

## إدارة الموارد البشرية وتحديات الألفية الثالثة

أهيام رقيق

قسم علم الاجتماع - جامعة قسنطينة 2

### ملخص:

تعمل إدارة الموارد البشرية في ظل بيئة دؤوبة الحركة، كثيرة التغير وبالغة التعقيد والغموض، وقد تأثرت ممارساتها بالمتغيرات البيئية من حولها أيما تأثر، كما فرضت عليها التزامات ومسؤوليات جديدة نجمت عن التحديات الكثيرة التي تترصدها. وسنتناول في هذا المقال أهم هذه التحديات التي طبعت أهدافها ووظائفها بطابع خاص.

**الكلمات المفتاحية:** المتغيرات البيئية، التحديات، الموارد البشرية.

### Résumé :

La DRH se meut dans un environnement en pleine gestation et en continuelle mutation ; un environnement caractérisé par une complexité et une opacité sans égales.

Ses pratiques ont été affectées par les conjonctures environnementales, lui octroyant de nouveaux engagements et de nouvelles responsabilités pour lui permettre de faire face aux nouveaux défis qui la menacent, défis que nous allons évoqués dans cet article.

**Mots clés :** les conjonctures environnementales, les challenges, les ressources humaines.

### مقدمة:

تواجه إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين تحديات جسيمة تتعاضد يوما بعد يوم، وهي تحديات تختلف كلية عن تحديات العقود المنصرمة، ولا عجب في ذلك، فالمتغيرات من حولها تتصاعد بوتيرة مطردة، ومضاعفاتها تؤثر بصورة مباشرة على أهدافها ووظائفها وتطلعاتها.

ولأن التحدي - حسبما عرفه علي السلمي - هو: كل ما يتهدد الإدارة ويشكل عقبة أمام تحقيق أهدافها، يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تجتهد كل الاجتهاد في مجابهته وتخطيه عن طريق الإدراك السليم للتحديات التي تترصدها، ووضع التقديرات الصحيحة والواقعية لفرص التعامل معها.<sup>(1)</sup>

وعلى كثرة التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة، آثرنا الحديث عن ثلاث تحديات فقط، بوصفها أهم التحديات التي أثرت بشكل عميق على سياساتها وممارساتها، وهي: الثورة التكنولوجية، الثورة المعرفية والتنافسية الحادة، لنخرج بعدها على التحديات التي تتهدد إدارة الموارد البشرية العربية.

### أولاً: الثورة التكنولوجية:

كان للتطورات التكنولوجية منقطعة النظير التي عرفتها البشرية والتي تزامنت مع تصاعد مد العولمة فضل في خدمة المصالح والمكاسب الرأسمالية، حيث ساعدتها على تقليص نفقات وأعباء العمل، ومكنتها من تعظيم أرباحها وعوائد؛ في المقابل جنت على الموارد البشرية: فقد أدى استخدام هذه التكنولوجيا - تكنولوجيا المعلومات على وجه التحديد التي صارت سمة هذا العصر - إلى تنامي الاتجاه نحو تقليل الاعتماد على اليد العاملة البشرية\* والاستعاضة عنها بآلات شديدة التطور

(الآلات الذكية)، الأمر الذي تسبب في تقليص فرص العمل أمام الأفراد من جهة، وفقدان ملايين العاملين عبر العالم لوظائفهم من جهة أخرى. وتشير الإحصاءات في مختلف دول العالم المتقدم إلى أن نسب البطالة قد بلغت معدلات قياسية منذ التوسع في استخدام الأوتوماتيكية.

ولم تتوقف تأثيرات الثورة التكنولوجية عند هذا الحد فحسب، فبالإضافة إلى تضاعف معدلات البطالة، فإن وظائف كثيرة لم يعد لها وجود بالمرّة، حيث ألغيت تماما من الهياكل التنظيمية للمؤسسات، وبات أشد ما تخشاه إدارة الموارد البشرية هو ظاهرة انتهاء عصر الوظيفة، حيث يكثر اللغظ في المجتمعات المتقدمة حول مرحلة ما بعد الوظيفة \*\*، وما سينجر عنها من تداعيات على المجتمعات الإنسانية.

إذاً، وفي سعيها المحموم وراء الربحية القصوى التي تحقّقها الإنتاجية الأعلى، الجودة الأفضل والتكلفة الأقل، عمقت المؤسسات المعاصرة من استخدامها للتكنولوجيا الحديثة للتخلص من مشاكل الأعداد الكبيرة من العاملين، غير مبالية بمصير الأفراد الذين فقدوا مناصب عملهم ومصدر قوتهم، ولا بأولئك الذين أصبح الحصول على فرصة عمل بالنسبة إليهم حلما بعيد المنال.

ويذهب علي السلمي إلى أن هذه المؤسسات ترغب في الوصول إلى ما يسمى بـ "المنظمة الخفيفة ونظام الإنتاج النحيف" الذي استحدثته شركة TOYOTA اليابانية، وهو نظام يقوم على الجمع بين كفاءة فرق العمل والآلات الحديثة بغية مضاعفة الإنتاجية والربحية، وقد سمي كذلك لأنه يخفض عدد الموارد البشرية في كل مراحل الإنتاج. (2)

حقيقة، لم يخطئ أحد علماء الاجتماع الألمان عندما قال: "إن الإنسان المعاصر في خطر، وما يهدده ليس النظام الرأسمالي ولا الحروب ولا الاستغلال، ولا الظلم، إن ما يهدده هو التكنيك والصناعة المعاصرة التي يحس بضعفه العميق في مواجهتها". (3)

وقد جاء على لسان (David Ricardo) في الطبعة الثانية من كتابه الشهير "مبادئ الاقتصاد السياسي" الذي نشر سنة 1821: "بأنه بات مقتنعا بأن استبدال العمل البشري بالآلات كثيرا ما يعود بالضرر على مصالح طبقة العمال". كما كتب (Proudhon) في سنة 1846 قائلا: "ثم بعد البؤس تأتي المهانة، تلك هي الشرور التي تفرضها الآلات على العمال". (4)

ترى ما عساهما يقولان عن الآلات التي تستخدم في الألفية الثالثة، وعن هذه التطورات التقنية غير المسبوقة التي لا تهدأ ولا تقتر؟!!!

وقد أحدث التوسع في استخدام التكنولوجيا الحديثة تغيرا في تركيبة الموارد البشرية فأصبحت تضم فئتين اثنتين:

■ "القلة المتميزة من أصحاب المعرفة الذين يشغلون الوظائف ذات الصلة بتطبيقات التقنيات الحديثة، ويتمركزون في أعمال البحوث والتطوير والتخطيط والبرمجة والدراسات وأعمال التسويق والمعلومات والاتصالات وغيرها من الوظائف ذات الصلة بالتقنيات الجديدة.

■ والكثرة من الأفراد العاديين الذين يمارسون الأعمال المهنية والإدارية التقليدية، والذين هم مهددون باستمرار بفقد وظائفهم نتيجة طغيان التقنية على مجالات أعمالهم". (5)

ومع هذه التغيرات الهيكلية التي مست حزم الأعمال والوظائف في مؤسسات القرن الواحد والعشرين، زادت أعباء إدارة الموارد البشرية أكثر من ذي قبل، حيث صارت مطالبة باستقطاب أصحاب المهارات العالية والقدرات الفريدة التي تجيد التعامل مع التقنيات الحديثة فائقة التطور، وهو أمر يستغرق منها جهدا ووقتا طويلا، لأن مثل هؤلاء العاملين قد أصبحوا عملة نادرة تتسابق المؤسسات على مستوى العالم على جذبها واستمالتها.

ومتى ما تمكنت إدارة الموارد البشرية من جذب خيرة الأفراد، وجب عليها أن تحرص كل الحرص على استبقائهم حتى لا يُسحبوا منها من قبل المؤسسات المنافسة.

ولأن التغييرات التي حدثت في أنواع الأعمال والمهارات قد استلزمت إعادة تصنيف قوة العمل، ولأن الوظائف نفسها تكون عرضة للتغيير المستمر، والمهارات تتقدم بسرعة، زادت أهمية أنشطة التدريب والتنمية الإدارية وتخطيط المسار الوظيفي، وهو ما فرض على إدارة الموارد البشرية تطوير وتكثيف برامجها التدريبية.

ويبقى أكبر تحدٍ واجهته هذه الإدارة في عصر تكنولوجيا المعلومات هو تحولها إلى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من أجل التكيف مع التوجهات التقنية للمؤسسات المعاصرة. ويقصد بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية: "تلك المنهجية الإدارية الجديدة التي تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية"<sup>(6)</sup>.

وقد قامت إدارة الموارد البشرية باستثمار تقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة العديد من وظائفها، على النحو

الآتي:

- البحث والاستقطاب الإلكتروني في أسواق العمل العالمية عبر شبكة الانترنت.
  - المفاضلة والاختيار من بين المترشحين من أماكن ودول مختلفة عبر وسائل الاجتماع عن بعد.
  - تطبيق وسائل التدريب المستندة إلى الحاسب الآلي، وأساليب التدريب التفاعلية والتدريب عبر الشبكة العالمية.
  - استخدام إمكانات التسجيل والمتابعة الإلكترونية للتحقق من منجزات الفرد وتحديد العوائد الخاصة به بدقة"<sup>(7)</sup>.
- وهكذا أدت التكنولوجيا - هذه القوة الخلاقة - وفق ما ذهب إليه (Douglas Kellner) إلى تغيير الشكل التقليدي للعمل، وانبثاق صور جديدة عنه، يركز أغلبها على استخدام التكنولوجيا والمعلومات التي تنتجها؛ لذلك لا يمكن بأي حال من الأحوال فهم تغير طبيعة العمل من دون سبر أغوار الثورة التكنولوجية كونها أصبحت تعبر عن إمبريالية جديدة، وتمثل سمة رئيسية لمجتمع ما بعد الحداثة"<sup>(8)</sup>.

### ثانياً: الثورة المعرفية:

أحدث تطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات ثورة معرفية هزت تاريخ البشرية، مما حدا بالبعض إلى تسمية هذا العصر كما يقول (Jeremy Rifkin) بعصر ما بعد السوق، وهو مجتمع معلوماتي جديد يمثل شكلاً مغايراً عن سوق العمل الذي عرفته المجتمعات الإنسانية.

وقد اقترن مفهوم مجتمع المعلومات ب (دانييل بيل) صاحب كتاب "ظهور مجتمع ما بعد الصناعة" الصادر سنة 1973، وهو مجتمع حلت فيه المعرفة محل الثروة كمحور أساس للاهتمام الإنساني، كما أصبحت المصدر الرئيس " للقوة والديناميكية الاجتماعية".

أي أن اقتصاد الدول قد أصبح قائماً على المعرفة أكثر من الصناعة، وهو ما أدى إلى بروز طبقة حاكمة جديدة تعتمد على التحكم في المعلومات لا على حصصها من الملكية، لذلك عد الكثيرون أمثال (Norman Fairclough) الرأسمالية المعرفية شكلاً من أشكال الرأسمالية الجديدة " التي تهيمن على تكنولوجيا الاتصال والمعلومات، وتعيد هيكلة العمل من خلال نشر التكنولوجيا في مكان العمل، وكذلك من خلال الإنتاج المعرفي والبرمجيات...."<sup>(9)</sup>

كما ذهب (Peter Drucker) إلى أن: " مجتمع ما بعد الرأسمالية - وهو ما يصفه بأنه مجتمع المعرفة - سوف يتميز بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة، وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج"، ومعنى هذا أن الأنشطة المعرفية صارت هي أساس إنتاج الثروة"<sup>(10)</sup>.

ويمكن إيجاز أهم مؤشرات الثورة المعرفية التي عمت دول العالم في النقاط الآتية:

- ارتفاع عدد براءات الاختراع في جميع دول العالم بما فيها الدول النامية.
- ارتفاع عدد المجالات والدوريات والأبحاث العلمية وقواعد البيانات.
- مضاعفة نسبة الإنفاق على البحث العلمي.

- تزايد استخدام الحواسيب الإلكترونية وشبكة الانترنت التي يسرت اكتساب العلم والمعرفة حتى في المناطق النائية.
- الانخفاض الهائل في تكلفة وسرعة نقل وتبادل المعلومات بين أرجاء المعمورة.
- التزايد المطرد في أعداد عمال المعرفة.
- تزايد أعداد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا كبيرا على المعرفة مثل: شركات المعلومات والبرمجيات ومراكز البحوث والاستشارات والمؤسسات المالية.<sup>(11)</sup>

وقد تأثر فكر إدارة الموارد البشرية بالثورة المعرفية تأثرا عميقا يمكن تلمسه في المظاهر الآتية:

- ✓ اكتشاف أهمية مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد أصحاب المؤهلات والقدرات العالية التي يوظفونها في الأنشطة المتميزة كإجراء بحوث التسويق، وبحوث تطوير المنتجات، وإعداد الخطط والبرامج والموازنات؛ وهو ما جعل إدارة الموارد البشرية تحرص على تطوير أساليبها في استقطاب واختيار أكفأ خبراء العلاقات العامة ورجال التسويق ومصممي المنتجات والمدرّبين، وخبراء العلاقات الإنسانية ومبرمجي الحواسيب الإلكترونية... وغيرهم ممن يمارسون ما اصطلح على تسميته **بالوظائف المعرفية**، والذين أصبحوا يشكلون نسبة مرتفعة في سلسلة القيمة لأي مؤسسة.
- ✓ إدراك إدارة الموارد البشرية لأهمية التعلم التنظيمي الذي يقصد به: مجموع المعارف المتراكمة والمكتسبة من تفاعل المؤسسة مع محيطها الخارجي بكل قواه وأبعاده (عملاء، منافسون...)، وكذا محيطها الداخلي بكل ما يتيح من خبرات ومعلومات تُوظف في تطوير الهياكل والأفكار وأساليب العمل وكل مخرجات المؤسسة.
- ولتحقيق الاستفادة القصوى من المعارف المتجددة، ومواكبة التطورات الحاصلة في ميادين العلوم المختلفة، تسهر إدارة الموارد البشرية على التجديد الدائم والمتواصل لمعلومات ومهارات العاملين من خلال برامج التدريب والتنمية المتنوعة.<sup>(12)</sup>

كما تبلور عدد من المفاهيم الرئيسية في إدارة الموارد البشرية في مجتمع المعلومات نذكر منها:

- تقوم وظيفة الموارد البشرية في الأساس على "التعامل بالمعرفة" الأمر الذي يوجب عليها توظيف وإدماج المعرفة في كل مهامها وأنشطتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وطرائق الأداء، وبذلك تضمن المؤسسة تميز أدائها وتفوقها على منافسيها.

- لا تنحصر مهمة إدارة الموارد البشرية في معالجة المعرفة فحسب - كما هو الشأن في نظم المعلومات - بل تتجاوزها إلى صنع المعرفة في حد ذاتها من خلال صهر وإدماج مصادر المعرفة في توليفة متكاملة ومتميزة؛ ولا يتأتى هذا الأمر إلا بتصميم نظم مشاركة العاملين واستثارة حماسهم وتعاونهم، وإطلاعهم على كل ما يتعلق بالمؤسسة، ودفعهم إلى التوحد مع أهدافها. وعليه "فإن مهمة إدارة الموارد البشرية الأساسية ليست ضبط السلوك البشري والسيطرة على علاقات الأفراد، بل هي في الحقيقة العمل على تنشيط وحفز تبادل المعلومات بينهم... لتتدفق المعرفة في أرجاء المؤسسة".

- تشكل البيئة الخارجية في الفكر الاستراتيجي المعاصر لإدارة الموارد البشرية منبعا للمعرفة المتجددة المستمدة من عناصرها المختلفة (عناصر البيئة)، والتي تمثل بدورها موردا لتحديث معارف العاملين، وهذا بعدما كان تشخيص البيئة في الفكر الاستراتيجي التقليدي يهدف إلى رصد متغيراتها لاكتشاف الفرص والتهديدات، ومن ثم الاستعداد للتعامل معها فحسب.<sup>(13)</sup>

### ثالثا: التنافسية الحادة:

أفرزت العولمة نظام أعمال عالمي جديد تتمثل سمته الأساسية في التنافسية الشديدة التي أصبحت تشكل التحدي الكبير الذي يهدد كيان المؤسسات المعاصرة، بل قل وجودها كله؛ فتراجع أثر الفواصل والحوجز الزمنية والمكانية في التعاملات

الدولية، وزوال القيود الجمركية، والتطورات السريعة غير المسبوقة في تكنولوجيا الاتصال والمعلومات قد جعلت العالم سوقاً كونية يحتدم فيها الصراع والتنافس لافتكاك أكبر قدر ممكن من الحصص السوقية والفرص التسويقية، وبالتالي تعظيم الربحية. ولا جدال في أن "العولمة قد أحدثت تحولات جذرية في طبيعة النشاط الاقتصادي ذاتها، إذ أصبحت مفاهيم الأسواق العالمية، المنافسة العالمية والإدارة العالمية هي المفاهيم المحورية المحددة لرؤى وتنظيم سلوك المشروعات الاقتصادية" (14).

وقد اشتدت وطأة المنافسة بتزايد سطوة الشركات متعددة الجنسيات التي هيمنت على الاقتصاد العالمي، "فمن بين (200) مؤسسة من القوى الاقتصادية الكبرى في العالم، هناك نحو (160) منها شركة متعددة الجنسيات، و(40) فقط من حكومات الدول القومية، وقد تضاوت قوى دول الجنوب في مواجهة التنامي الهائل لهذه الشركات، إذ باتت تمثل نهبا أو فريسة لهذه الإمبراطوريات الاقتصادية العملاقة".

وكيفما تلفتنا من حولنا شهدنا مظاهر استغلال هذه الشركات لدول الجنوب، وأساليبها غير المشروعة في استنزاف خيراتها والسيطرة على حكوماتها.

إضافة إلى ما تقدم، تجدر الإشارة إلى ظاهرة أخرى على قدر كبير من الأهمية في هذا الصدد، ألا وهي ظاهرة **الإندماج** "التي تتم من خلال عمليات الشراء بين الشركات العملاقة على المستوى العالمي، حيث يشهد الاقتصاد الدولي - في ظل العولمة - ما يعرف ب**هبوس الإندماج** أو ما يسمى أحيانا ب**حمى السيطرة**"، ويقصد بها: إقدام الشركات الكبرى على التكتل فيما بينها، أو شراء الشركات المنافسة لها بغرض تحجيم المنافسة وزيادة الكفاءة الاقتصادية والاستفادة من مزايا التكامل واقتسام الأسواق واحتكارها. وهو ما أدى إلى بروز ظاهرة **التركيز** بسيطرة قلة من الشركات العملاقة الناشئة عن الاندماجات على قطاعات إنتاجية أو خدمية بأكملها، فعلى سبيل المثال تقسم ثلاث شركات فقط (American Express, Master Card, Visa) فيما بينها (95%) من حجم المعاملات العالمي في مجال بطاقات الائتمان. (15)

إذًا، وكما أسلفنا صارت التنافسية الحادة مصدر تهديد لكل مؤسسات القرن (21)، الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة تنمية قدراتها التنافسية لتضمن التميز عن منافسيها والتفوق عليهم، ولا يكون ذلك إلا بصياغة **الإستراتيجية** المناسبة التي تكفل لها ذلك. وقد كانت صياغة الإستراتيجية في السابق تتم على مستوى الإدارة العليا، ولكن مع التوجهات الإدارية الحديثة أصبح لإدارة الموارد البشرية دور محوري في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها؛ بما يتوافق مع التوجهات العامة للمؤسسة بطبيعة الحال، وذلك من خلال: "تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، وتحليل الموقف التنافسي للمؤسسة وتزويد المخططين بالمعلومات الكافية واللازمة لوضع الخطط"، بالإضافة إلى التحديث المستمر للوظائف المتعلقة بالموارد البشرية، (16) كالحرص على استقطاب الأفراد الأكفاء الذين يتمتعون بمهارات عالية، والعمل على إدماجهم في ثقافة تنظيمية قوية تنمي لديهم دافع التنافس والتباري، وكذا تحفيزهم وتدريبهم بما يقوي عزائمهم ويرفع قدراتهم.

وتشكل هذه الممارسات تحديا يوميا لمدراء الموارد البشرية، إذ تتطلب يقظة وحذرا بالغين، وتستلزم اجتهادا ومثابرة دائمين لأن "المؤسسات المميزة تكون في العادة سباقة إلى الفعل **L'action** داخل المحيط، وليس إلى ردة الفعل **La réaction** نتيجة فعل المنافسين؛ هي في الأمام، والمنافسون خلفها لمسافات". (17)

### وماذا عن إدارة الموارد البشرية العربية ؟

تشكو الإدارة العربية من علل كثيرة تعرقل مشاريع النهضة والتنمية التي تسطرها الحكومات، وتند أمال الشعوب وتطلعاتها إلى التقدم والرفاه، وبإمكان أبسط مواطن أن يحصي هذه العلل (تعقد الإجراءات الإدارية، جمود وقصور القوانين والأنظمة الخاصة بتنظيم العمل الإداري، غياب التنسيق، ضعف الرقابة والاتصال، الإهمال والتسيب، تفشي الفساد بكل صوره، الافتقار إلى المهارات الإدارية المبدعة...)

ولا تصنع إدارة الموارد البشرية الاستثناء، إذ تعاني هي الأخرى من ضعف وهزال يكادان يوديان بحياتها، وسنقوم في الأسطر الآتية بتبيان بعض من الملامح السلبية التي تطغى على أغلب إدارات الموارد البشرية العربية:

● عدم الإجماع على تسمية موحدة لهذه الإدارة، فتارة نجد مسمى "إدارة الأفراد"، وتارة أخرى "إدارة شؤون العاملين"، وطورا "إدارة المستخدمين"، وطورا آخر "مديرية الموارد البشرية".

● افتقارها إلى آلية عمل واضحة ومحددة مقارنة بالإدارات الأخرى، حيث يشوب أهدافها الغموض والضبابية. (18)

● "تدني موقعها التنظيمي وانفصالها عن مجالات العمل الإستراتيجية الهامة، والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغل هذه الوظيفة إلى مساعد للمدير العام"، أو نائب لأحد المدراء التنفيذيين.

● غلبة الطابع الإجرائي على مهامها وأنشطتها، وافتقادها للجانب التخطيطي والتطويري، إذ تنحصر ممارساتها في الجوانب القانونية فحسب، كتنفيذ الأنظمة والتشريعات الصادرة من الدولة في المقام الأول، والإشراف على الأمور التعاقدية المتعلقة بحقوق كل من العامل وصاحب العمل، وكذا مسائل المخالفات والجزاءات. بالإضافة إلى إشرافها على الإجراءات المتعلقة بالتوظيف (إستكمال إجراءات التعيين والتعاقد)، حساب المستحقات المالية، منح العطل وتسجيل مواعيد الحضور والانصراف.

● غلبة التشتت والإنصالية على أداء وظائفها، حيث لا توجد نظم متكاملة لتحقيق التساند والتفاعل بين مختلف العمليات المتعلقة بالموارد البشرية، مثال ذلك: عدم العناية باستخدام تقارير تقييم الأداء في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية وفق تصورات واضحة ومدروسة تمتد لخمس سنوات أو عشر سنوات مقبلة على سبيل المثال (أي عدم العناية بتخطيط الموارد البشرية)، والاكتفاء باستيفاء الاحتياجات العاجلة من العاملين خلال فترة الموازنة السنوية.

● عدم الحرص على فعالية عملية التوظيف، فلا يُهتم مثلا بإجراء مسح لسوق العمل للإطلاع على كم ونوع المهارات المتاحة، أو مستويات الأجور والرواتب السائدة فيها. كما تنحصر أساليب الاستقطاب في إعلانات الجرائد أو وكالات التوظيف. أما قرارات الاختيار، فكثيرا ما تُتخذ بناءً على الانطباعات الشخصية التي تخلفها المقابلات المستعجلة التي يعوزها الإعداد الجاد والتصميم الدقيق.

● انصاف نظم تقييم الأداء بدرجة عالية من الشكلية وابتعادها عن الموضوعية والعدالة، الأمر الذي أفقدها قيمتها في كثير من المؤسسات، فباتت مجرد تقليد روتيني لا يُعَدُّ بنتائجه.

● عدم العناية بالعملية التدريبية، وممارستها بعشوائية من دون التقيد بخطواتها العلمية، أو الاستفادة من التقنيات الحديثة في تنفيذها كالحاسب الآلي والوسائط المتعددة.

● ضعف التعاون مع الجامعات والمعاهد العليا لاستيفاء احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة. (19)

كانت هذه أهم سمات إدارة الموارد البشرية العربية، أما بخصوص التحديات التي تواجهها، فهي التحديات نفسها التي أتينا على ذكرها آنفا، غير أنها أشد وطأة وأكثر صعوبة مما أوردناه، ولا عجب في ذلك ما دامت الدول العربية لا تزال مصنفة ضمن الدول النامية - أو الدول دون مستوى التسيير كما يسميها (Peter Drucker) - التي تتميز اقتصادياتها بالضعف والهشاشة بفعل تقاعس الحكومات عن رسم وصياغة الاستراتيجيات الواضحة والفعالة التي تركز على استثمار طاقات وقدرات الموارد البشرية، مصدر كل تميز وتفوق.

فهل يعقل - وقد ولجنا الألفية الثالثة منذ أزيد من عقد - أن تبقى أنظمتها وأساليبنا الإدارية خاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية جامدة من دون تطوير أو تحديث يواكب روح هذا العصر ومتطلباته؟! وما يحز في النفس هو أن الوطن العربي غني بموارده الطبيعية والبشرية على حد سواء، بل إنه من أكثر مناطق العالم خصوبة !!

فأين هو مكنم الخلل إذا؟! إنه في ضعف الإدارة وسوء التسيير اللذين يعدان القيد المانع لكل تقدم ورفاه نصبو إليهما. ومن بين أهم التحديات التي تتهدد إدارات الموارد البشرية العربية: ضعف وقصور النظام التعليمي، وهجرة الأدمغة:

## أولاً: ضعف وقصور النظام التعليمي:

جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة (2002) أن: "أخطر مشكلات التعليم في البلدان العربية يتمثل في نوعيته"، ثم أكد هذا التقرير مرة أخرى سنة (2003) على أن: "التحدي الأهم في مجال التعليم يكمن في تردي نوعية التعليم المتاح بحيث يفقد هدفه التنموي والإنساني الرامي إلى تحسين نوعية الحياة وتنمية القدرات الإنسانية الخلاقة".

كما تشير مختلف الدراسات التي أجريت لتقييم النظام التعليمي العربي إلى أن نوعية التعليم بجميع مراحلها هي دون المستوى العالمي بكثير، على الرغم من أن نسبة ما تتفقه الحكومات العربية مجتمعة على التعليم تفوق ما تتفقه أي دولة أخرى من دول العالم النامي،<sup>(20)</sup> وإن كانت تبقى نسبة ضعيفة مقارنة مع ما يُنفق على التعليم في الدول المتقدمة؛ فقد صدرت إحصاءات عن منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلوم والثقافة تؤكد أن: "الدول العربية تتفوق أقل من (2%) فقط من ناتجها المحلي على التعليم والبحث العلمي، وهو رقم ضئيل جداً بجانب ما تتفقه الدول المتقدمة"، (حوالي (10%) تسخر للإنفاق على التعليم في هذه الدول).<sup>(21)</sup> ولا عجب بالتالي أن تتخضع نسبة المتعلمين في الدول العربية وتردى نوعية وجوده التعليم.

ويرى الدكتور إبراهيم العسكري رئيس تحرير "مجلة العربي" الكويتية أن تردي التعليم في المجتمعات العربية يرجع إلى ضعف الميزانية المخصصة له على الرغم من "أهميته وارتباطه العضوي بالتنمية البشرية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، بالإضافة إلى فشل الخطط التعليمية التي اعتمدت للقضاء على الأمية الأبجدية"، وعجز البنى التحتية عن استيعاب الأعداد المتزايدة من التلاميذ والطلبة، فضلاً عن افتقارها إلى المخابر والتجهيزات الحديثة.

ويظل انعدام الموازنة بين الخطط والبرامج الدراسية من جهة، ومتطلبات سوق العمل من جهة ثانية، أكبر مشكل يواجه النظام التعليمي العربي.<sup>(22)</sup>

وما ذكرناه لا يبدو أن يكون غيضاً من فيض، ومع واقع كواقعنا العربي، أي مكانة ستحتلها مجتمعاتنا - المتفاوتة في التخلف - بين الأمم والدول المتقدمة التي أدركت أن سلاح العلم هو وحده القادر على مقارعة الجهل والفقر والمرض؟! وأي تقدم تتطلع إليه ونسب الأمية الأبجدية\*\*\* والرقمية (المعلوماتية) لا تزال مرتفعة بين مواطنيها؟! هل غاب عن حكوماتنا أن التعليم يمثل أول مدارج التطور للمجتمعات التي ترنو إلى تحقيق التنمية الشاملة والمستدامة؟!!

فلننظر إلى بريطانيا مثلاً، فمع كل الإنجازات الحضارية التي حققتها لا يزال التعليم من أولويات البرامج السياسية لكل أحزابها، فهذا (توني بلير) يعلن يوم كان رئيساً للوزراء أن: "أولويات حكومته هي ثلاث قضايا: العلم والعلم ثم العلم". والحقيقة أنه ليس في الأمر مدعاة للغرابة، فقد أدركوا أنه: "بالعلم وحده تحقق الدول ذاتها مما يمكنها من التفوق، أو على الأقل عدم التخلف عن مجارة الأوائل".<sup>(23)</sup>

وما دامت الدول العربية تعاني من ضعف وتردي المستوى التعليمي للقوى العاملة، ناهيك عن عدم توافق مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل، فستواجه إدارة الموارد البشرية بلا ريب صعوبة في الحصول على الوعاء المناسب من الأفراد ذوي القدرات والمهارات العالية والتخصصات المطلوبة من حيث النوع والعدد؛ ويزداد هذا المشكل حدة وتأزماً مع ثاني أكبر تحدٍ يواجه إدارة الموارد البشرية العربية، ألا وهو:

## ثانياً: هجرة الأدمغة (هجرة العقول):

تعاني البلدان العربية من استنزاف خيرة شبابها من أصحاب المهارات والكفاءات الذين يغادرون أوطانهم بشكل مستمر إلى أمريكا ودول الإتحاد الأوروبي - وبغير رجعة في أحيان كثيرة - على أمل تحقيق أحلامهم وطموحاتهم، وبحثاً عن ظروف مهنية أفضل تشجع على العمل والابتكار والتميز.

وقد تزايدت أعداد المهاجرين العرب في السنوات الأخيرة نتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصال والمعلومات التي ساعدت على عولمة أسواق العمل (انفتاح الأسواق على المستوى الدولي)، إذ سهلت انتقال الأفراد عبر كافة أرجاء المعمورة.

وتشير التقارير الصادرة عن البنك الدولي وقسم الهجرة في الجامعة العربية إلى ارتفاع نسبة هجرة العقول العربية (كبار العلماء والمخترعين والمهندسين والأطباء، وعلماء الذرة والفضاء...)، حيث قدرت ب (50 %) من كفاءات الوطن العربي، وهو ما جعل المنطقة العربية أكثر منطقة طاردة لعلمائها وخبرائها من بين دول العالم أجمع. ووفقا لهذه التقارير دائما، بلغ عدد المهاجرين العرب سنة (2012) قرابة (30) مليون مهاجر باتجاه كل من أوروبا، أمريكا، كندا وأستراليا؛ والعدد مرشح للزيادة في المستقبل.

وقد سجلت أعلى نسبة مهاجرين من حملة الشهادات الجامعية " في الصومال بنسبة (97.5 %)، تليها لبنان ب(12.5 %) ثم يأتي المغرب ب(17%)، لتتوالى بعد ذلك النسب في الدول العربية الأخرى: (12%) في تونس، (11.1 %) في العراق، (9.4 %) في الجزائر... وتُظهر هذه النسب حجم الهدر والنزيف الذي طال الكفاءات العلمية العربية، وحرَم أوطانها من استثمارها والإفادة من مهاراتها وخبراتها، خاصة وأن (54 %) من الطلاب العرب الذين يزاولون دراستهم في الخارج لا يعودون إلى بلدانهم حسبما أوردته تقارير الجامعة العربية. وتستحوذ كل من أمريكا، بريطانيا وكندا مجتمعة على (75 %) من الكفاءات العلمية العربية.<sup>(24)</sup>

ونستشهد في هذا الصدد بالجزائر التي يبلغ عدد طلابها الذين يزاولون دراستهم في الجامعات والمعاهد الفرنسية (23000) طالب حسبما صرح به السفير الفرنسي (Bernard Emié) الذي أشار أيضا إلى أنه من بين (21000) ملف أودعه طلبة جزائريون للالتحاق بهذه الجامعات، تم قبول (7000) طلب سنة (2016).<sup>(25)</sup>

والمؤسف بل المحزن أن (30 %) فقط من أصل (30000) طالب أي (9000) طالب توجهوا إلى الخارج للدراسة في إطار منحة تكوين يعودون إلى أرض الوطن، فيما يتبخر منهم (70 %) حسبما أدلى به مدير البحث العلمي في وزارة التعليم العالي. وتسمى هذه الشريحة من الطلبة (**Les étudiants fugueurs**). ويُداول في الأوساط العلمية والأكاديمية أن (500000) إطار قد غادروا الجزائر عقب أحداث أكتوبر (1988) وسنوات التسعينات.<sup>(26)</sup>

وقد مُنيت الدول العربية بخسائر كبيرة لا تقل عن (200) مليار دولار بسبب هجرة إطاراتها، فقد تكبدت مصاريف تعليم وتأهيل هذه الكفاءات ليتم تصديرها فيما بعد إلى الدول المتقدمة لتستفيد من خبراتها العلمية، وهو ما حدا ببعض الباحثين إلى القول بأن هذه الدول ملزمة بدفع تعويض للدول النامية.<sup>(27)</sup>

ويمثل مهندسو الكمبيوتر والمختصون في الانترنت والاتصالات بوجه عام أكبر نسبة من الإطارات العربية المهاجرة، مما يشكل خسارة لا تعوض للسوق والاقتصاد العربيين خاصة وأن عملية بناء مجتمع اقتصاد المعرفة تهض بشكل رئيس على هاته الإطارات. " ويرجح أن تستنزف منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية في السنوات القليلة القادمة من (50 %) إلى (80 %) من خبراء تقانة المعلومات في العالم الثالث".

وتقف الحاجة الماسة إلى خبراء المعلومات وراء تسابق الدول الغربية على اجتذاب العقول العربية، إذ قدر المختصون في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا أن حاجتهم إلى خبراء المعلوماتية تتراوح ما بين ثلاثة وأربعة ملايين خبير واختصاصي، وعوض تغطية هذا العجز بالتدريب وإعادة التأهيل، فضلت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية حل المشكلة باستقطاب إطارات العالم الثالث التي تحصل عليها بأقل تكلفة.<sup>(28)</sup>

ما من شك في أن إدارة الموارد البشرية العربية ستعاني الأمرين في الحصول على اليد العاملة المؤهلة تأهيلا عاليا، والكوادر المتخصصة، ما دام نزوح الخبرات العلمية والمهارات الفنية لا يزال متواصلا إلى يومنا هذا في ظل غياب سياسات رشيدة تمكن الموارد البشرية العربية من الإسهام في تقدم وازدهار أوطانها؛ فالطاقات الشبابية المحلية لا تنتظر سوى الاعتراف بكفاءاتها وتنميتها، والعمل على تطويرها وتنميتها.

## خلاصة:

إذاً وفي خضم التحولات والتطورات المتسارعة والمتلاحقة التي يشهدها العالم المعاصر، وجدت إدارة الموارد البشرية - لاسيما العربية - نفسها في معترك، كل مسالكة في غاية الوعورة، فعند كل منعطف تحدٍ جديد يخطط أوراقها، ويزيد أعباءها؛ فإن تجاهلته كان مآلها الإخفاق والتعثر في تحقيق أهدافها، أما إذا أخذته على محمل الجد وعكفت على إعداد الإستراتيجيات الكفيلة بمجابهته والتصدي له من خلال مراجعة خططها، وتعديل سياساتها، وإعادة هيكلة وظائفها بمرونة بالغة، فستصبح قطعاً رافداً قوياً من روافد التفوق والريادة للذين تتطلع إليها مؤسسات القرن الواحد والعشرين.

## المراجع والهوامش:

- (1). علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص78.
- \* ترفع شركة (Volks Wagen) الألمانية لصناعة السيارات شعاراً: "سيارات أكثر، وعمل بشري أقل".
- \*\* نتيجة التوسع الكبير في استخدام الآلات الذكية تستغني المؤسسات عن الوظائف التي تزيد عن حاجتها، وتقذف بالآلاف الأفراد خارج أسوارها، لتستعين بعدها بالعمالة المؤقتة أو قوة العمل الطارئة التي بإمكانها النمو والانكماش، والتي تستطيع إعادة تشكيلها حسبما تتطلبه احتياجاتها.
- (2). علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص (25،26).
- (3). سعد بشاينية: علم اجتماع العمل، الأسس والنظريات والتجارب، جامعة منتوري قسنطينة، 2003/2002، ص33.
- (4). محمد محمود الجوهري: علم اجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص ص (47،48).
- (5). علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص201.
- (6). المرجع نفسه، ص210.
- (7). المرجع نفسه، ص218.
- (8). محمد محمود الجوهري: المرجع السابق، ص207.
- (9). المرجع نفسه، ص ص (206،207).
- (10). علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المرجع السابق، ص ص (55،56).
- (11). عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، منحنى نظمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص51.
- (12). علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المرجع السابق، ص ص (61،62).
- (13). المرجع نفسه، ص64.
- (14). ممدوح محمود منصور: العولمة، دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، ط2، أليكس لتكنولوجيا المعلومات، الإسكندرية، 2004، ص ص (70،71).
- (15). المرجع نفسه، ص ص (71،73).
- (16). راشد بن مسلط الشريف: " تطبيق الأدوار الحديثة لإدارات الموارد البشرية في منظمات الأعمال السعودية (دراسة ميدانية لمنظمات الأعمال التجارية بجهة)"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 50، العدد 4، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة 2010، ص507.
- (17). كامل بربر: الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2006، ص116.
- (18). خالد عبد الرحيم الهيتي: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع عمان، 2003، ص59.
- (19). علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، مرجع سابق، ص ص (184\_187).

- (20). محمد حسن شعبان: "التحديات المعاصرة أمام الموارد البشرية العربية وسبل التغلب عليها"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 46، العدد 04، سنة 2006، ص ص (667، 668).
- (21). أحمد جمال سالم: " التعليم في العالم العربي، مشكلة تبحث عن حل " متاح على الموقع ( http://www.alukah.net/culture/0/64169 ) (12:25. 2017/4/10)
- (22). لحسن ملواني: " خلاصنا في تعليمنا وتعلمنا"، مجلة العربي، العدد 651، مطابع دار السياسة، الكويت، سنة 2013، ص 159.
- \*\*\* لا يزال شبح الأمية يترصده المجتمعات العربية، فقد أظهرت الإحصائية التي أصدرتها المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم (الألكسو) سنة 2014 أن عدد الأميين في الوطن العربي البالغ تعداد سكانه (354) مليون نسمة يقدر ب (96) مليون أمي، وأن الأمية لا تزال متفشية بشكل كبير بين النساء حيث بلغت (61 %).
- http:// www.new-educ.com (12:35. 2017/4/10).
- (23). سليمان ماجد الشاهين: " الألفية الجديدة: التحديات والآمال"، مجلة العلوم الاجتماعية، المجلد 31، العدد 2، جامعة الكويت، سنة 2003، ص 461.
- (24). عادل القاضي: " العقول العربية الأكثر هجرة في العالم " متاح على الموقع: http:// altagreer.com (12:55. 2017/4/10)
- (25). Abdelkrim Zerzouri : "23000 Algériens dans les universités françaises", **le quotidien d'Oran**, quotidien algérien d'information, N=° 6661, paru le 19 Octobre 2017.
- (26). Yazid Alilat : " seulement 30 % des étudiants partis à l'étranger reviennent au pays ", **le quotidien d'Oran**, N=° 6660, paru le 18 Octobre 2017.
- (27). خالد غزال: " لماذا تترك الأدمغة العربية بلدانها ؟ " متاح على الموقع: http:// siironline.org/alabwab/derasat (01)/299.htm (13:35. 2017/4/10)
- (28). محمد حسن شعبان: مرجع سابق، ص (673، 677).