

محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري

د. آية ماهر* / د. محمد عوض العربي*

مستخلص:

هدفت الدراسة لرسم صورة تقريبية بين مجال دراسة الموارد البشرية، وبين مجال السلوك التنظيمي ونظرية الإدارة ك تخصصات أكاديمية تندرج في إطار العلوم الإدارية بوجه عام، ومنها سعى الباحثان للوقوف على عدد من المحددات المؤثرة على فاعلية أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمات على اختلاف أنواعها عامة وخاصة امكن للباحثين تصنيفها لمحددات تنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة **Macro level** ومحددات فنية متخصصة ذات صلة مباشرة بعمليات وممارسات إدارة الموارد البشرية التقليدية من أساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، ثم المحددات السلوكية على مستوى الأفراد وجماعات العمل أي على المستوى الجزئي **Micro level**، وصولاً لإطار مشترك يهدف لتطوير الأداء المستقبلي للمورد البشري بوصفه ميزة تنافسية مستدامة، مع صياغة عدد من التصورات لتعزيز دراسة إدارة الموارد البشرية كتخصص أكاديمي حيوي ضمن باقة العلوم الإدارية.

كلمات مفتاحية: تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، محددات أداء الموارد البشرية، مداخل تطوير الموارد البشرية.

مقدمة:

- أستاذ مساعد الإدارة العامة، الجامعة الأمريكية بالقاهرة، مصر.
- مدرس بقسم الإدارة العامة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر.

تحظى دراسات إدارة الموارد البشرية بأهمية كبرى ضمن العلوم الإدارية بصفة عامة خاصة في ظل ظروف التطور العلمي والتكنولوجي وزيادة النشاط الاقتصادي مع حدة المنافسة بين المشروعات الخاصة على اختلاف أنواعها، ومع التغيرات الكبرى التي شهدتها ولا زالت بينات الأعمال فقد كان لزاماً على المنظمات أن تطور في سياساتها وممارساتها تجاه المورد البشري العامل لديها بما يواكب حركة التطورات الواسعة على كافة المستويات، مما استدعى ضرورة البحث عن مداخل غير تقليدية لتعظيم الفائدة العملية والتشغيلية للمورد البشري، خاصة في ظل تعاظم المشكلات المتعلقة بالأجور وزيادة معدلات الأسعار ودرجة تناسبها مع ما يتقاضاه المورد البشري من حوافز مادية، حتى المورد البشري العامل داخل القطاع الحكومي لم يكن هو الآخر ببعيد عن حركة الإصلاح والتطوير، فبرزت معها سياسات تطوير الموارد البشرية بالقطاع الحكومي من خلال إصلاح نظم الخدمة المدنية.

وفي نفس الوقت لم تعد دراسات الموارد البشرية قاصرة فحسب على مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين ومسائل التدريب والحوافز المادية وتقييم الأداء والترقي وسياسات إنهاء الخدمة، صحيح أن تطوير سياسات الموارد البشرية يستدعي البحث الدائم والدؤوب والمستمر عن كل ما هو جديد في مجالات وأساليب استقطاب المورد البشري وتدريبه، غير أن الكثير من الممارسات الإدارية في عالم اليوم قد تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على مجمل أداءات الموارد البشرية العاملة على اختلاف المستويات الإدارية، ومن ثم قد تتور العديد من العوامل والمؤثرات التنظيمية والسلوكية التي قد تحد كثيراً من فاعلية الأداء التنظيمي للموارد البشرية.

تتيح الطبيعة البيئية لمجال دراسة الموارد البشرية أن يفيد من كافة الدراسات والتخصصات الأخرى ذات الصلة بممارسات المورد البشري بالمنظمة، وما هذه الدراسة إلا محاولة متواضعة للتقريب بين مجال إدارة الموارد البشرية ونظرية الإدارة بما تستوعبه من مفاهيم ومداخل مستحدثة لتطوير الممارسات الإدارية التي يكون المورد البشري بمثابة جزء لا يتجزأ منها.

وفي نفس الوقت تأتي النظرة الإستراتيجية المستقبلية للمورد البشري كميزة تنافسية بل ومستدامة **Sustainable Competitive Advantage** ، وهذه النظرة الإستراتيجية لا تكتمل بغير النظر للمورد البشري نظرة متكاملة من جميع الزوايا والجوانب، إذ لا يكفي فقط مجرد الحكم على أداء المورد البشري وإنتاجيته بناء على كفاءة سياسات التعيين والاختيار المتبعة لاستقطاب عناصر المورد، إذ أن هذه العوامل والمحددات إنما تأتي في بداية حياة المورد البشري العملية بالمنظمة أياً كانت، غير أنه تتكامل مع هذه العوامل سلاسل أخرى من المؤثرات التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، إلى عوامل ومحددات سلوكية على مستوى الفرد العامل وجماعات أو فرق العمل، والتي تتخلل بدورها منتصف الحياة المهنية للعنصر البشري وحتى نهايتها بالمنظمة، وهو ما يسعى الباحثان لدراسته من خلال محاور البحث.

المشكلة البحثية

من خلال ما سبق، يثور لدى الباحثين ثمة تساؤل رئيسي مفاده: أنه في ظل تغير النظرة للمورد البشري من النظرة التقليدية كأصل مملوك للمنظمة أو مجرد عنصر من عناصر الإنتاج والعمل إلى المورد البشري كميزة تنافسية مستدامة للمنظمة، فما هي طبيعة العوامل والمحددات التنظيمية التي تؤثر على كفاءة أداء المورد البشري؟، وما هي المداخل المستقبلية التي يمكن من خلالها تطوير أداء الموارد البشرية؟.

أهداف الدراسة

يسعى الباحثان للوصول للنقاط التالية من خلال هذه الدراسة:

- (1) الإلمام بالتطورات التاريخية التي ارتبطت بممارسات الموارد البشرية علماً وعملاً.
- (2) تحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة أداء الموارد البشرية من محددات تنظيمية وسلوكية وفنية بالمنظمات على اختلاف أنواعها وممارساتها.
- (3) الوقوف على المداخل المستقبلية لتطوير أداء الموارد البشرية.
- (4) تقديم عدد من المقترحات النظرية لتطوير دراسة الموارد البشرية كتخصص أكاديمي.

مراجعة الأدبيات

سيطرت على الأدبيات المعنية بدراسة مجال الموارد البشرية سمة البحث عن الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية اعتماداً على النظرة الإستراتيجية لهذا المورد الحيوي، حيث توافر لدى الباحثين عدد من الأدبيات والدراسات التي يمكن تقسيمها إلى اتجاهين أساسيين على النحو التالي:

الاتجاه الأول: الدراسات التي ركزت على سياسات الموارد البشرية بشكل متخصص.
الاتجاه الثاني: الدراسات التي ركزت على بعض المحددات التنظيمية المؤثرة على كفاءة أداء المورد البشري.

الاتجاه الأول: الدراسات التي ركزت على سياسات الموارد البشرية بشكل متخصص، ومنها:

دراسة د. سعيد شعبان بعنوان "الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية"، حيث رسم خلالها الباحث إطاراً نظرياً لمفهوم إدارة الموارد البشرية، مع التأكيد على معنى المورد البشري كميزة تنافسية للمنظمة، مع إشارة خاصة لأبرز الاتجاهات الحديثة في مجال إدارة الموارد

البشرية من حيث الربط بين مفهوم الموارد البشرية ومفاهيم كإدارة الجودة الشاملة، ورأس المال الفكري، التمكين الإداري، التسويق الداخلي، الحكومة الإلكترونية، ونموذج فلسفة الإدارة اليابانية في مجال إدارة الموارد البشرية، مع التطبيق على الحالة المصرية. (1)

دراسة الباحثة مروة محمد بعنوان "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين بالمنظمة (القدرة - التميز - المشاركة) باستخدام نموذج AMO"، والتي ركزت على مسألة تمكين العاملين من الموارد البشرية الماهرة من خلال صقل قدراتهم ومواهبهم باستخدام أفضل أدوات ووسائل التدريب الحديثة، ومن ثم تمكينهم إدارياً من خلال إشراكهم في عملية صنع القرار، كما أشارت الباحثة إلى أن مجرد الاختيار السليم للمورد البشري العامل لا يكفي وحده للوصول لأفضل النتائج من حيث مخرجات الأداء التنظيمي، وإنما يجب تهيئة البيئة وعوامل المناخ التنظيمي بما ينعكس إيجاباً على فاعلية المورد البشري. (2)

دراسة د. محمد علي عبد الوهاب، بعنوان "إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، والتي عرضت بدورها عدداً من المفاهيم الحديثة عن مجال الموارد البشرية، مع الإشارة للمهام الحديثة لممارسات إدارات الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة مقارنة بالمهام والأعباء التقليدية لها، مع اقتراح نموذج نظري يعكس تصوراً لما يجب أن تكون عليه ممارسات الموارد البشرية في المستقبل بالربط بينه وبين الاتجاهات الحديثة. (3)

دراسة John E. Delery and Dorothea Roumpi, " Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?"، قدمت هذه الدراسة تحليلاً لممارسات إدارة الموارد البشرية من حيث التأكيد على مسألة الربط بين مفهوم رأس المال الفكري أو البشري، وبين إعادة النظرة للمورد البشري بوصفه " ميزة تنافسية مستدامة " للمنظمات المعاصرة، مع رسم إطاراً نظرياً تحليلياً يعالج هذه المسألة، تدعيماً لاتجاه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. (4)

الاتجاه الثاني: الدراسات التي ركزت على بعض المحددات التنظيمية المؤثرة على كفاءة أداء المورد البشري، ومنها:

دراسة S. Shekhar بعنوان " Managing the Reality of Virtual Organizations, Management for Professionals"، والتي عالج من خلالها بعض التطبيقات الحديثة المتعلقة بالأداء التنظيمي ذات الصلة بأداء المورد البشري العامل من مفاهيم مرتبطة بالمنظمات الافتراضية وفكرة العمل عن بعد، وأشار إلى أن فكرة البعد هنا قد لا تتجسد فقط من خلال بعد المسافة أو البعد الجغرافي اللوجستي، بل البعد في القيم والأفكار وقيم

المجتمع ومستويات الثقافة التنظيمية، ومستويات الثقة التنظيمية وهي كلها عوامل سلوكية من شأنها التأثير على مستويات كفاءة الموارد البشرية العاملة بالمنظمات.(5)

دراسة Irina V. Popova–Nowak and Maria Cseh, "The Meaning of Organizational Learning: A Meta–Paradigm Perspective" ، قدمت الباحثة

من خلال هذه الدراسة إطاراً للإفادة من تطبيق مفهوم التعلم التنظيمي ضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بدءاً بتعريف عملية التعلم التنظيمي ومراحلها والمشكلات التي تعترضها مروراً بمحاولة صياغة تصور فلسفي لمراحل ما بعد إتمام عملية التعلم التنظيمي، ومن ثم انعكاسات ذلك الأمر على ممارسات وأداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.(6)

دراسة William R. King, "Knowledge Management and Organizational Learning" ، ربطت هذه الدراسة بين مسألة التعلم التنظيمي وبين مدخل

إدارة المعرفة بالمنظمات من حيث الإشارة لعوامل الارتباط بين كلا المدخلين، وقد أفاد الباحثان من هذه الدراسة من حيث الربط بين هذه المداخل الحديثة وبين ممارسات إدارة الموارد البشرية بما ينعكس على كفاءة أدائها، فهي في المحصلة النهائية مداخل لها علاقة مباشرة بتنمية وتطوير ليس فحسب القدرات التنظيمية فحسب، بل وقدرات المورد البشري العامل أيضاً.(7)

دراسة Nick Petrie ، بعنوان " Future Trends in Leadership Development" ، حيث حاول من خلالها الباحث تقديم رؤية لتطوير قيادات المستقبل من

الأجيال الشابة حيث تنمية المهارات القيادية لمديري المستقبل، مبيناً المراحل المختلفة لبناء قادة الصف الثاني أفقياً ورأسياً، وما يحيط بهذا المفهوم من صعوبات، مع عرض بعض النماذج والحالات التطبيقية المرتبطة بهذه الممارسات الداعمة لسياسات الموارد البشرية على المستويات القيادية بالمنظمات.(8)

أيضاً دراسة الباحثة عزيزة عبدالرحمن عبدالله صيام، بعنوان " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة" ، ومن خلالها أشارت الباحثة لعدد من المفاهيم والمداخل الحديثة المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية من خلال استعراض مفهوم "إدارة المواهب البشرية" من حيث التعريف والمراحل والأهمية والمكونات أو العناصر التي تمر بها هذه العملية مع الإشارة لعدد من النماذج التطبيقية الناجحة في هذا المجال.(9)

تعليق الباحثين على الأدبيات السابقة:

قدمت الأدبيات والدراسات العلمية سالفه البيان العديد من المداخل التطويرية الحديثة ذات الصلة بمفاهيم إدارة الموارد البشرية وممارستها وأداء المورد البشري العامل، وهو ما ساعد الباحثين كثيراً خاصة في صياغة النموذج المقترح لمداخل تطوير إدارة الموارد البشرية مع مراعاة إضافة أبعاد جديدة لمداخل التطوير من وجهة نظر الباحثين.

لكن مع هذا يرتقي الباحثان أنه لكي تكتمل وتكفل جهود مداخل تطوير أداء المورد البشري بالنجاح المنشود، فلا غنى للمنظمة أياً كان نوعها عن السيطرة بدرجة ما أو بأخرى على مجموعة من المحددات الحاكمة قُبلاً لأداء الموارد البشرية سواء كانت هذه المحددات نابعة من المستوى التنظيمي الكلي للمنظمة أو من المستوى الجزئي حيث السلوك التنظيمي وممارساته وإشكالياته وما يرتبط به من عوامل قوة أو إضعاف بين لمجريات الأداء التنظيمي وأداء المورد البشري، وهو ما يسعى الباحثان لبلورته بشكل واضح من خلال محاور الدراسة كما سيتضح.

التساؤلات البحثية

يندرج تحت التساؤل الرئيسي الذي تحاول الدراسة الإجابة عليه عدد من التساؤلات الفرعية على النحو التالي:

- (1) ما هي أبرز المحطات التاريخية التي مر بها مفهوم إدارة الموارد البشرية عبر مدارس تطور الفكر الإداري؟
- (2) إلى أي مدى تؤثر العوامل والمحددات التنظيمية والسلوكية على مستوى كفاءة أداء الموارد البشرية؟
- (3) ما هي أبرز الاتجاهات المستقبلية الاهدفة لتطوير أداء الموارد البشرية والصالحة للتطبيق؟
- (4) ما هي الوسائل التي يمكن الاستعانة بها بهدف تطوير مجال إدارة الموارد البشرية كتنخصص أكاديمي؟

منهاجية الدراسة

الإقتراب المستخدم:

قام الباحثان بتوظيف المنهج الوصفي التحليلي كإقتراب مستخدم للدراسة بهدف وصف المحطات التاريخية المختلفة التي مر بها تطور ممارسات إدارة الموارد البشرية، إلى جانب الإفادة من فرضيات منهج تحليل النظم للوقوف على طبيعة مدخلات أداء المورد البشري العامل بالمنظمات من محددات فنية متخصصة ومتعلقة بصميم ممارسات إدارات الموارد البشرية إلى جانب المحددات التنظيمية والسلوكية المؤثرة في هذا الاتجاه، إلى جانب استعراض عدد من الاتجاهات التطويرية المغذية لأداء المورد البشري.

وفيما يلي يستعرض الباحثان محاور الدراسة بقدر من التفصيل على النحو التالي ..

المحور الأول: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية

مر مفهوم إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل تاريخية ، حيث يرجح الكثير من الكتاب والمفكرين في مجالي العلوم الإدارية بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص أن أول ظهور لممارسات هذا المفهوم عملياً على نحو علمي متخصص يرجع إلى بيئة الثورة الصناعية، ويمكن إيجاز أهم المحطات التاريخية التي تطور خلالها على النحو التالي:

المرحلة الأولى : تطور الحياة الصناعية الغربية وظهور تأثير الثورة الصناعية:

كانت الأنشطة الصناعية قبل الثورة الصناعية تمارس يدوياً في المنازل وبأدوات بسيطة محصورة في نظام الطوائف المتخصصة لذا بدأت المشاكل الإنسانية المتعلقة بجانب الموارد البشرية مع البدايات الأولى لعصر النهضة الصناعية التطور الصناعي⁽¹⁰⁾ ، مما دعا إلى ظهور توظيف الكثير الأيدي العاملة المتخصصة في النشاط الصناعي بدرجة كبيرة وبأعداد كبرى خاصة مع تنامي الصناعات كثيفة الاستخدام للطاقة البشرية من العمالة الماهرة والمدربة، ومنها بدأت الكثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية في الظهور خاصة مع ما صاحبها من مشكلات تنظيمية واجتماعية وإنسانية شابت أداء الموارد البشرية العاملة والتي استدعت بالضرورة التعامل معها بمستوى الحرفية المطلوبة خاصة في ظل ما يستهلكه المورد البشري من موارد المنظمة المادية كالأجور والحوافز بدرجة كبيرة خاصة مع احتياج المصانع إلى أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات لتشغيل الآلات في باديء الأمر.⁽¹¹⁾

ومع إحلال الآلة محل الإنسان تدريجياً، بدأت ممارسات الموارد البشرية تأخذ في الحسبان مسألة التقدير الدقيق لأعداد

الموارد البشرية العاملة بالمنظمات الصناعية تحت تأثير العديد من المتغيرات منها على سبيل المثال:

- زيادة التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال .
- ظهور مبدأ التخصيص وتقسيم العمل .
- إنشاء المصانع كبيرة الحجم ومتعددة النشاط.
- مع التطور التدريجي للفن الإنتاجي المستخدم والعامل التكنولوجي حلت الآلة مكان العامل وأصبح العامل في نظر الإدارة مجرد سلعة تباع وتشترى.⁽¹²⁾

المرحلة الثانية : حركة الإدارة العلمية وإسهامات التيار الكلاسيكي (فريدريك تايلور)

تميزت هذه المرحلة باهتمامها بتحديد المواصفات اللازم توافرها في العاملين، وتحديد مستوى القدرات والمهارات الحاكمة لأداء العامل، بالإضافة إلى اهتمامها بالدراسات والبحوث التي تركز على زيادة الإنتاجية وأداء الوظيفة بأفضل الطرق المناسبة، كذلك عمليات تدريب العاملين وتطوير الأداء وصولاً للمستوى المطلوب.

يعتبر ظهور حركة الإدارة العلمية من عام 1890م حتى بداية الحرب العالمية الأولى حيث إسهامات فريدريك تايلور، المعروف " بأبو الإدارة العلمية" من التطورات الهامة التي ساهمت في ظهور أهمية إدارة الموارد البشرية ، حيث تعتبر المبادئ العلمية التي أرساها تايلور بمثابة حجر الأساس لكثير من ممارسات الموارد البشرية في الوقت الحالي من خلال تأكيده على الآتي:⁽¹³⁾

- مسألة الاختيار العلمي للأفراد بعد التأكد من تأهيلهم المناسب وامتلاكهم القدرات

والمهارات اللازمة لتحمل عبء ومسؤولية الوظيفة. (14)

- الاهتمام بتعليم وتنمية وتطوير الموارد البشرية.
 - التعاون الحقيقي بين الإدارة والموظفين.
 - التأكيد على فكرة الحافز المادي كأداة لرفع مستويات الأداء الفردي.
 - التأكيد على التطوير الحقيقي للإدارة من خلال استبعاد الأساليب التجريبية والعشوائية في الإدارة التي تعتمد على التخمين والتجربة والخطأ وتبني الأساليب العلمية المنطقية. (15)
- وبالرغم من أن هذه الأساليب والمبادئ تبدو للقاريء بمثابة مبادئ بديهية، إلا أنها كانت في حينها تعد بمثابة ثورة كبير في عالم الإدارة وممارسات الموارد البشرية بالمجتمعات الغربية حديثة العهد بالتصنيع المتقدم.

المرحلة الثالثة : نمو المنظمات العمالية وبوادر تيار المدرسة السلوكية في إدارة الموارد البشرية

يرى الكثير من المتخصصين في دراسات الموارد البشرية أن ظهور النقابات والاتحادات العمالية كانت نتيجة مباشرة لممارسات أرباب العمل السلبية تجاه المورد البشري من استغلال للجهود وعدد ساعات العمل المفرطة دون مقابل عن الساعات الزائدة عن المعدل الطبيعي، مما استدعى وجود تنظيمات تهدف للدفاع عن مصالح وحقوق المورد البشري دون افتئات وذلك من جمعيات ونقابات مهنية وعمالية، حيث مارست دورها من خلال الدعوات المتصاعدة لزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، تحسين ظروف العمل ومنح العمال الحق في التعبير عن حقوقهم والمطالبة بها حيث أصبح الإضراب عن العمل والمقاطعة كوسائل للضغط في مواجهة الممارسات الجائرة في حق المورد البشري العامل. (16)

المرحلة الرابعة : الحرب العالمية الأولى

اتصالاً مع ما سبق من المرحلة السابقة ، فقد دأبت أقسام إدارة شؤون الأفراد على تنظيم شؤون العمال والموظفين بالمنظمات الصناعية في الفترة قبل الحرب العالمية الأولى حيث كانت مهامها متابعة سجلات العاملين المتضمنة المعلومات الأساسية والمتعلقة بالوظيفة من خلال تاريخ التعيين في العمل، المعلومات الصحية عن العاملين، مراجعة وتقييم الأداء، كما اهتم قسم شؤون الأفراد في هذه الفترة بإدارة نظم الأجور والتعيين ومتابعة العاملين ذوي الأداء المنخفض.

وفي مرحلة ما بعد الحرب العالمية الأولى، ازدادت مجالات الاهتمام بالرعاية الاجتماعية والصحية للعمال حيث أنشئت الكثير من المراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية، ولقد اعتبرت هذه المراكز بمثابة البداية الأول للظهور وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمعنى الحديث، بالتركيز على البعد الإنساني والاجتماعي للعاملين بالمنظمات، وقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق وأساليب جديدة لاختبار الموظفين قبل تعيينهم تفادياً لعوامل القصور

في أداء المورد البشري بعد التوظيف، هذا إلى جانب لإفادة إدارات الموارد البشرية من تطورات الإدارة العلمية ونظم التدريب ومبادئ علم النفس الصناعي. (17)

المرحلة الخامسة : ممارسات إدارة الموارد البشرية ما بين الحرب العالمية الأولى والحرب العالمية الثانية وانطلاق تيار المدرسة السلوكية (حركة العلاقات الاجتماعية والإنسانية)

بدأت الشركات في مرحلة الحرب العالمية الأولى والثانية بدراسة العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ورضائهم الوظيفي، وكان التركيز في هذه الفترة على دراسة معدلات الغياب ومعدلات دوران العمال، وبدأت تظهر أكثر جهود ونفوذ النقابات العمالية لمصلحة العاملين بهدف تطوير وسائل التعامل مع إدارة المورد البشري وضماناً لحقوقه، من حيث التأكيد على ضرورة إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في عمليات صنع القرار مع الإدارة العليا وتحملهم لمسئولية هذه القرارات على نتائج أعمالهم.

وشهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن بعض التطورات في مجال العلاقات الإنسانية من خلال الاهتمام بالدراسات السلوكية والنفسية للعاملين، وترسيخ مبدأ رضا العاملين من خلال توفير الظروف المناسبة للعمل ، حيث كانت تجارب مصانعهاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية التي أجريت في ويسترن اليكتريك عام 1927م بواسطة إلتون مايو آثراً عظيمة لتأكيد هذه المعاني والكثير من افتراضات التيار السلوكي في إدارة الموارد البشرية ونظريات السلوك التنظيمي من خلال التأكيد على البعد الإنساني والاجتماعي في ممارسات إدارة الموارد البشرية. (18)

المرحلة السادسة : إدارة الموارد البشرية من بعد فترة الحرب العالمية الثانية وحتى الوقت الحاضر

أما في مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا هذا، فقد كان لزاماً على إدارات الموارد البشرية أن تلتزم وتراعي ما تصدره الدولة من قوانين وتشريعات راعية لحقوق العمال وواجباتهم، وممارسات أصحاب العمل، كما اتسع نطاق أعمالها فأصبحت مسؤولة عن تدريب وتنمية مهارات العاملين وتحفيزهم وإعداد الدراسات والتوصيات المتعلقة بتحديد الحد الأمثل لأجر العامل ومنظومة حوافزه المادية وغيرها من المزايا، إضافة إلى إعداد الاختبارات النفسية والسلوكية للمتقدمين لشغل الوظائف، تصنيف العاملين وفقاً لمستويات قدراتهم ومهارتهم ضماناً لوضعهم في المكان المناسب وفقاً للسمات العقلية والنفسية والجسمانية، هذا بالإضافة إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية بمسائل تدعيم قيم الولاء الوظيفي والعدالة التنظيمية والثقة بين العاملين والقادة من خلال التركيز على مدخل العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل الرأسية والأفقية. (19)

يتضح من خلال ما سبق، أن مفهوم إدارة الموارد البشرية وما ارتبط به من ممارسات وأنشطة قد تأثر كثيراً بالعديد من الأحداث الكبرى سواء على مسرح البيئة المحلية أو البيئة

الدولية للأنظمة الإدارية التي شهدت البدايات الأولى لانطلاق هذه المفهوم، حيث تنامي وتطور على مدار عدة عقود عدة من منطلق أنه يمثل حجر الزاوية في سبيل الأداء الجيد للمنظمات ومستوى إنتاجيتها على المدى القريب والبعيد وقدرتها على التنافس في عالم يتسم بظروف عدم التأكد والمخاطرة لاسيما في بيئة الأعمال.

كان هذا عرضاً موجزاً للتطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية على امتداد مدارس تطور الفكر الإداري..

ينتقل الباحثان الآن لمناقشة العوامل المرتبطة بتطوير أداء الموارد البشرية العاملة بالمنظمات على اختلاف أنواعها، بوصفها ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة على المدى البعيد، حيث تستدعي النظرة الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية الأخذ في الحسبان عاملين أساسيين:

- (1) ماهي طبيعة المحددات المؤثرة على كفاءة أداء المورد البشري العامل بالمنظمة على اختلاف المستويات الإدارية؟
- (2) ما هي المداخل التطويرية التي يمكن توظيفها لرفع انتاجية المورد البشري المعاصر بوصفه ميزة تنافسية مستدامة؟ ، وهو ما يقودنا بالتبعية إلى المحور التالي:

المحور الثاني: بعض المحددات الحاكمة لنشاط أو أداء الموارد البشرية

تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الإلمام بتطبيق عدد من المداخل التطويرية لرفع كفاءة هذا المورد إلى جانب السيطرة على عدد من المحددات الحاكمة لنشاط المورد البشري قُبلاً، إذ لا بد من فتح المجال وتهيئة السبيل أولاً أمام أية محاولة للإصلاح أو التطوير لاسيما فيما يتعلق بإدارة المورد البشري، فما لم تكن عوامل البيئة التنظيمية مواتية بشكل كافي لاستيعاب أي سياسات جديدة لتطوير المورد البشري سواء على المستوى الكلي أو الجزئي للمنظمة، ربما أدى هذا للحد كثيراً من فاعلية جهود التطوير.

ومع هذا ربما يتصور البعض أو يعتقد بإمكانية اختزال سياسات إدارة الموارد البشرية بالمنظمات على اختلاف أطيافها- عامة أو خاصة أو غير حكومية - في مجرد الحديث عن أساليب استقطاب واختيار وتعيين المورد البشري، صحيح أن نظم الاختيار والتعيين وتصميم بطاقات الوصف الوظيفي وتوصيف الوظائف، ووضع جداول الأجور والحوافز المادية، واقتراح برامج التدريب ورفع وبناء قدرات المورد البشري العامل إلى جانب أساليب تقييم الأداء - هي كلها من صميم عمل واختصاص إدارة الموارد البشرية في صورتها التقليدية والمألوفة الموجودة في منظمات اليوم، ولكن الحديث عن مسألة أداء المورد البشري من حيث الكفاءة والفاعلية والإنتاجية هي مسألة أكثر تعقيداً من هذا، لأنه تتحكم بها العديد من العوامل والمؤثرات والمحددات التي قد لا تكون خاضعة بالضرورة في كل زواياها لممارسات الموارد

البشرية المعهودة، فهناك ثمة احتمالات كبرى أن تتبنى المنظمات أساليب محكمة لاستقطاب وتعيين أفضل العناصر من ذوي الخبرات والمواهب، غير أنه قد يتداخل مع ذلك عدة محددات أخرى من شأنها عرقلة الأداء الفاعل للمورد البشري سواء كانت هذه المحددات نابعة من المستوى التنظيمي الكلي، أو حتى محددات سلوكية تتسم بالطبيعة الجزئية على مستوى الأفراد أنفسهم من عناصر الموارد البشرية في المستويات الإدارية العليا أو المتوسطة أو حتى المباشرة ذات الاحتكاك المباشر مع جمهور المتعاملين مع المنظمة، حيث تتداخل فيها عوامل الصراع التنظيمي أو مسائل الإدراك والشخصية والدافعية للعمل أو مسائل الفروق الفردية والرضا الوظيفي وغيرها من المفاهيم السلوكية النابعة من تيار دراسات السلوك التنظيمي. انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن النظرة الإستراتيجية لتطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات هو أمر يستدعي ليس فقط الإلمام الوافي بالمحددات الفنية المتعلقة بأساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين، بل هي مسألة تتعدى ذلك بكثير لتأخذ في الحسبان العديد من العوامل والمحددات المؤثرة على كفاءة وأداء المورد البشري على الأجلين القصير والبعيد، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

خريطة المحددات الحاكمة والمؤثرة على مستويات أداء الموارد البشرية على مستوى البيئة الداخلية بالمنظمة

محددات سلوكية
Micro Level

محددات تنظيمية
Macro Level

محددات فنية
متخصصة

- الشخصية.
- الدوافع.
- الإدراك.
- القيم.
- علاقات العمل.
- الثقة.
- الصراع.
- الرضا الوظيفي.

- نظم الاختيار والتعيين والاستقطاب.
- نظم الحوافز.
- نظم التدريب.
- تقييم الأداء.

- القيادة الإدارية.
- المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية.
- المواطنة التنظيمية.
- الثقافة التنظيمية.
- التغيير التنظيمي.
- الاتصال التنظيمي.
- الحجم التنظيمي.

شكل رقم (1) : محددات أداء المورد البشري

المصدر : الباحثان.

1- فمن حيث المحددات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل:

تتأثر ممارسات الموارد البشرية على أرض الواقع إلى حد كبير بالعديد من المتغيرات، فعلى سبيل المثال يلعب المتغير القيادي دوراً كبيراً في التأثير على أداء الموارد البشرية مهما كانت درجة كفاءة المورد البشري العامل وحسن اختياره، فالأسلوب القيادي الذي يتفاعل من خلاله الرئيس مع المرؤوسين كفيل بدفع كفاءة الأداء إما للأمام أو للخلف وفقاً لدرجة التمكين التي يتيحها القائد لمرؤوسيه، ودرجة مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، تشارك الخبرات والمعارف الإدارية معهم، خلق قادة صف ثان منهم، سمات القائد وخصائصه النفسية والعقلية والذهنية، أسلوبه في التعامل من حيث السلطوية والمركزية الشديدة أو الديمقراطية واللامركزية، حرصه على العدالة التنظيمية وإحساس المورد البشري بالرضا والمواطنة التنظيمية، الطبيعة الكاريزمية التي يتحلّى بها القائد من عدمه، قوة الشخصية، السمة الإنسانية، حسن تفاعله مع التنظيم غير الرسمي الموجود بالمنظمة، القيادة التحويلية الداعمة للتغيير وأسلوب إدارتها للتغيير وفرضها لسياسات التطوير والمبادأة بها مع الأخذ في الحسبان العوامل المعوقة له لاسيما أصحاب المصلحة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يتأثر أداء المورد البشري بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ونوع البيئة المادية والفيزيائية التي يباشر بها أعماله ومهامه، فإذا ما كان المناخ التنظيمي مواتي قدر الإمكان لأداء الأعمال والأنشطة كلما كانت إنتاجية المورد البشري أعلى وأفضل، خاصة من حيث طبيعة النشاط الذي يؤديه المورد البشري من حيث كونه نشاط إنتاجي ميكانيكي روتيني متكرر أم نشاط ذهني يتطلب أعلى درجات التركيز العقلي والإبداع كالصناعات الإلكترونية والمخطوطات والتصاميم الفنية، كذلك درجة تناسب الظروف البيئية التنظيمية مع الخلفية الاجتماعية والثقافية والحضارية والتعليمية التي ينحدر منها المورد البشري تلعب دوراً كبيراً من حيث درجة انسجامه مع طبيعة مهنته.⁽²⁰⁾

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى جملة الخبرات والمفاهيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والقيم التي تسود بيئة العمل التنظيمية، وهي بطبيعة الحال يفترض أن تكون صورة مصغرة من ثقافة المجتمع ككل، غير أنها تضيف إلى ذاتها بعض الملامح واللمسات الخاصة التي تجعلها سمة مميزة لجوهر المنظمة السائدة بها تميزاً لها عن سائر المنظمات الأخرى المنافسة أو القريبة الشبه بها على الأقل من حيث النشاط، ومن ثم يكون على إدارة الموارد البشرية أن تبذل بعض الجهود من أجل التنشئة التنظيمية السليمة للمورد البشري حديث العهد بها لضمان استيعابه بشكل كامل للثقافة التنظيمية الجديدة التي يفترض به أن يتشبع بها على نحو ينسجم مع خلفياته الثقافية والحضارية والاجتماعية لاسيما في حالة الكيانات التنظيمية متعددة الجنسيات، ليس هذه فحسب بل ضرورة الموائمة بين ثقافة المورد البشري الحالية بالمنظمة التي يلتحق بالعمل بها للمرة الأولى من ناحية، وبين الثقافة التنظيمية التي سبق أن تشبع بها حال عمله في منظمات أخرى سابقة قبل التحاقه ببيئة العمل الجديدة بمتغيراتها المستحدثة، ويزداد الأمر تعقيداً إذا ما صادف أن المؤثرات البيئية والثقافية التي شابت خبرات المورد البشري سابقاً بالمنظمات سابق العمل بها هي أكثر تقدماً وحكمة من تلك المؤثرات للبيئة التنظيمية الجديدة، من هنا يكون التحدي أكبر أمام إدارة الموارد البشرية أن تقلص من حجم تلك الفجوة المحتملة بين السياقين التنظيميين قديماً وحديثاً، بل أن الثقافة التنظيمية الواحدة للمكان الواحد قد تكون عرضة للتغير بين الحين والآخر لكن ذلك قد يستغرق سنوات طويلة، فلا يكاد يشعر بهذه الفجوة إلا الموارد البشرية ذات الأعمار السنوية الكبيرة من ذوي الخبرات، وهنا يلعب عامل الزمن والعمر دوره في التأثير على هذه المسألة إما بالسلب أو بالإيجاب.

أما من حيث الحديث عن برامج التغيير والتطوير التنظيمي وحركات الإصلاح الإداري على مستوى المنظمة، فعادة ما تأتي مبادرة الإصلاح والتغيير التنظيمي من القمة، ومن ثم تثار العديد من الاحتمالات والسيناريوهات حول مدى قبول المورد البشري ودعمه لحركات التغيير التنظيمي من عدمه، وهنا يظهر البعد الأخلاقي الحاكم لأداء المورد البشري العامل، فمنهم من يكون لديه دوافعه الخاصة لمقاومة التغيير حرصاً على بقاء أوضاع تنظيمية بعينها دون تغيير حفاظاً على مصالحه الشخصية، ومنهم من يتمتع بحس أخلاقي عالي ينعكس بالتبعية على أدائه فيندفع للمشاركة بجدية في عملية التغيير والإصلاح ويقوم بالتعديل في أدائه على هذا الأساس، بل ومنهم من يبديء بطرح رؤى الإصلاح والتغيير على مسامع القيادة الإدارية أملاً في التطوير ورفع كفاءة الأداء، وفي كل الأحوال ربما يكون من الحكمة بمكان أن تعمل القيادة الإدارية على إشراك الموارد البشرية العاملة في فعاليات التطوير والتغيير تخطيطاً وتنفيذاً لضمان تقليل حدة المقاومة المتوقعة وانحسارها في أضيق نطاق ممكن.

كما تلعب محددات الاتصال التنظيمي والحجم دوراً كبيراً في التأثير على كفاءة أداء المورد البشري، فمع زيادة الحجم التنظيمي تبرز الحاجة لوسائل وقنوات اتصالية جيدة على درجة عالية

من الوضوح والدقة تلافياً لعوامل التشويه سواء المتعمد أو غير المقصود لمحتويات المواد الاتصالية التي يتم نقلها عبر قنوات الاتصال المختلفة سواء كانت تعليمات أو قرارات جديدة أو فتاوى إدارية أو أوامر واجبة النفاذ، فكلما قلت أعداد القنوات التي تنتقل عبرها الرسالة كلما كان أفضل خاصة في سياق المنظمات ذات الحجم الكبير، وبالتالي مهما بلغت كفاءة المورد البشري فإنه لو تم تشويه قنوات الاتصال بما تحتويه من مواد اتصالية من طرف إلى طرف آخر سواء كان رئيس أو مرؤوس في شكل اتصال رأسي من وإلى أو حتي بين مرؤوس وزميله في شكل اتصال أفقي، أدى ذلك بالتبعية إلى الإخلال بواجبات العمل نتيجة خلل ما في وسيلة الاتصال من طرف مرسل، وآخر مرسل إليه.⁽²¹⁾

2- محددات فنية متخصصة تحكم نشاط وأداء الموارد البشرية:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لاستقطاب واستمالة واختيار أفضل عناصر الموارد البشرية العاملة في المجال ذات التخصص الذي تباشره المنظمة، وذلك من خلال آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء التي تتبعها إدارات الموارد البشرية، ومع تقدم الفن الإنتاجي والعامل التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وزيادة درجة التعقيد والتخصص الفني في النشاط الإنتاجي الصناعي لاسيما بمجالات الصناعات المتقدمة ذات التقنيات العالية، ومع تقدم آليات التسويق والترويج للمنتجات وفتح أسواق جديدة وتغير الذوق العام للمستهلك، مع تحكم العديد من العوامل الاقتصادية كحجم الطلب والعرض سواء من السلع والمنتجات من ناحية أو من حيث طلب وعرض العمالة من الموارد البشرية وتغيرات الأسعار ومستويات الأجور وموجات التضخم، وسط كل هذه المتغيرات والتحديات المتعاضمة، تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحديات جسام تفرض عليها مواكبة كل هذه التغيرات ووضعها في حساباتها حال الشروع في التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، مما يفرض عليها اتباع أساليب وطرق وآليات غير تقليدية في سبيل استمالة واختيار أفضل العناصر من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرة على العطاء المتواصل بما يحقق ميزة تنافسية ملموسة للنتائج لمنظماتها التي تعمل على خدمتها.

مما سبق، فإن الوظائف التقليدية التي تباشرها الإدارات المعاصرة للموارد البشرية في منظمات الأعمال تتمثل في كل من:

- استقطاب واختيار وتعيين القوة العاملة وتبدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.
- تطوير الهيكل الوظيفي للموارد البشرية باستمرار تماشياً مع التطورات المتلاحقة في بيئة العمل.
- تنمية مهارات العاملين وتصميم برامج التدريب.

- وضع سياسات التحفيز المادي والمعنوي.
- صيانة القوى العاملة من الموارد البشرية من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية.
- متابعة تقدم العاملين والتقييم المستمر للأداء .
- إجراء بحوث التطوير المستمر لممارسات وسياسات الموارد البشرية.
- أما عن التصور الجديد لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية وفقاً للاتجاهات المستقبلية كما حددها بعض المتخصصين في هذا المجال فهي تتمثل في ما يلي:
- تبني مدخل التعلم التنظيمي المستمر كآلية لرفع كفاءة أداء المورد البشري.
- غرس القيم الإنسانية النبيلة بشكل مستمر في نفوس العاملين بما يحد من عوارض اختلال الشخصية.
- الاهتمام المستمر بتقوية شخصية العامل من الموارد البشرية وصولاً لدرجة كافية من النضج خاصة مع الأعمار الصغيرة والشابة نسبياً.
- الحث المستمر على الابتكار والإبداع بممارسة أنماط التفكير خارج الصندوق مع الإثابة الملموسة الداعمة لهذا الغرض.
- نشر أفكار وأساليب إدارية جديدة تقوم على أساس الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.
- نشر ثقافة إدارة الوقت كمورد غير قابل للتعويض.
- تعزيز قيم الأمان الوظيفي لدى المورد البشري من خلال التفكير في آليات عملية جديدة تدعم هذا الغرض لاسيما بوظائف القطاع الخاص لزيادة الإقبال عليها والتخلي عن فكرة "ثقافة الميري" التقليدية.⁽²²⁾

3- أما من حيث المحددات السلوكية على المستوى الفردي:

فهي بطبيعة الحال تتسم بكونها عوامل ومحددات نابعة بشكل مباشر وذاتي من عمق شخصية المورد البشري العامل بالمنظمة، فعوامل وسمات الشخصية من ذكاء وقوة ونزاهة وسرعة بديهية، والتحلي بالأمانة والالتزام الحرفي بالمواثيق الأخلاقية الحاكمة للنشاط التنظيمي وما عاصرته الشخصية الفردية من عوامل تتصل بالتنشئة الأسرية والخلفية الاجتماعية والبيئية والثقافية والتعليمية التي تميز المورد البشري هي كلها عوامل من شأنها ان تتحكم في كفاءة المورد البشري لأطول مدة ممكنة طيلة سنوات عمله بالمنظمة الواحدة، فقد يجتاز المورد البشري سلاسل طويلة من الاختبارات التنافسية للالتحاق بوظيفة ما عامة أو خاصة، ومن ثم تظهر عليه بوادر الحماسة والتفوق والأمانة التنظيمية وحرفية الأداء خلال سنوات عمله الأولى بالمنظمة، غير أنه ربما يصادف أداؤه عوامل الضعف أو القصور أو التراخي والإهمال واللامبالاة خلال سنوات عمله اللاحقة بالمنظمة حتى أنها قد تصل في بعض الحالات إلى ارتكاب جرائم

أخلاقية، فقد يعزى هذا السلوك التنظيمي المنحرف إلى بعض العوامل التي تتصل بعوامل الشخصية أو التنشئة والتربية أو التمتع بالوازع الأخلاقي والديني من عدمه لدى الشخص، مما يخرج من دائرة الاحترافية إلى دائرة الانحراف الوظيفي، لهذا دأبت العديد من المنظمات على مسألة التحري عن الخلفية الاجتماعية والأخلاقية للموارد البشرية المرشحة لشغل وظائف بعينها لاسيما بالقطاع الحكومي لبعض الأنماط الوظيفية خاصة ذات الطبيعة الحساسة منها، كما أن العديد من قوانين الخدمة المدنية حول العالم تشترط ضمن شروط التعيين أن يكون المورد البشري حسن السيرة والسمة وأن يقدم من المستندات ما يفيد ذلك ضمن مسوغات التعيين، كذلك الحال في بيئة الأعمال.

كما تلعب عوامل كالتنظيم غير الرسمي وعلاقات العمل والشللية وجماعات الصداقة والروابط الإنسانية دوراً كبيراً في التأثير على مجمل أداء الموارد البشرية العاملة بشكل واضح خاصة لدى وجود بوادر للصراعات التنظيمية ووجود تكتلات وأحلاف بين جماعات تنظيمية بعينها في مواجهة جماعات أخرى سعياً للدفاع عن مصالح كل منها والاستحواز على أكبر قدر ممكن من الموارد والمزايا المادية أو للحفاظ على أوضاع قائمة دون تغيير، وعلى هذا فمهما بلغت كفاءة الموارد البشرية من احترافية ومهنية ومهارات عملية وفنية ملموسة، فإن كل هذه المزايا التنافسية تتضائل قيمتها كثيراً وتضمحل أمام موجات الصراع التنظيمي وسيادة جو من الكراهية التنظيمية بين الأفراد وغياب التعامل والثقة التنظيمية سواء بين الأفراد والوحدات بعضها البعض من جانب، أو حتى بينها وبين المتغير القيادي في اتجاه رأسي من ناحية أخرى، فهي في محصلة الأمر ممارسات شديدة الخطورة تهدد بتحويل بيئة الموارد البشرية العاملة من بيئة جاذبة للكفاءات إلى بيئة طاردة لها مهما بلغت حجم المزايا المادية من أجور وأنظمة حوافز مادية مرتفعة مقارنة بمنظمات أخرى، من هنا تتضح خطورة هذه المحددات السلوكية على المستوى الجزئي (الفرد الواحد) بقيمه وإدراكاته للسباق المحيط به وعلاقاته بأقرانه ورؤسائه، فإذا ما ساءت هذه المحددات وسارت في غير الاتجاه المنشود، باتت تهدد استقرار المنظمة وبالتالي يصبح انهيارها وشيكاً إن آجلاً أو عاجلاً فهذا يتوقف على درجة جِدَة هذه العوامل والمتغيرات انطلاقاً من أن الفرد العامل هو اللبنة الأولى للوحدات والأقسام الإدارية، وهذه الأخير هي اللبنة الأكبر حجماً التي تتألف منها المنظمة ككل، فإذا صلح (الجزء) ممثلاً في الفرد، صلح معها (الكل) ممثلاً في المنظمة، والعكس صحيح.⁽²³⁾

المحور الثالث: بعض المداخل المقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية

ركز الباحثان في المحور السابق على دراسة وتحليل عدد من المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموارد البشرية، حيث اتضح أن السيطرة على أكبر قدر ممكن من هذه العوامل هو أمر ضروري لنجاح وفاعلية سياسات الموارد البشرية من ناحية وبرامج الإصلاح والتطوير

من ناحية أخرى، بغية الوصول لأفضل معدل أداء ممكن، صحيح أنه يصعب عملياً السيطرة على كافة العوامل والعمليات سالفة الذكر بنسبة 100% سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، إلا أنه يمكن القول بأنه هناك ثمة علاقة طردية تحكم الرابطة بين محددات الأداء للمورد البشري وبين مداخل تطويره، فكلما وصلت المنظمة لدرجة مرضية من ضبط محددات الأداء، كلما جاءت جهود الإصلاح والتطوير لسياسات وممارسات الموارد البشرية بنتائج أفضل.

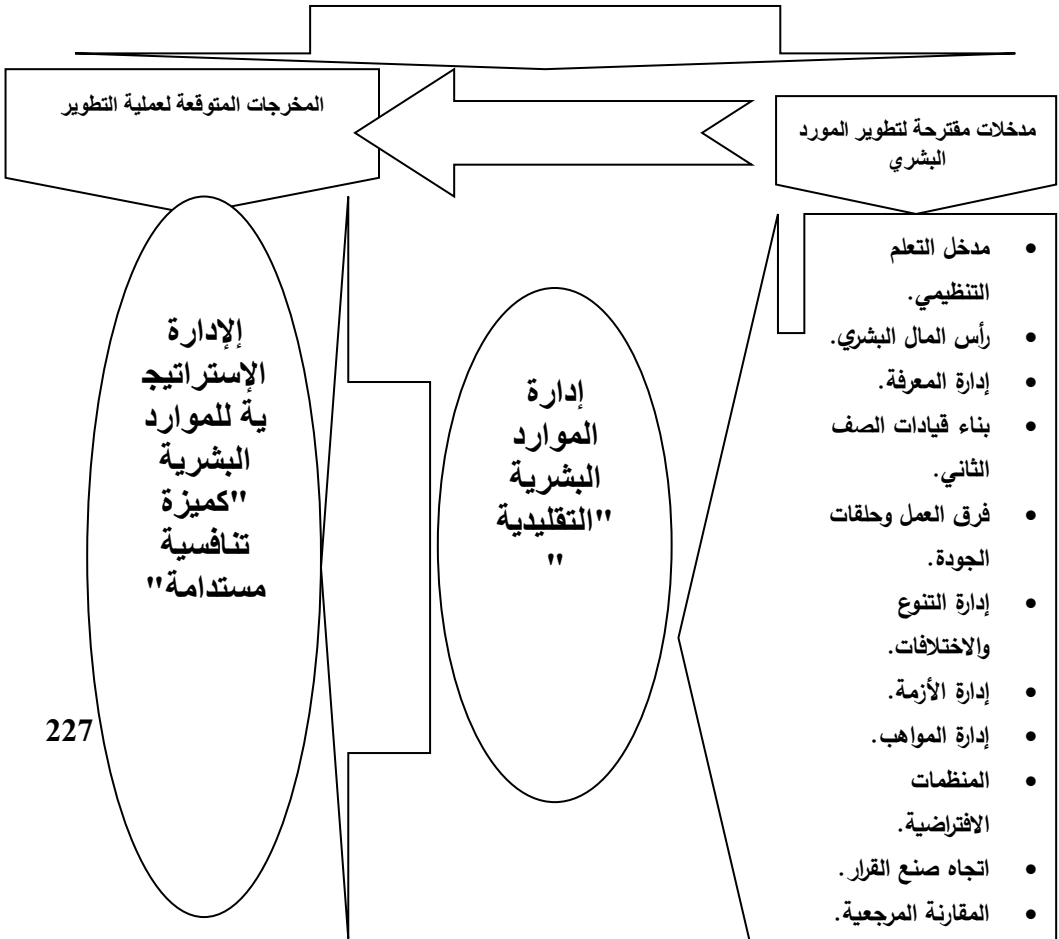
فقط يبقى على المنظمة أن تحدد بدقة ما يتمشى مع حالتها من مداخل تطويرية لعناصر مواردها البشرية بما يتواءم مع طبيعة النشاط والمهام والغرض الذي أنشأت المنظمة من أجله، يستوي في ذلك أن تكون منظمات عامة أو خاصة، من منطلق أن أدبيات مجال الموارد البشرية ونظرية الإدارة تزخر دائماً بالعديد من الآليات والمداخل العملية والمفاهيم المستحدثة التي يمكن الاستعانة بها تحقيقاً لهذا الغرض.

وبناءً عليه، يقترح الباحثان عدداً من المداخل بهدف تطوير أداء المورد البشري ويمكن بيان ذلك من خلال النموذج المقترح التالي:

إطار مقترح لتطوير وتعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمات العامة والخاصة

شكل رقم (2) : نموذج مقترح لمداخل تطوير أداء المورد البشري

إطار مقترح لتطوير وتعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمات العامة والخاصة



المحصلة النهائية ونواتج التطوير

رفع كفاءة الأداء التنظيمي / رفع معدلات الإنتاجية / زيادة القدرات التنافسية / توسع النشاط /
تعاضد الربح في الأجلين القريب و البعيد / بقاء المنظمة

المصدر : الباحثان.

• مدخل التعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية:

يأتي مفهوم التعلم التنظيمي **Organizational Learning** ضمن دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في الأدبيات الغربية، وهو من المداخل التطويرية ذات الاستمرارية التي تدفع في اتجاه تطوير الأداء ليس فقط على مستوى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أطيافها، وإنما على مستوى أداء الأفراد بالمنظمات العامة والخاصة على حدٍ سواء، فما أداء المنظمات الكلي في المحصلة النهائية إلا نتاجاً لسلسلة طويلة من الجهود الفردية المبذولة.

تعتمد الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التعلم التنظيمي على أساس تبادل الخبرات والأفكار وأساليب العمل والمعلومات والمعارف سواء الصريحة أو الظاهرة منها أو حتى الضمنية فيما بين الأفراد وبعضهم البعض أو حتى على مستوى جماعات العمل على مستوى الوحدات الإدارية الفاعلة بالمنظمة وذلك في إطار تفاعلي تشاركي بيني وإيجابي إنساني مشترك بهدف تعزيز وتقوية أو أصر العلاقات التنظيمية بين الأفراد إلى جانب تدعيم المهارات الفكرية والعقلية للأفراد والجماعات ، وهو ما يبدو في فحواه أو مضمونه العام وثيق الصلة بتطوير أداء المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أشكالها سواء عامة أو خاصة أو غير حكومية.(24)

• الربط بين مدخل رأس المال البشري كأحد أدوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحقيقاً للميزة التنافسية المستدامة:

تختلف النظرة للمورد البشري العامل داخل المنظمة من كيان إداري لكيان آخر، فالنظرة له في إطار العمل الحكومي تختلف عن نظرة قطاع الأعمال، حيث تتحكم نوعية الأنشطة والأعمال التي تؤديها أو تخصص بها هذه النوعية من المنظمات في النظرة للمورد البشري، حيث تختلف فيما لو كانت تخصص المنظمة في أعمال ومنتجات روتينية تقليدية عن المنظمات المتخصصة في الصناعات التكنولوجية الدقيقة كالصناعات الإلكترونية مثلاً، لكن في كل الأحوال لا يسعنا سوى التسليم بأن المورد البشري هو في المحصلة جوهر مفهوم رأس المال البشري Human Capital وهذه هي النظرة الإستراتيجية التي دأبت عليها كبريات المنظمات العاملة في البيئة الغربية كمؤسسة جوجل على سبيل المثال، خاصة مع زيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات مع تصاعد وتيرة الإنتاج الاقتصادي وتغير الذوق العام ومستويات التنافسية.

لهذا السبب تنظر الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم رأس المال البشري على أنه أحد المداخل الرئيسية لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لهذه المنظمات، ليس فقط تدعيماً للتنافسية بين المنظمات المتخصصة في نفس النشاط، بل أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لرأس المال البشري بالمنظمات يكتسب أهميته من كونه مصدراً للتخطيط الفعال والإدارة الفعالة لموارد المنظمات المالية والبشرية بل ومواجهة المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول والسيناريوهات لها بما يعزز من كفاءة أدائها.⁽²⁵⁾

• مدخل إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية:

يشير مفهوم المعرفة التنظيمية إلى مجمل الخبرات والمعارف والمعلومات والبيانات المختزنة في ذاكرة المنظمات سواء الذاكرة الفردية (المعرفة المختزنة داخل عقل المورد البشري العامل على المستوى الفردي الجزئي) وهي ما تعرف بالمعرفة الضمنية، أو حتى تلك النوعية المختزنة داخل الذاكرة الجماعية المنظمة المملوكة للمنظمات على اختلاف أنواعها سواء داخل ملفات الأرشيف الورقية في الصورة التقليدية أو تلك المختزنة داخل قواعد البيانات والمعلومات التكنولوجية في إطار أتمتة نظم وقواعد البيانات الرقمية مع الأخذ في الاعتبار عامل تكنولوجيا المعلومات.⁽²⁶⁾

إن المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أنواعها عامة أو خاصة أو غير حكومية يعد بمثابة المحور الرئيسي لإدارة المعرفة التنظيمية، فما المعرفة التنظيمية في المحصلة النهائية إلا الطاقة العقلية الذهنية الحقيقية المغذية للأداء وتصرفات الأفراد داخل المنظمات على اختلاف مستوياتها سواء كانت تلك الموارد البشرية المنتسبة لقمة الهرم الإداري بالمنظمات المسؤولة عن مهام معينة تتحدد عليها مستقبل المنظمات والقطاعات التي تتولى إدارتها كالتخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات العامة الحاكمة للمنظمة أو اقتراح مشروعات قرارات مصيرية تتحدد عليها توجهات المنظمات في المستقبل، ومن ناحية أخرى هناك المورد

البشري من مستوى القيادات التنفيذية الوسطى المسؤولة عن وضع خطط تنفيذية ذات خطوات وملاحم عملية لنقل الإستراتيجيات لحيز النفاذ، وهناك المورد البشري المنتسب لقاعدة الهرم الإداري بالمنظمات وهي العناصر المسؤولة عن التنفيذ المباشر للخطط والبرامج المصاغة في المستويات الأعلى.

وفي كافة الأحوال يجب أن تتوافر سلاسل من المعارف التنظيمية التي تخدم كل مستوى إداري وما تضمنه من موارد بشرية متباينة في خصائصها ومهامها وطبيعتها واجباتها ومهاراتها، حيث يلزم كل عنصر من هؤلاء نوعيات مختلفة من المعارف التنظيمية التي تساعده على أداء واجباته الموكولة إليه وهو ما يتحقق من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية المختزنة بذاكرة المنظمة الفردية والجماعية بحيث يكون المستفيد الأول والأخير منها هو المورد البشري، وإلا فلا قيمة للمعلومات والمعرفة التنظيمية إن ظلت حبيسة الأوعية الحاوية لها دون توظيف جيد لصالح تحسين وتطوير الأداء، إلى جانب كونها جوهر مفهوم رأس المال الفكري أو البشري الذي يخلق للمنظمات ميزتها التنافسية المستدامة.

• إدارة الموارد البشرية والتوجه الإستراتيجي لفكرة بناء قادة الصف الثاني:

تُعرف قيادات الصف الثاني على أنها القيادات البديلة في المستقبل عن القيادة الإدارية الحالية، أو هم القادة الخلفاء المحتملين والمرشحين لشغل وظائف ومناصب القادة الحاليين ممن يتم تدريبهم وتفويضهم وتمكينهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة والمؤهلة لهم لشغل المناصب القيادية الشاغرة في المستقبل القريب أو البعيد.⁽²⁷⁾

تشير التوجهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة تشارك المعارف والمعلومات والخبرات المختزنة لدى كبار القادة الإداريين من الموارد البشرية الشاغرة للمناصب المختلفة، ذلك أن المنظمات التي ربما تتقاعس عن تنمية ذلك الاتجاه إذ ربما تواجه في المستقبل القريب أو البعيد مشكلة غياب القيادة الإدارية الفعالة الواعية والقادرة على الأخذ بزمام الأمور بالحرفية والمهنية اللازمة تحت أي ظرف من الظروف التي تؤدي في بعض الأحيان لخلو بعض أو كل المراكز القيادية من شاغليها الأساسيين، مما يستدعي بالضرورة الشغل الفوري والسريع لهذه المراكز لئلا تصاب العمليات الإدارية واتخاذ القرارات بالبطء، مما ينعكس سلباً على المجلد العام للأداء التنظيمي، من هنا كانت الدعوة لجعل مبدأ بناء قادة الصف الثاني ضمن الأولويات الإستراتيجية لتطوير أداء المورد البشري العامل.

إلا أن هذه العملية تتطلب بطبيعة الحال كسر العديد من المفاهيم المعرقة لهذا التوجه الإستراتيجي، فقد ينظر البعض إلى المعلومات بوصفها مصدر من مصادر القوة التنافسية داخل المنظمة، فمن يستحوذ على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف يجعل المنظمة في احتياج دائم له، وتقلل من احتمالات استبعاده من منصبه أو مركزه القيادي الذي يشغله، مما يعطيه

حافظ بعدم تشارك المعلومات والخبرات المخترنة لديه مما يمثل أكبر عائق أمام مسألة خلق وبناء قادة الصف الثاني خاصة مع ضعف ثقافة التمكين الإداري بالمنظمة، وغياب ثقافة التفويض ونقل السلطة وضعف التوجه نحو اللامركزية الإدارية.

يلاحظ مدى الارتباط بين هذا المدخل وبين المدخل السابق المتعلق بسبل الإدارة السليمة للمعرفة التنظيمية داخل المنظمة وكذلك الانسجام مع فكرة بناء رأس المال الفكري بالمنظمة وفكرة التعلم التنظيمي في نفس الوقت، وهي كلها مداخل تطويرية تجعل من المورد البشري بمثابة محوراً مشتركاً فيما بينها.

• تعزيز ثقافة التعاون وتشارك الخبرة والتنسيق الإداري والعصف الذهني لمجموعات الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة من خلال مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً:

من ملامح التمكين الفعال ونشر ثقافة صنع واتخاذ القرار بواسطة المورد البشري تفعيل مدخل فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمات المختلفة، فمع الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل كأحد المبادئ التنظيمية الحاكمة للنشاط الإداري، ينقسم مجمل النشاط أو الهدف العام للمنظمة إلى مجموعة من الأنشطة الفرعية ذات مهام وأعباء متباينة تستدعي وجود جماعات عمل من ذوي التخصصات والخلفيات المتباينة والمتخصصة، بحيث يُراعى لدى تنفيذ الأنشطة الفرعية والمهام المجزأة أن توكل إلى مجموعات من الأفراد المنظمة في شكل فرق عمل تدار على نحو ذاتي وتضم مجموعة من الأعضاء العاملين في إطار الفريق الواحد المحكوم بثقافة فريق العمل أو ما يسمى بروح العمل الجماعي، مع تنصيب أحد أعضائها قائداً على هذه المجموعة التي يجمعها تحقيق هدف مشترك يتم السعي إليه بنظام وبخطوات محددة مدروسة خلال مدة زمنية وخطة محددة في ظل شعور جماعي بالألفة والتعاون والشعور بقوة الاتحاد⁽²⁸⁾، على أن يُراعى لدى تشكيلها أن تضم أفراداً من خلفيات متباينة ومتخصصة، مما يفتح المجال لتشارك المعلومات والخبرات والأفكار بين عناصر الموارد البشرية المنظمة في شكل فرق عمل مدارة ذاتياً، وهو ما ينسجم بالتبعية مع الفكرة السابقة وغيرها من مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية السالف الإشارة إليها، مع إضافة هذا البُعد المتضمن تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق ضمن المهارات المطلوب تعزيزها لدى المورد البشري الإستراتيجي.

• إدارة التنوع والاختلافات في السياقات الفكرية والثقافية والمجتمعية للموارد البشرية:

يشير مفهوم إدارة التنوع إلى جملة الإجراءات والأساليب التنظيمية التي يمكن من خلالها ضم موارد بشرية عاملة من خلفيات ثقافية متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة، وهو أيضاً يعني قبول مجموعات متنوعة من الأفراد العاملين بالمنظمة لتشكيل قوة العمل بما يحقق أهداف المنظمة ككل وليس أهداف جماعة عرقية بعينها دون غيرها.⁽²⁹⁾

وتظهر هذه الخاصية بشكل جلي لدى الحديث عن الموارد البشرية العاملة لدي

المنظمات الدولية أو الشركات متعددة الجنسيات **Multi-National Corporations** أو حتى في إطار بعض المنظمات الحكومية أو شبه الحكومية على نطاق إقليمي أو دولي، إذ ربما يجتمع أو تضم الموارد البشرية العاملة ضمن هذه الكيانات عدة جنسيات من دول ومجتمعات ذات خلفيات حضارية وثقافية ودينية واقتصادية وسياسية واجتماعية متباينة بشكل واضح، خاصة مع اختلاف أنظمة التعليم ونوعياته وأساليب الإدارة وتوجيه الأفراد بتفاعلاتهم وتعاملاتهم مع بعضهم البعض، مما يستدعي ضرورة التعامل الحذر مع هذه التباينات أملاً في حصر الخلافات التنظيمية المحتملة في أضيق الحدود الممكنة، ليس هذا فحسب وإنما خلق مناخ تنظيمي قيادي يسمح بعزيم أو أصر التعلم وتبادل الخبرات وتشارك المعارف والثقافات والممارسات الإدارية فيما بين هذه العناصر وبعضها البعض، إذ أن هذا التباين الثقافي والحضاري بين جماعات الموارد البشرية إما أن يخلق بيئة مواتية للتعلم التنظيمي وتبادل المعارف في إطارة تعاوني هائل، أو أنه قد يخلق أو يحول المنظمة لساحة من الخلافات والصراعات التنظيمية بين جماعات العمل، وهذا الأمر يتحكم فيه بطبيعة الحال العديد من عناصر والمحددات التنظيمية السابق الإشارة إليها.

• مدخل إدارة الأزمة وعلاقته بتعزيز مهارة المورد البشري:

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى تبني المنظمة لمنهج إداري يقوم بالدرجة الأولى على أساس توقع وقوع أو اندلاع موقف مفاجيء سريع التطور متلاحق الأحداث يهدد الكيان التنظيمي ويترتب عليه حدوث نوع من الخلل مما يستدعي اتخاذ عدد من الإجراءات التنظيمية والتدابير الإدارية اللازمة لاحتواء الأزمة من خلال جمع المعلومات عن الموقف وتشخيصه لمعرفة أسبابه ثم تطوير أساليب وسيناريوهات للتعامل الفوري معه من خلال فريق مدرب على هذا الأمر.⁽³⁰⁾

وعلى هذا فقد لا تسير دفة الأمور التنظيمية في إطار مجريات النشاط الإداري اليومي على نحو منتظم، إذ ربما تقع عدة أزمات ضمن أحداث العمل سواء كانت من النوع السلوكي أو التنظيمي الداخلي بين الوحدات العاملة أو حتى أزمات نابغة من خارج السياق التنظيمي المحيط ببيئة العمل سواء كان مصدرها المنافسين أو الموردين أو العملاء أو حتى نابغة من ظروف عدم استقرار سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي أو بيئي، فالمنظمة في النهاية ما هي إلا كيان بشري اجتماعي تنظيمي يؤثر بالبيئة المحيطة ويتأثر بها، غير أن الأحداث المحيطة ببيئة العمل سواء في الداخل أو في الخارج ربما تضع المورد البشري العامل تحت ضغط نفسي ومهني بحيث تجبره على العمل والتعايش مع هذا الظرف أو الأزمة المرهقة التي تمر بها المنظمة، وعلى الرغم من أضرار الأزمة إلا أنها في حد ذاتها وفي السياق الطبيعي لوقوعها تمثل فرصة لتدريب المورد البشري على اختلاف مستوياته وأطرافه للتعامل مع حيثياتها وظروفها ومسبباتها ومحاولة صياغة الحلول المقترحة للحيلولة دون تفاقم آثارها من أجل الخروج منها بسلام وبأقل خسائر

ممكنة، من هنا يلعب المدخل الموقفي دوره في تعزيز مهارة العنصر البشري للتعامل الحرفي مع هذه المواقف الصعبة والمفاجئة أحياناً، ومن هنا أيضاً تأتي أهمية نماذج المحاكاة العملية لتخيل مثل هذه الأزمات وتوقعها، بل ومحاولة تعزيز المدخل الوقائي لمنع اندلاع الأزمات والمشكلات التنظيمية من الأساس.

• إدارة الموارد البشرية ومفهوم إدارة المواهب:

برز الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة ضمن المهام الرئيسية التي تطلع بها إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات من حيث اكتشاف المواهب لدى العاملين الفعليين بالمنظمة أو حتى لدى تقدمهم لشغل الوظائف من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، لتعد بذلك أحد أهم نقاط القوة التي تضيف بدورها الكثير إلى الميزة التنافسية للمنظمات في عالم اليوم.⁽³¹⁾

عادة ما تكون هناك مجموعة من الفروق الفردية التي تميز عناصر الموارد البشرية عن بعضها البعض، من حيث مستوى الذكاء والملكات العقلية، ممارسة بعض أنماط التفكير الإستراتيجي، القدرة على توجيه الغير وممارسة التأثير على جماعة العمل وتوجيههم في اتجاه معين، وقد يصادف أن يكون الأفراد المتمتعين بهذه المزايا والمواهب غير معروفين أو مجهولين بالنسبة لقادتهم أو أقرانهم أو حتى لأنفسهم، ومن ثم يكون هؤلاء الأفراد بحاجة مستمرة إلى من يكشف هذه المهارات والفروق الفردية فيما بينهم ومن ثم يعمل على تنميتها وتعزيزها وصقلها على النحو الذي يجعل من الممكن توظيفها لخدمة المنظمة والعمل، ومن ناحية أخرى مراعاة مبدأ وضع الرجل المناسب في المجال المناسب، لذا تكشف الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية عن أهمية التمييز بين مستويات الفروق الفردية بين الموارد البشرية العاملة بما يفتح المجال للإفادة من أصحاب المهارات والمواهب المميزة في إطار مفهوم إدارة المواهب.

• المنظمات الافتراضية Virtual Organizations مفهوم العمل عن بعد في ظل

تكنولوجيا المعلومات الإدارية، ومسألة تحديد الحجم المثلى من الموارد البشرية كماً ونوعاً:

في ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي يميز بيئة اليوم وثورة الاتصالات والمعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي بأشكالها وصورها المختلفة، يأتي الحديث عن أهمية تقليص حجم المستويات التنظيمية ومستوى الهيراركية التي تميز المنظمات التقليدية لاسيما في القطاع الحكومي وبعض كبريات منظمات قطاع الأعمال، فقد جعلت ظروف التقدم العلمي في ظل ثورة الاتصالات من تكنولوجيا المعلومات بمثابة عاملاً مساعداً في سبيل تقليص حجم المنظمات العاملة وإن بدا ذلك الأمر أيسر من حيث التطبيق في ظل بيئة منظمات قطاع الأعمال أكثر من بيئة القطاع الحكومي - حتى الآن على الأقل - مما يخلق تحدياً كبيراً أمام المنظمات التي تتبنى البعد الافتراضي من الناحية التنظيمية من حيث ضرورة التحديد الدقيق للحجم الأمثل من الموارد

البشرية التي تتطلبها طبيعة العمل في المنظمات الافتراضية التي تجري تعاملاتها عبر وسائل الاتصال السلوكية واللاسلكية، وكذلك تحديد نوع المهارات الخاصة التي يجب أن تتمتع بها في ظل هذا التوجه الجديد، مع تحديد وسائل قياس الأداء والنواتج المتحقق ووسائل الثواب والعقاب والإثابة والحوافز والتدريب وتقييم الأداء والترقي ونطاق الإشراف ووسائل الاختيار والاستقطاب والتعيين وغيرها من الممارسات التقليدية من محددات إدارة الموارد البشرية على صورتها التقليدية.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات بوجه عام دوراً كبيراً في تعزيز الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وذلك على العديد من الأصعدة ، منها:

- تدعيم مفاهيم الحكومة الإلكترونية.
- إثراء جانب العمل عن بعد.
- إدارة المعرفة المخترنة بذاكرة المنظمات الجماعية.
- تدعيم الاتصال الفعال بين عناصر الموارد البشرية على امتداد المستويات الإدارية المنتشرة بالمنظمة.

• تفعيل اتجاه صنع واتخاذ القرار الجماعي ضمن إطار الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

تمر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات بالعديد من الخطوات والمراحل، فبدءاً من تحديد المشكلة أو الموقف أو المسألة محل القرار، ومن ثم تجميع المعلومات والبيانات حول الموقف، والوقوف على الأسباب الحقيقية للموقف، مروراً بتطوير وتحديد الأولويات والسيناريوهات المقترحة للحل في ظل الموارد المتاحة، ومن ثم تغليب البديل المناسب للحل ضمن سلسلة البدائل بعد المفاضلة بين مزايا وعيوب كل بديل من البدائل، لذا تمثل كل هذه الخطوات إطاراً تعليمياً تنظيمياً للتعلم وصقل خبرات المورد البشري المشترك في فعاليات عملية صنع القرار بشكل جماعي.

تبدو فائدة عملية صنع القرار الجماعي للقرارات التنظيمية فيما يلي:

- أنها فرصة لإكتشاف المواهب الفردية والعقول الواعية ذات القدرات الذهنية العالية.
- إكتشاف قائد أو مدير المستقبل من قادة الصف الثاني.
- جلسات العصف الذهني فرصة هائلة للتعلم وتبادل الخبرات وإكتشاف أنماط التفكير التنظيمي للموارد البشرية.
- إشراف طبيعة العلاقات الإنسانية والتنظيمية المحيطة ببيئة العمل.
- توليد أكبر قدر ممكن من الحلول المناسبة.
- نموذج محاكاة تدريبي للمورد البشري.
- الحد من فرص استبداد القيادة وانفرادها بالقرار.

• **إدارة الموارد البشرية في إطار المقارنة المرجعية Benchmarking :**

يشير مفهوم المقارنة المرجعية إلى قيام أي منظمة بدراسة وتحليل ونقل أياً من الخبرات والمهارات والممارسات الإدارية الناجحة من سياق تجربة أخرى إلى السياق المحلي، على أن يراعى أن تتشابه السمات والخصائص الإدارية في النموذج الرائد مع سمات وخصائص النموذج المنقول إليه الخبرة الإدارية أو الممارسة المشار إليها، وقد برع اليابانيون في هذا المجال خاصة بعد الحرب العالمية الثانية باتجاهها نحو بيئات الغرب لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية لنقل خلاصات تجاربها الإدارية الناجحة لاسيما فيما كان يتصل بفكر الجودة الشاملة، ويشير الفكر الإداري المعاصر إلى وجود العديد من الممارسات الإدارية الناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية بالعديد من البيئات والخبرات الدولية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ونماذج دول جنوب شرق آسيا الناجحة، حيث يمكن تعلم العديد من الأساليب الإدارية الناجحة في مجال الموارد البشرية ونقلها إلى البيئات الوطنية في سياق مقارنة مع مراعاة فروق الإمكانيات والثقافات، ليس هذا فحسب بل أن في سياق الدولة الواحدة يمكن نقل الكثير من سياسات إدارة الموارد البشرية والكثير من الدروس المستفادة سواء تلك السائدة ببعض نماذج القطاع الخاص أو القطاع الحكومي مثل سياسة التأمينات على سبيل المثال وتحديد عدد ساعات العمل، بل أن قانون الخدمة المدنية المصري الجديد رقم 81 لسنة 2016 م قد درج في العديد من مواده على استخدام لفظ (الموارد البشرية) أسوة بما هو معمول به من مفاهيم بيئة قطاع الأعمال، وبالتالي تطوير أنظمة الاختيار والتعيين وسياسات النقل والندب والترقي والحقوق والواجبات ونماذج تقييم الأداء الـ 360 درجة متعدد الزوايا، وغيرها من الممارسات التي تقترب كثيراً في بعضها من ممارسات القطاع الخاص في سياسات الموارد البشرية.⁽³²⁾

• **التمكين الإداري ورفع درجة حافزية الموارد البشرية:**

يشير مفهوم التمكين الإداري في أبسط تعريفاته إلى نشر صلاحية اتخاذ القرار في المنظمات على اختلاف المستويات الإدارية، وهو بذلك يكاد يقترب إلى أن يكون صورة مصغرة من صور اللامركزية الإدارية، وهو أيضاً إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المنظمات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، كما يمكن النظر إليه على أنه عملية نقل المسؤولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمات في قواعد بياناتها بهدف الإسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة وبالتالي المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات وبالتالي توليد الشعور لدى المورد البشري بالمسؤولية عما اتخذه أو شارك فيه من قرارات أو اتخاذ إجراءات معينة تجاه موقف ما.⁽³³⁾

إن من شأن تفعيل هذا المدخل في إطار ممارسات الموارد البشرية أن يقود في اتجاه زيادة درجة الانجاز والشعور بالانتماء والمواطنة التنظيمية لدى المورد البشري العامل بالمنظمات

على اختلاف أطيافها، إلى جانب تعزيز جانب التعلم وسيولة النشاط الإداري وزيادة تحمل المسؤولية، وهو بهذا المعنى يتكامل مع سائر المداخل الإدارية الأخرى لاسيما جانب التعلم التنظيمي وإدارة المواهب ورأس المال الفكري ومفهوم حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً ومدخل صنع القرار وغيرها.

خاتمة الدراسة : رؤية مستقبلية لتطوير دراسات إدارة الموارد البشرية على المستوى

الأكاديمي

مع مستوى الأهمية الكبيرة التي يحظى بها المورد البشري في كافة أنواع المنظمات عملياً، تزداد معها بالتبعية الأهمية العلمية لتخصص إدارة الموارد البشرية بالنظام الأكاديمي المعني بدراسات هذا القطاع الحيوي سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ومع هذا يبقى التأكيد على عدة نقاط:

(1) الربط بين اتجاه وممارسات الموارد البشرية وبين باقي المداخل التنظيمية الأخرى ذات الصلة بموضوعات نظرية التنظيم الإداري والسلوك التنظيمي لما لها من تأثيرات كبيرة على نجاح ومستوى فاعلية المورد البشري العامل بالمنظمات سواء العامة أو الخاصة على حد سواء.

(2) تطوير مقاييس كمية ونوعية للتقدير والقياس الدقيق لمستوى إنتاجية الموارد البشرية في كافة القطاعات وذلك بالرجوع إلى الدراسات الغربية ومحاولة تطويع بعضها للموائمة مع الممارسات المحلية في مجال سياسات الموارد البشرية.

(3) التوسع في مسألة الربط بين مداخل الإصلاح والتطوير الإداري وبين ممارسات الموارد البشرية خاصة المفاهيم المعاصرة كمفهوم إدارة المواهب ورأس المال الفكري، إدارة الوقت، إدارة التميز، إدارة الجودة الشاملة، إدارة ضغوط العمل، إدارة الأزمة، التعلم التنظيمي.. وغيرها.

(4) تشجيع وتحفيز الباحثين العرب على البحث عن كل ما هو جديد في هذا المجال من ممارسات دولية سواء في البيئة الأوروبية أو الأمريكية أو بعض النماذج الآسيوية المتقدمة في تخصص إدارة الموارد البشرية سواء من خلال قنوات النشر الدولي المتقدم بالدوريات العالمية أو من خلال تنشيط حركة التأليف والنقل والترجمة من وإلى اللغات المختلفة، أو من خلال المشاركة في الندوات والمؤتمرات الدولية ذات الصلة بالموارد البشرية، أو من خلال برامج تبادل البعثات والمنح العلمية لدراسة التخصص سواء على مستوى برامج الماجستير أو الدكتوراه.

(5) توسيع دائرة البحوث العلمية الجماعية والمشاركة بين الباحثين العرب وبعضهم البعض أو الباحثين المحليين من ذوي التخصصات المختلفة، أو بين الباحثين العرب

والأجانب من المدارس والجامعات المختلفة لما لذلك من زيادة روابط التاون العلمي المثمر في هذا المجال الحيوي.

(6) الجمع بين أكثر من تخصص ومدخل علمي في معالجة موضوعات إدارة الموارد البشرية من خلال الإفادة من أدوات التحليل الكمي والكيفي والأساليب الرياضية والإحصائية المتقدمة وبناء النماذج وطرق القياس المتطورة أملاً في تطوير مقاييس كمية لقياس إنتاجية المورد البشري العامل سواء بالقطاع الحكومي أو الخاص، وهي لاتزال من المسائل الحاضرة الغائبة - إن جاز التعبير - في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة عند إثارة مسألة صعوبة قياس الأداء التنظيمي بصفة خاصة بالقطاع الحكومي.

(7) تتسم الكثير من دراسات الموارد البشرية بالطبيعة البنينة التي تمنحها ميزة أو فضيلة الإفادة من أكثر من حقل أكاديمي كالاقتصاد وعلوم النفس والاجتماع والإدارة العامة وإدارة الأعمال والقانون وغيرها من الدراسات القطاعية التي تمس أنشطة الحياة اليومية نظراً لتغلغل المورد البشري في كل هذه القطاعات، مما يفتح المجال لكثير من التخصصات العلمية للتداخل مع تخصص إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك (اقتصاديات الموارد البشرية) ك مجال مشترك بين حقل الاقتصاد والعلوم الإدارية.

(8) الإفادة من استخدام وتوظيف الاقتربات المنهجية والبحثية المستخدمة في سائر العلوم الاجتماعية الأخرى كالإدارة العامة والعلوم السياسية، والاقتصاد وغيرها حيث تطويعها لتنماشى قدر المستطاع مع دراسات الموارد البشرية، مع إمكانية تطوير مداخل واقتربات بحثية خاصة بمجال إدارة الموارد البشرية وحده.

(9) الجمع بين النظرية والممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية في المحافل والمدارس الأكاديمية المتخصصة في الحقل، حيث محاولة تفعيل نماذج المحاكاة العملية لبعض قضايا الممارسة المتعلقة بسياسات الموارد البشرية، تنظيم الزيارات الميدانية لكبريات المؤسسات الوطنية بالقطاع الخاص والحكومي لمتابعة ودراسة الأساليب العملية التي تجري على أرض الواقع لمباشرة نشاط إدارة المورد البشري عن كثب، إبرام بروتوكولات التعاون بين المؤسسات الجامعية والشركات الوطنية لمتابعة وتدريب الطلاب خلال فترات العطل الصيفية على الممارسات الحديثة للموارد البشرية، إمكانية دعوة كبار المتخصصين في المجال للمحاضرة بالكليات والمدارس والمعاهد المتخصصة في الموارد البشرية لزيادة وتدعيم الخبرات الطلابية وتقليص الفجوة بين مجال الدراسة النظرية والممارسة العملية في ذات التخصص.

هوامش الدراسة

- ¹ د. سعيد شعيبان حامد، الاتجاهات الحديثة للموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم إلى اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، 2006 م.
- ² مروة محمد، "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية: ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها على العاملين بالمنظمة، (القدرة - التميز - المشاركة) باستخدام نموذج AMO"، مجلة الدراسات المالية والمصرفية، العدد الثاني، 2013م، ص ص 75 - 78 .
- ³ د.علي محمد عبد الوهاب، " إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، بحث مقدم إلى اجتماع استشاري تنمية الإدارة العامة والمالية العامة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا، منظمة الأمم المتحدة، في الفترة من 1 - 3 يوليو 2003 بيروت، لبنان، 2003 م .
- ⁴ John E. Delery and Dorothea Roumpi, "Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?", **Human Resource Management Journal**, Vol. 27, no 1, 2017, pp.1 - 21.
- ⁵ S. Shekhar, Managing the Reality of Virtual Organizations, Management for Professionals, DOI 10.1007/978-81-322-2737-3_5, springer, India, 2016, pp. 81 - 110.
- ⁶ Irina V. Popova-Nowak and Maria Cseh, The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective, **Human Resource Development Review**, 2015, Vol. 14(3) , pp. 299 - 331.
- ⁷ William R. King, "Knowledge Management and Organizational Learning ", Annals of Information Systems 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1, Springer Science& Business Media, LLC 2009, pp.3- 13.
- ⁸Nick Petrie, " Future Trends in Leadership Development", Center for Creative Leadership, USA, 2014.
- ⁹ عزيزة عبد الرحمن عبد الله صيام، " واقع تطبيق نظام إدارة المواهب البشرية من وجهة نظر الإدارة الوسطى والعلوية: دراسة حالة الجامعة الإسلامية بغزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية في غزة - فلسطين، 2013 م.
- ¹⁰ عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية: تميز بلا حدود، (القاهرة: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2009م)، ص 17.
- ¹¹ عبد الحميد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، (القاهرة: المكتبة العصرية 2007، م)، ص 23.

- 12 صلاح الدين عبد الباقي، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، (القاهرة: دار الجامعة الجديدة للنشر ، 2002م ، ص 21).
- 13 عبدالعزيز حسن، **مرجع سابق**، ص ص 17 - 18.
- 14 **المرجع السابق** ، ص 23.
- 15 صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 22.
- 16 **المرجع سابق**، ص 24.
- 17 عبدالعزيز حسن، **مرجع سابق**، ص 18.
- 18 عبد الحميد المغربي، **مرجع سابق**، ص 24.
- 19 صلاح الدين عبد الباقي، **مرجع سابق**، ص 25.
- 20 د. حسن عبد المطلب العلواني، محاضرات في نظرية التنظيم الإداري أقيمت على طلاب ماجستير ودكتوراه الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، بالفصل الدراسي الأول ، للعام الجامعي 2007 / 2008م.
- 21 **المرجع السابق**.
- 22 د. علي محمد عبد الوهاب، " إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، بحث مقدم إلى اجتماع استشاري تنمية الإدارة العامة والمالية العامة - اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا، منظمة الأمم المتحدة ، في الفترة من 1 - 3 يوليو 2003 بيروت، لبنان ، ص ص 9 - 13.
- 23 د. حسن عبد المطلب العلواني، محاضرات في السلوك التنظيمي أقيمت على طلاب ماجستير ودكتوراه الإدارة العامة بكلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة، بالفصل الدراسي الثاني ، للعام الجامعي 2007 / 2008م.
- 24 Irina V. Popova-Nowak and Maria Cseh, **The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective**, **Human Resource Development Review**, 2015, Vol. 14(3) , p. 302.
- 25 John E. Delery and Dorothea Roumpi, " Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?", **Human Resource Management Journal**, Vol. 27, no 1, 2017, p.6.
- 26 William R. King, "Knowledge Management and Organizational Learning ", **Annals of Information Systems** 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1, Springer Science& Business Media, LLC 2009, p. 3.
- 27 حنان موسى أبو سلطان، دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني بالوزارات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، أكاديمية الإدارة والسياسة - جامعة الأقصى ، غزة ، فلسطين، 2016 م ، ص 27.
- 28 د.محمد المحمدي الماضي، "دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات"، ورقة بحثية منشورة ضمن فعاليات ملتقى دورالقائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات ، المنظمة العربي للتنمية الإدارية ، تونس، في الفترة من 1 - 3 يونيو 2009م ، ص 96.
- 29 نسرين شاكر رضوان سمارة، " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية - محافظات غزة"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة - فلسطين، 2017 م ، ص ص 46 - 47.
- 30 د. محمد عبد القادر، دليل فن إدارة الأزمات ، ص 55 ، متاح على : http://www.drkader.com/Training/01_Crisis.pdf

³¹ نضال المصري ، محمد الأغا ، " إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية : مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي"، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش - المغرب، 19 - 21 مارس 2015 م ، ص 2 .

³² لمزيد من التوضيح، راجع نص قانون الخدمة المدنية المصري رقم 81 لسنة 2016 م .

³³ د. أحمد يوسف عريقات ، دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال ، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، الزرقاء - الأردن ، د. ت ، ص 7 . ، متاح على: [http://iefpedia.com/arab/wp-](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/10.pdf)

[content/uploads/2009/11/10.pdf](http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2009/11/10.pdf)