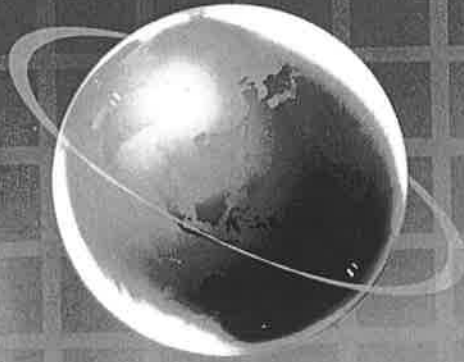




المنظمة العربية للتنمية الإدارية
أعمال المؤتمرات

الإدارة العزيمية وتحديات الجودة والعالمية



بحوث وأوراق عمل

المؤتمر العربي العام السنوي العاشر لإدارة العربية ومقاربات الجودة
والعالمية والريادة والشراكة والتنافسية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، أغسطس 2009

www.arado.org.eg

2010



المنظمة العربية للتنمية الإدارية

اعمال المؤتمرات

الإدارة العربية وتحديات الجودة العالمية

بحوث وأوراق عمل
المؤتمر العربي العام السنوي العاشر الإدارة العربية ومقاربات الجودة العالمية والريادة
والشراكة والتنافسية، القاهرة - جمهورية مصر العربية، أغسطس 2009

2010

المحتويات

رقم الصفحة

الموضوع

- 1- القصص: رؤية جديدة لتوظيفها لدى المدراء كوسيلة لنقل المعرفة والتعلم من التجارب 1
أ.د. عبد الله بن عبد الكريم بن أحمد السالم
- 2- استراتيجيات الشراكة بين القطاعين العام والخاص أسلوب من أساليب الإدارة الاقتصادية الرشيدة لمواجهة الأزمة المالية العالمية 75
أ. عادل رزق
- 3- الجودة في المكتبات الجامعية دراسة استطلاعية لتطبيق الجودة في المكتبات السعودية من وجهة نظر عمداء شؤون المكتبات 123
أ.د. نجاح بنت قبيلان القبيلان
- 4- المهارات الإدارية المطلوب تدريب القائد الإداري عليها: الموارد البشرية في المؤسسات التربوية أنموذجا 163
د. عبد المحسن عايض القحطاني و د.سند عبد الله العجمي
- 5- التحفيز وكسب ولاء أعضاء هيئة التدريس: دراسة تطبيقية على التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية 177
د. عبد المحسن بن حسين بن محمد العرفج
- 6- كفاءة مؤسسات التعليم العالي في مواجهة الفجوة بين المخرجات واحتياجات سوق العمل 207
د. ناصر ميلاد المعرفي
- 7- إدارة الموارد البشرية كمدخل لتوطين الوظائف لمواجهة تحديات الألفية الثالثة 225
د. سعد بن مرزوق العتيبي
- 8- الإدارة المعلوماتية نحو منهجية جديدة للتطوير الإداري للقطاع السياحي في مصر 249
د. حنان حسنى سليمان العصار

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتوطين الوظائف لمواجهه تحديات الألفية الثالثة

إعداد

الدكتور / سعد بن مرزوق العتيبي
كلية إدارة الأعمال- جامعة الملك سعود
المملكة العربية السعودية

هناك العديد من التغيرات الجوهرية التي من المحتمل أن تؤثر وبشكل كبير على بيئة الأعمال في المملكة العربية السعودية. ومن المتوقع أن تزداد حده وشراسة هذه التغيرات في السنوات القادمة ونحن نلج القرن الحادي والعشرين. وتشمل هذه التغيرات ما كان يرتبط بالبيئة الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية، أو ما يرتبط بالبيئة الداخلية كالثقافة التنظيمية والقيادة وممارسات الموارد البشرية. ولاشك أن لهذه التغيرات الخارجية والداخلية تأثيرات حاسمة على إدارة الموارد البشرية بشكل عام وتوطين الوظائف بشكل خاص. ويشكل توقع وتفهم تلك التغيرات من أهم المهام الرئيسة لمديرين الموارد البشرية حيث أنها تمكنهم أن يكونوا في وضع أفضل للاستفادة من الفرص المتاحة وتقليل أو تجنب عنصر المخاطرة.

ولمواجهه التغيرات المتسارعة لا بد لمنشآت قطاع الأعمال إعادة التفكير في أسلوب إدارة توطين الوظائف لتتلاءم والتغيرات في بيئة قطاع الأعمال. تسعى هذه الدراسة لطرح مفهوم إدارة الموارد البشرية كمدخل لتوطين الوظائف للتغلب على التحديات التي تواجه العمالة المواطنة في منشآت قطاع الأعمال. حيث سوف يظهر هذه البحث الإطار الحديث لإدارة توطين الوظائف. كما بين متطلبات الإطار الحديث لتوطين الوظائف. وإبراز دور إدارة الموارد البشرية كمدخل لتوطين الوظائف.

تكمن مشكلة الدراسة في عدم ملائمة الأسلوب الحالي التقليدي لتوطين الوظائف، ويتضح ذلك جلياً في انخفاض أعداد ونوعية العمالة المواطنة في منشآت القطاع الخاص.

أن الاستمرار في تطبيق الأساليب التقليدية في مجال توطين الوظائف بوضعها الحالي إنما يمثل عبئاً على منشآت قطاع الأعمال والمجتمع، مما يترتب عليه سوء استخدام للموارد البشرية المتاحة. ولذلك يرى الباحث علاجاً للمشكلة السابقة ضرورة تبنى إطاراً حديثاً يتلاءم والتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها المملكة العربية السعودية.

ومن هنا يمكن صياغة مشكلة الدراسة في التساؤل الرئيس التالي:

كيف يمكن لمنظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تبنى مفهوم إدارة الموارد البشرية كمدخل حديث لإدارة توطين الوظائف بحيث تكون قادرة على مواجهة تحديات الألفية الثالثة؟

حيث تهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على التحديات التي يواجهها الإطار الحالي لتوطين الوظائف. كما تهدف أيضا إلى اقتراح مفهوم إدارة الموارد البشرية كمدخل حديث لإدارة توطين الوظائف. ولتحقيق أهداف الورقة سوف تقسم الدراسة إلى أربعة أجزاء رئيسية: الجزء الأول: ماهية الإطار الحديث لإدارة توطين الوظائف مقارنة مع الأسلوب الحالي؟

الجزء الثاني: ما هي متطلبات نجاح الإطار الحديث لإدارة توطين الوظائف؟

الجزء الثالث: إدارة الموارد البشرية كمدخل لتوطين الوظائف.

الجزء الرابع: الخاتمة والتوصيات.

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من أهمية وحيوية موضع توطين الوظائف في منشآت القطاع الخاص باعتباره من الموضوعات التي حظيت ولا تزال تحظى بالاهتمام الكبير من قبل الباحثين والممارسين في هذا المجال، حيث أن توطين الوظائف أحد الأهداف الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية في المملكة العربية حيث تعول حكومة المملكة العربية السعودية على القطاع الخاص للقيام بدور رئيس للإسراع بجهود توطين الوظائف. وتعد هذه الدراسة من أوائل الدراسات التي تتناول توطين الوظائف من منظور إدارة الموارد البشرية، مما يسهم في سد ثغرة لا تزال قائمة على مستوى المملكة العربية السعودية خاصة ودول مجلس التعاون الخليجي عامة في مجال توطين الوظائف تتمثل في ندرة الدراسات التي تطرقت للموضوع، لذلك تسعى هذه الدراسة إلى محاولة سد النقص في هذا المجال من خلال السعي. كما تبرز الأهمية التطبيقية لهذه الدراسة من النتائج التي يؤمل أن تسفر عنها ويستفيد منها القائمين على إدارة الموارد البشرية في منشآت القطاع الخاص للإسراع بجهود توطين الوظائف.

مفهوم توطين الوظائف (السعودية).

يمثل مفهوم توطين الوظائف مرادفاً لمفاهيم السعودية، إحلال العمالة المواطنة، أو تشغيل العمالة المواطنة (البيشي وابن طالب، 2002؛ الشريدة، 2002)، وقد تعددت وتباينت التعاريف التي أوردها الكتاب والباحثين المهتمين بموضوع توطين الوظائف - السعودية - فقد نظر (5:1414 هـ) فرحات إلى التوطين على أنه " تاهيل الفرد المواطن للقيام بمهام وظيفية معينة مسندة أعمالها إلى كفاءات غير وطنية شرط أن تكتمل جميع العناصر المطلوبة لأداء العمل في الفرد الوطني". أما (6:1993) النمر فيرى أن السعودية " إحلال مواطن محل مقيم غير سعودي

في وظيفة معينة، على أن تتوافر في السعودي القدرات والمؤهلات والكفاءة التي يحتاجها العمل نفسه".

ويعرف مجلس القوى العاملة (1422:10) السعودية بأنة " قصر العمل على السعوديين بالإضافة إلى الإحلال التدريجي للعمالة الوطنية وفق عدد من المتغيرات والإبعاد وصولاً في النهاية إلى توطين الوظائف والاستخدام الكامل والأمتل للعمال الوطنية".

وقد تبنى الباحث من خلال الدراسة مصطلح إدارة توطين الوظائف، حيث يمكن أن ينظر لمصطلح إدارة توطين الوظائف بشكل أكثر عمقاً وأرحب أتساعاً- مقارنة بالحدود الضيقة والصيغ المحدودة والأطر الجامدة التي حصر نفسها فيها تلك التعريفات، حيث تم التركيز على تعريف توطين الوظائف على أنه أما مجرد أحلال أو تشغيل للعمالة المواطنة، وهي صيغ على أهميتها إلا أنها محدودة الرؤية، حيث يجب أن يشمل التعريف بإدارة توطين الوظائف-إضافة إلى العناصر السابقة والتي وردت بالتعاريف التي استعرضناها- على أنها نظام متكامل لإدارة الموارد البشرية، تشمل عملية إيجاد والمحافظة على بيئة تشجع العمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها وقدراتها في السعي لتحقيق أهداف المنشأة التي يعمل بها. وتركز إدارة توطين الوظائف على بناء مهارات محددة وإيجاد سياسات وممارسات للحصول على أفضل أداء للعمالة المواطنة من خلال التكامل والربط الفعال لعملية إدارة توطين الوظائف وأنشطة الموارد البشرية. أن إدارة توطين الوظائف تتطلب إيجاد البيئة التي تركز على أهمية العنصر البشري كأحد الأصول الاستثمارية للمنشأة. وتحتاج كذلك لتطوير سياسات وإجراءات وممارسات التي تؤثر على حياة الأفراد للاعتراف بأهمية الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال الاهتمام بالعنصر البشري. كما يعتقد الباحث أن الثقافة التنظيمية للمنشأة وبنائها التنظيمي وممارسات وسياسات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء والمكافآت والحوافز وفرص التقدم الوظيفي تؤثر بصورة جوهرية على إدارة توطين الوظائف.

ونحن نؤكد أن منشآت القطاع الخاص تحتاج أن تتعامل مع إدارة توطين الوظائف ببعده استراتيجي يختلف من حيث الشكل والمضمون عن الأسلوب الذي انتهجته في العقود الماضية. وكما ذكرنا سابقاً فمفهوم إدارة توطين الوظائف لابد أن يكون أعمق وأشمل من مجرد أحلال أو توظيف للعمالة المواطنة إلى إبعاد تؤكد وترتكز على أهمية العنصر البشري. وبالنسبة لنا، فإن تبنى مفهوم إدارة توطين الوظائف يمكن أن يحدث تحول ونقل نوعية في فلسفة ورؤية منشآت القطاع الخاص للعمالة المواطنة. ويعتقد الباحث أن إدارة توطين الوظائف التي تبنى على أساس

وفلسفة إدارة الموارد البشرية تركز وبشكل أساسي على أهمية إيجاد وتحقيق تناغم وانسجام بين متطلبات المنشأة واحتياجات ومتطلبات العاملين. ويعنى هذا الإطار أن المنشأة لابد أن تطور إستراتيجية لكيفية إدارة الأفراد. وتتطلب من المنشأة أيضاً أن تعترف بالمساهمة الفعالة التي يمكن أن يقوم به الفرد للوصول للأداء الأفضل. ويقصد الباحث بإدارة توظيف الوظائف الالتزام المنهجي المخطط من قبل منشآت قطاع الأعمال لاستقطاب وتدريب ومكافأة وتحفيز العمالة المواطنة والمحافظة على استمرارية عملهم في تلك المنشآت.

تحديات الإطار التقليدي لتوظيف الوظائف:

تواجه منشآت القطاع الخاص العديد من التحديات للوفاء بمتطلبات توظيف الوظائف. يتضح من الدراسات السابقة الخاصة بتوظيف الوظائف وجود معوقات تواجه عملية توظيف الوظائف. ويمكن تصنيف تلك المعوقات التي تواجه توظيف الوظائف لمعوقات خارجية ومعوقات داخلية. وتتصف العوامل الخارجية بشكل عام بأنها تقع خارج سيطرة المنشأة، وتؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على عملية توظيف الوظائف. وتشمل المتغيرات والقوى الخارجية: الظروف الاقتصادية، الاعتبارات السياسية والقانونية، العوامل الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية. فالتغيرات في البيئة الخارجية سيكون لها دون أدنى شك تأثير على توظيف الوظائف من خلال التحول من الإطار التقليدي الحالي إلى إطار حديث يتلاءم ومتطلبات القرن الحادي العشرين.

ومن خلال الاطلاع على الدراسات السابقة أتضح التركيز على المعوقات الخارجية وإهمال المعوقات الداخلية لعملية توظيف الوظائف. أما المعوقات الداخلية فتشمل أسلوب القيادة وثقافة المنظمة وهياكلها وممارسات إدارة الموارد البشرية. وبشكل تشخيص والتعرف على تلك التحديات عنصراً أساسياً لإنجاح عملية توظيف الوظائف، وفي هذا السياق يمكن تحديد أهم التحديات التي تواجه الإطار التقليدي لتوظيف الوظائف.

أولاً. غياب تعريف واضح ومحدد لتوظيف الوظائف:

أحد أهم وأكبر التحديات التي تواجهها منشآت القطاع الخاص محاولة تفهم ما المقصود تحديداً بتوظيف الوظائف. عادة ما تتعامل منشآت قطاع الأعمال مع مفهوم التوظيف كزيادة في أعداد العاملين السعوديين في بغض النظر عن طبيعة تلك الوظائف التي تشغلها العمالة المواطنة أو الكفاءات والمؤهلات والقدرات المطلوبة لشغل تلك الوظائف.

وعادة ما يختلط الأمر على منشآت قطاع الأعمال عندما تتعامل مع مفهوم توظيف الوظائف. حيث ينبغي على أصحاب منشآت قطاع العمال التمييز بين مفهوم قصر العمل في وظائف محددة على السعوديين وفقاً للأنظمة واللوائح الصادرة ومفهوم إحلال العمالة المواطنة محل العمالة الأجنبية.

أما مفهوم الإحلال فيرتبط بعملية الإحلال النوعي والكمي للعمالة المواطنة محل العمالة الأجنبية. ويمكن أن تركز عملية الإحلال داخل المنشأة من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها البشرية المواطنة، أو الإحلال من خارج المنشأة من خلال استقطاب وتعيين عمالة مواطنة في وظائف تشغلها عمالة أجنبية.

ونحن بحاجة إلى إعادة تعريف توظيف الوظائف التي تتطرق خلف ما يسمى بالتوظيف أو التدريب حيث تقاس الانجازات ليس عن طريق ما تم توظيفهم أو تدريبهم فحسب، ولكن عن طريق أساليب إدارية وسلوكية حديثة، تلك التي تشمل على القيم والأبعاد السلوكية للعمل. ونحن بحاجة إلى رؤية جديدة لتوظيف الوظائف التي لا تقف عند زيادة أعداد السعوديين أو توظيفهم وتدريبهم. ولكنها تتطرق أبعد من ذلك نحو التميز في إدارة مواردنا البشرية المواطنة التي تأخذ في الاعتبار حقوق وواجبات كل من المنشأة والعاملين. والتميز في إدارة مواردنا البشرية تتمركز حول كيفية التعامل مع الموارد البشرية للحصول على ولاءها والتزامها.

ثانياً. خلق القناعة والالتزام وبفوائد بتوظيف الوظائف:

أن نجاح توظيف الوظائف مرهون بالتزام وقناعة ملاك القطاع الخاص بفوائد توظيف الوظائف. أحد التحديات التي يواجهها مفهوم توظيف الوظائف يتعلق بالتعميم الخاطئ المبني على تجارب شخصية. فلزال الكثير من ملاك القطاع الخاص مع الأسف يشير إلى ضعف أداء بعض من العمالة الوطنية كمثال لفشل عملية توظيف الوظائف.

لذا يمثل الالتزام والاستجابة الرمزية عوضاً عن الالتزام الجوهري والحقيقي تحدياً أساسياً لجهود توظيف الوظائف. وفي حقيقة الأمر هناك عدد من العواقب في طرح موضوع توظيف الوظائف على المستوى الرمزي. الأول، يسمح الطرح الرمزي لتوظيف الوظائف لملاك القطاع الخاص على الاعتقاد بأنهم يدعمون ويشجعون توظيف الوظائف، بينما في الحقيقة يشكل ذلك إهمالاً للمواضيع الخطيرة التي تؤثر على منشأتهم ومجتمعهم. أن الاستجابة الرمزية

لتوطين الوظائف يعنى استفحالا وتفاقماً للتوطين بينما يحاول ملاك القطاع الخاص أقناع أنفسهم بأنهم استجابوا للمشاكل الحقيقية التي تواجه التوطين.

ثانياً: بالرغم، من النوايا الحسنة، إلا أن منشآت القطاع الخاص قد ترسل رسائل متضاربة للعاملين وتلك الرسائل قد تعزز وتدعم السلوكيات الغير ملائمة. وقد تصبح تلك السلوكيات الغير ملائمة جزء من الثقافة الرسمية للمنشأة.

ثالثاً: الإذعان القانوني:

أحد التحديات التي تواجهها منشآت القطاع الخاص تقبل حقيقة أن التوطين الفعال أكبر من مجرد موضوع الإذعان لأنظمة ولوائح السعودية. لقد حاولت الأنظمة الخاصة المتعلقة بتوطين الوظائف وضع إطار يمكن من خلاله أن تتبنى منشآت القطاع الخاص إدارة توطين الوظائف. وبالرغم من ذلك، وبكل وضوح فالأنظمة واللوائح لا يمكن بمفردها أن تحدث تغييراً جوهرياً في هذا الموضوع، وإلا لأمكننا ملاحظة تحسن وتطور ملحوظ وسريع في عملية توطين الوظائف. ويدرك أصحاب الأعمال بشكل رئيس قصور الأنظمة لوحدها في تحقيق جهود توطين الوظائف.

حيث يعتقد بعض القائمين على توطين الوظائف إمكانية الوصول إلى مستوى التوطين المطلوب بإتباع الأساليب والطرق التقليدية (كالتوظيف، والتدريب)، حيث يعتقد هؤلاء أن التوطين يمكن أن يتحقق من خلال فرض نسب محددة على منشآت القطاع الخاص. بينما يعتقد رجال الأعمال في بعض منشآت القطاع الخاص أن التوطين يتحقق من خلال الأقوال غير المقترنة بالأفعال. ويتضح ذلك من خلال تبنى استراتيجيات النوايا الحسنة التي تركز على تقصى معوقات التوطين لمحاولة تلافى الملاحقة النظامية.

أن التفكير بهذا المنطق لن يحل مشكلة توطين الوظائف بل يزيد المشكلة تعقداً وتأجيلاً. وقد أوجد هذا الفكر عدم ثقة العمالة المواطنة بمصداقية بعض القائمين على التوطين ورجال الأعمال. وهذا أخطر ما يمكن. أن استمرار هذا الشعور لدى العمالة المواطنة يجعلهم لا يصدقون بعد ذلك أي جهد صادق يبذل في سبيل تحقيق التوطين.

رابعاً: إعطاء مفهوم توطين الوظائف بعداً استراتيجياً:

التخطيط الاستراتيجي سمة من سمات المنظمات المعاصرة توضح الغايات والأهداف وتسخر الموارد ويتم تحديد الأسلوب الأفضل لتحقيقها ونمط تفاعلها مع بيئتها المحيطة. ويركز

التخطيط الاستراتيجي لتوطين الوظائف على إيجاد أساليب قياس لكيفية إمكانية دعم توطين الوظائف للتوجه الاستراتيجي وأهداف وغايات المنشأة. ويمكن اعتبار المستوى الاستراتيجي الطويل المدى للتوطين مجال حديث على منشآت قطاع الأعمال.

ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط جهود توطين الوظائف بالأهداف الإستراتيجية للمنشآت. لا ينبغي لجهود توطين الوظائف أن تتم بمعزل عن هذه الأهداف الإستراتيجية. وحتى يتسنى لمنشآت القطاع الخاص الإسهام في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية عليها أن تبدأ في تغيير نهجها التقليدي في إدارة توطين الوظائف لتأخذ بعداً استراتيجياً طويلاً المدى.

أن ما يبذل حالياً في أغلب إدارات الموارد البشرية من جهود لتوطين الوظائف يتم بأسلوب إدارة الأفراد، حيث التركيز على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة، أما التوجه الاستراتيجي فأنه يتطلب دون أدنى شك أن يتم ربط توطين الوظائف بالتوجهات الإستراتيجية للمنشأة.

سادساً: إغفال مفهوم ثقافة المنظمة:

أن نجاح توطين الوظائف في منشآت قطاع العمال يعتمد على بيئة المنظمة وأسلوب إدارتها. فإذا تم إدارة توطين الوظائف بقدرة وفاعلية فإن التوطين سيعزز الولاء والرضا والالتزام للمنشأة. أما الإدارة السيئة للتوطين فأنها تزرع الثقة داخل المنشأة الذي بدوره قد يؤدي إلى تعزيز السلوكيات السلبية للعمال المواطنين. وبالتالي، لا يمكننا التعامل مع توطين الوظائف بمعزل عن البيئة الداخلية للمنشأة. جوهرياً، يتطلب التنفيذ الفعال لتوطين الوظائف ثقافة تنظيمية جديدة. حيث يتطلب تبنى الإطار الحديث لتوطين الوظائف تغيير الثقافة التنظيمية القديمة للمنشأة وتبنى ثقافة تنظيمية جديدة داعمة ومساندة لتوطين الوظائف. بحيث تأخذ ثقافة المنظمة بعين الاعتبار سلوكيات واتجاهات وقيم العمال المواطنين والممارسات التنظيمية كعناصر مكملة لجهود التوطين.

بالنسبة لنا، فإن الثقافة التنظيمية ذات العلاقة بمفهوم التغيير الجذري قد تكون مواتية ومتوافقة مع متطلبات توطين الوظائف خاصة عندما تدرك إدارة المنشأة وتكون على قناعة تامة بأن إدارة التوطين تحتاج إلى تغيير جذري، والتغيير الجذري ليس مجرد إحداث ترميم أو إصلاح، ولكنه يشمل تحول جذري في فلسفة وأسلوب إدارة توطين الوظائف.

ونحن نؤكد أن عملية إدارة توظيف الوظائف بحاجة لطرح موضوع التغيير الجذري في فلسفة ورؤية القطاع الخاص للعنصر البشري لكي يمكن الانتقال بمفهوم إدارة توظيف الوظائف إلى أفاق أرحب وأشمل. والقائمون على توظيف الوظائف بحاجة ملحة لفهم توظيف الوظائف في إطار وبيئة قطاع الأعمال. وبكل تأكيد، فكما تشكل الموارد البشرية مورد مهم من موارد أي منشأة وتربط بالأهداف الإستراتيجية فعملية توظيف الوظائف ينبغي أن ينظر لها من منظور استراتيجي. حيث يجب النظر لتوظيف الوظائف كوسيلة لتحقيق أهداف وغايات المنشأة وليس غاية بحد ذاتها. فالأنشطة التي تتبناها المنشأة لتنفيذ برنامج لتوظيف الوظائف لا بد أن يرتبط مع أهداف المنشأة. وهذا الترابط كما أسلفنا بين أهداف المنشأة وإدارة توظيف الوظائف أساسي لنجاح واستمرار عملية توظيف الوظائف في أي منشأة.

ونحن نؤكد على أهمية تطوير ثقافة تنظيمية تشجع وتساند العمالة المواطنة على النمو والتطور وتزيد من أواصر العلاقة بين الفرد والمنشأة وترغبه في البقاء والاستمرار.

التحول من الإطار التقليدي لتوظيف الوظائف إلى الإطار الحديث:

برز جدل في السنوات الأخيرة حول مدى ملائمة الأسلوب الحالي لإدارة توظيف الوظائف للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي تشهدها المملكة العربية السعودية (العتيبي، 1428، 1427هـ، 1425، 1423هـ). وقد أكد (1425هـ) العتيبي على ضرورة التحلي عن الأسلوب الحالي التقليدي لتوظيف الوظائف واستبداله بإطار حديث أكثر ملائمة للتغيرات في بيئة قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. هذا ويمكن تصنيف الاختلافات بين الإطار التقليدي الحالي لتوظيف الوظائف والإطار الحديث إلى ثلاث عناصر أساسية، تتصل الأولى منها بالقوى الدافعة للتغيير.

أولاً: التحول من القوى الخارجية للتغيير إلى القوى الداخلية للتغيير:

تمارس جميع المنشآت أعمالها في إطار بيئة تؤثر وتتأثر بها، ولا يمكن لأي منشأة أن تجز أعمالها بمعزل عن بيئتها المحيطة بها. وكما أسلفنا تواجه منشآت القطاع الخاص العديد من مصادر القوى والضغوط والتي يكون مصدرها البيئة الخارجية. وقد تبني Kurt Lewin مفهوم القوى الدافعة للتغيير. وفقاً لـ Kurt Lewin هناك قوى دافعة لعملية التغيير (Driving Force)، وهناك أيضاً قوى مضادة لعملية التغيير (Restricting Force) لكي تتم

عملية التغيير المرغوب بها، لا بد أن تكون القوى الدافعة للتغيير أقوى من القوى المضادة للتغيير.

وتتمثل أهم أوجه النقد التي تواجه للإطار التقليدي الحالي على أنها تبنى على أساس أن القوى الدافعة للتغيير تتبع من خارج المنشأة، وتمثل الأنظمة واللوائح التي تسنها الأجهزة الحكومية المختصة حجر الزاوية، ثم تفرض بعد ذلك على منشآت قطاع الأعمال للتنفيذ. ويعتقد بعض ملاك القطاع الخاص أن بعض هذه الأنظمة واللوائح تحكمية ولا تأخذ بالاعتبار ظروف وطبيعة عمل منشآت قطاع الأعمال. كذلك يؤخذ على الإطار الحالي لتوطين الوظائف اعتمادها بشكل رئيس على تطبيق الأنظمة واللوائح القائمة. حيث يغلب الاعتقاد لدى ملاك منشآت القطاع الخاص بان التوطين واقع مفروض من خارج المنشأة. إذا يعتقد بعض الملاك أن للإطار المعمول به حالياً للتوطين يشكل حماية للعمالة الوطنية في الحصول على أولوية في التوظيف. لذلك فمنشآت القطاع الخاص تركز عند تطبيق التوطين على محاولة إعطاء العمالة المواطنة الأولوية في التوظيف بحكم تطبيق الأنظمة.

وبسبب ذلك الاعتقاد تتباين درجة الاستجابة لمتطلبات الأنظمة واللوائح والاهتمام الشعبي بموضوع التوطين. ليس ذلك فحسب، بل أن الإطار التقليدي لدى الحالي يغفل دور ملاك القطاع الخاص عند إعداد الأنظمة واللوائح الخاصة بتوطين الوظائف. في حين أن تحقيق أسلوب الشراكة بين القطاع العام والخاص يستلزم المشاركة الفعلية لملاك منشآت القطاع الخاص على مختلف مستوياتهم. وضرورة تفعيل وتقوية دورهم باعتبارهم شركاء في عملية توطين الوظائف.

أما من خلال الإطار الحديث فينبغي أن يتم التعامل مع موضوع إدارة توطين الوظائف تطوعياً من خلال إحساس والتزام القيادة الإدارية بفوائد التوطين. بمعنى ينبغي أن تكون القوى الدافعة للتغيير قوى من داخل المنشأة وليست من خارج المنشأة. حيث ينبغي أن يأخذ بالاعتبار وضع وظروف منشآت القطاع الخاص من خلال التأكيد القائم بحتمية الاهتمام بالعنصر البشري الوطني وذلك بإبراز الفوائد التي قد تجنيها المنشآت في الإنتاجية والربحية جراء تبنى توطين الوظائف. وذلك عن طريق تبنى وسائل واليات أفضل للاستقطاب والاختيار والتطوير والتدريب للمحافظة على بقاء واستمرار العمالة الوطنية.

ويؤكد الباحث على أهمية تحول توظيف الوظائف من اختياري أو التزام قانوني إلى حقيقة واقعة لمنشآت قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية. ويمكن إيضاح ذلك من خلال تجارب المنشآت الرائدة في مجال توظيف الوظائف التي حققت نتائج مذهلة في إعطاء العمالة المواطنة فرص التقدم والتطور. حيث كثيراً ما يتم إبراز شركات أو مؤسسات رائدة في مجال التوظيف سواء في القطاع العام أو الخاص.

ثانياً: التحول من القرار التشغيلي إلى القرار الاستراتيجي

كما يؤخذ على الإطار التقليدي لتوظيف الوظائف أغفاله للبعد الاستراتيجي والتركيز على القرار التشغيلي، وهذا وحدة لا يكفي لتحقيق أهداف التوظيف. حيث تتعامل منشآت القطاع الخاص مع عملية توظيف الوظائف على أساس اجرائي، بمعنى التركيز على العمليات والإجراءات لتطبيق أو العمل على تطبيق الأنظمة كلما سمحت الظروف. وتهدف من خلال ذلك الوفاء بالتزاماتها الرسمية والنظامية.

ويتضمن البعد الاستراتيجي تبني فلسفة تقدر وتتعرف بأهمية العنصر البشري الوطني ودوره في نجاح واستمرار أي منشأة. ومن المظاهر الرئيسة للبعد الاستراتيجي مواضيع كتطوير وبناء الثقافة التنظيمية المناسبة وتحسين أنظمة الإدارة وتطوير استراتيجيات إدارية بناء على طبيعة الوضع السكاني والتغيرات في سوق العمل. ويبرز دور القيادة الإدارية في تبني البعد الاستراتيجي ليصبح جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المنظمة ومن ثم ترجمته إلى خطط وسياسات قابلة للتنفيذ.

ويتم تحقيق ذلك من خلال ربط جهود توظيف الوظائف بالأهداف الإستراتيجية للمنشآت. فجهود توظيف الوظائف لا ينبغي أن تتم بمعزل عن هذه الأهداف الإستراتيجية. وحتى يتسنى لمنشآت القطاع الخاص الإسهام في تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية عليها أن تبدأ في تغيير نهجها التقليدي في إدارة توظيف الوظائف لتأخذ بعداً استراتيجياً طويل المدى.

أن توظيف الوظائف قرار استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني. ويتوقف نجاح تبني هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توظيف الوظائف. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح توظيف الوظائف. لذا قد نجد أن المنشآت التي عمدت لتوظيف الوظائف القيادية في وضع أفضل لدعم

ومساعدة عملية التوطين. فتوطين الوظائف القيادية يشكل مؤشر ايجابي لإيصال رسالة مفادها أن المنشأة ملتزمة بجهود توطين الوظائف.

أن ما يبذل حالياً في أغلب إدارات الموارد البشرية من جهود لتوطين الوظائف يتم بأسلوب إدارة الأفراد، حيث التركيز على الأنظمة واللوائح والإجراءات والرقابة، أما التوجه الاستراتيجي فأنه يتطلب دون أدنى شك أن يتم ربط توطين الوظائف بالتوجهات الإستراتيجية للمنشأة.

ثالثاً: التحول من تغيير سلوكيات العمالة المواطنة الى احداث تغيير جوهري في الثقافة التنظيمية لمنشات القطاع

الخاص:

يركز الافتراض الضمني للإطار التقليدي لتوطين الوظائف على أبرز أهمية تغيير سلوكيات العمالة الوطنية للمحافظة على الثقافة التنظيمية لمنشات القطاع الخاص. بينما يركز الافتراض الضمني للإطار الحديث على ضرورة إحداث تحول جوهري في ثقافة منشآت القطاع الخاص لدعم وتشجيع العمالة الوطنية. أغلب منشآت القطاع الخاص الصغيرة والمتوسطة لا توفر مناخاً صحياً يمكن من خلاله أن تتطور وتتقدم العمالة المواطنة وفقاً للجدارة. لذلك يمثل تغيير في ثقافة المنشآت الصغيرة والمتوسطة أمر حيوي لاستمرار جهود توطين الوظائف. حيث لا يمكن تنفيذ برنامج لتوطين بنجاح ما لم يتوافر دعم من قبل ملاك المنشآت المتوسطة والصغيرة. بحيث ينبغي تشمل فكرة توطين الوظائف أعمق من مجرد توظيف أعداد كبيرة من العمالة المواطنة أو مجرد أحلال عمالة مواطنة، ولكن ينبغي أن يتضمن التوطين أيضاً تطوير وإدارة الموارد البشرية وتقليل النظرة السلبية للعمالة المواطنة.

ويظهر الجدول رقم (1) أهم الافتراضات السائدة عن العمالة الوطنية.

الجدول رقم (1)

افتراضات القطاع الخاص حول العمالة الوطنية
1. العمالة المواطنة أقل انضباطاً و استقراراً من العمالة الأجنبية. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1414؛ 1409هـ)، النمر (1414هـ)
2. العمالة المواطنة أقل إنتاجية من العمالة الأجنبية. النفيعي (1413هـ)، أحمد (1413هـ)، الغرفة التجارية الصناعية بالرياض.
3. العمالة المواطنة أقل جدية في العمل من العمالة الأجنبية. أحمد (1413هـ)
4. العمالة المواطنة أقل احتراماً لأنظمة العمل من العمالة الأجنبية. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1413هـ)
5. العمالة المواطنة ليس لديها القدرة على التكيف مع ظروف وبيئة العمل في القطاع الخاص. الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1414، 1409هـ)؛ النمر (1414هـ)
6. العمالة المواطنة أكثر غياباً عن العمل من العمالة الأجنبية. أحمد (1414هـ)؛ الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1425هـ)
7. تتميز العمالة الوطنية بأن مستوى المهارة والخبرة لديها أدنى من العمالة الأجنبية. أحمد (1413هـ)؛ الغرفة التجارية الصناعية بالرياض (1414هـ)

ومن الأخطاء الشائعة لدى بعض أصحاب قطاع العمال أن نجاح توظيف الموظفين يمكن أن يتحقق من خلال إجراء مقارنة بين العامل السعودي والعامل الأجنبي. وقد أظهرت دراسة الغيث والمعشوق (1417هـ) بعض النتائج الخاصة بالمقارنة بين العامل الأجنبي والعامل السعودي، وخلصت إلى بعض النتائج منها أن كفاءة العامل السعودي ليست أقل من كفاءة العامل الأجنبي، كما أن العامل الأجنبي ليس أفضل من العامل السعودي في قبول الانتقال بحسب احتياجات العمل، كذلك في الانضباط والالتزام بالعمل. ومع الأسف يقع بعض ملاك منشآت القطاع الخاص أسيراً لاتجاهاتهم الخاصة عند معاملة العمالة المواطنة. فإذا تكونت لديهم اتجاهات وانطباعات شخصية عن سمات مشتركة للعمالة المواطنة، فإنهم يلصقونها بأي عامل سعودي، ليسهلوا على أنفسهم التنبؤ بمواظبته أو جديته وأدائه في العمل. وهكذا يحكم مسبقاً على أسس تعميم خاطئ. فليس كل العمالة المواطنة ميالاً للغياب وبنفس الدرجة.

ومن المناسب هنا بعد معرفة عدم جدوى عقد مقارنة بين العمالة المواطنة والأجنبية أن نسأل عما إذا كان استمرار وتنامي تلك النظرة السلبية عن العمالة المواطنة أمراً مرغوباً. أن

تلك النظرة التشاؤمية والسلبية لن تؤدي إلى زيادة أو تحسين أداء وإنتاجية العمالة المواطنة بل ستحد من ثقتهم في قدراتهم وإمكاناتهم. أن مثل هذا الأسلوب الإداري المبني على عدم الثقة والاحترام لن يسهم في تطوير وتنمية الاحترام المتبادل بين العمالة المواطنة وملاك منشآت القطاع الخاص، بل سيسهم بصورة أساسية في تأخير تطوير وتنمية العمالة المواطنة وزيادة تكلفة عملية التدريب والتطوير.

لقد أسهم تطور نظريات الإدارة والعلوم السلوكية في تغيير الافتراضات السلبية عن الأفراد. ونتيجة لذلك أصبحت النظرة للأفراد نظرة إيجابية وأكثر تفاؤلية حيث التركيز على ضرورة تفهم احتياجات ورغبات الأفراد والسعي لإشباعها من خلال بيئة العمل. أن منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن تلك التطورات. ويعتقد الباحث ضرورة أن يسعى ملاك منشآت القطاع الخاص جاهدين لتغيير افتراضاتهم السلبية تجاه العمالة المواطنة.

مقارنة بين الإطار التقليدي والإطار الحديث لتوطين الوظائف الجدول رقم (2)

الإطار التقليدي	الإطار الحديث
القوى الداخلية للتغير خارجية	القوى الدافعة للتغير داخلية
الإذعان للأنظمة واللوائح	التعامل طواعية مع توطين الوظائف
غياب التزام القيادات الإدارية	قيادات واعية وملتزمة بتوطين الوظائف
التركيز على الجانب التشغيلي	التركيز على الجانب الاستراتيجي
إهمال دور إدارة الموارد البشرية	الربط بين إدارة الموارد البشرية وتوطين الوظائف
تغيير سلوكيات العمالة المواطنة	تغيير البيئة والثقافة لدعم توطين الوظائف

متطلبات نجاح الإطار الحديث لتوطين الوظائف:

بالرغم من تزايد الاهتمام بتوطين الوظائف في منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية، إلا أن نجاح الإطار الحديث في تحقيق الأهداف المأمولة يتوقف على توافر عدد من المتطلبات الأساسية. وتشمل المتطلبات على مجموعة من العناصر الرئيسية.

أولاً: التحول في قناعة والتزام الإدارة العليا

يتوقف نجاح عملية تنفيذ برنامج لتوطين الوظائف واستمراره على قناعة والتزام القيادات الإدارية، إذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ برنامج لتوطين الوظائف في ظل عدم توفر قناعة بكفاءة وقدرة العمالة المواطنة (العتيبي، 1423هـ). حيث ينبغي أن تترجم هذه القناعة على شكل دعم ومؤازرة قوية وفعالة، على اعتبار أن قرار توطين الوظائف قرار استراتيجي ويرتبط بالأهداف الإستراتيجية للمنشأة.

أن توطين الوظائف قرار استراتيجي يهدف إلى الاستثمار الطويل الأجل في العنصر البشري الوطني. ويتوقف نجاح تبني هذه الفلسفة على قناعة وإيمان الإدارة العليا بفوائد توطين الوظائف. ويشكل شغل الكفاءات الوطنية لمناصب إدارية عليا علامة بارزة لنجاح توطين الوظائف. لذا قد نجد أن المنشآت التي عمدت لتوطين الوظائف القيادية في وضع أفضل لدعم ومساندة عملية التوطين. أن توطين الوظائف القيادية يشكل مؤشر إيجابي لإيصال رسالة مفادها أن المنشأة ملتزمة بجهود توطين الوظائف.

ويشكل قناعة والتزام القيادة الإدارية أحد الركائز الأساسية لنجاح توطين الوظائف. وفي

هذا الإطار يمكن أن يشمل دعم الإدارة العليا للتوطين، مايلي:

- القناعة والالتزام بأهمية العنصر البشري كمورد استثماري على المدى الطويل.
- النظرة الإيجابية للعمالة الوطنية وتقديرها.
- توفير فرص التقدم والتطوير للعمالة الوطنية للوصول إلى أقصى طاقاتها.
- تفهم مصطلح توطين الوظائف وإدارته باقتدار.

ثانياً. بناء ثقافة تنظيمية تدعم التوطين:

تحدد ثقافة المنظمة الأهداف والغايات التي تسعى المنشأة تحقيقها، أسلوب وطرق أداء العمل، قيم ومعتقدات وسلوك العاملين، الأسلوب الذي يتعامل بها الأفراد داخل المنشأة مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية. وتتألف ثقافة المنظمة من مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد التنظيم (Schein, 1992). ومما لا شك فيه أن ثقافة المنظمة تمثل أهمية خاصة لجهود توطين الوظائف من خلال الأدوار التي تقوم بها لترسيخ القيم والسلوكيات الإيجابية أو السلبية. والبيئة الإيجابية تلك البيئة التي تُؤمن وتقدر أهمية العنصر البشري. ولمواجهة تحديات الألفية الثالثة، تحتاج منشآت القطاع

الخاص لإيجاد بيئة تقدر وتدعم جهود توظيف الوظائف. ولتحقيق هذا الهدف، هناك ماسة لتغيير قيم وفلسفة القيادات الإدارية نحو العمالة المواطنة. حيث تؤثر تلك القيم دون أدنى شك في التأثير على سياسات وممارسات توظيف الوظائف. أن الأسلوب التقليدي الحالي لإدارة توظيف الوظائف ينظر للتوظيف كنتكلفة مضافة تتحملها منشآت القطاع الخاص. ويشكل التحول أو تغيير هذه النظرة تحد حقيقي للقيادات الإدارية في منشآت القطاع الخاص.

ثالثاً. إيجاد وتطوير معايير لممارسات توظيف الوظائف:

يعد إيجاد وتطوير معايير لممارسات توظيف الوظائف من المطالب الأساسية لنجاح جهود توظيف الوظائف، حيث وجود معايير واضحة ومتفق عليها. وتمثل جائزة الأمير نايف في مجال السعودية أحد الوسائل الناجعة التي تتبعها الدولة لتشجيع وتحفيز منشآت القطاع الخاص للاهتمام بالموارد البشرية الوطنية. ولأهمية الجائزة من الناحية المعنوية تتسابق المنشآت في مختلف القطاعات الاقتصادية للحصول على شرف نيل الجائزة من خلال عرض ممارساتها وتجاربها في مجال سعوده وتوظيف الوظائف.

ولاشك أن عرض تجارب الشركات الفائزة في مجال السعودية يشكل حافزاً مهماً لمنشآت وشركات أخرى في القطاع الخاص للتعلم والاستفادة من تلك التجارب المتميزة والناجحة وذلك من خلال مقارنة سياساتها وممارساتها المتبعة في مجال السعودية بأساليب وممارسات الشركات الناجحة والمتميزة.

أفضل الممارسات الإدارية منهج أدارى حديث يمكن لشركات القطاع الخاص تطبيقه والاستفادة منه من خلال السعي لتحسين الأداء، فأفضل الشركات تمثل تلك التي تسعى لتحقيق نتائج متميزة سواء للمساهمين، العملاء، للعاملين، للحكومة، أو المجتمع ككل.

بالنسبة لشركات القطاع الخاص فالتميز الإداري لا يختلف عن مفهوم الجودة، فالجودة لا يمكن تحقيقها بصورة عفوية بل تحتاج لإدارة واعية وفعالة وكذلك هو الحال بالنسبة لمنهج التميز الإداري. لتحقيق الوصول للتميز الإداري كان لا بد من مقارنة النتائج التي حققتها المنشأة بمعايير واضحة ومحددة سلفاً، لذا رصدت العديد من دول العالم جوائز لتشجيع تبني أسس التميز الإداري وفقاً لبرنامج للقياس والتقويم مقابل معايير وفق تصنيف عالمي. ومن أهم الجوائز في الولايات المتحدة الأمريكية (Malcom Baldrige National Quality Award) "MBNQA"، وفي أوروبا هناك (European Quality Award) "EQA"، أما في اليابان فهناك

(Japan Quality Award) "JQA". وكل تلك الجوائز الأنفة الذكر تستخدم معايير لتقويم جودة وأداء المنشآت. ومن مهام الجهات التي تمنح تلك الجوائز تقديم ووصف أسس الإطار لمنشآت القطاع الخاص.

إدارة الموارد البشرية كمدخل لتوطين الوظائف:

تواجه منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية العديد من التحديات للوفاء بمتطلبات توطين الوظائف. ويتطلب مواجهة تلك التحديات خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بحيث تتضمن عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتعزيز جهود التوطين وتشجيع الإنتاجية والفاعلية للوفاء بمتطلبات توطين الوظائف في القرن الواحد والعشرين. لقد تحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب والتدريب المكافآت وإدارة القوى العاملة لمفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، تصميم هياكل المنظمة، تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة. لقد تولد اعتقاد بأن إدارة الأفراد تفتقر للدور الإستراتيجي لأدائها أدوار ذات طابع أداري (Legge, 1978). وتحول الاهتمام التقليدي بإدارة الأفراد والتي تهتم بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون العاملين لمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالعنصر البشري. ولتفادي تلك المشكلة كان لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر في الأمور ذات الطابع الإستراتيجي.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنه " نموذج متميز لإدارة البشر والذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء". (Storey 1995).

لذا يمكن الحديث بأن مفهوم إدارة الموارد البشرية يرتكز على مبادئ أساسية، وهي:

- يشكل البشر أهم الأصول إلى يمكن أن تمتلكها أي منشأة.
- يمكن أن تحقق المنشأة النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المنشأة.
- يمكن أن تلعب الثقافة التنظيمية للمنشأة دوراً مؤثراً في تحقيق التميز وذلك من خلال قياداتها الإدارية.

وفقاً لـ (Storey,1992,1995) يتميز النموذج المثالي لإدارة الموارد البشرية بأربع

عناصر رئيسية، وهي:

1- الافتراضات والمعتقدات.

2- الإستراتيجية.

3- دور المديرين في الصفوف الأمامية.

4- الروافع الأساسية Key Levers .

أولاً: الافتراضات والمعتقدات:

وتدور أهم الأفكار الأساسية حول أهمية العنصر البشري كأهم الأصول إلى تمتكها أي منشأة. وتشكل قدرات وولاء البشر العنصر الأساسي الذي يميز المنشآت الناجحة عن غيرها من المنشآت الأخرى. وينبع ذلك من منطلق أهمية التعامل مع العنصر البشري بعناية ورعاية فائقتين. وأن العنصر البشري مصدر غير ملموس يستحق أن يعطى الوقت والاهتمام الكافيين. بالإضافة لذلك، لا بد أن ينظر للعنصر البشري كأصول ذات قيمة عالية وليست كمصدر للتكلفة.

ثانياً: الإستراتيجية:

وتنطلق الفكرة أن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تشكل أهمية إستراتيجية للمنشأة. ويتطلب ذلك بطبيعة الأمر أن تولى الإدارة العليا أهمية خاصة لإدارة الموارد البشرية. فإدارة الموارد البشرية تأخذ في الاعتبار النظرة البعيدة المدى للأهداف الإستراتيجية للمنشأة. وتضطلع القيادات الإدارية بالمسؤولية الكاملة للتأكد من وجود تطابق وتناسق في الإستراتيجية بين إدارة الموارد البشرية وغايات وأهداف المنشأة وذلك للتأكد أن إستراتيجية الموارد البشرية انبثقت ونشأت من إستراتيجية المنشأة. لذا لا بد أن تضع إستراتيجية الموارد البشرية في الاعتبار المعوقات والفرص والتي يمكن أن تؤثر في الاتجاه الإستراتيجية للمنشأة.

وقد حدد (Guset 1987) ثلاث مستويات من التكامل:

- التوافق الخارجي وتتضمن تكامل سياسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنشأة.
- التوافق الداخلي وتتضمن التكامل بين مختلف أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية.

- تكامل إدارة الموارد البشرية مع وظيفة المديرين في الصفوف الأمامية.

ثالثاً: دور المديرين في الصفوف الأمامية

ويهتم العنصر الثالث بدور المديرين في الصفوف الأمامية. وتنتقل الفرضية من مبدأ أن إدارة الموارد البشرية إذا كانت تشكل أهمية إستراتيجية للمنشأة فلا بد أن تسند إدارتها للمديرين في الصفوف الأمامية. وينظر للمديرين في الصفوف الأمامية كعنصر أساسي لتوجيه سياسات إدارة الموارد البشرية بطريقة فعالة. وتتضمن مسؤوليات المديرين تحديد الرواتب، تقويم الأداء، التدريب والتطوير، تحفيز فرق العمل، تخفيض التكاليف، رفع مستوى الجودة، تلبية احتياجات العملاء، وتحسين الأداء.

رابعاً: الروافع الأساسية:

ويركز العنصر الرابع على الروافع الأساسية والتي يمكن أن تستخدم لتفعيل سياسات إدارة الموارد البشرية. ويمكن تعزيز تلك الروافع الأساسية بعملية الاتصال، الأجر مقابل الأداء، التدريب والتطوير، وتحقيق الانسجام بين العاملين. ويمكن استخدام تلك الأدوات الأنفة الذكر ليس فقط للحصول على إذعان العاملين ولكن لكسب ولائهم للمنظمة. والعنصر الأبرز في ذلك التحول من التركيز من إجراءات وأنظمة إدارة الأفراد لتفضيل نبرة جديدة لإدارة ثقافة المنظمة. لذا تشكل فكرة " إدارة تغيير الثقافة" ركيزة أساسية لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

وقد ميز الباحثين بين نموذجين لإدارة الموارد البشرية. وفقاً (Legge, 1989; 1995a; 1995b) فان هناك نموذجين لإدارة الموارد البشرية، هما:

1- النموذج الصارم "Hard":

يركز النظام الصارم لإدارة الموارد البشرية على الأهمية القصوى للتطابق بين أنشطة وأنظمة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. وفي هذه الحالة يتم استخدام نظام إدارة الموارد البشرية لتوجيه أهداف وإستراتيجيات المنظمة. وفقاً لذلك، فالنموذج الصارم ينظر للعاملين كمورد يجب إدارتهم على غرار إدارة عناصر الإنتاج الأخرى.

2- النموذج السهل "Soft":

يركز النظام السهل لإدارة الموارد البشرية على تعزيز مستوى الرضا والولاء للعاملين لتحقيق أهداف المنظمة. ويعترف هذا النموذج بأهمية إدارة الموارد البشرية لأهداف المنظمة،

بينما يعكس في نفس الوقت محاولات من قبل المديرين لإيجاد بيئة عمل تركز على تطوير العاملين من خلال ممارسات كالـتدريب، الاتـصال والمشاركة، وأهمية الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع والولاء. وفقاً لهذا النموذج، تتعامل المنظمة مع العاملين كمورد (Boxall, 1996; Guest, 1989; 1991;1992). ويشكل إبداع، ولاء ومهارات العنصر البشري الميزة التنافسية للمنشأة.

وقد قدم (Kamoche, 1991) الجدول التالي لتمييز النموذج الصعب من النموذج السهل لإدارة الموارد البشرية.

النموذج السهل	النموذج الصعب
<ul style="list-style-type: none"> ■ العاملين كمصدر ■ الاهتمام بالبشر ■ الولاء ■ التعاون ■ التفاوض 	<ul style="list-style-type: none"> ■ العاملين كتكلفة ■ الاهتمام بالسوق ■ الإذعان ■ التحكم والرقابة ■ عقلائي

ولا شك أن الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث يشكل عنصراً حيوياً لنجاح منظمات الأعمال في المملكة العربية السعودية خصوصاً في ظل التحديات والمتغيرات المتسارعة في بيئة تلك المنظمات. ولما كان مفهوم إدارة الموارد البشرية عبارة عن فلسفة يتحتم على منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية تبني سياساتها وممارساتها؛ فإن الأخذ بتلك الفلسفة يعتمد بدرجة رئيسية على اتجاه ونظرة أصحاب منظمات قطاع الأعمال نحو العنصر البشري وأهميته. ومما لا شك فيه أن نجاح جهود توظيف الوظائف يتوقف على سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في منظمات القطاع الخاص.

ويقصد بها العمليات المتعلقة باستقطاب الأفراد وتدريبهم وتطوير قدراتهم والمحافظة عليهم بما يحقق أهداف المنشأة والفرد. لقد ظلت تلك الحلقة مفقودة خلال السنوات الماضية في مناقشتنا ودراستنا المتعلقة بتوظيف الوظائف، مما أدى إلى عدم فاعلية الطرح والتطبيق. وتم تناسي العوامل البيئية الداخلية لمنظمات القطاع الخاص والتي أثرت ولا زالت تؤثر على فاعلية توظيف الوظائف. وقد أحدث عدم الاهتمام والتركيز الفعلي على تلك العوامل والتي من أهمها (نظرة واتجاه ملاك القطاع الخاص نحو العمالة الوطنية، سياسات وممارسات التوظيف، ضعف

التهيئة والتدريب، غياب التقويم الموضوعي للأداء، وضعف الرواتب والحوافز) عقبة في سبيل تحقيق التوطين.

وتشكل التغييرات في سوق العمل خاصة ارتفاع مستوى البطالة بالإضافة للتغيرات الديموغرافية في السكان ودخول المرأة لسوق العمل وزيادة أعداد خريجين الجامعات الراغبين العمل في القطاع الخاص ضغط على منشآت القطاع الخاص لإعادة النظر في افتراضاتهم فيما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. وكذلك ستجبر العولمة واستجابة المنظمات للتغييرات في البيئة التنافسية لإعادة التفكير مليًا عن مدى ملائمة الأسلوب التقليدي لإدارة الموارد البشرية وتوطين الوظائف لاحتياجات تلك المرحلة. وتبرز الحاجة لإعادة النظر في ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية لمواجهة تلك التحديات وإيجاد أساليب أفضل لاجتذاب العمالة الوطنية والمحافظة عليها.

الخلاصة:

أوضحنا في مقدمة الورقة الاهتمام المتزايد بموضوع توطين الوظائف. وبيننا أن هذا الاتجاه عائد للتحديات الداخلية والخارجية إلى تتعرض لها منشآت القطاع الخاص في المملكة العربية السعودية. والمنشآت في المملكة العربية السعودية مدعوة للاستجابة والتكيف بصورة سريعة مع تلك التحديات. وقد أظهرت الورقة أن النموذج الحالي للتوطين لا يتلاءم والتطورات التي يمر بها القطاع الخاص. وأن المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية تفرض على منظمات قطاع الأعمال في المملكة العربية السعودية ضرورة البحث عن أساليب ومداخل لإدارة مواردها البشرية. كما أبرزت الدراسة أن ممارسات إدارة الأفراد المطبقة في معظم شركات القطاع الخاص بوضعها الراهن لا تتواءم مع متطلبات توطين الوظائف.

ويظهر الواقع أن التحديات الإدارية التي تواجه التوطين لم تحظى بالاهتمام المناسب من قبل الباحثين والممارسين، وهذا بدوره أثر على كفاءة تنمية الموارد البشرية في المملكة العربية السعودية.

وقد أكدت الدراسة أن مصطلح إدارة توطين الوظائف مفهوم حديث جدير بالبحث والدراسة. ولكن التحدي الحقيقي يتمثل في كيفية استفادة منشآت القطاع الخاص بهذا المفهوم. وقد أبرزت الورقة أهمية تبني إطار حديث لتوطين الوظائف مقارنة مع الإطار الحالي. حيث

أن تبنى مفهوم إدارة توظيف الوظائف يمكن أن يحدث تحول ونقله نوعية في فلسفة ورؤية منشآت القطاع الخاص للعمالة الوطنية.

وقد ناقشت الورقة أهم متطلبات نجاح الاطار الحديث لتوظيف الوظائف. وأكدت الدراسة أهمية توافر تلك العناصر لنجاح الاطار الحديث لتوظيف الوظائف.

وختمنا هذه الورقة باقتراح تبنى إستراتيجية التحول نحو مفهوم إدارة الموارد البشرية للاسراع بجهود توظيف الوظائف.

التوصيات:

- 1- ضرورة العمل بشكل جاد لخلق قناعة والتزام لدى ملاك قطاع العمال بجدوى وفوائد توظيف الوظائف.
- 2- إعادة النظر في ممارسات وسياسات التوظيف المعمول بها في منشآت القطاع الخاص والعمل على تطويرها بما يتواءم واحتياجات العمالة الوطنية.
- 3- هناك حاجة حتمية لتغيير الثقافة التنظيمية لمنشآت القطاع الخاص وبناء ثقافة أكثر ايجابية نحو العمالة الوطنية.
- 4- ضرورة وجود رؤية واضحة لمستقبل توظيف الوظائف، تستطيع من خلاله منشآت قطاع الأعمال وضع أهدافها ورؤيتها المستقبلية.
- 5- ضرورة السعى لتكوين ادارات لتوظيف الوظائف لمتابعة تنفيذ سياسات توظيف الوظائف.
- 6- هناك ضرورة للتغيير الجذري لممارسات وسياسات إدارة البشر التي اعتادت عليها منظمات قطاع الأعمال لفترات طويلة والأخذ بالمفاهيم الحديثة لإدارة الرأسمال البشرى.
- 7- أهمية بناء معايير لممارسات توظيف الوظائف للاستفادة منها في عملية المقارنة المرجعية وخلق منهج لأفضل الممارسات في توظيف الوظائف.
- 8- إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية حول ممارسات إدارة الموارد البشرية ودورها في الإسراع بجهود توظيف الوظائف.