

إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في العصر الحالي - دراسة تحليلية لمنظمة العمل الدولية -

*Modern Human Resource Management and Its Challenges in the Current Era -
An Analytical Study of the International Labor Organization -*

عبد الحليم جقبوب

جامعة الجلفة (الجزائر)

abdelhalim.djakboub@univ-djelfa.dz

نورة بوعلاقتة *

جامعة المدية (الجزائر)

bouallaga.noura@univ-medea.dz

المعلومات المقال	الملخص:
تاريخ الارسل: 2025/03/23	تهدف الدراسة إلى اكتشاف دور إدارة الموارد البشرية الحديثة في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة، تم التركيز في دراستنا على كيفية إدارة الابتكارات الإدارية والتكنولوجية لتعزيز كفاءة المورد البشري بما يتماشى والواقع، من خلال تسليط الضوء على منظمة العمل الدولية وهذا من خلال تحليل تأثير العولمة وجوانب التحول الرقمي على وظائف الموارد البشرية، بهدف ضمان العمل اللائق ضمن بيئة عمل آمنة، خلصت الدراسة بتقديم استراتيجيات عملية للتعامل مع قضايا رئيسية كالاستدامة، التحول الرقمي والتنوع الثقافي.
تاريخ القبول: 2025/05/15	
الكلمات المفتاحية: ✓ موارد بشرية; ✓ علاقات عمل; ✓ ممارسات إبداعية.	
Article info	Abstract :
Received 23/03/2025	This study aims to explore the role of modern human resource management in addressing the growing challenges in contemporary work environments. The focus of the study was on how to manage administrative and technological innovations to improve human resource efficiency in line with current market trends. The role of the International Labor Organization was highlighted in this context, analyzing the impact of globalization and digital transformation on human resource functions. The study aims to ensure the provision of a safe working environment that guarantees decent work opportunities. It concludes by offering practical strategies for addressing key issues such as sustainability, digital transformation, and cultural diversity.
Accepted 15/05/2025	
Keywords: ✓ Human resources; ✓ labor relations; ✓ creative practices.	

. مقدمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية العمود الفقري لأي منظمة تسعى الوصول إلى التميز والاستمرار فيه في ظل بيئة تنافسية شرسة ومتغيرة باستمرار، باعتبارها أهم مورد فيها لذلك تسعى المنظمات إلى تطبيق مجموعة متكاملة من السياسات والاستراتيجيات في استقطاب الكفاءات البشرية والعمل على تطويرها باستخدام برامج تكوين وتدريب مكثفة، بالإضافة إلى الاعتماد على برامج تحفيز مواردها البشري ودفعه نحو تحقيق أفضل أداء.

تعكس إدارة المورد البشرية الرابط القوي بين أهداف المنظمة المسطرة التي تسعى إلى تحقيقها وطموحات الموارد البشرية التي تسعى إلى الوصول إليها، مما يشكل بيئة عمل إيجابية وإبداعية دافعة لزيادة الإنتاجية باعتبارها ركيزة أساسية لضمان التكيف ومواكبة التحديات المتغيرة باستمرار، مع الأخذ بعين الاعتبار للاختلاف البيئي في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي والثقة، مما ينعكس بشكل إيجابي على الولاء والانتماء لدى الموظفين، من جهة أخرى تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة فعالة في تحقيق التنوع الثقافي، تبني التحول الرقمي وهو ما يعطي للمنظمات فرصة في الحفاظ على تنافسيتها، مع تحقيق رؤية شاملة تساهم في تعزيز مركزها التنافسي المتميز مقارنة بباقي المنافسين.

إشكالية الدراسة

من خلال ما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية على النحو التالي: " كيف تساهم إدارة الموارد البشرية الحديثة في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة؟"

الأسئلة الفرعية

من خلال الإشكالية الرئيسية يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- 1- كيف تؤثر إستراتيجية التدريب والتكوين على تحسين أداء الموظفين في المنظمة؟
- 2- كيف تساهم سياسيات التحفيز والمكفاءات في زيادة رضا الموظفين ؟
- 3- فيما تكمن طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الفعالة وتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية؟

فرضيات الدراسة

من خلال الأسئلة الفرعية يمكن صياغة الفرضيات التالية:

- 1- تساهم استراتيجيات التدريب والتكوين الفعالة في تحسين أداء الموظفين بكفاءة وفعالية؛
- 2- تساهم سياسيات التحفيز والمكفاءات العادلة في تعزيز إنتاجية الموظفين وتحسين أدائهم الوظيفي؛
- 3- هناك علاقة طردية قوية بين إدارة الموارد البشرية الفعالة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

مصطلحات الدراسة:

يمكن إبراز بعض المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة في النقاط التالية:

المورد البشري: " الأفراد الذين يمثلون القوى العاملة في أي منظمة".

إدارة الموارد البشرية: " عملية تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة لتطوير القوى العاملة داخل المنظمة بهدف زيادة أدائهم الذي ينعكس بالإيجاب على تحقيق أهدافها الإستراتيجية".

العولمة: "عملية متكاملة بين دول العالم في مجال، الاقتصاد، الثقافة والسياسة جعل من العالم قرية صغيرة مترابطة".

البيئة المعاصرة: "هي الظروف والتحديات التي تواجه المنظمات الحديثة كالتطور في التكنولوجيا بشكل مستمر، التنوع الثقافي، التغيرات التي تطرأ على البيئة الاقتصادية...الخ".

أهمية الدراسة:

يمكن إبراز الأهمية التي تكتسبها هذه الدراسة في مجموعة من النقاط كما هي موضحة في النقاط التالية:

- 1- مواكبة التطورات التكنولوجية التي تساهم في تحسين إدارة الموارد البشرية وتبسيط مختلف عملياتها؛
- 2- التكيف مع متطلبات العمل المتغيرة باستمرار؛
- 3- دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الحديثة والرضا الوظيفي؛
- 4- التركيز على استقطاب الكفاءات وتنمية مهاراتهم بهدف تحقيق التنمية المستدامة.

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف كما هي موضحة في النقاط التالية:

- 1- الهدف الرئيسي: الإجابة على إشكالية الدراسة من أجل معرفة كيف تساهم إدارة الموارد البشرية الحديثة في مواجهة التحديات المتزايدة في بيئة العمل المعاصرة؟

- 2- الأهداف الفرعية: ينقسم الهدف الرئيسي إلى مجموعة أهداف فرعية تساهم في بناء الدراسة كما هي موضحة في ما يلي:

- تحليل كيفية تطبيق التكنولوجيا الحديثة في إدارة الموارد البشرية؛
- تحديد الآليات الفعالة في اكتساب الكفاءات والحفاظ عليها في ظل المنافسة الشرسية؛
- التعريف بمتغيرات الدراسة؛
- تقديم أفكار جديدة تساعد في تحسين إدارة الموارد البشرية وعملياتها.

الدراسات السابقة

تظهر أهمية هذه الدراسات في توضيح الإطار النظري، والمساهمة بشكل كبير في طريقة صياغة الأدوات المعتمدة في بناء الدراسة، نذكر من بين هذه الدراسات ما يلي:

- 1- ابتسام محمود الحمود البشير، الإدارة الحديثة للموارد البشرية وأهمية التكوين فيها، مقال مقدم إلى المجلة العربية للنشر العربي، العدد 38، 2- ديسمبر 2021، هدفت الباحثة من خلال دراستها إلى التركيز على قضية الأهمية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الحديثة، طرحت الباحثة إشكالياتها على النحو التالي: ما هي إدارة الموارد البشرية؟ توصلت الباحثة من خلال دراستها إلى أن إدارة الموارد البشرية تلعب دور مهم وعامل نجاح رئيسي حاسم للشركات الصغيرة والمتوسطة في عالم اليوم.

- 2- فتحي عبد الرسول محمد، أشرف محمود أحمد محمود، التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، مقال مقدم إلى مجلة العلوم التربوية، كلية التربية بالغردقة، جامعة جنوب الوادي، العدد الثاني، جانفي 2019، هدف الباحثان إلى تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في جامعة الكويت، طرح الباحثان إشكالية الدراسة على النحو التالي: ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بجامعة الكويت حتى يتسنى تحليل وتقييم الوضع الراهن للتعليم العالي بجامعة الكويت؟ توصل الباحثان من خلال دراستهما إلى توفير الاستقطاب الإلكتروني في تعيين الموظفين، توفير وكالة متخصصة للإعلان عن الوظائف الشاغرة بالجامعة، دعم ممارسات التدريب على السياسات الرسمية وتنمية المهارات الشخصية، المهنية والإجراءات وترسيخ مبدأ التعلم الذاتي لجميع الموارد البشرية على اختلاف وظائفها ومستوياتها.

- 3- عبد الرحمن عبد الحميد شقوارة، لطيفة المختار إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، مقال مقدم إلى مجلة الإنسان والمجتمع، العدد 17، 2022، هدف الباحثان من خلال دراستهما إلى التعرف على دور إدارة

الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي في معهد العالي لعلوم البحار صبراتة، طرح الباحثان إشكاليتهما على النحو التالي: هل هناك أثر لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في معهد العالي لعلوم البحار صبراتة، توصل الباحثان من خلال دراستهما أن مستوى الحوافز وأهمية الصحة والسلامة المهنية في معهد العالي لعلوم البحار صبراتة كان مرتفعاً من وجهة نظر العينة، أهمية التميز القيادي في تقديم الخدمة كان منخفضاً حسب الدراسة، في حين أهمية التدريب والتطوير وتقييم الأداء كان مرتفعاً، أوصت الدراسة على تعزيز الاهتمام بتقديم الدورات التدريبية لتمكين الموظفين للعمل بأحدث التقنيات.

– **الفرق بين دراستنا و الدراسات السابقة وجوانب الاستفادة منها:** بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم تطبيقها في بيئات مختلفة عربية ومحلية، استفدنا منها في التعرف على القضايا ذات العلاقة بموضوع الدراسة، استنباط الأسئلة، أدواتها وبالتالي إثراء الدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في كيفية بناء أداة الدراسة، صياغة عباراتها وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها النتائج السابقة، غير أن هذه الدراسة تختلف عن تلك الدراسات في تركيزها على إدارة الموارد البشرية الحديثة وتحدياتها في البيئة المعاصرة، التي سيتم تطبيقها في قطاعات مختلفة، قمت من خلال هذه الدراسة بالربط بين المتغيرين ومعرفة العلاقة بينهما في ظل التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة مع الأخذ بعين الاعتبار للاختلاف البيئي في اعتماد الآليات والإستراتيجيات الجديدة.

محتوى الدراسة

تم التركيز في الدراسة على ثلاثة محاور رئيسية كما هي موضحة في النقاط التالية:

المحور الأول: برامج التكوين والتدريب المعتمدة في المنظمات لزيادة كفاءة أداء الموظفين.

المحور الثاني: برامج التحفيز والمكافآت كآلية لزيادة دافعية الموظفين.

المحور الثالث: عرض تجارب مختلفة في إدارة الموارد البشرية وفق ما يتطابق مع معايير منظمة العمل الدولية.

2. برامج التكوين والتدريب المعتمدة في المنظمات لزيادة كفاءة أداء الموظفين:

تعددت التعاريف حول التكوين نظراً لتعدد آراء مختلف الباحثين و المفكرين، فكل هذه التعاريف تتناول العملية التكوينية من زاوية مختلفة يمكن تعريف بعض منها في النقاط التالية:

عرف التكوين بأنه: "الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، تنمية وتطوير مهاراته المعرفية بهدف زيادة خبراته بما يزيد من كفاءاته في تأدية عمله الحالي والمستقبلي.

عرف أيضا: "عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد، زيادة معلوماته، تحسين سلوكياته واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.(بلال خلف السكارنة ، 2011)

بناءً على التعاريف السابقة يمكن تقديم تعريف إجرائي كما يلي:

التعريف الإجرائي: "البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الموظفين والعمال، على كسب الكفاءة والفعالية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية، العملية المناسبة، المهارات، المعارف والاتجاهات بما يناسب تحقيق أهداف المنظمة. (حسين يرقى، 2001)

1.2 أنواع التكوين والمزايا المرتبطة به

يمكن إبراز أنواع التكوين وما يترتب عنه من مزايا في الجدول التالي:

جدول رقم(01): التكوين والمزايا المرتبطة به

نوع التكوين	المزايا والآثار المترتبة على التكوين
- نوعي: التكوين على مبادئ الجودة الشاملة بالإضافة إلى الأدوات التقنية اللازمة للتطوير، يتطلب هذا النوع من التكوين مكونين يتمتعون بدرجة عالية من التخصص.	- يوفر إصلاحاً سريعاً للمشكلات الفردية والمشكلات على المدى البعيد، كما يعود بالفائدة على المنظمة؛ - يعزز فلسفة التحسين المستمر.
- المهارة: المحاسبات المالية، التفكير الخلاق، مهارات التخطيط، تكنولوجيا المعلومات، المقابلات والبيع، سواء كان ذلك داخلياً أو خارجياً.	- يستفيد جميع الموظفين من القاعدة العامة للتكوين؛ - يحتاج إلى فرص للتدريب لبناء الفاعلية والحفاظ عليها.
- التخصص: التعليم للحصول على الشهادات في التخصص مثل: المحاسبة أو الحقوق أو الهندسة، الخ... خارجياً سواء كان ذلك كل الوقت أو في بعض الوقت.	- يساعد على توفير المهارات الفردية، يكون قيمة مضافة للفرد والمنظمة؛ - يؤدي التخصص إلى اختيار انتقائي أفضل للتعيينات المستقبلية في المنظمة ويحتاج إلى مجهود زمني طويل.
- الوظيفة: التعليم في مجال التسويق، التخطيط، إدارة المبيعات، الموارد البشرية، وغيرها خارجياً وعادة لا يحتاج هذا النوع من التكوين إلى التفرغ.	- يؤدي التكوين الوظيفي في أغلب الأحيان إلى أداء أحسن إلى نمو وظيفي أفضل في المنظمة؛ - يتحتم ربطه بتعيينات العاملين؛ - عادة ما تتجاهل المنظمات مثل هذا النوع من التكوين عن خطأ.

المصدر: صلاح معمار، 2011، ص 50.

2.2 خطوات التخطيط للتكوين

يمكن إيجاز خطوات التكوين في النقاط التالية: (محمد عبد الفتاح ياغي، 2010)

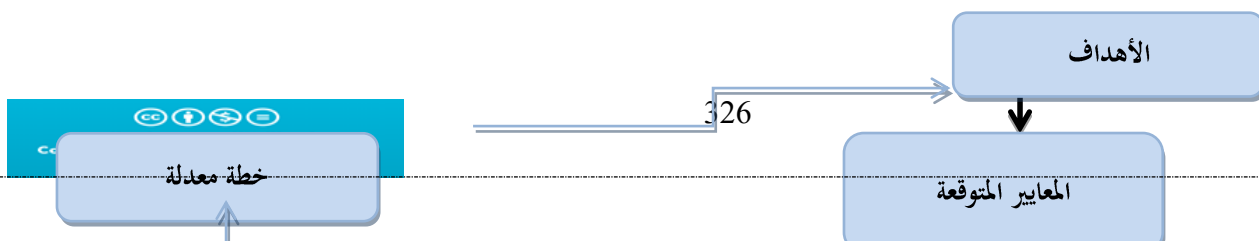
1.2.2 الإعداد التمهيدي للخطة: يقصد به تحديد أهداف الخطة التكوينية، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأسئلة وبالإجابة عليها يتم حصر وتحديد الاحتياجات، أما الإجراء الثاني فيتمثل في التنبؤات للاحتياجات التكوينية والتي تركز على النتائج التي يمكن أن تترتب على استخدام المخطط التكويني؛

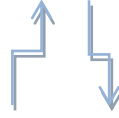
2.2.2 جمع المعلومات والبيانات: يقصد بها البيانات والمعلومات المطلوبة لحل مشكلة معينة تختلف عما هو مطلوب لحل مشكلة أخرى، والمصادر التي يمكن الحصول منها على المعلومات والبيانات لتحديد الاحتياجات التكوينية التي تتحدد وفقاً لطبيعة، حجم ونوع المشكلة .

3.2.2 تحليل البيانات والمعلومات: بعد تجميع البيانات والمعلومات الأولية يتم تحليل أبعادها ومعرفة درجة جدوتها وفحص العلاقة بينها وقد يكون هذا التحليل على مستوى المنظمة ككل، أو يركز على تحليل القوى العاملة أي التعرف على حاجات أفراد التنظيم التكوينية؛

4.2.2 تحديد المعايير: بعد تحديد الأهداف وترتيب الأولويات يتم قياس النتائج الفعلية من خلال تحديد المعايير التي تسمح بذلك ويتم تفصيلها في شكل أهداف فرعية تعرف بمؤشرات الخطة التي تستخدم كمعايير رقابية، يتم تقييم النتائج على ضوءها وهكذا نجد أن تحديد الأهداف بشكل دقيق يساعد على وضع معايير تكون أساساً في تقييم النتائج الفعلية وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

شكل رقم (01): دورة الخطة التكوينية





المصدر: محمد عبد الفتاح ياغي، 2010، ص130.

3.2: أهمية التكوين

يكتسي التكوين أهمية بالغة يمكن إيجازها في النقاط التالية: (قرين علي، 2005)

1.3.2 بالنسبة للمؤسسة:

يمكن إبرازها في ما يلي:

- زيادة الإنتاجية من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عملية الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي في المنظمة؛
- يساعد في بث روح الانتماء للمؤسسة وربط العاملين بأهداف المنظمة؛
- يساعد على خلق توجيهاً إيجابية داخلية وخارجية بالنسبة للمنظمة؛
- يعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية؛
- يساعد في تحديد وإثراء المعلومات وفعالية الاتصال والاستشارة داخل المنظمة.

2.3.2 بالنسبة للعاملين:

يمكن إبرازها في النقاط التالية:

- يساعد في تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد؛
- يساعد في تحسين فهم العمال واستيعابهم بأدوارهم في المنظمة؛
- ينمي الدافعية نحو رفع وتحسين الأداء؛
- العمل على تطوير إمكانية قبول الأفراد للتكيف مع التغيرات الحاصلة وعدم مقاومتها؛
- يساعد في اتخاذ القرارات الأفضل، الأمر الذي ينعكس على زيادة القابلية لحل المشاكل التي تواجه الأفراد في العمل.

4.2 برامج التدريب المعتمدة في المنظمات

تعتبر عملية تحديد الاحتياجات التدريبية من الخطوات الرئيسية في نجاح سد الفجوات بين المهارات والمعارف المرتبطة بالموارد البشري والأهداف المسطرة، حتى تضمن رفع الكفاءة الإنتاجية وهو ما يعكس أهمية هذه الخطوة كما هي موضحة في النقاط التالية: (عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية، 2018)

1.4.2 تعتبر الركيزة الأساسية لكل عناصر العملية التدريبية؛

2.4.2 التركيز على عملية تحقيق الأداء بشكل صحيح؛

3.4.2 يحدد الأفراد الواجب تدريبهم، طبيعة التدريب المناسب لهم وما هو متوقع منهم.

5.2 مقومات التدريب التنظيمية

تقوم العملية التدريبية على مجموعة من المقومات التنظيمية كما هي موضحة في النقاط التالية: (عصام حيدر، 2024)

1.5.2 الاستناد على خطة عمل توضح فيها جميع الأهداف والأنشطة العملية اللازمة؛

2.5.2 وضع الأهداف يكون وفق الإمكانيات والموارد المتاحة؛

3.5.2 استناد العملية التدريبية على الإطار التنظيمي الصحيح؛

4.5.2 توافر القيادة الفعالة من قبل الرؤساء والمشرفين؛

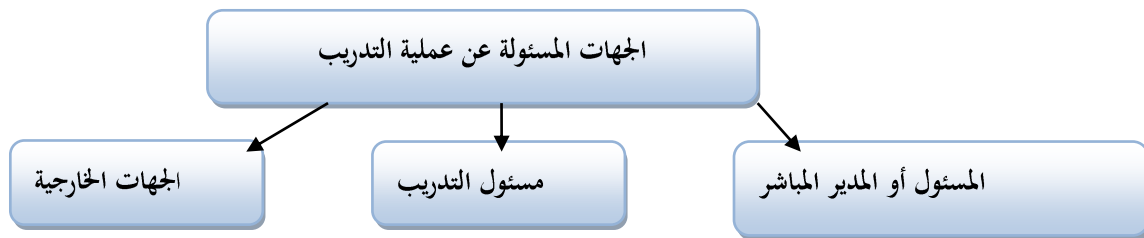
5.5.2 القياس الصحيح لأداء الأفراد العاملين وتحديد مدى كفاءتهم حتى يتم تحديد البرامج التدريبية اللازمة؛

6.5.2 الاختيار والتعيين السليم والصحيح وفق المقارنة بالكفاءات.

6.2 مسؤولية التدريب

تقع مسؤولية التدريب في المنظمات حسب الظروف التي تقع فيها المنظمة، الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، أهدافها المسطرة ومن خلال ذلك يمكن عرض بعض الجهات المسؤولة عن عملية التدريب كما هي موضحة في الشكل أدناه.

شكل رقم (02): مسؤولية التدريب



المصدر: من إعداد الباحثين بالاعتماد على عصام حيدر، التدريب والتطوير، الجامعة الافتراضية سوريا، 15/10/2017 - 12-

<https://pedia.svuonline.org/2024>

من خلال الشكل أعلاه نستنتج أن عملية التدريب تتوقف على مجموعة العوامل والظروف التي تكون تمر بها المؤسسة وهو ما جعل المسؤولية تقع على أحد الجهات الثلاثة المذكورة سالفا في الشكل أعلاه فالمسئول المباشر مثلا يعمل على اكتشاف مواطن القوة والضعف في الأفراد العاملين ويعمل على تعزيز نقاط قوتهم ومعالجة نقاط ضعفهم من خلال تحديد مدى احتياجاتهم لبرامج التدريب ونوعيتها وتطبيقها بشكل ينعكس بالأمر الإيجابي على زيادة إنتاجيتهم، إلا أن الأمر أصبح يتطلب وشكل ضروري توفر وحدة تنظيمية يكون فيها مسئول متخصص في العملية التدريبية وهذا حسب حجم المنظمة، نشاطها وإمكانياتها والأهداف التي قامت بتحديدها وهذا المسئول يكون تابع بشكل رئيسي لإدارة الموارد البشرية تتمثل وظيفته في إعداد سياسات ومقترحات حول العملية التدريبية، غير أنه في كثير من الأحيان يستوجب على المنظمات الاستعانة بجهات خارجية في العملية التدريبية نظرا لتخصصها الدقيق في إعداد وتنفيذ الدورات

التدريبية بكفاءة وفعالية لصالح المنظمات وذلك من خلال عقد مبرم في شكل اتفاقية لتدريب مواردها البشرية وهذا في حالة تعذر المنظمة القيام بالعملية التدريبية بكفاءة معينة كالحاجة إلى خبرات متخصصة، عدم توفر المساحة اللازمة لإجراء التدريب... الخ.

3. برامج التحفيز والمكافآت كآلية لزيادة دافعية الموظفين:

1.3 أحدث طرق التحفيز الحديثة للموارد البشرية

يمكن إبراز أحدث الطرق المعتمدة من قبل المنظمات في تحفيز موظفيها كما هي موضحة في النقاط التالية: (جامعة المجمعة، 2024)

1.1.3 إدراج خطط لرحلات ونزهات بمبالغ منخفضة خلال عطل نهاية الأسبوع أو العطل الصيفية، التي يمكن للموظفين الاشتراك فيها مثلاً: المخيمات الصيفية التي تقيمها الخدمات الجامعية للأساتذة، قرعة العمرة،... الخ؛

2.1.3 مناقشة الموظفين فيما يرغبون القيام به من أحداث علمية، اجتماعات،... الخ؛

3.1.3 إرسال بريد إلكتروني في العطل أو المناسبات يحتوي على أخبار جيدة أو تهنئة؛

4.1.3 تشجيع الموظفين على أخذ قسط من الراحة مثلاً: وجبة غداء، أداء فرض ديني،... الخ؛

5.1.3 الثناء على الموظف الذي يقوم بإنجازات وتسليط الضوء عليه.

2.3 آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء

يمكن إبراز آليات التحفيز المساعدة على تحسين الأداء في النقاط التالية: (محمد بن سعيد أبو حيمد، 2020)

1.2.3 صياغة الأهداف: تسمح عملية إشراك الأفراد العاملين في وضع الأهداف، الأمر الذي سيدفع من زيادة دافعيته وتجنب من مقاومته؛

2.2.3 الإشراك الأفراد في عملية اتخاذ القرار: تعتبر عملية إشراك الأفراد العاملين في عملية اتخاذ القرارات يزيد من روح الانتماء لمنظمتهم ويدفعهم إلى تقديم أفضل ما لديهم من طاقات ومهارات، الأمر الذي يزيد من رضاهم والالتزام بشكل أكبر بأداء مهامهم على أكمل وجه؛

3.2.3 تعديل سلوكيات الأفراد العاملين: تعمل المنظمات على التشجيع المنتظم للسلوكيات المرغوبة ومحاربة السلوكيات الغير مرغوبة وتحويلها إلى سلوكيات إيجابية، من خلال التركيز على تعزيز تشجيع الأفراد العاملين على التغيير الإيجابي؛

4.2.3 تنوع مهام الأفراد العاملين: من خلال تمكينهم وزيادة فرص المثابرة، من خلال تحسيس كل عامل بأهمية دوره مهما كانت درجة بسطاته، مع توفير فرص للأفراد العاملين في استخدام قدراتهم الخاصة والعمل على تطوير مهارتهم بشكل ينكس بالإيجاب على الأفراد والمنظمات؛

5.2.3 التحفيز من خلال التغذية العكسية: من خلال عملية التقييم والتقويم التي تسمح بتصويب الأداء إلى مساره الصحيح.

3.3 العقوبات التي تواجه نظام الحوافز

من بين العقوبات التي تواجه نظام الحوافز نذكر ما يلي: (عمار حسن علوش، 2019)

1.3.3 تقليل الدافع الداخلي: بسبب السياسات التي تعتمد عليها بعض المنظمات كالتفرقة بين الأفراد العاملين، المعاملة الغير جيدة التي تجعل العامل غير راضي على هذه التصرفات مما يقلل من دافعيته اتجاه المنظمة ويلجأ في كثير من الأحيان إلى تكسير الأجهزة وسلوكياته الغاضبة التي تعكس عدم رضاه اتجاه المنظمة؛

2.3.3 طمس عنصر الإبداع: انحصار تفكير الأفراد العاملين في الحوافر التي سيحصلون عليها فقط يؤدي إلى انخفاض الأداء، خاصة إذا كانت أهداف المنظمة تتطلب مستوى ودرجة عالية من الإبداع وهو ما تتطلبه البيئة الإبداعية، باعتبار المنظمة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المتغيرة باستمرار؛

3.3.3 التهرب من أداء العمل: غياب الرادع يؤدي بالأفراد العاملين إلى التهرب من أداء مهامهم، التأخر فيها، عدم احترام الوقت... الخ؛

4.3.3 التفكير على المدى القريب: تشجيع التركيز على المهام الفورية (ما هو مطلوب للحصول على المكافأة) يؤدي إلى محدودية التفكير وهذا على حساب العواقب أو الفرص على المدى الطويل.

4. عرض تجارب مختلفة في إدارة الموارد البشرية وفق ما يتطابق مع معايير منظمة العمل الدولية.

أدت التطورات السريعة في بيئة الأعمال المعاصرة إلى بروز تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية تماشيا والبيئة المتسارعة، باستمرار وهو ما جعل من هذا المجال ذو طابع معقد وأكثر شمولية، بحيث لم يعد يقتصر على توظيف المورد البشري وإدارة مهامه، بل شمل استراتيجيات على المدى البعيد في تعزيز كفاءتهم وتطوير مهاراتهم بشكل ينعكس بالإيجاب على تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية، تم تسليط الضوء في هذا المحور على مجموعة من التجارب تهم بإدارة الموارد البشرية من جوانب مختلفة تعكس معايير منظمة العمل الدولية كما هي موضحة في العناصر أدناه.

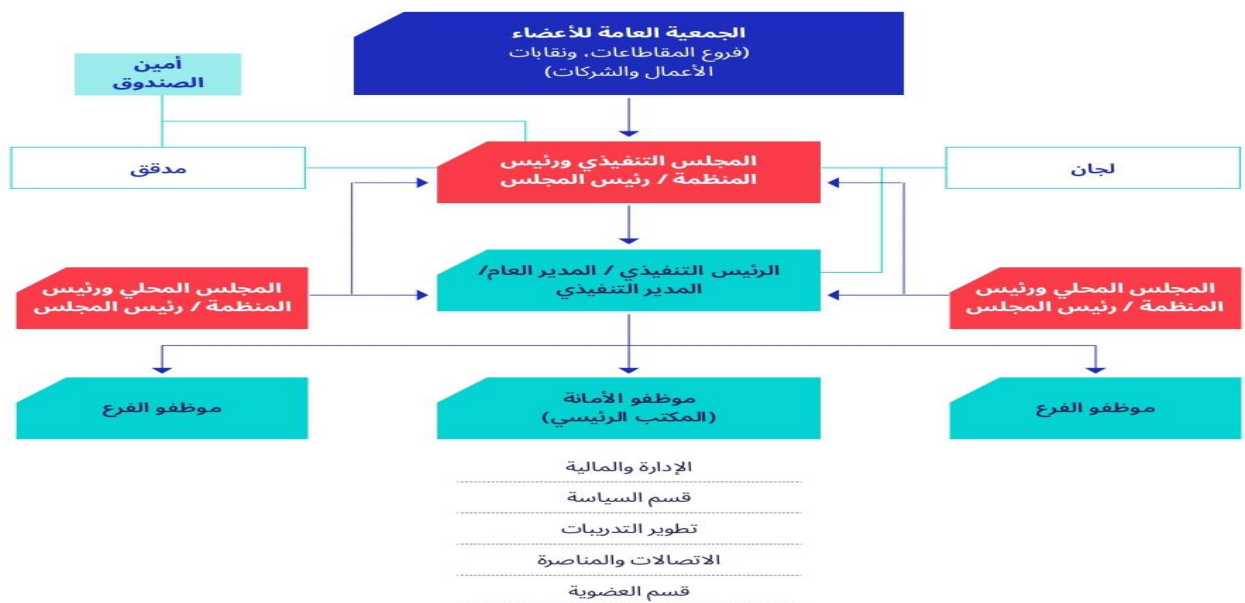
1.4 الهيكل الإداري لمنظمات الأعمال وأصحاب المصالح

يعتبر الهيكل الإداري أحد العوامل الرئيسية التي تساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية بعيدة المدى، مما ينعكس بالإيجاب على زيادة الإنتاج والإنتاجية بالمنظمة، يعكس الهيكل الإداري سبل سير العمل في مختلف المهام اليومية، خاصة وأنه يتضمن توزيع السلطات والمسؤوليات التي تساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية.

1.1.4 البنية الإدارية في توزيع السلطة والمسؤولية

تشكل البنية الإدارية الأساس في تنظيم العمل وتوزيع الصلاحيات في مختلف الأقسام، من أجل التنسيق بين مختلف الأقسام والمصالح.

شكل رقم (03): بنية الهيكل الإداري لمنظمات الأعمال وأصحاب المصالح



المصدر: منظمة العمل الدولية، 2024، ص 27.

يوضح الشكل أعلاه الهيكل الإداري لمنظمات الأعمال وأصحاب المصالح حسب منظمة الأعمال الدولية، بشكل يعكس تنسيق جهود الإدارات بين الأقسام المختلفة ويضمن وضوح المسؤوليات التي تساهم في دعم القرارات وفق التسلسل الهرمي المعمول به.

2.1.4 خطة العمل: استنادا على تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة لتحقيق التنمية البشرية المستدامة، استنادا على نتائج سنة 2021، مع الامتثال لقواعد ومعايير العمل الدولية، إستراتيجيتها لسنة 2030، مع ضرورة الأخذ بعين الاعتبار لميزانيتها حتى تتوافق مع برامجها المسطرة (في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة لمنظمة الأعمال الدولية)، وعليه قامت المنظمة بتنفيذ خطتها بالاعتماد على خمسة ركائز أساسية كما هي موضحة في الجدول التالي: (منظمة العمل الدولية، 2023)

جدول رقم (02): الركائز الخمس لخطة العمل التشغيلية حسب منظمة العمل الدولية

الركائز	خطة العمل
01	الاستشارة السياسية، تحسين الكفاءات وتطوير التكنولوجيا
02	إدارة البحوث وتنمية المعارف والعمل على التصريح بها ونشرها
03	استقطاب الموارد
04	ربط المهام بالمعايير الدولية المعمول بها
05	تحقيق الريادة والعمل بشكل مستمر على تنمية المهارات وتشجيع جانب التعلم المستمر

المصدر: إعداد الباحثين بالاستناد على تقرير منظمة العمل الدولية

يوضح الجدول أعلاه الركائز الخمسة التي تعتمد عليهم منظمة العمل الدولية، في خطة العمل التشغيلية لرفع كفاءة مواردها البشرية والتي تنعكس بالإيجاب في الأخير على تحقيق الريادة في أدائها واستمراريتها.

3.1.4 عملية التخطيط لاستقطاب اليد العاملة في المستقبل: قصد معالجة الثغرات التي تحدثها متطلبات البيئة الخاصة بالكفاءات التي تحتاجها منظمة مستقبلا، بالإضافة إلى سد الفراغ الذي يتركه المحالون على التقاعد عند حلول 65 عام والمعتمد سريانه بداية من سنة 2022، قامت المنظمة بالاعتماد على مجموعة من الآليات كما هي موضحة في لنقاط التالية:

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية والإعلان عنها في الوقت المحدد حتى لا تكون مناصب شاغرة لفترات طويلة من الزمن؛
- توصيف الوظائف بشكل أكثر إستراتيجي مع إعادة توزيع المناصب على مدى مؤقت أو طويل الأمد بما يتناسب مع الميزانية؛
- اعتماد عملية توصيف الوظائف كأول مرحلة في عملية التوظيف لضمان الفعالية في تنفيذها مستقبلا؛
- استعراض حاليا الوظائف المتعلقة بجانب الخدمات العامة عبر المستويات المهنية في مختلف أنحاء العالم، مع تعزيز مختلف اللغات في منظمة العمل.(منظمة العمل الدولية، 2022-2025).

شكل رقم (06): عملية التخطيط والتوصيف للوظائف

التخطيط الفعال للقوة العاملة		
المؤشر النسبة المئوية من الوظائف الشاغرة المتوقعة التي استكملت عمليات الاختيار بشأنها قبل مغادرة شاعل الوظيفة	الهدف المرحلي (بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ٣٠ في المائة خط الأساس مؤشر جديد	الغاية (بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) ٥٠ في المائة
وسائل التحقق/ مصدر البيانات بيانات تخطيط القوة العاملة في إدارة الموارد البشرية نموذج التوظيف في نظام إدارة مواهب منظمة العمل الدولية (ILO People) بيانات الموظفين في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد في منظمة العمل الدولية		
توصيفات وظيفية ملائمة للغرض		
المؤشرات النسبة المئوية من الموظفين في وظائف الفئة المهنية في جميع أنحاء العالم، الذين يُعينون بموجب توصيف وظيفي عام محدث	الهدف المرحلي (بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) ٥٠ في المائة (بالنسبة إلى موظفي الفئة المهنية وموظفي الخدمة العامة على السواء)	الغاية (بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) ٧٠ في المائة (بالنسبة إلى موظفي الفئة المهنية وموظفي الخدمة العامة على السواء)
وسائل التحقق/ مصدر البيانات بيانات التصميم التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بيانات المنصب في النظام المتكامل للمعلومات عن الموارد	خط الأساس مؤشر جديد	
المساواة بين الجنسين في المناصب المهنية والمناصب العليا		
المؤشرات (أ) النسبة المئوية من الوظائف المهنية في منظمة العمل الدولية (ف١ إلى ف٤، الموظفون الدائمون) التي تشغلها النساء (ب) النسبة المئوية من وظائف الفئة العليا في منظمة العمل الدولية (ف٥ وما فوق، الموظفون الدائمون) التي تشغلها النساء	الهدف المرحلي (بحلول نهاية عام ٢٠٢٣) المساواة بين الجنسين ضمن نسبة ٣ في المائة من التكافؤ (٥٣-٤٧ في المائة) خط الأساس الوضع في ٣٠ أيلول/ سبتمبر ٢٠٢١: ١-ف: ٥٥ في المائة ف٥ وما فوق: ٣٨ في المائة الوضع في ٣١ كانون الأول/ ديسمبر ٢٠٢١ (يُحدد لاحقاً)	الغاية (بحلول نهاية عام ٢٠٢٥) المساواة بين الجنسين ضمن نسبة ٣ في المائة من التكافؤ (٥٣-٤٧ في المائة) ٤٢ في المائة

source : <https://www.ilo.org/16-02-2025/22:15>

4.1.4 تطبيق الصلاحيات بالنسبة لأعضاء المجلس الإدارة: تنفيذاً للنصوص القانونية المعمول بها يسمح لأعضاء مجلس الإدارة القيام بمهامهم حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

شكل رقم (04): ممارسة الصلاحيات من قبل أعضاء مجلس الإدارة



المصدر: منظمة العمل الدولية، 2024، ص 29.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن ممارسة الصلاحيات من قبل أعضاء مجلس الإدارة وفق القوانين المعمول بها (القوانين في الشكل أعلاه) يسمح بالمحافظة على سمعة المنظمة ويحسن من أدائها ويجنبها مختلف الأضرار.

5.1.4 الابتعاد عن تضارب المصالح: تسعى المنظمة إلى العمل بشكل مستمر للحفاظ مصداقية مهامها ونزاهة قراراتها، من خلال تسييق المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، حتى لا تؤثر على ممارسة مهامهم والشكل أدناه يوضح الصور التي قد تلحق تضارب في مصالح المنظمة كما هي موضحة في الشكل أدناه.

شكل رقم (06): مدى الابتعاد وتفايدي تضارب المصالح في المنظمة



المصدر: منظمة العمل الدولية، 2024، ص 21.

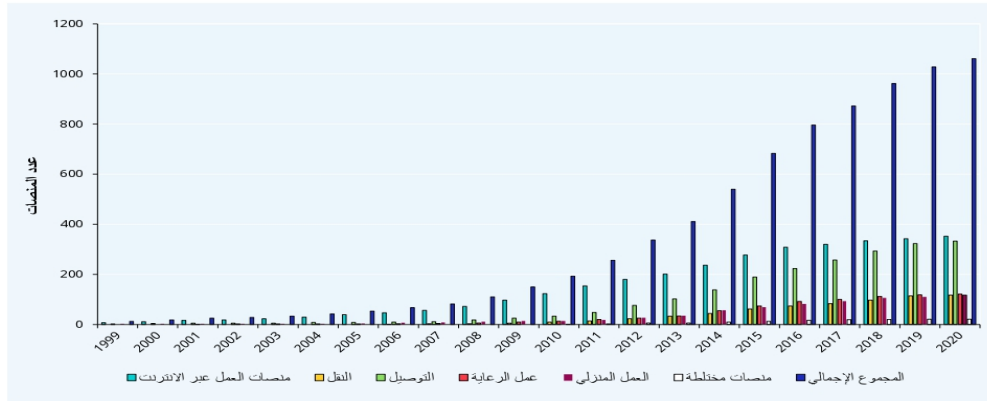
2.4 واقع العمل في المنصات الرقمية

أدى التحول الرقمي إلى إدراج منصات تسمح بالقيام بمختلف الأعمال وفي مختلف المجالات دون الحاجة إلى التنقل إلى المكان، بالإضافة إلى ضمان الدقة التي تنعكس بالإيجاب على تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العمل وتقليل الأخطاء وجوانب الفساد التي عانت منها القطاعات التقليدية لكثير من السنوات.

1.2.4 إحصاء عدد المنصات الرقمية المتعلقة بجوانب العمل

تسمح المنصات الرقمية من تسهيل العمل من خلال تقليل الوقت، الجهد واقتصار المكان ويعتمد توسعها (نقاط انتشارها) على البعد التكنولوجي و مدى تطوره، خاصة بعد ظهور جائحة كورونا والوضع الذي فرضته على العالم، مما أجبر المنظمات على تطوير منصاتها الرقمية بشكل مستمر لتفادي أي وضع حرج تفرضه الظروف المفاجئة.

شكل رقم (07): عدد منصات العمل الرقمية حسب تقرير منظمة العمل الدولية

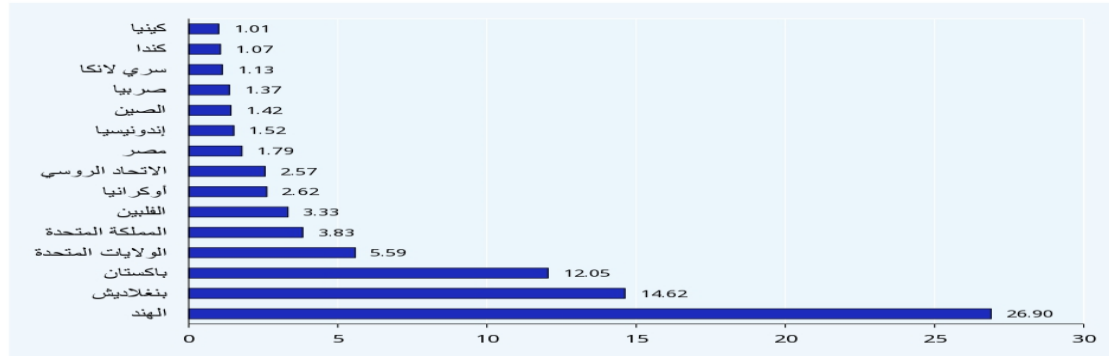


المصدر: منظمة العمل الدولية، الدورة 113، 2020، ص 28.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ حيث تشير الإحصائيات حسب منظمة العمل الدولية إلى زيادة عدد المنصات بشكل ملحوظ من 193 منصة سنة 2010 إلى 1070 منصة سنة 2023، أبر هذه المنصات تم توجيهها إلى القيام بالعمل عبر الانترنت أي ما يعادل 334 منصة، في حين بلغ عدد المنصات الموجة لقطاع توصيل الركاب بشكل فردي إلى 119 منصة، لتصل المنصات الخاصة بجانب الرعاية 121 منصة، بلغ عدد المنصات المرتبطة بالعمل من المنازل 117 منصة، لتحظى في الأخير الخدمات ذات الطابع المتنوع عدد بسيط من المنصات قدر بـ 22 منصة.

2.2.4 ترتيب أول 15 بلد في مختلف أنحاء العالم من حيث إجمالي العمال عبر المنصات

حسب تقرير منظمة العمل الدولية لسنة 2020 يوجد 15 بلد في مختلف أنحاء العالم من حيث إجمالي العمال عبر المنصات مرتبين حسب درجة الأولوية كما يوضحه الشكل التالي: (منظمة العمل الدولية، 2020)
شكل رقم (08): ترتيب البلدان من حيث إجمالي عدد العمال عبر المنصات الرقمية



المصدر: منظمة العمل الدولية، الدورة 113، 2020، ص 17.

يوضح الشكل أعلاه ترتيب 15 بلد حسب درجة الأولوية بالنسبة المقوية لسنة 2020 ، وذلك من ناحية إجمالي عدد العمال الذين يستخدمون المنصات، حيث أخذت الهند حصة الأسد بنسبة 26.90.

3.2.4 العمل التطوعي حسب إحصائيات منظمة العمل الدولية: تعتبر الأعمال الطوعية الغير مدفوعة الأجر أحد الإحصائيات المهمة في خدمة الأفراد والمجتمع في العديد من المجالات كالصحة، التعليم، الخدمات الاجتماعية... الخ، ومن أمثلة الأعمال التطوعية حسب منظمة الأعمال الدولية، بما يتوافق مع التصنيف الدولي (Isco-08): جدول رقم (03): الأعمال التطوعية حسب التصنيف الدولي (Isco-08):

أمثلة	التصنيف الدولي حسب الفئات الرئيسية
- قيادة تطوعية دون أرباح كالتقابات والرابطة... الخ؛ - العمل في لجنة إدارية أو عضو في مجلس إدارة؛ - مدراء الأبحاث والإجراءات السياسية.	كبار الإطارات والمدراء
- إبرام خطط للحالات الاستعجالية في المجتمعات الداخلية؛ - إتاحة خدمات بدون مقابل في الميادين القانونية والنزاعات؛ - تصميم برامج خاصة بتحليل البيانات للحصول على معلومات ذات طابع عام؛ - تقديم استشارات ومهام ذات طابع اجتماعي.	المختصون
- توفير الرعاية الصحية إذا تطلب الأمر ذلك؛ - المبادرة والمبادأة في عملية التخطيط وإدارتها؛ - التوجيه؛ - تولي الإشراف والعملية التدريبية للفريق الرياضي؛ - تولي العملية التعليمية (التدريس) .	العمال ذوي الطابع الفني وداعمون المختصون
- إبرام المقابلات مع الأشخاص المعنيين لتسجيل المعلومات التي تحتاجها البحوث؛ - توفير الخدمة المكتبية وتسجيل الملفات حتى تسمح بعملية الرجوع إليها؛ - تقديم إعانات في المحافل التي تخص الرياضة والترفيه	الكتابة

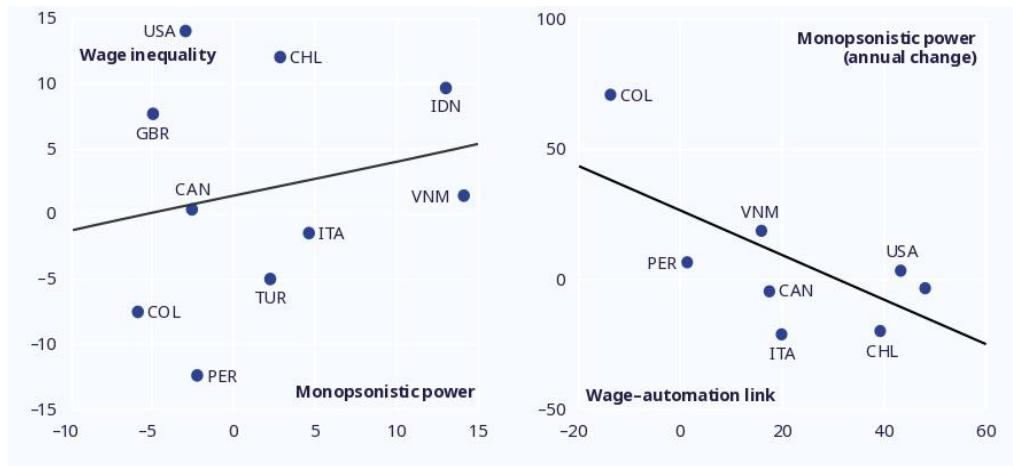
المصدر: منظمة العمل الدولية، ماي 2021، ص 22.

3.4 تطور الأجور الحقيقية في سوق العمل

نظرا لأن تركيز سوق العمل يعتبر أحد المجالات المهمة في تبادل العمالة بين طالبي العمل وأرباب العمل، لذلك تم تحديد تركيز السوق على أنه أحد الأسباب الرئيسية في زيادة معدلات التضخم بشكل سريع ومفاجئ، تأخر ملحوظ في النظر لمعدلات الأجور وكتبها خاصة في القطاعات ذات الطابع الخدماتي، ترجح التوقعات إلى الزيادة في تركيز السوق في بعض دول العالم الثالث، خاصة وأنها تشهد إمدادات كبيرة في مجال الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

1.3.4 ارتباط مفهوم قوة تركيز السوق بالأجور: أدى ارتباط مفهوم تركيز السوق بعدم العدالة في جانب الأجور كما هو موضح في الشكل التالي: (ILO Flagship Report, 2025)

شكل رقم (09): قوة تركيز السوق وعلاقتها بانخفاض الأجور



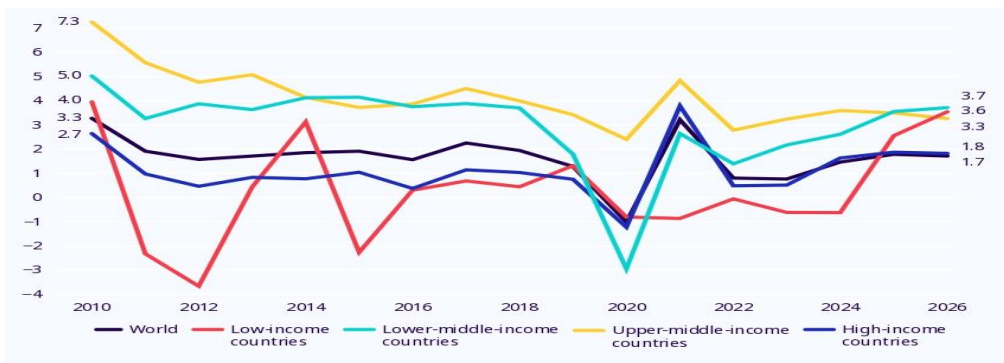
Source : ILO Flagship Report, 2025 ,p12.

يوضح الشكل أعلاه مدى زيادة لأجور مع ظهور التحول الرقمي، أكبر قيمة توضح أن الأجور تتماشى وتستجيب بشكل إيجابي لعملية التحول الرقمي (الأمته)، يتم قياس جانب القوة الأحادي من خلال مدى توفر فرص عمل بديلة متاحة للقوة العاملة في وقت وظيفتهم الراهنة أي أنه كلما ارتفعت الفرص البديلة المتاحة كلما قلت القوة الأحادية لأرباب العمل.

2.3.4 مراحل تطور إنتاجية العمل

تعتبر عملية زيادة إنتاجية العمل العامل الأساسي لزيادة التنمية الاقتصادية، من أجل رفع مستويات التقدم نحو تحقيق التنمية المستدامة، حيث يرجع التفاوت حسب الشكل أدناه في الإنتاجية حسب هيكل القطاعات في المناطق المختلفة، الموارد والإمكانات المتاحة وهو ما نركز عليه في هذا العنصر.

شكل رقم (10): تطور إنتاجية العمل



Source : ILO Flagship Report, 2025 ,11.

يوضح الشكل أعلاه الفروقات في إنتاجية العمل الناتجة عن الاختلاف والفروقات المختلفة في البيئات المختلفة، أدى هذا التفاوت في معدلات التنمية إلى تدفق رأس المال بشكل عكسي من البلدان النامية إلى المتقدمة وهو ما نتج عنه أضرار سلبية من ناحية الاستثمارات والابتكارات، الأمر الذي ساهم بشكل رئيسي في عدم المساواة في معدلات الأجور، بالإضافة إلى ضعف الإنتاجية.

5. خاتمة:

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى أن هذا المجال لم يعد يقتصر فقط على الجوانب التقليدية كالتوظيف ومدى تقييمه، بل أصبح يشكل القاعدة الأساسية في تحقيق التميز الاستراتيجي وضمان تحقيق التنمية المستدامة للمنظمات الحديثة، وهو ما جعلها تواجه تحديات كبيرة في عصر البيئة المتسارعة والتكنولوجيات الحديثة المتنافسة، العولمة، التنوع المعقد في القوى العاملة، الأمر الذي يدفعها إلى تبني مناهج جد مبتكرة ومتكاملة للاستثمار في مواردها البشرية، باعتبارها الثروة والمورد الحقيقي للمنظمة، الذي يضمن استدامتها وتكيفها مع التطورات المستقبلية.

1.5 نتائج الدراسة:

1.1.5 أثبتت الدراسة أن الإدارة الفعالة للمورد البشري تدفع بشكل كبير إلى تحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية؛

2.1.5 أظهرت الدراسة أن مواكبة التكنولوجيا المتسارعة يعزز بشكل كبير من الكفاءة التشغيلية؛

3.1.5 الاهتمام برضا الأفراد العاملين وتشجيعهم بمختلف الحوافز يؤدي إلى تحسين الأداء والتقليل من عدم الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل؛

4.1.5 التركيز أكثر على عملية توصيف الوظائف كأول مرحلة في عملية التوظيف لضمان نجاح عملية تنفيذها بكفاءة في المستقبل؛

5.1.5 تساهم المنصات الرقمية في تسهيل العمل من خلال تقليل الوقت والجهد واقتصار المكان، بالإضافة إلى القيام بالعمل بالدقة المطلوبة وتقليل الأخطاء؛

6.1.5 تحديات منظمة العمل الدولية في تطوير مهارات جديدة لمواكبة مختلف التغيرات المتسارعة.

2.4 مقترحات الدراسة:

1.2.5 العمل على تحقيق التدريب المستمر للأفراد العاملين وفق احتياجات المنظمة؛

2.2.5 الاستثمار في إدارة الموارد البشرية الرقمية كنوع من تعزيز التحول الرقمي وتشجيعه في تبسيط مختلف العمليات بكفاءة وفعالية؛

3.2.5 تشجيع العمل الجماعي، التعاون وتفعيل عملية الاتصال الداخلي لتحقيق التفاهم والتعاون بين الإدارة والأفراد العاملين بعيداً عن الصراعات؛

4.2.5 تحقيق التوازن بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الأفراد العاملين لضمان بيئة عمل مستقرة ومستدامة.

5.2.5 ضرورة تحقيق العدالة في جانب معدلات الأجور بين الأفراد العاملين كنوع من التحدي لزيادة معدلات الإنتاجية.

6. قائمة المراجع:

• المؤلفات:

- ILO Flagship Report. (2025). *World Employment and Social Outlook Trends 2025*. Geneva. International Labor Office.
- بلال خلف السكارنة (2011). *الاتجاهات الحديثة في التدريب، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 19 الأردن، الطبعة الأولى: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.*
- منظمة العمل الدولية (2023). *إستراتيجية منظمة العمل الدولية بشأن المهارات والتعلم المتواصل لسنة 2030*. جنيف: الطبعة الأولى.
- الرسائل:
- حسين يرقى (2001). *أسس نظام التدريب وتقييم فعاليته في المؤسسات الصناعية Dans رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ص 4. الجزائر.*
- عمار حسن علوش (2019). *أثر نظام الحوافز في تحسين أداء العاملين -دراسة حالة الشركة السورية للاتصالات فرع طرطوس Dans ر. م. الماجستير. الجامعة الافتراضية السورية.*
- المقالات:
- عطابي عصام، ترزولت عمروني حورية (2018). *مفهوم الاحتياجات التدريبية وأساليب وأسس تحديدها في المنظمات، الجزائر، العدد 35، سبتمبر 2018، ص 846 مقال منشور في مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، (35) ص 846.*
- المداخلات:
- منظمة العمل الدولية (2020). *تحقيق العمل اللائق في اقتصاد المنصات. مؤتمر العمل الدولي (17 الدورة ص 113.*
- مواقع الانترنت: جامعة الجمعة: <https://www.mu.edu.sa> (2024, 12 17).
- منظمة العمل الدولية (2022-2025, 02 16). *إستراتيجية الموارد البشرية للفترة 2022-2025. Récupéré sur <https://www.ilo.org/> منظمة العمل الدولي*