

التوجهات الإستراتيجية الحديثة لترقية أداء الموارد البشرية للمنظمات في ظل تداعيات البيئة التنظيمية المعاصرة - دراسة تحليلية وفق المقرب النظمي -

د. شوقي قاسمي ، أ. حرز الله محمد لخضر

جامعة بسكرة- الجزائر

الملخص:

تسعى هذه الدراسة إلى تحديد معالم المنهج الاستراتيجي الحديث لاستثمار وترقية أداء الموارد البشرية للمنظمات المعاصرة، وتوضيح أهم السياسات الحديثة لتعزيز مهاراتها وكفاءاتها كي تتماشى مع التحولات الكبرى للبيئة التنظيمية الحديثة، المتسمة بالسرعة وعدم الثبات وقوة وكثرة التحديات، كما تهدف الدراسة من جهة أخرى إلى تتبع و استقراء كافة تجليات وتداعيات البيئة التنظيمية الحديثة وفق منظور نظمي يحدد ويفسر القوانين والتي تحكم علاقة المنظمة ببيئتها التنظيمية وتأثير ذلك على إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تحليل العناصر الاستراتيجية للنظام البيئي المفتوح.

Abstract:

This study seeks to identify landmarks of the modern strategic approach in the investment and upgrading the performance of human resources for contemporary organizations, and to clarify the essential modern policies to enhance human resources' skills and competencies to conform with the major shifts of the modern organizational environment , which is characterized by speed, instability, and strong and large number of challenges, as well as the study aims to trace and extrapolate all manifestations and implications of modern organizational environment, according to a systematic perspective that identifies and explains laws, which governs the relationship between the organization and its organizational environment ,and the impact of this on human resources management, through the analysis of the strategic elements of the open environmental system.

مقدمة:

شهد العصر الحديث طفرة معرفية وتكنولوجية كبيرة مست كافة مجالات الحياة الإنسانية، وفرضت بذلك أنظمة وأنماطاً جديدة للتعامل مع العنصر البشري باقتدار، والاستفادة القصوى من ملكاته ومهاراته خصوصاً داخل المؤسسات، إذ يعزى فشل كثير منها خصوصاً في العالم العربي إلى غياب رؤية إستراتيجية صحيحة للتعامل مع المورد البشري وتفعيل أدائه، وكان من نتاج ذلك هدر للموارد واستنزاف للمقدرات والأوقات والجهود، وعليه بات لزاماً التخلي عن المنظور القديم وإعادة تصحيح النظر في مناهج التعامل مع الموارد البشرية، لمواجهة رياح التغيير وتحديات العولمة والتسارع الحثيث لمخرجات العلم

والإبداع، فكل هذه السمات تميز طبيعة البيئة التنظيمية المعاصرة التي تعمل الموارد البشرية في ظلها ووسط تداعياتها، وقد أكد خبراء الإدارة أن المنظمة إذا لم تنجح في تطوير أدائها، وترقية كفاءات موظفيها بمستوى يماثل أو أعلى من مستوى بيئتها التنظيمية، وبما يستجيب لحاجات ومتطلبات محيطها التنظيمي فمآلها الفشل وعدم الفعالية، وهو ما سنحاول التطرق إليه في هذا الموضوع من خلال سعيينا إلى تبيان أبرز التوجهات الإستراتيجية الحديثة لترقية أداء الموارد البشرية في ظل تداعيات البيئة التنظيمية المعاصرة، وهي المقاربة التي تتجلى أهميتها في إدراك وتحليل خصائص البيئة التنظيمية - كأحد أهم محددات نجاح الاستراتيجيات التنظيمية - وتوصيف أبرز التحديات والمعالم الحديثة لها، ومن ثمة أثر ذلك على إدارة الموارد البشرية، من خلال التركيز على أهم الاستراتيجيات الحديثة لترقية أداء الموارد البشرية ونكيفها مع معطيات البيئة التنظيمية تحقيقا للفعالية وجودة الأداء الوظيفي.

1- مفهوم البيئة التنظيمية L' environnement organisationnel

يتعلق مفهوم البيئة التنظيمية أساسا بطبيعة الفضاء الداخلي والخارجي الذي تعمل فيه المنظمة وترتبط به تنظيميا وقانونيا وله تأثير مباشر أو غير مباشر على نشاطها الوظيفي والتنظيمي والتمويلي والإنتاجي والتسويقي، ومن أبرز ما عرفت به:

أ. بأنها " كافة القوى ذات الصلة التي تقع خارج حدود التنظيم، ويقصد هنا بالقوى ذات الصلة جميع المتغيرات أو الكيانات التي تؤثر على أداء التنظيمات. " ومن أمثلة تلك الكيانات أو المتغيرات: المنافسين، العملاء، الظروف السياسية، الإقتصادية... ويتبين لنا من التعريف السابق أن المتغيرات البيئية أو الكيانات البيئية تحدد بدرجة كبيرة الوسائل والأساليب والسياسات التي ينبغي على التنظيم إتباعها في التعامل والتكيف معها، لأنها لا تخضع تماما لسيطرته وفي الوقت ذاته تؤثر بصورة ملحوظة على أدائه.¹

لذا هذا التعريف وضح بصفة تفصيلية عناصر وخصائص البيئة التنظيمية للمنظمة وقد عبر عنها بالقوى ذات الصلة وهي لقوى التي تؤثر على طبيعة عمل المنظمة من حيث نوعية الأداء وفعاليتها، فهناك تفاعل متبادل بين الوحدات التنظيمية للمنظمة وبين عناصر بيئتها التنظيمية وهذا التفاعل يحدد السياسات المناسبة التي تتبناها المنظمة للتعامل مع هذه الكيانات و المتغيرات التي تُصَرِّها البيئة الخارجية للمنظمة نحو بيئتها الداخلية في صورة مدخلات، لتقوم المنظمة بدراستها وتحليلها ووضع مخططها التنظيمي والوظيفي وانتخاب البدائل وأساليب العمل المناسبة للتعامل مع هذه المتغيرات و التحديات، ثم تقوم برسم السياسات و الاستراتيجيات اللازمة لتخرجها في صورة مخرجات قصد التكيف ومواجهة كافة التحديات و المتغيرات المفروضة من بيئتها التنظيمية، لتستمر هذه العملية من خلال عملية التغذية الرجعية.

ب- كما تعرف البيئة التنظيمية أيضا على أنها: " كل الثوابت والمتغيرات الموجودة داخل وخارج المنظمة وذات علاقة حالية أو محتملة بالمنظمة تؤثر وتتأثر بفعاليات نشاط هذه الأخيرة."²

للإشارة هذا التعريف إلى متغير جديد في مفهوم البيئة التنظيمية وهو " الثوابت والمتغيرات الموجودة داخل وخارج المنظمة"، ويقصد بالثوابت الموجودة خارج المنظمة: كل العناصر البيئية الثابتة والمستقرة والتي غالبا لا تتغير ولها تأثير مباشر أو غير مباشر على المنظمة، وكمثال على ذلك: طبيعة النظام السياسي والاقتصادي، المناخ والموقع الجغرافي، فهي عوامل ثابتة نسبيا وتوجد خارج حدود المنظمة ولها تأثير على نشاطها، أما المتغيرات الموجودة خارج المنظمة فيقصد بها: العناصر التي تؤثر على المنظمة وتتميز بالتغيير المستمر أو المحتمل، مثل الظروف الطارئة التي تحصل للدولة كأزمة اقتصادية، أو تهديدات أمنية، أو نزوب الموارد الطبيعية، أو تغيير في قوانين ونظم العمل، ارتفاع أسعار المواد الأولية... إلخ، فكل هذه الثوابت والمتغيرات الخارجية تحدد طبيعة البيئة التنظيمية الخارجية التي تعمل فيها المنظمة وتتأثر بتداعياتها وغالبا ولا يمكن للمنظمة التحكم فيها.

أما الثوابت الداخلية فيقصد بها: العناصر التنظيمية الثابتة نسبيا والتي تحدد رسالة المنظمة وطبيعة نشاطها وإستراتيجيتها، كالهيكل التنظيمي، وتقسيم الوظائف والسلطات، والنظم والقوانين الداخلية للعمل، والثقافة التنظيمية للمنظمة، وفلسفة المنظمة وتوجهاتها العامة... الخ. أما المتغيرات الداخلية فيقصد بها: كل الوضعيات والحالات الجديدة الطارئة على المنظمة أو العناصر غير المستقرة غالبا، كحركية الموارد البشرية [توظيف جديد، الترقية، الاستقالة، الفصل، الاحتجاجات والمطالبات، التغيير التنظيمي... الخ] كما تشمل قضايا إدارة الصراع التنظيمي وإدارة الأزمات وإعادة هندسة العمليات التنظيمية... الخ، فكل هذه الثوابت والمتغيرات الداخلية تحدد طبيعة البيئة التنظيمية الداخلية للمنظمة وتصنع مناخها الداخلي وفعاليتها التنظيمية ويمكن للمنظمة التحكم فيها نسبيا.

فالم المنظمة التي تفهم بيئتها الخارجية جيدا تستطيع أن تحصل على مميزات تنافسية **avantages concurrentiels** أفضل من غيرها، خاصة إذا تمكنت من حشد مواردها وباقي عناصر بيئتها الداخلية للاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ونقصد بالميزة التنافسية هنا التفوق على المتنافسين من خلال امتلاك قدرات محورية **capacités Pivotal** تتجسد بمنتجات وأسعار وخدمة مستهلكين و كفاءة في الإنتاج تعطي للمنظمة قدرة للتفوق والتميز في السوق.³

وبناء على ذلك يمكننا القول أن البيئة التنظيمية تشمل كافة الفواعل - الثابتة والمتغيرة - ذات التأثير المباشر أو غير المباشر على أنشطة المنظمة سواء كانت من داخل التنظيم أو خارجه، الأمر الذي يبين لنا أهمية معرفة سمات البيئة التنظيمية للمنظمة، فقبل أن تحدد هذه الأخيرة حيزها الذي تزاوّل فيه نشاطها لا بد عليها أن تراعي الخصائص الموضوعية والشروط الوظيفية التي يجب أن تتوفر عليها بيئتها التنظيمية، لكي يتسنى لها الحصول على كافة المدخلات الضرورية المادية منها والبشرية حتى تستطيع تعزيز مركزها التنافسي، بحكم وجود علاقة تفاعلية مطردة بين إدارة الموارد البشرية وبيئتها التنظيمية.

2- معالم وتحديات البيئة التنظيمية الحديثة وأثرها على الموارد البشرية:

إن التحديات التي فرضتها خصائص وسمات القرن 21 كالعولمة وشدة المنافسة والتطور النوعي الشامل وثورة الاتصالات والمعلومات والتجارة الحرة، أثرت بما لا يقبل الشك على طبيعة العلائق التي سادت العمل في المنظمات المختلفة، كما فرضت على مديري اليوم والغد أن يكونوا أكثر مرونة وشمولية وقابلية وقدرة لتنفيذ قواعد **الجودة Qualité** في كل ما يمارسونه من أداء معين، سيما وأن هذه التحديات تشترط على المتعاملين مع القوى البشرية أن يكونوا ذوي قدرات إبداعية، ويسهمون بشكل فعال في تحقيق سبل التكيف والاستجابة لهذه التغيرات المتسارعة في دنيا الأعمال بشكل خاص.⁴

وتتميز بيئة المنظمات المعاصرة بعدة خصائص، فرضت على المنظمات تحديات وضغوطات كبيرة أثرت على عمليات تصميم المنظمات استراتيجياتها، ونوعية وكفاءة الموظفين، وتتجلى أبرز هذه التحديات الحديثة في ما يلي:

أ. **التطور والتوسع الصناعي:** الذي ميز العصر الحديث وما نتج عنه من كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب يجعل من الصعب التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها مع ضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة مسؤولة ومتخصصة.⁵

ب. **تحديات العولمة التنافسية والأداء المتميز:** لقد أسهمت العولمة في خلق توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبح المجتمع الإنساني قرية صغيرة نستطيع من خلال ثواني أن نتعامل مع مختلف المنظمات ونحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة، وكذا التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية وإفرازاتها القيمية المتباينة، بحيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائدة... كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضعة للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة.⁶

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال:

✓ التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.

✓ التركيز على تنمية فرق العمل.

✓ تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية.⁷

ت. **ثورة المعلومات والتسابق لاكتساب المعرفة:** إن التحول الذي يشهده العالم الآن من عصر الصناعة إلى عصر المعرفة يعني الكثير لإدارة الموارد البشرية، فلا شك أن المعرفة هي المتغير الأساسي الذي سوف يؤثر على التقدم العلمي خلال القرن المقبل، وسوف تحتل المعرفة موقع الصدارة مقارنة بالموارد الاقتصادية الأخرى، فالمعرفة كما قال فرانسيس بيكون: "هي القوة *connaissance est*

"La le pouvoir"، ومن هذا المنطلق فإن امتلاك منظمات الأعمال لمصادر المعرفة سوف يكون سبيلها الأول لامتلاك القوة "قوة المعرفة" ومن ذلك يمكن القول: أن منظمات الأعمال خلال الفترات القادمة لن تركز تقديماً علمياً ملموساً في ضوء "ما تملك" من موارد مادية فقط ولكن في ضوء "ما تعرف" أيضاً.⁸

ث. **التحديات التكنولوجية وثورة الاتصالات**: لقد لعب التطور التكنولوجي وتحديات ثورة المعلومات والاتصالات دوراً بارزاً في إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية مما حدا بالمنظمات الإنسانية إلى تغيير سبل تعاملها مع القوى العاملة في ضوء تعدد الثقافات والقيم السائدة بالمجتمعات من ناحية وتعدد المهارات والتخصصات التي أفرزتها متطلبات التطور الحاصل في مختلف مجالات عرض وطلب القوى البشرية.⁹ كما ساهمت ثورة الاتصالات **La révolution des communications** في خلق صيغ جديدة للعمل كالإعلان في الانترنت، التجارة الإلكترونية، الدراسة عن بعد، بل العمل عن بعد... كما تساهم هذه الثورة في **عولمة الاقتصاد العالمي** بحيث أصبح عمل شركة صغيرة في عمان وحلب وصعيد مصر... يتأثر مباشرة بأحداث تحصل الآن في تايوان أو هونغ كونج أو فنزويلا أو المكسيك.¹⁰

ج. **التحديات البيئية**: إن البيئة الخارجية التي تجسدت معالمها من خلال استجابتها للمتغيرات المتسارعة أفرزت في الواقع بيئة ديناميكية **environnement dynamique** أي بنية غير مستقرة حيث أن الإطار العام للتعامل مع البيئة يقوم على اعتبار التغيير ظاهرة طبيعية أما الثبات والاستقرار فهو حالة شاذة. إن هذه المتغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وكذلك قيم العاملين ومتطلباتهم الثقافية ولذا فإن البناء الإستراتيجي والتنظيمي لمنظمات القرن 21 ركز على ضرورة الاستجابة النوعية الشاملة لهذه المعطيات من خلال التحلي بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وافرزاتها المختلفة.¹¹

ح. **التطور في نظم معلومات الموارد البشرية و بروز الاتجاهات الجديدة في التنظيم**: فكان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج والخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها... لذا كانت هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمالمة وأنشطتها، كما أن ظهور الاتجاهات الحديثة في التنظيم ساهمت في زيادة الاعتراف بإدارة الموارد البشرية ومن هذه الاتجاهات: إدارة التغيير، القدرة التنافسية للسوق العالمية، فلسفة الجودة الشاملة، القيم الثقافية للمنظمة.¹² كما تستدعي من إدارة الموارد البشرية توفير موظفين مهرة ذوي كفاءات متعددة تستطيع التعامل مع مظاهر التنوع البيئي ومتطلبات الجودة الشاملة، بغرض تعظيم أصول المنظمة وقدرتها على المنافسة وخدمة العملاء بأفضل منتج وأحسن خدمة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.

3- دور المدخل النظمي (l'approche systématique) في التحليل الإستراتيجي للبيئة التنظيمية:

يتأسس الفكر النظمي على افتراض أن الفهم الأفضل للظواهر الاجتماعية إنما يكون بالنظر إليها ككيان ينتمي إلى إطار كلي وليس كوحدة سلوكية جزئية،¹³ فالمنظمات المعاصرة تعيش في ظل بيئة تتسم بالحركية والتعقيد والتفاعل بين مختلف أجزائها مما يجعلها في نظام نسقي مندمج بنائيا ووظيفيا، وعليه فإن دراسة البيئة التنظيمية وتجلياتها الموضوعية على إدارة الموارد البشرية يتطلب منا أن نستعمل المقرب النسقي أو النظمي لفهم طبيعة العلاقة التفاعلية والتأثيرية بين مدخلات البيئة التنظيمية ومخرجات إدارة الموارد البشرية في ظل نظام بيئي مفتوح على كافة المتغيرات، وفي هذا السياق يقول د. محمد قاسم القريوتي: "وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية نظمية كنظام بيولوجي *systeme biologique*. ويعرف النظام من منظور نظرية النظم بأنه: "مجموعة من الأجزاء أو الأنظمة الفرعية *Sub-Systems* المترابطة بشكل تكوّن معه كيانا متكاملًا." وليس أدل على معنى هذا المفهوم من النظر إلى الإنسان باعتباره نظاما متكاملًا، يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات الخصائص الخاصة بها والتي لا بد من الإعتناء بها جميعا وبشكل متوازن حتى يتمتع الإنسان بصحة جيدة... ويؤكد منظور النظم على أهمية النظر للتنظيم باعتباره نظاما مفتوحا *systeme ouvert* ويتأثر بالعوامل البيئية المحيطة ويتفاعل معها، وليس نظاما مغلقا *systeme ferme* معزولا عن البيئة المحيطة.¹⁴ فالتصور النظمي يرى في أي منظومة نسقا ديناميكيا معقدا من العناصر المتفاعلة آنيا التي لا ينطبق عليها المفهوم العلمي البسيط عن علاقات السببية الثنائية بين متغيرين أحدهما مستقل وآخر تابع في فضاء معزول عن أي مشوشات أو اضطراب¹⁵. فلائي منظومة إطار أوسع تتواجد فيه وهذا الإطار الأوسع يطلق عليه اسم البيئة *Environment* والبيئة تتكون بدورها من جملة عناصر أو كيانات متفاعلة ليس فقط فيما بينها، ولكن أيضا فيما بينها وبين مكونات وعناصر المنظومة التي تحتويها وبلغة حسابية يمكن القول أن "بيئة أي منظومة تمثل النظام الأعلى مباشرة مطروحا منه المنظومة المعنية.¹⁶

ويقول د. عمار بوحوش: "إن نظرية النظم تعتبر المنظمة بمثابة نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة أو المجتمع الذي تحصل منه المنظمة على الموارد المالية والبشرية أو التكنولوجية اللازمة للعمل ثم تقوم بتقديم الخدمات أو الإنتاج لهذا المجتمع الذي تتواجد فيه المنظمة.¹⁷ فنظرية النظم أسهمت في رصد التفاعلات والتأثيرات البيئية على المنظمة وتفسيرها، ولأجل معرفة دور وأهمية هذه النظرية، لابد من فهم أهم المنطلقات والافتراضات العلمية التي تركز عليها، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:¹⁸

- ◀ أن هناك عدة مكونات متواجدة داخل النظام (*System*).
- ◀ أن أجزاء ومكونات النظام مترابطة وتكمل بعضها البعض (*Interdependent*).
- ◀ أن هناك أنظمة فرعية متواجدة داخل كل نظام كبير (*Sub-System*).
- ◀ أن الأنظمة تتطلب مدخلات وتقوم بمعالجتها واتخاذ قرارات بشأنها.

« أن ميكانيزمات المدخلات والمخرجات تشتغل بانتظام وتحافظ على حياة النظام.

« أن عمل الأنظمة والقيام بالمعالجة للمدخلات والمخرجات يفرز نتائج إيجابية وسلبية.

« أن عمل الأنظمة قد يفرز نتائج متوقعة ونتائج غير متوقعة.

« أن ما يترتب على عمل الأنظمة من نتائج قد يتحقق في فترة قصيرة المدى أو طويلة المدى.

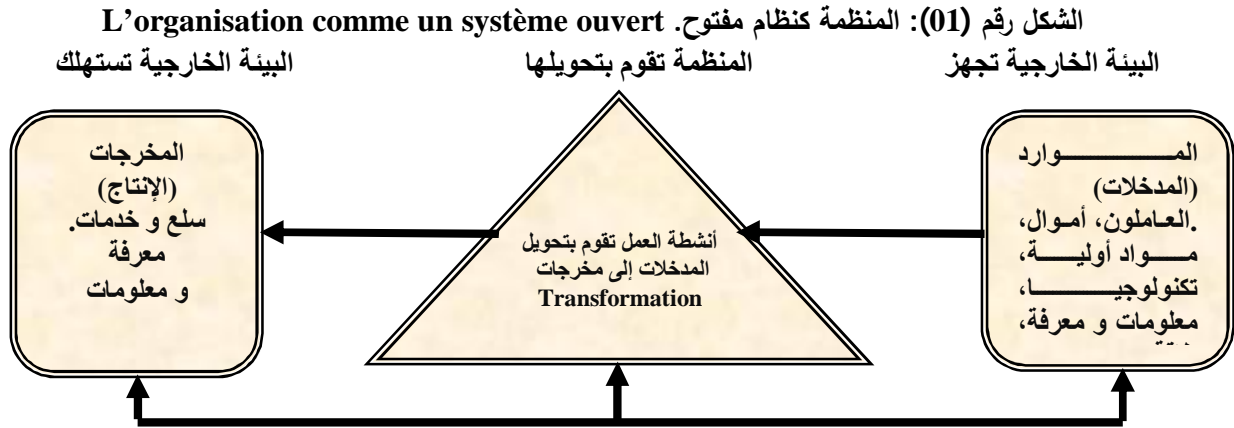
ولفهم طبيعة عمل النظام المفتوح **le système ouvert** وانعكاساته على دور وممارسات إدارة الموارد البشرية، ومن ثم على إستراتيجيات المنظمة المختلفة، لا بد من إدراك عناصر هذا النظام والدورة التنظيمية التي تفرزها تفاعلات تفاعل المنظمة مع بيئتها التنظيمية، إذ يشتمل النظام المفتوح على العناصر التالية:

أ - المدخلات (**contributions**): فالمنظمة تأخذ مدخلاتها من البيئة الخارجية ومن بينها الموارد البشرية والمواد الخام و التمويل والمعلومات والطاقة... الخ.

ب - عمليات التحويل (**Transformations**): وهي العمليات التي تتم داخل المنظمة "النظام" كعمليات الإنتاج والتسويق التي تتم بناء على الأهداف والسياسات بغرض تحويل المدخلات إلى مخرجات.

ت - المخرجات (**les sorties**): وتشمل السلع والخدمات وكذلك ما ينتج عن بيعها من أرباح أو خسائر.

ث - التغذية الراجعة (**réaction**): وهي ردود الفعل المنعكسة من البيئة الخارجية التي طرحت فيها المخرجات كالمستهلكين والمنافسين وغيرهم.¹⁹ والشكل الموالي يوضح ذلك:



تغذية عكسية و معلومات راجعة من المستهلكين (الزبائن) **Feed back**

المصدر: صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. ط2، عمان (الأردن): دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص40.

وبناء عليه فإن استمرار واستقرار أي منظمة مرهون بتحقيق نوعين من التوازن هما:

❖ **التوازن الداخلي:** بين أجزاء النظام وعناصره لتخفيف الصراع والتناقض إلى الحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الإيجابي (البيئة الداخلية).

❖ **التوازن الخارجي:** مع القوى والمتغيرات المجتمعية وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية (البيئة الخارجية).²⁰

وتتلخص فلسفة هذا المدخل في أن التنظيمات الإدارية هي نتاج البيئة التي توجد فيها، وبالتالي فإن النواحي السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والعادات والتقاليد التي يتوارثها مجتمع معين، لا بد أن تؤثر في التنظيمات العاملة فيه وتتأثر بها، والنظام الإداري الفعال هو الذي يتجاوب مع الاعتبارات السابقة ويتفاعل معها. وبضيف هذا المدخل أيضا: أن نجاح أحد النظم الإدارية في مجتمع ما لا يؤخذ دليلا على إمكانية نجاحه في مجتمع آخر نظرا لاختلاف العوامل البيئية من مجتمع إلى مجتمع آخر.²¹ وهنا ينبغي التنبيه إلى عامل التباين البيئي وأثره على فعالية أو فشل النظام الإداري المتبع، وكذا اختلاف الثقافة التنظيمية والمجتمعية للموارد البشرية وانعكاس ذلك على نجاعة الخطط والاستراتيجيات المتبعة.

فدراسة أبعاد البيئة المحيطة بإدارة الموارد البشرية والتعرف على طبيعتها استنادا إلى مدخل النظم يضع الباحث في الإتجاه الصحيح، ويوفر له الأدوات البحثية والمقاربات النظرية التي تساعده على وضع تصور شامل وإطار متكامل لكل المتغيرات والتحديات التي تؤثر على طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية، كما تسهم في عملية المسح البيئي التي هي إحدى مراحل البناء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، و تساعد على معرفة الكفاءات اللازمة والنواقص التدريبية التي يجب استدراكها.

4- أثر تحليل عناصر البيئة التنظيمية في تحديد البدائل الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

إن تحديد البديل الاستراتيجي المناسب لإدارة الموارد البشرية يتطلب حصر و تحليل كافة عناصر البيئة التنظيمية، لأن لها تأثير مباشر على خيارات المنظمة وأدائها، ويمكن تحديدها وفق مصفوفة SWOT في العناصر الإستراتيجية التالية:

أ- **القوة Strengths:** وهي تلك الأشياء الملموسة وغير الملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة.

ب- **الضعف Weaknesses:** وهو النقص في الإمكانيات والقدرات التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياسا بالمتنافسين، وهو ما ينعكس بالتالي على مستوى الأداء المتحقق فيها.

ت- **الفرص Opportunities:** هي المجالات أو الأحداث المحتمل حصولها حاليا أو مستقبلا في السوق ويمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية، وغالبا ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتحقق أو القيمة المضافة أو الحصة السوقية.

ث- **التحديات Threats:** وهي تلك العوامل أو الأحداث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقص التي خسرتها أو في انحسار حصتها السوقية.²²

وبناء على مخرجات التحليل الإستراتيجي وفق مصفوفة SWOT فإن وضع إدارة الموارد البشرية إزاء عناصر بيئتها الخارجية محكوم بأربع 04 حالات تمثل وضعيات تقاطع عناصر البيئة الداخلية مع عناصر البيئة الخارجية، ومن خلال تحليلها تتحدد البدائل الإستراتيجية التي يجب اتخاذها من قبل إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم(01) حالات تقاطع عناصر البيئة الداخلية والخارجية.

| | | البيئة الداخلية | |
|-----------------|----------|-----------------|--------------|
| | | نقاط الضعف | نقاط القوة |
| البيئة الخارجية | الفرص | إفلاس وهدر | تكامل وتعاضد |
| | التحديات | انهيار وفشل | مواجهة وتحدي |

المصدر: من إنجاز جماعة البحث

للإفاذا كانت إدارة الموارد البشرية تحتوي على عدة نقاط قوة (رأس مال معرفي وفكري، كفاءات ومهارات، ولاء تنظيمي، برامج تدريبية وحوافز جيدة...) وتقاطع ذلك مع وفرة الفرص المتاحة من بيئتها الخارجية (كثرة الموارد المادية والمعرفية، تكنولوجيا، مواد أولية، قوانين ونظم اجتماعية محفزة...) فهنا نكون في حالة "تكامل وتعاضد" بين فرص البيئة الخارجية ونقاط القوة الداخلية مما يسهم في تعظيم القدرات التنافسية للمنظمة ويحقق لها الفعالية التنظيمية والاستثمار الجيد للفرص المتاحة.

✓ وفي هذه الحالة تطبق المنظمة إستراتيجية هجومية بغرض استغلال هذه الفرص وتعظيم قوتها الداخلية.²³

للإفاما في حالة تقاطع نقاط الضعف للبيئة الداخلية للمنظمة (سوء تسيير، تقادم النظم والقوانين، ضعف التكنولوجيا، غياب معايير موضوعية للتوظيف وتقييم الأداء، ضعف الاتصالات، أجور ونظم حوافز غير فعالة...الخ) مع وجود فرص عديدة في بيئتها الخارجية فهنا نكون في حالة "إفلاس وهدر" للموارد والوقت والطاقات، فالإفلاس يعبر عن حالة وفرة الموارد مع غياب الاستغلال الرشيد لها وهذه الوضعية تشير إلى ضعف الإستراتيجية المتبعة وعدم فعاليتها وتوأمها مع معطيات البيئة التنظيمية.

✓ وفي هذه الحالة تطبق المنظمة إستراتيجية علاجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية ولتتمكن من استثمار الفرص المتاحة أمامها.²⁴

للإفاما في حالة تقاطع نقاط قوة إدارة الموارد البشرية مع التحديات الموجودة في بيئتها الخارجية (تنافسية حادة، قلة الموارد، نظم وتشريعات معيقة، تحديات اقتصادية كالتضخم أو الانكماش ركود...الخ) فهنا نكون في حالة "تحدي ومواجهة" إذ تسعى المنظمة إلى إيجاد السبل الكفيلة للمحافظة على مركزها التنافسي وتقليل مخاطر التحديات المحدقة بها من خلال بناء استراتيجيات فعالة.

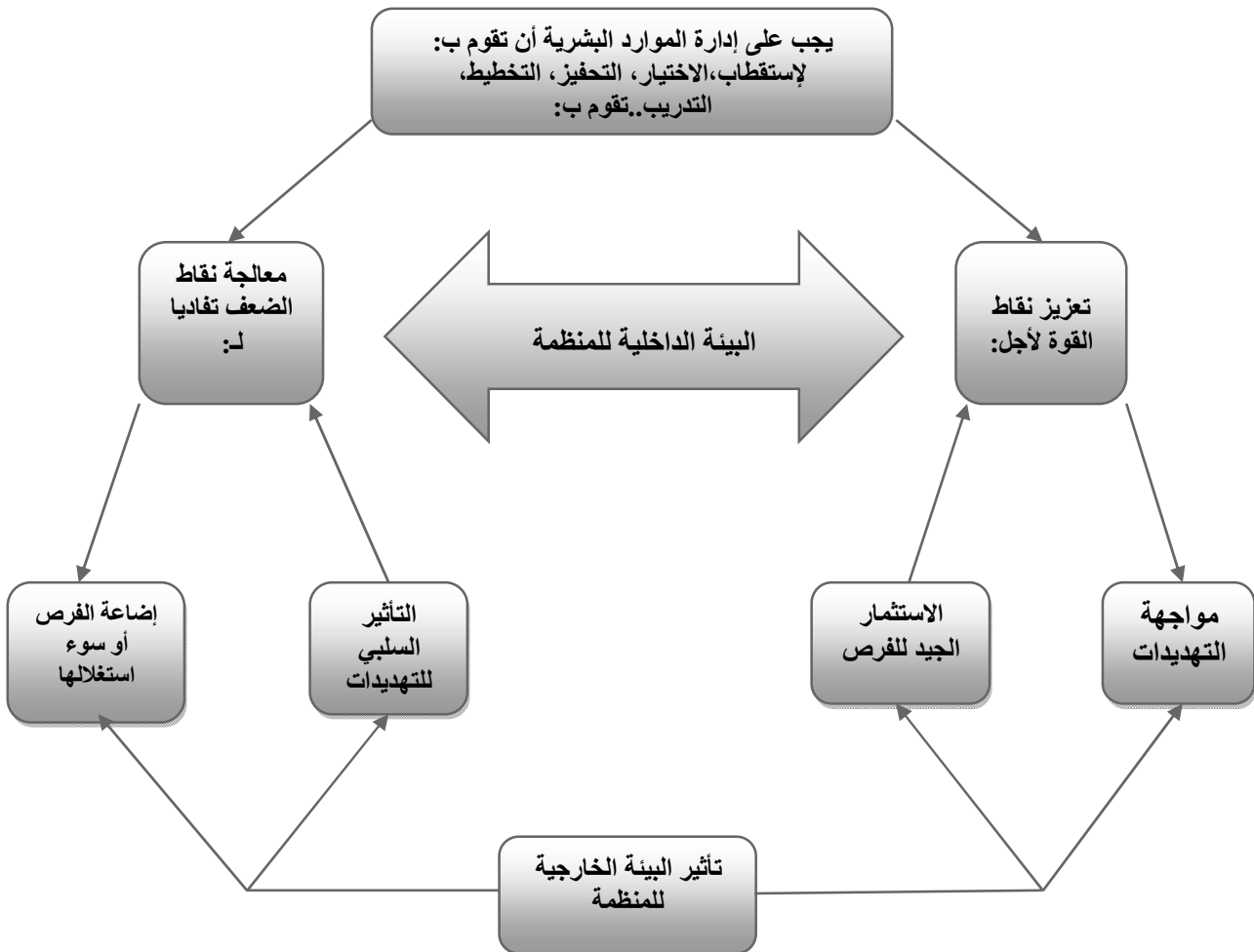
✓ وهنا تتبنى المنظمة إستراتيجية دفاعية تستطيع من خلالها أن تعزز وتستثمر نقاط القوة التي تمتلكها وبنفس الوقت تتوجه للدفاع ضد أخطار التحديات المحيطة بها.²⁵

للأما في حالة تقاطع نقاط ضعف إدارة الموارد البشرية مع تهديدات بيئتها الخارجية فهنا نكون في حالة "انهيار وفشل تام" بسبب عجز المنظمة عن مجابهة قوة التهديدات وبيئة المخاطر لافتقادها لعناصر القوة التنظيمية وضعف هيكلها التنظيمي وعدم فاعليته مع ضعف إستراتيجية تنمية الموارد البشرية وقصور أو انعدام برامج تسيير وتطوير مهارات وكفاءات مواردها البشرية.

✓ وهنا تضطر المنظمة لتبني إستراتيجية انكماشية قصد المحافظة على الحد الأدنى من المكتسبات من خلال التخلي عن الأنشطة الثانوية وتقليص استثماراتها وإنفاقاتها على مشاريعها وعلى مواردها البشرية.²⁶

وانطلاقا من التحليل السابق فإن على المنظمة أن تسعى لتعظيم مراكز القوة والمحافظة على مكانتها السوقية، ومعالجة الإختلالات ونقاط الضعف التي تعترض مواردها التنظيمية أو المادية وعلى رأسها المورد البشري، ليتأتى لها اقتناص واستثمار والاستثمار بأكبر قدر ممكن من الفرص المتاحة من طرف بيئتها الخارجية، ومجابهة التهديدات والمعوقات التي تحدق بها، لتضمن استقرارها وتحقق فاعليتها وريادتها على مستوى الأداء التنظيمي وتعزز مركزها التنافسي.

الشكل رقم (02) الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية إزاء العناصر الإستراتيجية للبيئة التنظيمية.



المصدر: المخطط من إنجاز جماعة البحث

وبناء عليه يجب على إدارة الموارد البشرية أن تجد السبل والنظم الناجعة لمواجهة التحديات المفروضة من قبل البيئة التنظيمية وتسعى للتكيف داخليا على حسب المعطيات الخارجية، وإبداع الحلول والاستراتيجيات المناسبة لاستثمار كافة الموارد المتاحة بصورة عقلانية وفعالة لتعويض النقص الموجود في محيطها التنظيمي أو مجابهة التحديات المفروضة، وذلك من خلال تصميم برامج تدريبية فعالة وتوصيف دقيق للوظائف ومواصفات شاغلها ووضع المحفزات والمكافآت الكفيلة بتحقيق الأداء المرغوب ورسم سياسات وظيفية متناسبة مع أهدافها ورسالتها ومع المحيط البيئي الذي تنتشط فيه المنظمة.

5- التوجهات الإستراتيجية الحديثة لترقية أداء الموارد البشرية للمنظمات:

هذه التحولات الجديدة في الطبيعة التكوينية للبيئة التنظيمية وما فرضته من تداعيات وتحديات على المنظمات المعاصرة، تستدعي بصفة حتمية إعادة ترميم وتحديث الذهنات القيادية والتسييرية وتطوير الفكر الإداري -وفق منظور الجودة- بصفة تتلاءم مع طبيعة المجتمع المعرفي والرقمي المنتم بالسرعة والظفرة المعرفية والاتصالية، وذلك من خلال تطبيق استراتيجيات تنظيمية حديثة قصد الارتقاء بسلوك وأداء الموارد البشرية وتحديث معارفها و كفاءاتها، حتى لا تبقى المنظمة على هامش التطورات و التغيرات الحاصلة في بيئتها التنظيمية، وفي هذا الصدد يقول أحد المفكرين: " تشهد الفترة الحالية تقدما هائلا في مجال الابتكارات والاختراعات التكنولوجية، ويؤدي هذا التقدم التكنولوجي السريع إلى إحداث حالة من التوازن بين المتطلبات الفنية والميكانيكية المرتبطة بالابتكار التكنولوجي وبين قدرة الأفراد والمنظمات على التكيف مع هذا التغيير السريع... لذلك يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية أكبر في تنمية استراتيجيات من شأنها مواجهة تحديات التغيير، كما أصبح لزاما عليها تبني دورا مبادرا في إعداد وتهئية الموارد البشرية نفسيا واجتماعيا و فنيا لقبول هذا التغيير والتكيف معه، وعليه فقد بات ضروريا إحداث توازن وتكيف اجتماعي جنبا إلى جنب مع إحداث التغييرات التكنولوجية.²⁷ وبناء عليه سنذكر أهم الاستراتيجيات التنظيمية والفنية التي هي بمثابة معالم منهجية لحسن استثمار وتنمية الموارد البشرية والاستفادة منهم، ومن هذه الإستراتيجيات نذكر:

أ- **إستراتيجية تحديث القوانين والأنظمة:** إن تأثيرات العولمة والتطورات التكنولوجية أحدثت ظواهر جديدة في مجال الوظائف والمهن مثل: العمل عن بعد والعمل المؤقت والوظائف المشتركة، ومتطلبات التعامل من خلال شبكة الإنترنت إضافة إلى فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية، كل ذلك يتطلب إعادة مستمرة للنظر في التشريعات والقوانين وتحديثها باستمرار لتواكب التطورات المتتابة سياسيا واقتصاديا واجتماعيا. ويؤكد **إيفانسفيتش** أنه في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات القرن الحادي والعشرين ظهرت تغيرات متسارعة في مجال إدارة الموارد البشرية عطا على التطورات في مجال تقنية الاتصالات، أثر على أنظمة إدارة الموارد البشرية في مجالات مثل الأجور، مزايا المشاركة، الخدمات الطبية للعاملين وعائلاتهم، العناية بالنساء العاملات، وأنظمة الاختبارات في مجالات الترقية والتعيين، وتنوع العاملين، كل ذلك أدى إلى بروز إدارة الموارد البشرية بشكل مختلف عما كانت عليه

سابقاً.²⁸ فكل هذه الإرهاصات والتحويلات تفرض على المسيرين والمشرفين على إدارة الموارد البشرية ضرورة تحديث النظم القانونية وسن التشريعات التي تتواءم مع متطلبات الواقع وتطوراتها، ذلك أن الإبقاء على القوانين مدة أطول دون تحديث وتكييف يؤدي إلى تقادمها وعرقلة مسار التنمية لتصبح عامل تثبيط للموارد البشرية وكبح لطاقتها بدل أن تكون سبباً وجيهاً للتحفيز وتشجيع الإبداع المستمر.

ب- إستراتيجية ثقافة التنوع البشري والفكري: إن التنوع البشري يعتبر رافداً حيوياً يبعث على الاستفادة المتبادلة والتعارف البناء بين فريق العمل وبث الحماسة و الفعالية بينهم، وعلى مديري الموارد البشرية أن يعتبروا التجانس الثقافي والعلمي والعرقى واللغوي بين الموظفين عاملاً إيجابياً في تكوين حركية وظيفية وثقافة تنظيمية رائدة ومتميزة. ولتفعيل تنوع القوى العاملة بشريا وفكريا، هناك بعض الممارسات المطلوبة وهي:

- تأسيس قيم عامة وأغراض لا تتعارض مع الثقافات المتعددة.
- تبني فرق عمل متعددة الثقافات والجنسيات لتطوير مبادرات بناءة.
- المشاركة في المؤتمرات والفعاليات العالمية المتعلقة بالتنوع وأهميته.
- تصميم وتنفيذ تعليم وتدريب يشجع على التنوع في الموارد البشرية.
- التأكيد على التنوع من منظور عالمي بحيث لا يتعارض مع مقتضيات الهوية الوطنية.²⁹

ت- إستراتيجية التمكين والتعليم التنظيمي: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً مهماً في تنمية وخلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف والمهارات وخلقها وتجديدها وتخزينها لتشكل قاعدة معرفية تمكن المنظمة من تفعيل خدماتها بما يحقق لها النجاح والاستمرار والتنافسية.³⁰ وفي عصرنا الحالي ومستقبلاً حيث نعيش عصر المعرفة، فإن نقل المعرفة والخبرات وخلق المنظمات المتعلمة (**Les organisations apprenantes**) أصبح عملية محورية لنجاح المنظمات وتحقيقها لأفضلية تنافسية. ولكي يتم خلق وإدارة المعرفة وتعلم المنظمات والأفراد فإنه ينبغي على مسؤولي الموارد البشرية بالمنظمات تبني بعض السياسات منها:

➤ زيادة الاستثمار في رأس المال البشري (المعارف، القدرات، المهارات) لتكوين قوة عمل مستقبلية تنافسية.

- المحافظة على العمال ذوي الخبرات الجوهرية لأنهم يمثلون النقل التنافسي والمعرفي للمنظمة.
- تشجيع العمال على المساهمة وتبادل الخبرات المكتسبة وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.³¹

ث- إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر: التغيير المستمر هو طابع البيئة المعاصرة فقد ظهرت العديد من المتغيرات في مفاهيم وممارسات إدارة الموارد البشرية، وتزداد أهمية دور هذه الأخيرة عندما تُواجهُ المنظمة بتغيرات إستراتيجية هامة، إذ تقع عليها مسؤولية وضع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة

بالموارد البشرية والتي تدعم هذا التغيير. ويتركز تأثير التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية من خلال بروز مفاهيم وسياسات ورؤى وأفكار تنظيمية معاصرة يأتي في مقدمتها:

- بروز المنظمات الافتراضية من خلال شبكة المعلومات ووسائل الاتصال الحديثة.
- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة لتأمين السرعة للاستجابة الفورية.
- الأخذ بمنطق النظم في أعمال إدارة الموارد البشرية باعتباره نظاما كاملا يتكون من نظم فرعية.
- تشجيع الإبداع والابتكار وتهيئة الظروف المشجعة لذلك.
- تنمية أساليب العمل الجماعي (travail de groupe) لتحقيق الانتماء للمنظمة.
- إتاحة المعلومات للعاملين وللجمهور على شبكة الإنترنت وفق آلية مناسبة.³²

ج- إستراتيجية مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة: إن التحولات الحاصلة على مستوى

الاقتصاد وتكنولوجيا الرقمنة وأساليب العمل، تتطلب من إدارة الموارد البشرية حتمية معرفة احتياجاتها من حيث نوع العاملين المرتقبين أو نظرتهم للعمل ومهارات العمالة المتاحة والظروف الاقتصادية. وبناء عليه فإنه لا بد من تبني استراتيجيات فعالة تمكن من إعادة تنظيم تركيبة القوى العاملة في سوق العمل بما يجعلها أكثر مواءمة للاحتياجات التنموية وتتكون هذه الإستراتيجيات مما يلي:

- الأخذ بأساليب العمل الحديثة وتضمينها في إدارة عملية التوظيف والاستفادة من التجارب الدولية.

➤ الحد من فجوة الأجور بين القطاعات الحكومية والخاصة لتتمكن القطاعات الحكومية من

استقطاب الكفاءات المؤهلة التي تحقق لها التنافسية والاستمرارية.

- التوسع في برامج التعليم والتدريب في المجالات الإلكترونية، فهناك زيادة مطردة في نسبة الطلب على فئة العاملين المتخصصين في المجالات الإلكترونية والبرمجيات محليا وعالميا وأصبحت المعرفة التقنية مطلبا أساسيا في سوق العمل على المستوى العالمي.

ح- إستراتيجية التطوير الفني والمهاري: يرى كل من بونت وويرجن أنه في عصر العولمة أصبح

هناك مهارات أساسية لا غنى لأي موظف عنها مثل: التعامل مع المعلومات واستخدام الحاسب الآلي والمعرفة للغة أجنبية أو أكثر وهناك مهارات جديدة لا تحل محل المهارات التقليدية ولكن تكملها وتوسعها وهذه المهارات هي: العمل ضمن فرق، وحل المشكلات، ومهارات تقنية المعلومات والاتصالات.³⁴ وحتى تكون المنظمات قادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية، ومواردها البشرية فإنه لا بد من تبني استراتيجيات تنمية الموارد البشرية والمتمثل في ما يلي:

➤ إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر: للحد من تقادم المهارات باستحداث برامج تطويرية

للعاملين لاستيعاب المهارات الجديدة لتمكينهم من القدرة على التكيف، ومنح حوافز تشجيعية على التنمية الذاتية.

◀ **التنوع المهاري وتبني أساليب العمل الجماعي:** ويتم ذلك بتبني سياسة دوران العمل والاشتراك في حلقات الجودة، والعمل ضمن فريق، ليُكوّن الأفراد مخزوناً مهارياً تستفيد منه المنظمة لمواجهة المتغيرات المستمرة.

◀ **استقطاب الموارد متعددة المهارات:** باتخاذ سياسة واضحة وفاعلة تمكن من التعرف على المرشحين الأكثر كفاءة وتنوعاً مهارياً، ومن الأساليب المستخدمة أسلوب اختبار إدراك المعارف، وهذا يساعد على استقطاب موارد تضيف قيمة للمنظمة.

◀ **التدريب التحويلي للعاملين واغناء العمل:** من خلال تدريب الموارد البشرية التي تعاني من عدم قدرتها على استيعاب الوظائف المستحدثة، وما تتطلبه من مهارات ونظم تفكير يصعب لغير المتخصصين التعامل معها، وهنا تأتي أهمية التدريب التحويلي من خلال توجيه العمالة إلى أعمال يمكنهم من خلال التدريب القيام بها، وهذا سينعكس بدوره إيجاباً على ولاءهم للمنظمة بما يحقق أهدافها.³⁵

خ- **إستراتيجية التطوير التقني والإداري:** إن ممارسات إدارة المنظمة لمهامها التسويقية والموارد البشرية والتمويل وغيرها، أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تقنية المعلومات، فالعديد من المنظمات تعتمد مثلاً على الاستقطاب الإلكتروني والتدريب الإلكتروني والشراء الإلكتروني... وتأتي الحكومة الإلكترونية كإحدى التقنيات الإدارية الجديدة التي تمكن من تقديم خدمات أسهل لتحقيق إنتاجية أعلى، وتوفير معلومات أفضل، وتقليص شكاوى المواطنين. ولمواجهة الثورة التقنية فإنه لا بد من تبني إستراتيجيات تمكن من التعامل مع تطوراتها وانعكاساتها على المنظمات، نوضحها في ما يلي:

◀ **تعظيم الاستفادة من التقنية:** وذلك بما توفره من برامج للتطوير والتعليم المستمر وما تقدمه من حوافز ومكافآت للعمالة المعرفية، إضافة إلى استغلال تقنية المعلومات والاتصالات كالانترنت مثلاً في عملية التوظيف والاستقطاب وممارسات إدارة الموارد البشرية.

◀ **تبني أسلوب فرق العمل:** باتخاذ الإجراءات اللازمة لتكليف العمال للتعامل مع التقنية الحديثة وإعداد البرامج التدريبية والعمل ضمن فرق عمل للاستفادة من خبرات البعض وللمشاركة في صنع القرار.

◀ **استخدام التقنيات التعليمية والتدريبية الحديثة:** من خلال الأقراص المدمجة وشبكة الانترنت والتعلم عن بعد والاتصال بالخبراء في مختلف أنحاء العالم... الخ.

◀ **تبني منهج العمل الإلكتروني:** تُمكن التقنية الموظفين من العمل في أوقات مختلفة، على ضوء ما تمتلكه من إمكانيات وكذلك العمل عن بعد باستخدام الحاسب الآلي.

◀ **سرعة الاستجابة:** تحتم العولمة على المنظمات سرعة الاستجابة للمستجدات التقنية ووضع البرامج التدريبية اللازمة لمواردها البشرية للتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية واستيعابها.³⁶

د- إستراتيجية التفكير الإستباقي والتنافسي: إن تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تنمية الموارد البشرية ومن أهمها:

◀ استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.

◀ تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الموارد البشرية.

◀ خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير³⁷. ولتحقيق السبق في الميزة التنافسية وتعزيز المركز التنافسي للمنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى الاستراتيجيات التالية:

1. **التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية:** من خلال تبني أنظمة وإجراءات ذات توجه عالمي، تحقق العدالة في أنظمة الأجور والمكافآت والحوافز... وأن تتم عمليات الإختيار والتقييم للعاملين وفق المعايير العالمية.

2. **العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة:** من خلال الإهتمام بتطوير الموارد البشرية وتدريبها لإكسابها المهارات والقدرات اللازمة التي تمكن من إضافة قيمة لأعمالها وممارساتها، وتمكين المنظمة من تحقيق أفضلية تنافسية، باستخدام التقنيات الجديدة والتطلع للمنافسة عالمياً.

3. **الاستقطاب الإستباقي:** ويتمثل في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على جذب واستقطاب الكفاءات المؤهلة، والحفاظ عليها وصيانتها وتطويرها باستمرار، وإيجاد الأنظمة والسياسات التي تحفز على البقاء ورفع الأداء والالتزام والولاء التنظيمي.

4. **تبني الحوافز التشجيعية المرتبطة بالإبداع والابتكار:** أفرزت التغيرات في طبيعة الوظائف ومستوى المعارف والمهارات المطلوبة الحاجة لتبني برامج تحفيز تدعم عمليات الإبداع والابتكار، مما يمكن المنظمات من مواجهة التحديات ويعزز الاتجاه الإستباقي نحو الاستفادة من التطورات التقنية واستغلالها.

5. **التقييم الإستباقي:** أي تحديد العقبات والصعوبات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية ووضع الحلول المناسبة لها قبل البدء في تنفيذ عمليات الإصلاح، وتقييم الوظائف بأسلوب علمي.³⁸

ذ- إستراتيجية إعادة إبتكار إدارة الموارد البشرية: يتفق العديد من المهتمين بالتطور الإداري بأن مستقبل تنمية وتطوير الموارد البشرية سوف يعتمد على العناصر التالية: القاعدة المعرفية والتخصصات الفنية، الخبرات المتعددة محلياً ودولياً، القدرات القيادية التعاونية، مهارات الإدارة الذاتية، المرونة والثقة والتكامل مع العاملين.

ولقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن 21 تتطلب إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها... بهدف التوافق الدائم والتأقلم مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية والحد من وطأة الهيكل التنظيمي الثابت، فالاتجاهات الحديثة تشير إلى التحول من التنظيم الهرمي إلى التنظيم الشبكي، ومن التقسيم العمودي إلى الأفقي.³⁹

إن كافة الإستراتيجيات الأنفة، تعتبر مدخلا أساسيا لتحديث وتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية ورفع كفاءاتها التنظيمية، وهو ما يعضد أيضا سياساتها الإستراتيجية على المستوى الوظيفي وينعكس إيجابا على نجاح اختيارات المنظمة وتحقيق أهدافها.

الخاتمة:

في ظل تعاظم تحديات التكنولوجيا وعولمة شبكات الاتصال والطفرة الرقمية في العالم المعرفي، التي أصبحت تفرض نفسها فوق إرادة الدول والمنظمات، لا سبيل إلى إيقاف الزحف الحثيث والسريع لتداعيات العولمة والرقمنة والشبكات المعرفية ونظم المعلومات المتطورة، الأمر الذي من شأنه أن يضع كافة منظمات هذه الدول أمام تحدٍ حتمي، وهو ضرورة التفاعل والتكيف إيجابا مع الأساليب والنظم و السياسات الحديثة في التسيير وإدارة مختلف أنشطة الموارد البشرية، فقد أثبتت التجربة أن مجرد اقتناء الوسائل التكنولوجية الحديثة، وبذل الأموال الطائلة للاستثمار في الموارد المادية لن يسهم في تقدم نظم الإدارة وتطوير مستوى الخدمة، حيث أن أغلب هذه الوسائل قد تهالكت، أو أضحت عديمة الفعالية بسبب غياب الكفاءات البشرية عالية التكوين والمهارة والتي تستطيع إحداث الفارق وخلق القيمة الإضافية التنافسية، فالرهان الأساسي الذي يقف أمام منظمات القرن الواحد والعشرين وبالأخص في دول العالم النامي، يتمثل في إعادة رسم السياسات والاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، والتوجه إلى الاستثمار في الكفاءات البشرية تعليما وتدريبًا وتحفيزًا وتطويرًا بصورة مستمرة وواعية، وهذا يتطلب ابتداءً قناعة راسخة لدى المسيرين ومتخذي القرار في جدوى هذه المقاربة، وإدراك مدى أهمية رأس المال البشري والمعرفي في النهوض بأعباء التنمية والتطور.

*قائمة المراجع:

1. طارق طه، التنظيم: الهياكل، النظرية، التطبيقات. الإسكندرية (مصر): دار الفكر الجامعي، (د،ت،ن). ص 286.
2. زايد مراد، الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات: مدخل تسيير المؤسسات. الجزائر: دار الخلدونية، 1433- 2012، ص 68.
3. صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة والأعمال. ط2، عمان (الأردن): دار وائل للنشر و التوزيع، 2008، ص 123.
4. قوي بوحنية، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات. الجزائر، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010- 1431، ص 70.
5. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2004، ص 06.
6. حمود خضير كاظم وباسين كاسب خرشة، إدارة الموارد البشرية. عمان (الأردن): دار المسيرة، 2007-1427، ص 25.
7. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية. القاهرة، دار كتب عربية، 2003، ص 40.
8. المرجع نفسه، ص 61.

- 9 حمود خضير كاظم وياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 25.
- 10 سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد. ط3، عمان (الأردن): دار وائل، (د ت ن)، ص 38 .
- 11 حمود خضير كاظم و ياسين كاسب خرشة، مرجع سابق، ص 26.
- 12 عامر سامح عبد المطلب ، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية. عمان(الأردن): دارالفكر، 2011، ص ص 24-25.
- 13 شريف عبد الرحمان سيف النصر، نظرية النظم ودراسة التغير الدولي.الأردن: المركز العلمي للدراسات السياسية، 2011، ص28.
- 14 محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم. ط3، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص55-57.
- 15 شريف عبد الرحمان سيف النصر، مرجع سابق، ص 30 .
- 16 *Las skyttner, General System Theory, London : Antony Rowe, 1996, p38 .*
- 17 عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين. بيروت: دار الغرب الإسلامي، 2006، ص26.
- 18 المرجع نفسه، ص26.
- 19 شعلان الشمري، مفاهيم في الادارة. جدة (السعودية): (د.د.ن) 2012-1433، ص 28.
- 20 يوسف مسعداوي، أساسيات في ادارة المؤسسات. الجزائر: دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، 2013، ص 280.
- 21 أحمد فوزي ملوخية، الإدارة لرجال الأعمال و الحكومات. السكندرية(مصر): دار الفكر الجامعي، 2006. ص 34.
- 22 الضمور هاني أحمد والقظامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية. عمان (الأردن)، منشورات جامعة القدس المفتوحة، 2006، ص 81.
- 23 البكري ثامر، "الميزة التنافسية باعتماد تحليل SWOT لبناء استراتيجية التسويق حالة تطبيقية على شركة TOYOTA لصناعة السيارات". ورقة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة العلوم التطبيقية الخاصة عمان(الأردن)، كلية الاقتصاد، (دون تاريخ)، ص12.
- 24 زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية. الأردن: دار اليازري العلمية،(د ت ن)، ص159
- 25 المرجع نفسه، ص 159.
- 26 لمرجع نفسه ص 160.
- 27 المرجع نفسه، ص 161.
- 28 حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية.الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص ص453-454
- 29 سعيد بن عبيد بن نمشة، "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض".(أطروحة دكتوراه، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، 1428-2007)، ص91.
- 30 المرجع نفسه، ص ص92-94.
- 31 عبد المنعم رمضان الطهراوي، "دور استراتيجيات تنمية الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسستي في المنظمات غير الحكومية في غزة".(رسالة ماجستير، الجامعة الاسلامية بغزة، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، 1431-2010)، ص35.
- 32 سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص ص96-97.

- ³³ المرجع نفسه، ص ص100-101.
- ³⁴ المرجع نفسه، ص ص103-105.
- ³⁵ عبد المنعم رمضان الطهراوي، المرجع السابق، ص ص33-38.
- ³⁶ سعيد بن عبيد بن نمشة، المرجع السابق، ص ص110-111.
- ³⁷ عبد المنعم رمضان الطهراوي، المرجع السابق، ص ص37-38.
- ³⁸ سعيد بن عبيد بن نمشة، مرجع سابق، ص ص117-118.
- ³⁹ عبد المنعم رمضان الطهراوي، مرجع سابق، ص 39.