

الوحدة الأولى

ماهية إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾

يتباين الكتاب في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المنظمة، فمنهم من يستخدم مصطلح إدارة الأفراد قاصداً بذلك إدارة الأفراد العاملين في المنظمة، ومنهم من يستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بها ذلك النشاط المسؤول عن إدارة المورد البشري سواء ما كان منها ضمن قوة العمل... للمنظمات أو / من هم قادرين على العمل ولم تنهياً لهم فرصة العمل في منظمة محددة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من وجهة نظر محاسبية وبعده النشاط المسؤول عن إدارة رأس المال البشري في المنظمة مركزين في ذلك على اعتبار العنصر البشري في المنظمة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعى المنظمة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والكلفة المتحققة.

وتجمع الاتجاهات الثلاثة على أن النشاط الخاص بالعنصر البشري في المنظمة، وبغض النظر عن المصطلح المستخدم لوصفه، يعتبر من الأنشطة المهمة، لا بل النشاط الذي يمكن أن يكسب المنظمة ميزة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، علاوة على أن الاتجاهات الثلاثة تتفق على أن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور إلى ما وصل إليه

(1) وائل محمد جبريل، إدارة الموارد البشرية: النشأة والتطور والمفهوم والوظائف، 2009.

<http://hrdiscussion.com>

ضمن مراحل تاريخية كانت بداياتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية ومر عبر مخاض تاريخي وحقب زمنية استجاب فيها للتغيرات البيئية الخارجية والتغيرات في بيئة المنظمات وتركيبه الموارد البشرية فيها، فكانت البدايات مع نشاط استمد أغلب أفكاره ومبادئه من حقول قريبة كالعلاقات الصناعية واقتصاد العمل وعلم النفس الصناعي وعلم الاجتماع الصناعي وعلم الأنثروبولوجيا وعلم السلوك التنظيمي وعلم النفس الاجتماعي والعلم السياسي والإدارة العامة، تفاعلت تلك الحقول فيما بينها مكونة حقل أطلق عليه بإدارة العاملين ثم إدارة الأفراد، فإدارة الموارد البشرية وأخيراً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ليشكل الأخير تعبيراً واضحاً عن إدارة مسؤولة عن تحقيق المواءمة بين المنظمة والبيئة من خلال تحقيق المواءمة بين الفرد والمنظمة والفرد والبيئة.

تعريف إدارة الموارد البشرية :

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة من البرامج، والوظائف، والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية Human Resources كاصطلاح يعتبر حديثاً وقد حل محل اصطلاح الأفراد Personnel الذي كان سائداً أو القوى العاملة، ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد، وهي اكبر منظمة متخصصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، وليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي.

وظائف إدارة الموارد البشرية

تُشير وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك النشاطات المتخصصة، في جميع المنشآت صغيرة كانت أم كبيرة، والتي تتعلق بإمداد المنشأة بالعاملين وتنسيق كل العمليات المرتبطة باستمرار تنميتها باتجاه رفع كفاءتها وفعاليتها، ويتفق معظم المتخصصين مع الوظائف الرئيسية الست التي حددتها جمعية إدارة الموارد البشرية لتلك الإدارة في منظمة الأعمال، هذه الوظائف هي:

- 1- التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية.
Human resources planning , recruitment , and selection
 - 2- تنمية الموارد البشرية
Human resources development
 - 3- التعويضات والمكافآت
Compensation and benefits
 - 4- السلامة والرعاية الصحية
Safety and health
 - 5- علاقات العمل
Labor relations
 - 6- البحوث في الموارد البشرية
Human resources researches
- إذا ما كانت تلك هي الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في منظمة الأعمال فإن كل وظيفة منها تشكل في الحقيقة وتقوم علي مجموعة من النشاطات، وكما يأتي:

1- التخطيط، الاستقطاب، والاختيار للموارد البشرية:

- تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته.
- بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنشأة.
- بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات.
- استقطاب واختيار تلك الموارد البشرية التي تحتاجها المنشأة لشغل الأعمال المطلوبة فيها.

2- تنمية الموارد البشرية:

- تأهيل العاملين سواء نحو المنشأة أو العمل.
- تصميم وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وتوجيه أداء العاملين.
- تشكيل مجموعات العمل الكفؤة.
- تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء كل من العاملين.

3- التعويضات والمكافآت:

- تصميم نظم الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة لكل عمل.
- تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين.
- توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.

4- السلامة والرعاية الصحية:

- تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في أعمالهم.
- تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الكفء.
- تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق أدائهم.

5- علاقات العمل:

- بناء جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين.
- تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنشأة.
- بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل المنشأة وخارجها.

6- البحوث في الموارد البشرية:

- بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العاملين.
- تصميم وبناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنشأة.

وهناك من يصنف وظائف إدارة الموارد البشرية إلى:

- التحليل الوظيفي Job Analysis
- الوصف الوظيفي Job Description
- نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection
- نظام تقييم الأداء Performance Appraisal
- نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System
- تطوير الموارد البشرية Human Resources Development
- نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives
- تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning
- وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities
- وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure
- وضع أنظمة السلامة Health and Safety
- دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

أهمية إدارة الموارد البشرية⁽¹⁾:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المنظمة العصرية أهمية كبيرة في القرن الحادي والعشرين. فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة. إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة. هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلي من مواردها البشرية (مديرين ومرؤوسين) فتشجعهم وتدفعهم للاجتهد والابتكار وتهبئ مناخا ينمي ذلك وينشطه.

(1) د. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: الإدارة العصرية لرأس المال الفكري، غير مبين دار وسنة النشر.

أولاً: الأهمية على مستوى المنظمة:

مهما اهتم الإدارة بتحديث التجهيزات وتعزيز القدرة التمويلية وحددت أهدافاً طموحة للإنتاج والتسويق والتمويل وأخرى للتميز على المنافسين، فإن كل هذا لن يتسنى تحقيقه دون بشر قادرين محفزين يعملون بروح الفريق. وتشير بعض خبرات الكاتب لشركات تزودت بآلات تلقائية الأداء أي كاملة الأتمتة لكنها لم تقوي على استغلالها لعدم قدرة العاملين على استيعاب هذه التكنولوجيا المتقدمة. فعلى سبيل المثال اشترت إحدى شركات الغزل والنسيج الكبرى أنوالاً تلقائية الأداء مبرمجة بالحاسب كلفتها ملايين كثيرة لكن أمية الحاسب لدي بعض العمال وتواضع قدرات التشغيل والصيانة لدي البعض الآخر حال دون استخدام هذه التجهيزات فكان مصيرها المخازن بدلاً من عنابر الإنتاج. وفي حالات أخرى حددت شركات أهدافاً طموحة لتحسين المركز المالي وزيادة الحصة السوقية لكنها فشلت في تحقيق هذه الأهداف عاماً بعد عام. وتمثلت أهم الأسباب في مسببات داخلية هي تواضع قدرات المديرين وتضخم أعداد العاملين وانخفاض قدرات ودافعية العاملين وغياب روح الفريق.

وتجدر الإشارة التي أنه بمرور الوقت، تتناقص قيمة موارد مادية مثل المناجم والمباني والتجهيزات الآلية بالاستهلاك والتقدم. لكن الموارد البشرية تتزايد قيمتها وإنتاجيتها بالخبرات المتراكمة. فبينما الآلات بالوقت، تنهك العقول. وبالتالي فالموارد البشرية تمثل أصلاً تتزايد قيمته وأهميته حسن الاستفادة منه.

من ناحية أخرى فهناك علاقة تكاملية هامة بين إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات أو الوظائف الأخرى للمنظمة. فإدارة أو وظيفة الموارد البشرية تزود إدارات الإنتاج والتسويق والشؤون المالية والبحوث والتطوير، كل باحتياجاته من الأعداد والتخصصات المناسبة مع طبائع أو خصائص الأعمال المؤداة ومع أعباء العمل بكل إدارة ومع جداول التنفيذ (أي في التوقيتات المناسبة).

ويؤدي أي قصور في تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية أو في الاختيار والتعيين

أو التدريب أو الحفز لتعويق أعمال الإدارات الأخرى سالفه الذكر العميلة لإدارة الموارد البشرية. أي التي تتلقى خدماتها تلك وتستفيد منها. كما يؤدي لتعذر تحقيق أهداف هذه الإدارات ومن ثم الأهداف العامة للمنظمة. بينما تسهم كفاءة وفاعلية أداء إدارة الموارد البشرية في دعم أداء الإدارات الأخرى بالمنظمة وتيسير بلوغ أهدافها والأهداف العامة للمنظمة.

ثانياً: الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية في منظماتنا، على المستوى القومي في المحاور الرئيسة التالية:

1- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي:

تغيرت أسس الصراع الدولي في عالم اليوم واختلفت أنواع التهديدات التي تمارسها دولة أو دول ضد أخرى. فبعد أن كان فرض النفوذ يتم من خلال القوة العسكرية أساساً، تغير الأمر ليصبح النفوذ أو الغزو الاقتصادي هو الأكثر تأثيراً والأوسع استخداماً. أنظر - على سبيل المثال - لإلغاء الولايات المتحدة الأمريكية لتمويل السد العالي بمصر عام 1956. وأنظر أيضاً لسعي اليابان لاستعادة جزر هوكايدو وكورييل المتنازع عليها مع روسيا بالضغط الاقتصادي لتحجيم أو إلغاء مساعدات اقتصادية يابانية لروسيا. وإلى مواجهة اليابان للتهديدات العسكرية الكورية الشمالية (1999 - 2000) بالتهديد بإيقاف أو إلغاء المساعدات الغذائية لكوريا الشمالية، أو بوضع قيود على عمل البنوك الكورية الشمالية العديدة (أكثر من عشرين بنكا) العاملة في السوق اليابانية، وهي من أكبر أسواق المال الآسيوية. وانظر للتلويح بقطع المساعدات الاقتصادية أو الحصار الاقتصادي الذي تلوح به أو تفرضه دول كبرى على دول نامية لخلاف أو صراع سياسي.

إن النفوذ الاقتصادي يجرى عبر قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية بل

على موارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين لتعظيم القيمة المضافة، وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي. وهذا ما توافر مثلا للدول الصناعية الكبرى السبع (G8) وهي اليابان والولايات المتحدة الأمريكية وروسيا وكندا وبريطانيا وفرنسا وألمانيا وإيطاليا، ولدول أخرى تتنامى قوتها الاقتصادية، سواء كبرت كالصين أو صغرت كسنغافورة. والقاسم المشترك الذي يجمع هذه الدول هو ثروة بشرية. بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة، وقدرات فنية مناسبة وعالية، وسهات سلوكية إيجابية مثل المبادأة والالتزام والولاء وإدمان العمل والتجويد في الأداء والإخلاص وروح الفريق. كل ذلك تحت مظلة إدارة كفوءة وفاعلة في الشركات على اختلاف أنشطتها وأحجامها وكذا في المنظمات الحكومية التي تضع البرامج والسياسات الداعمة لأنشطة هذه الشركات. وتقدم الخدمات الحكومية التي تسهم في تعزيز فاعلية إدارتها.

2- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية:

تسعى الشركات الكبيرة والنشطة عبر العالم لزيادة قدراتها التنافسية من خلال الجودة الأعلى والإنتاج الأسرع والتكاليف الأقل والكفاءة الأعلى. ويقوم هذا كله على عقول مديرين عصريين أكفاء وعاملين مدربين مبادئ يعملون بروح الفريق ضمن فرق عمل محفزة ومتكاملة. وفي سعي كل دول العالم قاطبة لجذب الاستثمارات، عدل كثير من هذه الدول تشريعات الاستثمار لتشجيع المستثمرين على القدوم بأموالهم من خلال حوافز هيأت لجذب الاستثمارات المحلية الأجنبية، ومن خلال العديد من سبل الإصلاح المالي والاقتصادي.

لذلك تزايد دخول الشركات متعددة الجنسية للأسواق العالمية كمنتجة ومسوقة مما أوجد نوعا جديدا من المنافسة، وقدرا متزايدا منها. وهذا بدوره يفرز أثارا متعددة، يتعين أن يدركها مديرونا، وأهمها:

أ- أن فروع هذه الشركات في بلادنا ستجمع بشرا عاملين من جنسيات وثقافات متعددة. وهذا يحتم أن يكون لدينا مديرون وعاملون قادرين على التعامل بفاعلية مع هذا التنوع في العمالة، وعلى الإسهام الفاعل ضمن فرق عمل متعددة الجنسية ستتشكل ضمن عمليات هذه الشركات، وحتى ضمن المشروعات والشركات المشتركة التي تقام وستقام في بلادنا بالاشتراك مع المستثمرين الأجانب.

ب- إن المنافسة التي تخلقها الشركات الكبيرة متعددة الجنسية صاحبة القدرات المال والفنية والتسويقية الضخمة تحتم أن يصمم مديرونا بدائل لمواجهةها فإما التعاون مع هذه الشركات في صيغ للمشاركة أو تحديد نقاط القدرة التنافسية وتعزيزها وتطويرها في المنافسة، أو بيع شركاتهم لهذه الشركات، أو الانسحاب من النشاط الحالي والدخول لنشاط آخر. في حالة الأخذ بديل التنافس يتطلب الأمر تصميم استراتيجيات وتاكتيكات للمنافسة. وهذه بدورها تحتاج لموارد بشرية فاعلة. لمديرين لديهم مهارات الإدارة الاستراتيجية من حيث الرؤية المستقبلية والمبادأة والمخاطرة والخيال وتصميم أهداف وخطط استراتيجية وصنع القرارات الاستراتيجية. كما يتطلب الأمر عاملين أكفاء على مستوى عال من القدرة - كل في مستواه وتخصصه - مبادئ مبتكرين، مستفيدين مما يهيئه قادتهم من فرص المشاركة في الإدارة وتقديم الاقتراحات والأفكار المبتكرة. أما إن قررت الإدارة إعادة هيكلة الشركة أو إعادة هيكلة العمالة أو بيع الشركة للمنافس الأجنبي أو الانسحاب من النشاط الحالي إلى نشاط آخر، أو الاندماج في شركة أخرى، فإن كل من هذه البدائل سترتب مواقف تحتاج التي قرارات استراتيجية بشأن أوضاع العاملين وفقا للبديل المختار.

3- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة:

أصبح تقدم وتفوق الدول رهنا بحسن تكوينها لذخيرتها العقلية والإفادة منها أي

من عقول المبدعين فكريا وعلميا. وإن لم تفعل أو لم يتوافر لها ذلك، تصبح أسيرة الاعتماد على العقول المبدعة للآخرين. وقد تضمنت الاتفاقية العامة للتعرفة والتجارة "G.A.T.T" اتفاقية حماية الملكية الفكرية والفنية "TRIPS" والتي ضمت بدورها معايير عالمية متشددة لحماية هذه الملكية. فحظرت تقليد أي سلعة أو عملية إنتاجية أو نسخ برنامج للحاسب أو كتاب، وعموما كافة ما تخرجه العقول وتحميه براءات الاختراع أو حقوق الملكية الفكرية. وهكذا ظهر قيد جديد على سعي الدول النامية لنقل التكنولوجيا والإفادة من براءات الاختراع. وبراءة الاختراع هي شهادة تمنحها الجهة المعنية بالدولة لصاحب الابتكار الجديد، تتيح له دون غيره حق استغلال اختراعه صناعيا وتجاريا داخل الدولة على مدى فترة محددة. وامتدت فترة الحماية المقررة لبراءات الاختراع والتصميمات الصناعية والعلامات التجارية والمعرفة الفنية والعمليات الإنتاجية في هذه الاتفاقية ليس فقط للمنتجات الصناعية بل للزراعية والكيماوية والصيدلانية، حيث تمتد الحماية التي عشرين عاما، وحقوق الطبع التي وصلت مدة حمايتها التي خمسين عاما. ونصت اتفاقية حماية الملكية الفكرية والفنية على أن تتعهد الدول الموقعة على اتفاقية الجات (أي الأعضاء في المنظمة العالمية للتجارة) بحماية هذه الحقوق - من تعدي مواطنيها - من خلال تشريعاتها المحلية.

ويعني ذلك ببساطة أنه سيستحيل على المستثمر في بلادنا أن يخطط - كما فعل اليابانيون من قبل - للحصول على التكنولوجيا اللازمة بتقليد براءات الاختراع وتطويرها (الهندسة العكسية) وسترتفع قيمة فاتورة شراء التكنولوجيا المستوردة في أي من مجالات الإنتاج الصناعي أو الزراعي وغيرها. وذلك طالما تأكد حق صاحب التكنولوجيا الأصلي في حماية ما ابتكره. فمثلا كيف ستؤثر الجات على صناعة الدواء عندنا؟ إن الأدوية المتداولة حاليا بالأسواق العالمية وعندنا هي ملكية عامة، بعد أن حصلت شركاتنا على حقوق إنتاجها من الشركات العالمية المبتكرة لكن - بقوة الاتفاقية - سيكون أي دواء جديد تقدمه هذه الشركات العالمية محميا لمدة عشرين سنة وعلى

شركاتنا أما أن تشتري تكنولوجيا إنتاجه بالسعر الذي ستحدده الشركة الأجنبية المنتجة، وسيكون مرتفعا بالطبع، أو لا تشتري حق الإنتاج ونستورد الدواء من الخارج وبأسعار مرتفعة أيضا.

ما هو المخرج؟ لا بد من استنهاض تكنولوجيا وطني متكامل فيه جهود الحكومة ومراكز البحث العلمي مع الشركات يؤدي لتطوير تكنولوجيا محلية وطنية في مجالات الأداء المختلفة ويغنينا عن التبعية التكنولوجية، ويوفر مواردنا المالية من أن تستنزف في استجلاب تكنولوجيا جاهزة يعيبها أنها (1) غالية أو باهظة و(2) لا تتناسب وطبيعة عوامل الإنتاج البشرية والمادية المتاحة و(3) متقدمة نسبيا، إذ أن بعض بائعي التكنولوجيا لا يقدمون الأحداث والأكفأ بل يقدمون أجيالا أقدم وأقل فاعلية مما يستخدمون وحتى يتحقق ذلك نحتاج إلى (1) جهاز حكومي فاعل في مجال البحث العلمي سواء كان وزارة أو مجلس أعلى و(2) تمويل كاف لبرامج البحث والتطوير تهيئه الدولة مع رجال الأعمال أو من نسبة في الألف من أرباح الشركات، (3) تكامل أدوار الجامعات ومراكز البحث العلمي مع إدارات وبرامج البحوث والتطوير في منظماتنا، (4) تكتل وتكامل جهود الشركات العاملة في نفس النشاط لتعزيز وتطوير برامجها المشتركة للبحث والتطوير و(5) اهتمام الإدارة في منظماتنا ببرامج البحث والتطوير وجعلها على أولوية أجندة الإدارة العليا وتمويلها بالمخصصات المالية والمادية والبشرية الكافية. ويقترن بذلك نشر وتعميق ثقافة وسلوكيات البحث والتطوير بين العاملين وحفزهم على الإسهام الفاعل في هذه البرامج من خلال برامج تلقي وفحص الاقتراحات.

إن العقول المبدعة هي أساس نجاح المنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة فمع تنوع أشكال المنافسة وتزايد حدتها في السوق العالمية أصبح السبق في الاختراع والابتكار (أو الإبداع عموما) من أساسيات ومقومات نجاح واستمرار الشركات. ويعد ذلك من ضرورات البقاء والاستمرار لشركاتنا في منافستها مع الشركات العالمية الكبرى لاسيما الشركات متعددة الجنسيات. إلا أن امتلاك مقومات الاختراع والابتكار يتطلب توافر

عقول بشرية مؤهلة. يتطلب تدبير وصيانة رأس المال العقلي أو الفكري واستثماره في جهود الاختراع والابتكار وذلك جنباً إلى جنب مع تخصيص اعتمادات لبرامج البحوث والتطوير. هذه البرامج التي يعتبرها الكثير من مديرينا - للأسف - كماليات بدلاً من اعتبارها أهم ضرورات ومقومات القدرة التنافسية.

4- العقول المبادأة تعظم القيمة المضافة:

تقوم الاقتصاديات القوية للدول المتقدمة على إسهامات شركاتها الكبيرة الناجحة في الناتج القومي. على ما توظفه من موارد بشرية كفوءة وما تنتج وتسوقه محلياً وخارجياً بنجاح. إلا أن هذه الشركات لم تقم وتنمو إلا على عقول وأكتاف فئة من الملاك المديرين المتميزين. وهو ما يطلق عليه Entrepreneur أي رجل الأعمال المخطط صاحب الرؤية المستقبلية، المبادئ، المقدر للمخاطرة الكامنة في المشروع الذي يود إقامته والمتحمل لهذه المخاطرة. حتى إذا أقام مشروعاً تراه مديراً ناجحاً لمنظمتهم في نشاطها أو أنشطتها مطوراً ومحدثاً لها ومتوسعاً في نشاطها أو أنشطتها وساعياً لتهيئتها وتعزيز قدرتها التنافسية. مدير لا يتعامل فقط مع وداخل سوقه المحلية بل يدرس المتغيرات والأسواق العالمية ويتتقى سوقاً أو أسواقاً مستهدفة، فيخطط بنجاح للتعامل معها. تراه أيضاً قادراً على اكتشاف الفرص السوقية بل وخلقها. والصيغة الغالبة للفرصة السوقية هي أن تكتشف أن السوق يحتاج لمنتج معين، بينما لا يوجد من يقدمه، أو أن هذا المنتج متاح لكن ليس بالخصائص التي يحتاجها أو يتوقعها السوق أو العملاء. تجد هذا المدير المتميز برؤيته وقدرته وقدراته معاونه الابتكارية قادراً على تصميم وتطوير المنتج الذي يحتاجه السوق، أو يهيب الناس لتقبل منتج جديد تقدمه منظمتهم.

ومن أمثلة رجال الأعمال المديرين الناجحين العرب (1) محمد طلعت حرب (1941 - 1967) رائد الاقتصاد الوطني المصري الذي أنشأ بنك مصر ثم عديداً من الشركات الأخرى منها مطبعة مصر وشركة مصر للحلج الأقطان وشركة مصر للنقل والملاحة وشركة مصر للغزل والنسيج بالمحلة الكبرى وشركة مصر لنسج الحرير

وشركة مصر للكتان وشركة مصر لمصايد الأسماك وشركة بيه المصنوعات المصرية ثم شركة مصر للطيران (في عام 1932)، ومحمد سيد ياسين رائد صناعة الزجاج في مصر والزامل والراجحي وقزاز في المملكة العربية السعودية والغريير والفهيم والفتيم وجمعة الماجد في الإمارات العربية المتحدة والخرافي والغانم في الكويت والفردان في قطر وكانوا في البحرين وفورد منشئ ومدير شركة فورد الأمريكية للسيارات وبيل جيتس صاحب ومدير شركة "ميكروسوفت" الأمريكية لبرامج الحاسب.

وهذه الفئة من الملاك المديرين المبادئين الفاعلين بما توافر لها من سمات شخصية فريدة، تكاد تمثل أم أسس التطور الاقتصادي. وسيلنا التي تكوينها يمر بعدد من السبل وأهمها البرامج التعليمية الموضوعية التي تتفهم متغيرات ومتطلبات العصر الجديد. البرامج التي لا تقوم على اعتماد التلقين والحفظ كسبيل للتعلم، بل على التفكير والتحليل والاستنتاج. تقوم على تشجيع التفكير الابتكاري وتقدير ودراسة وتحمل المخاطرة. برامج تقوم على تأهيل وتقديم الخريج القادر على التفكير في اختيار ودراسة الجدوى وإنشاء وإدارة مشروع صغير ناجح وعلى استيعاب وتطبيق وتطوير أساليب ونظم الإدارة الحديثة. أو إن كان سيعمل موظفاً أو عاملاً في منظمة ما، فلا يكون مجرد كاتباً أو عاملاً سلبياً. بل مؤهل نوعياً ومهارياً ليكون مؤدياً عصرياً مفكراً مبتكراً، ومسهماً مع غيره في زيادة القيمة المضافة (Value Added).

والقيمة المضافة هي القيمة التي تضيفها عملية الإنتاج التي قيمة عناصر الإنتاج (رأس المال + الأرض + العمل أي أداء العاملين + الإدارة) ويعد لمورد البشري أهم هذه العناصر. إذ يضم (1) المخطط أو الرس المدبر والعقل المفكر لمزج عناصر الإنتاج والمخاطر الذي يتحمل نتيجة قراره بإنشاء المشروع وقراراته الخاصة بإدارته Entrepreneur و(2) باقي المديرين والعاملين المؤهلين معه المحفزين والمتوجهين للاختراع والابتكار لإنتاج منتجات مبتكرة تزيد معها وبسببها القيمة المضافة.

فبدلاً من كون معظم صادراتنا مواد خام و سلع زراعية تنخفض فيها القيمة المضافة

التي تولدها عملية الإنتاج، يتحول الأمر التي إنتاج وتصدير منتجات ترتفع قيمتها المضافة، مثل السلع الإلكترونية (الحاسبات وبرامجها والهواتف المحمولة والأجهزة الإلكترونية المتطورة عموما) والسيارات المتطورة وهو ما يسمى بالسلع الذكية هذا فضلا عن خدمات مثل النقل والسياحة والاستشارات.

إن المشكلة التي يعاني منها جانب كبير من منظماتنا هي الانخفاض النسبي في إنتاجية أو ناتج العمل، فمن يتسلم خامة قيمتها جنيها يمكن أن يخرج منها إنتاجا قيمته جنيهاً أو أربعة أو عشرة أو مائة وفقا لمهارته ولنظام الإدارة الذي يعمل في ظلّه في الدول النامية تقل هذه النسبة فالخامة التي قيمتها جنيها مثلا قد تضيف إليها عملية الإنتاج خمس وعشرون قرشا وهي نسبة ضئيلة، لذلك يكون أجر العامل بسيطا والفائض الذي يمكن استخدامه في تحديث وسائل الإنتاج قليلا والضرائب المدفوعة للدولة محدودة.

خذ مثلا طن الحديد الخام يؤخذ من المناجم أو يشتري في حدود 600 جنيه، وعندما يحول التي حديد تسليح تصل قيمته التي 1500 جنيه. وبهذا يكون قد أمكن تحقيق قيمة مضافة هي 900 جنيه يمكن استخدامها في تغطية أجور ووقود واسترداد رأس المال المستثمر، وسداد ضرائب للخزانة العامة. ولو أمكن تحويل الحديد التي صلب تصل قيمة الناتج التي 450 جنيه. ولو تحول التي آلات ستتضاعف القيمة فتبدأ من 30000 وتزايد وفقا لنوع الآلة. الفرق بين من يستطيع تغطية التكلفة وتحويل الخامة التي منتج بمستوى (ممتاز) أو (جيد) أو (سيء) هو نوعية البشر ومدى إعدادهم وتأهيلهم.

5- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات:

تعد زيادة الصادرات واحدا من أهم مداخل تعزيز وتنمية الاقتصاد المصري حيث سيتحسن الميزان التجاري وتتاح موارد أكثر من العملات الصعبة مع فرص للتوسع في شركاتنا تهيئ بدورها فرصا لتوظيف مزيد من الخريجين. لكن زيادة الصادرات في أسواق عالمية تتزايد فيها حدة المنافسة لن يتاح إلا من خلال عقول مبدعة تطور المنتجات وتحسن الجودة وتقلل التكلفة فتهيئ لمنتجاتنا أسعارا وميزات تنافسية.

تعد السوق الأوروبية من الأسواق القريبة لمصر. لذلك كانت السوق المصرية الكبيرة والأسواق العربية ولا زالت وستظل هدفا للمنتجين والمسوقين الأوروبيين. وكان آخر مسعي للأوروبيين مع نهاية القرن العشرين وبدايات الحادي والعشرين هو اتفاقيات المشاركة الأوروبية العربية، التي تضمنت اتفاقية المشاركة المصرية - الأوروبية. وفي هذه الاتفاقية سعت الحكومة المصرية معززة بآراء وطموحات المنتجين والمسوقين المصريين لإتاحة فرص نفاذ منتجاتنا الصناعية والزراعية التي السوق الأوروبية. وهي سوق كبيرة حجمها 950 مليون مستهلك تقريبا. لكن هذا النفاذ يتطلب - بالدرجة الأولى - أن تنتج منتجات تتميز بمستوى الجودة المطلوب في هذا السوق وبالأسعار التنافسية. ولم يتسنى ذلك إلا من خلال موارد بشرية كفوءة وفاعلة تدار إدارة كفوءة وفاعلة.

وتعد السوق العربية والأفريقية من الأسواق القريبة والكبيرة أيضا. وقد كان انضمام مصر لمنظمة الكوميسا التي تضم 20 دولة بتعداد يقرب من 300 مليون نسمة إنجازا سياسيا واقتصاديا طيبا لكن الإفادة من إمكانيات التصدير لهذه السوق الواعدة الواسعة ستظل رهنا بتوافر موارد وكفاءات بشرية تستطيع أن تدرس هذه الأسواق وتحدد رغبات وأذواق وتوقعات العملاء وترجمها التي تصميمها مناسبة بجودة مناسبة وأسعار تنافسية. فضلا عن تحديد وتطوير أنسب استراتيجيات التسويق لهذه الأسواق. كما أن الجهود السياسية في إبرام الاتفاقيات التجارية مع الدول التي تشكل الأسواق العربية والأفريقية والأوروبية وغيرها لن تؤتي ثمارها في زيادة الصادرات لا أن توفرت عقول بشرية متمكنة في الإدارة والتسويق والإنتاج والإدارة المالية والبحوث والتطوير. وفي إدارة فاعلة للموارد البشرية.

6- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية:

تتعدد عناصر ومصادر ثروة مصر التي تؤهلها لاحتلال مركز اقتصادي وسياسي متميز إقليميا وعالميا، مثل: نهر النيل كمصدر للري وكشريان ملاحى داخلي وأراض خصبة مع تزايد ملحوظ للمساحة المنزرعة في مناطق متعددة على الخريطة المصرية، وقناة

السويس كشریان بحري عالمي حيوي وسواحل طويلة على البحرين الأبيض والأحمر تهيئ ثروات بحرية سمكية ومعدنية لها شأنها ومركز متميز لطرق الملاحة العالمية وموقع جغرافي متميز يتوسط أوروبا وآسيا وأفريقيا ويضم قناة السويس، شريان الملاحظة العالمي. ومناخ معتدل معظم فصول السنة، وأكثر من ثلث كنوز العالم الأثرية. وسوق كبيرة (65 مليون نسمة) ذات طلب قوي نشط، وبنية أساسية عصرية ومكتملة واقتصاد متنوع الأسس والمصادر (موارد الصناعة والزراعة والسياحة وقناة السويس والبتروك) واستقرار سياسي، وقوة بشرية كبيرة.

وهي موارد هائلة قد لا تتوافر لدول متقدمة وقوية اقتصاديا كاليابان وسنغافورة على سبيل المثال، وهي دول وإن افتقرت لهذه الموارد، فقد تميزت بمراد بشرية مؤهلة وقادرة على الابتكار والتطوير.

وقد أسهمت مراد الثروة المصرية في جعل مصر دولة محورية في منطقة الشرق الأوسط تؤثر في هذا الإقليم وكذا في مجريات السياسة والاقتصاد العالميين، فضلا عن تأثرها أيضا. وقد أكد ذلك العديد من المؤرخين والباحثين والمعاهد الاستراتيجية العالمية. ولم يؤكد على ذلك فقط العالم الجغرافي المصري الفذ "جمال حمدان" في موسوعته الشهيرة "عبرية مصر" بل أن الكاتب الأمريكي "بول كنيدي" في كتابه "صعود وسقوط القوى الكبرى" اعتبر مصر واحدة من تسع دول محورية في العالم لما تتميز به من موقع جغرافي سياسي "جيوبولوتيكي" مؤثر وتعداد سكاني كبير ومراد اقتصادية متعددة.

لكن كل مقومات الثروة هذه ينقصها مراد بشرية مؤهلة بالقدرات المتنوعة اللازمة لسد احتياجات وتوقعات المستثمرين في مجالات النشاط الاقتصادي المختلفة الصناعية والزراعية والخدمية والتعدينية وغيرها. فإذا ما توافرت وطورت هذه المراد ستتاح فرص أوسع وأرحب لتعزيز الاقتصاد وتحقيق أفضل استغلال ممكن لمنظومة المراد الهائلة التي تشكل الثروة المصرية.

7- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي:

يعتمد التفوق العلمي الاقتصادي والتأثير السياسي لأي دولة على مدى تنمية واستغلال عقولها المفكرة المبدعة والحفاظ عليها من أن تستقطب لتخدم وتفيد غيرها. وتتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والتميزة من بعضها، وكذلك - وبشكل أخص - من الدول النامية. أنظر التي تنافس الحلفاء المنتصرين بعد الحرب العالمية الثانية على استقطاب العلماء الألمان في عديد من الصناعات لاسيما الصناعات الحربية. والتي سعى عديد من الدول لاستقطاب خبراء رؤوس بعد تفكك الاتحاد السوفيتي وتدهور أحواله الاقتصادية بما في ذلك أحوال العلماء وأنظر أيضا التي الكفاءات المصرية والعربية المهاجرة طوعا أو التي استمليت للعمل في الدول المتقدمة. حتى أنك لتجد الأسماء المصرية كرؤساء أقسام علمية وعمداء في عديد من الجامعات ومراكز البحث العلمي الأمريكية والأوروبية. هذا فضلا عن نبغوا في تخصصات علمية ومهن عديدة يقدمون خلاصة علمهم بالخارج مثل العالم الدكتور أحمد زويل والعالم الدكتور فاروق الباز والطبيب الحاذق الدكتور مجدي يعقوب. هذه مجرد أمثلة محدودة من بحر زاخر من الكفاءات المصرية بالخارج.

إننا نكاد نكون إزاء ظاهرة استنزاف العقول المبدعة. لكننا لا نعفي أنفسنا من ذلك فنحن نحتاج لإدارة فاعلة في منظماتنا تهيئ مناخا جاذبا ومحفزا للعمل. إدارة تميز بين العاملين بقدر ما يتميز به كل منهم من قدرات ودوافع وحماس وعطاء. إدارة تعتمد العطاء والابتكار كأسس رئيسية للمفاضلة بين العاملين. إدارة تنفق بسخاء على البحوث والتطوير وتهيئ مناخا بحثيا مشجعا، سواء كان ذلك في الجامعات ومراكز البحوث أو في المنظمات الصناعية والزراعية. إدارة تسعى للتكامل بين الجامعات ومراكز البحوث وبين منظمات الأعمال في جهد مشترك. إدارة تهيئ عوامل جذب للعقول المبدعة أكثر من عوامل الطرد. فإذا توفرت عوامل الجذب من تحفيز وتهيئة لبيئة عمل مناسبة ماديا ومعنويا، نما الولاء والانتماء وتزايدت وتأكدت عوامل الجذب.

8- الإدارة الفاعلة للموارد البشرية تعزز الأمن القومي:

يقصد بالأمن القومي قدرة الدولة على تأمين حاجاتها من الموارد وإدارتها بفاعلية في خطط وبرامج للتنمية تؤمن بدورها درجة مناسبة من الاكتفاء الذاتي واستقلالية صنع القرار السياسي وضمان السيادة على الأرض وما عليها من موارد، والقدرة على مجابهة ومعالجة التهديدات المحلية والخارجية المباشرة وغير المباشرة التي تفرزها المتغيرات المحلية والإقليمية والعالمية.

فإذا أسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاقتصادية. تحت مظلة إدارة كفوءة وفاعلة عن قدر كاف من الإنتاج الصناعي والزراعي والخدمي ومعدل جيد ومتزايد للدخل القومي. وأسفرت الإدارة الفاعلة لبرامج التنمية الاجتماعية عن مستوى تعليمي وصحي جيد، ولبرامج التنمية الثقافية عن هيكل منسجم للقيم والاتجاهات والسلوكيات الإيجابية البناءة للناس كعاملين ومديرين ورجال أعمال وعملاء وموردين... الخ. وأسفرت إدارة برامج تنمية البحث العلمي عن مواكبة التطورات التكنولوجية المعاصرة وإفراز تكنولوجيا محلية. فإن محصلة ذلك كله تتضمن قدرة اقتصادية وعسكرية تحمي وتؤمن القيم الوطنية العليا والأرض وما عليها، وتهيئ الأمن العسكري كأحد روافد الأمن القومي وركائزه. كما تهيئ بالتبعية قدرة سياسية فاعلة تمثل رافداً آخر للأمن القومي.

وهكذا يمكن مجابهة المخاطر والتهديدات المحلية والإقليمية والعالمية وتوقيها أو تحييدها. ونخص بالذكر ما تفرزه المتغيرات الإقليمية والعالمية من محاولات للهيمنة واحتكار التحرك السياسي إقليمياً وعالمياً. ومحاولات تشويه القيم الأساسية للمجتمع، والاتجاه نحو التكتلات والتحالفات الإقليمية العسكرية والاقتصادية السياسية. وهكذا يتضح أن للأمن القومي ركائز متعددة اقتصادية وثقافية واجتماعية وعلمية وعسكرية وسياسية.

وهنا يثور التساؤل وما موقع الإدارة من خريطة الأمن القومي؟ والإجابة ببساطة هي أن الإدارة الفاعلة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال (مثل المصانع والمزارع

والورش ومنظمات الخدمات) تسهم في تهيئة وتنمية قاعدة إنتاجية قوية تعزز القدرة أو الركيزة الاقتصادية للأمن القومي. فالقدرة الاقتصادية تقوم على الموارد، وعلى رأس هذه الموارد يجيء البشر ليس عددا فحسب بل قدرات (مهارات ومعارف) وقيما واتجاهات وسلوكيات، من هؤلاء البشر يأتي المديرون ومساعدوهم والعاملون في باقي المستويات. وتشترك القيادة السياسية مع قطاع الأعمال الخاص في أن كلا منهما يختار ويعين أطقم المديرين، وهنا تجيء أهمية اختيار الفاعل للقيادات الإدارية وما يليها من إدارة فعاليات التنمية.

أما في القطاع الحكومي فبقدر ما تكون القدرات الإدارية في وحدات الجهاز الحكومي، تكون درجة التوفيق في تهيئة مناخ استثماري جاذب للاستثمارات ومتمم لها. وفي تهيئة منظومة خدمات فاعلة، مثل خدمات الثقافة والإعلام والصحة والتعليم والأمن والتي تساعد على تنشئة جيل وأجيال تعي متطلبات العصر وتقدر على مواجهة تحدياته.

وأما في القطاع الخاص أو قطاع الأعمال فمطلوب أن يحسن المديرون استغلال مناخ الاستثمار الذي يتزايد تحسنه في مصر والبناء عليه. فهذا سبيل هام للنجاح في تنفيذ خطط التنمية التي يتزايد إسهام القطاع الخاص فيها. وهذا بدوره سبيل مهم لزيادة الإنتاج وجودته في السلع والخدمات وخفض تكلفته مما يهيئ (1) درجة وافية من تأمين الحاجات القومي في شتي المجالات لاسيما في الأمن الغذائي، فمن لا يملك رغبته لا يملك قراره و(2) درجة أقل من التأثر بالضغوط السياسية الخارجية و(3) درجة أعلى من الميزة والقدرة التنافسية للمنظمات والمنتجات المصرية في الأسواق العالمية فتزيد الصادرات وتقل الواردات وتعزز القدرة والمناعة الاقتصادية في بيئة عالمية تتزايد حدة المنافسة بها. وعندما تتعزز القدرة الاقتصادية فإنها تكون الركيزة المهمة من ركائز الأمن القومي كما أسلفنا. فالقدرة الاقتصادية هي أداة فاعلة للتأثير والردع أيضا في مواجهة تهديدات إقليمية.

أهم التحولات في مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية :

يمكن إيجاز التحولات التي طرأت على مفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- 1- التحول من مفهوم إدارة الأفراد إلى "إدارة الموارد البشرية".
- 2- التحول من إدارة العاملين كأفراد إلى إدارة العاملين كرأس مال فكري.
- 3- التحول من الدور التنفيذي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستشاري والتنفيذي لإدارة الموارد البشرية.
- 4- التحول من الدور التقليدي لإدارة الأفراد إلى الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 5- التحول من إدارة الأفراد كجزيرة منعزلة إلى إدارة الموارد البشرية كفريق ضمن فرق عمل متكاملة.
- 6- التحول من الأداء التنفيذي للمهام التقليدية لشئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية لتعزيز الميزة التنافسية.
- 7- التحول من تخطيط عشوائي للقوي العاملة إلى خرائط الإحلال.
- 8- التحول من الإدارة التقليدية لشئون العاملين إلى إدارة الموارد البشرية تحت مظلة إدارة الجودة الشاملة.
- 9- التحول من الإدارة التقليدية لشئون العاملين إلى الإدارة بالمعايرة Benchmarking حيث السعي للقياس المقارن مع منافس أفضل (منظمة أخرى) وقياس الفجوة وعبرها.
- 10- التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بالتحسين المستمر.
- 11- التحول من الإدارة التقليدية بالأجل القصير إلى التكامل مع دورة حياة المنظمة في الأجل الطويل.

12- التحول من الاستخدام التقليدي للعاملين في وظائف ثابتة أو عشوائية إلى تخطيط المسار الوظيفي.

13- التحول من التدريب العشوائي إلى التدريب المخطط.

