

## المبحث الثالث:

### رهانات وتحديات تسيير الموارد البشرية في عصر العولمة.

إنّ الحركة المتسارعة والمتطورة للبيئة الخارجية للمنظمات ذات تأثير بالغ الأهمية، من حيث درجة تركيب المتغيرات وتغييرها المستمر، هذا الشأن يجعل المنظمات شديدة التأثر ببيئتها الخارجية، وما تحمله من رهانات وتحديات، باعتبار أن المنظمة تشكل نظاما مفتوحا يتأثر ويؤثر على العديد من الأنظمة الإدارية، والتي بدورها تنعكس على الممارسات الإدارية، وبالتالي على أداء المنظمة ومواردها البشرية. لذلك بات الأمر ملحا ضرورة تقصي هذه المتغيرات لمواجهة مثل هذه التحديات، وذلك عن طريق ضبط استراتيجيات ملائمة لضمان ديمومتها وتكيفها.<sup>1 2</sup>

#### المطلب الأول: العولمة رهاناتها وتحدياتها:

تعد وظيفة تسيير الموارد البشرية أكثر تفاعلا وتأثرا بالبيئة الخارجية، من حيث مسؤوليتها إزاء مواردها البشرية، الأمر يستدعي تحيين وتطوير أنظمة وأهداف تسييرها للمتعلقة بمواردها البشرية. ويتضح ذلك من خلال عمليات التخطيط التي تمارسها المنظمة بخصوص التدريب والتقييم والتحفيز والترقية والاستقطاب، وغيرها من تقنيات تسيير و تهمين الموارد البشرية، وبالموازاة مع ذلك هناك متغيرات ذات حركية متسارعة للعولمة، والتي لها تأثير ذو درجة عالية على منظومة وممارسات تسيير الموارد البشرية من حيث تطوّر الوظائف و المهام و مفهوم الكفاءات،<sup>3</sup> وحسب رأي ستيفن رينسميث -Rhinesmith- \* أن العولمة تغيير في السلوك والقوة، وهي مرحلة من مراحل نمو استراتيجية المنظمات، وهياكلها وثقافتها، لكونها سلوكا تنظيميا متطورا تتبناه المنظمات، بهدف التكيف والتفاعل مع العوامل المعقدة مست كافة جوانب المجتمع العالمي. ومن مظاهر العولمة العناصر التالية:<sup>4</sup>

1. العولمة السياسية، والثقافية، والاقتصادية، والعسكرية، وما حملته من أنماط قيمية، وثقافية، وغيرها؛

<sup>1</sup> Florence Palpacuer et Le Roy Maya, « Management, mondialisation, écologie: Regards critiques en sciences de gestion », *Revue française de gestion* 210 ( 2011/1), Pp. (165-167).

<sup>2</sup> Patrick Gilbert (Ed.), *Systèmes d'information et ressources humaines : e-GRH, SIRH*. In Dimitri Weiss (Dir.). 2<sup>ème</sup> Edition, **Op-Cit**. Pp.(767, 781).

<sup>3</sup> Alain Burlaud et Jean-Yves Eglem (Eds.), *Contrôle de gestion et gestion des ressources humaines*. In Dimitri Weiss (Dir.).2<sup>ème</sup> Edition, **Op-Cit**. Pp.(719, 744).

<sup>4</sup> فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2006)، ص.20.

\*الدكتور ستيفن - H. Rhinesmith - هو واحد من أبرز خبراء العالم بخصوص مفهوم القائد العالمي، وهو مؤلف ومحاضر. يركز عمله على كيفية إدارة التعقيد والتنوع وعدم اليقين في البيئات الاقتصادية والثقافية المختلفة، مع التركيز بشكل خاص على منطقة الشرق الأوسط والصين وهو مدير معهد Naisbitt الصيني، الذي يبحث ويقدم التقارير عن توجهات الصين وهو حاصل على الأستاذية في مدرسة آسيا للأعمال، وجامعة تيانجين للمالية والاقتصاد حيث تجري البحوث لتدريب الطلاب والمدربين التنفيذيين الصينيين في القيادة العالمية. وقد نشر أكثر من 30 مقالا في الشؤون الدولية و من كتبه: "Head, Heart, and Guts: How the World's Best Companies Develop Complete", (co-authors David Dotlich and Peter Cairo)= "Leaders and Leading in Times of Crisis"، جل مؤلفاته مبنية على تجاربه العلمية والعملية (في المنصب التنفيذي، رجل أعمال، مستشار، دبلوماسي، مؤلف ومحاضر).

2. الاهتمام بالابتكار والتطوير نظرا لشدة المنافسة؛
3. مشاركة المرأة في التنمية ومنحها أدورا أساسية في العديد من المجالات؛<sup>5</sup>
4. إيلاء أهمية كبيرة لقضايا البيئة والمحافظة عليها؛
5. بروز دور التكتلات الاقتصادية؛
6. دور المنظمات العالمية غير الحكومية؛
7. تحرير التجارة الخارجية؛
8. مديونية الدول النامية؛
9. توحيد نماذج اقتصاديات الدول عن طريق تطبيق اقتصاد السوق؛
10. تطور نظم المعلومات والاتصالات على العديد من المستويات، وكذا الحياة العامة. وتأثير ذلك على هيكل الموارد البشرية؛
11. تتصف منظمات المعاصرة بالرشاقة (**Lean Organisation**)، إذ تعتمد على أعداد أقل من العاملين ذوي مهارة عالية، تعتمد على العمل التعاقدى وبتشغيل العمالة الساعات الإضافية؛<sup>6</sup>
12. زيادة التعقد الأفقي، حيث تتسم المنظمات المعاصرة بالتنوع في مزيج المهارات؛
13. التحول من الهياكل الرأسية إلى هياكل أفقية، مما ينجر على ذلك العديد من التأثيرات في مستويات عديدة، كالاستقلالية في اتخاذ القرارات، بناء فرق عمل ذات كفاءة وخبرة عالية؛
14. تصبح المنظمات تسعى للتعلم المستمر (**Learning Organisation**)، بغية مواكبة التطورات والمتغيرات المتسارعة.<sup>7</sup>
15. الأداء المرتبط بالجودة، الالتزام البيئي والإنساني، علاقات الاتحادات العمالية، أخلاقيات العمل للموارد البشرية في المنظمات؛
16. الاحتراف التسييري، والمهني، القيمة المضافة؛
17. تنمية مهارات الموارد البشرية على أساس المزايا التنافسية بين المنظمات والحكومات.
18. الثورة التنظيمية التي مست جل المستويات المتعلقة بالموارد التنظيمية، طبيعة المنظمات، مستوى المركزية واللامركزية، وغيرها.

إن العولمة بمظاهرها متعددة الأنماط، والتي مست مختلف المستويات، جعلت العالم قرية موحدة في أغلب الميادين ذات التأثير على اقتصاديات الدول، فتوحدت الأسواق الوطنية في سوق عالمية واحدة، مما دفع أكبر المنظمات والشركات الدولية التي تمتلك القدرات التنافسية للدخول إليها، لذلك أصبحت المؤسسات في أرجاء العالم تسعى للاستثمار، وتصبو لخلق أسواق خارجية مع حماية

<sup>5</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية ، ط4، (عمان: دار وائل، 2002)، ص، 251 .

<sup>6</sup> عبد الكريم أحمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين؟: التحديات، التجارب، التطلعات. ط1 ، (القاهرة: دار الكتاب العلمية للنشر

والتوزيع، 2003)، ص ص، 23 .

<sup>7</sup> Paraponaris Claude et Simoni Gilda, « Diffusion des connaissances et outils de gestion », **Revue française de gestion** 166 ( 2006/7), Pp. (69-92).

أسواقها الداخلية من السيطرة الأجنبية. كل هذه العوامل وغيرها ساهمت على تدعيم القطاع الخاص، هذا ما شجع على ظهور تجمعات اقتصادية إقليمية تسعى لإحداث التكيف مع مظاهر العولمة.

### المطلب الثاني: التحولات البيئية ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

كما فرضت مظاهر العولمة أشكالاً جديدة ومتنوعة في الفكر والممارسة الاستراتيجية للمنظمات وهيكلها وثقافتها، هذا ما جعل المنظمات تتكيف مع جملة التعقيدات والمتغيرات، وكذا العوامل التي فرضتها العولمة عن طريق إضفاء خصائص تتسجم مع معطيات هذه التحولات والطفرات التي أحدثتها العولمة. هذا الاتجاه المتنامي نحو العولمة فرض بدوره أنماطاً جديدة في فكر وممارسات تسيير الموارد البشرية. ويمكن رصد بعض تحديات تسيير الموارد البشرية في بيئة عالمية يكتنفها التعقيد، والتي نوردتها في التالي:<sup>8 9</sup>

1. التفتح نحو المحيط الخارجي، واستيعاب أحدث الطرق والتقنيات في التسيير عن طريق الإبداع، الابتكار، الاختراع لتحسين الأداء البشري؛
2. التنافس القطري و الإقليمي والعالمي؛
3. الشركات متعددة الجنسيات؛
4. الجودة الشاملة؛
5. المسؤولية الاجتماعية تجاه خدمة المجتمع؛
6. التدخل الحكومي؛
7. مطالب النقابات العمالية؛
8. استثمار تقنية المعلومات وتكييفها مع الأنظمة والممارسات التسييرية، تطوير أساليب العلاقات الإنسانية؛
9. الرؤية المستقبلية في التخطيط الاستراتيجي، و التحكم في آلياته عن طريق استشارة الخبرة والكفاءات المتخصصة؛<sup>10</sup>
10. استثمار وإدارة الوقت باعتباره مورداً جوهرياً في تحقيق التنمية؛
11. تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسبات المنظمة، هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها.<sup>11</sup>
12. كل من يعمل في المنظمة من مديرين، وموظفين، وعمال، فنيين.. الخ هم شركاء وليسوا أجراء، يسهمون في اتخاذ القرارات؛<sup>12</sup>

<sup>8</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، (القاهرة: دار غريب، 2005)، ص، 31 .

<sup>9</sup> مدحت محمود أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، ط1، (القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2007)، ص، 51.

<sup>10</sup> Jean-Pierre Bouchez (Ed.), *Prestations de service intellectuels et conseil autour du management et de gestion des ressources humaines : Stratégies et enjeux*. In Dimitri Weiss (Dir.). 3<sup>ème</sup> édition. **Op-Cit**. Pp.(665, 687).

<sup>11</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص، 68 .

13. توفير الجو الملائم للشعور بالاستقرار الوظيفي يولد لدى العاملين الولاء و الانتماء للمنظمة؛  
14. أساس بقاء وديمومة المنظمة تحقيق التميز في الأداء، لذلك يتطلب العمل بمقاييس جديدة في تقييم الأداء البشري؛<sup>13</sup>

15. الديمومة والاستمرارية في التعلم وتطوير الذات يعد هدفا أساسيا في حياة العاملين في المنظمة؛<sup>14</sup>  
16. تحتاج المنظمات موارد مدربة وذات كفاءة ومهارات متنوعة وعالية الجودة، لذلك فالفرد الذي يفتقر لعدة مهارات لا يجد مكانا في المنظمات الحديثة بسهولة.<sup>15</sup>

لقد ساد اقتناع لدى المنظمات المعاصرة، بأن التحديات لا يمكن مواجهتها إلا من خلال موارد بشرية ذات تميّز وإعداد عاليين، والتي بدورها تسير بإدارة معاصرة تساهم في هذه التحديات والرهانات، وتظهر انعكاسات الفكر التسييري الجديد على تسيير الموارد البشرية على دور وأهمية الموارد البشرية في المنظمة؛ حيث شجع على اتساع دور إدارة الموارد البشرية كمارستها لأدوار استراتيجية في تخطيط عملياتها التسييرية من تدريب، استقطاب، توظيف، وغيرها.

بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، كل هذه العوامل وغيرها ساهمت في إرساء وتدعيم فكرة تهمين المورد البشري وإدارته، وبطبيعة الحال هذا ما يؤهلها أن تكون في قمة البناء التنظيمي في المنظمة.

وعلى هذا الأساس، يلخص علي السلمي انعكاسات الفكر الإداري الجديد في مفاهيم وتقنيات التسيير المعاصرة وتأثيراتها في ممارسات ومفاهيم تسيير الموارد البشرية فيما يلي:<sup>16</sup>

1. تغيير النظرة إلى تسيير الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية، تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتتكامل مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها؛

2. الانطلاق بفكر تسيير الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين، إلى الاشتغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء، وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية؛

3. إيلاء المكانة العالية، والارتقاء بالقائمين على عمليات تسيير الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا؛

4. إدماج تقنيات المعلومات والاتصالات في عمليات تسيير الموارد البشرية، والتحول نحو نظم وتقنيات تسيير الموارد البشرية الإلكترونية **E- Human Resources Management**؛<sup>17</sup>

<sup>12</sup> Barès Franck et Cornolti Christophe, « Le DRH, un homme de pouvoir ? », Revue française de gestion 165 ( 2006/6), Pp. (45-69).

<sup>13</sup> Jean-Pierre Bouchez (Ed.) . **Op-Cit.**

<sup>14</sup> عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص، 69.

<sup>15</sup> المرجع نفسه، ص، 70.

<sup>16</sup> علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ص، (36-37).

<sup>17</sup> موسى اللوزي، التنمية الإدارية، ط2، ص، 175 .

5. تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات تسيير الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.<sup>18</sup> يتضح من خلال ما سبق أنّ هذه التحولات التي حدثت في العالم المعاصر قد انعكست على الفكر الإداري، وبالتالي على منظومة المفاهيم والأفكار في الممارسات الفعلية في تسيير الموارد البشرية، التي بموجبها أُعطي للعنصر البشري دور استراتيجي ضمن استراتيجيات وسياسات المنظمة.

### المطلب الثالث: تحديات تسيير الموارد البشرية للإدارة العامة للولاية في ظل العولمة:

من خلال العناصر التي تمت معالجتها في المحاور السابقة تبين أن الإدارة الولاية ستواجه تحديات جمة، يمكننا إدراجها في النقاط التالية:

1. **التحديات السياسية:** إن النقلة النوعية التي عرفتها جملة الأنساق على مختلف البيئات من جراء التحول الديمقراطي، جعلت من النظام السياسي يغير من مساراته واتجاهاته إزاء العديد من المحاور المتعلقة بتسيير العديد من المنظومات. مما أثر في تغيير العديد من المفاهيم والقيم والممارسات بالإدارة العامة للولاية، و من ضمنها مرتكزات السلوك للموظف العام<sup>19</sup>:

- ضرورة التزام الحياد السياسي والوظيفي كسلوك و نموذج مهني في التعامل مع مختلف التيارات السياسية المتداولة على السلطة<sup>20</sup> على المستوى المحلي، هذا الشأن يتطلب تدريبهم وتغيير اتجاهاتهم، وسلوكهم عن طريق تغيير الثقافة التسييرية برمتها<sup>21</sup>؛ هذا الشأن يقودنا إلى تحضير وتدريب الموارد البشرية للتكيف مع مختلف البرامج السياسية التي زكاها الناخبون؛

- تغيير نظرة الموظفين عن طريق تدريبهم على ثقافة تسييرية جديدة إزاء تحديد موقع الإدارة من الطبقة السياسية.

2. **التحديات الاقتصادية:** من إفرزات التطورات على مستوى البيئة الاقتصادية، وما أنتجت من اختلالات هيكلية على مستويات جمة، وكذا الأزمة الاقتصادية كان لها أثر عميق على أساليب وفعالية إدارتها، هذا بدوره أثر على نوعية الخدمات الموجهة للمتعاملين الاجتماعيين والاقتصاديين. هذا الشأن أنتج حتمية الانتقال من الإصلاحات الاقتصادية إلى جملة من الإصلاحات. وفي تقديري الشخصي أنها

<sup>18</sup> موسى اللوزي، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ص. 234 .

<sup>19</sup> Honoré Lionel, « Modernisation des organisations et contrôle des comportements » Quels liens et quels enjeux ?, Revue française de gestion 176 (2007/7), Pp.( 53-62).

<sup>20</sup> بلال خلف سكارنة، أخلاقيات العمل، ط3، (عمان: دار المسيرة، 2013)، ص، 202 .

<sup>21</sup> Campoy Éric et Neveu Valérie, « Confiance et performance au travail » L'influence de la confiance sur l'implication et la citoyenneté du salarié, Revue française de gestion 175 (2007/6), Pp. (139-153)

تمتّ بالصلة إلى حتمية إجراء إصلاحات إدارية مواكبة للتحوّلات التي عرفتھا مختلف الأنساق<sup>22</sup>. هذه النتيجة تفرض ضرورة تحديث طرق وأساليب تسيير وإدارة المجموعات المحلية والإدارة العامة للولاية بشكل خاص قصد التكيف والانسجام مع مختلف البيئات المتفاعلة فيما بينها، كالبينة العلمية والتكنولوجية والقانونية، والثقافية... الخ.

3. **التحديات الاجتماعية والثقافية:**<sup>23</sup> لا شك أن لكل هذه التحوّلات أثرا في الفكر والسلوك المجتمعي برمته، من حيث تنشئته السياسية، الفكرية، وغيرها، لذلك أنتجت نقلة نوعية على مستوى العديد من الفئات ونظرة ناضجة إزاء محيطها خصوصا الإدارة المحلية للولاية، إذ بعدما كانت الإدارة هي السلطة المسيرة لزام الأمور أصبحت عائقا في نظره.

أ- فالسياسي يرى فيها الكابح والمعرقل لطموحاته الإدارية؛

ب- في حين الاقتصادي يشكك في مصداقية إحداث التنمية الاقتصادية الشاملة بأساليبها العتيقة التي لم ترق إلى مستوى التحوّلات موازاة مع تطوير أساليب و طرق تسيير و إدارة عجلة التنمية.

ج- هذا ما أنتج رؤية سلبية لدى المواطن البسيط على أنها حلقة خبيثة للبيروقراطية؛

أ- كذلك تعد آلة لاستهلاك الجباية؛

ب- تغير في التركيبة البشرية للموظفين، إذ أصبحت المرأة في المراكز القيادية، ومتواجدة في أغلب التخصصات و المهام.

كل هذه المفاهيم التي أفرزتها التراكمات القديمة و الجديدة في تسيير الإدارة العمومية للولاية، تتطلب معالجتها عن طريق تغيير ثقافة المنظمة. وبالتالي تثمين مواردها البشرية.

4. **التحديات العلمية و التكنولوجية:**<sup>24 25</sup> مواكبة لوتيرة التطورات المستمرة يتطلب من الإدارة العمومية الالتحاق بالركب بخصوص تطوير أدواتها التسييرية المعتلة والتي عفى عنها الزمان، ولا سيما تلك المتعلقة بمجال تحديث مناهج الإدارة والتسيير وكذا إدخال التكنولوجيا في مجال معالجة نظم المعلومات والاتصال،<sup>26</sup> الأنظمة المكتبية،<sup>27</sup> هذه العوامل أنتجت الضرورة الملحة لتعديل هيكله الشغل من حيث اختفاء بعض التخصصات، هذا بدوره أدى إلى اختفاء عدد هام من الأعمال والمهام بفعل التطور والتحديث،

<sup>23</sup> **Frimousse Soufyane et Peretti Jean Marie**, « L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb », **Revue française de gestion** 166 (2006/7), Pp. (149-158).

<sup>24</sup> **Scourneac Aline et Silva François**, « Quel(s) modèle(s) de management des ressources humaines en Euroméditerranée ? », **Revue française de gestion** 166, (2006/7), Pp. (129-147).

<sup>25</sup> **Orsoni Jacques et Pérez Roland**, « Le management méditerranéen: Forme dépassée ou formule d'avenir ? », **Revue française de gestion** 166 ( 2006/7 ), Pp. (95-100).

<sup>26</sup> **Bellon Bertrand et al.**, « Nouvelles technologies et management dans les pays du Sud méditerranéen », **Revue française de gestion** 166 (2006/7), Pp. (173-189).

<sup>27</sup> خليل العراقي ، مدحت ، مرجع سبق ذكره، ص، 23 .

وبالتالي ظهور أعمال ومهام جديدة تستدعي التفكير في إدراج تخصصات جديدة وإجراء دراسة شاملة حول إمكانية تكيف المسارات المهنية للمستخدمين، وكذا إعادة النظر في أسلوب تنظيم العمل. يرتبط نجاح العمليات المذكورة سالفًا إلى ضرورة تصميم برامج تدريبية خاصة بتكيف الأفراد مع المهام الجديدة على مستوى هيكلهم، وكذا إدراجهم في دورات تدريبية إدارية لتغيير سلوكياتهم واتجاهاتهم لغرس ثقافة تسيير جديدة متكيفة مع جل التحولات التي طرأت في البيئتين.<sup>28</sup>

4.التحديات الإدارية والقانونية: إن الإصلاحات الاقتصادية التي مست جل الأنظمة أدت بالضرورة إلى حتمية الوصول إلى إجراء إصلاحات إدارية مواكبة لهذه الأخيرة بغية التحكم في معدلات نجاح الإصلاحات الاقتصادية. لذلك يستدعي الأمر النظر بموضوعية وعقلانية إلى الأنظمة الأخرى التي بقيت مشلولة لكون حركية هذه الإصلاحات لم تتواكب معها جملة من الإصلاحات الأخرى في الأنساق الكلية والفرعية للأنظمة الأخرى المتفاعلة فيما بينها وعموما يمكننا أن نلخصها في النقاط أدناه:

- الإصلاحات التي مست منظومة الوظيفة العمومية، كإدخال لأول مرة أساليب التسيير التقديري للموارد البشرية التي لم تواكبها إصلاحات ذات صلة بالأنساق الفرعية المتفاعلة معها كالقيود التنظيمية والمالية والقانونية التي تمارسها الإدارات المخول لها الرقابة السابقة واللاحقة (المراقب المالي والوظيف العمومي)، تحديد المناصب المالية من الإدارة المركزية (وزارة المالية) دون تحديد الاحتياجات الفعلية للإدارة المحلية، يعد عائقًا في إمكانية التنبؤ، و وضع مخطط سنوي لتسيير الموارد البشرية.

تعد هذه الإصلاحات بمثابة المنظور الجديد لتسيير وتثمين الموارد البشرية عن طريق تثمين سياسة التدريب الإداري من الناحية النظرية، كإدراج جدول خاص بالتدريب الإداري ضمن المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.

كان من الأجدر إعادة تأهيل وفتح مراكز التكوين الإداري السابقة التي عكفت منذ إنشائها على تدريب العديد من الإداريين السابقين، بالإضافة لذلك ينبغي فقط تحليل ميزانيتي الولاية والدولة للتأكد من مصداقية هذه السياسة الجديدة المنتهجة للتدريب الإداري، إذ لا يوجد نفقات مخصصة لهذه السياسة. غياب سياسة فعلية مؤطرة لتثمين وتسيير الموارد البشرية كترولوج مدخل العلاقات الإنسانية، ونظم التحفيز المادي والمعنوي، و كذا نظم التقييم الموضوعي لأداء الأفراد. وجل تقنيات التثمين المتعلقة بالموارد البشرية ( التدريب الإداري كأداة للتثمين، تقييم الأداء، الحوافز، التطوير الوظيفي، المسار المهني، الترقية، وغيرها ).

<sup>28</sup> Besseyre des horts Charles-henri et Isaac Henri, « L'impact des TIC mobiles sur les activités des professionnels en entreprise », *Revue française de gestion* 168-169 (2006/9-10), Pp. (243-263). ; Baret Christophe et al., « Management et réseaux sociaux Jeux d'ombres et de lumières sur les organisations », *Revue française de gestion* 163 (2006/4), Pp. (93-106).

- إصلاحات الإدارة المحلية؛ بالرغم من سن جملة من الإصلاحات على مستوى الإدارة المحلية، والتي شملت تحسين طرق ومناهج تسيير المالية المحلية، تثمين الموارد البشرية بتحسين تسيير المرافق العمومية المحلية، ضبط علاقات الوصاية الإدارية على المجموعات المحلية، إلا أنه لم تواكب هذه الإصلاحات الإدارية ميكانيزمات لتفعيل وتحقيق محتويات هذه الإصلاحات، لذلك ينبغي تصميم دورات تدريبية إدارية ذات صلة بتحيين الموارد البشرية إزاء هذه التخصصات، هذه العملية تكسبهم الرغبة في تغيير اتجاهات، وسلوكياتهم إزاء الثقافة التسييرية الحديثة، و ذلك بمجرد اكتسابهم التحكم في التقنيات الجديدة، مما يلين المقاومة في التغيير.

لذلك ينبغي إعادة النظر في القوانين والتنظيم المعمول بهما على مستوى هياكل الإدارة العامة للولاية خاصة تلك التي لا تتماشى مع روح الإصلاحات الاقتصادية، والسياسية والإدارية، كذلك المتعلقة بنظم الأملاك وتنظيم السوق العقاري، تنظيم وضبط المنافسة الاقتصادية، إعادة النظر في دور الإدارة من أداة تسيير إلى أداة ضبط وتحكيم، إعادة النظر في القوانين التي تحدد دور الإدارة في ظل التعددية السياسية، الحريات العامة والفردية في ظل مجتمع يسير في اتجاه الليبرالية، وكذا الأنظمة التي تحكم الحياة الاجتماعية.

وعليه يتطلب الأمر التفكير بجد في تحديد الاحتياجات الفعلية على مستوى الإدارة المحلية للولاية، كمحاولة أولية في تصميم استراتيجية لبرامج تدريبية متطورة، ومواكبة للتطورات المستمرة والمتسارعة التي عرفتها وستعرفها هذه المنظمة.

### خلاصة الدرس

لقد حاولنا من خلال هذا المدخل إلقاء الضوء على أسس أنظمة تسيير الموارد البشرية عبر مراحل تاريخية؛ ومن خلالها تم تقصي العديد من الحضارات الإنسانية، التي أبدع مسيروها من مختلف الأقطاب ، والأجناس، و الأديان في تسيير مواردهم البشرية والمادية. وبالمقابل تم البحث في البعد المفاهيمي لتسيير وتثمين الموارد البشرية. بالإضافة إلى التطرق إلى أبرز تحديات ورهانات العولمة التي تواجه تسيير الموارد البشرية للإدارة العامة للولاية في ظل العولمة، وعليه تم توصل إلى النتائج التالية:

- يعد المسار التاريخي والنظري لتطور تسيير الموارد البشرية وليد التفاعلات والتطورات التي عرفتها أقدم الحضارات الإنسانية كحضارة ما بين النهرين، اليونانية، الرومانية، الفرعونية، الإسلامية.
- ولتقضي هذه السيرورة يستدعي الأمر البحث الحثيث في مجالات الإدارة العامة، والذي يعد تسيير الموارد البشرية فرعاً من فروعها، وذلك ضمن الأنظمة الداخلية التسييرية المسؤولة عن استمرارية واستدامة هذه المنظمات قديماً وحديثاً.

• وكذا البحث في تطور هذه الأنظمة وتلازمها مع تطورات الحضارات الإنسانية ضمن طرقها، وقواعدها التنظيمية والإدارية، وكذا تكاملها وتلازمها مع مختلف التطورات التي عرفتتها وظائف المنظمات، بالإضافة إلى الموروث الفكري التسييري، وإسهامات زواده ومدارسه التسييرية. ولا مناص من إرجاع هذه التطورات إلي جملة من العوامل، التي ساهمت في بلورة مضمون أنظمة تسيير وتثمين الموارد البشرية بشقيه النظري والعملي.

• تعد الحضارات القديمة وبيروقراطياتها من أحسن النماذج، التي تبرز تثمين وتسيير الموارد البشرية من خلال المكانة التي منحت للمشرفين والمشرقات في تسيير أكبر المشاريع الاستثمارية، ويتعلق الأمر بموروث الحضارة الفارسية وإمبراطورياتها الثلاث. هذه العبقرية تجلت في إبداع الإدارة العامة والعديد من فروعها من تسيير الموارد البشرية، وكذا مبادئ التنظيم التي عرفتتها الإمبراطورية العيلامية - **Elamite** - ومدينتها شوشة - **Susa** - وهي واحدة من أقدم مواقع الحضارة الإنسانية بإيران الحالية، حيث كانت البيروقراطية كمنظمة للإدارة العامة ذات نطاق واسع؛ إذ رسخت أرقى التقاليد في الحكم والإدارة، قدمت أول كتابتين من الحروف الهجائية، كتابة النموذج لكتابة الحروف، والبرنامج النصي العيلامي **-Elamite script-** والثانية الكتابة الأبجدية السومرية. والتي ساهمت في إرساء تقاليد التوثيق والتنظيم والتخطيط الاستراتيجي.

• أما الصين والهند القديمتان فقدّمتا موروثاً في مجال التنمية الإدارية، على الرغم من مركزيته ومحدوديته إلا أنه لم يدم طويلاً، ويعد ضئيلاً من حيث تماسكه التنظيمي، فعاليته، استمراريته وكفاءته. بالرغم من ذلك قدمت الحضارة الصينية رؤية جلية بخصوص تسيير وتثمين الموارد البشرية من حيث أنظمة شغل الوظائف على أساس قدرات الفرد ومواهبه وفعالية تدريبه.

• هذا ما يؤكد بأن تسيير الموارد البشرية بفلسفته الحديثة ليس نتاج الظرف المرهلي، بل هي نتيجة التفاعلات والتطورات التي عايشتها الحضارات الإنسانية، من حيث مفاهيم ومضامين تقسيم العمل، وتطور الهياكل وما صاحبها من تطوير وتحديث الوظائف، وتمايز التخصصات، كل هذه العوامل وغيرها ساهم بشكل مباشر أو غير مباشر في إحداث طفرة نوعية في مفهوم ووظيفة تسيير وتثمين الموارد البشرية.

• و بغية تأصيل مفهوم تسيير وتثمين الموارد البشرية ينبغي تقصي مسارات الحضارات الإنسانية، التي تبلورت ضمنها مختلف تطورات الوظيفة الإدارية عموماً، والإدارة العامة بالخصوص، التي عرفتتها لاحقاً مع الثورة الصناعية، وصُقلت فيما بعد لتظهر بروية ذات بعد استراتيجي، والتي جل عناصرها تفاعلت وتكاملت مع مختلف تطورات البيئات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، الفكرية، الثقافية، وغيرها من العوامل المؤثرة والمتفاعلة التي بدورها أثرت على تطوّر تسيير وتثمين الموارد البشرية. وضمن هذا السياق تم تقسيم مراحل تطور تاريخ تسيير وتثمين الموارد البشرية إلى أربعة مراحل وهي مرحلة الحضارات الإنسانية، مرحلة التكوين، مرحلة النمو، مرحلة النضوج.

• عرف تسيير الموارد البشرية تطورات مختلفة نتيجة لتداخل العديد من العوامل، فتأثرت مفاهيمها وتسمياتها عبر العديد من المراحل، من مفهوم إدارة المستخدمين وإدارة الأفراد التي اعتنت أساساً بتسيير المسار المهني، إلى تسيير الموارد، ثم إلى تسيير الأعمال، تلا ذلك تسيير الكفاءات، الذي ارتبط بمفهوم المورد البشري ذو القيمة التي تحقق الميزة التنافسية.

• لم تأخذ إدارة الموارد البشرية كوظيفة من وظائف المنظمة مكانتها كباقي الوظائف الأخرى في المنظمة؛ ذلك لأن الاهتمام بالإنسان والعلاقات الإنسانية جاء تالياً للاهتمام بالجانب المادي للعمل، فإنه تم ترصين وتدعيم هذه الوظيفة عبر مراحل وتطورات عرفت لها منظومة تسيير وتثمين الموارد البشرية، إذ غدت من أكثر الوظائف أهمية في المنظمة وأكثرها حساسية، وأكثرها عرضة للتأثر بالتغيرات البيئية. فرضت مظاهر العولمة أشكالاً جديدة ومتنوعة في الفكر والممارسة الإستراتيجية للمنظمات وهياكلها وثقافتها. هذا الاتجاه المتنامي نحو العولمة فرض بدوره أنماطاً جديدة في فكر وممارسات تسيير الموارد البشرية، والذي بدوره فرض بعض التحديات في تسيير الموارد البشرية في بيئة عالمية يكتنفها التعقيد. والذي يضع الإنسان - المورد البشري - في قمة اهتماماته، وأضحى في صميم أهداف المنظمة واستراتيجياتها؛ من ذلك تأصلت فكرة تثمين وتسيير الموارد البشرية من خلال البحث عن أنجع تقنيات تسيير وتثمين الموارد البشرية، وهذا ما سنتناوله بالبحث والدراسة في الفصل الموالي.