



جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف-

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

فرع علوم التسيير

مطبوعة بيداغوجية بعنوان:

محاضرات في مقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال

إعداد الأستاذ: أحمد مصنوعة

السنة الجامعية: 2021 – 2022

فهرس المحتويات	
الصفحة	العنوان
4	مقدمة
34 - 7	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (التعريف، الأهمية، الأهداف)
8	1- ماهية الإدارة الإستراتيجية.
17	2- مفهوم الموارد البشرية.
22	3- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
55 - 35	العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة
37	1- طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجيات الموارد البشرية
39	2- تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.
43	3- مستوى الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة
46	4- مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
68 - 56	أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
56	1- فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
57	2- مقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
59	3- المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
63	4- أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية.
80 - 69	نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
69	1- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة.
72	2- نموذج جامعة هارفرد.
74	3- نموذج جامعة ورويش.
75	4- نموذج التطابق الأفضل.
77	5- نموذج الممارسات الأفضل.
91 - 81	التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية.
81	1- الأبعاد اللازمة للنظرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
83	2- مستويات التجريد في نظام.
83	3- إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة.
85	4- انعكاسات إستراتيجيات المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية.
89	5- الأدوار الجديدة (الإستراتيجية) لإدارة للموارد البشري
146 - 92	إستراتيجيات الموارد البشرية
92	1- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
101	2- إدارة رأس المال الفكري.
110	3- إستراتيجية تمكين العاملين.
116	4- إستراتيجية التسويق الداخلي.
123	5- الإدارة الدولية للموارد البشرية.
130	6- الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.
138	الخاتمة
--140	المراجع

148	
-----	--

مقدمة

تعد المؤسسة الاقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط اقتصاد باعتبارها النواة الأساسية فيه، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته من مجتمع إلى آخر ومن وقت إلى آخر، وبذلك فإن المؤسسة تنشأ في بيئة تتسم بعدم الاستقرار نتيجة لجملة من المتغيرات السريعة التي تمس مجالات مختلفة وبالتالي يصعب التنبؤ بها ولا يمكن السيطرة عليها، وهي بذلك تشكل تهديدا مستمرا عليها الذي تسعى دوما إلى محاولة التكيف معها واستثمارها لصالحها من خلال العمل المستمر على التنبؤ بالمستقبل والترصد بالتقلبات التي قد تطرأ على عناصرها، لذلك فإن دراسة المكونات الأساسية للمؤسسة تقودنا إلى معرفة العناصر التي تسمح لها بتحقيق بقاءها أو تحسين قوتها التنافسية بصفة مستديمة وهذا في بيئة تتميز بشدة التعقيد، وهذا البقاء لا يكون إلا بكون المؤسسة تسير تسييرا عقلانيا ورشيدا.

لا شك أن سر تقدم الدول وأسباب نجاحها في عالمنا اليوم يرجع إلى مجموعة من العوامل اجتمعت فكانت مساهماتها وبصماتها واضحة تخلق نوع من التمايز في القدرات والإمكانات بين الدول، فوجود قيادات إدارية واعية لمهامها ولقواعد وأنظمة لإدارة العلمية الحديثة والتي مكنتها من التحكم بعوامل الإنتاج للوصول إلى ما نحن عليه اليوم من عالم متقدم ودول نامية ودول العالم الثالث، فلم تأت هذه التقسيمات بشكل عفوي أو نتيجة للصدفة وإنما أسهمت الفوارق الاقتصادية والبنوية والاجتماعية والثقافية والعلمية في خلق نوع من التمايز كحقيقة لا يمكن تجاهلها، فعملية الإنتاج (السلعي / الخدمي) تتضمن عدة عناصر على الإدارة تنفيذها، وهي تعتبر حلقات مترابطة لا يمكن فصل بعضها عن بعض وأن امتلكت الاستقلالية بذاتها، وهذا يؤكد بأن النجاحات في عالمنا المعاصر لم تكن وليدة الصدفة ، ولكن هي في الحقيقة تلك العوامل الإنتاجية المتحدة التي تحركها عقول قيادات بارعة في إدارة مؤسساتها أو مجتمعاتها نحو تحقيق الأهداف الخاصة والعامة.

يتفق الباحثون في مجال الإدارة على أن ركيزة المؤسسات الاقتصادية في تحقيق النجاح في مجال مواجهة تحديات التغيير وكذلك في تجديد القدرة لديها على التكيف والتفاعل الايجابي مع البيئة التنافسية، تتمثل في تطبيق المداخل والأساليب الإدارية الحديثة ومن أهمها أسلوب الإدارة الإستراتيجية، والذي يسمح لها بالارتقاء في مستوى أدائها عامة وأداء الأفراد العاملين بها خاصة، مما يؤدي إلى رفع كفاءة الخدمات والمنافع المقدمة للعملاء من جهة ومن جهة أخرى المساهمة في تحقيق النمو والتطور الذي يشكل الهدف الأساسي للمؤسسات.

تعتبر العناصر البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة في الوقت الراهن والمصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر أصول المؤسسة أهمية، باعتبارها تمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المحددة لهوية المؤسسة ومستقبلها، لذلك يجب زيادة قيمة وكفاءة هذه الموارد من خلال إدارتها برؤية إستراتيجية هدفها تدعيم مختلف الأنشطة الداعمة لمتطلبات تنمية مهاراتها وقدراتها، ودراسة سلوكها والتعرف على دافعيتها وأهدافها وحاجاتها وتوقعاتها، ويساعد هذا في التعرف على الطرق التي يمكن من خلالها أن نحقق التغيير المناسب في هذا

السلوك حتى نشجع ونحفز هذه الموارد على بذل مزيد من الجهد والعطاء لفائدة المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي الحصول على أيدي عاملة تتسم بالمهارات المتميزة والولاء والانتماء، ذلك أن الدراسات والتجارب الحديثة تؤكد بأن الموارد البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها الإيجابي في بيئة العمل هي أداة التغيير والإبداع الرئيسية.

إن التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين قد خلفت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتركت آثارها على كل جوانب حياتها، بدءا من قيم الأفراد ووصولاً إلى التكنولوجيا المعتمدة فيها، وأصبحت تهدد حالة الاستقرار النسبي الذي كان يميز نشاط هذه المؤسسات، مما انعكس على السلوك التنظيمي لعمالها، لتبقى إشكالية التغيير تطرح نفسها لمواكبة تغير الظروف البيئية، وعليه فإن تطبيق المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما تتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته، ورسم السياسات والنظم الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته، إنما يعتبر مطلباً إستراتيجياً ومنطلقاً ضرورياً لتحقيق التغيير المرغوب، ومن ثم بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن لهذه المؤسسات البقاء وكذا النمو والتطور.

تتضمن مطبوعة محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المحاور التي تضمنها برنامج المقياس المقرر من طرف الوزارة لفائدة طلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة أعمال شعبة علوم التسيير، مع بعض الإضافات التي نعتقد أنها ضرورية لمساعدة الطالب على استيعاب المقياس بصورة أفضل، ومن هذا المنطلق فإن المحاور التي تتضمنها هذه المطبوعة جاءت وفق الترتيب التالي:

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (التعريف، الأهمية، الأهداف)

المحور الثاني: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

المحور الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المحور الرابع: نماذج إستراتيجية الموارد البشرية.

✓ نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المؤسسة.

✓ نموذج جامعة وورويتش.

✓ نموذج جامعة هارفارد.

✓ نموذج التطابق الاستراتيجي.

✓ نموذج الممارسات الأفضل

المحور الخامس: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

المحور السادس: إستراتيجيات الموارد البشرية.

✓ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

✓ إدارة رأس المال الفكري.

✓ إستراتيجية تمكين العاملين.

✓ إستراتيجية التسويق الداخلي.

✓ الإدارة الدولية للموارد البشرية.

✓ الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (التعريف، الأهمية، الأهداف)

تسعى المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى الحصول على مواقع تنافسية متميزة في مجالات نشاطها، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة تشكل الإطار السليم لتعظيم الاستفادة من مواردها بما يحقق لديها القدرة على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة، فالممارسة الواقعية تؤكد لدى العديد من المؤسسات الاقتصادية أن تحقيق الأداء الفعال لم يعد قاصرا على مراعاة الإمكانيات الداخلية

والمؤثرات الخارجية القائمة، وإنما يقتضي الأمر كذلك أن يتوفر لدى المؤسسة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الداخلية والخارجية في المستقبل، ثم توظيف تلك الاتجاهات واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها وهذا ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية داخل المؤسسة.

تشارك الموارد المادية، البشرية، التكنولوجية والمعلوماتية في تحقيق المؤسسات للأهداف التي أنشأت من أجلها، ولا شك أن كل هذه الأصول تمثل أهمية كبيرة في نجاح وفعالية المؤسسة، لكن الملاحظ اليوم أن الموارد البشرية هي أكثر هذه الأصول أهمية نظرا لارتباط مستوى أداء باقي الأصول بأدائها، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري، وعليه فالاهتمام بإدارة هذه المورد يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة وأكثرها صعوبة وخطورة.

1- ماهية الإدارة الإستراتيجية: إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية لتصبح نقطة مركزية و حيوية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال وضع إطار إستراتيجي للموارد البشرية في ضوء الإجابة على مجموعة من التساؤلات ومن بينها ما يلي: أين نحن؟ وأين نريد أن نصل؟ وكيف يمكننا الوصول إلى ما نريد؟ وما هي التخصصات والمهارات اللازمة لإدارة المؤسسة والحفاظ عليها في المستقبل بما يمكنها من تلبية الأهداف الإستراتيجية للأعمال؟ وما هي برامج ومبادرات الموارد البشرية المطلوبة للتعامل بفعالية مع المتطلبات والضغوط الخارجية المؤثرة على المؤسسة؟

يهدف النشاط الإستراتيجي إلى تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال العمل على توجيه كل الطاقات والموارد المتاحة نحو الاستخدامات التي تم اختيارها على أساس التحليل الإستراتيجي، لذلك يعتبر نظام الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية.

يتطلب وضع تعريف مناسب للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التعريف بالمصطلحات الأساسية التي يتكون منها هذا المفهوم، ونعني بذلك مصطلح الإدارة الإستراتيجية ومصطلح الموارد البشرية،

1-1- تعريف وأهمية الإدارة الإستراتيجية: يعد مفهوم الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة في مجال الدراسات الإدارية، وحتى يتسنى لنا استيعاب مضامينه يجب أولا إدراك مفهوم الإستراتيجية ومجالا توظيفه في العلوم الإدارية.

1-1-1- تعريف الإستراتيجية: تستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "strategos" وتعني فن القيادة، وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة العسكريين القدماء، ويتضح من المفاهيم المتعددة لهذه الكلمة في العلوم العسكرية الحديثة أنها فن وعلم ينصرفان إلى الخطط والوسائل التي تهتم بالوضع الكلي للصراع، وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات الاقتصادية خاصة المبادرة والرائدة، والمهتمة ببيتها والمستجيبة لها، حيث أصبحت الإستراتيجية تتعلق بالإجابة عن السؤال التالي: ما هي مجموعة الأعمال التي يجب أن تتواجد بها المؤسسة؟، وبالتالي تتحدد المكونات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة المرتبطة بالموارد المستخدمة ومجالات الاستخدام.

من بين التعاريف المقدمة لمصطلح الإستراتيجية نجد ما يلي :

- "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للمؤسسة، إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات".
- " الإستراتيجية هي خطط وأنشطة المؤسسة التي تم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ في الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة".

وحسب أنسوف فإن للإستراتيجية علاقة مباشرة بالقرارات طويلة الأجل أو ذات التأثير الاستراتيجي، وذات علاقة غير مباشرة بالقرارات قصيرة الأجل، وهي الخيط الرابط بين نشاطات المؤسسة المختلفة ونطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل فيها المؤسسة والتي تحدد مهمتها الأساسية الحالية والمستقبلية.

مما سبق نستنتج أن مفهوم الإستراتيجية يتضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية منها:

- ◀ الإستراتيجية أسلوب مترابط وموحد للقرارات، فهي توفر الإطار الشامل للمؤسسة والذي من خلاله يتم تحقيق الأهداف الرئيسية مع الربط بين تاريخ المؤسسة و مستقبلها.
- ◀ هي وسيلة لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها طويلة الأجل وأوليات تخصيص الموارد.

◀ هي وسيلة لتعريف المجال التنافسي والذي يشكل القطاع المناسب الذي تتعامل فيه المؤسسة، ومن ثم فإن تحديد آليات تعامل المؤسسة مع المنافسين يمثل أهم النقاط الأساسية التي يجب تهتم بها الإستراتيجية.

◀ هي ذات طبيعة هرمية، وهذا يتطلب أن تكون الأهداف والموارد متوافقة في جميع المستويات.

« هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، وهذا يعني أنها تسمح للمؤسسة بتحقيق مقابلة بين البيئة الخارجية والقدرات الداخلية. إن القاعدة الأساسية للإستراتيجية إنما تقوم على تحليل العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها بما يعزز لديها القدرة على مواجهة التهديدات واغتنام الفرص التي تدعم مركزها وموقفها التنافسي.

1-1-2- تعريف الإدارة الإستراتيجية: تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والتغيرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية في تلك المرحلة. تعددت التعاريف التي توضح معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن بينها نذكر:

- تعريف تومبسون (Thompson): "الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها".

- تعريف كوتلر (F.Kotler): "الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها، من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".

- يعتقد بيرس وروبسن (Pearce et Robinson) أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على المهام التالية:

- « تقييم البيئة الخارجية بما تتضمنه من متغيرات .
- « تنمية صورة للمؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.
- « صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها.
- « اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل التي يمكن أن تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.
- « تحديد الأهداف قصيرة الأجل التي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.
- « تحليل البدائل الإستراتيجية التي تضمن التوافق بين مواردنا والظروف السائدة في البيئة.
- « تحديد البدائل الإستراتيجية الأكثر ملائمة، في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها.

« تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

« تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في الإستراتيجيات المستقبلية.

مما سبق نستنتج الملاحظات التالية:

• تتسم الإدارة الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي، فالقرارات الإستراتيجية تستند إلى تنبؤات المديرين، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المؤسسة من اتخاذ أفضل البدائل.

• تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، فجميع المؤسسات تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها.

• الإدارة الإستراتيجية هي فن إدارة التغيير داخل المؤسسات، فمن خلالها تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق التفاعل الدائم بينها وبين بيئتها التنافسية

• بما أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المؤسسة، فهي بذلك تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها

• إن الاهتمام بكفاءة تطبيق مضمين إستراتيجيات المؤسسة يهدف إلى وضع عمليات الإدارة الإستراتيجية في الوقت الحقيقي للعمل الإداري، مما يعني الحاجة المستمرة لرصد التغييرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي بيئتها .

• تشمل الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات والإجراءات الإدارية التي تستهدف توفير أفقا متفوقا تنافسيا مع البيئة التنافسية، وتعزيز الأداء طويل المدى للتنظيم.

1-1-3- أهمية الإدارة الإستراتيجية: تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لدى المؤسسات من خلال قدرتها العالية في رسم غاياتها وأهدافها، وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم، ومن بين أهم المنافع التي تصاحب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات نذكر ما يلي:

« **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة توقع الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها .

« **تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات:** يترتب على تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعاظم قدرة المديرين ومساعدتهم على السيطرة على الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة بما يحقق لديهم مجالا واسعا لمعالجة المشاكل والاستفادة منها في التعامل مع بيئة الأعمال في المستقبل.

« القدرة على تحقيق التغيير: تقدم الإدارة الإستراتيجية أساس للتعرف على الحاجة للتغيير ومنطقية هذا التغيير.

« تدعيم المركز التنافسي: حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية، وما تفرزه من فرص تتميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.

« تحقيق النتائج المالية المرضية: تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أكثر ربحية ونجاح عن تلك التي لا تستخدمها، حيث تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبرا عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.

« تحقيق التكامل بين الأنشطة الإدارية المختلفة: تساهم الإدارة الإستراتيجية في توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، وبذلك فإنها تحقق النظرة الشمولية للعمل حيث أن العلاقة بين الإنتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال عمليات الإدارة الإستراتيجية ومن خلال توجيه الأفراد داخل المؤسسة نحو الأهداف المرجوة، وبالتالي منع ظهور التعارض بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها.

« تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة: تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة المدى للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلاءم واحتياجات المؤسسة ولمواجهة التناقص في الموارد الطبيعية.

« تطوير آليات الاتصال بين المؤسسة والبيئة: تمكن الإدارة الإستراتيجية من زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة الأعمال، حيث تطالب المؤسسة بتبني آليات جديدة للاتصال تدعم علاقات التعاون بدلا من علاقات التنافس.

إن الغاية من تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ثم وضع السياسات و البرامج الكفيلة بتوفير وتخصيص الموارد الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذلك تعتبر المستوى الأعلى ضمن نشاط الإدارة العليا للمؤسسة.

1-2- مستويات الإدارة الإستراتيجية: إن اختلاف المستويات المشكلة لهرم السلطة الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية يشكل منطلقا لاختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية، حيث نميز بين ثلاث إستراتيجيات هي:

1-2-1- الإستراتيجية العامة للمؤسسة: يطلق عليها أيضا الإستراتيجية الكلية، حيث توضع نصبها الأهداف كلها، وعليه فإن مستويات المؤسسة كلها تتأثر بها، وعادة ما تنصب على طبيعة عمل المؤسسة من منتجات، عمليات، أسواق ومستهلكين، تتركز هذه الإستراتيجية حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب

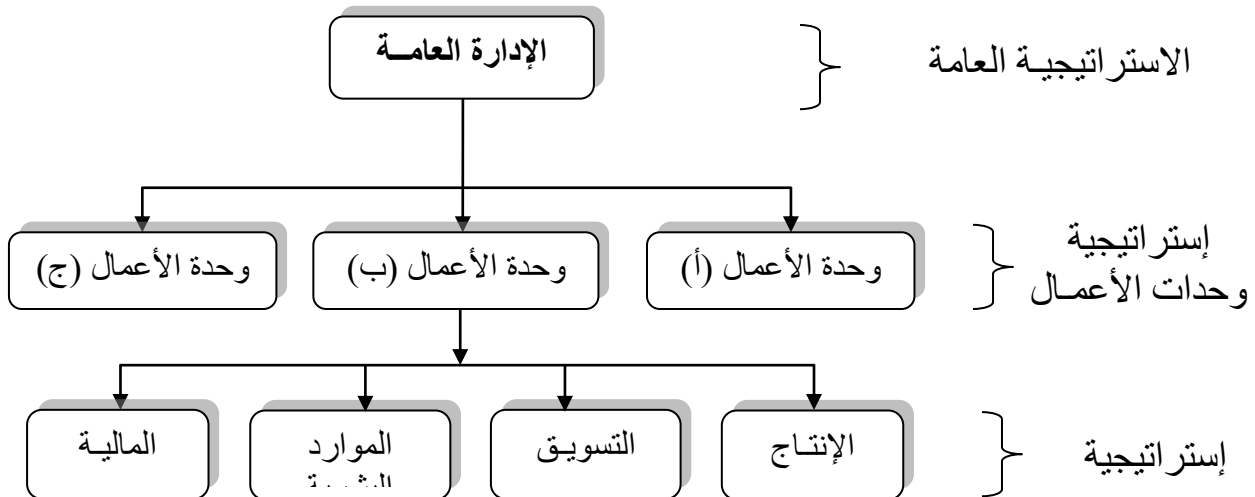
إدارة الأنشطة المتعددة، وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها، أي أنها تهتم بالسؤال: ما هي مجموعة الأعمال التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة؟، وعليه فإن هذه الإستراتيجية تهتم بتحديد الصناعات التي ينبغي أن تبقى فيها المؤسسة، أو التي تدخل فيها، أو تخرج منها، إلى جانب آلية توزيع الموارد المتاحة بين الأعمال المختلفة.

إن المدراء التنفيذيون وأعضاء مجلس الإدارة هم من تقع عليهم مسؤولية إعداد هذا النوع من الاستراتيجيات من خلال امتلاكهم الرؤيا الشاملة لتطوير الاستراتيجيات لعموم المؤسسة، حيث يتضمن هذا الدور ضرورة تعريف أهداف المؤسسة ومن ثم تحديد الأعمال التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد بين مختلف الأقسام أو الأنشطة التي يتشكل منها التنظيم.

1-2-2- إستراتيجية وحدات الأعمال: تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان طريقة المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة أو سوق معين أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزا وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل، حيث تأخذ هذه الإستراتيجية عدة أشكال أبرزها: إستراتيجية القيادة في التكلفة وإستراتيجية التنويع.

1-2-3- إستراتيجية الوظائف: تهتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي معين يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري، حيث يصل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال، وتركز على تعظيم إنتاجية المورد ضمن كل مجال وظيفي (الإنتاج، التسويق، الموارد البشرية، المالية... الخ)، حيث لا تهتم إدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة ولكنها تضع إطارا عاما لتوجيه هذه العمليات، والشكل رقم (1.1) المستويات الثلاث للإستراتيجية بالموازاة مع المستويات الرئيسية للمخطط الإداري للمؤسسة.

الشكل رقم (1.1): مستويات الإدارة الإستراتيجية (هيكارية الإستراتيجية)



لتنفيذ البرامج العامة فإن الوحدات الإستراتيجية تقوم بإعداد أهدافها وبرامجها الخاصة ثم تقوم بتنفيذها، وبالتوازي مع ذلك ترفع تقارير الأداء إلى المستويات الأعلى لاستخدامها في عملية التقييم والرقابة، ولتحقيق الاستجابة لبرامج وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن الأقسام الوظيفية تبدأ في صياغة أهدافها وإستراتيجياتها، وهنا لابد من ملاحظة أن المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1-3- مراحل الإدارة الإستراتيجية: قد تختلف مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية وفي نظام أو ترتيب مراحلها، حيث يلاحظ أن هذه العملية تنقسم إلى أربعة مراحل هي:

1-3-1- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة: تتضمن هذه المرحلة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية، والتي من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على نشاط المؤسسة في المستقبل، ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل S.W.O.T، حيث يشير الحرف S إلى عوامل القوة، بينما يشير الحرف W إلى عوامل الضعف، وهي عناصر إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الداخلية، أما الحرف O فيشير إلى الفرص المتاحة، ويشير الحرف T إلى التهديدات المحتملة، وهي عناصر إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الخارجية.

1-3-2- مرحلة صياغة الإستراتيجية: تهدف هذه المرحلة إلى تحديد شكل المستقبل المرغوب إنجازه، ذلك المستقبل الذي يتناسب مع عناصر القوة في البيئة الداخلية ومع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في نفس الوقت، والذي يؤدي إلى تحديد عناصر الضعف في البيئة الداخلية والمخاطر الكامنة في البيئة الخارجية، حيث تتكون هذه المرحلة من أربعة أنشطة متسلسلة يتم إتباعها بالترتيب وتتمثل فيما يلي:

أ- **تحديد رسالة المؤسسة:** تعد عملية إعداد الرسالة مرحلة مهمة في صياغة الإستراتيجيات، وفي غيابها ستفقد المؤسسة قدرتها على التركيز والتوجيه لأنشطتها، حيث يجب أن تتضمن ما يلي:

« التعبير و بشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

« تعكس القرارات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي يمكن توفرها في المستقبل .

ب- **صياغة الأهداف:** تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف، حيث يجب التعبير عنه في صورة كمية، وهنا نؤكد على أن الهدف ما هو إلا وصف لحالة تسعى

المؤسسة للوصول إليها خلال فترة زمنية معينة، حيث يجب أن تتصف بالخصائص التالية:

« أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث توافق القدرات الحقيقية للمؤسسة.
« أن تصاغ صياغة زمنية وكمية، وهذا يعني أن تحدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنها بالأرقام.

ت- تصميم الخطط الإستراتيجية: تعبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، وهي إما أن تكون صريحة (مكتوبة) أو ضمنية (غير مكتوبة).

ث- وضع السياسات: تستمد من الخطط الإستراتيجية، وتمثل المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، وبالتالي فهي أداة ربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهي بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الانتقال عبرها من مراحل التخطيط إلى مراحل التنفيذ و من ثم ممارسة الرقابة.

1-3-3- مرحلة الاختيار الإستراتيجي: يعكس الاختيار الإستراتيجي قدرة المؤسسة على الإجابة عن السؤال: ما هو البديل الاستراتيجي الذي يمكن المؤسسة من تحقيق الشكل المرغوب في المستقبل؟ وفي ظل هذه المرحلة تعمل المؤسسة على تحديد أنواع الاستراتيجيات البديلة ومن ثم انتقاء أفضلها، وتسعى المؤسسة من اختيارها الاستراتيجي إلى سد الفجوة الإستراتيجية بين الأداء الحالي والأداء المتوقع.

1-3-4- مرحلة التنفيذ الإستراتيجية: إن عملية تنفيذ الاختيار الاستراتيجي ووضع صياغته موضع التطبيق ليس من الأمور السهلة، ذلك أن الاستراتيجيات لا تفشل عند صياغتها وإنما تفشل في الغالب عند تنفيذها حيث تكون واقعا وتدريبيا عمليا، وبشكل عام يتطلب تنفيذ الإستراتيجيات ما يلي:

« وجود هيكل تنظيمي ملائم.

« ملائمة الإستراتيجية للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض معها.
« التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم و متطلبات تنفيذ الإستراتيجية مثل نظام الأجور والحوافز، نظم المعلومات، نظم الاتصال...الخ.

« أن تلعب الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية، المالية..الخ) دوراً رئيسياً في تحديد جدوى الإستراتيجية الموضوعية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال.

1-3-5- مرحلة مراجعة وتقويم الإستراتيجية: تعد مرحلة مراجعة وتقويم الإستراتيجية أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على مدى النجاح في أداء أنشطة اليوم، كما أنها تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية ومن خلالها يتم القيام بما يلي:

◀ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

◀ قياس الأداء ومراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء الفردي والتنظيمي يسير في الاتجاه الصحيح.

◀ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوة أداء.

2- مفهوم الموارد البشرية: يعتبر مفهوم الموارد البشرية مرادفا لمفاهيم أخرى هي: القوى البشرية والعناصر البشرية ورأس المال البشري والبشر..، والبشر هم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان، حيث قال في محكم كتابه العزيز ((: " ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيل. (سورة الإسراء آية رقم 70)، وهذا يفرض على أي مجتمع أو مؤسسة أو إدارة أن لا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج يشتري ويستغل، بل يجب توفير الحياة الكريمة له، ولا يقتصر ذلك في مجال العمل فحسب بل خارج العمل أيضا، واحترام كرامته ومشاعره وآراؤه.

2-1- تعريف الموارد البشرية: يعتبر مفهوم الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الحيوي داخل المؤسسة ألا وهو الإنسان، حيث تم استخدام مصطلح الموارد البشرية HR لأول مرة في الستينيات عندما بدأت فكرة الاجتهاد في العمل في جذب الانتباه، وكذلك عندما بدأت مفاهيم معينة مثل الدافع، التحفيز، السلوك المنظم وتقييم الاختيارات في التبلور، حيث يستخدم هذا المصطلح لوصف الأشخاص الذين يعملون في إدارة أو مؤسسة ما، ولوصف الإدارة المسؤولة عن إدارتهم.

لقد تحولت نظرة الأفراد للمؤسسات من كونها عنصرا من عناصر التكلفة التي يجب حفظها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل من أصول المؤسسة التي يمكن استثمارها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة، ولقد أدى هذا التحول إلى النظر إلى الأفراد باعتبارهم مورد من موارد المؤسسة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهارته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية لكي تحقق الثروة، وبدون هذه المهارات والمعارف يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير، لذلك وحتى يصبح الفرد موردا مؤهلا لابد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة، وعندما تستطيع المؤسسة الحصول على موارد بشرية تتوفر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن لهذه المؤسسة مخزون من الموارد البشرية، وتكون المعرفة والمهارة والاتجاهات هي

المكونات الحرجة والهامة لهذا المخزون ومن عليه ينبغي على المؤسسة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:

- ✓ وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات وعندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكاف يمكن ضمان قدرتهم على أداء العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.
- ✓ من خلال مهارات ومعرفة واستعدادات الأفراد حتى يصبحون في وضع يسمح لهم بتحقيق أهدافهم الشخصية والرضا الوظيفي وتحقيق الذات.
- بشكل عام يمكن التفرقة بين نوعين من وجهات النظر:

1-1-2- تعريف الموارد البشرية من وجهة نظر المجتمع: من خلال هذه الواجهة فإن الموارد البشرية هي القوى العاملة لبلد معين، والتي تتشكل من مجموع السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون عن العمل.

الموارد البشرية لأي دولة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والتوجيه والتدريب والتطوير والصيانة، حيث هناك تقسيم لهذه الموارد حسب مجال الأعمال الذي تنشط فيه حيث يمكن التمييز بين مجموعتين من العاملين:

أ- **الياقات البيضاء:** تشمل العاملين الذين يعملون في بيئات عمل مهياة ومكيفة وعادة ما تعتمد أعمالهم على الجهد الفكري والتصوري وغالبا ما يشغلون الوظائف الآتية: المهن الحرة (أطباء، محامين، محاسبين... الخ) الوظائف الفنية، المديرين، الموظفين العموميين (المستويين الأوسط والأعلى في الجهاز الإداري)، رجال البيع وموظفي الأعمال المكتبية.

ب- **الياقات الزرقاء:** تشمل العاملين الذين يعملون في بيئات عمل غير مكيفة وعادة ما تعتمد أعمالهم على المجهود الفيزيائي وغالبا ما يشغلون وظائف وأعمال من النوعيات الآتية: الحرف، الأعمال التشغيلية، الأعمال الصناعية، الأعمال الزراعية.

1-2-2- تعريف الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة: تتمثل في كل الأفراد الذين يعملون في المؤسسة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأنشطتها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، فالموارد البشرية بهذا المعنى هي كل مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات، وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن تقسيم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات هي:

أ- **الموارد القيادية:** هم أفراد المؤسسة الذين يتولون المهام الإدارية أو الفنية ذات المستوى القيادي، والذين توكل لهم مهام وضع الأهداف وصياغة الاستراتيجيات والبرامج، واتخاذ القرارات الهامة داخل المؤسسة، ومن أمثلة هذا النوع من الموارد نجد المدراء المركزين ومدراء الأقسام والوحدات.

ب- **الموارد الإشرافية:** هم أفراد المؤسسة الذين يتولون المهام الإدارية أو الفنية ذات المستوى التسيري أو التشغيلي، والذين توكل لهم مهام ترجمة القرارات القيادية لتصبح قابلة للتنفيذ في المستويات الدنيا بالإضافة إلى قيامهم بمسؤولياتهم في الإشراف على أعمال المنفذين ومتابعة الانجازات للأهداف.

ت- **الموارد الاحترافية:** هم أفراد المؤسسة الذين يتولون المهام الفنية ذات المستوى التشغيلي والذين تعكس ممارستهم الإنتاجية مهارة المؤسسة وكفاءتها وبمجهودهم تنجز أنشطتها الرئيسية، أي أن طابع المؤسسة ونوعها متعلق بخصوصية المهارات التي تحوزها هذه الموارد، مثل المزارع في المؤسسة الزراعية والبناء في مقولة البناء، والمهندسين والتقنيين في المؤسسة الصناعية.

ث- **الموارد المشاركة:** هم أفراد المؤسسة الذين يتولون المهام المساعدة والثانوية ذات المستوى التشغيلي، والذين توكل لهم مهام توفير الدعم للأنشطة الرئيسية، ومن الأمثلة عنهم تجد المكلفون بالحراسة والأمن، المكلفون بالنظافة، المكلفون بالإطعام....الخ.

ملاحظة: حسب جون ماري بيريتي فإن إطلاق اصطلاح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات والمواهب).

تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمؤسسة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين، حيث يعود اعتبار الإنسان داخل المؤسسات على أنه مورد إلى عاملين هما:

- إن العمل الذي يبذله الإنسان عامل أساسي ضمن العملية الإنتاجية.
- إن التطور و المبادرة والجهود التي يبذلها الإنسان هي المحدد الأساسي للفعالية الكلية للمؤسسة.

ملاحظة: يشير مصطلح رأس المال البشري إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات والتدريب والمؤهلات المتوفرة لدى العاملين بمنظمة ما، بينما يشير مصطلح رأس المال الاجتماعي إلى قدرة الأفراد على العمل سويا لتحقيق هدف مشترك داخل مجموعات أو مؤسسات.

2-2- **أهمية الموارد البشرية في المؤسسة:** تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات الدعامات الحقيقية التي تستند إليها

المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية والمصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة واعتمادا عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد ، فالموارد البشرية تمثل أهمية إستراتيجية كبيرة لنجاح أي مؤسسة فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد الأخرى (مثل: المالية والمادية...) إذا كانت المؤسسة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والمؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم المطلوبة منهم.

تكمن أهمية الموارد البشرية بأنها تلك القوة المحركة لكافة العمليات اليومية في المؤسسات، فهي حجر الأساس الذي يبدأ منه تحقيق الأهداف المنظمة، وذلك من خلال ما يتوافر من طاقات بشرية مؤهلة تحتوي على قدر كاف من المعرفة المتخصصة أو الخبرة المهنية التي تساعد المؤسسات في التغلب على المشكلات التي تواجهها، ما يؤدي إلى زيادة الكفاءة الفاعلية في المؤسسة، لتصبح المؤسسة أكثر قدرة على المنافسة في الأسواق الموارد.

نحن نعيش عصر العولمة والتخفيف من القواعد القانونية وزيادة الاهتمام بالتطورات الفنية، وهذه جميعا ساعدت في حدة المنافسة بين المؤسسات، الأمر الذي يستلزم من تلك المؤسسات أن تصارع من أجل أن تكون الأفضل والأسرع والأقدر على المنافسة حتى تضمن لنفسها البقاء على الأقل في عالم الأعمال، ومن ثم فهي في حاجة إلى موارد بشرية تلتزم بتحقيق مثل هذه الدرجة من المنافسة، ويوضح (جفري فيفر) ذلك بقوله إن أهمية مواردنا البشرية وكيفية إدارتها تزداد يوما بعد يوم، لأن المنطلقات الأخرى للتنافس بدأت تفقد ميزتها من يوم لآخر، فأسس النجاح كالتيكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج، وحصصة الشركة من السوق، ودرجة الحماية التي قد توفرها الدولة، أو الاعتماد على مصادر التمويل المحلية الأقل تكلفة، لم يعد لها نفس التأثير الذي كانت تتمتع به في الماضي، أما المؤسسات التي كانت تعتمد على التكنولوجيا في مواجهة المنافسة فان التكنولوجيا تتغير بسرعة كبيرة، وبالتالي أصبح الحفاظ على التفوق أمرا صعب المنال، وخصوصا بعد ظهور الأجيال الجديدة من الحاسبات الآلية التي جعلت التصميم والإنتاج في متناول الجميع تقريبا، بالإضافة إلى قدرة المنافسين على تقليد الاختراعات والابتكارات بعد وقت قصير على ظهورها، أما المؤسسات التي كانت تعتمد على الحماية في مواجهة المنافسة فإن القوانين العالمية الحالية تفتح الأسواق في وجه المنافسة بدون حماية تذكر، أما الاعتماد على مصادر التمويل المحلية كأساس للمنافسة فقد أصبح غير ذي معنى بسبب سهولة نقل الأموال من مكان إلى آخر، كذلك لم تعد اقتصاديات الإنتاج الكثير عاملا هاما، بعد أن ساد الإنتاج على نطاق ضيق لمقابلة الأنواق المتعددة للمستهلكين، أو ما يطلق عليه التخصص المرن.

إن السؤال الذي يطرح نفسه هو:- لماذا تتجح بعض المؤسسات في الاستفادة من الفرص المتاحة والممكنة لها في السوق، بينما تفشل مؤسسات أخرى في هذا الشأن؟ ويجب عن هذا السؤال (توماس بيتيرز) بقوله: "إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية، بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين، الجودة، وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة"، وبالمثل فقد تعرض (ديوتارت) لظاهرة التطور التكنولوجي في المؤسسة المعاصرة ودلالاتها التنظيمية، حيث توصل إلى أن العنصر البشري يمثل العنصر الحاكم في تحقيق التكيف مع التطور التكنولوجي في المؤسسة الحديثة، هذا وتدعى غالبية المؤسسات كما يشير (فريدريك رايتشلد) أن العاملين لديها هم رأس المال الحقيقي، ولكنها في الواقع تنظر لهم نظرة متخلفة، فترى أن الموظف/ العامل يحتاج إلى المؤسسة أكثر مما تحتاج إليه، ولكن على المؤسسة أن تسوق وظائفها كما تسوق منتجاتها سواء سلع أو خدمات، وعليها أن تجذب العاملين المتميزين وتحتفظ بهم وتحفزهم وتخدمهم كما تخدم العملاء، ويرصد (أحمد سيد مصطفى) أهمية الموارد البشرية من خلال المحاور الرئيسية التالية:

- الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي.
- الموارد البشرية أداة تنافسية عالمية.
- العقول المبتكرة تخفض فاتورة التكنولوجيا المستوردة.
- العقول المبادرة تعظم القيمة المضافة.
- الموارد البشرية الفاعلة أداة لزيادة الصادرات.
- الموارد البشرية تكمل الثروة القومية.
- استقطاب العقول أصبح ساحة للصراع العالمي.

لقد أصبحت الموارد البشرية إحدى أهم عوامل تنافسية ونجاعة المؤسسات

الاقتصادية المعاصرة، الأمر الذي دفع الإدارة الحديثة إلى النظر إليها من خلال البعد الإستراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للتداول في الأسواق المستهدفة، وهذا الأمر يقتضي أن تكون تلك الموارد أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة حتى تتجاوب مع كل متطلبات الحياة الجديدة في بيئة الأعمال.

3- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: إن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة والدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتباره شريكا

لا أجبراً، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات وإمكانات معرفية وفنية وإدارية في إعداد وتنفيذ سياسات وبرامج المؤسسة.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وأن فهم مدلول الموارد البشرية وتحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

3-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هناك مجموعة من التعاريف للإدارة

الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم» .

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، المؤسسة، الأفراد والأنظمة، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل» .

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فإستراتيجية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة... الخ» .

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

← الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.

« الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.

« الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية الموارد البشرية.

« السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

« الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد البشرية اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

« معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسمح بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار رغبات واحتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة ، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي»

- "الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة".

من التعاريف السابقة وغيرها يتبين لنا ما يلي:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، يجب عليها أن تنخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم:

« أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.

« أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

« معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.

« تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.

لقد نجحت الكثير من المؤسسات في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرهما، وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها:

- **مفهوم التحدي:** تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتقدير الصحيح الواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهم هذه التحديات هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

- **مفهوم الرؤية الشاملة:** تتعدد الزوايا التي تنتظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افترقت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا أو القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف

الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفاتة إليها.

من جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة، والمختصة في التسويق، الإنتاج، وغيرهما، حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

- مفهوم دورة الحياة: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقتضي طبيعة كونها كائن حي أن تعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

تعمل المؤسسات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار بصرف النظر عن مرحلة الحياة التي تكون فيها، فهي مطالبة بالتكيف حتى تضمن القدرة على البقاء والاستمرار، والمنطق الأساسي في إدارة التغيير هو دفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية جديدة متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي، وبهذا تصبح تنمية وتطوير إستراتيجية الموارد البشرية ضرورة ملحة.

- مفهوم المحركات: يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها، وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وإن كانت تتصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانات أو الموارد التي تتاح للمؤسسة، ومن أهم المحركات الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد محرك التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب حيث يرعى اعتبار التكلفة في الأساس، ومن ثم فقد تلجأ الإدارة إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء مراكز للتدريب خاصة بالمؤسسة.

هناك عناصر أخرى يمكن الاعتماد عليها كمحركات إستراتيجية لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ومنها نجد محرك السوق والمنافسة، حيث تستهدف الإدارة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتحفيز بمحركات الوقت

التي تعبر على أثر قوى السوق (العرض والطلب) في تحديد وضع التوازن الذي يضمن للمؤسسة الاحتفاظ وتنمية مواردها البشرية في حدود القواعد والمتطلبات التي تتناسب مع ما هو متداول في سوق العمل.

تلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

2-3- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها مورداً استراتيجياً.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.

- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

3-3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: أصبح اصطلاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية شائعاً في الكتابات الإدارية في السنوات الأخيرة، وبصفة عامة فإن الهدف من تبني هذا المدخل إنما ينطوي على رغبة المؤسسات في الاستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة معقدة ومتغيرة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال، يستوجب إدارتها

بمنظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة وأهداف العاملين بها ، ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي:

- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية ، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة .

-إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية. وإجمالاً يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي من خلال الأبعاد التالية:

3-3-1- المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير: تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية كنتيجة لازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والمادية.

إن وفرة الكفاءات البشرية وصيانتها بما تحققه المؤسسة من نشاط إستراتيجي في تعاملها معها سيتيح لها قدرة فائقة على استخدام التكنولوجيا الحديثة، واستغلال الكم الهائل من المعلومات المتاحة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل تجد صعوبة في تشغيلها وتحليلها، وتوظيفها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسيرها وإدارتها بعناية، وأن تكون جزءاً أساسياً ومتكاملاً مع عناصر الإدارة الإستراتيجية.

إن التغيرات والمشاكل التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أدت إلى بروز بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، وانخفاض القدرة على التنبؤ، لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي.

إن حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال، ولكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تتفصل عن واقع ومشكلات المؤسسة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة للفعالية التنظيمية.

3-3-2- الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية: يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والتشريعية... الخ.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.

إن معرفة المؤسسة لبعض المعلومات التي تتوفر لدى منافسها قد يشكل منطلقاً للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكلها هؤلاء المنافسين وبغض النظر عن شكل الارتباط بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة لدعم إستراتيجيتها يشكل أحد أهم المسؤوليات الملقة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

3-3-3- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد: تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية، ولأن جوهر الإستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنيه مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

في أغلب الأحيان تكون المجالات التي لم تتلقى حصتها من الموارد ذات أهمية ومؤثرة في نشاط المؤسسة على الأقل في الأجل القصير، وعندما تحرم هذه المجالات

من الموارد رغم أنها تشكل أحد المجالات التي تتميز بالنجومية، فإن الأسلوب الذي يعامل به الأفراد في هذه الحالة يمثل عاملاً حرجاً في نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

3-3-4- كفاءة استغلال الموارد المتاحة: إن تعامل المؤسسات الاقتصادية مع مواردها البشرية على أساس أنها استثمارات يمكنها من التحكم في بقية الموارد، فالعنصر البشري بما يتوفر عليه من قدرات وكفاءات يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية، فالمؤسسات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجية ومعلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب، الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج و الاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المضافة.

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها وتقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبديد وضياح كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء و الاستقرار.

إن القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا والتي تتعلق بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، تستدعي تحديد نوعية وعدد الأشخاص المكلفين بتنفيذها، وهذه الخطوة من صلاحيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي يقع على عاتقها تلبية حاجات مدراء العمليات، عن طريق تزويدهم بالموارد البشرية اللازمة، وبمقدار ما تكون القرارات ملحة للتنفيذ، وواسعة الأهداف، بمقدار ما تكون الحاجة ماسة إلى مشاركة وتبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها، ومنها على سبيل المثال، القرارات المتعلقة بدخول أسواق جديدة، أو اكتشاف ووضع منتجات أو أصناف جديدة في الأسواق، أو القرارات المرتبطة بتزويد المؤسسة بآلات ومعدات جديدة الصنع، مما يستدعي مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد التدريب والتكوين المناسبين بما يضمن حسن استعمالهم لها.

3-3-5- المساهمة في مواجهة التحديات: تواجه المؤسسات عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلاً أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

- ◀ انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والحوافز والمزايا الممنوحة لهم.
- ◀ شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة واللازمة لأداء أعمالهم.
- ◀ انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي والنتائج عن النقص والعجز في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة للتطور التكنولوجي السريع.
- ◀ انخفاض ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.
- ◀ شعور الأفراد بعدم الموضوعية والوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- ◀ اختلاف ماهية وطبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- ◀ مطالبة الأفراد بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- ◀ إحساس الأفراد بعجز الإدارة في التكفل بمشاكلهم وهذا العجز يأخذ مظاهر متعددة، منها العجز المعنوي، العجز المادي والعجز في الكفاءة.
- أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية فإنها تؤدي إلى وجود قوى متناقضة ومتعارضة يجب على المؤسسة تحقيق الاتساق والتوافق فيما بينها، وذلك من خلال توظيف كل طاقاتها البشرية ذات القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف لتحقيق المعايضة البناءة والتفاعل الإيجابي مع هذه التحديات والظروف البيئية المتغيرة.

مراجع المحور الأول

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999.
- 2- كاظم نزار ألكاوي "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
- 3- جيمس سي كراج " الإدارة الإستراتيجية "دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 4- عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير"دار المسيرة" عمان، الأردن، 2004 .
- 5- عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002
- 6- جمال الدين محمد المرسى، وآخرون " التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي-" الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 7- جون وبرزنر، واندي ديسايمون " تنمية الموارد البشرية، الأساس- الإطار- التطبيقات " ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2011.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998.
- 9- نادية العارف " التخطيط الاستراتيجي والعولمة " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 10- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) " الدار الجامعية 2003.
- 11- زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " الدار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 12- احمد ماهر" الدليل العملي للمديرين: الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 13- نعيم ابراهيم الظاهر"الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية، التحديات" عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009 .
- 14- أحمد القطامين "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية -مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية" دار مجلاوي 1996.
- 15- عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مص، 1997.
- 16- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002.
- 17- عدلي علي أبو طاحون " إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 18- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، الأردن، 2002.
- 19- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000.

- 20- موقع سطور، أهمية إدارة الموارد البشرية <https://sotor.com>، تاريخ التصفح: 2020 /10/17
- 21- تعريف ومفهوم الموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية العربية <https://hrdiscussion.com/hr42360.html> تاريخ التصفح 2020/09/22.
- 22- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" الدار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004 .
- 23- راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2002.
- 24- أشوك شاندا، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 25- سلمى رزق الله، أمينة مياك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلف الميزة التنافسية " مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.
- 26- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
- 27- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2006.
- 28- عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر ، 2003 .
- 29- سملاي يحضيه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية 2005 .
- 30- مؤيد نعمة الساعدي " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- H.Ansoff « Corporate strategy » New York, Mc-Graw-Hill Book company, 1965 .
- 2 - Thompson, A « Strategic management : Concepts and cases » Plano, Texas, B. P. I, 2003.
- 3-André Boyer et Gérard Hirigaye «panorama de la gestion » Edition chihab, 1997 .
- 4- Pierre Louart « gestion des ressources humaines » édition Eyrolly, 1994 .
- 5- [HTTP://www.Ima_syria.com/special course/special course2.htm](http://www.Ima_syria.com/special%20course/special%20course2.htm), cons_24. le 09. 2018.
- 6- Gean Pierre Citeau

المحور الثاني: العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة خلال العقود الأخيرة وتطور منذ بداية الثمانينات تيار مهم في الأدبيات يدعو إلى إعطاءها دور أكثر إستراتيجي، فإذا كان الأفراد هم من يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية فان هذا وبدون شك يجعلهم في قلب الإستراتيجية، لذلك هناك ضرورة لاندماج بعد تسيير الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف وسياسات توظيف منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة.

1- طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجيات الموارد البشرية

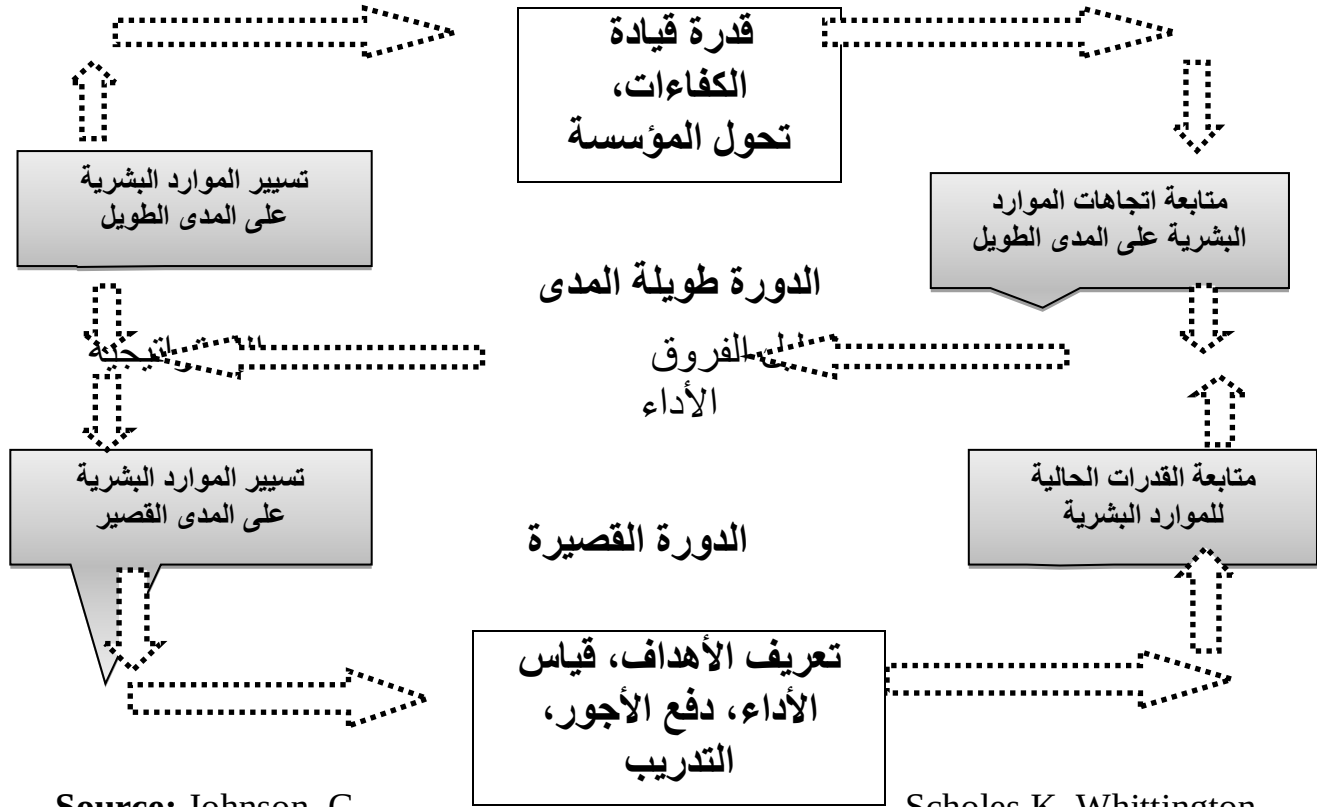
تنظر جل الدراسات المعاصرة لإستراتيجية الموارد البشرية من منظور تقاربها أو تباعدها عن إستراتيجية الأعمال ذاتها، حيث تظهر هذه الإستراتيجية الإطار المناسب لصنع القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعاملين في المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية في ضوء الإستراتيجية العامة، ويمكن ملاحظة ذلك من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (1.2): استراتيجيات الموارد البشرية في ضوء تنوع استراتيجيات المؤسسة

الإستراتيجية	السلوك الشخصي	استراتيجيات الموارد البشرية
الإبداع	- درجة عالية من السلوك الخلاق. - تركيز بعيد الأمد. - مستوى عال من التعاون والتفاعل. - اهتمام معتدل بالنتائج.	- وظائف ذات تفاعل وتعاون بين الأفراد والمجموعات. - تقييم أداء يعكس الانجاز والأداء طويل الأمد. - معدلات أجور مقبولة. - مسار مهني واسع للعاملين.
الجودة العالية	- سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبيا. - تركيز طويل ومتوسط الأمد. - اهتمام عالي بالجودة، وانخفاض المخاطرة والتزام بأهداف المؤسسة. - اهتمام منخفض بالكميات.	- وصف ثابت نسبيا للوظائف. - مستوى جيد من تدخل العمال في اتخاذ القرارات. - مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصير الأمد، ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج. - تدريب وتطوير مستمرين للعاملين.
خفض التكلفة	- سلوك متكرر قابل للتنبؤ. - تركيز قصير الأمد. - أنشطة فردية مستقلة. - اهتمام معتدل بالجودة. - اهتمام عالي بالمخرجات وبالنتائج.	- وصف ثابت للوظائف يسمح بانخفاض الغموض. - تصميم ضيق للوظائف. - تقويم أداء قصير الأمد موجه بالنتائج. - مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق. - حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين.

يمكن تجسيد هذا الدور من خلال الشكل الذي يحدد أهمية العلاقة بين الإستراتيجية وتسيير الموارد البشرية في المؤسسة، حيث نلاحظ أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسيتها من خلال مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجيات على المدى القصير من حيث تعريف الأهداف، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت، وتدريب العمال، وفي نفس الوقت تساهم بعض المهام الأخرى في تكوين الاستراتيجيات الجديدة على المدى الطويل من خلال الكفاءة، الثقافة، القيادة والتطوير التنظيمي.

الشكل رقم (1.2): أهمية العلاقة بين الإستراتيجية و الموارد البشرية



Source: Johnson. G,

Scholes.K, Whittington.

R, Fréry. F- Stratégique, éducation, Pearson Paris, 2005, P 549 .

في الواقع إذا أصبحت الموارد الداخلية (مالية ومادية وبشرية) والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات والتطبيقات الإستراتيجية كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية فإن هذه الأخيرة ستجد نفسها في قلب الإستراتيجية، و إن الوجود في مكان استراتيجي لا يعني بالضرورة حتمية أو إرادة لعب دور استراتيجي وإنما كونه أكثر قابلية و استعدادا لذلك إن تطلب الأمر ولقد استغل منظري ومطبقي إدارة الموارد البشرية الفرصة لإعطاء سلوكياتهم بعدا أكثر استراتيجي.

تحتاج الإستراتيجية إلى الربط بين المدى البعيد والقصير في تسيير الموارد البشرية حتى لا يكون تناقض أو تفضيل بين الأهداف القصيرة المدى والبعيدة المدى كما يظهر في الشكل البياني

أعلاه حيث يتم التنسيق بينهما على مستوى إستراتيجية المؤسسة مع الأخذ بعين الاعتبار مستويات الأثر الرجعي التي تمكن المؤسسة من معالجة الاختلال بين المستويين.

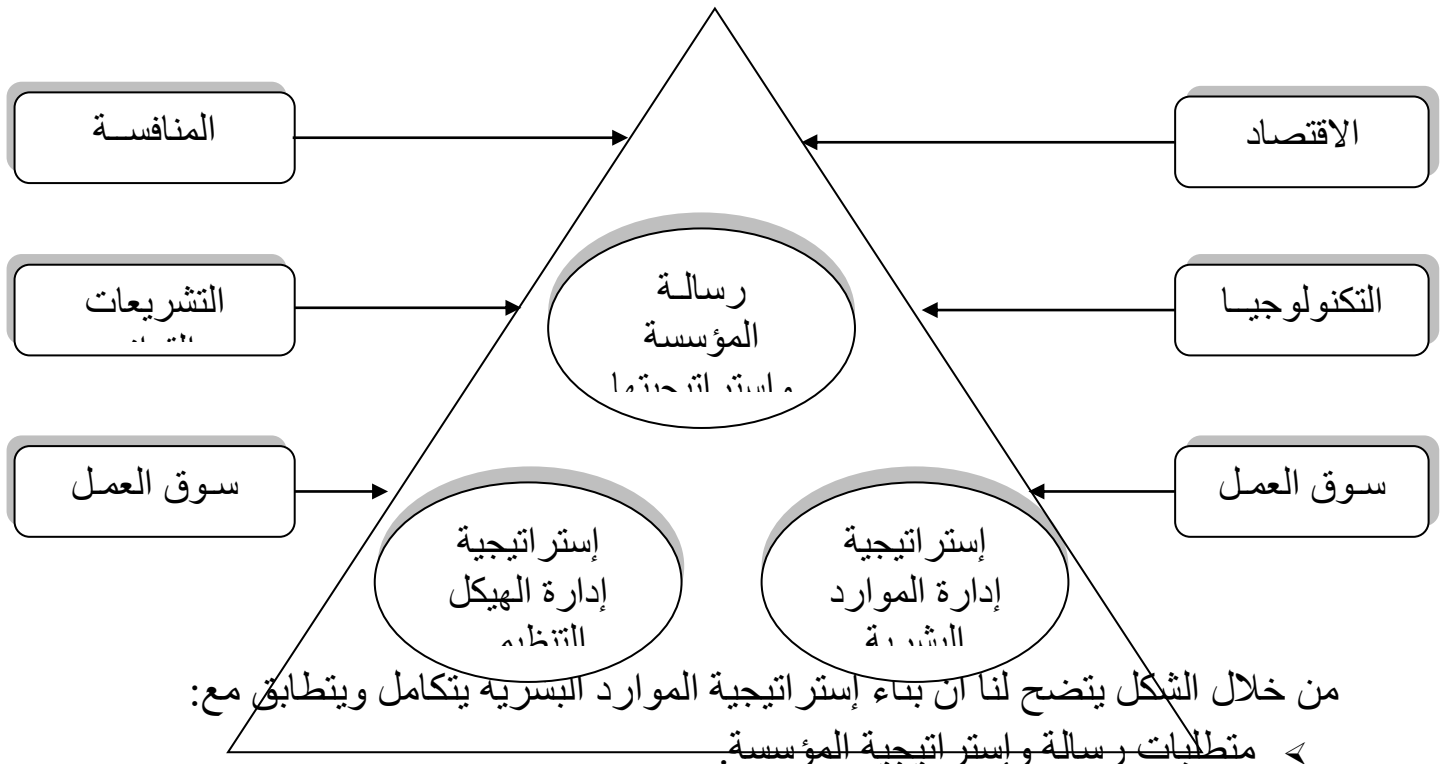
2- تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة: تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، والمالية... إلخ، والتي

يشكل مجموعها إستراتيجية المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى، تحت مظلة التكامل والتوافق معا.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم التكامل الإستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف والتفاعل معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

يوضح الشكل رقم (2.2) تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

(: التكامل الإستراتيجي 2.2 الشكل رقم)



المصدر: عن وصف عيسى "إدارة الموارد البشرية: المعاصرة بعد العقد اتجى" المجلد الأول للنشر والتوزيع 2005 ص 73.

2-1- تكامل داخلي: يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف متكامل وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، فتكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع غيرها من الإستراتيجيات يحقق للمؤسسة العديد من المزايا ومنها نذكر:

« استخدام نتائج التكامل الإستراتيجي كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

« زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة ومجالات الفرص والتهديدات وتحديد البرامج والسياسات التنفيذية للتعامل معها.

« زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

« خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

« زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

« زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل دوران العمل...الخ.

مما سبق نستنتج أن هناك ضرورة لوجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن نظام إدارة البشرية يؤثر في تصميم الإستراتيجية العامة وفي تطبيقها، ويتأثر في نفس الوقت بالتوجهات والمتطلبات الإستراتيجية التي تقتضيها رسالة المؤسسة وأهدافها إستراتيجية، فالتفاعل مستمر من الكل إلى الجزء، ومن الجزء إلى الكل...الخ.

إن تحقيق التكامل الداخلي يقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

« رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار "العنصر البشري شريك في العمل" الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات لخلق الانتماء والولاء لديها، ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.

« مساعدة الإدارة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية والعمل على توفيرها في الوقت المطلوب وبالنوعيات والمواصفات المتميزة.

« مساعدة المديرين في تصميم نظام لتقييم الأداء ومشاركتهم في تحقيق قياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد الذين يقعون تحت مسؤوليتهم.

« مساعدة المديرين في تصميم برامج التوجيه، التحفيز والتدريب للموارد البشرية.

« توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة مرتبط بكفاءة رضا مرؤوسيهـمـ.

2-2- تكامل خارجي: يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشتمل على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية والتي تتكامل جميعها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، ولقد أطلق على هذا النوع من التكامل مصطلح التطابق الإستراتيجي.

تتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية ضمن إستراتيجيتها العامة على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- « الموارد البشرية عنصراً متكاملاً من عناصر العمل الأخرى.
- « الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.
- « القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفعلية.
- « أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها كأنشطة مستقلة، ويساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق هدف المؤسسة في تبني هذا الاتجاه الإستراتيجي.

يستدعي البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تحقيق مستوى جديد من التكامل والتعاون بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وباقي الأنشطة داخل التنظيم، وهذا يقتضي من مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون شريكاً كاملاً لمدير العمليات وغيره من المدراء في وضع الخطط والإستراتيجيات القادرة على مساعدة المؤسسة على مواجهة تحديات بيئة أعمالها، وفي هذا السياق يطلب من المؤسسات أن تخلق إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، ذات صلة وثيقة بإستراتيجيتين معروفتين هما إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية التغيير، لأن وجود الإستراتيجيات الثلاثة يعزز من دور وفعالية المؤسسات بما يضمن تحقيق أهدافهم.

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورها الفعال في تحقيق التكامل المطلوب، يجب أولاً تحقيق متطلبات نجاح إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في الخطوتين التاليتين:

« تحديد مشاكل الأفراد.

« وضع وتطوير الخطط لحل هذه المشاكل.

فالخطوة الأولى تستدعي من مدراء الموارد البشرية أن يتهيئوا عدة وعدداً لهدم الفجوات الحاصلة بين سلوك وإمكانيات الأفراد الحالية، وبين تلك القدرات التي يمكن أن تطلبها المؤسسات مستقبلاً، ومن بين الأسئلة التي تواجه هؤلاء المدراء نجد:

◀ هل يرى الأفراد مهنتهم تلقتي مع توجهات إستراتيجية العمل المطروحة من قبل المؤسسة؟

◀ هل أن مهاراتهم أو قدراتهم تدعم وتفي بحاجات المؤسسة العملية منها والتقنية؟
أما الخطوة الثانية فتتقضي بوضع الأسس الكفيلة بالإطاحة بالفجوات المذكورة أعلاه، وهذا يستلزم حرص المؤسسات على امتلاك إخلاص الأفراد وعاطفتهم، ووضع الإستراتيجية الخاصة بهم، والتي تشدد على أن يعطى الأفراد نفس القيمة والعناية التي تعطيها المؤسسات لمواردها الأخرى.

3- مستوى الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة: عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل لكن بمداخل مختلفة نظرا لاختلاف المؤسسات واختلاف الدور الإستراتيجي الذي تعطيه الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، لذلك نفرق بين مستويات متعددة للترابط بين الإدارتين.

3-1- الارتباط الإداري: يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.

3-2- ارتباط تكيف: في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية، فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد في الشكل لأنها من المتوقع أن تحدث التكيف المطلوب لإنجاز الأهداف الإستراتيجية.

يرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس رغم محدوديته دوراً إستراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دورها في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية، وأن أهم ما يمكن ملاحظته على هذا النوع من الترابط أنه بالرغم من أنه يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بفاعلية المطلوبة نتيجة لذلك.

3-3-ارتباط تفاعل: يساعد المدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقتراح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضاً على فلسفة إدارة المؤسسة، و في إطار هذا المدخل فإن الصلة بين إدارة الموارد البشرية وللتخطيط على مستوى المؤسسة تكون أقوى وأكبر من مجرد التأثير بمتطلبات الإستراتيجية.

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية:

الأولى: يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئول الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها.

الثانية: يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

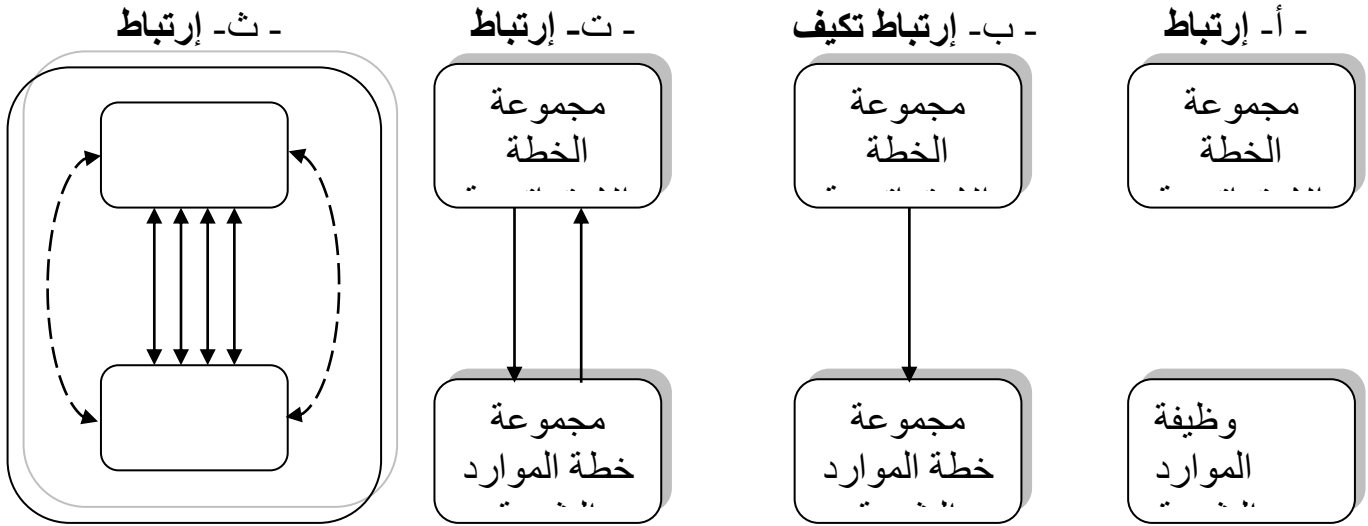
الثالثة: بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

3-4- ارتباط متكامل: هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل الجزئي أو المرحلي، وفي غالبية الأحوال فإن مسئول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا، وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات فإن المؤسسات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.

يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتم بنجاح عملية التكامل الأفقي أولاً والذي ينطوي على ربط كل المجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية بصورة مباشرة، وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة

الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الإستراتيجي، والشكل رقم (3.2) يعرض مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم (3.2): مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية



يشير الجزء (ث) من الشكل رقم (3-2) إلى هذا المدخل الذي يعكس عملية الارتباط المتعدد الاتجاهات، حيث تشير الخطوط المتقطعة إلى روابط في عملية الاتصال والتي تظهر خارج نطاق متطلبات الاتصال الرسمي لتشمل الاتصال غير الرسمي، والذي له تأثير ذو دلالة على الإستراتيجية.

في ظل المدخل المتكامل، فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الاعتبار كل القضايا ذات الارتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام باختيار إستراتيجي محدد وهذا سعي إلى تحقيق اختيار إستراتيجي فعال، وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة، إلا أن المؤسسات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتضمنها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر احتمالا لعمل اختيارات إستراتيجية ناجحة.

ملاحظة: تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الترابط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع.

4- مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: أدت التحولات الدراماتيكية التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية التي تنشط في كنفها المؤسسات الاقتصادية إلى تنامي التفكير بمسألة وضع إستراتيجيات للموارد البشرية، وذلك حتى تقوم هذه الإدارة بدورها

الداعم لإستراتيجية المؤسسة، وأن تكون أداة لتوفير الأمان للمورد البشري الذي أصبح يخشى في ظل هذه التحولات على مستقبله الوظيفي.

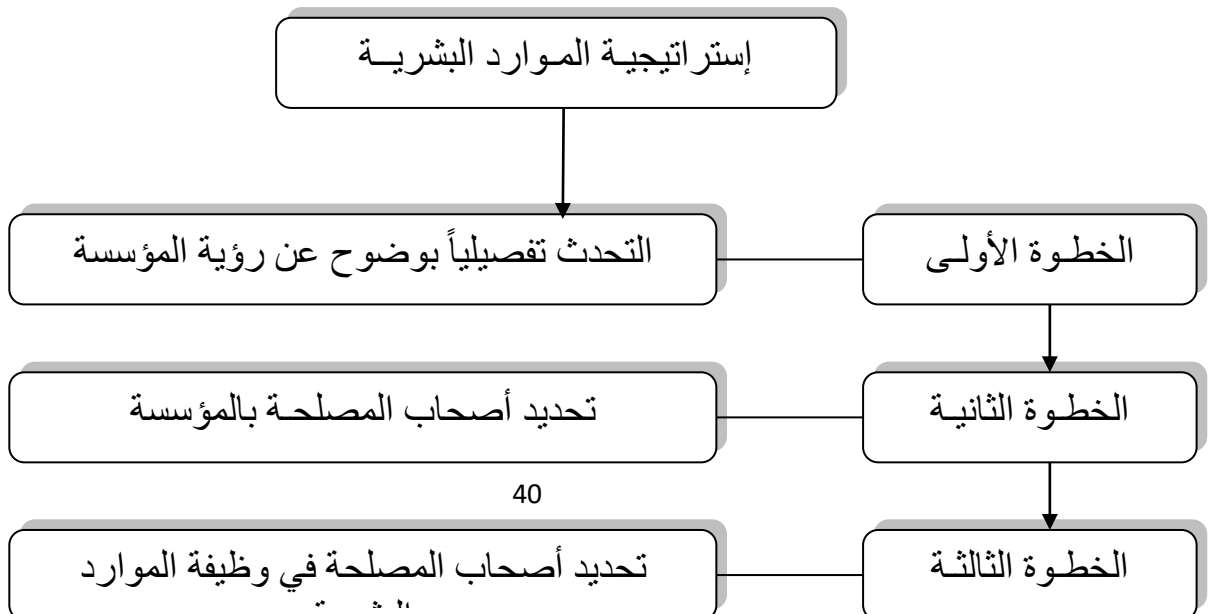
إن تكوين إستراتيجية الموارد البشرية يمر بنفس مراحل إعداد الإستراتيجية العامة لكن بخصائص تتسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

4-1- بناء رؤية الموارد البشرية: تبدأ عملية تكوين إستراتيجية الموارد البشرية بقيام مديريها بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، شأنهم في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع إستراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة التي تمثل الغاية الكلية بعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وهذا يعني أن منطلق وقاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، التي تلون جميع ممارساتها ونشاطات إدارات المؤسسة بلون ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط العام لجميع الأعمال وعن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمرووسين كونها اللغة المشتركة بين جميع العاملين.

تعكس رسالة المؤسسة رؤيتها للمستقبل حيث تلعب هذه الرؤية دوراً مهماً في كل مراحل دورة حياتها، فهي إشارة مرور توضح الطريق لمن يحتاج أن يفهم ما هي هذه المؤسسة وإلى أين تريد أن تذهب، وعليه تقتبس إدارة الموارد البشرية رؤيتها من رؤية المؤسسة، حيث تحدد نوع الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وما لا يجب أن تقوم به، وهي بذلك تحدد أهداف وأغراض وأنشطة الموارد البشرية وطريقة التعامل مع الأفراد في الأجل الطويل، وذلك من أجل بناء كفاءاتهم والتزامهم بما يضمن تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة في مجالات أعمالها.

تتكون عملية وضع رؤية الموارد البشرية من خمس خطوات هي تلك الموضحة في الشكل (5.2):

الشكل رقم(5.2): خطوات بناء رؤية الموارد البشرية



إن بناء رؤية الموارد البشرية يقتضي التحدث بشكل صريح وموسع عن رؤية المؤسسة والتي تعكس فلسفتها وتصورها للمستقبل، مع ضرورة تفهم ومراعاة أهداف أصحاب المصالح داخل المؤسسة عامة وداخل وظيفة الموارد البشرية خاصة، فإدارة الموارد البشرية لا تستطيع بمفردها أن تحدد بيان الرؤية المناسبة، ولكن يجب أن توضح بالمشاركة مع كل أصحاب المصلحة في المؤسسة، ومن ثم فإن الرؤية نموذجياً يجب أن تجمع وتوفق نسبياً بين جميع توقعات أصحاب المصلحة، وبعد صياغة رؤية الموارد البشرية والتأكد من مضاമينها الإستراتيجية، يجب إقرارها لتصبح موجهة لأنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية.

4-2-دراسة وتحليل البيئة: تشكل بيئة الفرد والمؤسسة الأساس في ترابط عمليات الموارد البشرية حيث أن أنشطة الموارد البشرية لأي مؤسسة معقدة ومتنوعة في طبيعتها، وذلك لأن البشر في تغير مستمر وعليه فإن المؤسسات التي تحلل وتشخص بيئة الموارد البشرية بشكل منظم ومستمر أكثر فاعلية من المؤسسات التي لا تقوم بهذه العملية، حيث تتكون عملية دراسة وتحليل البيئة من شقين هما:

4-2-1- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: إن الصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية هي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها التي بالإمكان استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها، ومن بين أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نجد:

« **العوامل الاقتصادية:** تؤثر العوامل الاقتصادية على نظام الحوافز ونظام الوظائف واتجاهات الأفراد وقيمهم المتعلقة بالعمل... الخ.

« **العوامل الاجتماعية:** تؤثر هذه العوامل على ثقافة وسلوكيات العاملين وولائهم للمؤسسة... الخ.

« **العوامل التكنولوجية:** في ظل الثورات التكنولوجية والمعرفية والمتغيرات المتسارعة في شتى مناحي الحياة والتي أصبحت سمة من سمات هذا العصر، وعليه فإن هذه العوامل تؤثر على شكل قنوات الاتصال وطبيعة المهارات والكفاءات المطلوب توفيرها، بالإضافة إلى مستوى التعلم والتكوين الذي يجب إتاحتها للعاملين.

4-2-2- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: إن الصفة الأساسية لعناصر البيئة الداخلية أنها تقع بدرجات مختلفة في نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في هذه العناصر وتوجيهها.

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، ومن أهم مجالات التحليل الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد:

« تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي لها من حيث الأعداد، المؤهلات، الخبرات ومستويات المهارة ، وكذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.

« تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.

« تحليل نظم تدفق المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها.

« تحليل الثقافة التنظيمية التي تعكس درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة وأسلوب إدراك التغيير، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المؤسسة، ومدى استعداد الأفراد للعمل الجماعي والتعاون.

إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتضمن استثمار كل نقاط القوة الداخلية لحل المشكلات التنظيمية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة في تفاعلها مع البيئة.

إن دراسة وتحليل البيئة تحتل مكانة عالية من الأهمية لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك للأسباب التالية:

« تعتبر العوامل البيئية للموارد البشرية المؤثرات الأساسية لإحداث تغيير في إستراتيجية الموارد البشرية.

« أنها تمنح مسؤولي الموارد البشرية الوقت الكافي لتوقع الفرص في مختلف مجالات الموارد البشرية والوقت الكافي لتخطيط الاستجابات الممكنة لهذه الفرص.

« أنها تساعد مسؤولي الموارد البشرية على تطوير نظام إنذار مبكر لمنع المخاطر التي تظهر من سيناريوهات الموارد البشرية، وتساعد على وضع الإستراتيجية التي تحول المخاطر إلى مصلحة المؤسسة.

« أنها تشكل أساساً لترتيب مصادر قوة المؤسسة في مواجهة المتغيرات البيئية.

« أنها تسمح بتبني أحدث تطورات الموارد البشرية سواء المحلية أو العالمية.

تتطلب كل خاصية من خصائص البيئة إستراتيجيات محددة للموارد البشرية، ولذلك فإن المؤسسة التي تسعى للنجاح والتطور لابد أن تختبر درجة التوافق بين هذه الخصائص البيئية وإستراتيجيات الموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2.2).

الجدول رقم (2.2): التوافق بين إستراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية

الخصائص البيئية	منخفضة	عالية
درجة عدم التأكد البيئي	تخطيط تفصيلي للموارد البشرية	تخطيط عام للموارد البشرية
درجة التغير البيئي	تركيز الاختيار من داخل المؤسسة	تركيز الاختيار من خارج المؤسسة
تعدد البيئات العمل	« برامج تدريب محددة ومرتبطة بالوظائف الحالية. « أنظمة للحوافز ثابتة. « التركيز على الأسلوب الرقابي في علاقة المدير بالعاملين. « التركيز على المهارات الفنية في اختيار وتدريب العاملين.	« برامج تدريب متنوعة وشاملة. « أنظمة الحوافز تابعة للأداء. « التركيز على الإبداع والابتكار. « التركيز على الإدارة الذاتية و فرق العمل. « التركيز على درجة تطابق الأفراد مع ثقافة المؤسسة في الاختيار والتدريب.

المصدر: سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي" دار الوائل للنشر والتوزيع

2003 ص35.

يتطلب البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضرورة تكيف وتغير سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية تبعاً لتغير خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

إن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل والتشخيص المنظم لبيئة الموارد البشرية سيؤدي إلى تزايد الضغوط والقيود التي تهدد واقع ومستقبل المؤسسة نظراً لأن أنشطة هذه الإدارة في غياب المعلومات الكافية على البيئة ستكون سلبية وغير فعالة.

3-4- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية: تقوم هذه الخطوة على التعرف على التوجهات الرئيسية التي تسعى إليها الإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية، وهي تتعلق بالقضايا الرئيسية ومنها قضايا الاستقطاب والاختيار، قضايا التدريب والتنمية، قضايا الحوافز والمكافآت... الخ.

إن نطاق تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع ضمن اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع فريق إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات الاستشارية.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

إن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعد عملية تحديد أهداف الموارد البشرية عملية نشطة في تفاعلاتها وتعكس طبيعة النتائج التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها، حيث تمثل أهداف الموارد البشرية نقطة التحول تجاه المؤسسة لرؤية الموارد البشرية، حيث تشكل ترجمة لرؤية الموارد البشرية في شكل شروط محددة وقياسية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية وضع الأهداف تحتاج إلى مدخلات محددة مشتقة من خطط العمل الإستراتيجية للمؤسسة.

ينبغي أن نوضح هنا أن الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية هي جزء يتكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يجب أن تصاغ بشكل كمي قابل للقياس والتقييم، حتى تكون مرشداً للعمل ومعياراً لمتابعة وتقييم مستوى تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية.

4-4- صياغة الإستراتيجية: إن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني التعرف على مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة والاختيارات التي تم الاستقرار عليها، ثم تحديد كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف.

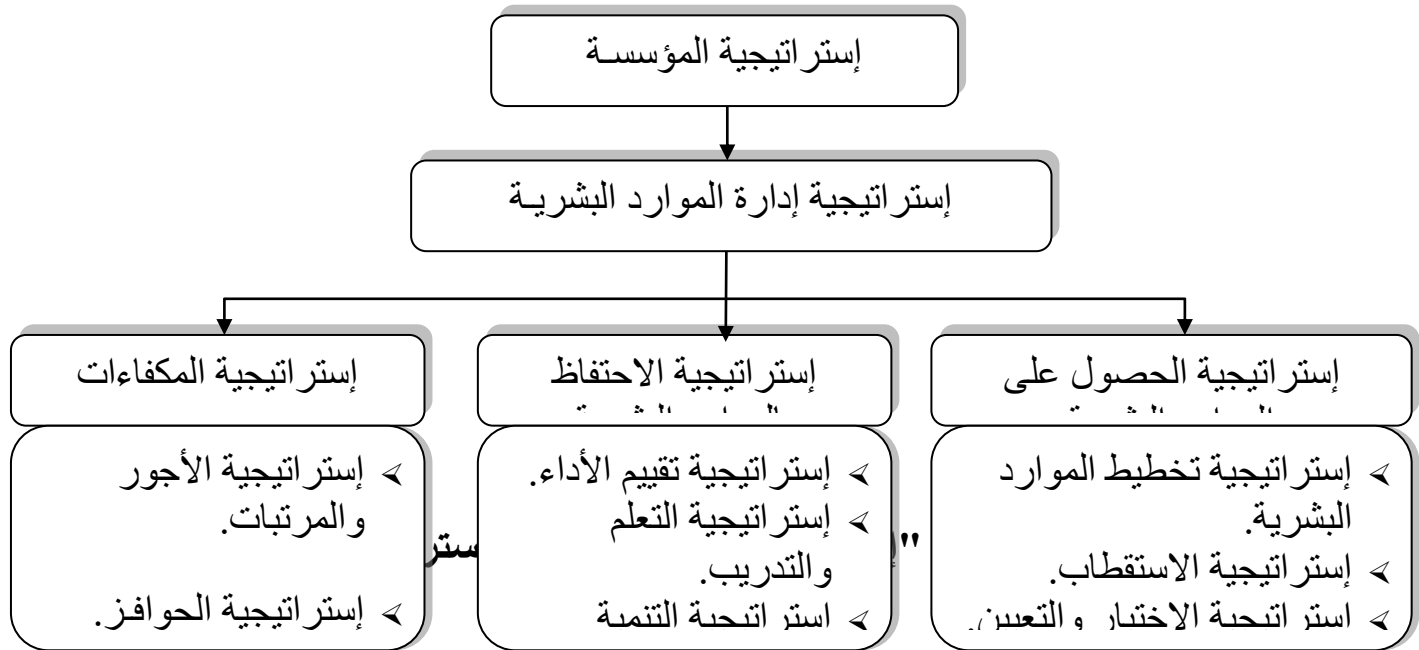
عندما نلقي نظرة على جميع خطط العمل الإستراتيجية سنجد كل منها تتحدث عن احتياجاتها المختلفة لعمليات الموارد البشرية، وعليه فإن تصميم إستراتيجية الموارد

البشرية يجب أن تتجاوب مع كل هذه الاحتياجات من خلال وضع خطة للعمل الإستراتيجي تحقق التنسيق بين كل الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، ولذلك يجب أن تؤخذ في الاعتبار عوامل مهمة ومحددة نذكر منها:

- ◀ العمل على تحسين الطاقة الإنتاجية للفرد من خلال تصميم برامج تدريب تراعي متطلبات إدارة الإنتاج، وإدارة المالية.
- ◀ اعتماد منهجية الترقية الداخلية لتدعيم الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين رضا العميل الداخلي.

تحدد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كيف ستتمكن من تجسيد الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال رسم إستراتيجيات وظائفها وممارستها المستقبلية من استقطاب، اختيار، تدريب وغيرها، حيث يمكن تصنيف إستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع هي الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل رقم (6.2): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



4-5- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية

الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم أبعاد الإستراتيجية إلى أنشطة ومهام عملية في واقع العمل.

يجب أن تلتزم خطط التنفيذ بأوقات محددة، حيث يمكن أن يتراوح الوقت من أسبوع إلى عدة أسابيع، بحيث تكون خطط تنفيذ الموارد البشرية وثيقة الصلة ببعضها البعض، وتعتمد كل منها على الأخرى مما يعني أن يكون استكمال واحدة منها نقطة بداية للأخرى،

ولأن وضع خطط تنفيذ الموارد البشرية يتم بناءً على أهداف الموارد البشرية فلا بد من تصور الأهداف ذاتها أيضاً في إطار زمني محدد.

تتطلب عملية التنفيذ تخصيص لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة موارد مخطط لها، سواء كانت هذه الموارد من أجل النشاط نفسه أو من أجل الوظائف الأخرى المتعلقة به، كما أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مستوى معين من المرونة يسمح لإدارة الموارد البشرية من الاستجابة للمتغيرات البيئية الفجائية قبل حدوثها، حتى تتجنب أثارها خاصة إذا كان مصدرها خارجي.

4-6- متابعة تنفيذ وتقييم إستراتيجية الموارد البشرية: إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، فنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يترجم في خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية، وتحقيق اندماجها في المؤسسة وولائها والتزامها وقد سمي هذا المعيار بدائرة الاندماج والالتزام التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها: «العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أدائه».

إن تقييم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية وهذا لا يعني أن المراجعة تنصب على التنفيذ وإنما هناك تغذية مرتدة تسمح بالتأكد من مدى جدية الصياغة، فقد تكون الإستراتيجية نفسها سيئة.

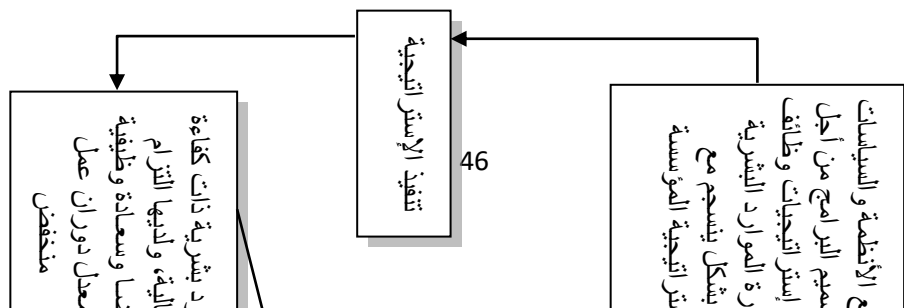
يمكن أن تفشل إستراتيجية جيدة نظراً لضعف تنفيذها، وقد تنجح إستراتيجية ضعيفة كنتاج لمهارة وحواس تميز المديرين والأفراد، ومن ثم من المفيد تقييم إستراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات نذكر منها:

◀ هل تم تعريف وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية بوضوح ؟
 ◀ هل يمكن أن تتفق إستراتيجية الموارد البشرية مع قوى البيئة ؟ هل تتناغم مع الكفاءة ومع الموارد ؟

◀ هل بوسعها مخاطبة كل الأطراف صاحبة المصلحة في المؤسسة ؟

◀ هل تتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع ثقافة المؤسسة ؟

يمكن عرض مختلف المراحل السابقة في شكل نموذجي لتكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك ما يوضحه الشكل رقم (7.2).



مراجع المحور الثاني

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 31- الحاج مداح عرابي "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة" الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- 32- عمر وصفى عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" الدار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .

- 33- بتروق علال "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" رسالة ماجستير غير منشورة، نخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر دفعة 2005-2006.
- 34- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة ، الأردن، 2002.
- 35- أشوك شاندا، شلباكويرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 36- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 37- سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع 2003.
- 38- خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي" دار حامد نعمان، الأردن 2000 .
- 39- جمال الدين محمد المرسى، وآخرون " التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي-" الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 40- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002.
- ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-Schuler R. & Jackson S, Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, Academy of Management Executive, vol 1 No 3.
- 2- Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry. F- Stratégique, education, Pearson Paris, 2005.
- 3- Yves Emery « **renouveler la gestion des ressources humaines** » presses polytechniques et universitaires romandes 2003.

المحور الثالث: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تبرز أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث طبيعة الفرضيات والمقاربات التي تفسر العلاقة التي يمكن أن تكون موجودة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية وكذا نوعية المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها لدعم مشروع التطوير والإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة، بالإضافة إلى مختلف الأنماط التي يمكن أن تظهر عليها المؤسسة في علاقتها مع مواردها البشرية، وأمام تعقد المقاربات فإنه من الضروري القيام

بقراءة نقدية الفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

1- فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يجب الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا وتسارعا نحو المنظور الاستراتيجي منذ السبعينات حتى التسعينات القرن العشرين وهذا بناء على ثلاثة مجموعات كبرى من الملاحظات:

- **التكيف مع حجم وسرعة التغيرات البيئية:** تتميز كل من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمؤسسة بتغير عميق وسريع نتيجة لسياق التغير الذي يعرفه المحيط، وهذا قد يكون عاملا مشجعا على الالتزام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي سيكون من مسؤولياتها الرئيسية نشر ثقافة التغير بالمؤسسة.

- **ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة:** أدت التغيرات الحاصلة في البيئة إلى تعاضم حالة عدم التأكد مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى سعي المؤسسة إلى تنويع أساليب إدارتها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة في صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية أو على مستوى تنظيم الموارد البشرية أو المادية.

- **الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية:** بالنظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وتحقيق التجديد وترقية الجودة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية، فقد تم التطرق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى التغير في المؤسسة ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق والمسؤولية والاستقلالية والتعاون والالتزام الموارد البشرية، حيث لا تساهم الإستراتيجية للموارد البشرية في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط بل في إعادة الموقع الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار الموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بإدارة الموارد البشري.

✓ تعد المؤسسة نظاما مفتوحا يتوقف نجاحه على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام والبيئة مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.

✓ يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة وبالتالي يجب النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة .

✓ ضرورة إحداث تغيير في أساليب الإدارة مما يؤدي إلى تدخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.

✓ يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة البشرية التي كانت تضعف من فعالية المؤسسة.

✓ يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس بدلا عن علاقة التصادم.

✓ إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

2- مقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: بسبب التحولات العميقة التي عرفت إدارة الموارد البشرية في بداية الثمانينات من القرن العشرين ظهرت فيها أفكار تدعو إلى إعطاء البعد الإستراتيجي لهذه الإدارة، حيث شملت من الجديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها كل من هامل وبراهاالد Hamel et prahalad، حيث يلعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة كما يشكل مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة ومتميزة عن منافسين، وكقاعدة عامة تم اختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من زاويتين:

• **الزاوية الأولى:** وتضم الباحثين (شولر، تراسل) الاتجاه البحث الأول حاول معرفة متى يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على المقاربتين:

✓ **المقاربة الأولى:** تقوم على عدم مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة والاكتفاء بوضع سياسة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

✓ **المقاربة الثانية:** ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ من مرحلة صياغة الإستراتيجية أو تشكيل استراتيجيات الوظيفية أخرى .

• **الزاوية الثانية:** تعكس اتجاه البحث الثاني، حيث تركز على الجمع بين الإستراتيجيات ونماذج سياسة الموارد البشرية فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن

المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة، وضمن هذا المجال ساهم بعض الباحثين في ظهور نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المؤسسات بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال (شولر وجاكسون 1987) مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الإستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات وسياسة إدارة الموارد البشرية.

نظرا لأن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فإن كل اختبار لعلاقتها يجب أن يبنى بالضرورة على مقارنة متطورة الرهان الإستراتيجي موضوعها سيكون متمثلا في تطوير أنشطة الاستقطاب والتدريب والتحفيز بما يسمح بتعزيز فرص الإدارة في تحقيق التحكم الفعال في الموارد والكفاءات التي ستمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وبالتالي توسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات البيئية.

3- المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط والتكامل بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية ومن أهم هذه المتطلبات:

3-1- متطلبات تنظيمية: نعني بها تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، حيث أن حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية يقتضي إعداد هيكلية تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أفعال وأنشطة.

إن تحقيق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للأهداف الإستراتيجية يمر عن طريق تصميم السياسات والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية بشكل يحقق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني قيام الإدارة بتوفير مجالات للتدخل للملاءمة الفراغ الذي قد يحصل بين الكفاية أو الفعالية التي تطلبها المؤسسات من الأفراد، وبين الفوضى التي قد يتخبط فيها هؤلاء الأفراد نتيجة

لسلوكيات قد تفرض عليهم، أو نتيجة عدم رضا الأفراد عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها، وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ، بمقدار ما تعظم أسباب الصراعات والتي تخلق نفوذا لدى بعض الأفراد، وضعفاً لدى البعض الآخر.

تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة سببا جوهريا لتحقيق التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع، ومن مظاهر التأثير بثقافة المؤسسة انجذاب الأفراد للاندماج في مجموعات عمل تشكل فرق متخصصة يكون فيها العمل جماعي والمسؤولية جماعية.

3-2- متطلبات سلوكية: تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.

لابد أن تغذى إستراتيجية الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة الشعور بالانتماء والرعاية والاهتمام وتشجع على توفير المناخ الذي يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يعبر على نفسه ومواهبه، وأن توفر فرص تنمية المواهب الفذة، وهذا يعني أنه يجب أن تنشأ المؤسسة البيئة الداخلية التي تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

3-3 - المتطلبات الإدارية: تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري إحداث بعض التغيرات في مضمون أدائها لمختلف أنشطتها ومن ذلك نذكر:

« تغير دور ومسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث نزيد مستوى إشراكها في العملية الإستراتيجية (تصميم وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل) ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها.

« تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، و الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

« تغير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشتمل مفاهيم جديدة وهي:

3-3-1- مفهوم دور حياة المنتج: وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية وهي المرحلة التي تتزامن مع التحاق العناصر البشرية بالمؤسسة وبداية استيعابهم للمهارات الفنية والثقافة التنظيمية، ثم مرحلة النمو والتي يكون الفرد فيها قد اكتسب المهارات الملائمة للتعبير على طاقاته وقدراته وبالتالي المساهمة في تفعيل الأنشطة التي يمارسها، أما مرحلة النضج فهي تلك المرحلة التي يبلغ فيها عطاء الفرد أوجه، بحيث يستمر أداء العامل للنشاط عند مستوى معين من الأداء، أما المرحلة الأخيرة فتسمى مرحلة الانحدار وفيها يتراجع أداء العامل ويتدهور إما لأسباب تنظيمية أو لأسباب بيئية أو لأسباب ذاتية، ويسهل تصنيف الأفراد وفق هذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.

3-3-2- مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية: يقوم هذا المفهوم على أساس عرض الأنواع المختلفة من الموارد البشرية في شكل مصفوفي كأداة للتحليل الإستراتيجي، حيث تهدف المؤسسة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية نجد:

✓ مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة.

✓ احتمال عال للبقاء في المؤسسة ومدة خدمة طويلة.

✓ مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات.

✓ احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

تشبه المصفوفة المستخدمة في تصنيف الموارد البشرية مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G) فيما عدا اختلاف بعدي المصفوفة، حيث يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارناً بالأهداف المحددة للعمل، ويتفق هذا البعد مع تطبيق المؤسسات لمبدأ الإدارة بالأهداف، حيث تحدد الأهداف أولاً، ثم يقيم الأداء وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف، أما البعد الثاني فيعكس الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد من قدراته ومهاراته في المستقبل، وينشأ البعدين مصفوفة بأربعة خلايا هي الموضحة في الشكل رقم (1.3)

الشكل رقم (1.3): محفظة الموارد البشرية

الأداء المحتمل		الأداء الفعلي
منخفض	عال	

أفراد المجموعة الثالثة	أفراد المجموعة الأولى	منخفض
أفراد المجموعة الرابعة	أفراد المجموعة الثانية	عال

المصدر: راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، 2003، ص102.

على أساس المصفوفة السابقة تقسم الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة إلى أربعة مجموعات وفقاً للاختلاف في خصائص أداء الأفراد الفعلي والمحتمل وتتمثل في:

« **أفراد المجموعة الأولى:** هم هؤلاء الأفراد الذين مردوديتهم الإنتاجية حدية جداً (ضعيفة) فهم أفراد غير مؤهلين أو أنهم يفتقدون إلى الرغبة في العمل أو القدرة على تحقيقه، مما يعني أن أداءهم الفعلي ضعيف واحتمال نمو هذا الأداء في المستقبل منخفض، وهذا النوع من الأفراد يجب على المؤسسة التخلص منه لأنه يشكل عبء وتكلفة عليها.

« **أفراد المجموعة الثانية:** هم هؤلاء الأفراد الذين أداءهم الحالي متميز، فهم يحققون مستوى عال من الإنتاجية والمردودية لكن فرص نمو أدائهم في المستقبل ضعيفة إما نتيجة لعوامل تقنية أو فنية، ذلك أنهم لا يملكون القدرة على التجاوب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي، أو بسبب تقدم سنهم وبالتالي أصبحوا أقل قدرة على العمل، وهذا النوع من الموارد تحتفظ به المؤسسة ما دام يحقق قيم مضافة، ولكن يكون لديها الاستعداد الدائم لإحلال بدائل لها متى تراجعت مردوديتهم.

« **أفراد المجموعة الثالثة:** تتميز هذه المجموعة بمستوى أداء فعلي ضعيف لكنهم يتوفرون على كل المؤشرات التي تدل على احتمال نمو أداءهم في المستقبل ليصبحوا متميزين، وهذا النوع من الموارد يستحق من المؤسسة العناية والاهتمام وذلك باستخدام برامج التدريب والتنمية والتطوير المناسبة لتحفيز أفراد هذه المجموعة على إبراز إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة في أقرب فترة زمنية ممكنة.

« **أفراد المجموعة الرابعة:** يظهر أفراد هذه المجموعة ضمن موارد المؤسسة في صورة النجوم، فهم متميزون نظراً لارتفاع مستوى أدائهم الحالي وفي نفس الوقت لديهم كل المؤهلات التي تسمح لهم بتنمية هذا الأداء في المستقبل، وهذه المجموعة هي مركز اهتمام كل جهود إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، فعلى أساسها تستطيع المؤسسة أن تحقق المكانة التنافسية المناسبة.

تتميز محفظة الموارد البشرية باستنادها إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري، ويفيد تطبيقها في بناء إستراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال إدراك كل من:

- ✓ أهمية معرفة الإدارة للاختلافات الفردية.
- ✓ أهمية تخطيط الموارد البشرية بما يتفق مع هذه الاختلافات الفردية.
- ✓ أهمية تنمية وتراكم معرفة ومهارات وخبرات الموارد البشرية في تفسير نمو الإنتاجية الاقتصادية والمالية.

✓ أهمية تفهم المؤسسة لسلوكيات الأفراد والعمل على إحداث التغيير المناسب في الأعمال والأنشطة التي يكلف بها الأفراد حتى تتناسب أكثر مع قدراتهم وإمكاناتهم.

✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل أنشطة الاختيار والترقية، أنشطة تقييم الأداء والحوافز، برامج التدريب والتنمية... الخ.

4- أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية: تنعكس صورة المؤسسة وقدرتها التنافسية على أداء إدارة الموارد البشرية حيث تأثر التنافسية على أداء إدارة الموارد البشرية، وعليه تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمستوى نمو وتطور أعمال المؤسسة، وبمدى قدرتها على التأثير في بيئة أعمالها، حيث نستطيع أن نستعين بنماذج مختلفة لتصنيف إستراتيجيات الموارد البشرية ومنها نذكر:

4-1- اعتمادا على مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال: تعد مصفوفة

العمليات البشرية ونمو الأعمال مؤشرا عن وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل نمو الأعمال بالمؤسسة، حيث بناءً على مواصفات المؤسسة ومدى نمو الأعمال ومدى مساندة ومساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى أربعة فئات وهي المؤسسة الحارسة، المؤسسة المفكرة، المؤسسة المراجعة والمؤسسة المتطلعة، حيث يتطلب تحديد نوع المؤسسة القيام بتحليل مدى نمو الأعمال بالمؤسسة ثم تحديد مواصفات العملية البشرية، وبعد ذلك القيام بمطابقة ذلك الوصف مع المصفوفة التي يعرضها الشكل (2.3)

الجدول رقم (2.3): مصفوفة نمو الأعمال – الموارد البشرية-

معدل تنمية الموارد البشرية	معدل نمو الأعمال	
	ضعيف	قوي
ضعيف	المؤسسة الحارسة	المؤسسة المراجعة (المدققة)

المؤسسة المتطلعة	المؤسسة المفكرة	قوي
------------------	-----------------	-----

المصدر: أشوك شاندا، شلبي كوبرا مرجع سبق ذكره، ص103.

● **المؤسسة الحارسة:** تنسم المؤسسة الحارسة بالأفق الضيق فيما يتعلق بالأوجه الإنسانية وأيضاً بضعف وانخفاض معدل نمو الأعمال، حيث تعمل دائماً على حماية وضعها الحالي ولا تفكر في المستقبل، ومن خصائص هذا النوع من المؤسسات أنها تتكون من بنية وظيفية وخط إنتاج ثابت وكثافة في رأس المال، وتكنولوجيا كثيفة العمل، وتعد إستراتيجية بناء الموارد البشرية نمطياً أفضل إستراتيجيات الموارد البشرية، فهي تقوم بالتعيينات الجديدة بمعدل يفوق المعدل الطبيعي للتوظيف، ولديها دافعية كبيرة للتخلص من العمالة غير المرغوب فيها، وبشكل عام لا تهتم المؤسسة الحارسة بتنمية الموارد البشرية ولا تنظر إليها على أنها أصول يجب استثمارها.

● **المؤسسة المفكرة:** تتصف المؤسسة المفكرة بالبحث المستمر وراء المنتج الجديد وفرص السوق التي لها تجاوب مع اتجاهات البيئة الجديدة، حيث تتبنى التنوع في خطوط الإنتاج وتعدد التكنولوجيا، وهي كثيرة التفكير في المستقبل (البحث عن فرص نمو الأعمال) وتركز كثير على النتائج النهائية وبنسبة أقل على تنمية الموارد البشرية، لذلك فهي تفضل إستراتيجية الحصول على مواردها البشرية من سوق العمل خاصة ذات الكفاءات المتميزة، مما يتطلب منها استخدام إستراتيجية استقطاب واختيار معقدة على جميع المستويات.

● **المؤسسة المراجعة أو (المدققة):** تعمل هذه المؤسسة في مختلف أنواع العمليات ومجالات السوق، سواء كان ذلك السوق ثابتاً أو متغيراً، وتراجع باستمرار عمليات الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويياشر المراجعون مجموعة متعددة من السلوكيات نتيجة لتنوع متطلبات السوق، ولذا تنسم المؤسسات في هذا النوع بخط إنتاج محدود وتكنولوجيا معتدلة التكاليف، ومزيج من الهياكل التنظيمية، وتكون النتائج النهائية لعمليات الموارد البشرية أقل كفاءة وفعالية، حيث تعتبر إستراتيجية تخصيص الأدوار للموارد البشرية أفضل الإستراتيجيات التي تعتمدها هذه المؤسسات وهي بذلك تعمل على الموازنة بين إستراتيجيات الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التنمية والتطوير، حيث تركز على

هذه الأخيرة خاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال التي تعتبرها أساسية داخل المؤسسة ومنها أنشطة التطوير.

• **المؤسسة المتطلعة:** تتسم المؤسسة المتطلعة بمعدل نمو مرتفع وتركيز كبير على عمليات الموارد البشرية، حيث تحاول أن توازن دائماً بين متطلبات التنمية والتطوير البشري ومتطلبات نمو الأعمال، حيث تعمل دائماً على حماية وضعها الحالي مع التفكير في المستقبل، حيث تركز المؤسسة المتطلعة كثيراً على الإنتاجية البشرية وترسيخ القيم المضافة الناتجة على برامج التدريب والتنمية البشرية، وهذا يعني التعامل مع العنصر البشري على أنه أصل استثماري يجب الاعتناء به، و يمكن القيام ببعض السياسات التي تسمح للمؤسسات التي توجد في وضع المؤسسات الحارسة لانتقل إلى وضعيات أفضل، حيث نميز بين وسيلتين أساسيتين:

✓ **الوسيلة الأولى:** تعتمد على تحسين الإنتاجية، وتتضمن تدعيم معدل نمو الأعمال وذلك بتنويع مجالات النشاط وهذا من شأنه أن يسمح لها بالتحول لتصبح مؤسسة مفكرة.

✓ **الوسيلة الثانية:** تعتمد على ترسيخ القيم المضافة لدى العنصر البشري وتتضمن التركيز على التنمية البشرية عن طريق تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين مستويات المهارة لدى العاملين وهذا من شأنه أن يسمح لها بالتحول لتصبح مؤسسة مراجعة.

4-2- اعتمادا على التصنيف المهني للمؤسسات: يمكن فهم كثير من الاختلافات الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال متابعة طبيعة السياسات والبرامج التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية المختلفة والتي تظهر في أشكال متعددة حسب التصنيف المهني الذي قدمه الباحثان جيفري سوننفلد وموري بيبير Jeffery Sonnen Feld et Maury Peiper، حيث صنفت المؤسسات إلى: النوادي، فرق كرة القدم، الأكاديميات والحصون، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (3.3).

الشكل رقم (3.3): أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية اعتماداً على التصنيف المهني للمؤسسات



المصدر: راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2003 ص178.

• المؤسسة كنادي (إستراتيجية الدفاع): تتنافس المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف من خلال زيادة فعاليتها في الرقابة على التكاليف، الحفاظ على الجودة وتوفير خدمة للعملاء، حيث تتطلب هذه الإستراتيجيات عمال من ذوي الاهتمام بكمية الناتج، التوجه قصير الأجل، الميل إلى الاستقرار وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، ومثل هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفية تحبذ الروتين والتكرار في أداء نفس المهام والعمل

بصفة منفردة، حيث تركز سياسات الأفراد في هذا النوع من المؤسسات على التدريب والتنمية، فالأفراد يستفيدون من برامج تكوين هادفة تسمح لهم بتحقيق أهداف النمو داخل التنظيم من خلال الترقية الداخلية، وبناء على هذا يمكن توقع استمرار الأفراد مع المؤسسة لفترات زمنية طويلة، وهذا يعني انخفاض معدل دوران العمل، وعادة ما تفضل هذه المؤسسات صناعة مواردها البشرية بنفسها، لذلك تركز على التنمية والتطوير.

لا يتطلب التوظيف عند هذه المؤسسات سوى التركيز على الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة لمراكز أو أعمال إعدادية، والاختيار بحد ذاته يهدف إلى استبعاد الأفراد الذين لا طاقة لديهم ولا قدرات لشغل الوظائف الإعدادية، أما التدريب والتطوير فيستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تركز على أسس التعلم وليس أسس الإبداع، وبمقدار ما يتعلم الأفراد المهارات اللازمة بمقدار ما تستطيع الإدارة تحديد أسس لتقييم الأداء والترقيات وسواها من النشاطات التي تؤثر على عمل الأفراد ، ومن بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد شركات الطيران، البنوك... الخ.

• **المؤسسة كفريق للكرة (إستراتيجية الاندفاع):** تركز المؤسسات وفقا لهذا التصنيف على الابتكار والإبداع كأن تركز هذه المؤسسات على تقديم منتجات جديدة، وهي تعطي أهمية للجودة وللعمل الجماعي ولها ميل كبير إلى تحمل المخاطرة، وعليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المؤسسات أن يظهروا سلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين، وكذا المبادرة وتحمل المخاطرة والحرص على تطوير الأفكار والمهارات، وفي مثل هذا النوع من المؤسسات فإنه غالبا ما تكون عملية إعادة توزيع الأفراد عملية مستمرة، ويتميز الأفراد في هذه المؤسسات بمواهبهم العالية، وبالتزامهم المنخفض للمؤسسة وتكون المنافسة بين المؤسسات قائمة على تحقيق التقدم في استقطاب المواهب، وطبيعي أن تتميز المؤسسات في هذه المجموعة بمعدل دوران عمل مرتفع.

تعتمد المؤسسات كفريق للكرة على سياسة شراء المواهب من سوق العمل وبالتالي فهي لا تركز كثيراً على التدريب والتنمية، أما المسارات الوظيفية فغالبا ما تتضمن تحرك الأفراد بين المؤسسات سعياً لتحقيق مستويات أعلى من الأجور والمركز الوظيفي... الخ.

تلجأ هذه المؤسسات إلى الاستخدام السريع للمهارات الخارجية والتوظيف الفوري للكفاءات والخبرات المهنية والإدارية مقابل حوافز ومغريات، أما فيما يخص تقييم الأداء فهو مرتبط ارتباطاً كبيراً بالنتائج المحصلة، وهذا يعني أن التقييم والتعويضات والمكافآت رهن بالنتائج النهائية من خلال مشاركتهم في شتى مجالات الإبداع والتسويق وغيرهما، ومن بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد وكالات الأنباء والإعلان، شركات الأبحاث البيولوجية.... الخ.

• **المؤسسة أكاديمية (إستراتيجية التحليل):** تركز المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف على الجمع بين متطلبات الشكّلين السابقين، فهي تظهر من جهة على أنها تفصل الإبداع ومن جهة أخرى تظهر الرغبة في النمو البطيء على المدى الطويل، حيث يتطلب هذا النوع من المؤسسات تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه المؤسسات بتغيير أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية بشكل متكرر لتحقيق الاستجابة لمتطلبات السوق، فهي تسعى إلى تنمية أسواق جديدة ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها المؤسسات كنوادي عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج. في هذه المجموعة ينصب التركيز بصفة أساسية على التنمية والتطوير مع إمكانية شراء بعض المواهب لشغل المراكز العليا وبعض المراكز الحساسة، فهي تفضل صناعة مواردها البشرية وتوفير مسارات وظيفية مكثفة، و من بين المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد شركات السيارات، شركات المنتجات الإلكترونية....الخ.

• **المؤسسة كحصن (إستراتيجية الارتكاس):** تتميز المؤسسات في هذا التصنيف بوجودها في أسواق تنافسية بدرجة عالية من الصراع، وبحكم الظروف البيئية الخارجية في تصرفاتها، لذلك تتميز إدارتها لمواردها البشرية بغياب المضامين الإستراتيجية فهي تظهر كراداة للأفعال ، ومن أمثلة هذا النوع من المؤسسات نجد الفنادق، تجارة التجزئة...الخ.

مراجع المحور الثالث

أولاً: المراجع باللغة العربية:

- 41- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، الأردن، 2002.
- 42- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2006.

- 43- راوية حسن "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
- 44- راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الدار الجامعية، 2002.
- 45- أشوك شانداء، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 46- جمال الدين محمد المرسى، وآخرون "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي-" الدار الجامعية، مصر، 2002.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- . Bélanger, At. AL. "Gestion Stratégique et Opération des Ressources Humaines" Chicotin Gaétan MORIN, 1999.
- 2- D. pett. A , .M. Bengue, "stratégie et gestion ressources Humaines", revue français de getion , n132 , 2001.

المحور الرابع : نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إطار نظري تصوري لتكوين وعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فهي تعرض أهم المتطلبات والعناصر التي يتصورها الباحثون لتحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة المورد البشري، وتقدم أدوات تحليلية تساعد على فهم كيفية تطوير إستراتيجية الموارد البشرية وكيفية تصميم استراتيجيات فرعية مناسبة، وما يجب الإشارة إليه هو أن ظهور هذه النماذج بدء بشكل

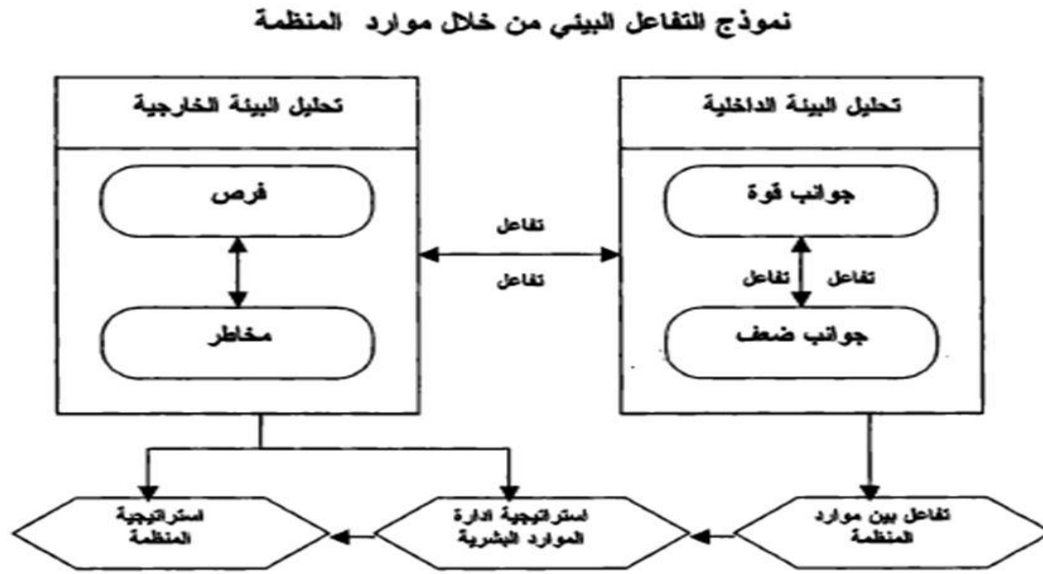
واضح منذ سنة 1984، وفي السنوات الأخيرة تم تطوير العديد من النماذج والتي تعمل في معظمها أن تستوعب الطرق التي يمكن للمؤسسات أن تحقق من خلالها المواءمة بين ممارسات وأهداف إدارة الموارد البشرية مع أهدافها الإستراتيجية.

1- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة: يعد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة من أكثر النماذج شيوعا في الاستخدام، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول، وتقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المؤسسة الداخلية وبيئتها الخارجية، فتكوين إستراتيجية أية مؤسسة إنما تتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، وإن تحقيق المؤسسة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري، ولكي يؤدي المورد البشري دوره الاستراتيجي المطلوب منه، لابد من تحليل البيئة الداخلية وما تشمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري، لمعرفة جوانب القوة والضعف في هذه الموارد مجتمعة، وهذا لغاية تمكين المورد البشري في المؤسسة من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة المخاطر البيئية المحيطة، حيث يشتمل النموذج على عدد من المضامين المتعلقة بموضوع التحليل البيئي والذي يشير إلى أن القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تكوين أية إستراتيجية هي المسح والتحليل البيئي، وما تشتمل عليه من متغيرات ، ويتكون هذا التحليل من شقين هما:

• **تحليل البيئة الداخلية:** والذي يهدف ويسعى إلى معرفة شئئين اشرنا إليهما سابقا هما جوانب القوة المحتمل أن تتميز بها المؤسسة على منافسيها، وجوانب الضعف التي تعاني منها

• **تحليل البيئة الخارجية:** والذي من خلاله تتكشف ما هي فرص الاستثمار المتاحة فيها والمخاطر المحتملة التي تشكل خطرا على نشاط المؤسسة وبقائها .

يخلص النموذج بنتيجة مفادها أن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع الإستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمؤسسة في السوق، فهذه القوة لا تأتي عن طريق تحليل البيئة الخارجية فحسب بل تأتي عن طريق تحليل البيئة الداخلية أيضا، لمعرفة إمكانات موارد المؤسسة التي تمتلكها، وخاصة المورد البشري، فتعرف نقاط قوتها التي تنفرد بها مواردها عن المؤسسات المنافسة، وبالتالي بإمكانها استغلالها لتحقيق منافع إستراتيجية تنافسية في السوق، وخلاصة القول يؤكد هذا النموذج على أن تكوين إستراتيجية للمؤسسة وإستراتيجية إدارة مواردها البشرية إنما يقوم على أساس تحليل موارد المؤسسة البشرية والمادية، من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية



في ضوء الشكل السابق نرى مدى تأكيد هذا النموذج على إعطاء المورد البشري الاهتمام الأول وضرورة تحليل إمكاناته وإعداده، واعتبار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً في تكوين إستراتيجية للمؤسسة وركيزة تقوم عليها، من منطلق إن المورد البشري هو المسؤول الأول عن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، ومن أهم ما يمكن تسجيله في هذا الإطار نذكر ما يلي:

- **طبيعة موارد المؤسسة:** تمتلك المؤسسة نوعين من الموارد هما: الموارد المنتجة والموارد المنتقاة من أجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية، حيث يتمثل النوع الأول في الموارد البشرية، أما النوع الثاني فيتمثل في الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها واستخدامها على النوع الأول، الذي يتكون من رؤساء ومروّسين ويمثل كلا النوعين من الموارد إمكانات وطاقات المؤسسة التي يدعوها بعضهم بالموارد الإستراتيجية، التي أشرنا أنفاً أنه يتوجب تحليلها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها لدعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، ولقد أوضح المختصون الذين وضعوا هذا النموذج بأن خصائص الموارد البشرية بالمؤسسة تتصف بما يلي:

- موارد ذات قيمة.
- موارد ذات قدرة.
- موارد ذات ديمومة (قدرتها على التحمل).
- موارد متميزة.
- موارد متممة لبعضها (متكاملة).
- موارد تمتاز بصعوبة الاتجار بها (بيعها).

- **تعليم وتدريب العنصر البشري:** في ضوء الخصائص السابقة تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تعليم وتدريب العنصر أو المورد البشري، من أجل إكسابه المعرفة، الخبرة، المهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المؤسسة المادية التي تتصف بعدم الثبات، فهي متغيرة وفق المتغيرات التي تؤثر في الصناعة والبيئة التي تنتمي إليها المنظمة، وهذا يعني أن طبيعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة بل حركية، ويمكن القول بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المؤسسة، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين، واعتبار أي اتفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد.

- **التقنية:** ويؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مما يساعد على تحقيق إستراتيجية المنظمة بفاعلية، وتحقيق الأرباح والدفع لها، كما يؤكد النموذج على ضرورة أن تكون مسألة التعلم والتدريب في المؤسسة على استخدام مواردها بشكل فعال، أسرع من نظيراتها من المؤسسات المنافسة لها، وذلك من أجل كسب منها، وتقديم كل شيء جديد للسوق، والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية .

- **التحفيز:** وأكد النموذج في الأخير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر، فالتحفيز الجيد يعمل على:

- تشجيع الموارد البشرية على الابتكار والإبداع.
- زرع الانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المؤسسة.
- تشجيع الموارد البشرية على العطاء.
- دفع الموارد البشرية للمحافظة على موارد المؤسسة وممتلكاتها وحمايتها من العبث والضياع.

لقد انتهى نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة إلى نتيجة أساسية مفادها ما يلي: أن المسائل التي تشمل عليها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز بمثابة ركائز تقوم عليها إستراتيجية المؤسسة، وهي وسائل فعالة تسهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها المحتملة.

2- نموذج جامعة هارفرد: نستطيع أن نكتشف المكونات الأساسية لهذا النموذج والتي تتمثل في:

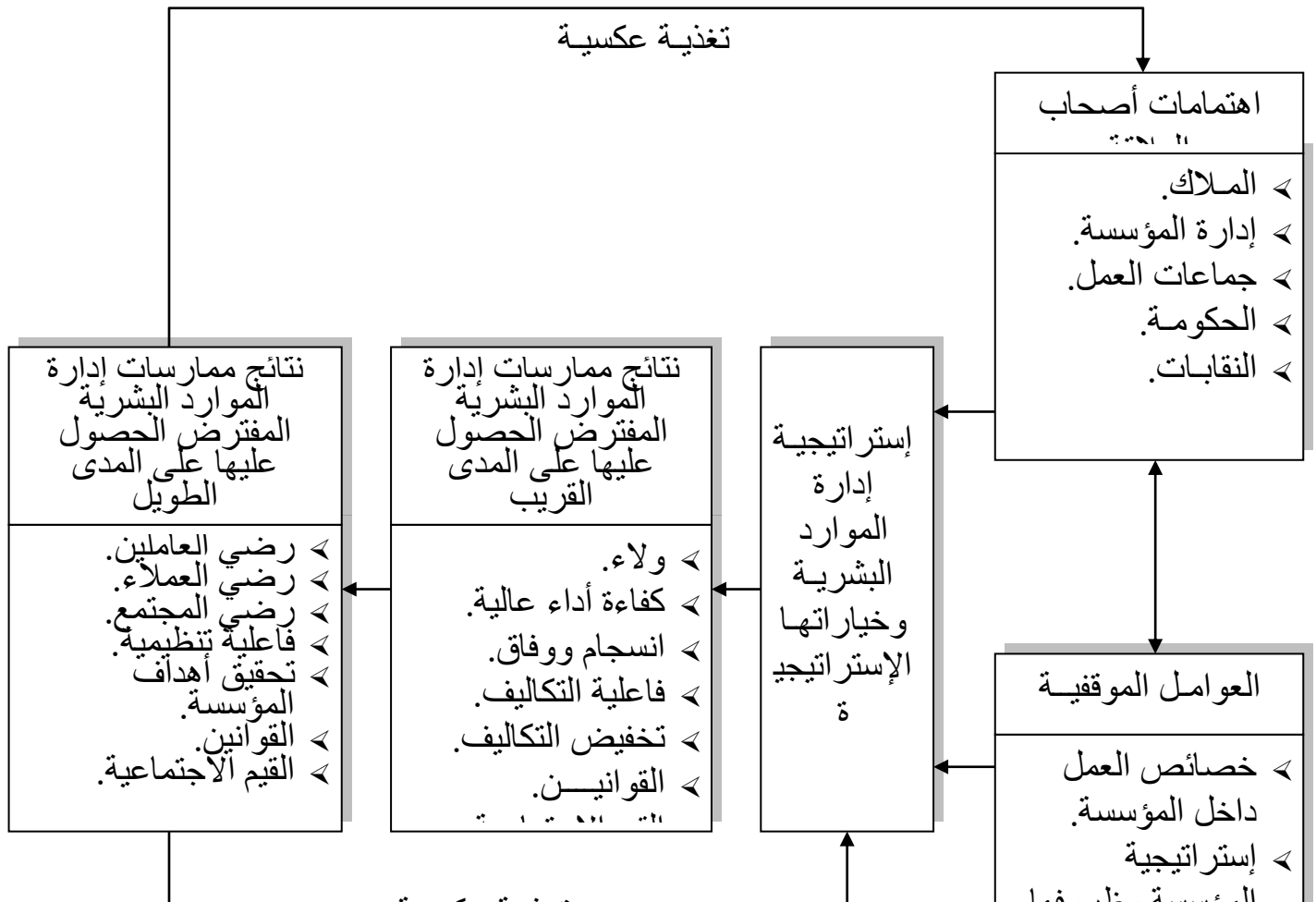
➤ يتم تصميم وإعداد إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء تأثير أصحاب العلاقة مع المؤسسة وهم الملاك، إدارة المؤسسة، جماعات العمل، الحكومة وال نقابة ومتغيرات العوامل الظرفية أو الموقفية والمتمثلة في خصائص العمل داخل المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة وظروفها، فلسفة الإدارة، التكنولوجيا، القوانين والقيم الاجتماعية، ونستنتج مما سبق بأن الخطوة الأولى حسب النموذج هي تحقيق تحليل داخلي وخارجي ومراعاة تأثير مصالح الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

➤ تستخدم المعلومات المتحصل عليها من لمرحلة الأولى في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية والتي تتضمن الخيارات المناسبة للتفاعل مع متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

➤ يؤدي تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق نتائج محتملة على المدى القريب تتمثل أساساً في:

- ◀ ولاء عالي للأفراد.
- ◀ كفاءة أداء عالية.
- ◀ انسجام ووافق بين العاملين.
- ◀ تكاليف إنتاج منخفضة.

نموذج جامعة هارفارد



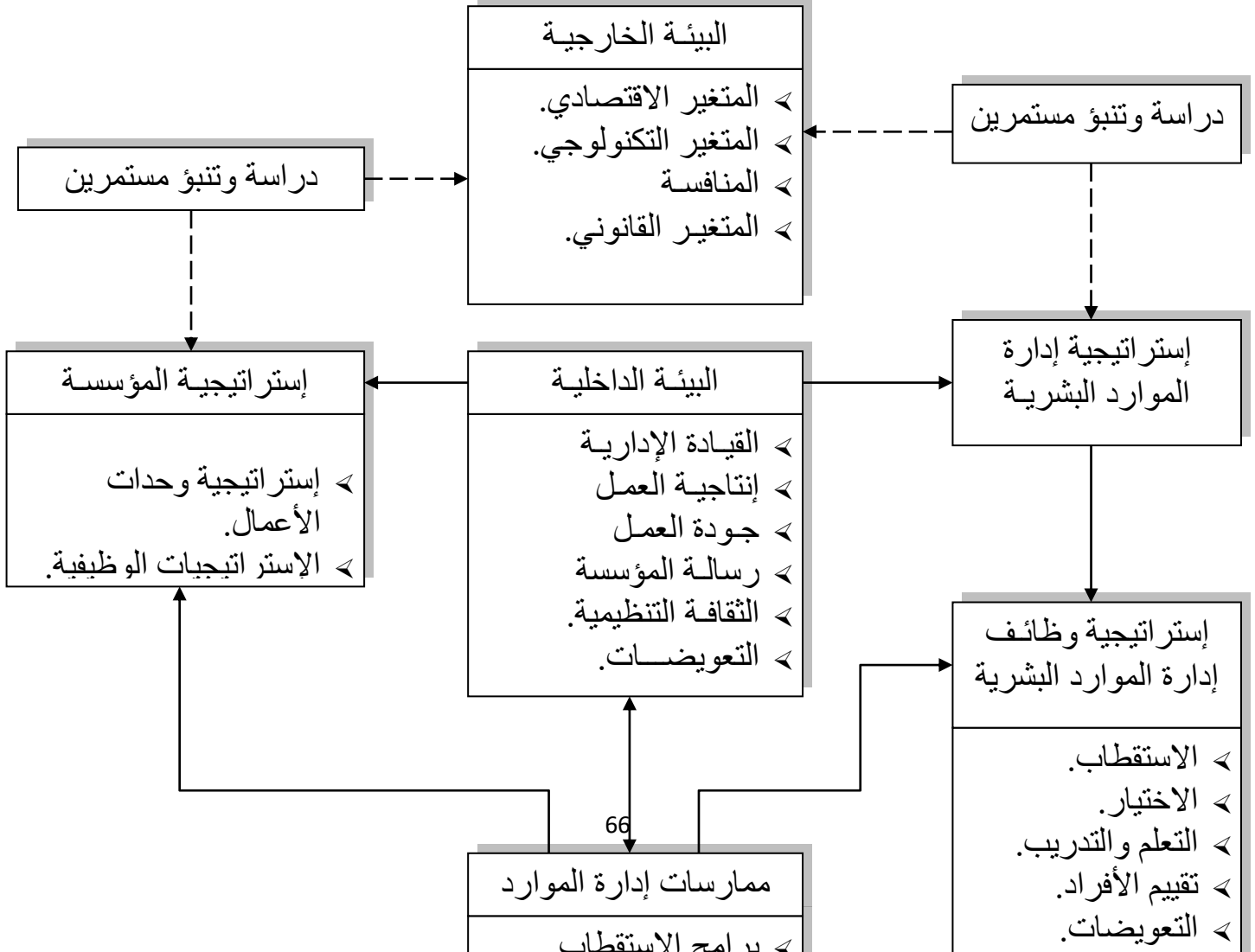
➤ يشير النموذج إلى أن تحقيق النتائج السابقة على المدى القريب سوف تنعكس نتائجها على المؤسسة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العاملين.
- رضا العملاء.
- رضا المجتمع.
- فاعلية تنظيمية.

يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة، ففي ظل هذه التغذية تستطيع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إحداث تغييرات في الإستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات الظروف المحيطة بها، ويتلاءم مع اهتمامات أصحاب العلاقة.

3- نموذج جامعة ورويش: يعكس هذا النموذج العلاقة التبادلية بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة تأثير البيئة الداخلية والخارجية في كل منهما.

الشكل رقم (3.4): نموذج جامعة ورويش



حسب النموذج فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نتيجة للعمليات التالية:

➤ تحليل البيئة الخارجية التي تتضمن المتغيرات التالية:

◀ المتغير الاقتصادي.

◀ المتغير التكنولوجي.

◀ المنافسة.

◀ المتغير القانوني.

كما نطلق لتحقيق تحليل البيئة الداخلية والتي تتضمن المتغيرات التالية:

◀ القيادة الإدارية.

◀ إنتاجية العمل وجودته.

◀ رسالة المؤسسة والثقافة التنظيمية.

يهدف التحليل السابق إلى تحضير الأرضية التي سيتم على أساسها إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

➤ في ظل نتائج تحليل البيئتين وانطلاقاً مما هو موجوداً من إمكانيات ومؤهلات يتم القيام بما يلي:

◀ إعداد إستراتيجية المؤسسة بما تتضمنه من إستراتيجيات للأعمال والوظائف.

◀ وضع إستراتيجية الموارد البشرية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة ويسهم في تطبيقها.

➤ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد إستراتيجيات ووظائفها وممارساتها في إطار التوجيهات الإستراتيجية المعدة سابقاً.

➤ تخضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للاحتمالات التكيف والتغير في حالة وجود المستجدات التي تقتضي ذلك، حيث يؤكد النموذج على ضرورة متابعة الدراسة والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية.

سواء اعتمدت المؤسسات نموذج جامعة هارفارد أو نموذج جامعة ورويش أو غيرهما من النماذج، فإن بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تحقيق الخطوات الأساسية المشار إليها سابقاً.

4- نموذج التطابق الأفضل (The Best – Fit Model): يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بورتر Porter، ومايلز و سنو Miles and Snow وبوكسال Boxall، وسوف

نشير إلى أعمال هؤلاء لاحقا)، إذ يرى هؤلاء إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي، أي أن أداء المؤسسة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين إستراتيجية المؤسسة و (أو إستراتيجية الأعمال) وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ووفقا لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي:

✓ إن إستراتيجيتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ومعطيات البيئة الخارجية.

✓ إن إستراتيجيتها هي متغير تابع للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة باعتبارها متغيرا مستقلا.

✓ إن أفضل ممارساتها تتحقق في ظل الموقف ألظرفي **Contingent situation** لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة.

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب إن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الخارجي (العمودي) والتطابق الداخلي (الأفقي) .

4-1- التطابق الخارجي (External Fit): هو التطابق الذي يجب إن يحصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة (وإستراتيجية وحدة الأعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الأولى من حياة المؤسسة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية)، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها. وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية، أنها في حاجة ماسة إلى إيجاد آليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي.

4-2- التطابق الداخلي (Internal Fit): يدعى أيضا بالتطابق الأفقي **Horizonta**، فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين، ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع **Bundlin** ، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ أو منعزل، لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة، ولاشك أن اهتمام الإدارة يجب أن يركز على مسألة التجميع الايجابي للاستراتيجيات وليس السلبي (**Deadly Combinations**) ويمكن أن نعطي مثال لهذا النوع من التجميع بالقول أن بعض إدارات الموارد البشرية في الوقت

الذي تتبنى به إستراتيجية التدريب المكثف من أجل إشاعة العمل الفرقي تتبع بالمقابل إستراتيجية لتقييم الأداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز.

لاشك أن هناك تقاطع بين كلتا الإستراتيجيتين، ومن بين الانتقادات التي توجه إلى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة، هذا إلى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للإستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المؤسسات، وفي الحقيقة فإن هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارات وسلوكيات العاملين متناسبة أنها عرضة للتغيير المتواصل .

5- نموذج الممارسات الأفضل (The Best – Practice School): يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجوب قيام المؤسسة بإتباع أحسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المؤسسة، إذ أن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة، وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المؤسسات وفي أي بيئة كانت، لذلك يطلق على هذا النموذج أيضا بالنموذج العالمي (Universalistic Model) أو نموذج الطريقة الأفضل (One Best Way) ، ويرى أصحاب هذا النموذج أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائما أفضل من بقية الممارسات الأخرى، لذلك يتوجب على المؤسسة أن تبحث دائما عن ممارساتها الأفضل عبر عمليات المقارنة والتجريب، وبالرغم من أن هذه الفكرة ليست حديثة وترجع الكتابات فيها إلى سبعينيات القرن الماضي إلا أن ابرز الداعين إلى هذا لنموذج هو بيفير (Pfeffer)، الذي قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات، ويحقق التطبيق الجيد لهذه الممارسات الميزة التنافسية المستمرة للمؤسسة، والممارسات السبعة هي كما يلي:(8)

5-1- ضمان الأمان الوظيفي (Employment security): عدم جعل الفرد تحت التهديد بفقد عمله مع أول بادرة لتراجع الأعمال، فالأمان الوظيفي شئ أساسي له لكي يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي ، وهو مطلب مهم للإدارة أيضا لكي يتحقق لها العائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي يهدر مع سرعة دوران العمل.

5-2- اختيار أفضل الأفراد للعمل (Selective hiring): لابد من اختيار أفضل الأفراد من بين المرشحين للعمل في الشركة وبما ينسجم والمواصفات المطلوبة في ذلك العمل.

5-3- استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة (Self-managed teams): بحيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات (أو المشروعات)، ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية

وتجمع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد إلى جانب المزايا الأخرى التي يتمتع بها الفريق من حيث التعاون والحرص على تحقيق الأهداف بأفضل ما يكون نظرا للمصلحة المشتركة بين الأعضاء الذين تتم مكافأتهم على أساس الأداء الجماعي والنتائج الكلية التي يحققها الفريق.

4-5- ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المؤسسة (Organisation performance):
ويكون ذلك بما ينسجم أو يتكافأ مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المؤسسة وندرة خبراتهم في السوق ومستويات الرواتب والمكافآت السائدة في المؤسسات المنافسة.

5-5- توفير التدريب الكثيف للعاملين في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بأهمية التدريب.

5-6- تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية (Status differences):
لكي يشعر الجميع أنهم متساوين أمام الإدارة ومطالبين بتقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير الأداء وحل مشكلاته وان هذه المساهمات الفكرية ليست وقفا على الإدارة العليا فقط.

5-7- التشاركية في المعلومات (Sheering information): بحسب متطلبات الأداء والتجاوز عن العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين.

ولازال أنصار هذا النموذج يبحثون عن أي الممارسات أو الأنشطة الأفضل التي يجب التركيز عليها لغرض تحقيق الميزة التنافسية، ولازالوا يواجهون بأسئلة مهمة من قبل أنصار النموذج السابق وهي:

✓ ماذا نعني بالممارسة الأفضل ؟

✓ وأفضل من وجهة نظر من ؟

✓ وفي أي نشاط تكون ؟

✓ وهل هذا النشاط عرضة للتغير ؟

✓ ثم كيف يمكن ربط الممارسة الأفضل مع مسألة تكوين الميزة التنافسية في المؤسسة ؟.

وعلى أية حال فان الدراسات لازالت اغلبها ينفذ في إطار نموذج التوافق الأفضل وليس الممارسة الأفضل، وهذا يعني أن هناك العديد من الأمور يجب أن تنهياً لها إدارة الموارد البشرية لكي تكون قادرة على هذا التكامل الأفقي بين الأنشطة المختلفة فيها، أخيراً إذا كانت أسهل طريقة لتكوين نظرية في إدارة الموارد البشرية هي أن نفترض أن المؤسسة لا يوجد غيرها في بيئة معينة فان الحقيقة لازالت تؤشر أن الواقع أكثر صعوبة

وتعقيدا، وتنشأ هذه الصعوبة من تعدد السلع التي تنتجها المنظمة وتعدد الأقسام التي يمتلك كل منها إستراتيجيته الخاصة، وبالتالي لابد من الابتعاد عن الفكر المثالي عند التفكير في التطوير الحقيقي لإدارة الموارد البشرية.

مراجع المحور الرابع

مراجع باللغة العربية:

- 1- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" الدار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
- 2- محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة ومعرفة، <https://www.alukah.net/culture/0/1257> . تاريخ الاطلاع: 2019/12/27.
- 3- القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
- 4- محمود إسماعيل، النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، متوفر على الموقع <https://hrdiscussion.com/hr97486.html> تاريخ الاطلاع 2017/10/12.

مراجع باللغة الأجنبية

- 1- Mitzberg . H. Ahlshad, B, and Lampel J. strategy sofar: A guided tour through the wild of strategic management. Free press, New york, 1998, pp. 27-35.
- 2- Human Resource Management Models, management study, Available on the website (11/08/2017) : <http://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>.
- 3- Business Strategy, Model, Strategic Framework , building the business-case-analysis, Available on the web site (11/08/2017) : <https://www.business-case-analysis.com/business-strategy.html>

المحور الخامس: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

يؤكد كولبرت (Colbert, 2004) الإطار الذي بني هنا يجمع ما بين مفهومين مفيدتين تم عرضهم في أبحاث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. الأول هو فكرة الأنماط الضمنية للتنظيم والتي هي بمثابة جزء لا يتجزأ من مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقد حدد (Delery & Doty, 1996) ثلاثة أنماط هي: شمولي، شرطي، وترتيبي، والمفهوم الثاني هو واحدا من مستويات التجريد في نظام الموارد البشرية، بما في ذلك المبادئ، السياسات، والممارسات، والتي غالبا ما تجتمع عليها الهياكل النظرية، وعن طريق جمع هذين المفهومين معا مقابل خلفية النظرية القائمة على الموارد.

1- الأبعاد اللازمة للنظرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

حدد وناقش بطريقة ناقدة كل من (Delery & Doty, 1996) تفسيرات الشمولية والطوارئ والترتيبية لتأثير ممارسات الموارد البشرية على الأداء المؤسسي، مع تعريف مختلف قليلا للممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية تحت كل منها، حيث أن سمة التفريق الأساسية بين هذه الفئات هو مستوى تعقيد النظام الذي أفترضه الباحثون وقدرة المناهج البحثية المختلفة على نمذجة تعقيد النظام، كما تولى المناهج الشمولية اهتماما

ضئيلا لآثار التفاعل بين المتغيرات التنظيمية، ويبدأ منظور الطوارئ في السماح بحدوث مثل هذه الآثار، وترى المدرسة الترتيبية آثار تفاعل النظام كأمر بالغ الأهمية.

● **المنظور الشمولي (Universalistic perspective) :** تؤكد المناهج الشمولية أو مناهج أفضل الممارسات على أن بعض علاقات المتغير المستقل – التابع هي مسيطرة عبر كل المؤسسات – وهذا يعني أن بعض ممارسات الموارد البشرية ستكون دائما أفضل من الأخرى، وينبغي على جميع المؤسسات اعتمادها، وفي إطار المنهج الشمولي، تعتبر الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية هي تلك التي وجدت من أجل القيادة باستمرار إلى أعلى من الأداء المؤسسي، بغض النظر عن إستراتيجي المؤسسة، ومن أمثلة ذلك بعض الممارسات مثل أنظمة التدريب الرسمي، تقاسم الأرباح، آليات الصوت، وتحديد الوظيفة.

يمكن للمرء أن يناقش بأن هذه ليست إستراتيجية بالمعنى المستخدم في أي مكان آخر في أدبيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (أي يتوقف على إستراتيجية أو الانحياز بوضوح لإستراتيجية محددة)، وربما يوصف ببساطة على أنه متعلق، بالمعنى الذي يثبت باستمرار تمكين شركة محددة من الأداء بشكل أفضل مما هو خلاف ذلك. إن العمل في المنظور الشمولي لا يهتم بآثار التفاعل بين المتغيرات المؤسسية بشكل كبير ويفترض ضمنا أن آثار متغيرات الموارد البشرية هي آثار مضافة، مثل هذه النظرية التخفيضية الخطية للنظام المؤسسي تعتمد على فكرة الموارد على مستوى النظام من العوامل الهامة في نظرية الموارد، وهذا لا يعني أن الأفكار التي تقدمها هذه المناهج ليست ذات قيمة، بل أنها قد تكون محدودة.

وقد كانت الأبحاث في إطار هذا المنظور مفيدة في تحديد ممارسات الموارد البشرية المنفصلة التي هي

معقولة شموليا، ولكنها لم تسهم كثيرا في إدارة الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية، وإذا ما اتخذنا الإستراتيجية على أنها تعنى الممارسات التي تميز الشركة من حيث صناعته ويؤدي ذلك إلى وجود ميزة تنافسية مستدامة، والممارسات التي يتم اعتمادها عالميا لها آثار متماثلة بدلا من كونها مختلفة وذلك في الشركات المتنافسة، وعلى هذا النحو، فإن نظرية التنظيم والتي تضبط منهج أفضل الممارسات تعتبر نظرية مؤسسية، والتي تصف القوى المؤدية إلى الميل للتشابه عبر الشركات.

● **المنظور الشرطي (Contingency perspective) :** يتجاوز هذا المنظور العلاقات البسيطة، الخطية، السببية والتي استكشفت في النظريات الشمولية والتي تسمح بوجود آثار تفاعلية وعلاقات متفاوتة اعتمادا على وجود متغير مشروط (إستراتيجية الشركة في معظم الأحيان)، حيث أن مهمة الباحث هي اختيار نظرية لإستراتيجية الشركة ومن ثم

تحديد كيف ستتفاعل الممارسات الفردية للموارد البشرية مع هذه الإستراتيجية لينتج عنها أداء مؤسسي أعلى، ويتوقف مدى فاعلية ممارسات الموارد البشرية على مدى نجاحها في التناغم مع الجوانب الأخرى للمؤسسة (على سبيل المثال: ما هي سياسات الموارد البشرية المنفصلة التي ستكون أكثر تناسبا إذا ما كان على المؤسسة إتباع إستراتيجية منخفضة التكلفة أو تريد تشجيع ابتكار منتج جديد).

يرسم المنظور الشرطي خطا سببيا من السياسات والممارسات الخاصة بالموارد البشرية وحتى مقياس الأداء التنظيمي للمؤسسة، وهي تسمح بحدوث آثارا معتدلة للإستراتيجية، حيث أن الشاغل الأساسي يكون بالتناسب الرأسي (المواءمة مع الإستراتيجية) بدلا من التناسب الأفقي (ممارسات الموارد البشرية المرتبطة معا كنظام مترابط ومعرز ذاتيا) وفي حين أن هذا الوضع يوجه الاهتمام نحو الآثار الموجودة بين المتغيرات، إلا أن الآثار التفاعلية للنظام الداخلي ليست هي الشغل الشاغل.

● **المنظور الترتيبي (Configurational perspective):** تتبع المدرسة الترتيبية في دراسات المؤسسة مبدأ شموليا في التساؤل والبحث ويهتم بالطريقة التي ترتبط بها أنماط المتغيرات المتعددة والمتراصة

بمتغير تابع معين، وقد قام الباحثون بجمع أبعاد متعددة للمنظمات، مثل: الاستراتيجيات، الهياكل، الثقافات، والعمليات، في أنماط من الأنواع المثالية، كما قاموا بالتعامل مع تلك الأنواع كمتغيرات مستقلة، وقد يتجاوز هذا منهج الطوارئ، والذي ينشغل فيه الباحثون بتلخيص مجموعة محددة من المفاهيم البنائية (المركزية والشكلية، على سبيل المثال)، وقياس علاقاتهم مع مجموعة محددة من المفاهيم الموقفية المستنتجة، مثل الحجم، وعدم اليقين التكنولوجي، وتركز النظرية الترتيبية على أنماط ممارسات الموارد البشرية والتي تشكل معا كيانا كليا متناغما داخليا (أي أن آثارها يعزز كل منها الآخر) كما يحدد العلاقة بين تلك الأنماط وأداء المؤسسة، حيث تتمثل الميزة المزعومة للمنظور الترتيبي في أنه يقر بآثار تفاعل النظام والذي فيه الكيان الكلي قد يكون أكثر أو أقل من مجموع أجزائه، لا يوجد سوى نقطة ضعف واحدة هامة وهي أنه عادة لا يمكن السيطرة عليه لبناء واختبار أكثر من مجرد تكوينات قليلة، والتي تقلل من تعقيد العالم الحقيقي للنظم المؤسسية.

2- مستويات التجريد في نظام

يؤدي اختيار المؤسسة لبديل إستراتيجي تنافسي معين انعكاسات متعددة على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية خاصة إستراتيجية الموارد البشرية لارتباطها بكل أنشطة المؤسسة وعملياتها الإستراتيجية، وعليه فإن البحث على تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب معرفة مجال تأثير كل بديل إستراتيجي

ومسئولية الإدارة في تحقيق المستوى المطلوب من الانسجام بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

3- إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وفي هذا الإطار يجب أن لا ننسى بأن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحوليات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1-3- الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المؤسسة في رحلة انطلاق "إستراتيجية انطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المؤسسات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو "من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

3-2- الإستراتيجية الدفاعية: والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد كنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المؤسسات المنافسة.

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في "مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3-3- الإستراتيجية الانهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

3-4- الإستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

4- انعكاسات استراتيجيات المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية

تطالب المؤسسات الاقتصادية بتعديل وتكيف إستراتيجياتها التنافسية وفق ما يتحقق لديها من نتائج للتحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية، وكما هو معلوم فإن المؤسسات تستطيع أن تتخذ أحد الأبعاد الإستراتيجية الثلاث التالية: النمو أو الاستقرار أو الانكماش، ولكل نوع انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

4-1- انعكاسات إستراتيجية النمو على إستراتيجية الموارد البشرية: إن إستراتيجية النمو كما تعبر عنها تسميتها تعني طموحات المؤسسة في تحقيق مزيد من التطور والتأثير في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه، وذلك من خلال أشكال متنوعة منها: النمو الداخلي والذي يأخذ أحد الأبعاد التالية: التركيز، تنمية المنتج، وتنمية السوق، وقد يكون النمو خارجي كأن تعتمد المؤسسة إستراتيجية الاندماج أو الاكتساب.

إن الانعكاسات التي ترافق النمو عادة ما تكون إيجابية بنمطها، فإستراتيجية النمو الداخلي ينتج عليها توسع في أنشطة المؤسسة، مما يعني ظهور فرص واعدة للاستقطاب والاختيار أمام إدارة الموارد البشرية، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية دخول إدارة الموارد البشرية في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية.

إن آثار إستراتيجية تنمية السوق أو إستراتيجية تنمية المنتج تنعكس على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تطالب هذه الإستراتيجيات بتعديل خصائص ومهارات القوى العاملة وذلك بتبني سياسة توظيف وتدريب ومكافأة تنسجم وتدعم وضع المؤسسة الجديد.

إن توسع المؤسسة في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري، علاوة على ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجاً متوازناً من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج، حيث يستمد التوجه بالسلوك من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج أو القطاع السوقي المستهدف، أما التوجه بالنتائج فيستمد من الحاجة إلى التركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع، أما أنظمة المكافأة فسوف تميل إلى التركيز على التحفيز لتحقيق أهداف النمو، وذلك بالربط بين نظام الحوافز ومعدل النمو المحقق، أما نظام التدريب فيركز على بناء المهارات الداخلية وفق متطلبات تحقيق النمو، فإذا كان النمو متوقف على تنويع الأسواق فإن مهمة برنامج التدريب ستتركز على تكثيف المعرفة بالأسواق، وتنمية روح حب السفر والعمل خارج المحيط العائلي، أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الابتكار والإبداع فإن التدريب سوف يركز على النواحي الفنية والتكنولوجية.

إذا كانت إستراتيجية النمو تعتمد على النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة (الاندماج) أو الامتلاك (الاكتساب) فإن إدارة الموارد البشرية ستواجه تحديات جمة تتعلق أساساً بالمخاوف التي يعيشها قسم كبير من الموارد البشرية إلى جانب تعدد الثقافات والأهداف.

تشير دراسة صادرة بمجلة **بيزنس ويك** الأمريكية بأن الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها شهدت ما بين 1986-1990 حركة واسعة من الاندماج والاكتساب بين المؤسسات بلغت معدل 4000 حالة سنوياً لكن الملاحظ أن 30% من هذه الحالات فشلت كلياً، و50% منها لم يكتب لها النجاح المطلوب، وفي هذا المجال يشير عدد من الباحثين إلى أن أهم أسباب فشل هذه الحالات هو فشل سياسة التعاطي مع مشاكل الموارد البشرية في هذه المؤسسات.

تواجه الموارد البشرية العاملة في المؤسسة التي قررت الاندماج، صعوبات ومشاكل تتلخص أهمها في صعوبة تقبل الوضع الجديد وخوفها من الانعكاسات السلبية التي تصاحب مثل هذا الإجراء الإستراتيجي، حيث يتخذ القلق والخوف الذي يراود العنصر البشري في المؤسسات التي تقبل على النمو الخارجي أشكال يمكن التعبير عليها في شكل تساؤلات نذكر منها:

- ◀ هل ننتهي ؟ إلى أين نذهب ؟ ما هو مستقبلنا ؟ ما مصير وظيفتنا ؟ من يشغلها ؟ ما مصير العمر الذي أفنيه في المؤسسة ؟ ومن المسئول على ضياع مستقبلنا المهني ؟
- ◀ هل ننسجم مع الثقافة الجديدة إذا بقينا ؟ وهل يوجد في التنظيم الجديد أفراد يعملون ويؤمنون بالعمل كما نعمل ونؤمن نحن ؟

◀ هل إذا بقينا ستنتمن المؤسسة قدراتنا ومواهبنا ؟ ما مصير رواتبنا وحوافزنا في حال بقائنا ؟

يجب أن تتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية التعاطي مع هذه الهواجس وأن تعمل على تبديد هذه المخاوف التي يعاني منها العمال حتى تتلافى انهيار حماسهم ورغبتهم في العمل، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال تجنيد الطاقات ووضع الإمكانيات التي تكفل تخطي الأفراد للمرحلة الانتقالية، بحيث ينتقلون بأمان إلى أحضان المؤسسة الجديدة.

4-2- انعكاسات إستراتيجية الاستقرار على إستراتيجية الموارد البشرية: تستعين المؤسسات بإستراتيجية الاستقرار إذا كانت قد حققت معظم أهدافها وتبين لها أن هذه الإستراتيجية ستقودها تدريجياً إلى تحقيق النمو المطلوب في الأجل الطويل.

تعني إستراتيجية الاستقرار لدى إدارة الموارد البشرية ضرورة العمل على الاحتفاظ بالمكونات البشرية الحالية للمؤسسة والعمل على صقلها وتنميتها وتطويرها حتى تستطيع تنمية الولاء لديها للمؤسسة وتحسن أدائها لوظائفها، مع نقل الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ليصبح مجسداً في حياة هذه الموارد.

إن إستراتيجية الاستقرار تتطلب من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية بالتنظيم، وهو ما يتطلب اعتماد البرامج التي تقوى لدى العاملين الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة، ومن ذلك فتح مجالات للترقية الداخلية خاصة أمام الموارد المتميزة حتى لا تستقطب من الخارج، وتكوين سياسة للحوافز والمكافآت تركز على تنمية الولاء والانتماء، أما أنظمة الأداء فيجب أن تكون موجهة بالسلوك حيث أن البيئة تتسم غالباً بالاستقرار وأن السلوك الفعال المطلوب تحقيقه يكون معروفاً من خلال التجارب السابقة.

تحقق إستراتيجية البقاء لدى كثير من العاملين أهدافهم الخاصة والمتمثلة أساساً في الاستقرار والأمن الوظيفي، لذلك نجدهم داعمين لهذا التوجه ويفضلونه على غيره من التوجهات الإستراتيجية.

4-3- انعكاسات إستراتيجية الانكماش على إستراتيجية الموارد البشرية: قد تتعرض المؤسسة لانتكاسات تجبرها على التقهقر والتراجع في نشاطها وتدفع بها إلى التقليل في حجم عملياتها، أو إلغاء بعض وحدات أعمالها أو إعادة النظر في شكل توزيع مواردها، وهذا يعني أن المؤسسة ستعتمد إلى تركيز نشاطها على الأعمال الناجحة.

تتطلب إستراتيجية الانكماش تصغير الحجم والذي يعني خفض التكاليف أو الموجودات، وأياً كان الشكل فإنه يفرز آثار سلبية على الموارد البشرية، وهنا تشتد الحاجة إلى تدخل إدارة الموارد البشرية لمواجهة الإستراتيجيات الخاطئة التي قد تطيح بعدد كبير من الأفراد وتحرّمهم من وظائفهم.

يؤدي تصغير الحجم إلى بروز مجموعة من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية ومنها أنها ستكون مطالبة بتقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، ويصاحب هذا الإجراء ظهور تحدي آخر يكمن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح ونجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم في المؤسسة، فالقلق نتيجة ترك الزملاء واحتمالات التعرض المستقبلي لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وزعزعة الولاء للتنظيم وهو ما قد يؤثر في مستويات الأداء والإنتاجية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام.

إن إدارة الموارد البشرية التي تسعى جاهدة إلى وضع الإستراتيجية البشرية التي تكفل استمرارية توظيف الموارد البشرية المتميزة والكفوءة هي الإدارة الناجحة، لذلك يجب أن لا تتأثر إدارة الموارد البشرية بالوضعية الحالية وتجعل من نشاطها متوجه فقط نحو سياسة التسريح، ذلك أنه توجد بدائل وخيارات أخرى يمكن اعتمادها لمواجهة هذه الوضعية ومنها نذكر:

« تقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام وتوسيع قواعد مرونة العمل، حيث يعني التقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام إتباع عقود عمل جماعية تراجع فيها سياسة المكافآت، أما توسيع قواعد مرونة العمل فيعني تخفيض ساعات العمل وإعادة توزيع خزان الساعات الفائضة على الموارد البشرية التي تم حذف أعمالهم من المؤسسة.

« إعادة هيكلة التوظيف بهدف تفعيل العمل وتخفيض تكاليف التوظيف والاستخدام ذات الأجل الطويل، ويكون ذلك بتشجيع الموارد الهرة على التقاعد المبكر أو إشراك الموارد البشرية في أكثر من وظيفة، ونستشهد هنا بما فعلته شركة لنكون إلكتروني لمواجهة الركود الاقتصادي في بداية الثمانينات إذ اشتركت مواردها البشرية المنتجة للقضبان والمحركات الكهربائية في عمليات بيع هذه المنتجات .

على الرغم من التحديات السابقة فإن إتباع إستراتيجية الانكماش قد يتولد عنه فرص جيدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة ذلك أن تخفيض حجم العمالة قد يساعد على التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية ومن ثم يمهّد الطريق لوجود أفكار طازجة ودماء جديدة ، وهو ما يعني أن تحقيق الفعالية في برامج تقليص العمالة قد يساعد في إعادة الانتعاش وتحقيق التماسك الداخلي.

5- الأدوار الجديدة (الإستراتيجية) لإدارة الموارد البشرية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة أدوار جديدة مهمة كما يلي:

5-1- شريك استراتيجي: يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءا مهما وأساسيا في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المؤسسة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات

موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية

2-5- خبير إداري: وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، حيث أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المؤسسة ككل، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل.

3-5- نصير الموارد البشرية: يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المؤسسة، أن يكون كممثل لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية بتلبية حاجات الموارد البشرية. كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة شراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الأرباح المالية. ويتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون أيضا كممثل لصوت المؤسسة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا، وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمؤسسة إلى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقها.

4-5- وكيل تغيير: أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب، بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.

لقد أشار هونتر (Hunter) إلى الأدوار الجديدة للموارد البشرية في الجدول الموالي:

أدوار إدارة الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر (Hunter)

الدور المجازي	دور الإدارة	النشاط	النتائج
الشريك الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية	دمج الموارد البشرية للمؤسسة	تنفيذ الإستراتيجية

الإستراتيجية	وإستراتيجية الأعمال معا.		
الخبير الإداري	إدارة البنية التحتية للمؤسسة	عملية إعادة الهندسة	بناء بنية تحتية
نصير للموارد البشرية	إدارة مشاركة الموارد البشرية	الاستمتاع بشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم
وكيل التغيير	إدارة التغيير	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	خلق بنية تحتية ناجحة

المصدر : العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014

من خلال الجدول السابق، يمكن القول بأن دور الشريك الاستراتيجي يمكن الموارد البشرية من مواجهة القضايا الإستراتيجية، أما دور الخبير الإداري، فيساعد في تفسير دور الموارد البشرية ودعمها للأهداف المالية للمؤسسة من خلال التركيز على امتلاك خدمة ذات جودة عالية وكفاءة، أما دور نصير للموارد البشرية يركز على العلاقات ما بين الموارد البشرية وتطوير وتحسين قدرات أو قابليات الموارد البشرية، كما يسمح دور وكيل التغيير من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية.

مراجع المحور الخامس

المرجع باللغة العربية

- 1- جمال الدين محمد المرسى " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
- 2- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، الأردن، 2002.
- 3- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 4- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
- 5- أشوك شاندا، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 6- ممدوح عبد العزيز رفاعي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "HRSM" من منظور النظرية القائمة على الموارد "RBV" كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- 7- باسم فيصل عبد نايف "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة الدنانير العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار.

- 8- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 9- سلمى رزق الله ومساك أمينة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة أفق العلوم، العدد السابع، (2017) جامعة الجلفة.

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- P. Laroche, M. Salesina, La gestion stratégique des ressources humaines, Dans GRH et relations de travail (2018)
- 2- Abdelwahab Ait Razouk, Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance, Université Nancy 2, 2007. France.

المحور السادس: استراتيجيات الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

من البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطط الإنتاج، التسويق والتمويل وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة.

يستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية إستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو بالنسبة لتلك التي تقبل على إعادة التنظيم أو التوسع أو إدماج تكنولوجيات جديدة، حيث يتطلب كل وضع إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

1- ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تحتاج المؤسسات وهي تسعى إلى التفاعل مع البيئة التي تعمل بها إلى حجم معين من الموارد البشرية وبمهارات فنية وإدارية معينة، وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحقيق حاجة المؤسسة عليها أولاً أن تتعرف على مستوى المهارات المتاحة بالمؤسسة وما هي طبيعة المهارات التي يجب الحصول عليها من سوق العمل وغير ذلك من الأنشطة التي يتضمنها تخطيط الموارد البشرية.

1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: من أهم التعاريف التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نجد:

- " يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المؤسسة وتوظف مواردها البشرية، لذلك فهي تشكل قاعدة لإدارة الموارد البشرية".
- " يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد احتياجات المؤسسة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين، والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة".
- " هو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي".

من التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمحور حول مختلف الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية من أجل اكتشاف القدرات والخبرات المهنية التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع إمكانات وقدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوة، ثم تحديد الآليات المناسبة لمعالجة هذه الفجوة.

توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية، ومن هذه المتغيرات نجد: إستراتيجية المؤسسة، سياسة العمل، التشريعات والقوانين، المنافسة، التكنولوجيا..... الخ، وهذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد لعدم ثبات واستقرار هذه المتغيرات.

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذن باندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع المتاح من الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تمكن هذه المقارنة من تحديد الإستراتيجية الملائمة بحيث نصادف إحدى الحالات التالية :

➤ **الحالة المثلى:** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، وهنا تقوم المؤسسة باعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات المتاحة.

➤ **حالة العجز في الموارد:** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية المتاحة، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة.

➤ **حالة الفائض في الموارد:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض أو إعادة توزيع العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسة.

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يساهم في ترقية الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على تدعيم التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الإدارة العليا التفكير المستقبلي مما يعني ضرورة دمج الموارد البشرية ضمن برنامج التخطيط الاستراتيجي، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الاستراتيجيات الوظيفية.

1-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة إلى سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية، حيث يمكن عرض أهم العناصر التي يمكن أن تظهر من خلالها هذه الأهمية.

➤ **أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد:** تكمن مهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد بالمهارات والمؤهلات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض.

➤ **أداة لمراجعة التغيير والتكيف معه:** تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، تعقد الأسواق والتكنولوجيا.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات الفنية والمهارية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.

➤ **هو أداة للتنبؤ:** يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بكشف احتياجات المؤسسة الفجائية وعلى التعرف على طلب وعرض العمالة، وتزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.

➤ **هو نظام للمعلومات:** يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

➤ **وهو أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين، كما يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب والاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية وفقدت القرارات فعاليتها.

➤ **هو أداة لتحقيق الفاعلية والكفاءة الإنتاجية:** يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بنجاح وفعاليتها ومثابرتها على تحقيق أهداف الإدارة.

2- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يمر بناء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها.

2-1- مرحلة تحديد والتنبؤ باتجاهات التغيرات البيئية : تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة ما هي التغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعا مستقبلا وتنقسم هذه المتغيرات إلى قسمين:

القسم الأول: متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلية.

القسم الثاني: متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانيات الموارد البشرية) التي ستكون متاحة في المؤسسة مستقبلا.

يشير القسم الأول إلى المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وعلى رأس هذه المتغيرات نجد المتغير الاقتصادي، المتغير القانوني ومتغير المنافسة، أما القسم الثاني فيشير إلى مختلف العوامل المؤثرة في قوة العمل من حيث التنظيم والتشريع وكذلك المهارات، ومن أهم متغيراته نجد التكنولوجيا، القوانين، المبادئ، التنظيم، سياسة الترفيه، سياسة التقاعد.... الخ.

2-2- مرحلة تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية: يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى

تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي:

◀ ما هو عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا ؟

◀ ما هي مواصفاتهم ومؤهلاتهم ؟

◀ ما هو الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة ؟

تبنى عملية تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء رقم العمل المطلوب انجازه، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المؤسسة.

إن تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل يتم من خلال ثلاث خطوات هي:

الخطوة الأولى: حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة مستقبلا.

الخطوة الثانية: تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا.

الخطوة الثالثة: ينتج عن الخطوتين السابقتين كمية من المعلومات متعلقة بمتطلبات

انجاز الإستراتيجية من العمالة مع تقييم الموجود منها في المؤسسة، وعندما نقارن بين الزمن المطلوب لانجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل) نحصل على إحدى النتائج التالية:

◀ يوجد فائض في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح.

◀ يوجد نقص في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح.

◀ يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

2-3- استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية

تختلف طبيعة الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التعامل مع

نتائج التخطيط باختلاف طبيعة هذه النتائج، هل تعبر عن العجز أم الفائض أم التوازن؟

أ- **التخطيط لمعالجة العجز (النقص):** يشمل على عدة حلول يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها ومنها نذكر:

* استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي: وتتمثل أساسا في

◀ تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة.

◀ تعيين مورد بشرية مؤقتة.

◀ تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام.

◀ استخدام تكنولوجيا حديثة.

* استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي: وتتمثل أساسا في:

➤ العمل الإضافي.

➤ إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية.

➤ إطالة سن التقاعد.

ب- **التخطيط لمعالجة الفائض:** تشتمل معالجة الفائض على عدة استراتيجيات يمكن استخدامها إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها المؤسسة ومنها نذكر: التسريح الدائم، التسريح المؤقت، التنزيل، النقل، حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر، تخفيض سن التقاعد، تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية.

ت- **التخطيط لمعالجة التوازن:** لا تواجه المؤسسات التي تظهر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إمكانيات مواردها البشرية مستقبلا أية مشاكل، لكن ينصح إتباع التوصيات التالية للمحافظة على هذا التوازن.

➤ تفعيل وتنويع الحوافز لمنع تسرب الموارد الحالية .

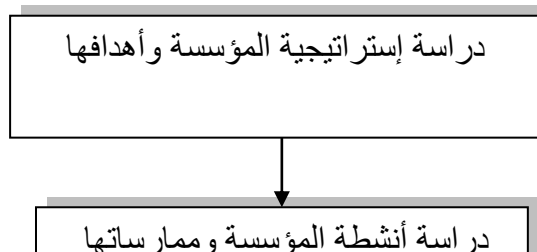
➤ تدريب وتعليم وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على إنتاجيتها.

➤ تعويض الموارد ذات الكفاءة المحدودة بموارد عالية الكفاءة.

2-4- وضع خطة الموارد البشرية الإستراتيجية : تمثل خطة الموارد البشرية نتائج المرحلة السابقة وهي عبارة عن جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات التي يحتاجها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مستقبلا ، و بعد اكتمال الخطة تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا، ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها.

يعرض الشكل رقم (11-2) ملخص مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

شكل رقم: (11-2): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي وهدفها.



مراجع المحور السادس

مراجع المحور الخامس

المراجع باللغة العربية

- 1- عمر وصفى عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 2- جمال الدين محمد المرسى " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، مصر 2002.
- 3- مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح.
- 4- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، الأردن، 2002.

- 5- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة ، الجزائر، 2004 .
- 6- سملالي يحضيه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتورة دولة في العلوم الاقتصادية 2005 .
- 7- عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 8- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998.
- 9- زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " الدار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 10-

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Wills .T , le lhouru . J Y, Guerin. G : planification stratégique des ressources humaines, presse universitaires de Montereal, 1991.
- 2- Abdelwahab Ait Razouk, «Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, Recherche Theorique Et Empirique sur La Durabilite De La Relation Entre Strategie RH et Performance » Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy2, 2007.

المحور السادس: استراتيجيات الموارد البشرية (إدارة رأس المال الفكري)

تمثل المعرفة في العصر الحالي عاملا مهما يساعد المنظمات على امتلاك القدرات التنافسية، ومن ثم تسعى المنظمات الناجحة نحو امتلاك المعرفة وإدارتها بشكل جيد، وترى هذه المنظمات أن هذه العملية ينتج عنها ما يعرف "برأس المال الفكري"، وهو منتج تحرص هذه المنظمات على معرفة كيفية امتلاكه وقياسه وإدارته، استنادا إلى فكرة أن ما يمكن قياسه يمكن إدارته؛ بمعنى أنه إذا لم يمكن حصر رأس المال الفكري وقياسه فلن يحظى باهتمام الإدارة أو أصحاب المصلحة؛ الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض القيمة المقدرة للمؤسسة.

1- مفهوم رأس المال الفكري: يعد مفهوم رأس المال الفكري (IC . Intellectual Capital) من المفاهيم الحديثة، حيث بدأ مع عقد التسعينيات من القرن الماضي، ولكنه لم يلق الاهتمام

إلا مع مطلع القرن الحالي؛ حيث أصبح يُنظر إليه بوصفه ممثلاً حقيقياً لقدرة المنظمة على المنافسة، وتحقيق النجاح بعد أن كانت المصادر الطبيعية تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة قبل هذا التاريخ، وقد تطور استخدام هذا المفهوم ليمثل القدرات العقلية التي تمتلكها المنظمات، والتي لا يمكن تقليدها بسهولة من قبل المنظمات المنافسة.

يُعد (رالف ستاير Ralph Stayer) مدير شركة (جونسونفيل Johnsonville) للأطعمة أول من استخدم مصطلح "رأس المال الفكري"، عندما أشار إلى أن المصادر الطبيعية كانت تعد أهم مكونات الثروة والموجودات في الشركات، ثم أصبح النقد ورأس المال في فترة تالية هما أهم الموجودات، أما الآن فقد أصبح رأس المال الفكري يُعد أهم مكونات الثروة القومية وأعلى موجودات المؤسسات.

تعددت وجهات النظر حول تحديد دلالة لمفهوم رأس المال الفكري باعتباره أحد المفاهيم الحديثة التي ظهرت مع ظهور اقتصاد المعرفة Knowledge Economy وإدارتها، حيث يراه البعض على أنه قدر من المعرفة يتوافر لدى بعض العاملين بالمؤسسة، بينما ينظر إليه آخرون على أنه مزيج من القدرات والمهارات التي يتمتع بها العاملين في المؤسسة، في حين يراه فريق ثالث على أنه نشاط بعض الأفراد في إحداث تطوير ورفع للقيمة المضافة للمنظمة. كما ينظر إليه أيضاً على أنه يتمثل فيما تمتلكه المؤسسة من أبعاد تشمل: رأس المال البشري، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الاجتماعي، ورأس مال المستفيد، ورأس مال الإبداع.

يرى (دروكر 1990) أن رأس المال الفكري يتمثل في مهارات العاملين ومعارفهم إذا كانت هذه المهارات وتلك المعارف متميزة ولا يوجد من يمتلكها في المؤسسات الأخرى. ويذهب (ديفي Dave, 1998) إلى أن رأس المال الفكري يعنى الكفاءة مضافاً إليها الالتزام بالأداء.

وتعرفه منظمة التنمية والتعاون الاقتصادي(OECD, 1999) على أنه "القيمة الاقتصادية لفئتين من الأصول غير الملموسة لمنظمة ما: رأس مال تنظيمي (هيكلي) ورأس مال بشري، بينما يرى البعض أن رأس المال الفكري هو مفهوم مطابق للأرصدة غير المنظورة فقط ويستبعدون رأس المال الهيكلي.

ويعرفه (ولمان Wallman) بأنه مجموعة الموجودات الفكرية والمعرفية التي تؤثر في زيادة قيمة الموجودات الأخرى للمنظمة، أي أنها الموجودات المقدرة بالصر في تقرير موازنة المؤسسة والمتضمنة : قوة ذكاء الإنسان ومهاراته وخبراته وإبداعاته الوظيفية.بينما يعرفه (Stewart,1997) بأنة الأفكار الذهنية والمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خلق الثروة، ويحدد خصائص الأفكار والمعلومات التي يتم بموجبها معرفة ما إذا كان الأفراد يمثلون رأس مالاً فكرياً أم لا في أن تكون هذه الأفكار والمعلومات

مميزة، أي لا يوجد من يمتلكها في المؤسسات المنافسة الأخرى، وأن تكون إستراتيجية، أي أن تكون قيمة، بمعنى أن هناك من لديه الاستعداد للحصول عليها ودفع ثمنها لها.

ويرى (بونتس (Bontis, 2004) أنه يتمثل في مجموعة القيم الخفية للأفراد والشركات والمعاهد والتجمعات والمناطق التي تشكل المصادر الحالية والمتوقعة لتكوين الثروة. وهذه القيم الخفية تشكل الجذور لغرس الرفاهية وتغذيتها في المستقبل .

2- أنواع رأس المال الفكري : هناك اتفاقاً عاماً على أن رأس المال الفكري يتألف مما يلي:

2-1- رأس المال البشري: أي قدرات مستخدمي الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، والابتكار والتجديد، وهو يمثل مصدر الابتكار والتحسين، ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب على القياس، وهو ينمو باستخدام الشركة لمعارف المستخدمين وبزيادة هذه المعارف، وهو ويتضمن ما يلي: (المعرفة - التعليم - المؤهلات - إشراك الموظفين في لجان اجتماعية - التطوير الوظيفي - روح المبادرة والابتكار والقدرة على مواجهة التغييرات - برامج تدريبية - الإنصاف في العرف والخبرة والدين - قضايا الملكية والإعانة - النشاط الثقافي - نشاط الوحدة - عدد العاملين - شكر العاملين - عروض للموظفين - خطة تقود العاملين - خطة استحقاقات العاملين - منفعة العاملين - حصة العاملين - حصة الموظفين في الخيارات والخطط - متوسط خبرة العاملين - المستوى التعليمي - القيمة المضافة من كل عنصر - القيمة المضافة لكل عامل).

2-2- رأس المال الهيكلي: وهو البنى الارتكازية لرأس المال البشري، بما في ذلك القدرات التنظيمية لمواجهة متطلبات السوق، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات التقنية وإمكانية الوصول إليها، ورؤى الشركة، وقواعد المعلومات والمفهوم والتوثيق التنظيمي، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة ومادتها الصلبة، وتعتمد قيمته على مدى قدرته على تمكين الشركة من تغليف وتحريك استخدام رأس المال البشري، أي معارف الشركة في خدمة أهدافها، وتحدد (Brooking) ستة مكونات أساسية لرأس المال الهيكلي هي:

- ✓ فلسفة الإدارة - ماذا يعتقد قادة الشركة بشأن مستخدميها ورسالتهم.
- ✓ ثقافة الشركة: كيف تسلك الشركة شكلاً وقيماً.
- ✓ إجراءات الإدارة - الآليات التي تنفذ الشركة فلسفتها من خلالها.
- ✓ نظم تقنية المعلومات - أي النظم التي تنفذ الشركة من خلالها إجراءاتها الإدارية.
- نظم الشبكات: قدرة الحاسبات على التشابك مع غيرها مما يوفر سبلاً للوصول إلى العملاء والمجهزين، وقواعد المعلومات.

- **العلاقات المالية:** علاقات جيدة مع البنوك والمستثمرين توفر للشركة المرونة التي تحتاجها الشركة للحصول على التمويل والاستجابة لمطالب البيئة.

2-3- رأس مال العملاء Customer Capital وهو العلاقة مع الناس الذين تتعامل الشركة معهم والذين يتمثلون بزبائنهم ومجهزيها، وقد أسماه البعض برأسمال العلاقات Relationship Capital وهو الأعلى قيمة بين مكونات رأس المال الفكري والأسهل على القياس من خلال الإيرادات.

إن التفاعل بين هذه الأنواع الثلاثة لرأس المال هو الذي يساعد على تحديد القيمة الحقيقية لرأس المال الفكري الكلي للشركة، وتأسيساً على ما سبق، يمكن النظر إلى رأس المال الفكري على أنه:

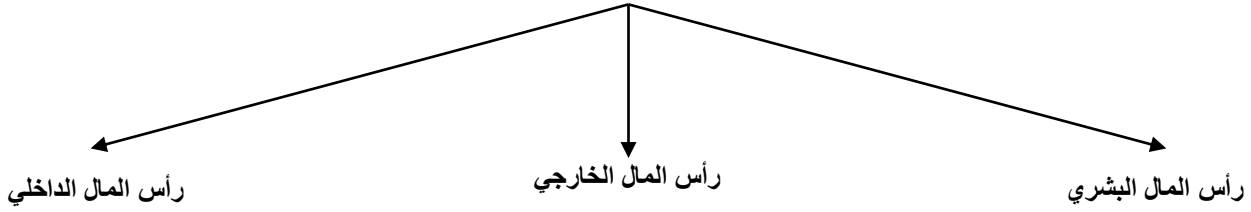
- ✓ المعرفة التنظيمية وكذلك صناعة المعرفة.
- ✓ القدرة على تطبيق المهارات في أصعب الحالات.
- ✓ المعرفة المكتسبة من خلال التدريب والخبرة.
- ✓ النظام المستخدم لفهم الحالات والتأثيرات.
- ✓ المعرفة في كيفية إدارة الأعمال.
- ✓ المعرفة المستخدمة لتجنب المآزق.
- ✓ المعرفة في كيفية إيجاد المعلومات وكيفية الحصول عليها.

ويرى الباحثون أيضاً بأن مفهوم رأس المال الفكري هو مفهوم دائم التجدد بسبب البيئة سريعة التغير المحيطة بجميع أجزاء الشركة والمنظمة ابتداءً من تكامل المهارات والخبرات لجميع أفراد الشركات والمؤسسات وصولاً إلى الميزة في التعامل مع الموردين الخاصين بها ونهاية إلى جودة السلعة والخدمة المقدمة للزبائن. لذلك لا يمكن إعطاء مفهوم محدد لهذا المورد المهم والذي يعتبر امتلاكه أحد المميزات التنافسية للوصول إلى حاكمية مؤسسية من شأنها أن ترفع من قيمة المنظمة والشركة محلياً وعالمياً.

يلاحظ ممّا سبق أن رأس المال البشري هو جزء من رأس المال الفكري وليس هو رأس المال الفكري بذاته، لأنّ البعض من الباحثين (Mcgreger, tweed and pech) يعتبرون أن رأس المال الفكري هو نفسه رأس المال البشري. ولكن رأس المال البشري يتمثل بالأفراد الذين يمتلكون المهارات والخبرات ذات الصلة بتكوين الثروة لشركاتهم، بل هناك من اعتبره عنصراً غير ملموس يعبر عنه دائماً بالمعرفة المتواجدة لدى المستخدمين في الشركة والقدرة الإبداعية لديهم والتي قد تفوق في قيمتها القيمة الحقيقية لموجودات الشركة المادية)

ويرى (Xera) أن إطار رأس المال الفكري يتكون من الأنواع التالية:

إطار رأس المال الفكري



إن رأس المال الفكري حسب (Xera) تتضمن المكونات التالية:

- رأس المال الداخلي: ويتضمن ما يلي: (براءة الاختراع - حقوق النشر - العلامات التجارية - الأصول المحولة - فلسفة الإدارة - ثقافة المنظمة - إدارة العمليات - نظم المعلومات - نظام الإنترنت - العلاقات المالية - العمليات التكنولوجية).
- رأس المال الخارجي: ويتضمن ما يلي: (التعويضات - حصة السوق - رضا العميل - أسماء الشركات - قنوات التوزيع - اتفاقيات التراخيص - عقود المفضلة - اتفاقيات الامتياز - معايير الجودة).

3- أهمية رأس المال الفكري: يرى المختصون في إدارة الموارد البشرية أن هناك عاملاً هاماً من عوامل أخرى يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية في امتلاك القدرة التنافسية، لذلك يسعون بشكل دائم إلى معرفة كيفية الوصول إلى هذا الشيء الوحيد الذي هو في حقيقة الأمر (المعرفة) .

فالمعرفة تعتبر مصدراً أساسياً للميزة التنافسية، لذلك يجب على المؤسسات امتلاكها ومعرفة كيفية إدارتها وما ينتج عن ذلك هو ما يعرف (برأس المال الفكري)، ويجب على المؤسسة معرفة كيفية امتلاك وإدارة رأس المال الفكري لذلك هناك مكاتب إحصائية تستطيع تزويد المؤسسات باستراتيجيات جديدة لقياس وإدارة رأس المال الفكري وتحديد المعايير الأساسية في إبراز الكفاءات الفكرية.

وتوجد هناك منظمات تعمل على استخدام نظام المحاسبة على رأس المال الفكري وبتكرار منتظم، وسوف يساعدها هذا على الرفع من كفاءة استخدام رأس المال الفكري لها، وتم استخدام هذه النظام في أكثر من (30) شركة أوروبية مما حقق للشركات الحصول على الميزة التنافسية في استخدام رأس المال الفكري. وكان من نتائج استخدام هذا النظام (Kate and Stellesun) :

✓ التعلم من الحالات التي تمتلك فيها حالات تنافسية متميزة للإفادة منها في إطار عمل الشركات.

✓ التعرف على أهم العوامل التنافسية والمعايير ذات الصلة للإفادة منها في أي نشاط تجاري ممكن.

✓ التعرف على الأطر المتواجدة لأهم العوامل والمعايير التنافسية مع القيام بتحديد كيفية تدقيق تلك المعايير وخاصة ما يتعلق منها بالكفاءات الأساسية لرأس المال الفكري والذي يمثل أهم المصادر الرئيسة للتنافسية المستدامة للشركات.

✓ عند استخدام هذا النظام وبشكل منتظم وبطريقة منتظمة ومتكررة سوف يتم الحصول على مقاييس الموازين الكفوءة للمنافسة والتي تستطيع من خلالها الشركات تمويل ميزانياتها العمومية وذلك عن طريق رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري لها.

✓ اختيار منهجية منظمة لتقييم المعلومات المتعلقة بكيفية رفع كفاءة استخدام رأس المال الفكري.

✓ إيجاد وتحديد المجالات الرئيسة لكيفية قياس كفاءة رأس المال الفكري.

✓ الإسهام في تدريب العديد في زيادة معرفتهم بأهم العوامل التنافسية للشركات مع تعليمهم أفضل المعارف والتقنيات الإدارية المستخدمة في ذلك.

✓ تقديم لغة مشتركة لمديري الشركات عند قيامهم بالتعامل مع الأصول غير الملموسة

✓ قياس موثوقية المعلومات ذات الصلة بشأن رأس المال الفكري.

✓ تسهيل المعرفة بما يتعلق برأس المال الفكري وأهميته بالنسبة لمديري الشركات.

4- خصائص رأس المال الفكري: تناولت العديد من الأبحاث والكتابات العلمية الخصائص المميزة لرأس المال الفكري من وجهات نظر مختلفة ركز بعضهم لتقسيم الخصائص إلى :

4-1- خاصية التنظيمية: فيما يخص المستوى الاستراتيجي نجد أن رأس المال الفكري ينتشر في المستويات كلها وينسب متفاوتة، أما بخصوص الهيكل التنظيمي الذي يناسب رأس المال الفكري فهو بالتأكيد الهيكل التنظيمي العضوي المرن، أما الرسمية فتستخدم بشكل منخفض جداً ويميل إلى اللامركزية في الإدارة بشكل واضح .

4-2- خاصية المهنية: ينصب الاهتمام على التعليم المنظمي والتدريب الإشرافي وليس بالضرورة الشهادة الأكاديمية ويمتاز رأس المال الفكري بالمهارة العالية والمتنوعة والخبرة العريقة.

4-3- خاصية السلوكية والشخصية: يميل رأس المال الفكري إلى المخاطرة بدرجة كبيرة، لذا فهو يميل للتعامل مع موضوعات تتسم بالتأكد، وهو ميل للمبادرة وتقديم الأفكار والمقترحات البناءة ولديه قدرة على حسم القرارات دون تردد ولديه مستويات ذكاء عالية ومثابرة جادة في العمل وثقة عالية بالنفس.

5- **خاصية الإبداع:** وردت في الأوعية الإدارية العديد من المفاهيم الخاصة بالإبداع فهي لدى (Daft) يمثل تبني فكرة أو سلوك جديد بصورة مبسطة ، والإبداع هو النشاط الذي يقوم به الفرد فينتج عنه شيء جديد سواء كان منتجاً جديداً أو تصرفاً جديداً . ويرى آخرون أن رأس المال الفكري يتميز بخاصيتين رئيسيتين هما :

✓ غير ملموس وغير مرئي.

✓ صعوبة وضع معايير لقياسه.

ويشير الباحثون إلى أن خصائص التنظيمية والمهنية والسلوكية والشخصية والإبداع تمثل خصائص جوهرية ركزت على حقيقة وطبيعة رأس المال الفكري ، في حين اعتباره غير ملموس ويصعب قياس نظرت لرأس المال الفكري من منحى ما يميزه عن رأس المال التقليدي المادي .

5- **المحافظة على رأس المال الفكري:** تكمن مشكلة العديد من الشركات في استنزاف المستخدمين عن طريق التقاعد أو الاستقالة أو النقل إلى أقسام أخرى داخل الشركة، هؤلاء المستخدمون لديهم المعرفة في أعمالهم والعمليات التجارية الخاصة بالشركة، وجميع البيانات التي تدعم عملهم ، ويعرفون كيف تسير الأمور في الشركة وما هو الذي يصلح أو لا يصلح للشركة، ولكن لا توجد هناك حوافز أو وسائل لتبادل المعرفة أو طرق لنقل تلك المعرفة التي يمتلكها هؤلاء المستخدمون للآخرين في داخل الشركة، وهذه المعرفة قد تكون السلاح الذي تستخدمه الشركة للرفع من قيمتها وحصلتها في الأسواق المحلية والعالمية، لذلك هناك بعض من النظم والقوانين كقانون (أوكسلي) الذي يطلب ضرورة توثيق سير العمل والإجراءات داخل الشركات، بالإضافة إلى مقررات لجنة بازل التي حاولت التعرض إلى معرفة كيفية تنظيم الشركات لأدائها المعرفي.

فمديرو الموارد البشرية في كثير من الشركات العالمية متخوفون من ارتفاع معدل دوران الموظفين في شركاتهم لأن ذلك يعرضهم لتكاليف كبيرة في البحث عن الموظف البديل الذي يمتلك المعرفة المثلى لعمله، لذلك على مديري الموارد البشرية المحافظة على رأس المال الفكري لشركاتهم، بالإضافة إلى ضرورة القيام أو إلزام جميع العاملين بالشركة في المحافظة على هذا الأصل الفريد غير الملموس، ويكمن التحدي الكبير في كيفية الحصول والمحافظة عليه، وقد يكون الحل في الاستيلاء على المعرفة المخزونة في عقول الموظفين وجعلهم ينقلونها إلى الموظفين الجدد أو تدريبهم على ذلك.

مراجع المحور السادس (إدارة رأس المال الفكري)

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- الشربيني، عبد العزيز، "حول قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة"، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 23، 1998.
- 2- محمود الروسان ، محمود العجلوني ، مرجع سابق ، ص ص 47-48.
- 3- مناور حداد، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات ، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري، جامعة بليده ، 2-3 ديسمبر 2008م.
- 4- بندي عبد الله عبد السلام و مراد علة، "دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، جامعة الشلف"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14/ديسمبر 2011.
- 5- عفاف السيد بدوي، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الأزهر، كلية التجارة ، 2012 .
- 6- توماس ستيوارت ، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة ، الشركة العربية للإعلام (شعاع) ، القاهرة، 1997

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Edvinsson, L , and Malone, M.S.,1997- Intellectual Capital, NewYork, Harper Business,
- 2- Brooking, A ., 1997-Intellectual Capital, London, International Thomson Business press.
- 3- Kate, G., and Stellesun, E., 2004, The Importance of Intellectual Capital and ILS effects on performance Measurement systems:www.ssrn.com., p3
- 4- Stewart, T. A., 1997- Intellectual Capital the new wealth of Organization, New York, Doubleday Currency.
- 5- 13- Bernadette, L., 1999- Intellectual Capital Key to value added, success In the next millenium, Financial & management accounting committee, International Federation of Accountants.
- 6- 14-McGregor,J., Tweed, D., and Pech, R., 2004 , Human Capital in the New Economy: Devil's Bargain, Journal of Intellectual Capital, Vol.5,No.1.
- 7- 15- Xera, I, A., 2001- A Framework to Audit intellectual capital, Journal of Knowledge Management Practice, August .
- 8- 16-Certified Institute of Management Accounting, 2003- Understanding Corporate Value, Meaning, reporting Intellectual Capital: www.cimaglobal.com.

المحور السادس: استراتيجيات الموارد البشرية (إدارة التمكين)

المقصود بالتمكين الإداري هو مشاركة العاملين الفعلية في اتخاذ القرارات المنظمة للهيئات والمؤسسات، والمشاركة الفعلية في حل المشكلات التي تواجه العمل، وتحمل المسؤولية الكاملة، مع تحديث أساليب الإدارة بشكل عصري تكنولوجي أبداعى ،

وإعطاء العاملين فرصه للتصرف في المواقف التي تعترض مؤسساتهم والرقابة على النتائج التي توصلوا إليها بعد تمكينهم بالمشاركة الفعلية في إدارة المؤسسات.

1- ماهية ومبادئ التمكين الإداري: يعتقد كثير من الباحثين أن التمكين هو عملية تطورت استجابة للاتجاهات الحديثة في الإدارة هدفها منح العاملين درجات أكبر من المشاركة وتحمل المسؤولية من أجل التحسين المستمر للأداء التنظيمي.

1-1- تعريف التمكين الإداري: يعرف التمكين الإداري (empowerment) على أنه: " أحد مداخل التطوير الإداري، حيث يهدف إلى إشراك العاملين في المستويات الإدارية المختلفة في اتخاذ القرار والتصرف بحرية في الإبداع في حل المشاكل، من خلال نشر ومشاركة قوة اتخاذ القرارات في كل مكان من المؤسسة.

كما يعرف على أنه: " عملية إكساب الأفراد القوة لاتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط خاصة تلك المتعلقة بوظائفهم، بالإضافة إلى حفزهم على استخدام الخبرة لتحسين أداء المؤسسة.

من أهم تعريفات التمكين وأوضحها هو ما جاء عند باون و لولار (Bowen and Lawler) حيث يمثل التمكين الإداري حسبهما في إطلاق حرية الموظف، وهذه حالة ذهنية وسياق إدراكي لا يمكن تطويره بشكل يفرض على الإنسان من الخارج بين عشية وضحاها، فالتمكين حالة ذهنية داخلية تحتاج إلى تبني وتمثل لهذه الحالة من قبل الفرد، لكي تتوافر له الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده في اتخاذ قراراته، واختيار النتائج التي يريد أن يصل إليها.

يقتضي التمكين الإداري مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم، فهو نظام إداري يساهم في رفع معنويات ورضا العاملين، إذ يشعرون بإتاحة الفرصة لإعمال قدراتهم، كما يستمتعون بتقدير الإدارة وثقتها بهم، حيث يساهم هذا الرضا وكذا حرية التصرف المكفولة في إثراء التفكير الإبداعي بما يساهم في سرعة معالجة شكاوى العملاء الداخليين والخارجيين.

1-2- أهداف التمكين الإداري: يعد التمكين عامل مهم ومفتاح أساسي لتنمية القيادة التشاركية داخل المؤسسة، فالمؤسسات عندما تعمل على تمكين العاملين لصنع قراراتهم بأنفسهم فهي بذلك تسمح لهم بأن يشعروا بالمسؤولية و الرضا عن الانجازات التي يساهمون في تحقيقها، فالتمكين يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويوثق الصلة بينهم، والغاية الأساسية من هذا تطبيق هذا النظام الإداري هي إيقاف محاولات حفز العاملين بحوافز خارجية والاستعاضة عنها ببناء بيئة للعمل توفر لهم حوافز ذاتية المنشأ تنبع من ذوات الأشخاص كالفخر والاعتزاز بأداء العمل بالطريقة الصحيحة دون الحاجة إلى رقابة الرؤساء.

تحتاج المؤسسات الممكنة إلى تحقيق عدد من الأهداف ومن بينها نذكر:

- السعي نحو استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا وفعالا.
- جعل الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة من خلال منحهم السلطات الكافية لصنع واتخاذ القرارات.

- التركيز على القدرات الفعلية للأفراد في حل المشاكل والأزمات المتعلقة بالعمل.
- تكريس القناعة لدى أفراد المؤسسة بأنهم مسؤولون عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من ممارسة دور الرقابة المتشددة، والتوجه بشكل رئيسي نحو الأعمال ذات القيمة الإستراتيجية للمؤسسة.

- تعزيز روح التغيير بين أعضاء المؤسسة والمتعاملين معها من أصحاب المصالح.
- 2- أبعاد التمكين الإداري:** يعمل التمكين الإداري على إطلاق العنان لإمكانيات العاملين في مجال الابتكار، كما يفتح أمامهم مجالا للتعلم ويعطيهم الحرية الكافية للتصرف وفق معرفتهم وإدراكهم، وتعزيزا لمتطلبات تطبيق هذا المفهوم يتعين على إدارة المؤسسة أن تعمل على تجسيد أبعاد التمكين والمتمثلة في الآتي:

- 2-1- المشاركة بالمعلومات:** تلعب المعلومات دورا مركزيا في تمكين الأفراد فالمعلومات هي التي تجعل العاملين أكثر فهما لأسباب القرارات المتخذة لكي يكونوا أكثر التزاما بإجراءات المؤسسة، وحسب دراسة كوليين (Collins) فإن أصوات الأفراد يمكن أن تصل بطرق متعددة، ولكنها لا تغني عن التمكين لأن تلك الطرق تنقل شكاوى العاملين لكن ربما لا ينظر إليها بالعناية والمتابعة التي تتطلبها، في حين يعني التمكين التفاعل الايجابي مع مشكلات.

تتضمن مشاركة المعلومات مجموعة الممارسات التي تتبناها المؤسسات لنشر وتلقي المعلومات، وبالتالي فإن الإدارة في هذا المجال لا تركز فقط على توضيح أهداف المؤسسة وتوقعاتها للمستقبل، وإنما كذلك تركز على المجهودات التي تسمح بتطوير أساليب الاستماع والاستجابة لانشغالات العاملين.

إن المؤسسات التي تكتسب المعلومات على نحو جيد و تنشرها وتستعملها على نحو جيد هي منظمات قادرة بالتأكيد على تحقيق أداء موفق بسبب التماسك ووحدة الرؤية التي تتحقق عن طريق التمكين، فالمعلومات تعزز الثقة لدى العاملين و تضعهم أمام مسؤولياتهم، حيث يتضمن هذا البعد البعد الفرعية التالية:

- **بناء الثقة:** سواء كانت ثقة الإدارة بالعاملين أو ثقة العاملين بالإدارة من خلال جسر المعلومات المشترك بين الإدارة والعاملين.

- **تعزيز المسؤولية:** تضع المشاركة بالمعلومات الأشخاص أمام مسؤوليات حقيقية عليهم تحملها.

- **قنوات الاتصال:** لا بد من واسطة لنقل المعلومات تسهل من الوصول إليها في الزمان والمكان الملائمين.

إن توفر المعلومات يعزز من الالتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة، حيث لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتقون بالإدارة مثل مشاركتهم في المعلومات الخاصة بالمؤسسة والتي لا يعرفها الآخرون ممن ليس لديهم انتماء لها، فأشراك الإدارة للأفراد في المعلومات رسالة مهمة لكل فرد تؤكد أن تلك الإدارة تثق به، وترغب في أن يستخدم تلك المعلومات مع المهارة التي يمتلكها خدمة للمؤسسة.

2-2- الحرية والاستقلالية: تعد حرية التصرف العامل الأكثر أهمية في عملية التمكين لأنها تتضمن منح الأفراد إمكانية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها، فقد تكون هذه الحرية روتينية عندما يؤدي العاملون مهامهم ضمن مجموعة خيارات متاحة، وقد تكون خلاقة عندما يعتمد الشخص على قدراته الإبداعية لاختيار البديل المناسب، أما الاستقلالية ضمن عملية التمكين فتعكس إحساس الفرد بالحرية تجاه طريقة أدائه لعمله، وكذلك درجة السماح له بتغيير الجوانب الملموسة وغير الملموسة في المؤسسة بما يتوافق واحتياجات العمل، بحيث تتضمن الاستقلالية حرية الاختيار والمسؤولية السببية عن الأحداث الشخصية.

حسب وليكنسون (Wilkinson) فإن الاستقلالية تعني إلغاء دور المشرفين في خطوط العمليات، ومنح العاملين صلاحيات واسعة تسمح لهم باتخاذ الإجراءات التي تتعلق بمهامهم كإعادة هيكلة العمل وإعادة توزيعه بينهم، وتحديد مسارات تدفق المنتج واستحداث مجاميع عمل شبه متنقلة والتي يشار إليها بفرق العمل.

في إطار ترسيخ قيم التمكين وتجسيدها لمفهوم الاستقلالية تعمل إدارة المؤسسة على تصميم نظم العمل التي تتيح للعاملين الحرية الكاملة للتصرف وتضمن لهم القدر المناسب من السلطة لاتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم مع محاسبتهم على النتائج المحققة ومن أهم صور الممارسة العملية لهذا المفهوم نجد ما يلي:

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في اختيار أو ابتكار أسلوب العمل المناسب.
- إتاحة المجال لممارسة الحرية في تغيير طرق أداء العمل متاحة، أو تجريب طرق عمل جديدة.

- إتاحة المجال لممارسة الحرية في وضع الجداول الزمنية الخاصة بإتمام العمل.
- إتاحة المجال للممارسة الحرية في تحديد الأسلوب المناسب للتعامل مع مشكلات العمل.

إن السؤال الذي يطرح نفسه في هذا الإطار هو ما هي حدود هذه الحرية؟ ومتى وكيف تكون؟ والإجابة على هذا السؤال تؤكد على أهمية وضع الأطر الإرشادية والتي تساهم في المساعدة على تسجيل نقاط التقييم للأداء الشخصي وكيفية تطوره، حيث يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:

- **وضوح الرؤية:** معرفة العاملين كافة لرسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها.
- **تحديد الأطر الإرشادية:** ويعني ضمان التصرف وفق ما هو مخطط له في إطار رؤية المؤسسة.

- **نظم الرقابة:** أي تشخيص النظام الرقابي الملائم لإشاعة عامل الرقابة الذاتية لدى العاملين، وما يستلزم من نظم رقابية أخرى.

إن عدم قيام إدارة الموارد البشرية بإيضاح الحدود في المرحلة الأولى من تحرك العاملين سيترتب عنه صعوبات عديدة، فإما يقعون في الالتباس لدى ممارسة الحرية أو أن تكون التصرفات أكثر طوباوية لاعتقادهم أن كل شيء أصبح في متناولهم دونما حدود، وإذا اتجهت الأمور بهذا الوصف فإن ذلك سيؤدي إلى إجهاض التمكين، لذلك فإن الحرية التي يعمل في ظلها العاملون لا يمكن أن تتحقق دونما استقلالية، وهذه الاستقلالية لا يمكن أن تمارس إلا من خلال الحدود.

2-3- استبدال الهيكل التنظيمي الهرمي التقليدي بفرق العمل الذاتية: لا شك أن المشاركة المعلوماتية وحرية واستقلالية العاملين ستحتاجان إلى آلية لتسيير التفاعلات البشرية في المؤسسة، والتي نقصد بها فرق العمل الذاتية الإدارة وما تقدمه من مساعدة للآخرين، حيث يختلف دور الفريق في المؤسسات الممكنة عنه في المؤسسات الهرمية، حيث في هذه الأخيرة يشكل الفريق من الإدارات الوظيفية المختلفة للقيام بمهمة محددة، بينما في المؤسسات الممكنة فإن الفريق يصبح ركيزة الهيكل التنظيمي بحيث لا ينتهي بانتهاء المهمة، وهو بذلك يتميز بخاصية الاستمرارية وأنه يشمل أنشطة المؤسسة كافة، كما يتميز بأنه يدير نفسه بنفسه، فالتمكين هنا ينصب على وحدة عمل تنظيمية لها كيائها المستقل، وليس على مجموعة من الأفراد العاملين الذين لا تربطهم روابط واضحة، والغاية منه هي إرشاد فريق العمل بالكيفية التي تجعلهم أقل اعتمادا على الإدارة العليا في إدارة نشاطاتهم، حيث يتضمن هذا البعد الأبعاد الفرعية التالية:

- **ثقافة المؤسسة:** وتعني قيم المؤسسة ومعاييرها ومدى دعمها للتخلص من الهرمية السائدة.

- **نزوع الأشخاص تجاه العمل الفرقي:** رغبة الأفراد في إخضاع الأهداف الشخصية وما يصاحبها من أفعال إلى أهداف وأفعال جماعية.

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تحقيق التحول نحو فرق العمل ذاتية الإدارة من خلال ما تحققة من أنشطة التدريب والتأهيل، حيث تعمل هذه الإدارة على تصميم برامج تطويرية مستمرة هدفها تعزيز ثقة الأفراد بقدراتهم من جهة ومن جهة أخرى دعم مشروع التآزر بينهم في إطار العمل الجماعي.

مراجع المحور السادس (إدارة التمكين باللغة العربية)

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- سيد محمد جاد الرب " جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية" جامعة قناة السويس، السويس، مصر، 2008
- 3- عادل سالم معاينة "الإدارة بالثقة والتمكين" عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008
- 4- ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين " استراتيجيات تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة آراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد 30، العراق، 2013،
- 5- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 7- الملوك سعد الملوك " دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة لآراء القيادات العلمية في جامعة الموصل" أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2002.
- 8- مؤيد نعمة الساعدي " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 9- أبو بكر سالم " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي" رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010 .
- 11- خليفة محمد بلكير " تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2013.

13- عبد العزيز الشربيني " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية" مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، العدد6، 1996.
المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Michel Tremblay et autres "L'engagement Organisationnel Et Les Comportement discrétionnaires " Série Scientifiques , Centre Internationale de Recherche en Analyse des Organisation (CIRANO), Montréal, 2000, P24.
- 2- Wilkinson. A "Empowerment: Theory & Practice" Personal Review, Vol 27, N 1, 1999.
- 3- Foy, N "Empowering People at work " Gower-Publisher Ltd, USA, 1994.

المحور السادس: استراتيجيات الموارد البشرية (التسويق الداخلي)

ظهر مفهوم التسويق الداخلي بصفة رسمية مع نهاية السبعينيات ليشكل أحد الأدوات التي تساهم في تحسين الجودة والنوعية في المؤسسات الخدمية، وأهم قاعدة يقوم عليها هذا المفهوم هي اعتبار الموظفين كسوق داخلي، أو زبائن داخليين والوظائف كمنتجات داخلية، وتطبيق مختلف التقنيات والأساليب التسويقية على هذا السوق من بحوث تسويق داخلي وتجزئة السوق وتطوير المزيج التسويقي الداخلي، وغيرها من أنشطة التسويق المعروفة.

إن طبيعة العلاقة التي تربط منظمة الخدمات بزبائنهم هي عبارة عن تقديم وعود من خلال برامج التسويق الخارجي بأنها تسعى إلى تحقيق رضاهم وتلبية حاجاتهم، وتتوقف درجة صدق أو مصداقية المؤسسة في الوفاء بوعودها على مدى سعيها في تلبية حاجات موظفيها والعمل على إرضائهم لأنهم هم من سيقومون بتنفيذ تلك الوعود، وهذا الأمر يمكن أن يتم بسهولة إذا تبنت المؤسسة مفهوم التسويق الداخلي وتعاملت مع موظفيها على أساس أنهم زبائن داخليين يجب أن يلقوا الاهتمام الكافي.

إن التسويق الداخلي لم يأتي بشكل منفصل ومستقل عن المفهوم التسويقي بصفة عامة، فمفهوم التسويق الذي يركز على:

- عملية التبادل الذي ينشأ بين أطراف معينة (السوق).
- التوجه بالمستهلك.
- التكامل بين الأنشطة الوظيفية للمؤسسة.
- التوجه بالربح في الأجل الطويل.

إذا تم تطبيق التسويق الداخلي بشكل سليم فإنه يصبح بمثابة الأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من الاعتماد عليها لتطبيق أي مفهوم أو فلسفة تسويقية فرعية مثل التسويق الداخلي، وبينما تركز المؤسسات على عمليات التبادل مع الزبائن الخارجيين، من

أجل تحقيق مرتبة هامة في السوق الذي تنشط فيه، نجد أن الدور الذي يلعبه الأفراد العاملين بالمؤسسة وبالأخص الخدماتية في تحديد الميزة التنافسية ومستوى الجودة ومدى رضا الزبائن، قد أدى بالمؤسسات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالعاملين داخل المؤسسة يعرف بالتسويق الداخلي

1- تعريف التسويق الداخلي: ليس هناك تعريف موحد ومتفق عليه للتسويق الداخلي، ولكن هناك العديد من المحاولات والأفكار، لتقديم مفهوم لتعريف التسويق الداخلي، حيث يرى بعض الباحثين أن أول ظهور لهذا المفهوم كان مع بداية الخمسينات بواسطة مديري الجودة اليابانية، وهو ينظر للأنشطة التي يؤديها العاملون على أنها منتجات داخلية، وأن المؤسسة يجب أن تركز اهتماماتها على احتياجات العاملين وتحاول إشباعها من خلال الأنشطة التي يؤديها الأفراد، لكي تضمن قوى عاملة ذات كفاءة عالية (2) تساهم في إرضاء الزبائن، غير أن أدبيات التسويق الداخلي تؤكد أن تبلور وبروز هذا المفهوم كان مع نهاية السبعينات وبداية الثمانينات، ومنذ ذلك الحين والعديد من المؤلفين والباحثين يقدمون إسهامات ومقاربات مختلفة، وكان أبرزها تعريف بيرري (Berry, 1984) حيث عرف التسويق الداخلي على أنه: "اعتبار الموظفين كزبائن داخليين والوظائف منتجات داخلية، وجب تصميمها لإرضاء رغبات وحاجات الزبائن الداخليين في اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة".

ويتضح من هذا التعريف أن التسويق الداخلي يقوم على:

- اعتبار الموظفين مستهلكين يجب البحث عن حاجاتهم ورغباتهم.
- تصميم الوظائف كمنتجات من أجل إرضاء وإشباع حاجات الزبائن الداخليين.
- التسويق الداخلي يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة .

يعتبر هذا التعريف أساسا في طرح مفهوم التسويق الداخلي من حيث تركيزه على الموظفين كمستهلكين، والوظائف كمنتجات داخلية، وهي رؤية توافق كثيرا ما ذهب إليه مدبري الجودة اليابانية في الخمسينات، ويظهر من هذا المفهوم قاعدة أساسية في أدبيات التسويق الداخلي وهي موظف راضي تساوي زبون راضي، وهذا يعني أن التسويق الداخلي له تأثير على الزبون الخارجي والجودة، بالرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذ بها بيرري وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي.

بالرغم من أهمية هذا المفهوم أو الرؤية التي أخذ بها بيرري وغيره إلا أنها لم توضح جيدا معالم التبادل ونطاق حدود أنشطة التسويق الداخلي، وبغية إظهار أوجه أنشطة التسويق الداخلي عرف كل من بيرري وبرشورمان (Berry & Parasurman, 1991)

التسويق الداخلي على أنه " العمل على جذب، تطوير، تحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال الوظائف التي تشبع حاجاتهم، التسويق الداخلي هو فلسفة معاملة الموظفين على أنهم زبائن داخليين وإستراتيجية لتشكيل الوظائف كمنتجات تلبي الحاجات الإنسانية، ومن خلال هذا التعريف تتضح بعض الأنشطة إلي يركز عليها التسويق الداخلي مثل الاستقطاب، التحفيز، التطوير، وعلى الرغم من أنها لا تخت لف عن تلك التي تذكرها وتعتمدها أدبيات إدارة الموارد البشرية، إلا أنهم يؤكدون على خصوصية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الخدماتية، وضرورة أن تعامل المؤسسات موظفيها بالطريقة التي تريدهم أن يعاملوا بها الزبائن، ومعنى ذلك أن المؤسسة تتعامل مع الأفراد العامل ين بها على أساس أنهم سوق داخلي، وبالتالي تحاول أن تؤثر فيهم بنفس الطريقة التي تؤثر بها في السوق الخارجي.

ومن هذا المنظور يرى الأستاذ كرونروس (Gronroos, 1985) أن التسويق الداخلي هو "أن المؤسسة تعتبر موظفيها كسوق داخلي، ينبغي عليها أن تؤثر فيهم بفاعلية بحيث تحفزهم على وعي وإدراك أهمية خدمة الزبون (Consciousness-Customer) والتوجه بالسوق (Market Orientation) والتحلي بالعقلية البيعية (Mindedness-Salse) بمحاكاة أنشطة التسويق الخارجي وتطبيق أدواته على السوق الداخلي"، وفي نفس السياق يري جورج (George) بإمكانية الاحتفاظ بالأفراد الأكثر إدراكا بأهمية خدمة الزبون و توجيهها بالمستهلك من خلال الاستخدام الفعال لتقنيات التسويقية داخليا، بينما يرى كل من فرقسون وبراون (Brown&Ferguson, 1991) أن وظيفة التسويق في المؤسسة لا تعمل فقط على بيع المنتجات إلى الزبائن الخارجيين، بل عليها الاهتمام بالأفراد العاملين بالمؤسسة، لأن جودة الخدمة تتأثر بطريقة تفاعل وتعامل الموظفين مع الزبائن، ولذلك فهم يعتقدون أن فلسفة التسويق الداخلي تقوم على: استقطاب والمحافظة على أفضل الأفراد، تحفيز الموظفين من أجل تقديم الأفضل، من خلال تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على الموظفين.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج و كرونروس 1991 التسويق الداخلي على أنه "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق"، وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المؤسسة باعتبارهم أحد أهم موارد المؤسسة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة، من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد، وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة ككل، ويضيف كرونروس 1994 أن مفهوم التسويق

الداخلي، يركز على منظور السوق الداخلي، وبالتالي يجب التعامل مع هذا السوق بمفهوم التوجه بالمستهلك.

إن العلاقة بين الموظفين ما زال يسيطر عليها: الفكر التقليدي، والممارسة الإدارية التقليدية، من خلال: السلطة الهرمية، والتفكير البيروقراطي، وغياب دور التنظيم غير الرسمي، وغياب عمل الفريق. وحصر العلاقة بين الموظف والموظف الآخر على العلاقة الرسمية وما تنص عليه القوانين والتعليمات التي لا تسمح بمجال كافٍ من العلاقة على أساس التسويق الداخلي.

تلخص وجهات النظر والمبادئ المختلفة في أدبيات التسويق الداخلي حسب ما توصل له الباحثين كما يلي:

✓ التعامل مع الموظفين على أنهم زبائن داخليون.

✓ تحفيز وإرضاء الزبائن الداخليين.

✓ زرع الفكر المتمركز حول المستهلك (Customer Orientation) بين الزبائن الداخليين.

✓ تكريس مبدأ التعاون والتنسيق وروح الفريق.

✓ التأكيد على الإستراتيجيات الوظيفية والعامة لدى الموظفين الداخليين.

✓ النظر إلى المديرين والمرؤوسين على أنهم شركاء

وعلى الرغم من هذه النظرة الواسعة والشمولية لمنهج التسويق الداخلي إلا أن هنالك نقصاً في مجالين مهمين للغاية:

1. الأول في انخراط الموظف ومشاركته وتمكينه.

2. حصول الموظفين على المكتسبات المناسبة من حيث المعرفة والمهارة وإمكانات، ولسد هذه الفجوة لا بد من الاستثمار في تدريب العاملين لتحسين قدراتهم إذا أرادت المؤسسات فعلاً أن تطبق وتواكب المفاهيم الشاملة للتسويق الداخلي، وخاصة فمن غير المفيد تجاهل الأفكار المعاصرة والحديثة ولكن من الأفضل التعرف إليها ومحاولة تحليلها وتمحيصها من خلال الواقع والبيئة بصرف النظر عن ملائمة تطبيقها في الوقت الحاضر، فإن لم تكن ملائمة حالياً فقد يأتي الوقت المناسب الذي قد تكون فيه ملائمة ومناسبة للتطبيق وخاصة في زمن العولمة وتقاطع الثقافات وتزاوجها.

2- **مراحل تطور مفهوم التسويق الداخلي:** من خلال مراجعة أدبيات التسويق الداخلي، يتضح بأنه توجد ثلاثة أشكال مختلفة تؤثر

التطور و التقدم الذي عرفه مفهوم التسويق الداخلي وهي:

* المرحلة الأولى: إرضاء و تحفيز الموظف.

*المرحلة الثانية:التوجه بالمستهلك.

*المرحلة الثالثة:إدارة التغيير و تنفيذ الاستراتيجيات.

2-1- **مرحلة إرضاء و تحفيز الموظفين:** أغلب الإسهامات التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي في هذه المرحلة.

كانت تركز على النقاط التالية:

•الموظفين كمستهلكين داخليين.

•الوظائف كمنتجات داخلية.

•تحفيز وإرضاء الموظفين.

من أجل جعل الموظفين أكثر استعدادا لبذل المزيد من الجهود لإرضاء الزبائن وتحسن جودة الخدمات التي تقدمها مؤسساتهم.

2-2- **مرحلة التوجه بالمستهلك:** الخطوة الثانية التي عرفها تطور مفهوم التسويق الداخلي، كانت مع إسهامات كرونروس، حيث أشار إلى الدور الذي يلعبه موظفو الخط الأمامي (عمال الاتصال) في إدارة العلاقة مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات الزبائن، أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، وبذلك فهو يركز على مفهوم التسويق التفاعلي (Marketing interaction) والذي يتيح للمؤسسة فرص تسويقية هامة.

من أجل الاستفادة من الفرص التسويقية المتاحة، يجب أن تعمل المنظمة على أن يكون لديها:

- موظفين لديهم توجه بالمستهلك والسوق (Market, Customer orientation).
- موظفين لديهم عقلية بيعيه (Sals mindedness).
- وجود تكامل وتناسق ومختلف الوظائف داخل المؤسسة) يقصد موظفو الخط الأمامي والخط الخلفي(من تفعيل العلاقات مع الزبائن).
- استخدام التسويق كأساليب و تقنيات داخل المؤسسة.

2-3- **مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية:** في هذه المرحلة يذهب الباحثين إلى

اعتبار التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ الفعال للإستراتيجية، وقد كان وينتر (Winter1985) أول من نادي بالدور المحتمل للتسويق الداخلي كأداة لإدارة الأفراد نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ويعرف التسويق الداخلي كما يلي: "هو تخطيط وتعليم وتحفيز العاملين، اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة من خلال العملية التي تمكن الأفراد من فهم

وإدراك ليس فقط قيمة البرنامج الذي تقدمه المؤسسة، ولكن أيضا معرفة دورهم في البرنامج.

إن تقدم وتطور مفهوم التسويق الداخلي كوسيلة للتنفيذ، تدعمت أيضا من تزايد الاقتناع بأن التسويق الداخلي هو ميكانيزم يساعد على تحقيق التناسق و التكامل بين وظائف المؤسسة، جلاسمان

ماكافي (Glasman Macafi) إلى دور التسويق الداخلي في تحقيق التكامل بين الوظيفة التسويقية

وباقى الوظائف الأخرى للمؤسسة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.

مراجع المحور السادس (التسويق الداخلي) المراجع باللغة العربية

- 1- محمد عبد العظيم ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- 2- حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد، 2003 .
- 3- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 4- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 5- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض 2000،
- 6- صالح عمر الكرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا، 2006.
- 7- ظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر الأردن، 2008

المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), Advances in the Internal Marketing Concept: Definition, Synthesis and Extension, 14(6)
- 1- Berry, L.L. (1984), The Employee as Customer, in Lovelock, C.H. Services Marketing: Text, Cases, and Readings, Printice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,
- 2- Vary, R.J and Lweis, B.R(1999), A Broadened Conception of Internal Marketing, European Journal of Marketing, 33 (9/10)
- 3- Sargeant, A and Asif, S (1998), The Strategic Application of Internal Marketing-An Investigation of UK Banking, International Journal of Bank Marketing, 16 (2)
- 4- Frost, A. F and Kumar, M (2000) Intservqual- an internal adaptation of the gap model in large service organization, Journal of services marketing, 14 (5)
- 5- Czaplewski, A. Ferguson, J. M. and Milliman, J. F (2001) Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success, Marketing Management, 10 (3),
- 6- M.Dunmore, Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing strategy, kagan page, London (UK),2002.
- 7- Ballantyne, D, The strengths and weaknesses of internal marketing, In Varey & Barbara, Internal marketing Directions for Management,Routledg2000 P46.
- 8-Berry, L, Parasurman, A, Services marketing starts from within , In Varey & Barbara ,Internal marketing Directions for Management, Routledg 2000 .
- 9- Gudmundson, A, Lundberg, C, Internal marketing: A way of Improving Quality, electronic

المحور السادس: استراتيجيات الموارد البشرية (الإدارة الدولية للموارد البشرية)

برزت العولمة كتحدٍ واضح خلال التسعينيات من القرن العشرين، حيث سرعان ما تحولت إلى قوة مؤثرة في واقع الحياة المعاصرة للدول والمؤسسات والأفراد، وأصبح من الواضح أن معظم التحولات السياسية، الاقتصادية والعلمية المذهلة والمتسارعة التي يشهدها العالم هي إما من أسباب العولمة أو من نتائجها.

إن تجاوز حدود المحلية إلى أفاق العالمية ينقل أنماط الإنتاج، التسويق، التمويل وتنمية الموارد خاصة البشرية منها من كينونة ووضع معينة إلى كيانات وأوضاع جديدة، ومن ثم فإن عملية العولمة تتجاوز إطار الاتجاه الدولية وتتمحور حول مراكز النشاط التي تعتنى بالهيمنة العالمية والسيطرة على الأسواق أو التحكم في القوى المؤثرة فيها.

إن أوضاع الاقتصاد الجزائري تحتاج منا إلى إدراك أهمية العولمة ومجالات تأثيرها وذلك حتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية الوطنية تحديد مجالات ومواقع المنافسة المتاحة أمامها، حتى تحقق مستوى معين من الاندماج في الاقتصاد العالمي .

1- مفهوم العولمة: إن صياغة تعريف دقيق للعولمة يبدو مسألة صعبة نظرا لتعدد تعريفاتها في عالم اليوم فالعولمة مصطلحا ومضمونا لم يعرف الاستقرار إلى حد الآن فيها.

من التعريفات التي قدمت للعولمة نذكر :

" العولمة ثمرة طبيعية لرغبة الكيانات الكبرى في التوسع والسيطرة والهيمنة، وإملاء الإرادة، وبسط النفوذ، وهي نتيجة منطقية لزيادة احتياجات المؤسسات الكبرى إلى أسواق مفتوحة تنمو بشكل دائم ومستمر " .

" العولمة مفهوم متسع يتضمن اشتداد المبادلات العالمية مع ارتباط الاقتصاديات المختلفة بالإضافة إلى رسم كيفية جديدة لضبط مشاكل النمو الاقتصادي وتوزيع الثروة " .

" العولمة هي تقريب للروابط بين هياكل الإنتاج والأسواق المختلفة، حيث تشتمل عملياتها على تكثيف الروابط بين الاقتصاديات المختلفة، من خلال تدفق المعلومات، السلع، الخدمات، الاستثمار وعوامل الإنتاج عبر الحدود " .

" العولمة نظام يتخطى الدولة، الأمة والوطن، فهي نظام ينشد رفع الحواجز والحدود من أمام الشركات المتعددة الجنسية وبالتالي إذابة الدول القومية وجعل دورها يقتصر على القيام بدور الشرطي تأميناً لمصالح الرأسمالية العالمية.

يعرف كل من ها نسن بيترمارتين وهارلد شومان العولمة على أنها: " تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و انخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة تشد فيها وطأة المنافسة و يتسع نطاقها، بحيث تمتد من السوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال أيضا" .

من التعاريف السابقة وغيرها نستنتج بأن مصطلح العولمة يعبر عن حالة من تجاوز الحدود التقليدية للدول إلى أفاق أوسع تشمل العالم بأسره، حيث يتحول العالم في ظلها إلى قرية كونية تزول فيها كل القيود، وتصبح حرية حركة السلع والخدمات بين الدول المميز الأكبر للسوق العالمي، كما أن تطور نظام الإعلام والاتصال يجعل أفراد العالم في حالة معرفة وإحاطة فورية بما يحدث لديهم وبما يحدث لدى غيرهم.

إن أهم ما يميز النظام العالمي في ظل سيطرة مفهوم العولمة هو تزايد دور المؤسسات الدولية العالمية أو الإقليمية - (منظمة الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، منظمة العالمية للتجارة ... الخ) - كآليات للتنظيم الدولي، وذلك فيما يتعلق بإرساء قواعد ونظم التعامل الدولي في العديد من المجالات.

2- الأبعاد الاقتصادية للعولمة: تمثل العولمة عملية مدارة تستهدف تحقيق غايات معينة اعتماداً على وسائل وأساليب ملائمة، حيث على قدر تباين هذه الوسائل والأساليب تتعدد وتتنوع أبعاد ظاهرة العولمة، ومن أهم هذه الأبعاد نجد البعد الاقتصادي، فالعولمة الاقتصادية تعد بمثابة القاطرة التي تجر خلفها قطار العولمة.

يمكننا أن نظهر الأبعاد الاقتصادية للعولمة في مجموعة من المستجدات أو التطورات التي برزت كتحديات خلال العقد الأخير من القرن العشرين أمام الدول والمؤسسات، والتي انعكست على التفاعلات الاقتصادية الدولية، سواء من حيث شكلها أم مضمونها، أو من حيث التوجهات الغالبة عليها، ومن أهمها نذكر :

➤ تراجع قدرة الحكومات الوطنية على توجيه الأنشطة الاقتصادية أو السيطرة عليها.

➤ تزايد سطوة المؤسسات والمنظمات الاقتصادية العالمية في مجال فرض النظم الاقتصادية الدولية.

➤ تنامي الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل على المستوى العالمي في ظل عولمة الإنتاج .

➤ تزايد سطوة الشركات المتعددة الجنسيات وهيمنتها على الاقتصاد العالمي .

➤ زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا العالية وتدعيم الابتكارات .

تتخذ وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعض الأبعاد والخصائص التي تنسجم مع توجهاتها العالمية، حيث نلمس درجة معينة من التعقيد والتشابك بين مختلف الأنشطة والممارسات المكونة لهذه الوظائف.

2-1- وظيفة تشكيل الأفراد كدعامة للنجاح على المستوى العالمي

تزداد أهمية أنشطة الاستقطاب والاختيار والتوظيف كلما اتجهت المؤسسات الاقتصادية في عملياتها نحو العالمية، حيث تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بهذه المسائل، فبينما يؤكد البعض على ضرورة أن يكون الأفراد من الدولة الأجنبية صاحبة الاستثمار المصدر الأساسي لتشكيل الموارد البشرية على المستوى العالمي، فإن البعض الآخر يرى بأفضلية الأفراد المحليين لإشباع حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في مختلف الفروع الدولية، وبالرغم من التأييد الكبير للرأي الأول خاصة عندما يتعلق الأمر بشغل الوظائف الإدارية والفنية المهمة بحجة عدم توافر المهارات والكفاءات المحلية، وضعف الرقابة والسيطرة على سير العمل، إلا أن التجربة العملية أثبتت فشل عالمية الأفراد في إدارة الأعمال.

تشكل معايير الاستقطاب، الاختيار والتعيين الركائز الأساسية التي تؤثر على نجاح الأفراد الأجانب في العمل لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، لذلك يجب مراجعة هذه المعايير وتطويرها بشكل دائم حتى تستوعب كل احتياجات هذه المؤسسات، فمعايير الاختيار مثلا التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط لا تؤدي إلى النجاح في ظل العولمة، لذلك يجب تدعيمها بالتركيز على الخصائص الشخصية والتي تلعب دورا هاما في زيادة فرص واحتمالات النجاح ومن هذه الخصائص:

➤ الصبر والمثابرة.

➤ روح المبادرة.

➤ التكيف والمرونة.

➤ القدرة على الاندماج.

تحقيقا لسياسة إكساب الفرد الخبرة الميدانية للعمل خارج المؤسسة الأم، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات المتعددة على موقع العمل، ونقل صورة فعلية لأعبائه وظروفه، وهذا ما يزيد من قدرة الفرد على تقييم متطلبات العمل الجديد ويزيد بالتالي من فرص النجاح فيه، وحتى تدعم المؤسسات الاقتصادية العالمية قدراتها تلجأ إلى الاستفادة من الخبرات والمهارات المحلية، وهذا يتطلب تطوير معايير التعيين التي تسمح

بالتركيز على المتطلبات المهنية، وكذلك أيضا على القيم والثقافة التي تنسجم مع إستراتيجية المؤسسة.

في إطار العالمية يظهر توجه لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نحو استبدال سياسة التوظيف طويلة المدى بسياسة طويلة المدى للتوظيف، حيث تعنى هذه السياسة الجديدة بأنه مادام الفرد مستمر في تحقيق مساهمة ومشاركة واضحة فإنه سيحافظ على عمله، وعندما تقوم المؤسسة بالتكيف وتعديل مهمتها لتلبية احتياجات التغير في البيئة التي تعمل فيها، فإن هذا الفرد سوف يعطي الفرصة (عمل جديد، تدريب جديد... إلخ) لتحمل المسؤوليات الجديدة، أما إذا أبدى عدم قدرته على التكيف فعليه ترك العمل والبحث عن عمل خارج المؤسسة.

2-2- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار العولمة: في إطار البعد العالمي لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحولت نظرتها إلى تطوير الموارد البشرية من التركيز على التدريب الذي يهتم بتحسين أداء المهام إلى التركيز على التدريب الذي يهتم بالثقافة التنظيمية، فمع تنامي الطلب على وضع الثقافة المؤسسية القوية والمحددة، فإن على المؤسسات العالمية تحمل مسؤولية تحديد المتطلبات الثقافية اللازمة، والتحضير للقيام بالتدريب المبني على القيم والمعتقدات لكل موقع من أجل تأسيس نظام مؤسسي عالمي حقيقي، وهذا من شأنه إيجاد موارد بشرية على مستوى عال من الولاء التنظيمي. تحدد عملية الاختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله، وثقافة الدولة التي سيعمل بها، حيث يتضمن هذا البرنامج أنشطة تسمح بتنمية وإعداد الفرد لمتطلبات العمل في البيئة الدولية، وتدعمه أثناء فترة التكيف، ويفيد مثل هذا النظام للتدريب في توفير آلية مستمرة للتحسين والتطوير، وتوفير قاعدة معلومات تسمح بتقليل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية. من أهم الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي نجد:

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.
- حل الصراعات الموجودة بين الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة.
- تنمية مهارات الأفراد الإدارية والفنية المتعلقة بتصميم الإستراتيجية والسياسات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، أنماط الاتصال والقيادة.
- تحديد المسارات الوظيفية العالمية للأفراد والتي تحدد المهام والكفاءات والمهارات المرتبطة بإتمام هذه المهام بنجاح، حيث يسمح ذلك بتوافر بعد من أبعاد التدريب أثناء العمل.

إن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي في أي مؤسسة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل وأيضا في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي.

2-3- أنظمة تقييم الأداء في إطار عولمة إدارة الموارد البشرية: يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في ظل العولمة هي تلك يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل في أداء المهام ومنها.

- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.
- الحساسية للأعراف والقيم الأجنبية.
- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء.
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

تمثل الاختلافات الثقافية أهم الخصائص المميزة للبيئة التي يعمل بها الفرد، لذا يجب على المديرين العاملين في المؤسسات متعددة الجنسية إدراك هذه الاختلافات عند إعداد نظام التقييم، ففي الثقافات الغربية يميل التركيز على النتائج النهائية مما يعني ضرورة تركيز عملية تقييم الأداء على الأجل القصير، أما في ثقافات الشرق الأقصى فإن التركيز يكون على الطرق التي تتحقق بها هذه النتائج، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تركز على الأجل الطويل.

إن ممارسات تقييم الأداء تختلف اختلافا ملحوظا بالنسبة للمديرين المحليين في الدولة المضيفة وهذا له علاقة مباشرة بالهوية الثقافية، وحتى يتحقق النجاح في عملية التقييم يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث متغيرات رئيسية هي: المهمة، البيئة والعملية.

2-4- نظام التحفيز والمكافآت في ظل العولمة: بالرغم من أن الحاجات الإنسانية والدوافع متشابهة وأن عملية التحفيز ذات دلالة واحدة، لكن مكونات الدافعية ومحركات سلوك الأفراد هي دالة للعوامل الاجتماعية والثقافية والواقع الاقتصادي لكل دولة، فما يثير الفرد ويدفعه للعمل في الجزائر قد يتشابه مع مثيرات العمل بالنسبة للأفراد في ماليزيا أو لبنان أو كندا، ومع ذلك فإن مكونات نظام التحفيز قد تختلف من دولة إلى أخرى، و بالرغم من عمومية التحفيز إلى أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

➤ إن أساليب أو مداخل التحفيز المطبقة في المؤسسة الأم لا يمكن اعتبارها أساليب فعالة في كل الفروع الدولية للمؤسسة نظرا لاختلاف الحاجات والرغبات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها باختلاف انتماءاتهم الثقافية والاجتماعية.

➤ إن مكونات الدافعية قد تختلف من دولة لأخرى بل ومن فرد إلى آخر.

من هنا يمكن القول بأنه إذا كانت الدافعية أو التحفيز كعملية تتصف بالعمومية فإن مكوناتها قد تختلف من دولة لأخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا نجد أن الحوافز المالية، الإنجاز والترقية تعتبر من أهم الأنواع المشكلة لنظام الحوافز، بينما نجد أن الاحترام والثقة هي العوامل ذات الأهمية الكبرى كمحركات لسلوك الأفراد في اليابان وأمريكا اللاتينية، أما في روسيا فقد أشارت الدراسات إلى أن نمط الإشراف الإداري يمثل أهم الحوافز بالنسبة للفرد.

إن العولمة الاقتصادية تزيد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية لتحقيق منافع ومزايا لجميع فئات العاملين على مستوى الفروع الدولية التابعة لها، ومن أجل ضمان الكفاءة في هذا الميدان يجب على المؤسسة متعددة الجنسية أن تصنف الأفراد

العاملين بها ثم تحدد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة ستمنحها لهؤلاء الأفراد، حيث يتطلب القيام داخل كل تصنيف بما يلي:

- تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.
- توفير العدالة في المزايا الممنوحة مقاسه بما يمنح للمجموعات أو الفئات المشابهة للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

بشكل عام يسود الاعتقاد لدى المهتمين بأنظمة الحوافز على مستوى المؤسسات المتعددة الجنسيات بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز بدرجة عالية على استخدام المكافآت المادية لتحفيز الأفراد الذين يعملون في المستويات التشغيلية الدنيا وذلك لتشجيعهم على العمل، أما المديرين والفنيين الذين يعملون في المستويات الوسطى والعليا فيجب الاهتمام بخلق بيئة عمل جيدة تتصف بالتحدي، وتزيد من الاستقلالية في العمل، وتسمح باستخدام المهارات الخاصة.

من القضايا التي تزداد أهميتها في مجال تخطيط نظام التعويضات والمنح التي يحصل عليها الأفراد في مجال الأعمال على المستوى العالمي نجد قضية الضرائب على الأجور والمرتبات، حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تقييم المعلومات والتشريعات المتعلقة بهذه القضية، وحتى تعالج مشكلة الازدواج الضريبي الذي يتعرض له دخل الأفراد تستخدم المؤسسة الاقتصادية الدولية أحد النوعين من السياسات الضريبية:

- سياسة التوازن الضريبي: وفيها يقوم الفرد يدفع مقدار ثابت.
- سياسة الحماية الضريبية: وفيها يتم تحديد حدا أقصى لقيمة الضريبة التي يدفعها الفرد.

من مظاهر التغير في نظام الحوافز على مستوى المؤسسات التي تنشط على نطاق دولي نجد تعاظم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأت هذه المؤسسات بتبني هياكل وسياسات جديدة للعمل تساعد الأفراد على تحقيق التكامل بين أدوارهم في كل من العمل والمنزل بصورة أكثر فاعلية ومرونة، وتزامن ذلك مع إدراك إدارة الموارد البشرية لحقيقة التغير الذي يعيشه سوق العمل الدولي سواء كان مرتبط بالتغيير في مزيج وهيكल القوى العاملة- تعاظم مشاركة المرأة- أو التغير في قيم العمل، فتخلت عن الجمود وتبنت أنظمة أكثر مرونة، ومن أكثر البرامج والسياسات التي تظهر اهتماما بالأسرة نجد:

- برامج إعادة توطين الزوج.
- نظام العمل المرن ويشمل: جدولة العمل، إتاحة مكان عمل بديل، إتاحة وقت عمل مرّن، إتاحة فرص إنجاز بعض الأعمال بالمنزل، العمل لوقت متقطع...الخ.

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- محسن أحمد الخضيرى "العولمة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000 .
- 2- حمد بن سليمان مبارك العتيبي "العولمة والدعاية " أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة جامعة الجزائر دفعة 2002-2003.
- 3- عمر صقر، " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة "، الدار الجامعية، 2003 .
- 4- ممدوح محمود منصور ، " العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد " دار الجامعية الجديدة للنشر 2003.
- 5- رواية حسن " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 6- رواية حسن " إدارة الموارد البشرية " ، الدار الجامعية، مصر 2000 .
- 7- عبد السلام أبو صحف " إدارة الأعمال الدولية " دار الجامعة الجديدة 2002.

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1- Geneviève Lacono « gestion des ressources humaines » édition casbah 2004 .
- 2- <http://www.majalisna.com/postlist.php> le 23/5/2006.
- J-Cascio, D-Grazer « Management International des ressources humaines » éditions, Dunod , 2001

المحور السادس: استراتيجيات الموارد البشرية (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)

إن نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية بمؤسساتنا يتطلب بالدرجة الأولى توفر مجموعة من المتطلبات، والتي تتمثل أساساً في المتطلبات البشرية، الإدارية، المالية، التقنية،

والأمنية، فالإدارة الإلكترونية هي منظومة إلكترونية متكاملة تهدف إلى تحويل العمل الإداري العادي من إدارة يدوية إلى إدارة باستخدام الحاسب وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد في اتخاذ القرار الإداري بأسرع وقت وبأقل التكاليف، ويمكن للإدارة الإلكترونية أن تشمل كلا من الاتصالات الداخلية والخارجية لأي مؤسسة، والهدف من ذلك هو إدخال الشفافية الكاملة والمساءلة مما يؤدي إلى تحسين الإدارة الإلكترونية داخل أي مؤسسة.

إن تنفيذ أي حل لإدارة الكترونية ينبغي أن تلبي احتياجات العملاء بمركزية أكبر، لذلك ينبغي إزالة الاعتماد على أفراد معينين كما ينبغي إدخال نظم الشفافية في العمل، ومن الأمثلة على الإدارة الإلكترونية نذكر الجداول الزمنية على الإنترنت وحساب المصاريف، حيث يمكن استخدام هذه للمساعدة على خفض التكاليف لمؤسسة ما.

لقد أصبحت تقنية المعلومات الإدارية عنصر أساسية ومهمة في المؤسسات بمختلف أنواعها واختصاصاتها صغيرة أو كبيرة لكونها أداة مهمة في عملية إنجاز الأعمال بشكل كفاء ودقيق وسريع، وكذلك مواجهة التحديات الجديدة التي تفرضها الثورة المعلوماتية في الوقت الحاضر، وتعد الإدارة الإلكترونية إحدى ثمار التطور التقني في مجال الاتصالات، فبعد بروز ثورة المعلومات وثورة الاتصالات التي ساعد عليها تطور أجهزة الحاسب الآلي وتقنياته، جاءت الإدارة الإلكترونية كرد فعل واقعي لاستخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجالات الخدمة العامة التطوير طرق العمل التقليدية إلى طرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية، والاستفادة من منجزات الثورة التقنية في توفير الوقت والجهد والتكلفة من ناحية أخرى.

1- مفهوم الإدارة الإلكترونية: ورد مصطلح الإدارة الإلكترونية (E-Management) العديد من المفاهيم في الأدبيات المتخصصة وذلك بتعدد آراء الكثير من الكتاب والباحثين، حيث يؤكدون على أن الإدارة الإلكترونية تتضمن الاستعمالات المختلفة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، من حواسيب، الشبكات، أجهزة الفاكس، وأجهزة إدخال المعلومات السلكية واللاسلكية، لتخدم الأعمال الإدارية الروتينية اليومية.

- تعرف الإدارة الإلكترونية على أنها: الإدارة التي عمادها استخدام الحواسيب وشبكات الانترنت والاكسترنات والانترانت التي توفر المواقع الإلكترونية المختلفة لدعم وتعزيز الحصول على المعلومات والخدمات وتوصيلها للمواطنين ومؤسسات الأعمال في المجتمع بشفافية وكفاءة وعدالة عالية.

- وتعرف كذلك على أنها: القيام بمجموعة من الجهود التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات لتقديم المنتجات لطلابها من خلال الحاسب الآلي والسعي لتخفيف حدة المشكلات الناجمة عن تعامل طالب المنتجات مع الأفراد بها يسهم في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء التنظيمي.

بناء على ما تقدم، يتضح أن الإدارة الإلكترونية تتميز بعدة خصائص: فهي إدارة بلا أوارق؛ إذ تتكون من الأرشفة الإلكترونية والبريد الإلكتروني، والمفكرات الإلكترونية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية التي تعتبر الأسهل حفظاً وتعديلاً واسترجاعاً، كذلك هي

إدارة بلا مكان ؛ حيث تتمثل في الهاتف المحمول والمؤتمرات الإلكترونية والعمل عن بعد، أيضا فهي إدارة بلا زمان؛ إذ تستمر 24 ساعة/ 24 ساعة، ففكرة الليل والنهار والصيف والشتاء هي أفكار لم يعد لها مكان في العالم الجديد، لذلك لا بد من العمل المتواصل حتى نتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة، وأخيرا هي إدارة بلا تنظيمات جامدة؛ إذ أنها تعمل من خلال المؤسسة الشبكية والمؤسسة الذكية التي تعتمد على صناعة المعرفة.

2- متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية: يمكن تلخيصها فيما يلي:

2-1- المتطلبات البشرية: أي توفر الموارد البشرية اللازمة من الخبراء والمختصين العاملين في حقل المعرفة، والذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة الإدارة الإلكترونية، ويمثلون القيادات الرقمية، والمحللون للموارد المعرفية وأرس مال فكري في المؤسسة، ومنهم: **المديرون والوكلاء المساعدون** وهم الذين يقومون بوظائف الإدارة من تخطيط، تنظيم توجيه ورقابة، ويجب أن يكونوا مؤهلين تقنيا أو حاصلين على دورات تؤهلهم إلى استخدام التكنولوجيات الحديثة، من حاسبات آلية وشبكات ووسائل اتصال، كذلك **المبرمجون** وهم بمثابة المترجمون الذين ينقلون رغبات الإدارة، من اللغة العادية إلى إحدى لغات البرمجة التي يمكن للحاسب الآلي أن يتعامل معها، وأيضا **ضباط البيانات** والذين يكون لديهم القدرة على الاتصال بكل أجزاء المؤسسة، ووظيفتهم حفظ البيانات وتعريفها، وإنشاء وسيلة تحكم على البيانات، وتصميم ملفات المعلومات وتحديد البيانات الناقصة، وتزويد المشغل والإدارة بها، بالإضافة إلى **المشغلون أو المحررون** وهم الذين يقومون باستخدام الحاسب الآلي، ويكونون على اتصال مباشر مع الإدارة والمبرمجون، ووظيفتهم إدخال وإخراج البيانات والمعلومات.

2-2- المتطلبات الإدارية: وأهمها:

✓ **وضع الاستراتيجيات والخطط:** ويتطلب ذلك تشكيل إدارة أو لجنة عليا تتولى وضع الإستراتيجية لمشروع الإدارة الإلكترونية، والاستعانة بالجهات الاستشارية والبحثية للمشاركة في الدراسة ووضع الخطط.

✓ **تطوير التنظيم الإداري والخدمات والمعاملات تدريجيا:** وذلك بإعادة هندسة الهياكل والعمليات والإجراءات للإدارات والأقسام في المؤسسات التي يتقرر أن تقدم خدماتها إلكترونيا.

✓ **تعليم وتدريب العاملين وتوعية وتثقيف المتعاملين:** الدخول في العالم الإلكتروني يتطلب تنمية وتطوير الموارد البشرية لإيجاد إطارات متخصصة، وعلى درجة عالية من المهارات البشرية المختلفة والمرتبطة بالبيئة الأساسية لنظم المعلومات، وقواعد البيانات ونظم العمل على شبكة الانترنت، أي ضرورة إعداد موظفي المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية.

✓ **وجود التشريعات والنصوص القانونية:** التي تسهل عمل الإدارة الإلكترونية، وتضفي عليها المشروعية والمصادقية وكافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

2-3- المتطلبات المالية: يعد مشروع الإدارة الإلكترونية من المشاريع الضخمة والتي تحتاج إلى أموال طائلة، لكي نضمن له الاستمرار والنجاح وبلوغ الأهداف المنشودة، من تحسين مستوى البنية التحتية، وتوفير الأجهزة والأدوات اللازمة والبرامج الإلكترونية وتحديثها من وقت لآخر، وتدريب الموارد البشرية باستمرار، وبالتالي يجب توفير التمويل الكافي لهذا المشروع بالشكل المطلوب .

2-4- المتطلبات التقنية: وتتمثل في توفير البنية التحتية للإدارة الإلكترونية؛ كتطوير وتحسين شبكة الاتصالات بحيث تكون متكاملة وجاهزة للاستخدام واستيعاب الكم الهائل من الاتصالات في آن واحد، بالإضافة إلى توفير التكنولوجيا الرقمية الملائمة من تجهيزات وحاسبات آلية وأجهزة ومعدات وأنظمة وقواعد البيانات والبرامج، وتوفير خدمات البريد الرقمي، وعلى العموم فإن البنية التحتية التقنية تنقسم إلى ما يلي

✓ **البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التوصيلات الأرضية والخلوية عن بعد وأجهزة الحاسوب والشبكات، وتكنولوجيا المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية، وتبادل البيانات إلكترونياً.

✓ **البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتشمل مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات، وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية.

✓ **شبكات الاتصال:** أهم هذه الشبكات الإنترنت، وكذا الشبكة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة في الإنترنت وشبكته الخارجية الإكسترانت.

2-5- المتطلبات الأمنية: ويقصد بها توفير إجراءات ووسائل حماية متعددة لضمان سلامة المعلومات التي تعتبر كنزاً ثميناً للمؤسسة يجب المحافظة عليه، وأهم هذه الإجراءات ما يلي:

- تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات بحيث تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها.
- وضع القوانين واللوائح والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية
- تطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة، وخاصة تلك المتعلقة بخدمات الإنترنت وهذا لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية تعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام البطاقات الذكية التي يمكن من خلالها إجراء معاملات الشراء .

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: تعددت التعاريف المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومنها نذكر ما يلي :

- عرفها Schramm (2006) بأنها: تنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمداً على تقنيات الويب.

- أما Ruel & Bondarouk (2009) فعرفاها على أنها: تمثل عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بغية خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات.

- وحسب كل من هوبكنز وماركهام، (2006) فإن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تمثل: التطبيقات ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي يتم تنفيذها بالاعتماد على تقنيات شبكة الانترنت وبالشكل الذي يساعد على توفير المعلومات ذات العلاقة بالموارد البشرية بأفضل شكل ممكن،

- تعرف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على أنها: إحدى أشكال تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها مدراء إدارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من دمج استراتيجياتهم مع إستراتيجية المؤسسة بغية تحقيق أهدافهم المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للعاملين بأقل التكاليف باستخدام الحاسوب والانترنت.

بناء على ما تقدم من تعاريف، يتضح أن مفهوم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يتضمن قيام المؤسسة بإدخال تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة على وظائف إدارة الموارد البشرية بغية زيادة فعاليتها وكفاءة الموارد البشرية.

3- أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (HRM-E) : إن أهداف (HRM-) ، نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الالكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث يمكن حصر أهم هذه الأهداف في النقاط التالية:

- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.

- تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية.

- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية.

- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.

- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.

- تنمية وتحسين علاقات العمل وإرضاء العاملين.

- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة.

- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

- تحسين صورة المؤسسة.

أصبح هناك اعتقاد متزايد في الأعوام الأخيرة بأنه يمكن للمؤسسة أن تكون لها ميزة تنافسية تميزها عن غيرها، وذلك من خلال تطوير مواردها البشرية ويحدث ذلك بعدة وسائل ومن أهمها:

✓ تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال؛

✓ اكتساب قدرات متميزة تميزها عن الآخرين؛

✓ تحسين العلاقات بين القطاعات الوظيفية المختلفة داخل المنظمة؛

✓ المرونة والاستجابة بشكل أفضل لمتغيرات السوق.

وبالتالي فإن تكنولوجيا الإعلام والاتصال تقدم العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها إدارة الخدمات الخاصة بالموارد البشرية وتطويرها.

4- تطبيقات الإدارة الالكترونية في ميدان إدارة الموارد البشرية: تعتمد الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ أنشطتها، حيث سكون ذلك وفق المنهجية التالية:

4-1- نظام التخطيط الالكتروني: والتي تبدأ بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالاستناد إلى البيانات المتوفرة في المؤسسة.

4-2- نظام التوظيف الالكتروني: تبدأ هذه المهمة بعملية الاستقطاب الالكتروني (E – recruiting والتي تشير إلى استخدام الانترنت لتحديد مؤهلات ومقدرات العاملين المحتملين من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر الانترنت وأهم المعلومات ذات العلاقة بها، ليتسنى للمؤسسة الحصول على الموارد البشرية بغض النظر عن الموقع الجغرافي، كما يساعد ذلك على تقليل تكاليف وسرعة الأداء في استقطاب الموارد البشرية، إذ يساعد الاستقطاب الالكتروني المؤسسة في تصنيف الموارد البشرية التي تحتاجها إلى عدد من الفئات وفق المعايير التي تحددها.

وبعد الانتهاء من مرحلة الاستقطاب تبدأ مرحلة الاختيار الالكتروني لكونها تساعد المؤسسة في تمييز الأفراد الجيدين واختيار أفضلهم بشكل الكتروني، وقد ساعد ذلك المؤسسة في تقليل مدة الاختيار من (2-3) أشهر إلى (2-3) أيام، ويعرف الاختيار الالكتروني بأنه عملية اختيار الأفراد الكترونياً من خلال نشر الوثائق والمعلومات ذات العلاقة بهم، وإجراء المقابلات بشكل الكتروني ومن أهم خطواته نجد استلام السيرة الذاتية الالكترونية مع طلب التعيين، ثم إجراء المقابلة عبر الانترنت، وأخيراً اختيار الأفضل ونشر الأسماء على الانترنت.

4-3- نظام التدريب الالكتروني: بعد اختيار الأفراد لابد من إعداد البرامج التدريبية اللازمة لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم، وهناك تأتي مرحلة التدريب الالكتروني (E- Training والذي يشكل مجموعة واسعة من الأنشطة والمهام التي تتم باستخدام تكنولوجيا المعلومات بهدف تنمية مهارات وقدرات العاملين، ومن ثم تقليل التكاليف ورفع الفوائد المتوخاة منه ومن أبرز أمثلة التدريب الالكتروني هو التعليم الالكتروني وخرائط الكفاءة المعتمدة على الانترنت.

4-4- نظام تقييم الأداء الالكتروني: ومن المهام الرئيسية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو تقييم الأداء الالكتروني (E-Evolution Performance)، وهي العملية التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بشكل الكتروني وتوظيف ذلك بالشكل الذي يعزز من الميزة التنافسية للمؤسسة ومن ثم البقاء والاستمرار في العمل مقارنة بالمنافسين.

4-5- التحفيز الالكتروني: تعتمد العديد من المؤسسات المعاصرة النظام الالكتروني في احتساب أجور العاملين وتسليمهم رواتبهم لتجنب المشكلات والأخطاء التي من الممكن أن ترافق هذه العملية، ومن ثم فإن التعويض الالكتروني يساعد المؤسسة على تحقيق انسجام أكبر بين إدارة الموارد البشرية وبين أجورها، كما يساعدها على سرعة الاستجابة لكافة التغيرات ذات العلاقة بهذا المجال.

5- نتائج تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية: إن إدارة الموارد البشرية الكترونيا لا تعني التخلي عن دور إدارة الموارد البشرية، ولا تعني تركه كما هو، وبالتالي تقليص المناصب الإدارية هي حقيقة تعني تقليص للمهام الإدارية وزيادة التركيز على الأهداف الإستراتيجية، وعليه سيكون طاقم عمل الإدارة من المفكرين والمبدعين. إن التوجه العام لإدارة الموارد البشرية هو كونها شريك استراتيجي في التخطيط للمؤسسة، وذلك لقدرتها على تزويد المؤسسة بمعلومات دقيقة وسريعة باستخدام التكنولوجيا، كما أصبحت موجهة لخدمة الزبون أكثر من ذي قبل نتيجة التكنولوجيا، وعلى العموم يمكن حصر النتائج المتعلقة بتطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- المؤسسات التي تعتمد على التوجه التشغيلي باستخدام إدارة الموارد البشرية الكترونيا سيكون للعاملين ولمدراء التشغيل دورا كبيرا في تنفيذ الخطط الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والإجراءات والممارسات، مما يؤدي إلى طلب أقل على موظفي إدارة الموارد البشرية.

- المؤسسات التي تعتمد التوجه العقلاني باستخدام تكنولوجيا المعلومات، سيكون طاقم أصغر كافيا لإدارة الموارد البشرية، إذا استخدم العاملون ومدراء التشغيل الأدوات المزودة من قبل الموارد البشرية على شبكة الانترنت.

- المؤسسات التي تعتمد التوجه التحويلي باستخدام تكنولوجيا المعلومات سيكون من الضروري توفر خبراء في إدارة الموارد البشرية.

6- دورها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة: إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية أو (إدارة الموارد البشرية الكترونيا) تُفيد في تطوير الإدارة من النواحي الآتية:

- أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات.

- أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية.

- قدرة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة.

- تمتلك الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات.

- أن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

تتميز الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها إدارة موارد معلوماتية تعتمد على الانترنت

وشبكات الأعمال وتميل إلى تجريد وإخفاء الأشياء بها إلى الحد الذي أصبح أرس المال

المعلوماتي العامل الأكثر فعالية في تحقيق أهدافها والأكثر كفاءة في استخدام مواردها، في حين نجد الإدارة التقليدية بأنها تهدد أي موارد مادية وبشرية ومعلوماتية إلى الحد الذي لا يمكن الحديث عن رأس المال المعلوماتي – الاجتماعي- الفكري إلا في أضيق الحدود.

مراجع المحور السادس (الإدارة الالكترونية للموارد البشرية)

أولاً: المراجع باللغة العربية

1- محمد قريشي، عادل بومجان، محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكر، العدد 47، 2017.

2- هوبكنز برايان، جيمس ماركاهم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.

3- أحمد علي صالح، زكريا الدوري، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

4- القرني، عبد الرحمن سعد (2007): تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

5- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2010

6- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

7- مصطفى كامل، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا 2012.

8- خلوف ايمان حسن مصطفى. واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية (2) في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010.

9- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها www.elmaghreby.net . .

10- المسعود، خليفة بن صالح بن خليفة. المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظة الرس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008.

11- مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع 2019، الجزائر

المراجع باللغة الأجنبية

- éAgnés , Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , école nationale d'administrative , N° 110 , 2004

الخاتمة

نظرا لتطور بيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تنشط فيها المؤسسة الاقتصادية بما يتضمنه هذا التطور من فرص وتهديدات، فإن الاهتمام بتحسين أساليب وآليات تسيير المؤسسات يشكل أحد أهم مرتكزات النجاح في عالم الأعمال، ففي ظل هذا الواقع الذي يتميز بالتعقيد والتغيير تنوعت الضغوط والقيود التي أصبحت تفرض نفسها على المسيرين، وحتى يتمكن هؤلاء من ممارسة أدوارهم بكفاءة وفعالية كان لا بد أن تظهر العديد من الاتجاهات الفكرية ذات البعد الإداري اهتمت بمواضيع التسيير ومتطلبات تحسينه حتى يستجيب لكل التغيرات والتطورات التي عرفتها البيئة.

إن أهم ما نستنتجه من الاطلاع على المعارف التي يوفرها الفكر الاستراتيجي بمختلف توجهات الفكرية والفلسفية هو أن التوجه الاستراتيجي يعتبر من المفاتيح التي ساهمت في تطور إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات ومكنتها من مسايرة مختلف التحولات الهيكلية التي عرفها المحيط الاقتصادي والاجتماعي، بل كان يمثل الركيزة الأساسية التي اعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في تحقيق المزايا التنافسية والريادة في سوق الأعمال.

من خلال هذه المطبوعة حاولنا إبراز هذا المعنى وذلك بالتطرق إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع التطرق إلى أهم التحولات التي رافقت تطور إدارة الموارد البشرية وعملت على دعم نشاطها من خلال العمل على استيعاب التحولات التي ميزت بيئة الأعمال، كما حاولنا التعريف بأهم النماذج التي يمكن للمسيرين الاختيار فيما بينها من أجل الوصول إلى تحقيق التطبيق المناسب لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية، وقد أكدنا على ضرورة إحداث مستوى من الترابط بين إستراتيجية المؤسسة واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

وفي إطار تعزيز عملية الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة فإن التحولات الهيكلية والبيئية أفرزت العديد من التحديات والضغوط فرضت على المسيرين اعتماد العديد الاستراتيجيات المنبثقة عن مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وفي هذا المجال قمنا بإبراز أن الإدارة الإستراتيجية تقتضي تنفيذ العديد من الاستراتيجيات الفرعية وأهمها: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إدارة رأس المال الفكري، إستراتيجية تمكين العاملين، إستراتيجية التسويق الداخلي، الإدارة الدولية للموارد البشرية، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999.
- 2- أبو بكر سالم " أثر تمكين العاملين في الولاء التنظيمي " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة آل البيت، الأردن، 2010 .
- 3- أحمد علي صالح، زكريا الدوري، الفكر الإستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، قراءات وبحوث، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 4- احمد ماهر، " الدليل العملي للمديرين: الإدارة الإستراتيجية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 5- أحمد القطامين "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية" دار مجلاوي 1996.
- 6- أشوك شاندا، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 7- باسم فيصل عبد نايف "الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية" مجلة الدنانير العدد الثاني، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة الأنبار.
- 8- بتروق علال "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" رسالة ماجستير غير منشورة، نخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر دفعة 2005 - 2006.
- 9- بندي عبد الله عبد السلام ومراد علة، "دور رأس المال الفكري (المعرفي) في خلق الميزة التنافسية في ظل إدارة المعرفة، جامعة الشلف"، الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة ، 13-14/ديسمبر 2011 .
- 10- توماس ستيوارت، رأس المال الفكري ثورة المنظمات الجديدة، الشركة العربية للإعلام (شعاع)، القاهرة، 1997
- 11- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسى " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) " الدار الجامعية 2003.
- 12- جمال الدين محمد المرسى " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، مصر 2002.
- 13- جمال الدين محمد المرسى " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2005.
- 14- جمال الدين محمد المرسى، وآخرون " التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي-" الدار الجامعية، مصر، 2002.

- 15- جيمس سي كراج " الإدارة الإستراتيجية " دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 16- جون وبرز، واندري ديسايمون " تنمية الموارد البشرية، الأساس- الإطار- التطبيقات " ترجمة سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة السعودية، 2011.
- 17- حامد شعبان، أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد، 2003 .
- 18- الحاج مداح عرابي "البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة" الملتقى الدولي الخامس حول : رأس المال الفكري ومنظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة جامعة حسنية بن بوعلي بالشلف يومي 13 و14 ديسمبر 2011.
- 19- حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2002.
- 20- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية، الأردن، 2002.
- 21- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2006.
- 22- حمد بن سليمان مبارك العتيبي "العولمة والدعاية " أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة جامعة الجزائر دفعة 2002-2003.
- 23- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي" دار حامد نعمان، الأردن 2000 .
- 24- خلوف ايمان حسن مصطفى. واقع تطبيق الإدارة الالكترونية في المدارس الحكومية الثانوية (2) في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية، كلية الدراسات العليا، نابلس، فلسطين، 2010 .
- 25- خليدة محمد بلكير " تحليل مواقف واتجاهات مسيري المؤسسات الجزائرية اتجاه التمكين كأداة لتحقيق الميزة التنافسية" أطروحة دكتوراه علوم في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2013.
- 26- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.

- 27- محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة ومعرفة، <https://www.alukah.net/culture/0/1257> . تاريخ الاطلاع: 2019/12/27.
- 28- محمود إسماعيل، النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، متوفر على الموقع : <https://hrdiscussion.com/hr97486.html> تاريخ الاطلاع 2017/10/12.
- 29- كاظم نزار الركابي "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004.
- 30- عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير" دار المسيرة" عمان، الأردن، 2004 .
- 31- عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 32- عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998.
- 34- نادية العارف " التخطيط الاستراتيجي والعولمة " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 35- نعيم ابراهيم الظاهر "الإدارة الإستراتيجية المفهوم ، الأهمية، التحديات" عالم الكتب الحديث، عمان، الأردن، 2009 .
- 36- عدلي علي أبو طاحون " إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة " المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 37- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000.
- 38- موقع سطور، أهمية إدارة الموارد البشرية <https://sotor.com>، تاريخ التصفح: 2020 /10/17
- 39- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" الدار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2004 .
- 40- سلمى رزق الله، أمينة مياك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلف الميزة التنافسية " مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، العدد السابع، مارس 2017.
- 41- عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر، 2003 .
- 42- راوية حسن "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.

- 43- علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" الدار الجامعية، مصر، الإسكندرية، 2000..
- 44- محسن أحمد الخضيرى "العولمة"، مجموعة النيل العربية، مصر، 2000 .
- 45- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009.
- 46- محمد عبد العظيم ، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008 .
- 47- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 48- مناور حداد، دور رأس المال الفكري في إدارة المنظمات، الملتقى الدولي حول إدارة وقياس رأس المال الفكري، جامعة البليدة، 2-3 ديسمبر 2008م.
- 49- ممدوح عبد العزيز رفاعي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية "HRSM" من منظور النظرية القائمة على الموارد "RBV" كلية التجارة جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
- 50- محمد سمير أحمد: الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 51- محمد قرشي، عادل بومجان، محمد رشدي سلطاني، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية : المفاهيم، المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية – جامعة محمد خيضر بسكر، العدد 47، 2017.
- 52- ممدوح محمود منصور، "العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد" دار الجامعية الجديدة للنشر 2003.
- 53- ميسوم عبد الله أحمد، أضواء كمال حسين " استراتيجيات تمكين العاملين ودورها في تحسين جودة الخدمات الصحية: دراسة آراء عينة من العاملين في مستشفى ابن الأثير التعليمي، نينوى" مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، جامعة تكريت، المجلد 10، العدد30، العراق، 2013.
- 54- الملوك سعد الملوك " دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي، دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل" أطروحة دكتوراه فلسفة في علوم إدارة الأعمال، جامعة الموصل، العراق، 2002.
- 55- مصطفى كامل، الإدارة الالكترونية، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، دمشق، سوريا 2012.
- 56- مصطفى كولار وآخرون، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، ألفا للوثائق للنشر والتوزيع 2019، الجزائر .
- 57- مؤيد نعمة الساعدي " مستجدات فكرية في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.

- 58- المسعود، خليفة بن صالح بن خليفة. المتطلبات البشرية والمادية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الحكومية من وجهة نظر مديري المدارس ووكلائها بمحافظه الرس، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية، 2008.
- 59-
- 60- نظام موسى السويضان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.
- 61- نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية، الاستراتيجيات والوظائف والمشكلات، المملكة العربية السعودية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
- 62- صالح عمر الكرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا، 2006.
- 63- سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع 2003
- 64- سلمى رزق الله ومساك أمينة، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية"، مجلة أفاق العلوم، العدد السابع، (2017) جامعة الجلفة.
- 65- سملاي يحضيه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية " أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية 2005 .
- 66- سيد محمد جاد الرب " جودة الحياة الوظيفية في منظمات الأعمال العصرية" جامعة قناة السويس، السويس، مصر، 2008
- 67- الشربيني، عبد العزيز، "حول قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة"، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للعلوم الإدارية، القاهرة، العدد 23، 1998.
- 68- عادل سالم معاينة "الإدارة بالثقة والتمكين" عالم الكتاب الحديث، الأردن، 2008
- 69- عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.
- 70- عبد السلام أبو قحف " إدارة الأعمال الدولية " دار الجامعة الجديدة 2002. عبد السلام أبو قحف " إدارة الأعمال الدولية " دار الجامعة الجديدة 2002.
- 71- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998.

- 72- عبد العزيز الشربيني " أين الإدارة العربية من الميزة التنافسية" مجلة أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية، القاهرة، العدد6، 1996.
- 73- عمر صقر، " العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة"، الدار الجامعية، 2003 .
- 74- عفاف السيد بدوي، رؤية إستراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، جامعة الأزهر، كلية التجارة ، 2012 .
- 75- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية لتقديم الخدمة واتجاهات العاملين نحوها [www. elmaghreby.net](http://www.elmaghreby.net) .
- 76- زكريا مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية " الدار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 77- زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح: "إدارة التمكين و اقتصاديات الثقة" دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 78- ريتشارد نورمان، إدارة الخدمات، ترجمة عمرو الملاح، مكتبة العبيكان، الرياض، 2000،
- 79- رواية حسن " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 80- القرني، عبد الرحمن سعد (2007): تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- 81- هوبكنز برايان، جيمس ماركاهم، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 82- هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.
- 83- ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية، عمان دار اليازوري للنشر والتوزيع ، 2010

ثانياً: المراجع باللغة الأجنبية

- 1-André Boyer et Gérard Hirigaye , **panorama de la gestion** , Edition chihab, 1997 .
- 2 - Abdelwahab Ait Razouk, **Gestion stratégique des ressources humaines : recherche théorique et empirique sur la durabilité de la relation entre stratégie RH et performance**, Thèse de Doctorat en sciences de gestion, Institut d'administration des entreprises, Université Nancy 2, 2007. France.

- 3- Agnès, Bradier , "Le gouvernement électronique: une priorité européenne", revue française d'administration publique , école nationale d'administrative , N° 110 , 2004 .
- 4- Berry, L.L. (1984), **The Employee as Customer**, in Lovelock, C.H. **Services Marketing: Text, Cases, and Readings**, Printice-Hall, Englewood Cliffs, NJ,
- 5- Ballantyne, D, **The strengths and weaknesses of internal marketing**, In Varey & Barbara, Internal marketing Directions for Management, Routledge 2000 P46.
- 6- Bernadette, L., 1999- **Intellectual Capital Key to value added, success In the next millenium**, Financial & management accounting committee, International Federation of Accountants.
- 7- Bélanger, At. AL. **Gestion Stratégique et Opération des Ressources Humaines**, Chicotin Gaétan MORIN, 1999.
- 8- Brooking, A ., 1997 , **Intellectual Capital** , London, International Thomson Business press.
- 9- **Business Strategy, Model, Strategic Framework , building the business-case-analysis**, Available on the web site (11/08/2017) : <https://www.business-case-analysis.com/business-strategy.html>.
- 10- Czaplewski, A. Ferguson, J. M. and Milliman, J. F (2001), **Southwest Airlines: How Internal Marketing Pilots Success**, Marketing Management, 10 (3),
- 11- D. pett. A , .M. Bengue, **stratégie et gestion ressources Humaines** , revue français de getion , n132 , 2001.
- 12- Edvinsson, L , and Malone, M.S., 1997- **Intellectual Capital**, New York, Harper Business,
- 13- Frost, A. F and Kumar, M (2000), **Intservqual- an internal adaptation of the gap model in large service organization**, Journal of services marketing, 14 (5)
- 14- Foy, N “Empowering People at work ” Gower-Publisher Ltd, USA, 1994.
- 15- H. Ansoff, **Corporate strategy** , New York, Mc-Graw-Hill Book company, 1965 .
- 16- **Human Resource Management Models, management study**, Available on the website (11/08/2017) : <http://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>.

- 17- HTTP://www.Ima_syria.com/special course/special course2.htm, cons [le](#)
24. 09. 2018.
- 18- Pierre Louart , **gestion des ressources humaines** , édition Eyrolly, 1994 .
- 19-
- 20- Geneviève Lacono « gestion des ressources humaines » édition casbah
2004 .
- 21- Gean Pierre Citeau, Gestion des ressources humaines Principes généraux et
cas particuliers, Editions Eyrolles, Paris; France, 2002.
- 22- Johnson.G, Scholes.K, Whittington.R, Fréry. F- **Stratégique, education**,
Pearson Paris, 2005.
- 23- J-Cascio, D-Grazer « Management International des ressources humaines
» éditions, Dunod , 2001 .
- 24- P. Laroche, M. Salesina, **La gestion stratégique des ressources humaines**,
Dans GRH et relations de travail (2018)
- 25- Mitzberg . H. Ahlshad, B, and Lampel J. **strategy sofar: A guided tour
through the wild of strategic management**. Free press, New york, 1998,
- 26- M.Dunmore, **Inside-Out Marketing, how to create on internal marketing
strategy**, kagan page, London (UK),2002.
- 27- Michel Tremblay et autres “L’engagement Organisationnel Et Les
Comportement discrétionnaires ” Série Scientifiques , Centre Internationale de
Recherche en Analyse des Organisation (CIRANO), Montréal, 2000.
- 28- McGregor,J., Tweed, D., and Pech, R., 2004 , **Human Capital in the New
Economy: Devil's Bargain**, Journal of Intellectual Capital, Vol.5,No.1.
- 29- Kate, G., and Stellesun, E., 2004, **The Importance of Intellectual Capital
and ILS effects on performance Measurement systems**:www.ssrn.com.
- 30- Stewart, T. A., 1997- **Intellectual Capital the new wealth of Organization**,
New York, Doubleday Currency.
- 31- Rafiq, M. and Ahmed, P.K. (2000), **Advances in the Internal Marketing
Concept: Definition**, Synthesis and Extension, 14(6) .
- 32- Schuler R. & Jackson S, Linking Competitive Strategies and Human
Resource Management Practices, Academy of Management Executive, vol 1
No 3.
- 33- Sargeant, A and Asif, S (1998), **The Strategic Application of Internal
Marketing-An Investigation of UK Banking**, International Journal of Bank
Marketing, 16 (2).
- 34- Thompson, A , **Strategic management : Concepts and cases** , Plano,
Texas, B. P. I, 2003.

35- Vary, R.J and Lweis, B.R(1999), **A Broadened Conception of Internal Marketing**, European Journal of Marketing, 33 (9/10) .

36- Yves Emery « **renouveler la gestion des ressources humaines** » presses polytechniques et universitaires romandes 2003.

37- Wills .T , le Iouru . J Y, Guerin. G : **planification stratégique des ressources humaines**, presse universitaires de Montereal, 1991.

38- Xera, I, A., 2001- **A Framework to Audit intellectual capital**, Journal of Knowledge Management Practice, August .

39- Wilkinson. A “Empowerment: Theory & Practice” Personal Review, Vol 27, N 1, 1999.