جامعة يحي فارس بالمدية

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مطبوعة مقدمة من طرف

د/حيولة إيمان

محاضرات في

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال

الموسم الجامعي : 2021-2022


فهرس المطبوعة

فهرس المطبوعة

برنامج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
المحتوى	الصفحة
فهرس المطبوعة	3
مقدمة المطبوعة	أ–ب
المحور الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
مقدمة المحور الأول	02
أولا/الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية	03
ثانيا/إدارة الموارد البشرية	12
ثالثا/الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	16
خلاصة المحور الأول	26
المحور الثاني : نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية	
مقدمة المحور الثاني	28
أولا/نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة (THE RESOURCE BASED MODEL)	29
ثانيا/نموذج جامعة ورويتش (WARWICH STRATEGY MODEL)	32
ثالثا/نموذج جامعة هارفارد (HARVARD HRM STRATEGY MODEL)	35
رابعا/نموذج التطابق الاستراتيجي (THE MATCHING STRATEGIC HRM MODEL)	37
خلاصة المحور الثاني	40
المحور الثالث : التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	
مقدمة المحور الثالث	42
أولا/مراحل التحول من إدارة الأفراد إلى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	43
ثانيا/أسباب التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	44
ثالثا/أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	45

رابعا/الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	48
خلاصة المحور الثالث	50
المحور الرابع : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	
مقدمة المحور الرابع	52
أولا/ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	53
ثانيا/أبعاد ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	57
ثالثا/مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	59
خلاصة المحور الرابع	60
المحور الخامس : إدارة رأس المال البشري	
مقدمة المحور الخامس	62
أولا/ماهية رأس المال الفكري	63
ثانيا/التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري	66
ثالثا/مكونات رأس المال الفكري	68
رابعا/مراحل تكوين رأس المال الفكري	70
خامسا/قياس رأس المال الفكري	72
خلاصة المحور الخامس	74
المحور السادس : إستراتيجية تمكين العاملين	
مقدمة المحور السادس	76
أولا/ماهية استراتيجية تمكين العاملين	77
ثانيا/أبعاد التمكين الإداري	80
ثالثا/أنواع ومستويات تمكين العاملين	81
رابعا/خطوات تمكين العاملين	83
خامسا/متطلبات نجاح تمكين العاملين	86
سادسا/عوائق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات	87
خلاصة المحور السادس	88
المحور السابع : إستراتيجية التسويق الداخلي	

مقدمة المحور السابع	90
أولا/ماهية إستراتيجية التسويق الداخلي	91
ثانيا/مراحل تطور استراتيجية التسويق الداخلي	94
ثالثا/أبعاد التسويق الداخلي	95
رابعا/محددات عملية التسويق الداخلي	96
خلاصة المحور السابع	99
المحور الثامن : الإدارة الكترونية للموارد البشرية	
مقدمة المحور الثامن	101
أولا/ماهية الإدارة الإلكترونية	102
ثانيا/ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	107
ثالثا/متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	111
خلاصة المحور الثامن	113
المحور التاسع : الإدارة الدولية للموارد البشرية	
مقدمة المحور التاسع	115
أولا/ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية	116
ثانيا/وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية	118
ثالثا/التحديات التي تواجه المدير الدولي والموارد البشرية في بلد الاغتراب	119
قائمة المراجع	124


مقدمة المطبوعة

مقدمة المطبوعة:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في السنوات الأخيرة وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال ،وقد نشأ مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بسبب التغيرات السريعة والمتطورة لبيئة الأعمال وتحولها من بيئة أعمال مستقرة إلى بيئة أعمال سريعة التغير وكذا بسبب حدة منافسة في بيئة الأعمال ،وفي ظل وجود الظروف البيئية غير المؤكدة الأمر الذي يتطلب ضرورة الاستجابة لتغيرات في المواقف البيئية التي تواجهها المنظمات ،وكذلك لتحليل الفرص والتهديدات البيئية الخارجية.

إن ما شهده القرن الواحد والعشرين من تغيرات جذرية في طبيعة الأعمال المحلية والدولية مست جميع الجوانب (الاقتصادية ،الاجتماعية ،السياسية ،الثقافية ،البيئية) ،والتي كانت نتيجة العولمة الاقتصادية والانتقال الحر لمختلف المنتجات ورؤوس الأموال دخولا وخروجا بين الدول المختلفة ،والتطور السريع في تكنولوجيا المعلومات والاتصال والذي خلق أجواء تسودها المنافسة الشديدة ،مما أثر بشكل كبير على منظمات الأعمال وطرق إدارتها وتسييرها والتي مست جميع مواردها بما فيها المورد البشري الذي تعتبر المورد الاقتصادي الأكثر أهمية كونه أساس العملية الإدارية حيث يسند له القيام بوظائف الإدارة من جهة ،بالإضافة إلى أنه رأس مال بشري تحقق المنظمات من خلق ميزة تنافسية تجعلها قادرة على بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

حيث يعد مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد مقاييس برنامج السنة الأولى علوم تسيير تخصص إدارة أعمال ،ويعتبر هذا المقياس من المقاييس الضرورية التي يتوجب على كل طالب(ة) أن يلم بمفاهيمه ومصطلحاته الأساسية التي تمكنه من محاولة فهم و تفسير الأساليب الإدارية الملائمة للموارد البشرية داخل منظمات الأعمال بما يخدم أهدافها في ظل التحديات القائمة داخليا وخارجيا، وباستعمال أدوات التحليل العلمي لمجموعة من المواضيع المتكاملة فيما بينها.

وهذه المطبوعة هي ثمرة تدريس لمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمدة أربعة سنوات ،وهي عبارة عن ملخصات للمحاضرات ،تم تكيفها مع البرنامج الجديد المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بالجزائر والموجه لطلبة كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،بحيث يحتوى مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسعة محاور والتي يتم تناولها في هذه المطبوعة ،حيث تتمثل محاور هذا المقياس فيما يلي:

- ❖ المحور الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- ❖ المحور الثاني : نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية؛
- ❖ المحور الثالث : التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ المحور الرابع : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- ❖ المحور الخامس : إدارة رأس المال البشري؛
- ❖ المحور السادس : إستراتيجية تمكين العاملين؛
- ❖ المحور السابع : إستراتيجية التسويق الداخلي؛
- ❖ المحور الثامن : الإدارة الكترونية للموارد البشرية؛
- ❖ المحور التاسع : الإدارة الدولية للموارد البشرية.

المحور الأول :

ماهية الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية

مقدمة المحور الأول:

احتل موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باهتمام بالغ ومتزايد من طرف الباحثين سوء كان ذلك من جانب العلمي أو من الجانب العملي ،حيث ترجع أسباب اهتمام المجتمعات الحديثة بدراستها وتطبيق مبادئها للتطور لحجم التطور الحاصل على المستوى العلمي والتكنولوجي هذا من جهة ،وزيادة حجم التأثير للتغيرات السريعة والمتذبذبة في المتغيرات الداخلية والخارجية لبيئة المنظمة هذا من جهة أخرى فضلا عن شدة المنافسة ،الأمر الذي يحتم الاستخدام العقلاني الرشيد للموارد المتاحة وعلى رأسها المورد البشري بما يفعل الأداء.

في إطار كل هذه التطورات والتحولات المتسارعة في جميع النواحي الاقتصادية والاجتماعية ،السياسية والبيئية كانت داخلية أو خارجية ،تصاعد الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال سعي المنظمات بمختلف الأنشطة التي تقوم بها لتفعيل أداءها عن طريق التركيز على الموارد البشري ،وهذا راجع كون الموارد البشري هو الأقدار والأجدر على مزج عناصر الإنتاج في توليف أو تركيبة معينة من السلع والخدمات المختلفة ،كما أنه الاستثمار فيه يحقق أكبر فائض للقيمة وهو الذي يستطيع التعامل مع كل المتغيرات.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- **الإطار النظري الإدارة الإستراتيجية؛**
- **إدارة الموارد البشرية؛**
- **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.**

أولا/الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية:

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم التي نالت اهتماما واسعاً في السنوات الأخيرة ،وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي تواجهها منظمات الأعمال ،وتستمد كلمة الإستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية Strategos والتي ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ،إلا أنها امتدت بعد ذلك إلى مجال الفكر الإداري وصارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق المبادرة والريادة في مجال نشاطها.

1/مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نعرج أولا على مفهوم الإستراتيجية:

تعرف **الإستراتيجية** على أنها مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المنظمة في المدى الطويل ،وبهذا فهي قائمة على الحصول على ميزة تنافسية انطلاقا من تعبئة الموارد في محيط متغير ،بهدف تلبية احتياجات السوق ورغبات الأطراف الفاعلة في المؤسسة [1].

كما يتم تعريف **الإستراتيجية** على أنها الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، والجدير بالذكر أنه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الإستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار ،إلا أن Mintzberg قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجوهر الحقيقي للإستراتيجية ،إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي ،إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط وبهذا فإن الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) ،والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة ،وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة والاستراتيجيات الطارئة[2].

[1] Gerry Johnson , Heran Scholes **," Stratégique "** ,publi-union , paris ,2000,P :27.

[2] علي ميا وآخرون ،**الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري** ،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد (29) ،العدد (1) ،سوريا ،2007 ،ص 194.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها " سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة " [1].

تعرف الإدارة الإستراتيجية أيضا على أنها " العلاقات المتوقعة بينها و بين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد و المدى الذي يجب إن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها[2].

فهي بذلك مجموعة القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل ،في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية ،وعلاقاتها بالقوة والضعف التنظيمي ،وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلفة ،حيث تنطوي الإدارة الإستراتيجية على عدة مهام رئيسية هي[3]:

- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها؛
- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية؛
- تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية؛
- تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية؛
- تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية؛
- اختيار مجموعة من الأهداف الطويلة المدى والاستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

[1] أبو قحف عبد السلام ،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ،ط 2 ،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،1997 ،ص 64.

[2] عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21** ،مجموعة النيل العربية ،مصر ،1999 ،ص 33.

[3] أنس عبد الباسط عباس ،**الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة** ،دار النشر الدولي ،المملكة العربية السعودية ،1439هـ/2018م ،ص 24.

2/التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية بتطورات عديدة من خلال عشرات السنين و يرى **GLUCK** أن هذا التطور مر بأربع مراحل أساسية وهي[1]:

أ/مرحلة التخطيط المالي الأولي : يمكن إرجاع بدايات التخطيط إلى الموازنات السنوية ،حيث عملت الموازنة كتقنية فعالة لتنفيذ الإستراتيجية بسبب قدرة المدير التنفيذي على استيعاب متغيرات بيئة العمل لبساطتها والبطء النسبي للتغيرات الحاصلة فيها ،إلا أن التغيرات الاستثنائية بعد الحرب العالمية الثانية أدت إلى ظهور تحديات جديدة للمنظمات تجاوزت قدرة أي مدير على استيعاب هذه المتغيرات ،لذلك أصبحت الموازنات غير مناسبة لأغراض التخطيط و تنفيذ الخيارات بمفردها.

ب/مرحلة التخطيط المستند على التنبؤ : هنا حل التخطيط المعتمد على التنبؤ محل الموازنات ،وأصبح التنبؤ بالتأثير المستقبلي للقوى الاقتصادية والاجتماعية والسياسية و غيرها و البداية كانت باستخدام طرق التنبؤ الكلاسيكي ،و لكن أساليبها و طرق التنبؤ لتشمل طرقا جديدة تغطي فترات زمنية متوسطة الأمد.

ت/مرحلة التخطيط ذو التوجه الخارجي : مع سرعة التغيرات الحاصلة في البيئة واشتداد المنافسة أصبحت الوسائل الحالية في التخطيط غير كفوءة ،وبذلك أخذت المنظمات تبحث عن طرق ووسائل جيدة للتعامل مع الإشكالات المطروحة ويمكن هنا تقسيم هذه المرحلة إلى الآتي:

- **مرحلة التخطيط البعيد الأمد** : إن التخطيط بعيد الأمد في حقيقته امتداد في الأفق الزمني للخطط متوسطة الأمد نتيجة قدرة المنظمة على تطوير وسائل تنبؤ حديثة تستكشف مدى أبعد ،إلا أنه مع التغيرات و سرعتها ،أصبح هذا النوع من الخطط غير كاف وهذا لسببين هما:

الأول : تعود المنظمات على التخطيط طويل الأمد أدى إلى تحوله إلى عملية آلية ،حيث اعتمدت إدارة المنظمات خطط الأعوام السابقة كخطط مستقبلية بعد إجراء تعديلات بسيطة عليها.

الثاني : مع حدة المنافسة وبطء نمو الأسواق أصبح التنبؤ طويل الأمد غير مناسب ،مما دعا إدارة المنظمات الرائدة إلى تطوير أساليبها باتجاه فلسفات وطرق أخرى.

---

[1] علاوي نصيرة ،**اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،تخصص موارد بشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2010-2011 ،ص ص 4 ،5.

- **مرحلة التخطيط الشامل :** مع التوسع والتعقد في علاقة المنظمة مع بيئتها ،ومع كبر حجم المنظمات و انتشارها الجغرافي وما يترتب على ذلك من استقلالية أكبر لنشاطات هذه الأعمال ،أصبحت الإدارة الرئيسية للمنظمة تواجه صعوبات في تخصيص الموارد والرقابة على عمليات التخطيط لهذه الأعمال المتعددة ،ولذا ظهرت فكرة التخطيط الشامل لتعالج هذه النقائص وهي لا تختلف عن التخطيط بعيد المدى من حيث رؤية المستقبل ،لكنها تضيف تصورا مشتركا من خلال إعطاء قدرة أكبر للإدارة العليا للمنظمة في توجيه ورقابة العمل.
- **مرحلة التخطيط الإستراتيجي :** تحول التركيز خلال هذه المرحلة من التنبؤ بالمستقبل إلى فهم المقدمات الرئيسية للنجاح في الصناعة ،حيث بدأ المخططون بالبحث عن الفرص في البيئة الخارجية وتحديد قدرات المنظمة بما يتلاءم واحتياجات الأسواق ،وقد أدى التخطيط الإستراتيجي إلى صياغة إستراتيجية كفوءة عن طريق حشد قدرات المنظمة على النظر بجدية إلى نفسها و إلى منافسيها.

ث/مرحلة الإدارة الإستراتيجية : إن الإدارة الإستراتيجية تمثل مجاميع عديدة من المفاهيم الجديدة وأساليب و طرق و نماذج و أدوات تحليلية مختلفة ،فهي تعتبر نقلة نوعية في الفكر الإداري و التنظيمي ،حيث أعطت إجابات منهجية علمية وعملية على كثير مما كان يطرح بالفكر الإداري على أنه تناقض أو تعارض في الأساليب والإجراءات الإدارية المستخدمة ،ففي إطار نهج الإدارة الإستراتيجية لا يوجد تناقض وتعارض بين العالمية والمحلية في التركيز على الأسواق والمستهلكين ،وكذلك بين المعايير النوعية والكمية المتداخلة وبين المركزية وكذلك بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي ،والمنظمات سابقا كانت تركز على الإدارة التشغيلية العملياتية حتى لو استخدمت مختلف أساليب وطرق التخطيط ،في حين يجب أن تكون هناك ملائمة وانسجام مع إدارة أخرى بمنظور فلسفي جديد و هي الإدارة الإستراتيجية التي تركز على بناء وتجديد لإمكانات وموارد المنظمة [1].

[1] علاوي نصيرة ،مرجع سابق ،ص 6.

3/مستويات الإدارة الإستراتيجية :

من المفيد جدا عند دراسة الإدارة الاستراتيجية أن ننظر إلى المستوى الذي يتم عنده ممارستها ،ويمكننا أن نفرق بين ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية هي [1]:

أ/الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة : يمكن تعريف هذا المستوى من ادارة الاستراتيجية بأنه إدارة الأنشطة التي تحدد خصائص المنظمة التي تميزها عن المنظمات الأخرى ،بالإضافة إلى أهداف ورسالة المنظمة ككل ،وتخصيص الموارد المتاحة لإنجاز أنشطتها ،وبناءا على هذا التعريف فإن مسؤولية الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى تقع على عاتق الإدارة العليا للمنظمة ،حيث يقومون بدورهم الاستراتيجي من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات للمنظمة ككل ،حيث يهتم هذا المستوى للإستراتيجية بالمجال العام للمنظمة والقيمة التي يمكن أن تضيفها إلى الأجزاء المختلفة لها (وحدات العمل) ،ويمكن ان تتضمن مسائل التغطية الجغرافية ،وتنويع المنتجات أو وحدات العمل والموارد المخصصة بين الأجزاء المختلفة للمنظمة.

ب/استراتيجيات وحدات الأعمال : وهو قطاع أو خط سلعي أو مركز ربحي ضمن الشركة الأم ،تبيع كل منها مجموعة مميزة من السلع إلى مجموعة مميزة من الزبائن والعملاء ،وتنافس كل منها مجموعة محددة من المنافسين بشكل جيد ،ويمكن أن تكون وحدة العمل الاستراتيجية فرعا رئيسيا في المنظمة ،أو مجموعة من منتجات المترابطة أو حتى منتجا واحدا أو علامة تجارية واحدة ،ولكي يتم تحديد الكيان على أنه وحدة عمل استراتيجية يجب أن تتوافر على السمات التالية:

-أن تكون منظمة تجارية قابلة للتحديد بشكل مستقل عن غيره؛

-أن يكون له مهمة مميزة ومحددة؛

-أن يكون له منافسون معينون؛

-أن يكون له مجموعة من الموظفين تنفيذيين يتولون مسؤولية تحقيق الأرباح له.

ت/الاستراتيجيات الوظيفية : تحدد الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى الخطط والاستراتيجيات اللازمة لإدارة الوظائف الفرعية داخل النشاط ،وهي لازمة لتدعيم وتقوية استراتيجية النشاط وصبغها بالصبغة العملية لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة ،وعادة ما تميل المنظمات إلى وجود وحدات تنظيمية مستقلة

[1] مجد صقور ،رعد الصرن ، **الإدارة الإستراتيجية** ،منشورات الجامعة السورية الافتراضية ،الجمهورية العربية السورية ،2018 ،ص ص 14-16،متوفر على الرابط الإلكتروني www.pedia.svuonline.org.

لكل من الشؤون المالية والموارد البشرية وغيرها ،حيث تمثل هذه الوحدات الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي ،ويعد مديرها مسؤولين عن الاستراتيجيات الوظيفية كل حسب وظيفته.

4/أهداف الإدارة الاستراتيجية:

تسعى الإدارة الاستراتيجية للتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها[1]:

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي ،وزيادة رضى المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا مساهمين أو القطاعات المختلفة أو المجتمع ككل؛
- ايجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق؛
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف الطويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات ،وإجراء عمليات تخصيص الموارد والاسترشاد بهذه الأولويات؛
- اتخاذ المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ،فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من انجازات وتطوير داخل المنظمة؛
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات ،لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية؛
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف ،والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا ،وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين؛
- وجود نظام الإدارة الإستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات؛
- تشجيع اشتراك العاملين خلال العمل الجماعي ،مما يزيد من إلزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ،مما يقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة؛
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة حيث يوجد المعيار الذي يوضح الوسائل الغامضة؛
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهها.

[1] سعد الغالب ياسين ،**الإدارة الاستراتيجية** ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2002 ،ص ص 26 ،27.

5/أهمية الإدارة الاستراتيجية:

تحتل الادارة الاستراتيجية مكانة هامة في منظمات الأعمال على حيث يمكن تلخيص هذه الأهمية في العناصر التالية[1]:

- توضيح الرؤية المستقبلية للمنظمة واتخاذ القرارات الإستراتيجية؛
- دقة التنبؤ بنتائج التصرفات الإستراتيجية؛
- تمكن الإدارة الإستراتيجية المنظمة من تحقيق أعلى مستويات الأداء؛
- جعل المديرين بصفة دائمة أكثر استجابة و وعيا بظروف البيئة و تغيراتها؛
- تنمية عادات التفكير في المستقبل (وهي من أبرز نتائج الإدارة الإستراتيجية)؛
- التخصيص الفعال للإمكانيات وموارد المنظمة؛
- توفير فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية ،ومن ثم تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بتنفيذ أي برنامج للتغيير.
- تساعد في تحديد و تقدير الفرص المستقبلية و كذلك المشكلات المتوقعة؛
- توضح الأهداف و التوجيه اللازم لمستقبل المنظمة ككل.

6/مراحل الإدارة الاستراتيجية:

إن تطبيق الادارة الاستراتيجية في المنظمات يمر بالمراحل أو الخطوات التالية[2]:

أ/تحديد رسالة المنظمة : وهي عبارة عن جملة أو عدة جمل تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة تميّزها عن غيرها من المنظمات ،وتختلف هذه البيانات باختلاف المنظمات لكن يتمحور معظمها حول ثلاثة عناصر رئيسة هي :

- بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة؛
- بيان يشير إلى القيم الأساسية للمنظمة؛
- بيان يشير إلى القوى الدافعة للمنظمة.

[1] مؤيد سعيد سالم ،**أساسيات الادارة الاستراتيجية** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2015 ،ص ص 15 ،16.

[2] علي ميا وآخرون ،مرجع سابق ،ص ص 196 ،197.

ب/تحديد الأهداف الإستراتيجية : عقب الانتهاء من تحديد رسالة المنظمة تأتي الخطوة التالية وهي وضع الأهداف الرئيسية للمنظمة والغرض من وضعها هو التحديد الدقيق لما يجب عمله إذا ما رغبت المنظمة في تحقيق رسالتها.

ت/التحليل الاستراتيجي للبيئة : يقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة ،والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة ،ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية ،وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي :
(المستوى الأول ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة ؛المستوى الثاني ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة بيئة النشاط ؛المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية).

وبذلك تتضمن عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية الخطوات الرئيسية المتمثلة في (اختيار المتغيرات البيئية الرئيسية ،اختيار المصادر الرئيسية للمعلومات البيئية ،التنبؤ بالمتغيرات البيئية الرئيسية ،تقييم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المنظمة).

أما عملية التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية يتطلب تحقيق فعالية تصميم الإستراتيجية إجراء تحليل استراتيجي معمق للبيئة الداخلية للمنظمة ويمّر هذا التحليل بخطوتين رئيسيتين هما (تحديد جوانب قوة وضعف ،تقييم جوانب القوة والضعف للمنظمة.

ث/الاختيار الاستراتيجي : يقصد بعملية الاختيار الاستراتيجي العملية التي تتضمن المرحلتين الآتي ذكرهما:

-تكوين البدائل الإستراتيجية في ضوء التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة : يمكن للمنظمات على اختلافها أن تستخدم في توليد البدائل الإستراتيجية أدوات مهمة وضرورية ،مع الأخذ بعين الاعتبار أن نتائجها يجب أن تؤخذ بحذر ،وأشهر هذه الأدوات وأهمها (أسلوب تحليل محفظة الأعمال ،وأسلوب محفظة الكفاءات الأساسية ومصفوفة SWOT مصفوفة الملائمة بين عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات.

-تقييم البدائل الإستراتيجية لاختيار ما يناسب أوضاع المنظمة ويحقق أهدافها.

ج/التنفيذ الاستراتيجي : تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق ،من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات ،ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات نذكر أهمها :

-وجود توافق بين الإستراتيجية والهيكل التنظيمي؛

-أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية؛

-أن تكون السياسات جيدة وداعمة للإستراتيجية

-توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية؛

-توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الاستراتيجية.

ح/الرقابة الإستراتيجية : هناك وجهات نظر سابقة تنادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية ،إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً) ،وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلابد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية (هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة ؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم ؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية ؟ كيف يمكن وصف الأداء ،هل تم تحقيق الأهداف الموضوعة ؟ ،هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية ؟).

وبذلك تعرف الرقابة الإستراتيجية على أنها:

-عملية مستمرة تأخذ مكانها على كل مستويات المنظمة؛

-يقوم بها المدراء الاستراتيجيون في المنظمة؛

-تهدف إلى تقويم ما تم تخطيطه ومنع وقوع الخطأ قبل حدوثه وتقويم العملية التنفيذية (الجارية واللاحقة) وذلك لجعل أداء المنظمة في أفضل الحالات.

ثانيا/إدارة الموارد البشرية

نتيجة اختلاف وجهات بين الفكر الإداري التقليدي والفكر الإداري الحديث من الصعب تحديد تعريف موحد لإدارة الموارد البشرية ،حيث يركز الأول على اعتبار إدارة الموارد البشرية على أنها نشاط إداري روتيني ينطوي على الجوانب التنفيذية ،بينما يركز الثاني على اعتبار إدارة الموارد البشرية مجموعة من الوظائف ودور المورد البشري في القيام بهذه الوظائف.

1/مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعددت التعاريف التي تطرقت لمفهوم إدارة الموارد البشرية حيث يمكن ايجاز أهمها فيما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ،ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها و مصلحتهم ،وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة "[1].

كما تعرف على أنها هي عملية تنطوي على التحليل والإدارة (اختيار وتعيين وقيادة ورقابة) الموارد البشرية الخاصة بمنظمة الأعمال ،وذلك يهدف إلى ضمان تحقيق الأهداف المنشودة وبدرجة معينة من الرضى ،وبالتالي هذه العملية تهتم بتخطيط الموارد البشرية ،واختيار المناسب منها ،وتعيينه وترقيته وتقييم أدائه في ضوء الأهداف المحددة[2].

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة ،والعاملين فيها[3].

وبذلك تكون إدارة الموارد البشرية تلك الإدارة التي تتكفل بتوفير الموارد البشرية كما ونوعا من أجل القيام بالوظائف المنظمة ،من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية والمالية في كل المستويات التنظيمية بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

---

[1] بد الرحمان بن عنتر ،**إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس ،الأبعاد ،الإستراتيجية** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2010 ،ص 20.

[2] هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد ،**وظائف المنظمات** ،دار الأهلية للنشر والتوزيع ،عمان ،2008 ،ص 71.

[3] أحمد ماهر ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2004 ،ص 26.

2/أهمية إدارة الموارد البشرية :

تبرز أهمية وظيفة الموارد البشرية في المؤسسة في اعداد وتهيئة الموارد البشرية بالتخصصات والمؤهلات المتنوعة وضمان التسيير الحسن الذي يؤدي إلى النهوض بالإنتاج من حيث الكم والنوع ،ويمكننا تلخيص هذه الأهمية في الجوانب التالية[1] :

1-أنها مركز الجذب المهم في المنظمة ،إذ بواسطتها تتجدد نوعية الموارد البشرية في وظائف المنظمة؛

2-كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من قبل المنافسين؛

3-كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة يولد مخرجات تفوق في قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلات هذا الجهد (أي أن قيمة الأداء الجيد للعمال تحقق للمنظمة مكاسب أعظم من نفقاتها عليه من الأجر والحوافز و تكاليف التدريب... الخ)؛

4-يمكن تخفيض تكاليف الموارد البشرية عن طريق تحسين النوعية وزيادة الإنتاجية؛

5-إن إنتاجية الموارد البشرية يمكن أن تتأثر بمنحى التعلم وتزداد مع زيادة الخبرة مما ينعكس على انخفاض التكاليف.

6-يمكن معالجة الخطأ في ممارسات إدارة الموارد البشرية بتكاليف أقل مقارنة بالإدارات الوظيفية الأخرى ،فالخطأ في الاختيار يمكن أن يعالج بالتدريب .

3/أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطوير يلبي رغباتهم ،واحتياجات المنظمة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف هي [2]:

أ/الأهداف الاجتماعية :

أي تحقيق أهداف المجتمع بتشغيل للأفراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا لتشريعات وقوانين العمل ،وإيجاد جو مريح لهم وحمايتهم من الأخطار ومن هذه الأهداف:

- ضمان أن يتوفر للمنظمة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعلمية والتنافسية؛
- ضمان كون الموظفون يفهمون وينفذون التزاماتهم اتجاه المنظمة؛

[1] منير نوري ،**تسيير الموارد البشرية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010 ،ص 71.

[2] علي محمد ربابعة ،**إدارة الموارد البشرية (نظم المعلومات الإدارية)** ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003 ،ص 20.

- ضمان حقيقة أن المنظمة تقوم بتنفيذ التزاماتها ومسؤولياتها اتجاه الموظفين بصورة صحيحة ،وتوفير ظروف عمل ملائمة لهم كلما كان ذلك ممكنا.

ب/الأهداف التنظيمية : على إدارة الموارد البشرية أن تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية فروع المنظمة ،وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة ومن هذه الأهداف:

- وضع السياسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمنظمة؛
- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة لتحقيق ما يلي:
- المشاركة في توضيح كافة اللوائح والتعليمات والسياسات التي تنتهجها المنظمة اتجاه العاملين؛
- المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية؛
- إبداء النصح والإرشاد لمدراء الإدارات الأخرى فيما يتعلق بأعمالهم وإطلاعهم أولا بأول على كافة السياسات الحكومية التي لها تأثير على نشاطات إداراتهم العمالية
- حث مدراء الإدارات على اتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم.

ت/الأهداف الوظيفية : وذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بالوظائف الخاصة بها والمتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة وفقا لحاجاتهم.

ث/الأهداف الانسانية : وذلك من خلال اشباع حاجات ورغبات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الانتاجية ،وإتباع المعايير والأساليب الأخلاقية في العمل ،والعلاقات الاجتماعية مما يعطي المنظمة سمعة طيبة بين المنظمات الأخرى.

4/وظائف إدارة الموارد البشرية :

إن وظائف الموارد البشرية هي تلك المهام و الواجبات التي تؤدى سواء في المنظمات الصغيرة أو كبيرة الحجم ،وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيرا على مجالات عديدة للمنظمة ،و تشمل هذه الأنشطة بعضا مما يلي[1]:

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة؛
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها؛

[1] فضيل دليو ،**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية –دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة–** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،كلية في العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة الإخوة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2006-2007 ،ص ص 60 ،61.

- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات؛
- استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها؛
- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة؛
- تقديم الفرد للعمل و تدريبه؛
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي؛
- تصميم أنظمة تقييم الأداء؛
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير؛
- تصميم و تطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين؛
- تصميم أنظمة الرقابة و الانضباط و التظلمات؛
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية و التي تؤثر على أدائهم في العمل؛
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.

كما يمكن تلخيص وظائف إدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01) يبين وظائف لإدارة الموارد البشرية

الوظائف	المهام
توظيف الموارد البشرية -التخطيط -الاستقطاب -الاختيار والتعين	-تحليل كل عمل وحصر مكوناته لأجل تحديد متطلباته؛ -بناء التنبؤات للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية اللازمة لتلبية متطلبات عمليات المنظمة؛ -بناء وتطوير وتنفيذ الخطط لتلبية تلك المتطلبات؛ -استقطاب واختيار الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة لشغل الأعمال المطلوبة فيها؛ -تعيين الأفراد الذين تم اختيارهم فعلا لشغل المناصب والمباشرة الفعلية في العمل.
تنمية الموارد البشرية -تدريب - تعليم -تطوير	-تأهيل العاملين سواء نحو المنظمة أو العمل؛ -تصميم وتنفيذ برامج تنمية الأفراد وتوجيه أداءهم؛ -تشكيل فرق عمل ذات الكفاءة العالية؛ -تصميم النظم المناسبة لتقييم أداء العاملين ،بهدف التقليص من فجوة الأداء.
تحفيز الموارد البشرية	-تصميم أنظمة الأجور والمكافآت التي تضمن العدالة وتحفظ جهد كل عامل؛

–التعويضات –المكافآت	–تحديد طبيعة الحوافز وبرامج الخدمات والمزايا للعاملين؛ –توفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم الأداء للعاملين.
السلامة والرعاية الصحية (صيانة الموارد البشرية)	–تصميم وتنفيذ برامج الأمن والسلامة المهنية للعاملين في مناصبهم؛ –تحديد متطلبات السلامة المهنية لكل عمل بما يضمن الأداء الأكثر كفاءة؛ –تحديد مجالات المساعدة للعاملين عند وجود ما يمنع أو يعيق الأداء الجيد لمهامهم.
علاقات الموارد البشرية (علاقات العمل)	–خلق وتوفير جو العمل الملائم بما يعزز الروح المعنوية للعاملين؛ –تصميم وبناء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة ؛ –بناء العلاقة المرنة مع تنظيمات العاملين داخل وخارج المنظمة.
البحوث في الموارد البشرية	–بناء قاعدة بيانات تخدم نظم المعلومات التي ترتبط بشؤون العالمين؛ –بناء مسارات تبادل المعلومات داخل المنظمة.

المصدر: مانع سبرينة ،**أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ،قسم علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ببسكرة ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2014–2015 ، ص ص 24 ،25.

ثالثا/الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها العولمة وحدة المنافسة والتحولات البيئية الداخلية والخارجية ،التي تمحور مفهومها بين العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية ،وأهمية هذه الأخيرة بمجمل أهدافها المراد تحقيقها في إطار زمني محدد.

1/مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

عرف **Chatuvedi** الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء ،وتطوير الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة ،وعرفها كل من **Mathis & Jackson** على أنها الاستخدام التنظيمي للأفراد للحصول أو ادامة الميزة التنافسية على الضد من المنافسين ،وأكد **Randa** على أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل استراتيجي لامتلاك العاملين المميزين وتطويرهم وتحفيزهم [1].

[1] سعد علي حمود العنزي وآخرون ،**الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2014 ،ص ص 88 ،89.

اقترح كل من من **PITTGREW** و **HANDERY** وجود أربعة معاني للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في[1]:

- استخدام التخطيط ؛
- مفهوم متماسك ومترابط لتصميم وإدارة أنظمة العاملين اعتمادا على سياسة التوظيف وإستراتيجية قوى العمل التي يتم تدعيمها بالفلسفة؛
- مطابقة أنشطة إدارة الموارد البشرية والسياسات لبعض من استراتيجيات العمل الواضحة؛
- رؤية أشخاص المنظمة "كمورد إستراتيجي للوصول "إلى التميز التنافسي".

حيث تخاطب إدارة الموارد البشرية قضايا تنظيمية واسعة مرتبطة بالتغيرات في الهيكل العام والثقافة ،الكفاءة التنظيمية والأداء ،مطابقة الموارد مع المتطلبات المستقبلية ،تطوير القدرات المتميزة ،إدارة المعلومات ،وإدارة التغيير التي تهتم بكل من متطلبات رأس المال البشري وتطوير إمكانيات العملية الإدارية ،بمعنى القدرة على تنفيذ الأشياء بكفاءة.

فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ،وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية ،أو هي مجموعة من الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة[2].

هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة ،وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم ،وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم ،وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الانتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد[3].

ومن ثم فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي :

---

[1] مايكل آرمسترونج ،ترجمة إيناس الوكيل ،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،مصر ،2008 ،ص 50.

[2] عايدة سيد خطاب ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ،كليوباترا للطباعة والكمبيوتر ،الطبعة الثانية ،مصر ،1999 ،ص 8.

[3] أنس عبد الباسط عباس ،مرجع سابق ،ص 234.

- **الغاية** : التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛
- **الرؤية** : التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية؛
- **الأهداف الإستراتيجية** : المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؛
- **السياسات** : التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية؛
- **الخطط الإستراتيجية** : لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف و الغايات.
- **معايير المتابعة و التقييم** : التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

2/إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتجلى الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العناصر المذكورة في الجدول أدناه :

الجدول رقم (02) يبين الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). -الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري. -المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
-التركيز على الجوانب المادية في العمل. -الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. -تحسين بيئة العمل المادية.	-الاهتمام بمحتوى العمل. -البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. -الاهتمام بالحوافز المعنوية.
-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني وإكساب الفرد مهارات يدوية. -تنمية العمل والأداء الفردي.	-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. -تنمية العمل والأداء الجماعي.

المصدر : علي السلمي ،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ،دار غريب ،القاهرة ،2002 ،ص 45.

3/أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن اغلب الدراسات التي تناولت أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطرق لها من زاوية تطابقها أو اختلافها عن استراتيجية المنظمة ،إلا أن هذا الاتجاه لا يغلي ضرورة تحديد أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاد زمنية متتابعة توضح هذه العلاقة ،حيث يمكن تحديد هذه الأهمية من خلال الجدول التالي الذي يستعرض أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضوء استراتيجية المنظمة :

الجدول رقم (3) يبين أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الاستراتيجية	السلوك الشخصي	استراتيجية الموارد البشرية
الابداع	–درجة عالية من السلوك الخلاق؛ –تركيز بعيد الأمد؛ –مسوى عال نسبيا من السلوك التعاوني المتفاعل؛ –درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة؛ –اهتمام معتدل بالكمية ،واهتمام مقبول بالعمليات والنتائج ،وقبول مخاطر عالية وقبول درجة غموض عالية وعدم امكانية التنبؤ.	–وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات؛ –تقيم أداء يعكس الإنجاز والأداء الطويل الأمد ،والانجازات الجماعية طويلة الأمد؛ –وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة؛ –معدلات الأجور تميل لأن تكون منخفضة ولكنها تسمح للعاملين بأن يكونوا من ضمن مالكي المنظمة كحملة أسهم ،وتوافر فرص أكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم؛ –مسار منهي واسع للعاملين ومدى عالي من المهارات.
الجودة العالية	–سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبيا؛ –تركيز طويل ومتوسط الأمد؛ –مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون؛ _اهتمام عالي بالجودة واهتمام عالي	–وصف وظائف ثابتة نسبيا؛ –مستويات عالية من اشراك العاملين في اتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة؛ –مزيج من معايير الأداء الشخصي

	بالعملية وانخفاض للمخاطرة وانخفاض للمخاطرة والالتزام بأهداف المنظمة؛ -اهتمام معتدل بالكمية.	والجماعي قصيرة المدى ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج؛ -مستوى معتدل من الضمان للعاملين؛ -تدريب وتطوير مستمرين للعاملين.
خفض التكلفة	-سلوك متكرر وقابل للتنبؤ؛ -تركيز قصير الأمد؛ -أنشطة فردية مستقلة؛ -اهتمام معتدل بالجودة؛ -اهتمام عالي بالمخرجات ،واهتمام بالنتائج ،وأنشطة قليلة المخاطرة ودرجة عالية من الثبات.	-وصف ثابت نسبيا للوظائف تسمح بانخفاض الغموض. -تصميم ضيق للوظائف ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع الخبراء والمتخصصين؛ -تقويم أداء قصير الأمد يتجه نحو النتائج؛ -مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية؛ -حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين.

المصدر : باسم فيصل عبد نايف ،**الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية ،دراسة تحليلية** ،مجلة دنانير ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الأنبار ،العراق ،العدد الثاني ،بدون سنة نشر،ص ص 91 ،92.

4/أهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن ايجاز الأهداف الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي[1] :

- تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا ،والذي تحتاجه المنظمة وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة ،تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ،بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ،ورؤيتها وغاياتها ،وأهدافها ووسائلها ،ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة ،ويدين لها بالانتماء والولاء ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى ،تشمل على رؤية واضحة ورسالة محددة وأهداف واقعية قابلة للتطبيق

[1] أنس عبد الباسط عباس ،مرجع سابق ،ص ص 243 ،244.

العملي وبعيدة عن الفلسفات النظرية ،وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري ،فضلا عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته ،فضلا عن القيام بأداء واجبات عمله؛

- على إدارة الموارد البشرية وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالميا في المدى المنظور ،وذلك في جميع المجالات الادارية والإنتاجية ،والتسويقية والقانونية وغيرها من مجالات البيئة الخارجية؛
- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية ،حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المنوطة بها المتوقعة وغير المتوقعة منها ،فضلا عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها ،لذا على المنظمة ألا تعد الانفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقا لا عائد من ورائه وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها ،بل تعد هذا الانفاق استثمارا في مورد هام يعود من ورائه عائد مادي وغير مادي ،أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة؛
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية ،وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها؛
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة ،لكي تضمن نجاح استراتيجيتها فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديرها ،وخاصة الإدارة المباشرة والإدارة الوسطى وهما الإدارتان المنوط بهما وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.

5/مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتجلى مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العناصر التالية[1]:

- **التصميمات والهياكل التنظيمية** : والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف ،وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرار والتوجه السوقي؛

[1] فريد النجار ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006 ،ص ص 92 ،93.

- **الاختيار والتوظيف** : وتضم معايير الاختيار ،والتخطيط الإستراتيجي ،واختيار المديرين ،والقيادات؛
- **التدريب والتنمية** : وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب؛
- **إدارة الأداء** : وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ،ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- **منظومة التعويضات** : وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية ،السلبية والإيجابية ،المادية والمعنوية،وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- **برامج تحسين الإنتاجية** : وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة الشاملة في المصادر ،المدخلات ،العمليات والنتائج ،الاستخدامات ، البيئة ،الإدارة والتحسينات المستمرة ،والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- **علاقات العمل** : وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل ،التأمينات الاجتماعية ،والمعاشات ،العلاج والدواء ،وتحقيق الرضا الوظيفي.
- **كفاءة الصحة المهنية** : وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

6/مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

كلما تمتعت المنظمة بقوى بشرية كفؤة ومؤهلة فإن ذلك يعكس على ارادتها انعكاسا مباشرا ،كون رأس مالها البشري عنصر مهم في تنمية الاستراتيجيات الخاصة بالمنظمة ووضعها موضع التنفيذ الفعلي ،ومن هنا كان استخدام الاستراتيجيات في إدارة الموارد البشرية يشمل المجالات التالية[1]:

- مجال استخدام المهارات والقدرات الخاصة بالعمال بطريقة فعالة؛
- مجال تزويد المنظمة بالعمال المتدربين تدريبا جيدا وتكون رغبتهم للأداء مرتفعة؛
- مجال تهيئة الظروف المرتبطة بالعمل والقيام بتنفيذها والحفاظ على جودتها ،والتي تؤدي إلى زيادة الرضا الوظيفي والقدرة على تحقيق ذاتهم في العمل؛

[1] بن قايد فاطمة الزهراء ،**دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،الموسم الجامعي 2010-2011 ، ص 24.

- مجال نقل السياسات المرتبطة بإدارة الموارد البشرية إلى العمل والعمل باستمرار على توضيحها وتبسيطها وشرحها لهم؛
- مجال إدارة عمليات التغيير في ظل تحقيق التوازن وتبادل المنافع لكل من العمال كأفراد وجماعات المنظمة ككل ،والمجتمع الداخلي والخارجي.

7/مراحل تكوين وإعداد استراتيجية الموارد البشرية:

تمر عملية تكوين وإعداد استراتيجية الموارد البشرية بعدة مراحل يمكن تحديد أهمها فيما يلي[1]:

أ) **تصميم استراتيجية النشاط** : وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها ،وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات ،كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانيات اللازمة ،حيث يوجد من نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.

ب) **تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية** : فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة نظر الموارد البشرية ،النواحي المالية ،التسويق ،المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة ،كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم ،وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية. ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها استراتيجية التنوع ،استراتيجية قيادة الجودة الفنية ، قيادة الجودة الوظيفية ،استراتيجية قيادة التكلفة وإستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

ت) **تحديد فجوة الموارد البشرية(في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية** : ويتم تحديها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.

[1] ندى جودة حسين ،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية** ،دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية ،رشالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة بنها ،مصر ،2011، ص ص 107 ،108.

ث) تصميم استراتيجية الموارد البشرية : من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد البشرية التي تدعم استراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين استراتيجية النشاط وإستراتيجية الموارد البشرية ،والذي ينتج عنه مخرجات فردية وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة والفعالية التنظيمية.

8/إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة:

إن الوجهات الحديثة المعاصرة قائمة على أساس التغيير الدائم والمستمر لمواكبة التغييرات الدائمة والمستمرة للمتغيرات الداخلية والخارجية ،كون ذلك السبيل الأنجع للبقاء والنمو والاستمرار لذلك تقوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على دراسة مجموعة من المفاهيم الحديثة والمعاصرة نوجزها فيما يلي[1]:

- **العولمة :** والتي تعبر عن الاندماج والتفاعل في الأنشطة الانسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار ،لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفيف من قيود الوقت والزمان ،الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة؛
- **التحدي :** حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها؛
- **دورة الحياة :** أي دورة حياة كل من سلعة أو منظمة أو نظام تمر بالمراحل التالية : الانطلاق ،النمو ،التطور ثم الاستقرار ،والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية التي تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى؛
- **المحركات :** تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية استراتيجية قائمة على عدد من القوى المؤثرة (المحركات) من أجل تحقيق أهدافها ،ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:

–التكلفة؛

–السوق؛

–المنافسة ،قرارات وتوجهات الدولة.

[1] أنس عبد الباسط عباس ،مرجع سابق ،ص ص 260 ،261 (بتصرف).

- **الرؤية الاستراتيجية** : رؤية الإستراتيجية هي تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه ،وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة ،ووفق الرؤية الإستراتيجية ينظر المدير كمفكر استراتيجي للمنظمة ليس كما هي الآن بل كما يأمل أن تكون عليه المنظمة[1]؛
- **رسالة المنظمة** : هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها ، ومن هنا كانت رسالة المنظمة تعكس بوضوح دقة الفلسفة الأساسية للمنظمة ،وهي تعبر أيضا عن الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد ،وهي تعبر عن مفهوم الذات للمنظمة وما تقدم المنظمة من منتج أو خدمة للسوق الذي نتعامل معه ،كما أنها تعمل على تحديد الحاجات التي تعمل المنظمات على إشباعها من خلال النشاط الذي تقوم به [2].

[1] أحمد سيد مصطفى ،**تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي** ،مطابع الدار الهندسية ،القاهرة ،2008 ،ص 54.

[2] عبد العزيز صالح بن حبيتور ،**الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير** ،دار المسيرة ،الأردن ،2004 ،ص 89.

خلاصة المحور الأول:

في ضوء ما سبق يمكن اعتبار الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الاتجاهات الحديثة والمعاصرة التي فرضت نفسها كحتمية واختيار استراتيجي لمنظمات الاعمال ،من أجل النمو والبقاء والاستمرار في ظل ما تفرضه البيئة من معطيات خارجية ،تتمثل في فرص متاحة التي يجب على المنظمة اقتنصها وتحديات ومخاطر لا بد لها من ايجار الأساليب والوسائل اللازمة للتقليل من حدتها والقضاء ،بإضافة إلى المعطيات الداخلية المتمثلة في نقاط القوة التي يجب على المنظمة تعزيزها ،ونقاط الضعف التي وجب التعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية ،في هذا الاطار كان لا بد عن منظمات الأعمال التحديد الدقيق للأهداف المراد تحقيقها في ظل الامكانيات المتاحة ،التي تستوجب وضع استراتيجيات مناسبة تتوافق فيها استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة ،وذلك من خلال الفهم الواضح للمتغيرات والمتطلبات على مستوى البيئة الداخلية القائمة على رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية أهدافها ووسائلها المتاحة ،والمتغيرات والمتطلبات على مستوى البيئة الخارجية المتمثلة في دراسة السوق والمنافسة ،التكلفة والعائد والأخذ بكل التوجهات الحديثة والمعاصرة.

المحور الثاني :

نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

مقدمة المحور الثاني:

في ظل التحديات القائمة تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتمثلة أساسا في النمو والتوسع ،الاستمرار وتحقيق ميزة تنافسية ولا يتحقق ذلك إلا عن طريق تبني استراتيجيات لمختلف الأنشطة داخل المنظمة بما فيها إدارة الموارد البشرية ،حيث ظهرت عدة نماذج لتصميم استراتيجية الموارد البشرية لكل منها مبادئها وأسسها وأهدافها ومراحل تطبيقها ،لذا سيتم التطرق لأهم نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية من حيث أهميتها وإسهاماتها من جهة ،وتطبيقا لبرنامج المقياس المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي من جهة أخرى.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- **نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة (THE RESOURCE BASED MODEL)؛**
- **نموذج جامعة وريتش (WARWICH STRATEGY MODEL)؛**
- **نموذج جامعة هارفارد (HARVARD HRM STRATEGY MODEL)؛**
- **نموذج التطابق الاستراتيجي(THE MATCHING STRATEGIC HRM MODEL).**

أولا/نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة (THE RESOURCE BASED MODEL) :

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين المختصين على مدى خمسة عقود من الزمن تقريبا ،بدأت من قبل سلزنيك SELZNICK عام 1957 ثم تلاه كل من بارني BARNEY وآميت AMIT ،وكابيللي CAPPELLI وبينروز PENROSE وبيورسل PURCELL ،ويعد هذا النموذج هو من أكثر النماذج شيوعا في الاستخدام ،وقد استمدت أفكاره الأساسية من الادارة الاستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول[1].

هذا النموذج قائم على فكرة التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية ،حيث هناك ارتباط بين الإستراتيجية العامة للمنظمة بالاستراتيجيات الخاصة وارتباطها بوحدات العمل ،كون أن هذه الاستراتيجيات تعتمد بالمقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة ،إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط الضعف والقوة في محيط البيئة الداخلية وتحديد الفرص والتحديات أو المخاطر في محيط البيئة الخارجية ،حيث يمر بناء هذا النموذج بالمراحل التالية :

1/المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة :

تتعرف منظمات الأعمال ببيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة ،وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات ،والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة ،وبذلك يكون التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ،ومن ثَمَّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال ،الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis ،ويستخدم هذا المصطلحُ لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة وعوامل الضعف ،وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير ،وتشتمل هذه العوامل على : ثقافة

[1] عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005 ،ص 113.

الشركة ،وهيكلها ،والموارد البشرية والمادية المتاحة ،ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل المنظمة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول أن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من[1]:

أ–تحليل البيئة الداخلية : يهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها ،وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها ،بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب–تحليل البيئة الخارجية : يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها ،وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة ،التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

2/الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة : إن لأية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد[2]:

النوع الأول : الموارد المادية.

النوع الثاني : الموارد البشرية ؛والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها ،تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها ،وغاياتها ،وأهدافها... إلخ.

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

(موارد ذات ندرة ؛ موارد ذات قيمة ؛موارد تتمتع بصفة الاستدامة ؛موارد متميزة ؛موارد ذات طاقة عالية ؛موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها).

3/تعليم وتدريب الموارد البشرية : إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة ،والمستهدفة للمنظمة بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة ،وعن طريق الموارد

[1] محمود عيسى ، **نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية** ،شبكة الألوكة الثقافية ،قسم ثقافة ومعرفة ،متوفر على الموقع على الموقع الالكتروني : www.ALUKAH.net تاريخ الاطلاع 2021/09/10.

[2] المرجع نفسه.

البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمةُ من استغلال الفرص المتاحة ،والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها ،وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائصُ المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية.

4/التقنية : يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة ،وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية –على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة – المهارات ،والخبرات ،والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا ؛كل في موقعه والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظُ على موقعها التنافسي ،وحصتها السوقية.

5/التحفيز : يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية ،وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والرشيد لموارد المنظمة المادية ،واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة ،ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة ،إن التحفيز الجيد المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة للموارد البشرية يؤدي إلى[1]:

–تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

–دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز .

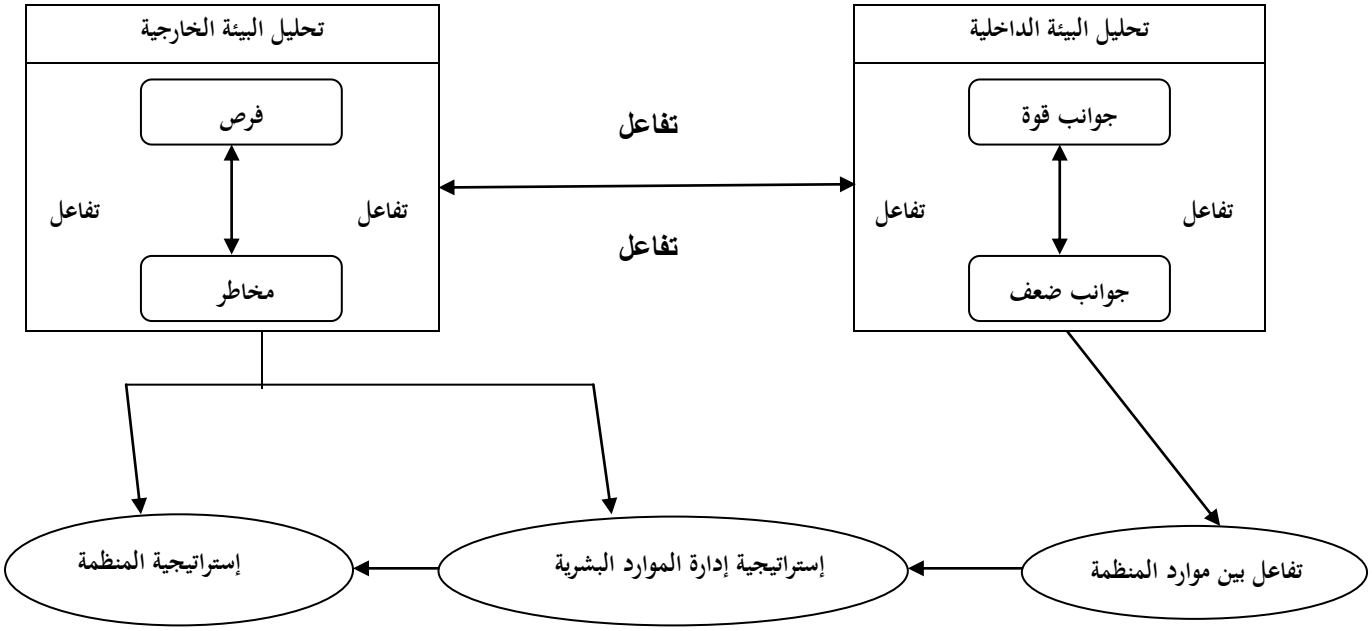
–تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة .

– حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات ،ومكتسبات المنظمة.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

[1] محمود عيسى مرجع سابق.

الشكل رقم (01) : يبين نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر : عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005 ،ص 115.

إن ما نجده في هذا النموذج هو أن تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل الموارد الخاصة بالمنظمة المادية والبشرية من أجل التكيف والتأقلم مع البيئة الخارجية ،أي أن المسائل التي تشمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من تعليم وتدريب وتحفيز... هي بمثابة الركائز التي تقوم عليها إستراتيجية المنظمة وهي الوسائل الفعالة التي تساهم في انجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

ثانيا/نموذج جامعة ورويتش (WARWICH STRATEGY MODEL) :

وضع هذا النموذج كل من PITTGREW و HANDERY سنة 1990 لبيان آلية التفاعل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،وتأثير البيئة على تكوين كل منهما حيث يرتكز هذا النموذج على خمسة عناصر مرتبطة قائمة على أساس كيفية تأثير العوامل الخارجية على العوامل الداخلية للمنظمة التي تعكس نظرية النظام المفتوح في التفكير التنظيمي.

حيث يرتكز هذا النموذج على الركائز التالية[1]:

-تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية هذه الأخيرة التي هي جزء من الأولى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منهما في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

-في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.

في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:

أ/وضع إستراتيجية المنظمة الكلية التي تشتمل على إستراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها (الشراء ،الإنتاج ،التسويق...) التي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة.

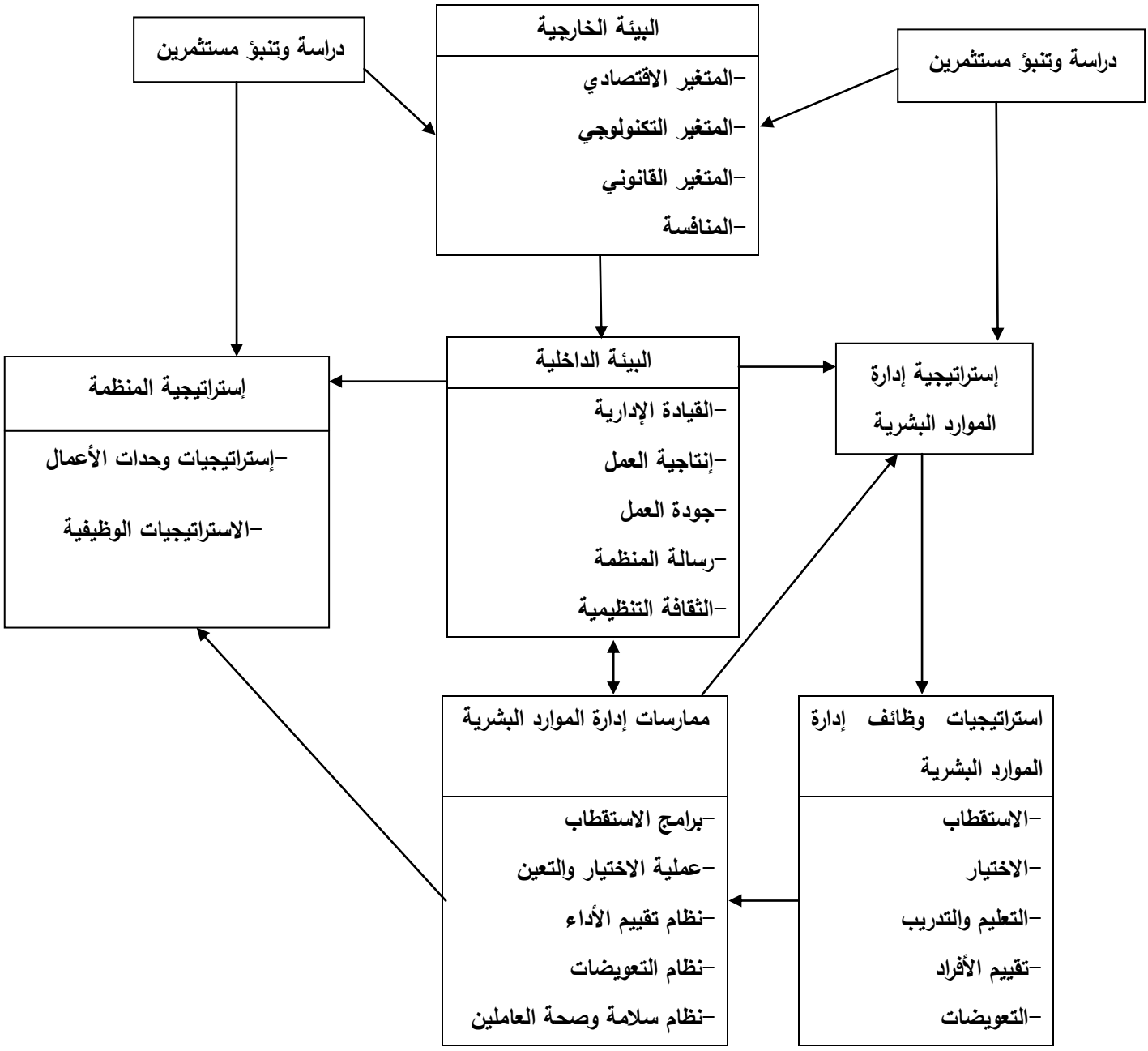
ب/وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

-تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع إستراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل ينعكس على (انجاز إستراتيجيتها ،الإسهام في تحقيق رسالة و إستراتيجيتها ،تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها ،إنتاجية عمل عالية ،جودة المنتجات).

والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

[1] عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،ص 124.

الشكل رقم (02) : يبين نموذج جامعة ورويتش (WARWICH)



المصدر : عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005 ،ص 123.

ثالثا/نموذج جامعة هارفارد (HARVARD HRM STRATEGY MODEL):

يعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة والمنتجات والخدمات التي تقدمها لمجتمعها ويدعو هذا النموذج مدراء المنظمات إلى التحديد الدقيق والموضوعي لما لدى منظماتهم من موارد وإمكانيات ،وموازنتها مع ما في بيئة المنظمة الخارجية من فرص وتهديدات أو مخاطر بما يتيح لهم الوصول إلى نقطة التوازن الإستراتيجي بين ما في البيئة الخارجية من عوامل مشجعة أو محبطة ،وما لدى المنظمة من عوامل ضعف في بيئتها الداخلية ،حيث يعد نموذج جامعة هارفارد النموذج الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية[1].

حيث يرتكز هذا النموذج على العناصر التالية[2]:

-يتم صياغة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية على أساس اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية المسماة حسب هذا النموذج بالعوامل الظرفية الموقفية نظرا لعدم ثباتها واستقرارها؛

_تتمثل نتائج انجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب هي (ولاء عالي من الموارد البشرية ،انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة ،تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق ،أداء الموارد البشرية عالي المستوى)؛

-إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بالعناصر التالية (رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وبسعر مناسب ،رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم ،رضا المحيط المجتمعي ،تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والنمو والتوسع لها)؛

-يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها ،سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب المصالح أو أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

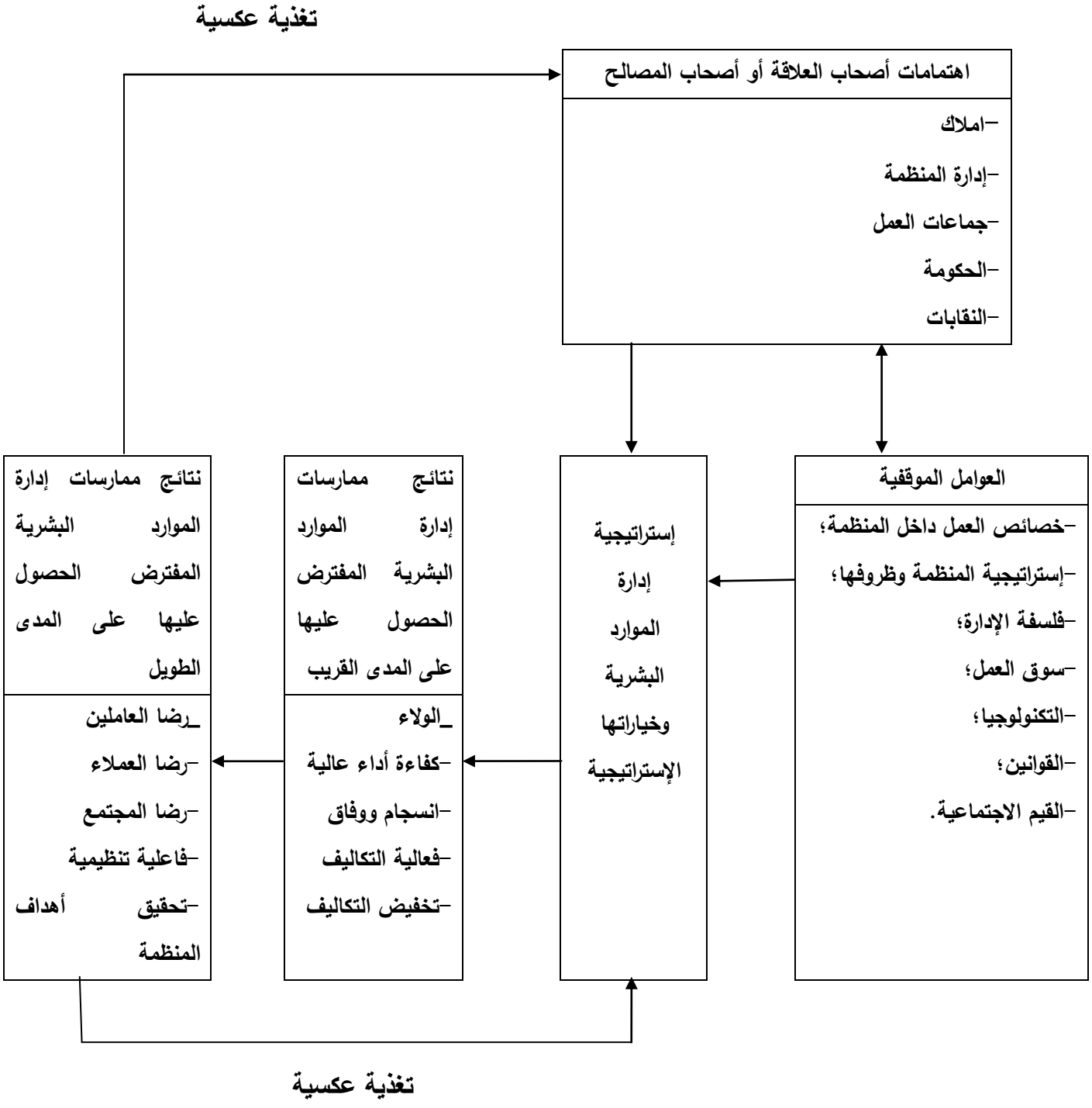
---

[1] القطامين أحمد ،**الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية "** ،دار مجدلاوي ،عمان ،الأردن ،2002 ،ص 24 (بتصرف).

[2] محمود عيسى مرجع سابق.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج:

الشكل رقم (03): يبين نموذج جامعة هارفارد HARVARD



المصدر : عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005 ،ص 125.

وبذلك لم يكن إطار عمل جامعة هارفارد يخلو من أوجه القصور،حيث أشار(Loosemore 2003) إلى أن النموذج يعترف بالتأثيرات البيئية وتأثيرات أصحاب المصلحة ،فإن طبيعة السلسلة السببية التي اقترحها النموذج غير واضحة ،وأوضح هذا من خلال ذكر أن الإطار لا يشرح كيف تتأثر مجالات السياسة الأربعة من خلال التأثيرات البيئية وتأثيرات أصحاب المصلحة المحددة وكيف يتم ذلك على المدى الطويل[1] .

رابعا/نموذج التطابق الاستراتيجي

:(THE MATCHING STRATEGIC HRM MODEL)

تزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بورتر Porter ،ومايلز وسنو Miles and Snow وبوكسال Boxall, ،اذ يرى هؤلاء ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ستكون افضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. اي ان اداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة و (او استراتيجية الاعمال) وممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة. ووفقا لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من ان تدرك الاتي[2]:

- إن استراتيجيتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالإستراتيجية الشاملة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.
- إن استراتيجيتها هي متغير تابع للإستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيرا مستقلا.
- إن افضل ممارساتها تتحقق في ظل الموقف الظرفي **Contingent situation** لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة.

ومن اجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك ادارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الخارجي (العمودي) والتطابق الداخلي (الافقي).

[1] AGYEPONG, S.A. ... et al., 2010. The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management poli- cies of large construction companies in Ghana. IN: IN: Laryea, S., Leiringer, R. and Hughes, W. (eds) Proceedings of The West Africa Built Environment Researchers Conference and Workshop (WABER), Accra, Ghana, 27-28 July2010, pp. 527.

[2] محمد أحمد إسماعيل ،**النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية** ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،قسم علوم الإدارة ،متوفر على الموقع الالكتروني : www.hrdiscussion.com تاريخ الاطلاع 2021/09/18.

1/التطابق الخارجي EXTERNAL FIT:

هو التطابق الذي يجب ان يحصل بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة (وإستراتيجية وحدة الاعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية ،ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الاولى من حياة المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية) ،ثم تتجه الى ان تكون اكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها. وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في امس الحاجة الى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية. انها في حاجة ماسة الى ايجاد اليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي.

2/التطابق الداخلي INTERNAL FIT:

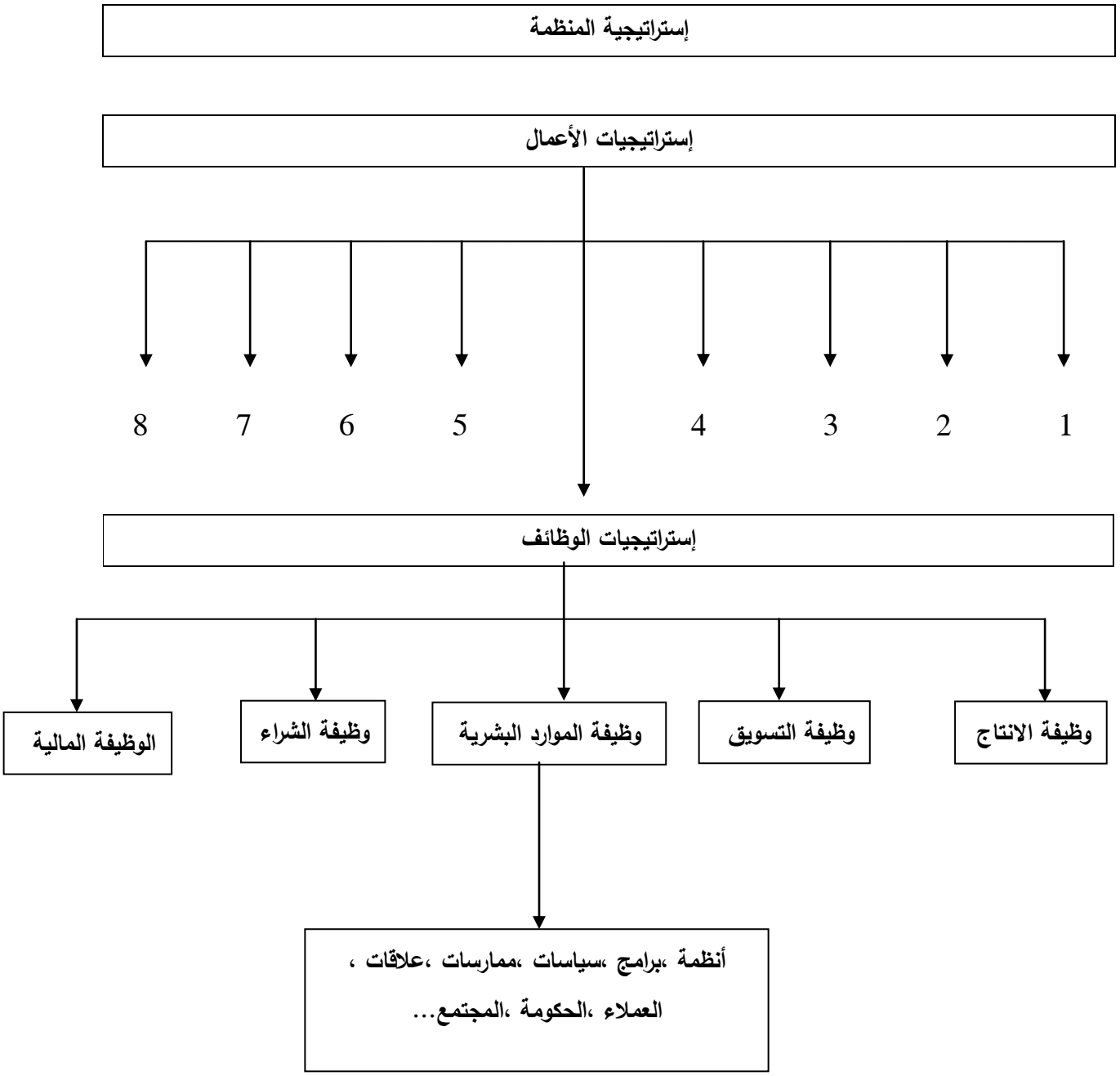
يدعى أيضا بالتطابق الافقي**Horizontal** ،فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين ،ويتبنا هذا النموذج فكرة التجميع **Bundling** ،أي عدم التعامل مع انشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ او منعزل ،لأنها بحكم طبيعتها انشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة ،ولاشك ان اهتمام الادارة يجب ان يركز على مسألة التجميع الايجابي للاستراتيجيات وليس السلبي **Deadly combinations** ،ويمكن ان نعطي مثال لهذا النوع من التجميع بالقول أن بعض ادارات الموارد البشرية في الوقت الذي تتبنى به استراتيجية التدريب المكثف من أجل اشاعة العمل الفرقي تتبع بالمقابل استراتيجية لتقييم الاداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز ،ولاشك ان هناك تقاطع بين كلتا الاستراتيجيتان ،ومن بين الانتقادات التي توجه الى هذا التطابق هو عدم قدرة الادارة على ايجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ،هذا الى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للإستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المنظمات. وفي الحقيقة فان هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسالة مهارات وسلوكيات العاملين متناسية انها عرضة للتغيير المتواصل[1].

حيث يتحقق التكامل الاستراتيجي الداخلي بتكامل الاستراتيجيات في مختلف المستويات الإدارية (الإدارة العليا ،الوسطى والدنيا) ،كما يتحقق التكامل الاستراتيجي الخارجي بتحقيق التكامل بين مختلف العوامل (السياسية ،الثقافية ،الاجتماعية ،الاقتصادية ،والتكنولوجية).

[1] محمد أحمد اسماعيل ، مرجع سابق.

والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

الشكل رقم (04) نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر : عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005 ،ص 127.

خلاصة المحور الثاني:

تناولنا في هذا المحور أهم نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية من خلال التطرق لأهم هذه النماذج من مبادئها وركائزها ومراحلها ،حيث تناولت هذه النماذج الأربعة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتحليل والدراسة من منظورين ،المنظور الأول هو المنظور الموقفي والذي ينطوي بضرورة اتساق وارتباط سياق ومحتوى إدارة الموارد البشرية مع إدارة المنظمة وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم مصالح الإستراتيجية ،والذي يتطابق مع النموذج القاسي لإدارة الموارد البشرية (hard model) والذي يدعم مفاهيم الإدارة العلمية حيث يعتبر العنصر البشري نفقة عمل يركز على تخفيض التكلفة والارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة ،والمنظور الثاني وهو المنظور السلوكي يدعم البعد الأخلاقي من خلال تحديد السلوكيات المطلوبة للأفراد كالرضا الوظيفي ،تعزيز روح الانتماء وتوجيهها نحو تحقيق نجاح إستراتيجية تنافسية عن طريق استخدام الأسلوب الناعم (العلاقات الإنسانية) بالاتصال والتحفيز والعلاقات المتبادلة بين الأفراد لتحقيق الرضا الوظيفي وتفعيله.

المحور الثالث :

التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

مقدمة المحور الثالث:

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكلها الحديث ليست نتاج الحاضر وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات مرت بها ساهمت في رسم الصورة الحديثة لها ،بدأ من قسم الأفراد أو إدارة المستخدمين ثم إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،حيث مرت هذه المفاهيم بعدة مراحل ارتبطت بما قبل الثورة الصناعية في أوروبا إلى وقتنا الحاضر ،حيث أصبحت تهتم بكل الأبعاد الاستراتيجية من علاقات العمل وتمكين العمال وكذا التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإدارة الالكترونية للموارد البشرية وغيرها ،والتصدي لبعض التحديات القائمة والمرتبطة أساسا بالجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية .

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- **مراحل التحول من إدارة الأفراد إلى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية**
- **أسباب التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية**
- **أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية**
- **الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

أولا/مراحل التحول من إدارة الأفراد إلى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

مر التحول الاستراتيجي للموارد البشرية بعدة مراحل يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

- **المرحلة الأولى من سنة 1911 إلى سنة 1930 :**

من الناحية التاريخية وخلال الفترة الممتدة من سنة 1911 إلى سنة 1930 كانت أنشطة الموارد البشرية ممثلة في بعض الوظائف التقليدية المرتبطة بالعنصر البشري ضمن ما يسمى **بقسم الأفراد** ،أو **إدارة المستخدمين** كإمساك السجلات الخاصة بالعاملين والتي تتضمن معلومات خاصة بالمستخدمين (تاريخ الالتحاق بالعمل ونوعية الوظيفة ،والتدرج في الوظيفة ،صرف المستحقات ،تطور الأداء الوظيفي ،بالإضافة إلى جداول مقابلات التوظيف ،تسريح العاملين من ذوي الأداء المنخفض).

- **المرحلة الثانية من سنة 1939 إلى سنة 1945 :**

خلال الفترة 1939 إلى 1945 ظهرت الحاجة إلى اختصاصين في مجال الموارد البشرية فظهرت بعض الممارسات على مستوى الإدارة من أهمها وضع شروط التعين واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور وخدمات العاملين ،ومنع الفعل التعسفي مما أدى إلى ظهور المتخصصين في مجال التوظيف ،والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

- **المرحلة الثالثة من سنة 1950 إلى سنة 1980 :**

خلال الفترة 1950 إلى 1980 أصبح للعامل صفة التخصص والاحتراف فظهر تخصص جديد في إدارة الأعمال هو نخصص الأفراد له مبادئ وقواعد وأصول تدريس في الجامعات حيث تغيرت التسمية إلى **إدارة الأفراد والعلاقات الصناعية** بدأ من الو. م .أ وبريطانيا.

- **المرحلة الرابعة من سنة 1980 وبعدها:**

في سنة 1980 تقريبا تغير مسمى إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية حيث تغير مع الاسم مضمون العمل ودور هذه الإدارة في المنظمة ،حيث ظهر الدور الاستراتيجي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ككل ،فأصبحت تخطط وتنفذ كما أصبح مدير إدارة الموارد البشرية عضو في الإدارة العليا التي تتخذ القرارات الإستراتيجية في المنظمة.

[1] مدوري نور الدين ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2010-2011 ،ص ص 18 ،19.

ومن ثم يمكن أن نستنتج:

- التباين في التسميات يعكس التباين في التطور الفكري والتطبيقي لإدارة الموارد البشرية.
- التباين في الصلاحيات والوظائف والمهام.
- هذا التباين في التسميات والصلاحيات يعكس التباين في الأدوار التقليدية إلى الأدوار التحليلية الإبداعية أ الإستراتيجية.

ثانيا/أسباب التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية:

هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية كان راجعا لعدة أسباب نذكر منها[1]:

1/تغير حاجات العاملين : إن زيادة المستوى الثقافي وتحسن الظروف المعيشية أثر على حاجات العاملين وإشباع رغباتهم.

2/تعقد المهام الإدارية : إن ظهور المنافسة على المستوى على المستوى العالمي والتطور السريع للتكنولوجيا في نظام المعلومات والاتصالات وزيادة معدلات الإبداع والاختراع والابتكار ،أدى كل هذا إلى تعقد المهام الإدارية وتشابكها ،الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية من أجل تنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة للاستقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين أداءها.

3/زيادة درجة التدخل الحكومي : إن قوانين وتشريعات العمل المعاصرة تفرض على المنظمات الالتزام بتشريعات الأجور والأمن الصناعي والضمان الاجتماعي ،الأمر الذي يؤثر على سلوك المنظمة وإستراتيجيتها التنافسية.

4/تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء : أصبحت طبيعة الوظائف المعاصرة تتميز بالتعقد الفني الأمر الذي يدعو إلى البحث عن المهارات المتميزة ،كما أدى التداخل في الوظائف والعمل الجماعي إلى زيادة أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

[1] مدوري نور الدين ،مرجع سابق ،ص ص 20 ،21.

5/شدة المنافسة : إن فتح السواق بين الدول وتحرير التجارة الخارجية ساهم في زيادة شدة المنافسة ،مما جعل الأمر يتطلب استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.

6/الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية : التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المنافسة من أجل صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للمورد البشري كان من الضروري وجود نظام معلومات للموارد البشرية.

7/الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري : مما زاد في أهمية الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في العنصر البشري ،كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات إدارة الملائمة للموارد البشرية.

ثالثا/أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن الأدوار التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث قد تغيرت عن صورتها التقليدية ،وهذا راجع إلى التحولات الحاصلة في البيئة التنظيمية الحديثة ،وتغير النظرة إزاء العنصر البشري ،فأضحت كافة أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي تهدف بالأساس إلى تنمية قدرات الموارد البشرية لتتماشى مع التحديات والتطورات المعاصرة ،ولتصبح أكثر فاعلية واستجابة لتطلعات المنظمة وإستراتيجيتها ، وبناء عليه سنحاول تحديد أهم هذه التحولات الإستراتيجية الحديثة في ما يلي[1]:

1/الاستراتيجية الحديثة في تصميم العمل (توصيف الوظائف) :

يعتمد أخصائيو الموارد البشرية في إعداد وتحليل الوظائف على المعلومات التالية (سلوكيات الأفراد ،أنشطة العمل ،الآلات والمعدات ومعينات العمل ،معايير الأداء ،البيئة التي تمارس في ضوئها الوظيفة ،المتطلبات البشرية) ،حيث أن التغيير الذي حدث في مجال المعرفة الإدارية والبيئة الاقتصادية وإستراتيجية المنظمة استوجب كله من إدارة الموارد البشرية إعادة تصميم العمل في المنظمة بمفهوم جديد هو **إعادة هندسة العمل أو هيكلته** ،لتخلق وظائف المنظمة لشاغليها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالحرية والمسؤولية في ممارستهم لمهامهم ومسؤولياتهم ،وأن توفر لشاغليها إمكانية تطوير الذات ،من أجل دفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد واستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

[1] حرز الله محمد لخضر ،**دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ببسكرة)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ببسكرة ،الموسم الجامعي 2014-2015 ،ص ص 59 ،60.

2/الاستقطاب والاختيار : إن التوجه الحديث في هذا الصدد هو استقطاب واختيار الفرد الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة ،فلم يعد أسلوب تنفيذ الأعمال الآن انفراديا بل جماعيا من خلال **فرق عمل** ،وضمن الفريق يمارس الفرد مهاما متعددة ويتبادل الأعمال مع زملائه أعضاء الفريق ،وأصبحت الموارد البشرية المطلوبة تتصف بالقدرة على التعامل والتفاعل مع تكنولوجيا الحاسب الآلي ،هذه الاتجاهات الحديثة جعلت إدارة الموارد البشرية تصمم برامج جديدة لاستقطاب هذه النوعية من الموظفين وتستخدم تقنيات حديثة في عملية الانتقاء للكشف عن وجود المهارات المتعددة لدى هذه الموارد.

3/التدريب و التطوير : تمثل عمليات تدريب و تطوير الموارد البشرية وتقييم أدائها أنشطة حيوية مترابطة مع بعضها البعض ،فلا يمكن إن تساهم إدارة الموارد البشرية بدور فاعل في تحقيق أهداف المنظمة إذا لم تعي طبيعة التدريب المطلوب ،المبني على أساس تحديد الاحتياجات التدريبية وفق طريقة علمية مدروسة ،و قد عرف **التدريب** بأنه الطرق المستخدمة لرفد المستخدمين الجدد أو الحاليين بالمهارات التي يحتاجونها لأداء وظائفهم ،أما **التطوير** فقد عرف على أنه اكتساب المعرفة و المهارات و السلوكيات التي تحسن من قدرة العاملين ،لمواجهة أنواعا مختلفة من التحديات في الأعمال الموجودة حاليا أو الأعمال التي لم تظهر بعد ،وبذلك يعرف التدريب و التطوير على أنه عملية نظامية تسعى من خلالها المنظمة في إكساب عامليها المهارات و المعرفة ،و تنمية قدراتهم الحالية و المستقبلية من أجل زيادة فرص المنظمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي[1].

4/التحفيز : وترتكز هذه الاستراتيجية التحفيزية على معايير أساسية أهمها : **جودة الأداء ،تعظيم مخرجات العمل ،الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء ، تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل ،حسن استخدام الموارد المادية** ،لقد تغيرت فلسفة التعويضات من كونها تكلفة أو نفقة جارية إلى **استثمار له عائد** ،وتهدف إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الاستراتيجية إلى خلق الدافعية الجديدة للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة ،لتحقيق الأداء المتميز ،والولاء والانتماء اتجاه أعمالها ،وهي استراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع .

[1] حاتم فارس الطعان ،**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة ميدانية في وزارة النقل)** ،مجلة دنانير الصادر عن كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية ،العدد الثالث ،بغداد ،العراق ،ص 208.

حيث أصبحت النظرة الحديثة تجاه التعويضات والمكافآت والحوافز تتبني على أساس الأطر المعيارية التالية[1]:

-ترتبط المكافأة ارتباطا إيجابيا بالأبعاد المختلفة للشركة : جودة المنتج ،تطوير المنتجات والربحية والحصة السوقية؛

ورضا العملاء والنمو في المبيعات؛

2-المكافآت العالية تسهم في تحسين المناخ الاجتماعي بين الإدارة والموظفين الآخرين؛

3-المكافآت العالية تسهم في انخفاض معدل دوران العمل؛

4-الأجر المرتبط بالأداء يؤثر إيجابا على الإنتاجية وعلى تحفيز الموظفين؛

5-المكافأة الممتازة تتصل بشكل إيجابي بالربح المتصور ،وحصة السوق والاستثمارات في المستقبل؛

6-تتعلق الأجور العالية بشكل إيجابي بالثقة في اتخاذ القرار والأمن الوظيفي للعامل.

5/تقييم الأداء : تعد إستراتيجية تقويم الأداء من العمليات المهمة لإدارة الموارد البشرية فعن طريقها يتم تقييم السياسات و البرامج التي تعتمدها المنظمة ،هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة العاملين لأعمالهم ،على إن يكون العاملون قد قضوا فترة زمنية في أعمالهم ،وبشكل يمكن من القيام بتقييم أدائهم خلالها.

6/الإستراتيجية الحديثة في علاقات العمل : تقوم الأساليب الحديثة في التعامل مع العاملين على أساس أن الموارد البشرية الموجودة في المنظمة هي أغلى ما تملكه ،ولذلك فإن العمل على حل مشاكل العاملين أمر في غاية الأهمية وأن الحل هو سبب في إنجاح المنظمة وتحقيق أهداف كل من الطرفين (الفرد والمنظمة) ،وأن الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تقوم على التفاهم والتعاون المشترك بين الموظف والمنظمة ،وكذلك فإن الاتجاهات الحديثة في حل مشاكل العاملين تتبنى منحى العلاقات الإيجابية وأن حصول المشكلات أمر طبيعي ولا بد من العمل على حلها[2].

[1] حرز الله محمد لخضر ،مرجع سابق ،ص ص 61 ،62.

[2] المرجع نفسه ،ص ص 63 ،64.

رابعا/الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن التحول الاستراتيجي في لإدارة الموارد البشرية أفرز أدوار ومهام حديثة يمكن التطرق لأهمها فيما يلي[1]:

1/الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودور الشريك الاستراتيجي : سابقا كان ينظر لوظيفة الموارد البشرية على أنها جزء من الوظائف التنفيذية التي تهتم بإدارة العمليات التشغيلية ، وضمن تحولات البيئة التنافسية أصبح لوظيفة الموارد البشرية دور استراتيجي مرتبط بقيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ،حيث ساهمت التحولات التنافسية إلى الضغط على العديد من المنظمات لإعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية وتغيير طبيعة أدوارها لكي تصبح شريكا استراتيجيا ومساهما حقيقيا محققا للنمو ومؤثرا على الأداء التنظيمي ،فقد تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي تحت تأثير حجم وسرعة التحولات التنافسية ،وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية أصبح لها بعد استراتيجي في قيادة المنظمات الحديثة.

2/الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : تعد الموارد البشرية موردا استراتيجيا مسئولا بشكل أساسي عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ،الأمر الذي يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الاستراتيجية ،إذ يجب أن تساهم الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة ،وأن تكون نادرة وغير قابلة للاستبدال أو التقليد ،وبالتالي يرون أن الموارد البشرية تعد خزانا للرأس المال البشري.

3/الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في إدارة مخزون رأس المال البشري والكفاءات : درس المختصرون في حقل إدارة الموارد البشرية العديد من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الكفاءات وتقييمها والتأكيد على أهميتها ومكافئتها وتنميتها ،مما ساعد إدارة الموارد البشرية على النجاح في التحول نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعدما حازت على الأدوات الملائمة والمتطلبات الجديدة للإدارة الاستراتيجية ،التي تقوم أكثر على الموارد الداخلية والكفاءات وبالتالي فإن وظيفة الموارد البشرية معنية بوضع ممارسات لإدارة الموارد البشرية قادرة على جذب ،وتطوير والاعتراف بالكفاءات التي يحوزها رأس المال البشري.

[1] يحضية سملالي ،**تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 13 ،2018 ،ص ص 104-108 (بتصرف).

4/الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحقيق الأداء التنظيمي العالي : وفيما يتعلق بدور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الأداء التنظيمي العالي ،فقد ركزت العديد من الدراسات في مجال لإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية على مدى تأثير ممارسات أنظمة الموارد البشرية على النتائج المتعلقة بالأداء على المستوى التنظيمي ،حيث اتجهت بالفحص والتحليل إلى دراسة تأثير نظام الموارد البشرية بشكل كامل بدل التركيز على بعض الممارسات الفردية للموارد البشرية ،كما اهتمت دراسات أخرى في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحجم القيمة المضافة لإدارة الموارد البشرية من خلال تحليل علاقة إدارة الموارد البشرية بأداء المنظمة ،مع الإشارة إلى أن إدراك حجم القيمة يتحدد من خلال تأثيرها الإيجابي على الأداء الكلي للمنظمة

خلاصة المحور الثالث:

بناءا على ما سبق يمكن اعتبار أن التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية مر بعدة مراحل ليصل إلى ما هو عليه ،بدأ من الثورة الصناعية التي كانت المرحلة الأساسية لإعادة النظر في كيفية إدارة وتسيير الموارد البشرية ببعد استراتيجي معاصر ،حيث ساهمت مجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية ،الإدارية والتكنولوجية ،في تكوين وبلورة هذا التحول من اعتبار إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية ذات أنشطة روتينية ذات تأثير ضعيف على كفاءة ونجاح المنظمة ،إلى وظيفة من أهم الوظائف في المنظمة المورد البشري فيها ذو تأثير بارز في تحقيق الأهداف العامة والخاصة لكل من المنظمة وأفراد التنظيم الإداري بكفاءة وفعالية ،وبذلك ظهرت عدة وظائف ذات بعد استراتيجي للموارد البشرية ،انطلاقا من تحليل وتوصيف الوظائف والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتمكين العاملين وغيرها وصولا إلى الإدارة الدولية للموارد البشرية ،إذ اكتنف هذا المفهوم العديد من الصعوبات من الاختلاف حول المجالات التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية وأبعادها الاستراتيجية وبالتالي اختلاف الوظائف إلى الانفصال في المفهوم النظري لإدارة الموارد البشرية وما يقابلها من ممارسات عملية بالإضافة إلى التحديات القائمة التي توجهها .

المحور الرابع :

التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية

مقدمة المحور الرابع:

إن نجاح أي منظمة من المنظمات في الوقت الراهن مرهون بقدرتها على الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ،من خلا ل استغلال الفرص المتاحة وتقليل حجم المخاطر والتحديات القائمة إلى أذنى مستوى ممكن ما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية ،في ظل هذه التحديات القائمة سعت معظم المنظمات الحديثة إلى تقليص حجم العمال للتقليل من التكاليف وزيادة الأرباح ،حيث لا يتأتى ذلك إلا بتوافر المعلومات اللازمة عن سوق العمل من عرض وطلب على الموارد البشرية ،حتى يتسنى للمنظمة تحديات احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا ،أي التنبؤ الدقيق للموارد البشرية من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وهذا ما سوف نتناوله في هذا المحور من خلال التطرق للعناصر التالية :

- **ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛**
- **أبعاد ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛**
- **مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.**

أولا/ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نموذج من النماذج الأساسية في الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ،لما له من دور أساسي في اثراء الفكر الاستراتيجية الناتج عن كثرت الدراسات والأبحاث التي تناولته بالدراسة والبحث:

1/مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

هنالك عدة تعاريف تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن نتطرق لأهما فيما يلي:

- يمكن النظر للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض والطلب ،فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا واتجاهه وسلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط ، أما الطلب فيمثل احتياجات المنظمة من الأفراد خلال فترة التخطيط ويعتمد هذا على ظروف المنظمة ،من حيث تغير أو ثبات كميات الانتاج والتغير في عبء العمل والتغير في تكنولوجيا الإنتاج والتغير في الهيكل التنظيمي للمنظمة[1] .
- يعرف كذلك التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية توجيه الأفراد نحو تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة المبنية على مواردها البشرية ،وذلك بدراسة شاملة لكل أبعاد الواقع المتعلق بالموارد البشرية لإحداث توازن مجموعتين من القوى ،الفرص والقيود من جهة ونقاط القوة والضعف من جهة أخرى للتنبؤ بصورة واضحة المعالم لمستقبل المنظمة من لمواردها البشرية كما ونوعا ،ومن ثم صياغة خطة مستقبلية (استراتيجية) توضح سير خطة المنظمة في المستقبل[2].
- يتم تعريفه كذلك على أنه العملية التي يتم بموجبها صياغة وتكوين الرؤيا المستقبلية لواقع الموارد البشرية في المنظمة ،باعتباره الميزة التنافسية المطلقة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة على أساس المستوى الكلي (المستوى التنظيمي) ،ومن ثم تحديد كيفية الانتقال من الوضع الراهن لهذا

---

[1] بن حمودة يوسف ،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد "دراسة نظرية وتطبيقية " (مجمع تربية الدواجن للغرب GAO)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية تخصص التقنيات الكمية للتسيير ،كلية الحقوق والعلوم التجارية ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ،الموسم الجامعي 2009-2010 ،ص 50.

[2] محمود محمد أمين الباشقالي ،شهاب أحمد خضر ،**وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة "دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات في فاكلتيات جامعة دهوك"** ،المجلة العربية للإدارة ،مجلد 36 ،العدد 2 ،ديسمبر (كانون أول) ،2016 ،ص 300 ،(بتصرف).

الواقع إلى مستقبله المرغوب بالاستناد إلى مجموعة من التساؤلات (أين نحن الآن ،أين نرغب أن نكون ،كيف سنصل إلى هناك) ، وهنا وجب التنويه إلى أهمية التفريق بين المفهوم السابق وبين مفاهيم أخرى مثل التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي فيما يلي [1]:

أ/التنفيذ الاستراتيجي للموارد البشرية : يعد مفهوم التنفيذ الاستراتجي للموارد البشرية عن عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التشغيلي ،كرد فعل تابع لاستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة ،التي يتم تصميمها في ضوء مؤثرات متغيرات البيئة الخارجية الكلية ليتم تكييف استراتيجية الموارد البشرية في ضوء معطيات التأثير السابق؛

ب/مفهوم تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي : يعبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي عن صياغة خطة الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية على المستوى التكتيكي ،بمعنى آخر تأمين الحاجة الكمية والنوعية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية ضمن منظور سياق استراتيجية المنظمة.

مما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه أحد الوظائف والأنشطة الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كل منظمة باختلاف نشطها وحجمها ،حيث يتم من خلاله تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا بما يتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها الحالية والمستقبلية.

2/أركان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يقوم على أساس ثلاثة أركان أساسية هي كما يلي[2]:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية يتم في ظل وضوء حجم العمل الذي حددته استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي؛

[1] حيدر غسان رجب ،**دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات القطاع العام الخدمي في سوريا (دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية)** ،أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة دمشق ،2014 ،ص 68.

[2] عمر وصفي عقيلي ،مرجع سابق ،ص 230.

- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلي من مواردها البشرية المتاحة لديها ،ويتم ذلك من خلال ما يسمى بتحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية ،ونوعياتها ،وتخصصاتها ،وإمكاناتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب؛
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة ،لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه الموارد.

3/أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي[1]:

- الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؛
- يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية وكذلك التخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات؛
- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل"؛
- يمكن من إبراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية ،وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء؛
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد ،وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمنظمة؛
- يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.

كما يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛

[1] بن حمودة يوسف ،مرجع سابق ،ص 58 ،59.

- تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر بتكلفة أقل " ،وذلك بالحرص على تخفيض احتياجات المنظمة؛
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعتيهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها؛
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف،أو التدريب ،أو الخدمات ،أو إنهاء الخدمات؛
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطته.

4/أهمية التخطيط الاستراتجي للموارد البشرية:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باعتباره نموذج من نماذجها الأساسية نذكر[1]:

- يساعد تخطيط القوى العاملة على تحديد حاجات المنظمة من الأفراد ولفترات زمنية قادمة،
- يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية ،وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين ،وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل التكاليف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة أو تدني مستويات كفاءتهم؛
- يمكن المنظمة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي ،المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة...الخ) ،لأن هذه التغيرات قد تخلق عادة تغيير في محتوى العمل والمهارات المطلوبة وأنواعها وعددها...الخ ،مما يستدعي الإعداد والتخطيط لمواجهة مثل هذه التغيرات؛
- إتاحة الفرصة أمام المنظمة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة ،وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالا لا تتوافق مع قدراتهم ومهارتهم؛
- المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل ،مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المنظمة بالإطارات الفنية الجيدة ،وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى منظمات منافسة؛

[1] كمال تيميزار ،**دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة** ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الموسم الجامعي 2013-2014 ،ص ص 61 ،62.

- يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء ،وزيادة العناية بالعنصر البشري؛
- يشكل تخطيط الموارد البشرية جزءاً أساسيا من التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة ،ومن ثم فإن غياب مثل هذا التخطيط يؤدي إلى ضعف التخطيط الاستراتيجي وتقليل قيمته لمستقبل المنظمة.

ثانيا/أبعاد ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

نتطرق في هذا العنصر إلى كل من أبعاد ومتطلبات التخطيط الاستراتيجي:

1/أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية[1]:

لقد تضمن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشريـة في المنظمة السعي لتحقيق عدد من الأبعاد ومنها:

- تحديد دور التخطيط للقوى العاملة داخل المنظمة وخارجها بما يتماشى مع مستقبل المنظمة المتطور والمتغير باستمرار؛
- توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً ومهاريًا معاصرًا؛
- تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية ،والجودة في الأداء وتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر؛
- التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى بالمنظمة ضماناً لنجاح استراتيجياتها وبالتالي الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- استغلال طاقات العناصر البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم ،مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية؛
- مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل.

[1] نبيلة جعيجع ،**التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة** ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،الموسم الجامعي 2015-2016 ،ص 99.

2/متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية يقتضي تهيئة الظروف داخل التنظيم للقيام بهذا المنظور الاستراتيجي ،حيث تعد هذه التهيئة أحد ابرز المتطلبات لنجاح هذا التخطيط من خلال العناصر التالية[1]:

- ترسيخ فكرة وثقافة أهمية إعداد نظام متكامل لعملية تخطيط الموارد البشرية؛
- التحقق من التوافق بين أهداف هذا التخطيط وتوجهات التنظيم ومصالح موارده البشرية الحالية؛
- تحديد الأساليب الأدوات والإمكانيات والموارد اللازمة الكافية للقيام بهذا النوع من هذا المنظور ؛
- توفر المعلومات اللازمة من حيث مصادرها وكيفية الحصول عليها ،وتحليلها وأساليب تفسيرها وتحليلها ونظم وقواعد حفظها وتحويلها وتحديثها بالشكل المناسب لتوظيفها؛
- توفر القدرات الفنية لإعداد وتوجيه وتنفيذ المنظور الاستراتجي في تخطيط الموارد البشرية؛
- فحص البيئة لتنفيذ هذا المنظور من أنظمة واختصاصات وتعليمات وتوجيهات وبرنامج واضح متكامل يوضح فريق عمل التخطيط.

ومن بين متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو ترسيخ هذا النمط سواء على المستوى القيادي أو الفني الاجرائي التشغيلي ،فلا بد من استمرارية وتواصل وتوارث كاستثمار حقيقي للمورد البشري على جميع المستويات ،وربط هذا المنظور بكل الوظائف الأخرى من توظيف وتحفيز ومراقبة وتقويم وقياس للأداء ،ليصبح هذا التخطيط معد للتفكير والالتزام المهني ورؤية علمية وتنمية مهارات هذا النمط ،وتعزيز قدرات الإدارة خاصة على المستويات العليا الذي يتوقف نجاح هذا النوع من التخطيط على قدراتها ومستويات اهتمامها ،من خلال مجموعة من المؤشرات كالوقت والجهد والتكلفة التي تخصصها له ودرجة استعدادها له والمخاطرة به والقدرة على مواجهة مواقفه الحرجة وتحدياته اللامتناهية ،كما يوضح مؤشر انضباط الإدارة العليا في المتابعة والتقييم المستمر لنجاح هذا النوع من التخطيط وإدراك التوازن بين أهداف المنظمة وحاجتها من الموارد البشرية كما ونوعا مستقبلا[2].

[1] أحمد طيلب ،كاي عبد القادر ،**المنظور الاستراتجي في تخطيط الموارد البشرية مقترب نظري** ،مجلة المفكر ،المجلد 16 ،العدد 01 ،2021 ،ص 194.

[2] المرجع نفسه.

ثالثا/مراحل وخطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمراحل التالية[1]:

1/مرحلة التنبؤ بسوق العمل : ويتم في هذه المرحلة التنبؤ بالقوى المؤثرة في سوق العمل من حيث العرض والطلب على الأيدي العاملة ،وهي تتضمن جمع وتحليل البيانات الخاصة بالعرض والطلب على القوى العاملة وكافة العوامل والمتغيرات المؤثرة فيها وتستند على (التأثيرات الحكومية ،الظروف الاقتصادية ،الظروف الجغرافية المكانية ،مكونات العمل) ،إذ تتضمن هذه الخطوة دراسة وتحليل المخزون من الوظائف والموظفين حيث تبدأ دراسة المخزون الحقيقي لدى المنظمة من الموارد البشرية ومهاراتها والوقوف على تحليل الجوانب التالية:

- تتمثل في كيفية التعرف على المهارات والقدرات والاهتمامات ذات العلاقة بالعمل؛
- تتمثل في تحديد خصائص الوظائف الحالية والمهارات المطلوبة لانجاز هذه الوظائف؛
- سوق العمل وحالة التوظيف والتغيرات الحاصلة كالأجور والرواتب وهياكل المهنة وجماعات العمل...إلخ؛
- التنظيم الرسمي القائم وبما يتضمنه التركيز على الهيكل التنظيمي؛
- التنبؤ بإجمالي الطلب على القوى العاملة من خلال وضع تقديرات لحجم الحاجة على القوى العاملة بشكل اجمالي مع الأخذ باعتبار واحتمالات التوسع والتقليص المحتملة.

2/مرحلة تحديد أهداف وسياسات القوى العاملة : حيث يتم اشتقاقها من أهداف وسياسات المنظمة وبالضرورة أن يكون هنالك ترابط وثيق بين السياسات والأهداف.

3/مرحلة برمجة القوى العاملة : بعد أن تكون المرحلتين الأولى والخاصة بالتنبؤ بقوى العرض والطلب وهي تتضمن الأهداف والسياسات ،فإن المرحلة الثالثة تشمل البدأ ببرمجة تلبية الاحتياجات للموارد البشرية.

4/مرحلة الرقابة والتقييم : لا بد من وجود جهاز رقابي وتقييمي بهدف الكشف عن نواحي الانحراف والضعف والخلل والانحراف عن ما مستهدف ،وبعد تحليل نواحي الضعف والخلل عن ما هو مستهدف يتم تحديد طرق تصويبها

[1] عبد الصاحب الغدادي ،سهام كاظم عبد الموسوي ،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق** ،مجلة كلية التربية الأساسية ،المجلد 20 ،العدد 85 ،كلية التخطيط العمراني ،جامعة الكوفة ،العراق ،2014 ،ص ص 566 ،567.

خلاصة المحور الرابع:

تناولنا في هذا المحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة في الفكر الإداري ،فهو يمثل أحد أهم المراحل الإدارية التي تسعى المنظمات من خلاله إلى تحقيق الأهداف الطويلة المدى بالوقوف على قدراتها الحالية والمستقبلية ،بما يضمن لها النمو والاستمرار والبقاء في بيئة تتميز بالتغيير والتذبذب ،الأمر الذي يتطلب الأخذ بعين الاعتبار كافة العوامل الداخلية والخارجية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا بما يتناسب مع الاهداف المراد تحقيقها ،لاسيما في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها منظمات الأعمال على المستويين المحلي والعالمي هذا من جهة ،ومن جهة أخرى محدودية الموارد وضرورة استخدامها استخداما فعالا رشيدا حيث لا يقتصر دور الموارد البشرية في التكيف مع متطلبات استراتيجية المنظمة بل لا بد أن يكون لها دورا استراتيجيا في المشاركة في وضع وصياغة استراتيجية المنظمة ،لذا كان لا بد على المنظمة ايجاد الموارد البشرية التي تمتلك الكفاءة والفعالية اللازمة لشغل الوظائف المنوط بها بما يحقق أهدافها.

المحور الخامس :

إدارة رأس المال البشري

مقدمة المحور الخامس:

إن المنظمات المعاصرة تعيش في ظل الاهتمام المتزايد بالبحث العلمي والفكري والمعرفي بالتوجه المباشر نحو مزيد من البحوث والدراسات ،التي تبرز أهمية المورد البشري للمنظمات للتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية لاسيما في ظل أجواء تنافسية ،الأمر الذي دفع بالمنظمات إلى الاهتمام بالمورد البشري من خلال توفير كافة الامكانيات والوسائل اللازمة التي توفر له البيئة المناسبة لتفجير طاقاته وقدراته للإبداع والاختراع ،والابتكار حيث يعد رأس المال الفكري أحدث مورد اقتصادي تعتمد عليه المنظمات في زيادة أرباحها والنمو ،والتوسع والبقاء في ظل المنافسة وتحقيق ميزة تنافسية مقارنة بالموارد الاقتصادية التقليدية ،فهو أساس عملية الابتكار والتجديد لقدراته على تحويل المعرفة العلمية إلى سلع وخدمات تنافسية في ظل بيئة تتميز بالتغيير وعدم الثبات.

انطلاقا مما سبق نتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- **ماهية رأس المال الفكري؛**
- **التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري؛**
- **مكونات رأس المال الفكري؛**
- **مراحل تكوين رأس المال الفكري؛**
- **قياس رأس المال الفكري.**

أولا/ماهية رأس المال الفكري :

يعد مفهوم رأس المال الفكري من المفاهيم الحديثة التي أفرزتها التغيرات والتحولات الناتجة عن العولمة والانفتاح الاقتصادي والتطور المعرفي والتقني في نظام المعلومات ،حيث يعد رأس المال الفكري من الأصول غير المادية الجديدة التي أصبحت المنظمات الحالية تعتمد عليها بشكل كبير في أهدافها القائمة على أساس النمو والاستمرار والتوسع.

1/مفهوم رأس المال الفكري:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم رأس المال الفكري خصوصا أنه مفهوم جديد لذا يمكن التطرق إلى أهم التعارف فيما يلي:

- إذ يرى ستيوارت STEWART (1997) أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة ،بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة فضلا عن كونها إستراتيجية ،أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمنا للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة[1].
- كما يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه جزء من رأس المال البشري للمنظمة ،والذي يتمثل في نخبة من العاملين الذين يمتلكون مجموعة من القدرات (المعرفية ،والتنظيمية) دون غيرهم ،وتمكنهم هذه القدرات من إنتاج أفكار جديدة أو تطوير أفكار قديمة ،تمكن المنظمة من توسيع حصتها السوقية ،وتعظيم نقاط قوتها كما تجعلها قادرة على اقتناص الفرص المناسبة[2].
- يتمثل رأس المال الفكري في القدرة العقلية لدى فئة معينة من الموارد البشرية ممثلة في الكفاءات القادرة على توليد الأفكار المتعلقة بالتطوير الخلاق والاستراتيجي للأنظمة والأنشطة والعمليات والاستراتيجيات بما يضمن للمنظمة امتلاك ميزة تنافسية مستدامة[3].

---

[1] فرحاتي لويزة ،**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الإسمنت عين التوتة –باتنة–)** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ببسكرة ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2015–2016 ،ص 62.

[2] أفكار سعيد خميس عطية ،**نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه** ،مجلة الإدارة التربوية ،العدد الثامن عشر ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مصر ،يونيو 2018 ،ص 269.

[3] إبراهيم بورنان ،يوسف بوخلخال ،**رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال** ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف ،المنعقد يومي 13 و 14 ديسمبر 2011 ،ص 3.

- وبذلك فإن رأس المال الفكري مجموعة من القدرات الإبداعية للعاملين التي تملكها المنظمة المتمثلة أساسا في المعارف والمهارات والقدرات المستغلة فعليا ،والتي تستطيع المنظمة من خلالها تحقيق أهدافها من نمو وتوسع واستمرار وميزة تنافسية في ظل التحديات الداخلية والخارجية الحالية والمستقبلية.

2/خصائص رأس المال البشري:

استنادا للتعاريف السابقة لمفهوم رأس المال الفكري ،نجد أنه يتميز بمجموعة من الخصائص نذكر منها [1]:

أ/الخصائص التنظيمية : فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وبنسب متفاوتة ،أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن ،أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جدا ،ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح.

ب/الخصائص المهنية : ينصب الاهتمام على التعليم المنظم والتدريب الإثرائي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ،ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

ت/الخصائص السلوكية والشخصية : يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة مع موضوعات تتسم بالتأكد ،ورأس المال الفكري ميال إلى المبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ،ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ،ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة حادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

3/أهمية رأس المال الفكري:

يظهر من خلال ما سبق أن رأس المال الفكري يتمتع بأهمية كبيرة يمكن بلورتها في النقاط الآتية[2]:

- يعد رأس المال الفكري السلاح الأساسي للمنظمة في عالم اليوم ،لأن الأصول الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء للمنظمة؛

---

[1] عبد المطلب بيصار ،**دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الموسم الجامعي 2016-2017 ،ص ص 26 ،27.

[2] الهادي بوقلقول ،**أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات** ،مجلة العلوم الاجتماعية الصادر عن جامعة بلجي مختار عنابة ،العدد 24 ،2009 ، ص ص 4 ،5.

حيث أشار ستيوارت (STEWART) سنة (1997) في هذا الصدد أن ثلثي الشركات المصنفة ضمن قائمة ال 500 ،شركة الثرية سنة (1954) قد اختفت أو لم تعد كبيرة إلى درجة لتحتفل بالذكرى الأربعين لتأسيسها ،و تراجع عدد الأشخاص المستخدمين في أكبر الشركات الأمريكية بين عام (1979) وعام (1994) بنسبة الثلث أي من 16,2 إلى 11,6 مليون ،وحل محل هذه الشركات الضخمة المتداعية شركات صغيرة معتمدة على الأصول المعرفية أكثر من اعتمادها على الأصول المادية الأخرى ،وابسط مثال على ذلك شركة (NIKE) للأحذية التي لا تصنع الأحذية ،ويقتصر عملها على البحث والتطوير ووضع التصاميم والتسويق ،وتقديم الخدمات المعرفية التي تحقق 334 ألف دولار مبيعات لكل مستخدم مقابل 248 ألف دولار مبيعات لكل مستخدم في الشركات الغنية.

- يعد رأس المال الفكري في المنظمة بمثابة ميزة تنافسية وهذا ما دعا (Adanes Jerome) الرئيس المدير للتكوين والتدريب في شركة (shell) النفطية بالقول "نحن ملتزمون لأن نصبح منظمة متعلمة ،ونعتقد أن الميزة التنافسية تكمن في قابلية المستخدمين على التعلم بشكل أسرع ويؤكد ستيوارت(STEWART) ذلك بقوله "إن الفكر الموجود في المنظمة يصبح رأس مالا فكريا عندما يمكن نشره للقيام بشيء لا يمكن إجراءه ،لأن رأس المال الفكري يحوي معرفة مفيدة" ،ويحذر (Brooking) من نتائج عدم نشر المعرفة ،من خلال قوله " إن المعرفة بوصفها أصول في المنظمة غالبا ما تغفل وبالتالي لا تنشر ،ليس بسبب إخفاق المدراء في التفكير بأعمالهم ،وإنما السبب يكمن في أنهم لا يحولون المعرفة إلى رأس مال في شركاتهم ولا يعززون القدرات العقلية والتي تبني وتحافظ على العمل.
- رأس المال الفكري مصدر توليد ثروة للمنظمة و الأفراد وتطويرها ،إذ يقول (QUINN) من "مدرسة TIC للأعمال "عن ذلك: "إن ثلاثة أرباع القيمة المضافة تشتق من المعرفة ،والأكثر مما سبق فإن التعلم يسفر عن قوة في الربح ،إن المواطنين الذين أكملوا دراساتهم العليا يكون لهم دخل يزيد بنسبة 130% عن أقرانهم الذين لم يكملوا الدراسات العليا".

كما أن رأس المال الفكري قادر على توليد ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع،وهذا ما أكدته بحوث مؤتمر إدارة رأس المال الفكري (ICM) الذي عقد في نيويورك في جوان (2000) وأهم ما جاء فيه أن شركة (IBM) تستلم أكثر من بليون دولار سنوياً كعائد عن براءات الاختراع.

ثانيا/التطور التاريخي لمفهوم رأس المال الفكري :

يعود ظهور مصطلح رأس المال الفكري إلى التسعينات من القرن العشرين ،حيث تم استخدام هذا المصطلح من قبل المؤلف إدفنسون (EDVINSSON) في أحد كتبه عام (1993) ،وفي عام (1994) نشرت مجلة فوربس (FORBES) تحقيقاً عن قيام الدول الاسكندينافية معالجة أصولها الفكرية ،ومن أوائل الكتب التي حملت هذا المصطلح كتاب "رأس المال الفكري الثروة الجديدة للمنظمات" والذي صدر عام (1997) لمؤلفه توماس ستيوارت (THOMAS STEWART) ،حيث تم تحديد ثلاث مراحل مهدت لظهور رأس المال الفكري وتطوره وهي [1]:

1/المرحلة الأولى : مرحلة توجهات الاهتمام بالقدرات البشرية (من القرن 17-إلى سنة 1964)

تمثلت كتابات الفيلسوف آدم سميث (ADAM SMITH) في القرن السابع عشر بدايات الاهتمام بالقدرات البشرية ،وذلك عندما نشر كتابه ثروة الأمم والذي أكد فيه على أهمية تنمية القدرات البشرية وزيادة مهاراتها وذلك عن طريق التعليم والتدريب ،وعلى نحو مماثل يؤكد الاقتصادي بيتي ويليم (PETTY WILLIAM) على فكرة اختلاف توعية العمالة ،وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة احصائية ،إلى أن صنف بلانق (BLANG) صنف رأس في عام (1976) إلى ست فئات وهي (التعليم الرسمي ،والتدريب في أثناء العمل ،البحث عن الوظيفة ،استرجاع المعلومات ،الهجرة ،التحسن بالصحة) وبالتالي تكون هذه المرحلة امتدت إلى نهاية سبعينات القرن العشرين.

2/المرحلة الثانية : مرحلة تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقدرات الذهنية (1980-1991)

هذه المرحلة ابتدأت من الثمانينات واستمرت حتى بدايات التسعينات من القرن العشرين ،وخاصة عندما أكد رالف ستير (RALPH STAYER) مدير شركة (JOHN SONVILLE) للأطعمة بأن المصادر الطبيعية كانت في السابق من أهم الثروات الوطنية ومن أهم موجودات الشركات ،أما الآن فقد حل محلها رأس المال الفكري الذي يعد أهم مكونات الثروة الوطنية وأغلى موجودات الشركات.

[1] حامد هاشم محمد الراشدي ،**إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية** ،الطبعة الأولى ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ،المملكة العربية السعودية ،1438 هـ/2017 م ،ص ص 17 ،18.

3/المرحلة الثالثة : مرحلة تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية (1995-2003)

في منتصف التسعينات من القرن العشرين بدأت الجهود الحثيثة تزداد حول موضوع رأس المال الفكري ،وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري ،حيث في عام (1995) عقد اجتماع ضم ممثلي ثماني شركات وسمي الاجتماع بإدارة رأس المال الفكري ،واتفقت على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده "المعرفة التي يمكن أن تحول إلى ربح" ،وتوصلت الجهود إلى عام (2003) حيث عقد مؤتمر حول رأس المال الفكري وإدارته.

وهذه الجهود ركزت على إيجاد نظرية لرأس المال الفكري وفيما يلي استعراض لأبرزها[1]:

- اعتماد مصطلح نظرية رأس المال الفكري ضمن أبحاث عدد من الكتاب والباحثين؛
- التركيز على تحديد المفهوم الأساس لرأس المال الفكري والذي مفاده بأن المعرفة يمكن أن تحول إلى ربح؛
- تأكيد مفهوم رأس المال الفكري وأهميته بحيث أن قيمته كموجود غير ملموس تتجاوز قيمته الملموسة بعدة مرات ،وأنه المادة الأولى في توليد نتائج مالية واعتباره أداة تحليل استراتيجي ،ودالة تحديات المعرفة المعلومة ،وأن المقياس المالي له يمثل الفرق بين القيمة الدفترية والقيمة السوقية لها ،وأنه إذا تراكم يزيد من انتاجية المنظمات؛
- حركية المفهوم والتي أشارت إلى أن مفهوم رأس المال الفكري غير ثابت ومتجدد باعتباره القادر على التكيف مع متغيرات البيئة ،وأن نتائجه تكشف من خلال الأداء الميداني في الواقع ،وكذلك في الالتزام الحقيقي والعالي في الأداء ،مع قدرته على التكامل والتفاعل المستمر؛
- الاتساع والنمو لمفهوم رأس المال الفكري وذلك باستخدامه مع العديد من المصطلحات مثل رأس المال الفكري الاستراتيجي ،ورأس مال المعرفة ،والإدارة الشاملة لرأس المال الفكري ،وصناعة المعرفة وذكاء الأعمال وغيرها.

[1] حامد هاشم محمد الراشدي ،مرجع سابق ،ص ص 19 ،20.

ثالثا/مكونات رأس المال الفكري :

هناك تصنيفات عديدة لرأس المال الفكري منها ما يلي[1]:

1/تصنيفات إدفنسون ومالوني (Edvinson & Malone, 1997):

وهذا التصنيف خاص بشركة سكانديا (Skandia) السويدية وتمثل المكونات في الأتي:

أ/ رأس مال العمليات (نظم المعلومات ،قواعد البيانات)؛

ب/رأس مال الزبون (العلاقات التنظيمية مع الموردون والزبائن وأصحاب المصالح)؛

ت/رأس مال التجديد والتطوير (العلاقات الغير ملموسة والحقوق الفكرية)؛

ث/رأس المال البشري (المهارات والخبرات العملية للزبائن).

2/تصنيف توماس ستيوارت (T-STEWART)

حدد ستيوارت ثالثة مكونات لرأس المال الفكري وهي:

أ/رأس المال الهيكلي : ويشمل قواعد البيانات والأنظمة والإجراءات ،والدروس المتعلمة ،والثقافة التنظيمية وغيرها ،ويمتاز رأس المال الهيكلي بأنه يمثل كل القيم التي تبقى في المنظمة حتى لو ترك الأفراد العمل؛

ب/رأس المال البشري : ويشمل القدرات والجدارات والخبرات والتعليم والمهارة والتدريب ،وغير ذلك مما يملكه الأفراد العاملون بالمنظمة بصورة شخصية؛

ت/رأس المال الزبوني : ويمثل القيمة المشتقة من الزبائن الراضين والذين لديهم ولاء للمنظمة ،وأيضا القيمة التي يضيفها الموردون الأساسيون ،كذلك المصادر الخارجية التي تقدم قيمة مضافة للمنظمة جراء علاقتها المتميزة بها؛

3/تصنيف كارل إيريك سفيبي (K. E. Svieby):

وقد قسم الرأس المال الفكري إلى :

[1] عارف عبد الله الزروق ،**استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية (دراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة والتنظيم ،قسم إدارة وتنظيم ،الأكاديمية الليبية للدراسات العليا مصراته ،ليبيا ،الموسم الجامعي 2015-2016 ،ص ص 24 ،25.

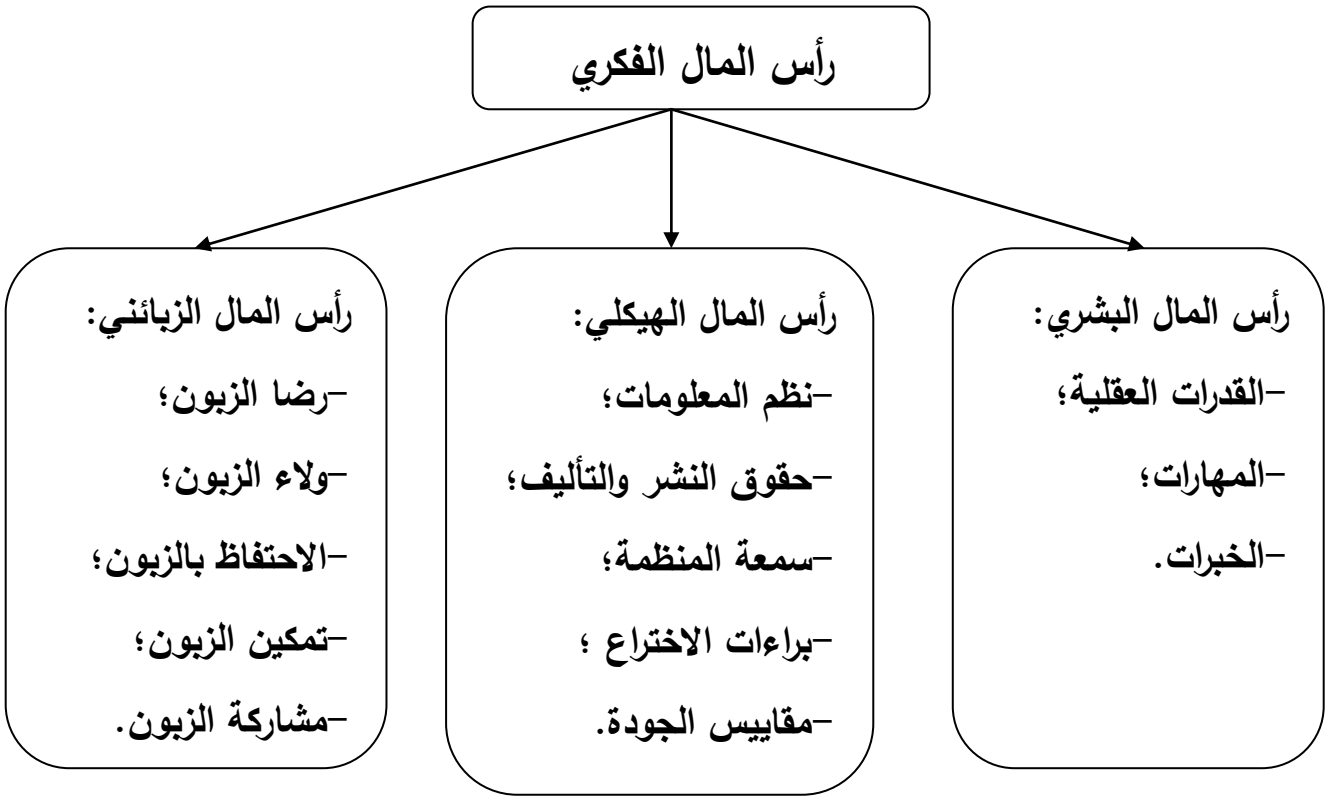
أ/رأس مال الهيكل الخارجي : والذي يشمل التحالفات والعالقات مع الزبائن والشركاء ،والموردين وغيرهم من الأطراف الخارجية التي تتعامل معها المنظمة؛

ب/رأس المال البشري : والذي يشمل القدرات والمعارف والمهارات والخبرات وغيرها مما يمتلكه الأفراد ؛

ت/رأس مال الهيكل الداخلي : ويشمل الأنظمة والعمليات وقواعد البيانات وغيرها.

لقد اختلفت لراء العلماء والباحثين ووجهات نظرهم على نحو عام حول مكونات رأس المال الفكري وتسمياته ،وذلة عائد إلى اختلاف نظرتهم الشخصية إليه ،واختلاف خلفياتهم الفكرية والتخصصية ،وعلى الرغم من هذا فقد اتفق غالبيتهم على ثالثة مكونات أساسية وهي (رأس المال البشري ،ورأس المال الهيكلي أو الداخلي ،ورأس المال العلائقي أو الخارجي أو الزبائني) والتي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (05) يبين مكونات رأس المال الفكري



المصدر : ميسون علي عبد الهادي ،رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة على تطبيقية برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة ،مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى غزة ،2017 ، ص 18 .

وقد تطور مفهوم رأس المال الفكري بحيث أصبح يشمل هذا المفهوم الآتي [1]:

أ/رأس المال الاجتماعي (Social Capital) : وهو يتضمن العلاقات الداخلية والخارجية للمنظمة أي أنه يشمل على رأس المال العلائقي (الخارجي أو الزبوني) ،وهو معني بالعلاقة مع الزبائن والتي تعتبر جزءا من علاقة المنظمة مع الأطراف الخارجية والتي من ضمنها الزبائن؛

ب/رأس المال النفسي (Psychological Capital) : وهو يتكون من (التفاؤل ،والثقة ،والأمل ،والقدرة على المقاومة).

وبالتالي فإن وفقا لهذا المدخل الحديث يشمل رأس المال الفكري على:

- ر أس المال الهيكلي (Structural Capital) : ويشمل الأنظمة ،البراءات ،قواعد البيانات؛
- رأس المال البشري (Human Capital) : ويشمل التعليم ،التدريب ،الخبرة والمهارة؛
- رأس المال الاجتماعي(Social Capital) : وشمل العلاقات الداخلية والعلاقات الخارجية؛
- رأس المال النفسي (Psychological Capital) : ويشمل التفاؤل والثقة ،الأمل والقدرة على المقاومة.

رابعا/مراحل تكوين رأس المال الفكري:

تمر عملية تكوين رأس المال الفكري بالمراحل التالية:

1/استقطاب رأس المال الفكري:

معظم المنظمات تولي اهتماماً واسعاً لاستقطاب الموارد الكفؤة ،كما توجد استراتيجيات كأساس لمجال العمل لاستقطاب القدرات العقلية والاستراتيجيات وهي[2]:

أ/شراء العقول من سوق العمل : إن على إدارة الموارد البشرية متابعة العقول البراقة والنادرة بغرض جذبها ،واستقطابها كخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي ،الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والإبداع المستمر؛

[1] عارف عبد الله الزروق ،مرجع سابق ،ص 27 (بتصرف).

[2] ميسون علي عبد الهادي ،**رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة على تطبيقية برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى غزة ،2017 ، ص ص 27 ،28.

ب/شجرة الكفايات : تعد أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية ،وتمثل مخططا يوضح المهارات والخبرات والمعارف فضلاً عن سيرهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين ،إن الكفاية تتضمن مكونين هما (المكون المعرفي ،والمكون السلوكي) ويمكن توضيحها على النحو التالي:

- **المكون المعرفي :** يتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات المهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص؛
- **المكون السلوكي :** يتضمن مجموع ما يقوم به الشخص أثناء تأدية العمل ،والذي يمكن ملاحظته وتقويمه.

ت/مراجعة منظمات المعرفة والتعلم : المنظمات التعليمية من مدارس ،معاهد ،جامعات ،تعد مصدرا مهما لاكتشاف المواهب واستقطابهم.

2/صناعة رأس المال الفكري:

أكد الكثير من المفكرين على ضرورة بناء رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنظيمية ،التي تمثل تراكم إمكانيات ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها ،بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة فيها ،حيث توجد عدد من الاستراتيجيات لصناعة رأس المال الفكري وهي كما يلي[1]:

أ/**خريطة المعرفة:** وهي تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلي تحقيق أهداف العمال الاستراتيجية ،كما وتركز على نوع المعرفة ،وتؤكد رؤية هذه الإستراتيجية على أن المعرفة ليست غير ملموسة فقط و إنما قابلة للتعبير عنها ،وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الأفراد ،لذا فإن منظمات الأعمال ستحصل على عائد أكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في أوعية المعرفة ،وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية إلى المعرفة وسهولة الوصول إليها؛

ب/بناء الأنسجة الفكرية : وهي تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت ،يشارك فيه مجموعة ابتكاريه تتفاعل مع بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع ،ليشكل مشروعا آخر بمجموعة ابتكاريه جديدة وتعليم جديد آخر؛

ت/القيادة الذكية : أن التعامل مع رأس المال الفكري يتطلب قيادة ذكية ،لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي ،ويكون مساعدا للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر.

[1] مها هشام الخضري ،**واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى غزة ،2015 ،ص ص 29 ،30.

خامسا/قياس رأس المال الفكري:

كانت المشكلة الأساسية عندما بدأ التحاور العلمي حول رأس المال الفكري تتمثل في كيفية قياسه ،باعتباره أصولا غير ملموسة فكرية وباعتبار كثير من مفاهيمه تكوينات مجردة أو رمزية في الأدمغة ،لذا تعددت طرق قياسه حيث يمكن تحديد أهم هذه الطرق في ما يلي[1]:

1/القيمة النسبية : ويركز على الهدف النوعي لا الغاية الكمية ،ففي علاقة العاملين مع العملاء مثلا يكون التركيز على إشراك أكبر قدر من العاملين مع العملاء بطريقة مقبولة ،وتؤيد شركة سكانديا (Skandia) السويدية على هذا المدخل الذي يضع التقدم هدفا أو غاية نهائية لا غاية كمية ،مثلا إشراك (80%) من العاملين مع العملاء بطريقة مقبولة؛

2/بطاقة معدلات متوازنة : وهي تقوم على دعم القياسات المالية التقليدية بمناطير إضافية مثل (العملاء ،العمليات الداخلية ،التعليم والنمو) وتسمى بطاقة أو كرت الأداء المتوازن ،ويقيس رأس المال الفكري من خلال الوضع الحالي للمنظمة وعلاقتها مع العملاء؛

3/نماذج الكفاءة : من خلال مراقبة وتصنيف سلوكيات الموظفين الناجحين وحساب قيمة السوق لمنتجاتهم ،ومن الممكن تخصيص قيمة نقدية لرأس المال الفكري الذي يخلقونه ويستخدمونه في عملهم؛

4/أداء الأنظمة التحتية : إذ قد يكون من السهل نسبيا أن يتم تقدير النجاح أو التقدم كميا كمقياس أداء نظام براءات الاختراع ،وحجم إيراداته من تراخيص البراءات؛

5/وضع ضوابط في مدى ما تحصل عليه المنظمة من درجات في مجال المعايير المقارنة في مقابل أداء المنظمات الأخرى ،التي تعد من القادة المتميزين في الاستفادة من حصة المنظمة الفكرية؛

6/قيمة الأعمال : ويركز هذا المدخل في قياس رأس المال الفكري على الأسئلة التالية :

-ماذا يمكن أن يحدث إذا اختفت المعلومات التي تستخدمها الآن؟

-ماذا يمكن أن يحدث إذا تضاعفت كمية المعلومات الأساسية والجوهرية المتاحة؟

[1] محيا بن خلف عيد المطيري ،**إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ،2007 ،ص ص 150 ،151.

-كيف تتغير قيمة المعلومات بعد يوم ،أسبوع ،سنة ،ويركز التقييم على تكلفة فرص العمل المفقودة او التي لم تستغل بالكامل.

7/تدقيق عمليات الأعمال : وتقيس كيف تعزز المعلومات من قيمة عملية معينة في الأعمال مثل المحاسبة أو الإنتاج او التسويق؛

8/بنك المعرفة : وتعالج مصروفات رأس المال كإنفاق بدلا من اعتبارها قيمة أو ثروة ،وتعالج قسم من الرواتب كثروة لأنها تخلق سيولة نقدية؛

9/وضع قيمة لحصة الماركة أو العلامة التجارية : وتقيس الواقع أو الأثر الاقتصادي للماركة التجارية على قوة التسعير ،ومدى التوزيع والقدرة على طرح منتجات جديدة؛

10/قيمة غير ملموسة محسوبة : وتقارن العائد للمنظمة من الاستثمار من الثروة مع متوسط العائد على الاستثمار من الثروة المنشور في نفس مجال الأعمال؛

11/التسليف الدقيق : ويستبدل بالثروات الملموسة التي تقدم كسلف ،أخرى غير ملموسة مثل أنماط التدريب؛

12/تقارير ملونة : ويدعم هذا المدخل التقارير المالية التقليدية التي تعطي قيمها صورة (بالأبيض والأسود) بمعلومات إضافية تضفي "اللون" على الصورة مثل قيمة الماركة أو العلامة التجارية ورضى العملاء

خلاصة المحور الخامس:

قدمنا في هذا المحور عرضا حول رأس المال الفكري هذا المورد الاقتصادي الذي أصبح ذو أهمية بالغة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية ،إذ يعتبر رأس المال الفكري من الأصول الفكرية غير الملموسة التي تملكها المنظمات لتعظيم قدراتها التنافسية وزيادة حجم أرباحها وتحقيق التميز في الظروف المنافسة والتغير وعدم الثبات ،حيث لا يمكن للمنظمات البقاء والنمو والاستمرار دون الاعتماد على رأس المال الفكري حتى في ظل امتلاكها لإمكانيات مالية ومادية جيدة وتكنولوجيات حديثة ،فلا يمكن للمنظمات استخدام هذه الامكانيات بكفاءة وفعالية ،دون وجود رأس مال فكري قادر على استخدام هذه الموارد استخداما عقلانيا رشيدا يتحقق من خلاله أهداف المنظمات ،الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهذه المورد لتحسين أداءه من أجل القيام بالأدوار المنوط به.

المحور السادس :

إستراتيجية تمكين العاملين

مقدمة المحور السادس:

تعتبر استراتيجية تمكين العاملين من الأساليب الإدارية الحديثة التي تمكن العاملين من ممارسة الوظائف المنوطة بهم من خلال منحهم السلطة اللازمة وتحمل مسؤولياتهم ،في ظل التحديات التي تواجه المنظمات في ظل بيئة متغيرة ومتذبذبة ،حيث أن المنظمات تطبق استراتيجية تمكين العاملين على أساس العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين والتي أساسها الثقة المتبادلة ،التي يتم بنائها من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات وتبادل المعلومات عن طريق تفعيل نظام الاتصال ،وتوفير الموارد المالية والمادية والبشرية اللازمة كما ونوعا ،وهذا ناتج عن إدراك المنظمات أن خلصها الوحيد في ظل المعطيات الراهنة والتحديات المستقبلية للنمو والبقاء والاستمرار في جو المنافسة هو العنصر البشري عن طريق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين.

من هذا المنطلق سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- **ماهية استراتيجية تمكين العاملين**
- **أبعاد التمكين الإداري**
- **أنواع ومستويات تمكين العاملين**
- **خطوات تمكين العاملين**
- **متطلبات نجاح تمكين العاملين**
- **عوائق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات**

أولا/ماهية استراتيجية تمكين العاملين:

تعتبر استراتيجية تمكين العاملين من الإستراتيجيات الحديثة التي ظهرت في الفكر الإداري الحديث ،ونظرا لتعدد التعاريف وتداخل المفاهيم سوف نتطرق في هذا المحور إلى كل العناصر المرتبطة بهذه الاستراتيجية.

1/مفهوم استراتيجية تمكين العاملين :

تعددت التعارف التي تطرقت لمفهوم التمكين يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

التعريف الأول :

التمكين هو عبارة عن عملية يتم من خلالها تعزيز الشعور بالفاعلية الذاتية للعاملين ،من خلال التعرف على الظروف التي تعزز شعور الضعف والعمل على إزالتها ،والتغلب عليها بواسطة الممارسات التنظيمية الرسمية والوسائل غير الرسمية التي تعتمد على تقديم معلومات عن الفاعلية الذاتية[1].

التعريف الثاني :

التمكين هو أسلوب إداري يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار ،بمعنى أخر هو التعاون في عملية اتخاذ القرارات التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم المعلومات ونظم التدريب والمكافئة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية[2].

التعريف الثالث :

استراتيجية التمكين هي استراتيجية تتمحور حول إعطاء العاملين صلاحية ،وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة التي يقومون بها حسب الصنف الخاص بتلك الوظيفة من ناحية ،ومن ناحية أخرى منحه حرية المشاركة وإبداء الرأي في أمور تدخل ضمن سياق الوظيفة[3].

---

[1] عادل محمد عبد الله ،**إستراتيجية التمكين المتسلسل (مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات)** ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2018 ،ص 20.

[2] Manuela, Bruce **"Measuring Empowerment"**, Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue: 2 pp: 102 – 108.

[3] محمود حسين الوادي ،**التمكين الإداري في العصر الحديث** ،الطبعة الأولى ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2012 ،ص 11.

التعريف الرابع :

يعني تمكين العاملين منح كل عامل الفرصة لتحقيق السيطرة أو الحرية في مجال عمله من خلال التفويض والمشاركة في اتخاذ القرارات ،وتكوين فرق العمل والمساهمة في وضع الأهداف والتدريب ،فإذا ما تم تحقيق ذلك بالشكل المناسب فإن هذه الفلسفة سوف تؤدي إلى تحقيق مستويات أعلى من الإنتاجية كما أنها تنمي مشاعر الولاء والانتماء وكذلك الالتزام نحو التنظيم[1].

من خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية تمكين العاملين هي من الاستراتيجيات الحديثة التي تلجأ لها منظمات الأعمال من أجل بناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين ،عن طريق توزيع الوظائف والمهام بصورة غير مركزية من خلال تفويض السلطة من أجل المزيد من الحرية في اتخاذ القرارات ،وتوفير الامكانيات اللازمة كما ونوعا وتهيئة المناخ التنظيمي ،من أجل زيادة مهاراتهم وفعاليتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

2/خصائص استراتيجية تمكين العاملين:

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج أهم خصائص استراتيجية تمكين العاملين في النقاط التالية[2]:

- **معلومات عن أداء المنظمة :**

في المنظمات التي يتم فيها تمكين الموظفين بشكل كامل لا توجد معلومة سرية ،كل موظف في المنظمة بإمكانه الحصول على جميع المعلومات المالية بما في ذلك رواتب المدراء التنفيذيين؛

- **المعرفة والمهارة للمساهمة في أهداف المنظمة :**

المنظمات يمكن أن تستخدم البرامج التدريبية ،لمساعدة الموظفين في الحصول على المعرفة والمهارات التي يحتاجونها للمساهمة في الأداء التنظيمي؛

- **القوة في القرارات الجوهرية :**

يعني هذا قدرتهم على التأثير أي يكون لهم دور فاعل في منظماتهم ،وإحساس الآخرين بهم والسماح لهم ،والاستئناس بمقترحاتهم والآخذ بآرائهم؛

[1] جمال الدين محمد المرسي ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،2003 ،القاهرة ،ص 77.

[2] هيثم العاني ،**الإدارة بالحوافز** ،الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، بدون بلد نشر ،2008 ،ص 140.

- **المكافآت تبنى على أساس أداء المنظمات :**

في المنظمات التي تمكن العاملين ،غالبا ما تكون مكافئتهم مبنية على النتائج التي تعرض المنظمة لحدود دنيا من الإنتاج ،فالعديد من المنظمات في الوقت الحاضر تطبق نتائج التمكين وتمكين العاملين بدرجات متباينة.

3/أهمية تمكين العاملين:

إن تمكين العاملين يفيد المنظمة و الأفراد على حد سواء ،حيث تكمن أهميته في النقاط التالية[1]:

- يخلق الحافز لتخفيض مستوى الأخطاء التنظيمية وتنمية روح المسؤولية الشخصية لدى الأفراد على أعمالهم؛
- يعطي فرص أكبر للإبداع والابتكار ،وإطلاق العنان لقدراتهم الكامنة من خلال شعور الأفراد بامتلاكهم للوظيفة؛
- يساعد على التطوير والتحسين المستمر للعمليات والمنتجات والخدمات من خلال التعلم المستمر من الأخطاء والتغذية المرتدة على السلوك؛
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال امتلاك زبون داخلي (العمال) يمتلك إحساس بالرضا عن وظيفته وعن مرؤوسيه؛
- اتخاذ قرارات ذات دقة وسرعة عالية من خلال توسيع مجال الحرية لدى الأفراد؛
- تخفيض نسبة الغياب و دوران العمل واختزال الوقت الضائع؛
- زيادة معدلات الإنتاجية عن طريق الشعور المستمر للأفراد بالفخر و الاعتزاز بالذات ،وأن وظيفتهم ذات أثر كبير في المنظمة؛
- تقليل الضغوط الممارسة على الأفراد من خلال استخدام طرق تشجع انفتاح الإدارة كاعتماد فرق الإدارة الذاتية؛
- شعور الإدارة العليا بالارتياح نظير تمكين أفراد الإدارة الوسطى والدنيا ،مما يسمح لها بأخذ وقت أكبر لعملية التخطيط الإستراتيجي والبحث عن تعظيم الحصة السوقية؛
- زيادة وقت الإدارة العليا لتنمية مبيعات وعائدات الإدارة العليا؛

[1] أبو بكر بوسالم ،**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"** ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية إدارة امال والأعمال ،جامعة آل البيت ،الأردن ،2010 ،ص 29.

- المحافظة والبحث عن رفع القدرة التنافسية وجعلها مستمرة لوقت بعيد من خلال المحافظة على الحصة السوقية،
- خلق الثقة والتعاون بين مختلف المستويات الإدارية.

ثانيا/أبعاد التمكين الإداري:

للإستراتيجية تمكين العاملين أبعاد عدة من أهمها ما يلي[1]:

1/تنمية السلوك الإبداعي :

الإبداع هو أحد الأساسية في إدارة المنظمات بشكل عام والمنظمات التربوية بشكل خاص. ويعرف أنه توكيد أساليب ناجعة لانجاز العمل أما القرار الإبداعي هو القرار الذي يحمل حلول للمشكلة من خلال طرائق جديدة في التفكير ،وعرفه دافت (Daft) بأنه تبني سلوك جديد من خلال بروز إطار يمكن أن يستعمل فيه السلوك الجديد الذي تتبناه المنظمة ،أما مجال الإبداع تظهر نتيجة الظروف التي تفرضها تغيرات في بيئة المنظمة كالتكنولوجيا ،والفجوة بين أداء المنظمة الفعلي والأداء المرغوب؛

2/تفويض السلطة :

تقاس مركزية أو مركزية السلطة بدرجة تفويضها من قبل الإدارة العليا للمستويات الأدنى وكلما زاد تفويض السلطة كلما زاد نهج الإدارة إلى اللامركزية والعكس صحيح ،ويقصد بها أن يعهد بالمسؤولية والسلطة إلى شخص آخر لإتمام واجب محدد بوضوح ،وتعرف بأن يعهد القائد ببعض اختصاصاته التي استمدها من القانون لأحد العاملين من المستويات الإدارية المتتالية على أن يكون آلية أن يصدر قرارات يعرف الحاجة إلى الرجوع إلى القائد؛

3/التقليد والمحاكاة :

تعرض محاكاة السلوك دراسة للتمييز الشخصي جيل العامل إلى تقليد ومحاكاة سلوك الأشخاص والذين يكنون لهم الاحترام وتعتبر المحاكاة وأكثر الوسائل في تطوير المهارات وتغيير السلوك؛

[1] نجاح القاضي ،**أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري** ، أطروحة دكتورة ،كلية التربية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2008 ،ص ص 11 ،12.

4/العمل الجماعي :

العمل مجموعة من الناس يشكلون نظاماً من الكيانات المترابطة لديها هدف مشترك اختلافاً واضحاً بين فريق العمل والجماعة ،من حيث شمولية العمل فالفريق مكلف بانجاز المهمة وتحقيق الهدف بصفة عمل لأنه جزء من الهيكل التنظيمي أما المسؤولية جماعية على فكرة العمل الجماعي؛

5/التحفيز الذاتي :

تعتبر دراسة الحوافز وسيلة المعرفة الكيفية التي يتم بها إشباع حاجات العاملين فإذا رأيت القيادة أن تزيد من إنتاجية وكفاءة العاملين لديها عليها التعرف على دوافعهم وتنمي حاجاتهم حتى تقدم لهم حوافز مناسبة وتحفزهم للسلوك المرغوب ،وأساس التمكين هو التعزيز الإيجابي.

ثالثا/أنواع ومستويات تمكين العاملين:

1/أنواع تمكين العاملين : يمكن تصنيف التمكين إلى خمسة أنواع هي[1]:

- **الصنف الأول : المشاركة بالمعلومات**

ويتم ذلك من خلال الاتصالات من أعلى إلى أسفل حتى يستطيع العامل في الإدارة الدنيا من فهم عملية اتخاذ القرار ،مما يجعلهم يناقشون ويعبرون عن آراءهم بحريه من خلال ذلك؛

- **الصنف الثاني : حل المشكلات من أسفل الى أعلى**

حيث أن العاملين في المستويات الدنيا هم أعلى في مشكلات التنظيم مثل حاجات العملاء ،كما يجب أن يتصرفوا ويتخذوا قرارات لحل المشكلات؛

- **الصنف الثالث : استقلالية المهام**

ويتم ذلك من خلال تشكيل فرق ذاتية تكون الرقابة عليها معتدلة ،ويعملون على تنفيذ المهام المناطة بهم بنوع من الاستقلالية من خلال الهيكل التنظيمي ،في حين أن الإدارة العليا هي المسئولة عن رسم السياسات الاستراتيجية؛

[1] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية ،**أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،كانون الثاني 2016 ،ص ص 22 ،23.

- **الصنف الرابع : تكوين الاتجاهات**

وهذا البعد ينظر الى التمكين من الجانب النفسي ويتم عن طريق تزويد العاملين بخلق سلوك جدي يتلاءم مع التغيير؛

- **الصنف الخامس : الإدارة الذاتية**

المقصود به توزيع العمل بين الإدارة والعاملين وهذا يعني تدخل العاملين في عملية اتخاذ القرار وأن توضع التعليمات وتنفذ من قبل الأكثرية.

كما يتم تحديد الأنواع التالية لإستراتيجية تمكين العاملين[1]:

أ/التمكين الظاهري : يشير إلى قدرة العامل على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها ،وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات هي المكون الجوهري لعملية التمكين الظاهري؛

ب/التمكين السلوكى : ويشير إلى قدرة الفرد على العمل فى مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها ،وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالى تعليم الفرد لمهارات جديدة يمكن أن تستخدم فى أداء العمل.

ت/تمكين العمل المتعلق بالنتائج : ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها ،وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير فى طرق أداء العمل بالشكل الذى يؤدى إلى زيادة فعالية المنظمة.

2/مستويات التمكين : حدد (Pastor) خمسة مستويات يمكن للفريق والإدارة تطبيقها وهي [2]:

-**المستوى الأول** : يتخذ الإداري القرارات ويعلم الفريق بها إلا أن الشائع هو أن المدراء يضعون القرارات دون علم الفريق؛

-**المستوى الثاني** : بهذا المستوى يقوم المدير بسؤال الفريق حول أي اقتراحات ،وبموجب هذه الاقتراحات يضع القرارات ويعلم الفريق بها؛

[1] عدي عطا حمادي ،**القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية** ،دار البلدية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2013 ،ص ص 204 ،205.

[2] عمر جهاد عبد الرحيم محمدية ،مرجع سابق ،ص ص 23 ،24.

-**المستوى الثالث** : يتم في هذا المستوى حلقة مناقشة بين المدير والفريق بشكل مفصل ،و تتشكل من مجموعة الاقتراحات ومداخلاتهم التي قد يأخذ بها المدير أو لا يأخذ بها ،ثم يقرر ويعلم الفريق بقراراته النهائيه؛

-**المستوى الرابع** : بهذا المستوى يستمر بناء العلاقات ويكون هناك تعاون بين المدير والفريق ثم تقر القرارات بشكل نهائي بين المدير والفريق؛

-**المستوى الخامس** : يمارس العاملون الإدارة الذاتية من خلال فرق العمل ذاتية الإدارة بصنع واتخاذ القرار.

رابعا/خطوات تمكين العاملين:

هنالك عشرة خطوات أساسية لضمان تطبيق فعال لإستراتيجية تمكين العاملين يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

- **الخطوة الأولى : تحديد أسباب الحاجة إلى التغيير**

أول خطوة يجب أن يقرر المدير لماذا يريد أن يتبنى برنامج لتمكين العاملين ،أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين وهل السبب يكمن في:

-تحسين خدمة العملاء؛

-رفع مستوى الجودة؛

-زيادة الإنتاجية؛

-تنمية قدرات ومهارات المرؤوسين؛

-تخفيف عبء العمل عن المدير.

أيا كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد ،ويبدأ المرؤوسين في التعرف علة توقعات الإدارة نحوهم وما المتوقع منهم ،ويحب على المديرين ،ويجب على المديرين أيضاً شرح الهيئة والشكل الذي سيكون علية التمكين ،حيث يحتاج

[1] كرمية توفيق ،**تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان -SC SEG-** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الموسم الجامعي 2007-2008 ،ص ص 103-106.

المديرين لتقديم أمثلة واضحة ومحددة للموظفين ما يتضمنه المستوى الجديدة للسلطات حيث لا بد أن يحدد المدير بشكل دقيق المسؤوليات التي ستعهد للموظفين من جراء التمكين.

- **الخطوة الثانية : التغيير في سلوك المديرين**

أحد التحديات الهائلة التي يجب أن يتغلب عليها المديرين لإيجاد بيئة عمل ممكنة ،تتصل بتعلم كيفية التخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين ،فقد أشار (Kizilos) أن العديد من المديرين قد أمضى العديد من السنوات للحصول على القوة والسلطة ،وفي الغالب يكون غير راغب في التخلي أو التنازل عنها ،وبالتالي يشكل تغيير سلوكيات المديرين للتخلي عن بعض السلطات للمرؤوسين ،خطوة جوهرية نحو تنفيذ التمكين.

- **الخطوة الثالثة : تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسين**

إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين ،تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين ،للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم ،فالمديرون عادةً لا يفضلون التخلي عن السلطة والقوة ،التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة ،لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

- **الخطوة الرابعة : تكوين فرق عمل**

بكل تأكيد لابد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق ،وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم ،يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل ،وأفضل الوسائل لتكوين ذلك الإدراك أن يعمل المرؤوسين بشكل مباشر مع أفراد آخرين ،فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الفرد الذي يعمل منفردًا ،وبما أن فرق العمل جزء أساسي من عملية تمكين العاملين ،فإن المنظمة يجب أن تعمل على إعادة تصميم العمل ،حتى يمكن لفرق العمل أن تبرز بشكل طبيعي.

- **الخطوة الخامسة : المشاركة في المعلومات**

لكي يمكن للمرؤوسين من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة ،فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل ،فيجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات ،التي تساعدهم على تفهم

كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة ،فكلما توفرت معلومات للمرؤوسين عن طريقة أداء عملهم زادت مساهمتهم.

- **الخطوة السادسة : اختيار الأفراد المناسبين**

فيجب على المديرين اختيار الأفراد ،الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي ،وثم يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ،ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- **الخطوة السابعة : توفير التدريب**

التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين ،حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج مواد تدريبية كحل المشاكل ،الاتصال ،إدارة الصراع ،العمل مع فرق العمل ،التحفيز لرفع المستوى المهاري والفني للعاملين.

- **الخطوة الثامنة : وضع أهداف متعلقة بالتمكين**

يجب أن يتم شرح وتوضيح ما المقصود بالتمكين ،وماذا يمكن أن يعني التمكين للعاملين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم ،ويمكن أن يحدد المديرين للمرؤوسين أهداف يجب تحقيقها كل سنة ،وتلك الأهداف يمكن أن تتعلق بأداء العمل أو التعلم والتطوير.

- **الخطوة التاسعة : وضع برنامج للمكافآت والتقدير**

لكي يكتب لجهود التمكين النجاح ،يجب أن يتم ربط المكافآت والتقدير التي يحصل عليها الموظفين ،بجهود التمكين وأهداف المنظمة.

- **الخطوة العاشرة : عدم استعجال النتائج**

فلا يمكن تغيير بيئة العمل من يوم وليلة ،ويجب الحذر من مقاومة التغيير ،حيث سيقاوم الموظفين أي محاولة لإيجاد برنامج يمكن أن يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ،وبما أن تبني برنامج للتمكين سيتضمن تغيير ،فإننا نتوقع أن تأخذ الإدارة والموظفين وقتهم لإجادة المتطلبات الجديدة لبرنامج التمكين ،وبالتالي يجب على الإدارة عدم استعجال الحصول على نتائج سريعة ،فالتمكين عملية شاملة ،وتأخذ وقتًا ،وتتضمن جميع الأطراف في المنظمة.

خامسا/متطلبات نجاح تمكين العاملين :

حتى نضمن نجاح استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات قبل وأثناء وبعد عملية تطبيقها كان لا بد من توقير المتطلبات التالية[1]:

1/الثقة الإدارية : أساس عملية التمكين هو الثقة ،وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأشخاص بأنها " توقع شخص أو مجموعة من الأشخاص بأن معلومات أو تعهدات شخص آخر أو مجموعة الأشخاص هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها " ،فعندما يثق المديرون في العاملين لديهم يعاملونهم معاملة تفضيلية ،من خلال إمدادهم بمزيد من المعلومات ،وحرية التصرف ،والاختيار ،فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة العامل؛

2/الدعم الاجتماعي : لكي يشعر العاملون بالتمكين الفعلي البد أن يشعروا بالدعم ،والتأييد من رؤسائهم وزملائهم ،وهذا من شأنه أن يزيد من ثقتهم بالمنظمة ،وبمرور الوقت يحدث زيادة في مستوى انتمائهم التنظيمي والتزامهم؛

3/الأهداف والرؤية المستقبلية : يمكن للمنظمة أن تحقق درجة عالية من التمكين ،إذا أدرك العاملون بها أهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات ،والاتجاه الإستراتيجي للمنظمة ،ويترتب على ذلك شعور العاملين بقدرتهم على التصرف ذاتيا ،بدال من انتظار الأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا الأمر الذي من شأنه أن يساهم في معالجة الأزمات قبل استفحالها واستعصائها على الحل؛

4/فرق العمل : يتطلب تمكين العامل ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري ،وتشجع على عمل فرق مهام الأزمات من خلال المشاركة في صنع القرارات ،واحترام أفكار فرق العمل من قبل الإدارة العليا ،كما يؤكد البعض على أن فرق العمل تعد أكثر فعالية في معالجة الأزمات ،لأنها تتمتع بموارد أكثر وبمهارات متنوعة وبسلطة أكثر في اتخاذ القرارات ،كما يجب أن يمنح المديرون فرق العمل سلطة كافية لتنفيذ قراراتها وتطبيق التحسينات التي تقترحها ،وإلا فسوف ينتهي تمكين السلطة قريبا؛

5/الاتصال الفعال : يعد الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية هو المفتاح الأساسي لتمكين العاملين ،فالإدارة لا تستطيع حل أي مشكلة بمفردها لأن المعلومات المتعلقة بالمشكلة ليست متوفرة لديها

[1] أيمن عودة المعاني ،**الإدارة العامة الحديثة** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2010 ،ص ص 146 ،147.

وإنما لدى الأشخاص المعنيين بالمشكلة ،ولذلك يجب اشراك هؤلاء العاملين في الحل ،لأنهم بدونهم لن تحل المشكلة ولن يكون هناك التزام وبالتالي لن يتحقق التمكين؛

6/التدريب المستمر : لا يمكن تمكين العاملين دون توفير التدريب الملائم ،لأنه لا يجب أن يفترض المديرون أن العاملين يفهمون أعمالهم أو يمتلكون المعرفة عن وظائفهم ،فتمكين العاملين يتطلب اكتساب المعرفة والمهارة والأدوات اللازمة للتصرف الفعال بصفة مستمرة ،ومن الأمور التي ينبغي للعاملين التدريب عليها هو تحمل المسؤولية وتفعيل الرقابة بكل أنواعها؛

7/مكافأة العاملين : تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته ،وأداؤه مقبول ،كما أنها تشجعه على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.

سادسا/عوائق تطبيق استراتيجية تمكين العاملين في المنظمات:

تواجه المنظمات في تطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة عوائق يمكن إيجاز أهمها فيما يلي[1]:

- البناء التنظيمي الهرمي؛
- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرارات؛
- خوف الإدارة العليا من فقدان السلطة؛
- عدم الرغبة في التغيير؛
- خوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفهم والسلطة؛
- خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية؛
- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادرة والابتكار؛
- السرية في تبادل المعلومات وضعف نظام التحفيز؛
- تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية؛
- ضعف التدريب والتطوير الذاتي؛
- عدم الثقة الإدارية؛
- عدم ملائمة نظام المكافآت؛
- اختلاف في أهداف كل من الإدارة والعاملين.

[1] سعد بن مرزوق العتيبي ،**أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ،المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،29/27 نوفمبر 2004 ،ص 110.

خلاصة المحور السادس:

في ضوء ما سبق يمكن اعتبار استراتيجية تمكين العاملين من الاستراتيجيات الحديثة النشأة ،التي ظهرت وتطور وتبلور مفهومها في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات ،حيث تعتبر من الاستراتيجيات التي تؤثر في نمط القيادة في المنظمة وكل الفعاليات الإدارية ،إذ أن المنظمات تطبق استراتيجية تمكين العاملين لتكون أكثر استجابة لمتطلبات السوق وإشراك كل المستويات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات وإطلاق القدرات الإبداعية لأفراد التنظيم ،من خلال التأثير في نظام الحوافز والأجور وأساليب تقييم الأداء ،لا سميا في ظل التحديات القائمة من حدة المنافسة والتغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

وحتى يمكن تطبيق استراتيجية تمكين العاملين بنجاح كان لابد من توفير الموارد المالية والمادية كما ونوعا وباستخدام عقلاني رشيد ،تفعيل نظام المعلومات ونظام الاتصال ،وبناء الثقة بين الرئيس والمرؤوسين من خلال اشراكهم في عملية اتخاذ القرارات ،وكذا توفير برامج تدريب فعالة تتماشى مع متطلبات العملية الإدارية وإمكانيات العاملين ،مع عدم استعجال تحقيق النتائج وتصحيح الانحرافات العملية الإدارية عن طريق تفعيل الرقابة الإدارية بما يحقق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية.

المحور السابع :

إستراتيجية التسويق الداخلي

مقدمة المحور السابع:

تعتبر استراتيجية التسويق الداخلي إحدى الاستراتيجيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية التي انبثقت من التطورات التكنولوجية السريعة والهامة وشدة المنافسة في الفكر الإداري ،حيث يعتبر المورد البشري أهم مورد اقتصادي لدى المنظمات لقدرته على خلق فائض القيمة ومواجهة المنافسة الشديدة ،وتحقيق التميز في ظل بيئة داخلية وخارجية تتميز بالتغير والتذبذب ،الأمر الذي تطلب الاهتمام بالمورد البشري باعتباره مصدر للإبداع والابتكار والاختراع من خلال التعرف على حاجاته ورغباته التي من شأنها تحقيق الرضى الوظيفي من جهة ،وتحقيق أهداف المنظمات من جهة أخرى بما فيها تحقيق رضى العملاء الخارجيين.

انطلاقا مما سبق يمكن تقسيم هذا المحور للعناصر التالية:

- **ماهية إستراتيجية التسويق الداخلي؛**
- **مراحل تطور استراتيجية التسويق الداخلي؛**
- **أبعاد التسويق الداخلي؛**
- **محددات عملية التسويق الداخلي؛**

أولا/ماهية إستراتيجية التسويق الداخلي

إن التسويق الداخلي من المفاهيم الحديثة التي طرحت في الفكر الإداري الحديث ،حيث ظهر هذا المصطلح في أواخر السبعينات وبداية الثمانينات من القرن الماضي ،لذا يمكن التطرق إلى هذا المفهوم باعتباره استراتيجية من الإستراتيجيات التي تعتمدها منظمات الأعمال للتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

1/مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي:

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي من خلال ما قدمه عدد الباحثين والكتاب ،يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

التعريف الأول :

استراتيجية التسويق الداخلي هي التعامل بمقدار الأهمية مع حاجات السوق الداخلي (العاملين) والسوق الخارجي (العملاء) ،من خلال برامج متعددة وخطط لتحقيق الأهداف التنظيمية المرغوبة عن طريق تحقيق وتلبية حاجات العاملين والعملاء ،وهذا يعني أن التسويق الداخلي يتهم بمجالات أخرى كثيرة في المنظمة مثل إدارة الموارد البشرية ،خاصة في مجال تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين لتعزيز المنظمة وتطوير قدراتها التنافسية ،من خلال تنمية مهارات خدمة الزبائن على اعتبار أن رضا العاملين سيسهم في زيادة كفاءتهم ،وكسب المزيد من الزبائن والمتعاملين للمنظمة المعنية[1].

التعريف الثاني :

استراتيجية التسويق الداخلي هي تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة ،وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم ،وبالتالي سيقومون بأداء أدوراهم بأقصى طاقاتهم الممكنة[2].

[1] فارس عبد الله كاظم ،**تحليل أثر استراتيجية التسويق الداخلي في فاعلية المنظمات "دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية"** ،مجلة دنانير الصادر عن كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية ،العدد السابع ،بغداد ،العراق ،2015 ،ص 39.

[2] هاني حامد الضمور ،**تسويق الخدمات** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2004 ،ص 284.

التعريف الثالث :

هو تلك الاستراتيجية التي تقوم على تشكيل وتكوين الوظيفة كمنتج يجب أن يتوافق مع الاحتياجات الانسانية للأفراد ،الذين سيقومون بشغلها وأداء المهام التي تنطوي عليها[1].

التعريف الرابع:

التسويق الداخلي هو العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخلين ،وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يحتكون مع الزبائن بشكل مباشر ،ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن[2].

في هذا السياق ، يصبح التسويق الداخلي إحدى أدوات إنشاء علاقات متميزة مع الشريك الداخلي ،حيث يعد هذا المفهوم جديد نسبيًا من الناحية النظرية على الأقل ،فهو مفهوم متشعب قائم على أن التسويق الداخلي يعني قبل كل شيء النظر في إدارة وتحسين الموارد البشرية كغاية في حد ذاتها ،وليس كوسيلة موضوعة في خدمة المنظمة لتحقيق أهداف الربحية بشكل أكثر تأكيدًا[3].

من خلال ما سبق يتضح أن استراتيجية التسويق الداخلي هي من الاستراتيجيات التي تلجأ لها منظمات الأعمال التي تستهدف الزبائن ،من خلال توفير الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على كسب الزبائن والاحتفاظ بهم لفترة زمنية طويلة ،بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.

2/خصائص استراتيجية التسويق الداخلي:

تتصف إستراتيجية التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها[4]:

[1] محمد عبد العظيم ،**التسويق المتقدم** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2008 ،ص 151.

[2] عبد المجيد البراوري ،نظام موسى السويدان ،**إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية** ،دار حامد للتوزيع والنشر ،الأردن ،2008 ،ص 57.

[3] JEAN-MICHEL BRUNNER, **Intégration de la STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES à la stratégie globale** ,THÈSE PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ES SCIENCES ÉCONOMIQUES, UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ,1990 ,P 190 .

[4] حامد شعبان ،**أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى** ،مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،العدد60 ،2003 ،ص 08.

- **التسويق الداخلي عملية اجتماعية:**

فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والعاملين بها،فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط ،وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء والصداقة،و هذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

- **التسويق الداخلي عملية إدارية:**

تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

–التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها ،وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛

–التأكد من كل العاملين تم إعدادهم و تحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3/أهمية استراتيجية التسويق الداخلي :

إن النظرة التقليدية للتسويق على أنه نشاط موجه للعميل الخارجي فقط ،لم تعد كافية في المنظمات الخدمية ،فطبيعة الدور الذي يلعبه الموظفين في تحديد مستوى رضاء العملاء عن الخدمات التي تقدمها المنظمات وجهت النظر إلى شكل جديد من أشكال التبادل ،وهي الذي يحدث بين المنظمة و العميل الداخلي(الموظف) ،لذلك فالنظرة الحديثة للتسويق تؤكد على أهمية توجيه المنظمات الخدمية لأنشطة التسويق باتجاه الموظفين كونهم الحلقة التي تصل المنظمة بالعملاء الخارجيين ،إذ أن أهمية التسويق الداخلي تعود للدور الجوهري الذي يقوم به العنصر البشري في المنظمات ،حيث يعد التسويق الداخلي أداة استراتيجية تعمل على رفع أداء العامل بشكل خاص والمنظمة بشكل عام ،وذلك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج التي تتكون منها هذه الأداة ،والتي تقوم بتحسين الرضا الوظيفي و تقليل الصراعات الداخلية بين العمال و تحسين مستوى العامل من خلال برامج التدريب و التحفيز ،كما تساعد على تنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال رفع درجة التكامل والتنسيق بين وظائف و أقسام المنظمة ،و مما الشك فيه أن كل ذلك سينعكس على أداء المنظمة و رضا العملاء الخارجين[1].

[1]نسيم بيرم ،**أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية "** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة حلب ،سوريا ،2016 ،ص ص 8 ،9.

ثانيا/مراحل تطور استراتيجية التسويق الداخلي:

مرت استراتيجية التسويق الداخلي بثلاثة مراحل أساسية نوجزها فيما يلي[1]:

- **المرحلة الأولى : التطابق الاستراتيجي وإدارة التغيير**

ركزت هذه المرحلة على أن التسويق الداخلي هو الدافع أو المحرك لتطبيق استراتيجية المنظمة ،والمقصود هنا ضرورة اشراك العاملين في وضع الاهداف والاستراتيجيات ،لأنهم يقومون على تحقيق الأهداف ويعملون على تطبيق الاستراتيجيات ،وترتكز هذه المرحلة على أن أنشطة التسويق الداخلي لا تقتصر فقط على العاملين في الخطوط الأمامية المتعاملين مباشرة مع الجمهور ،وإنما تمتد إلى جميع العاملين في المنظمة أيضا.

- **المرحلة الثانية : مرحلة إرضاء العاملين**

أشارت الدراسات في بداية هذه المرحلة إلى أهمية التركيز على قضايا تحفيز العاملين ورضاهم ،والسبب الرئيسي وراء ذلك هو ضرورة توجيه مفهوم التسويق الداخلي لتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء وتطويرها ،وذلك بتحسين مستوى أداء العاملين وتطويرهم ،بسبب الاختلاف في مستوى جودة الخدمة ،وتكمن أهمية رضا العاملين في انعكاسها على رضا العملاء ،أي أن رضا العاملين يقود إلى رضا العملاء ،ويتم ذلك باستقطاب أفضل العاملين والاحتفاظ بهم وتحفيزهم ،الأمر الذي سيؤدي إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في الأداء وبالتالي إرضاء العملاء.

- **المرحلة الثالثة : مرحلة التوجه بالعميل**

أظهرت الدراسة التي قام بها **Gronoos** سنة **1990** والتي ركزت على أهمية تفاعل العاملين مع العملاء ،والتي جاءت استجابة لحاجات العملاء ،حيث أكد فيها على أهمية التفاعل بين البائع والمشتري الذي لا يؤدي إلى عملية تكرار الشراء فحسب وإنما يؤدي إلى:

-زيادة الفرص التسويقية للمنظمة أيضا؛

[1] سلوى محمود محمود مطاحن ،**تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،2009-2010 ،ص ص 19 ،20.

-الحصول على ميزة من تلك الفرص ،فعلى المنظمة تحفيز العاملين بشكل مستمر ،والتنسيق بين العاملين في الصفوف الأمامية وزملائهم في المستويات الإدارية الأخرى بهدف رفع مستوى الأداء؛

-ويرى **Gronoos** أنه يجب النظر في مفهوم التسويق الداخلي على أنه التكامل بين الوظائف المختلفة التي تهدف إلى توطيد العلاقة بين العملاء والمنظمة.

ثالثا/أبعاد التسويق الداخلي :

من خلال ما تضمنته الدراسات السابقة لوحظ أنه يوجد تعدد واختلاف حول تبنيهم لممارسات وأبعاد التسويق الداخلي ،حيث لا يوجد نموذج موحد ومحدد يعكس ما يندرج ضمنه ، وعليه يمكن تحديد أهم الأبعاد فيما يلي[1]:

1/التمكين : عرفه برويس أنه "أسلوب إدارة يشترك من خلاله المدراء وأعضاء التنظيم الآخرون للتأثير في عملية اتخاذ القرار التي لا تحدد بمواقع القوة الرسمية بقدر ما تحدد بنظم منظمة التدريب والمكافأة والمشاركة في السلطة وأسلوب القيادة والثقافة التنظيمية" ،كما يشير أن تمكين الأفراد في مواقع اتخاذ القرار وتشجيع مشاركتهم يساهم في زيادة الاستجابة السريعة لأي تغيرات في البيئة وبهذا يساهم في زيادة الرضاء الوظيفي".

2/البرامج التدريبية : تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين "خاصة في الخط الأمامي" ،لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية ،كذلك تم تعريفها بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم" ،كما ينظر إلى التدريب في أثناء الخدمة على أنه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية ،تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات ،وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقويم الأداء الدوري للمتدربين.

3/الحوافز والمكافآت : إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها ،فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء ،وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم .وإذا ما

[1] نبيل حليلو ،عريف عبد الرزاق ،**التسويق الداخلي للمورد البشري ،المفهوم والأهمية** ،مجلة الباحث في العوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة ورقلة ،العدد 33 ،مارس 2018 ،ص ص 4 ،5.

رغبت منظمة الخدمة ،بأن يكون فريق عملها موجها اتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عامليها ومعاملتهم كجزء من عائلة المنظمة.

4/الاتصال الداخلي : يعرف الاتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال ،بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية ،فيوفر جمع المعلومات الضرورية للموظفين" مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد ،والعمل على تفعيل العلاقة بين الطرفين المتصلين .

5/أسلوب تعيين العاملين : تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية ،إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية.

6/ نشر المعلومات التسويقية : إن وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بيت الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم ،وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي ،إذ نلاحظ أن أغلب المنظمات وخاصة الخدمية تعطي اهتماما كبير بالاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل لتطوير البرامج والخدمات ،وضروريا لتوصيل خدمة ذات جودة عالية وكذلك للوصول وتعد الاتصالات الداخلية أمرا مهما في بناء وتقديم الخدمة ،وقد أظهر تجريبيا إلى توقعات وبناءا الزبائن ،وبذلك يدرك العاملون دورهم جيدا من أن أنشطة الموظفين تعتبر شيء أساسي لتقديم الخدمة بجودة.

رابعا/محددات عملية التسويق الداخلي:

تبحث المنظمات عن عوامل تساعدها على تطبيق التسويق الداخلي بها حتى ترتقي بأداء عامليها وتستثمرهم لتحقيق مكاسبها في الأجل الطويل ،حيث هنالك مجموعة من العوامل التي تساعد على فاعلية تطبيق التسويق الداخلي داخل المنظمة المتمثلة في التأثير على العاملين ،التأثير في المنظمات ،التأثير على تطوير الوحدات الوظيفية ،والتأثير لتحقيق رضا العملاء الخارجيين وسيتم شرح كل عامل فيما يلي[1]:

[1] شيماء سعد الدين ،مروة عبد الوهاب ،نيفين جلال ،**تقييم العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه الابتكاري وأثره في أداء العاملين بالشركات السياحية** ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH) ،المجلد 20 ،العدد 1 ،2021 ،ص ص 289 ،290.

1/العاملون بالمنظمة (العملاء الداخلين) :

إن العامل يحتاج إلى مجموعة من الأنشطة التي تساعد على تلبية احتياجاته ورغباته وتحقيق الالتزام الوظيفي لديه وتخلق بداخله الولاء للمنظمة ،وتتمثل هذه الأنشطة في ما يلي:

- **التجديد** : يتم من خلال التجديد في أسلوب العمل ،والقيام بإضافة صلاحيات للعاملين ،السماح لهم بحرية التعبير عن آرائهم وعرض أفكارهم بدون خوف؛
- **التدريب** : يحتاج العاملون إلى اكتساب مهارات جديدة بصورة مستمرة ،والتي تساعدهم على الارتقاء بمستوى أدائهم ،ويتم ذلك من خلال البرامج التدريبية المختلفة التي تتناسب مع مختلف المستويات؛
- **الجذب** : بما أننا في عصر يتميز بطابعه التنافسي ،لذلك فإنه من الصعب الاحتفاظ بالكفاءات من العاملين إلا إذا قامت الإدارة بتوفير عنصر الجذب المتمثل في التسويق الجيد للوظيفة ،وتوفير مناخ عام جيد وداعم للكفاءات ،والعمل على تحسين الصورة الذهنية عن المنظمة؛
- **التحفيز** : يتم التحفيز عن طريق الحوافز والمكافآت المادية والتشجيع المعنوي للعاملين،
- **الاتصالات** : وهي التي يتم من خلالها تدعيم عنصر المشاركة للعاملين وسرعة الأداء بالإضافة إلى تيسير نشر المعلومات.

2/المنظمة :

تقوم معظم المنظمات باستخدام أساليب إدارة الجودة الشاملة وتحسين رضا العاملين بداخلها ،التسويق الداخلي للمنظمة يسمح بتحقيق مساواة في الضغوط التي يتعرض لها العاملين (العملاء الداخليين) ،وذلك عن طريق التركيز على تطوير العلاقات والعمل على تغيير طريقة وأسلوب المنظمة في التعامل مع العاملين باعتبارهم عملاء يجب إشباع احتياجاتهم ،وذلك من أجل الوصول إلى هدفها الأساسي وهو زيادة أداء السوق الخارجي لها على المدى الطويل.

3/رضا العميل الخارجي :

قدرة المنظمة على الارتفاع بمستوى الأداء يؤدي إلى تحقيق رضا العميل الخارجي ،وهذا يوصف بمخرجات التسويق الداخلي ،وبالتالي فإن التطبيق الفعال لعناصر التسويق الداخلي يؤدي إلى النتائج التالية : (الحصول على رضا العملاء الخارجيين ؛تحسين جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين

؛الحصول على رضا العاملين (العملاء الداخليين) ؛شعور العاملين بشعور إيجابي ينتقل ويتضح من خلال تعاملهم مع العملاء الخارجيين).

4/تداخل الوحدات الوظيفية :

تطوير التداخل الوظيفي يعد سببا رئيسيا للتسويق الداخلي ،حيث ان القدرة على نقل العاملين من الوظائف في مختلف الأقسام والعمل على تحسين الاتصالات بينهم ،يؤدي إلى مدهم بالمعرفة الكاملة بمختلف الوظائف ويدعم التعاون فيما بينهم كأعضاء في منظمة واحدة.

خلاصة المحور السابع:

تناولنا في هذا المحور استراتيجية التسويق الداخلي هذه الاستراتيجية الحديثة المبنية على أساس اشراك العاملين في تحسين الخدمات المقدمة للزبائن ،الأمر الذي يتطلب ضرورة الاهتمام بهذا المورد من خلال تحديد احتياجاته وتوفير متطلباته لرفع أداءه بما يحقق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية بما فيها تحقيق الرضى الوظيفي من جهة وتحقيق رضى الزبائن من جهة أخرى ،وبذلك يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى ضرورة وضع السياسات والبرامج اللازمة ،والموجهة للعاملين العملاء الداخليين لتسويق الخدمات للعملاء الخارجيين بدرجة عالية من الجودة ،كون العاملين يمثلون السوق الأولى أو الداخلية لاختبار الخدمة المقدمة ووظائفهم منتجات داخلية ،لذا وجب القيام بتطوير وتحسين هذه الوظائف بتوفير حاجات ورغبات العاملين بما يحقق أهداف المنظمة داخليا وخارجيا.

المحور الثامن :

الإدارة الكترونية

للموارد البشرية

مقدمة المحور الثامن :

في ظل بيئة متغيرة متذبذبة سريعة التحول تمتاز بشدة المنافسة والاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال والتي فرضت نفسها العولمة الاقتصادية ،كان على منظمات الأعمال مجابهة هذه التحديات بكل الطرق وبمختلف الوسائل وعلى رأسها إدخال نظام الادارة الالكترونية في الموارد البشرية ،إذ تعتبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بمثابة أداة جديدة متاحة للاستفادة من مختلف النظم وتطويرها وتحديثها ،حيث ظهرت العديد من نظم المعلومات وتكنولوجيا الاتصال للموارد البشرية بما يسهل عملية قيام منظمات الأعمال بتحقيق أهدافها وبلوغ غايتها.

لذا تم تقسيم هذا المحور للعناصر التالية:

- **ماهية الإدارة الإلكترونية؛**
- **ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية؛**
- **متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.**

أولا/ماهية الإدارة الإلكترونية:

يعتبر مفهوم الإدارة الإلكترونية من المفاهيم الحديثة التي ظهرت نتيجة التطور الحاصل والسريع في تكنولوجيا المعلومات ،حيث سعت منظمات الأعمال الحديثة لاستخدامها في كل المعاملات والوظائف الإدارية لذا تعددت التعاريف يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

1/مفهوم الإدارة الإلكترونية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية تنفيذ كل الأعمال والمعاملات التي تتم بين طرفين أو أكثر سوء من الأفراد أو المنظمات من خلا استخدام شبكات الاتصال الإلكترونية ،فهي استخدام خليط من التكنولوجيا لأداء الأعمال والإسراع بهذا الأداء ،وإيجاد آلية متقدمة لتبادل المعلومات داخل المنظمة وبينها وبين المنظمات الأخرى والعملاء[1].

كما تعرف على أنها التعامل مع الموارد المعلوماتية تعتمد على الإنترنت وشبكات الأعمال ،تميل أكثر من أي وقت مضى إلى تجريد الأشياء وما يرتبط بها ،إلى الحد الذي أصبح رأس المال المعلوماتي المعرفي الفكري هو العامل الأكثر فاعلية في تحقيق أهدافها ،والأكثر كفاية في استخدام مواردها[2].

تم تعريفها كذلك على أنها "شكل من أشكال المعاملات التي يمكن أن تتم إلكترونيا بين أي جهتين حكوميتين مع بعضها البعض ،أو بين المواطن وأي جهة حكومية على أي مستوى كمصلحة الأحوال المدنية أو وحدات الإدارة المحلية والحكم المحلي أو مصلحة الضرائب أو غيرها ،ليدفع فاتورة الكهرباء أو الماء أو إنهاء إجراءات معاش أو استخراج شهادة الميلاد ،أو حتى ليدلي بصوته في الانتخابات أو غير ذلك من أشكال التعامل الأخرى"[3].

[1] غنيم أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية " آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية** ،المنصورة ،مصر،2004، ص ص 30، 31.

[2] حسين بن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية ، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009، ص 04.

[3] خالد الزعبي، **الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية** ، مجلة الحاسوب ، العدد 46 ، 2000 ، ص 14.

2/خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن إيجازها فيما يلي[1]:

- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للمؤسسات الإدارية وتجاوزها لها وذلك بصعودها على السطح في منتصف التسعينات.
- الإدارة الإلكترونية هي نتاج تطور تبادل المعلومات والبيانات الإلكترونية كمجال تخصص ضيق بين حاسوب وآخر أو مجموعة حواسيب أخرى في نطاق أكاديمي أو مجالات أخرى ،إلى مجال الأعمال الإلكترونية الواسعة وذلك بالاستخدام الواسع للانترنت سواء عن طريق الشبكة الداخلية التي تغطي جميع العاملين في المؤسسة أو عن طريق الشبكة الخارجية التي تغطي علاقات المؤسسة مع الموردين والزبائن وغيرهم.
- إن الإدارة الإلكترونية هي امتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة بدأ من إحلال الآلة محل العامل في التخطيط والرقابة بمساعدة الحاسوب ،إلى أن جعل منها الانترنت شبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا.

3/أهداف الإدارة الإلكترونية:

يمكن إيجازها فيما يلي[2]:

- سهولة إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمنظمة وكأنها وحدة مركزية؛
- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية؛
- تبسيط الإجراءات وسرعة الإنجاز ورفع مستوى أداء الخدمات؛
- السرعة في اتخاذ القرارات المناسبة المبنية على معلومات دقيقة ومباشرة؛
- توسيع قاعدة البيانات الداعمة للإدارة العليا؛
- السهولة في متابعة وإدارة كافة الموارد؛
- توظيف تكنولوجيا المعلومات لدعم وبناء ثقافة إيجابية لدى كافة العاملين؛

[1] كلثم محمد الكبيسي ،**متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر**، دراسة في ظل متطلبات نيل الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، قسم إدارة الأعمال، 2008، ص14، متوفع على الرابط الالكتروني: www.abahe.co.uk تاريخ الإطلاع 2019/05/01.

[2] عبد الرزاق السالمي ،خالد إبراهيم السليطي ،**الإدارة الإلكترونية** ،دار وائل، عمان، الأردن، 2008، ص 39.

- ترشيد التكاليف المالية عن طريق تقليل أوجه الصرف في إنجاز ومتابعة عمليات الإدارة المختلفة، مما يؤدي لتعزيز الكفاءة الاقتصادية؛
- تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها؛
- تجميع البيانات من مصادرها الأصلية بصورة موحدة؛
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها؛
- التعلم المستمر وبناء المعرفة؛
- زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد؛
- البريد الالكتروني بدلا من الصادر والوارد؛
- الإجراءات التنفيذية بدلا من محاضر الاجتماعات؛
- الانجازات بدلا من المتابعة؛
- إدارة الملفات بدلا من حفظه.

4/فوائد الإدارة الإلكترونية:

أما فوائد الإدارة الالكترونية فهي[1]:

- تحسين فعالية الأداء واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلية المتوفرة؛
- المرونة في عمل الموظف بحيث يمكن للموظف سهولة الدخول على الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجد فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغب فيه، فأصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الالكترونية ليس له حدود) يمكن أن يكون من البيت ، الشارع ، المطار وغيرها بين الإدارات المتباعدة جغرافيا؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد؛
- لن تكون هناك حاجة للعدد الكبير من خزائن الملفات وبالتالي توفير مساحتها وكذلك توفير نفقات الموظف المخصص للعناية بهذه الملفات؛
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين؛

[1] فتحي محمد عبد الغني، "**إعادة هندسة الأعمال والإدارة الالكترونية" ندوة تأثير الإنترنت على الإدارة في المؤسسات الحكومية " جامعة الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص08.

- سهولة إنهاء معاملات المراجعين من خلال جهة واحدة تقوم بهذه المهمة بالإنابة عن الدوائر الأخرى؛
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث و العوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطية في أماكن خارج حدود المؤسسة.

5/متطلبات الإدارة الإلكترونية:

هذه المتطلبات تتجسد فيما يلي[1]:

- **البنية التحتيّة** : إن الإدارة الإلكترونية تتطلب وجود مستوى مناسب إن لم نقل عال من البنية التحتيّة التي تتضمن شبكة حديثة للاتصالات و البيانات و بنية تحتيّة متطورة للاتصالات السلكية و اللاسلكية تكون قادرة على تأمين التواصل و نقل المعلومات بين المؤسسات الإدارية نفسها من جهة و بين المؤسسات و المواطن من جهة أخرى؛
- **توافر الوسائل الإلكترونية اللازمة للاستفادة من الخدمات** : التي تقدمها الإدارة الإلكترونية والتي نستطيع بواسطتها التواصل معها و منها أجهزة الكمبيوتر الشخصية و المحمولة والهاتف الشبكي وغيرها من الأجهزة التي تمكننا من الاتصال بالشبكة العالمية أو الداخلية في البلد وبأسعار معقولة تتيح لمعظم الناس الحصول عليها؛
- **توافر عدد لا بأس به من مزودي الخدمة بالانترنت** : و نشدد على أن تكون الأسعار معقولة قدر الإمكان من أجل فتح المجال لأكبر عدد ممكن من المواطنين للتفاعل مع الإدارة الإلكترونية في أقل جهد و أقصر وقت و أقل كلفة ممكنة؛
- **التدريب و بناء القدرات** : وهو يشمل تدريب كافة الموظفين على طرق استعمال أجهزة الكمبيوتر و إدارة الشبكات و قواعد المعلومات والبيانات و كافة المعلومات اللازمة للعمل على إدارة وتوجيه "الإدارة الإلكترونية" بشكل سليم و يفضل أن يتم ذلك بواسطة معاهد أو مراكز تدريب متخصصة و تابعة للحكومة ،أضف إلى هذا أنه يجب نشر ثقافة استخدام "الإدارة الإلكترونية" و طرق و وسائل استخدامها للمواطنين أيضا و بنفس الطريقة السابقة؛

[1] عدنان ماشي والي، **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق**، متوفر على الرابط الإلكتروني :
www.al-jazirah.com/digimag/27052007/writt23.htm تاريخ الإطلاع: 2019/05/02.

- **توافر مستوى مناسب من التمويل** : بحيث يمكّن التمويل الحكومة من إجراء صيانة دورية وتدريب للكوادر والموظفين و الحفاظ على مستوى عال من تقديم الخدمات و مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و"الإدارة الإلكترونية" على مستوى العالم؛
- **توفر الإرادة السياسية** : بحيث يكون هناك مسؤول أو لجنة محددة تتولى تطبيق هذا المشروع وتعمل على تهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل و تتولى الإشراف على التطبيق و تقييم المستويات التي وصلت إليها في التنفيذ؛
- **وجود التشريعات و النصوص القانونية** : التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصداقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها؛
- **توفير الأمن الالكتروني والسرية الإلكترونية** : على مستوى عال لحماية المعلومات الوطنية والشخصية ولصون الأرشيف الإلكتروني من أي عبث و التركيز على هذه النقطة لما لها من أهمية و خطورة على الأمن القومي والشخصي للدولة أو الأفراد؛
- **خطة تسويقية دعائية شاملة للترويج لاستخدام الإدارة الإلكترونية** : وإبراز محاسنها و ضرورة مشاركة جميع المواطنين فيها و التفاعل معها و يشارك في هذه الحملة جميع وسائل الإعلام الوطنية من إذاعة و تلفزيون وصحف و الحرص على الجانب الدعائي وإقامة الندوات والمؤتمرات و استضافة المسؤولين والوزراء والموظفين في حلقات نقاش حول الموضوع لتهيئة مناخ شعبي قادر على التعامل مع مفهوم الإدارة الإلكترونية ،بالإضافة إلى هذه العناصر يجب توفير بعض العناصر الفنية و التقنية التي تساعد على تبسيط و تسهيل استخدام الإدارة الإلكترونية بما يتناسب مع ثقافة جميع المواطنين و منها توحيد أشكال المواقع الحكومية والإدارية و توحيد طرق استخدامها و إنشاء موقع شامل كدليل لعناوين جميع المراكز الحكومية الإدارية في البلاد.

ثانيا/ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

إن تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من المفاهيم الحديثة التي طرحت وطبقت من أجل تفعيل أداء منظمات الأعمال حيث سنتطرق لهذا المفهوم وكل العناصر المرتبطة به فيما يلي:

1/مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية لذا يمكن إيجاز أهمها فيما يلي:

التعريف الأول : تعبر الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستخدام الواعي لتكنولوجيا المعلومات في ممارسة وظائف الموارد البشرية ،وتعتمد على أنظمة الحاسوب وشبكات الاتصال في تنفيذ استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية[1].

التعريف الثاني : وتعرف أيضا على أنها المظلة التي تغطي كل الآليات والمضامين الممكنة ،للتكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بهدف خلق القيمة للموظفين والإدارة الموجودة في المنظمات[2].

التعريف الثالث : يعرفها (WYATT) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال ،تقيم الأداء ،إدارة الفرق ،إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى ، يعرفها (STROHMEIER) بأنها عملية تخطيط وتنفيذ تكنولوجيا المعلومات لدعم على الأقل شخصين أو مجموعة من الأفراد للمشاركة في إنجاز أنشطة الموارد البشرية[3].

---

[1] خالصة زواوي ،**تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية** ،مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ،المجلد 08 ،العدد 01 ،2017 ،ص 116.

[2] مراد زايد ،علي حسين ،**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات** ،مجلة رؤى اقتصادية ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي ،الجزائر ،العدد 10 ،جوان 2016 ،ص 242.

[3] يوسف محمد يوسف أبو أمونه ،**واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الاسلامية غزة ،2009 ،ص 73.

ومن ثم يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على أنها استعمال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في إدارة شؤون الموارد البشرية ،بغية مواكبة كل التطورات والتغيرات الحاصلة في محيطها الداخلي والخارجي بما يحقق أهدافها بكفاءة وفعالية عالية.

2/أهمية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

تبرز أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال أنها تساهم في[1]:

-تحسين جودة وسرعة توفير المعلومات مع احداث تكامل في الوصول إلى قواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات؛

-زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية؛

-إدارة الموارد البشرية بطرق أكثر فعالية ، مع تحسين التوجه الإستراتيجي.

3/أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق الأهداف التالية [2]:

1- إحداث تكامل فى الوصول لقواعد البيانات وبذلك يتم توسيع نطاق المعلومات.
2- زيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
3- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
4- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر مثل لعمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة العلاوات الأداء.
5- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
6- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.
7- إعطاء دور أكثر استجابة واستراتيجيه للموارد البشرية.
8- إرضاء العاملين.
9- دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة.
10 - تقليل النفقات الإدارية.

---

[1] خالصة زواوي ،مرجع سابق ،ص 116.

[2] أحمد السيد طه كردى ،**الإدارة الكترونية للموارد البشرية** ،ورقة بحثية استكمالا لمذكرة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة بنها ،2009 ،ص 5.

11 – توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

4/مستويات الإدارة الالكترونية للموارد البشرية:

هنالك ثلاثة مستويات للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية وهي كالأتي [1]:

أ/الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التشغيلية :

تركز على الأنشطة الأساسية في الجانب الإداري كإدارة الرواتب وإدارة بيانات الموظفين.

ب/الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية العلائقية :

تهتم بأنشطة الموارد البشرية الأكثر تقدما ،ولا يكون التركيز هنا على تصريف الأعمال (الجوانب الإدارية) ،إنما على أدوات الموارد البشرية التي تدعم عمليات الأعمال الرئيسية كالتوظيف واختيار الموظفون الجدد والتدريب وإدارة الأداء والتقييم والمكافآت ،وتهدف إلى تحسين العلاقات مع الأطراف أصحاب المصلحة والخدمات المقدمة لهم ،وتهتم بعمليات الأعمال الداعمة من خلال وسائل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء.

ت/الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية التحويلية :

وتدعم نشاطات الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي ،وهي النشاطات المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي وإعادة التوجيه الاستراتيجي وإدارة الكفاءة الاستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية ،وبهذه الأنشطة يمكن خلق قوى عاملة مستعدة للتغيير وذلك من خلال مجموعة متكاملة من الوسائل المعتمدة على الويب ،والتي تمكن القوى العاملة من التطور بما يتماشى مع الخيارات الإستراتيجية للمنظمة ،وفي هذه المرحلة تتحرر إدارة الموارد البشرية مدارها التشغيلي ويعاد توجيهها إلى المحور الاستراتيجي وتستولى على المهام الآتية (الشراكة مع المستوى التنفيذي ،خلق مراكز الخبرة وإدارة مراكز الخدمة.

[1] حنان تركمان ،علاء أحمد خليل ،**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)** ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 39 ،العدد 2 ،2017 ،ص 230.

5/وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

إن وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لم تتغير ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية ،وإنما تغيرت فقط الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف والتي نذكر[1]:

أ/التوظيف الإلكتروني :

نشأ التوظيف الإلكتروني بشكل مستقل في بداية الثمانينات تحت اسم أنظمة لوحة التقارير عن موقع العمل ،والتوظيف الإلكتروني هو استعمال التقنية لجذب وتحديد مصادر المرشحين ،يوفر تشكيلة هائلة من مقدمي الطلبات ،ويخفض وقت وتكلفة دورة التوظيف.

ب/التعليم الإلكتروني :

تعود بدايات التعليم الإلكتروني إلى بداية التسعينات على يد (ستانفورد باتريك) والتعليم الإلكتروني هو التعليم باستخدام الحاسبات الآلية وبرمجياتها المختلفة ،وهو الحل التقني لمشكلة إيجاد أداة لتغطية حاجات جميع المتعلمين ،ويساعد التعليم الإلكتروني على تسهيل اجراءات التعليم ،يوفر جودة وفعالية للتعليم ،بالإضافة إلى سهولة إجراءاته ،وكذا تحفيز والاحتفاظ بالموظفين.

ت/الحركية الإلكترونية :

إن سهولة إقامة علاقة مباشرة ما بين المديرين والمترشحين من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال والتوظيف الإلكتروني ،تعود بالفائدة على السوق الداخلية للعمل من خلال تقدم موظفي المنظمة للترشح بعد اطلاعهم على فرص التوظيف المعروضة داخل موقع المنظمة عبر شبكة الأنترانت وإرسال سيرهم الذاتية الإلكترونية مباشرة لمديرية الموارد البشرية.

ث/التكوين الالكتروني :

هو عملية استخدام شبكة الإنترنت المعتمدة على بث ونشر المحتويات في أشكال مختلفة إدارة العملية التكوينية ومجموعة المتدربين عبر الشبكة ،وجود مختصين في تطوير وتنمية المحتويات ،فعملية التكوين الإلكتروني تزيد من إمكانية وصول الموظفين إلى التكوين والتعليم ويتم ذلك بطريقة سريعة وبتكاليف منخفضة[2].

[1] خالصة زواوي ،مرجع سابق ،ص 116.

[2] مراد زايد ،علي حسين ،مرجع سابق ،ص ص 243 ،244.

ثالثا/متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية بالأخذ بالأبعاد الاستراتيجية وتطبيق استراتيجياتها من اجل الوصول إلى الأهداف المنشودة ،لا بد لها من وجود منظومة متكاملة من الموارد بما فيها نظام للمعلومات وشبكة للاتصالات الفعالة حيث يمكن تحديد أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي[1] :

1/نظام معلومات الموارد البشرية :

نظام المعلومات البشرية هو النظام الذي يجب توفره في كل منظمة ،والذي يعمل على جمع البيانات التي تصف الموارد البشرية وتحويلها إلى معلومات ،ثم إعداد تقارير من هذه المعلومات وتقديمها للمستفيدين ،هنا لا بد من التفريق بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حيث أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي المقارنة الإدارية التي تهدف إلى توفير خدمات إدارة الموارد البشرية ذات الصلة بالأنترنت ،وعادة ما تكون الشبكة الداخلية للمنظمة (الأنترانت) ،أما نظام معلومات الموارد البشرية فهو تطبيق البرمجيات المتخصصة في جمع وتحليل وتخزين ونشر المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية.

2/البوابة الإلكترونية :

إن أهم البوابات الإلكترونية التي تستخدمها الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتمثل في شبكة الأنترنت ،الأنترانت وخاصة شبكة الويب والتي تتمثل في :

أ/الأنترنت (INTERNET) : هي شبكة عامة تستخدم بروتوكول النقل والمراقبة وبروتوكول الأنترنت اللذان يرمز لهما بالرمز **TCP/IP** لتأمين الاتصالات الشبكية ،لذا فإنها أوسع شبكة حواسيب في العالم ،تزود المستخدمين بالعديد من الخدمات كالبريد الإلكتروني ،نقل الملفات ،الأخبار ...عموما فإن استخدام الأنترنت في المنظمات يهدف إلى تسريع عملية تبادل المعلومات وتسهيل الاتصالات وكذلك التنسيق داخل المنظمة الواحدة أو بين المنظمة من جهة وبين شركائها في الأعمال من جهة أخرى.

ب/الأنترانت (INTRANET) : هو نظام وثيق الصلة بالأنترنت يتكون من شبكة تعتمد على معايير وإجراءات مفتوحة معدة أصلا للأنترنت ،يتميز من حيث كونه نظاما خاصا لا يستطيع الوصول إليه إلا أشخاص محددين من داخل المنظمة ،وتكون فيه المعلومات محمية ،إذ تستخدم الأنترانت في إدارة الموارد

[1] بوخاري ثلجة ،لقراب رفيقة ،**واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس–** ،مجاة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ،العدد 3 ،2017 ،ص ص 53–55.

البشرية لعدة أغراض منها (تحديث البيانات الشخصية للعاملين ،متطلبات التوظيف الداخلي ،المتطلبات التدريبية ،إدارة الاتصالات والاستفسارات ،الخدمة الذاتية للعاملين "ESS" حيث تسمح للعاملين والمديرين من الوصول إلى المعلومات من أجل إدخالها أو اتخاذ قرارات خاصة بهم ،والخدمة الذاتية للمديرين "MSS" وتدفق العمل).

ت/الويب : ارتبط مصطلح الشبكة الاجتماعية على نطاق واسع من مصطلح الويب ،ويرجع هذا المصطلح إلى سنة 2004 من قبل TIM O'REILLY وهو مفهوم يتناقض مع الويب ،لأنه مصمم للقراءة والكتابة على شبكة الأنترنت يهدف إلى توفير بنية ديمقراطية للمشاركة ،وتشجع الناس على تبادل الأفكار ،وقد وصف الويب بأنها تعتبر الناس محور اهتمامها الذي يحفز على المناقشة والتواصل مع الآخرين ،وينبغي أن يكون هذا كله في صلب فلسفة وممارسات إدارة الموارد البشرية .

3/رأس المال الفكري : إلى رأس المال الفكري الذي يعتبر من الموارد غير المادية والتي تسهم بشكل أساس في تعزيز استخدام إدارة الموارد البشرية للنظم المعلومات والاتصالات بما يحقق أهداف المنظمة والتي خصصنا له محور له وهو المحور الخامس.

هذا بالإضافة إلى ضرورة توافر متطلبات اخرى للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تتفاوت من منظمة لأخرى نذكر منها:

-تقبل المستخدمين واقتناعهم لاستخدام النظام الجديد؛

-تدريب المستخدمين على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة ،تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة وللعاملين بها على كافة المستويات الإدارية؛

-سهولة استخدام النظام مع تمتعه بالجودة العالية والآمان ،مما يعزز عامل الثقة لدى المستخدمين ويزيد من كفاءة استخدام النظام؛

-توافق النظام مع الثقافة والهيكل التنظيميين بالمنظمة ،وبساطة النظام وخلوه من التعقيدات.

خلاصة المحور الثامن :

تناولنا في هذا المحور الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية باعتبار استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ،التي فرضت نفسها كحتمية ضرورية في ظل العولمة الاقتصادية والتكنولوجية التي مست جميع جوانب الأعمال ،كنتيجة لتغيير وعدم التأكد داخليا وخارجيا وكذا في ظل الاستعمال المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ،حيث فرضت المعرفة العليمة وسائل حديثة تسهل عمل المنظمات من خلال استعمال شبكة الويب كنظام وتقنية جديدة في مختلف النظم المرتبطة بالموارد البشرية بما نجم عنه تغييرات تنظيمية ساهمت في وضع المعلومات الخاصة بالموارد البشرية متاحة في نطاق واسع جدا مما سهل في إدارتها بما يحقق أهداف المنظمات لاختصار الجهد والوقت والمال.

المحور التاسع :

الإدارة الدولية

للموارد البشرية

مقدمة المحور التاسع:

عرفت البيئة الداخلية والخارجية تطورات هائلة ومتسارعة في مختلف المجالات أكثر بشكل كبير على منظمات الأعمال ،سواء من ناحية شدة المنافسة أو التدفق الهائل للسلع والخدمات ورؤوس الأموال أو الاعتماد المكثف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ،كل هذا فرض على منظمات الأعمال تحديات جديدة زالت من الاعتماد على المورد البشري في القيام بهذه الأعمال داخليا وخارجيا من خلال البحث عن أسواق جديدة وجلب موارد بشرية على درجة من كفاءة وفعالية للقيام بإدارة الموارد البشرية الدولية.

حيث سنتناول في هذا المحور العناصر التالية:

- **ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية؛**
- **وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية؛**
- **التحديات التي تواجه المدير الدولي والموارد البشرية في بلد الاغتراب.**

أولا/ماهية إدارة الموارد البشرية الدولية:

على اعتبار أن المورد البشري هو أهم الموارد الاقتصادية للمنظمة التي تسعى إلى النمو والتوسع ،الأمر الذي فرض عليها الانتقال بالموارد البشرية من السوق المحلية إلى السوق الدولية مما ترتب عليه مجموعة من الاجراءات والتدبير لمواكبة التطورات الدولية.

1/مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية:

هنالك عدة تعارف لإدارة الموارد البشرية الدولية نحددها فيما يلي:

تعرف إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها تطوير الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية ومتعددة الجنسيات والعالمية ،وتعد هذه المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية وتشمل استقطاب العاملين ،التعين ،التعويض ،التدريب ،التطوير والترقية وتنفيذ هذه المهمة تحت الاستراتيجية العامة للشركة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية الدولية كذلك على أنها مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية ،التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها بكفاءة وفاعلية في الأسواق الدولية من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة[1].

وبذلك إدارة الموارد البشرية الدولية تنطوي على عملية البحث واستقطاب الموارد البشرية المؤهلة وذات الكفاءة والفعالية اللازمة لتوجه المنظمة نحو الأسواق الدولية بما يحقق أهدافها في ظل التحديات القائمة.

كما يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة ،لتحقيق أهداف الشركة الدولية المتعددة الجنسيات مع تزويدهم بالتدريب والتطوير و تقييم الأداء والثقافة[2].

[1] ختيري وهيبية ،بوعلاقة نورة ،بلحوت عبد الحميد ،**دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز العمال الدولية** ،مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE ،المجلد (04) ،العدد رقم (02) ،جوان 2020 ،ص ص 162 ،163.

[2] علي عباس ،**إدارة الموارد البشرية الدولية** ،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008 ،ص 52.

2/خصائص وسمات إدارة الموارد البشرية الدولية:

من أهم سمات وخصائص إدارة الموارد البشرية الدولية نذكر [1]:

-التعرض للمخاطر الناجمة عن وضع البيئة الخارجية وتقلباتها السياسية والاقتصادية بالبلد المضيف؛

-تنوع الوظائف وتعددها بالنسبة للكفاءات العاملة في خارج البلد الأصلي؛

-الاختلافات الثقافية بين الكفاءات والمواطنين في البلد المضيف؛

-أن إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد ،وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية والثانية ،أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط؛

-أن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة ،أما العاملين في الشركة المحلية في غالبيتهم من أبناء البلد؛

-أن العاملين يتم تأهيلهم مسبقا للعمل في مجال الأعمال الدولية ،أما العاملين في الشركات المحلية فيتلقون تعليمات تقتصر على الأعمال المحلية.

3/العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية الدولية:

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على إدارة الموار د البشرية ومنها[2]:

- **العوامل الاقتصادية:**

-تعاظم دور الشركات متعددة الجنسيات؛

-المنافسة الكبيرة في مجال الأعمال والخدمات؛

-الحرية والمرونة الكبيرة في انتقال رؤوس الأموال والعمالة عبر الكرة الأرضية.

- **العوامل الثقافية والاجتماعية:**

-التنمية البشرية؛

-مستوى التعليم والتدريب؛

-توافر المهارات؛

[1] ختيري وهيبية ،بوعلاقة نورة ،بلحوت عبد الحميد ،مرجع سابق ،ص 163.

[2] براءة الآغا ،آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها ،الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير ،متوفر على الرابط الالكتروني : https://sia-sy.net/wp-content/uploads.pdf تاريخ الاطلاع 2021/10/7.

-تعدد الثقافات؛

-اختلاف وتنوع قوة العمل من حيث الجنسية واللغة والتعليم والثقافة والدين.

- **العوامل السياسية والقانونية:**

-تزايد الاهتمام بحقوق الإنسان وكرامته وحريته؛

-الالتزام بالقوانين واللوائح من حيث الحد الأدنى للأجور وساعات العمل والإجازات والحقوق والواجبات والأمن الصناعي والصحة المهنية؛

-الاهتمام بالبعد الدولي في اختيار الخبراء والقيادات الإدارية.

- **العوامل التكنولوجية:**

-التطور الفائق في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وأنظمة الخبرة والذكاء الصناعي؛

-الاهتمام بالابتكار والتجديد والبحوث والتطوير لخلق ميزات تنافسية؛

-تحول المنظمات إلى منظمات المعرفة.

ثانيا/وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية :

تتميز وظائف إدارة الموارد البشرية الدولية أنها اكثر تنوعا وتعقيدا مقارنة مع إدارة الموارد البشرية المحلية وقد يرجع ذلك إلى أن هذه الإدارة قد تتكون من مزيج ثقافي و مزيج من جنسيات مختلفة ،وتتمثل أهم وظائف هذه الإدارة على المستوى الدولي فيما يلي[1]:

1/اختيار الأفراد لضمان النجاح على المستوى الدولي :

تزداد أهمية وظيفة تشكيل الأفراد على المستوى الدولي كلما اتجهت المنظمات في عملياتها نحو العالمية و تعتمد هذه الوظيفة على مصادر اختيار مواردها البشرية في ثلاث احتمالات السابقة الذكر.

2/وظيفة تدريب الموارد البشرية الدولية :

يمكن القول أن تدريب الموارد البشرية الدولية يرتكز أساسا على برامج تدريب على مستوى عالمي راجع لتنوع المزيج الثقافي للموارد البشرية ،وهذا كله يتطلب وجود مدراء ذوي خبرة و مهارات في مجال الدولي من أجل تطبيق برنامج تدريبي ناجح ،يدعم الفرد على تزويده بالمهارات اللازمة بهدف التكيف مع

[1] مجاني غنية ،بن ساعد يمينة ،**إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي** ،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ،العدد 07 ،2016 ،ص ص 291 ،292.

ظروف ومتغيرات البيئة الجديدة ،وخصوصا على أثر الاختلافات الثقافية في حل الصراعات القائمة نتيجة تعدد الثقافات ،لهذا تعتبر وظيفة تدريب الموارد البشرية الدولية وظيفة أساسية لمنظمة الأعمال الدولية.

و تجدر الإشارة في هذا المقام إلى أن أهم المواضيع التي يشملها برامج تدريب العمالة على المستوى الدولي هي :

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات؛
- تصميم الاستراتيجيات و العمل على تطبيقها بفعالية؛
- حل الصراعات الموجودة عبر الثقافات المختلفة؛
- تنمية المهارات و حل المشاكل.

3/تقييم الأداء في البيئة الدولية:

إن عملية تقييم الأداء في البيئة الدولية تختلف من حيث عدة جوانب عبر الدول والثقافات وهذه الجوانب متعددة منها:

- أهداف عملية تقويم الأداء .
- خصائص و شخصية المقيم ؛
- تكرار عملية التقييم؛
- كيفية توضيح نقاط القوة و الضعف في الأداء.

ثالثا/التحديات التي تواجه المدير الدولي والموارد البشرية في بلد الاغتراب:

قبل التطرق إلى التحديات التي تواجه المدير الدولي نعرج على صفاته أولا.

1/خصائص وصفات المدير الدولي:

لا يوجد اتفاق كامل حول خصائص وصفات المدير الدولي بين الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية ،إلا أنه ومن خلال مراجعة الأدبيات يمكن إجمال هذه الخصائص بما يلي[1]:

- القدرة على التكيف مع الفروقات الثقافية؛

[1] حسان المتنى ،**إدارة الموارد البشرية الدولية** ،بحث في إطار التحضير للماجستير غير منشورة في إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،سنة 2009 ،ص ص 5 ،6.

- الاستقلالية والاعتماد على النفس وهذه الصفة هامة للمدير الدولي نظراً لقلة الكادر الموثوق الذي يحيط به ويعينه ،بالمقارنة مع الشركة في البلد الأم التي تملك كادراً كبيراً من المستشارين الفنيين الذين يزودون المديرين بالعون والنصيحة؛
- الصحة الجسدية والعاطفية التي تمكن المدير الدولي من مواجهة تحديات البيئة الطبيعية السابق ذكرها؛
- الموازنة بين العمر من جهة والخبرة والتأهيل من جهة أخرى ،إذ أن الواقع أثبت أن المديرين الأصغر عمراً هم أكثر تلهفاً للوظائف الدولية ،وأكثر قدرة على التكيفات الثقافية ،ولكنهم بالمقابل أقل خبرة من المديرين الأكبر ،وللحصول على التوازن المطلوب تقوم الشركات الدولية بإرسال فرق عمل مكونة من أفراد من أعمار مختلفة؛
- المهارات اللغوية فعلى الرغم من أن اللغة الإنكليزية هي اللغة الأساسية في الأعمال الدولية ،إلا أن ذلك لا يلغي أهمية تعّلم المديرين الدوليين للغة البلد المضيف (في حال كانت لغتها الأم غير الإنكليزية).

2/التحديات التي تواجه الموارد البشرية في البلد الاغتراب

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي[1]:

- **تحدي البيئة الطبيعية:**

كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين ،كما يندرج تحت هذا البند أيضا مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقاد لبعض العادات والهوايات.

- **تحدي البيئة الاجتماعية:**

بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب ،وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع ،مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب ،لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية.

[1] حسان المنتى ،مرجع سابق ،ص ص 4 ،5.

- **التحديات المهنية:**

الناتجة عن اختلاف طبيعة التقنيات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم ،وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين ،وعن محدودية الشركة من حيث الحجم.

- **تحدي العودة:**

وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب ،ويعني صعوبة قدرتهم على التكييف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي ،كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور.

خلاصة المحور التاسع:

تناولنا في هذا المحور ادارة الموارد البشرية الدولية حيث من خلال ما تم طرحه يتضح بصور واضحة الاهتمام الكبير بالموارد البشرية على المستوى المحلي والدولي ،حيث في ظل التحديات القائمة لا سيما شدة المنافسة أصبح من الضروري الاعتماد على الموارد البشرية ذات الكفاءة الفعالية العالية ،وبالأخص للمنظمات التي يمتد نشاطها دوليا أين تكون التحديات أكبر من الأنشطة المحلية ،من اختلاف القوانين والثقافات والنظم الاقتصادية والاجتماعية وكذا السياسية ،الأمر الذي يتطلب البحث عن وسائل إدارية حديثة تواكب هذه التغيرات في كل الجوانب وعلى رأسها الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف منظمات الأعمال في ظل هذه التحديات القائمة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اللغة العربية:

- **الكتب:**

1/أبو قحف عبد السلام ،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ،ط 2 ،مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر ،الإسكندرية ،1997.

2/أنس عبد الباسط عباس ،**الإدارة الإستراتيجية رؤية معاصرة** ،دار النشر الدولي ،المملكة العربية السعودية ،1439هـ/2018م.

3/ أحمد ماهر ،**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،مصر،2004.

4/أحمد سيد مصطفى ،**تحديات العولمة والإدارة الإستراتيجية مهارات التفكير الاستراتيجي** ،مطابع الدار الهندسية ،القاهرة ،2008.

5/ القطامين أحمد ،**الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم وحالات تطبيقية "** ،دار مجدلاوي ،عمان ،الأردن ،2002.

6/أيمن عودة المعاني ،**الإدارة العامة الحديثة** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الأردن ،2010.

7/بد الرحمان بن عنتر ،**إدارة الموارد البشرية : المفاهيم والأسس ،الأبعاد ،الإستراتيجية** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،2010.

8/حامد هاشم محمد الراشدي ،**إدارة رأس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية** ،الطبعة الأولى ،فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية ،المملكة العربية السعودية ،1438 هـ/2017 م.

9/جمال الدين محمد المرسي ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،2003 ،القاهرة.

10/ سعد علي حمود العنزي وآخرون ،**الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)** ،دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2014.

11/سعد الغالب ياسين ،**الإدارة الاستراتيجية** ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2002.

12/علي عباس ،**إدارة الموارد البشرية الدولية** ،إثراء للنشر والتوزيع ،الأردن ،2008.

13/عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ،**الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21** ،مجموعة النيل العربية ،مصر ،1999.

14/علي محمد ربابعة ،**إدارة الموارد البشرية (نظم المعلومات الإدارية)** ،الطبعة الأولى ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2003.

15/ عايدة سيد خطاب ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ،كليوباترا للطباعة والكمبيوتر ،الطبعة الثانية ،مصر ،1999.

16/عبد العزيز صالح بن حبيتور ،**الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير** ،دار المسيرة ،الأردن ،2004.

17/عمر وصفي عقيلي ،**إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2005.

18/عادل محمد عبد الله ،**إستراتيجية التمكين المتسلسل (مدخل البناء المتسلسل لقدرات المورد البشري المشارك في صناعة القرارات)** ،دار اليازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2018.

19/عدي عطا حمادي ،**القيادة الإدارية الحديثة في استراتيجية التنمية** ،دار البلدية للنشر والتوزيع ،الأردن ،2013 .

20/عبد المجيد البراوري ،نظام موسى السويدان ،**إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية** ،دار حامد للتوزيع والنشر ،الأردن ،2008 .

21/عبد الرزاق السالمي ،خالد إبراهيم السليطي، **الإدارة الإلكترونية** ،دار وائل ،عمان ،الأردن ،2008.

22/غنيم أحمد محمد، **الإدارة الإلكترونية " آفاق الحاضر و تطلعات المستقبل، المكتبة العصرية** ،المنصورة ،مصر،2004.

23/فريد النجار ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2006.

24/فتحي محمد عبد الغني، "**إعادة هندسة الأعمال والإدارة الالكترونية**" **ندوة تأثير الإنترنت على الإدارة في المؤسسات الحكومية " جامعة الدول العربية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،القاهرة ،مصر،2006 ،ص 08.

25/محمد عبد العظيم ،**التسويق المتقدم** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2008.

26/مؤيد سعيد سالم ،**أساسيات الادارة الاستراتيجية** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر ،الأردن ،2015.

27/مايكل آرمسترونج ،ترجمة إيناس الوكيل ،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، مجموعة النيل العربية ،القاهرة ،مصر ،2008.

28/محمود حسين الوادي ،**التمكين الإداري في العصر الحديث** ،الطبعة الأولى ،دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2012.

29/ منير نوري ،**تسيير الموارد البشرية** ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010.

30/هيثم علي حجازي وشوقي ناجي جواد ،**وظائف المنظمات** ،دار الأهلية للنشر والتوزيع ،عمان ،2008.

31/هيثم العاني ،**الإدارة بالحوافز** ،الطبعة الأولى ،دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع ، بدون بلد نشر ،2008.

32/هاني حامد الضمور ،**تسويق الخدمات** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ،2004.

- **مذكرات وآطروحات:**

1/أبو بكر بوسالم ،**أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي "دراسة ميدانية على شركة سوناطراك البترولية الجزائرية"** ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة أعمال ،كلية إدارة امال والأعمال ،جامعة آل البيت ،الأردن ،2010.

2/أحمد السيد طه كردى ،**الإدارة الكترونية للموارد البشرية** ،ورقة بحثية استكمالا لمذكرة ماجستير ،قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة بنها ،2009.

3/بن حمودة يوسف ،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد "دراسة نظرية وتطبيقية " (مجمع تربية الدواجن للغرب GAO)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم التجارية تخصص التقنيات الكمية للتسيير ،كلية الحقوق والعلوم التجارية ،جامعة عبد الحميد بن باديس ،مستغانم ،الموسم الجامعي 2009-2010.

4/بن قايد فاطمة الزهراء ،**دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية "دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير المنظمات ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أمحمد بوقرة بومرداس ،الموسم الجامعي 2010-2011.

5/حرز الله محمد لخضر ،**دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية (دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل ENICAB ببسكرة)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ببسكرة ،الموسم الجامعي 2014-2015 .

6/سلوى محمود محمود مطاحن ،**تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،2009-2010 .

7/عارف عبد الله الزروق ،**استكشاف واقع إدارة رأس المال الفكري كخطوة نحو تطبيق عمليات إدارة المعرفة في المنظمات الليبية (دراسة حالة الشركة الليبية للحديد والصلب** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في الإدارة والتنظيم ،قسم إدارة وتنظيم ،الأكاديمية الليبية للدراسات العليا مصراته ،ليبيا ،الموسم الجامعي 2015-2016 .

8/علاوي نصيرة ،**اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير ،تخصص موارد بشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد بتلمسان ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2010-2011.

9/عمر جهاد عبد الرحيم محمدية ،**أثر التمكين الوظيفي في السلوك الإبداعي لدى العاملين في هيئة تنشيط السياحة الأردنية** ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ،كلية إدارة الأعمال ،جامعة الشرق الأوسط ،الأردن ،كانون الثاني 2016 ،ص ص 22 ،23.

10/فضيل دليو ،**أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية –دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة–** ،رسالة ماجستير غير منشورة ،تخصص تنمية الموارد البشرية ،قسم علم الاجتماع والديموغرافيا ،كلية في العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ،جامعة الإخوة منتوري ،قسنطينة ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2006–2007 .

11/كمال تيميزار ،**دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة** ،مذكرة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية ،قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الموسم الجامعي 2013–2014.

12/كرمية توفيق ،**تمكين العاملين دراسة حالة شركة الإسمنت بسور الغزلان –SC SEG–** ،مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع إدارة أعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،الموسم الجامعي 2007–2008 .

13/ميسون علي عبد الهادي ،**رأس المال الفكري ودوره في جودة الأداء المؤسسي "دراسة على تطبيقية برنامج التربية والتعليم بوكالة غوث وتشغيل اللاجئين UNRWA في قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة ،أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى غزة ،2017 .

14/مدوري نور الدين ،**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم)** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة أبي بكر بلقايد ،تلمسان ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2010–2011.

15/مها هشام الخضري ،**واقع إدارة رأس المال الفكري بالجامعات الفلسطينية الخاصة في قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا ،جامعة الأقصى غزة ،2015 .

16/ندى جودة حسين ،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية** ،دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية ،رشالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،كلية التجارة ،جامعة بنها ،مصر ،2011.

17/نسيم بيرم ،**أثر أبعاد التسويق الداخلي في أداء المنظمة "دراسة ميدانية "** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،قسم إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة حلب ،سوريا ،2016.

18/يوسف محمد يوسف أبو أمونه ،**واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا e–HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال ،كلية الدراسات العليا ،الجامعة الاسلامية غزة ،2009.

19/حيدر غسان رجب ،**دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي للعاملين في المؤسسات القطاع العام الخدمي في سوريا (دراسة تحليلية لنموذج القطاع العام السياحي في دمشق واللاذقية)** ،أطروحة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ،كلية الاقتصاد ،قسم إدارة الأعمال ،جامعة دمشق ،2014.

20/حسان المتنى ،**إدارة الموارد البشرية الدولية** ،بحث في إطار التحضير للماجستير غير منشورة في إدارة أعمال ،كلية الاقتصاد ،جامعة دمشق ،سنة 2009 .

21/عبد المطلب بيصار ،**دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة)** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف المسيلة ،الموسم الجامعي 2016-2017 .

22/فرحاتي لويزة ،**دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة (دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة –باتنة-)** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ببسكرة ،الجزائر ،الموسم الجامعي 2015-2016.

23/محيا بن خلف عيد المطيري ،**إدارة رأس المال الفكري وتنميته بالتعليم الجامعي في ضوء التحولات المعاصرة (تصور مقترح)** ،أطروحة دكتوراه غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط ،قسم الإدارة التربوية والتخطيط ،كلية التربية ،جامعة أم القرى ،المملكة العربية السعودية ،2007 .

24/نجاح القاضي ،**أبعاد التمكين الإداري لدى القادة التربويين في الجامعات الحكومية في إقليم الشمال وعلاقته بالتدريب الإداري** ، أطروحة دكتورة ،كلية التربية ،جامعة اليرموك ،الأردن ،2008.

25/نبيلة جعيجع ،**التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة** ،أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ،قسم العلوم التجارية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ،الموسم الجامعي 2015-2016.

- **المجلات:**

1/أحمد طيلب ،كاي عبد القادر ،**المنظور الاستراتجي في تخطيط الموارد البشرية مقترب نظري** ،مجلة المفكر ،المجلد 16 ،العدد 01 ،2021 .

2/أفكار سعيد خميس عطية ،**نموذج مقترح لإدارة رأس المال الفكري في مؤسسات التعليم العالي ومتطلبات تطبيقه** ،مجلة الإدارة التربوية ،العدد الثامن عشر ،الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ،مصر ،يونيو 2018 .

3/الهادي بوقلقول ،**أهمية رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات** ،مجلة العلوم الاجتماعية الصادر عن جامعة بلجي مختار عنابة ،العدد 24 ،2009 .

4/بوخاري ثلجة ،لقراب رفيقة ،**واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة كوندور الكترونيكس–** ،مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ،العدد 3 ،2017 .

5/حاتم فارس الطعان ،**أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي (دراسة ميدانية في وزارة النقل)** ،مجلة دنانير الصادر عن كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية ،العدد الثالث ،بغداد ،العراق .

6/حامد شعبان ،**أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى** ،مجلة المحاسبة و الإدارة و التأمين ،كلية التجارة ،جامعة القاهرة ،العدد60 ،2003 .

7/حنان تركمان ،علاء أحمد خليل ،**معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في المؤسسات التعليمية (دراسة ميدانية في جامعة تشرين)** ،مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد 39 ،العدد 2 ،2017 .

8/خالد الزعبي، **الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية**، مجلة الحاسوب، العدد 46، 2000 .

9/خالصة زواوي ،**تأثير الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تطوير رأس المال الفكري دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية** ،مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية ،المجلد 08 ،العدد 01 ،2017 .

10/ختيري وهيبية ،بوعلاقة نورة ،بلحوت عبد الحميد ،**دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز العمال الدولية** ،مجلة اقتصاد المال والأعمال JFBE ،المجلد (04) ،العدد رقم (02) ،جوان 2020 .

11/شيماء سعد الدين ،مروة عبد الوهاب ،نيفين جلال ،**تقييم العلاقة بين التسويق الداخلي والتوجه الابتكاري وأثره في أداء العاملين بالشركات السياحية** ،مجلة اتحاد الجامعات العربية للسياحة والضيافة (JAAUTH) ،المجلد 20 ،العدد 1 ،2021 .

12/عبد الصاحب الغدادي ،سهام كاظم عبد الموسوي ،**التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الوظيفة الادارية لدى موظفي الإدارة في مؤسسات الدولة في العراق** ،مجلة كلية التربية الأساسية ،المجلد 20 ،العدد 85 ،كلية التخطيط العمراني ،جامعة الكوفة ،العراق ،2014 .

13/علي ميا وآخرون ،**الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال، "دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري** ،مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ،سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ،المجلد (29) ،العدد (1) ،سوريا ،2007.

14/فارس عبد الله كاظم ،**تحليل أثر استراتيجية التسويق الداخلي في فاعلية المنظمات "دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية"** ،مجلة دنانير الصادر عن كلية الإدارة والاقتصاد الجامعة العراقية ،العدد السابع ،بغداد ،العراق ،2015 .

15/محمود محمد أمين الباشقالي ،شهاب أحمد خضر ،**وظيفة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الجودة الريادية للمنظمة "دراسة تطبيقية لآراء مجموعة من القيادات في فاكلتيات جامعة دهوك"** ،المجلة العربية للإدارة ،مجلد 36 ،العدد 2 ،ديسمبر (كانون أول) ،2016 .

16/مراد زايد ،علي حسين ،**الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة دراسة حالة شركة جازي للاتصالات** ،مجلة رؤى اقتصادية ،جامعة الشهيد حمه لخضر ،الوادي ،الجزائر ،العدد 10 ،جوان 2016 .

17/مجاني غنية ،بن ساعد يمينة ،**إدارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي** ،المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ،العدد 07 ،2016 .

18/نبيل حليلو ،عريف عبد الرزاق ،**التسويق الداخلي للمورد البشري ،المفهوم والأهمية** ،مجلة الباحث في العوم الانسانية والاجتماعية ،جامعة ورقلة ،العدد 33 ،مارس 2018 .

19/يحضية سملالي ،**تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ،مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،العدد 13 ،2018 .

- **مواقع إلكترونية:**

1/براءة الآغا ،آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها ،الأكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير ،متوفر على الرابط الالكتروني : https://sia-sy.net/wp-content/uploads.pdf تاريخ الاطلاع 2021/10/7.

2/عدنان ماشي والي، **الإدارة الإلكترونية إدارة بلا ورق**، متوفر على الرابط الالكتروني: www.al-jazirah.com/digimag/27052007/writt23.htm تاريخ الإطلاع: 2019/05/02.

3/كلثم محمد الكبيسي ،**متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر** ،دراسة في ظل متطلبات نيل الماجستير في إدارة الأعمال ،الجامعة الافتراضية ،قسم إدارة الأعمال ،2008 ،ص 14 ،متوفع على الرابط الالكتروني: www.abahe.co.uk تاريخ الإطلاع 2019/05/01.

4/محمود عيسى ، **نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية** ،شبكة الألوكة الثقافية ،قسم ثقافة ومعرفة ،متوفر على الموقع على الموقع الالكتروني : www.ALUKAH.net تاريخ الاطلاع 2021/09/10.

5/محمد أحمد إسماعيل ،**النماذج الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية** ،المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ،قسم علوم الإدارة ،متوفر على الموقع الالكتروني : www.hrdiscussion.com تاريخ الاطلاع 2021/09/18.

6/ مجد صقور ،رعد الصرن ، **الإدارة الإستراتيجية** ،منشورات الجامعة السورية الافتراضية ،الجمهورية العربية السورية ،2018 ،ص ص 14-16،متوفر على الرابط الإلكتروني www.pedia.svuonline.org.

- **الملتقيات:**

1/إبراهيم بورنان ،يوسف بوخلخال ،**رأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية في منظمات الأعمال** ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،جامعة الشلف ،المنعقد يومي 13 و 14 ديسمبر 2011.

2/سعد بن مرزوق العتيبي ،**أفكار لتعزيز تمكين العاملين في المنظمات العربية ،المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة** ،المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر ،29/27 نوفمبر 2004 .

3/ حسين بن محمد الحسن، **الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي**، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، من 1 إلى 4 نوفمبر 2009.

- **قائمة المراجع باللغة الأجنبية:**

1/Gerry Johnson , Heran Scholes **," Stratégique "** ,publi-union , paris ,2000.

2/JEAN-MICHEL BRUNNER, **Intégration de la STRATÉGIE DES RESSOURCES HUMAINES à la stratégie globale** ,THÈSE PRÉSENTÉE A LA FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES POUR OBTENIR LE GRADE DE DOCTEUR ES SCIENCES ÉCONOMIQUES, UNIVERSITÉ DE NEUCHATEL FACULTÉ DE DROIT ET DES SCIENCES ÉCONOMIQUES ,1990.

3/Manuela, Bruce **"Measuring Empowerment"**, Leadership & Organization Development Journal, 2003 Volume: 24 Issue.

4/AGYEPONG, S.A. ... et al., 2010. The applicability of the Harvard and Warwick models in the development of human resource management poli- cies of large construction companies in Ghana. IN: IN: Laryea, S., Leiringer, R. and Hughes, W. (eds) Proceedings of The West Africa Built Environment Researchers Conference and Workshop (WABER), Accra, Ghana, 27-28 July2010, pp. 527.