

التزام إدارة الموارد البشرية بمعالم واتجاهات الإدارة الجديدة كمطلب للتكيف مع خصائص التغير في بيئة الأعمال "دراسة نظرية تحليلية"

uman resources management commitment to the new management features and trends
As a requirement to adapt to the changing characteristics of the business environment

د. خروبي يوسف¹ د. نجيمي عيسى²

¹ جامعة قاصدي مرباح ورقلة، elkods.youcef@gmail.com

² جامعة جيجل، aissa.ned@gmail.com

تاريخ القبول: 2018/12/31

تاريخ المراجعة: 2018/11/23

تاريخ الاستلام: 2018/09/11

ملخص:

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة و سريعة التغير، و يوجد وراء هذه السرعة مجموعة من المحركات أو القوى التي تدفع التنظيم نحو التغير و تزيد من رغبته بتنفيذ برامج التغير، و تقسم إلى قوى داخلية و أخرى خارجية. إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغير والابتكار. تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المنظمة، وأكثرها حساسية كونها تتعامل مع أهم وأحرج عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المنظمة عرضة للتأثر بمختلف التغيرات البيئية، يهدف البحث في تحديد المعالم والاتجاهات الرئيسية للإدارة المعاصرة للموارد البشرية في ظل التغير السريع والمستمر الذي تعرفه بيئة الأعمال.

الكلمات المفتاحية: التغير، بيئة الأعمال، المورد البشري، إدارة الموارد البشرية، الإدارة المعاصرة

Abstract:

The current business environment is characterized as complex and rapidly changing, and there is behind this speed a range of engines or forces that drive the organization towards change and increase the desire to implement change programs, and is divided into internal forces and other external, prompting organizations of the twenty-first century to work on responding to these changes by focusing on activating the role of the human element in order to serve their goals. in addition to the special abilities of understanding the nature of the human element and humanitarian aspects associated with it, perception and good analysis of the variables of the surrounding environment and the acceptance of change and innovation.

The human resources management is considered one of the most important functional departments in the organization, and the most sensitive being to deal with the most important and most critical element of the production, the most resources of the organization vulnerable to various changes of the environment, and the objective of this research is to determine the parameters and the main trends of contemporary management of human resources in a rapidly and continuous changing of the business environment.

Key words: change, the business environment, human resource, human resource management, contemporary management.

1. مقدمة:

تعتبر المنظمات طبقاً لنظرية النظم أنظمة مفتوحة على البيئة التي تتواجد بها، وتنشط فيها، فهي في حالة تفاعل دائم ومستمر مع بيئتها أخذاً وعطاءً، تأثراً وتأثيراً، هذه البيئة التي أصبحت في ظلال القرن الحادي والعشرين أكثر تعقيداً وأشد اضطراباً لما تشهده من تغير متسارع وضخم في كافة أبعادها وجوانبها وعلى جميع أصعدها المحلية، الإقليمية وحتى العالمية، لذا فإن المنظمات المعاصرة صارت عبارة عن نظم اجتماعية يجري عليها ما يجري على الكائنات البشرية. فهي تنمو، تتطور، تتقدم، تواجه التحديات، تصارع وتتكيف. وعليه، يصبح التغير ظاهرة طبيعية تعيشها كل منظمة⁽¹⁾. وهذا التغير لا يمكن تجنبه أو العمل من دون الاستجابة له. ومن هنا أصبح الفكر الإداري يعرف اتجاهات وتطورات جديدة مواكبة ومسيرة لتلك التغيرات، والتي ظهرت في شكل أفكار ونماذج فكرية تعبر عن تطور الفكر الإداري.

ونمت توجهات جديدة في الفكر الإداري المعاصر نجحت في تطبيقها وتطويرها باستمرار كثير من الشركات والمؤسسات الخاصة والعامة والإدارات الحكومية في بعض الدول المتقدمة. ومن أمثلة الشركات العالمية التي برزت وتميزت في تنمية فكر إداري جديد وتقنيات إدارية تتبنى ذلك الفكر شركة جنرال اليكتريك GE، شركة آسيا براون بوفري ABB، شركة فدرال أكسبرس FEDEX، شركة يوبي إس UPS، الخطوط الجوية البريطانية BA. وعلى الصعيد العربي يمكن طرح نماذج لمحاولات تطوير فكر إداري معاصر - يماشي التوجهات العالمية مع استبقاء الملامح الوطنية المحلية - منها شركة المقاولون العرب المصرية Arab Contractors، البنك الأهلي التجاري السعودي، وحكومة دبي التي تعتبر رائدة في تفعيل أفكار الحكومة الإلكترونية في العالم العربي⁽²⁾.

إن فاعلية أية منظمة بفاعلية إدارتها: الموارد البشرية، التسويق، الإنتاج، المالية والبحوث والتطوير، التي تعمل في علاقات تبادلية وتكاملية لتحقيق هدف معين تسعى إليه، وهي كما تضم أموالاً وآلات، سلع وخدمات، فهي تضم بشراً يتفاعلون حسب مستوياتهم من جهة، وبأساليب فنية مع الآلات من جهة أخرى، وبالتالي فإن ما تقدمه المنظمة يتأثر إلى حد كبير بنوعية مواردها البشرية.

وإن التحول من المنظمة التقليدية بكل أشكالها (تنظيم هرمي، مركزية، الاعتماد على التجربة ...) إلى المنظمة المعاصرة (تنظيم مفلطح وشبكي، تكامل فريق العمل، اللامركزية، الإستراتيجية، المعلومات ...) يقوم أساساً على نوعية وخصائص الموارد البشرية، فإذا توافرت القدرة مع الرغبة في إطار منسجم ومتفاعل تصبح إدارة الموارد البشرية هي المدخل الاستراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة بهدف تحقيق ميزة تنافسية، حيث يرى العديد من الكتاب في استراتيجية الأعمال⁽³⁾ مثل Porter و Parhalad و Hamel أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال العاملين بها، وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في حدود طاقم العاملين بالمنظمة.

ولأن إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين أصبحت أهم وظيفة من بين وظائف المنظمة والتي تعتبر الجانب المبدع والخلاق، والذي يمكن أن يعوض النقص الموجود في بقية الموارد الأخرى بحكم تعاملها مع الإنسان الذي يعتبر أكثر عناصر الإنتاج تغيراً، وأكثر قدرة في التحكم في التغير البيئي. برزت ضرورة تغيير إدارة الموارد البشرية فلسفتها التقليدية بفلسفة إدارية جديدة تتماشى مع توجهات الفكر الإداري المعاصر تقوم على توفير طراز جديد من الموارد البشرية لها القدرة على الاستجابة لمختلف التغيرات والتطورات البيئية سواء الداخلية أو الخارجية، وهيئة المناخ الذي ينشط و ينمي قدرتها على ذلك، وبناءً على ما سبق، فإن الإشكالية التي نسعى إلى بلورتها يمكن حصرها في طرح السؤال التالي:

فيما تتجلى أبرز المعالم والاتجاهات الرئيسية للإدارة المعاصرة للموارد البشرية في ظل التغير السريع والمستمر الذي تعرفه بيئة الأعمال ؟

وسنحاول الإجابة على هذا السؤال المحوري من خلال الأسئلة الفرعية التالية:

- ما هي أهم الخصائص التي تتميز بها بيئة الأعمال وجعلت دراستها أمر حتمي وضروري؟

- ما هي الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة ؟

- ما تأثير فلسفة الإدارة الجديدة على إدارة الموارد البشرية ؟

- على ماذا تقوم الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ؟

أهمية البحث تتمثل أهمية دراستنا لهذا الموضوع في النقاط التالية:

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من التطورات والتغيرات المتلاحقة التي تعرفها البيئة والتي تتطلب ضرورة التكيف معها. إن هذه التغيرات أثرت على سوق العمل ومهارات القوى العاملة ومتطلباتهم الثقافية مما دفع منظمات القرن الواحد والعشرين إلى العمل على الاستجابة لهذه التغيرات من خلال التركيز على الفكر الإداري .
- المساهمة في إيجاد قيم ومفاهيم جديدة تحفز على المبادرة الفردية وتشجع الابتكار وقبول المخاطرة والتخلي التدريجي عن الأعمال التقليدية، من خلال تحديث فكر إدارة الموارد البشرية بما يتلاءم مع خصائص ومتطلبات الفكر الإداري المعاصر.

أهداف البحث:

نسعى من خلال هذا البحث الوصول إلى الأهداف التالية:

- تحديد أهم الخصائص التي تتميز بها بيئة الأعمال .
- إبراز الملامح والتوجهات الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة.
- التعرف على أثر فلسفة الإدارة الجديدة على إدارة الموارد البشرية.
- إبراز المعالم والاتجاهات التي تقوم عليها الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية للتحكم في بيئة الأعمال
- التعرف على الخصائص الجديدة التي تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة. والتي يجب أن تتمتع بها الموارد البشرية.
- و للإلمام بمختلف جوانب الموضوع وللإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة فقد ارتأينا تقسيم هذه الورقة البحثية إلى المحاور التالية:

أولاً: خصائص بيئة الأعمال واتجاهاتها.

ثانياً: الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة.

ثالثاً: تأثير فلسفة الإدارة الجديدة على إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: المعالم والاتجاهات الرئيسية للإدارة المعاصرة للموارد البشرية.

الخاتمة و الاستنتاجات.

أولاً: خصائص بيئة الأعمال واتجاهاتها

تعرض بيئة أعمال المنظمات إلى تغيرات باستمرار ناتجة عن عدة عوامل تجعل منها معقدة أكثر فأكثر، كما تزيد من درجة عدم أكادتها و ديناميكيتها، فيصبح من الضروري على المنظمة تقدير حدود هذه التغيرات للتمكن من اجتناب التهديدات و اقتناص الفرص التي يحدتها التغير.

أ- خصائص بيئة الأعمال

أشارت نتائج الدراسات التي قام بها كل من "لورش ولورنس" "Lawrence و Lorch" سنة 1973 حول بيئة الأعمال أن هذه الأخيرة في تغير مستمر، وخلصت إلى أن هذا التغير تنتج عنه عادة أربعة خصائص.

فإذا أدى التغير إلى حدوث ندرة في المعلومات فإن ما يميز البيئة في هذه الحالة هي خاصية عدم الأكادة، أما إذا كان هذا التغير صعب الفهم بسبب تعدد العوامل فإننا بصدد خاصية التعقيد، وإذا أدى التغير إلى إحداث حالة من التهديد والإنذار بالخطر فإننا بصدد خاصية الهيجان، وأخيراً إذا كانت درجة التغير كبيرة و متكررة فإننا بصدد خاصية الديناميكية.

1- عدم أكادة بيئة الأعمال

إن ما يميز حالة عدم الأكادة هو نقص في المعلومات حول عناصر البيئة، فهذه الحالة تجعل من عملية بناء التوقعات صعبة جدا، ويمكن التعرف على هذه الخاصية من خلال ثلاث صور (4):

* آثار تغيرات بيئة المنظمة لا يمكن العلم بها؛

* عواقب رد فعل المنظمة على ما يجري في بيئتها من تغير غير معلومة؛

* إتجاهات أو مسارات التغير في بيئة المنظمة مستقبلا من غير الممكن توقعها، أو على الأقل من الصعب توقعها؛

وعليه فعدم الأكادة تؤثر في الكيفية التي تتعامل بها المنظمة مع بيئة أعمالها محاولة منها التحكم فيها، فعدم الأكادة في ميدان التكنولوجيا العالية الدقة مثلا ينقص و إلى حد كبير من فعالية النماذج التسويقية، نظرا لإعتماد هذه الأخيرة على بيانات رقمية في حين تتغير البيانات في هذه الصناعات بسرعة كبيرة جدا.

2- التعقيد البيئي

ترتبط خاصية التعقيد بفكرة تعدد العوامل البيئية التي تتفاعل معها منظمة الأعمال و عدم تجانسها، و تقيم درجة تعقيد بيئة الأعمال من خلال إحصاء العوامل المكونة لها- عملاء، موردون (مجهزون)، منافسون... إلخ- أي أنه كلما كان عدد العوامل كبير و غير متجانس كلما زادت درجة تعقيد بيئة الأعمال.

كما تشير خاصية التعقيد إلى تشابه القراءات التي تجربها منظمة الأعمال لبيئتها، و التي تؤدي إلى عدم قدرتها على فهم حالة بيئتها فتؤثر لا محالة في عملية إتخاذ القرارات، وعلى هذا الأساس تصبح خاصية التعقيد عنصرا سلبيا يؤثر على جل القرارات التي تتخذ.

و يعتمد أساسا للتقليل من درجة التعقيد على الإدارة الفعالة للتعامل مع هذه العوامل، ما يمكن من إجراء قراءة أو ترجمة صحيحة لتغيرات، و من تم إتخاذ القرارات المناسبة، كما يمكن ربط خاصية التعقيد بكل ما هو غير مفهوم عن البيئة و ما لا يمكن التحكم في تغيراته، و تشير دراسة حول التعقيد البيئي التي قام بها "جينيلو" "Genilot" إلى أن هذا الأخير في تزايد مستمر تماشيا مع تعدد علاقة المنظمة ببيئتها (5).

3- هيجان بيئة الأعمال

ترتبط هذه الخاصية أساسا بسرعة التغير حيث أنه كلما كانت سرعة التغير كبيرة كلما أمكننا القول أن البيئة هائجة (6) ، و لأن التغيرات التي تحدثها كبيرة و جوهرية و يصعب التنبؤ بها، نجد جهود الإدارة في التخطيط لها غالبا ما تكون عقيمة، و تتفق مختلف الدراسات التي أقيمت حول هذه الخاصية بأنها صورة لعدم ثبات العوامل المكونة لبيئة الأعمال على حالها، و التي كانت تعتبر إلى وقت قريب ساكنة (7).

يشير كل من "ميلر" "Miller" و "أنسوف" "H.I. Ansoff" بأنه يمكن التعرف على هذه الخاصية من خلال سرعة التغير، و يشكل رد الفعل البطيء على مثل هذا التغير خطرا على المنظمة نظرا لسرعة التغير الكبيرة و ما يمكن أن يخفيه من مخاطر (8).

إن ما يخشى من هيجان البيئة ليس سرعة وكثرة تغيرها و إنما حدوث ما لم يكن من المتوقع أن يحدث، إذ يمكن أن يؤثر سلبا على سير عمل المنظمة كما يمكن أن يؤدي إلى فقدان السيطرة على الوضع.

و يعد التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل بعد التغير شبه مستحيلا، لكن في المقابل تعتبر معرفة إيقاع التغير أكثر من مهم إذ يسمح بالتقرب من تصوير المستقبل، و التقليل بذلك من خطر التغير.

4- حركية أو ديناميكية البيئة التسويقية

بصفة عامة نقول عن بيئة الأعمال أنها في حركية أو ديناميكية كلما كانت وتيرة التغير ودرجته كبيرتين، مما يؤدي لا محالة إلى إحداث تغييرات معتبرة في هيكل بيئة الأعمال و كذا على السياسات و الإستراتيجيات الكفيلة بمواجهة التغير (9).

ب- اتجاهات التغيير في بيئة الأعمال

يجب أن لا تنحصر أهداف المنظمة في دراسة بيئتها على محاولة تحديد الفرص و التهديدات فحسب، بل يجب أن تشمل هذه الدراسة اتجاه تأثير التغيرات البيئية وانتقالها من المناطق الإيجابية إلى المناطق المحايدة فالمناطق السلبية، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (1): تحركات تأثير التغيرات البيئية

تهديدات	قيود	مشاكل	أعراض سلبية	متغيرات محايدة	محفزات	فرص
مناطق سلبية			منطقة محايدة			مناطق إيجابية
(-)			(+) (-)			(+)

المصدر: محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 55-57.

فمن خلال الشكل نلاحظ أن التغيير في بيئة الأعمال قد تكون له آثار تختلف تماما عن بعضها، وفيما يلي عرض لهذه الحالات (١٠):

- 1- **التهديدات:** تتمثل في حالات غير مرغوب فيها، ويتجه تأثيرها سلبيا على أداء المنظمة ومثال على ذلك حالة احتمال دخول منافسين جدد بمنتوج جديد بجودة أفضل وسعر تنافسي.
- 2- **القيود:** تمثل حالات معوقة لتصرفات وعمليات منظمة الأعمال، وقد تكون هذه القيود ذات طبيعة قانونية مثل القيود الحكومية على الاستيراد، أو ذات طبيعة تشغيلية مثل الطاقة الإنتاجية أو الإمكانيات البشرية لدى المنظمة.
- 3- **المشكلات:** تتمثل في الحالات التي تتطلب حولا مناسبة لمواجهتها، وإلا ترتب عليها ظهور قيود أو تهديدات تواجه المنظمة، ومثال ذلك حالة نقص رأس المال العامل، والتي تؤدي إلى تأثر طاقتها الإنتاجية أو ظهور نقص في فعالية أداء مواردها البشرية.
- 4- **الأعراض السلبية:** هي حالات تنبؤ باحتمال ظهور مشاكل أو قيود أو ربما حدوث تهديدات تواجه المنظمة، إلا أنه يكون أمام المنظمة متسعا من الوقت لإتخاذ الترتيبات المناسبة، ومثال تلك الأعراض وجود مؤشرات تشير إلى الانخفاض أو عدم الانتظام في أداء المنظمة، أو وجود مؤشرات احتمالات عدم الوفاء من العاملين.
- 5- **المتغيرات المحايدة:** تتمثل في حالات عارضة لا يكون لها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا في الوقت القريب على أداء المنظمة، إلا أنه من المحتمل أن تنتقل هذه الحالة إلى منطقة الإيجابية أو السلبية، ومن ثم يصبح لها تأثيرا إيجابيا أو سلبيا على أداءها ويكون بذلك من المهم بالنسبة للمنظمة أن تقوم بتقدير حدود هذه التغيرات، وبناء احتمالات عن إمكانيات انتقال أثر هذه التغيرات نحو منطقة الإيجابية أو السلبية.
- 6- **الأعراض الإيجابية:** هي حالات تنبؤ بإمكانية ظهور دوافع مشجعة، أو ربما وجود فرص أعمال يمكن استثمارها، ومثال ذلك معلومات رسمية أو غير رسمية عن إتجاه إحدى المنظمات المنافسة إلى الخروج بمنتوجها من السوق.
- 7- **المحفزات أو الدوافع المشجعة:** تمثل حالات مرغوب فيها أو مفضلة، ويمكن أن تتحول إلى فرصة يمكن للمنظمة استثمارها أو الانتفاع منها، وهذه الحالات يمكن أن تكون ذات طبيعة قانونية، مثل الدعم الحكومي للتصدير أو الإنتاج

المحلي، أو ذات طبيعة تشغيلية مثل إمكانية استخدام تكنولوجيا أو مواد خام جديدة، تسمح بتخفيض التكلفة عند نفس المستوى من الجودة.

8- الفرص: تعرف بأنها مجال العمل الذي يمكن للمنظمة أن تحقق فيه ميزة تفضيلية عن باقي المنظمات (11).

هذا و مهما كان اتجاه التغير فإنه يتم في إطار تحولات كبرى، يجعل المنظمات المعاصرة تعيش واقعاً إدارياً مختلفاً نتيجة التحولات العديدة وتأثيراتها على نظام الأعمال . وتتضح مظاهر هذا الواقع الإداري الجديد في كثير من المنظمات على النحو التالي: (12)

- التحول في كثير من الشركات في العالم من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاضم التغييرات التقنية وغيرها من المتغيرات. -اضطراب الواقع الاقتصادي في العالم وعدم استقرار ما يسمى النظام العالمي الجديد، والتنافس على السيطرة الاقتصادية في العالم

-تحلل المؤسسات التقليدية وظهور مؤسسات ونظم جديدة غير واضحة المعالم بعد.

- اتجاه الكثير من الشركات الكبرى في العالم إلى الاندماج في أو التحالف مع أو الاستحواذ على شركات أخرى من أجل تكوين جهات اقتصادية ذات قدرات تنافسية أعلى تمكنها من الصمود والبقاء في مناخ الأعمال العالمي الجديد.

-بروز أهمية إدارة" التنوع" والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات الآن في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.

ويتربط على ذلك بروز أهمية المزج بين "العولمة - Globalization" و"المحلية Localization"- مما أظهر تعبيراً جديداً ، يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة وهو "Globalization".

ثانياً: الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة

يقول "فايول" أن معنى أن تدير هو أن تتنبأ وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب. حيث نشأ عن حركة المتغيرات والتحولات واقع جديد وكذلك مفاهيم وتقنيات إدارية جديدة، تتسم بملامح ورؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة والتغيير والعلم والتقنية والانفتاح والانتشار والتواصل. وتمثل هذه الأفكار الإدارية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة وتقنيات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وتعتمد فلسفة الإدارة الجديدة المفاهيم والتوجهات التالية كأساس لتنظيم وإدارة المنظمات على اختلافها ومن ثم لإدارة الموارد البشرية

- الفهم المتجدد للمناخ المحيط وتغييراته أي الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.

- تأكيد التوجه بالسوق في كافة القرارات والاختيارات التي تتخذها الإدارة، وإعمال قواعد احتكام ومعايير تعكس ظروف السوق ومتطلباته من خلال دراسة السوق والتعرف على العملاء والمنافسين.

- السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها

- إعادة تقييم وتفعيل الحرفة التقنية وتقدير الفجوة التقنية واستخدام التقنية المتطورة، ويتجلى ذلك في استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري .

-استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكل وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

- الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.
- تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم الإدارة في صناعته.
- السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق.
- الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.
- استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً رئيسياً يجب استغلاله على مدار الساعة والتحول عن فكرة أن الوقت قيد على حركة الإدارة.
- تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومناطق ومستويات الأداء، والنظر إلى الجودة في مفهومها الصحيح باعتبارها توجه فكري يعكس ثقافة المنظمة جميعها وليست مجرد مواصفات للسلع المنتجة وهي في النهاية تعبير عما يرضي العملاء.
- استثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين، وتكوين تكتلات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.
- قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير، وبالتالي تعتبر الإدارة الجديدة في حقيقة الأمر هي إدارة التغيير.
- الإيمان بمنطق العمل المتزامن بدلاً عن أسلوب ومنطق العمل بالتتابع والاستفادة في ذلك من تقنيات المعلومات.
- الابتكار والتجديد والتنوع وتشجيع المبتكرين وإدماج الابتكار في نسيج العمل وآليات التنظيم عملاً بمبدأ "الابتكار أو الفناء".
- تنمية وتمكين القيادات الإدارية ذات القدرة على التأثير وتحقيق الأهداف وإطلاق قوى الإبداع والابتكار والتطوير لدى الجميع متحررين من أسر المركزية التقليدية.
- النظر إلى القادة باعتبارهم مدربين ومساندين ورعاة للعاملين وليسوا رؤساء ومسيطرين.
- إتباع أفكار التمكين التي يقتضي توفير للفرد كافة الإمكانيات والظروف المناسبة لتحرير طاقاته وإبراز قدراته، وذلك من خلال حرية المبادرة والتصرف، وهذا يقتضي من المؤسسة توفير التدعيم المناسب للفرد من التدريب المناسب لبناء قدراته، والدعم الفني والإداري اللازم،
- التأكيد على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية والعمل على تعظيم القيمة المضافة.
- الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.
- اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب الإدارية والإجراءات ونظم العمل كلها أدوات ووسائل نحو تحقيق الأهداف، ومن ثم التأكيد على أهمية تطوير وتغيير تلك العناصر بما يواكب التغيير في ظروف السوق وعناصر المناخ الخارجي وأوضاع المنافسة وتوقعات العملاء.
- أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ (إدارة الأزمات وإدارة المخاطر).
- السرعة في رد الفعل أمام التغييرات وعدم الإبطاء في التعامل مع المتغيرات واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الإستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.
- التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم العولمة واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة .

ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية لفلسفة الإدارة الجديدة التي أفرزتها التغيرات والتطورات التي مست الفكر الإداري والمجال العملي لإدارة الأعمال، فيما يلي: (١٣)

- **المرونة:** إذ أصبحت الإدارة العصرية أكثر مرونة من حيث التصرف والاستجابة للتغيرات المحيطة بالمنظمة سواء كانت علمية فكرية أو عملية بيئية، فمن ناحية التغيرات العلمية نجد أن الإدارة اليوم أكثر سرعة من حيث التغير والتأثر بما يولده الفكر الإداري من أفكار ونماذج وأساليب عمل وغيرها، أما من الناحية البيئية فقد أصبحت ذات قدرة أكبر على الاستجابة لتلك التغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة وإحداث التغيرات والتحسينات المناسبة والضرورية.

- **زيادة الاعتماد على المعلومات والمعارف:** حيث أصبحت المعارف والمعلومات تمثل الركيزة الأساسية للعمل الإداري فنجاعة ومدى صلاحية الموقف والعمل الإداري تتوقف على حجم ونوعية المعلومات والمعارف المتوفرة لحظة الحاجة إليها.

- **زيادة دور وأهمية المورد البشري:** أصبح العمل الإداري يصب ويتركز إهتمامه على المورد البشري باعتباره مورد هام للمنظمة، فالمورد البشري يعتبر وسيلة لانجاز العمل الإداري وكما يعتبر الركيزة الأساسية لتأثير العمل الإداري، كما تغيرت النظرة إلى المورد البشري نحو اعتباره مورد أساسي واستراتيجي للمنظمة قادر التجديد والتطوير.

- **التوجه الاستراتيجي:** زاد التوجه الاستراتيجي للعمل الإداري في العصر الحالي من خلال الاهتمام أكثر بموقع المنظمة بين عناصر بيئتها ومصيرها ونموها وبقائها وغيرها من الأمور الإستراتيجية التي أصبحت تمحل اهتمام من طرف الإداريين.

- **الاعتماد على المشاركة (روح الفريق):** أصبحت الإدارة الحالية تعتمد على التسيير الجماعي وتكثف الجهود من خلال إشراك العمال في عملية التخطيط والتغيير وإتخاذ القرارات وجميع الأمور الإستراتيجية الأخرى، كما أن التحول المعاصر في الفكر الإداري مبني على أن نجاح الإدارة يتم من خلال النجاح في تنسيق وتوحيد الجهود.

- **الاعتماد على الرقابة الذاتية:** نظرا لزيادة الثقة بين الفرد والإدارة وتغير نظرة الإدارة نحو موردها البشري، تلك النظرة المبنية على القدرة والكفاءة والانتماء، الأمر الذي أدى إلى زيادة حماس الأفراد ودافعيتهم نحو تحسين وتطوير الأداء، بالإضافة إلى العمل الجماعي والمشاركة الأمر الذي قلل من أهمية الرقابة الإدارية وتراجعها وزيادة دور الرقابة الذاتية النابعة من قيم الفرد ومدى إحساسه بالانتماء وارتباط المصالح الشخصية مع المصالح العامة.

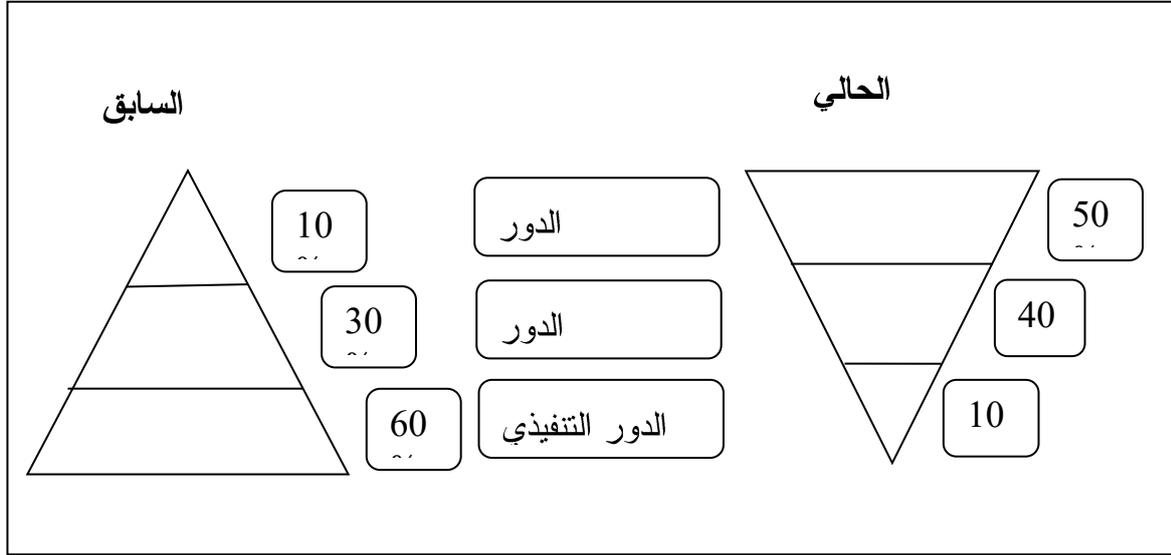
- **التحول إلى إدارة منقادة بالعميل:** أصبح تركيز جهود المنظمات الأعمال كله منصب نحو تحقيق رغبات وحاجيات العميل، كونه يمثل أساس النجاح والبقاء في السوق، لهذا أصبح العمل الإداري موجه ومنقاد حسب توجهات وميولات العميل. إن الإدارة العصرية أصبحت تعرف حركة فكرية سريعة، على خلاف إدارة العصور السابقة ولا زالت تعرف تطورا وتغيرا حادا يتجه كله إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري وتغيير دوره داخل التنظيم ، فمعالجتها وخصائص الإدارة الحديثة تغيرت عما كان في السابق من الناحية العملية تغيرا جذريا.

ثالثا: تأثير فلسفة الإدارة الجديدة على إدارة الموارد البشرية

كان لفلسفة الإدارة الجديدة تأثيرا واضحا على مفاهيم إدارة الموارد البشرية وتتمثل أهم تلك التأثيرات فيما يلي: (١٤)

- التحول من مفهوم ادارة الأفراد الى ادارة الموارد البشرية.
- التحول من ادارة العاملين كأفراد الى ادارة العاملين كراس مال فكري.
- التحول من الدور التنفيذي لادارة الأفراد الى الدور الاستشاري والتنفيذي لادارة الموارد البشرية.
- التحول من الدور التقليدي لادارة الأفراد الى الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية.
- التحول في الأدوار الرئيسية لادارة الموارد البشرية، ويمكن ابراز هذا التحول من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (1): تغير دور ادارة الموارد البشرية



المصدر: المصدر: محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة " رؤية نظرية تحليلية"، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 9

يتضح من خلال الشكل أن هناك تغيراً ملحوظاً في الأهمية النسبية للأدوار الثلاثة، حيث انخفضت الأهمية النسبية للدور التنفيذي من 60% إلى 10%، بينما سجل الدور الاستراتيجي اتجاهاً معاكساً، حيث ازدادت الأهمية النسبية له من 10% إلى 50%، وهذا ما يبرر المكانة الهامة والكبيرة التي أضحت تحتلها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

- تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتشارك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

- الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

- الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.

- إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.

- الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.

- النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة ومتراصة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء

استراتيجيات الموارد البشرية على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

- إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

-تبنى 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.
-نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

رابعاً: المعالَم والاتجاهات الرئيسية للإدارة المعاصرة للموارد البشرية

يقول "تشرشمان" أن الإدارة هي علم استخدام الجهد الإنساني تماماً كالكيمياء التي هي علم استخدام خصائص العناصر ومركباتها. أما "ويب" يقول أن الإدارة هي المختصة بتجنب أي ضياع في الجهد الإنساني. ومعنى هذا أن رجال الإدارة ينظرون إلى الإنسان ككيان ديناميكي متحرك له دوافعه وإشباعاته وهذه الدوافع والإشباعات هي التي تثيره وتتحكم فيما يظهره من سلوك، والإدارة تتعامل مع هذا السلوك بل هي طرف فيه ولا يمكنها الانفصال عنه. ويؤكد بيتر دريكر أن الموارد البشرية⁽⁵⁾ هي المورد الوحيد الحقيقي حيث أنه يقول أن المنظمة لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان. والموارد البشرية هي الموارد الكامنة في أي منظمة، وهي مصدر كل نجاح، إذا تم إدارتها بشكل جيد، وهي مصدر كل فشل إذا أساءت إدارتها.

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:⁽⁶⁾

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.

- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة، بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.

- أن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أداءه لعمله.

- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة فريق [من الزملاء يشتركون معاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية.

ويتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل وليس مجرد أجير. وفي ذلك فإن مفاهيم إدارة الموارد البشرية الجديدة تختلف جذرياً عن مفاهيم إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية على النحو التالي:

- اهتمت إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية التقليدية بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات. أما فلسفة إدارة الموارد البشرية الجديدة تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.

- ركزت إدارة الأفراد على الجوانب المادية في العمل، واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل. أما فلسفة إدارة الموارد البشرية الجديدة تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.

- في إدارة الأفراد اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المبني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها. أما في إدارة الموارد البشرية الجديدة فالتنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق. والدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يعتبر مدخل لتطبيق الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، ويمكن تلخيص هذا الدور في الآتي: (17)

- 1- أن تشارك في تنفيذ استراتيجية المنظمة: يجب على المدراء أن يشركوا العاملين في المناقشات ذات الصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية ، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات .
 - 2- أن تصبح خبيراً ادارياً : يجب رفع كفاءة العاملين عن طريق التدريب ليساهموا في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها وبهذا يسهل عليهم انجاز كثير من العمليات بشكل افضل وأسرع واقل تكلفة ، وإن ايجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دوره كخبير اداري في الوقت الحاضر والمستقبل .
 - 3- أن تكون مناصراً للعاملين : العمل على احساس العاملين بمناصرتهم لهم والوقوف بجانبهم وتلبية طلباتهم ومشاركتهم واستشارتهم حتى يصبحوا الاداة الفعالة للمنظمة .
 - 4- أن تصبح إدارة للتغيير: تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بان تكون الاولى في الاسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الاعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الاستمرار بها وان يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية ، إن التغيير العاملين ويجعلهم يستبدلون مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الاستجابة له ومواكبته واستبدال الخوف من التغيير بالهفة والإثارة .
- إن منظمة المستقبل ستشهد المزيد من التركيز على نوعية جديدة من العاملين الذين تتوافر فيهم قدرات ومهارات عالية في الأداء بالإضافة إلى القدرات الخاصة بفهم طبيعة العنصر البشري والنواحي الإنسانية المرتبطة به والإدراك والتحليل الجيد لمتغيرات البيئة المحيطة وقبول التغيير والابتكار، ومن أجل توافق الفكر الإداري الجديد لإدارة الموارد البشرية مع فلسفة الإدارة الجديدة، فمن الأهمية تمتع الموارد البشرية الجديدة بخصائص مهمة تتناسب مع واقع ظروف العمل الجديدة ومن أهمها: (18)

- الرغبة في الإنجاز Achievement Motivation
- السعي إلى التميز In Search of Excellence
- تحمل المخاطر Risk Taking
- الابتكار والتجديد Innovation & Creativity
- الاستعداد للخدمة Service Oriented
- التركيز على النتائج Results Focused
- الاقتناع بفكر الجودة Quality Oriented
- العمل في الوقت الحقيقي Work in Real Time
- تقبل واستيعاب التغيير Managing Change
- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم "الاستخدام" إلى مفهوم "الشراكة"، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم "أجراء" إلى كونهم "أصحاب مصلحة" في المنظمة.

- تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم "إدارة الأداء" "Performance Management"

الختامة و الاستنتاجات:

إن ما حدث ويحدث في العالم المعاصر من تغييرات وتحولات قد وجدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات وفكر الإدارة، ونتج عن ذلك فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور يختلف عن مفاهيم وأفكار الإدارة التقليدية التي سادت في عصر ما قبل المعلومات والتقنية. وامتد تأثير الإدارة الجديدة إلى إدارة الموارد البشرية كي تتحول إلى فلسفة وتقنيات جديدة ومختلفة تضع الإنسان في قمة اهتماماتها، ويقتضي منهج النظم النظر إلى إدارة الموارد البشرية علي أنها نظام مفتوح . إذ تعمل في بيئة تنقسم إلى : بيئة داخلية وهي المنظمة التي توجد بها وتتأثر بأهدافها وإستراتيجياتها وإمكاناتها . وبيئة خارجية وهي المجتمع الذي تعمل به المنظمة وما فيه من عوامل إيجابية وسلبية ، ومن فرص ومعوقات ، تحدث أثرها علي سياسات إدارة الموارد البشرية وأهدافها وخطتها وإنجازاتها، وفرض منهج النظم ضرورة تبني إدارة الموارد البشرية لفلسفة إدارية جديدة تتوقف على إدماج إستراتيجياتها وبرامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة.

من خلال دراستنا للموضوع توصلنا إلى الاستنتاجات التالية:

- إن التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال تجعل من المورد البشري في قمة هرم الأهمية والأولويات بالنسبة للمنظمة، كونه العنصر الأكثر تأثيراً بها .
- إن مواكبة التغيرات و مختلف التطورات المتلاحقة بات أمراً لا نقاش فيه لمنظمة تريد البقاء والاستمرار، وذلك عن طريق فلسفة جديدة ونموذج إداري متطور الذي أصبح سمة من سمات هذا العصر.
- إن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يشكل عنصراً أساسياً لقدرة قطاع الأعمال على المنافسة خصوصاً في ظل تسارع التحديات على المستوى المحلي والعالمي.
- أبرزت التغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال عدم جدوى و فاعلية الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية، وأكدت ضرورة إعادة التفكير في أسلوب إدارة الموارد البشرية بعقلية ورؤية تتلاءم و التغيرات البيئية المتسارعة.
- إن إدارة المستقبل سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لإحداث التغيير و التطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة و الابتكار و الإبداع، فالعنصر البشري و الكفاءات الإدارية هي التي تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها لأنها أهم قوة في تشكيل حركة المنظمة.
- لكون قسم أو إدارة الموارد البشرية في المنظمة هي المسؤولة عن بدء توجيه برامج تحسين النوعية لذا يتطلب الأمر منح تلك الإدارة الحرية والصلاحيه المتكاملة ، و يأتي دور إدارة الموارد البشرية في صياغة السياسات والاستراتيجيات التي تبني الثقة بين إدارة المنظمة والعاملين فيها، والاهتمام ببيئة العمل والعلاقات الاجتماعية الإنسانية ضمن هذه البيئة، وتحقيق التجانس والانسجام بين الفرد وعمله، أي توفير بيئة عمل سليمة تتميز بجودة حياة عمل عالية يرضى عنها العاملين، وبشكل يساهم في تحسين أداء العاملين، الأمر الذي سينعكس إيجابياً على كل المستفيدين من بقاء هذه المنظمة.

قائمة الهوامش:

- 1 عياض عادل، إدارة التغيير والموارد البشرية بمؤسسات الاتصالات، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004 ، ص 36

- 2- أبو عبد العزيز، مفاهيم الإدارة المعاصرة، <http://www.hrdiscussion.com/hr17503.html>، تاريخ التصفح 2014/03/22، الساعة 16:20
- 3- أعمار عزوي، عبد اللطيف مصيطفى، تأهيل الموارد البشرية في ظل التقانات وتحديات العالم الاقتصادي الجديد، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 251
- 4- Lazaniaina.L.R, Les enjeux des systèmes d'information stratégique, Thèse de doctorat, faculté sciences de gestion, Lyon, Univ-Lyon.fr, consultée le 22/03/2013, P 3,4. .Soutenue en 2005 , en ligne ; <http://These brain>
- 5- Ibid, P 4.
- 6- Isabelle Calme et autres, introduction a la gestion, Dunod, Paris, 2003, P 18.
- 7- سعيد السالم مؤيد، نظرية المنظمة " الهيكل والتصميم "، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 115.
- 8- Lazaniaina.L.R , op.cit , p 5.
- 9- Ibid, P 5,6.
- 10- محمود أبو بكر مصطفى، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002-2003، ص 55-57
- 11- سامي حمودة، أسماء شعور ، استباق التغير من خلال اعتماد نظام لليقظة الإستراتيجية "دراسة تحليلية لنظام اليقظة لمتعامل الهاتف النقال موبيليس"، ملتقى وطني حول: المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: رفع القدرة التنافسية، المركز الجامعي سوق أهراس- الجزائر، أيام 1، 2 ديسمبر 2010، ص 4، 5
- 12- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، خصائص الموارد البشرية الجديدة في عصر التقنية، <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60666-characteristics-of-new-human-resources.html>، تاريخ التصفح 2014/03/22، الساعة 15:30
- 13- عبد الله قلش ، اتجاهات حديثة في الفكر الإداري، <http://www.siironline.org/alabwab/edare-20eqtesad%2827%29/903.htm>، تاريخ التصفح 2014/03/24، الساعة 12:45
- 14- محمد السعيد جوال وآخرون، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة " رؤية نظرية تحليلية "، الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلي، الشلف، 13-14 ديسمبر 2011، ص 8
- 15- مدحت ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية الاتجاهات المعاصرة ، مجموعة النيل العربية ، 2007 ، ص 31
- 16- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية، www.abahe.co.uk ، تاريخ التصفح 2014/03/22، الساعة 15:35
- 17- النوار الطيب محمد، دور إدارة الموارد البشرية في الإبداع الإداري، <http://diae.net/8819>، تاريخ التصفح 2014/03/22، الساعة 16:50
- 18- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، خصائص الموارد البشرية الجديدة في عصر التقنية، مرجع سابق، بدون صفحة.