**المحور الحادي عشر: اتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية**

عرفت إدارة الموارد البشرية تطورات كثيرة وتوجهات متعددة نوجزها في ما يلي:

أولا: إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المؤسسات، و ذلك التحقيق التحسين المستمر، وتطبيق إدارة الجودة الشاملة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية منها : [[1]](#footnote-2)

1. **التغيير في أدوار العاملين**: إن التغيير في أدوار العاملين في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة يشمل النواحي الأتية:

– الوظائف و المهام: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة أصبح تحسين العمليات بالمؤسسة هي مسؤولية**كل العاملين بها، و ذلك من خلال قيامهم بتقديم مقترحات تخص تحسين العمليات بالمؤسسة.**

- فرق العمل: إن فرق العمل هي الركن الأساسي في تطبيق إدارة الجودة الشاملة ، و خاصة فرق العمل متعددة المهام وأحد أنواع فرق العمل المتعددة هي فرق المشروعات و التي تحتوي على عاملين من كافة الوظائف الأداء عمل أو مهمة معينة ، و يتم تصفية هذه الفرق بعد أداء هذه المهمة.

**وهناك نوع أخر من فرق العمل و هو فريق تدفق العمل و الذي يقوم بأداء مهام متتابعة منذ بداية المهمة و حتى نهايتها، مثل خلايا العمل التي توجد في المصنع. و يمكن أن تكون فرق العمل التي يتم تشكيلها إما فريقا التحسين الأداء أو أخر لأداء العمل أو ذا كفاءات متنوعة يستطيع التدخل عن طريق تمكين العاملين من المشاركة في تصميم برنامج الجودة و جعلهم جزءا منه و بالتالي يحقق ولائهم للبرنامج و فهمهم له بالشكل الذي يساعد على تحقيق أهدافه و الحصول على المعلومات المرتدة التي تساعد على تحسين جودة الأداء .**

**- مسمى الوظيفة المساعدين و المسهلین: في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ظهرت مسميات الوظائف جديدة مثل: المساعدين والمسهلين، وهم الذين يساهمون بجهود كبيرة في المساعدة على تسهيل إدارة الجودة الشاملة. ولتحسين بيئة العمل الخاصة بفرق العمل متعددة المهام، فان العاملين بالخطوط الأمامية بالمؤسسة يصبحون مساعدين، والرؤساء يصبحوا مسهلين.**

**كما أن العاملين يقومون بجمع وتحليل البيانات المتعلقة بالعمليات التي يقومون بها، ولذلك فهم يمتلكون قوة** المعرفة الخاصة بها وكذلك فان المشرفين والعاملين والمهندسين يتفاعلون معا ويعملون على تحسين فريق العمل لكي يصبح فقالا، ولذلك فان بيئة العمل التفاعلية تشكل سلوك هذه الفئات والمتعلقة بدورهم في تكوين فرق العمل والذي يسهل بدوره من عملية القيادة، وقائد الفريق في هذه الحالة هو الأكثر تعلما وخبرة، وكذلك فان القائد الجديد لفريق العمل يجب أن تتوافر فيه صفات متعددة منها: مدى توافر المعرفة لديه، مهارات الاتصال، رؤية واسعة عن العمل، درجة العاطفة والألفة في التعامل مع الآخرين.

كما أن المديرين في كافة المستويات الإدارية يعتبروا معلمين و مدربين لبقية العاملين ، فهم يقومون بتعليم العاملين و تدريبهم فيما يتعلق بنواحي الموازنات، الصيانة ، المشتريات ، الجدولة، اختيار العاملين و إدارة الجودة.

وهذا يؤدي إلى الإفادة التامة من كافة قدرات الموارد البشرية في تحسين الجودة بشكل مستمر ولتحقيق ذلكيتعين ما يلي:[[2]](#footnote-3)

- تحقيق التعاون الجماعي والجهود المشتركة من خلال تبني أساليب فرق العمل .

- إشراك العاملين في عملية تخطيط الجودة.

- التعليم والتدريب المستمرين من اجل الجودة لرفع الدراسات والمهارات ذات العلاقة المباشرة بتطبيق متطلبات الإدارة الشاملة للجودة.

- الاهتمام والعناية بسلامة وصحة العاملين وبيئة وظروف العمل

- قياس وتقييم الأداء النوعي للعاملين وتحفيز المتميزين منهم وتثمين أي جهد مبذول في إنجاح الإدارة الشاملة **للجودة ماديا ومعنويا في الوقت نفسه. ثانيا: إدارة الموارد البشرية في ظل الحكومة الالكترونية:**

ينتج عن تطبيق المسؤولين لإدارة الموارد البشرية نظم الحكومة الالكترونية في المؤسسات مجموعة من**التحديات تتمثل فيما يلي:**

**1- استقطاب واختيار أفضل العناصر التي يمكنها استخدام النظم التكنولوجية الحديثة في التعامل مع المواطنين.**

**2- الاستجابة للتغيرات في نظم وقوانين العمل والعمال والمترتبة على استخدام نظم التكنولوجية الحديثة.**

**3- التحول من الاهتمام بالخطط التكتيكية إلى تسهيل وتطبيق التخطيط الاستراتيجي.**

1. إزالة سوء الفهم المتعلق بان وظيفة إدارة الموارد البشرية لا تسهم في القيمة المضافة للمؤسسات العامة.

ويمكن التغلب على التحديات السابقة من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق النظم الآتية:

**2- نظم قواعد البيانات والحسابات:** يدرك مديرو الموارد البشرية أنهم بحاجة إلى تصميم و تطبيق النظم المالية والمحاسبية، الأجور، المشتريات، لان بعضا من هذه النظم تمدنا بمعلومات عن الأجور الوظيفية، كما أن مديري الموارد البشرية بالمنظمات العامة يمكنهم توفير و إعداد قواعد بيانات التي تهتم بتكوين و تحليل البيانات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.

**3- نظم المعلومات المنزلية :** تتعلق هذه النظم بتوفير بعض البيانات و المعلومات التي تتعلق بالنواحي الداخلية المكونة للمؤسسة، و منها نظم إدارة الموارد البشرية و ما فيها من نظم فرعية مختلفة من الإختيار و التعيين، الأجور، الحوافز، تقييم الأداء و التدريب، و توجد هذه النظم في الحكومات الكبيرة الحجم التي تتوافر لديها موارد مادية و بشرية كبيرة.

4- نظم التطبيقات الخاصة: **و هي نظم معلومات تتعلق بالتطبيقات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في مجالاتها المتعددة مثل نظم التعويضات و المنافع، التدريب ، تنمية المهارات و تطويرها. و هذه النظم قد تستخدم بشكل مستقل لتوفير المعلومات اللازمة، أو تستخدم مع نظام المعلومات المركزي للموارد البشرية.**

ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

1- تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.[[3]](#footnote-4)

كما تعرف على أنها خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.[[4]](#footnote-5)

1. **أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:**

**تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية فيما يلي : [[5]](#footnote-6)**

**1- المساهمة في تحقيق الأهداف و بقاء المؤسسة؛**

**2- دعم و تنفيذ استراتيجيات الأعمال للمؤسسة بنجاح؛**

**3- إنشاء و تعزيز و الحفاظ على الميزة التنافسية للمؤسسة؛**

**4- إرساء روح الإبداع و الابتكار في المؤسسة؛**

1. توفير الخيارات الإستراتيجية المتعددة الممكنة والمتاحة للمؤسسة

**ثالثا - الموارد البشرية و تحديات العولمة:[[6]](#footnote-7)**

لقد أصبحت العولمة بمثابة السمة البارزة لهذا العصر، ولا يكاد يخلو أي نقاش في بحالات المعرفة الإنسانية من استعمالات هذا المصطلح، سواء بالقبول أو بالرفض؛ ولقد تجاوز الأطر المعرفة المتخصصة ليطغى على التناول السوسيولوجي لمجريات الحياة اليومية. وكما يذهب ناصر الدين الأسد فإن العولمة كالحداثة هي ظاهرة العصر وسمته، وأن الوقوف في وجهها أو محاولة تجنبها أو العزلة عنها، إنما هو خروج على العصر . وتخلف وراءه وعلينا أن تسارع إلى دراسة عناصر هذه العولمة و فهم مكوناتها والتنبه لاتجاهاتهما".

إذن، "العولمة هي نمط سياسي اقتصادي ثقافي لنموذج غربي متطور خرج بتجربته عن حدوده العولمة الأخر بهدف تحقيق أهداف وغايات فرضها التطور المعاصر. بمعنى أن العولمة هي ظاهرة قادمة من الغرب من مجتمعات متقدمة حضاريا ومتجهة إلى مجتمعات نامية ومتخلفة، والتعامل معها بنجاح يتطلب بناء الذات، والارتقاء بما في المجالات المختلفة حتى يكون التعامل معها إيجابيا".

وإذا كان تعريف العولمة يكتسي غموضا وعدم إجماع، فإن تحديد متى برزت العولمة كحقيقة حياتية بالنظر إلى مختلف المعاني والمضامين التي طبعت المفهوم هو أكثر صعوبة. فإذا كانت العولمة تعني حركة لدمج العالم، فإن حركة دمج العالم قديمة، وإذا كانت تشير إلى زيادة ربط العالم بروابط اقتصادية وتجارية واستثمارية، فذلك أيضا قدم، وأخيرا إذا كانت العولمة تعني بروز عالم بلا حدود اقتصادية وسياسية وثقافية، وبالتالي نظام اقتصادي عالمي موحد وثقافة عالية موحدة ومجتمع عالي واحد، فإن العولمة غير موجودة حتى الآن. والعالم القائم حاليا هو امتداد للعالم القديم، وما زال متمسكا كل التمسك بالحدود، بما في ذلك الحدود الجغرافية، وحتما الحدود السياسية والتي تتجسد في شكل الدول التي تحاول أن تؤكد أنها مازالت الوحدة الارتكازية في العالم المعاصر. وما الصراعات الاقتصادية والثقافية وحتى الحروب الدليل ساطع على ذلك. أما إذا كانت بمثابة التجسيد الفعلي لتلك التطورات الحياتية والفكرية والتكنولوجية المتلاحقة، والتي تؤدي إلى انكماش العالم من حيث الزمان والمكان، وبالتالي زيادة وعي الأفراد هذا الانكماش، فإن العولمة هي حقيقة حياتية جديدة ولم تبرز سوى خلال عقد التسعينيات، وتحديدا بعد انهيار الاتحاد السوفيتي، وإعلان الرئيس الأمريكي السابق جورج بوش غداة حرب الخليج الثانية، بارتسام نظام دولي جديد. وفوق هذا وذاك، فإن ولادة العولمة ترتبط أشد الارتباط بالثورة العلمية والمعلوماتية والتكنولوجية الجديدة، التي بدأت تكتسح العالم وتحمله أكثر اندماجا، بحيث سهلت وعجلت إلى درجة كبيرة من حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات.

في حقيقة الأمر أنه لم يكن لمفهوم العولمة أي حضور خاص قبل منتصف الثمانينيات حيث نجد أن قاموس أوكسفورد للكلمات الإنكليزية الجديدة قد تطرق للمفهوم للمرة الأولى سنة 1991، واصفا إياه بأنه من الكلمات الجديدة التي برزت خلال التسعينيات، وحتى لو كان هذا المفهوم قائما من قبل، فإنه لم يكن يسترعي أي اهتمام أو انتباه، وكان يعامل معاملة عابرة ككل الكلمات والعبارات الأخرى التي تشير إلى وقائع وحقائق حياتية مهمة، إلا أن ذلك قد تغير منذ بداية التسعينيات وأصبح من أكثر المفاهيم والمصطلحات تداولا وانتشارا.

فالعولمة بهذا هي ظاهرة شاملة تأخذ الطابع العالي بالرغم مما لها وما عليها، وذلك على اعتبار أن كل مكوناتها لا تراعي الحدود الجغرافية للدولة القطرية، وشموليتها تصيب كل المجالات الحيوية للإنسان من اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية. وهنا وجب التفريق بين العولمة GLOBALIZATION وبين العالمية UNIVERSALISM، فهذا عابد الجابري يرى بأن العولمة هي بالدرجة الأولى دعوة إلى تبني نموذج معين، عاكسة بذلك مظهرا أساسيا من مظاهر التطور الحضاري الذي يشهده العصر الحالي، كما أنها تعبر بصورة مباشرة عن إرادة الهيمنة الأمريكية على العالم وأمركته. إما إقصاء لكل ما هو خصوصي وبالتالي فرض لإرادة الهيمنة. أما العالمية فهي الطموح نحو الارتقاء بالخصوصية إلى المستوى العالمي، وهذا الطموح مشروعا لكونه يدعو إلى الانفتاح على الآخر والرغبة في الأخذ والعطاء.

**1- أهم العوامل المؤدية إلى عولمة المؤسسات**: لم تعد المؤسسات الدولية محصورة فقط في المجالات الصناعية والبترولية خصوصا، وإنما أصبحت تشمل كل المجالات بما في ذلك الخدمات التأمين مثلا، كما لم تقتصر على مؤسسات كبيرة الحجم، وإنما مست أيضا مؤسسات صغيرة الحجم. وقد ساعد كل هذا على التنوع الكبير في حجم ومحال الأعمال۔ ونتيجة لعمليات الشراكة أو الاندماج أو التحالفات التي تزداد وتر ما بين مختلف المؤسسات فقد أصبح من الصعوبة بمكان تحديد دقيق لجنسية بعضها، هل هي أمريكية أم فرنسية أم يابانية ..الخ. فمثلا شركة هوندا اليابانية مجمع سياراتها في الولايات المتحدة الأمريكية وتعيد تصديرها مرة أخرى إلى اليابان. أو شركة ABB التي تكونت سنة 1987 فقط من اندماج شركتي ASEA السويدية و BROWN BOVERY السويسرية، والتي استمرت فور تكوينها 3.6 مليار دولار أمريكي، شملت إدماج أو شراء 60 شركة أخرى، وهي تسيطر حاليا على 1300 شركة منها 130 شركة في بلدان العالم الثالث، و 41 في بلدان شرقي أوروبا.

لقد أصبحت الكثير من المؤسسات لا تقف أمام تعاملاتها المختلفة الحدود أو الحواجز بين الدول، ساعدتها في ذلك مجموعة من الأسباب أهمها:

**- زيادة ضغوط التكلفة**: نتيجة للتكلفة العالية التي قد تكون عالية في البلد الأصلي تضطر بعض الشركات إلى الاستثمار في أماكن ذات تكلفة منخفضة وتتوفر على سوق عمالة رخيصة، كتوجه بعض الشركات الأمريكية والأوروبية الكبرى إلى الاستثمار في بعض دول شرق آسيا.

**- البحث عن أسواق جديدة**: فكلما استطاعت الشركة أن تصل إلى سوق خارجي كلما اكتسبت قوة تنافسية إضافية، ومن ثمة ربحية عالية.

**- التنمية التكنولوجية**: إن الثورة التكنولوجية التي يعرفها العالم أغرت الشركات على البحث على أفضل التكنولوجيات لاستخداماتها المختلفة، ومن المستحيل إيجاد دولة واحدة تمتلك كل جوانب التكنولوجيا الحديثة، لذلك تنتشر المؤسسات عبر مناطق مختلفة.

**- الاعتماد المتبادل بين الدول**: إذ نجد الكثير من التكتلات الإقليمية مما يساعد الانتشار بين الدول.

**- سرعة الاتصال وتنقل المعلومات**: نتيجة للثورة الاتصالية والمعلوماتية أصبح م ن اليسير معرفة الطلب على أنواع السلع والخدمات على المستوى العالمي، وتقوم الشركة بتلبية هذه الاحتياجات، بإنشاء فروع لها.

**- انتشار ثقافة استهلاكية:** من خلال الاتصال عبر الشبكات السريعة وانتشار المنتجات والخدمات عبر دول العالم المختلفة، انتشرت ثقافة استهلاكية متجانسة، حيث أصبح المستهلك يفضل أنماطا معينة من السلع والخدمات، وحتي في الملابس والطعام ...الخ.

**- السياسات الحكومية المشجعة**: إذ نجد بعض الدول تضع سياسات مشجعة للاستثمار الأجنبي، من أجل المساهمة في التنمية، أو في حالة التحول إلى الخوصصة.

كل هذه العوامل وغيرها، ساهمت في انتشار الكثير من المؤسسات عبر أنحاء العالم غير مكتفية بأسواقها المحلية المحدودة، بكلمة واحدة إنها العولمة.

1. - بشيري رشيدة ، دور نظام المعلومات في في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة الجلفة، سنة 2016 ص22. [↑](#footnote-ref-2)
2. - اسماعيل ابراهيم القزاز وأخرون، six sigma وأساسيات حديثة أخرى في إدارة الجودة الشامل، المسرية للنشر والتوزيع .2009 ص224. [↑](#footnote-ref-3)
3. - Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management, 4th Edition, Guide To Actioni, London, 2008, p33 [↑](#footnote-ref-4)
4. - مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية ،مذكرة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية جامعة قاصدي مرباح تلمسان، سنة2010 ص40 [↑](#footnote-ref-5)
5. - Esra NEMLİ ÇALIŞKAN, THE IMPACT OF STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE, Journal of Naval Science and Engineering, 2010, Vol. 6, No.2, [↑](#footnote-ref-6)
6. علي غربي ، مرجع سابق ، ص 157. [↑](#footnote-ref-7)