

الباب الثانى

الموارد البشرية

الفصل الرابع: مفهوم الموارد البشرية

الفصل الخامس: تحديد مواقع تنمية الموارد البشرية

obeikandi.com

الفصل الرابع

مفهوم الموارد البشرية

- معنى مصطلح الموارد
- خصائص الموارد
- أنواع الموارد
- تعريف الموارد البشرية
- أهداف إدارة الموارد البشرية
- نموذج التوصيف الوظيفي لوظيفة مدير الموارد البشرية

obeikandi.com

مفهوم الموارد البشرية

معنى مصطلح الموارد :

الموارد Resources لغوياً هي المصادر Sources أو الوسائل Means أو الثروة Wealth، ومورد هي مفرد موارد، والمورد هو المكان الذي يأتي الناس إليه للحصول على شيء يحقق نفعاً لهم.

ولقد اعتيد استخدام مصطلح الموارد للإشارة إلى الأصول المادية التي تحقق ثروة أو إيرادات، إلا أن المصطلحات حدث به اتساع ليشمل أيضاً الموارد البشرية والتي يمكن لأن تحقق ثروة أو إيرادات في حالة توافر المعارف والاتجاهات والمهارات المطلوبة في هذه الموارد. بمعنى أن المورد قد يكون مصدراً مادياً أو معنوياً وإذا تم استخدامه بطريقة فعالة فإنه يحقق منفعة ما.

ويعرف ماكس سيبورن Max Siporin المورد بأنه: أى شيء له قيمة ويمكن استخدامه، وهو إما أن يكون متاحاً أو غير متاح، ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحاً، ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة أو لإشباع حاجة أو لحل مشكلة، كذلك يعرف روبرت باركر Robert Barker الموارد بأنها أى خدمات قائمة في المجتمع ومتاحة للذين هم في حاجة إليها، وفي موقع آخر عرف باركر الموارد بأنها المصدر Sources البيئية والاقتصادية والاجتماعية والمادية المتاحة والممكنة في المجتمع والتي تساهم في إشباع حاجات الناس وحل مشكلاتهم ..

وإذا أردنا تحقيق أى هدف من الأهداف، فلا بد من توفير الموارد لتحقيقها، فإذا أدركنا - على سبيل المثال - إشباع إحدى الحاجات أو حل إحدى المشكلات أو إنتاج إحدى السلع أو تقديم إحدى الخدمات، فإننا في حاجة إلى الموارد لإنجاز هذه المهام أو المسؤوليات.

هذا، وهناك علاقة وثيقة بين الحاجت والموارد، فبدون الموارد لا يمكن إشباع الحاجات، وفي ضوء ندرة الموارد في كثير من الأحيان، فإن إشباع الحاجات لن يصل إلى المستوى المطلوب، أو أنه سيتم إشباع بعض الحاجات وترك بعض الحاجات الأخرى.

خصائص الموارد :

للمورد خصائص عديدة نذكر منها: أنها متعددة، ومتنوعة، وغالباً ما تحتاج إلى بذل جهد ووقت ومال لتحقيق الاستفادة منها، أيضاً المورد - غالباً - ما تتصف بخاصية الندرة Scarcity بمعنى أن الموارد غير كافية Insufficient ومحدودة Limited، وهذا يشير إلى أن الموارد المتاحة من حيث الكم والنوعية أقل من ونوعية احتياجات المجتمع. والندرة مسألة نسبية، بمعنى أنها ظاهرة يعاني منها كل مجتمع وكل فرد، إلا أن درجة المعاناة ليست واحدة، وهذا يعني أن حكم الظاهرة وحدتها يختلفان من مجتمع لآخر ومن فرد لآخر. وترجع هذه النسبية إلى طبيعة المورد ذاته ومدى أهميته للحياة الإنسانية، فهل هو أساسى لهذه الحياة أو يمكن الاستغناء عنه؟ أم أن أهميته ثانوية؟ أم أنه مسألة كمالية؟ وما مدى إمكانية استبداله بمورد آخر؟

ونظراً لاتصاف الموارد بالندرة. فكان لابد من الترشيد من استخدامها حفاظاً على هذه الموارد من سوء الاستخدام أو الإسراف أو التبذير فيها.

والترشيد Streamlining Or Rationalization من الفعل رشد ويرشد والرشاد، بمعنى أصاب الطريق السليم أو وفق في الأمر، والترشيد نقيض الغبن (الظلم) والضلال، ويقال أيضاً الترشيد أى حسن التقدير والاستقامة على طريق الصواب والحق، وترشيد الإنفاق أى حسن القيام على المال وتوجيهه في خير سبيل، أى أن ترشيد الإنفاق هو القصد والاعتدال فيه وعدم الإسراف أو التبذير، أيضاً مفهوم الترشيد يتضمن الاعتدال في الاستهلاك والاستخدام السليم للموارد.

هَذَا وَيَقُولُ اللَّهُ تَعَالَى: ﴿وَلَا تُسْرِفُوا إِنَّهُ لَا يُحِبُّ الْمُسْرِفِينَ﴾ [الأعراف: ٣١]، ويقول عز من قائل: ﴿وَلَا تُبْذِرْ تَبْذِيرًا * إِنَّ الْمُبْذِرِينَ كَانُوا إِخْوَانَ الشَّيَاطِينِ وَكَانَ الشَّيْطَانُ لِرَبِّهِ كَفُورًا﴾ [الإسراء: ٢٦]، [٢٧]، وَأَيْضًا: ﴿وَلَا تَجْعَلْ يَدَكَ مَغْلُولَةً إِلَىٰ عُنُقِكَ وَلَا تَبْسُطْهَا كُلَّ الْبَسْطِ فَتَقْعُدَ مَلُومًا مَّحْسُورًا﴾ [الإسراء: ٢٩].

هذا ويمكن تحديد مفهوم الترشيذ فى النقاط التالية:

- (١) حسن استخدام الموارد أو الاستخدام السليم لها.
- (٢) استخدام الموارد لتحقيق الأهداف المخصصة لها.
- (٣) أهمية التخطيط فى عملية ترشيذ الموارد، وذلك من خلال توزيع الموارد على الأهداف والبرامج والقطاعات والفئات والمناطق بشكل عادل.
- (٤) أهمية أن تكون المخرجات Outputs أكبر من المدخلات Inputs حتى تتحقق الكفاءة Efficiency.
- (٥) استجابة المخرجات لاحتياجات المنظمة والبيئة المحيطة حتى تتحقق الفعالية Effectiveness.

أنواع الموارد :

هناك تصنيفات عديدة لأنواع الموارد، نذكر منها الآتى:

التصنيف الأول:

- (١) الموارد البشرية Haman.
- (٢) الموارد المادية Materials.
- (٣) الموارد المالية Financial.
- (٤) الموارد التنظيمية Organizational.

التصنيف الثانى:

يصنف باك Bake الموارد فى شكل عناصر الإنتاج كالتالى:

- (١) الناس People.

٢) الموارد Materials.

٣) رأس المال Capital.

٤) الطبيعة Nature.

٥) الأفكار واللغة Ideas & Language.

التصنيف الثالث:

هو متشابه مع التصنيف السابق، ويحدد أنواع الموارد كالتالي:

١) الإنسان Man.

٢) المعرفة/ المعلومات Knowledge/ Information.

٣) الوقت Time.

٤) الأدوات Tools.

التصنيف الرابع

ويقسم الموارد إلى:

١) موارد متاحة Available.

٢) موارد ممكنة Possible.

٣) موارد محتملة Potential.

والموارد الممكنة والمحتملة تحتاج إلى الوقت والجهد والتكاليف لتحويلها إلى متاحة.

التصنيف الخامس:

ويقسم الموارد إلى نوعين هما:

١) موارد داخلية Internal.

٢) موارد خارجية External.

فعلى سبيل المثال: الموارد المتاحة داخل المنظمة تعتبر موارد داخلية،

بينما الموارد المتاحة خارج المنظمة تعتبر موارد خارجية، أيضاً الموارد

المتاحة داخل الدولة هي موارد داخلية، بينما الموارد المتاحة خارج الدولة تعتبر موارد خارجية.

تعريف الموارد البشرية :

مفهوم الموارد البشرية H. R. (Human Resources) :

يعتبر مرادفاً لمفاهيم أخرى هي: القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشرى والبشر .. والبشر هم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث يقول:

﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾ [الإسراء: ٧٠].

وهذا يفرض على أى مجتمع أو منظمة أو إدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له - ليس فقط داخل العمل بل داخل العمل أيضاً - واحترام كرامته ومشاعره وآرائه ...

ومن تعريفات الموارد البشرية نذكر:

(١) الموارد البشرية هي المورد الوحيد الحقيقى، ويؤكد ذلك بيتر دركر Peter Drucker حيث يقول أن أى منظمة لها مورد احد حقيقى هو الإنسان.

(٢) الموارد البشرية - كما يشير سيد الهوارى - هي الموارد الكامنة فى أى منشأة، وهى مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهى مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

(٣) الموارد البشرية - كما يشير أحمد سيد مصطفى - لأى دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين فى هذا الداء أداء بشكل جاد وملتمزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة فى إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما

تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختبار والتدريب والتطوير والصيانة.

هذا ويشير مصطلح رأس المال البشرى Human Capital إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما.

بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي Social Capital إلى قدرة الأفراد على العمل سوياً لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو منظمات، بمعنى القدرة على العمل في فرق والترابط مع الآخرين.

أهمية الموارد البشرية :

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح أى منظمة، فلا يكن، بل من المستحيل أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلات والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

ومع ذلك فإن معظم النظريات السائدة في مجال إدارة الموارد البشرية - كما يشير جفرى فيفر Jeffrey Pfeffer - توحى إما ضمناً أو صراحة بممارسات لا تشجع الإدارة الذاتية لفرق العمل، والتفويض واللامركزية، ولا تبني جسوراً من الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين، على الرغم من أن هذه الممارسات ضرورية لنجاح جهود التغيير، وللأسف فإن هذا الاتجاه آخذ في النمو، بدليل أن كثيراً من الشركات بدأت في استخدام أجهزة إلكترونية حديثة تساعد الإدارة على رقابة العاملين، ولابد من التيقن من أن حل مشكلات الأداء عن طريق إعادة الهيكلة وتغيير نظم الحوافز وزيادة الرقابة قد ثبت فشلها.

نحن نعيش عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية Deregulation وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية، وهذه جميعاً ساعدت في حدة المنافسة بين المنظمات، الأمر الذى يستلزم من تلك المنظمات أن تصارع من أجل أن تكون

الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال، ومن ثم فهمى في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة.

ويوضح جفرى فيفر Jeffrey Pfeffer ذلك بقوله إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوماً بعد يوم؛ لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم آخر، فأسس النجاح كالتيكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضى.

فالتكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمراً صعب المنال، وخصوصاً بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم والإنتاج فى متناول الجميع تقريباً، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الاختراعات والابتكارات بعد وقت قصير على ظهورها.

أما الشركات التي كانت تعتمد على الحماية فى مواجهة المنافسة، فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق فى وجه المنافسة بدون حماية تذكر، أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساً للمنافسة فقد أصبح غير ذى معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر، كذلك لم تعد اقتصاديات لإنتاج الكير عاملاً هاماً، بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأذواق المتعددة للمستهلكين، أو ما يطلق عليه التخصص المرن.

والسؤال الذى يطرح نفسه هو: لماذا تنجح بعض المنظمات فى الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة لها فى السوق، بينما نفشل منظمات أخرى فى هذا الشأن ؟ يجيب عن هذا السؤال توماس بيتيرز Thomas Peters بقوله:

"إن المدخل الرئيسى لتحقيق الاستمرار والنجاح فى ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل فى الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل فى

العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، وبالمثل فقد تعرضت ديوتارت Duttart لظاهرة التطور التكنولوجى فى المنظمة المعاصرة ودلالاتها التنظيمية، حيث توصل إلى أن العنصر البشرى يمثل العنصر الحاكم فى تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجى فى المنظمة الحديثة.

هذا وتدعى غالبية المنظمات - كما يشير فريدريك رايتشلد Frederik Reichled - أن العاملين لديها هم رأس مالها الحقيقى، ولكنها فى الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة، فترى أن الموظف/ العامل يحتاج إلى المنظمة أكثر مما تحتاج إليه، ولكن على المنظمة أن تسوق وظائفها كما تسوق منتجاتها سواء سلع أو خدمات، وعليها أن تجذب العاملين المتميزين وتحتفظ بهم وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم العملاء.

ويرصد أحمد سيد مصطفى أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- (١) الموارد البشرية أسس الاستقلال والنفوذ الاقتصادى.
- (٢) الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- (٣) العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- (٤) العقول المبادئة تعظم القيمة المضافة.
- (٥) الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- (٦) الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- (٧) استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمى.
- (٨) الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومى.

ويؤكد سيد الهوارى أن الموارد البشرية هى مصدر النجاح لأى منظمة أو مجتمع، وذلك إذا تم إدارتها بشكل جيد، إن سبب النجاح لا يكمن فى وجود

الموارد المالية، ولكن يكمن فى إدارة الموارد البشرية، إن سبب النجاح هو فى تلك الموارد التى لا تظهر فى قوائم المركز المالى ... الميزانية وغيرها.

أهداف إدارة الموارد البشرية :

يتبلور الهدف الرئيسى لإدارة الموارد البشرية فى التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها، من خلال العاملين كموارد بشرية، ويتفرع من هذا الهدف، أهداف فرعية يحددها أحمد سيد مصطفى كالتالى:

- (١) تقديم مجموعة من الخدمات التى تدعم تحقيق أهداف المنظمة.
- (٢) تمكين المنظمة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية.
- (٣) تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر.
- (٤) تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- (٥) تهيئة مناخ مشجع لتكوين وإدارة فرق عمل فاعلة بأداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
- (٦) مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة فى استمرارها (*) (الملاك والعاملون والإدارة والحكومة والموردون، والعملاء، وباقى الأطراف المجتمعية ذات العلاقة).
- (٧) التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والحفز المناسب.
- (٨) إدارة قوة عمل متنوعة (السن/ الجنس/ الجنسية/ العرق ..) مع الأخذ فى الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف فى توقعات

(*) أصحاب المصلحة Stakeholders هم الأطراف المعنية بوجود المنظمة، والذين يتأثرون بإنجازاتها أو يستطيعون التأثير فيها.

وتطلعات العاملين وفى الحاجات المطلوب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة.

٩) تبنى مدخل أخلاقى فى إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

١٠) كفاءة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين، ضمن مبدأ صيانة العاملين.

نموذج التوصيف الوظيفى :

لوظيفة مدير الموارد البشرية والخدمات الإدارية بشركة مصانع النجمة الصناعية بمحافظة ٦ أكتوبر

١. اسم الوظيفة: مدير الموارد البشرية.

٢. رقم الوظيفة:

٣. الدرجة المالية للوظيفة:

٤. الأهداف العامة للوظيفة:

تتمثل أهداف الوظيفة فى التخطيط لتدبير واستكمال الموارد البشرية للشركة والعمل المستور على قياس أدائهم وتطوير قدراتهم وكفاءتهم من خلال برامج فعالة للتدريب والعمل على تحفيز هذه الكوادر على الابتكار والإبداع فى مجالات أعمالهم والعمل على تنظيم تراكم الخبرة والمعرفة فى مجالات العمل. كما تتمثل أهداف الوظيفة فى التقييم الدورى الفعال لجميع العاملين بالشركة واقتراح الخطط التدريبية اللازمة مع تقييم لكل من برامج التدريب الداخلية والخارجية وكذا المتدربين، ووضع قياسات موضوعية لمدى التحسن فى أداء العاملين. تتمثل أيضاً أهداف الوظيفة فى العمل المستقر نحو استقرار أوضاع العاملين بالشركة من خلال تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين المختلفين وتعميق الإحساس والأمان لديهم من خلال مجموعة من النظم الخاصة بتأمينهم اجتماعياً وصحياً وتوفير الرعاية المناسبة فى النقل والعلاج.

تهدف أيضاً مهام الوظيفة إلى اقتراح وضع النظم والسياسات التى تكفل الرقابة الفعالة على حضور وانصراف العاملين فى المواعيد المعتمدة واقتراح تحديث نظم ولوائح العمل وفقاً للمتغيرات.

كما تهدف أيضاً إلى مراقبة الالتزام بلوائح العمل والعاملين التى تكفل تنظيم العمل داخل الشركة.

تستهدف أيضاً مهام الوظيفة اقتراح نظم الجزاء والعقاب للعاملين بالشركة فى ضوء القوانين السارية واللوائح المعتمدة والمشاركة فى وضع مجموعات متكاملة من السياسات والنظم والتنظيمات بالتنسيق مع السيد رئيس قطاع الموارد البشرية ومراقبة دقة تنفيذ هذه السياسات والنظم واقتراح الإجراءات التصحيحية فى سبيل تعميق الالتزام بها.

كما تستهدف مهام الوظيفة العمل على توثيق العلاقة بين الشركة وهيئات التأمينات الاجتماعية ومكاتب العمل والعمل على انتظام وسلامة هذه العلاقات مع متابعة التطورات والأحداث بالنسبة لتشريعات العمل والعمال والتأمينات الاجتماعية واتخاذ الإجراءات الضرورية لضمان حسن وسلامة تطبيق هذه التشريعات داخل الشركة.

كما تستهدف أهداف الوظيفة التخطيط والإشراف على توفير الخدمات الإدارية اللازمة لعمليات الشركة من نقل وأمن، ونظافة، وخدمات البوفيه، والتغذية، وتوفير ملابس العمل، وتوفير المستلزمات المكتبية.

٥) الإشراف المباشر على شاغل الوظيفة :

يخضع مدير الموارد البشرية والخدمات الإدارية للإشراف المباشر من السيد/ مدير عام المصنع، وفنياً يخضع لإشراف السيد/ رئيس قطاع الموارد البشرية بالإدارة المركزية للشركة.

٦) الوظائف التى يشرف عليها شاغل الوظيفة :

يشرف السيد مدير الموارد البشرية بالشركة على رؤساء الأقسام التابعة.

٧) واجبات ومسئوليات شاغل الوظيفة :

٧-١ مسئوليات الإدارة.

(أ) التخطيط :

- اقتراح الخطط لتوفير الموارد البشرية الكافية والمناسبة لإدارة وتشغيل المشروعات التى تتضمنها الخطط الاستراتيجية للشركة.
- المشاركة فى اقتراح الخطط لتطوير سياسات ونظم الموارد البشرية للشركة.
- المشاركة فى الخطط السنوية للعمالة والمتعلقة بالأجور/ التعيينات/ الترقيات/ التدريب وذلك فى ضوء الأهداف العامة للشركة.
- التخطيط لتوفير الخدمات الإدارية اللازمة والكافية لعمليات الشركة مع العمل المستمر على تطوير جودة هذه الخدمات.

(ب) السياسات والتنظيم والنظم :

- الالتزام ومراقبة سلامة تطبيق السياسات والنظم واللوائح المعتمدة والحاكمة لعمليات الإدارة، والعمل على تقييم هذه السياسات والنظم واللوائح دورياً، وقياس مدى فاعليتها وكفاءتها، تقديم التقارير عن عمليات التقييم دورياً مشتملة على الاقتراحات لتطويرها وتحسين فاعليتها كلما استدعى الأمر ذلك.

(ج) التحفيز :

- تحفيز العاملين على تحقيق الأهداف والخطط المعتمدة للإدارة سواء كان ذلك من خلال نظم الحوافز التى تتبعها الشركة أو من خلال التعامل المباشر مع العاملين فى إطار السلطات التى يتمتع بها شاغل الوظيفة.
- تحفيز العاملين بالشركة وتنمية انتماءاتهم بما يكفل حسن الأداء وسرعة الإنجاز فى ضوء الأهداف الموضوعه.

- تحفيز العاملين عل الإبداع والابتكار فى مجالات أعمالهم وتشجيعهم على طرح وتطوير أفكارهم فى هذا الصدد مع أهمية اتخاذ الإجراءات اللازمة لسرعة تطبيق ما يتم بالموافقة عليه من أفكار واقتراحات.

(د) المتابعة :

- الإلمام الوافى ومتابعة التطورات والأحداث بشأن قوانين ولوائح العمال والعمل والتأمينات الاجتماعية وإعداد التقارير التحليلية عما يحدث من تطورات وأحداث فى هذا المجال.

- متابعة العلاقات مع مكاتب العمل وهيئات التأمينات الاجتماعية والعمل على انتظام وسلامة هذه العلاقات.

- متابعة وتقييم أداء العاملين دورياً واقتراح برامج وخطط التدريب التى تكفا تنمية مهاراتهم.

- متابعة التطورات فى سوق العمل سواء المتعلقة بأجور بهياكل الأجور أو ما يرتبك ببرامج التدريب المتاحة والعمل على تنظيم الاستفادة من ذلك

- متابعة أنشطة الخدمات الإدارية فى الشركة واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة للحفاظ على كفاية وجود هذه الخدمات.

- إصدار التقارير الدورية عن عمليات الإدارة إلى السيد مدير عام المصنع.

٧-٢ المسئوليات الفنية والمهنية :

- إدارة تدبير واستكمال الموارد البشرية للشركة والعمل المستمر على قياس أداء العاملين وتطوير قدراتهم وكفاءتهم.

- الإشراف على إدارة عمليات التدريب للعاملين بالشركة.

- الإشتراك فى التقييم الدورى الفعال لجميع العاملين بالشركة واقتراح الخطط التدريبية اللازمة والإشراف على تنفيذها وقياس التطور فى الأداء

- الاطلاع الدورى المنتظم على التطورات التشريعية المرتبطة بالعاملين ومتابعة الالتزام بها وتنفيذها.
 - العمل المستمر نحو تحسين أحوال العاملين بالشركة واقتراح خطط تأمينهم صحياً واجتماعياً بما يكفل تحسين وضع الشركة فى أعيانهم وتعميق استقرارهم بها.
 - متابعة الالتزام بتنفيذ الضوابط والخطط المعتمدة للتعيينات بالشركة.
 - إدارة استحقاقات العاملين ووضع الضوابط الخاصة بالرقابة على حضورهم وانصرافهم واتخاذ الإجراءات اللازمة لضمان حقوق الشركة.
 - الاشتراك فى وضع قواعد وضوابط الترقيات بالشركة.
 - تأمين وإدارة عمليات نقل العاملين من وإلى الشركة وإدارة الخدمات المختلفة.
 - مراقبة الالتزام بلوائح العمل والعاملين التى تكفل تنظيم العمل داخل الشركة.
 - وضع الضوابط التى تكفل استكمال ملفات العاملين وحفظها بالشكل المناسب مع اتخاذ اللازم لضمان احتواء ملفات العاملين على كافة المسوغات والمستندات القانونية اللازمة.
 - توثيق العلاقة بين الشركة والجهات السيادية المرتبطة بالعمل والعاملين والعمل المستمر على تحسين وضع الشركة أمامهم.
- ٧-٣ مسؤوليات تنمية وتقييم وضبط أداء الموارد البشرية :
- العمل على بث ونشر روح الجدية فى الأداء والالتزام بنظم ولوائح العمل من خلال إعطاء القدوة فى التصرفات وتوخي الحزم والعدل فى القيادة.
 - الإشراف على تطبيق لوائح الموارد البشرية المعتمدة على العاملين فى أنشطة الإدارة التابعة له.

- العمل على قياس إنتاجية العمل فى كل من الأقسام التابعة له واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين إنتاجية العاملين.

- الإشراف على وضع برامج التدريب لرفع قدرات ومهارات العاملين فى الأنشطة التابعة لشاغل الوظيفة والعمل على تقييم فاعلية وكفاءة هذه البرامج ووضع الاقتراحات لتطويرها.

- الاشتراك فى تقييم برامج ونظم التدريب التى يتم اختيارها أو وضعها لرفع قدرات مهارات العاملين والتقييم الدورى لكفاءة وفاعلية هذه النظم والبرامج والعمل المستمر على تطويرها وتحسين نتائجها.

- الإشراف على إعداد تقارير الأداء عن العاملين فى الأنشطة الإنتاجية توجيه رؤساء الأقسام التابعة له من أجل تصويب أى خلل، وحل المشاكل التى تكشف عنها هذه التقارير.

- اقتراح خطة الأحتلال الدورى لرؤساء الأقسام التابعة لشاغل الوظيفة أو خطط تأهيل القيادات المرشحة.

٧-٤ المسئوليات تجاه الالتزام بنظم الجودة :

- الالتزام بالمعايير والضوابط المعتمدة لتحقيق جودة الأداء واتخاذ الإجراءات للتأكد من تطبيق هذه النظم.

٧-٥ المسئوليات التجارية :

٧-٦ المسئوليات المالية :

- يتم تحديدها وفقاً للوائح المالية للشركة.

٨- سلطات شاغل الوظيفة :

- وضع الاقتراحات بشأن خطط توفير واستكمال الموارد البشرية اللازمة والمناسبة والعمل على إدارة تنفيذ الاقتراحات المعتمدة.

- الاتصال بالشركات المتخصصة فى مجال التدريب وتأهيل الموارد البشرية للتعرف على نوعية البرامج التى يمكن الاستفادة منها فى الشركة

فى ضوء تقييم موضوعى لأداء العاملين ورفع التقارير اللازمة لإقرارها.

- التفاوض واقتراح التعاقد مع شركات الخدمات التى يمكن أن تستعين بهم الشركة لتوفير الخدمات الإدارية اللازمة لعملياتها.

- إصدار طلبات لشراء اللازمة لتوفير الخدمات الإدارية للشركة.

- الاشتراك فى وضع الخطط السنوية للتعيينات.

- إدارة عمليات التدريب بالشركة سواء من خلال برامج تدريب داخلية أو من خلال تعاقدات خارجية مع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتقييم تلك البرامج وكذا تقييم المتدربين.

- التفاوض مع مكاتب العمل والتأمينات بشأن أية ملاحظات ورفع نتائج التفاوض لإقراره واتخاذ اللازم نحو تنفيذ ما تم إقراره منها.

- اعتماد الإجراءات الجزائية والعقابية والمكافآت للعاملين فى الإدارة وفقاً لاقتراحات رؤساء أقسام الإدارة فى ضوء النظم واللوائح المعتمدة واقتراح الإجراءات العقابية والجزائية والمكافآت الخاصة برؤساء الأقسام ورفعها إلى السيد مدير عام المصنع.

- ممارسة السلطات المالية وفقاً لما تقره اللائحة المالية للشركة.

٩- المؤهلات والخبرات المطلوبة لشاغل الوظيفة :

- شهادة جامعية مناسبة مع خبرة لا تقل عن ١٥ سنة منها ٣ سنوات على الأقل كمدير للموارد البشرية.

- قدرة على القيادة وتحليل المشاكل وطرح الحلول المناسبة والقدرة على إعداد التقارير التحليلية والواقية.

- يتمتع بثقافة مهنية وقدرة على القيادة والإشراف والعلاقات العامة.

- إجادة اللغة الإنجليزية مع إلمام كافى باستخدامات الحاسبات الآلية وتطبيقاتها فى مجال المهنة.

١٠ - عناصر تقييم أداء الوظيفة ووزنها النسبي :

الوزن النسبي	عناصر التقييم
	توفير واستكمال العناصر البشرية في ضوء خطة التعيينات المعتمدة.
	التخطيط لتنمية قدرات وتدريب العاملين وإدارة وتنفيذ هذه الخطط.
	التقارير الدورية التحليلية لمستجدات التشريعات وتأثيرها على الشركة.
	المساهمة في توطين واستقرار العاملين بالشركة
	تحديث وتطوير أساليب العمل بالإدارة.
	التقييم الدورى المنتظم لقدرات وكفاءات العاملين بالشركة.
	الإلمام الكافى بالتطورات فى سوق العمل.

*** **

obeikandi.com

الفصل الخامس

تحديد مواقع تنمية الموارد البشرية

- مقدمة
- تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية
- الآثار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية فى سياق التغيير
- الإدراكات النقدية لتنمية الموارد البشرية
- السياق التاريخى لتنمية الموارد البشرية
- استراتيجية وسياسة تنمية الموارد البشرية
- منظمات التعلم
- سياسة وممارسة تنمية الموارد البشرية
- تنمية الموارد البشرية فى السياق الدولى

obeikandi.com

تحديد مواقع تنمية الموارد البشرية(*)

مقدمة :

تحديد الموقع Positioning مفهوم مأخوذ من التسويق، ويقصد به كيف يتم إدراك (أو تصور) شيء ما ومن أى منظور وبواسطة من، ويتضمن تطبيق مفهوم تحديد الموقع على تنمية الموارد البشرية (HRD: Human Resources Development) تحديد ماهية تنمية الموارد البشرية وأين وكيف تتسجم وتترابط مع الإدارة العامة.

ويستخدم مصطلح تنمية الموارد البشرية بشكل رائج منذ أكثر من عقدين، ورغم أنه مجال جديد نسبياً للممارسة والبحث الإدارى وعلى غرار نواحي ممارسة الإدارة العامة الأخرى، تمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية من الاضطراب والتغيير فى الحياة التنظيمية، والتغييرات فى بيئات العمل وعمليات العمل والثقافات التنظيمية، وهو الأمر الذى ينشئ الحاجة إلى انتهاج استراتيجيات ناجحة لإدارة التغيير.

وهناك مجموعة من المفاهيم والمنظورات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية، كما توجد أيضاً محاور اهتمام مختلفة: فردية، تنظيمية، الحاجات الحالية، التحديات المستقبلية، الوظائف والمهن المختلفة، المصالح المختلفة لمختلف الأطراف المعنية صاحبة المصلحة، ومطلوب من المديرين بشكل متزايد أن يسهّلوا حدوث التغيير والابتكار من خلال رصد متنام من المناهج التى تشمل تنمية الأفراد.

أن نطاق تنمية الموارد البشرية ربما يكون كبيراً ومن الملائم أن نحدد مبكراً موقع تنمية الموارد البشرية، أى مكانها فى مجال الإدارة والسبب فى أهميتها استراتيجياً وسياقياً.

(*) المصدر: جيفر جوى وآخرون (٢٠٠٨)، ترجمة علا أحمد إصلاح.

تحديد نطاق تنمية الموارد البشرية :

من الممكن أن ينمو الأفراد فى المنظمات - الموارد البشرية - من الناحية العددية - أى وضع الأعداد المناسبة من الأشخاص المناسبين فى المكان المناسب وفى الوقت المناسب لكى يعملوا كمنظمة أو - كما يقول أحد المؤلفين أولاً ضع الأشخاص المناسبين فى الحافلة (كولينز ٢٠٠١)، إلا أننا نناقش فى هذا الكتاب كيف يمكن أن ينمو الأفراد ويتطوروا - سواء فردياً أو جماعياً - من حيث قدراتهم.

إننا ندرك من البداية أن الأفراد يتحدثون عن التدريب فى المنظمات، وباعتبارنا ممارسين كثيراً ما نجد أنفسنا نستخدم هذا المصطلح، غير أننا نعتقد أنه يوجد فرق واضح بين التدريب والتنمية، ويكمن هذا الفرق فى جانب منه فى التفاعل بين المدرب والمتدرب باعتبارنا ممارسين التنمية الموارد البشرية يتركز اهتمامنا على التدريب، إلا أن أولوية هى التعلم. وفى هذا الكتاب نتناول التدريب والتنمية والتعلم.

إن المداخل التقليدية إلى الترتيب تشبه العلاقة بين المعلم والتلميذ أو الأستاذ والطالب، إلا أن المدربين المعاصرين يعلمون أن فهم التعلم ومنظور المتدرب يمكن أن يحسن ويثرى خبرة التعلم بدرجة كبيرة، وباعتبارنا ممارسين للتنمية، نحن ندرك أيضاً أن العمل يتيح فرصاً كثيرة مختلفة للتعلم، وأن التدريب هو مجرد جانب واحد فقط فى مجموعة من الفرص، ومن ثم فإن نطاق تنمية الموارد البشرية يضم منظورات مختلفة تشمل التدريب والتعلم.

وهناك غموض محتمل فى استخدام مصطلح تنمية، يقول كوبى وزملاؤه Coopey et al فى الوقت الذى بدأنا ندرك فيه الكوارث السياسية والاجتماعية والبيئية المرتكبة باسم التنمية، يجد العاملون منا فى مجال تنمية الإدارة أنفسهم مجبرين على أن يسألوا أنفسهم التنمية من أجل ماذا؟ بصفة خاصة نحن بحاجة إلى أن نعى عواقب فكر التنمية على حياة الأشخاص المحرومين سواء فى

المجتمعات الصناعية أو فى العالم الثالث. إن تعريف المصطلحات يمكن ان يساعد فى تحديد المعانى المشتركة والفهم المشترك (ويمثل أيضاً أسلوباً أكاديمياً تقليدياً يرتبط كذلك بإدارة الجودة - أى التحدث بلغة واحدة) إلا أن البحث بلا نهاية فى مجموعة ما من المعانى يمكن أن يصبح مرهقاً، ولكننا سنوضح أكثر السياق المستخدم فيه مصطلح تنمية هنا بإجراء مقابلة مع المفاهيم الراسخة الأخرى ذات الصلة وهى التعليم والتدريب والتعلم.

• **التعليم:** ينظر له تقليدياً على أنه تعرض مخطط بدرجة عالية للتدريس، والهدف منه هو التدريب ذهنياً ومعنوياً.

• **التدريب:** محاولة منهجية نسبياً للرائقاء بشخص ما إلى معيار أو مستوى مرغوب للكفاءة بواسطة التدريس والممارسة.

• **التعلم:** اكتساب المعرفة أو المهارة فى شيء ما من خلال الدراسة، الخبرة أو التعليم، وهى عملية نمو شخصى لا تنتهى أبداً.

إن تعريفات التنمية وثيقة الصلة التى قابلناها قد تدبأ فى توضيح المقصود بالمصطلح:

- إخراج ما هو كامن أو محتمل.
- النقل إلى حالة أكثر تقدماً أو منظمة بدرجة مرتفعة.
- فهم وإدراك الإمكانيات.
- التقدم خلال مراحل متعاقبة نحو حالة أعلى وأكثر تعقيداً أو أكثر نضجاً واكتمالاً.

إن تنمية الموارد البشرية هى المصطلح الذى نستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل، باستخدام مجموعة من الاستراتيجيات وتقنيات التعلم، والاستراتيجيات والتقنيات المشار لها تهدف عموماً إلى مساعدة الأفراد والجماعات والمنظمات على تحقيق إمكاناتها بالكامل لكى يتسنى لها العمل على

نحو يسمح بالفردية ويعظم فى الوقت ذاته الفاعلية داخل سياقات معينة. وتنقسم الموارد البشرية إلى أنواع كثيرة؛ فهناك التنمية الشخصية، والتنمية من أجل وظيفة أو وضع حالى، والتنمية فى بيئات عمل جديدة أو من أجلها، والأنشطة التى يمكن من خلالها التوفيق بين الأهداف الفردية والتنظيمية والتنمية المؤدية لحياة أفضل وأكثر احتمالاً للأفراد والمنظمات والمجتمعات الأكبر، ومن منظور عريض جداً يمكن أيضاً اعتبار تنمية الموارد البشرية القدرة على دمج التعلم فى السلوك.

وتشمل تنمية الموارد البشرية التدريب الإدارى والتعليم المهنى، ولذا فهى تتضمن كل أنواع التعلم الذى يمكن من حدوث النمو الفردى والتنظيمى، ولذلك ترتبط تنمية الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بالاستراتيجية التنظيمية وإدارة التغيير.

تنمية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية :

فى جميع أنحاء العالم، تواجه المنشآت منافسة واضطراباً وعدم تأكد أن ينتج عنها أحياناً تعييب درامى، وبالنظر إلى أنها تواجه تلك التحديات بصورة مستمرة، فإن ضرورة وجود صلات وروابط واضحة ومباشرة بين استراتيجية العمل وأى أولوية للإدارة، ومنها تنمية الأفراد، تبدو أمراً منطقياً، إن الموارد البشرية محدودة ويجب أن تتم إدارتها وتقييمها فى سياق الاستراتيجية والسياسات الاستراتيجية، وهذا التكامل ضرورى لتنمية القدرة الاستراتيجية، أى تحقيق الترابط بين الأصول المادية والمعنوية والاستخدام المناسب للموارد، وتحديد الموقف التنافسى، والمحافظة على التزام الأطراف المعنية صاحبة المصلحة.

ومن منظور عام، من المسلم به منذ وقت طويل أنه يوجد ارتباط بين الكيفية التى يدار بها العاملون من ناحية الأداء التنظيمى من ناحية لأخرى (فايفر ١٩٩٤)، وقد عززت الدراسات الحديثة هذه الفعالة، بقولها " إن

الممارسات أفضل " مثل الحوافز وإدارة الأداء والتدريب المكثف أمور تعادل في أهميتها بالنسبة للميزة التنافسية، الاستراتيجية والهيكل والتكنولوجيا والنصيب في السوق (فايفر Pfeffer ١٩٩٨، ومع ذلك فإن قوى السوق التي تجعل ما يسمى برأس المال البشرى أكثر أهمية هي أيضاً التي تغير العقد الضمني بين أرباب العمل والموظفين، ومن ثم فإنه بالإضافة إلى الممارسات التنظيمية الأفضل، يحتاج الموظفون في أيامنا هذه إلى تحمل المسؤولية عن حياتهم المهنية وتحديث مهاراتهم (لور Lawler ٢٠٠٣).

وفي المملكة المتحدة، خلصت الدراسات الحديثة (التحليل الذي أجراه جيست وآخرون Guest et al، ٢٠٠٠، لمسح علاقات الموظفين في مكان العمل لسنة ١٩٨٨) إلى أنه بالرغم من الكلام الشائع، لا تزال ممارسات إدارة الأفراد التقديمية في بعض النواحي مثل التوظيف والتدريب والاتصال وإدارة الأداء، غير ممثلة بدرجة كافية تمثيلاً درامياً، هذا بالرغم من أن أكثر من ٣٠ دراسة أجريت في المملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية منذ أوائل التسعينات تؤكد بما لا يدع مجالاً للشك وجود علاقة ارتباط موجبة وتراكمية بين إدارة الأفراد وأداء العمل (CIPD، ٢٠٠١).

وسوف تساعد الرؤية والقيم التنظيمية في صياغة استراتيجية ذات بؤرة تركيز وأهداف محددة، ومن الممكن وضع الأهداف من خلال التركيز على احتياجات العمل وحل المشكلات، أو من خلال التركيز على احتياجات العمل وحل المشكلات، أو من خلال الأخذ بمناهج أكثر شمولاً، مثل النظام الكامل، وأياً كان المنهج المفضل من الناحية المفاهيمية، فإن المنشآت تحتاج بوجه عام إلى إطار ما تستطيع من خلاله رسم وتنفيذ الاستراتيجية، وسوف يعتمد الإطار الملائم على كل موقف على حدة، وفي النهاية يجب ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط وأهداف على المستوى التشغيلي، مع ضرورة وجود إجراءات وأعمال محددة وقنوات للتغذية المرتدة تسمع بتقويم مساهمة التنمية.

بيد أن المقدرة الاستراتيجية معقدة ومن المحتمل ألا تحتاج فقط إلى وضوح الرؤية والتخطيط المتأنى والأهداف ممكنة التحقيق بل أيضاً إلى وجود بؤرة تركيز للعمل، ومن الممكن أن تتضمن المقدرة الاستراتيجية صفات وسمات عند مختلفة المستويات التنظيمية للإدارة والمعرفة والقيادة قد تسهم فيها تنمية الموارد البشرية وتوجهها، وتشمل القدرات الاستراتيجية التي يحتمل أن تتطلب من المديرين مهارات وصفات جديدة الجوانب التالية:

• حينما يكون الابتكار هدفاً يجب أن يكون هناك توازن بين النشاط التشغيلي والإبداعى.

• قد يعنى التمكين ضرورة أن يسيطر المديرين على إحساسهم بعدم الأمان؛ لأنهم وفقاً لهذا المفهوم يقومون بتسليم مسؤولية التحكم التفصيلي في العمليات بشكل صادق.

• النظم التي ينخفض فيها الشعور بالأمان الوظيفي قد تحتاج إلى إدارة دقيقة ومدرسة بصفة خاصة لكي يتسنى المحافظة على القيمة الاستراتيجية.

توضح لنا هذه الحالات أين يمكن أن تسهم تنمية الموارد البشرية فى المقدرة الاستراتيجية، ومع ذلك فإن مجموعة الاحتياجات والظروف التي تخص كل منظمة بعينها قد تحول دون انتهاز منهج واحد شامل أو عام، لا توجد حلول جاهزة للقضايا المتعلقة بما ينبغي ويمكن عمله وما هي الموارد التي سيتم تخصيصها.

إن تحديد المنظورات الاستراتيجية وتنمية المديرين ليس نشاطاً يحدث مرة واحدة فقط أو يطرح حلاً سريعاً، كما أنه ليس اختياريًا، ومن خلال الأعمال التي تقوم بها الإدارة لمواجهة تحديات الحاضر، تنشأ ظروف مساعدة على ظهور تحديات جديدة فى نهاية المطاف (بيدلر وبورجودين وبويدل

(Peddler, Burgoyne, & Boydell, 1997).

إن التنمية يمكن أن تحدث من خلال الخبرة أو بالتعلم من الأخطاء والنجاحات، وهذا النوع من الاستراتيجية الناشئة سليم ولا غبار عليه (Peddler, Burgoyne, & Boydell, 1997)، ولكن ما يحدث في الغالب الأعم من الأحوال هو أن فرصة التعلم من التجربة (أو الخبرة) لا يتم استغلالها، إن الإدارة تؤثر في حياة الأفراد، ولذا فهي ظاهرة أهم بكثير من أن تترك للصدفة (ألفيسون وويلموت، 1992، Alvesson & Willmott)، إن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التعلم.

وعلى العكس من ذلك فمن الممكن أن تدرك منشأة ما وجود فجوة بين حالتها الراهنة وحالة مستقبلية مرغوبة، وتسهل تلك الفجوة رسم استراتيجية مخططة، ومن الممكن أن يأتي ذلك الإدراك نتيجة لضغوط بيئية تزيد الوعي بأن الأساليب الماضية بالأشياء لا تمثل تلقائياً أفضل الخيارات للمستقبل، إن تنمية الموارد البشرية تقدر قيمة التخطيط.

من الممكن إجراء تقييم استراتيجي للوضع الراهن عن طريق طرح أسئلة مثل:

• ما التغييرات المطلوبة في المهارات والقدرات للمساعدة في تحسين الأداء الوظيفي لدى أفراد محددين؟

• ما هي أوجه القصور في الأداء التي تحتاج إلى علاج؟

• ما هي التغييرات التنظيمية (مثل التكنولوجيا، عمليات الإنتاج، الثقافة) التي تتوقف على تعلم الأفراد شيئاً جديداً؟

• ما هي الفرص المتاحة حالياً لمساعدة الأفراد على اكتساب مهارات جديدة؟

• ما التغييرات المطلوبة في سلوك المديرين والموظفين لكي يتحسن الأداء الوظيفي الخاص بهم وبالأخرين؟

• كيف يمكن إقناع الموظفين بأن التنمية المتواصلة هي القاعدة وليست الاستثناء؟

- ما الذى لا يسير بنجاح؟ ما الذى أخطأنا فيه؟ ما الأخطاء التى ارتكبتها؟
 - ما الذى تعلمناه من تجاربنا السابقة المتصلة بتنمية الموارد البشرية؟
- إن وجود أهداف تنظيمية عامة - مثل تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وتقليل المخاطرة - شيء، ومعرفة السبيل إلى تحقيقها شيء آخر، وتمثل الأسئلة من نوعية الأسئلة المذكورة سابقاً خطوة نحو اكتشاف هذا السبيل. ومثل هذه التساؤلات يمكن أن تكون توليدية ولكنها أيضاً ذات طابع متحد عميق ومؤثر على الاستراتيجية التنظيمية.

الآثار الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية :

فى أغلب الأحيان تقع الطموحات التنظيمية فى تحسين الإنتاج وزيادة الإنتاج أو إضافة قيمة فى قلب استراتيجية الإدارة، وترتبط بذلك الإنجاز - فيما يبدو - الممارسات التى تشجع العاملين على التفكير والمبادرة بتحسين النظم وتمنحهم من السلطات والصلاحيات ما يمكنهم من القيام به وتكافئهم على ذلك (ستيرن وسومر لاند ١٩٩٩)، لقد أصبحت التنمية بدأً ثابتاً فى الكثير من الأجندات المؤسسية، وهو وضع قد يكون له عدد من الآثار مثل:

- تنمية الموارد البشرية تزيد من جاذبية المنشأة بالنسبة للموظفين المحتملين أو الأطراف الأخرى صاحبة المصلحة.
- فى عصر ممارسات العمل المرنة، توسع قوى العمل الأساسية (أو المحورية) قدراتها من خلال التنمية.
- تعمل تنمية الموارد البشرية على تحسين القدرات الشخصية للموظفين الهامشيين أو المستبعدين.
- فى حين أن الشركات الكبيرة وفرت تقليدياً النشاط الأكبر، فإن الشركات الأصغر التى تطبق بالضرورة مناهج ذات طابع رسمى أقل تبدى اهتماماً متزايداً بتنمية الموارد البشرية.

إن المهارات المطلوبة من جانب أرباب العمل ذات مضمون وظيفي فني وعامة، مثل الاتصال والتعامل مع العملاء والعمل الجماعي، وهى مهارات ناقصة فى سوق العمل الآن وسوق يزداد الطلب عليها أكثر فى المستقبل (SSDA.,2003). وتشجع قوى التغيير والاقتصاد المنشآت على تحقيق إمكانيات الموظفين بالكامل على جميع المستويات. ومع ذلك فإن الاهتمام بالتنمية تقيد بوجه عام قدرات المديرين ومديرى الإدارة العليا على إعادة التفكير فى الأساليب التى يتبعونها للحفاظ على الميزة التنافسية وتنفيذ استراتيجيات فعالة.

تنمية الموارد البشرية فى سياق التغيير :

تجرى تنمية الموارد البشرية فى سياق متغير باستمرار نتيجة لضغوط كثيرة تشمل ما يلى:

- تدويل الاعمال.
- البيئات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والفنية المضطربة.
- المنافسة.
- التحرير من القيود التنظيمية.
- ازدياد معدل التغيير التكنولوجى.
- تغير أنماط وعلاقات العمل.
- نظم المعلومات الإدارية وازدياد حجم المعلومات.
- وجود منظمات معقدة يشارك الموظفون فى إدارة شؤونها على نطاق واسع.

أيضاً بات انهيار المنظمات او الاستحواذ عليها أو اندماجها شائعاً، وخاصة فى سنواتها الأولى، حينما يكون معدل الوفيات مرتفعاً، إذ يغلق أكثر من ثلث المنشآت الصغيرة أبوابها خلال السنة الأولى بسبب سوء الإدارة (SSDA,2003).

أما الشركات التي تظل على قيد الحياة فتكون من ناحية أخرى نشيطة ومليئة بالتعلم، ويبدو أن المنشآت كلما نمت فقدت القدرة على التعلم، وفقاً لـ (دى جيس 1997، de gues)، حيث تتسم الشركات الباقية على قيد الحياة ويتراوح عمرها بين ١٠٠ سنة و ٧٠٠ سنة بالخصائص التالية:

أنها محافظة مالياً.

أنها حساسة تجاه البيئة.

يتمتع موظفوها بإحساس التلاحم والتماسك فيما بينهم وبالانتماء للشركة.

أنها تتسامح مع الأنشطة الحادثة على الهامش.

أنها خضعت لتحولات جوهرية أو تعلم تنظيمية تاريخي.

ومن المعروف أيضاً أن المنظمات المعاصرة مثل شركة جيه. في. سى

(J. V. C.) وإى دى إس (E. D. S.) تتميز بالتحسين المتواصل والتحول

المتكرر (هيميل وبراهالاد، Hamel & Parahald، ١٩٩٤).

إن صورة المنظمات ككيانات قادرة على التعلم والتغير توحى بأنها تشبه

مجازياً الكائنات الحية (مورجان Morgan ، ١٩٨٦) فهي فى حالة من الحول والديناميكية والتغير المتواصل.

إن التعلم الذى يبدو ضرورياً لا ستيعاب التغير مجال ديناميكي للبحث

والدراسة والممارسة العملية.

ومع ذلك يوجد فرق بين تنمية الموارد البشرية فى المنظمات كما ينبغى

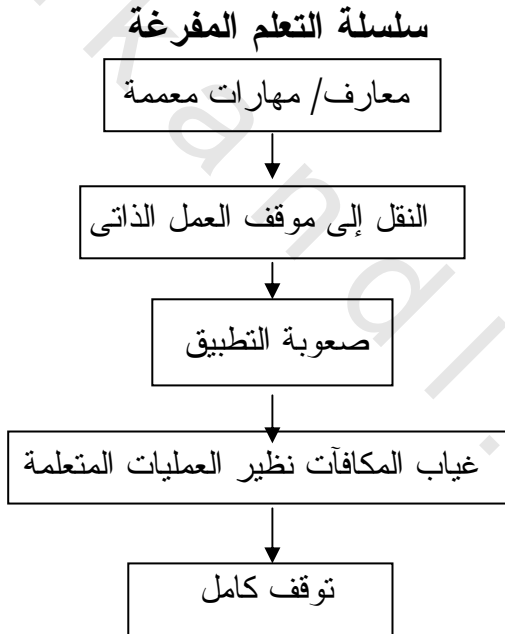
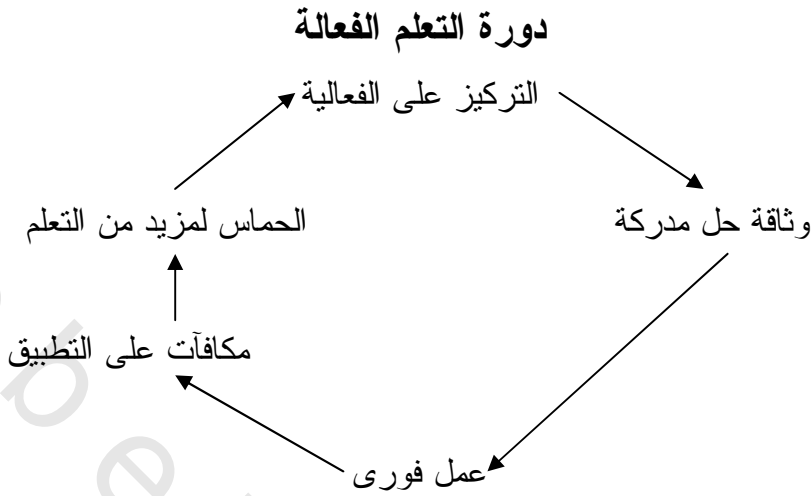
أن تكون أو كما يحب المتحمسون لتنمية الموارد البشرية أن ينظر لها من

ناحية، وكيف تجرى على أرض الواقع من ناحية أخرى.

هذه التفرقة يعبر عنها الاختلاف بين حلقة التعلم الفعالة وسلسلة التعلم

المفرغة (مامفورد Mumford، 1989).

كما هو مبين فى الشكل رقم (١) :



شكل رقم (١)
دورة التعليم الفعالة وسلسلة التعلم المفرغة

وكمثال واقعى للصلة بين تنمية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية، توضح دراسة حالة جنسترز Ginsters فى نهاية هذا الفصل كيف يتعامل مديرو الإدارة العليا فى هذه الشركة المتخصصة فى إنتاج السلع الاستهلاكية والتميزة بنموها السريع بجدية مع تنمية الموارد البشرية.

الإدراكات النقدية لتنمية الموارد البشرية :

كثيراً ما تخضع تنمية الموارد البشرية، واستراتيجية الموارد الأوسع، لعدد من الإدراكات النقدية للمديرين والموظفين. على سبيل المثال:

- تتصف تنمية الموارد البشرية بالغموض الشديد؛ إذ يحيط بفوائدها قدر كبير جداً من عدم التأكد والشك.

- الدورات التدريبية العرضية هى كل ما يعتبر ضرورياً، لكن البرامج غالباً ما تكون سيئة التخطيط ونادراً ما يراعى فيها الجودة والفعالية وثاقفة الصلة لاحتياجات المتدربين.

- فى الواقع العملى، يتم إجراء التدريب كرد فعل نابع من الخوف من عواقب عدم القيام به، ويفتقر المديرون إلى الأدوات والفهم اللازمين لتطبيق المداخل المخططة للتعلم.

- من الصعب تقييم الفعالية على المدى الطويل، ويحتمل بدرجة أكبر ربط التقييم بنتائج التدريب قصيرة المدى.

- تقابل مناشدات الحكومة وسوق العمل الداعية إلى الاستثمار فى التدريب والتنمية بالتشكك.

ولا ترتبط جميع هذه المشاكل بحالة تنمية الموارد البشرية فقط ومن الممكن عزوها إلى نواحى قصور إدارى أخرى. وتحدد القائمة التالية بعض أنماط المشاكل الناتجة من أداء الموظفين الأشياء بشكل خاطئ أو عدم قيامهم بالأشياء الصائبة.

- عدم القدرة على استخدام التكنولوجيا بسرعة وكفاءة قدر الإمكان.

• تدنى مستويات الأداء الوظيفى.

• التأخر فى إنجاز العمل.

• الأخطاء باهظة التكلفة والفاقد.

• عدم الاستغلال الكافة لقوة العمل وانعدام الدافعية لديها.

• محدودية المرونة.

• غياب الإحساس بالمسئولية المشتركة عن إنجاز العمل.

• انعدام الوضوح فى المسئوليات الوظيفية.

• الانهيار فى العلاقات الشخصية.

• قيام المديرين بابتكار أساليب خاصة بهم للعمل - أو عدم العمل!

إن جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة سواء كانت توجد بها برامج واضحة ومحددة لتنمية الموارد البشرية أو لا توجد، معرضة لمثل هذه الممارسات الضارة التى تعبر فى جوهرها عن سوء الإدارة، ولن تستطيع تنمية الموارد البشرية وحدها ان تعالجها على أى نحو دائم، غير أن تنمية الموارد البشرية تستطيع أن تسهم فى علاجها من خلال التركيز على احتياجات محددة من القدرات، وتقدير قيمة التعلم بطرق مختلفة، والأخذ بزمام المبادرة والارتباط بالاستراتيجية بشكل واضح وصريح، وإظهار قيمة مضافة وتحسين الاتصالات وتمكين المديرين.

إن المهارات تحدث اختلافاً حقيقياً فى الأداء التنظيمى، ويرتبط بازدياد حجم التدريب المقدم حدوث زيادة فى الإنتاجية، وتنشأ مردودات مهارية أعلى عندما يكمل التدريب ممارسات الموارد البشرية الأسع ويرتبط الاستثمار فى المهارات بالابتكار والمرونة (SSDA, 2003).

السياق التاريخى لتنمية الموارد البشرية :

منذ أواخر القرن التاسع عشر، تحدثت عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع والأشكال التنظيمية المختلفة وأنماط العمل الجديدة العمليات

الأكثر تقليدية. حيث أزاحت المؤسسات الحديثة الكبيرة الصناعية الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة، و- فيما بعد- صور المنظمة متعددة الأقسام. وقد اعتمدت هذه الصور " الحديثة " للمنظمة اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العملية، حيث لم يعد المسؤولون فيها أفراداً فى العائلة.

إن تنمية الموارد البشرية متجذرة فى سياق تاريخى للممارسة إدارية لا يزال بالإمكان التعرف عليها بدرجة ما حتى يومنا هذا.

وقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية فى الولايات المتحدة الأمريكية والمملكة المتحدة خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هى كالتالى:

(١) منذ أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات، خلفت الإدارة الكلاسيكية (الإدارة العلمية) والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية تركة مربكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.

(٢) شهدت حقبة الثمانينيات تأثير المنافسة الدولية وما تلا ذلك من اهتمام بالمناهج ذات الطابع الاستراتيجى الأكبر وظهور علوم كثيراً ما تم تفسيرها بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.

(٣) من السبعينيات إلى التسعينيات ساعد التعلم التنظيمى ومفاهيم إدارة المعرفة والبحث عن الابتكار والتحول فى بلورة أسباب أهمية الموارد البشرية أو رأس المال البشرى.

(٤) يتميز النموذج التنظيمى السائد باهتمام واضح للغاية، والمنظمة المرشدة التكاليف، والأمان الوظيفى، والحاجة إلى سياسات متكاملة والفروق بين طبيعة المنظمات المنشودة والمحقة.

إن المعرفة بالتاريخ الصناعى ربما تكون حيوية إذا كنا نريد فهم الظروف التنظيمية الراهنة واكتساب الحكمة من خلال التأمل والتوصل إلى وجهات نظر مستنيرة تستند إلى معلومات سليمة (جاك Jaques، 1996). ومنذ أوائل القرن

العشرين تخضع تقنيات الإدارة وأساليبها لفحص دقيق بصورة متزايدة، ولا سيما فى المجتمعات الصناعية بالمملكة المتحدة والولايات المتحدة الأمريكية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل إغلى تحقيق علاقات عمل متناغمة فى بيئة عمل دائبة التغير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، لكن المديرين المعاصرين فى أنحاء الكرة الأرضية هم الذين يتوقع منهم أن يتقادوا أخطاء الماضى وأن يعملوا ويستثمروا فى التنمية على المدى الأطول. عمل أحدنا مؤخراً مع مجموعة من مديرى القطاع العام كانت المنشأة التابعين لها حديثة النشأة نسبياً (عمرها خمس سنوات)، لكنها انفصلت عن منشآت أخرى أطول عمراً بكثير، وقد خطط أفراد المجموعة بيانياً سيرتهم عبر الزمن للوصول إلى النقطة الموجودين عندها، ذاكرين أحداثاً هامة عوامل تاريخية أثرت فيهم وفى أرباب عملهم السابقين وهذا النشاط لم يؤد فقط إلى فهم كل منهم للآخر بدرجة أكبر، ولكن أيضاً إلى تولد إحساس مشترك ومتجدد بالغاية بالنسبة للمنظمة الأصغر سناً. وفى المقابل استطاع هؤلاء المديرون أن يتصلوا إلى منهج التنمية يتلاءم مع التنوع التاريخى المتجسد فى فرقهم.

استراتيجية وسياسة تنمية الموارد البشرية :

إن التوجه والأهداف الاستراتيجية لمنشأة ما يمكن أن توجد احتياجات متصلة بالتعلم يمكن إشباعها عن طريق ربطها بتنمية الموارد البشرية، ومن المتصور أيضاً - حسبما جاء فى الأقسام السابقة - إن تنمية الموارد البشرية تستطيع التأثير على الاستراتيجية التنظيمية. وربط تنمية الموارد البشرية بالاستراتيجية يعطى الأولوية للعمل القادر على المساهمة بشكل مباشر فى الأهداف التنظيمية والقابل للتقييم من حيث إسهامه فى تحقيق الاستراتيجية إلا أن ذلك قد يعنى التعلم الذى يحتمل أن يكون مفيداً ولكنه غير مرتبط مباشرة

برؤية التنمية يتم تجاهله. وبالمثل من الممكن أن يكبت التفكير النقدي أو الجانبى اللازم فى المنظمات لكى تظل متكيفة أو تحقق منافسة جديدة أو تنهياً لإجراء تغييرات كثيرة.

إن أسلوب " إما / أو " الذى ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها تتم بقيادة الاستراتيجية التنظيمية أو تسهم فيها، أو على أنها تركز على الأفراد أو المنظمة، قد يكون أقل فائدة من الطموح إلى الوصول إلى وضع يتكامل فيه طرفا النقيض. وفى سياق مناقشته للسياسة التنظيمية الهادفة لتنمية الإدارة، ذهب جون برجوين (1988 John Burgoyne) إلى أن المنظمات ينبغي أن تطمح لإكساب منهجها النضوج على طريق مؤد إلى التكامل.

وتعميماً لهذه الفكرة، يوضح جدول رقم (١) سلسلة من متعاقبة من مستويات نضج المداخل التنظيمية لتنمية الموارد البشرية.

ويتطلب المستوى السادس فى النموذج الموضح فى الجدول رقم (١) مراجعة التفكير المنطقى الذى يقف وراء السياسة والعمليات التى تشكل السياسة بواسطتها. أنه يتطلب بصيرة ثاقبة نقدية وبحثاً عميقاً عن الدوافع والمعانى ... ويستلزم استخلاص كل نقطة تعلم من التجربة من خلال طرح أسئلة جوهرية مثل " لماذا ؟ " و " ماذا فى ذلك ؟ " .

وبذلك عندما يتم دمج تنمية الموارد البشرية تماماً، ينظر لصنع الاستراتيجية المؤسسية على أنه عملية تعلم فى حد ذاته.

جدول رقم (١)

تسلسل نضج تنمية الموارد البشرية فى المنظمات

لا توجد تنمية موارد بشرية منهجية أو مدروسة بالمعنى الهيكلى أو التئموى اعتماد كامل على الصدفة.	لا توجد تنمية موارد بشرية منهجية.	مستوى (١)
أنشطة تنمية موارد بشرية معزولة أو حسبما تقتضى الظروف. هيكلية وتنموية ولكنها رد فعلية ومركزة على حل المشكلات.	تنمية موارد بشرية معزولة تكنيكية.	مستوى (٢)
أنشطة تنمية موارد بشرية محددة هيكلية وتنموية ومتكاملة ومنسقة.	تكتيكات متكاملة ومنسقة وهيكلية وتنموية	مستوى (٣)
استراتيجية تنمية الموارد البشرية تدعم تنفيذ سياسة المؤسسة وتوفر إطاراً للتكتيكات الهيكلية والتنموية.	توجد استراتيجية تنمية موارد بشرية لتنفيذ سياسة الشركة.	مستوى (٤)
عمليات الموارد البشرية توجه صنع القرارات المؤسسية وإدارة المعرفة وتخطيط الموارد.	مدخلات استراتيجية تنمية الموارد البشرية تصب فى صياغة السياسة المؤسسية.	مستوى (٥)
عمليات تنمية الموارد البشرية توجه عملية رسم السياسة المؤسسية وتوفر إطاراً لهم.	تنمية استراتيجية الإدارة السياسية المؤسسية.	مستوى (٦)

منظمات التعلم :

من ضمن أساليب تمثيل النضج التركيز على تعلم الشركة أو المنظمة الذى يحاول التغلب على ضيق الاحتياجات الفردية يتجسد فى مفهوم المنظمة المعتمدة على التعلم Learning Organization. هذا المفهوم قد يعتبر رسم الاستراتيجية وصنع السياسة عمليتين يتم الاشتراك فيهما على أوسع نطاق ممكن. إلا أن هناك بعض الانتقادات الموجهة إلى مفهوم المنظمة المعتمدة على التعلم وهى:

- أنه مفهوم يصعب فهمه واستيعابه وليس له تأثير مباشر أو عاجل.
- أنه يتطلب نظرة عريضة، فى حين أن كثيراً من الأفراد فى المنظمات لهم احتياجات آنية (أو فورية) بدرجة أكبر.
- أنه يركز على التعلم وليس على الاهتمامات الأكثر إلحاحاً التى تشغل أذهان المديرين.

لقد استقطبت مفاهيم وممارسات المنظمة المعتمدة على التعلم قدراً كبيراً من الاهتمام النقدي فى السنوات الأخيرة (سوف نناقش هذا الموضوع أكثر فى الفصل الثامن). وتتطلب المنظمات والمعتمدة على التعلم درجة متقدمة من التنسيق بين نشاط تنمية الموارد البشرية والسياسات التنظيمية.

ويرى بيدلر Pedler وبورجين Burgoyne وبويدل Boydell (1977) أن أنشطة تنمية الموارد البشرية تشمل تدخلات هيكلية مثل تخطيط إحلال الموظفين والتقويم المهني (أو الوظيفي) وهيكل المسار المهني، وتدخلات تنموية مثل الدورات التدريبية ومواد التعلم المفتوح والتعليم الخاص Mentoring. وهم يخلصون إلى أنه ما لم تسهم هذه التكتيكات الفردية فى السياسة المؤسسية وتشكل جزءاً منها، فإنها ستكون محدودة الفائدة، ويؤكدون أن سياسة تنمية الموارد البشرية تهتم بالتنسيق بين مختلف تدخلات تنمية الموارد البشرية (الهيكليّة والتّنامويّة) والسياسة المؤسسية.

سياسة وممارسة تنمية الموارد البشرية :

قد ترى المنظمات والأفراد على حد سواء فى التنمية حداً مزعجاً: تعلم كيفية تنمية سلوكيات ومهارات مختلفة سيكون تجربة جديدة بالنسبة لبعض الموظفين الذين لم ينخرطوا فى هذا النوع من الأنشطة منذ أن كانوا طلاباً متفرغين لتلقى العلم (IRS، 1998)، مع ذلك من الممكن التماس التشجيع من الخبرة المستمدة من مجال الموارد البشرية الأوسع.

إن كثيراً من المنظمات المتميزة التى تعمل داخل سياق عالمى، ومنها جنرال إلكتريك وهيويت باكارد وسيزر وباكستر للرعاية الصحية وأموكو (أولريتش، ١٩٩٨)، توجد التنمية فى أجندتها الخاصة بالموارد البشرية كبنـد ثابت وهام. وقد اشارت البحوث (جوشال وبارتليت Ghoshal & Bartlett 1998) إلى أن المؤسسات التى تغير الاستراتيجية شيئاً مهماً تتمتع بخصائص تنموية تربط الاحتياجات الفردية والتنظيمية بالتوجهات الحالية والمستقبلية. وتحدد هذه البحوث الموثوقة عن أكثر من ٢٠ شركة شركة شركات عالمية بارزة مثل جنرال إلكتريك وثرى إم وكيه إيه إل، إنتيل، كاو وماكينزى كونسالتنج، عدداً من الموضوعات الرئيسية، ومنها ما يلى:

- المبادرة الفردية تحظى بالتشجيع، تتم تنمية المهارات من خلال التدريب
- التدريب، وتوجد ثقافة مؤازرة وداعمة وإن كانت متحدية مع ذلك، مع الاهتمام بتقييم التدريب الخاص Coaching.
- خلق وتدعيم المعرفة يتم من خلال التعلم التنظيمى، وتعمل المسارات المهنية الجديدة والاستثمار والعمل الجماعى كل المشاكل والتعلم عن طريق العمل والشفافية والترابط الشبكى على ضمان نقل المعرفة.
- يوجد تجديد متواصل من خلال معايير زيادة أعباء العمل والتحدى المفروضة داخلياً، وتتم موازنة التفتيح والتحسين مع إعادة التوليد، وتستخدم المعرفة كعنصر مكمل للتطابق الاستراتيجى مع التحدى الاستراتيجى.

• عقود التحكم والامتثال (أو الإذعان) استبدالها بالالتزام والمبادرة القائمين على التعلم والثقة بالنفس.

• تتم تنمية القدرات الفردية اعتماداً على المعارف والمهارات والاتجاهات الملائمة لمديرى الخطوط الأمامية والإدارة الوسطى والعليا.

• تتم إدارة عمليات التحويل مثل العقلنة (أو الترشيذ) والتجديد والإحياء وإعادة التوليد عن طريق صنع قادة جدد.

حينما تكون تنمية الموارد البشرية ممثلة بقوة فى السياسة والممارسة المؤسسية، ينشأ احتمال انتقال الأفراد من المنظمة التى استثمرت فيهم، إلا أن استخدام هذه الحجة للتقليل من أهمية التنمية يتم عن قصر نظر، ويقترح جوشال وبارتليت (١٩٩٨) أربع طرق يستطيع أرباب العمل من خلالها مواجهة المخاطرة المتمثلة فى تزويد الموظفين بمؤهلات أو خبرات قابلة للحمل:

• ابدأ فى الاستثمار فى تنمية الأفراد مبكراً لى تولد لديهم قناعة بأن المنظمة جيدة وتستحق العمل فيها.

• استبدل عقد الولاء والطاعة المعنوى القديم بمسؤولية الموظفين المدعومين من الإدارة العليا والممنوحين السلطات والصلاحيات المناسبة عن مستقبل الشركة والعاملين بها.

• اجعل التعلم جزءاً من الغاية الأساسية للمنظمة.

• ادمع التنمية بصورة غير رسمية من خلال العمليات ذات الصلة بالوظيفة، ورسمياً من خلال وسائط تدريس وتعلم محددة.

تنمية الموارد البشرية فى السياق الدولى :

توجد للأمم المختلفة نقاط قوة وضعف فى تنمية الموارد البشرية ولكن من منظور عام، يعتمد النجاح الاقتصادى إلى حد ما على درجة تدريب ومرونة والتزام قوة العمل. وهذه القضايا يمكن معالجتها عن طريق التوظيف (استقطاب

العمالة) أو بواسطة فرص التعلم المدارة أو من خلال مناهج محددة موجهة ذاتياً للتعلم لدى الأفراد والمنظمات.

وإذا نظرنا لتنمية الموارد البشرية خارج سياق المنظمات، سنجد أنها تقع فى السياق الاجتماعى الاقتصادى للأمم. وداخل المنظمات توفر الرؤى والاستراتيجيات والسياسات الأخرى. وتوجد فوارق كبيرة بين الأمم من حيث مناهجها المتصلة بالتعليم المهنى وتنمية الموارد البشرية.

أظهرت مجموعة من الدراسات أهمية المساهمة التى يمكن أن تقدمها المهارات الإنتاجية والأداء الاقتصادى، وأن الاختلافات فى رأس المال البشرى ربما تكون التفسير الأكثر أهمية فى نبأين معدلات النمو فى الدول الأعضاء فى منظمة التعاون الاقتصادى والتنمية بعد تحرير التجارة (SSDA، 2003).

توجد منظورات إقليمية مثل أوروبا آسيا وأستراليا، ومنظورات ثقافية، مثل الشرق والغرب، وعلمانية، ودينية، وتباين خصائص سوق العمل عبر الأمم والمناطق والثقافات وتوضح إلى أى مدى تربط السياسة الوطنية النظم التعليمية العامة بالاحتياجات الاقتصادية.

وتشمل موضوعات تنمية الموارد البشرية التى نتبين بعض الفوارق الرئيسية بين الأمم ما يلى:

- مسارات التأهيل المهنى.
- التعليم المهنى وتوفير التدريب.
- المعايير المهنية.
- التعلم المتواصل أو تعلم الكبار والتنمية.
- نطاق التدريب الصناعى.
- الاستثمار التنظيمى والوطنى فى التنمية.

إن للتعليم المهنى دوراً يمكن أن يلعبه فى خلق الميزة التنافسية للأمم والمحافظة عليها - أى أن توفير مستويات مهارية أعلى سوف يزيد من

خيارات التنافس على أساس الكفاءة والتكاليف. وربما تكون مرونة سوق العمل هي أيضاً قضية متصلة بالتعليم المهني، ففي داخل أوروبا - على سبيل المثال - توجد نماذج سوق العمل المنظمة بأحكام في ألمانيا وفرنسا وبلجيكا، أما المملكة المتحدة فهي أقل تنظيماً بعض الشيء، بينما الولايات المتحدة الأمريكية متحررة من القيود التنظيمية بدرجة كبيرة.

إن الأجندات السياسية المختلفة تؤثر على درجة بروز التعليم المهني كاستراتيجية في بيئة الأعمال الدولية المعاصرة. أيضاً يقرر نظام التعليم في بلد ما مستويات التعليم الأساسي الخاصة به وإمكانية اكتساب قوة العمل المزيد من الكفاءة المتصلة بالعمل.

لقد شهدت تنمية الموارد البشرية في السنوات الأخيرة تطوراً نسبياً في الاقتصادات الصناعية الجديدة في جنوب شرق آسيا والدول المطلة على المحيط الهادئ حيث أسهم خلق قاعدة صناعية فيها في تسهيل إرساء دعائم تنمية الموارد البشرية بشكل متزامن. وقد وفرت أشكال الإدارة وتنمية الأفراد الراسخة في الغرب وفي بعض الأماكن مثل اليابان بدائل لتوجيه وإرشاد الاقتصادات الصناعية والمدرّسين لخلق اقتصاد معتمد على المعرفة.

ولكي تكون المنظمات فعالة في البيئات الدولية، يجب أن تتوافر في المديرين والموظفين قدرات ومهارات متقدمة، ومثل هذه المهارات والقدرات يمكن إكسابها وتنميتها من خلال تدخلات تنمية الموارد البشرية مثل اكتساب الخبرة بالمهام الدولية والتدريب (ترومبينارزر Trompenaars، 1999).

*** **