

الفصل الثاني

**التحديات الحالية والمستقبلية
التي تواجه إدارة الموارد البشرية
وسبل التغلب عليها**

obeikandi.com

المبحث الأول

التحديات المتعلقة بمهارات الموظفين

يتعرض سوق العمل باستمرار لتحديات خاصة ناجمة عن متطلبات العولمة فيما يتعلق بالانفتاح الاقتصادي وتحرير التجارة والاستثمار، وتراجع التدخل الحكومي مما يستدعي التطور والتغير المستمر في أنواع النشاط الاقتصادي، للتجاوب مع معايير المنافسة، ويتطلب التجاوب مع ذلك كله توفر موارد بشرية وقوى عاملة تتسم بالمرونة وتمتلك قاعدة عريضة من المعارف والمهارات، لمجاراة التطور في سوق العمل، ويوجد العاملون ذوو التخصصات الضيقة والمهارات المحدودة وكذلك العاملون من ذوي المهارات المنخفضة أنفسهم غير قادرين على التأقلم مع الأوضاع الاقتصادية الجديدة، وتقع المسؤولية على نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية لمراعاة هذه المتطلبات وتلبيتها. ولمواجهة هذا التحدي لابد من اتباع سياسة صيانة الموظفين، وفي الأسطر التالية سوف نوضح المقصود بها.

أولا مفهوم صيانة الموظف :

إن المقصود بصيانة الموظفين هو تقديم مختلف الخدمات الاجتماعية والصحية المجانية أو المدعومة، وتوفير وسائل الأمن الصناعي، والارتفاع بالمستوى الاقتصادي والمعاشي للعاملين، ووضع البرامج الكفيلة بتحسين مستويات الأداء والتطور أو التنمية الوظيفية .

ثانيا أهداف صيانة الموظفين : إن صيانة العاملين تسعى إلى تحقيق

مجموعة من الأهداف على المستوى الاجتماعي والمنظمي والعاملين أنفسهم .

1 - **على المستوى الاجتماعي** : تتمثل بتوفير الضمان المالي للموظفين عند تعرضهم للمرض أو العوق المؤقت أو الدائم توفير الراتب التقاعدي .

2 - **على المستوى المنظمي** : فإن المنظمات العاملة والخاصة على السواء تسعى اليوم لتحقيق جملة من الأهداف عند تقديمها للخدمات الصحية والعوائد الإضافية منها : تقليل معدلات أو نسب دوران العمل ، واستقطاب الأيدي العاملة الكفو، وتخفيض تكاليف الأعمال الإضافية ، والحد من عدم الاستقرار والإجهاد وزيادة الرضا الوظيفي والولاء المنظمي.

3 - **أما على صعيد العاملين** : فإنهم دون شك يفضلون العمل في المنظمات التي توفر أنواعا أكثر من الخدمات، فخدمات التأمين على سبيل المثال يمكن للعاملين الحصول عليها عن طريق المنظمة، وبشكل جماعي وبكلفة أقل مما تم الحصول عليها بشكل مباشر من شركات التأمين المتخصصة .

ثالثا أنواع سياسات وبرامج الصيانة : تتوزع برامج وسياسات صيانة الموارد البشرية (الموظفين و العاملين) على ثلاثة أقسام أو أنواع النسبة هي :

أ - العوائد المالية الإضافية .

ب - الرعاية الصحية .

ج - الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية .

أ - **العوائد المالية الإضافية** : وهي مبالغ مالية إضافية، تقدم للعاملين علاوة على الراتب أو الأجر الأساسي بشكل نقدي أو عيني مباشر أو غير مباشر، مثل خدمات التأمين ، الضمان الوظيفيإلخ .

ب - برامج الرعاية الصحية : تعد المنظمات في الوقت الحاضر مسؤولة بشكل مباشر عن الاهتمام بصحة العاملين البدنية والعقلية، وذلك لما لها من أهمية اقتصادية واجتماعية، ليس للمنظمة وحسب وإنما العاملين فيها أيضا، وإن العناية بصحة العاملين غالبا ما تفرض اليوم بتشريع خاص من قبل الجهات المسؤولة في أغلب المجتمعات لأهميتها، ولا تترك لرغبة إدارة هذه المنظمة أو تلك، ومن أهم برامج الرعاية الصحية المقدمة للعاملين والموظفين هي :

1 - تهيئة ظروف عمل مناسبة .

2 - تقديم خدمات صحية داخل المنظمة من خلال المراكز الصحية الموجودة فيها للحالات البسيطة أو المساعدة في معالجة العاملين عند تعرضهم لحالات صعبة في المستشفيات والعيادات الخاصة خارج المنظمة.

3 - توجيه العاملين للمحافظة على صحتهم بشتى الأساليب، وتجنب التعرض للعدوى والأمراض المتنوعة.

4 - مراعاة حالة النظافة العامة في المنظمة ، وتوفير ظروف عمل مناسبة من حيث الإضاءة والتهوية، ومراعاة القواعد الصحية عند إعداد وتقديم الوجبات الغذائية للعاملين، واهتمام بالعاملين المكلفين بتنفيذ المهام الخطرة من خلال توفير مستلزمات الوقاية من المخاطر.

ج - برامج الأمن والسلامة : الهدف من برامج الأمن والسلامة المهنية أو الصناعية منع أو الحد من الحوادث والإصابات التي يتعرض لها العاملون أو الموظفون أثناء تأديتهم للمهام المناطة بهم، ومنها على سبيل المثال سوء التهوية ، ساعات العمل الطويلة ، وقلة أوقات الراحةإلخ .

وعليه فإن الأمر يتطلب اهتمام المنظمات في الوقت الحاضر ببرامج وسياسات الأمن الصناعي والسلامة المهنية بجميع جوانبها الفنية والبشرية، ووضع خطط من شأنها التقليل من الحوادث والإصابات، التي قد يتعرض لها العاملون، ومن العناصر الأساسية التي يجب أن تتضمنها هذه البرامج ما يلي :

1. دعم الإدارة العليا لهذا النوع من البرامج والقائمين عليها .
2. تصميم وترتيب العدد والآلات والمعدات والأجهزة .
3. تهيئة الأماكن المناسبة لوقوف أو جلوس الموظفين في أثناء تنفيذهم لواجباتهم، بطريقة تضمن الأداء الفعال والكفاء وسلامة القائمين بها.
4. وضع البرامج والخطط المناسبة لتعليم وتدريب العاملين، وزيادة مهارتهم وكفاءتهم من استخدام الأجهزة والمعدات.



المبحث الثاني

تحديات احتياجات وتوجهات سوق العمل

تعتمد التنمية بإطارها الشامل على مدى الخبرة المكتسبة، وصناعة المعرفة والمهارات التقنية التي يمتلكها رأس المال البشري من جهة، وعلى مدى الحكمة والعقلانية في توظيف الموارد المالية والبشرية من جهة أخرى، لتحقيق الغاية النهائية للتنمية المتمثلة في تحسين جودة حياة الإنسان (Quality of life).

بذلت الدول العربية - وبنسب متفاوتة - جهودا مكثفة واهتماما ملحوظا بتطوير نظم التعليم العام من حيث زيادة الطاقة الاستيعابية لهذه الأنظمة، لزيادة أعداد من يعرفون القراءة والكتابة ووقف تنامي ظاهرة محو الأمية، واهتمت هذه الدول - وبنسب متفاوتة أيضا - بتحسين نوعية التعليم.

أدى التركيز على التعليم العام إلى زيادة مخرجات التعليم الثانوي العام، وبالتالي زيادة الضغط على مؤسسات التعليم العالي، مما أدى إلى التوسع الكمي في نشر التعليم العالي، وإنشاء الجامعات في القطاعين الرسمي والخاص، ونجم عن ذلك كله زيادة متنامية في مخرجات التعليم العالي، وزيادة الضغط على التوظيف وبخاصة في القطاع الرسمي، وبدأت ظاهرة البطالة بين خريجي مؤسسات التعليم العالي في الظهور والتنامي، وبرزت بشكل واضح ظاهرة البطالة الهيكلية، ولحد من تفاقم ظاهرة الإقبال على مؤسسات التعليم العالي وتنامي البطالة بين خريجها، بدأت هذه

الدول - وبنسب متفاوتة أيضا - إيلاء التعليم والتدريب المهني بمسمياته ومستوياته المختلفة بعض الاهتمام كحل لمشكلة في البداية، وتركز هذا الاهتمام بالتوسع في نشر المعاهد والمدارس والمراكز لزيادة الطاقة الاستيعابية، أي التوسع الكمي لمؤسسات الإعداد والتأهيل.

ونظرا لأهمية دور مؤسسات التعليم والتدريب المهني - بمسمياته ومستوياته - في تنمية الموارد البشرية، وتأهيل قوة العمل الضرورية، لتنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية والاجتماعية، والمساهمة في النهوض باقتصاديات الدول، وزيادة الإنتاج، وزيادة الدخل القومي، بدأت الدول العربية برعاية قطاعات التعليم والتدريب المهني والتقني، دون بذل ما يستحق ذلك من جهود بنوعية مخرجات هذه المؤسسات كمصدر أساس في تنمية الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها .

فهناك فجوة نوعية بين مخرجات منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في الدول العربية، واحتياجات أسواق العمل العربية ومتطلباتها من حيث الارتباط Relevancy والمواكبة والاستجابة Responsiveness للمتغيرات والتطورات التقنية .

لتفادي هذه الفجوة بدأت بعض الدول العربية (مصر والسعودية والأردن على سبيل المثال) الاهتمام بالمعايير المهنية التي تلبى الاحتياجات النوعية لأسواق العمل وتواكب تطوراتها وتغييراتها، وهناك اهتمام عالمي بقضية المعايير المهنية، التي تشكل الأسس لربط مخرجات منظومة التعليم والتدريب المهني باحتياجات سوق العمل.

ويعد سوق العمل أحد المؤثرات البيئية الهامة على مدى إمكانية المنظمة وقدرتها على توفير احتياجاتها من العمال، فالمنظمات بمختلف مستوياتها تمر بحالة تغير مستمرة لم يشهد لها مثيل من قبل، وهذا يتطلب موظفين لديهم

مهارات المرونة والقدرة على التغيير والتجاوب لمتطلبات ديناميكية أماكن العمل .

وترى كفاية أنه يدور الحديث اليوم عن سوق عالمية المنتجات ورأس المال، ولكن مستقبلا سيكون الحديث عن سوق عالمية للعمالة، وقد انعكست تأثيرات العولمة على أسواق العمل بتحديات على الكيفية التي يتم بها أداء إدارة الموارد البشرية لوظائفها ومن هذه التحديات:

- نشوء مهن ووظائف جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل، نتيجة التطورات والتقنيات، منها ما يطلق عليه العمل والوقت المرن.
- زيادة نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في مجال الصناعات الإلكترونية، فالمعرفة التقنية متطلب أساسي في سوق العمل.
- التزايد المستمر في العمالة الشريفة، وهي التي تطلب وقت الحاجة لأداء مهام معينة .

وكذلك فإنه يجب وضع مجموعة من الضوابط والمعايير المهنية لضبط أسواق العمل العربية ونقترح فيها الآتي:

■ ضبط نوعية نواتج (مخرجات) أنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني

هناك جهات عدة حكومية ومنظمات غير حكومية، وكذلك مؤسسات القطاع الأهلي تمارس نشاطات التعليم والتدريب المهني والتقني النظامي وغير النظامي، وقد يعتمد كل من هذه الجهات تبني معايير خاصة قد تتفق ومتطلبات سوق العمل أو تغايرها .

فإذا تم تطوير معايير مهنية عربية، واعتمادها على المستوى العربي كوثيقة تمثل المرجع الأساس في تقييم نواتج أنظمة التعليم والتدريب المهني والتقني فسيحقق بذلك:

- توحيد الأهداف التدريبية للبرامج من حيث إن المعايير المهنية المعتمدة تمثل الأهداف التدريبية لهذه البرامج .
- توحيد مضامين البرامج التدريبية من حيث توفير إمكانية إعدادها وتطويرها من جهة واحدة، إذ إنها تسعى إلى تحقيق أهداف تدريبية موحدة.
- توحيد ضوابط مستوى ونوعية نواتج (مخرجات) التدريب، وبذلك لا يشكل عندئذ تعدد الجهات التي تمارس نشاط التدريب مشكلة.

■ ضبط سقف توقعات أصحاب العمل :

قد يتوقع بعض أصحاب العمل سقفا مرتفعا لمدى المهارات الواجب توافرها لدى شاغل العمل عند الانتقاء والتشغيل، ولذلك تحدد المعايير المهنية العربية سقف التوقعات، وتوفر بذلك مرجعا أساسيا لتقييم ما يتوفر لدى الفرد من مهارات، وبذلك أساسا موضوعيا لانتقاء العاملين من بين المتقدمين وتشغيلهم .

■ ضبط عملية تحديد الاحتياجات التدريبية النوعية للأفراد :

يستطيع العامل بنفسه وكذلك مسؤول التشغيل أو التدريب من تحديد الاحتياجات التدريبية النوعية للعاملين، بمقارنة المهارات المتوفرة لدى العامل بالمعايير المهنية العربية، ليصار إلى تغطية هذه الاحتياجات سواء عن طريق التدريب المنظم أو غير المنظم، أم عن طريق التعلم الذاتي .

■ ضبط الترخيص لمزاولة العمل المهني :

في حال اعتماد معايير مهنية وعربية، تعتمد هذه المعايير كمرجع أساس في تصميم الاختبارات المهنية، وأصدار شهادات المستوى التي يتم في

ضوئها إصدار رخصة بمزاولة العمل المهني، سواء بأجر أم التشغيل الذاتي .
وبذلك نضمن التحاق قوى عاملة مؤهلة بسوق العمل ونحميه من المتطفلين .
ونضمن تقديم خدمة مهنية للمجتمع بنوعية مقبولة . وبذلك، نوفر الحماية
لكل من أصحاب العمل والعاملين والمجتمع ككل.

■ تيسير انتقال القوى العاملة على المستوى العربي :

في حال الاحتكام إلى معايير مهنية عربية موحدة تضبط سقف
توقعات أصحاب العمل وتضبط نوعية القوى العاملة، لا ينتج عن انتقال قوة
العمل من منطقة جغرافية إلى أخرى على المستوى العربي مشكلة فنية.
و ينبغي على الإدارة أن تدرس طبيعة سوق العمل من حيث نوعية
العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل، ويظهر ذلك من خلال:

1. حدود سوق العمل:

لا شك أن معرفة حدود سوق العمل يساعد الإدارة على تقدير العرض
المتاح من العمالة المؤهلة، والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية،
وتتوقف حدود السوق على مؤهلات وأعداد المرشحين للوظائف الشاغرة.

2. المهارات المتاحة:

أي نوعية المهارات التي يمكن أن يوفرها السوق وباحتاجها العمل.

3. الظروف الاقتصادية:

لا شك أن الظروف الاقتصادية في سوق العمل تؤثر على عملية
الاستقطاب، فنوعية الوظائف وظروف المرتبات في باقى المنظمات، وأيضا
ندرة العمالة في السوق تؤثر في عملية الاستقطاب.



المبحث الثالث

تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير

لعل من أبرز التحديات التي يشهدها الاقتصاد العربي مثل ما هو الشأن في العديد من بلدان العالم قضية "العمل ومقاومة التغيير"، لما لهذه المسألة من ارتباط وثيق بالاستقرار السياسي والتنمية الاقتصادية والرقي الاجتماعي، باعتبار أن العمل والتوظيف حق طبيعي لكل مواطن، وشرط من شروط تحقيق الذات، وحفظ الكرامة، وتجسيم المواطنة الفاعلة، وحفز الهمم واستنهاضها للمشاركة المجدية، وتجسيد الديمقراطية الاجتماعية، وضمان التنمية الشاملة.

وفي هذا التوجه الجديد اعتبر التوظيف عاملا من عوامل تحسين الطلب الداخلي، الذي يساهم في تحسين مستوى الاستهلاك باعتباره أحد المؤشرات الثلاثة للتنمية البشرية، وهي أمل الحياة، ومستوى التعليم، ومستوى العيش الذي تدخل في احتسابه القدرة الشرائية.

كما أن تحسين مستوى الاستهلاك يؤثر بدوره إيجابيا على الاستثمار، وإعادة الاستثمار والتوظيف الأمثل لطاقت الإنتاج وللبنية الأساسية.

وفي ظل تقلبات الاقتصاد العالمي وتباطؤ النمو وما يحدثه من آثار سلبية على الاقتصاديات المحلية، أصبح الطلب الداخلي من العوامل الأساسية للحركة الاقتصادية.

وبصفة عامة يمكن القول أن هذا التطور في المفهوم الاجتماعي للتشغيل، حصل في ظل القيم الجديدة ذات العلاقة بحقوق الإنسان والتنمية المستدامة.

وبقدر ما اتسع المفهوم الاجتماعي للتشغيل، اتسع مفهومه الاقتصادي ليشمل مفاهيم الكفاءة المهنية، والقدرة على التصور والمبادرة، وعقلية الإنتاج ومردودية العمل، متجاوزا بذلك مجرد القدرة البدنية على الإنتاج.

وفي هذا المنظور أصبح الإنسان في منظومة العمل الجديدة هدفا ووسيلة.

ففي الوقت الذي أصبح فيه الإنسان غاية التنمية، بات أقوى أداة للإنتاج، إذ بدونها لا يمكن السيطرة على التكنولوجيا والاستفادة منها. وهنا تظهر أهمية أنظمة التعليم والتدريب والتكوين المهني بأشكالها المتعددة، وكذلك أنظمة التوظيف وأدوات التصرف في سوق العمل، لتحقيق الهدف المزدوج والمتمثل في الترقية المهنية والاجتماعية لطالب الشغل من ناحية، والاستجابة بالسرعة المطلوبة لحاجة المؤسسة من المهارات الضرورية من ناحية ثانية.

ولقد ازدادت إشكالية التوظيف تعقيدا في ظل المرحلة الانتقالية إلى اقتصاد السوق، التي تشهدها البلدان العربية، وما تقتضيه من إعادة هيكلة الاقتصاد، وخصوصة المؤسسات العمومية ذات الطابع التنافسي، وضرورة مراجعة قوانين الشغل.

وبقدر ما كانت هذه الإجراءات ضرورية، بقدر ما يجب تطوير السياسات الاجتماعية والارتقاء بها من سياسات مصاحبة للتنمية الاقتصادية، إلى اعتبارها شرطا أساسيا من شروط تحقيقها.

إن البيئة شديدة الديناميكية تحتم ضرورة قيام المنظمات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، وتحسين القدرة على التغيير، ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد، فالمنظمات التي تحرص على زيادة قابليتها للتكيف مع المتغيرات والمستجدات تحرص على توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقدرة على التنبؤ بالمتغيرات.

وهناك نقطة أخرى متعلقة بمقاومة التغيير من قبل الأفراد في المنظمات، حيث تشكل هذه النقطة تحدياً بارزاً يواجه إدارة الموارد البشرية، حيث إن تطبيق التقنيات مثل الإدارة الإلكترونية يلقي مقاومة داخلية من قبل الموظفين والعاملين لأسباب منها:

- الخوف على وظائفهم وسلطاتهم .
- الصدمة الفنية والعلمية حيث يرون في عدم قدرتهم على التعامل مع التكنولوجيا أنه نوع من التخلف.

ناقش أحد البحوث "الآثار السلوكية للعولمة"، مؤكداً على أن الشركات عابرة القارات وفروع الشركات متعددة الجنسية والحكومات استفادت من إمكانات غزو الأسواق العالمية، لتعظيم التدفقات المتبادلة والأرباح المتراكمة من الأموال، المعلومات، الثقافات، المواد البشرية، المواد الخام، الطاقة، السلع، الخدمات، التعليم والتدريب، القيم والعادات والتقاليد والسلوكيات عموماً. وأصبحت المنافسة العالمية أكثر شراسة في تفعيل تلك الإمكانيات والاستراتيجيات عن طريق الشركات العالمية للسيطرة على أكبر حصص في السوق العالمي.

إن المنظمات الدولية والعالمية تلعب دوراً واحداً لتحقيق هدف مشترك، هو السيطرة والهيمنة على الدول النامية، وخاصة تلك التي تتمتع برصيد هائل من الموارد والثقافة والحضارة. وأصبحت الحكومات في الدول الصناعية ذات اهتمام أول في السيطرة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، على الدول الآخذة في النمو، ومن أهم مؤشرات ذلك: -

1. تكبيل الدول بسلسلة من القروض والديون والاتفاقيات الدولية.
2. مطالبة الدول للتغلب على مشاكلها، بضرورة فتح الأبواب وتحرير التدفقات، السلعية، والخدمية، والمالية...من قيود الحكومات.
3. مطالبة الدول بخصخصة مؤسساتها حتى تقلل من تأثير الحكومات ودخول الأجانب لشراء تلك المؤسسات.
4. دعوة رأس المال الأجنبي المباشرة (شراء وتأسيس شركات وامتلاك الأصول الثابتة) ورأس المال الأجنبي غير المباشر للتعامل في البورصات وأسواق المال، بدعوى أن ذلك سوق يخلق فرص عمل ويعالج المشكلات الاقتصادية الراهنة.
5. التدخل في شئون الدول، وخلق العديد من المشكلات الاجتماعية والسلوكية، وتوسيع قاعدة العولة لمصلحة القلة.

ومن الأفكار المهمة في مجال الخصخصة، فتح المجال أمام القطاع الخاص في النشاط الاقتصادي، وذلك بأن يقيم القطاع الخاص مشروعات البنية الأساسية، هذه المشروعات التي كانت في عقد السبعينيات وما قبلها الحجة الحكومية الأساسية لتوسيع دور القطاع العام، حيث اتبعت الحكومات طرقاً متعددة لتمويل هذه المشروعات محلياً أو عن طريق القروض والتسهيلات والمنح الأجنبية، حتى يمكن للدولة دعوة القطاع الخاص لتنفيذ مثل هذه المشروعات، محققة عدة أهداف منها:

1. تغطية الاحتياطات المالية المتزايدة لإنشاء مشروعات البنية التحتية.

2. تخفيف العبء عن الموازنة العامة.

3. تحقيق مصلحة اقتصادية في تشجيع الاستثمارات المحلية، وجذب الاستثمارات الأجنبية.

4. التوسع في إنشاء شركات محلية، وأخرى مشتركة باستثمارات أجنبية.

ومن المجالات المقترحة في هذا المجال، إنشاء محطات توليد الطاقة الكهربائية، مشروعات الطرق والجسور والنقل البري، مشروعات المياه والصرف الصحي. هذه المشروعات التي أرهقت ميزانيات الدول، وزادت ديونها في الداخل والخارج.

وبدون شك، فإن خصخصة مشروعات البنية الأساسية من الموضوعات التي زاد الاهتمام بها الآن، لما تتكبده الدول من نفقات باهظة في حالة التزامها بتنفيذ هذه المشروعات، وفي السابق كان مجرد الحديث عن خصخصة مشروعات البنية الأساسية، يعتبر أمراً غير قابل للنقاش ومبرراً، لهيمنة القطاع العام. وأصبح هذا الموضوع يفرض نفسه ويثير الاهتمام من كافة الجهات، وهناك عدة أنظمة حديثة مثل BOT,BOOT وغيرها، التي تلتقي بمضمون واحد هو (إقامة وإدارة وامتلاك وتحويل) المشروعات التي يتم تنفيذها بالخبرة وال رأسمال المحلي والأجنبي.



المبحث الرابع

تحديات التنافس العالمي

تكمن أهمية التنافسية في تعظيم الاستفادة ما أمكن من الميزات التي يوفرها الاقتصاد العالمي والتقليل من سلبياته، ويشير تقرير التنافسية العالمي إلى أن الدول الصغيرة أكثر قدرة على الاستفادة من مفهوم التنافسية من الدول الكبيرة، حيث تعطي التنافسية شركات الدول الصغيرة فرصة الخروج من محدودية السوق الصغير إلى رحابة السوق العالمي، لأن هذه الدول الصغيرة والنامية أصبحت مجبرة على مواجهة هذا النظام، بصفته إحدى تحديات القرن الواحد والعشرين.

وبما أن المؤسسات هي التي تتنافس وليس الدول، فإن المؤسسات التي تملك قدرات تنافسية عالية تكون قادرة على المهمة في رفع مستوى معيشة أفراد دولها، كون مستوى معيشة أفراد دولة ما مرتبط بشكل كبير بنجاح المؤسسات العاملة فيها، وقدرتها على اقتحام الأسواق العالمية من خلال التصدير والاستثمار الأجنبي المباشر، حيث يلاحظ نمو التجارة العالمية والاستثمار الأجنبي المباشر في العالم بوتيرة أسرع من نمو الناتج العالمي.

ولقد وجه نقد للتنافسية حيث إنها أصبحت هدف رئيسي وليست وسيلة، ومن بين الآثار التي ترتبت عنها هو تقوية منطق الحرب لدى المؤسسات، وعلى المستوى الدولي فيما يخص العلاقات بين المؤسسات والمتعاملين الاقتصاديين، المدن والدول؛ واستعملت في هذه المعركة كل

الوسائل (البحث والتطوير، براءة الاختراع، إعانات الدولة، المضاربة المالية، هيمنة الأسعار، نقل وحدات الإنتاج، الاندماج والشراء) وكذلك تقليص دور الدولة في نظر الأعوان الاقتصاديين، السياسيون والجمهور إلى نظام واسع للهندسة القانونية والبيروقراطية والمالية، موضوعة في خدمة النجاح التجاري للمؤسسة، وأصبحت الدولة عامل من العوامل التي تخلق شروط الملائمة لتنافسية المؤسسات، بعد أن كانت تبحث عن الفائدة العامة للشعب، ولم تعد ذلك المرقى والضامن للفائدة العامة، وتكون نتيجة كل هذا ضعف الديمقراطية، حيث إنه في ظل العولمة أصبحت المؤسسات هي التي تحدد الأولويات في مجال الاستثمار واختيار المنتجات والخدمات، وتحديد أماكن الاستثمار.

إن نقل أماكن عمل المؤسسات بغية تحقيق هدف واحد، ألا وهو ضمان مستوى مردودية مرتفع لرأس المال المطلوب من أسواق البورصة (المتوسط الدولي لكل القطاعات) يمثل شكل قوي للعنف الاقتصادي.

ومن نتائج اشتداد التنافسية بين المؤسسات هو العنف السياسي الاجتماعي يعبر عنه على المستوى الدولي بأشكال قانونية، منها إجبار الدول التي تستفيد من قروض البنك الدولي وصندوق النقد الدولي على خوصصة قطاعات معينة، هذه القروض توجه لإنجاز الهياكل القاعدية لمنفعة شعوبها، ويفرض عليها التخلي على سلطة القرار والمراقبة في مجال تخصيص الموارد، خاصة الفوائد الاقتصادية لاستثمارات المؤسسات المتعددة الجنسيات، لصالح المؤسسات الخاصة ومالكي رؤوس الأموال الخاصة في البلدان الغنية.

حيث تقوم المنظمات بوضع سياسات خاصة بالموارد البشرية، خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل، ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والابتكار، وبالتالي اجتذاب واستقطاب القوة العاملة الماهرة من سوق العمل،

والمنافسة على الموارد البشرية ليست محصورة على الحدود الوطنية فقط، بل إن عملية الانتشار في استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة وعلى نطاق عالمي، والصراع على استقطاب العقول صراع عالمي قديم، حيث تتنافس الدول المتقدمة على جذب الكفاءات البشرية الراقية والتميزة من الدول النامية.



المبحث الخامس

التحديات المتعلقة بالأهداف والأولويات المؤسسية

يعتبر وضع الأهداف ورصد الأولويات في المؤسسات من الممارسات الهادفة لتحقيق الرؤى المخطط لها، وقد كان من أولويات أهداف المنظمات تحقيق الربحية وزيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف، أما اليوم فقد تم التركيز في الأولويات على تأهيل وتدريب الموارد البشرية بما يقع تحت عنوان تنمية الموارد البشرية، إيماناً بأن الاهتمام والتركيز على تنمية قدرات العاملين يؤثر تأثيراً إيجابياً في رفع مستوى الخدمة وإرضاء الزبائن وزيادة الإنتاجية وتحقيق الربحية المستهدفة، وهذا يشكل تحدياً كبيراً أمام الموارد البشرية من أجل تنمية العاملين.

وكذلك لا بد من دراسة المناخ الداخلي للمؤسسة، والذي يتمثل في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات توظفها لتحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الفعلية والحقيقية التي تمكن المؤسسة من الاعتماد، عليها فعلاً، أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً أو إيجاباً، وتستطيع توجيهها أو إغرائها لتنفيذ ما يحقق أهداف المؤسسة.

تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل عملاً مشتركاً تتعاون في سبيل إنجاز مختلف الإدارات بالمؤسسة كل في اختصاصها وبحسب احتياجاتها.

وفيما يلي نعرض أهم مجالات تحليل المناخ الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية :

1 - أهداف وغايات المؤسسة ومدى النجاح في تحقيقها.

2 - استراتيجيات المؤسسة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المؤسسة (الإنتاج، التسويق، التطوير.... إلخ)، ومتطلبات تفعيلها ومدى نجاحها في التطبيق.

3 - البناء التنظيمي للمؤسسة وأسس توزيع المهام، وتنسيق العلاقات التنظيمية وهيكل الصلاحيات وسلطة اتخاذ القرارات، معايير الحكم على الكفاءة التنظيمية، وحيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها، وعليه فالتحليل الدقيق والمستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات فعاليات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجياتها.

4 - تحليل الموارد البشرية متضمنا الهيكل الفعلي لها من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، وكذلك تحليل التركيب العمري والنوعي لها.

5 - تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

6 - تحليل مؤشرات أداء الإنتاجية والسلوكية للموارد البشرية.

7 - تحليل نظم وتدفقات المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها بكفاءة.

8 -تحليل الثقافة التنظيمية التي تميز المؤسسة عن غيرها، وهي مجموع القيم والاتجاهات والمستوى المعرفي السائد فيها، حيث تمثل ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، فقد تكون عاملا إيجابيا مساعدا في الإنجاز وتوحيد الأداء، وقد تكون عاملا سلبيا معوقا للأداء ومانعا من التطوير والتحديث، لذا تهتم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالتعرف الدقيق على مكوناتها والعوامل المؤثرة فيها، بغرض استثمارها كي تؤثر على كفاءة الموارد البشرية وتفضل خططها وبرامجها.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في كونه مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة.

ويمكن أن نلخص أهداف المؤسسة في النقاط التالية:

1. العمل على اكتشاف واجتذاب القدرات والخبرات بين القادرين على العمل والراغبين فيه، مع العناية باختيارهم وتعيين المناسبين منهم في الأعمال المناسبة.
2. العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني، ودمج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت، والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
3. الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية، وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

4. المحافظة على القوى العاملة المدربة ذات الكفاءة، وتأهيل مساهمتها المستمرة في نجاح أهداف المنظمة، بالإضافة إلى تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

بناء على ما تقدم، إن تحقيق هيكل أهداف المنظمة في العصر الحديث يتوقف بالدرجة الأولى على الرؤية الواضحة لظروفها والبيئة التي تعمل في إطارها، وتتوقف بالدرجة الثانية على التحديد الواضح لدور إدارة الأفراد في هياكلها التنظيمية.



المبحث السادس

التحديات المتعلقة بتنوع الموارد البشرية

وممارسة أنماط إدارية حديثة

من الملاحظ في هذه الأيام تنوع الموظفين العاملين في المنظمة، وهذا التنوع قد يكون من حيث الجنس والعمر والخلفيات الثقافية وجنسية الموظفين وعاداتهم، فمن حيث الجنس فإننا نلاحظ تزايد مستمر في إقبال المرأة للعمل، إما لحاجات تحقيق الذات وإثبات الشخصية، أو من أجل الأوضاع الاقتصادية ورفع مستوى معيشة الأسرة، وتشكل المرأة تحدياً لإدارة الموارد البشرية من حيث طبيعة الوظائف التي تلائمها، والتي تكون لديها القدرة على تأديتها، حيث من المستبعد أن يتم وضع المرأة في عمل يتطلب جهد عضلي، وكذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الاعتبار كون المرأة لديها مسؤوليات مزدوجة، فهي إلى جانب أنها موظفة في هذه المنظمة فهي ربة منزل عليها مسؤوليات وواجبات، وبالتالي الأخذ بعين الاعتبار الدوام الذي لا يحتاج إلى ساعات عمل طويلة أو إلى مناوبات ليلية وأعمال إضافية وكذلك أيضاً ما يحق للمرأة من أجازة أثناء الولادة.

أما من حيث العمر فنجد في المنظمات الشباب الذين لديهم أفكار تختلف عن أفكار الموظفين الأكبر منهم عمراً، حيث نجد أن معظم الشباب العاملين لديهم حب تعلم الجديد، والمعرفة المتميزة في تكنولوجيا الحاسوب، وهم بعكس الموظفين الأكبر منهم سناً، الذين يكتفون بما لديهم من معارف ويخشون من التكنولوجيا الحديثة.

أما من حيث جنسيات العاملين، فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون قادرة على إدارة مزيج مختلف من الموظفين الذين لديهم لغات مختلفة وبلاد مختلفة وعادات وطباع وأعراف مختلفة.

وتوصلت دراسة أجريت بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن التنوع في الموظفين من حيث العرق يؤدي إلى جودة عالية، وأفكار متميزة، وعصف ذهني مميز، أكثر من الفرق الأقل تنوعا.

ممارسة أنماط إدارية حديثة :

حيث تم التخلي عن المركزية الشديدة والبيروقراطية في العمل، وتم الاعتماد على التعاون بين المرؤوسين والرؤساء في أثناء اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث تم العمل بمبدأ أن يأخذ الرئيس رأي مرؤوسيه ويشاورهم أثناء القيام بأعمال المنظمة، ليستفيد من خبراتهم وتجاربهم، وأيضا تم اعتماد مبدأ فرق العمل في المنظمات، حيث يشكل فريق يضم عددا من الأفراد تتفاوت أعدادهم بحسب المهمة التي تناط لهم، وهؤلاء الأفراد يستفيدون من خبراتهم وتجاربهم المختلفة، ويناقشون المشاكل والقضايا التي تواجههم من أجل التوصل إلى حل هذه المشاكل، وهنا يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تعليم هؤلاء الأفراد وتدريبهم على كيفية العمل كفريق واحد، والتعاون التام بين أعضاء الفريق من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا بدأت الكثير من دول العالم في ممارسة أنماط استراتيجية لم تكن معهودة من الاهتمام بالتعليم والتدريب المهني، وذلك نظرا لأهمية دور مؤسسات التعليم والتدريب المهني - بمسمياته ومستوياته - في تنمية الموارد البشرية، وتأهيل قوة العمل الضرورية لتنفيذ مشروعات التنمية الاقتصادية

والاجتماعية، والمساهمة في النهوض باقتصاديات الدول وزيادة الإنتاج وزيادة الدخل القومي، بدأت الدول العربية برعاية قطاعات التعليم والتدريب المهني والتقني، دون بذل ما يستحق ذلك من جهود بنوعية مخرجات هذه المؤسسات كمصدر أساس في تنمية الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها.

فهناك فجوة نوعية بين مخرجات منظومة التعليم والتدريب المهني والتقني في الدول العربية، واحتياجات أسواق العمل العربية ومتطلباتها من حيث الارتباط Relevancy والمواكبة والاستجابة Responsiveness للمتغيرات والتطورات التقنية.

لتفادي هذه الفجوة بدأت بعض الدول العربية (مصر والسعودية والأردن على سبيل المثال) الاهتمام بالمعايير المهنية التي تلبى الاحتياجات النوعية لأسواق العمل وتواكب تطوراتها وتغييراتها، وهناك اهتمام عالمي بقضية المعايير المهنية التي تشكل الأسس لربط مخرجات منظومة التعليم والتدريب المهني باحتياجات سوق العمل.

ففي كندا مثلا وفي ضوء مبادرة المشاركة القطاعية Sectoral partnership initiative لعام 1992 برعاية دائرة تطوير الموارد البشرية، اتفق الكنديون على تشكيل مجموعات (فرق صناعية)، وتم تكليفها بإعداد معايير (مستويات المهارة) Skill Standards. وفي عام 2000 كان هناك 30 مجلسا قطاعيا Sectoral councils فاعلا. وتضم هذه المجالس ممثلين عن أصحاب العمل، ومنظمات العمال، ودوائر حكومية فدرالية، والحكومات المحلية، وهيئات التعليم والتدريب. وفي ضوء انتقال مهام تطوير الموارد البشرية من المستوى الاتحادي إلى مستوى حكومات المقاطعات، تأخر إنتاج معايير (مستويات المهارة). وفي غياب المعايير الوطنية الاتحادية تم تطوير مسارات بديلة منها:

• اتفق عدد من المقاطعات الكندية على إعداد معايير مهنية موحدة فيما بينها، ويتم في ضوء هذه الاتفاقية والمعايير تطوير اختبارات موحدة للمهنيين. ويتم الاعتراف فيما بينها بشهادات التأهيل التي يحصل عليها المهنيون

• الاعتماد على المستوى الوطني لبرامج إعداد الفنيين والتقنيين Technicians and Technologists . ويتم اعتماد هذه البرامج من قبل مجلس الاعتماد التقني الكندي.

وفي الولايات المتحدة يتم حالياً في الولايات المتحدة إعداد إطار وطني لمعايير (مستويات) المهارات المهنية Occupational skill Standards بموجب تشريع اعتمد عام 1994 ، ويهدف هذا التشريع إلى إنشاء مجلس وطني لمعايير (مستويات) المهارة (NSSB) National skill Standards board ليلعب دور الوسيط Catalyst في تطوير وتبني منظومة اختيارية (مستويات) المهارة وتقييم ومنح شهادات تحقيق هذه المستويات. فغرض المجلس NSSB ليس إنشاء المعايير إنما تشجيع وتمويل نشاطات وجهود الأعداد والتطوير. ويتم ذلك عبر لجان قطاعية تعمل معاً لتطوير معايير (مستويات) مهارة قطاعية، وفي غضون السنوات الست الماضية تم إعداد معايير (مستويات المهارة) لتغطي 15 قطاعاً.

بالإضافة إلى ذلك تلعب النقابات دوراً بارزاً في عمليات التقييم والترخيص لمتسببها . وهناك هيئات مرخصة تجري عملية التقييم وإصدار الشهادات.

وفي تشيلي يتم حالياً تنفيذ مشروع ترخيص الكفايات Competency Certification ، ويسعى المشروع لتحديد منهجية تطوير الكفايات (مستويات المهارة)، ومن ثم تطوير منظومة ترخيص الكفايات على المستوى الوطني . كل ذلك يتم بالتعاون بين الحكومة وأصحاب العمل والعاملين في كل قطاع.

وفي ألمانيا يعمل الشركاء الاجتماعيون منظمات أصحاب العمل ومنظمات العمال معا في تطوير المعايير المهنية وتنفيذ الاختبارات المهنية وإصدار الشهادات، ويتركز دور الحكومة في الدور التشريعي والمساهمة في التمويل.

وفي اليابان تتم معظم نشاطات التدريب والتأهيل أصلا في مواقع العمل، من حيث كونها التزاما بتأمين التشغيل مدى الحياة Lifetime employment .

تقوم وزارة العمل في اليابان بتشجيع وتدريب وترخيص العاملين في 3 مستويات من مستويات العمل الأساسية هي : مساعد مهني Craftsman Assistant ومهني Craftsman ومهني رئيس Master craftsman . وتقوم وزارة العمل بتطوير معايير التدريب والتأهيل بالتشاور مع المجلس المركزي لتنمية الموارد البشرية. وهو مجلس ثلاثي التمثيل يضم ممثلين عن منظمات أصحاب العمل، ومنظمات العمال، ومؤسسات التعليم والتدريب . ويشكل هذا المجلس لجان خبراء لتطوير المعايير المهنية ومعايير التقييم.

وفي ماليزيا تمثل المعايير المهنية (مستويات المهارة) عنصرا مركزيا في استراتيجية ماليزيا الحالية، التي تستهدف جعل الاقتصاد الماليزي اقتصادا صناعيا متقدما بحلول العام 2020. يقوم مجلس التدريب المهني الذي أسس في عام 1989 بتطوير منظومة المعايير المهنية الوطنية ومنح الشهادات . يعمل المجلس عبر لجان قطاعية تضم عاملين في المهنة وخبراء في المهنة . تقوم هذه اللجان بتحديد أولويات المهن الواجب إعداد معايير مهنية لها ضمن كل قطاع، ومن ثم تطوير المعايير المهنية لهذه المهن ذات الأولوية. ويقوم المجلس بالإشراف على تنفيذ الاختبارات وإصدار الشهادات .

وفي نيوزيلاندا التي تعد من الدول المتقدمة في مجال تطوير المعايير المهنية، ويمثل إطار المؤهلات الوطنية National Qualification Framework حجر

الزاوية في منظومة المعايير المهنية النيوزيلاندية، وقد تم إنشاء هيئة المؤهلات النيوزيلاندية. وتقوم لجان خبراء بإعداد المعايير، وكذلك اعتماد مؤسسات الإعداد والتأهيل، وتمارس هذه اللجان مهمة إعداد المعايير المهنية Standard setting bodies، ويوجد في نيوزيلاندا 178 لجنة تعمل في هذا الإطار .

وفي الفلبين هناك منظومة وطنية للمعايير المهنية والترخيص منذ عام 1974. تتولى هيئة التعليم الفني وتطوير المهارات مسؤولية إعداد المعايير المهنية وتطويرها وإجراء الاختبارات وإصدار الشهادات. تسيطر الحكومة على هذه الهيئة، وبسبب ذلك هناك ثغرة في الاعتراف بقيمة الشهادات التي تصدرها الهيئة، نظرا لتدني دور أو انعدام مشاركة أصحاب العمل في رسم سياسات إعداد المعايير وتنفيذها .

وفي رومانيا تم تأسيس مجلس المعايير المهنية والتقييم في عام 1994، وهو مجلس ثلاثي التمثيل يضم ممثلين عن أصحاب العمل والعمال والحكومة، ويتمتع باستقلالية كاملة، ويعد مجلسا غير حكومي . والمجلس مسؤول عن إعداد وتطوير منظومة التقييم وإصدار شهادات الكفاءة المهنية . وتعد المعايير المهنية مرجعية أساسية في ترخيص الداخلين الجدد إلى سوق العمل وفي إعادة تدريب وتأهيل العمال الممارسين . يقوم خبراء اختصاصيون بإعداد المعايير المهنية.

وفي المملكة المتحدة في عام 1986 تم إنشاء المجلس الوطني للمؤهلات الوطنية NCVQ، وقام هذا المجلس بالمصادقة على نواتج عمل 150 جمعية صناعية قامت بإعداد ما يقرب من 881 مجموعة من المؤهلات المهنية، تغطي ما نسبته 90٪ من المهن والصناعات . وفي عام 1993 تم تعديل اسم هذا المجلس. هناك جهات مرخصة تقوم بتقييم الأفراد في ضوء المعايير المهنية المعتمدة، والتوصية بمنح الشهادات التي يمنحها المجلس.

وهناك جهود تبذل في كل من مصر والسعودية والأردن لتطوير المعايير المهنية الوطنية (مستويات المهارة)، وحيث إن عملية الإعداد مكلفة على المستوى الوطني وتحتاج إلى خبرات متخصصة، وتناديا لتكرار عملية الإعداد في كل بلد عربي بشكل منفرد، يمكن إعداد معايير مهنية عربية بشكل موحد، بالاستفادة من الخبرات العربية، ومن ثم نشرها واستخدامها في كل من الدول العربية، وفي هذا توفير للوقت والجهد والموارد.



المبحث السابع

مستقبل الموارد البشرية

في ضوء التغلب على التحديات المحيطة بها

الواقع أن الإجابة على هذا السؤال ليست سهلة، ذلك أن إدارة الموارد البشرية ميدان معقد التركيب، ويزيد من تعقيد السباق المجتمعي الذي تعمل فيه، فهو يعج بكثير من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والمهنية وحركات ومفاهيم ومنها :

التعاقد الخارجي :

إن إحدى الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يسمى التعاقد الخارجي، والذي يتمثل في التعاقد مع الشركات المتخصصة للقيام بإحدى المهام المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، والتي من المفترض أن تقوم بها تلك الإدارة، وذلك بسبب كفاءة وخبرة هذه الشركات المتخصصة في القيام بهذه المهام بشكل أفضل، ومن أمثلة التعاقد الخارجي ما يتعلق بوظائف الاستقطاب والتعيين المؤقت، وإدارة المزايا الوظيفية، مثل التأمين، وصناديق الإِدخار، والتقاعد، والتدريب، وإدارة الرواتب والإجور، والتفسير الأساسي لمثل هذا الاتجاه هو إعطاء الفرصة لإدارة الموارد البشرية في المنظمة الفرصة للتركيز على الأنشطة والمهام التي تضيف قيمة للشركة، مثل التخطيط الاستراتيجي وإدارة التمييز والإبداع، وثقافة المنظمة، وتطوير رأس المال البشري.

تمكين العاملين:

تسعى العديد من المنظمات إلى تحسين أداءها وإنتاجها، وإن أحد الاتجاهات الحديثة التي تصب في ذلك هي أن يتولى العاملون إدارة أعمالهم ووظائفهم من خلال تمكينهم من أعمالهم.

يتمثل هذا المفهوم في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم، أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم، واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم، الأمر الذي يحسن مستوى ونوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسي.

إن من أسباب انتشار هذا الاتجاه ارتفاع مستوى القدرات والمهارات، والإمكانيات، سواء بين العاملين أو الباحثين عن عمل، واتساع رقعة البرامج التدريبية والتطويرية المتعددة والمتنوعة، وكذلك رغبة الأفراد أنفسهم في تطوير قدراتهم لتحقيق أهدافهم المهنية وإثبات أنفسهم للحصول على عمل مناسب.

الثقافة التنظيمية:

ينظر الآن إلى موضوع ثقافة المنظمة بكثير من الاهتمام، لما له من دور بارز في السعي نحو الأداء المؤسسي المتميز، وتعرف ثقافة المنظمة : بأنها مجموعة من القيم والاتجاهات والمشاعر والمعتقدات، التي يؤمن بها العاملون، ومن ثم تُوَظَر قواعد السلوك والأداء في المنظمة.

ويمكن اعتبار ثقافة المنظمة إحدى معايير أو قواعد السلوك والأداء، والتي قد توجه أو تعيق الأداء المتميز في المنظمة، تتولد الثقافة التنظيمية عبر عدد من السنوات، وعلى فترات زمنية، حتى تستقر في شكلها النهائي، وتلعب ثقافة المنظمة دوراً أساسياً في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها.

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات :

- لابد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى بعض السياسات التي تكون مرتكزات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات :
- زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية
 - المحافظة والإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث إنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة
 - تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.

التحديات	الاستراتيجيات
تقادم التشريعات والقوانين	تحديث القوانين والأنظمة
التنوع في الموارد البشرية	ثقافة التنوع البشري والفكري
إدارة التغيير ومقاومته	التكيف والتغيير المستمر
تقادم المهارات والخبرات	التطوير الفني والمهاري
التفجير المعرفي وتراكم المعلومات	التمكين والتعليم التنظيمي
الاحتياجات المتجددة لسوق العمل	مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة
الثورة العلمية والتقنية	التطوير التقني والإداري

وتعد ثقافة المنظمة كأحد المدخلات الرئيسية لنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وتُعد مشكلة في هذا المجال تواجه تلك الإدارة، وتتمثل في دوران العاملين، حيث يفكر العديد من الأفراد خاصة أصحاب الخبرة والكفاءة والقدرات في الاستقالة وترك العمل، بسبب سوء أوضاع العمل والمناخ السائد في المنظمة، أي سوء وسلبية الثقافة السائدة، الأمر الذي ينعكس سلباً على المعنويات والأداء، وعلى النقيض من ذلك تُعد أمثلة عديدة لثقافات تنظيمية فعالة تشجع وتحقق الإبداع في العمل.

حركة الذكاء العاطفي :

يعني الذكاء العاطفي ببساطة الاستخدام الذكي للعواطف، أي أن يطوع الإنسان لتعمل من أجله بأن يجعل توجه سلوكه وتفكيره بطريقة تحقق نتائج إيجابية، ويتكون الذكاء العاطفي من مهارات (مجالات أو قواعد بناء (هي :

معرفة الإنسان لعواطفه :

إن الوعي بالذات والتعرف على شعور ما وقت حدوثه هو الحجر الأساسي في الذكاء العاطفي.

مهارة إدارة العواطف :

ويعني ذلك التعامل مع المشاعر لتكون مشاعر ملائمة، وهي القدرة على تهدئة النفس والتخلص من القلق الجامع والتهجم وسرعة الاستشارة.

مهارة تحفيز النفس :

وتعني توجيه العواطف في خدمة هدف ما ، وتحفيز النفس يعين على التفوق والإبداع مهارة التعرف على عواطف الآخرين (التقمص الوجداني)، ويعني أن يضع نفسه مكان الآخرين مما يدفعه إلى الإيثار والغيرة.

مهارة توجيه العلاقات الإنسانية :

وتعني إتقان فن إدارة العلاقات بين البشر والمهارة في تطويع عواطف الآخرين .

وفي ختام هذا الفصل لا يسعنا إلا أن نقول:

إن العالم يمر اليوم بمرحلة تطور سريعة من عصر الصناعة إلى عصر المعلومات، و يتواكب ذلك مع ثورة الاتصالات التي أدت إلى تضائل المسافات بين الدول وكسر الحواجز والحدود، و في ظل هذه المتغيرات نشأت ظاهرة العولمة و التي كان من أهم نتائجها تحرير التجارة بين الدول .

و بالرغم من أن قطاع الخدمات يشكل حوالي 80% من الناتج القومي العالمي، في حين أنه لا يمثل سوى 20% من حجم التجارة الدولية فإن النمو المطرد في هذا المجال يجعل له أهمية خاصة .

و أصبحت زيادة القدرات التنافسية إحدى الضرورات المصيرية خلال الفترة القادمة، لكي نتمكن من المنافسة والوجود في إطار المتغيرات الدولية الآتية:

- 1 - اتجاه الأسواق إلى العالمية من خلال الاتفاقية العامة للتعريف والتجارة (الجات)، والتي تهدف إلى زيادة قدرة المنتجات على النفاذ إلى الأسواق العالمية.
- 2 - ظهور التكتلات الاقتصادية مثل الاتحاد الأوروبي، وذلك لزيادة القدرات التنافسية والحصول على حجم أكبر من الأسواق العالمية.
- 3 - قيام مناطق تجارة حرة مثل شرق آسيا وأوروبا.
- 4 - قيام المشاركة مع الاتحاد الأوروبي والتي تسمح للمنتجات بدخول السوق الأوروبية بدون رسوم جمركية، مع الإعفاء التدريجي للرسوم على الواردات من السوق الأوروبية خلال عام 2010. وفرض الالتزامات الدولية الآتية:

- الشمولية وعدم التمييز بين ما هو وطني وأجنبي .
- انفتاح الأسواق والاعتراف المتبادل .
- الشفافية والحصول على كافة المعلومات .
- الدمج الاقتصادي والمشاركة .

إن الموارد البشرية عالية القدرة ماهرة الأداء التكنولوجي ذات الخبرة العالية فى الإدارة والديناميكية فى التسويق تخلق مناخا جذابا للاستثمارات المحلية والأجنبية، وتعطى الدفعة القوية للنفاذ فى الأسواق . ولتنمية الموارد البشرية نحتاج إلى التركيز على النقاط التالية:

- 1 - وضع برنامج لتدريب العاملين لرفع الكفاءة التكنولوجية والإدارة والتسويق.
- 2 - حصر نسب البطالة خاصة فى المؤهلات المتوسطة، وتحديث وتنمية الصناعات الصغيرة والمتوسطة القائمة، وبعد ذلك يتم تسويق هذه العمالة لسوق العمل بالدول العربية.

- 3 - إدخال الدراسات الخاصة بتتمية ملكات الاستثمار إلى جانب دراسات الجدوى ضمن برنامج التعليم لتأهيل الخريجين.
- 4 - الاهتمام بالتعليم والتدريب المستمر للخريجين في مجالات التكنولوجيا المتقدمة.
- 5 - حث رجال الصناعة على تقديم المنح للطلاب المتميزين في مرحلتي الدبلوم المتوسط والبيكالوريوس، على أساس الاستفادة منهم في شركاتهم بعد انتهاء دراستهم.
- 6 - عمل حصر للعاملين بالخارج في مجالات التكنولوجيا المتقدمة، ومراسلتهم لمعرفة ما يمكن أن يقدموه لبلادهم، سواء بإقامة مشروعات مشتركة مع شركاتهم العالمية أو مع جامعتهم.
- 7 - إيجاد رابطة بين مؤسسات البحث العلمي والتصميم والتطوير والصناعة، بهدف توجيه هذه المجالات إلى الاحتياجات الفعلية للصناعة.
- 8 - إنشاء شبكة التعاون بين كليات الهندسة والمعاهد التكنولوجية وقطاعات الصناعة والاقتصاد.
- 9 - تكليف أعضاء هيئة التدريس بالعمل أغلب الوقت في الصناعة.
- 10 - تصميم المناهج بالمشاركة بين الكلية والصناعة.
- 11 - تدريب الطلاب في مواقع العمل وفي بعض البلدان مثل ألمانيا - يشترط على الطالب أن يكون قد عمل في الصناعة لمدة سنة على الأقل قبل انتسابه أول مرة لكلية الهندسة.
- 12 - تشجيع تمويل نشاط مؤسسات البحوث عن طريق التعاقد مع الصناعة في مشروعات بحثية وتصميمية لحل مشاكل الصناعة.
- 13 - تشجيع إنشاء مراكز دعم التصميم.

14 -التدريب المهني والتدريب التحويلي ورفع القدرات المهنية وتدريب المدربين، بالإضافة إلى التدريب التخصصي الذي يشمل التصميم وبحوث العمليات والأبحاث والتدريب الإداري والذي يضم التنظيم.

15 -إن التعليم العالي والجامعي هو الرصيد الاستراتيجي الذي يتحقق عن طريق الوفاء باحتياجات التنمية المستقبلية، ولا يزال يشكل نسبة منخفضة لا تتجاوز 19.8%، بينما فى إسرائيل 60%، كما أثبتت الإحصائيات أن معدل البطالة بين خريجي الجامعات والتعليم العالي تقل عنها بين خريجي الدبلومات المتوسطة، ويرجع ذلك إلى قدرة خريجي التعليم العالي على إيجاد فرص عمل لهم والتواءم مع متطلبات سوق العمل.

16 -وضع نظام للتفرغ الكامل لأعضاء هيئة التدريس.

وفي تقرير اليونسكو تحت عنوان " التعلم : ذلك الكنز المكنون " تم تحديد الركائز الأساسية للتعلم و هى :

- التعلم للمعرفة .
- التعلم للعمل .
- التعلم للعيش مع الآخرين .
- التعلم لتفتح الشخصية بجميع طاقاتها .

أهم القدرات اللازمة لتحقيق التنمية الشاملة

قدرات أكاديمية: المعارف - التفكير المنطقي - المهارات - التحليل النقدي - اللغات.

قدرات شخصية: الثقة بالنفس - الانضباط - الإبداع - المبادرة و الالتزام - الرغبة في التعلم المستمر .

قدرات لعالم العمل والعيش المشترك:

- التوجه الإيجابي في نمو الفرص.
- القدرة على جدولة الأولويات .
- مهارات التعامل مع الآخرين.
- التحلي بالأخلاقيات المهنية و بناء علاقات إنسانية سليمة .
- مهارات العرض و الإقناع.
- مهارات القيادة و تحمل المسؤولية.
- مهارات العمل ضمن فريق.

العناصر الرئيسية لضمان التوعية طبقا للمعايير التي أعدها مجلس اعتماد البرامج الهندسية (ABET) في الولايات المتحدة وهي هيئة غير حكومية :

- الهيئة التدريسية : التنمية المستمرة للمهارات و أشكال التصميم .
- المناهج : إكساب الطالب القدرات المطلوبة.
- المرافق التعليمية : الميكنات - المختبرات و المعامل - الوسائل التعليمية - الأبنية.
- الإدارة : توظيف الإمكانيات البشرية و المادية لتحقيق الأهداف.
- الطلاب : سياسة القبول و رعاية شؤونهم و درجة وضوح هذه السياسة.

