

التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل ك مطلب للتحكم في محركات التغيير - دراسة نظرية تحليلية

أ. عيسى نجيعي
جامعة جيجل

ملخص:

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة و سريعة التغير، و يوجد وراء هذه السرعة مجموعة من المحركات أو القوى التي تدفع التنظيم نحو التغير و تزيد من رغبته بتنفيذ برامج التغير، وتنقسم إلى قوى داخلية و أخرى خارجية، مما دفع منظمات القرن الواحد والعشرين إلى العمل على الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور العنصر البشري. بما يخدم أهدافها خاصة المتعلقة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي، وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في بيئة عمله وكذا الانتماء للمنظمة يشجعه و يدفعه إلى تقديم الأفكار المدعة والخلاقة، وتجسيد ذلك يتوقف على متطلبات وأسس تلزم بها إدارة الموارد البشرية و تقع على عاتقها.

وعليه يهدف هذا المقال إلى التعرف على مفهوم محركات التغيير، وكذا مفهوم جودة حياة العمل و مختلف أبعادها، ليصل إلى معرفة متطلبات الالتزام بأبعاد جودة حياة العمل من طرف إدارة الموارد البشرية للتحكم في مختلف محركات أو قوى التغيير.

الكلمات المفتاحية: محركات التغيير، جودة حياة العمل، أبعاد جودة حياة العمل، خصائص العمل، ظروف العمل المادية، علاقات العمل.

Resume

L'environnement des affaires actuel est caractérisé par un environnement complexe et en évolution rapide, et là, derrière cette rapidité ou complexité un ensemble des forces internes ou externes qui conduisent l'organisation vers le changement et accroître le désir de mettre en œuvre des programmes de changement. Les Organisations des XXI^{es} siècles incitant à travailler pour répondre à ces changements en mettant l'accent sur l'activation du rôle de l'élément humain dans le but de servir ses objectifs en particulier celles qui ont trait à l'augmentation de la productivité et atteindre la satisfaction au travail, en améliorant le niveau de l'environnement de travail, qui encouragés et motivés à fournir des idées créatives et novatrices, et cela est lié à la gestion des ressources humaines.

Cet article vise à identifier le concept des forces du changement, ainsi que le concept de qualité de vie au travail et ces différentes dimensions, ce qui porte à connaître les exigences de conformité des dimensions de la qualité de la vie professionnelle par la gestion des ressources humaines pour contrôler et maîtriser les différents moteurs ou les forces de changement.

Mots-clés : les moteurs ou les forces de changement, La qualité de vie au travail, les dimensions de la qualité de la vie professionnelle, les caractéristiques du travail, conditions physiques de travail, relations de travail.

مقدمة:

تعتبر المنظمات طبقا لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أحذا وعطاء، تأثرا وتأثيرا، هذه البيئة التي أصبحت في ظلال القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيدا وأشد اضطرابا لما تشهده من تغير متسارع وضح في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدها المحلية، الإقليمية وحتى العالمية، لذا فان المنظمات المعاصرة صارت 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⁽¹⁾. وهذا التغيير تحركه مجموعة من القوى التي قد لا يمكن تجنبها أو العمل من دون الاستجابة لها خاصة وأن العالم في الآونة الأخيرة يشهد تقلبات من الناحية الاقتصادية فلاحظ انفتاح العالم على العولمة واقتصاد السوق، ومن الناحية الاجتماعية تغير ثقافة المجتمع، ومن الناحية العلمية الاكتشافات والاختراعات التكنولوجية المذهلة. الأمر الذي أدى بالمؤسسة وبصفة حتمية أن تتماشى مع هذه التغيرات وبصفة حتمية لكي يكون بإمكانها البقاء وتحقيق أهدافها 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.

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، ومن منطلق أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمات باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد في تحقيق النجاح للمنظمة المعاصرة وتعزيز قدراتها التنافسية، تعززت قناعة المنظمات بأن الموارد البشرية تعتبر أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراعها من أجل البقاء والنمو؛ وهذا ما أصبح يفرض عليها ضرورة اعتبار هذه الموارد بمثابة شريك إستراتيجي له دوره الحيوي ضمن إستراتيجية المنظمة، وهذا من خلال ربط غايات وأهداف وإستراتيجيات المنظمة مع أنشطة الموارد البشرية.

و تستوجب محركات التغيير معاملة خاصة للموارد البشرية باعتبار العنصر البشري أكثر شعورا وإحساسا وتأثرا بها حيث أنه حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق هذا التعامل من حقيقة أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن اللعبة التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملئها عليها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه اللعبة والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

فأهداف إدارة الموارد البشرية تكمن أو تتجلى في تعظيم منفعة كل من المؤسسة والأفراد العاملين بها وذلك من خلال جميع وظائفها من تخطيط لقوى العاملة، استقطاب، اختيار، تدريب، وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز المادية منها والمعنوية، كلها تصب في قالب واحد هو تعظيم قيمة المؤسسة وكذا منافع الأفراد، دون أن يكون هناك تضارب في المصالح، أو النزاعات والصراعات الهدامة .

ولأن إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين أصبحت أهم وظيفة من بين وظائف المؤسسة والتي تعتبر الجانب المبدع والخالق، والذي يمكن أن يعوض النقص الموجود في بقية الموارد الأخرى بحكم تعاملها مع الإنسان الذي يعتبر أكثر عناصر الإنتاج تغيراً، فمن الصعب التحكم في سلوكه حالياً و التنبؤ به مستقبلاً، نظراً لصعوبة فهم محددات هذا السلوك، فللموارد البشرية رغبات و حاجات تحكم سلوكها، و تحدد اتجاهها الذي يؤثر على مستوى الأداء و الإنتاجية في المنظمة إما سلباً أو إيجاباً، و إدراك إدارة المنظمة لصعوبة التحكم في هذا المتغير الداخلي الأساسي جعلها تعطي بعداً أخلاقياً لتعاملها مع العاملين، فهي تبحث عن الجودة الشاملة للأداء البشري في كل مستويات الأداء و التي لا يمكن تحقيقها إلا عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية التي تهتم بتسيير أحد أهم أصول المنظمة ألا و هي الموارد البشرية التي تتميز بالقدرة على التفكير و الإبداع دون الأصول الأخرى، وعليه فإن وجود إدارة تشجع و تدفع الموارد البشرية على الابتكار بتهيئة المناخ الذي ينشط و ينمي قدرتها على ذلك، من شأنه أن يضمن نجاح المنظمة في التحكم في محركات التغيير التي تواجهها و ذلك عن طريق الالتزام بأبعاد جودة حياة العمل التي تضمن حياة وظيفية أفضل للعاملين بما يسهم في رفع أداء المنظمة و يحقق الإشباع لحاجتهم و رغبتهم، ومنه تحقيق التغيير الذي تصبوا إليه إدارة الموارد البشرية خاصة و المنظمة عامة، و بناء على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في طرح السؤال التالي:

كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية التحكم في محركات التغيير من خلال الالتزام بأبعاد جودة حياة العمل؟

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

- ما المقصود بمحركات التغيير؟

- ما معنى جودة حياة العمل؟ و ماهي مختلف أبعادها؟

- ماهي متطلبات التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل من أجل التحكم في محركات التغيير؟

أهمية البحث تتمثل أهمية دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة و التي تتطلب ضرورة التكيف معها. إن هذه التغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية مما دفع منظمات القرن الواحد والعشرين إلى العمل على الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التركيز على تفعيل دور العنصر البشري بما يخدم أهدافها خاصة المتعلقة بزيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا الوظيفي وهذا لا يتم إلا من خلال تحسين مستوى بيئة العمل بالدرجة الأولى، فشعور الفرد بالاستقرار والأمان الوظيفي والاحترام في

بيئة عمله وكذا الانتماء للمنظمة يشجعه و يدفعه إلى تقديم الأفكار المبدعة والخلقة والى رفع روحه المعنوية وبصفة عامة إلى توجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة واعتبارها جزء لا يتجزأ من أهدافه.

- المساهمة في إيجاد قيم ومفاهيم جديدة تحفز على المبادرة الفردية وتشجع الابتكار وقبول المخاطرة والتخلي التدريجي عن الأعمال التقليدية.

- تخفيض المنظمات العامة والخاصة على إعادة تنظيم وتكييف أعمالها بحيث تلي مخرجات هذه المنظمات احتياجات ومتطلبات العولة من خلال الالتزام بأبعاد جودة حياة العمل عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية في ذلك .

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- التعريف بمحركات التغيير.
- إبراز أهمية أبعاد جودة حياة العمل في التحكم في محركات التغيير، وكأداة لكسب رضاء العاملين والذي من خلاله تحقق المنظمة أهدافها وتضمن بقائها واستمرار نشاطها.

- إبراز متطلبات التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل من أجل التحكم في محركات التغيير.
حظي موضوع نوعية أو جودة حياة العمل وتحسينها باهتمام المختصين بالعلاقات الإنسانية والهندسة البشرية لمدة تزيد على 50 عاماً. ينطلق الاهتمام من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المنظمة إلى أجواء عمل جيدة من أجل أداء العمل بصورة مناسبة. لذا فإن الهدف الأساسي من محاولات تحسين نوعية حياة العمل يتمثل في إعداد قوة عمل راضية ومندفعه ومحفزة وذات ولاء عالي لأعمالها وعلى درجة عالية وقدرة فائقة في الإبداع والابتكار.

و للإلمام بمختلف جوانب الموضوع و للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة فقد ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

أولاً: مفهوم محركات التغيير.

ثانياً: أساسيات حول جودة حياة العمل.

ثالثاً: متطلبات التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل للتحكم في محركات التغيير.

الخاتمة و الاستنتاجات.

أولاً: مفهوم محركات التغيير

تمثل محركات التغيير (5) مجموعة من القوى التي قد لا يمكن تجنبها أو العمل من دون الاستجابة لها. لذا يجب أن تستجيب إدارة المنظمات في الكثير من الحالات لهذه القوى كي تضمن بقاء المنظمة و استمراريتها. و

تتمثل القوى المحركة للتغيير أيضا بتلك القوى التي تزيد من رغبة التنظيم بتنفيذ برنامج التغيير و تقبله، حيث تتباين هذه القوى في قوة تأثيرها، كما أن فاعليتها تظهر في مراحل مختلفة من عملية التغيير، و من أهم محركات التغيير التي يمكن تحديدها هي: عدم الرضا عن الوضع الحالي، و الضغوطات الخارجية نحو التغيير، و الاندفاع نحو التغيير، و الرغبة من قبل الإدارة.

و قد صنف Jones القوى المحركة للتغيير إلى خمس مجموعات هي:

- القوى التنافسية، مثل السعي لتحقيق ميزة تنافسية ضمن أبعاد الكفاءة أو الجودة أو التحديد أو الاستجابة لحاجات الزبائن.

- العوامل و القوى الاقتصادية كمعدل الإنفاق، معدل التضخم، تقلب الأسعار، الضرائب و الرسوم، ميزان المدفوعات، متوسط الدخل الفردي، إجمالي الناتج القومي، سعر صرف العملات الأجنبية، السياسات الاقتصادية، معدلات التصدير و الرسوم، و التكتلات الاقتصادية.

- القوى السياسية المتمثلة بالعلاقات الدولية، و القرارات السياسية، و الاستقرار السياسي، التحالفات العسكرية و الاقتصادية، قوانين حماية البيئة، و جماعات الضغط السياسي.

- القوى الاجتماعية و الديموغرافية، و التي تشمل القيم و العادات و التقاليد و الخصائص السكانية المكانية و الحضارية السائدة في البيئة المحلية و العالمية، فعلى المستوى التنظيمي يعتبر مبدأ العمالة المتنوعة، و العدالة في التوظيف و الترقية، و عمالة المرأة من أهم هذه القوى.

- القوى الأخلاقية كسعي المنظمات إلى تعزيز السلوك الأخلاقي استجابة للضغوطات الحكومية و السياسية و الاجتماعية.

و يرى Nixon بأن محركات التغيير تنأتى من مصدرين رئيسيين الأول داخلي و الآخر خارجي. حيث يشمل المصدر الداخلي الهياكل و العمليات التنظيمية الجديدة التي يمكن التنبؤ بها و التخطيط لها و تنظيمها و إدارتها و ضبطها من قبل إدارة المنظمة و مالكيها و العاملين فيها. أما المصدر الخارجي فيشمل التغييرات التي يصعب التنبؤ بها من حيث حجمها و توقيتها و آثارها، و التي عادة ما تكون خارجة عن سيطرة إدارة المنظمة مثل تطور البيئة التجارية المحلية و الدولية، و تغير التشريعات و السياسات الحكومية، و التغير التكنولوجي.

و يرى كل من Johnson & Scholes بأن محركات التغيير الهيكلية هي عبارة عن قوى تؤثر في شكل و هيكلية كل من المنظمة أو قطاع الأعمال أو السوق. و تنقسم هذه القوى إلى أربع مجموعات: قوى ناتجة عن تقارب الأسواق، و أخرى ناتجة عن كل من سياسات خفض الكلف و اقتصاديات الحجم، و ثالثة

مصدرها السياسات و الأنشطة الحكومية، و الأخيرة مرتبطة بالمنافسة على المستوى الدولي و التوجه نحو العالمية.

كما أشار كل من Paton & McCalman الى أن التغييرات الخارجية التي تهتم بها المنظمات اليوم كثيرة و متعددة، و جميعها تؤكد حتمية التغيير، و من أبرزها مايلي:

- تحول السوق العالمي الكبير الى سوق أصغر بسبب استخدام التكنولوجيا المتقدمة عموما و تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص، و تطور وسائل الاتصال، و تزايد حدة المنافسة على المستوى العالمي و ظهور ما يسمى بالعمولة.

- تزايد الوعي الصحي لدى الأفراد و المجتمعات، و حاجة المنظمات للاستجابة لهذه المتطلبات.

- أهمية المحافظة على موارد البيئة المحدودة، و دورها في التأثير على إستراتيجية المنظمات و حاجتها لإجراء التغييرات المناسبة.

- تغير نمط الحياة لدى المجتمعات، بدءا بالنظرة للعمل، و طرق التسوق، ووقت الراحة، و أخلاقيات العمل، و العدالة في التوظيف و الأجر، و درجة الوعي البشري، الأمر الذي يزيد من تحديات أمام المنظمة و يفرض عليها مزيدا من الضغوطات لمواجهة هذه التغيرات.

- تغير بيئات الأعمال الداخلية، فالمنظمات أصبحت تتبنى أنماط عمل جديدة كالتحجيم، و العمل عن بعد، و قوة العمل المتعددة المهارات، و إحالة العمل على جهة خارجية.

- دور المعرفة المتنامي كأحد الموجودات الرئيسية في المنظمة.

ثانيا: أساسيات حول جودة حياة العمل

سنتناول في هذا الجزء من الدراسة ما يتعلق بالخلفية التاريخية لموضوع جودة حياة العمل، ثم يوضح مفهوم جودة حياة العمل وأهميته في المنظمات المعاصرة و كذا الأسباب التي دعت إلى الاهتمام بجودة حياة العمل، و ينتقل بعد ذلك لعرض أبعاد جودة حياة العمل .

أ - الخلفية التاريخية لجودة حياة العمل:-

ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير و التطوير التنظيمي و ليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم ، أو تخفيضاً للخدمات و المزايا الاجتماعية المقدمة لهم ، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم ، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. و من ثم تعظيم أهمية استخدام و ترشيد أداء الموارد البشرية و اعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي لمنظمات الأعمال.

ففي بداية السبعينيات من القرن العشرين زاد الاهتمام بدراسة وتحليل وتطبيق جودة حياة العمل ، فتعددت الدراسات والبحوث (Cummings & Molloy , 1977 ; Davis & Cherns, 1975; Hackman & Suttle , 1977)، كما درست إدارة المنظمات الرائدة ، ومركز الجودة الأمريكي مسألة جودة حياة العمل وكيفية تحسينها واهتمت بتحليل علاقتها بالإنتاجية والعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى.

فيري كلا من (Hian & Einstein) أن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل ، ونال هذا المفهوم اهتماماً كبيراً بعد أن قامت مؤسسات *United Auto workers and General Motors* ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

وفي أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينيات تراجع الاهتمام وانخفضت الأنشطة التي تمارسها المنظمات لتحقيق جودة حياة العمل مما جعل برامج جودة حياة العمل تأتي في المرتبة الثانية ، وإن اختلف الأمر على مختلف المستويات المحلية والدولية وبالتالي على كفاءة الأداء الإقتصادي للمنظمة وما تعتنقه من قيم وأفكار تتعلق بالموارد البشرية.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريباً زاد الاهتمام مرة أخرى ببرامج جودة حياة العمل في الشركات والمؤسسات الأمريكية للعديد من الأسباب بعضها داخلي يتعلق بحالة العاملين والقوانين الفيدرالية في أمريكا ، وبعضها خارجي يمثل استجابة للنجاح الذي حققته بعض الأنظمة الإدارية في اليابان وبعض الدول الأوروبية . ومع التسعينيات قامت شركات عالمية كثيرة منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، وتزايد الاهتمام نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي والخارجي ، وتطبيق أسلوب إعادة هندسة *Reengineering* الموارد البشرية وإكسابها مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الإستراتيجيات التنافسية . (3)

ب- مفهوم جودة حياة العمل وأهميته: لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم جودة حياة العمل، واختلفت أحياناً باختلاف وجهة النظر إلى موضوع جودة حياة العمل، ويمكن سرد مجموعة من هذه التعاريف كمايلي:

- يذهب البعض إلى ربط نوعية حياة العمل بظروف العمل الاجتماعية والطبيعية والنفسية وممارسات إدارة المنظمة. فيعرف هؤلاء **نوعية حياة العمل** بالنوعية العالية لحياة العمل والتي تتحقق من خلال خلق جو عمل ملائم واستخدام إجراءات ونظم وطقوس عمل تشعر الفرد العامل بأهميته في المنظمة وتحفز به باتجاه الأداء الأفضل.

- ويذهب البعض الآخر إلى أن يقرن النوعية الجيدة لحياة العمل بتأثير ظروف العمل على استمرار الفرد العامل مع المنظمة، فيقيس هؤلاء جودة حياة العمل بالقدم الوظيفي لموارد المنظمة، فكلما كانت هذه الموارد لفترة أطول كلما دل ذلك على جودة نوعية حياة العمل في المنظمة من المفهومين السابقين يتضح أن برامج تحسين نوعية العمل هي أي نشاط تمارسه المنظمة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية والنمو والتقدم.

- ويذهب آخرون إلى عدها عملية يتعلم من خلالها الأفراد العاملين والإدارة والمالكين والأطراف الأخرى المرتبطة بالمنظمة كيف يمكن أن يكونوا قوة مقابلة لقوة المنافسين تستهدف تحسين الوضع التنافسي للوحدة الصناعية. فنوعية حياة العمل المحسنة لدى هؤلاء تتمثل بالجوانب الآتية:

- إشراف جيد على العاملين.
- ظروف عمل نفسية واجتماعية وطبيعية جيدة.
- وظائف تتميز بدرجة عالية من المتعة والمكافأة.
- علاقات عمل جيدة.
- مشاركة عالية وكفوءة في صنع القرارات.
- فاعلية وكفاءة عالية للمنظمة الصناعية.
- قدرة عالية في التكيف مع الضغوط البيئية وبالذات التنافسية.
- اعتماداً على ما سبق فإن نوعية حياة العمل تمثل تفكير خاص بالمنظمات حول الآتي:
- ما الوضع الأفضل الذي تصله المنظمة؟
- كيف يمكن الوصول إليه؟ ومتى؟
- من المسؤول عن عملية الوصول هذه؟
- والإجابة عن هذه الأسئلة تتطلب تضافر جهود المنظمة وأفرادها العاملين وأطرافها الأخرى (المالكين، الدولة، قوى الضغط) في إنجاح برامج تحسين نوعية حياة العمل وصولاً إلى تحسين الروح المعنوية والرضا لزيادة الإنتاجية. (4)

- و يعرف جاد الرب جودة حياة العمل بأنها مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية والشخصية للعاملين، الأمر الذي يساهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، والعاملين فيها والمتعاملين معه (5).

- لقد ركز البعض عند دراسته لجودة حياة العمل على تنمية علاقات تنظيمية جيدة بين العاملين ، في حين اهتم آخرون بالعوامل التي تنمي مجال العلاقات العمالية والصناعية تلك التي ترتبط بمواجهة مشكلات العمال

والتعاون مع النقابات في هذا الصدد وفي ظل توجهات إدارة الجودة الشاملة (TQM) زاد الاهتمام بجوانب متعددة من حياة العمل تلك التي تهتم بتمكين العاملين Employee Empowerment، والسعي لتحقيق انخراطهم وانغماسهم في العمل Job Involvement.

- ويعرفها (Havlovic) بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والحيبة والأمنة بمكان العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة.

و بما أن مفهوم جودة حياة العمل ظهر ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت بين العاملين خوفاً من الاستغناء عنهم، أو تخفيضاً للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضاً لمعدلات أجورهم، بجانب حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين، استحوذ مفهوم جودة حياة العمل على مجال واسع من الظواهر التنظيمية سواء في شكله الكلي والموضوعي أو في أحد أبعاده ومكوناته. حيث يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المنظمة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاز سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمنظمة، وعلى هذا يمكن القول أن العبء الأكبر لإرساء و تفعيل مفهوم جودة حياة العمل يقع على إدارة الموارد البشرية و منه يمكن النظر إلى مفهوم جودة حياة العمل من هذه الزاوية كما يلي:

- يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك الأنظمة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمنظمات بغرض توفير الحياة الوظيفية الأفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين وتساهم في رفع كفاءة الأداء بالمنظمات.

- يشير مصطلح جودة حياة العمل إلى مجموعة من السياسات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية بهدف زيادة درجة رضا والتزام العاملين، وذلك في سبيل تحسين مستوى أدائهم في العمل، من خلال إحداث تغييرات إيجابية، بكل ما يتعلق بالموارد البشري في المنظمة (الصحة والسلامة، تصميم العمل، الأمان الوظيفي التكامل الاجتماعي، حماية حقوق العاملين، الاحترام، العلاقات الاجتماعية في العمل التعويضات).⁽⁶⁾ من خلال الاستعراض السابق للتعريف التي تناولت توضيح مفهوم جودة حياة العمل، يرى أن مضمون جودة حياة العمل يعني توفير العناصر التالية:

أ - توفير الاستقرار و الأمان الوظيفي.

ب - توفير بيئة عمل صحية وأمنة.

ت - مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات.

ث - توفير الظروف التي تشجع العاملين على النمو والتطور الوظيفي والتحدي والإنجاز.

ج - توفير الحاجات الاقتصادية و الاجتماعية للعاملين.

و بصفة عامة تتضمن جودة حياة العمل حسب Gilles Heude & Michel Weill ما يلي: (7) جودة العلاقات الاجتماعية و علاقات العمل، جودة محتوى العمل، جودة البيئة المادية، جودة تنظيم العمل، جودة التطوير و التدريب، التوفيق بين الحياة الوظيفية و الحياة الشخصية أو الخاصة.

ج- أهمية تحسين نوعية العمل

تتبع أهمية جودة حياة العمل من النتائج التي تسعى إلى تحقيقها، والتي تتمثل بمايلي:

- زيادة رضا العاملين عن العمل مما سيؤدي إلى تقليل معدلات حوادث العمل والإصابات و الغياب وترك العمل....الخ.

- تحسين أداء العاملين ، والذي يقود بدوره إلى كثير من المنافع مثل زيادة الكفاءة الإنتاجية وتحسين جودة المنتج أو الخدمة بشكل يرضي العملاء مما سيمكن المنظمة من زيادة قدرتها التنافسية ، زيادة الإنتاجية وزيادة الربحية، وهذا كله سيسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

- تتجلى أهمية تحسين نوعية حياة العمل من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على الكثير من الظواهر والسلوكيات الإدارية داخل المنظمات وتأثيرها بالمقابل على مجمل حركة المنظمة سواء في أداء مهامها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة الخارجية سواء كانت هذه العلاقات بأفراد أو منظمات. فقد أكدت الكثير من البحوث والدراسات التطبيقية التي أجريت في بيئات مختلفة على أن تحسين نوعية العمل له تأثير على الكثير من المخرجات التنظيمية الهامة مما أوجد علاقات مباشرة ومعنوية بين طبيعة نوعية البيئة السائدة ومخرجات المنظمة. لذلك كله يرى البعض أن درجة نجاح أية منظمة على المدى البعيد تتوقف إلى حد كبير على قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل ملائمة (8)

فنوعية حياة العمل متمثلة ببرامج تحسينها تكسب أهميتها كونها إستراتيجية متكاملة يمكن أن تقود المنظمة إلى النتائج التالية: (9)

- التفوق النوعي على المنافسين من خلال حرص العاملين على تحسين الإنتاجية والنوعية في آن واحد.
- فرصة الحصول على و الاحتفاظ بنوعيات كفوءة مهارياً ومعرفياً من الموارد البشرية.
- فرصة الإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع.
- فرصة توقف العاملين إلى جانب الإدارة في حالة تعرض المنظمة لمشاكل قد تعرقل من نشاطها وتعطل براجمها.

- فرصة الحصول على ولاء عالي من قبل المستفيدين من سلعها أو خدماتها ، فليس خفي على المستهلك ما يدور في داخل المنظمة من مشاكل وظواهر عمل.

- فرصة النمو والتطور إذ تثبت الدراسات الميدانية أن استقرار الموارد البشرية للمنظمة يمكن أن يسهم في تحقيق فرص النمو والتطور من خلال البحث والوصول إلى طرق إنتاج متعددة وأساليب تسويق متميزة على المنافسين.

د- دوافع تحسين نوعية حياة العمل

لقد دعت العديد من الأسباب إلى الاهتمام بجودة حياة العمل والتي كانت وليدة المشكلات العديدة التي واجهت المنظمات، ويمكن حصر هذه الأسباب فيما يلي:

- تعد نوعية حياة العمل السائدة في المنظمة أحد أهم مصادر رضا الأفراد العاملين ومؤشر لبيئة العمل التي تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الصناعية الأخرى.

- الدور الفعال للمورد البشري في تخطيط وتنفيذ نشاطات المنظمة خاصة في بيئة تتميز بدرجة عالية من المنافسة وتسابق مستمر بين المنظمات في الحصول على أهم وأثمن مورد لعملياتها وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب مراعاة خاصة في الاستخدام.

- نوعية حياة العمل الجيدة تشكل قوة جذب **Attraction Force** للموارد البشرية فائقة النوعية من الناحية المهنية والمعرفية.

- إدراك المنظمة أن توفير مكان مناسب للعمل يزيد من ولاء أفرادها العاملين ويحقق التكامل والتفاعل بين أهدافهم وأهدافها. (10)

- انخفاض الجودة ، وشدة المنافسة ، والحرص الشديد على خلق عميل دائم.

- هروب العمال من العمل (الانسحاب الجسدي أو النفسي).

- انخفاض العوامل الاجتماعية والإنسانية في جو العمل.

- التصميم التقليدي للوظائف لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد.

- تغير احتياجات وطموح الأفراد ، فلقد أصبح الأفراد أكثر استنارة وتعليماً ووعياً مما حدا بهم ليسعوا للحصول على الحاجات العليا أيضاً وليس مجرد كسب قوتهم من أجل المعيشة.

ه- أبعاد جودة حياة العمل

تتعدد مكونات جودة حياة العمل ، فلقد درس الباحثين بجامعة ميتشجان جودة حياة العمل وقدموا عدة

تساؤلات من خلال استقصاء شامل يحتوي على الأبعاد التالية: (11)

1- الرضا عن العوائد والمزايا والخدمات (المزايا والفوائد الإنجاز والاحترام والمشاركة وجودة التعامل مع الزملاء والرؤساء).

2 - صفات وخصائص الوظيفة (المهام والحرية في الأداء وحجم العمل والاستمتاع بالعمل).

- 3 - الأجور والتعويضات (الرضا عن الأجر وعدالته بمقارنته بالأداء ومقارنته بالغير).
- 4 - فرق وجماعات العمل (الأهداف الجماعية ، والأدوار الواضحة والمحددة ،التعاون والثقة ، المشاركة والحرص على المصلحة العامة للفريق ،الخبرات، والإبداع الجماعي).
- 5- العمليات الإشرافية (الرضا عن المشرف بالنسبة لمشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمعلومات ، وعدالة المعاملة والتحفيز والدافعية).
- أما في شركة أدولف كورز Adolph Coors بولاية كولورادو فتتحدد أبعاد جودة حياة العمل من خلال العلاقات العادلة كما تمارس من قبل الشركة بولاية كولورادو على النحو التالي:
- 1- الفخر والاعتزاز (هوية الشركة وسمعتها ، المشاركة المدنية (الاجتماعية)، الاهتمام البيئي، المواطنة).
- 2- مشاركة العاملين (الاستغراق الوظيفي لفرق العمل، الاجتماعات الخاصة بمشاركة العاملين، فرق تحسين و تطوير الجودة).
- 3- تنمية وتطوير المسار الوظيفي (الخوافز والتدريب و التعليم و تقييم الأداء،و الترقية داخل الشركة)
- 4- إدارة الصراع (الباب المفتوح ، عمليات الشكوى الرسمية وكيفية التصدي لها).
- 5- الاتصالات (المقابلات المباشرة ، اللقاءات الجماعية ، المنشرات ،الاجتماعات التي تتم بين واحد ومجموعة أفراد أو واحد ومجموعات).
- 6- الرعاية والعناية الصحية (المراكز الطبية -مراكز العناية بالأسنان -مركز برامج الصحة -برامج الترفيه - البرامج الاستشارية).
- 7- الأمن الوظيفي (لا خطط لتسريح العمال الذين يعملون بنظام الوقت الكامل -برامج تقاعد العاملين).
- 8- البيئة الآمنة (لجان الأمان -برامج الأمان الخاصة بفرق الطوارئ).
- 9- التعويض العادل (الأجور التنافسية والمزايا).
- أما دراسة (Kandasamy& Ancheri 2009) هدفت إلى الإجابة عن السؤال التالي : ماهي الأبعاد المتوقعة لجودة حياة العمل من وجهة نظر العاملين في الفنادق الهندية، وقد جرت الدراسة على ثلاثة فنادق وثلاث معاهد إدارة فنادق في مدينة مانجالور الهندية، وقد توصلت الدراسة إلى أن الأبعاد المتوقعة لجودة حياة العمل من وجهة انظر العاملين هي: 1- خصائص العمل، 2- الانسجام بين الفرد وعمله، 3- صورة الشركة، 4- ظروف بيئة العمل المادية، 5- علاقات العمل، 6-التوازن بين الحياة الاجتماعية والحياة الوظيفية.
- وبشكل عام تركز الجهود المبذولة لتحقيق جودة حياة العمل على الأبعاد والعناصر التالية : (12)

1 -توفير بيئة عمل صحية وآمنة.2 -إتاحة الظروف البيئية و المعنوية المدعمة لأداء العاملين.3 -المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.4 -توفير متطلبات الاستقرار والأمان الوظيفي.5 -إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشجيع طموحات العاملين.6 -عدالة نظم الأجور والمكافآت والخوافز المادية والمعنوية.7 -إتاحة فرص الترقى والتقدم الوظيفي.8 -إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.9 -توفير فرق عمل متكاملة.10 - العدالة الاجتماعية والحفاظ على كرامة العاملين وخصوصياتهم.

وبعد العرض السابق لمكونات جودة حياة العمل، يتضح أنه ليس هناك اتفاقاً كاملاً حول مكونات جودة حياة العمل، و لكن يمكن أن نلخص أهم أبعاد جودة حياة العمل التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين و إشباع احتياجاتهم فيما يلي: (13)

- خصائص العمل(الوظيفة)

إن تحسين جودة حياة العمل يتطلب تصميم جيد لخصائص العمل وذلك بمد ف إحداث التكيف والانسجام والتوافق بين قدرات ومهارات ورغبات الأفراد الوظيفية وأيضاً متطلبات ومهام ومسؤوليات أداء العمل، وهذا من شأنه أن يحقق الدفع والتنفيذ للأفراد وأن يوفر لهم مزيداً من النمو والإنجاز والاستقلالية الذاتية، وكل هذا يأتي في إطار تحسين جودة حياة العمل، فإذا لم يكن هناك إثارة وتحدي وحماس في العمل فإن الأداء سيشتميز بالركود والخمول.

و بقدر ما يكون هناك تطابق وانسجام بين شخصية الفرد أو خصائص الفرد (المعرفة ، المهارات ، المؤهلات، الرغبات ، القدرات ...) ومتطلبات واحتياجات العمل بقدر ما يمكننا التنبؤ بفاعلية العمل فيرى كل من **born and Mark man** أن الأفراد يختارون بيئة عملهم وفقاً لاحتياجاتهم وقيمهم وقدراتهم ومهاراتهم وشخصياتهم وعوامل أخرى، حيث أن تطابق وانسجام مؤهلات ومعارف وقدرات العامل مع متطلبات العمل يعني التطابق مع قيم واتجاهات وأهداف المنظمة، وإن التفاعل بين الأفراد العاملين ووظائفهم يؤثر على اتجاهاتهم وسلوكهم وطريقة أدائهم لإعمالهم. وبشكل عام يمكن القول أن هنالك عدة مدخل يمكن بواسطتها تصميم خصائص العمل و أهم هذه المداخل مدخل الإدارة العلمية، مدخل توسيع العمل، مدخل إثراء العمل.

- ظروف بيئة العمل المادية

في كل مجال من مجالات الحياة والحياة في العمل، الهدف من عملنا هو محاولة أن نكون سعداء⁽¹⁴⁾، وعلى هذا فإن تحسين مناخ أو ظروف العمل من أهم أبعاد جودة حياة العمل، لأنه يؤدي إلى توفير بيئة عمل صحية وآمنة وخالية من الأمراض والحوادث والأخطار المهنية. وتتضمن ظروف العمل المادية، الإضاءة والضوضاء والنظافة ودرجة الحرارة والتهوية وعدد ساعات العمل وفترات الاستراحة ونوبات العمل

وحوادث العمل والرعاية الصحية وغيره. إن ظروف العمل المادية تؤثر على درجة رضا الموظف عن بيئة العمل، وتشير الدراسات إلى أن درجة جودة ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الموظف بعمله.

و يرى Robbins أن الموظفين أو العاملين يهتمون بأن تتوفر في بيئة عملهم الراحة والتجهيزات الجيدة التي تساعدهم في تنفيذ الأعمال، وقد أوضحت الدراسات أن العاملين يفضلون بيئة عمل مادية غير خطيرة ومريحة، وأن تتوفر فيها الحرارة والضوء وعدم الضجيج .. الخ. و يشير أيضا Patricia Vendramin الى أن المناخ الذي يتميز بالاضطراب يعتبر مصدر لانعدام الأمن (15).

وقد أظهرت دراسة (Bockerman and Ilmakunnas ، 2008) أن معظم حالات الإجازات والغياب المرضي كان يرجع إلى عدم رضا العاملين عن ظروف العمل المادية.

في حين أثبتت دراسة (Kahya, 2007) أن افتقار مكان العمل لظروف العمل المادية المناسبة (المتطلبات المادية، الشروط البيئية، الحماية من الأخطار)، ينتج عنها زيادة معدل دوران العمل، ونقص الإبداع وعدم الاهتمام (الإهمال) للعمل، مما يؤدي إلى انخفاض أداء العاملين.

وفيما يلي ظروف بيئة العمل المادية التي بحاجة إلى تحسين: الإضاءة، الضوضاء، الحرارة، ترتيب ونظافة مكان العمل، تنظيم ساعات العمل اليومية، العوامل الفنية، تلوث الهواء الداخلي، السأم والملل، عبء العمل.

– علاقات العمل

تتطلب كل الوظائف التفاعل مع الآخرين، فكلنا لدينا رؤساء و زملاء نشاركهم الأماكن و الموارد و الوقت، و ننسق معهم الجهود و ندير معهم السياسات و العقود، و نحدد معهم الحقوق و الواجبات و العهود. لكن مجرد براعتك و إتقانك ما تؤدبه من عمل لا يكفي إذا كنت غير قادر على العمل مع آخرين. قدراتك الفنية قد تصل بك إلى وظيفة قيادية، غير أن احتفاظك بتلك الوظيفة مرهون بامتلاكك لقدرات الاتصال الشخصي، و لكن الترقيات ليست هي السبب الوحيد المؤثر على قدرتك على العمل بصورة جيدة مع الآخرين، فالرضا الوظيفي سبب آخر. (16)

إن العلاقات بين الزملاء في العمل وكذلك مستوى الدعم الذي توفره الإدارة وفريق الإشراف تؤثر على استمرار العاملين في المنظمة، فيمكن للمدير أو المشرف بناء علاقات إيجابية ودعم عملية الاستبقاء في المنظمة باتصافه بالعدالة وعدم التحيز وتوفيره المرونة ومساعدة العاملين على تحقيق التوازن بين عملهم وحياتهم الشخصية وتقديره لجهود العاملين، وإثناؤه على أدايتهم ودعمه لخطط التطوير المهني لهم. و يؤدي غط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع رؤوسيه الى رضا المرؤوسين عن العمل، حيث تشير الدراسات التي أجريت إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسه محور لاهتمامه، من خلال تنمية العلاقات

المساندة الشخصية بينه وبينهم، يكسب ولاء مرؤوسيه ويحقق رضا عالي عن العمل بينهم ، أما المشرف الذي يقصر اهتمامه على الإنتاج وأهدافه، ويعتبر مرؤوسيه مجرد أدوات لتحقيق أهداف العمل لا يكسب ولاء مرؤوسيه، ويجعل مشاعر الاستياء تنتشر بينهم، كما تشير دراسة (Park & Deitz، 2006) إلى أن جودة علاقات العمل تزيد الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين، كما تؤدي إلى زيادة الرضا والأداء بشكل كبير وتقلل معدل دوران العاملين.

و تشير دراسة (Kandasamy & Ancheri، 2009) إلى أن العلاقة بين أفراد مجموعة العمل يجب أن تتميز بالصفات التالية: أ - الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين. ب - الصداقة. ت - المسؤولية المشتركة. ث - التعاون بين العاملين. ج - الاتصالات. ح - الدعم. خ - روح الفريق.

إن العلاقة الإيجابية للفرد ضمن مجموعة العمل توفر الإشباع لحاجات الفرد الاجتماعية وتحقق تبادل المنافع بينهما، ولذلك فإن المنظمة التي تتيح للأفراد فرصة التفاعل والاتصال مع الأفراد الآخرين، تزيد من فرصة رضا الأفراد عن عملهم، والعكس صحيح، ومن الجدير ذكره في هذا المجال أن قوة العلاقة بين رضا الفرد عن عمله وعلاقته بالآخرين تعتمد على درجة تفضيله الانتماء وقوة الحاجة الاجتماعية.

وتشير دراسة (دوالي، 2008) إلى أن العلاقات بين الفرد وزملائه في العمل تلعب دوراً هاماً جداً في الحياة العملية، فهذه العلاقات تُتيح له إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية، كالتقدير والاحترام والصداقة وغيرها، أما إذا أسيء استغلال هذه العلاقات فإنها بلا شك ستتصف بسمات العداء والكراهية وقد تتعمق هذه السمات على الحد الذي يؤدي إلى انفصال الفرد أو ما يشبه حالة اغتراب، ولطبيعة هذه العلاقات دوراً بارزاً في وجود التوتر والقلق في العمل وفيما يلي نوعان من أنواع العلاقات التي تسهم في وجود التوتر إذا لم تدار بشكل جيد: العلاقة مع الرئيس المباشر و العلاقة مع الزملاء.

– التعويضات

تُعد سياسة التعويضات من أهم السياسات التي تُعنى بقضية المحافظة على الكفاءات البشرية، وخلق الدافعية والحافز لديها على إبداع كل ما من شأنه أن يدعم أداء المنظمات نحو تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، وقد ترجمت المنظمات الرائدة اهتمامها بالموارد البشرية من خلال إعداد وصياغة سياسات فعالة لإدارة الموارد البشرية فيها، حيث تستهدف هذه السياسات الحصول على أفضل الكفاءات البشرية اللازمة للمنظمة وتدريبها وتنميتها بشكل مستمر بما يخدم أهدافها ورسالتها التي قامت لتحقيقها، وبالطبع ليس هذا وحده كافياً للحفاظ بهذه الكفاءات إذ لابد من أن يكون هناك ما يحافظ على بقائها لا بل ويحفزها على مزيد من العطاء والأداء ألا وهو الأجور و حوافز الخدمات الاجتماعية.

ثالثاً: متطلبات التزام إدارة الموارد البشرية بأبعاد جودة حياة العمل للتحكم في محركات التغيير

تسعى كل منظمة أن تتميز من خلال مواردها البشرية حتى تتمكن من الصمود و الوقوف في وجه مختلف محركات التغيير و التحكم فيها، و للحفاظ على هذا التميز يتطلب ذلك ضمان جودة حياة العمل لهذه الموارد، و لحل المسؤولية الكبيرة تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية والتي يجب أن توفر مجموعة من المتطلبات "الأسس" التي يمكن حصرها في هذه النقاط: (17)

1- التدقيق في اختيار العناصر المرشحة لشغل وظائف تسهم في قضية بناء وتنمية وتوظيف القدرات التنافسية بوضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية. إلى جانب التأكد من توافق التكوين الفكري والنفسي والاجتماعي والمعرفي للأشخاص المرشحين مع مطالب هذه الوظائف وفتحهم بالسمات والخصائص التي بينها سابقا، من خلال تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل في المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المؤسسة. وفي هذا الصدد نذكر أن أمام المؤسسة خيارين فيما يخص استقطاب الموارد البشرية إما أن تجري عمليات البحث والاستقطاب ذاتياً بإمكانيات المؤسسة وأساليبها الخاصة، أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.

2- الاهتمام بتدريب الموارد البشرية بمعنى أشمل وأعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية، أي عدم انحصارها على الأفراد الذين يبدون قصور في مستويات أدائهم، بل يجب أن يشمل جميع أفراد المنظمة مهما كان سنهم، ومهما كان مستواهم المعرفي والوظيفي؛ أي جميع أفراد المنظمة لا على التعيين. وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب وجرعات تنمية الموارد البشرية لا تتحقق بمجرد توجيهها وتركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لا بد من أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها وذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تتعلم حتى تهيئ الفرص للعاملين فيها بالتعلم وتتميز معارفهم في تطوير الأداء.

و لكي تضمن المؤسسة ذلك يجب أن تكون في ارتباط مستمر مع الجامعات ومراكز البحث وحتى المؤسسات الرائدة لكي يتسنى لها الحصول على المعارف الجديدة.

3- ترسيخ روح التعلم لدى الأفراد وإتاحتهم الفرص للمشاركة في المؤتمرات والندوات العلمية والمهنية المختلفة وتطبيق نظام يقضي بتحمل المنظمة عنهم رسوم الاشتراك في تلك المؤتمرات والندوات ورسوم العضوية في الجمعيات والهيئات العلمية والمهنية. فضلاً عن تيسير فرص استكمال الدراسات العليا والمتخصصة مع تحمل نفقات عنهم، كلها أو جزء منها وعلى حساب وقت المؤسسة.

4- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد وتوفير الفرص للناخبين "الممتازين" منهم لتجريب أفكارهم ومشروعاتهم الخلاقة، والعمل بمبدأ الابتكار أو الفناء.

نذكر هنا أن المؤسسات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد رجل أعمال في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمال روتينية بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر.

5- تنمية أساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق للموارد البشرية في المؤسسة وضرورة توفير المناخ المساند لتنمية الاتصالات الإيجابية والتواصل بين شرائح العاملين المختلفة وتحقيق أسس الانتماء والولاء للمنظمة.

6- مراجعة هيكل الرواتب والتعويضات المالية وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل، وفي هذا المضمار يمكن الإتيان على العناصر البشرية الفرصة في المشاركة في عوائد إنتاجهم الفكري بتطبيق نظم المشاركة في الأرباح وتوزيع أسهم مجانية، لتحفيزها وتنمية اهتمامها بالعمل.

7- فتح قنوات الاتصال وتيسير تدفقات المعلومات والمعرفة بين قطاعات وجماعات العمل المختلفة لتحقيق الفائدة الأعلى الناشئة من هذا النمو المتساعد للمعرفة نتيجة التداول والتعامل فيها، باعتبار أن ما يفرق المعرفة على الموارد الأخرى التي تتاح لدى المؤسسة هو أنها لا تنقص ولا تهتك بالتداول، بالعكس فهي تنمو وتتطور كلما زاد انتشارها وتداولها بين الأفراد.

إلى جانب هذا نذكر أهمية هئية الفرص للعاملين للمشاركة في اقتراح الاستراتيجيات وتطوير النظم وتأمين مناخ من الانفتاح الفكري الذي يحفز العاملين على التفكير والإبداع والمساهمة بالأفكار في إثراء القاعدة المعرفية للمنظمة.

8- تطبيق نظام إدارة الأداء ومن ثم الاهتمام بجميع عناصره البشرية والمادية والتقنية والتصميمية في إطار متناسق ومتكامل والاهتمام بقضية مهمة جداً ألا وهي مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الأعمال وإعداد خطط الأداء وتحديد معايير التقييم.

إلى جانب تزويد العاملين بالمعلومات المتجددة، عن طريق التدريب أو الاجتماعات الدورية بين العاملين والرؤساء والكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص الأداء حسب الخطط المعتمدة.

9- ومن أجل تنسيق جهود تلك الموارد البشرية متنوعة الخبرات والكفاءات والاهتمامات، وضمان توجيهها جميعاً صوب الأهداف المحددة وفق الأساليب والأولويات المعتمدة وجب التركيز على عنصر مهم في عناصر الموارد البشرية ألا وهو القائد الإداري، الذي يختص في ممارسة وظائف التوجيه، المساندة والتنسيق ولتقييم وغيرها من الوظائف، والذي يلعب دور الرائد في هئية الدخول إلى عصر المتغيرات واستكمال مقومات التميز.

فالقائد ليس الفرد الذي يفرض سلطته على العمال لأداء عملهم بل هو الذي يوجه ويطور وينمي قدرات الموارد البشرية. إذاً هو مدير أعمال يحد ذاته، يسير الأفكار والقيم، إذا وجب تغيير النظرة إليه أو إلى القيادة الإدارية ككل، واعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.

و بصفة عامة يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية قادرة على المساعدة في إدارة التغيير من خلال ما يلي:

(18)

- التركيز على أن رسالة إدارة الموارد البشرية والعاملين فيها هي المساعدة على إحداث التغيير الإيجابي وتهيئة المنظمة للتعامل والتطور والنمو والاستعداد لمواجهة تحديات المستقبل عن طريق استشراف الأحداث والتخطيط للأفعال، بدلاً من القيام بممارسة ردود الأفعال.

- استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي بصورة قائمة على التفكير الاستراتيجي المتفاعل مع المستجدات والتحديات التي تواجهها المنظمة وقطاعاتها والعاملون بها.

- لعل أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحولوا في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، والتعامل مع المستقبل من منظور استراتيجي، ويتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح والمتخصص والمستقل بدور أكثر غموضاً وتداخلاً وتغيراً مع بقية العاملين في الإدارات والقطاعات، والعمل من مبدأ يقوم على الشراكة وليس المشاركة، والتكامل وليس التعاون، والتعلم من الآخرين قبل تعليمهم.

- أن يهيء العاملون في إدارة الموارد البشرية التغيير وإدارة التدريب أنفسهم لتقبل التغيير كنتيجة طبيعية ومتوقعة.

- أن يتدرب العاملون في إدارة الموارد البشرية وإدارة التدريب على مهارات إدارة التغيير.

- أن تقوم إدارة التدريب بتدريب مديري الإدارات ورؤساء وأعضاء فرق العمل على إدارة التغيير.

- أن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور استراتيجي للتغيرات المتوقعة وعرضها ومناقشتها مع الإدارات الأخرى، والعمل على تسويقها لهم.

- أن تعود إدارة التدريب دائماً على التخطيط للفعل بدلاً من ممارسة الاستجابة للفعل.

- المساعدة في بناء مناخ تنظيمي يقوم على ثقافة تقبل التغيير في المنظمة.

- تشجيع الأفكار الجديدة وإتاحة الفرصة لها ومساندتها، وحماية المبدعين.

- مساندة ثقافة القرارات الجماعية.

-الاستناد إلى الأساليب التفاوضية والاستشارية بدلاً من الأساليب الإدارية التقليدية في حل المشكلات.

- مشاركة الآخرين في النجاح والفوائد الناتجة عن التغييرات الإيجابية.

- التأكد من إدخال التغيير المخطط والموجه وتنفيذه من منظور مؤسسي مؤثر.

- التركيز على مهارات الاتصال الفعال للمستويات الإدارية كافة.

الخاتمة والاستنتاجات:

إن محركات التغيير التي تشهدها المنظمات فرضت عليها ضرورة إدراك أن التغيير مستمر، و يعود لأسباب متعددة، و في ظل بيئة الأعمال التنافسية السريعة التغير، أصبحت منظمات الأعمال تدرك أهمية الاستجابة السريعة للتغيير من جهة، و أهمية التنبؤ بالتغيرات من جهة أخرى، ويتوقف التحكم في محركات التغيير على تحسين نوعية العمل بأبعادها النفسية والاجتماعية والطبيعية و التي تشكل مسؤولية اجتماعية وأخلاقية ومعنوية تتحملها المنظمات بصفة عامة و إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة. ومستوى كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحمل هذه المسؤولية يمكن أن ينعكس بنتائج ملموسة على جهود المنظمة من حيث النمو والازدهار والتكيف مع المتطلبات البيئية. فنجاح المنظمة بتهيئة النوعية المناسبة من حياة العمل يمكن أن يساعد في إطلاق طاقات أفرادها العاملين تحقيقاً لهدف زيادة الإنتاجية كما ونوعاً. ذلك أن التوجهات الحالية للمنظمات لم تعد تعتمد على الاستثمار في رأس المال الجيد و التقانة الحديثة فقط وإنما تستهدف إجراء تغييرات في العمل من حيث محتواه وأبعاده بما يتلاءم مع التغيرات الحاصلة و المتوقعة .

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- إن الاهتمام بالعائد المادي في المقام الأول لم يعد كاف لتحقيق نجاح المؤسسة، و لكن تحقيق ذلك يتطلب الاهتمام باعتبارات أخرى مثل: اعتبار النمو، و التقدم، النتائج و التفاعل... الخ.

- إن مواكبة التغيرات و مختلف التطورات المتلاحقة بات أمراً لا نقاش فيه لمؤسسة تريد البقاء و الاستمرار، و ذلك عن طريق التغيير الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر، وانطلاقاً من أن الحقيقة الثابتة في هذا الكون هي حقيقة التغيير.

- إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يشكل عنصراً أساسياً لقدرة قطاع الأعمال على المنافسة خصوصاً في ظل تسارع التحديات على المستوى المحلي والعالمي.

- أبرزت محركات التغيير سواء كانت داخلية أو خارجية عدم جدوى و فاعلية الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وأكدت ضرورة إعادة التفكير في أسلوب إدارة الموارد البشرية بعقلية و رؤية تتلاءم و التغيرات البيئية المتسارعة.

- إن إدارة المستقبل سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير و التطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة و الابتكار و الإبداع، فالعنصر البشري و الكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها لأنها أهم قوة في تشكيل حركة المنظمة.

- لكون قسم أو إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين النوعية لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيات المتكاملة ، و يأتي دور إدارة الموارد البشرية في صياغة السياسات والاستراتيجيات التي تبني الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، والاهتمام ببيئة العمل والعلاقات الاجتماعية الإنسانية ضمن هذه البيئة، وتحقيق التجانس والانسجام بين الفرد وعمله، أي توفير بيئة عمل سليمة تتميز بجودة حياة عمل عالية يرضى عنها العاملين، وبشكل يساهم في تحسين أداء العاملين، الأمر الذي سينعكس إيجاباً على كل المستفيدين من بقاء هذه المنظمة.

قائمة المراجع:

1- عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، -10 09مارس 2004 ، ص 36

2- فريد محمد القواسمه، عوامل النجاح الحرجة لإدارة التغيير في شركات الاتصالات في الأردن، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات منح درجة دكتوراه فلسفة في الإدارة، إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية و المالية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005، ص 34-37

3- محمد الدكروري ، جودة حياة العمل، <http://kenanaonline.com/users/kotler/posts/217894>،

10:25، 2013/03/15

4- خالد عبد الرحيم، مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ، ص 277 .

5- جاد الرب، سيد محمد ، جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية، مطبعة العشري، مصر، 2008، ص.9

6- عبد الحليم حايك، أثر إدراك العاملين لجودة حياة العمل في أداء العاملين "دراسة ميدانية"، بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال ، قسم إدارة الأعمال ، كلية الاقتصاد ، جامعة حلب، 2011، ص 30

le bien- Gilles Heude, La qualité de vie au travail :l'affaire de chacun, - Michel Weill Et7
Revue de la qualité de vie au travail « Travail & Changement», numéro spécial être de tous !,
Mai/Juin 2007, P 02 .

- 8- محمد، بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية " نحو منهج استراتيجي متكامل"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2005، ص 232 .
- 9- خالد عبد الرحيم، مطر الهيبي، مرجع سبق ذكره، ص 279 .
- 10- نفس المرجع، ص 275 .
- 11- خالد الهيبي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات الموارد البشرية، <http://elmaghrby.net/moalafty/9.pdf>، 2013/03/20، 17:45، ص 328-330
- 12- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، جودة حياة العمل و أثرها في تنمية الاستغراق الوظيفي "دراسة ميدانية"، مجلة الدراسات و البحوث التجارية، العدد الثاني، كلية التجارة، جامعة الزقازيق، المنصورة، 2004، ص 7.
- 13- عبد الحليم حايك، مرجع سبق ذكره، ص 33-51
- 41- Gilles Dupuis, *Inventaire Systémique de Qualité de Vie (ISQV) et Inventaire Systémique de Qualité de Vie au Travail (ISQVT) « Des outils pour changer le monde »*, Laboratoire d'études sur la psychologie de la santé et la qualité de vie, département de psychologie, Université du Québec à Montréal, P 09.
- Patricia Vendramin, *Les employés : qualité de vie au travail et aspirations 51 professionnelles « Résultats d'une enquête auprès des employés du secteur privé, des provinces de Namur et Luxembourg (moyennes et grandes entreprises)*, enquête réalisée par la fondation travail – université à la demande et en collaboration avec la centrale nationale employés Namur – Luxembourg, Mars 2001, P 23
- 16- بوب وول، علاقات ناجحة " كيف تنسجم مع الأصدقاء و الرفقاء في بيئة العمل"، خلاصات كتب المدير و رجال الأعمال، الشركة العربية للإعلام العلمي، القاهرة، السنة الثامنة، العدد الثامن عشر، سبتمبر 2000، ص 2.
- 17- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة، القاهرة، 2001، ص 367-372
- 18- سعيد علي الشواف، تحديات إدارة الموارد البشرية وتوقعاتها في الألفية الثالثة، http://archive.bab.com/articles/full_article.cfm?id=2805، 2013/03/20، 17:45.