

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان: دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:
علي عبد الله

من إعداد الطالب:
عيسى نجيمي

السنة الجامعية: 2015 / 2016

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة البليدة 2
كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

العنوان: دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علوم التسيير
تخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالب:

عيسى نجيمي

أمام اللجنة المشكلة من:

رئيسا	جامعة البليدة 2	أستاذ التعليم العالي	. دراوسي مسعود
مشرفا ومقررا	جامعة الجزائر 3	أستاذ التعليم العالي	. علي عبد الله
عضوا مناقشا	المدرسة العليا للتجارة	أستاذ محاضر أ	. عدمان مريزق
عضوا مناقشا	جامعة خميس مليانة	أستاذ محاضر أ	. خثير محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	. شويح محمد
عضوا مناقشا	جامعة البليدة 2	أستاذ محاضر أ	. سي أحمد نذير

السنة الجامعية: 2015 / 2016

شكر و تقدير

أتوجه إلى الله بالشكر على ما منحني من إرادة و علم لإنجاز هذا العمل المتواضع . فله الشكر
أولا و أخيرا .

أشكر كثيرا والداي الكريمين و كل أسرتي على مساندتي في دراستي .
كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى كل من مد لي يد المساعدة وساهم في تذليل
ما واجهته من صعوبات طيلة أطوار إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة.

وأخص بالذكر

الأستاذ المشرف الأستاذ الدكتور :علي عبد الله، على قبوله الإشراف على هذا العمل، و الذي لم
يخل علي بتوجيهاته ونصائحه القيمة، اعترافا وتقديرا لجميل صبره وحسن تواضعه راجيا من المولى
عز وجل أن يزيده بهما رفعة.

كما أشكر كل من أعانني على إنجاز هذا الموضوع من مؤطرين بالمؤسسات، و عمال المكتبة
وكل الأساتذة والأصدقاء الذين أعانوني ولم ييخلوا عني بآرائهم ومساعدتهم.

ملخص

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث داخلها ومن حولها، و ذلك لكون المنظمات نظاما مفتوحة تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة بها، و بالتالي أصبح التحدي الذي يواجهها هو الإعداد للتغيير الذي أصبح أمرا واقعا لا نقاش فيه و ذلك عن طريق الانتقال و التحول المخطط لمستويات أفضل من الأداء التنظيمي المستهدف.

لهذا أصبح اليوم من الصعب إدارة المنظمة بعيدا عن إدارة الموارد البشرية، خاصة و أننا نعيش تحديات عدة و التي يترتب عليها حدوث تغييرا جذريا في هياكل المنظمات، و في ممارسة الأعمال. و لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية و الموارد البشرية المستخدمة معها أحد المحددات الرئيسية لتحقيق الكفاءة و الفعالية التي تسعى اليها المنظمات، و أصبحت أيضا الأساس المنطقي و الفعال لتحقيق الميزة التنافسية في السوق، كما تعتبر أحد أهم مداخل التغيير، و ذلك لأنها تسمح بتوفير موارد بشرية متميزة.

ولمعرفة طبيعة دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي، تم إجراء دراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات. حيث تم توزيع (100) استبيان على عينة مقصودة، وقد بلغ عدد الاستبانات المستلمة والصحيحة (84) خضعت للمعالجة الإحصائية.

و قد بينت نتائج الدراسة أن المؤسسات الجزائرية (منها مؤسسات عمومية و خاصة) تعي أهمية إدارة الموارد البشرية و تقدر أهميتها فيما يخص تحسين تسييرها، و بالتالي الانتقال إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية، لكن في الواقع لا تولي لها الاهتمام المطلوب، و بالتالي فنجاحها و نجاح برنامجها التغييري من أجل التكيف يتوقف على قدرتها على حسن استخدام الموارد البشرية، مما يضمن لها التوسيع في الابتكار، و تنمية المنتجات الجديدة، وفتح الأسواق الجديدة خارج حدود الدولة الجغرافية، وتعيد تشكيل هياكلها ووظائفها، وتزيد من تدفقات العمل و تغير أسلوبها في إدارة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، التغيير، التغيير الاستراتيجي، مقاومة التغيير.

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
أ- شكر وتقدير.....	3
ب- ملخص.....	4
ج- قائمة المحتويات.....	5
د- قائمة الجداول.....	13
هـ- قائمة الأشكال.....	18
مقدمة.....	19
1- مدخل إلى إدارة الموارد البشرية.....	30
تمهيد.....	30
1-1- أساسيات حول إدارة الموارد البشرية.....	31
1-1-1- مفهوم الموارد البشرية.....	32
1-1-1-1- تعريف الموارد البشرية.....	32
1-1-1-2- مفهوم الموارد البشرية من زاوية الموارد الاقتصادية.....	33
1-1-1-3- مفهوم الموارد البشرية كنظام.....	36
1-1-1-4- النظرة المعاصرة للموارد البشرية.....	39
1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية.....	41
1-2-1-1- المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية.....	42
1-2-2-1-1- المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية.....	45
1-3- الإطار العام لإدارة الموارد البشرية وأهدافها.....	51
1-3-1-1- الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.....	51
1-3-2-1-1- أهداف إدارة الموارد البشرية.....	53
1-2- أهمية وأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها.....	56

57	 1-2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها
65	 1-2-2-1- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
65	 1-2-2-1- العصور القديمة
66	 1-2-2-2- الحضارة الإسلامية
67	 1-2-2-3- التطور في مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم والدول المتقدمة
80	 1-2-3- التسميات المختلفة لإدارة الموارد البشرية
87	 1-3- علاقة النظام البشري بالإدارة
88	 1-3-1- العوامل المحددة لوظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية
98	 1-3-2- وظائف إدارة الموارد البشرية
113	 1-3-3- تنظيم إدارة الموارد البشرية
113	 1-3-3-1- علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
116	 1-3-3-2- المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية
125	 خلاصة الفصل
127	 2- الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
127	 تمهيد
129	 1-2- إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية
129	 1-1-2- تحديات إدارة الموارد البشرية
153	 1-2-2- الفحص البيئي (التشخيص الاستراتيجي) لإدارة الموارد البشرية
154	 1-2-1-2- مفهوم البيئة
156	 1-2-2-2- أسباب دراسة البيئة
158	 1-2-3-2- مكونات البيئة
164	 1-2-3- تدقيق إدارة الموارد البشرية
164	 1-3-1-2- مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية
165	 1-2-3-2- فوائد تدقيق أنشطة الموارد البشرية
167	 1-2-3-3- هيكل تدقيق إدارة الموارد البشرية

169	2-2- أساسيات حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
169	2-2-1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
170	2-2-1-1- مفهوم الإستراتيجية.....
170	2-2-1-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
172	2-2-1-3- تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
179	2-2-2- مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هرم إستراتيجية المنظمة وخصائص تميزها.
179	2-2-2-1- مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هرم إستراتيجية المنظمة.....
184	2-2-2-2- خصائص تميز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
187	2-2-3- المبادئ والأبعاد الإستراتيجية لمفهوم ودور إدارة الموارد البشرية.....
188	2-2-3-1- المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية.....
190	2-2-3-2- الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية.....
193	2-3- تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
194	2-3-1- التحول الإستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية.....
203	2-3-2- مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
203	2-3-2-1- المقومات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
210	2-3-2-2- المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.....
216	2-3-3- تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبعض نماذج تصميمها.....
216	2-3-3-1- مراحل تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
228	2-3-3-2- نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
237	خلاصة الفصل.....
239	3- خيار الموارد البشرية في مجتمع ما بعد الصناعة.....
239	تمهيد.....
241	3-1- إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات.....
242	3-1-1- مفهوم مجتمع المعلومات.....
244	3-1-1-1- تعريف مجتمع المعلومات.....
246	3-1-1-2- خصائص مجتمع المعلومات.....

251	3-1-2- معايير وأبعاد مجتمع المعلومات
251	3-1-2-1- معايير مجتمع المعلومات
252	3-1-2-2- أبعاد مجتمع المعلومات
254	3-1-3- خصائص القوى العاملة في مجتمع المعلومات
256	3-1-4- أثر التكنولوجيا على سياسات الأفراد العاملين
260	3-2- إدارة الموارد البشرية في ظل الانفجار المعرفي
261	3-1-2- أساسيات حول المعرفة
261	3-1-1-2- ماهية المعرفة
264	3-1-2-2- إدارة المعرفة
269	3-1-2-3- مفهوم مجتمع المعرفة
271	3-1-4- الموارد المعرفية (موارد المعرفة)
274	3-2-2- رأس المال المعرفي (الفكري)
275	3-1-2-2- مفهوم رأس المال الفكري
278	3-2-2-2- علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري
279	3-2-2-3- عناصر ومكونات رأس المال المعرفي
284	3-2-3- علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة
285	3-1-3-2- إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة
287	3-2-3-2- دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وإدارة الرأس المال الفكري
291	3-3- نظم معلومات الموارد البشرية أداة لمواكبة متطلبات التنافس على المورد البشري
292	3-1-3- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية
292	3-1-1-3- مفهوم النظام
296	3-1-2- مفهوم نظام المعلومات
300	3-1-3-3- تعريف نظم معلومات الموارد البشرية
301	3-1-4- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية
303	3-1-5- مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية
304	3-1-6- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية

303	3-3-1-5- مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية
304	3-3-1-6- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية
306	3-3-2- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية
307	3-3-2-1- أغراض تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية
307	3-3-2-2- خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية
310	3-3-3- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
310	3-3-3-1- المجالات التطبيقية لنظام معلومات الموارد البشرية
315	3-3-3-2- نموذج لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية
321	3-3-3-3- صعوبات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية
323	خلاصة الفصل
325	4- إدارة الموارد البشرية و التغيير الاستراتيجي
325	تمهيد
327	4-1- الإطار العام لعملية التغيير الإستراتيجي
327	4-1-1- المقاربة النظرية للتغيير
329	4-1-2- مفهوم التغيير الإستراتيجي وأهدافه
329	4-1-2-1- مفهوم التغيير الإستراتيجي
331	4-1-2-1-1- مفهوم التغيير في اللغة
331	4-1-2-2- مفهوم التغيير عند بعض المؤلفين
332	4-1-2-3- مفهوم التغيير الاستراتيجي وخفة الحركة الإستراتيجية
341	4-2-2-1- أهداف التغيير
342	4-3-1- حتمية (قوى) التغيير، أشكاله وأنواعه
342	4-3-1-1- قوى التغيير والعوامل المسببة له
343	4-3-1-1-1- القوى والمسببات الداخلية
344	4-3-1-2- القوى والمسببات الخارجية
346	4-3-2- أشكال التغيير وأنواعه
346	4-3-2-1- أشكال التغيير

348	 أنواع التغيير 4-2-3-1-2
351	 مجالات و خطوات (الإجراءات) التغيير 4-1-4
351	 مجالات التغيير 4-1-4-1
355	 خطوات وإجراءات التغيير 4-1-4-2
361	 تنظيم التغيير و عوامل نجاحه 4-1-5
361	 تنظيم التغيير 4-1-5-1
370	 عوامل نجاح التغيير 4-1-5-2
372	 مقاومة التغيير 4-2
373	 طبيعة ومفهوم مقاومة التغيير 4-2-1
373	 طبيعة مقاومة التغيير 4-2-1-1
374	 مفهوم مقاومة التغيير 4-2-1-2
375	 مصادر و أسباب ووسائل مقاومة التغيير وأنواع المقاومين له 4-2-2
375	 مصادر مقاومة التغيير 4-2-2-1
380	 أسباب مقاومة التغيير 4-2-2-2
383	 وسائل مقاومة التغيير 4-2-2-3
385	 أنواع المقاومين للتغيير 4-2-2-4
387	 تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير وردود أفعال من يتأثرون بالتغيير 4-2-3
387	 تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير 4-2-3-1
388	 مراحل ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير 4-2-3-2
390	 استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير 4-2-4
393	 مزايا مقاومة التغيير وأسس اختيار إستراتيجية أو مدخل التغيير 4-2-5
393	 مزايا مقاومة التغيير 4-2-5-1
394	 أسس اختيار إستراتيجية أو مدخل التغيير 4-2-5-2
396	 علاقة التغيير الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية 4-3
397	 مداخل إحداث التغيير الاستراتيجي 4-3-1
397	 إدارة الجودة الشاملة. 4-3-1-1

402	 (إعادة البناء التنظيمي) 2-1-3-4
406	 الشفافية الإدارية 3-1-3-4
408	2-3-4 نماذج التأقلم المنظمي مع محيط التغيير ومميزات إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر
417	3-3-4 قضايا التغيير المعاصرة و علاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية
419	1-3-3-4 التغيير و التطوير
428	2-3-3-4 الإبداع
436	3-3-3-4 خلق المنظمة المتعلمة
442	4-3-3-4 التمكين
449	4-3-4 - نموذج مقترح لكيفية إحداث التغيير الاستراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية
462	 خلاصة الفصل
465	5 - دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الجزائرية
465	 تمهيد
466	1-5 الإطار المنهجي للدراسة
466	1-1-5 - منهج و مجالات الدراسة
466	1-1-1-5 - منهج الدراسة
470	2-1-1-5 - مجالات الدراسة
472	2-1-5 - تقنيات الدراسة و الصعوبات
472	1-2-1-5 - التقنيات المستخدمة في المدخل الوثائقي
472	2-2-1-5 - التقنيات المستخدمة في دراسة حالة
473	3-2-1-5 - التقنيات المستخدمة في المسح
475	4-2-1-5 - التقنيات المستخدمة في التحليل بعد المعاينة و العينة
479	3-1-5 - مجتمع و عينة الدراسة
479	1-3-1-5 - مجتمع الدراسة
479	2-3-1-5 - المعاينة

480	5-3-1-3- تحديد و اختيار نوع العينة
481	5-4-3-1- تحديد حجم العينة
485	.. 5-2- اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)
485	5-1-2- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)
485	5-1-1-2- الصدق الظاهري للأداة
485	5-2-1-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)
496	5-2-2- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)
498	5-3-2- الحصيلة العامة للدراسة
498	5-3- عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية
499	5-1-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية والوظيفية
503	5-2-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية
575	5-3-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التغيير الاستراتيجي
582	5-4-3- اختبار فرضيات الدراسة
601	خلاصة الفصل
602	الخاتمة
617	قائمة المراجع
637	الملاحق
669	الملخص باللغة الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
59	تصور الفرد في المنظمة	01
110	خصائص وظائف الموارد البشرية	02
174	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	03
189	الأساس السلوكي لإدارة الموارد البشرية	04
280	التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي	05
337	العلاقة بين نموذج خفة الحركة الإستراتيجية وقدرات المؤسسة	06
366	طرق التغيير المختلفة باستخدام بعض المعايير	07
383	تفاصيل الأنواع الثلاثة لمقاومة التغيير	08
392	إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير	09
405	الفرق بين إدارة الهندرة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة	10
483	المؤسسات المعنية بالدراسة	11
486	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (مكانة المورد البشري) بالدرجة الكلية للبعد	12
487	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (مكانة إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد	13
488	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد	14
489	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (مقومات التغيير	15

الاستراتيجي) بالدرجة الكلية للبعد

490	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس (الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة) بالدرجة الكلية للبعد	16
491	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد السادس (التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد	17
492	معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد السابع (خلفيات الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد	18
494	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من الأبعاد السبعة ودرجة جميع الأبعاد	19
495	معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور التغيير الاستراتيجي وبين الدرجة الكلية له	20
496	معامل ألفا كرونباخ بين العبارات وأبعادها	21
497	معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة	22
498	الحصيلة العامة للاستبيان	23
499	توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	24
500	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	25
501	توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العملية	26
502	سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية	27
505	درجة الأهمية المدركة للتحديات الحالية التي تواجه إدارة الموارد البشرية	28
508	إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات إدارة الموارد البشرية المتوقعة مستقبلا	29
509	إجابات أفراد عينة الدراسة حول التسمية المفضلة لإدارة الموارد البشرية	30
511	إجابات أفراد عينة الدراسة حول تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل	31

32	إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضرورة تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية	512
33	إجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي تستوجب ضرورة التغيير	513
34	إجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية	515
35	إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوسع في وظيفة إدارة الموارد البشرية	518
36	إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع إدارة الموارد البشرية المفضلة	519
37	إجابات أفراد عينة الدراسة حول موقع الإدارة التي يعملون فيها	520
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مكانة المورد البشري	521
39	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مكانة إدارة الموارد البشرية	524
40	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	529
41	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التحكم في المعلومات واستخداماتها	534
42	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها	539
43	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر قدرات ومهارات التغيير	543
44	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مقومات التغيير الاستراتيجي	547
45	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التغيير والتطوير	548
46	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	552

	على فقرات مؤشر الإبداع	
556	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	47
	على فقرات مؤشر التعلم	
560	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	48
	على فقرات مؤشر التمكين	
564	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات	49
	بعد الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة	
565	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	50
	على فقرات بعد التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	
571	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	51
	على فقرات بعد خلفيات واتجاهات الموارد البشرية	
575	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة	52
	على فقرات محور التغيير الاستراتيجي	
583	مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير	53
584	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى	54
586	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية	55
587	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة	56
591	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرابعة	57
594	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الخامسة	58
596	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية السادسة	59
599	نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية السابعة	60

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
35	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	01
52	الإطار العام لإدارة الموارد البشرية	02
98	العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة	03
103	عملية إدارة الموارد البشرية	04
105	العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية	05
109	مخطط الموارد البشرية	06
112	حوصلة الخصائص الثمانية لإدارة الموارد البشرية	07
120	الهرم التنظيمي المقلوب	08
122	مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا	09
123	مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة التنفيذية	10
130	النقلة النوعية لإدارة الموارد البشرية	11
167	هيكلية تدقيق إدارة الموارد البشرية	12
180	هرم إستراتيجية المنظمة	13
211	المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	14
221	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	15
225	دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل	16
227	نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	17

233	نموذج Gust عن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	18
281	عناصر رأس المال المعرفي	19
295	النموذج العام لعناصر النظام	20
302	تتبع المورد البشري في المنظمة	21
336	نموذج خفة الحركة الإستراتيجية	22
338	خارطة الطريق لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية	23
340	التغيير التنظيمي و التغيير البيئي	24
341	أهداف التغيير	25
357	عملية التغيير ذات المراحل الثلاث حسب Kurt Lewin	26
360	مراحل عملية التغيير حسب Ivancevich	27
363	تنظيم التغيير	28
376	المصادر الفردية المؤدية لمقاومة التغيير	29
378	مصادر مقاومة المنظمة للتغيير	30
402	دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي	31
406	المنظمات التي يمكن أن تتبع إعادة البناء التنظيمي في التغيير	32
451	نموذج مقترح لكيفية إحداث التغيير الإستراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية	33

مقدمة

يمر العالم اليوم بتطورات و تجديدات اقتصادية مهمة، لهذا فالناظر في المنظمات و أحوالها يلاحظ إحاطتها بالمتغيرات العالمية الكبيرة، والاتجاهات الجديدة، ومناخ عمل يختلف عن الماضي يمثل واقع العالم الحالي، وباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا فإن ذلك يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة، والاستفادة مما بها من فرص ومزايا، وتجنب المخاطر والتهديدات، و مما يزيد من حدة الأمر تعقيدا جملة التحديات التي تواجه المنظمات و التي من أهمها زيادة حدة المنافسة الداخلية والخارجية خاصة في ظل ما يطلق عليه بالعولمة وانضمام كثير من الدول العربية إلى منظمة التجارة العالمية و ما يترتب على ذلك من تداعيات كثيرة، بالإضافة إلى التطور التقني والتكنولوجي السريع، مما جعل الدول العربية عامة والجزائر خاصة في موقف حرج و صعب جدا لا يمكن لمنظماتهم الوقوف و الصمود أمام هذه التحديات إلا بمواكبة هذا التغير و التطور و العمل على استيعابه بتغييرات فعالة داخل المنظمات و العمل على المبادرة في عملية التغير من أجل إستمراريتها.

و في ظل هذه التحولات و التغيرات، أصبح المورد البشري في المنظمات المعاصرة محلا لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في أن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط و مؤثرات التغيرات الجديدة و المتجددة التي تفرض عليه أن يعتزل أنماط أداء اعتادها وارتاح إليها في السابق من أجل أن يتبنى أنماطا جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغير الشامل و التطور السريع الذي نعيشه الآن، و هذا يستوجب إدراك هذه العوامل من طرف إدارة الموارد البشرية و أخذها في الاعتبار.

فرغم كل المخاطر و التحديات المعاصرة التي نجمت عن العولمة و آلياتها الاقتصادية والسياسية و الاجتماعية، فإنها قد ثارت الانتباه وجددت الإيمان بأن الإنسان سيظل الطاقة الحية الوحيدة وراء كل الإنجازات التي ستشهدها البشرية، فالتقدم التقني و المادي المتمثل بالثورات الثلاث (الاتصالات، المعلومات، البرمجيات) إنما هي وليدة إنتاج هذا الإنسان. وانطلاقاً من هذه الحقيقة كان لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تحتل مكانها و تمارس دورها الإستراتيجي على صعيد المنظمات و المجتمعات بعد أن ظلت لعقود طويلة و هي منهكة في حفظ الملفات وضبط الغيابات و إنجاز الإجراءات و المعاملات اليومية الشكلية لذلك أدركت المنظمات مسؤولياتها إزاء هذا الواقع الجديد الذي يتطلب إحداث تغييرات جذرية و تطوير المهام و الأهداف لإدارة الموارد البشرية من أجل قيادة التغيير المنشود الذي تتطلع له، و من هنا تصبح الفكرة المسيطرة لإدارة الموارد البشرية الحديثة تتمثل في فهم و إدراك و خلق التغيير و الإسهام في إحداثه بصورة فعالة من خلال تغيير ثقافة المنظمة و استراتيجيات الموارد البشرية بدءاً باستراتيجيه التوظيف، التدريب، الاتصالات، الحوافز و تقييم الأداء، حيث ينظر إلى التغيير الآن على أنه المفتاح الأساسي لنجاح المنظمات و تميزها تنافسياً و يتغلغل في كل عوامل النجاح التنظيمي و بناءاً على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في طرح السؤال التالي:

ما مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الإستراتيجي بالمؤسسة في ظل التطورات و التغيرات التي تعرفها البيئة ؟.

و سنحاول الإجابة على السؤال المحوري من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

• هل توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين مكانة المورد البشري

وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ؟

• ماهي نوع العلاقة الارتباطية بين مكانة إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ؟

• ما مدى مساهمة مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة؟

• هل تتوفر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على مقومات التغيير الاستراتيجي (التحكم في المعلومات واستخداماتها، التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، قدرات ومهارات التغيير)؟، وما مدى مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ؟

• هل هناك التزام من طرف إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة (التغيير والتطوير، الابداع، التمكين، التعلم)؟، وما مدى مساهمة هذا الالتزام في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة؟

• ما مدى مساهمة التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ؟

• ما مدى مساهمة خلفيات واتجاهات الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة؟

الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات اعتمدنا طرح الفرضيات التالية :

• توجد علاقة ذو دلالة احصائية عند مستوى معنوية 5 % بين مكانة المورد البشري وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

• توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة بين مكانة إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة.

• تساهم مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

• تتوفر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على مقومات التغيير الاستراتيجي (التحكم في المعلومات واستخداماتها، التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، قدرات ومهارات التغيير)، وتساهم مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

• هناك التزام من طرف إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة (التغيير والتطوير، الإبداع، التمكين، التعلم) ، وهذا يساهم مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

• يساهم التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

• تساهم خلفيات واتجاهات الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعرف على مكانة المورد البشري من جهة، ومكانة إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.
- معرفة مدى توفر إدارة الموارد البشرية على المقومات الإستراتيجية من جهة، ومقومات التغيير الاستراتيجي من جهة أخرى.

- تحليل العلاقة بين إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و إدارة التغيير.
- معرفة مدى تأثير إدارة الموارد البشرية على إدارة التغيير وإيجاد أهم المعوقات التي تجعل المؤسسة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تتجاهل أهمية إدارة التغيير.
- معرفة مدى التزام إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة (التغيير والتطوير، الإبداع، التمكين، التعلم).
- معرفة التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية .
- معرفة خلفيات واتجاهات الموارد البشرية نحو التغيير.
- إبراز أنه بواسطة إدارة الموارد البشرية يمكن للمؤسسة إحداث التغيير الإستراتيجي مما يسمح لها من تحسين فعاليتها (أدائها).

أهمية الدراسة :

تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة و التي تتطلب ضرورة التكيف معها.

- يعتبر التغيير الإستراتيجي من بين المهارات التي يتم بموجبها تقييم أداء الإدارات بما فيها إدارة الموارد البشرية، وإشاعة ثقافة المعرفة و التعلم و الإبداع.
- ظهور فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة و ذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشري هو شريك في المنظمة و ليس عنصر خارجي عنها .
- أصبحت الكفاءات الإبداعية و المواهب الخلافة في المنظمات من اكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم ، لأن تسارع طفرات التكنولوجيا و الأزمات التي يمر بها العالم ، تدفع

المنظمات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول و الركائز التي يجب استثمارها ، و لهذا يجب التركيز على كيفية اكتشاف مواطن القوة لدى الأفراد و طرق تقوية و استثمار القوة لدى رأس المال البشري لتحقيق الأهداف و التحول من جيد إلى رائع وسط بيئة مبدعة و محفزة .

- إن الموارد البشرية المتطورة و المتخصصة هي العمود الفقري للإدارة والأعمال المعاصرين، ولا يمكن للتجارة و الأعمال أن ترتفع إلى مستوى الميزة التنافسية في عالم اليوم، إلا من خلال الاهتمام المميز العالي، و إعداد وتطوير الموارد البشرية وفقا للمعايير العلمية.
- إن المزيد من العولمة ، المزيد من المنافسة تعني المزيد من الضغط من أجل التغيير والتطوير ،وجعل الموظفين أكثر إنتاجية و إيجاد طرق جديدة للقيام بالأمور بشكل أفضل.
- إن المنظمة تواجه ضرورة التغيير لتتلاءم أنشطتها مع الظروف والتغيرات البيئية
- تعد مقاومة التغيير تعبيراً ظاهرياً أو باطنياً لردود الفعل الراضية للتغيير، وللتغلب على أسباب مقاومة التغيير يجب تحليل المعلومات المتعلقة بأسباب مقاومة التغيير.

ميررات إختيار الموضوع:

- زيادة تعقيد سلوك الموظف الذي أصبح صعب الترقب نتيجة لتفتحه على العالم الخارجي، وأصبح يقارن بين مستويات الأداء المحلي مع باقي دول العالم، وبالتالي نحاول لفت انتباه المسيرين ،ووضع بين أيديهم مرجعا يتناول دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الإستراتيجي .
- شمولية الموضوع إذ يحتوي في صلبة على مواضيع متشعبة ودقيقة في نفس الوقت وتصب في عمق التسيير، وهذا ما يساعد على الاستفادة من البحث العلمي .

- دوافع ذاتية تتمثل في رغبتها في البحث في الموضوع باعتباره أصبح يحتل مكانة رائدة في بيئة الأعمال المعاصرة، حيث أن المنظمات التي تحقق نجاحا ملحوظا وتتميز بأداء تنظيمي متميز هي تلك المنظمات التي ترى أن التغيير ضرورة حتمية، ولإدارة الموارد البشرية دور كبير في إحداثه لأن المنظمات الخلاقة والمبدعة التي اقتتصت أكبر حصة من السوق ، والتي ستمكن من اجتياز فترة الركود والكساد العالمي المشهود، فعلت ذلك من خلال مواهبها واستثمارها المبدع لثروتها البشرية المتميزة والمتجددة .

المنهج المستخدم في البحث

إن طبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها، وكيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة ، وكذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب لذلك. ولمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية، وعلى ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عنها، فإننا سوف نستخدم المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع. وهذا المنهج يسمح بالتعبير عن هذه الظاهرة تعبيراً كمياً، وبقربنا من الواقع وخاصة أن هذه الدراسة مرتبطة بالظواهر الإنسانية كالسلوك الإداري والأداء العام .

كما تم استخدام المنهج الإحصائي في الفصل الأخير من أجل معالجة البيانات التي تم جمعها إحصائياً.

الدراسات السابقة:

هناك دراسات تطرقت إلى بعض جوانب موضوع محل الدراسة ونذكر منها :

- سعيد بن عبيد بن نمشة ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض ، أطروحة دكتوراه، جامعة نايف للعلوم الأمنية جوان 2008. وتطرق الباحث في هذه الأطروحة إلى شروط التحديات البيئية المتسارعة وأبرزها متغيرات السوق، وضرورة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها مطلبا مصيريا لها في ظل ظروف العولمة القاسية ، وتوصل إلى أنه يجب أن تأخذ إدارة الموارد البشرية مقعدها كشريك إستراتيجي متكامل في الإدارة العليا إلى جانب الإدارات المهمة الأخرى. وبالرغم من أهمية هذه الدراسة إلا أن تركيزها على تحدي العولمة فقط غير كاف .

- دراسة أجراها فريق من شركة IBM والاستشاريون تاور بيرن وشارك فيها 3000 اختصاصي في مجال الموارد البشرية من 12 بلدا وذلك في أواخر التسعينات ، حيث توصلت إلى أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عددا من التحديات في الألفية الثالثة كعولمة الأسواق المحلية والوطنية ، عولمة تقنيات الاتصالات ، عولمة المعلومات ، بروز اتجاهات تنظيمية جديدة ، بروز بيئات إدارية وتنظيمية تتسم بسرعة التغير والتحول وغيرها من التحديات .

والشيء الذي لم يتم التطرق إليه في هذه الدراسة هو سبل مواجهة تحديات الألفية الثالثة .

وبناء على هذه الدراسات ، سوف نحاول في موضوعنا المقترح تحت عنوان دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغير الإستراتيجي بالمؤسسة، أن نبرز من خلاله الدور المهم الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات والتغيرات السريعة التي تعرفها البيئة المحيطة بالمؤسسة

عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة، والتي تستلزم تغييرات إستراتيجية للتكيف معها، ومن منطلق أن المورد البشري أهم مورد في المؤسسة، وأكثر العناصر إحساسا بهذه التغيرات، سوف نحاول من خلال هذه الدراسة معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي.

هيكل البحث:

تم تقسيم موضوع الدراسة إلى خمسة فصول ، حاولنا من خلالها التطرق إلى مختلف الجوانب التي يمكن عن طريقها تحقيق أهداف الدراسة والإجابة على إشكالياتها ، وكذلك معرفة مدى صحة الفرضيات التي انطلقنا منها.

وفي هذا الصدد سنتناول في **الفصل الأول مدخل إلى إدارة الموارد البشرية** وذلك من خلال التطرق إلى أساسيات حول إدارة الموارد البشرية ، وكذلك أهمية وأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها ، بالإضافة إلى علاقة النظام البشري بالإدارة.

أما في **الفصل الثاني** فنتناول فيه الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية، كما نتطرق إلى عموميات حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكذلك تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أما **الفصل الثالث** سنتطرق فيه إلى خيار الموارد البشرية في مجتمع ما بعد الصناعة من خلال التطرق إلى إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات، ثم إدارة الموارد البشرية في ظل

الانفجار المعرفي ، كما نتطرق إلى نظم معلومات الموارد البشرية أداة لمواكبة متطلبات التنافس على المورد البشري.

وفيما يخص الفصل الرابع فيتناول إدارة الموارد البشرية و التغيير الاستراتيجي وذلك من خلال التطرق إلى الإطار العام لعملية التغيير الإستراتيجي، ثم التطرق إلى مقاومة التغيير، لنصل إلى علاقة التغيير الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الخامس فخصص للدراسة الميدانية من خلال توضيح الإطار المنهجي للدراسة، وكذلك مجتمع و عينة الدراسة، كما نتناول فيه اختبار أداة الدراسة، لنصل إلى عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية.

و في الأخير تم عرض نتائج الدراسة و الاقتراحات.

الفصل الأول

الفصل الأول

مدخل إلى إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

حتى عهد قريب كانت الموارد الطبيعية هي مقياس ثراء الأمم، ثم ازدادت أهمية الموارد البشرية حتى أضحت تمثل أهم مورد للثروة، وبدأت المنطلقات الأخرى للتنافس تفقد ميزتها يوما بعد يوم، مما استدعى وضع جهاز خاص يعمل على الإهتمام بهذه الموارد ، وبذلك أصبح ينظر إلى المنظمة على أنها كيان إجتماعي أهم عناصره الإنسان والذي يتوقف عليه نجاحها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

وتمثل الموارد البشرية في المنظمات موردا من أهم موارد المنظمة وأصلا هاما من أصولها، لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم تسبقه عملية تطوير وتنمية للموارد البشرية، وهذا ما استلزم ضرورة إنشاء قسم خاص بهذا العنصر والذي يسمى باسمه وهو إدارة الموارد البشرية، إن هذه الأخيرة بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما نتيجة لمجموعة من التطورات المتداخلة، والتي ساهمت بشكل مباشر أو غير مباشر في ظهور الحاجة إلى إدارة أفراد متخصصة ترعى شؤون الأفراد في المنظمة وتعمل على توفير أنجع الآليات لإدارة الطاقات البشرية بكفاءة وفاعلية تمكن من زيادة إنتاجيتهم.

إن إدراك المنظمات لأهمية الموارد البشرية وتعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث قد جاء بناءا لمجموعة متغيرات وتحديات أساسية ومهمة، أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورهما، وضرورة وجودهما لمواجهة هذه التحديات.

وعليه سنتناول في هذا الفصل ثلاثة محاور، حيث يتطرق المحور الأول إلى أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، ويتناول المحور الثاني أهمية وأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها، أما المحور الثالث فخصص لتوضيح علاقة النظام البشري بالإدارة.

1-1- أساسيات حول إدارة الموارد البشرية:

حتى تقوم أية منظمة، وحتى تبقى حية تحتاج عددا من الموارد* سواءا كانت مالية، أو موارد مادية أو معرفية وأيضا أو بشرية بالإضافة إلى الزمن. كل هذه الموارد مهمة وتحتاج المنظمة أن تهتم بها إلا أنّ الاهتمام بالموارد البشري هو الأكثر تعقيدا، فالموارد الأخرى يمكن السيطرة عليها كونها لا تملك الإرادة، ولا الحاجات والطموحات، فهي لا تستطيع أن تختار وتعارض، ولا يمكن أن تغير الدور المحدد لها، وبالعودة إلى المورد البشري فنجد أنه يختلف عن غيره من الموارد والعوامل الإنتاجية الأخرى من أنه يتميز باعتبارات مختلفة وأكثرها شيوعا هو عدم السيطرة على أدائه مطلقا، وهذا مصداقا لقوله تعالى لرسوله الكريم (صلى الله عليه وسلم): ﴿فذكر إنما أنت مذكر، لست عليهم بمسيطر﴾ (سورة الغاشية، الآية 21 و الآية 22).

وعلى هذا سوف نتطرق في هذا المبحث أو المحور إلى مفهوم الموارد البشرية ومختلف المصطلحات التي تستخدم من طرف الإدارة للإشارة إلى المورد البشري من زاوية الموارد الاقتصادية، ثم إلى مفهوم الموارد البشرية كنظام، وكذا النظرة المعاصرة للموارد البشرية وهذا في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فنتطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية بعرض كل من المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لها، واستنتاج الإطار العام لإدارة الموارد البشرية، وسنتناول في

* المورد هو عبارة عن كل شيء نافع (له قيمة) يحقق منفعة أو رغبة أو حاجة، له قيمة استعمالية مثلا : المورد البشري نافع من حيث الجهد المبذول

المطلب الثالث أهداف إدارة الموارد البشرية، لنأتي في المطلب الرابع إلى عرض أهمية إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها.

1-1-1- مفهوم الموارد البشرية:

لقد تعددت مفاهيم الموارد البشرية واختلفت، وجاءت هذه المفاهيم مواكبة للتطور الذي شهده الفكر فيما يتعلق بالنواحي البشرية أو المنظمات.

1-1-1-1- تعريف الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف للموارد البشرية، وتختلف هذه التعاريف باختلاف الزوايا التي ينظر إليها إلى هذه الموارد، وبالتالي يمكن إعطاء بعض التعاريف وهي كالتالي:

- الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحاتهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية.¹

- كما يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: "مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمات". وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي:² الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، باقي الموارد المشاركة، الاتحادات العمالية.

ونلتمس من خلال هذه التعاريف أن المورد البشري يقدم للمنظمة كل ما لديه بدءاً من جهده (عضلاته) ومعارفه وقدراته في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له، كما يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها نظراً لكونه يحدد فرص

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، جامعة قالمة: مديرية النشر، 2004، ص 25.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط 1، بيروت: دار النهضة العربية، 2002، ص 17.

المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق والتميز على مثيلاتها من المنظمات وعليه ليس هناك ما هو أكثر إثارة وأكثر تحدياً من التعامل مع البعد الإستراتيجي للمورد البشري.

1-1-1-2- مفهوم الموارد البشرية من زاوية الموارد الاقتصادية:

إنَّ الخوض في أقسام الموارد البشرية يقودنا إلى التفرقة والتمييز بين بعض المفاهيم المرتبطة بالعنصر البشري بصفة عامة، وبمجال العمالة بصفة خاصة، حيث أنَّ التمييز أو الخلط بين هذه المفاهيم ينعكس بالضرورة على دلالة هذه المفاهيم و العلاقة فيما بينها أو مع غيرها من المفاهيم أو المتغيرات الأخرى.

ونظراً لاختلاف نظرة كل منظمة للموارد البشرية، نجد أن هذه الأخيرة تعرف مصطلحات مختلفة، تنصب كلها في نفس المعنى، أي أنها مصطلحات تستخدم من طرف الإدارة للإشارة إلى المورد البشري، ومن أهمها ما يلي:¹

أ- **العاملون *Workers***: يستخدم هذا المصطلح بشكل عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المنظمة.

ب- **المستخدمون *Employees***: يستخدم هذا المصطلح خاصة إذا كان ارتباط العاملين بالمنظمة بعقد استخدام دائم.

ج- **العمال *Laborers***: يشير هذا المصطلح إلى العاملين في نشاط الإنتاج، ويدفع لهم أجراً على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن، وكذلك لمن تستعين بهم المنظمة بشكل وقتي.

د- **قوة العمل *Work force***: يشير هذا المصطلح إلى مجموع العاملين في منظمة ما ومنها تهتم بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.

¹ سعاد نائف برونوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 3، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 18.

هـ- **القوى العاملة:** يستخدم هذا المصطلح من طرف علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط،

ليشمل مجموع السكان بسن العمل، القادرين والراغبين به، من يعمل منهم ومن هو عاطل، أي أن :

القوى العاملة = فئة العاملين + فئة العاطلين عن العمل والذين يبحثون عنه والراغبين به.¹

وأهم ما يميز الموارد البشرية عن القوى العاملة هو أن الموارد البشرية يقصد بها جميع الأفراد الذين يعيشون في بلد ما وهذا ما يعبر عنه إحصائياً بعدد السكان في ذلك البلد.

ويمكن تقسيم الموارد البشرية من زاوية الموارد الاقتصادية في الكتابات الاقتصادية إلى مجموعتين رئيسيتين:²

أ- **الموارد البشرية الاقتصادية:** وتشير إلى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع بتشغيله.

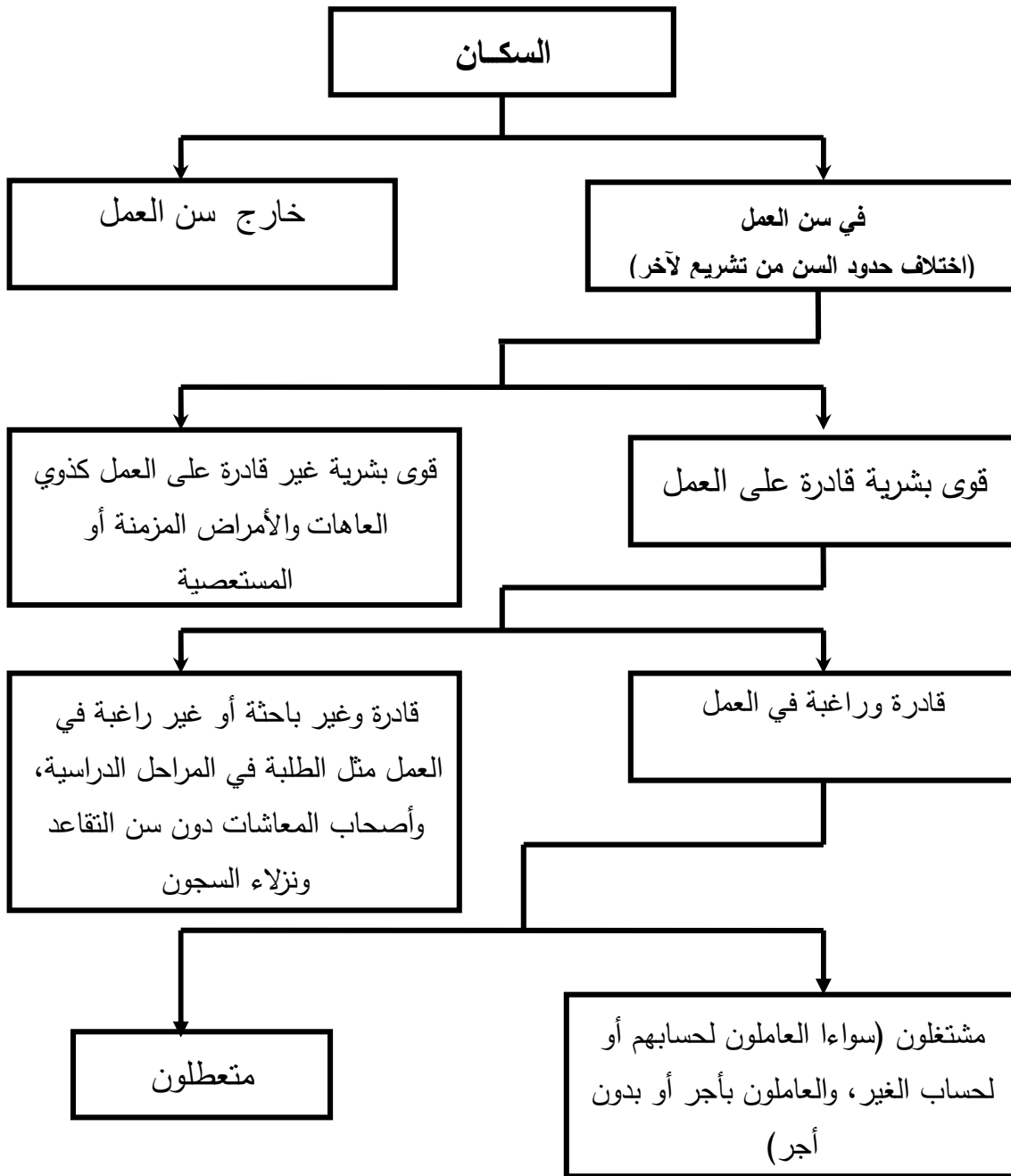
ب- **الموارد البشرية غير الاقتصادية:** والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي مثل: ذوي العاهات والأمراض المزمنة أو المستعصية.

ويمكن توضيح علاقات التقارب والتباعد بين السكان وكل من الموارد البشرية الاقتصادية

وغير الاقتصادية وكذلك ما يدخل منها في القوى العاملة وما لا يدخل في الشكل التالي:

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 3، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص 35.

² مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 52.



شكل رقم (01): العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة.

المصدر: بتصريف: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 53.

ويتضح من الشكل أن المصدر الأساسي للموارد وعلى رأسها الموارد البشرية هي البيئة المحيطة، وحيث أن الموارد البشرية تشير إلى السكان في المجتمع، فإنه على الإدارة أن تبذل الجهد للحصول عليها وتعمل في سبيل تلك تكلفة محددة.

ويمكن تعريف الموارد البشرية من خلال الشكل أعلاه بأنها: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع¹.

ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن هناك صفتين أساسيتين في تركيب القوى العاملة وهما:

- صفة القدرة على أداء الأعمال.
- صفة الرغبة في أداء الأعمال.

والصفتان متلازمتان ومتفاعلتان، ولا غنى بإحدهما عن الأخرى، وعلى هذا فإن أداء العمل يتوقف إذن على التفاعل والتكامل بين قدرات القوى العاملة ورغباتها في أداء العمل.

1-1-1-3- مفهوم الموارد البشرية كنظام:

إن تحليلات نظرية النظم تجعلنا نرى كيف تتواصل الأجزاء مع بعضها البعض، وكيف يمكن إدارتها وضبطها، ووفقا لمدخل النظم يمكن النظر إلى الموارد البشرية على مستوى المنظمة باعتبارها نظام له خصائصه المادية والفكرية، ويتكون من مجموعة من الأجزاء المترابطة والمتفاعلة فيما بينها بصورة متكاملة ومستمرة في مكان له هدف.

ونظام الموارد البشرية كأى نظام آخر له مجموعة من المكونات الأساسية والمتمثلة في كل من المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية العكسية، ويمكن التطرق لهذه المكونات على النحو التالي:¹

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الفجالة: مكتبة غريب، بدون سنة نشر، ص 111.

1-1-1-3-1- المدخلات: وتتمثل عناصر المدخلات لنظام الموارد البشرية في كل من الأفراد والبيانات والمعلومات.

أ- الأفراد: ويقصد به العنصر البشري المتاح للمنظمة والذي يتمثل في:

▪ مخزون الموارد البشرية المتاح لدى المنظمة والمتمثلة في العمالة الحالية عند نقطة زمنية معينة.

▪ العمالة التي يمكن الحصول عليها، والمتمثلة في العمالة المتاحة في البيئة المحيطة والتي يمكن الحصول عليها من خلال سياسات وإجراءات معينة.

ب-البيانات والمعلومات: سياسة الاتصال تركز أولاً وقبل كل شيء على وضع حيز التطبيق حركة للمعلومات (توضيح قنوات تدفق المعلومات)، والزيادة عن الحاجة أو غزارتها يؤدي إلى كبت المعلومة، ونقص المعلومة يؤدي إلى إحداث شلل في عمل جميع وحدات المنظمة، ومن هذين الطرفين سوف يعين أو يتحدد موقع سياسة المعلومات². وتعتبر البيانات والمعلومات هي الأساس لكل العمليات الخاصة بنظام الموارد البشرية، وبدون هذه البيانات والمعلومات تتوقف هذه العمليات، وتغطي هذه البيانات والمعلومات جوانب عديدة منها:

- حجم ونوع الأنشطة التي يراد إنجازها.
- قوة العمل في المستويات والوحدات التنظيمية المختلفة، في صورة مهن ووظائف وتخصصات مختلفة.
- مستويات الأداء النمطية وتوصيف مستوى أداء الأعمال الحالية.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 56، 57.

² Martory Bernard, Crozet Daniel, **gestion des ressources humaines «pilotage social et performances** », 6 eme édition, Paris :dunod, 2005, P 224

- الإمكانيات التدريبية المتاحة في المنظمة.
- أنظمة الأجور والحوافز والخدمات الصحية والاجتماعية والثقافية.
- الأنظمة الإدارية واللوائح والإجراءات المطبقة.
- الأنماط والخصائص التكنولوجية المستخدمة في المنظمة.

وكما نعرف أنّ نشاط النظام وعملياته ينصب على المدخلات، وهذه الأخيرة قد تأتي من مصادر مختلفة ومتنوعة من البيئة المحيطة بالنظام أو قد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية.

1-1-3-2- عمليات النظام: وتتمثل هذه العمليات في مجموعة الإجراءات التي يتم إجراؤها على مدخلات النظام للحصول على الأهداف أو المخرجات المطلوبة ويتضمن نظام الموارد البشرية أربع عمليات أساسية هي:

- تخطيط الموارد البشرية.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية.
- تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها.

و غدا التمعن أكثر في هذه العمليات الأربع، نستنتج أنّ كل عملية تعتبر بمثابة نظام فرعي متكامل من حيث المدخلات والعمليات والمخرجات داخل النظام الكلي للموارد البشرية.

1-1-3-3- المخرجات: تتمثل مخرجات النظام الكلي للموارد البشرية على مستوى المنظمة في تركيبة وخصائص الموارد البشرية بها، حيث تتمثل هذه التركيبة وتلك الخصائص في إمكانيات وقدرات ومهارات واتجاهات معينة، والتي عادة ما تحدد مستويات الأداء والإنتاجية التي يحققها

الأفراد ومن ثم ما تحققه المنظمة. وهذه المخرجات تطرح في البيئة المحيطة أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه.

1-1-1-3-4- التغذية العكسية: لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليها، لابد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية والمخرجات المخططة والمحددة مسبقا لإجراء التعديلات اللازمة سواء في المدخلات أو عمليات المعالجة، أو إعادة النظر في المخرجات المخطط لها.

ومن خلال العمليات الأساسية المقدمة أعلاه، نلاحظ أن كفاءة ونجاح نظام الموارد البشرية يتوقف على إمكانية السيطرة على أداء الموارد البشرية بصفة نسبية وليس مطلقة نظرا لصفة التعقيد التي يتميز بها هذا المورد، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق تجزئة النظام إلى مجموعة من الأجزاء الفرعية المتكاملة وتحقيق التكامل بين هذه الأخيرة أي الأنظمة الفرعية ومع بيئتها بصورة دائمة في إطار ما يطلق عليها بالنظام المفتوح.

1-1-1-4- النظرة المعاصرة للموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية في الوقت الحالي من الأصول الذكية، وجاء الاهتمام المتنامي بهذه الأصول على أنها المصدر الجديد للميزة التنافسية، وهذا بعد اكتشاف أن عصر المعلومات تخطى دورة حياته، وأدى انخفاض التكلفة المستمرة في عملية تشغيل المعلومات إلى توجيه هذا العصر لاعتبار المعلومات على أنها سلعة، ونتيجة لذلك فإن المعلومات غير كافية لاعتبارها ميزة تنافسية في حد ذاتها.

ويمكن تعريف الأصول الذكية على أنها: "الإجمالي المتجمع من المعرفة و المهارات، والقدرات التي يمكن أن تمتلكها المنظمات، وتوجهها نحو الإنتاج البناء".¹

ويمدنا مصطلح "الأصل الذكي" بما يربطنا بأنواع أخرى من الأصول ويضع المعرفة ورأس المال الذكي في نفس حقل الأصول المالية والأصول الثابتة. ذكر "توماس ستيفارت" في كتابه *"Intellectual capital the new wealth of organization"* بأن رأس المال الذكي هو: "المواد الذكية، المعرفة، المعلومات، الممتلكات الذكية، الخبرات التي يمكن أن تستخدم لخلق الثروة".²

وعلى الرغم من أنه لا يزال مفهوماً جديداً نسبياً، إلا أنه يمثل أهمية كبيرة للمنظمات على المستوى العالمي.

ومن خلال ما تقدم نجد أن قبل هذا، وبعده العنصر البشري، ولقد أدركت المنظمات أنه لكي تبقى متنافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، وفي هذا الإطار فالمورد البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدوره تفقد الأصول المادية قيمتها تماماً، ضف إلى ذلك فإن هذا المورد يعد من الموارد النادرة نسبياً وخاصة في مجال الابتكارات والإبداعات، وعمليات التخطيط الإستراتيجي.

وفي النهاية إن نجاح الأعمال هو محصلة فهم وإدارة البشر، كما هو فهم وإدارة حقائق الاقتصاد، التكنولوجيا والسوق، وبالتالي يكون هدف إدارة الموارد البشرية هو التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية، بمعنى يجب إدارة الموارد البشرية من خلال تخطيطها، وتنظيمها وقيادتها وتقييمها.

¹ أشوك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002، ص 20.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

1-1-2- مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم، مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج، ويتأتى ذلك وجودة إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين بالمنظمة وتعد لهم سياسات على أسس علمية وتحفزهم للعمل وزيادة إنتاجيتهم ألا وهي إدارة الموارد البشرية.

وقبل الخوض في المفهوم التقليدي والمفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية، تجدر الإشارة إلى مفهوم الوظيفة والمهنة، نظرا لأن هذين المفهومين يسمحان بمعرفة لماذا أصبحت إدارة الموارد البشرية وظيفة شأنها شأن الوظائف الأخرى بالمنظمة ؟ ولماذا تعتبر مهنة ؟ بمعنى أنها ليس من هب ودب يتولى إدارة الموارد البشرية، نظرا لأنها تمثل كهيكل من المعارف المنظمة والدقيقة والصارمة¹. ويمكن عرض مفهوم الوظيفة والمهنة فيما يلي:²

■ **الوظيفة:** هي عبارة عن مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يكلف بها شخص معين يمنح له قدر من السلطات التي تمكنه من القيام بتلك الواجبات والمسؤوليات. ومعنى هذا أن الوظيفة هي جزء من العمل يعهد به إلى موظف معين تتوافر لديه شروط شغل هذه الوظيفة للقيام بواجباتها ومسؤولياتها في حدود سلطات هذه الوظيفة، وبعبارة أخرى تلك الأنشطة والفعاليات التي تتطلبها عملية الاهتمام بالموارد البشرية وتتعلق باقتنائها والحصول عليها، استخدامها، وتطويرها والحفاظ عليها.

¹ Brabet Julienne, repenser la gestion des ressources humaines ?, Paris :édition economica, 1993, P 13

² مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 55.

■ **المهنة:** ليس كل عمل مهنة، فالمهنة لها مجموعة من الأصول والشروط والضوابط والمعايير، حيث تتطلب المهنة الإعداد والتدريب الفني، كما أنها تتطلب معارف ومهارات محددة، وتقوم على فلسفة معينة، ومن المهن المتعارف عليها المحاماة، التعليم، الطب... الخ.

وفي ضوء المعايير المتعارف عليها داخل كل مهنة، يتعين توافر مجموعة شروط معينة لدى الفرد لكي يصبح مهنيًا وفي مقدمة هذه الشروط الاستعداد الذهني، والقدرة الذاتية والمهارة الفنية، وانضباط السلوك مع أخلاقيات ودستور المهنة، وكل هذه الشروط هي بمثابة صفات المسير الناجح في الوقت الراهن وعلى رأسهم مسير الموارد البشرية.

ومما سبق نستنتج أن الوظيفة والمهنة مفهومان متكاملان حيث أنه لكي تقوم الوظيفة بواجباتها ومسؤولياتها، لابد من وجود مسير يقوم بتأطيرها ومراقبتها وتوجيه سلوكها وتحفيزها للقيام بالتصرف اللائق والمقبول والذي يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة.

1-1-2-1- المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية:

لقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، هذه الوجهات المختلفة جعلت هذه الأخيرة أي إدارة الموارد البشرية تمر بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية. وهذا ما يدفعنا إلى ضرورة التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، ويرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك: حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط أوقات حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، وكل هذا ينبثق من المفهوم التقليدي لإدارة الأفراد والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب، التدريب، المكافآت، وانعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير إدارة الموارد البشرية، وكذلك الوضع التنظيمي للجهاز الذي يقوم بأداء الوظيفة وفي الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، وملخص القول أن إدارة الأفراد ما هي إلا

نشاطات أو وظائف تنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثماراً للجوانب الإنسانية لهذا العنصر.¹

ومن ناحية أخرى يرى أصحاب وجهة النظر الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل،...)، وذلك نظراً لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة.

وعليه يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الكتاب المهتمين بها كما يلي:²

- يعرف "سيكولا *Sikula*" إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المنظمة أو بواسطة المنظمة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنظمة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.

- كما يعرفها "فرنش *French*" بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

- أما "كليك *Glueck. W*" فيعرفها على أنها تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة، ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها.

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية أيضاً على أنها:¹

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، ط 2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 26.

² صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، ص 16، 17.

- الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.
- الإدارة التي تهدف إلى تكوين قوة عمل مستقرة، وفعالة ومتعاونة وقادرة على العمل وراغبة فيه، أو كونها نشاطا إداريا متعلقا بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة وراغبة فيه وتوفيرها بالأعداد والكفاءات المحددة وتحقيق الاستفادة منها بأعلى كفاءة ممكنة.
- وظيفة إدارية أساسية تتعلق بتوفير المهارات البشرية اللازمة للمنظمة، و تتميتها و المحافظة عليها و على استقرارها و رفع الروح المعنوية و تقييم نتائج أعمالها بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بأحسن الوسائل وأقل التكاليف.
- ويرى *Pgros. P* و *Myres. C* "أنّ إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنظمة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وكذلك الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.
- إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها وصيانتها، والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.²
- إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة أداء مجموعة الأنشطة والعمليات التشغيلية المختلفة المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة.³

¹ يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، ط 1، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 38.

² سعاد نائف بزنوطي، مرجع سابق، ص 01.

³ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 59.

وبناء على التعاريف السابقة يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية 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، انطلاقاً من أحسن تخطيط وتنظيم وتوجيه وأفضل مراقبة.

ومن خلال مختلف التعاريف المقدمة نستنتج أنه بالرغم من التباين في التسميات(*) الذي عرفته إدارة الموارد البشرية إلا أنها تبقى تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنظمات الحديثة التي تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لمقابلة احتياجات المنظمة، ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة تتفق مع المجهودات المبذولة ثم تحقيق نوع من التكامل والتنسيق بين مصالح الأفراد والمنظمة ومنع أي تضارب بينهما، وأخيراً توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم، كل ذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

وعلى هذا فإن المدخل الوظيفي لإدارة الموارد البشرية لا يكفي وحده لتحقيق كل ما سبق ذكره، بل يتطلب ذلك إيجاد مفاهيم وأدوار أخرى لهذه الإدارة حتى تتمكن من مسايرة ومجابهة التطورات الحاصلة وذلك في ظل ما يطلق عليه بمدخل ردود الفعل (استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري).

1-1-2-2- المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية:

يعد المورد البشري من الموارد النادرة نسبياً وبخاصة في مجال الابتكارات والإبداعات وعمليات التخطيط الإستراتيجي، وعليه فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري، وفي ظل

* يتم التعرف على هذه التسميات أكثر في التطور التاريخي للموارد البشرية.

هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف أخرى غير تقليدية من أهمها اختيار العاملين وجذبهم وإبقائهم، أو الحفاظ عليهم في المنظمة والمفاوضات الجماعية وعقود العمل والمسوحات الخاصة برغبات واتجاهات العاملين، وبناءا على ما سبق يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية كما يلي:

- هي مجموعة من السياسات والتطبيقات المطبقة في المنظمة من أجل تعريف، تجميع، إدماج، تنظيم، تطوير وتجديد الكفاءات الفردية والجماعية الضرورية لانجاز و تحقيق أهدافها، ونستنتج من هذا التعريف ست نقاط أساسية هي:¹
 - المنظمات في حاجة إلى الكفاءات من أجل توظيفها في انجاز أهدافها.
 - الكفاءات الضرورية الفردية أو الجماعية التي يحملها الأفراد.
 - الاحتياجات من الكفاءات هي خطوة مسبقة في جميع المهام.
 - التعريف بالكفاءات الحالية لكل فرد وإمكانية تطويرها يعتبر أمر ضروري.
 - الكفاءات المتوفرة يجب تجديدها و توظيفها في اتجاه تحقيق أهداف المنظمة.
 - ميادين إدارة الموارد البشرية واسعة، وتتطلب ضرورة وجود كفاءات مختلفة.
- إدارة القوى العاملة بمفهومها المعاصر تهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هياكل المنظمة، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل، وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.²

¹ Jean-Marie Peretti, **ressources humaines**, Paris :dunod, 2006, P 6

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، **مراجع سابق**، ص 37.

- إدارة الموارد البشرية هي الإدارة الإستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.¹

وجاء هذا التعريف بعد التطور الذي عرفته التوجهات الإستراتيجية وانبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، مما جعل إدارة الموارد البشرية لم تعد تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية، وعلى هذا النحو أيضا فإنّ المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية يمكن صياغته على النحو الآتي: "هي العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية منظمة، ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف، وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وقيامه بالأمور الخاصة باقتراح ترقيةهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة شؤون الموارد البشرية فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجتها إلى النصح والمشورة، بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها."²

والجدير بالذكر في هذا المفهوم أنّ المسير الناجح في الوقت الراهن هو أولا وقبل كل شيء مسير للموارد البشرية حيث يقوم بتأطيرها ومراقبتها وتوجيه سلوكها وتحفيزها للقيام بالتصرف اللائق والمقبول والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المنتظرة، ولا يقتصر دور المسير على ذلك بل يتعداه إلى التنبؤ بتصرفات عماله قبل حدوثها نظرا لمعرفته الجيدة بهم ولسيطرته التامة بالمهام المنسوبة إليه، ويربط "هرشاي" و"بلونشار" *Blanchard and Hershey* ³ أسلوب التسيير بنضج العمال

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 27.

² سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مصر: جامعة القاهرة، 2007، ص 14.

³ حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 50.

الذي يتحدد في إطار العمل بأربعة عناصر تتمثل في القدرة على وضع الأهداف القابلة للتحقيق، الإرادة والكفاءة في أخذ المسؤوليات، التعليم والخبرة، النضج الشخصي والبيكولوجي (الثقة بالنفس).

ونلتمس من خلال المفاهيم المعاصرة التي تقدمنا بها أن النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية يقوم على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:¹

أ- **مفهوم التحدي:** التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، وفي ظل هذا المفهوم تركز إدارة الموارد البشرية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المنظمة والتقدير الصحيح والواقعي لغرض التعامل مع تلك التحديات، ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها. وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به في حالة ما إذا كانت هناك عوائق يتعذر عليها الاحتفاظ وبالتالي التخلص من بعض هؤلاء الأفراد مثل: انخفاض المبيعات، تقلص الأرباح، تزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق، ... الخ.

ب- **مفهوم الرؤية الشاملة:** الرؤية الشاملة تعبر عن التغيير المطلوب، وتمثل المحفز الرئيسي لعملية التغيير، كونها تسمح بتحديد المسار الذي تسير فيه والهدف الذي تريد الوصول إليه، وقد تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب من الصحة والدقة، ومن أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها هي ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي. وعليه من الضروري على إدارة

¹ جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص16

الموارد البشرية أن تكون على دراية بمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.

ج - مفهوم دورة الحياة: مثلاً هو معروف أن لكل سلعة أو نظام أو عملية أو منظمة حياة تبدأ بالنشأة، ثم النمو والتطور، ثم الانحلال، ثم الانهيار أو الاضمحلال، وباعتبار الموارد البشرية نظام فإن إستراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتتم بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقائها دون تطوير أو تغيير، وإلزاماً تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

د - مفهوم المحركات: يشير هذا المفهوم إلى أن هناك محركات تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، حيث تعبر هذه المحركات عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة. ومن أهم المحركات الإستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس، ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.

كما تعتمد إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قراراتها والمفاضلة بين البدائل المتاحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات التي تأخذها إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

وتؤدي المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه إستراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية، إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر ومن أهم

أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

هـ - مفهوم إدارة التغيير: تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أو خارجها فإن إدارة الموارد البشرية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية في ضرورة قيامها بما يلي:¹

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.
 - الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتميئتها وتطويرها.
 - الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها وتحييد آثارها.
- إنَّ المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات.
- وكل المفاهيم التي تقدمنا بها تعتبر من أهم مواصفات الإدارة الجديدة القادرة على الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

¹ بن عزة محمد أمين، زوهري جليلا، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "مفهوم جديد لمواكبة متطلبات التنافسية المعاصرة"، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009، ص ص 7،8.

1-1-3- الإطار العام لإدارة الموارد البشرية وأهدافها:

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى إبراز مختلف الأسس التي تقوم عليها إدارة الموارد البشرية خاصة في الوقت الراهن، ثم مختلف الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها على مستوى كل من المنظمة، العاملين، المجتمع، والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها في ظل بيئة الأعمال الحالية التي تعترف بأن الشيء الثابت هو التغيير.

1-1-3-1- الإطار العام لإدارة الموارد البشرية:

الإدارة عموماً هي مباشرة مجموعة من الوظائف المتناسقة والمتكاملة لتوجيه واستخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف معينة، وتلك الوظائف هي: تحديد الأهداف، التخطيط، التنظيم، التوجيه، تدبير الموارد، الرقابة والمتابعة، تقييم الأداء، أي أن الإدارة:¹

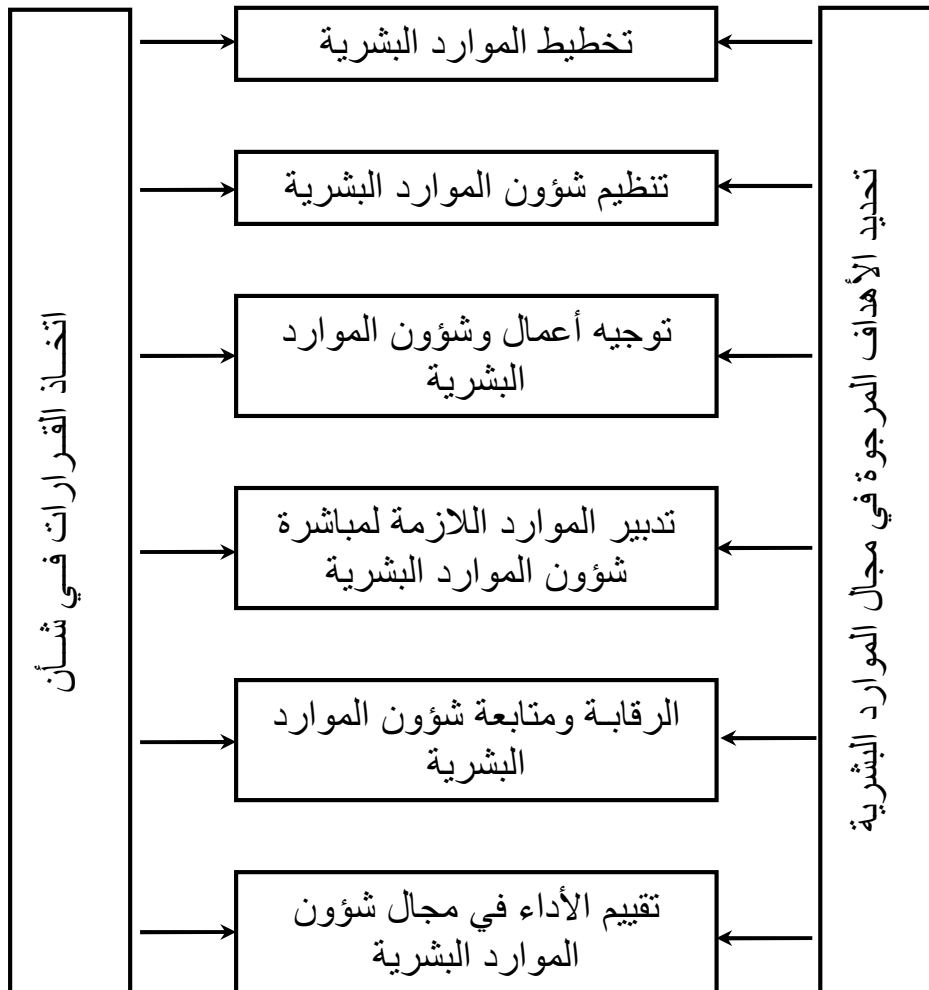
- تحدد الأهداف وهي النتائج المرغوب الوصول إليها.
- تخطط أي تحدد ما يجب عمله وتوقيته ومتطلباته.
- تنظم أي توزع الأدوار وتحدد الاختصاصات والسلطات.
- توجه أي ترشد القائمين بالعمل لكي يتم حسب الخطة.
- تدبر الموارد أي توفر المستلزمات المادية والبشرية لكي يمكن تنفيذ العمل وتحقيق الهدف.

- ترأب وتتابع أي تتأكد مما يتم تنفيذه وأنه مطابق للخطة.
- تقييم الأداء أي تحكم على جودة ما يتم تنفيذه.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية هي تطبيق وظائف الإدارة بالنسبة للموارد البشرية، ومن ثم

فإن الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يمكن تمثيله في الشكل الآتي:

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 99.



شكل رقم (02): الإطار العام لإدارة الموارد البشرية.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الفجالة: مكتبة غريب، بدون سنة نشر، ص 100.

وبناء على هذا الإطار نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم على مجموعة من الأسس التي تعتبر الأساس الفكري للإدارة المعاصرة التي تنحصر دروبها في التخطيط، التنظيم والتقييم ومركزها الرئيسي المعلومات، ومحركها الأساسي الإنسان، ويمكن حصر هذه الأسس فيما يلي:

- أساس الأهداف أي أن الإدارة عمل مقصود لتحقيق أهداف.
 - أساس الإنسان أي أن الإنسان مورد هام للإدارة وغاية لها في نفس الوقت.
 - أساس العلم أي المنهج العلمي أساس للإدارة.
 - الحاسوب أداة مهمة للحصول على معلومات منتظمة، أساليب للبحث، أدوات للتحليل.
 - أساس البيئة ونقصد به الالتحام مع البيئة لأن الإدارة تستمد منها أهدافها، مواردها وإمكانياتها، قيمها ومعاييرها، تتوجه إليها بإنتاجها، تتعامل مع مشكلاتها.
 - الأساس الإستراتيجي أي الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
 - قبول التغير والبحث عن أداة التغير.
 - التدخل بأساليب مدروسة لتحويل المواقف لصالح الإدارة.
- وفي إطار محيط خارجي ديناميكي، متغير بسرعة، أصبح خلق وتطوير إدارة الموارد البشرية والاهتمام بالأفراد العاملين بالمنظمة أمرًا ضروريًا ومحتمًا من أجل تحقيق أهداف المنظمة. ونظرًا للدور الحيوي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في تحديد نجاح المنظمة وتحقيق التفوق والتميز لها في ظل بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغير، أصبحت مسؤوليتها تقع على كل من مديري الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين ومديري الموارد البشرية.

1-1-3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن حصر الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها فيما يلي:¹

1-1-3-2-1- الأهداف على مستوى المنظمة: هذه الأهداف مرتبطة بصفة عامة بتحقيق

مصالح المنظمة ويمكن حصرها فيما يلي:

■ تكوين قوة عمل متجانسة.

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 101.

- تكوين قوة عمل منتجة، فعالة، كفوة.
- تكوين قوة عمل مستقرة، منتظمة.
- تنمية قدرات وإمكانيات الموارد البشرية.
- تحقيق الانتماء والولاء من الموارد البشرية للمنظمة خاصة ولاء العاملين لأهداف المنظمة والإخلاص لها.

1-1-3-2- الأهداف على مستوى العاملين: وهي أهداف موجهة لتحقيق مصالح الأفراد

العاملين أنفسهم ويمكن حصرها فيما يلي:

- توفير فرص عمل مناسبة لقدرات الأفراد ومهاراتهم.
- توفير مناخ عمل إيجابي ومريح تسوده العدالة.
- توفير الإرشاد والتوجيه الذي يقي الفرد الخطأ.
- تعويض العاملين عن جهودهم تعويضاً عادلاً ومكافئاً.
- توفير فرص التقدم الوظيفي والنمو المستمر في العمل.
- تقديم الخدمات وأشكال الرقابة المناسبة.
- توفير القدر المناسب من الاستقرار والأمان في العمل.
- تكييف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المنظمة والمجتمع.

1-1-3-2-3- الأهداف على مستوى المجتمع: تتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف

المجتمع عن طريق:¹

- استخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة ووفقاً لكفاءاتهم.
- تسمح بتطور ونمو المجتمع في جميع جوانبه.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

■ الاستجابة لبعض المحددات الاجتماعية كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعاملين.

■ توفير ظروف عمل جيدة تسمح بزيادة الإنتاجية والمكاسب المادية للمجتمع.

■ تحسين نوعية حياة العمل للأفراد العاملين و انعكاس ذلك على حياتهم الاجتماعية.

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

ومن خلال الأهداف المختلفة لإدارة الموارد البشرية التي تم الإشارة إليها، نجد أن بيئة الأعمال الحالية التي تعترف بأن الشيء الثابت هو التغيير، تجبر إدارة الموارد البشرية على توسيع دائرة أهدافها حتى تستطيع رصد مختلف الفرص المتاحة وتجنب التهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً، ومن بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها في الوقت الراهن ما يلي:

■ الحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء، والقدرة على الإبداع، والابتكار والتجديد.

■ الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامها استخداماً أمثلاً من خلال تحسين صفات الأفراد وتطوير وتحديث خصائص العمل والمنظمة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الأداء.

■ تحقيق أهداف تبادلية متمثلة بالفرد والمنظمة والمجتمع، باعتبار إدارة الموارد البشرية عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد.

■ ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة.

■ تحقيق التميز من خلال مراعاة مبدأ الثقافة التنظيمية في أنظمتها المختلفة، وهذا لأن الثقافة التنظيمية تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين.

من خلال ما تقدم في هذا المبحث أو المحور من مفاهيم حول الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، وكذا الإطار العام لها ومختلف أهدافها، نجد أن إدارة الموارد البشرية حقيقة تواجه وستواجه تحديات تستوجب عليها ضرورة التكيف ليس فقط بتغيير تسميتها وإنما أيضا بتغيير مضمونها وأدوارها وهذا هو جوهر ضمان مكانة مهمة في التنظيمات المعاصرة أين يكون الثابت هو التغيير.

1-2- أهمية وأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية والتطور التاريخي لها:

إن المنظمات التي حققت نتائج مذهلة من حيث الجودة والنوعية ورقم الأعمال،...، لقت نجاحات في ممارسة أنشطتها، واستطاعت العديد منها أن تجتاح حدود بلدانها وأقاليمها الجغرافية، فكل هذا النجاح والنتائج المحققة من قبل هذه الأخيرة يرجع الفضل فيه إلى المجهودات المبذولة من قبل طاقاتها البشرية.

إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات بصفة عامة، سواء كانت عمومية أو خاصة، اقتصادية أو خدمية أصبح الشغل الشاغل بالنسبة للمسؤول على رأس هذه المنظمة، فقد أصبحت الإدارة الأساسية بالنسبة لأي تنظيم، وكذلك الوظيفة الأساسية التي تسبق الوظائف الأخرى، و هذا الاهتمام لم يكن وليد الساعة و إنما كان نتيجة وحصيلة تغيرات اجتماعية وقانونية وسياسية واقتصادية وتقنية تغيرت على مدى التاريخ. كما أن التخصصات العلمية وتطبيقها في العمل أجبرت على ظهور اختصاصات واختصاصيين بشؤون الموارد البشرية كالسيكولوجيين الصناعيين وعلماء النفس ومصممي ومهندسي أنظمة الموارد البشرية وغير ذلك.

1-2-1- أهمية إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها:

لقد احتلت مشاكل الموارد البشرية المرتبة الأولى ضمن المشاكل التي تعرفها المنظمات اليوم، وقد ترجم هذا بشكل واضح في الوقت المعاصر، و لهذا نجد بأن المورد البشري يؤدي دورا هاما لا يمكن التوقف أو الانقطاع عنه، بل يجب مضاعفته.¹

إن أهمية إدارة الموارد البشرية وأسباب الاهتمام بها تقودنا إلى ضرورة البحث عن الأسباب التي جعلت هذه الإدارة تكتسب هذه التسمية بعد أن كانت تعرف بإدارة الأفراد، وهذا ما يستوجب تحديد الاختلافات الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد، والتي سوف تكون المنطلق الأساسي لفهم الأهمية التي تحظى بها إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الإطار استطاعت *Legge* في سنة 1989 من خلال مراجعتها للأدبيات من التعرف على ثلاثة اختلافات بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد وهذه الاختلافات هي:²

- إدارة الموارد البشرية تركز بصفة أساسية على طبقة المديرين، بينما تركز إدارة الأفراد على العاملين.
- يشكل المديرون في الصفوف الأمامية محور اهتمام إدارة الموارد البشرية من خلال قيامهم بمسؤولياتهم فيما يتعلق بربط إستراتيجية المنظمة بإدارة الموارد البشرية، بينما تركز إدارة الأفراد في ممارستها على الأفراد والفنيين والمتخصصين بشؤون الأفراد.
- بخلاف إدارة الأفراد تشكل إدارة ثقافة المنظمة أحد الأنشطة الرئيسية التي يقوم بها المديرون التنفيذيون.

¹ Roux Dominique, analyse économique et gestion de l'entreprise, Paris: Dunod, 1988, P 226

² سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سابق، ص 13.

ومن بين الأسباب التي أدت إلى وجود الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد ما يلي:¹

أ- من حيث الوقت والتخطيط: من هذا المنظور نجد أن إدارة الأفراد يكون فيها التخطيط قصير الأجل وتعتمد على الاستجابة لحاجة المنظمة وعلى المستوى الحدي، بينما التخطيط في إدارة الموارد البشرية يكون بأفق زمني بعيد المدى، وقائم على أساس التوقعات المستقبلية ومتكامل وذو طابع إستراتيجي.

ب- أنظمة الرقابة: تتميز أنظمة الرقابة بكونها داخلية في إدارة الأفراد ورسمية، بينما تكون رقابة ذاتية في إدارة الموارد البشرية.

ج- الوظائف: تتميز وظائف إدارة الأفراد بكونها ضيقة وذات طابع اقتصادي يركز على النتائج الداخلية للمنظمة، بينما تميل وظائف إدارة الموارد البشرية للسعة و الطبيعة الخارجية وتتضمن الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والأخلاقية.

د- الأدوار: تركز إدارة الأفراد على الأدوار التخصصية والمهنية، بينما تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنوع والتكامل في الأدوار، صف إلى ذلك فإن دور إدارة الأفراد هو دور تنفيذي فقط، بينما يغلب الطابع الاستشاري على دور إدارة الموارد البشرية.

هـ- منظور العلاقات بين الأفراد: يكون منفعي قائم على أساس الثقة الضعيفة بالعاملين في إدارة الأفراد، بينما يكون تبادلي قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية. ومن منطلق هذه الفلسفة الجديدة لدور الموارد البشرية يصبح مصطلح إدارة الأفراد جزء من وظيفة أكبر هي إدارة الموارد البشرية، ويصبح موقع هذه الإدارة في الهيكل التنظيمي للمنظمة في مكان يتساوى مع الإدارات التنفيذية الأخرى مثل: إدارة الإنتاج، إدارة التسويق...، أي أن إدارة الموارد البشرية هي الآن وفقا لهذه الفلسفة إدارة تنفيذية مشاركة تماما في وضع

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 62، 63.

إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها، وليست إدارة مستقلة، أو إدارة تقدم فقط الاستشارات والنصائح ومنفذة لقرارات الإدارة العليا.

ويمكن تصور الفرد في الفظمة لكل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (01): تصور الفرد في المنظمة

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
الإنسان هو مورد يجب تطويره و تنميته	الإنسان هو تكلفة التي يجب تخفيضها	الافتراض الأساسي
استثمار في تطوير الموارد البشرية	تهدف إلى أقامة الفرد مع منصب عمله	التكوين
طويل المدى (أكثر من 5 سنوات)	قصير و متوسط المدى	التنبؤ
نوعية الموارد البشرية	السوق أو التكنولوجيا	الميزة التنافسية
الآلات و التنظيم ونوعية الموارد البشرية	الآلات و التنظيم	مصدر الفعالية الإنتاجية
الأجر و تطوير المسار المهني وطبيعة العمل المؤتمن (المفضل)	الأجر و تطوير المسار المهني	مصدر التحفيز
الموارد البشرية مرنة، تستطيع أن تتأقلم مع المتغيرات	الفرد يقاوم، يجب دائما تعويضه	مواجهة التغيرات

Source : Igalens Jacques, audit des ressources humaines, 3 eme, Paris: éditions liaisons, 2000, P 17

وفقا للتصور أعلاه، نجد أن إدارة الموارد البشرية تؤدي وستؤدي دورا هاما لا يمكن التوقف أو الانقطاع عنه، وقد ترجم هذا بشكل واضح في الوقت المعاصر من خلال المكانة التنظيمية التي تحتلها في المنظمة.

1-2-1-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

مما سبق فإن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في:

- تقليل التعارض بين الإدارة والعمل أو الأفراد العاملين أي تحسين العلاقة بين الإدارة والأجهزة العمالية كالنقابات.
- التواءم والتكيف مع الظروف والقيود البيئية المحيطة بالمنظمة التي من أهمها التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل...
- خلق وتنمية قوة عمل تكون محبة وراغبة في العمل مما يعني ارتفاع إنتاجية الفرد نتيجة وجود المناخ التنظيمي المناسب في المنظمة.
- تحقيق الرضا عن العمل في المنظمة ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين بها والاهتمام بتأهيل المورد البشري باعتباره مورد هام وحيوي، والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين أدائه وزيادة إنتاجيته وبالتالي تعظيم العائد المالي المتوقع من ورائه.
- تحليل التكلفة والعائد عن طريق أسلوب محاسبة الأصول البشرية من أجل تحقيق أفضل النتائج المالية.

1-2-1-2- أسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية:

كما أسلفنا الذكر فإن إدارة الموارد البشرية تعد إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة، والضرورية في أي منظمة، وتحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذه الحاجة لم تأت من فراغ، وإنما جاءت وظهرت نتيجة مجموعة من الأسباب يمكن تلخيصها في الآتي:

■ الدور الهام الذي يؤديه المورد البشري في كل مجريات الأمور، لما له من تأثير رئيسي في جميع جوانب الحياة، كما أنه يعتبر أساس الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية والإنتاجية المختلفة والمتنوعة، وأساس التقدم والنمو والاستمرار للمنظمة من خلال التحكم في التشغيل والإنتاج وفي العمليات الإدارية المختلفة وإدارة رأس المال وفي استخدام الآلات والمعدات، ونظم المعلومات... الخ.

■ المكانة الهامة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في المنظمة، حيث تمثل إحدى الوظائف الأساسية التي ينبغي الاهتمام بها ودراستها بهدف تنظيم موارد المنظمة وتوجيهها نحو الإنتاج ومن ثم تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

■ إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطا اقتصاديا في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.

■ تواجد الموارد البشرية في مختلف المستويات الإدارية، من الإدارة العليا وحتى الوسطى إلى الإدارة الدنيا، وعلى هذا فإن من الضروري دراسة هذا الحقل وإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى في المنظمة والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.

■ التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي

يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.¹

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص

■ تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثماراً للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

■ ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة، والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها، ومن ثم اكتساب القدرات التنافسية.¹

■ حدوث تغييرات عدة في نوعية وطبيعة القوى العاملة من بعد الحرب العالمية الثانية، بالذات في الدول الصناعية المتقدمة نتيجة النمو السريع في فنون صنع الأشياء، أحد هذه التغيرات هو ازدياد الحاجة لعاملين أكثر معرفة وأكثر مهارة وأكثر تخصص، وأصبح عهد اليوم هو عهد *Specialist*، وانتهى عهد الممارس العام *Generalist*، وكان وراء هذا التغيير التعقيد الذي تعرفه بعض الوظائف، وما زاد من حدة الأمر تعقيداً نمو واتساع المعرفة في كافة الميادين، حيث أصبح من المستحيل لشخص أن يلاحق التطور في ميدان عمله، والتحكم فيه إلا إذا حدد مجال عمله في أضيق الحدود (التخصص الشديد).²

■ تزايد وعي الأفراد وارتفاع مستوى إدراكهم بشأن دورهم وتأثيرهم على بقاء المنظمة واستمرارها ونموها، ومن ثم تنامي نطاق احتياجاتهم وأهدافهم وطموحاتهم التي يجب تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة ويتطلب ذلك وضع التنظيم الإداري الذي يحفز الأفراد ويطمئنهم بقدرة المنظمة على تحقيق مصالحهم.³

¹ المرجع السابق، ص 16.

² محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993، ص 19.

³ مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 19.

■ **وضح** أن الفارق الجوهرى بين المنظمات الناجحة والمنظمات غير الناجحة، هو مدى قدرة الإدارة على خلق دافع الإبداع والابتكار لدى أفراد المنظمة، وتنمية مهاراتهم الإبداعية والابتكارية، وذلك من خلال إيجاد مناخ تنظيمي محفز لدوافع ومهارات التفكير الابتكاري والعمل الإبداعي.¹

■ تعدد طرق وأساليب العمل حيث تقوم بعض مفاهيم الإدارة الكلاسيكية على افتراض وجود شكل واحد صحيح لتنظيم العمل الإداري "مبادئ فايول"، إلا أنه تبين أن مركزية الإدارة الشديدة لا تستطيع أن تتجح في المنظمات الكبيرة، وعليه ظهرت أفكار عن لامركزية العمل وأهمية جماعات العمل، فوجدت منظمات لها إدارات خاصة وحدود خاصة وأساليب خاصة ليكون فيها الأفراد أكثر إنتاجاً من خلال الأداء الجماعي، وإن التنظيم ما هو إلا وسيلة لتحقيق ذلك.

■ قوى المنظمات لن تكون في كبر وضخامة حجمها أو في تعدد تركيبها، أو تسلسل رئاستها، ولكن في قدرتها على التوافق والتفاعل الفوري مع المتغيرات البيئية المحيطة والتي تتطلب مواجعتها بالمبادرات المبدعة من جانب الأفراد في كافة الأنشطة والممارسات، والذي يتطلب وضع نماذج جديدة تسير وتوافق هذه الاتجاهات وتحقق الاستقرار في الأوضاع المتغيرة، وهذا ما يمثل التحدي الأكبر لرجال الإدارة بما فيها إدارة الموارد البشرية حيث تتمثل المشكلة في كيفية تفصيل ثوب جديد لقالب دائم التحرك والتقلب.²

■ تغيير طرق وأساليب إدارة الناس: منذ أن وضع "دوجلاس ماكجروجر" في كتابه في الستينات The human side of entreprice، أن الإدارة عليها أن تختار في إدارة الناس إما نظرية X التي تفترض أن الناس لا يعملون بالإكراه والتوجيه والرقابة الشديدة، أو نظرية Y والتي تعتبر أن الناس بطبيعتهم طيبون ويرغبون في العمل ويحتاجون إلى التوجيه، ويتوقع منهم أن يؤدوا

¹ المرجع السابق، ص 20.

² محمد بن يوسف النمران العتيبات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط 01، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 168، 169.

ما يكلفون به، وعلى هذا نجد أن نسبة الموظفين أصحاب المهارات والمعارف قد زادت، وهي فئة لا يمكن إدارتها والتعامل معها كرئيس أو مرؤوس، وأفراد تابعين بل يجب النظر إليهم كشركاء مساعدين وليسوا أتباعا يأتزمون بأمر الرئيس أو المدير، فالموظف ذو المعرفة يعرف عن عمله أكثر مما يعرفه رئيسه أو أي شخص آخر في المنظمة.

■ اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية. وهذا ما يفرض وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

■ زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية، ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.¹

وراءاً على ما تقدم، نجد أن مختلف الأسباب المذكورة كانت وراء تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة، وأنها تشكل مورد ديناميكي متغير باستمرار وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 30.

1-2-2- مراحل تطور إدارة الموارد البشرية:

تاريخ وظيفة الموارد البشرية لا يخص أي منظمة، لأنه يخص بصفة أساسية المنظمات التي تحتوي على أكثر من 200 عامل، وهذا يتجلى واضحاً أيضاً من لامركزية هذه الإدارة¹. إن الاهتمام بالموارد البشرية على مدى التاريخ جاء من جراء أن توفير الموارد البشرية واستخدامها استخداماً أمثل يعتبر أمراً ضرورياً وأساسياً لكل منظمة، وقبل التطرق إلى المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن حصرها في سبع مراحل رئيسية، لابد من الإشارة إلى الحضارات السابقة والتي تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مختلف التطورات والتغيرات الحاصلة.

1-2-2-1- العصور القديمة: لقد عرفت وظيفة الموارد البشرية منذ العصور القديمة، فإنها

ظهرت مع ظهور الإنسان على هذا الكون، فعن طريق هذه الأخيرة مرست وظيفة التسيير والتي وجدت منذ الأزمنة الغابرة في تاريخ البشرية، فالأديان السابقة ومنها اليهودية والمسيحية تبين لنا كيف كان نوح وسيدنا إبراهيم عليهما السلام ومن جاءوا من بعدهم سيروا ووجهوا عدد كبير من الرجال والموارد، ووصلوا إلى العديد من الأهداف المتنوعة، انطلاقاً من بناء سفينة نوح عليه السلام إلى إدارة الأحياء مروراً بحروب منتصرة. فهناك العديد من النصوص في التسيير ذكرها (Jethro) نسيب موسى عليه السلام، والذي يعتبر كمستشار في التسيير، فلقد لقن لهذا النبي مفاهيم في تفويض السلطة، تحديد التابعين المباشرين والتسيير بالاستثناء. فالحضارات القديمة كالحضارة الإغريقية، اليونانية، حضارة ما بين النهرين والحضارة الفرعونية، فكل هذه الحضارات تشهد بما حققته من نتائج مذهلة في مبادئ التسيير والإدارة المطبقة في قيادة الشؤون السياسية، في شق الطرق والبنى التحتية، وتطوير أنظمة المحاسبة وما إلى ذلك.

¹ Barraud Jacqueline, Kittel Françoise, Moule Martine, la fonction ressources humaines « métiers, compétences et formation », 2^{eme} édition, Paris :dunod, 2004, P 13

كما مرست هذه العملية في المجال الإداري، حيث ظهرت نماذج إدارية وتنظيمية متقدمة في حضارة الصين القديمة، حيث عرف أقدم نظام في التاريخ لشغل الوظائف العامة على أساس عقد الاختبارات والمفاضلة بين المتقدمين لاختيار الأصلح، وهو إجراء تقدمي للغاية لم تأخذ به الدول الحديثة إلا في القرنين التاسع عشر والعشرين.

كما اتبع اليونانيون القدماء بعض الطرق لشغل الوظائف العامة، والتأكد من أهمية اختيار الفرد لشغل الوظيفة التي تتناسب مع قدراته ومواهبه، وذلك ضمانا للقيام بأعباء تلك الوظيفة، ويرجع الفضل إلى أفلاطون في تحديده لفكرة المستويات الإدارية وتوزيع السلطة عليها، والفصل أيضا بين السلطة التشريعية التي عليها اتخاذ القرار والسلطة التنفيذية التي يقع عليها تنفيذ هذا القرار.¹

1-2-2- الحضارة الإسلامية: لقد كانت للحضارة الإسلامية إسهامات كبيرة في مجال الإدارة وذلك من خلال قواعد وعمليات إدارية، ولم تكن تقتصر تعليمات الفكر الإسلامي على تقديم أفكار ومبادئ نظرية فحسب، بل تضمن سورا لتطبيق هذه المبادئ التي يمكن ذكر بعض الأمثلة منها فيما يلي:²

- مبدأ الشورى: "وأمرهم شورى بينهم". (سورة الشورى، الآية 38)

- مبدأ تلازم السلطة والمسؤولية: "يا أيها الذين آمنوا أطيعوا الله وأطيعوا الرسول، وأولي

الأمر منكم، فإن تنازعتم في شيء فردوه إلى الله والرسول إن كنتم تؤمنون بالله واليوم

الآخر". (سورة النساء، الآية 59)

¹ محمد بوهزة، تطوير دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملنقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص 1، 2.

² إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة "مفاهيمها وأنواعها وعملياتها"، الإسكندرية: المكتب العلمي للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر، ص 236.

- مبدأ الحوافز: "ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون". (سورة الأحقاف، الآية 19).

- مبدأ اختيار القادة والولاة وعمال الدولة: "إذا ولي الأمر إلى غير أهله فانتظروا الساعة". (حديث شريف).

- مبدأ المساواة: "الناس متساوون كأسنان المشط، ولا فضل لعربي على أعجمي، ولا أبيض على أسود إلا بالتقوى". (حديث شريف)

- مبدأ الرقابة على الولاة وعمال الدولة ومحاسبتهم: "أطيعوني ما أطعت الله فيكم، فإن وجدتم فيا اعوجاج فقوموني". (عمر بن الخطاب رضي الله عنه)

فعن طريق الإدارة الرشيدة استطاعت الأمة الإسلامية آنذاك أن تمتد من الخليج إلى المحيط لتتوغل في كل من أوروبا وإفريقيا وآسيا، وكل ذلك بفضل رجال أكفاء بنيت كفاءتهم على العقيدة وعلى قدراتهم الخاصة. ولم تتوقف مساهمات الأفراد منذ تلك العصور والأزمنة لتستمر في المشاركة والإشراف على كل الأعمال والانجازات بشكل أو بآخر لتأخذ طابعها العلمي مع بداية الثورة الصناعية.

1-2-2-3- التطور في مضمون وأهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى العالم والدول المتقدمة:

يمكن أن نميز سبع مراحل أساسية لهذا الاهتمام، وذلك كما يلي:¹

1-2-2-3-1- مرحلة العبودية ونظام الرق: *Slavery system*

لقد ساد نظام الرق المجتمع الإنساني القديم، حيث كان التعامل مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم المنظمات للعمل كأي وظيفة شراء.

¹ سعاد نائف برزوطي، مرجع سابق، ص 27-33.

فنظام الرق هو نظام يسمح لإنسان ما أن يشتري إنسانا آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويبيع ويستخدم أي شيء آخر، أرضا أو ملكة أو غيرها. وعليه في ظل هذا النظام لا تحتاج المنظمة إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية، فاهتماماتها تصبح مشابهة لاهتمامها بشراء أي شيء مادي آخر.

ففي هذه المنظمة، ينحصر دور إدارة الموارد البشرية بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة، وتعويض من يموت منهم بجدد، ومن دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجورا أو حوافز، أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، أو غير ذلك من الفعاليات. كما لا تحتاج الاهتمام بحقوقهم حيث لا توجد لهم حقوق تذكر آنذاك.

ويتوقف أو يتحدد ثمن الرقيق والحاجة للاهتمام بحسن استخدامهم على مدى توافرهم، وبالرغم أن نظام الرق انقرض منذ مئات السنين، لكن بقيت بعض أفكاره إلى فترة أخيرة أي استمر النظر إلى الإنسان باعتباره مورد متوفر وبدون قيمة أو حقوق تذكر، كما استمر كنظام رسمي في بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا، ولكنه كان محصورا بفئة معينة من الأفراد هم السود الذين تمّ اختطافهم من إفريقيا لبيعهم في الولايات المتحدة، وكان استخدامهم كقوى عاملة في الزراعة، أما في القطاعات الاقتصادية الأخرى، فقد سادت أنظمة تحترم حرية الإنسان وحقوقه.

1-2-2-3-2- مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعة اليدوية (الصناعات المنزلية):

Guild system

بدأ الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وكان هناك تبادلا محسوسا وهاما في طبيعة العلاقات بين رب العمل والعاملين معه، وبدأ بالأساس لتهيئة مساعدين وخلف لتنظيم شؤون الحرفة، ومساعدة أفرادها، فمثلا قد يحتاج حرفي معين مساعدين يهيئهم ويؤيد كونهم مؤهلين ليعملوا كحرفيين، وقد يحتاج إلى مساعدة إذا أصيب بعجز، كما يحتاج

أن يهيئ خلفا له إذا ما مرض أو شاخ أو مات، هذه وغيرها حاجات تولدت بنمو الحرفة كصناعة لها متطلبات خاصة.

بالنسبة للمساعدة والخلف، كان الأبناء وأبناء الأقارب والجيران هم أول المرشحين لذلك، وكان العمل لدى صاحب الحرفة موقع عمل ومدرسة لتعلم الحرفة أي مدرسة مهنية. وأهم ما ميز هذه المرحلة أن أصحاب الحرف لم يحتاجو أنظمة عمل وأجور وتعيين، بسبب صغر حجم المنظمات، ولكونها أسرية ذات ملكية فردية، ولكنهم كانوا بحاجة إلى ما يلي:

- برامج تأمين لتوفير تعويض لهم عند الشيخوخة والإصابة بحوادث.
- قواعد لتحديد دور "المعلم" في تأهيل المساعد لمنع الاستغلال.
- قواعد لتصنيف مستوى تأهيل العاملين وتحديد من هو " معلم " في صناعته.

ومن خلال هذه الحاجات نجد أنها تعتبر بمثابة بدايات الاهتمام بالموارد البشري، وقد عالج أصحاب الحرف والأعمال هذه الحاجات بتكوين نوع من الجمعيات التعاونية فيما بينهم سميت "طائفة". والطائفة هي مجموعة من الصناع المتخصصين بمهنة واحدة ليحتكروا حق ممارستها في منطقة معينة، ويجد في الطائفة الواحدة هناك الأستاذ والمتدرب والأجير، وقد تميزت هذه المرحلة بظهور العمالة المتمثلة بالأجراء الذين لهم أجور محددة من قبل الطائفة وفقا لساعات العمل.¹ هذه الطائفة أو الجمعية التعاونية شكلت نواة لما تطور لاحقا ليصبح نقابة، كما توفر الدعم المادي للأعضاء عند الحاجة، كما تصنف المنتمين أو المنتسبين إليها، أي تحدد من هو المعلم أي أن الطوائف كانت بالأساس منظمات لأرباب العمل.

ولقد طورت الطوائف نظام "التلمذة الصناعية" *Apprenticeship* كنظام لتعليم وتأهيل حرفيين جدد، فوضعت شروطا للتلمذة تشمل واجبات وحقوق كل من المدرب والتلميذ، وغالبا ما

¹ سعاد نائف برزوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 28.

كان التلميذ يعمل بدون مقابل، خاصة في مراحل التلمذة الأولى باعتباره يعمل ليتعلم الحرفة، ثم يحصل التلميذ على نوع من الشهادة يعترف بها مدرسه بامتلاكه المؤهلات لممارسة الحرفة.

ويتضح مما سبق أن الاهتمام بالإنسان كان جزءاً من الاهتمام بأفراد الأسرة، فلم تكن هناك حاجة للوظائف المعقدة التي تتدرج اليوم ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية. استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم إلى القرن الحالي، وبدرجات. فحيثما يسود اقتصاد تقليدي وتنتشر المنظمات الصغيرة ذات الطابع الأمري والحرفي تبقى مسؤوليات الاهتمام بالإنسان العامل امتداداً للمسؤوليات الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة ومتطورة، ويبقى التأهيل للعمل يتم بصيغة التلمذة لدى "معلم".

1-2-2-3- مرحلة التصنيع وتساعد الحاجة للعاملين ولأنظمة عمل (مرحلة الثورة

The industrial Revolution: (الصناعية)

تزامنت الثورة الصناعية مع العديد من الثورات في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية، التي تمتد إلى القرن السابع عشر والثامن عشر التي تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري بشكل عام والعنصر البشري خلال مدة العمل بشكل خاص¹. لقد ركز كتاب *Rebertowen* في عام 1771 م على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع من خلال بنائه لقرية العمل العصرية في مصنع للقطن في اسكتلندا، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه الأساسي في إجراء تغيير داخل المصنع، وكان لكتاب Adam Smith في عام 1776 م بعنوان "ثروة الشعوب"، ومن بعده كتاب Charles Babbage في عام 1832 م

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 1998، ص

"اقتصادية الآلة والتصنيع"، وكتاب Andrew في عام 1835 م تحت عنوان "فلسفة التصنيع"،
الأثر البالغ في ظهور بعض الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

تميزت مرحلة الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي: تطوير المكين، وربط القوى العاملة بالمكين، وإنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الأفراد، ويتضح ذلك من خلال استخدام مكين تعمل بالطاقة البخارية وتحقق إنتاج كبير وتحتاج إلى أعدادا كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام. ولهذا بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين وتدريبهم على المكين المعقدة وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها من القضايا هي من اهتمام إدارة الموارد البشرية.

كما عرفت هذه المرحلة هجرة الكثير من أصحاب الحرف إلى المصانع للعمل فيها ونتيجة لذلك بدأ نظام المصنع يحل محل الصناعات المنزلية، ومن أبرز السمات التي تميز بها نظام الإنتاج داخل المصنع هو تقسيم العمل، وزيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبحت في مقدور العاملين إنتاجها، علاوة على ذلك ظهرت المنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، إذ أن العمل الجيد وتحسين الإنتاجية ينعكس بأجور أفضل للعاملين وأرباح أعلى لأرباب العمل.

وفي ظل المصنع الحديث تم اعتماد توقيت لبداية ونهاية العمل، وإيجاد مجموعة من قواعد العمل التي تنظم عمل مجموعات كبيرة من العاملين وهذا بعد المشكلات الإدارية التي كان سببها الإنتاج الكبير مما أدى إلى ضرورة فرض رقابة حازمة وصارمة على العمال وضرورة الموازنة بين أجزاء العمل المختلفة وضرورة التخطيط الجيد لمختلف موارد المنظمة ومن بينها الموارد البشرية.

كما عرفت هذه المرحلة أيضا ظهور النقابة والتي تدرج حاليا تحت موضوع الإدارة الصناعية، نتيجة تعدد المستويات التنظيمية واتساع المسافة بين المالك والعاملين ورداءة الظروف التي كان يعمل فيها العامل لساعات طويلة وبأجر ضئيل، حيث أخذ العاملون ينظمون أنفسهم في

نقابات تمثلهم وتدافع عن حقوقهم بعد أن عانوا من الاستغلال والحرمان وظروف العمل، ومن خلال هذه النقابات العمالية استطاع العاملون في المنظمات حل مشاكلهم المتعلقة بأجور وساعات العمل والمكافآت وظروف العمل، وعليه أصبح لزاما على المنظمات تخصيص أقسام وأفراد تهتم بعلاقات العمال والتعامل مع النقابات والاتوصل معها إلى عقود لتنظيم عمل الأفراد في المنظمات.

وبعد الحرب العالمية الأولى ظهر ما يسمى "بالمساومة الجماعية *Collective Bargaining*" والتي نتجت عن النقابات، وأصبحت المساومة الجماعية أسلوبا للتفاوض الجماعي معترفا به من قبل الإدارة، حيث تتم من خلاله مناقشة مشاكل العمل بين ممثلي العمال وممثلي الإدارة، وكنتيجة مباشرة لهذا الأسلوب بدأت منظمات عديدة في تعيين مجموعة من الأخصائيين في شؤون العاملين وشؤون التفاوض الجماعي، كما ازداد الاهتمام بإدارة الموارد البشرية، وسعت المنظمات إلى تعيين الأخصائيين فيها لكي يتمكنوا إلى جانب مهامهم الأخرى من التنبؤ بالمشاكل العمالية، واتجاهاتها والعمل على التغلب على هذه المشاكل قبل تفاقمها والسعي وراء تكامل أهداف الفرد وأهداف المنظمة.¹

1-2-2-3-4- مرحلة الإدارة العلمية: *Scientific Managment Movement*

يعد *Taylor.Frederickw* الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية، واهتمت هذه الأخيرة بتطوير دراسة الوقت والحركة للمساعدة في تحديد مهام كل عامل وحركاته ومؤهلته، وكان روادا سبقوا "تايلور" قد طوروا منهجيات متفرقة لدراسة الوقت ودراسة الحركة، فقام "تايلور" بدمجها في أداة واحدة تستخدم بشكل يساعد أيضا في تحديد ساعات العمل وغيرها.

وجاء هذا الاهتمام بعد الاعتقاد السائد بأن الإنتاجية وزيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح يكون من خلال القياس العلمي للعمل (دراسة العمل) وتحديد أفضل الأساليب في الإدارة والاختيار

¹ يوسف حجيم وآخرون، مرجع سابق، ص 57.

والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب مؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين.

ويلاحظ من خلال دراسة مبادئ الإدارة العلمية بأنها ركزت على إدارة الأفراد بدلا من إدارة الموارد البشرية وفيها وضعت المبادئ الأولى لإدارة الأفراد العاملين متمثلة بتصميم أساليب العمل، ووضع معايير العمل العلمية والاختيار والتدريب والحوافز، والتركيز على المكننة والتخصص في العمل والفصل بين التخطيط والتنفيذ في صناعة قرارات المنظمة. ففلسفة إدارة الأفراد تقوم على مبدأ زيادة الإنتاجية من خلال استخدام الأساليب العلمية في توجيه وإدارة العمل. وبالرغم من أن حركة الإدارة العلمية وضعت الملامح الأولى لإدارة الأفراد إلا أنها وبتركيزها على معيارية العمل قادت إلى زيادة حالات التذمر وانخفاض الرضا عن العمل وذلك بسبب التركيز على الطابع الفردي في التعامل مع الفرد العامل.

1-2-2-3-5- مرحلة التشريعات الحكومية: *Governmental legislation stage*

لقد أسفرت الحرب العالمية الأولى والثانية عن تغييرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في مواقع العمل، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية، حيث سمحت هذه المتغيرات لإدارات الموارد البشرية بالاستفادة من إنضاج أدوات علمية (للقياس والاختيار والتقييم)، وقبل ذلك كانت هذه الأدوات من أولى الطلبات التي ولدتها الحرب والتي كانت حكومات الدول بحاجة إليها، فكلفت بعض الحكومات خاصة الحكومة الأمريكية، مختصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات و للخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات قتالية معينة وخطيرة، كقيادة دبابة أو طائرة أو التكليف بمهمة فدائية أو سرية وغيرها، وفعلا تم تطوير هذه الوسائل بسرعة، ثم استمر العلماء بإنضاجها.

بعد انتهاء الحروب، قامت إدارات الموارد البشرية بتكييف هذه الأدوات لأغراض عملها، وبحيث أصبح تطوير واستخدام أدوات قياس القدرات والمؤهلات والخصائص، وأدوات تحديد الخصائص النفسية والسلوكية لبعض الوظائف، أصبح هذا جزء مهم من وسائل عمل أية إدارة ناضجة ومتطورة للموارد البشرية. كما انعكس هذا النضج على جوانب أخرى في عمل هذه الإدارات فهي حالياً أعداد مختلفة من الأدوات الموضوعية للقياس والتقييم وغيرها.

إن تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام أدت إلى مجموعة تغيرات لتوسيع مسؤوليات الحكومة لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال ومن هذه التغيرات:

- تنامي الشعور بقيمة وأهمية الأعداد الواسعة من الأفراد الذين ساهموا في الدفاع عن وطنهم فأصبحت قضايا حقوقهم مسؤولية أساسية للحكومة التي جندتهم واستخدمتهم في الحرب (حقوقهم في حياة كريمة وشروط استخدام لائقة)

- تنامي قوة العمال وتنامي نقاباتهم مما جعل منهم قوة سياسية مهمة استدعت أن تهتم الحكومة بهذه القوة وتنظيمها، هذه القوة ازدادت حجماً وأهمية بعد تدويل التنظيمات النقابية أي قيام اتحادات دولية للنقابات.

- تنامي أثر العمال على حالة الاقتصاد عموماً، حيث أصبح وضع الاقتصاد يتأثر بشروط الاستخدام، ومستوى الأجور ومعدلات البطالة وغيرها. لذلك لم تعد الحكومات تستطيع ترك كل هذا للعمال وأطراف العمل بمفردهم، بل وجدت بأنها بحاجة أن تهتم بذلك وأن تضمن علاقة تؤمن استقرار ونمو الاقتصاد.

- تصاعد أعداد الحوادث والإصابات ذات الآثار السلبية على كل من العاملين والاقتصاد بسبب زيادة أعداد وأحجام الشركات الصناعية مما دفع الحكومات للتأكد من توفير هذه الشركات

لبيئة عمل آمنة، فأخذت قضايا حوادث العمل والضمان الاجتماعي موقعا مهما في اهتمامات المنظمات والحكومات.

• هذه التغيرات وغيرها أدت إلى تصاعد اهتمام الحكومات بهذه القضايا وعدم تركها للعمال وأرباب العمل، وتم تنظيمها بقوانين تعتمد مبادئ العدالة، كما أسهمت في إنضاج عمل إدارات الموارد البشرية وإخضاعه لعوامل علمية وموضوعية وقانونية.

1-2-2-3-6- حركة العلاقات الإنسانية: *Human relations movement*

يعود الفضل لبروز حركة العلاقات الإنسانية إلى البحوث العلمية والدراسات التي أجراها كل من "إلتون مايو" *Elton Mayo*، وفرتز روزث لزيبركر " *Fritz Roesth lisberger* من جامعة هارفرد في مصانع "هوثورن *Howthorne* بـ *Western Electric* خلال الفترة (1923-1930) والتي أرادا من خلالها معرفة أو تحديد آثار عوامل المحيط الفيزيائي كثافة الإنارة على إنتاجية اليد العاملة. وقد تمثلت الاستنتاجات التي توصل إليها الباحثون بما يلي:

■ إن استجابة الأفراد لزيادة الإنتاجية لم تكن بسبب الإضاءة أو العوامل البيئية الأخرى وإنما بسبب اهتمام الإدارة بهم وشعورهم بأن الإدارة تميزهم من خلال الأخذ بوجهات نظرهم، وبرزت هذه المشاعر من جراء تعامل الباحثين معهم تعاملًا مباشرًا.

■ تأثير مجموعات العمل على مستوى الأداء بحيث إذا كانت إحدى المجموعات تضع مقاييس عالية لإدارة الأفراد في تلك المجموعة سيتمسكون بهذه المعايير في ظل الظروف البيئية المعقدة، وكذلك الحال بالنسبة للمجموعات الضاغطة فقد لوحظ بأنها تؤثر على إنتاجية الأفراد بدرجة كبيرة وهذا ما حصل فعلا لدى المجموعات التجريبية.

■ إن الاستنتاج المهم لهذه التجارب كان أهمية العلاقات الإنسانية الجيدة، ومعنوية الأفراد العاملين، فالمعنوية المرتفعة تعتمد على الاتصالات والتفاعلات غير الرسمية ودرجة رضا الأفراد عن العمل وكذلك نوعية علاقة الإدارة بالأفراد العاملين.

وفيما يخص المدرسة الاجتماعية فإن هذه الأخيرة تعتبر بأن ممارسة التسيير يعتبر بمثابة نظام بين العلاقات الثقافية، فلها توجيه سوسيولوجي، فهي تبحث للتعريف بمختلف الأفواج أو الجماعات الاجتماعية في الميدان بالنسبة لمنظمة ما وعلاقتهم الثقافية و كذلك إدماج هذه الجماعات في اجتماعي كامل، فالمدرسة الاجتماعية تعتبر كمدرسة السلوكات حيث ظهرت من تطبيق علوم السلوك في التسيير.¹

و خلاصة القول أن حركة العلاقات الإنسانية أدت إلى تطور مهم في أساليب إدارة الموارد البشرية، إذ أوضحت مدى استجابة المنظمة وردود فعلها لتطوير تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال الأخذ بالأبعاد السلوكية والاجتماعية للعمل.

1-2-2-3-7 - مرحلة إدارة الموارد البشرية: *The stage of managing*

ينتهي القرن العشرين بتغيير مهم في وظيفة إدارة الموارد البشرية نتيجة مجموعة عوامل هي:

أ- أثر نظرية أو مدرسة النظم: حتى الستينات كانت التسمية والنظرة إلى الفعاليات التي تتعلق بالإنسان تسمية التوظيف أو الأفراد أو شؤون العاملين، وقد ساهمت مدرسة النظم مساهمة كبيرة في تغيير النظرة إلى العاملين ومعاملتهم كمورد وليس مجرد مستخدمين، وهو مورد تختلف ندرته وأهميته بمدى توفره وأهميته للمنظمة، لذلك أخذت المنظمات أولوية بقضايا الصيانة والتطور، وتغيرت تسمية النشاط إلى إدارة الموارد البشرية.

¹ محمد بوهزة، مرجع سابق، ص 03.

ب- أثر التطور العلمي والتكنولوجي والعولمة: لقد شهدت العقود الأخيرة، ثورات مختلفة تتمثل في ثورة التكنولوجيا، وثورة الاتصالات، وثورة المعلومات أو ما يعرف بعصر انفجار المعلومات، حيث أدت هذه الثورات إلى تغييرات هامة في المنظمة، قس على ذلك قيام صناعات ومشاريع بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية سيعرف توفيرها جهدا ووقتا طويلا، ونجد أن المنظمات التي تتعامل مع هذه الثورات وتحاول التكيف معها أنها تحتاج أن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين والحفاظ عليهم، وضمان منح امتيازات واللجوء إلى عقود تقلل من احتمالات التترك، كل ذلك أكد لها أهمية الفرد كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره والحفاظ عليه، كما أسهمت في توفير صيغ عمل جديدة منها العمل عن بعد، أو ما يمكن تسميته الانتقال حاسوبيا الذي يعني بأن الفرد يعمل في داره ويتصل بعمله عبر شبكة حاسوبية عوضا عن الحضور إلى مبنى مكتبه للعمل فيه، وبدأ هذا الاتجاه كمحاولة للاستجابة لحاجات بعض العاملين كالأهميات الراغبات بالاحتفاظ بعملهن والبقاء في بيوتهن لرعاية الأطفال، ثم توسع وأصبح صيغة شائعة ثم تطور لتقام منظمات افتراضية *Virtual organization* تستعين بعاملين من مدن بل دول مختلفة من دون الحاجة للانتقال إلى موقع العمل وهذا ما يتطلب تغيير جذري في التعامل مع العاملين.

ج- التغييرات في خصائص وتركيبية القوى العاملة: الكلام عن التغييرات التكنولوجية والتغيرات الاقتصادية يتبعها الكلام عن العناصر التي تتأثر بهذه التغييرات، ومما لاشك فيه أن أهم وأول عنصر يتأثر بذلك هو العنصر البشري، وعليه فالتغييرات التي نلتبسها في تركيبية القوى العاملة يمكن تلخيصها فيما يلي:

■ ارتفاع نسبة شاغلي الوظائف المكتبية والخدمية والذين غالبا ما يتم استخدامهم على أساس وقت العمل، فتدفع لهم رواتب مقطوعة في حين انخفضت نسبة فئة العمال الذين غالبا ما

يتم استخدامهم على أساس كمية العمل المنجز، فتدفع لهم أجور عن هذا الأداء وغالبا ما يتم استخدامهم بعقود عمل ذات أمد قصير.

■ ارتفاع نسبة حملة الشهادات العالية، وأصحاب التخصصات العلمية الحديثة بين العاملين في الكثير من المنظمات الكبيرة، ويتم استخدام هؤلاء اعتياديا بعقود استخدام طويلة الأجل وقد تحدد أجورهم على أساس سنوي مع مكافآت ومزايا إضافية متنوعة وقد تشمل أسهم في الشركات التي يعملون بها.

■ توسع حجم قطاع الخدمات الذي أصبح القطاع الأكبر من حيث عدد العاملين بعد أن كان قطاع الصناعة هو الأكبر والأهم، وهم يشملون العاملين في البنوك والمؤسسات المالية والصحية والعلمية، وكذلك في خدمات الحواسيب، والمعلومات والاتصالات، لذلك نجد لهذه المنظمات الكبيرة والعلاقة أكثر من نظام وصيغة عمل للتعامل مع الفئات المختلفة من العاملين، وهذا ما زاد من أهمية وتعقيد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية.

بالإضافة إلى التغيرات المذكورة أعلاه، نجد أيضا أن المتغيرات البيئية التي شهدتها العصر الراهن ساهمت بشكل كبير في تطور إدارة الموارد البشرية، وتتجلى هذه المساهمة في تسمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نظرا للدور الإستراتيجي الذي تؤديه هذه الأخيرة من خلال صياغة إستراتيجيات وممارسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و استراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق التميز بواسطة العنصر البشري، ويمكن توضيح هذه المتغيرات فيما يلي:¹

■ ظهور العولمة.

■ شدة المنافسة العالمية.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007، ص 23.

- الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء.
 - تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
 - تحديات البيئة الاجتماعية والثقافية مثل حماية البيئة من التلوث وقبول المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.
 - الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.
 - ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية... الخ.
- إن هذه المتغيرات والتحديات جعلت إدارة الموارد البشرية تتسم بمعالم من التغيير والتطوير يمكن أن تتمثل على سبيل العد لا الحصر بما يلي:¹
- ظهور العديد من التشريعات المتعلقة برعاية الأفراد العاملين والمساواة في العمل والاضمان الاجتماعي والتفادي.
 - تغير العديد من السياسات والإجراءات المرتبطة بالعاملين.
 - بروز التشريعات المتعلقة بنظم الخدمات الصحية والأمن الصحي.
 - التركيز على الحاجات والدوافع الذاتية للعاملين في مجال العمل.
 - زيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وإيلاءها اهتمام أكبر من ذي قبل.
 - زيادة الاهتمام بالأداء بالاعتماد على الجوانب العلمية.
 - التركيز على جودة الحياة المرتبطة بالعاملين وبرزت فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
 - بروز ظاهرة التمكين للعاملين التي أصبحت أداة لتميز المنظمات وإحدى أهم الإفرزات الفكرية والفلسفية للتعامل مع القوى البشرية.

¹ المرجع السابق، ص 23.

ونستخلص مما سبق أن هذه التغيرات قبل كل شيء هي تحديات للمنظمة، ومنه لإدارة الموارد البشرية، لأن تطور هذه الأخيرة ومساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، يتوقف على اقتناع وإحساس الإدارة العليا بالمنظمة لأهمية وانعكاسات هذه المتغيرات عليها، وينتج من هذا الاقتناع والإحساس إعطاء اليد العليا لإدارة الموارد البشرية للاهتمام بكل الشؤون المتعلقة بالموارد البشرية.

1-2-3- التسميات المختلفة لإدارة الموارد البشرية:

من خلال ما تقدم في التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، نجد أن هذه الأخيرة عرفت سلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية، وهذه التسميات المختلفة هي إدارة الأفراد، العلاقات الإنسانية، العلاقات الاجتماعية، تسيير الأفراد، التطور الاجتماعي، إدارة الموارد البشرية، وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه التسميات مألوفة و متداولة.¹

لا توجد إدارة موارد بشرية أفضل، لكن توجد إدارة موارد بشرية على الأقل قادرة على التأقلم مع التغيرات و الأوضاع²، ويمكن عرض مختلف التسميات التي عرفت إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ فيما يلي:

1-2-3-1- إدارة المستخدمين: ظهرت هذه التسمية في سنوات 1900 مع ظهور حركة الإدارة

العلمية حيث تميزت هذه المرحلة بما يلي:

- ظهور طبقة إدارية محترفة إلى جانب طبقة الإدارة المالكة (الفرق بين الملكية والإدارة).
- استقرار الثورة الصناعية وانتهت فكرة استغلال صاحب العمل للعامل بالشكل الذي كان سائد عليه.

¹ Voir : Cadin Loïc, Guérin Francis, Pigeysse Frédérique, gestion des ressources humaines « pratique et éléments de théorie », 2^{eme} édition, Paris :dunod, 2004, P 5

² Ibid, P 26

■ أصبح ينظر للمنظمة على أنها تنظيم اقتصاديا يهدف إلى تحقيق الربح لكن ليس بنفس الرؤية الأولى إذ أصبحت المنظمة تستخدم أساليب علمية في العديد من المجالات (إتباعها أسلوب تنمية الحركات العمالية، وضع نماذج لمعدلات الأجور التشجيعية، ضبط معدلات الأداء النمطية من خلال جدولة الإنتاج).

ولكل هذه الأسباب ظهرت وظيفة في المنظمة في شكل إدارة خاصة بالمستخدمين وانحصرت مهامها فيما يلي:

- مسك السجلات الخاصة بالقوى العاملة.
 - مسك السجلات الخاصة بالأداء الزمطي والأداء الفعلي لكل مستخدم.
 - مسك السجلات الخاصة بالأجور والحوافز والتغيرات التي تطرأ عليها.
 - مسك السجلات الخاصة بالإنتاجية وتطورها.
- وقد اتبعت المنظمة في كل هذا ما يعرف بالمنهج الميكانيكي (نقل المهارات من الإنسان إلى الآلة) وجعل الآلة أكثر تخصصا في الإنتاج والأداء مما أدى إلى خلق نوع من المشاكل في المصنع خاصة منها البطالة الناتجة عن استخدام الآلة بالإضافة إلى عدم استقرار المستخدمين.
- 1-2-3-2- إدارة العلاقات الصناعية:** تميزت بداية القرن 19 حتى العقد الثاني منه بالمنهج الميكانيكي، كما اتصفت بالصراع بين العمال وأصحاب العمل وظهور النقابات العمالية التي اعترفت بها المنظمات بصفة رسمية، كما عملت المنظمات على التخلي عن المنهج الميكانيكي وإتباع المنهج الأبوي قصد التخفيف من درجة استبداد العاملين وجاء ذلك في شكل رغبة الإدارة لاحتواء النقابات العمالية ويمكن أن نلخص المنهج الأبوي في:

- إن الإدارة هي الطرف الأكثر علما بالعمال وبمصالحهم وأكثر رغبة في حمايتهم باعتبارهم أبناء لها. مما أدى إلى ظهور نشاط خاص بالعلاقات الصناعية بين الإدارة والنقابة

واعتباره أهم نشاط في إدارة الأفراد وبذلك ظهرت تسمية العلاقات الصناعية بدلا من إدارة المستخدمين لكن سرعان ما فشل هذا المنهج بسبب رفض العمال لفكرة الوصاية عليهم من طرف الإدارة.

1-2-3-3- إدارة العلاقات الإنسانية: لقد زال المنهج الأبوي الذي ساد الثلاثينات من القرن

السابق، حيث بدأ "إلتون مايو" وزملائه في هذه المرحلة في إجراء تجاربهم العلمية المعروفة في مصنع هاورثون بالولايات المتحدة الأمريكية حيث توصلوا إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- إن المنظمة ليست تنظيما اقتصاديا وإنما تنظيم اجتماعي محوره الأساسي علاقات العمل (جماعات العمل).
- إنَّ ولاء العمال لا ينحاز إلى التنظيمات الرسمية بل إلى التنظيمات غير الرسمية، وعليه يجب على التنظيم الرسمي أن يهتم بالتنظيم غير الرسمي من خلال الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بين العمال حتى يتمكن هذا التنظيم الرسمي من تحقيق أهدافه ولن يتم ذلك إلا من خلال الإدارة الكفؤة ومتدربة في مجال العلاقات الإنسانية، وبذلك عرفت هذه الإدارة تسمية إدارة العلاقات الإنسانية.

1-2-3-4- إدارة الأفراد: لقد تميزت بداية النصف الثاني من القرن السابق بـ:

- زوال التخوف بين النقابات والإدارة مع استقرار وضع النقابات.
- تغير في وظيفة النقابة بحيث لم تصبح منظمة سياسية تهدف إلى حماية أعضائها حتى ولو تم ذلك على حساب النظام، إذ أصبحت منظمة اقتصادية لها رؤية مشاركة مع الإدارة (تحقيق هدف مشترك بين الإدارة والنقابة).
- انتشار الوعي الثقافي لدى النقابيين الشيء الذي أدى إلى زيادة درجة الرشد في التعامل مع الإدارة.

■ ظهور تشريعات وقوانين جديدة أصبحت تعطي حماية للإدارة في مواجهة النقابات العمالية كرد فعل للوضع السابق.

■ نتيجة للميزة المكتسبة في علم الاجتماع، وفي علم النفس الصناعي خاصة تسمية الإدارة إلى أن العلاقات الصناعية لوحدها ليست أمرا كافيا لتفسير ظاهرة الإنتاجية والتغيرات التي تطرأ عليها، وأن العلاقات الإنسانية ليست دقيقة كلية كما كان يعتقد في السابق.

■ زيادة درجة انفتاح المنظمات على العالم الخارجي (الشركات المتعددة الجنسيات) انعكس على علاقات العمل.

كل ما سبق أوجب أن تكون وظيفة للأفراد تهتم بالعامل الفرد سواء داخل وطنه أو خارجه ومن ثم ظهرت هذه التسمية.

1-2-3-5- إدارة الموارد البشرية: لقد ظهرت هذه التسمية تقريبا في نفس الوقت الذي ظهرت فيه إدارة الأفراد، إلا أنها اتسمت بالغموض حيث اعتبرها البعض أنها مفهوم مرتبط بالقوى العاملة على المستوى القومي، وليس على مستوى المنظمة، وأن أغلب الدول الاشتراكية تميل إلى هذه التسمية، إلا أنه يرى البعض الآخر أن هذه التسمية ترجع إلى خصوصيات العامل البشري حيث تميل إلى اعتباره موردا من الموارد التي تعتمد عليها المنظمة خاصة وأنه يلبي حاجاتها، ويتميز بنقص في عرضه (الندرة النسبية في سوق العمل)، ويكلف جهد ووقت عند البحث عنه، ومن ثم أصبح يشكل مفهوم مورد حقيقي للمنظمة وأصبح يستخدم هذا المصطلح في إدارة الموارد البشرية.

وعلى الرغم أن إدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كبيرة في الوقت الراهن، والتي من أهمها التطور التكنولوجي، إلا أن هذا التحدي يبقى مرهونا بالعنصر البشري، ويتجلى ذلك

من خلال نظرية Z "وليام أوشي" *William Ouchi* الذي يركز في التسيير الإستراتيجي للمنظمة على مجموعة من المحاور والتي من أهمها:¹

- استعمال مصطلحات خاصة تجاه العمال مثلاً: المساعدون (*Collaborateurs*)، الشركاء (*Associés*)، المتعاملون (*Partenaires*).
- تطوير إحساس الانتماء إلى مجموعة بتنظيم نشاطات رياضية وثقافية مشتركة.
- اللامركزية واشتراك العمال في تحديد الأهداف.
- الرقابة الضمنية والذاتية.
- العمل بروح الفريق.

هذه الركائز التي تقوم عليها النظرية (Z) تجعلها تنافس الاعتقاد السائد بأن التكنولوجيا وحدها هي التي تقف وراء رفع الإنتاج (وهو الاعتقاد الذي ساد لدى المنظمين الأمريكيين)، وهذا ما يبرز ضرورة إعادة توجيه الاهتمام إلى العلاقات الإنسانية في عالم المنظمات، واعتبار الموارد البشرية نظام فرعي له عظيم الأثر على النظام الكلي للمنظمة.

ومن خلال التسميات المختلفة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية، نستنتج أن التغير في الأسماء جاء نتيجة:

- تغير المنظمات وتغير حاجاتها بالنسبة للعاملين.
- تغير انتباه المعنيين بهذه الوظيفة المهمة إلى ما يجب أن تشمله مما أدى إلى توسيع تدريجي لاهتمامهم.
- التباين في التسميات يعكس التباين في التطور الفكري والتطبيقي لهذه الإدارة بدءاً من اعتبار العنصر البشري أحد عناصر العملية الإنتاجية شأنه شأن الماكينة ورأس المال المادي إلى

¹ عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، قسنطينة: مطبعة جامعة منتوري، 2000، ص 101.

اعتباره رأسمال فكري يصعب تقدير قيمته بنفس الأسلوب الذي تم فيه تقدير عناصر الإنتاج الأخرى.

- التباين في الصلاحيات التي تمارسها هذه الإدارة فمن صلاحيات استشارية ليس لها الحق في أية قرارات تتعلق بالموارد البشري في المنظمة وإنما اقترح برامج لإدارة المورد البشري، فإدارة الأفراد كمصطلح ارتبط بهذا الدور الاستشاري في حين أن مصطلح إدارة الموارد البشرية ارتبط بأدوار إضافية أكثر عمقا واتساعا، كما رتب صلاحيات تنفيذية لهذه الإدارة، فلم تعد تمارس من قبل متخصصين استشاريين فقط، وإنما امتدت إلى جميع الإداريين داخل المنظمة.

- التباين في التسميات يعكس التباين في الأدوار فمن الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الإستراتيجية).

وإضافة إلى ما سبق، نجد أيضا أن هذا التباين في الأسماء امتد إلى الدوائر المسؤولة عن العاملين في المنظمات، حيث نجد دوائر تحمل أسماء مختلفة، فقد تكون باسم "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العمال" أو "إدارة الأفراد" أو "إدارة الموارد البشرية" وحسب وعيها الإداري ونظرتها إلى العاملين فيها¹، كما قد تستخدم تسمية "الإدارة الصناعية" إذا كانت أنظمة العمل والاستخدام تخضع لنتيجة تفاوض رسمي مع نقابة أو مجموعة نقابات قوية، وهو وضع شائع في الكثير من الدول الغربية، بل قد تكون لها دائرتين دائرة موارد بشرية تهتم بشؤون مجموعة من العاملين وإدارة صناعية تساوم وتتفاوض مع النقابة حول شروط عمل العمال المنظمين في نقابة قوية.²

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 30.

² سعاد نائف برزوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، مرجع سابق، ص 37.

أما فيما يخص تسمية "دائرة شؤون العاملين" أو "شؤون الموظفين" فتستخدم نظرا لأن الجزء الأهم من عملها هو تنفيذ قوانين تنظم هذه الشؤون في الأجهزة والدوائر الحكومية، أما في منظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية نجد هذه الدوائر مسؤولة عن اقتراح الأنظمة وإدارة كل ما يتعلق بتنفيذها.

ونستنتج من هذه التسميات أن هناك أربعة نماذج لإدارة الموارد البشرية هي:¹

- النموذج التقليدي: هذا النموذج مرتبط بالنموذج التaylorي في المنظمة، و يركز على الفاعلية والإنتاجية، والموارد البشرية كان ينظر إليها كأنها تكلفة يجب تخفيضها، وإدارة الموارد البشرية مكلفة بالسهر على تنفيذ التقسيم العمودي والأفقي للعمل، ومراقبة نشاطات الأفراد.
- نموذج العلاقات الإنسانية: البحث عن الفاعلية بالإضافة إلى العدالة (الإصاف)، وإدارة الموارد البشرية لم تقتصر على مهمة تخفيض التكاليف فقط لكن أيضا على تأمين درجة الرضا لدى الأفراد في المنظمة، لأن رضا العمال أصبح لا غنى عنه في تطوير المنظمة.
- نموذج التسيير المعاصر للموارد البشرية: الفرد يعتبر كمورد للمنظمة، ولهذا تم وضع حيز التطبيق نظام التسيير بالمشاركة، أو الإدارة الجوارية، وهذا ليس فقط للرقابة ولكن أيضا لتحفيز فريقه. والهدف ليس زيادة الرضا، لكن اتخاذ القرار وفعالية المنظمة باستعمال الموارد البشرية.
- نموذج التسيير الإستراتيجي: الفرد قبل كل شيء يبحث عن رضا ذاتي، ويعمل على خدمة المنظمة في حدود ما يسمح ببلوغ أهدافه الذاتية. وإدارة الموارد

¹ Lethielleux Laetitia, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 4eme édition, Paris: lextenso éditions, 2010, P 18- 19

البشرية هنا يجب عليها أن تأخذ في الحسبان الاستراتيجيات الفردية، الموارد والتكاليف التي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة.

إن المنظمة و إدارة الموارد البشرية هي أنظمة موقفية مرتبطة بالشروط التي تفرضها البيئة، وبحالة الذهنيات¹. البيئة تتغير إدارة الموارد البشرية أيضا.²

ونستخلص من هذا المبحث أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية كان وسيكون ضرورة حتمية أملتها وستملئها الظروف التي تعمل في ظلها، وأن المهم في إدارة الموارد البشرية ليس التسمية لكن الأهم يكمن في الدور الذي تؤديه خاصة في ظل ديناميكية البيئة التي تتطلب ضرورة تبني العمل الإستراتيجي من طرف هذه الإدارة.

1-3- علاقة النظام البشري بالإدارة:

إن تحقيق أهداف النمو الاقتصادي في بلد ما لا يتم فقط بالتوسع الأفقي للإنتاج عن طريق زيادة الاستثمار (المصانع) وتنوعها وزيادة الإمكانيات، ولكن يتم أيضا عن طريق التوسع الرأسي في الإنتاج، وذلك برفع الإنتاجية في هذه المصانع والمنظمات بالاستثمار أو الاستغلال الجيد في عوامل الإنتاج المتوفرة، ولعل أهم هذه العوامل هو عنصر العمل أو العامل.

إن إدارة الموارد البشرية محورها العنصر البشري في العملية الإنتاجية ومختلف العمليات الأخرى، ويعتبر هذا العنصر أكثر العناصر تقلبا وتغيرا وأصعبها في التنبؤ بسلوكه للمستقبل أو فهم محددات سلوكه، ويتضح من هذا أن إدارة الموارد البشرية تتسم بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة، إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتحفيز. ويعتبر

¹ Voir : Martory Bernard, Crozet Daniel, gestion des ressources humaines « pilotage social et performances », 6 eme édition, Paris: dunod, 2005, P 3

² Martory Bernard, OP-cit, P 258

التوسع والتطور الصناعي، وزيادة دور النقابات والمنظمات العمالية وكذا ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، والتطور العلمي والثقافي، واتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل من بين الدوافع المهمة لبروز العلاقة التفاعلية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا.¹

1-3-1- العوامل المحددة لوظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن اعتبار إدارة الموارد البشرية كوظيفة و كهيئة إستراتيجية يستوجب إعطائها الاهتمام والمركز والقيمة اللائقة بها، حتى تتمكن من المساهمة بفعالية في إنجاح المنظمات ومن إبراز تميزها عن بقية المنظمات، وبهدف تحقيق الفاعلية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لابد من بعض الضوابط والأسس التي تعتمد عليها المنظمات (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم هذه الإدارة وتحديد صلاحيتها وارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة، فمن وجهة نظري هناك ثلاث زوايا يمكن من خلالها تحديد وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية هي:

- نوع المنظمة (حجم المنظمة).

- الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية.

- عوامل أخرى.

1-3-1-1- نوع المنظمة: تميل المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي غالبا ما تضم أكثر من فرع

أو مصنع أو أنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة إلى اعتماد الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية، أما المنظمات الصغيرة الحجم والتي تضم قليل من الأفراد العاملين إلى انتهاج الأسلوب المركزي في إدارة الموارد البشرية، إذ أن الحجم الذي تنتمي به المنظمة المعينة يعتبر عاملا حاسما في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمد عليه المنظمة في هيكلة إدارة

¹ محمد بوهزة، مرجع سابق، ص 28.

الموارد البشرية لديها¹، ونتناول فيما يلي خمسة أنواع من المنظمات وخصائصها الرئيسية التي بناء عليها يتم اختيار التنظيم والأنظمة التي تلائم أهداف المنظمة ورسالتها ومن أهمها:²

أ- **المنظمات الحديثة صغيرة الحجم:** ومن خصائص هذا النوع من المنظمات أنها أنشئت حديثاً وتقوم بنشاطات بسيطة ومحدودة، وتعمل في بيئة خارجية بسيطة، إمكانية إدارتها من خلال معرفة وخبرة عدد محدود من الأفراد، ويمكن عادة أن تدار بواسطة مدير واحد، وتتميز ببساطة الرؤية والإستراتيجية ومحدوديتها، ولا توجد حاجة قوية لوحدة مساندة أو داعمة أو وحدات استشارية.

ب- **منظمات كبيرة في بيئة مستقرة نسبياً:** نجد هذا النوع من المنظمات أنها تحتاج إلى درجة عالية من الاستقرار وتقليل أسباب عدم التأكد، ومعظم عملياتها ونشاطاتها تتصف بالنمطية، وتقوم الإدارات أو الكيانات التنظيمية بأعمال روتينية متكررة، وأهم ما يميز هذا النوع من المنظمات أنها تميل إلى أن تكون نظام شبه مغلق، وتحتاج إلى بيئة تتصف بدرجة كبيرة من الثبات والاستقرار وتستخدم تكنولوجيا الحجم الكبير في الأداء والخدمات، كما أن وجود وحدات استشارية، أو داعمة له أهمية كبيرة حيث تشمل التخطيط والرقابة على جودة أداء الخدمة، وضبط التكاليف، على أن يراعي في ذلك:

- ليس لهذه الوحدات الداعمة صلاحيات رسمية على الوحدات التنفيذية.
- تستمد هذه الوحدات الداعمة نفوذها من واقع دورها المهني المتخصص وما تقدمه من معلومات وتقارير.
- تقترح هذه الوحدات الداعمة قواعد وإجراءات نمطية قد تلتزم بها الوحدات التنفيذية.

¹ خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 28.

² أنظر: مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 28-38.

ج- منظمات تمارس نشاط فني متخصص في بيئة متغيرة: أهم ما يميز هذه المنظمات أنها تمارس نشاطات تتطلب مستوى تقنية عالي وتحتاج إلى أفراد ذوي معارف ومهارات على درجة عالية من التخصص، كما تستوجب أهمية تعلم الفرد لقواعد وإجراءات العمل قبل بدء العمل بسبب ارتفاع مخاطر الخطأ الذي قد تنتج عنه عواقب جسيمة على المنظمة. ويكون للوحدات والمستويات التنفيذية المهنية دورا جوهريا وتكون المكان الرئيسي للهيكل التنظيمي وهذا ما ينتج عنه تقلص دور الإدارة الوسطى نسبيا.

أما فيما يخص بناء العلاقات التنظيمية بين الكيانات التنظيمية والوحدات الإدارية فيتم على أسس مهنية. وهذا النوع من المنظمات يتطلب هيكل له بديلين:

- هيكل وظيفي واحد مقلوب أي قاعدته أعلى تشمل المهنيين ورأسه أسفل ويشمل الوظائف الداعمة أو المساندة.

- هيكلين وظيفيين حيث نجد فيه:

- هيكل المهنيين: درجة عالية من اللامركزية وصلاحيات عالية لصنع القرارات في المستويات الأدنى.

- هيكل الوظائف المساندة: درجة عالية من المركزية، تدرج هرمي للصلاحيات، تدفق منظم للمعلومات بين الوظائف والمستويات التنفيذية والمستويات الإشرافية والإدارية.

والشيء الذي يمكن أن نلاحظه بشأن تنظيم المنظمة المتخصصة في بيئة متغيرة هو أنه قد يمارس الفرد المتخصص بعض النفوذ أو السيطرة على رئيسه غير المتخصص.

د- منظمات عملاقة متنوعة النشاط: هذه المنظمات تعمل في نشاطات متنوعة وتنتج نحو الاندماج أو التكامل وتبادل المنافع، وتعمل في بيئة معقدة ومتنوعة فيما يتعلق بالنشاطات،

الخدمات، الفئات المستهدفة، المناطق، وتعمل المنظمة لخدمة مستويات مختلفة وقطاعات مختلفة، وفئات متنوعة تترين خصائصها وأهدافها واحتياجاتها وإمكانياتها.

وأهم ما يميز هذه المنظمات هو تزايد أهمية وجود الوحدات الفنية المركزية مثل التخطيط، تقييم الأداء، مراقبة الجودة، التحليل الإداري، ضبط التكاليف... الخ وتزايد منفعة مركزية الوحدات الخدمية مثل العلاقات العامة، الشؤون القانونية.. الخ.

أما فيما يخص اللامركزية فهي إيجابية للوحدات الإدارية (علاقة الكيانات والوحدات الفرعية بالمركز الرئيسي)، ونفس الشيء يقال على المركزية حيث تظهر إيجابياتها داخل كل كيان تنظيمي أو وحدة إدارية. ويتطلب هذا النوع من المنظمات أهمية وجود وحدة استشارية تتكون من صفوة أو عدد محدود من الاستشاريين الأقوياء لوضع أنظمة التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم، وأيضا أهمية وجود وحدات داعمة مساندة تقدم الخدمات للوحدات التنفيذية في المنظمة وفروعها.

هـ- منظمة مهنية في بيئة معقدة: يقوم عمل هذه المنظمة على الابتكار والمبادرة والاجتهاد الشخصي للمتخصصين، وتمارس الأعمال على مستوى الموضوع أو العملية أو المهمة أو الفكرة وليس على مستوى المنظمة ككل. وأهم مميزاتها أنه لا توجد مستويات إدارية رسمية بصورة واضحة ويعمل الجميع من خلال مجموعة عمل متفاعلة، وتتمتع بدرجة عالية من اللامركزية في صنع القرارات والتصرف حسب الموقف، وتشمل فرق العمل خبراء متخصصين وإداريين يمثلون الوحدات المساندة والوحدات التنفيذية، ويكون الهيكل العضوي غير الرسمي أكثر ملائمة، والجمع بين التخطيط والتنفيذ، أي من يقوم بالتخطيط يقوم بالتنفيذ، وهذا النوع يلائم الوحدات التي تعمل في مجالات تتطلب دورا كبيرا ومستمر من الدراسات والبحوث والتطوير وتوكيد جودة الخدمة، ويكون جوهر دور الإدارة العليا في تهيئة المناخ لفريق العمل وتذليل العقبات وحل المشكلات والمتابعة.

1-3-1-2- الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية:

تعد الأدوار التي تؤديها الموارد البشرية عاملا مهما في تحديد وضعها التنظيمي في المنظمات المعاصرة التي تعيش بيئة تنافسية وميلا متزايدا نحو العولمة، فالمنظمة الناجحة في البيئة التنافسية تشجع إدارات الموارد البشرية فيها بممارسة أدوار متعددة لتحقيق أهداف تحسين الإنتاجية ونوعية حياة العمل والاستجابة لمتطلبات البيئة الاقتصادية والقانونية والتكنولوجية، وتتمثل أهم أدوار إدارة الموارد البشرية بالآتي:1

- مساعدة الإدارة العليا، مجلس الإدارة أساسا في تحديد السياسات المرتبطة بالموارد البشرية، وفي تحقيق التكامل بين إستراتيجية المورد البشرية والبرامج وإستراتيجية المنظمة في النمو والتطور.

- مساعدة الإدارة التنفيذية في تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- دعم الإدارة العليا، والإدارة التنفيذية في التقييم والسيطرة على منظومة الموارد البشرية، عن طريق نظام معلومات الموارد البشرية.
- تقييم مدى النجاح في تنفيذ السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- التعرف على المشاكل المتعلقة بالأفراد وتحديد مواقعها وطبيعتها.
- التأكيد المستمر لدى أفراد المنظمة على دورهم في الوصول إلى ما تتوقعه الإدارة العليا منهم.

ويمكن جمع هذه الأدوار المختلفة في ثلاثة أدوار رئيسية لإدارة الموارد البشرية وهي:²

¹ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص 20.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 99.

أ- دور الأعمال *The business role*: يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال، والمساعدة في دفع المنظمة باتجاه الوصول إلى الوضع الذي ترغبه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمنظمة وبهذا يتعزز الدور الإستراتيجي لها.

ب- الدور التشغيلي *Operational role*: يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

فممارسة هذا الدور يساعد إدارة الموارد البشرية في عملية ربطها بحاجات أعمال المنظمة، إذ لا يمكن تصور وضع برنامج تدريبي دون النظر إلى نوع المهارات المطلوبة على مستوى الأعمال، ويعد هذا الدور من الأدوار قصيرة المدى كونه يرتبط بالعمليات اليومية المنجزة على صعيد المنظمة أولاً وإدارة الموارد البشرية ثانياً.

ج- الدور الإداري *Managerial role*: ويسمى بالدور متوسط المدى إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه بالتأكد في دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب واستكشاف أسواق الاستقطاب بالنسبة علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري.

إضافة إلى ما ذكر أعلاه، يمكننا القول أن دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددًا ومعقدًا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني، وإنما يجب أن يتضمن أدوارًا تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية.¹

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 28، 29.

فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة إستراتيجية المورد البشري المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، ويتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في هذا الجانب في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة، أي بين مدير الموارد البشرية وفريق الإدارة العليا باعتباره عضوا فاعلا ضمن فريق الإدارة العليا، حيث يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المنظمة من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالمورد البشري، وكذلك نقاط القوة والضعف في الموجودات البشرية في المنظمة.

أما الأدوار الإبداعية فتتمثل في مجالين رئيسيين تساهم بهما إدارة الموارد البشرية بفاعلية. المجال الأول هو في وضع وتطوير الإستراتيجيات الطارئة *Emergency strategy* أي الإستراتيجيات غير المخطط لها مسبقا من قبل الإدارة، هذه الإستراتيجيات يتم وضعها من قبل العاملين في المستويات الدنيا في المنظمة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون والمرتبطة بالأسواق الجديدة والمنتجات الجديدة...، ومن الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا مهما في تسهيل التفاعلات والاتصالات بين الوحدات المختلفة في المنظمة وتدعيم الأفكار البناءة التي ينجم عنها إستراتيجيات جديدة تأخذ طريقها إلى المناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.

أما المجال الإبداعي لثاني لإدارة الموارد البشرية فهو دورها في تحقيق المزايا التنافسية من خلال تطوير مصادر رأسمالها البشري الذي يوفر للمنظمة الإمكانات والقدرات المميزة المتوافقة مع حاجات البيئة المتغيرة. لقد برز مفهوم "منظمة التعلم *Learning organization*" كاستجابة للاختصاص البيئية المتمثلة بالتغيرات المتسارعة والتي تتطلب من إدارة الموارد البشرية إعداد وتأهيل العاملين باستمرار لاكتساب أية معارف ومهارات جديدة وتوسيع المجالات المعرفية لتحقيق المزايا التنافسية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن المنظمات تتباين في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري فيها، بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعا للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

1-3-1-3- عوامل أخرى:

يمكن تلخيص هذه العوامل فيما يلي:

أ- **تكنولوجيا الإنتاج:** المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية مثل تكنولوجيا الإنتاج الواسع، تميل إدارة الموارد البشرية فيها إلى التنظيم الآلي والمركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية كالتركيز على الجوانب الرسمية في عملية الاختيار والتعيين من خلال معايير محددة، ومن قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض، وكذلك برامج تدريبية وتطويرية محددة وغير متنوعة، والعكس يكون في حالة التكنولوجيا غير الروتينية، إذ يتطلب هذا النوع من التكنولوجيا إعداد كوادر إبداعية علمية، لذا يكون الاهتمام بالبرامج التطويرية المرنة وأنظمة الحوافز المتنوعة.¹

وكما نجد أن السلع والخدمات التي تقدمها المنظمة تتحكم في الأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم، إذ أن المنظمة تنسم بإنتاج سلعي أو خدمي واسع ومتعدد وتتعامل مع مستهلكين مختلفين فإنها غالبا ما تنتهج الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية والعكس صحيح.

ب- **فلسفة الإدارة العليا:** غالبا ما تؤثر فلسفة الإدارة العليا (فلسفة المدير) على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية، فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة يوجه نشاطات إدارة الموارد البشرية بهذا الاتجاه، حيث تكون إستراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة بهدف الحصول على أفضل الكفاءات. وعكس ذلك عندما يكون المدير متحفظا، وأيضا نجد أنه إذا اقتنعت الإدارة العليا

¹ المرجع السابق، ص 41.

بالسياسات والإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لديها فإن ذلك يؤدي إلى قبول الانصياع نحو مركزية إدارة الموارد البشرية، أما إذا كانت الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالأفراد لاسيما إذا تمتع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية بالمؤهلات والخبرات اللازمة باتخاذ القرارات المناسبة بهذا الشأن مما يتيح الأمر لاعتماد اللامركزي في إدارة الموارد البشرية.

ج- **خصائص سوق العمل *Characteristics of labor market***: كثيرا ما يتأثر دور وأهمية إدارة الموارد البشرية بالتغيرات في خصائص سوق العمل، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض للموارد البشرية فيها، مع توافر التأكد النسبي عن التركيبة الكمية والنوعية لعنصر العمل تميل المنظمات إلى تقليص دور إدارة الموارد البشرية على الدور التنفيذي المتمثل بسياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء.

أما في أسواق العمل التي تتميز بعدم استقرار وعدم وضوح في الاتجاه العام للطلب والعرض للموارد البشرية وهو ما يميز أسواق العمل اليوم التي تتنافس المنظمات فيها للحصول على الكم والنوع المطلوب من الموارد البشرية بأقل التكاليف، ففي مثل هذه الأسواق تميل المنظمات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي مثل هذه المنظمات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها مما يضعها في قمة البناء التنظيمي للمنظمة.¹

د- **توفر الكوادر الإدارية الكفوة *Availability of efficient administrative staff***: تحتاج إدارة الموارد البشرية لكي تمارس عملها بشكل كفؤ إلى كوادر إدارية متخصصة تفهم مسؤوليات الإدارة أولا، وتحاول عكس هذه المسؤوليات بإجراءات ونظم وقواعد عمل ثانيا، وعليه

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 101.

فإن توفر الكادر المتخصص بإدارة الموارد البشرية يمثل عائق أمام المنظمات في استحداث إدارة متخصصة بهذا المورد بالرغم من كبر حجمها وتعدد أنشطتها وكثافة استخدامها لعنصر العمل، وهذا ينعكس سلباً على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ويظهر ذلك في فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة. من هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية لكي يكون مؤهلاً لاتخاذ قرار يمكن أن تؤدي بالمنظمة إلى وضع قد لا تريد الوصول إليه.¹

هـ- **المستوى التقني *Technology level***: غالباً ما تتقلص أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية بفعل التقنية العالية، وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل، وهذا الإحلال يمكن أن يؤثر سلباً على وضع إدارة الموارد البشرية في المنظمة، وعليه فالمنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء إدارة الموارد البشرية أدواراً هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات إما المهملة أو الموجودة في قاعدة الهرم التنظيمي.

و- **المتغيرات البيئية التي تعمل بها المنظمة**: إن البيئة التي تعمل بها المنظمة تعتبر أيضاً من العوامل الحاسمة في اعتماد الأسلوب المركزي أو اللامركزي في التنظيم، إذ أن المنظمة التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وثابتة فإن الأسلوب المركزي يعتبر أكثر فاعلية في تحقيق الأهداف، والعكس إذا كانت تعمل في بيئة ديناميكية معقدة ولا تتسم بالاستقرار أو الثبات فإن الأسلوب اللامركزي في إدارة الموارد البشرية يعتبر أكثر جدوى في هذا الإطار.²

¹المرجع السابق، ص 102.

² خضير كاظم، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 29.

ونستخلص مما تقدم أن تحديد وظائف وتنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن تكون عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعنية، وبعبارة أخرى أن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية دالة للكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بنظر الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية.

1-3-2- وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف طبيعة المهام الموكلة لإدارة الموارد البشرية باختلاف المنظمة، وطبيعة نشاطها وحجمها، ومستوى تطورها، ويمكن تصنيف هذه المهام إلى:

- وظائف فنية تتعلق بتخصص وظيفة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة.

ومن هنا نتبادر إلى ذهننا فنتساءل هل هناك علاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة؟ والإجابة تكون نعم أن هناك تصاحب، وتلازم، واقتتران بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، وهذا حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الأفراد	المالية	الإنتاج	التسويق	وظائف المنظمة
				وظائف الإدارة
✓	✓	✓	✓	التخطيط
✓	✓	✓	✓	التنظيم
✓	✓	✓	✓	التوجيه
✓	✓	✓	✓	الرقابة

شكل رقم (03): العلاقة بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة.

المصدر: محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: دار الوفاء لنشر الطباعة والنشر،

ط01، 2007، ص 27.

ويظهر من الشكل أن كل وظيفة من وظائف المنظمة لا تقوم لها قائمة، أو لا تجني المنظمة ثمارها بدون وظائف الإدارة.

1-2-3-1- الوظائف الفنية:

وهي تتعلق بالوظائف الفرعية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيصها كما يلي:¹

1-1-2-3-1- تأمين وتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة: وتشمل كل ما يتعلق بالتأكد

من توفر العاملين الذي تحتاجهم المنظمة، بالأعداد والمؤهلات والتوقيت المناسب. ويتطلب ذلك، إعداد قائمة بالوظائف التي سيشغلونها ومؤهلات شاغل كل وظيفة، وخطة تحدد أعداد من تحتاجهم المنظمة ومواعيد ذلك، ثم البحث عنهم وتعيينهم وتنسيبهم إلى الدوائر والوحدات التي يعملون فيها، تعريفهم بالمنظمة وبعملهم. وباختصار تشمل هذه العملية على الأقل الفعاليات الفرعية التالية:²

- تحديد الوظائف وتصميمها وتوصيفها.
- تخطيط الموارد البشرية.
- استقطاب الموارد البشرية.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية.

1-2-3-1-2- مكافأة العاملين وتعويضهم: وتشمل تعويض ومكافأة العاملين عن الجهود التي

يقدمونها لها. ويشمل ذلك وضع أنظمة للأجور والرواتب، تحفيز العاملين لتقديم أداء أفضل، تحديد المزايا التي تقدم لهم، وأيضاً تحديد قيمة كل وظيفة لتحديد الأجر المناسب لها، وهذا يتطلب أيضاً

¹ سعاد نائف برزوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، مرجع سابق، ص 24.

² أنظر: كامل بربر، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، ط 01، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2008، ص 65.

إجراء التقييم الدوري لأدائهم للتأكد من كونهم يؤدون عملهم بشكل سليم. وتشمل هذه العملية الفعاليات الفرعية التالية:

- تحديد المزايا التي تضعها المنظمة للعاملين.
- إجراء تقييم للوظائف يحدد قيمة كل وظيفة للمنظمة.
- إعداد وإدارة نظاماً للأجور والرواتب.
- إعداد وإدارة نظام للحوافز.
- تقييم دوري لأداء العاملين.

وتعتبر هذه الوظيفة جد حساسة كونها تحدد مصير العامل في المنظمة من حيث البقاء أو المغادرة (المحافظة على الموارد البشرية)، وخاصة من ناحية الحوافز بمختلف أشكالها.

1-3-2-3-1- إدانة وصيانة العاملين وتوفير بيئة آمنة: وتشمل المحافظة على العاملين المتوفرين والتأكد من سلامتهم وعدم تعرضهم للمخاطر وهذا يتطلب التأكد من خلو بيئة العمل من مخاطر المرض والحوادث، والتي يمكن أن تكون عملية معقدة في منظمة ينطوي العمل فيها على مخاطر كما تخضع لقوانين عمل دقيقة. منظمات كهذه تحتاج نظاماً للسلامة المهنية، بالإضافة إلى ثقافة ومناخ يوفر بيئة آمنة. وباختصار فإن هذه العملية تتضمن الفعاليات الفرعية التالية:

- وضع وتنفيذ نظاماً للسلامة المهنية.
- متابعة قوانين العمل ومتطلباتها.
- التأكد من امتلاك المنظمة لثقافة ومناخ يضمن السلامة والفرد.

1-3-2-4- تطوير العاملين (التدريب والتطوير): ويشمل تأهيل العاملين لأداء مهامهم الحالية، وأيضاً تطويرهم ليكونوا مؤهلين لأشغال وظائف أخرى أكثر تعقيداً، ويكون هذا التطور إما

لتطوير عجلة الإنتاج أو لأغراض وظيفية لتحسين الوضع الوظيفي للعاملين وترقياتهم¹، ويتطلب تنفيذ هذه الفعالية ما يلي:

- التخطيط المهني ومساعدة العاملين في التخطيط لمستقبلهم المهني.
- إعداد وإدارة برامج لتطوير العاملين.
- التخطيط لنشاط التدريب وتنفيذه.

وتتميز هذه الوظيفة، بأنها هي المسؤولة عن التغيير الداخلي كونها الوكالة المتخصصة بالتطوير، وارتباطها المباشر مع الإدارة العليا يمنحها هذه الصفة ويعطيها مزيداً من الصلاحيات التي تنعكس إيجاباً على المنظمة والعاملين.²

1-3-2-1-5- إدارة العلاقات الصناعية: علاقة المنظمة بغيرها من المنظمات والجهات ذات العلاقة والاتحادات النقابية والعمالية، تتطلب توثيق وتطوير هذه العلاقات وفق المصالح المتبادلة ومتابعة النزاعات والشكاوي ضمن دوائر الاختصاص المعنية.

والجدير بالذكر أن هناك منظمات في الدول المتقدمة تخضع الكثير من القضايا أعلاه فيها إلى شروط فرضتها عليها نقابة قوية. في منظمة كهذه تتغير مسؤوليات إدارة الموارد البشرية لتصبح إدارة العلاقة مع النقابة، ولهذا يتم حتى تغيير اسم الدائرة فتصبح إدارة العلاقات الصناعية والتي تعني إدارة العلاقات مع النقابة. وفي هذه الحالة تحتاج إدارة العلاقات الصناعية الاهتمام بما يلي:

- متابعة وضع النقابة وخصائصها والتغيرات التي تحدث فيها.
- المساومة مع النقابة حول شروط العمل المختلفة.

1 بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2009، ص 20.

2 نفس المرجع، نفس الصفحة.

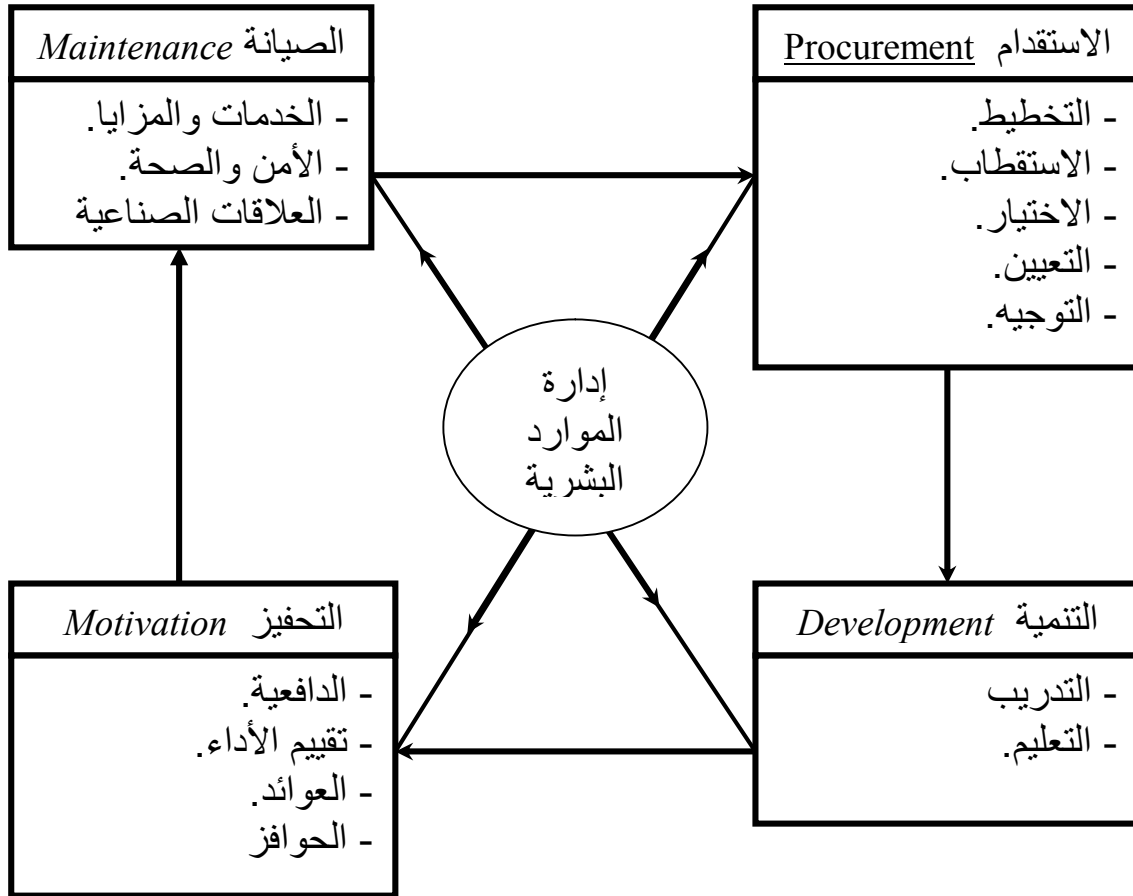
1-3-2-1-6- وظائف أخرى: بالإضافة إلى ما جاء أعلاه، تحتاج إدارة الموارد البشرية الاهتمام بمجموعة قضايا أخرى تتعلق بمتابعة حالة العاملين ترقيةهم ومنحهم الإجازات وغيرها، معاقبتهم إذا اقترضوا... الخ، كما تحتاج الاحتفاظ بمعلومات عنهم، وإجراء البحث والمتابعة وغيرها.

1-3-2-1-7- وظيفة إدارة الموارد البشرية المتعددة الجنسيات: إن انتشار المنظمات وامتداد نشاطاتها وعملياتها لتشمل أنحاء متعددة من بلدان العالم، وبروز العولمة والمعلوماتية المرافقة لهذا الانتشار أدت إلى خلق وظيفة خاصة تواكب هذه التطورات، عرفت بوظيفة إدارة الموارد البشرية المتعددة الجنسيات، الهدف منها مساعدة المنظمات المتعددة الجنسيات والعالمية على توضيح كيفية التعاطي مع الأفراد ذوي الجنسيات المختلفة.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق نستنتج أن الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية تكمن في الحصول على الموارد، وإدارتها ثم التخلص منها⁽²⁾، وعليه يجب النظر إلى إدارة الموارد البشرية كعملية تتكون من أربع وظائف رئيسية تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، وإعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم. ويمكن تلخيص مختلف هذه الوظائف في الشكل التالي:

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 31.

(2) أنظر: باري كشوي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 13-15.



الشكل رقم (04) : عملية إدارة الموارد البشرية.

المصدر: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993، ص 35

وتعتبر الفعاليات الفرعية أعلاه هي أهم مهمات أو وظائف إدارة الموارد البشرية، تختلف

تفاصيلها باختلاف المنظمة، فالمنظمة الكبيرة تحتاج أن تهتم بكل منها بشكل موسع، وقد يكون لها

قسم خاص بكل منها، في حين قد يقوم قسم صغير في منظمة صغيرة بها جميعا.

بالرغم من اختلاف المنظمات من حيث حجمها ونشاطها، يمكن أن تلاحظ اتجاه عام نحو الاختلاف المسجل على الوظائف المرتبطة بإدارة الموارد البشرية، وعليه حقل نشاط إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمه إلى خمسة أجنحة:¹

- إدارة الأفراد مع الأجور، تسيير نظام معلومات الأفراد وتسيير عدد العمال، إعداد الميزانية الاجتماعية.

- تأتي بعدها كل الأسئلة المتصلة بتسيير الأفراد وخاصة تلك المتعلقة بتسيير التوظيف وتطوير المسار المهني في مختلف جوانبه: النقل، التكوين، الترقية، الاستقالة، التسريح،...
- الجوانب المتعلقة بالتسيير الجماعي و تنطلق من انشغالات المسؤولين على الأفراد، والتي لها علاقة مباشرة بتسيير المنظمة مثل حساب والتحكم في الكتلة الأجرية، التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموازنة ووسائل التكوين، دراسة و تسيير الموازنة الاجتماعية، والأخرى خاصة بالتأطير مثل: دراسة الوظائف، تطوير الوظائف الحساسة، متابعة المقابلات، دراسة برامج التكوين،...

- جناح التطوير الاجتماعي مثل: انجاز استثمارات انطلاقا من العاملين (الرضا، التقييم، التوقعات)، إعداد وتحضير خطط عمل ذات نوعية، الإدارة بالمشاركة، إعداد وقت العمل،...

- آخر جناح انشغالات المسؤولين المتعلقة بالعلاقات الاجتماعية والنقابية مثل: تنظيم الانتخابات، تحضير الاجتماعات و إدارتها، العمل على تشجيع الحوار الاجتماعي، التفاوض على الاتفاقات، تسيير الصراعات.

¹ Lacono Geneviève, gestion des ressources humaines « défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité », Alger: casbah éditions, 2004, P 26, 27

1-3-2-2- الوظيف الإداري:

تتعلق بالوظائف التي تساعد على تنفيذ المهام الفنية للإدارة، وتشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه والتنسيق، الرقابة، وتحديد الخصائص الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي:

وظائف فنية	وظائف إدارية	استقطاب الموارد البشرية	تدريب وتنمية الموارد البشرية	مكافأة الأفراد	توفير الرعاية الصحية والخدمات
- التخطيط		x	x	x	x
- التنظيم		x	x	x	x
- التوجيه		x	x	x	x
- الرقابة		x	x	x	x

شكل رقم (05) العلاقة بين الوظائف الفنية والوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، مرجع سابق، ص 60.

وفيما يلي عرض موجز للوظائف الإدارية:⁽¹⁾

1-3-2-2-1- التخطيط: هو إعداد خطة عن نشاطات الإدارة خلال فترة زمنية معينة ابتداء

من تحديد الأهداف ثم وضع خطوات ومتطلبات تنفيذ هذه الأهداف. ورغم كون الموارد البشرية عنصراً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إلا أن أخذها بعين الاعتبار يختلف من منظمة إلى أخرى، ويمكن توضيح هذا الاختلاف حسب الاتجاهات التالية:

- الاتجاه الأول حيث تقوم المنظمات بتقدير العرض والطلب الضروريين من الموارد البشرية لتلبية احتياجاتها على المدى البعيد، لكن هذا الاتجاه يقتصر على تحديد الأفراد المناسبين وبالأعداد الكافية في الأماكن المناسبة دون الاهتمام بغير ذلك.

(1) وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 33.

- الاتجاه الثاني حيث تقوم المنظمات بوضع مخططاتها الخاصة بتسيير الموارد البشرية حسب الإستراتيجية المقررة من الإدارة العامة دون المساهمة في وضع القرارات الخاصة بهذه الإستراتيجية.

- الاتجاه الثالث يقترح أخذ الموارد البشرية بعين الاعتبار على أعلى مستوى إستراتيجي أي عند تعريف رسالة وأهداف المنظمة، وعند وضع المخطط الإستراتيجي للمنظمة، وتعرف هذه المنظمات إستراتيجية تطورها بأخذ قدراتها وكفاءاتها البشرية بعين الاعتبار وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على الإجابة على احتياجات المنظمة من الناحية الكمية والكيفية.

وبعد التخطيط لأنشطة الموارد البشرية عاملا حاكما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الفعالة للموارد البشرية، كما أنه يعتبر بمثابة صمام الأمان بالمنظمة للتخفيف من حدة الاضرابات ومنع حدوث الكثير من المشكلات. إن التخطيط يحتاج إلى قدرات خاصة، حيث يتضمن القدرة على التفكير، والتحليل والوصول إلى القرارات السليمة.

1-3-2-2-2- التنظيم: تهدف عملية التنظيم إلى تجميع الموارد البشرية ووضعها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المنظمة بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. كما أن انتماء الأفراد إلى مجموعات منظمة تكون مهام الأفراد فيها معرفة وواضحة، وتشجع التعاون والمفوضة ما بين الأفراد، ويمكن من تحقيق الرضا من ناحية ويؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وإلى تحقيق فعالية المنظمة من ناحية أخرى.

1-3-2-2-3- التوجيه: بعد تحديد خطة العمل في مجالات الأفراد المختلفة وتحديد الهيكل التنظيمي لتنفيذ هذه الخطة، يلي ذلك وظيفة أخرى مرتبطة بتنفيذ الأعمال المختلفة وهي التوجيه

والتي تتضمن إزالة العقبات التي تقف في طريق أداء الأفراد لواجباتهم وجعلهم يؤدون عملهم بكفاءة ورضا كامل، وذلك من خلال تصميم الوظائف، ووضع أنظمة التكوين والتطوير، والتحفيز المناسبة لتقوية إرادة العامل وتوضيح مسؤولياته في العمل.

1-3-2-2-4- الرقابة: يمكن تعريفها على أنها نظام لتحليل ومراجعة أداء العمال والتأكد من أن النتائج تحقق الأهداف المقررة مسبقاً في الخطة كما تكون المراقبة من مراجعة الوظائف للتأكد من عملها، من التزام العاملين بشروط عملهم وبالأداء والسلوك الإيجابي السليم، ومن اكتشاف الفروقات والقيام بالتعديلات اللازمة لتصحيحها، وتتضمن عملية الرقابة أربع مراحل هي:

- وضع سياسات وإجراءات وقواعد الأداء.

- قياس الأداء الحقيقي.

- مقارنة الأداء الحقيقي بالقواعد.

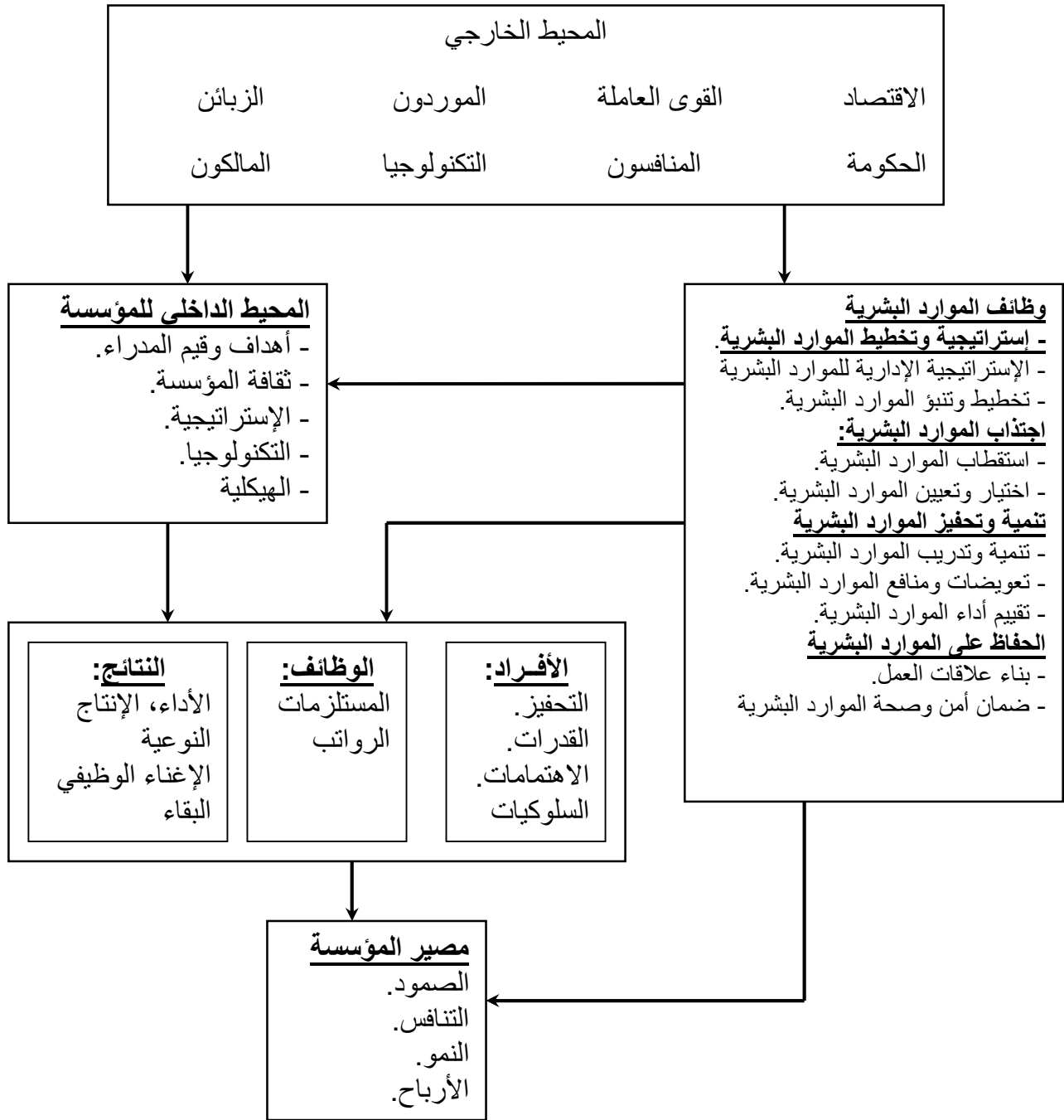
- القيام بالتعديلات اللازمة.

ويشكل وضع السياسات الإطار أو الاتجاهات العامة لاختيار العمليات المناسبة، والتي يجب أن يتبعها العمال في وظائفهم، أما الإجراءات والقواعد فهي خاصة بعملية أو وظيفة معينة وتوضح الإجراءات كيفية تطبيق السياسات أما القواعد فهي تعرف ما يجب القيام به لتطبيق الإجراءات. ويتم وضع المؤشرات التي تسهل عملية المقارنة بين الأداء المحقق والأداء المنتظر حسب الخطة المسطرة ثم اكتشاف الفروقات الموجودة وتعديلها حسب الإمكانيات المتوفرة.

1-3-2-2-5- مسؤوليات إستراتيجية: وتتمثل في التفكير في مستقبل الإدارة على المدى

البعيد والتأكد من توفر خصائص وشروط نجاحها، ويتطلب هذا الأمر من مدير الموارد البشرية معرفة إستراتيجية المنظمة وخططها بعيدة المدى.

ومما سبق يتجلى أن الوظائف المذكورة هي وظائف أساسية وعامة بالنسبة لكل المديرين، هذا وتظهر المهارة في الإدارة في كيفية تطبيق هذه الوظائف على المجالات التشغيلية المختلفة مثل: الاستقطاب، التدريب والتطوير، المكافأة، الخ. وبالتالي فإنه يجب على مدير الأفراد الكفاء أن يتعرف على المجالات التي يديرها ويشرف عليها وفقا للأسلوب الإداري السليم. وبالتعمق أكثر في وظائف إدارة الموارد البشرية، نجد أن هذه الأخيرة ملزمة بوضع مخطط الموارد البشرية ضمن الإمكانيات والشروط التي لا تتعارض مع القوى والتأثيرات التي تفرضها البيئة المحيطة بالمنظمة، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



شكل رقم (06): مخطط الموارد البشرية

المصدر: جمال الدين مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص 18.

إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد التي يجب، وأين يجب، ومتى يجب، و إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة موقفية، لأن تطبيقاتها وممارساتها تتحول وتتغير عبر الزمن، وحسب البيئة الخارجية (القانونية، السياسية، الإجتماعية،...)، والبيئة الداخلية (الاستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيم الثقافية للمنظمة) التي تتطور فيها.¹ ووظائف الموارد البشرية يمكن أن تعرف انطلاقاً من ثماني خصائص، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (02): خصائص ووظائف الموارد البشرية

الخصائص	التعريف
وظيفة إستراتيجية	تكون الموارد البشرية أحد أعمدة الإستراتيجية العامة للمنظمة نفسها نفس الوظائف الأخرى كالتسويق، المالية،...، ومسؤول الموارد البشرية مكلف بتأمين الترابط و التلاحم بين إستراتيجية المنظمة وخطط مهام الموارد البشرية
وظيفة مشتركة	وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة مشتركة بمعنى أن المستويات الهرمية الوسيطة (مسؤولي مصالح الورشات) تطبق أكثر فأكثر الوظائف التقليدية التي تعود لإدارة الموارد البشرية. وهذا الإشتراك يمكن أن يكون داخلي (تفويض بعض الوظائف للمسؤولين في الهرم مثل المقابلات السنوية، التقييم، أو خارجي مثل دعوة المستشارين لتنظيم التكوينات المستهدفة أو حصص تدريبية.
وظيفة مبدعة	وظيفة الموارد البشرية هي وظيفة مبدعة لأنها لا يجب أن تتوقف عن التكيف مع تطورات البيئة المحيطة بها سواء كانت داخلية أو خارجية فهي شريكة في التغيير، ويجب عليها في هذا الإطار أن تطور أساليب ووسائل وأدوات جديدة لمسايرة هذه التحولات.
التسيير الفردي والجماعي	تقع إدارة الموارد البشرية على جانبيين هما الجانب الفردي والجانب الجماعي، ومجموع الأفراد الذين يكونون المنظمة تختلف عن

¹ Lethielleux Laetitia, **OP-cit**, P 17

الجماعة، مثلا: سياسة الأجور يمكن فهم الإجراءات التي تشير إلى رفع أو ترقية الأجر الفردي (العلاوات المحددة)، ونفس الشيء للجماعة (كل الأفراد سيستفيدون لقاء مشاركتهم في تحقيق هدف معين)	
إدارة الموارد البشرية تقود وتفكر بالمفهوم الكمي والنوعي، وأيضا مرونة الموارد البشرية تظهر في الجوانب الكمية (عدد العاملين الضروري لتحقيق الإنتاجية) والجانب الكيفي (الكفاءات التي تم الحصول عليها لتنفيذ مهمة معينة).	تسيير العناصر الكمية والنوعية
عمل المنظمة يكون على المدى القصير، المتوسط والطويل، ونعرف اليوم أن اتجاه المدى الطويل أصبح متوسط المدى، وسياسات إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون قصيرة المدى عندما تتعلق بالتصرف السريع والحصول على النتائج بسرعة، والعكس الإدارة تكون في المدى الطويل بالنسبة للسياسات التي تتطلب وسائل مالية وبشرية هامة.	التسيير في المدى القصير وال المدى الطويل
في جميع العلاقات الإنسانية، يوجد جانب رسمي وجانب غير رسمي، والمنظمة لا تستطيع التهرب من هذا المنطق. وأيضا إدارة الموارد البشرية يجب أن تواجه الشبكات الرسمية (علاقات واضحة معروفة بين الأفراد مثل العلاقات بين المستويات الإدارية)، والشبكات غير الرسمية (علاقات رسمية ودية بدون روابط هرمية).	التسيير الرسمي وغير الرسمي
ثقافة المنظمة يمكن أن تعرف بأنها اسمنت التنظيم، وتخص القيم المشتركة التي يتقاسمها الأفراد، وهذه القيم يمكن تحويلها من فرد لآخر. وإدارة الموارد البشرية مطالبة باحترام هذه القيم داخل المنظمة وخصوصا الموارد البشرية الجديدة، ونشر هذه القيم الثقافية بهدف المساعدة على الاندماج.	حامية القيم الثقافية

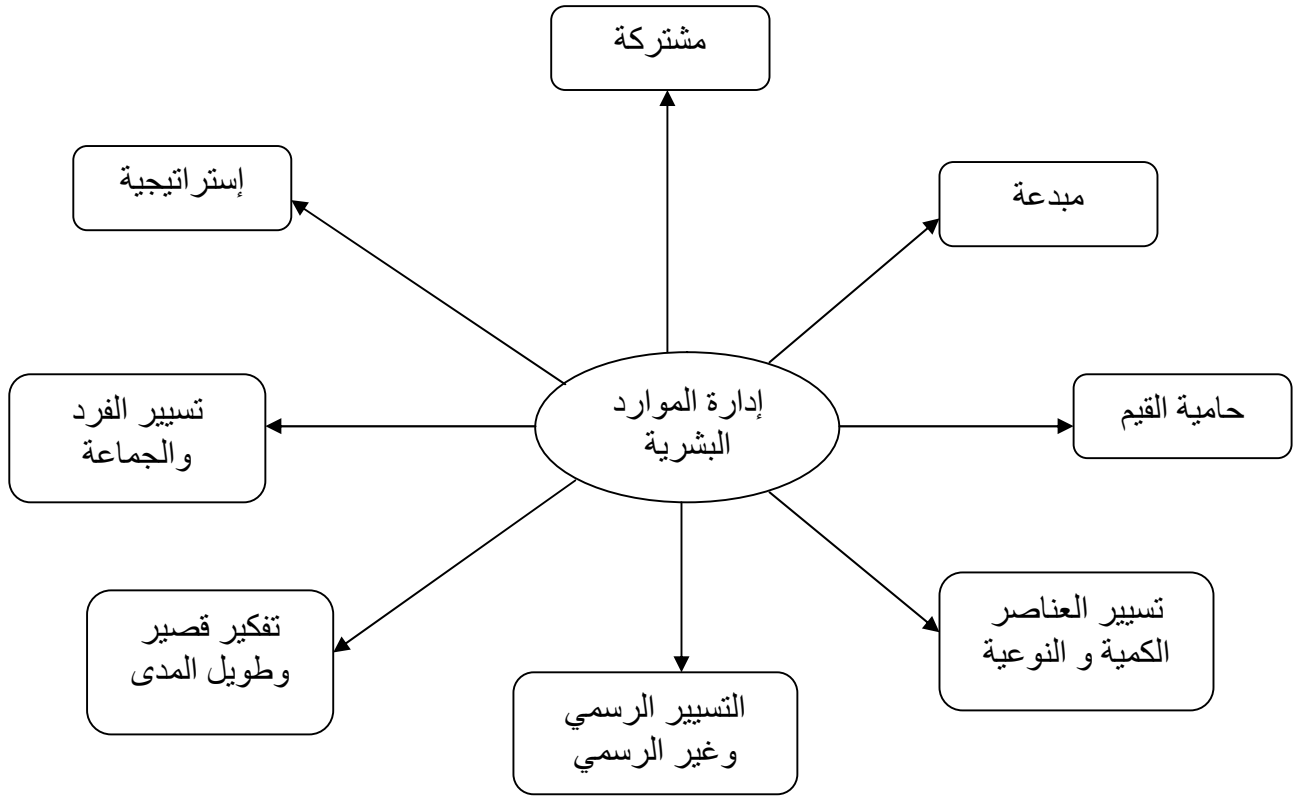
Source : Lethielleux Laetitia, **l'essentiel de la gestion des ressources humaines,**

4eme édition , Paris : lextenso éditions, 2010, P 25- 27

وهذه الخصائص المذكورة توضح أهمية الربط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، ومن

هنا نذكر فكرة أن إدارة الموارد البشرية ضرورية وذات أهمية كبيرة، نفسها نفس الإدارات الأخرى

في انجاز إستراتيجية المنظمة العامة. و الشكل الموالي يوضح حوصلة الخصائص الثمانية لإدارة الموارد البشرية.



الشكل رقم (07): حوصلة الخصائص الثمانية لإدارة الموارد البشرية

Source : Lethielleux Laetitia, **P'essentiel de la gestion des ressources humaines.**
4eme édition , Paris: lextenso éditions, 2010, P 28

ولمواجهة هذه الخصائص، إدارة الموارد البشرية مطالبة بالبحث عن كفاءات متعددة ومتنوعة. واليوم مسؤول الموارد البشرية مطلوب بأن يكون نفسانيا، ومتفاوضا، وإستراتيجيا، ومناقشا، ومسيرا، ومتعدد اللغات في نفس الوقت أمام موجة العولمة.¹

¹ Lethielleux Laetitia, **OP-cit** , P 28

1-3-3- تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات، وأحيانا تغيير في تصاميمها. فالمالك الواحد، لا يحتاج لهيكلية إدارية، لأن باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجيا أو تسويقيا أو ماليا. ولكن مع ازدياد حجم المشاريع وكميات الإنتاج، يتعذر على المالك أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد. من هنا بدأ التفكير جديا، بتحديد مهام إدارة الأفراد وتحديد موقعها في الهيكلية الإدارية كنتيجة لتطور إدارة المنظمات، وتعدد أنواعها وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان⁽¹⁾، وقد رافق هذا التطور لإدارة الأفراد تطور في صلاحياتها من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

1-3-3-1 - علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

عرفنا مما سبق أن إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شؤون العاملين في المنظمة إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شؤون العاملين بها والتأكد من صلاحياتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، ومن هنا يتجلى أن هناك علاقة قوية بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى. حيث تقوم إدارة الموارد

(1) حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 39.

البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.⁽¹⁾

ومن هذا المنطلق نجد أن إدارة الموارد البشرية تقوم بدور يتميز بأنه ذو شقين:⁽²⁾

أ- **دور استشاري:** إن نمط علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة تميزها الوظيفة أو السلطة الاستشارية *Staff authority*، وما نقصده بهذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية تقوم بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الموارد البشرية. ومن ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد للمديرين التنفيذيين (لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة) وتساعدتهم في علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم. وعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط، بمعنى أنها لا تملك سلطة البت في مشاكل الموارد البشرية أو اتخاذ قرارات بشأنها، فدورها هو فقط تقديم المقترحات والحلول فيما يعرض عليها من مشاكل الموارد البشرية في الإدارات الأخرى، ولهذه الإدارات حق رفض أو قبول هذه المقترحات. وهذا الرأي يرتبط بتطبيق مبدأ تعادل السلطة مع المسؤولية للمديرين في المنظمة، حيث أن كل مدير مسؤول عن تنفيذ خطط وأعمال معينة في إدارته، ومن المنطقي أن تترك له وحده سلطة اتخاذ القرارات داخل إدارته بما في ذلك الأعمال المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهو يقوم بأداء ذلك بناء على المقترحات التي تصله من إدارة الموارد البشرية ويكون دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة دور المرشد والناصح.

ب- **دور تنفيذي *Line authority*:** هذا الدور يتم مزاولته داخل إدارة الموارد البشرية حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسات الخاصة بالقوى العاملة مثال ذلك:

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عمان: عالم الكتب الحديث، 2009، ص 27.

(2) صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق، ص 85.

إعداد البحوث والدراسات في مجال الموارد البشرية، الاحتفاظ بسجلات العاملين، وتقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية. كما تقوم بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية، وذلك للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة وعدم تجاوز المديرين أو مخالفتهم للوائح العمل، ويتم ذلك عن طريق طلب إدارة الموارد البشرية بيانات من الإدارات الأخرى المختلفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل هذه البيانات واستخلاص النتائج وتحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى مثل الشراء، التخزين والشؤون القانونية، التخطيط والمتابعة، البحث والتطوير تتمتع أساساً بسلطة استشارية، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها أصبحوا يؤمنون اليوم بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالاً، ويؤمنون أيضاً بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها، لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة⁽¹⁾، فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطائه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية. وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعاً ثالثاً وجديداً يطلق عليه "السلطة الوظيفية *Functional authority*".

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمة التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين ووضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم، ونقلهم ومقابلة المترشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقوم الوظائف... الخ.

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 28.

والخلاصة أنه نظرا لأهمية الأدوار التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لا يمكن أن تقوم بوظيفتها على الوجه الأكمل إلا إذا كانت تابعة وتحت إشراف الإدارة العليا مباشرة، وأن يتم التنسيق والتعاون بينها وبين الإدارات الأخرى في المنظمة.

1-3-3-2- المكانة التنظيمية لإدارة الموارد البشرية:

في الماضي اقتصرت أنشطة الموارد البشرية على وظائف تقليدية منها شؤون العاملين، إدارة الموظفين، إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الأفراد وتطورت بمعانيها وغايتها وأهدافها ومضامينها مع التسارع الصناعي والإنتاجي، وأصبحت تسمى إدارة الموارد البشرية وذلك لأهمية الموارد البشرية القصوى في المنظمة ودورها الرئيسي في العملية الإنتاجية، وهذا ما استوجب ضرورة وجود إدارة متخصصة تتمكن المنظمة بواسطتها من متابعة كل ما يتعلق بشؤون الموارد البشرية، ويشكل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تحدد بموجبه مواقع كافة الموارد البشرية، وبشكل يسمح لها بالتركيز على تحسين الأداء وتحقيق الأهداف، كما أن إلمام الموارد البشرية بوضوح لأدوارها المرسومة في الهيكل التنظيمي، يعني ذلك تحديد واضح لمراكز المسؤولية عن الأداء، شبكة واضحة للتواصل، كيفية اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة⁽¹⁾. هذا الوضوح في تصميم الهياكل التنظيمية يسهل بدرجة عالية من الدقة في تقييم البيئة الداخلية، ومن ثم تحديد نقاط القوة والضعف أثناء تحديد أهداف إدارة الموارد البشرية.

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 33.

وفيما يخص تصوير هيكلية إدارة الموارد البشرية، فنجد هناك عدة تصورات تعتمد على شكل البناء التنظيمي للمنظمة، فالأشكال التنظيمية الأساسية من حيث توزيع السلطة أفقياً هي ثلاثة:⁽¹⁾

○ **التنظيم الخطي Line organization**: في هذا النوع من التنظيم لن نجد فيه دائرة العاملين بل نجد بأن كل مسؤول يهتم بشؤون العاملين إلى اهتماماته الأخرى، كما تنحصر فيه كافة السلطات عن كافة وظائف المنظمة (العمليات، التسويق، التمويل، الأفراد، المعلومات...) بالإدارة العليا ثم بمساعديها وحسب الحاجة.

○ **التنظيم الوظيفي Functional organization**: هو شكل تنظيمي تقيم فيه الإدارة العليا دوائر أفقية تمنحها سلطات الأمر على كافة المنظمة وفي مجال تخصصها، ونستنتج من هذا أن إدارة الموارد البشرية لها سلطات أمر على كل الدوائر الأخرى في مجال الموارد البشرية. السمة المميزة والأهم لهذا الشكل التنظيمي هو أنه يجعل لكل شخص يعمل في هذه المنظمة مدراء عدة يأمرونه على سبيل المثال مدير إدارة الموارد البشرية، مدير التسويق،

○ **التنظيم الخطي - الاستشاري Line-Staff**: يسعى هذا التنظيم إلى الاستفادة من مزايا كل من الشكّلين أعلاه وتقليل عيوبهم، وهو بذلك التنظيم الأكثر شيوعاً في منظمات الأعمال الكبيرة، والأساس في التنظيم الخطي-الاستشاري هو أنه تنظيم خطي، ولكنه يسعى لمعالجة مشكلة الحاجة لمساعدة متخصصة في بعض الأمور، فيقيم وظائف ودوائر تقدم الاستشارات والخدمات التي قد تحتاجها، ويتم تحديد هذه الدوائر حسب الحاجات الخاصة لكل منظمة فمثلاً: إذا كانت

(1) لمعلومات أكثر حول هذه الهياكل أنظر: سعاد نائف برنوطي إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، مرجع سابق، ص 51-62.

- يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 103-112.

القضايا المالية والمحاسبة معقدة قد تقيم المنظمة دائرة تقدم الاستشارات في هذا المجال، وإذا كانت بحاجة إلى استشارات قانونية قد تقيم دائرة خاصة بذلك، وإذا كانت قضايا شؤون العمال معقدة قد تقيم إدارة تقدم الاستشارات حول هذه الشؤون إلى غير ذلك من القضايا.

كمانرى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تكون مركزية أو لامركزية، ومن خلال هذه النظرة، يمكن تحديد ثلاثة أنواع للهياكل التنظيمية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وذلك حسب طبيعة العمليات، حسب أصناف العمال ودرجاتهم، حسب المنظمة أو الخدمة.¹

ويمكن توضيح علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا والإدارات الأخرى في المنظمة من خلال التنظيم المركزي واللامركزي كما يلي:²

• **التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:** في هذا التنظيم من الممكن أن نجد إدارة مستقلة تتولى إدارة شؤون العاملين في المنظمة، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة أي تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا، ويتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري، وتمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة، إذ يكون مديرها عضوا في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة.

التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: تتطلب التحديات التي تعرفها المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ضرورة إعادة التنظيم لهذه الأخيرة وذلك بتحويل بعض نشاطاتها إلى الإطارات أو مساعدتها، واللامركزية تشير إلى أنه يجب أن تنجز بعض النشاطات من طرف

¹ Gauden Joël, Adérito Alain Sanches, gestion des ressources humaines, 2 eme édition, Paris : berger-levrault, 1997, P 69

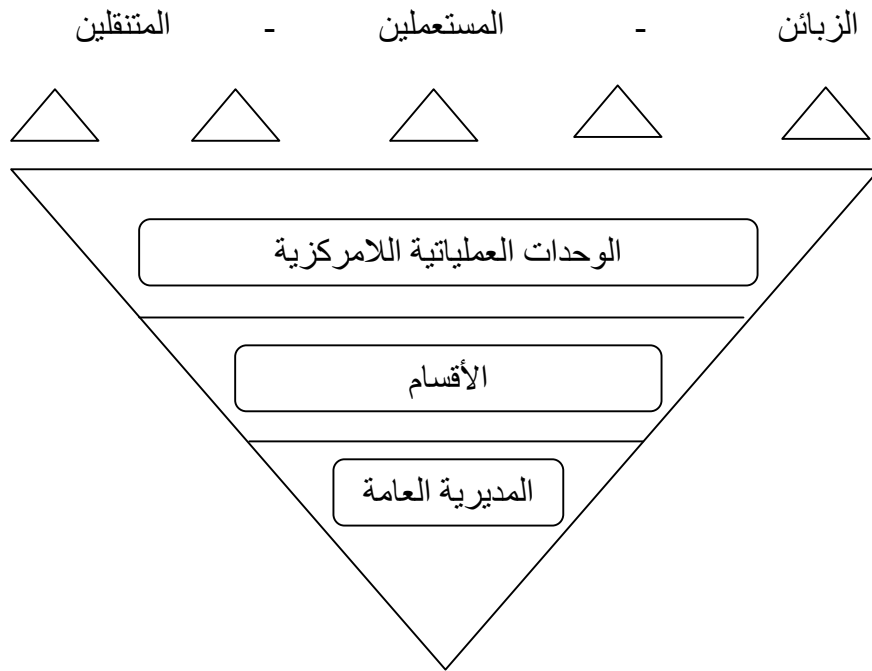
(2) سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 38 - 40.

المنظمة الخارجية و مستقلة عن المنظمة، ومن بين النشاطات التي تتطلب أكثر اللامركزية نجد خاصة تقييم الفرد، تسيير وقت العمل والغيابات.¹ وهذا التنظيم يعتمد عليه كثيرا في المنظمات المعاصرة (الكبيرة منها والصغيرة) في تنظيم إدارات الموارد البشرية أي إناطة مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة.

وفق هذا النمط يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة. إلا أن الشيء الملاحظ في التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية أن هناك معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد ويمتلك مديرو الأقسام التنفيذية جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، وكذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد وتصميم أنظمة الموارد البشرية وفق طبيعة العاملين ونشاطات ومهام إدارتهم.

الهدف الأساسي من اللامركزية هو وضع الفرد العامل في قلب اهتمامات المنظمة، وتعمل على إعطاء السلطة والاستقلالية لأقسام الاستغلال ومسؤولي الوحدات العملياتية مباشرة في تعاملها مع الزبون (الفرد العامل باعتباره زبون داخلي)، وأدى هذا إلى ظهور الهرم التنظيمي المقلوب (ظهور نمط تسيير جديد) ويمكن تمثيله بالشكل التالي:

¹ Herrbach Olivier, Mignonac Karim, Richebé Nathalie , **les ressources humaines de A à Z**, Paris : dunod, 2009, P 65, 66



شكل رقم (08): الهرم التنظيمي المقلوب

Source : Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, , gestion des ressources humaines,

Paris : Pearson éducation, 2004, P 24

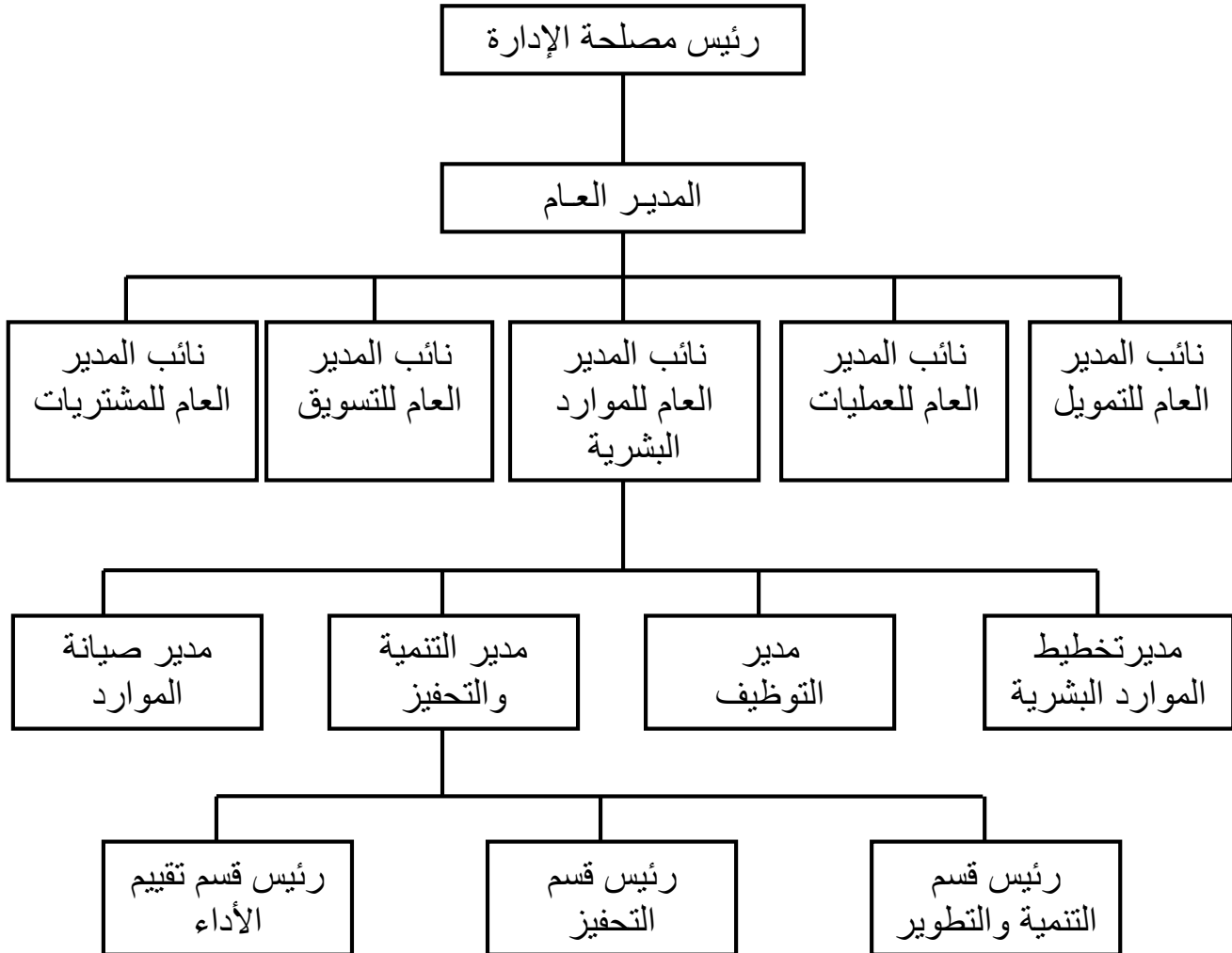
• **التنظيم المصفوفي:** إن هذا التنظيم يجعل الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لشكلين من أشكال التنظيم في آن واحد. أولهما التنظيم الوظيفي، حيث تقسم المنظمة إلى مجموعة من الإدارات الوظيفية مثل الإنتاج والتسويق والمالية والأفراد...، وثانيها تنظيم المشروع وإدارته حيث يتم إنشاء مشروعات صغيرة داخل المنظمة مؤلفة من فرقة عمل *Team work* أخذت من الإدارات الوظيفية بشكل مؤقت، أي عندما يتم إنجاز المشروع يرجع أعضاء المجموعة كل إلى إدارته الأصلية بانتظار البد بمشروع جديد آخر.

ومن منظور إدارة الموارد البشرية فإن متخصصي الأفراد في حالة الأخذ بتنظيم المصفوفة سيخضعون لرئاستين في وقت واحد هما مدير إدارة الموارد البشرية ومدير المشروع الذي يعملون

معه طوال مدة حياة المشروع، الأمر الذي قد يؤدي إلى تضارب الاختصاصات والمصالح، وبالتالي فهذا النوع من التنظيم يحتاج إلى مهارة إدارية عالية.⁽¹⁾

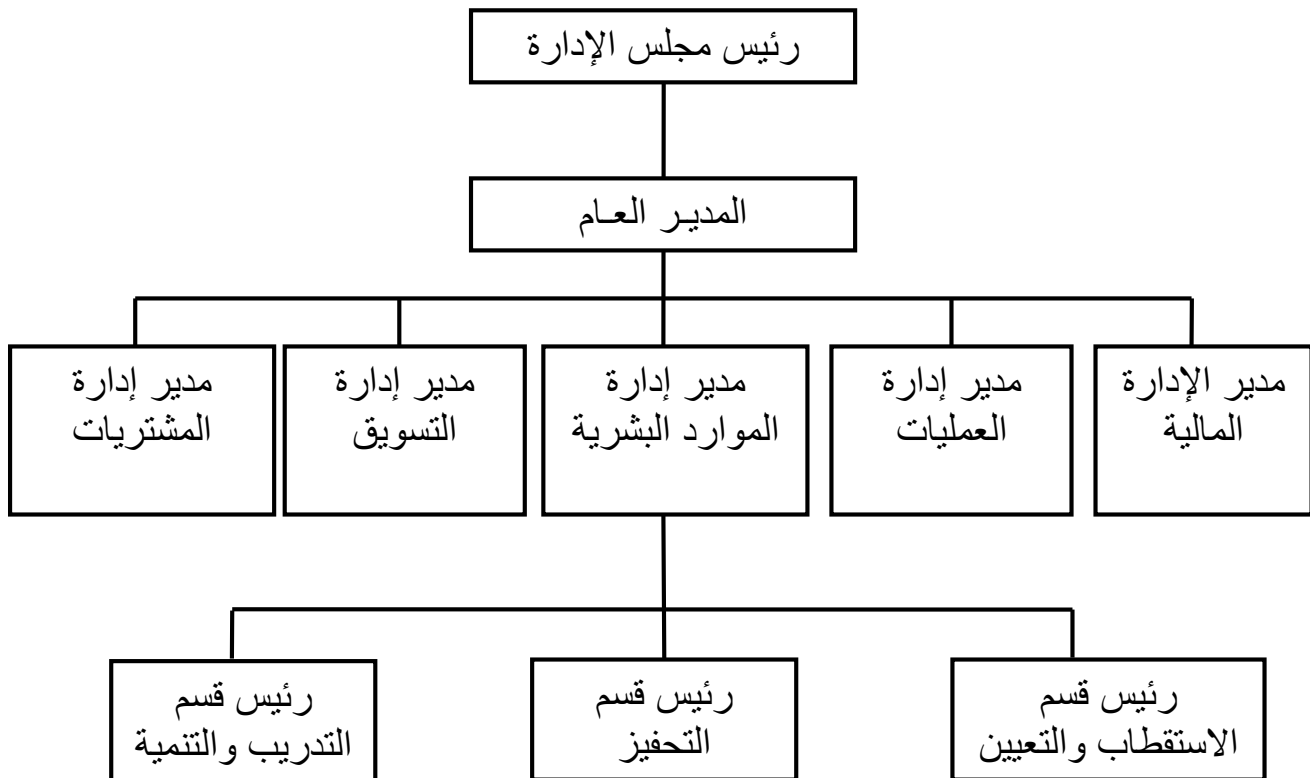
وبالنظر إلى التحديات المعاصرة التي تواجهها المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تستوجب إدراج هذه الأخيرة كشريك إستراتيجي بل أصبحت ضرورة حتمية واقعة لا نقاش فيها لتجسد البعد الإستراتيجي للموارد البشرية على مستقبل المنظمات ومصيرها. وهذه المكانة المميزة جاءت نتيجة أهمية ودور إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وعلى الرغم من هذه المكانة إلا أنها أخذت أشكالاً متعددة سواء على مستوى الإدارة العليا، أم على مستوى الإدارة التنفيذية، وهذا ويمكن تصوير هيكلية إدارة الموارد البشرية، وفقاً للمستويين السابقين كأتمثلة على أهمية مكانتها التنظيمية في المنظمات المعاصرة، وذلك كما هو موضح في الشكلين التاليين:

(1) مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 30.



شكل رقم (09): مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا.

المصدر: كامل بربر، مرجع سابق، ص 47.



شكل رقم (10) : مكانة إدارة الموارد البشرية على مستوى الإدارة التنفيذية.

المصدر: كامل بربر، مرجع سابق، ص 48.

إن تصميم الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، لابد وأن يأخذ في الاعتبار أهمية هذه الإدارة من زاوية البعد الإستراتيجي الذي ستؤديه في حياة المنظمة واستمرارها، لذا فإن تصميم التنظيم هو عملية تحقيق الجهد المنسق من خلال رسم وتحديد المهام المطلوبة والسلطة وانسياب العمل ويجب أن يراعي في هذا التصميم ما يلي:⁽¹⁾

(1) كامل بربر، مرجع سابق، ص 48.

■ لابد وأن يترجم التصميم إدراك المنظمة وقيادة إدارة الموارد البشرية لأهمية التفاعلات والعلاقات وتنميتها داخل التنظيم.

■ لابد وأن تشمل عملية التصميم الأخذ في الاعتبار العوامل التنظيمية الأساسية المؤثرة على التصميم، ويقصد بها القوى المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية.

■ تحديد ووضع وسائل التأثير مثل السلطة وسلسلة الأوامر ونطاق الإشراف واللامركزية.

■ يهتم التصميم الجيد للعمل بتوفر عمل ذي معنى وهدف وجدوى للفرد القائم به، أي أن

العمل يجب أن يتفق مع قيم الفرد ويشبع حاجاته بشكل يؤدي إلى النمو والتطور، وأن

تكون الأعمال مناسبة ومثيرة للتحدي، ونعني بذلك اتفاق العمل المسند إلى الفرد مع

ميوله وخبراته ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وقدراته الفنية والعقلية إلى جانب إتاحة

الفرصة له لتحقيق ذاته.⁽¹⁾

ومما سبق نستخلص أن المنظمة لا يمكن أن تفكر في إنشاء جهاز متخصص في إدارة

الموارد البشرية إلا إذا اقترعت أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تقتضي ذلك، ويتم ذلك بشكل

تدرجي، فعندما تجد المنظمة أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تبرر وجود شخص متخصص في

شؤون الموارد البشرية، وعندما يشعر الرؤساء أو المديرون الآخرين في المنظمة أنهم لا يستطيعون

إعطاء اهتمام وعناية كافية لوظائف إدارة الموارد البشرية بجانب قيامهم بوظائفهم الأساسية في

إدارتهم لذلك فإن إدارة المنظمة تفضل أن يقوم بوظائف إدارة الموارد البشرية شخص متخصص في

هذه الناحية.

(1) أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة: دار الفكر العربي، 1998، ص 42.

خلاصة الفصل:

خلص هذا الفصل إلى أن الموارد البشرية أضحت أحد أهم عوامل تنافسية ونجاح المنظمات خاصة في ظل المعطيات والمتغيرات العالمية التي طالت مختلف جوانب المنظمات، والتي حتمت على هذه الأخيرة التركيز على عنصرها البشري الذي يعتبر أثمن مورد لديها والأكثر تأثيرا في إنتاجيتها، إذ أصبح الرأس المال البشري اليوم أكثر أهمية بالنسبة للاقتصاد عامة والمنظمات الأعمال خاصة من الرأس المال المادي سواء كان عينيا أم ماليا، لأنه بغير العنصر البشري القادر والكفاء فإن منظمات الأعمال تصبح عاجزة عن مواكبة التغيرات الحاصلة في بيئة أعمال وصلت إلى أقصى ما يمكن أن يتصوره العقل البشري من إبداع وإتقان وسرعة، فالموارد عالية التأهيل تمثل تحديا للمنظمات في سعيها للمنافسة بفاعلية في اقتصاد يزخر بالمعلوماتية والعلومة.

وتتعدد التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فمنها ما يتعلق بالتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والتنوع في القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بالقوانين والتشريعات لممارستها، ومنها ما يتعلق بالثورة التكنولوجية، وغيرها من التحديات التي تواجهها مختلف هذه المنظمات والتي تسعى دائما إلى مواكبتها والتكيف معها من خلال توفير الكفاءات البشرية اللازمة وتنميتها بمختلف الطرق.

ولهذا تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركنا أساسيا في المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الجديدة، وهذا ما تسعى إليه المنظمات من خلال استراتيجياتها المختلفة، حيث تهدف من هذه الأخيرة إلى تنمية كفاءاتها البشرية لمسايرة مختلف التحديات التي تواجهها وذلك لضمان بقائها واستمرارها ومسايرتها لمختلف التطورات الحاصلة والتي تفرض عليها ذلك.

الفصل الثاني

الفصل الثاني

الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد:

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد، وتتعلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالموارد البشرية وتنميتها من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله أو الاستفادة به. وإن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية، ولذلك نجد أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها حتى تتمكن من تحويل مفهوم إدارة الأفراد إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ومن جعل هذه الموارد تمتاز بإستراتيجية فعالة على مستوى المنظمات، ومن هنا تنبثق فكرة تعتبر بمثابة حقيقة مهمة يرتكز عليها الفكر الإداري المعاصر وهو أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لابد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام منظور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع إستراتيجيات المنظمة.

لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها، حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية وحتى تواكب التغيرات البيئية التي تواجهها المنظمات، وفي هذا الصدد قال الفريد مارشال: " إن أثمن ضروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر ".⁽¹⁾

وحيث نفكر في المنظمات التي تقدم السلع والخدمات، نتبادر إلى أذهاننا، بعض التساؤلات ومن هذه التساؤلات: ما هو الدور الذي تؤديه الموارد البشرية في المنظمات ؟ وما هو دورهم في تحقيق أهداف المنظمة ؟ وكيف تم إلحاقهم بالمنظمة، وكيف تم اختيارهم ؟ وكيف تعرف المنظمة ما إذا كان هؤلاء الأفراد يؤدون عملهم بطريقة صحيحة ووفقا للمعايير المحددة ؟ وأخيرا كيف يمكن للمنظمة من خلال مواردها البشرية أن تساهم في التطوير اللازم للتكيف مع التغيرات البيئية والظروف المتغيرة ؟ وللإجابة على هذه التساؤلات تستوجب ضرورة تبني أسلوب العمل الإستراتيجي في كافة مجالات العمل، سواءا في المجال الإنتاجي، أو التسويقي، أو المالي، أو الموارد البشرية، ومن هنا نجد أن الإدارة الإستراتيجية قد أصبحت القاعدة التي يقوم عليها العمل داخل المنظمات. ولغرض توضيح الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، سيتم التطرق في هذا الفصل وبالتحديد لإدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية والذي يتضمن أسس تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى تحديات إدارة الموارد البشرية، والفحص البيئي، وتدقيق الموارد البشرية، ثم التطرق إلى ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و كيفية تصميمها.

¹ - مصدق الحبيب، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، بيروت: دار الطليعة، العدد 04، مارس 1980، ص 66.

2-1- إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات البيئية:

معلوم للجميع أن الإدارة تتمثل في إنجاز أهداف من خلال العاملين، ونظرا لأن العاملين وظروف عملهم في تغير، فإن تحديث الإدارة أمر يحتمه العصر وهي عملية مستمرة يؤكدتها التنوع في نظم الإدارة من المدرسة البيروقراطية إلى المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، والمدرسة السلوكية والقرارات، وأخيرا الإدارة بالأهداف.⁽¹⁾

فلا شك إذن أن بيئة العمل تتغير تغيرا سريعا ومستمرًا، ولكن سمة التغير الآن هي السرعة، وكجزء هام من المنظمة الآن هي إدارة الموارد البشرية، التي لا بد أن تعد نفسها للتعامل مع الآثار المترتبة على هذه التغيرات السريعة في بيئة العمل. ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية فهم واستيعاب المضامين التطبيقية للعولمة، وتنوع مزيج القوى العاملة، والمتطلبات المتغيرة للمهارات، وتخفيض حجم المنظمات، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكلة المنظمات والاتجاه نحو اللامركزية، وأيضا زيادة مشاركة وتعايش الأفراد مع المنظمة وأنظمتها وسياساتها. وفيما يلي سيتم عرض لتحديات إدارة الموارد البشرية، ثم الفحص البيئي لإدارة الموارد البشرية، وأخيرا تدقيق إدارة الموارد البشرية لما له من دور كبير في دفع وظيفة الموارد البشرية من إطار الخدمة إلى الإطار الإستراتيجي.

2-1-1- تحديات إدارة الموارد البشرية:

على امتداد حوالي القرن رافقت إدارة الموارد البشرية تحديات جمة (أي منذ نشوء العلم الإداري) مازالت انعكاساتها تمتد حتى عصرنا الحالي، إلا أن البارز من هذه التحديات خصوصا تلك التي ظهرت منذ حوالي عشرين سنة، هي تلك التي تتعلق بكيفية أداء هذه الإدارة لوظائفها

¹ - عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة "منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية"، ط1، عمان: دار دجلة، 2007، ص 07.

وأدوارها، أو تلك المرتبطة بالتغييرات والظروف التي أحيطت بها، ومن البرامج الجديدة المطلوب تطويرها: التنوع، العدالة، إدارة المعرفة، التجديد (المواهب، الاحتفاظ بالكفاءات والتعريف بالكفاءات الكامنة التي تضمن النجاح للمنظمة.¹، وقبل مناقشة أهم التحديات سوف نورد باختصار النقلة النوعية لهذه الإدارة، من التسمية التي عرفت في السابق أي إدارة الأفراد إلى التسمية الحالية إدارة الموارد البشرية، وهذا حسب ما هو موضح في الشكل التالي:



¹ Jean-Marie Peretti, **OP- cit**, P 167

يتضح من الشكل أن إدارة الموارد البشرية تحولت من إدارة حافظة للملفات إلى إدارة تخطيطية فاعلة لها إستراتيجيتها الموجهة لكامل المنظمة، ونجاح إستراتيجيتها يتوقف على حسن استيعابها للتحديات الآتية:

2-1-1-1- العولمة:

يعكس اصطلاح العولمة في مجال الأعمال، عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة، مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة.⁽¹⁾

ويرى البعض أن العولمة الجديدة نتاج طبيعي للتطور الشامل والتراكم الهائل للإنجازات البشرية، والذي بلغ حدا انهارت فيه الحواجز المكانية والزمانية، واختزلت المسافات الجغرافية، وسقطت العوائق الاقتصادية، وتداعت الحدود الثقافية والحضارية، وبموجب هذا الرأي، فإن العولمة الجديدة ليست مجرد ظاهرة بل حركة تتسم بالنمو والديناميكية⁽²⁾، ومن الظواهر المرافقة للعولمة ما يلي:⁽³⁾

- تسارع وتيرة التطورات العلمية والتقنية.
- ثورة تقنيات المعلومات والاتصالات التي تعزز سهولة التبادلات الاقتصادية.
- نمو دور الشركات المتعددة الجنسيات، وإعادة تشكيل الشبكات الإنتاجية.
- نمو عنصر التنافسية في الاستثمار وكسب الأسواق.
- تزايد أهمية ارتفاع المستويات الإنتاجية في العمل.
- الانفتاح الاقتصادي، والتحول إلى اقتصاد السوق الذي يتميز بالتنافسية ودور القطاع الخاص.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004، ص 16.

² - منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ط 1، أبو ظبي: مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004، ص 20.

³ - نفس المرجع، ص 22، 23.

- تعرض سوق العمل للاهتزازات والصدمات، ونقص الأمان للمنظمات نتيجة تحرير التجارة والتنافس وتقليص الحواجز الجمركية.
- نمو الاعتماد المتبادل بين الدول، وبخاصة في المجال الاقتصادي.
- التوسع في الاتفاقيات والمعاهدات الإقليمية والدولية، ذات الأبعاد الاقتصادية.
- ازدياد وزن رأي المستهلك ودور عناصر الطلب، مقابل تراجع وزن طبيعة المنتج في قيادة الأسواق المحلية والعالمية.
- انتشار أنماط استهلاكية جديدة، لا تتسجم بالضرورة مع المتطلبات والمصالح والأولويات الاقتصادية والاجتماعية المحلية.
- ازدياد حرية انتقال العمالة داخل التكتلات الاقتصادية مع بقاء القيود المفروضة على الهجرة وعلى الانتقال الحر للعمالة بين مناطق التكتلات الاقتصادية المختلفة.
- حدوث تغيرات في هياكل العمالة والتشغيل والتوظيف، وتطور أنماط مختلفة من التوظيف، كالتوظيف الجزئي والتوظيف الذاتي والتوظيف دون مغادرة مكان السكن، والتشغيل بحماية اجتماعية وعمالية ضعيفة أو معدومة.
- نمو قطاع الخدمات الذي يرافق تحرير النشاطات التجارية والاستثمارية وحركة رؤوس الأموال وذلك مقابل تراجع القطاع الصناعي في كثير من دول العالم.
- تطور أنماط جديدة، غير تقليدية من العلاقات الصناعية، والتشريعات العمالية، والمعايير والمستويات للعمل المهني.
- التوجه نحو اقتصاد المعرفة (*Knowledge economy*) وزيادة الاعتماد على رأس المال البشري ورأس المال المعرفي، وانتقال مركز الثقل في النظم الاقتصادية من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة الذي يكون قصب السبق فيه لمن يملك خزائن العلم والمعرفة.

■ نمو الحاجة إلى تطور نظم تنمية الموارد البشرية لمواجهة متطلبات الإنتاجية والتنافسية واقتصاد المعرفة بشكل عام.

■ انتشار شبكات الأمان الاجتماعي (*Social safety nets*) في المجتمعات عامة وفي المجتمعات النامية خاصة لتقليص الانعكاسات السلبية للعولمة ويشمل ذلك المعونات المباشرة والحماية ضد البطالة وغير ذلك.

■ تطور السياسات والتشريعات والإجراءات المتعلقة بحماية الملكية الفكرية.

■ تطور المعايير والإجراءات في تعاملات البنوك والمؤسسات المالية.

ويفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فما أفرزته العولمة أظهر العديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية، فمثلا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توفر المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي، حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية.

كما أن من أهم مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية آلية تساعد الأفراد متعددة الجنسيات للعمل في توافق وانسجام وفعالية، فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد والسن يؤدي لتزايد الصراع بين الأفراد، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من نواحي التعارض، وتحقيق التوافق والانسجام، وهذا يلزم أيضا تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة.

عموما فإن العولمة بمظاهرها الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتقنية فرضت على إدارة المنظمات خاصة إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في نوعية وجود المورد البشري من حيث القدرة والكفاءة والمهارة.

2-1-1-2- التحديات التكنولوجية:

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها: "مجموعة المعارف التقنية والعلمية المستخدمة والمصممة لتطوير مجالات حياة العنصر البشري، كما يمكن تعريفها بأنها خلق منتجات جديدة من خلال الاستفادة من مدخلات جديدة أو إعادة بناء وتشغيل المخرجات القديمة".⁽¹⁾

إن ظهور الثورة الثقافية والعلمية غير من حركة ونظم إدارة الأعمال في العالم، وهذا بما وفرته من طاقات إنتاجية وإبداعات وتجاوز حدود الزمان والمكان التي ساهمت في تطوير السلع والخدمات والتخلص من الأساليب التقليدية في التسيير. والثورة الحقيقية حدثت في تكنولوجيا المعلومات وذلك في تطوير أنظمة الحاسب فصارت أكثر سرعة وأرخص ثمنًا وسهلت حفظ المعلومات واستعادتها مع استخدام أكثر المعادلات الرياضية الأكثر تعقيدًا للحصول على النتائج المطلوبة بدقة فائقة.

كما كان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية من حيث الكم والكيف، ومن ناحية الكم أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيرًا نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيرًا وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة.⁽²⁾

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 379.

² بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، ط 1، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي، 2008، ص 88.

أما فيما يخص سياسات الأفراد فإن التكنولوجيا المتطورة فرضت وتفرض إجراء التكيفات والتعديلات في كافة الأبعاد في المنظمة، وبصورة خاصة في السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، البعض من هذه التغيرات ثانوية والبعض الآخر جوهرية.⁽¹⁾

لقد كان تأثير التكنولوجيا على سياسات الاختيار والتعيين ولازال متركزا في ضرورة استخدام الأساليب المتطورة لتحديد المهارات اللازمة للعمل والاستعداد للتدريب بما يتناسب مع مرحلة التطور التكنولوجي، وبالتالي فإن كلف التدريب والتطوير أصبحت في ارتفاع كبير قياسا بمراحل التطور التكنولوجي، كما وأن التكنولوجيا فرضت ضرورة الأخذ بمقاييس جديدة للأعمال، مما دفعت إدارات الأفراد إلى إتباع أساليب وأسس جديدة في قياس وتقييم الأعمال، وقياس وتقييم أداء الأفراد العاملين، وإعادة تدريبهم وفقا لهذه المقاييس لزيادة كفاءتهم في الأعمال الجديدة.

أما سياسات الأجور والرواتب فهي الأخرى تأثرت بالتكنولوجيا حيث كانت الأجور والحوافز التشجيعية تدفع وفقا لجهود وأداء الأفراد العاملين، أما في ظل التكنولوجيا المتطورة، لابد من تغيير أسس الدفع حيث أن سيطرة الأفراد العاملين على عملهم وأدائهم، لا تتحدد بجهودهم فحسب، ولذلك فإن بعض الباحثين اقترحوا أسس أخرى في تحديد الأجور والحوافز التشجيعية، كاستخدام الوقت، والاعتماد على عوامل أخرى في تصنيف الأعمال كالم تخصص والمساعد والمشغل.

ولما كانت التطورات التكنولوجية تفرض نوعا جديدا من الموارد البشرية المعرفية فهذا يتطلب مزيدا من البحث لتعظيم الاستفادة من هذا المورد من جهة وكيفية إدارته من جهة أخرى، وخلق المناخ المناسب لها للابتكار والإبداع، أي تغيير أنماط تنظيم وإعداد وتخطيط وتدريب وتنمية الموارد البشرية. بالإضافة إلى هذا فقد لزم على المنظمة ضرورة تمكين العاملين وإشراكهم في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية ذلك.

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ط3، مرجع سابق، ص 384.

وعموماً يتمثل تأثير التكنولوجيا على ممارسات منظمة القرن الحالي وبالضبط على إدارة

الموارد البشرية في خمسة مجالات رئيسية هي:⁽¹⁾

- تغيير الأدوار والمتطلبات المهارية للعاملين.
- الاتجاه المتزايد لاستخدام فرق العمل.
- التغيرات في طبيعة العمل الإداري.
- زيادة قواعد المعلومات ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية.
- التغيير في هيكل المنظمة.

2-1-1-3- تحديات خاصة بالجودة:

يمكننا أن نعرف إدارة الجودة الشاملة بأنها: "مجموعة من المبادئ والممارسات التي تشمل

أفكارها المركزية فهم احتياجات الزبون والعمل على إنجاز الأشياء بصورة صحيحة من الوهلة

الأولى والنضال من أجل التحسين المستمر". ومن بين أهم الأسباب الرئيسية التي تدعو إلى كون

برامج الموارد البشرية هي أساسية لإدارة الجودة الشاملة هو أن هذه البرامج تساعد في الموازنة بين

قوتين متناقضتين وهما:⁽²⁾

■ قوة الحاجة إلى الأمر والرقابة.

■ قوة الحاجة إلى النمو والإبداع.

لغرض الاستجابة إلى احتياجات الزبون بشكل أفضل وأسرع، وبثمن أقل أسست المنظمات

برامج إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، ويتطلب كل من هذه البرامج أن تشترك الموارد البشرية

في تغيير عمليات العمل والتدريب وتصميم الوظيفة، والتعويض (الأجر) وغير ذلك، كما تنشأ

¹ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 89.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 75، 76.

قضايا الموارد البشرية عند الاتصال مع الموظفين بشأن أنظمة العمل الجديدة كما هو الحال في أية مبادرة للتغيير. وقد أصبح لإدارة الجودة الشاملة الأهمية الأولى في الإستراتيجيات التنظيمية، وفي ظل هذا التوجه أصبح لإدارة الموارد البشرية الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال توفير الظروف المناسبة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين ومبادرين في تلبية رغبات الزبائن من خلال التركيز على الجوانب التالية:

- التركيز على خدمة الزبائن.
- التركيز على العمليات والنتائج.
- الوقاية بدلا من العلاج، أي تجنب الخطأ قبل وقوعه.
- استخدام الأفراد ذوي الخبرة والمهارة.
- صناعة القرار وفق الحقائق.
- التغذية العكسية.

ولكون الجودة الشاملة فلسفة شمولية فلا بد من مشاركة جميع الأفراد داخل المنظمة لتحقيق هدف الشمولية والمشاركة، وإن النجاح الياباني من ضمن أسبابه الرئيسية هو الولاء التنظيمي الذي يكتسبه الفرد الياباني لمنظمته والعمل الجماعي هو أداة فاعلة لتشخيص المشكلات وإيجاد الحلول المثلى لها من خلال الاتصال المباشر بين مختلف الأقسام.

فلذلك يجب أن يكون هنالك نوع من العناية بالعنصر البشري وتوفير بعض مستلزمات السلامة الصناعية والصحية مما يشعر الفرد بأنه شخص ذو أهمية خاصة، وهذا سينعكس على الولاء والتفاني بالعمل المناط إليه، بمعنى آخر كلما زادت إجراءات السلامة الصناعية كلما زادت جودة المنتج والعكس صحيح، وهذا سيقودنا إلى مصطلح الهندسة البشرية *Human Engineering* وهي عملية دراسة العلاقة بين الفرد وبيئة العمل بغية أداء العمل بكفاءة أكبر

والتقليل من حالات التعب والإجهاد وعدم السلامة التي يتعرض لها الفرد. إن البيئة التي يعمل فيها الفرد ليس المحيط الخارجي فحسب بل يشمل جميع المكائن والآلات وطرق العمل والتنظيم وإجراءات السلامة التي يعمل في ظلها مع أفراد آخرين مثل الطبية والهندسة والنفوس... الخ، فكل هذه الملاحظات تهدف إلى تحسين العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية وجودة المنتج.

من خلال ما تقدم تسعى فلسفة إدارة الجودة الشاملة إلى تعزيز مكانة القوى العاملة وتشجيعها بالمشاركة في العمل الجماعي، وهذا الأمر يقع على عاتق القيادة العليا في عملية تنفيذ المشاركة الجماعية للأفراد العاملين وخاصة في عمليات التحسين المستمر للجودة.

2-1-1-4- التحديات الاجتماعية (الديموغرافية):

إن أهم التحديات التي تواجه المدراء هي التغيرات الديموغرافية التي تحدث في العالم ولأنها تؤثر على قوة العمل لأي موظف، أصبحت قوة العمل متنوعة للغاية، وتعمل المنظمات جاهدة للاهتمام بأمور الموظفين وتعظيم فائدة الشرائح المختلفة من الموظفين. ولكن لغرض الاستفادة من هذا التنوع يحتاج المدراء إلى إدراك الاهتمامات المحتملة للموظفين والتأكد من أن التبادل بين المنظمة يكون مفيداً بشكل متبادل.

وتتأثر تطبيقات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادي ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين، لذلك لابد من إستراتيجيات للموارد البشرية تأخذ بهذه المتغيرات بما يتوافق مع إستراتيجيات المنظمة.

وإن الاختلافات الاجتماعية تؤدي إلى تكوين إنسان يقيم اهتمامات وطموحات ومعارف جديدة، بل إن العلماء بدءوا يتكلمون عن جيل الشبكة ويدرسون خصائصها، فمن أبرز هذه الخصائص هي أنه ذات مستوى تعليم وتأهيل ووعي عال ومهارة في استخدام الانترنت وغيرها من

التقنيات الحديثة والاستفادة من فرص التأهيل الجديدة كالبحت عن وظائف في الانترنت، كما أنه أكثر استعدادا للمخاطرة واهتماما بالأعمال.

كما أصبح الفرد واعيا بالعمل وأهميته مؤهلا لممارسته لذلك ترتفع نسب العاملين من مختلف الأجناس والأعمار والجنسيات، والمؤهلات البدنية، بحيث حتى المعاقين يدركون أن بإمكانهم العمل. كل هذا يجعل قوة العمل أكثر تنوعا وتمثيلا للمجتمع الأوسع، كما أصبحت الإدارات تدرك ذلك وتسعى للاستفادة من عناصر كانت تستهين بها سابقا.

وشهد العصر الحالي اختلافا في القيم والحقوق للعاملين مما يؤثر على متطلبات العمل وتنظيمه وفاعلية المنظمة، مما يضطر المنظمات لإصدار تشريعات وأنظمة للحد من السلوك الذي يؤثر سلبا على الآخرين وعلى المنظمات. وقد يعتبر العاملون هذه التشريعات بمثابة قيود تتصل بخصوصياتهم وحقوقهم، إلا أن مصلحة المنظمات في توفير الجو الصحي والاستقرار والسلامة للعاملين تتعارض مع ما قد يعتبره العاملون خوف وخصوصيات.

2-1-1-5- تحديات إدارة التغيير:

يتصف المحيط بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي يتشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى اتجاهات هذه التغيرات على كافة المنظمات العاملة في إطارها. إن توقع تأثيرات هذه المتغيرات على المنظمات مسألة حتمية وضرورية من أجل استيعابها وتداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة ومنظمة بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته ومرتاح لنتائج على المنظمة وعلى مواردها البشرية على السواء. هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات وهي ثقافة التغيير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي.

مما لاشك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في بيئة الأعمال، تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المنظمات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية، كي تؤدي دوراً إستراتيجياً في تكوين قوة عمل رغبة وقادرة على التميز والابتكار والإنجاز، خاصة في ظل متغيرات اقتصادية، اجتماعية وسياسية، سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية.⁽¹⁾

2-1-1-6- تحديات احتواء الكلف: (*Challenges of cost inclusion*)

إن الاستثمارات في مجالات عملية إعادة الهندسة وإدارة الجودة الشاملة ورأس المال البشري والتكنولوجيا والعولمة وما شابه ذلك هي استثمارات مهمة للمنافسة التنظيمية، ومع ذلك توجد ضغوط متزايدة على المنظمات لاحتواء الكلف وتحسين العملية الإنتاجية إلى أقصى كفاءة ممكنة، وتعتبر تكاليف العمل من أكثر المصروفات لأي منظمة، وخصوصاً في المنظمات الخدمية والمنظمات المعلوماتية.

ولقد جربت المنظمات عدداً من المفاهيم المختلفة لغرض احتواء الكلف وخصوصاً تكاليف القوى العاملة وتشمل هذه المفاهيم، التقليل والبحث عن المصادر الخارجية وتسريح الموظف وتعزيز العملية الإنتاجية وكلاهما لهما تأثير مباشر على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

ولغرض احتواء الكلف كان هناك تقليل لحجم المنظمات والتوريد من الخارج، وتأجير الموظفين وتعزيز الإنتاج ودور إدارة الموارد البشرية هو المحافظة على العلاقة بين المنظمة وموظفيها أثناء تنفيذ التغيرات، أي إعادة نظر جذرية في النظرة إلى الإدارة ومعانيها ومسؤولياتها

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص 21، 22.

فلا بد من التوسيع في منح السلطات، واعتماد إدارة الذات *Self management* ليدبر الفرد ذاته فهذا يقتضي أن ترى الإدارة نفسها ومسؤولياتها وسيلة ربط بين الوحدات والمستويات.⁽¹⁾

2-1-1-7- تحديات تطوير رأس المال البشري: (*Challenges of developing human capital*)

إن الفكرة القائلة بأن المنظمات تتنافس من خلال الأفراد تسلط الضوء على حقيقة أن النجاح المتزايد يعتمد على قدرة المنظمة على إدارة رأس المال البشري ويصف مصطلح رأس المال البشري "القيمة الاقتصادية للمعرفة والمهارات والقابليات". وبالرغم من أن قيمة هذه الموجودات لا تظهر بصورة مباشرة في الميزانية العمومية للمنظمة، إلا أنها تتمتع بتأثير واسع على أداء المنظمة، مما يعني أن رأس المال البشري أمر غير محسوس أو ملموس ولا يمكن ضبطه أو إدارته بالطريقة التي تدير المنظمات بها الوظائف أو المنتجات أو التكنولوجيا. ومن أجل بناء رأس مال بشري في المنظمات يجب على المدراء أن يبدعوا في تطوير الإستراتيجيات التي تأمن وتضمن المعرفة الفائقة والمهارات والخبرة ضمن اليد العاملة، وتركز برامج التوظيف على تشخيص واستقطاب واستئجار أفضل وأنسب المواهب المتوفرة.

وينبغي أن ننبه إلى أن برامج التدريب هي التي تكمل ممارسات التوظيف لتعزيز المهارات وخصوصا في المناطق التي لا يمكن الانتقال فيها إلى منظمات أخرى إذا غادر الموظف، وبالتالي يجب على المدراء أن يعملوا وظيفة جيدة لتقديم معالجات تطويرية للموظفين، والتأكد من أن واجبات الوظيفة ومتطلباتها مرنة، لكي تسمح بالنمو والتعلم.

وتجدر الإشارة هنا أن هذا التطور يمكن قياسه من خلال ملاحظة حقيقة البيئة الداخلية أكثر من البيئة الخارجية، لأن الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا رجالا أو نساء يعرفون

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 80.

تغيرات جديدة مختلفة كثيرا عن تلك التي عرفتھا الأجيال السابقة، و تتمثل هذه التغيرات في جانبين أساسيين وهما: الجانب الكمي و الجانب النوعي، ويعتبر هذا الأخير أكثر تأثيرا على المنظمة و الذي يمكن ملاحظته انطلاقا من مجموعة من السلوكيات.¹

2-1-1-8- التحديات الفردية:

تتضمن هذه التحديات جميع القضايا والقرارات التي تتخذها المنظمة اتجاه الأفراد العاملين مثل أثر التقدم التكنولوجي في إنتاجية العاملين وعلاقة المديرين بموظفيهم، وهذه التحديات تربطها علاقة تأثير مع التحديات التنظيمية الداخلية، ومن بين هذه التحديات:⁽²⁾

■ **التوافق بين الفرد والمنظمة:** يشكل تحقيق التوافق بين الأفراد والمنظمات التحدي الأول أمام المنظمات ويتطلب التوافق أو التطابق إستراتيجيات وسياسات لزيادة دمج العاملين مع قيم الفرد والمنظمة وجذب الكفاءات منهم للعمل والاستمرار مع المنظمة. إن مهمة التوافق أصبحت المحور الرئيس لعمل المديرين في ظل البيئة المتغيرة والمنظمات سريعة النمو والتطور، إذ أن مثل هذه المنظمات تتطلب قوة عاملة بمواصفات عالية في استجابتها للتغير وتحملها للمخاطرة، وانطلاقا من كل ذلك فإن العديد من المنظمات المعاصرة تبنت مبادئ ووضعت معايير يستند عليها العاملون في أدائهم وعملهم مع المنظمة، هذه المبادئ والمعايير لابد أن تنطلق من تصورات وتوجهات العاملين للتقليل من ردود الفعل السلبية تجاه المنظمة.

■ **تحمل المسؤولية الاجتماعية والالتزام بقواعد الأخلاق:** أصبح لزاما على المنظمة الموازنة بين كل من التزامها نحو العاملين والمستثمرين والزبائن من جهة (البيئة الخاصة) والمجتمع الذي تعمل فيه من الجهة الأخرى (البيئة العامة)، والهدف من هذه الموازنة هو وضع قواعد للسلوكيات

¹ Roux Dominique, Op-cit, P 226

² بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 97.

الأخلاقية تبين فيها المبادئ والمعايير التي يجب أن يتقيد بها العاملون لتحقيق الأهداف بكفاءة، وكذا تحمل مسؤولية التصرفات أمام الزبائن والموردين والمجتمع بصفة عامة، وذلك لضبط السلوك وتسهيل عملية المراقبة، وهذا يساهم في تحسين صورة المنظمة أمام منافسيها ومن ثمة تعزيز بقائها واستمرارها.

■ **دافعية الفرد:** وتتحصر في رغبة الشخص في تقديم أفضل الأعمال، وهي تحرك سلوك الفرد وتوجهه وتحافظ عليه وتستجيب المكافآت وتصميم العمل الجيد وإيجاد نوع من التوافق بين متطلبات العمل والفرد بشكل كبير، ومراعاة لذلك اتجهت إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بتأمين نوعية الحياة العملية المناسبة لرفع درجة الرضا عند العاملين وبالتالي تحسين أدائهم.

2-1-1-9- التحديات التنظيمية والتحديات البيئية:

بالنسبة لهذه التحديات سوف نتطرق لها بنوع من التفصيل في المحور الثاني من المبحث الأول المعنون بالمسح البيئي وإدارة الموارد البشرية.

ويمكن حصر جميع التحديات السابقة الذكر والتي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في النقاط التالية:

- التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- التحول من الأمر إلى التوجيه.
- التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.
- التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.

- التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط.
- التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

إن مجمل هذه التحديات التي تواجهها المنظمات أدت إلى ضرورة تفويض صلاحيات اتخاذ القرارات للعاملين ذوي المهارات العالية وانتهاج سياسات تدريبية مكثفة، والغرض من ذلك هو تحفيز العاملين وزيادة التزامهم وولائهم للمنظمة، ومواجهة هذه التحديات بأقل تكلفة وضمان الاستقرار. ولقد كانت لمعظم هذه التحديات والتي أثرت على مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة دورا كبيرا وواضحا في تغيير مفاهيم إدارة الموارد البشرية، وظهرت ممارسات عدة أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية، نذكر أهمها في:

أ- **الاقتناع بمكانة الفرد:** مع ازدياد الوعي والاقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المنظمات و تميزها، من هذا المنطلق تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية قادرة على الابتكار بهدف تعظيم ميزات التفاضلية والتنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة.⁽¹⁾

ب- **التنوع في مزيج القوى العاملة:** إن الاتجاه التقليدي لإدارة الموارد البشرية يتميز بالبساطة والسهولة في الوظائف وفي تركيبة الموارد البشرية التي تميزت بالتجانس فكان معظم الموارد البشرية من الرجال وكانوا يتشابهون في الخصائص الوظيفية وهذا ما سهل وظيفة إدارة الموارد البشرية، أما الآن فقد وقع تحول جذري في ديموغرافية ومزيج القوى العاملة نتيجة لتطور قوانين

¹ كمال بربر، مرجع سابق، ص 20.

العمل فصارت تركيبة الموارد البشرية من كل فئات المجتمع: رجال، نساء، كبار السن، بيض، سود، معاقين...⁽¹⁾، وهذا التنوع فرض على إدارة الموارد البشرية استحداث ممارسات جديدة فمثلا: نتيجة لزيادة نسبة المرأة (ونظرا لزيادة عدد النساء العاملات ظهر خطر جديد مرتبط بالعمل، وهذا الخطر لا يظهر فقط داخل المنظمة وإنما يبدأ من عملية التوظيف، وهذا الخطر يتمثل في التحرش الجنسي و التحرش المعنوي الذي يتحدد من خلال التريضات، التكوين، الترقية، السلوكيات، الكلمات، الأعمال، الحركات، الشخصية...⁽²⁾) في العمل أصبح لزاما على إدارة الموارد البشرية تغيير ممارساتها، حيث تم إدخال نظام العمل بنصف الوقت وجداول العمل المرنة (نظام ساعات العمل المفتوحة) فتغيير هذه الممارسات ما هو إلا محاولة من قبل إدارة الموارد البشرية لأن تبقي على الأفراد غير المتجانسين للعمل معا بالمنظمة. ونشير هنا أن التنوع أصبح عامل أساسي في أداء المنظمات، وهذا التنوع لم يكن وليد الساعة، حيث أشار Jack Welch وهو رب العمل لشركة General Electric أنه إلى غاية 1997 سوف يوجد في العالم 52 % من النساء القادرات على العمل و لما لا نجعلهم حولنا، وعليه يجب دمج ووضع حيز التطبيق عامل التنوع عند صياغة إستراتيجية التوظيف.⁽³⁾

من الوسائل التي يمكن للمنظمة أن تحقق من خلالها هذا الهدف هو خلق نوعية جديدة من المنظمات وهي ما تسمى "المنظمة الصديقة للأسرة"⁽⁴⁾ *Family-friendly-organisation* وهي المنظمة التي توفر جداول مرنة للعمل، ودور لرعاية أطفال العاملين، والعمل نصف الوقت،

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، ط3، مرجع سابق، ص 396.

² Benchemam Faycel, Galindo Géraldine, gestion des ressources humaines, 2 eme édition, Paris: lextensio éditions, 2009, P 99

³ Liger Philippe, le marketing des ressources humaines « attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2eme édition, Paris: dunod, 2007, P 40, 41

⁴ راوية حسن، مرجع سابق، ص 21.

أو نظام العمالة المؤقتة. كما يجب على إدارة الموارد البشرية أن تدرك التنوع الناتج عن الاختلاف في الفئات العمرية للأفراد العاملين بها (الأفراد الناضجين، الأفراد متوسطي الأعمار، الأفراد صغار العمر).

وقد أثبتت الدراسات أن الشركات التي لها الريادة في تقدير أهمية الاختلافات (التنوع) تعد أكثر ربحية، وكما أقر مدير الموارد البشرية في بنك "بوسطن *Boston*" أن الشركات التي تعطي قيمة عالية للتنوع تجد العاملين أقل ترددا للمخاطرة، يعملون من أجل المكسب وليس عدم الخسارة، ونتيجة لذلك نجد المزيد من الابتكار، المزيد من القيادة، المزيد من التجديد.

ولمواجهة هذا التنوع ظهرت برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة وذلك

للتدريب على التعامل مع هذا التنوع والمزيج، وهي تساعد على:¹

- تحسين مهارات العلاقات المتداخلة.
- فهم الاختلافات الثقافية، وتقدير مدى أهمية تأثيرها.
- تخفيض الضغوط والتوتر.
- تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل.
- تحسين المهارات الفنية.
- مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

وهذه البرامج التدريبية تساعد إدارة الموارد البشرية في وضع سياسات لتوجيه هذا المزيج وتحقيق الإنصاف والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري وإثارة الدافعية وتنمية مشاعر الولاء، والانتماء للمنظمة، حتى تضمن المنظمة التكيف الجديد مع البيئة الخارجية.

¹ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 98 ، 99

ج- انتهاء عصر الوظيفة والعمالة العارضة: يتسم العصر الحالي بوجود انخفاض متواصل وحتمي في عدد الوظائف، وهذا أدى إلى ارتفاع نسبة البطالة بصورة دائمة، حتى إن وجدت وظائف جديدة فأغلبها ذو دخل ضئيل ومؤقتة عادة، فالتطور السريع في أجهزة الكمبيوتر بما في ذلك التشغيل الموازي والذكاء الصناعي خلق قوة عمل زائدة عن الحاجة (تغير المتطلبات المهارية للعمل).

والتوجيه إلى زيادة الإنتاج أدخل عدة ممارسات جديدة كإعادة الهندسة واستخدام فرق العمل التي تدير ذاتها، وتسطيع الهياكل التنظيمية...، جعل الكثير من الوظائف زائدة عن الحاجة يعني أن الاقتصاد العالمي يمكنه إنتاج المزيد من الخدمات والسلع، في حين تقل حاجته كثيرا إلى القوة العاملة المتاحة. وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية تواجه مشكلة عدم توفير الوظائف في حد ذاتها وهذا ما خلق كيانا آخر من المنظمات وهي المنظمات بلا وظائف والتي لها عدة خصائص منها:

- تعيين الأفراد المتخصصين بعيدا عن الطرق التقليدية في الاختيار والتعيين ويصبح العامل فيها بغير لقب وظيفي أو حتى رئيس، وكذا الاعتماد على الهياكل التنظيمية المرنة والاعتماد على فرق المشروعات وتفويض الصلاحيات لاتخاذ القرارات وتوفير المعلومات.

ولقد لجأت العديد من المنظمات في هذا المجال إلى استخدام نوعين من العمالة: العمالة الرئيسية التي تملك وظائف دائمة وتقوم بالأعمال الرئيسية في المنظمة وبالتالي تخضع لفرص النمو والتنمية والترقية، والعمالة العارضة وهم مجموع العاملين الذين يتم استقطابهم لفترة قصيرة يقومون بأداء مهام محددة تتطلب عادة مهارات خاصة، يتم الحصول عليهم عادة في الأوقات التي يعاني منها التنظيم من ضغوط في تدفق العمل به، ويتم الاستغناء عنهم بعد انتهاء المهمة التي تم استئجارهم من أجلها، معنى هذا أن العمالة العارضة لا تمتلك حقوق العمالة الدائمة في المنظمة.

إن الطبيعة الإستراتيجية لكل من الأعمال وإدارة الموارد البشرية تتطلب منهما الاستعداد لاستخدام العمالة أو الاستغناء عنها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب على المنظمات امتلاك الإدارة التي تمكنها من توفير العمالة الماهرة عندما تنشأ الحاجة إلى ذلك، في نفس الوقت تتجنب توافر المزيد من العمالة التي لا توجد حاجة حقيقية لها، وكل هذا يتطلب تغيير خطط الأجور والمرتبات وتقليص ساعات العمل، وتكثيف برامج التنمية المهنية، وهذا يحتاج جهد كبير وعميق من طرف إدارة الموارد البشرية لتوفق بين الوظيفة وتخطيط القوى العاملة وبين التحديات البيئية الأخرى.

د- إعادة هيكلة الإدارة: لا يكاد يمر أسبوع أو شهر على الأكثر حتى نسمع عن حالات اندماج أو شراء أو شراكة تجارية بين مؤسستين أو أكثر. فرضت مثل هذه الحالات على المنظمات إعادة تركيبة هيكلاتها الإدارية، مما أدى بدوره إلى تنظيم الإدارة، أما ما يمكن تسميته إداريا بهيكله أو إعادة هيكلة الإدارة *Corporate reorganization*، وغالبا ما يكون هدف إعادة هيكلة الإدارة، اختصار المد التسلسلي الإداري، وذلك بتقليص عدد الوظائف في مستوى معين، وإعادة توزيعها أو ضمها إلى المستويات الإدارية الباقية، أو بإلغاء بعض الوظائف (وربما زيادة) في مستويات معينة، وإعادة توزيع الموارد البشرية على الوظائف التركيبية، سواء المستبدلة منها أو المستحدثة.

من الطبيعي أن تحدث إعادة هيكلة إدارة المنظمات تحديات على الموارد البشرية، سواء ما يتعلق منها بالضجة التي تتأثر في مختلف المستويات الإدارية، أو بالخوف الذي ينتاب الأفراد، إذ قد يتساءل العديد منهم عن مصيرهم الوظيفي، أو عن الدور الذي سيعطى لهم بعد الهيكلة الجديدة، فالموارد البشرية تواجه عدة تغييرات وتحديات أبرزها ما يلي:⁽¹⁾

○ خسارة في الوظائف أو التعويضات أو المنافع المعطاة للأفراد.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 52، 53.

- استبدال في الوظائف والذي يفرض بدوره استبدالاً في أدوار ومسؤوليات الأفراد.
 - نقل الموظفين جغرافياً من مكان إلى آخر.
 - عدم الاستقرار الوظيفي، وتدني آمال الأفراد بمستقبل قريب زاهر.
 - تغيير المناصب ومواقع النفوذ والسلطة.
 - تغيير في الوجوه بما في ذلك الرؤساء والمرؤوسين وزملاء العمل.
 - تغيير في الثقافة التنظيمية مع مجيء قيادة جديدة.
 - تغيير في التكنولوجيات المتبعة أو المستخدمة أو المنوي استخدامها.
- وعلى هذا تجنباً للآثار السلبية التي يمكن أن تتجم عن هذه الهيكلة، لابد أن تكون هناك سياسات بديلة للمنظمات الحريصة على الموارد البشرية، يأتي في مقدمة هذه السياسات البديلة، سياسة إعادة نشر وتوزيع الموارد البشرية *Redeployment* على مختلف الوحدات والأقسام التي يمكن أن تستفيد من إبداعهم وخدماتهم وكافة الإنجازات التي يمكن أن تطلب منهم.
- ومن بين الشركات التي وفرت الاستقرار الوظيفي لمواردها البشرية مباشرة بعد انقضاء ثلاث سنوات على بقائهم مع الشركة، شركة "لنكولن إلكتروك" *Lincoln Electric* الأمريكية، حيث منذ عام 1948 لم تلجأ نهائياً إلى التخلي عن عمالها حتى في أحلك أحوالها الاقتصادية، بالرغم من تدهور مبيعات الشركة بنسبة 40 % في بداية الثمانينات نتيجة للركود الاقتصادي الذي حصل آنذاك، بل لجأت إلى إعادة توزيعهم على وظائف متممة خصصت لهم، فمثلاً نجد بأن عمال مصانع الشركة الذين صنعوا بأنفسهم منتجاتها، انتقلوا من خطوط الإنتاج إلى خطوط المبيعات، أبرز نتائج هذه السياسة زيادة في حصة الشركة من السوق، ودخولها بمنتجات وابتكارات متنوعة، خطوط بيع جديدة وواعدة.

بدورها شركة "داو كميكل *Dow Chemical*" رفضت سياسة التحجيم *Downsizing* التي عرفت بها معظم الشركات الأمريكية في بداية التسعينات والتي بنتيجتها خسر الاقتصاد الأمريكي بحسب "وول ستريت جورنال *Wall Street Journal*" 1314467 وظيفة، واكتفت بإعادة نشر مواردها البشرية على نشاطات وعمليات عديدة ومختلفة.

كما دعا بعض الباحثين أمثال "واسترمان" و"شاردن" *Westerman and Sharden* إلى سياسات أخرى بديلة، أطلق عليها "مسمر" *Messmer* "سياسات الحجم السليم *Right sizing* والتي ركزت على اكتشاف مكامن ومصادر الخلل والقضاء عليه، إما من خلال إعادة النظر بتوزيع موارد المنظمة، أو عن طريق إطلاق إستراتيجيات فعالة للعمليات تركز على تحسين أداء الأفراد وتوضيح مسؤولياتهم بصورة مستمرة.

ومن البدائل المتاحة أيضا في إعادة هيكلة الإدارة، والتي لا تتعارض إطلاقا مع ضمان بقاء الأفراد واستمرارية عملهم وتوزيعهم على مختلف المستويات الإدارية تجميد التوظيف خلال الفترات الحرجة، وإعادة تدريب الأفراد، وربما تقليص في توزيع ساعات العمل على الأفراد وغيرها من السياسات.

ومن هنا يطلب من المنظمات التي اختارت التحجيم سياسة لها إلى إعادة النظر بتلك السياسة، أي بمعنى أدق إلى إعادة هيكل الإدارة، بما يؤمن لها إنتاجا أفضل ذات تكلفة أقل ومردود أكبر.

هـ- التنافس العالمي: لم تعد المنظمات بمختلف أحجامها تتنافس داخليا بل دخلت حلبة التنافس العالمي، أحد أبرز الرساميل المستخدمة في التنافس العالمي الرأسمال البشري، فالدول التي تتوافر فيها الموارد العاملة الماهرة، وذات الأسعار الاستخدامية غير المرتفعة، هي الأكثر قدرة على تصديرها إلى كافة أرجاء العالم، لتستفيد منها المنظمات العالمية باستخدامها في مصانعها ومعاملها

وإداراتها وشبكة علاقاتها. ويدخل الموارد البشرية الماهرة إلى الأسواق العالمية تتسارع الحاجة إلى زيادة دور وفاعلية إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح يتطلب منها مزيدا من التنسيق والعمل مع باقي الإدارات، بهدف الانتقال إستراتيجيا من التركيز على الأسواق الداخلية إلى التركيز على الأسواق العالمية، ومن هنا أصبحت النظرة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية نظرة عالمية، وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية، ومن غير المستغرب أن نجد المنظمات الكبيرة والمتعددة الجنسيات تعد البرامج التأهيلية أو التدريبية والتطويرية العالمية لمختلف مستوياتها الإدارية، بهدف تصدير مواردها البشرية، ووضعها أمام التحديات والمسؤوليات ذات المستوى التنافسي العالمي. ونذكر في هذا المجال، ما صرفته الولايات المتحدة الأمريكية على تدريب وتطوير مواردها البشرية، بحيث بلغت تكاليف التدريب والتطوير حوالي 70 مليار دولار سنويا.

و- **تغير توقعات الموارد البشرية:** من أبرز سمات التطور الثقافي التكنولوجي هو ميل الأعداد الكبيرة من القوى العاملة إلى تحصيل العلم والثقافة، إذا نحن أمام جيل جديد من الأفراد يختلف نظرة ونوعية عن سلفه من الأجيال، إذ يتوقع أن يجد نفسه مشاركا في مختلف القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المنظمات الإدارية. فالنظريات الإدارية الحديثة باتت تركز على التعاطي مع الموارد البشرية بانفتاح وشفافية أكثر من أي وقت مضى فالجديد بهذا الخصوص، أن الإدارة أصبحت تدرك أن الوقت حان لكي تسمح للفرد بأن يفكر ويتحرك ويغير، لأنه أتى زمن الفرد الذي باستطاعته أن يعمل أكثر مما تطلبه الوظيفة منه.

من المتوقع أن تزيد المشاركة من تحسين نوعية حياة الأفراد، فثورة الاتصالات الالكترونية سوف تفسح المجال واسعا أمام إدارة الموارد البشرية وتساعد على اكتشاف مزيد من الابتكارات التي تحسن من أوضاع الأفراد الوظيفية و غير الوظيفية. وأخيرا حقق الأفراد مؤخرا مزيدا من

التوقعات والطموحات التي لم تكن ممكنة في السابق، ومن الأمثلة على ذلك، ما يقوم به بعض أرباب العمل في دعم عائلات الأفراد في أكثر من اتجاه، وخاصة فيما يعود إلى مساهمتهم في تقديم مراكز رعاية واستشفاء لهم ولأطفالهم ولذويهم، وفي تأمينهم المدارس الملائمة لأولادهم. أضف إلى ذلك أن حلم كثير من العائلات قد تحقق بفضل ثورة المعلومات، إذ سمح لبعض الأفراد العمل من منازلهم. هذه الثورة المعلوماتية، وبحسب "توفلر" *Toffler* سوف تنقل ملايين الوظائف من مصانع ومكاتب المنظمات وتضعها في منازل الأفراد.⁽¹⁾

ز- تزايد الاهتمام بمؤثرات المعرفة واقتصاديات التعليم: يعتبر العصر الحالي عصر معرفة، واعتبر فيه التعلم أساس النهضة والتنمية المحلية والعالمية، وبذلك تسارعت العديد من الدول إلى تبني خطط وبرامج طموحة لتطوير نظم التعليم بها وخصصت لها نسبة خاصة من الناتج القومي، وقد ساعدت الثورة التقانية والمعلوماتية على تطور نظم التعليم، فظهر بذلك التعليم عن بعد والجامعات الافتراضية، وصار التعليم خارج حدود الدولة ليتم الحصول على خدمات تعليمية متطورة من مصادر أجنبية.

لقد أنتجت حركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي واقعا جديدا يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي، يسمح له بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة معقولة، وكانت المحصلة لتلك الصحة الثقافية والتعليمية، توفير للمنظمات المعاصرة نوعية متفوقة من الموارد البشرية، أطلق عليها عميد الإدارة الأمريكية "بيتر دراكر" اسم "عمال المعرفة" *Knowledge workers* في حين وصفها البعض بالمجتمع المعلوماتي أو السلطة المعرفية وبالتالي تعد السمة الأساسية لعصر المعرفة هي الاهتمام المكثف بالفرد وتنميته واستثماره واعتباره أساس التقدم في المجتمع، ومن ثمة اعتبرت المعرفة المصدر الحقيقي لسلطة الفرد أو

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 61، 62.

المنظمة أو الدولة. وقد اكتشفت الإدارة أهمية المعرفة في بناء وتنمية القدرات المحورية للأفراد والجماعات والمنظمات والدول، ومن ثم اهتمت ببناء برامج تنمية وتوظيف المعرفة لتحقيق تحسين مستمر في العمليات والأنشطة الإنتاجية والخدمية واكتشاف منتجات وخدمات جديدة، ويترتب عن ذلك أن يصبح خلق المعرفة هو العمل الأكثر أهمية وجدوى في المنظمات المعاصرة وتصبح مشاركة جميع أفراد المنظمة في تكوين وتنمية وتوظيف واستثمار الرصيد المعرفي هي سمة التقدم الحقيقي.⁽¹⁾

من كل ما سبق من تحديات، يتضح أن تطور إدارة الموارد البشرية لم يأت من فراغ وإنما بفعل التحديات التي واجهتها المنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة في الحصول على الموارد البشرية والحفاظ عليها، هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية و التنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي. والأمور المنتظرة التي ستكون أكثر توافق وقدرة للوقوف في وجه التعقيدات والتحديات هي: التكلفة، الجودة، الأجل (المدة)، المرونة، التغيير والإبداع.²

2-1-2- الفحص البيئي (التشخيص الاستراتيجي) لإدارة الموارد البشرية:

يحلم الكثيرون برؤية المستقبل، الرؤية تقود إلى المستقبل، ما سوف يكون وليس ما هو كائن الآن أو ما تحتاج إليه أن يكون، ومن أجل ترجمة الرؤية إلى واقع لابد من معرفة وفهم حقيقة الأوضاع الحالية. نذكر في هذا الصدد الرجل العجوز الذي كان يمشي واثقا من نفسه ومخلصا

¹ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 90.

² Barraud Jacqueline, Kittel Françoise, Moule Martine, **OP- cit**, P 12

لهدفه في الوصول إلى جبال الهيمالايا في فصل الشتاء، دون أن يدرك ما تخبئه له البيئة القاسية، لم تكن البيئة معاونة في تحقيق رؤيته، ذلك لأنه لم يربط رؤيته وبين الواقع المؤلم للبيئة.⁽¹⁾

ما نريد أن نوضحه هنا أن ما نريده وما نفكر به لا يجب أبدا أن يكون بعيدا عن الظروف المحيطة بنا وإنما يجب أن يكون مكملا لها، ولذا نجد أن البيئة تحتل مكانة عالية من الأهمية في هذا الخصوص.

ويحتل مفهوم المسح البيئي للموارد البشرية أهمية عالية في ضوء ديناميكية صناعة الموارد البشرية ، مما يتيح لإدارة الموارد البشرية تلمس المؤثرات المتعددة التي تؤثر على سلوكيات مواردها البشرية وبالتالي على قدرة المنظمات على التجاوب مع المؤثرات والمتغيرات البيئية، بالمقابل يسمح تحليل بيئة الموارد البشرية تمكين إدارة الموارد البشرية من صياغة رؤية واقعية لكيفية التعاطي مع هذا المورد باعتباره من أهم القضايا التي يمكن أن تطرأ خلال القرن الواحد والعشرين، وعلى مدى تأثيره على مستقبل المنظمات الكبيرة والصغيرة.

2-1-2- مفهوم البيئة:

تتفاعل المنظمات مع الظروف المحيطة بها بصفة عامة، وبالتالي فإنه عادة ما تستطيع أن تكيف ظروفها تبعا لنوع الظروف المحيطة بها، فقد تصبح هذه البيئة عاملا مهما في تحقيق طموحها و أهدافها، وقد تكون سببا في تدني أدائها، خاصة عندما تكون تلك البيئة غير واضحة المعالم و الحدود.

وكان ينظر إلى البيئة فيما مضى، من جوانبها الفيزيائية و البيولوجية، و لكن أصبح ينظر إليها الآن من جوانبها الاجتماعية و الإنسانية و الاقتصادية و الثقافية، فإذا كانت الجوانب البيولوجية و الفيزيائية تشكل الأساس الطبيعي للبيئة البشرية، فإن جوانبها الاجتماعية و الثقافية

¹ أشوك شاندا، شلبي كابرا، مرجع سابق، ص 81.

هي التي تحدد ما يحتاج إليه الإنسان من توجيهات و وسائل فكرية و تكنولوجية لفهم الموارد الطبيعية و استخدامها.¹

ويمكن تعريف البيئة * على أنها: " الجو الطبيعي والاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان. أو هي الوسط المحيط بالإنسان والذي يشمل كافة الجوانب المادية وغير المادية، البشرية منها وغير البشرية، فالبيئة تعني كل ما هو خارج عن كيان الإنسان، وكل ما يحيط به من مجهودات، والبيئة في أبسط تعاريفها هي ذلك الحيز الذي يمارس فيه البشر مختلف أنشطة حياتهم ".²

مما سبق يتضح أن البيئة بصفة عامة تنقسم إلى عنصرين:

العنصر الطبيعي: يقصد به الجوانب الفيزيائية و البيولوجية للبيئة و تفاعلاتها المتداخلة و ظواهرها الكلية، كما تشمل الثروات الطبيعية المتجددة (الزراعية، الغابات...) و غير المتجددة (المعادن والبترو).

عنصر البيئة: و هو مفهوم أشمل، إذ يشمل العناصر البيولوجية و المادية للبيئة، بالإضافة إلى العنصر الصناعي أو المستحدث، و يشمل العوامل الاجتماعية حيث تبرز مجموعة النظم الاجتماعية، السياسية، الاقتصادية، الثقافية و الإدارية التي وضعها الإنسان لينظم حياته و يدير من خلالها نشاطه و علاقته الاجتماعية بمجموعة العناصر التي يتكون منها الوسط الطبيعي، كما يشمل الاختراعات و الابتكارات التي وضعها الإنسان للسيطرة على الطبيعة و كذا كافة نشاطات الإنسان التي يمارسها في بيئته.

¹ محمد علي سيد امبابي، الاقتصاد و البيئة، القاهرة: المكتبة الأكاديمية، 1998، ص 54.

* تجدر الإشارة هنا إلى أن هناك فرق بين البيئة و المحيط ، حيث أن البيئة هي مفهوم أشمل من المحيط بحيث أن المحيط هو شروط تواجد ظاهرة ما في حين البيئة مجموعة من المؤثرات و العوامل التي تؤثر على الفرد و نشاطاته.

² عبد العزيز بن إبراهيم التو جري، البيئة الداخلية للعمل و مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية " دراسة تطبيقية على جمارك مطار الملك خالد الدولي، رسالة ماجستير، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 2003، ص 6

2-2-1-2- أسباب دراسة البيئة

رغم اختلاف المنظمات في العديد من النواحي، إلا أن هناك عددا من الجوانب أو العوامل تعتبر القاسم المشترك بين منظمات الأعمال على اختلاف أنشطتها وأهدافها، وهذه الجوانب هي التي تلقي الضوء على أهمية دراسة البيئة والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:⁽¹⁾

- إن كل منظمة هي بمثابة نظام مفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها.
- إن جميع منظمات الأعمال العامة والخاصة تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والثقافية.
- إن بناء وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات، وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف والمهام الإدارية المتعارف عليها في أي مجال (التخطيط، التنظيم، التنسيق والتوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات،...) لجميع المنظمات على اختلاف أنواعها إنما تتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة في كل من مدخلات ومخرجات كل منظمة.
- إن كل منظمة من منظمات الأعمال هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتتعارض كثيرا في طرق تحقيقها. فأهداف المستهلكين ليست نفسها أهداف الموردين، وكذلك أهداف الحكومة والعمال. وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المنظمة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف أطراف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها في نفس الوقت.
- إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ الأنشطة وتحقيق الأهداف لجميع المنظمات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

¹ عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية: مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، 2000، ص 69-72.

- إن جميع المنظمات تتأثر بشكل مباشر أو غير مباشر وبدرجات متفاوتة بالكثير من القيود والمتغيرات البيئية الخارجية وعلى المستوى الدولي كما هو على المستوى المحلي.
 - إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المنظمات فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر مع بقاء عوامل أخرى ثابتة على الطلب على سلعة ما، أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.
 - إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة، يختلف باختلاف قدرة المنظمة على التكيف مع معطيات متغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معا.
 - إن التخطيط الإستراتيجي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص الحالية المرتقبة داخل البيئة.
- ونلاحظ من خلال هذه الأسباب أن بيئة الفرد والمنظمة تشكل الأساس في ترابط عمليات الموارد البشرية، حيث أن أنشطة الموارد البشرية لأي منظمة معقدة ومتنوعة في طبيعتها، وذلك لأن البشر في تغير مستمر، وديناميكية تغيرهم أيضا في تغيير مستمر نتيجة لتغير بيئة الأعمال. وبالتالي فإن التحليل المنظم لبيئة الموارد البشرية يحتل مكانة بارزة لدى المنظمات وتحديد إدارة الموارد البشرية، هذه المكانة تعود لأسباب أبرزها:⁽¹⁾
- تعتبر نتائج التحليل البيئي مدخلا أساسيا في صياغة أهداف وإستراتيجيات الموارد البشرية
 - آخذة في الاعتبار حقائق وتوقعات البيئة الحالية والمستقبلية وآثارها على الموارد البشرية وسلوكياتها.
 - تساعد بوقت مسبق إدارة الموارد البشرية على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية الإيجابية أو السلبية.

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 31.

○ يتيح التحليل المسبق للبيئة الفرصة أمام إدارة الموارد البشرية، من تفحص كافة التطورات البيئية المحلية و العالمية، ومن ثم تبنيها إذا كانت تشكل ميزة إضافية تسمح بتفعيل أداء مواردها ومن ثم أداء منظماتها.

2-1-2-3- مكوّنات البيئة:

عموما تتضمن بيئة الموارد البشرية في أي مجتمع إنساني: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية وسوف نشير بإيجاز إلى العناصر التي تكوّن كلا من هاتين البيئتين.⁽¹⁾

2-1-2-1- البيئة الداخلية:

ترتبط هذه البيئة ارتباطا مباشرا بنشاطات الأداء داخل المنظمة، مما يستدعي تسميتها بالمجموعة التنظيمية حسب *Milles*، وأحيانا بالبيئة العملية حسب *Porter*، وأحيانا أخرى ببيئة العمل حسب *Thompson*، وترتبط هذه البيئة ارتباطا عضويا بكيفية صياغة وتشكيل أهداف المنظمة وفي نفس الوقت بكيفيات تحقيقها من خلال المنتجات التي تقدمها والأساليب الفنية المستعملة في الإنتاج⁽²⁾، وهذه البيئة يسهل على الإدارة توجيهها والسيطرة عليها، وتتكون من العناصر التالية:

- موارد المنظمة المادية.
- أهداف المنظمة العامة والخاصة.
- خصائص الوظيفة وتشمل: عبء العمل من الناحية الكمية والكيفية، التنوع في العمل، ظروف العمل المتوفرة من الناحية المادية والاجتماعية والنفسية.

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 33.

² يوسف بومدين ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص

- الجماعات في المنظمة وتشمل: العاملين في الأقسام والوحدات التنظيمية ذات الطبيعة الواحدة وتأخذ شكلا دائما، التنظيمات غير الرسمية السائدة، الجماعات الصغيرة (اللجان) التي يتم تشكيلها لأداء مهمة معينة ثم تحل بعد أن تنتهي المهمة التي شكلت من أجلها.

- خصائص العاملين وتشمل: طاقاتهم وقدراتهم، معارفهم ومهاراتهم واتجاهاتهم وقيمهم، مستوى ثقافتهم، حاجاتهم وتوقعاتهم، شخصياتهم.

- الخصائص الهيكلية وتشمل العناصر التالية: المستويات الإدارية في المنظمة، مدى الإشراف، حجم الإدارات في المنظمة، شكل التنظيم (منبسط، أفقي، طويل)، درجة المركزية أو اللامركزية، قنوات الاتصال ومستوياته وأنواعه.

- الخصائص العامة للمنظمة وتتضمن:

أ- طبيعة المنظمة من حيث الظروف التي نشأت فيها، نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها، حجم المنظمة، الملكية من حيث كونها خاصة أم عامة ومرحلة نمو المنظمة.

ب- نمط القيادة في المنظمة.

ج- المناخ التنظيمي في المنظمة وجودة حياة العمل.⁽¹⁾

د- الممارسات والسياسات المستخدمة في المنظمة.

ولا شك أن هذه البيئة الداخلية بعناصرها المختلفة تتفاعل مع إدارة الأفراد وتتأثر بها، وأن تأثيرها يشمل وضع الأفراد الحالي والمستقبلي، وتأثير هذه العوامل التنظيمية على إدارة الأفراد قد

¹ أنظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط 01، المنصورة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 21، ص 259.

ينعكس في نواح مثل: أهداف الموظفين وقراراتهم، أحوال الموظفين المادية ورضاهم الوظيفي وغيرها.

2-1-2-3-2- البيئة الخارجية:

وهي مختلف المتغيرات التي تحدث خارج نطاق المنظمة وبعيدا عن سيطرتها، وتأثيرها يكون تأثيرا محدودا، وتعمل المنظمة في هذه البيئة على التكيف معها من خلال التحسس والاحتياط المسبق اعتمادا على عمليات التحليل البيئي المتضمنة تحليل الفرص والتهديدات ومحاولة تقليل هذه التهديدات واغتنام الفرص من خلال برامج وخطط ملائمة. والبيئة الخارجية لإدارة الأفراد نوعان: بيئة قريبة أو البيئة المرتبطة بمهام المنظمة، وبيئة بعيدة أو المحيط الكلي.

أ- **البيئة الخارجية القريبة:** ويعني بها تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل وتبادل مباشر مكثف، ومن عناصر هذه البيئة الخارجية القريبة ما يأتي:⁽¹⁾

- **الزبائن :** وهم المستفيدون من خدمات إدارة الأفراد ومن المنظمة بشكل عام.
- **الموردون:** ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد المادية والبشرية. ويوجد أيضا المحيط الجزئي وهو يتكون من مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك والمؤسسات الإدارية المختلفة، الجبائية، مصلحة اليد العاملة، مراقبة العمل،... الخ، والمنظمات الاجتماعية والصناعية ونقابة العمال وغيرها.⁽²⁾

- **المنافسون :** ويحاول هؤلاء الحصول على الموارد المحدودة التي تقدمها فئة المزودين بالموارد (الموردون)، ومن ثم يشكل هؤلاء تهديدا للمنظمة ومن الأمثلة على ذلك أن

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص 34.

² وسيلة حمداوي، مرجع سابق، ص 40.

بعض المنظمات تحاول اجتذاب الأفراد المؤهلين الذين يعملون في منظمات منافسة مما يحرم تلك المنظمات من المهارات والكفاءات التي يتمتع بها هؤلاء الأفراد.

ب- البيئة الخارجية البعيدة: وتعني تلك القوى والعوامل المجتمعة العامة التي تتفاعل مع بعضها، وفي الغالب تؤثر على إدارة القوى البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة وتشكل تلك القوى ما يلي:

■ **المحيط الاقتصادي:** يمثل عناصر النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة مثل:

الدخل، معدل التضخم، السياسات النقدية والمالية للدولة،... الخ.

■ **المحيط الاجتماعي:** يؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام

بعملهم، كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، ومن أهم متغيراته:

الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم،... الخ.

■ **المحيط الثقافي:** وهو يؤثر بما يشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة

المنظمة حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها.

■ **المحيط السياسي والقانوني:** يشمل القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة والتي

تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل: قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين

الجبائية والضريبية،...

■ **المحيط التكنولوجي:** يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في الوقت الراهن على عمل

المنظمات حيث يؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات، كما يؤثر على العمليات

الإنتاجية وعلى جودة المنتجات.

■ **النظام الديني:** أي الدين بتشريعاته وأحكامه، وعقيدته وتعليماته يحتل نظاما يؤثر على

حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات، وعلى المسؤولين في إدارات الأفراد أن يعوا

النصوص الدينية ذات العلاقة بحياة الأفراد، وبالممارسات فإن الدين يتغلغل في حياة الناس، ويمكن أن يكون قوة دافعة لمزيد من العمل والانتماء والالتزام والإنتاجية.

من خلال ما تقدم نجد أن الهدف الأساسي للمسح البيئي (التشخيص الإستراتيجي) هو الحصول على صورة واضحة وشاملة على الوضعية الحالية للمنظمة، ذلك من خلال توفير كم كافي من المعلومات التي تتميز بالشمولية ومصنفة حسب أهميتها بالنسبة للمنظمة حتى يمكن استعمالها في وضع أو تصحيح إستراتيجية المنظمة، فأى إستراتيجية لابد أن تأخذ بعين الاعتبار كل العوامل التي يمكن أن تؤثر على المنظمة من الخارج أو الداخل باعتبار أن المنظمة نظام متكامل يتفاعل مع محيطه.

وتصنف المعلومات الناتجة عن المسح البيئي إلى فرص وتهديدات وقيود بالنسبة للتشخيص الخارجي، وتصنف على أنها نقاط قوة وضعف وأشباه قيود بالنسبة للمحيط الداخلي. تتميز الفرص والتهديدات، القيود، نقاط القوة والضعف بالديناميكية، حيث ما يعتبر قوة أو فرصة بالنسبة لمنظمة ما في زمن معين قد يتحول إلى ضعف وتهديد والعكس صحيح.

ومنه إن المنظمات في تنافسها مع غيرها ينبغي عليها أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها في حدود الموارد المحدودة، وحيث أن ما تحصل عليه المنظمة يؤثر على ما تحصل عليه المنظمات الأخرى، وفي هذا نجد *Yuchtman Searchor* يعرف فعالية المنظمة بأنها " القدرة على استغلال بيئتها والحصول على الموارد اللازمة للحفاظ على ذاتيتها واستقلاليتها في التفاوض"، وهو نفس ما يذهب إليه *Rechman and Freeman* " أن المنظمات تفشل في الازدهار في ظروف بيئية معينة لأن منظمات أخرى تتنافس معها على الموارد الضرورية، وتحدث المنافسة لأن قدرة المنظمات على التوسع غير محدودة، بينما الموارد اللازمة لهذه المنظمات محدودة.⁽¹⁾

¹ يوسف بومدين ، مرجع سابق، ص ص 16، 17.

وفي ظل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإيجاد سياسات مرنة وسريعة بهدف التقليل من المخاطر المتمثلة بكلفة الموارد البشرية وعدم فاعلية سياسات استثمارها، وزيادة فاعلية المنظمة وقابليتها التنافسية في مجال المورد البشري ومن أهم هذه السياسات:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
 - تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
 - خلق القدرات المميزة من خلال سياسات الاختيار، التعيين، التدريب والتطوير.
- ففي ظل التوجهات الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية فإن الميل نحو اللامركزية يؤدي دورا واضحا في تحسين القرارات الإدارية بنقل مسؤولية القرار من المواقع المركزية إلى الأفراد وإلى المواقع المختلفة الأدنى في المنظمة مما يسمح بالاستجابة السريعة للمشاكل المختلفة واتخاذ القرارات ووضع الحلول بصددتها.
- وفي الأخير نرى أن تحديات البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أبرزت الحاجة إلى ثقافة تنظيمية تتلاءم مع كل من البيئتين الداخلية والخارجية، أي لابد من تبني قيم واتجاهات ومعتقدات متناسبة مع الأفراد وخصائصهم، والتركيب التنظيمي وإستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.

وأن عدم وجود البحث والتشخيص المنظم لبيئة الموارد البشرية، يمكن أن يؤدي بالضغط الحالية على وظيفة الإدارة إلى قصور لردود فعل غير ملائمة للتغير البيئي، ولذا يحتاج مهنيو الموارد البشرية إلى البحث البيئي من أجل تحديد العوامل البيئية التي تهدد سيناريوهات الموارد البشرية الحالية وأيضا لمعرفة كيفية تحقيق أهدافها، وذلك إلى جانب معرفة وتحديد العوامل البيئية التي تقدم فرصا حالية لتحقيق معدل أعلى في إنجاز أهداف الموارد البشرية.

2-1-3- تدقيق إدارة الموارد البشرية: *Human Resource Managment Audit*

إن إدارة الموارد البشرية مهما بلغت من كفاءة وصحة الأعمال التي تمارسها، فالأخطاء محتملة الحدوث، والسياسات تتقادم مع مضي الأيام. وعليه فإن قيام الإدارة العليا بتدقيق أنشطة وسياسات الموارد البشرية سيمنحها من اكتشاف الانحرافات أو المشاكل ومعالجتها بأساليب تضمن تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

إن تقييم كفاءات الموارد البشرية الحالية، والموارد المادية ونظم الموارد البشرية الموجودة يعتبر خطوة معقدة لأنه يتضمن تقييم العديد من الثوابت فيما يتعلق باحتياجات المنظمة، ولكن ذلك سوف يساعد المرء في الوصول إلى نتيجة حول ما هو موجود بالفعل وما هو مطلوب أكثر، وذلك لأن التدقيق سوف يسهل معرفة الفجوات وبالتالي تحديد مدى التعزيز أو إعادة التأهيل المطلوب على مستوى الكفاءات والموارد لمواجهة تحديات المستقبل المتوقعة في إستراتيجية الموارد البشرية، وكلما تمت عملية التدقيق بأسلوب علمي تعززت الثقة وازداد التعاون بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات الأخرى وازدادت فاعلية المنظمة في أداء أعمالها.

2-1-3-1- مفهوم تدقيق إدارة الموارد البشرية:

تدقيق إدارة الموارد البشرية هو عملية تدقيقية وتحليلية تعمل على توضيح فاعلية وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث تتبع منهاجاً منظماً لجمع وتصنيف وتحليل البيانات بدقة وعمق لفترة ممتدة عادة ما تكون سنة، بدلاً من التقارير اليومية الرسمية وغير الرسمية.⁽¹⁾

كما يقصد أيضاً بتدقيق أو تقويم الموارد البشرية بأنه مراجعة منظمة من قبل الإدارة العليا لجميع الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وتحليلها بهدف معرفة الانحرافات إن وجدت

¹ جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري "أدوات وخطوات قياس العائد"، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، 2003، ص 17.

واتخاذ القرارات اللازمة بشأنها، أو هو نشاط بحثي رسمي لتقييم الوضع الحالي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.⁽¹⁾

وتدقيق الموارد البشرية في أبسط تعاريفه هو تمييز أو حكم على نوعية الموارد البشرية (مؤهلات الموارد البشرية هل تستجيب لاحتياجات المنظمة) في المنظمة.²

2-1-3-2- فوائد تدقيق أنشطة الموارد البشرية:

من أبرز الفوائد الناجمة عن تدقيق ومراجعة الموارد البشرية هي:³

- توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.
- تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر وتخصص أعمق في مجالات عملهم نظرا لخضوعها إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة.
- التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة.
- تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغيرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، مرجع سابق، ص 283.

² Igalens Jacques, audit des ressources humaines, 3eme édition, Paris: éditions liaisons, 2000, P 18

³ Idem, P 284

إن الفوائد السابقة لا يمكن تحقيقها عندما تتحول عملية التدقيق إلى عملية روتينية ولهذا لابد من إناطة هذا التدقيق إلى موظفين متخصصين ويتمتعون بالنزاهة والإخلاص للمنظمة، حتى يتم تحقيق الهدف الرئيسي من تدقيق الموارد البشرية وذلك من خلال عدة أهداف فرعية أهمها:

- قياس وتقييم ظروف العمال الراهنة في المنظمات.
- التنبؤ بالظروف والأحداث والأنماط السلوكية.
- تقييم سياسات، برامج ونشاطات الموارد البشرية الحالية.
- قياس تأثير وفعالية السياسات والبرامج والنشاطات التي تعتمده المنظمات إدخالها مستقبلا في مجال العمل.

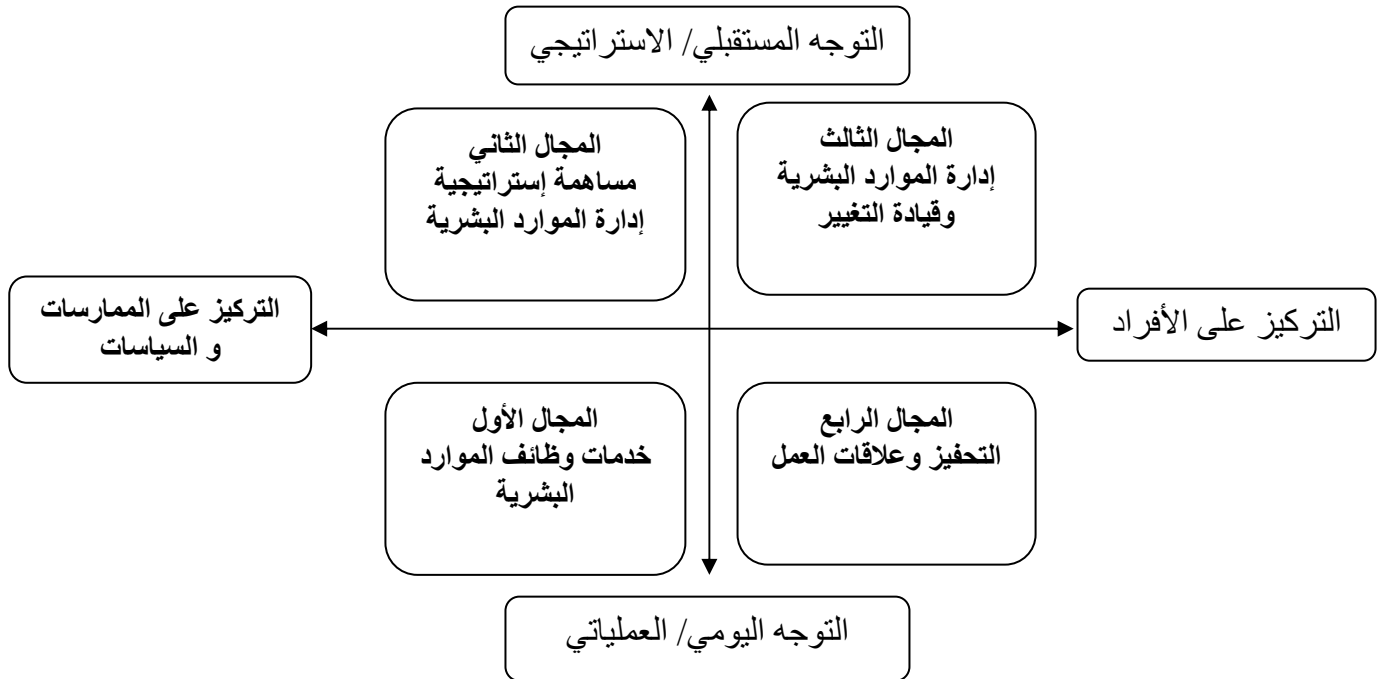
أما فيما يخص المؤشرات الحاكمة في تقييم الموارد البشرية والتي تعكس جهود إدارة الموارد البشرية، فيمكن الحصول عليها من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية وهي نوعين كما أشرنا إليها سابقا، وظائف إدارية عامة تشترك فيها مع بقية الإدارات الأخرى، هي كما نعلم وظائف التخطيط، التنظيم، التوجيه والمتابعة التي تمارسها على أنشطتها والعاملين فيها. أما النوع الثاني يتمثل في الوظائف المتخصصة كتحليل الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، اختيار وتعيين الأفراد، تقييم أداء العاملين، التدريب، الأجور والحوافز، صيانة الموارد البشرية، بناء نظام للمعلومات البشرية، إجراء البحوث وهكذا.

ولكي نتعرف الإدارة العليا على مدى نجاح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفها المتعددة، لابد من القيام بعملية تدقيق لجميع الأنشطة والعمليات التي تزاولها. ولما كانت هذه العملية ليست بسيطة وتستغرق وقتا طويلا يفضل تشكيل لجنة يكون أعضائها من المختصين بشؤون الأفراد ومن الإدارات الأخرى، وتزداد أهمية هذه اللجنة عندما يتم تنظيم إدارة الموارد البشرية على أساس

لامركزي حيث تتمكن المنظمة من خلال هذه اللجنة من خلق الانسجام في تنفيذ الأنشطة المختلفة ذات العلاقة بالعاملين رغم وجود الأقسام الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

2-1-3-3- هيكلة تدقيق إدارة الموارد البشرية:

تقسم هيكلة تدقيق إدارة الموارد البشرية إلى أربعة مجالات، انبثقت أو مستوحاة من أعمال دافيد أولريش David Ulrich، وذلك كما هو موضح في الشكل أدناه:



شكل رقم (12): هيكلة تدقيق إدارة الموارد البشرية

Source : Alin Meignant, manuel d'audit du management des ressources humaines, Paris: éditions liaisons, 2007, P 29

وهذه المجالات تطرح مجموعة من التساؤلات والتي تشكل هدف التدقيق وهذه التساؤلات هي:¹

- المجال الأول: هل تتحكم وظائف إدارة الموارد البشرية في التركيبة الجودة / التكلفة

للخدمات التي تقترحها ؟

¹ Alin Meignant, manuel d'audit du management des ressources humaines, Paris : éditions liaisons, 2007, P 30

- المجال الثاني: هل وفرت إدارة الموارد البشرية الوسائل الضرورية تحت تصرف المنظمة،

الكمية والنوعية، والموارد البشرية الضرورية لبلوغ الأهداف التشغيلية والإستراتيجية ؟

- المجال الثالث: هل سهلت إدارة الموارد البشرية التطورات التي تتناسب مع ثقافة و تنظيم

العمل، وحركة الشبكة الداخلية والخارجية لتدعيم التغيير؟

- المجال الرابع: هل ساهمت إدارة الموارد البشرية في تدعيم وتعزيز التحفيز وعلاقات

العمل؟

ومما سبق يتجلى لنا أن المراجعة كلمة قاسية ولكنها ضرورية، ومن دخولنا القرن الحادي

والعشرين لم تكن مراجعة الموارد البشرية أكثر أهمية تعطي الإجابات التي نحصل عليها بعد عملية

المراجعة نظرة عامة على مستوى الكفاءات والموارد التي تعمل بنجاح أو لا تعمل في إستراتيجية

الموارد البشرية. إن قرار مراجعة عمليات الموارد البشرية في أي منظمة لا يحدث من فراغ ولكنه

جزء من العملية الأدائية في المنظمة. وخلاصة القول أن تزايد معدل استخدام هذا المدخل هو

الالتزام بدفع وظيفة الموارد البشرية من إطار الخدمة إلى الإطار الإستراتيجي.

من خلال ما تم تقديمه في هذا المحور من تحديات إدارة الموارد البشرية، والفحص البيئي،

وتدقيق الموارد البشرية، تبيّن أن المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة اليوم

تمر بتغيرات اقتصادية واجتماعية وتنظيمية ناتجة عن تحديات العولمة وانفتاح الأسواق، وتحديات

التطور التكنولوجي والمعلوماتي، والمنظمات في ظل هذه التغيرات ستشهد اتجاها نحو إعادة تكييف

إستراتيجياتها بفكر يستجيب لصدمة التغيير، لهذا تسعى المنظمات لإعادة التوازن لأعمالها

ومواقعها وحتى نشاطها، لتكون أكثر ديناميكية ومرونة أمام الخيارات المتاحة في إعادة صياغة

الإستراتيجيات الواجب إتباعها لمواجهة متغيرات وتحديات القرن الواحد والعشرين.

2-2- أساسيات حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية):

كان من نتائج العولمة أن وضعت المنظمات في بيئات اقتصادية ومالية وقانونية ذات تغير كبير وسريع الإيقاع، حيث جعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة، وأصبحت حرية حركة وتداول السلع والخدمات أكبر بكثير مما كانت عليه في الماضي، مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات، فرضت عليها ضرورة تكييف إستراتيجياتها العامة وإستراتيجيات إدارتها مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وكان أحد مجالات العمل داخل المنظمات الذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، حيث لم يقتصر على المسمى فقط، بل امتد إلى المضمون، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة وتعد جزء لا يتجزأ منها وفي هذا المبحث أو المحور سيتم التطرق إلى مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ثم مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هرم إستراتيجية المنظمة وخصائص تميزها، لننهي بالمبادئ والأبعاد الإستراتيجية لمفهوم ودور إدارة الموارد البشرية.

2-2-1- مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافياً لتحقيق التميز التنافسي، فقد كان ينظر في السابق لهذه الوظيفة على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بتنسيير العمليات اليومية الخاصة بالعاملين، وضمن تحولات البيئة التنافسية برز اتجاه جديد لإعادة النظر في مفاهيم إدارة الموارد البشرية التي لا تساير الطبيعة المتغيرة والمتطورة للموارد البشرية والظروف والتحديات المحيطة بها، ومن ثم تم الاتجاه إلى مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية وهو

المفهوم الإستراتيجي. وقبل أن نتطرق إلى مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لابد من التطرق إلى بعض المفاهيم المشككة لهذه الكلمة وهي الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

2-1-2-2 - مفهوم الإستراتيجية:

الإستراتيجية ليست مشروع واع وواضح، وليست هدف بالمعنى المعتاد للكلمة، لكن هي حقيقة وضرورة أو فن الإقناع الذي نحتاج إليه بعد الصدمة¹.

تعرف الإستراتيجية على أنها خطة طويلة الأجل لإيجاد التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة، والفرص والتهديدات الخارجية عن المنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية.² ونلتمس في هذا التعريف أنه يجب الربط بين عنصرين أساسيين وهما التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، ومن وجهة نظر "هنري"³ والذي يفرق بينهما، فإن التفكير الإستراتيجي هو خلق رؤية للصورة التي ستكون عليها أشياء في المستقبل، في حين أن التخطيط الإستراتيجي يتعلق بجمع المعلومات اللازمة والملائمة والتي تساعد على برمجة وتكوين رؤية للأمور التي نحتاجها لإنجاز الصورة التي رسمناها مسبقاً، ويتضمن التفكير الإستراتيجي استخدام الحدس والإبداع.

2-1-2-2 - مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة⁴. أو هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة نظرة شاملة في

¹ Jean-Louis Magakian, **50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines**, Paris : Bréal, 2003, P 82

² زيد منير عبوي، **إدارة الموارد البشرية**، ط01، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 48.

³ **نفس المرجع**، ص 48، 49.

⁴ بوحنية قوي، **مرجع سابق**، ص 107.

محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية والاهتمام باستشراف المستقبل.¹

وهي كذلك عملية تقوم الإدارة العليا من خلالها بتحديد التوجهات طويلة الأجل وكذلك الأداء من خلال التصميم الدقيق والتنفيذ المناسب والتقييم المستمر للإستراتيجية الموضوعة. ومن خلال هذه التعاريف يتضح أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية منسقة ومستمرة ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية للمنظمة، وتسعى إلى إحداث التفاعل بين ثلاثة عناصر أو متغيرات أساسية تشكل إطار عملها، وهذه المتغيرات هي:²

- مديرون يمتلكون مؤهلات وخبرات وقيم تنظيمية عالية المستوى.
- بيئة خارجية تشتمل على متغيرات كثيرة تؤثر في نشاط المنظمة.
- بيئة داخلية تشتمل على موارد المنظمة وتمثل إمكاناتها.

ويحدث التفاعل من خلال رصد المتغيرات في البيئة الخارجية من طرف المديرين وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح والإخفاق، ثم دراسة وتحليل إمكانات المنظمة الداخلية الحالية والمستقبلية من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية، في مسعى منها إلى تحقيق تكيف مع بيئتها الخارجية، ومن ثم تحقيق أهدافها المستقبلية وبالتالي رسالتها، ومن هنا يتجلى لنا أن التوجه الإستراتيجي له أهمية كبيرة وهو أساس تميز المنظمة في الوقت الراهن، ويكتسب أهميته من المنافع التي يحققها وهي كالتالي:³

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص 76.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2005 ، ص 56.

³ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 108.

○ وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

○ القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى الطويل.

○ تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.

○ تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

○ القدرة على إحداث التغيير.

○ تخفيض الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

من المنطلق السابق نجد أنه من الأهمية أن تتصف أعمال وممارسات الإدارة الإستراتيجية بالمرونة، فقد تجبرها الظروف الخارجية والداخلية على إدخال بعض التعديلات على الأهداف والأعمال، من أجل التكيف مع هذه الظروف أو المستجدات البيئية، وعليه يمكن القول بأن المرونة¹ هي سلاح لمواجهة التغيرات البيئية، والإسهام في نجاح الإدارة الإستراتيجية في عملها.

2-2-1-3- تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

ذكرنا سابقا بأن الإدارة الإستراتيجية تعتمد على تحليل الموقف التنافسي للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتخصيص الموارد التنظيمية والبشرية التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف، وهذا المدخل الإستراتيجي يفرض على إدارة الموارد البشرية مسؤولية التوجه الإستراتيجي لتحقيق الخطة الإستراتيجية.

إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ينص على عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة، فهي العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية الرئيسية.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 57.

أي أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، ولتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري¹ ومعنى ذلك قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في كل من مجالي بناء وتطبيق إستراتيجيات المنظمة، وهذا من خلال إستراتيجيات أنشطة الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التدريب، مكافأة الأفراد،... الخ.

وتعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها² : " خطة معاصرة طويلة المدى تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل هذه الممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية". كما يمكن تعريفها أيضا بأنها خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص 10.

² محمود حسين عيسى، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة
http://www.alukah.net/culture/0/913 ، 2011/07/21 ، 11:45.

وتعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضا على أنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.¹

ومن خلال هذه التعاريف يتبين أن إدارة الموارد البشرية تأخذ في الاعتبار النظم والعمليات والموارد المتاحة والبيئة المحيطة، فهي إذن مطالبة بإيجاد قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلا عاليا، وفعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل. وتجدر الإشارة هنا إلى وجود فروق جوهرية بين إدارة الأفراد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (03): الفرق بين إدارة الأفراد والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الأفراد	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري. - الأداء الآني للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل. - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. - تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية. - تنمية العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر: بتصرف: بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 131.

¹ عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، المخاطر، ط 02، كليوباترا للطباعة والنشر، 2005، ص 08.

وأظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة، لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها الآتي:¹

○ أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع إستراتيجية جيّدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميّز الذي حقّقه كان وراءه إدارة موارد البشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجيات هذه الشركات.

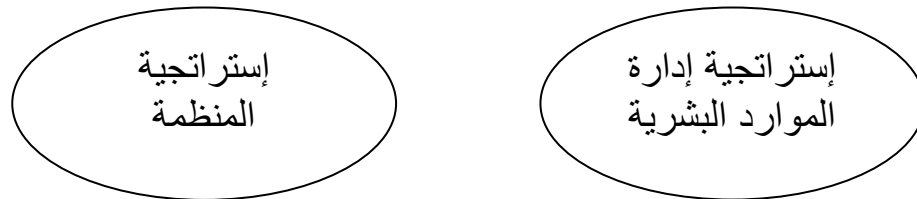
○ أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكانا محببا للعمل بالنسبة للموارد البشرية وقد انعكس ذلك على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، وخفض من معدل دورانها، وقد توصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر للمنظمة فضلا عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

وقد تختلف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى، ويمكن تجسيد هذا الاختلاف من خلال النماذج التالية:²

1- نموذج العزل: ويعود استخدامه لأكثر من 20 سنة ماضية، ولا يزال مستخدما حتى الوقت الحاضر، وخاصة في المنظمات الصغيرة، وهنا لا توجد أي علاقة بين كلا الإستراتيجيتين بحيث تكون كل واحدة منهما مستقلة بحد ذاتها ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 71 ، 72

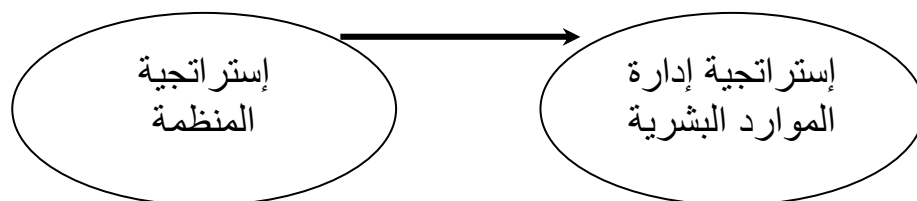
² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 49-51.



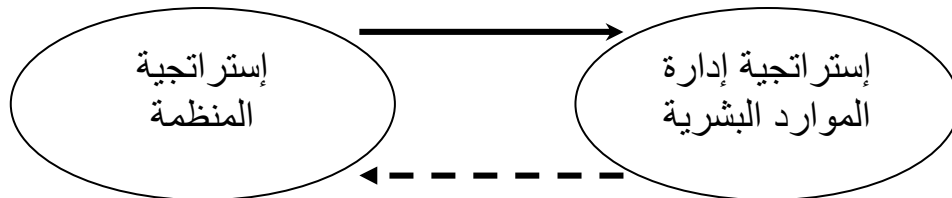
2- النموذج المناسب: ويوضح هذا النموذج درجة أهمية الأفراد في إنجاز وتحقيق الإستراتيجية

للمنظمة، وهنا يكون الموظفون عنصرا أساسيا في عملية تطبيق الإستراتيجية التنظيمية، ويكون دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج هو التأكد من توفر الحاجات البشرية لتطبيق الإستراتيجية التنظيمية، ويعود الفضل في تكوين هذا النموذج إلى "فومبرون" 1984، حيث ركز على أهمية التوافق والتلاءم ما بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية.

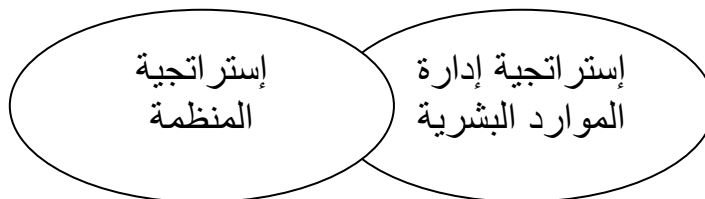
ويمكن تلخيص هذا النموذج من خلال إستراتيجية الموارد البشرية والتي تؤدي دورا مهما في تطبيق وتحقيق الإستراتيجية التنظيمية، وينتج من هذا النموذج أكثر من إستراتيجية فرعية مثل إستراتيجية العمليات والتي تساعد على إنجاز الإستراتيجية التنظيمية. ويمكن توضيح هذا النموذج في الشكل الآتي:



3- نموذج الحوار: ويوضح هذا النموذج أهمية وجود علاقة ذات اتجاهين بين كل من إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية التنظيمية، وهنا تكون البدائل التي تصدر عن إستراتيجية الموارد البشرية قابلة للتطبيق في الإستراتيجية التنظيمية ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



4- النموذج الشامل: يوضح هذا النموذج أن الأفراد في المنظمة هم مصدر مهم أساسي للحصول على ميزة تنافسية، ولا يقتصر دورهم على تطبيق الإستراتيجية التنظيمية فقط، وبعبارة أخرى لا تعتبر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مساعدة لإنجاز الإستراتيجية التنظيمية، بل هي جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية التنظيمية أي لا يمكننا إنجاز هذه الأخيرة بدون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في الشكل التالي:



وعليه تسمح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ب:¹

- تصور المزايا التنافسية التي ستمتلكها المنظمة بالاستعانة بتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

¹ Shimon I. Dolan, et autres, **la gestion des ressources humaines « tendances, enjeux et pratiques actuelles »**, 3eme édition, Paris: Pearson éducation, 2002, P 55

- التعريف بالمواضيع الأساسية أو المحاور الرئيسية التي تسمح بتغطية تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

- تكييف تطبيقات إدارة الموارد البشرية مع التغيرات بشكل يستجيب لحاجات المنظمة الأساسية.

- تشكيل أو صياغة التساؤلات الرئيسة التي لها أثر على الموارد البشرية انطلاقاً من مختلف مراحل الإستراتيجية ومراحل دورة حياة المنتج.

5- النموذج القيادية: ويوضح هذا النموذج أنه في حال أن الموظفين هم العنصر الأساسي للحصول على ميزة تنافسية، فإنه يجب علينا أن نبني منهم نقاط ونجعلهم أكثر كفاءة وقدرة، وذلك لأن هؤلاء الموظفين وقدراتهم ومؤهلاتهم سوف تؤثر على نتائج تطبيق الإستراتيجية إيجابياً أو سلباً وبالتالي يطلق على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالقائد والذي يقود عملية تطبيق الموارد البشرية لعملية تطبيق الإستراتيجية.

ونستخلص مما سبق أنه مهما كان حجم أو نوع المنظمة فإنه يجب تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أمور وإجازات العاملين، أو من كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها وممارساتها كردود أفعال لتتناسب مع إستراتيجية المنظمة، إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الإستراتيجي، وبهذه النظرة لن تقتصر وظائف وأنشطة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات إستراتيجية العمل، ولكن تتحول الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية، وإدارة الموارد البشرية كشريك متكافئ في بناء وتحقيق إستراتيجية المنظمة والإستراتيجيات التنافسية، وبالطبع هذا يتطلب أن تركز إدارة الموارد البشرية بدرجة أكبر على تلك الأنشطة التي توضح قيمتها بالنسبة للمنظمة، كأن تهتم بالتخطيط الإستراتيجي، إدارة التغيير، تغيير ثقافة المنظمة وتنمية رأس المال البشري.

2-2-2- مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هرم إستراتيجية المنظمة وخصائص

تميزها:

اتضح مما تقدم أن أي تغير يطرأ على إستراتيجية المنظمة، يتطلب إحداث تغير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل يكون تغييرها متوافقاً مع التغير الذي طرأ على إستراتيجية المنظمة، وبناءاً عليه فمسألة استقرار إستراتيجية الموارد البشرية مرهون باستمرارية استقرار إستراتيجية المنظمة، وهذا يحدو بنا للقول بأن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مرنة، حتى تستطيع تحقيق التميز خاصة في ظل القدرات التنافسية والنوعيات الجديدة من الموارد البشرية.

2-2-2-1- مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هرم إستراتيجية المنظمة:

إن معرفة مكانة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن هرم إستراتيجية المنظمة أمر في غاية الأهمية تسمح بتوضيح التفاعل الذي يحدث بينها وبين إستراتيجية المنظمة، وعليه لا بأس أن نبدأ شرحنا من أنواع القرارات الإستراتيجية أو مستويات اتخاذ القرارات الإستراتيجية والتي هي كالتالي:¹

* **المستوى الأول:** ويتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الإستراتيجي العام، وهذا الأخير

حسب *Andrews* ⁽²⁾ ما هو إلا تعبير عن النشاطات التي يطلب من موارد المنظمة

البشرية الالتزام بها، على أن تأتي نتائجها المحصلة على توافق وانسجام تام مع محيط هذه

المنظمة.

* **المستوى الثاني:** ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال وتحديد نشاطاتها الرئيسية

ومجالات الاستثمار فيها.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 60، 61.

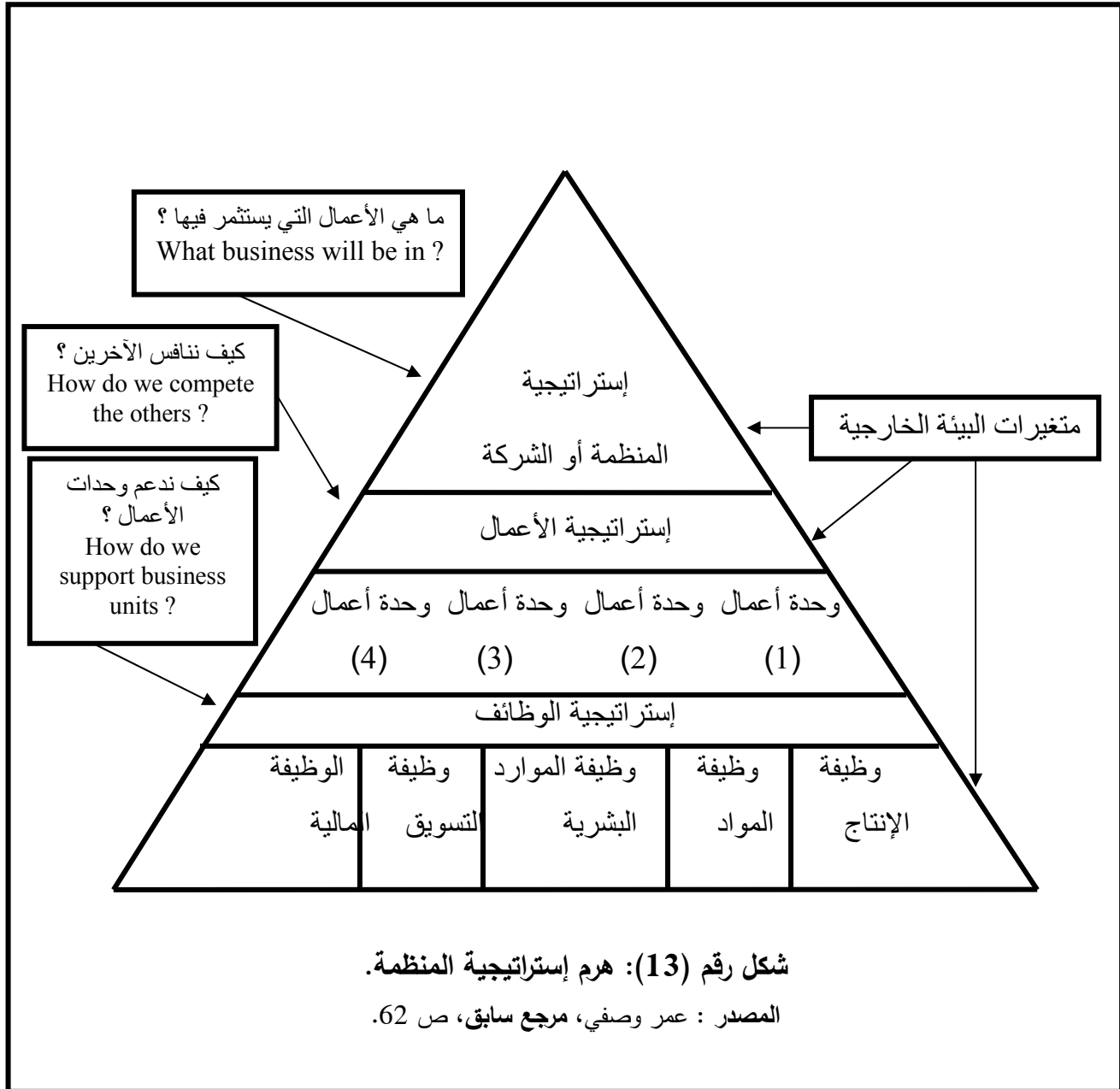
² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 82

* **المستوى الثالث:** ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال،

وتشكل القرارات التي تتخذ في المستويات الثلاثة السابقة مجتمعة رؤية واضحة لخط سير

وعمل المنظمة المستقبلي وأدائها الكلي من أجل تحقيق أهدافها، ويسمى المختصون هذه

المستويات الثلاثة بهرم إستراتيجية المنظمة ويمكن توضيحه في الشكل التالي:



ويتضح من الشكل أن هرم إستراتيجية المنظمة يتكون مما يلي:

*** مستوى الإستراتيجية الشاملة *Corporate level* :** تحدد إستراتيجية هذا المستوى وحدات

الأعمال التي يستثمر فيها موارد المنظمة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلية، كما تحدد كيفية إدارة هذه الوحدات، بناء عليه توضح هذه الإستراتيجية نوع الأعمال التي تريد أن تعمل المنظمة ضمنها وتستثمر فيها مواردها، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة، وبالتالي فهي تحدد ما يلي:

- الأعمال التي سيستغنى عنها.
- الأعمال الجديدة التي يراد دخولها والاستثمار فيها.
- الأعمال التي سيدخل عليها تعديلات معينة مطلوبة والاستمرار فيها.

ويتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع سلم لأولويات الاستثمار لتوجيه موارد المنظمة إلى الأعمال التي هي أكثر جاذبية من غيرها، ويقصد بالجاذبية هنا التنبؤ بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أرباح من غيرها من الوحدات.

*** مستوى إستراتيجية الأعمال *Business level* :** تحدد هذه الإستراتيجية الأفعال التي

ستنفذ في كل وحدة أعمال على حدى واتخاذ القرارات الخاصة بذلك، وتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى، لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق. ويمكن القول بأن محور اهتمام هذا المستوى يدور حول كيف تتنافس وحدات الأعمال الآخرين ؟ ويفهم من ذلك أن هذه الإستراتيجية ترشد المنظمة إلى كيفية التفوق على الآخرين في ظل الظروف الموجودة في السوق.

* مستوى إستراتيجية الوظائف *Functional level*: تعمل هذه الإستراتيجية على تعيين

الوظائف (النشاطات) الرئيسية التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل: وظيفة الإنتاج، وظيفة الشراء، وظيفة الموارد البشرية... الخ، حيث تتخذ في هذه الوظائف قرارات من أجل تعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي تدور هذه الإستراتيجية حول سؤال مفاده: كيف ندعم ونقوي وحدات الأعمال لتكون قادرة على المنافسة؟.

وتجدر الإشارة في هذا المقام، إلى أن هذه المستويات الثلاثة التي تمثل هرم إستراتيجية المنظمة متكاملة مع بعضها، أي أن كلا منها يكمل الآخر وهي شكل سلسلة لها حلقات يتصل بعضها ببعض، وباعتبار العنصر البشري المحرك الأساسي لبقية الموارد الأخرى والعنصر الرئيسي لتحقيق التميز، وتنطبق إدارته تحت إدارة الموارد البشرية، نجدها تعتمد سياسات وممارسات تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معا.

ويؤكد التكامل الإستراتيجي على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، المبيعات، المشتريات...) تتطابق أيضا مع إستراتيجية المنظمة، لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجياتها للتكيف معها لتضمن البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:¹

- متطلبات إستراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها وأهدافها ووسائلها.

¹ محمود حسين عيسى، مرجع سابق، بدون صفحة.

- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومن هنا يتضح أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء إستراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

1- تكامل وتطابق داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.

2- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية. فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو إستراتيجية المنظمة التي تشتمل على إستراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية، والتي تتكامل جميعها مع بعضها، لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الإستراتيجي، نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء إستراتيجية عامة تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلب عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب مرتفع، وتتوقع الشركة تحقيق أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه. وفي ظل هذه الإستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية متكامل وتتطابق مع

إستراتيجية الشركة واحتوت على الآتي:¹

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 74.

■ توصيف وظائف جديدة وتصميم أعمال جديدة تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.

■ تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية التي سيتم الاستغناء عنها نظرا لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها المنتج الجديد.

■ تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها، لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد.

■ إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمة في ذلك الوسائل والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة وما ستبقى عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.

■ من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها تضمينها برامج سلامة وصحة تتناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

2-2-2-2- خصائص تميز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن أن تحكم على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها متميزة إذا كان أولئك الأفراد يتمتعون بمعايير تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة من خلال الأفراد العاملين لديها، ويمكن حصر هذه المعايير فيما يلي:¹

¹ بوحنيه قوي، مرجع سابق، ص 119-121.

* **القيمة Value**: حيث يمكن للمنظمات استغلال إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها الزبون للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المنظمات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وتتحقق الميزة التنافسية للمنظمة إذا أدرك الزبون أنه يحصل على قيمة أعلى من منافسيها.

وبما أن الأفراد مصدر الميزة التنافسية، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تؤدي دورا هاما في تدعيم مفهوم القيمة لدى الزبون من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات الزبائن، بالإضافة إلى العمل على توافر الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

* **الندرة Rareness**: إن قيمة الموارد البشرية للمنظمة ضرورية لكنها ليست معيارا للميزة التنافسية لأنها ملك لكل المنظمات، لذلك على إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجيتها أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المنظمة للحصول على الميزة التنافسية. لذلك يجب الاهتمام بالتباين الطبيعي للقدرات الذهنية والإدراكية في الموارد البشرية، لأن الندرة ترتبط بامتلاك القدرات عالية التميز أي عندما تكون قدرات الأفراد ومهاراتهم ومعرفتهم وقابلياتهم ليست متوفرة بصورة متماثلة مع المنظمات المتنافسة⁽¹⁾، فما نلاحظه اليوم أن المشكل الرئيسي للمنظمات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية هو النقص الشديد في الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة، وبالتالي فالمتاح منها للمنظمة يمثل ميزة تنافسية.

* **القابلية للتقليد (التميز) Imitability**: توفر الموارد البشرية ذات القيمة والندرة بالمنظمات ما يزيد من الربح العادي للمنظمة في الأجل القريب، لكن في الأجل الطويل قد تقلد منظمات أخرى خصائص المنتج أو الخدمة، لذلك يجب على مديري إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص تلك الموارد التي لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 69.

* **التنظيم Organization** : الإمكانيات التنظيمية تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات زبائنهم، ولكي توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمنظمة ميزة تنافسية متواصلة، يجب على المنظمة أن تضع تنظيماً فعالاً من أجل استثمار مواردها البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

وعموماً يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساهم في بناء ميزة تنافسية من خلال تطبيق الإستراتيجية والتعامل مع التغيير، وبناء التوجه الإستراتيجي للمنظمة، فالبيئة الديناميكية تحتم على المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة تدعيم قدرتها على إدارة التغيير وذلك من خلال الاستخدام السليم لأدوات وخبرات إدارة الموارد البشرية، فمثلاً المنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع الضغوط والمتغيرات البيئية يجب أن تقوم بتعيين أفراد يتصفون بالمرونة وأن تعمل على تمكينهم بحيث يدركون أنّ التغيير جزء هام من النمو، وأن تدعم معايير الأداء المرونة والابتكارية لدى الأفراد، بالإضافة إلى المجالات السابقة يبرز دور إدارة الموارد البشرية أيضاً في التعامل مع مقاومة التغيير من جانب الأفراد.

ويتضح من خلال العناصر الأربعة أن الموارد البشرية تكتسب أهميتها في المنظمات المعاصرة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين وخلق الميزة التنافسية وتعزيزها، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء منظمة القرن الحادي والعشرين يعتمد على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية، وهذا هو جوهر إستراتيجية الموارد البشرية.

ونستخلص من خلال ما تقدم أنه لا يجب أن تغيب إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المنظمة، فإستراتيجية هذه الإدارة ومديرها لهما دور فاعل فيها، ولا يجوز تهميش هذا الدور، وبناءاً

عليه يفضل المختصون القول: بأن إستراتيجية الموارد البشرية جزءا من إستراتيجية المنظمة بدلا من القول بأنها تتكامل معا. فالقول الأول أقوى في معناه من الثاني.

لقد أصبح لمدير الموارد البشرية مقعدا على طاولة رسم إستراتيجية المنظمة إلى جانب نظرائه مديري الإدارات الأخرى، فغيابه يعني انفصال ممارسات إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المنظمة والإدارات الأخرى، وأصبحت تعمل في منأى عن متطلبات هذه الإدارات من الموارد البشرية المؤهلة الفعالة المحفزة، التي تمكنها من تحقيق أهدافها وأهداف إستراتيجية المنظمة.

2-2-3- المبادئ والأبعاد الإستراتيجية لمفهوم ودور إدارة الموارد البشرية:

إن مختلف تحديات إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقا، فرضت على هذه الأخيرة الظهور بثوب ومضمون جديدين، وأصبح لها إستراتيجية خاصة بها كجزء من إستراتيجية المنظمة تؤدي دورا بارزا في تحقيق أهدافها، فإستراتيجية هذه الإدارة تعمل على فهم البيئة الخارجية والإلمام باتجاهات متغيراتها المؤثرة في نشاط المنظمة، كما تعمل أيضا على فهم بيئة المنظمة الداخلية ومتغيراتها الأساسية، رسالتها، ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية، إستراتيجيتها، متطلبات العمل فيها... الخ. هذا الفهم الشامل للبيئة الخارجية والداخلية، أصبح يمثل أساسا يقوم عليه وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبشكل يمكنها من موازنة ممارسات هذه الإدارة مع متغيرات البيئة في الوقت نفسه، ولقد بات معروفا أن رسالة المنظمة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال إستراتيجية موارد بشرية فعالة تلبي حاجة إدارات المنظمة من الموارد البشرية الصالحة، والمؤهلة والمدرّبة والمحفزة جيدا، من خلال برامج وسياسات تضعها إدارة الموارد البشرية لهذه الغاية، وكل هذا يؤكد لنا بأن إدارة الموارد البشرية لها مبادئ وأبعاد إستراتيجية ترتكز عليها.

2-2-3-1- المبادئ الإستراتيجية لمفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية يركز على مبادئ إستراتيجية تتمثل في:¹

أ- مبدأ إدارة العنصر البشري: وفقا لهذا المبدأ فإنه يركز على إدارة العنصر البشري من حيث أهميته وحاجاته ووحدته وتكامله واندماجه بالمنظمة.

إن مبدأ الموارد البشرية يعتبر سلوكيا، ويمكن الوصول إلى فهم واضح لهذا السلوك باستخدام منهج النظم²، ومن خلال هذا المنهج يتم تصوير السلوك الإنساني باعتباره نظاما يتكون من:

- مدخلات أي العوامل والمؤثرات التي تحرك العمليات السلوكية.
 - الأنشطة وهي العمليات السلوكية (الذهنية) والتي تتم داخل الإنسان بتأثير المؤثرات.
 - المخرجات وهي أنماط السلوك النهائي (ظاهرة أو غير ظاهرة).
- إذا إن إدارة الموارد البشرية وفق هذا المبدأ تركز على مجموعة من سياسات الموارد البشرية المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، وتعتمد وظائف إدارة الموارد البشرية على مضامين سلوكية أساسية يمكن توضيحها في الجدول الآتي:

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 40.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 51.

جدول رقم (04): الأساس السلوكي لإدارة الموارد البشرية

أهم المفاهيم السلوكية	استخدام إدارة الموارد البشرية للمفاهيم السلوكية
1- الأفراد مختلفون في القدرات، المهارات، الرغبات، الاتجاهات والسلوك.	1- الاختبارات المختلفة لاختيار الأفراد المناسبين.
2- الأفراد يتأثرون في سلوكهم بأساليبهم في الإدراك.	2- تزويد الأفراد بالمعلومات وتوضيحها وتأكيد لها لضمان سلامة الإدراك.
3- الأفراد يعملون من أجل إشباع حاجات مختلفة مادية ومعنوية.	3- تصميم نظم الأجور، الحوافز، الترقيات بحيث تعد بإشباع حاجات الفرد.
4- قدرات الفرد أغلبها مكتسبة وهو قادر على التعلم.	4- تصميم برامج التدريب ونظم التوجيه والإشراف.
5- السلوك الإنساني متغير (إلى الأحسن أو إلى الأسوأ).	5- تصميم نظم قياس الأداء وتقييم السلوك (الأداء).
6- الفرد يتعامل مع الأفراد الآخرين ويتأثر بهم ويؤثر فيهم.	6- حسن اختيار مجموعة العمل التي يعين بها الفرد.

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مكتبة غريب للنشر، الفجالة، بدون سنة نشر، ص 59.

ب - مبدأ النظم: وفقا لهذا المبدأ تكون إدارة الموارد البشرية جزءا من النظام الكلي للمنظمة، لذلك لابد النظر إلى إدارة الموارد البشرية من خلال مساهمتها في تحقيق هدف المنظمة باعتبارها جزءا من النظام الكلي المترابط.

ج - مبدأ الأنشطة المحتسبة: لهذا المبدأ أهمية كبيرة وتكون إدارة الموارد البشرية فاعلة من خلال تشخيصها لمواطن القوة والضعف في أنشطتها وفي موارد المنظمة البشرية وكذلك من خلال تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة لعناصر البيئة الخارجية المؤثرة، ومن ثم الاستجابة للبيئة الداخلية والخارجية باتجاه تحقيق المزايا التنافسية.

د - مبدأ الأصول: حيث يشكل الأفراد أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أية منظمة، وحتى تقوم هذه الأخيرة، وتبقى حية تحتاج عددا من الموارد إحداها هو المورد البشري الذي يعتبر الأكثر تعقيدا ويجب الاهتمام به.

هـ - مبدأ السياسات والأهداف: يمكن أن تحقق المنظمة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف وإستراتيجيات المنظمة، وأن الأفراد يشعرون بأن أهدافهم يمكن تحقيقها من خلال تحقيق أهداف المنظمة.

و- مبدأ الثقافة التنظيمية: يقصد بالثقافة التنظيمية كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين، فالثقافة التنظيمية مهمة لأنها تساهم في تكوين خصائص مهمة للعاملين، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف هذه الخصائص وتراعيها في أنظمتها المختلفة، ويمكن أن تؤدي الثقافة التنظيمية للمنظمة دورا مؤثرا في تحقيق التميز وذلك من خلال قيادتها الإدارية.

2-2-3-2- الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

يمكن إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

* تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها وغاياتها وأهدافها.

ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر، وجعله يعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة إلا من خلال إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة،

¹ محمود حسين عيسى، مرجع سابق، بدون صفحة.

وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي، فضلا عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد من استخراج إبداعاته وابتكاراته.

* على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا، وذلك في جميع المجالات الإدارية، الإنتاجية، التسويقية، القانونية... وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

* ينبغي على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المنوعة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلا عن تحقيقها لآمال المنظمة المعقدة عليها. وأن لا تعتبر المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقا لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل يعتبر هذا الإنفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي، أو فوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

* على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وإزدهارها.

* على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى المسؤولين مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

وهذا التكامل والتنسيق والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء منها:

- وضع المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.
- عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.
- تدني وانخفاض الروح المعنوية لدى العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج مما يترتب عليه انخفاض رضا الزبون أو المستهلك، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية وتعرضها لأخطار المنافسة.
- الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس لصالح المنظمة بلا شك.
- ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

* العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها وليست عدوا بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين، المنظمة والعاملين فيها. وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التآخي.¹

تجدر الإشارة مما سبق ذكره أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية أصبحت مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكيف إستراتيجيتها وممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة وإستراتيجية المنظمة.²

إذن أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتتنقي أنسبها، وتعلمها، وتدريبها، وتنميتها وتحفزها، وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنظمة وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة.

2-3- تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن مفهوم إدارة الموارد البشرية الذي قدمناه في المباحث السابقة يقوم على اعتبار أن الفرد هو أصل استثماري هام من أصول المنظمة، وأن هذه الإدارة هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الإستراتيجي الشامل، وأن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة الأعمال اليومية للأفراد، ومن هنا

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 78.

² نفس المرجع، ص 76.

لابد من التعرف على رسالة وإستراتيجيات وأهداف هذه الإدارة، لأن وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمر بمراحل أساسية لإنشائها، فعملية الإنشاء ليس بالأمر الهين حيث تقوم على دراسة وتحليل مختلف المتغيرات البيئية داخلية كانت أو خارجية، والتي تؤثر على نشاط المنظمة وإدارتها للموارد البشرية.

لذلك سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى التحول الإستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية، ثم المقومات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية لنأتي إلى تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبعض النماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2-3-1- التحول الإستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية:

على مدى أكثر من عشرين سنة مضت وتحديدا منذ عام 1980 وما بعده تعرضت وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: تصميم العمل، توصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات، إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات، وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها فيما يلي:¹

2-3-1-1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي

¹ محمود حسين عيسى، مرجع سابق، دون صفحة.

تشتغل هذه الوظائف إلى إعادة هيكلة العمل أو كما يسميها البعض "إعادة هندسة العمل *Job reengineering*" والتي تعتمد على عدة مداخل منها¹ المدخل العلمي، مدخل العلاقات الإنسانية، مدخل إثراء العمل، مدخل الإدارة بالأهداف، مدخل إعادة هيكلة خطوط الإنتاج (التخصص المرن)، مدخل فريق العمل، مدخل إعادة هندسة الأعمال، مدخل إدارة الجودة الشاملة... وكل هذا من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلا عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين والصالح الأخص للمنظمة.

2-3-1-2- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

يمكن شرح التحول الذي طرأ على هذه الوظيفة من خلال الوظائف الفرعية التي تشتمل عليها، والتي نوجزها فيما يلي:

2-3-1-2-1- تخطيط الموارد البشرية: ارتبط تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية

مستقبلا بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعيتها ومواصفاتها، فقد أصبحت عملية التقدير هذه ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل المتحصل عليها من ظروف البيئة الداخلية والخارجية حول الماضي، الحاضر والمستقبل، وهو ما يفيد في وضع التنبؤات فيما يخص العرض والطلب على القوى العاملة في ضوء الأهداف وإستراتيجيات المنظمة، ومقارنة العرض والطلب على القوى العاملة، ينبغي أن يركز على مدى

¹ أنظر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 139-182.

توافر العمالة خارج وداخل المنظمة وحاجاتها لذلك لابد من الأخذ بالمتغيرات في سوق العمل داخل المنظمة،¹ ويمكن تحديد العمالة المتوافرة خارج وداخل المنظمة فيما يلي:²

أ- **العمالة المتوافرة في سوق العمل:** بالإمكان تقدير حجم العرض من العمالة في سوق العمل من خلال الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

- حجم أو عدد خريجي الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب.
- تكوين القوى العاملة في بيئة المنظمة.
- مستوى الهجرة إلى البلاد وخارجها.
- المؤشرات والتنبؤات الاقتصادية لفترة لا تقل عن خمس سنوات.
- التطورات التكنولوجية في البيئة.
- سياسات المنافسة التي يتبعها المنافسون في نفس الصناعة.
- التشريعات الحكومية والقيود التي تفرضها في مجال التوظيف.

ب- **العمالة المتوافرة داخل المنظمة:** في سبيل تحديد العمالة المتوافرة لدى المنظمة يتعين على كل إدارة أو قسم إجراء ما يلي:

1- **تقدير الحاجة للعمالة لفترة الخطة:** تحتاج كل وحدة (قسم) في المنظمة من خلال مراجعتها للأهداف العامة لاستراتيجية المنظمة لتحديد أهداف خاصة بها، ضمن إطار تلك الأهداف الهامة وكذلك تقدير احتياجاتها الفعلية من العمالة لتنفيذ الخطة.

2- **تدقيق العمالة الحالية (حسب التخصصات لكل إدارة أو قسم):** ينبغي حصر وتدقيق القوى العاملة لكل وحدة في المنظمة بأخذ العوامل التالية بعين الاعتبار:

¹ المرجع السابق، ص 79.

² أنظر: - يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 166، 167.

- منذر واصف المصري، مرجع سابق، ص 16-19.

* سياسات الترقية والنقل.

* معدل الدوران الوظيفي.

* البرامج التدريبية.

* معدل الإحالة على التقاعد.

ولتقدير الاحتياجات المستقبلية للعاملين في المنظمة من الموارد البشرية توجد طرق عديدة إلا أن أكثرها شيوعاً في المنظمات الكبيرة هي التي تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقدير الشخصية وتعتمد في تحديد حاجاتها من العاملين على واحدة أو أكثر من الطرق التالية:¹

أ- **تحليل عبء العمل:** يتفق خبراء الإدارة على أن تحليل عبء العمل في منظمة معينة يبدأ من خلال تحديد معدل حجم المبيعات المتوقع خلال الفترة القادمة ويعبر عن هذا المعدل بالسلع والخدمات التي تنتجها المنظمة وعليه كلما كان تقدير المبيعات دقيقاً تمكنا من التوصل إلى تحديد حجم القوى العاملة المستقبلية بشكل أدق، ويتم ذلك من خلال ترجمة رقم المبيعات المتوقع إلى برنامج عمل يحدد سير الأعمال في جميع الأقسام بالمنظمة، والنتيجة المباشرة لتحليل عبء العمل هي تحديد الأفراد اللازمين لتأدية الأعمال المستقبلية والفكرة الأساسية من استخدام هذه الطريقة هي الإجابة على سؤالين:

- ما هي كمية العمل الإجمالي المطلوب تنفيذه ؟

- ما هو العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد ؟

ب- **تحليل قوة العمل:** إن الأرقام التي تم التوصل إليها من خلال تحليل عملية عبء العمل لا بد من مقارنتها مع ما هو متوفر عند المنظمة من العاملين، ومن ثم طرحها من العدد الإجمالي الذي تم التوصل إليه من عملية تحليل عبء العمل، وعليه فتحليل قوة العمل يركز على قوة العمل

¹ عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 67-75.

الحالية في المنظمة، إضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من وإلى المنظمة (دوران العمل) وانعكاسات ذلك على حاجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً.

ج- تحليل النسب: تستخدم هذه الطريقة في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة، مثل استخدام النسب لتقدير الحجم الأمثل للعاملين وذلك بقسمة حجم العمالة بالمشروع على عدد العاملين بإدارة الأفراد، أو تقدير الحجم الأمثل بقسم الصيانة عن طريق مقارنتها بعدد المركبات وعمرها الإنتاجي، كما توجد طرق أيضاً لتقدير العرض المستقبلي الداخلي من الموارد البشرية من بين هذه الطرق:

*** مخزون المهارات:** يتكون هذا المخزون من قائمة بأسماء الموظفين الحاليين في المنظمة تحتوي على معلومات تفصيلية لكل موظف (معلومات شخصية، المؤهلات العلمية، البرامج التدريبية، الترقيات، الغيابات...) هذه القائمة تعطي للمخططين إمكانية ترقية أو نقل الموظف على ضوء المعلومات السابقة.

*** تحديد الفائض أو العجز من العمالة:** يتم هنا تحديد مشكلة العمالة من خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والمطلوبة للعمل، ثم يتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى حالة التوازن المطلوب قد تكون نتيجة المقارنة إما وجود عجز أو فائض أو زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى.

2-3-1-2-2- الاستقطاب والاختيار: لم تعد عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين محددة تطبيقاً لشعار "الرجل المناسب في المكان المناسب"، فهذه المقولة أصبحت متقدمة، لأن الإستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس

العمل الفردي، الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواءاً للوظيفة أو العنصر البشري، وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي، هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموارد البشرية وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الاختيار والانتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

2-3-1-3-2- التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، وأنه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من أجل تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت متقدمة أي من مخلفات الماضي فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة للتدريب اليوم تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية يلزم جميعها حياة الفرد في المنظمة منذ تاريخ تعيينه حتى تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده وجعله مرناً وقادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستمرة، تعتبر اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل مع أحدث وآخر التطورات والمستجدات على الساحتين داخل المنظمة وخارجها، وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور وال المدى البعيد على السواء، ويتمثل هذا العائد في جعل قوة العمل قادرة على تحقيق جودة

المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

في ضوء ذلك يمكننا القول أن مضمون واتجاه التدريب والتنمية وهما قد تحول من تطوير الأداء الحالي، إلى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.
- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعده على مواجهة التغييرات التي تحدث أو تطرأ على أعماله الحالية والمستقبلية.
- جعل المنظمة مكانا للتعلم يتوفر فيه استمرارية التعلم والتدريب والتنمية لأن ميادين الأعمال تشهد حركة تغير مستمرة يستوجب الأمر تكييف مهارات الموارد البشرية معها.
- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل.

2-3-1-2-4- وظيفة التحفيز: بعد التحول الذي طرأ على وظيفة تصميم العمل واعتماده على مداخل متعددة منها مدخل فريق العمل، فلا شك أن تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب عمل قائم على العمل الجماعي، سوف يجعل أساليب التحفيز القديمة غير مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأخير من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيرا، وطبقا لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهما في الشركة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح (تعديل نسب المشاركة في الأرباح)، ووضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني.

2-3-1-2-5- وظيفة تقييم الأداء: بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، باستخدام معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، الجودة، خدمة العملاء ومدى رضاهم، القدرة على التغيير، كما ربطت كثير من المنظمات عملية التحفيز برضا عملائها، وعليه يمكن القول بأن الأنظمة والبرامج التقييمية التي كانت سائدة في الماضي والتي تعتمد على العمل الفردي أصبحت متقادمة وغير مناسبة مع التوجه المعاصر في تقييم الأداء.

2-3-1-2-6- وظيفة علاقات العمل: انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980 إدارة الموارد البشرية) نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية والتي تمثل العاملين في تلك الدول بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام بعد أن اعتبرت النقابة عدو يشكل تهديدا على مصالح المنظمة. وفي ظل التوجه والتحول الإستراتيجي الذي طرأ على وظيفة إدارة الموارد البشرية أخذ هذا النظام في التعامل شكلا ومضمونا جديدا ومختلفا عن السابق، هذا الشكل الجديد يقوم على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابة، وإقامة علاقة حسنة وزرع الثقة بينهما.

ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن رضا النقابة يعني رضا القوى العاملة، فهذا الرضا يخفف من درجة الصراع داخل المنظمة. لقد تطلب هذا الوضع الجديد من إدارة الموارد البشرية وضع سياسة جديدة للتعامل مع النقابة، وتطويرها بشكل مستمر وتعديلها مع تغير القيادات النقابية، بسبب احتمال وجود تباين في قناعات هذه القيادات، وتجدر الإشارة في هذا المقام أيضا إلى أن وظيفة علاقات العمل لم تعد محصورة ما بين

المنظمة والنقابة، بل امتدت لتشمل العلاقة مع الحكومة وما تصدره من قوانين وتشريعات خاصة، حيث أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تفهم هذه القوانين وتتعامل معها بشكل لا لبس فيه، ليكون تطبيقها صحيحا لا يعرض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

2-3-1-2-7- وظيفة التعويضات: لا تختلف هذه الوظيفة عن باقي الوظائف المذكورة سابقا، ففي الماضي قامت نظم دفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل، بسبب كون أسلوب تنفيذ الأعمال كان فرديا، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، أصبحت نظم دفع التعويضات القائمة على أساس الفردية غير مقبولة، وهذا دفع بإدارة الموارد البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين واستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أساسه أهمها:

- جودة الأداء.
 - تعظيم مخرجات العمل (زيادة الإنتاجية).
 - زيادة درجة رضا العملاء.
 - حسن استخدام الموارد المادية (تحقيق وفرة مادية ملموسة).
 - تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل.
- لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى استثمار له عائد، على أساس أن التعويضات تمثل أحد أهم أنواع الحفز الإنساني المالي، الذي يخلق الدافعية للأداء الجيد، وتحقيق الجودة المطلوبة التي ترضي الزبائن، وخفض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل.
- ومن خلال ما تقدم يتضح أن التغيير في مجال عمل إدارة الموارد البشرية لم يقتصر على المسمى فقط، بل امتد إلى المضمون والأدوار أيضا، وهذا ما يبرز الحاجة إلى تغيير شامل

وتكثيف مجال عمل إدارة الموارد البشرية مع متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ولتحقيق التوافق بين الخصائص البيئية وإستراتيجيات الموارد البشرية.

2-3-2- مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لقد فرضت التحولات التي تطرقنا إليها سابقا ضرورة تغيير الرؤية لأهمية الموارد البشرية كعنصر إستراتيجي في استقرار ونمو المنظمات، مما فرض وجودا ودورا مميزا لإدارة الموارد البشرية حديثا كشريك أساسي في صناعة مستقبل المنظمات المعاصرة، وعليه فإن ترجمة هذا الوجود وهذا الدور، يتطلب توافر مقومات واعية ومساندة لإدارة الموارد البشرية لتمارس مسؤولياتها بفاعلية وكفاءة، وتعتبر هذه المقومات في نفس الوقت متغيرات بيئية معاصرة مؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وسوف نتطرق في هذا المطلب إلى المقومات الأساسية لإستراتيجية الموارد البشرية من جهة، وإلى المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من جهة أخرى.

2-3-2-1- المقومات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يمكن حصر المقومات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في التالي:¹

أ- **قناعة والتزام الإدارة العليا:** إن وجود إدارة عليا ذات رؤية وإدراك واعٍ للتحديات والتغيرات البيئية، يفرض عليها المواجهة كشرط أساسي لبقاء ونمو المنظمات التي يعملون بها أو يملكونها، ولكن بواسطة من تتم هذه المواجهة ؟ بلا شك أن الموارد البشرية المتميزة والمبدعة والمبتكرة، هي خط الدفاع الأول والأخير في المواجهة، وهي وحدها القادرة على التكيف، وتأمين التوازن للأداء المنظمي. إن قناعة الإدارة العليا بهذه الخاصية يفرض عليها ترسيخ هذه القناعة بعدم معاملة إدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية من الدرجة الثانية أو الثالثة، بل تستدعي ضرورات التغيير بأشكاله

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 54-56.

ووجوهه المتعددة، والسريعة باتجاهاتها أن تعطي الإدارة العليا إدارة الموارد البشرية المكانة الصحيحة واللازمة في الهياكل التنظيمية، وأن تمدها بالتفويض والمسؤولية والإمكانات البشرية لإحداث نقلة نوعية ومميزة في جذب وتنمية وحماية الموارد البشرية. إذا تمثلت القناعة والالتزام أحد المفاتيح الأساسية لإدارة الموارد البشرية بطريقة تؤمن للمنظمات قوة بشرية تتمتع بالفاعلية والكفاءة.

ب- الإمكانيات الذاتية لفريق الإدارة: يشكل فريق إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي الذي من خلاله سيتم بناء قوة بشرية مبدعة ومبتكرة، إن هذا الفريق يجب أن يتكون من خبراء أو اختصاصيين في مجالات الموارد البشرية، مترابطين وظيفياً وبالتالي يتحملون مسؤولية تنفيذ الأنشطة المختلفة للخطط المرسومة لإدارة الموارد البشرية، وفق إستراتيجية وأهداف يحددها الفريق مسبقاً. كما يحتاج إلى الخبراء الأكفاء الذين ليس لديهم فقط المهارة والاتجاه الفكري، والقيم والمعرفة والسلوك المطلوب لفهم الموارد البشرية، ولكن يتوافر لديهم القدرة على التعامل مع العملية المعقدة لاحتياجات الموارد البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة. إن ترجمة قناعة والتزام الإدارة العليا، لاشك أنه سيعكس توجهها نحو تشكيل فريق ذو رؤية مستقبلية للموارد البشرية، قادر على تأمين مستقبل أفضل للمنظمات ومواردها البشرية.

ج- التداخل بين إدارة الموارد البشرية والعمل: ويعني ذلك أن يتم بناء ورسم الأهداف والإستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ربطها بالعمل والأداء، لأن عدم الربط سيؤدي إلى تفريغ إدارة الموارد البشرية كوظيفة إستراتيجية من مضمونها، إذ لا يمكن التحدث إلى الموارد البشرية فقط على أساس أن العمل الذي يقومون به سيؤدي إلى تحقيق الأرباح، دون التطرق معهم إلى أهمية التنمية كضرورة لازمة لتحقيق الأرباح. العمل والأداء والمنظمة هم أضلاع المثلث الذي يجب أن يعمل عليه فريق إدارة الموارد البشرية.

د- مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية: تستدعي التحديات الحالية مراجعة دورية لمسألتين أساسيتين في أداء إدارة الموارد البشرية، المسألة الأولى مراجعة مراحل تحقيق الأهداف التي تم صياغتها، لتحديد نقاط القوة والضعف في النظم والسياسات والإجراءات التي تشكل أدوات إدارة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجيتها بالنسبة للمنظمات، أو لتحديد مدى تأثير هذه الأدوات على أداء العمل والأداء الوظيفي وبالتالي الأداء التنظيمي. إن وظيفة مراجعة الأداء هي في الأساس تهدف إلى تعظيم نقاط القوة في الأداء الذاتي لإدارة الموارد البشرية، وإلى تصويب نقاط الضعف منعا لتهديد مخرجات وأهداف هذه الإدارة.

أما بخصوص المسألة الثانية فهي تتناول مراجعة فاعلية وكفاءة المختصين في إدارة الموارد البشرية. إن الوقوف على مدى كفاءة المختصين في صياغة النظم والسياسات الخاصة بالموارد البشرية، وعلى مدى قدرتهم على إدارة هذه النظم والسياسات، يعطي دلالات قوية على قدرة أداء هذه الإدارة على مواجهة تحدي جذب وتحفيز وتنمية الموارد البشرية، وبناء رأسمال معرفي يعطي المنظمات قوة دفع نحو الاستقرار والنمو. أما إذا نتج عن عملية المراجعة ضعف ما وفي مكان ما في فريق إدارة الموارد البشرية، فلاشك أن الموقف يستدعي إعادة النظر في إدارة الموارد البشرية حاليا وفي المستقبل.

هـ- رسالة المنظمة: رسالة المنظمة هي ما تريد الوصول إليه مستقبلا وتحقيقها لا يأتي في الأمد القصير، بل يأتي على المدى الطويل، وتعكس الرسالة كافة النشاطات المستقبلية وهي غاية جميع العاملين في المنظمة، وبالتالي يمكن القول أن نقطة الانطلاق في إعداد أية إستراتيجية إنما يبدأ و ينطلق ويخدم متطلبات تحقيق الرسالة، لأن تحقيقها يعني بقاء المنظمة واستمرارها.

و- تصميم المنظمة: يتأثر وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بتصميم المنظمة الذي يوضح فيما إذا كان تصميم أعمالها ووظائفها فرديا أم جماعيا، فإذا كان التصميم جماعيا على شكل فريق

عمل، ستتوجه في هذه الحالة إستراتيجية الاستقطاب، الاختيار والتنمية، إلى تكوين موارد بشرية تمتلك عدة مهارات لتمكينها من ممارسة عدة أعمال أو مهام ضمن الفريق الواحد، وسترکز إستراتيجية التعويضات والحوافز عموماً على ناتج العمل الجماعي وليس الفردي، إلى جانب ذلك يؤدي نمط الهيكل التنظيمي فيما إذا كان عمودياً أو أفقياً وعدد المستويات الإدارية في كل نمط في تحديد عدد ونوعيات الوظائف، وهذا يؤثر بلا شك في تخطيط مسارات الترقية الوظيفية من قاعدة الهرم التنظيمي لقمته، فإن كان الهيكل أفقياً معنى ذلك أن المستويات ستكون قليلة ومسارات الترقية للوظائف الرئيسية ستكون قصيرة نسبياً، وإذا كان الهيكل التنظيمي مصفوفياً، فالمنظمة تحتاج من إدارة الموارد البشرية توفير قوة عمل إضافية تتمتع بمهارات متعددة ومتنوعة وقادرة على سرعة الحركة والتصرف ولديها قدر كبير من الحرية والاستقلالية في العمل من أجل إنجاز مهمة المصفوفة وفق المطلوب ثم العودة إلى المنظمة الأم بعد إنهاء المهمة المكلفة بها.¹

ز- **ثقافة المنظمة التنظيمية:** تعبر الثقافة التنظيمية عن القيم والمعتقدات والعادات المشتركة داخل المنظمة وهي تتفاعل مع بعضها، لينتج عنها نمط سلوكي موحد لجميع العاملين فهي توفر معايير وضوابط سلوكية يلتزم بها الجميع وتقرر ما يلي:²

- الاتجاه العام الموحد للسلوك التنظيمي داخل المنظمة.
- أسلوب تعامل المنظمة مع مواردها البشرية.
- أسلوب تعامل المنظمة مع زبائنهم.
- النمط القيادي وتعامل الرؤساء مع مرؤوسيه.
- أسلوب تعامل الأفراد مع بعضهم بعضاً في مكان العمل.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 97، 98.

² نفس المرجع، ص 98.

إذا وجود ثقافة تنظيمية داخل المنظمة تحتوي على قيم وعادات سلوكية مفهومة وواضحة يؤدي إلى توحيد إدراك العاملين فيها لرسالتها وللقواعد السلوكية التي يجب الالتزام بها من قبلهم، فتوضح لهم ما هو مرغوب وأخلاقي وما هو غير ذلك ، وهذا يسهل بدوره من عملية التدريب وتنمية العاملين فيها من قبل إدارة الموارد البشرية التي عليها مسؤولية تعليم الثقافة لكل من يعمل في المنظمة خاصة الجدد وتوعيتهم بأنها دستور أخلاقي للمنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تراعي في عمليات الاستقطاب واختيار العاملين وضع معايير انتقاء تتسجم مع مكونات هذه الثقافة بحيث تتوفر في هذه الموارد أخلاقيات وقيم تتسجم مع مضمون الثقافة التنظيمية للمنظمة.

ح- المتغير الاقتصادي: يعتبر من أهم المتغيرات المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال بوجه عام وإدارات الموارد البشرية بشكل خاص، فإذا كانت الحالة الاقتصادية السائدة راجا سيؤدي ذلك إلى زيادة الطلب على السلع والخدمات، وسيدفع المنظمات إلى تبني إستراتيجية توسيع نشاطها، وفي ظل هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تطلبه إستراتيجية التوسع وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب، وخطة الحوافز في المنظمة، فالحالة الاقتصادية غير المستقرة التي تعيشها منظمات الأعمال اليوم تفرض واقعا غير مستقر على إدارة الموارد البشرية تتطلب مواجهته ومعايشته توفير المرونة في إستراتيجيتها.

ط- المتغير القانوني: إن تدخل الحكومات في ميادين منظمات الأعمال من خلال القوانين والتشريعات التي تصدرها، له تأثير كبير ومباشر في وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، وباعتبار هذا المتغير قوة خارجية إلزامية فإن تأثيره لا يتصف بالاستقرار، فالقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل هي في حالة تغير مستمر، وهذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية مهارة خاصة في التعامل معها، ووضع المتغير القانوني ضمن الاعتبارات الأساسية التي

تقوم عليها إستراتيجيتها، ومثال ذلك عندما تشرع الدولة في رفع مستوى حقوق العاملين في مجالات الرواتب والأجور أو التأمين الصحي، أو الضمان الاجتماعي، ... الخ سيضطر الأمر من إدارة الموارد البشرية تعديل خطة المزايا الوظيفية القديمة واستبدالها بجديدة، وهذا بدوره سيرفع من تكلفة العمل.

ي- المتغير الاجتماعي: يمارس المجتمع وما يسوده من قيم حضارية وعادات وتقاليد تأثيرا على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة ونشاط المنظمة عامة، فلم تعد منظمات الأعمال اليوم مع النمو الاجتماعي والديمقراطية تعمل ما يحلو لها في السابق، فهناك الرأي العام الذي يراقب نشاطها وممارساتها، فأصبح عليها تحقيق أهدافها في ظل قبول المجتمع لهذه النشاطات والممارسات التي يجب أن تتسجم وتحترم العادات والتقاليد والقيم السائدة فيه، وهذا ما أدى إلى ظهور ما يسمى الآن بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية للمنظمات تجاه المجتمع الذي تعيش فيه، بحيث تساهم في تطويره وتنميته وتحقيق له النفع والرفاهية، بحيث أن تحقيق الربح لا يكون على حساب المجتمع وضرره، فالربح المعقول هو المطلوب، وفي هذا المقام على إدارة الموارد البشرية أن توفر برامج فعالة لحماية العاملين من مخاطر وأمراض أعمالهم، وتصميم برامج سنوية للمزايا الوظيفية كالتأمين الصحي والضمان الاجتماعي... الخ لأن هذه الموارد جزء من المجتمع ويتوجب على إدارة الموارد البشرية رعاية شؤونه وتلبية حاجاته، وقد تجد تفاوت في صعوبة وسهولة ممارسة إدارة الموارد البشرية لمهمتها من مجتمع لآخر، فالقيم والعادات، إما أن تسهل من ممارسات هذه الإدارة أو تجعلها صعبة، فإذا كان المجتمع متحضرا تسوده قيما حضارية اجتماعية متطورة ينعكس ذلك إيجابا على مناخ العمل الاجتماعي داخل المنظمة والعكس صحيح إذا كان بسود المجتمع تعصب وقبلية وعادات اجتماعية بالية، فلاشك أن ممارسات إدارة الموارد البشرية ستكون صعبة وخير مثال

على ذلك المجتمع الياباني المتماسك الذي يقدس عاداته وتقاليده ويضحى في سبيل بلده ما انعكس إيجاباً على منظمات الأعمال وزيادة الولاء لها.

م- المتغير التقني: لمستوى التقنية المراد استخدامه في العمل تأثيراً مباشراً في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فالآلات والتجهيزات والمعدات ذات التقنية العالية المحوسبة، ستحتاج إلى إعادة تصميم الأعمال والوظائف في المنظمة من جديد لتتماشى معها، وسيطلب من إدارة الموارد البشرية الاستغناء عن جزء من القوى العاملة الحالية التي هي نصف ماهرة وتعويضها بموارد بشرية ذات مهارة قادرة على التعامل مع التقنية الحديثة، وهذا الاستغناء قد يسيء للعلاقة بين المنظمة والنقابة، كما يتطلب من إدارة الموارد البشرية تهيئة برنامج لصرف تعويضات من تم الاستغناء عنهم، ويتطلب منها تصميم برامج استقطابية خاصة بالعمالة الجديدة الماهرة، ويستوجب منها استخدام أساليب اختيار متطورة للكشف عن قدرة العمالة في التعامل مع التقنية الجديدة، وكذلك إعداد برامج تعويضات مالية وحوافز خاصة ترغب الموارد البشرية الجديدة في العمل والبقاء في المنظمة، وذلك بسبب ندرتها في سوق العمل، وكذلك تصميم لبرامج تنمية مستمرة من أجل تهيئتها لاستخدام أي تغير تقني تكنولوجي جديد يظهر في البيئة.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن التقنية غيرت من طبيعة العلاقات الاجتماعية في أماكن العمل داخل المنظمات، فالحاسبات الآلية اليوم قللت من الاتصال التقليدي الشخصي في مكان العمل بين العاملين مع بعضهم وبين الرؤساء والمرؤوسين، فالحصول على المعلومات وإصدار الأوامر والتوجيهات أصبح بالإمكان أن تتم عن طريق برامج الحاسب الآلي، وهذا قلل بدوره من روابط العمل الاجتماعي غير الرسمية وظهور الانعزالية في العمل، مما يعود بنا إلى أيام "الإدارة العلمية" و"فريدريك تايلور"، وهذا بالطبع ليس بمصلحة العمل، لذلك يتطلب من إدارة

الموارد البشرية تصميم برامج اجتماعية وترفيهية لتغطية هذه الفجوة في الروابط الاجتماعية التي يحدثها العمل التقني المحوسب.¹

ن- النقابة: إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وما تشتمل عليه من أنظمة وبرامج وسياسات، تتأثر إلى حد كبير بالاتفاقات التي تبرمها هذه الإدارة التي تمثل المنظمة مع النقابات، فعلى سبيل المثال نجد أن مسائل الرواتب والأجور، المزايا الوظيفية، وبرامج حماية العاملين من مخاطر العمل هي حصيلة لهذه الاتفاقات، ففي غالبية البلدان ذات الاقتصاد الحر، توضع هذه السياسات والأنظمة في ظل ما تم الاتفاق عليه مع النقابة، تجنباً لحدوث الاضرابات من جهة، وتعزيزاً للعلاقة والثقة بين المنظمة والنقابة من جهة أخرى، وفي ضوء ذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي الاتفاقات المبرمة مع النقابة عند وضعها لإستراتيجيتها.

وبعد ذكر مختلف المتغيرات التي تساند إدارة الموارد البشرية لتمارس مسؤولياتها بكفاءة وفعالية، وجدنا أن تفعيل هذه المسؤولية تتطلب توفر مقومات هامة في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وهي نقطة حديثنا لاحقاً.

2-3-2- المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

عند ظهور وتبني اتجاه الإدارة الإستراتيجية، وإدارة الجودة الشاملة والتقنية العالية تعززت قناعة المنظمات بالاهتمام بالعنصر البشري في العمل، وراحت تقوي من سلطة إدارة الموارد البشرية، وصارت من الإدارات الأساسية التي تشترك في وضع إستراتيجية المنظمة، وصار لمديريها مقعداً في الإدارة العليا للمنظمة، وأصبحت تمد يد العون والمساعدة للإدارات الأخرى لتحسين وتفعيل أداء العاملين فيها. لقد أصبح مدير الموارد البشرية عضواً في هيئة الإدارة العليا، ولديه سلطة وظيفية شأنه شأن باقي المديرين، وصار لإدارته إستراتيجية خاصة بها يشرف على تنفيذها

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 101، 102.

لدى إدارات المنظمة، ويعمل بشكل متعاون معهم وكفريق عمل واحد لخدمة أغراض إستراتيجية المنظمة. وعندما يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تحتل موقعا إستراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة فإنه ينبغي أن تتوفر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية المقومات التالية كما يوضحها الشكل التالي:

	* المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة ■ مالية واقتصادية: المعرفة بالإمكانيات المالية للمنظمة. ■ إمكانيات المنتج: المعرفة بمتطلبات الزبون وكيفية قياس تلك المتطلبات. ■ التكنولوجيا: المعرفة بالبحوث والتطورات الهامة والعمليات التكنولوجية. * مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها ■ التصميم التنظيمي. ■ التعيين. ■ إدارة الأداء. ■ نظم المكافآت. ■ علاقات العمل. ■ تحسين الإنتاجية. ■ الصحة والأمان. * مهارات إدارة التغيير ■ تأسيس العلاقات مع العاملين والخبراء الخارجيين. ■ تشخيص المشكلات. ■ التدخل كوكيل للتغيير. ■ تطبيق التغييرات لتسهيل كسب الميزة التنافسية. ■ تقييم التغييرات لتقدير النتائج وعمل البدائل. ■ مهارات التأثير لإدخال التعديلات المطلوبة * الإبداع والابتكار: ■ خلق أفكار أو مفاهيم أو سبل جديدة. ■ تحويل الأفكار المبدعة أو المميّزة إلى مخرجات نافعة.

الشكل رقم (14): المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المصدر: بتصرف، مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003-2004، ص 27.

وفيما يلي عرض موجز لكل مجموعة من المقومات المشار إليها في الشكل أعلاه:¹

أ- **المعرفة بأعمال المنظمة:** يتعين أن يتوافر لدى مسؤولي الموارد البشرية المعرفة بطبيعة أعمال المنظمة وإمكانياتها في مختلف المجالات ومنها المعرفة بالإمكانيات الاقتصادية والمالية للمنظمة وتتضمن المعرفة بمكونات هيكل رأس المال وأساليب تنميته، وكيفية إدارة تكلفة رأس المال، والنظم المالية المستخدمة، وكيفية تخصيص الموارد وفقاً للمعايير المالية، والمعرفة بمنتجات المنظمة وخدماتها وإمكانياتها الإستراتيجية، ويتضمن ذلك الفهم لاحتياجات العملاء والخصائص المميزة للمنتج والقطاعات السوقية للمنظمة، والمعرفة بالنواحي التكنولوجية وتتضمن المعرفة بالعمليات الهندسية والإنتاجية لتطوير المنتج، ومجالات البحوث والتطوير بالمنظمة وغيرها من الجوانب المتعلقة بأعمال وأنشطة المنظمة. ولا يعني ذلك أن يكون مسؤولو الموارد البشرية قادرين على أداء كل الوظائف بالمنظمة أو لديهم المعرفة التفصيلية بدقائق تلك الوظائف لكن المطلوب منهم هو المعرفة العامة التي تمكنهم من ربط أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية باحتياجات المنظمة وبالتالي يمكنهم أن يصبحوا شركاء فاعلين في وضع إستراتيجية المنظمة وبناء قدرتها التنافسية.

ب- **تصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية:** يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية مهارات إعداد برامج الموارد البشرية وتوصيلها بفعالية وفي الوقت المناسب، وحتى يمكنهم أداء ذلك يجب أن يستندوا في تصميم برامج إدارة الموارد البشرية على العلوم السلوكية، وأن يعملوا على التحديث المستمر لمهاراتهم لإدارتهم في مختلف المجالات المتعلقة بالعنصر البشري من خلال المداومة على حضور المؤتمرات المنعقدة في هذا الشأن، والإطلاع على الدراسات الحديثة، وإجراء الأبحاث والاستعانة بالخبراء وأساتذة الجامعات في مجال الموارد البشرية، كما يتعين عليهم

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سابق، ص 28، 29.

مراجعة برامج إدارة الموارد البشرية باستمرار لتعديلها بما يتفق والتغيرات في إستراتيجية وأهداف المنظمة.

ج- إدارة عملية التغيير: يجب أن يتوافر لدى مسؤولي إدارة الموارد البشرية القدرة على إدارة عملية التغيير ومن أهم تلك المهارات، القدرة على كسب النفوذ داخل المنظمة، مهارات تشخيص وحل المشكلات، وتقييم نتائج التغيير، وتقليل المقاومة المحتملة للتغيير من خلال نشر ثقافة التغيير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي.

د- الإبداع والابتكار: نال موضوع الإبداع والابتكار حيزا هاما من اهتمامات المنظمات حيث حرصت هذه الأخيرة على اعتبارهما وسيلتان لقيادة المنظمات والتقدم بخطوات كبيرة نحو الاستقرار والنمو، فضلا عن ذلك تعتبران وسيلتان لتقييم أداء المدراء في المنظمات المعاصرة. إنّ استغلال الإبداع والابتكار في إدارة وظائف الموارد البشرية سيشجع على تعميق نشر هذه القدرات لدى كافة الموارد البشرية في هذه المنظمات، فالإبداع هو المقدرة الفردية أو الجماعية في خلق أفكار أو مفاهيم أو سبل جديدة، أما الابتكار فهو عملية تحويل الأفكار المبدعة أو المميّزة إلى مخرجات نافعة، لذا فإن الأساس في الإبداع والابتكار هو كيف يمكن استغلالها في إدارة وظائف الموارد البشرية، بحيث تتمكن هذه الإدارة من تحقيق مخرجات نافعة لوظائفها تتعلق بالنظم، بالسياسات، بطرق العمل وبالقرارات التي تخدم أهدافها وإستراتيجيتها من جهة وأهداف الموارد البشرية والمنظمات من جهة أخرى.¹

¹ كامل بربر، مرجع سابق، ص 60.

ومن خلال ما تقدم في المقومات المطلوب توافرها في مسؤولي إدارة الموارد البشرية نستنتج أن هنالك أدوار يمارسها مسؤول إدارة الموارد البشرية يمكن تحديدها، وهذه الأدوار يمكن أن تتضمن:¹

- 1- **دور رجل الأعمال:** يستوجب هذا الدور أن يفهم مسؤول إدارة الموارد البشرية كيف يعمل من معه، ويدرك كيف يتم الحصول على الأموال، وكيفية التصرف بها، وكيف يمكن فقدانها. كما على المدير أو المسؤول أن يعرف طبيعة السوق الذي تتعامل معه المنظمة وخصائص المستهلكين فيه، كما عليه أن يفهم رسالة المنظمة واتجاهها في المدى البعيد.
- 2- **دور مدير التغيير:** أي أن يضم نوع التغيير المطلوب وكيفية إدارته، كما عليه أن يفكر إستراتيجيا بنوع التغيير الذي يقود المنظمة إلى وضع أفضل.
- 3- **دور المستشار:** ويعني به أن يمتلك المدير القدرة على خلق الولاء للفعل، وأن يكون قادرا على اختيار نوع الاستجابة المطلوبة للحاجات التنظيمية والبيئية، علاوة على إدراكه لأهمية فرق العمل والتفكير في أساليب العمل داخل الجماعة.
- 4- **دور المخطط:** ويقصد به أن يعرف المسير خطط وإستراتيجيات الإدارة العليا ويتخذ القرارات الملائمة لتنفيذها بكفاءة وفاعلية، وأن يمتلك القدرة على تطوير الأفكار والخطط التي تستهدف إثارة الحماس وزيادة الإنتاجية لدى العاملين.
- 5- **دور المعلم القدير:** يشير هذا الدور إلى أن يمتلك المدير القدرة على تعليم الآخرين بكيفية الحصول على أفضل النتائج بأقل الجهود المطلوبة.
- 6- **دور المراقب:** أن تكون لدى المدير القدرة على قياس فاعلية العاملين في المنظمة ويمتلك معرفة باستخدام التقنية في المنظمة.

¹ يوسف حليم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 113.

7- دور محامي الموظف: إن من أهم الأدوار التي يتطلع بها مدير الموارد البشرية هو أن

يكون مؤيد ومدافع عن قضية الموظف وأن يصغي إلى اهتمام الموظفين ويمثل

احتياجاتهم وينقلها إلى المدراء الآخرين، وهذا من شأنه أن يقلل من حدوث النزاعات

(الصراع السلبي) التي تحدث أثناء العمل.

ويمكن تجميع مختلف هذه الأدوار في ثلاث مهارات أساسية يحتاجها مسؤولي إدارة الموارد

البشرية لكي يؤديوا عملهم بشكل جيد، وهذه المهارات هي:¹

أ- المهارات الفنية أو التخصصية: وهي التي تختص بمعرفة المدير بطبيعة العمل المناط به

وخصائصه، وقدرته على حل مشاكله بكفاءة.

ب- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل مهارات حل الصراعات،

التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية وكسب ثقة الآخرين.

ج- المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي والحكم على الأمور بشكل

سليم، والقدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

والجدير بالذكر أن هذه المهارات تختلف باختلاف موقع المدير في الهرم التنظيمي

للمنظمة، فما هو موجود لدى مدير يعمل في الإدارة العليا يختلف عما هو موجود لدى زميله الذي

يعمل في مستوى الإدارة الوسطى أو مستوى الإدارة الإشرافية.

مما سبق نخلص إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر من أكثر الوظائف تخصصا

في المنظمات المعاصرة، كون الموارد البشرية هي محورها أولا وأخيرا، وإن ضرورات ضبط

سلوكيات الموارد البشرية واتجاهاتها لمصلحة المنظمات، تستدعي توافر مقومات في مسؤولي إدارة

¹ المرجع السابق، ص 115.

الموارد البشرية تتمثل بقدرات ومهارات فائقة التخصص لكي تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على لعب دور الشريك في بناء منظمات تشكل مواردها البشرية مفتاح مستقبلها.

2-3-3- تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وبعض نماذج تصميمها:

في مطلع التسعينات من القرن الماضي، ظهر ونما التفكير بمسألة وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب التحولات التي شهدتها البيئات العالمية والمحلية، التي تعمل منظمات الأعمال في كنفها. فقد توجهت أنظارها جميعها إلى التخطيط الإستراتيجي البعيد الأجل لحماية نفسها من مخاطر البيئة، وتوفير الأمان والاستقرار لها، فقد أصبح لكل إدارة فيها ومن ضمنها إدارة الموارد البشرية تخطيط وإستراتيجية خاصة بها، تعمل في خدمة إستراتيجية المنظمة الكلية.

2-3-3-1- مراحل تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمراحل نوجزها فيما يلي:¹

أ- المرحلة الأولى: تطوير رؤية ومهمة المنظمة (دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة):

إن الإستراتيجية لا يمكن أن تبصر النور ويكتب لها النجاح، ما لم تتوضح رؤية ومهمة المنظمة الإستراتيجية، فالرؤية الإستراتيجية هي طريق المنظمة نحو المستقبل، إذ توفر هذه الرؤية ثلاث مهام تحتاج إليها المنظمة وهي:²

- التعريف عن أعمال المنظمة في الحاضر.
- تحديد الاتجاهات الإستراتيجية الطويلة الأمد التي ينبغي على المنظمة سلوكها.
- إيصال الرؤية بوضوح وحماس إلى أعضاء المنظمة ودعوتهم للالتفاف حولها.

¹ أنظر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 83-95.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 85.

أما المهمة أو الرسالة فتعبر عن أهمية المنظمة والأسباب الكامنة وراء وجودها، أو تحدد الإطار العام الذي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، ذلك لأن الرسالة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها، وكما هو معلوم فمهمة منظمات الأعمال عادة تكمن في إنتاج وتوزيع السلع والخدمات، ومهمة المؤسسات التربوية والجامعية تتلخص بالإنتاج الفكري ونشر المعرفة والثقافة على طالبها وغيرها. وهكذا نرى أن المهمة توضح للمنظمات الاتجاهات التي يجب أن تسلكها إداراتها لتصل من خلالها إلى مراميها.

ولذلك يمكننا القول بأن منطلق أو قاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المنظمة، وبما أن رسالة إدارة الموارد البشرية مشتقة أصلاً من رسالة المنظمة، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تلم إماماً دقيقاً وعميقاً بمضمون رسالة المنظمة لأتتها توضح الرؤية المستقبلية لأية منظمة، والصورة التي تريد أن تصبح عليها في المستقبل، ويجب أن تتوافر في هذه الرسالة خصائص محددة مثل الوضوح، حسن الصياغة، تحديد المضمون المباشر والواقعية.

ب- المرحلة الثانية: دراسة وتحليل البيئة: وذلك بتحليل وتقييم التغيرات الحادثة في البيئة ورصد الفرص والتهديدات للمناخ الداخلي والخارجي. فالمناخ الداخلي هو ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات وقيود ومحددات تقع تحت سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها التأثير في تلك العناصر سلباً أو إيجاباً. أما المناخ الخارجي، وبضم كل ما يحيط بالمنظمة من منظمات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.¹

¹ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 143، 144.

وفي ضوء نتائج دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية تقارن إمكانات المنظمة البشرية مع احتمالات الفرص والمخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل مما هو مطلوب معنى ذلك وجود فجوة إستراتيجية *Strategic gap*، يجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

إذا يمكن القول بأن دور إدارة الموارد البشرية يتركز في هذه المرحلة على معرفة المهارات البشرية المطلوبة من أجل استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة، وفي الوقت نفسه تجنب المخاطر المحتملة فيها، وهل بإمكانات موارد المنظمة البشرية الحالية القيام بذلك ؟ أم أن هناك فجوة يجب العمل على تلافيها (تجنبها)، وإذا كانت هناك فجوة، ما هي المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها ؟ وكيف يمكن توفيرها ؟ وكيف سيتم تدريبها، تحفيزها ورعايتها ؟ وبالطبع الإجابة عن هذه الأسئلة يكون من خلال معرفة التالي:

- المتغيرات البيئية التي تؤثر في نشاط المنظمة وإدارة الموارد البشرية.
- حركة أو اتجاهات المتغيرات البيئية المؤثرة في نشاط المنظمة وإدارة الموارد البشرية.
- تأثير حركة الاتجاهات البيئية وترتيب التأثير حسب مدى أهميته.
- الإستراتيجية التي يجب تبنيها للتعامل مع تأثير المتغيرات البيئية.

ج- المرحلة الثالثة: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: بناء على نتائج التحليل البيئي السابق، يجري وضع إستراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه وخط سيرها ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، وفي ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المنظمة تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها بشكل تهدف وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة، ونستعرض فيما يلي عددا من أنواع إستراتيجيات المنظمات لنوضح كيف تضع إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها بشكل يتوافق وينسجم معها ويعمل على خدمتها.

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع: في ظل هذه الإستراتيجية ستقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي الذي تطلبه إستراتيجية التوسع، وستعمل على توسيع عملية الاختيار والتعيين، وبرامج التدريب والتنمية، وتكثيف نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل، وإعداد خطة جديدة لفتح مسارات ترقية وظيفية جديدة، كما ستوسع من خطة الحوافز في المنظمة.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى: في ظل هذه الإستراتيجية ستكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية وهذا يستدعي بالضرورة تحديد: من الذي سوف يستغنى عنه ؟ ومتى ؟ وكيف ستدفع تعويضاتها المالية ؟ وما هي الأمور القانونية المرتبطة بالاستغناء ؟ وما هي الاتفاقات التي ستبرم مع النقابة حيال ذلك ؟ وكيف سيتم دمج الموارد البشرية في المنظمتين وتحقيق الانسجام والتوافق بينهما ؟ وكيف تتم إزالة الازدواجية التي قد تنشأ في بعض الوظائف ؟.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تنويع المنتجات: في هذه الحالة ستكون معطيات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة، وهذا يستدعي الحاجة من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج استقطاب متنوعة بسبب تنوع المهارات المطلوبة، من أجل إنتاج تشكيلة سلعية حددتها إستراتيجية المنظمة، وستظهر الحاجة إلى تصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية متنوعة أيضاً، وهذا التنوع يمتد ليشمل برامج حماية العاملين من مخاطر العمل وإصاباته، وذلك بسبب تنوع مخاطر الأعمال في المنظمة.

• إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار: في ظل هذه الإستراتيجية ستعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الاستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، فسنجد مثلاً بأن عمليات الاستقطاب قليلة جداً، وستبقى برامج التدريب والتنمية على حالها، لكن سيتطلب الأمر زيادة التحفيز من أجل دفع العاملين على المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المنظمة.

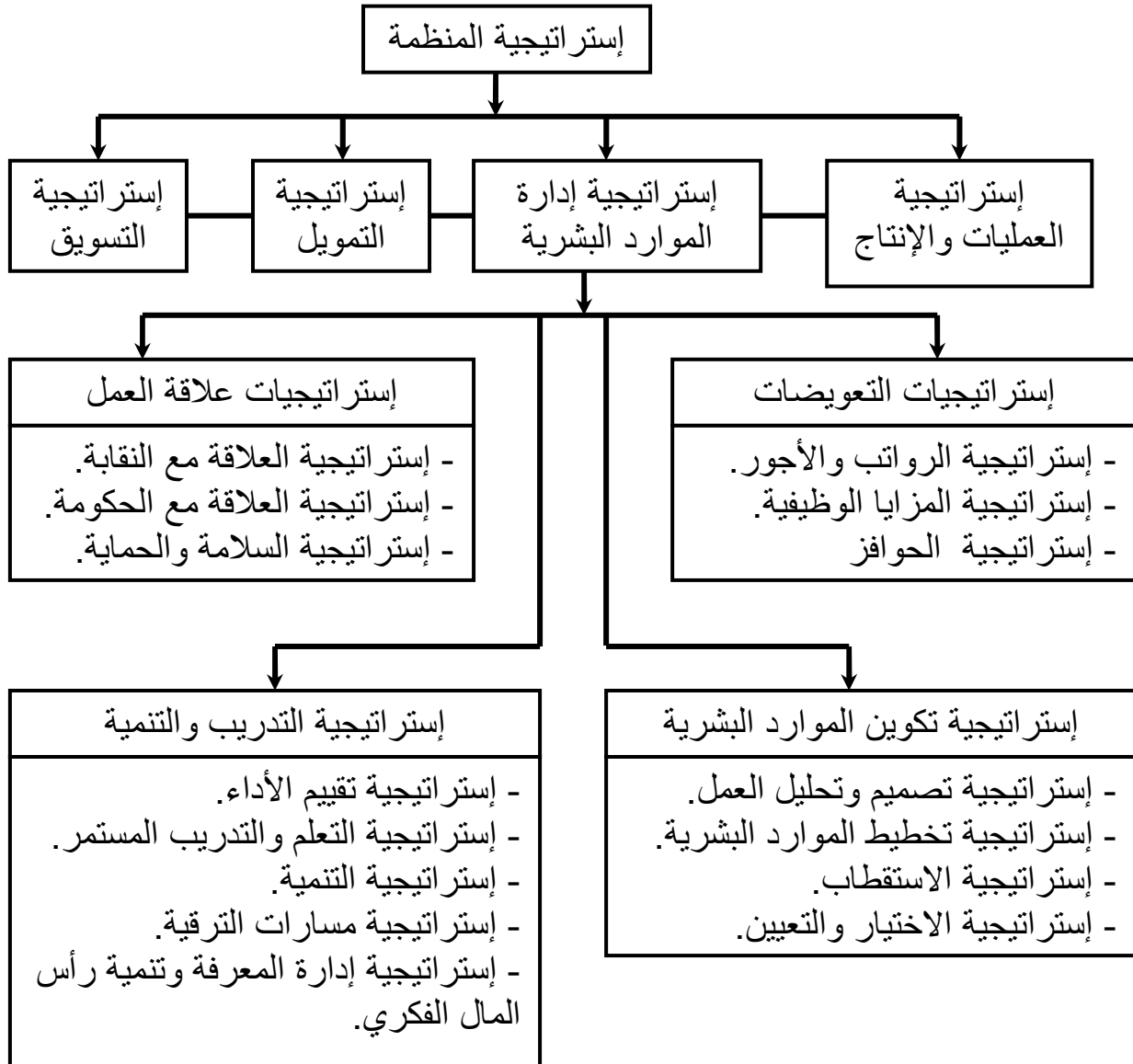
وتوجد العديد من الأمثلة¹، لكن نحن سنكتفي فقط بهذه الأمثلة، وعليه يتضح من هذه الأخيرة بأن وضع وتطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم بشكل يعمل على خدمة وتحقيق إستراتيجية المنظمة وإنجاز أهدافها، فقد وجدنا أنه إذا كانت إستراتيجية المنظمة استقرار، إذا ستكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كذلك وهكذا.

• د- المرحلة الرابعة: تطوير إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: في ظل معطيات إستراتيجية المنظمة العامة تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، اختيار، تدريب وغيرها من الوظائف بشكل يتوافق ويسهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي بدورها أصلاً تعمل على تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة.

ويمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في أربع إستراتيجيات كما

هو موضح في الشكل التالي:

¹ أنظر: حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 100-117.



شكل رقم (15): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية.

المصدر: بتصرف، عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 89.

ومن الشكل نلاحظ أنه:

■ فيما يخص إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، فيتم تقدير احتياجات إدارات المنظمة وأعمالها

من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، كما يتم تحديد مصادر توفرها وبرامج

استقطابها، وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار أفضلها، بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المنظمة.

■ أما فيما يخص إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، فمطلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ليتعلم العاملون من كل جديد ومتطور، وبرامج تدريب لتحسين الأداء الحالي وجعله عالي المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل ولتمكينهم من التفاعل مع أي جديد يدخل إلى المنظمة مستقبلاً، وبشكل عام تسعى هذه الإستراتيجية إلى جعل المنظمة مكاناً للتعلم والتدريب المستمرين، ولاشك أن هذا الأمر يتطلب أن يصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة، للوقوف على ومعرفة احتياجاتها التدريبية، كما يصاحبه إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المنظمة التي تبين لهم الوظائف التي يمكن أن يصلوا إليها خلال حياتهم الوظيفية.

أما فيما يخص بإستراتيجية إدارة المعرفة فتسمح بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق وتنميتها، وتتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة وهي:

- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة.
- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، خبرات سابقة، تكنولوجيات.

- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.

■ أما إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري فتتمثل في تعظيم الاستفادة وتنمية الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة، وتضم العلامات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملائها، الخبرات المتراكمة

والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات، وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني.¹

- أما فيما يتعلق بإستراتيجية التعويضات، فهي تسعى إلى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية لتحقيق الأداء المتميز، والولاء والانتماء لديها تجاه أعمالها ومنظماتها، بما يسهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة.
- أما إستراتيجية علاقات العمل، فهي تسعى إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابة والحكومة على حد سواء.

هـ- المرحلة الخامسة: تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يعتبر عنصر إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية من أكبر العناصر دقة وصعوبة، لأن التنفيذ يتطلب التزاماً وتضحية لا مثيل لهما، ويتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة، وسياسات، وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ.

ففيما يخص الأنظمة مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع نظاماً لتقييم الأداء، النظام التأديبي، نظام الاتصالات. أما فيما يتعلق بالبرامج فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج المزايا الوظيفية، التعلم، التدريب والتنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة والصحة في مكان العمل.

أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات الاختيار والتعيين، الحوافز، علاقات العمل.

¹ بن عزة محمد أمين، زوهري جليلة، مرجع سابق، ص 09.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مرونة أي إدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما سيتخذ من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهذه التغييرات هي بمثابة استجابة لما يحدث في البيئتين من مستجدات، ويمكن لإدارة الموارد البشرية الاستجابة للمتغيرات البيئية وخاصة الخارجية لأنه لا يمكنها السيطرة عليها بأحد النوعين التاليين من الاستجابة:

• **الاستجابة المسبقة Proactive responde** : حيث تكون الاستجابة قبل وقوع

الحدث أو التغيير، أي التنبؤ به والاستعداد له قبل حدوثه.

• **استجابة ردة الفعل Reactive responde** : وتكون الاستجابة في هذه الحالة بعد

وقوع الحدث أي انتظار وقوعه ومن ثم تأتي الاستجابة.

ولا شك أن النوع الأول هو أكثر فاعلية، ويتيح وقتاً لتصحيح الأخطاء إن وجدت، أما النوع

الثاني من الاستجابة قد يكلف المنظمة الكثير نتيجة السرعة في اتخاذ القرارات.

و- **المرحلة السادسة: تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:** إن المعيار الأساسي

الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى إسهامها في تحقيق

فاعلية الأداء التنظيمي، نظراً للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ هذه الإستراتيجية ومستوى الأداء

التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية،

فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى

تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجيتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا

التحقيق. ولقد أشارنا سابقاً بأن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو

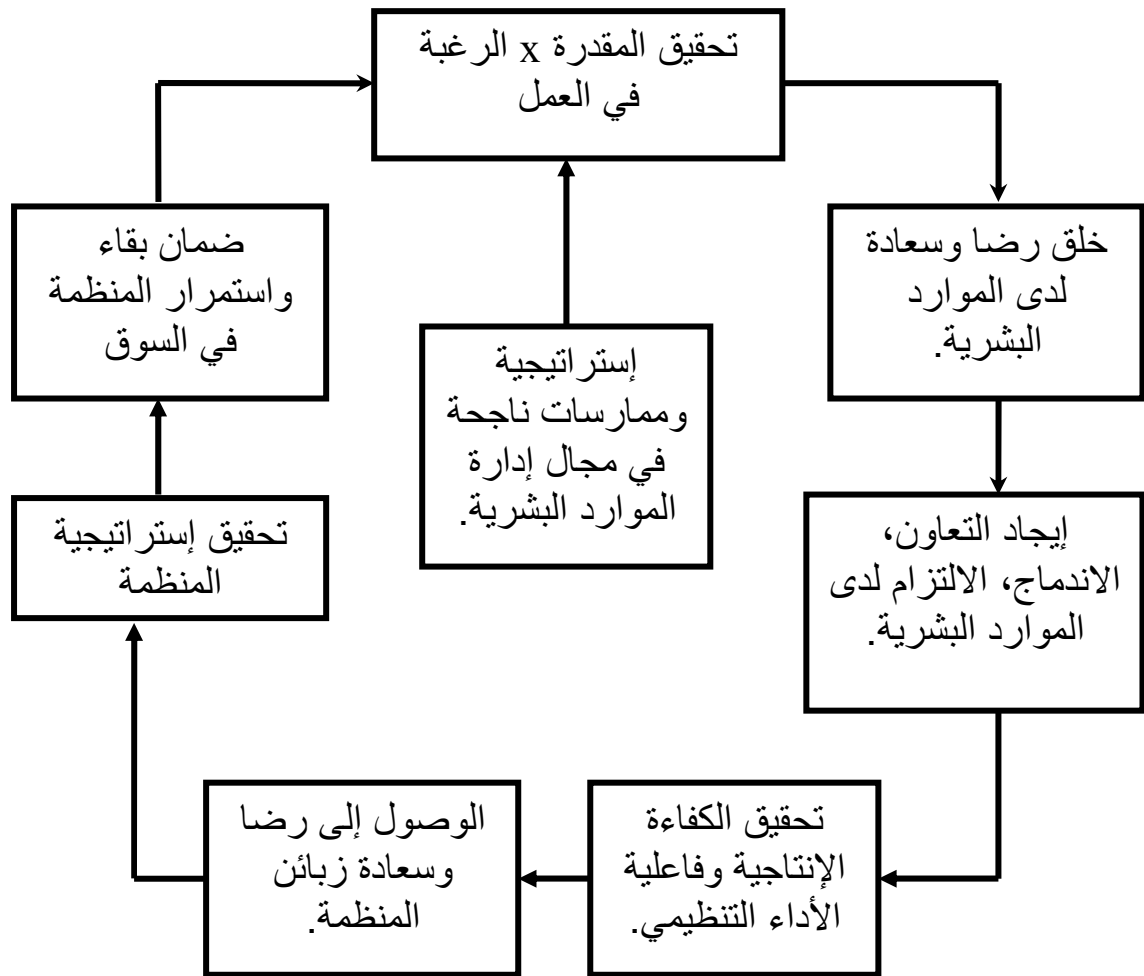
مدى قدرة إستراتيجيتها ونشاطاتها وممارساتها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال

خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولاءها والتزامها

لها، وقد يسمى هذا المعيار "بدائرة الاندماج والالتزام" التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أداءه.

وتتكون دائرة الاندماج من حلقات متتالية مترابطة تكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة

عن تحقيقها، وفيما يلي شكل يوضح هذه المكونات.

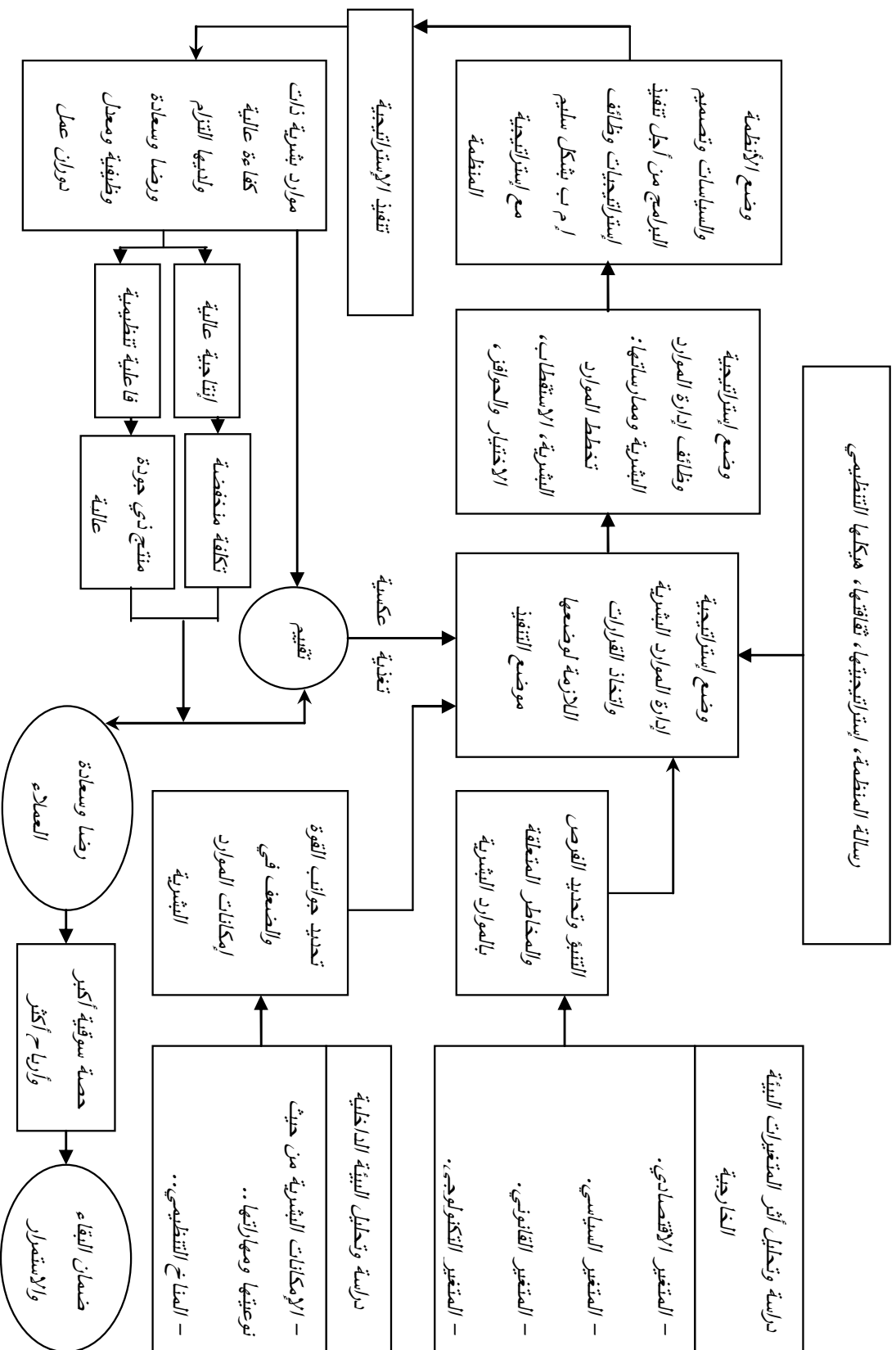


شكل رقم (16): دائرة اندماج والتزام العنصر البشري في العمل.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 94.

ويتضح من الشكل أعلاه أنه كلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة، كلما سهلت عملية تعليمها وتدريبها، وكان أداؤها ذات مستوى أعلى، وكلما نجحت في تحفيزها زاد مستوى رضاها وتعاونها وولاءها والتزامها واندماجها للمنظمة، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفاعلية الأداء التنظيمي البشري، وارتفاع مستوى رضا وسعادة زبائن المنظمة، وزادت حصتها السوقية، وزادت فرص بقائها واستمراريتها.

ويمكن عرض مختلف مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في النموذج التالي:



شكل رقم (17): نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 96.

هذا النموذج المكون من ست مراحل يساعد المنظمة في تحسين الأداء من خلال وضع الموارد البشرية في صلب إستراتيجيتها، وكل خطوة وضعت تقوم على مبدأ توجيهي ووصف للأدوات اللازمة لتحقيق الأهداف وإشارة للنتائج التي يمكن الحصول عليها عن طريق إتباع تسلسلها.¹

2-3-3-2 نماذج عن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

ظهرت هذه النماذج بشكل متزايد منذ عام 1984، وزودتنا بأدوات تحليلية تساعد على فهم كيفية تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وكيفية تكوين إستراتيجيات مناسبة، ومن بين هذه النماذج ما يلي:²

- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة *The resource based model*.
- نموذج ديفيد جست *David Gust Model*.
- نموذج جامعة وورو يتش *Warwich (HRM) Strategy*.
- نموذج جامعة هارفارد *Harvard (HRM) strategy model*.
- نموذج التطابق الإستراتيجي *Matching strategic (HRM) model*.
- نموذج فومبرن وتشلي.

وسنكتفي في عرضنا بنموذجين فقط، وهما نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة، ونموذج ديفيد جست، وهذا نظرا لوجود تشابه في النماذج الأخرى الباقية.

¹ LYNDA Gratton, La stratégie à visage humain, Paris : édition village mondial, 2002, P126.

² أنظر: - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 113-135.

- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 43-46.

2-3-3-1- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين المختصين، بدأت من قبل سلزنيك Selznick عام 1957 ثم تلاه كل من بارني Barney، وأميت Amit، وكابيللي وبينروز Penrose، وبيورسل Purcell، ويعد هذا النموذج هو من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول.

وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فتكوين إستراتيجية أية منظمة إنما يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، وإن تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري، لأنه هو الأساس والأداة الفعالة في عملية التحقيق هذه.

1- مضامين النموذج: يشتمل النموذج على عدد من المضامين فيما يلي عرض موجز لأهمها:

أولاً: التحليل البيئي: يتكون هذا التحليل من شقين هما:

أ- تحليل البيئة الداخلية *Internal environment scan*: الذي يهدف ويسعى

إلى معرفة جوانب القوة المحتمل أن تتميز بها المنظمة على منافسيها، وجوانب الضعف التي تعاني منها.

ب- تحليل البيئة الخارجية *External environment scan*: الذي من خلاله

تتكشف ما هي فرص الاستثمار المتاحة فيها ؟ وما هي المخاطر التي تشكل خطراً على نشاط المنظمة وبقائها ؟.

ويخلص النموذج إلى أن البيئتين الداخلية والخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع

الإستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق.

ثانيا: موارد المنظمة: إن منظمات الأعمال تمتلك نوعين من الموارد المنتجة والمنتقاة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فالنوع الأول هو الموارد البشرية، والثاني الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها واستخدامها في النوع الأول، ويمثل كلا النوعين من الموارد إمكانات وطاقات المنظمة التي يسميها بعضهم بالموارد الإستراتيجية. ولقد أوضح المختصون الذين وضعوا هذا النموذج بأن خصائص موارد منظمة الأعمال تتصف بما يلي: ذات قيمة *Value*، ذات ندرة *Rarity*، ذات ديمومة (قدرتها على التحمل) *Durability*، متميزة *Distinguishability*، القدرة (الطاقة) *Capability*، متممة (متكاملة) *Complementarity*، صعوبة الاتجار بها *Not easily traded*.

ثالثا: تعليم وتدريب المورد البشري: في ضوء الخصائص السابقة تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تعليم وتدريب العنصر أو المورد البشري، من أجل إكسابه المعرفة، الخبرة، المهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعدم الثبات، فهي متغيرة وفق المتغيرات التي تؤثر في الصناعة والبيئة التي تنتمي إليها المنظمة، وهذا يعني أن طبيعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة بل حركية ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المنظمة من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين، واعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد. فعلى سبيل المثال: إذا كان أحد الموارد ذو قيمة عالية، يتوجب في هذه الحالة تعليم الموارد البشرية التعامل معه بحذر، وإذا كان نادرا يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه واستثماره بشكل جيد.

رابعاً: التقنية: يؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم، ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة بفاعلية، وتحقيق الأرباح والنفع لها.

خامساً: التحفيز: أكد النموذج في الأخير إلى حد كبير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر، فالتحفيز الجيد يعمل على:

- تشجيع الموارد البشرية على الابتكار والإبداع.
- زرع الانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة.
- زرع الولاء والالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة.
- تشجيع الموارد البشرية على العطاء.
- دفع الموارد البشرية للمحافظة على موارد المنظمة وممتلكاتها وحمايتها من العبث والضياع.

وأخيراً فقد انتهى النموذج إلى نتيجة أساسية مفادها ما يلي:

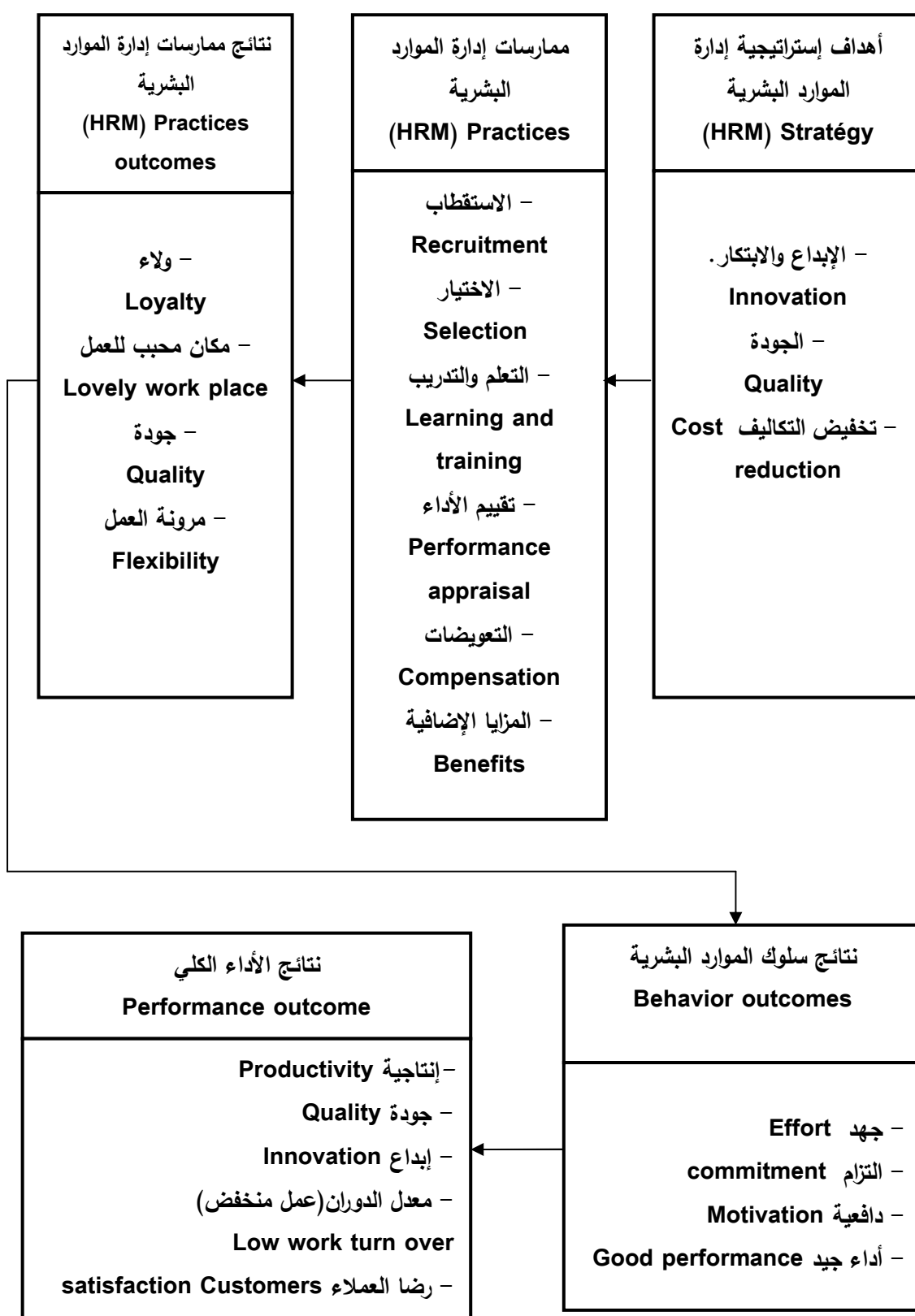
- إن المسائل التي تشتمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز... الخ تعتبر بمثابة ركائز تعتمد أو تقوم عليها إستراتيجية المنظمة، وهي وسائل فعالة تسهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.
- إن أهم مورد تمتلكه منظمات الأعمال المعاصرة هو المورد البشري فأداؤه هو الأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل، وله التأثير الأول والإيجابي في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجية جيدة لهذه الموارد بشكل متكامل ومتوافق مع إستراتيجية المنظمة، ومن خلال نتائج التحليل البيئي

تمكنت المنظمة من استخدام مواردها البشري أحسن استخدام، وتمكنت عن طريقه تحقيق أفضل استخدام لباقي مواردها لاشك أنها ستحقق النجاح الذي تصبو إليه.

2-3-3-2- نموذج ديفيد جست:

وضع *Gust* نموذجه عام 1997 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1989 وفيما يلي شكل

يوضح الإطار العام لمضمون نموذجه:



الشكل رقم (18): نموذج Gust عن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 119

وفيما يلي شرح لمكونات ومضمون نموذج *Gust* :

أ- تهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهذه الغايات الأساسية هي:

- تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين، وكسب حصة سوقية أكبر.
- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة، فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.
- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ب- ممارسات إدارة الموارد البشرية: تعبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج وتنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
- انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.
- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
- وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.

- توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.

- توفير السبل الكفيلة لدمج الموارد البشرية في المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء لا يتجزأ من المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بها.

ج- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط والمرسوم لها ستكون الحصيلة مكونة كما يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه المنظمة.

- تصبح المنظمة مكانا محببا للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.

- توفير المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

د- نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد البشرية بممارساتها: لاشك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة ستعكس على إيجابياتها على سلوك هذه الموارد بما يلي:

- دافعية كبيرة للعمل.

- تفاني والتزام في العمل.

-غيرة على سمعة ومصلحة المنظمة.

هـ- نتائج الأداء الكلي للمنظمة: تمثل هذه النتائج حصيلة إسهامات كل ما تقدم شرحه، وتتمثل هذه النتائج بما يلي:

- إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

- إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية.

- رضا وسعادة العملاء والعاملين.

- انخفاض في معدل دوران العمل.

- أرباح أكبر.

- فرص نمو المنظمة أكبر، وفرص بقاءها واستمرارها أكبر.

ومن خلال ما تقدم يتجلى لنا أن وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم على حجر أساس هو دراسة متغيرات البيئة الداخلية نذكر منها رسالة المنظمة وثقافتها، ومتغيرات البيئة الخارجية المتمثلة في المتغيرات القانونية، الاقتصادية، الاجتماعية...، وفي ظل نتائج هذه الدراسة يتم تصميم إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بشكل يساهم في تحقيق أهداف المنظمة وبنسجم مع إستراتيجيتها، وقد ظهرت عدة نماذج عن تصميم هذه الإستراتيجية ساعدت على فهم كيفية تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

لا جدال ولا خلاف إذا قيل بأن الموارد البشرية لها أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة، لكن إدارة الموارد البشرية شغلت وما تزال معظم العاملين والمدراء والباحثين في حقول وميادين الإدارة، فالإدارة الحديثة ركزت على الموارد بشكل عام وعلى الموارد البشرية بشكل خاص واعتبرت أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، إلا أن هذا النجاح رهن بصياغة وإعداد وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات البشرية والإدارية.

فالاهتمام الإستراتيجي ينطلق من عمليات الاستقطاب الناجحة، فالإستراتيجية المواردية الناجحة تركز على جذب الموارد البشرية النوعية وتحفزها وتحفظ بها وتستفيد من طاقاتها وثرواتها الإنتاجية والإبداعية، كما أن الاهتمام الإستراتيجي بالموارد البشرية ينصب في غالب الأحيان على مسائل وقضايا تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن الموارد البشرية في خدمة رؤى وطموحات الإستراتيجيات العامة التي تعتمد عليها وتتبنها المنظمات لدى مواجهتها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية التي ميزت الحقبة الحالية والتي أبرزها: إعادة هيكلة وهندسة الإدارة، المسؤولية الاجتماعية المؤسسية، العولمة والتنافس العالمي، تنوع الموارد البشرية، وتغير طموحات وتوقعات الموارد البشرية العاملة.

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمنظمات كونها تؤدي أدواراً حيوية في صنع ونجاح المنظمات، فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المنظمات.

الفصل الثالث

الفصل الثالث

خيار الموارد البشرية في مجتمع ما بعد الصناعة

تمهيد:

إننا نعيش عصر المعلومات أو الثورة المعلوماتية، وقد أصبحت المعلومات تمثل ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرار، سواء على المستوى الكلي لرسم سياسات التنمية المختلفة أو على المستوى الجزئي لرسم إستراتيجيات المنظمة، فالعالم اليوم يعيش مرحلة جديدة مليئة بالتطورات والتجديدات الاقتصادية المهمة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، وخاصة أن المنظمات اليوم تعيش في مجتمع المعلوماتية، المجتمع الذي أسهب الكتاب والباحثون في وصفه وتحديد خصائصه وآثاره، المجتمع الذي يتجاوز فيه الفرد حواجز الزمن والمسافات والحدود والوسائل التقليدية والتسلط الفوقي والبيروقراطية، ويسعى إلى الإبداع والتجديد والجهود الجماعية.

فقدرة المنظمات على توفير المعلومات يعتبر عنصرا أساسيا لمواكبة هذا التغير وأمر ضروريا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات، ويعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة مرتبطة بالمشكلات أمرا ضروريا وله عظيم الأثر في زيادة فعالية المنظمات، فضلا عن ضمان بقاءها واستمرارها وخاصة في عصر ثورة المعلومات، حيث أصبحت المعلومات تمثل عنصرا هاما في حياتنا المعاصرة وموردا إستراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في ظل ظروف المنافسة، والظروف البيئية سريعة التغير.

وأمام ثورة المعلومات هذه، تطلب الأمر البحث عن الأدوات التي تساعد الإدارة بصفة خاصة والمنظمات بصفة عامة في اكتساب مزايا إستراتيجية وتنافسية، وخاصة بعد ظهور مجتمع

المعلومات ومجتمع المعرفة، وربما هذه المجتمعات تشكل تحدي كبير لمختلف الإدارات بالمنظمة، وخاصة إدارة الموارد البشرية التي سوف تعمل على إيجاد وإنتاج رأس المال الفكري الذي يعتبر بمثابة إنتاج لنخبة من الأفراد الذين تكون لهم القدرة على تفكيك هيكل الصندوق الأسود للعمل الإنتاجي¹ إلى مكوناته الأولية وإعادة تركيبها بشكل متميز. ولهذا أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية أمر ضروري في ظل هذه الثورة للمعلومات لأنها الإدارة الفعالة التي تساهم في خلق الموجودات التنافسية التي تمارس عملية التطوير الخلاق المعتمد على الابتكار والإبداع الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

ومما سبق سوف نتطرق في هذا الفصل إلى ثلاثة محاور، يتناول المحور الأول إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات، والمحور الثاني إدارة الموارد البشرية في ظل الانفجار المعرفي، ويخصص المحور الثالث لنظم معلومات الموارد البشرية والذي أصبحت دراسته أمر ضروري في ظل هذه التغيرات المتلاحقة والسريعة، لما يوفره من معلومات تتميز بالشمول والكمال والصحة والدقة وملائمة من حيث الوقت، التكلفة والجودة، والتي تستخدم في مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية سواء كانت وظائف إدارية مساعدة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، أو وظائف متخصصة أو فنية (تأمين وتوفير قوة العمل، تطوير الموارد البشرية، الاحتفاظ بالموارد البشرية، إدارة العلاقات الصناعية، متابعة المسار المهني للعاملين، وإدارة الموارد البشرية المتعددة الجنسيات)، مما يدعم عمليات صنع القرار بها، كما أنها تحقق الاتصال الفعال بين مراكز صنع القرار المختلفة في المنظمة وتبادل المعلومات فيما بينها وذلك لتلبية مختلف احتياجات الإدارات باختلاف المستويات التنظيمية وباختلاف حجم وطبيعة المنظمة.

¹ بوحنية قوي، مرجع سابق، ص 08.

3-1- إعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات:

الناظر في المنظمات اليوم يلاحظ إحاطتها بالمتغيرات العالمية الكبيرة والاتجاهات الجديدة، ومناخ عمل يختلف عن الماضي يمثل واقع العالم الحالي، وباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا فإن ذلك يجعل الحاجة شديدة للتكيف مع هذه البيئة، والاستفادة مما بها من فرص ومزايا، وتجنب المخاطر والتهديدات، ومما يزيد من حدة الأمر تعقيدا زيادة التطور التقني والتكنولوجي السريع، وعليه أصبحنا اليوم نعيش عصر انفجار المعلومات والمعرفة وتسارع موجات توالدها وتراكمها بوحداث زمنية غير محسوسة تعجز القدرات البشرية على ضبطها والإلمام بها، ولقد كان نتاج ثورة المعلومات والمعرفة استخدام مفاهيم معاصرة أخرى مثل عصر المعلومات، ثورة المعلومات ومجتمع المعلومات الذي أصبحت فيه عمليات معالجة البيانات وإنتاج المعلومات وخلق قيمة إضافية تشكل حيزا كبيرا ومهما من النشاط الإنساني المنظم، وانعكست هذه التطورات الهائلة في أنماط تكنولوجيا المعلومات على النمو الهائل في شبكة الانترنت بصورة غير مسبقة وانتشرت تطبيقات نظم المعلومات في عدة مجالات وأدت إلى إحداث تغييرات كبيرة في طريقة أداء الأعمال وإنجازها، وبدأ انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات والذي فرض خصائص جديدة في القوى العاملة تختلف عن خصائص القوى العاملة في المجتمع الزراعي والصناعي، وهذا ما جعل منظمات الأعمال اليوم تتسابق وتبحث عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء والاستمرار في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية.

وهذا ما يحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية كبيرة وذلك بتوفير رأس المال البشري والمعرفي المناسب والذي يشكل الأساس في تحقيق الميزة التنافسية ومواكبة التغيير في ظل هذه المجتمعات (مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة) من خلال سياسات وممارسات تواكب وتناسب هذا النوع من المجتمعات، وعليه سوف نتطرق في هذا المحور إلى مفهوم مجتمع المعلومات

وخصائصه، معايير وأبعاد مجتمع المعلومات لنصل إلى خصائص القوى العاملة في مجتمع المعلومات وأثر التكنولوجيا على سياسات الأفراد العاملين.

3-1-1- مفهوم مجتمع المعلومات:

في البداية لابد من الإشارة إلى أن مفهوم مجتمع المعلومات مازال غير واضح بشكل تام، وقبل التطرق إلى تعريف مجتمع المعلومات لابد من أن نشير إلى أن العالم يمر حالياً بثلاث ثورات رئيسية أدت إلى ظهور مجتمع المعلومات وهذه الثورات هي:¹

أولاً: ثورة المعلومات: والمتمثلة في التدفقات الهائلة في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية وظهور التخصصات الجديدة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة.

ثانياً: ثورة وسائل الاتصال: المتمثلة في تكنولوجيا الاتصالات التي بدأت بالاتصالات السلكية واللاسلكية مروراً بالتلفاز إلى الأقمار الصناعية والألياف البصرية.

ثالثاً: ثورة الحواسيب: التي توغلت في مختلف نواحي الحياة وتفاعلت مع وسائل الاتصال وانددمت معها وأنتجت شبكات المعلومات وعلى رأسها شبكة الانترنت.

وقد أدت التطورات في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات إلى تقسيم المجتمعات إلى ثلاث فئات وهي:²

* مجتمعات مشاركة: وهي التي يمكنها أن تقوم بإنتاج التكنولوجيا الجديدة في مجال المعلومات والاتصالات.

¹ ربحي مصطفى عليان، مجتمع المعلومات والواقع العربي، مجلة رسالة المكتبة، المجلد 39، العدد الثاني، حزيران 2004، ص 6، 7.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 02، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012، ص 315.

* **مجتمعات متصلة:** وهي التي تستطيع التواصل مع العالم من خلال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

* **مجتمعات معزولة أو مهمشة:** وهي التي لا يمكن أن تقوم بأي دور في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أو حتى الاتصال مع العالم.

وللتقنية دور هام جدا في تطور مجتمع المعلومات، وتشمل التقنيات الجديدة للمعلومات والاتصالات كل النشاطات البشرية بمجرد أن يكون الإنسان عند استخدامها قادرا على ممارسة عدد ضخم من الأنشطة على غرار:¹

- أنشطة المعرفة (التعليم والتكوين).
- أنشطة الاتصال (الدعاية والترويج).
- أنشطة الإبداع الفني.
- الأنشطة التجارية والمبادلات المالية.

وأصبح إنسان العصر الحديث في وضع من الصعب عليه أن يعيش بمعزل عن هذه الوسائل التي انتشرت تطبيقاتها في جميع المجالات وعلى جميع المستويات.

إن مصطلح "مجتمع المعلومات"² قد بدأ بالظهور في الدراسات النظرية خلال الثمانينات من القرن العشرين، كمفهوم جديد للدلالة على وضع المجتمع في العصر الجديد "عصر المعلومات" الذي ظهر نتيجة لتأثير التغييرات السريعة والقوية لثورة تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات. ولقد مر مفهوم مجتمع المعلومات بعدة مراحل يمكن اكتشافها من خلال العديد من الدراسات والمناقشات لعلماء في الاقتصاد وتكنولوجيا المعلومات وعلم الاجتماع وغيرها من العلوم.

¹ طارق محمود عباس، **مجتمع المعلومات الرقمي**، ط 01، القاهرة: المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004، ص 112.

² ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، مرجع سابق، ص 321، 322.

ومن أشهر الذين كتبوا في هذا المجال منذ بدايته "بيتر دراكر" *P. Drucker* 1969، و"دانيال بيل" *D. Bell* 1973، و"فريتز ماكلوب" *F. Machlup* في كتابه "إنتاج وتوزيع المعرفة في الولايات المتحدة"، و"مارك بورات" *M. Porat*، و"آلفن توفلر" *A. Toffler* عام 1977 في كتابه "اقتصاد المعلومات"، و"جوزيف بيلتون" *J. Belton* 1981، وقد تحدث هؤلاء العلماء في دراساتهم عن المجتمع الذي سيكون الاقتصاد فيه معتمدا على المعرفة أكثر من اعتماده على الموارد الأخرى مثل الزراعة والصناعة.

وتستخدم أدبيات الموضوع عدة مصطلحات كمترادفات أهمها:¹ "مجتمع المعلومات، مجتمع المعلوماتية، المجتمع المبرمج، الموجة الثالثة، الحضارة الإلكترونية ومجتمع الاتصالات، مجتمع ما بعد الصناعة، مجتمع ما بعد الحداثة" ولكن بنفس المفهوم والدلالة. أما أكثر المصطلحات شيوعا بين الباحثين في هذا المجال فهو مصطلح "مجتمع المعلومات".

3-1-1-1- تعريف مجتمع المعلومات:

كما ذكرنا سابقا أن مفهوم مجتمع المعلومات لا يزال غير واضح المعالم بشكل تام، وهناك العديد من التعاريف لمجتمع المعلومات، وقبل عرض مختلف التعاريف لمجتمع المعلومات لابد من الإشارة إلى مفهوم المجتمع وذلك كما يلي:²

تقابل كلمة "مجتمع" في الإنجليزية كلمة "Society" التي تحمل معاني التعايش السلمي بين الأفراد، وبين الفرد والآخرين، والمهم في المجتمع أن أفرادهم يتشاركون هموما أو اهتمامات مشتركة تعمل على تطوير ثقافة وعي مشترك يطبع المجتمع وأفراده بصفات مشتركة تشكل شخصية هذا المجتمع وهويته الخاصة.

¹ المرجع السابق، ص 322.

² محمود علي القادري، إستراتيجية مقترحة لبناء مجتمع المعرفة في الأردن في ضوء أسس الثقافة العلمية، أطروحة الدكتوراه في أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، كانون الثاني 2010، ص 19.

وبعد تعريف المجتمع سوف تنتقل إلى تعريف مجتمع المعلومات وذلك في الآتي:

- مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، وعموما فإنه المجتمع الذي يعتمد اعتمادا أساسيا على المعلومات الوفيرة مورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكخدمة، وكمصدر للدخل القومي، ومجال للقوى العاملة.¹
- مجتمع المعلومات هو مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات في مختلف أشكالها وأنواعها هي القوة الدافعة والمسيطرة.²
- مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على التقنية الفكرية، تلك التي تضم سلعاً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة بالمعلومات التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات.³
- مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعمل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو اختزانها أو معالجتها أو توزيعها.⁴
- ويرى الباحث أن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يجعل المعلومات مصدراً أساسياً لتمييزه تنافسياً وإستراتيجياً، اعتماداً على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

¹ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 322.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

³ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 263.

⁴ زكي حسين الوردي، مجبل لازم المالكي، المعلومات والمجتمع، ط 01، عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 267.

ونستخلص من خلال هذه التعاريف أن مجتمع المعلومات يعتمد على استخدام المعلومات، وليس على إنتاج المعلومات فحسب، والمطلوب في هذا المجتمع توافر أساليب فنية مستحدثة تسمح للأفراد بصفة عامة وللباحثين بصفة خاصة بمسايرة ومواكبة النمو المتزايد في المعلومات.

3-1-1-2- خصائص مجتمع المعلومات:

لقد مرت المجتمعات بتطورات مختلفة، ولكل نمط من المجتمعات خصائصه الاجتماعية، الثقافية، الاقتصادية والسياسية التي تميزه عن غيره من المجتمعات، فللمجتمعات الزراعية خصائصها وللمجتمعات الصناعية خصائصها، ولمجتمع المعلومات خصائصه أيضا، ولقد كان للقفزة النوعية الكبرى التي عرفتتها تكنولوجيا المعلومات دور كبير في بروز خصائص جديدة لمجتمع المعلومات، ويمكن إجمال أهم خصائصه بالآتي:¹

أ- انفجار المعلومات: أصبحت المجتمعات المعاصرة ومنظماتها العلمية والثقافية والإنتاجية تواجه تدفقا هائلا في المعلومات التي أخذت تنمو بمعدلات كبيرة نتيجة للتطورات العلمية والتقنية الحديثة وظهور التخصصات الجديدة، وتحول إنتاج المعلومات إلى صناعة، وتتخذ هذه الخاصية مظاهر عديدة وهي:

▪ النمو الكبير في حجم النتاج الفكري: ويمكن معرفة ذلك من خلال عدد الوثائق المنشورة،

رصيد الدوريات، عدد الكتب.

▪ تشتت النتاج الفكري: يكون من الصعب متابعة كل النتاج الفكري والإحاطة به من قبل

الباحثين والدارسين نظرا للتخصصات العلمية في مختلف الموضوعات والتداخل في

مختلف المعارف.

¹ مجبل لازم المالكي، وصفي عايض الدوير، خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات، مجلة العربية 3000، العدد 01، شتاء 2000، ص 50-52.

▪ **تنوع مصادر المعلومات وتعدد أشكالها:** تتنوع مصادر المعلومات المنشورة وتتعدد لغاتها

أيضاً، فبالإضافة إلى الكتب والدوريات والرسائل الجامعية والتقارير العلمية وبراءات

الاختراع والمعايير الموحدة والمواصفات القياسية هناك المصغرات والمواد السمعية

والبصرية وأوعية المعلومات الإلكترونية كالأقراص المتراسة والوسائط المتعددة.

ب- زيادة أهمية المعلومات كمورد حيوي إستراتيجي: تمثل المعلومات أحد الموارد المستخدمة في

تحقيق أهداف مشروع ما، تماماً مثل النقود والمواد الخام والآلات وغيرها من الموارد التي يعمل بها

المسؤولين على حسن استغلالها والتنسيق بينها بما يحقق صالح المشروع¹، ويتجلى هذا واضحاً

من أنه لا يمكن الاستغناء عن المعلومات في حياة الأفراد والجماعات في مختلف النشاطات التي

يمارسها الإنسان، فقد حلت محل الأرض والعمالة ورأس المال والمواد الخام والطاقة، وأصبحت لها

أهميتها في الاقتصاد القومي ومجالات وخطط التنمية الوطنية واتخاذ القرارات وحل المشكلات.

ج- نمو المجتمعات والمنظمات المعتمدة على المعلومات: تزايدت المنظمات والمؤسسات التي

تعتمد اعتماداً كبيراً على المعلومات واستثمارها بالشكل الأمثل في معالجة نشاطاتها وأعمالها، كما

هو الحال في المؤسسات الصحفية والإعلامية والبنوك وشركات التأمين، والمؤسسات الحكومية

الأخرى. وأخذت تعتمد على استخدام نظم معلومات حديثة لغرض التحكم في معالجة المعلومات

وتحقيق الدقة والسرعة في إنجاز أعمالها ونشاطاتها، وكذلك تحسين ورفع كفاءة إنتاجها.

د- بزوغ تكنولوجيا المعلومات والنظم المتطورة: لقد عرفت تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة

تطورات كبيرة، فبعد أن كانت التقنيات المتاحة لتخزين وإرسال وعرض المعلومات تتمثل بالصور

الفوتوغرافية والأفلام والمذياع والتلفاز والهاتف أصبحت في الوقت الحاضر تعتمد اعتماداً كبيراً

¹ دانا جانس روبنسون، جيمس روبنسون، التغيير "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، الإشراف العلمي: عبد الحسن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000، بدون صفحة.

على الحواسيب بأنواعها المختلفة في تخزين ومعالجة المعلومات واستخدامها وتقديمها للمستخدمين. وقد بدأت بالظهور نظم معالجة المعلومات البشرية والآلية التي تعتمد على الإنسان والآلة، وتمّ التوصل إلى نظم الخبرة والمعرفة للاستخدام الأرقى في حل المعضلات واتخاذ القرارات وقد تنامي استخدام الحواسيب في مجالات التجارة والصناعة وتبادل المعلومات واستمر التقدم في تكنولوجيا الاتصالات، مما أدى إلى ظهور خدمات عديدة لنقل المعلومات مثل البريد الإلكتروني وخدمات التلتيكست والفيديوتكس، والمؤتمرات من بعد، ثم ظهرت التطورات المذهلة في الشبكات ومنها شبكة الانترنت التي تخطت الحواجز الإقليمية والمحلية وجعلت العالم قرية كونية صغيرة.

هـ- تعدد فئات المستخدمين: يتميز مجتمع المعلومات بوجود فئات متعددة تتعامل مع المعلومات والاستفادة منها في خططها وبرامجها وبحوثها ودراساتها وأنشطتها المختلفة وفقا لتخصصاتها ومستوياتها وطبيعة أعمالها، وهناك فئة صغيرة تضم العلماء والفنانين والمصممين ممن يعملون على خلق وإنتاج المعلومات، وفئة تعمل في إيصال المعلومات وتضم العاملين في البريد والهاتف والصحفيين والإعلاميين إلى غير ذلك من الفئات.

و- تنامي النشر الإلكتروني: يعرف النشر الإلكتروني بأنه إنتاج المعلومات ونقلها بواسطة الحواسيب والاتصالات من بعد من الناشر أو المؤلف إلى المستخدم النهائي مباشرة، وقد ساعد النشر الإلكتروني على تحقيق الفوائد الآتية:

- سرعة الحصول على المعلومات والوصول إليها، لأنه قلل من المدة بين إنتاج المعلومات وظهورها بشكل نشر إلكتروني.
- المحافظة على المعلومات من عوامل التلف والفناء التي تعاني منها المطبوعات الورقية.
- التغلب على مشكلة الحيز الذي تعاني منها المكتبات ومراكز المعلومات نتيجة لتراكم المصادر الورقية فيها.

- انخفاض تكلفة الحصول على المعلومات مقارنة بالنشر الورقي الذي يعاني بشكل كبير من ارتفاع سعر الورق وكلفة اليد العاملة ومعدات الطباعة ومستلزماتها.

- توفير التكلفة الكبيرة التي تحتاج إليها العمليات الفنية في المكتبات ومراكز المعلومات كالتزويد والفهرسة، التصنيف، التجليد والصيانة وغيرها.

وقد تزايدت كميات المعلومات المنتجة على أوعية غير ورقية كالأشرطة والأقراص المغنطة وأسطوانات الفيديو والأقراص الضوئية، ويتنبأ الكثيرون أن المكتبات ومراكز المعلومات سوف تصبح مستقبلاً مكتبات إلكترونية سوف تعمل على تخزين الفهارس والكشافات والمستخلصات ونصوص المراجع والدوريات كاملة بأوعية إلكترونية مما يسهم في التخلص من أميال من الرفوف المخصصة للمطبوعات والملفات التقليدية.

ز- **تقلص سلطات المدير:** نظراً لتنامي حجم تكنولوجيا المعلومات واستخدامها فإن مسؤوليات وسلطات المدراء والعاملين سوف تنقل، ولن يحتفظ المديرين أو المشرفون على المنظمات بمسؤوليات تخصيص الموارد وتقرير خدمات جديدة للعاملين وغيرها من المحددات والتأثيرات التي تنعكس على إدارة هذه المنظمات.

ح- **ظهور التوقعات المتغيرة لمستخدمي المعلومات:** لقد وفرت تقنيات المعلومات والاتصالات تسهيلات علمية وفنية وغزارة في كمية المعلومات المقدمة للمستخدمين، وأصبح بإمكان المستفيد التفاعل مع نظام المعلومات واستخدام ما يناسبه بالشكل والصيغة التي يحتاجها من الخدمات.

ط- **تزايد حجم القوى العاملة في قطاع المعلومات:** عرف قطاع المعلومات نمواً سريعاً في القوى العاملة فمثلاً ارتفعت نسبة العاملين في المهن المعلوماتية في الولايات المتحدة الأمريكية من 17 % عام 1950 إلى 60 % عام 1980، وأشار "روبرت هامرين" *Robert Hamrin* وهو كبير

الاقتصاديين في الوكالة الأمريكية لحماية البيئة أن عدد الذين يعملون في قطاع المعلومات أكبر من العدد الذي يعمل بالتعدين والزراعة والصناعة والخدمات الشخصية مجتمعة.

وتمثل اليابان مثالا جوهريا على استثمار المعلومات وكثرة تطبيقاتها ونشرها بين أبناء المجتمع، وكانت معجزة في الرقي والتقدم من خلال إقامة نظام معلوماتها المعروف بمجتمع المعلومات وتعد اليابان من الدول الرائدة بالنسبة لاقتصاديات المعلومات لأن قوة العمل المعلوماتية قد نمت بمعدل سريع خلال السبعينات والثمانينيات.

ي- ظهور مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات (الديمقراطية المباشرة) نتيجة التدفق الحر للمعلومات بالإضافة إلى الآتي:

- ظهور مبدأ المنتج-المستهلك.
- الانتقال من المركزية إلى اللامركزية.
- اعتبار التعليم عملية استثمار إستراتيجية وقوة تطويرية هامة في مجتمع المعلومات.
- الاغتراب والتحديث في مجتمع المعلومات.
- إمكانية الدخول إلى المعلومات الشخصية.
- فوضى الاتصال.

ويتضح مما سبق أن الملامح البارزة للاقتصاديات الحديثة هو التحول من اقتصاد الصناعات إلى اقتصاد المعلومات، والتحول من الاقتصاد الوطني إلى الاقتصاد العالمي الشامل أو المتكامل، والتحول من إنتاج البضائع والسلع المصنعة إلى إنتاج المعلومات¹. وأن مجتمع المعلومات يشهد تحولا هائلا نحو الوظائف المتعلقة بالمعلومات، وسيؤدي إلى تغيير في التركيب

¹ حسانه محي الدين، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، مجلة الملك فهد الوطنية، المجلد التاسع، العدد الثاني، فبراير 2004، ص 246.

الاجتماعي نفسه، فيصبح هناك أصحاب الغنى في المعلومات، وأصحاب الفقر في المعلومات، والمستويات الاجتماعية الدنيا هي التي لا تملك المهارات الضرورية للتعامل مع التقنيات.

3-1-2- معاير وأبعاد مجتمع المعلومات:

يمكن من خلال الخصائص المشار إليها أعلاه التنبؤ بدخول المجتمع، أو تحوله أو تطوره إلى مجتمع المعلومات، إلا أن الشيء الملاحظ أن الرأي لم يستقر بعد على مؤشرات أو معاير معينة يمكن أن تكون قياساً لحدوث هذه الظاهرة الاجتماعية، إلا أنه تظهر في العديد من الأدبيات والدراسات الخاصة بهذا الموضوع بعض المؤشرات التي يمكن اعتبارها معاير كمية في قياس مدى التوجه نحو عصر المعلوماتية، ويمكن النظر إلى تكوين البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات ومدى نضوج هذه البنية كمؤشر على كون المجتمع مجتمع معلومات، ومن أساليب القياس التي يمكن استخدامها، عدد الحواسيب أو نظم تطبيقاته، عدد الخادمتين ولانترنت وعدد المشتركين، أمية الحاسوب، نسبة مساهمة المعلومات في إجمالي الدخل القومي، نسبة العمالة في مجال تكنولوجيا المعلومات وغيرها.

3-1-2-1- معاير مجتمع المعلومات:

من خلال عدة دراسات حول عصر المعلومات قام بها باحثون تمكن "وليم مارتين"

Martin من استخلاص خمسة معاير لمجتمع المعلومات وهي:¹

أ- المعيار التقني: تعتبر التقنية من أهم خصائص مجتمع المعلومات، حيث يعتمد المجتمع عليها وخاصة تكنولوجيا المعلومات في تسير حياته الاقتصادية والاجتماعية أكثر من غيره من المجتمعات الأخرى، وقد ساهم في سرعة هذه التقنيات وبخاصة الحواسيب الانخفاض

¹ زكي حسين الوردي، مجبل لازم المالكي، مرجع سابق، ص 280، 281.

الحاد في أسعارها، ويتضح من هنا أن تقنيات المعلومات تصبح مصدر القوة الأساسية، ويحدث انتشار واسع لتطبيقات المعلومات في المكاتب والمصانع والتعليم والمنازل.

ب- المعيار الاجتماعي: حيث برز أهمية المعلومات في تحسين شروط الحياة وينتشر استخدام الحاسوب والاستفادة من المعلومات وتوظيفها في شتى النشاطات الإنسانية، وتؤدي المعلومات دورا مهما في التنمية البشرية (التعليم، الصحة...)، ويتاح للعامة والخاصة معلومات على مستوى عال من الجودة.

ج- المعيار الاقتصادي: هنا تبرز المعلومات بوصفها عاملا اقتصاديا سواء كمورد اقتصادي أو كخدمة أو سلعة، وكمصدر للقيمة المضافة، وكمصدر لخلق فرص جديدة للعمالة، ويصبح هنا الاقتصاد اقتصاد معلومات، وتزداد التجارة الإلكترونية كمؤشر على ذلك، ويبرز الاقتصاد الإلكتروني والعملية الإلكترونية والتحويل الإلكتروني.

د- المعيار السياسي: ويركز على زيادة وعي الناس بأهمية المعلومات في اتخاذ القرارات ومشاركتهم في صنع القرار السياسي. واستخدام المعلومات في الاقتراع، التصويت، وتكوين جماعات الضغط وجماعات النقاش التي تتجاوز الحدود المحلية، وتسمح بالإتاحة الحرة للمعلومات بزيادة معدل إجماع الرأي.

هـ- المعيار الثقافي: ويركز هنا على القيم الثقافية الداعمة للمعلومات كاحترام الملكية الذهنية، والحرص على حرمة البيانات الشخصية والصدق الإعلامي والأمانة العلمية...، وذلك من خلال ترويج هذه القيم من أجل الأفراد والصالح القومي.

3-1-2-2- أبعاد مجتمع المعلومات:

تتمثل أبعاد مجتمع المعلومات بالنقاط الآتية:¹

¹ المرجع السابق، ص 281.

أ- إن مجتمع المعلومات هو حقيقة اقتصادية وليس تجريدا فكريا وهذا يعني إمكانية قياس اقتصاديات المعلومات بصورة واضحة مثل أي إنتاج محسوس.

ب- إن الابتكارات الجديدة في حقل الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب هي التي تعكس قنوات الاتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل، وسوف تؤدي إلى تنامي سرعة التحول عن طريق انهيار عولمة المعلومات والتي تعرف بأنها الوقت الذي تستغرقه المعلومات في قناة الاتصال.

ج- أصبحت التربية هي المشكلة وهي الحل، لأن الفشل في إعداد القوى البشرية القادرة على مسايرة مقومات التغيير في عصر المعلومات ومواجهة التحديات المتوقعة سيؤدي إلى فشل جهود التنمية حتى لو توافرت الموارد الطبيعية والمادية.

فوظيفة التربية لدى أصحاب النظرة الثورية هي تنشئة الأفراد على درجة من الوعي والقدرة والكفاءة في تغيير واقع المجتمع والتصدي لسلبياته من أجل الوصول إلى حياة أفضل، وخير مثال على ذلك اليابان التي أعلنت في عام 1976 م خططها التجديدية الشاملة للوصول إلى المعلومات عام 2000 م وركزتها في ذلك النظام التعليمي.

د- إن تقنيات العصر المعلوماتي ليست معزولة عن تأثيرات القطاعات الأخرى بل إن نجاحها أو فشلها مرتبطان بطريقة استجابتها لها، وسواء أكان أحدها يعمل في مجال يتطلب الحاسوب أم لا فإن عليه استيعاب هذه التقنية في ظل التطور العلمي والتقني الذي تشهده حياتنا المعاصرة.

ويتجلى من خلال ما سبق أن مجتمع المعلومات سوف يعتمد بدون شك في تطوره وبشكل رئيسي على المعلومات والحواسيب وشبكات الاتصال المختلفة، وسيتحول إلى اقتصاد يعتمد على المعلومات والمعرفة، وأن هذا القطاع يشمل المهن والوظائف التي يقوم أصحابها بإنتاج أو خلق أو تجهيز أو معالجة وتوزيع ونشر المعلومات، ويضم هذا القطاع كما يرى العالم "ماكلوب"

Machlup خمسة أقسام رئيسية لصناعة المعرفة وهي:¹ التعليم، البحوث والتنمية، وسائل الإعلام والاتصال، آلات المعلومات، خدمات المعلومات.

3-1-3- خصائص القوى العاملة في مجتمع المعلومات:

مهما كان التطور الحاصل، ومهما كانت التقنيات المعتمدة في ذلك، هي من إنتاج العنصر البشري وتستخدم من طرفه، وللعنصر البشري دورا هاما وحيويا في مجتمع المعلومات، والحاجة الشديدة تفرض بأن تكون له خصائص تميزه وتجعله متوافقا في حياته مع مجتمع المعلومات الذي يعيش فيه، وهذا التأثير لا يكون فقط على العنصر البشري بحد ذاته، لكنه يمتد إلى الإدارة المسؤولة عن متابعة شؤونه المختلفة ألا وهي إدارة الموارد البشرية. ونظرا لأن مجتمع المعلومات يعتمد بنسبة كبيرة وإن لم نقل بصفة مطلقة على تقنيات المعلومات فإن هذا سيؤدي إلى اغتراب الفرد² في ظله وعزوفه عن المشاركة الإيجابية في المجتمع، وقد يصل الأمر إلى التعبير عن ذلك بالرفض الإيجابي الظاهر أو السلبي الصامت، وتتحدد شواهد هذا الاغتراب في فقدان الثقة بالنفس والقلق على تعطل خبرات الإنسان لأن الحواسيب قد حولت العديد من الموظفين والعاملين إلى مجرد ضاغطين على الأزرار وبالتالي أصبح رصيد الخبرات لديهم بلا قيمة أمام هذا التحدي الجديد.

ويقابل هذه الظاهرة ظاهرة أخرى هي التحديث من خلال ظهور الشخصيات والجماعات التي تقبل التغيير والتحديث اعتمادا على التوسع في الاتصالات الإنسانية عن طريق وسائل

¹ زكي حسين الوردي، مجبل لازم المالكي، مرجع سابق، ص 283.

² نفس المرجع، ص 279.

الاتصال الحديثة، وأن عملية التحديث هذه يمكن أن تتم في المجتمعات النامية والتقليدية مع اهتمام هذه المجتمعات بالتعليم العصري.

يتوقع سوق العمل في مجتمع المعلومات الخصائص الأساسية التالية في الموظفين:¹

- إنسان مجتمع المعلومات متفرد وغير نمطي (ليس صورة مكررة عن الآخرين، ويمارس التفكير الناقد، ومعتز بعقيده ويحترم عقائد الآخرين²، ومبدع ومبتكر.
- القدرة على النقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام.
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وامتلاك المهارات اللازمة لذلك.
- إتقان التعامل مع تقنيات المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل.
- امتلاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات التقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها.
- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية.
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية.
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع.

¹ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 271.

² ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 335.

■ القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية.

■ القدرة على التحرك بسرعة، والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين.

3-1-4- أثر التكنولوجيا على سياسات الأفراد العاملين:

يمكن تعريف التكنولوجيا بأنها الجهد المنظم الرامي لاستخدام نتائج البحث العلمي في تطوير أساليب أداء العمليات الإنتاجية بالمعنى الواسع الذي يشمل الخدمات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والاجتماعية، وذلك بهدف التوصل إلى أساليب جديدة يفترض أنها أجدى للمجتمع¹. وتعرف أيضا على أنها مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة². وتشير بدايات التطور التكنولوجي إلى ظهور ونشوء الحرف اليدوية *Handcraft* حيث كان العمل آنذاك يتميز بالبساطة وكان الأفراد يصنعون كل جزء بأنفسهم، فالعمل الحرفي كان يتطلب أفراد عاملين من ذوي الخبرة والمهارات الفنية في استخدام الأدوات المختلفة في الإنتاج، ثم جاءت مرحلة المكننة *Mechanization* حيث تم اكتشاف موارد جديدة وطرقا مختلفة لاستعمال تلك الطاقات والموارد، واحتلت الماكنة دورا متميزا، وأخذت مكانة كبيرة كبديل للأفراد العاملين، وبذلك ظهرت الحاجة إلى بعض المتطلبات الأساسية، منها التخصص في العمل، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بالماكنة قياسا بالفرد العامل، وقد تطلبت الماكنة أفراد متخصصين ومدربين وميكانيكيين، وبعد المرحلة الثانية ظهرت مرحلة أخرى هي مرحلة الخطوط التجميعية *Assembly-Line* حيث ظهرت خصائص متميزة للعمل في تلك الفترة من التطور التكنولوجي حيث أصبح الفرد العامل

¹ جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع من البداية وحتى الآن، مصر: دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 81.

² محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، الجزائر: منشورات الساحل، 2001، ص 83.

مرتبطا بشكل مباشر بخطوط الإنتاج المستمر يؤدي مهمة صغيرة كجزء من تجميع أكبر، وبعد هذه المرحلة كان دور الأتمتة *Automation* حيث سيطر الحاسوب الإلكتروني، والأنظمة ذات القابليات والقدرات العالية على الأداء وعلى العمليات الإنتاجية، مما أدى إلى تغيير واضح في دور الأفراد العاملين، بحيث أصبح دورهم في ظل هذا النظام متمثلا بالتخطيط والبرمجة والصيانة والسيطرة على أداء الأجهزة وفقا لأنظمة معينة.

وفي ظل التطور التكنولوجي يصبح الأفراد العاملين أدوات لأدواتهم، حيث أن التغيير التكنولوجي يؤثر على جانبين مهمين من جوانب عمل الأفراد العاملين هما: أثر التكنولوجيا على الأفراد ومتطلبات المنظمة من الأفراد العاملين، والتأثيرات الدافعية للأفراد العاملين من جراء التكنولوجيا.¹

3-1-4-1- تأثير التكنولوجيا على دافعية الأفراد العاملين:

لا يخفى على أحد في الوقت الحاضر أن التكنولوجيا تؤثر بدرجة واضحة على الأفراد العاملين وحاجاتهم، حيث أنها تؤدي إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في رضاهم عن العمل، وبإحلال الفرد بالآلة أخذت هذه الأخيرة الكثير من دور الأفراد العاملين، بحيث أصبح العمل في نظر الأفراد لا أهمية أو معنى له إضافة إلى شعورهم بالعزلة والانفصال عن زملائهم أثناء العمل، وبالتالي فقدوا جانبا مهما من حياة العمل وهو جانب العلاقات الاجتماعية، ويترجم ما سبق بأن قلة وانخفاض المهارات المطلوبة من الأفراد العاملين لأداء أعمالهم في ظل التطور التكنولوجي، كان له تأثيره الكبير على المشاعر السلبية

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 379، 380.

المتولدة لدى الأفراد تجاه العمل، ويمكن حصر السلبيات التي انبثقت من التطور التكنولوجي العالي في الآتي:¹

- غالبا ما تكون المهام المؤداة في ظل التكنولوجيا العالية والمتفوقة ثابتة ومستقرة مما يؤدي إلى تقليل جوانب الإبداع والابتكار لدى الأفراد العاملين.
- شعور الأفراد العاملين بعدم الضمان والتأكد لكون معظم الأعمال تنجز في أو من قبل الآلات المتطورة.
- عدم التناسب بين قابليات ومهارات الأفراد العاملين ومتطلبات التكنولوجيا العالية من المهارات.
- شعور الأفراد العاملين بالقلق حول إمكانية فقدانهم لأعمالهم بسبب التوسع في استخدام التكنولوجيا المتطورة.
- شعور الأفراد بالقلق والخوف تجاه الآلات المتطورة من حيث كيفية إدارتها وصيانتها، وما قد يحصل من تغيرات تؤثر على مواقعهم في العمل والمنظمة من جراء التوسع في استخدامها.

3-1-4-2- تأثير التكنولوجيا المتطورة على سياسات الأفراد:

فرضت وتقرض التكنولوجيا المتطورة إجراء التكييفات والتعديلات في كافة الأبعاد في المنظمة، وبصورة خاصة في السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، البعض من هذه التغيرات ثانوية والبعض الآخر جوهري.²

فيما يخص سياسات الاختيار والتعيين لقد كان تأثير التكنولوجيا ولازال مرتكزا في ضرورة استخدام الأساليب المتطورة لتحديد المهارات اللازمة للعمل والاستعداد للتدريب بما يتناسب مع

¹ المرجع السابق، ص 382، 383.

² نفس المرجع، ص 384.

مرحلة التطور التكنولوجي، وبالتالي فإن تكاليف التدريب سوف تكون أكبر مقارنة بالمراحل السابقة للتطور التكنولوجي. كما أن التكنولوجيا فرضت ضرورة الأخذ بمقاييس جديدة للأعمال مما دفعت إدارات الأفراد إلى إتباع أساليب وأسس جديدة في قياس وتقييم الأعمال، وقياس وتقييم الأفراد العاملين، وإعادة تدريبهم وفقاً لهذه المقاييس لزيادة كفاءتهم في الأعمال الجديدة.

أما سياسات الأجور والرواتب فهي الأخرى تأثرت بالتكنولوجيا حيث كانت الأجور والحوافز التشجيعية تدفع وفقاً لجهود وأداء الأفراد العاملين، أما في ظل التكنولوجيا المتطورة، لا بد من تغيير أسس الدفع، حيث أن سيطرة الأفراد العاملين على عملهم وأدائهم، لا تتحدد بجهودهم فحسب، ولذلك فإن بعض الباحثين اقترحوا أسس أخرى في تحديد الأجور والحوافز كاستخدام الوقت والاعتماد على عوامل أخرى في تصنيف الأعمال كالمختص والمساعد والمشغل. لذلك واستجابة لتأثيرات التكنولوجيا على سياسات ونظم الأفراد، لا بد للمنظمات من تصميم أنظمة خاصة وسياسات جديدة للموارد البشرية، تتوافق مع التطورات التكنولوجية.

ونستخلص من ما تطرقنا إليه في هذا المحور أن الديناميكية التي عرفها المجال التكنولوجي خاصة تلك المتعلقة بمعالجة المعلومات وبثها، جعلت المعلومات مورد إستراتيجي حيوي لا يقل أهمية عن الموارد الأخرى لكونها عنصر لا غنى عنه في الحياة اليومية وفي اتخاذ القرارات، ومن يمتلك المعلومات ويستثمرها بشكل أفضل، ومن يمتلك نظم معلومات متطورة هو الأقوى لأن قدرة الإنسان على استثمار الموارد المادية والبشرية رهينة بقدرته على استثمار المعلومات، وأن استثمار هذا المورد الحيوي هو المعيار الذي يعتمد عليه في التمييز بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية، وبما أن المعلومات هي مدخل للمعرفة، فبما ترى كيف يمكن للمنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة التعامل مع المعارف التي تملكها

الموارد البشرية قصد استغلالها لصالح المنظمة ؟ وهذا ما سوف نتطرق إليه في المحور الثاني من هذا الفصل.

3-2- إدارة الموارد البشرية في ظل الانفجار المعرفي:

يشهد العالم اليوم معطيات جديدة، لم يعرفها من قبل ولعل من أهمها بروز معطيات جديدة للمجتمعات الإنسانية، حيث برز تعبير "مجتمع المعرفة" بحلة جديدة حاملا هذه المعطيات في صفاته، وعليه أينما ذهبنا، وحيثما نظرنا، وكيفما بحثنا وتبصرنا، نجد أنفسنا في مواجهة المعلومات والمعرفة، حيث تتسارع منتجات المعرفة يوميا، حتى أصبح يطلق عليها حاليا بالانفجار المعرفي وتطبيقاته، فنحن نعيش في خصوصية حضارية وعلمية لم تشهد البشرية لها مثيلا، ولكن ومع كل هذا التسارع الهائل في سرعة انتشار ثورة المعلومات عبر العالم، تبقى الأولوية لخيار الموارد البشرية وهي ثروة غير قابلة للنضوب، على خلاف النفط والمعادن والعديد من السلع المنتجة، بل هي الثروة المتجددة دائما، فالإنسان هو الذي يبني الثروة والقيمة والحضارة إن أحسن استثمار وتوجيه فكره وقدراته البشرية، وهو الذي ينبغي له أن يتمتع بهذه المعرفة باعتبارها ثروة إنسانية تهم البشرية كلها، كما له أن يوظفها في المجال الذي يمكنه من الإطلاع على القرارات وصنعها وتحسينها لصالحه، ولزيادة الرفاهية البشرية والتقدم المعرفي أكثر فأكثر. وتؤدي زيادة مدارك وقدرات الموارد البشرية إلى تحسين دور الفرد في مجتمعه، وتحسين حياته، ونمط عمله، والتعامل مع المحيط الذي يعمل فيه، وتتعكس إيجابا على التنمية البشرية، ومن هنا تأتي أهمية الاستثمار في العنصر البشري بشكل متكامل وشامل، ودعمه بصناعة تدريبية وتعليمية واسعة وديناميكية ومواكبة لأحدث العلوم والأساليب، معتمدة في مسارها على مفهوم التعليم والتدريب ومنهج التحديث، وعلى هذا سوف نتناول في هذا المحور ثلاثة عناصر، حيث يتناول العنصر الأول أساسيات حول المعرفة، والعنصر الثاني سنتطرق إلى رأس المال الفكري باعتباره عنصر الارتكاز في المنظمات

المعاصرة، لنصل في العنصر الثالث إلى علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة أي توضيح كيف يمكن إدارة رأس المال الفكري.

3-2-1- أساسيات حول المعرفة:

لقد أدت بعض التحديات التي يعرفها العالم اليوم، والتي على رأسها العولمة والتكنولوجيا الحديثة إلى تغير الصراع، حيث في القديم كان صراعا على رأس المال أو المواد الخام أو فتح الأسواق، أما الآن أصبح صراعا على المعرفة واكتسابها وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف التنمية في الألفية الثالثة، كما غيرت هذه التحديات مؤشرات قياس درجة تقدم المجتمعات، حيث كان في الماضي يعتمد على المؤشرات الاقتصادية كنصيب الفرد من الناتج الكلي، أما الآن بات الفارق في مدى اكتساب المعرفة وفي مدى القدرة على اكتسابها هو المحدد الرئيسي لرقى المجتمعات وتقدمها.

3-2-1- ماهية المعرفة:

المعرفة ليست موضوعا جديدا بقدر ما هي مصطلح جديد لمفهوم قديم هو "العلم"¹، وفي التنزيل الحكيم سبعمائة وخمسون آية تحث المؤمن على التأمل وإعمال العقل والفكر والمنطق، وفيها دلائل إلهية واضحة على أن العلم والمعرفة قد وجدا منذ بدء الخليقة، وجميعها مؤشرات إلهية على ديمومة المعرفة وعدم نضوبها، وحث بني البشر على إعمال العقل والسعي في طلب العلم والنهل من كنوز المعرفة.

ويمكن القول أنه لا يوجد تعريفا واحدا شاملا للمعرفة حيث أن الفروقات في تحديد هذا المفهوم قد شجع الباحثين على زيادة الاهتمام بالدراسات المعرفية ضمن التوجهات الإدارية على

¹ هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد الثاني، ديسمبر 2010، ص 157.

اعتبار أن هذا المصطلح يعبر عن حقل جديد لا يزال في مرحلة التطور والاستكشاف الذاتي وأن التأطير المفاهيمي للمعرفة لم يكتمل بعد فهناك من يعرفها بأنها:

- "وسيلة لتسخير المعلومات لغرض الاستفادة منها"¹ وهذا الاتجاه يشدد على العلاقة المتبادلة بين المعلومات والمعرفة والفعل، فالمعرفة هي معلومات مفهومة قادرة على دعم الفعل، فيما يكون الفعل والعمل تطبيقاً لها.

- كما أن هناك من ينظر إلى المعرفة من جانب تقني ووفقاً لذلك فإن المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني²، ووفقاً لهذا المفهوم تتعلق المعرفة بفنيات وتقنيات تخص القيام بإنجاز عمل معين.

- وركز البعض الآخر على مفهوم المعرفة للدلالة على أنها رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها، أي ترجمتها إلى نشاطات عملية تمارس داخل المنظمة حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.³

والحقيقة أن الاتجاه الأكثر شيوعاً يعرف المعرفة بأنها: "نسيج من الخبرات والمهارات والمعلومات والقدرات المعرفية الضمنية والواضحة المتراكم لدى العاملين في المنظمة"⁴، أي أنها كل شيء يحيط بالإنسان من بيانات ومعلومات (ذكاء، قدرات، اتجاهات، حكمة) سواء كان في الماضي أو الحاضر، هذه القدرات والمهارات يستحضرها الأفراد العاملون لإنجاز عمل أو اتخاذ قرار ناضج، وعليه فإن المعرفة أغلبها ضمني تتوافر في عقول وأذهان الأفراد وتعتمد على حدسهم

¹ الجهري منصور، عصر المعلومات يقود الإنسانية على عصر المعرفة،

13h:30، 2012 /03/ 20، www.vob.org/Arabic/lessone/lessone29.htm

² ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، ط 04، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004، ص 24.

³ إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، ط 01، عمان: الوراق للنشر والتوزيع، 2007، ص 32.

⁴ حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 01، عمان: إثراء للنشر والتوزيع، 2008، ص 15.

وخبرتهم ومهاراتهم وقدراتهم في التفكير. كما أنها تتوفر بصيغة معلومات ذات معنى، وشكلت المعرفة وفق هذا المفهوم ثروة جديد للمنظمة ونقصد بذلك المعرفة التنظيمية التي تتركز في جوهرها على الاستثمار وإدارة رأس المال المعرفي في المنظمات العامة والخاصة، فهي المعرفة المتضمنة في المنظمة والمترسخة في أفرادها والمتأصلة في هياكلها وموجودة في علاقتها، وتبرز أهمية المعرفة التنظيمية فيما تشكله من قيمة مضافة لمنظمات الأعمال، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي يتم التأكيد من خلاله على رأس المال المعرفي والتنافس من خلال القدرات البشرية في التغيير والابتكار، حيث يحدد دور المعرفة من خلال مساهمتها في:¹

* **المرونة والديناميكية:** ساهمت المعرفة في دفع المنظمات لاعتماد أشكال وهياكل تنظيمها أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات والمواقف.

* **الإبداع والابتكار:** أتاحت المعرفة للمنظمات التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت التغيير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها.

* **المنظمة المتعلمة:** ساهمت المعرفة في تحول المنظمات إلى مجتمعات متعلمة تحدث التغيير الجذري والتكيف مع ظروف المنافسة في بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة.

* **الإدارة الذكية:** تساعد المعرفة التنظيمية المنظمات والمدراء على حد سواء في الإدارة الذكية والاستخدام الرشيد لمختلف الموارد.

¹ عابدي محمد السعيد، جابر مهدي، رأس المال المعرفي وقدرات التغيير والابتكار، الملتقى الوطني حول الابتكار وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01 و02 ديسمبر 2010، ص 3.

ومما سبق، فإن المعرفة التنظيمية بما لها من شمولية في المعنى وتعدد في المضمون، يصعب حصرها في مفهوم جامع، لذلك ويهدف الإحاطة بكل ما يحتويه هذا المفهوم، يمكن النظر إليها من عدة جوانب مختلفة، تجسد معناها وتصف محتواها:

- فالمنهج الاقتصادي يرى بأن المعرفة رأس مال فكري إذا ما تم تحويلها إلى أنشطة عملية تمارس داخل المنظمة، حيث تشكل قيمة مضافة تتحقق عند استثمارها.
 - المنهج الإداري ينظر إلى المعرفة كأحد أصول المنظمة إذ تتعامل معها في سعيها لإنتاج وتقديم خدمات مميزة.
 - المنهج المعلوماتي: يرى المعرفة أنها القدرة على معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات ذات معنى لمتلقيها والقدرة على جمعها وتبويبها وتحليلها.
 - المنهج التقني: يرى المعرفة بأنها قدرات تقنية فنية توظفها المنظمة لتحقيق أهدافها.
 - المنهج الاجتماعي: بحكم أن المنظمة كيان اجتماعي ينشأ بسبب العلاقات بين العاملين تكون المعرفة جملة قدرات الأفراد والعلاقات.
 - المنهج الوظيفي: يرى بأن المعرفة وظيفة لها مهامها وأهدافها وأنشطتها الخاصة.
- ونستخلص مما سبق، بأن المعرفة بكل ما تحتويه الكلمة من معنى وثراء في المضمون تبقى تعتبر موردا لكونها جزءا مهما من موارد المنظمة ومدخلاتها، وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ من أصول المنظمة وعملياتها، ومنتجا من أكثر المنتجات تميزا من منتجات المنظمة وبالتالي مخرجاتها.

3-2-1-2- إدارة المعرفة:

قلنا سابقا بأن المعرفة أصبحت ثروة جديدة للمنظمة، وأحد مكتسبات العناصر البشرية يمكن نمذجتها وحفظها في الحواسيب أو في الوثائق، وبالتالي أضحت إدارتها أمرا واقعا لا نقاش

فيه، وتعتبر إدارة المعرفة حديثة نسبياً، ويرجع البعض نشوء إدارة المعرفة إلى "سيفبي¹ *Seviby*" الذي لفت الانتباه حول أهمية الحفاظ على معرفة العاملين وتوثيق المعرفة، أما استخدام مصطلح إدارة المعرفة فيرجع إلى بداية الثمانينات من القرن العشرين أين ظهر في ميادين علمية تخصصية عديدة منها: "الذكاء الصناعي والنظم الخبيرة، إدارة الابتكار، التصميم، إدارة الكفاءات، التدريب، التسويق، وغيرها، وولد من تجارب علمية تبحث عن إعادة تنظيم المنظمات بغية تعظيم الربح، وتحسين الصورة، واختراق الأسواق، وممارسة الرصد التكنولوجي، وتطوير التصميم، وإرضاء الزبون، والبحث عن المعلومات وتقاسمها، والمشاركة في التجارب، وبناء نظم مساعدة في اتخاذ القرار، واعتبر "دون مارشند" *Don Marchand* أن إدارة المعرفة هي المرحلة الأخيرة للفرضيات المتعلقة بنظام المعلومات، وفي نفس الفترة ظهر مفهوم عمال المعرفة *Knowledge worker* الذي استخدمه "دراكر" *Drucker*. وفي التسعينيات من القرن العشرين بدأ الاتساع في مجال إدارة المعرفة وإعداد البرامج الخاصة بها والنماذج المتعلقة في كل من الولايات المتحدة الأمريكية واليابان، كما استخدم مصطلح إدارة المعرفة في مؤتمر بوسطن عام 1993 م حيث تم فيه توضيح الفرق بين البيانات والمعلومات والمعرفة، ومن العوامل التي عززت تطور وازدهار إدارة المعرفة هي دعم شبكة الانترنت التي أتاحت فرصاً للتعاون وتبادل المعرفة والخبرات بين الأفراد والمنظمات.

ويمكن توضيح تعاريف إدارة المعرفة في الآتي:

¹ عايد بنت بطي القاسمية، تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء إدارة المعرفة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد 120، السنة الثانية والثلاثون، مارس 2010، ص 86.

- إدارة المعرفة عرفت على أنها عملية لخلق القيمة من الأصول غير الملموسة في المنظمة، فهي تتعامل بكيفية استثمار المعرفة الداخلية في المنظمة، وخارجيا مع الزبائن وأصحاب المصالح.¹

- كما عرفت إدارة المعرفة على أنها: "مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة والحصول عليها واختيارها واستخدامها وتنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما تتضمن من بيانات ومعلومات وخبرات واتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع أو خدمات) واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات وحل مشكلات ورسم عمليات التعلم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الإستراتيجي".²

إن الوظيفة الرئيسية لإدارة المعرفة هي العمل على توفير المتطلبات اللازمة التي من شأنها أن تسمح بالمعرفة بجميع عملياتها ابتداء من التشخيص إلى التطبيق، وعليه فهي تشتمل على وظائف من شقين: الأول فكري، والثاني مادي تقني، وبذلك يمكن تلخيص وظائف إدارة المعرفة بما يلي:³

- الاهتمام بالعنصر البشري (أفراد المعرفة)، من حيث جلبهم واستقطابهم ورعايتهم.
- وضع نظام خاص للحوافز أو الاهتمام بذلك.
- الاهتمام بالثقافة التنظيمية الداعمة للمعرفة، من حيث توليدها وتقاسمها واستخدامها.

¹ محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، أيار 2007، ص 21.

² ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، www.al-jazirah.com.sa/diginag/13042003/agtes50.htm، à

12h : 15 الساعة، 2012 / 03/18

³ عائدة بنت بطي القاسمية، مرجع سابق، ص 88.

- الاهتمام بالجوانب القانونية والأخلاقية للمعرفة بجميع عملياتها.
- إعداد البنية التحتية اللازمة للمعرفة من حواسيب وبرمجيات والوسائل اللازمة للاتصال.

إن إدارة المعرفة عبارة عن وظيفة تسييرية تتضمن التوجيه، التنظيم، التنسيق، مراقبة الأنشطة والإجراءات الموجهة لتوزيع، واستعمال، وخلق، وتكوين المعرفة ضمن حقل المنظمة، وبالتالي على المنظمة تثمين معارفها المتمثلة في المعلومات والخبرات الكامنة لدى كفاءاتها ومواردها البشرية بغية تنمية الإبداع والابتكار، لأن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز والمستمر من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة، وتحليل هذا التعريف نستخلص أن تسيير المعرفة:¹

- لا يختص بالمعرفة الظاهرة فقط، بل يتعدى إلى المعرفة الضمنية، ومنه إلى الكفاءات.
 - يعتبر نظاما هادفا يستجيب للأهداف الإستراتيجية لمنظمة معينة.
 - يعد نظاما تسييريا يركز على معطيات مجسدة في شكل رأس مال فكري ذو قيمة معينة.
 - يولد هذا النظام المعرفة الجماعية المؤثرة على الإبداع والتجديد داخل المنظمة.
- وبالتالي فإن تسيير المعرفة يشجع المسؤولين إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية ذات الصلة بالإبداع والتجديد من أجل البقاء، والانتقال من المعرفة الفردية المبنية على الذكاء إلى المعرفة الجماعية من خلال تبادل وتثمين للمعرفة.

¹ نادية خريف، وهيبه داسي، إدارة المعرفة مدخل إستراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 نيسان 2008، ص 13.

3-2-1-2-1- الفرق بين إدارة المعرفة وإدارة المعلومات:

من منطلق أنّ مصطلحي "معلومات" و"معرفة" يحدث بينهما لبس في غالب الأحيان وأن الكثير من الناس لا يفرقون بينهما، فإن نفس الشيء يحدث مع مصطلحي "إدارة المعلومات" و"إدارة المعرفة".¹

وإدارة المعرفة تعتبر بديلا لإدارة المعلومات، حيث تبيّن قصور مفهوم إدارة المعلومات كأحد عناصر النظام الإداري عن الإحاطة بكافة أنواع المعرفة التي يلزم توفرها في أية منظمة ذات كفاءة. حيث أن مفهوم إدارة المعلومات يقوم على افتراض استقرار البيئة التي تعمل فيها المنظمات ما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة لإنجاز العمل على شكل سجلات وأدلة عمل وتعليمات أمرا ممكنا. أما إدارة المعرفة فتقوم على افتراضات بديلة أكثر واقعية وتواءمها مع الظروف البيئية المتغيرة تتمثل بصعوبة التنبؤ الدقيق بكافة العوامل المؤثرة على التنظيم، مما يجعل تقنين كافة المعلومات اللازمة التعامل مع مثل تلك الظروف المتغيرة أمرا صعبا، هذا إضافة إلى أن هناك جوانب معرفية غير قابلة للتقنين والتوثيق مثل الخبرات الشخصية والقدرة على التخيل والتحليل والتفسير،² والاختلاف بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة لا يكمن فقط فيما أشرنا إليه في هذا العنصر لكن هناك أوجه وأراء مختلفة.³

¹ أقيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007، ص 97.

² محمد قاسم أحمد (القريوتي)، إدارة المعرفة التنظيمية "المفهوم والأساليب والإستراتيجيات"، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع "إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15/03-2005، ص 03.

³ أنظر:

* Karl Erik Sveiby, **Knowledge management la nouvelle richesse des entreprises**, France : maxima, 2000, P210-235.

* Pascal Petit, **L'économie de l'information**, France : édition d'organisation, 2001, P256.

* هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص 158.

نستخلص مما سبق أن إدارة المعرفة هي نظام يحتوي المبادرات والمناهج والأدوات الموجهة لخلق تدفق مثالي للمعارف بغية تحقيق نجاح المنظمة.

3-1-2-3- مفهوم مجتمع المعرفة:

إن حداثة المفهوم لا تسمح كثيرا ببلورة تعريفات دقيقة، ذلك أننا نلاحظ وجود بعض الغموض عند تعريفه ومثل هذا الغموض طبيعي لندرة الأدبيات التي حللت المفهوم.

ويعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي مجتمع المعرفة بأنه: "المجتمع الذي يقوم أساسا على نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاءة في مجالات الاقتصاد والمجتمع والسياسة والحياة الخاصة وصولا للتنمية الإنسانية".¹

كما يشير التقرير العالمي للمنظمة الدولية للتربية والثقافة والعلوم² إلى أن مجتمع المعرفة هو المجتمع الذي لديه قدرات لإنتاج المعلومات ومعالجتها ونقلها وبنائها واستخدامها من أجل بناء وتطبيق المعرفة للتنمية الإنسانية. أما اقتصاد المعرفة فهو يمثل مرحلة النضج والتطور لاقتصاد المعلومات ويركز على قيمة القدرات الفكرية للإنسان بوصفه رأس مال فكري منتج للمعرفة، ولذا أصبح وجود "عمال المعرفة" كما يشير "دراكر" Drucker في إطار هذا الاقتصاد هاما جدا لتحقيق نجاح المنظمات في بيئة ديناميكية دائمة التغيير.

ويمكن إيجاز أسس قيام مجتمع المعرفة في الآتي³، حسب ما يؤكد تقرير التنمية الإنسانية العربية:

¹ الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، الأردن: المطبعة الوطنية، 2003، ص 35.

² هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص 161.

³ ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، مرجع سابق، ص 344.

أ- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم وضمانها، وهي العتبات المؤدية إلى سبل إنتاج وتوليد المعرفة، والمفتاح لأبواب الإبداع والابتكار، ولحيوية البحث العلمي، والتطوير التكنولوجي والتعبير الفني والأدبي.

ب- النشر الكامل للتعليم راقى النوعية وهذا الأساس يعني إعطاء أولوية التعليم في مرحلة الطفولة المبكرة، وتعميم التعليم الأساسي للجميع مع إطالة أمده لعشرة صفوف على الأقل، وترقية جودة النوعية في جميع مراحل التعليم، وإعطاء اهتمام خاص بالنهوض بالتعليم العالي.

ج- توطين العلم، وبناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير التكنولوجي في جميع النشاطات المجتمعية، من خلال تشجيع البحث الأساسي، وإقامة نسق للابتكار والإسراع في تقنية المعلومات والاتصالات.

د- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية من خلال التوجه نحو تطوير الموارد القابلة للتجدد، اعتمادا على القدرات التكنولوجية والمعرفية الذاتية، وتنويع البيئة الاقتصادية والأسواق، كما يتطلب تطوير وجود أقوى في الاقتصاد الجديد تعزيز نسق حوافز مجتمعي تعليمي في شأن اكتساب المعرفة وتوظيفها في بناء التنمية الإنسانية بدلا من الوضع الراهن الذي يتمحور فيه القيم حول الامتلاك المادي، الخطوة لدى مصدري القوة، المال والسلطة.

هـ- تأسيس نموذج معرفي عام، أصيل منفتح مستتير.

وقد بات واضحا أننا نعيش شكل جديد من التطور المجتمعي، يعتمد في نمط سيطرته ونفوذه على المعرفة عموما والعلمية منها على وجه الخصوص، مثلما يعتمد على كفاءة وإنتاج

المعلومات واستخدامها في جميع نواحي ومجالات الحياة، حيث تتعاظم مكانة صناعة المعلومات وأهميتها بوصفها الركيزة الأساسية في بناء الاقتصاد الحديث، وتعزز قوة الأنشطة المعرفية.

3-2-1-4- الموارد المعرفية (موارد المعرفة):

قدم الباحث April¹ حدوداً فاصلة في الموارد المادية والموارد المعرفية (الفكرية)، فقد أشار إلى أن الموارد المادية تشمل كل تلك الموارد التي تظهر في ميزانية المنظمة منها: العقارات، التجهيزات، المكائن والآلات. في حين أن الموارد المعرفية تتمثل في ثقافة المنظمة، المعرفة التكنولوجية، العلامات التجارية وبراءات الاختراع، العمليات والتصاميم والمعارف العملية التي يتقاسمها العاملون، وكذلك التعليم المتراكم والخبرة، فهي الموارد التي لا تخضع لقانون تناقص الغلة ولا تعاني من مشكلة الندرة باعتبار المعرفة المورد الوحيد الذي يتبنى بالتراكم ولا يتناقص بالاستخدام بل على العكس يتطور، ويمكن استخدامه في تطوير أفكار جديدة، ومن هنا يمكن القول بأن الموارد المعرفية هي قدرات المنظمة التنظيمية لتلبية متطلبات السوق من خلال الموجودات الفكرية الهيكلية (نظم معلومات، حقوق الملكية الفكرية، براءات الاختراع).

فإذا كانت بعض المهارات الفكرية (المعرفية) يمكن استقطابها بشكل مباشر من سوق العمل أو البيئة الخارجية، فإن المنظمة تحتاج بأن تكون مثل هذه المعارف مدخلات تجرى عليها عمليات التحويل المناسبة لكي تصبح معارف فردية وتنظيمية تستند عليها المنظمة في خلق التراكم المعرفي كقدرات أساسية ذات أهمية كبيرة لتكوين الجانب المهم من رأس المال وهو رأس المال المعرفي غير الملموس.

* الأصول أو الموجودات المعرفية: إن التغيرات الشاملة والعميقة التي يشهدها الاقتصاد

الجديد أو الاقتصاد المبني على المعرفة والتي تتمثل في:

¹ عابدي محمد السعيد، جابر مهدي، مرجع سابق، ص 04.

- الانتقال من الاقتصاد القديم القائم على الأشياء إلى الاقتصاد القائم على المعرفة.
- تحول قاعدة الثروة من الأصول المادية (الملموسة) إلى الأصول المعنوية (غير الملموسة)

- إحلال العمل المعرفي مكان العمل البدني.
- تغيير الطلب على السلع ذات الكثافة المادية إلى السلع ذات الكثافة المعرفية والتي أصبحت أكثر منفعة وأقل حجماً ووزناً.

- تحول النسبة الأكبر من مصادر القيمة المضافة من الأصول المادية إلى الأصول المعرفية.

- تحول الميزة التنافسية في الإنتاج ذو الكثافة المادية إلى الإنتاج ذو الكثافة المعرفية.

- تحول الوظائف من الاعتماد الكثيف على العمالة إلى القدرة على التركيز بدرجة أكثر على تحليل القياسات والخبرة والمهارات الفكرية.

وكل ما سبق أدى إلى أن تصبح المعرفة وإدارتها أجندة منظمة القرن الحادي والعشرين فهي مصدر القيمة المضافة ومركز الميزة التنافسية ومضمون العمل، وأصبحت في الحقيقة الصلة الوحيدة التي تربط مختلف أجزاء المنظمة ببعضها.

وعلى ضوء ما بلغته المعرفة من الأهمية من الضروري أن تصبح أصلاً(*) متزايد الأهمية بالنسبة للمنظمات إن لم تكن أهم أصولها على الإطلاق، لذلك يمكن وصف الأصول المعرفية كما عبر عنها Seveiby بأنها كل عمليات تحويل المعرفة التي تمتلكها المنظمة إلى قيمة مضافة، فهي عبارة عن طاقة ذهنية تمثل مزيج من المعارف التي تحول المواد الأولية إلى شيء أكثر قيمة،

(*) الأصل هو جملة العمليات التي تتم على المدخلات لتخرج مخرجات أكثر قيمة.

وبالتالي فهي تشكل التوليفة بين المواهب، المهارات، المعرفة التقنية والعلاقات، وكذلك الماكنات التي تجسدها والممكن استخدامها لخلق الثروة.

ومن خلال ما سبق يمكن حصر الأصول المعرفية في ثلاث نواحي:

أ- قدرات ومهارات أفراد المنظمة (أصول بشرية).

ب- الهيكل الداخلي للمنظمة (براءات الاختراع، النماذج، التصميم، نظم المعلومات والبيانات).

ج- الهيكل الخارجي (العلامة التجارية، السمعة، الثقافة، العلاقات بالزبائن والموردين)

وكخلاصة لما سبق ذكره فالمعرفة هي ناتج نشاط وعمل العقل الإنساني، وتشمل مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر ونماذج وغيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص ومحاولة فهم ما يحيط به من ظواهر ومتغيرات رغبة في السيطرة عليها واستثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار ومشكلات، والمعرفة هي حصيلة عمل العقول البشرية عبر التاريخ، تتراكم وتتزايد يستثمر بعضها وينمو ويتداول بين البشر وينتقل من جيل إلى آخر ويختفي بعضها ويندثر نتيجة عدم الاستخدام¹، وبذلك شكل رأس المال الفكري (المعرفي) أحد التطورات الفكرية المعاصرة، الذي يستوعب التغيير ويعزز الابتكار المستمر وتحقيق التميز والبقاء، وسنتطرق لذلك بشيء من التفصيل في العنصر الثاني.

¹ علي السلمي، إدارة التميز، مصر: دار غريب، 2003، ص 22.

3-2-2- رأس المال المعرفي (الفكري):

ظهرت أهمية مصطلح رأس المال البشري لأول مرة كأحد العوامل الاقتصادية المهمة في ستينيات القرن العشرين عندما قدم "بيكر" *Becker*¹ عام 1964 م كتابا بعنوان "رأس المال البشري"، ومن ثم شاع استخدام هذا المفهوم في التسعينيات، وأصبح ينظر إليه باعتباره ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة وتحقيق النجاح بل هو أساس بناء المنظمات المتميزة، بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات قبل هذا التاريخ، واعتبر "دراكر" *Drucker* المعرفة من وجهة نظر الاقتصاديين ليس فقط كمورد من موارد المنظمة بل أهمها على الإطلاق.

فالمعرفة هي رأس مال فكري تمثلها نخبة من العاملين الذين لديهم قدرات معرفية وتنظيمية لإنتاج الأفكار الجديدة وتطوير الأفكار القديمة ويتعلمون ويتداولون أفضل السلوكيات للعمل على إحداث التغيير في ممارسات منظماتهم من أجل تعظيم قدرتها التنافسية. وعامل المعرفة هو رأس مال للمنظمة لأنه عامل الإنتاج الأول فيها الذي يستخدم عوامل الإنتاج الأخرى لتحقيق أهداف المنظمة.

ولقد لفت علماء الإدارة والاقتصاد الانتباه إلى أهمية رأس المال البشري الذي يمثلته عمال المعرفة في المنظمة الحديثة وضرورة المحافظة عليه وتدريبه، حيث يشير أنه في عصر الفرص العالمية، وقدرة العمالة المؤهلة على الحركة والانتقال، يعد التدريب المستمر والمتناسب مع احتياجات المنظمة أحد الحوافز التي تقدمها المنظمات للعمال فائقي المهارة فيها لإقناعهم بالبقاء والاستمرار في العمل لديها.

¹ هالة عبد القادر صبري، مرجع سابق، ص 161، 162.

وإدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة، ولذلك فإن نجاح إدارة المعرفة في بعض المنظمات يرجع إلى أنها جعلت من إدارة المعرفة فلسفة ورؤيا إستراتيجية لها، أما في الشركات التي فشلت فيها إدارة المعرفة فالسبب يعود إلى اعتبارها كإدارة للمعلومات وتركيزها على التكنولوجيا بشكل أكثر من العاملين وإبداعهم مما يؤدي إلى انعدام ثقتهن ومقاومتهم لتغيير الثقافة المؤسسية *Corporate culture* اللازمة لإنجاحها ويرى *Pronzack* و *Davenport* أن منظمات الأعمال الحديثة في سعيها لتحقيق ميزة تنافسية قد توجهت لزيادة اهتمامها بالكشف عن المعرفة ونشرها وتداولها وإدراجها ضمن إستراتيجيات عملها والبحث عن الطرق والإجراءات الجديدة التي ولدتها تكنولوجيا المعلومات لتدعيم القوى البشرية من خلال تدريبها وتنميتها لتحقيق أهدافها على المدى الطويل. وسنحاول من خلال هذا العنصر التطرق إلى مفهوم رأس المال الفكري (المعرفي) ومكوناته.

3-2-2-1 - مفهوم رأس المال الفكري:

يعد مفهوم الرأس المال الفكري من المفاهيم الإدارية الحديثة، حيث يشير إلى الإنتاج العقلي الابتكاري سواء كان بشكله الكامن في ذهن وعقل العنصر البشري أو بشكله الموثق والمعرض في السجلات والمستندات وقواعد البيانات. وعلى الرغم من الأهمية المتزايدة لرأس المال الفكري ودوره الفاعل في ضمان استمرارية وتطوير المنظمات، إلا أنه لا يوجد تعريف محدد وشامل له.

ويمكن تعريف رأس المال الفكري من خلال هذا المثال التوضيحي لمفهومه وأهميته، حيث يقدم (Edvinsson and Malone)¹ مثالا مجازيا لمفهوم وأهمية رأس المال الفكري، وهذا المثال هو تخيل المنظمة على أنها كائن حي، وليكن على سبيل المثال شجرة، وهنا يمكن النظر إلى خطط المنظمة وتقاريرها الفصلية والسنوية ونشراتها ووثائقها المختلفة على أنها جذع هذه الشجرة وأغصانها وأوراقها. وهنا فإن المستثمر الحكيم ينظر إلى قدرة هذه الشجرة على تزويده بالثمار الناضجة. إن الحكم على قدرة وفاعلية هذه الشجرة من خلال ما يبدو ظاهرا فوق مستوى سطح الشجرة من جذع وأغصان وأوراق هو حكم غير سليم وهو خطأ جوهري، إذ أن هناك جزءا مهما من هذه الشجرة تحت الأرض (وهي جذور هذه الشجرة)، ومن ثم لا يمكن الحكم على صحة وحيوية هذه الشجرة مستقبلا إلا من خلال التأكد من الجذور والظروف المحيطة بها، فربما كان هناك تعفن أو مرض ما أصاب هذه الجذور، فهذا سيؤثر على عطاء هذه الشجرة مستقبلا وإن كانت تبدو الآن شجرة ناضرة.

إن رأس المال الفكري هو بمثابة جذور هذه الشجرة، وللتحقق من الأداء المستقبلي للمنظمة فإنه ينبغي التركيز على واقع ومستقبل رأس المال الفكري بعناصره المختلفة إذ أنه محدد أساسي لقيمة المنظمة الحالية والمستقبلية.

ويمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه: "عبارة عن مادة فكرية كمعرفة، ومعلومات وممتلكات فكرية وخبرة يمكن استخدامها لإيجاد الثروة".²

¹ هاشم عيسى سعيد أبوليدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة "دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2008/2007، ص 57.

² دي ديرلوف، فكر رجال الأعمال "الطريق إلى النجاح المتكامل"، لبنان: دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر، ص 144.

ويعرفه "توفلر"¹ على أنه: "المعرفة التي تساهم في تحقيق القيمة المضافة لأي منتج، وأنه أداة لصنع الثروة والقوة، أي أنه يساهم في زيادة المتاح منها أو تقليل القدر المطلوب منها لتحقيق هدف ما، أي أنه أداة لزيادة الكفاءة"، كما عرّف بأنه مجموعة من الحقائق التي تتمتع بمصادقية أو فرضيات وقواعد استكشاف تعطي قيمة اقتصادية لمستخدمها.

وهناك من الباحثين الذين يستخدمون مصطلح رسمة المعرفة، ويقصد بها تحويل المعرفة التنظيمية إلى رأس مال يتم قياسه، ويضاف إلى أصول المنظمة كأصل معنوي يزيد من قيمة المنظمة في السوق.²

ولكن تحويل المعرفة إلى رأس مال فكري يعد شكلا جديدا محيرا من حيث اعتباره جزءا من إستراتيجية المنظمات، يقول "ستيوارث": "يصبح الذكاء أصلا من الأصول الثابتة للشركات، عندما يتم ابتكار أمرا مفيدا من منطق القوة العقلية المتحررة"، ومنه تصبح المعرفة رأس مال فكري فقط عندما يتم تسخيرها لأداء شيء ما لم يكن بالإمكان أدائه إذا ما ظلت هذه المعرفة مبعثرة إذا يعد رأس المال الفكري معرفة مفيدة يتم استغلالها لخدمة الآخرين، وبما أن المعرفة تتضمن مجموعة من المهارات والمعارف والمعلومات ولكي تصبح أي معلومات أو مهارات رأس مال فكري ينبغي أن تحقق الشروط التالية:

■ أنها متميزة، أي لا يوجد من يملك نفس المعلومات والمهارات لدى المنظمات المنافسة أي أنها تعطي ميزة تنافسية للمنظمة.

■ أنها إستراتيجية، أي أن هذه المهارات والمعلومات لها قيمة يمكن أن يدفع المستفيد

ثمنا للحصول عليها.

¹ محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع "إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، جامعة فيلادلفيا، 15-16/03/2005، ص 04.

² أقيني عقيلة، مرجع سابق، ص 75.

بناءً على التعاريف السابقة، يمكن تحديد الجوانب الرئيسية التي يشتمل عليها مفهوم رأس

المال الفكري في:

- رأس المال الفكري جزء من رأس مال المنظمة ولكنه يتسم بالطابع المعنوي غير ملموس.
 - يمثل نظاماً شاملاً ومتكاملاً من مكونات بشرية، هيكلية وعلاقية.
 - يتضمن فئة من الأفراد الذين يمتلكون قدرات معرفية متميزة.
 - يساهم في تطوير الوضع الحالي من خلال إنتاج أفكار مستحدثة للتغيير والابتكار.
 - يؤدي إلى تطوير القدرات التنافسية في الأجل المتوسط والطويل.
- ومما سبق يتضح أن المنظمات في عصر المعرفة لم تعد تهتم بأصولها المادية المتمثلة في المباني والآلات والأموال فقط، ولكنها أصبحت تهتم بنفس القدر أو بقدر أكبر بأصولها غير المادية، التي تعد ثروة حقيقية للمنظمة، ورأس مال دائم يعتمد عليه في ديمومة المنظمة.

3-2-2-2- علاقة إدارة المعرفة برأس المال الفكري:

تبين من التعاريف السابقة لإدارة المعرفة أن هنالك علاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة، فرأس المال الفكري يمثل قدرات ومهارات العاملين، لذلك تعد إدارة المعرفة المسؤولة عن تنظيم ومتابعة رأس المال الفكري، ومحاولة البحث عنه، وكذلك القدرة على خلق الأفكار الإبداعية واستغلالها في تقديم خدمة أو منتج يميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، وكذلك الفهم الكامل لإمكانات المنتج والسوق، وتجسيد اللاملموسات في الثقافة والإيديولوجيا المنظمة.

ومن هنا يتبين أن أهم مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن استثمار رأس المال الفكري،

حيث تمثل الخبرة والبراعة والمهارة المتراكمة لدى الأفراد وقدرتهم على استغلاله بكفاءة.¹

¹ محمد تركي البطانية، مرجع سابق، ص 31، 32.

وتعد إدارة المعرفة مسؤولة عن استثمار معطيات رأس المال الفكري، وتنفيذها من أجل إنتاج منتج أو خدمة تميز المنظمة عن غيرها، وتعطيها خطوة إلى الأمام عن منافسيها، وكذلك تنظم عمليات البيع أو التطبيق لمخرجات رأس المال الفكري، مثل البراءات أو الأفكار الإبداعية، أو العلامات التجارية وغيرها.

كما أنها مسؤولة عن إدارة مكوناته، والتي يجب أن تستثمر بكفاءة، حيث توصف الجهود الإدارية للتأكيد على أن الأصول المعرفية تستخدم وتستثمر، ويمكن المشاركة بها ويتم تحسينها، وتنتج نتائج أعمال فائقة وتعطي قيمة للمنظمة في حال استخدامها بفاعلية.

3-2-2-3- عناصر ومكونات رأس المال المعرفي:

ذكرنا سابقا بأن رأس المال الفكري يمثل القدرات المتميزة، التي تتمتع بها مجموعة من الأفراد العاملين في المنظمة، والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تساعد المنظمة على زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المنافسة، وإذا كان ولا يزال رأس المال المعرفي يحقق مكانة مميزة للمنظمة في البيئة التنافسية، لماذا لم يحققها رأس المال التقليدي ؟ وهذا السؤال سوف يدفعنا إلى التمييز بين الرأس المال الفكري ورأس المال التقليدي، وكذا الجوانب الأساسية التي يشتمل عليها مفهوم رأس المال الفكري.

3-2-2-3- التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي:

يمثل رأس المال الفكري القيمة الاقتصادية للأصول المعرفية غير الملموسة في المنظمة، لذلك يختلف في جوهره عن رأس المال التقليدي الذي يعبر عن القيمة الاقتصادية للأصول المادية الملموسة، ويمكن توضيح التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي في الجدول التالي:

جدول رقم (05): التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال التقليدي

البعد	رأس المال المعرفي	رأس المال التقليدي
التكويني	معنوي وغير ملموس	Tangible مادي ملموس
الوظيفي	يعبر عن عمليات	Process يعبر عن أحداث
الزمني	يتوجه نحو المستقبل	Future يركز على الماضي
المحتوى	قيمة	Value تكلفة
الطبيعية	غير مالي	No financial نقدي
الديمومة	مستمر	Ongoing وقتي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	Increase with ينقص ويهلك
تشكيلات القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	Value يرتبط بسلسلة القيمة chaine network

المصدر: سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط01، عمان: المناهج

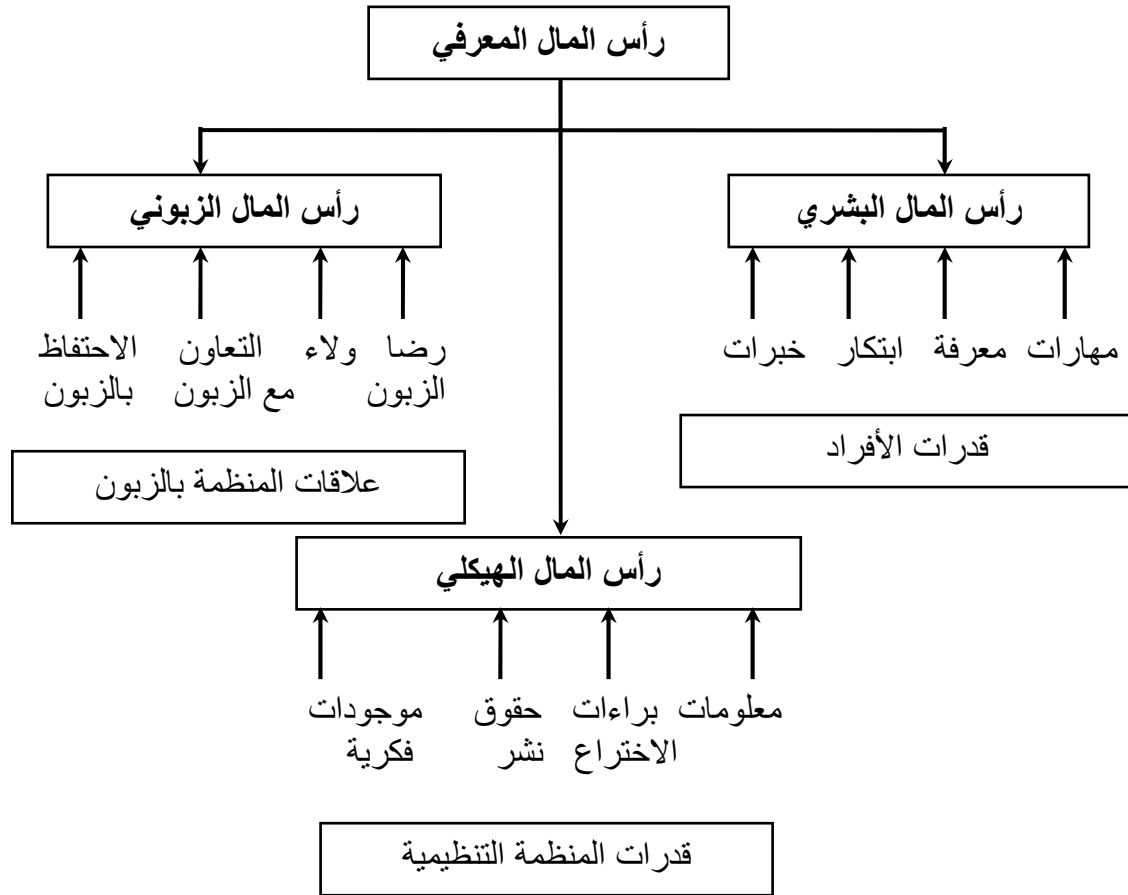
للنشر، 2007، ص 216.

3-2-2-3-2- مكونات رأس المال المعرفي:

اعتمادا على التعاريف السابقة، ومختلف الموارد المعرفية المذكورة آنفا، وأهم التصنيفات

التي انتهى إليها الباحثين والمتخصصين، نجد أن رأس المال الفكري يتكون من ثلاثة أجزاء

أساسية، وذلك كما هو موضح في الشكل الآتي:



شكل رقم (19): عناصر رأس المال المعرفي

المصدر: حسين عجلان حسين، إستراتيجيات الإدارة المعرفية، ط01، عمان: أثرا للنشر والتوزيع، 2008، ص

133.

ومن خلال هذا الشكل سوف نحاول توضيح كل جزء باختصار وذلك كما يلي:

أ- رأس المال البشري: يتمثل رأس المال البشري في المعرفة الضمنية والخبرات والمهارات والابتكارات الموجودة في عقول الأفراد والعاملون، وهو يمثل مورد دخل للمنظمة ولكنه ليس ملكا لها، ويمثل الثروة التي تمتلكها المنظمات لمواجهة الجحود وعدم القدرة على مواجهة التغيير، التي أحدثتها قوة المنافسة والتكنولوجيا والمعلوماتية، لذا على المنظمة أن تتعامل بطريقة خاصة مع رأس

مالها البشري من أجل الحفاظ عليه والحصول على أقصى قدر ممكن من المعارف والكفاءات الموجودة لديه، وذلك عن طريق الاهتمام بتكوينه واستثماره، حيث أن إضافة أية مهارة جديدة للفرد أو اكتسابه قدرات ومهارات جديدة، يشكل إضافة حقيقية إلى ناتج وقيمة المنظمة، والجدير بالذكر هنا أن الفرد العامل الذي يحقق قيمة إضافية للمنظمة ينبغي التخطيط للاستثمار فيه وإدارته بشكل فاعل، لأنه بعد هذه العملية يصبح الأفراد العاملين رأس مال فكري يحملون المعرفة في عقولهم. وعلى المنظمة نقل هذه المعرفة إلى الواقع، أي تحويل المعرفة الفردية إلى معرفة تنظيمية يمكن اكتسابها وتخزينها ونقلها ونشرها.

ب- رأس المال الهيكلي (الإنشائي): هو المعرفة التي يتم الاحتفاظ بها داخل المنظمة ويمكن تمريرها إلى الموظفين الجدد، وبعبارة أخرى هو المعرفة التي يتم اكتسابها و الاحتفاظ بها في هياكل وإجراءات المنظمة (قدرات المنظمة التنظيمية)، وهو ما يبقى في المنظمة بعد إطفاء أصولها في نهاية العمل¹، وطبقا لما يراه "ستيوارث" فإن "رأس المال الهيكلي هو المعرفة التي لا تنتقل إلى البيت مساء"². وتتجسد قيمة رأس المال الهيكلي أو الإنشائي في الرصيد المعرفي للمنظمة الموجود والمترسخ في براءات الاختراع، العلامة التجارية المسجلة، حقوق التصميم، نظم المعلومات وقواعد البيانات، وكذلك العمليات والأنظمة والسياسات التي تمثل تجميع خبرة المنظمة على مدى بقائها.

ج- رأس المال الزبوني (رأس مال العملاء): يمثل تاريخ وقيمة العلاقات التي توجد بين المنظمة وزبائننها، وهو يعبر عن العلاقة الترابطية بين المنظمة والزبون، وأهم شيء يفسر ذلك هو أن الاتجاه الواحد من المنظمة إلى الزبون قد حلت محلها العلاقات المتبادلة ذات الاتجاهين،

¹ جون جامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، مصر: دار الفاروق، 2007، ص 219.

² أقيني عقيلة، مرجع سابق، ص 76.

وبالإضافة إلى تحول القوة من البائع إلى المشتري في ظل اقتصاد المعلومات والمعرفة الذي يعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي فتحت المجال أمام الزبائن وزادت من وعيهم، وكسرت كل الحدود التي أعاقتهم في تعاملاتهم.

ويمكن توضيح أبعاد رأس المال الزبوني كأحد مكونات رأس المال المعرفي من خلال:¹

- مشاركة الزبائن في أدوات التصميم وتطوير منتجات المنظمة وأصبحوا بذلك أكثر مساهمة في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة.
- العلاقة المتميزة مع الزبائن بما يخلق نمط الزبائن ذوي الولاء.
- الخدمات الجديدة لجذب الزبائن كما اعتبرها Drucker هو هدف المنظمة الأساسي من خلال أنشطة التحسين المستمر للمنتجات الحالية وابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- التركيز على الزبائن الملائمين الذين لا يكلفون المنظمة في خدمتهم إلا القليل، والمحافظة عليهم.

وعلى ضوء ما تطرقنا إليه يمكن أن نستخلص، أن رأس المال المعرفي يمثل القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني، والذي يمتاز بالخصائص التالية:

- رأس مال معنوي غير ملموس.
- يصعب قياسه وتقييمه.*

¹ عابدي محمد السعيد، جابر مهدي، مرجع سابق، ص 10.

(*) يجب الإشارة هنا أنه لتقييم رأس المال الفكري توجد ثلاثة مداخل رئيسية يعتمد عليها وهي: مدخل محاسبة الموارد البشرية، مدخل التعلم التنظيمي، ومدخل الملكية الفكرية (براءات الاختراع، حقوق الطبع والنشر، العلامات التجارية والأسرار التجارية وهي كل ما يمكن حمايته قانونياً)، وهناك طرق أخرى كقائمة المراجعة المتوازنة،

- سريع الزوال والفقْدان.
- تتزايد قيمته بالاستعمال.
- يمكن الاستفادة منه في مراحل عمليات مختلفة في نفس الوقت.
- يتجسد في الأفراد، الهياكل والعلاقات.

ويجب التأكيد على أن مكونات رأس المال الفكري معتمدة على بعضها البعض وتؤثر بأداء وقيمة كل منهما بالآخر، وعلى إدارة المعرفة الاهتمام برأس المال الفكري من خلال تجنب التركيز على إحدى المكونات لرأس المال الفكري، ففي حال التركيز على إحدى هذه المكونات سيكون غير كاف، لأنها متفاعلة ومعتمدة على بعضها لتحديد قيمة الاستثمارات الإدارية، فعلى التنفيذيين في الإدارة أن ينظروا إلى إدارة المعرفة كعمليات ديناميكية، وأن الأولويات قد تتغير استجابة إلى طلبات البيئة التنافسية.

وكخلاصة نجد أن أهمية رأس المال الفكري تبرز من أهمية أصحاب العقول والمهارات والقدرات الذين يمثلوه، واعتبارهم أكثر الموجودات قيمة في ظل اقتصاد المعرفة.

3-2-3 - علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة المعرفة:

لقد اتسع نطاق مفهوم رأس المال الفكري ليشمل كل الإمكانيات المادية والمالية والعينية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة، حتى ولو بشكل افتراضي وغير رسمي، وهذا ما يؤكد دور القيادة الإدارية الهام في مجتمعات المعرفة والعمل على تحويل الأعمال إلى منظمات المعرفة من أجل مواجهة التطورات التكنولوجية والمنافسة الحادة في بيئة الأعمال. كذلك أن التحدي المعرفي للمجتمعات يكمن في مدى تمكن الإدارات المختلفة بالمنظمة بصفة عامة، وإدارة الموارد

البشرية بصفة خاصة من القيام بالتغيير والتطوير المنظمي من خلال تجميع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد المبدعين ودعمهم للعمل على خلق المعرفة وإقناعهم بنشرها ومن ثم توظيفها بكفاءة لما فيه خدمة للمجتمع وبناء التنمية الإنسانية فيه، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المنظمات التي يمكنها أن تتجح في بيئة الأعمال الدولية وعصر المعلوماتية هي المنظمات التي يمكن لقيادتها أن تجدد وتخلق وتطور موجوداتها المعرفية.

إنه بات من الواضح أن منظمات المعرفة والتعلم هي شكل متقدم ومتطور عن الأشكال التقليدية لمنظمات الأعمال التي أصبحت تواجه تحولات هائلة في كيفية أدائها وفي قيادتها ومدى تأقلمها مع البيئة المحيطة بها، إذ أصبحت الحاجة ملحة للتأكيد على تطوير المخرجات وتبني الأساليب الإدارية الحديثة في الإدارة من إخراج المنتج في الوقت المناسب وإدارة الجودة الشاملة، وكذلك إيجاد وسائل محددة من أجل تهيئة الظروف الملائمة لإدارة المقومات الفكرية وضمان تبادل معارفهم للاستفادة منها وتحقيق ميزتها التنافسية.¹

والإدارة الملائمة في مجتمعات المعرفة هي الإدارة التي تمتلك رؤية التوجه نحو المستقبل الذي لا يمكن أن يتم دون تعاون الإدارات بالعمل مع العاملين كفريق واحد وقبول مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتحديد الإستراتيجيات.

3-2-3-1- إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة:

تعتبر الموارد البشرية أهم عناصر إدارة المعرفة، كما تعتبر عقول العاملين أعظم قواعد البيانات والمعلومات مما يستوجب على إدارة الموارد البشرية في أي منظمة أن تسمح لكل فرد فيها أن يتحدث مباشرة ويستفيد من أكثر الأفراد وأحدثهم خبرة فيها، ويساهم ذلك في أن يشعر الأفراد الذين يقدمون مثل تلك المعلومات المفيدة بالأهمية والاحترام. كما من الضروري أن توفر المنظمة

¹ هالة عبد القادر صبري مرجع سابق، ص 163.

لذوي المعرفة والكفاءة المتميزة الحوافز المناسبة، التي تحفزهم على إشراك غيرهم بما لديهم من معارف وخبرات، ليت أقلها الحوافز التي تضمن استمرار تمتعهم بالاحترام. كما أن توفير الدعم والقيادة والشعور بالتمكن لهم، وتطوير نظم الإدارة بما يتفق وأهداف التغيير عملية ضرورية.

ومن الأمثلة على مثل هذه التوجهات ما قامت به شركة "Sears"¹ في الولايات المتحدة الأمريكية التي وصل اهتمامها بالموضوع حد تأسيس جامعة تابعة لها تتولى تنظيم المحاضرات واللقاءات وتوفير فرص التعلم المختلفة لموظفيها في مختلف المجالات ومنها خطط تقييم الأداء ونظم الحوافز ونفس الشيء يمكن ذكره لمجمع سيفيتال (Cevital) في الجزائر المهتم بهذه الفكرة.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نتساءل من يمنحك رأس المال الفكري ؟ والجواب يكون أن:²

- العمالة غير المدربة أو نصف الماهرة لا تمنح المنظمة رأس مال فكري وذلك لأنها موجودة لدى منافسيها، وأيضاً ليست متميزة ولا إستراتيجية.
- الفئة الثانية من الموظفين تقوم بعمل يتطلب مهارات عالية، كالمحاسبين أو عمال المصانع المدربين، ولكنه غير مقدر من جانب الزبون، أو أنه ليس هو ما يضعه الزبون في اعتباره عند شراء المنتج أو الخدمة، وبما أنه لا يميز عمل المنظمة عن منافسيها فهو غير إستراتيجي. فمثلاً المحاسبون بشركة "ميكروسوفت" قد يمتلكون مهارات محاسبية عالية، ولكن مواهب المبرمجين والفنيين بالشركة هي التي تعتبر بحق رأس مالها الفكري.

¹ محمد قاسم أحمد (القريوتي)، مرجع سابق، ص 28.

² توماس ستيوارث، رأس المال الفكري "ثروة المنظمات الجديدة"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الخامسة، العدد 19، أكتوبر 1997، ص 03.

- وهناك الموظفون الذين يهتم الزبون بعملهم جدا، لكنهم ليسوا متميزين، مما يصبغ منتجات المنظمة وخدماتها بنفس الصبغة العادية التي يستخدمها المنافسون.
- أما العاملون الذين يكونون رأس المال الفكري للمنظمة فهم الذين يصعب إيجاد بديل لهم، والذين يقدر الزبون عملهم، وهؤلاء هم العاملون الذين يجب أن تستثمر فيهم.

3-2-3-2- دور إدارة الموارد البشرية في تنمية وإدارة الرأس المال الفكري:

يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنمي رأس المال الفكري من خلال:¹

- أ- استغلال المعلومات المتوافرة حاليا في أذهان العاملين معها وإلا فإنها ستضيع، وأفضل طرق شحن القدرة الذهنية للعاملين هي منحهم مكانا آمنا يمكنهم من المشاركة بأفكارهم، دون تدخل البيروقراطيين والوسطاء، والحرص على إقامة سلسلة من الاجتماعات يقوم فيها الموظفون والعاملون بعرض مقترحاتهم وآرائهم على رؤسائهم ومناقشتهم بصورة مباشرة.
- ب- جمع مساهمات أكبر عدد من العاملين، حتى يتسنى لها التأكد من ارتفاع نسبة العاملين الذين يساهمون في زيادة رأس المال الفكري بالمنظمة وذلك من خلال:

- * تقليل الاستثمار في الأعمال التي تتطلب تدريباً أو مهارة، وأفضل حل في هذا المضمار هو ميكنة تلك المهام، فذلك أفضل من توظيف عمالة غير مدربة بالمنظمة.

- * بعض العاملين كالمحاسبين يقومون بعمل لا يقدره الزبائن، ولكنه مهم بالنسبة للمنظمة. فإما أن تحد من سلطاتهم في تسيير إستراتيجية المنظمة، أو تدخلهم مجال التكنولوجيا وتوليد المعلومات، فيمكن مثلا تغيير مهام المراجعين من مراقبة

¹ المرجع السابق، ص 04.

ومراجعة أعمال الموظفين إلى تقديم النصح والمشورة للإدارات المختلفة عن كيفية

تحسين الأداء، وبهذه الطريقة يتحولون من مجرد مراقبين إلى منسقين ومستشارين.

* أما بالنسبة لفئة العاملين الذين يقدر الزبون عملهم، لكنهم لا يضيفون شيئاً متميزاً

للمنظمة عن منافسيها، فيمكن أن تدعمهم بأفراد ذوي مهارات متميزة حتى يكتسبوا

منهم بعض تلك المهارات.

في كل المنظمات اليوم، مازالت الموارد البشرية تكتفي بمعرفة أسماء العاملين وأعمارهم

وشهاداتهم وإجازاتهم ومرتباتهم. لمعرفة قدرات الموظفين ورغباتهم وخبراتهم وتصنيفهم طبقاً لمعارفهم

الحقيقية وليس طبقاً لشهاداتهم، لابد أن تتحول تلك الإدارات من الترتيب إلى التصنيف، مما يسمح

بتصنيع رأس المال الفكري.

وتوجد في كثير من المنظمات اليوم مجموعات تسمى بمجموعات الممارسة وهي مجموعة

غير رسمية من الأفراد يتجمعون بشكل تلقائي حول اهتمام واحد أو حل مشكلة ما، ولا همّ لهم

سوى اكتساب المعرفة في أحد المجالات المتخصصة، يعمل أفراد المجموعة على تبادل المعلومات

ويدرب كل منهم الآخر، خلال لقاءاتهم المتعددة ومثال على ذلك مهندسو برامج الكمبيوتر يشكلون

جزءاً من مجموعة ممارسة يمتد خارج حدود المنظمة، ويتضمن العاملين في هذا المجال.

تمثل مجموعات الممارسة خارج حدود المنظمة تحدياً كبيراً، إذ قد يتحول ولاء العاملين من

منظماتهم إلى مهنتهم، يتضاعف هذا التحدي لأن العاملين حين يتركبون المنظمة يأخذون مهاراتهم

ومعارفهم معهم. في بعض الحالات يمكن تملك المعلومات وتتم حمايتها عن طريق قوانين حماية

الحقوق، ولكن في معظم الحالات لا تستطيع المنظمة امتلاك معلومات ومعرفة الموظف أو

الاحتفاظ بها بمنأى عن يد المنافسين. ويجب على المنظمات إذن أن تجد سبيلاً لإقناع العاملين

بمشاركة المنظمة طوعية في ملكية خبراته ومعارفه، ويكمن الحل أيضاً في تكوين نوع من الملكية

المشاركة بين العاملين والمنظمة، ولهذا السبب لجأت المنظمات إلى تمليك العاملين أسهما في المنظمة أو توزيع جزء من الأرباح عليهم، فهي تمنح العاملين حافزا ماديا لاستخدام معرفتهم لصالح المنظمة ولكي تتمكن من الاحتفاظ بهم.

يعتبر تشجيع مجموعات الممارسة وتوطيد علاقاتها بالمنظمة أسلوبا خفيا من أساليب تكوين ملكيات مشتركة، فأفضل مهندسي برامج الكمبيوتر قد يكونون من خارج المنظمة، ولكنهم جزء من مجموعة ممارسة تتجاهل حدود منظماتهم، و بهذه الطريقة يمكن الاستفادة من إمكاناتهم لصالح المنظمة.

وبالعودة إلى المجموعات التي تشكل الرأس المال الفكري فإنه يجب على إدارة الموارد البشرية ما يلي:

- يجب الاستفادة من أفكارها وأعمالها لصالح المنظمة، ولا تحاول، فلن تتمكن من إدارتها.
- التعرف على مجموعات الممارسة في المنظمة ودراسة أهميتها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية ول مستقبل المنظمة..
- توفير لهم الموارد التي يحتاجونها، ومساعدتهم على بناء شبكة داخلية بينهم، أو السماح لهم باستخدام قاعة الاجتماعات، أو إحضار لهم من يمنحهم مزيدا من المهارات والمعلومات في مجال اهتمامهم.
- عدم المبالغة في إدارتها، لأن البدء بوضع القوانين واللوائح المنظمة لمجموعات الممارسة سوف تستقلها، إذ يكمن سر نجاحها في روحها الابتكارية التواقفة إلى تغيير كل شيء.. وهي تزدهر في المناخ الذي يسمح بطرح ما تشاء من أفكار دون خوف، أما يد الإدارة الثقيلة فقد تفسد التلقائية اللازمة لتوليد المعلومات والأفكار.

ومما سبق ذكره نستخلص أنه لا يكفي أن نقول أن لدينا أفراداً ذوي كفاءة عالية ومهارات متميزة، ثم نتوقع أن ترتفع الإنتاجية والإيرادات تلقائياً. فالعاملون يعملون داخل نظام معين يشبه هذا النظام محرك السيارة، حيث يشغل العاملون مكانة العجلات فيه، بينما الهيكل التنظيمي هو المحور الذي يثبت كل عجلة في مكانها الصحيح، ويمدها بالزيت لتسهيل الحركة والوقود للعمل. اختلال الهيكل أو فشله يؤدي إلى تعطل السيارة حتى لو كانت العجلات سليمة.

هيكل العمل الفعال هو الذي يؤدي إلى تبادل ونقل ونشر المعرفة المفيدة إلى مواقع الحاجة إليها خلال نظام ملائم لتدفق المعلومات، وكما تحتاج العجلات إلى صيانة وتشحيم، فإن العاملين يحتاجون لنظام فعال للتدريب لزيادة قدراتهم ومهاراتهم.

وكخلاصة لرأس المال الفكري، نجد أن الدراسات ومختلف البحوث أفرزت مصطلحات عديدة تتنبق كلها تحت نفس المعنى، وهذا المصطلحات هي أصول المعرفة، الأصول غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، وهي كلها مرادفات لمفهوم رأس المال الفكري. وبصفة عامة تحتاج كل منظمة إلى رأس مال لديمومة حياتها، ولإعادة إنتاجها وحل مشاكلها. وفي عالم اليوم يوجد في منظمات الأعمال كل من رأس المال التقليدي ورأس المال المعرفي. رأس المال المعرفي يمكن تجزئته إلى رأس مال فردي ورأس مال المنظمة. رأس المال الفردي يشير إلى المعارف، المهارات، القدرات، التجارب، التعليم والجدارات الجوهرية للموارد الإنسانية.

إن في عالم اليوم لا ولن توجد منظمة تخلو من رأس المال الفكري، لأن ما يؤكد هذا هو التحول التاريخي الذي نعيشه وهو التحول إلى اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات والمعرفة، وبالتالي سوف يتوقف استمرار منظمة الأعمال على كفاءتها في إدارة وتقييم وقياس رأس المال الفكري باعتباره المصدر الحيوي الأهم للميزة الإستراتيجية المؤكدة من جهة، وعلى قدرتها على تكوين المزيج الأكفأ من رؤوس الأموال بأنواعها المختلفة من جهة أخرى.

3-3- نظم معلومات الموارد البشرية أداة لمواكبة متطلبات التنافس على المورد

البشري:

تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بعدد كبير من الوظائف المهمة والحساسة في حياة المنظمة ومنها عملية التوظيف والتعيين والتدريب وتطوير وتقييم الأداء وغيرها، وهذا يتطلب وجود وفرة معلومات من مصادر مختلفة، ولذلك لابد من وجود نظام معلومات للموارد البشرية يزودها بالمعلومات الحالية والمستقبلية الخاصة بالعاملين وسياسات التوظيف التي تساعد في اتخاذ القرارات الصحيحة والسليمة المتعلقة بالموارد البشرية.

ولا تزال بعض المنظمات تستخدم النظم اليدوية مع استخدام الآلات، أو عدم استخدام الحاسوب في مجالات معينة مثل: التوظيف والتحفيز وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية، إلا أن حتمية العمل التنافسي تتطلب ضرورة الانتقال من مكونات نظام معلومات الموارد البشرية من المنظور التقليدي والعمل اليدوي أو الآلي البسيط إلى المنظور الحديث والعمل التكنولوجي المتطور، وبالتالي التركيز على نظام الحاسب الآلي.

وهنا تثار إشكالية وهي: كيف يتم تجميع وتنظيم المعلومات وتبادلها للاستفادة منها في اتخاذ قرارات سليمة تهدف إلى الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد البشرية؟.

ومن أجل ذلك تم تقسيم هذا المحور إلى ثلاثة أجزاء رئيسية، حيث يتناول العنصر الأول مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية: تعريفه، خصائصه، مراحل تطوره، أنواعه. ويتناول العنصر الثاني تطوير نظام معلومات الموارد البشرية: أغراض تطويره، خطوات تطويره. بينما خصص العنصر الثالث لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية: مجالاته التطبيقية، نموذج لتطبيقاته، صعوبات تطبيقه.

3-3-1 - مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية:

يعد نظام معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشري وتنميته واستخدامه، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد ، يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية. وقبل التطرق إلى المقصود بنظام معلومات الموارد البشرية وجب ابتداء توضيح المقصود بالنظام و نظم المعلومات باعتبارها المرتكز الأساسي في نظم معلومات الموارد البشرية.

3-3-1-1 - مفهوم النظام:

ظهرت الحاجة إلى استخدام مفهوم النظم في مجال الإدارة مع زيادة حجم التنظيمات الإدارية، وزيادة استخدامها للتقنيات المتطورة وخاصة تقنيات المعلومات، فما هو مفهوم النظام ؟

أولاً: تعريف النظام:

مصطلح النظام له تعاريف عديدة نذكر منها:

تعريف 01: يمكن تعريف النظام بأنه «مجموعة من العناصر المترابطة والمتكاملة والمتفاعلة لتحقيق هدف مشترك، ويجب أن تكون هذه العناصر كلا واحدا»¹، ومثال على ذلك: ما الفائدة من الإنتاج إذا كان التسويق ضعيفا ؟ وهذا يعني أن نشاطات التسويق تؤثر في عملية الإنتاج، إضافة إلى أن فعالية هذه العمليات ترتبط بتأثيرها وتأثيرها في النشاطات الأخرى، وفي عملية التنسيق فيما بينها.² ويحقق النظام أهدافه من خلال تحويل مدخلاته إلى مخرجات، ويتلقى النظام المدخلات من البيئة المحيطة به ثم يعيد مخرجاته إليها.

¹ نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل المعاصر، ط1، عمان: دار وائل للنشر،

2005، ص 11.

² محمود المساد، الإدارة الفعالة، ط1 ، بيروت: مكتبة لبنان ناشرون، 2003، ص 35.

تعريف 02: النظام هو «مجموعة من العناصر أو الأجزاء المتكاملة والمتداخلة والتي يمكن من خلالها تحقيق هدف أو مجموعة أهداف من خلال معالجة بيانات و/أو مادة لتهيئة معلومات و/أو مادة في فترة زمنية معينة»¹.

ثانيا: الأركان الأساسية للنظام:

تتمثل الأركان الأساسية للنظام في:²

أ- الأنظمة الفرعية المكونة لنظام (أجزاء النظام).

ب- عناصر النظام (مدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية).

ج- التكامل بين الأنظمة الفرعية.

د- المستلزمات الضرورية للنظام (بشرية، مادية، تنظيمية).

أ- **أجزاء النظام:** تشير أجزاء النظام إلى الأنظمة الفرعية المكونة للنظام، إذ يمكن تجزئة النظام إلى مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية المتكاملة، وهذه الأنظمة الفرعية يمكن تجزئتها إلى نظم ثانوية هكذا، إلى أن نصل إلى أصغر نظام فرعي لا يمكن تجزئته، وتتم عملية التجزئة على نحو هرمي.

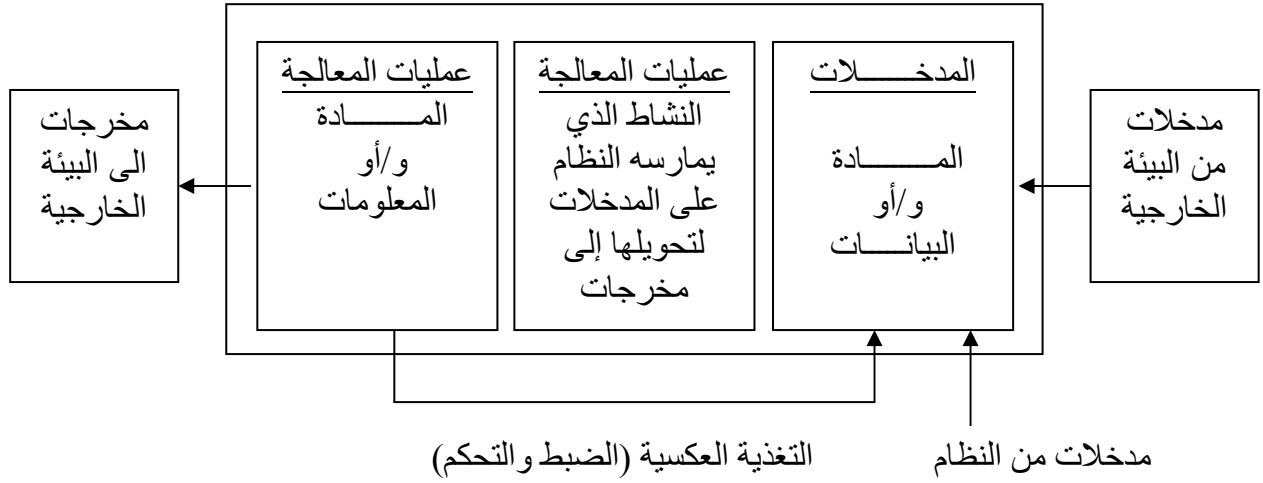
مثال ذلك: تجزئة النظام الإنساني إلى نظام الدورة الدموية ونظام الهضمي، وتجزئة نظام الدورة الدموية إلى نظام القلب ونظام الشرايين، ونظام الأوردة وهكذا.

ب- **عناصر النظام:** يتمثل النموذج العام لأي نظام بالعناصر الأربعة الرئيسية وهي: المدخلات، عمليات المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية.

¹ محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 18.

² نفس المرجع، ص 19 - 22.

- **المدخلات:** وهي ينصب عليها نشاط النظام وعملياته، وقد تكون هذه المدخلات عبارة عن مادة أو بيانات أو الإثتان معا، وتأتي من مصادر مختلفة ومتنوعة من البيئة المحيطة بالنظام، أو قد تكون مخرجات لنفس النظام عندما تستخدم كمدخلات جديدة من خلال عملية التغذية العكسية.
- **عمليات المعالجة:** وهي عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات باعتماد المستلزمات الضرورية من قوى بشرية، ومادية، وإجراءات معينة، وتشمل هذه العملية التجميع، الترتيب، التصنيف، التحديث، التخزين، الاسترجاع.
- **المخرجات:** هي التي تطرح في البيئة المحيطة أو تستخدم كمدخلات جديدة للنظام نفسه.
- **التغذية العكسية:** لأجل تحقيق الانتظام في فعاليات النظام والرقابة عليها، لابد من وجود عنصر التغذية العكسية الذي يتولى مهمة المقارنة بين مخرجات النظام الفعلية وبين المخرجات المخططة والمحددة مسبقا لإجراء التعديلات اللازمة سواء في المدخلات، أو عمليات المعالجة أو إعادة النظر في المخرجات المخطط لها، والشكل رقم (20) يمثل النموذج العام لعناصر النظام.



شكل رقم (20): النموذج العام لعناصر النظام
المصدر: محمد عبد حسين آل فرج الطائي، مرجع سابق، ص 20

ج- التكامل: يسري التكامل على مكونات النظام وعلى عناصره، ففيما يتعلق بالتكامل بين الأنظمة الفرعية المكونة للنظام فإن التجزئة على وفق التصور أعلاه مشروطة بتحقيق التكامل فيما بين الأنظمة الفرعية والأنظمة الثانوية ومع بيئتها بصورة دائمة في إطار ما يطلق عليها بالنظام المفتوح.

د- المستلزمات الضرورية: وهي المستلزمات التي تمكن النظام من الحصول على المدخلات وإجراء عمليات المعالجة عليها، وتوفير المخرجات بشكل سليم، وتتمثل هذه المستلزمات في:

- الأفراد العاملين بمختلف فئاتهم وتخصصاتهم ومؤهلاتهم.
- الأجهزة والمعدات والمواد الخام والبرمجيات.

- المستلزمات التنظيمية والتي تضم الهيكل والصلاحيات والمسؤوليات وتقسيم العمل والمناخ التنظيمي وغيرها.

3-3-1-2- مفهوم نظام المعلومات:

لقد غيرت نظم المعلومات بنية الإدارة ووظائفها وأساليب تخطيط وتنفيذ أنشطة الأعمال الجوهرية كما تغيرت أدوار نظم المعلومات في المنظمات الحديثة، فلم تعد هذه النظم مجرد أدوات حاسوبية لتسجيل البيانات ومعالجتها وإنتاج المعلومات وإصدار التقارير، وإنما هي اليوم نظم عمل وإدارة مندمجة مع تدفقات العمل في جميع المستويات والأبعاد، وبالتالي تمثل جزءا محوريا في عملية تشكيل هيكل كل منظمة وقاعدة انطلاق لا غنى عنها في بناء وتطوير نظمها الوظيفية وعلاقتها الداخلية مع البيئة التنظيمية والخارجية مع بيئة الأعمال.

أولا: تعريف نظم المعلومات:

لقد تعددت التعاريف التي قدمت لنظم المعلومات وذلك باختلاف الخلفية العملية والعلمية لمقدميها ويمكن عرضها فيما يلي:¹

تعريف 01: عرّف *Laudon an Laudon* (1991) نظام المعلومات بأنه: "مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها معالجة وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة".

تعريف 02: وعرف *لوكاس* (1982) *Lucas* نظم المعلومات بأنها: "مجموعة من الإجراءات المنظمةة التي يمكن من خلال تنفيذها توفير معلومات تستخدم لدعم عمليات صنع القرار والرقابة في المنظمة".

¹ محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2007، ص 8.

تعريف 03: "نظم المعلومات هي مرآة المنظمة، حيث يتكون هذا النظام من مختلف العناصر التي تسمح بجمع معالجة المعلومات، والتي تسمح بالحصول على أفضل معلومة في أفضل وقت لاتخاذ أحسن قرار، والاتصال في الوقت المناسب".¹

تعريف 04: "نظم المعلومات هي مجموعة منظمة من الموارد: المادية، البرمجيات، الأفراد، المعطيات، الإجراءات تسمح بجمع ومعالجة وتخزين وإيصال المعلومات (على شكل معطيات، نصوص، صور، صوت، في المنظمات" [Robert Reix].²

تعريف 05: أما سين (Senn) فقد اتجه في تعريفه لنظم المعلومات إلى توضيح المدلول اللفظي لكلمتي نظم *Systems* ومعلومات *Information* حيث عرف النظم بأنها " مجموعة من الأجزاء أو المكونات التي تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق غرض معين "، كما عرف المعلومات بأنها " بيانات تمّ معالجتها بحيث يكون لها معنى معين وقيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لصانع القرار " واستنادا إلى ذلك فإن نظم المعلومات وفقا لسين هي " مجموعة الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها البعض بغرض معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يمكن أن تستخدم لأغراض صنع القرارات " .³

تعريف 06: نظم المعلومات هو "مجموعة الوسائل والإجراءات المخصصة لتزويد الأعضاء والأفراد في مختلف مستويات المنظمة بالمعلومات الضرورية لعملها في محيط كثير التغير" ومن هذا التعريف يظهر أن لنظام المعلومات دورين هما:

¹ Méllissa Saadoun, les NTIC au cœur du système d'information, 2eme édition, Edition d'organisation, 2003, P188, 189

² Chantal Morly, management d'un projet système d'information, 5^{ème} édition, Paris :Dunod ,2006, P14.

³ محمد عبد العليم صابر، مرجع سابق، ص 9.

• دور وصفي وبياني يسمح بإعطاء صورة صحيحة عن حالة المؤسسة مثل الميزانية المحاسبية.

• دور معالجة ونقل منتظم للمعلومات كانتقال الأوامر وغيرها.¹

في عملية تحديد المشكلة وتكوينها يعتمد على المعرفة لمتخذ القرارات والتي يمكن أيضا اشتقاق حلول أو تكوين نماذج الحلول. والمعلومات التي تساعد الفرد على تكوين مثل هذه الخلفية المعرفية لا تعطى للفرد بغرض استخدامها مباشرة ولكنها تعطى بغرض الاستخدام في المستقبل.

إن نظم المعلومات لا تعني فقط الحاسب الآلي، ولكي يتم فهم واستعمال نظم المعلومات بشكل فعال ومؤثر يتطلب فهم للمنظمة من جهة، وفهم للإدارة من جهة ثانية، وفهم للأبعاد التكنولوجية من جهة ثالثة، ويمكن القول أن نظم المعلومات تشكل حلول في خطة المنظمة والإدارة تسمح لها بالكشف عن التحديات التي تفرضها عليها البيئة، وتساعد على تأمين القيمة للمنظمة.²

ثانيا: أهم الملامح التي تميز نظم المعلومات في المنظمة:

يمكن تلخيص أهم الملامح التي تميز نظم المعلومات في المنظمة فيما يلي:³

* إن نظام المعلومات يتكون من مجموعة من الإجراءات الموضوعية للتأكد من أن المعلومات المناسبة قد وصلت للفرد المناسب في الوقت المناسب. كما أن هذه الإجراءات هي التي تحدد ما الذي يجب عمله في البيانات عبر المراحل المختلفة لنظام المعلومات منذ لحظة تجميعها وإدخالها النظام حتى يتم تحويلها إلى معلومات مناسبة لصنع القرار.

¹ فاضل بيمينة فوزية، أثر نظم المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001/2000، ص 82.

² Kenneth G Laudon. Jane P. Laudon, Les systèmes d'information de gestion "organisations et réseaux stratégiques", Paris: Edition Village Mondial, 2001, P 12.

³ سونيا محمد الكبرى، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، تانيس سابقا: الدار الجامعية، 1995، ص 19-22.

* إنَّ العنصر البشري يعتبر أحد المكونات الأساسية في نظام المعلومات، فرغم أنَّ التعريفات السابقة لم تذكر صراحة دور العنصر البشري في نظام المعلومات، إلّا أنَّ هذا الدور لا يمكن تجاهله. فالمعلومات تنتج وتستخدم بواسطة العنصر البشري في المنظمات، وهم أيضا يقومون بصنع القرارات وممارسة أنشطة العمل اليومية بناء على المعلومات التي تتوافر من هذه النظم.

* أنَّ هناك فرقا بين نظام المعلومات والحاسب الآلي، فالحاسب الآلي والبرمجيات المرتبطة به تعتبر أدوات ووسائل في نظم المعلومات الحديثة. ورغم أنَّ نظم المعلومات التي كانت تعتمد بشكل كلي على الأعمال اليدوية قد وجدت منذ فترة طويلة قبل نشأة الحاسبات الآلية، إلّا أنَّ ظهور الحاسبات الآلية قد أسهم بشكل مباشر في تطوير نظم المعلومات وأمرها هاما في تصميم نظم المعلومات الحديثة، مع الأخذ بعين الاعتبار إنَّ الحاسبات الآلية هي فقط جزء من نظام المعلومات، وليست هي كل نظام المعلومات كما يعتقد البعض.

* أنَّ هناك فرقا بين البيانات والمعلومات. فالبيانات هي حقائق تم تسجيلها بشأن أحداث معينة تمت أو ستتم مستقبلا. هذه الحقائق قد تكون مستقلة وغير مستقلة ببعضها وغير محدودة العدد. والمعلومات هي بيانات قد تم معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدميها.

* إنَّ الغرض من نظام المعلومات هو تحسين عمليات صنع القرار في المنظمة، ولقد قسم سايمون القرارات إلى نوعين:

- قرارات مبرمجة وهي تلك التي القرارات المتكررة والروتينية والمحددة جيدا، والتي توجد إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها.

- قرارات غير مبرمجة وهي تلك التي يجب على متخذها أن يستخدم حكمه الشخصي وتقييمه ورؤيته للمشكلة وهي قرارات غير متكررة وكل منها لها طبيعتها المميزة، وغالبا

ما تكون على درجة عالية من الأهمية ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها. ولذلك فهناك العديد من أنواع نظم المعلومات التي تتناسب مع الأنواع المختلفة من القرارات، فالقرارات المبرمجة يناسبها نظام معلومات يعرف بنظام معالجة تعاملات المنظمة مع الغير *Transaction Processing Systems (TPS)* أو ما يطلق عليه نظم معالجة البيانات *Data Processing Systems (DPS)*.

أما القرارات غير المبرمجة فيتناسب معها نظام المعلومات المعروفة باسم نظام دعم القرار *Decission Support System (DSS)*، ونظام دعم الإدارة العليا *Executive Support System (ESS)*.

أن نظام المعلومات هو أحد الأنظمة الفرعية في المنظمات، ويستمد نظام المعلومات مدخلاته من البيانات من عديد من المصادر الداخلية والخارجية. كما أن مخرجات نظام المعلومات تستخدم في عمليات اتخاذ القرارات وعمليات الرقابة التي تمارس عبر المنظمات سواء من أطراف داخلية أو خارجية

3-1-3-3- تعريف نظم معلومات الموارد البشرية:

تعددت التعريفات التي اقترحها الكتاب والباحثون لنظم معلومات الموارد البشرية ومن بينها:

- تعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها «فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة، وتنميتها والاحتفاظ بها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر ممكن من الكفاءة والفاعلية» وتعد نظم معلومات الموارد البشرية انعكاسا واضحا لاهتمام المنظمات بالموارد البشرية وتنمية استخدامها، وذلك من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة

وسياسات التوظيف وغيرها¹. كما أن كمية المعلومات تتوقف على معرفة أو قياس عدم التأكد وذلك عن طريق جمع احتمالات حدوث الظاهرة.²

- يعرف نظام معلومات الموارد البشرية بأنه "تركيبية من الأفراد والمعدات والإجراءات والمصممة بغرض تجميع وتنقية وتحليل وتقييم وتوزيع معلومات دقيقة وسريعة لأغراض المتابعة واتخاذ القرارات في كافة المجالات المتعلقة بإدارة العنصر البشري في المنظمة."³

وبصفة عامة يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية أحد التطبيقات الخاصة لقواعد المعلومات الإلكترونية والبرامج الجاهزة أو المصممة لتتلاءم مع احتياجات المنظمة والتي تستهدف تحقيق الكفاءة والفعالية في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة العصرية. وكما هو واضح من التعريف السابق، فإن نظام معلومات الموارد البشرية يجمع بين الأفراد والأجهزة والبرامج الجاهزة أو المصممة والإجراءات والبيانات والمستفيدين. وأشار Bright بأنه لا يكفي أن تكون مؤهلاً تقنيا ولكن يجب أن تكون مؤهل لرصد مسبقا التغيرات الحاصلة في البيئة بمختلف أنواعها.⁴

3-3-1-4- خصائص نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية مثل باقي الأنظمة الوظيفية الأخرى من نظم فرعية للمدخلات ونظم فرعية للمخرجات ولكنه يتميز بخصائص مستقلة:

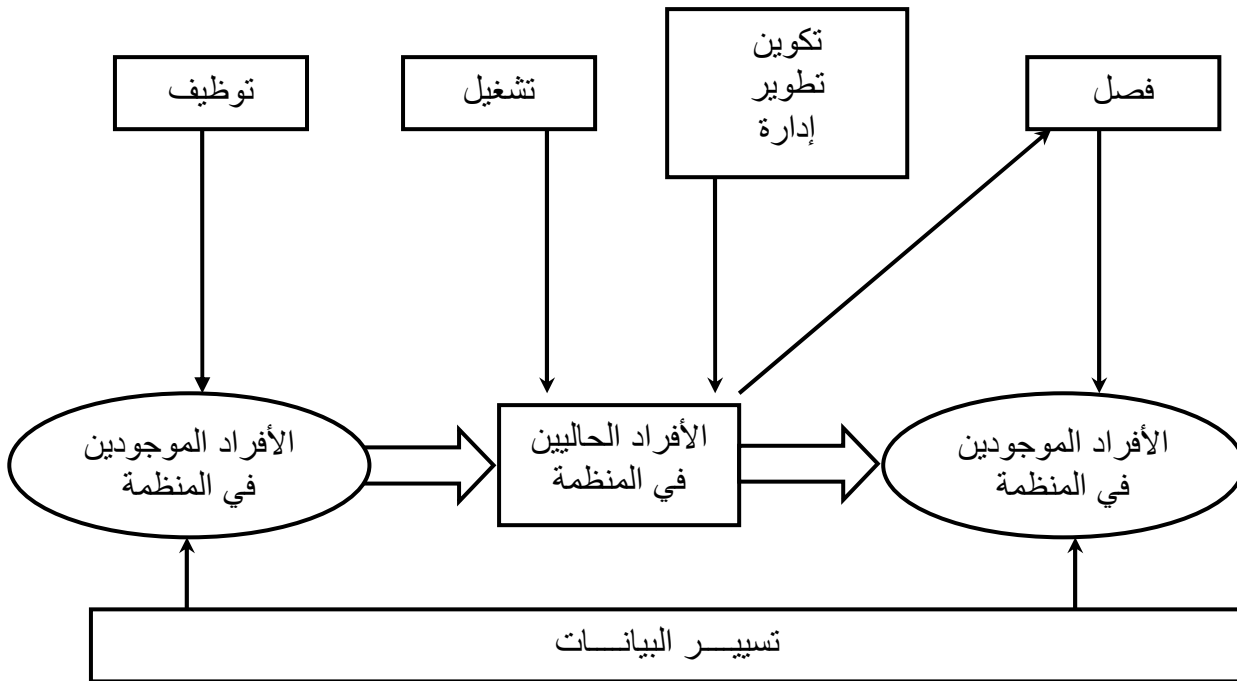
¹ محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الثاني، يونيو 2008، ص 747.

² Maurice charbit, systeme de communications et théorie de l'information, Lavoisier, 2003, P 281

³ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 530.

⁴ Kamel Rouibah et Samia Ould Ali, Une vision stratégique « gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale » Revue d'information scientifique et technique, Vol 11, n° 2, 2001, P 110.

أ- يهتم بجمع معلومات عن العنصر البشري، وهو ليس كالعنصر المادي والمالي (كأحد عناصر المحاسبة)، وإنما يقيد بواسطة عقد قابل للنفاذ أو الفسخ تحت بعض الشروط، هذه الميزة الخاصة تفرض قبول على نظام معلومات تسيير الموارد البشرية: ضرورة تأمين التوظيف، التشغيل، ثم تسيير الأفراد (حتى مغادرتهم المنظمة)، أي تتبع المورد البشري في المنظمة « *Flux des ressources humaines* ¹، وهو ما يوضحه الشكل التالي:



شكل (21): تتبع المورد البشري في المنظمة

Source : Robert Reix, *Systemes d'information et management des organisations*, Paris: Librairie Vuibert, 2002, P168.

¹ Robert Reix, *Systeme d'information et management des organisations*, Paris: Librairie Vuibert, 2002, P168.

2- كما يتميز نظام معلومات الموارد البشرية عن نظم المعلومات الوظيفية الأخرى في

التنوع الواسع للتطبيقات التي يؤديها، وتبرز في النظم الفرعية للمخرجات.¹

3-3-1-5- مراحل تطور نظام معلومات الموارد البشرية:

لقد ساهمت التشريعات الحكومية، والتطورات التكنولوجية وبصورة خاصة تكنولوجيا

الحاسب في نمو وتطور نظم معلومات الموارد البشرية وأهم المراحل التطورية لهذا النظام هي

الآتي:²

* **مرحلة الستينات:** في هذه الفترة كانت معظم المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية في

المنظمات بدءا بعمليات التوظيف والترقية والتنقلات والأجور وانتهاء بالراتب التقاعدي ومعاملات

إنهاء الخدمات تحفظ في سجلات تبوب وتنظم يدويا.

وفي هذه المرحلة كانت الإدارة تعاني من صعوبة استخدام المعلومات الواردة في

السجلات عند الحاجة إليها بالسرعة الممكنة، كما وأن الأجهزة الحاسوبية كانت باهضة التكاليف

وقد لا تحتوي على ذاكرة مناسبة بقدرات عالية.

* **مرحلة السبعينات والثمانينات:** في هذه الفترة أصبحت الحواسيب متوفرة إذ استخدمت من قبل

المنظمات في القضايا المالية كاحتساب الكلف مثل: حسابات المدينين أو الرقابة على الخزينة.

ومن أهم استخدامات الحاسوب في مجال إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة،

استخداماته في تحديد الأجور والرواتب. ومع انتشار الحواسيب الشخصية اتجهت أغلب المنظمات

إلى استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية واتسعت تطبيقات هذه الأنظمة ليس فقط في تحديد

¹ أبحاث روسبكادا، نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة دورية دولية علمية محكمة ومفهرسة متخصصة في العوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة سكيكدة، الجزائر، السنة الثالثة، عدد رقم 3، عين مليلة: دار الهدى، 2005، ص 39.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 322، 323.

الأجور والرواتب، وإنما في التخطيط للموارد البشرية وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً، وكذلك في تصميم البرامج التدريبية والتطويرية وبرامج تقييم الأداء وبرامج التحفيز إضافة إلى برامج صيانة العاملين.

*** مرحلة التسعينات إلى الوقت الحاضر:** إنّ التوسع في تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وانخفاض كلفة الأجهزة الحاسوبية بشكل ملموس قياساً بالماضي شجع العديد من المنظمات المعاصرة على الاعتماد على نظام معلومات الموارد البشرية بل أصبح استخدام هذه النظم من قبل المنظمات بمثابة سلاح إستراتيجي لتحقيق المزايا التنافسية للمنظمة من خلال التنبؤ بالحاجات المستقبلية من رأس المال البشري واستثماره لزيادة الإبداع والابتكار.

3-3-1-6- أنواع نظم معلومات الموارد البشرية:

لقد شهدت الآونة الأخيرة تطورات متتالية في المعدات المستخدمة لرصد وتسجيل البيانات، وفي الوسائل المستخدمة في معالجة بيانات المنظمة، حيث بدأت تعتمد على الأوراق والتسجيل اليدوي إلى أن أصبحت تعتمد على استخدام الحاسوب والتقنيات الحديثة، وبالتالي يمكن تقسيم أنواع نظم الموارد البشرية إلى ثلاث أنواع:¹

أ- النظم اليدوية لمعلومات الموارد البشرية: وهو نظام تقليدي استخدم سابقاً في المنظمات. ولم يعد يصلح للاستخدام في الوقت الحالي لوحده في المنظمات المواكبة للتطورات الخارجية.

ومن أهم أنظمتها نظام الملفات الورقية لتجميع وحفظ المستندات المتعلقة بالموارد البشرية. حيث يعمل هذا النظام على حفظ البيانات وصيانتها وترتيبها وفق تصنيف سليم وفهرستها بطريقة تساعد في الوصول إلى كل معلومة عند طلبها بأسرع وقت ممكن. وفي إطار تطوير نظام الملفات

¹ أبحاث روسيكادا، مرجع سابق، ص 38، 39.

الورقية، تم استخدام نظام السجلات والذي يعتمد على تلخيص البيانات والحقائق ورصدها في نماذج مختصرة، تصنف وترتب وتحفظ في مساحة أقل من مساحة الملفات.

ب- **النظم اليدوية مع استخدام الآلات:** ويعتبر هذا النظام أكثر تطوراً من النظم اليدوية، حيث يستخدم الأفراد بعض الآلات التي تساعدهم في تسجيل البيانات وإجراء عمليات بالإضافة إلى العمليات اليدوية وبالتالي تقدم التقارير إلى متخذي القرار. أغلب المنظمات مازالت تستخدم هذا النوع بغض النظر عن التطورات الحاصلة في الحاسوب وبرمجياته.

ج- **نظام المعلومات الآلي:** هو أكثر تطوراً من جميع الأنظمة سالفة الذكر حيث تتميز الحاسبات الآلية بكفاءتها وفعاليتها في التعامل مع كميات ضخمة من البيانات من حيث التسجيل والتحليل والاسترجاع، ونظام معلومات الموارد البشرية يحتاج إلى هذه الكفاءات في ضوء حجم البيانات المتشعبة والمتغيرات التي تحيط بها، ويمكن إدراج البيانات على شكل الملفات التالية:

- **ملف بيانات رئيسية:** وهي بيانات أساسية عن الوظائف والموظفين ويعتبر الملف الأساس الذي تبنى عليه الملفات الأخرى.
- **ملف بيانات التفاصيل الفردية عن العاملين السابقين والحاليين بالإضافة إلى البيانات الفردية عن الموظفين المتوقع التحاقهم بالعمل مستقبلاً:** المؤهلات العلمية، الخبرات العملية، التدريب، القرارات والمهارات... الخ.
- **ملف بيانات التنبؤ:** والذي يفيد في تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وتوقعات المستقبل واتجاهات استخدام العنصر البشري في ظل الخطط الموضوعية.

فالبعد الحقيقي الذي يضيفه استخدام الحاسوب في هذه العمليات هو المرونة الكبيرة في التعامل مع الملفات، والذي قد يكون بشكل رأسي أو أفقي وفقاً للنظام المعتمد، أي يمكن تتبع المعلومات المتعلقة بموظف واحد في أكثر من ملف بمعنى تتبع العاملين، أو تتبع نشاط (وظيفة)

معين مثل التدريب لأكثر من موظف، بالإضافة إلى التصنيف والترتيب والفرز حسب متطلبات العمل مثل: السن، تاريخ التعيين، الدرجة الوظيفية، أو الحروف الهجائية للأسماء وغيرها.

وهذا النوع (نظام المعلومات الآلي) حقق العديد من المزايا أهمها:¹

- 1- زيادة الإنتاجية.
 - 2- تحسين الخدمات.
 - 3- دعم قرارات الموارد البشرية.
 - 4- تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف نشاطات إدارة الموارد البشرية من جهة وبين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى من جهة ثانية.
 - 5- أفضل إمكانية للتقديم: القدرة على أداء العمليات بسرعة ودقة، القدرة على تخزين البيانات والمعلومات والبرامج داخليا، القدرة على تعديل وتبديل وتطوير البرامج، القدرة على معالجة البيانات وأداء العمليات الحسابية، وإخراج المعلومات بصورة تتفق مع متطلبات المستفيد.
- إن تألية وظيفة الموارد البشرية سمحت منذ نهاية الستينات وبداية السبعينات بتحسين الإنتاجية والخدمات التي تؤديها المنظمة، وخلال فترة السبعينات كان هناك تقدم في الميزتين الأخيرتين من المزايا السابق ذكرها، لكن بعدها ساهمت في دعم قرارات الموارد البشرية التي ساعدت المنظمة في تحقيق أهدافها التنافسية المتعلقة بالتكلفة، الجودة، والابتكار.

3-3-2- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

إن تطوير نظام معلومات الموارد البشرية قد يعني تنمية نظام شامل للمعلومات لجهاز إدارة الموارد البشرية، كما قد يعني تطبيق جزئي لأحد الوظائف أو الأنشطة مثل: التدريب أو المكافأة أو التوظيف... الخ.

¹ Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines, Paris: Vuibert entreprise, 1997, P 269, 270.

3-3-2-1- أغراض تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية:

يتمثل الغرض العام من تطوير أنظمة معلومات الموارد البشرية في تزويد المستخدمين أو عملاء النظام بالمعلومات التي يحتاجونها في الوقت المناسب وبالدقة المطلوبة. وتشمل قائمة عملاء نظام معلومات الموارد البشرية كل من مسؤولي أنشطة الموارد البشرية، أي المسؤولين على أنشطة تخطيط القوى العاملة والتعيينات والتدريب ومكافأة العاملين... الخ، والمدراء التنفيذيين، بالإضافة إلى المشرفين.

من ناحية أخرى تتعدى مجالات استخدام أنظمة معلومات الموارد البشرية مجرد تخزين واسترجاع المعلومات بشأن قوة العمل في المنظمة مثل الغياب، دوران العمل، المكافآت وغيرها من مجالات الاستخدام التقليدية، إلى مجالات أخرى أكثر أهمية تشمل ما يلي:¹

- إعداد الخطط والإستراتيجيات التنافسية للمنظمة.
- التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية.
- تخطيط المسارات الوظيفية ومسارات الترقية.
- تحليل الاحتياجات التدريبية.
- تقييم سياسات وممارسات وبرامج الموارد البشرية.
- إعداد بعض التقارير الخاصة بإدارة العنصر البشري.
- تدعيم الأنشطة اليومية لإدارة العنصر البشري مثل: تسجيل ساعات العمل والغياب.

3-3-2-2- خطوات تطوير نظام معلومات الموارد البشرية:

بفضل الاعتماد على فريق للإشراف على عملية تطوير النظام، على أن يتكون هذا الفريق من مجموعتين من العاملين: الأولى من ذوي الخبرات الفنية مثل خبراء نظم المعلومات، والمجموعة

¹ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 530، 531.

الثانية من ذوي الخبرة في المجالات الوظيفية ذات الصلة بالنظام، أي مجال الموارد البشرية في هذه الحالة، وتتطوي عملية تطوير نظام معلومات الموارد البشرية على أربع مراحل هي: مرحلة التحليل، مرحلة التصميم، مرحلة التنفيذ، وأخيرا مرحلة التقييم:¹

أ- **مرحلة التحليل:** يتمثل الهدف من هذه المرحلة في تحديد نوعية البيانات والتقارير التي يحتاجها المستخدم للنظام، وذلك بالاعتماد على عدة أساليب منها:

■ أشكال تدفق البيانات: والتي تعكس اتجاهات تدفق البيانات عبر الأقسام والإدارات الوظيفية المختلفة.

■ أشكال علاقات وحدة البيانات: والتي تظهر نوعيات البيانات المستخدمة داخل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية معينة، وكذلك العلاقة بين هذه النوعيات المختلفة من البيانات.

■ تحليل السيناريو: والذي يعرض أنماط محاكاة لقضايا الواقع العملي من منظور مستخدم قواعده البيانات. وهنا يتم توجيه استفسارات للمستخدمين النهائيين عن مدى إمكانية مساهمة نظام المعلومات في مواجهة مواقف أو قضايا (مدى أهمية تألية مهام محددة في مجال وظيفي معين مثل أهمية الخبرة كمحدد للاختيار الوظيفي).

في النهاية يجب إجراء مقارنة بين الفوائد المحققة من نظام المعلومات الجديدة وتكلفة تقييم واستخدام هذا النظام.

كما توجد العديد من الاعتبارات الأخرى التي يجب دراستها في تحليل الحاجة لنظام معلومات الموارد البشرية منها:

- مدى ملائمة حزم البرامج الجاهزة لخبرات قاعدة العاملين.
- مدى القدرة على تطوير وتحسين فعالية النظام في مراحل لاحقة.

¹ المرجع السابق، ص 537-542.

- مدى الحاجة لتحقيق التوافق مع المتطلبات الخاصة للمنظمة.

- مدى الزيادة في الكفاءة ووفرات الوقت.

ب- مرحلة تصميم النظام: يتمثل الهدف من هذه المرحلة في تصميم هيكل ومحتوى بيانات في ضوء تحليل

الاحتياجات. وتتوقف هذه المرحلة على القرار الخاص بشراء برنامج جاهز أو تصميم ذلك البرنامج داخليا ليتلاءم مع احتياجات المنظمة.

وبصفة عامة، يجب مقارنة تكاليف تصميم النظام داخليا بتكلفة شرائه من الخارج حتى في حالة توافر القدرة على تصميم النظام داخليا، أما في حالة اللجوء لشرائه فيجب البحث عن أفضل المصادر في ضوء الاعتبارات الفنية والمالية للعروض المقدمة.

ج- مرحلة تنفيذ النظام: تمثل أهم مرحلة من مراحل تطوير نظام معلومات الموارد البشرية، حيث تعكس مدى إقبال العاملين والمديرين والفئات الأخرى ذات الاهتمام على استخدام النظام والاستفادة منه.

هذه التطبيقات التكنولوجية المتقدمة في مجال إدارة الموارد البشرية قد ساعدت المسؤولين والعاملين في هذا المجال على القيام بوظائفهم بطريقة أفضل، إلا أنهم قد يقاومون إدخال هذه التطبيقات إذا ما تطلبت منهم تغيير أسلوب العمل أو تشكيلة المهارات المتاحة. مثل هذه المقاومة يمكن الحد منها عن طريق استخدام الوسائل التالية:

- تزويد المستخدمين بمعلومات حول مزايا النظام الجديد.
- تدريب المستخدمين.
- السماح للمستخدمين باكتساب الخبرة الكافية قبل استخدام النظام الجديد.
- الإحلال التدريجي للنظام الجديد.

- الحصول على معلومات مرتدة من المستخدمين بشأن مشكلات التعامل مع النظام وبدائل رفع كفاءة الاستخدام.

د- مرحلة تقييم النظام: يمكن التحقق من مدى فعالية نظام معلومات الموارد البشرية الجديد من خلال عدة مؤشرات تتمثل فيما يلي:

- وفورات الوقت.
- وفورات التكلفة.
- مدى التحسن في عملية اتخاذ القرارات (توظيف الكفاءات المميزة مثلا).
- مدى التحسن في مجال خدمة العملاء.
- مدى الحصول على معلومات تفصيلية بشأن سياسات الموارد البشرية.

3-3-3- تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

إن للحاسب الآلي قدرة فائقة في تفسير البيانات من حيث جمعها وتخزينها والاحتفاظ بها ثم استرجاعها عند الحاجة، للاستفادة منها في إعداد سياسات رشيدة للعاملين بالمنظمة. وسوف نذكر فيما يلي بعض الأمثلة لتطبيقات الحاسب الآلي في وظائف الموارد البشرية المتعددة بالمنظمة.

3-3-3-1- المجالات التطبيقية لنظام معلومات الموارد البشرية:

تتنوع المجالات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية تطبيق أنظمة المعلومات فيها لتحسين ورفع كفاءة الأداء بها، وفيما يلي عرض موجز لهذه المجالات:¹

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001، ص 351-356.

أ- التخطيط للموارد البشرية:

يمكن للمنظمة الاستفادة من تطبيقات التخطيط للموارد البشرية في إعداد تقديرات

العمالة اللازمة للمنظمة، وعادة تشمل هذه التقديرات:

- تحديد أنواع الوظائف المطلوبة.
 - تحديد العدد المطلوب من كل وظيفة.
 - تحديد الفترة الزمنية المقبلة التي تعد عنها هذه التقديرات (سنة أو أكثر).
- ويساهم نظام تخطيط الموارد البشرية في تحديد العجز أو الفائض في الوظائف المختلفة، وذلك يسمح للإدارة باتخاذ القرار المناسب في البحث عن الوظائف التي يظهر بها عجز، أو التخلص من العمالة الفائضة أو إعادة تدريب هذه العمالة، وتحويلها إلى وظائف أو أعمال أخرى.
- ويساعد الحاسب الآلي في إعداد تقديرات العمالة اللازمة للمنظمة في أية فترة مقبلة

كالآتي:

- 1- يتم تغذية الحاسب ببعض البيانات الهامة عن أوجه نشاط المنظمة في المستقبل، ومثال ذلك:
 - بيانات عن الخطة العامة للمنظمة في المستقبل، ومدى التوسع أو الانكماش في حجم النشاط.

- بيانات عن الإنتاج المتوقع من حيث النوع و الكمية.
- بيانات عن حجم السوق والمبيعات المتوقعة.
- بيانات عن الوضع المستقبلي للعمالة الحالية من حيث مدى رغبتها في الاستمرار في العمل من واقع عقود العمل، وكذلك الإجازات السنوية... الخ.

- 2- يتم تحديد مدى الاستفادة من البيانات التاريخية الماضية عن الإنتاج والمبيعات والعمالة وحجم العمل بصفة عامة.

3- يتم الربط بين البيانات التاريخية والبيانات المتوقعة، وعليه يمكن استخراج تقديرات العمالة المطلوبة من أي وظيفة وبأي عدد.

ويقوم الحاسب الآلي بهذه العمليات بسهولة وبدقة، وفي أسرع وقت ممكن عند طلبها.

ب- التوظيف والتعيين:

يقوم نظام معلومات الموارد البشرية في اتخاذ قرارات التوظيف والتعيين كالاتي:

1- فرز وتحليل طلبات الاستخدام للأفراد المتقدمين للعمل، ويتم ذلك كالاتي:

- إدخال البيانات الموجودة في طلبات التوظيف إلى الحاسب وذلك بعد تحويل هذه البيانات

إلى بيانات كمية أو رموز معينة.

- تحليل على أسس أو معايير معينة مثل: المؤهل الدراسي، نوع ومدة الخبرة، الجنسية،

الحالة الاجتماعية وغيرها.

- تحديد الطلبات التي تنطبق عليها الشروط المطلوبة في الفرد المتقدم للعمل وترتب الطلبات

وفقا لأولويات معينة في شروط شغل الوظيفة.

2- حفظ البيانات الخاصة بالأفراد الذين استقر الأمر على تعيينهم بالمنظمة، ويتم ذلك في شكل

بطاقة خاصة بالموظف توضع بها كافة البيانات الشخصية مثل: الاسم، الجنسية، العنوان الدائم

والمؤقت، تاريخ الميلاد، محل الميلاد وغيرها.

وهكذا فإن نظام التوظيف والتعيين يساهم في تحسين كيفية المفاضلة بين المتقدمين للوظائف من

خلال المعايير المناسبة مثل: المهارات والخبرات والخلفيات التعليمية، كما يفيد في تحديد مصادر

الاختيار الأحسن وذات التكلفة المناسبة.

ج- التعويضات:

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في إعداد كشوف الرواتب والأجور للعاملين في المنظمة. كما يساعد في إعداد مجموعة كبيرة من التقارير التي تمكن من تقييم السياسات الحالية وإعداد سياسات سليمة للرواتب والأجور، مثال ذلك تقرير بإجمالي الرواتب على مستوى المنظمة، وعلى مستوى الإدارات أو الفروع، ثم إجراء مقارنة على فترات زمنية معينة لمعرفة تكلفة العمالة وتطورها.

ويتم ذلك على الحاسب الآلي عن طريق:

1- تغذية الحاسب الآلي بكل بيانات الأجور والرواتب الخاصة بكل موظف عن المنظمة، وينشأ لذلك ملف يطلق عليه الملف الرئيسي للأجور والرواتب.

2- يتم إدخال التعديلات التي حدثت على مستحقات أو حسومات الموظف خلال الشهر.

3- يتم طبع كشف شهري بالرواتب والأجور بعد أخذ التعديلات في الاعتبار، ويوضح في الكشف رقم أو رمز الموظف، واسمه وكافة بنود المستحقات وأيضا كافة بنود الخصومات وصافي المستحق.

4- الحصول على تقارير دورية عن تكلفة القوى العاملة بالمنظمة حسب رغبة الإدارة.

ومن المنظور الإداري فإن هذه التطبيقات تساعد الإدارة في التعرف على مدى جاذبية المنظمة كمكان للعمل، ومدى سلامة سياسات الأجور والمزايا الوظيفية، وكذلك التعرف على مدى التأثير المتوقع لسياسات معينة للأجور والمنافع الوظيفية على الأداء، كذلك يمكن للمديرين استخدام تقييمات الوظائف للتعرف على أي الوظائف تتسم معدلات الدفع لها بالمغالاة وأيها تحصل على أقل مما تستحق، مما يساعد في إعادة التوازن لهيكل الأجور المطبق.¹

¹ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سابق، ص 547.

د- تقييم الأداء:

يساعد نظام معلومات الموارد البشرية الإدارة في إعداد سياسة سليمة لقياس أداء العاملين من واقع التقارير التي يعدها المديرون أو المسؤولون بالمنظمة، حيث يتم تشغيل الحاسب الآلي كآلاتي:

- 1- إدخال وحفظ البيانات الواردة في تقرير أداء الموظف.
 - 2- إعداد وطبع تقرير إحصائي يشتمل على بعض أو كل البيانات الواردة في تقرير أداء العامل.
 - 3- إعداد أو طبع تقرير إحصائي للتقديرات التي يحصل عليها الموظف من سنة لأخرى وإعداد هذه التقديرات على فترات زمنية معينة.
 - 4- إعداد وطبع تقرير إحصائي للتقديرات التي حصل عليها العاملون في إدارة أو قسم معين أو بالمنظمة ككل، وترتيبهم تنازلياً حسب التقدير العام الذي حصلوا عليه.
- وعادة ما تستخدم تقارير الأداء مع بعض العوامل الأخرى كمدة الخدمة في المنظمة أو فترة الخبرة كأساس لإعداد كشوف الترقية من وظيفة إلى أخرى أو النقل من إدارة لأخرى.
- ويقوم الحاسب الآلي بإعداد هذه الكشوف بسرعة وبدقة حسب المعايير التي تضعها المنظمة.

وبصفة عامة تساعد تطبيقات تقييم الأداء المديرين في تحقيق الملاءمة بين أنظمة تقييم الأداء وطبيعة الوظائف أو السمات المميزة لها، الأمر الذي يساعد في تطوير الأداء والتغلب على العديد من مشكلاته.¹

¹ نفس المرجع، ص 546.

هـ- التدريب والتطوير المهني:

يساهم نظام المعلومات في إعداد سياسة سليمة للتدريب وتطوير كفاءة العاملين بالمنظمة، وذلك عن طريق:

- 1- إدخال بيانات أساسية إلى الحاسب الإلكتروني عن:
 - الشروط أو المعايير الخاصة بتدريب الأفراد. سواء من حيث الكفاءة أو النقل من قسم إلى آخر أو الترقية من وظيفة لأخرى، ويتم إعداد ملف خاص بذلك.
 - تحديد الدورات التي يمكن للعاملين حضورها، وبيانات عن التكلفة والفترة الزمنية للدورات.
- 2- إدخال بيانات أساسية عن مرحلة ثانية عن:
 - تقارير الكفاءة، والتقديرات الخاصة بالعاملين.
 - حركة الترقية أو النقل من قسم إلى آخر.
- 3- يقوم الحاسب الآلي بناءً على البيانات السابقة بتحديد أسماء العاملين الذين تنطبق عليهم شروط التدريب وأنواع الدورات التي يجب حضورها والمكان والزمان المحددين.
- 4- بعد إتمام عملية التدريب، يتم تعديل بيانات الأفراد من الملفات الخاصة بهم بما يفيد تدريبهم ومدى استفادتهم من التدريب.
- 5- يتم إعداد ملف خاص بالتدريب، يوضع به أسماء العاملين الذين حصلوا على تدريب معين، مكانه، زمانه، وتكلفته.

3-3-2- نموذج لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

يتكون هذا النظام من أنظمة فرعية للمدخلات وقاعدة بيانات وأنظمة فرعية للمخرجات، وهو يتأثر بجميع العوامل البيئية الداخلية والخارجية في جميع مكوناته ولا يعمل بعيد عنها، ويجب عدم إغفال المعلومات المرتدة في نظام معلومات الموارد البشرية (التغذية العكسية).

أ- النظم الفرعية للمدخلات:

وتتمثل في ثلاثة أنظمة يتم من خلالها تجميع البيانات:¹

▪ **نظام المعلومات المحاسبية:** وتكون بياناته مزيجاً من بيانات شخصية وبيانات محاسبية،

وهذا يساعد في توفير صورة كاملة للموارد (مالياً وغير مالياً):

- **البيانات الشخصية:** مثل: اسم العامل، الجنس، تاريخ الميلاد، التعليم، وتنتج وحدة

الموارد البشرية عناصر البيانات الشخصية هذه عند تعيين العاملين وتحتفظ بها

طوال فترة عملهم بالمنظمة.

- **بيانات محاسبية:** وهي مالية، مثل: معدل الأجر في الساعة، الراتب الشهري،

الدخل الضريبي، إجمالي الأجر الحالي... الخ.

▪ **النظام الفرعي لأبحاث الموارد البشرية:** يجمع هذا النظام بيانات من خلال أبحاث:

- **دراسات التعاقب:** التي تساعد في تحديد الأفراد الموجودين في المنظمة والمرشحين

لمناصب ستصبح متاحة.

- **تحليل وتقويم العمل:** ويدرس كل عمل في مجال وظيفي لمعرفة المهارات

الضرورية له.

- **دراسات الشكاوى:** وهي بيانات من العاملين وهي عبارة عن تتبع الشكاوى

والملاحظات الواردة منهم.

▪ **النظام الفرعي لذكاء الموارد البشرية:** يقوم هذا النظام بجمع بيانات مرتبطة بالموارد

البشرية من بيئة المنظمة، وتشمل: الحكومة، الموردين، اتحادات العمال، المجتمع الشامل،

مجتمع التمويل، المنافسين.

¹ أبحاث روسيكادا، مرجع سابق، ص 39، 40.

- **ذكاء الحكومة:** توفر الحكومة بيانات ومعلومات تساعد المنظمة في طاعتها لكل قوانين العمل المختلفة.

- **ذكاء الموردين:** وهي مثل شركات التأمين والتي توفر إعانات مالية للعاملين الجدد، والمراكز الجامعية ووكالات التشغيل، والتي تعمل كمصادر للعاملين الجدد، ويوفر هؤلاء الموردون بيانات ومعلومات تمكن المنظمة من أدائها وظائف التجنيد والتعيين.

- **ذكاء اتحادات العمال:** توفر اتحادات العمال بيانات معلومات تستخدم في تسيير عقود العمال بين الاتحادات والمنظمة.

- **ذكاء المجتمع الشامل:** يوفر المجتمع الشامل معلومات تصف موارد محلية، مثل: الإسكان، التعليم، وتستخدم هذه المعلومات في تجنيد العاملين على مستوى المنظمة أو المستوى الوطني أو المستوى العالمي.

- **ذكاء مجتمع التمويل:** ويوفر بيانات ومعلومات اقتصادية تستخدم في تخطيط الأفراد.

- **ذكاء المنافسين في صناعات معينة:** حيث تتطلب معرفة ومهارات مرتفعة التخصص، حيث يكون هناك تذوق متكرر للأفراد من منظمة لأخرى، وتعتبر بعض المنظمات منافسيها كمصادر ممتازة للعاملين الجدد، ولهذا فإنها تجمع معلومات خاصة بالممارسات العملية للمنافسين والخاصة بالأفراد وربما تجمع معلومات عن الأفراد المحتمل جذبهم لتعيينهم لديها.

ب- قواعد البيانات:

تحتوي قواعد البيانات على بيانات العاملين الحاليين في المنظمة، حيث يمكن تخزين مئات من عناصر البيانات لكل عامل من العاملين، كما تحتوي على بيانات غير العاملين والتي تصف منظمات في بيئة المنشأة مثل: وكالات التشغيل، الكليات والجامعات، واتحادات العمل والحكومات

وفي معظم المنظمات تحفظ قاعدة بيانات هذا النظام في وحدة خدمات المعلومات، ويمكن أن يدخل كل من المديرين وغير المديرين في المنظمة لهذه القاعدة.¹

وهناك نوعين من قواعد البيانات:

*** قاعدة بيانات مشتركة أو شاملة:** تضم جميع المعلومات التي يحتاجها متخذو القرارات في ملف واحد وكبير، ويمكن استخدام هذه المعلومات في العديد من الأغراض منها: إدارة الأجور، متابعة تكلفة الحوافز والخدمات، تخطيط الموارد البشرية... الخ. وعادة ما تتضمن قاعدة المعلومات الشاملة بيانات متنوعة مثل: الاسم، المركز الوظيفي، تاريخ التوظيف، الأجر الرئيسي، الجنسية، التطور الوظيفي، الدورات التدريبية، تاريخ الميلاد، محل الميلاد.²

*** قاعدة بيانات متخصصة أو ترابطية:** يتم بموجبها تخزين المعلومات في ملفات متعددة وكل ملف يرتبط بالملف الآخر ويكمّله.³ كذلك فإن تكنولوجيا الارتباط قد مكنت من تأسيس قواعد بيانات في موانع مختلفة تابعة للمنظمة أو على علاقة بأنشطتها، هذه القواعد قد تشمل معلومات عن الاسم، معدات الأمان المستخدمة، وشهادات الخبرة وأية معلومات أخرى ذات علاقة بتركيبة المهارات في هذه النوعية من المنظمات والتي يمكن للمسؤولين في المركز الرئيسي الحصول عليها لاتخاذ القرارات ذات الصلة بإدارة المورد البشري.⁴

¹ أبحاث روسيكادا، مرجع سابق، ص 40.

² جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 546، 544.

³ سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 328.

⁴ جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 536.

ج- مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية:

يحتوي نظام معلومات الموارد البشرية على ستة نظم فرعية للمخرجات يحتوي كل منها

على عدد من التطبيقات، وهذا ما يميزه عن نظم المعلومات الأخرى.¹

■ **النظام الفرعي لتخطيط قوة العمل:** ويضم هذا النظام كل التطبيقات التي تساعد

الإدارة من تعريف احتياجات الأفراد المستقبلية ومنها: الخرائط التنظيمية، التنبؤ

بالرواتب، تحليل وتقويم العمل.

■ **النظام الفرعي للتجنيد:** وهذا النظام يساعد المنظمة في استقطاب عاملين جدد

لها، من خلال تتبع المتقدم بصورة واسعة من خارج المنظمة بالإضافة إلى عمل

أبحاث داخلية لإيجاد المرشحين للعمل من العاملين الحاليين لديها.

■ **النظام الفرعي لإدارة قوة العمل:** توجد سبعة تطبيقات لهذا النظام وهي: تقويم

الأداء، التدريب، مراقبة المناصب، إعادة التوزيع، المهارة والجدارة، التعاقب،

الانضباط.

■ **النظام الفرعي للإعانات المالية:** تعتبر تطبيقات النظام الفرعي للإعانات المالية

صعبة ومعقدة، ولكن حققت فيه وحدة الموارد البشرية إنجازات حقيقية في تحقيق

حوسبة المستخدم النهائي. ومن التطبيقات عليها: المساهمة المحددة، الإعانات المالية

المحددة، شراء الأوراق المالية، تقارير الإعانات المالية.

■ **النظام الفرعي للتعويضات:** ومن التطبيقات عليها: زيادة الجدارة، الرواتب،

تعويضات منفذ الإدارة العليا، العلاوات كحوافز، الحضور.

¹ أبحاث روسيكادا، مرجع سابق، ص 40، 41.

▪ **النظام الفرعي للتقارير البيئية:** تهدف تطبيقات هذا النظام إلى تحقيق مسؤوليات

المنظمة تجاه جماهيرها الخارجية بدلا من الإدارة. ومن التطبيقات عليها: السجلات

الصعبة، المواد السامة، سجلات فرص العمل المتساوية، تحليل فرص العمل

المتساوية.

إن جميع تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية متكاملة. تعمل كوحدة واحدة مقسمة

قاعدة بيانات مشتركة.

د - التغذية العكسية:

تدعم المعلومات المرتدة نشاط الرقابة على العنصر البشري، وتمكن من معالجة المشكلات

والمعوقات التي تحول دون فعالية استخدام النظام، وكذلك تساعد في متابعة تطوير سياسات

وإجراءات شؤون الموظفين المتعلقة بقوانين الخدمة ولوائحها وخطط تصنيف الوظائف وغيرها.¹

هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعمل مركز معلومات الموارد البشرية على مراجعة البيانات

قبل إدخالها وتنقيتها، معرفة خصائص وظائف إدارة الموارد البشرية، تنسيق حالات الإدخال

والاسترجاع، ضمان سرية البيانات والمعلومات. تحديد مدخلات النظام والعمل على إدخالها

بالطرق الصحيحة، وأخيرا التأكد من جودة المعلومات من حيث مستوى الدقة والوقت والموضوعية

والملاءمة والحدثة والنطاق (نظام المعلومات يعمل على توفير معلومات داخلية وخارجية)، حيث

لا أهمية للنظام الذي لا يأخذ في الاعتبار مستويات الجودة المحددة والمعيارية.²

¹ أبحاث روسيكادا، مرجع سابق، ص 37.

² نفس المرجع، ص 35.

3-3-3-3- صعوبات تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية:

هناك آثار معينة تترتب على استخدام أو تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ويمكن

إيجازها فيما يلي:¹

- آثار على أساليب الإدارة المتبعة مثال ذلك التغيير في طريقة اتخاذ القرارات نتيجة إمكانية الحاسب على توفير قدر هائل من المعلومات، وأيضاً مراكز اتخاذ القرارات وتوزيع السلطة في المنظمة، وأيضاً التغيير في طريقة تبادل المعلومات والاتصالات بين المديرين في المنظمة.
- آثار على القوى العاملة مثل ذلك الاستغناء عن بعض العاملين في وظائف المحاسبة والشؤون الإدارية، وكيفية التخلص منهم، وأيضاً استحداث وظائف جديدة وتعيين عاملين جدد متخصصين في أعمال الحاسبات الإلكترونية.
- آثار على نظم وإجراءات ونماذج وسجلات العمل الحالية، ففي الغالب يتم التعديل أو إلغاء بعض الإجراءات والسجلات المستخدمة في الوقت الحاضر، واستبدالها بإجراءات أو نماذج أو سجلات جديدة، وهذه كلها قد تؤثر على العلاقات بين الأفراد في التنظيم نتيجة إلغاء أو إضافة أقسام أو إدارات جديدة.
- وقد تظهر مشاكل معينة نتيجة استخدام الحاسب الإلكتروني منها:
 - عدم القدرة على توفير الأخصائيين اللازمين لتشغيل هذه الحاسبات وارتفاع رواتبهم.
 - زيادة معدل دوران العمل بين هؤلاء الأخصائيين نتيجة الانتقال من منظمة لأخرى.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سابق،

- وقد تظهر صعوبات أخرى هي رفض ومقاومة العاملين في المنظمة للنظام الجديد، ويظهر ذلك في صورة عدم تعاون لإنجاح النظام، وخلق ثغرات معينة تساعد على فشل النظام.

و نستخلص مما سبق ذكره بأن التطورات الحاصلة في تكنولوجيا الحاسب الآلي أثرت على نظم معلومات الموارد البشرية والذي تتضح أهميته من خلال البحث وتعدد استخداماته وخصوصا في عصر المنافسة والتكنولوجيا، ولذلك لابد من وجود نظام معلومات موارد بشرية خاص لأي منظمة يساعدها في اتخاذ القرارات بكفاءة وفعالية، وهذا يتطلب وجود أفراد متخصصين في نظم معلومات الموارد البشرية كمتخصص دقيق، ووجود أفراد مؤهلين ومتدربين على التعامل مع النظام، وكذلك البرمجيات الحديثة والملائمة للنظام وللمنظمة والأجهزة الحديثة، بالإضافة إلى تطوير وتحديث قواعد البيانات التي تمثل المحور الأساسي لنظام معلومات الموارد البشرية لتصبح على مستوى عالي من التفصيل.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل، لا شك أنه من الضروري إدراك التأثير الهائل للتطورات المتلاحقة شديدة التلاحم على منظمات الأعمال، فسوف تتغير الكثير من أساليب تأدية المنظمات لأعمالها، ومن وسائل تحقيق المنظمات لأهدافها، وسوف يصاحب ذلك تغير الكثير من المعتقدات التنظيمية السائدة ولقد أصبح لزاما في ظل ثورة المعلومات والذكاء الصناعي والأنفوميديا وطريق المعلومات فائق السرعة أن تعيد المنظمات اكتشاف ذاتها وتعيد تقييم عملياتها والتركيز على نحو أكثر من ذي قبل على فهم طبيعة التغير الذي أصبح سمة من سمات العصر. فإنّ المعلومات تعتبر بمثابة نواة المنظمة، حيث تؤدي دورا هاما في تحقيق التكامل بين مختلف المستويات التنظيمية، و عليه أصبحنا اليوم نعيش عصر انفجار المعلومات و المعرفة و تسارع موجات توالدها و تراكمها ، و لقد كان نتاج ثورة المعلومات والمعرفة ظهور مجتمع المعلومات و مجتمع المعرفة الذي أصبحت فيه عمليات معالجة البيانات و إنتاج المعلومات و خلق قيمة إضافية من خلال رأس المال الفكري تشكل حيزا كبيرا و مهما من النشاط الإنساني المنظم. ولهذا أصبحت دراسة نظم المعلومات بصفة عامة و نظم معلومات الموارد البشرية بصفة خاصة مثل دراسة أي مجال وظيفي آخر كالمحاسبة، الإنتاج، التسويق، كما أصبحت جزءا أساسيا من مقومات نجاح المنظمات الحديثة. ويتجلى ذلك في كون نظم المعلومات اليوم تعيد تشكيل قواعد العمل التي قامت عليها المنظمات في الماضي، فلا يوجد جانب من جوانب عمل المنظمة لم يتأثر بتكنولوجيا المعلومات التي تزيد من قيمة هذه النظم.

الفصل الرابع

الفصل الرابع

إدارة الموارد البشرية و التغيير الاستراتيجي

تمهيد:

المنظمة، وبمختلف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملائمة بينها وبين التغيرات البيئية المؤثرة فيها، ويحصل التغيير نتيجة لعدد كبير من المؤثرات أو العوامل منها الخارجية والداخلية، كما أن التغيير قد يحصل تلقائيا أو بصورة مخططة وبالرغم من أهمية عملية التغيير للمنظمات بل أنه أصبح صفة ملازمة ومطلبا رئيسيا لكثير من المنظمات التي تسعى للتميز والنمو، إلا أنه يواجه مقاومة من قبل بعض العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومختلفة، وهذا ما يستوجب معرفة عوامل مقاومة التغيير ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح. لذا أدركت المنظمات في العصر الحديث أن العامل الوحيد الذي يصنع أهدافها و استراتيجياتها، و الذي يرقى بها إلى مستويات التنافس، و يصنع لها مستقبلها هي مواردها البشرية بلا نزاع مما أعطى صبغة جديدة لأهم إدارة في المنظمة ألا و هي إدارة الموارد البشرية ، و على هذا فالتحدي الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية اليوم هو حدة المنافسة على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة و المنتجة و المبتكرة، و كيفية استقطابها للكفاءات و تلبية احتياجاتها، و كيفية ترسيخ ثقافة المسؤولية و الانجاز و التميز لديهم، كيفية صيانتهم و تنمية مهاراتهم و قدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم، كيف نحولهم إلى شركاء في

التغيير و اتخاذ القرارات، و أخيرا كيف يصبحوا جزءا من أهداف و استراتيجيات المنظمات لا أصلا هامشيا ، وبناءا على هذا سوف نتناول في هذا الفصل ثلاثة محاور حيث يتناول المحور الأول الإطار العام لعملية التغيير الاستراتيجي، ويعالج المحور الثاني مقاومة التغيير، لنأتي في المحور الثالث لإبراز علاقة إدارة الموارد البشرية بالتغيير الإستراتيجي.

4-1- الإطار العام لعملية التغيير الإستراتيجي

4-1-1- المقاربة النظرية للتغيير

إن الحقل المعرفي في مجال التغيير ثري ومتنوع، فهو يضم خمس مقاربات نظرية، كلها تركز وتتنوّه إلى العلاقة الموجودة بين المنظمة والمحيط، توزيع السلطة داخلها، وسلوك الأفراد. وفيما يلي عرض لأهم هذه المقاربات¹:

4-1-1-1- المقاربة العقلانية (Rationnel)

تقوم هذه المقاربة على كون التغيير يتم بطريقة عقلانية، بفضل مسؤولين واضحين ومكونين جيدا ومساعدتهم من طرف محللين داخليين ومستشارين خارجيين أكفاء. أما قيادة المؤسسة تقوم بتحديد الرؤية الإستراتيجية، تصميم الهياكل، ثم النظم والأساليب. إن التغيير هنا يكون مخططا وفقا لأربعة مراحل، والمتمثلة في:

- جمع المعلومات،
- تحليل وتشخيص الوضعية،
- تحديد الأولويات،
- وأخيرا التنفيذ.

ففي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من I. Ansoff (التخطيط)، T. Peters (الامتياز)،

Juran Deming (إدارة الجودة الشاملة)، M. Porter (الإستراتيجية)، Hamer et Champy

(إعادة الهندسة).

¹ - لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، سكيكدة: جامعة 20 أوت 1955، 2007، ص 6، 7.

4-1-1-2- المقاربة الإيكولوجية (Ecologique)

يكون التغيير هنا نتيجة لضغوط المحيط والسوق الذي يقصي الأقل كفاءة، ويجبر المنظمات على التكيف، وإلا ستكون على هامش المنافسة لأن القوانين السائدة والمسيطرة في القطاع تفرض عليها، وجميع منظمات القطاع تتطور في نفس الاتجاه، فبقاء المنظمة يفرض عليها أن تكون أكثر مرونة، إن التغيير هنا يكون بشكل دائم ومستمر ويحدث بالتجارب والأخطاء، والتصويب والضبط، أما القرارات فتكون بصفة متزايدة ومتدرجة.

في هذه المقاربة نجد إسهامات كل من H. Aldrich (علم بيئة السكان)، Powell et Di

Maggio (المؤسسية)، C. Lindbom (التدرج المنفصل)، J. B. Quinn (التدرج المنطقي).

4-1-1-3- المقاربة السياسية (Politique)

يكون التغيير حسب هذه المقاربة نتيجة تفاعلات سياسية واجتماعية بين أطراف تقريبا أقوياء، يكونون مجموعات قوة يتم التفاوض فيما بينهم حول القرارات وتنفيذها. فالمنظمات تكون مكونة من مجموعة من الفاعلين، الهياكل، الأساليب، والأنظمة، واختيار الأفراد ووضعهم في الأماكن المناسبة، وتجديد الإستراتيجية. فالتغيير يكون أساسا في تغيير المنظمة، القوانين، وضع الأفراد في الأماكن المناسبة وتغيير وسائل النجاح -Atouts- التي يمتلكها مختلف الأطراف.

وفي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من J. Bower (الرقابة الإستراتيجية)، G. Allison

(ماهية القرارات)، M. Crosier (إستراتيجية الفاعلين acteurs)، H. Mintzberg (الهيكل والأساليب).

4-1-1-4- مقاربة الموارد (Ressources)

يكون التغيير حسب هذه المقاربة نتيجة التجمع التاريخي للموارد والكفاءات والمعارف في المنظمة، والذي يحدد أولوياتها وتصرفاتها المستقبلية، فالمنظمات تكون مكونة من مجموعة من

الموارد، والتي تعتبر مصدرا هاما للمزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة تغيرات المحيط. فالتغيير يكون نتيجة تفاعلات طويلة المدى من أجل تنشيط التعلم والمعارف لتطوير الكفاءات، واكتساب وبناء كفاءات جديدة تتوقف على رؤية مستقبلية، وبناء تدريجي للطاقات الكامنة للمنظمة.

وفي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من C. k. Prahalad (الكفاءات المحورية، B. Wernefelt (المقاربة المرتكزة على الموارد)، P. Gemawat (الالتزام)، Y. Doz (تسيير الكفاءات).

4-1-1-5- المقاربة الإدراكية (Cognitive)

إن التغيير يمر بذهن كل شخص، ويتضمن تطوير بطاقات ذهنية، واختيار وتبني نماذج جديدة، فالمنظمة تكون مكانا لإخراج الإستراتيجية (سيناريوهات، خطابات...)، كما تكون مكانا للتعلم التدريجي والمحدود ومصفاة تترجم وتبني الواقع. فالتغيير لا يكون إلا "ثوريا" بواسطة تغيير النماذج، هدم وإعادة بناء الأنماط المتطورة ببطء بواسطة التعلم.

وفي هذه المقاربة نجد إسهامات كل من K. Weick (التشريع)، J. March (المنظمات المتعلمة)، C. Lindbom (Mudding through)، G. Hamel (قيادة الثورة)، Nelson & Winter (الأنماط التنظيمية).

4-1-2- مفهوم التغيير الإستراتيجي وأهدافه:

4-1-2-1- مفهوم التغيير الإستراتيجي:

ربما يكون من الصعب التوصل إلى تعريف دقيق للتعبير عن التغيير، وذلك لاتساع نطاق حدوثه والذي قد يشتمل التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، أو السلوك التنظيمي أو الإستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل، أو التوصيف الوظيفي، أو سياسات الاختيار والتعيين والترقيات، أو نظم الاتصالات المستخدمة... وغيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي.

فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها. ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة، وبناء على ذلك وقبل التطرق إلى التغيير سوف نعرف ما معنى التغير والتطوير وذلك لتوضيح الفرق بينهما وبين التغيير وتقاديا للخلط الذي يقع فيه البعض.

- **التغير:** «هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات وتحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها»¹، أو التغير هو «حدث طبيعي يقع في أي منظمة كنتيجة للنجاح والنمو وإثبات الذات في مجال العمل بمعنى أنه التغير إلى الأفضل وليس على حساب الآخرين أو بالحيل والمؤامرات»².

ففي التغير نكون بصدد شيء يتغير تلقائياً وأحياناً لا إرادياً بفعل متغيرات ذاتية أو خارجية طارئة. وإذا كنت تعيش في عالم متغير فإنك عرضة للتغير، كما أنك يجب أن تبادر للتغيير الذي يجعلك متوائماً مع الظروف الجديدة.³

- **التطوير:** يعرفه Wendell French بأنه: «نوع محدد نسبياً من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل»⁴.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005، ص 344.

² - أحمد محمد المصري، إدارة التغيير بالغنى أو بالعزم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الحادي عشر حول الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، 2000، ص 395.

³ - أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة، الناشر: المؤلف أحمد سيد مصطفى، 2005، ص 458.

⁴ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 343.

أو التطوير هو: «جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل، تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجرى في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية»¹.

ويعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي وغيرها.²

والتطوير التنظيمي يستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية، وذلك بمشاركة الموظفين بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه.³

4-1-2-1- مفهوم التغيير في اللغة:

ورد في المعجم الوسيط تعريف التغيير على النحو التالي: «غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان».⁴

4-2-1-2- مفهوم التغيير عند بعض المؤلفين:

يمكن تعريف التغيير كما يلي:

¹ - موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر ، 2003، ص 21.

² - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، تانيس سابقا:الدار الجامعية، 2003، ص 374.

³ - جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، الرياض: دار المريخ للنشر، 2003، ص 302.

⁴ - محمد بن يوسف الزمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 92.

• التغيير في أبسط صورته: «يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفاعلية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة».¹

• يعرف التغيير بأنه: «عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتحقيق أهدافها بشكل أفضل. أو هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة».²

• كما ينظر إلى التغيير بأنه: «تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية بحكم التقدم الفكري والمادي، حيث ينبثق التغيير من مجموعة مصادر قد تكون أفرادا وجماعات من خارج المنظمة أو من داخلها أو من كلاهما معا».³

4-1-2-3- مفهوم التغيير الاستراتيجي و خفة الحركة الإستراتيجية:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الإستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للإستراتيجية:

الإستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

¹ - دانا جانس روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص 20.

² - نضال الحوامدة، صلاح الدين الهيتي، التغيير التنظيمي "العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة"، الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006، ص 07.

³ - نفس المرجع، ص 7.

انطلاقاً من تعريف الإستراتيجية نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المسطرة. ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.¹

في حين يؤكد Lynch بأن التغيير الاستراتيجي يتضمن الإدارة الفاعلة لعمليات التغيير المنظمة بهدف التحديد الواضح للأهداف الإستراتيجية والذي يتضمن تنفيذ استراتيجيات جديدة تم في محتواها تغييرات مستمرة روتينية وغير روتينية في المنظمة.²

فيما يشير الدكتور يونس طارق "بأن التغيير الاستراتيجي هو إحداث التناسق المستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي، وهو تناسق مع طبيعة الحالة المتغيرة والمتجددة، وعلى الإدارة أن تتوقع التغيير دائماً وتعده ما استطاعت، فضلاً عن مجابهة دوافعه بحكمة ودراية عاليين".³

التغيير الاستراتيجي⁴ هو عملية التغيير المقصودة لتحويل مكان أو مهام أو أجزاء عدد من الموجودات من حالتها الطبيعية المعتادة إلى حالة جديدة غير مألوفة. أو هو عملية تحريك الوضع الحالي للمنظمة تجاه حالة مستقبلية مرغوبة من أجل تعزيز الميزة التنافسية للمنظمة.

¹ راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص 313.

² نوي طه حسين، ضيف أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011، ص 9

³ يونس طارق شريف، الفكر الاستراتيجي للقادة «دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002، ص 219.

⁴ طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، الرصافة، 2008، ص 64، 65

والتغيير الاستراتيجي هو أي تغيير يحصل في المنظمات من حيث بيئتها أو هيكلها أو تقنياتها أو أفرادها. وبالنظر لآتساع مدى وحجم تأثير التغيير الاستراتيجي على المنظمات ، فقد بات نجاحها مرهونا بالكيفية التي تدير تلك المنظمات هذا التغيير.

وفي مجال مستويات التغيير الاستراتيجي ، فقد صنفست مستوياته بحسب عمق التغيير وحجم التغيير، وعلى هذا الأساس فقد صنف التغيير الاستراتيجي إلى مستويين هما التغيير التدريجي والتغيير الجذري ، أما Thompson فقد أشار إلى خمسة مستويات وهي تغيير القيم والثقافة ، وتغيير الأهداف، وتغيير الهيكل التنظيمي، وتغيير النظم وقواعد الإدارة، وتغيير الاستراتيجيات الوظيفية، وصنف Hill & Jones التغيير إلى ثلاثة وهي تطوير عمليات الإدارة ، وإعادة هندسة عمليات الأعمال ، والإبداع في الأعمال.

انطلاقاً من أن التغيير الإستراتيجي حقيقة حتمية تواجهها المنظمات باستمرار مما يتطلب من المنظمات الساعية للبقاء في إطار البيئة الديناميكية التكيف والتوازن، لذا فإن ذلك التغيير لا بد وأن ينعكس بتغيرات إستراتيجية تشمل الموارد البشرية والهيكل والتقانات والثقافات. إن التغيير أمراً محتوماً، إذ لا يمكن لشئ أن يبقى على حاله من دون تغيير، إذ أن أية منظمة تفرض البيئة عليها التغيير سواء أكان أيديولوجياً أو اقتصادياً أم اجتماعياً أم تقنياً، وقد ينشأ من العاملين أو من المسؤولين وهو بذلك وسيلة للمحافظة على المنظمة وبقائها بشكل مستمر. إذ إن سرعة وخفة تحرك المنظمة استجابةً للتغيرات البيئية عامة قد يعدّ من الوسائل المناسبة لتحقيق الفرض المتعلق باستمرارية المنظمة ويخفف شدة التأثير البيئي الواقع عليها. ومن هنا ينبثق مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية¹ الذي يعتبر كأداة إستجابة للتغيير الاستراتيجي.

¹ أنظر: نوي طه حسين، ضيف أحمد، مرجع سابق، ص 8 - 14

أ- مفهوم خفة الحركة الإستراتيجية

يكاد يجمع الباحثين على مفهوم موحد لخفة الحركة الإستراتيجية عندما يؤكدون بأنها القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير القريب والبعيد الذي يحدث في أنشطة منظمات الأعمال بشكل سريع وفاعل وبالشكل المطلوب . وبعبارة أخرى هي مجموعة من الفلسفات والقدرات المتكونة التي تعمل سوياً لتمكين المنظمة للتوجه المستمر نحو الفرص الجديدة التي تظهر في بيئة الأعمال.

كما يشير البعض إلى أن خفة الحركة المنظمة يمكن أن تتمثل بقدرة المنظمة على الاستمرار بإدراك واستكشاف والاستجابة باستخدام القدرات الملائمة لأغراض استغلال الفرص في الموقف السوقي باعتماد السرعة والمباغته والنجاح التنافسي.

ويشير البعض إلى أن مفهوم خفة الحركة في عمليات المنظمات التي تشهد تغييراً متوقعاً وروتينياً هو السهولة والسرعة التي تكون معها المنظمة قادرة على تغيير أعمالها من أجل الاستجابة للمخاطر أو الفرص في أسواقها.

وقد ظهر الاهتمام بخفة الحركة الإستراتيجية لأسباب تتعلق بالصعوبة التي تعترض إجراء عمليات التغيير وفقاً للمدخل التقليدي، إذ إن حصول التغيير وإدارته يحدثان في آنٍ واحد، وعندئذٍ يصبح التغيير بمثابة معركة تشن ضد العمليات القائمة، الأنظمة الإدارية المستخدمة، لذا ظهرت خفة الحركة الإستراتيجية بوصفها توجه منتظم نحو التغيير عندما يكون ذلك التغيير مطلوباً، لذلك فهي توجه مستمر تتبناه المنظمة لتعظيم حالات النجاح.

فيما يرى البعض بأن خفة الحركة الإستراتيجية أساسية للبقاء في عالم الأعمال اليوم، وإنها وسيلة تحمل في طياتها الاختلاف بين الاستمرار بكون المنظمة ل لاعب أساسي أو أنها ذات أفكار متحجرة (قديمة أو بالية).

ب- أهداف خفة الحركة الإستراتيجية

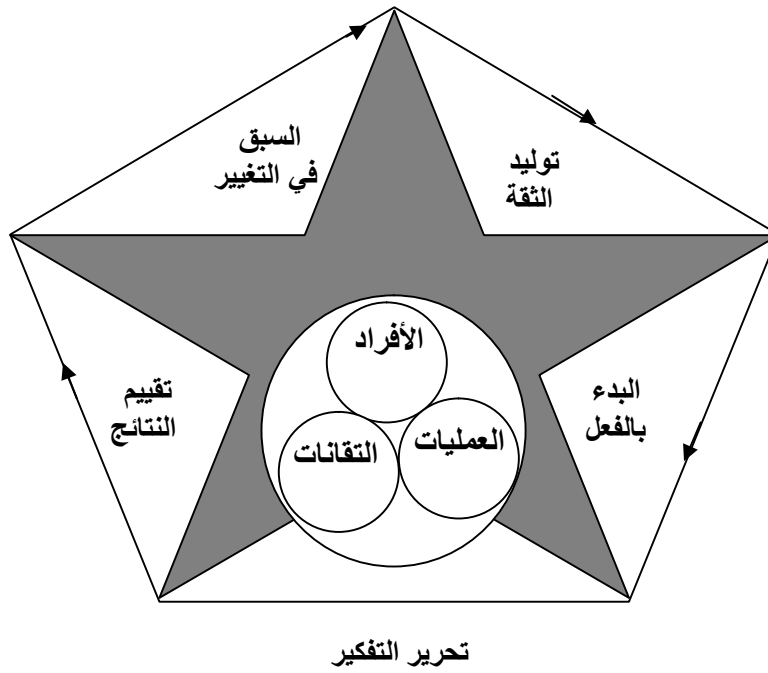
تسعى المنظمات لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية لتحقيق مجموعة أهداف، تتمثل في إطار

المعادلة الآتية: أهداف خفة الحركة الإستراتيجية = توليد التركيز + السرعة + مرونة المنظمة

والقادة

ويمكن أن تتدرج تلك الأهداف في إطار ما يعرف بنموذج خفة الحركة التي يحدد الأبعاد

الأساسية لخفة الحركة في إطار الشكل الآتي:



شكل (22): نموذج خفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: نوي طه حسين، ضيف أحمد، مرجع سابق، ص 10

يتضح من الشكل أعلاه أن تطبيق نموذج خفة الحركة يتطلب امتلاك المنظمة لمجموعة من القدرات التنظيمية (ومنها القدرات التكنولوجية)، إذ إن هناك علاقة تكامل بين أبعاد أو عناصر نموذج خفة الحركة والقدرات التنظيمية المتمثلة بـ (الأفراد، والتكنولوجيات، والعمليات)، وتتضح حالة التكامل بينهما من خلال الجدول الآتي:

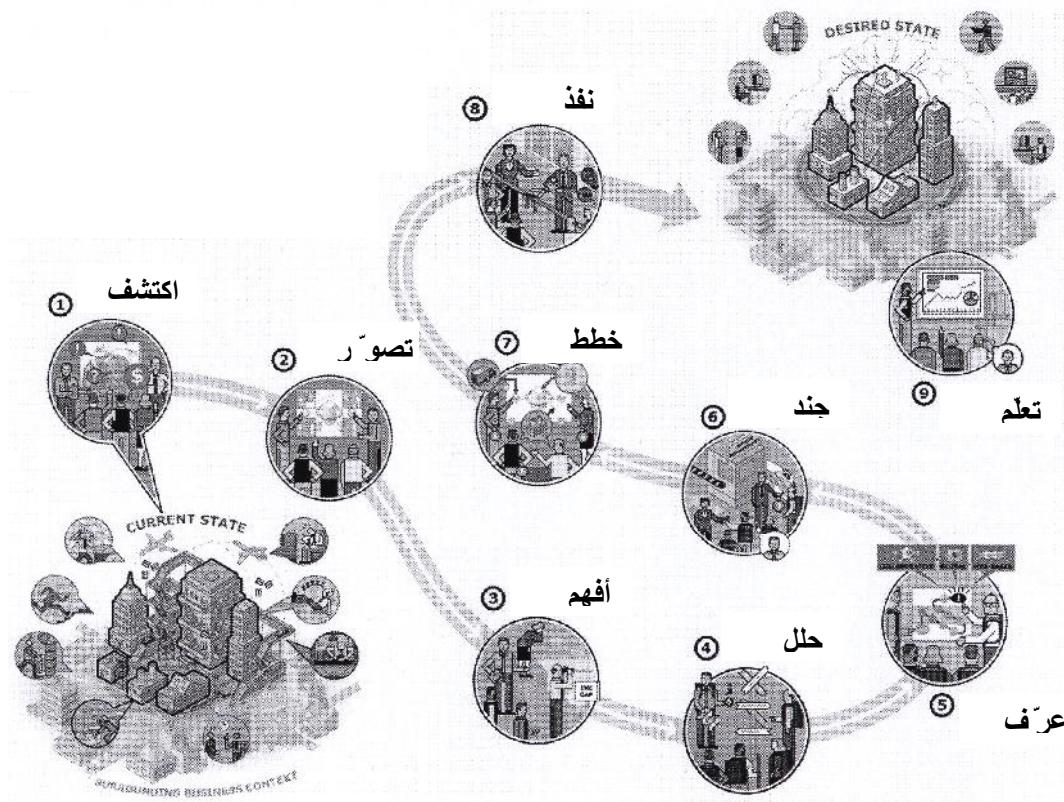
جدول (06): العلاقة بين نموذج خفة الحركة الإستراتيجية وقدرات المؤسسة

نموذج خفة الحركة	قدرات المؤسسة (الأفراد ، والتكنولوجيات ، والعمليات)
1. السبق في التغيير	• الفهم الجيد للقوى التي تسبب التغيير • القياسات الرئيسة لمتابعة موجهات الأعمال الأساسية • الإدراك والوعي القوي والإحاطة بالصناعة • السبر الدائم ، عدم الرضا في كل المستويات
2. توليد الثقة	• رسالة واضحة "خط البصيرة" في كل مكان في المنظمة • ممارسات قيادية فعّالة في جس النبض والإصغاء • التوافق بين الموارد والأولويات كأدوات لتحقيق الفوز أو الانتصار • الالتزام ببناء فريق العمل الصحيح ومهارات لتحقيق الفوز
3. البدء بالفعل	• نظام فاعل لمواكبة التركيز والأولويات في الأعمال • قدرات فاعلة لصنع القرار في المستويات الدنيا • الثقافة المشجعة وواسعة الحيلة على الانحياز للعمل • القدرة على تعبئة العمل بين الوظائف بسرعة
4. تحرير الفكر	• المناخ التنظيمي يشجع على الإبداع • يتم تحسين العمليات والمنتجات بشكل أكثر من المتوقع • تشجيع المشاركة وتوليد الأفكار في كل المستويات • البحث الثابت خارج المنظمة والصناعة التي تنتمي إليها
5. تقييم النتائج	• تطوير بطاقة أداء المنظمة بشكل يحقق التوازن بين المقاييس الرئيسة • أن يكون لكل وحدة أعمال أو وحدة وظيفية مقاييس رئيسة متوافقة • كيفية تحسين التعلّم يعدّ جزءاً من أجزاء تقييم النتائج • توفر النتائج تغذية عكسية لكل من المساحات أعلاه

المصدر: نوي طه حسين، ضيف أحمد، مرجع سابق، ص 11

وفي إطار سعي المنظمات للوصول إلى خفة الحركة وتحقيقاً لأهدافها لأهميتها الكبيرة في بقاء واستمرار المنظمات في إطار البيئة المتغيرة ، نجد أن هناك من يؤكد على ضرورة اهتمام المنظمات بالإجابة على تساؤل مفاده: كيف يمكن للمؤسسة أن تصبح أكثر خفة؟

وفي إطار الإجابة على هذا التساؤل، يمكن تحديد مجموعة من الخطوات التي لا بد وأن تتبعها المنظمات لتحقيق ذلك، وتتمثل تلك الخطوات بالشكل الآتي :



شكل (23): خارطة الطريق لتحقيق خفة الحركة الإستراتيجية

المصدر: نوي طه حسين، ضيف أحمد، مرجع سابق، ص 12

ج- دوافع خفة الحركة الإستراتيجية

تمارس منظمات الأعمال أنشطتها اليوم في إطار كم هائل من المعلومات المتاحة لأي شخص وفي أي وقت، وبالوقت نفسه فإن هناك معدلات مستمرة للتغيير في الأسواق والتكنولوجيات المستخدمة، وبموجب ذلك فإن الأنظمة التقليدية في الإدارة لم تعد مناسبة لتواجه حالات التغيير هذه، وهنا يتوجب على المنظمات إدراك ذلك وتقوم بالبحث عن السلوكيات المطلوبة لإحداث التغيير.

اعتماداً على ما سبق، فإن هناك سببين رئيسيين يحددان الإجابة المناسبة لتساؤل مفاده:

لماذا تحتاج منظمات الأعمال إلى أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية؟

ويمكن تحديد هذه الأسباب بالآتي:

1. وقتية الميزة التنافسية في الوقت الحاضر، وهنا يتوجب على منظمات الأعمال تحديد

وانتزاع منافع منظمة الأعمال من الفرص الأفضل المتاحة.

2. يمكن أن تموت منظمات الأعمال اليوم إذا استمرت بإنتاج ما يستخدم فقط لكي تصبح

قائمة بعمل الشيء الصحيح.

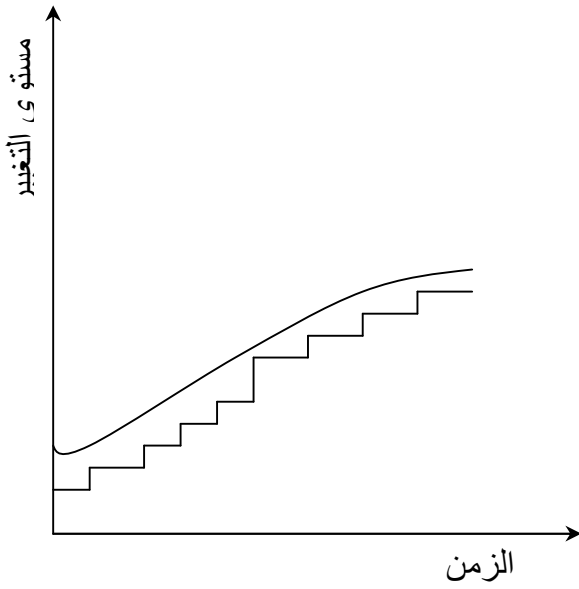
و نستخلص من التعارف السابقة أن المنظمة تتبع شكل سلم أو مدرج عند تحركها من درجة

لأخرى، حيث تسعى جاهدة بأن تمر بنجاح عند الانتقال إلى درجة أعلى للتكيف مع بيئتها والتي

تتغير باستمرار، و الشكل رقم (24) يوضح ذلك:

— التغيير التنظيمي .

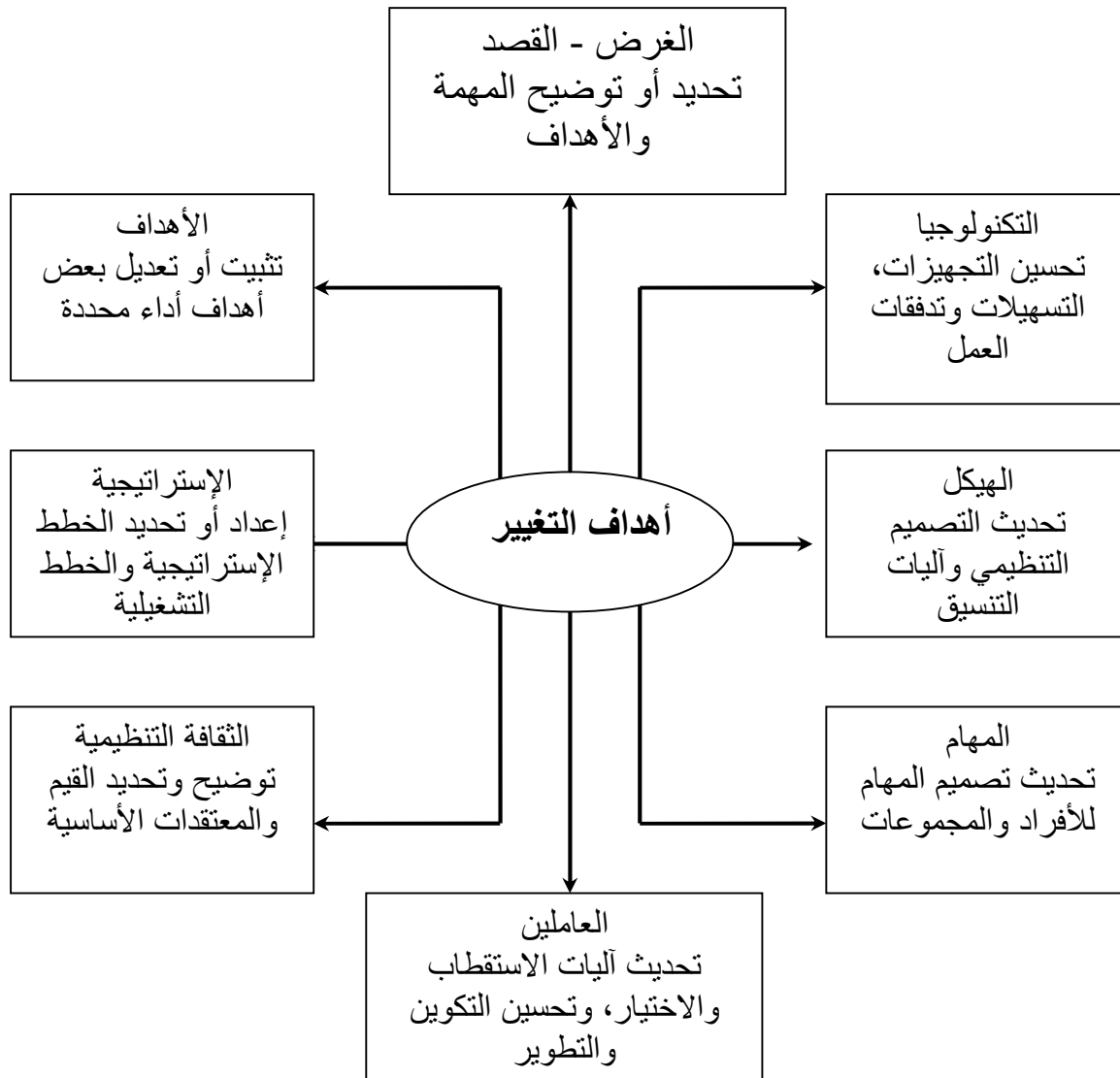
— التغيير البيئي .



شكل رقم (24): التغيير التنظيمي و التغيير البيئي

Source : Julia Balogun, veronica Hope Hailey, Stratégies du changement, 2^{eme} édition,
Paris : Pearson education , 2004, P05

4-1-2-2- أهداف التغيير: يمكن توضيحها في الشكل التالي:



شكل رقم (25): أهداف التغيير

Source : John R. Schermerhom et autres, Comportement humain et organisation, 2ème édition, Paris: Village Mondial, 2002, p 501

4-1-3- حتمية (قوى) التغيير، أشكاله وأنواعه

المنظمات كالأفراد تفضل الاستقرار وآفاق واضحة و متوقعة، و لهذا تعمل على تطوير قوة المقاومة للتغيرات التي تعرفها، بالرغم من معرفتها أنه لا يمكن الفرار من تطورات البيئة المحيطة بها، وضرورة التكيف من أجل البقاء. التطور المعرفي والتقني، عولمة الاقتصاد، منافسة الأسواق، ضرورة الإبداع بدون توقف تتطلب ضرورة تسيير التغيير بعد النجاح في اقناع موظفيها على قبول التطورات الضرورية و التكيف.¹

4-1-3-1- قوى التغيير والعوامل المسببة له

يمكن تقسيم القوى التي تحدث التغيير بالنسبة للمنظمات إلى قوى داخلية وخارجية. فالقوى الداخلية تؤثر مباشرة على الأفراد والجماعات بالمنظمة مثل القوانين واللوائح والنظم المستخدمة، أما القوى الخارجية فهي أكبر تأثيرا على المنظمة من القوى الداخلية لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وتؤثر على المنظمة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها²، وقد تكون هذه القوى الخارجية تكنولوجية، أو اقتصادية أو سياسية أو اجتماعية والتنبؤ بهذه القوى يكون له تأثير كبير وهام على المنظمة.³

¹ Jean-Louis Magakian, **OP- cit**, P 36

² - السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، 2005، ص 14.

³ - علي عبد الهادي مسلم، إبراهيم محمد محمود، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، عمان: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994، ص 08.

4-1-3-1-1 القوى والمسببات الداخلية Internal Forces

وهي القوى والمسببات الناشئة من داخل المنظمة بسبب عمليات المنظمة والعاملين فيها

وغيرها. ومن بين هذه القوى والمسببات:¹

- 1- تغيير في أهداف المنظمة، ورسالتها، وأغراضها.
- 2- إدخال أجهزة ومعدات جديدة (الأتمتة الإدارية).
- 3- ندرة القوى العاملة.
- 4- إدخال نظم معالجة معلومات متطورة.
- 5- الدمج مع منظمات أخرى أو شراء منظمات أخرى.
- 6- تدني معنويات العاملين بسبب نقص التحفيز، أو عدم كفاءة وسياسات الموارد البشرية.
- 7- ارتفاع نسبة الدوران الوظيفي.
- 8- حدوث أزمة داخلية طارئة.
- 9- عدم تمكن المنظمة من توفير مرشحين مؤهلين للوظائف العليا من داخل المنظمة.
- 10- تدني الأرباح.

ويرى Kinicki, Kreitner أن القوى الداخلية الداعية للتغيير في المنظمة نوعان:

- 1- مشكلات، إمكانات تتعلق بالقوى العاملة (مشكلات ناشئة عن إدراك العاملين فيما يتعلق بكيفية معاملة المنظمة لهم).
- 2- سلوك، قرارات المديرين، فالصراع والاحتكاك الكثير بين الرؤساء والمرووسين يتطلب تنمية مهارات في التعامل لدى الجميع.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 365-366.

أما Ivancevich وزملاؤه فيرون أنه يمكن أن تعود القوى الداخلية للتغيير إلى: العمليات والناس، وتشمل العمليات: اتخاذ القرارات، الاتصالات والعلاقات بين الأفراد. أما القوى والمسببات الناشئة عن الناس فتتضمن تدني المعنويات وازدياد نسبة الدوران الوظيفي وغيرها. ويضيف القريوتي إلى هذه القوى:

- تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم.
- زيادة إدراك العلاقة بين البيئة الإدارية وبيئة رغبة العامل في تسخير جميع قدراته الكامنة للعمل.
- إدراك الصلة بين أسلوب التعامل مع العامل وإفساح المجال له للمشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجيته.

4-1-3-2- External Forces القوى والمسببات الخارجية

إن القوى والمسببات الناشئة من خارج المنظمة تلعب دوراً أكبر بكثير من القوى الداخلية، ويرى الكثير أن القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي لهذا التغيير، وذلك نظراً للتغيرات المتسارعة والكبيرة في المتغيرات البيئية الخارجية للمنظمات.¹

ولهذا يرى Fred Luthans أن أهم القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات (مثل التنافس الحاد في صناعات السيارات).
- الأوضاع الاقتصادية ويعتبرها قوة رئيسية بصورة دائمة.
- ويشير الكاتب روبنز Robbins إلى القوى الخارجية الآتية:
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة (قانون عمل، قانون ضمان اجتماعي...).

¹ - المرجع السابق، ص 367-368.

○ الاتحادات والنقابات المهنية والعمالية (انضمام العاملين في المنظمة إلى نقابة مهنية، عمالية).

○ ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة مثل جماعة حماية المستهلك.

○ تغيرات سريعة في أسعار المواد الخام وتوافرها.

○ المزاحمة والمنافسة الشديدة بين المنظمات الأخرى.

○ حدوث أزمة خارجية طارئة.

ويصنف Ivancevich وزملاؤه القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

1- التغيرات في الأسواق: تزايد المنافسين الذين يعرضون سلعا جديدة، أو يتوسعون في

نشاطاتهم الإعلانية أو يخفضون أسعارهم أو يعمدون إلى تحسين خدمة الزبون، وفي كل

حالة على المنظمة أن تستجيب بإجراء تغيير ما.

2- التغيرات التقنية: الثورة المعرفية جلبت معها تقنيات جديدة في كل مجال تقريبا.

3- التغيرات البيئية: فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق

العالمية أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرا للمديرين لا يعون

أهميتها.

وهكذا يمكن القول بأن أبرز وأهم القوى الخارجية الداعية للتغيير التنظيمي هي:

الثورة المعرفية والتقنية، التغيرات في الأسواق، التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية

والثقافية والديمقراطية، تزايد ضغط الجماعات المنظمة، تغير نظرة الجمهور وتوقعاته، الأزمات

الخارجية الطارئة كالزلازل، الفيضانات، وغيرها.

وهناك من يرى أن التغيير في أي منظمة لا يحدث من فراغ أو من العدم، بل يكون

مدفوعا بقوة أو ناتجا عن سبب ما. ويمكن أن يتم التغيير في العادة إما لاقتناص فرص سانحة

والاستفادة منها أو توقع مشكلة وأمر ما، أو رد فعل واستجابة لمشكلة ما، وهذه الفرص والمشكلات

قد تكون داخلية نابعة من داخل المنظمة أو قد تكون خارجية ويمكن توضيح ذلك فيما يلي:¹

- **الأزمة Crisis:** بمعنى إدراك أن الأمور يجب أن تتحرك من مكانها وتتغير.
- **الرؤية Vision:** الصورة الواضحة للمستقبل الممكن الوصول إليه بالتغيير.
- **الفرصة Opportunity:** بمعنى التنبؤ بأن التغيير سيكون إلى الأفضل وبالتالي لا يجب ترك هذه الفرصة تفلت من بين أيدينا.
- **التهديد Threat:** أي التنبؤ بحدوث شيء في المستقبل سيؤثر سلباً على المنظمة واستمراريتها.

4-1-3-2- أشكال التغيير وأنواعه:

يتطلب نجاح عملية التغيير فهما لطبيعة التغيير وأنواعه، وهناك مجموعة من المتغيرات التي تسمح بتحديد نوع التغيير في المنظمة وهي: إطار التغيير، عمق التغيير، سرعة التغيير، طريقة فرض التغيير²، فهناك عدة أنواع وأشكال تركز عليه جهود التغيير.

4-1-2-3-1- أشكال التغيير:

هناك عدة أشكال يمكن أن يتم بها تغيير الشكل القانوني أو الاقتصادي أو السلوكي

للمنظمات، ويمكن حصر أشكال التغيير فيما يلي:³

4-1-1-2-3-1- التغيير في ملكية المنظمة: أي تحويل ملكيتها إلى منظمة خاصة أو

منظمة عامة أخرى، ومن أمثلة ذلك تحويل بعض المرافق العامة إلى ملكية منظمة خاصة.

¹ - دانا جانس روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص 22.

² Benoît Grouad, Francis Meston, l'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement », 4^{ème} Edition, Paris: Dunod, 2005, P21.

³ - أحمد محمد المصري، مرجع سابق، ص 397-399.

4-1-2-3-1-4- التغيير بالقصر: ومن أمثلة هذا التغيير خضوع المنظمة لتهديدات مستمرة

لإحداث التغيير، أو لضغوط مستمرة سواء من الداخل أو من الخارج مثل محاولة البعض شراء نسبة معينة من الصناعات الأساسية أو محاولة السيطرة على مصادر التمويل في المؤسسات المصرفية المحلية أو الدولية ومن أنواع التغيير الاضطراري أو بالقصر التغيير المفروض بتغيير النظام السياسي أو النظام الاقتصادي من نظام اشتراكي إلى نظام السوق الحرة المفتوحة للجميع.

4-1-2-3-1-4- التغيير بالاستقطاب: ويتم هذا التغيير بقيام بعض المنظمات بشراء العمالة

الماهرة، أو عمل مصنفات وهمية تهدف إلى إحداث فراغ في البنية الأساسية للمنظمة مما يضطرها للاستسلام والخضوع.

4-1-2-3-1-4- التغيير بالتقليد للآخرين: وهناك من رجال الإدارة الحديثي العهد بالأعمال

الذين يفضلون التغيير لمجرد المحاكاة أو التقليد، ويغيب عن آذانهم أن لكل منظمة ظروفها وقدراتها ومن النظام الناجح في مكان ليس بالضرورة أن ينجح في مكان آخر، لأن هناك عوامل كثيرة تحكم هذا النجاح من ناحية التطور والمناخ الاقتصادي وغيره من تفاعلات قد تكون غير معلنة.

4-1-2-3-1-4- التغيير إلى الأفضل: ويتمثل هذا التغيير في محاولة الإدارة الحديثة

الوصول بمنظمتها إلى الوضع الأفضل لها، لأن هناك أشياء يجب أن تحصل عليها بالجهد والاجتهاد. وأفضل أنواع التغيير إلى الأفضل هو الذي يأتي من الجهود الذاتية والدراسة والتطوير وتبسيط الأعمال واستخدام أفضل التقنيات المتاحة سواء بالبحث العلمي أو تشجيع الابتكار.

4-1-2-3-1-4- التغيير للتحديث: وظهر في الفترة الأخيرة لدى بعض الجهات الراغبة في

إحداث التغيير، وأن تلجأ إلى سياسة التحديث بمعنى الاستعانة بكل ما هو حديث بأي شكل من الأشكال، ولكن ليس في مقدور هؤلاء شراء كل المستحدثات دفعة واحدة وإنما يتم ذلك تدريجياً.

4-1-2-3-1-7- التغيير بالخداع والوهم: ويهدف من خلال هذا التغيير إلى إيقاع الضرر بالمنظمة والعاملين فيها، وربما يكون لاستغلال موارد المنظمة والقضاء على قدرات العاملين فيها. والقضية قد تكون من أجل مصالح أخرى غير معلنة أو معروفة للإدارة الواهمة. ومثال على ذلك استطاعت العديد من الشركات الخاسرة والراكدة في الولايات المتحدة أن تحل مشكلاتها بالدخول في أسواق عربية.

4-1-2-3-1-8- التغيير على مستوى التفاعل بين الفرد والتنظيم: ويشتمل هذا التغيير على إعادة تصميم الوظائف أو المهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط اتخاذ القرارات، وتحليل الأدوار وإتباع الإدارة بالأهداف.¹

4-1-2-3-1-9- التغيير كرد فعل للأحداث: ويحدث هذا التغيير كرد فعل لأحداث تفاجأ الإدارة، وهو عادة تغيير محدود يتلاءم مع الحدث الذي وقع، ففي مثل هذا النوع من التغيير نجد الإدارة اضطرت بالقوة إلى التغيير كرد فعل لأشياء فشلت في التنبؤ بها وذلك بسبب ضعف التخطيط، أو لإصابة الإدارة بما يعرف بقصر النظر في إدراك أوجه القصور والعيوب الخاصة بها، ويحدث هذا التغيير كنتيجة لأحداث غير متوقعة في التشريعات الحكومية أو في الأوضاع الاجتماعية السائدة.²

4-1-2-3-2- أنواع التغيير:

يمكن حصر أنواع التغيير فيما يلي:³

1- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، ط2، عمان، 1993، ص 246.

2- ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 371.

3- محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 350-351.

4-1-2-3-1-2-1- التغيير الشامل والتغيير الجزئي:

إذا اعتمدنا درجة شمول التغيير معيارا لاستطعنا أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة. والخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشأ نوعا من عدم التوازن في المنظمة، بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير. فعلى سبيل المثال يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك.

4-1-2-2-3-1-2-2- التغيير المادي والتغيير المعنوي:

إذا أخذنا موضوع التغيير أساسا لأمكن التمييز بين التغيير المادي (مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي) والتغيير المعنوي (النفسي والاجتماعي). فعلى سبيل المثال قد نجد بعض المؤسسات لديها معدات وأجهزة حديثة ولكن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية.

4-1-2-3-1-4-3- التغيير السريع والتغيير التدريجي:

يمكن تقسيم التغيير حسب السرعة، وهو يشمل التغيير البطيء والتغيير السريع، وعلى الرغم من أن التغيير التدريجي البطيء يكون عادة أكثر رسوخا من التغيير السريع المفاجئ، إلا أن اختيار السرعة المناسبة لإحداث التغيير يعتمد على طبيعة الظروف.

4-1-2-3-2-4- التغيير البناء و التغيير الهدام:

التغيير البناء هو الذي يستند على مجموعة من الإستراتيجيات الفعالة والتي تضمن نجاحه كالمشاركة، والتعلم وغيرها، أما التغيير الهدام يقوم على العشوائية، والتخبط، والتغيير من أجل التغيير.¹

4-1-2-3-2-5- التغيير التلقائي والتغيير المخطط:

التغيير التلقائي هو الذي يحصل تلقائيا بفعل العوامل الطبيعية، أو البيولوجية، وبدون تدخل الإنسان، أما التغيير المخطط فهو الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة، ويتطلب التغيير المخطط فهما وإدراكا كاملين لبيئة المنظمة.²

4-1-2-3-2-6- التغيير المتقطع والتغيير المستمر

يمكن تقسيم التغيير حسب درجة استمرارية التغيير إلى تغيير متقطع وتغيير مستمر كما يلي³:

- **التغيير المستمر:** لا يمكن اعتبار الانتهاء من برنامج التغيير إنجازا نهائيا في حد ذاته، بل على المؤسسة حسب هذا النوع من التغيير أن تحرص على استمرارية التغيير وذلك بتعزيز المتحمسين ودعمهم للتغيير والبحث عن مشروعات جديدة وتطويرها لتشمل نطاقا واسعا، ومن بين تلك الأساليب المستعملة في هذا المجال هو خلق تلك المنظمة المتعلمة التي طورت طاقة مستمرة للتغيير، بالإضافة إلى تطبيق نماذج التحسين المستمر مثل نموذج Kaizan & Deming، التي

¹ - سعيد يس عامر، الإدارة وسرعة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس حول "الإدارة وسرعة التغيير"، القاهرة، 1995، ص 609.

² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 370.

³ - هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005-2006، ص19.

تقوم على دمج التغيير والتحسين في الأعمال اليومية للمؤسسة، إلا أن ما يعاب على هذا النوع من التغيير أنه يستغرق وقت طويل.

• **التغيير المتقطع:** أما فيما يخص التغيير المتقطع فهو على عكس التغيير المستمر إذ يكون في حالة ما إذا كانت المؤسسة تمر ببعض الأزمات والمشاكل، التي تنتج عن تلك التحولات الجذرية في المحيط الخارجي، وبالتالي فمن خصائص هذا النوع من التغيير أنه طارئ وجذري. ومن بين الأمثلة على هذا النوع من التغيير نجد إعادة البناء التنظيمي أو إعادة الهندسة Re-engineering، والتي تتضمن إعادة النظر في النظم والإجراءات الأساسية وتطويرها بصورة جديدة، وإعادة تصميم طرق وأساليب العمل. ومنه فإن مدة هذا التغيير تكون قصيرة بالمقارنة بالتغيير المستمر .

4-1-4- مجلات و خطوات (الإجراءات) التغيير

4-1-4-1- مجلات التغيير:

من الناحية النظرية، يمكن للمنظمة أن تغير أي جانب من جوانب عملياتها ترغب في تغييره، ولأن مفهوم التغيير هو مفهوم واسع المدى، فإنه عند التغيير يجب مراعاة بأن المنظمة هي نظام حيث أن أي تأثير على بعد معين من المنظمة يمكن أن تحس به الأبعاد الأخرى¹، فيمكن تحديد بعض المجالات في المنظمة التي يمكن تغييرها ومنها:²

¹ Jean Pierre Gruère et autres, comportements humains et management, 2eme édition France : Pearson Education, 2006, P269

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 313.

4-1-4-1-1- تغيير رسالة المنظمة و/أو أهدافها واستراتيجياتها:

فيمكن للمنظمة تغيير أهدافها وأيضاً الاستراتيجيات التي تستخدمها لتحقيق أهدافها، ومن أمثلة هذا التغيير، التوسع، وتقديم منتجات جديدة¹، ودخول أسواق جديدة، أو قد تفرض البيئة قيوداً يتعين معها إلغاء بعض الأهداف واستبدالها.

4-1-4-1-2- تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد:

كما أن تغيير فلسفة وأسلوب تخصيص الموارد لازماً إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل هو إعادة تخصيص الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في حسن بلوغ أهداف جديدة لخفض التكلفة، أو تحسين الجودة، أو زيادة الإنتاجية.

4-1-4-1-3- تغيير التكنولوجيا:

وتتراوح التغييرات التكنولوجية من بسيطة مثل: إدخال الحاسب الآلي ليستخدمه الأفراد، أو تغييرات أساسية مثل: التحول من خط إنتاج محكم إلى إنتاج مرن.

4-1-4-1-4- التغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة:

فقد يأتي كنتيجة لتغيير الرسالة والنشاط والأهداف، أو لتغيير في التكنولوجيا، أو خصائص العمالة، أو لحجم عمليات المنظمة أو سعياً لخفض التكاليف أو لمواجهة متغيرات تنافسية سوقية أو فنية أو تشريعية أو ثقافية أو اجتماعية.

وهكذا يتعين -مثلاً- إنشاء أو إلغاء وحدات تنظيمية، تغيير في خطوط الاتصال، أو اللجان أو في هيكل السلطة/المسؤولية، وتغييراً في اختصاصات الوحدات التنظيمية، أو المسميات الوظيفية وبطاقات الوصف أو في معدلات الأداء ومن ثم المقررات الوظيفية. كما قد يرتبط التغيير

¹ - أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير "دواعيه، محاوره، وسرعته"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس بعنوان الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة، 1995، ص 196-198.

في الهيكل التنظيمي بإعادة التكوين المالي استجابة لاقتناص فرص سوقية تتطلب زيادة حجم النشاط ومن ثم رأس المال. وذلك بطرح أسهم جديدة أو إدخال شريك جديد أو أكثر، أو تكوين مشروع مشترك وغيرها.

4-1-4-5- تغيير سلوكيات العاملين:

وتعتبر من أهم مجالات التغيير وأكثرها صعوبة، ومن الطبيعي أن تستهدف المنظمة بلوغ معدلات إنتاجية عالية من خلال إدارة الموارد البشرية والمادية. لكن إدارة الآلات والمواد تختلف عن إدارة البشر. فالآلات ليس لها أحاسيس ومشاعر أو انفعالات بعكس الأفراد، وهذا ما يكسب الأفراد كأحد موارد المنظمة خاصية مميزة وجديرة بالاعتبار، كما أنه مهما تعاظم دور الآلة وتطورت في درجة الأوتوماتيكية، يظل الفرد هو المبتكر والمخطط والمشغل. ويظل نجاح المنظمة رهينا بتوفر الأفراد المناسبين من حيث الكم، ومن حيث القيم، المعتقدات، الاتجاهات، والسلوكيات ومن بين المحاور المهمة في التغيير على مستوى الموارد البشرية ما يلي:

- التدريب.
- التحفيز.
- تصميم العمل والإثراء الوظيفي (المشاركة في أمور وظيفته).

كما قدم مكنزي Mckinsy نموذج يأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المنظمة ويتكون هذا

النموذج من سبعة متغيرات يطلق عليها Makinsy 7S والمتمثلة فيما يلي:¹

1- محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع من منظور اقتصادي، المؤتمر الحادي عشر "الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، 5/3 نوفمبر 2001، ص 614-616.

- الإستراتيجية **Strategy**: خط العمل الذي تأخذ به المنظمة لتخصيص وتوزيع الموارد النادرة وذلك بموجب خطة زمنية محددة لتمكين المنظمة من التحرك من واقعها الحالي إلى ما تصبو الوصول إليه.
- الهيكل التنظيمي **Structure**: الطريقة التي يتم بموجبها تنظيم المنظمة سواء كانت بطريقة لامركزية أو مركزية.
- النظم **Systems**: تشير النظم إلى الكيفية التي يتم بموجبها انتقال المعلومات ضمن المنظمة.
- الأفراد **Staffing**: الخصائص الديمغرافية للعاملين في أية منظمة، من حيث عملهم سواء في حقل الهندسة، المختصين في إدارة الأعمال، أو العاملين في تشغيل الحاسب الآلي وغيرهم.
- المهارات **Skills**: الأمور التي يتقنها العاملون بالمنظمة وبالذات الموظفون الرئيسيون من هؤلاء العاملين، وبشكل خاص القدرات التي تميزهم عن غيرهم من المنافسين والمهارات تنطبق على كل من المستوى التنظيمي ومستوى العلاقات المشتركة بين الأشخاص العاملين في المنظمة.
- أنماط القيادة: وهو يشير إلى أسلوب القيادة أو أنماط السلوك التي يتحلى بها المديرون التنفيذيون والإدارة العليا.
- نسق القيم **Shared Value**: ينطوي نسق القيم على المعاني الروحية الهامة والقيم المشتركة للأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات فنشير إلى الأغراض والأهداف العليا المرتبطة بالقيم التي تستهوي قلوب الرجال، وتحرك مشاعرهم والتي تجتمع حولها كل الأهداف الفردية للعاملين وأهداف المنظمة ذاتها.

4-1-4-2- خطوات وإجراءات التغيير:

لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير ومراحل وخطوات عملية التغيير، سنعمد إلى طرح نماذج

وأفكار عديدة في هذا المجال ومن أهم هذه النماذج:

○ نموذج Kurt Lewin الذي أطلق عليه الأب الروحي لحركة ديناميكية الجماعات.

○ نموذج Ivencevich في إدارة التغيير.

○ نموذج Beckhard and Harris.

4-1-4-1- نموذج الكاتب Kurt Lewin:

لقد طور ليونين نموذجا لإحداث التغيير حظي باهتمام كبير وقبول واسع، ويعتقد الكثيرون

أن هذا النموذج ومراحله تساعد كثيرا على إحداث التغيير بنجاح، إذا طبق النموذج ومراحله بصورة

سليمة، ويقترح Lewin أن أي تغيير مخطط وواع هو عملية تتضمن ثلاث مراحل هي:¹

1- إذابة أو إسالة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة زعزعة واستبعاد وإلغاء

الاتجاهات والقيم والعادات والممارسات والسلوكيات الحالية للفرد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة

لشيء جديد، فقبل تعلم أفكار واتجاهات وممارسات جديدة ينبغي أن تختفي الأفكار والاتجاهات

والممارسات الحالية، ومما يسهل ويساعد على إذابة الجليد ما يلي:²

● انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل

الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والحط من القيمة.

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، ص 284-285.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط7، تانيس سابقا: الدار الجامعية، 2003/2002، ص 461-462.

• إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

• نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى أحد الأقسام أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

• تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هي التأخير والغياب والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثلا تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن إذابة الجليد تسهل للأفراد القائمين على التغيير التنظيمي من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل، ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، مشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية وغيرها، كما أن هذه المرحلة تهدف إلى إيجاد الاستعداد والدافعية لدى الفرد للتغيير، والاستعداد لتعلم أشياء جديدة من خلال التأكد من عدم جدوى وملائمة الأساليب والطرق والممارسات الحالية للعمل.

2- التغيير (Changing): تهتم هذه المرحلة بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها، وفي هذه المرحلة يتعلم الفرد أفكارا وأساليب ومهارات ومعارف جديدة، بحيث يسلك الفرد سلوكا جديدا أو يؤدي عمله بطريقة جديدة، أي أنه في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في الواجبات أو المهام أو التقنيات أو الهيكل التنظيمي... الخ. وكل هذا يقتضي تزويد العاملين بمعلومات ومعارف جديدة، وأساليب وأفكار وآراء جديدة.

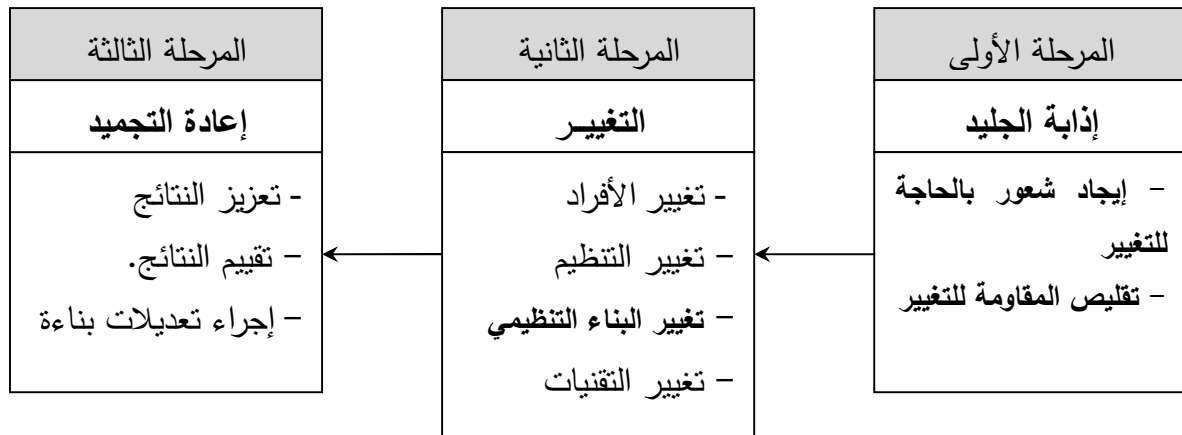
ويحذر لوين (Lewin) من التسرع في الإقدام على هذه المرحلة، لأن من شأن ذلك أن يؤدي إلى بروز مقاومة لتغيير الوضع الحالي، ويصاحب هذه المرحلة الإرباك والتشويش، ومزيج من الشعور بالأمل والقلق.

3- إعادة التجميد (Refreezing): وهذا يعني أن ما تعلمه الفرد من أفكار ومهارات واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية.

وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تعلموها في أساليب وطرق عملهم المعتادة، وتصبح الأساليب والطرق الجديدة سهلة ومرضية، ويمكن أن يتم ذلك من خلال إتاحة الفرصة للعاملين لإظهار السلوك أو الاتجاه، كما يمكن استخدام التدريب الإضافي لتعزيز استقرار التغيير.

وفي هذه المرحلة يعتبر التقويم خطوة أساسية لا ينبغي إهمالها، فالتقويم يعمل على توفير البيانات للأفراد فيما يتعلق بمنافع التغيير وتكاليفه ويساعد على توفير الفرص والإمكانات لإحداث التعديلات البناءة في التغيير مع مرور الوقت. ويمكن تلخيص مراحل التغيير حسب Kurt

Lewin في الشكل رقم (26) و ذلك كما يلي:



شكل رقم (26): عملية التغيير ذات المراحل الثلاث حسب Kurt Lewin

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 370.

4-1-4-2- نموذج Ivancevich في إدارة التغيير:

يعتبر Ivancevich وزملاؤه أن إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة، وسنتطرق فيما يلي لكل خطوة أو مرحلة:¹

- 1- **قوى التغيير:** والمتمثلة في القوى والمسببات الداخلية والخارجية.
- 2- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** تستطيع إدارة المنظمة أن تعرف حاجتها للتغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، فمن خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض معدلات الأداء، تدني معنويات العاملين وغيرها تستطيع الإدارة أن تعرف قوة وكثافة قوى التغيير.
- 3- **تشخيص المشكلة:** فالتشخيص يهدف إلى تعريف المشكلة وتحديد ما قبل تبني أي إجراء، وقد لا تكون المشكلة ظاهرة وواضحة للجميع، لذا فإن الخبرة وحسن التقدير والاجتهاد الصائب تعتبر أمورا حيوية في هذه الحالة، لأن مرحلة التشخيص يجب أن تحدد أهداف التغيير، فبعد تشخيص المشكلة، يجب على الإدارة تحديد الأهداف للمساعدة على توجيه مسار التغيير وتقييم نتائجه، كما يمكن للمنظمة الاستعانة بوسيط تغيير من داخل المنظمة أو خارجها للمساعدة في هذه المرحلة والمراحل اللاحقة، كما يتم إقرار مدى مشاركة الأفراد العاملين بالمنظمة في عملية التغيير.
- 4- **تطوير بدائل واستراتيجيات/أساليب التغيير:** تقوم الإدارة و/أو وسيط التغيير بتقرير أي من استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالا أن تحقق النتائج المرجوة، وهناك ثلاث استراتيجيات مكملية لبعضها البعض ومتراكبة وهي:

¹ - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سابق، ص 286-288.

• تغيير البناء التنظيمي فيتضمن الجهود لتحسين الأداء من خلال تعديل وتغيير

البناء التنظيمي الرسمي، تصميم الوظائف، وعلاقات السلطات... الخ.

• تغيير السلوك وتشمل الجهود الموجهة لتغيير دافعية العاملين ومعارفهم ومهاراتهم

واتجاهاتهم ومن بين الوسائل المستخدمة: التدريب، بناء الفريق، تدريب الحساسية.

• التغيير التقني ويتضمن استخدام فنون وأساليب ومعدات وأجهزة جديدة.

5- تقرير المحددات/الظروف المقيدة: يتوقف اختيار إستراتيجية/أسلوب التغيير على

تشخيص المشكلة، ولكنه يتأثر كذلك ببعض المتغيرات والظروف السائدة في المنظمة ومنها مناخ

القيادة، التنظيم الرسمي وثقافة المنظمة. فمن ناحية أخرى يعتبر دعم الإدارة العليا وتحمسها

للتغيير المقترح أمر ضروري لنجاح التغيير، كما أنه يجب أن يتوافق التنظيم الرسمي مع التغيير

المقترح، وتدخل في ذلك سياسات وفلسفة الإدارة العليا، وتصميم المنظمة، نظام الرقابة، وأخيرا لا

يمكن إغفال دور القيم والمعايير والقواعد السلوكية (ثقافة المنظمة).

6- مقاومة التغيير: على الإدارة أن تدرك بأن مقاومة التغيير أمر طبيعي، ويتوجب عليها

معرفة مسببات المقاومة ومعالجتها.

7- تنفيذ التغيير ومتابعته: وتتضمن هذه المرحلة عنصرين أو بعدين وهما:

○ التوقيت فيعني معرفة متى يتم إحداث التغيير.

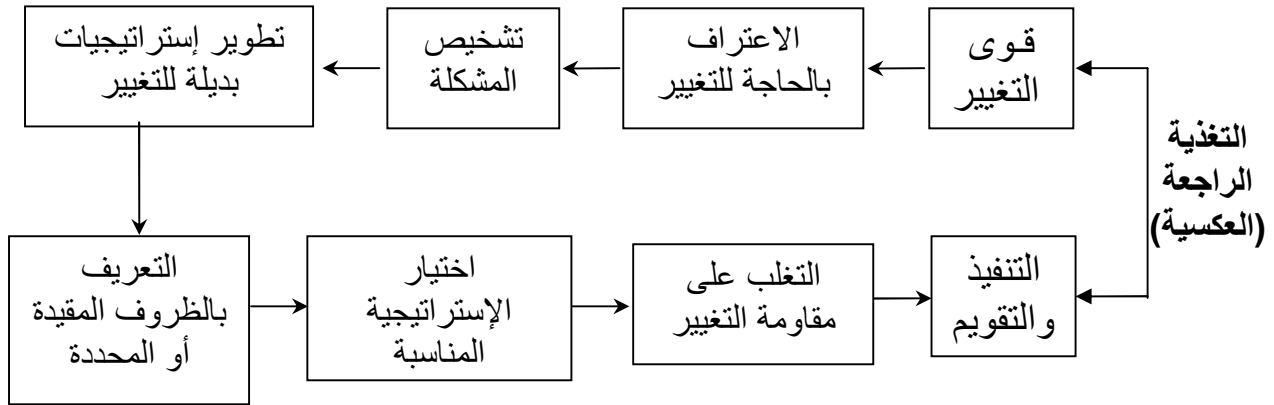
○ النطاق فيشير إلى معرفة مدى أو مقدار التغيير الذي يجب أن يتم، ويتوقف ذلك

على إستراتيجية التغيير، وقد يتم تنفيذ التغيير في جميع أنحاء المنظمة، ويتم تكريسه بسرعة، أو

يمكن تنفيذه على مراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة لأخرى.

أما المتابعة فتهدف إلى توفير معلومات عن التغذية العكسية.

ويمكن تلخيص خطوات نموذج Ivancevich في الشكل رقم (27) التالي:



شكل رقم (27): مراحل عملية التغيير حسب Ivancevich

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 372.

4-1-4-3- نموذج بيكهارد وهاريس Beckhard and Harris

قدم المؤلفان (بيكهارد وهاريس 1987) نموذجاً يهتم بتحفيز التغيير وذلك من خلال ما

يلي:¹

$$\text{Change} = ABC > D$$

A = عدم الرضاء بالحالة المستقرة.

B = المستقبل المرغوب فيه.

C = مسار معين.

D = تكاليف التغيير.

¹ Julia Balogun, veronica Hope Hailey, OP. CIT, P142

واقترح بيكهارد وهاريس¹ أن التغيير سيحدث عندما يكون هناك عدم رضا بالحالة المستقرة، ويدرك الناس مستقبلا مرغوبا فيه ومسارا معيناً لتحقيق هذا المستقبل، ويكون هناك أكثر من تكاليف التغيير، ويعد هذا طريقة محفزة لإدارة التغيير، ويكون هذا مؤثرا، ويقدم مساهمة مرتفعة القيمة لفهمنا كيف ندير التغيير المخطط، فنحن نحتاج أن نقلل تكاليف التغيير، ونحتاج أن نقنع الناس أن الوضع الحالي مثقل بالمشاكل، ونحتاج أن نواجه الناس برؤية مرغوب فيها للمستقبل، وأن هناك وسيلة لتحقيق ذلك.

واقترح بيكهارد وهاريس أن التركيز يكون على المستقبل بدلا من الحاضر يكون مفيدا للأسباب التالية:

- يحل التفاؤل محل التشاؤم.
- يجعل الناس قادرين على تخيل دورهم، وتحسين أدائهم.
- يقلل عدم التأكد، والشعور بعدم الأمن.
- يركز الانتباه بعيدا عن المشاكل مما يجعل التنظيم فعالا.

4-1-5- تنظيم التغيير و عوامل نجاحه

4-1-5-1- تنظيم التغيير:

تقوم الإدارة العليا في المنظمة بتحديد من له سلطة التغيير، وهناك ثلاث بدائل في هذا الصدد، وقبل التطرق إلى هذه البدائل فإننا نحتاج:²

¹ سالي وودوارد وآخرون، إدارة التغيير بنجاح "استخدام النظرية، والخبرة في تنفيذ التغيير"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض: دار المريخ للنشر، 2004، ص 377-378.

² - أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات المدير "إدارة جديدة لعالم جديد"، ط1، الإسكندرية: دار الكتب المصرية للنشر والتوزيع، 2001، ص 46-47.

• لإدارة تتبنى باقتناع فلسفة التغيير المستمر وما يواكبه من استراتيجيات التدريب المستمر، وأهم محاوره التدريب السلوكي الذي يتضمن تدريب العاملين ككل على مهارات الابتكار والتنافس، وتدريب المديرين على تعزيز سلوكيات الابتكار وإدارة المنافسة ليس فقط بين العاملين بالمنظمة كأفراد وفرق عمل بل بين المنظمة ومنافسيها في أسواقها المستهدفة.

• لطراز مختلف من المديرين، مديرون يتحلون بمهارات التفكير الاستراتيجي فيمارسون التخطيط الاستراتيجي. والمعنى ألا يديروا برد الفعل بل يحسنوا قراءة الماضي وتحليل الحاضر لاستشراف المستقبل، مديرون يتحلون بمهارات التفكير الابتكاري، وزرعها في المساعدين والمرؤوسين، نحتاج إلى مديرين يشجعون الابتكار ويكافئون عليه، ومديرين يتذوقون قيمة التفويض والتمكين.

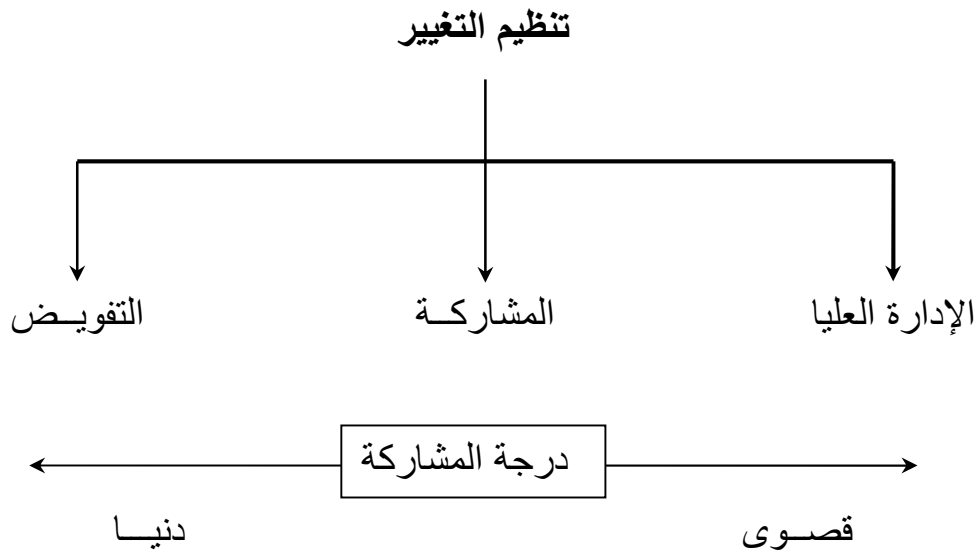
وبالعودة إلى البدائل فإننا يمكن حصرها فيما يلي:¹

- 1- أن تستأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير.
- 2- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير.
- 3- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.
- 4- الاستشاريون.²

وسيتم توضيح البدائل الثلاث الأولى في الشكل رقم (28) التالي:

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 444.

² - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 152



شكل رقم (28): تنظيم التغيير

المصدر: زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 149.

أ- الإدارة العليا:

قد يكون تأثير المديرين في الإدارة العليا بشكل جزئي أو كل السلطات الخاصة بعمليات التغيير، فهم الذين يخططون وينظمون عمليات التغيير ويصدرون كل القرارات المتعلقة بذلك. ويقوم هؤلاء المديرين بالتعرف على المشاكل إما بالاعتماد على خبراتهم الذاتية أو الاسترشاد بالمعلومات والتقارير التي ترد من مرؤوسيه.

ويتم ذلك من خلال مرسوم أو قرار إداري، ويعد هذا اتصال ذو اتجاه واحد من أعلى لأسفل، ويحدد الرئيس أو المدير التغيير الذي سيحدث، ويحدد دور المرؤوسين في إتباع مثل هذا التغيير، ويمتد التغيير الذي يحدث بواسطة الإدارة العليا لكي يؤثر على معظم العناصر المكونة للمنظمة، حيث تميل القرارات الإدارية العليا إلى اتخاذ التغييرات التالية في المنظمة:

○ **تغيير الجماعة:** فمن خلال أنظمة الاتصالات الجماعية كالمقابلات والاجتماعات واللجان، ومن خلال إعادة تشكيل الأقسام والإدارات وجماعات العمل يمكن للإدارة العليا أن تؤثر في تقوية أو إضعاف بعض أجزاء المنظمة بشكل ترغبه.

○ **تغيير الأفراد:** فمن خلال سياسات النقل والتعيين للإدارة العليا من إحلال عاملين مكان آخرين، وذلك بافتراض أن هذا الإحلال سيؤدي إلى تغيير المطلوب في مهارات العاملين وسلوكياتهم، حيث هذا التغيير مطلوب لمواجهة المشاكل.

○ **تغيير هياكل التنظيم:** يضم التغييرات مثل أنظمة التخطيط والرقابة، وإجراءات العمل، الأدوات والآلات، أماكن الإنتاج، الترتيب الداخلي للمكاتب، والهياكل التنظيمية والوظيفية. والملاحظ في هذا البديل أنه يتميز بالسرعة والفعالية في إحداث التغيير، ولكن يعاب عليه أنه قد يواجه مقاومة من المستويات الإدارية الأقل خاصة وإذا كانت هذه المستويات غير جاهزة لتقبل التغيير.

ب- المشاركة:

تقوم الإدارة العليا هنا بإشراك باقي المستويات التنظيمية والعاملين في عملية التغيير، ويعتمد هذا المدخل في التغيير على افتراض أن العاملين والمستويات التنظيمية ذات كفاءة وأهلية للمشاركة، و أنها ذات تأثير قوي على مصير المنظمة، ويتميز هذا المدخل المتكامل والقائم على المشاركة بأن الجميع يكون مسؤول عن التغيير، وسوف تقل احتمالات المقاومة للتغيير نظرا لمشاركة وقبول الغالبية به. وتتم مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي بأحد الشكلين الآتيين:

- **اتخاذ القرار الجماعي:** وتقوم الإدارة العليا هنا بتشخيص المشاكل وتعريفها ودراستها، وتحديد بدائل الحلول، ثم تقوم الإدارة العليا بإعطاء توجيهات إلى المستويات الأدنى بدراسة

هذه البدائل، واختيار البديل المناسب.وهنا يقوم العاملین بدراسة البدائل بجدية واختيار الذي يناسبهم ويحل مشاكلهم.

- **حل المشاكل الجماعية:** يعتبر هذا الأسلوب أحسن وأعمق لأن العاملين لا يقومون فقط بدراسة البدائل واختيار أنسبها، بل يمتد ذلك إلى دراسة المشكلة، وجمع المعلومات عنها وتعريف المشكلة بدقة والتوصل إلى بدائل التصرف والحل المناسب.

ج- التفويض:

تقوم الإدارة العليا بإعطاء اليد العليا لباقي المستويات التنظيمية والعاملين بالمنظمة في سبيل تحديد معالم التغيير المناسب وعلى هذه المستويات أن يضطلعوا بمعظم مهام التغيير من تحديد للمشاكل وبدائل الحلول واختيار الحل المناسب واتخاذ القرارات التي يعتقدون أنها مناسبة لحل مشاكلهم، ويتم التفويض للمستويات التنظيمية والعاملين من خلال الأسلوبين الآتيين:

- **تدريب الحساسية:** حيث يتم هنا تدريب العاملين في مجموعات صغيرة لكي يكونوا أكثر حساسية لسلوك الأفراد والجماعات التي يتعاملون معها، وإكسابهم مهارة التبصر والوعي لما يحدث من حولهم.

- **مناقشة الحالة:** حيث يتم اخذ مشكلة ما لإحدى الإدارات أو الأقسام كحالة واجبة النقاش، ويتم ذلك بغرض إكساب العاملين المهارة على دراسة مشاكلهم.

ويقدم الجدول رقم (07) اختصاراً للعلاقة بين مختلف طرق التغيير المستخدمة باستخدام بعض المعايير:

جدول رقم (07): طرق التغيير المختلفة باستخدام بعض المعايير

معياري التقسيم من يقوم بالتغيير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدي	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	عالي
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر: أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 449.

ويوضح الجدول رقم (07) أن التغيير الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فهو قد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً، إلا أنه فعال من حيث السرعة وإحداث نتائج مباشرة، وأنه غير فعال نسبياً في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبل العاملين وعدم التزامهم من قبلهم به، كما أنه يؤدي إلى انخفاض دافعية وحماس العاملين لأي تجديد أو إبداع بواسطتهم. أما التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي ذلك إلى رضا العاملين المشاركين، وإلى نتائج قوية خاصة في المدى الطويل، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى إبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، أما فيما يخص السرعة فهي منخفضة لاستهلاك جهد ووقت كبيرين من العاملين.

د- الاستشاريون:

تستند عملية التغيير عادة إلى أشخاص إما من داخل المنظمة أو إلى مكاتب متخصصة من خارج المنظمة، وهناك إجماع على أن نجاح برنامج التغيير يعتمد على العلاقة بين الجهة التي تتولى مسؤولية التغيير ومتخذي القرارات داخل المنظمة. وعموما فإن هناك عدة احتمالات للتدخل التي يمكن أن تستخدم في برامج التغيير التنظيمي وهي:¹

1- خبراء التغيير الداخليين (المستشارين الداخليين):

وهم عبارة عن أفراد يعملون أساسا في المنظمة وتتوافر لديهم المعرفة الكافية بالمشاكل المختلفة التي تتعرض لها المنظمة، وهم على دراية أيضا بظروف وإمكانيات المنظمة، وهيكلها التنظيمي، هذا فضلا عن معرفتهم بالأعضاء العاملين في المنظمة، الأمر الذي يجعل من السهل تقبل أفكاره، كما يتميز بالولاء والانتماء إلى تلك المنظمة التي يتعاقد معها بصورة طويلة المدى. ومن جانب آخر إن خبير التغيير الداخلي يبدو غالبا أكثر قربا لوحدة أو جماعة معينة عن الأخرى، وهذا يترتب عليه وجود مقاومة للتغيير من جانب تلك الجماعات التي لا تشتمل عليها حلقة الأصدقاء المقربين لموظف التغيير. ومثل هذه المعرفة من الممكن أن تكون ذات قيمة عند الإعداد والتنفيذ للتغيير.

2- الخبراء الخارجيين (المستشارين الخارجيين):

وينظر إليهم كأفراد عاملين في المنظمة بصورة مؤقتة حيث أنهم مرتبطون فقط بفترة تطبيق عملية التغيير والتطوير المطلوبة، ويمكن الحصول على هؤلاء من أماكن متنوعة مثل المكاتب الاستشارية، المكاتب أو المنظمات التدريبية، معاهد الإدارة. وفي كثير من الحالات يفضل إسناد

¹ - ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 384-386.

كل عملية التغيير من تخطيط وتنفيذ ومتابعة إلى الخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة، للمزايا التالية:

- الخبرة والتخصص في مجال التغيير والتطوير التنظيمي.
 - عدم الارتباط بعلاقات عمل سابقة بالمنظمة ومن ثم يمكنهم الاتصال بكل الوحدات والإدارات والأفراد في المنظمة للحصول على البيانات اللازمة وبدون حرج.
 - الموضوعية والحياد وهذا يترتب عليه القدرة على تشخيص وتحليل المشاكل بدرجة عالية من الدقة وعدم التحيز.
 - تدريب وتعليم أعضاء المنظمة على تحديد المشاكل الإدارية وتشخيصها وتحليلها وكيفية اقتراح الحلول المناسبة لها.
- ومن الأدوار أو الوظائف التي يمكن أن يقوم بها الخبير الاستشاري الخارجي ما يلي:¹
- يقوم الخبير الاستشاري بإشعال فكرة التغيير التنظيمي وأهميتها للمنظمة، ويتم ذلك من خلال تقديمه لمعلومات علمية وتطبيقية عن التغيير التنظيمي وماهيته وأهميته وإمكانية إفادته للمنظمة.
 - **تشخيص المشاكل:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بمساعدة المنظمة في وضع خطة عن كيفية جمع المعلومات، والبيانات المطلوبة، وكيف يمكن أن تشترك أجزاء المنظمة في ذلك، وكيف يمكن تبويب وتفرغ البيانات والمعلومات في جداول وأشكال يسهل فهمها وتساعد على تحديد المشكلة.
 - **وضع الحلول وتصميم أنظمة التدخل:** ويتم ذلك بالاتفاق مع المنظمة على نقاط التركيز والأهداف التي سيتم التعامل معها. هل يغطي التغيير الأفراد والجماعات والهيكل ؟ أم جزء منها،

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 450، 451.

وهل يكون التغيير شامل أو جزئي وبالتدرج؟، ويقوم أيضا الخبير الاستشاري بتقديم مجموعة الأدوات التي سيستخدمها في التغيير، أي هل سيقوم بتعديل هياكل التنظيم؟ أم بإعادة تصميم الوظائف؟ أم تعديل الإجراءات وتبسيط العمل؟ أم تدريب العاملين؟ أم ببناء أنظمة جديدة؟ وغيرها.

- **تقييم ومتابعة التغيير:** وهنا يقوم الخبير الاستشاري بجمع معلومات عن النتائج التي تم تحقيقها، وذلك لتحديد مدى الاستمرار أو التعديل في أنظمة التدخل المستخدمة، كما يقوم بتقييم فعالية التغيير من خلال مؤشرات الربح وانجازات الإنتاج والمبيعات، العلاقات الشخصية، سلوك العاملين، الغياب، الإصابات، ترك العمل وغيرها من النتائج النهائية للمنظمة وللقيام بهذه الأدوار أو الوظائف، فهناك مجموعة من الصفات أو الخصائص الواجب توافرها في الاستشاري الفعال سواء كان داخل أو خارج المنظمة:¹

- مهارات التشخيص: مهارات تشخيص المشكلات المعقدة والمحرجة من خلال التغلغل بعمق داخل المشكلة وتحديد المتغيرات التي تتطوي عليها، وتحديد نطاقها والأطراف المعنية والمتأثرة بها... الخ.
- صفات فكرية/عقلية أخرى مثل القدرة على الملاحظة والاختيار والتقييم للحقائق والقدرة على الاستقراء والاستنتاج، والقدرة على الإبداع والابتكار، وأخيرا القدرة على التعلم بسهولة وبسرعة.
- النضج الفكري والعاطفي مثل تحمل ضغوط العمل وضغوط الآخرين، المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة أثناء فترة الاستشارة، الاعتراف بالخطأ والتعلم من الفشل... الخ.

¹ - أنظر: ثابت عبد الرحمن إدريس، مرجع سابق، ص 390-394.

- الإحساس بالمناخ التنظيمي مثل إدراك وفهم ديناميكية العلاقات التنظيمية في المنظمة، وعلاقات السلطة أو القوة السائدة، والعلاقات السياسية والشخصية الداخلية في المنظمة.
- المعرفة بالعلوم السلوكية خاصة علم النفس وعلم الاجتماع من أجل تفهم سلوك الآخرين وكيفية التأثير فيه، احترام الآخرين، تفهم أسباب الصراعات... الخ.
- مهارات الاتصال كالاتصال الكتابي، الإنصات للآخرين، الرد على الاعتراضات.
- القدرة على التحمل والصبر أي لا يجب أن يصاب بالإحباط بسبب العقبات التي قد تواجهه أثناء التشخيص والعلاج.
- الإحساس بأهمية الوقت.
- الموضوعية وعدم التحيز.
- مهارات التعليم والتدريب (تعليم وتوجيه العاملين في المنظمة والتدريب على أساليب وطرق جديدة).

إن الشيء الملاحظ في الاستشاري الخارجي أنه غالباً ما ينظر على أنه غريب، فعندما يسود هذا الاعتقاد بين العاملين داخل المنظمة فإنه يجب على الخبير الخارجي أن يبني علاقات متقاربة مع متخذي القرارات، نظراً لأنه غالباً ما تكون وجهات نظره اتجاه المشكلات التي تواجه المنظمة مختلفة عن وجهات نظر متخذي القرارات.

4-1-5-2- عوامل نجاح التغيير:

ينبغي توافر عوامل معينة تتيح للقائمين على برامج التغيير التنظيمي في المنظمات فرص النجاح في جهودهم وأهم هذه العوامل ما يلي:¹

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير مما يضمن له الاستمرارية وتحقيق النتائج.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط1، عمان: دار كنوز المعرفة، 2007، ص 45-46.

- توافر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه (توافر الموارد البشرية و المادية والفنية التي تهيب للتغيير وتساعد على تنفيذه).
- وجود خبراء أو وكلاء تغيير (مستشارين) يمتلكون مهارات فكرية وإدراكية وفنية ترتبط بالتغيير، وقد يكون خبراء التغيير من داخل المنظمة أو خارجها.
- إشراك الأفراد والجماعات الذين سيتأثرون بالتغيير في رسم أهدافه والتخطيط له وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع وأسباب التغيير للأفراد العاملين وذلك بتقديم مبررات التغيير كانهخفاض الأرباح، وجود انفصال بين الإدارة والعاملين، عدم القدرة على المنافسة، كثرة غياب العاملين، زيادة معدلات الشكاوي، أسباب بيئية خارجية.
- وضع دليل للتغيير وذلك بتوضيح سرعة التغيير وهيكله وسهولته، وبيان الفوائد المادية والمعنوية التي ستترتب على عملية التغيير للأفراد العاملين.¹

- **الرؤية المستقبلية الداعمة لعملية التغيير:** من الضروري أن تعبر الرؤية المستقبلية عن عملية التغيير المطلوب ، و الرؤية المستقبلية الواضحة المعبرة تمثل المحفز الرئيسي لعملية التغيير كونها تسمح بتحديد المسار الذي تسير فيه و الهدف الذي تريد الوصول إليه ومدى السرعة المطلوبة لعملية التغيير. و الرؤية يجب أن تعكس عنصرين أساسيين هما: الحافز أو الدافع، و التوجيه وذلك كما يلي:²

1- الحافز أو الدافع: يجب أن تكون الرؤية قادرة على حفز و حث الأفراد على زيادة طاقاتهم و نشاطهم، لذلك يجب أن تتصف الرؤية بما يلي:

- الجاذبية: عندما يستمع إليها الأفراد تجذب انتباههم ، و تثير اهتمامهم.
- سهولة الفهم: بمجرد وصولها إلى الأفراد يستوعبونها و يفهمون المقصود منها.

¹ Benoît Grouad, Francis Meston, op.cit, P05

² دانا جانس روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص 129-130

• المنظور الواعد: يجب أن تعبر الرؤية عن صورة جديدة لمستقبل جديد واعد، و أن تكون جديدة في مضمونها.

• الصدق: حيث يجب أن يشعر الأفراد أن هذه الرؤية صريحة و صادقة و تستجيب للمناخ و اللغة السائدة في المنظمة.

2-التوجيه: يجب أيضا أن تتضمن الرؤية التوجيه أو الترجمة التامة لما يجب القيام به

لتحويل هذه الرؤية إلى حقيقة فعلية، لذلك يجب أن تكون:

- عملية: أي اتفاقها و ملاءمتها مع الممارسات اليومية.
- قابلة للتحقيق: إمكانية تحقيقها في الواقع العملي .
- مستقرة: أي قدرتها على الاستمرار لفترة طويلة من الوقت.
- واقعية: بمعنى أن تكون قوية في مضمونها، ولا تتضمن كلمات براقية أو شعارات تختفي بمجرد الإعلان عنها.
- لها هدف معين تسعى الوصول إليه.

- عدم إغفال دور التنظيمات غير الرسمية لما لها من تأثير على سلوك الأفراد.
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيمية بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.

4-2- مقاومة التغيير:

تعتبر إدارة التغيير من أصعب الأمور التي على المشتغل بالإدارة التعامل معها وذلك لسبب بسيط، وهو أن الناس يفضلون ما اعتادوا عليه، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، لأن الناس يروا منه تهديدا لأنماط علاقات وأساليب

قائمة ويخشون أن يمس مصالحهم، وقد يتحول هذا الشعور إلى مواقف عدائية وعنيفة قد تصل أحيانا إلى فشل المنظمة في تحقيق أهدافها.

ولغرض نجاح عملية التغيير يتطلب الأمر معرفة عوامل مقاومة التغيير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح خاصة في الحالات التي يتم التخطيط مسبقا لها. وبناء على هذا سوف نتطرق إلى مفهوم مقاومة التغيير، ومصادرها، أسبابها، ومختلف الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة للتعامل معها.

4-2-1- طبيعة ومفهوم مقاومة التغيير:

4-2-1-1- طبيعة مقاومة التغيير:

بالرغم من أهمية التغيير للمنظمات بل أنه أصبح صفة ملازمة ومطلبا رئيسيا لكثير من المنظمات التي تسعى للتميز والنمو، إلا أنه يواجه مقاومة من قبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة لأسباب عديدة ومختلفة، وفي هذا الصدد يصف Mc Crimmon مقاومة العاملين للتغيير بأنه المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات في جميع أنحاء العالم، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات على التطور والتقدم.¹

ومن طبيعة مقاومة التغيير أنها لا تظهر بأسلوب موحد، فقد تكون المقاومة ظاهرة وواضحة وسريعة، أو قد تكون مؤجلة، ومن السهل للإدارة التعامل معها في حالة ما إذا كانت ظاهرة وسريعة مثل حالة إدخال تغيير، يستجيب العاملون بسرعة عن طريق الشكاوي أو تخفيض الإنتاجية أو التهديد بالإضراب، وغيرها من الأساليب. ولكن التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة هو إدارة المقاومة غير الظاهرة والمؤجلة، إذ أن المقاومة غير الظاهرة أكثر خطورة من المقاومة

¹ - سامي عبد الله البا حسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، الشارقة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص 83.

الظاهرة والتي تظهر على شكل عدم الولاء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الأخطاء في العمل، زيادة الغيابات بسبب المرض، وبنفس الأسلوب فإن تأخر رد الفعل يجعل من الصعب الربط بين المقاومة ورد الفعل تجاهها، فقد يؤدي التغيير إلى الحد الأدنى من ردود الفعل في وقت التغيير، ولكن المقاومة لا تظهر إلا بعد أسابيع، أو أشهر أو حتى سنوات، أو قد يحدث أن تغييرا واحدا بسيطاً من الممكن أن يكون تأثيره قليلاً، ولكنه يصبح فيما بعد تتراكم ردود الفعل اتجاهه. وفي الواقع، فإن الذي يحدث هو تأجيل ردود الفعل وتراكمها، والذي يظهر هو استجابة لتراكمات نتيجة لتغييرات سابقة.¹

4-2-1-2- مفهوم مقاومة التغيير:

من يقول التغيير، يقول مقاومة التغيير، والمقاومة من أصل لاتيني معناها Resistere تعني التوقيف، وكانت تنسب في البداية لبعض الأشياء المتعلقة بالفيزياء والكهرباء.² أما المقاومة بالنسبة للفرد في العلوم الإنسانية فهي أكثر سلباً، ويعتبرونها وسيلة يتم استعمالها من أجل رفض الانصياع أو الطاعة لأمر ما، العصيان، التمرد، المعارضة، الامتناع. أما بالنسبة للمنظمة فتعني العقلة، الكبح، عائق، وبالتالي فالمقاومة التنظيمية تعني كل شيء يمنع نظام جديد أكثر تنظيماً.³

وبالعودة إلى مقاومة التغيير فيمكن تعريفها كما يلي:

تعريف 01: تعني مقاومة التغيير: «امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم».⁴

¹ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، ط 1؛ عمان: دار الشروق، 2003، ص 351.

² - Céline Bareil, La résistance au changement « Synthèse et critique des écrits », Hec Montréal : centre d'études en transformation, cahier n° 04-10, Août 2004, p 02.

³ - Ibid, p 03.

⁴ - محمود سلمان العميان، مراجع سابق، ص 3545.

تعريف 02: تعني مقاومة التغيير أيضا: «وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة أنه ضروري لتحسين مستوى الأداء، وزيادة فاعلية المنظمة».¹

تعريف 03: وتعني أيضا: «ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم».²

تعريف 04: حسب Gosselin & Dolan فمقاومة التغيير هي: «موقف أو سلوك فردي أو جماعي واع أو غير واع، يحدث عند وجود أو ظهور فكرة التحول».³

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن الأفراد يقاومون التغيير إلى درجة كبيرة لاعتقادهم بأنه يحمل معنى التهديد والتحدي لما يؤمنون به.

4-2-2 - مصادر و أسباب ووسائل مقاومة التغيير وأنواع المقاومين له:

يعتبر Lawrence أن طبيعة الأفراد تقبل التغيير كأمر طبيعي في حياتنا، وما يرفضه الأفراد هي الإجراءات التي يمر بها التغيير، والأساليب المستخدمة في ذلك، والظروف المحيطة بهذا التغيير، وكذلك أثره على العلاقات الاجتماعية في المنظمة.⁴

4-2-2-1 - مصادر مقاومة التغيير:

هناك مصدرين لمقاومة التغيير وهما:⁵

- مقاومة الفرد.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 399.

² - خليل محمد حسن الشماخ، خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 385.

³ - Céline Bareil, op. cit., p 03.

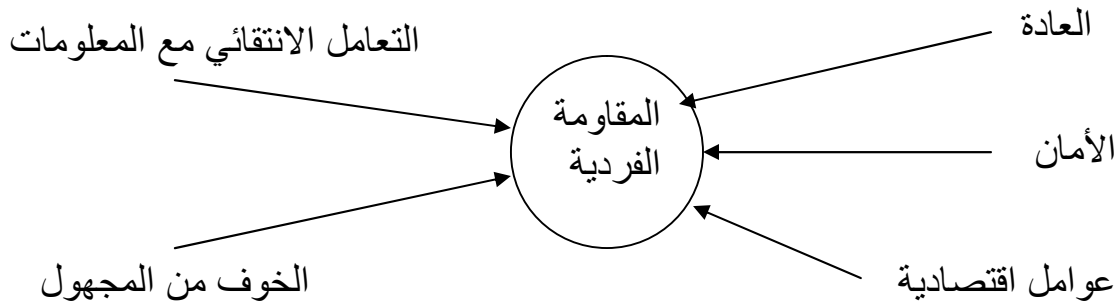
⁴ - Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, La résistance au changement, 9^{ème} conférence internationale de management stratégique, Montpellier, 24-25-26 Mai 2000, p 04.

⁵ - ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 352-355.

• المقاومة المنظمة.

4-2-2-1-1- مقاومة الفرد:

المصادر الفردية لمقاومة التغيير سببها الخصائص الأساسية للفرد مثل المدركات، الشخصيات، والحاجات، وفيما يلي نتطرق إلى خمس مصادر لمقاومة التغيير من قبل الأفراد والشكل رقم (29) يبين ذلك.



شكل رقم (29): المصادر الفردية المؤدية لمقاومة التغيير

المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 352.

○ **العادة:** إننا كبشر نخلق عاداتنا وذلك بسبب تعقيد الحياة، إذ لا نأخذ بعين الاعتبار المدى الكامل من الخيارات لمئات القرارات التي علينا اتخاذها يوميا، وللتوافق مع هذا التعقيد في الحياة فإننا نعتمد العادة أو الاستجابة المبرمجة، ولكننا حينما نواجه بالتغيير، فإن هذا الميل للاستجابة بطرقنا المعتادة تصبح مصدرا للمقاومة. ومثال ذلك حينما ينتقل قسمك إلى مكتب جديد في بناية أخرى، فإن ذلك يعني تغيير العديد من العادات مثل النهوض صباحا مبكرا، المرور بشوارع جديدة، إيجاد مواقف سيارات جديدة، التكيف مع الترتيب الجديد للمكتب وغيرها.

○ **الأمان:** الأفراد الذين لديهم حاجة عالية للأمان من الممكن أن يقاوموا التغيير، بسبب أنه يهدد شعورهم بالأمان، فحينما أدخلت شركة فورد الروبوتات في العمل، أدى ذلك لتخوف العديد من العاملين، بسبب أن ذلك يهدد شعورهم بالأمان.

○ **عوامل اقتصادية:** مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر.

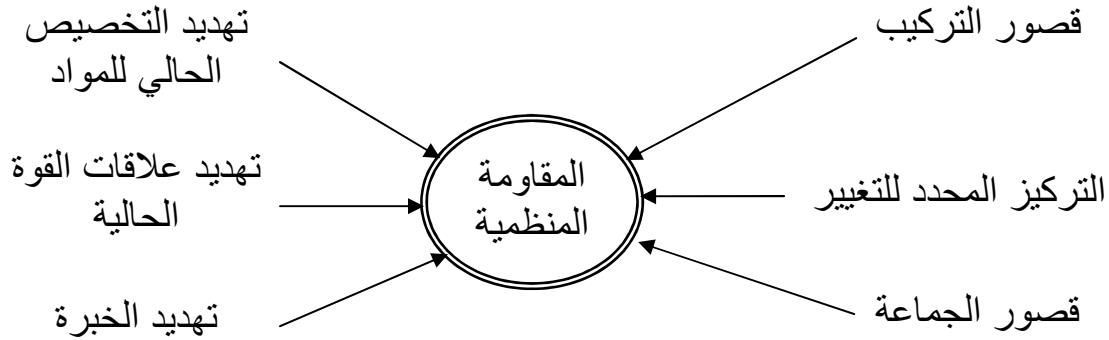
○ **الخوف من المجهول:** يؤدي التغيير إلى الغموض وعدم التأكد بدلا مما هو معروف، ومثال على ذلك عند إدخال إدارة الجودة الشاملة يعني أن على عمال الإنتاج تعلم العمليات الإحصائية الجديدة، وتقنيات السيطرة فإن البعض منهم يتخوف من عدم قدرته على التعامل مع العمليات الجديدة، ولذلك يظهر لديهم اتجاه سلبي نحو إدارة الجودة الشاملة، أو يكون سلوكهم غير وظيفي إذا تطلب منهم استخدام التقنيات الإحصائية.

○ **التعامل الانتقائي مع المعلومات:** إن الأفراد يشكلون عالمهم الخاص اعتمادا على مدركاتهم، وحينما يخلقون عالمهم الخاص، فإنهم يقاومون التغيير. وبذلك فإن الأفراد يتعاملون مع المعلومات بشكل انتقائي لكي يحافظوا على إدراكهم، إنهم يسمعون ما يرغبون بسماعه ويهملون المعلومات التي تتحدى عالمهم الخاص.

4-2-2-1-2 - المقاومة المنظمة:

يمكن إرجاع مصادر مقاومة المنظمات للتغيير إلى ستة مصادر أساسية والشكل رقم (30)

يوضح ذلك:



شكل رقم (30): مصادر مقاومة المنظمة للتغيير
المصدر: ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 354.

■ **قصور التركيب:** تمتلك المنظمات آليات خاصة لتحقيق الثبات، إذ أن عملية الاختيار مثلا، تؤدي لاختيار أشخاص بمواصفات معينة، والتخلي عن أشخاص آخرين لا تتوفر لديهم هذه المواصفات. كما أن تقنيات التدريب والتنشئة الاجتماعية تعزز متطلبات محددة للدور والمهارات. كما تؤدي الرسمية لتحديد مواصفات العمل، والقواعد والإجراءات التي يجب على العاملين الالتزام بها، أما الأفراد الذين يتم استخدامهم للعمل في المنظمة فيتم اختيارهم لكي يتوافقوا مع المنظمة، ومن ثم تشكيلهم وتوجيههم لممارسة السلوك بطريقة محددة. وحينما تواجه المنظمة بالتغيير، فإن هذا القصور التركيبي يؤدي لمقاومة التغيير والمحافظة على الثبات.

■ **التركيز المحدود للتغيير:** تتكون المنظمات من عدد من الأنظمة الجزئية المعتمدة على بعضها، وبذلك لا يمكن تغيير أحد الأنظمة الجزئية بدون التأثير على الأنظمة الجزئية الأخرى. وإذا ما غيرت الإدارة مثلا: العمليات التكنولوجية بدون مرافقة ذلك بتغيير التركيب ليتوافق مع ذلك

التغيير، فإنه لا يحتمل قبول التغيير التكنولوجي. وبذلك فإن التغيير المحدود في الأنظمة الجزئية يبطل مفعوله من قبل النظام الأكبر.

■ **قصور الجماعة:** في حالة رغبة الأفراد بتغيير سلوكهم، فإن معايير الجماعة تؤدي لتحديد ذلك التغيير، فالشخص الذي يكون عضوا في النقابة مثلا قد يرغب بقبول التغيير في عمله بناء على مقترحات الإدارة، ولكن إذا ما كانت معايير النقابة تنص على مقاومة التغيير الذي يتم من قبل طرف واحد، فإن ذلك يؤدي لمقاومة التغيير.

■ **تهديد الخبرة:** إن تغيير النماذج التنظيمية قد يهدد خبرة الجماعات المتخصصة، حيث أن إدخال الكمبيوتر الشخصي اللامركزي الذي يسمح للمدراء من الدخول إلى المعلومات بشكل مباشر خلال المجرى الرئيسي للمنظمة، يعتبر أحد الأمثلة على التغيير الذي واجه مقاومة شديدة من قبل العديد من أقسام أنظمة المعلومات في عام 1980، وذلك بسبب أن لامركزية الاستخدام النهائي لهذا الكمبيوتر كان يشكل تهديدا للمهارات المتخصصة للعاملين في الأقسام المركزية لنظم المعلومات.

■ **تهديد العلاقات الثابتة للقوة:** إن أية عملية إعادة توزيع لصلاحيات اتخاذ القرار، يمكن أن تؤدي لتهديد العلاقات الحالية للقوة داخل المنظمة. حيث أن تطبيق أسلوب المشاركة باتخاذ القرار، أو فرق العمل المدارة ذاتيا، هو نوع من التغيير الذي ينظر إليه على أنه تهديد من قبل المشرفين، أو مدراء الإدارة الوسطى.

■ **تهديد التخصيص الحالي للموارد:** الجماعات العاملة في المنظمة والتي تسيطر على حجم كبير من الموارد، غالبا ما تنتظر إلى التغيير على أنه تهديد لها، فهي ترغب باستمرار الأسلوب الحالي، إذ أن التغيير قد يعني تقليص موازنتها أو تقليص عدد العاملين فيها. وبذلك فإن هؤلاء

الذين يحققون أكبر فائدة من تخصيص الموارد الحالية غالبا ما يشعرون بالتهديد نتيجة للتغيرات التي تؤثر على عملية التخصيص المستقبلية للموارد.

ومن خلال مصادر مقاومة التغيير الفردية والمنظمية، يمكن حصر العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير بالنقاط التالية:¹

أ- فرض التغيير على الأفراد والجماعات وهنا يكون مثيرا للمعارضة لأنهم يرون تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.

ب- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة عن التغيير.

ج- تشكل رأي جماعي ضد التغيير حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، وذلك لأن تأثير التغيير على الجماعات، أكبر من تأثيره على الأفراد.

4-2-2- أسباب مقاومة التغيير:

يشير Kotter و Schlsinger إلى أربعة حقائق مركبة كلاسيكية التي تفسر موقف الفرد اتجاه مقاومة التغيير وهي:²

1- المصلحة الفردية أي أن الفرد يميل دائما إلى تحقيق مصالحه الشخصية على حساب المصلحة العامة للمنظمة.

2- نقص الثقة وجهل نوايا التغيير على نحو واسع ويتأثر بخبرتهم السابقة للتغيير الشيء الذي يدفع الأفراد إلى المقاومة.

3- عدم القدرة على تطوير كفاءاتهم وسلوكهم الجديد.

¹ محمد بن يوسف النمران العطيات، مرجع سابق، ص 114.

² Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, op. cit., p 04-05.

4- يقاومون التغيير لأن الأفراد ينظرون ويقيمون إجراءات التغيير عكس مدرائهم.

أما Kanter (1985) يرجع أسباب مقاومة التغيير إلى ما يلي:

1- فقدان المراقبة والمتابعة أي أن التغيير يمس الأفراد فقط وليس كل المستويات.

2- كثرة عدم التأكد نظرا لنقص المعلومات والتي تؤثر على العمليات الحالية والمستقبلية.

ومن خلال هذا يمكن حصر أسباب مقاومة التغيير فيما يلي:¹

- إن الفرد غالبا ما يقوم بمعالجة مشكلاته الشخصية بطريقة معينة ومتكررة، أصبحت بمثابة العادة، وفي ضوء ذلك فإنه لا يستطيع بسهولة أن يتنازل عن أو يستبدل الصيغ الحياتية المألوفة لديه بصيغ أخرى أو جديدة غير مجربة بعد. وهذا ما يدعوه لمقاومة التغيير بقوة، لأن التغيير سيؤدي إلى تبديل مجرى حياته بشكل أو بآخر كما سيؤدي إلى تبديل معالجته للمشكلات أو الظواهر العامة سواء في العمل أو المجتمع.

- يميل الفرد غالبا إلى تذكر الماضي وما ينطوي عليه من صور بنوع من الحنين لأنه يعكس بطبيعته واقع الأمن و الاستقرار الذي عاشه، و لذلك فهو يميل إلى مقاومة التغيير نظرا لما ينطوي عليه المستقبل من إبهام وغموض ومتغيرات ليست للفرد أية تصورات واضحة عنها.

- غالبا ما يعتقد الأفراد بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أو بدنية أكبر من السابق، وهذا ما سيحملهم عناء أو جهدا كان من الممكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب.

- الانتماءات الخارجية حيث تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن

تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ.²

¹ خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 386.

² محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 356.

- وغالبا ما تنشأ مقاومة التغيير من طرف المتعاملين مع المنظمة، نظرا لأنهم يرون أن التغيير الذي سوف تطبقه المنظمة يمس بمصالحهم، أو أن تطبيقه ليس في أوانه.¹

ويمكن جمع الأسباب التي أشار إليها كل من Newstrom, Davis, Kreitner,

Schermerhorn فيما يلي:²

- المفاجأة والخوف من المجهول.
- مناخ عدم الثقة.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- توقيت سيئ.
- الافتقار للموارد.
- تهديد مصالح ومزايا مكتسبة (فقدان المركز أو الأمن الوظيفي).
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- إرباك التقاليد الثقافية و/أو العلاقات الاجتماعية (نقل الموظفين وترقياتهم يربك العلاقات الاجتماعية).

أما Davis و Newstrom فيميزان بين ثلاث أنواع من المقاومة تتفاعل مع بعضها

البعض، وينشأ عنها الاتجاه العام للموظف نحو التغيير، والجدول رقم (08) يوضح ذلك:

- 1- عوامل منطقية: تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة.
- 2- عوامل نفسية: تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات.
- 3- عوامل اجتماعية: تعتمد على مصالح وقيم التغيير.

¹ Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, op. cit, p 05.

² أنظر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 386-387.

جدول رقم (08): تفاصيل الأنواع الثلاثة لمقاومة التغيير

العوامل المنطقية	العوامل النفسية	العوامل الاجتماعية
1- الوقت المطلوب للتكيف.	1- الخوف من المجهول.	1- التحالفات السياسية .
2- الوقت الإضافي لإعادة التعلم.	2- عدم التسامح مع التغيير	2- القيم المضادة للجماعة.
3- احتمالات نشوء ظروف غير مرغوبة.	3- عدم الميل نحو الإدارة أو وسيط التغيير	3- نظرة ضيقة تهتم فقط بمصلحة الجماعة.
4- تكاليف التغيير	4- الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.	4- الحفاظ على مصالح مكتسبة
5- التساؤل حول الجدوى الفنية للتغيير		5- الرغبة في المحافظة على العلاقات الراهنة.

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 387.

ويبرز Kinicki, Kreitner علاقة نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومة التغيير. ففي التكيف مثل إدخال أسلوب عمل مألوف تكون مقاومة التغيير منخفضة. وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي مثل إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة. وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدّها في حالة التغيير الإبداعي الجذري مثل إدخال أسلوب جديد لنشاط أو مجال عمل المنظمة.

4-2-3 وسائل مقاومة التغيير:

يمكننا أن نطلب من الأفراد أن يتغيروا، ولكننا إذا فشلنا في إعادة تصميم الهياكل والأنظمة المحيطة بهم لتتوافق مع واقع التغيير، فعندها تعود العادات السلوكية القديمة للظهور ثانية، وتطغى على السلوكيات الجديدة التي قد تذهب كأن لم تكن، حيث أنه إذا لم يتم تغيير نظم التوجيه وأساليب القيادة والأجواء المحيطة بالعمل والأمور التقنية والسياسات الأخرى، فإن كل هذا سوف

يجذب الأفراد إلى الوراء، أي إلى حيث كانوا قبل المباشرة بعملية التغيير¹. ومن الوسائل التي يستعملها المقاومون للتغيير ما يلي:²

- 1- لا توجد أهداف واضحة لهذا التغيير.
- 2- هذا التغيير يخدم مصالح شخصية.
- 3- لا نملك الطاقات البشرية والمادية اللازمة للتغيير.
- 4- هذا التغيير سيخرب عملنا، فلا نحن قد حافظنا على إنجازاتنا ولا نحن حققنا شيئاً في المستقبل.
- 5- هذا التغيير مثالي وغير واقعي.
- 6- هذا التغيير جيد ولكن وقته ليس الآن، أو نحن بحاجة إلى وقت لدراسة هذا التغيير وتحقيقه.
- 7- هذا التغيير سيحدث فوضى لدى العاملين.
- 8- هذا التغيير مخالف للمبادئ أو الأصول التي قمنا عليها.
- 9- إن الذين يقودون التغيير مشكوك فيهم وبمعنى آخر القيام بمهاجمة القادة بدلاً من مهاجمة التغيير ذاته.
- 10- دعونا نجرب هذا التغيير على نطاق ضيق فإن نجح عممناه.
- 11- هذا التغيير فيه استخفاف بالإنجازات والقيادات السابقة.

¹ - طارق السويدي، منهجية التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2001، ص 60.

² - علي الحمادي، مقاومة المقاومة (30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة)، <http://www.islammemo.com/management.htm>، 30 أكتوبر 2008، على الساعة 23:58:18

12- هذا التغيير لم يجرب في مكن آخر، أو جرب وفشل، وإن كان قد نجح فبتم التركيز على الفرق بين واقعنا والواقع الآخر.

13- إن المقصود من هذا التغيير هو التخلص من بعض القيادات السابقة.

14- أنتم تريدون التجريب، ونحن لسنا محطة تجارب.

15- دعونا ندرس الأمر من جديد، ثم دعونا نتشاور.

16- لنؤجل الأمر حتى الدورة أو السنة القادمة.

17- استعمال أساليب أقل قيمة (الكذب، الإشاعات... الخ).

18- اللجوء للاضطرابات أو القرارات المقيدة أو نشر الفوضى.

19- الانقلابات أو العزل.

20- التصفيات الجسدية أو المعنوية.

4-2-2-4- أنواع المقاومين للتغيير:

يجب على القائم بعملية التغيير أن يتعرف على أنواع المقاومين وأساليب تعاملهم مع

التغيير حتى لا تفشل عملية التغيير ويمكن تلخيص هذه الأنواع فيما يلي:¹

1- المتجارب: وهو الذي يدعي أن عنده تجربة وخبرة طويلة، وأن تجربته أثبتت فشل هذه

الفكرة التغييرية.

2- المتسائل: وهو الذي يوجه الأسئلة الكثيرة بطريقة ملتوية، مع التركيز على الأسئلة التي

تتناول أمورا هامشية جزئية، حتى يبين فشل المشروع التغييري.

3- المتسلق: وهو الذي يحاول التسلق إلى القيادات العليا والوصول إلى متخذي القرار، ثم

يقيم معهم العلاقات الاجتماعية المتميزة، وعندها يستغل هذه المكانة في التآمر على

¹ - أنظر: علي الحمادي، مرجع سابق، بدون صفحة.

الفكرة التغييرية ومقاومتها، وذلك عن طريق إقناع القيادات العليا بعدم قبول هذه الفكرة لعدم صلاحيتها.

4- **المعمّم:** وهو الذي يجعل من الحادثة الفردية ظاهرة عامة، حيث يضخم الأخطاء الصغيرة والقليلة، ويوهم الآخرين بأن المشروع بأكمله فاشل.

5- **الثرثار:** وهو الذي يكثر الكلام والحوار والتعليق دون أن يترك للمغير فرصة للحديث.

6- **الملتقط:** وهو الذي يحسن الاستماع إلى المغير، ويحاول أن يلتقط بعض الكلمات أو العبارات التي يتلفظ بها المغير والتي تخدم مقاومته ومعارضته للتغيير المطلوب، ثم يكتفي بهذه الكلمات ليثبت أن المشروع غير كامل وفيه ثغرات كثيرة بدليل ما تلفظ به المغير.

7- **المركّب:** وهو الذي يحاول الاستفادة من جميع الكلمات والعبارات والآراء والمواقف والمشاهد، ويركّب بعضها على بعض ليثبت أن مشروع التغيير فاشل.

8- **المسوّف:** وهو من أخطر أنواع المقاومين، وهو الذي ربما يمدح المشروع التغييرية، ويثني على صاحبه، ولكنه يعقب فيقول: إن وقت المشروع ليس الآن، أو ينبغي تأجيله إلى السنة القادمة.

9- **المتلاعب:** وهو الذي يتعامل بوجوه عدة، ويظهر غير ما يبطن.

10- **المشاجر:** وهو الذي يقاوم العملية التغييرية ويقضي عليها عن طريق المشاجرة والعراك.

11- **المنسحب:** وهو الذي يعبر عن مقاومته بالانسحاب والخروج من المكان الذي يناقش فيه مشروع التغيير، مما يسبب توتر لدى الآخرين، أو يفض الاجتماع لعدم اكتمال النصاب.

12- **الذاتي:** وهو الذي لا يفكر إلا في ذاته، ولا يريد إلا ما يخدم مصلحته الشخصية، ومن ثم فقبوله للفكرة التغييرية أو رفضه، تتوقف على مدى تحقيق مصالحه.

13-المواجهة: وهو الذي يواجه مباشرة صاحب الفكرة التغييرية، ويشوه صورته عند الجميع

وذلك لأن زعزعة الثقة بصاحب التغيير هو في الحقيقة زعزعة الثقة في التغيير نفسه.

14-المساوم: وهو الذي يتفاوض مع المغير ويساومه في تغييره بحيث يصلان إلى حل وسط

أو حل يشوه التغيير ويخرجه عن جوهره.

15-التآمر: وهو صاحب النفسية التآمرية التي لا تنتظر إلا بمنظار التآمر، فيظن أن

الآخرين يتآمرون عليه في مشاريعهم التغييرية، لذا فهو يتآمر عليهم كما يتآمرون عليه.

4-2-3- تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير وردود أفعال من يتأثرون بالتغيير

4-2-3-1- تحليل قوى الدفع أو الرفض للتغيير:

إن تحليل قوى الدفع باتجاه التغيير وقوى رفض أو مقاومة التغيير يمثل مدخلا مهما لدراسة عملية التغيير بشكل متعمق بهدف إنجاحها وتقليل المقاومة لها. إن قوى التغيير تعتقد أن فرصا كبيرة ومواتية تحصل عليها المنظمة جراء تحقيق مثل هذه التغييرات فهم يمثلون قوى محفزة لإدخال التغيير ومتابعة تنفيذه ونجاحه. وفي الطرف الآخر تمثل قوى مقاومة التغيير مجموعة من العقبات والمعوقات المختلفة لإجراء عملية التغيير. وبالتالي فعلى الإدارة عندما يتم إحداث تغيير معين أن تحلل كلا الفرقين لكي تعرف لمن ستكون الغلبة والقوة. فقد تكون القوى المحبذة والداعمة للتغيير لديها القوة الكافية لجعل التغيير حقيقة واقعة ويتم تنفيذه والانتقال من الحالة السابقة إلى الحالة الجديدة، أو قد تكون قوى مقاومة التغيير هي القوى الفاعلة والمؤثرة وبالتالي يتطلب الأمر تخفيف هذه المقاومة لغرض إحداث التغيير المطلوب. وقد تستخدم الإدارة أسلوبين لإحداث التغيير في إطار هذا التحليل هما تدعيم القوى الدافعة للتغيير وتقليل قوى مقاومة التغيير، وعادة ما يفضل

استخدام أسلوب تقليل مقاومة التغيير لأن تدعيم القوى الدافعة قد يأتي بنتائج سلبية لأنه قد يولد تعزيز لمقاومة التغيير بشكل كبير.¹

4-2-3-2- مراحل ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير:

إن عملية خلق مشاعر عدم الرضا عن الوضع الحالي يمكن أن تمثل طريقة فعالة لبدء عملية التطبيق، فغالبا ما تكون هي الخطوة الأولى الضرورية للتخلص من العادات والتصرفات الروتينية، كما أنها تشجع الأفراد على إظهار مشاعر عدم الرضا عن الوضع الحالي، وتقلل من ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير والتي تمثل نوع من المقاومة، ويتم خلق مشاعر عدم الرضا عن طريق:²

1- تضخيم أحد مصادر التهديد الخارجية: وذلك بلجوء الإدارة إلى استخدام بعض الأنشطة

الخاصة بالمنظمات المنافسة لإظهار سلبية منظماتها، واستخدام هذه المصادر بوصفها مصادر تهديد جوهري، وإيضاح ما يمكن أن يحدث في حالة عدم التغيير.

2- النقد الذاتي: وذلك للحرص أن تكون قدوة للآخرين ومتابعة ما يحدث.

3- استقصاءات العاملين: استخدام الاستقصاءات الدورية للتعرف على مجالات عدم الرضا

والأداء للممارسات المميزة، وإشراك أكبر عدد ممكن من الأفراد في المنظمة في إعداد وتنفيذ الاستقصاءات، والتعامل مع النتائج بذهن متفتح ومرن.

4- أسلوب الباب المفتوح: وذلك لتشجيع الأفراد على التعبير عن وجهات نظرهم الانتقادية،

والإنصات إلى شكاويهم وإتاحة الفرصة لهم للتصرف والتغيير.

5- لقاءات عرض الشكاوي: وذلك بتنظيم لقاءات لمناقشة موضوعات محددة مثل التهديدات

الخارجية، أو تطوير أحد المنتجات، ومن ثم جمع الأفكار التي تثار.

¹ - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 400.

² - دانا جاسين روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص 205-206.

6- وضع الأفراد في مواقف جديدة: وذلك بتشجيع التحرر والقيام بعمل مختلف تماماً مثل

القيام بأدوار جديدة أو تغيير المسؤوليات أو الانتقال إلى مكان جديد بالمنظمة.

7- استخدام المستشارين الخارجيين ثم يتم مناقشة النتائج معهم.

8- افتعال الأزمات: يتم افتعال الأزمة عند الضرورة، إلا أن خطورة هذه العملية في حالة

الفشل سوف يؤثر على مصداقية الإدارة مع الأفراد.

9- التعرف على انتقادات الزبائن: وذلك بتنظيم لقاءات معهم للتعرف على انتقاداتهم

للمنظمة وتشجيعهم على إبداء الرأي ووجهات النظر بحرية تامة.

وبالرغم من عملية خلق عدم الرضا عن الوضع الحالي، إلا أن بعض الأفراد لا يعيرون لها أهمية،

وهذا ربما نظراً لأن التغيير سوف يلحق بهم ضرراً أو يكونوا أكثر تأثراً عن الآخرين، وبالتالي يمكن

التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال اتجاه التغيير وهذه المراحل هي:¹

1- الصدمة **Shock**: وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف.

2- عدم التصديق **Disbelief**: وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور

التغيير.

3- الذنب **Guilt**: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

4- الإسقاط **Projection**: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.

5- التبرير **Rationalization**: وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.

6- التكامل **Integration**: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد

أو النظام.

¹ - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 438.

7- **القبول Acceptance**: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

ومثال على ذلك: تغيير رئيسك المباشر، وعدم وجود اسمك في كشف الحوافز بالرغم من وجود أسماء كل الزملاء، ووفاة شخص عزيز لديك، ستجد أنك تمر تقريبا بمعظم الخطوات المذكورة أعلاه.

4-2-4 - استراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير

يمكن حصر استراتيجيات المنظمات للتعامل مع مقاومة التغيير فيما يلي:¹

○ **التعليم والاتصال Education and Communication**: هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير، بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

○ **المشاركة والاندماج Participation and Involvement**: إن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بتنفيذ التغيير، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الإستراتيجية تتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فهي تستغرق وقتا طويلا.

¹ - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 358-359.

○ **التسهيل والدعم Facilitation and Support:** تقوم هذه الإستراتيجية على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا بالإضافة إلى تكلفتها العالية.¹

○ **التفاوض والاتفاق Negotiation and Agreement:** تستخدم هذه الإستراتيجية عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها إستراتيجية سهلة نسبيا لتجنب المقاومة، أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

○ **الاستغلال واختيار الأعضاء Manipulation and Co-optation:** وبموجب هذه الإستراتيجية يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير. وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير كافية، أما سلبياتها فإنها قد تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

○ **الإكراه الظاهر وغير الظاهر Explicit and Implicit coercion:** وبموجب هذه الإستراتيجية يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية، أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأيضا عندما يمتلك القائمون بالتغيير قوة كبيرة. وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها القدرة على

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 43-45.

التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلو من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من القائمين بالتغيير وظهور ما يسمى بالمقاومة الباطنة. ويمكن تلخيص كل ما سبق في الجدول رقم (09) التالي:

جدول رقم (09): إستراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

الإستراتيجية	المواقف التي تستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم والاتصال	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت إذا كان عدد الأفراد كبير.
المشاركة والاندماج	عند وجود مقاومة كبيرة	التزام المشاركين بالتغيير	مضيعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير.
التسهيل والدعم	في المواقف التي تقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	أخذ وقت أطول ومكلف
التفاوض والاتفاق	عند تضرر جهة بشكل كبير وواضح	سهولة نسبيا	قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه
الاستغلال واختيار الأعضاء	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	إمكانية حدوث مشكلات مستقبلية
الإكراه الظاهر وغير الظاهر	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة	يمكن أن يؤدي إلى استمرار استياء العاملين

المصدر: بتصرف، موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 54.

4-2-5- مزاي مقاومة التغيير وأسس اختيار إستراتيجية أو مدخل التغيير

4-2-5-1- مزاي مقاومة التغيير

لا يجب النظر إلى كل أشكال وصور مقاومة التغيير فردية كانت أو جماعية على أنها

سيئة، بل إن مقاومة التغيير يمكن أن تتحقق النتائج الإيجابية الآتية:¹

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق ووجدية للتأكد من أنها مناسبة²، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت لتفحص التغييرات المقترحة يكون الأفراد قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.
- تؤدي مقاومة التغيير في المنظمة إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 43.

² - حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، مرجع سابق، ص 297.

4-2-5-2- أسس اختيار إستراتيجية أو مدخل التغيير

إن اختيار إستراتيجية أو مدخل التغيير تتوقف على مجموعة من الأسس والتي لها تأثير

في قرار الاختيار وهي:¹

1- أهداف التغيير.

2- الجهة المستهدفة من التغيير (الفرد أم الجماعة أم المنظمة).

3- الموارد المتاحة.

4- الفرص المواتية والقيود.

5- وسيط التغيير.

1- أهداف التغيير: يعتبر تحديد أهداف التغيير التنظيمي من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير.

إن الهدف النهائي للتغيير التنظيمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة، ومبدعة، ومتكيفة، ولكن التعارض والتضارب بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً، وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف يجب في الاعتبار بعدين هامين:

- مضمون الأهداف.

- كيفية تحديد الأهداف.

حيث أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير أو الإدارة العليا، أو بمشاركة العاملين

سيؤثر على قرار اختيار إستراتيجية التغيير. ولا يقل مضمون الأهداف أهمية عن طريق تحديد

¹ - أنظر: حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص

الأهداف، فالأهداف مثل المرونة في الهيكل التنظيمي، وتحسين الدافعية زيادة الإبداع، والاتصالات المكثفة المفتوحة وغيرها، كما يجب مراعاة إمكانية تحقيق الأهداف.

2- الجهة المستهدفة: يمكن أن تكون الجهة التي سيستهدفها التغيير أحد الجهات التالية: الفرد، أو الجماعة، أو المنظمة، أو كلها. إن التغيير على المدى البعيد سيتناول الجهات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، ولكن هذا القرار سيكون له تأثير على اختيار إستراتيجية التغيير.

3- الموارد المتاحة: يمكن النظر إلى جهود التغيير التنظيمي باعتبارها نوع من أنواع الاستثمار الذي يستلزم توافر الموارد للبدء في عملية التغيير وتنفيذه ومتابعته وتقييم نتائجه والحفاظ على استمراريته، وتشتمل الموارد اللازمة على: القوى العاملة، المال، الأجهزة، المعرفة والخبرة، الوقت، وكذلك الإرادة والثقة وغيرها. وتتطلب كل إستراتيجية مزيجاً من الموارد يختلف عما تتطلبه الإستراتيجيات الأخرى.

4- الفرص المواتية والقيود: من الأمور الواجب تقييمها الإمكانيات والفرص المتاحة التي يمكن أن تساعد على تسهيل عملية التغيير، وكذلك القيود والمحددات التي يمكن أن تعيق عملية التغيير، فكل إستراتيجية أو مدخل للتغيير يتطلب مزيجاً مختلفاً من الموارد والظروف المفضلة، وبذلك فإن الاختيار الصائب للإستراتيجية يتوقف على التقييم الدقيق للمنظمة وبيئتها.

5- وسيط التغيير: وسيط أو وكيل التغيير هو مهني يساعد المنظمة على إحداث التغيير سواء فيما يتعلق باستثارة اهتمامها بالتغيير أو تخطيطه أو توجيهه أو تقييمه، وقد يكون وسيط التغيير فرداً أو جماعة أو منظمة، وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير من خارجها.

ويرى الكاتب Angyris أن أي نشاط أو منهج للتغيير يجب أن يفي بثلاثة متطلبات رئيسية

وهي:

1- الحصول على المعلومات الصحيحة الصادقة، فبدون المعلومات الصادقة سيكون من الصعب على المنظمة المهمة بالتغيير التعلم، كما يصعب على وسيط التغيير تقديم المساعدة الناجحة.

2- الاختيار الحر المبني على المعلومات.

3- التزام المنظمة بالتعلم والتغيير، والتزامها بالخيارات التي تتخذها.

وهذه المتطلبات والشروط الثلاثة تعتبر جزءاً لا يتجزأ من أي نشاط تغيير في المنظمة.

4-3- علاقة التغيير الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية:

إن المنظمات المعاصرة عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية. فهي تنمو، تتطور، تتقدم، تواجه التحديات، تصارع وتتكيف. وعليه، يصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة. والمنظمات لا تتغير من أجل التغيير نفسه، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة، ولأنها يجب عليها أن تتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في البيئة التي تعمل فيها.

وعليه فإن ما يحدث من تغيرات وتحولات في مختلف المجالات في عالمنا المعاصر قد أثر في أوضاع المنظمات مما دفعها إلى التفكير والبحث عن مناهج إدارية أخرى تتماشى مع الظروف الجديدة، وهذا قد أدى إلى ظهور أساليب إدارية متطورة تختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، وتدمج استراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة. ولبلوغ هذه الغاية يتطلب من إدارة المنظمة العمل على تنمية قدرات ومهارات ومواهب الأفراد وكذا خلق المناخ والجو الملائمين للإبداع البشري، هذا ما يستدعي القيام بالتغيير في خصائصهم،

قدراتهم، مهاراتهم وثقافتهم، وتدعيم هذه العملية بتوفير مجموعة من العوامل أهمها: الحوافز المناسبة، السياسات الإدارية الجيدة، القيادة الإدارية الفعالة والعلاقات السليمة والاتصال في الاتجاهين وكل هذا يتم رسمه على أساس قضايا التغيير المعاصرة و التي سنراها لاحقا في هذا المحور.

وللتفصيل في هذا الموضوع تم تخصيص هذا المحور لمداخل التغيير، ثم نماذج التأقلم المنظمي مع محيط التغيير ومميزات إدارة وتسيير الموارد البشرية في الوقت الحاضر، ثم الكشف عن قضايا التغيير المعاصرة التي تتطلب ضرورة الاهتمام بها من طرف إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب دون مقاومة ،وفي الأخير سوف يتم عرض نموذج مقترح لكيفية إحداث التغيير الاستراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية.

4-3-1- مداخل إحداث التغيير الاستراتيجي:

يمكن حصر أهم مداخل إحداث التغيير في الآتي:

4-3-1- إدارة الجودة الشاملة:

لقد تطورت مفاهيم وفلسفة الجودة على مدى العصور، فبعد أن كانت تعني جودة المنتج النهائي في البداية، أصبحنا اليوم نتحدث عن نظام إداري متكامل يمس كافة نواحي نشاط المنظمة ألا وهو مدخل إدارة الجودة الشاملة، فما المقصود بهذا المفهوم ؟ وما هي مرتكزاته وعلاقته بالتغيير التنظيمي ؟ وقبل التطرق إلى ذلك نعرف ما معنى الجودة ؟

أ- مفهوم الجودة:

يقصد بالجودة: «مجموعة السمات أو الخصائص المرتبطة بالمنتج أو الخدمة التي تسهم في إشباع حاجات معينة لدى الزبون». ويمكن تعريفها بشكل آخر بأنها: «مدى قدرة المنتج على

الوفاء بحاجات الزبون»¹. ومن هذين التعريفين يتضح أن الجودة تدور حول مفهوم أساسي وهو قياس قدرة المنتج أو الخدمة على الوفاء بتوقعات الزبون أو بمستوى يفوق توقعاته.²

ب- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر المعيار العالمي iso 9000/8402 لسنة 1994 بأنها: «شكل من أشكال تسيير المنظمة يركز على الجودة، ويعتمد على مشاركة كل فرد، ويصبوا إلى التفوق على المدى البعيد بصورة تمكن من تلبية احتياجات ومتطلبات محددة أو معروفة ضمناً».³

كما يمكن تعريفها أيضاً بأنها: «مدخل لإدارة المنظمة يركز على الجودة، ويقوم على مشاركة جميع أعضاء المنظمة ويستهدف النجاح على المدى الطويل من خلال تحقيق رضا الزبون وتحقيق منافع تعود على المنظمة والمجتمع».⁴

ويشير W. Edwards Deming إلى أن الجودة الشاملة الناجحة تتطلب أن يلتزم كل فرد بالمنظمة من أصغر موظف وحتى مجلس الإدارة بعمل الإبداعات والابتكارات اللازمة لتحسين الجودة، وهذا يتضمن القياس الحريص للجودة من خلال إجراءات إحصائية مقدمة واتخاذ الخطوات اللازمة لتحسينها، وهذا يتطلب على وجه الأخص التغيير والتطوير المستمر بطرق ينتج عنها جودة أفضل.⁵

¹ - جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 306.

² - راوية حسن، مرجع سابق، ص 325.

³ - قاسمي كمال، إدارة التغيير " المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديث للتغيير"، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 34، صيف 2007، ص 05.

⁴ - عابدة سيد خطاب، صلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء العاملين، بحث مقدم إلى المؤتمر الحادي عشر "الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، 2001، ص 463.

⁵ - محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2003، ص 460.

ومن خلال ما سبق فإن نظام الجودة الشاملة يقوم على المبادئ التالية: رضا العميل، التحسين المستمر للوصول إلى رضا الزبون، تكوين فرق العمل، مشاركة العاملين بإعادة اتجاهاتهم وسلوكياتهم نحو تدعيم الجودة، تدعيم القيادة الإدارية لمفاهيم إدارة الجودة الشاملة.¹

ج- مرتكزات إدارة الجودة الشاملة:

يقوم نظام إدارة الجودة الشاملة على المرتكزات التالية:²

- **التركيز على المستهلك:** يختلف مفهوم المستهلك بالنسبة لنظام الجودة الشاملة عنه بالنسبة للتسويق حيث يعتبر مدخل إدارة الجودة الشاملة الجمهور الداخلي (الأفراد العاملين في الوحدات التنظيمية المختلفة في المنظمة) مستهلكا أيضا يجب تلبية حاجاته ورغباته بالجودة نفسها التي تلبي حاجات ورغبات المستهلك الخارجي. وفقا لهذا المنظور يمكن القول أن كل من يتلقى خدمة أو تؤدي له مهمة فهو مستهلك.
- **شحن وتعبئة خبرات القوى العاملة:** وذلك بتوفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتطويرها وتحفيزها وبالشكل الذي يضمن للمنظمة تحقيق أهدافها.
- **التركيز على العمليات مثلما يتم التركيز على النتائج:** بالنسبة لمدخل إدارة الجودة الشاملة فإن مستوى جودة المنتج النهائي ما هي إلا رمز ومؤشر يعكس جودة العمليات. إذ أن هذا المنتج ما هو في الواقع إلا نتاج سلسلة حلقات، وكل حلقة من حلقاتها سوف يؤثر بالسلب أو بالإيجاب على جودة ما تقدمه المنظمة، وعلى هذا فلا بد أن يكون للعمليات نصيب كبير من التركيز والاهتمام ولا يكون التركيز فقط على النتائج المحققة.

¹ - عايدة سيد خطاب، صلاح منصور عباس، مرجع سابق، ص 463.

² - قاسمي كمال، مرجع سابق، ص 05-06.

• **الوقاية من الأخطاء قبل وقوعها:** إن نظام إدارة الجودة الشاملة ليس نموذجاً لإدارة الأزمات بل تطبيق مبادئه يحول دون وقوع مشاكل الجودة، ويجنب المنظمة الكثير من التكاليف التي تنفق لاكتشاف مشاكل الجودة وتصحيحها.

• **التحسين المستمر:** يهدف مدخل إدارة الجودة الشاملة إلى تحسين مستمر على مستوى الجودة مستوى الاستثمار البشري وعلى مستوى التنظيم.

• **القرارات تبنى على الحقائق** أي يجب أن تتخذ القرارات ليس فقط اعتماداً على الخبرة أو على التخمين أو الحدس، ولكن صواب القرارات لا يتأتى إلا من خلال اللجوء لاعتماد الحقائق الواقعية وهذا ما يتطلب توفير نظام معلومات كفاء يعتمد بالأساس على الأفراد أنفسهم إذ أنهم أكثر قدرة على إدراك الحقائق.

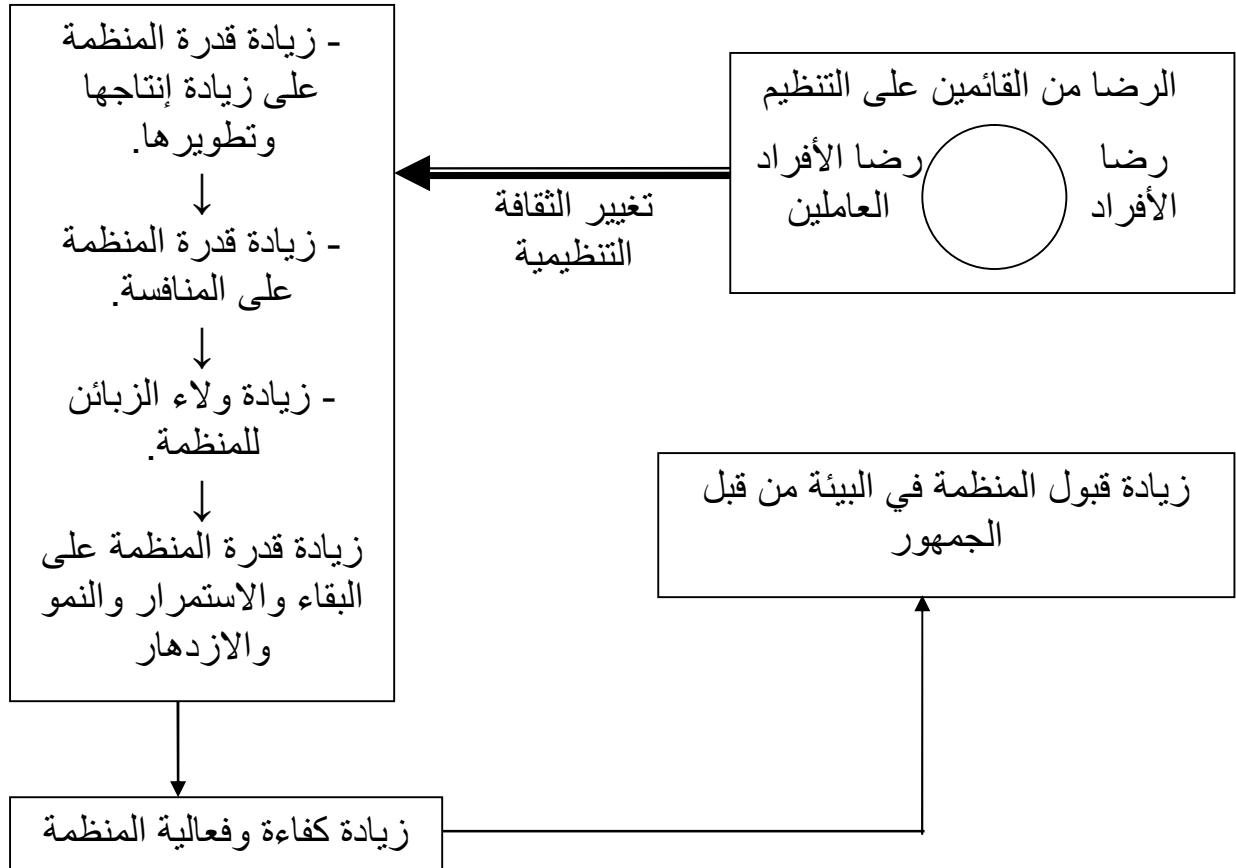
• **نظام المعلومات والتغذية العكسية:** يعتبر توفر المنظمة على نظام معلومات قوي وتغذية عكسية، باعتبار أن هذا المرتكز من شأنه أن يتيح للمركزات الستة سائلة الذكر بتحقيق النتائج المطلوبة.

د - علاقة إدارة الجودة الشاملة بالتغيير التنظيمي:

يعتبر التغيير والتطوير التنظيمي جهوداً شاملة مخططة تهدف إلى زيادة إنتاجية المنظمة وكفاءتها وزيادة قدرتها على البقاء والاستمرار، وتسعى إدارة الجودة الشاملة إلى الإسهام في تحقيق أهداف التغيير والتطوير التنظيمي من خلال مفهوم التنظيمي من خلال الولاء والرضا الوظيفي الذي يتناول اتجاهات تشمل المالكين، الزبائن، الموردين، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة من خلال استخدام الإمكانيات البيئية المتوافرة عليها من بشرية ومادية وتكنولوجية، يؤدي إلى التطوير التنظيمي ويترتب على ذلك تحسين الأداء بشكل يحقق الرضا، وهذا الرضا حيث تتمحور العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة والتغيير الرضا يترتب عليه حصول الولاء تجاه المنظمة الأمر الذي يترتب

عليه زيادة المبيعات والأرباح، ويعني ذلك زيادة الاستثمار والتطوير واستخدام أساليب عمل جديدة وتنمية قدرات الأفراد العاملين. لذلك نستطيع اعتبار إدارة الجودة مدخل من مداخل التغيير التنظيمي عن طريق تحقيق الولاء والرضا واستبدال ثقافة جديدة بالثقافة التنظيمية الحالية، فتغيير الثقافة التنظيمية يعتبر عنصراً من عناصر التغيير التنظيمي وذلك من خلال نشر المعرفة العلمية حول مفهوم إدارة الجودة، والتركيز على مشاركة العاملين في كل المستويات في حل المشكلات واتخاذ القرارات، بشكل يؤدي إلى زيادة في الولاء والانتماء والمسؤولية، وهنا تستطيع المنظمة المحافظة على قدرتها في العطاء والاستمرارية والنمو والازدهار ومن ثم النجاح، وهذا يعني قبول المنظمة في البيئة الموجودة فيها¹. والشكل رقم (31) يوضح دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي.

¹ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 45.



الشكل رقم (31): دور إدارة الجودة الشاملة في التغيير التنظيمي

المصدر: محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 253.

4-3-1-2- إعادة الهندسة (إعادة البناء التنظيمي):

أصبح البحث عن مفاهيم وأساليب إدارية جديدة متطورة للتعامل مع المتغيرات البيئية المعقدة من المتطلبات والأهداف الأساسية لكل تنظيم يبحث عن الكفاءة والفعالية والمحافظة على بقائه واستمراره، ومن بين هذه الأساليب الهندسة الإدارية (reengineering) من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة.

أ- مفهوم الهندرة الإدارية:

- يعرفها صاحب المفهوم مايكل هامر (Michel Hammer) بأنها: «عملية التفكير بشكل جذري وإعادة تصميم العمليات في مجال أعمال معين بغرض إحداث تحسينات جذرية في المقاييس الحيوية والهامة للأداء مثل: التكلفة، الجودة، الخدمة والسرعة».¹

- كما يمكن تعريفها بأنها: «إعادة التصميم السريع والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة، وكذلك النظم والسياسات والبيئة التنظيمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل، وزيادة الإنتاج في المنظمة بصورة خارقة».²

ب- فوائد تطبيق إدارة الهندسة الإدارية:

من بين الفوائد التي يمكن استخلاصها من خلال ما ذكره كل من مايكل هامر وجيمس

شامبي ما يلي:³

- التفكير بطريقة جديدة حيث يجب أن يتغير نسق التفكير ومنهجيته.
- لابد من تجميع الأعمال ذات التخصصات الواحدة والمتخصصة بتقديم خدمات أو سلع معينة في مكان واحد، بشكل يؤدي إلى توفير الوقت المستغرق في تقديم الأعمال، وتوفير الوقت للجمهور، وتوفير التكاليف، وتجنب الفوضى في تقديم الأعمال، وتتحول وحدات العمل في ظل هذا المفهوم من إدارات متخصصة وظيفية إلى فرق عمليات.
- تتحول الوظائف من مهام بسيطة إلى أعمال مركبة بعد تكوين فرق العمل المتخصصة في أداء الأعمال في أماكن واضحة وسهلة الوصول وبسيطة الإجراءات، كما أن المسؤولية عن نتائج الأعمال تكون مشتركة.

¹ - Michel Kalika et autres, **Management « Stratégie et organisation »**, Paris: Vuibert, Septembre 2004, p 395.

² - السيد عليوة، **هندسة الإدارة**، الطبعة الأولى، المنصورة: مكتبة جزيرة الورد، 2002، ص 91.

³ - راجع، موسى اللوزي، **مرجع سابق**، ص 268-270.

- تساعد الهندرة على إعطاء الأفراد استقلالية أكثر أثناء تأديتهم لأعمالهم بدلا من الرقابة المستمرة، وهذا ما يساعد المنظمة على أخذ المبادرات الشخصية المؤدية إلى الابتكار والإبداع.
 - تساعد الهندرة على اعتماد التعليم لزيادة المهارات.
 - يتحول التركيز في معايير الأداء والمكافآت من الأنشطة إلى النتائج، وذلك من خلال أن التنظيمات التي استخدمت الهندرة الإدارية تميل إلى تقييم أداء العاملين (أعضاء الفريق) ومكافأتهم على أساس الناتج النهائي وبشكل جماعي.
 - التركيز على تكنولوجيا المعلومات وذلك بالتركيز على تطوير أساليب الحفظ والاسترجاع اعتماد شبكات اتصال كثيفة، تحسين التفاعل بين الإنسان والآلة، تشكيل قاعدة البيانات والإدارة الفعالة للمعلومة.
 - العمل على تغيير الثقافة التنظيمية السائدة، حيث يترسخ في ذهن الأفراد العاملين بأن أهم ما في التنظيم هو تقديم خدمات ذات جودة عالية لجمهور العملاء وليس للرؤساء كما هو المفهوم التقليدي.
 - تتحول معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة.
 - يتحول التنظيم من هرمي إلى أفقي وذلك لكون فرق العمل تمارس أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
- ويتطلب الوصول إلى هذه الفوائد مجموعة من العناصر هي:
- أن تكون التنظيمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة وسلسلة المواصفات العالمية ISO 9000 على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها، وهذا نظرا للعلاقة الموجودة بينها وبين الهندرة الإدارية، ويمكن إيضاح الفرق بينهما في الجدول رقم (10).

جدول رقم (10): الفرق بين إدارة الهندرة الإدارية و إدارة الجودة الشاملة

إدارة الجودة الشاملة	إدارة الهندرة الإدارية
1- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات الإدارية تحقيقه بصورة بطيئة.	1- تعمل على تحقيق ما ترغب المنظمات الإدارية تحقيقه ولكن في فترة وجيزة.
2- تعمل على تحقيق تحسينات إضافية جديدة.	2- تهدف إلى إحداث تغيرات جذرية ولكن بصورة تدريجية.
3- بعد تطبيقها واستخدامها لا حاجة إلى الرقابة الإدارية الدائمة والمستمرة عليها.	3- يحتاج تطبيقها إلى المتابعة والرقابة الإدارية اليومية.

المصدر: موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 267.

• أن تكون هناك حاجة ملحة وقناعة تامة من قبل الإدارة بالعمل على تطبيق الهندرة

الإدارية، وضرورة التخطيط العلمي، ومحاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير.

• ضرورة دعم الإدارة العليا وذلك من خلال تخصيص الموارد، تغيير بعض الإجراءات

الداخلية مثل سلم الرواتب، وأنظمة الحوافز والترقيات.

كما يجب على المنظمات الإدارية تفادي تحسين إجراءات العمل في مكان التغيير، وتفادي

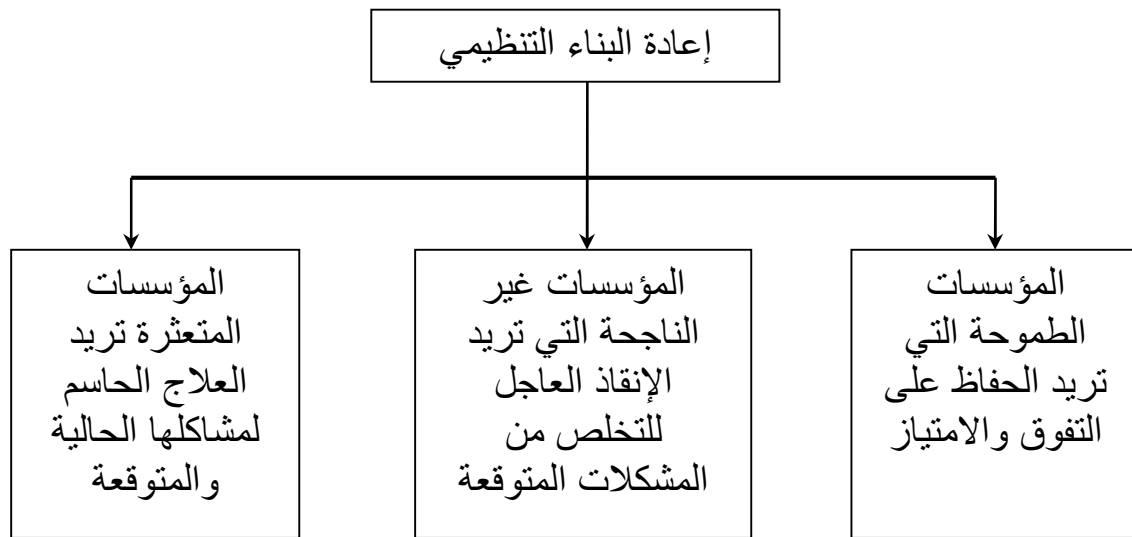
التركيز فقط على إجراءات العمل.¹

ج- المنظمات التي يمكن تتبع إعادة البناء التنظيمي في التغيير:

يمكن أن يتبع مدخل إعادة البناء التنظيمي من طرف ثلاث مجموعات أساسية من

المنظمات كما هو موضح في الشكل رقم (32) .

¹ - Michel Kalika et autres, op. cit, p 395.



شكل رقم (32): المنظمات التي يمكن أن تتبع إعادة البناء التنظيمي في التغيير

المصدر: مقتبس من: علي محمد عبد الوهاب، إعادة هندسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثامن حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير الإداري، القاهرة، 1998

ومن خلال ما سبق نلاحظ أن استخدام الهندرة الإدارية تعمل على زيادة قدرات المنظمة على مواجهة حالات التنافس الشديدة، ومن ثم زيادة قدرتها على تقديم سلع وخدمات ذات مواصفات عالمية.

4-3-1-3- الشفافية الإدارية:

تعتبر الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتطورة التي تتوجب على الإدارات الواعية ضرورة الأخذ بها، لما لها من أهمية في إحداث التنمية الإدارية الناجحة، إضافة إلى مساهماتها في تنمية التنظيمات الإدارية والوصول إلى بناء تنظيمي سليم قادر على مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة.

فالشفافية تعني الوضوح التام في اتخاذ القرارات وسهولة فهمها واستقرارها وانسجامها مع بعضها، وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرونتها وتطورها وفقا للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية

والإدارية، وبما يتناسب مع روح العصر، إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها، بحيث تكون متاحة للجميع.¹

فوائد تطبيق الشفافية الإدارية في بيئات العمل:

يترتب على تطبيق مفهوم الشفافية العديد من الآثار الإيجابية، على الأفراد وعلى التنظيمات الإدارية وتتمثل هذه الفوائد فيما يلي:²

○ إن استخدام هذا المفهوم في العمليات الإدارية، يترتب عليه توفير الوقت والتكاليف وتجنب الإرباك والفوضى في تقديم الأعمال، كما يؤدي إلى تطوير وظائف الوحدات الإدارية من وحدات إدارية متخصصة إلى فرق عمل تقوم بأداء وظائفها بشكل أفضل وواضح وأكثر شفافية، لأن الجهود المبذولة هي جهود مشتركة لكل أفراد الوحدة الإدارية.

○ ترسيخ قيم التعاون وتضافر الجهود ووضوح النتائج، حيث يكون أداء الأعمال جماعياً كذلك تكون المحاسبة على التجاوزات بشكل جماعي.

○ تعزيز الرقابة الذاتية بدلاً من الرقابة الإدارية المستمرة، الأمر الذي يجعل قرارات الأفراد العاملين فيما يتعلق أعمالهم أكثر شفافية ومصداقية، فهذا المفهوم يعطي الحرية للتنظيمات الإدارية باستقدام الكفاءات البشرية اللازمة، إضافة إلى تشجيع المبادرات والإبداعات الفردية، والرقى بالتنظيم إلى مستوى جيد يساعد على تحقيق الأهداف.

○ زيادة توعية وإدراك الموظف من خلال برامج التوعية حول طبيعة ومهام الإدارة والواجبات التي ينبغي على الموظف القيام بها.

○ العمل بنظام البرامج الإعلامية والمنشورات والملصقات اللازمة لإيضاح الإجراءات.

¹ - محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2006، ص 128.

² - أنظر: نفس المرجع، ص 132-138.

○ تكون الأنظمة والقوانين المعمول بها معلنة ومعلومة لجميع الموظفين في كل إدارة يعملون بها.

○ ضرورة تقييم الأداء لجميع العاملين في الوحدات الإدارية وعلى كافة المستويات.

○ التحديد الواضح لحقوق وواجبات العاملين و تشجيعهم بضرورة العمل كفريق.

○ توفير الآلية والواضحة والسهلة للشكوى والتظلم.

ومن خلال ما سبق يتضح أن الشفافية الإدارية مدخل هام من مداخل التغيير، وتؤدي دورا كبيرا في نجاح برنامج التغيير، وذلك باعتبارها مرآة تعكس صورة من يشاهد إليها أي تعطيه الصورة الحقيقية التي يتصف ويتمتع بها مهما كانت حالتها أو وضعيتها.

ومن خلال ما سبق يظهر أن هناك علاقة تكاملية بين مداخل التغيير المذكورة، حيث لا يمكن تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة بمعزل عن تطبيق مفهوم الهندرة الإدارية، كما أن الشفافية الإدارية تعتبر من المتطلبات الهامة في تحقيق الهندرة الإدارية وتعمل على تحقيق أهدافها دون أي معوقات.

4-3-2- نماذج التأقلم المنظمي مع محيط التغيير ومميزات إدارة الموارد البشرية في الوقت

الحاضر

تختلف طريقة التأقلم والتكيف مع التغيير من منظمة إلى أخرى، وعموما يمكن القول أن

المنظمة في مواجهتها للتغيير تتبع شكلا من أشكال الإدارة الموالية:¹

¹ مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011، ص 5

أ - الإدارة المحافظة:

تعمل المنظمات التي تنتهج الإدارة المحافظة في مواجهتها للتغيير في محيط مستقر ودرجة تأقلمها تكون منخفضة. وما يلاحظ على هذه الإدارة استخدامها للأساليب الرسمية، وهياكل تنظيمية ذات درجة عالية من النمطية، والرقابة، والمركزية الشديدة، وتعدد المستويات الإدارية فيها، كما يلاحظ أيضا أن هذا النوع من الإدارة تقليدي لا يشجع التجديد والابتكار والتغيير، ويعتمد على الأقدمية في الترقيات لا على الجدارة. ومن خلال ما سبق يظهر أن الإدارة المحافظة لا تملك قدرا كبيرا من الاستعداد للتأقلم مع التغيير، ولكن هذا الأمر لا يضغط عليها كثيرا لأن أهدافها ثابتة وتعمل في محيط مستقر، ولكن رغم ذلك قد تواجه مشاكل كبيرة على المدى الطويل.

ب - إدارة رد الفعل:

تعمل المنظمات التي تتبنى إدارة رد الفعل في محيط أقل استقراراً ودرجة تأقلمها مع التغيير بطيئة، فهي تحاول مواجهة التغيير بعد حدوثه ويكون ذلك بطريقة سريعة ومرتبلة، فقد تلجأ هذه الإدارة إلى التغيير في بعض المناصب الرئيسية، أو إعادة التنظيم بصورة شكلية مثل تسريح بعض العاملين أو خفض الرواتب، ومن هنا يظهر أن إدارة رد الفعل تعمل في محيط متغير ولا تملك مرونة كافية للتأقلم مع هذا التغيير، بحيث أنها تحاول الاستجابة بصورة سريعة وغير مدروسة بعد حدوث المشكلة.

ج - الإدارة القانعة:

تتميز البيئة التي يعمل فيها هذا النوع من الإدارة بالاستقرار، ولهذا يظهر أن هذا النوع من الإدارة يتميز بتعدد المستويات الإدارية والرسمية، كما يتركز التخطيط واتخاذ القرارات فيها في المستويات العليا مع وضوح تام في الأدوار والإجراءات. وتكون درجة التأقلم مع التغيير في هذه

الإدارة سريعة، حيث تتولى الإدارة العليا حل المشاكل وتتم الاستجابة للتغيير في المحيط بصورة كافية.

د - إدارة التوقع:

تعمل هذه الإدارة في محيط متغير وتملك درجة عالية من التأقلم مع التغيير في المحيط. تميل الإدارة في هذا النوع إلى استخدام نمط التوقع، الذي يعتمد على أساليب التطوير حتى يتم التعامل مع ظروف المستقبل قبل حدوث الآثار الناجمة عن التغيير في المحيط.

ولأن المحيط الذي تعمل فيه المنظمة اليوم يتسم بالتغيير الشديد والسريع في كافة المجالات فإن أفضل أسلوب يمكن للمنظمة التعامل بواسطته مع محيطها هو أسلوب إدارة التوقع الذي يمنحها قدرة عالية على التأقلم والتكيف مع كل المستجدات. ويسمح لها بتبني خيار الأقوياء المتمثل في المواجهة.

يتطلب تبني خيار المواجهة القوة والقدرة على إحداث تغييرات تساوي سرعتها أو تفوق سرعة التغييرات الحادثة في العالم الخارجي، وليس أي تغيير تقوم به المنظمة يعود عليها بالنجاح ولكن يعود عليها بالنجاح فقط ذلك التغيير المخطط القائم على دراسة معمقة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتقييم أدائها الفعلي وتحديد الآليات المناسبة لتحسينه للوصول إلى التميز في الأداء الذي يحقق للمنظمة النجاح.

و تجدر الإشارة هنا إلى انه في السنوات الأخيرة ظهر مفهوم المبادر وتم استخدامه في مجال إدارة الموارد البشرية ليحل محل مفهوم رد الفعل. ومعنى ذلك أن إدارة الموارد البشرية تحولت إلى مبادر استراتيجي تهتم في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الإستراتيجية ، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار ، تحديد إمكانية اندماج وانضمام المنظمة مع منظمات أخرى ، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك.

وبما أن العولمة و تطورات الألفية الجديدة، فرضت ضرورة التميز، وعوامل ومتغيرات جديدة لتحقيق إدارة التميز لمنظمات الأعمال من خلال حشد جهودها التنظيمية المخططة ساعية بذلك إلى تحقيق الميزات التنافسية الدائمة لها. لأن السمة الدائمة للعصر الحالي هو التغيير في كل شئ وعلى كل مستوى وطول الوقت والثابت الوحيد هو التغيير لأننا نعيش في عصر المنظمات الذكية والجودة الشاملة TQM ، والعاملون ذوي القدرة على الابتكار والإبداع.

وعليه نقصد بإدارة التميز¹ تلك الوظائف الإدارية اللازم أداؤها لكي يتم تحقيق ميزة التميز للمنظمة أو بمعنى آخر، هي التطبيق الإداري لمختلف الأنشطة والوظائف الخالقة للإنفرادية، وبالتالي تتضمن إدارة التميز كلا من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لهذه الأنشطة المتعلقة بها- أي ميزة التميز.

ويعني ذلك أن التميز ليس عملية تتم على أساس لحظي، وإنما تخضع للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى حسن استخدام الموارد المتاحة لهذه العملية بأنواعها المختلفة (مادية بشرية ومالية)، وتحقيق الهدف المنشود من ورائها بكفاءة وفعالية، وذلك إذا تمت إدارتها بشكل سليم.

وقد يتم إنشاء وحدة تنظيمية بالشركة لتتولى إدارة التميز، أو يعهد إلى إدارة تكون مسؤولة عن الأنواع المختلفة من الابتكارات (الابتكار التسويقي، الابتكار التكنولوجي...الخ) قد يطلق عليها إدارة التميز، أو غير ذلك من الأشكال التنظيمية.

¹ بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011، ص 4

و لكن، عدم وجود مثل هذه الوحدة التنظيمية لا يعني أن التميز لا يمكن أو لا يتم إدارته. فهناك فرق بين إدارته بواسطة وحدة تنظيمية لها صفة الثبات، وإدارته بواسطة شكل آخر.

وبالطبع، فإن على كل منظمة أن تحدد الكيفية التي يجب أن تدار بها هذه العملية، وذلك استناداً إلى عدد من العوامل مثل أهمية اكتساب خاصية التميز بالنسبة لها، ومجالاته، ومعدلات تكراره وتكلفته، وغير ذلك من العوامل.

وعليه لكي تصبح إدارة الموارد البشرية في مستوى إدارة التميز، فإن إدارة الموارد البشرية عليها أن تواجه هذه التحديات من خلال الإدارة الحديثة للموارد البشرية والمتمثلة في¹ :

1- تبني فلسفة جديدة لتنفيذ الأنشطة. وذلك من خلال التحول من مفهوم إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم الإدارة مع الموارد البشرية باعتبار أن المورد البشرى هو شريك في المنظمة وليس عنصر خارجي عنها .

2- ارتباط إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر برسالة المنظمة. إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم في التخطيط الاستراتيجي وتطوير الوسائل والأساليب التي يستطيع من خلالها الأفراد المبادرة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة وهذا يعنى أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تساهم بشكل كبير في تحقيق الأهداف والنتائج التنظيمية ، وهذا يتطلب التزام العاملين بأهداف المنظمة ومحاولة تحقيقها. والحاجة إلى التزام الأفراد تعنى تعليم وتدريب العاملين ، كما أن الاتصالات والمساهمة في اتخاذ القرارات أصبحت متطلبات هامة للمنظمة .

¹ أنظر : - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 92- 95

- أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة " إدارة جديدة لعالم جديد"، ط 1 ، دار الكتب المصرية،

وكذلك ظهرت أهمية الارتباط بين تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي الإجمالي للمنظمة ، وذلك لتدعيم رسالة المنظمة ، كما أن أهداف إدارة الموارد البشرية يجب أن تتبع من أهداف المنظمة المتمثلة في الربح ، النمو ، الإنتاجية ، الجودة ، الابتكار والإبداع ، المرونة والتنافسية ، وكذلك التقييم المستمر لأثر أنشطة الموارد البشرية على العاملين ، والمنظمة وذلك لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الضرورية في عالم يتسم بالتغير المستمر .

3- التركيز على الثقافة التنظيمية التي تتسم بالديمقراطية والمساهمة في اتخاذ القرارات وذلك من خلال مساهمة العاملين في اتخاذ القرارات ، إتاحة فرص الحوار المستمر مع العاملين والاتصالات المفتوحة والمباشرة وبرامج المقترحات والمقابلات والاجتماعات المستمرة لاتخاذ القرارات بشكل أكثر فعالية ، وكذلك زيادة حرية العاملين في اختيار مهام عملهم والطرق اللازمة لتنفيذ هذه المهام .

4- استخدام أدوات التحفيز والإنجاز الشخصي. وذلك من خلال قيام المنظمة بتصميم الوسائل التي تقدم فرص للتطوير المستمر لقدرات ومهارات العاملين بها وذلك من خلال تحسين برامج التدريب والتنمية والتطوير بين العاملين. وكذلك توعية العاملين بأهمية التطوير الذاتي لأنفسهم .

5- السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة ، وذلك من خلال التحول من مركزية القواعد والإجراءات إلى تصميم السياسات المرنة لإدارة الموارد البشرية التي تعتمد على حاجات ورغبات العاملين .

6- التحول الكلي إلى خدمة العملاء سواء العملاء الداخليين أو العملاء الخارجيين. وذلك من خلال اعتبار أن العاملين بالمنظمة عملاء داخليين يجب إشباع حاجاتهم ورغباتهم في المنظمة التي يعملون بها .

7- التركيز على إدارة المعرفة ورأس المال الفكري. أصبحت المعرفة هي أهم الموارد المتاحة بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال ، كما أن الفعالية التنظيمية تعتمد على جذب واستخدام وتطوير وتنمية العاملين الذين يمكنهم استخدام معرفتهم لحل المشكلات ، خلق أفكار جديدة ، تطوير طرق عمل جديدة وإشباع حاجات ورغبات العملاء. نحتاج لطرز مختلف من المديرين ، مديرين يتحلون بمهارات التفكير الاستراتيجي فيمارسون التخطيط الاستراتيجي و المعنى ألا يديروا برد الفعل بل يحسنوا قراءة الماضي و تحليل الحاضر لاستشراف المستقبل ، مديرون يتحلون بمهارات التفكير الابتكاري وزرعها في المساعدين و المرؤوسين نحتاج إلى مديرين يشجعون الابتكار و يكافئون عليه ،إن الطفرات التي حققتها شركات كثيرة في صناعات كثيرة في بيئة الأعمال العالمية كانت راجعة لحد كبير إلى مخزن الشركات من رأس المال الفكري من المعرفة الكامنة و المتجددة في رؤوس مديريها و عامليها كانت راجعة لمهارات الابتكار في تصميم المنتجات و مزائجها كسلع و خدمات و أساليب توزيعها أو تقديمها ، ومن أمثلة ذلك صناعة السيارات و الصناعات الإلكترونية و المنسوجات و لعب الأطفال و خدمات مثل الخدمات المصرفية و سلاسل خدمة النفس "السوبر ماركتس " و مدن الألعاب الترفيهية و غيرها .

8- الحاجة لإدارة تتبنى - باقتناع - فلسفة التحسين المستمر و ما يواكبه من استراتيجيات التدريب المستمر ، وأهم محاوره التدريب السلوكي الذي يتضمن تدريب العاملين ككل على مهارات الابتكار والتنافس، وتدريب المديرين على تعزيز سلوكيات الابتكار و إدارة المنافسة ليس فقط بين العاملين بالشركة كأفراد و فرق عمل بل بين الشركة و منافسيها في أسواقها المستهدفة، إن فاعلية المنافسة بالسوق تقوم - لحد كبير - على فاعلية إدارة المنافسة الايجابية بين العاملين داخل الشركة .

9- الحاجة لاهتمام مكثف ببرامج ووحدات بحوث التسويق و البحوث و التطوير بشكل عام ، و لتغيير المفهوم الذي ساد و يسود لدى البعض بأن هذه البرامج تعد كمالية ، برغم أنها أساسية لتحليل الأسواق و المنافسة و باقي التغيرات البيئية المحلية و الإقليمية و العالمية التي لا يمكن بدونها رسم إستراتيجية تسويقية و إنتاجية فاعلة ، إن دراسات السوق هي الكشف المضيء ، الذي يستحيل بدونه تبيين المسار التسويقي الإستراتيجي في بيئة حادة التنافس. كما أن برامج البحوث و التطوير أساسية لتوليد تكنولوجيا محلية ذاتية بدلا من التبعية التكنولوجية.

10- يتطلب التنافس بالوقت Time-Based Competition تعاملًا أرشق وأسرع مع العملاء في الاستجابة لتوقعاتهم والرد على استفساراتهم وشكاواهم لذلك نحتاج لمديرين يتذوقون قيمة التفويض والتمكين. فيتيحون لمرؤوسهم إطارا من المبادأة و المرونة يشجع ليس فقط على اتخاذ قرارات سريعة استجابة للعملاء ولمتغيرات السوق. بل أيضا على توليد أفكار مبتكرة للتغيير و التحسين التسويقي المستمر.

إن اقتصادياتنا تواجه و ستواجه تحديات غير مسبقة. وهي تحديات إن لم ندق لها ناقوس الخطر الآن فمن سيدقها لنا. وإن لم يكن الآن فمتى ؟ إن لم ندق هذه النواقيس فلن نرحمنا المتغيرات الكاسحة التي تتفاعل الآن. ببساطة وباختصار.. إن من لا يغير يجرفه التغيير.

11- التنبيه للإشارة التي يرسلها السوق من حين لآخر ، و التصرف على ضوء هذه الإشارة تبعا لطبيعة العمل، وأن تحقيق المزيد من النجاح مرهون بتغيير أساليب العمل، و المطلوب أن نكون أكثر ابتكارا و أن نتحلى ببعد النظر في تفكيرنا و تخطيطنا، وأخيرا علينا تنمية قدراتنا على استيعاب و استباق احتياجات السوق

12- أهمية إبقاء قنوات الاتصال و التواصل مفتوحة ، و التركيز على ما هو مهم كما يجب أن ندرك الأهمية القصوى للمشاركة بالمعلومات حول ما يحدث ، لكي يكون الجميع على بينة من التطور و التغيير الحاصل و النتائج المترتبة على ذلك ، و الأسباب الكامنة وراء هذا التحول ، ومن أهم الأمور ، تنبيه العاملين لذلك ، و إلا أصبحوا عرضة للضياع .

و من خلال هذه النقاط يمكن تلخيص مواصفات الإدارة الجديدة القادرة على الاستخدام الأمثل

للموارد البشرية في الآتي:¹

- ذات رؤية نافذة للأمور.
- تشعر بالآخرين.
- ذات بصيرة بالمستقبل.
- تتوقع التغيير و تعمل له و تديره.
- ذات نفس طويل (الاستجابة السريعة و ليس التسرع).
- ذات مهارة في استخدام التكنولوجيا.
- تتعامل مع الضغوط.
- منفتحة.
- تتعامل مع الجماعات.
- تتخذ القرارات و تنفذها.

و نستخلص مما سبق أن أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف - مجالُ عمل إدارة الموارد البشرية، ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 87

التغييرات اللازمة. فدورها يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، وأن يتحول من مجرد كونه دور ممارس كردود أفعال لما هو قائم، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغييرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد أساليب متطورة في اختيار الأفراد و إسناد الأعمال لهم، و تؤمن أن البشر هم الدعامة الرئيسية للإنتاج و النجاح و التميز.

4-3-3- قضايا التغيير المعاصرة و علاقتها بوظائف إدارة الموارد البشرية:

إن تحقيق فعالية الأداء في المنظمات لم يعد يتوقف فقط على ما لديها من إمكانيات و موارد، سواء مادية، فنية، مالية، بشرية و تنظيمية، و إنما تتحدد الفعالية التنظيمية بدرجة أساسية بقدرة المنظمات على تعظيم الاستفادة من الموارد و الإمكانيات المختلفة بصفة عامة ومن مواردها البشرية بصفة خاصة، وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمات هامة وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة ، وهي الإبداع و الابتكار، تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم، خلق المنظمة المتعلمة، التغيير و التطوير، وقبل التفصيل في هذا يجب الإشارة إلى أن هناك خمسة متغيرات تؤثر في مساهمات العاملين ، ومن ثم في قيمتهم للمنظمة ، وتشمل هذه المتغيرات :

أ- **دافعية العمل:** تعرف الدافعية بأنها مجموعة من العمليات تتعلق بإثارة ، توجيه ، واستمرار السلوك الإنساني لتحقيق هدف معين .

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى دافعية الفرد على أساس التفاعل بين ثلاثة أنواع من المتغيرات هي :

- إدراك الفرد للعلاقة بين جهوده في العمل ومستوى أدائه. ويطلق على هذه العلاقة (التوقع Expectancy).

- إدراك الفرد للعلاقة بين أدائه فى العمل والناتج. وتسمى هذه العلاقة (الأدائية أو الوسيلة
(Instrumentality).

- أهمية أو قيمة الناتج بالنسبة للفرد ، ويشير هذا الجانب إلى درجة رغبة الفرد فى الحصول
على الناتج المرتبطة بالعمل .

وفقاً لنظرية التوقع يتحدد مستوى الدافعية للعمل تبعاً للمعادلة التالية :

الدافعية للعمل = (الجهد $\times$ الأداء) (الأداء $\times$ الناتج) (أهمية الناتج)

=التوقع $\times$ الوسيلة $\times$ أهمية الناتج .

ب- **الرضا الوظيفى**: يعرف الرضا الوظيفى بأنه حالة سرور أو مشاعر إيجابية تنتج عن تقييم
الفرد لوظيفته أو خبراته الوظيفية .

ويتحدد الرضا الوظيفى وفقاً للتفاعل بين العناصر المكونة لبيئة العمل وهى خصائص الوظيفة ،
خصائص المنظمة ، خصائص العاملين .

وتم قياس الرضا الوظيفى عن طريق قياس الرضا عن كل جانب من جوانب العمل ، والتى يمكن
تلخيصها فى ثلاث مجموعات تتمثل فى: خصائص الوظيفة ، الظروف المحيطة ، سياسات
المنظمة. ولقياس الرضا الكلى يتم تجميع الرضا الخاص بالجوانب الثلاثة المذكورة.

ج- **الاندماج الوظيفى**: يعرف الاندماج الوظيفى بأنه درجة الارتباط النفسى للفرد بوظيفته ،
ويعبر عن المعتقدات الفكرية للفرد تجاه وظيفته.

ومن أمثلة هذه العبارات تتركز معظم اهتماماتى حول وظيفتى .

د - الالتزام التنظيمي :

يعرف الالتزام التنظيمي بأنه اعتقاد قوى وقبول من جانب الأفراد لأهداف المنظمة وقيمها ورغبتهم في بذل أكبر عطاء أو جهد ممكن لصالح المنظمة التي يعمل بها مع رغبة قوية في الاستمرار في عضويتها ، ويشمل هذا التعريف ثلاثة عناصر :

- قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة .
- الرغبة في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة .
- رغبة كبيرة في الاستمرار في العمل بالمنظمة .

هـ - سلوك المواطنة التنظيمي:

يعرف سلوك المواطنة التنظيمي بأنه تلك السلوكيات التي تؤدي اختياريًا بالإضافة إلى الدور الرسمي المحدد للفرد ، وتساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية ، أي أنها سلوكيات بناءة ، إضافية ، وقد يكافأ عليها الفرد وفقاً لنظم المكافآت ، كما أنها سلوكيات إيجابية.

ويقاس سلوك المواطنة التنظيمي بواسطة مقياس (Pearce and Gregerson 1991) والذي يتكون من عشر عبارات على مقياس ليكرت الخماسي ، ومن أمثلة هذه العبارات. يعمل الفرد قبل أو بعد مواعيد العمل الرسمية لإنجاز مهام مطلوبة منه .

وفيما يلي عرض لمختلف قضايا التغيير المعاصرة و علاقتها بوظائف ادارة الموارد البشرية:

4-3-3-1- التغيير و التطوير:

المنظمة، وبمختلف أنواعها وطبقاً لنظرية النظم، هي نظام مفتوح ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فالمنظمة ليست في حالة ثبات أو سكون، وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق بهذا التغيير هدف الاستمرار والبقاء، وهدف التكيف والتأقلم، أي الملائمة بينها وبين التغيرات البيئية المؤثرة فيها، فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل

في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها. ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة.

ويعتبر التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، الهيكل التنظيمي وغيرها.¹

والتطوير التنظيمي يستهدف تغيير المنظمة في اتجاه محدد، قد يكون تحسين عملية حل المشكلات أو زيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة، أو تحسين جودة العمل وزيادة الفعالية التنظيمية، وذلك بمشاركة الموظفين بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه.²

أولاً: العلاقة بين وظائف إدارة الموارد البشرية والتغيير التنظيمي:

تتأثر وظائف إدارة الموارد البشرية وتؤثر في التغيير التنظيمي، كما أن تنفيذ التغيير يتطلب التأيد والالتزام من إدارة الموارد البشرية. و سنتطرق في هذه النقطة إلى الموارد البشرية في عملية التغيير، ودور التغيير في تعديل خلفيات الموارد البشرية و ذلك كما يلي:³

أ- الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سابق، ص 347.

² جاري ديسلر، مرجع سابق، ص 302.

³ عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الإتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص ص 39، 40

1. تعزيز دور الموارد البشرية في التغيير

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. وسنستعرض بعض الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير.

1.1. الرؤية الواضحة، القيم والعوامل الأساسية لنجاح المنظمة

- تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المنظمة الوصول إليه. وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المنظمة.
- تعتبر القيم التي تؤمن بها المنظمة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جداً، لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف والسلاح القوي للتنفيذ.

2.1. الإختيار، الترقية والتقدم الوظيفي

- لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم إختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة.
- لا بد كذلك من إعادة النظر في نظم الترقيات، بحيث تعتمد الكفاءة والإستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للإختيار.

3.1. العمل بروح الفريق

يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات وإتخاذ القرار؛
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه؛

- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر؛
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف و المهام مع بعضها البعض.

4.1. بناء القيادة الرائدة

- ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة وإستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة.
- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالإنتماء.
- ترسيخ فكرة "الكل شريك".
- تقديم النصح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

5.1. إدارة وتقييم الأداء

إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسئوليات ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المنظمة ، لابد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء. كما أنه لا بد أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

ويتطلب التغيير التنظيمي تضافر الجهودات وتكاملها لاستقطاب العناصر البشرية المناسبة للاضطلاع بالمهام والأدوار المناسبة في الوقت المناسب وفي انسجام مع ظروف المنظمات

ومتغيرات المناخ الخارجي. وإدارة الموارد البشرية بوظائفها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية كإدارة التغيير (المتغيرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة) ، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة .. الخ فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التنظيمية مثلاً تشمل حالات لإحداث التغيير، والرؤية، وغرض المنظمة، وتعريف العملاء، وتصميم المعايير، والعلاقات، وعملية التحويل، والمضامين التي تعنى أصحاب المصلحة .

ويتضمن التغيير التنظيمي التحسين في أربعة جوانب مختلفة : المهام(الواجبات)، والتكنولوجيا، والهيكل الوظيفي، والأفراد، تحتاج هذه الفئات الأربع إلى تحليل وتقييم دقيقة حتى يمكن تفعيل التحسينات المناسبة من خلال نظم التحليل الوظيفي، وأنظمة تقييم التحفيز يمكن تخصيص المهام الوظيفية المناسبة بدقة.

كما يرى Porter أن استراتيجيات العمل الثلاث : الابتكار، وتحسين الجودة، وتخفيض التكلفة تتطلب مجموعة من سياسات الموارد البشرية في علاقتها بين تصميم الوظيفة، وتغيير أداء الفرد وتنميته، ونظام المكافآت، والمشاركة .. الخ، وبينما يتطلب الابتكار درجة عالية من السلوك الخلاق ومن ثم تفاعلاً وثيقاً وتنسيقاً بين جماعات الأفراد، يتطلب تخفيض التكلفة نوعاً من السلوك المتكرر الذي يمكن التنبؤ به، ومن ثم وظائف ذات الموصفات الوظيفية الصحيحة والثابتة نسبياً التي تسمح بمساحة ضئيلة للالتباس(الغموض)

كما أن التغيير في الهيكل التنظيمي :إعادة التنظيم، وإعادة تصميم أقسام المنظمة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية ودرجة التنسيق بين الإدارات المختلفة بالمنظمة ودرجة المركزية في صنع اتخاذ القرارات يتطلب دعم وتأييد إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى نصيحة خبراء إدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال يتطلب تخفيض حجم العمالة Downsizing إجراء تقييم لمستويات الأداء بهدف تقرير من سيظل بالمنظمة ومن سوف يتركها .بالإضافة إلى أن إعادة

التنظيم تتطلب وضع خطة للموارد البشرية ونظام محكم للاختيار، بالإضافة إلى إجراء تحليل منتظم للوظائف. وبالمثل فإن التعامل الفعال مع التغيير التكنولوجي الذي يستهدف إجراء تعديلات في نظم وأساليب العمل المتبعة في إنجاز أعمال المنظمة بحيث تشمل إدخال تكنولوجيا جديدة في الإنتاج، أو نظاماً جديداً في فرز واختيار الأفراد الجدد أو استخدام أساليب متطورة في تقييم أداء العاملين، وإن تنفيذ ذلك المتطلب يستلزم مجموعة من وظائف الموارد البشرية كإجراء تقييم لمستويات العاملين، وتدريبهم وتنمية قدراتهم ومهاراتهم وتحفيزهم بالشكل الذي يتوافق مع التغييرات التكنولوجية التي أحدثتها.

كما أن تكنولوجيا المعلومات أحدثت تأثيراً في وظيفة إدارة الموارد البشرية بطرق متعددة، إذ سهلت الحركة في اتجاه المشاركة في ترتيبات الخدمة الداخلية من جهة والحصول على إدارة وتسليم خدمات الموارد البشرية من خارج المنظمة من جهة أخرى، وهذه التكنولوجيا غيرت أيضاً طرق تنظيم العمل والعلاقات مع الموردين المستشارين كطرف ثالث وأحدث هذتغييراً جذرياً في دور وظيفة إدارة الموارد البشرية وذلك بخلق اختيار أكبر في تحديد من الذي يقوم بالعمل؟ وأين تؤدي الخدمات؟ ومع تزايد انتشار البريد الإلكتروني E-mail وشبكة المعلومات الدولية الانترنت على المستوى العالمي امتد استخدامها إلى إدارة الموارد البشرية فأصبحت هناك إدارة الموارد البشرية الإلكترونية E-HRM التي تمتلك القدرة على تغيير جميع وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية.

وفي المقابل أيضاً تحتاج تكنولوجيا المعلومات إلى دعم من بعض وظائف إدارة الموارد البشرية التي تتضمن الأفعال التالية:

- يقوم اختصاصيو الموارد البشرية باختيار العاملين الجدد أو أعضاء الفريق.
- يتلقى العاملون تقارير رسمية عن أدائهم ويساهمون في عملية تحسين الأداء.

- التأكيد على التدريب والتطوير المستمر ومكافأته.
 - ربط نظام التحفيز بأداء المنظمة.
 - تعمل المعدات وعمليات العمل على تشجيع أكبر حد من المرونة والتفاعل بين الموظفين.
 - يشترك العاملون في التخطيط لتغيير المعدات والمخططات وأساليب العمل.
 - يفهم العاملون كيفية إسهام وظائفهم بإنهاء المنتج أو الخدمة.
- إن التغييرات الحديثة أبرزت وظائف إدارة الموارد البشرية بشكل جديد حيث أصبح ينظر إلى وظائف استقطاب الموارد البشرية والتدريب والتطوير والتحفيز وإدارة الأداء .. وغيرها من وظائف إدارة الموارد البشرية على أنها استثمارات ذات قيمة، ومثل هذه الاستثمارات تؤثر بشكل مباشر على مستويات الحفز لدى العاملين وقدرتهم على تقديم منتجات أو خدمات تلقى قبول العملاء .
- حيث تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى أن المنظمات التي تحاول تحسين الجودة تستثمر أيضاً من أحدث وسائل الاستقطاب والاختيار والتدريب وتحفيز العاملين، على سبيل المثال، لمقابلة تحسين نوعية الخدمة (الجودة) فإن المنظمة تحتاج- من خلال أنظمة الاختيار والتعيين لديها - إلى معرفة قيم العاملين المرتقبين ، ونظرتهم للعملاء ومستويات العلاقات الشخصية ومهارات الاتصال المطلوبة للانخراط في فرق العمل.
- ويمكن تصنيف وظائف إدارة الموارد البشرية التي يمكن ان تساعد المنظمة في التعامل مع المتغيرات التي تسود بيئة عملها في خمسة أبعاد :
- بيئة الموارد البشرية: إدارة العوامل المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية، ويمثل هذا الجانب أبرز الأدوار التي يمكن أن تقوم بها سياسات إدارة الموارد البشرية لتعزيز القدرة والتنافسية للمنظمة وتعظيم إنتاجيتها، ويتضمن خلق بيئة إيجابية ما يلي:

- تحقيق الربط بين وظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

- فهم قضايا إدارة الموارد البشرية ذات البعد العالمي أو الدولي.

- التأكد من توافق وظائف إدارة الموارد البشرية مع القوانين والتشريعات.

- تدعيم العلاقات مع العاملين.

○ **تقييم الأعمال والنتائج** نظراً لأن وظائف إدارة الموارد البشرية تؤثر في إنتاجية العاملين فإنه من الضروري تصميم العمل بالطريقة التي تساعد على تعظيم الانتاجية، ويعد هذا المجال من مهام الموارد البشرية، إذ عليها تصميم العمل بالطريقة التي تدعم عمليات الابتكار والتطوير وتساعد على تحسين الجودة وخدمة العمل.

- تقييم انتاجية العاملين وجودة عملهم.

- قياس اتجاهات العاملين نحو وظائف وبيئة العمل عموماً.

○ **استقطاب وتوظيف الموارد البشرية:** تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات الجديدة في أعداد ونوعيات العاملين المطلوبة، كما تساهم سياسات المنظمة في مجالات الترقية والفصل والتقاعد في تحديد هذه الاحتياجات من العاملين، ويتعامل هذا النطاق من إدارة الموارد البشرية مع:

- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وهو ما يسمى بتخطيط الموارد البشرية.

- استقطاب واختيار العاملين في الوظائف الملائمة لهم.

- تشجيع العاملين على الاندماج في بيئة العمل الجديدة.

○ **تنمية وتطوير الموارد البشرية:** تحتاج المنظمات إلى ضمان امتلاك قوة العمل للمهارات والخبرات الضرورية لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية. لأن متطلبات الجودة والتغيير السريع في

مجال تكنولوجيا العمل والاتصال قد أجبر العديد من المنظمات على إعادة تصميم الوظائف وتبني مفهوم فرق العمل.

ويتعامل هذا الجانب من وظائف إدارة الموارد البشرية مع:

- ضمان امتلاك العاملين للمهارات المطلوبة للأداء الفعال لوظائفهم.
- تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية والتعامل مع نوعيات ثقافية وعرقية مختلفة.
- التعرف على الأهداف والاهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين.
- **تحفيز الموارد البشرية:** بالإضافة إلى جاذبية الوظيفة فإن مستويات الأجر ونوعيات المنافع أو المزايا المتعلقة بها تمثل أهم الحوافز لدى العاملين لزيادة الانتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التميز في خدمة العملاء .وبالمثل فإن أنظمة الأجور والمزايا الأخرى تستخدم لتدعيم الولاء والانتماء واستقطاب العمالة الماهرة .و في المقابل فإن ضعف هذه الأنظمة يؤثر سلباً في مستويات رضا العاملين الوظيفية ومن ثم جهودهم نحو زيادة الانتاجية وتحسين الجودة وتخفيض التكلفة وتنمية العلاقات مع العاملين، ويتعامل هذا الجانب من وظائف إدارة الموارد البشرية مع : تصميم نظم دفع الأجور، ومكافأة مساهمات العاملين ، وتزويد العاملين بالمزايا الوظيفية الأخرى.

ثانيا: دور التغيير في تعديل خلفيات الموارد البشرية

من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية إحتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:

- تطوير أفكار المتدربين وتهيئتها لإستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد؛
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية؛
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل إيجاد وتعزيز القدرة على التطوير الذاتي؛

• تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتواءم مع المتغيرات الخارجية من حيث

طرق العمل والإستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.

وبصفة عامة يجب أن تركز جهود التغيير في دوائر التدريب على:

- الاستخدام الأقصى للتسهيلات التقنية لتقليل وقت التدريب، زيادة الإنتاجية، تقليل التكلفة،

وتحسين نتائج عملية التعلم؛

- استغلال الطرق الأفضل التي توصلت إليها معاهد ومراكز التدريب؛

- خلق نظام دعم إلكتروني لمساعدة الموظفين في عملهم لاستخدامها في مكاتبهم.

و نستخلص مما سبق أنه لكي تتجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع

التغير المستمر، و أن تعترف و تؤكد أن تنفيذ التغيير يتطلب التأييد والالتزام من إدارة الموارد

البشرية. باعتبار أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية

فهي أيضا ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً

ومهارة وأكثر جودة.

4-3-3-2- الإبداع:

أصبحنا نعيش في عالم يتلاحق فيه النمو وتزداد فيه المتغيرات، فالشيء الذي نراه حديث

في يومنا لا تكاد تتقضي أيام قليلة حتى يصبح في عداد القديم، وهذا يتطلب من المنظمات مقدرة

إبداعية، وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة لتتمكن هذه المنظمات من مواكبة هذه التغيرات وبالتالي

النمو والبقاء، ويتوقف ذلك على الرغبة في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره. وعلى هذا

النحو فإنّ البيئة الابتكارية هي إحدى وسائل تكوين الأفكار الإبداعية والقادرة على مجابهة

التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال.

وقد ازداد الاهتمام بموضوع "الإبداع" في ظل ظاهرة العولمة، وتزايد التنافس والمزاومة الشديدة بين المنظمات محليا ودوليا.

ومن منظور عمليات التغيير التي تحدث في البيئة والتي شملت مجالات متعددة سواء في التكنولوجيا والتوزيعات الديمغرافية وتغير قيم العاملين وتغير القوانين والتشريعات، برزت الحاجة إلى الإبداع كآلية يمكن من خلالها إحداث التغيير في المنظمة وإدارته بحيث ينقل المنظمة من الفشل إلى النجاح.¹

يشكل الإبداع ركنا مهما في مجابهة تحديات العصر، إذ أنَّ الإبداع حالة صلة بين الماضي والحاضر والمستقبل، فهو أساس بناء الحاضر فضلا عن أنَّه مدخلا لصياغة معطيات الماضي على نحو جديد لمعطياته، وتقليل عناصر الماضي وإعادة ترتيب هذه العناصر وربط أجزائها على نسق تجعل منه كلا متكاملا قادرا على أن يؤسس نهضته. والجدير بالذكر أنَّ الغد لا يمكن أن يكون بعيدا عن إسهام الإبداع فلسفة وإيديولوجية ومفهوما وثقافة.²

أ- مفهوم الإبداع:

إنَّ أي حضارة إذا فقدت عنصر التجديد الإبداعي لسبب ما فإنَّها تتهدد بالركود³، وبالتالي لا يمكن تحقيق تقدم أو ازدهار بدون الإبداع والابتكار، والإبداع لصيق بالكيان الإنساني والحضاري وليس فقط بالكيان الذي يعمل فيه كالمنظمة.

¹ إيناس عبد الرؤوف شتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي "دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، تشرين الأول 2003، ص 41.

² عيسى نجيمي، دور البيئة الابتكارية في مجابهة التحديات الجديدة، ملتقى الوطني حول: الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رفع القدرة التنافسية"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01 و02 ديسمبر 2010، ص 03.

³ حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، مرجع سابق، ص 09.

ولقد تعددت مفاهيم الإبداع سواء اللغوية أو الاصطلاحية وتعددت مجالات دراسته في العلوم الطبية والعلوم الإنسانية، كظاهرة لها أبعادها في كل المجالات، ولذلك سنكتفي فقط بتحديد مفهوم الإبداع التنظيمي لارتباطه أكثر بدراستنا وذلك كما يلي:

الإبداع التنظيمي ويخص إدماج إجراءات وطرق التسيير، ويعتبر هذا النوع من الإبداع غير مادي ويهدف إلى وإعادة تنظيم طرق وأساليب التسيير ومبادئ الإدارة، والمعارف المكتسبة من أجل جعل سلوك المنظمة والأفراد أكثر إيجابية وفعالية وكفاءة، بمعنى العمل على الرفع من أداء المنظمة".¹

ب - مميزات المنظمات المبدعة:

تتميز المنظمات المبدعة، بأنها تستخدم وبدرجة كبيرة اللجان وقوى العمل وفرق العمل التي تتألف من أعضاء الأقسام المختلفة، وتميل المنظمات المبدعة للتشابه في ثقافتها إذ أنها تسمح بالتجربة، وتكافئ النجاح والفشل، وتحتفل بالأخطاء، كما تشجع وبفاعلية تدريب وتطوير أعضائها لكي يكونوا على إطلاع وبشكل مستمر على أحدث المجريات، وتوفر فرصا عالية للأمن الوظيفي، مما يؤدي لعدم خوف العاملين من الطرد بسبب ارتكابهم الأخطاء. وتشجع الأفراد أن يكونوا أبطال تغيير وحينما يتم تطوير فكرة فإن أبطال الفكرة يروجون الفكرة بحماس وفاعلية، ويبنون الدعم، ويتغلبون على المقاومة، ويسعون لضمان تنفيذ الإبداع.

ج - علاقة الإبداع بوظائف إدارة الموارد البشرية:

من بين معوقات الإبداع نجد معوقات إدارية وممارسات إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه المعوقات في:²

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، 1993، ص 18.

² إيناس عبد الرؤوف شتات، مرجع سابق، ص 61.

- الحوافز.
 - الإفراط في مكافأة النجاح والاعتماد المفرط على الخبراء.
 - بطء أو عدم تطبيق الأفكار في النهاية.
- ونظرا للدور الإستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المنظمة فعليها أن تكون مبادرة وليست معيقة للإبداع، ويتم تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة من خلال الوسائل التالية:¹

- تشجيع بيئة عمل منفتحة وخالية من السلوك الدفاعي.
 - تشجيع المبدعين على الاتصال فيما بينهم.
 - مشاركة المدير وموظفيه في التدريب الإبداعي.
 - مكافأة السلوك الإبداعي.
- وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له، وباعتباره أسلوب أكثر تخصصا في التغيير (كل الإبداعات عبارة عن تغيير، ولكن ليس كل تغيير يتضمن بالضرورة أفكارا جديدة، أو يؤدي لإدخال تحسينات أساسية)، تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع وتوفر له المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة. وعليه لإحداث التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية يجب أن يتجلى الإبداع في كافة وظائفها وممارساتها وذلك كما يلي:²

- الاختيار والإبداع: من أهم ممارسات الاختيار الإبداعية في المنظمات ما يلي:
- تصميم العمل للمنظمة آخذة بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل،

¹ المرجع السابق، ص 57.

² نفس المرجع، ص 65-74.

وقد أظهرت الدراسات أن هناك علاقات ارتباط معنوية بين أبعاد تصميم العمل والسلوك

الإبداعي لدى العاملين أي أن تصميم العمل يؤثر معنويا في السلوك الإبداعي للعاملين.

• **سياسة التوظيف**، حيث تعتبر سياسة التوظيف الداخلي لأصحاب الكفاءات العلمية والجهود

المتميزة عامل يشجعهم بشكل واضح على ممارسة السلوك الإبداعي.

• **الأمن الوظيفي** إن توفير الأمن الوظيفي يقلل من مخاوف العاملين المتعلقة بالعقوبات أو

الفصل في حالة الخطأ أو عدم النجاح مما يعمق روح الانتماء والاعتزاز والولاء للتنظيم.

وأشارت بعض الدراسات إلى أن الدوران الوظيفي يعتبر مؤشرا على فعالية إدارة الموارد

البشرية الإستراتيجية، وفي سبيل تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، فإنه يجب على المنظمة

تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق استقطاب أفضل

الأفراد، وأن يتم دراسة الأفكار الجديدة وتحليلها وتبليغ نتائجها للعاملين، وإلى جانب ما سبق ينبغي

على المنظمة انتقاء موظفين ممن لديهم الأفكار والمهارات والقدرة على المساهمة في نمو المنظمة

ولديهم كذلك القدرة على الاحتمال والمرونة، ويرى **Sheley** ضرورة تركيز مقابلات التوظيف في

المنظمة على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل وضرورة توجيهه لجان لفحص المهارات وانتقاء

الموظفين.

- **التحفيز والإبداع**: يعتبر التحفيز من العوامل التي تعزز الإبداع، كما أثبتت ذلك العديد من

الدراسات في أنواع مختلفة من المنظمات الإنتاجية والخدمية وكذلك للمؤسسات البحثية أن للإبداع

تقاليد ومعايير منها:

- دعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت.

- قبول وجود أخطاء.

إن تبني المنظمة أنظمة تعويضات تقوم على مفهوم الأجر مقابل المعرفة إضافة إلى ربط المكافآت التي تمنحها المنظمة بتحسين الأداء، من شأنه أن يشجع الفرد على الاستمرار في أن يكون أداؤه بأفضل صورة ممكنة. ويتطلب هذا وضع معايير موضوعية لتقييم وقياس الأداء والتي تقوم على تأكيد الثقة في العاملين وتشجيعهم على الابتكار والتجديد. في حين أشار West أن من بين العوامل التي تسهل عملية الإبداع هي توفير نظام للرقابة والسيطرة لتقييم وتحسين الأداء والتغذية العكسية والاهتمام بتعظيم نوعية الأداء.

كما أن ألقاب الوظائف والرتب في الهيكل التنظيمي في المنظمة يرتبط بمستوى العمل والكفاءة والتي بناء عليهما يتم دفع التعويضات من شأنه أن يؤدي إلى إبداع المنظمة. وقلة الحوافز وخاصة المادية منها تجعل العاملين منشغلين بتدبير أمورهم الحياتية ومصادر رزقهم وتجنبهم العمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيداً من النكد والعوز.

كما يعتبر التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعلم والسماح للموظفين أحياناً بتجريب أفكارهم، والسماح بهامش من الخطأ وسيلتين لتنمية وتطوير الإبداع، ويضيف "الحمادي" أن الحرص على أن تكون العقوبة على الخطأ أقل من العقوبة على عدم المحاولة يعتبر من قواعد وقوانين عدة يمكن بها توجيه العملية الإبداعية وتنميتها عند الإنسان.

ويعتبر العمل الجماعي ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل في المنظمة من أهم الوسائل التي تساعد في تطوير وتنمية قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق الفعالية للوصول إلى التعاون. كما تؤدي القيادة دور كبير في جعل الفرد يثق بأحلامه لأنه من هذه الثقة يولد الفنان، والفنان نموذج لدور المقاول الذي نحتاج إليه اليوم.¹

¹ جون هوكنز، اقتصاد الإبداع "كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال"، ترجمة أحمد حيدر، ط 01، بيروت: الدار العربية للعلوم ناشرون، 2010، ص 209.

- **التدريب والإبداع:** اتفق عدد كبير من المنخرطين والتطبيقات في مجال الإبداع من الممكن تعلمه والتدريب عليه بحسب استعداد الشخص، فقد أشار (*Thomas P. Houck*) في مقالة له بعنوان "الإبداع" بأن الإبداع ليس موهبة فطرية قاصرة على أناس دون غيرهم، أو أنه لا يمكن للفرد اكتسابها أو تعلمها، ولكن من الممكن تلقينه والتدريب عليه مثله في ذلك مثل الكثير من المهارات الأخرى التي تم التدريب عليها كأساليب القيادة والاتصال واتخاذ القرارات ومهارات التفاوض والإقناع، كما أن هناك العديد من مراكز التدريب في العالم التي تقدم الحلقات والدورات التدريبية التي تتضمن المواد العلمية والأنشطة التي تساعد على تنمية مهارات التفكير الإبداعي لدى الأفراد الملتحقين بهذه الدورات أو الحلقات.

كما وأشارت العديد من الدراسات وجود عدد لا بأس به من ممارسات التدريب والتي لها علاقة بالإبداع من بينها دراسة (*Claver et Liepis*) التي بينت أنه يمكن تنمية وتطوير القدرة لدى الأفراد بالتدريب وخصوصاً عند الأفراد ذوي الاستعداد للتعلم والتدريب المستمر.

ومن الأمور التي تمكن المنظمة للتأكد من فاعلية ما تدرب عليه الأفراد في مجال الإبداع الإداري هو ضرورة توفير آليات للمراجعة والمراقبة وتمرير المعلومات والتغذية العكسية، من خلال تقييم نتائج هذا التدريب سواء أكان ذلك من خلال استطلاع آراء الأفراد المشاركين في التدريب أو من خلال الوحدات المعنية بالتدريب والتطوير داخل المنظمة.

والفائدة العظمى التي يمكن تحقيقها من وراء تدريب الأفراد على الإبداع هو أنه يعمل على صقل مهارة من ذوي القدرات الإبداعية العالية كما يساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، كذلك التدريب على الإبداع يغرس في جميع العاملين في المنظمة، وخصوصاً المتدربين منهم، الرغبة في استخدام وسائل الإبداع التي تدربوا عليها في التعامل مع المشكلات التي يواجهونها في محيط العمل وخارجه. أما بالنسبة

للمنظمة فإنّ تدريب أفرادها على الإبداع سوف يحقق لها العديد من الفوائد أهمها تعزيز ريادتها في مجال نشاطها، كما يعمل على استمرار ونمو المنظمة.

- **القيادة والإبداع:** تعتبر القيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في حياة أي تنظيم إذ أنها صاحبة الدور الرئيسي في تحفيز العاملين وتعاونهم معها من جهة ومع بعضهم البعض من جهة أخرى لتحقيق الأهداف المرجوة، فإذا كانت ثقة المرؤوسين بالقيادة الإدارية مفقودة فإنّ ذلك يعتبر عاملاً سلبياً ومحبطاً. فمثلاً إذا اعتقد المرؤوسون أن الرئيس وصل لوظيفته لاعتبارات غير موضوعية وأنه غير موضوعي في تقييمه للأداء فإن ذلك مؤشر على أن مؤهلات القيادة هي أي شيء إلا الإبداع، فالقائد الذي لا يعتبر نجاح موظفيه نجاحاً للمنظمة ويحرص دائماً على التفتيش عما سيء لهم، هو شخص هدام في التنظيم ولا يؤهل التنظيم للبقاء ناهيك عن الإبداع الذي لا محال للحديث عنه في مثل هذا المناخ، ويعتبر النمط القيادي التعاوني الديمقراطي هو الأنسب والملائم لتسهيل عملية الإبداع.

وهناك العديد من المحفزات التي تساعد على الابتكار والإبداع لدى الأفراد في هذا المجال ومن بينها اهتمام الرؤساء بالأفكار والاقتراحات المقدمة من المرؤوسين والإصغاء لها، وضرورة انفتاح المدراء بشكل كبير للاقتراحات المقدمة من المرؤوسين حول كيفية إنجاز المدراء في العمل وبث الثقة بالنفس، بحيث يكون هنالك ثقة من الرؤساء بقدرات مرؤوسيهـم على أداء عملهم دون الحاجة إلى الرقابة عليهم. ومن أجل ضمان مناخ مناسب يساعد على الابتكار والإبداع، لابد من توفير مدراء قادرين على استثمار الظروف التي تسمح بالتجديد والتطوير، فوجود نوعية من رؤساء يخلق تنافس بين العاملين، ويملك فكراً مجدداً ويشجع الاتصال بين العاملين خارج وحداتهم الإدارية لتبادل الآراء والأفكار مع الآخرين تعتبر مؤشرات إيجابية تشجع وتدعم الإبداع لدى العاملين.

- **الثقافة والإبداع:** للثقافة التنظيمية تأثير على الإبداع، ومن خلال الباحث (Feldman) في بحثه الذي أجراه بعنوان "التعرف على تأثير الثقافة في المواقف تجاه الإبداع والقابلية له في شركة للإلكترونيات"، استطاع وضع عدة نقاط يمكن للمدراء أن يتعلموها بخصوص الثقافة لحفز الإبداع ومن العوامل التي تساعد على تشجيع الإبداع ما يلي:

▪ تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.

▪ التشديد على أهمية العلاقات الاجتماعية في نشر الإبداع.

▪ التركيز على العملاء وتقديم أفضل الخدمات لهم.

▪ تأكيد وتدعيم القيم الخاصة بالابتكار والإبداع.

ويتجلى مما سبق أن موضوع الإبداع يحتل أهمية خاصة في عصرنا الحاضر نظرا للتحديات الهائلة والتغيرات البيئية المتلاحقة التي تشهدها المنظمات التي تتطلب مزيدا من الإبداع لمواجهة هذه التحديات والمشكلات بنجاح وفاعلية، ولا يتحقق ذلك إلا بوساطة أفراد مبدعين، والذين تتولى إدارة الموارد البشرية الكشف عنهم وذلك من خلال ممارسات إبداعية وإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع.

4-3-3-3- خلق المنظمة المتعلمة:

مع اشتداد المنافسة في ميدان الأعمال وازدياد حالة عدم التأكد البيئي لم يعد ممكنا العمل وفق مفاهيم المنظمة التقليدية، لذلك تم طرح مفهوم المنظمة المتعلمة *Learning Organization*، التي تمثل منظمة لها القدرة على التعلم باستمرار والتكيف بذاتها مع المستجدات

والظروف الطارئة، وإن هذه المنظمة تحمل خصائص النجاح لكونها قادرة على الإفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين.¹

ويحظى موضوع منظمات التعلم في الوقت الراهن باهتمام متزايد لدى كثير من الباحثين، فقد أصبح من أكثر الموضوعات حيوية في الفكر الإداري المعاصر، فالتعلم هو مصدر مهم للميزة التنافسية المستدامة.

ولقد لاقى كتاب "بيتر سينج" (Senge 1990) النظام الخامس (*Fifth discipline*) استحسانا كبيرا من قبل القراء، وفي ضوء ذلك تقدم مجلة فورتشن (*Fortune*) لقرائها النصيحة الآتية: "عليكم بنسيان أفكاركم القديمة البالية بشأن القيادة". وتضيف بالقول إنَّ أعظم المؤسسات نجاحا في التسعينات ستكون ما يطلق عليها اسم المؤسسة التعليمية".²

لقد أصبح مفهوم المنظمة المتعلمة فلسفة منتشرة بشكل واسع في المنظمات الحديثة سواء في المنظمات المتعددة الجنسيات أو المشروعات الصغيرة الحجم، وأخذت تمتلك توجهها إنسانيا بشكل قوي، وأضحت مكانا للأفراد الذين يوسعون قدرتهم بشكل مستمر في خلق النتائج التي يرغبون فيها، حيث يتم رعاية الأنماط الجديدة من التفكير، ويتم بناء الطموح الجماعي، كما يتعلم الأفراد بشكل مستمر كيف يتعلمون من بعضهم بعض.

¹ محمد مفضي الكساسبة وآخرون ، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة "دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد

6، العدد 1، 2012، ص 164.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

أ- مفهوم المنظمة المتعلمة والعناصر الأساسية لها:

أطلق مصطلح المنظمة المتعلمة¹ عام 1990 من طرف " بيتر سينج"، ويعبر عن المنظمة التي يستطيع كل فرد من العاملين فيها تحديد المشكلات وحلها مما يجعلها قادرة على إجراء التغيير بشكل مستمر من أجل زيادة قدرتها على النمو والتعلم.

كما يمكن النظر إلى المنظمة المتعلمة بأنها المنظمة التي توسع بشكل مستمر قدرتها على خلق نتائج مرغوبة حقاً، وتوفر المجال للطموح الجماعي، وتمكن الناس من تعلم كيفية التعلم من بعضهم البعض، ويتم فيها رعاية أنماط التفكير الجديدة.

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها، وتعديل سلوكها بما ينعكس على إيجاد معارف جديدة.

وتهدف المعرفة بشكل عام إلى تحويل الرؤية إلى واقع، ولقد أعطى "بيتر سينج" مفهوم المنظمة المتعلمة معنى واسعاً وثرياً من خلال كتابه النظام الخامس والذي شخّص فيه عناصر ارتأى أنّها أساسية للمنظمة المتعلمة وهي:²

- **النماذج العقلية (*Mental Models*):** التخلي عن الأساليب القديمة في التفكير والتوجه إلى الأساليب الإبداعية.
- **الحقن الشخصي (*Personal Mastery*):** التمتع بالوعي الذاتي والانفتاح على الآخرين.
- **التفكير بمنطق النظم (*System Thinking*):** أن يعرف الجميع كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.

¹ المرجع السابق، ص 196.

² نفس المرجع، نفس الصفحة.

• الرؤية المشتركة (*Shared Vision*): ويتم في إطارها فهم الخطط والأفعال في المنظمة.

• الفريق المتعلم (*Team Learning*): العمل بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لإنجاز الخطط.

ب - مميزات المنظمة المتعلمة:

المنظمة المتعلمة هي المنظمة التي طورت طاقة مستمرة للتغيير والتكيف، وكما أن الأفراد يتعلمون، كذلك هو الحال في المنظمات، حيث أن جميع المنظمات تتعلم برغبتها، بسبب أن التعلم أصبح مطلباً أساسياً للمنظمات للمحافظة على بقائها. أغلب المنظمات منشغلة بما يطلق عليه التعلم من الدرجة الأولى، فحينما تكتشف الأخطاء، فإن عملية التصحيح تعتمد على الروتين السابق للعمليات الحالية.

أما المنظمات المتعلمة من الدرجة الثانية فحينما يكتشف الخطأ فإنه يتم تصحيحه بطرق تتضمن تعديل أغراض المنظمة وسياساتها وروتينية المعايير، أي أن التعلم من الدرجة الثانية يتحدى الافتراضات القوية والمعايير داخل المنظمة، فإنه يوفر فرصاً مختلفة جذرياً للمشاكل وقفزات قوية في التحسين، أي أن التعلم يتضمن التغيير.¹

فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يتخلى فيها الأفراد العاملون عن طريقة تفكيرهم السابقة، ويتعلمون الانفتاح على بعضهم بعض، يفهمون كيف تعمل منظماتهم، يضعون خطة أو رؤياً يتفق عليها الجميع، ويعملون جميعاً من أجل تحقيقها، والمنظمة المتعلمة تتميز بالالتزام بالجودة الشاملة للتحسين المستمر، أيضاً بثقافة محددة تقيم المخاطرة والانفتاح والنمو، وتبحث عن

¹ محمد إبراهيم المدهون، أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الثاني، يونيو 2008، ص 71.

فتح الحدود من خلال كسر العوائق التي تظهر من خلال المستويات الهرمية والأقسام، وتدعم أهمية عدم الاتفاق، والثقة البناءة وأشكال أخرى للصراع الوظيفي.

ج - علاقة المنظمة المتعلمة بوظائف إدارة الموارد البشرية:

يرافق التغير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم تغيراً في المهارات التي يحتاج إليها عالم الغد، العالم الذي يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية متعلمة تتمتع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير، ومن هنا يبرز الدور الهام الذي ستؤدي به إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها وممارستها في خلق المنظمة المتعلمة من خلال ما يلي:

- استقطاب الموارد البشرية واختيارها وذلك من خلال جذب العاملين واختيارهم مثل: استقطاب الموارد البشرية المتميزة، وتقييم المتقدمين للعمل قبل اختيارهم، والحرص على اختيار العاملين ذوي الخبرات المتنوعة، وإدراك قدرات الأفراد مما يساعد على تحديد الأعمال التي يمكن أن تسند لهم، ومراعاة اختيار العاملين من فئات عمرية مختلفة من الشباب والكبار.

- تدريب الموارد البشرية وتطويرها ويعبر عن أنشطة إدارة الموارد البشرية المتعلقة بمساعدة العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية، مثل: تحديد احتياجات العاملين التدريبية بشكل دقيق، والاهتمام بعقد جلسات العصف الذهني لهم، وتشجيعهم على المشاركة في مؤتمرات عن بعد، والتباحث في الحالات العملية المستمدة من واقع الشركة وممارستها، وإيفاد العاملين في بعثات خارجية للإطلاع على تجارب ناجحة، وتمكينهم من نقل التجارب وتبادل الخبرات بينهم، وتشجيعهم على تعلم اللغات الأجنبية، ومساعدتهم على رسم مساراتهم المهنية.

- المحافظة على الموارد البشرية، ويتعلق الأمر بأنشطة إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمحافظة على بقاء العاملين فيها مثل: الاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة لسنوات طويلة، والاهتمام بالعاملين ذوي التخصصات الفريدة، وانخفاض معدل دوران العمل، من خلال توفير الفرص المتساوية للجميع، وبناء جو من الانسجام بين العاملين، وإتاحة فرص الترويج عن النفس لهم.

كما أوضح بعض الباحثين¹ (*Jackson and Schuler*) عام 2001 أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تساهم مع الثقافة والقيادة والهيكل التنظيمي في توفير فرص المعرفة، وخلق الكفاءات الداخلية، وتحفيز عملية تطبيق المعرفة مما يحقق التعلم المطلوب ويوجه سلوك جميع العاملين في الفرق كافة عبر المنظمة ككل. ولذلك توصلت دراسة (*Cymanow, 2000*) إلى أنه ينبغي تقييم جودة الموارد البشرية قبل تطوير العلاقات في المنظمة المتعلمة، لأن نقطة القوة في أي منظمة هي الإبداع، ويتحدد نجاح المنظمة في هذا المجال من خلال العاملين فيها.

وتوصلت دراسة (*Cindy, 2008*) إلى أن أشكال هياكل الموارد البشرية تتيح الفرصة لتطوير شبكات تعلم للموارد البشرية للمشاركة في معارف الموارد البشرية بين الشركات التابعة ومراكزها الرئيسية مما يخلق ثقافة التشارك المعرفي.

ونستخلص مما سبق أنه لكي تستطيع المنظمات التكيف وإحداث التغييرات اللازمة لابد من التأكيد بأن الإنسان كائن متعلم، ويمتلك قدرة فائقة على التعلم، ويتوقف هذا التأكيد على توفر الثقافة العلمية² التي تعبر عن جملة من المعارف والاتجاهات والتقاليد والأعراف والقيم المجتمعية، وأساليب التفكير التي تجعل من المقولة العلمية الدقيقة والتفكير العلمي مرجعا يحتكم إليه الناس في

¹ محمد مفضي الكساسبة وآخرون، مرجع سابق، ص 169، 170.

² محمود علي سرور القادري، مرجع سابق، ص 11.

حياتهم، وفي حل المشكلات القائمة، حتى يصبح العلم جزءاً أساسياً من ثقافتهم، أي ثقافة تستند إلى العلم وتؤمن به، وتطبق نواتج العلم وتلمس ثماره.

4-3-3-4- التمكين

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة، خفض التكاليف، زيادة الأداء، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها، إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء.

و يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمر لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن.

عملياً هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوماً وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي

حتى في حالات وجود المسؤولين، كما ان كلا من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لانه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.¹

كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:²

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الإستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون.
- تحديد والتعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.
- توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
- منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
- وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.
- تدريب وتأهيل العاملين.

¹ موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير

منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص 64

² Jean Brilman, **les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance**, 3^{ème} tirage, édition d'organisation, 2000, P 363.

- اعتماد التغذية العكسية.

- تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.

- الاعتراف وتخصيص نظام للمكافآت.

أ- تعريف تمكين العاملين :

يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن .

"

• وعرفها (Conger) بأنها "عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة وزيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدّهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية ."

• كما عرفها (Gibson) بأنها "قدرة الفرد على أداء الأنشطة، فالفرد الذي يشعر بدرجة مرتفعة من تمكين العمل يكون لديه شعور كبير بالاحترام الذاتي والأداء الفعال والتقدم في عمله ."

• وعرفها كذلك (Irvin, et.-al) بأنها "العملية التي يشعر من خلالها الفرد بالثقة والقدرة على العمل بنجاح وتنفيذ الأعمال والأنشطة المطلوبة منه ."

• كما عرفها (Kanter) بأنها "عملية توزيع وتقسيم السلطة على العاملين بالمنظمة ."

• وعرفها كذلك (Chondler) بأنها "عملية إعادة توزيع السلطة أو السيطرة بين العاملين

بالمنظمة ."

• كما عرفها (Schutz) بأنها "الاشتراك الكامل لكل من الرؤساء والمروّسين في اتخاذ

القرارات ."

• وأخيراً عرفها (Thomas and Velthouse) بأنها "دافعية العمل الداخلية التي تحتوى

على أربعة نواحي هي:

1- الوظيفة ذات معنى. وهذا يتضمن التجانس بين حاجات الفرد المتعلقة بدوره في العمل ومعتقداته وقيمه وسلوكه .

2- كفاءة أو جدارة الفرد. وتشير إلى المقدرة الذاتية للفرد واعتقاده بأنه قادر على أداء أنشطة العمل بمهارة.

3- التحديد الذاتي للفرد. هذا يعكس استقلالية الفرد في تنفيذ واتخاذ القرارات المتعلقة بطرق تنفيذ العمل .

4- تأثير الفرد. ويشير إلى الدرجة التي يؤثر بها الفرد على نتائج العمل سواء الإستراتيجية ، التشغيلية والإدارية ."

ب- أنواع تمكين العاملين :

قسم (Suominen) عام 2005 عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي :

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري .

- **التمكين السلوكي.** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل .

- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة .

ج - أبعاد تمكين العاملين:

توصل باحثي وممارسي الإدارة إلى أن عملية تمكين العاملين تتكون من ثلاثة أبعاد، هي :

1- البعد الهيكلي - الاجتماعي: ترجع جذور البعد الهيكلي - الاجتماعي إلى قيم ومعتقدات

الأفراد عن الديمقراطية السائدة في المنظمة .

- أن فعالية هذا البعد تتعلق بتسهيل وتدعيم مشاركة كل العاملين في اتخاذ القرارات داخل

المنظمة.

- أن هذا البعد يهتم بتوزيع وتقسيم القوة والسيطرة داخل المنظمة، حيث أن القوة تمثل سلطة

رسمية وسيطرة على موارد المنظمة .

كما أن هذا البعد يهتم بمشاركة العاملين من خلال زيادة تفويض السلطة لهم ، وأهمية تغيير

السياسات التنظيمية من خلال تخفيض الرقابة وزيادة المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

وتوصل (Bowen & Lawler) 1995 إلى أن تمكين العاملين دالة في بعض الممارسات

التنظيمية مثل توزيع السلطة أو القوة ، المعلومات ، المعرفة والمكافآت ، أي أن زيادة القوة ،

المعلومات ، المعرفة ، المكافآت للعاملين تؤدي إلى زيادة تمكين العاملين.

2- البعد السلوكي: يشير هذا البعد إلى النواحي السلوكية المتوفرة لدى الفرد والضرورة لإشعاره

بقدرته وسيطرته على العمل.

ويرى (Conger and Kanungo) أن تمكين العاملين يساعد على أو يحسن من المقدرة الذاتية

للفرد . وكذلك توصل (Thomas & Velthouse) إلى أن تمكين العاملين هي دافعية عمل

داخلية تتكون من أربعة نواحي هي أن العمل ذات معنى ، كفاءة وجدارة الفرد ، التحديد الذاتي

للفرد ، التأثير .

3- **البعد الانتقادي:** أن المهتمين بهذا البعد توصلوا إلى أنه بدون هيكل الرقابة الرسمي المباشر على ملكية العاملين وتمثيلهم ، فإن عملية تمكين العاملين لا تتم ، لأن القوة الحقيقية تظل في قمة الهيكل التنظيمي .

كما أنه لا يكفي شعور الفرد بعملية التمكين ، فلا بد وأن تتم عملية تمكين الفرد بشكل فعلى وحقيقي.

ويرى هذا البعد أنه في بعض الحالات فإن عملية التمكين تزيد من السيطرة على العاملين ، فقد وجد (Barker) أن عملية التمكين التي تتم من خلال وضع الفرد في فرق عمل ينتج عن ذلك ضغوط من قبل زملاء العمل ، وبالتالي تؤدي إلى شعور العاملين بزيادة الرقابة عليهم وعدم تمكينهم .

د - **مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين على المنظمة و إدارة الموارد البشرية:**

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي :

1- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء .
2- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار .

3- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية .

4- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين .

5- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمنظمة يمكن

استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة .

6- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار ، وعدم وضع هذه الأفكار في الطريق الطويل للمستويات الإدارية الهرمية الكبيرة في الارتفاع ، والمعوقة للإبداع والابتكار .

7- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي .

8- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها .

التمكين جزء لا يتجزأ من الإبداع، وتعد قيادة المنظمات المعاصرة من خلال التمكين أحد أوجه إدارة الجودة الشاملة للعمل الإداري و منها المنظمات التي تعمل في معترك ظاهرة العولمة، كما يعد التمكين أحد الموضوعات المهمة في بناء الثقافة التنظيمية القوية و القدرة على مجابهة التحديات الجديدة في تنفيذ الأعمال. وأن توسع الإدارة في تحقيق مزيدا من حرية المرؤوسين باتخاذ القرارات بأسلوب التمكين يسمح بتطوير سرعة اتخاذ القرار، وتعد هذه السرعة من متطلبات إدارة المنافسة ضمن البيئة الحركية، لاسيما و أن توجيهات الإدارة المعاصرة تركز على توسيع نطاق الإشراف للمديرين و تخفيض مستوى تعقيد المنظمات، و عموما يأتي التمكين ضمن سياسة الإدارة الإستراتيجية التي تعزز الثقة بالعاملين و تعمق مهاراتهم و قدراتهم و رعاية اختياراتهم و إبداعاتهم سبيلا لنجاح التمكين الذي يعتبر حق طبيعي لجميع العاملين الذين يظهرون القدرة و الكفاية في المساهمة الفاعلة لتطوير العمل التنظيمي.¹

¹ محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية " التحديات المعاصرة للإدارة العربية "القيادة الإبداعية"، القاهرة ، 2006، ص89.

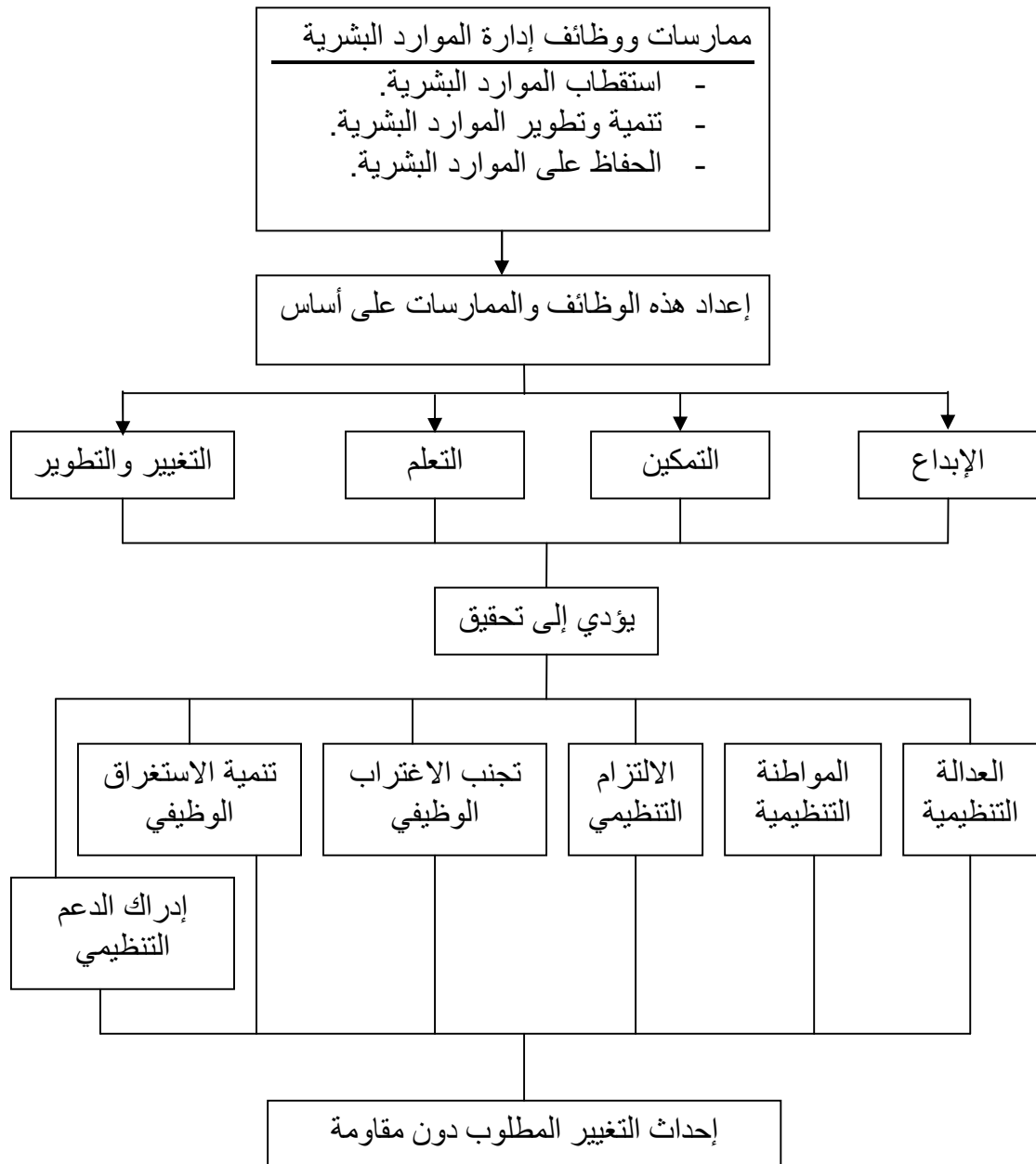
4-3-4 - نموذج مقترح لكيفية إحداث التغيير الاستراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية

يعني التميز الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المنظمة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص من خلال الاستخدام الاستراتيجي لكل مواردها وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق الذي تتميز به الموارد البشرية داخل المنظمة، لتحقيق التميز والمحافظة عليه يتطلب الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير المعقد والإبداعي، ذلك أن الإبداع هو نتيجة أفكار وقدرات الأفراد، ولهذا تركز إدارة الموارد البشرية في إطار الرؤية الإستراتيجية على ضرورة تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والتجديد، وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات الضرورية وتوفير الجو المناسب الذي يمنحهم فرصا للقيام بالتجارب وتجسيد الأفكار.

لقد أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المنظمة وفي إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتجديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المنظمة في مجال الأعمال لأن الأفكار هي رأس مال يجلب الفائدة فقط بين يدي موهوب¹، فانتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المنظمات أن تجدد رأسمالها البشري، وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي معين يسمح بتحقيق التميز، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المنظمات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، وعلى هذا أصبح الاعتراف بأهمية دور العاملين أمر لا نقاش فيه، مما يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأولى للمنظمة وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم ومن ثم زيادة درجة رضائهم.

¹ جون هوكنز، مرجع سابق، ص 327.

وبما أن كل منظمة تسعى إلى مواكبة مختلف التحولات من خلال التغيير في الإستراتيجية الكلية للمنظمة، أو إستراتيجيات الإدارات الفرعية والإستراتيجيات الوظيفية، وباعتبار العنصر البشري الأكثر إحساسا بهذا التغيير ويعمل على مقاومته، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال جعل هذا العنصر المعقد داعم للتغيير، وذلك من خلال أنشطة وسياسات مخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار، وكل هذا يتحقق من خلال رسم سياسات وممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية على أساس قضايا التغيير المعاصرة، وذلك حسب ما هو موضح في الشكل الموالي:



شكل رقم (33): نموذج مقترح لكيفية إحداث التغيير الإستراتيجي من طرف إدارة الموارد البشرية.

المصدر: من إعداد الباحث

ويتضح من الشكل أعلاه أنّ لإدارة الموارد البشرية دور بارز لا يمكن إهماله أو نكرانه، فالفعالية التنظيمية تتحدد بدرجة أساسية بقدرة إدارة الموارد البشرية على تعظيم الاستفادة من الموارد البشرية من خلال القيام بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهذه المهام هي: الإبداع والابتكار، التمكين، التعلم، التغيير والتطوير، والتي يمكن من خلالها تحقق ما يلي:¹

أ- **العدالة التنظيمية:** تمثل العدالة التنظيمية أحد المكونات الأساسية للهيكل الاجتماعي والنفسي للمنظمة، حيث تعتبر قيمة اجتماعية، ونمط اجتماعي، والاعتداء عليها من جانب المنظمة، ينظر إليه على أنّه تدمير لقيم العاملين وعلاقاتهم الاجتماعية، لذا يترتب على عدم العدالة إتباع العاملين لسلوكيات ضارة بالمنظمة وتعود أهمية العدالة التنظيمية إلى سببين، الأول: أنّ الأفراد يستخدمون إدراك العدالة الحالية بالمنظمة للتنبؤ بما يمكن أن يعاملوا به مستقبلاً، الثاني: أنّ الأفراد يريدوا أن يشعروا بأنهم جزء من المنظمة، وتوافر العدالة مؤشر بأنهم مقبولين ومقدرين من جانب قيادتهم. مما يؤكد أكثر أثر العدالة على نتائج المنظمة، ما أسفرت عنه الدراسات، من أنّ إدراك العاملين لعدم توافر العدالة يترتب عليه سلوكيات سلبية مثل: نية ترك العمل، زيادة معدل دوران العمالة، نقص الولاء، بالإضافة إلى سلوكيات الانتقام الموجه نحو المنظمة أو نحو قادتها والعكس صحيح، هذا إلى جانب وجود علاقة بين غياب العدالة التنظيمية وكل من الانحرافات السلوكية الشخصية والتنظيمية، وأنّ غياب العدالة التنظيمية يؤدي إلى زيادة المنازعات بين العاملين والمنظمة.

وتشمل العدالة التنظيمية ثلاثة أبعاد هي:

¹ أنظر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 281-359.

▪ عدالة الإجراءات (الإجراءات المستخدمة في تحديد النواتج أو شكل السلوك والعمليات التي تستخدمها المنظمة لتنفيذ الوظائف المختلفة التي تقوم على المعلومات الصحيحة، وتوفر فرص تصحيح القرار).

▪ عدالة التوزيع وتشير إلى إدراك الفرد بعدالة المخرجات التي يتسلمها، وكذلك الفوائد التي يحصل عليها (ناتج مقارنة ما يبذله من جهد وما يحصل عليه من جهة، وبين ما يبذله الآخرون وما يحصلون عليه من جهة أخرى أو بعبارة أخرى عدالة نتائج القرارات).

▪ عدالة التعاملات (التفاعلات) وتمثل مدى إدراك الأفراد لعدالة المعاملة التي يحصلون عليها عندما تطبق عليهم الإجراءات.

ب- **المواطنة التنظيمية:** يعتمد سلوك المواطنة التنظيمية على الثقة والصدق والتعاون بين العاملين والمنظمة، حيث أنه سلوك يقوم على علاقة اتفاقية وتعاونية وليس على علاقة تعاقدية مصلحة، ويعتمد كذلك على مدى ارتباط الموظف بالمنظمة والتزامه نحوها، وتتطلب المواطنة التنظيمية سلوكا للعاملين أبعد من مجرد القيام بالواجبات ومتطلبات الدور الرسمية، إذ تشمل على أداء أعمال وأنشطة تطوعية دون مقابل كتقديم المساعدة والدعم للغير والمبادأة بأداء أعمال دون تكليف أو انتظار للحصول على حوافز أو مكافآت.

ويرى **"Organ"** الذي يعتبر الأب الروحي لموضوع سلوكيات المواطنة التنظيمية، أن هذا المصطلح يشير إلى تلك السلوكيات المفيدة تنظيميا والتي لا يمكن تشجيعها أو تدعيمها على أساس التزامات الدور الرسمي، كما لا يمكن إثارتها باستخدام المكافآت التي يتضمنها عقد العمل الرسمي، فسلوكيات المواطنة التنظيمية تتكون من تلك السلوكيات غير الرسمية التي يقدمها الفرد بشكل اختياري أو يتمتع عن ممارستها بشكل اختياري دون النظر إلى اعتبارات الحوافز الرسمية أو العقاب أي أنها سلوكيات اختيارية متروكة لحكم وتقدير الفرد في أن يمارسها أو يتمتع عنها.

ولا ترتبط هذه السلوكيات بشكل صريح أو مباشر بالوصف الوظيفي أو بنظام المكافآت الرسمي، وهذه السلوكيات في مجملها تقوي أو تدعم الأداء الفعال للمنظمة.

ويتكون سلوك المواطنة التنظيمية من تصرفات التي تتعدى إطار الواجب الوظيفي المحدد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، مثل المقترحات والآراء البناءة بخصوص أقسام المنظمة، أو التعبير عن الاهتمام الشخصي بعمل الآخرين عن طريق إبداء الاقتراحات التي تساعد في تحسين الأداء، تدريب الأفراد الجدد، الاهتمام بمصالح المنظمة، وتؤكد الدراسات في هذا المجال أنه بإمكان المديرين تقوية ميل العاملين نحو سلوك المواطنة التنظيمية لأن السلوك الصادر من جانب العاملين يتحدد من خلال تأثير القيادة وخصائص بيئة العمل أكثر من تأثره بشخصية العاملين.

ج- الالتزام التنظيمي: يمثل الالتزام قوة تدفع الأفراد للقيام بسلوك، أو الاستمرار في سلوك معين بالرغم من وجود البدائل الإيجابية التي تدفع الفرد للإقلاع عن ذلك السلوك، فيمكننا أن نرى الالتزام بصورة يومية في المنظمات من خلال بقاء الكثير من العاملين في العمل بالرغم من الظروف المتدهورة والمناخ السيئ، ولكنه الالتزام الذي يبقي الأفراد في أعمالهم.

ويمثل الالتزام التنظيمي اتجاها لدى الفرد يشتمل على رغبة أو شعورا قويا للبقاء عضوا في تنظيم معين، واستعدادا تاما لبذل جهود قوية لصالح ذلك التنظيم، وإيماننا كاملا بالقيم التي يتبناها التنظيم، وقبولا تاما للأهداف التي يسعى لتحقيقها.

والالتزام التنظيمي يمكن أن يأخذ أشكالا متعددة، حيث يوجد التزام الفرد تجاه المنظمة ككل، والتزام الفرد للإدارة العليا أو المشرف المباشر، والالتزام تجاه جماعة العمل أو تجاه المهنة.

ولقد اقترح كل من (*Meyer and Allen*) نموذجا ثلاثي الأبعاد للالتزام التنظيمي،

يحتوي على ثلاثة مكونات لكل منها دلالة بالنسبة لمشاركة الفرد في المنظمة، وهذه المكونات هي:

■ **الالتزام العاطفي:** ويشير إلى ميل الفرد العاطفي والسيكولوجي تجاه المنظمة، بعبارة أخرى فإنَّ الفرد الذي توصف أعماله بالنمطية إنّما هو راجع عن رغبته في ذلك وتلعب الخبرة الوظيفية أو الفترة التي يقضيها الفرد في المنظمة دورا مهما في تطور المكون العاطفي للالتزام التنظيمي.

■ **الالتزام البقائي:** ويشير إلى نزعة أو ميل الفرد للبقاء في المنظمة وذلك لارتفاع تكاليف المعينة واحتياجاته للعمل، خاصة مع ارتفاع نسبة البطالة في سوق العمل، ويرتبط هذا المكون بحجم وجاذبية فرص التوظيف البديلة المتاحة.

■ **الالتزام المعياري:** ويشير إلى الالتزام المدرك من جانب الفرد للبقاء في المنظمة، وعبارة أخرى فإنَّ بقاء الفرد في العمل بالمنظمة ناتج عن شعوره بأنَّ من الواجب عليه أن يفعل ذلك، ويتطور هذا المكون نتيجة للاستثمارات التنظيمية في الفرد مثل التدريب والترقية.

د- تنمية الاستغراق الوظيفي:

كلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل، ويمكن التعبير عن الاستغراق الوظيفي من خلال الاندماج الداخلي للفرد في العمل، أو التطابق والتجاوب النفسي مع العمل بما ينعكس في صورة تحقيق لذاتية الفرد أو التزامه نحو عمله، فالاستغراق يعني أن يحب الفرد عمله أو أن يكون مهتما بالعمل المرتبط به، فالأفراد المحبين لوظائفهم يعملون بكفاءة أعلى وبإنتاجية أكبر من أولئك الذين لا يحبون وظائفهم.

ويرى البعض أنَّ الاستغراق الوظيفي يمثل الدرجة التي يندمج فيها الفرد مع الوظيفة التي يمارسها ويستشعر أهميتها، ولهذا فالأمر هنا مرتبط بالنواحي العقلية والعاطفية معا، إذ يتأثر الاستغراق بالعديد من المؤثرات منها المستوى العاطفي ويتضح ذلك من آثاره الإيجابية على الفرد

مثال ذلك مشاعر السعادة والرضا والتقدير العالي للذات، وعكس ذلك صحيح عندما ينخفض مستوى الاستغراق، فيتضح التأثير السلبي على مشاعر الفرد مثال ذلك القلق والضيق والكآبة والإحساس باليأس. وفي نفس السياق يرى آخرون أنَّ الاستغراق الوظيفي يعبر عن الارتباط النفسي بين الفرد ووظيفة بحيث هذه الوظيفة ذات بعد محوري في حياته وفي تقديره لذاته.

ومن خلال المفاهيم المقدمة للاستغراق الوظيفي نجد أنه يركز على أربعة عناصر هي:

- العمل يمثل الاهتمام الأساسي في الحياة.

- المشاركة الفعالة في العمل.

- الأداء يمثل الأساس لتحقيق الذات.

- الأداء مرتبط بالمفهوم الذاتي.

ومن المتغيرات على استغراق العاملين في وظائفهم ما يلي:

- أمثلك روابط قوية بوظيفتي، وأرى أنه من الصعب كسرها.

- أحب أن تستوعب وظيفتي معظم وقتي.

- معظم اهتماماتي مركز حول وظيفتي.

- معظم الأهداف الشخصية في حياتي مرتبطة وموجهة نحو وظيفتي.

- يشغلني التفكير في وظيفتي حتى بعد انتهاء وقت العمل.

- يعد اهتمامي بوظيفتي واستغراقي في أداء مهامها من أهم الأشياء التي أعطيها

الأولوية.

ومن العوامل المؤثرة في تنمية الاستغراق الوظيفي للعالمين نجد:

- ظروف بيئة العمل المعنوية.

- خصائص الوظيفة.

▪ الأجور والمكافآت.

▪ جماعة العمل وأسلوب الرئيس في الإشراف.

▪ المشاركة في اتخاذ القرارات.

هـ- تجنب الاغتراب الوظيفي:

أضحى الاغتراب أو الشعور بالغربة أحد الظواهر التي شاع تواجدها في مجالات العمل وزادت مخاطرها بالنسبة للعاملين، فالاغتراب ظاهرة إنسانية قد يخلو منها مجتمع من المجتمعات لكنها تختلف في أسبابها ومظاهرها من مجتمع لآخر نتيجة لخصوصية كل مجتمع وظروفه. الاغتراب خاصية وجودية مميزة للإنسان فهو المخلوق الوحيد الذي يستطيع أن ينفصل عن نفسه دون أن يعي ذلك، فالاغتراب في العمل يمثل تجربة ذاتية يعاني منها الإنسان من الشعور بالانفصال والانعزال والعجز وفقدان الذات.

ويعرف معجم إدارة الموارد البشرية شعور العامل بالغربة بأنه شعور ينتاب الموظف عند تأدية العمل متخصص بمعزل وبدون مشاركة العاملين الآخرين بناء على أساليب تقسيم العمل أو بسبب الاستخدام المكثف للحاسبات الآلية.

وبالرغم من تعدد مصادر الشعور بالاغتراب في العمل فإن نتائجها متشابهة، حيث يضمحل الحماس للعمل وتزداد مشاعر الاحتراق النفسي أو الذاتي، ومثل هذه المشاعر السلبية تؤثر على الإنتاجية والرغبة في العمل، ويترتب الاغتراب على العديد من المتغيرات منها: المتغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية، بالإضافة إلى المتغيرات المتعلقة بالعمل.

▪ اغتراب شخصي: ويمثل شعور الفرد بأن هناك اختلاف أو تناقض بين ما يفعله بشكل

يومي من تصرفات وأفعال وبين شخصيته الحقيقية.

■ اغتراب اجتماعي: ويقصد به شعور الفرد بالانعزال عن الآخرين سواء كان الآخرون زملاء

العمل أو الرؤساء أو الأصدقاء أو الأسرة أو الأقارب، ويرجع الاغتراب الاجتماعي إلى

غياب الإجماع على الأهداف العامة فيما بين العاملين والإدارة، وقد يرجع ذلك لعدم توافر

المعطيات التي تمكن العاملين من مباشرة عملهم.

ونظرا لما لهذه المشاعر السلبية من آثار على التنظيم وعلى الفرد، لذلك تقتضي متطلبات

الأداء المتميز للعمل توافر صفات إيجابية في الموظف مثل كفاءة في العمل مع أهمية التسليم

بأهمية العنصر البشري باعتباره القوة الفعالة المؤثرة على سير العمل داخل المنظمات، وأن الأمر

يتطلب من المديرين الإلمام الكافي بالظاهر والمتغيرات السلوكية المرتبطة بالأفراد أثناء العمل.

و- إدراك الدعم التنظيمي:

تسعى المنظمات في الوقت الراهن إلى التكيف مع العوامل والمتغيرات العالمية والمحلية

المعقدة والمتشابكة، وعليها أن تواجه التحديات المواقبة لهذه العوامل والمتغيرات وتتعايش معها،

وهي في سبيلها إلى تحقيق ذلك لابد أن تعتمد على الموارد البشرية ولا يمكن للعاملين أن يشاركوا

مشاركة بناءة في تحقيق أهداف المنظمة دون أن يشعروا بدعم المنظمة لهم حتى يتمكنوا من

مبادلتها بدعمهم لها عن طريق بذل قصارى جهدهم لتحقيق أهدافها.

ومن المتوقع أن يؤدي الدعم التنظيمي إلى زيادة التزام العاملين وإحساسهم بالتنمية الذاتية،

هذا إلى جانب أن شعور العاملين وإدراكهم بهذا الدعم وتلك المساندة سيمنحهم بمزيد من العناية

والاهتمام بتنمية خبراتهم ودافعيتهم نحو العمل والإنتاجية.

ويشير الدعم التنظيمي إلى القدر الذي تهتم فيه المنظمة برعاية ورفاهية أعضائها، من

خلال معاملتهم بعدالة، ومساعدتهم في حل ما يواجهونه من مشكلات والإنصات لشكاوهم وتفترض

نظرية الدعم التنظيمي وجود علاقة تبادلية ومشاركة بين المنظمة والعاملين بها، فلا بد أن تتفاعل

وتتأثر معتقدات العاملين بمدى تقدير المنظمة لإسهاماتهم والعناية برفاهيتهم، وتتضمن هذه المعاملات الموضوعات المادية والشخصية على حد سواء فهي تشمل مثلاً: الصداقة والاحترام والمحبة، كما تتضمن النقود والخدمات والمعلومات، وبناء على تلك المشاركة فإن إدراك الدعم التنظيمي يظهر الالتزام النفسي للعاملين تجاه منظماتهم ومساعدتها في تحقيق أهدافها التي تسعى إليها. ولذلك يجب على العاملين الوفاء بهذا الدين من خلال التزامهم الوجداني وجهدهم المبذول.

ويشير إدراك الدعم التنظيمي إلى اعتقاد الأفراد وشعورهم باهتمام المنظمة برفاهيتهم، وتقديرها لأفكارهم وإسهاماتهم، مما يخلق لديهم مشاعر الالتزام والانتماء التي تجعلهم سعداء راضين بانتمائهم للمنظمة وعليهم أن يعبروا عن ذلك من خلال ممارستهم للسلوكيات التي تدعم الأهداف التنظيمية مثل سلوكيات الالتزام والمواطنة وزيادة دافعيتهم للإنجاز، ومن ثم يمكن القول أن إدراك الدعم التنظيمي يعد مؤشراً على التزام المنظمة تجاه مرؤوسيه.

ويمكننا القول أن إدراك الدعم التنظيمي لدى الأفراد يعد من المحددات الجوهرية لتحقيق الالتزام التنظيمي وبالتالي يعمل على تنمية الدافع إلى الإنجاز، وبذلك يمكن أن يتوسط إدراك الدعم التنظيمي ما بين المحددات الأساسية لإدراك الدعم والتي تتمثل غالباً في العدالة التنظيمية، وسلوك القادة لمساندة المرؤوسين، والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودعم تأكيد الذات لدى العاملين، وما بين تنمية الالتزام التنظيمي والدافع إلى الإنجاز.

ومن فوائد ومزايا إدراك الدعم التنظيمي لكل من الأفراد والمنظمات ما يلي:

■ تحقيق التنمية الذاتية للعاملين، فشعور العاملين وإدراكهم بأن المنظمة تساندتهم يعمل على

زيادة اهتمامهم بتنمية خبراتهم سواء عن طريق التدريب الرسمي أو غير الرسمي.

■ زيادة الجهد المبذول من قبل الأفراد نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

- تحسين صورة المنظمة والدفاع عنها حيث يؤدي إدراك الدعم التنظيمي إلى تنمية الاتجاهات الإيجابية لدى العاملين مما يدفعهم لإتباع سلوكيات بناء الصورة الطيبة عن المنظمة أمام الغير والسعي لتحسينها باستمرار.
 - تنمية الدافع نحو العمل وزيادة كفاءة الأداء وتحقيق أعلى معدلات عائد متوقعة للإدارات والأقسام والمنظمة بصفة عامة.
 - تقليل الآثار السلبية لبعض سلوكيات وتصرفات الأفراد العاملين داخل المنظمة، فقد أثبتت الدراسات أن هناك علاقة ارتباط بين إدراك الدعم التنظيمي وظاهرة الغياب.
 - تدعيم الاتجاهات الإيجابية نحو العمل الإبداعي والابتكاري والذي تم التوصل إليه من دراسات ميول الأفراد لمساعدة منظماتهم، حيث اتضح أن الأفراد ذوي المعدلات العالية لإدراك الدعم التنظيمي يتمتعون بدرجات عالية من الارتباط العاطفي تجاه التنظيم الذي ينتسبون إليه.
 - زيادة درجة الالتزام التنظيمي لدى الأفراد.
- ونلاحظ من خلال الأبعاد السابقة الذكر يمكن للمنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة من تحقيق التغيير المطلوب سواء في الإستراتيجية الكلية للمنظمة، أو في الإستراتيجيات الوظيفية وغيرها، وتحقيق ذلك إن دل على شيء فهو يدل على توفر خصائص نموذجية في إدارة الموارد البشرية والتي يمكن عرضها في الآتي:
- أهداف واضحة.
 - اتصالات فعالة والشعور بالأمانة.
 - عمل ذو معنى مزود بالتحدي والقدرة على التغيير.
 - معرفة توقعات الدور.

- فرص الإدراك والاستقلالية والنمو والإنجاز.
- تغذية مرتدة متسعة عن الأداء.
- قيادة قادرة.
- التعويض العادل (متضمن الانضباط والمكافأة).
- النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية وحاجات العاملين.

خلاصة الفصل:

الخلاصة التي يمكن أن نخرج بها من كل النقاط المشار إليها، أنه من الضروري أن يكون هناك قناعة كاملة لدى كافة الأفراد العاملين بالمنظمة في جميع المستويات، بأهمية التغيير، وأن ذلك هو محور التقدم والتطور وأنه ليس وضعاً استثنائياً بل يعتبر النموذج الأمثل لاستمرارية المنظمات وأن ذلك يتطلب وضع الآليات المناسبة لتحقيق ذلك. تتولى إدارة الموارد البشرية تنفيذها لتفعيل التغيير وهذا في جميع المستويات التنظيمية.

إن المزيد من العولمة ، المزيد من المنافسة تعني المزيد من الضغط من أجل التغيير والتطوير ، وجعل الموظفين أكثر إنتاجية و إيجاد طرق جديدة للقيام بالأمر بشكل أفضل. ولهذا أصبحت الكفاءات الإبداعية والمواهب الخلاقة في المنظمات من أكبر التحديات التي تواجه منظمات اليوم ، لأن تسارع طفرات التكنولوجيا و الأزمات التي يمر بها العالم ، تدفع المنظمات إلى تغيير نظرتها إلى مواردها البشرية باعتبارها أهم الأصول و الركائز التي يجب استثمارها ، و لهذا يجب التركيز على كيفية اكتشاف مواطن القوة لدى الأفراد و طرق تقوية و استثمار القوة لدى رأس المال البشري لتحقيق الأهداف و التحول من جيد إلى رائع وسط بيئة مبدعة و محفزة .

ويؤكد هامر (Hammer) ¹ أن نجاح أي منظمة لا يعني المحافظة على الوضع القائم ولكن الابتكار والتغيير والتطوير هو الذي يحقق للمنظمات الاستمرارية والتطور والنجاح، فسر النجاح لا يكمن في التنبؤ بالمستقبل، بل في خلق منظمة تستطيع الازدهار في المستقبل الذي لا يمكن توقعه. ولقد أثبت تحليل القوى المختلفة المؤثرة على كفاءة المنظمة حقيقة هامة ، وهي أن أهم تلك القوى وأعظمها أثراً في تشكيل حركة المنظمة هو العنصر البشري المتمثل في الأفراد والجماعات المتعاملين مع المنظمة المعنية والذين يتخذون من القرارات ما قد يهيئ لها فرصاً

¹ - سامي عبد الله البا حسين، مرجع سابق، ص 40-41.

للانطلاق والنجاح أو يسبب مشكلات ونقاط اختناق تنتج عنها خسائر أو احتمالات للفشل والانهيار وإذا كانت درجة نجاح الإدارة مازالت تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية فإن إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع. فالعنصر البشرى والكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها. إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوفر فيهم قدرات ومهارات عالية فى الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشرى والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار.

الفصل الخامس

الفصل الخامس

دراسة ميدانية لدور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي في عينة من المؤسسات الجزائرية

تمهيد:

بعد ما تعرفنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة وكذا طبيعة العلاقة التي تربطهما، يأتي هذا الفصل كمحاولة لإسقاط ما تم دراسته نظريا على إدارات الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية، وذلك لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية، ودرجة مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي ، بناءً على دراسة مختلف الأبعاد المحددة له.

وعليه سنتناول في هذا الفصل الإطار المنهجي للدراسة ، والذي يوضح منهج ومجالات الدراسة وتقنياتها، مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى اختبار أداة الدراسة، وفي الأخير يتم عرض وتحليل إجابات مفردات عينة الدراسة على محاور الاستبيان، لنصل إلى اختبار فرضيات الدراسة للتوصل إلى النتائج والاقتراحات التي يمكن الخروج بها من هذا البحث.

5-1- الإطار المنهجي للدراسة:

نتطرق في هذا المبحث إلى المنهج العلمي المستخدم في الدراسة و مجالاتها، و نوضح التقنيات و الأدوات المستخدمة و كذا الإجراءات المتبعة لتطبيق الدراسة ميدانيا و الصعوبات التي واجهتنا في ذلك، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية و طرق التحليل التي تم الاعتماد عليها لمعالجة البيانات الخاصة بالدراسة، كما تطرقنا فيه إلى مجتمع الدراسة و كيفية اختيار العينة.

5-1-1- منهج و مجالات الدراسة:

5-1-1-1- منهج الدراسة:

ارتبط تقدم البحث العلمي و تحصيل المعرفة العلمية بضرورة وجود منهج للبحث و التحصيل، فإن غاب المنهج خضع البحث للعشوائية و أضحت المعرفة غير علمية¹، فالمنهج يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها بقصد الوصول إلى الحقيقة، وأنه الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة. و المناهج أو طرق البحث عن الحقيقة تختلف باختلاف المواضيع، و بشكل عام فإن المنهج العلمي يمكن وصفه بأنه: "فن التنظيم الصحيح لسلة من الأفكار العديدة إما من أجل الكشف عن الحقيقة حيث نكون بها جاهلين، و إما من أجل البرهنة عليها للأخرين حين نكون بها عارفين"².

فطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد أنسب المناهج العلمية لها، و كيفية توظيفها لتحقيق أهداف الدراسة، و كذا اختيار الأدوات المنهجية الأنسب لذلك.

¹ محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، بيروت: دار النهضة العربية، 1999، ص51

² عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، الطبعة الثانية، بن عكنون: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999، ص99.

و لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية و دورها في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ، و على ضوء التساؤلات التي نسعى للإجابة عليها، فإننا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع، وذلك لأن طبيعة الدراسة و الأهداف التي تسعى لتحقيقها تتطلب ذلك.

و هذا المنهج يعبر عن الظاهرة تعبيراً كيفياً و كمياً، كما يتسم بأنه يقرب الباحث من الواقع و خاصة أن هذه الدراسة مرتبطة بالظواهر الإنسانية كالسلوك الإداري، و الأداء العام، و يعتبر هذا المنهج ذات قيمة علمية في حد ذاته، لأنه لا ينتهي عند مجرد استكشاف البيانات حول الظواهر، و إنما تطبيق البيانات و تحديد خصائصها، و تحديد الروابط القائمة بينها للوصول إلى استنتاجات يبنى عليها التصور المقترح.¹

و قد تم اختيار هذا المنهج لوصف و تحليل العلاقة و الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ، من وجهة نظر رؤساء إدارة الموارد البشرية ومختلف المسؤولين فيها في مختلف المصالح مثل: مسؤول الإدارة والمستخدمين، مسؤول الأجور والشؤون الاجتماعية، مسؤول التكوين والتوظيف. و ذلك باستخدام مجموعة من الأدوات المنهجية التي مكنتنا من جمع المعلومات حول مشكلة البحث، و التي قمنا بتبويبها و تصنيفها و تحليل محتواها للخروج بمجموعة من النتائج.

و بما أن المنهج الوصفي التحليلي له عدة مداخل، فقد اعتمدنا على ثلاث مداخل و ذلك حسب مقتضيات الدراسة و ذلك كما يلي:

¹ أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية و اقتصادية"، الطبعة الرابعة، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص 122 - 130.

❖ **المدخل الوثائقي:** يسمح هذا المدخل بالوصول إلى تصور معرفي عام عن موضوع

الدراسة، و ذلك بالاستناد إلى مراجع أولية و أخرى ثانوية، و من ثم تحليل محتوياتها بهدف استنتاج ما يتصل بمشكلة البحث من أدلة وبراهين تبرهن على إجابات أسئلة البحث، و قد طبقنا هذا المدخل في إعداد الجانب النظري للدراسة من خلال التطرق إلى الإطار العام لإدارة الموارد البشرية و كذا التغيير الاستراتيجي و محاولة الوصول إلى استخراج العلاقة التي تربط بينها.

أما الجانب التطبيقي للدراسة فقد اعتمدنا على دراسة الحالة و المسح الميداني بطريقة العينة .

❖ **مدخل دراسة الحالة:** يتميز منهج دراسة الحالة عن المناهج الأخرى بكونه يهدف إلى

التعرف على وضعية واحدة معينة و بطريقة تفصيلية دقيقة.¹

و دراسة الحالة تركز الاهتمام على حالة واحدة قائمة بحد ذاتها، تتعلق بفرد أو جماعة أو شركة، و هي عبارة عن "دراسة متعمقة لنموذج و احد أو أكثر لعينة يقصد منها الوصول إلى تعميمات، إلى ما هو أوسع عن طريق دراسة نموذج مختار".²

و توظف دراسة الحالة أكثر من أسلوب، فهي تستخدم المنهج التاريخي، و الوصفي و المقابلة و الاستبيان، و مقاييس التقدير، و تبرز قيمتها في الجوانب التشخيصية، و الإدارية و العلاجية و أنها تعمل على تطوير الأفكار التي تقود إلى النتائج و أحيانا إلى الفرضيات المراد فحصها، و يمكن أيضا أن تستخدم في تطوير مفاهيم جديدة أو فحص مفاهيم موجودة أو قائمة.³

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص130.

² نفس المرجع ، ص131.

³ منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007، ص109.

و على هذا الأساس استخدمنا هذا المدخل أو المنهج لتحليل حالة إدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية ، مركزين على الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية و التغيير بصفة عامة والتغيير الاستراتيجي بصفة خاصة ، و ذلك بالاعتماد على البحث الاستطلاعي، و كذا تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة.

❖ **مدخل المسح الميداني بطريقة العينة:** و الذي يعرف بأنه ذلك النوع من البحوث الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد المجتمع أو عينة كبيرة منهم، و ذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها و درجة وجودها، بحيث يجب أن تكون هذه العينة ممثلة و تحمل صفات مشتركة للمجتمع الأصل المعني بالبحث.¹

و اعتمدنا هذا المدخل لكونه يستخدم في الدراسات الوصفية لوصف أو تقدير واقع معين في فترة زمنية محددة، و نظرا لعدم كفاية المداخل الأخرى من الإلمام بكل جوانب الموضوع محل الدراسة.

واستخدمنا هذا المنهج لإجراء مسح داخلي مع عينة من الموظفين المباشرين و الذين يشرفون على إدارة الموارد البشرية وتقع عليهم مسؤولية اتخاذ القرارات ، و هم فئة الرؤساء والمسؤولين و ذلك مما يسمح لنا معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و دورها في إحداث التغيير الاستراتيجي، و ذلك اعتمادا على استمارة مضبوطة حسب المتغيرات المحددة، حيث تعتبر إدارة الموارد البشرية بأبعادها مكانة المورد البشري، مكانة إدارة الموارد البشرية، مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مقومات التغيير الاستراتيجي، الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة، التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية، خلفيات الموارد البشرية كمتغيرات مستقلة، بينما

¹ عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008، ص145.

يعتبر التغيير الاستراتيجي متغير تابع، أي أن نجاح و قبول وإحداث التغيير المطلوب يتوقف على كفاءة إدارة الموارد البشرية في توفير ذلك.

5-1-1-2- مجالات الدراسة:

5-1-1-2-1- المجال المكاني: لمعرفة واقع إدارة الموارد البشرية و التغيير الاستراتيجي و

العلاقة بينهما، تركزت دراستنا على مستوى إدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية، و التي تطرقنا إليها في المبحث الأول من الفصل الخامس، و كان اختيارنا لهذه المؤسسات راجع للأسباب التالية:

- تنشط هذه المؤسسات في بيئة تعرف تغيرات و تطورات سريعة و متلاحقة ، و هذا ما يجعل من التغيير صفة ملازمة و مطلبا رئيسيا لهذه المؤسسات من أجل النمو و الازدهار، خاصة أن التنبؤ بالمستقبل لم يعد كافيا لنجاح المؤسسة، لكن النجاح يتوقف على قدرة هذه المؤسسات على الازدهار و التقدم في مستقبل لا يمكن توقعه، و لكن هذا لا يأتي بمحض الصدفة لكن بتوفر موارد بشرية متميزة.

- التركيز على هذه المؤسسات يعود لتوفرها على إدارة الموارد البشرية و قربها من مكان الدراسة من جهة و من جهة أخرى سبب لنا البحث عن مؤسسات أخرى في تضييع الوقت بسبب المقابلات التي أجريناها مع مسؤوليها ليتضح في الأخير أنها لا تملك إدارة خاصة بالموارد البشرية و هي تعمل من أجل تحقيق الأرباح فقط، و ذلك بعيدا عن نطاق المبادئ الإدارية المعروفة.

5-1-1-2-2-المجال الزمني: هو الفترة الزمنية التي تم فيها إجراء الدراسة، فبالنسبة لموضوعنا " دور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة -دراسة حالة إدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية ، فقد حدد هذا الموضوع بشكله الصحيح في شهر سبتمبر 2009، بعد موافقة الأستاذ المشرف ليتم الانطلاق في الجانب النظري.

أما الجانب الميداني فقد تم خلال السداسي الثاني من السنة الدراسية 2012/2011، فكانت الانطلاقة مع بداية شهر مارس 2012، حيث كانت في البداية عبارة عن زيارات للتعرف على بعض المؤسسات القريبة، حيث سمحت لنا هذه الزيارات بجمع بعض البيانات و المعلومات و التي سمحت لنا ببناء الاستمارة الأولية، و التي لم نبدأ في توزيعها إلا في 2012/12/20، و هذا بعد إجراء التعديلات اللازمة بمساهمة الأستاذ المشرف و بعض الأساتذة، و كذا بعض مسؤولي الموارد البشرية لنحصل بعد ذلك على موافقة هؤلاء، و الذي تولوا عملية توزيعها، و تم استلام الاستمارات الموزعة بعد ثلاثة (3) أشهر من توزيعها.

و لقد كانت هذه المدة كافية للتعرف على المؤسسات، و جمع المعطيات المتعلقة بمشكلة الدراسة و أهدافها.

5-1-1-2-3-المجال البشري: و هو المجال المتعلق بالعناصر الممثلة لوحدات العينة، و يعبر عن المجتمع الذي نريد معرفته وتكوين فكرة عنه، ويتكون من مجموعة رؤساء إدارة الموارد البشرية ومختلف المسؤولين فيها في مختلف المصالح. كون موضوع الدراسة يتطلب هذا النوع من الفئة أو العناصر لكونهم أكثر دراية ومعرفة بشؤون الموارد البشرية وإدارتها، وأيضاً أكثرها اتصالاً بالإدارة العليا. وهم الذين يشاركون في تحريك هذا النظام و يعتبرون أهم العناصر في هذا المجال.

5-1-1-2-4- المجال الموضوعي: انحصرت الدراسة على تناول " دور إدارة الموارد البشرية

في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "دراسة حالة إدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية ، و أجريت هذه الدراسة في محاولة للتطرق و التعرف على ما يلي:

-واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية و مكانتها.

-مدى توافر المقومات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

-واقع التغيير الاستراتيجي في المؤسسة و علاقته بإدارة الموارد البشرية

5-1-2- تقنيات الدراسة و الصعوبات:

يتضمن هذا المطلب مختلف التقنيات و الأدوات التي استعنا بها في مختلف مداخل المنهج

المتبع المتمثل في المنهج الوصفي التحليلي، و ذلك كما يلي:

5-1-2-1- التقنيات المستخدمة في المدخل الوثائقي: للإحاطة الشاملة بمفاهيم إدارة الموارد

البشرية و كذا التغيير الاستراتيجي و لإبراز العلاقة الموجودة بينهما، اعتمدنا على جمع و تحليل

ما كتب عن الموضوع في الكتب العامة و المتخصصة، و الدوريات العلمية و الرسائل و الأبحاث

الجامعية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية من أجل بناء الخلفية النظرية للدراسة.

5-1-2-2- التقنيات المستخدمة في دراسة حالة:

اعتمدنا في دراسة الحالة على ما يلي:

5-1-2-2-1- البحث الاستطلاعي: و ذلك من خلال القيام بالعديد من الزيارات إلى مقر

بعض المؤسسات، دامت حوالي ثلاثة أشهر تقريبا و ذلك نظرا للصعوبات التي واجهتنا في البداية،

و تعتبر هذه المدة قصيرة نوعا ما هذا نظرا لأنني حاولت إجراء دراسة حالة مجموعة من المؤسسات.

كما أجرينا بعض المقابلات خاصة مع مسؤولي الموارد البشرية، و كذا ملاحظة بعض الأمور التي ساعدتنا كثيرا في إعداد الاستمارة.

5-1-2-2-2- تحليل الوثائق المتعلقة بالحالة: و ذلك من خلال تحليل الوثائق المتعلقة بالهيكل التنظيمي و أنشطة المؤسسات، بالإضافة إلى بعض القوانين المتعلقة بها ، و كل هذه كان مصدرها مصلحة الموارد البشرية، كما تم أيضا الإطلاع على الموقع الإلكتروني لبعض المؤسسات و الاستفادة من بعض المعلومات الواردة فيه.

5-1-2-3- التقنيات المستخدمة في المسح:

من التقنيات المستخدمة في المسح ما يلي:

5-1-2-3-1- الاستبيان:

كل الأدوات و التقنيات السابقة المستخدمة في جمع المعلومات كانت مفيدة لنا و ساعدتنا كثيرا في الحصول على بعض المعلومات، و أخذ فكرة حول المؤسسات و إشكالية الدراسة، لذلك كان من الضروري اعتماد الاستبيان كأداة أساسية لجمع معطيات الدراسة.

و الاستبيان هو مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة

الواردة فيها، و بواسطتها يمكن التوصل إلى حقائق جديدة عن الموضوع أو التأكد من معلومات متعارف عليها لكن غير مدعمة بحقائق.¹

و قد تم بناء استمارة الأسئلة على أساس الفرضيات و أهداف البحث المحددة ، معتمدين في ذلك على الأسئلة المغلقة كأن يكون الجواب بنعم أو لا ، والأسئلة ذات الاختيار المفروض (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة) ، كما اعتمدنا أيضا على أسئلة تتضمن عدة خيارات و ذلك لمعرفة مدى معرفة المبحوث لموضوع الدراسة، و كذا الأسئلة المغلقة-المفتوحة مثال ذلك:

هل ترى أن التغيير في مؤسستكم ضروري؟

-نعم - لا

و إذا كانت الإجابة ب "لا" لماذا؟ (سؤال مفتوح)

و لقد تم صياغة الاستبيان باللغة العربية (أنظر الملحق رقم 01)، لكن بعد ذلك طلب منا صياغته باللغة الفرنسية نظرا لعدم تحكم بعض الإطارات في اللغة العربية بشكل كبير.

و يتضمن الاستبيان أربعة محاور و هي:

-المحور الأول: بيانات عامة عن المبحوثين

-المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

-المحور الثالث: التغيير الاستراتيجي

¹ عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مرجع سابق، ص66.

و لقد تم توزيع الاستبيان عن طريق تسليمها باليد لمسؤولي الموارد البشرية و الذين تولوا توزيعها لمختلف إطارات الموارد البشرية في المؤسسات لأن طبيعة الدراسة تتطلب أكثر هذه الفئة .

5-1-2-4- التقنيات المستخدمة في التحليل بعد المعاينة و العينة (أساليب المعالجة

الإحصائية لبيانات أداة الدراسة (الاستبيان)):

لا بد و أن كل بيان أو معلومة تحتاج إلى تحليل، و يتوقف هذا التحليل على وجود أساليب تسمح بالوصول إلى حقائق تعكس موضوع الدراسة، و تكون معبرة، و بناء على هذا ولتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بالرمز ($SPSS^1$)، الذي استعنا به لترميز و إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية.... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي...الخ.

وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

أولاً: المدى : حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدمة في المحورين الثاني والثالث من الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت ($5 - 1 = 4$)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي ($5/4 = 0.08$) ، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ($+1$) وذلك لتحديد الحد الأعلى لأول خلية أو فئة ($0.8 + 1 = 1.8$) ، وهكذا أصبح طول الخلايا أو الفئات كما يلي:

¹ SPSS : Statistical , Package for , Social , Science.

- من 1 إلى 1.80 يمثل (لا أوافق بشدة).
 - من 1.81 إلى 2.60 يمثل (لا أوافق).
 - من 2.61 إلى 3.40 يمثل (غير متأكد).
 - من 3.41 إلى 4.20 يمثل (أوافق).
 - من 4.21 حتى 5.00 يمثل (أوافق بشدة).
- هذا وننبه هنا إلى أن درجات الموافقة و غير الموافقة بالنسبة لمحور إدارة الموارد البشرية والتغيير الاستراتيجي، تمثل المستويات التالية:

- الخيار " لا أوافق بشدة " يمثل المستوى المنخفض جدا.
- الخيار " لا أوافق " يمثل المستوى المنخفض.
- الخيار " غير متأكد " يمثل المستوى المتوسط.
- الخيار " أوافق " يمثل المستوى المرتفع.
- الخيار " أوافق بشدة " يمثل المستوى المرتفع جدا.

ثانيا : التكرارات والنسب المئوية

تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان*.

ثالثا : المتوسط الحسابي المرجح

تم استعمال هذا المتوسط لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كلعبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية (إدارة الموارد البشرية والتغيير الاستراتيجي)، وهو سيساعد كذلك على ترتيب العبارات حسب متوسطها الحسابي.

* للاطلاع على التكرارات والنسب المئوية أنظر الملحق رقم (02).

ويعطي بالصيغة التالية:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \chi i}{N}$$

حيث أن:

ni: عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد، مثلاً بالنسبة للخيار "أوافق" لعبارة من عبارات

محور إدارة الموارد البشرية.

xi: وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

N: مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر بـ 84 فرد .

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية.

رابعاً: الانحراف المعياري المرجح

أستخدم هذا المقياس لمعرفة مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة، لكل عبارة من

عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية والفرعية للدراسة عن متوسطها

الحسابي . وكلما اقتربت قيمته إلى الصفر كلما دل ذلك على تركيز وانخفاض تشتت استجابات أفراد

عينة الدراسة، وكلما كان الانحراف أقل من الواحد الصحيح كلما قل التشتت بين استجابات أفراد

عينة الدراسة والعكس صحيح في حالة إذ كانت قيمة الانحراف تساوي أو تفوق الواحد الصحيح ،

علماً بأن هذا المقياس يفيد في ترتيب عبارات محاور الاستبيان لصالح أقل تشتت عند تساوي

متوسطاتها.

ويحسب الانحراف المعياري المرجح بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$\sigma = \sqrt{\frac{\sum ni (xi - \bar{X})^2}{N}}$$

حيث أن:

n_i : عدد خيارات أفراد عينة الدراسة للخيار الواحد. مثلاً بالنسبة للخيار "أوافق" العبارة من عبارات

محور إدارة الموارد البشرية.

x_i : وزن الخيار في أداة الدراسة وهو يتراوح بين 1 و 5 .

$\bar{X}$: المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبيان ومحاوره الرئيسية والفرعية .

N : مجموع أفراد العينة وفي دراستنا يقدر ب 84 فرد .

خامساً: معامل الارتباط:

تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson correlation لقياس قوة واتجاه العلاقة

الخطية بين المتغيرات المستقلة والتابعة، فمن خلاله يمكن إقرار أو عدم إقرار وجود علاقة خطية

ذات دلالة إحصائية بين المتغيرين، كما أستخدم هذا المعامل لمعرفة مدى ارتباط درجة كل عبارة

من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الاتساق الداخلي لأداة الدراسة أو

الصدق البنائي لها)، كما أستخدم أيضاً لمعرفة طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والتغيير

الاستراتيجي.

ويحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$r = \frac{\text{cov} (x, y)}{\sigma_x \sigma_y}$$

حيث أن:

$\text{Cov} (x, y)$: التباين المشترك للمتغير المستقل (إدارة الموارد البشرية بمتغيراتها) والتابع للدراسة

(التغيير الاستراتيجي) .

σ_x : الانحراف المعياري للمتغير المستقل للدراسة.

σ_y : الانحراف المعياري للمتغير التابع للدراسة.

وفي حالة وجود أكثر من متغيرين يحسب بالعلاقة الإحصائية التالية:

$$r_{1,2,3} = \sqrt{\frac{r_{12}^2 + r_{13}^2 - 2r_{12}r_{13}r_{23}}{1 - r_{23}^2}}$$

وهي عبارة عن إحصاءات مساعدة على اختبار ثبات أداة الدراسة في البداية، ثم اختبار الفرضيات من خلال البيانات التي يتم تفريغها وتبويبها وترتيبها من خلال البرنامج الإحصائي (SPSS).

5-1-3- مجتمع وعينة الدراسة:

5-1-3-1- مجتمع الدراسة: المقصود بمجتمع الدراسة كل العناصر المراد دراستها، و يتكون مجتمع دراستنا من المجال البشري الذي أشرنا إليه سابقا و المتكون من مجموعة رؤساء إدارة الموارد البشرية ومختلف المسؤولين فيها في مختلف المصالح في عينة من المؤسسات الجزائرية.

5-1-3-2- المعاينة: إن سحب جزء من مجتمع الدراسة يطلق عليه اسم العينة Sample، و العملية التي تتم بهذا الشكل يطلق عليها المعاينة ¹Sampling، و استخدمنا المعاينة نظرا لصعوبة الاتصال بعدد كبير من المعنيين بالدراسة لكي يطرح عليهم الأسئلة، و لهذا حولنا معاينة اكبر عدد ممكن من رؤساء إدارة الموارد البشرية ومختلف المسؤولين فيها، حتى نستطيع أن نأخذ صورة

¹ منذر الضامن، مرجع سابق، ص160.

واضحة و معبرة عن التفكير العام السائد في المؤسسات الجزائرية، و من الخطوات المتبعة في اختيار و انتقاء عينة البحث ما يلي:

- تحديد المجتمع الأصلي للبحث
- تشخيص أفراد المجتمع (إعداد قائمة بأفراد المجموعات المحددة)
- تحديد و اختيار نوع العينة.
- تحديد العدد المطلوب من الأفراد في العينة

ومن الأسباب التي دفعت الباحث للاعتماد على عينة الدراسة ما يلي:

- ارتفاع التكلفة والجهد والوقت لأن مجتمع الدراسة الأصلي كبير جدا ومتباعد جغرافيا، إذ يتطلب تكلفة عالية ووقتا طويلا لجمع المعلومات.
- عدم إمكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي.
- عدم إمكانية حصر كامل عناصر المجتمع الأصلي.

5-1-3-3- تحديد و اختيار نوع العينة:

إن نوع المعاينة المعتمدة في دراستنا هذه هي المعاينة غير الاحتمالية، وتتضمن هذه المعاينة عدة طرق، ومن بين الطرق التي استخدمناها في مسحنا هي طريقة العينة المقصودة أو الهدفية. والعينات المقصودة هي العينات التي يتم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوافر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم، ولكون تلك الخصائص هي من الأمور الهامة بالنسبة للدراسة. كما يتم اللجوء لهذا النوع من العينات في حالة توافر البيانات اللازمة للدراسة لدى فئة محددة من مجتمع الدراسة الأصلي.

لإجراء الدراسة الحالية تم اختيار العينة المقصودة أو الهدفية وترجع أسباب اختيار هذا النوع من العينات دون غيره للأسباب التالية:

- تم توجيه الاستبيان للمدراء والإداريين بإدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات، باعتبارهم المشرفين المباشرين على هذه الإدارة، وقادرين على تقييم مدى تأثير هذه الأخيرة على المؤسسة وعلى توجهاتها الإستراتيجية.

- اختيار هذا النوع من العينات بسبب بعد المسافة الفاصلة بين المؤسسات الكبيرة في الوطن إذ لا يمكن تغطيتها كلها.

5-1-3-4- تحديد حجم العينة:

تشير Sekaran أنه توجد عدة نقاط يمكن الاعتماد عليها من أجل تحديد حجم العينة المطلوبة وهي:¹

- أن حجم العينة الذي يتراوح بين 30 إلى 500 مفردة يعد ملائماً لمعظم أنواع الأبحاث.

- عند استخدام العينة الطبقية أي تقسيم المجتمع إلى طبقات فإن حجم العينة لكل فئة يجب أن لا يقل عن 30 مفردة.

- في حالة استخدام الانحدار المتعدد أو الاختبارات المماثلة له فإن حجم العينة يجب أن يكون أضعاف متغيرات الدراسة ويفضل هنا أن يكون حجم العينة 10 أضعاف متغيرات الدراسة. على

¹ Sekaran, U, **Research Methods for Business a skill building approach**, 4th edition, John Wiley& Sons, inc, New York.2004 , P295

سبيل المثال: إذا شملت الدراسة 7 متغيرات فلا إجراء التحليل عليها يجب أن لا يقل حجم العينة عن 70 مفردة.

وأكدت هذه الباحثة أنه في بعض أنواع البحوث التجريبية التي يكون فيها حجم الضبط والرقابة عالياً فإن حجم عينة مقداره 10 إلى 20 مفردة قد يكون مقبولا.

وقد تم اختيار عينة الدراسة عبر مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراكبة كالتالي:

- تم تحديد الهدف من المسح بالعينة وهو اختبار ومعرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة.

- تم تحديد مجتمع الدراسة وهو المدراء والإداريين في إدارات الموارد البشرية.

- المعلومات المراد جمعها هي معلومات حول مكانة المورد البشري، مكانة إدارة الموارد

البشرية، مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مقومات التغيير الاستراتيجي، الالتزام بقضايا

التغيير المعاصرة، التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية، خلفيات واتجاهات الموارد

البشرية، التغيير الاستراتيجي.

- تحديد أسلوب جمع هذه البيانات وهو الاستبيان.

- تم تحديد عينة الدراسة وهي عينة مقصودة من المدراء والإداريين في إدارات الموارد البشرية

بعينة من المؤسسات.

-تم تحديد عينة الدراسة اعتمادا على ما قدمته Sekaran أن على كل متغير يتم توزيع 10

استبانات كأقل عدد وبما أن الدراسة الحالية تتضمن 8 متغيرات فإن حجم العينة سيكون 80 مفردة

كأقل قيمة.

-التوزيع الأولي للاستبيان وإحداث التعديلات اللازمة.

-التوزيع النهائي للاستبيان ثم تبويب وتحليل البيانات.

في الدراسة الحالية يوجد 8 متغيرات فرعية لذا يجب أن يتعدى حجم عينة الدراسة 80 مفردة، وقد تم توزيع 100 استبيان بعدة إدارات للموارد البشرية في عينة من المؤسسات، وتم استرجاع 87 استبيان منها 3 استبانات تم استبعادها بسبب عدم الإجابة على كل العبارات، فكان 84 صالح لإجراء عملية التحليل. وقد تم توزيع استبيان الدراسة بإدارات الموارد البشرية التابعة للمؤسسات التالية:

جدول رقم (11): المؤسسات المعنية بالدراسة

اسم المؤسسة / الشركة	مكان العمل	مدة التأسيس
شركة إنتاج الاسمنت	باتنة	أكثر من 15 سنة
شركة إنتاج العصير وتصبير الفواكه	نقاوس، باتنة	أكثر من 15 سنة
شركة توزيع المواد البترولية ومشتقاتها (نفطال)	باتنة	أكثر من 15 سنة
مؤسسة بريد الجزائر	خنشلة	أكثر من 15 سنة
شركة انجاز المقطورات TIRSAM	باتنة	بين 7 - 9 سنوات
مؤسسة صناعة قارورات الغاز (13/11 كلغ)	باتنة	أكثر من 15 سنة
شركة مطاحن بلخيري	باتنة	أكثر من 15 سنة
شركة الخزف الصحي	الميلية، جيجل	أكثر من 15 سنة
شركة الكاتمية للفلين	جيجل	أكثر من 15 سنة
الشركة الإفريقية للزجاج	أولاد صالح الطاهير، جيجل	أكثر من 15 سنة

شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز	جيجل	أكثر من 15 سنة
مؤسسة اتصالات الجزائر	ميلة	أكثر من 15 سنة
مؤسسة أقمصة جن جن	جيجل	أكثر من 15 سنة
مؤسسة ميناء جن جن	جيجل	أكثر من 15 سنة
المؤسسة الاستشفائية محمد الصديق بن يحي	جيجل	أكثر من 15 سنة
مؤسسة مديغة الجلود	جيجل	أكثر من 15 سنة
شركة Vita Jus	البليدة	أكثر من 15 سنة
مؤسسة Venus لإنتاج مستحضرات ومواد التجميل و المنتجات الخاصة بحفظ الصحة الجسدية	البليدة	أكثر من 15 سنة
شركة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز	البويرة	أكثر من 15 سنة
شركة إنتاج الاسمنت	سور الغزلان، البويرة	أكثر من 15 سنة

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المؤسسات التي كانت موضوع دراستنا كانت مدة تأسيسها أكثر من 15 سنة، وبحكم أنها قائمة إلى يومنا هذا فهذا يعني أنها عملت الكثير من أجل البقاء والاستمرار، وهذا لم يكن بالصدفة ولكن بالوقوف والصمود أمام مختلف التحديات التي واجهتها وهذا عن طريق مواكبة التغيير الذي أصبح صفة ملازمة لأي مؤسسة، وكل هذا يعتبر مؤشر ايجابي لدراستنا بحيث يسمح لنا ذلك من الوقوف على واقع إدارة الموارد البشرية ودورها في إحداث التغيير الاستراتيجي.

5-2- اختبار أداة الدراسة (الاستبيان)

سنحاول من خلال هذا المطلب دراسة الصدق الظاهري والبنائي لأداة الدراسة (الاستبيان) وكذا دراسة ثباتها وهذا كما يلي:

5-2-1- صدق أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بصدق أداة الدراسة " شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها " وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال الصدق الظاهري والبنائي.

5-2-1-1- الصدق الظاهري للأداة (الصدق الظاهري للاستبيان)

بعد إتمام الخطوة الأولى من إعداد الإستبيان، وتطويره في ضوء المراجعة المكتبية، أصبح جاهزا لعرضه في صورته الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والمعرفة في مجال البحث العلمي، حيث أرسلت نسخة منه مرفقة بإشكالية الدراسة في رسالة إلكترونية إلى عدد منهم، وقدمت نسخة مطبوعة للآخرين، وطلب منهم إبداء الرأي حول مدى وضوح عبارات أداة الدراسة ومدى انتمائها إلى محورها ومدى ملاءمتها لقياس ما وضعت لأجله، وكفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة، وكذلك حذف أو إضافة أو تعديل أي عبارة من العبارات، وفي ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون تم إجراء التعديلات أو حذف العبارات التي اتفق عليها أكثر من ثلاثة أرباع عدد المحكمين حتى تكون مفهومة وواضحة، لنصل في الأخير إلى الصورة النهائية للاستبيان

5-2-1-2- الصدق البنائي لأداة الدراسة (الاتساق الداخلي)

بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة، يتم الانتقال إلى التأكد من الصدق البنائي لها بتحديد مدى تجانسها الداخلي، وذلك من خلال توزيع نسخ منها على عينة استطلاعية مكونة من

(10) مفردات بواقع 6 مؤسسات، تم اختيارهم بطريقة عشوائية حيث تم إخبارهم بأن الهدف من هذا التوزيع المبدئي هو التعرف على مدى وجود تجانس داخلي بين إجاباتهم حول عبارات محاور الاستبيان.. وكذلك تشجيعهم على إبداء الملاحظات حول العبارات الغير واضحة. وبعد ذلك تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محاور الاستبيان (المحور الثاني، الثالث، الرابع والخامس) ودرجة جميع عبارات محورها، ثم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل محور من المحاور الأربعة (الثاني، الثالث، الرابع والخامس) وجميع المحاور، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson

والجداول التالية توضح معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبيان مع الدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

جدول رقم (12): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الأول (مكانة المورد البشري بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
1	0,870**	5	0,561**
2	0,050	6	0,717**
3	0,744**	7	0,048
4	0,293	—	—

** دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

.SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، عدا العبارات " 2، 4، 7 " فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وقد تم تغيير هذه الفقرات لنتناسب مع البعد الذي وضعت له. واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,561 و 0,870 وهذا يعني أن معامل الارتباط قوي جداً بين العبارات والدرجة الكلية، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الأول (مكانة المورد البشري) وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (13): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثاني (مكانة إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
8	0,101**	16	0,812**
9	0,141**	17	0,696**
10	0,411**	18	0,747**
11	0,311**	19	0,894**
12	0,342**	20	0,852**
13	0,652**	21	0,824**
14	0,513**	22	0,702**
15	0,368**	23	0,732**

** دال إحصائياً عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات

.SPSS

يبين الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثاني (مكانة إدارة الموارد البشرية) وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (14): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الثالث (مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
24	0,666**	30	0,802**
25	0,562**	31	0,728**
26	0,285	32	0,275
27	0,628**	33	0,597**
28	0,642**	34	0,909**
29	0,438**	35	0,450**

** دال إحصائياً عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05) ، عدا العبارات " 26، 32 " فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وقد تم تغيير هذه الفقرات لنتناسب مع البعد الذي وضعت له. واتضح من الجدول أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,438 و 0,909 ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الثالث (مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية) وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (15): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الرابع (مقومات التغيير

الاستراتيجي) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
36	0,865**	51	0,346
37	0,733**	52	0,090
38	0,616**	53	0,191
39	0,452**	54	0,695**
40	0,507**	55	0,874**
41	0,280	56	0,875**
42	0,515**	57	0,634**
43	0,729**	58	0,442**
44	0,927**	59	0,423**
45	0,811**	60	0,262
46	0,546**	61	0,723**
47	0,628**	62	0,489**
48	0,178	63	0,441**
49	0,288	64	0,585**
50	0,792**	—	—

** دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، عدا العبارات " 41، 48، 49، 51، 52، 53، 60 " فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وقد تم تغيير هذه الفقرات لنتناسب مع البعد الذي وضعت له. ويتبين من الجدول أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,423 و 0,927 ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الرابع (مقومات التغيير الاستراتيجي) وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (16): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد الخامس (الالتزام بقضايا

التغيير المعاصرة) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
65	0,663**	79	0,704**	93	0,840**
66	0,257	80	0,700**	94	0,550**
67	0,133	81	0,856**	95	0,499**
68	0,435**	82	0,880**	96	0,407**
69	0,815**	83	0,932**	97	0,630**
70	0,892**	84	0,377	98	0,803**
71	0,827**	85	0,756**	99	0,697**
72	0,752**	86	0,952**	100	0,288
73	0,872**	87	0,533**	101	0,488**
74	0,868**	88	0,613**	102	0,349

0,120	103	0,761**	89	0,907**	75
0,207	104	0,037**	90	0,661**	76
		0,125	91	0,122	77
		0,904**	92	0,349	78

** دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى (0.05)، عدا العبارات " 66، 67، 77، 78، 84، 91، 100، 102، 103، 104 " فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) وقد تم تغيير هذه الفقرات لتتناسب مع البعد الذي وضعت له. ويتبين من الجدول أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,407 و0,952 ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد الخامس الخاص بالالتزام بقضايا التغيير المعاصرة (التغيير و التطوير، الإبداع، التعلم، التمكين) وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (17): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد السادس (التحول

الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
105	0,682**	113	0,616**
106	0,446*	114	0,877**
107	0,651**	115	0,259**
108	0,618**	116	0,631**

0,291**	117	0,039	109
0,273**	118	0,095	110
0,673**	119	0,016	111
—	—	0,344**	112

** دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى

(0.05)، عدا العبارات " 109، 110، 111 " فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) وقد

تم تغيير هذه الفقرات لتتناسب مع البعد الذي وضعت له. ويتبين من الجدول أن معامل الارتباط

للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,259 و 0,877 ، مما يشير إلى وجود اتساق

داخلي بين جميع عبارات البعد السادس (التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية)

وبين الدرجة الكلية له.

جدول رقم (18): معاملات الارتباط بيرسون لعبارات البعد السابع (خلفيات الموارد

البشرية) بالدرجة الكلية للبعد

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
120	0,198**	129	0,636**
121	0,542**	130	0,732**
122	0,020	131	0,188**
123	0,760**	132	0,361**

0,891**	133	0,011	124
0,488**	134	0,057	125
0,393**	135	0,216**	126
0,783**	136	0,834**	127
—	—	0,601**	128

** دال إحصائياً عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.05)، عدا العبارات " 122، 124، 125 " فهي غير دالة إحصائياً عند مستوى (0.05) وقد تم تغيير هذه الفقرات لتتناسب مع البعد الذي وضعت له. ويتبين من الجدول أن معامل الارتباط للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,188 و 0,891 ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات البعد السابع (خلفيات الموارد البشرية) وبين الدرجة الكلية له.

وبعد حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الإستبيان (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس والسابع) ودرجة جميع عبارات أبعادها، سيتم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد السبعة ودرجة جميع الأبعاد، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson ، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (19): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل بعد من الأبعاد السبعة ودرجة جميع الأبعاد

البعد	عنوان البعد	معامل الارتباط
الأول	مكانة المورد البشري	0,592**
الثاني	مكانة إدارة الموارد البشرية	0,632**
الثالث	مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	0,834**
الرابع	مقومات التغيير الاستراتيجي	0,538**
الخامس	الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة	0,257**
السادس	التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	0,633**
السابع	خلفيات الموارد البشرية	0,436**

** دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0,05)، وهذا يؤكد وجود اتساق وتجانس داخلي بين جميع أبعاد أداة الدراسة، وهو ما يعبر عن الصدق البنائي لها .

وبعد حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات أبعاد الإستبيان الخاصة بمحور إدارة الموارد البشرية (البعد الأول، البعد الثاني، البعد الثالث، البعد الرابع، البعد الخامس، البعد السادس والسابع) ودرجة جميع عبارات أبعادها، وأيضا حساب معاملات الارتباط بين درجة كل بعد من الأبعاد السبعة ودرجة جميع الأبعاد، وذلك باستخدام معامل الارتباط "بيرسون"

Pearson ، سيتم الآن حساب معاملات الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات محور التغيير الاستراتيجي وبين الدرجة الكلية له، وذلك حسب ما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (20): معاملات الارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة من عبارات محور التغيير الاستراتيجي وبين الدرجة الكلية له

رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد	رقم العبارة	معامل الارتباط بالبعد
137	0,266**	147	0,884**
138	0,364**	148	0,341**
139	0,619**	149	0,789**
140	0,470**	150	0,492**
141	0,195	151	0,314**
142	0,225**	152	0,661**
143	0,339**	153	0,431**
144	0,953**	154	0,092
145	0,477**	155	0,427**
146	0,612**	—	—

** دال إحصائيا عند مستوى 0,05.

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أعلاه أن جميع معاملات الارتباط موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى

(0.05) ، عدا العبارات " 141، 154 " فهي غير دالة إحصائيا عند مستوى (0.05) وقد تم

تغيير هذه الفقرات لتناسب مع المحور الذي وضعت له. ويتبين من الجدول أن معامل الارتباط

للعبارات ذات الدلالة المعنوية كان محصوراً بين 0,225 و 0,953 ، مما يشير إلى وجود اتساق داخلي بين جميع عبارات محور التغيير الاستراتيجي وبين الدرجة الكلية له.

5-2-2- ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)

يقصد بثبات أداة الدراسة التأكد من أن الإجابة ستكون واحدة تقريباً إذا تكرر تطبيقها على نفس الأفراد. ومن أجل التأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبيان)، تم حساب معامل ألفا كرونباخ Cronbach Alpha على نفس العينة المسحوبة سابقاً أي 10 مفردات. وبناءً على ذلك، تم حساب معامل ألفا لكل بعد على حده ، أي تم إيجاد معامل ألفا بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والعبارات التي تنتمي لكل بعد على حده كما يتضح من الجدول الموالي.

جدول رقم (21):معامل ألفا كرونباخ بين العبارات وأبعادها

البعد	عنوان البعد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
الأول	مكانة المورد البشري	07	0,664
الثاني	مكانة إدارة الموارد البشرية	16	0,859
الثالث	مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	12	0,830
الرابع	مقومات التغيير الاستراتيجي	29	0,915
الخامس	الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة	40	0,943
السادس	التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	15	0,697
السابع	خلفيات الموارد البشرية	17	0,690

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع قيم معامل ألفا كرونباخ بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والعبارات التي تنتمي لكل بعد كانت عالية ، وهذا ما يدل على أن جميع العبارات مرتبطة ارتباطاً قوياً مع البعد التي تنتمي إليه وتتمتع بدرجة عالية من الثبات.

وبعد حساب معامل ألفا كرونباخ لكل بعد على حده ، أي تم إيجاد معامل ألفا بين كل بعد من أبعاد الاستبيان والعبارات التي تنتمي لكل بعد على حده، سننتقل إلى حساب معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي.

جدول رقم (22):معامل ألفا كرومباخ لقياس ثبات محاور أداة الدراسة

معامل ألفا كرونباخ	عدد العبارات	محاور الاستبيان
0,921	136	محور إدارة الموارد البشرية
0,697	19	محور التغيير الاستراتيجي
0,923	155	معدل الثبات العام

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الثبات العام للإستبيان عال، حيث بلغ 0,923، وهو ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات.

بعد التأكد من الصدق الظاهري والبنائي والثبات لأداة الدراسة، تم توزيع (100) نسخة من

الاستبيان على أفراد عينة الدراسة ، وأمكن استرجاع (87) مكتملة البيانات، أي ما نسبته 87 %

من الحجم الإجمالي للاستبيانات الموزعة.

3-2-5- الحصيلة العامة للدراسة:

يمكن عرض الحصيلة العامة للاستبيان في الجدول رقم (23).

جدول رقم (23): الحصيلة العامة للاستبيان **

النسبة	العدد	البيان
100%	100	إجمالي الأوراق الموزعة
87%	87	الأوراق المسترجعة
03%	03	الأوراق المرفوضة
84%	84	الأوراق المقبولة

المصدر: من إعداد الباحث.

يتبين من الجدول أنه تم توزيع 100 إستبانة ، تم استرجاع 87 منها أي نسبة 87 % من إجمالي الاستبيانات الموزعة ، رفضت منها 03 أوراق أي نسبة 03 % بسبب نقص الإجابة. وعليه اعتمدنا 84 إستبانة أي بنسبة 84 % من الاستبيانات الموزعة، واعتمدنا في فرز هذه الاستبيانات على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

3-5- عرض و تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

بعد تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية سنقوم في هذا المبحث بعرض و تحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبيان.

** كل الجداول و الأشكال التي تأتي هي من إعداد الباحث.

5-3-1. عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الخصائص الشخصية

الوظيفية

نتطرق في هذا الإطار إلى تحديد ووصف الخصائص المبينة في البيانات العامة للعينة والتي تتمثل في السن ، المستوى التعليمي ، سنوات الخبرة ، سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

1. السن: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب سنهم كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) : توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

السن	التكرار	النسبة
أقل من 30 سنة	21	25 %
من 30 – 39 سنة	42	50 %
من 40 – 49 سنة	14	16,67 %
50 سنة فأكثر	07	8,33 %
المجموع	84	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة وهي (50 %) من إجمالي أفراد العينة كانت للفئة العمرية التي تتراوح ما بين 30 – 39 سنة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة، الذين تقل أعمارهم عن 30 سنة (25 %) من الحجم الإجمالي للعينة، تليها نسبة (16,67 %) للفئة ذات العمر الذي يتراوح بين 40 – 49 سنة، بالمقابل تم تسجيل نسبة (8,33 %) للعينة التي يتراوح سنها 50 سنة فأكثر .

وهذا ما يعكس اهتمام المؤسسة بالفئة الشابة، حيث أن معظم أفراد العينة شابة بنسبة (75%) وهذا ما تم ملاحظته فعلا في بعض المؤسسات. كما تعكس هذه النتيجة النضج الفكري والبدني لأفراد عينة الدراسة.

2 . المستوى التعليمي: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (25) : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
–	–	متوسط
02,38 %	02	ثانوي
91,67 %	77	جامعي (مستوى التدرج)
05,95 %	05	جامعي (ما بعد التدرج)
100 %	84	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد العينة مستواهم التعليمي جامعي (مستوى التدرج)، وهم يمثلون ما نسبته (91,67 %) من الحجم الإجمالي للعينة، في حين بلغت نسبة أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي عالي (ما بعد التدرج) (05,95 %) من الحجم الإجمالي للعينة، تليها نسبة (02,38 %) للمستوى التعليمي الثانوي، أما بخصوص أفراد العينة الذين يملكون مستوى تعليمي متوسط فلم يتم تسجيل أية نسبة.

ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة أي ما نسبته (97,62 %) من الحجم الإجمالي للعينة مستواهم التعليمي جامعي، وهذا قد يكون مؤشر إيجابي يدل على مدى اهتمام

المؤسسات موضوع الدراسة بأن يكون موظفيها من ذوي المؤهلات العلمية المرتفعة مما يساهم في زيادة فعالية متطلبات إدارة التغيير. كما أن هذا يعتبر مؤشر ايجابي يؤدي إلى سهولة التعامل مع أفراد عينة الدراسة بحكم مستواها، خاصة وأنها مدعمة أكثر بالجانب النظري مما يسمح لها بمقارنة ذلك بالجانب الميداني ، مما يؤدي بالمؤسسة إلى الاستفادة منها أكثر والوصول إلى نتائج فعالة .

3 . سنوات الخبرة العملية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات الخبرة العملية كما هو

موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (26) : توزيع أفراد العينة حسب عدد سنوات الخبرة العملية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	06	07,15 %
من 5 - أقل من 10 سنوات	44	52,38 %
من 10 - أقل من 15 سنة	30	35,71 %
15 سنة فأكثر	04	04,76 %
المجموع	84	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد سنوات الخبرة الشائع بين أفراد عينة الدراسة هو للفئة من 5 - أقل من 10 سنوات إذ مثلوا نسبة (52,38 %) من إجمالي أفراد العينة ، وتليها فئة سنوات الخبرة من 10 - أقل من 15 سنة بنسبة (35,71 %)، أما الفئة التي خبرتها أقل من 5 سنوات فتمثل نسبة (07,15 %) ، والباقي يخص الفئة التي خبرتها 15 سنة فأكثر بنسبة (04,76 %)، ومن هنا يمكن القول أن أفراد العينة لديها خبرة عالية في مجال العمل، وهذا قد يكون مؤشر

إيجابي على مدى اهتمام المؤسسات موضوع الدراسة بتوفر عنصر الخبرة لدى العاملين لديها حيث أن معظمهم يملك خبرة أكثر من خمس سنوات وهذه الخبرة قد تساعد على إدارة التغيير وزيادة فعالية المؤسسات.

4. سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية: يتوزع أفراد عينة الدراسة حسب عدد سنوات

الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (27) : سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية

سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
أقل من 5 سنوات	30	35,72 %
من 5 - أقل من 10 سنوات	45	53,57 %
من 10 - أقل من 15 سنة	07	08,33 %
15 سنة فأكثر	02	02,38 %
المجموع	84	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية الشائع بين

أفراد عينة الدراسة هو للفئة من 5 - أقل من 10 سنوات إذ مثلوا نسبة (53,57%) من إجمالي

أفراد العينة ، وتليها فئة أقل من 5 سنوات بنسبة (35,72 %)، أما الفئة التي خبرتها من 10 -

أقل من 15 سنة فتمثل نسبة (08,33%)، وسجلت الفئة التي خبرتها 15 سنة فأكثر نسبة

(02,38%).

ويلاحظ من هذه النتائج أن غالبية أفراد العينة أي ما نسبته (64,28 %) من الحجم الإجمالي للعينة لديها خبرة عالية في مجال إدارة الموارد البشرية تقدر بـ 5 سنوات فأكثر، وهذا قد يكون مؤشر إيجابي يساعد على معرفة مختلف التطورات والتحديات التي عرفتتها وستعرفها إدارة الموارد البشرية من جهة، وكذا معرفة المكانة التي تحظى بها في المؤسسة ومدى مساهمتها في مواكبة متطلبات التغيير الذي تسعى المؤسسات محل الدراسة إلى تحقيقه في ظل التغييرات الكبيرة الحاصلة فيها.

ونستخلص مما سبق أن:

- أغلبية أفراد العينة هم من الفئة الشابة.
- مستوى تعليمي عالي إجمالاً (مستوى جامعي).
- أفراد العينة خبرتها العملية خمس سنوات فأكثر.
- أفراد العينة خبرتها في مجال إدارة الموارد البشرية خمس سنوات فأكثر.

5-3-2 . عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور إدارة الموارد البشرية:

نحاول من خلال هذا المحور معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وكذلك دورها في تفعيل التغيير من خلال الوقوف على المقومات اللازمة لذلك، وعلى هذا جاء هذا المحور ليعبر عن مدى توفر هذه المقومات لدى إدارة الموارد البشرية ومدى التزامها بها، لأن اعتماد عملية التغيير على إدارة الموارد البشرية يعتبر أمراً ضرورياً له عظيم الأثر في زيادة فعالية المنظمات فضلاً عن ضمان بقائها واستمرارها. ، ولتوضيح ذلك تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لإجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات أبعاد محور إدارة الموارد البشرية.

5-3-2-1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات إدارة الموارد البشرية

الحالية والمستقبلية:

لمعرفة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال عملها اليوم، وكذلك درجة الأهمية المدركة لكل تحد، تم حساب النسب المئوية والمتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة، وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم تركيب خيارات الإجابة على التحديات وفق مقياس ذو الدرجات الخمس الذي تتدرج أوزانه بين (غير مهم جدا: +5) و(مهم جدا: +1) كما يلي:

مهم جدا	مهم	مهم إلى حد ما	غير مهم	غير مهم جدا
+ 1	+ 2	+ 3	+ 4	+ 5

وقد تم استخراج المدى وطول الفئة وفق الطريقة التالية :

- المدى $5-1=4$ ، وهو عبارة عن الفرق بين أعلى وأقل درجة بالمقياس.
- طول الفئة $5/4 = 0,8$ ، وهو عبارة عن قسمة المدى على عدد الفئات، ويمثل طول كل فئة من الفئات الخمس، وتتم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (+1) لأجل تحديد الحد الأعلى لأول فئة وبنفس الطريقة تتحدد الحدود العليا لباقي الفئات، وبذلك يمكن تحديد الفئات كالتالي:

- فئة مهم جدا: تتراوح درجاتها بين 1 و1.80، وتدل على درجة أهمية عالية جدا.
- فئة مهم: تتراوح درجاتها بين 1.81 و2.60، وتدل على درجة أهمية عالية.
- فئة مهم إلى حد ما: تتراوح درجاتها بين 2.61 و3.40، وتدل على درجة أهمية متوسطة.
- فئة غير مهم: تتراوح درجاتها بين 3.41 و4.20، وتدل على درجة أهمية متدنية.
- فئة غير مهم جدا : تتراوح درجاتها بين 4.21 و5، وتدل على درجة أهمية جد متدنية.

وجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حسب ما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (28): درجة الأهمية المدركة للتحديات الحالية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

المتوسط الحسابي	درجة الأهمية المدركة					التكرار	التحديات
	غير مهم جدا	غير مهم	مهم إلى حد ما	مهم	مهم جدا	النسبة %	
3	21	14	7	28	14	ت	العولمة
	25	16,67	08,33	33,33	16,67	%	
2,25	14	7	14	-	49	ت	التحديات التكنولوجية
	16,67	08,33	16,67	-	58,33	%	
2,77	19	10	18	7	30	ت	تحديات خاصة بالجودة
	22,62	11,90	21,43	08,33	35,72	%	
3,09	7	25	32	9	11	ت	التحديات الاجتماعية
	08,33	29,76	38,10	10,71	13,10	%	
1,45	-	2	2	28	52	ت	تحديات إدارة التغيير
	-	02,38	02,38	33,33	61,90	%	
3,15	9	23	34	8	10	ت	تحديات التكلفة
	10,71	27,38	40,48	09,52	11,90	%	
1,34	-	-	-	29	55	ت	تحديات تطوير رأس المال البشري
	-	-	-	34,52	65,48	%	
2,43	المتوسط الكلي للأهمية المدركة للتحديات الحالية التي تواجه إدارة الموارد البشرية						

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة يعون أهمية التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال عملها اليوم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأهمية المدركة للتحديات الحالية التي تواجه إدارة الموارد البشرية 2,43 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي (من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "مهم" الذي يعبر عن درجة أهمية عالية .

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل تحد من التحديات ، فقد كانت معظمها أقل من (3,5) وهو الرأي الذي يعبر عن درجات عالية من الأهمية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى أن إدارة الموارد البشرية تعرف تحديات مختلفة تتفاوت في درجة أهميتها وتأثيرها. ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه التحديات من خلال ترتيبها ترتيباً تصاعدياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت " تحديات تطوير رأس المال البشري " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 1,34 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية عالية جداً.
- جاءت " تحديات إدارة التغيير " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 1,45 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية عالية جداً.
- جاءت " التحديات التكنولوجية " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,25 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية عالية.
- جاءت " التحديات الخاصة بالجودة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,77 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية متوسطة.

- جاءت " تحديات العولمة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية متوسطة.
 - جاءت " التحديات الاجتماعية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,09 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية متوسطة.
 - جاءت " تحديات التكلفة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,15 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى أن هذه التحديات ذات أهمية متوسطة.
- تشير هذه النتائج إلى الأهمية المدركة للتحديات الحالية التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية وهذا مؤشر ايجابي يساعد على معاشة وتوقع التغييرات المصاحبة لها، وتوقع تأثيرات هذه التحديات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل استيعابها وتداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة ومنظمة بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته ومرتاح لنتائجه على المؤسسة وعلى مواردها البشرية على السواء. ولقد كانت لمعظم هذه التحديات والتي أثرت على مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة دورا كبيرا وواضحا في تغيير مفاهيم إدارة الموارد البشرية هذه التحديات التي ساهمت وتساهم في سعي هذه الإدارة إلى تصميم البرامج والسياسات المناسبة والمتوافقة مع التحديات البيئية و التنظيمية والفردية، وكذلك مع إستراتيجيات الأعمال والتركيب التنظيمي. والأمور المنتظرة التي ستكون أكثر توافق وقدرة للوقوف في وجه التعقيدات والتحديات وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات وهي ثقافة التغيير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية.
- أما فيما يخص التحديات المتوقعة مستقبلا والتي ستواجه إدارة الموارد البشرية، فجاءت إجابات أفراد عينة الدراسة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (29): إجابات أفراد عينة الدراسة حول تحديات إدارة الموارد البشرية المتوقعة مستقبلا

التحديات	التكرار	النسبة
العولمة	–	–
التحديات التكنولوجية	22	26,20 %
تحديات خاصة بالجودة	07	08,33 %
التحديات الاجتماعية	02	02,38 %
تحديات إدارة التغيير	25	29,76 %
تحديات التكلفة	–	–
تحديات تطوير رأس المال البشري	28	33,33 %
المجموع	84	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نجد من خلال الجدول أعلاه أن أفراد عينة الدراسة يقرون أن التحديات المتوقعة مستقبلا والتي ستواجه إدارة الموارد البشرية هي تحديات تطوير رأس المال البشري حيث جاءت بنسبة 33,33 % ، في حين جاءت تحديات إدارة التغيير بنسبة 29,76 %، تليها التحديات التكنولوجية بنسبة 26,20 %، وتأتي التحديات الخاصة بالجودة بنسبة 08,33 %، أما التحديات الاجتماعية فجاءت بنسبة 02,38 %، أما فيما يخص تحديات العولمة والتكلفة فلم يتم تسجيل أية نسبة. ونلاحظ أن هناك توافق في إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يخص التحديات الحالية والمستقبلية. و نستنتج من ذلك أن هناك وعي وإدراك كبير لدى أفراد عينة الدراسة للتحديات المحيطة بإدارة

الموارد البشرية. وفي ظل هذا الإدراك والوعي والمعرفة بالتحديات كيف يفضل تسمية إدارة الموارد البشرية؟، وهذا ما سوف نتعرف عليه في الجدول رقم (30)

5-3-2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التسمية المفضلة لإدارة الموارد البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول التسمية التي يفضلونها لإدارة الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (30): إجابات أفراد عينة الدراسة حول التسمية المفضلة لإدارة الموارد البشرية

النسبة	التكرار	التسمية
11,90 %	10	إدارة المستخدمين
03,58 %	03	إدارة العلاقات الإنسانية
—	—	إدارة الأفراد
59,52 %	50	إدارة الموارد البشرية
25,00 %	21	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
100 %	84	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 59,52% من أفراد عينة الدراسة يفضلون تسمية إدارة الموارد البشرية، في حين نسبة 25% تفضل تسمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، تليها نسبة 11,90% تفضل تسمية إدارة المستخدمين، أما نسبة 03,58% فتفضل تسمية إدارة العلاقات الإنسانية، وفيما يخص تسمية إدارة الأفراد فلم يتم تسجيل أية نسبة.

ونستنتج من هذه النتائج أن هناك اختلاف في النظرة إلى العنصر البشري وهذا مرتبط باختلاف تطور النظريات والمدارس الإدارية على مر العقود الزمنية، إلا أن هذا الاختلاف لم يمنع التطور الموازي في الاهتمام بالعنصر البشري حتى ظهر مصطلح إدارة الموارد البشرية ما يعكس الدور الذي تؤديه هذه الإدارة، حيث أنها لا تهتم بالموارد البشرية كأفراد عاملين داخل المؤسسة فقط وإنما كأحد الموارد التي يمكن أن تضيف للمؤسسة ميزة جديدة من مزاياها التنافسية. وكل هذا يتفق مع التسمية التي يفضلها أغلب أفراد عينة الدراسة، كما أن تفضيلهم لتسمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دليل على وعيهم بضرورة تكييف عمل إدارة الموارد البشرية بالبيئة المحيطة ذلك لأن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محصوراً في حفظ السجلات والممارسة الروتينية اليومية لشؤون الأفراد العاملين بل ضمان عدم تعارض قراراتها مع قرارات وخطط ونشاطات الإدارات الأخرى للمؤسسة ، فتكون مشاركتها إستراتيجية متفاعلة منسجمة متوائمة حيوية شاملة، و غير مقتصرة على الاهتمام بالعاملين .

وبعد أن أكدنا أن معظم أفراد عينة الدراسة يفضلون تسمية إدارة الموارد البشرية وتسمية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، سنحاول معرفة هل تم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل؟ وهذا ما سوف نتعرف عليه في الجدول رقم (31)

3-2-3-5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية

عبر سنوات العمل

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول سؤال هل تم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر

سنوات العمل كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (31): إجابات أفراد عينة الدراسة حول تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل

هل تم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل؟		
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	12	14,28%
لا	72	85,72%
المجموع	84	100%

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة أي نسبة 85,72% يقرون أنه لم يتم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل ، في حين نسبة 14,28% أقرت بأنه تم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل. ونستنتج من هذه النتائج أن هناك من المؤسسات التي لم تعطي بعد لإدارة الموارد البشرية المكانة اللائقة بها وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن العمال في هذه المؤسسات متساوين مع عناصر الإنتاج الأخرى مثل الرأسمال والمعدات والموارد الطبيعية. و التركيز على أن الإنسان رجل اقتصادي هدفه الحصول على المال، وما يؤكد هذا هو تغيير التسمية من إدارة الأفراد إلى إدارة الوسائل العامة وهذا حسب إجابات أفراد عينة الدراسة الذين أقروا بأنه تم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل.

وبعد أن أكدنا أن معظم أفراد عينة الدراسة أقروا أنه لم يتم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل، سنحاول معرفة رأيهم حول ضرورة تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سوف نتعرف عليه في الجدول رقم (32)

5-3-4.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول رؤيتهم لضرورة تغيير ممارسات

إدارة الموارد البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول سؤال هل ترى أن تغيير ممارسات إدارة الموارد

البشرية ضروري كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (32): إجابات أفراد عينة الدراسة حول ضرورة تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية

هل ترى أن تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية ضروري؟		
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	79	94,05 %
لا	05	05,95 %
المجموع	84	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من الجدول أن 94,05 % من المبحوثين يرون أن تغيير ممارسات إدارة الموارد

البشرية ضروري، في حين 05,95 % تعتبر تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية غير ضروري.

ونستنتج مما سبق أن هناك وعي كبير لضرورة و أهمية تغيير ممارسات إدارة الموارد

البشرية، و هذا يعكس الاهتمام الكبير الذي توليه أفراد عينة الدراسة و فهمها الجيد للرسالة التي

تريد المؤسسة تجسيدها في أرض الواقع، و هذا يعكس أيضا مدى اطلاع أفراد عينة الدراسة على

ما يجري في المؤسسة و ما حولها، و عند اقترابنا لبعض الإطارات لمعرفة الجوانب التي يرغبون

تغييرها كانت إجاباتهم كالتالي: التغيير في أنظمة الأجور، التغيير في طريقة التسيير و الاعتماد أكثر على الطرق الحديثة، التكنيف من وسائل الاتصال.

وبعد معرفة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون بأنه من الضروري تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية، سنتعرف فيما يأتي على الممارسات التي تستوجب ضرورة التغيير، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم (33): إجابات أفراد عينة الدراسة حول الممارسات التي تستوجب ضرورة التغيير

الممارسات	التكرار	النسبة
الاستقطاب	02	% 02,38
تطوير الموارد البشرية	66	% 78,58
الحفاظ على الموارد البشرية	03	% 03,58
كل ذلك	10	% 11,90
المجموع	79	% 96,44

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يوضح لنا الجدول أن نسبة 78,58% من أفراد عينة الدراسة يرون أن تطوير الموارد البشرية هي إحدى أهم الممارسات التي تستوجب ضرورة التغيير، في حين أن نسبة 11,90% من العينة يرون أن كل ممارسات إدارة الموارد البشرية تستوجب ضرورة التغيير، أما نسبة 03,58% من العينة يرون أن الحفاظ على الموارد البشرية هي التي تحتاج للتغيير ، بالمقابل 02,38% يرون أن الاستقطاب هو الذي يحتاج إلى التغيير.

ونستنتج من خلال هذه المعطيات أن أفراد عينة الدراسة واعية بأهمية تطوير الموارد البشرية، و تقدر أهميته فيما يخص تحسين تسييرها، و بالتالي الانتقال إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية، وتطوير الموارد البشرية أصبح مطلباً رئيسياً، و بالتالي تفضله المؤسسات من أجل تحسين موقعها، و الوقوف في وجه المنافسة الشديدة التي تعرفها، و كذلك تحسين جودة منتجاتها، وهو أحد وسائل البقاء والنمو وهو أداة بالغة الأهمية في مواجهة مشكلات المنظمة المعاصرة وتحديات المستقبل بالإضافة إلى تمكين المؤسسة من الاستجابة لمنافسة المؤسسات الأخرى سواء ضمن المجتمع الذي توجد فيه أو خارجه. و هذا لا يعني إهمال باقي الممارسات لأنها مرتبطة ومكملة لبعضها البعض. فمسؤولية إدارة الموارد البشرية أصبحت كبيرة جداً فمستهدف منها وبشكل متواصل توفير وتلبية حاجة الإدارات الأخرى المكونة للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة، والمدرية والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال برامج تدريبية، وسياسات تعليمية، تضعها إدارة الموارد البشرية لرفع وتنمية قدرات هذه الموارد البشرية، والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة أو وظيفة داخل المنظمة أهدافها الإستراتيجية، ومن ثم تحقق المنظمة أهدافها الإستراتيجية.

وبعد معرفة أن معظم أفراد عينة الدراسة يرون بأنه من الضروري تغيير ممارسات تطوير الموارد البشرية، سنتعرف على العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (34)

5-3-5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل التي أعطت الصبغة

الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (34): إجابات أفراد عينة الدراسة حول العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية

العوامل	التكرار	النسبة
الاقتناع بمكانة الفرد	25	29,76 %
التنوع في مزيج القوى العاملة	03	03,58 %
إعادة هيكلة الإدارة	18	21,42 %
التنافس العالمي	13	15,48 %
تغير توقعات الموارد البشرية	17	20,24 %
تزايد الاهتمام بمؤثرات المعرفة واقتصاديات التعليم	08	09,52 %
المجموع	84	100 %

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

تترتب العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات

محل الدراسة حسب النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه كالتالي:

- الاقتناع بمكانة الفرد بنسبة 29,76 %.
- إعادة هيكلة الإدارة بنسبة 21,42 %.
- تغير توقعات الموارد البشرية بنسبة 20,24 %.
- التنافس العالمي بنسبة 15,48 %.
- تزايد الاهتمام بمؤثرات المعرفة واقتصاديات التعليم بنسبة 09,52 %.
- التنوع في مزيج القوى العاملة بنسبة 03,58 %.

و نستنتج من خلال هذه النتائج أن هناك تصور واضح لدى أفراد عينة الدراسة بخصوص العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية، ويتطلب هذا من إدارة الموارد البشرية فهم واستيعاب المضامين التطبيقية للعولمة، وتنوع مزيج القوى العاملة، والمتطلبات المتغيرة للمهارات، وتخفيض حجم المنظمات، والتحسين المستمر، وإعادة هندسة وهيكلة المنظمات والاتجاه نحو اللامركزية، ويمكن توضيح ذلك في الآتي:

- الوعي والاقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المنظمات و تميزها، وهو مصدر الإبداع والابتكار.

- هذا الاقتناع ولد ضرورة وضع إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المنظمات المعاصرة وذلك من خلال إعادة هيكلتها وإعطائها المكانة المناسبة واللائقة بها.

- الإدارة الحديثة للموارد البشرية باتت تركز على التعاطي مع الموارد البشرية بانفتاح وشفافية أكثر من أي وقت مضى، وأصبحت تدرك أن الوقت حان لكي تسمح للفرد بأن يفكر ويتحرك ويغير، لأنه أتى زمن الفرد الذي باستطاعته أن يعمل أكثر مما تطلبه الوظيفة منه. لأنها أمام جيل جديد من الأفراد يختلف نظرة ونوعية عن سلفه من الأجيال، إذ يتوقع أن يجد نفسه مشاركاً في مختلف القرارات التي تتخذ على كافة مستويات المنظمات الإدارية.

- بحكم أن المنظمات تنشط في بيئة تعرف منافسة شديدة على مختلف الموارد خاصة الموارد البشرية، فنجد أنها لم تعد تتنافس داخليا بل دخلت حلبة التنافس العالمي، وأحد أبرز الرساميل المستخدمة في التنافس العالمي الرأسمال البشري، وبدخول الموارد البشرية الماهرة إلى الأسواق العالمية تتسارع الحاجة إلى زيادة دور وفعالية إدارة الموارد البشرية، إذ أصبح يتطلب منها مزيداً من التنسيق والعمل مع باقي الإدارات، بهدف الانتقال إستراتيجياً من التركيز على الأسواق الداخلية

إلى التركيز على الأسواق العالمية، ومن هنا أصبحت النظرة إلى وظائف إدارة الموارد البشرية نظرة عالمية، وأصبحت هذه الإدارة أكثر حاجة إلى خطط وبرامج وإجراءات ذات اتجاهات عالمية.

- لقد أنتج التنافس العالمي على الموارد البشرية وحركة التجديد والتطوير الثقافي والتعليمي ميل الأعداد الكبيرة من القوى العاملة إلى تحصيل العلم والثقافة، وفرض هذا واقعا جديدا يعيشه الإنسان المعاصر يتميز بالانفتاح الفكري والتنوع الثقافي، يسمح له بتحصيل العلم والمعرفة في أي مكان وفي أي وقت وبتكلفة معقولة، وكانت المحصلة لتلك الصحة الثقافية والتعليمية، توفير للمنظمات المعاصرة نوعية متفوقة من الموارد البشرية.

- نظرا لأن الصحة الثقافية والتعليمية لم تقتصر فقط على فئة معينة، فكان من نتائجها وقوع تحول جذري في ديموغرافية ومزيج القوى العاملة وتطور قوانين العمل فصارت تركيبة الموارد البشرية من كل فئات المجتمع: رجال، نساء، كبار السن، بيض، سود، معاقين...، وهذا التنوع فرض على إدارة الموارد البشرية استحداث ممارسات جديدة تتماشى مع هذا التنوع.

وبعد معرفة العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، سنحاول معرفة هل تزايدت وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجال الموارد البشرية من حيث النطاق والمسؤوليات والهيكل في السنوات الأخيرة؟ ، ويمكن توضيح ذلك في الجدول رقم (35)

5-3-6.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوسع في وظيفة إدارة الموارد

البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول سؤال هل تزايدت وظيفتكم في مجال الموارد البشرية من حيث النطاق والمسؤوليات والهيكل في السنوات الأخيرة كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (35): إجابات أفراد عينة الدراسة حول التوسع في وظيفة إدارة الموارد البشرية

هل تزايدت وظيفتكم في مجال الموارد البشرية من حيث النطاق والمسؤوليات والهيكل في السنوات الأخيرة ؟		
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	76	% 90,48
لا	08	% 09,52
المجموع	84	%100

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة أي نسبة 90,48% يقرون أنه تزايدت وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث النطاق والمسؤوليات والهيكل في السنوات الأخيرة، في حين نسبة 09,52% أقرت عكس ذلك.

ونستنتج من هذه النتائج أن توسع وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث النطاق والمسؤوليات والهيكل أمر بديهي نظرا للعوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي أشرنا إليها سابقا هذا من جهة، والتحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، وكل هذه التطورات والأسباب تجعلنا نفكر في إدارة الموارد البشرية في المستقبل والأدوار الجديدة لها، لأن الفترة القادمة تتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تصبح أكثر شمولاً وتعقيدا عن سابقتها، لكي يكون لديها القدرة على مواجهة تحديات المستقبل، فلكي تحقق هذه الإدارة الدور المطلوب منها، أصبح واجبا و ملزما أن يكون لها دور متكامل مع استراتيجيات المؤسسة.

5-3-7.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع إدارة الموارد البشرية المفضلة

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع إدارة الموارد البشرية التي يفضلونها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (36): إجابات أفراد عينة الدراسة حول نوع إدارة الموارد البشرية المفضلة

النسبة	التكرار	التسمية
03,58 %	03	إدارة تعايش التغيير
10,71 %	09	إدارة تتوقع التغيير
85,71 %	72	إدارة تصنع التغيير
100 %	84	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يفضلون إدارة تصنع التغيير ويمثلون نسبة 85,71 % من الحجم الإجمالي للعينة، في حين نسبة 10,71 % تفضل إدارة تتوقع التغيير، تليها نسبة 03,58 % تفضل إدارة تعايش التغيير.

ونستنتج من هذا أن معظم المبحوثين على دراية تامة بما يحيط بالمؤسسة، وهذا ما يعكس ترصدهم للعوامل والقوى الخارجية، نظرا لأنها أكبر تأثيرا على المؤسسة لاتساع مجالاتها وهي أصعب في التنبؤ بأبعادها، وتؤثر على المؤسسة أولا ثم على الأفراد العاملين بها أو المتعاملين معها، وخاصة أن القوى الخارجية لها تأثير كبير وتشكل تحد كبير بالنسبة لها، والتنبؤ بهذه القوى يكون له تأثير كبير وهام على المؤسسة. أما بالنسبة للقوى الداخلية يمكن التحكم فيها فتأثيرها

مباشر وعليه يجب على المؤسسة أن تولي اهتماما أكبر للقوى الخارجية دون إهمال القوى الداخلية.

وبعد معرفة نوع إدارة الموارد البشرية التي يفضلها أفراد عينة الدراسة، سنتعرف فيما يأتي على موقع الإدارة التي يعملون فيها في ظل هذه الأنواع، ويمكن توضيح ذلك في الجدول الآتي:

جدول رقم (37): إجابات أفراد عينة الدراسة حول موقع الإدارة التي يعملون فيها

النسبة	التكرار	التسمية
82,15 %	69	إدارة تعايش التغيير
11,90 %	10	إدارة تتوقع التغيير
05,95 %	05	إدارة تصنع التغيير
100 %	84	المجموع

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من خلال الجدول أن معظم أفراد عينة الدراسة يقرون أن الإدارة التي يعملون بها هي إدارة تعايش التغيير ويمثلون نسبة 82,15% من الحجم الإجمالي للعينة، في حين نسبة 11,90% تقر بأنها إدارة تتوقع التغيير، تليها نسبة 05,95% تقر بأنها إدارة تصنع التغيير.

ونستنتج من هذا أن انحصار الإدارة في التعايش مع التغيير لا يكفي لأنه يمكن تشبيه ذلك بالجمود يصيب المؤسسة فيفقد نشاطها و حيويتها، ومن هنا تصبح أشكال التنفيذ الإداري بعيدة عن التنوع و الإبداع، و ذات أسلوب نمطي واحد مما يقلل من قدرة المؤسسة على استيعاب المعارف و الخبرات الجديدة والتكيف معها مما يجعلها تتجه إلى الانحدار والتلاشي. وعلى هذا

فمواكبة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة لحركة التطور و الأخذ بأسباب التغيير أمر حتمي وضروري، ومن هنا تصبح الفكرة المسيطرة لفكر الإدارة المعاصرة هي التحول من التعامل برد الفعل إلى المبادرة واستباق التغيير، أو ما يسمى بصنع التغيير وبهذا تكون الإدارة قد هيئت كل ما يجب لإنجاح التغيير مهما كان نوعه أو مستواه أو عمقه، ويجنبها أي مقاومة محتملة. وإذا كانت الإدارة غير قادرة على احتلال هذا الموقع أي إدارة تصنع التغيير، فعليها على الأقل أن تتوقع التغيير لأن ذلك يسمح لها بتهيئة نفسها والاستعداد لإنجاح مشروع التغيير.

5-3-8.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مكانة المورد البشري

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مكانة المورد البشري كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات بعد مكانة المورد البشري

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	العنصر البشري هو مورد يجب تطويره وتنميته	4,70	0,61
2	مصدر الميزة التنافسية في منظماتكم هو نوعية الموارد البشرية	3,85	0,88
3	الموارد البشرية مرنة تستطيع أن تتأقلم مع المتغيرات	3,89	0,76
4	منظور العلاقات قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية	4,27	0,64
5	الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة مساعدين	3,54	0,95
6	الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة شركاء	4,24	0,89
7	الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة متعاملين	2,95	0,96
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمكانة المورد البشري	3,92	0,33

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (38) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول مكانة المورد البشري، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على البعد ككل بلغت قيمته 3,92 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في رؤية أفراد العينة لمكانة المورد البشري، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,33) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح. وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى المكانة الهامة التي يحتلها المورد البشري لدى المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه المكانة من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كعوامل معبرة عن مكانة المورد البشري، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (1) "العنصر البشري هو مورد يجب تطويره وتنميته" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,70 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (4) "منظور العلاقات قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,27 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (6) " الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة شركاء " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,24 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.
- جاءت العبارة رقم (3) " الموارد البشرية مرنة تستطيع أن تتأقلم مع المتغيرات " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,89 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (2) " مصدر الميزة التنافسية في منظماتكم هو نوعية الموارد البشرية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,85 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (5) " الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة مساعدين " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,54 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (7) " الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة متعاملين " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,95 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة (الخيار محايد).

ويشير ذلك إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية المورد البشري للمؤسسات موضوع الدراسة، وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري (الفصل الأول المبحث الأول) و بالذات في العنصر المتعلق بمفهوم الموارد البشرية، مما يفتح المجال لإعطاء إدارة الموارد البشرية المكانة اللائقة بها، باعتبارها الإدارة القادرة على التفهم والاستخدام الفعال للعلاقة بين المورد البشري

والمهمة التي يقوم بها والإنتاجية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في البعد الثاني المتعلق بمكانة إدارة الموارد البشرية.

5-3-2-9- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مكانة إدارة الموارد البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مكانة إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مكانة إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
8	تستمد إدارة الموارد البشرية صلاحياتها من الإدارة العليا	4,29	0,632
9	يتم إناطة مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة	4,04	0,911
10	دور إدارة الموارد البشرية هو تقديم النصح والمشورة، ولا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى	2,76	0,770
11	دور إدارة الموارد البشرية هو دور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة	3,87	0,803
12	تصدر إدارة الموارد البشرية قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	4,19	0,611
13	تؤثر فلسفة الإدارة العليا على خصائص تنظيم الموارد البشرية	3,75	0,903
14	الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية	3,65	1,02
15	فكر الإدارة الجديدة في إدارة الموارد البشرية يقوم على إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها	4,12	0,609
16	تقوم الإدارة العليا بعملية التدقيق والتقييم لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية	4,15	0,570
17	نفيد عملية تدقيق وتقييم إدارة الموارد البشرية في دفع هذه الإدارة من إطار الخدمة إلى الإطار الاستراتيجي	4,12	0,735

تابع للجدول رقم (39)			
18	تعتبر إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في التوجهات الإستراتيجية للمنظمة	4,01	0,938
19	تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيات المنظمة	4,02	0,728
20	تساهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات المنظمة	3,92	0,795
21	تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء وتطبيق استراتيجيات المنظمة	3,99	0,885
22	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المنظمة	3,94	0,936
23	لمدير إدارة الموارد البشرية مكانة أو مقعدا على طاولة رسم إستراتيجية المنظمة إلى جانب نظرائه مديري الإدارات الأخرى	4,25	0,758
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمكانة إدارة الموارد البشرية		3,94	0,443

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في المؤسسات موضوع الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مكانة إدارة الموارد البشرية 3,94 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول مكانة إدارة الموارد البشرية ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,443) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم قياس هذا البعد بثلاثة مؤشرات وهي: نوع التنظيم (مركزي، لامركزي)، نوع الدور (دور استشاري، دور تنفيذي، دور السلطة الوظيفية، دور استراتيجي)، تدقيق إدارة الموارد البشرية، وكل مؤشر ممثل بمجموعة من العبارات وذلك كما يلي:

- نوع التنظيم: تم قياس هذا المؤشر بالعبارات 8، 9، 13، 14، حيث تقيس العبارتين 8، 13 التنظيم المركزي، وتقيس العبارتين 9، 14 التنظيم اللامركزي

- نوع الدور: تم قياس هذا المؤشر بالعبارات 10، 11، 12، 15، 18، 19، 20، 21، 22، 23، حيث تقيس العبارة 10 الدور الاستشاري، والعبارة 11 الدور التنفيذي، والعبارة 12، 15 دور السلطة الوظيفية، أما العبارات 18، 19، 20، 21، 22، 23 فتقيس الدور الاستراتيجي.

- تدقيق إدارة الموارد البشرية: تم قياس هذا المؤشر بالعبارات 16، 17

و بالعودة إلى نتائج الجدول رقم () نلاحظ أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى المكانة الهامة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه المكانة من خلال عرض الوسط الحسابي لعبارات كل مؤشر وترتيبها ترتيباً تنازلياً، وهذا كما يلي:

- بالنسبة لمؤشر نوع التنظيم فنجد عبارات التنظيم المركزي جاءت كالآتي:

- جاءت العبارة رقم (8) " تستمد إدارة الموارد البشرية صلاحياتها من الإدارة العليا " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,29 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

• جاءت العبارة رقم (13) " تؤثر فلسفة الإدارة العليا على خصائص تنظيم الموارد

البشرية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3,75 من 5 مما يشير إلى

اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

ومنه نجد المتوسط الحسابي الكلي لعبارات التنظيم المركزي بلغ 4,02 من 5، وهو متوسط

يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي

تشير إلى الخيار "أوافق".

- أما فيما يخص عبارات التنظيم اللامركزي جاءت كالآتي:

• جاءت العبارة رقم (9) " يتم إناطة مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع

الإدارات في المنظمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,04 من 5 مما

يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

• جاءت العبارة رقم (14) " الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة والسرعة في

اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب

3,65 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

ومنه نجد المتوسط الحسابي الكلي لعبارات التنظيم اللامركزي بلغ 3,84 من 5، وهو

متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي

الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق".

وعليه فنوع التنظيم المعتمد في المؤسسات موضوع الدراسة هو التنظيم المركزي أي أن إدارة

الموارد البشرية تستمد صلاحياتها من الإدارة العليا وهذا حسب ما توضحه المتوسطات الحسابية

لكلا التنظيمين.

- بالنسبة لمؤشر نوع الدور فنجد: الدور الاستشاري جاء بمتوسط حسابي يقدر ب 2,76

من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثالثة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 2,61 إلى 3,40) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " محايد " (أنظر العبارة رقم 10). وجاء الدور التنفيذي بمتوسط حسابي يقدر ب 3,87 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " (أنظر العبارة رقم 11). أما دور السلطة الوظيفية جاء بمتوسط حسابي يقدر ب 4,15 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " (أنظر العبارتين رقم 12، 15). وجاء الدور الاستراتيجي بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " (أنظر العبارات رقم 18، 19، 20، 21، 22، 23).

وعليه نجد إدارة الموارد البشرية تؤدي دور السلطة الوظيفية بالدرجة الأولى، ودور استراتيجي في الدرجة الثانية في المؤسسات موضوع الدراسة، وهذا حسب ما توضحه المتوسطات الحسابية لكل دور.

- أما فيما يخص مؤشر تدقيق إدارة الموارد البشرية فجاء بمتوسط حسابي يقدر ب 4,13 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار " موافق " (أنظر العبارتين رقم 16، 17).

وتشير النتائج أعلاه أنه بدأ الارتقاء بإدارة الموارد البشرية للمؤسسات موضوع الدراسة إلى المكانة اللائقة بها ، وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري (الفصل الأول المبحث الأول) و بالذات في العنصر المتعلق بمفهوم إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي والمعاصر، وهذا يتطلب

توسيع دائرة أهداف وأدوار إدارة الموارد البشرية حتى تستطيع رصد مختلف الفرص وتجنب التهديدات التي قد تواجهها مستقبلاً، وإذا كانت إدارة الموارد البشرية هي من تتولى تخطيط، وتنظيم وقيادة وتقييم أهم مورد في المؤسسة ألا وهو المورد البشري. فهل تتوفر على المقومات اللازمة لذلك خاصة الإستراتيجية منها حتى يتم الانتقال بها من إطار الخدمة إلى الإطار الاستراتيجي. وهذا ما سوف نتعرف عليه في البعد الثالث المتعلق بمقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

10.2-3-5- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مقومات إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
24	تتمتع الإدارة العليا برؤية وإدراك واعي للتحديات والتغيرات البيئية	3,94	0,683
25	تعتبر الموارد البشرية المتميزة والمبدعة والمبتكرة هي خط الدفاع الأول والأخير في مواجهة التغيرات الحاصلة	4,08	0,779
26	استدعت ضرورات التغيير بأشكاله ووجوهه المتعددة إمداد إدارة الموارد البشرية بالتفويض والمسؤولية والإمكانيات البشرية	3,83	0,406
27	تضم إدارة الموارد البشرية خبراء واختصاصيين في مجالات الموارد البشرية	3,95	0,759
28	إدارة الموارد البشرية ذو رؤية مستقبلية قادرة على تأمين مستقبل أفضل للمنظمة ومواردها البشرية	4,10	0,594

تابع للجدول رقم (40)			
29	يتم بناء ورسم الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ربطها بالعمل والأداء	4,13	0,510
30	يتم مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية دوريا	3,73	1,010
31	يتم إعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية اعتمادا على رسالة المنظمة أي ما تريد الوصول إليه مستقبلا	3,77	0,665
32	تراعي إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب واختيار العاملين وضع معايير انتقاء تنسجم مع مضمون الثقافة التنظيمية للمنظمة	3,88	0,718
33	تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع	4,11	0,640
34	يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في هيئة الإدارة العليا	4,12	0,701
35	تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا إستراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة	4,51	0,526
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	4,01	0,389

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن لإدارة الموارد البشرية مقومات استراتيجية هامة في المؤسسات موضوع الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لعبارات مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية 4,01 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,389) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد ، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى توفر مقومات هامة لإدارة الموارد البشرية خاصة الإستراتيجية منها لدى المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه المقومات من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهي العبارات التي يمكن اعتبارها كمقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (35) " تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,51 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (29) " يتم بناء ورسم الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ربطها بالعمل والأداء " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,13 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (34) " يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في هيئة الإدارة العليا " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,12 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (33) " تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,11 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (28) " إدارة الموارد البشرية ذو رؤية مستقبلية قادرة على تأمين مستقبل أفضل للمنظمة ومواردها البشرية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,10 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (25) " تعتبر الموارد البشرية المتميزة والمبدعة والمبتكرة هي خط الدفاع الأول والأخير في مواجهة التغيرات الحاصلة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,08 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (27) " تضم إدارة الموارد البشرية خبراء واختصاصيين في مجالات الموارد البشرية " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,95 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (24) " تتمتع الإدارة العليا برؤية وإدراك واعي للتحديات والتغيرات البيئية " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,94 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (32) " تراعي إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب واختيار العاملين وضع معايير انتقاء تتسجم مع مضمون الثقافة التنظيمية للمنظمة " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,88 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (26) " استدعت ضرورات التغيير بأشكاله ووجوهه المتعددة إمداد إدارة الموارد البشرية بالتفويض والمسؤولية والإمكانيات البشرية " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,83 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (31) " يتم إعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية اعتمادا على رسالة

المنظمة أي ما تريد الوصول إليه مستقبلا " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر

ب 3,77 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (30) " يتم مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية دوريا " في المرتبة الثانية

عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,73 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى

الموافقة.

هذه النتائج إن دلت على شيء فهي تدل على توافر مقومات واعية ومساندة لإدارة الموارد

البشرية لتمارس مسؤولياتها بفاعلية وكفاءة، وتعتبر هذه المقومات في نفس الوقت متغيرات بيئية

معاصرة مؤثرة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتغيير الرؤية لأهمية الموارد البشرية كعنصر

إستراتيجي في استقرار ونمو المنظمات، وفرض وجودا ودورا مميزا لإدارة الموارد البشرية حديثا

كشريك أساسي في صناعة مستقبل المنظمات المعاصرة، وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري

(الفصل الثاني المبحث الأول) و بالذات في العنصر المتعلق بإدارة الموارد البشرية في ظل

التغيرات البيئية وكذا العنصر الخاص بالمقومات الأساسية لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في

المبحث الثالث، وعليه فإن ترجمة هذا الوجود وهذا الدور يكون مرهون بتوافر مقومات التغيير

الاستراتيجي لدى إدارة الموارد البشرية لأن صناعة المستقبل يتطلب تغييرات إستراتيجية هامة يكون

لإدارة الموارد البشرية النصيب الأكبر فيها. وهذا ما سوف نتطرق إليه في البعد الرابع المتعلق

بمقومات التغيير الاستراتيجي.

5-3-11.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مقومات التغيير الاستراتيجي

لمعرفة مدى توفر مقومات التغيير الاستراتيجي لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تم قياس هذا البعد بثلاثة مؤشرات تتمثل في التحكم في المعلومات واستخداماتها، التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، قدرات ومهارات التغيير، وفيما يلي عرض لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه المؤشرات

5-3-11.2-1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التحكم في المعلومات

واستخداماتها

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التحكم في المعلومات واستخداماتها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التحكم في المعلومات واستخداماتها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحكم في المعلومات واستخداماتها			
36	تمثل المعلومة ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرار، وعنصرا أساسيا لمواكبة التغيير	4,51	0,649
37	تتوفر المنظمة على نظام معلومات الموارد البشرية	4,04	0,752
38	أدت تطبيقات نظم المعلومات إلى إحداث تغييرات كبيرة في طريقة أداء الأعمال وإنجازها	4,02	0,836
39	فرضت ثورة المعلومات انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات الذي يحمل خصائص جديدة في القوى العاملة	3,80	0,875
40	تمثل المعلومات القوة الدافعة والمسيطرة في المنظمة	4,10	0,633
41	فريق إدارة الموارد البشرية يتقن التعامل مع تقنيات المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب الآلي وتطبيقاتها في مجال العمل	4,21	0,440

تابع للجدول رقم (41)

42	يتقن العاملون في إدارة الموارد البشرية العمل خارج حدود الزمان والمكان، ولهم القدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية	4,06	0,523
43	العاملين في إدارة الموارد البشرية لهم القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، ويتقنون مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية	4,30	0,617
44	العاملين في إدارة الموارد البشرية لهم القدرة على التحرك والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات	4,27	0,647
45	يتم إعداد سياسات الاختيار والتعيين بما يتناسب مع مرحلة التطور التكنولوجي	3,94	0,628
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التحكم في المعلومات واستخداماتها	4,12	0,449

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (41) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول التحكم في المعلومات واستخداماتها ، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على البعد ككل بلغت قيمته 4,12 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكرت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التحكم في المعلومات واستخداماتها ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,449) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت كلها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما

يشير إلى وجود تحكم كبير في المعلومات واستخداماتها من طرف إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات موضوع الدراسة .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذا التحكم في المعلومات من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المؤشر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (36) " تمثل المعلومة ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرار، وعنصرا أساسيا لمواكبة التغيير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,51 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.
- جاءت العبارة رقم (43) " العاملين في إدارة الموارد البشرية لهم القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، ويتقنون مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,30 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.
- جاءت العبارة رقم (44) " العاملين في إدارة الموارد البشرية لهم القدرة على التحرك والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,27 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.
- جاءت العبارة رقم (41) " فريق إدارة الموارد البشرية يتقن التعامل مع تقنيات المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب الآلي وتطبيقاتها في مجال العمل " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,21 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (40) " تمثل المعلومات القوة الدافعة والمسيطرة في المنظمة " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,10 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (42) " يتقن العاملون في إدارة الموارد البشرية العمل خارج حدود الزمان والمكان، ولهم القدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,06 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (37) " تتوفر المنظمة على نظام معلومات الموارد البشرية " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,04 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (38) " أدت تطبيقات نظم المعلومات إلى إحداث تغييرات كبيرة في طريقة أداء الأعمال وإنجازها " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (45) " يتم إعداد سياسات الاختيار والتعيين بما يتناسب مع مرحلة التطور التكنولوجي " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,94 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (39) " فرضت ثورة المعلومات انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات الذي يحمل خصائص جديدة في القوى العاملة " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,80 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية التحكم في المعلومات ، ففقدرة المنظمات على توفير المعلومات يعتبر عنصرا أساسيا لمواكبة هذا التغير وأمر ضروريا لما تحتاجه عمليات صنع القرار من معلومات، ويعتبر اعتماد عمليات صنع القرارات الإدارية على معلومات حديثة ودقيقة مرتبطة بالمشكلات أمرا ضروريا وله عظيم الأثر في زيادة فعالية المنظمات، فضلا عن ضمان بقاءها واستمرارها وخاصة في عصر ثورة المعلومات، حيث أصبحت المعلومات تمثل عنصرا هاما في حياتنا المعاصرة وموردا إستراتيجيا تعتمد عليه المنظمات في ظل ظروف المنافسة، والظروف البيئية سريعة التغير. كما أن بداية انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات والذي فرض خصائص جديدة في القوى العاملة تختلف عن خصائص القوى العاملة في المجتمع الزراعي والصناعي جعل منظمات الأعمال اليوم تتسابق وتبحث عن آليات جديدة للمنافسة العالمية كمتطلبات أساسية لضمان البقاء والاستمرار في عالم الأعمال في ظل التحديات المحلية والإقليمية والدولية. وهذا يتفق مع ما جاء في الإطار النظري (الفصل الثالث المبحث الأول) و بالذات في العنصر المتعلق بإعداد القوى العاملة لمجتمع المعلومات. وبما أن هناك تحكم في المعلومات وإدراك بأهميتها، وباعتبار المعلومات تنتج المعرفة فهل تتحكم إدارة الموارد البشرية في هذه المعرفة، وهذا ما سوف نتطرق إليه في مؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها.

5-3-11.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التحكم في

المعرفة وتطبيقاتها

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<u>التحكم في المعرفة وتطبيقاتها</u>			
46	المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني	4,55	0,648
47	تساهم المعرفة في دفع المنظمة إلى اعتماد هياكل أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات والمواقف	4,38	0,657
48	تتيح المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت التغيير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها	3,96	0,667
49	المعرفة تساهم في تحول المنظمة إلى مجتمع متعلم يحدث التغيير الجذري والتكيف مع بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة	4,33	0,545
50	المعرفة تساعد في الإدارة الذكية والاستخدام الرشيد لمختلف الموارد	4,18	0,838
51	المعرفة الضمنية للمورد البشري لا تشكل أهمية كبيرة للمنظمة، ولا يتم أخذها بعين الاعتبار	2,51	0,988
52	تم فسح المجال لإطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم للعاملين	3,58	0,520
53	إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة	3,24	0,705
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التحكم في التحكم في المعرفة وتطبيقاتها	3,84	0,308

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن إدارة الموارد البشرية تتحكم بشكل كبير في المعرفة

وتطبيقاتها في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط

الحسابي الكلي لمؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها 3,84 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,308) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى وجود تحكم في المعرفة وتطبيقاتها من طرف إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد التحكم في المعرفة وتطبيقاتها من خلال ترتيب

العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (46) "المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق

مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر

ب 4,55 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (47) "تساهم المعرفة في دفع المنظمة إلى اعتماد هياكل أكثر مرونة

وتكيفاً مع التغيرات والمواقف" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,38 من 5

مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (49) "المعرفة تساهم في تحول المنظمة إلى مجتمع متعلم يحدث

التغيير الجذري والتكيف مع بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة" في المرتبة الثالثة

بمتوسط حسابي يقدر ب 4,33 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (50) " المعرفة تساعد في الإدارة الذكية والاستخدام الرشيد لمختلف الموارد " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,18 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (48) " نتيح المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعا وحفزت التغيير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,96 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (52) " تم فسخ المجال لإطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم للعاملين " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,58 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (53) " إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,24 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة (الخيار محايد).

- جاءت العبارة رقم (51) " المعرفة الضمنية للمورد البشري لا تشكل أهمية كبيرة للمنظمة، ولا يتم أخذها بعين الاعتبار " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 2,51 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى عدم الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، ذلك لأن المعرفة أصبحت ثروة جديدة للمنظمة، وأحد مكتسبات العناصر البشرية يمكن نمذجتها

وحفظها في الحواسيب أو في الوثائق، وبالتالي أضحت إدارتها أمراً واقعاً لا نقاش فيه، والمعرفة بكل ما تحتويه الكلمة من معنى وثراء في المضمون تبقى تعتبر مورداً لكونها جزءاً مهماً من موارد المنظمة ومدخلاتها، وبالتالي فهي جزء لا يتجزأ من أصول المنظمة وعملياتها، ومنتجا من أكثر المنتجات تميزاً من منتجات المنظمة وبالتالي مخرجاتها. كما أن المعرفة أصبحت وسيلة للتغيير والتجديد، وللتكوين والتحفيز الدائم والتميز والمستمر من أجل تنمية روح المبادرة والتعاون بين أفراد المنظمة بهدف تنمية كفاءاتهم بما يحقق ميزة تنافسية مستدامة. وإدارة المعرفة تمكن إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة من القيام بالتغيير والتطوير المنظمي من خلال تجميع المعرفة المبعثرة والكامنة في عقول الأفراد المبدعين ودعمهم للعمل على خلق المعرفة وإقناعهم بنشرها ومن ثم توظيفها بكفاءة لما فيه خدمة للمجتمع وبناء التنمية الإنسانية فيه، وهذا إن دل على شيء فهو يدل على أن المنظمات التي يمكنها أن تتجح في بيئة الأعمال الدولية وعصر المعلوماتية هي المنظمات التي يمكن لقيادتها أن تجدد وتخلق وتطور موجوداتها المعرفية. وكل هذا يتفق مع ما جاء في الجانب النظري في المبحث الثاني المعنون بإدارة الموارد البشرية في ظل الانفجار المعرفي من الفصل الثالث. وبما أن التحكم في المعلومات والمعرفة يحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال القيام بالتغيير والتطوير المنظمي فإن ذلك يتطلب قدرات ومهارات تسمح بإحداث التغيير المطلوب. وهذا ما سوف نتطرق إليه في مؤشر قدرات ومهارات التغيير.

5-3-11.2-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر قدرات ومهارات

التغيير

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر قدرات ومهارات التغيير كما هي موضحة في

الجدول الموالي:

جدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر قدرات ومهارات التغيير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<u>قدرات ومهارات التغيير</u>			
54	مديري إدارة الموارد البشرية يتحلون بمهارات التفكير الاستراتيجي ويمارسون التخطيط الاستراتيجي	4,21	0,678
55	مديري إدارة الموارد البشرية يتحلون بمهارات التفكير الابتكاري، ويزرعونها على المساعدين والمرؤوسين	4,31	0,694
56	مديري إدارة الموارد البشرية يشجعون الابتكار ويكافئون عليه، ويتذوقون قيمة التفويض والتمكين	4,08	0,698
57	تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات تشخيص المشكلات المعقدة والمخرجة	4,38	0,489
58	تتمتع إدارة الموارد البشرية بصفات فكرية وعقلية مثل القدرة على الملاحظة والاختيار والتقييم للحقائق، والقدرة على الاستقراء والاستنتاج، القدرة على الإبداع والابتكار وأخيرا القدرة على التعلم بسهولة وبسرعة	4,44	0,499
59	تتمتع إدارة الموارد البشرية بالنضج الفكري والعاطفي مثل: تحمل ضغوط العمل وضغوط الآخرين، المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة	4,51	0,549
60	الإحساس بالمناخ التنظيمي من خلال إدراك وفهم ديناميكية العلاقات التنظيمية في المنظمة	3,93	0,916
61	تتمتع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالعلوم السلوكية خاصة علم النفس وعلم الاجتماع من أجل تفهم سلوك الآخرين وكيفية التأثير فيه	4,17	0,674
62	تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات الاتصال، كالاتصال الكتابي، الإنصات للآخرين، الرد على الاعتراضات	4,60	0,623
63	تحس إدارة الموارد البشرية بأهمية الوقت	4,31	0,658
64	تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات التعليم والتدريب أي تعليم وتوجيه العاملين في المنظمة والتدريب على أساليب وطرق جديدة	4,38	0,657
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر قدرات ومهارات التغيير	4,30	0,373

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم (43) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول قدرات ومهارات التغيير، من خلال عرض المتوسط الحسابي الكلي لمدى موافقة أفراد العينة على البعد ككل بلغت قيمته 4,30 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الخامسة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 4,21 إلى 5) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق بشدة" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع جدا" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول قدرات ومهارات التغيير، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,373) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت كلها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى تمتع إدارة الموارد البشرية بقدرات ومهارات تغيير عالية جدا لدى المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذه القدرات والمهارات من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المؤشر ترتيبا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (62) "تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات الاتصال، كالاتصال الكتابي، الإنصات للآخرين، الرد على الاعتراضات" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,60 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (59) "تتمتع إدارة الموارد البشرية بالنضج الفكري والعاطفي مثل: تحمل ضغوط العمل وضغوط الآخرين، المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة" في المرتبة الثانية

بمتوسط حسابي يقدر ب 4,51 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (58) " تتمتع إدارة الموارد البشرية بصفات فكرية وعقلية مثل القدرة على الملاحظة والاختيار والتقييم للحقائق، والقدرة على الاستقراء والاستنتاج، القدرة على الإبداع والابتكار وأخيرا القدرة على التعلم بسهولة وبسرعة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,44 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارتين رقم (57) و (64) " تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات تشخيص المشكلات المعقدة والمخرجة "، و " تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات التعليم والتدريب أي تعليم وتوجيه العاملين في المنظمة والتدريب على أساليب وطرق جديدة " على التوالي في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,38 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارتين رقم (55) و (63) " مديري إدارة الموارد البشرية يتحلون بمهارات التفكير الابتكاري، ويزرعونها على المساعدين والمرؤوسين "، و " تحس إدارة الموارد البشرية بأهمية الوقت " على التوالي في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,31 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (54) " مديري إدارة الموارد البشرية يتحلون بمهارات التفكير الاستراتيجي ويمارسون التخطيط الاستراتيجي " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,21 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جدا.

- جاءت العبارة رقم (56) " مديري إدارة الموارد البشرية يشجعون الابتكار ويكافئون عليه، ويتذوقون قيمة التفويض والتمكين " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,08 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (60) " الإحساس بالمناخ التنظيمي من خلال إدراك وفهم ديناميكية العلاقات التنظيمية في المنظمة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,93 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بقدرات ومهارات التغيير، ونظرا لأن العالم اليوم يعيش مرحلة جديدة مليئة بالتطورات والتجديدات الاقتصادية المهمة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والثقافية، والتي انعكست بوضوح على قطاع الأعمال، وخاصة أن المنظمات اليوم تعيش في مجتمع المعلوماتية والمعرفة، المجتمع الذي يتجاوز فيه الفرد حواجز الزمن والمسافات والحدود والوسائل التقليدية والتسلط الفوقي والبيروقراطية، ويسعى إلى الإبداع والتجديد والجهود الجماعية. فإنه لا مجال لإهمال إدارة الموارد البشرية لأنها الإدارة الفعالة التي تساهم في خلق الموجودات التنافسية التي تمارس عملية التطوير الخلاق المعتمد على الابتكار والإبداع الذي يعد المفتاح المؤدي إلى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة.

وبعد عرض إجابات وآراء أفراد عينة الدراسة على مؤشرات مقومات التغيير الاستراتيجي، سنقوم بعرض المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمقومات التغيير الاستراتيجي لمعرفة مدى توفرها لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (44): المتوسط الكلي والانحراف الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد

مقومات التغيير الاستراتيجي

مؤشرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التحكم في المعلومات واستخداماتها	4,12	0,449
التحكم في المعرفة وتطبيقاتها	3,84	0,308
قدرات ومهارات التغيير	4,30	0,373
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعد مقومات التغيير الاستراتيجي	4,09	0,345

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن إدارة الموارد البشرية تتمتع بالمقومات اللازمة للتغيير الاستراتيجي في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد مقومات التغيير الاستراتيجي 4,09 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التحكم في المعرفة وتطبيقاتها ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,345) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وبعد معرفة مدى توفر إدارة الموارد البشرية على مقومات التغيير الاستراتيجي، سننتقل إلى معرفة مدى التزام إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة بحكم أن هذه القضايا جزء من هذه المقومات، وهذا ما سوف نتطرق إليه في بعد التزام إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة.

5-3-12.2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة

لمعرفة مدى التزام إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة في المؤسسات محل الدراسة، تم قياس هذا البعد بأربعة مؤشرات تتمثل في التغيير والتطوير، الإبداع، التعلم، التمكين، وفيما يلي عرض لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه المؤشرات.

5-3-12.2-1- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التغيير والتطوير

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التغيير والتطوير كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (45): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التغيير والتطوير

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التغيير والتطوير			
65	تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير	4,14	0,747
66	تؤثر عملية التغيير في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية	3,89	0,602
67	يتم تصميم العمل بالطريقة التي تدعم عمليات الابتكار و التطوير وتساعد على تحسين الجودة وخدمة العمل	3,99	0,478
68	تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات الجديدة في إعداد ونوعيات العاملين المطلوبة	3,67	0,826
69	تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى استقطاب وامتلاك قوة عمل تتمتع بمهارات وخبرات ضرورية لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية	3,94	0,628
70	تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية و التعامل مع نوعيات ثقافية وعرقية مختلفة	3,87	0,889
71	تعمل إدارة الموارد البشرية على التعرف على الأهداف والاهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين	3,49	1,103

تابع للجدول رقم (45)			
72	تشجع أنظمة الأجور والمزايا الأخرى العاملين، وتعمل على تدعيم الولاء والانتماء واستقطاب العمالة الماهرة	4,04	0,702
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التغيير والتطوير	3,87	0,504

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام لقضية التغيير و التطوير في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر التغيير و التطوير 3,87 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التزام إدارة الموارد البشرية بقضية التغيير و التطوير ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,504) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت كلها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى التزام إدارة الموارد البشرية بقضية التغيير والتطوير لدى المؤسسات موضوع الدراسة .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذا الالتزام من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا

المؤشر ترتيبيا تنازليا حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (65) " تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها

واستعدادها لعملية التغيير " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,14 من 5 مما

يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (72) " تشجع أنظمة الأجور والمزايا الأخرى العاملين، وتعمل على تدعيم الولاء والانتماء واستقطاب العمالة الماهرة " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,04 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (67) " يتم تصميم العمل بالطريقة التي تدعم عمليات الابتكار و التطوير وتساعد على تحسين الجودة وخدمة العمل " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,99 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (69) " تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى استقطاب وامتلاك قوة عمل تتمتع بمهارات وخبرات ضرورية لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,94 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (66) " تؤثر عملية التغيير في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,89 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (70) " تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية و التعامل مع نوعيات ثقافية وعرقية مختلفة " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,87 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (68) " تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات الجديدة في إعداد ونوعيات العاملين المطلوبة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,67 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (71) " تعمل إدارة الموارد البشرية على التعرف على الأهداف والاهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,49 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الالتزام بقضية التغيير والتطوير، فالتغيير هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها. ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير للتكيف مع البيئة المحيطة. وعملية التغيير تتأثر بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها. وإدارة الموارد البشرية بوظائفها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية كإدارة التغيير (المتغيرات البيئية التي تحدث داخل وخارج المنظمة)، وبناء الجدارة، وتغيير الثقافة .. الخ. و أنه لكي تنجح منظمات الأعمال في رسالتها فإن مسؤولية الإدارة التعامل مع التغيير المستمر، و أن تعترف و تؤكد أن تنفيذ التغيير يتطلب التأييد والالتزام من إدارة الموارد البشرية. باعتبار أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة.

5-3-12-2- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الإبداع

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر الإبداع كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (46): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مؤشر الإبداع

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارة	رقم العبارة
<u>الإبداع</u>			
0,827	3,88	إدارة الموارد البشرية مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة	73
1,186	3,94	إدارة الموارد البشرية ترغب دائما في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره	74
1,183	3,74	هناك قناعة بأن الإبداع كآلية يمكن من خلالها إحداث التغيير وإدارته	75
0,599	3,95	الإبداع يشكل ركنا مهما في مجابهة التحديات المعاصرة	76
0,536	3,95	تشجع إدارة الموارد البشرية بفاعلية تدريب وتطوير أعضائها لكي يكونوا على اطلاع ويشكل مستمر على أحدث المجريات وتشجع الأفراد أن يكونوا أبطال تغيير	77
0,731	3,68	تصميم العمل في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقديم العمل	78
0,865	3,61	تركز سياسة التوظيف على أصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة	79
1,392	3,46	توفر إدارة الموارد البشرية الأمن الوظيفي للعاملين في حالة الخطأ	80
1,076	3,61	تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق استقطاب أفضل عن طريق استقطاب أفضل الأفراد	81
1,131	3,79	تركز مقابلات التوظيف على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل	82
0,963	4,04	تتبنى إدارة الموارد البشرية أنظمة تعويضات لدعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت	83
0,730	3,78	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر الإبداع	

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام لقضية الإبداع في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر الإبداع 3,78 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التزام إدارة الموارد البشرية بقضية الإبداع ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,730) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى التزام إدارة الموارد البشرية بقضية الإبداع لدى المؤسسات موضوع الدراسة .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذا الالتزام من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المؤشر ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (83) " تتبنى إدارة الموارد البشرية أنظمة تعويضات لدعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,04 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارتين رقم (76) و (77) " الإبداع يشكل ركنا مهما في مجابهة التحديات المعاصرة " و " تشجع إدارة الموارد البشرية بفاعلية تدريب وتطوير أعضائها لكي يكونوا على اطلاع وبشكل مستمر على أحدث المجرىات وتشجع الأفراد أن يكونوا أبطال تغيير "

على التوالي في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3,95 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (74) " إدارة الموارد البشرية ترغب دائما في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,94 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (73) " لإدارة الموارد البشرية مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,88 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (82) " تركز مقابلات التوظيف على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,79 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (75) " هناك قناعة بأن الإبداع كآلية يمكن من خلالها إحداث التغيير وإدارته " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,74 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (78) " تصميم العمل في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,68 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارتين رقم (79) و (81) " تركز سياسة التوظيف على أصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة " و " تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة المناخ المناسب

للأفكار الجديدة وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق استقطاب أفضل عن طريق استقطاب أفضل الأفراد " على التوالي في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,61 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (80) " توفر إدارة الموارد البشرية الأمن الوظيفي للعاملين في حالة الخطأ " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,46 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الالتزام بقضية الإبداع، فموضوع الإبداع يحتل أهمية خاصة في عصرنا الحاضر نظرا للتحديات الهائلة والتغيرات البيئية المتلاحقة التي تشهدها المنظمات التي تتطلب مزيدا من الإبداع لمواجهة هذه التحديات والمشكلات بنجاح وفاعلية، وبسبب أهمية الإبداع وحاجة المنظمات الحديثة له، وباعتباره أسلوب أكثر تخصصا في التغيير (كل الإبداعات عبارة عن تغيير، ولكن ليس كل تغيير يتضمن بالضرورة أفكارا جديدة، أو يؤدي لإدخال تحسينات أساسية)، تبرز أهمية وجود إدارة ترعى الإبداع وتوفر له المقومات اللازمة لنجاحه بما يخدم أهداف التنظيم ويوفر المنفعة القصوى للمنظمة. وعليه لإحداث التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية يجب أن يتجلى الإبداع في كافة وظائفها وممارساتها ونظرا للدور الإستراتيجي الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المنظمة فعليها أن تكون مبادرة وليست معيقة للإبداع، ويتم تنمية وتحسين إبداع الأفراد العاملين في المنظمة ولا يتحقق ذلك إلا بواسطة أفراد مبدعين، والذين تتولى إدارة الموارد البشرية الكشف عنهم وذلك من خلال ممارسات إبداعية وإيجاد المناخ النفسي والعملية الملائم والمشجع للإبداع.

3-5-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التعلم

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التعلم كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التعلم

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
84	إدارة الموارد البشرية قادرة على التعلم باستمرار والتكيف بذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة	4,15	0,396
85	إدارة الموارد البشرية قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين	4,10	0,633
86	إدارة الموارد البشرية توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها	3,90	0,913
87	إدارة الموارد البشرية تخلت عن الأساليب التقليدية في التفكير وتوجهت إلى الأساليب الإبداعية	3,49	1,114
88	إدارة الموارد البشرية تتمتع بالوعي الذاتي ومنفتحة على الآخرين	3,54	1,265
89	العمل في إطار إدارة الموارد البشرية يتم بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط	3,88	0,547
90	عملية تصحيح الأخطاء في إدارة الموارد البشرية تعتمد على الروتين السابق للعمليات الحالية	3,38	1,241
91	عند اكتشاف خطأ في إدارة الموارد البشرية فيتم تصحيحه بطرق تتضمن تعديل أغراض المنظمة وسياساتها	3,73	0,683
92	العاملين في المنظمة متفتحين على بعضهم بعض، ويفهمون كيف تعمل منظمتهم	3,70	0,833
93	تحرص إدارة الموارد البشرية عند استقطابها للموارد البشرية على اختيار ذوي الخبرات المتنوعة القادرة على التعلم والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير	4,21	0,660
94	تركز البرامج التدريبية على مساعدة العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية	4,27	0,700
95	إدارة الموارد البشرية تحفز عملية تطبيق المعرفة مما يحقق التعلم المطلوب	3,82	0,604
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التعلم	3,84	0,446

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام لقضية التعلم في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر التعلم 3,84 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك "اتساق مقبول" في حكم أفراد العينة حول التزام إدارة الموارد البشرية بقضية التعلم، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,446) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى التزام إدارة الموارد البشرية بقضية التعلم لدى المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذا الالتزام من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المؤشر ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (94) "تركز البرامج التدريبية على مساعدة العاملين على تنمية معارفهم

ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,27

من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (93) "تحرص إدارة الموارد البشرية عند استقطابها للموارد البشرية على

اختيار ذوي الخبرات المتنوعة القادرة على التعلم والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية

سريعة التغير" في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,21 من 5 مما يشير إلى

اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (84) " إدارة الموارد البشرية قادرة على التعلم باستمرار والتكيف بذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,15 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (85) " إدارة الموارد البشرية قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,10 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (86) " إدارة الموارد البشرية توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,90 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (89) " العمل في إطار إدارة الموارد البشرية يتم بشكل جماعي وبفرق عمل منظمة لانجاز الخطط " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,88 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (95) " إدارة الموارد البشرية تحفز عملية تطبيق المعرفة مما يحقق التعلم المطلوب " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,82 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (91) " عند اكتشاف خطأ في إدارة الموارد البشرية فيتم تصحيحه بطرق تتضمن تعديل أغراض المنظمة وسياساتها " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,73 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (92) " العاملين في المنظمة متفتحين على بعضهم بعض، ويفهمون كيف تعمل منظماتهم " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,70 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (88) " إدارة الموارد البشرية تتمتع بالوعي الذاتي ومنفتحة على الآخرين " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,54 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (87) " إدارة الموارد البشرية تخلت عن الأساليب التقليدية في التفكير وتوجهت إلى الأساليب الإبداعية " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,49 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (90) " عملية تصحيح الأخطاء في إدارة الموارد البشرية تعتمد على الروتين السابق للعمليات الحالية " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,38 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة (الخيار محايد).

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الالتزام بقضية التعلم، نظرا لأن التغير الذي يحدث في عالم الأعمال اليوم يرافق تغيرا في المهارات التي يحتاج إليها عالم الغد، العالم الذي يصبح فيه التعلم المفتاح الأساسي للنجاح والتفوق والمزايا التنافسية المستدامة. ولعل هذا كله يحتاج إلى موارد بشرية متعلمة تتمتع بالقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير، ومن هنا يبرز الدور الهام الذي ستؤدي إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها وممارستها في خلق المنظمة المتعلمة التي يتخلّى فيها الأفراد العاملون عن طريقة تفكيرهم السابقة، ويتعلمون الانفتاح على بعضهم بعض، يفهمون كيف تعمل منظماتهم، يضعون خطة أو رؤيا يتفق عليها

الجميع، ويعملون جميعاً من أجل تحقيقها أي التعلم الذي يتحدى الافتراضات القوية والمعايير داخل المنظمة، ويوفر فرصاً مختلفة جذرياً للمشاكل وقفزات قوية في التحسين، أي أن التعلم يتضمن التغيير.

5-3-12.2-4- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التمكين

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول مؤشر التمكين كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مؤشر التمكين

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التمكين			
96	يمكن منح حق اتخاذ القرارات للأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة	3,88	0,629
97	الأفراد في المنظمة يظهرون ويخرجون كل قدراتهم ومهاراتهم	3,69	0,931
98	الأفراد في المنظمة يشعرون بالمسؤولية ويتحملونها	4,11	0,677
99	يستطيع الأفراد حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم	3,55	0,629
100	الفرد في المنظمة له الحق في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها	4,23	0,567
101	الفرد في المنظمة له حق العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها	4,06	0,567
102	الفرد في المنظمة له القدرة على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل	3,94	0,588
103	يتم تحفيز العاملين على تقبل مسؤوليات أكبر من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	4,17	0,709
104	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية	4,25	0,436
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التمكين	3,98	0,255

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتمام لقضية التمكين في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمؤشر التمكين 3,98 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التزام إدارة الموارد البشرية بقضية التمكين ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,255) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات المؤشر، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى التزام إدارة الموارد البشرية بقضية التمكين لدى المؤسسات موضوع الدراسة .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذا الالتزام من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المؤشر ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (104) " المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد

الدورات التدريبية والندوات التنقيفية " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,25 من

5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (100) " الفرد في المنظمة له الحق في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره

في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,23

من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (103) " يتم تحفيز العاملين على تقبل مسؤوليات أكبر من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,17 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (98) " الأفراد في المنظمة يشعرون بالمسؤولية ويتحملونها " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,11 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (101) " الفرد في المنظمة له حق العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,06 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (102) " الفرد في المنظمة له القدرة على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,94 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (96) " يمكن منح حق اتخاذ القرارات للأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,88 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (97) " الأفراد في المنظمة يظهرون ويخرجون كل قدراتهم ومهاراتهم " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,69 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (99) " يستطيع الأفراد حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,55 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الالتزام بقضية التمكين، هذا وإن دل على شيء فهو يدل على أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعروهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية. كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيراً، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم . وعليه لإحداث التغيير من طرف إدارة الموارد البشرية يجب أن يتجلى التمكين في كافة وظائفها وممارساتها.

وبعد عرض إجابات وآراء أفراد عينة الدراسة على مؤشرات بعد الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة، سنقوم بعرض المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعد الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة لمعرفة مدى توفرها لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول رقم (49): المتوسط الكلي والانحراف الكلي لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة

مؤشرات البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التغيير والتطوير	3,87	0,504
الإبداع	3,78	0,730
التعلم	3,84	0,446
التمكن	3,98	0,255
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعد الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة	3,86	0,446

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن هناك التزام بقضايا التغيير المعاصرة من طرف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعد الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة 3,86 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,446) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وبعد معرفة مدى التزام إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة ، سننتقل إلى معرفة هل هناك تحول استراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية، بحكم أن القضايا السابقة الذكر متغلغلة في جميع وظائفها وممارساتها، وهذا ما سوف نتطرق إليه في بعد التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

5-3-13- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الاستراتيجي في وظائف

إدارة الموارد البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
105	تشكل نتائج التحليل البيئي مدخلا أساسيا في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية	3,54	0,911
106	تساعد نتائج التحليل البيئي على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية	3,52	1,012
107	تفرض التغيرات التي تحدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية وإستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية تغيير وظيفة تصميم العمل (إعادة هيكلة العمل)	3,69	0,791
108	عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) مرتبطة بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعيتها ومواصفاتها المتحصل عليها من ظروف البيئة الداخلية والخارجية حول الماضي، الحاضر والمستقبل	3,98	0,821
109	الاستراتيجيات الحديثة للاستقطاب والاختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري المتعدد المواهب والمهارات	4,02	0,620
110	أسلوب العمل يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل	4,11	0,640

تابع للجدول رقم (50)		
111	0,404	4,13
مضمون واتجاه وهدف التدريب والتنمية تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي		
112	0,468	4,21
تساعد أساليب التدريب على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري		
113	0,638	4,05
يتم تحفيز الفرد في المنظمة باعتباره شريكا في العمل وليس أجيرا		
114	0,584	4,14
تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني		
115	0,818	3,30
تعتمد أنظمة وبرامج التقييم على العمل الجماعي		
116	0,533	4,07
تعتبر التكلفة، الجودة، خدمة العملاء ومدى رضاهم، القدرة على التغيير من المعايير المعتمدة في أنظمة وبرامج التقييم		
117	0,486	3,93
تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق بين المنظمة والنقابة وزرع الثقة بينهما		
118	0,610	4,04
ينظر إلى التعويضات على أنها استثمار له عائد وليست تكلفة		
119	0,588	4,23
تعتبر التعويضات من أهم أنواع التحفيز المالي الذي يخلق الدافعية وتحقيق الجودة و تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل		
المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعء التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية		
	0,283	3,93

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن جميع العبارات جاءت ايجابية نحو بعد التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لجميع عبارات البعد 3,93 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,283) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى وجود تحول استراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات موضوع الدراسة .

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد هذا التحول الاستراتيجي من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا البعد ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (119) " تعتبر التعويضات من أهم أنواع التحفيز المالي الذي يخلق الدافعية وتحقيق الجودة و تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,23 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (112) " تساعد أساليب التدريب على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,21 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً.

- جاءت العبارة رقم (114) " تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,14 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (111) " مضمون واتجاه وهدف التدريب والتنمية تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,13 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (110) " أسلوب العمل يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,11 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (116) " تعتبر التكلفة، الجودة، خدمة العملاء ومدى رضاهم، القدرة على التغيير من المعايير المعتمدة في أنظمة وبرامج التقييم " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,07 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (113) " يتم تحفيز الفرد في المنظمة باعتباره شريكا في العمل وليس أجيرا " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,05 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (118) " ينظر إلى التعويضات على أنها استثمار له عائد وليست تكلفة " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,04 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (109) " الاستراتيجيات الحديثة للاستقطاب والاختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري المتعدد المواهب والمهارات " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,02 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (108) " عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) مرتبطة بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث

نوعيتها ومواصفاتها المتحصل عليها من ظروف البيئة الداخلية والخارجية حول الماضي، الحاضر والمستقبل" في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,98 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (117) " تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق بين المنظمة والنقابة وزرع الثقة بينهما " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,93 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.
- جاءت العبارة رقم (107) " تفرض التغيرات التي تحدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية وإستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية تغيير وظيفة تصميم العمل (إعادة هيكلة العمل) " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,69 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (105) " تشكل نتائج التحليل البيئي مدخلا أساسيا في صياغة أهداف وإستراتيجيات الموارد البشرية " في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,54 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (106) " تساعد نتائج التحليل البيئي على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية " في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,52 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة.

- جاءت العبارة رقم (115) " تعتمد أنظمة وبرامج التقييم على العمل الجماعي " في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,30 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة.

تشير هذه النتائج إلى أن أحد مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكييف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل امتد التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وهذا التغيير فرضته طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات، وعليه تعرضت وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: تصميم العمل، توصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات،... إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية فرضت عليها تحولات إستراتيجية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

ويشير ذلك إلى أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية أصبحت مسؤولية كبيرة، فمطلوب منها وباستمرار تكييف إستراتيجيتها وممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة وإستراتيجية المنظمة.

إذن أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتنتقي أنسبها، وتعلمها، وتدريبها، وتنميتها وتحفزها، وترزع لديها الولاء والانتماء للمنظمة وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة

على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة. وبعد معرفة درجة التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية، سننتقل إلى معرفة هل أن هذا التحول ساهم بشكل ايجابي وبدرجة كبيرة في تعديل خلفيات واتجاهات الموارد البشرية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في بعد خلفيات واتجاهات الموارد البشرية.

5-3-142- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول خلفيات واتجاهات الموارد

البشرية

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول خلفيات واتجاهات الموارد البشرية كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (51): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد خلفيات واتجاهات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
<u>الالتزام التنظيمي</u>			
120	هناك قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة من طرف العاملين	3,33	0,781
121	العاملون يرغبون في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة	3,61	0,491
122	العاملون يرغبون في الاستمرار في العمل بالمنظمة	3,55	0,629
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر الالتزام التنظيمي	3.49	0.449
<u>العدالة التنظيمية</u>			
123	هناك نية لترك العمل من طرف الأفراد	2,90	0,633
124	هناك تزايد في معدل دوران العمل	3,19	0,611
125	لا يوجد صراع بين المنظمة والعاملين	3,71	0,613
126	ولاء العاملين تجاه المنظمة كبير	3,90	0,770
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر العدالة التنظيمية	3.42	0.278

تابع للجدول رقم (51)		
المواطنة التنظيمية		
127	هناك ثقة وتعاون بين العاملين والمنظمة	3,25 1,181
128	الأفراد في المنظمة يؤدون أنشطة تطوعية دون مقابل وخارجة عن الأدوار الرسمية	3,18 1,184
129	الأفراد في المنظمة يهتمون بعمل الآخرين ويقدمون اقتراحات تساعد في تحسين الأداء	3,31 0,836
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر المواطنة التنظيمية	3,24 0,839
الاستغراق الوظيفي		
130	الأفراد في المنظمة راضون عن بيئة العمل التي يعملون فيها	3,42 0,795
131	الفرد في المنظمة يحب عمله ويشعر بأهميته	4,07 0,636
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر الاستغراق الوظيفي	3,74 0,449
الاغتراب الوظيفي		
132	الفرد في المنظمة لا يشعر بالانعزال والانفصال والعجز	3,65 0,963
إدراك الدعم التنظيمي		
133	إدارة الموارد البشرية تهتم برعاية ورفاهية أعضائها	3,14 1,204
134	إدارة الموارد البشرية تساعد الأفراد على حل مشكلاتهم والإنصات لشكاويهم	3,71 1,013
135	هناك علاقة تبادلية بين إدارة الموارد البشرية والعاملين	3,61 0,728
136	إدارة الموارد البشرية تقدر أفكار وإسهامات العاملين	3,92 0,732
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر إدراك الدعم التنظيمي	3,59 0,773
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعـد خلفيات واتجاهات الموارد البشرية	3,52 0,336

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح أن الموارد البشرية لديها خلفيات واتجاهات ايجابية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعـد خلفيات واتجاهات الموارد البشرية 3,52 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول خلفيات واتجاهات الموارد البشرية، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,336) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

ولمعرفة خلفيات واتجاهات الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة، تم قياس هذا البعد بستة مؤشرات تتمثل في الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية، المواطنة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الاغتراب الوظيفي، إدراك الدعم التنظيمي، وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل مؤشر من مؤشرات البعد، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى ايجابية خلفيات واتجاهات الموارد البشرية لدى المؤسسات موضوع الدراسة. و يمكن تحديد هذه الخلفيات والاتجاهات من خلال عرض المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على هذه المؤشرات، وهذا كما يلي:

- جاء مؤشر " الاستغراق الوظيفي " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 3,74 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة، كما نلاحظ أن هناك اتساق عام ومقبول في حكم أفراد العينة حول مؤشر الاستغراق الوظيفي، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,449) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

- جاء مؤشر " الاغتراب الوظيفي " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 3,65 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة، كما نلاحظ أن هناك اتساق عام ومقبول في حكم أفراد العينة حول مؤشر الاغتراب الوظيفي، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,963) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

- جاء مؤشر " إدراك الدعم التنظيمي " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,59 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة، كما نلاحظ أن هناك اتساق عام

ومقبول في حكم أفراد العينة حول مؤشر إدراك الدعم التنظيمي، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,773) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

- جاء مؤشر " الالتزام التنظيمي " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,49 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة، كما نلاحظ أن هناك اتساق عام ومقبول في حكم أفراد العينة حول مؤشر الالتزام التنظيمي ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,449) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

- جاء مؤشر " العدالة التنظيمية " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,42 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة، كما نلاحظ أن هناك اتساق عام ومقبول في حكم أفراد العينة حول مؤشر العدالة التنظيمية ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,278) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

- جاء مؤشر " المواطنة التنظيمية " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,24 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الحياد في الإجابة والذي يقابل المستوى المتوسط من الموافقة، كما نلاحظ أن هناك اتساق عام ومقبول في حكم أفراد العينة حول مؤشر المواطنة التنظيمية ، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,839) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

تشير هذه النتائج إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للمؤسسة، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن المؤسسة تكون في مركز قوي يمكنها مواجهة متغيرات البيئة وقيودها من خلال ابتكار نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة، 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.

وبعد معرفة مختلف أبعاد إدارة الموارد البشرية التي تستطيع من خلالها المساهمة في إحداث التغيير الاستراتيجي المطلوب ، سننتقل إلى معرفة درجة وضوح مفهوم التغيير الاستراتيجي ومتطلباته لدى إدارة الموارد البشرية، وهذا ما سوف نتطرق إليه في محور التغيير الاستراتيجي.

5-3-3- عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة حول محور التغيير الاستراتيجي

جاءت إجابات أفراد عينة الدراسة حول التغيير الاستراتيجي كما هي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التغيير الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
137	التغيير صفة ملازمة ومطلبا رئيسيا للمنظمة	3,94	0,896
138	التغيير الاستراتيجي هو إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل	4,08	0,625
139	التغيير الاستراتيجي عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.	4,24	0,594
140	إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.	3,95	0,638

تابع للجدول رقم (52)

141	يعرف التغيير مقاومة من قبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة	3,50	0,685
142	تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى معرفة عوامل مقاومة التغيير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح	3,96	0,667
143	هناك اقتناع وإدراك من طرف المنظمة بأن العامل الوحيد الذي يضع أهدافها واستراتيجياتها ويصنع مستقبلها في ظل التغيير هي مواردها البشرية	3,64	0,633
144	يفرض التغيير الاستراتيجي التنافس على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة	3,98	0,694
145	تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث تنسيق مستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي	3,83	0,709
146	إدارة الموارد البشرية تتوقع التغيير دائما وتعده	3,77	0,499
147	يفرض التغيير الاستراتيجي تغيرات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية	3,73	0,665
148	تتميز إدارة الموارد البشرية بالسرعة والخفة الإستراتيجية التي تعتبر أداة استجابة للتغيير الاستراتيجي الذي تفرضه التغيرات البيئية	3,57	0,840
149	لإدارة الموارد البشرية القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير	4,01	0,478
150	تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية	3,92	0,680
151	الموارد البشرية في المنظمة واعية وطموحة	3,65	0,736
152	القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي للتغيير الاستراتيجي	3,71	0,785
153	إدارة الموارد البشرية تفهم طبيعة التغيير وتعمل على تحديد نوع التغيير المناسب حسب: إطار التغيير، عمق التغيير، سرعة التغيير، طريقة فرض التغيير	3,80	0,861
154	هناك انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل	3,45	0,648
155	إدارة الموارد البشرية تتبنى باقتناع فلسفة التغيير المستمر وما يواكبه من استراتيجيات التدريب المستمر الذي يتضمن تدريب العاملين على مهارات الابتكار والتنافس	3,76	0,830
	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعد التغيير الاستراتيجي	3,81	0,264

المصدر : من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة و مخرجات SPSS.

يتضح من خلال الجدول رقم(52) أن النتائج التي تم التوصل إليها حول التغيير الاستراتيجي، من خلال عرض المتوسط الحسابي للمحور ككل لدى عينة الدراسة بلغت قيمته 3,81 من 5 في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الرابعة من فئات مقياس ليكارت الخماسي (من 3,41 إلى 4,20) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "أوافق" الذي يعبر عن المستوى "المرتفع" من الموافقة.

كما يتضح من نتائج الجدول أن هناك " اتساق مقبول " في حكم أفراد العينة حول التغيير الاستراتيجي، حيث بلغ الانحراف المعياري الكلي (0,264) وهو انحراف أقل من الواحد (01) الصحيح.

وكما يلاحظ من الجدول أن المتوسط الحسابي لكل عبارة من عبارات البعد، فقد كانت معظمها أكبر من (3,5) وهو الرأي الموافق وهذا يعبر عن درجات عالية من وجهة نظر العينة مما يشير إلى وضوح مفهوم التغيير الإستراتيجي ومتطلباته لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات موضوع الدراسة.

ومن خلال نتائج الجدول يمكن تحديد مدى وضوح مفهوم التغيير الإستراتيجي ومتطلباته لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات موضوع الدراسة من خلال ترتيب العبارات التفصيلية لهذا المحور ترتيباً تنازلياً حسب متوسطها الحسابي، وهذا كما يلي:

- جاءت العبارة رقم (139) " التغيير الاستراتيجي عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. " في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي يقدر ب 4,24 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة المرتفعة جداً على محتوى العبارة.

- جاءت العبارة رقم (138) " التغيير الاستراتيجي هو إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل " في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي يقدر ب 4,08 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (149) " لإدارة الموارد البشرية القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير " في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي يقدر ب 4,01 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (144) " يفرض التغيير الاستراتيجي التنافس على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة " في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,98 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (142) " تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى معرفة عوامل مقاومة التغيير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح " في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,96 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (140) " إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين " في المرتبة السادسة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,95 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.

- جاءت العبارة رقم (137) " التغيير صفة ملازمة ومطلبا رئيسيا للمنظمة " في المرتبة السابعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,94 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (150) " تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية " في المرتبة الثامنة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,92 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (145) " تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث تنسيق مستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي " في المرتبة التاسعة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,83 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (153) " إدارة الموارد البشرية تفهم طبيعة التغيير وتعمل على تحديد نوع التغيير المناسب حسب: إطار التغيير، عمق التغيير، سرعة التغيير، طريقة فرض التغيير " في المرتبة العاشرة بمتوسط حسابي يقدر ب 3,80 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (146) " إدارة الموارد البشرية تتوقع التغيير دائما وتعده " في المرتبة الحادية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,77 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (155) " إدارة الموارد البشرية تتبنى باقتناع فلسفة التغيير المستمر وما يواكبه من استراتيجيات التدريب المستمر الذي يتضمن تدريب العاملين على مهارات

- الابتكار والتنافس " في المرتبة الثانية عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,76 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (147) " يفرض التغيير الاستراتيجي تغيرات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية " في المرتبة الثالثة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,73 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (152) " القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي للتغيير الاستراتيجي " في المرتبة الرابعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,71 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (151) " الموارد البشرية في المنظمة واعية وطموحة " في المرتبة الخامسة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,65 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (143) " هناك اقتناع وإدراك من طرف المنظمة بأن العامل الوحيد الذي يضع أهدافها واستراتيجياتها ويصنع مستقبلها في ظل التغيير هي مواردها البشرية " في المرتبة السادسة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,64 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة على محتوى العبارة.
- جاءت العبارة رقم (148) " تتميز إدارة الموارد البشرية بالسرعة والخفة الإستراتيجية التي تعتبر أداة استجابة للتغيير الاستراتيجي الذي تفرضه التغيرات البيئية " في المرتبة السابعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,57 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة على محتوى العبارة.

- جاءت العبارة رقم (141) " يعرف التغيير مقاومة من قبل العاملين في المستويات الإدارية

المختلفة " في المرتبة الثامنة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,50 من 5 مما يشير إلى

اتجاه رأي المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة على محتوى العبارة.

- جاءت العبارة رقم (154) " هناك انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل " في

المرتبة التاسعة عشر بمتوسط حسابي يقدر ب 3,45 من 5 مما يشير إلى اتجاه رأي

المبحوثين إلى المستوى المتوسط من الموافقة على محتوى العبارة.

تشير هذه النتائج إلى وضوح مفهوم التغيير الإستراتيجي ومتطلباته لدى إدارة الموارد البشرية

في المؤسسات موضوع الدراسة، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية التغيير

الاستراتيجي، نظرا لأن موضوع التغيير الاستراتيجي أصبح القضية الأساسية لدى المهتمين بعلوم

الإدارة، ويات يشكل الهدف المحوري لكثير من المنظمات حيث جعلت منه مشروعا لاستمرارها

ونموها بما يكفل لها حتمية مواكبة تطورات البيئة. وفي ظل البيئة المتغيرة فإن أي عملية تغيير أو

تحسين تتم لا تشمل العنصر البشري محكوم عليها بالفشل وهذا ما يبرر أهمية وجود الرؤية

الحقيقية من قبل الإدارة العليا على أن أهم الأصول لديها هو رأس المال البشري المتمثل في

الأصول المعرفية للعنصر البشري في المؤسسة.

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل الثروة الحقيقية والدائمة للمؤسسات فإن استراتيجيات إدارة

الموارد البشرية بمدخلاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات

لتحقيق متطلبات مشروع التغيير الذي يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة وسيلة المؤسسة

للنجاح. فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها

ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها

التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة،

والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على موازنة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

وكل هذا إن دل على شيء فإنه يدل على أن دور إدارة الموارد البشرية يتمثل في هذا الإطار في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال مما يستوجب إدارتها بمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

5-3-4- اختبار فرضيات الدراسة:

بعد عرض وتحليل مختلف إجابات أفراد عينة الدراسة حول جميع محاور استمارة الاستبانة، والمتعلقة أساساً بالتغيير الاستراتيجي ومختلف العوامل التي تساعد إدارة الموارد البشرية على إحداثه، يتم اختبار فرضيات الدراسة ، وذلك بناءً على البيانات التي تم تحليلها ومعالجتها إحصائياً باستخدام نظام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وتجدر الإشارة هنا إلى أنه تم اعتماد سلم أو مقياس كوهن (Cohen)، لقياس قوة العلاقة بين متغيرات الدراسة، والقوة التفسيرية (حجم التأثير)، وذلك كما هو موضح في الجدول الآتي:

جدول رقم (53): مجالات قياس قوة الارتباط وحجم التأثير

معامل الارتباط		
سلبي	إيجابي	
من (0,1 -) إلى (0,3 -)	من (0,1) إلى (0,3)	ضعيف
من (0,31 -) إلى (0,5 -)	من (0,31) إلى (0,5)	متوسط
من (0,51 -) إلى (1 -)	من (0,51) إلى (1)	كبير
القوة التفسيرية (حجم التأثير %)		
أقل من 10		ضعيف
بين 10 و 50		متوسط
أكبر من 50		كبير

المصدر: من إعداد الباحث

5-3-4-1- اختبار الفرضية الأولى

تقول الفرضية الأولى أنه: " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين مكانة المورد البشري وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد

علاقة ذو دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية " .

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد

علاقة ذو دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ذو دلالة إحصائية " .

وكانت نتائج اختبار الفرضية الأولى كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (54): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الأولى

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
0.417	0,174	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين مكانة المورد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,417) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مكانة المورد البشري (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (17,4 %) وهي نسبة تعتبر متوسطة، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) ، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة مما يشر إلى وجود علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين مكانة المورد البشري وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة.

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديدا في المحور الخاص بمفهوم الموارد البشرية، حيث ومن المؤكد أن مسايرة تغيرات البيئة التي تعمل فيها المؤسسات سينجر عنها تغييرات في أنظمتها الإدارية وبالتالي على تسييرها لمواردها البشرية التي لها دور أساسي في إحداث التغيير نفسه.

ومن هنا فالتغيير هي نقلة نوعية تقوم بها المؤسسة مع التركيز على الأفراد بجميع مستوياتهم بتطوير استجابتهم و تحسين قدراتهم و مهاراتهم كونهم يستطيعون أن يوفرُوا الأساس في

التميز والنجاح التنافسي. لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة عالية ومرموقة، ومورداً من أهم موارد المنظمة وأصلاً هاماً من أصولها، ، حيث لن يكون للمنظمة نجاح ما لم يقدم للمنظمة كل ما لديه بدءاً من جهده (عضلاته) ومعارفه وقدراته في اتخاذ القرارات والتفكير والتحليل والإبداع، وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له، كما يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها نظراً لكونه يحدد فرص المنظمة في البقاء والنجاح والتقدم، كما أنه يحدد قدرة المنظمة على المنافسة وعلى التفوق والتميز على مثيلاتها من المنظمات، فالموارد البشرية عنصر حاسم في إحداث التغيير الاستراتيجي.

5-3-4-2- اختبار الفرضية الثانية

تقول الفرضية الثانية أنه: " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة بين مكانة إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغير المستقل والمتمثل في "مكانة إدارة الموارد البشرية" والمتغير التابع والمتمثل في " التغيير الاستراتيجي"، كما تم اعتماد قاعدة القرار التالية:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أكبر من 0.05 إذن نقبل الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية " ونرفض الفرضية البديلة " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ".

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة sig أقل من 0.05 إذن نرفض الفرضية الصفرية " لا توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية " ونقبل الفرضية البديلة " توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة إحصائية ".

وكانت نتائج اختبار الفرضية الثانية كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (55): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثانية

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
0.453	0,205	0,000

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ **SPSS**

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين مكانة إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,453) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مكانة إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (20,5 %) وهي نسبة تعتبر متوسطة، وحيث إن قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05) ، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لاختبار صحة الفرضيات فإننا نرفض الفرضية العدمية، ونقبل الفرضية البديلة مما يشر إلى وجود علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة بين مكانة إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير

الاستراتيجي بالمؤسسة

وهذه النتيجة تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديداً في المحور الخاص بمفهوم إدارة الموارد البشرية، فإدارة الموارد البشرية تعمل على تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتعظيم إنتاجيتها من خلال العنصر البشري، فتعمل على تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية واستقطاب واختيار الموارد البشرية في الوظائف الملائمة لهم، وتنميتها وتطويرها ، وإيجاد البيئة المناسبة لها وتحفيزها .

إدراكاً بأن هذه السياسات تولد لدى الموارد البشرية الدافع نحو زيادة الإنتاجية وتحسين الجودة وتحقيق التميز، وعليه فإن دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري، وفي ظل هذا المفهوم لإدارة الموارد البشرية ظهرت وظائف أخرى غير تقليدية تتطلب انتقال إدارة الموارد البشرية من إطار الخدمة إلى الإطار الاستراتيجي من خلال رؤية شاملة تعبر عن التغيير المطلوب، فإدارة الموارد البشرية تمثل المحفز الرئيسي في إحداث التغيير الاستراتيجي.

3-4-3-5- اختبار الفرضية الثالثة

تقول الفرضية الثالثة أنه: " تساهم مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية، وكذا معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية بين المتغير المستقل والمتمثل في " مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية " والمتغير التابع والمتمثل في " التغيير الاستراتيجي ".

وكانت نتائج اختبار الفرضية الثالثة كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (56): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الثالثة

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
0.168	0,028	0,012

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,168) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مقومات استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (02,80 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات (أنظر الجدول رقم (53)) فإن الفرضية: " تساهم مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة " غير مؤكدة في المؤسسات موضوع الدراسة

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديدا في الفصل الخاص بالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الذي يشير إلى أن تنمية وتطوير إستراتيجية المنظمة تتطلب إحداث نوعا من التوافق والانسجام بين المنظمة والبيئة التي تحيط بها سواء الداخلية أو الخارجية والإمكانيات المادية والفنية والتقنية المتوفرة لها والتي يمكن أن تساعد على تطبيق وتنفيذ الاستراتيجيات بشكل فعال. وإجمالاً تتوقف قوة أي منظمة على المنافسة في نجاحها في جذب واستقطاب الكفاءات البشرية المناسبة التي تعينها بكل جدارة على تحقيق وتطبيق إستراتيجياتها. وفي خضم التحولات والتحديات التي تعرفها المنظمات المعاصرة بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد حيث تبينت الإدارة الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة ومتعاضدة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج وهو أمر منطقي بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية.

وفي ظل البيئة المعقدة والسريعة التغير، ترى إدارة الموارد البشرية نفسها في حاجة ماسة إلى التعامل وفق منطق ومنهجية تحقق لها القدرة على مواجهة تلك المواقف واستثمار ما بها من فرص وتجنب أو تخفيض تأثير ما يوجد بها من مخاطر ومهددات. وتلك هي منهجية " الإدارة الإستراتيجية" وأداتها الرئيسية " التخطيط الإستراتيجي". وتركز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المدخل، على التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية، كونها خطة ذات رؤية معينة تبنى على أساس المسح البيئي الخارجي والداخلي، وبالتالي فإن سمة التكيف تمثل روح التوجه الإستراتيجي

تقع المسؤولية الأساسية في تطبيق وتفعيل منهجية الإدارة الإستراتيجية على عاتق الإدارة العليا في المنظمة ممثلة في مجلس الإدارة وفريق الإدارة العليا الذي يضم رئيس مجلس الإدارة والمدير العام والرئيس التنفيذي ومساعدتهم من مديري القطاعات والوظائف الرئيسية في المنظمة. كذلك يقع على عاتق فريق الإدارة الوسطى من مديري الإدارات والأقسام ومن في حكمهم من المسؤولين التنفيذيين واجبات مهمة الإعداد لبناء الإستراتيجيات وتصميم الخطط الإستراتيجية وتنفيذها.

وبرغم تفاوت المسؤوليات والصلاحيات، فإن الإدارة الإستراتيجية هي ثقافة عامة ينبغي أن تسود المنظمة كلها، ويعمل الجميع بمنطق ومنهجية التفكير الإستراتيجي كل على مستواه التنظيمي وفي نطاق اختصاصاته دون أن يفقد الرؤية الشاملة لأوضاع المنظمة وتوجهاتها.

إن الأساس الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، وذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا لمنظمة الأعمال تبذل جهدها في سبيل خلق التلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة. كما إن استناد

المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء استراتيجياتها، يعني التفكير بوجود كفوء لها أولاً قبل وجود الإستراتيجية ذاتها. أي بمعنى آخر، إن الحاجة لوجود استراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفوءة في المنظمة قادرة على إنتاج الاستراتيجيات، ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسطى للتفكير الاستراتيجي. وهذا يقود بدوره عمل إدارة الموارد البشرية من منطق الكفاءة والفاعلية إلى منطق التميز وبالتالي أن تتحول هذه الإدارة من ضرورة التركيز على الإستراتيجية، إلى التركيز على التفكير الاستراتيجي، إذ أن وجود إستراتيجية قد لا يقود إلى تفوق تنظيمي لاحتمال عدم مقدرة الإستراتيجية على أن تمتلك مقومات التكيف الطارئ أو المواكبة للحدث، وبالتالي فشلها في إكساب المنظمة المرونة التكيفية اللازمة، بقدر ما يؤدي التفكير الاستراتيجي إلى تلك المرونة.

5-3-4-4- اختبار الفرضية الرابعة

تقول الفرضية الرابعة أنه: " تتوفر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على مقومات التغيير الاستراتيجي (التحكم في المعلومات واستخداماتها، التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، قدرات ومهارات التغيير)، وتساهم مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية، وكذا معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية بين المتغير المستقل والمتمثل في " مقومات التغيير الاستراتيجي" والمتغير التابع والمتمثل في " التغيير الاستراتيجي". وللتأكد من توفر مقومات التغيير الاستراتيجي أو عدم توفرها اعتمدنا على اختبار (t) وكانت قاعدة القرار كالتالي:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية فهذا يدل على توفر مقومات التغيير

الاستراتيجي لدى إدارة الموارد البشرية.

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية فهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية لا تتوفر مقومات التغيير الاستراتيجي.

وكانت نتائج اختبار الفرضية الرابعة كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (57): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الرابعة

t الجدولية	t المحسوبة	معامل الارتباط	معامل التحديد R^2
1,96	29,534	0.068	0,005

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين مقومات التغيير الاستراتيجي وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية مما يدل على توفر مقومات التغيير الاستراتيجي لدى إدارة الموارد البشرية، إلا أن مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي كانت مساهمة ضعيفة في المؤسسات موضوع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,068) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مقومات التغيير الاستراتيجي (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (0,5 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة، وبالتالي فالفرضية التي نصها " تتوفر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على مقومات التغيير الاستراتيجي (التحكم في المعلومات واستخداماتها، التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، قدرات ومهارات التغيير)، وتساهم مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة " مؤكدة نوعاً ما.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديداً في الفصل الخاص بإدارة الموارد البشرية في مجتمع ما بعد الصناعة (مجتمع المعلومات، مجتمع المعرفة) الذي يشير إلى

أنه لا نبالغ إذا قلنا بأنه قد أصبح من الواضح تماماً بأن كيفية إدارة الموارد البشرية تحدد وبدرجة كبيرة مصير المنظمات، فإدارة الموارد البشرية التي تمثل عملية تنظيم للعلاقة القائمة بين إدارة المنظمة وموظفيها ترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم. وذلك من خلال مجموعة من البرامج والأنشطة المستندة في إعدادها إلى نظم وقوانين قابلة للتغيير بحسب الوضع الراهن. حيث أن مفاهيم ونظم وأساليب التعامل في مختلف مجالات الحياة التي سادت العصر السابق لها لم تعد تتناسب مع معطيات العصر الجديد، بل وأصبحت عائقاً رئيسياً يحول دون الاستفادة من الفرص التي تتيحها العولمة والتقنيات المساندة لها، الأمر الذي يوجب البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العصر.

من جانب آخر يسود العالم الآن اهتمام غير مسبوق بنتائج البحث العلمي والتطوير التقني وما نشأ عنهما من تراكم معرفي يمثل رصيذاً متجدداً من المعلومات وتحليلاتها والاستدلالات الناتجة عنها تمس كل قطاعات الحياة وتؤثر على مسيرة وتوجهات النشاط الإنساني في جميع الاتجاهات، الأمر الذي دعا الكثيرين من العلماء والمفكرين لإطلاق اسم عصر المعلومات والمعرفة. فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذات التأثير المباشر على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها ولعل أبرز تلك التغييرات ما يلي:

- التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي

يتطلب

استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية، وهذه الأخيرة غير متاحة في أي مجتمع وإنما متاحة في مجتمع يسمى بمجتمع المعلومات.

-تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات ، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

ويعرف العصر الحالي بعصر المعرفة ويتسم بسمات رئيسية تجعله مختلفاً إلى حد بعيد عما سبق من عصور سادت فيها فلسفات وتوجهات تعبر عن الزراعة أو الصناعة .وتتبلور السمة المحورية لعصر المعرفة في الاهتمام المكثف بالإنسان وتنمية واستثمار قدراته الذهنية واعتباره الأساس في تحقيق أي تقدم أو تنمية بالمجتمع .وتفرع عن تلك السمة المحورية الاهتمام بالعلم والبحث العلمي كأساس لأي عمل، والاهتمام بتنمية التراكم المعرفي باعتباره الثروة الحقيقية للمجتمع، واعتبار المعرفة هي المعيار الأهم في تقييم البشر والمنظمات وما يتم بها من أنشطة وما يتحقق لها من انجازات وأصبحت المعرفة المصدر الحقيقي للسلطة التي يتمتع بها الإنسان أو المنظمة. وكان لتلك التطورات العلمية والتقنية تأثيراتها المهمة في تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف .فمن ناحية أصبحت الأعداد المطلوبة من العاملين بشكل عام أقل كثيراً نتيجة إحلال التقنيات الجديدة محل الأفراد، كما أن نوعيات الخبرة ومستويات المهارة والتأهيل اللازمة في أفراد المنظمات المعاصرة اختلفت كثيراً وفق متطلبات التعرف على التقنيات الجديدة وضرورة استيعابها والتعامل معها بكفاءة.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغيير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر الأصول أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة

الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

5-4-3-5- اختبار الفرضية الخامسة

تقول الفرضية الخامسة أنه: " هناك التزام من طرف إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة (التغيير والتطوير، الإبداع، التمكين، التعلم) ، وهذا يساهم مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية، وكذا معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية بين المتغير المستقل والمتمثل في " الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة " والمتغير التابع والمتمثل في " التغيير الاستراتيجي". وللتأكد من توفر الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة أو عدم توفره اعتمدنا على اختبار (t) وكانت قاعدة القرار كالتالي:

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية فهذا يدل على التزام إدارة الموارد

البشرية بقضايا التغيير المعاصرة

- إذا كانت قيمة t المحسوبة أقل من قيمة t الجدولية فهذا يدل على أن إدارة الموارد البشرية

لا تلتزم بقضايا التغيير المعاصرة.

وكانت نتائج اختبار الفرضية الخامسة كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (58): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية الخامسة

معامل التحديد R^2	معامل الارتباط	t المحسوبة	t الجدولية
0,076	0.275	17,826	1,96

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين قضايا التغيير المعاصرة وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة t المحسوبة أكبر من قيمة t الجدولية مما يدل على التزام إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة، إلا أن مساهمة هذا الالتزام في إحداث التغيير الاستراتيجي كانت مساهمة ضعيفة في المؤسسات موضوع الدراسة، حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,275) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (07,60 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة، وبالتالي فالفرضية التي نصها " هناك التزام من طرف إدارة الموارد البشرية بقضايا التغيير المعاصرة (التغيير والتطوير، الإبداع، التمكين، التعلم) ، وهذا يساهم مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة " مؤكدة نوعاً ما.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديداً في المحور الخاص بعلاقة التغيير الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية من الفصل الرابع، الذي يشير إلى أنه كان لظهور حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف ذات التأثير المباشر على المنظمة وهيكلية الموارد البشرية وقدراتها، تغييرات في اهتمامات المنظمة وإدارة الموارد البشرية، ولعل أبرزها متعلقة بقضايا التغيير المعاصرة المتمثلة في التغيير والتطوير، الإبداع، التعلم، التمكين.

ومنه قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير، من خلال الإبداع والتجديد والتنويع وتشجيع المبدعين وإدماج الإبداع في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ " الابتكار أو الفناء."

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

كذلك ونتيجة لارتفاع المستوى العلمي والمعرفي للعاملين في المنظمات المعاصرة نما الاتجاه نحو تمكين العاملين وإشراكهم في تحميل مسئوليات اتخاذ القرارات.

5-3-4-6- اختبار الفرضية السادسة

تقول الفرضية السادسة أنه: " يساهم التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية، وكذا معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية بين المتغير المستقل والمتمثل في " التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية " والمتغير التابع والمتمثل في " التغيير الاستراتيجي ".

وكانت نتائج اختبار الفرضية السادسة كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (59): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية السادسة

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
0.096	0,009	0,383

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين التحول الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (0,096) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التحول الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (0,90 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات (أنظر الجدول رقم (53)) فإن الفرضية: " يساهم التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة " غير مؤكدة في المؤسسات موضوع الدراسة

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديدا في المحور الخاص بمفهوم ادارة الموارد البشرية الذي يشير إلى أن التحديات ومختلف الظروف التي تعمل في ظلها المنظمات المعاصرة تتطلب أهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها: الرغبة في الإنجاز، السعي إلى التميز، تحمل المخاطر، الابتكار والتجديد، الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج، الاقتناع بفكر الجودة، العمل في الوقت الحقيقي، تقبل واستيعاب التغيير. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة، إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي بعيدة عن الفلسفات النظرية، وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

فالتحديث والتميز الذي حققته بعض المنظمات كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه المنظمات، وبرامج استقطابٍ فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصرَ الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه المنظمات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية. وكان ذلك من خلال وضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها. ومن هنا تبرز ضرورة التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال إجراء تغييرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للموارد البشرية، وكذلك مجمل النظم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث تصميم الأداء وتوجيهه، وعمليات قياس وتقييم الأداء، وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت وغيرها من النظم.

5-3-4-7- اختبار الفرضية السابعة

تقول الفرضية السابعة أنه: " تساهم خلفيات واتجاهات الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة "، ولأجل التحقق من مدى قبولها أو رفضها تم استخدام معامل الارتباط "بيرسون" Pearson لقياس قوة واتجاه العلاقة الخطية، وكذا معامل التحديد لقياس القوة التفسيرية بين المتغير المستقل والمتمثل في " خلفيات واتجاهات الموارد البشرية " والمتغير التابع والمتمثل في " التغيير الاستراتيجي ".

وكانت نتائج اختبار الفرضية السابعة كما هي موضحة في الجدول الآتي:

جدول رقم (60): نتائج اختبار الانحدار البسيط للفرضية السابعة

معامل الارتباط	معامل التحديد R^2	مستوى الدلالة Sig
-0.076	0,006	0,490

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على إجابات أفراد عينة الدراسة ومخرجات الـ SPSS

لقد تم استخدام اختبار الانحدار البسيط لحساب العلاقة بين خلفيات واتجاهات الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي، ونلاحظ من الجدول أعلاه أن قيمة معامل الارتباط بلغت (-0.076) وهي علاقة عكسية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره خلفيات واتجاهات الموارد البشرية (المتغير المستقل) من تباين التغيير الاستراتيجي (المتغير التابع) (0,60 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة، وحيث أن قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05)، وبالتالي حسب قاعدة القرار المعتمدة لإختبار صحة الفرضيات (أنظر الجدول رقم (53)) فإن الفرضية: "تساهم خلفيات واتجاهات الموارد البشرية مساهمة كبيرة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة" غير مؤكدة في المؤسسات موضوع الدراسة.

وهذه النتيجة لا تتفق مع ما جاء في الجانب النظري تحديدا في المحور الخاص بعلاقة التغيير الاستراتيجي بإدارة الموارد البشرية من الفصل الرابع، الذي يشير إلى أنه يجب أن تركز ممارسات إدارة الموارد البشرية على ترسيخ ثقافة المسؤولية والانجاز والتميز لدى موارد البشرية، و تنمية مهاراتهم و قدراتهم ليصبحوا قادة في مواقعهم، كيف نحولهم إلى شركاء في التغيير و اتخاذ القرارات، و أخيرا كيف يصبحوا جزءا من أهداف و استراتيجيات المنظمات لا أصلا هامشيا، مما يؤدي إلى رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، وجودة أدائها، و حَقْصَ من معدل دورانها،

باعتبارها تمكن المنظمات من الوصول إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما يحقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصة سوقية أكبر للمنظمة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

خلاصة الفصل:

خلال هذه الدراسة التطبيقية تم إعطاء صورة واقعية عن إدارة الموارد البشرية في عينة من المؤسسات الجزائرية، ودرجة مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي ، وقد تم الاعتماد على مجموعة من الوسائل كالمصادر والمراجع النظرية، بالإضافة إلى الوثائق والسجلات التي أمكن الإطلاع عليها، كما تم الاعتماد أيضا على الاستبيان الذي يعتبر أهم الوسائل الفعالة في جمع البيانات، والذي تضمن أسئلة عن مختلف الأبعاد المحددة لدور وأهمية إدارة الموارد البشرية، حيث تم افتراض أن هذه الأبعاد تؤثر بطرق مختلفة على التغيير الاستراتيجي.

ومن خلال عرض وتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة، تم التوصل إلى أن معظم أفراد عينة الدراسة لها وعي كبير بأهمية التغيير الاستراتيجي، إلا أن درجة مساهمة إدارة الموارد البشرية في ذلك ضعيفة.

خاتمة

حاولنا من خلال الدراسة التطرق بصورة دقيقة لكل ما يرتبط بإدارة الموارد البشرية و بالتغيير الاستراتيجي و العلاقة بينهما و دورهما في المنظمة، حيث سمحت لنا هذه الدراسة بشقيها النظري و الميداني من الوصول إلى نتائج تؤكد أو تنفي الفرضيات المقترحة، كما قدمنا اقتراحات مرتبطة بنتائج الدراسة التي توصلنا إليها.

حيث أن ما يشهده هذا العصر من تغيير، وما يواكبه من تطور في كثير من المفاهيم والنظريات دوليا وإقليميا وعربيا، ألقى بظلاله على المنظمات بمختلف أنواعها وعلى مختلف مستوياتها، وباعتبار المنظمة نظاما مفتوحا، متطورا في محيط متغير، فإنها تتعرض باستمرار للتعديلات السريعة التي تتطلب منها الاستجابة و التكيف للتغيير، و المنظمة الفاعلة لابد أن تأخذ بنظر الاعتبار أثرها على البيئة أيضا، بحيث لا تصبح مستجيبة للتغيرات فقط، وهذا يتوقف على الأنظمة التي تشتمل عليها، حيث يجب أن تكون مفهومة و محددة على نحو جيد.

فقدرة المنظمة على التكيف تتوقف على فهم و إدراك أهمية مواردها البشرية التي أصبحت عنصرا أساسيا لمواكبة هذا التغيير وهم المدخل الأهم في المنظمات على الإطلاق، وهم أهل للثقة، ومسؤولون، وقادرون على تقديم مساهمات فعالة، وتؤدي دور المؤثر المواكب للمستجدات لا المستجيب التابع، ويعتبر اعتماد عملية التغيير الاستراتيجي على الموارد البشرية المؤهلة أمرا ضروريا له عظيم الأثر في زيادة فعالية المنظمات فضلا عن ضمان بقائها و استمرارها.

وعليه أصبحت إدارة الموارد البشرية ضرورة حيوية لكل منظمات الأعمال العامة و الخاصة، حيث تسمح بتوفير موارد بشرية بالمهارات والكفاءات المطلوبة لكل المستويات التنظيمية استجابة لاحتياجات أهداف المنظمة، و كما تعتبر الأساس في حفز وخلق الدافعية لتحقيق أهداف المنظمة والتكيف مع معطيات لم تشهدها المنظمات من قبل.

و من هنا نلاحظ أن المؤسسة الجزائرية واعية بأهمية الموارد البشرية وإدارتها، و تقدر أهميتها فيما يخص تحسين تسييرها و بالتالي الانتقال إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية، إلا أنها في أرض الواقع لا تليهما الأهمية التي يستحقها. و هذا يتجلى في أن الكثير من المؤسسات الجزائرية لا تعرف وضعيتها، و لا حتى حصتها من السوق الوطنية ، ولا من السوق العالمية، فهي لا تهتم كثيرا بالعوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر عليها.

و على هذا فإن انفتاح الجزائر على السوق الخارجي، و محاولاتها المتعددة لمواكبة التغيرات العالمية بات واقعا لا نقاش فيه، ومنه فإن المؤسسات الجزائرية على اختلاف أنواعها وأنشطتها أصبحت أمام حتمية التغيير الشامل و المستمر كسبيل للبقاء و الاستمرار و إيجاد مكانة في السوق الجديد المتميز بالصراع الشديد. وهذا ما يعكس حاجة هذه المؤسسات لموارد بشرية متميزة وإدارة فعالة و متطورة، حتى تعود على المؤسسة بالفوائد المنتظرة.

نتائج الدراسة النظرية:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- إن الاهتمام بالعائد المادي في المقام الأول لم يعد كاف لتحقيق نجاح المؤسسة، ولكن تحقيق ذلك يتطلب الاهتمام باعتبارات أخرى مثل: اعتبار النمو، و التقدم، النتائج والتفاعل...الخ.

- إن مواكبة التغيرات و مختلف التطورات المتلاحقة بات أمرا لا نقاش فيه لمؤسسة تريد البقاء و الاستمرار، و ذلك عن طريق التغيير الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر، وانطلاقا من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير.

- تعتبر الموارد البشرية في الوقت الحالي من الأصول الذكية، وجاء الاهتمام المتنامي بهذه الأصول على أنها المصدر الجديد للميزة التنافسية.

-لقد أدركت المنظمات أنه لكي تبقى متنافسة أن العامل الوحيد الذي يمكن أن يوفر لها الميزة التنافسية المتواصلة هو أفرادها، وفي هذا الإطار فالمورد البشري هو المتغير المحوري في كل المنظمات، والذي بدونه تفقد الأصول المادية قيمتها تماما، ضف إلى ذلك فإن هذا المورد يعد من الموارد النادرة نسبيا وخاصة في مجال الابتكارات والإبداعات، وعمليات التخطيط الإستراتيجي.

- يعتبر البشر مورد بالنسبة للمنظمة، وهم بهذا المفهوم يمثلون استثمار، ولكي تستطيع المنظمة استخدام واستغلال وتنمية هذا الاستثمار فعليها إدارته، بمعنى أنه يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم.

- إن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المنظمة ولها نفس أهمية تلك الوظائف (الإنتاج، التسويق، التمويل،...)، وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاية الإنتاجية للمنظمة.

- دور إدارة الموارد البشرية لم يعد محددًا بالأدوار الإدارية الوظيفية بل امتد إلى أدوار أخرى استجابة لمتغيرات البيئة المؤثرة على المورد البشري.

- مع انبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية، جعل إدارة الموارد البشرية لم تعد تلك الإدارة التخصصية الاستشارية بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية.

- إنَّ النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية يقوم على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها: مفهوم التحدي، مفهوم الرؤية الشاملة، مفهوم دورة الحياة، مفهوم المحركات، مفهوم إدارة التغيير.

- التباين في تسميات إدارة الموارد البشرية يعكس التباين في الأدوار فمن الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية والإبداعية (الإستراتيجية). وأن المهم في إدارة الموارد البشرية ليس التسمية لكن الأهم يكمن في الدور الذي تؤديه خاصة في ظل ديناميكية البيئة التي تتطلب ضرورة تبني العمل الإستراتيجي من طرف هذه الإدارة.

- إن المنظمة و إدارة الموارد البشرية هي أنظمة موقفية مرتبطة بالشروط التي تفرضها البيئة، وبحالة الذهنيات.

- إن اعتبار إدارة الموارد البشرية كوظيفة و كهيئة إستراتيجية يستوجب إعطائها الاهتمام والمركز والقيمة اللائقة بها، حتى تتمكن من المساهمة بفعالية في إنجاح المنظمات ومن إبراز تميزها عن بقية المنظمات.

- دور إدارة الموارد البشرية أصبح متعددًا ومعقدًا، فلم يعد ذلك الدور التقليدي الذي يؤدي بشكل روتيني، وإنما يجب أن يتضمن أدوارًا تحليلية وتشخيصية وإبداعية في كل نشاط من نشاطات الموارد البشرية فالأدوار التحليلية والتشخيصية تتمثل بشكل أساسي في صياغة إستراتيجية المورد البشري المتوافقة مع إستراتيجية المنظمة، ويتمثل الدور الفاعل لإدارة الموارد البشرية في هذا الجانب في التفاعل المستمر والترابط المتكامل بين هذه الإدارة، أي بين مدير الموارد البشرية وفريق الإدارة العليا باعتباره عضوا فاعلا ضمن فريق الإدارة العليا.

- إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة موقفية، لأن تطبيقاتها وممارساتها تتحول وتتغير عبر الزمن، وحسب البيئة الخارجية (القانونية، السياسية، الاجتماعية،...)، والبيئة الداخلية (الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيم الثقافية للمنظمة) التي تتطور فيها.

- تعتبر الموارد البشرية المتميزة والمبدعة والمبتكرة هي خط الدفاع الأول والأخير في مواجهة التغيرات الحاصلة.

- استدعت ضرورات التغيير بأشكاله ووجوهه المتعددة إمداد إدارة الموارد البشرية بالتقويض والمسؤولية والإمكانيات البشرية.

- المعرفة تساهم في تحول المنظمة إلى مجتمع متعلم يحدث التغيير الجذري والتكيف مع بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة.

- إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة

- إدارة الموارد البشرية الناجحة هي التي تتحلى بمهارات التفكير الاستراتيجي وتمارس التخطيط الاستراتيجي، تتحلى بمهارات التفكير الابتكاري، وتزرعها على المساعدين والمرؤوسين، تشجع الابتكار وتكافئ عليه، وتتذوق قيمة التفويض والتمكين، بالإضافة إلى:

■ مهارات تشخيص المشكلات المعقدة والمخرجة.

■ صفات فكرية وعقلية مثل القدرة على الملاحظة والاختيار والتقييم للحقائق، والقدرة على الاستقراء والاستنتاج، القدرة على الإبداع والابتكار وأخيرا القدرة على التعلم بسهولة وبسرعة.

■ المعرفة بالعلوم السلوكية خاصة علم النفس وعلم الاجتماع من أجل تفهم سلوك الآخرين وكيفية التأثير فيه

■ النضج الفكري والعاطفي مثل: تحمل ضغوط العمل وضغوط الآخرين، المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة، والإحساس بالمناخ التنظيمي من خلال إدراك وفهم ديناميكية العلاقات التنظيمية في المنظمة.

■ مهارات الاتصال، كالاتصال الكتابي، الإنصات للآخرين، الرد على الاعتراضات.

■ مهارات التعليم والتدريب أي تعليم وتوجيه العاملين في المنظمة والتدريب على أساليب وطرق جديدة

■ الإحساس بأهمية الوقت

- التغيير الاستراتيجي عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

- إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.

- هناك اقتناع وإدراك من طرف المنظمة بأن العامل الوحيد الذي يضع أهدافها واستراتيجياتها ويصنع مستقبلها في ظل التغيير هي مواردها البشرية

- يفرض التغيير الاستراتيجي التنافس على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة

- يفرض التغيير الاستراتيجي تغيرات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية

- ضرورة تميز إدارة الموارد البشرية بالسرعة والخفة الإستراتيجية التي تعتبر أداة استجابة للتغيير الاستراتيجي الذي تفرضه التغيرات البيئية.

نتائج الدراسة الميدانية:

خلص الجانب التطبيقي إلى النتائج التالية:

- أن أفراد عينة الدراسة يعون أهمية التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مجال عملها اليوم، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي للأهمية المدركة للتحديات الحالية التي تواجه إدارة الموارد البشرية 2,43 من 5، وهو متوسط يقع ضمن الفئة الثانية من فئات المقياس الخماسي

(من 1,81 إلى 2,60) وهي الفئة التي تشير إلى الخيار "مهم" الذي يعبر عن درجة أهمية عالية

- معظم أفراد عينة الدراسة أي نسبة 85,72% يقرون أنه لم يتم تغيير تسمية إدارة الموارد

البشرية عبر سنوات العمل.

- هناك وعي كبير لضرورة و أهمية تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية، و هذا يعكس

الاهتمام الكبير الذي توليه أفراد عينة الدراسة و فهمها الجيد للرسالة التي تريد المؤسسة تجسيدها

في أرض الواقع، حيث أن 94,05 % من المبحوثين يرون أن تغيير ممارسات إدارة الموارد

البشرية ضروري.

- إن أفراد عينة الدراسة واعية بأهمية تطوير الموارد البشرية، و تقدر أهميته فيما يخص

تحسين تسييرها، و بالتالي الانتقال إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية، حيث أن نسبة

78,58% من أفراد عينة الدراسة يرون أن تطوير الموارد البشرية هي إحدى أهم الممارسات التي

تستوجب ضرورة التغيير.

- إن معظم أفراد عينة الدراسة يفضلون إدارة تصنع التغيير ويمثلون نسبة 85,71% من

الحجم الإجمالي للعينة، وهذا ما يعكس أن معظم المبحوثين على دراية تامة بما يحيط بالمؤسسة.

ويقرون أن الإدارة التي يعملون بها هي إدارة تعايش التغيير ويمثلون نسبة 82,15% من الحجم

الإجمالي للعينة

- توجد علاقة ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 5 % بين مكانة المورد البشري وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,417) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة

توجد علاقة ارتباط معنوية ذات دلالة بين مكانة إدارة الموارد البشرية وإحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,453) وهي علاقة طردية تعتبر متوسطة الهامة في المنظمات ، و يدل ذلك على تدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية، وتدني الموقع التنظيمي لها.

- توفر مقومات هامة لإدارة الموارد البشرية خاصة الإستراتيجية منها لدى المؤسسات موضوع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,01، فهي تدل على توافر مقومات واعية ومساندة لإدارة الموارد البشرية لتمارس مسؤولياتها بفاعلية وكفاءة. إلا أن مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ضعيفة، وهذا ما تؤكدته قيمة معامل الارتباط الذي بلغت قيمته حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,168) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تباين التغيير الاستراتيجي (02,80 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة. وهذا يدل على انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي.

- تتوفر إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة على مقومات التغيير الاستراتيجي (التحكم في المعلومات واستخداماتها، التحكم في المعرفة وتطبيقاتها، قدرات ومهارات التغيير) حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي لبعده مقومات التغيير الاستراتيجي 4,09 من 5، حيث جاء مؤشر التحكم

في المعلومات واستخداماتها بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,12، ومؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,84، ومؤشر قدرات ومهارات التغيير بمتوسط حسابي يقدر بـ 4,30، إلا أن مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ضعيفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0,068) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مقومات التغيير الاستراتيجي من تباين التغيير الاستراتيجي (0,5 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة.

- إدارة الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة تولي اهتمام لقضايا التغيير المعاصرة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,86، ويمكن ترجمة هذا الاهتمام من خلال إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية الالتزام بقضية التغيير والتطوير بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,87، وكذا أهمية الالتزام بقضية الإبداع بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,78، وأهمية الالتزام بقضية التعلم بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,84، ثم أهمية الالتزام بقضية التمكين بمتوسط حسابي يقدر بـ 3,98. إلا أن مساهمتها في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة ضعيفة، وهذا ما تؤكد قيمة معامل الارتباط الذي بلغت قيمته (0,275) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره مقومات التغيير الاستراتيجي من تباين التغيير الاستراتيجي (07,60 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة.

- وجود تحول استراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية لدى المؤسسات موضوع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,93، ويساهم التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية مساهمة ضعيفة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (0,096) وهي علاقة طردية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي يفسره التحول

الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية من تباين التغيير الاستراتيجي (0,90 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة. ويدل ذلك على انحصار النظم واللوائح المنظمة لشئون الموارد البشرية في الجوانب القانونية والأمور التعاقدية المتصلة بالحقوق والواجبات للعاملين وأصحاب الأعمال، وغلبة الجانب الإجرائي على اهتمامات وأنشطة إدارة الموارد البشرية وافتقاد الجانب التخطيطي والتطويري في تلك الإدارات.

- الموارد البشرية لديها خلفيات واتجاهات ايجابية في المؤسسات محل الدراسة، وذلك حسب آراء أفراد عينة الدراسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,52 من 5، ويشير ذلك إلى أن إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للمؤسسة، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وبالرغم من ذلك كانت مساهمة خلفيات واتجاهات الموارد البشرية ضعيفة في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة حيث بلغت قيمة معامل الارتباط (-0.076) وهي علاقة عكسية تعتبر ضعيفة، وبلغت نسبة التباين الذي تفسره خلفيات واتجاهات الموارد البشرية من تباين التغيير الاستراتيجي (0,60 %) وهي نسبة تعتبر ضعيفة

- وضوح مفهوم التغيير الإستراتيجي ومتطلباته لدى إدارة الموارد البشرية في المؤسسات موضوع الدراسة حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 3,81، وهذا يعكس إدراك ووعي أفراد عينة الدراسة بأهمية التغيير الاستراتيجي.

- تفتقد معظم إدارات الموارد البشرية الرؤية المستقبلية للاحتياجات، ومن ثم تنحصر أعمال

التخطيط في استيفاء الاحتياجات

- غياب الاستراتيجيات والسياسات الواضحة والمعلنة، والتي تكون أساس الممارسة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم يغلب على أداء إدارة الموارد البشرية طابع الاجتهاد الشخصي للقائمين عليها.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها، يمكن تقديم بعض الاقتراحات التالية:
- إن وضعية المؤسسات تتطلب أهمية تدعيمها بموارد بشرية جديدة تتمتع بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها: الرغبة في الإنجاز، السعي إلى التميز، تحمل المخاطر، الابتكار والتجديد، الاستعداد للخدمة، التركيز على النتائج، الاقتناع بفكر الجودة، العمل في الوقت الحقيقي، تقبل واستيعاب التغيير.
 - ضرورة اقتناع وإدراك الإدارة العليا في المنظمات بأن العامل الوحيد الذي يضع أهدافها واستراتيجياتها ويصنع مستقبلها في ظل التغيير هي مواردها البشرية، ما يستوجب عليها التنافس على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة.
 - تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"، وتغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم "أجراء" إلى كونهم "أصحاب مصلحة" في المنظمة.
 - ضرورة الإحاطة بنماذج الفكر المعاصر في أمور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، والتطورات العميقة التي مست الأفكار والتقنيات والتوجهات والمضامين.
 - مهارات و قدرات المؤسسة الجزائرية هي مماثلة لكفاءات و مهارات المؤسسة الأجنبية، و الفرق الوحيد بينها يكمن في أنها تعرف تكويننا و تطويرا مستمرا، الشيء الذي تفقد له الموارد

البشرية في المؤسسة الجزائرية، لأن التكوين كرد فعل لحدث معين يمكن أن يصبح عبئاً على المؤسسة، و كما أن التركيز على الإطارات فقط سوف يولد نوعاً من المقاومة من طرف الأفراد الآخرين في المستويات المختلفة.

— ضرورة الاهتمام بقضايا التغيير المعاصرة المتمثلة في التغيير والتطوير، الإبداع، التعلم والتمكين باعتبارها أساليب أكثر تخصصاً في التغيير.

— لزيادة وعي وإدراك الأفراد لأهمية التغيير الاستراتيجي، يجب توسيع مشاركة الأفراد، و خلق ثقافة تنظيمية مشجعة و تنمية روح الفريق و مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات.

— زيادة دعم الإدارة العليا الذي يتوقف على اقتناعها بضرورة التغيير و دور إدارة الموارد البشرية في ذلك.

- الأخذ بالفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية اقتناعاً بالدور الحيوي الذي تقوم به في تحقيق التفوق والتميز للمنظمة والتخلي عن الفلسفة التقليدية لإدارة الأفراد، وتطوير الواقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بحيث ترفع إلى مستوى الإدارات الرئيسية، ويتحقق للمسؤولين عنها مرتبة الإدارة العليا، ويتم إشراكهم في صنع السياسات واتخاذ القرارات على مستوى المنظمة، ويكون ذلك عن طريق تحديد الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية قرب قمة المنظمة حتى تكون في مجال اهتمام ومساندة الإدارة العليا.

- تحديث أساليب وأنشطة إدارة الموارد البشرية لتتنطق من مجرد إنهاء إجراءات روتينية لإنجاز معاملات "شئون الموظفين" إلى مباشرة دور فعال في تحقيق إستراتيجية وأهداف المنظمة، أي الانتقال من إطار الخدمة إلى الإطار الاستراتيجي.

- إعادة الاعتبار لوظيفة إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في وضع وتنفيذ سياسات المنظمة وتحقيق الاستراتيجيات وإنجاز الأهداف، والمساهمة في مسئولية تطوير المنظمة وتأمين بقاءها وازدهارها في المستقبل.

- تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع متطلبات العصر أو ما يفوق ذلك، من خلال الاهتمام بالمجالات الرئيسية لعمليات إدارة الموارد البشرية وخاصة ما يتصل بما يمكن اعتباره البنية الأساسية في نظم إدارة الموارد البشرية مثل تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط وتطوير نظم استقطاب الأفراد واختيارهم وتهيئتهم للعمل، استحداث نظم تخطيط المسار الوظيفي للعاملين، ربط التطوير التنظيمي والتنمية الإدارية بقضايا تنمية الموارد البشرية، وتعميق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات ونظم معلومات الموارد البشرية وإدارة المعرفة.

- العمل على خلق خلفيات واتجاهات ايجابية لدى الموارد البشرية والتي يمكن ترجمتها من خلال: جودة حياة العمل، المواطنة التنظيمية، الاستغراق الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاعتبار الوظيفي، العدالة التنظيمية.

آفاق البحث :

حاولنا من خلال هذه الدراسة معالجة موضوع إحداث التغيير الاستراتيجي من خلال إدارة الموارد البشرية وبحكم اتساعه وتشعبه لا يمكن الإحاطة بكل جوانبه لهذا يبقى إثراء الموضوع من جوانب أخرى أمر مهم ، ولهذا يمكن اقتراح المواضيع التالية:

- واقع التغيير الاستراتيجي في مجتمع المعلومات والمعرفة.

- مكانة الإبداع والتعلم ضمن التغيير الاستراتيجي.

– دور نظم معلومات الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي.

– دور ممارسات إدارة الموارد البشرية في التغيير الاستراتيجي.

وفي الختام نرجو أن نكون قد قدمنا رؤية شاملة وواضحة حول التغيير الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية، ونأمل أن نكون وفقنا في اختيار الموضوع وأن نكون قد ألممنا بجوانبه العلمية في دراسته وعرضه بالشكل الذي يخدم علم إدارة الأعمال بشكل خاص والعلوم المرتبطة به بشكل عام، كما نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو مساهمة بسيطة في تقديم قيمة مضافة ، كما أننا لا ندعي كمالاتنا ولا قصورا في جهدنا غير أننا نأمل أن نكون قد وفقنا في جمع هذا الموضوع وإسقاطه على الواقع وأن تكون خاتمتنا انطلاقة بحوث أخرى.

المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1- الكتب:

1. إبراهيم الخلف الملكاوي، إدارة المعرفة "الممارسات والمفاهيم"، ط 01، عمان، الوراق للنشر والتوزيع، 2007.
2. إبراهيم عبد الهادي المليجي، الإدارة "مفاهيمها وأنواعها وعملياتها"، الإسكندرية، المكتب العلمي للنشر والتوزيع، بدون سنة نشر.
3. أحمد حسين الرفاعي، مناهج البحث العلمي "تطبيقات إدارية و اقتصادية"، ط4، عمان ، دار وائل للنشر، 2005.
4. أحمد سيد مصطفى ، المدير و تحديات العولمة " إدارة جديدة لعالم جديد"، ط1، دار الكتب المصرية، 2001 .
5. أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي "نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل"، القاهرة، الناشر: المؤلف أحمد سيد مصطفى، 2005.
6. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"، ط7، تانيس سابقا،الدار الجامعية، 2003/2002.
7. أشوك شاندا، شلبا كوبرا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكم الخزامي، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002.

8. أمين ساعاتي، إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، القاهرة، دار الفكر العربي، 1998.
9. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، ط 2، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006.
10. بشار يزيـد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، ط 1، عمان، دار الراية للنشر والتوزيع، 2009.
11. بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة و مجتمع المعلومات، ط 1، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2008.
12. توماس ستيوارث، رأس المال الفكري "ثروة المنظمات الجديدة"، خلاصات كتب المدير ورجل الأعمال، إصدار الشركة العربية للإعلام العلمي (شعاع)، القاهرة، السنة الخامسة، العدد 19، أكتوبر 1997.
13. ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، تانيس سابقا، الدار الجامعية، 2003.
14. جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد المعتال، الرياض، دار المريخ للنشر، 2003.
15. جاك فيليب، رون ستون، الاستثمار البشري "أدوات وخطوات قياس العائد"، ترجمة إصدارات بميك، القاهرة، 2003.
16. جمال أبو شنب، العلم والتكنولوجيا والمجتمع من البداية وحتى الآن، مصر، دار المعرفة الجامعية، 1999.
17. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.

18. جون جامبل وجون بلاكويل، إدارة المعلومات، ترجمة: تيب توب لخدمات التعريب والترجمة، مصر، دار الفاروق، 2007.
19. جون هوكنز، اقتصاد الإبداع "كيف يحول المبدعون الأفكار إلى مال"، ترجمة أحمد حيدر، ط 01، بيروت، الدار العربية للعلوم ناشرون، 2010.
20. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط 1، بيروت، دار النهضة العربية، 2002.
21. حسين حريم، إدارة المنظمات "منظور كلي"، ط 1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003.
22. حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال"، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004.
23. حسن عجلان حسن، إستراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال، ط 01، عمان، إثراء للنشر والتوزيع، 2008.
24. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، ط 1، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2007.
25. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 2، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
26. دانا جانس روبنسون، جيمس روبنسون، التغيير "أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج"، الإشراف العلمي: عبد الحسن توفيق، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2000.
27. دي ديرلوف، فكر رجال الأعمال "الطريق إلى النجاح المتكامل"، لبنان، دار الراتب الجامعية، بدون سنة نشر.

28. راوية حسن، "السلوك في المنظمات"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1999.
29. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية " رؤية مستقبلية "، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003-2004.
30. ربحي مصطفى عليان، إدارة المعرفة، ط 02، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2012.
31. زكي حسين الوردي، مجبل لازم المالكي، المعلومات والمجتمع، ط 01، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
32. زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، ط 01، عمان، دار كنوز المعرفة، 2007.
33. زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 01، عمان، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007.
34. سالي وودوارد وآخرون، إدارة التغيير بنجاح "استخدام النظرية، والخبرة في تنفيذ التغيير"، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، الرياض، دار المريخ للنشر، 2004.
35. سامي عبد الله البا حسين، القيادة الإدارية العربية ومتطلبات التغيير، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة.
36. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 3، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
37. سعاد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
38. سعد غالب ياسين، إدارة المعرفة "المفاهيم، النظم، التقنيات"، ط 01، عمان، المناهج للنشر، 2007.
39. سمير عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية "المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة"، مصر، جامعة القاهرة، 2007.

40. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، ط 2، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
41. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 1998.
42. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، ط 3، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
43. سونيا محمد الكبرى، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، تانيس سابقا، الدار الجامعية، 1995.
44. السيد عليوة، هندسة الإدارة، ط 01، المنصورة ، مكتبة جزيرة الورد، 2002.
45. السيد عليوه، إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، ط 01، القاهرة ، دار الأمين للطبع والنشر والتوزيع، 2005.
46. صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر، 2007.
47. صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
48. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2001.
49. الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، تقرير التنمية الإنسانية العربية، نحو إقامة مجتمع المعرفة، المطبعة الوطنية، الأردن، 2003.

50. طارق السويدان، منهجية التغيير في المنظمات، ط 01، بيروت ، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
51. طارق محمود عباس، مجتمع المعلومات الرقمي، ط 01، القاهرة، المركز الأصيل للطبع والنشر والتوزيع، 2004.
52. عامر قنديلجي، البحث العلمي و استخدام مصادر المعلومات التقليدية و الإلكترونية، ط01، عمان ، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2008.
53. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، المخاطر، ط 02، كليوباترا للطباعة والنشر، 2005.
54. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط01، المنصورة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
55. عبد السلام أبو قحف، التسويق وجهة نظر معاصرة، الإسكندرية، مكتبة الإشعاع للنشر والتوزيع، 2000.
56. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، المكتب العربي الحديث، 1993.
57. عبد الكريم بن أعراب، تسيير المنشأة، قسنطينة، مطبعة جامعة منتوري، 2000.
58. عبد المعطي الخفاف، مبادئ الإدارة الحديثة "منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، عمان، دار دجلة، 2007.
59. علي السلمي، إدارة التميز، مصر، دار غريب، 2003.
60. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.

61. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الفجالة، مكتبة غريب، بدون سنة نشر.
62. علي عبد الهادي مسلم، إبراهيم محمد محمود، أساليب دعم قدرات أجهزة التطوير الإداري في الدول النامية، عمان، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1994.
63. عمار بوحوش، محمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، 1999.
64. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
65. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
66. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية "اتجاهات وممارسات"، ط1، بيروت، دار المنهل اللبناني، 2008.
67. ماجدة العطية، سلوك المنظمة "سلوك الفرد والجماعة"، ط1؛ عمان، دار الشروق، 2003.
68. محمد الصيرفي، التطوير التنظيمي، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2006.
69. محمد الطعمنة، طارق شريف يونس، الإبداع مقوماته ومعوقاته، المنظمة العربية للتنمية الإدارية "التحديات المعاصرة للإدارة العربية "القيادة الإبداعية"، القاهرة .
70. محمد بن يوسف الذمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، ط1، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
71. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، ط1، الإسكندرية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، 2007.
72. محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الإسكندرية، دار الجامعة الجديدة، 2003.

73. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1993.
74. محمد عبد العليم صابر، نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي، 2007.
75. محمد عبد حسين آل فرج الطائي، المدخل إلى نظم المعلومات الإدارية، ط 1، دار وائل للنشر، 2005.
76. محمد علي سيد امبابي، الاقتصاد و البيئة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1998.
77. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية"، الطبعة الثانية، عمان، 1993.
78. محمد محمد قاسم، المدخل إلى مناهج البحث العلمي، الطبعة الأولى، بيروت، دار النهضة العربية، 1999.
79. محمد مسن، التدبير الاقتصادي للمؤسسات، الجزائر، منشورات الساحل، 2001.
80. محمود المساد، الإدارة الفعالة، الطبعة الأولى، بيروت، مكتبة لبنان ناشرون، 2003.
81. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
82. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة "مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
83. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية "مدخل لتحقيق الميزة التنافسية"، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2004.
84. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية "إدارة الأفراد"، ط 3، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.

85. منذر الضامن، أساسيات البحث العلمي، الطبعة الأولى، عمان، دار المسيرة للنشر و التوزيع، 2007.
86. منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، أبو ظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2004.
87. موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي "أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر ، 2003.
88. مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوش صالح، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي"، عمان، عالم الكتب الحديث، 2009.
89. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، الجزائر، دار المحمدية العامة، 2004.
90. نجم عبد الله الحميدي وآخرون، نظم المعلومات الإدارية مدخل المعاصر، الطبعة الأولى، عمان، دار وائل للنشر، 2005.
91. نضال الحوامدة، صلاح الدين الهيتي، التغيير التنظيمي "العوامل المؤثرة واستجابة الإدارة"، الشارقة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2006.
92. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
93. ياسين سعد غالب، الإدارة الدولية، ط 04، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2004.
94. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية "مدخل إستراتيجي متكامل"، ط 1، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 2006.

95. يونس طارق شريف، الفكر الإستراتيجي للقادة « دروس مستوحاة من التجارب العالمية

والعربية » ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جمهورية مصر العربية، 2002.

2- المجالات:

96. أبحاث روسبكادا، نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة دورية دولية علمية محكمة ومفهرسة

متخصصة في العوم الإنسانية والاجتماعية تصدر عن جامعة سكيكدة، الجزائر، السنة الثالثة، عدد

رقم 3، دار الهدى، عين مليلة، 2005.

97. حسانه محي الدين، اقتصاد المعرفة في مجتمع المعلومات، مجلة الملك فهد الوطنية،

المجلد التاسع، العدد الثاني، فبراير 2004.

98. ربحي مصطفى عليان، مجتمع المعلومات والواقع العربي، مجلة رسالة المكتبة، المجلد

39، العدد الثاني، حزيران 2004.

99. طالب أصغر دوسة، سوسن جواد حسين، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء

التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد التاسع والستون، الرصافة، 2008.

100. عايد بنت بطي القاسمية، تصور مقترح للتطوير الإداري بوزارة التربية والتعليم بسلطنة

عمان في ضوء إدارة المعرفة، مجلة الإداري، معهد الإدارة العامة، مسقط، سلطنة عمان، العدد

120، السنة الثانية والثلاثون، مارس 2010.

101. قاسمي كمال، إدارة التغيير " المنطلقات والأسس مع عرض لأهم الاستراتيجيات الحديث

للتغيير "، مجلة علوم إنسانية، السنة الخامسة، العدد 34، صيف 2007.

102. مجبل لازم المالكي، وصفي عايض الدوير، خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات، مجلة

العربية 3000، العدد 01، شتاء 2000.

103. محمد إبراهيم المدهون ،أمل إبراهيم أبو رحمة، نظم معلومات الموارد البشرية، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، العدد الثاني، يونيو 2008.

104. محمد مفضي الكساسبة وآخرون ، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة المتعلمة "دراسة حالة على مجموعة شركات طلال أبو غزالة في الأردن"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، عمان، المجلد 6، العدد 1، 2012.

105. مصدق الحبيب، الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري، مجلة الدراسات العربية، دار الطليعة، بيروت، العدد 04، مارس 1980.

106. هالة عبد القادر صبري، واقع إدارة المعرفة ومتطلبات الإبداع والتجديد في الإدارة العربية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 30، العدد الثاني، ديسمبر 2010.

3- الأطروحات والرسائل الجامعية

107. محمد تركي البطانية، أثر إدارة المعرفة على الأداء والتعلم التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات منح درجة الدكتوراه فلسفة في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، آيار 2007.

108. محمود علي القادري، إستراتيجية مقترحة لبناء مجتمع المعرفة في الأردن في ضوء أسس الثقافة العلمية، أطروحة الدكتوراه في أصول التربية، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية، كانون الثاني 2010.

109. يوسف بومدين ، دراسة أثر إدارة الجودة الشاملة على الأداء الحالي للمؤسسات الاقتصادية "دراسة حالة المعمل الجزائري للمصبرات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006.

110. أفيني عقيلة، إدارة المعرفة قمة التميز في المؤسسة المعاصرة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب، البليدة، جوان 2007.

111. إيناس عبد الرؤوف شتات، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإبداع المؤسسي "دراسة ميدانية على البنوك التجارية القطرية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، قسم إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، تشرين الأول 2003.

112. عبد العزيز بن إبراهيم التو يجري، البيئة الداخلية للعمل و مستوى الأداء الوظيفي في الأجهزة الأمنية "دراسة تطبيقية على جمارك مطار الملك خالد الدولي"، رسالة ماجستير، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003.

113. فاضل يمينه فوزية، أثر نظم المعلومات على القابلية التنافسية للمؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2000/2001.

114. لعور فريد، إدارة التغيير وتأثيرها على التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007.

115. موزاوي سامية، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو وإدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

116. هاشم عيسى سعيد أبوليدة، الاستثمار في رأس المال الفكري في المنظمات المتعلمة "دراسة تطبيقية في مجموعة الاتصالات الأردنية"، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية إدارة المال والأعمال، جامعة آل البيت، 2007/2008.

117. هدار لحسن، دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2005-2006.

4- المؤتمرات والملتقيات:

118. أحمد سيد مصطفى، إدارة التغيير "دواعيه، محاوره، وسرعته"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الخامس بعنوان الإدارة وسرعة التغيير، القاهرة، 1995.

119. أحمد محمد المصري، إدارة التغيير بالغنى أو بالعزم، ورقة عمل مقدمة إلى المؤتمر الحادي عشر حول الإدارة وتحديات التغيير، القاهرة، 2000.

120. بن عزة محمد أمين، زوهري جلييلة، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "مفهوم جديد لمواكبة متطلبات التنافسية المعاصرة"، الملتقى الوطني حول: استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، جامعة سعيدة، 10-11 نوفمبر 2009

121. بودي عبد القادر، بودي عبد الصمد، الإدارة الرقمية كإبداع في تسيير وتميز منظمات الأعمال مع الإشارة لنموذج للإدارة الرقمية في المنظمات العربية ، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

122. سعيد يس عامر، الإدارة وسرعة التغيير، بحث مقدم إلى المؤتمر الخامس حول "الإدارة وسرعة التغيير"، القاهرة، 1995.

123. عابدي محمد السعيد، جابر مهدي، رأس المال المعرفي وقدرات التغيير والابتكار، الملتقى الوطني حول الابتكار وتنافسية المؤسسات الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01 و 02 ديسمبر 2010.

124. عايدة سيد خطاب، صلاح منصور عباس، أثر نظام إدارة الجودة الشاملة على تقييم أداء

العاملين، بحث مقدم إلى المؤتمر الحادي عشر "الإدارة وتحديات التغيير"، القاهرة، 2001.

125. علي محمد عبد الوهاب، إعادة هندسة الإدارة، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الثامن

حول استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال العربية، مركز وايد سرفيس للاستشارة والتطوير

الإداري، القاهرة، 1998

126. عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول

التمتية البشرية وفرص الاندماج في إقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ، كلية الحقوق والعلوم

الإقتصادية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

127. عيسى نجيمي، دور البيئة الابتكارية في مجابهة التحديات الجديدة، ملتقى الوطني حول:

الابتكار في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية "رفع القدرة التنافسية"، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير، المركز الجامعي سوق أهراس، يومي 01 و 02 ديسمبر 2010.

128. محمد بوهزة، تطوير دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، الملتقى الدولي حول

التمتية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9-10

مارس 2004.

129. محمد قاسم أحمد (القريوتي)، إدارة المعرفة التنظيمية "المفهوم والأساليب

والاستراتيجيات"، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع "إستراتيجيات الأعمال في مواجهة

تحديات العولمة"، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة فيلادلفيا، 15/16-03-2005.

130. محمد موسى عثمان، تحليل الإبداع من منظور اقتصادي، المؤتمر الحادي عشر "الإدارة

وتحديات التغيير"، القاهرة، 3/5 نوفمبر 2001.

131. محمود العبيدي، مفهوم وأساليب تقييم وتكوين الموجودات المعرفية، المؤتمر العلمي الرابع حول الريادة والإبداع "إستراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة"، جامعة فيلادلفيا، 15-16/03/2005.

132. مخلوفي عبد السلام، شريفي مسعودة، التغيير في منظمات الأعمال ضرورة حتمية لمواجهة المتغيرات العالمية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

133. نادية خريف، وهيبة داسي، إدارة المعرفة مدخل إستراتيجي لإدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثامن حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، 21-24 نيسان 2008.

134. نوي طه حسين، ضيف أحمد، الاستعداد للتغيير الاستراتيجي من خلال تفعيل دور تكنولوجيا المعلومات بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سعد دحلب - البليدة، يومي: 18-19 ماي 2011.

5- المواقع الإلكترونية:

135. الجهري منصور، عصر المعلومات يقود الإنسانية على عصر المعرفة،

13h:30، 2012 /03/ 20، www.vob.org/Arabic/lessone/lessone29.htm

136. ريم الزامل، إدارة المعرفة لمجتمع قادر على المنافسة، [www.al-](http://www.al-jazirah.com.sa/diginag/13042003/agtes50.htm)

à www.al-jazirah.com.sa/diginag/13042003/agtes50.htm, 18/03/2012 ، الساعة

12h :15

137. علي الحمادي، مقاومة المقاومة (30 طريقة لريادة التغيير وترويض المقاومة)،

<http://www.islammemo.com/management.htm>، 30 أكتوبر 2008، على الساعة

23:58:18

138. محمود حسين عيسى، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة

، 11:45، 2011/07/21، <http://www.alukah.net/culture/0/913>

المراجع باللغة الأجنبية:

Les ouvrages :

139. Alin Meignant, manuel d'audit du management des ressources humaines, éditions liaisons, Paris, 2007.

140. Benoît Grouad, Francis Meston, l'entreprise en mouvement « conduire et réussir le changement », Dunod, Paris ,4^{eme} Edition, 2005.

141. Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines « pilotage social et performances », 6^{eme} édition, dunod, Paris, 2005.

142. Bernard Martory, Daniel Crozet, gestion des ressources humaines « pilotage social et performances », 6^{eme} édition, dunod, Paris, 2005.

143. Céline Bareil, La résistance au changement « Synthèse et critique des écrits », Hec Montréal : centre d'études en transformation, cahier n° 04-10, Août 2004.

144. Chantal Morly, management d'un projet système d'information, Dunod, Paris, 5^{eme} édition ,2006.

145. Dominique Roux, analyse économique et gestion de l'entreprise, Dunod, Paris, 1988.
146. Estelle Mercier, Géraldine Schmidt, , gestion des ressources humaines, Pearson éducation, Paris, 2004.
147. Faycel Benchemam, Géraldine Galindo, gestion des ressources humaines, 2 eme édition ,lextenso éditions, Paris, 2009.
148. Geneviève Lacono, gestion des ressources humaines « défi du temps, défi du territoire, défi de la complexité, défi de la responsabilité », casbah éditions, Alger, 2004.
149. Jacqueline Barraud, Françoise Kittel, Martine Moule, la fonction ressources humaines « métiers, compétences et formation », 2 eme édition, dunod, Paris, 2004.
150. Jacques Igalens, audit des ressources humaines, 3 eme, éditions liaisons, Paris, 2000, P 17
151. Jean Brilman, les meilleurs pratiques du management au cœur de la performance, édition d'organisation, 3^{ème} tirage, 2000..
152. Jean Pierre Gruère et autres, comportements humains et management, Pearson Education, France, 2eme édition, 2006.
153. Jean-Louis Magakian, 50 fiches pour comprendre la gestion stratégique des ressources humaines, Bréal, Paris, 2003.
154. Jean-Marie Peretti, Gestion des ressources humaines ,Vuibert entreprise, Paris, 1997,P 269.
155. Jean-Marie Peretti, ressources humaines, dunod, Paris, 2006.
156. Joël Gauden, Adérito Alain Sanches, gestion des ressources humaines, 2 eme édition, berger-levrault, Paris, 1997.
157. Julienne Brabet, repenser la gestion des ressources humaines ?, édition economica, Paris,1993.
158. Karl Erik Sveiby, Knowledge management la nouvelle richesse des entreprises, maxima, France, 2000.

159. Kenneth G Laudon. Jane P. Laudon, Les systèmes d'information de gestion "organisations et réseaux stratégiques", Edition Village Mondial, Paris, 2001.
160. Laetitia Lethielleux, l'essentiel de la gestion des ressources humaines, 4eme édition ,lextenso éditions, Paris, 2010.
161. Loïc Cadin, Francis Guérin, Frédérique Pigeyre, gestion des ressources humaines « pratique et éléments de théorie », 2 eme édition, dunod, Paris, 2004.
162. LYNDA Gratton, La stratégie à visage humain, édition village mondial, Paris, 2002.
163. Maurice charbit, système de communications et théorie de l'information, Lavoisier, 2003 .
164. Méllissa Saadoun, les NTIC au cœur du système d'information, Edition d'organisation, 2eme edition, 2003.
165. Michel Kalika et autres, Management « Stratégie et organisation », Vuibert, Paris, Septembre 2004.
166. Olivier Herrbach, Karim Mignonac, Nathalie Richebé , les ressources humaines de A à Z , dunod, Paris, 2009.
167. Pascal Petit, L'économie de l'information, édition d'organisation, France, 2001.
168. Philippe Liger, le marketing des ressources humaines « attirer, intégrer et fidéliser les salariés, 2eme édition, dunod, Paris, 2007.
169. Robert Reix, Système d'information et management des organisations, Librairie Vuibert, Paris, 2002.
170. Sekaran, U. 2004 , Research Methods for Business a skill building approach, 4th edition, John Wiley& Sons, inc, New York .
171. Shimon I .Dolan, et autres, la gestion des ressources humaines « tendances, enjeux et pratiques actuelles », 3eme édition, Pearson éducation, Paris, 2002.

Revue:

172. Kamel Rouibah et Samia Ould Ali, **Une vision stratégique « gérer les informations de l'environnement comme une ressource vitale »**
Revue d'information scientifique et technique, Vol 11, n° 2, 2001.

Conférences :

173. Alain Vas, Bénédicte Vande Velde, **La résistance au changement**,
9^{ème} conférence internationale de management stratégique, Montpellier ,
24-25-26 Mai 2000.

الملاحق

الملحق رقم (1)

استبانة الدراسة

جامعة سعد دحلب - البلدة -
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم ما بعد التدرج

تخصص: إدارة أعمال

استمارة خاصة بدور إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي بالمؤسسة

تهدف هذه الدراسة إلى جمع معلومات تتعلق بواقع إدارة الموارد البشرية و التغيير الاستراتيجي داخل مؤسستكم ، و ذلك بهدف معرفة دور و طريقة مساهمة إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير الاستراتيجي داخل المؤسسة الجزائرية، لذا فإننا نشكر تعاونكم و مساهمتكم في الإجابة على محتويات هذه الاستمارة و إعطائكم إياها الاهتمام الكافي لإتمام هذا العمل، مؤكدين على أن كل ما سوف تدلون به من آراء و وجهات نظر أو بيانات سوف يكون موضع السرية التامة و لن يستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

ملاحظة: ضع علامة X في الإجابة التي تراها مناسبة

أولاً: معلومات عن المؤسسة

1- مجال عمل المؤسسة.....

2- مدة التأسيس:

من 1-3 سنوات ☐ ، 4-6 سنوات ☐ ، 7-9 سنوات ☐ ، 10-15 سنة ☐ ، أكثر من 15 سنة ☐

3- عدد العاملين بالمؤسسة:

الإجمالي: الذكور: الإناث:

ثانياً: معلومات شخصية ووظيفية

1- السن:

أقل من 30 سنة ☐ ، 30-39 سنة ☐ ، 40-49 سنة ☐ ، 50 سنة فأكثر ☐

2- المستوى العلمي:

متوسط ☐ ، ثانوي ☐ ، جامعي ☐ ، دراسات عليا ☐

3- الخبرة العملية:

أقل من 5 سنوات ☐ ، 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ☐ ، 10 سنوات - أقل من 15 سنة ☐ ، 15 سنة فأكثر ☐

4- عدد سنوات الخبرة في مجال إدارة الموارد البشرية:

أقل من 5 سنوات ☐ ، 5 سنوات - أقل من 10 سنوات ☐ ، 10 سنوات - أقل من 15 سنة ☐ ، 15 سنة فأكثر ☐

ثالثا : إدارة الموارد البشرية

1- ماهي التحديات التي تواجهكم في مجال عملكم اليوم، والتحديات المتوقعة مستقبلا (يرجى الإشارة بالأرقام من 1 إلى 5 إلى الأهمية المدركة بحيث يشير الرقم 1 إلى بالغة الأهمية والرقم 5 إلى الأقل أهمية)

التحديات	التحديات الحالية	التحديات المتوقعة
- العولمة - التحديات التكنولوجية - تحديات خاصة بالجودة - التحديات الاجتماعية - تحديات إدارة التغيير - تحديات التكلفة - تحديات تطوير رأس المال البشري		

أخرى يرجى تحديدها:.....

2- ماهي التسمية التي تفضلها لإدارة الموارد البشرية (كيف تفضل تسمية إدارة الموارد البشرية)؟

- إدارة المستخدمين
- إدارة العلاقات الإنسانية
- إدارة الأفراد
- إدارة الموارد البشرية
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

3- هل تم تغيير تسمية إدارة الموارد البشرية عبر سنوات العمل؟

لا:

نعم :

وإذا كانت الإجابة " نعم " يرجى توضيح:

التسمية القديمة	التسمية الجديدة

4- هل ترى أن تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية ضروري؟

لا:

نعم:

و وإذا كانت الإجابة " نعم " فهل هذا التغيير يمس:

- الاستقطاب

- تطوير الموارد البشرية

- الحفاظ على الموارد البشرية

- كل ذلك

5- ما هي العوامل التي أعطت الصبغة الجديدة لوظائف إدارة الموارد البشرية ؟

- الاقتناع بمكانة الفرد

- التنوع في مزيج القوى العاملة

- إعادة هيكلة الإدارة

- التنافس العالمي

- تغيير توقعات الموارد البشرية

- تزايد الاهتمام بمؤثرات المعرفة واقتصاديات التعليم

6- هل تزايدت وظيفتكم في مجال الموارد البشرية من حيث النطاق والمسؤوليات والهيكل في السنوات الأخيرة؟

لا:

نعم:

و وإذا كانت الإجابة " نعم " حدد ذلك:.....

.....

7- في ظل التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية، هل تفضل:

- إدارة تعايش التغيير

- إدارة تتوقع التغيير

- إدارة تصنع التغيير

في ظل هذه الأنواع ما هو موقع الإدارة التي تعمل بها؟

أ- مكانة المورد البشري في المنظمة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	العنصر البشري هو مورد يجب تطويره وتنميته					
2	مصدر الميزة التنافسية في منظماتكم هو نوعية الموارد البشرية					
3	الموارد البشرية مرنة تستطيع أن تتأقلم مع المتغيرات					
4	منظور العلاقات قائم على أساس الاحترام والثقة المتبادلة بين الإدارة والموارد البشرية					
5	الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة مساعدين					
6	الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة شركاء					
7	الموارد البشرية في المنظمة تعتبر بمثابة متعاملين					

ب- مكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمة

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
8	تستمد إدارة الموارد البشرية صلاحياتها من الإدارة العليا					
9	يتم إنفاذ مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية إلى جميع الإدارات في المنظمة					
10	دور إدارة الموارد البشرية هو تقديم النصص والمشورة، ولا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى					
11	دور إدارة الموارد البشرية هو دور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الموارد البشرية للتأكد من تنفيذ					

					السياسات الخاصة بالقوى العاملة	
					تصدر إدارة الموارد البشرية قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية	12
					تؤثر فلسفة الإدارة العليا على خصائص تنظيم الموارد البشرية	13
					الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالموارد البشرية	14
					فكر الإدارة الجديدة في إدارة الموارد البشرية يقوم على إعطاء الفرصة للموارد البشرية والاهتمام بها	15
					تقوم الإدارة العليا بعملية التدقيق والتقييم لمختلف سياسات إدارة الموارد البشرية	16
					تفيد عملية تدقيق وتقييم إدارة الموارد البشرية في دفع هذه الإدارة من إطار الخدمة إلى الإطار الاستراتيجي	17
					تعتبر إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في التوجهات الإستراتيجية للمنظمة	18
					تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء استراتيجيات المنظمة	19
					تساهم إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجيات المنظمة	20
					تساهم إدارة الموارد البشرية في بناء وتطبيق استراتيجيات المنظمة	21
					إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المنظمة	22
					لمدير إدارة الموارد البشرية مكانة أو مقعدا على طاولة رسم إستراتيجية المنظمة إلى جانب نظرائه مديري الإدارات الأخرى	23

ج - مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة

24	تتمتع الإدارة العليا برؤية وإدراك واعي للتحديات والتغيرات البيئية				
25	تعتبر الموارد البشرية المتميزة والمبدعة والمبتكرة هي خط الدفاع الأول والأخير في مواجهة التغيرات الحاصلة				
26	استدعت ضرورات التغيير بأشكاله ووجوهه المتعددة إمداد إدارة الموارد البشرية بالتفويض والمسؤولية والإمكانات البشرية				
27	تضم إدارة الموارد البشرية خبراء واختصاصيين في مجالات الموارد البشرية				
28	إدارة الموارد البشرية ذو رؤية مستقبلية قادرة على تأمين مستقبل أفضل للمنظمة ومواردها البشرية				
29	يتم بناء ورسم الأهداف والاستراتيجيات المتعلقة بالموارد البشرية من خلال ربطها بالعمل والأداء				
30	يتم مراجعة أداء إدارة الموارد البشرية دوريا				
31	يتم إعداد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية اعتمادا على رسالة المنظمة أي ما تريد الوصول إليه مستقبلا				
32	تراعى إدارة الموارد البشرية في عملية الاستقطاب واختيار العاملين وضع معايير انتقاء تنسجم مع مضمون الثقافة التنظيمية للمنظمة				
33	تلتزم إدارة الموارد البشرية بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية تجاه المجتمع				
34	يعتبر مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في هيئة الإدارة العليا				
35	تحتل إدارة الموارد البشرية موقعا استراتيجيا في الهيكل التنظيمي للمنظمة				

د- مدى الاهتمام بمجتمع المعلومات (التحكم في المعلومات واستخداماتها)

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
36	تمثل المعلومة ركيزة أساسية لصنع واتخاذ القرار ، وعنصرا أساسيا لمواكبة التغيير					
37	تتوفر المنظمة على نظام معلومات الموارد البشرية					
38	أدت تطبيقات نظم المعلومات إلى إحداث تغييرات كبيرة					

					في طريقة أداء الأعمال وانجازها	
					فرصت ثورة المعلومات انتقال الموارد البشرية إلى مجتمع المعلومات الذي يحمل خصائص جديدة في القوى العاملة	39
					تمثل المعلومات القوة الدافعة والمسيطرة في المنظمة	40
					فريق إدارة الموارد البشرية يتقن التعامل مع تقنيات المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب الآلي وتطبيقاتها في مجال العمل	41
					يتقن العاملون في إدارة الموارد البشرية العمل خارج حدود الزمان والمكان، ولهم القدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية	42
					العاملين في إدارة الموارد البشرية لهم القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، ويتقنون مهارات الاتصال اللفظية والكتابية والافتراضية	43
					العاملين في إدارة الموارد البشرية لهم القدرة على التحرك والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الاستعجال في متابعة التغيرات	44
					يتم إعداد سياسات الاختيار والتعيين بما يتناسب مع مرحلة التطور التكنولوجي	45

هـ - التحكم في المعرفة وتطبيقاتها

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
46	المعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق الأفكار وتحقيق مستويات عالية من الجودة والإبداع التقني					
47	تساهم المعرفة في دفع المنظمة إلى اعتماد هياكل أكثر مرونة وتكيفاً مع التغيرات والمواقف					
48	تتيح المعرفة للمنظمة التركيز على الأقسام الأكثر إبداعاً وحفزت التغيير والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعاتها					
49	المعرفة تساهم في تحول المنظمة إلى مجتمع متعلم يحدث التغيير الجذري والتكيف مع بيئة الأعمال المعقدة وغير المؤكدة					

50	المعرفة تساعد في الإدارة الذكية والاستخدام الرشيد لمختلف الموارد				
51	المعرفة الضمنية للمورد البشري لا تشكل أهمية كبيرة للمنظمة، ولا يتم أخذها بعين الاعتبار				
52	تم فسح المجال لإطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم للعاملين				
53	إدارة المعرفة تعني التعامل مع المورد البشري أكثر مما تعني التعامل مع التكنولوجيا والبرامج التي تمتلكها المنظمة				

و- قدرات ومهارات التغيير

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
54	مديري إدارة الموارد البشرية يتحلون بمهارات التفكير الاستراتيجي ويمارسون التخطيط الاستراتيجي					
55	مديري إدارة الموارد البشرية يتحلون بمهارات التفكير الابتكاري، ويزرعونها على المساعدين والمرؤوسين					
56	مديري إدارة الموارد البشرية يشجعون الابتكار ويكافئون عليه، ويتذوقون قيمة التفويض والتمكين					
57	تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات تشخيص المشكلات المعقدة والمحرجة					
58	تتمتع إدارة الموارد البشرية بصفات فكرية وعقلية مثل القدرة على الملاحظة والاختيار والتقييم للحقائق، والقدرة على الاستقراء والاستنتاج، القدرة على الإبداع والابتكار وأخيرا القدرة على التعلم بسهولة وبسرعة					
59	تتمتع إدارة الموارد البشرية بالنضج الفكري والعاطفي مثل: تحمل ضغوط العمل وضغوط الآخرين، المرونة والتكيف مع الظروف المتغيرة					
60	الإحساس بالمناخ التنظيمي من خلال إدراك وفهم ديناميكية العلاقات التنظيمية في المنظمة					
61	تتمتع إدارة الموارد البشرية بالمعرفة بالعلوم السلوكية خاصة علم النفس وعلم الاجتماع من أجل تفهم سلوك					

					الآخرين وكيفية التأثير فيه
					62 تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات الاتصال، كالاتصال الكتابي، الإنصات للآخرين، الرد على الاعتراضات
					63 الإحساس بأهمية الوقت
					64 تتمتع إدارة الموارد البشرية بمهارات التعليم والتدريب أي تعليم وتوجيه العاملين في المنظمة والتدريب على أساليب وطرق جديدة

ز- الالتزام بقضايا التغيير المعاصرة

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة رقم العبارة
التغيير والتطوير وإدارة الموارد البشرية					
					65 تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير
					66 تؤثر عملية التغيير في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية
					67 يتم تصميم العمل بالطريقة التي تدعم عمليات الابتكار و التطوير وتساعد على تحسين الجودة وخدمة العمل
					68 تؤثر احتياجات العملاء للمنتجات الجديدة في إعداد ونوعيات العاملين المطلوبة
					69 تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى استقطاب وامتلاك قوة عمل تتمتع بمهارات وخبرات ضرورية لأداء الوظائف الحالية والمستقبلية
					70 تعمل إدارة الموارد البشرية على تأهيل العاملين لأداء أدوار وظيفية مستقبلية و التعامل مع نوعيات ثقافية وعرقية مختلفة
					71 تعمل إدارة الموارد البشرية على التعرف على الأهداف والاهتمامات والقيم الوظيفية للعاملين
					72 تشجع أنظمة الأجور والمزايا الأخرى العاملين، وتعمل على تدعيم الولاء والانتماء واستقطاب العمالة الماهرة
الإبداع وإدارة الموارد البشرية					
					73 لإدارة الموارد البشرية مقدرة إبداعية، وتطوير أفكار وحلول وآراء جديدة

					74	إدارة الموارد البشرية ترغب دائماً في تقديم الجديد والتخلي عن التقليد ومساره
					75	هناك قناعة بأن الإبداع كآلية يمكن من خلالها إحداث التغيير وإدارته
					76	الإبداع يشكل ركنا مهما في مجابهة التحديات المعاصرة
					77	تشجع إدارة الموارد البشرية بفاعلية تدريب وتطوير أعضائها لكي يكونوا على اطلاع وبشكل مستمر على أحدث المجريات وتشجع الأفراد أن يكونوا أبطال تغيير
					78	تصميم العمل في المنظمة يأخذ بعين الاعتبار توفير أعمال مثيرة لاهتمام العاملين تساعد على إيجاد الشعور بالنمو الشخصي، بالإضافة إلى استخدام مهارات جديدة مرتبطة بتقدم العمل
					79	تركز سياسة التوظيف على أصحاب الكفاءات العلمية والجهود المتميزة
					80	توفر إدارة الموارد البشرية الأمن الوظيفي للعاملين في حالة الخطأ
					81	تعمل إدارة الموارد البشرية على تهيئة المناخ المناسب للأفكار الجديدة وإنشاء عمالة ذات أفكار متنوعة عن طريق استقطاب أفضل الأفراد
					82	تركز مقابلات التوظيف على جوانب السلوك الإبداعية للمتقدم للعمل
					83	تتبنى إدارة الموارد البشرية أنظمة تعويضات لدعم المخاطرة والتغيير عن طريق الجوائز والمكافآت
التعلم وإدارة الموارد البشرية						
					84	إدارة الموارد البشرية قادرة على التعلم باستمرار والتكيف بذاتها مع المستجدات والظروف الطارئة
					85	إدارة الموارد البشرية قادرة على الاستفادة والتعلم من خبراتها وخبرة الآخرين
					86	إدارة الموارد البشرية توفر المهارة في خلق المعرفة واكتسابها ونقلها
					87	إدارة الموارد البشرية تخلت عن الأساليب التقليدية في التفكير وتوجهت إلى الأساليب الإبداعية

					إدارة الموارد البشرية تتمتع بالوعي الذاتي ومنفتحة على الآخرين	88
					العمل في إطار إدارة الموارد البشرية يتم بشكل جماعي ويفرق عمل منظمة لانجاز الخطط	89
					عملية تصحيح الأخطاء في إدارة الموارد البشرية تعتمد على الروتين السابق للعمليات الحالية	90
					عند اكتشاف خطأ في إدارة الموارد البشرية فيتم تصحيحه بطرق تتضمن تعديل أغراض المنظمة وسياساتها	91
					العاملين في المنظمة متفتحين على بعضهم بعض، ويفهمون كيف تعمل منظمتهم	92
					تحرص إدارة الموارد البشرية عند استقطابها للموارد البشرية على اختيار ذوي الخبرات المتنوعة القادرة على التعلم والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية سريعة التغير	93
					تركز البرامج التدريبية على مساعدة العاملين على تنمية معارفهم ومهاراتهم وقدراتهم واتجاهاتهم الوظيفية	94
					إدارة الموارد البشرية تحفز عملية تطبيق المعرفة مما يحقق التعلم المطلوب	95
التمكين وإدارة الموارد البشرية						
					يمكن منح حق اتخاذ القرارات للأفراد الذين يتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة	96
					الأفراد في المنظمة يظهرون ويخرجون كل قدراتهم ومهاراتهم	97
					الأفراد في المنظمة يشعرون بالمسؤولية ويتحملونها	98
					يستطيع الأفراد حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم	99
					الفرد في المنظمة له الحق في إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها	100
					الفرد في المنظمة له حق العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها	101
					الفرد في المنظمة له القدرة على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل	102
					يتم تحفيز العاملين على تقبل مسؤوليات أكبر من خلال ربط ذلك بالمكافآت والترقيات	103

104	المواظبة على تدريب ورفع كفاءة العاملين من خلال عقد الدورات التدريبية والندوات التثقيفية				

ح- التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظائف إدارة الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
105	تشكل نتائج التحليل البيئي مدخلا أساسيا في صياغة أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية					
106	تساعد نتائج التحليل البيئي على التمهيد والتخطيط لإدارة التغيير استجابة للفرص البيئية					
107	تقرض التغيرات التي تحدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الإدارية واستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية تغيير وظيفة تصميم العمل (إعادة هيكلة العمل)					
108	عملية تقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) مرتبطة بشكل مباشر بحاجة إستراتيجية المنظمة من هذه الموارد من حيث نوعيتها ومواصفاتها المتحصل عليها من ظروف البيئة الداخلية والخارجية حول الماضي، الحاضر والمستقبل					
109	الاستراتيجيات الحديثة للاستقطاب والاختيار تبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري المتعدد المواهب والمهارات					
110	أسلوب العمل يقوم على العمل الجماعي من خلال فرق العمل					
111	مضمون واتجاه وهدف التدريب والتنمية تحول من تطوير الأداء الحالي إلى تطوير الأداء المستقبلي					
112	تساعد أساليب التدريب على تفجير طاقات الإبداع والابتكار لدى العنصر البشري					
113	يتم تحفيز الفرد في المنظمة باعتباره شريكا في العمل وليس أجيرا					
114	تعتمد إدارة الموارد البشرية أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال الحفز الإنساني					
115	تعتمد أنظمة وبرامج التقييم على العمل الجماعي					

116	تعتبر التكلفة، الجودة، خدمة العملاء ومدى رضاهم، القدرة على التغيير من المعايير المعتمدة في أنظمة وبرامج التقييم				
117	تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق بين المنظمة والنقابة وزرع الثقة بينهما				
118	ينظر إلى التعويضات على أنها استثمار له عائد وليست تكلفة				
119	تعتبر التعويضات من أهم أنواع التحفيز المالي الذي يخلق الدافعية وتحقيق الجودة و تخفيض التكاليف وزيادة إنتاجية العمل				

ط- تقييم خلفيات الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
120	هناك قبول كبير لأهداف وقيم المنظمة من طرف العاملين					
121	العاملون يرغبون في بذل مجهود كبير من أجل المنظمة					
122	العاملون يرغبون في الاستمرار في العمل بالمنظمة					
123	هناك نية لترك العمل من طرف الأفراد					
124	هناك تزايد في معدل دوران العمل					
125	لا يوجد صراع بين المنظمة والعاملين					
126	ولاء العاملين تجاه المنظمة كبير					
127	هناك ثقة وتعاون بين العاملين والمنظمة					
128	الأفراد في المنظمة يؤدون أنشطة تطوعية دون مقابل وخارجة عن الأدوار الرسمية					
129	الأفراد في المنظمة يهتمون بعمل الآخرين ويقدمون اقتراحات تساعد في تحسين الأداء					
130	الأفراد في المنظمة راضون عن بيئة العمل التي يعملون فيها					
131	الفرد في المنظمة يحب عمله ويشعر بأهميته					
132	الفرد في المنظمة لا يشعر بالانعزال والانفصال والعجز					
133	إدارة الموارد البشرية تهتم برعاية ورفاهية أعضائها					
134	إدارة الموارد البشرية تساعد الأفراد على حل مشكلاتهم والإنصات لشكاويهم					
135	هناك علاقة تبادلية بين إدارة الموارد البشرية والعاملين					

136	إدارة الموارد البشرية تقدر أفكار وإسهامات العاملين				

رابعاً: التغيير الاستراتيجي

رقم العبارة	العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
137	التغيير صفة ملازمة ومطلبا رئيسيا للمنظمة					
138	التغيير الاستراتيجي هو إعادة التصميم الجذري للعمليات بهدف إجراء تحسينات جوهرية في العمل.					
139	التغيير الاستراتيجي عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي، والخارجي) بما يتضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.					
140	إدارة التغيير هو مشاركة الموظفون بأنفسهم في اقتراح التغيير والمشاركة في تنفيذه وذلك من خلال الاستعانة بمجموعة مدربة من الاستشاريين.					
141	يعرف التغيير مقاومة من قبل العاملين في المستويات الإدارية المختلفة					
142	تسعى إدارة الموارد البشرية دائما إلى معرفة عوامل مقاومة التغيير، ومن ثم استخدام الأساليب المناسبة للتقليل منها لكي تتم عملية التغيير بنجاح					
143	هناك اقتناع وإدراك من طرف المنظمة بأن العامل الوحيد الذي يضع أهدافها واستراتيجياتها ويصنع مستقبلها في ظل التغيير هي مواردها البشرية					
144	يفرض التغيير الاستراتيجي التنافس على الموارد الذكية أي الموارد البشرية المخلصة والمنتجة والمبتكرة					
145	تعمل إدارة الموارد البشرية على إحداث تنسيق مستمر بين أوضاع المنظمة والمستجدات التي تحدثها التطورات الحديثة في مختلف مجالات العمل الوظيفي					
146	إدارة الموارد البشرية تتوقع التغيير دائما وتعده					
147	يفرض التغيير الاستراتيجي تغيرات إستراتيجية في إدارة الموارد البشرية					
148	تتميز إدارة الموارد البشرية بالسرعة والخفة الإستراتيجية التي تعتبر أداة استجابة للتغيير الاستراتيجي الذي تفرضه					

					التغيرات البيئية	
					إدارة الموارد البشرية القدرة على إدراك والحصول على المزايا التي تتيحها الفرص البيئية من خلال تخطيط وتنفيذ التغيير	149
					تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى أن تطور وتحسن خفة حركتها الإستراتيجية	150
					الموارد البشرية في المنظمة واعية وطموحة	151
					القوى والمسببات الخارجية هي الدافع والباعث الرئيسي للتغيير الاستراتيجي	152
					إدارة الموارد البشرية تفهم طبيعة التغيير وتعمل على تحديد نوع التغيير المناسب حسب: إطار التغيير، عمق التغيير، سرعة التغيير، طريقة فرض التغيير	153
					هناك انتقادات للتصرفات والسياسات وأساليب العمل	154
					إدارة الموارد البشرية تتبنى باقتناع فلسفة التغيير المستمر وما يواكبه من استراتيجيات التدريب المستمر الذي يتضمن تدريب العاملين على مهارات الابتكار والتنافس	155

الملحق رقم (2)

التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد
عينة الدراسة على فقرات الاستبيان

الجدول رقم (38): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مكانة المورد البشري

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
0,61	4,70	-	-	7	11	66	ت	1
		-	-	8,3	13,1	78,6	%	
0,88	3,85	-	9	13	44	18	ت	2
		-	10,7	15,5	52,4	21,4	%	
0,76	3,89	-	9	2	62	11	ت	3
		-	10,7	2,4	73,8	13,1	%	
0,64	4,27	-	-	9	43	32	ت	4
		-	-	10,7	51,2	38,1	%	
0,95	3,54	-	17	15	42	10	ت	5
		-	20,2	17,9	50	11,9	%	
0,89	4,24	-	7	4	35	38	ت	6
		-	8,3	4,8	41,7	45,2	%	
0,96	2,95	10	10	39	24	1	ت	7
		11,9	11,9	46,4	28,6	1,2	%	
0,33	3,92	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمكانة المورد البشري						

الجدول رقم (39): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مكانة إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
0,632	4,29	-	-	8	44	32	ت	8
		-	-	38,1	52,4	9,5	%	
0,911	4,04	-	10	3	45	26	ت	9
		-	11,9	3,6	53,6	31	%	
0,770	2,76	-	37	30	17	-	ت	10
		-	44	35,7	20,2	-	%	
0,803	3,87	-	-	33	29	22	ت	11

		-	-	39,3	34,5	26,2	%	
0,611	4,19	-	-	9	50	25	ت	12
		-	-	10,7	59,5	29,8	%	
0,903	3,75	-	8	23	35	18	ت	13
		-	9,5	27,4	41,7	21,4	%	
1,02	3,65	-	15	18	32	19	ت	14
		-	17,9	21,4	38,1	22,6	%	
0,609	4,12	-	-	11	52	21	ت	15
		-	-	13,1	61,9	25	%	
0,570	4,15	-	-	8	55	21	ت	16
		-	-	9,5	65,5	25	%	
0,735	4,12	-	-	18	38	28	ت	17
		-	-	21,4	45,2	33,3	%	
0,938	4,01	-	7	15	32	30	ت	18
		-	8,3	17,9	38,1	35,7	%	
0,728	4,02	-	3	12	49	20	ت	19
		-	3,6	14,3	58,3	23,8	%	
0,795	3,92	-	7	9	52	16	ت	20
		-	8,3	10,7	61,9	19	%	
0,885	3,99	-	8	9	43	24	ت	21
		-	9,5	10,7	51,2	28,6	%	
0,936	3,94	-	7	18	32	27	ت	22
		-	8,3	21,4	38,1	32,1	%	
0,758	4,25	-	-	16	31	37	ت	23
		-	-	19	36,9	44	%	
0,443	3,94	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمكانة إدارة الموارد البشرية						

الجدول رقم (40): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد مقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
0,683	3,94	-	-	22	45	17	ت	24
		-	-	26,2	53,6	20,2	%	

0,779	4,08	–	7	1	54	22	ت	25
		–	8,3	1,2	64,3	26,2	%	
0,406	3,83	–	–	15	68	1	ت	26
		–	–	17,9	81	1,2	%	
0,759	3,95	–	6	8	54	16	ت	27
		–	7,1	9,5	64,3	19	%	
0,594	4,10	–	–	11	54	19	ت	28
		–	–	13,1	64,3	22,6	%	
0,510	4,13	–	–	6	61	17	ت	29
		–	–	7,1	72,6	20,2	%	
1,010	3,73	–	16	9	41	18	ت	30
		–	19	10,7	48,8	21,4	%	
0,665	3,77	–	–	30	43	11	ت	31
		–	–	35,7	51,2	13,1	%	
0,718	3,88	–	–	27	40	17	ت	32
		–	–	32,1	47,6	20,2	%	
0,640	4,11	–	–	13	49	22	ت	33
		–	–	15,5	58,3	26,2	%	
0,701	4,12	–	–	16	42	26	ت	34
		–	–	19	50	31	%	
0,526	4,51	–	–	1	39	44	ت	35
		–	–	1,2	46,4	52,4	%	
0,389	4,01	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمقومات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية						

الجدول رقم (41): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات مؤشر التحكم في المعلومات واستخداماتها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
التحكم في المعلومات واستخداماتها								
0,649	4,51	-	-	7	27	50	ت	36
		-	-	8,3	32,1	59,5	%	
0,752	4,04	-	7	1	58	18	ت	37
		-	8,3	1,2	69	21,4	%	
0,836	4,02	-	2	22	32	28	ت	38

		-	2,4	26,2	38,1	33,3	%	
0,875	3,80	-	9	15	44	16	ت	39
		-	10,7	17,9	52,4	19	%	
0,633	4,10	-	-	13	50	21	ت	40
		-	-	15,5	59,5	25	%	
0,440	4,21	-	-	1	64	19	ت	41
		-	-	1,2	76,2	22,6	%	
0,523	4,06	-	-	9	61	14	ت	42
		-	-	10,7	72,6	16,7	%	
0,617	4,30	-	-	7	45	32	ت	43
		-	-	8,3	53,6	38,1	%	
0,647	4,27	-	-	9	43	32	ت	44
		-	-	10,7	51,2	38,1	%	
0,628	3,94	-	-	19	51	14	ت	45
		-	-	22,6	60,7	16,7	%	
0,449	4,12	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التحكم في المعلومات واستخداماتها						

الجدول رقم (42): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التحكم في المعرفة وتطبيقاتها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
التحكم في المعرفة وتطبيقاتها								
0,648	4,55	–	–	7	24	53	ت	46
		–	–	8,3	28,6	63,1	%	
0,657	4,38	–	–	8	36	40	ت	47
		–	–	9,5	42,9	47,6	%	
0,667	3,96	–	2	14	53	15	ت	48
		–	2,4	16,7	63,1	17,9	%	
0,545	4,33	–	–	3	50	31	ت	49
		–	–	3,6	59,5	36,9	%	
0,838	4,18	–	4	11	35	34	ت	50
		–	4,8	13,1	41,7	40,5	%	
0,988	2,51	6	48	16	9	5	ت	51
		7,1	57,1	19	10,7	6	%	

0,520	3,58	-	1	33	50	-	ت	52
		-	1,2	39,3	59,5	-	%	
0,705	3,24	-	13	38	33	-	ت	53
		-	15,5	45,2	39,3	-	%	
0,308	3,84	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التحكم في التحكم في المعرفة وتطبيقاتها						

الجدول رقم (43): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر قدرات ومهارات التغيير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
قدرات ومهارات التغيير								
0,678	4,21	–	–	12	42	30	ت	54
		–	–	14,3	50	35,7	%	
0,694	4,31	–	–	11	36	37	ت	55
		–	–	13,1	42,9	44	%	
0,698	4,08	–	–	17	43	24	ت	56
		–	–	20,2	51,2	28,6	%	
0,489	4,38	–	–	–	52	32	ت	57
		–	–	–	61,9	38,1	%	
0,499	4,44	–	–	–	47	37	ت	58
		–	–	–	56	44	%	
0,549	4,51	–	–	2	37	45	ت	59
		–	–	2,4	44	53,6	%	
0,916	3,93	–	10	8	44	22	ت	60
		–	11,9	9,5	52,4	26,2	%	
0,674	4,17	–	1	10	47	26	ت	61
		–	1,2	11,9	56	31	%	
0,623	4,60	–	–	6	22	56	ت	62
		–	–	7,1	26,2	66,7	%	
0,658	4,31	–	–	9	40	35	ت	63
		–	–	10,7	47,6	41,7	%	
0,657	4,38	–	–	8	36	40	ت	64
		–	–	9,5	42,9	47,6	%	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
التغيير والتطوير								
0,747	4,14	-	-	18	36	30	ت	65
		-	-	21,4	42,9	35,7	%	
0,602	3,89	-	1	17	56	10	ت	66
		-	1,2	20,2	66,7	11,9	%	
0,478	3,99	-	-	10	65	9	ت	67
		-	-	11,9	77,4	10,7	%	
0,826	3,67	-	9	20	45	10	ت	68
		-	10,7	23,8	53,6	11,9	%	
0,628	3,94	-	1	16	54	13	ت	69
		-	1,2	19	64,3	15,5	%	
0,889	3,87	-	10	9	47	18	ت	70
		-	11,9	10,7	56	21,4	%	
1,103	3,49	10	-	23	41	10	ت	71
		11,9	-	27,4	48,8	11,9	%	
0,702	4,04	-	-	19	43	22	ت	72
		-	-	22,6	51,2	26,2	%	
0,504	3,87	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التغيير والتطوير						

الجدول رقم (47): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
التعلم								
0,396	4,15	–	–	1	69	14	ت	84
		–	–	1,2	82,1	16,7	%	
0,633	4,10	–	1	10	53	20	ت	85
		–	1,2	11,9	63,1	23,8	%	
0,913	3,90	–	10	9	44	21	ت	86
		–	11,9	10,7	52,4	25	%	
1,114	3,49	7	10	12	45	10	ت	87
		8,3	11,9	14,3	53,6	11,9	%	
1,265	3,54	10	10	5	43	16	ت	88
		11,9	11,9	6	51,2	19	%	
0,547	3,88	–	–	18	58	8	ت	89
		–	–	21,4	69	9,5	%	
1,241	3,38	7	16	16	28	17	ت	90
		8,3	19	19	33,3	20,2	%	
0,683	3,73	1	5	13	62	3	ت	91
		1,2	6	15,5	73,8	3,6	%	
0,833	3,70	–	10	15	49	10	ت	92
		–	11,9	17,9	58,3	11,9	%	
0,660	4,21	–	–	11	44	29	ت	93
		–	–	13,1	52,4	34,5	%	
0,700	4,27	–	–	12	37	35	ت	94
		–	–	14,3	44	41,7	%	
0,604	3,82	–	–	24	51	9	ت	95
		–	–	28,6	60,7	10,7	%	
0,446	3,84	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التعلم						

الجدول رقم (48): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مؤشر التمكين

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
التمكين								
0,629	3,88	–	–	22	50	12	ت	96
		–	–	26,2	59,5	14,3	%	
0,931	3,69	–	10	23	34	17	ت	97
		–	11,9	27,4	40,5	20,2	%	
0,677	4,11	–	–	15	45	24	ت	98
		–	–	17,9	53,6	28,6	%	
0,629	3,55	–	5	29	49	1	ت	99
		–	6	34,5	58,3	1,2	%	
0,567	4,23	–	1	3	56	24	ت	100
		–	1,2	3,60	66,7	28,6	%	
0,567	4,06	–	–	11	57	16	ت	101
		–	–	13,1	67,9	19	%	
0,588	3,94	–	–	17	55	12	ت	102
		–	–	20,2	65,5	14,3	%	
0,709	4,17	–	–	15	40	29	ت	103
		–	–	17,9	47,6	34,5	%	
0,436	4,25	–	–	–	63	21	ت	104
		–	–	–	75	25	%	
0,255	3,98	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر التمكين						

الجدول رقم (50): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	النسبة %	
0,911	3,54	6	1	24	48	5	ت	105
		7,1	1,2	28,6	57,1	6	%	
1,012	3,52	6	1	33	31	13	ت	106
		7,1	1,2	39,3	36,9	15,5	%	
0,791	3,69	–	7	22	45	10	ت	107
		–	8,3	26,2	53,6	11,9	%	
0,821	3,98	–	7	8	49	20	ت	108
		–	8,3	9,5	58,3	23,8	%	
0,620	4,02	–	–	15	52	17	ت	109
		–	–	17,9	61,5	20,2	%	
0,640	4,11	–	1	10	52	21	ت	110
		–	1,2	11,9	61,9	25	%	
0,404	4,13	–	–	2	69	13	ت	111
		–	–	2,4	82,1	15,5	%	
0,468	4,21	–	–	2	62	20	ت	112
		–	–	2,4	73,8	23,8	%	
0,638	4,05	–	1	12	53	18	ت	113
		–	1,2	14,3	63,1	21,4	%	
0,584	4,14	–	–	9	54	21	ت	114
		–	–	10,7	64,3	25	%	
0,818	3,30	–	18	24	41	1	ت	115
		–	21,4	28,6	48,8	1,2	%	
0,533	4,07	–	–	9	60	15	ت	116
		–	–	10,7	71,4	17,9	%	
0,486	3,93	–	1	10	67	6	ت	117
		–	1,2	11,9	79,8	7,1	%	
0,610	4,04	–	–	14	53	17	ت	118
		–	–	16,7	63,1	20,2	%	
0,588	4,23	–	–	7	51	26	ت	119

الاستغراق الوظيفي								
0,795	3,42	–	10	35	33	6	ت	130
		–	11,9	41,7	39,3	7,1	%	
0,636	4,07	–	–	14	50	20	ت	131
		–	–	16,7	59,5	23,8	%	
0.449	3.74	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر الاستغراق الوظيفي						
الاغتراب الوظيفي								
0,963	3,65	–	15	13	42	14	ت	132
		–	17,9	15,4	50	16,7	%	
إدراك الدعم التنظيمي								
1,204	3,14	9	21	10	37	7	ت	133
		10,7	25	11,9	44	8,3	%	
1,013	3,71	–	15	13	37	19	ت	134
		–	17,9	15,5	44	22,6	%	
0,728	3,61	–	10	15	57	2	ت	135
		–	11,9	17,9	67,8	2,4	%	
0,732	3,92	–	8	2	63	11	ت	136
		–	9,5	2,4	75	13,1	%	
0.773	3.59	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لمؤشر إدراك الدعم التنظيمي						
0,336	3,52	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعء خلفيات واتجاهات الموارد البشرية						

الجدول رقم (52): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات محور التغيير الاستراتيجي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة					التكرار النسبة %	رقم العبارة
		غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة		
0,896	3,94	-	8	12	41	23	ت	137
		-	9,5	14,3	48,8	27,4	%	
0,625	4,08	-	-	13	51	20	ت	138
		-	-	15,5	60,7	23,8	%	
0,594	4,24	-	-	7	50	27	ت	139
		-	-	8,3	59,5	32,1	%	
0,638	3,95	-	-	19	50	15	ت	140
		-	-	22,6	59,5	17,9	%	

0,685	3,50	–	–	51	24	9	ت	141
		–	–	60,7	28,6	10,7	%	
0,667	3,96	–	–	20	47	17	ت	142
		–	–	23,8	56	20,2	%	
0,633	3,64	–	6	19	58	1	ت	143
		–	7,1	22,6	69	1,2	%	
0,694	3,98	–	–	21	44	19	ت	144
		–	–	25	52,4	22,6	%	
0,709	3,83	–	–	29	40	15	ت	145
		–	–	34,5	47,6	17,9	%	
0,499	3,77	–	–	22	59	3	ت	146
		–	–	26,2	70,2	3,6	%	
0,665	3,73	–	–	33	41	10	ت	147
		–	–	39,3	48,8	11,9	%	
0,840	3,57	–	9	28	37	10	ت	148
		–	10,7	33,3	44	11,9	%	
0,478	4,01	–	–	9	65	10	ت	149
		–	–	10,7	77,4	11,9	%	
0,680	3,92	–	–	23	45	16	ت	150
		–	–	27,4	53,6	19	%	
0,736	3,65	–	7	21	50	6	ت	151
		–	8,3	25	59,5	7,1	%	
0,785	3,71	–	5	26	41	12	ت	152
		–	6	31	48,8	14,3	%	
0,861	3,80	–	8	17	43	16	ت	153
		–	9,5	20,2	51,2	19	%	
0,648	3,45	–	7	32	45	–	ت	154
		–	8,3	38,1	53,6	–	%	
0,830	3,76	–	7	20	43	14	ت	155
		–	8,3	23,8	51,2	16,7	%	
0,264	3,81	المتوسط الكلي والانحراف الكلي لبعد التغيير الاستراتيجي						

Abstract

Organizations affected by changes that occur within and around, and to the fact that organizations are open systems affect and are affected by the environment surrounding them, and thus the challenge faced is to prepare for the change, which has become a reality unquestionable and through the transition and the planned transformation for better targeted standards of performance.

Today, it has become difficult to manage the organization away from human resource management; specifically we are living with several challenges which entail a radical change in the incidence of organizations structures, and in doing business. Human resource management and human resources that are used with it have become one of the main determinants of the efficiency and effectiveness sought by the organizations, and also became the rationale and effective basis to achieve a competitive advantage in the market, and it is also considered one of the main entrances to the change, and that they allow the provision of distinct human resources.

To know the nature role human resource management in strategic change, a field study was realized in some company. A total of (100) questionnaires were distributed to intentional sample, the number of questionnaires received and correctly reached (84) questionnaire, which has to be subjected under statistical analysis.

The results have shown that Algerian organizations (including public and private organizations) are aware of the importance of human resource management and appreciate its importance with regard to improving the conduct, and thus the transition to a more efficient and effective future status, but in fact they do not pay the required attention to it, and thus their success and the success of their change program in order to adapt depends on their ability to use human resources, ensuring their expansion in innovation and new product development, and open new markets outside the boundaries of the geographic state, and reshape their structures and functions, and increase the work flows and change their style in business administration.

Key words: human resources, human resources management, change, strategic change, resistance to change.