

14/100
150.015
301.333 2,300



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 08 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص تنظيم و عمل

الرقم التسلسلي.....

ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

مقاربة سوسيولوجية لأساليب التسيير الإداري الجزائري

دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة "مطاحن بلغيث الكبرى" بولاية سوق اهراس

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تحت إشراف:

أ.د. بومهره نورالدين

من إعداد الطالبتين:

- لعابب حنان

- معافة وسيلة

السنة الجامعية: 2012-2013

قال رسول الله عليه أفضل الصلاة والسلام: "المعرفة رأس
مالي والإيمان أصل ديني والحب أساسي والشوق
مركبي وذكر الله أنيسي والثقة كنزي والعزيم رفيقي
والعلم سلاحي والرضا تخميمي والفقير فخري والزهد
حرفتي واليقين قوتي والطاعة مسبي والجهد والصدق
شقيقي وقرة عيني الصلاة"

الشكر و التقدير

الحمد و الشكر لله عدد خلقه ورضا نفسه وزنة عرشه و مداد كلماته إن الشكر وقيل كل شيء لله سبحانه و تعالي الذي خلق و هدني و انعم علينا بنعمه لا تحصى فالحمد كل الحمد له نعم المولي و

نعم النصير

نقدم بالشكر الجزيل و جل امتناني الي الأستاذ الدكتور "نور الدين بومصره " الذي تفضل

بالإشراف علي مذكرتنا الذي يبذل علينا بتوجيهاته و نصائحه فله منا فائق التقدير و الاحترام.

إلي أساتذة علم الاجتماع..

إلي من ساعدنا كثيرا "عبد الغاني" و "عمار" لهم ألفه شكر

كما نتقدم بشكرنا إلي مؤسسة "مطاحن بلغيث الكبرى" و بالأخص "بلحسن حسام" و "بوتمجيت

رياض" و المدير العام للموارد البشرية "عيسوي" و كل العمال.

أ	مقدمة
18-1	الفصل الأول: الإشكالية و المعالجة المنهجية
2	تمهيد
5-3	أولاً: الإشكالية
6-5	ثانياً: أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع
10-6	ثالثاً: المفاهيم
8-6	1- إدارة الموارد البشرية
9-8	2- العولمة
9	3- التسيير
9	4- التسيير الاستراتيجي
14-10	رابعاً: الإجراءات المنهجية
10	1- منهجية الدراسة
10	2- مجالات الدراسة
11	3- منهج الدراسة
12	4- عينة الدراسة
14-12	5- أدوات جمع البيانات
18-15	خامساً: الدراسات السابقة
37-19	الفصل الثاني: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية و أهم وظائفها
20	تمهيد
23-21	أولاً: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية
27-23	ثانياً: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية
29-27	ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية
32-30	رابعاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
33	خامساً: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية
36-34	سادساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
37	خلاصة
57-38	الفصل الثالث: أثر العولمة على تطور إدارة الموارد البشرية
39	تمهيد
42-40	أولاً: نشأة العولمة
47-42	ثانياً: مظاهر و آثار العولمة
48	ثالثاً: العولمة و تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة
51-49	رابعاً: العولمة و تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في الدول المتخلفة
52	خامساً: مفهوم تطوير القدرات البشرية ضمن منظور العولمة
54-53	سادساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
56-55	سابعاً: النموذج المقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية المستقبلية
57	خلاصة
77-58	الفصل الرابع: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
59	تمهيد
67-60	أولاً: نظريات التسيير الإداري للموارد البشرية و تقييمها
63-60	1- النظريات الكلاسيكية
64-63	2- النظريات النيوكلاسيكية
66-65	3- النظريات الحديثة

67-66	4-نقد و تقييم نظريات التسيير الإداري للموارد البشرية
68	ثانيا:الاتجاهات النظرية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
68	1-إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
69-68	2-إستراتيجية إدارة المعرفة
70-69	3-نموذج تسيير الكفاءات
70	4-نموذج تنمية القيادات الإدارية
72-71	ثالثا: مراحل التسيير الاستراتيجي
74-73	رابعا: المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإستراتيجية
75-74	خامسا: أهمية التسيير الاستراتيجي
76-75	سادسا: الصعوبات التي تواجه التسيير الاستراتيجي
77	خلاصة
97-79	الفصل الخامس: معالجة الدراسة الميدانية
79	تمهيد
93-80	أولا:تحليل البيانات و نتائج الدراسة
94	1-تحليل البيانات و تفسير الدراسة الميدانية
95-94	2-نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية
96	3 دليل المقابلة
96	4-نتائج الدراسة
96	5- الصعوبات
97	خلاصة
99	خاتمة
	قائمة المراجع
	فهرس الجداول
	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	رقم الجدول	عنوان الجدول
80	01	توزيع أفراد العينة حسب الجنس
80	02	توزيع أفراد العينة حسب السن
81	03	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي
81	04	توزيع أفراد العينة حسب الشهادة المتحصل عليها
82	05	توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية
82	06	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية
83	07	توزيع أفراد العينة حسب وضعيتهم قبل الإلتحاق بالمؤسسة
83	08	توزيع أفراد العينة حسب طريقة الحصول على منصب العمل
84	09	توزيع أفراد العينة حسب خضوعهم لمقابلة عمل
84	10	توزيع أفراد العينة حسب القائمين عن المقابلة
85-84	11	توزيع أفراد العينة حسب السؤال عن سبب طلب العمل
85	12	توزيع أفراد العينة حسب موقفهم من العولمة
85	13	توزيع أفراد العينة حسب تأثير العولمة
86	14	توزيع أفراد العينة حسب التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية جراء العولمة
87	15	توزيع أفراد العينة حسب خطط ومياسات المؤسسة
88	16	توزيع أفراد العينة حسب وظائف وإدارة الموارد البشرية
88	17	توزيع أفراد العينة حسب نجاح تطبيق أساليب العولمة
89	18	توزيع أفراد العينة حسب إفرزات العولمة داخل المؤسسة
90-89	19	توزيع أفراد العينة حسب الصعوبات التي تواجه المؤسسة أثناء تطبيقها للعولمة
90	20	توزيع أفراد العينة حسب الإطلاع على الجديد داخل المؤسسة
91	21	توزيع أفراد العينة حسب الضوابط والمحددات التي تعتمد عليها المؤسسة
92-91	22	توزيع أفراد العينة حسب الوسائل المعتمدة في الإلتصال
92	23	توزيع أفراد العينة حسب صعوبات التعامل مع الأساليب المعتمدة في المؤسسة
93-92	24	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كان الأسلوب المقترح مفيد
93	25	توزيع أفراد العينة حسب ما إذا كانت الاستراتيجية مواءمة للتغيرات

المقدمة

مقدمة:

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تثمين موارد البشرية، والمؤسسة الجزائرية واحدة من المؤسسات التي تهتم بمواردها البشرية و كذا تطويرها و رفع كفاءتها و مستواها على اعتباران مواردها إستراتيجية مهمة تضمنت المؤسسة ديمومتها و استمرارها و تخلق لها ميزة تنافسية، و نتيجة للتغيرات الحاصلة في العالم و التي لها تأثيرا كبيرا على إدارة الموارد البشرية، كذلك الأمر بالنسبة للأساليب الإدارية الخاصة بتسيير الموارد البشرية و التي تتبعها كل مؤسسة خاصة في ظل العولمة و التي تنتج عنها إتباع أسلوب إداري متطور و فلسفة فكرية جديدة في الفكر الإداري للمؤسسات تختلف تماما عن الفكر التنظيمي الذي سائد من قبل، كما بدأ الاهتمام بكيفية تسيير الموارد البشرية و التي لها من الأهمية ما يجعلها ثروة مهمة بالنسبة لأي مؤسسة ذلك أن بقاء المؤسسة و استمرارها مرهون ببقاء المورد البشري بها، كما أن قوة أي مرتبطة بها تستلزم من قوة بشرية ذات تأهيل عالي قادرة على مجازات كل ما هو جديد و كذا التأقلم معه، لذا كان لزاما على المؤسسات الجزائرية أن تضع خططا جديدة تتناسب مع طبيعة و عمل المؤسسة، فأهم ما أحدثته التحولات العالمية الجديدة من تأثير و تغيير في الفكر التسييري الحديث هو الاهتمام بالمورد البشري الذي يمثل ثروة ذهنية و قدرة فكرية هائلة تساهم في تحقيق التنمية و التطور.

و في هذا الإطار جاء موضوع بحثنا إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، إيمقاربة سوسيولوجية لأساليب التسيير الإداري الجزائري، و قد تم تناول هذا الموضوع في خمسة فصول كل فصل يحتوي على مجموعة من النقاط، فقد جاء الفصل الأول كتمهيد يتناول الإشكالية و المعالجة المنهجية: أما الفصل الثاني فقد تم فيه عرض إدارة الموارد البشرية و أهم وظائفها و الصعوبات التي تواجهها، أما الفصل الثالث فتعرضنا فيه إلى توضيح العلاقة القائمة بين العولمة و إدارة الموارد البشرية، بينما كان الفصل الرابع يوضح أهم النظريات الخاصة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مع تقييمها و نقدها كذلك تم التطرق إلى التسيير الإستراتيجي كواحد من الأساليب الإدارية الحديثة التي تنتهجها المؤسسة، أما الفصل الخامس و الأخير فقد تم فيه القيام بدراسة ميدانية توضح تجربة إحدى هاته المؤسسات في إتباع أسلوب مختلف عن الأساليب السابقة و الخروج بإجابة عن التساؤلات المطروحة.

الفصل الأول: الإشكالية و المعالجة

المنهجية

تمهيد

أولاً: الإشكالية

ثانياً: أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع

ثالثاً: المفاهيم

1-إدارة الموارد البشرية

2-العولمة

3-التسيير

4-التسيير الاستراتيجي

رابعاً: الإجراءات المنهجية

خامساً: الدراسات السابقة

تمهيد:

حتى ينطلق الباحث في البحث عن مشكلة ما شغلت تفكيره و أثارت في نفسه حب الاهتمام و التطلع، فإنه يعتمد في ذلك على جملة من التساؤلات و التي تستدعي منه الاجابة عليها معتمدا في ذلك على موضوعيته العلمية مبتعدا عن الذاتية .

و لهذا الفصل دور مهم في البحوث العلمية ،فهو يساعد الباحث في دراسته بدءا بصياغة الإشكالية و كذا طرح التساؤلات ثم الإنتقال إلى أسباب إختيار الموضوع و أهداف و أهمية الدراسة، مع توضيح المفاهيم و الإجراءات المنهجية ثم التطرق إلى انداسات السابقة و مناقشتها، كما انه يلجأ إلى إثبات الدراسة النظرية بدراسة ميدانية إمبريقية كونها تساعد على تحقيق أهداف الدراسة و الإجابة عن التساؤلات المطروحة

الفصل الأول: الإشكالية و المعالجة المنهجية.

أولاً: الإشكالية:

شهد العالم تحولات جذرية في مختلف مجالات الحياة، كما شهد تحديات كبيرة و متنوعة بسبب التطورات العلمية و التكنولوجية التي عرفها العالم، مما أدى إلى تغير في موازين القوى بين الدول و التي صاحبها تغيرات سريعة في أساليب التسيير و الإدارة و الإنتاج، فلم يعد المورد البشري خيار المؤسسة، بل أصبح شيئاً ضرورياً و إلزامياً يجب وضعه كأولوية في الإستراتيجيات و الأهداف، كما أصبح المورد البشري عنصراً فعالاً لدفع عجلة التطور و الإنتاج، و بالتالي تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة، كل لمواجهة التغيرات التي أفرزتها الثورة التكنولوجية الجديدة، و التي إتعمت بدورها على التنمية و التطور الإقتصادي، السياسي الاجتماعي و حتى الثقافي.¹

فالعلم اليوم، و بفضل التسهيلات التي وفرتها هذه الثورة البشرية أصبح يشكل قرية صغيرة، و قد فرض الوضع الجديد على إدارة الموارد البشرية تحديات جديدة تختلف شكلاً و مضموناً عن الأساليب السابقة، و تزداد هذه التحديات على الدول النامية أكثر مما هو عليه الحال في الدول المتقدمة، لكن هذا لا يعني بأن الدول بما فيها الجزائر لم تتأثر بما أفرزته هذه الظاهرة، ففي ظل النظام التقليدي كانت المؤسسات تتعامل مع العامل باعتباره آلة دورها هو أداء المهام المسندة لها، و هذا ما أكدته "تابلور" الذي إعتبر العامل آلة تؤدي المهام بحسب القواعد و القوانين الموضوعية، أما في ظل النظام الحديث أصبحت المؤسسات تولي اهتماماً كبيراً للعامل و اعتبرته مورد ثمين يمتلك قدرات و مهارات يجب المحافظة عليها، و تميمتها و تأهيلها باعتبار أن المورد البشري هو أقوى العناصر و أهمها، كونه أحد المسهمين في إحداث التغيير داخل المنظمات، إضافة إلى قدرته و إمكانيته على الإستجابة للتغيرات و المستجدات التي قد تصادفه داخل بيئة العمل، كما أن أحد الدعامات الأساسية التي تساهم في تحقيق الكفاءة و المردودية في العمل، فعلى المختصين و الباحثين في مجال الموارد البشرية تعزيز القدرات التنظيمية في إسقطاب و جذب الأفراد الأكفاء مع إعداد برامج تدريبية للعمال من أجل رفع قدرتهم و تنمية مهاراتهم.

و قد نتج عن ظاهرة العولمة آثار عديدة كان لها وقع محسوس في مختلف المؤسسات و الهياكل التنظيمية، و المؤسسات الجزائرية واحدة من المؤسسات المطالبة من جهتها بمسايرة تلك التغيرات و التأقلم معها، و هذا لا يأتي من فراغ و إنما بوجود بنية تحتية قوية تسمح باستيعاب التطورات الحاصلة في شتى المجالات بما فيها تلك التي تخدم المنظمات و الهياكل التنظيمية.

¹-عادل محمد زايد: " إدارة الموارد البشرية" الرؤية الإستراتيجية"، جامعة القاهرة للنشر، مصر، 2003، ص 2.

و تأكيداً على هذا يرى المهتمين بهذه القضايا أنه على المنظمات الحكومية و الخاصة في الدول النامية مسؤولية كبيرة في التعامل مع معطيات الفرد، و ذلك من خلال تفعيل دور إدارة الموارد البشرية، بما يمكنها من تطوير المهارات في مختلف مستويات المؤسسة حتى تتمكن من الوصول إلى المنافسة و التعامل بفعالية مع تطورات العولمة، و ذلك من خلال تطوير و تحسين إدارة الموارد البشرية لوظائفها و وضع أساليب جديدة في التسيير الإداري تتناسب و متطلبات النظام الجديد، فقد كانت الإدارة بشكل عام، و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص من أكثر الظواهر تأثراً بحركة المتغيرات العالمية و إفرزات العولمة بشكل خاص، بحيث تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، كما أصبحت من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة، و نظراً لأهميتها البالغة في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق مزيداً من الكفاءة و الربحية و المردودية في الإنتاج، فالفرد مورد ثمين للمؤسسة يفوق كل الموارد الأخرى و هو بهذا المفهوم استثمار و حتى تستطيع المؤسسة أن تحسن استغلال و تسيير هذا الإستثمار فعليها أن تديره جيداً و ذلك بوضع جملة من الأساليب كونه يتطلب تخطيطاً، تنظيم، توجيه و تقييم.

و لقد أوضحت العديد من الدراسات على أن الموارد البشرية داخل المنظمات و المؤسسات الجزائرية تواجه صعوبات و تحديات جراء ما أحدثته ظاهرة العولمة من تغيرات في نطاق الأعمال و المهارات البشرية و القدرات، و لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية من مواجهة إفرزات هذه الثورة فإن ذلك يتطلب وعياً كافياً لماهية العولمة و تطوير وظائفها و فهم آلياتها، و كذا توجيه إستراتيجيا خاصاً في تسييرها من الناحية الإدارية، و رؤية إستراتيجية بعيدة المدى لما يكفل لها الوصول إلى المنافسة العالمية للمؤسسات.

و في إطار التحولات المعاشة على المستوى المحلي و الدولي و كذا التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط نتيجة هذه الظاهرة و التي تتمثل أساساً في الانتقال الملاحظ من الإقتصاديات المادية إلى إقتصاديات تقوم على المعرفة و العلم و الإستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات و الآثار التي أفرزتها تطبيقاتها على الدول بما فيها الجزائر، خاصة تلك التي مسّت الجانب الإداري المؤسسة و التي كان لها أثر عميق في حسن تسيير الموارد البشرية، و ذلك من أجل خلق مورد بشري ذو كفاءة فعالة له دور مهم داخل المؤسسة، و هذا من خلال اتباع أساليب و طرق جديدة في التسيير فالقيمة الحقيقية للمؤسسة تكمن في قيمة مواردها البشرية و كفاءتها الفردية و الجماعية كرأس مال فكري، و قدرة توظيفها للمعرفة الكامنة فيه، و تحويلها إلى تطبيقات تحقق الأداء المتميز، و بالتالي تحسين قدراتها التنافسية، فالتمسيير الفعال لرأس المال الفكري يعد محدداً أساسياً لأداء و نجاعة المؤسسة الإقتصادية. و على ضوء هذه المعطيات حاولنا صياغة مشكلة بحثنا في السؤال الرئيسي التالي:

* هل تؤدي إدارة الموارد البشرية وظائفها الفعلية وفقا للمبادئ الحديثة لتسيير الإداري في ظل العولمة؟

و يندرج ضمن هذا التساؤل الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هي أهم الأساليب الإدارية المتبعة من قبل المؤسسة لتسيير مواردها البشرية؟
- 2- ما هي أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟
- 3- ما هو الأسلوب المعتمد في تسيير الإدارة في المؤسسة الجزائرية؟
- 4- هل يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أسلوب من الأساليب الحديثة في المؤسسة الجزائرية؟

ثانيا: أهمية و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع:

1- أهمية الدراسة:

في ظل التغيرات الحاصلة أصبح تسيير الموارد البشرية مطلب ملح من قبل المؤسسات الجزائرية، و هنا جاءت أهمية الدراسة، و ذلك من أجل إدارة الموارد البشرية، و هذا كله لرفع قدرة المؤسسة و تطويرها و تنمية مواردها البشرية، و ذلك يأتي من خلال اتباع الأساليب الإدارية الخاصة بتسيير الموارد البشرية، حتى يتم دفع عجلة التقدم و التطور.

2- أهداف الدراسة:

نسعى من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- إعطاء صورة واضحة عن طرق و مبادئ استخدام أساليب التسيير في إدارة الموارد البشرية المنتهجة من قبل المؤسسة الجزائرية في ظل الثورة العلمية و التكنولوجية.
- التعرف على مدى أهمية المورد البشري داخل المؤسسة و دوره في خلق ميزة تنافسية للمؤسسة.
- محاولة إيجاد حلول لأهم العقائل و المشكلات التي قد تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحاصلة.

- التعرف على الأسلوب التسييري المتبع من قبل المؤسسة الجزائرية.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بناءا على الأساليب التالية:

- قلة الدراسات النظرية و التطبيقية التي تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية فيما يخص التجربة الجزائرية.

- الأهمية الكبيرة التي يحظى بها المورد البشري في المؤسسات، و قدرته على تحقيق فعالية المؤسسة، تدفعنا للتعرف أكثر على الحقل المعرفي الواسع.

-محاولة كثف بعض جوانب النقص داخل المؤسسة الجزائرية خاصة فيما يخص أساليب التسيير الإداري لهذا المورد.

- ضعفاً للاهتمام بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية كأسلوب من أساليب التسيير الإداري الحديثة، و تنمية الكفاءات في المؤسسة الجزائرية.

ثالثاً: الكلمات المفتاحية:

1-الإدارة:

أ-التعريف اللغوي: الإدارة كلمة مشتقة من أصل لاتيني مكون من مقطعين هما:

(to)/(ad) والتي تعني بالكامل مهام الإدارة مستويات التنفيذ و العمل الجاري.¹

ب-التعريف الاصطلاحي: يعرفها إيبلي (Appley) بأنها: 'تنفيذ الأعمال عن طريق مجهودات الآخرين من أجل وظيفة تنقسم إلى نوعين هما التخطيط و الرقابة'

كما يعرفها راي جونز (Ray Jhohns) بأنها: 'عملية أو أسلوب يتم فيه وضع و رسم الأهداف و السياسات مع إيجاد التنظيم و المحافظة على استمراره و كذا تقييم النتائج'²

ويعرفها صلاح جوهر على أنها: 'عملية اتخاذ قرارات من شأنها توجيه القوى البشرية و المادة المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرغوبة على أحسن وجه.'³

ج-التعريف الإجرائي: من خلال التعاريف المقدمة تصبح الإدارة بهذا المعنى أسلوب و عملية اتخاذ القرارات التي توجه و تقود الأفراد من أجل تحقيق الاهداف المسطرة للمنظمة من خلال رسم السياسات و تنفيذها و تقييم نتائجها بما حسن استخدام القوى البشرية و المادة.⁴

2-المورد البشري:

أ-التعريف اللغوي: يتألف من شقين:

الأول:الموارد: المصادر أو الوسائل.

الثاني:البشرية: و هم الناس أو الكائنات الحية الأدمية.⁴

¹-جان مارك لوغان، ترجمة نبيل جواد: 'إدارة الموارد البشرية'، المؤسسة الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص 62.

²-محمد الصيرفي: 'الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية'، (منهج تحليلي)، مؤسسة حرير الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2008، ص 13-17.

³-محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عسارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، دار الطباعة الحرة للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 22-23.

⁴-محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصرن 2006، ص 12.

ب- التعريف الإصطلاحي: و نعني بها القوى البشرية الفعالة في المؤسسة و التي تسعى للنهوض بالعمل و تطويره و تحقيق فعالية داخل المؤسسة.¹

كذلك تعرف بأنها الموارد البشرية و نعني بها جميع الأفراد العاملين في المنظمة من مديريين و عمال و مستخدمين و هم لهم دور و تأثير كبير على أداء المؤسسة، كما أن نجاحها أو فشلها يعتمد عليهم بالدرجة الأولى.²

ج- التعريف الإجرائي: الموارد البشرية هم الأفراد الفاعلين في المؤسسة من عمال، مديريين و مستخدمين و هم بدورهم ثروة بالنسبة للمؤسسة، كما أن نجاحها أو فشلها يعتمد عليهم.

3 - إدارة الموارد البشرية:

أ- التعريف الإصطلاحي: تعرف بأنها: استخدام القوى العاملة داخل المنشأة و التي تشمل عمليات التخطيط، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء و كذا تنمية العلاقات الإنسانية³

- كذلك هي: دراسة السياسات المتعلقة بالاختيار و التعيين و التدريب و معاملة الأفراد في جميع المستويات العمل على تنظيمهم و زيادة ثقتهم بأنفسهم و بالإدارة للوصول بالمؤسسة إلى أعلى طاقاتها الإنتاجية.⁴

و هي تلك الوظيفة التي تهتم بكيفية إعداد القدرات اللازمة للمؤسسة و توزيعها على مختلف المناصب و من ثم الإشراف عليها و توجيهها.⁵

- كما تعرف أيضا على أنها: تخطيط و تنظيم و استقطاب و تنمية و مكافأة و تكامل و صيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.⁶

ب- التعريف الإجرائي: من خلال كل هاته التعاريف نخلص إلى القول بأن إدارة الموارد البشرية هي سلمنة من الإجراءات و الأسس التي تهدف إلى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية.

¹ - أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1998، ص 13.

² - عبد الباري، إبراهيم الثرة و زهير نعيم الصياغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008، ص 70.

³ - عثمان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليه، دار مجد للطباعة، عمان، 2004، ص 19.

⁴ - صلاح عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 2000، ص 20.

⁵ - حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة، لبنان، 2002، ص 18.

⁶ - أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 35.

و بالتالي فإدارة الموارد البشرية هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد و تطويرهم و المحافظة عليهم في إطار تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة.

4-العولمة:

أ-التعريف الثغوي:العولمة مشتقة من كلمة عالم و هي ترجمة لكلمة Globalisation الانجليزية المشتقة من كلمة Glob و التي تعني الكرة و التي يقصد بها الكرة الأرضية، و تشتق من الفعل كوكب و معناه جمع الأحجار و وضع بعضها على البعض الآخر في شكل محدد ووفق لكل هذا يصبح المصطلح الأكثر قبولا في وصف الظاهرة هو الكوكبية.¹

ب-التعريف الإصطلاحي:العولمة هي تطلع و توجه اقتصادي سياسي و تكنولوجي،حضاري و تيزوي تنوب فيه الحدود بين الدول و بين الحضارات ببعضها البعض، تتواصل الأمم و الشعوب و الدول و ينشأ اعتماد متبادل بينهما في جميع مجالات الحياة.²

-كذلك هي "الانفتاح على العالم و هي حركة متدفقة ثقافيا و اقتصاديا و سياسيا و تكنولوجيا،حيث يتعامل مدير اليوم مع عالم تتلاقى فيه تأثيرات الحدود الجغرافية و السياسية.³

-كما يعرفها رونالد روبينسون بأنها:العولمة لا تعني مجرد الإنكماش الذي حدث على الصعيد الزمني و المكاني، فهي واعي العالم لهذا الإنكماش الذي حدث.⁴

-كذلك تعني في الحقيقة أمرها و في جوهرها إلى أمركة العالم،أي محاولة الولايات المتحدة الأمريكية إلى إعادة تشكيل و رسم خريطة للعالم وفقا مصالحها.⁵

-كذلك فهي اتجاه و منحى و قيم على الدول و الشعوب أن تتبناها و تتكيف معها و أن تقي نتائجها و عواقبها و مشكلاتها و انعكاساتها.

ج-التعريف الإجرائي:من خلال كل هاته التعاريف نخلص إلى القول بأن العولمة هي:

¹-اسماعيل صبري عبد الله: الكوكبية الرأسمالية، العالمية، مجلة المستقبل العربي، العدد 222، الجزائر، 1997، ص 04.

²-صالح أبو أصبع: العولمة و الهوية، دار مجد الاوي للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2002، ص 53.

³-احمد سيد مصطفى: تحديات العولمة، ط2، دار الطباعة الحرة للنشر و التوزيع، مصر، 1999، ص 07.

⁴-عبد الخالق عبد الله: العولمة جذورها و كيفية التعامل معها، مجلة عالم الفكر، المجلد 28، العدد 1، ربيع الأول 1998، ص 52.

⁵-عبد البارئ الدرة: العولمة و إدارة التعدد الحضاري الثقافي في العالم، منشورات جامعة الإسراء، الأردن، 2002، ص53.

ظاهرة كبيرة نشأت عبر عقود طويلة في ظل النظام الرأسمالي، و لها أوجه و أنماط متعددة جعلها الآن تتوسع باستمرار و تتبع مناهج و أساليب جديدة مدعومة بسرعة و تطور الثورتين التقنية و المعلوماتية لإنتاج نظام جديد مهيم في قيمه و أساليبه على القيم و المناهج و الأساليب السائدة. فهي بالتالي نظام عالمي جديد يقوم على العقل الإلكتروني و الثورة المعلوماتية القائمة على المعلومات و الإبداع التقني غير المحدود دون وضع اعتبار للأنظمة و الحضارات و الثقافات و القيم و الحدود الجغرافية و السياسية القائمة في العالم.

5-التسيير:

أ-التعريف اللغوي: التسيير مأخوذ من الفعل سَـيَّرَ - يَسِيرُ - سَيَّرَ أي سَـيَّرَ الشيء بمعنى وجهه وقاده نحو الطريق السديد.¹

ب-التعريف الإصطلاحي: التسيير هو تنظيم الجهود الفردية و الجماعية لتحقيق الأهداف بكفاءة و فعالية و بوسائل انسانية، بحيث أن العنصر الإنساني هو محور أساسي لإنتاج أي عمل.² كذلك يعرف على أنه: فلسفة المؤسسة إداريا و كذا خططها في التنمية الإدارية و الإصلاح الخاص بهيكلها التنظيمي و المركزي و توزيع الموارد العاملة على المؤسسة.³ كذلك هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و كذا الآخرين و من خلالهم بكفاءة و فعالية و التي تسيير دورها إلى أنشطة التخطيط، التنظيم و القيادة و كذا التقييم لتحقيق الأهداف.⁴

6-التسيير الإستراتيجي:

أ-التعريف اللغوي: مأخوذة و مشتقة من الكلمة اليونانية استراتيجوس تعني فن و أسلوب القيادة.⁵

ب-التعريف الإصطلاحي: و تعني رسم الإتجاه العام المستقبلي للمؤسسة و غايتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و من ثم تنفيذ الإستراتيجية و تقويمها.⁶

¹-جرجس بشار: المعجم المدرسي للطلاب، دار بيروت للطباعة و النشر، لبنان، 2007، ص 88.

²-hamadouch, Matika : contrôle de gestion d'un entreprise publique économie, mémoire de magister, L'ESC, Algérie, 2000,P 09.

³منير توري، فريد كرتل: إدارة الموارد البشري، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الجزائر، 2011، ص 51.

⁴-بوقلجة غيات: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004، ص 30.

⁵-نعيم إبراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009، ص 22.

⁶-عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، اندار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 271.

-كما يعرفها داليد (DALID) بأنها: فن و علم صياغة و تطبيق و تقديم القرارات الوظيفية المختلفة

التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.¹

-كذلك هي : "عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها."²

من خلال تنمية أو تحديد غايات أو أهداف أو استراتيجيات خطط حفظ الأعمال لكل العمليات و الأنشطة التي تمارسها هاته المؤسسة.³

ج-التعريف الإجرائي: من خلال ما سبق يمكن إعطاء التعريف الإجرائي التالي للتسيير الاستراتيجي و الذي يعني النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية و بناء أهدافها مع ضمان الأداء الفعال من خلال الأداة و التنفيذ و المتابعة المستمرة، ذلك بفضل تكامل عناصرها الستة في تحديد رسالة المؤسسة أهدافها.

رابعاً: منهجية الدراسة:

حتى يتم التوصل إلي حقائق موضوعية و علمية لابد من دراسة الموضوع في ارض الواقع، و هذه الدراسة مبنية للدراسة النظرية و لتحقيق ذلك الهدف فقد ارتأيت مجموعة البحث إلي تحديد مجموعة من الاجراءات و الخطوات التي لها علاقة بالدراسة الميدانية بدءا بعرض مجال الدراسة و المنهج وصولا الي تعميم العينة و كذا ادوات جمع البيانات.

1- مجالات الدراسة:

أ- المجال الجغرافي:

أجريت هذه الدراسة بمطاحن بلغيث الكبرى الواقعة في دائرة مداوروش بولاية سوق أهراس، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة .

انشأت المؤسسة في اطار الاستثمار الوطني الخاص بمبادرة من رئيسها الدكتور عبد الكريم زروقي برأس مال يقدر ب 6،2 مليون دينار جزائري و رفع فيما بعد الي 83 مليون دينار جزائري.

يترجع علي مساحة قدرها 3،77 هكتار، حيث يستفيد من موقع مميز ارتفاعه 959 م علي مستوى سطح البحر، كما يستفيد من مناخ قاري متوافق مع نشاط المطاحن، و انطلقت المؤسسة في الانتاج بتاريخ 1 نوفمبر 2002 باستغلال خطي الانتاج ذي الطاقة الانتاجية الآتية:

-خط القمح اللين: 350 طن يوميا.

-خط القمح الصلب: 150 طن يوميا.

¹-عبد السلام أبو حفص: أساسيات الإدارة، ط2، مكتبة الإشعاع النضائية، مصر، 1997، ص 64.

²-عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999، ص 33.

³-نخعة عباس الخفاجي: الإدارة الإستراتيجية، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص 39.

تتمحور نشاطات المؤسسة وفقا لنظام علاقي مديروس يعمل حسب المواصفات الدولية بحيث يستخدم مواد أولية (القمح) ذي مقاييس فزرعية معتبرة يتم اقتناؤها وفق أعلى مستوى للمواصفات العالمية ،كما يتم تحليل لهذه المادة قبل جلبها الي المركب للتأكد من مواصفات المنتوج المراد تحويله.

تفرد مطاحن بلغيث الكبرى باستقلاليتها في تلبية متطلباتها ذاتيا من جميع النواحي خاصة فيما يتعلق بوسائل النقل ،محيث يمتلك المصنع وسائل نقل حديثة و ضخمة تتمثل في شاحنات ذات سعة 30 طن ، و شاحنات متوسطة الحجم وأخرى صغيرة ،بالإضافة الي السيارات ذات الطابع السياحي لنقل العمال و الخروج في مهام...الخ ،كما ان المؤسسة منخرطة في الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة و يمتلك طاقات بشرية مؤهلة تساهم بمعارفها و خبراتها و الكل حسب وظيفته في انجاز الانتاج ،كما يتمتع بفرق من الاعوان لمصلحة الامن و النظافة و المراقبة الامنية داخل المؤسسة.

وقد انخرطت المؤسسة في الجمعية الجزائرية لتدعيم الفعالية البيئية و الاقتصادية و جودة المنتج ،كما قامت المؤسسة بإبرام عدة عقود لتصدير مادة الدقيق الي الجماهيرية الليبية ،و قد تحصلت المؤسسة على المرتبة الأولى على حساب 128 شركة مصدرة مما اهلها لربح ميدالية ذهبية سلمت لمسير الشركة في روما.

ب-المجال الزمني:

وفي هذا المجال يتم تحديد الفترة الزمنية التي تمت خلالها الدراسة الميدانية و التي بدأت وقت نزولنا للعيان و ذلك يوم 17-04-2013 في جولة استطلاعية على المؤسسة ،وكذا اجراء مقابلة و التعرف على بعض الاطارات الذين تحويهم المؤسسة ،وفي يوم 21-04-2013،قمنا بتوزيع الاستمارات على الفئات المراد دراستهم (الموارد البشرية) من اطارات ،عمال ،اعوان...الخ ،وفي يوم 27-04/2013،تم استلام الاستمارات من المحورين وكان عددها 75 استمارة و قد تم الغاء 05 استمارات و ذلك لعدم الاجابة على جميع الاسئلة ،كما قمنا باجراء مقابلة مع المدير العام للشركة و رئيس قسم العلاقات العامة للمؤسسة و ذلك يوم 2-05/2013.

ج المجال البشري:

شمل مجموعة من العمال على اختلاف منصفهم و عملهم داخل المؤسسة،حيث كان عدد العينة 70 عاملا موزعين من حيث الجنس ،السن ،الشهادة المهنية...الخ

2-منهج الدراسة:

ان اختيار منهج من المناهج في البحوث لا يتم الا وفقا لطبيعة الموضوع المبحوث ،وبخاصة ان معظم علماء المنهجية يتفقون على ان المنهج العلمي هو الطريقة و السبيل الذي يسلكه الباحث للاجابة على الاسئلة التي تثيرها مشكلة بحثه.

وقد تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي لأنه مناسب و ملائم في كشف حقيقة الظاهرة و إبراز خصائصها ،فعندما يريد الباحث ان يدرس ظاهرة ما فإن أول خطوة يقوم بها هي وصف الظارة التي يريد دراستها مع جمع معلومات و بيانات دقيقة عنها ،كما انه يساعد على تحديد اهداف الدراسة كـ معرفة الاتجاهات الكامنة في البيانات من اجل تعميمها حتي يتم التنبأ بها مستقبلا.وطبيـه فالمنهج الوصفي يعرف بأنه مجموعة من الاجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة اعتمادا على جمع الحقائق و البيانات و تصنيفها و معالجتها و تحليلها تحليلا كافيا و دقيقا لاستخلاص دلالاتها و الوصول الي نتائج و تعميمات عن الموضوع¹

3- عينة الدراسة:

تعتبر من اهم عناصر البحث ،وهي الوحدة الاحصائية للمجتمع الكلي فهي تجميع الافراد الذين يشتركون في الخصائص و الظروف و يتم الحصول عليها بطرق مختلفة و تبعا لطبيعة الدراسة ،الا انه في العلوم الاجتماعية قد يتعذر على الباحث القيام بدراسة شاملة لجميع وحدات المجتمع ،فهو يكفي بحد محدود من الحالات التي يريد ان يدرسها في البحث.²

كذلك العينة فهي جزء من الكل يختارها الباحث من اجل الوصول و الحصول على بيانات تتعلق بموضوع بحثه يتعذر الحصول عليها من المجتمع برمتة،بمعني الجزء الذي يؤدي الي معرفة الكل و يشترط في العينة ان تكون ممثلة تمثيلا صحيحا لمجتمع البحث.³

ولقد تم اختيار عينة الدراسة بطريقة عشوائية بسيطة لأنها تناسب طبيعة الدراسة و خصوصيتها،كما تعتبر ممثلة للمجتمع المبحوث.

4- أدوات جمع البيانات:

يستخدم مجموعة من الباحثين و العلماء مجموعة من التقنيات و الاساليب لاكتشاف و فهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية و متغيراتها و ارتباطاتها المختلفة الا ان طبيعة و خصوصية البحث و طبيعة التساؤلات و فروضه التي يطرحها الباحث ، و كذلك البيانات المراد الوصول اليها،كل ذلك يقتضي على الباحث اقتناء الاداة او التقنية الملائمة لذلك فقد يتطلب موضوع ما استخدام الملاحظة كأداة رئيسية و قد يفترض موضوع اخر كالاتعماد على المقابلة وهكذا يستخدم الباحث اكثر من أداة لجمع المعلومات و البيانات التي تخص بحثه.⁴

¹- صلاح مصطفى القوال:مناهج البحث في العلوم الاجتماعية،دار غرب للطباعة،القاهرة،2007،ص155.

²-المختار محمد إبراهيم:مراحل البحث الاجتماعي و خطواته الإجرائية،دار الفكر العربي،القاهرة،2008،ص41.

³ - نفس المرجع السابق،ص41.

⁴ -فضيل دليو:أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية،مشهورات جامعة منتوري،قسنطينة،1999،ص20.

و بالنسبة لبحثنا هذا فقد تمت الاستعانة بالوسائل و الأدوات الاتية من أجل جمع المعطيات الميدانية و المتمثلة في كل من الملاحظة و المقابلة و استمارة الاستبيان.

أ- الملاحظة:

تعد الملاحظة وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات في كافة مجالات العلوم المختلفة فلا يقتصر استخدامها على علم دون الآخر، كما انه من خلالها يتم تسجيل المؤشرات الدالة على الظاهرة الاجتماعية سواء كانت موقفا اجتماعيا او سلوكيا فهي تحدث تلقائيا دون اخضاعها لظروف و مصطلحات باستخدام أساليب الضبط العلمي.¹

و يعرفها محمد طلعت عيسى بانها "الاداة الاولية لجمع المعلومات و هي النواة التي يمكن ان يعتمد عليها للوصول الي المعرفة العلمية، و الملاحظة في ابسط صورها هي النظرة الي الأشياء و ادراك الحالة التي هي عليها"²

وقد استخدمنا الملاحظة لكشف و فهم كل ما هو غامض كما اننا اعتمدناها اول مرة عند نزولنا الي الميدان، فهي مهدت الطريق للحصول على معلومات دقيقة افادتنا في موضوعنا وقد تمثلت اهميتها في:

- معرفة كيفية سير العمل داخل المؤسسة

- اطلاع عام للمؤسسة

ب- استمارة الاستبيان:³

وهي من الوسائل المهمة التي تساعد على جمع البيانات في كافة البحوث، فالاستبيان هو وسيلة لجمع البيانات اللازمة للبحث من خلال مجموعة من الاسئلة التي تمس كل جوانب موضوع البحث، وهي موجهة الي افراد عينة البحث ليتم الاجابة عليها، وقد قمنا بوضع استمارة اشتملت على 25 سؤال بعضها مفتوح و البعض الاخر معلق بالاضافة الي اعتمادها على جملة من البيانات كالبيانات الشخصية، بيانات تتعلق بعملية الاستقطاب داخل المؤسسة و اخر بالعولمة و كذا استراتيجية المؤسسة.

وقد اختيرت استمارة الاستبيان لكونها تساعد في الحصول علي معلومات مسبقة لارتباطها بموضوع الدراسة.

¹ - خير الدين عريس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، مصر، 1997، ص 89.

² - زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1999، ص 110.

³ - على عبد الرزاق جليبي: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 286.

ج- المقابلة:

للمقابلة أهمية لا تقل عن الأهمية التي تتمتع بها الملاحظة كوسيلة لجمع البيانات وفي بحثنا استخدمنا هذه الأداة نظراً لميزتها المتعددة و مرونتها و نظراً لقيمتها في البحوث الاجتماعية أي الحصول على المعلومات الكافية للظواهر التي تدرسها ، فالمقابلة¹ هي عبارة عن حوار يدور بين شخصين حيث يسعى القائم بالمقابلة إلى طرح الأسئلة و يقوم الطرح الآخر بتدعيم الباحث بالمعلومات بشكل صارم¹

ويستخدم هذا النوع من المقابلة في الدراسات الاستطلاعية و الاستكشافية ، إذ عادة يلجأ الباحث إلى استخدام هذه الأداة بهدف الاطلاع بعمق على جوانب و خبايا الموضوع. وقد قمنا بإجراء مقابلة مع المدير العام للمؤسسة و كذا رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية و رئيس قسم العلاقات العامة ، وقد يتضمن دليل المقابلة مجموعة من الأسئلة المفتوحة دارت حول استراتيجية تسيير المؤسسة فيما يخص مواردها البشرية، كما كان محتوى الأسئلة حول الاستراتيجية المتبعة في تسيير الموارد البشرية.

¹ - عبد الله محمد عبد الرحمن على البديوي: مناهج و طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص79.

خامسا: الدراسات السابقة:

1-دراسة روني و ياي(2002): "العولمة و التحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية"¹

إن الهدف من هذه الدراسة التعرف على ماهية العولمة و آثارها على إدارة الموارد البشرية و معوقات إجراءات التحول في انظمتها و قام الباحثان من خلال إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الأسلوب الميداني إلى تحديد المعالم الرئيسية المتعلقة بالعولمة،و آثارها على إدارة الموارد البشرية، سوق أنظمة العمل و متغيراتها و الملاحظ أن معالم التغير يتم وفق مراحل تتفاوت في الأهمية و الزمن المطلوب في تفعيلها على ضوء المعطيات الثقافية و الإجتماعية للمجتمع الكوري الجنوبي،و يشيران إلى أن دوافع إختيار كوريا الجنوبية كميدان للدراسة بسبب تعرفها أكثر من غيرها لعوامل العولمة و محرركاتها، قد توصلت الدراسة إلى أن العولمة و التحول في أنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية إلى ما يلي:

- وجود نسبة العاطلين عن العاملين من الرجال ضعف العاطلات.
 - تتمحور النسبة العالية من البطالة بين الفئات الأقل تعليما.
 - ارتفاع نسبة البطالة بين خريجي الكليات من (20,3) عام 1999 إلى (1,23) عام 2000.
 - بروز فجوة من الممارسات التقليدية الكورية الجنوبية و ممارسات إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الغربية الداعمة للعولمة و ألياتها.
 - التحول في أنظمة الأجور من الأساليب التقليدية إلى إعتماد الأداء كقاعدة لنظام تحديد الأجور متماشيا في ذلك مع الأنظمة الفردية.
 - حدوث صدمة تعاني العاملين المهنيين بأنظمة إدارة الموارد البشرية في كوريا الجنوبية نتيجة للتحول من الأنظمة المحلية لتوجه إلى أنظمة عالمية المعايير بما تحمله من فروقات ثقافية.
- 2-دراسة التريبي (2003): "مستقبل إدارة اموارد البشرية في ظل العولمة رسالة ماجستير نكلية الإقتصاد و الإدارة،جامعة الملك بن عبد العزيز-جدة"²

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على انعكاسات العولمة على مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل المجتمع السعودي و كيفية تطوير التدريب لتلبية الإحتياجات المستقبلية للعمالة في ظل العولمة، و قد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي و أسلوب الدراسة الميدانية، و تم إجراء الدراسة على بعض الأجهزة الحكومية في مدينتي الرياض و جدة و التي تشمل الأجهزة التالية: مجلس القوى العاملة، وزارة التخطيط، وزارة التعليم الفني و التدريب المهني، معهد الإدارة العامة، وزارة الخدمة المدنية، وزارة

¹-رسائل ماجستير و دكتوراه، لجامعة نايف العربية لعوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، ص 58.

www.nauss.sa، 2012/11/23.

²-نفس المرجع السابق، ص 60.

الشؤون الإجتماعية و بعض أعضاء هيئة التدريس المعنين بقضايا الموارد البشرية في كل من جامعة الملك بن عبد العزيز و جامعة الملك سعود و خضع للتحليل 141 استشارة و توصل الباحث للنتائج التالية:

- 86% المبحوثين يوافقون على وجود عدة ظواهر تؤكد عدم ملائمة الأنظمة التعليمية لمواجهة تحديات العولمة، و أن المناهج التعليمية كذلك لم يراع فيها احتياجات سوق العمل للحاضر و المستقبل.

- 71% من المبحوثين يرون أن الدولة في ظل العولمة لم تعد هي الفاعل الوحيد، حيث أفسحت المجال للشركات المتعددة الجنسيات و المنظمات الدولية.

- 68% من المبحوثين يرون أن لا أمل في تحقيق التقدم دون الأخذ بنظام العولمة.

- 24% من المبحوثين يرون أن الدول النامية و الفقيرة لن تجني من الدول إلا الخلف.

- 54,3% يرون أن التكامل ضعيف بين الأجهزة المهنية بالموارد البشرية بالمملكة.

- 62% يعتقدون أن الانفرادية بالأراء و الإقتراحات بين الأجهزة المعنية بإدارة الموارد البشرية بالمملكة و تعد معوقاً رئيسياً لعدم التكامل.

3- دراسة سعيد بن عبيد بن نمشة (2007) 'استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة و إمكانية تطبيقاتها في الأجهزة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض'.¹

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة و الوصول إلى نتائج و توصيات و يمكن الاستفادة منها لتحسين مستوى أداء إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض، و قد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و الأسلوب الميداني، و كما جمعت بيانات الدراسة بإستخدام الاستبانة و قد وزع الباحث 585 استبيان على القيادات الإدارية و العاملين بإدارات الموارد البشرية بالمنظمات و التي تملك في الهيئة العامة للطيران المدني، وزارة التجارة و الصناعة، وزارة العمل و كذا الخدمة الوطنية.... الخ وقد توصل الباحث إلى نتائج أهمها:

- وجود العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية بالمنظمات المدنية و الأمنية بمدينة الرياض في ظل العولمة.

- التوصل إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمة المدنية و الأمنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة.

¹ نفس المرجع السابق، ص 62.

- وجود العديد من الصعوبات التي تواجه و تعيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الأمنية و المدنية بمدينة الرياض لمواجهة تحديات العولمة و في مقدمتها محدودية تأهيل القيادات الإدارية القادرة على تبني التحديث و التطوير.

4- دراسة مند نهول و آخرون (2003) : تحديات إدارة اموارد البشرية في ظل العولمة¹

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في عصر العولمة و قد استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي و الأسلوب الميداني، و قد جمعت البيانات باستخدام مقابلة و استمارة، تم إجراء مقابلة مع 30 مدير تنفيذي، 7 من أوروبا و 18 من أمريكا الشمالية و 5 من آسيا، كما شارك في الدراسة من خلال تعبئة استمارة استقصاء 84 من مدراء إدارات الموارد البشرية المشاركين في الإدارات التنفيذية في جامعة متشجان و عددهم 945 مدير تنفيذي و قد توصل الباحثون إلى نتائج منها:

-نقص حاد في توفر التنفيذيين المؤهلين في مجال إدارة الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات و خبرات دولية.

-معظم الخبراء الذين لديهم خبرات دولية يؤكدون على أهمية العمل في تطوير القيادات على المستوى العالمي، و إن ذلك يتطلب فترة زمنية ليست بالقصيرة و أنه يمثل أكبر التحديات التي يواجهها خبراء الموارد البشرية في ظل العولمة.

-يمكن مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الوارد البشرية من خلال استراتيجيات اللازمة التي تمكن من مواكبة التغيرات.

-و إن أكبر التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية يأتي من خلال المتغيرات و مواجهتها مثل أن يصبح ذلك مطلباً ملحا خصوصا وأن العولمة و ألياتها قد فاجأت الجميع الذين سبقوا الأحداث، و أن العولمة ضرورة قصوى في العقد الأول من القرن 21.

¹ نفس المرجع السابق، ص 64.

مناقشة الدراسات السابقة:

هذه الدراسات لديها نقاط مشتركة فكل تنصب تحت موضوع واحد و هو أثر التغيرات الحاصلة على إدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى التحديات التي تواجهها مع توضيح استراتيجيتها. و الملاحظ أن الدراسات تناولت جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، و لم تنطرق إلى آليات و طرق التسيير الإداري المعتمد من قبل المؤسسة، و اكتفت بتقديم موضوع العولمة في إحدى الدراسات التي تم عرضها على إعتبار أن العولمة ظاهرة و ثرة تسلم في القضاء على الموارد البشرية بدلا من عرض ما قنمته هذه الظاهرة من تطورات و ما جاءت به من أساليب في مجال إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بالأجهزة و المعدات المتطورة التي تساعد على تطوير و الرفع من قدرة المؤسسة على المنافسة من خلال تحقيقها لجودة في الخدمة و المنتج، إضافة إلى ذلك إدخال أفكار و معارف جديدة تساعد على تسيير المهام داخل المؤسسات و بالتالي تحقيق الكفاءة و الربحية.

كما أن هناك تشابه بينها و بين مشكلة بحثنا، فقد اهتمت بعض الدراسات التي تم عرضها بواقع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة، كما سلطت الضوء على هذا العنصر المهم في ظل التغيرات الحاصلة، كون المورد البشري عنصر مهم و مصدر ثمين للمؤسسات، فهو يساهم في دفع عجلة التنمية.

كذلك فقد لاحظنا أن هذه الدراسات قد ساهمت في معالجة جانب لهذا الموضوع، كما توصلت إلى رصد بعض الحقائق التي تخص إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني: نشأة و تطور إدارة

الموارد البشرية و أهم وظائفها

تمهيد

أولاً: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية

ثانياً: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

رابعاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

خامساً: العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية

سادساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

مع تداعيات النظام الدولي الجديد بدأ الإهتمام أكثر بالموارد البشرية يشغل بال المؤسسات بإعتبارها ومبينة من الوسائل المساعدة على تحقيق التنمية و التطوير، معنى ذلك أن الدول المتقدمة و النامية على حد سواء أصبحت تراهن على وضع استراتيجية محكمة للموارد البشرية من أجل تطوير مؤسساتها و تحقيق أفضلية تنافسية لها.

و قد تم في هذا الفصل التطرق بالتفصيل إلى إدارة الموارد البشرية بدءا بنشأتها و تطورها ذلك أن الموارد البشرية هي أحد أهم المقومات الأساسية، بل تعتبر العصب الرئيسي لنجاح أي مؤسسة، فالمورد البشري هو أحد الموجودات الثمينة للمؤسسة التي لا يمكن الاستغناء عنها أو استبدالها، كما تم عرض أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية و وظائفها و كذا التحديات التي تواجهها.

أولاً: نشأة إدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية لم تكن ونبذة الساعة، بل جاءت نتيجة العديد من التطورات، كما أنها مرت بعدة مراحل و التي يمكن عرضها كالآتي:

-المرحلة الأولى: تطورات الحياة بعد الثورة الصناعية:

لقد واكبت هذه المرحلة ظهور الثورة الصناعية ففي البداية كانت الصناعة تركز بالأساس على الصناعات المنزلية و اليدوية بإستعمال الأدوات البسيطة، أي أنها كانت محصورة في نظام الطوائف المنحصصة، و من ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بداية الكثير من المشاكل الإنسانية حدث:

- نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع و تشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

-نشأة الكثير من الأعمال الروتينية التي لا تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع² و مع هذا حققت الثورة الصناعية زيادة هائلة في الإنتاج و السلع.

- المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

ظهرت هذه المرحلة مع أعمال فريدريك تايلور حيث توصل من خلال الادارة العلمية إلى صياغة الأسس الأربعة للإدارة.³

1- تطوير حقيقي في الإدارة و استبدال الطريقة التجريبية بالطريقة العلمية.

2- الاختيار العلمي للعاملين.

3- الاهتمام بتسمية و تطوير العاملين.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة و العاملين من أجل زيادة الإنتاج التي يقابلها زيادة الأجر .

و هكذا فإن الإدارة العلمية قد ساهمت في خلق طرق و أساليب فنية للعمل، كما ساعدت دراسة الحركة و الزمن في التوصل إلى طريقة مكي للأداء، إضافة إلى خلق نظام "المعدل المتغير للقطعة" كل هذا من أجل تعظيم الإنتاجية إلى أقصى مستوى.⁴

1-شمري زينة، مقيص صبري،: الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية و آثارها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية، الملقى العلمي حول تقويم، دور الموارد البشرية واقع تحديات، كلية العلم الإقتصادية و علوم لتفسير، قالمه، 27-28 أبريل 2008، ص 205.

²مفصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007، ص 6-8.

³سعاد نايف البرغوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ص 2، القاهرة، 2002، ص 4-5.

⁴رادية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998، ص 16-17.

-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:¹
 بداية من القرن 20 نمت وبشكل ملفت للإنتباه عدة منظمات عمالية، و حاولت هذه المنظمات المطالبة بزيادة الأجور و خفض ساعات العمل و التكفل أكثر بالعمال من النواحي الإجتماعية و الإنسانية، و يعتبر هذا الظهور التي حاولت استغلال العامل لصالح رب العمل.

-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى:²
 حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، و كذلك تطور الإدارة العلمية و علم النفس الصناعي، و ظهر بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية في المنظمات للمساعدة في التوظيف و التدريب و الرعاية الاجتماعية و لهم الطلائع الأولى في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، و في سنة 1915 أنشأت أقسام موارد بشرية مستقلة و إعداد أولى برامج التدريب لمديري هذه الأقسام و قامت 12 كلية بتقديم البرامج التدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919، و عام 1920 أنشأت الكثير من إدارة الموارد البشرية في الشركات الكبيرة و الأجهزة الحكومية.³

-المرحلة الخامسة: ما بين الحربين العالميتين:³
 حيث تطورت مدرسة العلاقات الإنسانية بشكل ملفت في هذه المرحلة نتيجة لظروف العمل غير المناسبة، و قد قامت بالتركيز على أهمية العاملين في عملهم و تحسين ظروف العمل و جعلها مناسبة. و هكذا فقد كان لمدخل العلاقات الإنسانية بقيادة إثنون مايو دور في تحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، و لكنه لم يصل إلى الحد الأدنى من النجاح في زيادة إنتاجية العامل و رضاه عن العمل بسبب:

- اعتماد هذا المدخل على مفهوم مبسط للسلوك الإنساني في المواقف التنظيمية.
- فشلها في الأخذ بالفروق الفردية، فكل فرد يعد حالة متميزة و فردية.
- و هنا كان لا بد من إعادة النظر بالإهتمام بالموارد البشري كعنصر فعال داخل المنظمة.⁴

¹-نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2011، ص 37.

²-صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، 2002، ص 24.

³-صلاح الدين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط2، 2000، ص 7.

⁴-نصير كاظم حمود، ياسين كاسب الخريشة: إدارة الموارد البشرية، دار السيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، ط1، 2007، ص 25.

-المرحلة السادسة: ما بعد الحرب العالمية حتى الآن:¹
و هنا بدأ اتساع نطاق الأعمال و المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت التدريب و التنمية و وضع برامج تحفيزية، و بذلك تجاوزت إدارة الموارد البشرية المهام التقليدية التي كانت تقوم بها كحفظ ملفات الموظفين و لا تزال إلى الآن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية و الاستفادة من نتائج البحوث خاصة علم النفس و التركيز على العاملين و بيئة العمل.

كما أن توسيع إدارة الموارد البشرية لتصبح جزء أساسي في المنظمة ساهم في زيادة ربحية المنظمة مع خلق ميزة تافسية، و هي الآن في نمو متزايد في ظل العولمة و التطور التكنولوجي، الذي أثر بشكل أو بآخر على إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: أهداف و أهمية إدارة الموارد البشرية:

1- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن لإدارة الموارد البشرية أهداف متعددة لكنها كلها تهدف إلى تنمية الأفراد و تطويرهم باستمرار بحيث تغطي احتياجاتهم و كذا احتياجات المنظمة، و عموماً يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف رئيسية و هي:²

- الأهداف الاجتماعية.
- أهداف العاملين.
- أهداف المؤسسة.

أ- الأهداف الاجتماعية: و تتمثل في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها إنتاجية و ربحية، مما يجعلهم راضين و يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم و إقبالهم إلى العمل بروضا و شغف، و كل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.³

ب- أهداف العاملين: و تتمثل في:

- انتهاج سياسات موضوعية تحدد من استتازاف الطاقات البشرية.
- العمل على تقديم و ترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منتظمة تحفزهم على أداء العمل بإتقان و فعالية و هنا ما يرفع دخلهم.

- توفير جو عمل مناسب من خلال الوقاية من حوادث العمل و غير ذلك....

ج- أهداف المنظمة: و تتمثل في:

¹ -Omar Akrouf: Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, OPU, ENAL, 1986, P 143-180.

² -حننا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عسبان، الأردن، 2001، ص: 18.

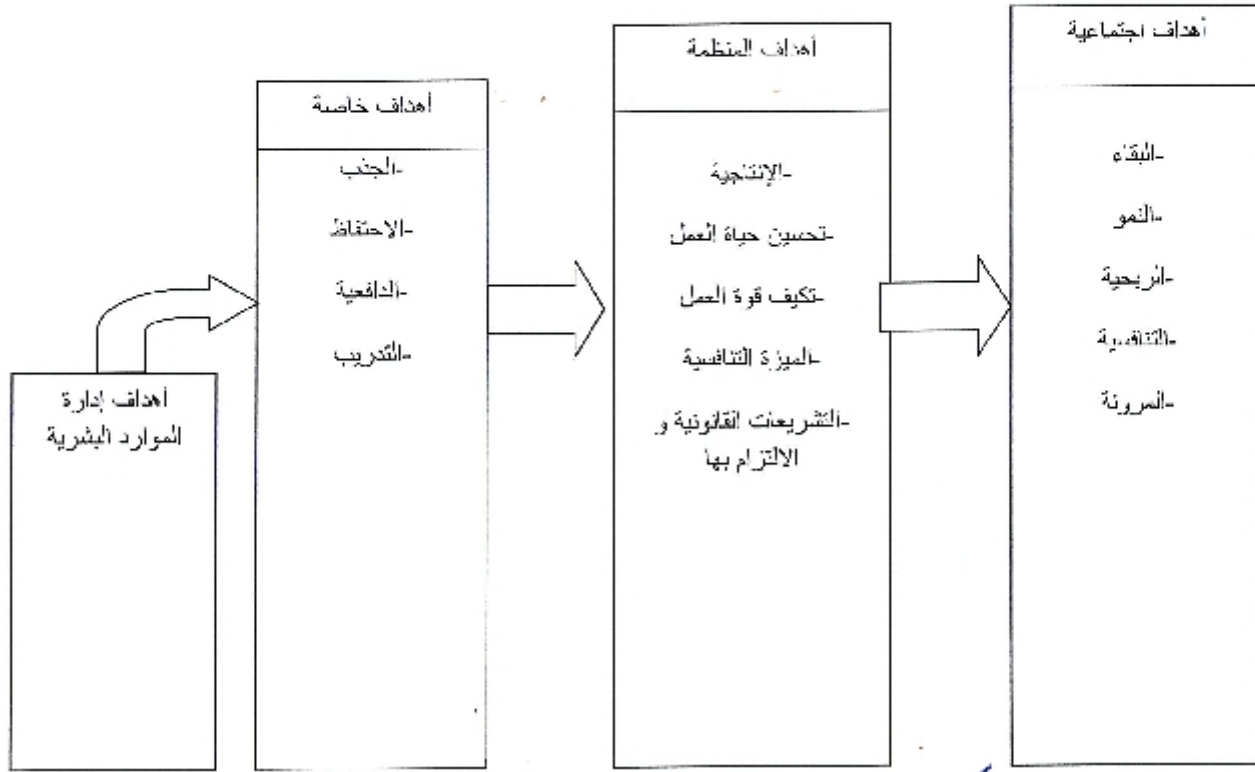
³ -محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص: 29-31.

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة و ذلك عن طريق الاختيار و التعيين حسب المعايير الموضوعة مسبقا للمنظمة.
- الاستفادة من الجهود البشرية عن طريق تدريبها و تطويرها بإجراء فترة تكوينية و ذلك لتجديد الخبرة و المعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.
- العمل على زيادة رغبة العاملين في بذل الجهد و التفاني في العمل من خلال إدماج أهداف المنظمة مع أهداف العمال لخلق تعاون مشترك، و بذلك يأتي من خلال التوزيع العادل للأجور و المكافآت و العمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض...¹
- كما أن المنظمة تتمثل في تحسين حياة العمل و تكيف قوة العمل و تحقيق الميزة التنافسية.
- الالتزام بالقوانين و الأنظمة و التشريعات الموضوعة مسبقا من قبل المنظمة.
- زيادة الانتاجية للعاملين و المنظمة.
- و إضافة إلى الأهداف الاجتماعية و أهداف المنظمة و أهداف العاملين، فهناك أهداف أخرى تتمثل في الأهداف الخاصة.
- الأهداف الخاصة:²
- أ- الجذب: قيام المنظمة بجذب العناصر الجيدة من خلال عملية اختيار سليمة بما تؤدي إلى الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في المنظمة.
- ب- الاحتفاظ: قيام المنظمة بعملية تقييم أداء العاملين بما تؤدي إلى فرز العناصر الجيدة و الاحتفاظ بها و صيانتها لأجل استمرار تميزها.
- ج- الدافعية: قيام المنظمة بخلق الدوافع لدى العاملين في المنظمة من خلال منح المكافآت و المنافع و بما يجعل العاملين يؤدون عملهم بشكل جيد.
- د- التدريب: قيام المنظمة بمواكبة عملية التطور العلمي و زيادة قدرات و مهارات العاملين من خلال عملية التدريب مبرمجة و ناجحة.

¹- عبد العزيز بدر الندوي: عولمة إدارة الموارد البشرية (نظرة إستراتيجية)، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص 43-44.

²- علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 114-115.

مخطط يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية.



شكل (1) يوضح أهداف إدارة الموارد البشرية

المصدر: عبد العزيز النداوي: عولمة إدارة الموارد البشرية: دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص45.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية:

- إدارة الموارد البشرية وظيفة من وظائف المنظمة و تعمل و تساهم في تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية، و لذلك فهي تحتل أهمية كبيرة و يرجع سبب هذه الأهمية مجموعة من الأسباب و هي كالآتي:
- أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ز متخصصة و ذات امكانيات و قدرات و مهارات عالية فإنها تساهم في أن تقدم للمنظمة مخرجات (Out put) تفوق قيمتها كلفة المدخلات (In put) التي استخدمت، و هي بذلك تحقق الكفاءة و الفعالية للمنظمة.²
 - ارتفاع مستويات التعليم و الثقافة بين العاملين بما يؤدي إلى تغير خصائص القوى العاملة، حيث أصبحت أكثر وعياً من ذي قبل، مما يتطلب وجود خبراء و مختصين في إدارة القوى العاملة.

عبد العزيز بنر النداوي: مرجع سبق ذكره، ص 45. مذكر اعلال

² - فصيل حسونة: مرجع سابق، ص 17-18.

- الإتجاه المتزايد نحو كبر حجم المؤسسات و استخدامها لعمال مختلفين في ثقافتهم كفاءاتهم و حتى جنسياتهم، مما فرض وجود إدارة متخصصة بهذا المورد.¹
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم و وعيهم، بحيث لم يعد العمال يتطلعون للحصول على الأجر و فقط، بل أكثر من ذلك لذا تطلب الأمر وجود إدارة متخصصة تعمل على استشارة أخصائيين في علم النفس و علم الاجتماع في سبيل الاستجابة لهذه التطلعات.
- تغير القيم الوظيفية لدى العاملين و المشاركة في صنع القرارات داخل المنظمة.
- تحسين الانتاجية و رفع الأداء.
- أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي و المهم في المنظمة، حيث تساهم في تحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها لتحقيق أهدافها.²
- إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية و زيادة الخبرة و التعلم، و بالتالي تقليص فرص الخطأ.
- أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة و الأساسية و الرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم و بشكل خاص في مجال في إدارة الموارد البشرية و المتمثلة في:
 - تحدي العولمة.
 - تحدي تحقيق الربح و النمو الواسع في ظل المنافسة.
 - التحدي العلمي و التكنولوجي.
 - خلق و إيجاد رأس المال الفكري الذي يمتلك المواهب المختلفة و المعارف المتقدمة.
 - التغير السريع في مختلف مجالات الحياة.
- إن معظم هذه العوامل و غيرها من التحولات التي أدت إلى تغيير النظرة اتجاه المورد البشري، خاصة في الوقت الحالي (عصر المعلومات و المعرفة)، حيث أصبحت المؤسسات تقاس في تطورها بما تملكه من أفراد مبدعين و مبتكرين قادرين على خلق التميز، و بهذا أصبحت النظرة الحديثة اتجاه المورد البشري تقوم على مجموعة من المفاهيم الجديدة و التي أهمها:³
- أن العنصر البشري مصدر الأفكار و هو الأداة الرئيسية في تحويل التحديات إلى قدرات تنافسية للمؤسسة.

¹ - مجلة الاقتصاد و المناجمنت، تصدر عن جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، العدد رقم 3،

مارس، 2004، تلمسان، ج1، ص78. - ² عبد العزيز بدر النداوي: مرجع سابق، ص: 39.

³ - صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 14-15.

- أن كل المزايا النسبية التي تتوفر للمؤسسات تبقى دون فائدة ما لم يتوفر لها العنصر البشري المتميز القادر على الإبداع و الابتكار.

- أن العنصر الحاسم في تحسين و تطوير الأداء هو في استثمار و تنمية قدرات الأفراد.

ثالثاً: وظائف إدارة الموارد البشرية:

لقد ساهمت التحديات البيئية في تطوير الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية سواء من حيث المحتوى أو من حيث التطبيقات، و من أجل تحقيقها لأهدافها فهي تقوم بعدة وظائف و هي كالتالي:

1- التخطيط للموارد البشرية: و تعتبر من أبرز و أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة و تهدف إلى تقدير احتياجات التنظيم من الموارد البشرية من حيث:

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.¹

- إعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة.

- الفترة الزمنية التي تبعد عنها خطة الموارد البشرية.

و تنتهي عملية التخطيط للموارد البشرية عادة بإعداد مجموعة من الجداول التي توضح أنواع الوظائف أو التخصصات المطلوبة، و إعداد الأفراد اللازمة في كل نوع موزعة على مختلف الإدارات.

إن للتخطيط أهمية كبيرة داخل التنظيم سواء للأفراد أو الإدارات، فهو يساعد على:

- التعرف على مواطن العجز و الفائض في القوى العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل: النقل، الترقية، التدريب....

2- استقطاب الموارد البشرية: و تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصنيفهم من خلال طلبات التوظيف و الاختبارات و المقابلات الشخصية، و غيرها من الأساليب من أجل وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

فجودة عملية التوظيف هي محصلة التوفيق بين الشخص الموظف و المنصب المراد شغله، و في سبيل هذا تعتمد المؤسسات على نمطين من الاستقطاب هما:²

الإستقطاب الداخلي و الإستقطاب الخارجي.

أ- الإستقطاب الداخلي: تهدف المؤسسات هذا إلى سد عجزها من الأفراد عن طريق ترقية الأفراد الحاليين الذين يعملون لصالحها شريطة أن تتوفر فيهم المؤهلات الضرورية لشغل المنصب، و هناك إجراءات و اختيارات يجب على المترشح القيام بها قبل تنصيبه في المنصب الجديد، و هذا النوع من الاستقطاب يتطلب نظام معلومات فعال.

¹مزويد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2006، ص 58.

²صلاح مفتاح: إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التسمية البشرية و فرص الإنعماج في إقتصاد المعرفة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10-2004، ص 12.

ب- الإستقطاب الخارجي: و تلجأ له المؤسسات في حالة عدم وجود الكفاءات اللازمة لشغل المنصب، أو بقصد الاستفادة من الكفاءات المشورة في سوق العمل خارج نطاق التنظيم، و هذا من شأنه إعفاء الوظائف بخبرات جديدة، و قد يلجأ هنا إلى وسائل الإتصال و الإعلام المختلفة.¹

3- الاختيار و التعيين: الاختيار هو العملية التي يتم بمقتضاها تحديد الأفراد الذين تتوفر فيهم القدرات و المواصفات اللازمة لشغل المنصب، و هناك العديد من الطرق و الاجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار (المقابلة، طلب التوظيف، الإختبارات، الفحوصات الطبية...).

أما التعيين فهو العملية التي يتم بمقتضاها توجيه الفرد إلى وظيفة، حيث يتم تعريفه برئيسه المباشر. و من وظائفه أهداف التنظيم، فلسفة الإدارة العليا و السياسات و الاجراءات و أنظمة العمل.²

و يلاحظ أن اصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع و أهمية الوظيفة المراد شغلها، ثم تأتي بعد ذلك مرحلة الاستلام الفعلي و مزاوله العمل، و عادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة و مستوى الوظيفة المراد شغلها، و خلال هذه المدة يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته و مدى استطاعته لمزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته و إلا يتم الاستغناء عنه.³

4- تنمية الموارد البشرية: و يتم ذلك من خلال:⁴

أ- التكوين: يعتبر التكوين وظيفة مهمة من وظائف إدارة الموارد البشرية، فمن خلالها يتم تأهيل و رفع قدرات العمال حتى يكونوا قادرين على مجربات التحولات الحاصلة في مجال العمل، فالنظرة الحديثة لعملية التكوين في ظل العولمة، هي بمثابة استثمار مستقبلي و ليس تكلفة يتحملها التنظيم كما كان عليه سابقاً.

و يعرف التكوين على أنه نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات و المهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم.⁵

و للتنظيم الحرية في اختيار مكان اجراء العملية التكوينية و ذلك حسب الامكانيات المتاحة، فقد تكون عملية التكوين داخل مكان العمل أو خارجه، و ذلك بالإستعانة و الاعتماد على المصادر الخارجية، كما قد يكون الأفراد القائمين بعملية التكوين من داخل التنظيم أو خارجه.⁵

¹ -J.m. Peretti : Gestion Des ressources Humaines, (édition Vuibert) , Paris, France, 1987, P ; 83-85.

² سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، 2007، ص 70.

³ حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات الجامعية، قالمة، 2004، ص 37.

⁴ سخاشة موسى، عقون عادل: المعرفة كأداة لدعم الابتكار و خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، المقاربة قائمة على الإستثمار البشري و الكفاءات، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، يومي، 16-17 نوفمبر 2008، قالمة، ص 127.

⁵ رفاة شلبي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010، ص 75.

- ب- تقييم الأداء: و هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد حيث تسمح بـ:
- معرفة الفرد الذي يستحق الترقية.
 - يبرر المنح و يمنح العلاوات.
 - يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله.
 - يسمح بمقارنة الأداء المنجز مع المتوقع و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها.
 - يبين العامل الذي يجب تدريبه أو الذي يجب نقله لوظيفة أخرى أو الذي يستغنى عنه.¹
- و بذلك فتقييم الأداء أحد أهم المعايير التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتزيد من قدرة المؤسسة على الإنتاج من جهة و تسمح للعامل بالتكيف مع متغيرات بيئة العمل.²

¹-علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص 210.

²-علي السلمي: إدارة الإنتاج، دار غريب للطباعة و النشر، مصر، 2007، ص 106.

رابعاً: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

تعد إدارة الموارد البشرية من الإدارات الوظيفية في المؤسسة إذ تقدم خدماتها الخاصة بالعاملين لعموم المنظمة، و يهدف تحقيق الفعالية لهذه الإدارة في تنفيذ نشاطاتها لآبد من بعض الضوابط و الأسس التي تعتمد عليها المؤسسات في تنظيم هذه الإدارة و تحديد صلاحياتها و ارتباطها بالإدارات الأخرى في المنظمة.

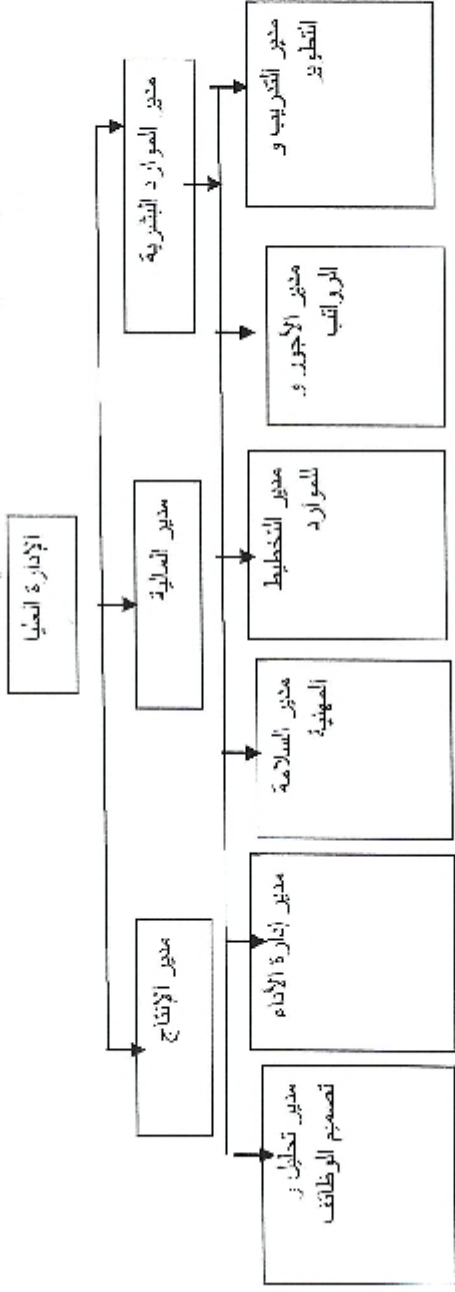
يتم استحداث تشكيل تنظيمي خاص بهذه الإدارة في المؤسسات الكبيرة، حيث يمارس هذا التشكيل كافة النشاطات و الوظائف المرتبة بالموارد البشرية من اختبار و تدريب و تطوير و تحفيز و غيرها، و يرأس هذه الإدارة غالباً مدير عام يدعى بالمدير التنفيذي لإدارة الموارد البشرية، حيث يكون مسؤولاً عن العديد من المهام و الوظائف الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة، و يكون ممثلاً في الغالب في مجلس الإدارة العليا لوضع استراتيجيات الموارد البشرية المتوافقة مع استراتيجية المؤسسة، و قد انبثق عن هذه الإدارة الرئيسية تشكيلات تنظيمية فرعية وفق نشاطات إدارة الموارد البشرية و يدير هذه التشكيلات متخصصين في كل نشاط كإدارة التدريب و إدارة التعيين و الاختبار و إدارة التحفيز.

أما في المؤسسات الصغيرة فغالباً ما تتاط مهمة إدارة الموارد البشرية بالمالكين إذا كانت المنظمة ضمن القطاع الخاص أو بالإدارة العليا إذا كانت المنظمة ضمن القطاع العام، كما تسعى بعض المنظمات إلى إناطة وظائف هذه الإدارة إلى هيئات متخصصة في إدارة الموارد البشرية. و لتوضيح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة لآبد من تحديد النماذج التنظيمية المعتمدة من قبل مختلف المؤسسات.

1- التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية: بما أن هناك وجود إدارة مستقلة للموارد البشرية في المؤسسة و غالباً ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة و تنفرد عنها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية و الشكل التالي يوضح ذلك:

¹ - منير نوري، فريد كوزيل: مرجع سابق، ص 82-84.

مخطط يوضح نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة¹



الشكل (2): يوضح نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكبيرة

المصدر: منير، نوري و فريد كورين: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الجزائر، 2011، ص 84-85. و الملاحظ من هذا الشكل التنظيمي ما يلي:

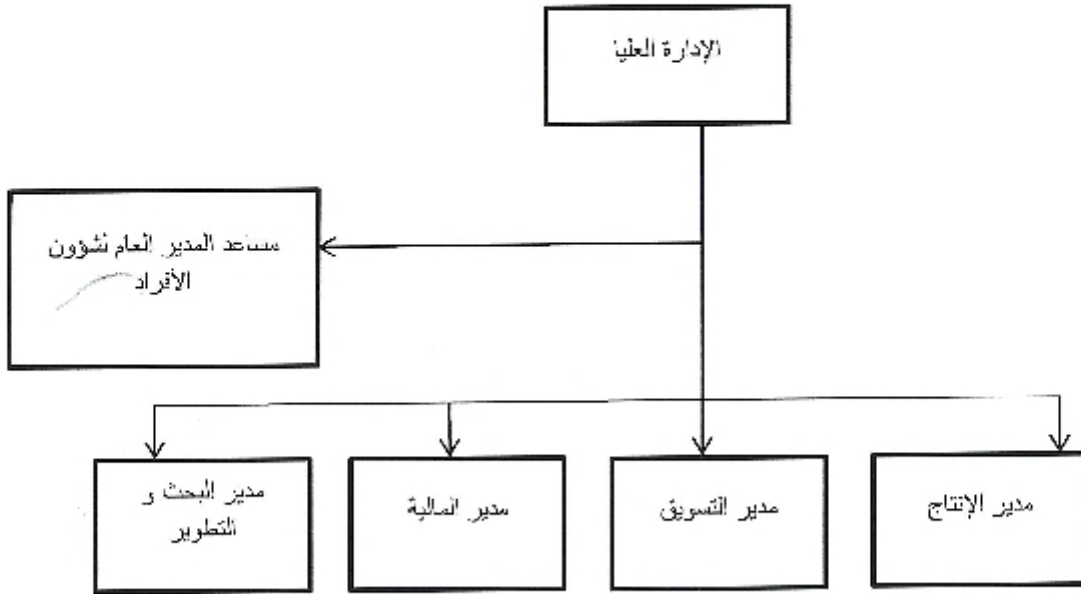
- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تمتد صلاحياتها من الإدارة العليا و تنفرع منها إدارات متخصصة كل في وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية و يدير كل متخصص أو استشاري.
 - تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة، إذ يكون مديرها عضواً في مجلس الإدارة العليا و يقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة، و هذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل.
- 2- التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: أما النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي أي إناطة مهام و نشاطات هذه الإدارة إلى جميع إدارات في المنظمة.

حيث يقوم المسؤولون التنفيذيون باختيار و تعيين و تحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة و الشكل التالي يوضح هذا النموذج.

يلحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي الإدارية للموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد و يمتلك مدير و أقسام تنفيذية لجميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، و كذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد و تصميم أنظمة الموارد المتعلقة وفق طبيعة العاملين و مهام إدارتهم.

¹مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

مخطط يوضح التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.¹



الشكل (03) يوضح التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية.

مصدر: مرجع سبق ذكره، ص 86.

يلاحظ من الشكل التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن معاون المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات إستشارية لشؤون الأفراد و يمتلك مدير، و أقسام تنفيذية لجميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم و كذلك الصلاحيات المتعلقة بإعداد و تصميم الموارد وفق طبيعة العاملين و مهام إدارتهم.

¹مرجع سبق ذكره، ص 86.

خامسا: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة عوامل و من بينها ما يلي:

أ- العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية و ذلك أن المنظمات تسعى و تتجه دائما إلى التوسع في النشاطات الخاصة بتسيير الموارد البشرية في فترات الازدهار و تقلصها في فترات الكساد. و نجد من ناحية أخرى أن الارتفاع المستمر لمستوى المعيشة غالباً ما يكون له التأثير الكبير على الممارسات الخاصة للموارد البشرية و بالذات من ناحية تطور مداخل الأفراد.¹

ب- العوامل السياسية: تتضمن الخطط و متطلبات عمل المنظمة و التي تقوم بالتسيير بموجبها، أو فرضت عليها بموجب القوانين و التشريعات أو المتغيرات الاجتماعية في علاقتها بالأفراد العاملين، هذه السياسات تتمثل في الترقية الداخلية حيث أن إنتاج المنظمة لهذه العوامل يعني تفضيلها، الأفراد العاملين لديها و رفع روحهم المعنوية، إضافة إلى جذب الأفراد المؤهلين الذين لديهم طموحات مستقبلية، فسياسة الترقية الداخلية لا تخلو من عيوب أهمها عدم إلتعاش المنظمة بأفراد عاملين جدد و من ثم الإبقاء على الأفكار التقليدية للمنظمة، كما أن سياسة الدفع هي الأخرى تؤثر على إمكانية الحصول على الموارد البشرية، و تعتبر عاملاً محددا لهذه العملية و بصورة خاصة في ظل المنافسة، و مع وجود تقليل من الأفراد المؤهلين فالمنظمة التي تسير على نظام دفع معين لا يمكن لإدارة الأفراد تغييره.²

ج- العوامل الاجتماعية: إن المجتمع قد تعرض لتطور كبير فيما يتعلق بتركيبه الطبيعي و الاتجاهات و القيم السائدة فيه، و كذلك بأبحاث رئيسية غيرت من مجريات الأمور داخل المجتمع، فخلال القرن العشرين تعرض المجتمع لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة و أسلوب تفكيره.

د- العوامل البيئية و الخارجية: فالظروف الخارجية لها تأثير قوى على عملية الحصول على الموارد البشرية و من بين هذه الظروف التغيرات في صرف العمل و المستوى الاقتصادي و مدى توفر المهارات و قوانين العمل.

هـ- العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الحاصل في مختلف مجالات الحياة فقد ساهم في إحداث التغير للموارد البشرية كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمة و التوسع المستمر في التكنولوجيا و زيادة الإعتتماد على الوسائل و التقنيات الإلكترونية الحديثة.³

¹-علاء الدين عبد الغني محمود: مرجع سابق، ص 95.

²-سهيلة محمد عباس، علي حسن علي: مرجع سابق، ص 69.

³-علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الشارقة، 2008، ص 66.

سادسا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

لقد حدثت تحولات جذرية في عالم الأعمال، أثرت على طبيعة الإدارة عموما و إدارة الموارد البشري خصوصا، هذه التغيرات أوجدت تحديات جديدة ينبغي على إدارة الموارد البشرية أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها، و أهم هذه التحديات ما يلي:¹

أ- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: بدون أدنى شك أن الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، قد غيرت جذريا في أنواع الأعمال و المهارات التي تحتاج إليها، بهذا سوف تزداد أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب و التنمية و التنظيم قصد التأقلم مع التغيرات الحاصلة، في حين قد يتم الاستغناء عن بعض الأنشطة و العاملين خاصة أصحاب المهارات البسيطة و الأعمال الروتينية.

ب- التغيرات في تركيب القوى العاملة: نظرا لما أتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال، أدى هذا إلى تغير في تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، و هذا ميلقى عبء جديدا على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر السنوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، و هذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن (رعاية صحية، أمومة...إلخ) لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية ان تكون مستعدة لتتجاوز مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

ج- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: و هذا يعتبر من أهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات فالإدارة تحتاج إلى نظم معلومات حديثة تشمل على بيانات و خطط إدارة الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة.

لذلك ينبغي أن تتوفر للإدارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتمادا على خدمات الحاسب الآلي فالتحدي الذي يواجه معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة تجاه الموارد البشرية.

د- تغير القيم و الإتجاهات: تلعب القيم و الإتجاهات و المعتقدات دورا هاما بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أنها تؤثر على دوافع و سلوك العاملين في مختلف المستويات التنظيمية، و لو أمعنا النظر إلى التقدم الإقتصادي الذي حققته بعض الدول كالولايات المتحدة مثلا نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول المخاطر و الرغبة في تحملها، و كذلك قبول مبدأ المنافسة من أجل الأفضل.

و لقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة خاصة في الأجهزة الحكومية لها تأثير سلبي على الأفراد و الإنتاجية، و من أمثلة هذه الإتجاهات الميل إلى التهرب من المسؤولية، النظرة المضادة

¹-صلاح الدين محمد عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 103-104.

للتغيير و التجديد، انخفاض دافع الإنجاز، الإفتقار إلى الأسلوب العلمي في التفكير و حل المشكلات، تفشي ظاهرة اللامبالاة و عدم الولاء و الانتماء للعمل، عدم الإلتزام بمواعيد الحضر و الإنصراف و قوة تأثير العلاقات الإجتماعية و الصلات الشخصية.

كل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحدياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يقع على عاتق الإدارة المسؤولة مواجهة هذه المعوقات و التخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها، و يتطلب ذلك إعداد سياسات عمالة قادرة على الاستفادة الكاملة من القوى العاملة بالمنشآت.

هـ - العائد و التعويض المادي للعاملين¹: يؤدي التضخم الإقتصادي إلى طلب العاملين الأجور أعلى، و عدم قدرة الكثير من المنشآت على دفع أجور أعلى للعاملين تتناسب مع مستوى هذا التضخم، و ضعف مستوى الأجور و عدم نوافر الحوافز الايجابية يعتبر عاملاً مؤثراً على مستوى الأداء في كثير من الأجهزة الحكومية، فقد يؤدي ذلك إلى عدم فعالية الحوافز الملبية، و هذا يلقي عبء جديداً على إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين و حفزهم لبذل مجهودا أكبر للعمل.

و - زيادة حجم القوى العاملة: تعاني معظم الدول النامية من مشكل تزايد عدد السكان الذي يتبعه بطبيعة الحال زيادة عدد الموارد الراضية و الباحثة عن العمل، و نتيجة لكل هذا فقد تحتم على إدارة الموارد البشرية وضع خطط جيدة قصد استقطاب الافراد المناسبين و وضعهم في المكان المناسب للرجل المناسب في المكان المناسب، و كذا الرفع من قدرات الافراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم من التعامل مع عمال متخصصين و متعلمين.

ي- التشريعات و النواحي الحكومية: إن إدارة الموارد البشرية في كثير من القطاعات لم تعد قادرة على إعداد سياسات للعماله تتناسب مع ظروفها و طبيعة أنشطتها، ذلك لأن معظم سياسات العمالة تحكمها لائحة العاملين بالحكومة بالنسبة للعاملين مثلاً بالأجهزة الحكومية و لائحة العاملين بالقطاع العام بالنسبة للعاملين ببعض القطاعات.

و لا شك أن هذه اللوائح تشكل الإطار الذي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية من خلاله، و أصبحت هذه الإدارة تقوم بأعمال تنفيذية روتينية ينحصر في تطبيق نصوص هذه اللوائح في سياسات العمالة المختلفة مثل الاختيار و التعيين، الأجور و المرتبات، الترقية و النقل، التأمينات الاجتماعية، تقييم الأداء و إعداد التقارير السنوية عن العاملين.

و من ناحية أخرى نجد أن كثرة التغييرات الحكومية و التعديلات التي جرت على التشريعات فيما يخص قوانين و تشريعات العمل، يسبب التضارب و المشاكل في تطبيقها، و لذلك فإن معيار الكفاءة لمديري الموارد البشرية هو درجة مهارتهم و قدراتهم على الإلمام بهذه التشريعات و الاجتهاد في تفسيرها.

¹مرجع سبق ذكره، ص 105-106.

خلاصة:

تتطوي خلاصة هذا الفصل على أن نظرة إتجاه المورد البشري و إدارة الموارد البشرية بصفة عامة تختلف تماما عما كانت عليه في السابق، حيث أصبح المورد البشري في عصرنا الحالي من أهم العناصر الأساسية والمهمة لأنه هو الركيزة و العمود الفقري الذي بفضلله يكون النجاح و التطور و التقدم و هذا إذا ما استعمل جيدا و وفرت له العوامل لذلك.

الفصل الثالث: أثر العولمة على تطور إدارة الموارد البشرية

تمهيد

أولاً: نشأة العولمة

ثانياً: مظاهر و آثار العولمة

ثالثاً: العولمة و تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في الدول
المتقدمة

رابعاً: العولمة و تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في الدول
المتخلفة.

خامساً: مفهوم تطوير القدرات البشرية ضمن منظور العولمة.

سادساً: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.

سابعاً: النموذج المقترح لتنمية الموارد البشرية المستقبلية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر ظاهرة العولمة من أهم الظواهر التي اجتاحت البشرية، و أنه رغم انقسام و تناقض المواقف حولها إلا أنها استطاعت استقطاب انشراح الفكرية و الفئات الاجتماعية المتعددة التخصصات من اقتصاديين و سياسيين و علماء اجتماع و غيرهم و الذي لا يربط بينهم سوى اهتماماتهم بجملة من التغيرات النوعية المتلاحقة التي يشهدها العالم في شتى المجالات و التي تعدت نطاق الدولة و تجاوزت الحدود، و لقد تضمنت العولمة عدة مفارقات و من هذه المفارقات التوجه العالمي نحو مسار التنمية الاقتصادية و التنافس على مجال التطوير التكنولوجي فيما بين المؤسسات و كذا عولمة الموارد البشرية لتصبح أكثر كفاءة و ذات ناهيل عالي لمواكبة التطورات الحاصلة.

و يتناول هذا الفصل بروز ظاهرة العولمة كظاهرة عالمية، حيث تم في هذا الفصل التطرق إلى ابراز العلاقة القائمة بين إدارة الموارد البشرية و ظاهرة العولمة و بدءا بتوضيح كيفية نشوء هذه الظاهرة مع عرض أهم مظاهرها و آثارها وصولا إلى عرض تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في كل من الدول المتقدمة و النامية على حد سواء مع ابراز أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة.

أولاً: نشأة العولمة:

إن للعولمة تاريخاً قديماً، و ليس حديثاً، بالمعنى الدقيق، و إن ازدهر مفهومها في العقود الماضية، و انتشر في رحاب العالم، و أخذ منحى بحثياً و اهتماماً بالغاً، بين أكبر المفكرين و الباحثين، و حتى خبراء السياسة و الاقتصاد و الاجتماع و الثقافة... الخ، من أجل تحليل ظواهرها المتعددة، في ظل التطورات البالغة الأهمية.¹

إن نشأة العولمة قديمة، قدم الانسانية إنطلاقاً من تحوله نحو الجماعة في العيش و العمل المشترك، مروراً بمحاولات السيطرة و نشوء الامبراطورية حتى أنه يمكننا القول، إن نشوء الأديان على اختلافها و تصميمها كونياً، يعتبر نوعاً ما عولمة واضحة و إن كان الدير مجالها الأرحب خاصة أن الأديان ذاتها تعالج الكثير من النواحي الانسانية و الاجتماعية و الأخلاقية و العلاقات... الخ.²

و منه فإن العولمة هي التي تعني جعل العالم كله في هرمية واحدة، متفاعلة ضمن إطار شبه موحد و جامع، فتعود إلى القرن الخامس عشر، عابر بخسبة مراحل و هي كالآتي:

• المرحلة الأولى: مرحلة البدء: إنطلقت في أوروبا حيث شهدت نمو المجتمعات القومية، مع

انحصار قيود القرون الوسطى و زيادة عمق التفكير بالفرد و المجتمع و الانسانية، إضافة إلى وضع تصور جديد لمولد الجغرافيا الحديثة و إعلان التقويم الغريغوري، و قد استمرت هذه المرحلة الهامة حتى عام 1750م.³

• المرحلة الثانية: مرحلة النمو: بدأت مع نهاية المرحلة السابقة و استمرت حتى العشرينات،

حيث ظهرت فيها مفاهيم جديدة: تتعلق بالدولة القومية و هويتها، وصولاً إلى طرح فكرة الدولة المتجانسة "الموحدة"، إضافة إلى قبول الدول غير الأوروبية في "المجتمع الدولي" فرفع العديد من الاتفاقيات الدولية، فيما انطلق الإهتمام بموضوع القومية و التجارة العلمية و سن التشريعات و الأنظمة اللازمة لكل ذلك و قد استمرت هذه المرحلة حتى عام 1870م.⁴

• المرحلة الثالثة: مرحلة الإعلان و الانتشار: بدأت مع العام 1870م حيث بدأت مفاهيم جديدة

بالظهور مثل "خط التطور الصحيح" كمثال عصري حديث، يجب التطلع إليه، في كل المجتمعات مع ظهور الاتصالات الحديثة حول العالم، خاصة أن عملية الصياغة الدولية للأفكار الخاصة

¹ - محمد علي حوات: "العرب و العولمة شعور الحاضر و غموض المستقبل"، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002، ص

21.

² - جاك إدا، ت. حبيب مضائوس: عولمة الاقتصاد من التشكل إلى المشكلات، دار طلاس للدراسات و الترجمة و

النشر، دمشق سوريا، 1998، ص 09.

³ - عماد بونسي: العولمة، تاريخ أبعاد و مؤثرات على العالم العربي، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2005،

ص 49.

⁴ - عماد بونسي: العولمة، تاريخ أبعاد و مؤثرات، مرجع سابق ص 50.

بالإنسانية و محاولة تطبيقها، مع ظهور مفاهيم حزل الهويات القومية و الفردية مع ظهور ثورة الإتصال' التي شملت الكون مع طرح 'العالمية' في العديد من المسائل مثل 'الألعاب الأولمبية'، 'موندريال' مختلف أنواع الرياضة في العالم، لكن اللافت في هذه المرحلة هو نشوب الحرب العالمية الاولى التي كانت من أهم إفرزاتها وضع عصابة الأمم موضع العمل، لتفود السلام العالمي، بين الدول و إقرار شرعية حقوق الإنسان في العالم.¹

● المرحلة الرابعة: مرحلة الصراع على النفوذ و السيطرة: انطلقت هذه المرحلة في العشرينات، مع ازدياد نزاع المصالح الدولية و الصراع الفكري حوا، المصطلحات الناشئة في إطار القومية و الفردية، إضافة إلى الصراع الكوني حول صور الحياة و أشكالها المختلفة، إنطلاقاً مما أفرزته الحرب العالمية الثانية، إنطلاقاً من إلقاء القنابل الذرية على هيروشيما و ناكازاكي، مروراً بالمشاكل الدولية المعقدة التي اختصرها ظهور قوتين عظميتين و اندلاع الحرب الباردة بينهما و التجارب النووية و غزو الفضاء، إضافة إلى مشاكل دول العالم الثالث المتزايدة، من الفقر إلى الكثافة السكانية... من دون أن ننسى بروز دور الأمم المتحدة، و الصراع الدولي حول قراراتها، ما جعل دورها في تراجع مستمر.

● المرحلة الخامسة: مرحلة الصعود نحو المجهول: بدأت في الستينات مع ولادة اليقظة حول مخاطر البيئة الناتجة في أكثرها من الصناعة في الدول الصناعية رغم أن العالم وصل إلى نتائج مذهلة مثل وصول الإنسان إلى سطح القمر، و إرسال مركبات فضائية إلى المريخ، و شيوع الأسلحة الذرية بالتزامن مع بروز التحدي للمادة، عبر التعمق في القيم وصولاً إلى نهاية الحرب الباردة و التنافس بين القوتين العظميتين، فإلى زوال الاتحاد السوفياتي، و انحسار الشيوعية مطلع التسعينات.

في هذه الفترة توسعت الحركات العالمية و زادت المؤسسات الكونية و تعقدت المفاهيم المتعلقة بالأفراد لجهة الجنس و السلالة، مع الاهتمام بالمجتمع المدني العالمي و الإعلام الكوني و تشعب الاتصال و تطور المجالات النقابية إلى حد ألغيت بواسطتها كل الحدود ليجتمع العالم كله في غضون فترة لا تزيد على الثواني، من جهة ثانية فقد تبلور في هذه المرحلة ظهور المعتقدات الدينية و تجلياتها بوضوح لا سيما الإسلامية منها، حيث يسود العالم العربي من أجل الفهم المتعمق لظاهريتها المعقدة.

و يمثل عام 1991م في رأي الكثير من المنظرين خطاً فاصلاً في تاريخ البشرية فهو يمثل بداية عصر نهاية التاريخ كما لقبه 'فوكوياما' فإنه يمثل أيضاً العالم الذي استخدم فيه مصطلح العولمة لأول مرة على يد منظر العولمة 'رونالد روبرستون'.²

¹ - نفس المرجع، ص 51-52.

² - ساسي عفيفي حاتم: 'اقتصاديات التجارة الدولية'، جامعة حلوان، القاهرة، ط3، 2003، ص 308.

لذا ظهور العولمة لم يكن فجأة و لم يتم من فراغ، قد يكون ما حدث هو اتساع نطاقها و التركيز عليها و محاولة فرضها في ظل متغيرات سياسية و علمية مواتية.¹

ثانيا: مظاهر و آثار العولمة:

I. مظاهر العولمة:

إن العولمة اقترنت بظواهر متعددة استجبت على الساحة العالمية، أو ربما كانت موجودة من قبل و لكن زادت من درجة ظهورها و هذه الظواهر قد تكون اقتصادية أو سياسية أو ثقافية أو اتصالية... الخ و لا شك أن أبرز هذه الظواهر الاقتصادية و المتعددة نذكر منها:

أ. تحديد التجارة الدولية:

إذا كان هناك اتفاق على أن البند الأول في العولمة الاقتصادية هو تحرير التجارة فإن ذلك لم يكن وليد التسعينات بل لقد شهد العالم فترات طويلة من تحرير التجارة.²

فكانت المبادلات التجارية تتم في العصور القديمة و لكن بشكل محدود من حيث الكم و النطاق و الزمن، و مع تزايد الإكتشافات الجغرافية و بروز النظام الرأسمالي بدأ العالم في القرن العشرين يشهد نوعا من التزايد و تحرير التجارة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث لوحظ تطورات كبيرة في التجارة العالمية.

فقامت اتفاقية الجات 1947 و أنشئت اتفاقيات أخرى متعددة الأطراف بين الدول كلها كانت تهدف إلى تحرير التجارة، و إن الجانب الأكثر إثارة في تطورات ما بعد الحرب العالمية الثانية هو الطابع الكوني المتزايد للإقتصاد العالمي في مجالات التجارة و الإنتاج و التدفقات المالية و الهجرة فهناك زيادة مستمرة في معدلات التجارة الخارجية بالنسبة للنتائج المحلي الإجمالي في كل الإقتصاديات تقريبا.³

فأصبح متوسط نمو التجارة الدولية يتجاوز الناتج المحلي العالمي حيث حققت التجارة العالمية معدل نمو اقتصاديات هذه الدول في نفس الفترة في عام 1950 و حتى عام 1975 حيث يقدر معدل نمو سنوي بـ 8% و هذا في الدول الصناعية بمعنى ضعف متوسط نمو إقتصادياتها.⁴

أما خلال السنوات الأخير منذ 1995 برزت المنظمة العالمية للتجارة و القائمة على مبادئ إتفاقية "الجات" التي تهدف إلى تحرير التجارة العالمية كاملة، و التي كرست نظاما تجاريا عالميا جديد يستحوذ على قرابة 90% من حجم التجارة العالمية و كان نصيب الدول المتقدمة في جانب الصادرات تحقيق نمو

¹ - محمد صفوت قابل: الدول النامية و العولمة، الدار الجامعية، الامكندرية، 2004، ص 23.

² - محمد صفوت قابل: مرجع سبق ذكره، ص 23.

³ - حسن لطيف كاظم الزبيري: العولمة و مستقبل الدور الإقتصادي للدولة في العالم الثالث: دار النشر للكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2003، ص 145-146.

⁴ - عبد الأمير سعيد: العولمة مقارنة في التفكير الإقتصادي مجلة أخير النفط و الساعة، العدد 356، ماني 2000، ص

و يؤدي هذا في المستقبل إلى ترسيخ التخلف في الطبقات الفقيرة و صعوبة تقليل الفوارق بين الطبقات العالمية الدخل و الفقيرة في المجتمع مما يصعد الإستقرار الإجتماعي.

- زيادة و انتشار البطالة في المجتمعات و خاصة في الدول النامية بسبب الإتجاه إلى استخدام الأساليب التي تعتمد على استخدام عدد أقل من القوى العاملة و ذلك بسبب الحاجة إلى تخفيض تكاليف و زيادة مستوى الجودة، فلا مكان للمنافسة في السوق العالمية الموحدة بعد إنشاء منظمة التجارة العالمية.

- إحلال مفاهيم جديدة محل القديمة كسيادة مفهوم الميزة التنافسية و حلول محلها الميزة النسبية بعد توحيد الأسواق الدولية و مفرط الحواجز بينها، و كذلك سقوط التساقط التي تبناه البنك الدولي و صندوق النقد الدولي حيث ان الطبقات العالية الدخل في الدول النامية هي طبقات مسرفة لا تدخر و لا تستثمر و تتبدد فوائدها في مصارف استهلاكية لا يستفيد منها الجميع، و هذا ما أدى إلى زيادة عجز الموازين التجارية و موازين المدفوعات.

2. الآثار الإيجابية و السلبية للعولمة:

للعولمة عدد من النواحي الإيجابية و السلبية نعرضها على النحو التالي:

أ. الآثار الإيجابية للعولمة: من أهم النتائج الإيجابية المترتبة على العولمة هي:

- تعمل على تزايد معدلات التبادل التجاري العالمي مما يتيح فرص واعدة للتنمية و التعاون و من ثم إمكانية رفع مستويات المعيشة على نطاق الكرة الأرضية.
- تساهم في بلورة قيم و مفاهيم جديدة تحفز على المبادرة الفردية و من ثم فهي تشجع على الابتكار و القبول بالمخاطرة و التخلي التدريجي عن الأعمال التقليدية.
- تحفيز الدول على إعادة تنظيم و تكيف مؤسساتها العامة و الخاصة على حد سواء بحيث تلبى مخرجات هذه المؤسسات إحتياجات و متطلبات العولمة.
- فتح خيرات جديدة للبندان التي حصرتها حضارتنا و مستقبلها في نطاق إقتصاد بعينه أو إنتاج و تصنيع سلعة واحدة أو خدمات محددة، و قد توفر معطيات إقتصادية جديدة تساعد على إعادة التوزيع الإجتماعي و الإرتقاء بمستويات المعيشة لأكثر الفئات الإجتماعية إحتياجاً.
- تكفل الإتفاقيات الجديدة للدول النامية معاملة و تفضيلاً متميزين في الكثير من الحالات.
- تتيح الإتفاقية للدول النامية فرص تصدير منتجاتها ذات المزايا الهامة نسبياً².
- تنمي العولمة دور القطاع الخاص لكي يقوم بعملية التنمية الإقتصادية في الكثير من الدول النامية، و عملت التنظيمات الدولية الإقتصادية كصندوق النقد الدولي و البنك الدولي للإشياء و

¹- عبد الحميد عبد المطلب: العولمة و إقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001، ص 280-281.

²-عماد بونسي: نفس المرجع، ص 91.

التعمير على منح قروض إلى حكومات الدول الفقيرة لتتولى عملية تحديث و تنمية مجتمعاتها، و أنشأت مؤسسة التمويل الدولية لتشجيع القطاع الخاص بما يمنحه من قروض و مساعدات لكي يتولى القيام بمشروعات التنمية لهذه الدول، فالشركات الخاصة في الدول العربية تفيد من عملية الإقراض التي تحصل عليها من المؤسسات الدولية في الوقت الذي تعجز فيه الحكومات عن تقديم مثل هذه القروض.

• تجلب العولمة المزايا و الإجراءات المختلفة للدول العربية لجانب القطاع الخاص، «وإن كانت وطنيا أم أجنبيا متمثل في الإستثمارات الأجنبية المباشرة و الغير مباشرة، و تعمل على تهيئة البنية الأساسية التي تعينه على القيام بأنشطة إستثمارية مختلفة و ذلك بما توفره من طرق معبدة و شبكة إتصالات و غيرها من الركائز اللازمة لقيام البنية الأساسية لأي نشاط إقتصادي.

ب. الأثار السلبية للعولمة: هناك عدد من النتائج السلبية المترتبة عن إنتشار ظاهرة العولمة من أهمها¹:

- تقليص و فقدان الدولة الكثير من سيادتها الوطنية.
- زيادة حالات التهميش و الإستبعاد الإجتماعي، حيث يلاحظ تزايد أعداد المستبعدين إقتصاديا و إجتماعيا من الشعوب و الدول و القارات و يقدر هذا العدد بنحو ملياري شخص لم يستفيدوا حتى الآن من النجاح الذي يبشر به أنصار السوق.
- إرتكاز الإقتصاد العالمي على مجموعة من الشركات التكنولوجية و المالية و شركات متعددة الجنسيات بحيث تحولت مصادر القوة المائية من الدول إلى مجموعة من الشركات و أسواق المال التي يهيمن عليها عدة مئات من الإقتصاديين و رجال الأعمال، و يقومون بالعمليات التجارية و المضاربات و تحقيق الأرباح الخيالية فوق إرادة الحكومات و المؤسسات الإقتصادية و المالية الوطنية.
- إنتاج تكوين الثروات بعيدا عن وسائل الإنتاج و الرأسمال المنتج و دون خلق وظيفة واحدة.
- تشجيع المضاربة و الإستثمار في الأموال و العقارات أكثر من إستثمارها المباشر أو غير المباشر في حركة التجارة في السلع و الخدمات مما يضر بإقتصاديات الدول النامية.
- إنتشار ظاهرة البطالة.
- تراجع الإهتمام بتوفير الخدمات الأساسية كالتهليم و الأمن و الحماية الإجتماعية.
- تأثر صادرات الدول العربية.

¹-عبد الحميد عبد المطلب: مرجع سبق ذكره، ص: 287.

ثالثاً: العولمة و تأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في الدول المتقدمة:

من اهم النتائج المترتبة على العولمة بالقوى البشرية في الدول المتقدمة ما يلي¹:

- تراجع الإحساس بالأمان الوظيفي نتيجة زيادة العمالة المؤقتة، مما أدى إلى تقليل ضغطهم من أجل زيادة الأجور و إضعافهم في بعض الأحيان بتخفيض الأجور للإحتفاظ بوظائفهم و الموافقة على زيادة عدد ساعات العمل.
- تراجع بعض المتقاعدين مما يؤدي إلى دفع المزيد من الضرائب أو المساهمات حفاظاً على مستوى المعيشة أو القبول بعلته نظيفاً لما يسمى بـ"بنتاغون العمل" و التي تعد العائق الأكبر.
- ظهور أشكال جديدة للعمل و من هذه الأشكال العمل لبعض الوقت خاصة للنساء، و قد اجتاحت هذا التغيير أسواق العمل في الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة، فالعاملات لبعض الوقت بالنسبة لجملة العاملات ارتفع من 11.2% عام 1994 إلى 24.5% عام 2002 و هذا في فرنسا، و ارتفع في نفس الفترة من 15.5% إلى 62.9% في هولندا.
- تزايد التفاوت في الدخل بسبب الضغط المؤدي إلى تناقص الأجور لفئات معينة من العاملين بسبب التغيير التكنولوجي السريع وزيادة تحرير الإقتصادي و التجاري و المالي، و كذا تراجع نفوذ الحركة النقابية.
- تراجع دور الإتحادات العمالية.
- إختفاء فرص التوظيف التي تستمر مدى الحياة.
- التحول التدريجي نحو استخدام العمالة المؤقتة.
- زيادة اعداد العاملين في قطاع الخدمات ليصل إلى نحو 80% من العمالة الكلية في بعض الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية.
- البطالة حيث تعيش سوق العمل في الدول المتقدمة مرحلة حرجية، فالإنتاجية تؤدي إلى زيادة البطالة و تراجع في دخل العمل، كما أن إدماج شركات بهدف الزيادة قدرتها التنافسية يؤدي بدوره إلى الإستغناء عن أعداد كبيرة من العاملين، فالبطالة تسجل معدلات عالية نتيجة إعادة الهيكلة الإقتصادية التي تنتهجها الشركات.

¹-عبد الرحمان محمد العيسوي: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص 282-283.

رابعاً: العولمة وتأثيراتها على إدارة الموارد البشرية في الدول المتخلفة:

من أهم انعكاسات العولمة على الموارد البشرية في الدول العربية ما يلي:

أ. الأجر: تضع كل دولة أنظمة لتحديد الأجر في شكل يضمن سد حاجات العمال الأساسية و تنظيم أساليب حماياتها و تقاضيتها الزيادات الطارئة عليها ضمن قاعدة الأجر الواحدة للعمل و الواحد دون تفریق في الجنس، كما يجوز ربط الأجر بالإنتاج على أساس حصول العامل على الحد الأدنى للأجر، فإذا زاد إنتاجه على المعدل المقرر منح أجراً إضافياً على الإنتاج الزائد، و مع الدعوة إلى العولمة و تحديد التجارة فإن من بين الآثار الناجمة عنها تقليص الإنفاق الحكومية على الخدمات العامة و تحويل بعضها إلى خدمات مأجورة بأسعار السوق، إضافة إلى دفع أسعار الطاقة المستخدمة في المنازل، كل ذلك يؤدي إلى زيادة نفقات الأسرة مقابل الحصول على تلك الخدمات أو السلع و تصبح تكاليف المعيشة أكبر، و مع ثبات الأجر و عدم ارتفاعه بنسب ملائمة مما يعني تخفيضاً فعلياً لقيمة الأجر الحقيقي الذي كانت تدعمه النفقات الحكومية بشكل غير مباشر، و حسب تقرير البنك الدولي عن التنمية في عام 1995 فإن الأجر الحقيقي قد إنخفض خلال الثمانينات، و في قطاع الصناعة و هو أكثر وضوحاً في توافر بيانات إحصائية عنه بالنسبة لغالبية الدول العربية فقد كان الإنخفاض حوالي 30%، و يرجع التقرير أن السبب في هذا الإنخفاض يعود إلى التخفيضات في الإنفاق الحكومي التي رافقت برامج الإصلاح الإقتصادي التي تشرف عليها المؤسسات المالية العالمية.

ب. حق العمل: تنص التشريعات العالمية على أن لكل مواطن الحق في العمل المنتج الذي يمكنه من أن يكسب عيشه و أن يحيا حياة كريمة، و على الدول تهيئة فرص العمل عن طريق خطط و برامج التنمية بما يضمن حق العمل لجميع المواطنين في من العمل، إن هذا الإلتزام الذي إعتدته معظم القوانين العربية بدأ يتراجع في ضوء تخفيف القيود المفروضة على التشغيل و زيادة الإستثناءات و فتح مجال الخيار و التفضيل و تراجع مكاسب التشغيل في تطبيق النصوص بدقة.

ج. برامج الإعداد المهني للعمال: سبقت للدول العربية أن أولت برامج الإعداد المهني للعمل إهتماماً كبيراً أحدث توسعاً و تطوراً في ميدان التدريب المهني بإعتباره من متطلبات نجاح خطط و برامج التنمية الإقتصادية و الإجتماعية.

• إن الدعوة في ظل التوجيه لتنفيذ برامج الإصلاح الإقتصادي إلى تخفيض النفقات العامة للدول و تخفيض مجالات الدعم الإجتماعي سيؤثر بشكل مباشر و غير مباشر على استمرارية مراكز و معاهد التدريب المهني و تطوير برامجها و خططها.

د. فرص التشغيل: تتأثر فرص التشغيل بظاهرة العولمة حيث صاحب عملية العولمة تطورا هائلا في التكنولوجيا و المعرفة و قد كان للتكنولوجيا دائما تأثيرا على فرص التشغيل حيث كانت تحدث بطالة مؤقتة و لكن سرعان ما يعدل سوق العمل أوضاعه، و تتحسن مهارات العمال و يزداد النمو و تفتح أسواق جديدة فتزداد الوظائف و التخصصات الجديدة إلا أن التكنولوجيا الحالية لعصر العولمة تختلف عن سابقتها و تشكل في مدى توفيرها لفرص التشغيل و ذلك للأسباب التالية:

- التكنولوجيا الرائدة حاليا هي تكنولوجيا المعلومات و قد هدبت هذه أول شيء المهارات الوسطى، فالمهارات الختابية و كثير من المهارات الفنية في الصناعة بل و الزراعة أصبح يعنى عنها تدخل الحاسب و الأتوماتيكية ثم اتجه تهديد هذه التكنولوجيا للوظائف الدنيا، و أصبحت المعارف التي تكتسبها المعارف تضعف أهميتها بسرعة، فقد فاقت القدرة على الإبتكار و تعلم الجديد في أهميتها انخبرة المكتبة من ممارسة القديم، و تتجه هذه التكنولوجيا حاليا لتهديد المهارات العليا و ذلك بإتجاهها إلى الذكاء الصناعي، و نظم و دعم القرار و لذلك نلاحظ خاصة في الدول المتقدمة إمكانية حدوث نمو في الدخل دون أن يرافقه نمو في فرص التشغيل.

إن هذا التأثير السلبي للتكنولوجيا على فرص التشغيل سوف يلاحظ في الدول العربية و البلدان النامية و بما يصوره أكبر من الدول المتقدمة، و ذلك بسبب تأثير و تأثير التكنولوجيا بأسواق العمل فالتجارة التي يعول عليها في عصر العولمة هي تجارة الخدمات و تحديدا قطاع المعلومات و يقدر لهذه الصناعات الجديدة صناعة المعلومات أن تتجاوز حاجزا في وقت قريب.

إن رفع الإنتاجية في الدول العربية يتطلب المزيد من الإستثمارات، و في ظل عولمة رؤوس الأموال فإن الإستثمار يتجه إلى عدد محدود من البلدان و الناطق ليس بينها الدول العربية.

- كما ان هناك مشكل أخرى تتعلق بأن الإستثمارات إتجهت إلى الأنشطة الكثيفة في رأس المال قليلة العمالة مما يساهم في زيادة حدة البطالة بالدول العربية.

هـ. الهجرة: تستهدف العولمة التوسع في التبادل التجاري بين مختلف دول العالم، الأمر الذي سوف يشجع للمزيد من الهجرة و بالتالي فالعولمة تسعى إلى:

- تقليل تفاوت الأجور بهدف تقليل التفاوت في تكاليف الإنتاج.
- تؤكد العولمة على رأس المال و حرية الإنتقال الكامل للإستثمار.
- تجانس شروط العمل و ظروفه ليس بين المواطنين في مختلف البلدان فحسب بل و بين المواطنين و الوافدين و إحدى وسائل ذلك إقرار الإتفاقيات الساعية لحماية حقوق المهاجرين.
- تشجيع العولمة على حرية تنقل عناصر الإنتاج إلى درجة فرض ضمان حرية تنقل عناصر الإنتاج إلا أنها تهمل في حسابتها أهم عنصرين من عناصر الإنتاج و هما اليد العاملة و

التكنولوجيا، فالعولمة لا تعطي اليد العاملة أي حق في التنقل بسبب القيود التي تضعها الدول المتقدمة على إنتقال العمالة.

فالعولمة تقيد الهجرة إلا في بعض الحالات الإستثنائية و لكنها في الوقت نفسه تضاعف دوافع الهجرة.

و. بروز أشكال جديدة للعمل: و يأتي في مقدمتها العمل لبعض الوقت خاصة للنساء، كما بدأ العمل في المنزل يشيع بفضل طبيعة الصناعة و سهولة الإتصالات و هذه الصور الجديدة للعمل قد تناسب الدول العربية لتحل إشكالية التوفيق بين المسؤوليات العائلية و إلتزامات العمل و تقلل من تكلفة العمل خارج المنزل.

ز. تقليل دور النقابات العمالية: إن وجود نقابات عمالية قوية يؤدي إلى زيادة أجور أعضائها بالنسبة لباقي العاملين، لذلك يصر البنك الدولي و المؤسسات المالية الأخرى ضرورة الحد من نفوذ و دور النقابات و إلغاء دورها التفاوضي¹.

¹مرجع نفسه، ص 122-126.

خامسا: مفهوم تطوير القدرات البشرية ضمن منظور العولمة:

ما هو المعنى من تطوير الموارد البشرية ضمن منظور العولمة؟¹

هل هو يعني تطوير الفكر أو تطوير الكفاءة أم تطوير الطرق و الوسائل؟

إن هناك من ينادي بتطوير الفكر عن طريق الوعي بما يحدث من متغيرات و إدراك الحاجة إلى كسب المعرفة و الإطلاع إلى ما هو جديد و ذلك بأن التطوير يأتي نتيجة وجود المعلومات الحديثة و كيفية توظيفها فالإنسان المطلع و المكتسب للمعارف و المعلومات المتطورة يستطيع إستغلالها و الإستفادة منها و من ثم المنافسة عن طريق إرادتها بفاعلية.

أما تطوير الذات فيأتي من الإحساس بالمسؤولية الشخصية في طلقي العلم و الخبرة و من ثم تطبيقها بما يحقق الأهداف الشخصية و المؤسسية و ذلك من خلال تحقيق ماذا أريد؟ و ماذا تريد المهنة؟ بما يعود النفع على المجتمع.

و يحتاج تطوير الكفاءات إلى إدراك الفروق الشخصية في التعلم و إكتساب القدرات المطلوبة، حيث أن وجود مثل هذه الفروق تخلق التميز مما يتطلب تحديد الكفاءات المطلوبة و معايير تحقيقها و من ثم التشخيص المستمر مقابل المعايير المحددة.

- إن مفهوم التطوير من خلال تطوير الطرق و الوسائل التدريبية يعد شيئا ضروريا حيث أن التكريب بعيدا عن مواقع العمل أو بعزلة عنه لم يعد مجدي فالتعلم النظري أصبح مدخل لسوق العمل و ليس شرطا للنجاح فيه فالخبرة في مجال ما ضرورية و سبب للنجاح و الترقى فيه. هنا نرى الفرق بين من إكتسب المعرفة و بين من إستطاع إستغلالها و توظيفها لخدمة الخبرة العلمية.
- مما سبق نرى أنه يجب أن ينظر متخذو القرار إلى التطوير من الجوانب الأربعة متكاملة و مترابطة و متداخلة لكي يستمد كل جانب القوة من الآخر لخلق و تطوير مورد بشري فعال قادر على مواجهة العولمة و الإستفادة منها و تمكين الإنسان من تطوير فكره و ذاته و قدراته عن طريق إستخدام أفضل الوسائل و الطرق بصورة فعالة و مثمرة.

¹-مصطفى نجيب شأوش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص 50-51.

سادسا: التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة:

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم العناصر العملية للتنمية الاقتصادية و الإجتماعية، و أن معظم الدراسات و البحوث تركز على تفعيل الطاقات البشرية و ذلك من خلال التخطيط السليم و إستيعاب المتغيرات.¹ كما أن عدارة الموارد البشرية تواجه تحديات كثيرة و ذلك مع دخول العولمة و الإتجاه السريع نحو آفاق الرحية و من بين هذه التحديات نذكر ما يلي:

• تبين دراسة أجراها فريق من شركة I.B.M و الاستشاريون كاور بيرن² و شارك فيه 3000

إختصاصي في مجال إدارة البشرية من 12 بلد، و كذلك دراسات و كتب نشرت في أواخر التسعينات أن العاملين في مجال إدارة و تنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدد من التحديات في الألفية الثالثة:

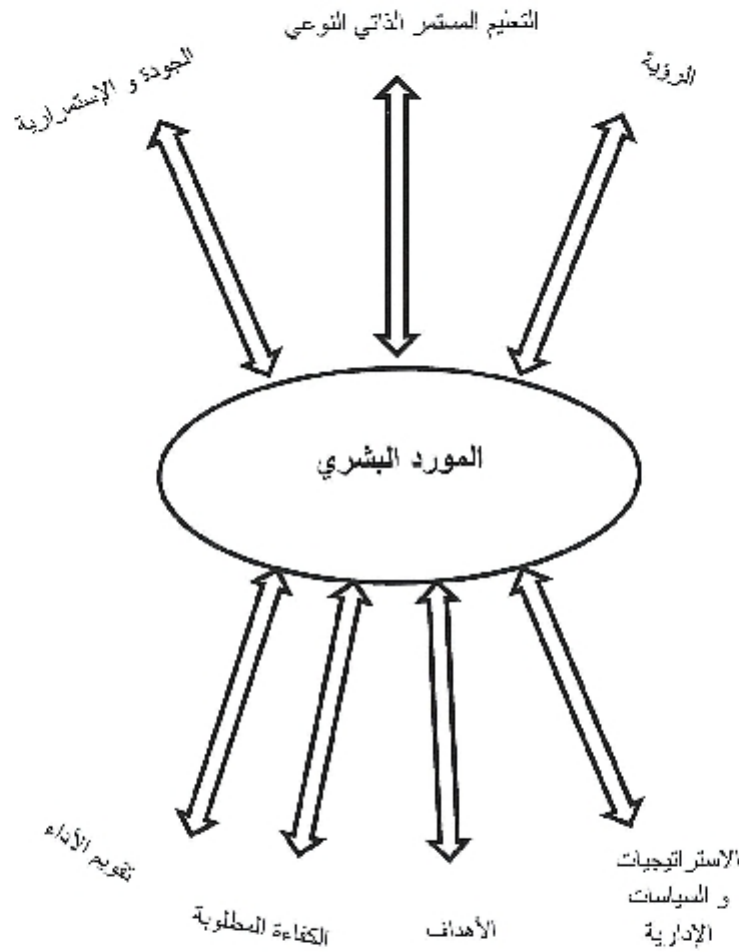
- عولمة تقنيات الإتصالات،
- عولمة الأسواق المحلية و الوطني.
- عولمة المعلومات.
- بروز إتجاهات تنظيمية جديدة في منظمات الأعمال و الخدمات مغايرة للأنما التنظيمية التقليدية شكلا و مضمونا و وظيفيا.
- التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجارت سكانية و بتزايد عدد المسنني و تزايد عدد الشبان في الوقت ذاته، و تداخل الثقافات و النظم الإجتماعية، مما يعني تغيرا كبيرا في أخلاقيات العمل و فرص القيادة.
- التغيرات في نظرة المديرين و القاديين نحو العوامل المؤثرة في تحقيق الفاعلية بحيث أصبحت الإتجاه الواضح و السائد أهمية العنصر البشري من بين العناصر الأخرى.
- بروز بيانات إدارية و تنظيمية تنسم بسرعة التغير و التحول و عدم الإعتماد على شكل واحد من التنظيم و تعتمد على العمل بنكاء أكبر لا بجهد أكبر.
- مطالبية المديرين العاملين في التدريب و إدارة الموارد البشرية بالعمل على إيجاد نظام يوفر تعاضد بين التقنية و الإنسان في منظمات العمل.
- إتساع الفجوة بين المهارات الوظيفية المطلوبة لفترة ما بعد التسعينات و المهارات التي تركز عليها النظم التعليمية و التدريبية.
- كما أن توقعات الخبراء و على ضوء هذه التحديات المتعددة يكلف الخبراء و المتخصصون في مجال إدارة الموارد البشرية وضع تصور للمتغيرات المحتملة و المتوقعة المترتبة على

¹لويل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 239-240.

مختلف أنماط التحديات المذكورة و يمكن حصر أهم التوقعات التي يستشرفها خبراء الموارد البشرية على النحو التالي:

1. إن أهم و أكبر توقع من العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية هو أن يتحول في تركيزهم التقليدي من إدارة الواقع إلى إدارة المتوقع، و التعامل مع المستقبل من منظور إستراتيجي، و يتطلب ذلك أن يتقبلوا بأن يتخلوا عن دورهم الواضح بدور أكثر غموضا و تداخلا و تغيرا مع بقية العاملين في الإدارات و القطاعات، و العمل من مبدا يقوم على الشراكة و ليس المشاركة و التكامل و ليس التعاون و التعلم من الآخرين قبل تسليمهم.
2. إستبدال الصور التقليدية لإدارة الموارد البشرية القائمة على التركيز من المنظور الجزئي و التفضيلي بصورة قائمة على التفكير الإستراتيجي المتفاعل مع المستجدات و التحديات التي تواجهها المنظمة و قطاعاتها و العاملون بها بحيث تكون الصورة الجديدة لإدارة الترتيب المستمدة من:
 - أ. الثقافة التنظيمية و مناخها التنظيمين و خططها و إستراتيجياتها و سياستها.
 - ب. التركيز على الجودة و النوعية بدلا من الشكل و الكمية.
 - ج. التركيز على سمعة تقوم على الأداء و الإنجازات و النجاح.
 - د. الوضوح في الأهداف و الإتجاهات و القيم الوظيفية المعلنة.
3. إكتساب إحترام و تقدير قيادة المنظمة و أعضاء إدارتها.
4. الإندماج الإستراتيجي بين خطط الموارد البشرية و خطط الإدارات الأخرى في المنظمة.
5. التركيز على إدارة التغيير و التعامل الإيجابي معه.
6. تدريب العاملين و تطويره بأساليب مصممة لتحقيق التوافق.
7. ممارسة دور قيادي يتميز بالريادة و المبادرة و التجديد و التواجد المرئي الفعال.
8. أن تركز إدارة الموارد البشرية على إستخدام التدريب و برامج التدريب و التنمية الإدارية من أجل الإعتماد على مبدأ التطوير الذاتي بإستخدام خطط و مسارات وظيفية فعالة مرتبط بالمنظور الإستراتيجي للمنظمة و حسن إستغلال الإستعدادات و الإتجاهات الشخصية و الوظيفية للعاملين.

سابعاً: النموذج المقترح لتنمية إدارة الموارد البشرية المستقبلية:
مخطط يوضح النموذج المقترح لتطوير القدرات البشرية المعونة.



الشكل (4) يوضح النموذج المقترح لتطوير القدرات البشرية المعونة.

المصدر: عماد يونس، مرجع سابق، ص 302.

يوضح الشكل التالي نمودجا لتطوير القدرات البشرية المعولمة و يركز على جعل الإنسان محورا صنعا للتنمية و هدفا لها¹.

لذلك يجب تحديد موصفات المورد البشري و ذلك بوضع رؤية جديدة و ذلك طبقا للتنبؤات و ضمن المتغيرات و من ثم وضع و رسم إستراتيجيات و سياسات إدارية التي بدورها تنفرح إلى أهداف محددة وواقعية من أجل تحقيق برامج الإستثمار في الموارد البشرية.

¹ عماد يونس: العولمة تاريخ و أبعاد و مؤشرات على العالم العربي، مرجع سابق، ص 302.

كما يجب التعرف على الأهداف و تحديد المواصفات و كذلك تحدد الكفاءات المطلوبة و نبدأ في رصد الموازنات لتحقيقها، و كذلك التأكد من جودة الأداء التي نرى فيها تحقيقاً للرؤية و الأهداف. كما ان معايير الجودة و كيفية ضبطها و استمراريتها يساهم بصورة فاعلة في التحسين و زيادة الإنتاجية. كما يتوجب الإستمرار في تنمية قدرات الإنسان لأنه هو المحور و المحرك الأساسي و ذلك من خلال البرامج التدريبية و التطويرية المستمرة، و ذلك من أجل صقل المعارف و المهارات بما يتناسب مع المتغيرات المستقبلية و منه فإن تنمية القدرات البشرية تشمل القدرة على تمين الإنسان من تطوير فكره و ذاته و قدراته عن طريق إستخدام الوسائل بصورة فاعلة، و التركيز على منح الجو المناسب و المعرفة و الخبرة الذين يساعده على الإبداع.

إن المتغيرات التي تساعد و تؤثر على الموارد البشرية عديدة و في تغير مستمر لذلك يجب أن يتوفر للإنسان القدرة على الإنخراط في عالم العولمة و الإتصالات و المعلومات التكنولوجية و ذلك بصورة مستمرة و دائمة و أن يقبل كل التغيرات لكن بشرط أن يميز إيجابياتها و سلبياتها بما يكفل له حياة عملية مثمرة.

خلاصة:

لقد أصبحت العولمة من أبرز الظواهر في التطور العالمي و على جميع المستويات و أصبحت تلعب دورا كبيرا داخل المؤسسات، لذلك قامت المؤسسات بعولمة مواردها البشرية حتى تصبح قادرة على مجابهة كل ما هو جديد و من أجل تفعيل إدارة الموارد البشرية و ضمان نجاحها في تحقيق الأهداف المسطرة فإن نجاحها يعتمد على مراعاة مجموعة من الإجراءات و الخطوات التي تساعد على مواجهة ظاهرة العولمة، و ذلك بتكرين صورة قائمة على أساس التوجه نحو الإنجازات و تحقيق الأهداف، و أن تكون قادرة على المساعدة في إدارة التغيير كأن تبادر إدارة الموارد البشرية بتقديم تصور إستراتيجي للتغيرات المتوقعة.... إلخ، بالإضافة إلى دعم التوجه نحو مسؤولية التعلم و التطوير الذاتي و كذا تعلم قيم الأداء المؤسسي و إحترام الوقت و تقديم الخدمة للآخرين.

الفصل الرابع: التسيير الإستراتيجي

للموارد البشرية

تمهيد

أولاً: نظريات التسيير الإداري للموارد البشرية و تقييمها.

1-النظريات الكلاسيكية

2-النظريات النيوكلاسيكية

3-النظريات الحديثة

4-نقد و تقييم نظريات التسيير الإداري للموارد البشرية

ثانياً: الاتجاهات النظرية للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

2- إستراتيجية إدارة المعرفة

3- نموذج تسيير الكفاءات

4- نموذج تنمية القيادات الإدارية

ثالثاً: عناصر التسيير الاستراتيجي

رابعاً: مراحل التسيير الاستراتيجي

خامساً: المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإستراتيجية

سادساً: أهمية التسيير الاستراتيجي

سابعاً: الصعوبات التي تواجه التسيير الاستراتيجي

خلاصة

تمهيد:

إن ما حدث و ما يحدث في العالم المعاصر من تغيرات و تحولات، قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المؤسسات و فكرة التسيير و الإدارة، و نتج عن ذلك فلسفة جديدة و نموذج تسييري متطور يختلف عن مفاهيم و أفكار التسيير التقليدي الذي ساد في عصر ما قبل المعلومات و التقنية، و قد امتد تأثير التسيير الجديد إلى تسيير الموارد البشرية و الذي أصبح عالي التطبيق، و تحول على فلسفة و تقنيات جديدة و مختلفة و يضع المورد البشري في مقدمة اهتماماته و ندمج استراتيجياته و برامج عمله في البناء الإستراتيجي للمؤسسة، و تحول إلى نشاطات إستراتيجية تتطوي على خطورة و حساسية تمس صميم أهداف المؤسسة الإستراتيجية، من ذلك برز مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و تقييمها ثم التطرق إلى التسيير الإستراتيجي كأسلوب حديث تتخذه المؤسسات من أجل تسيير مواردها البشرية بالإضافة إلى عرض عناصر و متطلبات التسيير الإستراتيجي، و كذا مراحله و أهميته و أهم الصعوبات التي قد تواجه هذا الأسلوب أثناء التطبيق.

أولاً: نظريات التسيير الإداري للموارد البشرية و تقييمها:

1. النظريات الكلاسيكية:¹

يمكن اعتبار المدرسة العلمية الكلاسيكية أولى مدارس التنظيمية، فمع نهاية القرن التاسع عشر (19) تم تسجيل اسمين في القواعد العلمية الحديثة للتنظيم و إدارة المؤسسات و هما 'فريدريك تايلور' Taylor Frederik في الولايات المتحدة الأمريكية و 'هنري فايول' Henri Fayol في فرنسا، و قد ساهم معهما عدة كتاب في إرساء الأسس الكبرى للإدارة أو التنظيم لدى المجتمعات القديمة التي عرفت تطوراً و حضارات منها الحضارة الفرعونية و البابلية و الصنبية، و كذلك مع ظهور الحضارة الإسلامية.

أ. الإدارة العلمية لـ تايلور Taylor:

فريدريك تايلور مهندس التنظيم، يعرف على مؤسس التنظيم العلمي للعمل حيث درس العمل و جمع عناصر التحليل و قياس المهام، و ذلك بدراسة أوقات حركة كل دور مع تجزئة هذه المهام قصد تأمين العمل، اهتم بالخدمات إدارياً مع دراسة طرق الإنتاج، يشمل هذا التنظيم على دراسة البنى التي تسمح للمؤسسة بأداء مهامها بفاعلية كبرى، كما اقترح تايلور ما يسمى بالأجرة التقاعدية أو المكافأة و التي تتمثل في تعيين مستوى معين للإنتاج الأساسي، و في حالة عدم بلوغه تكون الأجرة في حدها الأدنى، أما في حالة بلوغ هذا المستوى للإنتاج الأساسي فإن الأجرة تعين بدلالة الجهد المبذول، و مع تسجيل تجاوزات في هذه الطريقة فقد تم التخلي عنها، و عوضها بطريقة العلاوات و المنح، و تم ضبط مواعيت العمل على أساس التوقيت بالزمن، الذي يركز أساساً على تقسيم العمل و تجزئته إلى وحدات زمنية أساسية، فأنصباهاهتمامه على إعادة تركيب الحركات الأساسية التي يمكن مصادفتها خلال إنجاز أي عمل و ذلك بتقسيمه إلى وحدات زمنية مع ضبط الحركات الضرورية و المدة الكافية لإنجازه مع تحديد كل الحركات الغير مفيدة و تركيز فكرة و فلسفة التنظيم العلمي للعمل على أن الفرد رجل اقتصادياً يختاره يخضع لمنهجية في العمل و التي يلتزم بها، كما يعتبر أن السلطة وسيلة و وظيفة مكلفة أساساً بتحضير العمل و السهر على القيام به على أحسن وجه، فأهتم بتطوير علم العمل و ذلك بدراسة الأوقات الجزئية لتعليم، مساعدة و توجيه أعضاء التنفيذ.²

و تتلخص المعاني الأساسية للإدارة حسب تايلور في أن الغرض الأساسي لها يتمثل في ضمان أعلى رفاحية ممكنة لكل من صاحب العمل و العامل في وقت واحد و أن الإدارة العلمية تختلف اختلافاً أساسياً عن الإدارة التقليدية في تقدير الجهد لأن هذه الأخيرة تعتمد كلياً على قواعد

¹ -عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي "النشأة و التطور" دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1990، ص، ص 82-83.

² -علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويتية للنشر، الكويت، 1975، ص 221.

تقديرية للخبرة السابقة، و أن الإدارة كذلك تتكفّل بجمع و حصر كل المعلومات التقليدية حول العمل إنما يملكها العمال مع تبويبها و معالجتها و صياغتها في شكل قوانين و قواعد تساعد على إنجاز العمل كما أوصى باستبدال عدم الثقة بالتعاون المتبادل و البناء بين المنظم و العامل، و من جهة أخرى يعتبر "تايلور" أن المؤسسة هيئة مركزة على عدة أشكال¹. مؤلفة من نظم عملية مهيكلة حول مراكز القرار، و بالتالي يمكن اعتباره رائد حركة التنظيم العلمي للعمل التي نبذت مفهوم النظرة الفردية إلى الفرد للمؤسسة.

و عليه فإنه لم يتم التكرار لمجهوداته و مساهماته "الإدارة العلمية للعمل" في رفع المر دودية الاقتصادية، و هكذا نجد أن تايلور قد تحدث عن بنية المؤسسة و اتخاذ القرار و تقسيم العمل، و كذا المسائل المرتبطة بالرقابة و الضبط، و دور كل من العمال و المسؤولين في المساهمة في رفع مرد ودية المؤسسة.

و قد قدم "تايلور" مجموعة من المبادئ الخاصة بالإدارة العلمية و هي كالآتي:

- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة و العمال.
- وجود طريقة مثلى للعمل، و تعيين على الإدارة اكتشاف ذلك الطريقة و تعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم و أعمالهم².
- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة مع ضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- أن يتم اختيار الفرد العمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.
- أن الفرد العامل مخلوق رشيد و اقتصادي، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد و التي تحث على دفعه لأداء عمله من خلالها.
- الفرد العامل لا يهتم بأهداف المنظمة التي يعمل فيها، و إنما ينصب كل اهتمامه في كفاية حاجاته الفيزيولوجية المادية.
- الفرد بحاجة إلى تدريب لتحسين مستوى عمله و رفع إنتاجيته، كما أنه بحاجة إلى الإشراف الدقيق المباشر.

و الملاحظة على هذه المبادئ التي قامت عليها الإدارة العلمية لتايلور إنها ركزت أساساً على الجانب العلمي لتنظيم العمل و تبنت مفهوم الإنسان الاقتصادي، على اعتبار أنه الإنسان يعمل بطريقة مطابقة للعقل، و يسعى خلال ذلك لتحقيق مصالحه التي تكمن في الحصول على النقود، و من جاء وصف الإدارة العلمية عند "تايلور" بنظرية الآلة بحكم أنها جردت الفرد من إنسانيته و

¹-محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 37.

²-علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 23.

من المشاعر و الأحاسيس، و يتأكد ذلك من خلال أنها ركزت على الجانب المادي البحت، فالعامل كلما زدناه الحوافز كلما زاد في طاقة إنتاجه كذلك قيامها على الحركة و الزمن، و بالتالي فقد افترض هذا الاتجاه أن السلوك الإنساني يجب أن يكون منسجماً مع القواعد و اللوائح و القوانين الرسمية التي تشنها الإدارة.

و عليه فإن مدرسة الإدارة العلمية كانت نظريتها مقتصرة فقط على الجانب المادي.

ب. الإدارة العلمية هنري فايول H. Fayol:

لقد وضع 'فايول' القيادة ضمن الإدارة، و اقترح تعريفاً للتسيير و الذي يمكن تطبيقه لكل صنف من أصناف المؤسسة الصناعية، و ذكر مسيري المؤسسات الذين كان همهم الوحيد القيادة و الرقابة و مهام أخرى و المتمثلة في التقدير، التنظيم و التنسيق و اعتبر التقدير تحضيراً للمستقبل، و ذلك بضبط برنامج النشاط، و هذه المهمة تتمثل بالتوجه الفعلي نحو التخطيط، و مثل التنظيم العملية التي يتم بها إرفاق المؤسسة بأعضاء لازمين لتفعيل مع هيكله هذه المؤسسة بصفة تتضمن الربط بين مختلف الموارد المستعملة لتحقيق أهدافها و استعمال التنسيق للربط و التوحيد مع انسجام الحركات بجهد الجميع و نفي المراقبة تقويم إنجازات المؤسسة باستعمال معايير محددة مسبقاً.

و تعتبر أفكار فايول مكملة لأفكار تايلور و ليست مطابقة معها لأنها تغطي مجالات أخرى و الانطلاقة كانت فكرة 'وجوب التمثيل' أو وجود السلطة التي تمتاز بالقيادة.¹ و انطلاقاً من هذه الفكرة أنشئ التنظيم الإداري و الذي يؤكد على وجود ستة وظائف في المؤسسة تتميز كل واحدة منها بقدرة خاصة و التي يمكن أن تعرض في مجموعتين المجموعة التي تنشئ الموارد و التي تضم كل من المجال التقني التجاري و المائي و المجموعة التي تحافظ على وسائل المؤسسة و التي تضم الأمن، المحاسبة و الإدارة.

و التنظيم الجيد للمؤسسة ينتج عن توازن بين الوظائف.

و تعتبر أعمال فايول ركيزة المدرسة العلمية الكلاسيكية، حيث أسس الإدارة في السلطة، المسؤولية، الانضباط وحدة القيادة و الإدارة، درجة التركيز، الترتيب الوظيفية التقنية، الوظيفة التجارية، الوظيفة المالية ووظيفة المحاسبة، وظيفة الأمن، الوظيفة الإدارية.²

أقر فايول بأن التسيير الحسن للمؤسسة يركز على الأسس التالية:

- ضرورة تقسيم العمل و ذلك بحث العمال على الإنتاج أكثر.
- ضرورة تحديد السلطة و ضبط المسؤولية.
- الالتزام كضرورة أساسية لتسيير الحسن لمصالح المؤسسة

¹ - محمد علي محمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1995، ص 53.

² - S'chiéd j.c :grandehouteuren.organizoluon ,du.nod,parionnée. 1990, P, P11-18

كما اعتبر 'فايول' أن المركزية تؤدي إلى الإستغلال التام لقدرات كل عامل مع ضرورة ضبط السلم و المعاهدات قصد تسهيل عملية الجرد و الحصر و ضرورة الموازنة حرصا على ضرورة توفر القدرات البدنية الممثلة، القوة و النشاط، القدرات العقلية كالقدرة على الفهم و الإستيعاب السريع، التعليم و كذا القدرات الخلقية الممثلة في تحمل المسؤولية الحزم، اللباقة و الثقافة العامة و التي تشمل الإلهام بالمعارف العامة و التي لا تتصل مباشرة بالعمل الذي يؤديه.¹

2. النظريات نيوكلاسيكية:

أ. مدرسة العلاقات الإنسانية:²

تعتبر تجربة 'هاوثورن' لمصنع ويسترن 'الكتريك' بشيكاغو عام 1927 الانطلاقة التي سجلت انقطعية مع أفكار تايلور، و هي التجربة الأكثر مثمرة في أعمال 'إلتون مايو' Elton. Mayo حيث تم تجميع عاملات يعملن في تركيب أجهزة الهواتف تحت إشراف مشرف، و أقامت العاملات علاقات اجتماعية فيما بينهم و أصبح هذا العمل يتم في شكل فريق و هذا اعتبرت هذه التجربة الانطلاقة الأولى لتأسيس حركة العلاقات الإنسانية سنة 1930 و التي تأخذ بعين الاعتبار إنسانية العامل، و هنا بدأ الاهتمام بالجوانب الاجتماعية و النفسية للفرد في المؤسسة، و سجلت هذه الأفكار مرحلة تاريخية حاسمة، حيث فتحت الطريق لأبحاث أخرى و استعملته لاكتشاف النظرية النفسية المسماة بالسلوكية (Behaviorisme)، و كان الاهتمام يرفع مرد ودية العامل من خلال الاهتمام بحاجاته التي تنقسم إلى: الحاجات الطبيعية و المتمثلة في: الأكل، الملابس و التي تعتبر ضرورية و لا يمكن الاستغناء عنها فهي نظرية، و تشبع بالأجر الكافي و الامتيازات العينية، و تليها الحاجات الأمنية و السلامة و الحاجات الاجتماعية، حاجة الأنا المتمثلة في الاحترام و الاعتبار و الثقة المتبادلة.³

ب. نظرية الحاجات الإنسانية لـ ماسلو Maslow:⁴

تعتبر نظرية عالم النفس أبراهام ماسلو 'Maslow- Abraham' من أولى النظريات المهمة لتفسير سلوك الإنسان في مجال العمل و تتلخص افتراضات في:

- يملك الإنسان حاجة نفسية تحرك سلوكه و هي الحاجة لتحقيق الذات و هي تقود الفرد لمواصلة نموه و تعلمه و نضجه.

¹-صالح بن نوار: الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، قسنطينة، 2005-2006، ص19.

²-حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان،

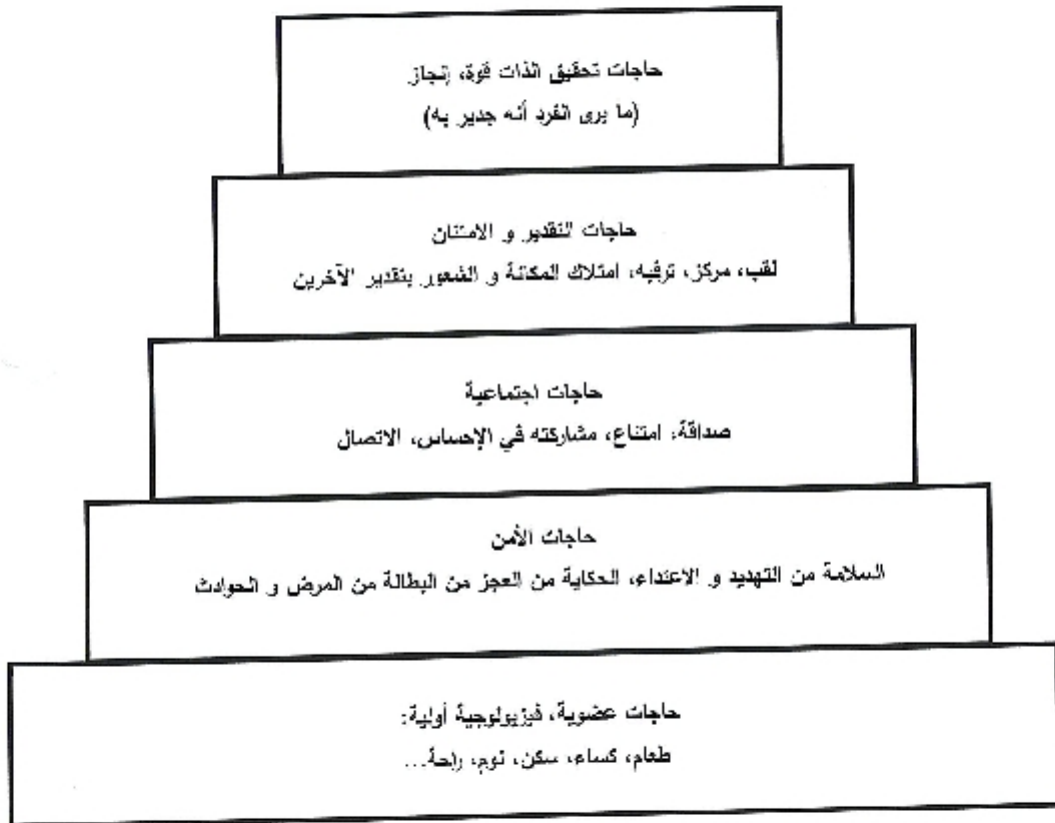
2005، ص 101

³-طلي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار فجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003، ص29.

⁴-سيد الهوارى، الإدارة و الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971، ص 103.

- الإنسان مجموعة كبيرة من الحاجات الفرعية الضرورية لتحقيق الذات.¹
- المجاميع الخمس هي: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمان، الحاجة للحب و الإنشاء، الحاجة لتقدير الاجتماعي و الحاجة الذاتية.
- تترتب من حيث الأولوية لبقاء على شكل هرم تتدرج فيه بترتيب واحد من أكثر أولوياته لحاجات الفيزيولوجية هي أكثر أولوية و هكذا.
- لا تكون على المجاميع الخمس نشطة سويًا و في آن واحد بل تنشط التتابع من الحاجات الفيزيولوجية إلى تحقيق الذات.

مخطط يوضح ستم الحاجات لمامان.



الشكل (5) يوضح حاجات ماسلو

المصدر: سعاد نايف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص 414.

¹ -ناصر محمد العلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986، ص 154.

3. نظريات اتجاهات الحديثة:

أ. نظرية التوقع أو التفضيل ليفيكتور فروم:¹

و تهتم هذه النظرية بعمليات عقلية تتم قبل استجابة الفرد كحافز يتعرض له صاحب النظرية هو الأستاذ فيكتور فروم" و تحاول هذه النظرية التنبؤ عن قوة اندفاع الفرد في وقت كذلك اختلافها من فرد لآخر، و هي ترى بأن قوة الاندفاع تحصل نتيجة ما يحدث في العقل و يؤثر في السلوك الذي يصدر عن الفرد، أي أن تحاول أو تفسر لماذا؟ مثل يندفع طالب ما للدراسة و الحصول على علامة جيدة في مادة ما في حين يهمل ذلك في مادة أخرى و هو يعرف وجود احتمال أن يرسب فيها.

و بناءا على ذلك يضع فروم عدة تفسيرات لسلوك الأفراد في ميدان العمل منها:²

- يرتكز سلوك الفرد على المنفعة الشخصية.
- اختيار الفرد لنشاط معين يعد واحد من بدائل الأنشطة منهم.
- يرتكز الاختيار على اعتقادات الفرد أن النشاط المختار هو الطريق المحتمل لتحقيق أهدافه.
- تلعب التوقعات دورها في اتخاذ الفرد لقراره.

و من مميزات هذه النظرية أن سلوك الفرد لا يتحدد كحافز واحد بل بالعديد من الحوافز في نفس الوقت يختار أي الحوافز أكثر إشباعا لحاجاته كما أوضحت نظرية فروم الفارق بين القيمة الحافز و احتمال تحقيقه و يؤخذ على هذه النظرية بأنها لا تعطي نمطا عاما لسلوك الأفراد اتجاه أعمالهم بما يمثل صعوبة في تطبيق هذه النظرية عمليا.

4. نظرية تدعيم السلوك لفريدريك سكتير:³

تعتبر نظرية تدعيم سلوك المستهلك إحدى نظريات السلوك الإنساني و التعلم التي طورها عالم النفس 'سكتير' عام 1969، حيث أكدت هذه النظرية أن رغبة الفرد في أداء العمل تتوقف على خبرات الثواب و العقاب التي حصل عليها في البيئة الخارجية كنتيجة الأداء فإذا قام الفرد بفعل معين و اتبع هذا الأخير بمكافئة تحقق له إشباع معين فسيحدث هذا تدعيم و تثبيتا لهذا هذا الفعل بأية مكافئة أو اتبع عقاب و بالتالي حرمانه من الحصول على إشباع معين فالنتيجة هي الإحباط و عدم التشجيع و بالتالي عدم تكرار هذا السلوك و نتيجة لما سبق نستطيع القول أن الحوافز الإيجابية كالمكافأة التشجيعية الترقية و الأجر، تلعب دور المدعم السلبي لسلوك حيث يتعلم هذا الفرد أن قيامه بهذا

¹ذيب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم الاقتصادية، 1980، ص 118.

²سماعا نايف البرنوطي، مرجع سابق، ص 422.

³ذيب نورة، مرجع سابق، ص 31.

السوك هو وسيلة حدوث خبرات غير سارة له و من ثم يحاول تقادي حدوث هذه الخبرات بتجنب الملوك المؤدي إليها.

5. نقد و تقييم نظريات التسير الإداري للموارد البشرية:

أ. النظريات الكلاسيكية:¹

اهتم تاييلور أساسا بالإنتاج في المصانع و اعتبر التخصص في المهام و تقسيم للعمل تمث شروطا إنتاجية و منها فعالية المؤسسات الإنتاجية، و أن تقسيم العمل وفق الاختصاصات يتطلب هيكله معينة متفرعة للمؤسسة حسب الاختصاص و الذي يتطلب تعيين مسؤول لكل اختصاص. أما فارول أهم بالهيكل الإداري للمؤسسة، أي أن الأسس التي ارتكز عليها تنحور حول الأنشطة الإدارية، من بينها تقسم العمل، وحدة القيادة ووحدة الإدارة، و الملاحظ هو أن أفكارها متكاملة في بعضها و متباعدة في البعض الآخر، حيث يمتاز فايول بوحدة القيادة مثلا أما تاييلور فينادي بعكس ذلك.²

يعتبر تاييلور من الأوائل الذين اهتموا بالمسائل الصناعة و علاقتها بالعمل و كذا ارتباطه بالآلة و اظهر مزايا التي يمكن أن تحققها المؤسسة من العلاقة بين الآلة و العامل كford، و ليس فقط باعتباره كجماعات دعم فايول بدوره اتجاه تاييلور. و لاحظ أن مهمة المسؤول تتمثل في ضمان تكييف و انسجام عمل كل الأفراد المتعاونين انطلاقا من المنظورين الجزئي و الشمولي لعلاقة العامل بالعمل فتح مجال لدراسة علم العمل و علم الإدارة، كما سمحت بالتعمق في علم الإدارة و فتحت الباب لأبحاث أخرى متعلقة بسوسيولوجيا العمل و سيكولوجيا العامل.

بما أن المحيط يتطور بسرعة فإن وضعية المؤسسة تتغير معها و الذي ينجز عنه صعوبات في التسير. نلاحظ أن أفكار تاييلور خاصة و المدرسة العلمية الكلاسيكية عامة اعتبرت أن العامل آلة، حيث جرد من إنسانيته، معتقدا أنه مسخر للعمل بدون مساهمة لمجهود فكري في تأدية مهامه، سببت هذه الوضعية تعب و إرهاقا له، و ذلك نظرا لعدم تقاطعه مع هذا العمل و جهل وسائل إدراكه فأحدث على مفاهيم تركز على سلطة الرؤساء و ضرورة الخضوع المرؤوسين.

و انطلاقا من الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، و مع المشاكل التي واجهتها في الواقع ظهرت تجارب بينت أن هناك عوامل أخرى تتعلق بظروف العمال الاجتماعية و المادية تساهم في رفع الإنتاج.

ب. النظريات النيوكلاسيكية:³

ركزت هذه النظريات في معظمها على العنصر البشري، فوجد حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت اهتمامها على جانب واحد من جوانب التنظيم المتعددة و هو العنصر البشري، كما اعتبرت

¹عبد الله محمد عبد الرحمان، مرجع سبق ذكره، ص 72.

²حسن إبراهيم طوط، لمبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص 12

³سراوية حسن، مرجع سابق، ص 86.

جماعة العمل فن تتاسق و تعاون دائم، و أن المصنع هو مصدر لرضا العامل، و بذلك تغافلت عن واقع التفاعل الاجتماعي للأفراد و الجماعات و ما يحتويه من صراع و تنافس، فيجد ماملو ركز على الترتيب الهرمي للحاجات و أغفل وجود أعمان قد تشبع أكثر من حاجة، كما أنه تم التركيز على الدوافع الاجتماعية و تجاهل الدوافع الاقتصادية التي تلعب دورا هاما في زيادة الإنتاجية، حيث أن الفرد له حاجات مادية يسعى لإشباعها والتي لا يمكن إهمالها الاهتمام بالعلاقات الإنسانية دون الاهتمام بالإنسان نفسه و ذلك عن طريق قدرة الجماعة في إحداث التأثير المطلوب على سلوك الفرد الذي لا يتحقق إلا برغبة هذا الأخير في الانتماء إلى الجماعة أولا.

ج. النظريات الحديثة:¹

رغم النقد الموجه للمدرسة الكلاسيكية و النيوكلاسيكية إلا أنها كانت تمهيدا للانطلاقة الجديدة للنظريات التي لحقتها، أما فيما يخص النظريات الحديثة و التي ركزت على العنصر البشري من خلال تكوينهم الذاتي و الاجتماعي، و اعتبرت التنظيم تتسوق مفتوح يتأثر بالمجتمع و البيئة، و أولت أهمية كبيرة لدور التنظيمات غير الرسمية و البنية الداخلية للتنظيم، كما حاولت هذه النظريات توحيد النظريات الإدارية المختلفة و تكييفها بما يتناسب و طبيعة المنظمات و منحت المديرين مرونة عالية للتصرف وفقا لما تمليه الظروف و المواقف.

¹-مصطفى عشوي شاويش: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للطباعة، عمان، 2005، ص 53.

ثانيا: الاتجاهات النظرية لتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية:

1. إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:¹

يرى Keep أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها الموصفات الصحيحة من خصائص شخصية و مهارات و معارف، فضل عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي و التطور المستقبلي في المهارات، و تركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء و تنمية و تفعيل القدرة التنافسية للمنظمة، و من ثم تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف و الغايات التالية:

- وضع الأسس السلمية لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا.
- تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل و المفاضلة تساهم في إختيار أكثر العناصر توافقا مع احتياجات المنظمة و متطلبات الأعمال.
- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وطيده بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:²

- تخطيط برنامج خاص بتكوينالعمال على المدى المتوسط و البعيد.
- وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.
- مراجعة تصميم و تطوير أساليب و برامج إختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة و تحديد أسس و معايير الإختيار.
- المفاضلة بين إجراء عمليات البحث و الاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة و أساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث.
- مراجعة و اقتراح تطوير نظم و أساليب القيادة و الإشراف في ضوء معرفة نوعيات و مستويات الموارد البشرية اللازمة للمنظمة.

2. إستراتيجية إدارة المعرفة:

تهتم إستراتيجية إدارة المعرفة بالتعامل مع المعرفة لاعتبارها من أهم الموارد و الثروات التي تتاح للمنظمة و لذا تعمل الإستراتيجية على تسيير تدفق المعرفة و العمل على نشرها و تبادلها حتى يتعاظم تأثيرها في تحويل و تطوير أنماط الأداء و تتعدد عناصر المعرفة في ثلاث نقاط هي:³

¹-Keep, H. corporate training strategies Edstorynew perspective on human-resource management, mark well, oxford, 1989, PP 125-126.

²-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، مصر، 2001، ص 369.

³-أسامة عبد الخالق: التنمية و تطوير الموارد البشرية و إستراتيجية البقاء في ظل التغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربي، العدد 20، مصر، 1995، ص 38.

- المعرفة الكامنة مختزنة داخل أفراد المنظمة.
 - المعرفة المعلنة المنظمة و المتمثل في قواعد المعلومات، إحصائيات.
 - معرفة مستمد من عناصر خارج المنظمة.
- و هناك صعوبات تواجه المعرفة مثلا معرفة و بالنظر إلى إحدائيته لا زالت تواجهه جملة من الصعوبات خاصة على مستوى إدخال مشاريع، نشر أساليب جديدة في ظل اقتصاد المعرفة و كذا على مستوى الأهداف المرجوة من الاستثمار في هذا المجال و من هذه الصعوبات المرتبطة بتسيير المعرفة نذكر:¹
- طبيعة المشاكل المرتبطة بتقييم مردودية المشاريع و جودتها.
 - نقص و إنعدام الدافع لدى المستعملين، على اعتبار أنهم لا يروننا فائدة من استخدام الإجراءات الخاصة لتسيير المعرفة.
 - نقص الالتزام من قبل المسيرين بسبب الإجراءات التي لا زالت قيد التجربة.
 - الصعوبة القانونية لتحديد أصل الملكية الفكرية للمعرفة إذ كثيرا ما تكون نتيجة لتظافر جهود جملة عناصر تصعب من إمكانية اقتسامها.
 - الطابع الطرقي للمعلومة الأمر الذي يستدعي ضرورة إفراغها من المعطيات الطرفية الخاصة و إعادة توظيفها على أساس ظروف مراد استغلالها فيها.
3. نموذج تسيير الكفاءات: أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أصبح مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات و خاصة بالكفاءات الفردية و الجماعية و بالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و مسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج للتسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما يمثل تنظيمية في استقطاب و تنمية الموارد البشرية و الكفاءات، كما أن العلاقة بين الكفاءات متميزة و أداء المؤسسة تبق خاضعة لما يعرف بالإمام السببي، فنموذج الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد و الأصول الإستراتيجية.²
- و يعد التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مدخل إستراتيجية الإدارة أهم أصول المؤسسة الممثلة في العنصر البشري و الكفاءة و التي تعتبر رأس مال فكري يساهم في تحقيق الميزة التنافسية، فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.³ و عليه فنموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للتسيير الإستراتيجي

¹-علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص: 275.

²-أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 256.

³-www.yusuf-abufara.net 10/02/2004.

للموارد البشرية، و يوضع هذا الأخير محور القدرة و الكفاءة التسييرية¹ و التنظيمية، مما يجعلها تعد عنصر أساسيا لكفاءة المؤسسة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي و الإستقلالية لجميع العاملين بالمؤسسة بما يساهم في خلق القدرات.

4. نموذج تنمية القيادات الإدارية: تهتم إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية لتأكيد الأمور التالية:

- إدراك القادة لإستراتيجية المنظمة و سياساتها و الفلسفة الإدارية العامة التي تعتمد عليها في إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهدافها.²
- فهم و استيعاب مجموعات إستراتيجيات الوظائف المختلفة و تبيين أدوارهم كعناصر فعالة في تحقيقها.
- إدراك المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- متابعة و فهم متغيرات الحاصلة في المنظمة.
- و تمثل إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة نظرا بما تكلفه من جهد و خبرة و تكلفة كما تكون المنظمة معرضة لفقدان القيادات التي تم تميمتها و تطويرها نتيجة عوامل التسرب المختلفة وخاصة السحب بمعرفة المنافسين لذلك تتضح أهمية تكامل تلك الإستراتيجية مع إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بالتركيز على عناصر المحافظة على القيادات و ابتكار الأساليب و الحوافز و المغريات الذي تجعلهم يحافظون بالإستمرار بالعمل في المنظمة.³
- و من أهم المبادئ الواجب مراعاتها في بناء إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية ما يلي:
- التركيز في تنمية القيادات الإدارية على المفاهيم و الأطر الفكرية و بناء النماذج مع تحميلهم مسؤولية البحث في إمكانيات تحريرها و تطبيقها في مواقف العمل.
- اشتراك القادة الإداريين في تصميم التدخلات التكوينية و إسناد أدوار مهمة لهم في إدارة النقاش و تبادل الآراء.

¹ عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بغد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005، ص 100.

² <http://www.ahyeseer.gov.sahorun/topicsp/topicID=4593tommc1984> , p 54.

³ -نعمة عباس لخفاجي: الإدارة الإستراتيجية المخل و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2004، ص88.

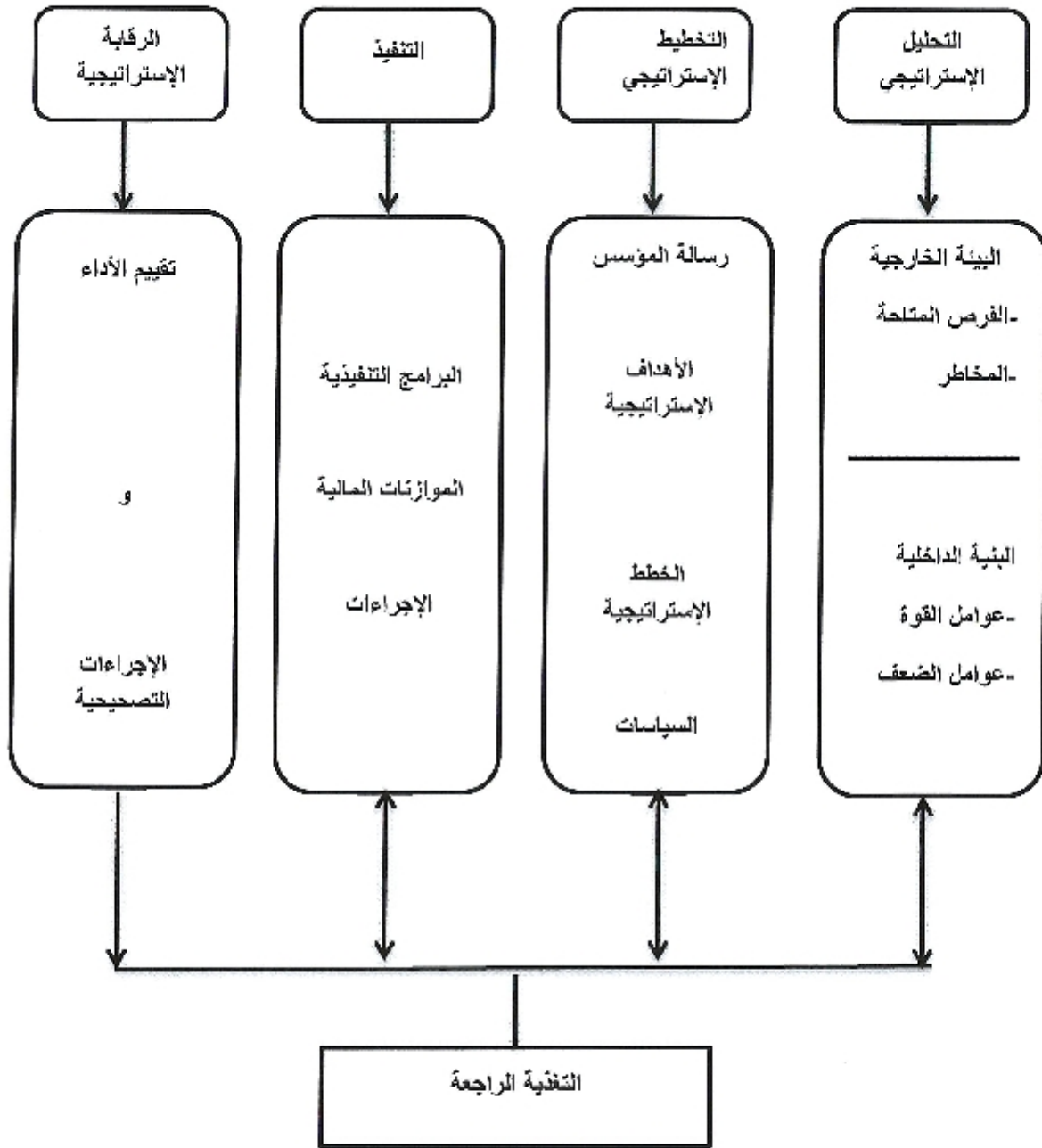
ثالثًا: مراحل التسيير الإستراتيجي:¹

إن الإدارة الإستراتيجية تتكون من أربع مراحل و هي كالآتي:

1. مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة: و التي تتضمن انقيام بدراسة البيئتين الخارجية والداخلية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية فيهما، استخدام هذه العناصر كمدخلات في المرحلة اللاحقة لها و تتضمن بيئة المؤسسة أربع عوامل إستراتيجية هي: الفرص المتاحة و الخاطرة في البيئة الخارجية و عوامل القوة و عوامل الضعف في البيئة الداخلية.
2. مرحلة التخطيط الإستراتيجي: و التي تتضمن القيام بأربعة أنشطة متعاقبة و متسلسلة و هي صياغة رسالة المؤسسة و أهدافها و خططها الإستراتيجية و سياساتها المختلفة.
3. مرحلة التنفيذ: و هي تتضمن وضع الخطط التي طورت في مرحلة التخطيط و ذلك من خلال برامج تنفيذية و الموازنات المالية و الإجراءات التنفيذية المختلفة.
4. مرحلة الرقابة الإستراتيجية: و تتضمن تقييم الأداء للمؤسسة و التأكد من الأهداف الإستراتيجية تنفذ حسب خطط و إجراءات تصحيحية و يتم اتخاذها لتصحيح أخطاء و أحكام الرقابة الفعالة على التنفيذ و الشكل التالي يوضح مراحل التسيير الإستراتيجي

¹-محمد الفطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 13-

مخطط يوضح مراحل التسيير الإستراتيجي.



الشكل (6) يوضح مراحل التسيير الإستراتيجي

انمصدر: محمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، مجدلاوي للنشر و لتوزيع، الأردن، 2002، ص 13-14.

رابعاً: المتطلبات أساسية لتطبيق مفهوم الإستراتيجية:

هناك بعض المتطلبات الأساسية و الضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الربط بين سياسات و أنشطة الموارد البشرية و من أهم هذه المتطلبات:¹

1. تغيير القيم و الاتجاهات المتعلقة بالأفراد داخل العمل و ذلك من خلال زيادة الولاء و الانتماء إلى

المنظمة و زيادة دافعيتهم للعمل و يتم هذا من خلال:

- تنمية أسس عادلة لمعاملة الأفراد و تحسين أخلاقيات و سلوكيات و اتجاهات العمل لديهم، محاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة.

- تحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية و تريب الأفراد و لزيادة شعورهم بالانتماء

الوظيفي و تنمية روح الالتزام و الابتكار للأفراد من خلال استحداث أساليب و وسائل

لتحفيزهم تماشي مع هذا التغيير عن قيامهم و حاجاتهم و تنمية معايير الأداء و الاستحقاق

تمنح على أساس الأجور و المزايا.

2. تغيير دور وظيفة الإستراتيجية و زيادة إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الإستراتيجية على

مستوى المنظمة ككل ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها و تطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3. تغيير ماهية و طبيعة المهارات المطلوبة توفرها في مديري إدارة الموارد البشرية بحيث تزيد

مهاراتهم التخصصية لشمول المهارات التخطيطية و التسويقية و التمويلية و هذا لزيادة قدرة

المديرين مع التعامل مع الاختلافات الفردية و الاختلافات الإستراتيجية المطلوب تحقيقها و

لضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

4. تغيير و تطوير أساليب و وسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي مفهوم دورة و

حياة المنتج و مفهوم الخريطة و الإحلال، و مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

أ. مفهوم دورة حياة المنتج:² وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربع مراحل

هي: مرحلة التأسيس، و مرحلة النمو، و مرحلة النضج، و أخيراً مرحلة الانحدار و

الهبوط، و يسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة

لإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

ب. مفهوم خارطة الإحلال: يتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه

الخريطة التنظيمية الرسمية لكنها معدلة لمقابلة أي احتمال لتترك الأفراد للعمل أو في

ترقياتهم لمستويات وظيفية أعلى و إحلال الآخرين محلها.

¹-راوية محمد حسن: مرجع سبق ذكره، ص 348-349.

²-عبد الرزاق حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000، ص 4.

ج. مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: و يعد هذا المفهوم امتدادا لتطوير المصفوفة ذات البعدين و التي استخدمت من قبل في مجال العلوم الاجتماعية و الاقتصادية كأداة للتحليل و قد قام "أوديرون" بمحاولة لبناء مصفوفة كأداة للتحليل الإستراتيجي و استند في بنائه لهذه المصفوفة على كل من:

1. فكرة مصفوفة الحصص و النمو للمجموعة بوسطن الاستشارية التي استمدت أساسا من فكرة محفظة الأوراق المالية.

2. مفاهيم نظرية الاستثمار البشري لما يصانف السننشر المالي من نجسيع التوليفة سسيرة من الأسهم و السندات في محفظة الأوراق المالية لتحقيق أكبر عائد على استثماره مع تقليل درجة المخاطر إلى أدنى حد فإن المنظمة كذلك تهدف إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه المورد و من ضمن هذه الخصائص المتميزة التي تهدف المنظمة في تجميعها في توليفة أصولها البشرية¹

أ. مستوى عالي من الأداء وفق لأهداف المنظمة.

ب. احتمال عال و متنوع من المهارات و القدرات.

ج. احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

خامسا: أهمية التسيير الإستراتيجي:²

يجمع الكثير من الباحثين على أهمية التسيير الإستراتيجي و يتضح ذلك من خلال تبني الإستراتيجية من طرف كثير من المؤسسات، نظرا للتضامن أسباب موجبة ذات فوائد عديدة.

- يساعد التسيير الإستراتيجي على التنبؤ بالمتغيرات و المستجدات الحاصلة في المحيطات.

- يوضح الموارد البشرية أهداف و توجهات المؤسسة.

- التطور الحاصل في البحث و التقدم باستمرار يعطي فوائد عملية يستفيد منها معظم المدراء.

- كما أن التسيير الإستراتيجي يعطي نجاحا كبيرا على عكس الأعمال التي أغلقت فيها مثل هذه الإستراتيجيات.

- تساعد العديد من المؤسسات على النمو و الازدهار و التقدم و ذل من خلال وضع و

توضيح أهداف المؤسسة، و تطوير و تنفيذ القرارات العائدة لخطط و سياسات المؤسسة التي

تقدم صلاحيات إدارة الموارد البشرية.

بالدعم من أن تقنيات التسيير الإستراتيجي قد وضعت أضلا لتقدم مهام و أهداف المؤسسة ذات

الأحكام الكبيرة و المعقدة إل أن هاهن التقنيات أفادت معظم المؤسسات التي طبقتها، و من

¹ ابن عيسى محمد المهدي: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد و الكفاءة البشرية، كلية

الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004، ص33

² -حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص82-83.

أصبحت هذه الأساليب تشكل عملية متداخلة و تحتاج إليها كل المؤسسات و ذلك لكي تساعدها على مواجهة التحديات و المنافسة.

سادسا: الصعوبات و التحديات التي تواجه التسبير الإستراتيجي:

إن التطور الهائل الذي يشهده العلم اليوم في المجالات كافة، خاصة في مجال الاتصالات و ما أحدثته من جعل العالم كله يعيش و كأنه في غرفة واحدة و ذلك بفضل التقدم التكنولوجي الهائل الذي تشهده العديد من الصناعات كل ذلك و غيره أدى إلى وجود صعوبات و تحديات كثيرة أشملت النافسة الكبيرة للسيطرة على الأسواق المحلية و الإقليمية و العالمية بين الشركات و المنظمات الأفعال، هذه المنافسة و غيرها من التحديات و الصعوبات فرضت على الشركات و المنظمات الأعمال بالعمل بالتسبير الإستراتيجي كي يمكنها من مواجهة أو التقليل من أثر هذه التحديات و التي من أهمها: ¹

1. زيادة وتيرة التغيرات: و ذلك من حيث كمية و النوعية في جميع المنتجات بل التغيير السريع في

بيئة الأعمال كلها سواء البيئة الثقافية أووق العملاء' أو البيئة السياسية النزاعات و الحروب' أو البيئة التكنولوجية و المعلوماتية، كل ذلك يفرض على الشركات و منظمات الأعمال وضع استراتيجيات دقيقة لكي يتعامل مع خلالها مع الفرص و التهديدات.

2. زادة حدة المنافسة: لم تعد المنافسة تقتصر على السعر و جودة المنتج فقط، بل تعددت الآن

لتشمل كل أنشطة المنظمة، و لتصبح المنافسة كونية و تتضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار و هذا يفرض على الإدارة العليا وضع إستراتيجية ذات كفاءة عالية، و بعيدة المدى لمعالجة وضع المنظمة في أسواق مختلفة.

3. الجمود و عدم المرونة في التدريب: و هو كذلك من التحديات الخطيرة التي تواجه التسبير

الإستراتيجي فجاح الشركات و منظمات الأعمال الآن يتطلب منها وضع برامج تدريبية عالية المستوى لكل العاملين بها، لكي تقف بهم على أحدث الوسائل التكنولوجية و المعلوماتية و المعرفية و الثقافية عموما، و في مجال صناعاتهم خصوصا فإذا توفرت للشركة العامل الكفاء، و الإدارة النشطة، و الخبير التسويقي، و الخبير المالي كل هذه العوامل تساهم في تقدم الشركة و ازدهارها و مضاعفة ثروتها مما يعود عليها بالنفع الإقتصادي و زيادة معدلات التنمية الإقتصادية في الدولة التي تنتمي إليها.

4. ندرة الموارد: و هي كذلك من التحديات و الصعوبات التي تواجه التسبير الإستراتيجي كما أن

الزيادة السكانية الكبيرة التي يشهدها العالم اليوم، و التي لم يصاحبها زيادة مماثلة في الموارد الطبيعية المكتشفة، أدى إلى ظهور واضح للصراعات بين الدول و بين الشركات و المنظمات

¹-تسليم إبراهيم الظاهر ، مرجع سبق ذكره، ص08-14.

خلاصة:

يتوفر الفكر الإداري الحديث على مفاهيم و توجيهات مهمة كان لها تأثير في تحرير إدارة الموارد البشرية لتصبح الحقيقة إدارة رأس المال البشري و هو الثروة الأهم في المنظمات المعاصرة، كما أدركت المؤسسات المعاصرة الأهمية الإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية من أجل الارتقاء إلى المستوى الأداء المتميزة للعاملين و من ثم لمؤسسة بغية المحافظة على بقائها و تطورها خاصة على التحولات و التغيرات التي تشهدها المؤسسة و هي نهاية الأمر فإنه تقع على عاتق القيادات الإدارية العليا في المنظمات المعاصرة المسؤولية في تطوير و تفعيل النموذج الأنسب لإدارة الموارد البشرية في إطار التوجه الإداري العام للمنظمة.

الفصل الخامس: معالجة

المعطيات الميدانية

تمهيد

أولاً: تحليل البيانات و نتائج الدراسة.

1- تحليل البيانات و تفسير الدراسة الميدانية.

2- نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية

3- نتائج دليل المقابلة

4- نتائج الدراسة

5- الصعوبات

خلاصة

تمهيد :

هدفنا من هذه الدراسة هو محاولة الربط بين المعطيات النظرية و بيانات الدراسة الميدانية ،فقد تم انزول إلى ارض الميدان بغية جمع كافة المعلومات و المعطيات و الحقائق التي يحتاجها موضوع دراستنا ،كون الجانب الاميريقي تحيط به العديد من الجوانب التي تفيد موضوع الدراسة. فالهدف من كل هذا هو الوصول إلى نتائج أكثر دقة من الجانب النظري لتعطي للواقع أهمية اكبر ،باعتبارها مساعدة و مكملة للمعطيات النظرية التي هي في بادئ الأمر مادة خام تحتاج إلي الكثير من الصقل و التعديل ألا و هي الجانب الميداني من الدراسة، وهنا تبرز أهمية هذه الأخيرة في كونها مساعدة في الفصل ،، فهي الركيزة التي بواسطتها تتم الإجابة عن التساؤلات التي طرحت مسبقا.

أولاً: تحليل البيانات و نتائج الدراسة

1. تحليل و تفسير البيانات الدراسة الميدانية.

أ. البيانات الشخصية:

جدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

النسبة %	التكرار	الجنس
77.14	54	ذكر
22.86	16	أنثى
100	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (01) أن معظم أفراد العينة هم ذكور و ذلك بنسبة 77% في حين أن نسبة الإناث تزيد عن 22%، و هذا يوضح أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتطلب جهد عضلي من الرجال أكثر منه من الإناث.

جدول رقم (02) يوضح توزيع أفراد العينة حسب العمر

النسبة	التكرار	العمر
8.57	06	أقل من 25
48.57	34	[35-25]
28.57	20	[45-35]
11.43	08	[55-45]
2.86	02	من 55 فأكثر
100	70	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم (02) يتضح أن غالبية أفراد العينة يرتكزون في الفئة العمرية [35-25] و ذلك بنسبة 48,57%، و تليها نسبة 28,57% في الفئة العمرية [45-35]، و تأتي بعدها الفئة العمرية [55-45] بنسبة تزيد عنه 11,43% في حين أنها تقل في الفئتين العمريتين الأقل من 25 سنة و أكثر من 55 سنة، و هذا يدل على أن تركز العمال في الفئة حظت بأعلى نسبة و هذا راجع لكون ان هذه الفئة مؤهلة و تمتلك مستوى تعليمي مناسب لشغل هذه الوظيفة كذلك إلى أن هذه الفئة تمتلك الخبرة و الانفتاح على التكنولوجيا و كذا وسائل الإعلام و الاتصال بحكم أنها فئة شابة و متعلمة و مثقفة.

جدول رقم (03) يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
/	/	أمي
7.14	05	ابتدائي
15.72	11	متوسط
27.14	19	ثانوي
50	3.5	جامعي
100	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (03) نستنتج أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي مقدر بنسبة 50% من إجمالي أفراد العينة، في حين أن نسبة 27,14% لديهم مستوى تعليمي ثانوي و تليها مباشرة التعليم المتوسط بنسبة 15,72% في حين أن 7,14% لديهم مستوى ابتدائي و هذا يوضح أن درجة استيعاب أفراد العينة للعولمة و إفرازاتها داخل هذه المؤسسة جيد و سريع، لأن درجة الفهم و الاستيعاب لديهم ستكون حتماً كبيرة، و بالتالي فهذا يفسر و يوضح بأن المستوى التعليمي مهم و مطلوب بدرجة أولى في هذه المؤسسة.

جدول رقم (04) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الشهادة:

النسبة	التكرار	الشهادة
11.43	08	بكالوريا
42.86	30	ليسانس
11.43	08	تقني
8,57	06	تقني سامي
25.71	18	شهادات أخرى
100	70	المجموع

كشفت البيانات الواردة في الجدول رقم (04) و الذي يحدد الشهادة المتحصل عليها من طرف أفراد العينة، بحيث نجد أن نسبة 42,86% هم حاملو شهادة ليسانس بينما نسبة 25,71% هم حاملو شهادات أخرى، في حين نجد نسبة 11,43% من مفردات العينة متحصلين على شهادات البكالوريا و كذلك هم تقنيين و 8.57% المتبقية هم تقنيين ساميين.

و من هنا نستنتج أن نسبة العمال في هذه المؤسسة يحملون شهادات ليسانس و هذا يدل على أن العمل في هذا المجال يتطلب خبرة كبيرة و كذلك مستوى تعليمي عالي، كما أن الأفراد المتحصلين على شهادة أخرى في التغذية، مهندس دولة، الكهرباء، الحديد و غيرها تتناسب و متطلبات العمل.

الجدول رقم (05) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

النسبة %	التكرار	الحالة العائلية
42.86	30	أعزب
57.14	40	متزوج
/	/	مطلق
/	/	أرمل
100	70	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم (05) أن معظم أفراد العينة متزوجين و تقدر نسبتهم بـ 57.14% و هذا ما ينعكس إيجاباً على سير العمل و بالتالي يكون أفراد العينة أكثر استقراراً و تركيزاً في عملهم بينما نجد أن باقي أفراد العينة عزاب و تقدر نسبتهم بـ 42.86% و هذا ما يدل على ظروفهم المادية قد لا تسمح لهم بالزواج أو أنهم في مرحلة تكوين الذات و التي تأتي بعدها مرحلة الاستقرار و التفكير في إنشاء أسرة.

الجدول رقم (06) يوضح توزيع مفردات العينة حسب الخبرة المهنية:

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
57.14	40	[5-0]
40	28	[10-5]
2.86	02	[15-10]
/	/	[20-15]
100	70	المجموع

يوضح الجدول رقم (06) أن أعلى نسبة هي 57.14% و التي تمثل الفئة من (5-0) و التي كانت تعبر عن البدايات الأولى من فتح هذه المؤسسة، و التي زادت معها نسبة طلبات العمل و الالتحاق بهذه المؤسسة، و تليها نسبة 40% في الفئة (10-5) و هذا كان في فترات نجاح المؤسسة و هذا إن دل على شيء فهو يدل على أنه كلما كانت هناك أقدمية في العمل كلما كان هناك إتقان أكثر و خبرة في العمل لسبب فهم العمل و كل مجرياته.

الجدول رقم (07) يوضح توزيع أفراد العينة حسب الوضعية التي كانوا عليه قبل الإلتحاق بالمؤسسة

النسبة %	التكرار	الوضعية قبل الإلتحاق بالمؤسسة
42.86	30	بطل
21.43	15	متربص
35.71	25	طالب
100	70	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (07) يتضح لنا أن معظم أفراد العينة كانوا يعيشون حالة بطالة حيث قدرة نسبتهم بـ 42.86% و ان نسبة 35,71% من مفردات العينة كانوا طلاب في حين ان النسبة المتبقية و التي هي 21.43% من أفراد العينة قد كانت متربصة، و هذا يوضح بأن هذه المؤسسة قد قامت بتخفيض نسبة البطالة كما أنها قامت بتوظيف الشباب خريجي الجامعات و هذا ما يدل على الدور الاقتصادي و الاجتماعي الذي تساهم فيه هذه المؤسسة.

ب. بيانات متعلقة بعمنية الاستقطاب (الإختيار و التعيين) في المؤسسة:

جدول رقم (08) يوضح توزيع مفردات العينة حسب طريقة الحصول على منصب بهذه المؤسسة:

النسبة %	التكرار	طريقة الحصول على عمل
31.43	22	عن طريق أحد المعارف
45.71	32	عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة
/	/	عن طريق الجرائد
22.86	16	طريقة أخرى
100	70	المجموع

يبين الجدول رقم (08) أن طريقة الإلتحاق بالمؤسسة كانت عن طريق الاتصال المباشر بالمؤسسة، و ذلك نسبة تزيد عن 46% ثم تليها نسبة 31,43% و التي كانت عن طريق أحد المعارف و تليها نسبة تزيد عن 22% و التي توضح أن طريقة الإلتحاق بهذه المؤسسة كان عن طريق مكاتب التشغيل و غيرها، و هذا يدل على أن أفراد العينة كانوا على إطلاع بكن ما يدور حول هذه المؤسسة من عمليات التوظيف و غيرها هذا ما يفسر دور المؤسسة في استقطاب العمال، كذلك يوضح أن هناك علاقة بين المؤسسة و مكاتب التشغيل فيما يخص عمليات التوظيف .

جدول رقم (09) يوضح توزيع أفراد العينة من حيث خضوعهم لمقابلة عمل:

النسبة	التكرار	الإحتمالات
100	70	نعم
/	/	لا
100	70	المجموع

كشفت البيانات الواردة في الجدول (09) بأن كل أفراد العينة المبحوثة سواء كانوا إناث أو ذكور قد خضعوا لمقابلة عمل، وقد جاءت النسبة مقدرة ب 100% وهذا يدل علي أن هذه المؤسسة تطبق معايير العمل المعمول بها في المؤسسات الكبرى و بالتالي يتضح لنا مدى صدق و شفافية هذه مؤسسة أثناء قيامها بعملية استقطاب و جذب للعمال

جدول رقم (10) يوضح توزيع مفردات العينة حسب المسؤول عن المقابلة:

النسبة %	التكرار	المسؤول عن المقابلة
30	21	مدير الموارد البشرية
28.58	20	الرئيس المباشر
31.42	22	رئيس بالمصلحة
10	07	مسؤول آخر
100	70	المجموع

من خلال ما تم عرض من نتائج في الجدول رقم (10) نجد أن أكبر نسبة من أفراد العينة أجابت بأن رئيس المصلحة هو من قام بمقابلتهم و كان مسؤول عنها و ذلك بنسبة 42، 31% و تليها مباشرة نسبة 31% و تليها مباشرة نسبة 30% حيث أجابت بأن مدير الموارد البشرية هو المسؤول عن مقابلتهم و بعدها تأتي نسبة تزيد عن 28% حيث كان الرئيس المباشر كان المسؤول عن مقابلتهم، من حيث أن نسبة 10% قام بمقابلتهم مسؤولون آخرون و هذا يوضح أن المصلحة المعنية بالعمل هي نفسها المصلحة التي تقوم بإجراءات مقابلة و بالتالي فإن المقابلة لا يكون فيها الانحياز لاي طرف مما يسهلها.

جدول رقم (11) يوضح ما إذا كان قد تم سؤال أفراد العينة عن سبب طلبهم للعمل:

النسبة	التكرار	الاحتمالات
71.43	50	نعم
28.57	20	لا
100	70	المجموع

هذا الجدول يوضح اهتمام الهيئة المسؤولة عن المقابلة لمعرفة دوافع المترشح للعمل، حيث تعتبر أعلى نسبة من مفردات العينة التي قدرة ب 71.43% قد تم سؤالها عن سبب طلبها للعمل، في حين أن نسبة

28.57% لم يتم سؤالها عن طلب للعمل ، وهذا ما يفسر بأن المؤسسة تهتم كثيرا بدوافع العمل كما أن الذين تم سؤالهم معظمهم إداريين و هذا راجع إلى التطور الكبير الذي عرفته إدارة الموارد البشرية و كذا إدخالها لأساليب علمية.

كما أن معظم إجابات العينة المبحوثة حول رأيها في هذا السؤال كانت ترى بأنها من الضروري أن تكون المصلحة المعنية على علم و دراية بكل ما يتعلق بالعمال و الموارد التي تسخرها لخدمة هذه المؤسسة خاصة الإطارات داخل المؤسسة.

ج. بيانات تتعلق بالعولمة داخل المؤسسة:

جدول رقم (12) يوضح توزيع أفراد العينة حول موقفها من العولمة:

النسبة	التكرار	موقفك من العولمة
75.71	53	القبول
10	7	الرفض
14.29	10	ليس لك الرأي
100	70	المجموع

و يتضح من خلال الجدول رقم (12) بأن معظم أفراد العينة المبحوثة قد أبدوا قبولا حيال العولمة و ذلك بنسبة تزيد عن 75% في حين أن 10% رفضوها أما النسبة المتبقية التي كانت تمثل 14,29% لم تبرز رأيها و لم يكن لها رأي و عليه نستنتج أن غالبية أفراد العينة يرون في العولمة مواكبة للتطورات الحاصلة من خلال ما جاءت به من آلات حديثة و أفكار جديدة حول الأساليب الادارية و غيرها.

الجدول رقم (13) يوضح فيما غذا كانت العولمة قد أثرت على منصب أفراد العينة:

النسبة	التكرار	الإحتمالات
57.14	40	نعم
42.86	30	لا
100	70	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول رقم (13) يتضح لنا أن نسبة 57,14% قد صرحت بأن العولمة أثرت على منصبها في العمل، في حين أن نسبة 42,86% لم ترى بأن العولمة قد أثرت على منصبها بالعمل لا بالإيجاب و لا بالسلب، كما أنها لا توضح نوع هذا التأثير.

و عليه فإن المفرد التي رأيت بأن للعولمة تأثير على منصبها قالت بأن هذا التأثير إيجابي من حيث أنه ساعدها في زيادة اكتسابها لمهارات جديدة و كذا تحكمها في بعض التقنيات الحديثة كالكمبيوتر و غيره و هذا يدل على أن العولمة لعبت دور إيجابي داخل المؤسسة.

جدول رقم (14) يوضح التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية جراء ما أفرزته العولمة:

النسبة	التكرار	الصعوبات التي تواجه المؤسسة جراء العولمة
22.86	16	الحاجة إلى تطوير المستمر لقوانين أنماط العمل الجديد
28.57	20	متابعة سلوكيات العامل أثناء العمل
41.43	29	زيادة حدة المنافسة مع باقي المؤسسات
7.14	5	صعوبة التعامل العامل مع الوظائف القائمة على تكنولوجيا المعلومات
100	70	المجموع

من خلال الجدول رقم (14) نجد أن أعلى نسبة 41,43% من أفراد العينة ترى بان من أهم الصعوبات التي تواجه المؤسسة جراء العولمة هي زيادة حدة المنافسة مع باقي المؤسسات في حين أن نسبة 28,57% ترى ان الصعوبات التي تواجهها هي متابعتها لسلوكيات العامل أثناء العمل، بينما النسبة التي تزيد عن 22% ترى بأنه لا بد من التطوير في قوانين العمل و أنماطه ،و نسبة 7% ترى بان من بين الصعوبات التي تعترضها هي أنها تجد صعوبة في التعامل مع الوظائف القائمة على تكنولوجيا المعلومات.

و يتضح لنا أن المؤسسة قد تواجه صعوبات أثناء تعاملها مع ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة. وهذا راجع الى الاقرازات الكبيرة التي تحدثها العولمة في كل ما يتعلق بالعمل و أنماطه و أساليبه و أنه لابد من احداث توازن في أنماط العمل و تغيير الأنما التقليدية التي كانت سائدة من قبل.

جدول رقم (15) يوضح خطط و سياسات المؤسسة أثناء تعاملها مع القوى العاملة.

النسبة %	التكرار	خطط وسياسات المؤسسة في تعاملاتها
50	35	التطوير المستمر للأنظمة و القوانين الخاصة بالتوظيف الأجور - الحوافز
30	21	تطوير سياسة اختيار العمال بما يتلائم و المنظور العلمي
17.14	12	توسيع برامج تطوير العمال في المجالات الإلكترونية
2.86	02	التركيز على القوى العاملة ذات الكفاءة
100	70	المعلوماتية
		المجموع

من خلال تحليل البيانات الواردة في الجدول رقم (15) نلاحظ أن نسبة 50% من مفردات العينة ترى بأنه لابد من وضع خطط و سياسات تتعلق بتطوير الأنظمة والقوانين الخاصة بالتوظيف -الأجور - الحوافز، في حين أن نسبة 30% ترى بأنه لابد من وضع خطة حصر تطوير سياسة اختيار العمال بينما كانت نسبة 17،14% ترى بأنه لابد من توسيع برامج تطوير العمال في المجالات الإلكترونية و آخر نسبة و التي قدرت ب 2.86% ترى بأنه لابد من التركيز على القوى العاملة ذات الكفاءة المطلوبة، يتضح لنا أنه لابد من أن تقوم المؤسسة بوضع خطط و سياسات تتعلق بالتوظيف وكذا تطوير العمال حتى يكفل لها ذلك تطوير مواردها البشرية جيداً والتي يكون لها أثر كبير داخل المؤسسة من خلال زيادة كفاءة وإنتاجية المؤسسة. و تحقق لها بذلك ميزة تنافسية توصيها الي التنافسية.

جدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد العينة حسب رأيهم فيما إذا كانت إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائفها أم لا

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	51	72.86
لا	19	27.14
المجموع	70	100

من خلال الجدول رقم (16) نجد أن معظم أفراد العينة المبحوثة ترى بأن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائفها حيث قدرت النسبة بـ 72.86% ، في حين أن نسبة 27.14% ترى بأن إدارة الموارد البشرية لا تؤدي وظائفها و أرجعت ذلك لوجود نقص في أساليب تطوير الموارد وكذا عجز أساليبها.

يتضح من خلال الجدول أن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائفها وإن كانت مازالت بحاجة إلى مزيد من التطوير و التعديل في أساليبها و قوانينها المتبعة

جدول رقم (17) يوضح ما إذا كانت المؤسسة قد نجحت في تطبيق أساليب مفهوم العولمة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
بشكل متوسط	36	51.43
بشكل جيد	23	86.32
بشكل جيد جدا	11	15.71
المجموع	70	100

من خلال الجدول رقم (17) يتضح لنا أن مفردات العينة ترى بأن المؤسسة قد نجحت في تطبيق أساليب العولمة بها وذلك كان بشكل متوسط وقد عبرت عنه النسبة 51.43% في حيث أن نسبة 86.32% ترى أنها مطبقة بشكل جيد بينما نسبة 15.71% ترى بأنها قد طبقتها بشكل جيد جدا.

يتضح لنا من خلال الجدول أن المؤسسة قد نجحت بتطبيق أساليب العولمة بشكل فوق المتوسط وذلك يدل على أن المؤسسة على استعداد وقبول تام بتغيرات العولمة خاصة فيما يتعلق بأساليب العمل الجديدة و كذا وسائل الاعلام و الاتصال وهذا من أجل تسهيل العمل و توسيع مجالات عمل هذه المؤسسة.

جدول رقم (18) يوضح ما اذا تأقلمت مفردات العينة مع المستجدات الجديدة للتعولمة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	60	85.71
لا	10	14.29
المجموع	70	100

نلاحظ من خلال الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة من أفراد العينة قد تأقلمت مع المستجدات الجديدة التي أفرزتها العولمة وكان ذلك بنسبة 85.71% وذلك من خلال زيادة المهارات والقدرة على اللحظ أكثر في الوسائل الحديثة وكذا تسهيل مستوى الأداء ، بينما نجد نسبة 14.29% ترى بأنها لم تأقلم مع المستجدات الجديدة للعولمة وأرجعت ذلك إلى أنها تجد صعوبة في التحكم في الوسائل والتقنية الحديثة كما تجد صعوبة في الاستيعاب و الفهم السريع لإجراءات هذه الظاهرة ويوضح من خلال هذا أنه لابد من مواكبة العصر وإدخال العولمة في كل المؤسسات وذلك من أجل تطوير المؤسسات وزيادة كفاءتها وتأهيل مواردها ورفع إنتاجيتها ، فيقدر ما تكون المؤسسات مواكبة للتكنولوجيا الحديثة بقدر ما زاد ذلك من نسبة ربحها وتطورها ووصولها إلى العالمية.

جدول رقم (19) يوضح أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة أثناء تطبيقها لمفهوم العولمة:

النسبة %	التكرار	الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تطبيقها لمفهوم العولمة
47.14	33	قلة الخبرة و المهارة أثناء استخدام التقنية المتطورة
08.57	06	نقص الامكانيات المادية لتطبيق البرامج الحديثة للعولمة
44.29	31	قلة الدورات التدريبية التي تساعد العمال على التكيف مع ما هو جديد
100	70	المجموع

من خلال تحليلنا لبيانات الجدول رقم (19) يتبين لنا أن نسبة 47,14% ترى بأن الصعوبات التي تواجه المؤسسة عند تطبيقها لمفهوم العولمة هي قلة الخبرة و المهارة أثناء استخدام التقنية المتطورة، في حين أن نسبة 44.29% من مفردات العينة ترى بأن قلة الدورات التدريبية هي من الصعوبات التي تعترض المؤسسة بينما نجد نسبة

08.57% من أفراد العينة ترجع الصعوبات التي تعترض المؤسسة إلى نقص الإمكانيات المادية لتطبيق العولمة. ويتضح لنا أن المؤسسة تواجه جملة من الصعوبات قد تعمل على إفساح هذه العملية، لذا لا بد من تجنب مثل هذه المعوقات وذلك من خلال القيام بوضع دراسة مسبقة حول تطبيق مفهوم العولمة.

جدول رقم (20) يوضح ما إذا كانت مفردات العينة على اطلاع بكل ما هو جديد في المؤسسة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	52	74.29
لا	18	25.71
المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (20) أن نسبة 74.29% من أفراد العينة على اطلاع بكل ما يجري في المؤسسة، وهذا من أجل تسهيل عملية الاتصال بين العمال و المدراء، كذلك من أجل إحداث نوع من الاندماج و المفاهمة داخل المؤسسة، في حيث نجد نسبة 25.71% ليست على اطلاع تام بما يجري داخل المؤسسة و ذلك لأنها لا تمتلك الوقت الكافي أو أنها دائمة الانشغال بتفحص لنا أن الاطلاع بكل ما يجري داخل المؤسسة أمر لا بد منه حتى يكون العامل على دراية بكل ما هو جديد في المؤسسة كما أن ذلك يساعد في عملية الاتصال فيما بين العمال و الإدارة كما أنه يساعد على الاندماج و يقتضي على الروتين اليومي للعامل كونه على اطلاع بما حوله .

د. بيانات تتعلق في أساليب تقييم المؤسسة و كفاءة اتصالتها بالموارد البشرية

جدول رقم (21) يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على محددات معينة في تسييرها لمواردها

الاحتمالات	التكرار	النسبة %	المحددات	التكرار	النسبة %
نعم	50	71.43	الاختيار و التوظيف	35	50
لا	20	28.57	التكوير و الرسكلة الترقيية و الاتصال	8	11.43
			لا يوجد	20	28.57
المجموع	70	100	المجموع	70	100

يوضح الجدول رقم (21) أن المؤسسة تعتمد على محددات معينة و ذلك ما صرحت به مفردات العينة المبحوثة حيث كانت نسبة الاجابة بنعم هي 71.43% وتمثلت هذه المحددات في الاختيار و التوظيف بنسبة 50% في حين أن مفردات العينة المتبقية ترى أن المحددات التي تعتمد عليها المؤسسة في تسييرها لمواردها هي التكوير و الرسكلة و ذلك بنسبة 11.43% ويليها مباشرة الترقيية و الاتصال بنسبة 10% بينما أن مفردات العينة المتبقية التي لا ترى بأن المؤسسة تعتمد على ضوابط و محددات و كانت نسبتها 28% وقد صرحت بعدم وجود أي نوع من هذه الضوابط.

جدول رقم (22) يوضح الوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة:

الوسائل المعتمدة	التكرار	النسبة %
الهاتف	18	25.72
مشتورات	12	17.14
اجتماعات	14	20
وسيلة أخرى	26	37.14
المجموع	70	100

من خلال تحليل بيانات الجداول رقم (22) اتضح لنا أن مفردات العينة ترى بأن الوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة هي وسائل أخرى كالانترنت و غيرها و ذلك بنسبة 37.14% في حين أن نسبة تزيد عن 25% من مفردات العينة ترى بأن الوسائل المعتمدة في الاتصال هي الاجتماعات و تليها نسبة 17.14% التي ترى بأن الوسيلة المعتمدة هي المنشورات.

يتضح لنا أن كل الوسائل المذكورة هي مطلوبة في عملية الاتصال و في مقدمتها الانترنت و هذا لتسهيل عملية الاتصال و مواكبة تكنولوجيا الإعلام و الاتصال بالإضافة إلى وسائل أخرى كالهاتف و غيرها

جدول رقم (23) يوضح ما إذا كانت هناك صعوبة في التعامل مع الأساليب المنتهجة من قبل

المؤسسة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	15	21.43
لا	55	78.57
المجموع	70	100

يشير الجدول رقم (23) بأن غالبية أفراد العينة لا يواجهون صعوبة في التعامل مع الأساليب المنتهجة من قبل المؤسسة حيث كانت النسبة مقدرة ب 78.57% في حين أن نسبة 21.43% من مفردات العينة تواجه صعوبة في التعامل مع الأساليب المنتهجة من قبل المؤسسة و قد أرجعوا ذلك إلى صعوبة هذه الأساليب و عدم استيعابها جيدا. يتضح لنا أن المؤسسة تعمل جاهدة في إتباع أسلوب إداري يتماشى وموارد البشرية من أجل إحداث توازن وتكافؤ فيما بين الأسلوب و التعامل معه جيدا.

جدول رقم (24) يوضح ما إذا كان الأسلوب الاستراتيجي المقترح من قبل المؤسسة قد أفاد أفراد العينة:

الاحتمالات	التكرار	النسبة %
نعم	58	82.86
لا	12	17.14
المجموع	70	100

من خلال تحليلنا للجدول رقم (24) نرى أن معظم أفراد العينة يرون بأن الأسلوب الاستراتيجي المقترح مفيد و ذلك بنسبة 82.86% ، في حين أن نسبة 17.14%

من أفراد العينة لم يفدهم الأسلوب الاستراتيجي المقترح من قبل المؤسسة و ذلك لأنه أسلوب صارم و جديد و يصعب التعامل مع قوانينه. مما سبق نستنتج أن المؤسسة تعمل جاهدة من أجل وضع واقتراح أسلوب اداري جديد ومختلف عن الأسلوب التقليدي.

جدول رقم(25) يوضح ما إذا كانت الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة مواكبة للتغيرات الحديثة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة%
نعم	66	94.29
لا	04	05.71
المجموع	70	100

يوجد الجدول رقم(25) أن معظم أفراد العينة يرون بأن الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة مواكبة للتغيرات الحديثة و ذلك بنسبة 94.29% في حين أن نسبة 05.71% ترى بأن الإستراتيجية المنتهجة غير مواكبة للتغيرات الحديثة.

ويتضح لنا أن الإستراتيجية التي تنتهجها المؤسسة مواكبة للتغيرات الجديدة و هب على اطلاع بكل ما هو جديد و حديث و مواكب للتكنولوجيا و هذا يكون في صالح المؤسسة من خلال كل ما تدخله من تغييرات جديدة و حديثة و سهلة الاستيعاب من قبل الموارد البشرية ،

2-نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية:

تعتبر نتائج الدراسة آخر مرحلة في عملية البحث، فهي تساعد على إختيار الأسئلة الخاصة بالدراسة في الميدان و الإجابة عليها.

السؤال رقم (01): 'ما هو الأسلوب الإداري المعتمد من قبل المؤسسة الجزائرية في تسيير مواردها البشرية و هل هو أسلوب فعال؟'

من خلال سؤال الجدول رقم (24) اتضح لنا بأن الأسلوب الإداري المعتمد من قبل المؤسسة هو أسلوب استراتيجي، و هو أسلوب واضح و قوانينه حديثة و مختلفة تماما عن سابقتها و هذا حسب إجابة سفردات العينة حيث قدرت النسبة بـ 82.86%، كما تم اعتباره أسلوب فعال و مناسب تماما و عمل المؤسسة.

السؤال رقم (02): 'ما هم أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة؟'. من خلال سؤال الجدول رقم (15) الذي هو 'ماهي التحديات التي تواجه المؤسسة فيما يخص القوى العاملة في جراء ما أفرزته العولمة؟'.

لقد اتضح لنا أن أهم الصعوبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة هي زيادة حدة المنافسة مع باقي المؤسسات حيث كانت النسبة المقدرة بـ 41.43% بالإضافة إلى صعوبات أخرى كالمتابعة المتكررة لسلوكيات العامل أثناء أداء عمله و أيضا الحاجة إلى التطوير المستمر لقوانين أنماط العمل كل هذه الصعوبات و العراقيل تعترض إدارة الموارد البشرية فتحد من دورها كما انها قد تضعف تطورها و تجمد مهاراتها.

السؤال رقم (03): 'هل نجحت المؤسسة الجزائرية في تطبيق أساليب العولمة؟'. من خلال سؤال الاستمارة رقم (17) يتضح لنا بأن المؤسسة الجزائرية و التي من بينها مؤسسة مطاحن بلغيث قد نجحت في تطبيق أساليب العولمة، و ذلك بشكل متوسط حيث كانت السنة بـ 51.43% و هي توضح بأنه بإمكان هذه المؤسسة أن ترفع من هذه النسبة لتصل إلى الجيدة و هذا يوضح بأن العولمة لها دور في رفع و زيادة تطوير مستوى المؤسسة من خلال ما جاءت به من فلفة حديثة و جديدة في الفكر الإداري و كذا إدخال تقنية جديدة للعالم أحدثت تغييرا فيه.

السؤال رقم (04): 'هل يعتبر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية أسلوب من الأساليب الحديثة في المؤسسة؟'.

من خلال الجدول رقم (25) اتضح لنا بأن الأسلوب الإستراتيجي الخاص بتسيير الموارد البشرية و الذي تعمل به هاته المؤسسة فعل أسلوب حديث و مواكب للتغيرات الحاصلة، حيث قدرت نسبة أفراد العينة الذين رأوا فيه الأسلوب الإداري الحديث بـ 94.29%، و من هنا يتضح لنا بأن كلما كان الأسلوب الإداري حديث و كلما كان مغاير عن الأساليب التي تعمل بها المؤسسات الأخرى كلما ساعد ذلك في

تطوير المؤسسة، كما ساعد الموارد البشرية من إنجاز أعمالها بالسرعة و النقة المطلوبة و ذلك من خلال ما يسنه من قوانين.

3- نتائج دليل المقابلة:

أما فيما يخص نتائج المقابلة فقد تم التوصل إلى:

1. ماهي الإستراتيجيات المتبعة في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى و الطرق المستعملة في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؟

الإجابة:

من خلال ما تطرقنا إليه في الحديث عن مجمل الإستراتيجيات المتبعة في مؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى أجاب مدير الموارد البشرية بأن أهداف المؤسسة الأساسية هي أن تكون من بين المؤسسات الرائدة في الحوض الأبيض المتوسط.

كذلك رفع المستوى التعليمي في التوظيف من أجل إستقطاب المورد الكفؤ.

2. ما هي الصعوبات التي تواجهكم في التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية؟

الإجابة:

- عدم وجود التخصصات المطلوبة في مجال التوظيف.

- هجرة معظم الكفاءات بعد مرحلة التكوين.

3. هل تمتلك المؤسسة فضاء خارجي لتسويق منتجاتها (الإشهار)؟

الإجابة:

لقد أجابنا المدير العام للمؤسسة بأنهم لا يمكنون ذلك، لكنهم يقومون بانتشهير للمنتوج مباشرة بعد الإنتهاء من عملية الإنتاج و القيام بالتعبئة كما أنهم يفكرون بذلك.

4. كيف يقيمون أداءكم على العموم؟

الإجابة:

بأنه هناك تحضير مستقبلي من أجل تطوير الأساليب الإدارية و كذا التفكير بإنشاء مراكز للترفيه من أجل تسخيرها لخدمة العمال و كذا العمل على القيام بدورات تدريب و تكوين للعمال خارج المؤسسة.

4- نتائج الدراسة:

لقد ساهمت الدراسة الميدانية التي جرت بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى بالخروج بجملة من النتائج العامة و هي كالآتي.

- تسعى المؤسسة إلى كسب موقع اقتصادي و اجتماعي داخل المنطقة و خارجها و ذلك من خلال ما تقدمه من منتجات باعتبارها مؤسسة إنتاجية تقوم بإنتاج السميد كمادة أولية تمول بها المنطقة المتواجدة فيها و كذا تصدير منتجاتها داخل و خارج الوطن، و فعلا فهي تقوم بتصدير منتجاتها على بعض الدول المجاورة كتونس و ليبيا، كذلك هي تسعى إلى أن تصدر منتجاتها إلى دول أجنبية و هذا من أجل الدخول في الأسواق العالمية و منافسة المؤسسات في وجود منتجاتها.
- تهتم المؤسسة بمواردها البشرية فهي ترى فيه قوة بشرية هائلة و فعالة داخل أي مؤسسة كما انه مورد استراتيجي لها. لذا يجب تقدير جهود هذا المورد فبقدر ما يكون المورد البشري راض عن منصبه بقدر ما يطمح إلى تطوير المؤسسة و رفع مستواها.
- المؤسسة مواكبة للتغيرات الحاصلة في العالم و ذلك من خلال اعتمادها على تكنولوجيا حديثة فيما يخص تجهيز المؤسسة ككل من آلات متطورة، إضافة إلى اعتمادها على أساليب تسييره حديثة تتناسب مع موردها البشري، بالإضافة إلى ان هذه الأساليب تختلف تماما على الأساليب التقليدية، من خلال قيامها بوضع قوانين جديدة سهلة وواضحة و هذا حسب إجابة أغلبية الإداريين العاملين بهذه المؤسسة.

5-الصعوبات:

- -عدم وجود مراجع كافية تخدم موضوع دراستنا في مكتبة العلوم الاجتماعية.
- -صعوبة الدخول الي مكتبات اخرى و عدم تعاون مسؤولي المكتبات الاخرى مع مجموعة البحث.
- -عدم وجود مؤسسات اقتصادية كبرى تستوفي شروط موضوع الدراسة.

خلاصة:

بعد عرضنا للنتائج العامة التي تم التوصل إليها اتضح لنا بأن المؤسسة الجزائرية قد بدأت تعمل بإدخال أساليب إدارية حديثة تختلف عن تلك الأساليب التقليدية المتعلقة التي في المورد البشري آلة لإنتاج فقط، كما أن أحد هذه المؤسسات قد بدأت فعلا بتطبيق هذا النوع من الأساليب بالإضافة إلى إدخال أساليب علمية حديثة في استقطاب المورد البشري، و كذلك مواكبة التكنولوجية و إدخال مفهوم جديد عليها هو مصطلح العولمة التي باتت ظاهرة العصر، لكن هذا لا ينفي من وجود بعض النقائص التي تعترض طريق هذه المؤسسات خاصة فيما يخص الأساليب الإدارية، فرغم إدخالها أسلوب فكري حديث إلا أن هذا الأسلوب لم يحقق بعد التسير الجيد في العمل، كما أن العولمة لم تطبق جيدا خاصة و أن هذا المفهوم واسع المعنى و يحتاج إلى تعمق كبير من أجل فهم خباياه.

و بهذا تكون الدراسة الميدانية قد أعطت رؤية أكثر وضوحا و شمولاً لموضوع الدراسة.

الخطمة

خاتمة :

من خلال ما تعرضنا له في هذه الدراسة لموضوع إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (مقارنة سوسولوجية لأساليب التسيير الإداري الجزائري).

إن المؤسسة الاقتصادية لا يمكن لها أن تحسن تصنيف تنافسيتها دون الاستثمار الأمثل في المورد البشري فالتنافس لم يعد يعتمد في المقام الأول على القوى المادية، ولكنه يركز أساسا على قوة العنصر البشري، و هكذا يتحول تسيير الموارد البشرية لتصبح هي الاستثمار في المستقبل، فالاستثمار في تسيير الموارد البشرية يزيد في مجالات العمل و فرص الاختيار المتاحة لدى الفرد و المؤسسة و بالتالي توفير قوة عمل مؤهلة و ذات كفاءة كما انه ينبغي على المؤسسات ان تتكيف حتى تكون أكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في العالم، و من ضمنها العولمة التي أفرزت الأساليب الإدارية الجديدة المغايرة للأساليب التقليدية السابقة و التي جعلها في مقدمة المؤسسات الاقتصادية، كما تخلق لها ميزة تنافسية فبسبب ظروف العولمة زادت شدة التنافس و أصبحت العديد من المؤسسات اليوم في حالة من التطور السريع من أجل أن تكون في مقدمة المؤسسات العالمية التي تمتلك الجودة في الإنتاج و النوعية، و ذلك من خلال العمل على تغيير إستراتيجياتها و ثقافتها و فلسفتها الإدارية، و قد بدأت هذه المؤسسات في تعزيز دور إدارة الموارد البشرية فيها و الاعتماد عليها في توفير حاجاتها من الموارد البشرية ذات التأهيل العالي بخبرات و مهارات متطورة و حديثة.

و بعد إطلاعنا على مختلف النظريات التي اهتمت بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية و كنا واقع إدارة الموارد البشرية في ظل التغيرات الحاصلة في العالم فقد استطعنا الخروج بنتيجة مفادها انه من أجل أن تتجح المؤسسات الجزائرية في المحافظة على اسمها في السوق العالمية و كذا تحقيق جودة عالمية في منتوجها لا بد عليها أولا و قبل كل شيء أن تهتم بمواردها البشرية و أن تحسن الاستثمار فيه بدءا بوضع و اقتراح أساليب إدارية حديثة تتناسب و تتوافق مع ما تملكه من الموارد البشرية و كذا العمل على إدخال تقنيات حديثة و متطورة مواكبة للعصر و تساعد على ربح الوقت و الجهد و كذا تشجيع أداء المورد البشري، و نحن بصدد دراستنا الميدانية التي قمنا بها في مؤسسة "مطاحن بلغيث الكبرى" خصصنا إلى أن هناك بعض المشاكل و النقائص التي تعانيها هذه المؤسسة والتي من بينها وجود بعض الصعوبات في التعامل مع الأساليب الإدارية الجديدة و الي جانب ذلك فقد كانت هناك إيجابيات و التي من بينها حصول هذه المؤسسة على شهادة الأيزو فيما يخص الجودة و هذا يدل على الجهد الكبير الذي يبذله المورد البشري و المؤسسة حتى يصلون إلى ما وصلوا إليه.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى: تحديات العولمة، ط2، دار الطباعة الحرة للنشر و التوزيع، مصر، 1999.
2. أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
3. إسماعيل صبري عبد الله: الكوكبة الرأسمالية، العالمية، مجلة المستقبل العربيين العدد 222، الجزائر، 1997.
4. أمين الساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار الفكر العربي للنشر و التوزيع، مصر، 1998.
5. بوفلجة هيات: مبادئ التسيير البشري، ط2، دار العرب للنشر و التوزيع، الجزائر، 2004.
6. جاك إدا، ت. حبيب مطانيوس: عولمة الاقتصاد من التشكل إلى المشكلات، دار طلاس للدراسات و الترجمة و النشر، دمشق سوريا، 1998.
7. جان مارك لوغال، ترجمة نبيل جواد: ' إدارة الموارد البشرية'، المؤسسة الجامعية للنشر، مصر، 2008.
8. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة، لبنان، 2002.
9. حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، منشورات دار النهضة، لبنان، 2002.
10. حسن إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، لبنان، 2005.
11. حسن لطيف كاظم الزبيدي: العولمة و مستقبل الدور الإقتصادي للدولة في العالم الثالث، دار النشر للكتاب الجامعي، العين، الإمارات العربية المتحدة، 2003.
12. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، دار المنشورات الجامعية، قامة، 2004.
13. حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001.
14. خير الدين عريس: دليل البحث العلمي، دار الفكر العربي، مصر، 1997.
15. ذيب نورة، التحفيز بوحدة نوميديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم الاقتصادية، 1980.
16. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
17. زيدان عبد الباقي: قواعد البحث الاجتماعي، ط2، دار النهضة العربية، مصر، 1999.
18. سامي عفيفي حاتم: "اقتصاديات التجارة الدولية"، جامعة حلوان، القاهرة، ط3، 2003.
19. سعاد نايف البرغوطي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، القاهرة، 2002.

20. سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليه، دار مجد للطباعة، عمان.
21. سيد الهواري، الإدارة و الأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1971.
22. صالح أبو أصبع: العولمة و الهوية، دار مجد الاوي للنشر و التوزيع، ط2، الأردن، 2002.
23. صلاح الدين عبد الباقي: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديد للنشر، الإسكندرية، 2002.
24. صلاح اندين عبد الباقي: الجوانب العلمية و التطبيقية لإدارة الموارد البشرية بالمنظمات، دار الطباعة و النشر، الإسكندرية، ط2، 2000.
25. صلاح عبد الباقي: إدارة انموذج الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة و النشر، مصر، 2000.
26. صلاح مصطفى الفوال: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب للطباعة، القاهرة، 2007.
27. طارق طه: الإدارة، دار الجامعة الجديدة الأزرايطه، مصر، 2008.
28. عادل محمد زايد: " إدارة الموارد البشرية " الرؤية الإستراتيجية، جامعة القاهرة للنشر، مصر، 2003.
29. عبد البارئ الدرة: العولمة و إدارة التعدد الحضاري الثقافي في العالم، منشورات جامعة الإسرائ، الأردن، 2002.
30. عبد البارئ الدرة: العولمة و إدارة التعدد الحضاري الثقافي في العالم، منشورات جامعة الإسرائ، الأردن، 2002.
31. عبد البارئ، إبراهيم الدرة و زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2008.
32. عبد الحميد عبد المطلب: العولمة و إقتصاديات البنوك، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2001.
33. عبد الرحمان محمد العيسوي: الإدارة في عصر العولمة، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
34. عبد الرزاق حبيب: إقتصاد و تسيير المؤسسة، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2000.
35. عبد السلام أبو قحف: إدارة الأعمال الدولية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999.
36. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة، ط2، مكتبة الإشعاع للطباعة، مصر، 1997.
37. عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية، مجموعة النيل العربية للنشر، مصر، 1999.
38. عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي 'النشأة و التطور' دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1990.
39. على عبد الرزاق جليبي: البحث العلمي الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003.
40. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة، مصر، 2001.

41. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات الكويتية للنشر، الكويت، 1975، ص 221.
42. علي حسن علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط3، 2007.
43. علي عباس: إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إتراف للنشر و التوزيع، الشارقة، 2008.
44. علي عبد الهادي مسلم: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
45. علي غربي: تنمية الموارد البشرية، دار فجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2003.
46. عماد يونسى: العولمة، تاريخ أبعاد و مؤشرات على العالم العربي، المؤسسة الحديثة للكتاب، طرابلس، لبنان، 2005،
47. عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بغد إستراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
48. فضيل دليو:أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منقوري، قسنطينة، 1999.
49. فيصل حصونة: إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر و التوزيع، 2007.
50. محمد الصيرفي: " الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية"، (منهج تحليلي)، مؤسسة حررت الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 2008.
51. محمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و حالات تطبيقية، مجدلاوي للنشر و التوزيع، الأردن، 2002.
52. محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
53. محمد سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمة الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002
54. محمد صفوت قابل: الدول النامية و العولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
55. محمد علي حوات: العرب و العولمة شجون الحاضر و غموض المستقبل"، مكتبة مدبولي، القاهرة، 2002 .
56. محمد علي مجمد: البيروقراطية الحديثة، دار الكتاب الجامعية، مصر، 1995.
57. محمد نبيل سعد سالم، محمد محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإجتماعية، دار الطباعة الحرّة للنشر و التوزيع، عمان، 2005.
58. المختار محمد إبراهيم:مراحل البحث الاجتماعي و خطواته الإجرائية:دار الفكر العربي،القاهرة،2008.
59. مصطفى عشوي شاوليش: إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد، ط3، دار الشروق للطباعة، عمان، 2005
60. مصطفى نجيب شاولش: إدارة الموارد البشرية، ط3، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، 2004.

61. منير توري، فريد كرتل: إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع العربي للنشر، الجزائر، 2011.
 62. مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
 63. ناصر محمد العلي: السلوك الإنساني و التنظيمي، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1986.
 64. نبيل راغب: أقتعة العولمة السعة، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
 65. نظير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة: إدارة الموارد البشرية، دار السيرة للنشر و التوزيع ؛ الطباعة، عمان، ط1، 2007.
 66. نعمة عيس لحفاجي: الإدارة الإستراتيجية و المفاهيم و العمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان، 2004.
 67. نعيم ابراهيم الظاهر: الإدارة الإستراتيجية، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2009.
 68. نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، دار الأمة للطباعة و النشر، الجزائر، 2011.
 69. وفاء شليبي: إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010.
- ثانيا: المعاجم و القواميس:
1. جرجس بشار: المعجم المدرسي للطلاب، دار بيروت للطباعة و النشر، لبنان، 2007.
 2. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2006.
- ثالثا: مذكرات التخرج:
1. بياخشة موسى، عقون عادل: المعرفة كأداة لدعم الابتكار و خلق الميزة التنافسية في المؤسسة، المقاربة قائمة على الإستثمار البشري و الكفاءات، الملتقى العلمي الدولي حول المؤسسة الاقتصادية و الابتكار في ظل الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة 08 ماي 1945، يومي، 16-17 نوفمبر 2008، قلمة.
 2. نيب نورة، التحفيز بوحدة نومديا، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة قسنطينة، معهد العلوم الاقتصادية، 1980.
 3. صالح بن نوار: الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، رسالة دكتوراه، قسنطينة، 2005-2006.
 4. صلاح مفتاح: إدارة الموارد البشرية و تسيير المعارف في خدمة الكفاءات، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.
- رابعا: المنتديات و المؤتمرات:
1. بن عيسى محمد المهدي: الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في الاقتصاد و الكفاءة البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، جامعة ورقلة، 10-09 مارس 2004.

2. قمري زينة، مقيح صبري: الكفاءة الإنتاجية للموارد البشرية و آثارها على الإنتاجية الكلية للمؤسسة الاقتصادية، الملتقى العلمي حول تفعيل دور الموارد البشرية واقع تحديات، كلية العلم الاقتصادية و علوم التسيير، قالمة، 28-27 أفريل 2008.

خامسا: المجلات و الجرائد:

1. إسماعيل صبري أسامة عبد الخالق: التنمية و تطوير الموارد البشرية و إستراتيجية البقاء في ظل التغيرات الاقتصادية الجديدة، مجلة العمل العربي، العدد 20، مصر، 1995.

2. بوي عبد الله: الكوكبة الرأسمالية العالمية، مجلة المستقبل العربيين العدد 222، الجزائر، 1997.

3. حميد الجميلي: مستقبل الأمن الاقتصادي العربي في ضوء تحولات نهاية القرن 20، مجلة الشؤون العربية، العدد 100، 2001.

4. خالد عبد العزيز الجوهري: الاندماج بين الظاهرة و الهوس، مجلة السياسة الدولية، العدد 140، أفريل 2000.

5. صلاح سالم: العولمة و الطريق الثالث، بحث للسيد ياسين، مجلة شؤون عربية، العدد 107، سبتمبر 2001.

6. عبد الأمير سعيد: العولمة مقارنة في التفكير الاقتصادي مجلة أخبار النفط و الساعة، العدد 356، ماي 2000.

7. عبد الخالق عبد الله: العولمة "جذورها و كيفية التعامل معها"، مجلة عالم الفكر، المجلد 28، العدد 1، ربيع الأول 1998.

8. مجلة الإقتصاد و المناجمت، تصدر عن جامعة أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، العدد رقم 3، مارس، 2004، تلمسان.

9. محمد سيد أحمد: حول إشكالية العولمة، مجلة السياسة الدولية، العدد 161، المجلد 40 جويلية 2005.

10. موسى الغزير: المنظمات الاقتصادية الدولية، منظمة التجارة العالمية نموذجا، مجلة معلومات دولية، ربيع 2000، العدد 64.

سادسا: كتب باللغة الأجنبية:

1. hamadouch. Matika : contrôle de gestion d'un entreprise publique
économie, mémoire de magister, L'ESC, Algérie, 2000.

2. J.m. Peretti : Gestion Des ressources Humaines, (édltion Vuibert),
Paris, France, 1987.

3. Keep. E. corporate.training strategies Edstorynew perspective on
human -resource management, mark well, oxford, 1989.

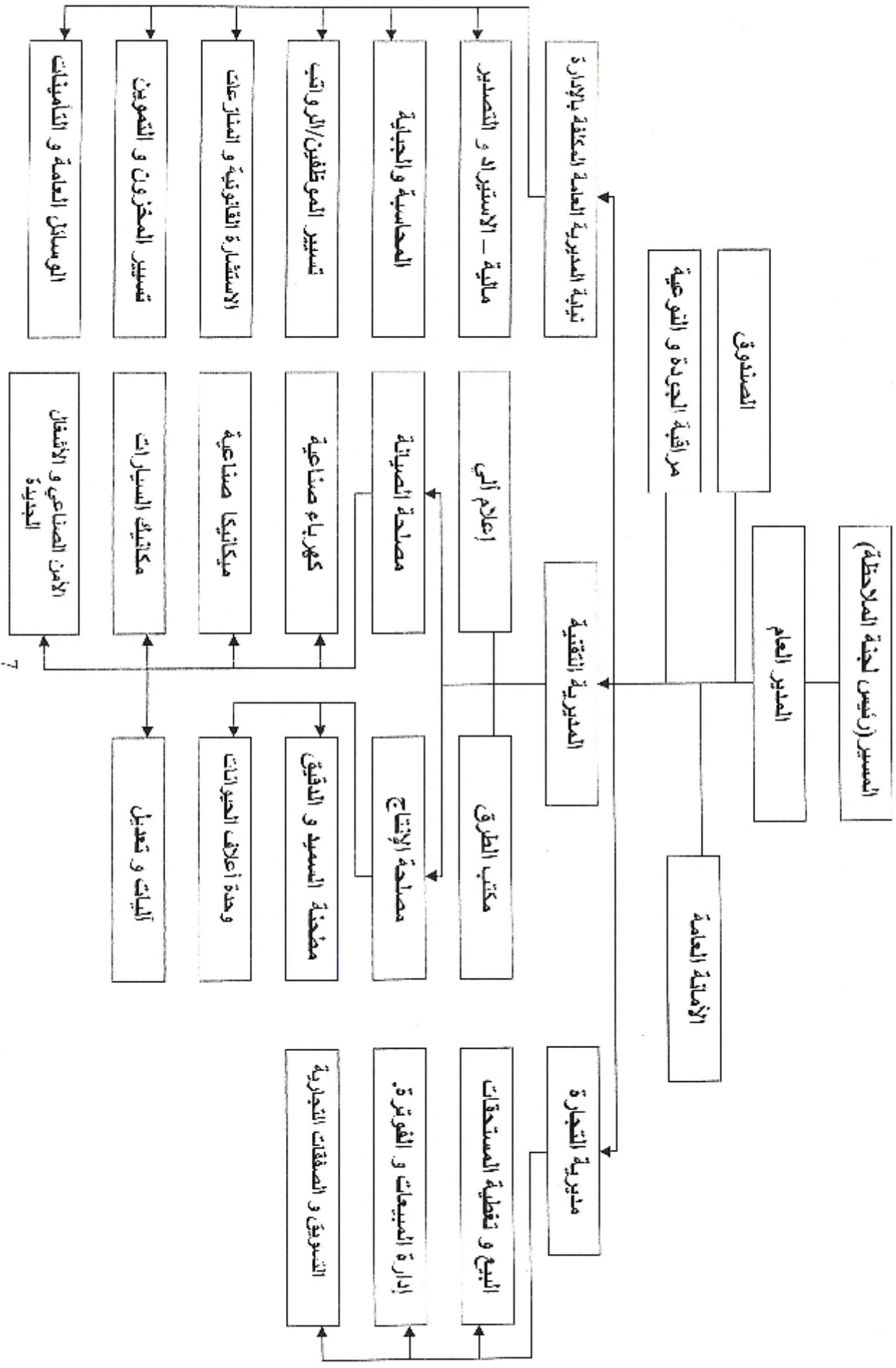
4. Omar Aktouf : Les sciences de la gestion et les ressources humaines, une analyse critique, Alger, OPU, ENAL, 1986.

5. S'chiéd.j.c :grandehouteuren.organizoluon,du.nod,parisonnée. 1990.

سابعاً: مواقع الأنترنت:

1. <http://www.ahyeseer.gov.sahorum/topicspptopicID=4593tomme1984> ,
2. رسائل ماجيستر و دكتوراه، لجامعة نايف العربية لعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، الرياض، 2007، www.nauss.sa، 2012/11/23.
3. www.yusuf-abufara.net 10/02/2004.

العلاج





وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 8 ماي 1945 قالمة



كلية العلوم الإجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الإجتماعية

إستمارة الإستبيان

إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة
(مقاربة سيكولوجيا لأساليب التسيير الإداري الجزائري)
دراسة ميدانية أجريت بمؤسسة مطاحن بلغيث الكبرى مداوروش سوق أهراس

مذكرة لنيل شهادة ماستر في علم الإجتماع تخصص تنظيم العمل

إشراف:

أ.د/ بومهره نور الدين

من إعداد الطالبات:

- نعايب حنان
- محافة رسيلا

ملاحظة: هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية

السنة الجامعية: 2012-2013

الرجاء وضع علامة (X) أمام الإجابة الصحيحة

-أولا: البيانات الشخصية:

1-الجنس:

ذكر أنثى

2-السن:

أقل من 25 من 25 الي أقل من 35 من 35 الي 45

من 45 الي أقل من 55 من 55 فأكثر

3- المستوى التعليمي:

أمي ابتدائي متوسط ثانوي

جامعي أخرى

4- الشهادات المتحصل عليها:

بكالوريا لسانس تقني تقني سامي

أخرى.....

5-الحالة العائلية:

أعزب(ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)

6-الخبرة المهنية:

7-كيف كان وضعك قبل التحاقك بهذه المؤسسة:

بطالا متربصا طالبا

ثانيا: بيانات تتعلق بعملية الاستقطاب(الاختيار و التحيين)في المؤسسة.

8-كيف علمت بوجود مناصب عمل شاغرة بالمؤسسة؟

عن طريق الجرائد عن طريق اتصالك بالمؤسسة عن طريق احد المعارف

أخرى تذكر.....

9-هل قمت بإجراء مقابلة مع المستخدمين؟

نعم لا

10-من قام بإجراء هذه المقابلة؟

مدير الموارد البشرية رئيسك المباشر رئيس المصلحة

أخرى تذكر.....

11- هل تم سؤالك عن سبب طلبك للعمل في هذه المؤسسة تحديداً؟

نعم لا

ولماذا في اعتقادك؟

.....
.....

ثالثاً: بيانات تتعلق بالعولمة:

12- ما هو موقفك من العولمة؟

الرفض القبول ليس لك رأى

ولماذا.....
.....

13- هل ترى بان العولمة أثرت علي منصبك في العمل؟

نعم لا

إذا كان نعم ما نوع هذا التأثير.....

14- في رأيك ماهي التحديات التي تواجه المؤسسة فيما يخص القوى العاملة من جراء ما أفرزته العولمة؟

أ	الحاجة إلي التطوير المستمر لقوانين أنماط العمل الجديد
ب	متابعة سلوكيات العامل أثناء العمل
ج	زيادة حدة المنافسة مع باقي المؤسسات
د	صعوبة تعامل العامل مع الوظائف القائمة علي تكنولوجيا المعلومات

15- ماهي خطط و سياسة المؤسسة في التعامل مع القوى العاملة التي تكفل الوصول إلي العالمية

أ	التطوير المستمر للأنظمة و القوانين الخاصة بالتوظيف - الأجور - الحوافز
ب	تطوير سياسة اختيار العمال بما يتلاءم و المنظور العلمي
ج	توسيع برامج تطوير العمال في المجالات الالكترونية
د	التركيز على القوى العاملة ذات الكفاءة المعلوماتية

16- هل ترى أن إدارة الموارد البشرية تؤدي وظائفها وفقاً لمبادئ و أسس عالمية؟

نعم لا

وكيف ذلك.....

17- هل نجحت المؤسسة في تطبيقها لأساليب مفهوم العولمة؟

بشكل متوسط بشكل جيد بشكل جيد جداً

18 هل تأقلمت مع المستجدات الجديدة التي أفرزتها العولمة داخل المؤسسة؟

نعم لا

ولماذا؟.....

19- ماهي أهم المعوقات التي تواجه المؤسسة أثناء تطبيقها لمفهوم العولمة؟

أ	قلة الخبرة و المهارة أثناء استخدام التقنيات المتطورة
ب	نقص الإمكانيات المادية لتطبيق البرامج الحديثة للعولمة
ج	قلة الدورات التدريبية التي تساعد العمال علي التكيف مع ما هو جديد

20- هل أنت مطلع علي كل ما هو جديد داخل المؤسسة؟

نعم لا

ولماذا.....

رابعاً: بيانات تتعلق بأساليب تسيير المؤسسة و كيفية اتصالها بالموارد البشرية.

21- هل تعتمد مؤسستك علي ضوابط و محددات معينة في تسيير الموارد البشرية؟

نعم لا

فيما يخص هذه الضوابط:

الاختيار و التوظيف التكوين و الرسكلة الترقية و الاتصال

22- ما هي الوسائل المعتمدة في الاتصال داخل المؤسسة

الهاتف منشورات اجتماعات

أخرى تذكر.....

23- هل تجدون صعوبات في التعامل مع الأساليب المنتهجة من قبل المؤسسة؟

نعم لا

24- حسب رأيك هل الأسلوب الاستراتيجي المقترح من قبل المؤسسة أفادك؟

نعم لا

وكيف ذلك.....

25- هل الإستراتيجية المتبعة من قبل مؤسستك مواكبة للتغيرات الحديثة؟

نعم لا

وشكرا على تعاونكم

دليل المقابلة:

السؤال الاول:

- ما هي الاستراتيجيات المتبعة في مؤسسة مطاحن بلخيث الكبرى و الطرق المستعملة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثاني:

- ما هي الموارد التي تواجهكم في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الثالث:

- هل تمتلك المؤسسة فضاء خارجي لتسويق منتجاتها (الاشهار)؟

.....

.....

.....

.....

السؤال الرابع:

- كيف تقيمون أداءكم على العموم؟

.....

.....

.....

.....

شكرا

