

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 3

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الموضوع:

الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

دراسة حالة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة الأعمال

تحت إشراف الأستاذ:

أ.د. / معين أمين السيد

إعداد الطالبة:

دلموم حكيم

نوقشت يوم: 02 جوان 2011

أمام اللجنة المتكونة من:

رئيسا

أ.د/ علي عبد الله

مقررا

أ.د/ معين أمين السيد

ممتحنة

د/ سواكري مباركة

ممتحنة

د/ طرفاني عتيقة

ممتحنة

الأستاذة: شافية جاب الله

السنة الجامعية: 2011/2010

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا
حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تَحْمِلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ وَاعْفُ
عَنْنا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا فَانصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ ﴾

صدق الله العظيم .

(سورة البقرة الآية: 286)

الإهداء

إلى الوالدين العزيزين أطال الله في عمرهما

إلى أخواني أمين وحمدي.

إلى أخواتي وأزواجهن وأولادهن.

إلى الصغير العزيز يوسف.

إلى كل أفراد عائلة عمروش وسالمي.

إلى صديقاتي أمينة، نجات، سعيدة، نزيهة، هجيرة، هنى.

إلى الأخت ناريمان.

إلى من نصبني أميرة على قلبه وروحه.

إلى الذي وسع قلبي ولم تسعه كلماتي.

إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل

دلموم حكيمة

شكر وتقدير

الشكر لله تعالى أولاً وأخيراً، فله الحمد والمنة، ألا بفضل الله تتم الصالحات.

أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ المشرف الدكتور **مصين أمين السيد** الذي لم يبخل علي بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والذي بفضلته تم إنجاز هذا العمل.

وأتوجه بالتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى الأستاذ **المؤطر السيد حميني** وكل عمال مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس.

كما أشكر أعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بإثراء محتويات هذا

العمل

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، حيث تم تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مع إيضاح واقع تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس في ظل الأوضاع الاقتصادية الراهنة.

وقد توصلت دراستنا إلى عدة نتائج من أهمها الحاجة إلى إيجاد إستراتيجيات هيكلية لإدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية، إضافة إلى حاجتها إلى تبني التوجه الإستراتيجي في وظائفها وأنشطتها بما يتلاءم والمنظور العالمي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من الصمود أمام تحديات العولمة الاقتصادية والقدرة على البقاء والمنافسة والتطور، فإنها بحاجة أولية إلى قيادات إدارية قادرة على التنبؤ بالمستقبل والإعداد له عن طريق وضع الخطط والإستراتيجيات المناسبة خصوصا فيما يتعلق بالموارد البشرية بصفقتها المورد الأعلى والأهم في مواجهة المنافسة محليا وعالميا.

فهرس المحتويات

الخطة

الإهداء

الشكر

الملخص

الخطة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

قائمة المصطلحات الأساسية

مقدمة..... ب

الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للعولمة الاقتصادية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: العولمة والعولمة الاقتصادية..... 3

3 المطلب الأول: العولمة: المفهوم، النشأة والدلالات

9 المطلب الثاني: ماهية العولمة الاقتصادية

12 المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية: الخصائص والأهداف

المبحث الثاني: أشكال العولمة الاقتصادية ومؤشرات انتشارها..... 16

16 المطلب الأول: العولمة الإنتاجية

22 المطلب الثاني: العولمة المالية

المبحث الثالث: المؤسسات المديرة للعولمة الاقتصادية..... 32.

32 المطلب الأول: صندوق النقد الدولي

36 المطلب الثاني: البنك العالمي

39 المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة

خلاصة الفصل**الفصل الثاني: مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية
وتحدياتها في ظل العولمة الاقتصادية****تمهيد الفصل****المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية، نشأتها، تطورها، مفهومها ودلالاتها... 50**

50 المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

55 المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية، الأهمية، الأهداف والمداخل

60 المطلب الثالث: تنظيم إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالبيئة

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية..... 65

65 المطلب الأول: توصيف، تحليل، تصميم وتقييم الوظائف

71 المطلب الثاني: التوظيف

77 المطلب الثالث: تقييم الأداء

83 المطلب الرابع: التدريب

87 المطلب الخامس: الحوافز والأجور

المبحث الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية... 89

89 المطلب الأول: التحديات المعرفية والتقنية

95 المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والتشريعية

105 المطلب الثالث: تقلبات سوق العمل

الفصل الثالث: إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية

تمهيد الفصل

المبحث الأول: تحليل البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية.....119

المطلب الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية الدولية 119

المطلب الثاني: مقدمات الدخول في المجال الدولي 121

المطلب الثالث: تحليل المحيط الدولي لإدارة الموارد البشرية 124

المبحث الثاني: صياغة وتنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة

الاقتصادية.....128

المطلب الأول: صياغة الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية 128

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية 140

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية 145

المبحث الثالث: تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية.....154

المطلب الأول: نماذج تقييم الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية 158

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات

العولمة الاقتصادية 163

خلاصة الفصل

الفصل الرابع: دراسة حالة مؤسسة موبيليس

تمهيد الفصل

المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس.....167

- 169 **المطلب الأول:** لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس وخصائصها
- 173 **المطلب الثاني:** الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس
- 177 **المطلب الثالث:** تقديم مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

المبحث الثاني: تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة

الاقتصادية.....180

- 181 **المطلب الأول:** وظائف وأنشطة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة
- المطلب الثاني: تحديات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية
- 192

المطلب الثالث: إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية 197

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان..... 199

- 199 **المطلب الأول:** الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
- 202 **المطلب الثاني:** التحليل الوصفي
- 216 **المطلب الثالث:** التحليل الثنائي ودراسة العلاقات

245 خلاصة الفصل

249 الخاتمة

290 الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	أوجه التنافر بين مفهومي العالمية والعولمة.	9
2	توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة على المستوى العالمي خلال الفترة (1995-2005)	20
3	تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الدول العربية.	21
4	أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.	55
5	مراحل عملية تقييم الوظائف حسب طريقة النقط.	71
6	نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة.	80
7	نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري.	82
8	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الهامة.	83
9	دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.	97
10	أسباب توجه إدارة الموارد البشرية للدخول في المحيط الدولي .	121
11	مراحل توجه المنظمات نحو العولمة وعلاقتها بأنشطة إدارة الموارد البشرية.	127
12	أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها.	138
13	احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي.	141
14	إستراتيجية التعويض و المكافأة في الشركات المتعددة الجنسيات.	153
15	توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية.	203
16	توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على مفاهيم العولمة الاقتصادية.	207
17	توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على وظائف إدارة الموارد البشرية.	209
18	توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.	211
19	توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على الإستراتيجيات المطبقة من قبل مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية.	213
20	توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية.	215
21	توزيع الأفراد حول استجاباتهم لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية بالنسبة للجنس.	217
22	توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف	218

	بالنسبة للجنس.	
219	توزيع الأفراد حول استجابتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية بالنسبة للجنس.	23
220	توزيع الأفراد حول استجابتهم لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية بالنسبة للمؤهل العلمي.	24
221	توزيع الأفراد حول استجابتهم لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف بالنسبة للمؤهل العلمي.	25
222	توزيع الأفراد حول استجابتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية بالنسبة للمؤهل العلمي.	26
223	توزيع الأفراد حول استجابتهم لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية بالنسبة للمستوى الوظيفي.	27
225	توزيع الأفراد حول استجابتهم لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف بالنسبة للمستوى الوظيفي.	28
227	توزيع الأفراد حول استجابتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية بالنسبة للمستوى الوظيفي.	29
228	توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بالنسبة للجنس.	30
229	توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة للجنس.	31
230	توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بالنسبة للمؤهل العلمي.	32
231	توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة للمؤهل العلمي.	33
234	توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بالنسبة للمستوى الوظيفي.	34
235	توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة للمستوى الوظيفي.	35
236	توزيع الأفراد حول استجابتهم لعائق تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة بالنسبة للجنس.	36
237	توزيع الأفراد حول استجابتهم لعائق تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للجنس.	37
238	توزيع الأفراد حول استجابتهم لعائق تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط	38

	العمل المستحدثة بالنسبة للمؤهل العلمي.	
239	توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعائق تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للمؤهل العلمي.	39
240	توزيع الأفراد حول استجاباتهم لتقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة بالنسبة للمستوى الوظيفي.	40
242	توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعائق تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للمستوى الوظيفي.	41

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
25	مخاطر تحرير الأسواق المالية في ظل غياب الرقابة والإشراف.	1
43	الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية.	2
75	مخطط يوضح مصادر استقطاب العنصر البشري.	3
79	استمارة تقييم الأداء.	4
80	نتائج طريقة الترتيب العام.	5
115	أنواع التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية.	6
135	آلية الموازنة بين التعليم وسوق العمل.	7
142	نموذج 7Ss لتنفيذ الإستراتيجية.	8
148	نموذج Tung لاختيار المدير الدولي المغترب.	9
152	مكافأة وتعويض عناصر العمل ذات الطبيعة الدولية.	10
162	نموذج المكونات العشرة 10C's لتقييم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية.	11
163	المراحل الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية.	12
174	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	13
178	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس.	14
182	خطوات عملية التوظيف الداخلي بمؤسسة موبيليس.	15
184	مداخل التوظيف الخارجي (الطريقة الأولى) بمؤسسة موبيليس.	16
185	خطوات الطريقة الثانية للتوظيف الخارجي بمؤسسة موبيليس.	17
204	توزيع أفراد العينة حسب فئات الخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية.	18
205	توزيع أفراد العينة حسب فئات الخبرة بالوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة.	19

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
260	الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس.	I
261	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس.	II
262	الاستبيان باللغة العربية.	III
270	الاستبيان باللغة الفرنسية.	IV

المصطلحات الأساسية

إدارة الموارد البشرية:

مجموعة من الممارسات والسياسات تهتم باستقطاب الموارد البشرية وتعيينها، وتحفيزها وتطويرها والمحافظة عليها، لممارسة وظائفها على أكمل وجه في ظل المستجدات والمتغيرات البيئية بما يعزز كفاءة وفاعلية المؤسسة.

العولمة:

العملية التي تتطوي على تغيير الأنماط والنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتقنية للأمم والشعوب في إطار تدويل النظام الرأسمالي الحديث وفق الرؤية الأمريكية المهيمنة.

العولمة الاقتصادية:

ظاهرة تواجه المؤسسات تفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التطورات التكنولوجية وتزايد شدة المنافسة الناجمة عن إزالة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد على المستوى العالمي.

تحديات إدارة الموارد البشرية:

كلمة تحدي عرفها حسين عمر في الموسوعة الاقتصادية بمعنى يتحدى، تحد، تحدى الرجل أي سابقه وغالبه.¹

أما تحديات إدارة الموارد البشرية فتعرف بأنها المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية خاصة في المجالات التقنية والثقافية والاجتماعية والتشريعية.

الإستراتيجية:

يعرفها شاندر على أنها تحديد المنظمة لأغراضها وأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى البعيد وتبني أدوار معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات.²

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

¹ - حسين عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الرابعة 1992، ص: 82.

² - عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، إصدارات مجموعة النيل

العربية، القاهرة 1998، ص: 33.

ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.³

³ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005، ص: 71.

مقدمة

مقدمة:

أفرزت المتغيرات والتحولت العالمية خلال السنوات الأخيرة ظواهر عديدة تأتي في مقدمتها ظاهرة العولمة التي زادت حدتها من خلال التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات والاتصالات، وانعكاس ذلك على العديد من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل وعلى أوضاع المنظمات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها وأشكالها التنظيمية، حيث أدت إلى حدوث تغيير جذري في قوة العمل، والوظائف ونظم الأجور والحوافز وعلى اتجاهات وسلوك الأفراد، الأمر الذي تطلب تبني أفكار ورؤى حديثة، كون أن الأفكار والأساليب الإدارية التقليدية لم تعد قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها معظم دول العالم فالعولمة فرضت على المنظمات تطوير قدراتها الذاتية من خلال كسر حاجز الخوف من المستقبل واختيار النموذج الذي سيتم التوجه به إلى العالمية.

ولم تقتصر آثار العولمة على المنظمات والإدارة ومفاهيمها وتقنياتها، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية، فلقد تغيرت متطلبات المهارة لأداء معظم الوظائف بما أحدثته قوى العولمة من ممارسات، وأفكار ونظم وأعمال جديدة، واختفاء وظائف ومهارات أخرى، وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشري في المنظمات المعاصرة باعتباره المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

وعلى ضوء ذلك تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع أهدافها وإستراتيجياتها العامة.

كما لم يعد كافيا قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد مجالها واتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على مستوى عالمي، كما أن تأثير ظاهرة العولمة امتد ليعيد تشكيل سوق العمل حيث برزت أنماط جديدة للعمل، إضافة إلى المستجدات في المعارف وتعدد المهارات والتحول في أماكن العمل حيث لم يعد الزمان والمكان مطلباً أساسياً في أداء العمل، بما أحدثته تقنية المعلومات والاتصالات من تسهيلات في هذا الجانب.

وقد واكب هذه التحولات بروز أهمية عمالة المعرفة بما تضيفه من قيمة لأعمالها، ومن ثم للمنظمات التي يعملون بها، واختلاف حاجاتهم ونمط التعامل معهم خلافاً للأسلوب التقليدي المعتمد مع قوى العمل التقليدية، فالمعرفة والموارد البشرية عالية التأهيل تمثل تحدياً للمؤسسات في سعيها للمنافسة بفاعلية في اقتصاد يزخر بالمعلوماتية والعولمة.

وتتعدد التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، فمنها ما يتعلق بالتوجه للعالمية وزيادة حدة المنافسة والنمو المتزايد للمعرفة والتنوع في القوى العاملة، ومنها ما يتعلق بالقوانين

والتشريعات المنظمة لممارستها، ومنها ما هو متعلق بمقاومة التغيير والتحديث، حيث أكدت بعض الدراسات أن تطبيق التقنيات الحديثة في المؤسسات يلقى مقاومة داخلية من قبل المسؤولين والعاملين خوفا مما يمكن أن تحدثه من تغيير على أوضاعهم الوظيفية والاجتماعية.

وقد أدت هذه التحولات إلى أن تصبح المؤسسة في حالة تنافسية شديدة قائمة على توظيف العمل والتكنولوجيا وضرورة التطوير والتحسين والابتكار بما يحقق التميز والنمو والتفوق والاستمرارية.

ويتطلب مواجهة تحديات العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية وضع إستراتيجيات هيكلية تعتمد على إعادة النظر في السياسات التنظيمية، وتمكين العاملين، وإعادة تصميم الوظائف وتشجيع التوظيف التنوعي، وتوظيف التقنية المستخدمة بما تحويه من معارف، والاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية لتكون قادرة على قبول التغيير بما يسهم في مواكبة التغييرات واستباقها بحيث تتمكن المؤسسات من المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي.

ومن هذا المنطلق فإنه يمكن تحديد إشكالية البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما هي الإستراتيجيات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية تطبيقها لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية؟

التساؤلات الفرعية:

تنبثق من الإشكالية السابقة التساؤلات الفرعية التالية:

- فيما تتجلى ظاهرة العولمة، وما هي المؤسسات المدبرة لها؟
- ما هي السمات المحورية لإدارة الموارد البشرية؟
- ما هي التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية؟
- كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على التحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية؟
- ما هي الصعوبات التي تعيق تطبيق هذه الإستراتيجيات في مؤسسة موبيليس؟

فرضيات البحث:

إن المعالجة الدقيقة والمفصلة للتساؤلات المطروحة تتطلب صياغة الفرضيات التالية:

1. تشمل ظاهرة العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الدولية تدفع إلى الالتقاء والتقارب بخصوص القضايا والممارسات الخاصة بالتنافسية وتؤثر بشكل مباشر في مجال القوى البشرية.
2. إن إدارة الموارد البشرية هي إحدى أهم وظائف المؤسسة، تهتم باستقطاب الموارد البشرية والمحافظة عليها وتطويرها وتكييفها لمواجهة المستجدات والمتغيرات بما يعزز كفاءة وفاعلية المؤسسة.
3. تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات عديدة في ظل العولمة الاقتصادية كالتوجه إلى العالمية وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى تغيير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظر إليها كرأس مال اجتماعي ذكي يمكن تطويره والتعويل عليه كميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية.

4. إن مواجهة إدارة الموارد البشرية لتحديات العولمة الاقتصادية يتطلب توجها إستراتيجيا ورؤية معمقة للمستقبل والخروج من الإطار التقليدي الذي تتسم به معظم أنشطتها ووظائفها.

5. توجد العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس للتغلب على تحديات العولمة الاقتصادية، تأتي في مقدمتها تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة إلى جانب تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من حيوية موضوعها وندرته النسبية، حيث حاولنا تسليط الضوء على ما تحمله العولمة من تحديات للأفراد والمؤسسات والمجتمعات والتنافس المحموم على الموارد البشرية المؤهلة بما يجعل التركيز على الموارد البشرية وتنميتها لمواكبة المستجدات والتغيرات المتسارعة والحادة أمرا ضروريا، لما لهذه الموارد من مضامين عملية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وسياسية وحضارية تتعدى انعكاساتها المستوى المحلي إلى المستوى العالمي.

أهداف البحث:

يمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدراسة في العناصر التالية:

- استعراض التراكم الفكري والمعرفي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتعرف على ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية في المجتمعات الداعمة للعولمة والمبشرة بها.
- محاولة سد الفراغ الواضح في هذا المجال خصوصا وأن ظاهرة العولمة تحمل العديد من التحديات والتحوليات في كافة المجالات ولها انعكاسات مباشرة وغير مباشرة على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على واقع إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس ومستوى إدراك العاملين بها لمفاهيم العولمة الاقتصادية وتداعياتها.
- تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية بصفة عامة ومؤسسة موبيليس بصفة خاصة في ظل العولمة الاقتصادية.
- الكشف عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المناسبة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية وكذا التعرف على صعوبات تطبيقها في مؤسسة موبيليس واقتراح الحلول المناسبة للحد منها.

مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة مبررات ودوافع دعنا إلى اختيار هذا الموضوع، أهمها:

- تخصصنا في التسيير وميلنا لدراسة المواضيع المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- المساهمة في إثراء المكتبة الجامعية ومحاولة إضافة لبنة جديدة إلى مجموع البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، كما نأمل أن تكون لغيرنا من الباحثين والدارسين منطلقا لإجراء مزيد من البحوث ومعالجة النقاط التي لم نستطع الوصول إليها.

-حادثة موضوع الدراسة في إدارة الموارد البشرية وميلنا إلى التعرف على الإستراتيجيات التي تسمح برفع فعالية إدارة الموارد البشرية من خلال التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية.

المنهج المستخدم:

بغرض معالجة موضوع إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية ولاختبار صحة الفرضيات التي اعتمدها استخدمنا المنهج الوصفي بغية استيعاب الإطار النظري للموضوع وفهم مكوناته وتحليل أبعاده.

كما استخدمنا أيضا منهج الاستقراء حيث كانت الدراسة مركزة على أفراد عينة محدد - تمثل الجزء - وهم المسؤولين والقائمين على تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس، أين تم جمع المعلومات على طريقة الاستجواب الكتابي الموزع على أفراد عينة الدراسة، لنقوم بعد ذلك بتعميم النتائج المتحصل عليها على باقي الإدارات في المؤسسة - التي تمثل الكل - كونها تشترك في العديد من الخصوصيات.

أدوات الدراسة:

تتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

- الدراسة النظرية (المسح المكتبي) والغرض منها الوقوف على ما تناولته المراجع العربية والأجنبية وكذا المجالات والمقالات والدراسات السابقة بالإضافة إلى مواقع الإنترنت.
- الدراسة الميدانية الخاصة بمؤسسة موبيليس والتي اعتمدنا من خلالها على مجموعة من الأدوات العلمية منها المقابلة، حيث كانت لنا لقاءات مباشرة ومتكررة مع المشرفين والقائمين على تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، كما اعتمدنا على طريقة الاستبيان الذي كان عن طريق استجواب كتابي احتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة التي كانت موجهة إلى عينة الدراسة.

حدود البحث:

تقتضي منهجية البحث العلمي والوصول إلى استنتاجات منطقية ضرورة التحكم في إطار التحليل المتعلق بموضوع هذه الدراسة، وذلك بوضع حدود لإشكالية البحث تمثلت فيما يلي:

- **البعد الزمني:** يتوافق سياق التحليل في دراستنا هذه مع مجال زمني يعرف تحولات عديدة تكمن في العولمة المتشابكة والمتسارعة التي برزت في نهاية القرن العشرين ومازالت تدفع بالتحول نحو اقتصاد عالمي مبني على حرية المبادلات في بيئة تنافسية تتسم ب بروز الكفاءات والمعرفة والجودة الشاملة كنماذج للتسيير الإستراتيجي.
- **البعد المكاني:** اقتضت هذه الدراسة الخوض في خصوصيات وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس.

الدراسات السابقة:

ارتأينا أن نقسم الدراسات السابقة إلى دراسات ذات صلة مباشرة بموضوع بحثنا ودراسات ذات صلة غير مباشرة بالموضوع، و نجمل هذه الدراسات فيما يلي:

أولاً: دراسات ذات صلة مباشرة بمجال الدراسة

1 -حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2007 /2008.

حاولت هذه الدراسة الكشف عن التحديات التي تواجه المؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة سوناطراك بصفة خاصة نظرا للتحويلات والتطورات والتغيرات المستمرة والمتلاحقة في كافة النواحي وفي مختلف المستويات، ومسؤولية تنمية الموارد البشرية في إحداث التكيف مع هذه التغيرات التي أحدثت فجوة بين المؤهلات المتوفرة والمؤهلات المطلوبة للقيام بالمسؤوليات الجديدة.

2 -بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية- دراسة حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، رسالة لنيل درجة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر 2006 /2007.

توصلت هذه الدراسة إلى تحديد الظروف الاجتماعية والاقتصادية والقانونية المحيطة بإدارة الموارد البشرية في الجامعة الجزائرية، حيث حاولت استطلاع آراء عينة من الأساتذة تجاه المتغيرات الداخلية والخارجية التي تحد من الإدارة المحكمة والرشيده لأدائها، ومن ثم حاول الباحث الخروج بحصيلة معرفية وعملية تجعل هذه الإدارة متماشية مع ما يطرح على صعيد الساحة الدولية من مداخل واقترايات حديثة تعزز أداء العنصر البشري بالجامعات وتساهم في تعزيز وتيرة التنمية بالجزائر.

3 -غزال يزيد، عولمة إدارة الموارد البشرية وأثرها على هجرة الأدمغة في الوطن العربي- دراسة حالة الجزائر (1995- 2005)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، جوان 2008.

قامت هذه الدراسة بتحليل ظاهرة هجرة الكفاءات العلمية العربية وآثارها على التنمية في الدول العربية، حيث قام الباحث بدراسة وتحليل أسباب هجرة هذه الكفاءات وعوامل الجذب التي تقدمها الدول الأجنبية بالإضافة إلى إظهار سبل الحد منها.

4 -علي عبد الله، العولمة وإدارة الموارد البشرية، وردت هذه الدراسة في المجلة الدولية الصادرة عن كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008، العدد 17 المجلد 3.

توصلت هذه الدراسة إلى أن العولمة باتت أمرا لا بد من التعامل معه، وتختلف آثارها من دولة لأخرى ولها إيجابياتها وسلبياتها، وإن لم تستوعب المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة التغيرات

المطلوبة نتيجة العولمة لن تستطيع أن تواجه تحدياتها، وبذلك ستفشل في تحقيق أهدافها وقد ينتهي وجودها في مجال الأعمال، لذا توصي الدراسة بتعميق مسيرة التنمية البشرية.

5- دراسة عبد المجيد قدي وسملالي يحضيه بعنوان: نحو تنمية إستراتيجية الموارد والكفاءات في ظل العولمة، قدمت هذه الدراسة للملتقى الدولي حول الشفافية ونجاعة الأداء المنعقد في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير في جامعة الجزائر سنة 2003، حيث تطرقت إلى أهمية الكفاءات والموارد البشرية في تحقيق الإستراتيجية التي تضعها المنظمات في سبيل التغلب والتماشي مع تحديات العولمة وتنافسية الأسواق العالمية.

ثانيا: دراسات ذات صلة غير مباشرة بمجال الدراسة

* دراسات ذات علاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية:

1 - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي والإداري، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007 / 2008.

حاولت هذه الدراسة رصد وتحليل واقع إدارة الموارد البشرية داخل المنظمات وتقييم أساليب إدارتها ودورها في تحقيق الميزة التنافسية في إطار التحولات الإدارية الحاصلة، خاصة في ظل التحول نحو حرية الأسواق وانفتاحها.

2 - مشتة ياسين، التسيير الإستراتيجي للرأس المال البشري- الواقع والآفاق، دراسة ميدانية بمؤسسة CAAR، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص: تنظيم عمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2006 / 2007.

حاولت هذه الدراسة إمطة اللثام عن معوقات تطبيق نموذج التسيير الإستراتيجي لرأس المال البشري في مؤسسة CAAR، حيث توصل الباحث أن هذه المؤسسة مازالت غير جاهزة لتطبيق هذا النموذج بسبب غياب النظرة الموضوعية في تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

3 - بن عيسى الشريف عبد القادر، تقييم مستوى استخدام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية- دراسة حالة إدارة الجمارك، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص: إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007 / 2008.

حاولت هذه الدراسة إبراز الدور الحيوي الذي تلعبه وظيفة تسيير الموارد البشرية في الإدارات العمومية الجزائرية، حيث كانت لهذه الدراسة نتائج ذات فائدة لهذه المنظمات في توجيه أنظارتها نحو مفهوم التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وضرورة استخدامه وتطبيقه، حيث توصلت إلى ضرورة تحقيق عملية الربط والتكامل

ما بين إستراتيجيات الإدارات العمومية ككل وبقية الإستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

* دراسات ذات علاقة بموضوع العولمة الاقتصادية:

1 - فرحات غول، مؤشرات تنافسية المؤسسات الاقتصادية في ظل العولمة الاقتصادية- دراسة حالة المؤسسات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 / 2006.

توصلت هذه الدراسة إلى أن المؤسسة تواجه في عصر العولمة الاقتصادية تحديات كثيرة (تكتلات اقتصادية، تحالفات، شركات ضخمة،..)، مما يفرض عليها التوجه العالمي مع التزود بأسس وأسلحة جديدة للتنافس والتميز التنافسي في السوق، وتوفير مديرين يقبلون التغيير ويشجعون على ذلك حتى تتمكن من الوصول إلى أداء أفضل وتقديم سلع وخدمات أكثر تطوراً.

2 - خبايا عبد الله، سياسة الأسعار في إطار العولمة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005 / 2006.

حيث توصلت نتائج الدراسة أن السياسة السعرية وأفاقها الاستشرافية في الجزائر تأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الاقتصادية العالمية وأدواتها المختلفة لمواكبة التغيرات العالمية والاندماج في الاقتصاد العالمي، وخير دليل على ذلك هو محاولة الجزائر تكييف اقتصادها حسب الأوضاع المتجددة للانضمام للمنظمة العالمية للتجارة وتوقيع اتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وتنشيط الاتحاد الإفريقي.

صعوبات البحث:

أهم الصعوبات التي واجهناها خلال هذا العمل هي صعوبة الحصول على البيانات المتعلقة بالمؤسسة مثل السياسات والإستراتيجيات الحالية والمستقبلية لإدارة الموارد البشرية، إضافة إلى عدم التجاوب الفعال في تعبئة استبانة الدراسة بالكمية التي كنا نأمل الحصول عليها.

هيكل البحث:

محاولة منا للإجابة على إشكالية الدراسة ومختلف الأسئلة الفرعية المنبثقة عنها، اعتمدنا خطة بحث مقسمة إلى أربعة فصول تتفرع إلى مباحث ومطالب عديدة، قصد الإحاطة بكل جوانب موضوع الدراسة.

حيث تعرضنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للعولمة الاقتصادية من خلال ثلاث مباحث تطرقنا من خلالها إلى مفهوم العولمة والعولمة الاقتصادية، الخصائص التي تميزها، أشكالها وكذا المؤسسات التي تديرها والتي ساهمت في إرساء معالمها.

أما الفصل الثاني فقد تضمن الجزء الثاني من الموضوع ألا وهو إدارة الموارد البشرية، حيث تضمن تطورها التاريخي، مفهومها، أهميتها، أهدافها ومداخلها وكذا تنظيمها وعلاقتها بالبيئة، أما المبحث الثاني فقد تناولنا من خلاله الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية على مختلف المستويات وفق المنظور الإستراتيجي، بينما خصصنا المبحث الثالث لإبراز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية حيث توصلنا إلى وجود عشر تحديات صنفناها إلى ثلاثة محاور هي التحديات المعرفية والتقنية، التحديات التنظيمية والتشريعية وتحديات سوق العمل.

كما حاولنا من خلال الفصل الثالث من هذه الدراسة الكشف عن الإستراتيجيات المناسبة لمواجهة تلك التحديات، إلا أن معالجة هذه الإستراتيجيات تطلبت منا انتهاج المنظور الإستراتيجي لذا خصصنا المبحث الأول لتحليل المحيط الدولي لإدارة الموارد البشرية وأسباب الولوج إليه وكذا درجة الانخراط فيه، ثم خصصنا المبحث الثاني للتعرف على الإستراتيجيات المناسبة للتغلب على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية وكيفية بلورتها وكذا تطرقنا إلى مراحل تنفيذها، أما المبحث الثالث فقد ناقشنا من خلاله طرق تقييم فعاليتها.

بينما خصصنا الفصل الرابع لدراسة الحالة من خلال محاولة إسقاط الدراسة النظرية على أرض الواقع، حيث تناولنا من خلال المبحث الأول التعريف بالمؤسسة من خلال عرض تنظيمها الهيكلي العام ومهامها ومن ثم تقديم مديرية الموارد البشرية، وفي المبحث الثاني قمنا بتحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية حيث استعرضنا مهام وأنشطة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس والتحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية، وفي هذا الإطار تعرفنا على الإستراتيجيات التي تطبقها المديرية لتتغلب على تحديات العولمة الاقتصادية خصوصا وأنها تواجه منافسة حادة مع مؤسستي جيزي ونجمة، أما المبحث الثالث فتطرقنا من خلاله إلى منهجية الدراسة والتي تمثلت في استبيان حيث استعرضنا في المطلب الأول منهجية الدراسة والأساليب الإحصائية التي تم اعتمادها، ثم عرضنا من خلال المطلب الثاني التحليل الوصفي، ثم قمنا بعرض التحليل الثنائي ودراسة العلاقات بين متغيرات الدراسة من خلال المطلب الثالث.

وفي الختام أوردنا الخاتمة العامة للعمل، اختبرنا من خلالها صحة الفرضيات وعرضنا أهم النتائج التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي للعولمة
الاقتصادية

تمهيد:

أسهمت التوجهات العالمية المتزايدة في الانفتاح والتكامل والترابط بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء ما يعرف بظاهرة العولمة، وقد ثار كثير من الجدل حول تحديد مفهومها، وهذا راجع لتباين المنظور الذي يتناول المفكرون من خلاله مفاهيمها ومدلولاتها متأثرين بخلفياتهم العلمية وانتماءاتهم الفكرية والثقافية.

تمثل العولمة فلسفة جديدة للعلاقات الكونية لها أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتقنية، إلا أن عقد التسعينات أفرز ميلاد العولمة الاقتصادية والتي سيتم التركيز عليها من خلال هذه الدراسة.

وبما أن موضوع بحثنا يعالج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، فإن منهجية البحث تتطلب التعرف على طبيعة ظاهرة العولمة من خلال تعريفها وتحديد نشأتها ومراحل تطورها ومن ثم التركيز على العولمة الاقتصادية والوقوف على خصائصها والمنظمات الدولية التي تهتم بإدارة سياستها الاقتصادية.

وعليه فإن هذا الفصل يتناول بالدراسة والتحليل الجوانب ذات الصلة بالعولمة الاقتصادية، وهي:

- ماهية العولمة الاقتصادية والخصائص التي تميزها.
- أشكال العولمة الاقتصادية ومؤشرات انتشارها.
- المؤسسات المدبرة للعولمة الاقتصادية والتي ساهمت في إرساء معالمها.

المبحث الأول: العولمة والاقتصادية

تعتبر العولمة عملية ديناميكية مستمرة، تنطوي على أبعاد سياسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية، وتكنولوجية إلا أن عقد التسعينات أفرز ميلاد العولمة الاقتصادية التي تمثل أهم أبعاد العولمة والتي سيتم التركيز عليها من خلال هذه الدراسة.

إن الإلمام بموضوع العولمة الاقتصادية يستوجب علينا تحديد الخطوط الرئيسية وأهم الملامح المرتبطة بظاهرة العولمة من خلال التعرف على ماهيتها، نشأتها ودلالاتها.

المطلب الأول: العولمة : المفهوم، النشأة والدلالات

أولاً : ماهية العولمة

تحول مصطلح العولمة في ظرف وجيز إلى ظاهرة لا يسهل الجمع فيها بين الهدف ووسيلته، وعلى هذا الأساس فإنه ليس بالأمر الهين تحديد المصطلح وضبطه عملياً، وهذا لم يقع ضحية لشيوعه الكثيف المبكر فحسب، ولكن لكون الواقع قد كرس مركزيته وجدواه قبل تحديد مضمونه ومحتواه. إذن ما هي العولمة بكل ما يحمله المصطلح من معان في طياته؟

1 -التعريف اللغوي لظاهرة العولمة:

حسب عابد محمد السفياي فإن كلمة العولمة جاءت توليداً من كلمة "عالم" ، وافترض لها عبد الصبور شاهين عضو مجمع اللغة العربية فعلاً هو عولم، يعولم، عولمة بطريقة التوليد القياسي ومصدرها الصناعي "العولمية"¹.

العولمة هي ترجمة للكلمة الانجليزية **Globalisation** * التي تعني تعميم الشيء وتوسيع دائرته ليشمل العالم كله²، وفي هذا الاتجاه يرى محمد عابد الجابري أن "العولمة تعني جعل الشيء على مستوى عالمي، أي نقله من المحدود إلى اللامحدود الذي ينأى عن كل مراقبة، والمحدود هنا يتمثل أساساً في الدولة القومية التي تتميز بحدود جغرافية وبمراقبة صارمة، أما اللامحدود فالمقصود به العالم أي الكرة الأرضية"³.

تشير الدراسات أن مصطلح العولمة أطلق لأول مرة في نهاية ستينات القرن الماضي من قبل العالم السوسيولوجي الكندي مارشال ماك لوهان عندما صاغ مفهوم القرية الكونية في كتابه "حرب وسلام في القرية

¹ - مبارك العتيبي، العولمة والدعاية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر 2003، ص: 25.

* - يستخدم مصطلح mondialisation في اللغة الفرنسية للإشارة إلى ظاهرة العولمة.

² - ممدوح محمود منصور، العولمة- دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007، ص: 11.

³ - رعد سامي عبد الرزاق، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية 2008، ص: 29.

الكونية" الذي ركز فيه على التطور التقني الواسع في وسائل الاتصال وأثره في تحويل العالم إلى قرية صغيرة. أما على الصعيد العربي فيعد سمير أمين أول من أذاع مصطلح العولمة وتتأ بمضامينها المستقبلية بتحليل وجهات نظر مختلفة حول هذه الظاهرة من خلال فلسفة العولمة السياسية أي علم النظام العالمي globology .

وتجدر الإشارة إلى أن المصطلحات العربية المقابلة لمصطلح العولمة متعددة، فالبعض أسماها الكوكبة، التدويل، القولية أو البلورة والبعض الآخر أسماها العالمية، لكن يعد مصطلح العولمة الأكثر استخداماً وشيوعاً.

2- التعريف الاصطلاحي:

استعمل الباحثون مصطلح العولمة في مجال الاقتصاد والأدب والثقافة والاجتماع، ولم تتفق الآراء على تعريف واحد شامل وجامع؛ نظراً لتباين الاهتمامات العلمية والعملية، وكذا التوجهات الفكرية والإيديولوجية لكل باحث، فالمطبوعات الحديثة تزخر بتعاريف متعددة للعولمة باختلاف مدلولاتها.

فمن حيث مدلولها التاريخي يعرفها مورييس نهرا على أنها "ظاهرة تاريخية طبيعية تدفع باتجاه تقريب المسافات وإزالة الحواجز بين البلدان والقارات وتحويل العالم إلى سوق واحدة من خلال استخدام التكنولوجيا الحديثة ووسائل الاتصال والمعلوماتية، ووسائل الإعلام الجماهيرية".¹

ومن حيث مدلولها السياسي فتعرف بأنها "تقليص فعالية الدولة أو تقليص دورها واعتبار الشركات المتعددة الجنسيات والمنظمات العالمية شريكاً لها في صنع قراراتها السياسية".²

أما من حيث مدلولها الحضاري فتعرف على أنها "تكامل الحضارات واحتفاظ كل منها بخصائصها وليس سيادة واحدة منها".³

أما من حيث مدلولها الاقتصادي فيعرفها صندوق النقد الدولي على أنها "التعاون الاقتصادي المتنامي لمجموع دول العالم والذي يحتمه ازدياد حجم التعامل في السلع والخدمات وتنوعها عبر الحدود بالإضافة إلى تدفق رؤوس الأموال الدولية والانتشار المتسارع للتقنية في أرجاء العالم كله".⁴

أما من حيث مدلولها الثقافي فإن محمد ابن مريسي الحارثي يرى أن "الثقافة الكونية التي تدعو لها العولمة لن تسمح لأي ثقافة محلية أن يكون لها دور ملموس في صياغة الثقافة الكونية ما لم تتنازل الثقافة المحلية عن بعض منجزاتها ومرجعياتها التي تنتمي إليها وتتبنى في مقابل ذلك قيماً جديدة، وهذه الحساسية الثقافية التي تنشأ بين الثقافة المحلية والثقافة الكونية ستتحول إلى صراع حضارات وليس إلى تقارب الثقافات".⁵

¹ - حسن عبد الله العابد، أثر العولمة في الثقافة العربية، دار النهضة العربية، لبنان 2004، ص: 17.

² - عبد الجليل كاظم الوالي، العولمة وتداعياتها على الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2003، ص: 28.

³ - نور عصام سرية، العولمة وأثرها في المجتمع الإسلامي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2005، ص: 27.

⁴ - عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر - دراسة تحليلية، مطبعة الانتصار، الإسكندرية 2001، ص: 8.

⁵ - حسن عبد الله العابد، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

ويعبر المدلول التقني للعولمة على أنها "نظام عالمي جديد يقوم على العقل الإلكتروني والثروة المعلوماتية القائمة على الإبداع التقني غير المحدود دون أدنى اعتبار للحضارات والقيم والثقافات والحدود الجغرافية والسياسية للدولة".¹

في ظل ما أوردناه من تعاريف المفكرين والمؤلفين نحاول استنتاج تعريف شامل لكل ما سبق، حيث نرى أن العولمة هي "العملية التي تنطوي على تغيير الأنماط والنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتقنية للأمم والشعوب في إطار تدويل النظام الرأسمالي الحديث وفق الرؤية الأمريكية المهيمنة".

ثانياً: نشأة العولمة ومراحل تطورها

اختلفت الآراء حول تحديد الجذور التاريخية للعولمة نظراً لاختلاف التوجهات والأفكار والمنهجيات التي يتناولها الباحثون في هذا الموضوع، فبعضهم جعلها ظاهرة قديمة قدم التاريخ لازمت الإنسانية في كل أطوارها، وإن كانت في كل طور تتخذ لها زياً جديداً، بينما يتجه آخرون إلى أن الظاهرة لم تنشأ إلا في العصور المتأخرة جداً، بل أن بعضهم يجعلها حديثة المنشأ والولادة ولا يتجاوز عمرها عقداً واحداً، وبين هذين الرأيين مجموعة من الآراء اتجهت إلى فرز مراحل تطور العولمة وجعلها ثلاث مراحل و هي:²

المرحلة الأولى: المرحلة الجينية

سميت كذلك باعتبار أن العولمة مثلها مثل الكائن الحي لا بد أن تمر بمرحلة تكوين جينية، ويمكن القول أن هذه المرحلة تعود جذورها إلى فتوحات الفراعنة القدماء، سواء في رحلاتهم إلى بلاد بونت (الصومال حالياً) أو بلاد الفينيقيين (الشام حالياً)، أو في غزوه للمجهول البعيد الشاسع كما تدل عليه آثارها في الأمريكيتين ووصولهم إليها قبل غيرهم بآلاف السنين، كما تزامن ظهور العولمة أيضاً مع تشكل الإمبراطوريات الكبرى، وما أكثرها عبر التاريخ.

وامتدت هذه المرحلة في أوروبا من بواكر القرن الخامس عشر إلى نهاية الخمسينات من القرن العشرين، وتميزت بنمو المجتمعات القومية وتعمق الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية، وإدماج عدد من المجتمعات غير الأوروبية في المجتمع الدولي، كما تنامت الحركة العالمية بالإضافة إلى وقوع الحرب العالمية الأولى ووقوع الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1929، ثم اندلاع الحرب العالمية الثانية ومن ثم نشوب الحرب الباردة.

المرحلة الثانية: مرحلة ميلاد المصطلح

ترجع الإرهاصات الأولى لميلاد مصطلح العولمة إلى فترة الستينيات من القرن العشرين، و هو الوقت الذي بدأ فيه الوعي الكوني في مختلف مجالات النشاط الإنساني، الاقتصادي، الاجتماعي، الإيديولوجي والسياسي،

¹ - نور عصام سرية، مرجع سبق ذكره، ص: 28.

² - محسن أحمد الخضيرى، العولمة- مقدمة في فكر واقتصاد اللادولة، مجموعة النيل العربية، مصر 2002، ص: 40-46.

والذي تتمثل أهم مظاهره في الهبوط على سطح القمر وشيوع أسلحة الدمار الشامل وصولا إلى انهيار جدار برلين وتوحد الألمانيتين تحت ضغط الإرادة الشعبية.

وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة ميلاد المصطلح قد تبلورت بزوال عمل منظمة الجات وبدء عمل المنظمة العالمية للتجارة وممارسة أنشطتها في إزالة كافة الحواجز والقيود الفاصلة وتعظيم حرية دخول وخروج السلع ورؤوس الأموال والخدمات والأفكار والمعلومات.

ولقد أدى وجود القطبية الواحدة المتمثلة في السيطرة الأمريكية واجتياح الإعلام الأمريكي وامتداد مظاهر الثقافة الأمريكية وسيطرة المعلوماتية إلى ميلاد مصطلح العولمة، فزاد الاهتمام بهذه الظاهرة ونما الحديث عنها، فكانت رهينة ثلاثة عوامل رئيسية هي:

- 1- زيادة عملية انتشار المعلومات التي ساعدت على توحيد وإيجاد تقارب فكري على مستوى العالم.
- 2- زيادة عمليات تدوير الفواصل والفوارق بين الدول وتلاشي الحدود والفوارق الزمنية؛ حيث أصبح العالم كله بمثابة سوق واحدة.
- 3- زيادة عمليات التماثل والمحاكاة والتنميط ما بين الدول، سواء فيما بين يتعلق بأنماط الإنتاج للسلع والخدمات والأفكار، أو أنماط التسويق والترويج، أو أنماط التسعير والائتمان وأنظمة البيع الآجلة والعاجلة.

المرحلة الثالثة: مرحلة النمو والتمدد

تنتم مرحلة النمو والتمدد بالتداخل والتشابك الواضح لأموال الاقتصاد والسياسة والاجتماع وغيرها، كما أصبحت المصالح متداخلة متفاعلة والعوالم مفتوحة دون وجود للحدود السياسية أو الفواصل الزمنية والجغرافية فيما بين الدول.

وبالتالي فإن العولمة في صورتها الحالية تفرض تأثيرا على التاريخ الإنساني كله، تفرضه بقوة على ماضيه وحاضره ومستقبله، كما أنها تفرضه بحتمية تاريخية قاهرة، ومن ثم فالنظر إليها على أنها حالة عابرة أو فكرة طارئة هي فكرة خاطئة، لأننا نعيش بالفعل اقتصادا متعولما، اقتصاد تحكمه وتتحكم فيه قوى عالمية تجتاح الدول والحكومات وتتحكم في العقول والنفوس والسلوك البشري بحكم ما تملكه من أدوات تأثير¹.

وبعيدا عن التتبع التاريخي لظاهرة العولمة وبعيدا عما جرى فيها وحدث، فإن العولمة بخيرها وشرها أصبحت واقعا ملموسا نعيشه ونحياها، ويصعب إن لم يكن مستحيلا الابتعاد عنه.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 50.

ثالثا : التمييز بين مفهومي العالمية والعولمة

ظهر مفهوم العالمية قديما في الأدبيات السياسية والأديان وفلسفات الحضارات القديمة والوسيط، كالحضارة الآشورية والبابلية والإسلامية وغيرها، وأخذت تعريفها الحديث إثر تصاعد تيار البرجوازية العقلانية اللادينية في أوروبا من القرن الخامس عشر إلى القرن العشرين¹.

يرتبط مفهوم العالمية بالتطور الذي عرفته المدارس الأمريكية في تسيير المؤسسات والتي تعرف بـ: Management Schools business كهارفارد وكولومبيا وستافورد، ثم شاع استخدامه في مجال الإستراتيجية والتسويق، كما عملت الصحافة الاقتصادية والمالية على نشر هذا المصطلح قبل دخوله الخطاب السياسي الليبرالي، ثم تبلور استخدامه في الصراع والتنافس بين الشيوعية والرأسمالية، ومن ثم عرفت الحضارة البشرية في العشرينيات الماضية ما يسمى بالفكر العملاقي أو النظرية العالمية في جميع مجالات الحياة الإنسانية.

وعليه ترد هنا مجموعة من الأسئلة هي: ما مفهوم العالمية؟ وما هي خصائصها؟ وما علاقتها بالعولمة؟

إن مصطلح العالمية مشتق من كلمة Univers التي تعني العالم والكون والمجال والميدان. ويعرفها اصطلاحا محمد عمارة على أنها "نزعة إنسانية وتوجه نحو التفاعل بين الحضارات، والتلاقح بين الثقافات، والمقاربة بين الأنساق الفكرية والتعاون والتساند والتكامل والتعارف بين الأمم والشعوب والدول، بحيث يصبح العالم منتدى حضارات بينها مساحات كبيرة من المشترك الإنساني العام، ولكل منها هوية ثقافية تتميز بها ومصالح وطنية وقومية وحضارية واقتصادية وأمنية لا بد من مراعاتها في إطار توازن المصالح"².

ويتفق **James Rosenau** مع هذا الرأي حيث يرى أن "العالمية تشير إلى الطموحات أو التطلعات التي تستهدف الوصول إلى حالة ما تصبح فيها القيم مشتركة، أو تكون متاحة لكافة أبناء الجنس البشري، على اختلاف بيئاتهم وأدوارهم كمواطنين مستهلكين أو منتجين وهم يسعون إلى العمل الجماعي مستهدفين حل المشكلات التي تواجههم"³.

إن أوسع مجال يتداول مصطلح العالمية هو القرآن الكريم، لما يتميز به الدين الإسلامي من عالمية الهدف والغاية والوسيلة، ويرتكز الخطاب القرآني على توجيه رسالة عالمية للناس جميعا كقوله سبحانه وتعالى: "وما أرسلناك إلا رحمة للعالمين"⁴، ووصف الخالق عز وجل نفسه بأنه "رب العالمين".

وفي هذا الإطار يمكن إيجاز أهداف التمييز بين مفهومي العالمية والعولمة في هدفين أساسيين هما:

¹ - قاسم حجاج، العالمية والعولمة- نحو عالمية متعددة وعولمة إنسانية، دراسة تحليلية مقارنة للمفهومين، جمعية التراث للنشر والتوزيع، الجزائر 2003، ص: 306. (بتصرف)

² - ممدوح محمود منصور، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 18.

⁴ - الآية 107 من سورة الأنبياء.

الهدف الأول: التعرف على مدى التقارب أو التقاطع أو التناقض بين مفهومي العالمية والعولمة من خلال الكشف عن حقيقة وخلفيات كل منهما.

الهدف الثاني: إزالة اللبس والغموض في استخدامهما نظرا للتقارب اللفظي بين المصطلحين من حيث جذرهما المشترك أي كلمة "عالم"، ويستخدم في أحيان كثيرة مفهوما العالمية والعولمة كمترادفين وهذا الخطأ نريد التنويه إليه من خلال إجراء المقارنة.

وتجدر الإشارة إلى أن المقارنة بين مفهومي العالمية والعولمة ستكون على أساس ما أوردناه من تعاريف مع مقارنة علاقتهما بالواقع الذي يشرحانه، فهما يفتقدان لتعريف واحد شامل متفق عليه.

1- أوجه التقاطع بين مفهومي العالمية والعولمة:

يتقاطع مفهوما العالمية والعولمة عند معان كثيرة يمكن إجمالها فيما يلي:¹

أ- المفهومان يقللان من أهمية الحدود بكل أشكالها: ثقافية، اقتصادية، سياسية، جغرافية...

ب- يرمز المفهومان إلى مشاريع السيطرة الحضارية الغربية على العالم الآخر، ويستعملان غالبا كأدوات دعائية وأسلحة إيديولوجية.

ت- عمل الغرب على إضفاء الطابع المؤسسي على المفهومين لتحقيق مزامينهما في العلاقات الدولية، ولذلك نجد مثلا أن منظمة الأمم المتحدة و القانون الدولي ومؤسسة نوبل ترمز إلى العالمية بينما ترمز منظمة التجارة العالمية ومؤسستي بروتن وودز (صندوق النقد الدولي والبنك العالمي) والإنترنت لمفهوم العولمة.

من أجل فهم أوجه الاختلاف بين المفهومين ارتأينا وضع الجدول المقارن الآتي:

¹ - قاسم حجاج، مرجع سبق ذكره، ص: 302. (بتصرف)

الجدول رقم - 1 - أوجه التنافر بين مفهومي العالمية والعولمة

أوجه الاختلاف	العالمية	العولمة
النشأة	أخذت العالمية تعريفها الحديث في القرن الخامس عشر وانتشر استخدامها بشكل واسع خلال القرن العشرين.	ظهرت العولمة كمفهوم ومنظور استراتيجي للتحليل الدولي في تقديرات الباحثين خلال الستينيات من القرن العشرين.
المضمون	العالمية قيمة مركزية ومفهوم فلسفي وإيديولوجي وقانوني وثقافي بالدرجة الأولى يختص بدراسة الجانب الكيفي للظاهرة الثقافية.	العولمة مفهوم سوسيلوجي يستخدم حديثاً لتفسير مسار أو سيرورة أو حركة وديناميكية تاريخية مطردة.
المنهجية و النظرية	يمكن اعتبار العالمية بمثابة الحمولة للنظام العالمي أو بمثابة محتواه بكل ما يعبر عنه من مبادئ وأخلاقيات وقوانين ورؤى للكون والحياة والإنسان والمجتمع والوجود.	يمكن اعتبار العولمة بمثابة الجهاز الحامل للقيم العليا (العالمية) للنظام العالمي ضمن المسار والسيرورة الموضوعية للإنسانية نحو التوحد والترابط الصراعي المضطرد في ظل التعدد والتنوع.
الهدف	البحث عن الهوية الإنسانية المشتركة بالإجابة عن سؤال مركزي هو من نحن عالمياً؟	تحقيق مشروع مجتمع كوني وهي تجيب عن سؤال مركزي هو أين نتجه؟
القدرة على التأثير والتأثر	تسعى العالمية إلى التأثير والتأثر بين الحضارات على نحو متكافئ، أي أنها تكون في اتجاهين: أخذ وعطاء، عرض وتقبل.	تسعى العولمة إلى فرض قيم ومعايير وأنماط طرف معين على بقية الأطراف بمعنى أنها تستهدف التأثير فقط دون التأثر.

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتوفرة.

يتضح من خلال الجدول السابق أن مفهوم العالمية ينطوي على مضمون إيجابي يتمثل في تفاعل وتكامل وتجانس الشعوب وصولاً إلى أرضية مشتركة على مستوى البشرية ككل، بينما يتسم مفهوم العولمة عادة بالسلبية كونها تقوم على الهيمنة وتنتج نحو فرض القيم الليبرالية على بقية الأطراف الأخرى.

المطلب الثاني: مامية العولمة الاقتصادية

تزرخ المطبوعات الحديثة بتعاريف متعددة للعولمة الاقتصادية، وهذا راجع لتباين انحيازات المفكرين والباحثين واتجاهاتهم إزاء العولمة رفضاً أو قبولا، وسنورد فيما يلي أبرز هذه التعريفات:

يعرفها صندوق النقد الدولي على أنها "زيادة الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين الدول مع تنوع وتكامل المعاملات التي تتم عبر الحدود، كما أنها تصف العمليات التي من خلالها تؤدي القرارات والأحداث والأنشطة التي تحدث في أحد أجزاء العالم إلى نتائج مهمة للأفراد والمجتمعات في بقية أجزاء العالم"¹.

نجد أن هذا التعريف يركز على تعميق مبدأ الاعتماد المتبادل بين الدول سواء في مجال تبادل السلع والخدمات أو في انتقال رؤوس الأموال أو في انتشار المعلومات والأفكار، بهدف تحقيق النمو الاقتصادي بين أطراف التبادل الدولي.

ويتفق عبد المطلب عبد الحميد مع هذا الرأي، حيث يعرف العولمة الاقتصادية على أنها "السمة الرئيسية التي يتسم بها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، الذي بدأ يتشكل في العقد الأخير من القرن العشرين، والقائم على تزايد درجة الاعتماد المتبادل بفعل اتفاقيات تحرير التجارة العالمية والتحول لآليات السوق وتعميق الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، التي حولت العالم إلى قرية عالمية متنافسة الأطراف، تختفي فيها الحدود السياسية للدول القومية ويتفق في إطارها الفاعلون الرئيسيون من دول وتكتلات اقتصادية ومنظمات دولية وشركات متعددة الجنسيات على قواعد للسلوك لخلق أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي وتكوين أشكال جديدة للعلاقات الاقتصادية العالمية بين الأطراف الرئيسية المكونة له، والذي يعتبر في هذه الحالة الوحدة الاقتصادية الأساسية بكل ما فيها من متناقضات"².

وتعكس العولمة الاقتصادية عند **Safadi**: "تكثيف الروابط بين الاقتصاديات المختلفة من خلال تدفق السلع والخدمات وعوامل الإنتاج عبر الحدود"³. وبالتالي فإن هذا التعريف يركز على تقريب الروابط بين هياكل الإنتاج والأسواق المختلفة.

والعولمة الاقتصادية من وجهة نظر **Assaf** هي "القوة التي تقود النمو الاقتصادي في مناطق عديدة من العالم، حيث ستعيد هيكلة الصناعة في أوروبا وأمريكا الشمالية وتبشر بمعدلات نمو مرتفعة في آسيا، أما الدول الأقل نمواً، فإنها لن تكون قادرة على التكامل في حالات كثيرة مع الاقتصاد العالمي والاستفادة من مكاسب العولمة، كما قد تمثل العولمة تهديداً بزيادة تهميش الدول الإفريقية والأقل نمواً"⁴. يكشف هذا التعريف بوضوح أن العولمة الاقتصادية تخلق عدم التكافؤ الاقتصادي بين دول العالم.

ويركز تعريف العولمة الاقتصادية عند بعض المفكرين على تراجع دور الدولة، فعلى سبيل المثال يرى سيمون رايش أن العولمة الاقتصادية "بمناخ ملتقى لسلسلة من الظواهر الاقتصادية المتصلة في جوهرها، وتشمل هذه الظواهر تحرير الأسواق رفع القيود عنها، وخصخصة الأصول، وتراجع وظائف الدولة وخاصة ما

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية (منظمتها، شركاتها، تداعياتها)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006، ص: 18.

² - نفس المرجع السابق، ص: 23.

³ - عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003، ص: 8.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 44.

يتعلق بالرفاهية الاجتماعية وانتشار التقنيات، وتوزيع الإنتاج التصنيعي عبر الحدود أو العابر للقارات من خلال الاستثمار الأجنبي المباشر بتكامل أسواق رأس المال".¹

وفي هذا السياق يرى الباحث الجزائري ساسي سفيان أن العولمة الاقتصادية تفرض أن العمليات والمبادلات الاقتصادية تجري على نطاق عالمي، بعيدا عن سيطرة الدولة القومية، بل أن الاقتصاد القومي يتحدد بهذه العمليات، وهذا الوضع مغاير تماما لما كان عليه الحال في السابق، حيث كانت الاقتصاديات القومية هي الفاعلة، أما الاقتصاد العالمي فهو ثمرة تفاعلاتها.²

أما **Alain – Nonjon** فيعرف العولمة الاقتصادية على أنها "ذلك التواصل فيما بين الأسواق الوطنية بغية خلق سوق عالمية ليس بهدف إتمام وتكميل دور الأسواق الوطنية بل لتطوير السوق القارية تطورا سريعا".³ كما ترى بثينة حسنين عمارة أن العولمة الاقتصادية هي "إزالة الحدود الاقتصادية والعلمية والمعرفية بين الدول، ليكون العالم أشبه بسوق موحدة كبيرة تضم عدة أسواق ذات خصائص ومواصفات تعكس خصوصيات أقاليمها".⁴

يلتقي التعريفان السابقان حول فكرة مفادها أن العولمة الاقتصادية تعمل على إذابة الحدود الوطنية بغية خلق سوق عالمية واحدة و ذلك بدمج أسواق العالم عن طريق تدفق السلع و الخدمات و رؤوس الأموال و القوى العاملة على المستوى العالمي.

ويرى محمد الأطرش - وزير سوري سابق - أن "العولمة الاقتصادية تعني اندماج أسواق العالم في حقوق انتقال السلع والخدمات والرساميل والقوى العاملة، ضمن إطار من رأسمالية حرية الأسواق، حيث تصبح هذه الأسواق سوقا واحدة كالسوق القومية".⁵

بهذا المفهوم فتحت نافذة التدافع الاقتصادي بأوسع معانيه، وصار هو المدخل والمقدمة لسائر أنواع الوحدة المنشودة بين الشعوب، وهذا لا يخفى على الإنسان المعاصر. فحسب هذا التعريف هناك درجات متفاوتة من العولمة الاقتصادية، وكلما كان وضع أية دولة أقرب إلى هذا التعريف كلما كان وضع اقتصادها أكثر عولمة.

أما تعريف العولمة الاقتصادية من حيث علاقتها بإدارة الموارد البشرية فيعرفها Sparrow على أنها "إدارة أنشطة الموارد البشرية من خلال تطبيق القواعد المتعارف عليها عالميا".⁶

¹ - محمد زميت، النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية، رسالة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2006/2005، ص: 162.

² - ساسي سفيان، مفهوم العولمة (الحوار المتمدن)، <http://www.ahewar.org/debat/nr.asp> تاريخ الإطلاع 5-4-2009.

³ - Alain Nonjon, La Mondialisation, Edition Sedes 1999, P : 28.

⁴ - بثينة حسنين عمارة ، العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري، دار أمين للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2000، ص: 21.

⁵ - محمد الأطرش، حول تحديات الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية، مجلة المستقبل العربي، العدد 260، لبنان 2000، ص: 9.

⁶ - Alain Nonjon, op.cit, p : 43.

في ضوء التعاريف السابقة، وبما أن موضوع بحثنا يتعلق بإدارة الموارد البشرية، يمكن تعريف العولمة الاقتصادية على أنها "ظاهرة تواجه المؤسسات تفرض عليها توفير الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع التطورات التكنولوجية وتزايد شدة المنافسة الناجمة عن إزالة الحدود الوطنية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال والأفراد على المستوى العالمي".

المطلب الثالث: العولمة الاقتصادية: الخصائص والأهداف

أولاً: خصائص العولمة الاقتصادية

تؤدي العولمة الاقتصادية إلى تغيير أنماط العلاقات الاقتصادية فيما بين الدول من جهة، والعلاقات بين المؤسسات العالمية والإقليمية من جهة أخرى، إضافة إلى تغيير القواعد في الأسواق المختلفة وتعديل وترجيح ميزان القوى الاقتصادية على الصعيدين المحلي والعالمي، لذا ليس من المستغرب تباين وجهات النظر حولها فيما بين الاتجاهات الفكرية والسياسية المختلفة.

إن هذا النظام العولمي الجديد "العولمة الاقتصادية" يتسم بعدة خصائص تميزه عن سوابقه من الأنظمة تتمثل فيما يلي:¹

1 سيادة آليات السوق والسعي لاكتساب القدرات التنافسية:

إن أهم ما يميز العولمة الاقتصادية هي سيادة آليات السوق، واتخاذ القرارات في إطار التنافسية والأمثلية والجودة الشاملة واكتساب القدرات التنافسية، المتمثلة في الإنتاج بأقل تكلفة ممكنة وبأحسن جودة والبيع بسعر تنافسي، على أن يتم ذلك في أقل وقت ممكن، باعتبار أن الزمن أصبح أحد القدرات التنافسية الهامة التي يجب اكتسابها عند التعامل مع ظاهرة العولمة، وبتغيير نمط تقسيم العمل الدولي بما يتفق مع عالمية الأسواق، كما أصبح كل جزء من السلع المختلفة ينتج في عدة أماكن من العالم، و أصبحت قرارات الإنتاج والاستثمار تتخذ من منظور عالمي لاعتبارات الرشادة الاقتصادية فيما يتعلق بالتكلفة والعائد.

2 تزايد الاتجاه نحو الاعتماد الاقتصادي المتبادل:

يتجه النظام الاقتصادي العالمي الجديد إلى إسقاط حاجز المسافات بين الدول والقارات مما يعني تزايد احتمالات وإمكانيات التأثير والتأثر المتبادلين وإيجاد نوع جديد من تقسيم العمل الدولي الذي يتم بمقتضاه توزيع العملية الإنتاجية الصناعية بين أكثر من دولة.

ونشير هذه الاتجاهات إلى تغيير موازين القوى الاقتصادية التي تطرح معايير جديدة، تتلخص في السعي إلى اكتساب الميزة التنافسية للأمم في التسعينات من القرن الماضي في إطار اتجاه كل أطراف الاقتصاد العالمي إلى التنافسية، وبالتالي لم تعد الركيزة الأساسية للقدرة الصناعية هي الموارد الطبيعية، وإنما تكمن في امتلاك المزايا

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005، ص: 22-29. (بتصرف)

التنافسية في مجال التبادل التجاري الدولي والذي تدور حوله التكلفة، الجودة، الإنتاجية والسعر. وهو ما عمق الاتجاه نحو الاعتماد المتبادل الذي ينطوي مفهومه على تعاظم التشابك بين الأطراف المتبادلة مما يؤدي إلى خلق علاقة في اتجاهين بين كل بلد وآخر، بحيث يكون كلاهما تابعا و متبوعا في آن واحد.

3- وجود أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي:

تتسم العولمة الاقتصادية بوجود أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي، وقد ظهر ذلك واضحا في طبيعة المنتجات الصناعية كالسيارات والأجهزة الكهربائية التي يتم تصنيعها في أكثر من مكان حيث تخصص كل دولة في صنع إحدى مكوناتها، أما الصورة التقليدية لتقسيم العمل الدولي فقد تمثلت في تخصص البلدان النامية في المواد الأولية والتعدينية والسلع الغذائية، في حين تخصص الدول المتقدمة في المنتجات الصناعية، إلا أن التجربة أثبتت أن هذا التقسيم لم يعد يتفق مع الواقع المعاش، والسبب لا يكمن في تحول المزايا النسبية في السلع الصناعية للدول النامية إنما بسبب ما أحدثته الثورة التكنولوجية من إتاحة لإمكانات جديدة للتخصص، ويرجع ذلك إلى تعدد الأنواع من السلعة الواحدة مع اختلاف ظروف إنتاج كل نوع منها، ومن هنا ظهر تقسيم العمل بين بلدان مختلفة في نفس السلعة، كما أصبح من المألوف بالنسبة لعدد كبير من السلع الاستهلاكية المعمرة أن تظهر نفس السلعة في قائمة الصادرات والواردات لنفس البلد، وهذا يعرف بتقسيم العمل داخل الصناعة الواحدة. كما أصبح من الشائع أن يتجزأ إنتاج السلعة الواحدة بين عدد من البلدان، بحيث يتخصص كل بلد في جزء أو أكثر، وهذا ما يعرف بتقسيم العمل داخل السلعة الواحدة، وقد أصبح هذا النوع من التخصص من أهم مظاهر تقسيم العمل بين البلدان الصناعية بعضها البعض، وكذلك في حالات متزايدة بين البلدان الصناعية والنامية.

4- تزايد دور المنظمات الاقتصادية العالمية:

من بين أبرز خصائص العولمة الاقتصادية تزايد دور المنظمات الاقتصادية العالمية في إدارتها وتعميقها، خاصة بعد انهيار المعسكر الاشتراكي بتفكك الاتحاد السوفياتي سابقا وبالتالي تلاشي المنظمات الاقتصادية لهذا المعسكر، و من ثم إنشاء منظمة التجارة العالمية وانضمام دول العالم إليها، ومن ثم اكتمال الضلع الثالث من مؤسسات النظام الاقتصادي العالمي التي تمثل العولمة أهم سماته، بل الوليد الشرعي له.

وبالتالي أصبحت هناك ثلاث منظمات تقوم على إدارة العولمة من خلال مجموعة من السياسات النقدية والمالية والتجارية المؤثرة في السياسات الاقتصادية لمعظم دول العالم وهي:

- صندوق النقد الدولي: المسؤول عن إدارة النظام النقدي للعولمة.
- البنك العالمي وتوابعه: المسؤول عن إدارة النظام المالي للعولمة.
- منظمة التجارة العالمية: المسؤولة عن إدارة النظام التجاري للعولمة.

وبلاحظ على هذه المنظمات في العقد الأخير من القرن العشرين أنها تتجه إلى إدارة العولمة من خلال آليات جديدة في إطار من التنسيق فيما بينها، فقد أصبحت منظمة التجارة العالمية التي تهتم بإدارة النظام التجاري للعولمة تتعامل في مجال تجارة الخدمات وحقوق الملكية الفكرية والأدبية والعينية وقوانين وإجراءات الاستثمار

المتعلقة بالتجارة العالمية. أما صندوق النقد الدولي والبنك العالمي فقد اعتمدا على تطبيق برامج الإصلاح الاقتصادي والتكيف الهيكلي في كثير من الدول.

5 تخفيض دور الدولة القومية:

اتسمت العولمة الاقتصادية بانخفاض درجة السيادة القومية، كما أدت إلى إضعاف السيادة الوطنية في مجال السياسة النقدية والمالية؛ حيث اضطرت الحكومات في مختلف بلدان العالم إلى إلغاء قوانين التحكم في السوق وتطبيق قوانين تحرير الأسواق حتى قبل أن تتمكن من إيجاد وسائل رقابية جديدة، مما أدى إلى وهن سلطة الدولة وشرعيتها.

وعليه أصبحت العولمة في اتجاه النقيض للقومية أو الوطنية الاقتصادية على كل المستويات وفي كل الحالات وبالنسبة لكل الأمم والشعوب، وأصبح التحدي الحقيقي هو بحث الدول القومية عن إبداعات جديدة لتعظيم مصالحها الاقتصادية في ظل العولمة، أي تحقيق ما يعرف بالقومية الاقتصادية الجديدة.

وتجدر الإشارة إلى أن التقدم نحو العولمة يقلص من دور الدولة في صنع السياسة الاقتصادية الوطنية، بما في ذلك تحديد معدلات الاستثمار والنمو الاقتصادي ومستويات التشغيل ومستويات الدخل أو الرفاهية الاجتماعية وانتعاش أو ركود المال وأسعار صرف العملات الوطنية، وذلك لصالح قوى العولمة.

6 تزايد التكتلات الاقتصادية والترتيبات الإقليمية الجديدة:

إن تقسيم العالم إلى عوالم إقليمية لا ينفي نشوء مراكز إقليمية، وهكذا تكون العولمة مقدمة لتجزئة العالم اقتصاديا إلى مجموعة عوالم يكون المركز في كل منها مسيطرا على الدوائر المحيطة به، و يصبح هناك ثلاث اقتصاد-عالم هي اقتصاد العالم الأوروبي، اقتصاد-العالم الياباني، اقتصاد-العالم الأمريكي.

ويكفي للدلالة على خاصية تزايد التكتلات الاقتصادية والترتيبات الإقليمية الجديدة أن إحدى الدراسات التي أجراها صندوق النقد الدولي عام 1995 تشير إلى أنه يوجد على مستوى العالم حوالي 45 من أنظمة التكامل الاقتصادي في مختلف صورها ومراحلها، تشمل 75% من دول العالم، وحوالي 80% من سكان العالم، وتسيطر على 85% من التجارة العالمية.

ومن أهم التكتلات الاقتصادية، نجد الاتحاد الأوروبي الذي كاد أن يكتمل تقريبا مع بداية 1994 ليكون أحد الكيانات الاقتصادية العملاقة ذات التأثير القوي على التجارة العالمية، والتكتل الاقتصادي لمجموعة الدول الأمريكية الذي ظهر منذ يناير 1989 وتطور في فبراير 1991 ليضم الولايات المتحدة الأمريكية وكندا والمكسيك و يعرف باسم "النافتا"، وهناك محاولات لمد جسر التعاون الاقتصادي لدول أمريكا اللاتينية، إضافة إلى التكتل الاقتصادي في منطقة شرق آسيا وغرب الباسيفيك، حيث يوجد ثلاثة محاور رئيسية للتجمع الاقتصادي في تلك

المنطقة والذي يبرز دور النمر الأسيوية ومعهم اليابان في النظام الاقتصادي العالمي الجديد، و هذه المحاور هي:

- رابطة جنوب شرق آسيا المعروفة باسم ASEAN وتضم 6 دول.
- جماعة التعاون الاقتصادي لآسيا المعروفة اختصارا باسم "آبيك" APEC و تضم 12 دولة.
- جماعة جنوب آسيا وشبه القارة الهندية والمعروفة باسم "سارك" وتضم 7 دول وهي الأكثر فقرا، ناهيك عن بعض التكتلات الأخرى، كتكتل دول أمريكا اللاتينية، إلى جانب التفكير والإعداد لقيام كتل اقتصادي عربي ليوافه بعض الترتيبات الإقليمية الشرق أوسطية.

ثانيا : أهداف العولمة الاقتصادية

إن العولمة الاقتصادية ظاهرة معقدة، ذات تأثيرات متباينة وتشمل كثيرا من النواحي تؤدي إلى تشابك وتداخل الأطراف والعلاقات والعوامل، ومن ثم فهي تحتاج إلى رؤية واضحة، وقوة ضوء كبيرة للتوجه نحو الطريق السليم، وهذا يتحقق من خلال أهداف العولمة الاقتصادية والتي يمكن لنا تقديم عرض موجز لأهمها على النحو التالي:

الهدف الأول: الوصول إلى سوق عالمي واحد مفتوح، بتفكيك الحدود وإزالة التوجهات الجزئية المحلية القومية وتصحيحها من الداخل باعتبارها عبءاً على كاهل العولمة، و يحدث في نطاق هذا الهدف احتكاك مباشر وغير مباشر بين كافة الأجناس البشرية بموروثهم الحضاري وثقافتهم المتعددة مع صهر اختلافاتهم الفكرية في بوتقة التوحد والائتلاف.

الهدف الثاني: بناء هياكل إنتاجية مثلى لإنتاج السلع وتقديم الخدمات وصناعة الأفكار، وذلك لا يتحقق بامتلاك أفضل وأرقى مزايا تنافسية على مستوى العالم كله.

الهدف الثالث: الوصول إلى إدارة موارد بشرية محفزة على تعظيم الإنتاجية وتحسين الأداء، قائمة على المشاركة الايجابية الفاعلة، عن طريق إعطاء الفرصة كاملة لقوى الابتكار والخلق والإبداع والتحسين والتطوير والتنمية والانتماء لتتفاعل مواهبها وملكاتهما بشكل كامل على مستوى العالم كله.

الهدف الرابع: تنمية الاتجاه نحو إيجاد لغة اصطلاحية واحدة تتحول بالتدريج إلى لغة وحيدة للعالم، يتم استخدامها و تبادلها سواء بالتخاطب البشري أو بين الحاسبات الإلكترونية.

الهدف الخامس: تحقيق شكل من أشكال التجانس العالمي من خلال تقليل الفوارق في مستويات المعيشة، و في فوارق الأجناس والقوميات، من خلال تكثيف عمليات المزج بين عناصر الجنس البشري لتحقيق تحسينات مضافة في الوجدان والضمير الإنساني ولتأكيد الهوية العالمية.

الهدف السادس: انبعث وبعث رؤية جديدة تكون بمثابة حركة تنوير كبرى، واستبصار وتبصر فاعلة كتيار يسري في طموحات البشر باختلاف أجناسهم وشعوبهم ودولهم، وبالتالي يكتسب تيار العولمة من القوة والقدرة ما يؤهله لمزيد من التدفق القوي من منابع إلى اتساع التجارب، إلى آفاق الطموحات.¹

تمثل هذه الأهداف حلما يداعب خيال البشرية، إلا أنها في الواقع تواجه عدة عقبات تحول دون تحقيقها، نظرا لرفض الدول الكبرى التخلي عن فرض سيطرتها وهيمنتها، وهذا ما شكل تحديا جبارا يواجه العالم، حيث أن تخطي هذه العقبات يحتاج إلى نظرة موضوعية من الدول الكبرى لمصالح دول العالم الثالث من خلال مساعدتها في حل المشاكل الاقتصادية والاجتماعية والأخذ بيدها عن طريق الديمقراطية ورفع الوصاية عنها والاعتراف بحقها في الحرية وعدم التدخل في شؤونها الداخلية.

المبحث الثاني: أشكال العولمة الاقتصادية ومؤشرات انتشارها

تكشف التطورات المتلاحقة للعولمة الاقتصادية أنها تحدث على نطاقين رئيسيين، فهي تتبلور بقوة في مجال الإنتاج فيما يطلق عليها بالعولمة الإنتاجية أو عولمة الإنتاج، كما تحدث على النطاق المالي وتعرف بالعولمة المالية، ولكل منهما مؤشرات الدالة عليها والعوامل الدافعة لها، والتي تعمل على تعميقها وبلورتها من أجل ترسيخ مجموعة الآليات التي يسير في إطارها وعلى هداها النظام الاقتصادي العالمي الجديد، ويبدو من الضروري إيضاح كلا النوعين من خلال التحليل التالي.

المطلب الأول: العولمة الإنتاجية

تعبر عولمة الإنتاج عن نشر وحدات الأعمال والمصانع ومنظمات الخدمات وكذا عمليات الشراء والبيع والعمليات المالية عبر أسواق العالم دون حواجز جغرافية أو اقتصادية.

وتتحقق عولمة الإنتاج من خلال الشركات المتعددة الجنسيات، وتتم بدون أزمات مأساوية على غرار العولمة المالية التي صاحبته عدة أزمات، أهمها الأزمة المالية لدول جنوب شرق آسيا سنة 1997.

لقد أدى انفتاح الأسواق الوطنية وتحول العالم شيئا فشيئا إلى سوق واحدة إلى إيجاد أنماط جديدة من تقسيم العمل الدولي المنوط بالثورة العلمية والمعلوماتية الجديدة والتي تشكل أهم مظاهر الحضارة الراهنة والسبب الرئيسي في ظهور مفهوم العولمة الإنتاجية التي تطورت من خلال اتجاهين رئيسيين:

¹ - محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 113-120. (بتصرف)

الاتجاه الأول : عولمة التجارة الدولية

تعد التجارة الدولية ضرورة وحقيقة أساسية لا يمكن للعالم أن يستمر أو يقوم بدونها، إذ لا يمكن لأي دولة أن تستقل باقتصادها، فهي مضطرة لتصدير سلعها وخدماتها إلى بقية اقتصاديات العالم واستيراد ما يلزم شعبها من السلع والخدمات المنتجة في الدول الأخرى.

ويطلق مصطلح التجارة الدولية على التجارة الخارجية بالمعنى الواسع والذي يشمل الصادرات والواردات المنظورة وغير المنظورة، والهجرة الدولية والحركات الدولية لرؤوس الأموال¹.

تلعب التجارة الدولية دورا متميزا في الحياة الاقتصادية إذ تعمل على نقل التكنولوجيات والمعلومات الأساسية التي تفيد في بناء الاقتصاديات المتينة وتعزيز عملية التنمية الشاملة إضافة إلى القيام بالتحويلات الضرورية والهامة في الاقتصاد الوطني وفي تحريك وتخصيص عوامل الإنتاج، كما تسعى إلى زيادة الإنتاجية والدخل وتحقيق فوائض في الإنتاج والاستفادة منها في تعزيز ميزانية القطاع الأجنبي، كما تتجلى أهميتها في تحقيق التوازن في السوق الداخلية عن طريق تحقيق التكافؤ بين العرض و الطلب.

تعتبر الثورة الصناعية أول من وضع الأسس المناسبة لقيام التجارة الدولية بمعناها التقليدي التاريخي بين الدول الصناعية والزراعية، وتعتبر بريطانيا أولى الدول التي انتشرت فيها الاستثمارات الدولية وذلك في القرن 19 عندما دفعت الاستثمارات الضخمة العديد من الدول الأوروبية الأخرى إلى التقليد، فنشأت بذلك احتكارات دولية ضخمة تنامت بمرور الزمن.

وفي مطلع القرن العشرين تعرضت دول غرب أوروبا إلى منافسة شديدة من قبل الولايات المتحدة الأمريكية، وقد شهدت الفترة الواقعة بين الحرب العالمية الأولى والأزمة العالمية إضافة قيود جديدة على التجارة الدولية تمثلت أساسا في الرسوم الجمركية، وعليه فإن نصيب الدول الأوروبية انخفض عما كان عليه بينما ارتفع نصيب الولايات المتحدة وكندا واليابان.

كما تميزت فترة الحرب العالمية الثانية بتذبذب معدلات التجارة الدولية على نطاق واسع وعقدت الكثير من الاتفاقيات التجارية مع الدول الواقعة في الشرق والغرب، واستمرت معدلات التجارة الدولية في التزايد حتى وقتنا الحاضر، ويعود ذلك إلى عوامل التضخم وارتفاع الأسعار إضافة إلى تسجيل زيادة حقيقية في معدلات التبادل التجاري الدولي بين الدول المتطورة والدول النامية رغم انخفاض نصيب هذه الأخيرة عاما بعد آخر على عكس الدول المتطورة.

¹ - رعد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة- من الميزة المطلقة إلى العولمة والحربة والرفاهية الاقتصادية، دار الرضا للنشر والتوزيع،

سوريا 2000 ، ص: 30.

إن أهم ما يميز التجارة الدولية في الوقت الحاضر هو نشوء التجارة الالكترونية والتسويق عبر الانترنت وتزايد أهمية الثروة المعلوماتية والتكتلات الاقتصادية الدولية مشكلة في مجموعها الاتجاه الأول للعولمة الاقتصادية.

تتحقق عولمة التجارة الدولية بفضل إزالة الإجراءات الجمركية في المعاملات الدولية، حيث كان للاتفاقية العامة للتجارة والتعريف الجمركية GAAT الفضل في انخفاض الإيرادات الجمركية في الدول الصناعية من 40% إلى 4% بالنسبة للضرائب.

وتجدر الإشارة إلى أن تسهيلات التجارة تعد من أدوات تحديث وتطوير التجارة الدولية في جانبها التطبيقي، حيث تهدف إلى التعامل مع جانب كبير من العقبات غير الجمركية التي تقف في وجه تكوين نظام تجاري دولي متعدد الأطراف في إطار المنظمة العالمية للتجارة.

وتقع مهمة تسهيلات التجارة في دعم الأنشطة الموجهة لتحسين قدرات الدول النامية والمتقدمة في مجال الأعمال والتجارة والمنظمات الإدارية للوصول إلى أفضل صور وحالات التبادل الدولي بما يسهم في نمو التجارة الدولية.

الاتجاه الثاني: الخاص بالاستثمار الأجنبي المباشر

إن الاستثمار الأجنبي المباشر هو ذلك الاستثمار الذي يتخذ شكل قروض مقدمة من الأفراد أو الهيئات أو الشركات الأجنبية، أو يكون في شكل اكتتاب في الأسهم والسندات الصادرة من الدولة المستقطبة لرأس المال أو هيئاتها العامة أو الشركات التي تنشأ فيها، على أن لا يكون للمستثمر الأجنبي من الأسهم ما يخوله حق إدارة الشركة والسيطرة عليها¹.

يمثل الاستثمار الأجنبي المباشر الاتجاه الثاني الذي تتجسد من خلال العولمة الإنتاجية، وهو يتخذ الأشكال التالية:

أ- الاستثمار المشترك:

الاستثمار المشترك هو اتفاق طويل الأجل يتم بين طرفين استثمرتين أحدهما وطني والآخر أجنبي لممارسة نشاط إنتاجي داخل دولة الطرف المضيف، حيث يمثل الطرف الوطني شخصية معنوية تابعة للقطاع العام أو الخاص، وقد تكون مساهمة كل طرف إما في شكل حصة من رأس المال، أو تقديم الخبرة والمعرفة أو عمل أو تكنولوجيا أو تقديم المعلومات أو تقديم السوق، وفي جميع الحالات لا بد أن يكون لكل طرف من أطراف الاستثمار الحق في المشاركة في إدارة المشروع².

¹ - دريد محمود السامرائي، الاستثمار الأجنبي- المعوقات والضمانات القانونية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2006، ص: 66.

² - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003، ص: 482.

ب- الاستثمارات المملوكة بالكامل للمستثمر الأجنبي:

تمثل أكثر أنواع الاستثمارات الأجنبية تفضيلاً لدى الشركات المتعددة الجنسيات، تتمثل أساساً في إنشاء فروع للإنتاج أو التسويق أو أي نوع آخر من أنواع النشاط الإنتاجي أو الخدمي بالدولة المضيفة، إلا أننا نجد أن هذا الشكل من الاستثمار تتجنبه الكثير من الدول النامية خوفاً من التبعية الاقتصادية وما قد يترتب عليها من آثار سياسية على الصعيد المحلي والدولي، إلا أن العولمة الاقتصادية وما كشفت عنه من ضرورة فتح الحدود حولت الدول النامية إلى حالة من التنافسية على جذب المزيد من الاستثمارات الأجنبية من خلال ما تقدمه كل دولة من حوافز الاستثمار وسعيها لتحسين مناخه ليكون جاذباً بدرجة أكبر لهذا النوع من الاستثمارات.

ج- الاستثمارات في المناطق الحرة:

تعرف المناطق الحرة بجزر الاستثمار الأجنبي كونه بعيد عن الخضوع لقوانين الدولة المضيفة ويعمل من خلال قوانين خاصة به تنظم عملية إنشاء المشروعات الاستثمارية في المناطق الحرة، كما يتمتع أيضاً بإعفاء كامل من كافة الرسوم والضرائب داخل الدولة المضيفة، وهو اتجاه محفز أيضاً في ظل العولمة الاقتصادية.

د- مشروعات الاستثمار القائمة على التجميع:

تأخذ هذه المشروعات شكل اتفاقية بين طرف أجنبي وطرف وطني سواء كان عاماً أو خاصاً، يقوم بموجبها الطرف الأجنبي بتزويد الطرف الوطني بمكونات منتج معين لتجميعها حتى يصبح منتجاً نهائياً،¹ كما يمكن أن يلتزم بتوفير الخبرة والمعرفة اللازمة والخاصة بالتصميم الداخلي للمصنع وتدفق العمليات وطرق التخزين والصيانة والتجهيزات المادية في مقابل عائد مادي متفق عليه.

هـ- الاستثمار في مشروعات البنية التحتية الأساسية المحولة B.O.T:

يعرف الاستثمار الأجنبي المباشر في شكل عقود امتياز تكون لمدة تتراوح ما بين 20-50 عاماً وقد ازدادت تدفقات الاستثمار الأجنبي في هذا النوع من المشروعات مع تزايد العولمة الاقتصادية وتغير دور الدولة في النشاط الاقتصادي وحاجة الدول النامية إلى سد فجوة الموارد المحلية من خلال زيادة تدفق الاستثمار الأجنبي، على أن يعود المشروع في نهاية عقد الامتياز إلى المجتمع أو الحكومة أو إلى ما يعرف بعائلة B.O. T أي المشروعات القائمة على البناء والتشغيل والتحويل، وهو اتجاه يفيد الحكومة في تمويل مشروعات البنية الأساسية والمرافق العامة التي تتطلب استثمارات ضخمة، والتي يصعب تمويلها من خلال الموازنة العامة للدولة، كما يفيد هذا الاتجاه الاستثمار الأجنبي من خلال العوائد الاقتصادية لتلك المشروعات.²

وتجدر الإشارة إلى أن أهمية الاستثمار الأجنبي المباشر برزت بعد الحرب العالمية الثانية حيث بلغ مقداره بين عامي 1946-1952 حوالي 633 مليون دولار، بينما انخفضت الاستثمارات غير المباشرة إلى حدود

¹ - Jean Pierre Allegret et Pascal Le Merrer, Economie de la mondialisation- Opportunités et fractures, Editions de Boeck, Paris 2007, P:79.

² - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص:185.

143,4 مليون دولار، ويلمس الواقع نفسه في الأعوام (1975-1977) حيث تراجعت الاستثمارات الأجنبية المباشرة بسبب حدوث الأزمة النفطية الثانية، إلا أنها عاودت الازدهار بعد ذلك فقد بلغ مقدارها خلال الفترة (1990-1994) حوالي 226 مليار دولار، و من المهم أن نثبت أن الاستثمار الأجنبي قد تراوح بين نسب متفاوتة من حيث نسبته في الدول المتقدمة عنه في الدول النامية، هذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم -2- : توزيع الاستثمارات الأجنبية المباشرة على المستوى العالمي

خلال الفترة (1995-2005) بمليار دولار

التدفقات الداخلة من الاستثمار الأجنبي المباشر							
الدول	السنة	1995	1999	2000	2002	2004	2005
الدول النامية		127.6	254.5	275.9	176.5	314.7	374
الدول المتقدمة		203.5	824.6	1133.7	441.2	396.1	542.3
العالم		331.189	1079.083	1409.6	617.7	710.8	916.3
التدفقات الخارجة من الاستثمار الأجنبي المباشر							
الدول النامية		46.049	84.257	147	54.4	126.8	132.6
الدول المتقدمة		306.465	1012.307	1097.5	485.1	686.3	646.2
العالم		352.514	1096.554	1244.5	539.5	813.1	778.7

المصدر: مسيكة بوفامة /بعداش، استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية، الملتقى الدولي الثاني حول الاستثمار الأجنبي المباشر ومهارات الأداء الاقتصادي - دراسة حالة بعض الدول النامية، يومي 22 و23 أكتوبر 2007 من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر. (بتصرف).

نلاحظ من خلال الجدول أن حصة الدول المتقدمة جد معتبرة مقارنة بالدول النامية، حيث تستحوذ على حصة الأسد ضمن التدفقات الاستثمارية الأجنبية المباشرة التي تميزت بالتزايد خلال الفترة (1995-2000)، أما الدول النامية فإن حصتها ضئيلة جدا مقارنة بالدول المتقدمة خلال نفس الفترة. لكن ابتداء من سنة 2001 بدأ نصيب الدول النامية يتزايد مقابل تناقص نصيب الدول المتقدمة، إلا أن الفجوة بين الدول النامية والدول المتقدمة ازدادت اتساعا رغم نمو الاستثمار الأجنبي المباشر خلال الزمن وعليه يمكن القول أن استقطاب الدول النامية للاستثمار الأجنبي المباشر قد تميز بالفشل.

أما على المستوى العربي فإن توزيع الاستثمار الأجنبي الوارد إلى الدول العربية يتميز بعدم التوازن حيث يتركز في بعض الدول منها فقط وفي قطاعات محدودة كالنفط والصناعات الإستخراجية، والجدول التالي يبين تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الدول العربية خلال الفترة (1996-2005) بمليون دولار.

الجدول رقم - 3 - : تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد إلى الدول العربية (مليون دولار)

الدول	1996	2001	2002	2003	2004	2005	المجموع
الإمارات	301	1.184	1.307	4256	8359	12.000	26.397
مصر	636	510	647	237	2.157	5.376	13.826
المغرب	357	2.825	481	2.429	1.070	2.933	12.765
السعودية	-1.129	20	453	778	1.942	4.628	11.361
لبنان	80	249	257	2.860	1.899	2.573	8.816
السودان	-----	574	713	1.349	1.510	2.305	7684
الجزائر	2048	81	217	517	865	1.049	6.104
تونس	351	486	821	584	639	782	5.843
الأردن	16	100	64	436	651	1.532	4.415
الدول العربية	3.582	7.711	8.074	15.682	21.605	37.650	115.468
النامية	152.700	219.721	155.528	175.138	275.032	334.285	2184.022
العالم	386.100	817.574	716.128	557.869	710.755	916.277	7762.222

المصدر: يوسف مسعداوي، واقع وأفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، الملتقى الدولي الثاني حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ومهارات الأداء الاقتصادي-دراسة حالة بعض الدول النامية"، يومي 22 و 23 أكتوبر 2007 من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

نلاحظ من خلال الجدول أن تدفقات الاستثمار الأجنبي المباشر التراكمي الوارد إلى الدول العربية خلال الفترة الممتدة من سنة 1996 إلى غاية سنة 2005 قدرت بـ 115.5 مليار دولار أمريكي وبنسبة قدرت بـ 1.49% من الاستثمار الأجنبي المباشر الوارد على صعيد العالم، وبنسبة 5.29% على صعيد الدول النامية وبمعدل تدفق سنوي بلغ 11.5 مليار دولار أمريكي خلال الفترة ذاتها، وتصدرت الإمارات العربية المتحدة الدول المضيفة للاستثمار الأجنبي المباشر باستقطابها لتدفقات تراكمية خلال نفس الفترة بلغت 26.4 مليار دولار وما نسبته 22.8% من إجمالي التدفقات التراكمية، تليها مصر بنحو 13.8 مليار دولار وبنسبة 12%، والمغرب بنحو 12.8 مليار دولار وبنسبة 11%، والسعودية بنحو 11.4 مليار دولار وبنسبة 9.8%، ولبنان بنحو 8.8 مليار دولار وبنسبة 7.6%، والسودان بنحو 7.7 مليار دولار وبنسبة 6.6%، والجزائر بـ 6.8 مليار دولار وبنسبة 5.9%.

ومن جهة أخرى قدرت قيمة تدفقات الاستثمار الأجنبي المتراكم الصادر من الدول العربية خلال الفترة من 1996 إلى غاية 2005 بما قيمته 27 مليار دولار بنسبة 0.29% من إجمالي الصادر من الدول النامية خلال

هذه الفترة وبنسبة 0.04% من الاستثمار الأجنبي المباشر الصادر على صعيد العالم وبمعدل تدفق سنوي بلغ 2.7 مليار دولار سنويا.

المطلب الثاني: العولمة المالية

في مطلع السبعينات، عرف العالم مرحلة جديدة حاسمة، فمع انهيار نظام بريتون وودز والدخول في عصر تعويم أسعار صرف العملات، دخلت البلدان الصناعية في مرحلة الركود التضخمي فارتفعت معدلات البطالة ومعدلات التضخم ونشأت على الصعيد العالمي أكبر مشكلة فائض مالي في تاريخ النظام الرأسمالي، والتي تزامنت مع تصحيح أسعار البترول خلال صدمتي 1973 و1979، فاختلفت موازين مدفوعات غالبية الدول؛ لأن الفائض الضخم الذي لم يجد منافذ كافية لاستيعابه في قطاعات الإنتاج العيني كان ينذر باندلاع أزمات اقتصادية خطيرة في ظل القيود المفروضة على حركات رؤوس الأموال، والتي كانت تسهم في تأزم مشكلة استيعاب هذا الفائض من خلال إعاقة حركته فيما بين الأسواق المالية الدولية، كما تعددت عملات الاحتياطي الدولي حيث لم يعد الدولار هو العملة الوحيدة التي تقوم بدور العملة الإرتكازية، بل نافسه في ذلك الجنيه الإسترليني والمارك الألماني والفرنك الفرنسي وأخيرا الأورو الذي اعتمد تداوله منذ عام 1999.

في ظل هذه الأجواء تولدت عوامل ضاغطة في اتجاه عمليات التحرير المالي، فقامت معظم الدول الصناعية والنامية بتحرير قطاعاتها المالية وتبنت سياسة الانفتاح المالي بإلغاء القيود على حركة رأس المال، مما دفع بقوة عولمة الأسواق المالية المحلية وعزز ترابطها مع العالم الخارجي، فأصبحت العولمة المالية واقعا يفرض نفسه منذ بداية عقد الثمانيات من القرن العشرين.¹

أولا: تعريف العولمة المالية

تعد العولمة المالية نتاجا أساسيا لعمليات التحرير المالي ولتبني سياسة الانفتاح وما يترتب عليها من تكامل وارتباط الأسواق المالية المحلية بالأسواق العالمية، من خلال إلغاء القيود على حركة رؤوس الأموال لتتدفق عبر الحدود ولتنصب في الأسواق المالية العالمية فتصبح أكثر ارتباطا وتكاملا.²

وتجدر الإشارة هنا إلى التمييز بين مفهومي العولمة المالية والتحرير المالي، حيث أن لهذا الأخير معنيين:

أ- المعنى الواسع: ويراد به مجموعة الأساليب والإجراءات التي تتخذها الدولة لإلغاء أو لتخفيف درجة القيود المفروضة على عمل النظام المالي بغية تعزيز مستوى كفاءته وإصلاحه كليا.

ب- المعنى الضيق: ويقصد به عملية تحرير عمليات السوق المالية من القيود المفروضة عليها، والتي تعيق عملية تداول الأوراق المالية ضمن المستويين المحلي والدولي.

¹ - Jean Pierre Paulet, La Mondialisation, 4^e Edition, Edition D'Armand Colin, Paris 2007, P :48.

² - شذا جمال خطيب، العولمة المالية ومستقبل الأوراق العريية لرأس المال، مؤسسة طابا للنشر والتوزيع، عمان 2002، ص:14.

إن جوهر عولمة الأسواق المالية هو تحرير حساب رأس المال الذي يقوم على إلغاء الخطر على المعاملات في حساب رأس المال والحسابات المالية لميزان المدفوعات، والتي تشمل المعاملات المتعلقة بمختلف أشكال رأس المال مثل الديون وأسهم المحافظ المالية والاستثمار المباشر والعقاري والثروات الشخصية وتحرير حساب رأس المال.

وعليه فإن العولمة المالية تتضمن تحرير المعاملات التالية:¹

- المعاملات المتعلقة بالاستثمار في سوق الأوراق المالية مثل الأسهم والسندات والأوراق الاستثمارية والمشتقات.
- المعاملات المتعلقة بأصول الثروة العقارية، أي المعاملات الخاصة بشراء أو بيع العقارات التي تتم محليا بواسطة غير المقيمين أو شراء العقارات في الخارج بواسطة المقيمين.
- المعاملات المتعلقة بالبنوك التجارية، وهي تشمل الودائع المقيمة وهي قائمة على اقتراض البنوك من الخارج التي تمثل تدفقات للداخل وعلى القروض والودائع الأجنبية التي تمثل تدفقات للخارج.
- المعاملات المتعلقة بالاستثمار الأجنبي المباشر، وهي تشمل التحرر من القيود المفروضة على الاستثمار المباشر الوارد للداخل أو المتجه للخارج أو على تصفية الاستثمار وتحويلات الأرباح عبر الحدود.
- المعاملات التي تتعلق بتحركات رؤوس الأموال الشخصية وتشمل المعاملات الخاصة بالودائع أو القروض أو الهدايا أو المنح أو الميراث أو التركات أو تسوية الديون.

ثانيا: مزايا ومخاطر العولمة المالية

يؤكد خبراء صندوق النقد الدولي والبنك العالمي أن العولمة المالية تحقق مزايا عديدة للدول النامية وكذا الصناعية الكبرى على حد سواء، ويتوقف ذلك على مدى نجاح الدولة في تحقيق استقرار الاقتصاد الكلي وعلى طبيعة وأنماط تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية إليها، كما أنها تتطوي على عدة سلبيات ومخاطر، نستعرضها كما يلي:

1. المزايا:

يرى أنصار العولمة المالية أنها تحقق مزايا عديدة، يمكن إجمالها في النقاط التالية:²

* بالنسبة للدول النامية:

- يمكن الانفتاح المالي الدول النامية من الوصول إلى الأسواق المالية الدولية للحصول على ما تحتاجه من أموال لصد الفجوة في الموارد المحلية، أي قصور المدخلات عن تمويل الاستثمارات المحلية، مما يؤدي إلى زيادة الاستثمار المحلي، وبالتالي معدل النمو الاقتصادي.

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

² - محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004، ص: 147-148. (بتصرف)

- تسمح حركة الاستثمار الأجنبي المباشر واستثمارات المحفظة المالية بالابتعاد عن القروض المصرفية التجارية وبالتالي الحد من نمو حجم الديون الخارجية.¹
- تؤدي إجراءات تحرير وتحديث النظام المصرفي والمالي وخلق بيئة مشجعة لنشاط القطاع الخاص إلى الحد من ظاهرة هروب الأموال إلى الخارج.
- تؤدي العولمة المالية إلى خفض تكلفة التمويل بالنسبة للقطاعات المختلفة، فالحكومات تميل لسد عجزها إلى طرح السندات في الأسواق الدولية نظرا لانخفاض سعر الفائدة الخارجي، كما أن القطاع الخاص يفضل اللجوء إلى التمويل الأجنبي باعتباره التمويل الأرخص، لأن تكلفة التمويل تقتطع من الضريبة على أرباحه، كما أن زيادة تدفق رؤوس الأموال الأجنبية إلى الداخل كانعكاس لنجاح العولمة المالية سوف تؤدي إلى خفض أسعار الفائدة المحلية.
- تؤدي العولمة المالية بما تحققه من زيادة في تدفق العملات الأجنبية إلى الداخل إلى زيادة قدرة السلطة النقدية على تكوين مستويات عالية من الاحتياطات الدولية وهي الاحتياطات التي عادة ما تكون قد استنزفت في خدمة أعباء الديون الخارجية، ووصلت إلى مستويات متدنية جدا، حيث أن تكوين هذه الاحتياطات عند مستويات ملائمة وأمنة يعد أهم عناصر الجدارة الائتمانية للبلد في الأسواق المالية الدولية.

*بالنسبة للدول المتقدمة:

- خلق فرص استثمارية واسعة أكثر ربحية من فوائدها المترجمة، مع توفير ضمانات لأصحاب هذه الأموال ضد كثير من المخاطر من خلال الآليات التي توفرها الأدوات المالية.
- تعزيز التجارة الدولية، ومن ثم النمو الاقتصادي، كما أنها وفرت المزيد من القروض الكبيرة أمام الشركات المتعددة الجنسيات في تدعيم توسعها في مختلف أنحاء العالم.
- ساهمت في خفض معدلات التضخم، من خلال زيادة انفتاح التجارة والتدفقات الرأسمالية كما أنها رفعت من معدل العائد الذي أصبحت تحققه تلك الاستثمارات خارج حدودها الوطنية.

2. المخاطر:

أثبتت تجارب عقد السبعينات من القرن العشرين أن العولمة المالية، بالنسبة للدول النامية، كثيرا ما أدت إلى حدوث أزمات وصدمات مالية كثيرة، ويمكن إيجاز مخاطر العولمة المالية في النقاط التالية:²

1-2 المخاطر الناجمة عن التقلبات الفجائية لرأس المال "الاستثمارات الأجنبية":

يترتب على الحركة الواسعة والمفاجئة لرؤوس الأموال الأجنبية، دخولا وخروجا عبر الحدود الوطنية للدولة، العديد من الآثار والانعكاسات السلبية على الاقتصاد الوطني، نوجزها فيما يلي:

¹ - Jean Pierre Allegret et Pascal Le Merrer, op.cit, P :83.

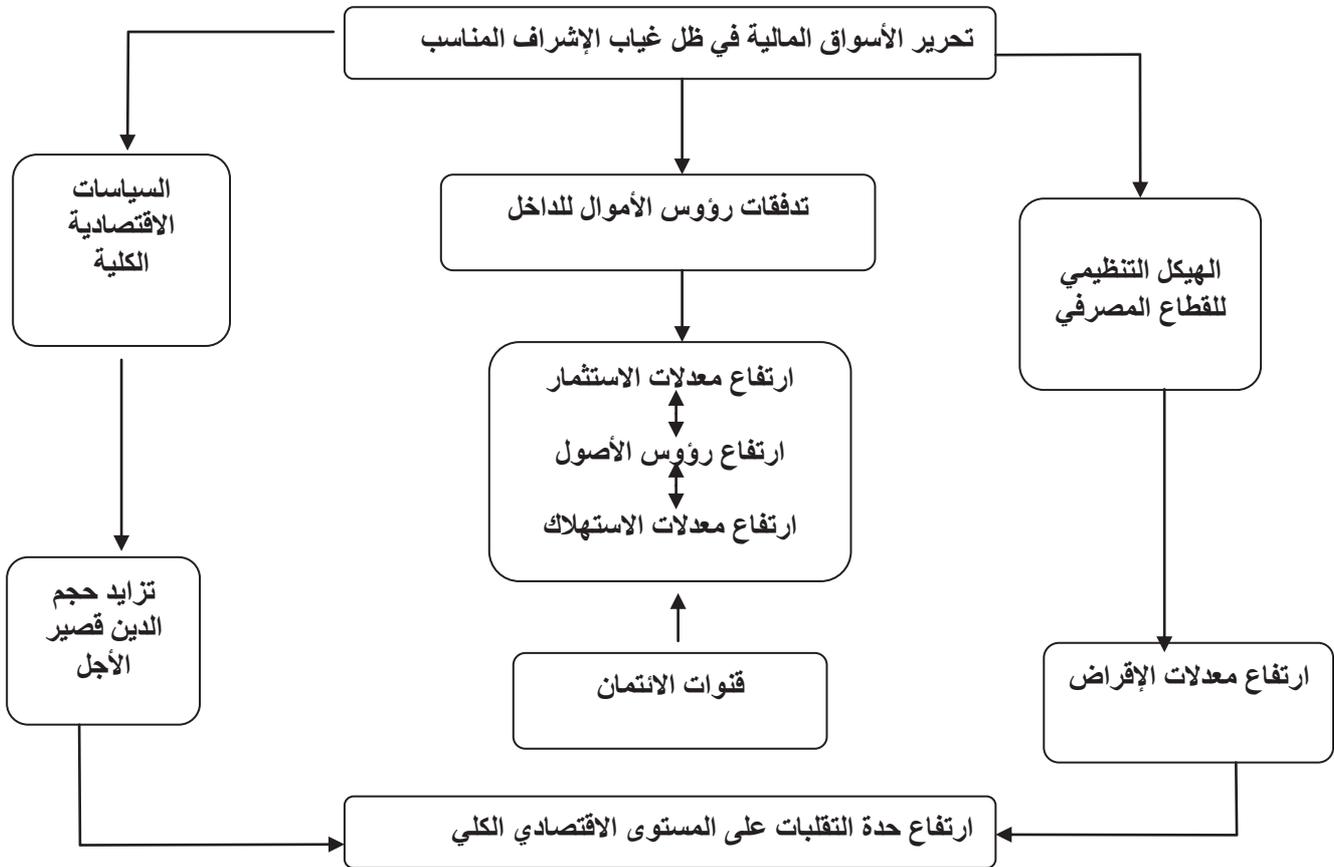
² - محمد صفوت قابل، مرجع سبق ذكره، ص: 148-155.

أ- حالة زيادة تدفقات رؤوس الأموال إلى الداخل:¹

- إن زيادة تدفقات رؤوس الأموال إلى الداخل يؤدي إلى ما يلي:
- ارتفاع سعر صرف العملة المحلية (في حالة نظام سعر الصرف الموعوم).
- ارتفاع معدلات التضخم.
- زيادة الطلب على السلع المحلية.
- توسع حجم الأصول المالية المحلية.
- تراجع القدرة التنافسية للدولة، واحتمال تفاقم حالة من عدم الاستقرار في الاقتصاد الكلي.

والشكل التالي يوضح مخاطر تحرير الأسواق المالية في ظل غياب الرقابة والإشراف:

الشكل رقم -1-: مخاطر تحرير الأسواق المالية في ظل غياب الرقابة والإشراف



المصدر: شذا جمال خطيب، مرجع سبق ذكره، ص:37.

¹ - رمزي زكي، العولمة المالية والبلاد النامية - الاقتصاد السياسي لرأس المال الدولي، دار المستقبل العربي، القاهرة 1999، ص:118.

ب- حالة خروج تدفقات رؤوس الأموال:

يؤدي الخروج المفاجئ لرؤوس الأموال سواء لكونها من نوع الأموال الساخنة، أو نتيجة لصدمة سلبية كحدوث تطور سياسي غير متوقع أو انخفاض ثمن سلعة التصدير الرئيسية أو ارتفاع ثمن سلعة الاستيراد الأساسية إلى ما يلي:¹

* في حالة نظام سعر الصرف المعووم يحدث:

- انخفاض فعلي في سعر العملة المحلية.
- انخفاض وتدهور أسعار الأوراق المالية والأصول العقارية.
- احتمال ارتفاع سعر الفائدة المحلية تبعاً لدرجة الإحلال بين الأصول المحلية والأجنبية.

* في حالة سعر الصرف الثابت يحدث:

- انخفاض أسعار الأوراق المحلية، فيتدخل البنك المركزي لوقف تدهور العملة المحلية عن طريق عرض الاحتياطات.
- انخفاض مستوى الاحتياطات الدولية لدى البنك المركزي مما يخلق موجة تشاؤمية تزيد من عمليات بيع الأوراق المالية.
- إمكانية لجوء الحكومة إلى رفع سعر الفائدة لتعويض المستثمرين عن الخسارة التي لحقت بهم، لكن هذا الإجراء قد يؤدي إلى رفع تكلفة الإقراض وبالتالي انخفاض معدلات الاستثمار.

2-2 مخاطر تعرض البنوك لأزمات:

إن النظرة التاريخية التحليلية للأزمات التي تعرضت لها البنوك والمصارف في كل من المكسيك ودول جنوب شرق آسيا وروسيا، وتأثير كل منها على مختلف بنوك العالم، قد أظهرت بوضوح الطبيعة الحركية والتنقلية للأزمات المصرفية في عصر العولمة الناجمة عن عمليات التحرير لحركة رؤوس الأموال وعن التخلي عن سياسات الحصانة والتحوط والصحة التمويلية، وعن الابتعاد عن السياسات الاقتصادية الكلية مما أدى إلى تهميش وتراجع المصارف المحلية وتناقص قدرتها على المستوى المحلي وأصبح يتهددها خطر الابتلاع والإخفاء، وذلك راجع للأسباب التالية:²

- مزاحمة البنوك العالمية الكبرى للبنوك المحلية واستحواذها على نصيب متنام من الأسواق المحلية، خاصة بعد اتجاه الدول النامية إلى فتح أسواقها وانتهاج سياسات التحرر الاقتصادي، ومن ثم فقدها لعدد كبير من عملائها لصالح البنوك الدولية ذات النشاط العالمي.

¹ - شذا جمال خطيب، مرجع سبق ذكره، ص: 38.

² - محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 212-213. (بتصرف)

- تبني البنوك المحلية سياسات متحفظة أماما ازدياد حجم المخاطر المنتظمة وغير المنتظمة، ليس فقط في الأسواق العالمية بل في سوقها المحلي أيضا، حيث أصبحت هذه البنوك غير مستقرة أمام عملائها مما جعلها تتخلى عن خططها التوسعية المستقبلية وتغير استراتيجياتها الدائمة إلى تكتيكات وقتية ظرفية متعارضة.

- انصياح البنوك المحلية إلى قواعد وضوابط الرقابة والإشراف والجودة المصرفية التي تضعها مؤسسات الرقابة والإشراف العالمية، وما تطلبه هذه الأخيرة من البنوك المحلية من إجراءات هيكلية للتوافق معها وبصفة خاصة ما تقرره لجنة بازل وصندوق النقد الدولي وبنك التسويات الدولية.

2-3 مخاطر هروب رؤوس الأموال إلى الخارج:¹

نقصد بهروب رؤوس الأموال إلى الخارج استعمال جزء من المدخرات الوطنية وتحويلها للخارج في عدة مجالات، يستثمر جزء منها في الأصول المالية، ويتوجه البعض الآخر إلى الاستثمار في الأصول العقارية والجزء الآخر يتجه إلى الاستثمار الأجنبي المباشر، كما أن قسما منها يودع في البنوك والمؤسسات المالية، ويخضع هذا لعدة اعتبارات أهمها:

* معدلات الفائدة:

يراقب المستثمر معدلات الفائدة السائدة محليا مع نظيرتها في الخارج، بحيث تتجه رؤوس أمواله إلى الجهة التي يكون فيها ميزان الفائدة أقل، مستفيدا من فروق معدلات الفائدة.

* درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي:

تعتبر درجة الاستقرار السياسي أهم سبب في تحديد قرار المستثمر في إبقاء رؤوس الأموال أو هجرته بحثا عن مكان آمن للاستقرار.

* الفرق في معدل التضخم:

كلما ازداد الفرق بين معدل التضخم المحلي ومعدل التضخم في الخارج كلما ازداد الاتجاه نحو تهريب رؤوس الأموال إلى الخارج، والعكس صحيح.

* محدودية الفرص الاستثمارية:

إن وجود عراقيل للاستثمار تجعل المستثمر يبحث عن فرص استثمارية في دولة أخرى، وهذا ما يؤدي إلى خروج كميات كبيرة من رؤوس الأموال.

2-4 مخاطر التعرض لغسيل الأموال:

تتجسد عملية غسل الأموال في تغيير صفة الأموال التي تم الحصول عليها بطريقة غير مشروعة كالاتجار بالمخدرات وتهريب السلاح والمواد المحظورة، وهي عملية وثيقة الصلة بأنشطة الرشوة في البلدان المتقدمة

¹ - Jean Pierre Paulet, La Mondialisation, op.cit, P :52.

والبلدان النامية، إذ يتم اللجوء إليها لإخفاء حجم ومصادر الأموال المتداولة عن طريق إدخالها للجهاز المصرفي والسوق المالي، من خلال استثمارها مؤقتا في بعض الأدوات المالية كالأسهم والسندات.

تمر عملية غسيل الأموال بثلاث مراحل، تبدأ بتوظيف هذه الأموال في صورة إيداعات في البنوك أو شراء الأسهم أو شراء المؤسسات المالية أو التحولات من أجل الاستثمار، ثم تخلق بعد ذلك مجموعة من العمليات المالية المعقدة بغرض تضليل محاولات الكشف عن مصدرها الحقيقي، وتتمثل المرحلة الأخيرة في دمج وضخ هذه الأموال مرة أخرى في المؤسسات المالية كأموال مشروعة.

2-5 إضعاف السيادة الوطنية في مجال السياسة المالية والنقدية:

تؤدي العولمة المالية إلى إحداث عجز في البنوك المركزية وانخفاض عملاتها الوطنية وتدهور أسعار الصرف مما يؤدي إلى إضعاف قدرة البنك في التحكم في السياسة النقدية، وعليه إضعاف السيادة الوطنية في هذا المجال. أما على صعيد السياسة المالية فإنه بحكم الروابط الجديدة بين الأسواق المالية المتقدمة والأسواق المالية النامية تشكلت زيادة كبيرة في التدفقات المالية عبر الحدود والتي من شأنها أن تزيد من حدة التدفقات الفجائية الأجنبية للدول النامية وخصوصا التدفقات القصيرة الأجل والتي تتمثل أساسا في استثمارات الحافظة المالية التي تهدف إلى اقتناص الربح السريع على حساب اقتصاديات الدول النامية، كما أنها أسهمت في إضعاف القطاع المصرفي الذي أصبح مثقلا بأعباء الديون الخارجية.

إن المخاطر السالفة الذكر تشكل عينة نموذجية لمظاهر ونتائج العولمة المالية على البلدان النامية، التي ينبغي عليها أن تولي اهتماما متزايدا لتطوير أسواق النقد ورأس المال، وذلك عن طريق اتخاذ الإجراءات التالية:

- تحرير سوق السلع قبل تحرير سوق رأس المال لتفادي التعرض لمخاطر التدفقات الفجائية لرأس المال.
- تقوية دور القطاع المصرفي في تنمية سوق رأس المال.
- تطبيق سياسة واقعية لسعر الصرف تعكس قوى العرض والطلب في السوق المالية تفاديا لحدوث هجمات مضاربة وما ينطوي عليها من أزمات مالية قاسية.

المطلب الثالث: مؤشرات انتشار العولمة الاقتصادية

أولا: مؤشرات انتشار العولمة الإنتاجية

من أهم مؤشرات عولمة الإنتاج ما يلي:¹

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 51-61. (بتصرف)

1. تزايد درجة التكامل الاقتصادي العالمي:

تشير عولمة الإنتاج إلى تطور عميق في التكامل الاقتصادي العالمي، والنتائج بالضرورة عن أحد الخصائص الهامة التي تتميز بها العولمة الاقتصادية، والمتمثل في الاتجاه نحو تزايد الاعتماد المتبادل بين الأطراف المكونة للاقتصاد العالمي سواء الدول أو المنظمات الاقتصادية أو التكتلات أو الشركات المتعددة الجنسيات.

وتغذي عملية تزايد درجات التكامل الاقتصادي العالمي العديد من الآليات يطلق عليها آليات العولمة، مثل اتفاقية تحرير التجارة العالمية المعروفة باتفاقيات الجات، والتي تقوم بتطبيقها منظمة التجارة العالمية، بالإضافة إلى الاتجاه العالمي لتوحيد المواصفات للسلع محل التبادل في التجارة الدولية، وهي ما يعرف بالمواصفات القياسية للجودة، ومن أهمها سلسلة الإيزو المختلفة، ويعمق ذلك وجود الإنترنت ونمو التجارة الإلكترونية وتدفقات الاستثمار الدولي.

2. زيادة اندماج الدول النامية في الاقتصاد العالمي:

تشير التطورات والتغيرات الحادثة منذ منتصف الثمانيات وحتى نهاية التسعينيات من القرن العشرين أن الاقتصاد العالمي أخذ يبرز مسميات جديدة للدول النامية مثل النور الآسيوية، والدول حديثة التصنيع، والدول الناهضة اقتصاديا وغيرها من المسميات التي تكشف أن تقدما صناعيا كبيرا أخذ يحدث في الكثير من الدول النامية التي طبقت برامج الإصلاح الاقتصادي مما جعلها تتوجه إلى إستراتيجية الإنتاج من أجل التصدير ذات التوجه الخارجي بدلا من إستراتيجية الإحلال محل الواردات ذات التوجه الداخلي، ناهيك عن ظهور الأنماط الجديدة لتقسيم العمل الدولي الذي تقوده الشركات المتعددة الجنسيات والذي أدى إلى توطن العديد من الصناعات في الدول النامية مما يزيد من تكاملها واندماجها في الاقتصاد العالمي.

3. التقدم التكنولوجي وانخفاض تكلفة النقل:

لقد أدى التقدم التكنولوجي في مجال الاتصالات والمعلومات إلى انخفاض تكلفة الاتصالات السلكية واللاسلكية وكذا تكلفة النقل بين الدول المختلفة، كما ساعدت أجهزة الحاسب الآلي على التغلب على الحواجز المكانية والزمنية بين الأسواق الوطنية المختلفة، كما كان لتعميم استخدامها أثر فعال في التوصل إلى تقديرات سريعة ومحسوبة للقرارات المتعلقة بالمعاملات الدولية سواء المالية أو السلعية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه التكنولوجيا العالية، سمحت بدخول وخروج الأموال بالمليارات دون أن تتمكن السلطات النقدية والمالية من مراقبتها أو معرفة اتجاهها أو الحد منها أو التأثير فيها، وهكذا أصبح العامل التكنولوجي والثروة المعلوماتية والاتصالات عاملا هاما في تعميق عولمة الإنتاج.

4.تزايد المعاملات الخاصة بالتجارة الإلكترونية:

تعرف التجارة الإلكترونية على أنها مجموعة الصفقات التي تتم سواء كانت الطلبات على المباشر مع دفع إلكتروني أو غير مباشر على الويب.¹

وتعود البدايات الأولى لظهور نشاط التجارة الإلكترونية إلى الستينات من القرن العشرين، حيث كانت تعرف باسم التبادل الإلكتروني للبيانات، واقتصرت في البداية على تبادل بيانات البيع والشراء بين بعض المؤسسات الكبيرة على شبكات خاصة، وفي أواخر القرن العشرين عوضت بالإنترنت شيئاً فشيئاً، وعليه أصبحت التجارة الإلكترونية تتميز ببعض الخصائص التي تعمل على استخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف رفع الكفاءة أي بخفض التكاليف وتحقيق الفاعلية من خلال توسيع الأسواق، وبالتالي تعميق العولمة الاقتصادية من خلال الاستجابة السريعة والواسعة لاحتياجات السوق العالمي.

ثانياً: مؤشرات انتشار العولمة المالية

تضافرت عوامل عديدة في توفير المناخ الملائم لتغذية زخم العولمة المالية التي بدأت في التبلور منذ ما يربو عن ربع قرن، من أهمها:²

1- تنامي الرأسمالية العالمية:

لقد كان للنمو المطرد الذي حققه رأس المال المستثمر في الأصول المالية والمتجسد في صناعة الخدمات المالية بمكوناتها المصرفية وغير المصرفية من خلال تنوع أنشطته وزيادة درجة تركزه، دور أساسي في إعطاء قوة الدفع لمسيرة العولمة المالية، فأصبحت معدلات الربح التي يحققها رأس المال المستثمر في أصول مالية تزيد عدة أضعاف عن معدلات الربح التي تحققها قطاعات الإنتاج الحقيقي، وصارت الرأسمالية ذات طابع ريعي تعيش على توظيف رأس المال لا على استثماره.

وعلى الصعيد العالمي لعب رأس المال المستثمر في الأصول المالية دوراً مؤثراً، لما يقدمه من موارد مالية (قروض واستثمارات مالية) بشروطه الخاصة، لاسيما بعد الانخفاض الملحوظ الذي حدث في حجم التدفقات المالية الرسمية والحكومية، وكذلك في المنح والمعونات التي كانت تقدم من قبل البلدان الصناعية والمنظمات الدولية المتعددة الأطراف.

¹ - عبد اللطيف بلغرسة، آثار العولمة المالية على المؤسسات المصرفية في إطار التجارة الإلكترونية- مقارنة نظرية برؤية واقعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، الجزائر 2003، ص:266.

² - زيدان محمد، دور البنوك الإلكترونية في تطوير التجارة الإلكترونية، ملتقى دولي حول التجارة الإلكترونية، أيام 15-16-17 مارس 2004 من تنظيم جامعة التكوين المتواصل بورقلة، ص: 17-22.

2- عجز الأسواق الوطنية عن استيعاب الفوائض المالية:

من بين أسباب تسارع العولمة المالية حدوث موجة عارمة من تدفقات رؤوس الأموال الدولية الناجمة عن أحجام ضخمة من المدخرات والفوائض المالية التي ضاقت أسواقها الوطنية عن استيعابها فالتجته إلى الخارج بحثاً عن فرص استثمار أفضل ومعدلات عائد أعلى.

3- تزايد الابتكارات المالية:

ارتبطت العولمة المالية بظهور كم هائل من الأدوات المالية الجديدة التي راحت تستقطب العديد من المستثمرين، فإلى جانب الأدوات التقليدية المتداولة في الأسواق المالية (الأسهم والسندات) أصبح هناك العديد من الأدوات الاستثمارية منها: المشتقات التي تتعامل مع التوقعات المستقبلية وتشمل: المبادلات والمستقبلات والسقف والقاعدة والخيارات... الخ

إن هذه الأدوات تتطور من فترة لأخرى وعلى نحو مطرد بحيث تتيح للمستثمرين مساحة واسعة من الاختيارات عند اتخاذ قراراتهم الاستثمارية، كما أنها تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحقيق التقارب بين مختلف الأسواق المالية.

4- التحرير المالي المحلي والدولي:

ارتبطت التدفقات الرأسمالية عبر الحدود ارتباطاً وثيقاً بعمليات التحرير المالي الداخلي والتحرير المالي الدولي، وقد زاد معدل نمو هذه التدفقات وسرعتها خلال العقدين الأخيرين من القرن الماضي مع السماح للمقيمين وغير المقيمين بحرية تحويل العملة بأسعار الصرف السائدة إلى العملة الأجنبية واستخدامها بحرية في إتمام المعاملات الجارية والرأسمالية.

ويرى خبراء العولمة المالية أن نجاح التحرير المالي والدولي يتطلب خلق بيئة مناسبة له تتمثل في:¹

- ضرورة تحقيق استقرار الاقتصاد الوطني أي التصدي لعلاج مشكلة التضخم وخفض عجز الموازنة العامة للدولة إلى حدود مقبولة.
- إصلاح سوق الصرف الأجنبي.
- تقوية النظام المصرفي والمؤسسات المالية.
- اتخاذ التدابير الحكومية المناسبة للرقابة الاحتياطية.

5- إعادة هيكلة الخدمات المالية:

لقد أدت التطورات التي حدثت في صناعة الخدمات المالية إلى الإسراع من وتيرة العولمة المالية، وفي هذا الصدد نشير إلى ثلاث سمات رئيسية هي:

¹ - رمزي زكي، مرجع سبق ذكره، ص: 92.

- أ- توسع البنوك في نطاق أعمالها المصرفية على الصعيدين المحلي والدولي وتتوسع مصادر رؤوس أموالها وطرق استخداماتها وبالتالي تطور بنود ميزانياتها.
- ب- دخول المؤسسات المالية غير المصرفية مثل شركات التأمين وصناديق المعاشات والاستثمار كمنافس قوي للبنوك التجارية في مجال الخدمات التمويلية، مما يدل على تراجع دور البنوك في مجال الوساطة.
- ج- اندماج البنوك التجارية فيما بينها في ضوء المنافسة القوية التي بدأت تستشعرها من المؤسسات غير المصرفية في مجال الخدمات التمويلية.

وخلاصة القول أن إعادة هيكلة صناعة الخدمات المالية أدت إلى تراجع مجال الوساطة المالية للبنوك التجارية، كما أبرزت عمليات اندماج مصرفي واسعة نظرا لتزايد المنافسة والبحث في محاولة توسيع السوق المصرفية والمالية العالمية، وهذا ما أدى إلى تزايد الاتجاه نحو العولمة المالية.

المبحث الثالث: المؤسسات المديرة للعولمة الاقتصادية

تنطوي العولمة الاقتصادية على ثلاثة نظم رئيسية دولية هي النظام النقدي والنظام المالي و النظام التجاري، ويقوم على إدارة هذه الأنظمة ثلاث منظمات اقتصادية عالمية تهتم بالسياسة الاقتصادية للعولمة هي: صندوق النقد الدولي الذي يختص بإدارة السياسة النقدية، والبنك العالمي الذي يختص بإدارة السياسة المالية ومنظمة التجارة العالمية التي تختص بإدارة السياسة التجارية.

وقد خصصنا هذا المبحث لدراسة هذه المنظمات الاقتصادية العالمية على النحو التالي:

المطلب الأول: صندوق النقد الدولي

يعرف صندوق النقد الدولي على أنه "المنظمة العالمية النقدية التي تقوم على إدارة النظام النقدي الدولي وتطبيق السياسات النقدية الكفيلة بتحقيق الاستقرار النقدي وعلاج العجز المؤقت في موازين مدفوعات الدول الأعضاء فيه".¹

لقد جاء ميلاد صندوق النقد الدولي نتيجة للظروف الاقتصادية التي عرفت أوروبا في الثلاثينات وفي أعقاب الحرب العالمية الثانية حيث أنشئ الصندوق بموجب اتفاقية "بريتون وودز" التي عقدت في جويلية 1944 وأصبحت نصوصها نافذة في 27 ديسمبر 1945 حيث صادقت عليها 25 دولة، وعقدت الجلسة الافتتاحية لمجلس محافظين الصندوق في 8 مارس 1946.²

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 68.

² - Jean Pierre Paulet, op.cit, P :99.

انخرط في الصندوق الدولي 30 دولة عام 1947 أي في بداية افتتاحه وتجاوز عددها 179 دولة عضو في نهاية 1995، ويكمن مقره الرئيسي في أراضي العضو صاحب الحصاة الكبرى "واشنطن".

سنقوم من خلال هذا المطلب بدراسة صندوق النقد الدولي على النحو التالي:

أولاً: الأهداف

قام صندوق النقد الدولي طبقاً لنصوص الاتفاقية الخاصة بإنشائه وتأسيسه لتحقيق أهداف محددة يمكن إجمالها فيما يلي:¹

- 1 - تنمية التعاون الدولي في المجالات النقدية والمالية من خلال إيجاد نظام مؤسسي دائم يتضمن آلية فعالة للاستشارة، وتبادل الرأي بغية إيجاد حلول مناسبة للمشاكل النقدية الدولية.
 - 2 - إقامة نظام دولي متعدد الأطراف للمدفوعات بغية تنظيم العمليات الجارية بين الدول الأعضاء والحد من الإجراءات المعيقة لنمو التجارة الدولية.
 - 3 - اتخاذ جميع الإجراءات الضرورية لتنشيط التجارة الدولية ودعم تطورها على أسس متوازنة، بحيث تقود إلى مستويات عالية من العمالة والتشغيل والدخل الحقيقي، من خلال تطوير الموارد الإنتاجية لدى الدول الأعضاء وتأمين حرية تبادل المعلومات بين الدول.
 - 4 - تحقيق استقرار نقدي عن طريق وضع الترتيبات المناسبة لعمليات تبادل منتظمة بين الدول الأعضاء وتجنب المنافسة في أسعار الصرف عن طريق تحديد أسعار صرف ثابتة لتبادل العملات وفق معدلات منفق عليها مسبقاً.
 - 5 - منح الدول الأعضاء فرصة الاستفادة من الموارد العامة للصندوق بشكل مؤقت ضمن إطار شروط حمائية لتصحيح موازين مدفوعاتهم في حالات حدوث عجز مؤقت.
 - 6 - تأمين وسائل السيولة الدولية الضرورية لمجابهة الاضطرابات المؤقتة في موازين المدفوعات وتقصير فترة عدم التوازن وحصرها ضمن إطار ضيق.
- يتضح مما سبق أن أهداف الصندوق تتجسد في امتصاص الأزمات النقدية على الصعيد الدولي والحفاظ على النظامين النقدي والمالي الدوليين وصيانة النظام العالمي الحالي وترسيخ مبادئه.

ثانياً: الوظائف

يوظف صندوق النقد الدولي بالعديد من الوظائف في إطار الأهداف التي أنشأ من أجلها، وتتمثل فيما يلي:²

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

² - خالد سعد زغلول حلمي، مثلث الاقتصاد العالمي - دراسة قانونية اقتصادية، مجلس النشر العلمي، الكويت 2002، ص: 49.

1- استقرار أسعار الصرف:

أنشئ صندوق النقد الدولي من أجل المحافظة على أسعار صرف مستقرة لعملات الدول الأعضاء وعلى علاقات نقدية منتظمة مع الأعضاء الآخرين وتجنب تغير أسعار الصرف لأغراض المنافسة التجارية. وتعتبر هذه الوظيفة المهمة النقدية الرئيسية التي يضطلع بها الصندوق، وفي ضوء ذلك تلتزم الدول الأعضاء بالقبول بمبدأ مراقبة تطور أسعار صرف عملاتها وتنفيذ الالتزامات الواردة في اتفاقية تأسيسه و بالخصوص تحديد سعر صرف عملتها بالاتفاق مع إدارة الصندوق بقيمة معادلة من الذهب أو بالدولار الأمريكي.

2- السحب الاحتياطي:

يسمح صندوق النقد الدولي بعمليات السحب الاحتياطي للدول الأعضاء التي تعاني من اختلال مؤقت في موازين مدفوعاتها على أن تسحب في حدود 25% من حصتها في السنة، ويعرف هذا الحد بالشرعية الذهبية، وبصفة عامة يجب أن لا تتجاوز المسحوبات من العملات الأجنبية 200% من حصتها تحت أي ظرف من الظروف، كما تلتزم الدولة العضو بدفع رسوم خدمة بواقع 1/2% من قيمة العملة، إلا أنها تعفى من هذه الرسوم إذا استطاعت شراء عملتها مرة أخرى أو استطاع الصندوق بيعها لدولة عضو أخرى في مدى ثلاثة أشهر، كما لا تستحق هذه الرسوم إذا كان الصندوق لا يملك من العملة بقدر حصة الدولة وإلا فإن الصندوق يفرض رسوماً عن متوسط الرصيد اليومي تبدأ بمعدل 2% في السنة وتزيد بزيادة مقدار الرصيد الزائد عن الحصة وبطول فترة استغلال موارد الصندوق.

3- التسهيلات التمويلية الخاصة:

تعتبر هذه الوظيفة من أهم نتائج تطور أنشطة صندوق النقد الدولي، وهي تستهدف تقديم معونات مالية استثنائية إلى أعضائه من خلال سياسات خاصة تعمل على معالجة مشاكل طارئة في أجزاء محددة من موازين المدفوعات، ويعتمد الصندوق في تقديم هذه التسهيلات على موارده من الحصص التي يساهم بها الأعضاء في عملية التمويل.

4- حقوق السحب الخاصة:

هي عبارة عن نقد احتياطي دولي مصطنع يستخدم كوسيلة جديدة لدعم أصول السيولة الدولية التقليدية كالذهب والدولار واحتياطات النقد الأجنبي الأخرى القابلة للتبادل الحر خارج حدود قروضها. وتعتبر حقوق السحب الخاصة من أهم التسهيلات التي يقدمها الصندوق للدول الأعضاء شريطة حدوث عجز في ميزان المدفوعات، أي لا يجوز الاستفادة منها لتعزيز احتياطات البلد المعني من أصول السيولة الدولية.

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لصندوق النقد الدولي

إن إعطاء فكرة عن الهيكل التنظيمي لصندوق النقد الدولي يسمح بفهم أسلوب عمله بصورة واقعية، فهو يتكون من الأجهزة التالية:

أ- مجلس المحافظين:

يعتبر السلطة العليا في الصندوق، يتألف من محافظ ونائب محافظ عن كل دولة عضو، ويبلغ عددهم 179 محافظاً وعدد مماثل نواباً للمحافظين، ويعقد مجلس المحافظين اجتماعاته على الأقل مرة في السنة وتتمثل أهم قراراته في النقاط التالية:

- قبول الأعضاء الجدد وتحديد شروط قبولهم وكذا اتخاذ قرارات الطرد من الصندوق.
- الموافقة على التعديلات المتعلقة بالحصص.
- وضع القواعد والتعليمات المناسبة لإدارة شؤون الصندوق.

ب- مجلس الإدارة:

هو المجلس الدائم المكلف باتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ السياسة العامة للصندوق وهو المسؤول عن تسيير أعماله الجارية يوميا وإدارة معاملاته، حيث يتكون عادة من 24 عضوا منهم 8 أعضاء دائمين يعينون من طرف بلدانهم وهم: الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، ألمانيا، فرنسا، بريطانيا، السعودية، روسيا والصين، باعتبار أنها تملك أكبر الحصص في الصندوق، وهو الأمر الذي أهلها لأن تكون أعضاء دائمة في الصندوق، أما بقية الدول فيتم انتخابهم كل سنتين من طرف مجموعات الدول التي ينتمون إليها.

ت- المدير العام للصندوق:

ينتخب المدير العام من بين أعضاء مجلس الإدارة ويكون تعيينه لمدة خمس سنوات يجوز مدها لمدة مماثلة، بحيث يتولى رئاسة المجلس التنفيذي لمجلس الإدارة ورئاسة الصندوق بشكل عام، كما يقوم بالمهام التالية:

- تعيين وترقية وعزل الموظفين.
- تسيير الأعمال اليومية للصندوق تحت رقابة مجلس الإدارة.
- إعداد ميزانية التسيير وتحضير جدول أعمال اجتماعات الصندوق.

رابعا: العضوية والانتساب ونظام التصويت

أ- العضوية والانتساب:

يضم صندوق النقد الدولي معظم دول العالم، والعضوية فيه مفتوحة لكل الدول التي تتوفر فيها شروط الانضمام، وهذه الشروط بعضها موضوعي مثل التمتع بالاستقلال التام والسيادة الكاملة وقبول تنفيذ أحكام الاتفاقية والقدرة على الوفاء بالالتزامات الموضحة بميثاق الصندوق، والبعض الآخر شكلي يضم مجموعة الإجراءات القانونية والإدارية التي يجب إتباعها؛ والمتمثلة أساسا في تقديم طلب يتضمن جميع المعلومات والبيانات اللازمة، ثم يعرض على المجلس التنفيذي، فإذا تم قبوله تبدأ مرحلة التفاوض مع الدولة الراغبة في الانضمام حول قيمة الحصة وطريقة دفع الاكتتاب، ويقوم المجلس التنفيذي بعرض الطلب مدعما بالرأي على مجلس المحافظين للتصويت عليه، أما إذا قرر المجلس التنفيذي عدم المضي في بحث طلب العضوية بصفة رسمية، فإنه يرفع الأمر إلى مجلس المحافظين مشفوعا بالرأي.

ب- نظام التصويت:

يملك كل بلد عضو في الصندوق 250 صوتاً أساسياً يضاف إليها صوت واحد لكل جزء من حصته يكون معادلاً لـ 100000 وحدة حقوق سحب خاصة أو ما يعرف بـ: DTS، فالدولة التي تبلغ حصتها 10 مليون DTS فإن عدد أصواتها يكون 350 DTS.

وعليه فإن حصة البلد العضو في الصندوق تتحدد عن طريق:

* عدد الأصوات الممنوحة له، وبالتالي تحدد القوة التصويتية اللازمة لاتخاذ أي قرار والتأثير على نشاط الصندوق وسياساته.

* الحد الأقصى الذي يجوز للبلد العضو أن يحصل عليه بشكل عادي من الصندوق لدعم ميزان مدفوعاته.

* نصيب كل عضو من مخصصات DTS.

المطلب الثاني: البنك الدولي

يمكن تعريف البنك الدولي على أنه المؤسسة الاقتصادية العالمية المسؤولة عن إدارة النظام المالي الدولي والاهتمام بتطبيق السياسات الاقتصادية الكفيلة بتحقيق التنمية الاقتصادية للدول الأعضاء¹.

إن البنك الدولي هو أحد مؤسسات اتفاقية برينتن وودز التي وقعت في يوليو 1944، وأنشئ البنك عام 1945 وبدأ في ممارسة نشاطه في 25 يوليو 1946، وقد وضعت الاتفاقية المنشئة شرط عضوية البنك أن تكون الدولة عضواً في صندوق النقد الدولي، كما أن اكتتاب الدول الأعضاء في رأس مال البنك يتحدد وفقاً لحصة كل دولة في صندوق النقد الدولي.

وقد جاء إنشاء البنك الدولي لتلبية حاجة ماسة إلى رأس المال لتمويل أعمال إدارة البناء والتعمير لما دمرته الحرب العالمية الثانية وتنمية اقتصاديات الدول المتخلفة، ومن ثم أعطى البنك حق منح أو ضمان القروض التي تقدم لمشروعات تحقق أغراضه².

وستتطرق من خلال هذا المطلب إلى دراسة البنك الدولي بنوع من التفصيل، وذلك على النحو التالي:

أولاً: وظائف البنك الدولي

يعتمد البنك الدولي في منح أو ضمان القروض على ما يستطيع جذب من رؤوس الأموال الخارجية، وبالتالي فهو يمثل قمة التعاون بين رأس المال الخاص ورأس المال الحكومي العام في مجال الاستثمار الدولي، وبالإضافة إلى عمليات الإقراض وضمان القروض فإن البنك يقدم العديد من الوظائف نوجز أهمها فيما يلي:³

¹ - عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص: 80.

² - محسن أحمد الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص: 77.

³ - خالد سعد زغلول حلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 220.

- تقديم المساعدة للدول الأعضاء المتخلفة اقتصاديا من خلال تقديم تسهيلات إنتاجية بهدف التعمير والتنمية.
- تشجيع الاستثمارات الأجنبية الخاصة عن طريق الضمان أو المساهمة في القروض بتقديم التمويل بشروط معقولة لخلق قطاع خاص جوهري وديناميكي.
- تشجيع القروض الدولية للوصول إلى مرحلة النمو المتوازنة للتجارة الدولية في الأجل الطويل والمحافظة على توازن ميزان المدفوعات.
- تفعيل الاستثمارات الدولية وفقا للشروط التجارية في أقاليم الدول الأعضاء والعمل على ربط دول العالم الثالث باقتصاد السوق.
- فض النزاعات المالية بين الدول الأعضاء، وتدريب موظفي حكومات الدول الأعضاء على إدارة التنمية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي للبنك الدولي

يتكون الهيكل التنظيمي للبنك الدولي من ثلاث أجهزة رئيسية هي:¹

1- مجلس المحافظين:

وهو السلطة العليا للبنك الدولي، ويتألف من محافظ ونائب محافظ عن كل دولة عضو، تتولى تعيينهم بالطريقة التي تراها مناسبة ولمدة 5 سنوات، ويجتمع المجلس عادة مرة كل سنة، ونظرا لتزايد أنشطة البنك فقد أصبح يعقد ثلاث اجتماعات سنوية، اجتماعان يتم عقدهما في المقر الرئيسي للبنك في واشنطن، والاجتماع الثالث في عاصمة إحدى الدول الأعضاء، وتمثل هذه الأخيرة في الاجتماعات بوزير المالية أو محافظ البنك المركزي.

2- المديرون التنفيذيون أو مجلس الإدارة:

يشكل المديرون التنفيذيون مجلس إدارة البنك الذي ينفذ سياسات البنك المالية والإدارية والاختصاصات التي يفوضها فيه مجلس المحافظين، ويتكون مجلس الإدارة من 22 مديرا، تعين الدول الأعضاء صاحبة النصيب الأكبر من الأسهم خمسة منهم، أما الآخرون وعددهم سبعة عشر فيتولى مجلس المحافظين انتخابهم من بين الدول الأعضاء لمدة سنتين، ويمارس المديرون التنفيذيون عملهم بصفة دائمة بالمقر الرئيسي للبنك في واشنطن وتصدر قراراتهم بالأغلبية البسيطة للأصوات.

3- مدير البنك "الرئيس":

يعتبر مدير البنك الرئيس الإداري للموظفين، يتم انتخابه بواسطة المديرين التنفيذيين لمدة 5 سنوات، حيث يتلقى منهم التوجيهات المتعلقة بسياسة البنك، إلا أنه لا يملك صوت في جلسات مجلس الإدارة، إلا في حالة تساوي الأصوات يكون له الصوت المرجح، على الرغم من ذلك يكون مسؤولا عن سير العمل في البنك، وعن تعيين موظفيه وفصلهم، كما أنه يقوم بدور مهم في رسم السياسة العامة للبنك.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 222.

ويلاحظ أن وظيفة مدير البنك يشغلها على الدوام أحد الأمريكيين، ويرجع ذلك إلى الوضع المسيطر للولايات المتحدة في البنك، كونها تملك نسبة كبيرة من الأصوات، حيث تملك ما يقرب من 23% من القيمة الكلية للأصوات في مجلس المحافظين.

ثالثاً: هيكل مجموعة البنك الدولي

في إطار الوظائف السابقة تطور البنك الدولي وتوسعت أنشطته للدرجة التي معها أصبح يرمز إليه كمجموعة تضم أربعة مؤسسات رئيسية يطلق عليها "مجموعة البنك الدولي"، وهذه المؤسسات هي:

- * البنك الدولي للإنشاء والتعمير.
- * الرابطة الدولية للتنمية.
- * مؤسسة التمويل الدولية.
- * الوكالة المتعددة الأطراف لضمان الاستثمار.

وتعمل هذه المجموعة على المساعدة في تحقيق التقدم الاقتصادي ورفع مستوى المعيشة من خلال توجيه الموارد المالية من الدول المتقدمة اقتصادياً إلى الدول الآخذة في النمو.

رابعاً: العضوية في البنك الدولي

جاءت المادة الثانية من الاتفاقية المنشئة للبنك الدولي منظمة لأحكام العضوية، ونصت على ما يلي:¹

- أ- أعضاء البنك الأصليين هم أعضاء صندوق النقد الدولي الذين قبلوا عضوية البنك.
- ب- تظل العضوية مفتوحة للغير من أعضاء الصندوق في المواعيد وطبقاً للشروط التي يضعها البنك.

وعلى ذلك فإن هناك نوعين من العضوية في البنك الدولي، أعضاء أصليون وأعضاء منظمون:

- 1- الأعضاء الأصليون: ويشمل الدول التي اشتركت في مؤتمر برينتن وودز، ووقعت على الاتفاقية المنشئة للبنك، وقامت بإيداع وثائق تصديقها لدى حكومات الولايات المتحدة الأمريكية قبل 31/12/1945.
- 3- الأعضاء المنظمون: ويشمل الدول التي تقبل عضويتها بعد التاريخ المذكور وفقاً لما نصت عليه المادة الثانية.

وحتى تتحصل الدول على عضوية البنك الدولي لابد من توفر نوعين من الشروط، هي شروط موضوعية وشروط إجرائية.

* الشروط الموضوعية:

نصت عليها المادة الثانية من الاتفاقية المنشئة للبنك، تتلخص هذه الشروط في أن تكون الدولة طالبة العضوية كاملة السيادة وتتمتع باستقلال تام، وأن تكون عضواً في صندوق النقد الدولي.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 199.

* الشروط الإجرائية:

تتمثل في الخطوات التي تتبع من أجل قبول الدولة الراغبة في الانضمام إلى عضوية البنك الدولي، وهي تلك التي حددتها اللائحة الداخلية للبنك، وتتمثل في تقديم الدولة طلباً تعبر فيه عن رغبتها في الانضمام إلى عضوية البنك، وعرضه على المديرين التنفيذيين لمناقشته، وإصدار توصياتهم بشأنه ورفعها إلى مجلس المحافظين لتقدير مدى قبول الدولة في العضوية وتحديد مساهمتها في رأس مال البنك.

المطلب الثالث: المنظمة العالمية للتجارة

يأتي إنشاء منظمة التجارة العالمية في ضوء استكمال النظام الاقتصادي العالمي الجديد لأركانه الرئيسية، حيث تمثل هذه المنظمة الركن الثالث من أركان هذا النظام إلى جانب صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وبالتالي فهي تعمل مع هاتين المنظمتين على إقرار وتحديد معالم هذا النظام الذي أصبح يتميز بوحدة السوق العالمية ويخضع لإدارة وإشراف مؤسسات اقتصادية عالمية تعمل بصورة متناسقة.

من هذا المنطلق وجب التعرف على منظمة التجارة العالمية وظروف نشأتها، مع تحديد وظائفها وهيكلها التنظيمي، كما يظهر من التحليل التالي:

أولاً: التعريف والنشأة

تعرف منظمة التجارة العالمية على أنها: "منظمة دولية تعمل على حرية التجارة العالمية من خلال انتقال السلع والخدمات والأشخاص بين الدول وما يترتب على ذلك من آثار اقتصادية وسياسية واجتماعية وثقافية وبيئية وحماية الملكية المعنوية"¹.

تعتبر منظمة التجارة العالمية ثمرة مفاوضات استمرت قرابة خمسة وأربعين عاماً في إطار الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "الجات"، إلا أن الصورة الأصلية لهذه الأخيرة قبل دورة أوروغواي لم تكن تزيد على أن تكون اتفاقية دولية لتحرير التجارة مع تزويدها بسكرتارية صغيرة للإشراف على تنفيذ الالتزامات المترتبة على تلك الاتفاقية.

وتجدر الإشارة إلى أن تأسيس منظمة التجارة العالمية لم يكن سهلاً حيث كانت الوثيقة الأصلية للاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة الموقعة في أكتوبر 1947 خلال مؤتمر هافانا قد أشارت إلى إقامة هذه المنظمة، و لكن الفكرة أسقطت بعد ذلك في عام 1954 نظراً لرفض الكونجرس الأمريكي هذا المشروع انطلاقاً من رغبته في الحفاظ على السيادة الوطنية للولايات المتحدة، حيث تخوف من أن تؤدي الموافقة على إنشاء المنظمة إلى التخلي عن القوانين المحلية التي تسمح بفرض عقوبات تجارية على شركائها التجاريين، لذا قامت بقصر إيداع صك

¹ - سهيل حسين الفتلاوي، منظمة التجارة العالمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 46.

قبولها لميثاق هافانا على الجزء الخاص بالسياسة التجارية، والذي نشأت بموجبه الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "الجات".¹

وأمام تطور العلاقات الاقتصادية الدولية ظهرت الحاجة مرة أخرى إلى ضرورة إنشاء المنظمة العالمية للتجارة لتحل محل أمانة الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة، ويمكن إجمال أهم الأسباب التي دعت إلى ذلك فيما يلي:²

1- الحاجة الماسة إلى سد أوجه النقص القائمة في مؤسسات النظام الاقتصادي الدولي بما يكفل النظرة المتكاملة للمسائل المتشابكة الخاصة بالنقد والتمويل والتجارة والتنمية.

2- افتقار الجات إلى الأجهزة الدائمة التي تميز المنظمات الدولية، كما أن ميثاقها المتمثل في الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة لا يملك الهيكل التشريعي والتنفيذي، وكانت هذه نقطة ضعف كبرى في البناء الهيكلي للجات، وقد عملت دورة أوروغواي على تدارك هذا العيب بإنشاء المنظمة العالمية للتجارة لكي تحل محل الجات بعد فترة معينة.

3- عدم انسجام القضايا الجديدة مع أحكام الاتفاقية الأصلية، لذا دعت الحاجة إلى إنشاء منظمة جديدة يمكن أن تعالج موضوع الخدمات والسلع، كما تتعرض لأحكام القوانين واللوائح الداخلية والقيود التعريفية وغير التعريفية، و من هنا كان العمل على تحويل الجات إلى منظمة التجارة العالمية.

ثانياً: أهداف ومهام المنظمة العالمية للتجارة

أ-الأهداف:

تعد منظمة التجارة العالمية الإطار المؤسسي لسير العلاقات التجارية فيما بين أعضائها في المسائل المتعلقة بالاتفاقات والأدوات القانونية المقترنة بها والواردة في ملاحق اتفاقية مراكش، ومن ثم يمكن القول أن الأهداف التي أنشئت من أجلها تتمثل فيما يلي:³

1 -مراقبة السياسات التجارية للدول الأعضاء وفق الآلية المتفق عليها في هذا الصدد، بما يضمن اتفاق هذه السياسات مع القواعد والضوابط والالتزامات المتفق عليها في إطار المنظمة.

2 -التعاون مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والوكالات الملحقة به في تحديد السياسات الاقتصادية على الصعيد الدولي وتحديد برامج الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية.

3 -رفع مستويات المعيشة وذلك من خلال تحقيق نمو مستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعلي وزيادة الإنتاج المتواصل والانجاز في السلع والخدمات بما يتيح الاستخدام الأمثل لموارد العالم وفقاً لهدف التنمية.

¹ - Jean Pierre Paulet, op.cit, P :99.

² - خالد سعد زغلول حلمي، مرجع سبق ذكره، ص:395.

³ - سهيل حسين الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص:48.

4- العمل على تأمين حصول الدول النامية لاسيما أقلها نمواً، على نصيب في نمو التجارة الدولية يتمشى مع احتياجات تنميتها الاقتصادية.

ب- مهام المنظمة العالمية للتجارة

سعيًا وراء تحقيق الأهداف السالفة الذكر فإن منظمة التجارة العالمية تقوم بالمهام التالية:¹

* تسيير ومتابعة تنفيذ وإدارة أعمال الاتفاقية الخاصة بجولة أوجواي والموقعة في مراكش، والعمل على تحقيق أهدافها.

* توفر المنظمة محفلاً للتفاوض بين أعضائها بشأن علاقاتها التجارية متعددة الأطراف في المسائل التي تتناولها الاتفاقات الواردة في ملحقات هذه الاتفاقية، وتعد إطاراً لتنفيذ نتائج مثل هذه المفاوضات على النحو الذي يقرره المؤتمر الوزاري، أي تعمل ضابطاً لإيقاع حركة التجارة الدولية.

* الفصل في المنازعات التي قد تنشأ بين الدول الأعضاء حول تنفيذ الاتفاقات التجارية الدولية طبقاً للنظام الذي تم التوصل إليه في هذا الشأن في جولة أوجواي، ويتولى هذه المهمة المجلس العام بالمنظمة.
* تدير هذه المنظمة آلية لمراجعة السياسة التجارية للدول الأعضاء والمعروفة باسم "آلية المراجعة".

ثالثاً: الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية

يتكون هيكل منظمة التجارة العالمية من عدد من الأجهزة التي تضطلع بالمهام الرئيسية للمنظمة، وتتمثل هذه الأجهزة فيما يلي:²

1- المجلس الوزاري:

وهو الجهاز الرئيسي للمنظمة، يتألف من ممثلي الدول الأعضاء، وينعقد مرة كل سنتين على الأقل، حيث يقوم بتنفيذ وظائف المنظمة واتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة لذلك، كما يقوم بإصدار القرارات الخاصة بأي موضوع يدخل في نطاق الاتفاقات المتعددة الأطراف بناءً على طلب الدول الأعضاء، ويرأس وفود الدول المشاركة في هذا المجلس عادة وزراء التجارة في هذه الدول.

2- المجلس العام:

يتألف المجلس العام من ممثلي الدول الأعضاء ويجتمع حسبما يكون ذلك مناسباً، وهو يأتي في المرتبة الثانية بعد المجلس الوزاري ويقوم بأعمال المؤتمر الوزاري خلال المدد التي تفصل بين اجتماعاته، أي أنه يتولى الإشراف على التنفيذ اليومي لمهام المنظمة، كما يجتمع المجلس بصفته هيئة لتسوية المنازعات وكذلك بصفته مسؤولاً عن القيام بمراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء كل على حدة.

ويساعد المجلس العام في أعماله ثلاثة مجالس رئيسية هي:

¹ - خالد سعد زغلول حلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 399.

² - خالد سعد زغلول حلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 456-458.

*مجلس التجارة في السلع: يشرف على تنفيذ وإدارة اتفاقية الجات لعام 1994 والاتفاقية الملحقة بها فيما يتعلق بالسلع.

*مجلس التجارة في الخدمات: يشرف على تنفيذ وإدارة اتفاقية تجارة الخدمات.

*مجلس الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية: يشرف على تنفيذ اتفاقية الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية.

3-اللجان الفرعية:

تتكون اللجان الفرعية من اللجان التالية:

أ- اللجان التابعة لمجلس التجارة في السلع:

يساعد مجلس التجارة في السلع عدد من اللجان التابعة له وهي: لجنة الوصول إلى الأسواق، لجنة الزراعة، لجنة الصحة والصحة النباتية، لجنة الجوانب التجارية المتصلة بإجراءات الاستثمار، لجنة قواعد المنشأ، لجنة الدعم والإجراءات التعويضية، لجنة التقييم الجمركي، لجنة العوائق الفنية على التجارة، لجنة الممارسات المضادة للإغراق، لجنة تراخيص الاستيراد ولجنة إجراءات الوقاية. بالإضافة إلى وجود جهاز مستقل للرقابة على المنسوجات ومجموعتا عمل هما: مجموعة الأطراف المعنية بمشروعات الاتجار الحكومي ومجموعة الأطراف المعنية بالفحص قبل الشحن.

ب- اللجان التابعة لمجلس التجارة في الخدمات:

يساند مجلس التجارة في الخدمات: لجنة التجارة في الخدمات المالية، لجنة الالتزامات المحددة، مجموعة الأطراف المعنية بالخدمات المهنية ومجموعة الأطراف المعنية بقواعد الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات. وفضلا عن ذلك هناك مجموعة للتفاوض على الاتصالات الأساسية، خدمات النقل البحري وحركة الأشخاص الطبيعيين، وإن كانت مجموعة التفاوض الأخيرة لم تمارس نشاطا يذكر منذ تكوينها.

ت- مجلس الجوانب المتصلة بالتجارة من حقوق الملكية الفكرية:

هو مجلس مستقل بذاته ويمارس نشاطه دون الاستعانة بأي لجان.

ث- لجان تحت الإشراف المباشر للمجلس العام:

تتمثل في: لجنة التجارة والبيئة، لجنة التجارة والتنمية، لجنة ترتيبات التجارة الإقليمية، لجنة قيود موازين المدفوعات ولجنة الميزانية والتمويل والإدارة ومجموعة الأطراف المعنية ببحث العضوية.

ج- اللجان عديدة الأطراف:

تضم هذه اللجان الدول الموقعة على الاتفاقية، ومنها: لجنة التجارة في الطائرات المدنية، لجنة المشتريات الحكومية. وكان هناك مجلسان آخران متعدد الأطراف هما مجلس الألبان العالمي ومجلس اللحوم العالمي، وقد أنهى العمل بالاتفاقيتين المتعلقتين بهما في نهاية عام 1997.

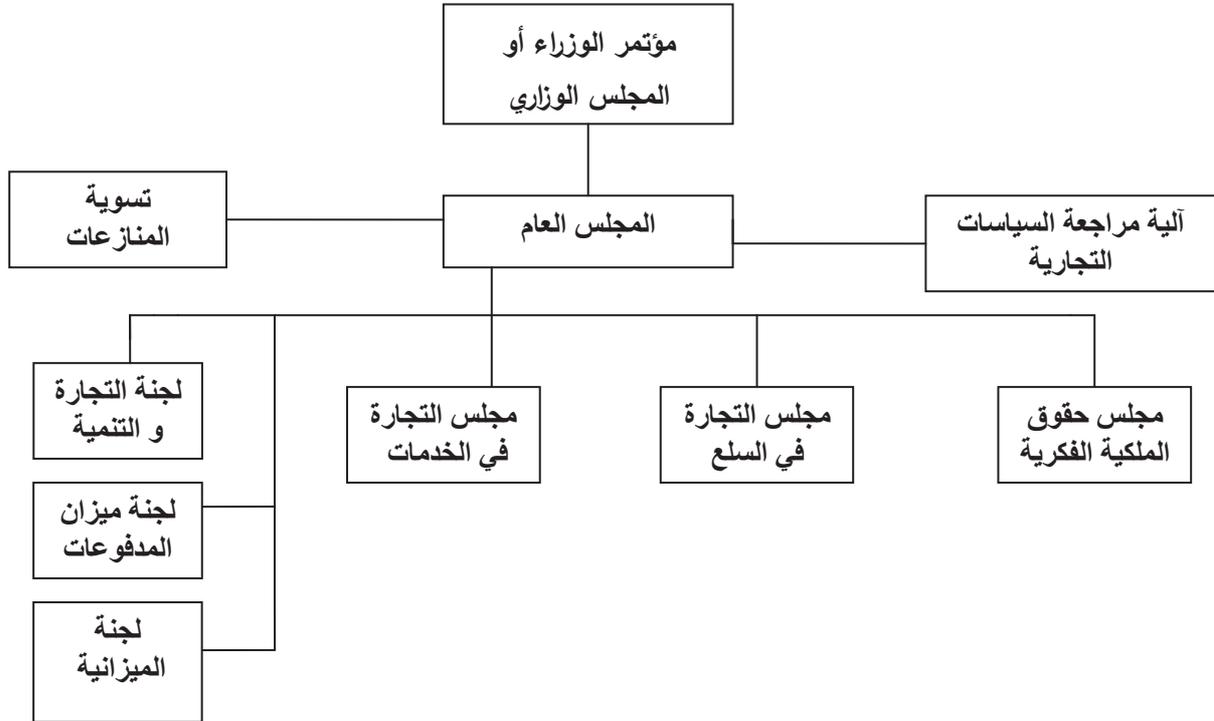
4- السكرتارية أو الأمانة العامة:¹

هي الجهاز الإداري للمنظمة الموجود في مدينة جنيف وهو نفس مقر الجات، حيث يتولى هذا الجهاز تسيير عمل المنظمة اليومي وإجراء الاتصالات الداخلية والخارجية والاتصال بالمنظمات والدول الأخرى ويرأس من قبل مدير عام يتم اختياره من قبل المجلس الوزاري الذي يحدد اختصاصاته وشروط خدمته.

وتضم الأمانة العامة لمنظمة التجارة العالمية حوالي 500 موظف من مختلف الجنسيات، حيث يعتبر المدير العام وموظفوه موظفين دوليين، ومن ثم لا يقبل المدير العام ولا نوابه أو موظفو المنظمة أي تعليمات من أي حكومات أو جهة خارجية حفاظا على الصفة الدولية للأمانة.

نستخلص مما سبق أن الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية يعكس الأهداف والوظائف التي أنشأت من أجلها، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم -2-: الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية



Source :<http://www.moqatel.com/openshare/intro.html>, 29/5/2009.

¹ - سهيل حسين الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 134. (بتصرف)

يتضح من الشكل أن الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية يتكون من المؤتمر الوزاري الذي يعقد مرة كل سنتين، ويحل محله المجلس العام الذي يقوم بمهام المؤتمر في الفترة ما بين الدورات، هذا بالإضافة إلى ثلاثة مجالس رئيسية تختص بالجوانب التجارية في حقوق الملكية الفكرية والتجارة في السلع والخدمات كما يتضمن الهيكل ثلاث لجان هي لجنة التجارة والتنمية ولجنة ميزان المدفوعات ولجنة الميزانية.

رابعاً: العضوية في المنظمة العالمية للتجارة

تنقسم العضوية في منظمة التجارة العالمية كما هو الحال في المنظمات الأخرى إلى نوعين من العضوية هما عضوية أصلية وعضوية بالانضمام.¹

1- العضوية الأصلية: يثبت هذا الوصف على الدول التي شاركت ووقعت على اتفاقية الجات في عام 1947، وهذا ما نصت عليه المادة الحادية عشرة من اتفاقية مراكش سنة 1994.

2- العضوية بالانضمام: تسمح منظمة التجارة العالمية لأي دولة بالانضمام إليها متى استوفت الشروط التالية:

* الشروط العامة:

تتشرط منظمة التجارة العالمية شروطاً عامة هي: استقلال الدولة وتمتعها بالسيادة الكاملة، حرية الانضمام إلى المنظمة، الالتزام بالقواعد والقرارات التي تصدرها، والتمثيل في المنظمة، دفع الاشتراكات، وضمان الحصانات والامتيازات الدبلوماسية.

* الشروط الخاصة:

نصت اتفاقية منظمة التجارة العالمية على شروط خاصة بالانضمام لها، منها ما يأتي:²

أ تقديم تنازلات للتعريف الجمركية على السلع والخدمات التي تستوردها.

ب تقديم التزامات في الخدمات بإزالة الحواجز التي تعترض القطاعات والنشاطات المهنية الخدمية.

ت الالتزام باتفاقيات منظمة التجارة العالمية منها اتفاقية الجات عام 1947 واتفاقيات جولة أوروغواي.

ث تطبيق مبدأ الشفافية عن طريق إشعار الدول الأعضاء بالقوانين والأوامر التي تصدرها فيما يتعلق بالسلع والخدمات.

ويقوم المجلس العام بتشكيل مجموعة عمل لبحث العضوية ويفتح باب المشاركة فيها للراغبين من ممثلي الدول الأعضاء، وترفع مجموعة العمل تقريرها إلى المجلس العام أو إلى المؤتمر الوزاري مصحوباً بمشروع بروتوكول الانضمام الذي يرفق به جداول التزامات الدول المقترحة انضمامها للمنظمة، ويتم قبول انضمام الدولة بأغلبية ثلثي الأعضاء ويتم ذلك باعتماد إحدى الطريقتين الآتيتين أو كليهما:³

¹ - خالد سعد زغلول حلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 451.

² - سهيل حسين الفتلاوي، مرجع سبق ذكره، ص: 90-91. (بتصرف)

³ - نفس المرجع السابق، ص: 91.

* الطريقة الأولى:

تتلقى الدولة المعنية رسائل من لجنة خاصة للنظر في طلبات العضوية الجديدة، تكون في الغالب مكونة من الدول الصناعية الكبرى بالإضافة إلى أهم الدول ذات العلاقات التجارية مع الدولة الراغبة في اكتساب عضوية المنظمة وتشمل الطلبات قائمة بالسلع والخدمات التي ستشهد تخفيضا في التعريف الجمركية.

* الطريقة الثانية:

تقدم الدولة الراغبة في العضوية بنفسها قائمة تشمل تخفيضات في التعريف الجمركية تكون أساسا للتفاوض. وفي بعض الأحيان تتم الطريقتان معا، فتقدم الدولة المعنية بقائمة لتخفيض التعريف الجمركية، وفي الوقت ذاته تتلقى قائمة بالتخفيضات المطلوبة من اللجنة المشكلة للنظر في العضوية.

وقد نظمت المادة الرابعة عشرة من منظمة التجارة العالمية أحكام القبول وبدء التنفيذ والإيداع، حيث تقرر هذه الاتفاقية بالقبول بالتوقيع أو بغيره من المسائل من جانب الأطراف المتعاقدة في اتفاقية الجات 1947 متى توافرت الشروط اللازمة لكي تصبح أعضاء أصلية في المنظمة.

خامسا: الانسحاب من العضوية

كما هي القاعدة في المنظمات العالمية، فإنه يحق لأي عضو أن ينسحب من الاتفاقية، ويسري هذا الانسحاب على هذه الاتفاقية وعلى الاتفاقات التجارية متعددة الأطراف ويبدأ مفعوله لدى انتهاء فترة ستة أشهر من التاريخ الذي يتلقى فيه المدير العام للمنظمة إخطارا كتابيا بالانسحاب.¹

ويكون الانسحاب عادة بسبب عدم قبول الدولة العضو لتعديلات في الاتفاقية أو إضافة أحكام جديدة لا تتلاءم مع ظروفها، وفي هذه الحالة تتقدم الدولة الراغبة في الانسحاب بطلب إلى المؤتمر الوزاري الذي يصدر قرار الانسحاب.

وقد حددت اتفاقية إنشاء منظمة التجارة العالمية المهلة اللازمة لسريان الانسحاب بستة أشهر لإتاحة الفرصة أمام الأعضاء الآخرين للتشاور مع العضو المنسحب بهدف الحفاظ على مصالحهم لديه والتي قد تتأثر بموجب انسحابه، وبعد انتهاء مدة الستة أشهر تنتهي عضوية الدولة في المنظمة وتلزم بتنفيذ الالتزامات المترتبة عليها أثناء تمتعها بالعضوية.

وتجدر الإشارة إلى أن التغييرات العالمية المعاصرة كان لها أثر مهم في تطور دور المنظمات الدولية، فالدور القيادي الذي اكتسبه صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في إدارة النظام النقدي والمالي الدوليين بدأ يأخذ شكلا جديدا على إثر أزمة الديون التي فجرتها المكسيك عام 1982 عندما أعلنت توقفها عن تسديد خدمة ديونها

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 103.

الخارجية مولدة بذلك سلسلة من ردود الأفعال التي انتهت بانتهاء النظام المصرفي العالمي وتقويض الائتمان الدولي بأكمله مما دفع الدول إلى اللجوء لصندوق النقد الدولي بحثاً عن العلاج.

وبذلك تأكد الدور المركزي لمؤسسات برينتن وودز من خلال برامج الإصلاح الاقتصادي في الدول النامية التي تعاني من اختلالات اقتصادية حادة، وذلك منذ بداية التسعينيات والتي تزامنت مع ظهور مفهوم العولمة التي نصبت شباكه على كثير من دول العالم على أساس عدد من الأفكار من بينها الاتجاه إلى الاقتصاد الحر وإزالة الحواجز أمام حركات السلع والخدمات ورؤوس الأموال وعناصر الإنتاج بين دول العالم، كما أنها انطوت على آثار سلبية منها تهميش فرص استفادة الدول الأقل نمواً من التوسع في حركة التجارة العالمية وتقلبات الأسواق المالية، إلا أنه يمكن تجاوزها من خلال عدد من الإجراءات الهيكلية السليمة.

إن تحقيق التوازن بين النتائج السلبية والإيجابية للعولمة يتوقف بدرجة كبيرة على السياسات الداخلية لكل دولة وعلى علاقتها بالدول الأخرى من أجل تكوين تكتلات اقتصادية وملاءمة الإجراءات التي تتبعها للتوافق مع البيئة الاقتصادية العالمية الجديدة والتفاعل السريع مع متغيراتها.

ويتوقف تحقيق التوازن من جهة أخرى على مدى فعالية صندوق النقد الدولي والبنك العالمي في ممارسة مهامهما وبصفة خاصة تمثيل ومشاركة الدول النامية على نحو منصف في عملية صنع القرار الدولي، وعلى ضرورة أن تضمن المنظمة العالمية للتجارة تحقيق تجارة دولية عادلة. وعليه فإن تحقيق التوازن يتطلب تقاسم المسؤولية بين الدول والمنظمات الاقتصادية العالمية.

خلاصة الفصل:

فرضت العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لا بد من التعامل معه بكل ما تنطوي عليه من مميزات وسلبيات، فالدخول في العولمة لم يعد خيارا وإنما أصبح ضرورة تتطلبها المعطيات المعاصرة ويفرضها الواقع الاقتصادي والتقني والسياسي والثقافي.

تعتبر العولمة الاقتصادية أهم مظاهر العولمة، حيث أصبحت خلال فترة وجيزة مرجعا للعلاقات الاقتصادية الدولية، وهي تقوم على تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم عن طريق تنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود وتزايد حجم التدفقات الرأسمالية الدولية وسرعة انتشار التكنولوجيا.

إن العولمة الاقتصادية من خلال عولمتها للسوق الإنتاجي والتجاري والمالي عن طريق مؤسساتها الاقتصادية العالمية والمتمثلة أساسا في: صندوق النقد الدولي FMI، البنك العالمي BM ومنظمة التجارة العالمية OMC، قد تزايد دورها بشكل مباشر خاصة في تصميم برامج الإصلاح الاقتصادي وسياسات التثبيت والتكيف الهيكلي والتحول إلى اقتصاد السوق وتدويل بعض المشكلات الاقتصادية كالتممية المستدامة.

وعليه فإن العولمة الاقتصادية فرضت على المؤسسات تطوير ذاتها من خلال التوجه إلى العالمية، كما امتدت آثارها لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية، وهذا ما سنسعى لدراسته وتحليله بالتدقيق في الفصل الثاني.

الفصل الثاني

مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد
البشرية وتحدياتها في ظل العولمة
الاقتصادية

تمهيد:

يعتبر علم الموارد البشرية أحد العلوم الأساسية لعلم الإدارة، كما يعد من أهم وظائف المؤسسة كونه يهتم بالموارد البشري الذي يعد موردا إستراتيجيا نادرا يمنح التفوق والريادة بقدر الاعتناء والاهتمام به.

إن ترجمة هذه الحقيقة تتجلى من التحول الجاري في إدارة الموارد البشرية في كل المؤسسات على مستوى العالم، خاصة وأنا بصدد التوجه نحو مجتمعات المعرفة التي تصبح فيها العمالة المزودة بالمعارف مسألة محورية.

ونظرا لأهمية هذا الموضوع فقد خصصنا الفصل الثاني من هذه الدراسة للإلمام بالمفاهيم الأساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال تعريفها وتحديد نشأتها ومراحل تطورها ومن ثم التركيز على وظائفها الأساسية، وأخيرا الإشارة إلى أهم التحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية.

وعليه فإن هذا الفصل يتناول بالدراسة والتحليل الجوانب التالية:

- إدارة الموارد البشرية: نشأتها، تطورها، مفهومها ودلالاتها.
- الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.
- تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية، نشأتها، تطورها، مفهومها ودلالاتها

برز مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثاً في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري، وازدادت أهميته في خضم ما أحدثته العولمة وآلياتها من زيادة درجة الاعتماد المتبادل بين المجتمعات الإنسانية باعتباره المورد الأعلى والأهم الذي يمكن المؤسسات من الاستمرارية والتنافسية.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي ومفهومها وما تشكله الاختلافات البيئية والفكرية بين الباحثين والمفكرين من تباين واختلافات في منطلقاتها، وقد تناولنا ذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. ومن بين الأسباب التي تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة ما يلي:

1. التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث الذي ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، واحتدام الصراع بينها وبين المؤسسات، مما أوجد الحاجة إلى إدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل العاملين في المؤسسة وتسهر على إيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
2. زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العاملين وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.
3. ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي للعاملين مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.

وقد مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة، بحيث أخذت ممارستها عدة تسميات خلال مراحل تطورها وذلك تماشياً مع التطور في الفكر الإداري والتنظيمي حتى وصلت إلى وضعها الراهن، وفيما يلي توضيح لذلك:

المرحلة الأولى: مرحلة الثورة الصناعية

تزامنت الثورة الصناعية مع ثورات عديدة في المجالات الثقافية والعلمية والسياسية التي امتدت من القرن السابع عشر إلى القرن الثامن عشر، وقد تميزت بظهور الكثير من الكتابات التي نبهت إلى ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري منها كتاب **ADAM SMITH** "ثروة الأمم" عام 1776، وكتاب **CHARLES BABBAGE** "اقتصادية الآلة والتصنيع" عام 1832، وكتاب **ANDREW** "فلسفة التصنيع" عام 1835، حيث كان لهذه الكتابات الأثر البالغ في تبلور الإدارة بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص.

لقد تميزت مرحلة الثورة الصناعية بظهور الآلات والمصانع الكبيرة واحتياجها إلى عمالة متخصصة، وقد أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل وظهور فئة ملاحظين ومشرفين، إلا أن الرقابة على العمل بقيت روتينية.

المرحلة الثانية: مرحلة حركة الإدارة العلمية

يعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية،¹ حيث ركز على التعاون بين الإدارة والعاملين واهتم بتطوير دراسة الوقت والحركة وقام بدمج منهجيات متفرقة في أداة واحدة تستخدم في تحديد مهام كل عامل وحركاته ومؤهلاته وساعات العمل وغيرها.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المرحلة قد عرفت بإدارة الأفراد، وبصفة عامة فقد حدد تايلور أربعة مبادئ للإدارة العلمية هي:²

المبدأ الأول: دراسة الحركة والوقت بشكل علمي بهدف التوصل إلى أنسب طريقة لأداء الوظيفة بشكل فعال، وتسمى هذه الطريقة بطريقة الأداء المثلى.

المبدأ الثاني: اختيار العاملين بشكل علمي لضمان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

المبدأ الثالث: تدريب العاملين على أداء الوظائف بشكل يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم.

المبدأ الرابع: تخطيط الوظائف بما يؤدي إلى تسهيل مهمة العاملين على أداء وظائفهم بسهولة ويسر.

إن مدخل الإدارة العلمية يمثل طفرة في الفكر الإداري الحديث لمساهمته الفعالة في استبدال أسلوب التجربة والخطأ في الإدارة بالأسلوب العلمي، غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة كونها تعتبر الإنسان آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.

المرحلة الثالثة: مرحلة نمو المنظمات العمالية

لقد نتج عن قيام الثورة الصناعية ونظام المصانع والإنتاج الكبير تجمع العمال بأعداد كبيرة في أماكن محددة كالمصانع والمدن مما أشعر العاملين بقوتهم فنظموا أنفسهم في نقابات عمالية.

ولقد كان لقيام هذه النقابات ونموها أثر على إدارات الموظفين في المؤسسات المختلفة، فنشأت فيها ممارسات واتجاهات مثل دراسة شكاوي وتظلمات العاملين وزيادة الفوائد التي يحصلون عليها وتنظيم ساعات العمل والإجازات، ومعالجة مشكلات النظام والتأديب وتحديد مهام ومواصفات العمل وتحديد الأجور.³

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص: 56.

² - عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية، القاهرة 2003، ص: 20.

³ - مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1996، ص: 24.

المرحلة الرابعة: مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى

أضافت ظروف الحرب العالمية الأولى مدخلات جديدة على أهمية العنصر البشري في العمل، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفعالة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب، فنقص عددها في المصانع أدى إلى تزايد الاهتمام ببرامج تحسين ظروف العمل والاستمرار في دعم جهود برامج الرفاهية الصناعية، وعليه فقد عجلت الحرب من انتشار إدارة الاستخدام في المؤسسات الصناعية لتقوم بمهمة التفاوض مع النقابات العمالية.¹

المرحلة الخامسة: مرحلة إدارة العلاقات الصناعية

بعد انتهاء الحرب العالمية الأولى زادت القناعة بدور إدارة الموارد البشرية في المصانع، وأصبح العمل فيها له طابع التخصص والاحتراف، حيث ظهر تخصص جديد في مجال إدارة الأعمال له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات، وبذلك تغيرت تسمية إدارة الاستخدام إلى إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية بفضل تدخل الحكومات في الدول الصناعية.

أصبحت إدارة الأفراد في المؤسسة مسؤولة بشكل كامل عن التعيين وإنهاء الخدمة وإدارة الأجور ومعالجة شكاوي وتظلمات النقابة وتقرير من سيتم نقله ومن سيتم ترقيته.

المرحلة السادسة: مرحلة ما بين الحربين العالميتين

تميزت هذه المرحلة بالدراسات الميدانية التي نفذت في مصانع هاثورن من قبل **ELTON MAYO** و**FRITZ ROESTH** خلال الفترة (1923-1930)، والتي ركزت على ارتباط الروح المعنوية للعمال بإنتاجيتهم وأهمية الحوافز المادية والمعنوية وتأثيرها على الإنتاجية، كما أشارت إلى أهمية العنصر البشري في العمل وضرورة إحداث تكامل بين أهدافه وأهداف المؤسسة، والاستعانة بمتخصصين في شؤون الموارد البشرية للإشراف على هذه الإدارات وجعل أدائها أكثر فاعلية.

وبصفة عامة عرفت هذه المرحلة بإدارة العلاقات الإنسانية، حيث تشير نتائج دراسات مصنع هاثورن إلى أهمية العلاقات الإنسانية وتأثيرها المباشر على إنتاجية العاملين، ونتيجة لذلك فقد ظهرت العديد من المفردات والمفاهيم الإدارية الجديدة التي أضيفت إلى قاموس الإدارة، ومن أهم هذه المفاهيم ما يلي:²

- العمل الجماعي و فرق العمل.
- القيادة الديمقراطية.
- اتجاهات ودوافع العاملين.
- الروح المعنوية للعاملين.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص: 43. (بتصرف)

² - عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص: 33-34.

- تنظيمات العمل غير الرسمية.
- الرضا الوظيفي.

المرحلة السابعة: من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى يومنا هذا

لقد حدثت الطفرة الحقيقية للنظرة إلى الإنسان خلال النصف الأخير من القرن العشرين وقد تبلورت تلك النظرة باعتباره رأسمال فكري، حيث أدت التطورات الحديثة إلى تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى واستثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولقد ظهرت العديد من المفاهيم التي ساعدت على تأكيد أهمية الموارد البشرية منها على سبيل المثال إدارة المعرفة، مفاهيم الجودة والتميز في الأداء والعلومة.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن مدخل إدارة الموارد البشرية يقوم على المبادئ الأساسية التالية:

1. إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كلفة وميزة في نفس الوقت، ويجب على الإدارة التي تهتم بها أن تحقق أفضل توازن بين هذه الميزة وكلفتها من خلال الاستخدام الكامل والصحيح لها.
2. تعتمد المؤسسة في حصولها على الموارد البشرية على البيئة التي تعمل فيها، ومنه عليها أن تدرك حالة الحركة في البيئة والتي يمكن أن تعكس فرصاً وتهديدات تؤثر في نوعية الموارد البشرية الآتية منها.
3. على إدارة الموارد البشرية أن تركز على التكيف الداخلي وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للأفراد في المؤسسة والتكيف الخارجي وكيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة.
4. لا بد أن تحقق سياسات وبرامج وممارسات إدارة الموارد البشرية إشباعاً للحاجيات النفسية والاقتصادية للفرد.
5. إن بيئة العمل لا بد أن تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم إلى أقصى حد بهدف زيادة الإنتاجية.

ويجدر التنويه في هذا المقام إلى تعدد المصطلحات المستخدمة للإشارة إلى المورد البشري عبر مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وفيما يلي موجز لأهمها:¹

- **العاملون:** يستخدم هذا المصطلح كمصطلح عام للإشارة إلى العاملين الذين تستعين بهم المؤسسة.
- **المستخدمون:** يستخدم هذا المصطلح إذا كان ارتباط العاملين بالمؤسسة بموجب عقد استخدام دائم.
- **العمال:** يشير إلى العاملين في نشاط الإنتاج والذين يدفع لهم أجر على أساس كمية العمل المنجز وليس الزمن وكذلك لمن تستعين بهم المؤسسة بشكل وقتي.
- **قوة العمل:** يستخدم هذا المصطلح للإشارة إلى مجموع العاملين في مؤسسة ما عندما تهتم الأخيرة بتحديد القضايا المختلفة التي تتعلق بعملها.
- **القوى العاملة:** يستخدم علماء الاقتصاد ووزارات التخطيط مصطلح القوى العاملة ليشمل مجموع السكان بسن العمل القادرين على العمل والراغبين فيه، من يعمل منهم ومن هو عاطل.

¹ - سعاد ناناف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2001، ص: 18-19.

يلاحظ من تتبع التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا، كان في اتساق مع التطور الفكري والتقني للإنسان والذي بلغ ذروته في العقد الأخير من القرن العشرين وبدايات هذا القرن، ولقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات والاتصالات تقاربا بين الشعوب والتقاء الفكر والمفكرين والانتشار المعرفي، ولعبت شبكة الإنترنت كأحدى ثورات التكنولوجيا المحور الأساسي في تواصل الشعوب وتبادلهم الثقافي والحضاري والفكري، وهذا ما يدعو إلى استمرارية التطور في الفكر الإداري لمجاراة التطورات المتسارعة، والتي أصبح العالم كله ميدانا واسعا لها بكل ما فيه من اختلافات ثقافية وفكرية واقتصادية، حيث لم يعد المكان والزمان يشكلان عائقا أمام التواصل الإنساني.

لقد حاول العديد من المفكرين مقارنة إدارة الأفراد بإدارة الموارد البشرية، وأن المشكلات الرئيسية التي واجهت هؤلاء الباحثين في محاولاتهم كما لاحظ GUEST هي التأكد بشكل أساسي عن مدى وجود تلك الاختلافات بالفعل.¹

1- أوجه الشبه بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

يتقاطع مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في النقاط الأساسية التالية:²

- تعتمد استراتيجيات إدارة الأفراد، مثلها في ذلك مثل إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، على الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.
- تقر كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بأن المديرين التنفيذيين هم المسؤولون عن إدارة العاملين بالمؤسسة.
- هناك تطابق في القيم التي تدعو إليها كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية خاصة في احترام الأفراد وتحقيق التوازن بين الاحتياجات التنظيمية والاحتياجات الفردية وتنمية العاملين من أجل إرضائهم ذاتيا ومن أجل المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.
- تعتمد كل منهما على نفس تقنيات الاختيار والتدريب وتنمية المديرين وإدارة الأداء والمكافآت.
- تركز كل من إدارة الموارد البشرية وإدارة الأفراد على أهمية وضع الشخص المناسب وتنمية قدراته للمكان والوظيفة المناسبة.

2- أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية:

من أجل رصد أوجه التباين بين كل من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية ارتأينا وضع الجدول التالي:

¹ - يوسف حبيب الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 62.

² - سمير محمد عبد الوهاب ونبلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة مركز دراسات واستشارات الإدارة

العامة، القاهرة 2006، ص: 12-13.

الجدول رقم -4- أوجه الاختلاف بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

أوجه الاختلاف	إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
محور الاهتمام	الكفاءة والتنظيم	المشاركة والإدماج
الفلسفة	الإنسان عنصر إنتاجي تابع تتصرف فيه المؤسسة بالطريقة التي تحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة	الإنسان كيان مستقل وليس تابع له توقعات ومطالب
الهدف	تحقيق أقصى إنتاجية ممكنة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد	تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة وأهداف الأفراد
الفترة الزمنية للتخطيط	قصيرة الأجل	طويلة الأجل
العلاقات بين الأفراد	نفعية قائمة على الثقة الضعيفة بين العامل وصاحب العمل	احترام وثقة متبادلة بين العامل وصاحب العمل
الوظائف	ضيقة ذات طابع اقتصادي	واسعة ذات طابع اقتصادي واجتماعي وأخلاقي
أنظمة الرقابة	رقابة داخلية رسمية	رقابة خارجية ذاتية
الأدوار	متخصصة ومهنية ذات طابع تنفيذي	متنوعة ومتكاملة ذات طابع استشاري
الهيكل التنظيمية	هرمي وظيفي	شبكي

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتوفرة.

يمثل الجدول رقم -4- مقارنة بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، حيث نلاحظ من خلاله أن مجمل الاختلافات لا تكمن في الجوهر وإنما في محور الاهتمام والهدف والفترة الزمنية للتخطيط وغيرها.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية، الأهمية، الأهداف والمداخل

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تباين الباحثون والكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، وهذا راجع إلى تعدد خلفياتهم الثقافية والفكرية والحضارية، وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية كما أوردها عدد من مؤلفي علم الإدارة:

يعرفها يوسف الطائي بأنها الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفعاليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب واستخدامه استخداماً آمناً، والحفاظ عليه وتطويره بما يحقق أهداف المؤسسة، وبالتالي يضمن البقاء والنجاح في بيئة الأعمال التي يسودها الثبات في التغيير.¹

ويتفق محمد مرعي مع هذا الرأي حيث يقصد بإدارة الموارد البشرية مجموع العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين وتشغيل وتطوير الطاقة البشرية، أي رأس المال البشري القادر على الإنتاج والتكيف مع المتغيرات التي تخضع لها.²

نلاحظ أن هذين التعريفين يلتقيان حول فكرة مفادها أن إدارة الموارد البشرية وظيفة عامة وحيوية تهتم بإدارة العنصر البشري وصيانتته وتطويره حتى يتمكن من مواجهة التغيرات الديناميكية في البيئة المحيطة، مما يسمح بتحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

وتعكس إدارة الموارد البشرية عند Serge Panczuk ممارسة ماهرة تأخذ بعين الاعتبار مختلف الأقسام التي تهتم بالأجور والتوظيف والترقية من أجل إيجاد حلول تتلاءم مع التغيرات الراهنة.³

وترى سعاد البرنوطي أن إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية مؤسسة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.⁴

ويركز تعريف سمير عبد الوهاب لإدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي يجب أن يقوم بها كل مدير تنفيذي في أية مؤسسة ابتداءً من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا، مروراً بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية، وقيامه بالأمر الخاصة باقتراح ترقيةهم وتحفيزهم وبحث مشاكلهم والتحاور مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بهذه الجوانب عند حاجته إلى النصح والمشورة بما يحقق أهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.⁵

كما يعرف SIKULA.A إدارة الموارد البشرية على أنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء والتنمية والتعويض والمرتببات والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيراً بحوث الأفراد.⁶

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

² - محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية- النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا 2006، ص: 70.

³ - Serge Panczuk, Ressources Humaines pour la première fois – le savoir faire des DRH expliqué, Editions d'Organisation, Groupe Eyrolles, cedex 5, Paris 2006, p :13.

⁴ - سعاد البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁵ - سمير محمد عبد الوهاب ونبلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 14.

⁶ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية- مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، القاهرة 2004، ص: 16.

تكشف التعاريف السابقة أن إدارة الموارد البشرية تشير إلى جميع الممارسات والسياسات المطلوبة لإنجاز الأعمال المتعلقة بالأفراد أو البشر في العمل الإداري.

وإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر **Jacqueline Barraud** هي إحدى وظائف الإدارة العامة التي تهتم بشؤون مجموعات العاملين من خلال توظيف الأفراد وتسيير المؤهلات والكفاءات وقيادة المهارات بما يساهم في عصنة المؤسسات في الأجل القصير والمتوسط والطويل.¹

يعكس هذا التعريف الأهمية القصوى لسياسات المنظمة في مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتطوير والتأكيد على زيادة فعالية الموارد البشرية في الأجل القصير والمتوسط واطويل من اجل عصنة المؤسسة.

وكتعريف معاصر لإدارة الموارد البشرية يرى **عمر وصفي عقيلي** أن إدارة الموارد البشرية هي وظيفة أساسية في المؤسسة، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.²

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية تعد وسيلة إستراتيجية لإدارة أهم مورد فيها ألا وهو المورد البشري من خلال التركيز على تحقيق التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ورسالتها.

من ناحية أخرى يرى كل من **PIGROS.P** و **MYRES.C** أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.³

ويرى **Sherman و Chruden** أن إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية ينبغي أداؤها ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم. والمهمة الرئيسة لمدير الموارد البشرية هي مساعدة المدربين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية.⁴

¹ – Jacqueline Barraud, La fonction des Ressources Humaines, 2 édition, Paris 2004, p:2.

² – عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص:14.

³ – صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 17.

⁴ – نفس المرجع السابق، ص:17.

من خلال ما أوردناه من تعاريف نحاول استنتاج تعريف شامل لإدارة الموارد البشرية حيث نقول أنها مجموعة من الممارسات تهتم باستقطاب الموارد البشرية وتعيينها، وتحفيزها وتطويرها والمحافظة عليها، لممارسة وظائفها على أكمل وجه في ظل المستجدات والمتغيرات البيئية بما يعزز كفاءة وفاعلية المؤسسة.

ثانياً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تمثل إدارة الموارد البشرية المحور الأساسي في تنظيم علاقات المؤسسة بعمالها، وعليه فهي تكتسي أهمية كبيرة نوجزها في النقاط التالية:

- الاهتمام بالموارد البشري والعمل على تطوير قدراته ومهاراته بغية تحسين إنتاجيته.
- تحقيق أفضل النتائج الاقتصادية عن طريق تحليل التكلفة والعائد والاعتماد على أسلوب محاسبة الموارد البشرية.
- تقليل التعارض بين الإدارة والأفراد والنقابات العمالية.
- التكيف مع الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة مثل التشريعات الحكومية الخاصة بقوانين العمل.
- خلق وتنمية قوة عمل محبة للعمل وراغبة فيه وخلق المناخ التنظيمي المناسب في المؤسسة.
- تحقيق الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية لدى الأفراد العاملين لديها.

ثالثاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع وبعضها يرتبط بالمؤسسة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين، نحددها بوضوح فيما يلي:

- **الأهداف على مستوى المجتمع:** تتمثل فيما يلي:
 - المحافظة على توازن عرض وطلب الموارد البشرية.
 - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وفقاً لمؤهلاتهم وكفاءاتهم.
 - تحسين مستويات المعيشة الاجتماعية بفضل الرفاه الذي يتلقاه الأفراد العاملون.
 - توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
- **الأهداف على مستوى المؤسسة:** نوجزها في النقاط التالية:
 - الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف والاستفادة القصوى من جهودهم والمحافظة على استمراريتهم للعمل في المنظمة.
 - تحقيق فعالية المؤسسة من خلال مساعدة التنظيم على تحقيق أهدافه الرئيسية.
 - تلبية حاجات المؤسسة من مواردها البشرية عن طريق وضع خطط القوى العاملة والإشراف على تنفيذها.
- **الأهداف على مستوى العاملين:** تتمحور هذه الأهداف فيما يلي:

-مساندة العاملين على تحقيق أهدافهم الشخصية خاصة تلك المتعلقة بالمشاركة الفعالة في التنظيم.
-الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة.
-تطبيق أسس عادلة قائمة على نظام الجدارة في التوظيف والتنافس الحر بعيدا عن التحيز.
-توفير ظروف عمل صحية مناسبة من خلال تفعيل برامج الأمن والسلامة في المحافظة على العنصر البشري.

-رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب والتوجيه بناء على أسس علمية.
-تكيف وإدماج الأفراد العاملين وتقليل الفجوة بينهم وبين المؤسسة والمجتمع.

رابعاً: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية

توجد العديد من المداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الإدارة الفعالة للموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، إلا أنه يمكن التمييز بين ثلاثة مداخل رئيسية هي:¹

* المدخل الإداري: Management Approach

يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الإدارية حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط إدارة الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين، وتحليل الوظائف وتقييمها، هذا إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المؤسسة، بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم الأداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

* مدخل النظم: Systems Approach

تحتل إدارة الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمؤسسة، ومن ثم فإنه يتم تقييم مجهوداتها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ووفقاً لهذا المدخل يتم دراسة إدارة الموارد البشرية كنظام فرعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالأنظمة الفرعية الأخرى كنظام الإنتاج والعمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتتأثر في النظام البيئي الكلي للمؤسسة.

* المدخل الإستراتيجي:

يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة السوقية ونتائج أعمالها.

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003، ص: 52-53.

المطلب الثالث: تنظيم وإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالبيئة

أولاً: تنظيم وظيفية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية و حلقة الوصل بين مختلف الإدارات بالمؤسسة حيث تهتم بالمتابعة والإشراف على كافة الأمور.

وبالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال ومستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمؤسسات، إلا أن عملية الربط الموضوعي بين إستراتيجية المؤسسة العامة واستراتيجيات الأعمال واستراتيجيات المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد الموقع التنظيمي.

يتأثر هيكل إدارة الموارد البشرية ووضعها التنظيمي بمجموعة من العناصر نوجزها فيما يلي:

أ- أدوار إدارة الموارد البشرية:

تعد الأدوار التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة عاملاً مهماً في تحديد وضعها التنظيمي في ظل بيئة تنافسية، وتتمثل أهم هذه الأدوار فيما يلي:¹

- دور الأعمال:

يتمثل هذا الدور بمشاركة إدارة الموارد البشرية للمنظمة في تحديد حاجات الأعمال فيها من خلال معرفة اتجاه تلك الأعمال والمساعدة في دفع المؤسسة باتجاه الوصول إلى الذي ترغب فيه، ويعتبر هذا الدور من الأدوار الحديثة لإدارة الموارد البشرية، فربط نشاطاتها بحاجات الأعمال يساهم في توسيع مشاركتها في رسم الاتجاهات الإستراتيجية للمؤسسة وبهذا يتعزز دورها الاستراتيجي.

- الدور التشغيلي:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية على هذا المستوى بصناعة قرارات التوظيف ووضع خطط الاستقطاب وتطوير أنظمة الرقابة على الأداء والسلوك إضافة إلى نشاطات التدريب والمتابعة وتقييم الأداء.

- الدور الإداري:

يسمى بالدور "متوسط المدى"، إذ تتمثل نشاطات إدارة الموارد البشرية فيه في دقة معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب علاوة على وضع أنظمة الأجور والمكافآت وخطط التطوير الإداري. وتبعاً لهذا الدور تتباين المؤسسات في تحديد الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فمنها ما تتبنى إدارة متخصصة للمورد البشري فيها، بينما تميل الأخرى إلى قسم إدارة الموارد البشرية تبعاً للأدوار الممنوحة لتلك الإدارة.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 99-100. (بتصرف)

ب- حجم المؤسسة:

إن كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية، فمنظمات الأعمال الصغيرة تميل إلى توزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام أو الوحدات الوظيفية فيها، بينما تميل المؤسسات الكبرى ذات المنتجات أو الأسواق المتعددة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية.

ت- المستوى التقني:

تلعب التقنية دوراً أساسياً في تحجيم أدوار ونشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل وعليه فإن المؤسسات ذات التقنية العالية تميل إلى تهميش إدارة الموارد البشرية ووضعها في قاعدة الهرم التنظيمي.

ث- خصائص سوق العمل:

تتعرض تغيرات سوق العمل على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، ففي أسواق العمل التي تتميز باستقرار ظروف الطلب والعرض على اليد العاملة ينحصر دور إدارة الموارد البشرية في تنفيذ سياسات الاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء، أما في أسواق العمل غير المستقرة فتميل المؤسسات إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وفي مثل هذه المؤسسات تزداد أهمية وقيمة الموارد البشرية وإدارتها، مما يضعها في قمة البناء التنظيمي للمؤسسة.

ج- توافر الموارد الإدارية الكفوة:

تشير الدراسات إلى أن فشل إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها ومساهمتها في تحقيق أهداف المؤسسة يعزى في بعض الأحيان إلى عدم توفر الموارد المتخصصة في تخطيط نشاطاتها وتنفيذها والرقابة على نتائجها. من هنا تظهر الحاجة الماسة إلى توفر متخصصين في إدارة الموارد البشرية ممن يجمع المعارف الإدارية والنفسية والاجتماعية والقانونية والاقتصادية لكي يكون مؤهلاً لاتخاذ قرار يمكن أن يؤدي بالمؤسسة إلى وضع غير مرغوب فيه.

يستخلص مما سبق بأن الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية هو دالة لكثير من العوامل المتباينة في تأثيراتها الإيجابية والسلبية على دور وأهمية الموارد البشرية في المؤسسة، فعندما تؤخذ هذه العوامل مجتمعة أو منفردة بعين الاعتبار يتحدد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية.

ثانياً: بيئة عمل إدارة الموارد البشرية

يمكن تصنيف علاقة إدارة الموارد البشرية بالبيئة إلى نمطين من العلاقات يتعلق أحدها بالبيئة الداخلية والآخر بالبيئة الخارجية، نوضحها فيما يلي:

1. البيئة الخارجية:

تعرف البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية بأنها كل عوامل وخصائص المجتمع الذي تعمل فيه والتي تؤثر عليها فتشكل عوامل عليها أن تراعيها في عملها.¹

إن البيئة الخارجية لإدارة الموارد البشرية نوعان: بيئة قريبة وبيئة بعيدة عامة.

1-1 البيئة الخارجية القريبة:

تعني البيئة الخارجية تلك القوى والعناصر والجماعات التي يقوم بينها وبين إدارة الأفراد تفاعل وتبادل مباشر مكثف، ومن عناصر هذه البيئة ما يلي:²

- الزبائن أو الجمهور: وهم المستفيدون من خدمات إدارة الموارد البشرية ومن المؤسسة بشكل عام.
- الموردون: ويشمل تلك الفئات أو المجموعات التي تقوم بتزويد المؤسسة بالموارد المادية والبشرية.
- المنافسون: يحاول المنافسون الحصول على الموارد المحدودة التي يقدمها الموردون للمؤسسة ومن ثم يشكل هؤلاء تهديدا للمؤسسة.

1-2 البيئة الخارجية البعيدة:

وتعني تلك القوى والعوامل المجتمعة العامة التي تتفاعل وتؤثر على إدارة الموارد البشرية وعلى عناصر البيئة القريبة تفاعلا غير مباشر يختلف في مدته وعدد مراته وشدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة.³

تتكون البيئة الخارجية البعيدة من العناصر التالية:⁴

أ- حالة القوى العاملة:

تمثل القوى العاملة سوق العمل الذي تختار المؤسسة عاملها منه، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تعرف الكثير عن خصائص هذا السوق والتي تنعكس على الكثير من أنظمتها وأنشطتها كأشطة الاختيار والأجور والتطوير وغيرها.

وفي هذا الصدد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى الاهتمام بالعناصر التالية:

- حجم سوق العمل وخصائصه.
- معدلات الشغل والبطالة في المجتمع.
- مستوى تأهيل القوى العاملة المتاحة وطبيعة تركيبها.

¹ - مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² - نفس المرجع السابق، ص: 34.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 34.

⁴ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 77 - 113. (بتصرف)

ب- الوضع الاقتصادي:

تشكل البيئة الاقتصادية عاملاً بيئياً خارجياً مهماً لا يمكن لأية مؤسسة أن تهمله، لأنه يؤثر على نشاطات التسويق والإنتاج والشؤون المالية وغيرها، كما يمتد إلى ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية أيضاً.

وفي هذا الصدد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مراعاة الأبعاد التالية:

- مستوى النشاط الاقتصادي.
- دور الدولة وسياساتها الاقتصادية.
- وضعية المؤسسات الأخرى وصيغ العمل الوظيفي المتوفرة.

ت- البيئة الاجتماعية والبشرية والثقافية:

تمثل البيئة الاجتماعية أبعاد المجتمع المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية، أما البيئة البشرية أو الإنسانية فتعني حالة الإنسان الفرد من حيث وضعه الصحي والتعليمي ووعيه بحقوقه ومدى تمسكه بها. أما البيئة الثقافية فتتمثل خصائص المجتمع عموماً كقيمهم واتجاهاتهم التي يتم تناقلها عبر الأجيال والتي تميزهم كثقافة وحضارة.

ث- البيئة العلمية والتكنولوجية:

يشكل المستوى العلمي والتكنولوجي بعداً مهماً لإدارة الموارد البشرية ويؤثر على الكثير من مهامها، ويقصد بالبيئة العلمية والتكنولوجية كل العوامل الخاصة بحالة العلم والتكنولوجيا في المجتمع، بما في ذلك الأجهزة المعنية بهما، تشمل بها تلك الجهات التي توفر المعارف والأجهزة والمعدات.

إن البيئة العلمية والتكنولوجية الناضجة هي بيئة تضم مؤسسات علمية تتعامل مع العلوم التي تتعامل معها المؤسسة، ويكثر فيها عدد من يستخدمون نفس المعارف فإذا حصلت مشكلة بسيطة فهناك أكثر من جهة تساعد في حلها.

ج- البيئة القانونية:

يقصد بالبيئة القانونية التشريعات والأجهزة للتأكد من الالتزام بها، وفيما يلي أهم الأبعاد بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية:

- قوانين العمل التي تنظم شروط العمل والتي تحدد الحد الأدنى للأجور والإجازات وإجراءات الوقاية من الحوادث.
- قوانين الضمان الاجتماعي التي تضمن توفير ضمانات للعامل في حالة تعرضه لإصابة أو لإنهاء خدمة.
- أجهزة تنفيذ التشريعات التي تعمل على تنفيذ نصوص القوانين وتدفع للالتزام بها.

▪ المنظمات الدولية وهي تلك الأجهزة المهمة بإنضاج الوضع القانوني كمنظمة * ILO التي تتخصص بتنظيم العلاقة بين العاملين وأصحاب الأعمال والحكومات.

ح- البيئة السياسية:

نقصد بالبيئة السياسية الوضع السياسي الذي يشمل الوضع السياسي السائد والاستقرار السياسي والوعي والنضج السياسي.

2. البيئة الداخلية:

يقصد بالبيئة الداخلية تلك الخصائص المهمة بالنسبة إلى المؤسسة والتي تؤثر في عمل إدارة الموارد البشرية، ولكن سلطتها عليها غير محدودة، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معها كبيئة خارجية لها. وتعتبر العوامل أدناه أهم مكونات البيئة الداخلية، وهي:¹

أ رسالة المؤسسة.

ب قيادة المؤسسة والنمط القيادي الأساسي.

ت ثقافة المؤسسة من حيث القوة والمضمون.

ث قوة العمل وخصائصها ودوافعها.

ج النقابة والجمعيات المهنية ونشاطها.

ح التنظيمات غير الرسمية وأهدافها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي.

خ المعرفة، المهارة، الملكات والالتزام.

نستخلص مما سبق أن البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية تختلف عن البيئة الخارجية في نقطتين أساسيتين، هما:

الاختلاف الأول:

هو أنه بإمكان إدارة الموارد البشرية أن تؤثر في بعض عناصر البيئة الداخلية من خلال الإدارة العليا للمؤسسة، في حين أن قدرتها على التأثير على الاقتصاد أو سوق العمل أو غيرها من عناصر البيئة الخارجية أقل بكثير وتكاد تكون معدومة.

الاختلاف الثاني:

هو أن سرعة تغير البيئة الداخلية تزيد عن سرعة تغير العوامل الخارجية كحالة الاقتصاد أو العلم أو التكنولوجيا، ولهذا فإن متطلبات التكيف معها هي أكبر.

* - ترمز ILO إلى منظمة العمل الدولية International Labor Organisation

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 115.

المبحث الثاني: الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعاً للمستويات التطويرية والتنمية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المؤسسات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى.

وبصفة عامة يمكن القول بأن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتكون من خمسة وظائف رئيسية، نستعرضها فيما يلي.

المطلب الأول: توصيف، تحليل، تصميم وتقييم الوظائف

يبدأ عمل إدارة الموارد البشرية بإعداد قائمة الوظائف التي يشغلها الأفراد، وحتى يتم هذا العمل بشكل عملي عليها أن تقوم بتوصيف وتحليل وتصميم هذه الوظائف ثم تقييمها.

لذا سنتعرف من خلال هذا المطلب على ما يتعلق بتنفيذ ذلك، حيث سنتطرق إلى هذه المفاهيم التي تبدو متداخلة والتي تشكل مفاهيم أساسية لإدارة الموارد البشرية، وذلك كما يلي:

أولاً: توصيف الوظائف

يقصد بتوصيف الوظيفة التسجيل المنظم لأبعاد الوظيفة المدروسة ومكوناتها الأساسية والعوامل المحيطة بها في بطاقة كشف الوظيفة.¹

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الوصف الوظيفي الجيد يجب أن يتضمن معلومات عن: اسم الوظيفة، موقعها، الدائرة التي يعمل فيها شاغل الوظيفة، ظروف العمل، مسؤوليات صاحب الوظيفة وكذا المؤهلات العلمية والعملية التي يتمتع بها، بالإضافة إلى معلومات أخرى مثل الارتباطات الإدارية والإشرافية وحقوق شاغل الوظيفة من رواتب وامتيازات.

تتطوي عملية توصيف الوظائف على الإلمام بالأمر التالية:²

1. التطابق: يجب أن تعبر الموصفات عن الواجبات والمسؤوليات والكفاءات ذات العلاقة بالوظيفة المعنية والتي تميزها عن الوظائف الأخرى، وذلك تسهيلاً لأداء عملية المقارنة بين الوظائف.
2. الدقة: يتم تدقيق الموصفات من خلال استخدام مصطلحات محددة وعبارات واضحة تمت صياغتها بلغة سهلة ومفهومة لجميع الأفراد حتى تعطي صورة واضحة لواجبات كل وظيفة مبينة أين تنتهي واجباتها وأين تبدأ واجبات الوظائف الأخرى.

¹ - محمد صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص: 39.

² - نفس المرجع السابق، ص: 40.

3. الاختصار: يعتمد طول أو قصر مواصفات كل وظيفة على محتوياتها ومتطلباتها، لكن ينبغي الإيجاز في عرض ذلك ما أمكن لتجنب التكرار.

4. التنظيم: يجب أن يتم عرض المعلومات التي تحتويها مواصفات الوظيفة بصورة منظمة ومنطقية، فالمهام ذات العلاقة بالوظيفة يجب أن توضع ضمن عمل واحد.

5. التنسيق: ينبع التنسيق من حقيقة أن كل وظيفة ما هي إلا جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لذا فإن الوصف الوظيفي لكل واحدة منها يجب أن لا يتم بمنأى عن الوظائف الأخرى على أساس الفصل والتمييز، بل يتم بالتنسيق المستمر مع الوظائف ذات العلاقة في المؤسسة.

6. المعايرة: والتي مفادها أن الوصف الوظيفي لجميع الوظائف يجب أن يوضع بأسلوب موحد، ثم يقدم على نموذج الوصف الوظيفي المعتمد في المؤسسة آخذاً المعايير الموضوعية بعين الاعتبار ما أمكن ذلك.

بعد التطرق لخطوات عملية توصيف الوظائف يردنا التساؤل التالي: كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تعد قائمة الوظائف وتحدد المهام التي تتضمنها كل وظيفة بدون أن تهمل أية واحدة منها؟

الجواب هو أن تجري تحليلاً للوظائف الحالية ثم اعتماد سياسة واضحة لتصميم الوظائف وهذا ما سيتم تناوله على النحو التالي:

ثانياً: تحليل الوظائف

تتطوي عملية تحليل الوظائف على إجراء دراسة دقيقة ومنظمة وتفصيلية للوظائف الحالية بالمؤسسة لحصر المهام التي يقوم بها شاغل الوظيفة وتحديد مؤهلاته ومسؤولياته.¹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن تحليل الوظائف هو عملية فنية معقدة إلا أنها ضرورية لإعداد قائمة الوظائف والوصف الوظيفي بشكل علمي، فإعداد هذين الوثيقتين بشكل سليم يكون باستخدام المعلومات التي توفرها عملية تحليل الوظائف.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن عملية تحليل الوظائف تتضمن نشاطين أساسيين هما:²

- الوصف الوظيفي: وهو وصف وتعريف الوظيفة، بحيث يتضمن مهامها وواجباتها ومسؤولياتها وكذا ظروف العمل والأدوات المستخدمة.
- مواصفات الوظيفة: وهي عبارة عن قائمة توضح الحد الأدنى لمؤهلات الأفراد العاملين لغرض أداء الوظيفة وفقاً لمتطلبات الأداء.

تمر عملية تحليل الوظائف بعدة مراحل نوجزها في النقاط الأساسية التالية:

أ - اتخاذ القرار حول إجراء التحليل من قبل الإدارة العليا بالمؤسسة.

¹ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 142.

² - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 129-130. (بتصرف)

ب - تهيئة مستلزمات مباشرة وفنية لتنفيذ العملية، ابتداء بأساليب وأهداف وحدود التحليل وكذا نوع البيانات التي يتم جمعها وطرق تجميعها، ثم تصميم الاستثمارات وجدول تفرغ البيانات وأخيرا اختيار المحللين والخبراء لتنفيذ عملية التحليل.

ت - تهيئة مجموع العاملين في المؤسسة لضمان تعاونهم مع المحللين ولتوفير المعلومات السليمة.

ث - جمع المعلومات ومعالجتها.

ج - تحليل النتائج عن طريق تفرغ البيانات في جداول تسمح بمقارنة إجابات الموظفين المختلفين ودراساتها.

ح - تحديد قائمة المهام الضرورية والقائمة الجديدة للوظائف في ضوء سياسة المؤسسة في تصميم الوظائف.

خ - إقرار قائمة الوظائف والتوصيف الجديد رسميا ليصبحا ملزمين لجميع الأطراف المعنية في المؤسسة.

وتستخدم إدارة الموارد البشرية عدة أساليب في إطار عملية تحليل الوظائف من أبرزها ما يلي:

• أسلوب الملاحظة: يتضمن هذا الأسلوب الوقوف شخصا على بعض الأعمال وملاحظة الجوانب المختلفة في أدائها، ويستخدم أساسا في جمع المعلومات اللازمة لتحليل الوظائف الفنية التي تتطلب قسطا كبيرا من المهارة.

• المقابلة: يستخدم هذا الأسلوب عادة لتحليل الوظائف في المؤسسات الصغيرة، حيث يقوم المحلل بموجبتها بمقابلة كل من شاغل الوظيفة ورئيسه المباشر أو كل على انفراد بغرض الحصول على المعلومات الخاصة بالوظيفة واكتشاف مكوناتها وطريقة إنجازها.

• الاستقصاء: يتطلب الاستقصاء إعداد استمارة شاملة تتضمن أسئلة واضحة عن القضايا التي يحتاج المحللون معرفتها، وينفذ الاستقصاء بتوزيع الاستمارة على العاملين للإجابة بشكل دقيق عن الأسئلة التي تتضمنها ثم إعادتها إلى المحللين.

• الاستقصاء المعزز بمقابلة: يجمع هذا الأسلوب بين الاستقصاء والمقابلة حيث تعد استمارة استقصاء توزع على العاملين ثم يتم تنظيم مقابلة لاستلام الاستمارة واستكمال البيانات فيها، وهذا ما يصلح للوظائف المتعددة والتي تتطلب على متطلبات خاصة.

ثالثا: تصميم الوظائف

يقصد بتصميم الوظيفة تلك العملية التي يتم من خلالها تحديد مضمون الوظيفة الواحدة من حيث عدد ونوع المهام التي تتضمنها، وبالتالي مؤهلات من يشغلها.¹

كما يعرف بكونه العمل الخاص بربط محتويات الوظيفة والمؤهلات المطلوبة لها والحوافز المقررة لها في شكل يحقق رغبات واحتياجات العاملين والمؤسسة.²

¹ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 163.

² - يوسف حجيم الطائي، مرجع سبق ذكره، ص: 144.

نستخلص مما سبق أن تصميم الوظيفة يهدف إلى تحقيق الموازنة بين الفرد والوظيفة، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، لذا يستوجب الأمر الأخذ بعين الاعتبار خصائص الفرد وكذا الوظيفة المراد تصميمها من أجل تقييم وتوزيع الأعمال على العاملين حسب التخصصات، ومن ثم تحقيق فاعلية المؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.

يوجد منهجان رئيسيان في تصميم الوظائف هما: التخصص الوظيفي، والإثراء الوظيفي، كما هناك منهج ثالث توفيق بين الاثنين هو منهج التوسيع الوظيفي الذي يعتبر حالة وسطية بين التخصص والإثراء.¹

أ- منهج التخصص الوظيفي أو المنهج التقليدي:

يعكس المنهج التقليدي السياسة التي اعتمدها مدرسة الإدارة العلمية لفرديريك تايلور، والتي أكدت على ضرورة أن يتم تصميم مضمون كل وظيفة لتحقيق أعلى درجات التخصص ولتحديد حركات ووقت العمل بشكل أكثر إحكاماً، مما يجعل تدريب العاملين على أداء الوظيفة أكثر بساطة.

ب- منهج الإثراء الوظيفي:

يتمثل البديل الثاني في منهج الإثراء الوظيفي الذي ينطوي على تضمين الوظيفة الواحدة أكثر ما يمكن من المهام التي يمكن أن تسند إلى الفرد الواحد، كما تشمل مهمات ذات طابع الإشراف كون الفرد العامل يحدد خطوات عمله ويفحصها ليكتشف الأخطاء ويصححها.

يؤدي اعتماد سياسة الإثراء إلى جعل قائمة مهام الوظيفة الواحدة كبيرة وعدد الوظائف في المؤسسة قليلاً، كما يوفر للعامل الفرصة لاستخدام مهاراته وتطويرها.

ج- منهج توسيع الوظيفة:

يشكل منهج توسيع الوظيفة حالة وسطية بين التخصص والإثراء، ويؤدي اعتماده إلى زيادة عدد المهام في الوظيفة الواحدة بدون أن تشمل مهمات إشرافية. وتحتاج المؤسسة إلى هذا المنهج عندما ترغب في تغيير منهجها التقليدي لمعالجة مشاكل الغياب ودوران العمل.

رابعاً: تقييم الوظائف

تعرف عملية تقييم الوظائف بأنها عملية إعطاء قيمة لكل وظيفة تمثل قيمتها للمؤسسة،² بحيث تجربها إدارة الموارد البشرية لتكون الأساس في تحديد الأجر الذي تعتبره المؤسسة مناسباً لمن يشغلها، وغالباً ما تكون هذه القيمة نسبية كونها تحدد قيمة الوظيفة نسبة إلى الوظائف الأخرى في ضوء كل من نوع وواجبات ومسؤوليات من يشغلها والتأهيل الذي تحتاجه، وأهميتها لأداء ونجاح المؤسسة.

¹ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 164-166. (بتصرف)

² - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 317.

يمكن تلخيص مراحل عملية تقييم الوظائف كما يلي:¹

1. تهيئة واستحضار قائمة الوظائف وتوصيف كل وظيفة.
2. تهيئة تصنيف للوظائف إلى فئات ودرجات وتأشير الوظائف الأمامية.
3. تحديد العناصر المهمة لأداء الوظيفة كتحديد مدى أهمية التعليم والخبرة والخصائص البدنية.
4. تحديد الأسلوب الذي يستخدم في تقييم الوظائف، فهناك عدد من البدائل والأساليب تختلف من حيث درجة تعقيدها وملاءمتها للمؤسسة.
5. تحديد الخبراء المقيمين الذين يتولون الجوانب الفنية للتقييم.
6. إجراء التقييم الفعلي والانتهاج بجدول القيم أو التقييمات وهو الهدف النهائي للعملية.
7. استخدام هذا الجدول في تحديد الأجور والرواتب في ضوء العوامل المختلفة التي تؤثر في ذلك.

ولا توجد طريقة واحدة مثلى لتقييم الوظائف، بل هناك عدة وسائل، لكل منها مزاياها ومشاكلها والمواقف الأكثر ملاءمة لاستخدامها، وهي:

I- الأساليب الوصفية:

يتم تقييم الوظائف وفق الطرق الوصفية من خلال وصف عام لكل وظيفة وهي تشمل أسلوب ترتيب الوظائف وأسلوب تدرج الوظائف.

1- طريقة ترتيب الوظائف:

ويقصد به تنظيم وترتيب الوظائف في مراتب، حيث يمكن أن يتخذ صيغتين هما:

أ- أسلوب الترتيب البسيط:

هو أبسط أساليب تقييم الوظائف، يتم بترتيب الوظائف في مراتب حسب قيمتها، حيث تعطى المرتبة الأولى للوظيفة ذات القيمة الأعلى والمرتبة الأخيرة للوظيفة ذات القيمة الأدنى.

ب- الترتيب المزدوج:

يتطلب هذا الأسلوب ترتيب ومقارنة كل وظيفة مع أخرى على حدة لتحديد مرتبتها في قائمة الوظائف وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.

2- طريقة التدرج:

تتمثل الطريقة الثانية في تقييم الوظائف في تدرجها أي تصنيفها ضمن درجات وظيفية، ثم إعداد وصف عام لكل درجة ولكل فئة وظيفية، بعدها يتم مقارنة وصف الوظيفة مع خصائص الدرجة ثم إحلالها في الدرجة

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 321.

المناسبة، وعلى الرغم من أن التقييم ينتهي برقم درجة، إلا أنه يعتبر أسلوباً وصفيًا كونه يتم وفق تقديرات وصفية للمسؤول عن عملية إجراء عملية تقييم الوظائف.

II- الأساليب الكمية:

تجري عملية تقييم الوظائف وفق الأساليب الكمية من خلال إعطاء أوزان كمية لعناصر كل وظيفة وهي نوعان: مقارنة العوامل المهمة لأداء الوظيفة وطريقة النقط.

1- طريقة مقارنة العوامل:

تقيم هذه الطريقة كل وظيفة في ضوء كل عامل من العوامل المهمة لنجاح المؤسسة، والتي يحصرها الخبراء في خمسة عوامل أساسية:

- قدرات عقلية: تعكس الخصائص العقلية؛ كالذكاء والتفكير والإبداع.
- مهارات: تعكس قدرة الفرد على استخدام مؤهلاته.
- متطلبات بدنية: تتطوي على حركات جسمانية.
- مسؤوليات: تعكس استعدادات شخصية وخلقية.
- ظروف بيئية: تنعكس في أداء الفرد.

2- طريقة النقط:

تعتبر طريقة النقط من الطرق الأكثر شيوعاً في الاستخدام وأول من تبنت هذه الطريقة هي المنظمة الأمريكية للصناعيين الكهربائيين سنة 1937، التي اعتمدت على أربعة عناصر أساسية هي:

- المهارة.
- المجهود (المقدرة).
- المسؤولية.
- ظروف العمل.

بحيث تأخذ علاقة القيمة النسبية للوظيفة بهذه العناصر الصيغة التالية:

القيمة النسبية للوظيفة = مقدار المهارة × درجة المجهود × درجة المسؤولية × مستوى ظروف العمل

ولتوضيح مراحل عملية تقييم الوظائف حسب طريقة النقط استعنا بالجدول التالي:

جدول رقم - 5 - مراحل عملية تقييم الوظائف حسب طريقة النقط

الدرجات والنقط					عدد النقط	الأهمية النسبية	عناصر تقييم الوظائف
5	4	3	2	1			
المهارة							
250	200	150	100	50	250	25	1. التعليم
100	80	60	40	20	100	10	2. الخبرة
50	40	30	20	10	50	5	3. المبادرة والابتكار
المجهود							
150	120	90	60	30	150	15	4. الفكري
150	120	90	60	30	150	15	5. البدني
المسؤولية							
50	40	30	20	10	50	5	6. عن المعدات والأدوات
50	40	30	20	10	50	5	7. عن المواد والإنتاج
50	40	30	20	10	50	5	8. عن سلامة الآخرين
50	40	30	20	10	50	5	9. عن أعمال الآخرين
ظروف العمل							
50	40	30	20	10	50	5	10. الظروف المحيطة بالعمل
50	40	30	20	10	50	5	11. مخاطر العمل
1000	800	600	400	200	1000	100%	المجموع

المصدر: نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص: 99.

يبين الجدول رقم (5) العناصر الأساسية المختارة لتقييم الوظيفة المعنية بالمؤسسة بعناصرها الفرعية، موزعة إلى خمس مستويات (درجات)، مع افتراض أن يكون إجمالي النقط 1000 نقطة موزعة على كافة العناصر بنسب معينة حسب تقدير أهمية كل عنصر في أداء الوظيفة، ويأخذ كل مستوى من المستويات الخمس عددا من النقط يزداد بمتوالية حسابية أساسها يمثل عدد نقاط الدرجة الأولى، ويحسب وفق العلاقة التالية :

عدد نقط الدرجة الأولى (لكل عنصر) = مجموع نقاط الدرجة الأولى × الأهمية النسبية (لكل عنصر)

مثال : عدد نقط الدرجة الأولى لعنصر التعليم = $200 \times 25\% = 50$ نقطة

المطلب الثاني: التوظيف

يعرف التوظيف بأنه العملية المتضمنة إجراءات انتقاء أفضل المتقدمين للعمل في المؤسسة بغية تلبية الحاجات المطلوبة من الموارد البشرية وفق أسس موضوعية وعلمية تحقق الشروط والمواصفات المحددة مسبقا على مستوى الوظيفة الشاغرة أو الأشخاص المطلوبين.¹

¹ - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

وللاإحاطة أكثر بموضوع التوظيف الفعال لإدارة الموارد البشرية ارتأينا الإمام بمراحله الأساسية التالية:

أولاً: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

في إطار التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، حل مصطلح تخطيط الموارد البشرية محل مصطلح تخطيط القوى العاملة الذي كان شائعاً في المنظمات الإدارية والذي يركز على الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة والعاملين.

يعرف تخطيط القوى العاملة على أنه مجموعة من السياسات والإجراءات الموضوعية من قبل الإدارة العليا في المؤسسة والمختصة بالموارد البشرية والتي تتضمن تقديراً كمياً وكيفياً لحجم العمالة المطلوبة لشغل الوظائف المختلفة وضمان تدريبهم بشكل جيد لزيادة الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الأهداف.¹

وفي هذا الإطار يعرف البعض عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها النشاط الذي تعمل من خلاله إدارة الموارد البشرية على تحديد احتياجاتها من العنصر البشري لفترة زمنية مقبلة بعد معرفة وتحليل المتوفر منها في المؤسسة من حيث الكم والنوع، وتوفير تلك الاحتياجات خلال الفترة المخططة.²

* مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية:

انطلاقاً من الخطة الإستراتيجية العامة المتوسطة أو طويلة المدى، تقوم المؤسسة بتحديد الخطة الإستراتيجية لمواردها البشرية وكيفية تكوينها، صيانتها وتنميتها خلال الفترة المعنية بالخطة حتى يتسنى لها تحقيق مختلف البرامج والأهداف التي تصبو إليها في الوقت المناسب وبالطرق المخططة.

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية، هي:

1. دراسة خطط المؤسسة و أهدافها:

تعتبر الخطة الإستراتيجية العامة الأساس للبدء بتطوير خطة القوى العاملة التي هي عبارة عن تقدير الاحتياجات المستقبلية من خلال تحليل الوضع الحالي ومعرفة مدى النقص أو الفائض في العمالة وتحديد المتطلبات حسب التخصصات لتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها لذا ينبغي دراسة ما يلي:

- مراجعة الخطط والأهداف بعيدة المدى وفق سياسات الإدارة العليا.
- التعرف على مدى الاتجاه نحو التطوير التكنولوجي وإمكانية استبدال الوسائل اليدوية بأخرى آلية مما ينعكس بالتالي على حجم القوى العاملة.
- إجراء مراجعة لرسالة المؤسسة التي تحدد سبب وجودها وأهدافها وكذا ثقافتها التي تجمع بين القيم المشتركة والمبادئ والطقوس والأعراف التي يتقاسمها الأفراد داخل المؤسسة.

¹ - سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

² - محمد مرعي مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 121.

2. تحليل طلب الاحتياجات من الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنسيق مع الجهات المخططة والمقررة في المؤسسة في مختلف مستويات الإدارة بتحديد الحاجة من العمل المطلوب في المؤسسة، وهذا يمر بمرحلتين هامتين:¹

أ تحليل طبيعة نشاط المؤسسة وتغييراته:

يتم الاطلاع على نشاط المؤسسة من خلال بياناتها حول ما تقوم به في الواقع وما قد يصيبه من تغييرات حسب الخطة، ومن ثم تحديد مناصب العمل وما يرتبط بها من مهام وشروط، وعليه فإن القيام بعملية تحليل نشاط المؤسسة يتم بحصر المعلومات المرتبطة بالنظام البشري في المؤسسة في بداية الخطة الإستراتيجية والإطلاع على البيانات المتعلقة بالتنظيم الهيكلي للمؤسسة وبالتغييرات أو التجديدات المستقبلية المحتملة في النشاط.

ب تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا:

بعد القيام بعملية تحليل نشاط المؤسسة والتغيرات الممكنة والمبرمجة فيه، تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد حجم وطبيعة العمل البشري المطلوب عن طريق تقدير أداء العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل وكذلك المهارات والكفاءات المطلوبة.

3. تقدير كمية ونوعية العمل المتوفر داخل وخارج المؤسسة:

حتى تتمكن المؤسسة من استخدام العدد الكافي من العمال وتغطية احتياجاتها بعد أن حددتها حسب المرحلة السابقة، تقوم بعملية ضرورية وهي تحديد عدد العمال المتوفرين لديها لفترة الخطة، وكذلك العدد المتوفر في سوق العمل، وهذه العملية تمس الجانب الكمي والكيفي للموارد المتوفرة من المصدرين.²

4. تحقيق التوازن بين طلب وعرض العمل في المؤسسة ومحيطها:

إن القيام بعملية متابعة وتقدير كل من الطاقات البشرية الداخلية والخارجية عن المؤسسة، تهدف ضمن التخطيط الإستراتيجي إلى إقامة نوع من التوازن بين حاجات المؤسسة من اليد العاملة وما يتوفر منها في الواقع، بمعنى آخر توفير اليد العاملة كما ونوعا حسب الخطة الإستراتيجية العامة.

ولهذا الغرض تقوم المؤسسة بعدد من الإجراءات، منها ما هو طويل أو متوسط الأجل كعمليات التكوين، ومنها ما هو قصير الأجل كاتخاذ عدد من القرارات المتعلقة بحركة داخلية للعمال، أو اللجوء إلى عملية التعيين واستقطاب العمال من خارج المؤسسة لتلبية طلباتها، أو إحداث تغيير جزئي في برامجها.

¹ - ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، عدم توفر سنة النشر، ص: 281.

² - نفس المرجع السابق، ص: 283.

ثانياً: استقطاب العاملين

تأتي عملية استقطاب الموارد البشرية المؤهلة للانخراط في سلك الوظيفة والاستمرار فيها بعد عملية التخطيط التي تحدد عدد الوظائف الجديدة المطلوب تعبئتها حسب التخصصات المختلفة في الأوقات المحددة وحسب النشاطات المعينة التي تتطلبها المؤسسة.

تعرف عملية الاستقطاب بأنها النشاط الذي تقوم به المؤسسة لترغيب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المتوافرة في سوق العمل الداخلي والخارجي بالتقدم للعمل فيها ليتم اختيار أفضل العناصر من بين هؤلاء المتقدمين بما يتناسب مع المواصفات المحددة للعمل.¹

* خطوات عملية استقطاب العاملين:

تتم عملية استقطاب موظفين جدد بعدد من المراحل هي:

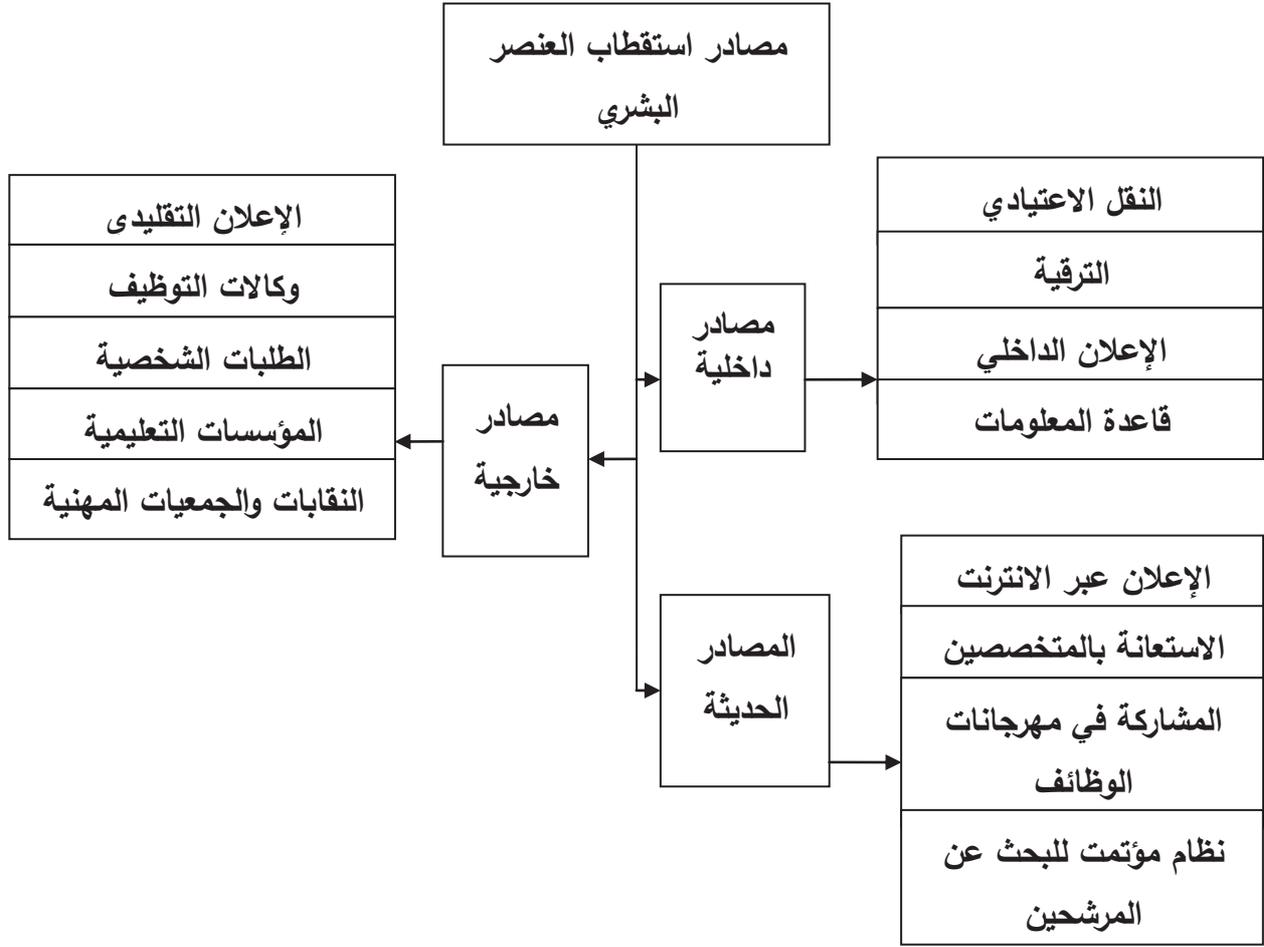
1. حصول طلب أو حاجة لعاملين إضافيين.
2. تحديد أسلوب تلبية الطلب على جهد إضافي، حيث تحتاج إدارة الموارد البشرية أن تحدد كيف سيتم تلبية هذه الحاجة.
3. تحديد مصدر الحصول على هؤلاء الموظفين إما من داخل أو من خارج المؤسسة.
4. تحديد الفئة التي سيتم التوجه إليها، هل ستكون العاطلين عن العمل أو عاملين بمؤسسات منافسة أو الطلبة الذين يقتربون من موعد التخرج.
5. تحديد وسيلة التوجه، هل ستكون بالإعلان أو الاستعانة بمكاتب أو استخدام الوسائل الحديثة.

* تحديد مصادر الحصول على العمالة المطلوبة:

هناك مصدران رئيسيان لتوفير العمالة المطلوبة، هما المصادر الداخلية؛ التي تعتمد على العمالة المتوفرة داخل المؤسسة والتي تشغل وظائف أخرى، والمصادر الخارجية؛ التي تستهدف سوق العمل المفتوح خارج المؤسسة، ولكل من هذه العناصر مزاياه وشروط استخدامه وانعكاساته على إدارة الموارد البشرية.

¹ - سعاد ناناف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 320.

شكل رقم-3- مخطط يوضح مصادر استقطاب العنصر البشري



المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الشكل رقم-3- مختلف مصادر استقطاب العنصر البشري الداخلية والخارجية والحديثة، ومن المفروض أن تنتهي عملية الاستقطاب بعدد كاف من مرشحين للوظيفة الشاغرة بحيث تبدأ عملية الاختيار من بينهم.

ثالثاً: الاختيار

تعرف عملية الاختيار بأنها إجراءات تتبع من قبل إدارة الموارد البشرية يتم من خلالها جمع معلومات عن المتقدم لشغل وظيفة شاغرة، تكون هذه المعلومات دليلاً في اتخاذ قرار قبول أو رفض المرشح.¹

وتتطوي عملية الاختيار على عدة خطوات من شأنها تقليص حجم قائمة المرشحين للتوظيف، من خلال أدوات فحص مختلفة للوصول إلى أفضل المرشحين الذين تتلاءم مواصفاتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم مع احتياجات المؤسسة، لذا ينبغي أن تولي إدارة الموارد البشرية عملية الاختيار الأهمية المناسبة.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 203.

* خطوات عملية الاختيار:

تمر عملية الاختيار بعدة مراحل هي:

أ- ملء استمارة طلب التوظيف، التي تضم معلومات أساسية حول درجة التعليم وخبرة المرشح للوظيفة وسابق تدرجه وتقديمه الوظيفي.

ب- حصر المرشحين الفعليين للوظيفة من خلال مراجعة استمارات طلب التعيين ومقارنة المعلومات المدونة فيها مع متطلبات أشغال الوظيفة لاستبعاد من يفتقدون الشروط الضرورية ومن هم غير مؤهلين لإشغالها.

ت- التحري عن المرشحين وطلب شهادات وكتب توصية للتأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة.

ث- إخضاع المترشحين للاختبارات المطلوبة والتي تختلف باختلاف الوظيفة.

ج- المقابلات: تمثل المقابلة وسيلة شائعة الاستخدام لاختيار الموظفين الجدد، وهي وسيلة مهمة ولكنها تتطوي على مشاكل، لذا تحتاج إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتصميم المقابلة؛ من يقوم بها والقضايا التي تناقش فيها وكيفية تقييم المرشح.

ح- الاختيار الفعلي وتقديم عرض مشروط للعمل: تتطوي هذه المرحلة على ترتيب المترشحين حسب تأهيلهم واختيار الأفضل بينهم، ثم تقديم عرض أولي لهم بالتوظيف، فمتى ما يتم تحديد من سيتم اختياره يمكن للمؤسسة أن تقدم لهم عرضاً مشروطاً بالعمل يتضمن شروط الاستخدام، وإذا تمت الموافقة عليه يتم تعيينهم بشرط اجتيازهم للفحوصات الطبية التي يمكن أن تكون مطلوبة.

د- إجراءات الفحص الطبي: يخضع المترشحون في كثير من المؤسسات إلى الفحص الطبي للتأكد من خلوهم من مشاكل صحية معينة لكونها من الشروط التفصيلية لإشغال الوظيفة، وبهدف إعداد سجل عن الحالة الصحية للمترشح يمكن الاستناد عليها في إتمام إجراءات التأمين الصحي مستقبلاً، أو مواجهة أي دعاوي تعويضات على أضرار صحية مهنية قد تنشأ بعد ذلك.

رابعاً: التعيين والتنصيب

I-التعيين:

متى ما جاءت نتائج الفحص الطبي إيجابية، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد الوثائق الرسمية للتعيين، والتي تشمل توقيع عقد أو تعهد معين، ثم إصدار أمر التعيين الذي غالباً ما يكون على أساس التجريب. و تحدد مدة التجريب بثلاثة أشهر في معظم الأحيان، حيث يمكن للمؤسسة أن تستغني خلالها عن خدمات هذا الشخص بدون تعقيدات إدارية وقانونية، وكلما كانت الوظيفة أعلى وأهم كلما كانت مدة التجريب أطول لتتيح للمؤسسة الفرصة للتأكد من سلامة اختيارها، وحالما تنتهي فترة التجريب ويتبين أن الشخص مناسب للعمل يصدر الأمر النهائي بالتعيين.

II- التنوير والتنصيب إلى الوظيفة:

متى ما يتم تعيين الفرد، لابد من تنسيبه إلى الوظيفة التي تم تعيينه لإشغالها، ثم القيام بعملية تهيئة وتنوير للموظفين الجدد لتعريفهم بالمؤسسة وتهيئتهم للعمل فيها مستخدمة الوسائل التالية:

- تحديد زميل: يتم وفق هذا الأسلوب تكليف موظف معين ذو أقدمية ليصبح صديقا للموظف الجديد لمساعدته على التأقلم والاستقرار.
- إعداد جدول مقابلات للموظف الجديد مع المسؤولين.
- دورة تعريفية: إذا كان عدد الموظفين الجدد كبيرا يمكن للمؤسسة أن تستبدل المقابلات بتنظيم ندوة أو دورة تعريفية، بحيث تدعو المسؤولين المختلفين ليقدم كل منهم محاضرة مختصرة عن دائرته وعن الأمور التي تهم الموظف الجديد، وتختلف مدة وتفاصيل الدورة باختلاف حجم المؤسسة واهتماماتها.
- التجهيز بمطبوعات: الوسيلة الأخرى الشائعة هي أن تقدم إدارة الموارد البشرية محفظة أو حقيبة تضم وثائق ومعلومات عن المؤسسة وعن ما يحتاج الموظف الجديد أن يعرفه، ثم تقوم بتوزيع هذه الحقائق على الموظفين الجدد للاطلاع عليها.

المطلب الثالث: تقييم الأداء

تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية في المؤسسة، تهدف خلالها إلى استغلال القدرات البشرية المتاحة بطريقة فعالة وبأسلوب عملي، تتكون هذه الوظيفة بدورها من مجموعة فرعية من الوظائف، التي تُعد فيها عملية تقييم الأداء إحدى وظائفها الأساسية كونها تتوسط وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تُزودهم جميعا بالمعلومات الضرورية لأداء أدوارهم في الاتجاه الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية و أهداف المؤسسة.

ومن ثم يجب التعرف على هذه الوظيفة عن طريق دراسة وتحليل الجوانب ذات الصلة بعملية تقييم الأداء التالية:

* ماهية عملية تقييم الأداء:

ينظر لعملية تقييم أداء المؤسسة على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم من المراقبة الكلية للمؤسسة، والغاية من التقييم هي تحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة، وفي إطار هذا المضمون يشير البعض إلى أن عملية تقييم الأداء هي شكل من أشكال الرقابة يرتكز أساسا على تحليل النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجهود المبذولة على مختلف المستويات في استخدام الموارد المتاحة أفضل استخدام والتي تسمح بترشيد تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد الخطط المستقبلية.

فقد عرف "فيشر ورفاقه" عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.¹

¹ - نور الدين شنوفي، مرجع سبق ذكره، ص: 15.

* خطوات عملية تقييم الأداء:

تتطلب عملية تقييم الأداء من القائمين على تنفيذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق أهداف المؤسسة، وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل من خلال النقاط التالية:

أ - وضع توقعات الأداء: تعد هذه الخطوة أولى خطوات عملية تقييم أداء العاملين حيث يتم التعاون فيها بين المؤسسة والعاملين على وضع توقعات الأداء، وبالتالي الاتفاق فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

ب - مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: تأتي هذه المرحلة ضمن إطار التعرف على الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعية مسبقاً، من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، أي سيتم هنا تحديد الانحرافات الحاصلة ومحاولة علاجها وتفاديها مستقبلاً.

ج - تقييم الأداء: بمقتضى هذه المرحلة يتم تقييم أداء جميع العاملين في المؤسسة والتعرف على مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها في عملية اتخاذ القرارات المختلفة.

د - التغذية العكسية: إن التغذية العكسية ضرورية لأنها تنفع الفرد في كيفية تحسين أدائه المستقبلي، ولكي تكون التغذية العكسية نافعة ومفيدة لا بد أن يفهمها العامل، أي يجب استيعاب المعلومات التي تحملها إليه التغذية العكسية.

هـ - اتخاذ القرارات الإدارية: القرارات الإدارية كثيرة ومتعددة، منها ما يرتبط بالترقية والنقل والتعيين والفصل... الخ.

و - وضع خطط تطوير الأداء: تأتي هذه الخطوة لتمثيل المرحلة الأخيرة من مراحل تقييم الأداء، حيث يتم بموجبها وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تتعكس وبشكل إيجابي على تقييم الأداء من خلال التعرف على جميع المهارات والقدرات والمعارف والقيم التي يحملها الفرد العامل.

* طرق تقييم أداء العاملين:

توجد العديد من الطرق التي يمكن استخدامها لتقييم أداء العاملين في المؤسسة، وهي تختلف من حيث الجوانب التي يمكن قياسها وكذا الدقة المطلوبة في القياس. وعلى العموم تصنف طرق تقييم الأداء إلى طرق تقليدية وأخرى حديثة.

I- طرق التقييم التقليدية:

تعد الطرق التقليدية في تقييم الأداء من أكثر الطرق استخداماً لدى غالبية المؤسسات التي يوجد بها نظام لتقييم الأداء، ومن أهم هذه الطرق ما يلي:

1- طريقة المقاييس المتدرجة Rating scales

تعتبر هذه الطريقة من أسهل وأكثر طرق تقييم الأداء استخداماً وشيوعاً، حيث من السهل تطبيقها وتطويرها، نبينها من خلال الشكل التالي:

شكل رقم - 4 - استمارة تقييم الأداء

الاسم :	الوظيفة :	رقم الوظيفة :
الإدارة:	تاريخ التعيين:	تاريخ شغل الوظيفة:
تاريخ التقييم:		

الجزء الأول :

عناصر التقييم	مستويات التقييم				
	ممتاز	جيد جداً	جيد	مرضي	ضعيف
الإمام بالوظيفة	(5)	4	3	2	1
جودة العمل	5	(4)	3	2	1
كم العمل	5	(4)	3	2	1
التعامل مع الأفراد	5	(4)	3	2	1
حل المشكلات	5	4	3	2	(1)
إمكانية الاعتماد عليه	5	4	(3)	2	1
القيادة	5	(4)	3	2	1
الانتظام في الحضور	(5)	4	3	2	1
قبول النقد	5	(4)	3	2	1
المظهر	(5)	4	3	2	1
	(39)				

المصدر : زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص: 116.

يمثل الشكل رقم -4- استمارة تقييم المشرفين حسب طريقة المقاييس المتدرجة، وهي تضم بطاقة معلومات عن المسار المهني للعامل، حيث يتم وضع مقياس متدرج الدرجات لكل صفة أو عنصر من عناصر التقييم، ثم يقوم المشرف بتحديد الدرجة النهائية التي حصل عليها كل واحد منها.

2- طريقة قوائم المراجعة:

تعد هذه الطريقة أولى الطرق التي تهتم بتقييم الأوصاف السلوكية للعامل، ويتم وفقها إعداد قائمة من العبارات التي تصف مستويات مختلفة لأداء العامل، كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم 6- نموذج مبسط لطريقة قوائم المراجعة

تقييم المشرف		وزن العبارة	العبارات النمطية
لا	نعم	1- هل يبدو بمظهر لائق؟
		2- هل هو دقيق في عمله؟
		3- هل يتطوع لمساعدة زملائه؟
		4- هل يتمثل لتعليمات رؤسائه؟
		المجموع: العلامة النهائية: تقدير مستوى الكفاءة:	

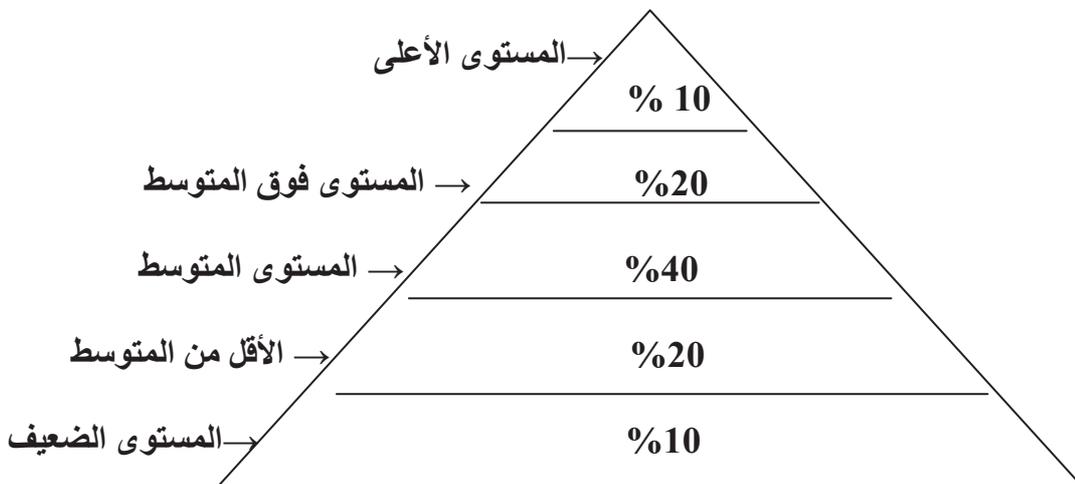
المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول 6- نموذج مبسط لطريقة المراجعة يتمثل في مجموعة من العبارات النمطية التي يمكن أن تأخذ صيغة سؤال وتعبّر عن الصفة أو السلوك الإيجابي للعامل، ويقوم الخبراء بتخصيص وزن أو قيمة معينة لكل عبارة، وللحصول على الدرجة النهائية يتم جمع كل الأوزان المقابلة للعبارة ذات الإشارة "نعم" ثم يتم تقسيم المجموع على عدد العبارات الحاملة لنفس الإشارة.

3- طريقة الترتيب العام:

يقوم الرئيس وفقاً لهذه الطريقة بترتيب المرؤوسين تصاعدياً أو تنازلياً طبقاً لبعض الخصائص المفترض وجودها بين أفراد مجموعة العمل، بدلاً من إعطاء مجموعة من النقاط لكل مرؤوس اعتماداً على صفاته الشخصية التي يتميز بها، ويتشابه مع هذه الطريقة أسلوب المقارنة المزدوجة حيث يتم مقارنة كل عامل في المجموع مع بقية أفراد مجموعته في دورة كاملة، كما هو موضح في الشكل رقم 5- التالي:

الشكل رقم 5- نتائج طريقة الترتيب العام



المصدر: زهير ثابت، مرجع سبق ذكره، ص: 117.

يمثل الشكل رقم -5- نتائج طريقة الترتيب العام، وحسب هذا المثال أسفر تطبيق هذه الطريقة على أن 10% من أفراد المجموعة يشغلون أعلى مستوى، تليهم مجموعة أخرى تشغل المستوى فوق المتوسط بنسبة 20%، أما المستوى فوق المتوسط فيشغله 40% من الأفراد، بينما يشغل المستوى أقل من المتوسط 20 % ويقع 10% منهم في المستوى الضعيف.

II- طرق التقييم الحديثة:

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية تقييم الأداء بالنسبة للفرد والمؤسسة، فقد تواصلت الجهود في تطوير طرق وأساليب جديدة لتقييم أداء الأفراد العاملين تهدف إلى تقليل درجة الأخطاء والصعوبات المرتبطة بالطرق التقليدية، تتمثل هذه الطرق فيما يلي:

1- طريقة التوزيع الإجباري Forced distribution Method

تقوم هذه الطريقة على فكرة منحى التوزيع الطبيعي الذي يعتبر أن الظواهر تميل إلى التركيز نحو القيمة المتوسطة لها ويقل تركيزها عن الطرفين، وهذا ما تراه الطريقة في تقدير مستويات الأداء لدى العمال، إذ تعتبر أن أغلبية العمال قد تكون من ذوي كفاءة الأداء المتوسطة في حيث تكون نسبة قليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة وأخرى من ذوي الكفاءة الضعيفة.

2- طريقة الاختيار الإجباري Forced choice Method

استخدمت هذه الطريقة في تقييم أداء ضباط الجيش الأمريكي في نهاية الحرب العالمية الثانية، واستهدفت تخفيض عنصر التحيز البشري في التقييم، عن طريق وضع نظام يقوم الرئيس فيه بالإجابة على مجموعة من العبارات التي تكون مقسمة إلى مجموعات بحيث كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات فيها عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة في أداء العامل، مع بقاء الأوزان سرية لدى إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تقييم الأداء.

جدول رقم 7- نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري

تقييم المشرف		العبارات النمطية		تقييم المشرف		العبارات النمطية		معايير التقييم
لا	نعم	وزنها	الصفات غير المرغوبة	لا	نعم	وزنها	الصفات المرغوبة	
			1- لا يلتزم بالمواعيد ويخالف تعليمات رؤسائه. 2- يرتكب أخطاء في عمله باستمرار.				1- يواظب على العمل. 2- يتميز عمله بالدقة والإتقان.	نوعية العمل
			1- يثير الكثير من الجدل ويتمسك بالتفاصيل. 2- لا يتعاون مع زملائه ورؤسائه.				1- يبتكر حولا جديدة للمشاكل التي يواجهها في العمل. 2- يحظى بعلاقة طيبة مع زملائه.	سلوكيات العامل أثناء العمل
الدرجة النهائية لأداء العامل:								

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول رقم 7- نموذج مبسط لطريقة الاختيار الإجباري يتكون من قسمين: قسم يتعلق بنوعية العمل والقسم الثاني يتعلق بسلوك العمل، بحيث يشمل كل قسم عبارتان تمثلان الصفات المرغوبة واثنان تمثلان الصفات غير المرغوبة، ووفقا لذلك يقوم الرئيس باختيار عبارة واحدة عن كل صفة، ثم تقدر درجة تقييم مستوى الأداء.

3- طريقة الأحداث الهامة Critical incidents method

تعتبر هذه الطريقة من أحدث الطرق في تقييم أداء العمال في المؤسسة الاقتصادية، وتعتمد على قيام الخبراء بتحديد الأحداث والسلوكيات التي يرون أنها تؤثر بوضوح على نجاح أو فشل العامل في أداء وظيفته، ثم تسجيلها في شكل قائمة بها قسمين أحدهما يخصص للأحداث التي تشير إلى فعالية وكفاءة العامل والآخر يخصص للأحداث التي تدل على عدم فعاليته وكفاءته.

الجدول رقم 8- نموذج مبسط لطريقة الأحداث الهامة

الأحداث الهامة	تاريخ وقوع الحدث	معدل تكرار الحدث	وزن الحدث	الدرجة النهائية
الأحداث الجيدة:				
-				
-				
الأحداث الحرجة:				
-				
-				

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول رقم 8- نموذج مبسط لطريقة الأحداث الهامة، ويعتبر هذا النموذج كتقرير تسجل فيه الأحداث الهامة الموجبة والسالبة التي صدرت من قبل العامل وتاريخ وقوعها ومعدل تكرار حدوثها ووزنها النسبي ومن ثم تحديد مستوى كفاءة العامل عن طريق إبراز نقاط القوة والضعف.

4- طريقة الإدارة بالأهداف والنتائج Management by objectives and results

انتشر في الآونة الأخيرة أسلوب تقييم الأداء المبني على مقارنة نتائج الأداء الفعلي بالأهداف المخططة كوسيلة للتغلب على معظم عيوب الطرق التقليدية في تقييم الأداء.

تقوم فكرة هذه الطريقة على افتراض ميل العمال إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها إلى جانب الرغبة في مشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم الوظيفي ورغبتهم المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم.

المطلب الرابع: التدريب

يعتبر التدريب عنصراً رئيسياً في عملية التنمية الإدارية فقد أصبح من المسلمات المطروحة لدى مؤسسات رجال المال والأعمال كعملية فعالة في منظومة الارتقاء بالأداء الإداري وبجودة المنتج، خاصة بعد التطورات الهائلة في مجالات الإدارة التي رافقت التغيرات التكنولوجية والتحويلات التي شهدتها العلوم الإنسانية عامة والموارد البشرية خاصة، ولهذا أصبح التدريب يوضع في مقدمة الوسائل التي تسمح بتنمية الموارد البشرية.

أولاً: ماهية التدريب وأهميته

عرف الباحثون عملية التدريب بأكثر من طريقة، حيث ينظر إليها على أنها "تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل، أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية".¹

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 271.

وفي هذا السياق يرى ألفريد مارشال في كتابه مبادئ الاقتصاد: "أن فئة متدربة ومتعلمة من الناس لا يمكن أن تعيش فقيرة، وذلك لأن الناس بالعلم والمعرفة والوعي والطموح والقدرة على العمل والإنتاج والخلق يستطيعون أن يستثمروا كل قوى الطبيعة ومصادرهما لصالحهم بهدف الارتقاء بمستوى المعيشة وتوفير الحياة الكريمة للفرد والمجتمع".¹

وفي إطار هذا المضمون يشير البعض إلى مفهوم التدريب الحديث، حيث يعرف على أنه "الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في المنظمة بمعارف معينة، وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتغيير سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء مما ينعكس على تحسين الأداء في المنظمة".²

وثمة تعريف قريب من هذا التعريف قدمته الدراسة المستفيضة التي قامت بها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية حيث ترى أن "التدريب والتنمية تخصص فرعي من تخصصات حقل إدارة الموارد البشرية في التنظيمات، حيث يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفاءات الرئيسية، أي المعارف والمهارات والاتجاهات، من خلال التعلم المخطط مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بفاعلية".³

من خلال التعاريف السابقة نحاول استنتاج تعريف شامل لعملية التدريب حيث نرى أن التدريب هو عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج، يهتم بتنمية مهارات وخبرات وقدرات العاملين بما يساعدهم على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية.

ثانياً: أنواع التدريب

يعتبر التدريب عاملاً أساسياً في تهيئة الموارد البشرية، وهو يأخذ عدة أشكال تصنف كما يلي:⁴

* التدريب حسب المدة الزمنية: وهو نوعان:

- تدريب قصير الأجل: يستغرق مدة تتراوح من أسبوع إلى ستة أسابيع يتم فيها عقد دورات تدريبية مركزة، إلا أنها غير كافية لشرح مجمل المادة التدريبية أو توضيحها بالكامل نظراً لضيق الوقت.
- تدريب طويل الأجل: تصل مدة هذا النوع من التدريب إلى سنة كاملة أو أكثر مما يسمح بإمام المتدرب بكافة المعلومات التدريبية واستيعابها بالكامل.

¹ - محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص: 101.

² - عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية ودلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص: 103.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 104.

⁴ - محمد صالح فالح، مرجع سبق ذكره، ص: 108-110 (بتصرف).

* التدريب حسب الظروف:

- تدريب فردي: وذلك لتطوير مهارات وقدرات الفرد المتدرب بهدف ترقيته إلى وظيفة جديدة، ومن بين الطرق المستخدمة في هذا المجال التدريب أثناء العمل، نقل الموظف بصفة مؤقتة للقيام بأعمال أخرى وتكليف العامل بأعمال ذات مسؤولية أعلى.
- تدريب جماعي: يتم فيه تدريب مجموعة من العاملين في آن واحد، من أهم وسائله المحاضرات، المؤتمرات، الندوات وحلقات الدراسة، التدريب العملي، تمثيل الأدوار والمناقشات.

* التدريب من حيث المحتوى والمستوى الوظيفي: وينقسم إلى عدة أنواع:

- التدريب الإشرافي: يهدف إلى زيادة قدرات الفرد في الإشراف والتعامل مع مسؤولياته لزيادة رضاهم.
- التدريب التخصصي: يهدف إلى زيادة معلومات وقدرات الفرد المتدرب في نطاق محدود وفي وظيفة معينة لأداء عمل معين.
- التدريب الإرشادي والتثقيفي: يستعمل هذا النوع من التدريب في حالة الموظفين الجدد أو المنقولين إلى وظائف جديدة لتعريفهم بالظروف الجديدة للعمل.
- التدريب المهني: يتم من خلاله تدريب الأفراد على مهنة معينة كمهنة السكرتارية والطباعة.

* التدريب حسب مراحل التوظيف:¹

أ- التدريب في المراحل الأولى من التوظيف :

- التوجيه العام : ويهدف إلى تعريف الموظف بقواعد العمل وأهداف ومسؤوليات المؤسسة التي يعمل بها، كما يتضمن الإجابة على جميع الأسئلة التي يرغب الموظف الجديد في الحصول على إجابات واضحة عنها.
- التدريب التخصصي الابتدائي: ويأتي هذا التدريب بعد التدريب التوجيهي العام ويتضمن واجبات وتعليمات ومسؤوليات وخصائص الوظيفة التي سوف يمارسها الموظف.
- التدريب أثناء تأدية الخدمة: وهو التدريب الذي يحصل عليه الموظف من الرؤساء في العمل، ويتم ذلك بالتوجيه المستمر من الرؤساء إلى المرؤوسين أثناء تأدية العمل.

ب- التدريب في المراحل المتقدمة من التوظيف:

- التدريب بغرض تجديد المعلومات: ويتضمن هذا النوع من التدريب المعلومات الجديدة التي ينبغي أن تقدم للموظف في التخصص الذي يمارسه، وتدعو الحاجة دائماً إلى تعميم هذا النوع من التدريب في كافة أنواع التخصصات تماشياً مع التطورات التقنية الحديثة.
- التدريب بغرض الترقية أو الانتقال إلى وظيفة أخرى: وهو التدريب الذي يلزم لإعداد الفرد لتولي القيام بواجبات ومسؤوليات وظيفة جديدة.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص: 218-219.

ثالثاً: منظومة عملية التدريب

هي مجموع الأنشطة والعمليات الفرعية التي توجه لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة في برنامج تدريبي معين وتحديث الأثر والآثار المطلوبة فيه.

ويمكن تقسيم العملية التدريبية إلى العمليات الفرعية التالية:

1- تحديد الاحتياجات التدريبية:

تشير الحاجة التدريبية إلى حجم الفجوة بين الأداء الفعلي من قبل فرد معين وما يجب أن يكون عليه الأداء المطلوب أو المستهدف وفقاً للمعايير والمقاييس والأهداف والخطط المعتمدة.¹

تحدد الحاجة إلى البرنامج التدريبي من خلال اتباع الخطوات التالية، والتي تتم من خلال ثلاثة مستويات، نوجزها فيما يلي:

أ- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى المؤسسة:

يتم في هذه المرحلة تحديد المعارف والمهارات والقدرات التي ستحتاجها المؤسسة مستقبلاً، من خلال تحليل بعض المؤشرات المجتمعة لديها، كتقديم طرق العمل والتجهيزات والوسائل المستخدمة ومستوى الغياب.

ب- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

تتطوي هذه المرحلة على الاطلاع على طبيعة الأعمال والوظائف التي تسند للأفراد وذلك للتعرف على نوعية التدريب الذي يتناسب مع طبيعة الأعمال والمهام التي يؤديها كل واحد منهم.

ج- تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى العاملين:

يقصد بهذا التحليل تحديد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم وتحديد الانحرافات بين الأداء الفعلي والأداء المعياري المعتمد من قبل المؤسسة.

2- مرحلة تصميم البرنامج التدريبي:

تكتسي عملية التدريب أهمية بالغة في رفع كفاءة المورد البشري وتكيفه لمواكبة المستجدات والمتغيرات وتعزيز تنوعه وتوجيهه للأخذ بالمعايير العالمية في أعماله وممارساته، وذلك من خلال وضع برنامج شامل يتوفر على جميع الشروط التي من خلالها تكون العملية التدريبية مثمرة، وهي:

أ- تحديد أهداف البرنامج التدريبي.

ب- تحديد موضوعات البرنامج التدريبي ومحتوياته.

ت- تحديد التسهيلات الضرورية لتصميم البرنامج.

ث- اختيار موقع التدريب.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 297-300.

ج- تحديد الوقت المناسب لتنفيذ البرنامج التدريبي.

د- اختيار الأساليب التدريبية الملائمة.

3- مرحلة تنفيذ البرنامج التدريبي:

يتم في هذه المرحلة وضع الفعاليات والبرامج التدريبية التي تتضمنها خطة التدريب موضع التطبيق والتنفيذ مع التركيز على تحقيق الأهداف وعلى المشاركة الإيجابية للمتدربين.

إن تسيير عملية التنفيذ بشكل منظم ودقيق يتطلب المتابعة اليومية للتدريب، والتي تعتبر نشاطا هاما؛ فمن خلالها يمكننا معرفة ما إذا كان المتدربون قد تمكنوا من استيعاب كل ما يقدم لهم وفي الوقت المناسب لذلك، وبهذا قد نضمن تنفيذ برنامج التدريب بشكل جيد وفعال للمشاركين وللمؤسسة المعنية من جهة أخرى.

4- مرحلة التقييم والمتابعة:

إن عملية التقييم عملية أساسية يتم بموجبها تحديد القيمة الحقيقية لبرنامج التدريب، فهي تتضمن الحصول على المعلومات الضرورية التي تستخدم في الحكم على صلاحية البرنامج التدريبي والأسلوب المتبع في تنفيذ الأهداف المحددة مسبقا في الخطة، ومن ثم اللجوء إلى وضع حصيلة حقيقية تسمح للمؤسسة باتخاذ القرارات المناسبة.

المطلب الخامس: الأجور والحوافز

تعتبر الأجور والحوافز من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين العاملين والمؤسسة، إذ أن درجة رضا الفرد عن عمله تتوقف إلى حد كبير على قيمة ما يحصل عليه نقدا أو عينا، لذا فإن العناية بتحديد الأجر العادل والاهتمام بوضع سياسة رشيدة للحوافز وملحقاتها تعتبر من عوامل نجاح برامج إدارة الموارد البشرية، لذا فقد خصصنا هذا المطلب لدراسة كل من سياسة الأجور والحوافز على النحو التالي:

أولاً: الأجور والرواتب

يعتبر نظام الأجور من أهم الأنظمة التي تحتاجها أية مؤسسة، كونه يؤثر في كل القضايا المهمة ذات الصلة بعملها، خاصة قدرتها على استقطاب العاملين والاحتفاظ بهم وثم ربحيتها واستمرار وجودها.

* ماهية الأجور:

يعرف محمد حافظ حجازي الأجر على أنه "المقابل المادي لقيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد".¹ كما يعرفه محمد مرعي بأنه "إجمالي المخصصات النقدية أو العينية الممنوحة للأفراد لقاء عملهم أو انتمائهم للمؤسسة، هذا ما يقودنا إلى إدراج الراتب والأعباء الاجتماعية إلى الراتب".²

¹ - محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية 2005، ص: 171.

² - محمد مرعي، مرجع سبق ذكره، ص: 205.

ويجدر التنويه في هذا المقام إلى التشابك الاصطلاحي بين مفهومي الأجر والرواتب، فالشائع هو استخدام مفهوم الأجر عندما يتم تعويض العامل على أساس الجهد وكم الإنتاج، وهذا يعتمد على نوع الوظيفة. أما مفهوم الراتب فهو يستخدم عند تعويض العامل على أساس الوقت ومدة الخدمة بغض النظر عما أنجزه خلالها.

* خطوات تصميم نظام الأجر:

- أ- إعداد مسح عن نظم الأجر للوظائف المختلفة لضمان العدالة الخارجية.
- ب- تقييم الوظائف لتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة بالمؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى، وبالتالي الوصول إلى سلم للأجر حسب مسؤوليات ومهام ومؤهلات كل وظيفة.
- ت- تجميع الوظائف المتشابهة في درجات مالية.
- ث- تسعير كل درجة مالية بالاستعانة بمنحنيات الأجر، والتي توضح معدلات الأجر الحالي المدفوع للوظائف في كل درجة مالية مقارنة بالنقاط أو الترتيب المخصص لكل وظيفة أو درجة من قبل لجنة التقييم.
- ج- الضبط الدقيق لمعدلات الأجر.

ثانياً: الحوافز

يشير لفظ الحوافز في معناه الاصطلاحي إلى "الإمكانيات المتاحة في البيئة المحيطة بالفرد، والتي تستخدم لتحريك المزيد من دوافعه نحو سلوك معين، وأدائه لنشاط أو نشاطات محددة بالشكل والأسلوب الذي يشبع رغباته وحاجاته وتوقعاته، وهي العوائد التي يحصل عليها الفرد في المؤسسة كنتيجة تميزه في الأداء عن أقرانه".²

* متطلبات عملية التحفيز:

- حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بتحفيز العاملين تحتاج إلى ما يلي:³
- ممارسات إدارية ناضجة تتعلق بتوفر كل العوامل المؤثرة بأداء الفرد وهي من مسؤوليتها، بحيث يمكن للفرد أن يتحكم بعمله ويحقق الأداء الأفضل إن أراد.
- تحديد قائمة الحوافز التي تقرر استخدامها والتي تستطيع توفيرها.
- تحديد حاجات ودوافع العمل للعاملين لديها، وهذا يرتبط بنوع نشاطها ونوع العاملين وكذلك بمدى وعي ونضج الإدارة.
- تحديد نظريتها لدوافع العمل، أي نظريتها لما يدفع العاملين لديها للانتماء إليها ولأداء الأعمال المسندة إليهم، وكلما كانت أكثر نضجا ووعيا وعلمية كلما استفادت من النظريات العلمية المتوفرة في تحفيز العاملين لديها.

¹ - سمير محمد عبد الوهاب وليلى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 153-165. (بتصرف)

² - محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 212.

³ - سمير محمد عبد الوهاب وليلى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

- وضع اعتماد ذلك في تصميم أنظمة الأجور والمزايا وفي تصميم أنظمة الحوافز وإدارته فهي تحتاج لترتيبات واعية يعتمدها المدراء في تحفيز مجموع العاملين.
- القيام بكل ذلك للفئات المختلفة من العاملين، فتحفيز المدراء يختلف عنه للخبراء والموظفين الاعتياديين، ولهذا تحتاج الكثير من الأعمال الكبيرة إلى عدد من الأنظمة.

* أنواع الحوافز:

- حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من إعداد نظام للحوافز، عليها أن تعد قائمة بالحوافز التي ستستخدمها والتي يمكن إعدادها من بين الأنواع المختلفة، كما يلي:¹
- الحوافز من حيث مادتها: تنقسم إلى حوافز مادية ومعنوية.
 - الحوافز من حيث اتجاه تأثيرها: يمكن أن تكون حوافز إيجابية جذابة أو سلبية منفرة.
 - الحوافز من حيث من يحصل عليها: تصنف إلى حوافز فردية وجماعية.

المبحث الثالث: تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية

لم تقتصر آثار العولمة الاقتصادية على المنظمات والإدارة ومفاهيمها بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارات التقنية والفكرية العالمية، وبذلك أصبحت إدارة الموارد البشرية إحدى المرتكزات التنظيمية الرئيسية لتحقيق التميز والقيادة، إلا أن هذا يتطلب فهم واستيعاب تحديات العولمة الاقتصادية المتعددة والمتجددة.

لذا سنحاول من خلال هذا المبحث التعرف على طبيعة هذه التحديات، وقد ارتأينا استعراضها على النحو التالي:

المطلب الأول: التحديات المعرفية والتقنية

أدت الثورة التقنية والمعلوماتية إلى جعل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مباشرة مع قوى وتحديات العولمة الاقتصادية، حيث أصبح المورد البشري بالغ الندرة، تسعى المؤسسات لتطويره والمحافظة عليه، كون أن نجاحها في الأجل الطويل يتوقف على مدى قدرتها على الحصول على الأفراد المناسبين الذين يحققون لها أفضل تنافسية. وتتمحور التحديات المعرفية والتقنية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية فيما يلي:

¹ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، ملتقى دولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، يومي 9 و10 مارس 2004، من تنظيم كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص: 20.

أولاً: الثورة العلمية والتقنية

تهيمن التقنيات الحديثة ومنتجاتها على مختلف أوجه الحياة في المجتمعات المعاصرة، إذ يعيش الإنسان اليوم في بيئة أساسها التقنية، التي أدى استخدامها إلى تغييرات جذرية في طريقة حياته ونظرته العامة لكل لمن حوله.

وتتقدم التقنية الحديثة اليوم بشكل سريع طارحة للبشرية أنماطاً كثيرة، تمثل تحدياً حقيقياً للإنسان المعاصر في مجالات متعددة كالذكاء الصناعي، والاتصالات ونحوها. ويمكن أن نقول بكل ثقة أن التقنية قد ساعدت على تغيير وتبديل القيم الاجتماعية للإنسان بشكل كبير.

إن أهمية الثورة التقنية الحالية تتمثل في كونها تعتمد على المعرفة العلمية المتقدمة، والاستخدام الأمثل للمعلومات المتوفرة بوتيرة سريعة، وكذلك في خصوصيتها وانفرادها عن الثورات التقنية السابقة، فهي لا تعتمد على الموارد الأولية أو الطاقة أو غيرها من عوامل الإنتاج، بل أن عمادها ومحركها الأساسي هو العقل البشري الذي أصبح في خضم التحولات والتغيرات العالمية محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، إذ يتعرض إلى ضغوط التقنيات الجديدة والمتجددة؛ التي تفرض عليه أن يعزل أنماط أداء اعتادها وارتاح إليها في السابق، وأن يتبنى أنماطاً جديدة توافق متطلبات تقنيات عصر التغيير الشامل والتطور السريع، فنحن نعيش اليوم في خضم العصر الإلكتروني، ونشهد المعاملات التجارية ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني ونتعامل في المصارف بأساليب إلكترونية، وتحولت الكثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية،¹ لذا أصبح من المنطقي بل والضروري أن تنشأ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية* لإيجاد التكامل والتوازن بين عناصر المنظمة المختلفة.

تعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى إعادة تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ويقع على القمة منها تقنيات المعلومات والاتصالات التي وفرت فرصاً غير مسبوقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإنجاز المعلوماتي والرفاهية الاقتصادية والتطور الفكري والثقافي، وفي نفس الوقت طرحت بقوة قيماً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.²

إن التطورات العلمية والتقنية لها تأثيراتها المهمة على تسيير الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة من حيث الكم والكيف، نستعرضها على النحو التالي:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة 2001، ص: 12.

* - إدارة الموارد البشرية الإلكترونية: هي منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.

² - نفس المرجع السابق، ص: 11.

1. الأثر الكمي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية:

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى حدوث تغيرات كمية على الموارد البشرية، وهي:

- زيادة عدد العمالة غير المباشرة وأخصائيي البحوث والتطوير والقائمين على الصيانة.

- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء بالوظائف الجديدة.

- ظهور الحاجة إلى تمكين العاملين في أداء الوظائف دون الرجوع إلى الإدارة.¹

- تقلص فرص العمل إلا لذوي المهارات الخاصة والمستويات التقنية الرفيعة من عمال المعرفة، وقد امتد ذلك ليشمل جميع القطاعات الزراعية والصناعية ومجال الخدمات.

- تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات، حيث تعتمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النوعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها، وهذا ما يعرف بالبطالة التقنية.

- تغيير الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، حيث ترتب على التقنيات الحديثة اختفاء مهن بأكملها وتضاؤل أو اختفاء مستويات وظيفية مثل وظائف الإدارة الوسطى ومختلف وظائف الوسطاء بشكل عام، ونشأت في المقابل وظائف ومهن أخرى جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطبيق التقنيات الحديثة.²

2. الأثر النوعي لتقنية المعلومات على الموارد البشرية:

لقد انعكس التطور السريع لتقنية المعلومات نوعياً على الموارد البشرية كما يلي:

- ارتفاع معدلات الأجور ورواتب ودخول العاملين ذوي المعرفة وتقارب مستوياتها في أسواق العمل المختلفة وانخفاض مستويات الرواتب للعاملين العاديين الذين يعملون في الأعمال الروتينية، وبالتالي إعادة توزيع الرواتب.

- انخفاض وقت العمل للفرد وزيادة أوقات الفراغ.

- تحسين مستوى الاتصالات التنظيمية على مختلف المستويات والاتجاهات.

- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة وتغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم إجراء إلى كونهم أصحاب مصلحة في المؤسسة.

- تحول اهتمام الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لأقسام المنظمة إلى اهتمام أصيل بتشغيل العاملين لتحقيق النتائج المرجوة من استقطابهم للعمل، وذلك بتفعيل مفهوم إدارة الأداء.³

¹ - عزايي عمر ومصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التغيرات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، من تنظيم كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 9 و10 مارس 2010، جامعة ورقلة، ص:2.

² - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص:4.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 17.

-حدوث تغيرات جوهرية في أنماط الإعداد والتدريب والتنمية للعاملين وعمليات قياس وتقييم الأداء وأنماط وأسس تحديد الرواتب والمكافآت.

إن انتشار الأتمتة الصناعية وتوسعها، أدى إلى رفع الحد الأدنى من مستوى العامل الذي يقف خلف الآلة أو يراقب عددا من الآلات المبرمجة حيث يتطلب منه الإلمام ب:¹

- لغة برمجة واحدة أو أكثر.
- طرق تشغيل الحاسبات.
- التحليل العددي أو الإحصائي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- التخصص في مجال محدد من الصناعة والقدرة على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- القدرة على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

إن من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية هو ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير الملموسة، التي تتجلى في المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية، والناجمة عن الممارسة الفعلية للعمل والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، و تبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين والتعرض لمطالب العملاء وكذا نتيجة التدريب وجهود التنمية والتطوير التي تستثمر فيها مبالغ طائلة.

إذ هذه المعرفة المتزايدة هي الثورة الحقيقية للمنظمات - بل وللدول، وهي بالتالي ما يطلق عليه "برأس المال الفكري"^{*}، وهي أيضا محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى منظمات متعلمة.

نستخلص مما سبق أن العوامل التقنية تشكل بيئة شديدة التنافسية، ويمكن أن تتغير هذه العوامل بسرعة وبطريقة غير متوقعة، وبالتالي فإن المؤسسات بحاجة إلى الاستجابة وبشكل متكرر وسريع للمشاكل والفرص، وعليها أن تعمل تحت ضغوط متزايدة "ضغوط الأعمال" بإجراءات مبتكرة تسمى بنشاطات الاستجابة الحاسمة، وإن ما يدعم استجابة المؤسسة هي تقنية المعلومات.²

ثانيا: إدارة التغيير ومقاومته

يعد التغيير المتسارع في جميع مجالات الحياة السمة المميزة لعصرنا الحالي، والتي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود حيث تأكلت الأوطان وتآكلت معها بالتبعية حدود وأسوار مؤسسات كثيرة كان يظن أن لها حصانة ثقافية من قبل، فانفجار المعرفة وانتشارها بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى تغيير جذري في هيكله

¹ - عزايي عمر ومصطفى عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص:5.

^{*} - رأس المال الفكري: هو مقدار التراكم المعرفي الناتج عن التفاعلات بين خبرات ومعارف كل العاملين بالمنظمة بحيث يساعد على تحسين كفاءتها ويميزها عن غيرها من المنظمات.

² - نفس المرجع السابق، ص: 2.

المؤسسات والقوى المؤثرة فيها، حيث أصبحت حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الاقتصادية والعلمية والتقنية التي تعيشها المؤسسات بمختلف أنشطتها هي القاعدة والاستقرار هو الاستثناء.

ولقد أورد العلماء كثيرا من التعريفات للتغيير التنظيمي، فيما يلي موجز لأهمها:

يعرف التغيير على أنه "ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية متعمدة، ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد".¹

أي أن التغيير هو تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة للتكيف مع البيئة الخارجية بطريقة أفضل لتطوير الأنماط السلوكية للعاملين.

ويعرف العالم ريشارد روبر التغيير على أنه ظاهرة التحول في التوازن بين الأنظمة المعقدة من ثقافية واجتماعية واقتصادية وتكنولوجية والتي تكوّن أساسيات المجتمع.²

ويرى عبد الرحمان توفيق أن التغيير يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة وفعالية، وبالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها ونكتشف الأمور بصورة مستمرة.³

وفي هذا السياق يرى محمد بن يوسف النمران العطييات بأن التغيير هو عملية التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية معينة محددة بأساليب وطرق معروفة، لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، كي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معا.⁴

نستنتج من خلال هذا التعريف أن التغيير خارجي والانتقال داخلي، وهما أمران متلازمان لنجاح وقبول التغيير، وهذا هو جوهر التحدي الذي يواجه إدارة التغيير باعتبارها الإدارة الفعالة للتطوير الإداري والتنظيمي.

أما فيما يخص إدارة التغيير فيعرفها سعيد عامر على أنها المعالجة الفعالة للضغوط اليومية المتغيرة، التي يتعرض لها الفرد نتيجة للتقدم والتطور في جوانب الحياة المادية وغير المادية والأفكار والتفاعل معها داخل مؤسسة الأعمال وخارجها، من خلال ممارسة العمليات الإدارية بكفاءة وفعالية للوصول إلى الوضع المنشود.⁵

¹ - عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يومي 9 و10 مارس 2004، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص: 37.

² - محمد بن يوسف النمران العطييات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 93.

³ - عبد الرحمان توفيق، التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، سلسلة إصدارات بميك، القاهرة 2000، ص: 20.

⁴ - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سبق ذكره، ص: 94.

⁵ - سعيد عامر، الإدارة وسرعة التغيير، مركز وايد سيرفيس للاستشارات الإدارية، القاهرة (عدم توفر سنة النشر)، ص: 607.

تمثل إدارة التغيير أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، حيث تلعب الموارد البشرية الدور الأساس في ذلك، وبما أن المؤسسات أصبحت تعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، سواء كانت عوامل نابعة من داخل المؤسسات أو آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية عليها واجب التعامل معها وأخذها بعين الاعتبار.

فالبينة الشديدة التغيير تحتم ضرورة قيام المؤسسات بتدعيم قدرتها على إدارة التغيير، حتى تتمكن من الاستخدام السليم لتقنيات وخبرات مواردها البشرية وذلك من خلال توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقابلية والقدرة على التنبؤ بالتغيير، وقد توصل **ميندنهول** وآخرون إلى أن أكبر تحديات العولمة لمدرء إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة هي القدرة على التنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها.¹

كما تعد مقاومة التغيير أيضا أبرز تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، وهي غالبا ما تتبع من الأفراد العاملين بها بالدرجة الأولى خوفا على مناصبهم وامتيازاتهم، أو قد تأتي من خارج المؤسسة من قبل المستفيدين من خدماتها. والناظر في سلوكيات الأفراد تجاه عملية مقاومة التغيير يجد أنها تنحصر في سلوكيين أساسيين، هما:²

* **السلوك الدفاعي العنفي**: والذي قد يتمثل في الاضطرابات أو تباطؤ الإنتاج أو زيادة الأخطاء أو الجوء إلى النقابات أو الرفض أو المعارضة الشديدة كما قد ينتهي بالاستقالة وترك العمل.

* **السلوك الدفاعي الضمني أو المستتر**: وذلك من خلال ضعف الولاء للمؤسسة وفقدان الدافعية للعمل، حيث تبرز ظاهرة التأخير والتأجيل والانسحاب.

إن إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجهه وستواجه العاملين بإدارة الموارد البشرية على مدى السنوات السابقة، وهذا ما تؤكد دراسة المنظمة الفيدرالية العالمية لشؤون الأفراد *WFPMA، وتشير دراسة WFPMA إلى أن هناك العديد من التغيرات في إدارة وممارسة المؤسسات لأعمالها، وتتطلب جميعها قدرات ومهارات للموارد البشرية مختلفة عما سبق.

وتشمل التغيرات التي تشير لها هذه الدراسة ما يلي:³

- أحجام المنظمات وأشكالها التنظيمية.
- صيغ عملها حيث التحول إلى نظام العمل المرن.

¹ – Mendenhall And Others ,Seeing The Elephant :Human Ressource Management Challenges In The Age of Globalization, Organization Dynamics, Vol 32, N03,2003,p:261-274

² – محمد بن يوسف النمران العطيّات، مرجع سبق ذكره، ص:114.

* – تشير إلى: World Federation Of Personnel Management Associations.

³ – <http://www.einet.net/review/63220->

[252688/WFPMA World Federation of Personnel Management Associations.htm](http://www.einet.net/review/63220-252688/WFPMA%20World%20Federation%20of%20Personnel%20Management%20Associations.htm)

- الاتجاه في التوسع في أسلوب العمل عن بعد والمؤقت.
- التوسع في الاعتماد على التقنيات الحديثة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أن هذه التغيرات تؤدي إلى تحولات جذرية في قوى العمل، بحيث تصبح في حالة مستمرة من المراجعة وإعادة النظر في أسس تصميم أنظمة الأجور والرواتب والتقليص في ساعات العمل والمهارات والقدرات المطلوبة.¹

نستخلص مما تقدم أن التغيرات المتسارعة تشكل تحدياً على المؤسسات عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وهي تحمل في طياتها ثقافة حديثة وممارسات وأفكاراً ونظماً جديدة، وقد توصلنا أيضاً بأن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة ذات العلاقة بشكل خاص بإدارة التغيير بالمؤسسة، لأن التغيير لا يمكن أن يتم إلا من خلال الأفراد، فعصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغيرات وتسارعها بحكم الثورة التقنية والمعلوماتية والرقمية وانعكاساتها على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والإدارية في مختلف المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تقدمها.

الثالث: التنافس العالمي

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية، حيث تؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المؤسسة، وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المؤسسة من جهة ووفق متطلبات عملائها من جهة أخرى.

ونظراً لما عرفته الميزة التنافسية من أهمية كبيرة لدى المؤسسات فقد لقي تعريفها اهتماماً كبيراً لدى المحللين والباحثين الاقتصاديين، وفيما يلي أهم هذه التعاريف:

1. تعريف M.Porter:

يرى بورتر أن الميزة التنافسية تنشأ أساساً من القيمة التي باستطاعة مؤسسة ما أن تخلقها لزيائنها، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار منتجات المنافسين ذات المنافع المتكافئة، أو أن تأخذ شكل منافع منفردة في المنتج تعوض بشكل واسع الزيادة السعرية فيه.² وعليه فإنه يرى بأن الميزة التنافسية تمثل هدف الإستراتيجيات، فهي المتغير التابع في حين أن الأداء هو المتغير المستقل.

¹ - سعاد نانف البرنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 38-43.

² - Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dumond, Paris 1999, p : 8.

2. تعريف الباحث الجزائري سليم سداوي:

يرى الباحث الجزائري سليم سداوي أن الميزة التنافسية هي ما تخص به مؤسسة دون غيرها وبما يعطي قيمة مضافة إلى العملاء بشكل يزيد أو يختلف عما يقدمه المنافسون في السوق، حيث يمكن أن تقدم المنشأة مجموعة من المنافع أكثر من المنافس أو تقديم نفس المنافع بسعر أقل.¹

3. تعريف نبيل مرسي خليل:

تعرف الميزة التنافسية على أنها ميزة أو عنصر تفوق للمؤسسة يتم تحقيقه في حالة اتباعها لإستراتيجية معينة للتنافس، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة أو إستراتيجية التمييز، وبالتالي تحقيق إستراتيجية الجودة الأعلى.²

4. تعريف علي السلمي:

الميزة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمؤسسة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.³

نستخلص من التعاريف السابقة أن الميزة التنافسية تتمثل في خلق المؤسسة لقيمة مضافة لدى الزبون بشكل مختلف عن المنافسين بما يحقق لها التفوق والسبق التنافسي.

يعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أهم العوامل المسؤولة عن امتلاك المؤسسة للميزة التنافسية ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، حيث أن إهمال هذا العنصر من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة، وهذا بالنظر إلى تلك الموارد والكفاءات على أنها المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى الضعف والخسارة.⁴

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى وجود ثلاث طرق تمكن إدارة الموارد البشرية من بناء الميزة التنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، وهي:⁵

1- إعداد وتطبيق إستراتيجية المؤسسة.

2- القدرة على إدارة التغيير.

¹ - سليم سداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال - موبيليس نموذجاً، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر عدم توفر سنة النشر، ص: 73.

² - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998، ص: 37.

³ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 104.

⁴ - قدي عبد المجيد، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يومي 9 و 10 مارس 2004، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية والعلوم الاجتماعية، جامعة ورقلة، ص: 4.

⁵ - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2006، ص: 21-26. (بتصرف)

3- بناء التوحد الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.

وفي إطار تحليله للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، وبالتالي عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى بورتير أن الموارد البشرية مسؤولة عن إنشاء القيمة، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية للمؤسسة، وهذا ما سيتم توضيحه من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم - 9 - دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

دور الموارد البشرية	الميزة التنافسية	
دورة حياة المنتج قصيرة. زيادة الحاجة للتجديد والابتكار. زيادة أهمية الموارد البشرية في التجديد والابتكار.	تقديم منتج متميز	1
التكنولوجيا متاحة أمام الجميع. التكنولوجيا تتطلب مهارات متطورة. العنصر البشري قادر على استيعاب التكنولوجيا المتطورة.	امتلاك تكنولوجيا متطورة	2
الأسواق أصبحت مفتوحة وبلا حدود. المنافسة حق مشروع للجميع. المنافسة من خلال رأس المال الفكري.	التنافس في الأسواق المفتوحة	3

المصدر: عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003، ص: 112.

يشير الجدول أعلاه إلى الدور الفعال للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مما أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادة المؤسسات، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية خرجت من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي تحت تأثير سرعة وحجم التحولات التنافسية.

فرغم الموارد التي تتوفر عليها المؤسسة إلا أنها ليست كافية لوحدها للوصول إلى القدرة التنافسية دون توافر العمل البشري، إذ أنها الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المؤسسة من موارد إلى قدرات تنافسية.

تتطلب الاستجابة والتكيف مع المنافسة التحول في طبيعة وظائف المؤسسة نحو منهج الشبكية والحد من الهرمية واعتماد الإستراتيجية التعاونية مع المؤسسات للعمل على جلب المعرفة من خارج الحدود للوصول إلى ممارسة تحقق أداء أفضل للمؤسسات.

فالميزة التنافسية التي تشكلها إدارة الموارد البشرية تختلف جذريا عن مثيلاتها من الميز التنافسية من النواحي المادية، حيث أن خلق ردود فعل منافسة من المتنافسين في مجال الموارد البشرية يحتاج إلى وقت طويل وجهد كبير.¹

كما أن سياسات المنافسين تؤثر على إدارة المؤسسات عند وضع السياسات الخاصة بالموارد البشرية، خاصة في حالة ندرة المهارات في سوق العمل ورغبة الإدارة في تحقيق التميز والريادة وبالتالي اجتذاب واستقطاب القوى العاملة الماهرة من سوق العمل.

فالمنافسة على المستقبل سوف يحل فيها الذكاء القيادي وإدارة المخاطر محل الإدارة التقليدية، والسيطرة الفكرية محل سيطرة رأس المال والموارد الطبيعية، وبالتالي فإن رأس المال البشري هو مفتاح التنافسية على المستقبل.²

وعليه فإن المنافسة على العاملين ذوي المعارف والمهارات المهنية لن تكون محصورة بالحدود الوطنية، بل ستكون عملية الانتشار في مجال استقطاب الموارد البشرية الماهرة مفتوحة على نطاق عالمي، وفي ظل نشوء مثل هذه البيئة التنافسية على العمالة المعرفية أصبح المورد البشري مصدرا للإبداع والابتكار وخلق القيم في المؤسسات نظرا لاملاكه قدرات عقلية ومعرفية تعتبر رأسمال حقيقي للمؤسسات، إذ لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي.³

وهنا يكمن التحدي التنافسي في مجال الموارد البشرية باعتبارها مصدرا للإبداع والتميز، خصوصا وأن التطورات التقنية في مجالي المعلومات والاتصالات من الظواهر الرئيسية المرافقة للعولمة والقوى المحركة لها تستدعي توفر عمالة عالية المهارة تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة للتعامل مع هذه التطورات والتقنيات.

وعليه تصبح العولمة الاقتصادية المحفز الرئيسي في المنافسة على الموارد البشرية عالية التأهيل، مما يجعل اهتمام المؤسسات مركزا على العمالة الأكثر مهارة للمنافسة في السوق العالمية، كون أن طبيعة المنافسة عالميا تتطلب خلق المعرفة وتحويلها إلى ميزة تنافسية للمؤسسات عن طريق إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز من خلال استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة التي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

¹ - عبد الجليل وسالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة 2000، ص: 440-445.

² - بثينة حسنين عمارة، مرجع سبق ذكره، ص: 42.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية- فلسفة جديدة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة 2002، ص: 46.

المطلب الثاني: التحديات التنظيمية والتشريعية

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى التحديات التي أفرزتها العولمة الاقتصادية على إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالقوانين والتشريعات المرادفة للعولمة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: إعادة هيكلة المنظمات الحكومية

تؤدي العديد من المنظمات الحكومية عملها في بيئة دائمة التغير والديناميكية لمواجهة ذلك تغيرات جوهرية وسريعة، وكنتيجة لذلك فإن عملية التحسين المستمر أصبحت غير كافية لمواجهة هذه التغيرات، وأصبحت هناك حاجة حقيقية لإجراء عملية إعادة هندسة للمنظمات الحكومية بهدف تمكينها من تحقيق وإدارة وتنسيق ومتابعة السياسات التنموية الرئيسية وتمكينها من مباشرة مهامها وأدوارها في أحسن الأحوال.

يقصد بإعادة الهيكلة Restructuration مجموعة الإستراتيجيات والخطط والبرامج والسياسات التي تضعها الإدارة لتخفيض التكاليف وتحسين كفاءة الأداء، واعتبار تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة أحد مداخل تحقيق هذه الأهداف.¹

يطلق على إعادة الهيكلة عدة تسميات منها مصطلح تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي، وذلك بغرض تحسين كل من الكفاءة والفعالية، وينصب الاهتمام الأساسي لإعادة الهيكلة على مصلحة حملة الأسهم وليس مصلحة العاملين، وذلك من خلال تخفيض التكلفة بالنسبة لبعض المؤسسات الشديدة البيروقراطية، حيث تستطيع إعادة الهيكلة أن تتفهم من المنافسة العالمية والانهيار.

لقد انعكست التغييرات المستمرة التي يشهدها عالم اليوم على المناخ المحيط بالإدارة وعلى هيكلة منظمات الإدارة الحكومية، فقد أصاب التغير المنظمات من حيث الشكل فأصبحت تميل إلى تصغير حجمها، ومن حيث عدد العاملين أصبحت تحتوي على عمالة أقل بحكم استخدامها للتقنيات الحديثة، هذا ما يعرف بإعادة هيكلة العمالة.

تعرف إعادة هيكلة العمالة بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين،² كما تعرف أيضا بأنها:
- مجموعة التصرفات التي تتخذ داخل المنظمة وتؤدي إلى تخفيض جوهري في عدد العاملين بها.
- عملية إدارية تقوم بها المؤسسة لتقليل قوة العمل من خلال التسريح والتقاعد المبكر.

¹ - عابدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الثانية 1999، ص:169.

² - أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999، ص:157.

-تغيير العمليات التي يقوم بها الأفراد من خلال حذف بعض الأنشطة أو إعادة تصميمها مما يترتب عليه توزيع الأدوار وأداء العمليات بعدد أقل من العاملين.¹

إن البدائل المستخدمة في إعادة هيكلة العمالة تختلف باختلاف إستراتيجية إعادة الهيكلة المستخدمة، وذلك لتعدد الإستراتيجيات التي يمكن استخدامها، من أهمها ما يلي:²

1. إستراتيجيات تخفيض قوة العمل، ومنها: حوافز التقاعد المبكر، التسريح الاختياري، المشاركة في الوظيفة، إعادة التدريب.
2. إستراتيجية إعادة تصميم الأعمال.
3. إستراتيجية تحليل النظم، تغيير إستراتيجية المنظمة من التغيير الجزئي إلى التغيير الكلي بمشاركة أعضاء البيئة الخارجية.
4. إستراتيجية تنمية ثقافة الجودة وتشمل إستراتيجية الجودة الشاملة وتنمية ثقافة الجودة.
5. التخفيض بواسطة التقاعد بدلا من الاستغناء.
6. سياسة الاستغناء المؤقت مع رفع الأجور أو خفضها.
7. تخفيض عدد العمال الجدد.
8. التخلص من العمالة المؤقتة.
9. التخلص من العاملين منخفضي الأداء.

على ضوء ما تقدم، نستخلص أن إدارة الموارد البشرية تواجه في خضم إعادة الهيكلة صعوبات عديدة أهمها:
-إعادة تقييم الوظائف لتتلاءم مع المتطلبات الجديدة.
-ازدياد الحاجة إلى إعادة النظر في هيكل الأجور.
-هجرة الكفاءات المؤهلة داخليا (القطاع الخاص)، أو خارجيا من خلال استقطاب الشركات الأجنبية للمؤهلين.
-تخصيص مبالغ إضافية لتطوير مهارات ومعارف الموارد البشرية لمواكبة التغيرات والمتطلبات الوظيفية الجديدة.

فرضت التوجهات العالمية على المنظمات توفير خدمات اجتماعية لموظفيها كخدمات الإسكان والترفيه والصحة.³ كما ستواجه المنظمات عند إعادة هيكلة وظائفها وأنشطتها بعض المصاعب المتعلقة بمواردها البشرية منها:

-انخفاض الروح المعنوية للعاملين وتأثيرها على الإنتاجية.

¹ - طارق حسين طاهر عبد الفتاح، سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين شمس، مصر، ص: 24-26.

² - نفس المرجع السابق، ص: 26.

³ - حرفوش مدني، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة أنس الوجود، عمان 1996، ص: 89-91.

- انعدام الثقة والولاء لدى العاملين نتيجة الشعور بعدم العدالة.
- زيادة المبالغ المخصصة لتعويض الموظفين المستغنى عنهم.
- انخفاض مستوى الالتزام التنظيمي للعاملين.

وفي هذا السياق يرى هيز وبلافينز أن جهود إعادة الهيكلة الحالية لإدارة الموارد البشرية على المستوى العالمي تعد تحديا مستمرا لنظام ومهنيي الخدمة العامة، في الوقت الذي لا يمكن بدون مشاركة فاعلة من مهنيي الموارد البشرية ومسؤولي الإدارة العامة أن يكتب النجاح لعمليات الإصلاح وإعادة الهيكلة.¹

تختلف التحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص عند إجراء عملية الهيكلة، فمنها ما يتعلق بالمهارات ومنها ما هو متعلق بالتقنيات المستخدمة، إضافة إلى الجانب المادي، فالتحديات ذات العلاقة بمهارات مهنيي الموارد البشرية تتمثل في مهارات القدرة على التحليل واتخاذ القرارات المبنية على الحقائق، ومهارات تملك المقومات القيادية والإدارية القادرة على استشراف المستقبل والتنبؤ بالتغيرات ومهارات التعامل مع الآخرين.

وفي الجانب التقني تبرز المظاهر الجديدة في جدولة العمل عطا على ما أتاحتها تقنية المعلومات والاتصالات، وظهور أنماط من جداول العمل مثل الوقت المرن للعمل، الذهاب إلكترونيا للعمل باستخدام أجهزة الحاسب الآلي وشبكة الإنترنت، التشارك في العمل والأسبوع المضغوط للعمل، وأيضا كان الأسلوب الذي تتبعه المنظمة، فمن المؤكد أن له تأثير على أساليب تصميم وإعادة تصميم الوظائف وتخصيص العمل بين الموظفين، أما فيما يخص الجانب المادي فإنه يعكس التكاليف المادية والمعرفية التي تتحملها المنظمة من جراء إعادة الهيكلة والاستغناء عن خدمات بعض العاملين.

تعتبر السياسات الإدارية التي تتبعها المنظمة المرتكز الحقيقي لتضمين حقوق العمالة في ممارستها، وهنا يبرز تحدي آخر يتمثل في مدى قدرة إدارة الموارد البشرية في ترسيخ ثقافة العدالة والمساواة والحقوق والواجبات، فعمالة القرن الواحد والعشرين تختلف عن سابقتها من حيث المستوى المعرفي والمهاري والشعور بالمسؤولية، وهذا يشكل تحديا لإدارة الموارد البشرية من خلال حاجتها إلى إعادة النظر في ممارستها وإدارتها لكي تستطيع التعامل مع هذه النوعية من العمالة، إضافة إلى أنه يلزم أن يتوافق وينكيف السلوك الإداري للمديرين مع الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في تعاملها مع عمالة المعرفة.

¹ – Hays W.Steven And Gregory K Plagens, Human Resource Management Best Practices and Globalization: The Universality of Commin Sense, Public Organization, Review 2002, Vol 2,N 4, P:337-348

ومع ذلك فقد انفتحت دراسات عديدة على حتمية إصلاح القطاع الحكومي وإعادة هيكلته وتنظيم مؤسساته، عن طريق بلورة مفاهيم وأساليب وممارسات إدارية متطورة بحيث تغير جذريا صورة البيروقراطية التقليدية وتنتقل بالإدارة الحكومية إلى آفاق جديدة تعزز فعاليتها وتحقق لها مستويات إنتاجية أفضل.¹

ثانيا: تقادم التشريعات والقوانين

تمثل التشريعات والقوانين الإطار الذي يحدد مجال عمل المؤسسة ويتحكم في نوعية نشاطاتها الخارجية، ويتكون هذا الإطار من مجموعة القوانين الإدارية التي يضعها المشرع من اجل تنظيم عمل المؤسسة.

تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية تغيرات مستمرة فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين، سواء في البيئة المحلية للمؤسسة أو البيئة العالمية، منها:²

- غموض المصطلحات الناتجة عن العولمة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث أعطتها معاني معقدة أكثر مما هي في حقيقتها.
- زيادة الضغوط الإنسانية لتحسين ظروف العمل.
- الحاجة إلى توفير العديد من البدائل المتعددة في مجال التعويضات والأجور.
- مواجهة التكاليف العالية للرعاية الصحية بتبني سياسات وتشريعات تكفل للموظفين رعاية صحية متميزة.
- المساواة بين فرص التوظيف المتاحة للرجال والنساء.
- الموازنة بين متطلبات العمل والحياة الخاصة للعاملين.

لقد أثرت العولمة بشكل خاص على عملية تحديد الأجور، حيث أصبحت تنظم عن طريق مجموعة من القوانين والتشريعات المختلفة، شملت على سبيل المثال:³

- مكافأة الوقت الإضافي.
- طرق حساب الأجور.
- الاحتفاظ بسجلات المرتبات والأجور.
- معدلات الحد الأدنى من الأجور.

وبالتالي، فإن مثل هذه القيود التشريعية لها تأثيرها على الأجور المدفوعة للعاملين بالمؤسسة، كما أن العولمة تفرض نوعا من التقارب بين النظم التشريعية مثل:

- حقوق الملكية الفكرية.
- العمل الجزئي ونظام الاشتراك في الوظيفة.

¹ - العولمة نائل عبد الحفيظ، هوية الإدارة العامة في القرن الجديد - دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج 17، العدد 1، الرياض 2005، ص: 165.

² - علي عبيد فرحات، المؤسسات ومنظمات الأعمال في ظل العولمة، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، القاهرة 2005، ص: 783. (بتصرف)

³ - سعاد نانف برنوطي، مرجع سبق ذكره، ص: 106.

○ بروز أنماط جديدة للعمل، مثل العمل عن بعد.¹

إن مواجهة إدارة الموارد البشرية للتحديات التي تتعلق بتقادم التشريعات والقوانين تتطلب العمل وفق المعايير الدولية، الأمر الذي يستدعي القيام بإصلاحات عديدة في أنظمة وتشريعات الموارد البشرية والتي أخذت طابع الأهمية المتزايدة في ظل العولمة الاقتصادية، ومنها تحسين ظروف العمل وهياكل الأجور والحماية الاجتماعية للعاملين.

ثالثا: تقلص دور النقابات العمالية

شهدت بيئة الأعمال في أواخر القرن العشرين مجموعة من التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وما ترتب عليها من تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات وتكنولوجيا المعلومات والاتصال، كما تم التحول من المؤسسات ذات الحجم الكبير إلى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وحرية انتقال عناصر الإنتاج. وتندرج هذه التحولات ضمن التحول من عصر الكينزية ودولة الرفاهية إلى عصر الريغانية والتاتشرية القائم على ممارسة الدولة الضغط على العمال، باعتبارهم مصدر متاعب أكثر من كونهم مصدر قوة شرائية، وهي تحولات أفضت في مجملها إلى انخفاض الانضمام إلى النقابات العمالية، ولهذا تشير التطورات إلى أن هناك انخفاض في حجم عضوية التنظيمات النقابية العمالية في معظم دول العالم، فمثلا بين 1985-1995 انخفضت نسبة عضوية التنظيمات النقابية العمالية في جنوب إفريقيا إلى 30,8%، أستراليا إلى 29,6%، المملكة المتحدة إلى 27,8%، فرنسا إلى 22,1%، والولايات المتحدة إلى 16,7%²، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها:

- انخفاض العضوية بالنقابات العمالية في القطاع الخاص مقارنة بالقطاع العام³ بسبب انخفاض المعارضة للتنظيم النقابي في الأخير على عكس الأول.
- شيوع مجموعة من الممارسات الهادفة لرفع الكفاءة الاقتصادية للمنظمات مثل الخصخصة، تخفيض العمالة، إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة التي تؤدي إلى الاستغناء عن عدد كبير من العاملين.
- أدى التطور التكنولوجي إلى إحلال صناعة الخدمات محل التصنيع وترتب عن ذلك زيادة أصحاب اللياقات البيضاء الذين لا يقبلون العضوية في النقابة.⁴
- لجوء بعض المؤسسات إلى نقل استثماراتها من الدول التي يزيد فيها نفوذ وقوة النقابات العمالية إلى الدول التي يقل فيها هذا النفوذ.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 96.

² - علي عبد الله، العولمة وإدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17- المجلد 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008، ص: 61.

³ - سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار المجدلوي للنشر والتوزيع، عمان 2006، ص: 282.

⁴ - جي كير، التكنولوجيا الجديدة في المفاوضات الجماعية، ترجمة جليم طوسون، ورقة مقدمة إلى المعهد النقابي الفرنسي للبحوث والدراسات الاجتماعية والاقتصادية، العدد 201، أكتوبر 1997، ص: 220.

■ تحول دور النقابات العمالية من سلاح في يد العمال يدافعون به عن مصالحهم "مانع للصواعق" إلى أداة من أدوات تنفيذ برامج الإصلاح الاقتصادي عملاً بقاعدة «Take it or leave it» أمام التسابق على جذب الاستثمارات الأجنبية.

■ سعي الإدارة إلى الضغط على النقابات بتغيير المناخ والثقافة المحيطة بالعمل لكي يشعروا بانعدام جدوى الانضمام إلى النقابة، وذلك من خلال وضع مصالح العمال في أول اهتماماتها.

■ انسحاب الدولة من تنظيم علاقات العمل، إذ أصبحت الدولة المعاصرة تشجع لامركزية المساومة الجماعية وإحلال الاتفاقيات الثنائية محل الثلاثية لترك لذوي الشأن علاقاتهم المتبادلة لإضفاء المزيد من المرونة على أحكام وقواعد وضوابط العمل.

ومن أسباب تراجع دور النقابات العمالية أيضاً النقابات نفسها وسلوك قيادتها مثل حالات الفساد، ونظرة المجتمع إليها على أنها تبحث عن مصالحها الخاصة، ولاسيما بعد أن تحولت من سلاح في يد العمال إلى دعامة في يد المؤسسات المالية العالمية وبشكل خاص "البنك الدولي" الذي يصر على ضرورة الحد من نفوذ ودور النقابات وإلغاء دورها التفاوضي،¹ لأن وجود نقابات عمالية قوية يؤدي إلى ارتفاع أجور أعضائها مقارنة بباقي العاملين، الأمر الذي أدى إلى نفور عام من العمل النقابي.

وفيما يلي موجز لأهم آثار العولمة الاقتصادية على النقابات العمالية،² وهي:

- الانتقال من المفاوضات أو الاتفاقات الوطنية إلى المفاوضات على مستوى المؤسسة، ثم إلى العقود الفردية.
- ضعف كثافة هيكل النقابات المهنية.
- القضاء على نظم تسجيل الوقت (Check off)
- إضعاف آلية التمثيل الثلاثي/ الحوار.
- توسع القطاع غير الرسمي/ النظامي (معظم العاملين في القطاع غير النظامي نساء وأطفال).
- انتشار أنماط وأشكال العمل غير الاعتيادية (العمل بواسطة عقود الشغل)، حيث يتواجد شكل هذا العمل بكثرة ضمن النساء العاملات مما هو عليه ضمن الرجال (90% من الشغالين في البيوت في بلدان الوحدة الأوروبية هم نساء).
- هجوم عام ضد حقوق العمال.

لقد أشاعت العولمة بيئة ديناميكية جديدة لا تشجع على مواصلة تشريعات العمل والارتقاء المستمر بأحكامها، وصولاً إلى هدفها الأساسي المتمثل في بلوغ مجتمع التقدم الاجتماعي والعدالة الاجتماعية مما تسبب في تراخي الضوابط الاجتماعية والعمالية.

¹ - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 289.

² - المدير العام للمركز الدولي للتدريب التابع لمنظمة العمل الدولية، أثر العولمة على النقابات:

تاريخ الإطلاع 3 مارس 2010. http://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/whatis_f.htm

نستخلص مما سبق بأن الدولة ملزمة بالقيام بدور الحكم المحايد بين طرفي علاقات العمل وأن تحافظ على السلام الاجتماعي، وهو ما يقتضي منها القيام بالمهام التالية:

- وضع الحد الأدنى اللازم لتحقيق الحماية الاجتماعية للعمال والتزام أصحاب الأعمال به.
- تشجيع الأطراف على المضي في المفاوضات الإنتاجية كأساس لاقتسام الربح الناشئ عن جهد العمال ومساهمة صاحب رأس المال حسب القواعد التي يحددها اتفاقهم الاجتماعي.¹
- تطوير نظم الضمان الاجتماعي.
- تعزيز التفاوض بين الشركاء الاجتماعيين على المستوى الوطني والمحلي.
- تكافؤ الفرص والمعاملات في العمل.

المطلب الثالث: متطلبات سوق العمل

نستعرض فيما يلي أهم انعكاسات العولمة الاقتصادية على سوق العمل مع إبراز أثر هذه الانعكاسات على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

أولاً: التنوع في مزيج القوى العاملة

لقد توصلت العديد من الدراسات حول قوة العمل إلى تحديد اتجاهات متعددة ذات تأثير مباشر على ثقافة العمل الجديدة، ومن بين هذه الاتجاهات تنوع القوى العاملة.

يقصد بالتنوع في مزيج القوى العاملة تعدد هويات العاملين بالمنظمة كالعرق، الجنس، العقيدة، القدرات الجسدية، العمر والحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي، المستوى التعليمي والخلفيات الثقافية، كما تشمل أيضاً أنماط السلوك المختلفة كمنط الاتصال والعمل.²

كما ينطوي أيضاً على تلك الفوارق المتعلقة بالعرق والجنس والعمر واللغة والرأي والتوجه والانتماءات. كما يشمل الاختلافات في التجارب الذاتية والشخصية والأسلوب المتوقع في هيكل السلطة.³

تعتبر إدارة التنوع للقوى العاملة من أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، نظراً لجملة من الأسباب نوجزها فيما يلي:

1. بروز العمالة النسائية.

¹ - أحمد حسين البرعي، الدولة في عالم متغير، نظرة على علاقات العمل في عالم متغير، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، أكتوبر 2004، ص: 35-38.

² - Hays ,W.Steven And Others, Public Personnel Administration: Problem And Prospects, 4th Edition, Prentice Hall, New Jersey 2003, P:241.

³ - بن حمادي، الحكم والتنوع في الخدمة العامة في كندا، المجلة الدولية للعلوم الإدارية (الإصدار العربي)، المجموعة 8، العدد 4، أبو ظبي 2003، ص: 90.

2. الضغوط المتزايدة لإتاحة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
3. فتح فرص عمل أمام طلاب الجامعات على وجه الخصوص الذين يلتحقون بالقوى العاملة إلى جانب دراستهم.
4. صعوبة انتظام النساء في العمل.¹
5. مشاكل التمييز والتعالي العرقي أو الشعور بالفوقية، نتيجة انتماء كل مجموعة من فرق العمل إلى ثقافة معينة أو عرق معين.

وفي هذا الإطار يرى علي السلمي ضرورة إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات خاصة تلك التي تعمل على نطاق دولي،² ولتحقيق هذا الهدف أسفرت الحاجة إلى خلق نوعية جديدة من المنظمات هي المنظمات الصديقة للأسرة، وهي المنظمة التي توفر جداول مرنة للعمل، ودور للعناية بأطفال العاملين وكبار السن والعمل نصف الوقت أو نظام العمالة المؤقتة.

إن هيكل القوى العاملة سوف يشهد في الوقت الراهن والمستقبلي العديد من التغيرات الملحوظة، من أهمها التنوع في التكوين الديمغرافي، سواء من حيث النوع أو السن أو القيم أو العادات الثقافية، كما سيعرف أيضا ارتفاع نسبة تمثيل المرأة في القوى العاملة في كثير من الدول، وبذلك سترتفع نسبة المرأة المسؤولة عن رعاية أسرة بكاملها.³

ثانيا: عدم موازنة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن

تأتي الصلة بين التعليم وسوق العمل بشكل ديناميكي، لأن التوازن المستقبلي لا بد أن يكون متحركا لتغير عنصر الطلب على الأقل، فقد دلت معظم الدراسات على عدم مواكبة مخرجات التعليم بشكل عام والتعليم الجامعي بشكل خاص بالوطن العربي لاحتياجات منظمات القطاع الحكومي والخاص من الموارد البشرية الملائمة.

ويأتي من أسباب ذلك الطريقة التقليدية المتبعة في أنظمة التعليم وميلها إلى النمطية القائمة على الحشو الذهني بالمعلومات دون الاعتماد على تنمية مهارات التحليل والاستنباط الفكرية، مما أدى إلى قصور مخرجات التعليم في مواجهة احتياجات المجتمعات التنموية. فكلما كانت الجهات المختصة في التكوين في منظومة التعليم أكثر بعدا عن الواقع في المؤسسات التي تستقبل متخرجيها كلما زادت الهوة بين المطلوب والموجود لدى العامل من مؤهلات وقدرات، وهي الهوة التي تشكو منها عادة بلدان العالم الثالث، والجزائر بطبيعة الحال.⁴

¹ - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002، ص: 58-60.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية - فلسفة جديدة، مرجع سبق ذكره، ص: 36.

³ - سمير محمد عبد الوهاب و ليلي مصطفى البرادعي، مرجع سبق ذكره، ص: 24.

⁴ - ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

وعلى العموم يمكن حصر أسباب عدم موازنة مخرجات التعليم لاحتياجات سوق العمل في الوطن العربي في النقاط التالية:

-الضعف الكامن في نظم التعليم والتوجيه والتدريب واستمرار عدم مواكبة واقع السياسة التعليمية والتدريبية لمتطلبات واحتياجات سوق العمل المتجددة والمتغيرة.

-اختلال التركيب المهني والقطاعي وتبدل طبيعة الوظائف مع المتغيرات التي طرأت على معظم أنشطة المجتمع المدني، الأمر الذي تسبب في حدوث بطالة هيكلية*.

-عدم تحمل أصحاب العمل ورجال الأعمال والقطاع الخاص مسؤولياتهم كاملة أو تباطؤهم في خلق فرص العمل من خلال المشاريع الإنتاجية القادرة على استيعاب الأعداد المتزايدة من الخريجين الباحثين عن العمل.

-تراجع دور الدولة في إيجاد فرص العمل إضافة إلى سعيها لتقليص أعداد العمالة في بعض القطاعات.

-انشغال الجامعات العربية بتسيير أعمالها اليومية، دون وجود رؤى مستقبلية أو آلية للعمل تستجيب للقضايا التي تواجه الجامعات ومؤسسات التعليم الأخرى، وبذلك أصبحت الجامعات العربية بمعزل عن التخطيط للمستقبل الذي يعتبر الأساس في المساهمة الفعالة في الخطط التنموية.

إن ظهور مجتمعات المعلومات ظهوراً لافتاً للنظر يعني ظهور ظروف موضوعية جديدة، أساسها تطور تقنيات التعليم ومناهجه من جهة، ومن جهة أخرى الدخول في مرحلة العولمة التي لها علاقة بظهور مجتمع اقتصاد المعرفة ومجتمع المعلومات، المجتمع ما بعد الصناعي أو الفائق التصنيع الذي تسارع فيه ظهور أجيال التقنيات، وبالتالي دفع تسارع تغيير أساليب العمل والإدارة والتسويق والخدمات والتعليم.

فقد ولى عهد المهن المتخصصة والمستقرة والدائمة، كما أن قصر عمر السلع الجديدة أدى إلى ظهور اختصاصات مهنية جديدة مما يتطلب مزيداً من الاستعداد وعدم الركون إلى المهن المستقرة، ومنه ضرورة إظهار العاملين قدرة على التغيير والتدريب لمواجهة المستجدات.

إن مخرجات التعليم وأسواق العمل تتأثر بشكل أو بآخر بالتطورات العالمية، ويزداد تأثرها بهذه التطورات امتداداً وعمقاً في ضوء حركة العولمة والقوى الدافعة لها، وتحمل العولمة وآلياتها الكثير من التحديات والتطورات في الجانب التعليمي فيما يتعلق بنظم تنمية الموارد البشرية، يمكن إيجازها فيما يلي:¹

1. اتساع وتعدد مصادر المعرفة وأساليب الحصول عليها.
2. بروز مفهوم وممارسات المؤسسات التعليمية الافتراضية* التي لا تتقيد بالمفهوم التقليدي لمؤسسات التعليم زمانياً ومكانياً.

* هي بطالة ناجمة عن ضعف العلاقة بين النظامين التعليمي والاقتصادي ويطء تجاوب نظام التعليم مع متطلبات الاقتصاد.

¹ - منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي 2004، ص: 52-53.

* هي شكل جديد من المؤسسات يعمم صيغة العمل عن بعد كلياً، بدأت تظهر نتيجة التطورات الحاصلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، فهي مؤسسة لها عاملون ولكن ليس لديها مكان عمل واحد، فالكل يعمل حيثما يريد ويتم التواصل فيما بينهم عبر الانترنت.

3. تطور آفاق التعليم غير النظامي، وشمول خدماته فئات وشرائح مجتمع أكبر، في ضوء سهولة الاتصال بالدارسين عن بعد.

4. شيوع استخدام الوسائل والتقنيات التعليمية الحديثة واندماج معايير التعلم عن بعد بالتعليم عن قرب.

5. تنمية الاتجاهات نحو التعلم الذاتي باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.

6. أصبحت منظومة التعليم - خاصة مؤسسات التعليم العالي- تخضع للمعايير المنتشرة في سوق العمل كالربحية والتنافسية والجودة متخلية عن وظيفتها الأساسية المعهودة وهي التربية والتثقيف ونقل التراث وإعادة إنتاج الأنماط الاجتماعية السائدة.¹

ونظرا لضخامة التحديات التي تواجهها مؤسسات التعليم في الوطن العربي، فإنه لم يعد من الممكن مواجهتها بالطرق التقليدية التي كانت سائدة لفترة طويلة من الزمن، نظرا لحدوث تطورات كبيرة في المجتمعات العربية في مختلف الجوانب الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

وفي هذا الإطار يرى ألكسندر وايزمات المشارك في جامعة ليهاي الأمريكية "أن إعداد الأجيال الشابة يجب أن لا يقتصر على سوق العمل العربي وإنما لسوق العمل العالمي، فمتلما تنتقل السلع والخدمات بين أسواق العمل دون عوائق أصبحت الوظائف أيضا تنتقل من غير عوائق، وهناك حاليا مئات الآلاف من الوظائف التي تنتقل سنويا من البلدان المتطورة للبلدان الناشئة بسبب المزايا التنافسية التي تتمتع بها بلدان المجموعة الأخيرة".²

نستخلص مما سبق أن بلدان الوطن العربي يمكنها الاستفادة من المزيج المعولم بتقنية المعلومات من خلال استخدام الأيدي العاملة الماهرة التي تتطلب مستجدات التنمية تواجهها لسنوات طويلة قادمة مع الاستفادة من التقدم العلمي والتقني للاستفادة من الخبرات والخدمات الأجنبية وهي مقيمة في بلدانها الأصلية، وذلك جنبا إلى جنب مع تطوير التعليم، ليس لتلبية سوق العمل المحلي فقط، وإنما للدخول في المنافسة العالمية، من خلال تقديم الخدمات التي تخترق الحدود لتنتقل بين أسواق العالم طبقا للميزات التنافسية.

من هنا يمكننا القول أن النظرة التقليدية للعلاقة بين مخرجات التعليم وسوق العمل لن تخدم قضية التنمية، إلا إذا تم تطويرها لتأخذ بعين الاعتبار التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي والعمل على مواكبة هذه التغيرات من خلا المزج بين متطلبات سوق العمل المحلي والطابع المعولم لسوق العمل العالمي.

ثالثا: ظاهرة استنزاف الأدمغة

تمتلك عناصر العمل المتنقلة تشكيلات متباينة من المهارات، ومن الملاحظ أن معظم انتقالات عنصر العمل بين الدول الغنية بعضها البعض تتشكل من تنقلات عناصر عمل ماهرة **Skilled Labor**، كما تتدفق هذه

¹ - بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية- حالة الأستاذ الجامعي الجزائري، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص:234.

² - محمد العسومي، المؤتمر السنوي الخامس عشر لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي 2004، ص:52-53.

العناصر أيضا من الدول الفقيرة إلى الدول الغنية، و هذا ما يعرف بظاهرة "تزييف الأدمغة" من قبل المعارضين للظاهرة، بينما يطلق عليه المرحبون بها ومروجو العولمة "تبادل العقول والخبرات".¹

ففي جانب المعارضين، تنتظر منظمة الثقافة العالمية UNESCO إلى نزييف الأدمغة باعتباره شكلا جائرا أو شاذا من أشكال التبادل المعرفي، حيث أن حركة التبادل غالبا ما تسير في اتجاه واحد لصالح الدول المتقدمة.

وفي جانب المرحبين بالظاهرة، تشير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD إلى أن عدد العمال المهرة المهاجرين حول العالم سيعا نحو الوظائف آخذ في التزايد يوما بعد يوم، مما يعمل في النهاية على تلاقي دائرة الابتكار والتطوير ويساعد في تطوير وتنمية العالم كله في النهاية، غير أن المنظمة تعترف في نفس الوقت بالحاجة الماسة للتعاون بين الدول المصدرة للمهارات والدول المستقبلة لها بما يضمن توزيعا عادلا للمنافع بين الطرفين.

تعرف ظاهرة نزييف الأدمغة "هجرة الكفاءات" بانتقال الأفراد عاليي التأهيل من بلد ما لبلد آخر بغرض العمل والإقامة الدائمة.²

إن ظاهرة استنزاف الأدمغة قديمة وتعود جذورها إلى آجال بعيدة، والغريب أن استنزاف العقول لم يقتصر على امتصاص مواهب الدول النامية، وإنما مثلت الدول المتقدمة في بعض الأحيان مصدرا تم استنزاف العمالة الماهرة منه، وذلك عقب الحرب العالمية الثانية، وقد حظيت هذه الظاهرة باهتمام ملحوظ منذ الستينات من القرن العشرين، وأصبحت مسألة نقاش حامي الوطيس في الجدل الدائر بين الشمال والجنوب.

ومنذ ذلك الزمن البعيد وظاهرة استنزاف الأدمغة تأخذ شكل الانتشار الوبائي على المستوى العالمي، وهي تشكل بذلك تحديا خطيرا لإدارة الموارد البشرية. وفي هذا الصدد يشير مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية إلى أن هذه الحركة آخذة في التزايد منذ تسعينات القرن العشرين، نظرا لتوجه العالم نحو عولمة الأسواق وتدني دور الحدود الجغرافية كفواصل مانعة للتواصل البشري وظهور وتنامي أنواع جديدة من الصناعات والخدمات ذات الصلة بها في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

وترجع العوامل الكامنة خلف ظاهرة استنزاف الأدمغة حسب Appleyard and Field إلى عوامل متداخلة كالمرتبات المرتفعة، الضرائب المنخفضة، تسامي الحريات المهنية والفردية وتوافر المعامل والمختبرات العلمية، كلها أو بعضها تقف خلف تفاقم تلك الظاهرة.³

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005، ص: 93.

² - علي الطلقاني، هجرة الكفاءات ظاهرة عالمية، شبكة النبا المعلوماتية: <http://www.annabaa.org/news/tanmeia/index.htm>، تاريخ الإطلاع 23 / 2 / 2010.

³ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 96.

ومن المتوقع لظاهرة هجرة العقول أن تتفاقم في المستقبل، وتصبح أشد تعقيداً لسببين أساسيين هما:¹

الأول: طبيعة نظام العولمة والقوى المحركة لها، والتي تتحرك في سوق عالمي واحد للبحث عن العقول والكفاءات المبدعة، خصوصاً في عصر المعرفة التي تمثل رأس المال الحقيقي للتوظيف في الإبداع والابتكار.

الثاني: انخفاض نسبة الكفاءات العلمية في الدول المصنعة الغربية خصوصاً، بسبب انخفاض نسب الولادة وانخفاض عدد المتخصصين في الفروع العلمية والتقنية، مما يجعلها تبحث عن عقول وكفاءات أجنبية لملء الشواغر.

تعتبر هجرة الكفاءات والخبرات، أو ما اصطلح على تسميته هجرة الأدمغة أو هجرة العقول، واحدة من أكثر المشكلات حضوراً على قائمة المشاكل الاجتماعية والاقتصادية التي تعاني منها البلدان النامية، منذ أن باشرت هذه البلدان بوضع البرامج للنهوض بأوضاعها المتردية الموروثة عن حقبة طويلة من الحكم الاستعماري والهيمنة الأجنبية. وتمثل هذه المشكلة، بالنسبة للبلدان العربية جرحاً نازفاً يثخن الجسد العربي، وتقف حاجزاً كبيراً في طريق التنمية العربية من خلال استنزاف العنصر الأثمن والثروة الأعلى من بين العوامل الضرورية للنهوض بتنمية حقيقة متينة الأسس، قابلة للتطور والاستمرار .

ولكي ندرك أبعاد هذه المشكلة وخطورتها على واقع البلدان العربية ومستقبل عملية التنمية فيها قد يبدو من المفيد أولاً إيراد بعض الأرقام حولها، حيث تشير الإحصاءات المأخوذة من الدراسات التي قامت بها جامعة الدول العربية ومنظمة العمل العربية ومنظمة اليونسكو وبعض المنظمات الدولية والإقليمية المهتمة بهذه الظاهرة إلى الحقائق التالية:²

- يساهم الوطن العربي بثالث هجرة الكفاءات من البلدان النامية.
- أن 54% من الطلاب العرب الذين يدرسون في الخارج لا يعودون إلى بلدانهم.
- يشكل الأطباء العرب العاملون في بريطانيا حوالي 34% من مجموع الأطباء العاملين فيها.
- أن ثلاث دول غربية غنية هي الولايات المتحدة وكندا وبريطانيا تصطاد 75% من المهاجرين العرب.
- بلغت الخسائر التي منيت بها البلدان العربية من جراء هجرة الأدمغة العربية 11 مليار دولار في عقد السبعينات.
- أن 50% من الأطباء و 23% من المهندسين و 15% من العلماء من مجموع الكفاءات العربية المتخرجة يهاجرون متوجهين إلى أوروبا والولايات المتحدة، وكندا بوجه خاص.

¹ - علي الطلقاني، مرجع سبق ذكره.

² - الاتحاد البرلماني العربي، مذكرة الأمانة العامة حول هجرة الأدمغة العربية ووضع سياسة واضحة لاستيعاب الكفاءات العربية والحد من هجرتها إلى الخارج، مجلة البرلمان العربي، العدد 82، الخرطوم 2002، ص: 29.

وتشير هذه الدراسات إلى أن مصر تعد الخاسر الأكبر من هجرة الكفاءات في الكم المطلق، في حين أن الولايات المتحدة تحظى بالنصيب الأكبر من الكفاءة والعقول العربية بنسبة 39% تليها كندا 13,3% ثم إسبانيا بنسبة 1,5%، وتتضمن هذه الأرقام العديد من الفئات في مهن وتخصصات مختلفة، وتتجلى الخطورة في أن عدداً من هؤلاء يعملون في أهم التخصصات الحرجة والإستراتيجية مثل الجراحات الدقيقة، الطب النووي، العلاج بالإشعاع، الهندسة الإلكترونية والميكروإلكترونية، الهندسة النووية، علوم الليزر، تكنولوجيا الأنسجة والفيزياء النووية، علوم الفضاء والميكروبيولوجيا والهندسة الوراثية، إضافة إلى وجود علماء متخصصين في العلوم الإنسانية كإقتصاديات السوق والعلاقات الدولية.

إن جميع الدراسات التي تناولت موضوع هجرة الأدمغة العربية تجمع على أنها نتيجة لتشابك نوعين من الأسباب هما:

■ العوامل الدافعة للهجرة: وتشمل:

- ضعف أو انعدام القدرة على استيعاب أصحاب الكفاءات الذين يجدون أنفسهم دون عمل أو في مناصب لا تتلائم مع تخصصاتهم.
- انعدام التوازن في النظام التعليمي وفقدان الارتباط بين أنظمة التعليم ومشاريع التنمية.
- عدم الاستقرار السياسي والاجتماعي والإشكالات التي تعترى التجارب الديمقراطية العربية.
- العوامل الذاتية والموضوعية التي تدفع أصحاب الخبرات إلى الهجرة، كالبيروقراطية الإدارية وأنظمة الخدمة المدنية إضافة إلى الأسباب الشخصية والعائلية.

■ العوامل الجاذبة للهجرة: وتشمل:

- الريادة العلمية والتكنولوجية للبلدان الجاذبة ومناخ الاستقرار الذي تتمتع به.
- توفر الثروات المادية الضخمة التي تمكنها من توفير فرص عمل هامة ومجزية، هذا ما يشكل إغراء لأصحاب الكفاءات.
- إتاحة الدول الجاذبة الفرص لذوي الكفاءات في مجال البحث العلمي.

إن التنافسية في ظل الواقع الجديد الذي تكرسه العولمة لم تعد مبنية على اليد العاملة الكثيفة الوفرة والقوى اليدوية المتوفرة ولا على موارد الأرض الفوقية والتي يخترنها باطنها، بل أصبحت مرتكزة على قدرة الاقتصاديات الوطنية على إفراز منتجات ذات قيمة مضافة و سلع شديدة التعقيد تتطلب كفاءات عالية تقوم عليها وترعاها.

كما أن الاتجاه المتزايد للاقتصاديات الوطنية بجهة الانتقال إلى مجتمعات إعلامية ومعرفية يجر بواسطته وتيرة النمو بعدما تعذرت ذات الوتيرة في ظل أنساق التنظيم الممركزة التابيلورية، الهرمية.¹

ولما كانت طبيعة التحول تسير بهذا الاتجاه فإنها تشترط حتما إقامة بنى تحتية للبحث والتطوير وأرضيات لإنتاج المعارف وبرامج تكوينية وتنظيمية عقلانية تضمن إنتاج وإعادة إنتاج الكفاءات والخبرات التي هي أداة الانتقال وعنصره الأساس.

وعليه فإن رفع رهان الاندماج في العولمة وفي مجتمع الإعلام والاتصال المتزايد إنما يمر عبر تكوين الكفاءات والخبرات وتجنيدتها وتأطيرها وضمان التكوين المستمر لها وتوفير المناخ الكفيل بثنيها عن البحث عن فضاءات أخرى تفتح لها المجال واسعا للبحث والإبداع والتطوير.

نحن بالتالي إزاء تقييم عالمي للعمل على أسس جديدة تثبت يوما بعد يوم أن ما كان امتيازاً وطنياً أضحي اليوم الاستثناء الذي لا يمكن الاتكاء عليه "لمواجهة تحديات العولمة" أو لبناء "مجتمعات العلم والمعرفة"، فطبيعة التقسيم العالمي الجديد أصبحت مبنية على توزيع الكفاءات والخبرات والأدمغة عوامل طرد وجذب تتراءى للبعض "هجرة بينما يرى البعض الآخر أنها "حركية صعبة وتلقائية"، تصبح الغلبة فيها للأكثر جذبا من الدول قياسا إلى التي لا قابلية لديها إلا على الطرد حتى وإن كان ذلك غير مقصود الغاية.

ومن جهة أخرى تجدر الإشارة إلى أن العولمة الاقتصادية تؤدي بشكل عكسي إلى تقييد الهجرة وتقليل فرصها في الأجل الطويل وذلك عن طريق:²

- تقليل تفاوت الأجور بهدف تقليل التفاوت في تكاليف الإنتاج، الأمر الذي يسمح بمنافسة متكافئة نظريا لأسعار المنتجات مما يقلل من دوافع الهجرة المرتبطة بتفاوت الأجور.
- التأكيد على عولمة رأس المال وحرية الانتقال الكامل للاستثمار، وهذا الانتقال يزداد يوما بعد يوم حيث تتكاثف جهود جميع الدول لإزالة العقبات أمام انتقاله، وسوف تذهب رؤوس الأموال إلى حيث اليد العاملة الوفيرة والرخيصة مما يقلل من دوافع الهجرة.

وبجدر التنويه أيضا إلى أن العولمة خلقت وسائل جديدة لهجرة الكفاءات، فلم يعد ضروريا التنقل بين البلدان للهجرة بل أصبحت تتم دون مغادرة الوطن، وذلك من خلال:

- الشركات المتعددة الجنسيات: حيث أن هذه الشركات قادرة بطبيعتها على جذب عاملين وكفاءات يدينون لها بالولاء على حساب البيئة الاجتماعية والسياسية لبلدانهم.
- وسائل الاتصال الحديثة التي تساعد على العمل والإنتاج دون التنقل إلى موقع العمل.

¹ - غزال يزيد، عولمة إدارة الموارد البشرية وأثرها على هجرة الأدمغة في الوطن العربي (دراسة حالة الجزائر 1995-2005)، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية- تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية وعلوم الإعلام، جامعة الجزائر، جوان 2008، ص: 86.

² - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 287.

- حرية تنقل الخدمات: فقد أصبح من حق المسوقين للخدمات أن يكون لديهم وكلاء وخبراء فنيين، حيث تباع منتجاتهم دون أن يكون وجودهم محكوما بقواعد الهجرة بل محميا بحرية تجارة الخدمات.

رابعاً: تقادم مهارات وخبرات العاملين

في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ازداد الطلب على المهارات التقنية العالية والعمالة الفنية المؤهلة، وكلما زاد التقدم في التقنية ازداد الطلب على المهارات المواكبة لذلك التقدم. ويمثل التطور التقني خصوصا في مجالي المعلومات والاتصالات ونقص الكفاءات المؤهلة تحديا كبيرا لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، وبالتالي فإن تقادم رأس المال البشري يندرج في صلب التحديات التي واجهت وستواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص، حيث توجد أربعة أنواع من تقادم رأس المال، وهي:

- توقف نمو المهارات لعدم استخدامها بفاعلية.
- تقادم صيغة العمل نتيجة للتغيرات التكنولوجية والتنظيمية.
- الاهتمام بقطاع الخدمات على حساب القطاعات الأخرى.
- تقادم المهارات نتيجة لإحلال وظائف محل وظائف أخرى.

لقد تحولت المجتمعات تحولا كبيرا من كونها مجتمعات زراعية، إلى مجتمعات صناعية، إلى مجتمعات تهتم بالخدمات، ومع هذا التحول اختلفت المهارات الفردية المطلوبة في كل مرحلة من المراحل، وقد تسبب هذا في نقص شديد في المهارات المطلوبة لأداء الوظائف الجديدة التي تتطلب درجة عالية من المهارات الفنية، خاصة في الدول النامية، ويعني هذا بالنسبة للأفراد وجود قطاعات من القوى العاملة التي تفتقر للمهارات الضرورية لأداء الوظائف المطلوبة في القرن الحادي والعشرين.¹

ومن ثم يترجم هذا النقص في المهارات إلى خسائر فادحة للمنظمات، حيث تفتقر لبيئة عمل جيدة ذات جودة وإنتاجية عالية، إضافة إلى ارتفاع معدل الحوادث وزيادة شكاوي العملاء، وهذه الخسائر بدورها تحقق خسائر مادية للمنظمة، وعليه فإن تقادم المهارات يؤدي في النهاية إلى ضعف القدرة التنافسية للمنظمة على المستويين المحلي والعالمي، لذلك لا بد من تضافر جهود المنظمة وإدارة الموارد البشرية وأيضا الحكومة لمحو الأمية الوظيفية.

يتضح مما سبق أن هناك تحديات كثيرة في مجال تطوير مهارات وقدرات العاملين تواجه إدارة الموارد البشرية مستقبلا، وقد أشارت العديد من الدراسات إلى ضعف إنتاجية المجتمعات العربية، ومن ثم الموارد البشرية

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص: 22-23.

فيها، وذلك نتيجة لغياب أنظمة التعليم والتدريب المستمرين، حيث تواجه المنظمات العديد من التحديات في مجال تقادم المهارات الفنية، نوجزها فيما يلي:¹

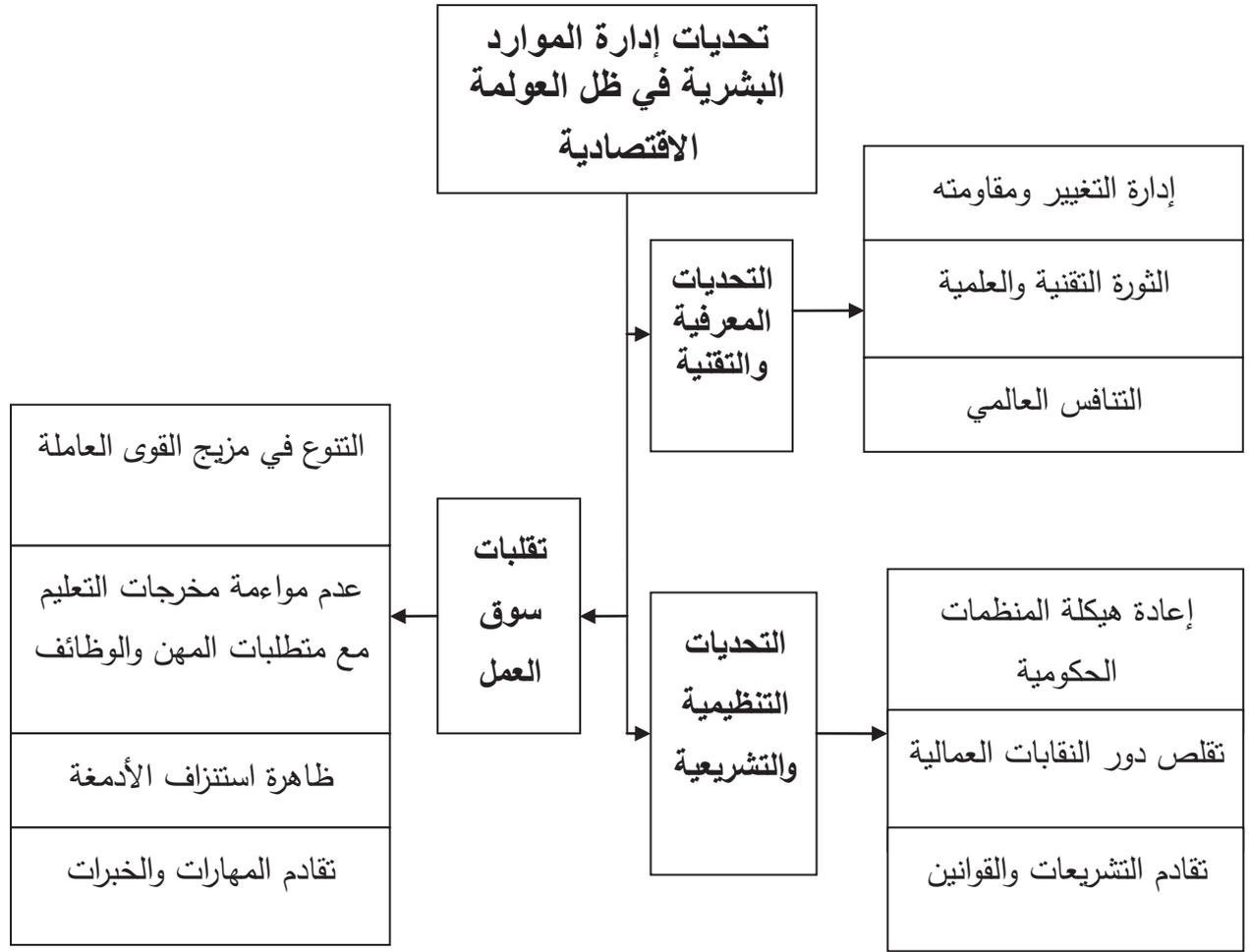
- ضعف وجود التمويل الكافي للتدريب وإعادة التأهيل بحيث لا يتم تدريب جميع العاملين خلال فترة زمنية محددة.
- عدم توفير الوقت الكافي وتخصيصه للتدريب، بحيث يتم عادة في نهاية الدوام الرسمي، أو في مكان العمل، مما يسهم في تشتيت اهتمام المتدربين.
- لا يتم التدريب بموجب خطة مسطرة، وإنما بشكل عشوائي حسب تعليمات الإدارة العليا.
- عدم اعتماد التدريب في آلية الترقيّة في كثير من المنظمات الحكومية.
- اقتصار التدريب على العاملين في الإدارة الدنيا والابتعاد عن تدريب الإدارة الوسطى والعليا.

إن التطورات التقنية المتسارعة وما ستحدثه من فجوة في المهارات لدى غالبية قوى العمل في المنظمات، تشير إلى أن عدم التجاوب الفعال والسريع مع هذه التطورات سيجعل الموارد البشرية في حالة تقادم مما يندر بالخطر في عدم قدرتها على المنافسة محليا وعالميا، وهذا ما يندر أيضا بمحدودية فرص العمل مما يشكل عبئا اقتصاديا واجتماعيا وأمنيا على المجتمع خاصة إذا تم فتح باب الاستثمار الأجنبي، إضافة إلى ما تحمله اتفاقيات التجارة الدولية من تحديات في مجال إمكانية جذب الشركات الأجنبية للعمال من الخارج إذا لم يتوفر البديل محليا.

بعد التطرق إلى مختلف أنواع التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، ارتأينا وضع الشكل التالي:

¹ - شعبان محمد حسن، التحديات المعاصرة أمام إدارة الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، مجلة الإدارة العامة، مج 46، العدد 4، الرياض 2006، ص: 669-670.

الشكل رقم - 6 - أنواع التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الشكل رقم - 6 - أنواع التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، حيث تم تصنيفها إلى تحديات تنظيمية وتشريعية، وتحديات تقنية ومعرفية وتحديات سوق العمل.

خلاصة الفصل:

استعرضنا من خلال هذا الفصل الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية حيث توصلنا من خلال تتبع مراحل تطورها أنها استغرقت ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا وعمليا، كما تناولنا أيضا مختلف تعاريف إدارة الموارد البشرية حسب ما أورده مفكرو علم الإدارة. وقد توصلنا إلى ما تشكله الاختلافات البيئية والفكرية بين الباحثين والمفكرين من تباين واختلافات في منطلقاتها. كما تطرقنا أيضا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية التي تعبر في النهاية عن أهداف المؤسسة والتي تصنف إلى أهداف على مستوى العاملين وأخرى على مستوى المؤسسة ومن ثم على مستوى المجتمع، إضافة إلى تناول وظائف إدارة الموارد البشرية على مختلف المستويات وفق المنظور الاستراتيجي.

وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة أن نجاح المؤسسة في الأجل الطويل يتوقف على مدى قدرتها على الحصول على الأفراد المناسبين باعتبارهم المحدد الأساسي للميزة التنافسية في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة، إلا أن هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية فهم واستيعاب تحديات العولمة الاقتصادية، التي منها ما يتعلق بسوق العمل ومنها ما يتعلق بتحديات تنظيمية وتشريعية وأخرى معرفية وتقنية.

وضمن هذا الإطار قمنا بإبراز أثر تلك التحديات على إدارة الموارد البشرية، والتي يستوجب التفكير في مواجهتها وإيجاد إستراتيجيات مناسبة لها. وهذا ما سنسعى لدراسته وتحليله بالتدقيق في الفصل الثالث من هذه الدراسة.

الفصل الثالث

إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
في ظل العولمة الاقتصادية

تمهيد:

لقد أسهمت العولمة الاقتصادية في تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع أهدافها وإستراتيجياتها العامة، كما لم يعد كافيا قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها على المستوى المحلي فقط، ولكن امتد مجالها واتسع ليشمل قيامها ببعض الوظائف والأنشطة على المستوى العالمي، وبذلك أصبحت تعرف بإدارة الموارد البشرية الدولية.

وفي خضم هذه التحولات تسعى إدارة الموارد البشرية إلى البحث عن إستراتيجيات متكاملة لتتغلب على التحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية ولتتمكن من مواكبة التغيرات العالمية ومسايرة المنافسة والاستمرارية والحضور العالمي.

إن معالجة هذه الإستراتيجيات تتطلب منا التعرف مسبقا على المحيط الدولي لإدارة الموارد البشرية وأسباب الولوج إليه وكذا درجة الانخراط فيه، ثم التطرق إلى كيفية بلورة هذه الإستراتيجيات وطرق تقييم فعاليتها.

لذا ارتأينا معالجة هذا الفصل وفق المنهج الإستراتيجي، على النحو التالي:

- تحليل البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية.
- صياغة وتنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية.
- تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية.

المبحث الأول: تحليل البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية

سنتناول من خلال هذا المبحث ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية، التي تختلف بالطبع عن مثلتها على الصعيد المحلي، حيث سنعالج هذه الاختلافات مع التركيز وبصورة خاصة على تحليل المحيط الدولي لإدارة الموارد البشرية وكذا مقومات الدخول إليه، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: الإطار العام لإدارة الموارد البشرية الدولية

أولاً : مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية

من الصعب العثور على تعريف عام وشامل لمصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية، فالمصطلح سهل الفهم على مستوى العمل المحلي نظراً لتعدد التعريفات، أما على المستوى الدولي فإن الأمر يأخذ أبعاداً أخرى متداخلة.

لقد وصف أحمد عبد الرحمن إدارة الموارد البشرية الدولية "بأنها عملية معقدة، وتزداد تعقيداً كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسية، وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة".¹

ويعرف كل من جريفن Griffin وبوستي Pustay إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها "مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق أهداف الشركة الدولية المتعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة".²

أما تشارلز هل Charles W. Hill فلم يبتعد كثيراً عن مفهوم سلفه حيث عرّف إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها "الإستراتيجية التي تشمل أنشطة التوظيف، تقييم الأداء، التطوير، التعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات المتعددة الجنسيات".³

وبإمعان النظر في التعريفات السابقة نجد أنها تشترك في الجوانب التالية:

1. أن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي مع فارق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية، أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.

2. أن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة، أما العاملين في الشركات المحلية فأغلبهم من أبناء البلد الواحد.

¹ - أحمد عبد الرحمن، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الثانية 2001، ص: 369.

² - Ricky W. Griffin and Mechael W. Postay , International Business, 4th ed , Printice Hall Publ, USA 2005, P :576.

³ - Charles W. Hill, International Business, Mc Graw Hill, University of Washington 2003, P :627.

3. أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقاً للعمل في مجال الأعمال الدولية، أما العاملين في الشركات المحلية فينتقلون تعليماً يقتصر على الأعمال المحلية.

ثانياً : أوجه الاختلاف بين الإدارة الدولية والمحلية للموارد البشرية

تختلف إدارة الموارد البشرية الدولية عن مثيلتها المحلية في الجوانب التالية:¹

1 أسواق العمل:

تختلف أسواق العمل من بلد إلى آخر، وفي هذه الأسواق نجد مزيجاً من الأفراد الذين يملكون مهارات ومعارف علمية عالية وأخرى فنية، ومن مختلف فئات الأعمار، وكل منهم يعمل في بلده بأجر وظرف مختلف. إن هذا العرض من قوة العمل في أي سوق عرضة للطلب من جانب الشركات المتعددة الجنسيات التي تبحث عن أسواق العمل التي تتميز بنوعية جيدة من المهارات والمعارف العلمية والتقنية والأجور المنخفضة. إذ أن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الدولية لا تنطبق إلاً على الأفراد العاملين في شركات خارج بلدانهم، إذ يواجهون مشاكل لا يواجهها أمثالهم الذين يعملون في بيئة بلدانهم الأصلية أو في المنظمات الحكومية لأي بلد أو في المنظمات الدولية التي لا تهدف للربح.

2 مشاكل التنقل بين الدول:

هناك العديد من المشاكل والصعوبات القانونية والاقتصادية والثقافية على حركة الموظفين الإداريين والعمال من دولة لأخرى تتجسد أغلبيتها في درجة الخطر العالية والمترتبة على إرسال المديرين والفنيين للعمل بالخارج،² مما يرفع من تكاليف أعمالها الدولية أو تعطيلها في بعض الأحيان.

3 الأساليب والممارسات الإدارية:

إن الأساليب والممارسات الإدارية وأنماط الإدارة تختلف من دولة لأخرى، حيث أن السلوكيات والقيم المختلفة تشكل مشكلة حقيقية للموظفين الدوليين وأصحاب الأعمال تكمن أساساً في صعوبة فهم مثل هذه الممارسات من ناحية، وتعقد عملية التنسيق بين مراكز القيادة الإدارية والموظفين من ناحية أخرى.

4 التحكم والسيطرة:

إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع، والتنوع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف، يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية. إن هذه المشكلة تؤثر بصورة مباشرة على إدارة الموارد البشرية الدولية، خاصة فيما يتعلق بوضع سياسات الموظفين والإجراءات والقواعد المنظمة للعمليات الإنتاجية، وتأخذ بعداً أكثر تعقيداً يؤثر على الإنجاز الفعلي لأطقم الموظفين الإداريين وفي العلاقات التنسيقية مع المركز.

¹ - علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر و التوزيع، الشارقة 2008، ص: 56-57 (بصرف).

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، القاهرة 2000،

5 حجم المسؤولية:

إن حجم المسؤولية في المنظمة المتعددة الجنسيات أكبر مما هو عليه في المنظمة المحلية، حيث تكون إدارة الموارد البشرية الدولية مسؤولة عن عدد أكبر من الوظائف والأنشطة مقارنة بالإدارة التقليدية، ومن هذه الأنشطة: إعادة التوطن، وتقديم وتعريف الأفراد وعائلاتهم المنقولين من وإلى دول أخرى، والاستشارات الضريبية للأفراد في الدولة الموجودة بها وبناء علاقات وطيدة مع حكومات الدول المضيفة لتسهيل الحصول على تأشيرات الدخول، وغيرها.¹

المطلب الثاني: مقدمات الدخول في المجال الدولي

يعد وعي إدارة الموارد البشرية بالسبب أو الأسباب التي تدفع بها نحو المحيط الدولي، ونوع ودرجة الانخراط في هذا المحيط بمثابة عاملين مهمين قبل البدء في تشكيل الإستراتيجية، أيا كان نوع أو مستوى هذه الإستراتيجية.

وبخصوص الأسباب التي تدفع إدارة الموارد البشرية إلى ولوج المحيط الدولي، ارتأينا وضع الجدول التالي:

جدول رقم - 10- أسباب توجه إدارة الموارد البشرية للدخول في المحيط الدولي

الأسباب الهجومية	الأسباب الدفاعية
- بروز الشركات الأجنبية كمنافس قوي على العمالة المؤهلة.	- الاستفادة من تجارب المنظمات الرائدة.
- رفع المستوى التنظيمي لمسؤولي إدارة الموارد البشرية.	- الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات.
- كسب ميزة تنافسية عالمية من خلال الموارد البشرية.	- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل الدولي للبحث عن أفضل العناصر.

المصدر: من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول -10- أسباب توجه إدارة الموارد البشرية إلى العمل على المستوى الدولي، حيث قمنا بتصنيف هذه الأسباب إلى مجموعتين أساسيتين، منها ما يتعلق بالإستراتيجية الهجومية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لمجابهة المنافسة الدولية ومنها ما يتعلق بالإستراتيجية الدفاعية لحماية موقعها التنافسي.

وبمجرد تحديد إدارة الموارد البشرية للسبب أو الأسباب التي تدفعها نحو الدخول في المجتمع الدولي، وبعد دراستها لظروفها ورسالة المنظمة وأهدافها، يمكنها أن تحدد مستوى انخراطها في المحيط الدولي، وفي هذا الصدد يقترح Miller أنه عند تفكير منظمة ما في وضع إستراتيجية تمكنها من إدارة الموارد البشرية في مواقف العمل الدولي فإن عليها مراعاة شمولية تغطية كافة الأنشطة ذات الصلة بالموارد البشري، مع استمرارية التخطيط والمتابعة،² وضرورة توافر القيادة الإدارية القادرة على إطلاق هذه الإستراتيجية وإدارتها بفعالية، ويتطلب ذلك

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 363.

² - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 242.

أيضاً تركيزاً واضحاً على جهود تدريبية وتنموية مستمرة بغية التكيف مع المتغيرات الثقافية المتباينة في المحيط الدولي.

وتدعم النتائج التي توصل إليها **Mayden** في مسحه للعديد من الشركات الدولية هذا التوجه الإستراتيجي، حيث أشار المسح إلى أن أهم النقاط ذات الصلة بالموارد البشري في هذه النوعية من المنظمات تتمثل في:

- إدارة المستقبل الوظيفي بتوافق وانسجام دولي.
- العمل على إيجاد ولاء عريض يغطي كل المنظمة وليس الفرع فقط، مع رفع مستوى الدافعية للعمل في هذا التوجه.
- فهم لغة الدولة المضيفة والقدرة التامة على التحدث والتعامل بها، إضافة إلى الوعي والإلمام بكفاءة الأبعاد الثقافية لتلك الدولة.¹
- تقييم أداء المديرين في الفروع والتوصل إلى أنسب طرق لتعويضهم ومكافأتهم.
- توفير منظومة عملية لتدريب وتنمية المديرين.
- ضرورة الاهتمام بالتنسيق والمركزية لتحقيق الاتساق والتوافق في سياسات وممارسات الموارد البشرية، وتحديد أي من السياسات التي ستكون عالمية وأي منها يكون محلياً. وفي حالة عولمة هذه السياسات يجب تحديد ما هي الدولة التي ستطبق قوانينها وممارستها الثقافية مع الأخذ بعين الاعتبار النواتج التنظيمية المتحققة من جراء تطبيقها.²

تعد إستراتيجية دخول المنظمة في المجال الدولي في حقيقتها إستراتيجية النمو والتوسع، كذلك من المحتمل أن تكون هذه الإستراتيجية من أصعب الأمور عند وضعها موضع التطبيق، حيث يعد تحقيق الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في إطار هذه الإستراتيجية أشق المهام المرتقبة، ويزيد من هذه الصعوبة النتائج التي أشارت إليها دراسة **Sparrow** من أن المشكلة الأساسية التي تواجه المنظمات العاملة في أنشطة دولية تتمثل في عدم امتلاكها لهيكل متكامل من المهارات الإستراتيجية الفعالة واللازمة للتعامل مع القضايا المتصلة بالموارد البشري على المستوى الدولي.

لذا ينبغي على المنظمات التي تفكر في التوجه نحو المجال الدولي والتي تسعى إلى وضع إستراتيجية متكاملة لإدارة الموارد البشرية اللازمة لهذا التوجه، أن تفكر في نقطتين أساسيتين هما:³

- ❖ أنسب طريقة للدخول إلى المجال الدولي.
- ❖ القوى التي يتوقع لها أن تتحكم في إدارة المورد البشري.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 242.

² - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص: 374 - 375.

³ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 243.

أولاً: طرق الدخول إلى المجال الدولي

يشير Miner و Crane إلى أن أسلوب دخول أي منظمة إلى المجال الدولي أو توسعها فيه يحمل آثاراً طويلة المدى على إدارة الموارد البشرية، وفي هذا الصدد يشير الباحثان إلى ثلاثة مداخل لولوج المجال الدولي أو التوسع فيه، وهي:¹

* المدخل الأول:

وهو المدخل الأكثر شيوعاً، حيث تقوم المنظمة بموجبه بمد جسر من عملياتها من داخل الوطن إلى دولة أجنبية أو أكثر، وفي حالة التوسع المستقبلي تقوم بزيادة مثل هذه الجسور انطلاقاً من الجسور التي تم إنشاؤها سابقاً، وفي ظل هذا المدخل تمثل كيفية التوافق مع التباينات الدولية وكيفية الإدارة الفاعلة في القطر الأجنبي أهم مشكلتين إستراتيجيتين تواجهان المنظمة بالنسبة للمورد البشري.

* المدخل الثاني:

يتمثل في التوصل إلى منظمة أو منظمات عاملة في الدول التي ترغب المنظمة في الدخول إليها، والحصول على موافقة بالعمل معها، ويكمن التحدي الرئيسي لإدارة الموارد البشرية وفق هذا المدخل في كيفية إحداث توافق أو تكامل بين المنظمة الأم والفروع الدولية فيما يخص كيفية الإدارة تحت مظلة إستراتيجية دولية متكاملة، حيث تصعب عمليات التواصل الفعال بين الطرفين لاختلاف موقع وظروف نشأة كل منهما.

* المدخل الثالث:

يكمن في التوصل إلى نوع من التحالف أو الاستثمار المشترك مع منظمة أو منظمات أخرى تعمل خارج وطن الشركة الأم، وفي معظم الأحيان يعتبر هذا المدخل الطريق الوحيد المتاح أمام المنظمة لدخول دولة معينة، وتتوقف الآثار المترتبة على إدارة الموارد البشرية وفق هذا المدخل على الغرض الذي نشأ من أجله التحالف المشترك الذي غالباً ما ينصب على الحصول على المعارف التي تنقص المنظمة في أي نشاط من أنشطتها، فيصبح بذلك التحدي الرئيس أمام إدارة الموارد البشرية متمثلاً في دعم وإتاحة كافة الفرص الرسمية وغير الرسمية لتنمية التعلم التنظيمي.

ثانياً: الوعي بالقوى المؤثرة

بالنسبة للوعي بالقوى الأساسية المتحركة أو المؤثرة في المورد البشري، وبغض النظر عن مدخل المنظمة في لوج المجال الدولي، فإن إمام المخطط بمواقع القوى التي يمكن أن تسيطر على أنشطة إدارة الموارد وتتحكم فيها يعد أمراً بالغ الأهمية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية العاملة في مواقف دولية.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 243-244.

وبهذا الصدد يشير Pieper إلى مجموعة كبيرة من التباينات بين الدول بخصوص هذه المسألة، حيث يعرف القوة المسيطرة على المورد البشري "بأنها الجهة التي من حقها أن تجعل فردا يملك الحق في أن يأمر فردا آخر بأن ينفذ عملا ما".¹

وتشير دراسته إلى أن موقع القوة وإن كان في معظم الأحيان نابعا من داخل التنظيم متمثلاً في الإدارة العليا وما يتصل بها من شؤون قانونية وجهات فنية، إلا أنه قد يأتي من خارج التنظيم متمثلاً في الحكومة والنيابات العمالية، وهذا الموقع عادة تتباين فيه إدارة الموارد البشرية بين الدول، حتى لو تشابهت في التأثير الإداري الموجود داخل تلك المنظمات، ففي كثير من دول العالم يكون للدولة أو الحزب المسيطر الدور الحاكم في هذا الصدد، وقد يكون مثل هذا الدور كامناً في درجة القوة الممنوحة لكل من الإدارة والنيابات العمالية للتحكم في إدارة الموارد البشرية أو التأثير عليها.

وعليه فإن إدارة الموارد البشرية مطالبة بالإدراك والوعي الكامل بتباينات توزيع هذه القوى في الدولة التي سنتوي العمل بها، مع القيام بالمحاولات العلمية الجادة للتوصل إلى أفضل آليات للتوافق معها.

نستخلص مما سبق أن امتلاك المنظمة لزام التحكم في المورد البشري هو الموقف المثالي لتعظيم قدراتها التنافسية، إلا أنه وفي ظل الظروف التي تحول بينها وبين امتلاكها لهذه القوة، تزداد حاجتها إلى قدر كبير من التفكير العلمي الإستراتيجي للتعامل مع هذه القيود بكفاءة وفعالية.

المطلب الثالث: تحليل المحيط الدولي لإدارة الموارد البشرية

إن البيئة الخارجية التي تحيط بإدارة الموارد البشرية وتتكيف معها حتى تتمكن من البقاء والاستمرار تعد من المتغيرات المهمة للإدارة الإستراتيجية، والاستقراء والتنبؤ المستمرين لهذه البيئة هما الأساس لعملية صياغة إستراتيجياتها الدولية.

تعمل إدارة الموارد البشرية ضمن بيئة خارجية لا تملك سلطة مباشرة عليها، حيث تقع هذه البيئة على نطاقين مختلفين، هما:

- بيئة محلية: تملك إدارة الموارد البشرية معظم المعلومات عنها.
- بيئة دولية: لا تتوفر عنها معرفة أو معلومات كافية بل تسعى للحصول عليها حتى تتمكن من العمل والنجاح فيها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 245.

تعرف البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية على أنها: "كافة العوامل والأطراف التي تقع خارج سلطة إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر مهمة لبقائها".¹

إن بلورة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية التي تعمل في محيط دولي تتطلب من مديريها ضرورة تقييم نقاط القوة ومواطن الضعف لديها، علاوة على تقييم الفرص والتهديدات الموجودة في بيئتها، وفي مثل هذه الحالة يكون لزاماً على الإدارة التوصل إلى إجابات علمية محددة على الأسئلة التالية، والتي تمثل الإجابة عنها تحديداً لنقاط القوة ونقاط الضعف لدى المنظمة الدولية مقارنة بغيرها من المنافسين على هذا المستوى وفي المجال الوظيفي الذي تعمل به، ومنها:²

- ما درجة المفاضلة بين مخرجات المنظمة والمخرجات العالمية التي تقدمها المنظمات الأخرى العاملة في نفس المجال؟
- هل توجه الأنشطة الدولية للمنظمة باتحادات عمالية أو نقابية قوية أو مؤثرة في تلك البلدان؟
- هل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة أكثر تدريباً وأكثر فعالية مقارنة بالموارد البشرية لدى منافسيها الدوليين؟
- ما مدى قدرة المنظمة على استيعاب التباينات الثقافية والتنوعيات الأخرى الحاصلة بين وطن المنظمة الأم وأوطان فروعها الدولية؟

إن تحليل البيئة الدولية يستدعي القيام بالعديد من الخطوات الهامة والمطلوبة لتعظيم المنافع المترتبة على القيام بهذه الدراسة، وهي:³

1 جمع المعلومات عن البيئة:

تخضع عملية جمع المعلومات للجهد المنظم حتى يتسنى الحصول على المعلومات المطلوبة لأغراض التخطيط الإستراتيجي حيث لا بد من تحديد نوعية ومصادر الحصول على المعلومات وتحديد الشخص المسؤول عن ذلك.

أ - تحديد نوعية المعلومات المطلوبة:

وذلك من خلال إعداد قائمة تحدد نوع المعلومات المطلوب جمعها وعناصرها، والتي يتعلق أغلبها بـ:

- الصراعات القومية والدولية.
- النظرة إلى المستخدمين الأجانب.
- المنظمات الدولية.
- القوانين الدولية.

¹ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 32.

² - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 239-240.

³ - عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية - إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2004، ص: 155.

(بتصرف)

ب- تحديد مصادر الحصول على المعلومات: من أهمها:

- الوزارات والهيئات الحكومية.
- المجالات العالمية المتخصصة.
- النشرات عبر الإنترنت.
- التقارير والنشرات التي تصدرها الجهات المختلفة سواء المحلية والدولية.

ت- اختيار الجهة المسؤولة عن جمع المعلومات:

يجب أن تكون هناك وحدة تنظيمية مسؤولة عن الجمع المنظم والمستمر للمعلومات وتقديمها في شكل سهل فهمه وتحليله وخصه وتشغيله، كون أن البيئة الدولية تتسم بالديناميكية، كما يجب أيضا ملاحظة ودراسة الأهمية النسبية للمعلومات وتوقيت جمعها.

2- الكشف عن الفرص والتهديدات البيئية:

تعكس المعلومات التي تم جمعها فرصا للمنظمة ينبغي اقتناصها، أو تهديدات يستدعي تفاديها والتخلص منها. وتشير الفرص إلى أوضاع حسنة لإدارة الموارد البشرية ومجالات يمكن أن تحقق فيها ميزة نسبية على منافسيها، أما التهديدات فتعني حدوث مشاكل وأضرار محتملة قد تنشأ من تغيرات غير مواتية في الظروف البيئية الدولية ينبغي تفاديها أو التعامل معها بأفضل صورة ممكنة.

توجد العديد من الطرق والأساليب التي يمكن من خلالها، وعن طريقها اكتشاف الفرص أو التهديدات البيئية، ويكون ذلك من خلال استعراض المعلومات والبيانات التي تم جمعها وتحليلها ثم دراستها، ومناقشتها من مختلف الأوجه لتحديد تأثيرها المحتمل ومحاولة التنبؤ بطرق واتجاهات المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية، سواء في المستقبل القريب أو البعيد، وذلك عن طريق استخدام أحد النماذج التالية:¹ السلاسل الزمنية وتحليل الاتجاهات، بناء النماذج، أسلوب دلفي، تحليل الإنذار وغيرها.

3- تحليل الفرص والتهديدات:

إن عملية تحليل أنواع الفرص والتهديدات تقدم لإدارة الموارد البشرية احتمالات وجود مركز نسبي معين يمكن أن تحتله هذه الإدارة من خلال تحديد الأهمية النسبية لهذه التهديدات وتلك الفرص، مما يساعدها على توجيه جهودها نحو اقتناص الفرص ومواجهة التهديدات.

بعد قيام إدارة الموارد البشرية بتحديد التهديدات والتحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية، والتي سبق أن قمنا بمعالجتها خلال الفصل الثاني من هذه الدراسة، تعمل على تحديد درجة توجهها نحو المحيط الدولي عن طريق مراعاة درجة الاستقلالية التي تمنحها الشركة الأم لفروعها الدولية، ومع أن هذه الدرجة تتوقف بدرجة كبيرة على القوانين الحاكمة في الدول المختلفة، إلا أنه ما زال هناك الكثير من

¹ - نفس المرجع السابق ، ص: 180.

التباين في المواقف أمام المنظمات بهذا الخصوص، وأن كثيرا من التباين يعود إلى عوامل كامنة داخل الشركة الأم نفسها.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد إلى دراسة **Adler** لمراحل توجه المنظمات نحو العولمة وعلاقتها بأنشطة إدارة الموارد البشرية، والتي نستعرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم - 11 - مراحل توجه المنظمات نحو العولمة وعلاقتها بأنشطة إدارة الموارد البشرية

مراحل التطور والأنشطة المنفذة	مرحلة أحادية الفرع المحلي	مرحلة تعدد الفروع المحلية	مرحلة تعدد جنسية الشركة	مرحلة التوجه الكلي نحو العولمة
المدخل المطبق	السماح للمستهلكين الأجانب بشراء السلعة المحلية	زيادة الأسواق الدولية، نقل التكنولوجيا	دولية المصادر والإنتاج والتسويق	كسب ميزة تنافسية عالمية
اختيار وتعيين المدير المتجول	لا يوجد	يتم اختيار و تعيين الكثير منهم	يختار البعض من مواطني الفروع	يتم اختيار وتعيين الكثير منهم
الغرض العملي للمهمة	المكافأة والتقدير، التنزه بالسفر	أداء العمل، البيع، الرقابة، نقل التكنولوجيا	تكملة مهام معينة والتطور المهني والرقابة	التطوير المهني والتنظيمي، التنسيق بين الأطراف
من الذي يسافر	لا يوجد أصلاً	القوى البيعية متوسطة الأداء	ذوو الأداء الجيد جدا	مديرون يتوقع منهم أعلى أداء
الأثر على التطور المهني	سلبي	سلبي على الجانب المهني المحلي	إيجابي على الجانب العالمي	ضروري للإدارة العليا
التدريب الثقافي	لا يوجد	محدود ومختصر	أطول مدة	مستمر
محور تقييم الأداء	الشركة المحلية	الفرع	الشركة الأم	الإستراتيجية الكلية
نظام التعويض والمكافأة	نظام أجور محلي تقليدي	أجر إضافي مقابل مهام دولية صعبة	تعويض أقل	برنامج تعويضي دولي التوجه
مهارات التعامل مع الأفراد	مهارات فنية وإدارية في القيام بأنشطة الأفراد	فنية + إدارية + الوعي بالتباين الثقافي	فنية + إدارية + التوافق مع التباين الثقافي في الفرع	فنية + إدارية + التفاعل والاحتكاك الثقافي الدولي

المصدر : عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 250.

يشير الجدول رقم-11 - إلى تنوع المراحل التي تمر بها منظمة ما في تحركها نحو المجال الدولي، مع بيان النواتج المترتبة على تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة، ويلاحظ من خلال الجدول أنه في المراحل الأولى من توجه المنظمة نحو المجال الدولي يتم التركيز على البيع والتسويق

من المركز الرئيس إلى الفروع الخارجية، وفي نهاية المطاف قد تصل المنظمة إلى مفهوم المؤسسة الدولية المتكاملة، وعادة ما يصاحب كل مرحلة من مراحل التوجه نحو المجال الدولي هيكل تنظيمي يعكس طبيعة المرحلة وتوجهها، حيث يتدرج هذا الهيكل من مجرد وجود مسؤول عن نشاط التصدير خاضع لإشراف مدير التسويق وذلك في المراحل الأولى من التوجه، إلى تقسيم الشركة إلى أقسام يخدم كل منها قطاعاً سلعياً أو دولياً محدداً كما في المراحل الأخيرة.

نستخلص مما تقدم أن التخطيط العلمي وبعد النظر والوعي بالمتغيرات الحالية والمتوقعة والانفتاح المعرفي تعد كلها أسلحة ضرورية ينبغي أن تتسلح بها إدارة الموارد البشرية حتى تتمكن من بناء الإستراتيجيات اللازمة التي تمكنها من التصدي للتحديات التي تفرزها بيئتها الدولية.

المبحث الثاني : صياغة وتنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية

بعد أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل بيئتها الدولية، تعمل على تحديد الفرص والتحديات التي تواجهها في ميدان أعمالها، ويعقب ذلك قيامها بتحليل بيئتها الداخلية من خلال تقييم أنشطتها الوظيفية ونشاطها الإداري، وذلك للوقوف على جوانب القوة والضعف فيها، حيث يسمح لها هذا التحليل بالوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة التي تتناسب مع ظروفها الدولية والتي تسمح لها بالتغلب على التحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية. بعدها تقوم بإجراء عملية التقييم لاختيار أفضل البدائل الممكنة والمتمثل في ذلك الخيار الذي يحقق أهداف إدارة الموارد البشرية من منظور القيم الإدارية لصانعي القرار الإستراتيجي.

وعليه فإن هذا المبحث يتناول بالدراسة والتحليل مراحل صياغة وتنفيذ هذه الإستراتيجيات، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول : صياغة الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية

تعرف عملية صياغة الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية على أنها العملية التي تتمكن إدارة الموارد البشرية من خلالها تحديد الإستراتيجية المناسبة من بين مجموعة من البدائل الإستراتيجية والتي تمثل أفضل سبيل للتغلب على تحديات العولمة الاقتصادية.

تمر عملية الصياغة بثلاث خطوات أساسية تحدد من خلالها إدارة الموارد البشرية خيارها الإستراتيجي،

وهي:

أولاً: تحديد البدائل الإستراتيجية

إن إدارة الموارد البشرية التي تعمل في بيئة عالمية تواجه في ظل العولمة الاقتصادية تحديات مستمرة تتطلب التكيف المستمر مع الظروف المتغيرة، هذا ما يستوجب صياغة إستراتيجيات هيكلية متكاملة للحد من آثار هذه التحديات وانعكاساتها على أداء المنظمات، وفيما يلي استعراض لأهم هذه الإستراتيجيات:

I- إستراتيجية التطوير التقني والإداري:

أدى التطور التقني والعلمي إلى رفع كفاءة أداء المنظمات من خلال توفير الأجهزة والمعدات المساعدة خاصة ما يتعلق منها بحفظ المعلومات وتحليلها ووسائل الاتصالات المتاحة، إلا أنه في نفس الوقت أدى إلى ظهور أنماط جديدة من الجرائم تتطلب الحاجة الملحة لاحتمية تطوير فني وإداري عال لأجهزة الأمن لتواكب التطورات المتلاحقة، وهذا ما يؤكد على أهمية العناية بتدريب وتطوير الموارد البشرية على استخدام التقنية الحديثة واستغلالها لرفع كفاءة أداء المنظمات، وذلك عن طريق تبني الإستراتيجيات التالية:

- 1- استغلال تقنية المعلومات والاتصالات ممثلة بالإنترنت في عملية التوظيف والاستقطاب وممارسة الأعمال بإدارة الموارد البشرية.¹
- 2- تبني أسلوب فرق العمل² واتخاذ الإجراءات اللازمة لتكثيف العاملين مع هذه التقنية الجديدة من خلال إعداد البرامج التدريبية لتمكينهم من المشاركة في صنع القرارات ولتسهيل عملية الاتصالات والتواصل بين المستويات الإدارية للمنظمة.
- 3- تبني منهج العمل الإلكتروني بما يحقق استغلال الوقت والتكاليف.
- 4- سرعة الاستجابة للتغيرات والمستجدات التقنية من خلال وضع الخطط والبرامج التدريبية اللازمة للموارد البشرية للتكيف مع هذه التغيرات واستيعابها.³
- 5- استثمار المعرفة والتحول نحو نمط المنظمة المتعلمة.

II- إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر:

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحدي التغيير في المنظمات يعتبر من أولوياتها الرئيسية، خصوصاً وأن عصر العولمة يتميز عن ما سواه من العصور من حيث حدة التغيرات وتسارعها بحكم الثورة التقنية المعلوماتية والرقمية، وانعكاساتها على الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية والإدارية في مختلف المجتمعات بصرف النظر عن مستوى تقدمها، لذا لا بد من تبني إستراتيجيات ملائمة للتغلب على مقاومة التغيير، وهي⁴:

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 41.

² - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 29.

³ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 236.

⁴ - عبد الرحمن توفيق، مرجع سبق ذكره، ص: 358-359.

1. التعليم والاتصال: حيث تساعد هذه الإستراتيجية على رؤية الحاجة للتغيير، وتتخذ عدة أشكال منها: المناقشة الفردية، العرض للمجموعات والمذكرات والتقارير. ويتم اللجوء إليها في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير.
2. المشاركة وإدماج العاملين في برامج التغيير.
3. التسهيل والدعم من خلال تدريب العاملين وتوفير آليات للإجابة على تساؤلات الأفراد المتأثرين بالتغيير ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الأفراد أثناء عملية التغيير.
4. التفاوض والاتفاق مع النقابات العمالية للموافقة على تطبيق برامج التغيير.
5. إعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحرراً.¹
6. التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة للتكيف مع حدة التغيرات وتأمين السرعة للاستجابة الفورية.

III- إستراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي:

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد التقنية والمادية الأخرى في المؤسسة، وأن نجاحها يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

إن مواجهة التنافسية العالمية في مجال الموارد البشرية تتطلب تبني الإستراتيجيات التالية:²

- 1 -تصميم نظام المعلومات وبناء قواعد المعلومات المشتركة التي تسمح للعاملين ذوي العلاقة في التعرف على مواقف الأداء ومستويات الانجازات أولاً بأول في مختلف مراحل العمر، ومن ثم تحقيق أكبر درجة ممكنة من التناسق بأنشطتهم وتأكيد الوصول إلى النتائج المستهدفة بمستويات الجودة والتميز المخططة.
- 2 -تطوير نظم فعالة ومرنة في مجالات إدارة الموارد البشرية والرقابة الإدارية تتناسق مع معطيات التقنية العالية وضغوط الوقت والمنافسة.
- 3 بناء وتنمية القدرات التنافسية بالابتكار في الأساليب وتحسين المنتجات والخدمات والدخول في تحالفات إستراتيجية.
- 4 -تأمين المعلومات والمعاملات وضمان عدم تسربها إلى غير المخولين بالتعامل فيها أو الاطلاع عليها.
- 5 -رصد وتحديد المنافسين الأساسيين الذين يجب التخطيط والإعداد لمواجهةهم ومحاولة التفوق عليهم.
- 6 - التوجه العالمي في الممارسات الفنية لإدارة الموارد البشرية من خلال تبني أنظمة وإجراءات لإدارة الموارد البشرية ذات توجه عالمي.

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 30.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 243-247.

7- العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة من خلال الاهتمام بتدريب وتطوير الموارد البشرية لاكتسابها مهارات وقدرات تمكنها من تحقيق أفضلية تنافسية.

IV- إستراتيجية إعادة ابتكار الموارد البشرية:

لقد ظهرت تغيرات عديدة في مجال إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين تتطلب إعادة النظر في كثير من ممارسات إدارة الموارد البشرية وأعمالها، منها ما يتعلق بتحسين الإنتاجية وبناء فرق العمل والتحول في القوة لصالح العولمة وقواها، ومنها ما يتعلق بإعادة ابتكار مواردها البشرية.

إن إعادة النظر في هياكل المنظمات بشكل عام، وإدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص تعد مطلباً ضرورياً لتحقيق التوافق الدائم والتأقلم مع متغيرات البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. لذا فقد سعت معظم المنظمات إلى إعادة ابتكار مواردها البشرية من خلال تطبيق الإستراتيجيات التالية:

- 1- تحديد أفضل السبل للتعامل مع العمالة الشريطية، وفق الآتي:¹
 - حل الصراع بين العمالة الدائمة والشريطية.
 - إعداد برامج تدريبية لمساعدة العمالة الشريطية على التكيف السريع مع تخصصات وسياسات المنظمة.
 - الاتصال بالمنظمات المماثلة للبحث عن فرص عمل لهذه العمالة.
- 2- بذل جهد خاص في توضيح أهداف الأداء وتوزيع الأدوار والمسؤوليات بين فئات العاملين المختلفين والتأكيد على النتائج والانجازات كمعيار رئيسي في تقويم الأداء.²
- 3- تنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- 4- إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات وإستراتيجيات المنظمة، باعتبارها المصدر الحقيقي للنجاح والثورة الأساسية للمنظمة واتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة.
- 5- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.³
- 6- تكوين وتنمية القدرات الذاتية للتطوير والابتكار وتعميق الصلة مع مراكز البحث والتطوير.
- 7- تعميق اللامركزية ونشر مراكز اتخاذ القرار وجعلها عند مواقع التنفيذ الأقرب من العملاء.

V- إستراتيجية تحديث القوانين والأنظمة:

إن التعامل مع العولمة بفعالية يتطلب إعادة النظر فيما يتعلق بالتشريعات والقوانين الخاصة بالموارد البشرية سواء على المستوى الكلي (الدولة)، أو على مستوى المنظمات، ويأتي من ضمن التشريعات التي يجب استحداثها ما يتعلق بحقوق العمالة المؤقتة والعاملين بأسلوب العمالة عن بعد، والاعتبارات المتعلقة

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 33.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 34.

بمشاركة المرأة في قوة العمل بما يمكنها من أداء دورها الأسري والعملي، كما تشمل أيضا المحافظة على حقوق العاملين في حالة لجوء المنظمات إلى إعادة الهيكلة، والأنظمة ذات العلاقة بالتقاعد المبكر بما يجعلها محفزة وعادلة. وفي مجال الاختيار والتعيين التزم المنظمات من الناحية القانونية بمنح فرص متساوية للعمل دون اعتبار للجنس أو الحالة الاجتماعية أو المذهبية بما لا يكون متعارضاً مع الشريعة الإسلامية.

ومن اجل ذلك، فإن هناك حاجة إلى تبني إستراتيجيات لمواجهة تحدي تقادم التشريعات والقوانين بما يمكن من مجاراة التطورات العالمية والتصدي لتحديات العولمة الاقتصادية، نوجزها فيما يلي:

- 1 -التحديث المستمر لأنظمة الموارد البشرية لمواكبة التطورات في أنماط العمل الجديدة وتأثيرات العولمة، والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة.¹
- 2 -إعادة النظر في أنظمة الاستقطاب، الاختيار، أنظمة الحوافز والتعويضات، وأنظمة الإجازات.
- 3 -سن تشريعات منظمة تحفظ للموارد البشرية المتواجدة بالقطاعات الحكومية حقوقها وتحد من العقبات أمام نجاح عملية الخصخصة.
- 4 -حماية حقوق الملكية الفكرية² وتطويرها ضمانا لحقوق أصحابها وتشجيعاً للإبداع والابتكار، باعتبارهما مصدر ثروة ومجالاً للمنافسة المشروعة.

VI -العناية بالسلامة المهنية للعاملين:

لقد جاء الاهتمام بموضوع السلامة المهنية للعاملين استجابة لضرورات الإنتاج وتحسين الإنتاجية، فقد نادى السلوكيون بضرورة الاهتمام بالعاملين وضرورة توفير الأجواء المناسبة لهم للعمل بعد أن ألفت الثورة الصناعية أوزارها، وفرضت على الإنسان أن يعمل بين الآلات والأجهزة والمعدات، وطالبت النقابات بضرورة الاهتمام بسلامة العمال، بحسبانها الجهة المسؤولة عن العاملين ومصالحهم، وقد مهد هذا السبيل إلى أن غدت السلامة المهنية هاجسا من هواجس إدارة الموارد البشرية في المنظمات.

يقصد بالسلامة المهنية ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري؛ لأداء الأعمال بإنتاجية عالية.³

لقد أصبحت السلامة المهنية للعاملين مطلبا ضروريا لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية نظراً للدور المحوري الذي تلعبه الموارد البشرية في دفع واستمرارية الأفضلية التنافسية لأي منظمة.

لذا فقد سعت المنظمات إلى العناية بسلامة العاملين لديها، من خلال تطبيق الإستراتيجيات التالية:⁴

¹ - سعاد نائف برنوطي، مرجع سبق ذكره: ص: 107.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 247.

³ - سنان الموسوي، مرجع سبق ذكره، ص: 258.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 259 - 260.

- 1 - تحليل أساليب الأداء والمعدات المستخدمة لغرض التنبؤ بالمخاطر والمشكلات المحتملة، وبالظروف التي يمكن أن تنشأ عنها إصابات خطيرة، لغرض السيطرة عليها.
- 2 - تحديد إجراءات السلامة والصحة المهنية العامة لجميع العاملين، كذلك الإجراءات الخاصة بكل وظيفة أو مهنة وإلزام العاملين بها.
- 3 - وضع نظام التقارير للتبليغ عن الحوادث وتحديد مواقعها وتحليل أسبابها.
- 4 - وضع إجراءات وتعليمات خاصة بحالات الطوارئ التي يمكن أن تقع، كحالات الحريق مثلاً.
- 5 - نشر الوعي الوقائي بين العاملين من خلال إعداد برامج تثقيف وتوعية.
- 6 - تدريب جميع العاملين على إجراءات السلامة المهنية واستخدام معداتها.
- 7 - توفير الخدمات الطبية اللازمة لضمان الصحة الجسمية والنفسية للعاملين.
- 8 - توفير بيئة عمل إيجابية ومحفزة للعاملين من خلال إشاعة العلاقات الإنسانية في العمل.
- 9 - وضع نظام للتفتيش والرقابة، بهدف التأكد من تطبيق إجراءات السلامة المهنية والصحية.
- 10 - النظر إلى وظيفة السلامة المهنية على أنها وظيفة أساسية للمنظمة، وبالتالي قد يكون من الضروري إيجاد وحدة تنظيمية متخصصة للسلامة والصحة المهنية، تشرف على تطبيق برامج السلامة ونظمها وإجراءاتها، وتقديم المساعدة للرؤساء والمشرفين والعاملين الآخرين في كل ما يتعلق بالسلامة في العمل.

VII- إستراتيجية التنوع الثقافي:

إن فهم إدارة الموارد البشرية واستيعابها للتنوع من منظور ثقافي عالمي يمكنها من تعزيز فهمها للقضايا الداخلية، ويدعم نجاحاتها داخلياً وخارجياً في إطار العولمة الاقتصادية، حيث أن التوجه لرؤية الأمور من منظور عالمي يتطلب فهم واستيعاب الثقافات الأخرى، ويأتي ذلك من خلال تعزيز تنوع القوى العاملة الذي يحقق مجالات واسعة للابتكار والإبداع.

ولتفعيل تنوع القوى العاملة البشرية والفكرية يلزم تبني إستراتيجيات لتفعيل التحول من منظمات ذات توجه تحيزي في نوع العمالة إلى منظمات ذات توجه تنوعي، وهي:

- 1 - استحداث ممارسات جديدة، كإدخال نظام العمل نصف الوقت وجداول العمل المرنة.¹
- 2 - تكوين وتنمية رؤى وقيم عمل مشتركة بين العاملين وتشجيعهم على استيعابها وفهم مراميها ومتطلبات تفعيلها بالحوار المفتوح والاتصالات الحرة.²
- 3 - المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، الجنسية، الثقافة، وغيرها من الفروق الفردية.

¹ - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 20.

² - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 244.

4 -إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

5 -تصميم وتنفيذ برامج تدريبية لتعزيز التنوع في الموارد البشرية.¹

VIII -إستراتيجية التنمية البشرية المستدامة:

إن تكامل عناصر التنمية في عصر المعلومات يحتاج إلى قيادات تؤمن بأن التنافس على المستقبل لن يكون إلا من خلال إطلاق الطاقات البشرية وتنميتها، فالتعليم هو أعظم قوة حضارية وأقوى مؤثر في التنمية الشاملة وتنمية الموارد البشرية على وجه الخصوص.²

يشير تقرير التنمية العربية إلى أن التنمية الإنسانية ضرورية لتحقيق النمو الاقتصادي المستدام ومحاربة الفقر، كما أن تكوين مستقبل يساهم في بنائه جميع الأفراد هو حتمية أخلاقية، لا بد أن يكون هدفا إستراتيجيا لجميع البلدان العربية، خصوصا مع بداية القرن الجديد.³

تكتسب الموارد البشرية في الوقت الحاضر أهمية كبرى في ظل تنامي أهمية العقل البشري في تحقيق التقدم العلمي والتقني، حيث فرض على الإنسان الانتقال من مرحلة التخصيص إلى مرحلة الإحاطة بأكثر من تخصص أو مهنة، فالانفجار المعلوماتي في شتى المجالات حتم على الإنسان ضرورة إعادة تأهيل نفسه أكثر من مرة وفي فترات زمنية متقاربة، وهنا تبدو الحاجة إلى تحديث منظومة التعليم بمختلف مراحلها، وذلك عن طريق تبني الإستراتيجيات التالية:⁴

1 -ربط السياسة التعليمية بتوجهات الأسواق العالمية وباحتياجات خطط التنمية من القوى البشرية.

2 -إحداث تكييف هيكلي لسياسات التعليم والتدريب مع التركيز على الانتقال بالتعليم من الإطار النظري إلى الإطار العلمي التجريبي.

3 -استخدام محاضرين ومدربين من المؤسسات الإنتاجية للمشاركة في التدريبات النظرية والعلمية في المدارس والمراكز التعليمية والتدريبية، وهذه المنهجية منتشرة في العديد من الدول المتقدمة.

4 -تعزيز آلية المعلومات عن سوق العمل لاتخاذ إجراءات فعالة فيه عن طريق تحديد المجالات بالتدخل الإستراتيجي.

5 -إيجاد حلول لمشاكل التمويل تكون مؤثرة في تطوير هياكل التعليم والتدريب، تجهيزا ومنهاجا، تسمح بالاحتكاك المباشر بسوق العمل.

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 184.

² - بثينة حسنين عمارة ، مرجع سبق ذكره ، ص: 42-45.

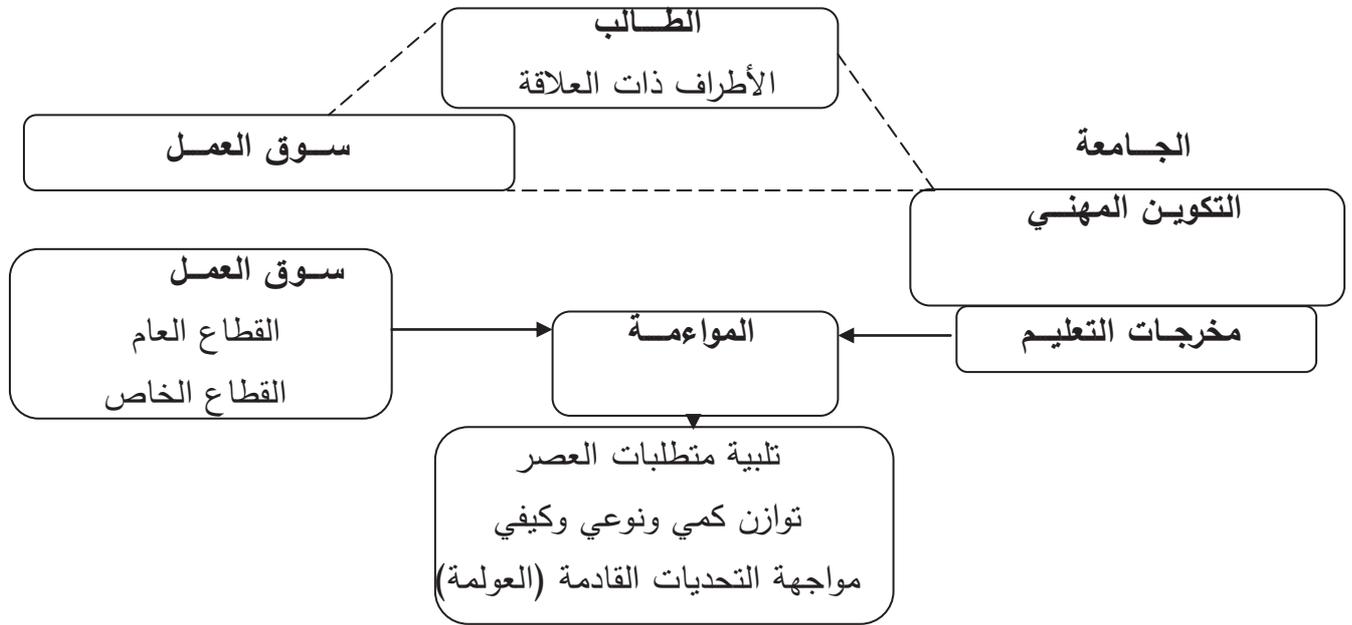
³ - تقرير التنمية الإنسانية العربية لعام 2002: www.vbas.undp.org/ahdv2.cfm?menu تاريخ الاطلاع 27 /3/2010.

⁴ - مسيكة بوفامة/ بعداش، الموانمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول واقع التشغيل في الجزائر وآليات تحسينه، يومي 25 و26 جوان 2008، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، ص: 17-18.

- 6 - تشجيع التكوين في الوسط المهني بالموقع من خلال دعم الدولة للمؤسسات التي تشارك في نشاطات التكوين، لاسيما في التخصصات والتأهيلات التي تعرف عجزا في سوق العمل.
- 7 - تطبيق اتفاقيات التكوين في الموقع من اجل التشغيل مع مؤسسات إنجاز المشاريع الكبرى المهيكلة، بغرض الاستخلاف التدريجي لليد العاملة الأجنبية باليد العاملة الوطنية، بعد انتهاء المشاريع.
- 8 - إعادة الاعتبار للتكوين المهني بإعطائه الإمكانات والمناهج الملائمة ومتطلبات سوق العمل، مع إعطاء تحفيزات مادية ومعنوية للمتخرجين، خصوصا وأن أغلب احتياجات سوق العمل مرتبطة بالمهنة.
- 9 - الاهتمام بأسباب ومعوقات اندماج الإناث في سوق العمل ومعالجتها لتمكين المجتمع من الاستفادة من الجزء الأكثر اكتسابا للمعرفة والتعليم ضمن المجتمع.
- 10 - إعادة هيكلة النظام التعليمي.¹

إن التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل يتحقق إذا تلقت معظم المخرجات التعليمية طلبا لها في سوق العمل، وهذا لن يحدث إلا بوجود قاعدة للمعلومات عن احتياجات سوق العمل لتحديد التخصصات المطلوب الاستثمار فيها حتى تواكب الموارد البشرية المحلية التطورات التكنولوجية الجارية، ويمكن تمثيل ذلك بالشكل التالي:

الشكل رقم - 7 - آلية الموازنة بين التعليم وسوق العمل



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 17.

يمثل الشكل رقم -7- آلية الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، والتي تركز بالدرجة الأولى على تحقيق الانسجام والتوافق بين مخرجات نظم وبرامج تنمية الموارد البشرية بمختلف أنواعها ومراحلها

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 193.

مع متطلبات سوق العمل المتجددة والمتغيرة بفعل تأثيرات العولمة الاقتصادية، هذا ما يتطلب توفير قاعدة للمعلومات عن احتياجات سوق العمل من تخصصات ومواهب وكفاءات وتدريب الموارد البشرية بما يواكب هذه الاحتياجات.

IX - إستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية:

تعتبر هجرة الكفاءات والخبرات إلى المؤسسات المنافسة من أهم التحديات التي تواجهها المنظمات في ظل العولمة الاقتصادية، فالتنافسية في ظل هذا الواقع الجديد أصبحت مبنية على إنتاج الكفاءات والخبرات والمحافظة عليها وضمان التكوين المستمر لها وتوفير المناخ الكفيل بثنيها عن البحث عن فضاءات أخرى تفتح لها مجال البحث والإبداع والتطوير.

من أجل الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات والأدمغة إلى المؤسسات المنافسة، يجب أن تتبنى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجيات التالية:

- 1 - تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع، متحررين من أسر المركزية التقليدية.¹
- 2 - تطبيق أساليب ربط الرواتب بالإنجاز واستخدام إمكانات التسجيل والمتابعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد ولتحديد الفوائد الخاصة به بدقة.
- 3 - تطبيق وسائل التوجيه والمساندة للأفراد وفرق العمل عن بعد باستخدام البريد الإلكتروني والهواتف المحمولة وإرسال الرسائل الصوتية وغيرها من وسائل الاتصال الحديثة.
- 4 - إتاحة الفرص أمام العاملين للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمة.
- 5 - العناية بالسلامة المهنية للعاملين باعتبارهم أهم موارد المنظمة.²
- 6 - تشجيع الإبداع والابتكار وإدماجه في نسيج العمل وآليات التنظيم.
- 7 - اعتماد معايير علمية لقياس وتقويم الأداء.

X - إستراتيجية التطوير الفني والمهاري:

إن التقدم المستمر في التقنية أدى إلى وجود وتطور مجتمع المعرفة؛ الذي ازدادت فيه المهارات الذهنية على حساب المهارات اليدوية، مما جعل المنظمات وكذا العاملين يواجهون تحديات كبيرة على حد سواء. فعلى مستوى المنظمات فقد فقدت القدرة على المنافسة، أما في مجال الأفراد فقد فقدوا أعمالهم أو تحولوا إلى أعمال أخرى بأجور أقل، فالتطور التقني غالبا ما يسبق التطور في النظم وأساليب التعليم والتدريب، الأمر الذي يترتب عليه قصور بعض المهن عن مواكبة التطور التقني.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 30.

² - رابحة حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

لذا فإن هناك حاجة ملحة لتبني إستراتيجيات يتم من خلالها العمل على الحد من فجوة المهارات والمعارف للعاملين، حيث تتبلور هذه الإستراتيجيات فيما يلي:¹

1 - تعميق نمط العمل المتوازي باستخدام إمكانيات وتقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة وتوسيع مجال تشغيل الفرق.

2 - تطوير مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين أصبحت المنظمات تسعى إليهم نظرا لأهميتهم في تشغيل تلك التقنيات وصيانتها.

3 - تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

4 - التعليم والتدريب المستمر للحد من تقادم مهارات العاملين من خلال استحداث برامج تطويرية تمكنهم من التكيف مع المتغيرات الوظيفية.

5 - وضع أساليب اختيار فعالة تمكن من التعرف على ذوي المهارات والكفاءات المتنوعة.

6 - العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

بعد التعرف على الإستراتيجيات التي يمكن لإدارة الموارد البشرية تطبيقها في ظل العولمة الاقتصادية، تتم عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:²

■ الأهداف:

إن الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها تشكل الخطوة الأولى لاختيار الإستراتيجية المناسبة، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق والوثام بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض وتناقض.

■ القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة:

عند اختيار ودراسة البدائل لا بد من مراعاة ما أسفرت عنه نتائج دراسات البيئة الدولية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باقتناص النقاط التي تمثل فرصا أمامها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجتنبها وتقلل من آثارها.

■ القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلقة بالمنظمة:

عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل البيئة الداخلية بجميع أبعادها، إذ بناء عليها تتحد الإستراتيجية الممكن اختيارها.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سبق ذكره، ص: 16-34. (بتصرف)

² - عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 226. (بتصرف)

■ قيم الإدارة وأخلاقياتها والمهارات الإدارية المتاحة:

يتوقف اتباع أي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية لدى أفراد المنظمة وكذا على اتجاهاتهم وميولاتهم، باعتبارهم المكوّن الأساسي الذي يربط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمنظمة.

الجدول رقم - 12 - : أهم التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والإستراتيجيات المناسبة للتغلب عليها

الرقم	التحديات	الإستراتيجيات
1	الثورة العلمية والتقنية	التطوير التقني والإداري
2	إدارة التغيير ومقاومته	التكيف والتغيير المستمر
3	التنافس العلمي	التفكير الاستباقي والتنافسي
4	إعادة هيكلة المنظمات الحكومية	إعادة ابتكار الموارد البشرية
5	تقادم التشريعات والقوانين	تحديث القوانين والأنظمة
6	تقلص دور النقابات العمالية	العناية بالسلامة المهنية للعاملين
7	التنوع في مزيج القوى العاملة	إستراتيجية التنوع الثقافي
8	عدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات المهن والوظائف	التنمية البشرية المستدامة
9	ظاهرة استنزاف الأدمغة	تنمية الكفاءات المحورية للحد من ظاهرة الهجرة
10	تقادم مهارات وخبرات العاملين	التطوير الفني والمهاري

المصدر : من إعداد الطالبة.

يمثل الجدول رقم -12- أهم الإستراتيجيات التي تتبناها إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، حيث تقوم بالمفاضلة بين هذه الإستراتيجيات بما يتلاءم مع ظروف بيئتها الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، بحيث يمكن أن تستخدم خليطاً من هذه الإستراتيجيات أو تقوم بدمج نوع معين مع نوع آخر لاختيار إستراتيجية مناسبة.

ثانياً: تقييم البدائل الإستراتيجية

تعمل إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الخطوة على توفير توليفة من الإستراتيجيات التي تتلاءم مع رسالتها وأهدافها وبما يتناسب مع نتائج تحليل بيئتها الداخلية والخارجية والدولية، حيث يكون عليها أن

تختار من بين البدائل المتاحة، وهي عملية شاقة تحتاج إلى قدرة عالية من التفكير والتحليل، حيث تتطلب وجود عدد من الأساليب التي تساعد على إجرائها.

وتتميز عملية التقييم باستمراريتها لعدم وجود ما يسمى بـ "الإستراتيجية المثلى" التي تصلح لجميع المنظمات أو لنفس المنظمة في مواقف مختلفة، ولكن توجد إستراتيجية مثلى لمنظمة معينة في ظروف معينة في وقت محدد.¹

ثالثاً: تحديد الخيار الإستراتيجي

تستعين إدارة الموارد البشرية بعدد من المعايير من أجل التقليل من البدائل المتاحة، واختيار أفضلها، من أهمها:²

1- درجة التزامها بتصرفاتها السابقة:

حيث يصعب تغيير الإستراتيجية القديمة الناجحة للأفراد المشبعون بالإجراءات الماضية يحاولون الإبقاء على الإستراتيجية الحالية أطول مدة ممكنة حيث تساعدهم في ذلك الإجراءات البيروقراطية المعمول بها في المنظمة، وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تدعيم إستراتيجيتها الحالية بعدد من الإستراتيجيات الفرعية حتى يتحسن أداؤها بدلاً من العمل على تغيير الإستراتيجية واستبدالها بأخرى، في حين تعمل على إجراء تغيير جوهري في إستراتيجيتها القديمة إذا كانت غير قادرة بالرغم من كل ما تفعله على مواجهة التغيرات البيئية.

2- الموازنة بين المنافع والمخاطر:

حيث يتفاوت الخطر الذي تواجهه المنظمة عندما تخصص أموالها للاستثمار في بعض المجالات بمقدار واحتمالات العائد من كل استثمار، ويحدد معيار المخاطرة أمران هما:
أ تحديد درجة تقبل المنظمة للمخاطرة.
ب تحديد العلاقة بين درجة التأكد من المنافع والمخاطر وعملية الاختيار الإستراتيجي.

3- اختيار التوقيت الملائم للتصرف:

يعتبر اختيار التوقيت من أهم معايير اختيار البديل الإستراتيجي، حيث تؤثر العديد من جوانب الوقت بشكل مباشر على تقييم الاختيارات الإستراتيجية البديلة المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية، ومن أهم هذه الجوانب الموعد النهائي لاتخاذ القرار، وعليه يلعب الوقت عامل ضغط باستمرار مما لا يتيح أمام إدارة الموارد البشرية الفرصة الكافية لجمع المعلومات وتبويبها وتصنيفها.

¹ - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية- العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص: 206.

² - نفس المرجع السابق، ص: 224-226. (بتصرف)

4- الموارد المتاحة لإدارة الموارد البشرية:

تعد الإدارة العليا المركز الأكثر تأثيراً على اختيار الإستراتيجية وذلك من خلال ما تملكه من قدرة على الإقناع، الاقتراح، التشجيع، التأثير وإصدار الأوامر، حيث تختار الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق التماسك الداخلي للمنظمة.

5- التحالفات المهيمنة داخل المنظمة:

وهي القوى المتصارعة داخل المنظمة والتي تسعى إلى توجيه عملية اتخاذ القرار باتجاه تحقيق رغباتها.

6- مراعاة القوة النسبية للمنظمة:

أي يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية على اختيار الإستراتيجيات التي تتلاءم مع الحصة السوقية للمنظمة.

المطلب الثاني: تنفيذ الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية

تمثل عملية التنفيذ الإستراتيجي المرحلة التالية التي تلي عملية صياغة الإستراتيجيات الدولية ضمن عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتعد الأساس لاعتماد المنهج والفكر الإستراتيجي، حيث تعتمد على عملية تخصيص الموارد المالية والبشرية المتاحة على مجمل الأنشطة والفعاليات التنظيمية، ولإحاطة بهذا الموضوع ارتأينا معالجة النقاط التالية:

أولاً: ماهية عملية التنفيذ

يقصد بعملية تنفيذ الإستراتيجية تهيئة المؤسسة من كافة الجوانب الإدارية والوظيفية بحيث تساعد على وضع الخطة موضع التنفيذ من خلال التركيز على: بنية التنظيمات، الهياكل التنظيمية، بناء الهيكل الوظيفي، تحديد درجة المركزية واللامركزية.¹

كما تعرف بأنها سلسلة من الفعاليات أو الأنشطة المتعلقة بترجمة البدائل الإستراتيجية المختارة إلى متطلبات الهيكل التنظيمي المناسب وبناء الخطط والسياسات المناسبة لجميع فعاليات ووظائف المؤسسة.²

إن عملية التنفيذ مسألة في غاية الأهمية، تناولتها بالدراسة والتحليل كل أدبيات الإدارة الإستراتيجية وأطلقت عليها عدة تسميات مثل: تنفيذ الخيار الإستراتيجي، عمليات التنفيذ الإستراتيجي أو وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، كما استبدل بعض المختصين مصطلح التنفيذ بمصطلح مرادف له هو التطبيق.³

¹ - عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 324-325.

² - كاظم نزار الركابي، مرجع سبق ذكره، ص: 280.

³ - عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 325.

إن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تطبيقها، فغالبا ما يكون التطبيق أكثر صعوبة إذ يحتوي على عمليات وأنشطة فعلية، ويمكننا الوقوف على هذه الحقيقة من واقع استقراء المفارقات الزوجية التالية:¹

(1): أ- إن صياغة الإستراتيجية تهتم ببيان ووضع مختلف العوامل المؤثرة قبل التطبيق.

ب- إن تطبيق الإستراتيجية يهتم بإدارة العوامل المؤثرة أثناء العمليات والإنتاج.

(2): أ- تركز صياغة الإستراتيجية على الفعالية.

ب- يركز تطبيق الإستراتيجية على الكفاءة.

(3): أ- إن أساس صياغة الإستراتيجية يتمثل في التنبؤ والتوقع المستقبلي.

ب- إن أساس تطبيق الإستراتيجية يبنى على العمليات التشغيلية.

(4): أ- تتطلب صياغة الإستراتيجية مهارات توقع وتخمين وتحليل حسنة.

ب- يتطلب تطبيق الإستراتيجية مهارات دافعية وقيادة فعالة.

(5): أ- تتطلب صياغة الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد قليل من الأفراد.

ب- يتطلب تطبيق الإستراتيجية التنسيق والتكامل فيما بين عدد كبير من الأفراد.

وللإحاطة أكثر بهذا الموضوع ارتأينا وضع الجدول التالي:

الجدول رقم - 13 - : احتمالات النتائج المتوقعة بين الصياغة والتنفيذ الإستراتيجي

سيئة	جيدة	صياغة الإستراتيجية تنفيذ الإستراتيجية
متاعب كبيرة تعيق التنفيذ قد تؤدي للفشل	ضمان نجاح الإستراتيجية	فعال
فشل مؤكد للإستراتيجية	تقع المؤسسة في مشاكل لكن توجد إمكانية لإنقاذ الوضع	غير فعال

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على كاظم نزار الركابي، ص: 281.

نلاحظ من خلال الجدول أن الصياغة السليمة للإستراتيجية لا تكفي لنجاحها، وإنما تتطلب دقة ومتابعة في التنفيذ. لكن هذا لا يعني أن مرحلة التنفيذ أهم من مرحلة الصياغة لأنه مهما كان التنفيذ دقيقا ومناسبا فإنه لن

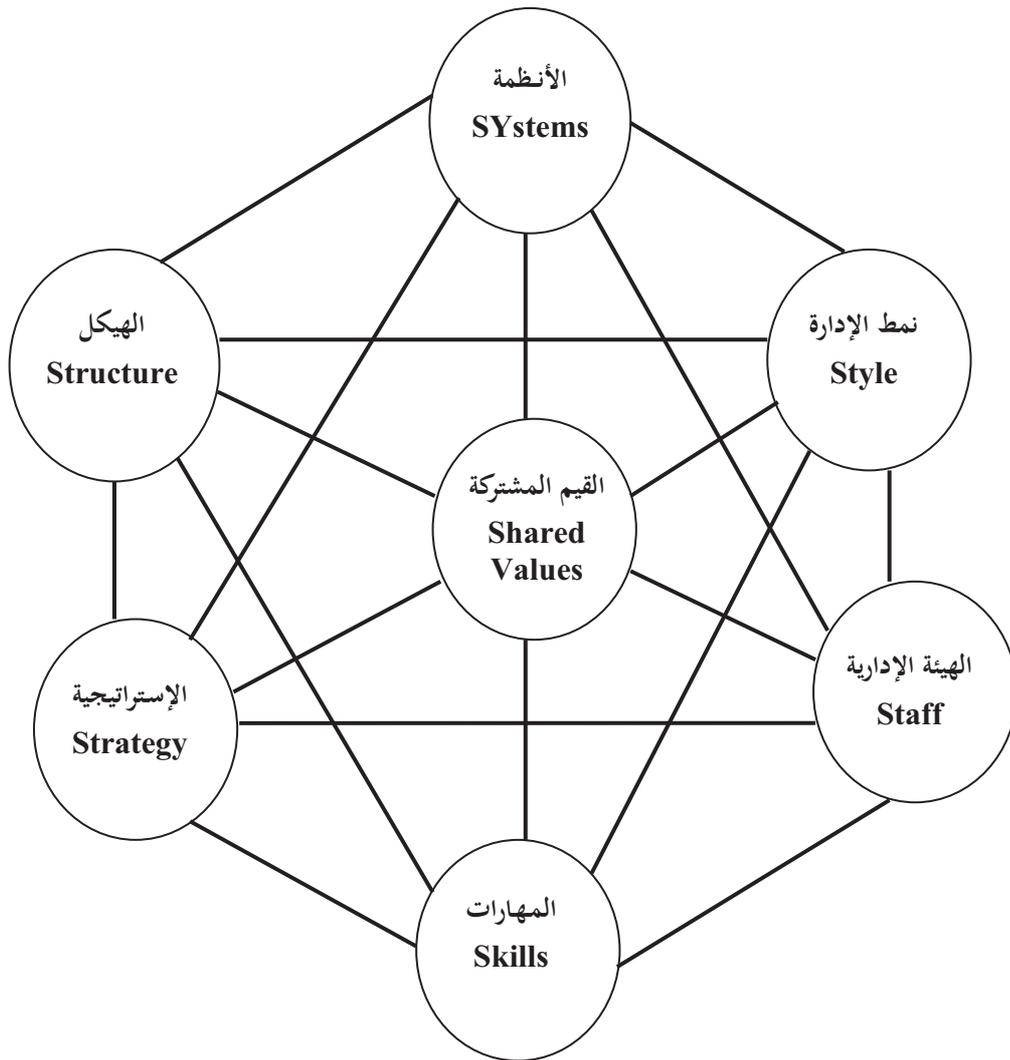
¹ - نفس المرجع السابق، ص: 326.

يعطي النتائج المرغوبة إذا كانت الإستراتيجية غير مصاغة بنجاح، إذن فالارتباط وثيق بين هاتين المرحلتين من الإدارة الإستراتيجية كما هو بين جميع مراحلها الأخرى.

ثانيا: النموذج المناسب لتنفيذ الإستراتيجية

لقد قدمت مجموعة ماكينزي الاستشارية نمودجا عرف باسمها يهتم ببيان العناصر الإدارية والتنظيمية السبعة "The Seven Ss Framework" الضرورية لنجاح تطبيق الإستراتيجية حيث يوضح الشكل التالي إطار ماكينزي لتحقيق فعالية تنفيذ الإستراتيجية المختارة.

الشكل رقم -8- : نموذج The 7 Ss لتنفيذ الإستراتيجية



Source : Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l' ADREC , p: 95.

يتضح لنا من خلال هذا الشكل أن العناصر الإدارية والتنظيمية التي يشير إليها نموذج ماكينزي تتمثل فيما يلي:

▪ **الإستراتيجية:** وتشير إلى مجموعة الممارسات المتكاملة التي تهدف إلى تحقيق التفوق التنافسي وتحسين صورة المؤسسة أمام الزبائن باستخدام أقل ما يمكن من الموارد.

▪ **الهيكل:** ويمثل مجموع العلاقات التنظيمية والأعمال والمهام والمسؤوليات والسلطات الدالة على من المسؤول أمام من؟، وتقسيم الأنشطة وبيان التخصصات وتحقيق التكامل والتنسيق فيما بينها.

▪ **الأنظمة:** وتدل على عمليات التشغيل التي تظهر تدفقات ومراحل العمل أولاً بأول داخل المؤسسة، لمختلف الأنشطة والعمليات بما فيها أنظمة المعلومات والرقابة والحوافز ونظم الإنتاج والعمليات ونظم قياس الأداء وتقييم العمل.

▪ **نمط الإدارة:** يمثل فلسفة الإدارة التنظيمية وتوجهها الفكري التي تنعكس في مجموع القيم والمعتقدات التي من خلالها تجري الإدارة المفاضلة بين الأهم والمهم في الأولويات بغية تعزيزه بالموارد المادية والبشرية لتحويله إلى تصرف وسلوك.

▪ **الهيئة الإدارية:** يقصد بها مجموع الموظفين بالمؤسسة، وتتمثل مهمة الإدارة في تحديد المعايير التي على أساسها يتم انتقاء الموارد البشرية، ليس فيما يتعلق بمواصفاتهم المهنية فقط بل في كل ما يتعلق بالجانب الديموغرافي من أجل ضمان التنفيذ الفعال للإستراتيجية.

▪ **القيم المشتركة:** يقصد بها القيم والطموحات والتطلعات التي يشترك فيها الأفراد بالمؤسسة التي قد لا تكون صريحة ضمن الأهداف المعلنة، والتي تعبر عن التوجه المستقبلي الذي ترغب الإدارة العليا في نشره داخل المؤسسة.

▪ **المهارات:** مجموع القدرات والكفاءات والإمكانيات القادرة على تحويل المعلومات والمعارف إلى واقع عملي، حيث يكمن تطلع المؤسسة في جذب المهارات التي تحقق لها ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

ثالثاً: مراحل عملية التنفيذ الإستراتيجي

إن عملية التنفيذ تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب أن تقوم بها الإدارة العليا نلخصها كالتالي:

1. تحديد الأهداف السنوية:

- تحديد الأهداف في المدى قصير الأجل عامل ضروري لتنفيذ الإستراتيجية، فهو نشاط يشترك فيه كل المديرين في المؤسسة، كونه:
- يمثل الأساس الذي يقوم عليه تخصيص الموارد.
- يعتبر المؤشر الأول لتقييم المديرين.
- يمكن اعتباره كمقياس لدرجة التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل .
- يحدد الأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

ومن الضروري التأكد بأن الأهداف الفرعية تلقى القبول من قبل المديرين وأنها متناسقة مع الأهداف طويلة الأجل وأنها تستند إلى الإستراتيجيات المطبقة، ولضمان تحقيق ذلك وجب على المديرين أن يقوموا بإشراك مرؤوسيه في مراحل وعمليات وضع الأهداف الفرعية من أجل انسجامهم الإيجابي مع عملية تنفيذ الإستراتيجية.

2. صياغة السياسات:

عملية رسم السياسات تأتي بعد تحديد الأهداف الفرعية قصيرة الأجل والأسلوب الذي يتم من خلاله تغطية هذه الأهداف، ويتم تحديد هذا الأسلوب برسم السياسات التي من خلالها يتم وضع القيود ومجال الممارسة الإدارية وصياغة السياسات بشكل مناسب يحتل دورا حيويا في التنفيذ. كما أنها ضرورية للتغلب على المشاكل المتكررة عند حدوثها لأن دورها الأساسي هو أن تكون مرشدا لعملية تنفيذ الإستراتيجية وتوضيح ما الذي يجب أدائه.

3. تخصيص الموارد:

يعتبر فشل المؤسسة في توفير الموارد اللازمة أكبر معوق للإدارة في تحقيق أهدافها، فيعد تخصيص الموارد من الأنشطة الإدارية الرئيسية التي تسمح بتنفيذ الإستراتيجية وهو يتم طبقا للأولويات المحددة والمرتبطة بالأهداف الفرعية، وتصنف هذه الموارد إلى موارد مالية، موارد مادية، موارد بشرية وموارد تكنولوجية.

4. الهيكل التنظيمي:

لقد أشار "CHANDLER" وهو من رواد الباحثين في مجال الإستراتيجية إلى أن الإستراتيجية هي التي تحدد شكل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي فالتطبيق الصحيح والجيد للإستراتيجية يتطلب بناء وتهيئة هيكل تنظيمي مناسب.

إن تنفيذ الإستراتيجية إنما يسير من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة وعملياتها، وتبرز أهمية الهيكل التنظيمي من كونه مؤشرا لنجاح تنفيذ الإستراتيجية، ومن البديهي أن يتطلب تطبيقها تصميم هيكل تنظيمي بشكل تتجانس فيه الأعمال والأنشطة والصلاحيات ومتطلبات تلك الإستراتيجية المختارة التي تستدعي النشاط الرقابي، وبعبارة أخرى تتبعثر وتضيع الجهود.¹

5. أنظمة المعلومات الإستراتيجية:

تقوم أنظمة المعلومات الإستراتيجية بدور مهم في عمليات الإدارة الإستراتيجية الخاصة بالصياغة والتطبيق، من خلال بناء مصادر للمعلومات الإستراتيجية تساهم في تحسين فعالية وكفاءة العمليات والأنشطة الداخلية للمؤسسة، وهذا يعني أيضا امتلاك برامج وأجهزة لتطوير الاتصالات الإلكترونية بين وحدات النظام والمستفيدين.

¹ - عبد العزيز بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 335.

رابعاً: العلاقة بين الإستراتيجيات العامة للمؤسسة وإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تؤكد العديد من الدراسات بأن عملية التكامل والترابط بين الإستراتيجيات العامة للمنظمة وإستراتيجية الوحدات مع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تشكل ركنا أساسيا في تحقيق المنظمة لأهدافها بكفاءة وفعالية، وذلك لما لممارسات إدارة الموارد البشرية من تأثير مباشر على أداء المنظمة. ففي عصر العولمة يتوقع من خبراء الموارد البشرية أن يصبحوا ملمين بإستراتيجيات المنظمة، بما يمكنهم من تفعيل دور رأس المال البشري، بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة، حيث أن تحول دور مسؤولي الموارد البشرية من الوظائف المساندة الإدارية إلى شركاء في إستراتيجية المنظمة يعد أحد المتطلبات الضرورية في عصر العولمة.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية ظل العولمة الاقتصادية

سواء كانت المنظمة تعمل على المستوى المحلي أو على المستوى الدولي أو على المستويين معاً، فإن إستراتيجية للموارد البشرية يجب أن تتطرق إلى العديد من النقاط الخاصة بهذا المورد، ومن هذه النقاط تكاليف العمل حيث يتطلب تقدير هذه التكاليف معرفة مستويات التوظيف، والتعويضات والمزايا المتوقع منحها، وأعباء العمل وتقديرات الإنتاجية.

ومن النقاط الأخرى التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار أيضا تقدير العرض والطلب من الموارد البشرية في الفترة موضع الخطة المستقبلية، وهذا بدوره يتضمن التنبؤ بالمهارات المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، كذلك تتضمن إستراتيجية الموارد البشرية أيضا البرامج المصممة للتعامل مع النقابات العمالية والهيئات الحكومية المحيطة.¹

وعلى الرغم من أن العناصر العامة المذكورة عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تنطبق في أي من الموقفين المحلي أو الدولي، إلا أن طبيعة الظروف والتباينات الثقافية المحيطة بالمنظمات العاملة بالمواقف الدولية تجعل محتوى هذه الأبعاد مختلفاً كلياً عن محتواها في حالة الظروف أو مواقف العمل على المستوى المحلي، من هنا يتطلب الأمر التحديد الدقيق للعناصر المذكورة، و تبدأ الإدارة المسؤولة بوضع إستراتيجية إدارة العنصر البشري الدولي موضع التنفيذ، وذلك من خلال الإدارة الفعلية لكافة أنشطة الموارد البشرية الدولية، وفي هذا الخصوص تبرز الأنشطة التالية:

- تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي.
- تدريب وتنمية عناصر العمل الدولية.
- تقييم الأداء في البيئة الدولية.
- تعويض ومكافأة عناصر العمل الدولية.

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 255.

أولاً: تشكيل الأفراد لضمان النجاح على المستوى العالمي

يتوقف مدى نجاح المنظمات متعددة الجنسيات على الكيفية التي تقوم بها المنظمة باختيار وتدريب وإدارة مواردها البشرية، وتزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى الدولي والعالمي، كلما اتجهت المنظمات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية.¹

يعتبر استقطاب العمالة واختيارها في ظل العولمة جد حساس، لذا يزداد الاعتماد على العمل التعاقدى، فالسوق له متطلبات ومواصفات تستدعي من المؤسسات تميزاً فائقاً يتطلب عمالة تتفق وطبيعة عصر العولمة، ومن ثم لا بد أن تركز إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الكونية على العمليات الكونية في الاختيار والتدريب.²

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى وجود ثلاثة بدائل لاختيار الموارد البشرية لإدارة الأعمال الدولية، وهذه البدائل هي:³

1 اختيار وتعيين الموظفين الإداريين والتنفيذيين من البلد الأم للشركة:

تتبنى إدارة الموارد البشرية الدولية هذه الفلسفة بهدف تسهيل عملية الاتصال والتنسيق الفوري بين الموظفين المحليين الذين يعملون في الفروع الأجنبية مع القيادات الإدارية العليا العاملة في مقر الشركة الأم في بلدها الأصلي، كما يوجد مبرر آخر للأخذ بهذه الفلسفة يتعلق بنقل التكنولوجيا من البلد الأم إلى البلد المستضيف.

2 اختيار وتعيين الموظفين من الدولة المضيفة:

تختلف هذه الفلسفة عن سابقتها، لأنها تقوم على أساس اختيار وتعيين الموظفين الإداريين والتنفيذيين من أبناء البلد المضيف والذين يمتلكون الأولوية على أولئك الأفراد الذين يأتون من البلد الأم للشركة.

3 اختيار وتعيين الموظفين من بلد ثالث:

تقوم هذه الفلسفة على فكرة أخرى مضمونها تعيين الموظفين في الشركة من جنسيات مختلفة (أي ليس من الدولة الأم أو الدولة المضيفة بالضرورة) عن طريق التعاقد مع ذوي التخصص العلمي والخبرة في المجال التقني من بلد ثالث لغرض إدارة العمليات الإنتاجية في البلد المضيف لفرع الشركة المتعددة الجنسيات أو مشروعها، وهدف الشركتين من تطبيق هذه الفلسفة هو تعميق مفهوم عولمة الإنتاج، وهو منظور إستراتيجي طويل المدى يحدد المعالم المستقبلية لإدارة الموارد البشرية الدولية لكلا الشركتين المذكورتين، وهؤلاء الموظفون يحتلون مراكز قيادية متقدمة في الفروع بالإضافة إلى مراكز قيادية على مستوى عالٍ في البلد الأم، وخدمة لذلك المنظور الإستراتيجي قامت العديد من الشركات الكبرى المتعددة الجنسيات

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص: 385.

² - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 51-52.

³ - علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص: 64-67. (بتصرف)

بتطوير نظام إستراتيجي لاختيار الموظفين من الدولة الأم والدولة المضيفة ومن الدول الأخرى، دون الاهتمام بجنسية الموظف أو دينه أو عرقه أو مذهبه السياسي، المهم فقط هو توفر السمات والمواصفات التي تحددها في شخص المدير أو الموظف، وقد ساعدت هذه الإستراتيجية في إعداد وتأهيل الإداريين والمدراء الدوليين لاستلام مراكز قيادية إدارية أو تقنية في فروعها الدولية حيث تكون الحاجة إليهم ذات ضرورة قصوى، حيث أصبح يطلق عليهم ما يسمى "الكادر الوظيفي المتعدد الجنسيات".

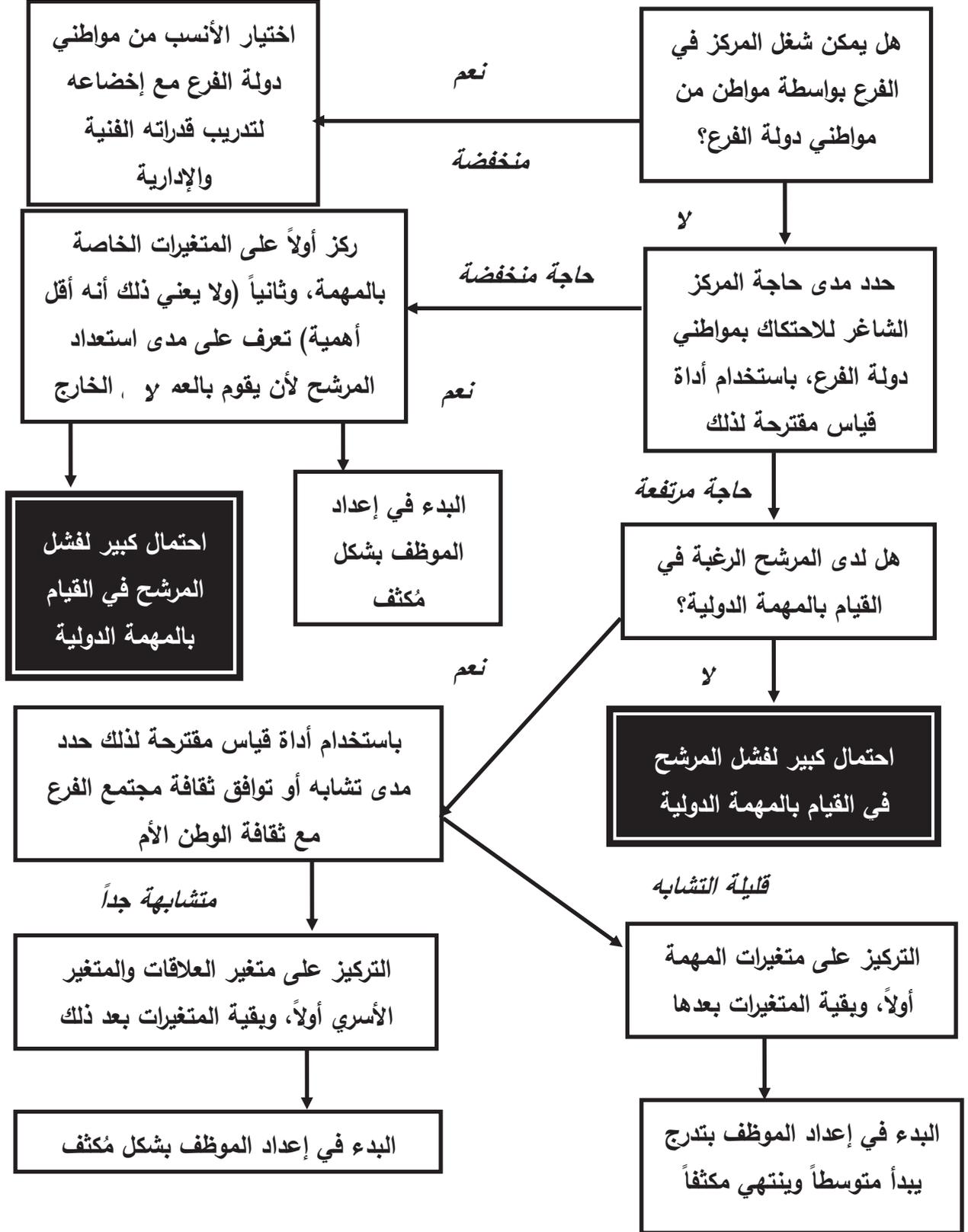
وفي هذا الصدد يشير **Zung** إلى بعض المشكلات التي تواجه الإداريين في حالة اغتربهم وترحالهم أو في حالة عودتهم إلى الوطن، تكمن أساساً في عدم القدرة على التوافق مع الظروف الدولية الجديدة، وهذا راجع إلى العوامل التالية:¹

- فشل الإدارة إما في القيام بتخطيط الموارد البشرية أو في ربط هذا التخطيط بالتخطيط الإستراتيجي العام للمنظمة، مما يجعلها تغفل عن فحص قدرات الموارد البشرية المرشحة للاغتراب.
- تركيز الإدارة عند المفاضلة بين المرشحين بشكل مبالغ فيه على القدرات الفنية لهم على حساب مهارات التكيف مع التباين الثقافي.
- فشل الإدارة في إعداد وتدريب المختارين وأسرههم لمواجهة الظروف الثقافية الجديدة.
- توجه الإدارة نحو القياس المبكر لأداء المديرين المغتربين قبل مرور فترة كافية لتكيفهم الثقافي مع الظروف الجديدة.

ولمواجهة مثل هذه المشكلات اقترح **Zung** مدخلا عمليا لترشيد عملية اختيار المدير المغترب يركز على مراعاة المدى المتوقع من المدير المغترب أن يقوم به من احتكاك مع المجتمع الذي سيعمل فيه، ومدى التشابه والاختلاف بين موطن المدير ودولة الاغتراب، كما هو مبين في الشكل التالي:

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 257.

الشكل رقم 9- نموذج Zung لاختيار المدير الدولي المغترب



المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 259.

يمثل الشكل رقم 9- نموذج مقترح من قبل Zung لاختيار المدير الدولي المغترب حيث نلاحظ من خلال الشكل أن هناك مواقف تكون فيها قدرات التعامل وقدرات التكيف الثقافي أهمية قد تكون أكبر بكثير

من أهمية المهارات الفنية الوظيفية، بينما هناك من المواقف ما لا يتطلب ذلك، إضافة إلى أن درجة قبول المدير المغترب أو مقاومته لمهمة اغترابية معينة يجب أن تمثل عاملاً حاسماً في عملية اختياره لها، بحيث إذا وجدت الإدارة أن المهمة تتطلب ضغطاً منها لجعل الموظف يقدم على قبول القيام بها فإن ذلك في حد ذاته يعد مؤشراً مبكراً على الفشل المتوقع عند تنفيذها.

ثانياً: تدريب وتنمية عناصر العمل الدولية

من أبرز النتائج المترتبة على تنامي ظاهرة انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية ظهور مجموعة كبيرة من الموظفين الذين تقتضي مسؤولياتهم العمل عبر مواقف دولية متنوعة، وفي ظل أطر ثقافية متباينة، وفي الخصوص أشار **Price** إلى أن عولمة الأسواق جلبت معها تحديات كبيرة للمنظمات، وأن هذه التطورات ساهمت بدورها في ظهور المنظمات التي تعمل على تجميع أفراد وجماعات من ثقافات دولية وتنظيمية متباينة.¹

من هنا، وعند ممارسة تلك المنظمات الدولية لأنشطتها عادة ما تظهر أمام موظفيها الكثير من المعضلات ذات الصلة بالتشابك أو التصارع الثقافي، والتي قد يترتب عنها كثير من الضغوط المركبة، مما يتطلب تطوير مواقف إبداعية لمواجهتها.

تمثل سياسة التدريب والتعلم البديل الأكثر كفاءة في ظل التحولات الكونية، ومن ثم لا بد من رصد أهم المتغيرات البشرية والتعليمية والإدارية التي تؤثر على نشاط التدريب والتعلم في القرن الواحد والعشرين، هذه المتغيرات متداخلة ويدعم بعضها بعضاً وتعتبر بمثابة استقراء للاتجاهات المستقبلية للتدريب.²

ويعد التدريب الخاص بتنمية مهارات التنوع الثقافي أحد أبرز أنواع التدريب والتنمية التي يمكن استخدامها في ظروف العمل الدولي، كما يمثل مظلة كبيرة يمكن أن يدخل تحتها كل شيء يتم عمله لإعداد الأفراد للتوافق أو التكيف مع أي ثقافة جديدة، وقد يتضمن التدريب اللغوي، وتقليل الشعور بالغموض وعدم التأكد، ورفع مستويات التكيف مع هذا الغموض في حالة حدوثه.

ومن مداخل التدريب في هذا الإطار:

- تقديم ملخص منظم عن البيئة المحيطة والتوجيه الثقافي بما يمكن معه التركيز على الحقائق والمعلومات الخاصة بالبلد الجديد.
- أسلوب المحاكاة الثقافية بتعريض المتدربين إلى موقف انتقادي أو تقييمي سابق الإعداد يتضمن بعض التعاملات أو التفاعلات بين الثقافات العالمية، لتنمية مهارات التعامل الشخصي الهادفة إلى رفع مستوى شعور المتدرب بالثقة بالذات واحترامها.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 266.

² - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 55.

- أسلوب التشابك الثقافي.

- اعتماد مجموعة جديدة ومبتكرة من الخدمات، مثل استشارات التكيف مع التوطن في مواقع جديدة والاستشارات حول التكيف المهني والتقدم الوظيفي والاستشارات حول وضع سياسات الأعمال على المستوى الدولي، حيث أن النتائج المترتبة عن استخدام الخدمات الجديدة تختلف اختلافا كبيرا بناء على اختلاف خبرات مورديها وقدراتهم التنافسية في هذا المجال.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج تدريب العمالة على المستوى الدولي، وهي:¹

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.

- تصميم الإستراتيجيات والعمل على تطبيقها بفعالية.

- حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة.

- تنمية المهارات وحل المشاكل.

- اتخاذ القرارات.

- الاتصال والمساواة.

- تقييم الأداء.

- أنماط الإدارة.

وبصفة عامة، يمكن القول أن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي، أو في أي شركة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل، وأيضا في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي.

ثالثا: تقييم الأداء في البيئة الدولية

من الملاحظ أن عناصر العمل في الأنشطة ذات الطبيعة الدولية، سواء كانوا مديريين مغتربين من مواطني الشركة الأم، أو مواطني الدولة المستضيفة للفرع ليسو فقط متباعدين جغرافيا عن المركز الرئيسي وإنما علاوة على ذلك، فهم متباعدون عنه ثقافيا بدرجة أو بأخرى، وقد يترتب عن هذا التباعد قدر كبير من الاستقلالية أو التحرر الذي سيشعره هؤلاء.

وفي هذا الإطار يكشف **Kim and Mauborgne** على أنه بالنسبة للشركة الأم توجد حاجة ماسة لممارسة نوع من الرقابة يمكنها أن تجعل أنشطة الفروع تسير في الإطار العام للإستراتيجية الدولية للنشاط

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص: 388-389.

الكلية، كما يشير **Milliman and Vonglinow** إلى أنه مع التوسع في النشاط الدولي للشركة بدخولها في دول جديدة تتزايد حاجة الشركة الأم إلى آليات الرقابة بشكل كبير، مع تركيز ملحوظ على ضبط التكاليف، وتنسيق واضح للأنشطة الدولية، وفي حالة الاستثمار الأجنبي المشترك تظهر الحاجة إلى وسائل رقابية تمكن من الحكم على مدى تحقق أهداف الشركة الأم من هذه الشراكة.¹

ويعد تقييم الأداء من أنسب الوسائل المتاحة للشركة الأم لتحقيق هذا النوع من الرقابة، وعلى الرغم من أن تقييم أداء المديرين الدوليين عادة ما يركز على قياس مخرجات معينة كالربح المحقق والنصيب السوقي والإنتاجية، إلا أن **Mendenhall** و **Oddou** يريان ضرورة اتساع نطاق التقييم ليشمل مؤشرات تعكس مدى تحقق التوافق مع ثقافة الدولة أو المجتمع الذي يمارس فيه الفرع نشاطه، مع ضرورة تنفيذ عمليات التقييم مصحوبة بوعي كامل بالفرص والعوائق الموجودة في تلك الدولة، وهذا يعني بصفة عامة ضرورة وضع عملية التقييم في الإطار الثقافي أو المجتمعي الذي تتم فيه.²

فعملية تقييم الأداء تختلف عبر الدول والثقافات المختلفة في جوانب متعددة، فهي تتباين من حيث: أهدافها، خصائص وشخصية المقيم، تكرار عملية التقييم، الافتراضات المحددة عن التقييم، كيفية توضيح نقاط الضعف والانتقادات أو الثناء على الأداء، فرص الفرد للاستجابة وإبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائه ونوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد.³

ويتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في مجال المهام في ظل العولمة، هي العوامل التي يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل في هذه المهام، ومنها:⁴

- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.
- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء.
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

إن تقييم أداء العاملين في المنظمات ذات التوجه الدولي وفق معايير تقييم أداء تقليدية لم تعد مناسبة وفقدت فعاليتها بفعل تأثيرات العولمة الاقتصادية، يحتم إحلالها بنظم تقييم أداء وفق الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة. ومن أهم معايير تقييم أداء العاملين في ظل التوجه الكوني ما يلي:⁵

- القدرة على التخيل.
- القدرة على الإحساس بالواقع.
- القدرة على تصور الأجزاء داخل الكيانات أو القدرة على التحليل.

¹ - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 260-261.

² - نفس المرجع السابق، ص: 261.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص: 389.

⁴ - نفس المرجع السابق، ص: 390.

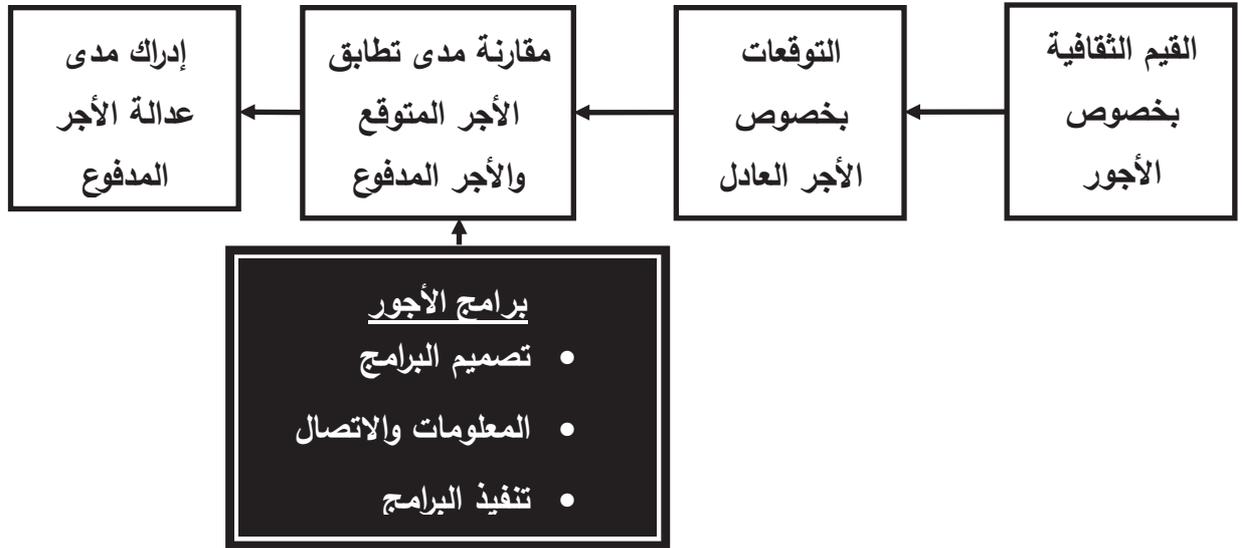
⁵ - علي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص: 52-53.

- فعالية العلاقات بين البشر .
- القدرة على التصور والتجريد.
- حوافز الإنجاز والطموح والسيطرة الانفعالية.

رابعاً: تعويض ومكافأة عناصر العمل الدولية

يمثل تصميم برامج دفع الأجور والحوافز في المنظمات مصدراً من مصادر تميزها التنافسي، غير أن تصميم وإدارة مثل هذه البرامج في الشركات الدولية أو الشركات المتعددة الجنسيات يعد أمراً بالغ الصعوبة، فمقارنة الشركات المتعددة الجنسيات بالشركات الوطنية تكشف أن الأولى تواجه تحدياً ملحوظاً يتمثل في ضرورة تعاملها مع مجموعات متباينة ثقافياً عند إدارة برامج الأجور والحوافز، ويرجع ذلك أصلاً إلى أن نجاح مثل هذه البرامج يقوم على مدى اقتناع العاملين بعادتها. ومع تنوع الخلفيات الثقافية لمجموعات العاملين داخل الشركة المتعددة الجنسية وتباين نظراتهم نحو فكرة العدالة ذاتها، فإن توقعاتهم من مثل هذه البرامج أو أحكامهم عليها تتباين تبايناً ملحوظاً، ولحل هذه المعضلة اقترح **Graham and Zrevor** نموذجاً يصف عملية تأثير التباين الثقافي على إدراك العاملين لعدالة نظام الأجور بالشركات متعددة الجنسيات، كما هو مبين في الشكل التالي:

الشكل رقم -10- نموذج مكافأة وتعويض عناصر العمل ذات الطبيعة الدولية



المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 262.

يشير الشكل رقم -10- إلى العوامل التي تساعد الشركات المتعددة الجنسيات على رفع مستويات إدراك موظفيها لعدالة ما يدفع لهم من أجور وحوافز، ومن جوانب القوة في النموذج أنه يبرز بوضوح أن القيم والمعايير الثقافية تؤثر بشكل ملحوظ على توقعات الموظفين بخصوص التعامل العادل، ويؤكد النموذج بصفة خاصة على إدراك العاملين بأن ما يدفع من أجور هو عادل يعتمد في جزء كبير منه على مدى توافق البرنامج المقدم مع توقعات العاملين منه، والتي تتأثر بدورها بالقيم والقواعد الثقافية المشكّلة

لعقلية العاملين، وفي ضوء هذا النموذج قدم الباحثان إستراتيجية للشركات المتعددة الجنسية في إدارة برامج الأجر بها وبيان مدى التباين الثقافي الذي يمكن أن يواجهها، هذا ما سنوضحه من خلال الجدول التالي:

جدول رقم -14- إستراتيجيات التعويض والمكافأة في الشركات المتعددة الجنسيات

القيم الثقافية السائدة بين العاملين داخل المنظمة		إستراتيجية التعويض
قيم ثقافية متنوعة	قيم ثقافية متماثلة أو متشابهة	
<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي بأن الأجر المدفوعة عادلة من قبل العاملين الذين يتوافق النظام مع قيمهم وقواعدهم الثقافية. • إدراك سلبي بأن الأجر المدفوعة غير عادلة من قبل العاملين الذين لا يتوافق ذلك مع قيمهم وقواعدهم الثقافية. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي لعدالة أو عدم عدالة نظم الأجر والتعويضات من قبل جميع العاملين. 	الإستراتيجية المتكاملة للأجر والتعويض في الفروع الدولية أو الخارجية
<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي لعدالة الأجر من قبل جميع العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> • إدراك إيجابي للأجر من قبل العاملين الذين يرون أن الأجر المدفوع لهم أكثر عدالة مقارنة بالأجر المدفوع للآخرين. • إدراك سلبي للأجر من قبل العاملين الذين يرون أن الأجر المدفوع لهم أقل عدالة مقارنة بالأجر المدفوع للآخرين. 	الإستراتيجية المتكاملة للأجر والتعويض للعاملين المحليين في الوطن الأم
توصيات بالعدالة التنظيمية		توصيات إستراتيجية لتطوير نظم الأجر
<ol style="list-style-type: none"> 1-تركيز الاهتمام حول تناسق وعدالة إجراءات التوزيع وما ينتج عنها من مخرجات. 2- إعداد العاملين قبل تقديم برنامج التعويض. 3-بيان و شرح الأسباب التي تبرر تقديم البرنامج. 4-أخذ اهتمامات العاملين في الاعتبار بخصوص البرنامج المقترح. 5-توضيح هدف أو غرض البرنامج. 6-التعامل مع النواتج غير المستهدفة من البرنامج. 	<ol style="list-style-type: none"> 1- الوعي بالقيم والقواعد الثقافية لدى العاملين بخصوص توقعاتهم عن الأجر. 2-التوفيق بين برامج الأجر وقيم وقواعد العاملين الثقافية. 3-استخدام إستراتيجية دفع دولية أو موحدة في حالة تشابه القيم بين العاملين. 4-استخدام إستراتيجية تعويض محلية في حالة التنوع الثقافي بين العاملين في المركز والفروع 5-بناء الثقة بين العاملين والإدارة. 6-محاولة بناء ثقافة تنظيمية موحدة في حالة تطبيق إستراتيجية التعويض الموحدة أو المتكاملة. 	

المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 264.

يمثل الجدول رقم -14- إستراتيجيات التعويض والمكافأة في الشركات المتعددة الجنسيات، حيث نلاحظ من خلاله أن عملية تطبيق هذه الإستراتيجيات تعتمد بالدرجة الأولى على مدى توافق البرنامج المقدم مع توقعات العاملين منه، والتي تتأثر بدورها بالقيم والقواعد الثقافية المشكلة لنفسية العاملين.

وتجدر الإشارة في هذا المقام إلى عملية تعويض ومكافأة المديرين المغتربين في المجال الدولي، والتي تعد من أعقد المشكلات؛ نظراً لتعدد العناصر الداخلية في المعادلة وكثرة الظروف المتحركة فيها أو المؤثرة عليها، وفي هذا الإطار يشير Frazee إلى الطرق التي تستخدمها المؤسسات ذات النشاط الدولي في حساب مرتبات هذه المجموعة حيث أشار إلى وجود طريقتين أساسيتين هما:¹

-البدء بالمرتب في الوطن الأم كأساس لمرتب المدير المغترب في الفرع، ثم تعديل هذا الأساس زيادة أو نقصاناً بعد حساب تكلفة المعيشة في الدولة المضيفة، والحوافز وبدل الانتقال وبدل مقابل الصعوبات، وذلك بهدف أن يعيش المدير المغترب بنفس مستوى زميله في الوطن الأم.

-البدء بالمرتب المماثل في دولة الفرع كأساس، ثم تعديل هذا الأساس زيادة ونقصاناً، وذلك بهدف أن يعيش المدير المغترب بنفس المستوى الذي يعيش به زميله في مقر الفرع.

وتشير الدراسة إلى أن كلتا الطريقتين غير عادلة، مما يستوجب البحث عن نظم فعالة وأكثر عدالة تمكن من مواجهة التحديات واقتناص الفرص ذات الصلة بالتنوع الثقافي الذي يمثل سمة لا تنفصل عن العمل في المجال الدولي ما لم تكن هي أهم سماته.

وخلاصة القول أن عملية تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تعد من أهم العناصر الفاعلة في منظومة التنافس الدولي، حيث أن كل خطوة من هذه الإستراتيجيات تتطلب تحليلات شاملة ومتعمقة لكل وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، والتي من شأنها التأثير بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجيات المنظمة، مما يستدعي تطبيق عملية الرقابة الإدارية بفعالية لإعطاء اهتمامات أكبر للجانب الدولي في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الثالث: تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية

إن الخطوة الأخيرة التي تخطوها إدارة الموارد البشرية بعد الانتهاء من أعمال صياغة واختيار وتنفيذ إستراتيجيتها الدولية، هي توظيف آلية مناسبة للرقابة وبلورة آليات جديدة لضمان نتائج إيجابية تتلاءم وطموحات الخيار الإستراتيجي.

وبما أن التغيير هو العنصر الوحيد الثابت في البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية، تبرز الحاجة لتقييم الإستراتيجية قيد التنفيذ تقييماً مستمراً، فالبيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية تتكون من جملة قوى مسببة

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 265.

للتغيير، تتمثل هذه القوى أساسا في الكتل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وفي مسار التطور التكنولوجي، وبسبب الجوانب الحركية الحيوية والديناميكية للبيئة الدولية يعد مستحيلا على أية منظمة تنفيذ إستراتيجيتها وهي واثقة كل الثقة من أن نتائجها ستؤدي بها إلى الأهداف المنشودة، إلا أنه يمكن ضمان تنفيذ فعال للإستراتيجية المختارة بدعم التغييرات المحكمة عندما يكون المديرون قادرين على متابعة وتقييم ودراسة النتائج التي تترتب على تلك الإستراتيجية، وإجراء التعديلات في المنظومة ونظامها مع الحفاظ والإبقاء على الانسجام الإيجابي مع الكتل والقوى البيئية المحيطة بإدارة الموارد البشرية.

تعرف عملية تقييم الإستراتيجية الدولية لإدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجهد النظامي الذي يسمح بوضع معايير الإنجاز في ضوء الأهداف التنظيمية وتعميم أنظمة معلوماتية للتغذية العكسية ومقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير الموضوعية من قبل، وتحديد أي وجود للانحرافات والأخطاء لاتخاذ الفعل الإداري المطلوب للتأكد من أن كل الموارد المشتركة قد استخدمت بصورة مثلى وبطريقة فعالة لتحقيق الأهداف المسطرة".¹

وبغرض الإلمام بهذا الموضوع ارتأينا معالجة النقاط التالية:

المطلب الأول: نماذج تقييم الإستراتيجيات الدولية لإدارة الموارد البشرية

تتضمن عملية تقييم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية عدة خطوات متتالية، تتمثل فيما يلي:²

- 1- تحديد معايير الأداء.
- 2- قياس الأداء الفعلي.
- 3- مقارنة الأداء المحقق بالمعايير الموضوعية.
- 4- تقييم درجة الانحراف.
- 5- اتخاذ إجراءات التصحيح التي يتطلبها الموقف.

ومن الملاحظ أن هذه العملية تنطبق تماما سواء كان موضوع التقييم أنشطة تمارس في المحيط المحلي أو أخرى تمارس في المحيط الدولي، وعلى الرغم من ذلك فإن إجراء عملية التقييم بفعالية في المواقف الدولية يتطلب ضرورة مراعاة بعض الفروق القائمة بين الموقفين، وهي:³

- ما قد يفرضه اختلاف نظم التعامل النقدي بين الدول من الصعوبات ذات الصلة بتحديد الأسعار، وإدارة رأس المال وفهم وتفسير القوائم المحاسبية والتقارير المالية.

¹ - عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 367. (بتصرف)

² - عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سبق ذكره، ص: 281.

³ - نفس المرجع السابق، ص: 281.

- نقص استقلالية التشغيل في البلد المضيف للفروع عن الشركة في الوطن الأم قد يؤثر على عمليات التشغيل في تلك الفروع الدولية.
- ضرورة استمرارية وتكرار عمليات الاتصال بين المركز الرئيس والفروع الدولية وما يحتمل أن يواجه هذه الاتصالات من تعطيل، خاصة إذا ساءت حالة نظم الاتصالات القائمة، علاوة على ما قد يحدث من سوء فهم المقصود من الرسائل المتبادلة نتيجة للتباينات الثقافية بين طرفي الاتصال.
- الاختلافات اللغوية والثقافية عادة ما تصعب من وضع إجراءات موحدة لعملية التقييم.
- قد لا يتوفر لدى مديري الفروع الدولية الفهم الكافي لسياسات وإجراءات المنظمة، أو قبولها.

تشير العديد من الدراسات إلى تزايد الدلائل التي تربط بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وفعالية التنظيم، وأن الإستراتيجية المتكاملة لإدارة العنصر البشري هي المتغير الحاسم في ذلك، وتجمع هذه الدراسات على أنه في ظل التحول نحو المجال الدولي والعولمة الاقتصادية، فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب أن تخضع لعملية تقييم ورقابة مستمرة، وذلك عن طريق اتباع النماذج التالية:¹

أولاً: تعظيم دور القيادة الإستراتيجية

تعد القيادة والدعم من الإدارة العليا أهم عوامل نجاح إدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي، لذا يجب على القيادات الإدارية العليا أن تطور مناخاً من الثقة، وأن تشجع تحمل المخاطرة والإبداع وهذا يعني أن المديرين والعاملين عليهم التوحد في الرؤية حول محور مهم هو أين يجب على التنظيم أن يذهب؟ و تعني أيضاً وجود وتسامح مع العوائق الحتمية والأخطاء التي تحدث أثناء التنفيذ، كذلك يجب على المديرين أن يكونوا منفتحين على مقترحات ومطالب الموظفين بشأن إزالة المعوقات التي تمنع من تحقيق رضا العملاء أو متلقي الخدمات، وهذا يتطلب إحداث تغييرات في الفكر عبر جميع مستويات التنظيم تضمن توزيع المسؤوليات في جميع المستويات وعدم تركيزها في قمة الهرم التنظيمي كما هو سائد في المواقف التقليدية.

كذلك من الضروري التركيز على التخطيط الإستراتيجي، بما يوضح تحديد الكيفية التي تمكن التنظيم من بلوغ أهدافه، مع مراجعة مستمرة للسياسات والخطط، ويتضمن ذلك أيضاً التزاماً مستمراً بتدريب وتنمية جميع العاملين، وعدم الاقتصار على المستويات العليا، وإنما التركيز بدرجة أكبر على المحتكين من موظفي المؤسسة بمشتري سلعتها أو متلقي خدماتها.

وتبرز هنا ضرورة التركيز على الزبون، وليس مجرد مقابلة توقعاته، بل زيادتها مع تخصيص طاقات أكبر لمعرفة التغيرات في توقعاته من خلال المعلومات الراجعة والاستقصاء وغيرها من القياسات، وينطبق

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 282 - 289.

هذا على جميع المتعاملين مع الشركة داخليا وخارجيا مع التركيز على الجودة مصحوبا بالترويج لفلسفة الجودة الشاملة.

ثانيا: التحول من التكاليف إلى العوائد

في إطار هذا النموذج يوصي **Pfeffer** بضرورة تحول إدارة الموارد البشرية من مجرد تقليص التكاليف كوسيلة لرفع الربحية إلى بناء العوائد بالاعتماد على الاستخدام الأمثل لمهارات العاملين بها.

ويرى هذا المفكر أن الجانب الإستراتيجي هو الجانب السهل في معادلة العمل اليومي، أما التركيز على العلاقة بين المورد البشري وربحية المنظمة فهو الذي يمكن من النجاح في النهاية، ويضيف إلى أن الإدارة يمكنها الاستفادة من مواردها البشرية بشكل أفضل من الموارد التكنولوجية، بشرط التزامها بما يلي:

- بناء الثقة حتى يتمكن كل فرد في التنظيم من المشاركة في عملية اتخاذ القرار.

- تشجيع العاملين على التغيير.

- قياس ما يحدث ومحاولة تجنب ميل عارضي البيانات المالية نحو التاريخية أكثر من كونها واصفة لما يحدث حاليا.

- الترويج لاستخدام طرق تراعي أو تأخذ بعين الاعتبار المعايير غير المالية في معادلة الأداء البشري.

ثالثا: خريطة هارفارد

أوضح الفريق البحثي الذي يرأسه المفكر **Beer** أنه عند قيام الإدارة العليا برسم الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية في المنظمة فمن الضروري أن يتوافر لديها بعض طرق القياس أو الوسائل التي تمكنها من الحكم الدقيق والصادر عن مدى ملاءمة أو فعالية تلك الإستراتيجية، وفي هذا الإطار اقترح الفريق البحثي استخدام ما عرف بنموذج أو **خريطة هارفارد لإدارة الموارد البشرية: "Harvard Map of HRM"**.

وتمثل هذه الخريطة في حد ذاتها مدخلا تحليليا يوضح محددات ونتائج تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تشير الخريطة إلى أن الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية تتأثر بمجموعتين من العوامل هي:

أ -العوامل الموقفية:

طبقا لرأي الفريق، فإن هذه العوامل تمثل قيودا بدرجة أو بأخرى على تشكيل سياسات إدارة الموارد البشرية، سواء في المحيط الخارجي أو في داخلها، تتمثل أساسا في القوانين وحالة سوق العمل والنقابات وخصائص القوى العاملة وإستراتيجيات المنظمة وفلسفة الإدارة وتقنيات تنفيذ المهام.

ب اهتمامات ذوي المصلحة مع التنظيم: The Stakeholders

وهي تتضمن اهتمامات حملة الأسهم والإدارة والموظفين والنقابات والحكومة، والمجتمع ككل، ويؤكد الفريق على ضرورة أو وجوب وعي القائمين على وضع سياسات الموارد البشرية بمدى تأثير كل طرف من أطراف ذوي المصلحة مع التنظيم، وإن لم يحدث ذلك فستفشل المنظمة في مقابلة احتياجات هذه الأطراف في الأجل الطويل.

كما يصر الفريق على أن سياسات إدارة الموارد البشرية تترتب عنها نتائج تنظيمية آنية وأخرى على المدى الطويل، كما يرى أن الحكم على سلامة استخدام الموارد البشرية وفعالية السياسات الخاصة بها يمكن أن يتم عن طريق نموذج أسموه اختصاراً **The 4C's** أو ما يمكن أن يترجم مجازاً إلى النموذج رباعي المكونات، وهذه المكونات الأربعة هي:

1 - قدرة أو جدارة العاملين (C1) Competence:

أي أنه من المتوقع أن تتحقق مجموعة من المنافع على جميع المستويات، فإذا كانت المهارات والمعارف متوافرة حينما تطلب فالتنظيم سيستفيد وموظفوه سيستفيدون أيضاً من خلال شعورهم المتزايد بالقيمة الذاتية وبالرفاهية الاقتصادية.

2 - مدى التزام العاملين (C2) Commitment:

حيث أن تحسين مستوى التزام العاملين يمكن أن يقود إلى ولاء أكبر وأداء أكبر للمنظمة، ويمكن أن يفيد الفرد أيضاً من خلال دعم الشعور بالأهمية الذاتية والكرامة والانخراط النفسي.

3 - درجة التوافق بين أهداف العاملين وأهداف التنظيم (C3) Congruence:

حيث أن نقص هذا الترابط يمكن أن يكون مكلفاً للإدارة من حيث الوقت المنفق والطاقات المهدرة، ومستوى الثقافة المتردي، وفي تقلص فرص التوافق الفكري المشترك أو الالتقاء على غرض محدد، بين وحدات التنظيم، ناهيك عن أشكال الضغط المختلفة وغيرها من المشاكل السلوكية.

4 - الفعالية الكلية لتكاليف سياسات إدارة الموارد البشرية (C4) Cost Effectiveness:

حيث يمكن تقييم هذه التكاليف على المستوى الفردي، والتنظيمي، وعلى مستوى المجتمع ككل.

ويرى الفريق أن النموذج **4C's** وإن كان يتضمن أهم معايير القياس، إلا أن المعايير المستخدمة فيه يمكن أن توسع بحيث تتضمن معايير إضافية لتقييم كفاءة أداء العنصر البشري ويشير الفريق أنه، في الأجل الطويل، سترتب عن نموذج **4C's** نتائج حسنة على مستوى رفاهية الفرد والمجتمع والفاعلية التنظيمية.

وقد عنى الفريق بالفاعلية التنظيمية مدى قدرة التنظيم على الاستجابة والتوافق مع محيطها، وإن هذه الفاعلية تتضمن ضرورة النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أساس أن لها نتائج أوسع من مجرد الاقتصاد على قياس ربحية الربع الأخير من السنة أو معدل العائد على الملكية في السنة الأخيرة على سبيل المثال، حيث أن هذه المعايير قصيرة الأجل في حقيقتها ولا تتأثر بشكل واضح بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من هنا يجب على واضعي هذه الإستراتيجيات تبني نظرات طويلة الأجل عند وضعها واتخاذ القرارات بشأنها.

وفي هذا الإطار يقترح الفريق البحثي ضرورة تقييم النتائج طويلة الأجل المترتبة عن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية من منافع وتكاليف بحيث تغطي مستويات ثلاث، هي:

أ - مستوى الفرد:

حيث يصر الفريق على أن رفاهية الأفراد يجب أن تراعى بشكل محدد ومنفصل عن تلك الخاصة برفاهية التنظيم، فالموظف من الممكن أن يتأثر اقتصاديا وجسمانيا ونفسياً بإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية المطبقة، والمشكلة الأساسية تتمثل في أن المديرين يزنون هذه النتائج بشكل مختلف، فبعضهم يركز على مصلحة التنظيم ولو على حساب العاملين، والبعض الآخر يرى أن للعاملين حق مشروع في معاملة كريمة وذلك على حساب أي شيء آخر.

ب - مستوى التنظيم:

بمعنى ضرورة أن تقيم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل مساهماتها في أهداف التنظيم وبقائه، فهي يمكن أن تساهم في: زيادة الكفاءة، التكيف، رفع مستويات الأداء الخدمي والسعري، وغيرها من النتائج قصيرة وطويل الأجل.

ت - مستوى المجتمع ككل:

حيث أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لها نتائج كبيرة على المجتمع، مثل التكاليف الاجتماعية المترتبة عن الإضرابات أو الاستغناء المؤقت، كذلك فإن العاملين غير المتوافقين نفسياً مع وظائفهم والذين قد يتم الاستغناء عنهم بشكل مؤقت أو دائم يمكن أن يعانون من مشاكل نفسية تجعلهم عالة على المجتمع وعلى مؤسساته، إلا أن الفريق يشير إلى تجاهل معظم المديرين للتكاليف المجتمعية المترتبة عن هذه الممارسات.

رابعاً: نموذج التقييم الإستراتيجي المطور

تكشف مراجعة الدراسات في هذا المجال عن تطوير خريطة هارفارد لتتضمن إضافة عناصر جديدة اعتماداً على الظروف الكثيرة المحيطة بإدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال اقترح Price نموذجاً عشري المكونات (10 C's Model)، فيما يلي فكرة مختصرة عن مكوناته:

1 - معيار التغيير (C1) :Change

أي مدى قدرة إدارة الموارد الدولية على إحداث التغيير والتطوير المستمرين كضرورتين للبقاء والتنافس على المستويين المحلي والدولي.

2 - معيار الالتزام (C2) :Commitment

أي مدى إيمان الأفراد برسالة المنظمة وأهدافها، ومدى حماسهم واندفاعهم لتحقيق هذه الرسالة وبلوغ تلك الأهداف.

3 - معيار الشمولية (C3) :Comprehensiveness

أي مدى توجه عناية واهتمام المنظمة نحو كل أبعاد وعمليات إدارة المورد البشري، وعدم التركيز على بعد أو عملية على حساب بقية الأبعاد والعمليات، علاوة على الأخذ بعين الاعتبار ظروف وتأثيرات البيئة الدولية.

4 - معيار المصداقية (C4) :Credibility

أي مدى ثقة الأفراد في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية الدولية.

5 - معيار فعالية التكلفة (C5) :Cost Effectiveness

أي مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على قيادة التكلفة أو قدرتها على تنفيذ وظائفها بتكلفة أقل من العائد من تلك الوظيفة وبتميز ملحوظ عن المنافسين لها.

6 - معيار الإبداع والتفرد (C6) :Creativity

يتمثل في قدرة إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز أو التفرد التنافسي من خلال امتلاكها لإستراتيجيات رائدة يصعب تبينها أو تقليدها من قبل منافسيها.

7 - معيار الجدارة (C7) :Competence

يتجسد في مدى الترابط الحاصل بين مخزون المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة لدى العناصر البشرية العاملة بالمنظمة **Knowledge, Skills and Abilities (KSA)** وقدرة المنظمة على تحقيق رسالتها وأهدافها.

8 - معيار الترابط (C8) :Coherence

أي مدى التوافق بين إستراتيجيات وسياسات وخطط و إجراءات إدارة الموارد البشرية من جانب، والتصرفات الفعلية للقائمين على هذه الإدارة من جانب آخر، بمعنى توافق الأفعال مع الشعارات والأقوال.

9 - معيار التواصل (C9): Communication

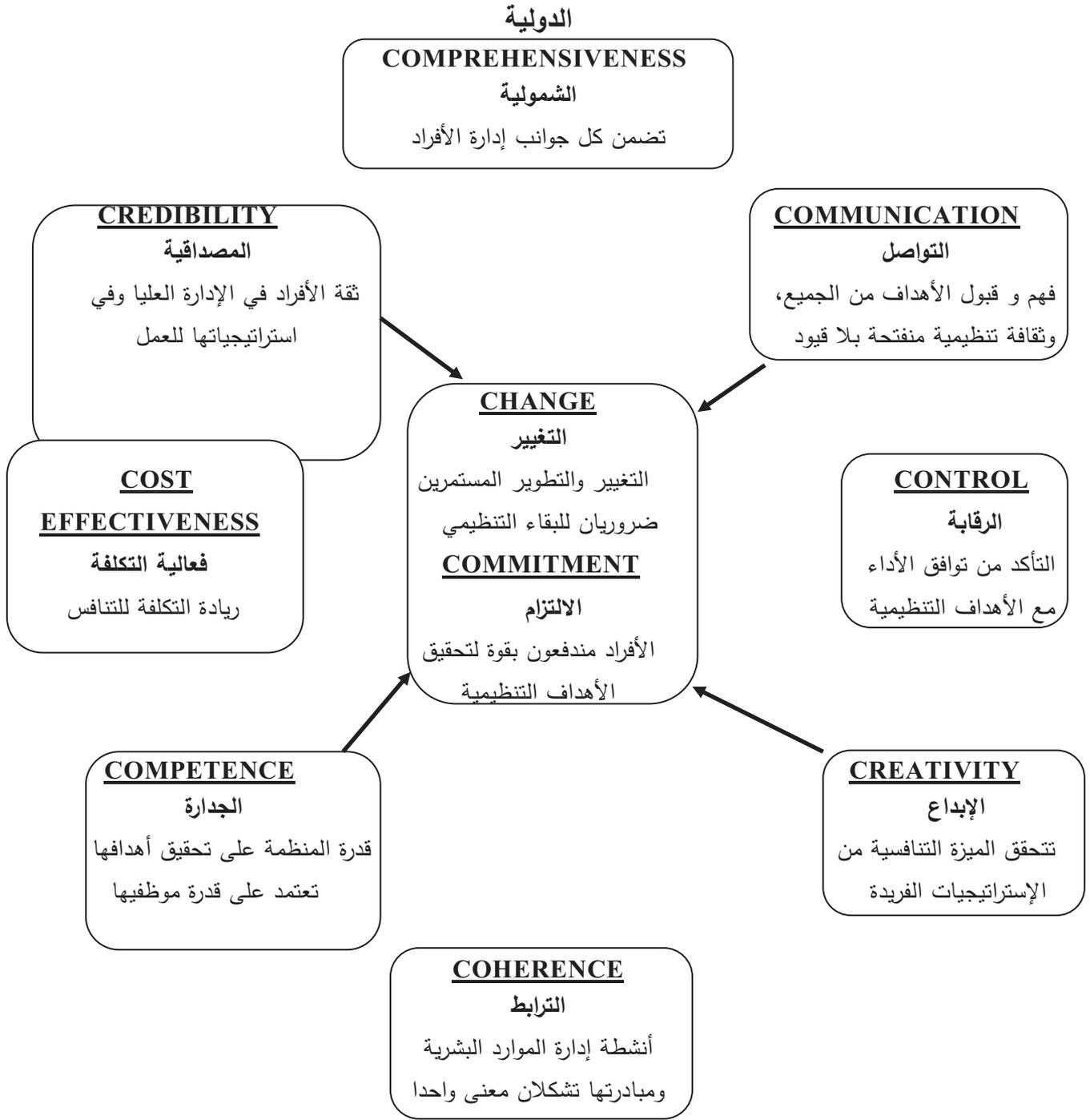
أي مدى فهم الأفراد للأهداف الموضوعية وإجماعهم عليها، ومدى توافر ثقافة تنظيمية متناسقة ومنفتحة بلا حدود على تجارب الآخرين.

10 - معيار الرقابة (C10): Control

أي مدى التطابق أو التوافق الحاصل بين الأداء الفعلي لإدارة الموارد البشرية مع رسالة المنظمة وأهدافها المخططة.

يمكن تلخيص نموذج التقييم الإستراتيجي المطور في الشكل التالي:

الشكل رقم - 11- نموذج المكونات العشرة (10 C's) لتقييم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

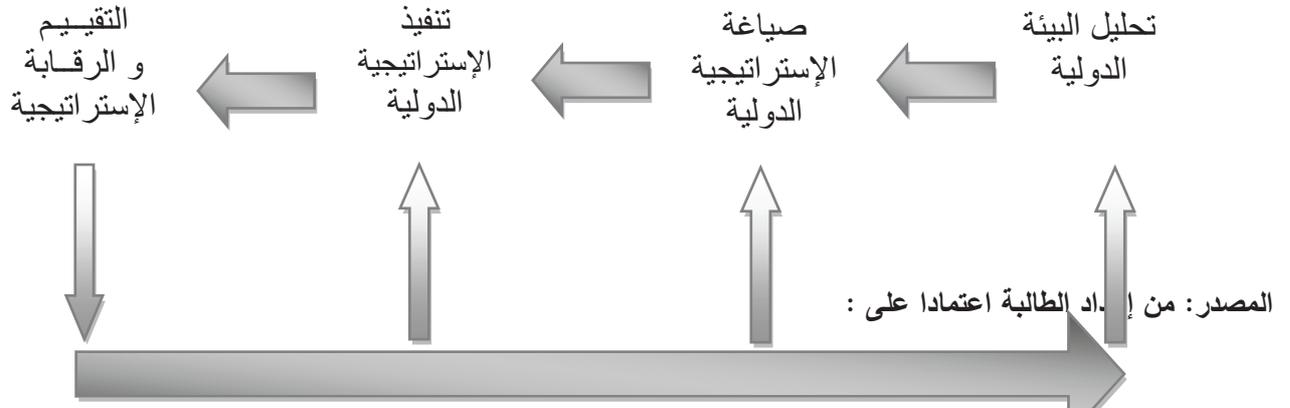


المصدر: نفس المرجع السابق، ص: 298.

يشكل الشكل - 11- مكونات النموذج العشري لتقييم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية، حيث يتضمن عشرة معايير يمكن استخدامها في الحكم على مدى نجاح الإدارة المسؤولة عن المورد البشري في القيام بوظيفتها الإستراتيجية، والملاحظ أن النموذج المقدم يصلح في التطبيق في معظم المواقف التي تعمل فيها المنظمات، كون أن شمولية واتساع أبعاده تجعل منه النموذج المفضل لتقييم الأداء الإستراتيجي لإدارات الموارد البشرية التي تمارس أنشطتها على المستويات الدولية.

بعد التطرق إلى مراحل إدارة الموارد البشرية الدولية ارتأينا وضع الشكل التالي:

الشكل رقم - 12 - المراحل الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية



<http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp>

يوضح الشكل - 12 - بصفة مبسطة المراحل الأساسية لإدارة الموارد البشرية الدولية، بدءا بتحليل البيئة الدولية لتحديد الفرص والتهديدات، مرورا بتحديد البدائل الإستراتيجية وتحليلها واختيار الإستراتيجية المناسبة، ثم العمل على تنفيذها بما يتلاءم مع رسالة المنظمة وأهدافها، وفي الأخير العمل على تقييم الأداء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الدولية وتحديد مدى فعالية الإستراتيجيات المطبقة في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية.

المطلب الثاني: متطلبات نجاح إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

إن تدعيم الميزة النسبية للمنظمة العالمية يحتاج للتركيز على تنمية الكفاءة الدولية لمواردها البشرية، وفي نفس الوقت فإن وظيفة الإدارة الدولية للموارد البشرية تحتاج للتغيير والتحول عن التوجه الإداري إلى توجه آخر، يجذب الانتباه ويركز على عمليات التدويل والتحول إلى العالمية مما يساعد على حل الصراع بين أنواع التعارضات التنظيمية والناجمة عن أنشطة المنظمات العالمية.

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية الدولية من صياغة وتطبيق وتقييم إستراتيجيتها بكفاءة وفعالية لا بد أن تضع قائمة أعمال وأجندة جديدة لمديري الموارد البشرية وأدوارهم العالمية، والمتمثلة فيما يلي:¹

1 - الحاجة إلى التعلم ومعرفة أساسيات الأعمال الدولية، حيث أنهم لا يستطيعون المساهمة في وضع إستراتيجية عالمية دون تفهمهم للإستراتيجية العالمية.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، مرجع سبق ذكره، ص: 376-377.

2 - المعرفة القوية بالإستراتيجية، إذ لا بد أن تتكامل مع عولمة أفرادها وخبرائها المختصين، ويتوقف هذا على قبول وفهم النسبية الثقافية لكثير من ممارسات الموارد البشرية، ويتكامل هذا بدوره مع فهم الكيفية التي يخطط وينفذ بها منافسوها استراتيجياتهم العالمية.

3 - سد النقص والعجز في الخبرات الدولية بين أخصائيي الموارد البشرية من خلال تنمية قدراتهم بتوجيه فكري دولي وعالمي.

4 - الإدراك بصورة واضحة أن طرق إدارة الموارد البشرية في الدولة الأم هي دالة في القيم والافتراضات الثقافية والحضارية.

5 - اتخاذ إجراءات من شأنها أن تجعل الاختلافات الثقافية والحضارية قابلة للمناقشة ومن ثم قابلة للاستخدام والتطبيق.

وتجدر الإشارة في هذا الإطار إلى بعض الخصائص المشتركة للمنظمات التي نجحت في عولمة أنشطة مواردها البشرية والتي يمكن أن تساعد على فهم التوجهات الجديدة لإدارة الموارد البشرية وفي التغلب على التحديات التي تواجهها في ظل العولمة الاقتصادية، تتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

1 - تدعيم الإدارة العليا للدور الدولي للموارد البشرية، على أساس التوقعات عن الإسهامات التي يمكن أن تحققها وظيفة الإدارة الدولية، لتكوين وتطبيق الإستراتيجية العالمية الفعالة واستعدادها للتزقي إلى مستوى المسؤولية.

2 - انبثاق توقعات الإدارة العليا لدور الإدارة الدولية للموارد البشرية من التزام الإدارة وتسخير طاقاتها ومواردها للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية، كانعكاس لاتجاه الإدارة الثقافي نحو اهتمامها بالموارد البشرية.

3 - تشجيع التنوع الثقافي كأسلوب طبيعي للحياة.

4 - قبول الغموض كأحد الطرق الطبيعية للتعامل مع التعارضات الموجودة في قضايا الموارد البشرية على المستوى العالمي.

5 - كفاءة ومهارات العاملين في مجال الإدارة الدولية للموارد البشرية وتقبل المسؤولين لدرجة الخطر المتعلقة بتنفيذ الإستراتيجيات الدولية.¹

نستخلص مما سبق، أن على المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص أن تغير مفاهيمها وطرق ممارساتها لأعمالها بما يعزز دورها الإستراتيجي ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة، فما تفرزه العولمة الاقتصادية من تحديات مستمرة يتطلب التكيف المستمر مع الظروف المتغيرة عن طريق تأهيل الموارد البشرية وتطوير قيادات ذات توجه إستراتيجي عالمي بما يساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة.

¹ - نفس المرجع السابق، ص: 378-379.

خلاصة الفصل:

تناولنا من خلال هذا الفصل تحليل المحيط الدولي لإدارة الموارد البشرية وأسباب الولوج إليه وكذا درجة الانخراط فيه، وذلك من أجل الوصول إلى إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، حيث كشفنا من خلال معالجتنا لهذا الفصل عن وجود عشر إستراتيجيات يمكن لإدارة الموارد البشرية تطبيقها حتى تتمكن من التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية والصمود أمام المنافسة المحلية والعالمية، كما قمنا أيضا باستعراض مراحل تنفيذها وطرق تقييم فعاليتها.

وقد توصلنا من خلال هذا الفصل أن مواجهة إدارة الموارد البشرية لتحديات العولمة الاقتصادية تتطلب منها التحول من النظرة المحلية الضيقة لوظائفها وأنشطتها إلى العمل وفق المنظور العالمي بما يتلاءم مع التطورات والمستجدات العلمية والتقنية، وضمن هذا الإطار قمنا بإبراز أهم وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية حيث توصلنا إلى أن أبعادها ومحتواها تختلف كلياً عن نظيرتها التي تعمل على المستوى المحلي.

الفصل الرابع

دراسة حالة مؤسسة
موبيليس

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل القيام بدراسة تطبيقية ميدانية حول واقع تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس في ظل العولمة الاقتصادية.

وقد ارتأينا أن تكون منهجية البحث عبارة عن استبيان يكون على أساس توزيع استجواب كتابي يضم عدة أسئلة حول العولمة الاقتصادية، وظائف مديرية الموارد البشرية والإستراتيجيات التي تتبعها في سبيل التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية.

وقصد الإحاطة بالميدان الذي أجريت فيه الدراسة، ارتأينا إتباع الخطة التالية:

- تقديم مؤسسة موبيليس.
- تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية.
- عرض وتحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة موبيليس

قبل الخوض في تعريف مؤسسة موبيليس، نشأتها وتطورها، يجدر بنا أن نقوم بعرض تطور سوق الهاتف النقال في الجزائر وذلك في لمحة وجيزة أين نستعرض أهم معالم تطور هذا القطاع.

لقد أدرج قطاع الاتصال منذ بداياته الأولى وبشكل رسمي بقطاع البريد والمواصلات الموروث عن الحقبة الاستعمارية، التي خلفت وراءها العديد من الأوضاع المتدهورة، فقد ظل القطاع مسيراً من طرف مجلس تقني فرنسي إلى غاية 23 جويلية 1962 أين تم تأميمه بموجب المرسوم رقم 01-62 المؤرخ في 27 سبتمبر 1962، ومنذ ذلك التاريخ عرف القطاع عدة تحولات وتغيرات باعتباره قطاع عمومي بموجب الأمر 75-89 والمتعلق بالبريد والمواصلات، إلا أنه ولغاية سنة 2000 بقي هذا القطاع خاضعاً لوصاية وزارة البريد والمواصلات، ولم يكن هناك فصل حقيقي وهيكلية بين النشاط الخاص بالبريد والنشاط الخاص بالمواصلات السلكية واللاسلكية.¹

وعلى هذا الأساس ظل قطاع الاتصال طول هذه الفترة يعاني من نقص فادح في الخدمات المقدمة إضافة إلى سوء التسيير الناتج من الأسباب التالية:

- نقص الإمكانيات الخاصة بعمليات التوصيل بالشبكات المختلفة.
- غياب المحاسبة التحليلية، عمليات التخطيط، ومركزية القرارات وتأثيرها على عملية التسيير.
- نفسي البيروقراطية خاصة بالنسبة للاستفادة من خط هاتفي.
- عدم التنسيق مع القطاعات الأخرى خاصة قطاع الأشغال العمومية.
- كثرة الإنفاق والاعتكال على تمويل الدولة.
- سياسة التسعير بدون الأخذ بعين الاعتبار التكاليف.
- عدم مواكبة التطور التكنولوجي خاصة في مجال المواصلات السلكية.

لذا عملت الحكومة الجزائرية على إصلاح قطاع الاتصالات بهدف فتح المنافسة وتحسين جودة الخدمات المقدمة وذلك ببيع عدة رخص لتشغيل الهاتف النقال والثابت بالإضافة إلى فتح رأس مال مؤسسة اتصالات الجزائر ومختلف فروعها، ولتحقيق هذه الأهداف لجأت الحكومة إلى المجال التنظيمي فحوّلت وزارة البريد والمواصلات إلى وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال، ثم فتحت القطاع على المنافسة وذلك بموجب القانون 2000-03² وكنتيجة لهذه الإصلاحات وخلال الفترة بين 2001 و 2003 تم إنشاء ما يلي:

- سلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية "ARTP".*
- اتصالات الجزائر (متعامل الهاتف الثابت).
- اتصالات الجزائر "فرع موبيليس" متعامل الهاتف النقال.

¹ - Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°2, 2006, p : 3.

² - محمود بلفوضيل، التوصيل البيئي، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 3، ديسمبر 2005، ص: 7.

* - ARPT: مكلفة بتنظيم السوق والسهر على احترام قواعد المنافسة والحفاظ على الحد الأدنى لنوعية خدمات البريد سهرا على خدمة المواطن.

- بريد الجزائر (متعامل البريد).

وبفضل هذه الإصلاحات تم الفتح التدريجي لكل أجزاء سوق الهاتف النقال على المنافسة والتي سمحت بدخول ثلاثة متعاملين، هم:

1- مؤسسة أوراسكوم تيليكوم الجزائر OTA:

أول متعامل في مجال الاتصالات اللاسلكية من نوع GSM، بداية من 11 جويلية 2001، وهو تاريخ حصولها على رخصة الإستغلال بقيمة 737 مليون دولار بعد منافسة شديدة مع أكبر الشركات العالمية المتخصصة في القطاع.

دخلت OTA السوق الجزائرية بـ 53% من الأسهم، والباقي موزع بين مساهمين آخرين من بينهم CEVITAL، مقرها الاجتماعي في الدار البيضاء بالجزائر العاصمة.

2 اتصالات الجزائر للهاتف النقال موبيليس ATM:®

هي أحد فروع المؤسسة الوطنية "اتصالات الجزائر"، أصبحت مستقلة في أوت 2003، لتكون موبيليس شركة ذات أسهم مقرها الاجتماعي حيدرة بالجزائر العاصمة.

3 مؤسسة الوطنية للاتصالات الجزائر WTA:

وهي فرع من فروع الشبكة الكويتية الوطنية للاتصالات والتي تعتبر الشركة الخاصة الأكبر في الكويت برأس مال يقدر بأكثر من 10 ملايين دولار، وهي تعرف نمواً كبيراً في الشرق الأوسط وكذا في دول شمال إفريقيا كتونس والعراق، وحصلت على رخصة الاستغلال في الجزائر في ديسمبر 2003، ويكمن مقرها الاجتماعي في أولاد فايت بالجزائر العاصمة.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة موبيليس وخصائصها

بدأت أتي أم موبيليس A.T.M Mobilis نهضتها التنموية من الصفر ولكنها كانت بالمعنى الحضاري والتاريخي وليدة إمبراطورية قطاع البريد والمواصلات P.T.T وانطلاقاً من هذه المحاولة تمكنت من نقل الاتصالات الخلوية من العزلة والركود إلى رحاب القرن الواحد والعشرين، فقد تم التطور بسرعة الشهب ونجحت في إرساء قواعد البنية الأساسية للمنظمة الحديثة.

أولاً: تعريف مؤسسة موبيليس

إن مؤسسة موبيليس هي أهم فروع المؤسسة الوطنية "اتصالات الجزائر" ، وهي أول متعامل للهاتف النقال في الجزائر، تم تفرعها باسم ATM "أتي أم موبيليس" في أوت 2003، لتصبح بذلك شركة ذات أسهم SPA رأسمالها 100.000.000 دج مقسم على 1000 سهم بقيمة 100.000 للسهم.

ثانياً: الوقائع التي ساهمت في تطور المؤسسة

مرت مؤسسة موبيليس بمحطات تاريخية هامة والتي تعتبر بمثابة نقاط تحول في مشوار المؤسسة، ومن أهم هذه المحطات نجد:

جانفي 1999: إطلاق أول عرض GSM من طرف وزارة البريد والمواصلات، والشبكة لا تغطي سوى بعض المناطق الكبرى كالجزائر، وهران، وقسنطينة.

أوت 2000: عمد القانون 03-2000 المؤرخ في 05 أوت 2000 إلى فتح قطاع البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية على المنافسة لاسيما قسم الهاتفية النقالة على الساتل GMPCS.¹

أوت 2001: منح الرخصة الأولى لمجمع أوراسكوم لوضع شبكة للهاتف النقال وتقديم الخدمات المرتبطة به.

عام 2002: استعادة مؤسسة اتصالات الجزائر من رخصة لتنظيم نشاطاتها للهاتف الثابت والنقال GSM، ودخول الرخصة حيز التطبيق في الفاتح من جانفي 2003، حيث أوكلت مهمة توفير خدمات الهاتف النقال

لمؤسسة اتصالات الجزائر باستعمال شبكة GSM الموروثة عن وزارة البريد وتكنولوجيا الإعلام والاتصال.

أوت 2003: تمت عملية تفرع شركة اتصالات الجزائر وإنشاء ATM موبيليس في شكل شركة ذات أسهم.

ديسمبر 2003: رخصة ثالثة للهاتف النقال تمنح لمجمع الوطنية للاتصالات.

ماي 2004: موبيليس تدشن مركز خدمة المشتركين.

أوت 2004: موبيليس تقترح خدمة الدفع المسبق "موبيليس البطاقة"، وفي نفس الشهر إنطلاق تقديم الخدمات من طرف المتعامل الثالث WTA.

ديسمبر 2004: موبيليس تفتتح أول شبكة تجريبية لخدمة الهاتف النقال الجيل الثالث UMTS بالشراكة مع مؤسسة هواوي الصينية للتكنولوجيات، وفي نفس الشهر تحرز مليون مشترك.

فيفري 2005: موبيليس تقترح خدمة الأنترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) تحت إسم +Mobi.

مارس 2005: موبيليس تقترح الخدمة الجديدة للدفع المسبق موبيليت Mobilight وفي نفس الوقت تدشن أول وكالة تجارية.

أفريل 2005: موبيليس تقترح خدمتها Mobi- poste بالمشاركة مع بريد الجزائر.

جانفي 2006: موبيليس تدخل العام الجديد بخمسة ملايين مشترك.

سبتمبر 2006: موبيليس تقترح خدمة GOSTO.

¹ - هي مؤسسة عمومية تأسست عام 2003 في الجزائر، تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقال وخدمات الأنترنت "جواب" وكذا الاتصالات الفضائية.

¹ - محمود بلفوضيل، مرجع سبق ذكره، ص:7.

أكتوبر 2006: موبيليس تقترح عرض **Mobi- control**.

سبتمبر 2007: موبيليس تطلق الخدمة الجديدة بلاك بيري وخدمة التعبئة من الحساب البريدي الجاري "راسيمو".¹

نوفمبر 2007: وزير البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال بوجمعة هيشور يعين السيد أونيس بلحراث مديرا عاما لموبيليس خلفاً للسيد هاشمي بلحمدي الذي أحيل للتقاعد.

جانفي 2008: موبيليس تقترح خدمتها الجديدة **Mobi- connect**.

6 فيفري 2008: موبيليس تقترح خدمة نغمتي.²

جانفي 2009: موبيليس تقترح خدمتها الجديدة "سلكني" التي تسمح بتحويل الرصيد من مشترك لآخر.

سبتمبر 2009: عدد زبائن موبيليس يصل إلى عشرة ملايين مشترك.

فيفري 2010: موبيليس تقترح مكاملة مجانية لمدة 100 دقيقة مقابل 100 دج فقط.

ثالثا: خصائص المؤسسة

تتميز مؤسسة موبيليس بعدة خصائص نستعرضها على النحو التالي:

1- مهام ونشاطات المؤسسة:

- توسعت مؤسسة موبيليس في كل التراب الوطني من اجل:³
- تطوير واستغلال وتسيير الشبكات والتجهيزات للهواتف النقالة.
- تقديم الخدمات المتعلقة بالهاتف النقال ووضعها تحت تصرف زبائنها.
- ضمان توفير المنتجات والخدمات بصفة دائمة لكل الزبائن عبر كامل التراب الوطني مع مراعاة قواعد المساواة والاستمرارية وقابلية التكيف.
- ممارسة نشاطها مع احترام المنافسة وتأمين السرية والحياد بحسب الشروط المحددة من طرف التنظيمات المطبقة.
- الإبداع واقتناء كل براءة أو أية رخصة تتعلق بهدفها.
- دراسة الإمكانيات الخاصة بالمنتجات المعروضة بهدف تكييفها مع التطورات التكنولوجية.
- المساهمة في تكوين عمالها وتحسين مستواهم.
- ضمان أمن الشبكة ونوعية الاتصال لإرضاء الزبائن.
- الدخول في المنافسة الدولية بالاشتراك مع اختصاصيين في الميدان.

¹ – Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°1, Novembre 2007, P :43.

² – Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°2, 2008, p :42.

³ – Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°1, 23 Mars 2006, p : 5.

2- الخدمات المعروضة:

- توفر موبيليس مجموعة من الخدمات لزبائنها، يمكن اختصار أهمها فيما يلي:¹
- خدمة الرسائل القصيرة SMS من وإلى متعاملي الهاتف النقال بالجزائر وبالخارج.
- الرسائل الصوتية والكشف عن رقم هاتف المتصل.
- خدمة التجوال خارج الوطن.
- التذكير الآلي والمجاني بالرصيد المتبقي بعد كل مكالمة.
- التسعيرة بالتأنيث بعد الدقيقة الأولى.
- خدمة الإنترنت عبر الهاتف (GPRS/MMS) لإرسال واستقبال الصور والموسيقى.

بالإضافة إلى ما سبق فإن مؤسسة موبيليس تقدم مجموعة لا بأس بها من الخدمات موزعة على عدة أصناف أهمها: موبيليس البطاقة (mobilis la carte)، موبيليت MOBILIGHT، Mobi-poste، Mobi-connect وخدمة Racimo.

3- مبادئ وقيم المؤسسة:

- إن المنافسة الحادة التي تشهدها السوق التي تنشط فيه مؤسسة موبيليس فرضت عليها تبني إستراتيجيتها حسب رغبات وطلبات الزبائن، ولهذا قامت المؤسسة بتحديد مجموعة من المبادئ والقيم، أهمها:²
- العمل من أجل إنشاء الثروات وبعث التقدم.
 - حماية مصالح المستهلك الجزائري.
 - التضامن.
 - النوعية.
 - الشفافية، الأمانة، الصدق والأخلاق.
 - روح الجماعة.
 - احترام الالتزامات.
 - الجودة.
 - العمل المتقن.
 - الجدارة والاستحقاق.

4- أهداف المؤسسة:

- تطمح مؤسسة موبيليس إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية التالية:³
- زيادة عدد المشتركين واسترجاع الحصة السوقية.

¹ - IBID ; p : 6.

² - IBID ; p : 7.

³ - Mobilis la Revue, n°1, Op.cit, p :10.

- تحسين شبكة التغطية للوصول إلى نسبة 100%.
- وضع إجراءات جديدة فيما يخص تسيير الموارد البشرية.
- ترقية القدرة التنافسية.
- تحقيق الربح والنمو المستمر.
- المشاركة في التنمية الوطنية.
- الحصول شهادة الأيزو ISO 9001 V 2000.

ولتحقيق هذه الأهداف تلتزم مؤسسة موبيليس بما يلي:¹

- ضمان شبكة ذات جودة عالية في متناول المشتركين.
- ضمان وصول كل المكالمات في أحسن الظروف مهما كانت الجهة المطلوبة.
- اقتراح عروض بسيطة واضحة وشفافة دون أي مفاجآت.
- التحسين المستمر للمنتجات والخدمات والتكنولوجيات المستعملة.
- الإصغاء المستمر للمشركين والاستجابة في أسرع وقت ممكن لأي شكوى.
- الإبداع المستمر عن طريق:
- ❖ الاعتماد على آخر التكنولوجيات.
- ❖ تكييف الشبكة والخدمات مع حاجيات مجتمع المعلومات.
- ❖ الوفاء بكل الوعود.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس

يتمثل التنظيم في عمليتين متناقضتين ومكملتين لبعضهما البعض هما تقسيم العمل والتنسيق، حيث يمثل تقسيم العمل توزيع المهام والأدوار وتحديد الصلاحيات، أما التنسيق فهو العمل على أن لا يؤدي تقسيم العمل إلى بعثرة الجهود وإنما العمل إلى خلق الانسجام والتكامل بين المهام المراد القيام بها.

لهذا فإن تحديد الصلاحيات والمسؤوليات والسلطات يتمثل بالأساس في الإجابة عن السؤال من يقوم بماذا؟ وذلك من خلال:

- تحديد مختلف الهيئات والمناصب الإدارية.
- تحديد مهام كل هيئة.
- تحديد الصلاحيات والمسؤوليات المسندة لكل شخص.
- تخصيص الموارد.

ومن هذا المنطلق ارتكزت مؤسسة موبيليس على الهيكل التنظيمي التالي:

¹ – Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°3, 6 Mai 2006, p : 7.

نلاحظ من خلال الشكل رقم -13- أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس يضم عدة فروع، وسنحاول من خلال ما يلي التطرق إلى تحليل مختصر لمختلف مديريات وأقسام هذا الهيكل:

* المديرية العامة:

تعتبر المديرية العامة العضو المركزي في الهيكل التنظيمي، حيث تقوم بعدة أدوار تتمثل أساساً في القيادة، التنسيق والمراقبة.

يرأس المديرية مجلس مكوّن من 10 أعضاء هم:

▪ المدير العام: وهو يمثل أعلى سلطة في المؤسسة حيث يسهر على الأداء الحسن للمؤسسة وتطبيق سياسة تطويرية باتخاذ القرارات اللازمة، ومتابعة تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة لاستثمار الموارد المتاحة وتطوير المكانة السوقية للمؤسسة وذلك بمساعدة المدراء والمستشارين التابعين له.

▪ المستشارون التنفيذيون للإدارة: والتمثلين في الديوان المتكون من:

- المستشار التقني: وهو المرشد الذي يعمل على ضمان السير الحسن لبطاقات SIM وبطاقات التعبئة، كما يسهر على اليقظة التكنولوجية لمعرفة آخر تطوراتها.

- مستشار قانوني: وهو المرشد الذي يقوم بالإشراف على مختلف التعاملات القانونية بالتنسيق مع مديرية الشؤون القانونية للسهر على ضمان حقوق المؤسسة في البيئة التنافسية.

- مستشار مكلف بتنمية الموارد البشرية: وهو المرشد الذي يتولى قيادة مشروع تطوير الموارد البشرية وإعداد دراسات تبعاً للأعمال الموكلة له من طرف المدير العام، كما يعمل أيضاً على إجراء التعديلات المتعلقة بتقسيم العمل كقواعد الترقية ووضع إجراءات تطوير الوظائف وذلك بالتنسيق مع مديرية الموارد البشرية.

- مستشار تجاري: وهو المرشد الذي يسهر على تسيير المعاملات التجارية للمؤسسة وتوجيه النشاط التجاري وتطويره وإنشاء مصلحة للتأمينات.

- مساعد مجلس الإدارة: وهو يعمل على إعداد اجتماعات المستشارين وحضورها بالإضافة إلى تحضير وتوزيع النتائج وتحليل الوثائق والتقارير الموكلة من طرف المدير العام.

- مستشار مالي: وهو المرشد الذي يقوم بتسيير الموارد المالية للمؤسسة والسهر على حماية خزينة المؤسسة وتنظيم مراقبة جميع المجالات المالية والاكتناز والاستثمارات.

- خلية تنسيق المشاريع: تهتم بتنظيم ومتابعة أنشطة المؤسسة ومحاولة إيجاد الحلول في حالة الأزمات.

- المفتشية المركزية: يرأسها المدير العام، وهي متكونة من مدراء الأقسام والمدراء التنفيذيون وهي مكلفة بتحديد المحاور الإستراتيجية الكبرى الخاصة بتطوير الشراكة.

- خلية العلاقات العمومية والإعلامية: تعمل على تطوير علاقات المؤسسة مع الجمهور وكذا وسائل الإعلام، واختيار الوكالات الإشهارية وإدارة العلاقات معها.

* المديريات الوظيفية: وتشمل:¹

- مديرية الإستراتيجية: مهمتها وضع سياسة المؤسسة وتسطير الأهداف الإستراتيجية والعمل على تحقيقها، وهي مكلفة أيضا بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية لتحديد الفرص والتهديدات وكذا تحديد إستراتيجيات التنمية.
- مديرية المالية والمحاسبة: تهتم بمختلف العمليات المالية والمحاسبية من خلال إعداد مخططات النشاط وتحقيقها من طرف المديريات المعنية، كما تعمل أيضا على إعداد الميزانيات ومراقبة التسيير.
- مديرية الأمانة التقنية: تعمل على الحفاظ على جودة المجال اللاسلكي والسهر على صيانتة وحمايته من المنافسين.
- مديرية الجودة: تسهر على تنفيذ الإجراءات التي تسمح للمؤسسة بضمان جودة العروض والمنتجات و طرق نموذجية محددة للحصول على مؤشر النوعية **ISO 9001 V2000**.

* القسم التجاري والتسويقي: يتكون من أربع خمس مديريات هي:

- مديرية سوق المؤسسات: وهي التي تهتم بالنشاط التجاري للمؤسسة بالعمل على تسييره وتطويره وذلك في مرحلتها البيع وما بعد البيع بالإضافة إلى تطوير محلات المؤسسة والعمل على رصد البيئة المحيطة بالمؤسسة والتنبؤ بأي تغير فيها والتفاعل معه.
- مديرية العلاقات مع الزبائن: تعمل هذه المديرية على تخطيط ووضع سياسة خدمة الزبائن وتطويرها ضمن أعلى درجة من التخصيص.
- مديرية التسويق: تعمل هذه المديرية على تسيير وتطوير النشاط التسويقي بتحديد مخططات التسويق وسياسة العروض والخدمات مع الأخذ بعين الاعتبار عروض المنافسين.
- مديرية التوزيع والبيع: والتي تشرف على المبيعات والعمليات المتعلقة بها والعمل على وضع وتطوير سياسات توزيع المنتجات بالإضافة إلى ضمان جودة قوى البيع.
- مديرية العلامة والاتصال: مهمتها وضع مخطط الاتصال الداخلي وتطوير الاتصال العمومي والعلاقة مع الصحافة والعلاقات العامة، بالإضافة إلى المشاركة في التظاهرات العمومية والبحث عن إستراتيجية مناسبة تسمح بالتكيف مع البيئة السوسيواقتصادية للمؤسسة.

* هيئة الشؤون العامة: وتشمل:

- مديرية الموارد البشرية: وهي تهتم بشؤون العاملين وتطوير كفاءاتهم وذلك من خلال المشاركة في إعداد إستراتيجية تطوير وسائل تسيير العاملين والكفاءات.
- مديرية التكوين: تعمل بالتنسيق مع باقي المديريات على تحليل الاحتياجات التكوينية وإعداد مخططات التكوين لتطوير الكفاءات وتكوين العاملين الجدد إضافة إلى أنها تعمل على المشاركة في إعداد وتحضير الاجتماعات مع الجامعات والمعاهد.

¹ - معلومات مقدمة من مديرية التكوين.

- مديرية المشتريات: وهي تعمل على التحكم في العمل من خلال الإشراف على المشتريات والعمليات المتعلقة بها وضمان جودة المدخلات والعمل على تطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة.
- مديرية الشؤون القانونية: وهي تسهر على تطبيق القواعد القانونية للهواتف النقالة كما تقوم بمراقبة المفاوضين (في مجال الشراء) وكذا الموردين للحفاظ على حقوق المؤسسة.

* قسم التغطية والخدمات: نجد فيه:

- خلية تسيير الأمانة التقنية: تعمل على التسيير العقلاني للموارد الوطنية والثروات المطلوب تثمينها والمحافظة عليها لصالح الأجيال الحاضرة والمستقبلية.
- مديرية نظام المعلومات: وهي التي تضمن أداء مجموع أنظمة المعلومات في المؤسسة وصيانة الشبكة الداخلية لنظام العمل إضافة إلى العمل على السير الحسن لجميع المعلومات التقنية والمالية والتجارية ومن ثم تطوير نظام المعلومات بشكل يوافق متطلبات السوق.
- مديرية صيانة الشبكة: مهمتها تسيير ومتابعة تطوير عمليات إنشاء واستغلال الشبكات وهذا بالمساعدة مع المديرية الجهوية.
- مديرية عرض عمليات الشبكة: تعمل على هندسة الشبكة ومتابعة التطورات التكنولوجية للسهر على دراسة الخدمات والعروض من الجانب الشبكي والعمل على تطويرها.
- مديرية الإرسال: وهي تعمل على تنمية التغطية الشبكية والعمل على خدمة المشتركين الحاليين لضمان ولائهم للمؤسسة ومن ثم مواجهة حملات المنافسين.
- مديرية تطوير الشبكة: وهي التي تقوم بالتركيز على تنمية الشبكة وتطويرها وهذا من خلال البحث عن الحلول التقنية والتخطيط لها من أجل توسيع التغطية الشبكية لتصل إلى 100%.

أما من ناحية التقسيم الجغرافي، فإن الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس يتكون من ثمانية أقاليم هي: الجزائر، بشار، عنابة، قسنطينة، وهران، الشلف، سطيف، وورقلة.

المطلب الثالث: تقديم مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

ترى مؤسسة موبيليس بأن الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يعتمد على موارد بشرية ذات معارف ومهارات وقدرات عالية الجودة، ونظراً لما يتوفر لدى المؤسسات المنافسة التي تعمل في نفس القطاع، وأيضاً للمكانة الإستراتيجية التي تحتلها المؤسسة بالنسبة للاقتصاد الوطني.

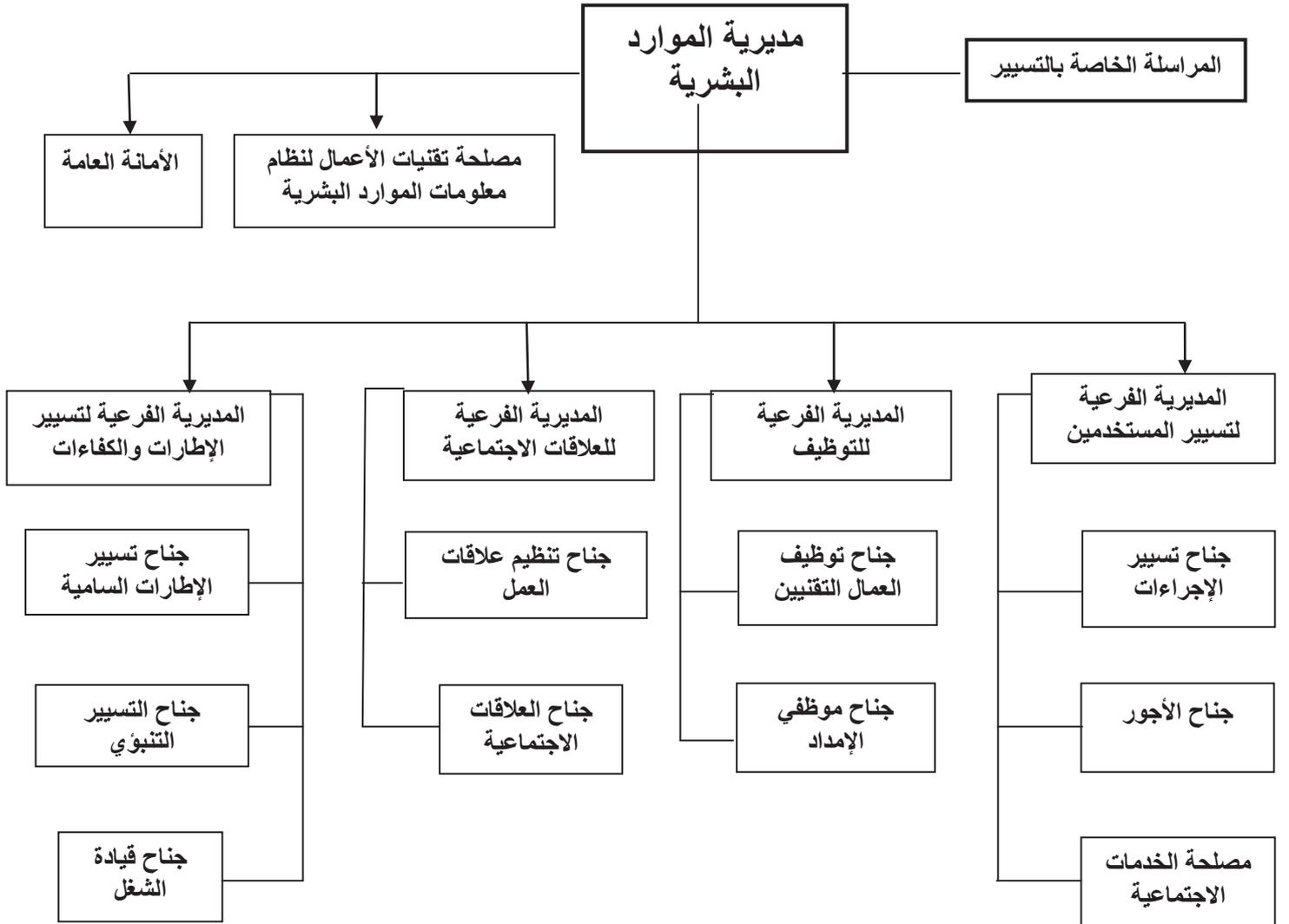
إن دخول مؤسسة موبيليس مسار التحولات، يستوجب عليها التكيف مع متطلبات المنافسة والتنافسية، فالرهان الأساسي لهذه التحولات يرتكز على أساليب التسيير في أحد أهم أصول المؤسسة ألا وهو الموارد البشرية.

يهتم تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة عموماً بمعرفة الموظفين ومؤهلاتهم وقيمتهم العلمية والعملية ويمكن تحديد أهم مجالات نشاط مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس فيما يلي:

- دراسة سياسات تطوير المؤسسة فيما يخص الموارد البشرية وفق التوجيهات الإستراتيجية للمديرية العامة.
- متابعة المسار الوظيفي للعاملين من ترقية، تقاعد، تحويل أو تغيير نشاط.
- تطوير وتنمية الموارد البشرية واستغلال الإمكانيات البشرية.
- إعداد سياسة خاصة بالأجور والتحفيز الملائم للعمل والحث على تبنيتها.
- تسيير أنظمة الأجور والمكافآت ضمن القانون الداخلي للمؤسسة وفي إطار القانون العام للعمال الجزائريين.
- إعداد مخططات التوظيف والتقييم والسهر على تنفيذها.
- ترقية سياسة الاتصال المتصلة بعلاقات العمل مع المستخدم وبالعلاقات الاجتماعية المهنية.

ومن أجل تجسيد هذه المهام، تعتمد مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس على الهيكل التنظيمي المتمثل في الشكل التالي:

الشكل رقم -14- الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية



Ressource : Direction des ressources humaines, Mobilis.

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة موبيليس بتخصيصه مديرية للموارد البشرية قد أبرز المكانة والأهمية التي تحتلها وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى إلى الرهانات والتحديات والمسؤوليات الملقاة على عاتق هذه الوظيفة.

- حيث تنقسم هذه المديرية إلى أربع مديريات فرعية، هي:
- المديرية الفرعية للعلاقات الاجتماعية.
- المديرية الفرعية لتسيير الإطار والكفاءات.
- المديرية الفرعية للتوظيف.
- المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين.

1- المديرية الفرعية لتسيير الإطار والكفاءات: تتكون من ثلاثة أجنحة، هي: جناح تسيير الإطار السامية، جناح التسيير التنبؤي، وجناح قيادة الشغل.

- تتمثل مهام هذه المديرية في:¹
- مسك ملفات الإطار السامية.
- توظيف الإطار السامية واستقطاب الكفاءات العالية.
- خلق المناصب المالية المطلوبة في إطار سياسة المؤسسة.
- تطوير قدرات القيادة للمسيرين.

2- المديرية الفرعية للعلاقات الاجتماعية: تنقسم إلى جناحين:

- جناح خاص بتنظيم علاقات العمل.
- جناح خاص بالعلاقات الاجتماعية.

وتعمل هذه المديرية على إعطاء التعليمات الأمنية والعمل على تنفيذها بالإضافة إلى العمل على تطبيق النظام العام واحترام الآداب وتطوير الاتصال الداخلي.

3- المديرية الفرعية للتوظيف: تشتمل على جناحين هما:

- جناح مكلف بتوظيف العمال التقنيين .
- جناح خاص بموظفي الإمداد.

تسهر هذه المديرية على تطبيق الإجراءات المتعلقة بعمليتي التوظيف الداخلي والخارجي.

¹ - معلومات مقدمة من المديرية الفرعية لتسيير الإطار والكفاءات.

4 المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين: تتكون من ثلاثة أجنحة:

* جناح تسيير الإجراءات: الذي يعمل على:

- متابعة الملفات الإدارية الفردية للموظفين.
- تنفيذ القرارات الإدارية وعقود العمل.
- تنفيذ مخططات التوظيف.
- متابعة المسار المهني للعاملين.
- إعداد الإحصائيات الدورية المتعلقة بحوادث العمل.
- جمع المعلومات المرتبطة ببحوث مفتشية العمل والتنظيمات العمومية الأخرى.

* جناح الأجور: وهو يقوم بـ:

- حساب وإعداد أجور ورواتب كل عمال المؤسسة.
- مراقبة التطبيق السليم والسير الحسن لقواعد تسيير الأجور.
- إبرام علاقات العمل مع صناديق الضمان الاجتماعي التضامني والصندوق الوطني للتقاعد.

* جناح الخدمات الاجتماعية: وهو مكلف بـ:

- مراسلة صندوق الضمان الاجتماعي والصندوق الوطني للتقاعد لحل مشاكل العمال في إطار التكفل الاجتماعي.
- تسيير الخدمات المتعلقة بالمنح العائلية.

نلاحظ من خلال هذه الهيكلية الخاصة بمديرية الموارد البشرية على مستوى مؤسسة موبيليس أنها تحتل مكانة إستراتيجية لائتقة مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة، بحيث تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهدافها وصياغة إستراتيجيتها الشاملة.

المبحث الثاني: تحليل وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس في ظل العولمة الاقتصادية

إن ما تمتلكه مؤسسة موبيليس من ثروة بشرية هائلة سواء من حيث العدد أو النوع، يستدعي أن تكون قضايا الموارد البشرية في صميم اهتمامات المؤسسة، كما يستدعي أن تكون وظيفة إدارة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية، لذا ارتأينا أن تكون دراستنا لهذا المبحث مّمة بأهم جوانب وظيفة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

المطلب الأول: وظائف وأنشطة مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة

سنحاول من خلال هذا المطلب إعطاء نظرة شاملة حول مختلف وظائف مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، والتي تؤكد بالدرجة الأولى المسؤولية الملقاة على عاتقها من خلال امتداد النشاطات التالية:

أولاً: وظيفة التوظيف

تعتبر سياسة التوظيف من المهام الأساسية لتسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس وهي عملية مستمرة ومكثفة، تقوم على تنمية وتطوير مصادر الإمداد الحالية والبحث عن مصادر جديدة، وكذا تحفيز من تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة على التقدم للترشح للعمل، إذ الهدف من وضع سياسة عامة للتوظيف هو الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة.

1 الإطار القانوني للتوظيف:

تتم عملية التوظيف بمؤسسة موبيليس وفق شروط مسطرة في إطار الاتفاقية الجماعية للمؤسسة المبرمة بين مؤسسة موبيليس والممثلين النقابيين للعمال، حيث تُمضى من قبل المدير العام والأمين العام للنقابة الوطنية للمؤسسة وهذا في ظل قانون العمل 90/11 المعمول به في الجزائر، والذي يشتمل على جميع القواعد والقوانين المنظمة لعمل العامل منذ لحظة توظيفه إلى أن يُحال إلى التقاعد، حيث تعتمد عليه مؤسسة موبيليس بصفة رسمية وقانونية أثناء عملية تشغيلها للأفراد كما أنه المصدر الأساسي والقانوني للتوظيف المعتمد عليه في جميع المؤسسات الوطنية باختلاف نوعها وطبيعة نشاطها.

2 إجراءات سياسة التوظيف:

يتم التوظيف داخل مؤسسة موبيليس بالرجوع إلى نظام المصنع أو إلى بطاقة المنصب «La Fiche du Poste» التي تحتوي على كل ما يتعلق بالوظيفة مع التركيز على أهم متطلبات كل منصب (الشروط العامة) وهي: الجنسية الجزائرية، الإعفاء من الخدمة الوطنية، المؤهلات العملية.

تلجأ عملية التوظيف إلى نظام وسياسة المصنع في إحدى الحالات التالية: الترقية، العزل، الاستقالة، التقاعد، الوفاة أو خلق منصب جديد.

إن الشروط الضرورية لنجاح عملية التوظيف مبنية على فعالية خطوات البحث عن المرشحين ونوعية وسائل الانتقاء والاهتمام الموجه لإدماج الموظف الجديد ومتابعته ويمكن تلخيص إجراءات التوظيف في المداخل التالية:¹

1-2- تحديد المناصب: يتم تحديد المناصب قياساً إلى الجوانب المهنية والشخصية التي توجد في معلم المؤسسات الوظيفية.

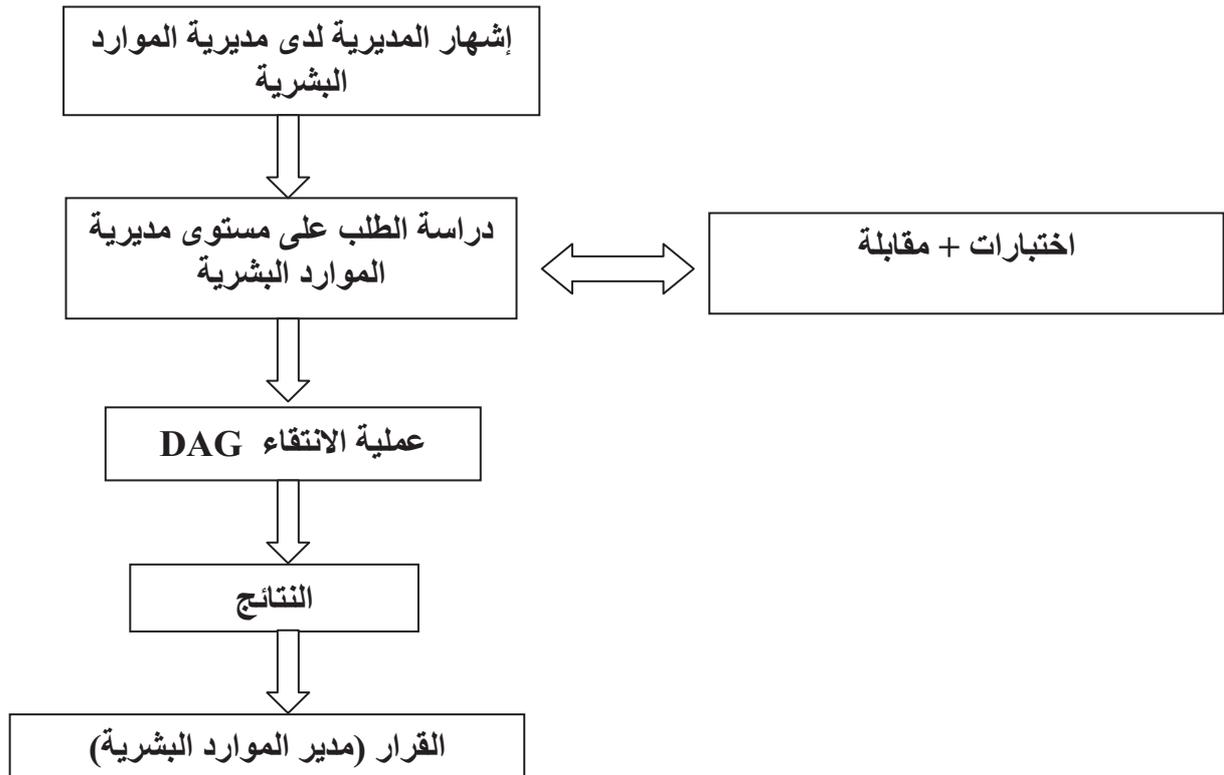
¹ - معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للتوظيف.

2-2- تحليل المناصب: عند مرحلة تحليل المناصب تقوم المؤسسة بمقارنة ما يسمى ببطاقة التشخيص التي تشمل خصوصيات ومتطلبات الوظيفة من جهة ومحتوى اللقاءات والمقابلات التي تم إجراؤها مع الإطارات القادة من جهة أخرى وذلك قصد التعرف على أنواع المناصب الشاغرة.

3-2- تحديد مصادر التوظيف: بعد أن تحدد كل مديرية من المديرية احتياجاتها من الموارد البشرية تقوم بالتفكير في المصادر التي سيتم من خلالها الحصول على اليد العاملة، وعلى هذا الأساس تستطيع المديرية اللجوء إلى المصادر الداخلية وذلك عن طريق الترقية والتحويل ما بين الأقسام التابعة لها أو اللجوء إلى المصادر الخارجية عن طريق عرض العمل والطلب عليه.

* إجراءات التوظيف الداخلي: تقوم المديرية التي تعاني من نقص في الموظفين بالإشهار لدى مديرية الموارد البشرية وإعطائها مواصفات المنصب، بعدها تقوم المديرية بعملية الانتقاء عن طريق إجراء المقابلات والاختبارات ثم تعرض نتائجها على مديرية الموارد البشرية لإصدار قرار التوظيف ويمكن توضيح خطوات التوظيف الداخلي في الشكل الآتي:

الشكل رقم 15- خطوات عملية التوظيف الداخلي



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من المديرية الفرعية للتوظيف.

* إجراءات التوظيف الخارجي: توجد طريقتان:

■ الطريقة الأولى:

يهتم بهذا النوع من التوظيف مديرية الموارد البشرية الخاصة بمؤسسة موبيليس وذلك بالرجوع إلى الأحداث المتعلقة بنقص الموظفين الذي تعاني منه كل وحدة، كما هو مبين فيما يلي:

- على مستوى المديرية العارضة للمنصب:

- 1 -الإشهار: عن طلب تلقائي أو الاتصال بالجامعات أو المعاهد أو مكاتب التوظيف أو عن طريق الإعلان في وسائل الإعلام: الجريدة، موقع المؤسسة على الإنترنت.
- 2 +الانتقاء: تقوم المديرية العارضة للمنصب بدراسة الطلبات المقدمة ثم تقوم باختيار الشخص المناسب.
- 3 +الإرسال: تبعث المديرية العارضة للمنصب بالسيرة الذاتية للشخص الذي قامت بانتقائه إلى مديرية الموارد البشرية.

- على مستوى مديرية الموارد البشرية:

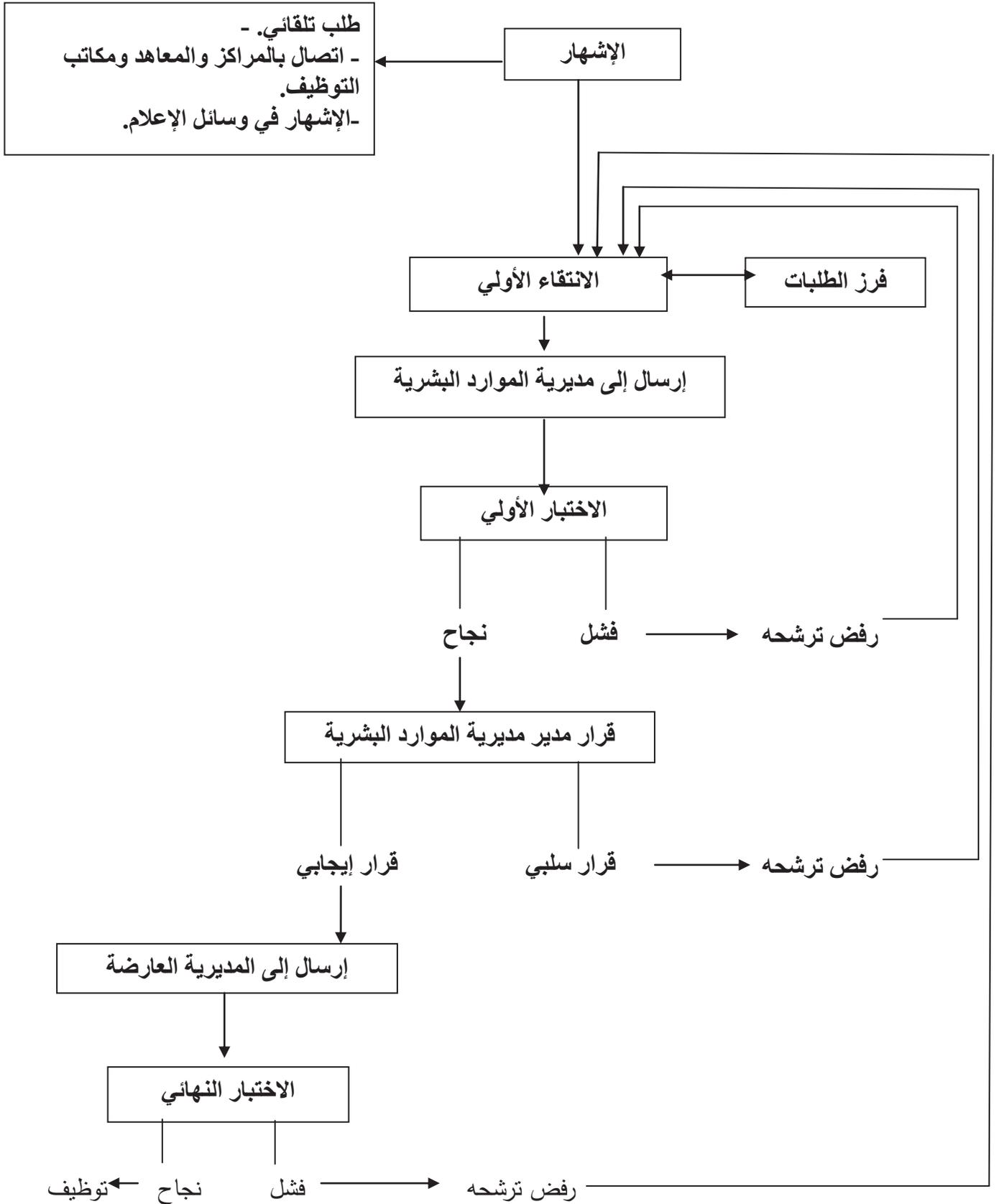
الاختبار الأول: تقوم مديرية الموارد البشرية باستدعاء المترشح المختار، حيث يقوم قسم التوظيف في المديرية بإجراء اختبار أولي للمترشح عن طريق استجوابه للاستعلام عن مؤهلاته وخبراته، ففي حالة رسوبه في الاختبار يتم رفض ترشحه للمنصب، ثم يُطلب من المديرية العارضة للمنصب بانتقاء شخص آخر، أما في حالة نجاحه في الاختبار الأولي يقوم مدير مديرية الموارد البشرية بدراسة ملف المترشح وبنح المديرية العارضة للمنصب الترخيص بإمكانية توظيفه.¹

- على مستوى المديرية العارضة للمنصب:

الاختبار النهائي: بمجرد حصول المديرية على الترخيص تقوم بإجراء اختبار ثان للمترشح يتعلق بالعمل الذي تقوم به المديرية، وعلى أساسه يصدر قرار المديرية بقبول توظيف أو رفض المترشح. ويمكن تلخيص الطريقة الأولى للتوظيف الخارجي في الشكل التالي:

¹ - معلومات مقدمة من المديرية الفرعية للتوظيف.

الشكل رقم -16- مداخل التوظيف الخارجي - الطريقة الأولى -

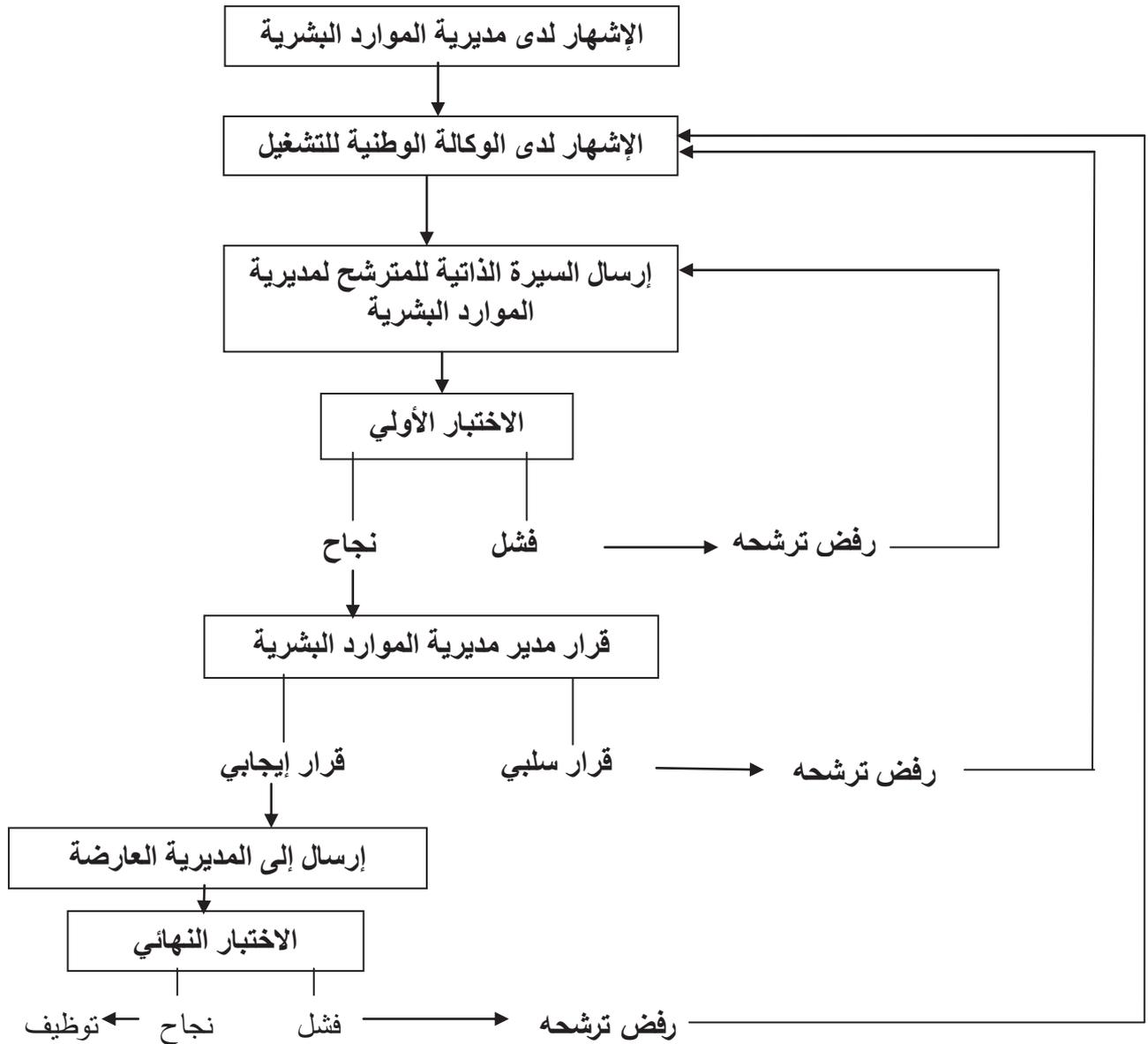


المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتوفرة.

▪ الطريقة الثانية:

تقوم المديرية العارضة للمنصب بإشهار لدى مديرية الموارد البشرية لإعطائها مواصفات المنصب، بعدها تقوم هذه الأخيرة بمراسلة الوكالة الوطنية للتشغيل وإعطائها المواصفات المطلوبة، عندها تقوم الوكالة بإرسال السيرة الذاتية للمترشح المناسب، لتقوم مديرية الموارد البشرية باستدعائه وإجراء الإختبار الأولي ودراسة ملفه، وفي حالة قبوله يرسل المترشح إلى المديرية العارضة للمنصب ليخضع إلى إختبار نهائي، الذي يحدد على أساسه قرار توظيفه أو رفضه.

الشكل رقم-17- : خطوات الطريقة الثانية للتوظيف الخارجي



المصدر : من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المتوفرة.

2-4- الإرسال المهني وإعداد محضر التنصيب:

يقصد بالاستقبال المهني إقامة مقابلة مع المترشح المقبول للتوظيف لتعريفه بحقوقه وواجباته والمهام الموكلة له والمديرية التي ينتمي إليها، كما تسلم له نسخة من الاتفاقية الجماعية ونسخة من النظام الداخلي للمؤسسة.

بعد استقبال المترشح استقبالياً إدارياً ومهنياً يتم تحضير محضر تنصيب من قبل المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين ، والذي يتكون من المعلومات التالية:

- اسم ولقب العامل.
- تاريخ ومكان الازدياد.
- الحالة العائلية.
- رقم الحساب البريدي الجاري.
- منصب العمل.
- تاريخ تنصيب العامل.
- تحديد المديرية التي ينتمي إليها.
- بنود عقد العمل.

2-5- مرحلة التربص:

يخضع العامل إلى مرحلة تربص تختلف مدتها حسب الصنف الذي ينتمي إليه وذلك كما يلي:

- 3- أشهر بالنسبة للموظفين الذين ينتمون إلى فئة من الصنف 1 إلى 9.
- 6- أشهر بالنسبة للموظفين الذين ينتمون إلى فئة من الصنف 10 إلى 13.
- 9- أشهر بالنسبة للموظفين الذين ينتمون إلى فئة من الصنف 14 إلى 20.

2-6- مرحلة التثبيت:

بعد انقضاء الفترة التجريبية تقوم المديرية الفرعية للمستخدمين بإعداد استمارة نهاية التربص، وهي عبارة عن بطاقة تقييم فردية للعامل طيلة مدة التربص، حيث تكون مرفقة بجدول إرسال من طرف المسؤول المباشر الذي يقوم بالتأشير عليها، ثم يعاد إرسالها إلى مدير مديرية الموارد البشرية للمصادقة على قرار التثبيت.

ثانياً: وظيفة التكوين

لقد حدّدت مؤسسة موبيليس منهجيتها وإستراتيجيتها في مجال تنمية الموارد البشرية حتى تتمكن من مسايرة التحولات والتغيرات وهذا بهدف تحديث المؤسسة¹ وذلك من خلال:

- ضمان التكوين في المجالات الحديثة مع الأخذ بعين الاعتبار أهداف تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها.
- تقوية وتطوير مهارات المسيرين في المستوى التشغيلي والموظفين الجدد.
- مواصلة جهود التكوين في التسيير للإطارات المعنية في مناصب المسؤولية من خلال بورصة الشغل.
- التحضير بواسطة التكوين للإطارات ذات الكفاءة العالية، القدرة على ضمان مواصلة المسيرة ومواجهة التحديات وتحمل المسؤولية في المناصب الإستراتيجية للتسيير.

¹ – Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°4, 2008, p : 24.

1- الإجراءات القانونية الخاصة بعملية التكوين:

تستند مؤسسة موبيليس أثناء عملية التكوين على المبادئ التالية:¹

- تؤكد المادة 01/50 للطرفين الموقعين على عقد التكوين بأن التكوين المهني المتواصل يشكل أولوية لفرع تكنولوجيات الإعلام والاتصال لأجل تطابق الاحتياجات الظاهرة للتجديد والتطوير الضروري للأجراء وللمؤسسة.
- تؤكد المادة 02/50 على أن بلوغ أهداف التكوين المهني يتطلب من المستخدم والأجراء والهيئات الممثلة للمستخدمين والنقابات العمالية احترام دور وصلاحيات النصوص التشريعية والتنظيمية السارية المفعول وكذا الاتفاقية الحالية.

- تنص المادة 01/52 على تحديد نشاطات التكوين كالاتي:

- أ - يهدف التكوين المهني المتخصص إلى اكتساب العامل تأهيلاً مهنيًا لاحتلال منصب أو وظيفة محددة في هيئة المؤسسة.
- ب - يعتبر التحسين المهني والرسكلة نشاطين أساسيين يهدفان إلى التأقلم المستمر للعامل مع حرفته بما فيها التحكم في اللغات العربية والفرنسية والإنجليزية لتحسين أدائه.
- ت - يتم تنظيم التأقلم المهني للعمال الموظفين حديثاً بنشاطات التعليم والإعلام بهدف احتلال أفضل منصب عمل.
- ث - يعتبر التمهين نشاطاً مقتاداً باتجاه الشباب للسماح لهم باكتساب معارف نظرية وتطبيقية ضرورية لممارسة حرفة معينة.

2- سيرورة نظام التكوين بالمؤسسة:

تمر عملية التكوين بمجموعة من العمليات المتكاملة والمتداخلة حتى تحقق الأهداف المرجوة منها، وتتمثل هذه العمليات في الخطوات التالية:

- أ - تحديد الاحتياجات التكوينية: والتي يتم الكشف عنها من خلال ثلاثة مصادر رئيسية هي:
 - الطلبات الشخصية للأفراد من اجل المشاركة في برامج التكوين والتنمية، فلما يشعر الفرد بالنقص في أدائه أو يرغب في تحسينه، يتقدم بطلب لمصلحة التكوين موضحاً فيه نوع التكوين الواجب تقديمه له (تكوين طويل أو قصير المدى) والهدف منه (تكوين بغرض التخصص أو بغرض إعادة التوجيه).
 - إعداد طلب التكوين من قبل المديرية العامة بهدف تطوير الكفاءات للتوقعات المستقبلية.
 - تحديد الاحتياجات التكوينية من قبل الرؤساء المشرفين بعد التعرف على نواحي القصور في الأداء المسجل خلال مدة زمنية معينة، ثم يتم توجيه طلب بخصوص ذلك إلى مصلحة التكوين بالمؤسسة.

¹ - معلومات مقدمة من مديريةية التكوين.

ب - دراسة الاحتياجات التكوينية:

بعد تحديد الاحتياجات التكوينية من خلال مختلف المصادر، تقوم مصلحة التكوين بدراستها وترتيبها حسب درجة الأهمية من جهة، ودرجة الاستعمال من جهة أخرى، مع إعطاء الأولوية دوماً للطلبات المسجلة من طرف الإدارة العليا.

ت - تصميم خطة التكوين:

بعد الانتهاء من تحديد احتياجات التكوين ثم تحديد الأهداف المرجوة منه، يحدّد الأفراد المرشحين للبرنامج التكويني، نوعه، مدته، الهيئات المدربة، الأماكن المخصصة للتكوين وكذا موازنة برنامج التكوين.

ث - تنفيذ برنامج التكوين:

حيث يلتزم كل عامل بمتابعة دروس وأطوار البرنامج قصد الرفع من مستواه والتحسين من أدائه.

ج - تقييم نتائج عملية التكوين:

بعد الانتهاء من الدورات التكوينية يتم تقييمها بهدف:¹

- تقييم سلوك المتكويين ومدى استفادتهم من التكوين.

- تحديد درجة تنفيذ الخطة أو البرنامج التكويني.

ثالثاً: تحليل سياسة التحفيز بمؤسسة موبيليس

إن استخدام أنظمة التحفيز والمكافآت من أهم أساليب تأمين التزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، حيث تعتمد مؤسسة موبيليس على نوعين من الحوافز:

1- الحوافز المادية:

وهي تمثل الجانب الملموس في الحوافز، والذي يأخذ صوراً مختلفة في طريقة الدفع للعاملين على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاستثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

تعتبر الحوافز المادية بصفة عامة، والأجور بصفة خاصة أهم وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة للفرد العامل سواء كانت الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية، لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشته.

ويعتبر الأجر أيضاً ذا أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج، لذا تحاول المؤسسة دائماً التخفيض في مستوى الأجور المدفوعة، ومن جهة أخرى يعتبر وسيلة هامة لجذب

¹ - Mobilis la Revue n°4, Op.cit, p : 25.

الكفاءات العاملة بها، إضافة إلى أنه يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية والتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد، ومنه زيادة الإنتاج التي تؤدي بدورها إلى زيادة أرباح المؤسسة.

تعتمد مؤسسة موبيليس في عملية تحديد الأجور على ثلاثة معايير أساسية هي:¹

أ- معيار المدة:

يتحصل العاملون بمؤسسة موبيليس على أجور ثابتة تتحدد حسب طبيعة العمل المؤدى، فالعمال المؤقتون تدفع لهم مستحقاتهم يومياً أو في نهاية الأسبوع، أما العمال الدائمون فيدفع لهم الأجر كل شهر بشرط أن تكون أيام الغياب في حدود المدة المسموح بها وفق القانون.

ب- معيار المردودية:

وهو المعيار الذي يربط الأجر بمستوى ونوعية وكمية المردود أو النتائج التي حققها العامل خلال السنة، فيتحصل بذلك على مكافآت وأجور إضافية تختلف حسب مستوى كفاءته وإنتاجيته.

ت- المعيار المزدوج:

تقوم مؤسسة موبيليس باعتماد المعيارين معاً أي المزج بين المعيار الأول بالنسبة للأجور أما العلاوات والحوافز التشجيعية فتحدد أغلبها وفق المعيار الثاني، ويعتبر هذا المعيار الأكثر استخداماً في المؤسسة.

2- الحوافز المعنوية:

هي تلك العناصر التي تتكون منها فلسفة التنظيم بحيث تساعد على توفير الإشباع الكامل لاحتياجات الأفراد، ويأتي في مقدمة هذه الحوافز:

أ- الترقية:

تتم عملية الترقية في مؤسسة موبيليس عن طريق اختيار العاملين الذين تتوفر فيهم شروط الأقدمية والخبرة الكافية، كما تتم أيضاً على أساس الشهادات والمؤهلات المطلوبة في حدود الوظائف الشاغرة المطابقة لتأهيلهم الجديد، وبعد عملية الترقية يخضع العامل إلى فترة تجريبية لمعرفة مدى توافقه مع الوظيفة الجديدة، علماً أنه يوجد نوعان من الترقية:

أ-1- ترقية أفقية: "ترقية في الدرجات"

تتم على أساس معيار الخبرة والأقدمية، حيث يحصل العامل على الدرجة الأولى بعد سنتين من التوظيف، ويتم إعداد مشروع قرار الترقية في الدرجة على مستوى مديرية المحاسبة دون أي تدخل من مديرية الموارد البشرية.

¹ - معلومات مقدمة من المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين.

أ-2- ترقية عمودية: "ترقية في الرتبة"

وتعتمد على أساس كفاءة العامل والشهادات المتحصل عليها حيث تتم عن طريق الامتحان أو التأهيل المهني* أو الاختيار (بعد مرور 10 سنوات من تاريخ حصوله على الوظيفة).

ب- تبادل وجهات النظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل.

ت- إتاحة فرص التقدم للعاملين ومشاركتهم في رسم السياسات واتخاذ القرارات.

ث- منح الأوسمة والشهادات والألقاب ونشر أسماء المبدعين في كل أقسام المؤسسة. هذا، وبصادق على قرار مشروع الترقية المراقب المالي ومدير مديرية الموارد البشرية.

رابعاً: وظيفة تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

بناءً على الأهداف الإستراتيجية التي حددتها مؤسسة موبيليس لنفسها لضمان مكانتها في السوق المحلي وحتى الدولي ومواجهة المنافسين، فقد أولت عناية بالغة لموضوع تقييم أداء جميع العاملين بها حتى تضمن الاستغلال الأمثل لمؤهلات وقدرات العمال وفق ما نصت عليه المادة (07) من القانون رقم 78-12. تتم عملية تقييم الأداء بمؤسسة موبيليس عن طريق تصميم استمارة التقييم التي تعد بمثابة ملف صحي يكشف عن صحة العامل في أداء وظيفته، فتحدد جوانب القوة والجوانب القابلة للتحسن، وهي مكونة من سبعة أجزاء هي:

الجزء الأول: وهو مخصص للتعريف بالعامل الخاضع للتقييم، حيث يحدّد اسم ولقب العامل، تاريخ توظيفه، السن، المنصب، المديرية التي ينتمي إليها وكذا اسم ولقب المشرف على عملية التقييم ووظيفته.

الجزء الثاني: "تقييم المردودية" حيث يتضمن هذا الجزء أربعة أقسام، يسجل عند كل ثلاثي نتائج نشاط العامل الفعلية مقابل الأهداف المسطرة، حيث يتولى المشرف تقدير علامة الثلاثي عن طريق منح العامل علامة على 20 نقطة، وفي نهاية السنة يتم جمع المعلومات المحصل عليها عند كل ثلاثي وتقسيمها على العدد 4 للحصول على المعدل السنوي لتقييم المردودية.

مجموع علامات كل ثلاثي

المعدل السنوي لتقييم المردودية =

4

*- بعد مرور خمس سنوات من توظيف العامل يحق له الحصول على ترقية في الرتبة إذا استوفى شروط التأهيل المهني،

الجزء الثالث: "تقييم السلوك"

يتناول هذا الجزء تقييم الدور الذي يؤديه العامل في إنجاز مهامه والذي تترجمه معايير السلوك الوظيفي والشخصي للعامل الملاحظ أثناء قيامه بنشاطه.

الجزء الرابع: "التقييم الشامل"

يتضمن هذا الجزء تحديد العلامة النهائية التي حصل عليها العامل خلال السنة متضمنة نتيجة تقييم المردودية وتقييم السلوك بعد إعطاء ترجيح 60% لتقييم المردودية و 40% لتقييم السلوك.

$$\text{العلامة النهائية} = (\text{معدل تقييم المردودية}) \times 60\% + (\text{معدل تقييم السلوك}) \times 40\%$$

الجزء الخامس: "ملخص التقييم"

يكشف هذا الجزء نقاط القوة والنقاط القابلة للتحسن في أداء العامل سواء تعلقت بمهارات تقييم المردودية أو بمهارات تقييم السلوك.

الجزء السادس: "توجيهات تنموية"

يعطي هذا الجزء المجال للمشرف من تقديم اقتراحاته وأرائه فيما يخص الأعمال الممكن أن يوجه إليها العامل المعني بالتقديم سواء تعلقت باقتراح تدريبه أو إعادة تعيينه في وظيفة أخرى مناسبة له.

الجزء السابع: "إبداء الآراء والمصادقة عليها"

يسمح هذا الجزء بفتح المجال لمناقشة وإبداء الرأي في كل ما أنجزه المشرف المكلف بعملية التقييم من خلال إجراء مقابلة تسمح بإيجاد الحلول عن طريق الحوار والتشاور وتقليص حجم النزاعات التي يمكن أن تنشأ من نتائج التقييم.

وأخيراً يتم إيداع استمارة التقييم بعد الإعلان عن نتائج التقييم لدى إدارة الموارد البشرية للاحتفاظ بها كبنك للمعلومات عن أداء العامل، وتعود إليها المؤسسة أثناء رسم سياسة شؤون العمال مستقبلاً.

خامساً: تسيير الحياة المهنية للعاملين

تعمل مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس على متابعة حركة العاملين بها من تاريخ التوظيف إلى غاية انتهاء عقد العمل، وذلك على النحو التالي:¹

1 - الانتداب: هو وضعية العامل المثبت في منصب عمله منذ أكثر من سنتين على الأقل حسب بعض الاتفاقيات الجماعية، ويستفيد منه بغرض ممارسة وظائف أو مهام في مؤسسة غير مؤسسته الأصلية نظراً

¹ - معلومات مقدمة من المديرية الفرعية لتسيير المستخدمين.

لأدائه المتميز مثل هيئات الضمان الاجتماعي أو مؤسسة إدارية عمومية أو مؤسسة دولية أو لدى إحدى الهيئات الوطنية في الخارج أو لدى هيئة ذات طابع قانوني ثقافي أو عملي.

يمنح الانتداب من طرف الإدارة لمدة لا تقل عن 06 أشهر ولا تزيد عن 05 سنوات، ولإشارة أن العامل في وضعية الانتداب يتلقى أجوره والمزايا الاجتماعية الأخرى من المؤسسة التي انتدب إليها.

2 -التحويل: يشبه نوعاً ما الانتداب في الإجراء الأول لكنه يعني قطع الموظف المحول علاقته بالوظيفة الأصلية بطريقة نهائية ويعتبر لدى المؤسسة الأصلية غير موجود.

3 -إحالة على الاستيداع: يمنح الاستيداع للعامل المثبت بناء على طلبه عندما تسمح ضرورة المصلحة بذلك بعد انقضاء سنة كاملة من النشاط على الأقل، تتراوح مدة الاستيداع من ثلاث أشهر إلى سنة قابلة للتجديد.

4 -العزل: قد يكون العزل لأسباب تأديبية، وقد يتم خارج الحالات التأديبية ويؤدي عدم احترام الشروط والإجراءات القانونية إلى اعتبار العزل تسريحاً تعسفياً، ومن جهة أخرى قد يكون التسريح لأسباب اقتصادية.

5 -التسريح: هو إجراء تأديبي يتم من خلاله عرض الموظف على لجنة تأديب وذلك بسبب تجاوز المعني للحدود الواجب التوقف عندها.

6 -الاستقالة: هي عبارة عن إنهاء لعلاقة العمل من قبل العامل وهي تشكل حق من حقوقه المعترف بها قانونياً وهي تتجسد أساساً في رغبة الموظف في التحرر من الالتزامات العقدية.

المطلب الثاني: تحديات تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية

أدت ثورتا الاتصالات والمعلومات والتزاوج بينهما إلى ظهور مجتمع المعرفة أو مجتمع المعلومات، مما أكد على أهمية التغيير في مؤسسات الاتصال خاصة العمومية منها والتي كانت محمية من خلال قوانين احتكار الأسواق الوطنية، لكن مع انفتاح سوق الاتصالات على المنافسة الدولية، ومع ثورة تكنولوجيايات الاتصال والمعلومات، أصبح لزاماً على مؤسسات الاتصال (وفي حالتنا هذه مؤسسة موبيليس) مواكبة التطور التكنولوجي من أجل توفير إحدى القواعد الأساسية للانخراط في اقتصاد المعرفة والتقليل من حجم الفجوة المعلوماتية الموجودة بين المجتمعات، والأكثر من ذلك فإن مؤسسات الاتصال تولد تغيرات في البيئة المحيطة بها عن طريق تطوير وتقديم منتجات جديدة مستخدمة التقنيات الحديثة التي أصبحت مهيمنة ومقبولة بشكل واسع من قبل مستخدمي الخدمات، وبهذه الطريقة تعمل مؤسسة موبيليس على التفاعل مع البيئات الوطنية والعالمية.

إن مساهمة مؤسسة موبيليس لتغيرات البيئة التي تعمل فيها أحدثت تغيرات في نظامها الإداري مما أثر على تسيير مواردها البشرية التي لها دور أساسي في إحداث التغيير نفسه.

وعليه سنحاول من خلال هذا المطلب التطرق إلى أهم التحديات التي تواجه مؤسسة موبيليس فيما يتعلق بتسيير مواردها البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، وذلك على النحو التالي:

التحدي الأول: سرعة التغيير التقني

تعتبر بيئة الاتصالات من بين بيئات الأعمال الأكثر تعقيداً وتغيراً، وذلك بالنظر إلى التطور السريع لتكنولوجيا الاتصالات، مما يحتم على المؤسسات التي تنشط في هذا القطاع أن تواكب هذا التطور من خلال تقديم خدمات جديدة وكذلك التحديث المستمر لأنظمتها الإدارية،¹ والعمل على إيجاد شبكة عالمية مفتوحة قادرة على إرسال الصوت والمعطيات والصور في وقت واحد إلى أجهزة طرفية متعددة الأغراض.

تأتي مؤسسة موبيليس في طليعة المؤسسات المتأثرة بالمستجدات المتسارعة في مجال التكنولوجيا المعلوماتية، وهذا راجع للأسباب التالية:

- 1 - ظهور الإنترنت وما طرحته من إمكانيات مهولة في مجال ترسل البيانات.
- 2 - الرقمية وما تتطلبه من بيئة تقنية عالية.
- 3 - درجة تعقيد وسائل وتكنولوجيات الاتصال مثل: الألياف الضوئية، الأقمار الصناعية، تقنيات المتشابهة واستخدامات البث المباشر.²
- 4 - تضخم الإنتاج الفكري لدرجة لا تسمح بضبطه يدويا وهو ما يعرف بانفجار المعلومات.

تعتبر التطورات التكنولوجية وثورة المعلومات والاتصالات من أبرز التحديات التي تواجهها مؤسسة موبيليس، مما جعلها تتعرض إلى العديد من المشاكل في مجال تسيير مواردها البشرية، نوجزها في النقاط الأساسية التالية:

- ندرة العمالة المؤهلة في التعامل مع التقنيات الجديدة للمعلومات.
- حدوث تغييرات في المهن والوظائف والتقنيات الإدارية الحديثة.
- ضرورة الاستغناء عن عدد من العاملين نظراً لتضخم الفائض في العمالة غير الماهرة أو إعادة تدريبهم لوظائف أخرى.

- عدم تمكن العاملين من التجاوب الفعال والسريع مع التطورات التقنية مما يجعلها في حالة تقادم وهذا ما يندر بالخطر في عدم قدرتها على الصمود أمام المنافسة.

- محدودية الإمكانيات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات عالية المستوى.

¹ - عياض عادل، مرجع سبق ذكره، ص: 40.

² - معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

التحدي الثاني: هجرة الكفاءات

تأتي ظاهرة هجرة الكفاءات والخبرات في مقدمة التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس، حيث ينتقل منها العاملون عاليو التأهيل - بعد استفادتهم من خبرات المؤسسة- إلى المؤسسات المنافسة لها: "جيزي" و "نجمة"¹، وهذا راجع للأسباب التالية:

- 1- انعدام التوازن في نظام الأجور.
- 2- قدرة المؤسسات المنافسة على توفير فرص عمل هامة وجذابة مقارنة بفرص العمل التي توفرها مؤسسة موبيليس، هذا ما شكل إغراء لأصحاب الكفاءات.
- 3- ارتفاع تكاليف أجور العاملين بالمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى توفرها على فرص التطور والتقدم.
- 4- وجود اختلافات في سمات الوظيفة الحكومية مقارنة بسمات الوظيفة في القطاع الخاص.
- 5- تقلص دور النقابات العمالية في سعيها لحفظ حقوق العاملين.

وعلى ضوء ما سبق فإن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة يواجه في خضم هجرة الكفاءات والخبرات مشكلة الجوسسة نتيجة لغياب الرقابة المركزية لإدارة الموارد البشرية مما جعلها غير قادرة على مواكبة موجة التحديث والتطوير التي تشهدها سوق الاتصالات في الجزائر.

التحدي الثالث: احتدام شدة المنافسة

تسعى مؤسسة موبيليس في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

إلا أن تحقيق ميزة تنافسية ومواجهة المنافسة يتطلب إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعلية المؤسسة وقابليتها التنافسية في مجال الموارد البشرية منها:

- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع.
- تحسين الجودة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسة فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير.
- الاهتمام ببرامج التدريب والتطوير خاصة في المجالات العلمية والتقنية.

يواجه تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس في خضم احتدام شدة المنافسة صعوبات عديدة، منها:

- تأثر السياسات الخاصة بالموارد البشرية بسياسات المنافسين خاصة فيما يتعلق باستقطاب القوة العاملة الماهرة.

- المنافسة على العمالة عالية المهارة التي تمتلك القدرات العلمية والمهارات التطبيقية والاتجاهات المهنية السليمة.

¹ - معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

- فشل المؤسسة في المحافظة على مواردها البشرية العالية التأهيل.
- نقص إنتاجية الموارد البشرية بسبب سوء استخدامها.
- ضغط القيادات الإدارية العليا على أعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية.
- عدم مواكبة أنظمة الأجور والحوافز بالمؤسسة لمتطلبات المنافسة المحلية والدولية.

التحدي الرابع: مقاومة التغيير

تعمل مؤسسة موبيليس لمواكبة ركب التطورات الحاصلة في بيئة الاتصالات المحلية والدولية على التجديد والتحديث المستمر لمختلف أنظمتها الإدارية، وذلك عن طريق إحداث عمليات تغيير عميقة في جلّ المستويات بهدف تحسين مظاهر معينة كالجودة، الإنتاجية، التنافسية، الخدمات وإرضاء الزبائن.

وبما أن مثل هذه التغييرات يستدعي تكيفا وتعديلات ضرورية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، فإن نجاح عملية التغيير أو فشلها مرتبط بمدى تقبل المسؤولين والعاملين لهذه العملية ومدى تعاونهم لإنجاحها.

إلا أن مجرد طرح المؤسسة لأي فكرة بخصوص التغيير أو التجديد بين الأفراد يتلقى مقاومة من قبل العاملين بها بالدرجة الأولى خوفاً على امتيازاتهم ووظائفهم، كما أن هناك مقاومة أخرى تأتي من خارج المؤسسة من قبل المنافسين إذا شعروا بأن حصصهم السوقية قد تتأثر سلباً بسبب هذا التغيير.

إن الناظر في سلوكيات العاملين بمؤسسة موبيليس تجاه عمليات التغيير من حيث المقاومة أو التأييد يجد أنها تنطلق من أسباب عديدة، يمكن إيجازها في النقاط الأساسية التالية:

- الارتياح للمألوف والتخوف من المجهول وما ستجلبه عملية التغيير من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- عدم إدراك العاملين لنواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي بالإضافة إلى جهلهم لمزايا الوضع الجديد.
- رغبة المسؤولين بالمؤسسة في الحفاظ على العلاقات الاجتماعية السائدة.

وتجدر الإشارة في هذا الصدد أن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة يواجه عدة صعوبات في خضم مقاومة التغيير، منها:

- فقدان الدافعية للعمل مما يؤدي إلى تباطؤ الإنتاج وزيادة الأخطاء.
- لجوء بعض العاملين إلى الاستقالة وترك العمل.
- تقديم العاملين لشكاوى إلى جهات قانونية خاصة تكون قادرة على إيقاف عملية التغيير.
- عجز الإدارة عن قيادة عملية التغيير بسبب تفاقم عمليات التشويش والإجراءات المناقضة لعملية التغيير.
- انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

نستخلص مما تقدم أن مقاومة التغيير تمثل أحد أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس، وأن إدارة الموارد البشرية تلعب الدور الأساس في عملية التغيير، لذا يجب أن تعمل على الاستخدام

السليم لتقنيات وخبرات إدارة الموارد البشرية لزيادة قابليتها للتكيف مع المستجدات والمتغيرات وذلك عن طريق توظيف أفراد يتسمون بالمرونة والقابلية والقدرة على التنبؤ بالتغيرات قبل حدوثها.

التحدي الخامس: تقلبات سوق العمل

إن التغيرات العديدة التي مست الكثير من الميادين نتيجة إفرازات العولمة ضمن عصر التكنولوجيا والإبداع والتجديدات المختلفة، نتج عنها أساليب عمل جديدة ومهن تتطلب مهارات بنوعيات عالية الجودة إضافة إلى زيادة التخصصات لمواكبة هذه التغيرات ضمن السوق المحلية والعالمية، هذا ما يتطلب وضع الإستراتيجيات والآليات التي تعمل على الموازنة بين العرض والطلب في سوق العمل والذي يتحقق بالتنسيق بين مخرجات التعليم واحتياجات القطاعات الاقتصادية من العمالة.

إن ظاهرة عدم الموازنة بين مخرجات التعليم والتكوين ومتطلبات سوق العمل من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات الوطنية بشكل عام، ومؤسسة موبيليس بشكل خاص، حيث توجد العديد من الأسباب التي تبرز ذلك:

- انفصال المناهج التعليمية عن الواقع المؤسسي¹.
- تدني المستوى المهاري لخريجي المؤسسات التعليمية.
- عدم توافق المناهج المستوردة من الدول المتطورة مع البيئة التعليمية الجزائرية.
- غياب القدر الكافي من المعلومات الدقيقة عن حقيقة الاحتياجات الفعلية من القوى العاملة لمختلف القطاعات.
- التعليم يركز على المعارف والمعلومات ولا يهتم بالسلوكيات والمهارات بسبب الأساليب والموارد والهيكل التنظيمية السائدة².
- عدم توجه معظم طلبة الدراسات العليا إلى تبني مشروعات بحثية تطبيقية لحل المشكلات الإنمائية في مجالات الزراعة والصناعة.

على ضوء ما سبق فإن تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس يواجه عدة صعوبات في ظل تقلبات سوق العمل منها:

- تعرثر القدرة على توفير الموارد المالية الكافية لاستقطاب الكفاءات عالية التأهيل.
- تخصيص مبالغ إضافية لاستحداث البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة النقص في المهارات لدى خريجي الجامعات.
- زيادة أهمية العنصر البشري ودخوله عالم المنافسة.

¹ - مسيكة بوفامة/ بعداش، الموازنة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص: 09.

² - نفس المرجع السابق، ص 6.

-عدم الاستفاح من الرأسمال البشري المكون وذوي الشهادات العليا، الأمر الذي أدى إلى تفشي ظاهرة التضخم الوظيفي.

إضافة إلى ما سبق، هناك تحديات أخرى تواجه تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، لها طابع الخصوصية، وهي:

-تدخل القيادات العليا في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بصنع القرارات.

-تقادم التشريعات والقوانين وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة.

-عدم مواكبة أنظمة الأجور والحوافز بالمؤسسة للمستجدات المحلية والعالمية مما أدى إلى هجرة ذوي الكفاءات والمهارات العالمية إلى المؤسسات المنافسة.

المطلب الثالث: إستراتيجيات مديرة الموارد البشرية بالمؤسسة لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

يتضح مما تقدم أن ظاهرة العولمة عبر آلياتها الاقتصادية والسياسية والفكرية والتقنية فرضت تحديات عديدة على تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس، مما يستوجب عليها التفكير في مواجهتها وإيجاد الإستراتيجيات المناسبة لذلك، وفي هذا الإطار تسعى المؤسسة إلى اتخاذ مجموعة من القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية التي تسمح لها بالتكيف مع الظروف البيئية المحيطة والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، نستعرضها على النحو التالي:

أولاً: إستراتيجية التطوير التقني والإداري

لقد طالت تقنية المعلومات كل جوانب العمل التنظيمي لمؤسسة موبيليس دون استثناء فممارسات المؤسسة لمهامها التسويقية والمالية وكذا إدارتها لمواردها البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالتقدم الحادث في مجال تقنية المعلومات، فقد أصبحت مثلاً تعتمد على الاستقطاب الإلكتروني والشراء الإلكتروني، كما أن التطور العلمي والتقني أدى إلى رفع كفاءة أداء المؤسسة من خلال توفير الأجهزة والمعدات المساعدة خاصة فيما يتعلق بحفظ المعلومات وتحليلها ووسائل الاتصالات المتاحة التي حققت للمؤسسة السرعة والجودة في أداء الخدمة، إلا أنه في نفس الوقت أدى إلى ظهور أنماط جديدة من الجرائم تتطلب الحاجة الملحة لحنمية تطوير وظيفي وإداري عالٍ لأجهزة الأمن لتواكب التطورات المتلاحقة، وهذا ما يؤكد على أهمية العناية بتدريب وتطوير كل العاملين بالمؤسسة باختلاف مستوياتهم على استخدام التقنية الحديثة واستغلالها لرفع كفاءة أداء المؤسسة، وذلك من خلال تبني الإستراتيجيات التالية:

-تعظيم الاستفادة من التقنية من خلال التفوق المهاري، والذي يقصد به مستوى مهارات العاملين في مؤسسة موبيليس والذي يميزهم عن غيرهم في المؤسسات المنافسة.

- استغلال تقنية المعلومات والاتصالات ممثلة بالانترنت في عملية التوظيف والاستقطاب.¹
- تبني أسلوب فرق العمل من خلال إعداد البرامج التدريبية الجماعية والذي يشكل حافزاً على استخدام التقنية والتعامل معها بفعالية.
- بناء نظام معلومات الموارد البشرية بما يمكن من رصد المتغيرات البيئية المؤثرة على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.²

ثانياً: إستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية

- من اجل الحد من ظاهرة هجرة الكفاءات إلى المؤسسات المنافسة، طبقت مؤسسة موبيليس في خضم إستراتيجية تنمية الكفاءات المحورية الإجراءات التالية:
- العمل على تسهيل الإجراءات وتبسيطها.
- تدريب العاملين بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة.
- اعتماد معايير علمية لقياس الأداء.
- التوسع في برامج التدريب خاصة في المجالات الالكترونية.
- العناية بالسلامة المهنية للعاملين.
- العمل على تمكين العاملين من اتخاذ القرارات في مختلف المستويات الإدارية.³
- منح العاملين الصلاحيات اللازمة للتشجيع على الإبداع والابتكار.

ثالثاً: إستراتيجية التفكير الاستباقي والتنافسي

- يرتكز تحقيق مؤسسة موبيليس للميزة التنافسية ومواجهة المنافسة على إيجاد طرق مناسبة لزيادة فاعليتها وقابليتها التنافسية في مجال تسيير الموارد البشرية، ومن أهمها:
- استخدام الأنظمة التحفيزية المرتبطة بالإبداع والابتكار.
- تحسين جودة الخدمات المقدمة من خلال تطبيقات إدارة الجودة الشاملة.
- خلق القدرات المميزة من خلال سياسات فاعلة للاختيار والتعيين والتدريب والتطوير، هذا ما يعرف بالاستقطاب الاستباقي.
- تعزيز روح العدالة والمساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمؤسسة.⁴
- العمل على تكوين ميزة تنافسية حافزة من خلال الاهتمام بالموارد البشرية بتطويرها وتدريبها بما يمكن من تحقيق أفضلية تنافسية.⁵
- التقييم الاستباقي للبيئة الخارجية لاستغلال الفرص والحد من التهديدات المستقبلية.

¹ - تقرير السيد لونيس بلحراث (الرئيس العام لمؤسسة موبيليس)، مجلة موبيليس، العدد 3، أبريل 2008، ص: 46.

² - Mobilis la Revue n°1, op.cit, p : 9.

³ - IBID , p : 8 .

⁴ - Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°5, Février 2007, p : 7.

⁵ - Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°5, 2009, p : 41.

رابعاً: إستراتيجية التكيف والتغيير المستمر

إن مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس هي الإدارة ذات العلاقة بشكل خاص بإدارة التغيير في المؤسسة، إذ تعمل على دفع هذا التغيير بين أرجاء التنظيم ووضع الإستراتيجيات والسياسات الخاصة بالموارد البشرية لمواجهة تحدي بطيء ومقاومة التغيير، منها:

- التحول من الهياكل الهرمية التقليدية إلى الهياكل المرنة للتكيف مع حدة التغيرات.
- التدريب للتغيير من خلال تطوير البرامج التعليمية اللازمة لتمكين العاملين من التعامل مع المتغيرات كمهارات الاتصال ومهارات الحاسب الآلي وتطبيقاته المتجددة.
- الاعتماد على المقابلات الفردية والجماعية لإقناع العاملين بأهمية عملية التغيير وإيجابياتها.
- التغلب على العقبات التي تحول دون نجاح عملية التغيير كتداخل الهياكل التنظيمية.
- ترسيخ ثقافة المؤسسة وزرع روح الفريق بين العاملين لتحقيق أثر التآزر.¹
- تتمية الوعي الفني والثقافي لدى العاملين.
- التنسيق ومتابعة التقدم في تنفيذ برامج التغيير.
- إبرام العديد من الاتفاقيات مع شركات تشغيل أجنبية مثل شركة فودافون، موريتال وسورياتيل للاستفادة من خبراتهم في مجال تسيير الموارد البشرية.²

المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان

سنحاول من خلال هذا المبحث القيام بدراسة تحليلية حول واقع تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية في مؤسسة موبيليس، انطلاقاً من معطيات ومعلومات نعتمد في جمعها على أداة علمية تتمثل في استبيان يحوي مجموعة من الأسئلة تمس كل منها جانباً معيناً من الجوانب التي تمت معالجتها في الفصول السابقة.

المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يحتوي الإطار المنهجي للدراسة على الجانب الميداني والذي يشمل وصف منهج الدراسة، أداة الدراسة، مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، نعالجها على النحو التالي:

أولاً: منهج البحث

لكل دراسة أسس علمية ومنهجية يبني عليها الباحث انطلاقته في عملية البحث والدراسة، وتكون بمثابة المرشد الذي يوجهه حتى تتسم دراسته بالدقة والموضوعية.

¹ – Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°6, 2009, p : 40

² – Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°6, Juin 2007, p : 8.

ويختلف منهج البحث باختلاف المواضيع المدروسة، وقد استعملنا المنهج الوصفي باعتباره مناسباً لدراستنا، وذلك كونه يختص بطرق جمع المعطيات والبيانات وتنظيمها وتصنيفها ووصفها وعرضها في صورة جداول أو رسوم بيانية لتكون بصيغة مفهومة وذات مدلول يتعلق بالظواهر محل الدراسة، بالإضافة إلى استعمال الإحصاء الاستدلالي من خلال دراسة العلاقة بين متغيرين كدراسة العلاقة بين المستوى العلمي وإدراك العاملين للإستراتيجيات المطبقة من قبل مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسة، وذلك باستعمال الجداول المتقاطعة واختبار الفرضيات.

ثانياً: أداة الدراسة

من أجل الحصول على البيانات استعملنا طريقة الاستبانة (قائمة استقصاء)، والتي هي "عبارة عن صحيفة أو كشف يتضمن عدداً من الأسئلة تتصل باستطلاع الرأي، أو بخصائص أي ظاهرة متعلقة بنشاط اقتصادي أو اجتماعي أو فني أو ثقافي، ومن مجموع الإجابات عن الأسئلة نحصل على المعطيات الإحصائية التي نحن بصدد جمعها"¹.

وقد قسمنا الاستبانة إلى نوعين رئيسيين من البيانات، أولهما مجموعة البيانات الشخصية للمبحوث، ومن أمثلة ذلك:

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: ابتدائي أساسي ثانوي دبلوم دون جامعي شهادة جامعية

شهادة عليا (ماجستير، دكتوراه)

أما المجموعة الثانية فالمتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تتمثل أساساً في مفاهيم العولمة الاقتصادية، ووظائف مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة، وكذا أسئلة تخص تحديات العولمة الاقتصادية والإستراتيجيات المنتهجة من قبل المديرية وصعوبات تطبيقها.

وقبل أن تصل الاستبانة إلى شكلها النهائي مرت بمرحلة تجربة على بعض العمال بمديرية الموارد البشرية، وتمت خلالها بعض التعديلات بحذف بعض الأسئلة وزيادة أسئلة أخرى من خلال مناقشة مدى شموليتها وإمكانيتها لتحقيق الهدف الذي ترمي إليه الدراسة.

¹ - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي و التحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004، ص: 22.

ثالثا: مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع عمال مديرية الموارد البشرية ومديرية التكوين بمؤسسة موبليس، البالغ عددهم 168 عامل موزعين على كافة المستويات الإدارية، وفي كافة التخصصات.

رابعا: عينة الدراسة

تمثل مجموع المستهدفين من الاستجواب 95 عاملا بالمؤسسة، وهذا ما يمثل حوالي 56.54% من مجتمع الدراسة، أي قمنا بتوزيع 95 استجواب إلا أننا استرجعنا منها بعد الإجابة 67 استجوابا، في حين لم نتمكن من استرجاع البقية نظرا لعدة أسباب ومشاكل مختلفة صادفتنا في هذه العملية.

وبذلك كانت نسبة الإجابة أو الإرجاع حوالي 39.88% من مجتمع الدراسة، وما يقارب 70.52% من عينة الدراسة، وهذه النسب كافية لتعميم نتائج الدراسة.

خامسا: أساليب المعالجة الإحصائية

لقد تم الاعتماد على الحاسب الآلي في المعالجة الإحصائية للبيانات باستخدام برنامج (SPSS) الحزمة الإحصائية لتحليل العلوم الاجتماعية (Statistical package for the social sciences)، والذي يعتبر أداة هامة ومتقدمة لإجراء التحليلات الإحصائية اللازمة لتحليل بيانات الأبحاث العلمية.

وتبرز أهمية ودور هذا البرنامج من خلال سرعة الحصول على النتائج وتقليل نسبة الأخطاء خاصة إذا كان حجم العينة كبيرا.

لقد تضمنت دراستنا معالجة الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف خصائص أفراد مجتمع الدراسة للمتغيرات التعريفية، وتحديد استجابات أفرادها نحو محاور الدراسة.
- الدوائر: وذلك من أجل تنظيم ووصف وعرض النتائج في صورة واضحة، وبالتالي تسهيل عملية تحليل النتائج.
- الجداول التقاطعية: يستخدم الجدول التقاطعي لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرين مصنفيين أو أكثر، فهو عبارة عن جدول يستخدم لعرض عدد الحالات (التكرارات) التي لها مجاميع مختلفة من قيم متغيرين مصنفيين أو أكثر، ويمكن أن يرافق الجدول التقاطعي حساب ملخصات إحصائية واختبارات، ويفضل في المتغيرات المطلوب استخدامها في إنشاء جدول تقاطعي أن تكون متغيرات مصنفة (Categorical Variables)، حيث يسمى الجدول التقاطعي لمتغيرين باسم (two-way crosstabulation)، ويسمى الجدول التقاطعي لأكثر من متغيرين باسم (multi-way crosstabulation)، كما يسمى الجدول التقاطعي باسم جدول الاحتمالات (Contingency table).

المطلب الثاني: التحليل الوصفي

يتضمن هذا الجزء من الدراسة عرضاً وتحليلاً للناتج الميدانية ومناقشتها، حيث يشمل وصفاً للخصائص الديمغرافية والتنظيمية لأفراد عينة الدراسة وكذا درجة موافقتهم على الأسئلة الواردة في الاستبيان والمتعلقة بالنقاط الأساسية التالية:

- مفهوم العولمة الاقتصادية لدى عمال مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس.
- وظائف وأنشطة مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس.
- التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.
- الإستراتيجيات المطبقة من قبل مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية.
- الصعوبات التي تعيق تطبيق هذه الإستراتيجيات.

الجدول- 15:- يمثل توزيع أفراد العينة حسب الخصائص الديمغرافية

المتغير	المسميات	التكرارات	النسبة المئوية(%)
الجنس	ذكر	25	37.3
	أنثى	42	62.7
العمر	أقل من 30 سنة	23	34.3
	من 30 إلى 39 سنة	34	50.7
	من 40 إلى 49 سنة	09	13.4
	أكثر من 50 سنة	01	1.5
المؤهل العلمي	ابتدائي	0	0
	أساسي	0	0
	ثانوي	8	11.9
	شهادة جامعية	53	79.1
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	6	9
بلد التخرج	الجزائر	66	98.5
	فرنسا	1	1.5
عدد اللغات التي يتقنها العامل	لغة واحدة	01	1.5
	لغتين	21	31.4
	ثلاثة لغات	36	53.7
	أربعة لغات	09	13.4
مستوى الوظيفة	عامل تنفيذي	5	7.5
	عامل تقني	5	7.5
	إطار	41	61.2
	رئيس مكتب	13	19.3
	نائب مدير أو مدير فرعي	03	4.5
	مدير مركزي	0	0
طبيعة العامل	عامل دائم	62	92.5
	عامل مؤقت	04	06
	متربص بالمؤسسة	01	1.5

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

الشكل - 18-: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات الخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية

أكثر من 20 سنة

3

من 10 إلى 19 سنة

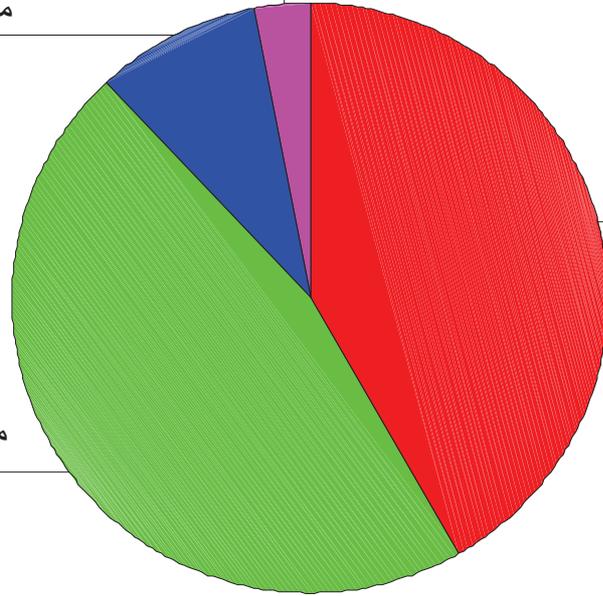
9

من 5 إلى 9 سنوات

46.3

أقل من 5 سنوات

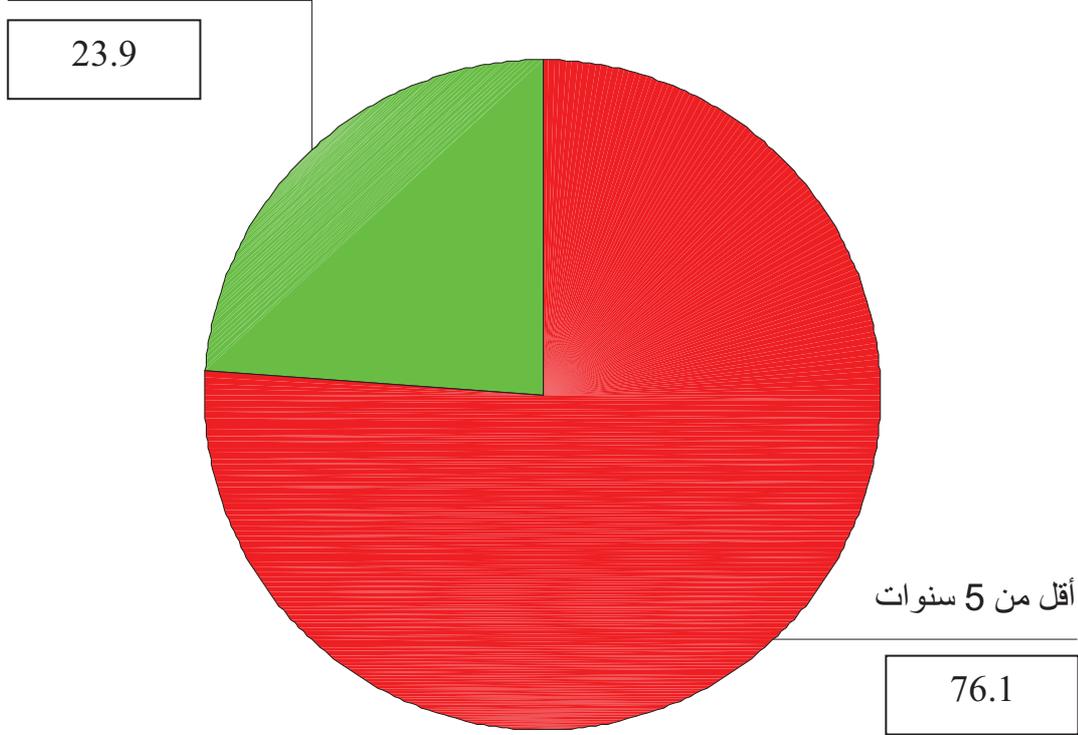
41.8



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للرسم البياني من برنامج SPSS.

الشكل - 19 -: يمثل توزيع أفراد العينة حسب فئات الخبرة بالوظيفة التي يشغلونها بالمؤسسة

من 5 إلى 7 سنوات



المصدر: من إعداد الطالبة استنادا للرسم البياني من برنامج SPSS.

من خلال الجدول السابق والشكلين أعلاه يتضح لنا ما يلي:

- معظم أفراد عينة الدراسة إناث بعدد إجمالي قدر بـ 42 أنثى من مجموع الأفراد الذين بلغ عددهم 67 فرد، أي ما نسبته 62.7 %، والنسبة الباقية تمثل نسبة الذكور بالعينة، أي حوالي 25 ذكر بالعينة.
- معظم أفراد العينة شباب دون سن 40 سنة، حيث أن 34.3 % من أفراد العينة يقل سنهم عن 30 سنة، و50.7 % من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 30 و39 سنة، ونسبة 13.5 % من أفراد العينة يتراوح سنهم بين 40 و49 سنة، و1.5 % فقط تمثل نسبة الأفراد في العينة الذين تجاوز سنهم 50 سنة.
- فيما يخص المؤهل العلمي نلاحظ أن كل أفراد العينة تجاوزوا الطور الابتدائي والأساسي، حيث أن 11.9 % من أفراد العينة توقف تعليمهم عند الطور الثانوي، في حين نجد أن 79.1 % من أفراد العينة تحصلوا على شهادات جامعية من مختلف الجامعات في الوطن وحتى خارجه في مختلف التخصصات الإدارية والتطبيقية، و9 % من أفراد عينة الدراسة سحبت لهم الفرصة لمتابعة تكوينهم بالدراسات العليا على مستوى شهادات الماجستير أو الدكتوراه.
- أما فيما يخص بلد التخرج فإن معظم الأفراد تابعوا الدراسة في مختلف الأطوار التدريسية بالجزائر بنسبة 98.5 %، بينما 1.5 % من أفراد العينة تابعوا دراستهم بالخارج وبالضبط في فرنسا.

- أما فيما يخص عدد اللغات التي يتقنها أفراد العينة، فإن معظمهم يتقن أكثر من لغة واحدة إلى أربعة لغات وهي تتراوح بين العربية، الفرنسية، الإنجليزية، الألمانية، الإسبانية، الإيطالية والأمازيغية.

- 7.5% من أفراد العينة يشغلون كل من المستوى التنفيذي والتقني، حيث أن 61.2% من أفراد العينة هم إطارات، و 19.4% من أفراد العينة رؤساء مكاتب، و 4.5% من أفراد العينة مدراء فرعيين أو نواب مديرين.

- فيما يخص طبيعة العمال بالمؤسسة، نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة هم عمال دائمون بمؤسسة موبليس بنسبة 92.5%، و 6% منهم هم عمال مؤقتون، أما نسبة الأفراد المترشحين بالمؤسسة فهي 1.5% من مجموع أفراد العينة.

- أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة في مجال تسيير الموارد البشرية، نلاحظ أن 41.8% من أفراد العينة تقل خبرتهم عن 5 سنوات في هذا المجال، و 46.3% تتراوح خبرتهم بين 5 و 9 سنوات، و 9% تتراوح خبرتهم بين 10 و 19 سنة، بينما 3% من أفراد العينة تفوق خبرتهم 20 سنة.

- أما فيما يخص عدد سنوات الخبرة بالوظيفة الحالية بالمؤسسة فنلاحظ أن 76.1% من أفراد العينة يشغلون الوظيفة الحالية لمدة تقل عن 5 سنوات، و 23.9% يشغلون الوظيفة الحالية لمدة تتراوح بين 5 و 7 سنوات.

الجدول -16- يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على مفاهيم العولمة الاقتصادية

ممتنع عن الإجابة		غير موافق تماما		موافق نوعا ما		موافق تماما		المفاهيم السائدة للعولمة الاقتصادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
1.5	01	14.9	10	35.8	24	47.8	32	العولمة الاقتصادية ظاهرة تتيح إزالة الحدود الاقتصادية بين الدول بحيث يصبح العالم وكأنه سوق واحدة.
06	04	28.5	19	44.8	30	20.9	14	تؤدي العولمة الاقتصادية إلى ارتفاع معدلات البطالة على المستوى الدولي نتيجة للاستخدام المكثف لتقنية المعلومات.
03	2	20.9	14	41.8	28	34.3	23	فكر يعبر عن إرادة الهيمنة على العالم من قطب واحد يملك القدرة على السيطرة الاقتصادية.
7.5	5	11.9	8	35.8	24	44.8	30	نظام عالمي جديد يقوم على الثروة المعلوماتية غير المحدودة دون اعتبار للحدود الجغرافية والسياسية.
1.5	1	29.8	20	38.9	26	29.8	20	ظاهرة تتبناها الدول المتقدمة للسيطرة على الدول النامية.
3	2	25.4	17	41.8	28	29.8	20	هي تحريك للمجتمعات النامية للاستفادة من الفرص الجديدة في مختلف المجالات.
6	4	26.9	18	37.3	25	29.8	20	نظام يتيح فرص واعدة للتنمية مما يقلص الفوارق بين دول الشمال والجنوب.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

- 47.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية هي ظاهرة تتيح إزالة الحدود الاقتصادية بين الدول بحيث يصبح العالم وكأنه سوق واحدة، بينما 35.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و14.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 1.5% من أفراد العينة عن الإجابة على هذا السؤال.

- 20.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية تؤدي إلى ارتفاع معدلات البطالة على المستوى الدولي نتيجة للاستخدام المكثف لتقنية المعلومات، بينما 44.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و28.5% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 6% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال.

- 34.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية هي فكر يعبر عن إرادة الهيمنة على العالم من قطب واحد يملك القدرة على السيطرة الاقتصادية، بينما 41.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و20.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 3% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 44.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية تمثل نظاما عالميا جديدا يقوم على الثروة المعلوماتية غير المحدودة دون اعتبار للحدود الجغرافية والسياسية، بينما 35.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و11.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 7.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 29.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية هي ظاهرة تتبناها الدول المتقدمة للسيطرة على الدول النامية، بينما 38.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و29.8% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 1.5% من أفراد العينة عن الإجابة على هذا السؤال.

- 29.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية هي تحريك للمجتمعات النامية للاستفادة من الفرص الجديدة في مختلف المجالات، بينما 41.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و25.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 3% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 29.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن العولمة الاقتصادية نظام يتيح فرص واعدة للتنمية مما يقلص الفوارق بين دول الشمال والجنوب، بينما 37.3% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و26.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 6% من أفراد العينة عن الإجابة على هذا السؤال.

الجدول -17- يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على وظائف إدارة الموارد

البشرية في مؤسسة موبيليس

ممتنع عن الإجابة		غير موافق تماما		موافق نوعا ما		موافق تماما		وظائف إدارة الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
4.5	03	4.5	03	22.4	15	68.7	46	الاهتمام بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية
00	00	03	02	14.9	10	82.1	55	تطبيق القواعد الإدارية المتعلقة بالأجور، الإجازات، إجراءات، إنهاء الخدمة والسلامة المهنية.
06	04	09	06	17.9	12	67.1	45	تعمل على تطبيق إجراءات التوظيف
06	04	19.4	13	29.8	20	44.8	30	تدريب العاملين بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة "جازي ونجمة".
11.9	8	28.4	19	37.3	25	22.4	15	اعتماد الترقيات وفق الأقدمية
03	02	46.2	31	22.4	15	28.4	19	استخدام نماذج موحدة لتقييم جميع العاملين في المؤسسة.
4.5	03	23.9	16	37.3	25	34.3	23	بناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح لها رصد المتغيرات البيئية.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا ما يلي:

- 68.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس تهتم بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية، بينما 22.4% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 4.5% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 4.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 82.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس تعمل على تطبيق القواعد الإدارية المتعلقة بالأجور، الإجازات، إجراءات إنهاء الخدمة والسلامة المهنية، بينما 14.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 3% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك.

- 67.1% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبليس تعمل على تطبيق إجراءات التوظيف، بينما 17.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 09% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 06% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.
- 44.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبليس تعمل على تدريب العاملين بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة جازي ونجمة، بينما 29.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 19.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 06% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.
- 22.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبليس تعمل على اعتماد نظام الترقيات وفق الأقدمية، بينما 37.3% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 28.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 11.9% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.
- 28.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبليس تعمل على استخدام نماذج موحدة لتقييم جميع العاملين في المؤسسة، بينما 22.4% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 46.2% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 03% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.
- 34.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة موبليس تعمل على بناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح لها رصد المتغيرات البيئية، بينما 37.3% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 23.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 4.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

الجدول -18- يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على التحديات التي يواجهها

تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة في ظل العولمة الاقتصادية

ممتنع عن الإجابة		غير موافق تماما		موافق نوعا ما		موافق تماما		التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
03	02	14.9	10	44.8	30	37.3	25	تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة (مقاومة التغيير)
06	04	16.4	11	40.3	27	37.3	25	ندرة الطاقات البشرية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية المعلومات
7.5	05	14.9	10	34.3	23	43.3	29	صعوبة مواكبة وتيرة التطورات العلمية والتقنية
03	02	14.9	10	23.9	16	58.2	39	زيادة حدة المنافسة مع مؤسستي نجمة وجازي في استقطاب الكفاءات المؤهلة
7.5	05	20.9	14	29.8	20	41.8	28	نقص حاد في التنفيذيين المؤهلين في مجال تسيير الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية
06	04	7.5	05	17.9	12	68.6	46	هجرة الكفاءات المحورية من مؤسسة موبيلس إلى المؤسسات المنافسة نظرا لتقدمها مزايا عديدة
04.5	03	13.4	09	53.7	36	28.4	19	محدودية الإمكانيات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات العالية المستوى نظرا لارتفاع تكاليفها

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا مايلي:

- 37.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبيلس تتمثل في تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة (مقاومة التغيير)، بينما 44.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 14.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 03% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 37.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبيلس تتمثل في ندرة الطاقات البشرية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية

المعلومات، بينما 40.3% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و16.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 6% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 43.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في صعوبة مواكبة وتيرة التطورات العلمية والتقنية، بينما 34.3% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و14.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 7.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 58.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تسيير إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في زيادة حدة المنافسة مع مؤسستي نجمة وجازي في استقطاب الكفاءات المؤهلة، بينما 23.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و14.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 3% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 41.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في نقص حاد في التنفيذيين المؤهلين في مجال تسيير الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية، بينما 29.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و20.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 7.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 68.6% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في هجرة الكفاءات المحورية من مؤسسة موبليس إلى المؤسسات المنافسة نظرا لتقدمها مزايا عدة، بينما 17.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و7.5% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 6% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 28.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن التحديات التي تواجه تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في محدودية الإمكانيات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات العالية المستوى نظرا لارتفاع تكاليفها، بينما 53.7% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و13.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 7.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

الجدول -19- يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على الإستراتيجيات المطبقة من قبل مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

ممتنع عن الإجابة		غير موافق تماما		موافق نوعا ما		موافق تماما		إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
01.5	01	25.4	17	44.8	30	28.3	19	تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية العالية المستوى بما يتلاءم والمنظور العالمي.
1.5	01	16.4	11	55.2	37	26.9	18	التوسع في برامج التدريب في المجالات الإلكترونية لمواكبة المستجدات التقنية والفكرية الحديثة.
4.5	03	29.8	20	40.3	27	25.4	17	التواصل مع المراكز العلمية العالمية في مجال تسيير الموارد البشرية للاستفادة من خبراتهم في مواجهة المنافسة والحضور العالمي.
03	02	19.4	13	32.8	22	44.8	30	تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بما يمكن من رصد المتغيرات البيئية العالمية.
14.9	10	49.3	33	22.4	15	13.4	09	الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص.
00	00	28.4	19	25.4	17	46.2	31	التطوير المستمر للموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة.
09	06	22.4	15	38.8	26	29.8	20	ربط إدارة الموارد البشرية بالقيادة العليا بما يمكنهم من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات.

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال هذا الجدول يتضح لنا ما يلي:

- 37.3% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية العالية المستوى بما

يتلاءم والمنظور العالمي، بينما 44.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و14.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 03% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 26.9% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في التوسع في برامج التدريب في المجالات الإلكترونية لمواكبة المستجدات التقنية والفكرية الحديثة، بينما 55.2% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و16.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 01.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 25.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في التواصل مع المراكز العلمية العالمية في مجال تسيير الموارد البشرية للاستفادة من خبراتهم في مواجهة المنافسة والحضور العالمي، بينما 40.3% منهم يوافقون لحد ما على ذلك، و29.8% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 04.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 44.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بما يمكن من رصد المتغيرات البيئية العالمية، بينما 32.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و19.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 03% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 13.4% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في الخصخصة وفتح المجال أمام الإستثمار الخاص، بينما 22.4% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و49.3% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 14.9% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 46.2% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في التطوير المستمر للموارد البشرية بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة، بينما 25.4% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و28.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك.

- 29.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في ربط إدارة الموارد البشرية بالقيادة العليا بما يمكنهم من المساهمة في وضع السياسات وصنع القرارات، بينما 38.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و22.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 09% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

الجدول - 20 - يمثل توزيع أفراد العينة حسب درجة موافقتهم على الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات
مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

ممتنع عن الإجابة		غير موافق تماما		موافق نوعا ما		موافق تماما		صعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
07.5	05	07.5	05	40.2	27	44.8	30	تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة
06	04	16.4	11	26.9	18	50.7	34	مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين تخوفا على امتيازاتهم الوظيفية
04.5	03	37.3	25	25.4	17	32.8	22	تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة
10.4	07	19.5	13	37.3	25	32.8	22	تدخل القيادات العليا في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بعملية صنع القرارات
01.5	01	11.9	08	38.8	26	47.8	32	تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة
03	02	13.4	09	26.9	18	56.7	38	تدني مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الإبداعية لدى العاملين

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا ما يلي:

- 44.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن صعوبات تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة، بينما 40.2% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 07.5% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 07.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.
- 50.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن صعوبات تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في مقاومة التغيير من قبل بعض العاملين تخوفا على امتيازاتهم الوظيفية، بينما 26.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 16.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 06% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.
- 32.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن صعوبات تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تدني الموقع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في

الهيكل التنظيمي للمؤسسة، بينما 25.4% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 37.3% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 04.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 32.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن صعوبات تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تدخل القيادات العليا في وضع سياسات إدارة الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بعملية صنع القرارات، بينما 37.3% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 19.5% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 10.4% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 47.8% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن صعوبات تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة، بينما 38.8% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 11.9% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 01.5% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

- 56.7% من أفراد عينة الدراسة يوافقون تماما على أن صعوبات تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بمؤسسة موبليس تتمثل في تدني مستوى الثقافة التنظيمية الحافزة على تفعيل القدرات الإبداعية لدى العاملين، بينما 26.9% منهم يوافقون نوعا ما على ذلك، و 13.4% من أفراد العينة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 03% من أفراد العينة عن الإجابة على السؤال لسبب أو لآخر.

المطلب الثالث: التحليل الثنائي ودراسة العلاقات

يهدف هذا التحليل إلى دراسة العلاقة بين متغيرين اثنين، لمعرفة تكرار ونسبة متغير بالنسبة لمتغير آخر.

أولاً: دراسة علاقة المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) مع بعض وجهات النظر عن الوظائف والأنشطة التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس.

الجدول -21- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية بالنسبة للجنس

اهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية					التكرار	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	النسبة من كل العينة	الجنس
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما					
25	0	0	08	17					ذكر
%100			%32	%68					
%37.3			%53.3	%37					
%37.3			%11.9	%25.4					
42	3	3	7	29					أنثى
%100	%7.1	%7.1	%16.7	%69					
%62.7	%100	%100	%46.7	%63					
62.7%	%4.5	%4.5	%10.4	%43.3					
%100	%4.5	%4.5	%22.4	%68.7					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية تتفاوت بين الإناث والذكور، فنسبة الأفراد الموافقة تماما لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية تقدر بـ 68.7%، تمثل نسبة الذكور منها 37% بينما تمثل نسبة الإناث منها 63%، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعا ما على ذلك بـ 22.4%، تمثل نسبة الذكور منها 53.3% بينما تمثل نسبة الإناث منها 46.7%، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماما والممتنعة عن الإجابة لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية تقدر بـ 4.5% على التوالي، وهي لصالح الإناث بنسبة 100% على حساب الذكور.

الجدول -22- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف بالنسبة للجنس

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق إجراءات التوظيف					التكرار	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	النسبة من كل العينة	الجنس
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما					
25	3	3	4	15					ذكر
%100	%12	%12	%16	%60					
%37.3	%75	%50	%33.3	%33.3					
%37.3	%4.5	%4.5	%6	%22.4					
42	1	3	8	30					أنثى
%100	%2.4	%7.1	%19	%71.4					
%62.7	%25	%50	%66.7	%66.7					
%62.7	%1.5	%4.5	%11.9	%44.8					
%100	%6	%9	%17.9	%67.2					المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف تتفاوت بين الإناث والذكور، فنسبة الأفراد الموافقة تماما لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف تقدر بـ 67.2%، تمثل نسبة الذكور منها 3.3% بينما تمثل نسبة الإناث منها 66.7%، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعا ما على ذلك بـ 17.9%، تمثل نسبة الذكور منها 33.3% بينما تمثل نسبة الإناث منها 66.7%، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماما والممتنعة عن الإجابة تقدر بـ 9% و 6% على التوالي، وهي بالتقريب لا تختلف بين الجنسين.

الجدول -23- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية بالنسبة للجنس

اعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية					التكرار	الجنس	
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
25	4	6	8	7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	ذكر	
%100	%16	%24	%32	%28			
%37.3	%50	%31.6	%32	%46.7			نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
%37.3	%6	%9	%11.9	%10.4			النسبة من كل العينة
42	4	13	17	8	التكرار	أنثى	
%100	%9.5	%31	%40.5	%19			نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإناث
% 62.7	%50	%68.4	%68	%53.3			نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
% 62.7	% 6	% 19.4	% 25.4	% 11.9			النسبة من كل العينة
% 100	% 11.9	% 28.4	% 37.3	% 22.4	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية تتفاوت كذلك بين الجنسين وهي لصالح الإناث على حساب الذكور، فنسبة الأفراد الموافقة تماما لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية تقدر بـ 22.4%، تمثل نسبة الذكور منها 46.7% بينما تمثل نسبة الإناث منها 53.3%، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعا ما على ذلك بـ 37.3%، تمثل نسبة الذكور منها 32% بينما تمثل نسبة الإناث منها 68%، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماما على ذلك بـ 28.4% تمثل نسبة الذكور منها 31.6% بينما تمثل نسبة الإناث منها 68.4%، بينما تقدر نسبة الأفراد الممتنع عن الإجابة بـ 11.9% وهي لا تختلف بين الجنسين .

الجدول -24- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية بالنسبة للمؤهل العلمي

اهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية					التكرار	ثانوي	المؤهل العلمي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
8		2	4	2			
% 100		% 25	% 50	% 25	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي		
% 11.9		% 66.7	% 26.7	% 4.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%11.9		%3	%6	%3	النسبة من كل العينة		
53	3	1	10	39			
%100	5.7%	%1.9	%18.9	%73.6	التكرار	دبلوم جامعي	
%79.1	%100	%33.3	%66.7	%84.8	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي		
%79.1	%4.5	%1.5	%14.9	%58.2	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
					النسبة من كل العينة		
6			1	5			
%100			%16.7	%83.3	التكرار	دراسات عليا	
%9			%6.7	%10.9	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا		
%9			%1.5	%7.5	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
					النسبة من كل العينة		
%100	%4.5	%4.5	%22.4	%68.7	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية تختلف باختلاف المؤهلات العلمية للأفراد، فنسبة الأفراد الموافقة تماما لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية تقدر بـ 68.7%، تمثل نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي منها 4.3% بينما تمثل نسبة الأفراد ذوي الدبلوم الجامعي منها 84.8%، وتمثل نسبة الأفراد حاملي الشهادات العليا على مستوى الماجستير أو الدكتوراه أو حتى الدراسات المهنية أو التطبيقية العليا بـ 10.9%، وتبقى نفس الاختلافات بالتقريب لنفس حالات الإجابة بالنسبة لمختلف المستويات التعليمية للأفراد.

الجدول -25- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف بالنسبة للمؤهل العلمي

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق إجراءات التوظيف					التكرار	ثانوي	المؤهل العلمي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
8	2		1	5			
%100	%25		%12.5	%62.5	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي		
%11.9	%50		%8.3	%11.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%11.9	%3		%1.5	%7.5	النسبة من كل العينة		
53	1	5	11	36			
%100	%1.9	%9.4	%20.8	%67.9	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي	دبلوم جامعي	
%79.1	%25	%83.3	%91.7	%80	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%79.1	%1.5	%7.5	%16.4	%53.7	النسبة من كل العينة		
6	1	1		4			
%100	%16.7	%16.7		%66.7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا	دراسات عليا	
%9	%25	%16.7		%8.9	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%9	%1.5	%1.5		%6	النسبة من كل العينة		
%100	%6	%9	%17.9	%67.2			المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف بمؤسسة موبليس تختلف باختلاف المؤهلات العلمية للأفراد، فنسبة الأفراد الموافقة تماما لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف تقدر بـ 67.2%، تمثل نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي منها 11.1% بينما تمثل نسبة الأفراد ذوي الدبلوم الجامعي منها 80%، وتمثل نسبة الأفراد حاملي الشهادات العليا على مستوى الماجستير أو الدكتوراه أو حتى الدراسات المهنية أو التطبيقية العليا بـ 8.9%، وتبقى نفس الاختلافات بالتقريب لنفس حالات الإجابة بالنسبة لمختلف المستويات التعليمية للأفراد كذلك.

الجدول -26- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية بالنسبة للمؤهل العلمي

اعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية					التكرار	ثانوي	المؤهل العلمي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
8	2	2	1	3			
%100	%25	%25	%12.5	%37.5	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي		
%11.9	%25	%10.5	%4	%20	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%11.9	%3	%3	%1.5	%4.5	النسبة من كل العينة		
53	6	16	23	8			
%100	%11.3	%30.2	%43.4	%15.1	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي	دبلوم جامعي	
%79.1	%75	%84.2	%92	%53.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%79.1	%9	%23.9	%34.3	%11.9	النسبة من كل العينة		
6		1	1	4			
%100		%16.7	%16.7	%66.7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا	دراسات عليا	
%9		%5.3	%4	%26.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%9		%1.5	%1.5	%6	النسبة من كل العينة		
%100	%11.9	%28.4	%37.3	%22.4	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد ذوي المستوى الثانوي لحالات الموافقة المختلفة لاعتماد إدارة الموارد البشرية نظام الترقيات وفق الأقدمية بمؤسسة موبليس لا تختلف كثيرا وهي بين 12.5% إلى 37.5%، وتبقى نفس مجالات الإجابة بالنسبة للأفراد حاملي الشهادات الجامعية وهي تتراوح بين 11.3% إلى 43.4%، بينما يوافق أغلبية الأفراد الحاصلين على شهادة الدراسات العليا لاعتماد إدارة الموارد البشرية نظام الترقيات وفق الأقدمية بنسبة 66.7%، و تجاهل المؤسسة لنظام الترقيات على أساس الشهادات.

الجدول -27- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لاهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب اليومية بالنسبة للمستوى الوظيفي

اهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب					التكرار	عمال التنفيذ	المستوى الوظيفي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
5		2	1	2	التكرار	عمال التنفيذ	
%100		%40	%20	%40	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ		
%7.5		%66.7	%6.7	%4.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5		%3	%1.5	%3	النسبة من كل العينة		
5			2	3	التكرار	العمال التقنيين	
%100			%40	%60	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين		
%7.5			%13.3	%6.5	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5			%3	%4.5	النسبة من كل العينة		
41	3	1	11	26	التكرار	الإطارات	
%100	%7.3	%2.4	%26.8	%63.4	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات		
%61.2	%100	%33.3	%73.3	%56.5	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%61.2	%4.5	%1.5	%16.4	%38.8	النسبة من كل العينة		
13			1	12	التكرار	رئيس مكتب	
%100			%7.7	%92.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب		
%19.4			%6.7	%26.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%19.4			%1.5	%17.9	النسبة من كل العينة		
3				3	التكرار	مدير فرعي	
%100				%100	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين		
%4.5				%6.5	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%4.5				%4.5	النسبة من كل العينة		
%100	%4.5	%4.5	%22.4	%68.7	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك بعض الاختلاف بين الأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية لاستجاباتهم عن اهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب، حيث نلاحظ أن 40% من مجموع أعاون التنفيذ بالعينة موافقة تماما على ذلك، و40% منهم غير موافقة تماما، نلاحظ كذلك 60% و40% من مجموع العمال التقنيين بالعينة موافقون وموافقون نوعا ما على ذلك على التوالي، كما نلاحظ أن أغلبية الإطارات ورؤساء المكاتب وكل المدراء الفرعيين موافقون على اهتمام إدارة الموارد البشرية بمتابعة سجلات الحضور والغياب.

الجدول -28- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف بالنسبة للمستوى الوظيفي

تعمل إدارة الموارد البشرية على تطبيق إجراءات التوظيف								
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما				
5	1		1	3	التكرار	عمال التنفيذ		
%100	%20		%20	%60	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ			
%7.5	%25		%8.3	%6.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة			
%7.5	%1.5		%1.5	%4.5	النسبة من كل العينة			
5			1	4	التكرار	العمال التقنيين		
%100			%20	%80	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين			
%7.5			%8.3	%8.9	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة			
%7.5			%1.5	%6	النسبة من كل العينة			
41	3	3	6	29	التكرار	الإطارات	المستوى الوظيفي	
%100	%7.3	%7.3	%14.6	%70.7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات			
%61.2	%75	%50	%50	%64.4	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة			
%61.2	%4.5	%4.5	%9	%43.3	النسبة من كل العينة			
13		3	3	7	التكرار	رئيس مكتب		
%100		%23.1	%23.1	%53.8	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب			
%19.4		%50	%25	%15.6	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة			
%19.4		%4.5	%4.5	%10.4	النسبة من كل العينة			
3			1	2	التكرار	مدير فرعي		
% 100			%33.3	%66.7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين			
%4.5			%8.3	%4.4	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة			
%4.5			%1.5	%3	النسبة من كل العينة			
%100	%6	%9	%17.9	%67.2	المجموع			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من الجدول نلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين الأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية لاستجابتهم عن عمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف، إذ أن 60% من مجموع أعوان التنفيذ بالعينة موافقة تماما على عمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف، 20% منهم موافقة نوعا ما، بينما امتنع 20% منهم عن الإجابة.

أما بالنسبة للعمال التقنيين 80% منهم موافقون تماما على عمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف و20% منهم موافقون نوعا ما على ذلك، كما نلاحظ أن أغلبية الإطارات ورؤساء المكاتب والمدراء الفرعيين موافقون تماما على عمل إدارة الموارد البشرية بتطبيق إجراءات التوظيف.

الجدول -29- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية بالنسبة للمستوى الوظيفي

اعتماد إدارة الموارد البشرية الترقيات وفق الأقدمية						
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما		
5	1	2		2	التكرار	عمال التنفيذ
%100	%20	%40		%40	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ	
%7.5	%12.5	%10.5		%13.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%7.5	%1.5	%3		%3	النسبة من كل العينة	
5	1		3	1	التكرار	العمال التقنيين
%100	%20		%60	%20	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين	
%7.5	%12.5		%12	%6.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%7.5	%1.5		%4.5	%1.5	النسبة من كل العينة	
41	6	11	17	7	التكرار	المستوى الوظيفي الإطارات
%100	%14.6	%26.8	%41.5	%17.1	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات	
%61.2	%75	%57.9	%68	%46.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%61.2	%9	%16.4	%25.4	%10.4	النسبة من كل العينة	
13		5	4	4	التكرار	رئيس مكتب
%100		%38.5	%30.8	%30.8	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب	
%19.4		%26.3	%16	%26.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%19.4		%7.5	%6	%6	النسبة من كل العينة	
3		1	1	1	التكرار	مدير فرعي
%100		%33.3	%33.3	%33.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين	
%4.5		%5.3	%4	%6.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%4.5		%1.5	%1.5	%1.5	النسبة من كل العينة	
%100	%11.9	%28.4	%37.3	%22.4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك بعض الاختلافات بين الأفراد بمختلف مستوياتهم الوظيفية لاستجاباتهم لاعتماد إدارة الموارد البشرية لنظام الترقيات وفق الأقدمية، إذ من خلال الجدول نلاحظ أن 40% من مجموع أعوان التنفيذ بالعينة موافقة تماما على اعتماد إدارة الموارد البشرية لنظام الترقيات وفق الأقدمية، 40% منهم غير موافقة تماما، بينما امتنع 20% منهم عن الإجابة.

أما بالنسبة للعمال التقنيين 60% منهم موافقون نوعا ما على اعتماد إدارة الموارد البشرية لنظام الترقيات وفق الأقدمية، بينما نلاحظ أن هناك توزيع متوازن لنسب موافقة أو عدم موافقة الإطارات ورؤساء المكاتب والمدراء الفرعيين على اعتماد إدارة الموارد البشرية لنظام الترقيات وفق الأقدمية.

ثانيا: دراسة علاقة المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) مع بعض جهات النظر عن إدراك العاملين للإستراتيجيات المطبقة من قبل مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

الجدول -30- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بالنسبة للجنس

إستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي					التكرار	الجنس
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما		
25		6	12	7		ذكر
%100		%24	%48	%28	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	
%37.3		%35.3	%40	%36.8	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%37.3		%9	%17.9	%10.4	النسبة من كل العينة	
42	1	11	18	12	التكرار	أنثى
%100	%2.4	%26.2	%42.9	%28.6	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإناث	
%62.7	%100	%64.7	%60	%63.2	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%62.7	%1.5	%16.4	%26.9	%17.9	النسبة من كل العينة	
%100	%1.5	%25.4	%44.8	%28.4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة حالات استجابة الأفراد لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بمؤسسة موبليس لا تتفاوت كثيرا بين الإناث والذكور، وأن أغلبية الأفراد من الجنسين يوافقون نوعا ما على تطبيق المؤسسة لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بنسبة 48% من مجموع الذكور، و 42.9% من مجموع الإناث.

الجدول -31- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة للجنس

إستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص					التكرار	الجنس
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما		
25	4	12	5	4		ذكر
%100	%16	%48	%20	%16	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	
%37.3	%40	%36.4	%33.3	%44.4	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%37.3	%6	%17.9	%7.5	%6	النسبة من كل العينة	
42	6	21	10	5	التكرار	أنثى
%100	%14.3	%50	%23.8	%11.9	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإناث	
%62.7	%60	%63.6	%66.7	%55.6	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	
%62.7	%9	%31.3	%14.9	%7.5	النسبة من كل العينة	
%100	%14.9	%49.3	%22.4	%13.4	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة حالات استجابة الأفراد لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بمؤسسة موبليس لا تتفاوت كثيرا كذلك بين الجنسين، إذ نلاحظ أن هناك شبه تماثل بين حالات استجابات الأفراد من الذكور والإناث لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص، حيث أن 16% من مجموع الذكور بالعينة البالغ عددهم 25 ذكرا يوافقون تماما على إلزامية انتهاج مؤسسة موبليس لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص، بينما نلاحظ نفس الموافقة لـ 11.9% من مجموع الإناث بالعينة، ويبقى نفس التماثل لحالات الإجابات الأخرى بين الجنسين.

الجدول -32- يمثل توزيع الأفراد حول استجابتهم لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بالنسبة للمؤهل العلمي

إستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي					التكرار	ثانوي	المؤهل العلمي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
8			7	1	التكرار		
%100			%87.5	%12.5	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي		
%11.9			%23.3	%5.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%11.9			%10.4	%1.5	النسبة من كل العينة		
53	1	15	21	16	التكرار		
%100	%1.9	%28.3	%39.6	%30.2	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي	دبلوم جامعي	
%79.1	%100	%88.2	%70	%84.2	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%79.1	%1.5	%22.4	%31.3	%23.9	النسبة من كل العينة		
6		2	2	2	التكرار		
%100		%33.3	%33.3	%33.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا	دراسات عليا	
%9		%11.8	%6.7	%10.5	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%9		%3	%3	%3	النسبة من كل العينة		
%100	%1.5	%25.4	%44.8	%28.4	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول يتضح لنا أن هناك اختلافا طفيفا بين حالات استجابة الأفراد لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي باختلاف مؤهلاتهم العلمية، حيث نلاحظ أن %12.5 من مجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي موافقون تماما بينما %87.5 موافقون نوعا، بينما نلاحظ أن هناك تناسب لحالات استجابات الأفراد حاملي الشهادات الجامعية وشهادات الدراسات العليا على تطبيق مؤسسة موبليس لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي.

الجدول -33- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة للمؤهل العلمي

إستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص					التكرار	ثانوي	المؤهل العلمي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
8	2	3	2	1			
%100	%25	%37.5	%25	%12.5	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي		
%11.9	%20	%9.1	%13.3	%11.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%11.9	%3	%4.5	%3	%1.5	النسبة من كل العينة		
53	7	28	12	6			
%100	%13.2	%52.8	%22.6	%11.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي	دبلوم جامعي	
%79.1	%70	%84.8	%80	%66.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%79.1	%10.4	%41.8	%17.9	%9	النسبة من كل العينة		
6	1	2	1	2			
%100	%16.7	%33.3	%16.7	%33.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا	دراسات عليا	
%9	%10	%6.1	%6.7	%22.2	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%9	%1.5	%3	%1.5	%3	النسبة من كل العينة		
%100	%14.9	%49.3	%22.4	%13.4	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أنه ليس هناك اختلاف كبير لحالات إجابة الأفراد عن ضرورة تطبيق مؤسسة موبليس لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة لمؤهلاتهم العلمية، إذ نلاحظ أن نسبة موافقة الأفراد باختلاف مؤهلاتهم العلمية هي 12.5% من مجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي، 11.3% من مجموع الأفراد حمالي الشهادات الجامعية، 33.3% من مجموع الأفراد حاملي شهادة الدراسات العليا، وتبقى نفس النسب متداولة بالنسبة لحالات الموافقة أو عدم الموافقة عن ضرورة تطبيق مؤسسة موبليس لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص.

الجدول -34- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي بالنسبة للمستوى الوظيفي

إستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي					التكرار	عمال التنفيذ	المستوى الوظيفي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
5			4	1	التكرار	عمال التنفيذ	المستوى الوظيفي
%100			%80	%20	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ		
%7.5			%13.3	%5.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5			%6	%1.5	النسبة من كل العينة	العمال التقنيين	
5			2	3	التكرار		
%100			%40	%60	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين		
%7.5			%6.7	%15.8	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5			%3	%4.5	النسبة من كل العينة	الإطارات	
41	1	9	21	10	التكرار		
%100	%2.4	%22	%51.2	%24.4	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات		
%61.2	%100	%52.9	%70	%52.6	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%61.2	%1.5	%13.4	%31.3	%14.9	النسبة من كل العينة	رئيس مكتب	
13		7	2	4	التكرار		
%100		%53.8	%15.4	%30.8	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب		
%19.4		%41.2	%6.7	%21.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%19.4		%10.4	%3	%6	النسبة من كل العينة	مدير فرعي	
3		1	1	1	التكرار		
%100		%33.3	%33.3	%33.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين		
%4.5		%5.9	%3.3	%5.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%4.5		%1.5	%1.5	%1.5	النسبة من كل العينة	المجموع	
%100	%1.5	%25.4	%44.8	%28.4			

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك 20% فقط من مجموع أعوان التنفيذ بالعينة موافقة تماما على اعتماد إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي، بينما 80% من مجموع أفراد نفس الفئة موافقة نوعا ما على ذلك، أما بالنسبة للعمال التقنيين 60% منهم موافقون تماما و40% منهم موافقون نوعا ما على ذلك، بينما نلاحظ أن هناك توزيع متوازن لنسب موافقة أو عدم موافقة وحتى نسبة الامتناع عن الإجابة للإطارات ورؤساء المكاتب والمدراء الفرعيين على اعتماد إدارة الموارد البشرية لإستراتيجية تطوير سياسات اختيار الطاقات البشرية بما يتلاءم والمنظور العالمي، وهي تتراوح بين 22% إلى 51.2% بالنسبة لمختلف حالات الإجابة.

الجدول -35- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بالنسبة للمستوى الوظيفي

إستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص					التكرار	عمال التنفيذ	المستوى الوظيفي		
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما					
5	1	2	2		التكرار	عمال التنفيذ	المستوى الوظيفي		
%100	%20	%40	%40		نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ				
%7.5	%10	%6.1	%13.3		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة				
%7.5	%1.5	%3	%3		النسبة من كل العينة				
5		2	1	2	التكرار	العمال التقنيين		المستوى الوظيفي	
%100		%40	%20	%40	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين				
%7.5		%6.1	%6.7	%22.2	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة				
%7.5		%3	%1.5	%3	النسبة من كل العينة				
41	8	20	9	4	التكرار	الإطارات			المستوى الوظيفي
%100	%19.5	%48.8	%22	%9.8	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات				
%61.2	%80	%60.6	%60	%44.4	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة				
%61.2	%11.9	%29.9	%13.4	%6	النسبة من كل العينة				
13	1	7	3	2	التكرار	رئيس مكتب	المستوى الوظيفي		
%100	%7.7	%53.8	%23.1	%15.4	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب				
%19.4	%10	%21.2	%20	%22.2	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة				
19.4%	%1.5	%10.4	%4.5	%3	النسبة من كل العينة				
3		2		1	التكرار	مدير فرعي		المستوى الوظيفي	
%100		%66.7		%33.3	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين				
%4.5		%6.1		%11.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة				
%4.5		%3		%1.5	النسبة من كل العينة				
%100	%14.9	%49.3	%22.4	%13.4	المجموع				

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك 40% فقط من مجموع أعوان التنفيذ بالعينة موافقة نوعا ما على وجوب اعتماد إدارة مؤسسة موبليس لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص، بينما 40% من مجموع أفراد نفس الفئة لا يوافقون تماما على ذلك، بينما امتنع 20% من مجموع أفراد هذه الفئة عن الإجابة، أما بالنسبة للعمال التقنيين 60% منهم موافقون تماما أو نوعا ما على ذلك و 40% منهم غير موافقون تماما، بينما نلاحظ أن هناك عدم موافقة بالأغلبية للإطارات ورؤساء المكاتب والمدراء الفرعيين على وجوب اعتماد إدارة مؤسسة موبليس لإستراتيجية الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الخاص بمؤسسة موبليس، وتتراوح نسبة عدم الموافقة بين 48.8% إلى 66.7% بالنسبة لمجموع أفراد هذه الفئات.

ثالثا: دراسة علاقة المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المستوى الوظيفي) مع بعض وجهات النظر عن إدراك العاملين للصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبليس لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية

الجدول -36- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لتقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة بالنسبة للجنس

تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة					التكرار	الجنس	
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
25	3	2	9	11	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	ذكر	
%100	%12	%8	%36	%44			
%37.3	%60	%40	%33.3	%36.7			نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإيجابية
%37.3	%4.5	%3	%13.4	%16.4			النسبة من كل العينة
42	2	3	18	19	التكرار	أنثى	
%100	%4.8	%7.1	%42.9	%45.2			نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإناث
%62.7	%40	%60	%66.7	%63.3			نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإيجابية
%62.7	%3	%4.5	%26.9	%28.4			النسبة من كل العينة
%100	%7.5	%7.5	%40.3	%44.8	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لصعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة لا تختلف بين الإناث والذكور، فنسبة الأفراد الموافقة تماما على تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة بمؤسسة موبليس تقدر بـ 44.8%، تمثل نسبة الذكور منها 36.7% بينما تمثل نسبة الإناث منها 63.3%، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعا ما على ذلك بـ 40.3%، تمثل نسبة الذكور منها 33.3% بينما تمثل نسبة الإناث منها 66.7%، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماما والممتنعة عن الإجابة تقدر بـ 7.5% لكل حالة إجابة وهي بالتقريب لا تختلف بين الجنسين.

الجدول -37- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعائق تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للجنس

تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة					التكرار	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الذكور	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	النسبة من كل العينة	التكرار	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإناث	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة	النسبة من كل العينة	المجموع
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما									
25	1	3	9	12									
%100	%4	%12	%36	%48									
%37.3	%100	%37.5	%34.6	%37.5									
%37.3	%1.5	%4.5	%13.4	%17.9									
42		5	17	20									
%100		%11.9	%40.5	%47.6									
%62.7		%62.5	%65.4	%62.5									
%62.7		%7.5	%25.4	%29.9									
%100	%1.5	%11.9	%38.8	%47.8									

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة استجابة الأفراد لصعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة تختلف بين الإناث والذكور، فنسبة الأفراد الموافقة تماما على تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية

للمؤسسة بمؤسسة موبليس تقدر بـ 47.8%، تمثل نسبة الذكور منها 37.5% بينما تمثل نسبة الإناث منها 62.5%، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعا ما على ذلك بـ 38.8%، تمثل نسبة الذكور منها 34.6% بينما تمثل نسبة الإناث منها 65.4%، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماما على ذلك تقدر بـ 11.9% تمثل نسبة الذكور منها 37.5% وتمثل نسبة الإناث منها 62.5%، وامتنع عن الإجابة 1.5% من مجموع أفراد العينة تمثل نسبة الذكور منها 100%.

الجدول -38- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لتقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة بالنسبة للمؤهل العلمي

تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة					المؤهل العلمي	
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما		
8	1	1	6		ثانوي	التكرار
%100	%12.5	%12.5	%75			نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى ثانوي
%11.9	%20	%20	%22.2			نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
%11.9	%1.5	%1.5	%9			النسبة من كل العينة
53	2	3	20	28	دبلوم جامعي	التكرار
%100	%3.8	%5.7	%37.7	%52.8		نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي
%79.1	%40	%60	%74.1	%93.3		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
%79.1	%3	%4.5	%29.9	%41.8		النسبة من كل العينة
6	2	1	1	2	دراسات عليا	التكرار
%100	%33.3	%16.7	%16.7	%33.3		نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا
%9	%40	%20	%3.7	%6.7		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
%9	%3	%1.5	%1.5	%3		النسبة من كل العينة
%100	%7.5	%7.5	%40.3	%44.8	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة استجابة الأفراد لصعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة تختلف باختلاف المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، إذ نلاحظ أن نسبة موافقة الأفراد على ذلك هي 44.8%، تمثل منها نسبة الأفراد حاملي الشهادات الجامعية 93.3%، بينما تمثل منها نسبة الأفراد حاملي شهادات الدراسات العليا 3% فقط، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعاً ما على ذلك بـ 40.3%، تمثل منها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي 22.2% و 74.1% تمثل نسبة الأفراد حاملي الشهادات الجامعية، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماماً على ذلك والممتنعة عن الإجابة تقدر بـ 7.5% لكل حالة إجابة تتوزع على أفراد الدراسة باختلاف مؤهلاتهم العلمية.

الجدول -39- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعائق تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للمؤهل العلمي

تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة					التكرار	المجموع
موافق تماماً	موافق نوعاً ما	غير موافق تماماً	ممتنع عن الإجابة	المجموع		
3	4		1	8		
37.5%	50%		12.5%	100%	ثانوي	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى الثانوي
9.4%	15.4%		100%	11.9%		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
4.5%	6%		1.5%	11.9%		النسبة من كل العينة
27	21	5		53		
50.9%	39.6%	9.4%		100%	دبلوم جامعي	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى جامعي
84.4%	80.8%	62.5%		79.1%		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
40.3%	31.3%	7.5%		79.1%		النسبة من كل العينة
2	1	3		6		
33.3%	16.7%	50%		100%	دراسات عليا	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الأفراد ذوي المستوى دراسات عليا
6.3%	3.8%	37.5%		9%		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة
3%	1.5%	4.5%		9%		النسبة من كل العينة
47.8%	38.8%	11.9%	1.5%	100%		المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة استجابة الأفراد لصعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة تختلف باختلاف المؤهلات العلمية لأفراد عينة الدراسة، إذ نلاحظ أن نسبة موافقة الأفراد على ذلك هي 47.8%، تمثل منها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي 9.4%، وتمثل منها نسبة الأفراد حاملي الشهادات الجامعية 84.4%، بينما تمثل منها نسبة الأفراد حاملي شهادات الدراسات العليا 6.3%، وتقدر نسبة الأفراد الموافقة نوعاً ما على ذلك بـ 38.8%، تمثل منها نسبة الأفراد ذوي المستوى الثانوي 15.4% و 80.8% تمثل نسبة الأفراد حاملي الشهادات الجامعية، بينما تمثل منها نسبة الأفراد حاملي شهادات الدراسات العليا 3.8%، بينما نسبة الأفراد غير الموافقة تماماً على ذلك تقدر بـ 11.9% تمثل منها نسبة الأفراد حاملي الشهادات الجامعية 62.5%، بينما تمثل منها نسبة الأفراد حاملي شهادات الدراسات العليا 37.5%، وامتتعت 1.5% من أفراد عينة الدراسة عن الإجابة هم من ذوي المستوى الثانوي .

الجدول -40- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لتقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة بالنسبة للمستوى الوظيفي

تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة					التكرار	عمال التنفيذ	المستوى الوظيفي
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
5		1	4		التكرار	عمال التنفيذ	
%100		%20	%80		نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ		
%7.5		%20	%14.8		نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5		%1.5	%6		النسبة من كل العينة		
5			4	1	التكرار	العمال التقنيين	
%100			%80	%20	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين		
%7.5			%14.8	%3.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5			%6	%1.5	النسبة من كل العينة		
41	4	3	18	16	التكرار	الإطارات	
%100	%9.8	%7.3	%43.9	%39	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات		
%61.2	%80	%60	%66.7	%53.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%61.2	%6	%4.5	%26.9	%23.9	النسبة من كل العينة		
13		1	1	11	التكرار	رئيس مكتب	
%100		%7.7	%7.7	%84.6	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب		
%19.4		%20	%3.7	%36.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%19.4		%1.5	%1.5	%16.4	النسبة من كل العينة		
3	1			2	التكرار	مدير فرعي	
%100	%33.3			%66.7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين		
%4.5	%20			%6.7	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%4.5	%1.5			%3	النسبة من كل العينة		
%100	%7.5	%7.5	%40.3	%44.8	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة استجابة الأفراد لصعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل المستحدثة لا تختلف باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وأغلبية الأفراد إما موافقون أو موافقون نوعا ما على ذلك، إذ من خلال الجدول نلاحظ أن 80% من مجموع أعوان التنفيذ بالعينة موافقون نوعا ما على تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل، بينما 20% منهم غير موافقة تماما.

أما بالنسبة للعمال التقنيين 20% منهم موافقون تماما على تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل، 80% منهم موافقون نوعا ما على ذلك. وبالنسبة للإدارات 39% منهم موافقون تماما على تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل، 43.9% منهم موافقون نوعا ما على ذلك. أما بالنسبة لرؤساء المكاتب 84.6% منهم موافقون تماما على تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل، 7.7% منهم موافقون نوعا ما على ذلك. و بالنسبة للمدراء الفرعيين 66.7% منهم موافقون تماما على تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وعدم مواكبتها لأنماط العمل، بينما امتنع 33.3% منهم عن الإجابة.

الجدول -41- يمثل توزيع الأفراد حول استجاباتهم لعائق تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة بالنسبة للمستوى الوظيفي

تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة					التكرار	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ	عمال التنفيذ
المجموع	ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق نوعا ما	موافق تماما			
5			3	2	التكرار		
%100			%60	%40	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع عمال التنفيذ		
%7.5			%11.5	%6.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5			%4.5	%3	النسبة من كل العينة		
5			4	1	التكرار		
%100			%80	%20	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع العمال التقنيين		العمال التقنيين
%7.5			%15.4	%3.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%7.5			%6	%1.5	النسبة من كل العينة		
41	1	5	17	18	التكرار		
%100	%2.4	%12.2	%41.5	%43.9	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع الإطارات		المستوى الوظيفي
%61.2	%100	%62.5	%65.4	%56.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		الإطارات
%61.2	%1.5	%7.5	%25.4	%26.9	النسبة من كل العينة		
13		2	2	9	التكرار		
%100		%15.4	%15.4	%69.2	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع رؤساء المكاتب		رئيس مكتب
%19.4		%25	%7.7	%28.1	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%19.4		%3	%3	%13.4	النسبة من كل العينة		
3		1		2	التكرار		
%100		%33.3		%66.7	نسبة التكرار بالنسبة لمجموع المدراء الفرعيين		مدير فرعي
%4.5		%12.5		%6.3	نسبة التكرار بالنسبة لحالة الإجابة		
%4.5		%1.5		%3	النسبة من كل العينة		
%100	%1.5	%11.9	%38.8	%47.8	المجموع		

المصدر: من إعداد الطالبة استنادا على نتائج تحليل برنامج SPSS.

يتضح لنا من خلال الجدول أن نسبة استجابة الأفراد لصعوبات تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية والمتمثلة في تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة لا تختلف باختلاف مستوياتهم الوظيفية، وأغلبية الأفراد إما موافقون أو موافقون نوعاً ما على ذلك، إذ من خلال الجدول نلاحظ أن 40% من مجموع أعوان التنفيذ بالعينة موافقة نوعاً ما على تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة، بينما 60% منهم غير موافقة تماماً. و بالنسبة للعمال التقنيين 20% منهم موافقون تماماً على تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة، 80% منهم موافقون نوعاً ما على ذلك. وبالنسبة للإطارات 43.9% منهم موافقون تماماً على تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة، 41.5% منهم موافقون نوعاً ما على ذلك، 12.2% منهم غير موافقون تماماً على ذلك، وامتنع 2.4% من مجموع الإطارات بالعينة عن الإجابة. أما بالنسبة لرؤساء المكاتب 69.2% منهم موافقون تماماً على تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة، 15.4% منهم موافقون نوعاً ما على ذلك، 15.4% منهم غير موافقون تماماً على ذلك بالنسبة للمدراء الفرعيين 66.7% منهم موافقون تماماً على تدني مشاركة العاملين في إعداد الخطط المستقبلية للمؤسسة 33.3% منهم غير موافقون تماماً على ذلك.

خلاصة الفصل:

استعرضنا من خلال هذا الفصل تقديم مؤسسة موبيليس من خلال التعرف على ظروف نشأتها، خصائصها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، لتركز بعد ذلك على مديرية الموارد البشرية بها باعتبارها ميدان الدراسة. وضمن هذا الإطار قمنا بإبراز أهم ملامح تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة والتحديات التي تواجهه في ظل العولمة الاقتصادية والإستراتيجيات التي تحاول المديرية تطبيقها للتغلب عليها.

كما قمنا أيضا بتحليل نتائج الاستبيان من خلال الإحصاء الوصفي بواسطة التكرارات والنسب المئوية لإجابات أفراد عينة الدراسة من أجل تحديد خصائص أفراد العينة بالنسبة لمختلف عناصر الاستبيان، وكذا التحليل الثنائي باستعمال الجداول التقاطعية لتحديد توزيع أفراد العينة حسب بعض الخصائص الديمغرافية كالجنس، المؤهل العلمي والمستوى الوظيفي.

وقد تبين لنا من خلال هذه الدراسة ما يلي:

- أن معظم أفراد العينة إناث تقدر نسبتهم ب 62,5%، و أن معظم العاملين شباب لا يتجاوز سنهم 40 سنة تقدر نسبتهم 80,7%، كما تقدر نسبة العمال الدائمين ب 92,5%.
 - فيما يخص المؤهل العلمي فإن معظم أفراد العينة متحصلون على شهادات جامعية ويتقنون أكثر من لغة، وأن معظم الأفراد تتراوح خبرتهم في مجال تسيير الموارد البشرية بين 5 و 9 سنوات بنسبة 46,3%.
- نستنتج مما سبق أن هذه النتائج تعد مؤشرا إيجابيا على توفر الموارد البشرية الحيوية المؤهلة التي تستطيع استيعاب ظاهرة العولمة واستقراء تحدياتها، إلا أن مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس تعاني من العديد من الصعوبات التي تجعلها غير قادرة على مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بكفاءة وفعالية.

الخاتمة

الخاتمة العامة:

تمثل الموارد البشرية الركن الأساسي والمهم في التطور الإنساني بما أسهمت به من تطور علمي وتقني وحضاري عبر فروع المعرفة الإنسانية المختلفة، وتزداد الأهمية النسبية للموارد البشرية الفاعلة في ظل التنامي المعرفي والعلمي والتقني الذي تشهده المجتمعات في الوقت المعاصر، فقد أصبحت القوة الحقيقية للمؤسسات بمختلف أهدافها وأنشطتها بما تملكه مواردها البشرية من معارف ومهارات تمكنها من الاستمرارية والتطور والمنافسة.

وقد كرس ظاهرة العولمة وثورة تقنيات المعلومات والاتصالات التواصل الإنساني بشكل لم يسبق له مثيل عبر العصور، حيث مكنت من حرية حركة الأموال والاستثمارات والأفراد والثقافات والمعارف عبر الحدود السياسية والجغرافية للدول بكل يسر وسهولة، وأصبحت الأسواق بما فيها أسواق العمل في حالة من المنافسة على الموارد البشرية المؤهلة، هذا الواقع الجديد أسفر عن بروز تحديات للمؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

وتلعب إدارة الموارد البشرية الدور المحوري في تمكين المؤسسات بما فيها مؤسسة موبيليس من أداء أعمالها بكفاءة وفعالية، والعمل على التصدي للتحديات التي أفرزتها آليات العولمة الاقتصادية.

ففي ظل الأوضاع العالمية الراهنة التي تتنامى فيها اتجاهات العولمة الاقتصادية وتتسارع معدلات التطور التقني لتضفي بعدا جديدا لمفهوم الميزة التنافسية للدول، أصبح تحسين نوعية الموارد البشرية ورفع كفاءتها الإنتاجية وقدرتها على الإبداع والابتكار في المجالات التقنية الحديثة، الوسيلة الأساسية والحاسمة لاستيعاب الابتكارات العلمية والتقنيات المتطورة وتعزيز قدرة الدولة على الاندماج في الاقتصاد العالمي، كما أصبحت القدرة على اكتساب المعرفة وإنتاجها وتجسيدها في المنتجات والسلع والخدمات هي العنصر الأهم في قياس تقدم الأمم وازدهارها.

واستنادا إلى ما سبق يمكن تلخيص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

• أن العولمة الاقتصادية هي أهم مظاهر العولمة، تقوم أساسا على تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم، وتؤثر بشكل مباشر على تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى من فرضيات الدراسة.

• أن مظاهر العولمة الاقتصادية لم تقتصر على الدول والمنظمات فقط بل امتدت آثارها إلى الموارد البشرية عن طريق إعادة هيكلتها بما يتماشى مع التطورات العلمية والتقنية، وبالتالي تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة تقليدية إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشابه مع الأهداف والإستراتيجيات العامة بها، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

• أن إدارة الموارد البشرية تواجه في ظل العولمة الاقتصادية تحديات معرفية وتقنية وأخرى تنظيمية وتشريعية، بالإضافة إلى تقلبات سوق العمل، هذا ما يؤكد سلامة الفرضية الثالثة.

• أن مواجهة إدارة الموارد البشرية لتحديات العولمة الاقتصادية تتطلب منها التحول من النظرة المحلية الضيقة في أنشطتها ووظائفها إلى العمل من خلال المنظور العالمي، وذلك من خلال تبني إستراتيجيات هيكلية تمكنها من مواكبة التحولات المعاصرة في النظم والأساليب والتقنيات الإدارية والمعرفية، هذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

ومن خلال إسقاط نتائج بحثنا على مؤسسة موبيليس توصلنا إلى النتائج التالية:

■ أن مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة تواجه العديد من التحديات في ظل العولمة الاقتصادية أبرزها هي هجرة الكفاءات المحورية إلى المؤسسات المنافسة وصعوبة مواكبة التطورات التقنية والعلمية.

■ أن إستراتيجية تنمية القوى البشرية تحتل الصدارة في سلم أولويات مؤسسة موبيليس التي تحرص على الارتقاء المستمر بمهارات الموارد البشرية، إلا أنها تقتصر على مستويات وظيفية معينة (الإطارات والمديرين ورؤساء المكاتب).

■ أن الوظائف والأنشطة التقليدية لمديرية الموارد البشرية بالمؤسسة لا تزال تشغل حيزا كبيرا من الاهتمام وذلك على حساب الوظائف والأنشطة الإستراتيجية.

■ أنه توجد العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، أبرزها هو تدخل القيادات الإدارية العليا، تقادم نظم إدارة الموارد البشرية وتدني مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة مما أدى إلى تقادم مقاومة التغيير، هذا ما يؤكد سلامة الفرضية الخامسة.

■ أن إستراتيجية مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة منوطة بإستراتيجية المؤسسة الأم "مؤسسة اتصالات الجزائر"، مما أدى إلى فشل المؤسسة في مواكبة المنافسة فيما يتعلق بتسيير الموارد البشرية، هذا ما أدى إلى عجزها عن الحفاظ على ذوي المهارات والكفاءات العالية.

■ تقادم التشريعات والقوانين التي يعتمد عليها تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة وعدم مواكبتها للتطورات والمستجدات العالمية.

■ أن نظام معلومات الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس لم تتوضح معالمه بعد، مما أدى إلى عجز المؤسسة عن متابعة المتغيرات البيئية خاصة تلك التي تتعلق بتسيير الموارد البشرية.

■ أن معظم إستراتيجيات مديرية الموارد البشرية لا تزال حبرا على ورق ولم تدخل حيز التنفيذ بعد، نظرا لتمسك القيادات العليا بالإستراتيجيات والسياسات الحالية، فاهتماماتهم تنصب بشكل كبير على الإستراتيجيات التسويقية على حساب الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

■ أن المؤسسة تفتقر إلى التنفيذيين المؤهلين في مجال تسيير الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات وخبرات دولية.

استنادا إلى النتائج الموضحة سابقا يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نأمل أن تسترشد بها مؤسسة موبيليس، وبصفة خاصة مديرية الموارد البشرية حتى تتمكن من التغلب على تحديات العولمة الاقتصادية، نوجزها فيما يلي:

- تطوير نظام معلومات الموارد البشرية بما يسمح برصد المتغيرات البيئية.
- تكثيف برامج التدريب لرفع المستوى المهاري للعاملين في مختلف المستويات، بما يمكنهم من مواكبة التطورات العلمية والتقنية.
- إعادة النظر في أنظمة التحفيز للحد من ظاهرة هجرة الكفاءات المحورية إلى المؤسسات المنافسة.
- ربط المؤسسة بالجامعات والمعاهد حتى تتعرف هذه الأخيرة على الاحتياجات الفعلية لسوق العمل (سوق الاتصالات بصفة خاصة) من جهة، وحتى تتمكن المؤسسة من استحداث البرامج التدريبية اللازمة لمواجهة النقص في المهارات لدى خريجي الجامعات والمعاهد من جهة أخرى.
- تعزيز سلوك المشاركة لدى العاملين في اتخاذ القرارات المستقبلية للمؤسسة.
- إعادة النظر في الهياكل والإجراءات والأساليب، وفلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية وتبني التوجه الإستراتيجي في أعمالها وأنشطتها بما يتلاءم مع معطيات العولمة الاقتصادية.

وفي الختام نذكر أن مجال دراستنا واسع ومعقد وموضوع بحثنا هو من مواضيع الساعة التي تحتاج لمزيد من البحث والدراسة، لذا نود تقديم جملة من المواضيع التي يمكن أن تؤخذ بعين الاعتبار مستقبلا نذكر منها:

- أثر العولمة الاقتصادية على سوق العمل في الجزائر.
- مستقبل إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة.
- واقع التنمية البشرية في الجزائر في ظل العولمة الاقتصادية.
- انعكاسات العولمة الاقتصادية على تنافسية المؤسسات الاقتصادية.

العرايج

أولاً: المراجع باللغة العربية

1 - قائمة الكتب:

- أحمد حسين البرعي، الدولة في عالم متغير - نظرة على علاقات العمل في عالم متغير، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، الأردن 2004.
- أحمد عبد الرحمن، إدارة الأعمال الدولية، دار المريخ للطباعة والنشر، الأردن، الطبعة الثانية 2001.
- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.
- بثينة حسنين عمارة، العولمة وتحديات العصر وانعكاساتها على المجتمع المصري، دار أمين للطبع والنشر والتوزيع، مصر 2000.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002.
- حسن عمر، الموسوعة الاقتصادية، دار الفكر العربي، القاهرة، الطبعة الرابعة 1992.
- حسن عبد الله العايد، أثر العولمة في الثقافة العربية، دار النهضة العربية، لبنان 2004.
- خالد سعد زغلول حلمي، مثلث الاقتصاد العالمي - دراسة قانونية اقتصادية، مجلس النشر العلمي، الكويت 2002.
- دريد محمود السامرائي، الاستثمار الأجنبي - المعوقات والضمانات القانونية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2006.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، جامعة الإسكندرية، كلية التجارة، القاهرة 2000.
- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.
- رعد حسن الصرن، أساسيات التجارة الدولية المعاصرة - من الميزة المطلقة إلى العولمة والحرية والرفاهية الاقتصادية، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا 2000.
- رعد سامي عبد الرزاق، العولمة والتنمية البشرية المستدامة في الوطن العربي، دار دجلة للنشر والتوزيع، المملكة الأردنية الهاشمية 2008.
- رمزي زكي، العولمة المالية والبلاد النامية - الاقتصاد السياسي لرأس المال الدولي، دار المستقبل العربي، القاهرة 1999.

- 📖 زهير ثابت، كيف نقيم أداء الشركات والعاملين؟، دار قباء للطباعة والنشر، القاهرة 2001.
- 📖 سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2001.
- 📖 سعيد عامر، الإدارة و سرعة التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات الإدارية، القاهرة (عدم توفر سنة النشر).
- 📖 سليم سعداوي، المنافسة في سوق الهاتف النقال - موبيليس نموذجا، دار الحديث للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر (عدم توفر سنة النشر).
- 📖 سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية - المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، جامعة القاهرة، مصر 2006.
- 📖 سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار المجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 📖 سهيل حسين الفتلاوي، منظمة التجارة العالمية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 📖 سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2003.
- 📖 شذا جمال خطيب، العولمة المالية ومستقبل الأوراق العربية لرأس المال، مؤسسة طابا للنشر والتوزيع، عمان 2002.
- 📖 صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 📖 عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز - الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر 2003.
- 📖 عاطف السيد، العولمة في ميزان الفكر - دراسة تحليلية، مطبعة الانتصار، الإسكندرية 2001.
- 📖 عايدة خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الثانية 1999.
- 📖 عبد البارئ إبراهيم درة، تكنولوجيا الأداء البشري في المنظمات - الأسس النظرية و دلالاتها في البيئة العربية المعاصرة، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2003.
- 📖 عبد الجليل كاظم الوالي، العولمة وتداعياتها على الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 2003.

- 📖 عبد الجليل وسالم وآخرون، إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي متكامل، جامعة عين شمس، كلية التجارة، القاهرة 2000.
- 📖 عبد الرحمان توفيق، التغيير - أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، سلسلة إصدارات بريك، القاهرة 2000.
- 📖 عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003.
- 📖 عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الواحد والعشرين، إصدارات مجموعة النيل العربية، القاهرة 1998.
- 📖 عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية- إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للطباعة والنشر والتوزيع، عمان 2004.
- 📖 عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
- 📖 عبد المطلب عبد الحميد، العولمة الاقتصادية (منظمتها، شركاتها، تداعياتها)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2006.
- 📖 عبد المطلب عبد الحميد، العولمة واقتصاديات البنوك، الدار الجامعية، الإسكندرية 2005.
- 📖 عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة 2005.
- 📖 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 2001.
- 📖 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية- فلسفة جديدة، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة 2002.
- 📖 علي عباس، إدارة الموارد البشرية الدولية، دار إثراء للنشر والتوزيع، الشارقة 2008.
- 📖 عمر صقر، العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2003.
- 📖 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2005.
- 📖 قاسم حجاج، العالمية والعولمة- نحو عالمية متعددة وعولمة إنسانية (دراسة تحليلية مقارنة للمفهومين)، جمعية التراث للنشر والتوزيع، الجزائر 2003.
- 📖 كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.

- 📖 محسن أحمد الخضيرى، العولمة - مقدمة في فكر واقتصاد وإدارة عصر اللادولة، مجموعة النيل العربية، مصر 2002.
- 📖 محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير - رؤية معاصرة لمدير القرن الواحد والعشرين، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- 📖 محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية 2005.
- 📖 محمد صالح، إدارة الموارد البشرية - عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن 2004.
- 📖 محمد صفوت قابل، الدول النامية والعولمة، الدار الجامعية، الإسكندرية 2004/2003.
- 📖 محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية - النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا 2006.
- 📖 مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2006.
- 📖 مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن 1996.
- 📖 مدني حرفوش، الطريق إلى إعادة اختراع الحكومة وإدارة الجودة الشاملة، مكتبة أنس الوجود، عمان 1996.
- 📖 ممدوح محمود منصور، العولمة - دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، المكتب الجامعي الحديث، مصر 2007.
- 📖 منذر واصف المصري، العولمة وتنمية الموارد البشرية، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي 2004.
- 📖 ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة للنشر، الجزائر، الطبعة الثانية (عدم توفر سنة النشر).
- 📖 نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية، مصر 1998.
- 📖 نور عصام سرية، العولمة وأثرها في المجتمع الإسلامي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2005.
- 📖 يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي متكامل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2006.

2- الرسائل والأطروحات:

✉ أحمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية بين مواردها و بيئتها الخارجية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.

✉ بوحنية قوي، إدارة الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ظل المتغيرات الدولية "حالة الأستاذ الجامعي"، أطروحة دكتوراه في التنظيم السياسي والإداري، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسة والإعلام، جامعة الجزائر، 2006-2007.

✉ طارق حسين طاهر عبد الفتاح، سياسات إعادة هيكلة العمالة وأثرها على فعالية أداء العاملين، رسالة ماجستير، كلية التجارة، جامعة عين الشمس.

✉ غزال يزيد، عولمة إدارة الموارد البشرية وأثرها على هجرة الأدمغة في الوطن العربي (دراسة حالة الجزائر 1995-2005)، أطروحة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية- تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم السياسية وعلوم الإعلام، جامعة الجزائر، جوان 2008.

✉ مبارك العتيبي، العولمة والدعاية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم الإعلام والاتصال، كلية علوم الإعلام والاتصال، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2003.

✉ محمد زميت، النظام المصرفي الجزائري في مواجهة تحديات العولمة المالية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2005/2006.

✉ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل درجة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

3- الملتقيات الوطنية والدولية:

▪ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة بسكرة، مارس 2004.

▪ عادل عياض، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يومي 9 و 10 مارس 2004، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

▪ عبد المجيد قدي، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية يومي 9 و 10 مارس 2004، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة.

- عمر عزوي ومصطفى عبد اللطيف، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، من تنظيم كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، يومي 9 و 10 مارس 2010، جامعة ورقلة.
- محمد بن عيسى المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي، ورقة بحث مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، مارس 2004.
- محمد زيدان، دور البنوك الالكترونية في تطوير التجارة الإلكترونية، ملتقى دولي حول التجارة الإلكترونية، أيام 15-16-17 مارس 2004 من تنظيم جامعة التكوين المتواصل بورقلة.
- مسيكة بوفامة/ بعداش، المواءمة بين مخرجات التعليم وسوق العمل في الجزائر، الملتقى الوطني الثاني حول واقع التشغيل في الجزائر وآليات تحسينه، يومي 25 و 26 جوان 2008، من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- مسيكة بوفامة/بعداش، استقطاب الاستثمار الأجنبي المباشر في البلدان النامية، الملتقى الدولي الثاني حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ومهارات الأداء الاقتصادي- دراسة حالة بعض الدول النامية"، يومي 22 و 23 أكتوبر 2007 من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- يوسف مسعداوي، واقع وأفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الدول العربية، الملتقى الدولي الثاني حول "الاستثمار الأجنبي المباشر ومهارات الأداء الاقتصادي-دراسة حالة بعض الدول النامية"، يومي 22 و 23 أكتوبر 2007 من تنظيم كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

4- المجالات:

- الاتحاد البرلماني العربي، مذكرة الأمانة العامة حول هجرة الأدمغة العربية ووضع سياسة واضحة لاستيعاب الكفاءات العربية والحد من هجرتها إلى الخارج، مجلة البرلمان العربي، العدد 82، الخرطوم 2002.
- العواملة نائل عبد الحفيظ، هوية الإدارة العامة في القرن الجديد- دراسة استطلاعية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، مج 17، العدد 1، الرياض 2005.
- بن حمادي، الحكم والتنوع في الخدمة العامة في كندا، المجلة الدولية للعلوم الإدارية (الإصدار العربي)، المجموعة 8، العدد 4، أبو ظبي 2003.
- شعبان محمد حسن، التحديات المعاصرة أمام إدارة الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها، مجلة الإدارة العامة، مج 46، العدد 4، الرياض 2006.
- عبد اللطيف بلغرسة، آثار العولمة المالية على المؤسسات المصرفية في إطار التجارة الإلكترونية- مقارنة نظرية برؤية واقعية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 5، الجزائر 2003.

- علي عبد الله، العولمة و إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 17-المجلد 3، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2008.
- محمد الأطرش، حول تحديات الاتجاه نحو العولمة الاقتصادية، مجلة المستقبل العربي، العدد 260، لبنان 2000.
- محمود بلفوضيل، التوصيل البيئي، نشرة فصلية لسلطة الضبط للبريد والمواصلات السلكية واللاسلكية رقم 3، ديسمبر 2005.

5- المؤتمرات والمحاضرات :

- جي كير، التكنولوجيا الجديدة في المفاوضات الجماعية، ترجمة جليم طوسون، ورقة مقدمة إلى المعهد النقابي الفرنسي للبحوث والدراسات الاجتماعية والاقتصادية، العدد 201، أكتوبر 1997.
- علي عيبر فرحات، المؤسسات ومنظمات الأعمال في ظل العولمة، المؤتمر السنوي العاشر: إدارة الأزمات والكوارث البيئية في ظل المتغيرات والمستجدات العالمية المعاصرة، القاهرة 2005.
- محمد العسومي، المؤتمر السنوي الخامس عشر لمركز الإمارات للدراسات والبحوث الإستراتيجية، أبو ظبي 2004.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

1- Ouvrages :

- 📖 Alain Nonjon , La Mondialisation , Edition Sedes 1999.
- 📖 Charles W. Hill, International Business, Mc Graw Hill, University of Washington 2003.
- 📖 Hays ,W.Steven And Others, Public Personnel Administration : Problem And Prospects, 4th Edition, Prentice Hall, New Jersey 2003.
- 📖 Hays W.Steven And Gregory K Plagens, Humain Resource Management Best Practices and Globalization: The Universality of Commin Sense, Public Organization, Review 2002, Vol 2,N 4.
- 📖 Jacqueline Barraud, La fonction des Ressources Humaines, 2 édition, Paris 2004.

- 📖 **Jean Pierre Allegret et Pascal Le Merrer, Economie de la mondialisation- Opportunités et fractures, Editions de Boeck, Paris 2007.**
- 📖 Jean Pierre Paulet, La Mondialisation, 4° Edition, Edition D'Armand Colin, Paris 2007.
- 📖 Mendenhall And Others, Seeing The Elephant :Human Ressource Management Challenges In The Age of Globalization, Organization Dynamics, Vol 32, N03,2003.
- 📖 Michael Porter, L'avantage Concurrentiel, Dumond, Paris 1999.
- 📖 Michel Marchesnay, Management Stratégique, les éditions de l'ADREC .
- 📖 Ricky W. Griffin and Mechael W. Postay , International Business, 4 th ed , Printice Hall Publ, USA 2005.

2- les journaux et les revues :

- **Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°1, 23 Mars 2006 .**
- **Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°2, 2006.**
- **Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°3, 6 Mai 2006.**
- **Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°5, Février 2007.**
- **Journal Mobilis, Publication d'ATM Mobilis n°6, Juin 2007.**
- **Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°1, Novembre 2007.**
- **Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°2, 2008.**
- **Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°3, Avril 2008.**
- **Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°4, 2008.**
- **Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°5, 2009.**
- **Mobilis la Revue, Publication d'ATM Mobilis n°6, 2009.**

ثالثا: مواقع الإنترنت

[@ http://www.annabaa.org/news/tanmeia/index.htm.](http://www.annabaa.org/news/tanmeia/index.htm)

[@ http://www.moqatel.com/openshare/intro.html.](http://www.moqatel.com/openshare/intro.html)

[@ http://www.einet.net/review/63220-252688/WFPMA World Federation of Personnel Management Associations.htm.](http://www.einet.net/review/63220-252688/WFPMA World Federation of Personnel Management Associations.htm)

[@ http://www.ahewar.org/debat/nr.asp.](http://www.ahewar.org/debat/nr.asp)

[@ http://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/whatis_f.htm.](http://www.wto.org/french/thewto_f/whatis_f/whatis_f.htm)

[@ http:// www.vbas.undp.org/ahdv2.cfm?menu.](http://www.vbas.undp.org/ahdv2.cfm?menu)

@[http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Strategy, %20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp](http://www.mdcegypt.com/Site-Arabic/Management%20Approaches-Arabic/Strategy,%20Business%20Plan/stratgy%20mangement.asp)

الملاحق

الملحق رقم
III

جامعة دالي إبراهيم
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الاستبيان

تحت إشراف الأستاذ:

أ. د/ معين أمين السيد

من إعداد الطالبة:

دلموم حكيمه

السنة الجامعية: 2011/2010

أخي الفاضل، أختي الفاضلة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لغرض الحصول على المعلومات اللازمة للدراسة التي أقوم بإعدادها تحت عنوان " إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية"، كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

نرجو تكرمكم بالإجابة على فقراته بكل اهتمام، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة، علما بأن المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة ولن تستخدم إلا لأغراض علمية، ولا تتطلب ذكر الاسم أو أية معلومات خاصة.

تقبلوا مني فائق الاحترام والتقدير

الطالبة دهوم حكيمة

أولاً: المعلومات التي تتعلق بالموظف المستجوب

ضع (ي) العلامة (√) في الإجابة التي تختارها، أو املأ الفراغ:

(1) الجنس: ذكر 1 أنثى 2

(2) العمر: أقل من 30 سنة 1 من 30 إلى 39 سنة 2 من 40 إلى 49 سنة 3 أكثر من 50 سنة 4

(3) المؤهل العلمي: ابتدائي 1 أساسي 2 ثانوي 3 دبلوم دون جامعي 4 شهادة جامعية 5 شهادة عليا لما بعد التدرج 6

وضح نوع الشهادة المتحصل عليها

.....

(4) بلد التخرج:

(5) عدد اللغات التي تتقنها:

أذكرها

(6) مستوى الوظيفة التي تشغلها: عامل تنفيذي 1 عامل تقني 2 إطار 3 رئيس مكتب 4 مدير فرعي 5 مدير مركزي 6

وضح المديرية أو المديرية الفرعية أو المكتب الذي تنتمي إليه

(7) الخبرة الإجمالية (الأقدمية) في مؤسسة موبيليس: سنة

(8) الخبرة المقضية في مجال تسيير الموارد البشرية: سنة

(9) هل أنت عامل(ة): دائم(ة) 1 مؤقت(ة) 2 متربص(ة) بالمؤسسة 3

ثانيا: البيانات المتعلقة بالاستبانة

المحور الأول: فيما يلي عدد من المفاهيم حول مدلول العولمة الاقتصادية، يرجى وضع علامة

(√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

بعض المفاهيم السائدة للعولمة الاقتصادية					
ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق لحد ما	موافق تماما		
				1	ظاهرة تتيح إزالة الحدود الاقتصادية بين الدول بحيث يصبح العالم و كأنه سوق واحدة.
				2	تؤدي العولمة الاقتصادية إلى ارتفاع معدلات البطالة على المستوى الدولي، نتيجة للاستخدام المكثف لتقنية المعلومات.
				3	فكر يعبر عن إرادة الهيمنة على العالم من قطب واحد يملك القدرة على السيطرة الاقتصادية.
				4	نظام عالمي جديد يقوم على الثورة المعلوماتية غير المحدودة دون اعتبار للحدود الجغرافية و السياسية.
				5	ظاهرة تتبناها الدول المتقدمة للسيطرة على الدول النامية.
				6	هي تحريك للمجتمعات النامية للاستفادة من الفرص الجديدة في مختلف المجالات.
				7	نظام يتيح فرص واعدة للتنمية مما يقلص الفوارق بين دول الشمال والجنوب.

المصدر: استمارة استقصاء من إعداد الطالبة.

المحور الثاني: ما هي الوظائف و الأنشطة التي تقوم بها مديرية الموارد البشرية في مؤسسة

موبيليس؟ يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

وظائف مديرية الموارد البشرية في مؤسسة موبيليس			
ممتنع عن الإجابة	غير موافق تماما	موافق لحد ما	موافق تماما
			1 الاهتمام بمتابعة سجلات الحضور و الغياب اليومية.
			2 تطبيق القواعد الإدارية المتعلقة بالأجور، الإجازات، إجراءات إنهاء الخدمة و السلامة المهنية.
			3 تعمل على تطبيق إجراءات التوظيف.
			4 تدريب العاملين بما يمكنهم من تحقيق ميزة تنافسية على أقرانهم في المؤسسات المنافسة " جيزي " و " نجمة".
			5 اعتماد الترقيات وفق الأقدمية.
			6 استخدام نماذج موحدة لتقييم جميع العاملين في المؤسسة.
			7 بناء نظام معلومات للموارد البشرية يتيح لها رصد المتغيرات البيئية.

المصدر: استمارة استقصاء من إعداد الطالبة.

هل توجد وظائف أخرى؟.....

أذكرها.....

.....

.....

المحور الثالث: ما هي التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس في

ظل العولمة الاقتصادية؟ يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

ممتنع عن الاجابة	غير موافق تماما	موافق لحد ما	موافق تماما	التحديات التي يواجهها تسيير الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية
				1 تصاعد مقاومة العاملين للتقنيات الجديدة " مقاومة التغيير".
				2 ندرة الطاقات البشرية المؤهلة في المجالات الحديثة لتقنية المعلومات.
				3 صعوبة مواكبة تسارع وتيرة التطورات العلمية و التقنية.
				4 زيادة حدة المنافسة مع مؤسستي نجمة و جيزي في استقطاب الكفاءات المؤهلة.
				5 نقص حاد في التنفيذيين المؤهلين في مجال تسيير الموارد البشرية الذين لديهم خلفيات و خبرات دولية.
				6 هجرة الكفاءات المحورية من مؤسسة موبيليس إلى المؤسسات المنافسة نظرا لارتفاع أجور العاملين لديها.
				7 محدودية الإمكانيات المادية اللازمة لاستقطاب الكفاءات عالية المستوى نظرا لارتفاع تكاليفها.

المصدر: استمارة استقصاء من إعداد الطالبة.

إن وجدت تحديات أخرى أذكرها.....
.....
.....

المحور الرابع: ما هي الاستراتيجيات التي تطبقها مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس

لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية ؟ يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة

نظرك:

استراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية	موافق	موافق لحد ما	غير موافق تماما	ممتنع عن الإجابة
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				

المصدر: استمارة استقصاء من إعداد الطالبة.

إن وجدت استراتيجيات أخرى أذكرها.....

المحور الخامس: توجد العديد من الصعوبات التي تعيق تطبيق استراتيجيات مديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية، يرجى وضع علامة (√) في الخانة التي تعبر عن وجهة نظرك:

صعوبات تطبيق استراتيجيات مديرية الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية	موافق	موافق لحد ما	غير موافق تماما	ممتنع عن الإجابة
1				
2				
3				
4				
5				
6				

المصدر: استمارة استقصاء من إعداد الطالبة.

❖ ما هي اقتراحاتك لتعزيز تكيف تسيير الموارد البشرية بمؤسستكم مع المتغيرات العالمية خاصة و أنها تواجه منافسة حادة مع مؤسستي "جيزي" و"نجمة":

.....

.....

.....

.....

الملحق رقم

IV

Université De Dely Brahim

**Faculté des Sciences Economiques et Sciences de
Gestion**

**Questionnaire destiné aux Fonctionnaires de la
D.R.H- ATM MOBILIS**

Présenté par Delhoum Hakima

Mesdames, Messieurs :

Nous vous présentons nos meilleures salutations

Dans le cadre de la préparation de notre thèse de magistère en Sciences Economiques, Option : Management dont le sujet est : « Stratégies de la direction des ressources humaines- ATM MOBILIS dans le contexte de la mondialisation économique», nous vous demandons de participer à l'aide de vos réponses aux questions ci-dessous.

vos opinions sont précieuses pour la réussite de cette étude.

Confidentialité :

L'étudiante s'engage envers vous à respecter l'anonymat de vos réponses. Vous pouvez donc répondre en toute confiance. Seuls les chercheurs auront accès aux réponses, mais sans jamais connaître les noms des répondants.

DELHOUM HAKIMA

PREMIÈRE PARTIE : Questions Signalétiques

Mettez (√) devant la bonne réponse :

1)- Sexe : Masculin 1 Féminin 2

2)- Age :

Moins de 30 ans 1 entre 30 et 39 ans 2 entre 40 et 49 ans 3

Plus de 50 ans 4

3)- Quel est votre niveau d'études ?

Primaire 1 fondamental 2 secondaire 3 universitaire 4

post-graduation 5

Précisez votre diplôme.....

.....

4)- Pays d'obtention du diplôme :

5)-Nombre de langues parlées :

Mentionnez - les

6)- Echelon :

Agent 1 Ouvrier 2 Cadre 3 Chef du bureau 4

Sous Directeur 5 Directeur 6

Autre, précisez.....

Mentionnez votre structure d'appartenance.....

.....

7)- Ancienneté dans l'entreprise « MOBILIS » ans

8)- Ancienneté dans le domaine de la gestion des ressources humaines : ans

9)- Etes vous?

Permanent vacataire Stagiaire

DEUXIÈME PARTIE : Le Questionnaire

1- Les énoncés suivants expriment quelques définitions de la mondialisation économique, s'il vous plaît mettez (√) devant la case correspondante à votre point de vue :

	Définitions de la mondialisation économique	Totalement en désaccord	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	Refus
1	Un phénomène qui permet d'annuler les frontières économiques entre les pays pour que le monde soit un marché commun.				
2	La mondialisation économique conduit à des taux élevés de chômage sur le plan international du à l'utilisation intensive des technologies de l'information.				
3	La notion qui exprime un monopole mondial d'un seul pôle qui possède la capacité d'une maîtrise économique.				
4	Le nouveau système international fondé sur la révolution de l'information illimité, indépendamment des frontières géographiques et des droits politiques.				
5	Le phénomène adopté par les pays développés pour contrôler les pays en voie de développement.				
6	Mouvements des sociétés en voie de développement afin d'avoir de nouvelles opportunités dans des différents domaines.				
7	Un système qui offre des possibilités prometteuses pour le développement afin de réduire les différences entre les pays du nord et les pays du sud.				

2- Quelles sont les fonctions et les activités de la D.R.H dans votre entreprise ? S'il vous plaît mettez (√) devant la case correspondante à votre point de vue :

Les fonctions de la D.R.H		Totalement en désaccord	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	refus
1	Faire attention aux relevés journaliers des présences et des absences.				
2	L'application de règles administratives relatives aux salaires, aux congés, aux procédures de résiliation et à la sécurité sociale.				
3	Appliquer les procédures de recrutement.				
4	Former les fonctionnaires afin qu'ils puissent obtenir un avantage concurrentiel vis-à-vis de leurs paires dans les entreprises concurrentes "Djezzy " et " Nedjma ".				
5	L'adoption des promotions selon l'ancienneté.				
6	L'utilisation de formulaires pour évaluer tout les employés de l'entreprise.				
7	Construire un système d'information des ressources humaines SIRH lui permettant de suivre les variations d'environnement.				

Y a-t-il d'autres fonctions ?.....

Précisez.....

.....

3- Quelles sont les défis auxquels sont confrontés les R.H dans l'entreprise Mobilis (dans le contexte de la mondialisation économique) ?

s'il vous plaît mettez (✓) devant la case correspondante à votre point de vue :

Les défis		Totalement en désaccord	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	refus
1	La résistance de l'escalade des travailleurs aux nouvelles technologies «la gestion du changement ».				
2	La rareté des ressources humaines qualifiées dans le domaine de la technologie de l'information et de la communication.				
3	Le rythme accéléré des progrès scientifiques et techniques.				
4	La concurrence accrue avec Djezzy et Nedjma afin d'attirer des professionnels hautement qualifiés.				
5	Une grave pénurie de cadres qualifiés dans le domaine de la gestion des ressources humaines qui possèdent une expérience internationale.				
6	Fuite des cerveaux vers les entreprises concurrentes en raison de la hausse des salaires de leurs employés.				
7	L'illimitation des capacités matérielles nécessaires pour attirer les compétences de hautes qualités en vue de leurs coûts élevés.				

Y a-t-il d'autres défis ?.....

Précisez.....

.....

.....

.....

4- Quelles sont les stratégies appliquées par la direction des ressources humaines pour relever les défis de la mondialisation économique ?

s'il vous plaît mettez (√) devant la case correspondante à votre point de vue :

Les stratégies appliquées par la D.R.H		Totalement en désaccord	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	refus
1	Le développement des politiques de sélection des ressources humaines de haut niveau en harmonie avec la perspective mondiale.				
2	Expansion des programmes de formation dans le domaine de l'électronique pour suivre le rythme de développement technique.				
3	Communiquer avec les centres scientifiques pour profiter de leurs expertises dans le domaine de la gestion des ressources humaines.				
4	Développement du système d'information des ressources humaines.				
5	La privatisation et l'ouverture du secteur envers l'investissement privé.				
6	Former les fonctionnaires afin qu'ils puissent obtenir un avantage concurrentiel vis-à-vis de leurs pairs dans les entreprises concurrentes " Djezzy " et " Nedjma".				
7	Lier la D.RH avec la haute direction afin de contribuer à l'élaboration de politiques et la prise de décisions.				

Y a-t-il d'autres stratégies ?.....

Précisez.....

.....

.....

.....

5- Il existe de nombreuses difficultés qui entravent l'application des stratégies pour relever les défis de la mondialisation économique, s'il vous plaît mettez (√) devant la case correspondante à votre point de vue :

Les difficultés		Totalement en désaccord	Légèrement d'accord	Totalement d'accord	refus
1	Les méthodes archaïques de la gestion des ressources humaines.				
2	La résistance au changement présentée par quelques effectifs de crainte de perdre leurs carrières et leurs privilèges.				
3	Le faible emplacement de la D.R.H dans l'organigramme de l'entreprise.				
4	L'intervention de la haute direction dans la gestion des ressources humaines.				
5	La faible participation des employés dans l'élaboration des futurs plans de l'entreprise.				
6	Le niveau bas de la culture organisationnelle dans le domaine de l'incitation des capacités créatives.				

Y a-t-il d'autres difficultés ?.....

Précisez.....

.....

.....

* Quelles sont vos suggestions pour améliorer l'adaptation de la gestion des ressources humaines dans votre entreprise avec les changements internationaux, particulièrement dans le cadre de la concurrence avec Djezzy et Nedjma ?

.....

.....

.....

.....

Merci de votre collaboration