

## التحديات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية

د/ وردة بربويس  
جامعة سكيكدة

## Résumé :

## المخلص :

de nos jours, la gestion des ressources humaines dans les organisations contemporaines diffère de ce qu'elle a été dans le passé. On constate une attention accrue à l'élément humain. Suivie par une attention similaire quant à l'existence d'une administration qui prenne en charge la gestion des ressources humaines. Elle est la partie responsable de la protection, la formation et le développement des relations humaines au sein même de l'organisation. Comme elle est également responsable pour le stimuler en utilisant les moyens moraux et matériels. De ce fait, sa tâche s'avère très difficile. **Mots clés:**ressources humaines, gestion des ressources humaines.

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة تغير عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية تهتم بهذا العنصر. وأصبحت هي الجهة المسؤولة عن حماية وتأهيل وتنمية وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة، ومسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية. وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة كونها تتعامل مع العنصر البشري.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية ، ادارة الموارد البشرية .

## مقدمة:

أصبح يقينا أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت وتقدمت، فالعنصر البشري هو المفكر، وهو المبدع، وهو المبتكر، وهو المطور، ولكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، وأيقنت هذه المنظمات أن جودة الخدمات المقدمة، لن تتحقق بالتكنولوجيا وحدها، بل بمهارة وفاعلية الموارد البشرية، ومن ثم فإن وصول المنظمة للعالمية، لن يتأتى إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري، الذي يساعد بشكل مباشر وغير مباشر على تحقيق أهداف المنظمة.

وفي هذه المقالة أردنا أن نلقي الضوء على أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك من خلال التطرق إلى تعريف الموارد البشرية وتعريف إدارة الموارد البشرية وأهم وظائفها، لنصل إلى أهم التحديات التي تواجه الإدارة الحديثة عموماً، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة

**أولاً: تحديد المفاهيم:**

1- ماهية الموارد البشرية: تتكون كل مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية تتحدد في الأرض والمباني ورأس المال والتكنولوجيا والأفراد.

وهناك من الخبراء من يحصرها في ثلاثة عناصر، وهي: الأفراد والمال والمهمات. ومهما تعددت العناصر عند هذا الفريق أو ذاك يمكننا القول أن أية مؤسسة مهما كان حجمها أو نشاطها، تتكون من أصول مادية وموارد بشرية. والسؤال الذي يطرح نفسه هو أي العناصر يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة؟

ففي الوقت الراهن يبدو إجماع الخبراء حول أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، واعتبارها أكثر الأصول أهمية، حيث أن عمل المؤسسة أصبح يتحدد بناء على هذا العنصر، فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة ودافعية وفعالية مواردها البشرية، ولهذا يعد العنصر البشري من بين كل مهام الإدارة هو الأكثر أهمية، وهذا لسبب بديهي وبسيط، أن أي شيء آخر يعتمد اعتماداً كاملاً على كيفية أداء هذه المهمة (الأفراد) بكفاءة<sup>1</sup>.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة. والموارد البشرية كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل بالتدرج محل اصطلاح الأفراد الذي كان سائداً، أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الاستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات. وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي<sup>(2)</sup>.

ثانياً: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب

المرشحين والاحتفاظ بالجيدين منهم ودفعهم للعمل، وتعتبر هذه الأهداف خاصة بإدارة المورد البشري للوصول إلى أهداف أعم وأشمل تتمثل بالإنتاجية ونوعية حياة العمل وتحقيق الميزة التنافسية... وهذه الأهداف كما يصورها احد الكتاب تتفاعل فيما بينها لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة .

- إن تعددية الأهداف تستلزم إعطاء أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية للأسباب التالية:
- كونها مركز الجذب، إذ بواسطتها تتحدد نوعية الموارد البشرية في الوظائف بالمؤسسة.
- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين.
- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المؤسسة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد.
- يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية.
- أن إنتاجية الموارد البشرية قد تتأثر مع زيادة الخبرة مما ينعكس بانخفاض التكاليف.
- يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى<sup>(3)</sup>.

**ثالثا: سمات الإدارة الحديثة:** يمكن تركيز أهم سمات الإدارة الآخذة في التبلور مع بدايات القرن الواحد والعشرين فيما يلي:

أ- **قبول التغيير:** حيث تسعى الإدارة الجديدة لصنع التغيير واستثماره لتحقيق أهدافها، فهي تسبق الأحداث وتسارع في تهيئة الظروف لحدوث التغيير المخطط<sup>(4)</sup>، ومن أهداف برامج التغيير مايلي<sup>5</sup>:

- قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
  - مساعد الافراد على تشخيص مشكلاتهم وحفزهم على احداث التغيير والتطوير المطلوب.
  - تشجيع الافراد العاملين على تحقيق الاهداف التنظيمية وتحقيق الرضى الوظيفي لهم.
  - الكشف عن الصراع بهدف ادارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
  - تمكين المديرين من اتباع اسلوب الادارة بالاهداف.
- ب- **ادراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط: وذلك من خلال مراعاة مايلي:**
- **الاضطراب البيئي:** حيث يواجه المدير تغييرات متسارعة في مختلف عناصر وجوانب البيئة المختلفة اقتصادية واجتماعية وثقافية، وتقنية .
  - **التنوع البيئي:** تتواجه المنظمات وخاصة الكونية تنوعا في الجهات والأطراف التي تتعامل معها من عملاء وموردين وغيرها . ويدخل ضمن هذا التنوع تنوع القوى العاملة من حيث إمكانياتها

وطموحاتها وثقافتها وطرق تحفيزها وأدائها.

- ظهور اقتصاديات ومنظمات المعرفة: أصبحت المنظمات تعتمد أكثر فأكثر على رجل المعرفة وعلى القدرات المعرفية<sup>6</sup> بل أصبحت مادة خام حيوية في ظل بروز نمط اقتصاد المعرفة القائم على أن الغلبة أصبحت لمن يعرف لا لمن يملك<sup>(7)</sup>.

ج- تمكين العاملين: يطلب من المنظمة المعاصرة أن تساعد العاملين فيها على تطوير قدراتهم ومشاركتهم في صنع القرارات، وتكوين فرق العمل المختلفة للاستفادة القصوى من إمكانيات الموارد البشرية المتاحة<sup>(8)</sup>.

د- أخلاقيات العمل والمسؤولية الاجتماعية: لقد تزايدت الضغوط الاجتماعية على المنظمات ومدرائها للاستجابة للقضايا والمشكلات الاجتماعية والإسهام في حلها ويركز الرأي العام اليوم على ضرورة قيام المنظمات بتقديم سلع/خدمات جيدة، بأسعار مناسبة، وعدم الإضرار بالبيئة، والإسهام في معالجة مشكلات البطالة والفقر والتخلف، والمحافظة على الموارد وغيرها، هذا بالإضافة إلى وجوب التزام المنظمة ومدرائها والعاملين فيها بأخلاقيات العمل السليمة التي تتوافق مع قيم المجتمع ومثاليته واعتقاداته<sup>(9)</sup>.

هـ- الاعتراف بأهمية السوق: حيث لا يعني السوق مجموعة العملاء في المحيط المحلي للمنظمة فقط، بل يشير إلى الطلب المتوقع في جميع المواقع بالعالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة، وإدارة التسويق الحديثة تعني: "صنع السوق وخلق الطلب وتكوين التحالفات الإستراتيجية مع المتعاملين وحتى المنافسين، من أجل إقامة وتنمية علاقات وطيدة وفعالة ومستمرة ونامية مع العملاء".

و- تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات: إن الإدارة الحديثة تستوعب تقنيات الاتصالات والمعلومات وتصمم هيكلها التنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات، فيما بين قطاعات ومستويات التنظيم ولا تعتبر تلك التقنيات عنصراً مضافاً بل عنصر عضوي مندمج في التنظيم وجزء أساسي منه، بحيث يتم التخطيط الاستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها، وتوظيفها بكفاءة عالية ثم العمل المستمر من أجل تطوير التقنية، وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية<sup>(10)</sup>. والمزايا المنقطة من استخدام تكنولوجيا المعلومات عموماً مايلي<sup>(11)</sup>:

- تحسين خدمة الزبون من خلال امكانية استلام طلباته بواسطة المحطات الطرفية ومحاولة التمسك بها.
- تقليص الكلف وذلك من خلال تحسين كفاءة العمليات، وتحقيق حالة من التعاون بين التشكيلات التنظيمية المختلفة.

- امكانية ايجاد منتجات جديدة تحسين القرارات من خلال توفير المطلوب من المعلومات وبالنوعية المناسبة.

- امكانية دعم الموقف التنافسي للمنظمة وبناء مجموعة من العقبات التي تمنع دخول المنافسين للأسواق.

ز- **الوقت مورد حيوي:** حيث تعمل الإدارة الحديثة على استثماره وتوظيفه في خدمة أغراضها، أي أنها تهدف إلى أداء الأعمال في الوقت الحقيقي<sup>(12)</sup>.

ح- **تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة:** يمكن تعريفها بأنها مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل أفكارها المركزية فهم احتياجات الزبون، والعمل على انجاز الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة الأولى<sup>(13)</sup>. وفي ظل هذا التوجه أصبحت ادارة الموارد البشرية تمتلك الدور الرئيسي والاساسي في تحقيق نوعية الانتاج للمنظمة (سـلع /خدمات) من خلال قيامها بتوفير الظروف المناسبة للأداء الجيد وأن يكون الافراد العاملين في المنظمة على درجة عالية من الابداع والمبادرة والكفاءة في تلبية رغبات المستهلكين كالتركيز على الاستجابة الى السوق وعمليات الانتاج واستخدام الافراد ذوي الخبرة والمهارات واستخدام مداخل ادارة الجودة الشاملة<sup>(14)</sup>.

ط- **تعزيز ثقافة المنظمة:** وتعرف الثقافة بأنها: نمط أو شكل من سلوك ظاهر، وقصد بها نظام من المعاني المقبولة والتي تحدد مواقف الأفراد إزاء أنفسهم وأقرانهم. ويرى جيبسون بأن الثقافة أحد العوامل المهمة في تحقيق فعالية المنظم.

ي- **العمل كفريق:** إن تخفيف حجم المنظمات في العصر الحالي يتطلب من الأفراد أن يعملوا أكثر، ويتطلب ذلك تقسيم الأفراد العاملين في المنظمة إلى مجموعات متعددة بحيث يتم إسناد الوظائف المطلوبة إلى المجموعة الكاملة وليس لشخص واحد مما يعطي نوعاً من التنافسية في داخل المنظمة، من قبل الفريق الآخر وهذا الأمر بدافع الحصول على الحوافز أو المكافآت من الإدارة.

ك- **إعادة هندسة الإدارة- الهندرة-** تقوم هذه الطريقة على التغيير الجذري الشامل، وإعادة تصميم العمليات التي تقوم بها المنظمة، حيث تقدم سلعة أو خدمة بالمواصفات المطلوبة من طرف المتعاملين مع المنظمة ، أي تتضمن الهندرة التركيز على الزبائن والاهتمام برغباتهم وتفضيلاتهم<sup>(15)</sup>.

ل- **التطور في نظريات الإدارة:**تقاد الى التطور في عدد من التقنيات التي تمكن ادارة المشاريع العامة أو المنظمات العامة من احداث التغيير مثل:الادارتبالاهداف والادارة بالتجول والادارة بالثقة<sup>16</sup>.وعليه تؤثر الكفايات النظرية على طرق اجراء تنفيذ التغيير ،وسوف يستمر القادة الأكثر فعالية في النضال لتحسين كفاية وصلاحية نماذجنا الذهنية واقتسامها مع الآخرين<sup>17</sup>.

رابعا: أهم التوجهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية:

أ- التوجهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية<sup>(18)</sup>: تتعامل الإدارة المعاصرة مع الموارد البشرية وفق التوجهات التالية:

• المورد البشري هو في الأساس قدرة عقلية وامكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والافكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيف قدراته بشكل ايجابي.

• المورد البشري قادر وراغب في المشاركة الفاعلة في حل مشكلات العمل وتطويره وتحمل المسؤوليات ،مما يرتب اهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.

• تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الإستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطورها.

• التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة .

• تصميم إستراتيجية إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة.

• تطبيق مفاهيم وأساليب - إدارة الأداء- بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو جماعة العمل ،وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والانجاز .

• الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .

• تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والاداري للمسؤولين عنها.

• تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المؤسسة وتقنياتها وتطوراتها المتوقعة.

• تحليل الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.

• المراجعة الشاملة لعمليات اعداد وادارة وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم - اعادة

الهندسة- لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها وفعاليتها.

ب- اهم التحديات الحديثة في ادارة الموارد البشرية:

- الدور المستقبلي للموارد البشرية: هناك عدد من المداخل التي تم استخدامها لوصف ماذا

يجب أن يكون عليه الدور المستقبلي للموارد البشرية ،يقدم كل منها سلسلة من الاختيارات للدوار التي يمكن أن تقوم بها الموارد البشري:

- تناول الشؤون الإدارية مقابل الإستراتيجية: إن تطور الوظيفة قد أدبالي التحرك من الشؤون

الإدارية إلى الإستراتيجية،وأدى ذلك يوجد بعض الجدل ،بأنه إذا لم تؤد مهام الشؤون الإدارية

بكفاءة، على الوجه الصحيح وفي التوقيت المناسب، فإن مهنيي الموارد البشرية لا يستطيعون تخطيط الأدوار الإستراتيجية. كيفية التوازن والقيام بهذه الأدوار المزوجة سوف يمثل التحدي المستقبلي لهؤلاء المهنيين.

- إدارات الموارد البشرية القائمة/المحولة/المختفية: يرى البعض أنه يجب على الموارد البشرية أن تعيد اكتشاف ماضيها (تعطي اهتماما إلى قلق العاملين، الاتحادات العمالية، قيم المنظمة، وعمليات الشؤون الإدارية)، ويشير آخرون بأنه على الموارد البشرية أن تتحول إلى عضوية فرق جماعة الإدارة العليا الإستراتيجية التي تخلق المنظمات المتنافسة على المستوى العالمي، ويرى فريق ثالث أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تختفي وتشتري خدمات مهامها من خارج المنظمة، وسوف تستمر هذه المناظرات التي يمكن أن نتناول تسنية إدارات الموارد

البشرية (علاقات بشرية، موارد بشرية، موارد عاملين، امكانيات تنظيمية... إلخ)<sup>(19)</sup>.

- أداء مهام الموارد البشرية (مهنيوا الموارد البشرية، المديرين والمباشرين، الموظفون الاستشاريون)، من يؤدي مهام الموارد البشرية:

ما هو الجزء من مهام الموارد البشري الذي يقوم به المهنيون، المديرين المباشرين كانوا يتحدثون عن وحدة إدارة الموارد البشرية، وذكر المشاركون بشكل جماعي أنه بسبب أن الموارد البشرية في حالة تحول الآن وإلى أن تصبح أكثر استراتيجية، فإن معظم المهام التقليدية للموارد البشرية قد انتقلت إلى المديرين المباشرين، وأنهم لا يريدون أن يمارسوها، أنهم يرغبون في عودة الموارد البشرية إلى الاضطلاع بدورها التقليدي.

- الاستعارات من أجل مهنيي الموارد البشرية (قادة، مهندسون، مراقبوا النظام، شركاء): فالصورة الذهنية والهوية مهمتان لأنهما تحددان السلوك. يعرف مهنيو الموارد البشرية الكثير عن الصور الذهنية التي يرون ابعادها عنهم، مثل: بوليس، السياسات، بيروقراطيون، إداريون،... إلخ.

- التسلسل وفرض أفكار الموارد البشرية: (المناصرة والدفاع، القبول والإذعان، توقع الفعل ورد الفعل): أي ظروف يجب أن يكون مهنيو الموارد البشرية حاسمين ويتخذوا مواقف محددة؟ سوف يكون من بين اهتمامات مهنيي الموارد البشرية تعلم متى يكون لهم<sup>(20)</sup> رؤية فريدة والتي يجب توضيحها والدفاع عنها ومتى يعتبرون أنفسهم كجزء من الفريق الإداري.

- تركيز الموارد البشرية: يصف التركيز عما يجري تأديته من المهام الوظيفية .

- الجمهور المستهدف: القوى العاملة/العملاء/المستثمرون/الحكومة؟

قد يكون الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية مركزا على تحسين القوى العاملة (تأكيد المزيد من الجدارة، الالتزام، ولاء العاملين)، خدمة العملاء الخارجيين، المستثمرون، كل فئة من الجمهور لها مزاياها وحسناتها .

- **أطراف الموارد البشرية (داخل الشركة وعبر التحالفات):** إن المنظمات أصبحت أكثر اعتماداً على التحالفات والعلاقات، وممارسات الموارد البشرية سوف تحتاج إلى أن تعبر الحدود وعليه تعلم كيفية الارتفاع بمستوى أداء الموارد البشرية داخل المنظمة وعبر التحالفات.

- **ممارسات الموارد البشرية:** تشير الدراسات إلى عدد من مجالات الممارسة المنبثقة التي تطلع بها الموارد البشرية، سوف تتطلب هذه المجالات استثمارات في الوقت، الموهبة، والموارد لتحويل مجموعة من الأفكار إلى أدوات. فيما يلي بعض هذه المجالات:

- **بناء مؤشرات تميز القيادة:** ماهي كفاية قدرات القائد في المستقبل في كل مستويات الإدارة العليا والوسطى؟ كيف يمكن صياغة ممارسات الموارد البشرية ببراعة لتنمية القيادة اليوم لكي تلبي حاجات المستقبل؟<sup>(21)</sup>.

- **خلق الامكانيات التنظيمية (المنظمة القائمة على المعرفة / والمنظمة ذات الامكانيات المرتفعة):** عادة تستثمر المنظمات خصائص أصولها البشرية: الشخصيات، السمات، والعادات. سوف يحتاج مهنيو الموارد البشرية إلى أن يتعلموا كيف تنظم وتخلق الامكانيات التنظيمية بالإضافة إلى الجدارة الفردية.

- **تدعيم نقل المعرفة:** يعني نقل المعرفة المشاركة وفضل الممارسات داخل الشركة، بين الشركات، وبين الشركات والحكومة، يجب أن يتقن مهنيو الموارد البشرية أدوات تعلم حقول المعرفة مثل: توليد المعرفة (بمعنى التجريب، المقارنة مع علامات التميز، الجدارة)، وتعميم المعرفة.

- **ترقية التكنولوجيا:** هنا كعينة من اسئلة التكنولوجيا المرتبطة بالموارد البشرية مايلي: كيف سوف تربط تغيير التكنولوجيا من أنماط الاتصال، كيف سوف تغير التكنولوجيا ممارسة معينة للموارد البشرية؟

- **امكانية تحقيق النتائج أهم من القدرة على الأفعال:** يجب أن يكون التركيز بصورة متزايدة على النتائج الملموسة. ماذا يحدث لو أننا قد أجرينا صياغة بارعة في الوصول إلى مهام مبتكرة لشغل الوظائف، التدريب، أو برامج فرق عمل عالية الاداء؟ ما هي المضامين التنظيمية؟ ترشدنا البحوث في هذا المجال إلى عدد من النتائج الممكنة الوصول إلى عمالة لديها روح التطوع، تطبيق استراتيجيات تخلق قيمة اقتصادية، تأمين الميراث الثقافي وغيرها.

- **المقارنة بعلامات التميز أو الممارسات الأفضل:** تراجع نظرية التكيف المؤسسي عملية المشاركة في الأفكار عبر الحدود، في عالم الموارد البشرية يطلق على هذه العملية المقارنة بعلامات التميز وأفضل الممارسات. من خلال المؤتمرات، المطبوعات، الاستشاريين ومنابر أخرى حيث تتم المشاركة<sup>(22)</sup> في الافكار من وحدة تنظيمية إلى أخرى بسرعة ملحوظة.

- **القياس بدقة أكثر وأكثر:** نجد أن بعض الباحثين يدعون إلى عملية قياس دقيقة وصارمة



للموارد البشرية في المستقبل. متى نعرف عندما تعمل الموارد البشرية؟ كيف يمكن الربط بين مهام الموارد البشرية ونتائج الاعمال؟ في السنوات القليلة القادمة.

- **التغيير والاستمرار:** في خضم توقع مستقبل مختلف بصورة جذرية للموارد البشرية تثبت بعض الدراسات أن الكثير من المهام التي قد قامت بها الموارد البشرية يجب أن تستمر في أدائها، والمنظمات كان عليها دائما أن تباشر عمليات العناية بالعمالين لديها، وأن تعلم مالذي يحتفظ به في المستقبل ومالذي يتغير قد يكون مسألة تحتاج إلى سيطرة مستمرة<sup>(23)</sup>.

- **دور تكنولوجيا المعلومات في تنمية الكفاءات البشرية:** لقد اصبحت تحظى التنمية البشرية وتطوير الاداء البشري بأهمية كبيرة، لذا فان السبيل الوحيد لأي تنظيم للبقاء هو العمل على تطوير كفاءته البشرية المتاحة والكامنة داخله .

إن العملية التدريبية تعد السبيل الامثل لرفع وتنمية قدرات الافراد، ولقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات هنا مساهمة عظيمة، ونستطيع ان نجمل الايجابيات التي احدثتها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال، وهذا من خلال مراحل ثلاثة وهي:

أ- **مرحلة التخطيط والاعداد للعملية التدريبية:** وذلك بتوفيرها لمعلومات حديثة وفي الوقت الحقيقي للمشرفين على هذه العملية وذلك فيما يخص:

**قياس الاحتياجات:** وذلك بتوفير معلومات عن طريق:

• الاهداف والتوجهات والسياسات المتبعة، وتحليل عناصر القوة ومواطن الضعف، وهذا احد المداخل الاساسية لتحديد الاحتياجات.

• أتاحت شبكة الانترنت امكانية معرفو عناصر التحليل الاستراتيجي.

• أتاحت شبكة الانترنت امكانية تتبع اجراءات العمليات المختلفة، وتحديد نقاط الاختناق واسبابها، وهي ناتجة عن نقص الخبرة والمهارة، وهذا يمكن من التحديد الدقيق لهذه الاحتياجات.

- **التخطيط للاحتياجات:** تؤدي تكنولوجيا المعلومات هنا، دورا حيويا من خلال:

• أن شبكة الانترنت تتيح للمديرين المسؤولين عن العملية التدريبية معرفة برامج وخطط العمل لكافة الإدارات الأخرى، وبهذا يمكن وضع خطط واقعية لتنفيذ هذه البرامج.

• تتيح بعض برامج الحاسبات وضع خطط مسبقة للعملية التدريبية أو المساعدة في ذلك ك: spss، كما هناك كذلك بعض الأنظمة الخبيرة المتاحة مثل: parys.

- **تحديد أسلوب ومتطلبات التنفيذ:** حيث تتيح الشبكة العالمية الانترنت امكانية التعرف على

البرامج التدريبية المتاحة عالميا، وخطط تنفيذ هذه البرامج واساليب تنفيذها

وتكلفتها، بحيث يتمكن المسؤول من تحديد الاسلوب الامثل للتنفيذ.

- **إعداد المحتوى:** ينبغي وضع البرامج التدريبية وموادها التعليمية بعناية شديدة بحيث تناسب

الهدف من العملية، وكذلك مستوى الافراد المكونين ،وتكنولوجيا المعلومات ساعدت على ذلك من خلال:

✓ ان الغرض من تصميم هذه البرامج هو توفير محتوى علمي أكاديمي يعمل على تنمية قدرات الافراد العاملين سواء القيادية منها او التفكير الاستراتيجي..

✓ كما تتكامل شبكة المعلومات الداخلية الانترنتي إتاحة كل المحتويات السابقة التي تم تنفيذها ،وفكر المؤسسة المكتسب خلال فترة عمل الشبكة ،وكذا فكر عناصر الخبرة ومؤهلاتهم بما يحقق سرعة بناء المحتوى.

ب- **مرحلة تنفيذ العملية التدريبية:** ساعدت تكنولوجيا المعلومات بطريقة فعالة في تفعيل البرامج التدريبية، حيث اوجد هذه الأخيرة أنماطاً جديدة في ممارسة العملية التدريبية في كافة مراحلها وذلك وفقاً يلي:

- **التدريب عن بعد:** التدريب عن بعد طريقة اكتساب المعرفة من خلال الآخرين، فأى حصة تلفزيونية أو شريط فيديو ،برنامج معلوماتي يمكن أن يعد برنامج تدريبات عن بعد.

2- **التدريب بالمنزل:** حيث سمحت تكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام الوسائط المتعددة إمكانية المهارات بالاعتماد على النفس ودون الحاجة للاتصال بالشبكة المعلوماتية ،فالآن توجد عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية ،كما هناك عدة برامج تساعد على التنمية الذاتية في مختلف المجالات.

3- **التدريب المستمر:** لقد جعلت تكنولوجيا المعلومات من العملية التدريبية هوية، يستطيع أي فرد ممارستها دون انقطاع على مدى حياته، فأنماط وطرق العمل اليوم تشهد طفرات نوعية غير مسبوقه تجعل من المهارات التي نتعلمها منذ فترات قصيرة مهارات قديمة.

4 - **التدريب أثناء العمل:** هذا النمط من العملية التدريبية معروف لكن بشرط انقطاع العامل عن عمله وتوجيهه لمتابعة برنامجه التدريبي لكن مع تكنولوجيا المعلومات حولت العملية التدريبية أثناء وقت العمل نفسه دون الانقطاع عن العمل.

5- **التدريب وفق المستوى:** حيث تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية تقديم برامج التدريب تبعاً لطبيعة وقدرات المتلقي، حيث يقوم البرنامج بالاستعانة على مجموعة اختبارات وتطبيقات الذكاء الصناعي.

**ثالثاً: مرحلة التقييم:** لقد ساهمت تكنولوجيا المعلومات في إثراء وتسريع مرحلة تقييم العملية التدريبية حيث يمكن أن نلمس ذلك من خلال ثلاث نقاط هي:

- تتيح تكنولوجيا المعلومات إمكانية التقييم المستمر لكفاءة العملية التدريبية من خلال التفاعل بين المستخدم والبرنامج التدريبي بصورة كاملة يمكن من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف.

- تتيح برامج التدريب الذكية امكانية تتبع المتدرب في جميع حالات التدريب.
  - تتيح امكانية شبكات العمل الداخلية الانترنت استخدام اساليب تدفق العمل workflow امكانية قياس تدفق العمل قبل العملية التدريبية وبعدها لمعرفة القيمة الفعلية للعملية وليس النظرية فقط<sup>(24)</sup>.
- خاتمة:** من خلال العرض السابق توصلنا الى أن ادارة الموارد البشرية تلعب دورا كبيرا في تطبيق استراتيجيات المؤسسة لمن اجل الوصول الى تحقيق الاهداف المسطرة، وعليه تعتبر المؤثر الفاعل في حركة التغيير، كونها تهتم بأهم مورد بالمنظمة وهو المورد البشري.

### -الهوامش:

- 1- علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، دط، 2002، ص، ص: 16-17.
- 2- المرجع نفسه، ص: 17.
- 3- خالد عبد الرحيم الهيبي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط 2، 2005، ص-ص: 34-38.
- 4- حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات- العمليات الإدارية- وظائف المنظمة)، دار الحامد، عمان، ط 2006، 1، ص: 33.
- 5- محمد الصريفي: إدارة التغيير، دار الفكر العربي، الاسكندرية، 2008، ص: 19.
- 6- حسين حريم: مرجع سابق، ص: 33.
- 7- محمد محمد الشافعي: من مهارات الإدارة الحديثة، ط، دار المحروسة، القاهرة، 2007، ص: 15-16.
- 8- حسين حريم: مرجع سابق، ص: 34.
- 9- المرجع نفسه، ص: 33.
- 10- علي السلمي: رحلتي مع الإدارة، القاهرة، دار غريب، دط، 2005، ص، ص: 734-735.
- 11- سيد سالم عرفة: اتجاهات حديثة في إدارة التغيير، دار الراية، الأردن، عمان، 2012، ص 103.
- 12- علي السلمي: مرجع سابق، ص: 736.
- 13- بوجحيمالطاني: إدارة الموارد الاستراتيجية، المريخ، عمان، الأردن، ط 2006، 1، ص: 75.
- 14- عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة استراتيجية، ط 1، دار المسيرة، عمان، 2009، ص: 107.
- 15- عقلة المبيضين محمد: التحولات والتغيرات في البيئة العالمية وأثرها على الإدارة في القطاعين العام والخاص، في: اعد مجموعة خبراء، الإدارة العربية وآفاق تحديثها لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، د ط، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص، ص: 43-47.
- 16- زيد منير عويبي: إدارة التغيير والتطوير، ط 1، دار كنوز المعرفة، الأردن، عمان، ص: 81.
- 17- آلان ويلمز وآخرون: إدارة التغيير بنجاح - استخدام النظرية والخبرة في تنفيذ التغيير، - ترجمة: سرور علي ابراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص: 375.
- 18- علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب، القاهرة، دط، 2001، ص، ص: 68-69.

- 19- عبد الحكم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية HRM الى أين؟ التحديات التجارب التطلعات، دار الكتب العلمية، القاهرة، ط2003، 1، ص:180.
- 20- المرجع نفسه، ص:181.
- 21- المرجع نفسه، ص:183.
- 22- المرجع نفسه، ص، ص:184-185.
- 23- المرجع نفسه، ص:187.
- 24- عزيزة عبد الرحمن العتيبي: أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على أداء الموارد البشرية - دراسة ميدانية على الأكاديمية الدولية الاسترالية-، 2010، نقلا عن الموقع:  
<http://www.abahe.co.uk/Research-Papers/Impact-of-the-use-of-information-technology-on-the-performance-of-human-resources.pdf>  
 الساعة: 18:00 2016/12/25 بتاريخ