

الملخص:

إن الموارد البشرية تعتبر من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أتمن مورد لها والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، كما أنه يساهم بقوة في تحقيق أهداف وريخ المؤسسات الاقتصادية وبالتالي وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية لنجاحها مما يسمح لها بمواكبة التطور التكنولوجي و ضمان البقاء في السوق وهذا بالإجابة على الإشكالية التالية: كيف يمكن للسياسات إدارة الموارد البشرية مواكبة التطورات الحديثة؟

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية ، العولمة ، التطور التكنولوجي ، التطورات الفنية.

Résumé:

Les ressources humaines sont les plus importantes facteurs. Qui pourraient être adoptées par l'entreprise économique afin d'améliorer et d'augmenter sa productivité. Ainsi que placer les politiques de management des ressources humaines pour la réussite et le succès de l'entreprise dans un climat de développement technologique, ce qui nous pousse à répondre à la problématique suivante : **Comment les politiques de management des ressources humaines adopte les développements récents ?**

Mots clés: Ressources humaines, Management des ressources humaines, Mondialisation, Développement Technologique.

المقدمة:

اهتم العديد من الباحثين والمفكرين والاختصاصيين بموضوع إدارة الموارد البشرية بما تكتسبه من أهمية كبيرة وبما يتسم لها عمن سواه من حقول معارف الإنسانية لصيما أن العنصر البشري في جميع المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها سواء الإنتاجية أو الخدمية وحجمها الكبير أو الصغير والعامة أو الخاصة أو التعاونية وبمستوى التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من الجوانب المختلفة يشكل لديها أهمية خاصة. إذ أن العنصر البشري يختلف من غيره من العوامل الإنتاجية الأخرى من أنه يتميز باعتبارات مختلفة تجعله يختلف بأبعاد معينة عن الأبعاد التي يتم في ضوءها التعامل مع العناصر الإنتاجية الأخرى كالآلات والأجهزة، المعدات والمادة الأولية والمالية والمعلوماتية... الخ.

1- الأسس والمفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

1-1 سياسات إدارة الموارد البشرية :

تعتبر الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثنى مورد لدى الإدارة الحديثة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق.

1-1-1 مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية :

1-1-1-1 مفهوم إدارة الموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية ركنا أساسيا في غالبية المؤسسات الاقتصادية حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية للمؤسسة وتمكينها من مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. وبما أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة مهمة مثلها مثل باقي الوظائف من تسويق إنتاج مالية، محاسبة . ويعرف فرنش French إدارة الموارد البشرية بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة"¹ كما يعرف Filippo: إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على العمال وتنميتهم وتعويضهم والحفاظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.²

أما علي عبد الوهاب فيعرفها على أنها: « وظيفة من وظائف الإدارة أو جزء من العملية الإدارية، تختار العمال من دون الكفاءات المناسبة وتستمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم من دون الكفاءات المناسبة وتستمر جهودهم وتوجد طاقاتهم وتنمي مهاراتهم وتحفز هؤلاء العمال وتقيم أعمالهم وتبحث في مشاكلهم وتقوي العلاقات التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تسهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة ».³ كما يعرف الاقتصادي Sikula إدارة الموارد البشرية بأنها " استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التكوين والتنمية، التعويض والمزبات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعمال وأخيرا بحوثهم"⁴.

كما تعرف Martin, J. إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها العمال المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية."⁵

من ناحية أخرى يعرف Glueck. W. إدارة الموارد البشرية بأنها " تلك الوظيفة في التنظيم، التي تختص بإمداد بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتكوينها وتعويضها وأخيرا الاستغناء عنها."⁶

ويرى Myres.C. & Pigros. P أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن " القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة العمال الموارد البشرية بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم، وأيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكاناتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.

كذلك يعرف Smith, G. & Grant, J. إدارة الموارد البشرية بأنها مسؤولية كافة المديرين في المنشأة وأيضا توصيف لما يقوم به الموارد البشرية المتخصصون في إدارة الأفراد⁷.

يتضح من التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة التي تختص باستخدام العنصر البشري بكفاءة في هذه المؤسسة ولكي يتحقق ذلك فهناك عدد من الأنشطة الرئيسية التي تؤديها وأهمها:

- توصيف الوظائف
- تخطيط الموارد البشرية
- البحث والاستقطاب للموارد البشرية
- الاختيار والتعيين للموارد البشرية
- تكوين وتنمية الموارد البشرية
- تقييم الوظائف وتحديد المرتبات والأجور
- قياس كفاءة أداء الموارد البشرية
- توفير الرعاية الصحية والاجتماعية للعمال

ولإدارة الموارد البشرية ثلاث مبادئ رئيسية والتي تتمثل في:⁸

✓ إن العمال يختلفون: لابد أن يعي العمال في إدارة الموارد البشرية معرفة أن العمال يختلفون، وعلى من يدير الموارد البشرية أن يقيس ويتعرف على هذه الاختلافات لكي ينتقي من بين هؤلاء العمال من يناسب العمل والوظيفة من حيث المهام والمسؤوليات والصلاحيات.

✓ إن الوظائف تختلف فيما بينها بشكل واضح، ويرجع هذا إلى طبيعة النشاط والمهام وغيرها سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية أو فنية أو بحثية أو أي طبيعة أخرى. كما نجد أيضا أن الوظائف تختلف من حيث نوعية وحجم وعظم المسؤولية الملقاة على عاتقها. وقد تختلف الوظائف من حيث الشروط والمواصفات المطلوبة لتشغيلها وأدائها مثل التعليم والخبرة والمهارات والتكوين. وتختلف الوظائف أيضا في ظروف أدائها، وذلك من حيث ظروف العمل المادية (إضاءة، حرارة، رطوبة وغيرها). والمخاطر التي تتعرض لها.

✓ مهمة وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين العمال والوظائف حيث أن المهمة الأساسية لإدارة الموارد البشرية هي وضع العامل المناسب في المكان المناسب. وإن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي التوفيق بين خصائص العمال بما فيها من اختلافات، وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلافات أيضا. ولذا إدارة الموارد البشرية الناجحة يجب أن يكون على علم كامل بصفات وخصائص العمال المتاحين لديها، وأيضا على صفات وخصائص الوظائف المتاحة لديها.

كما أن إدارة الموارد البشرية تمثل " الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية "⁹. ونستخلص من هذا التعريف ما يلي:¹⁰

- إن إدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة.
- وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية، وتشمل هذه الأنشطة: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العمال، التكوين وتطوير التنظيمي، تحفيز العمال، تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.
- يمثل الغرض النهائي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق الأهداف الفردية لأعضاء التنظيم في ذات الوقت.
- تمارس إدارة الموارد البشرية دورها في ظل ظروف ومتغيرات بيئية داخلية وخارجية، يجب أخذها بعين الاعتبار لتحقيق الفعالية المطلوبة لأنشطتها.

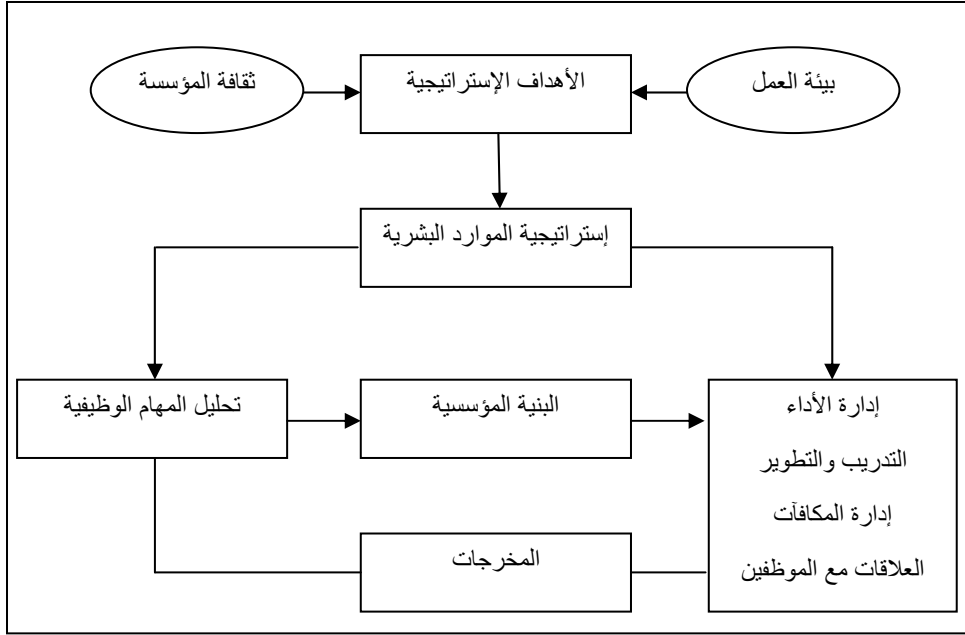
ومما سبق يمكننا استخلاص أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق تكيف المؤسسة مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة. وأيضاً هي الميدان الذي يمكن الحصول فيه على اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها، وترغيبهم في البقاء بخدمة، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقاتهم وجهودهم لإنجاحها وتحقيق أهدافها.

1-1-2 أهمية إدارة الموارد البشرية: تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج وأكثر موارد المؤسسة عرضة لتأثر بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة والتغيرات البيئية الخارجية العامة. ويتفق أغلب كتاب الإدارة بشكل عام والإدارات الوظيفية بشكل خاص بأن المؤسسة بإدارة الموارد البشرية تتمكن من إحراز الكثير من المزايا التنافسية التي تمكنها من مواجهة التحديات البيئية وضمان الاستمرار والبقاء وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي¹¹

- تهتم بالموارد الرئيسية في المؤسسة وهم العمال.
 - تختار العمال المناسبين لشغل الوظائف.
 - تقوم بتطوير مهارات العمال بالمؤسسة حيث لا يمكن تأسيس المؤسسة دون إدارة الموارد البشرية.
 - تقوم بدراسة مشاكل العمال ومعالجتها.
 - تضع الخطط المناسبة للتكوين .
- تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة الحالية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المؤسسة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين ومرءوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهاد والابتكار وتحبب مناخا ينمي ذلك وينشطه. ومهما اهتمت الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافا طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل

هذا لن يتسنى تحقيقه دون عمال قادرين مخفيين يعملون بروح الفريق.¹² والشكل التالي يبين عملية الإدارة الموارد البشرية.

الشكل(1): عملية إدارة الموارد البشرية



المصدر: باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية الثانية، 2006، ص 11.

وتجدر الإشارة إلى انه بمرور الوقت تتناقص قيمة الموارد المادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة، وبالتالي فهي أصلاً تتزايد قيمته وأهمية حسن الإفادة منه. فيجب إعطاء لإدارة الموارد البشرية أهمية التي تستحق نظراً لنتائج والمساهمات التي يمكن تحقيقها. ويكمن وراء أهمية إدارة الموارد البشرية عدة أسباب جوهرية نوجزها بما يلي:¹²

- أسباب تتعلق بالفوائد التي تجنيها المجتمعات ككل، وليس فقط المؤسسات العامة فيها من أعمال ونشاطات مواردها البشرية وحسن الانتباه لخلق إدارة خاصة بهما.
- أسباب تعود إلى ارتباط والتداخل الحاصل بين علم إدارة الموارد البشرية والعلوم المتخصصة الأخرى.
- أسباب أخرى منها ما يتعلق بالمؤسسات ومنها ما يتعلق بالعمال وطرق اختيارهم للانضمام إلى مؤسسات معينة دون سواها.

1-1-3 أهداف إدارة الموارد البشرية: يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المؤسسة أيضاً، وعندما نحلل أهداف المؤسسات بصفة عامة نجد أنها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما: ¹ الكفاءة ، العدالة.

وتتجسد " الكفاءة " من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الإنتاجية ومخرجاتها، وتحقيق كفاءة الأداء كلما كانت قيمة المخرجات أكبر من قيمة المدخلات، ومن خلال حرص المؤسسة على تحقيق أقصى استخدام لمواردها البشرية فإن هذا يساهم إلى جانب مدخلات أخرى في تحقيق الكفاءة المنشودة. أما فيما يتعلق " بالعدالة " وهذا يتوقف على القرارات والإجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية، فكلما روعيت العدالة في الأمور التوظيف، التكوين، التقييم والحوافز،..... كلما أدى ذلك في النهاية إلى رضا العمال. وكما هو الحال في جانب قياس كفاءة أداء المؤسسة، فإن العدالة يمكن قياسها من زاويتين هما المؤسسة والعمال، إذ تستطيع المؤسسة تحقيق العدالة من خلال سياسات واضحة في عدم التحيز أو المحاباة في كل ما يرتبط بالعمال وتحقيق رغبتهم. وفي الجانب الآخر نستطيع الحكم على العدالة المؤسسة من خلال ملاحظة نسبة التظلمات والشكاوي ودرجة خطورتها وتأثيرها على معنويات العمال وتركهم للعمل.

وفي ضوء هذين الهدفين الأساسيين للمؤسسات يمكن أن تتبلور أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على النحو

التالي:¹⁴

✓ الحصول على العمال الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.

✓ الاستفادة القصوى من جهود العمال في إنتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير المحددة سلفاً كما ونوعاً.

✓ تحقيق انتماء وولاء العمال للمؤسسات والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.

✓ تنمية قدرات العمال من خلال تكوينهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والإدارية والبيئية.

✓ إيجاد ظروف عمل جيدة تمكن العمال من أداء عملهم بصورة جيدة، وتزيد من إنتاجيتهم ومكاسبهم المالية.

✓ إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العمال وتنفادي المهام التي تعرضهم للأخطار .

✓ كما يتوقع العمال أن يجدوا فرص عمل جيدة وأن تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المؤسسة عندما يصبحون مؤهلين لذلك. كما يتوقع العمال وجود ضمان اجتماعي صحي جيد.

1-1-4 خصائص إدارة الموارد البشرية: تنطوي إدارة الموارد البشرية على مجموعة من الخصائص والتي يجب أن تتوفر لدى

مدير الموارد البشرية ليكتسب القدرة على التخطيط وتنفيذ الأعمال الرئيسية التي:¹⁵

—تساعد المديرين على فهم الحاجة على تغير أنماط إدارته السابقة.

—تساعد المديرين على تنفيذ التغيرات في الإجراءات والممارسات التي تكمن المستويات الدنيا من تحمل المسؤوليات أكثر، وكيفية تنفيذ المهام .

—تساعد المديرين على خلق المناخ الذي يوحي بالثقة عند التعامل المرؤوسين.

—تساعد المديرين على وضع النظم والشروط والمزايا التي تظهر المساواة بين الموارد البشرية بغض النظر عن مراكزهم.

—تساعد المديرين على إنشاء نظام اتصال واضح وفعال.

—تساعد المديرين على إنشاء نظام مكافآت عادل ومنصف.

1-2 المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الاستراتيجي الخاص بالموارد البشرية في المنظمة، ويتضمن هذا المدخل ستة ركائز أساسية لابد من استيعابها من قبل إدارة المنظمة وهذه الركائز هي: ¹⁶

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية
- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل
- التركيز على وضع الأهداف وصناعة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها.
- يتعامل مع جميع العاملين في المنظمة بعض النظر عن كونهم يعملون بصورة دائمة أم مؤقتة.
- يتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وبقية الاستراتيجيات الوظيفية فيها وسوف تتناول هذه العناصر بالشرح تباعاً فيما يأتي.

1-2-1 إدارة الموارد البشرية في ظل الفكر الإداري الحديث

يتميز الفكر الإداري الحديث بملامح عامة تسهم في تفوق الإدارة، ولعل من أهمها ما يلي: ¹⁷

- لقد أصبح التوجه الجديد البارز هو التميز والتفوق، وذلك باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية التأهيل والمهارة والدافعية للعمل.
- المعيار الرئيسي للنجاح الإدارة الجديدة في تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر من جانب عملاء المؤسسة.
- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها في أسواق مختارة بعناية.
- توجيه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة في المؤسسة.
- تتعامل مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومعوقات.
- لا تخشى التغيير بل تعرف أحياناً بإدارة التغيير أو التغيير الموجه.
- تتبنى مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- يعمل على خلق المناخ التنظيمي الملائم.
- تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار.
- تسهر الإدارة الجديدة على ترسيخ فكرة البشر هم الدعامات الرئيسية للإنتاج والنجاح.
- تتبع أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد المهام لهم، وتوفير كل الإمكانيات المالية والتنظيمية التي تساعدهم على الأداء المتميز.
- نعمل على خلق مشاعر المشاركة بين العاملين بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها.

- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمور والمشاكل، وذلك عملاً بمبدأ "الكل في الجزء والجزء في الكل".
 - الإدارة الجديدة تعتبر التنظيم هو بمثابة كيان حي يتعامل ويتطور ويتفاعل مع البيئة المحيطة.
 - تشجع قيام قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعمال واعتبار الجميع شركاء في النجاح، وذلك عملاً بمنطق القيادة الشاملة التي تشجع وتوجه وترشد وتساعد وتقيم أداء العمال.
 - تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف التي تتعامل معها، وتحاول فهم توجهاتهم وخلفياتهم لتؤثر وليس لتتسلط.
 - تشجع العمل الجماعي وتكون الفرق.
 - تسعى إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، أي التقليص من البيروقراطية.
 - تعتبر الفشل أو الخطأ في العمل أمراً مقبولاً، فهو بمثابة درس يجب الاستفادة منه واعتباره كخطوة في سبيل النجاح.
 - تتأسس فلسفة الفكر الإداري الجديد على التوجه نحو العالمية.
- 1-2-2 ميزات الإدارة الجديدة تتمثل فيما يلي: ¹⁸

- السعي إلى التفوق والتميز
- السعي إلى رضا العميل
- استثمار كل الطاقات
- التعامل مع المتغيرات
- تشجيع الابتكار والخلق والإبداع
- اعتبار النشر الدعاية الأساسية
- تكريس اللامركزية
- الالتزام بالجودة
- اعتبار القيادة هي الأساس
- العمل على تنمية العلاقات الإنسانية
- دعم العمل الجماعي
- استثمار الشباب
- المبادأة
- تقليص البيروقراطية
- تخطيط التطوير التقني
- التوجه نحو العالمية

3-2-1 وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن التحديات البيئية المختلفة ساهمت في تطوير الوظائف التي تمارس إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات المضافة على التطبيقات التقليدية السابقة:¹⁹

المدرسة العلمية : وضعت المدرسة العلمية التي جاء بها تايلر أول نواة لهذه الوظائف وفق مبادئ هذه المدرسة وهي:²⁰

- الاختيار: اختيار العامل الممتاز لإنجاز الوظائف.
 - التكوين والتطوير بهدف رفع كفاءة العمال.
 - التحفيز من خلال ربط الأجر بالإنتاجية والتركيز على الحوافز النقدية.
 - التخصص وتقسيم الأعمال، والذي ينتج من خلال دراسة وتحليل الوظائف وتحديد المهام.
- مدرسة العلاقات الإنسانية:** جاء بها إلتون مايو وزملائه لتصنف وظائف أخرى إلى إدارة الموارد البشرية تتمثل في الآتي:²¹
- علاقات العمال المتمثلة بالتفاعلات الاجتماعية بين العمال والإدارة والنقابات والاتحادات المهنية.
 - السلامة المهنية والأمن الصناعي لكافة العمال جسمياً ونفسياً في ظل ظروف العمل التي تنطوي على المخاطرة.

المدارس الحديثة : وفي ظل التوجهات السلوكية في الإدارة ودوافع وحاجات العمال وتأثير البيئة على سلوكيات العمال أخذ

الاهتمام بالجوانب الإنسانية والسلوكية يبدو أكبر وبرزت الحاجة إلى الوظائف التالية:²²

- تصميم الوظائف بهدف رفع دافعية العمال.
- إدارة التوتر في العمل.

إن تكنولوجيا المعلومات شهدت تطور في السنوات الأخيرة وتزايد الاتجاهات نحو لا مركزية المعلومات واتخاذ القرارات، لذا أصبح ملزماً إعداد نظام معلومات للموارد البشرية من خلال العديد من التطبيقات الخاصة .

ومما سبق يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية، أنها مدخل يتكون من أربع وظائف أو أنشطة فرعية تشمل: الحصول على العمال، التكوين والتنمية، التحفيز، الحفاظ والصيانة، وفي كلمات بسيطة، فإنه يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تتضمن أربعة أبعاد رئيسية هي: الحصول على العمال وإعدادهم، تحفيزهم والحفاظة عليهم. ويمكن تصنيف هذه الوظائف على النحو الآتي:²³

1-3-2-1 وظيفة الحصول على العمال :

إن عملية استقطاب العمال ينظر إليها باعتبارها الخطوة الأولى في ممارسة وظيفة الحصول على العمال، إلا أن هناك بعض المتطلبات المسبقة التي يجب مراعاتها قبل الانخراط في هذه العملية، وعلى وجه التحديد فإنه قبل البحث عن مصادر الحصول على العمال فإن مسؤول الموارد البشرية يجب عليه مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، وربما يمثل هذا المجال أهم التغيرات التي حدثت في مجال إدارة الموارد البشرية خلال العقدين الماضيين، فلم يعد باستطاعة المشروعات

استقطاب العمال بشكل عشوائي، حيث يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج إعداد ونوعيات معينة من العمال الذين يمتلكون قدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل المؤسسة.

إن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة يجعلها تحدد غاياتها و أهدافها لفترة محددة من الزمن لا تقل عن خمسة سنوات، مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما يحصل عنها تغييرات هيكلية في المؤسسة والتي يترتب عليها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف، علاقات الاتصال، أسس تجميع العمال، علاقات العمل... الخ، مثل هذه الهياكل الجديدة أو المعدلة تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية أو المهمة، التي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالنوعيات والأعداد الملائمة من الكفاءات البشرية.

تبدأ إدارة الموارد البشرية في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات وذلك في ضوء المعلومات المتاحة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، وعند الانخراط في عملية الاستقطاب فان مسؤول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين أساسيين هما:²⁴

- الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين، ومن ثم إتاحة الفرصة لقاعدة أوسع من الاختيار أمام المديرين التنفيذيين.
- توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها بحيث يتم تركيز جهود الاستقطاب حول العمال المستفيدين بالوظيفة واستبعاد غير المؤهلين لشغلها.

وبعد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية الاختيار والتي تستهدف تحقيق غايتين هما:²⁵

- تضيق قاعدة طلبات الالتحاق التي تم التوصل إليها خلال عملية الاستقطاب.
- اختيار المتقدمين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة.

1-2-3-2 **وظيفة التكوين والتنمية:** عندما يباشرون مهامهم مسئولو إدارة الموارد البشرية في مجال التوظيف، فإنهم يحاولون البحث عن استقطاب أفضل العناصر الممكنة لشغل الوظيفة، وعندما يفخر أولئك المسئولون بقدرتهم على التمييز بين أولئك الذين يملكون قدرات شغل الوظيفة وغيرهم ممن لا تتوفر لديهم القدرات، فان الحقيقة تصبح متمثلة في نسب قليلة، فالعمال الجدد يحتاجون في البداية لعمليات إرشاد وتوجيه وتكييف مع بيئة العمل الجديدة التي قد تستغرق عدة شهور من بداية الالتحاق بالعمل، حيث يتم التركيز على تعريف هؤلاء العمال بقواعد وأنظمة العمل، وأهداف التنظيم، ومكوناته، ووحدات العمل المختلفة، وبعد تحقيق التأقلم والانسجام مع بيئة العمل وما تشمله من العمال وأنظمة وقواعد... الخ، يمكن للتكوين الرسمي أن يحتل مكانة ويحقق أهدافه.²⁶

إدارة الموارد البشرية تلعب دورا مهما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العمال الجدد نحو مؤسساتهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الاستعداد والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في اقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك فان أي إدارة الموارد البشرية تمارس دورها من خلال أربعة مجالات في مرحلة التكوين والتنمية وهي: تكوين العمال، تنمية العمال، التطوير التنظيمي، التطوير المهني. ومن

هنا يلاحظ تطوير العمال والتطوير المهني هما نشاطان موجّهان للعمال أنفسهم. أما تكوين العمال فإنه يصمم لتطوير وتنمية مستويات الأداء للوظيفة الجديدة، ومن ناحية أخرى فإن التطوير التنظيمي يركز حول إجراء تغييرات واسعة في أنظمة العمل ذاتها.²⁷

1-2-3-3 وظيفة التحفيز: إن وظيفة التحفيز تعتبر الركيزة الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية إلا أنها ربما تمثل أقلها فهما وإدراكاً من الناحية العملية، فالسلوك الإنساني هو سلوك معقد بطبيعته، فقد تعددت محاولات دراسة واستكشاف العوامل المختلفة التي تحفز العمال على العمل بواسطة علماء السلوك، ورغم عدم اتساق النتائج في مجملها، إلا أنها قادت إلى بعض المختصين في مجال تحفيز العمال، أنه يجب النظر إلى التحفيز باعتباره عملية متعددة الأوجه والتي تمتلك دلالات فردية وإدارية وتنظيمية، فالتحفيز ليس مجرد ما يستطيع العامل الإفصاح أو التعبير عنه، ولكنه يشمل كذلك مجموعة المتغيرات أو القوى المحيطة ببيئة العمل. بينما يوجد اتفاق بأن أداء العامل في المؤسسة ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما:²⁸

القدرة على العمل والرغبة في أدائه وعليه فإنه من منظور الأداء العمال يحتاجون إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل، ومثل هذا الجانب من المفترض أنه تم إنجازه خلال المرحلتين السابقتين لإدارة الموارد البشرية عن طريق التحديد الصحيح لمتطلبات الوظيفة، واختيار العمال الذين يمتلكون هذه المؤهلات أو القدرات، ثم تكوينهم على كيفية تحقيق الأداء السليم للعمل. إلى جانب هذا يوجد جانب آخر هو تصميم الوظيفة ذاتها، فإذا كان تصميم الوظيفة غير ملائم، أو تم توصيفها بشكل غير صحيح، فإن أداء العمال سوف يكون دون قدراتهم، وبناء على ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تنظر للوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها.. الخ.

بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة، فإن الخطوة التالية في عملية التحفيز تمكن فهم دلالات نظريات التحفيز، ومن ثم التعرف على ما يحفز العمال على العمل، كذلك فإنه يجب وضع معايير الأداء المناسبة التي تساعد في تزويد العمال بالمعلومات عن مستويات أدائهم ونواحي القوة أو الضعف التي يتسم بها الأداء. فعليه يجب التحقق من وجود علاقة واضحة بين مستويات الأداء وأنظمة المكافأة أو التحفيز. فإن الجهود كافة يجب أن تركز على هدف رئيسي وهو الحصول على هؤلاء العمال الذين يملكون أحدث المهارات والمعرفة والقدرات ويبدلون أقصى مستويات الأداء في أعمالهم.

1-2-3-4 احتفاظ بالعمال: إن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعمال المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لدى تلك النوعيات من العمال وعندما تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقليص معدلات الولاء للمنظمات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج وشراء المؤسسات الأخرى والتخصيصية وترشيد العمالة بالإضافة إلى تغير الظروف العائلية وزيادة كثافة المنافسة.. الخ، نجد أنه ليس من الصعب إدراك أهمية وظيفة الحفاظ على العمالة أو صيانة قوة العمل.²⁹ فلتحقيق هذه الوظيفة فإن الأمر يتطلب بعض الحكمة وبعض الابتكار، على سبيل المثال فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل، وإبراز العناية برفاهية العمال، كذلك يجب أن تدرك إدارة الموارد البشرية بأن المشكلات التي تواجهها العمال خارج بيئة العمل توفر على أدائهم الوظيفي، وهو ما يبرر الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العمال لتجاوز هذه

المشكلات. إذا أخذت المؤسسة الوقت الكافي لممارسة أنشطة وظيفة الاحتفاظ بالعمال فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها تحقيق غايتها النهائية التي تمكن في الحصول على العمال الأكفاء الذين يمكنهم الانخراط في ثقافة المؤسسة، ويملكون أحدث المهارات والقدرات ونواحي المعرفة ويبدلون أقصى طاقاتهم، وتتوافر لديهم الرغبة في الاحتفاظ بولائهم و انتمائهم للمؤسسة.

2- العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وتطورات الحديثة

إن إدراك الموارد البشرية هي مجموعة من الأنشطة المرتبطة بالمؤسسة والتي تتأثر بإدارة المؤسسة وأهدافها وبالبيئة المتغيرة والمجتمع والوحدات والمجموعات التنظيمية للمؤسسة وأيضاً العوامل المؤثرة على العامل من حيث الدوافع والقيم والجهد، حيث هذه العناصر التي تكون الإطار العام لإدارة الموارد البشرية يجب أن تراعي التطورات الحديثة وذلك لمواكبة التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية ومواجهتها ومعالجة أخطائها.³⁰

2-1-1 عناصر إدارة الموارد البشرية والبيئة المتغيرة

2-1-1 عناصر إدارة الموارد البشرية: إن مفهوم ونطاق وعناصر إدارة الموارد البشرية يمكن توضيحه بشكل أكثر وضوحاً عن طريق المنظومة المتكاملة التي تتعلق بعناصر العرض والطلب الخاصة بالموارد البشرية التي تشمل إدارة هذه الموارد من ناحية واستثمارها من ناحية أخرى، وتتضمن هذه المنظومة ثلاث مجموعات من العناصر التي تترابط وتتفاعل في إطار المعايير والقيم والأطر الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية السائدة في المجتمع، وهذه المجموعات الثلاث هي:³¹

2-1-1-1 العناصر التي تمثل مصادر العرض من القوى العاملة

- النظام التعليمي، بمراحله ومستوياته وأنواعه المختلفة. ويشمل ذلك التعليم الأساسي والثانوي والعالي، كما يشمل التعليم والتكوين المهني النظامي في المدارس والمراكز المهنية وبرامج التلمذة المهنية النظامية، والتعليم التقني في مؤسسات التعليم الجامعي والمتوسط كالمعاهد المتوسطة والكليات ويشمل كذلك المتسربين من المراحل الدراسية المختلفة.
- التعليم والتكوين غير النظامي وتعليم الكبار، ويشمل ذلك البرنامج التعليمية وبرامج التكوين المهني غير النظامية، وبرامج التعليم والتكوين لإغراض رفع الكفاءة وتحسين الأداء أو بهدف الانتقال من عمل إلى عمل، أو مكافحة البطالة أو التكوين التمهيدي للانخراط في العمل أو غير ذلك.
- العمالة الوافدة من أقطار أخرى مختلفة، والمنخرطة في أسواق المحلية.

2-1-1-2 العناصر التي تشكل مجالات ومواقع الطلب على القوى العاملة

- أسواق ومجالات العمل المحلية في ضوء طبيعة الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية وخصائصها وتطورها، وفي ضوء متطلبات القطاعات التنموية والمستويات المهنية المختلفة.

- أسواق محلية ومجالات العمل العربية في ضوء طبيعة العلاقات الاقتصادية والسياسية العربية، وخصائص العمالة وسمات الاقتصاد وتطوره وحاجاته في الأقطار العربية.
- أسواق ومجالات العمل الأجنبية في ضوء العلاقات والتكتلات والنظم الاقتصادية الإقليمية والعالمية، وفي ضوء الحوافز والقيود إمام انتقال القوى العاملة وحراكها.
- متطلبات الإحلال بسبب التقاعد والوفاة والخروج الاختياري من سوق العمل لأسباب مختلفة كالمرض والظروف العائلية بالنسبة للنساء.

2-1-1-3 قنوات الارتباط بين جانبي العرض من القوى العاملة والطلب عليها

- التشريعات التي تعالج قضايا الموارد البشرية على جانبي العرض والطلب وكذلك الروابط بين الجانبين.
- نظم المعلومات وقواعد البيانات المتعلقة بجانبي العرض والطلب.
- الدراسات والبحوث التي تتناول قضايا العرض والطلب المتعلقة بالقوى العاملة.
- الروابط والقنوات التنظيمية والمؤسسة كالمجالس واللجان والوحدات الإدارية والهيئات والمؤسسات ذات العلاقة.
- متطلبات تنظيم العمل المهني فيها يتعلق بالتصنيف والتوصيف المهني، ورسم معايير الأداء وتحديد مستويات العمل المهني، وهي أمور ترتبط ببرامج الإعداد والتأهيل والتكوين من ناحية، وتبني على خصائص المهن والأعمال ومضامينها ومتطلباتها من المهارات والمعارف والاتجاهات من ناحية أخرى. نشاطات أخرى مختلفة كالمؤتمرات والندوات المتعلقة بجانبي العرض والطلب والقنوات التي تربط بينها.

2-1-2 عناصر البيئة المتغيرة لإدارة الموارد البشرية

- إن معظم التغيرات التي تحدث اليوم لا تأتي من الفراغ فالمؤسسات تغير من هيكلها بسبب وجود ضغوط اقتصادية والسياسة والاجتماعية وأيضاً استجابة لحاجة ورغبات عملائها أينما كانوا، وبناء على ذلك فلنكي نفهم الدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في الوقت الحالي وفهم الكيفية التي تتغير بها المؤسسات والأسباب الكامنة وراء ذلك.
- وبهذا تكون المؤسسة مجبرة على أن تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. ولعل العولمة والتطورات الفنية والميل إلى التخفيف من القواعد والإجراءات تمثل ثلاث اتجاهات تكمن وراء حدوث هذه الضغوط التنافسية وتشمل:³²

- **العولمة Globalization**: تشير إلى اتجاه المؤسسات نحو توسيع إنتاجها أو مبيعاتها في الأسواق الخارجية الجديدة هذا ولقد زادت العولمة من حدة المنافسة الدولية فبعض ما كانت المؤسسات تواجه منافسة من المؤسسات المحلية فقط، أصبحت الآن تواجه منافسة من المؤسسات الأجنبية. وهكذا نجد أن العولمة تعني أن الكثير من المؤسسات تحول عملياتها للخارج، ليس بهدف البحث عن فرص عمالة رخيصة ولكن رغبة في توافر سريع لجانب العرض من العمالة المؤهلة على مستوى العالم، ولهذا أصبح ضمن خطة المؤسسات الدولية حالياً إقامة خطوط إنتاج جديدة بالخارج، بغرض تصريف إنتاجها بالأسواق الواعدة الجديدة وفي

نفس الوقت الاستفادة من توافر المهارات والخبرات الفنية بالدولة التي أنشأت بها خطوط إنتاج جديدة. وبالتالي فإن إدارة العولة وأثارها التنافسية يمثل احد التحديات الرئيسية التي تواجه إدارة الموارد البشرية خلال السنوات القادمة.

–**التطورات الفنية Technological Advances**: تسبب التطورات الفنية والتكنولوجية المتلاحقة في زيادة درجة المنافسة التي تواجه المؤسسات، فيتطور التكنولوجيا تغيرت طبيعة العمل و أيضا التطورات الفنية ساهمت في خلق وظائف يستلزم القيام بها عمال ذوي المهارات العالية. لكي نحافظ على مستوى المنافسة يجب إعادة النظر في تصميم الخرائط التنظيمية وما تتضمنها من وظائف بالإضافة إلى وضع خطط جديدة للمكافآت والحوافز ليس هذا فحسب ولكن الأمر يتطلب وضع سياسات جديدة للاختيار والتعيين والتكوين وتقييم الأداء ولا يتم هذا بدون معاونة إدارة الموارد البشرية.

–**التخفيف من القواعد والقوانين Deregulation**: حتى تكون المؤسسة الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة في ظل عدم وجود سياسات حمائية حكومية فلا بد أن تبذل قصارى جهدها لتستطيع المنافسة على المستويين المحلي والعالمي. ولقد ترتب على التخفيف من القواعد والقوانين ظهور منافسة جديدة وهي منافسة السرعة، حيث انخفضت الأسعار بشكل كبير للمئات من المؤسسات عما كانت عليه منذ السنوات الماضية، الأمر الذي يتطلب من تلك المؤسسات أن تقلل من مستوى التكاليف في نفس الوقت.³³

2-2 الأبعاد الأساسية بين إدارة الموارد البشرية والتطورات الحديثة

لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية بشكل عام والتعليمية والتكوينية بشكل خاص يوجد بعدين أساسيين للبيئة السليمة هما البعد النوعي في التعليم وهو البعد الذي يشمل جميع المدخلات والعمليات التعليمية، بما في ذلك المنهاج والمعلم والبناء المدرسي والتقويم التربوي، وأساليب التدريس، والإدارة التربوية بمستوياتها المدرسية والوسطى والعليا. والبعد المتعلق بالمواءمة والتوافق بين مخرجات نظم إدارة الموارد البشرية وبين الحاجات التنموية ومتطلبات سوق العمل وهكذا فإن البعد الأول يتناول الكفاية الداخلية للنظام التعليمي، بينما يتناول البعد الثاني الكفاية الخارجية له.

إن العلاقة بين مخرجات نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية بأنواعها ومراحلها المختلفة وبين المتطلبات التنموية وحاجات سوق العمل من النواتج الطبيعية لتأثيرات التطور التكنولوجي والعولة ومحاورها على هذه النظم والبرامج، وقد أدى تقارب القناعات لدى التربويين والاقتصاديين في ضوء متطلبات المعرفة، الى تقليص المسافة التي تفصل بين النظرتين التربوية والاقتصادية لإدارة الموارد البشرية، بسبب الحاجة التنموية لموارد بشرية تتمتع بمصدقية مجتمعية ومستويات عالية ومتنوعة من المهارات للتجاوب مع التطورات العلمية والتقنية.

إن هذه الأبعاد السالفة الذكر للعلاقة بين العرض والطلب فيما يتعلق بدور نظم إدارة الموارد البشرية بشكل عام، ودور النظام التعليمي بشكل خاص، تصنف إلى ثلاثة نقاط أساسية هي:³⁴

2-2-1 العلاقة الكمية:

بمعنى أن تكون مخرجات نظم إدارة الموارد البشرية للأعداد والكميات اللازمة لمجالات العمل المختلفة وللمتطلبات التنموية بشكل عام، في ضوء طبيعة النمو الاقتصادي ومؤشرات سوق العمل فمن المعلوم أن الجانب الكمي للعلاقة لا يعني بأي حال من الأحوال التخطيط الدقيق والمحكم لإيجاد التوافق والتطابق في الأبعاد الكمية بين مخرجات المؤسسات والبرامج التعليمية أو إعداد الخريجين منها من جهة ومتطلبات السوق والحاجات التنموية، القائمة منها والمتوقعة من جهة أخرى. لا إنه من الممكن التأثير في البعد الكمي ومراعاته والاقتراب من الدقة في تحقيقه عن طريق مجموعة من السياسات والإجراءات التي تشكل بطبيعتها خدمات وتسهيلات تزيد من مصداقية النظام التعليمي وإنتاجيته وترشيده. ومن أهم هذه السياسات والإجراءات ما يلي:³⁵

- توافر نظام شامل لمعلومات الموارد البشرية، يتناول جانبي العرض والطلب ويضع أمام الفئات المستهدفة الإحصاءات والبيانات والمعلومات المتعلقة بخصائص سوق العمل وحاجاته ومؤشرات النمو الاقتصادي وسماته من ناحية ، وتلك المتوقع أن يساعد كل ذلك على اتخاذ القرارات السليمة والاختيار الرشيد لمسارات التعليم التي تتواءم بشكل عام مع التوجهات الاقتصادية والثروة
- التكنولوجيا وفرض العمل بشكل عام، مما يساعد على التوجه الرشيد لمجالات التشغيل ومواقع العمل.
- توافر خدمات التوفير والإرشاد التربوي والمهني، داخل النظام التعليمي نفسه أو خارجه لمساعدة الدارسين على تقييم قدراتهم وعلى التعرف بشكل أفضل إلى استعداداتهم والكشف عن ميولهم. وكذلك لمساعدتهم على التوجه إلى مجالات العمل وفرص التشغيل التي تتواءم مع هذه القدرات والميول في ضوء خصائص النمو الاقتصادي والثروة التكنولوجية وسمات سوق العمل.
- تطوير النظم والخدمات والتسهيلات اللازمة في مجال التعليم غير النظامي وتعليم الكبار، لأغراض رفع الكفاءة أو تحديث المهارات ومواكبة التطورات التقنية، أو تعديل المسار المهني أو الحصول على مؤهل أعلى أو غير ذلك من الأغراض التي يراعي الدارس بموجبها فرص التشغيل ومتطلبات العمل والنمو الوظيفي.
- إجراء البحوث والدراسات التقييمية الإستشرافية والتحليلية لجوانب العرض والطلب للموارد البشرية التي يكون لاستثمار نتائجها من الانعكاسات والفوائد لنظم معلومات الموارد البشرية من آثار على القرار الصائب والاختيار الرشيد لمسار التعليم أو العمل.
- توجيه الدعم المالي الحكومي لبعض البرامج والمستويات التعليمية، النظامية أو غير النظامية التي تتطلب المصلحة العامة تطويرها من النواحي الكمية أو النوعية، كالبحث العلمي والدراسات العليا وإعداد المعلمين والتدريب المهني وغير ذلك.
- تنظيم وترشيد الالتحاق ببرامج تنمية الموارد البشرية حسب الحاجة، كما هو الحال في التعليم الجامعي مثلاً، عن طريق تحديد الالتحاق ومعايير القبول.

2-2-2 العلاقة النوعية و التنوعية:

إن الجانب النوعي والتنوع في مفهوم العلاقة بين العرض والطلب فيما يتعلق بنظم إدارة الموارد البشرية بشكل عام، وبالنظام التعليمي بشكل خاص، والذي يرتبط بالجانب الكمي بشكل أو بآخر، مجموعة من السياسات والإجراءات ويمكن تلخيصها بما يأتي:

- مراعاة حاجات أسواق العمل المحلية والإقليمية والدولية في مضمون النظام التعليمي وخصائصه، في ضوء البيانات والمعلومات المتوافرة عن هذه الأسواق وفي ضوء حراك العمالة والتسهيلات والقيود تتأثر بعوامل اقتصادية وسياسية وثقافية وأمنية مختلفة.
- تستدعي متطلبات الجودة والكفاية في المواءمة أن يكون للشركاء المعنيين على جانبي العرض والطلب دور في تخطيط والإشراف والتنفيذ للجانبين بشكل عام، ولجانب العرض الذي يشكل النظام التعليمي جزءا بارزا منه بشكل خاص، ويشمل هؤلاء الشركاء القطاع الخاص والقطاع الأهلي ومؤسسات المجتمع المدني.
- بناء البرامج والمناهج في النظام التعليمي بالاستعانة بالمتطلبات التنموية والاستنارة بحاجات سوق العمل، وليس بمعزل عنها وذلك في ضوء البيانات والمعلومات والدراسات ذات العلاقة بهذه المتطلبات والحاجات.
- بناء المستويات والكفايات ومعايير الأداء في البرامج والمناهج التي توفرها المؤسسات التعليمية والتكوينية على متطلبات المهنة وخصائصها، وعلى طبيعة المهمات والواجبات والمهارات التي تسهم هذه المتطلبات والخصائص في تحديد معالمها ورسم هياكلها.
- استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة في النظام التعليمي، مما يساعد على تيسر الحصول على المعرفة ونقلها بيسر وسهولة.
- توفير الإجراءات والهياكل والآليات التيسيرية التي تسهل الانتقال من المؤسسات التعليمية والتكوينية إلى عالم العمل، والتي تصقل في الوقت نفسه الكفايات والمهارات الموائمة لدى الباحثين عن العمل، خاصة الراغبون منهم في إدارة أعمالهم أو إنشاء مشاريعهم الخاصة، ومن أمثلة عن ذلك الحاضنات التقنية وحاضنات الأعمال، وهي مراكز مستقلة أو ملحقة بمؤسسات تعليمية أو صناعية أو خدمية قائمة، وذات تسهيلات مكانية وإدارية وفنية مناسبة يلتحق بها في العادة الخريجون الجدد من مؤسسات التعليم العالي أو الراغبون في دخول مجال جديد من مجالات العمل، حيث تتاح لهم فرصة الحصول على حزمة من الخدمات بشروط ميسرة ويشمل ذلك جميع الخدمات المبينة او بعضها:
- التسهيلات المكانية المناسبة.
- التجهيزات والخدمات الإدارية.
- خدمات الإرشاد والتوجيه المهني لأغراض الالتحاق بالعمل.
- الخدمات التمويلية لإنشاء المشاريع الخاصة.
- خدمات التكوين وتنمية الموارد البشرية.

يتضح لنا بان مفهوم الموازنة يقاس إلا بمعايير الأعداد الجيد للعمالة الماهرة من منظوم توقعات أصحاب العمل ومؤسسات العمل والإنتاج في ضوء قوى العولمة والثروة التكنولوجية ومتطلبات اقتصاد المعرفة. وفيما يلي وصف موجز لهذه المعايير التي لابد من أن تنعكس على مواصفات نظم وسياسات برامج إدارة الموارد البشرية التي تتولى إعداد العمالة اللازمة:³⁶

- **الإنتاجية (Productivity):** ارتفاع إنتاجية العامل من النواحي الكمية والنوعية وتحقيق المواصفات والمقاييس والمستويات المحلية المقررة للمنتجات، السلعية منها والخدمية.
- **التنافسية (Competitiveness):** حيث تعد إدارة الموارد البشرية احد المجالات التي تؤثر في التنافسية والتي تتطلب تامين الموارد البشرية الموازنة للحاجات التنموية ومتطلبات سوف العمل التي تتسم بالخصائص الرئيسة الآتية:
 - تغطية الحاجات الكمية.
 - توفير التنوع اللازم لتلبية الحاجات والتغيرات في سوق العمل.
 - النوعية المناسبة والمستوى العالي.
- **جذب الاستثمار الخارجي المباشر (Foreign direct investment):** امتلاك القدرات الإنتاجية والسمات المهنية التي تشكل عامل جذب للاستثمارات الخارجية المباشرة، ويشمل ذلك العوامل المتعلقة بمستويات الأجور والمواقع الجغرافية والأبعاد الكمية والنوعية والتنوعية في العمالة المطلوبة.
- **الحركية (Mobility):** توافر الصفات المهنية والاجتماعية والثقافية التي يكون العامل بموجبها قادرا على الانتقال من موقع عمل إلى موقع عمل آخر، محليا وإقليميا وعالميا.
- **التقنيات (Adaptability):** القابلية للتكيف السريع مع تغيرات سوق العمل وتطورات التكنولوجيا، من حيث مواقع العمل وأساليبه وتقنياته أو مهاراته أو علاقاته.
- **التشاركية (Partnership):** امتلاك القدرات على العمل الجماعي والتكامل في العمل الإنتاجي ضمن الفريق والتنسيق الفعال مع الآخرين، فنيا وإداريا وتنظيميا.
- **التنمية الذاتية (Self-development):** المواظبة على التعليم الذاتي والتعلم المستمر واستثمار مصادر المعرفة المختلفة مع استخدام التقنيات الحديثة لهذا الغرض.
- **القاعدة العريضة للمهارات (Broad-base skills):** الحصول على قاعدة عريضة من المهارات التي يبنى عليها التخصص المطلوب لتعزيز القابلية للنمو المعرفي، والمرونة في التجارب مع المتطلبات المتغيرة لبيئة العمل.
- **الاتصال (communication):** امتلاك مهارات الاتصال وقدرات التواصل مع الآخرين في بيئة العمل من رؤساء وزملاء ومرؤوسين بكفاية وفعالية.³⁷

في ضوء ما سبق يمكن تلخيص خصائص العمال في ظل اقتصاد المعرفة أو يمكن تسميته بمهارات " عمال المعرفة " .
كما هو مبين في الجدول الآتي : ³⁸

جدول رقم(1): مهارات عمال المعرفة ³⁹

مجموعة المهارات	عناصر المهارات عمال المعرفة
مهارات العمل الأساسية	مهارات العمل التطبيقية والأدائية، والمعارف والمعلومات والاتجاهات السليمة واستخدام التقنيات الحديثة والتخطيط والتنظيم والإدارة والانضباطية والصحة والسلامة المهنية.
مهارات التعامل	الاتصال والتعامل مع الرؤساء والتعامل مع رؤوسين والتعامل مع الزملاء والتعامل مع العملاء والزبائن والعمل كمعضو في الفريق وتفهم بيئة العمل الثقافية ومراعاتها.
المهارات العقلية	التعلم الذاتي، والتفكير النظامي والتفكير الناقد وحل المشكلة والتحليل والتركيب والنهج التطبيقي والقابلية للتكيف.
مهارات التطوير	الإبداع والمبادرة والمجازفة والتفكير الخلاق والتنبؤ والتصرف باستقلالية.

إلى جانب هذا يتضح أن العلم والاتساع اللذين يتسم بهما " عالم المعرفة " فيما يتعلق بكل واحد من المهارات المذكورة، يتعدان على طبيعة عمله ومستوى مسؤوليته. وغنى عن القول أن المسؤولية الرئيسة لتوفير هذه المهارات وتزويد العمال بما تقع على كاهل نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية. فعليه فإن السمات الرئيسة لمفهوم العلاقة بين نظم وبرامج إدارة الموارد البشرية وبين الثروة التكنولوجية والحاجات التنموية ومتطلبات سوق العمل كون هذه الثروة والحاجات والمتطلبات ذات دور كبير ومتنام في تحديد الخصائص الكمية والنوعية والتنوعية لتلك النظم والسياسات والبرامج، وفي ضوء هذا الدور المحوري لقوى السوق وهو الدور الذي تدعّمه وتعزّزه التطورات التكنولوجية والقوى المرافقة لها، فإن المستهلك للخدمات التعليمية والتكوينية النظامية منها وغير النظامية، يسهم مساهمة كبيرة، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في تحديد طبيعة هذه الخدمات ومواصفاتها.

الخاتمة:

إدارة الموارد البشرية كانت بتشكيل نقابات لمجموعات من الحرفيين وذلك من أجل تحسين ظروف عملهم وقد تم ظهور دور إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر في نهاية القرن الثامن عشر وذلك بسبب الثروة الصناعية، وفي هذه الفترة لم يعد هناك اتصال مباشر بين أصحاب المال والموظفين ونتيجة للتطور التكنولوجي ظهر دور النقابات العمالية مما كان له أثر فعال في بيئة العمل وظهور

إدارة شؤون العمال وتطورت إدارة الموارد البشرية وتوسعت لتصبح في الوقت الحالي إدارة كاملة للموارد البشرية تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك الربحية.

إن نجاح مؤسسة مرتبط بالدرجة الأولى بالموارد البشرية الذين يشتغلون فيها، فإذا كان هؤلاء العمال أكفاء كان هناك حسن استعمال للموارد الأخرى ومن بينها الآلات وبالتالي جودة في الإنتاج والعكس صحيح. فالمؤسسات تطمح دائما إلى تحقيق أهدافها والتي يمكن القول أنها مرتبطة ارتباطا وثيقا بمدى فعالية ونشاط القوى العاملة كما لا ننس أن التكنولوجيا هي في تطور مستمر ومما يحتم على المؤسسة مسايرة هذا التطور وإدخال كل ما هو جديد للمؤسسة.

المراجع:

- 1- French, W., The Personnel Management Process: human resources administration, Thrd Edition, Moughton Miggling Co., Boston, 1974, p.3.
- 2- صلاح عبد الدين عبد الباقي. عبد الهادي مسلم. رؤية حسن: إدارة المارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، 2001 ص 10.
- 3- صالح عودة سعيد: إدارة الأفراد، الدار الجامعية، مصر، سنة الطبعة 2003، ص 28
- 4- Sikula, A. « Personnel and Administration Human Resources Management », John Wiley C, & Sous Inc, New York 1976, p.6
- 5- Martin, J., « Personnel Management », Mac Donald K. Evans, Ltd, London, 1977, p1.
- 6- Glueck. F., « Personnel : A Diagnostic Approch, Business Publications, Inc., Dallas, Texas, 1975, p.3
- 7- Pigros, P. Myres, C., « Personnel Administration, A point of View and Method, Eighth Edition, Mc Graw-Mill Book Co., New York, 1961.
- 8- Grant, V., and Smith, G., « Personnel Administration and Industrial Relation, Second Edition, Loughman, London, 1977.
- 9- عصام الدين أمين أبو علفة: إدارة الموارد البشرية، شركة الجمهورية الحديثة لتحويل وطباعة الورق: 2002، ص: 27.
- 10- Man waring, T, The extended internal labour market cambridge journal of economics, 8, 2001, P125.
- 11- عقيلي، عمر وصفي ، ادارة الأفراد، كلية الاقتصاد والتجارة ، منشور جامعة حلب، 1985-1986 ، ص 13
- 12- الهيتي، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ط2 2005 ص 11.
- 13- شاويش، مصطفى نجيب ، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد"، عمان، دار الشروق للنشر 2000 ص 10 .
- 14- بلوط، حسن ابراهيم ، ادارة الموارد البشرية من منظوم إستراتيجي بيروت دار النهضة العربية ط1، 2002 ص 19
- 15- الخطيب محمود احمد، العولة وادارة الموارد البشرية والدلالات الضمنية للمنظمات المصرية، المؤتمر العلمي السنوي الثاني ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الاعمال ، جامعة القاهرة، ابريل 2007 ، ص 3-5.
- 16- الهيتي، خالد عبد الرحيم، ادارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 37.
- 17- عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، "إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي"، عمان-العبدلي- مقابل جوهرة القدس 1999 ص 110
- 18- Dessler, Personnel, Human Resource Management, 6(th) ed, Englewood Cliffs ,N.J. Prentice-Ha, 2004, P.220.
- 19- عباس، سهيلة محمد، ادارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي عمان، دار وائل للنشر، ط2، 2006، ص 43-47.

- 20- صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص22.
- 21- صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سابق الذكر، ص25.
- 22- Dessler, personnel, Human Resource Management, 6 th ed, Englewood Cliffs, N.J. prentice-Ha, 2004 pp 245-247.
- 23- Dessler, Personnel, Human Resource Management, 6(th) ed, Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Ha, 2004, PP245-247
- 24- . صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار حامد، الأردن 2002، ص 342.
- 25- صبحي العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص344.
- 26- صبحي العتيبي، "تطور الفكر والأنشطة الإدارية"، ط1، دار حامد، الأردن 2002، ص 342.
- 27- صبحي العتيبي، مرجع سابق الذكر، ص344.
- 28- ¹ Bowen, (D, and lawler, E) Total Quality-Oriented Human Resource Management, Organisationnel Dynamique 2005, pp, 29-41.
- 29- ناصر دادي كدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 30- عبد الحميد رجب، مرجع سابق ذكره، ص 11.
- 31- ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص17.
- 32- المصري، منير واصف، العولمة وتنمية الموارد البشرية، ابوظبي، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، 2005، ص 16-
- 33- . GARY Dessler, Human Resource Management, Pearson Education, Limited, 2011 p59
- 34- GARY Dessler, Human Resource Management, Pearson Education, Limited, 2011 p60.
- 35- Man waring, T. The extended internal labour market Cambridge journal of economics, 8, 2001. PP111-116.
- 36- النجار، هيفاء، تعليم في ظل المتغيرات الاقتصادية، ورقة عمل مقدمة لندوة انماط التعليم الحديث التي نظمتها جامعة السلطان قابوس، مسقط سلطنة عمان، 2003/5/18.
- 37- Prahalad, c.p. and hamed G, the core competence of the firm Harvard business review- may-june, 1999, pp, 79-90. Prahalad, c.p. and hamed G, p91.
- 38- United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report 2001, Marking New Technologies Work for Human Development, New York, NY/ UNDP 2001 PP 27.
- 39- United Nations Development Programme (UNDP), Human Development Report 2001, Marking New Technologies Work for Human Development, New York, NY/ UNDP 2001 P 27.