

## الفصل الثالث عشر

### مستقبل إدارة الموارد البشرية

#### أهداف الفصل:

بعد الانتهاء من قراءة هذا الفصل تكون قد تعرفت على:

المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية

أثر المعلوماتية على الموارد البشرية

تحديات المستقبل .



في هذا الفصل الأخير نناقش عدداً من الموضوعات الهامة والتي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بمستقبل إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الأهداف المرجوة. أما الموضوع الأول فيدور حول مسألة المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية ، بينما الموضوع الثاني فيتناول تحديات المستقبل .

### ٢/١٣ المراجعة المستمرة لسياسات إدارة الموارد البشرية :

لا يمكن لإدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تفترض أن جميع الأعمال التي تمارسها صحيحة ولا غبار عليها . فالأخطاء محتملة الحدوث ، والسياسات تتقادم مع مضي الأيام . وعليه فإن قيام الإدارة العليا في المنظمة بتدقيق أنشطة وسياسات الموارد البشرية سيمكنها من اكتشاف الانحرافات أو المشاكل ومعالجتها قبل استفحالتها . وكلما تمت عملية تدقيق إدارة الموارد البشرية بأسلوب علمي تعززت الثقة وازداد التعاون بين هذه الإدارة وباقي الإدارات الأخرى في المنظمة وازدادت فعالية المنظمة وذلك من خلال ارتفاع كفاءة الأفراد الإنتاجية (Edwin B, 1971).

وهكذا لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تخضع لهذا النوع من المراجعة المستمرة شأنها في ذلك شأن الإدارة المالية وإدارة الإنتاج وإدارة التسويق .. الخ . فإذا كان من الشائع إجراء مراجعة أو تقييم دوري للأوضاع المالية للمنظمة لكي تلاحظ أية نواحي ضعف واتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها ، فإن وظيفة هامة مثل إدارة الموارد البشرية لا بد أن تلقى ما يوازي هذا الاهتمام والتقييم لمعرفة نواحي القوة والضعف واستخدامها كأساس للتصرف الذكي لاسيما وأن العنصر البشري هو الأساس وهو الغاية لكافة التنظيمات الإدارية (عبد الله ، ١٩٨٨) .

إن لتدقيق ومراجعة أنشطة إدارة الموارد البشرية فوائد عديدة تنعكس بشكل عام على المنظمة وبشكل خاص على إدارة الموارد البشرية . ومن بين هذه الفوائد ما يلي (William et al, 1981):

١ . توضيح مدى المساهمات التي تقدمها إدارة الموارد البشرية في النهوض بالمنظمة وتحقيق أهدافها .

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

٢. تحفيز العاملين في إدارة الموارد البشرية على تبني مسؤولية أكبر وتخصص فني أعمق في مجالات عملهم نظرا لخضوع أعمالهم إلى تدقيق دوري منظم من قبل الإدارة العليا في المنظمة .

٣. التعرف على أبرز المشاكل الخاصة بإدارة الموارد البشرية .

٤. تهيئة الفرص الجيدة لقبول التغييرات المطلوب استحداثها في إدارة الموارد البشرية .

٥. تخفيض التكاليف الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال استحداث إجراءات فعالة للأفراد العاملين في المنظمة .

الخطوات الرئيسية التي تضمن المراجعة السليمة لسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية :

هناك أربعة معايير يمكن أن يؤدي العمل على أساسها وهي :

١. مقارنة النتائج بالأهداف المطلوبة .

٢. التعرف على الأخطاء أو الانحرافات إن وجدت .

٣. اتخاذ القرارات اللازمة بشأنها .

٤. متابعة تنفيذها (William et al, 1981) .

والملاحظ أن هناك أسلوبين في تقويم إدارة الموارد البشرية ، بإمكان الإدارة اتباع أي منها أو استخدامها معا . يتكون الأسلوب الأول من دراسة المعلومات المتاحة عن أداء إدارة الموارد البشرية من واقع الكشوفات العديدة المتوافرة في مختلف الإدارات والأقسام . أما الأسلوب الثاني فيركز على ما تجرته الإدارة من بحوث ودراسات داخل المنظمة (عبد الوهاب ، ١٩٧٤) .

وفيما يلي مناقشة هذين الأسلوبين .

أولا : دراسة المعلومات المتاحة عن الأفراد :

تزرخ السجلات الإدارية وكشوفاتها بمعلومات ذات قيمة لا يستهان بها . فمن قوائم سجلات الإنتاج إلى استمارات تقويم الأداء ، وكشوف الغياب والحوادث والمنازعات والتذمر وما إلى ذلك من المعلومات الأخرى التي يمكن استخراجها من قوائم التعيين والأجور والمكافأة وغيرها ، تستطيع

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

الإدارة عن طريق لجنة التدقيق الحكم على مدى فعالية إدارة الموارد البشرية ودرجة نجاحها في تنفيذ أعمالها المختلفة .

ولكي تتمكن الإدارة من الاستفادة من عملية التدقيق يجب إتباع طريقة منظمة وقائمة على أسس علمية . فلا بد أولاً أن يتم تحديد الأعمال أو السياسات التي سيتم إخضاعها للدراسة ، فقد لا ترغب الإدارة لأسباب عديدة القيام بتدقيق ومراجعة جميع سياسات الأفراد بل الاكتفاء بمراجعة عدد محدود منها .

وبعد أن يتم تحديد السياسات تقوم الإدارة بتحديد نوع البيانات المطلوبة للمراجعة والتقييم . وبعد إتمام هاتين الخطوتين تقوم لجنة التدقيق بدراسة وتحليل البيانات المتاحة واستخراج مدلولاتها . وتستطيع اللجنة استخدام مهارات أعضائها أو أخذ رأي رؤساء الأقسام والمشرفين في البيانات التي يمكن اعتمادها في التحليل ، ومما لا شك فيه أن الخبرة المتراكمة عند أعضاء اللجنة ستمكنها من تحديد البيانات التي يمكن الاستفادة منها مباشرة . وبعد حصول اللجنة على المدلولات المهمة من هذه البيانات تستطيع مقارنتها مع بيانات السنوات السابقة في نفس المنظمة أو مقارنتها مع المنظمات الأخرى المشابهة ثم تصدر حكماً على السياسات التي تبحتها وتقرر نواحي العلاج إن وجدت ومتابعة تطبيقها (عبد الوهاب ، ١٩٨١) .

### ثانياً : البحوث الميدانية :

ثم يعد بإمكان المنظمات المعاصرة الاستغناء عن البحوث الميدانية والاستقصاءات الداخلية كوسيلة لجمع معلومات دقيقة وحديثة وواقعية عن سياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة أو المنظمات الأخرى . وعلى الرغم من قلة عدد المنظمات التي تقوم بعمل البحوث الداخلية في سياسات الأفراد إلا أن هذا العدد أخذ في الازدياد يوماً بعد يوم نتيجة لزيادة الاهتمام بالعنصر الإنساني من جهة ولزيادة إيمان الإدارة بالبحث العلمي كوسيلة أساسية للتطور من جهة أخرى . إذ عن طريق البحث العلمي تستطيع الإدارة جمع معلومات عن أثر سياسات الأفراد في رضا العاملين . حيث يمكن للإدارة أن تجري مثلاً استقصاء بين العاملين لغرض الوقوف على آرائهم في سياسات الأفراد كالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء والأجور والحوافز والتطوير وغيرها ، وسؤالهم عن مدى إشباع هذه السياسات لحاجاتهم وما هي الأشياء التي يودون أن تحققها لهم مستقبلاً ، أو عن العيوب التي يعتقدون بوجودها في سياسة معينة ، كالتدريب مثلاً ، لغرض

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

الاستفادة من مقترحاتهم وآرائهم في علاجها . كما يمكن للإدارة أن تسأل المديرين أو المشرفين عن مدى رضا العاملين عن سياسات الأفراد والجوانب التي يشكون منها وآرائهم بشأن هذه الجوانب . وقد تظهر إجابات المعنيين بوجود مشاكل محددة كالغياب أو دوران العمل وكثرة المنازعات فتستطيع الإدارة أن تستقصي منهم أسباب هذه المشاكل وتتعرف على ما يقترحونه من حلول بشأنها .

إن البحوث الميدانية التي تجريها إدارة الموارد البشرية أو بالتعاون مع أخصائيين استشاريين في السلوك التنظيمي من خارج المنظمة كالجوامع مثلا يجب أن تكون بحوثا علمية لها قواعد وأسس وخطوات ومتطلبات مادية وبشرية لا بد من توفرها حتى تحقق نتائج عملية تسهم في تطوير سياسات الأفراد وبالتالي في خلق التعاون والتماسك بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى في المنظمة .

ويفهم من هذا أن على الإدارة وهي تجري بحوثها أن تحدد المشكلة أولا بشكل واضح ، ثم تحاول جمع المعلومات المكتيبة حول هذه المشكلة تمهيدا لوضع وصياغة فرضية واحدة أو مجموعة من الفرضيات المترابطة كأن تفترض الإدارة مثلا أن : " أداء العاملين يتأثر سلبا كلما مارس المدير معهم سلوكا استبداديا" وبعد أن تحدد الفرضية يجري تحديد العينة ومواصفاتها وبعدها يتم جمع المعلومات بواسطة موظفين مدربين على ذلك . وقد توجد في المنظمات الكبيرة إدارات للبحوث مهمتها الأساسية إجراء البحوث وتدريب الأفراد على كيفية القيام بالبحوث وجمع المعلومات وتبويبها وتصنيفها وتحليلها وكتابة التقارير عنها (Hebert & Arther, 1972). كما يمكن للإدارة أن تستعين بأساتذة الجامعات والمعاهد العلمية لغرض إجراء البحوث الميدانية لحسابها .

وتجدر الإشارة إلى أن فائدة البحوث والاستقصاءات لا تقتصر على جمع المعلومات من أجل مساعدة الإدارة على اتخاذ قراراتها على أسس علمية وموضوعية فقط ، ولكن لها فوائد أخرى فهي وسيلة فعالة لتقوية الصلة بين الإدارة والعاملين ومد جسور الثقة بين الطرفين . حيث يعرف العاملون أن الإدارة مهتمة بمشكلاتهم وتستشيرهم بآرائهم كلها . لكن الشرط الرئيسي لاستمرار هذه الصلة وتزايد الثقة هو أن يصدق العاملون في إعطاء المعلومات والآراء والمقترحات من جهة ، وأن تجسد الإدارة هذه البحوث في نتائج ملموسة من جهة أخرى . فإذا أجرت الإدارة بحثا عن الحوافز مثلا ، وأخبرت العاملين أنها تنوي تطوير نظام الحوافز ، أو إدخال نظام جديد للحوافز ثم أخذت

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

تجمع آراء العاملين بيد أنها في النهاية لم تغير شيئاً من النظام الحالي للحوافز على الرغم من أهمية الآراء التي قدمت والعيوب التي تم تشخيصها ، فلاشك أن هذا سيقود إلى نتائج عكسية على الإدارة وعلى مستقبل البحث العلمي داخل المنظمة . فقد يظن العاملون أن الإدارة تهزأ بهم أو تماطلهم في حقوقهم ، أو أنها لا تعتني بشؤونهم ولا تهتم بأرائهم ومقترحاتهم . كما أن هناك فائدة أخرى للبحوث وهي تنمية أفكار الإدارة والعاملين وصقل خبراتهم وتوسيع آفاقهم وإدراكهم للأمور ، كما تساعد البحوث على تطوير الإدارة ومسايرتها للتغيير وجعلها أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات المستجدة في داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية .

ولابد أن نؤكد هنا على مجموعة من الأسس التي يجب مراعاتها في البحث العلمي لكي يساهم فعلاً في تطوير المنظمة ويضمن لها فرصاً أكبر للنجاح مستقبلاً :

- ١ . أن يرتبط البحث العلمي بالأهداف العامة والخاصة للمنظمة .
- ٢ . أن يتناول مختلف المجالات الإدارية والفنية .
- ٣ . أن يتخذ البحث صفة الاستمرارية خاصة بحوث التقويم لكي تتمكن الإدارة من قياس الآثار الحقيقية للإنجازات ومقارنتها مع النتائج السابقة (Hebert & Arther, 1972).
- ٤ . أن يقوم البحث على أساس التعاون بين المنظمة والجامعات والمعاهد العلمية كلما أمكن ذلك .
- ٥ . تهيئة المناخ المناسب للبحث العلمي داخل المنظمة ابتداءً بالمكان والمستلزمات والوسائل إلى التخطيط لاستخدامه والاقتناع أو الثقة به واعتباره جزءاً مهماً في التنظيم الإداري (القطب ، ) .

### ٣/١٣ أثر المعلوماتية على الموارد البشرية :

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين (انظر جميع مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) :

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

١. الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

٢. العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المتطلبات المحلية متشابهة إذا لم تكن متطابقة مع المتطلبات العالمية والتي يجب أن تلبى :

❖ التطور التقني المتسارع في جميع مناحي الحياة.

❖ زيادة التنافس الصناعي والتقني.

❖ التسارع الكبير في مجال الأتمتة الصناعية وانخفاض الطلب على اليد العاملة.

❖ انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.

❖ الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات التي بدأت تقيد الشركات الوطنية في الدول النامية.

كل هذه الأمور أدت إلى تغير ماهية الطلب على الموارد البشرية كمياً ونوعياً.

أثر المعلومات على الموارد البشرية من الناحية الكمية :

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وإن أسطورة رخص عوامل الإنتاج في بلدان العالم الثالث لم تعد مقبولة اليوم، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين.

أثر المعلومات على الموارد البشرية من الناحية النوعية :

إن دخول المعلوماتية إلى الأتمتة الصناعية في بداية الثمانينات، وتوسع ذلك في التسعينات، أدى إلى رفع الحد الأدنى لمستوى العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدداً من الآلات المبرمجة، بحيث يتطلب منه الإلمام بـ:

❖ لغة برمجة أو أكثر.

❖ الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.

- ❖ التحليل العددي والإحصائي.
  - ❖ التنظيم الصناعي.
  - ❖ لغة أجنبية أو أكثر.
  - ❖ متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
  - ❖ قادر على التفاعل مع كل ما هو جديد في عالم التقنية في المجال الذي يعمل فيه .
- وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية إلا في خريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى، وضمن برامج موجهة .
- وفي الوقت نفسه الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين خلف الآلات، قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة، وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة للعمل (انظر جميع مواقع الإنترنت في قائمة المراجع) .

### متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلوماتية :

أدت التطورات التكنولوجية المتلاحقة في عالمي الصناعة والخدمات إلى جعل السياسات التربوية العربية التقليدية والمتمثلة في تخريج أفواج من المهنيين الفنيين والمهندسين الجامعيين الذين يلمون إماماً عاماً بالمناهج الفنية والهندسية الأساسية، مع بعض المقاربة العملية الضعيفة للتجارب المخبرية، تضاف إليها في أفضل الأحوال زيارات ميدانية إلى بعض المؤسسات الصناعية، غير قادرة على التصدي المباشر للتحديات التكنولوجية التي تواجهها الصناعات الحديثة الصغيرة منها والكبيرة. الأمر الذي جعل المؤسسات الصناعية والخدمية الناشئة في بلداننا العربية تقف أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب، التي هي أصلاً من غير وظيفتها الأساسية، فأصبحت العملية التأهيلية عملية مكلفة وبأداء غير مضمون أو متكامل.

وثمة مفاهيم خاطئة لا تزال سائدة في عالمنا العربي اليوم، تتعلق بعدم حاجتنا أصلاً لطاقة بشرية عالية التأهيل والتدريب، لأن مثل تلك الطاقة، إنما تطلب في بيئة صناعية متطورة تطبق مفاهيم الأتمتة الصناعية حيث يتسم الواقع العربي (في الدول غير النفطية) بانخفاض كلفة اليد العاملة، وبالتالي فإن أتمتة أقل ستعني تشغيلاً لأعداد أكبر من العاملين ويكلفه أقل.

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

قد يبدو هذا الكلام صحيحاً بصورة سطحية، ولكنه ليس صحيحاً في إطار الواقع الفعلي للأمر، وللتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية، وللسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وزيادة أعداد الدول المنضمة إلى اتفاقية التجارة العالمية، حيث لم يبق من الدول العربية غير المنضمة والتي قدمت طلباً للانضمام إلى هذه الاتفاقية سوى ثلاث أو أربع دول أخرى، وهذا يعني أن صناعتنا المحلية ستنافس صناعات الدول المتطورة من حيث الجودة والتكلفة، وأن مواردنا البشرية ستنافس مع الخبرات البشرية العالمية. والخبير بالصناعة الإنتاجية أو الخدمية يعرف تماماً أنه لم يعد بمقدور أي أحد أن ينتج بتقنية تقليدية يدوية منتجاً ينافس منتجاً ينتج بتقنية عالية تصميمياً وتصنيعاً لا من حيث الجودة ولا من حيث التكلفة، وليس بمقدور خبير بالممارسة أن ينافس خبيراً ماسكاً بزمام التقنية الحديثة من نظم معلوماتية وتنظيمية وإنتاجية وإدارية خبيرة وعالية الأداء.

### المتطلبات في مجال التعليم:

إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود استراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الاستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لا بد من مواجهة تحدياتها سنأخذ الواقع في الدول الصناعية أساساً لدراستنا، وهذا ما فعلته دول شرق آسيا أيضاً عند صياغة استراتيجياتها (انظر جميع مواقع الإنترنت في قائمة المراجع).

تنقسم خطط التعليم ودور المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة والناهضة إلى ثلاثة أقسام هي: التعليم الأساسي، إعادة التأهيل، التأهيل المستمر.

### ١. التعليم الأساسي:

ونقصد به مراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي، حيث يتم التدريس اعتماداً على التقنيات الحديثة والمعلوماتية بشكل خاص، وليس تدريس المعلوماتية كمادة مستقلة، فالمعلوماتية في هذه المرحلة (وباستثناء المرحلة الجامعية وللمختصين بالمعلوماتية) هي وسيلة وليست علماً ولا مادة مستقلة، حيث فشلت تجارب كثيرة في تدريسها في هذه المرحلة كمادة

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

مستقلة، مما اضطر جميع المؤسسات لإعادة تأهيل خريجي المعاهد والجامعات مرة أخرى. وهذا يتطلب إعادة صياغة المناهج وإعادة تأهيل الأطر التدريسية وهو أمر لا بد منه.

### ٢. إعادة التأهيل:

لقد تأخرت الدول العربية في وضع استراتيجية واضحة لإعادة تأهيل مواردها البشرية بما تتطلبه التطورات التقنية والاقتصادية في العالم، وأصبح الأمر اليوم أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وإن البرنامج الوطني للمعلوماتية خطوة صحيحة على الطريق إلا أنه يحتاج إلى تكامله مع عدة برامج أخرى من خلال استراتيجية واضحة وإعادة صياغته بناءً على دراسات ميدانية للمتطلبات المستقبلية .

### ٣. التأهيل المستمر:

ما زالت مؤسساتنا التعليمية عاجزة عن تلبية حاجات الموارد البشرية إلى التأهيل المستمر، لتغطية التطورات التقنية، والعلمية، والبرامج الموجودة متواضعة جداً، ولا تغطي إلا نسبة ضئيلة مما هو مطلوب، وهي غير معتمدة على استراتيجية عامة ولا على دراسات ميدانية واقعية، وإنما مبنية على ردود فعل ودراسات نظرية بعيدة عن الواقع. لذا لا بد من وضع استراتيجية قطاعية للتأهيل المستمر معتمدة على إستراتيجية عامة واضحة.

### المتطلبات في البحث والتطوير والصناعة:

إن هناك إشكالية وطنية قومية في مفهوم البحث العلمي وأهدافه، فحسب المفهوم السائد أن البحث العلمي هو بحد ذاته يؤدي إلى تطوير المجتمع بشكل عام والصناعة بشكل خاص، في حين أنني أرى أن البحث العلمي ربيب المجتمع والصناعة ينمو بنموها ويساعدها على التطور والمنافسة، ويخبو مع ضعفها ويكون عالية عليهما. والبحث العلمي في وطننا العربي ومعظم الدول النامية يرضع من ضرع جاف، فالصناعة ضعيفة متخلفة والمجتمع أميل إلى الهزلة منه إلى القوة والمنعة. ولا سبيل إلى تطوير البحث العلمي إلا بتنمية الصناعة وإطلاقها من مرحلة الرعاية والحماية إلى مرحلة النضج والمنافسة، وأعتقد أن أحد أكبر ضحايا الحماية المطلقة للصناعة الوطنية هو البحث العلمي.

### متطلبات التطوير الإداري والتخطيط:

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

تواجه الدول العربية إشكالية أخرى في مفهوم التطوير الإداري والتخطيط على حد سواء، حيث تسعى منذ عقد من الزمن إلى تطوير بنيتها الإدارية من خلال:

❖ إعادة تأهيل الأطر الإدارية.

❖ افتتاح المعاهد والكليات الإدارية في الجامعات.

❖ تأمين التجهيزات اللازمة لأتمتة الأعمال الإدارية.

إلا أن النتائج متواضعة جداً، ولسبب وجيه نجهله أو نتجاهله، وهو أن البنية الإدارية من بنى هيكلية وأنظمة وقوانين ضعيفة إن لم نقل هرمة، ولم تعد ملائمة لعصر المعلومات والسرعة والعودة وأي دعم لها لن يؤدي إلى نتيجة تذكر إنما إلى زيادة الهدر في الأموال والجهد. لذا لابد وقبل كل شيء من إعادة هيكلة البنى الإدارية، وتحديث القوانين والأنظمة منطلقين من المبادئ التالية:

❖ أهداف واضحة.

❖ لا مركزية في الإدارة.

❖ وضوح هيكلية الإدارة والاختصاصات.

❖ وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.

❖ توصيف العمل والوظائف والالتزام به.

❖ استقلالية مالية للإدارة وصلاحيات مالية مطلقة ضمن الميزانية الموضوعة.

❖ استقلالية في القرارات الإدارية ضمن الإدارات المستقلة مالياً.

❖ الشخص المناسب وذو التأهيل المناسب في المكان المناسب.

بعد إعادة الهيكلة يمكن لبرامج التأهيل وإعادة التأهيل أن تكون ذات جدوى (انظر أحد مواقع الإنترنت في قائمة المراجع).

تنظيم الموارد البشرية في عصر المعلومات:

إن طرح موضوع تنظيم الموارد البشرية وضبطها يكتسب أهمية خاصة في عصر المعلومات

للأسباب التالية:

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

١. التغيير السريع في التقنيات الصناعية والإدارية، الأمر الذي يتطلب تحديداً أنياً لعمليات التأهيل وإعادة التأهيل كما ونوعاً.

٢. إن عصر المعلومات ارتبط بعصر العولمة، الذي يعني حرية انتقال البضائع والأشخاص وأصبحت مواردنا البشرية، ضمن مجال الخطر، لذا لا بد من تنظيمها، بهدف حمايتها وتأمين العمل اللازم لها.

الأمر الذي يتطلب إجراءات فورية مثل:

- ❖ إجراء حصر للموارد البشرية الوطنية وتصنيفها حسب تأهيلها وانشغاليتها.
- ❖ افتتاح مكتب تشغيل وطني.
- ❖ افتتاح معاهد تأهيل وإعادة تأهيل وإشراك الجامعات بشكل فعال في هذه المهمة (انظر أحد مواقع الإنترنت في قائمة المراجع).

### ٤/١٣ تحديات المستقبل :

لاشك أن هناك تغيرات كثيرة تحدث بسرعة في عالم اليوم نتيجة لزيادة التفاعل المستمر بين جميع المتغيرات الداخلية والخارجية التي ترتبط بالمنظمة . وقد تزايدت سرعة هذه المتغيرات وتفاعلاتها إلى درجة أصبح يستحيل معها إعطاء صورة دقيقة عن حقيقة المنظمات لاسيما الكبيرة منها . بل قد يكون من الصعوبة علينا الإلمام بكل المتغيرات التي سيتم اختيارها لتجسيد تلك الصورة بشكل شامل . ولئن كانت الحال هكذا ونحن نفكر في وضع المنظمة حالياً ، فإن الصعوبة ستكون أكبر عندما ننظر إلى المستقبل ونحاول تشخيصه والتنبؤ من خلاله بالدور الذي ستقوم به إدارة الموارد البشرية . ومهما يكن فإن من الواجب على مدير الإدارة أن يستخدم كل البيانات المتاحة ويحاول التنبؤ بالمستقبل الخاص بحقله أو مجال عمله لا لكي يكون مهيناً أو مستعداً له بل ويساهم في صياغته أيضاً .

إن لنا من تاريخ تطور إدارة الموارد البشرية عبرة ، فقد رأينا في الفصل الأول من مؤلفنا هذا أين كانت هذه الإدارة في بداية القرن الحالي وكيف أصبحت اليوم ، وفي أي اتجاه تسير . وكما تطورت وظائف إدارة الموارد البشرية وأهدافها ، تطورت أيضاً علاقتها بالإدارات الأخرى في المنظمة . لقد

## الفصل الثالث عشر: مستقبل إدارة الموارد البشرية

كانت هذه الإدارة قبل النصف الأول من القرن الماضي خاملة وشبه معزولة عن الإدارات الأخرى ولم يكن ينظر إلى أنشطتها على أنها جزء حيوي يتفاعل بنشاط مع بقية الأنشطة الأخرى ، غير أن الوضع بدأ يتغير بعد هذه الفترة بفعل تغيير النظرة إلى الإنسان وإلى دوره في العملية الإنتاجية وكنتيجة لحرص إدارة الموارد البشرية في أن يكون لها دور في تخطيط وتنفيذ سياسات الأفراد .

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية الآن وظيفة متخصصة تغير في ظلها نوع العلاقة التي تربطها ببقية الإدارات الأخرى من مجرد الوجود الهامشي إلى المشاركة الفعالة في إبداء الرأي واتخاذ القرارات الخاصة بسياسات الأفراد . (عبد الوهاب ، ١٩٧٤)

ولكن على الرغم من هذا التطور الذي شهدته إدارة الموارد البشرية خلال الخمسين سنة الماضية فإن الكثير من الباحثين يرى أن هذه الإدارة لازالت دون مستوى الطموح من حيث مساهماتها في خلق التوازن بين أهداف المنظمة وحاجات العاملين (William, 1981) .

ولاشك أن هذه النظرة ستعزز أكثر إذا ما أدركنا أن التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة والمؤثرة فيها ، سيستمر تأثيرها على إدارة الموارد البشرية بخاصة وعلى المنظمة بعامه لاسيما التغييرات الحاصلة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية والقوانين والتشريعات الخاصة في مجالات العمل والعلاقة فيما بين الفرد والمنظمة . وهذا يعني أن تطور إدارة الموارد البشرية مستقبلا مرهون بمدى قدرتها على توظيف العلوم السلوكية في المشاكل التنظيمية والوظيفية في المنظمات (Leo, 1967) .

فهاهو دركر على سبيل المثال ، يرى أن على واضعي السياسات المستقبلية للموارد البشرية أن يتعاملوا مع العاملين على أساس أنهم جزء أساسي في المنظمة ولذلك يجب أن تركز هذه السياسات على إنضاج الفرد أي تنميته داخليا عن طريق صقل حاجات إثبات الذات وإشباعها ، وذلك حتى تساعد المديرين والعاملين على السواء على فهم أنفسهم وفهم الآخرين (Peter et al, 1966) .

ووفقا لفيشرف فإن دور إدارة الموارد البشرية سوف يزداد أهمية في المستقبل لأنها مقبلة على أربعة تغييرات أساسية هي :

١. أنها سوف تلعب دورا أكثر أهمية في إدارة العملية الإدارية من خلال تزايد مساهمتها في تخطيط ووضع سياسات الأفراد . وسوف يكون لها نظرة أكثر توجها نحو الربح والنمو بدلا من اقتصارها على إدارة أنشطة العاملين فيها . كما إنها ستحاول اكتشاف فرص تحسين الأرباح أيضا .
٢. إنها سوف تصبح أكثر إبداعا وإيجابية . إذ سوف لا تقتصر جهودها على النواحي التنفيذية ونقل البرامج والسياسات التي تطبقها المنظمات الأخرى ، وإنما ستهتم بدراسة أكثر جدية لأهداف المنظمة بغية وضع سياسات كفيلة بتحقيق تلك الأهداف . فالتركيز سيكون على الهدف وليس على الوسيلة، وعلى الجوهر وليس على الشكل ، وعلى الإنجازات أكثر من مجرد القيام بالنشاط .
٣. إنها سوف توسع من مسئوليتها لتتضمن تطوير المنظمة بعد أن كانت محصورة في صيانتها فقط . حيث سيخصص العاملون في هذه الإدارة وقتا أكبر في تنمية وتطوير العاملين وتشجيع التغيرات وليس المحافظة على ما هو كائن فقط .
٤. وسوف تصبح الإدارة العليا في المنظمة أكثر التحاما بإدارة الموارد البشرية مما هو عليه الحال الآن . وسوف تفهم بشكل أكبر أن جزءا هاما من مسئوليتها ينحصر في تنمية الموارد البشرية في المنظمة وتخطيط مستقبلها (Frank, 1968) .

لابد أن نؤكد على أن مستقبل إدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل مباشر بمستقبل الإدارة بوجه خاص وبمستقبل البيئة التي تعيش فيها بوجه عام . كما يرتبط أيضا بالمواصفات الذاتية للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية . فكلما زادت قدرة هؤلاء على التحكم بمستقبلهم زاد الاهتمام بنظريات وتطبيقات هذا الحقل (الكبيسي ، ١٩٨٠) .

ويفهم من كل ذلك أن على إدارة الموارد البشرية يجب أن تمتلك اتجاهها مستقبليا يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين فيها . وفي جميع الأحوال فإن هذه التحديات التي تعرضنا لجزء منها سوف تعزز من حاجتنا إلى البحث العلمي باعتباره وسيلة لا غنى للإدارة عنها من أجل تحقيق التوازن بين أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع بأساليب علمية بعيدة عن التحيز والمحاباة .

س/هل لك أن تصور لنا مستقبل إدارة الموارد البشرية بشكل عام ؟

.....

.....

س/ما هي العلاقة بين عنصر المعلومات وإدارة الموارد البشرية ؟ وما هو موقف الدول العربية من التقدم التقني ؟

.....

.....

س/لو طلب منك أن تصور لنا مستقبل إدارة الموارد البشرية خلال العشر سنوات القادمة ، فماذا سيكون رأيك ؟

.....

.....

المراجع

1. Edwin B. Flippo, Principles of Personnel Management (New York : McGraw-Hill Book Co. ,1971) .
- ٢ . د. شوقي حسين عبد الله . سياسات الأفراد (١٩٨٨) القاهرة : دار النهضة العربية .
3. William B. Werther , Jr, & Keith Davis , Personnel Management & Human Resources (1981) McGraw-Hill Book Co. : New York
4. .Ibid.
- ٥ . د. علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الأفراد (١٩٧٤) مكتبة عين شمس : القاهرة .
- ٦ . المصدر نفسه .
7. Herbert J. Chruden & Arther W. Sherman , Jr. ,Personnel Management (1972) South-Western Publishing Co. : Cinnati West Chicago .
8. Ibid.
- ٩ . د. اسحق يعقوب القطب ، دور البحث العلمي في التطوير الإداري للمدن ، مجلة تنمية الرافدين ، المجلد السابع ، العدد الثالث عشر .
- ١٠ . د. علي محمد عبد الوهاب ، المصدر السابق .
11. William B. Werther , Jr. , & Keith Davis , OP. Cit.
12. Leon C. , Megginson , (1967) Personnel : Abehavior Approach to Administration , Homewood , Illinois: Richard D. Irwin , Inc.
13. Peter F. Drucker , Personnel Management , Its Assets & Liabilities in Herbert J. Chruden & Arther W. Sherman, Jr. , (1966) Reading in Personnel management : Cinnati West Chicago , South-Western Publishing .
14. Frank E. Fisher , (1968) The Personnel Function in Tomorrows Company , vol. 45 No. 1 .
- ١٥ . د. عامر الكبيسي (١٩٨٠) إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالخدمة المدنية ، مؤسسة دار الكتب للطباعة والنشر : الموصل .

- ❖ [www.arifonet.org.ma/data/research/warchat/warcha1/general.htm](http://www.arifonet.org.ma/data/research/warchat/warcha1/general.htm)
- ❖ [www.acatap.org/tareeb-23/accessories/j.htm](http://www.acatap.org/tareeb-23/accessories/j.htm)
- ❖ [www.mafhoum.com/syr/articles/nasser/naser.htm](http://www.mafhoum.com/syr/articles/nasser/naser.htm)
- ❖ [www.alriyadh.com.sa/rnet/tah.html](http://www.alriyadh.com.sa/rnet/tah.html)
- ❖ [www.arifonet.org.ma/databases/ties/ties\\_rapport1.htm](http://www.arifonet.org.ma/databases/ties/ties_rapport1.htm)

المصطلحات العلمية

|                                 |                     |
|---------------------------------|---------------------|
| Application form                | نموذج طلب تعيين     |
| Appointment, Placement          | تعيين               |
| Apprenticeship                  | تلمذة صناعية        |
| Basic function                  | وظيفة أساسية        |
| Career counseling               | إرشاد مهني          |
| Career planning                 | تخطيط مهني          |
| Collective bargaining           | مساومة جماعية       |
| Communication revolution        | ثورة الاتصالات      |
| Compensation                    | تعويضات             |
| Continuos training              | تدريب مستمر         |
| Cultural environment            | بيئة ثقافية         |
| Deregulation                    | إزالة القيود        |
| Direction                       | توجيه               |
| Discrimination                  | تحيز / تمييز        |
| Downsizing                      | تقليص الحجم         |
| Economic plan                   | خطة اقتصادية        |
| Employees performance appraisal | تقييم أداء العاملين |
| Employment agency               | مكتب توظيف          |
| Employment rate                 | معدل التوظيف        |
| Empowering                      | تمكين               |
| Environmental factors           | عوامل بيئية         |
| Equal employment                | فرص عمل متكافئة     |
| Expectation                     | توقع                |
| Expert                          | خبير                |

المصطلحات العلمية

|                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| External environment             | بيئة خارجية           |
| Flexi-time                       | الدوام المرن          |
| Formal organization              | تنظيم رسمي            |
| Functional Authority             | سلطة وظيفية           |
| Functional Organization          | تنظيم وظيفي           |
| Generalist                       | متخصص عام             |
| Globalization                    | عولمة                 |
| Group Incentive                  | حافز جماعي            |
| Human resources Management       | إدارة الموارد البشرية |
| Incentive                        | حافز                  |
| Individual Incentive             | حافز فردي             |
| Industrial management            | إدارة صناعية          |
| Industrial safety                | أمن صناعي             |
| Inflation                        | تضخم                  |
| Internal environment             | بيئة داخلية           |
| Internal labor market            | سوق عمل داخلي         |
| International Labor Organization | منظمة العمل الدولية   |
| Interview                        | مقابلة                |
| Job                              | وظيفة                 |
| Job analysis                     | تحليل الوظائف         |
| Job description                  | توصيف وظيفي           |
| Job design                       | تصميم الوظائف         |
| Job evaluation                   | تقييم الوظائف         |
| Job sharing                      | اشتراك في وظيفة       |
| Labor law                        | قانون عمل             |

المصطلحات العلمية

|                          |                       |
|--------------------------|-----------------------|
| Labor relations          | علاقات عمال           |
| Labor union              | نقابة عمالية          |
| Leadership               | قيادة                 |
| Leadership style         | نمط قيادي             |
| Legal environment        | بيئة قانونية          |
| Letter of recommendation | خطاب توصية            |
| List of jobs             | قائمة وظائف           |
| Long range aim objective | هدف بعيد المدى        |
| Managerial tasks         | مهام إدارية           |
| Manpower management      | إدارة القوى العاملة   |
| Material Incentive       | حافز مادي             |
| Maximizing               | تعظيم                 |
| National plan            | خطة وطنية             |
| Negative Incentive       | حافز سلبي             |
| Non-material motive      | دافع معنوي            |
| Number of employees      | عدد العاملين          |
| On the job training      | التدريب على رأس العمل |
| Organization structure   | بناء تنظيمي           |
| Organizational changes   | تغيرات تنظيمية        |
| Organizing               | تنظيم                 |
| Overtime                 | عمل إضافي             |
| Performance              | أداء                  |
| Personnel management     | إدارة الأفراد         |
| Plan                     | خطة                   |
| Planning                 | تخطيط                 |

المصطلحات العلمية

|                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| Policy                 | سياسة                 |
| Political environment  | بيئة سياسية           |
| Positive Incentive     | حافز إيجابي           |
| Privatization          | خصخصة                 |
| Probability            | احتمال                |
| Profession             | مهنة                  |
| Professional ethics    | أخلاقيات مهنة         |
| Promotion              | ترقية                 |
| Questionnaire          | استبيان               |
| Rate of growth         | معدل النمو            |
| Recruitment            | استقطاب (مرشح لوظيفة) |
| Relative value         | قيمة نسبية            |
| Reorganization         | إعادة تنظيم           |
| Responsibility         | مسؤولية               |
| Retirement             | تقاعد                 |
| Scientific environment | بيئة علمية            |
| Sectorial plan         | خطة قطاعية            |
| Selection              | اختيار                |
| Self-management        | إدارة الذات           |
| Short range aim        | هدف قريب المدى        |
| Skills                 | مهارات                |
| Social environment     | بيئة اجتماعية         |
| Social security law    | قانون ضمان اجتماعي    |
| Software               | برمجيات               |
| Specialist             | أخصائي                |

المصطلحات العلمية

|                           |                         |
|---------------------------|-------------------------|
| Specialization            | مبدأ التخصص             |
| Staffing                  | توظيف                   |
| Support / Staff function  | وظيفة مساندة / استشارية |
| Task                      | مهمة                    |
| Technological changes     | تغيرات تكنولوجية        |
| Technological environment | بيئة تكنولوجية          |
| Telecommuting             | العمل عن بعد            |
| Temporary worker          | عامل مؤقت               |
| Training needs            | احتياجات تدريبية        |
| Turnover annual rate      | معدل الدوران السنوي     |
| Unemployment rate         | معدل بطالة              |
| Vacant job                | وظيفة شاغرة             |
| Work force                | قوة العمل / قوى عاملة   |
| Work force analysis       | تحليل قوة العمل         |
| Work load analysis        | تحليل عبء العمل         |
| Worker / Laborer          | عامل                    |