



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 قلمة

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة في مقياس

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

موجهة إلى طلبة السنة الثالثة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية

إعداد:

الدكتورة زدوري أسماء

السنة الجامعية: 2023/2022

الفهرس

الفهرس

المقدمة أ

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد 1

I- إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية 2

I-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية 2

I-2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 3

I-3- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 4

I-4- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 5

I-5- خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 5

I-6- الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد 6

II- إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة 7

II-1- ماهية إستراتيجية المنظمة 7

II-2- مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية 8

II-3- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية 9

10 4-II- تطوير إستراتيجية الموارد البشرية

10 5-II- بناء إستراتيجية الموارد البشرية

11 6-II- انجاز إستراتيجية الموارد البشرية

13 خلاصة الفصل

الفصل الثاني: نماذج وإجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

18 تمهيد

19 I- إجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

19 1-I- تكوين وتحليل فلسفة المنظمة

19 2-I- تحليل المناخ الخارجي

19 3-I- تحليل المناخ الداخلي

20 4-I- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

21 5-I- صياغة وتكوين الإستراتيجيات

22 6-I- المتابعة والتنفيذ

24 II- أنواع نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

24 1-II- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

26 2-II- نموذج ديفيد جيست

28 3-II- نموذج جامعة هارفارد

31 4-II- نموذج نموذج جامعة ووريتش

33 5-II- نموذج تسيير الكفاءات

34 6-II- نموذج التطابق الاستراتيجي

37 خلاصة الفصل

الفصل الثالث: المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات الموارد البشرية

41 تمهيد

42 I- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

42 I- 1- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

43 I- 2- تصميم إستراتيجية المنظمة

44 I- 3- إستراتيجية وحدات الأعمال

45 I- 4- إستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية

48 I- 5- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية

48 I- 6- الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية

49 II- إستراتيجيات الموارد البشرية

49 II- 1- التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري

54 II- 2- إدارة رأس المال البشري

57 II- 3- إستراتيجية تمكين العاملين

64II-4- إستراتيجية التسويق الداخلي

71II-5- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

77II-6- الإدارة الدولية للموارد البشرية

81خلاصة الفصل

91الخاتمة

102-95قائمة المراجع

قائمة الأشكال والجداول

قائمة الأشكال:

رقم الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
12	بناء استراتيجية الموارد البشرية	01
23	مراحل صياغة استراتيجية الموارد البشرية	02
25	نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة	03
29	نموذج جامعة هارفارد	04
32	نموذج جامعة ووريتش WARWICH	05
35	نموذج التطابق الاستراتيجي	06
46	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	07
69	مسؤولية التسويق الداخلي	08
76	مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية	09

قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
07-06	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	01
26	نموذج ديفيد جيست	02
60-59	أنواع التمكين	03

المقدمة

المقدمة:

مطبوعة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من المحاضرات التي تم إنجازها وفقا للبرنامج الذي تم وضعه من قبل وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، وذلك وفق محاور تتطرق للمفاهيم الأساسية التي تتعلق بمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتعرف على مختلف توجهاتها واستراتيجياتها، حيث يساهم هذا المقياس في تطوير معارف ومكتسبات الطالب الخاصة بتخصص إدارة الموارد البشرية وتمكينه من السير قدما في هذا المجال.

وتهدف هذه المطبوعة حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تعريف الطالب بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من خلال التعريف بهذه الإدارة، أهميتها، أهدافها، أبعادها... وكذا التعرف على علاقتها بالإدارات الأخرى داخل المنظمة.

إضافة إلى ما سبق التعرض إلى نماذج وإجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية والتي لها علاقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ودون إغفال التطرق إلى استراتيجيات الموارد البشرية بشيء من التفصيل. وهذا كله عن طريق تقسيم هذه المطبوعة إلى ثلاث فصول أساسية، كما يلي:

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛**الفصل الثاني: نماذج وإجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية؛****الفصل الثالث: المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات الموارد البشرية.**

ولغرض دراسة هذا المقياس والتعمق فيه أكثر، يجب على الطلبة أن يكونوا قد سبق لهم دراسة كل من مقياس تسيير المؤسسة، أسس إدارة الموارد البشرية، تسيير وتنمية الكفاءات، الإدارة الاستراتيجية.

حيث أن هذه المقاييس تساعد الطالب أكثر على التحصيل والفهم الجيد لهذا المقياس والتطوير من إمكانيات الذات وزيادة المعارف المكتسبة بشكل أفضل. مما يزيد من نمو وتطور البحث العلمي وتنمية مخرجات الجامعات الجزائرية.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

I- إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية

II- إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

تمهيد:

نظراً لما تواجهه المنظمات من تغيرات في بيئة (داخلياً وخارجياً)، فأصبح من الضروري والمهم إحداث تغيرات تواكب هذه التحديات وأن تسعى المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية وذلك يجعلها أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة، وذلك لكون الموارد البشرية هي أهم الموارد بالنسبة للمنظمات. فأصبح من الضروري أيضاً على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع الموارد البشرية وخصوصاً في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد.

ومنه ومما سبق يمكننا توضيح هذا الفصل والنقاط السابقة من خلال تقسيمه إلى مبحثين:

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة.

I- إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، سنقوم بتعريف إدارة الموارد البشرية ثم سنعمل على عرض كل ما يتعلق بهذا المفهوم.

I-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء ذلك من التنظيم الذي

يهتم بالبعد البشري في المنظمة¹، إذا فهي مسؤولة عن وضع السياسات والبرامج التي تحسن من أداء الأفراد، وتزيد من درجة ولاءهم وذلك عن طريق توفير الظروف المناسبة للعمل، وحل المشاكل والصراعات التي قد تنجم عن كثرة الاحتكاك في العمل في مختلف وحدات المنظمة.

إذا فهذه الإدارة مهمة جدا، حيث تساعد المنظمة على تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها

في:²

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها.
- تعويض الأفراد عن جهودهم ماديا ومعنويا.
- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

I-2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف على أنها مدخل أو إطار لمنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، ومعنى آخر فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة³.

وتعرف أيضا على أنها تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية

العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية⁴.

كما تعرف أيضا على أنها عبارة عن تخطيط ومراقبة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية بخصوص العاملين على المدى البعيد، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل ومن ثم البقاء والاستمرارية في المستقبل⁵.

ومنه ومن التعريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئة المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر إستراتيجية الموارد البشرية في الآتي:⁶

- دراسة العوامل البيئة العامة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها؛
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

I-3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات والأفراد في:⁷

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع المتغيرات؛
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية؛

— تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية؛

— توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير، وإبرازها لجميع المستويات الإدارية إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد؛

— تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة؛

— تمثل إطارا لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها.

I-4- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى

تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو وحدات الأعمال أو المجالات الوظيفية، وتتمثل في:

— إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية ذات الكفاءة بغرض توظيفهم واستخدامهم وتحسين الوضعية الاقتصادية؛

— إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية وتهدف إلى صياغة إستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة⁸؛

— إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة ومهارة ومعارف العاملين؛

— إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية لتحديد نواحي القصور التي يجب القضاء عليها؛

— إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

I-5- خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في:⁹

- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند غدارة الموارد البشرية بالمنظمة؛
- ضرورة الربط بين الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجي المحيطة بالمؤسسة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي ضعف؛
- النظر إلى الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة تحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

I-6- الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يوجد العديد من الاختلافات والفرق الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يمكن أن نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
–الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية)	–الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
–الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	–المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.

<p>- التركيز على الجوانب المادية في العمل.</p> <p>- الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز.</p> <p>- تحسين بيئة العمل المادية.</p>	<p>- الاهتمام بمحتوى العمل.</p> <p>- البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.</p> <p>- الاهتمام بالحوافز المعنوية.</p>
<p>- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني.</p> <p>- تنمية العمل والأداء الفردي.</p>	<p>- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.</p> <p>- تنمية العمل والأداء الجماعي.</p>

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، مصر، 2002، ص 45.

من الجدول نلاحظ وجود اختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، فالأخيرة هي امتداد ونتيجة للتطور والتحديات التي حصلت في البيئة المحيطة، ومحصلة لأفكار وأبحاث مجموعة من الباحثين كحلول للقضايا العالقة الخاصة بالموارد البشرية.

II- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

سننظر فيما يلي لمفهوم إستراتيجية الموارد البشرية، أهميتها وكيفية بناءها وتطويرها بشكل فعال داخل المنظمة يجعلها تحقق أهدافها.

II-1- ماهية إستراتيجية المنظمة

تعرف بأنها تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف

المنشودة¹⁰.

البحث عن الميزة التنافسية بخلق المواءمة بين الأنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة¹¹.

حسب ألفريد شاندر فإن الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الطويلة للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات¹².

هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من اجل تحقيق الأهداف¹³.

ومنه وما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار المسار أو المسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

II-2- مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية:

تعرف إستراتيجية الموارد البشرية بأنها اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فهي تمكن المنظمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة.¹⁴

وتعرف أيضا بأنها خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.¹⁵

كما تسمح إستراتيجية الموارد البشرية بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المنظمات الأخذ بعين الاعتبار احتياجات 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 الجماعي¹⁶.

II-3- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

تلعب إستراتيجية الموارد البشرية دورا هاما خصوصا في وقتنا الحالي، ويتمثل في:

— تعمل على إرشاد برامج التطوير والتنفيذ وتوفير وسائل التواصل واتصال جميع النوايا الهامة للمؤسسة وكيفية إدارة الموارد البشرية التي تمتلكها.¹⁷

— تمثل إستراتيجية الموارد البشرية استجابة الإدارة لمتطلبات الكفاءة والفعالية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري؛

— تساعد على التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم إستراتيجيتها؛

— تساهم في مواجهة التحديات، من بينها:¹⁸

✓ التطور التكنولوجي السريع وما صاحبه من ثورة في المعلومات؛

✓ تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة؛

✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي والعالمي؛

✓ التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

— تمكن إستراتيجيات الموارد البشرية الإدارة من ربط عناصر الموارد البشرية بالإطار العام للإستراتيجية الكلية للمنظمة؛

وتختلف برامج وسياسات الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، بمعنى أن

برامج وسياسات الأفراد تختلف تبعا للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

II-4- تطوير إستراتيجية الموارد البشرية: ويتم تطويرها من خلال دراسة الإستراتيجية التي تتبناها

المنظمة ككل، وفي هذا الإطار توجد مجموعة من الإستراتيجيات العامة نوضحها ما يلي:

- إستراتيجية التوسع؛
- إستراتيجية الاندماج؛
- إستراتيجية الاستقرار؛
- إستراتيجية تنوع المنتجات؛
- إستراتيجية تحقيق التميز في الجودة؛
- إستراتيجية قيادة التكلفة؛
- إستراتيجية التنبؤ ووضع الاحتمالات.

وسنحاول التعرض لهذه الإستراتيجيات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل في الفصل

اللاحق.

II-5- بناء إستراتيجية الموارد البشرية: وتشمل ما يلي:

- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بغرض تنمية المعارف والمهارات وتحسين الأداء الفعلي والحاققة بالأداء المطلوب؛
- إستراتيجية التعلم التنظيمي وهو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والابداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعارف¹⁹؛
- إستراتيجية التعويضات؛
- إستراتيجية علاقات العمل.

II-6- إنجاز إستراتيجية الموارد البشرية: أن تنفيذ الإستراتيجية يجب أن يتبعه عملية تصميم وإعداد العديد

من البرامج ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتمثلة في:

1. تصميم البرامج: وتشمل ما يلي:

✓ برامج المزايا الخاصة بكل وظيفة؛

✓ برامج التعليم والتدريب والتنمية؛

✓ برامج الاستقطاب؛

✓ برامج إدارة الصراعات؛

✓ برامج سلامة وأمن الموظفين.

2. تحديد النظم: وتشمل ما يلي:

✓ نظم تقدير الأداء؛

✓ نظم الثواب والعقاب؛

✓ نظم الاتصالات.

3. وضع السياسات والإجراءات: ويمكن إنجازها في:

✓ سياسات الاختيار والتعيين الجدد؛

✓ سياسات خاصة بالحوافز؛

✓ سياسات خاصة بعلاقات العمل والجهات الحكومية.

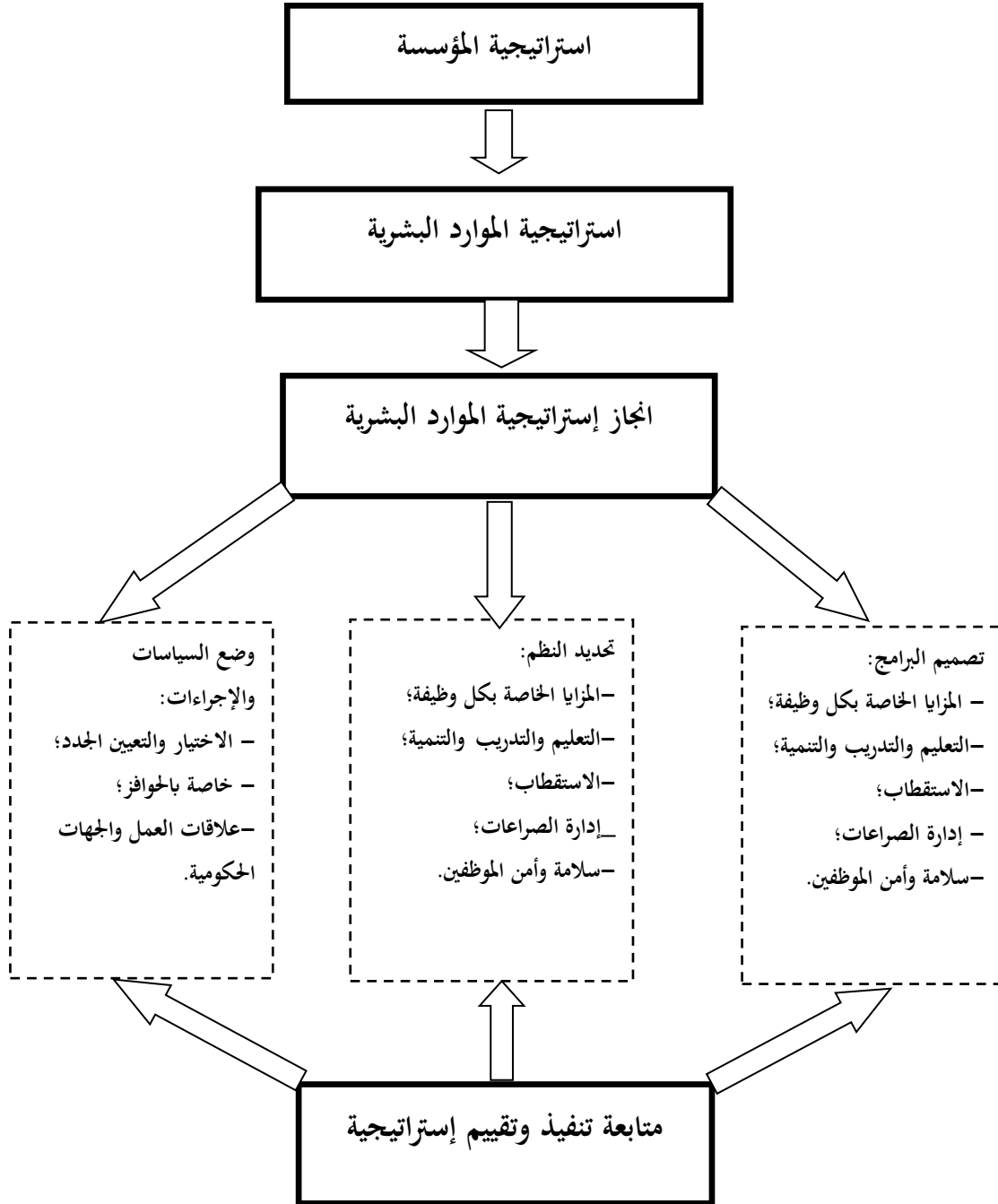
4. متابعة تنفيذ وتقييم إستراتيجية بالقيام بتدقيق شامل ومنظم ودوري يشمل أهداف وسياسات وبرامج

وأنشطة إستراتيجية الموارد البشرية وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف²⁰.

ويمكن توضيح هذه المراحل من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (01):

بناء استراتيجية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك توضيحا أكثر لهذا المصطلح، ونخلص من كل ما سبق أن التطبيق الصحيح لهذه المفهوم سيعود بالمزايا على المنظمة. فهي بمثابة توجه إداري حديث وتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أسئلة:

1. كيف نشأت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
2. ما هي أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
3. اذكر خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
4. حدد خطوات ومراحل بناء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
5. ما هو الفرق بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
6. ما هي الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

الهوامش:

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني: الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 02.

² جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية: الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 17.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 24.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 76، 77.

⁵ عبد العزيز بدر النداوي، إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 142.

⁶ عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008، ص 167.

⁷ طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 50.

⁸ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، 2005، ص 43، 44.

⁹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- 10 سعد غالب ياسين، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2010، ص 28.
- 11 علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009، ص 35.
- 12 ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 08.
- 13 عدنان ماشي، الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، الطبعة الأولى، 2014، ص 14.
- 14 مصنوعة أحمد، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثامن، جامعة الشلف، الجزائر، ص 139.
- 15 مايكل ارمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2008، ص 60.
- 16 مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 139.
- 17 مايكل ارمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- 18 مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 140.
- 19 غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 86.
- 20 مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الفصل الثاني: نماذج وإجراءات تصميم استراتيجية الموارد البشرية

I- إجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

II- أنواع نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

تمهيد:

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات المعاصرة، حيث أن وجودها يعد بمثابة ضرورة في وقتنا الحاضر نتيجة التحديات البيئية التي نعيشها، فهي تمكنها من التكيف والتعامل مع كل ما هو جديد، والتطور والتواجد أكثر في الساحة العالمية وبين مختلف الأسواق. لكن إنشاء هذه الإدارة ليس بالأمر السهل بل يحتاج الوقت والجهد والتخطيط الكاف والمرور بالعديد من المراحل. بالإضافة إلى دراسة النماذج الاستراتيجية الموضوعية من قبل الباحثين في هذا المجال واختيار أنسبها وأفضلها حسب المتطلبات والاحتياجات المراد تحقيقها.

وسنعمل من خلال هذا الفصل إلى توضيح ذلك بتقسيمه إلى مبحثين، كما يلي:

المبحث الأول: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: أنواع نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.

I- نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

تصميم إستراتيجية الموارد البشرية يتطلب إتباع العديد من الخطوات والتي يمكن توضيحها في السطور الموالية.

I-1- تكوين وتحليل فلسفة المنظمة

وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف بأنها تنطوي على القيم التي تأخذ بها الإدارة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تترسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين¹.

I-2- تحليل المناخ الخارجي

يقصد به بتحليل والتعرف لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

I-3- تحليل المناخ الداخلي

ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد.
- الوظائف.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب التسييرية.
- المعلومات والتقنيات.
- الجانب العلاقائي.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية.

I-4- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

1. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بما في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالأستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة،

وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة².

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

I-5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات

حيث يتم وضع خطة على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية للمنظمة.

I-6- المتابعة والتنفيذ

1. تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك

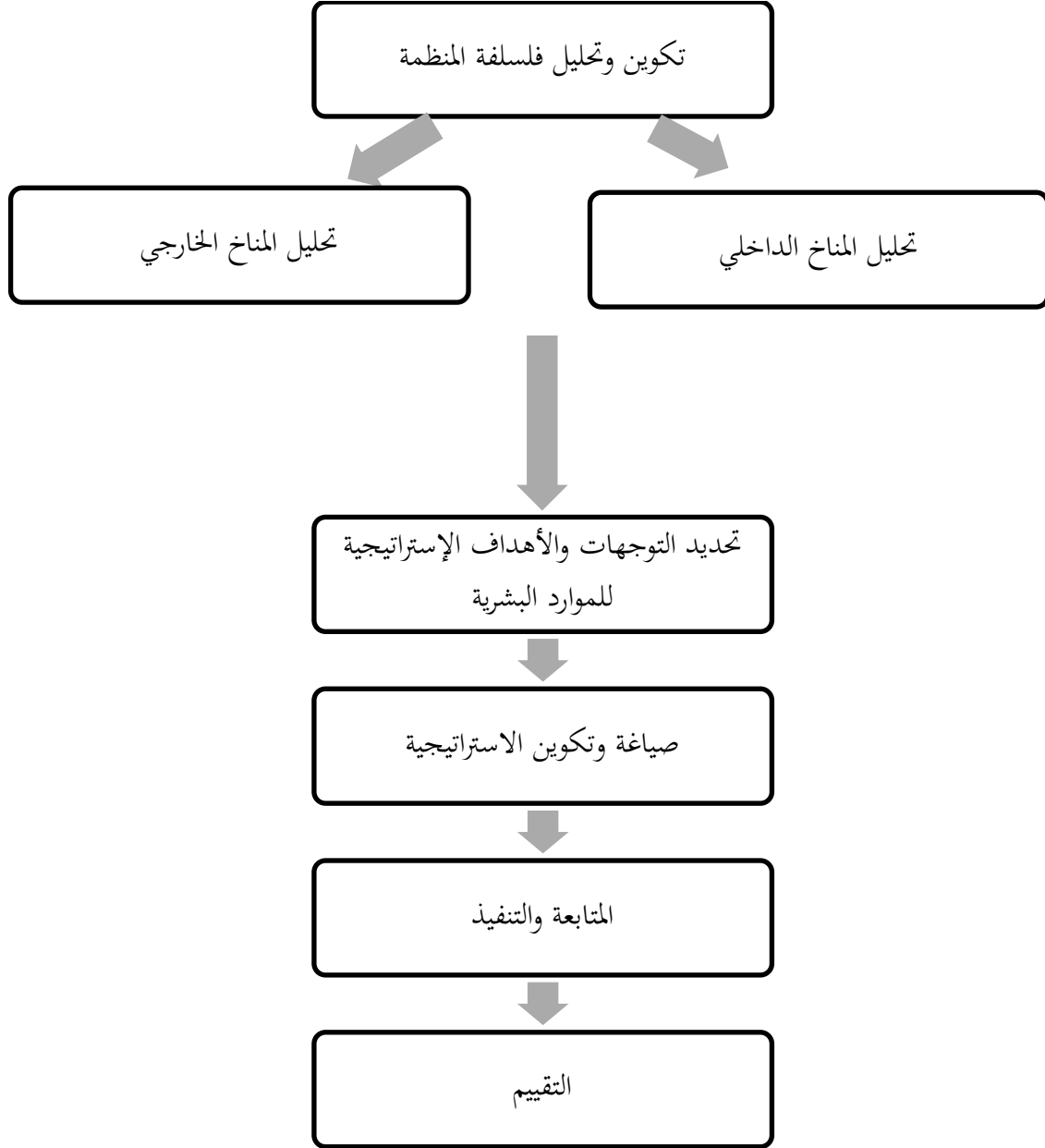
فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك،³ كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة للإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن التنفيذ.

2. المتابعة والتقييم: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها⁴. ومقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء لإظهار الانحرافات بين الإنجاز والمخطط. ووضع الحلول البديلة.

وسنلخص كل هذه المراحل في الشكل الموالي:

شكل رقم (02):

مراحل صياغة استراتيجية الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة.

II- أنواع نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

ظهر خلال السنوات الأخيرة العديد من النماذج التي من الممكن استخدامها في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يمكن عرضها وتوضيح البعض منها في:

II-1- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة: هو النموذج الأكثر شيوعاً وتم بناؤه على أسس من

الإدارة الإستراتيجية، وقد أخذت أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وان تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية.⁵

تحليل البيئة الداخلية: يهدف إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تحدد أعمالها ونشاطاتها بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبلها.

2. **تحليل البيئة الخارجية:** يهدف تحليل الفرص الاستثمارية المتاحة التي يجب عليها أن تقتنصها وتحديد المخاطر التي قد تعترضها وتؤثر على نشاطها بالتوقف أو الزوال.

3. **موارد المؤسسة:** يجب تحليل الموارد البشرية والمادية للوقوف على نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومواجهة المخاطر.

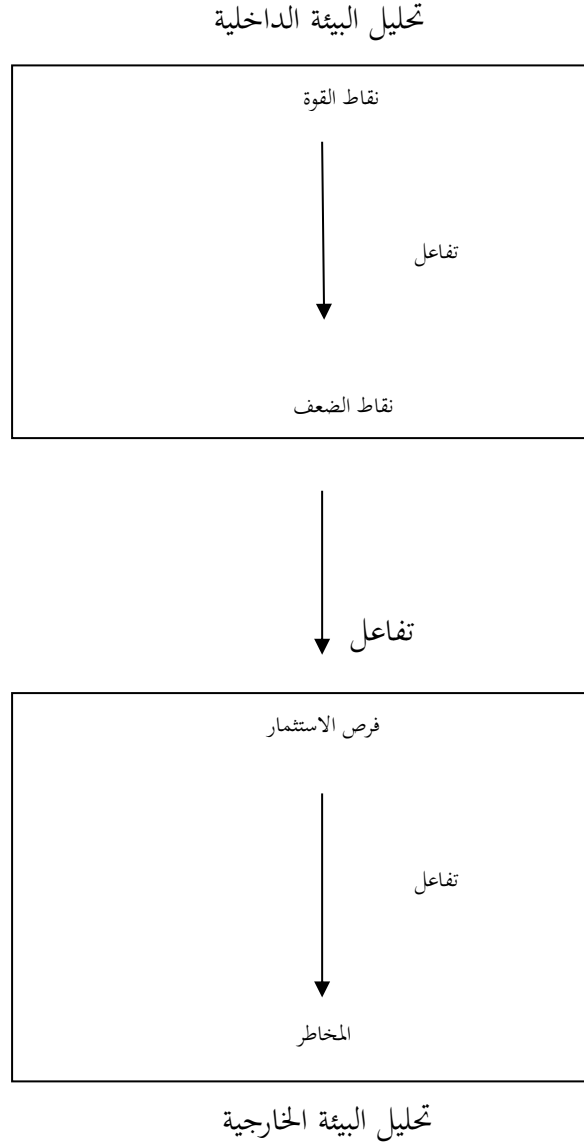
4. **تدريب الموارد البشرية:** لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية في المنظمة.

5. **التقنية:** يركز النموذج على ضرورة تعليم الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مما يحقق إستراتيجية المؤسسة.

6. **التحفيز:** يركز النموذج على استخدام التحفيز لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ومواجهة المخاطر.

شكل رقم (03):

نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة



المصدر: عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر،

2005، ص 115.

II-2- نموذج ديفيد جيست: لقد ظهر هذا النموذج سنة 1997، بعد إجراء العديد من التجارب العملية في

هذا المجال:

جدول رقم (02): نموذج ديفيد جيست

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
الإنتاجية	الجهد	الولاء	الاستقطاب	الإبداع والابتكار
الجودة	الالتزام	المكان المحب للعمل	الاختيار	الجودة
الإبداع	الدافعية	الجودة	التعليم والتدريب	تخفيض التكاليف
معدل دوران عمل منخفض	الأداء الجيد	مرونة العمل	التعويضات المزايا الإضافية	

المصدر: النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الرياىة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 115.

مكونات ومضمون النموذج:⁶

1. أهداف إستراتيجية الموارد البشرية: يهدف هذا النموذج إلى تحقيق ثلاث أهداف:

- تحقيق الإبداع والابتكار: لجذب اهتمام المستهلكين وتحقيق أكبر حصة سوقية.
- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال زيادة وتفعيل أداء الأفراد.
- تخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة المخرجات مقارنة بالمدخلات من خلال ترشيد النفقات.

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتشمل:

- الاستقطاب الأفراد الأكفاء.
- الاختيار أفضل المترشحين.
- التعليم والتدريب لكل الفئات.
- التعويضات باستخدام التقييم الدوري والمستمر.
- توفير الظروف الاجتماعية والصحية المناسبة.

3. نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

- زيادة الولاء والرضا الوظيفي.
- جعل المنظمة بمثابة المكان المحب للعمل.
- مرونة وسهولة القيام بالعمل.

4. نتائج سلوك الموارد البشرية: وتتمثل في:

- ارتفاع في الجهد.
- زيادة في الالتزام.
- ارتفاع الدافعية.
- الأداء الجيد على جميع الأصعدة.

5. نتائج الأداء الكلي: وتتمثل في:

- ارتفاع في الإنتاجية.
- تحسين الجودة.

– الإبداع والابتكار في جميع المستويات.

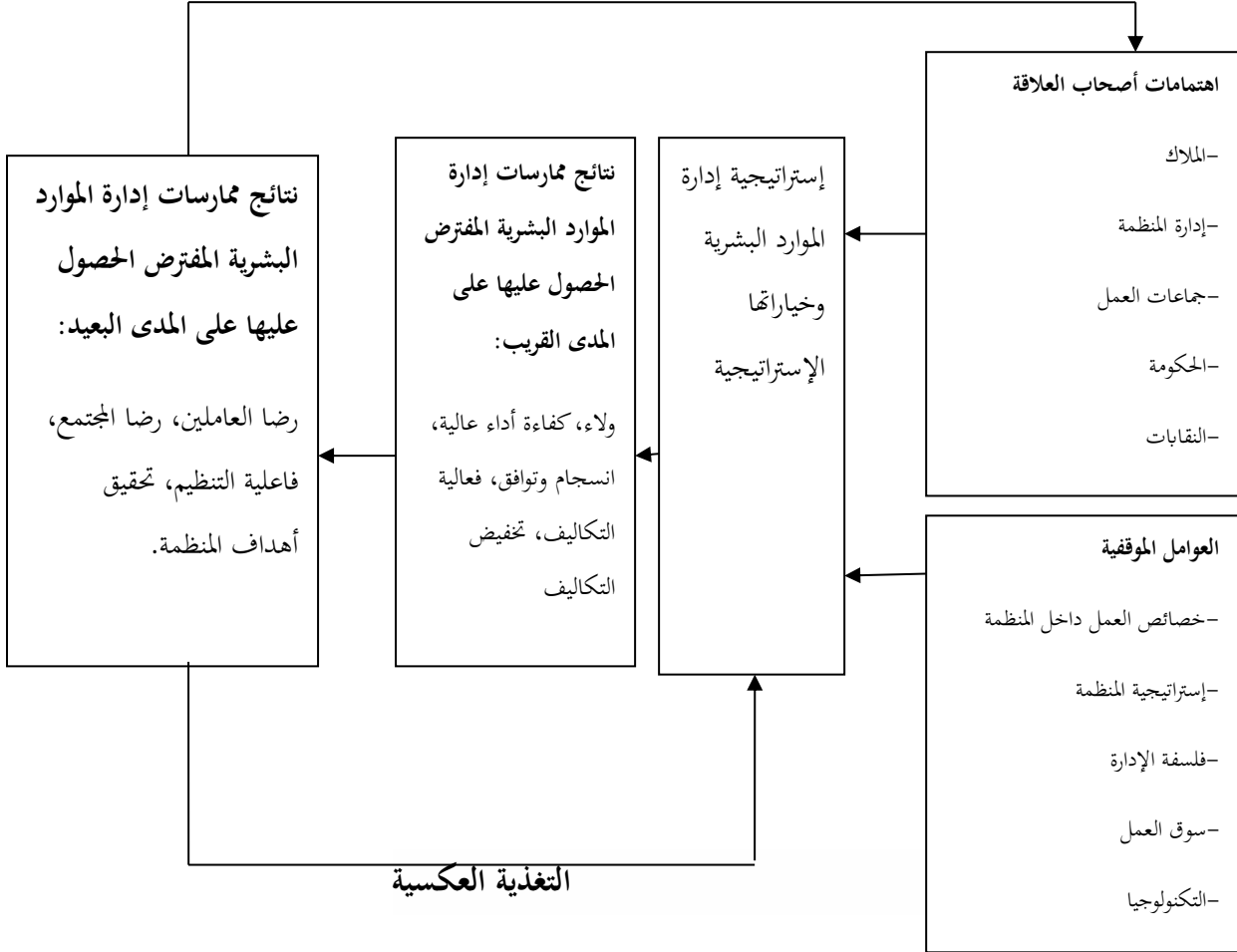
– رضا العملاء

– انخفاض معدل دوران العمل.

II-3- نموذج جامعة هارفارد: يظهر نموذج جامعة هارفارد كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (04): نموذج جامعة هارفارد

التغذية العكسية



المصدر: عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،

2005، ص 125.

من الملاحظ من الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي اسمها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وتتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب ما يلي:

-ولاء عالي من الموارد البشرية

-انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة؛

-تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق؛

-أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

وإذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على

المنظمة على المستوى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب؛

- رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم؛

- رضا المحيط المجتمعي؛

- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

ويؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات

الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة⁷.

II-4- نموذج جامعة ووريتش WARWICH :

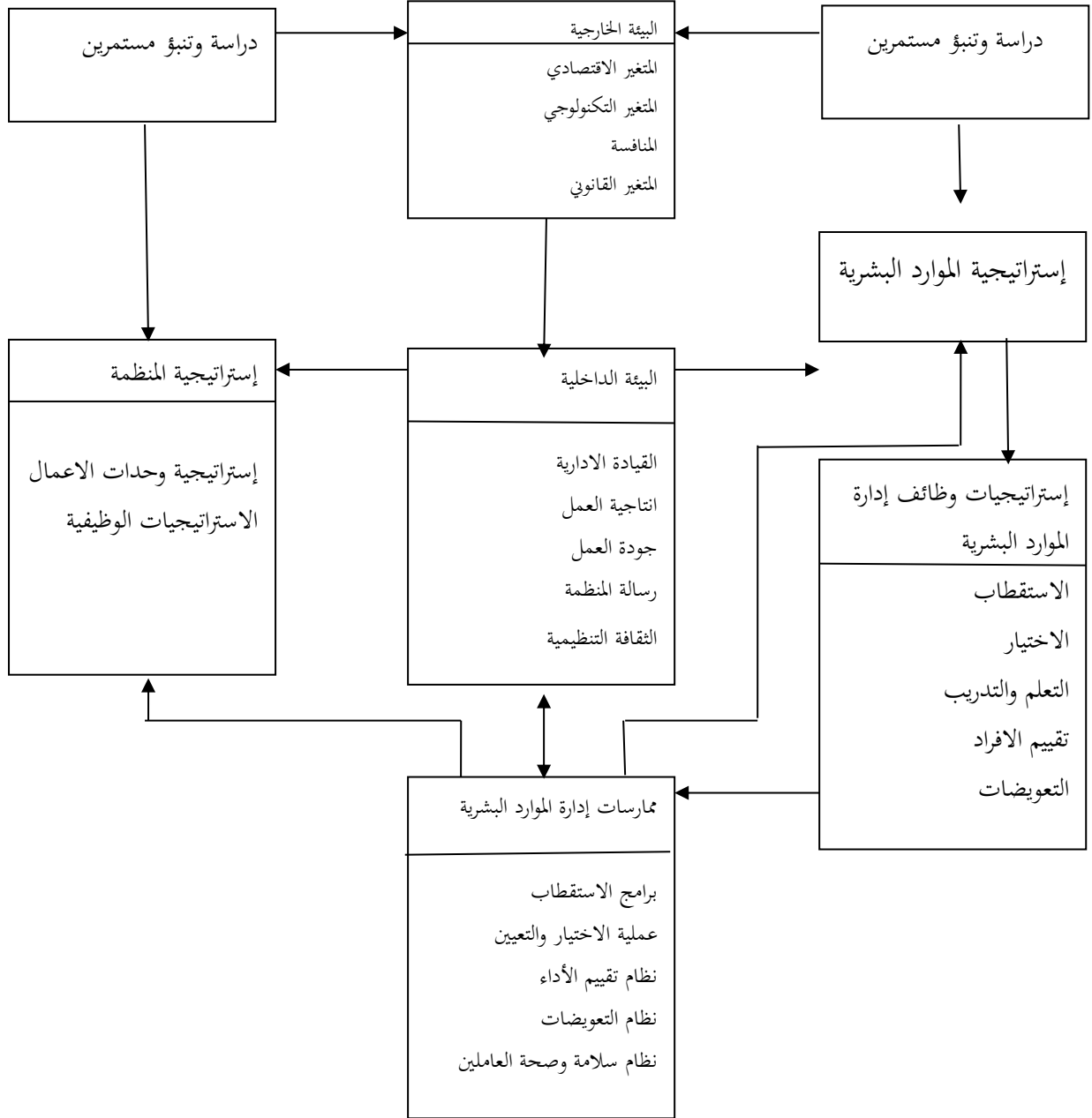
قام بوضع هذا النموذج كل من بيثقرين وهاندري صورا من خلال آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما.

ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية، سنأتي على شرح العلاقة والتأثير المتبادل بينها من خلال شرح عملية تكوين هاتين الإستراتيجيتين.

وقبل الشرح نعرض الشكل الذي يبين مضمون ومكونات هذا النموذج:

شكل رقم (05):

نموذج جامعة ووريتش WARWICH



المصدر: بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، 2019، ص 43.

نلاحظ أن نموذج جامعة ووريتش يبنى على الخطوات التالية:

1. تحليل البيئة الداخلية: وتحديد الأثر الذي أحدثته لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.
2. تحليل البيئة الخارجية: من اجل تحديد اتجاه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط او في البيئة الداخلية.
3. وضع إستراتيجية المنظمة الكلية وتشتمل على الأعمال والأهداف والبرامج.
4. وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة.
5. وضع إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: بوضع أنظمة وبرامج وسياسات الموارد البشرية، حيث عندما تنجح غدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على أهدافها ورسالتها وإنتاجيتها وجودة منتجاتها.⁸

II-5- نموذج تسيير الكفاءات:

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمثابة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم موارد المنظمة، فالموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر رأس المال الفكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.⁹ ومن هنا جاء هذا النموذج كمحاولة لإيجاد سبل لاستغلال الطاقات البشرية واستغلالها لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية والإبداعية.

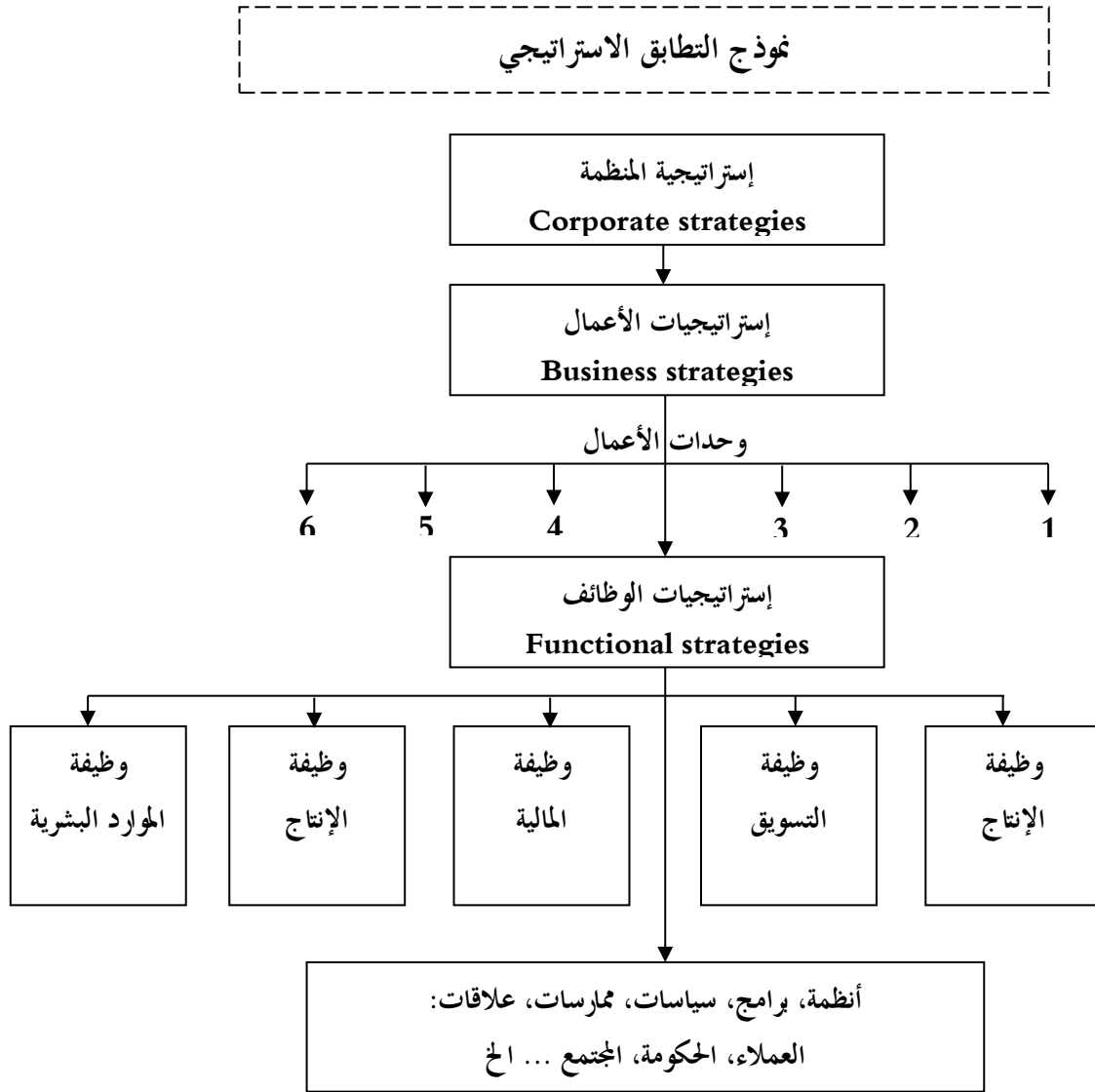
II-6- نموذج التطابق الاستراتيجي:

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.. أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي.

ويعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة العامة.¹⁰

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة والغايات والأهداف.. إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية مع كافة الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف مع توجهات واستراتيجيات المنظمة. والشكل والموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (06): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: درة عبد الباري، جردان ناصر، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ص 106.

وحسب هذا النموذج فإن إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يتطلب إحداث تغيير سريع في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتحقيق التوافق والتكامل مع إستراتيجية المنظمة. فاستقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على استقرار إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءًا من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

خلاصة الفصل:

لغرض تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة ظهر أكثر من نموذج إستراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار بها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أهم هذه النماذج وأكثرها شيوعا ورواجا. حيث أخذت أفكار الأساسية لهذه النماذج من الغدارة الإستراتيجية وتعتبر بمثابة الأداة الفعالة لتحقيق الإستراتيجية.

أسئلة:

1. ماهي العناصر التي يجب التركيز عليها عند تحليل البيئتين الداخلية والخارجية؟
2. ماهي العوامل التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تصميم الاستراتيجية؟
3. ما هي العلاقة بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية؟
4. اشرح خطوات بناء استراتيجية الموارد البشرية؟
5. كيف يمكن تقييم ومتابعة استراتيجية الموارد البشرية؟
6. ما هو النموذج الذي يجب اتبعه عند بناء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

الهوامش:

- 1 فلاح حسن عدي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.
- 2 لمجد بوزيدي، آليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق مقارنة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 93.
- 3 عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد السيد الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جيااد الصناعية 2019م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 07، 01/07/2022، ص 14.
- 4 خالد علي أحمد محمود، الاقتصاد الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 99.
- 5 القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 142.
- 6 النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 115.
- 7 عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 126.
- 8 عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 125.
- 9 أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002، ص 256.
- 10 القطامين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 145.

الفصل الثالث: المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية

I- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

II- إستراتيجيات الموارد البشرية

تمهيد:

مما لا شك فيه أنه توجد علاقة تكامل وترايط قوي بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث تحرص الإدارة الإستراتيجية للموارد على تحقيق التكامل والترايط بينهما، للوصول إلى أهداف التنظيمية والإستراتيجية للمنظمة، ويتم تصميم إستراتيجية الموارد البشرية بالمرور بخطوات معينة سنبرزها في فصلنا هذا، وتنفرع هذه الأخيرة إلى مجموعة من الإستراتيجيات، كإستراتيجية التمكين، إستراتيجية التسويق الداخلي، إستراتيجية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية،... وغيرها تهتم جميعها بالاستثمار الإستراتيجي في العنصر البشري الذي يعتبر بمثابة حجر الأساس ومفتاح لتحقيق الميزة التنافسية وريادة الاعمال في المنظمات المعاصرة.

ولمزيد من التوضيح سنقوم بتقسيم فصلنا هذا إلى مبحثين هما:

المبحث الأول: إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة.

المبحث الثاني: إستراتيجيات الموارد البشرية.

I- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

يوجد ارتباط وثيق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث الهدف الأساسي الذي تعمل على تحقيقه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو خلق نوع من التكامل والانسجام والوصول إلى تحقيق التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح هذه العلاقة بشيء من التفصيل.

I-1- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية: هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة

أخذها بعين الاعتبار، وسنحاول شرحها فيما يلي:

1. الرؤية: هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل

اللازمة للوصول لهذه الطموحات، فهي الصورة الواضحة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها مستقبلاً.

وهي تزود كل فرد بالمنظمة باتجاه واضح للمتابعة والاستمرار بالعمل ومعيار محدد لقياس التقدم في الأداء¹.

2. الرسالة: رسالة المنظمة هي بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المنشأة، ولتحديد مجال النشاط أو

العمل الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي:

- ما هو مجال النشاط الحالي للمنشأة؟

- ماذا سوف يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟

- ماذا يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟²

ورسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة والمختلفة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة

لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفضية تعكس التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو صمنية³.

أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فتتعلق بالجزء الخاص بتعامل المنظمة بموردها البشري والذي يعتبر جزءاً من رسالتها، وللإشارة لا يتم تعديل رسالة المنظمة باستمرار ولكن من الممكن تعديلها حسب تأثير المتغيرات البيئية.

3. الأهداف: تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال

الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل. وهي دليل لعمل الإدارة وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الغدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية ذات كفاءة وفعالية⁴.

وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل:

- تأثير البيئة الداخلية والخارجية؛
- حجم الموارد المتاحة؛
- ثقافة واتجاهات وقيم المنظمة
- قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية؛
- السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المتاحة للأفراد العاملين بالمنظمة؛
- نظام وفعالية اتخاذ القرار بالمنظمة

I-2- تصميم إستراتيجية المنظمة: وتشمل:

إستراتيجية الاستقرار: أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة

ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية⁵.

إستراتيجية النمو: تلجأ إليها المنظمة التي تكون في حالة جيدة ولديها زيادة في الأرباح والإنتاجية باستمرار.

إستراتيجية الانكماش: وتتبناها المنظمة التي لديها من مشاكل وتناقص في الأداء والأرباح والإنتاجية وبالتالي تلجأ إلى إستراتيجية تتلاءم مع هذا القصور.

I-3- إستراتيجية وحدات الأعمال: إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً

ومجموعة من المنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة

أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها

لتحقيق أقصى الأرباح. وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في

مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها،

أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وتأخذ إستراتيجية الأعمال، ولها عدة أشكال أبرزها:

1. إستراتيجية القيادة في التكلفة: تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق تكلفة أقل، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية

على مستوى الصناعة، أو لقطاع معين بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق

قدر أكبر من الأرباح.

2. إستراتيجية التميز: وتعني قدرة المنظمة على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو

مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. وهذا يجعلها تفرض الأسعار وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

3. إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة

من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى

الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء.... إلخ. بسبب التركيز على التمايز. لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز.

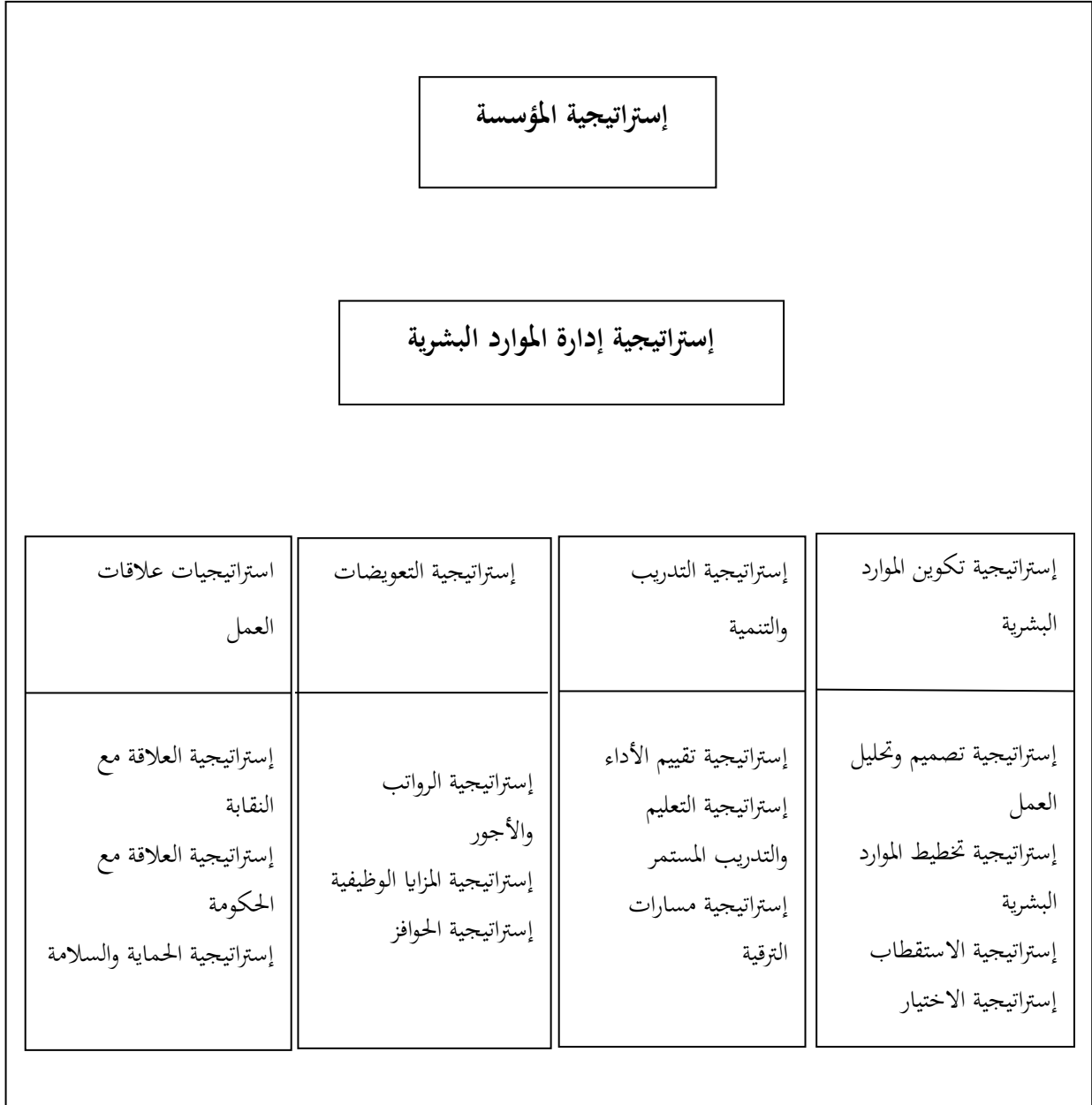
التركيز مع خفض الكلفة: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، من خلال التركيز على قطاع معين، أو مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. التركيز مع التمايز: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي مجموعة من المستهلكين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها⁶.

I-4- إستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية: يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين سياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة، مع خطط على مستوى المنظمة ككل ووحدات الأعمال الإستراتيجية، وتختلف برامج وسياسات الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، بمعنى أن برامج وسياسات الأفراد تختلف تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

و يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي: ⁷

شكل رقم (07):

استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

1. إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: وتشمل:

— إستراتيجية تصميم وتحليل العمل

— إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

— إستراتيجية الاستقطاب

— إستراتيجية الاختيار والتعيين

2. إستراتيجية التدريب والتنمية: وتتمثل في:

— إستراتيجية تقييم الأداء

— إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر

— إستراتيجية مسارات الترقية

3. إستراتيجية التعويضات: من خلال:

— إستراتيجية الرواتب والأجور

— إستراتيجية المزايا الوظيفية

— إستراتيجية الحوافز

4. إستراتيجية علاقات العمل: وتتمثل في:

— إستراتيجية العلاقة مع النقابة

— إستراتيجية العلاقة مع الحكومة

— إستراتيجية الحماية والسلامة

إن هذه الإستراتيجيات تعمل معا وبشكل متكامل لتحقيق الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية وهو

تنمية عنصر بشري مميز يكفل للمنظمة البقاء والاستمرار لتحقيق الميزة التنافسية والمزيد من النجاح.

I-5- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تحولات خلال العقود الأخيرة حيث تطور منذ بداية الثمانينات حيث بدأت المناداة بضرورة إعطاء دور إستراتيجي أكثر لهذه الوظيفة. وكقاعدة عامة يتم اختيار العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية إذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في نفس الوقت، فهذا وبدون شك يجعلهم في قلب العملية الإستراتيجية لذا هناك ضرورة لإدماج بعد إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط. وإعداد سياسات التوظيف منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، وتحتاج وظيفة الموارد البشرية لامتلاك نظام معلومات فعال حول الموارد البشرية وتقنيات تحليل لتقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط والوظيفة والعوامل الشخصية، التكوين، والتحفيز، الأداء والإمكانات الأهداف، واستعدادات العمال بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد ومستويات الأجور ومؤشرات التأهيل، حيث نلاحظ أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسية من خلال مساهمتها في تنفيذ الإستراتيجيات على المدى القصير.⁸

I-6- الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد اختلفت أدوار الموارد البشرية عما كانت عليه من قبل، وأصبحت أكثر تأثيراً على المنظمة بمختلف

مستوياتها وتشمل:

— شريك إستراتيجي؛

— خبير إداري؛

— نضير الموارد البشرية؛

— وكيل التغيير.

II- إستراتيجيات الموارد البشرية:

ويمكن توضيح أهم الاستراتيجيات التي تضعها إدارة الموارد البشرية لتسيير العنصر البشري بطريقة استراتيجية

وفعالة تخدم المنظمة فيما يلي:

II-1- التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري:

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فعالا. وكثير من

المنظمات قد تكون ناجحة في تخطيط مجال معين كالتمويل، التكنولوجيا، الأسواق،.. إلا أن الموارد البشرية نادرا ما

تلقى نفس الاهتمام.

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

ويعرف بأنه: مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة

والأفراد والأنظمة وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني لاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بل قدرتها على التنسيق⁹.

كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها

إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد

البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها¹⁰.

ويعرف أيضا بأنه وضع تصور طويل الأمد لقسم الموارد البشرية من خلال وضع جميع إمكانيات المنظمة

(المالية، المعلوماتية، البشرية، الفكرية) ضمن حزمة واحدة لتحقيق هدفها مع مواءمة التخطيط الخاص بقسم الموارد

البشرية مع خطة الشركة الإستراتيجية¹¹.

ومنه ومما سبق يمكن تعريفه بأنه عملية وضع الأهداف العامة للمؤسسة والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. حيث تهتم بتغيرات كالنمو والانكماش، الاتجاه للتصغير، كاستبعاد منتج، أو إلغاء وحدة، أو الاستغناء عن بعض العمالة.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: ويمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في النقاط التالية¹²:

- ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد؛
- يساعد في إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية؛
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية؛
- تطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد وتنمية مواهبهم ووضع الإستراتيجيات المكلفة بكيفية الاختيار، التعيين، الاستقطاب...

— يساهم في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3. مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يقوم التخطيط على عدد من المبادئ نذكر منها:¹³

مبدأ الواقعية: يقصد بها القيام بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للمجتمع، وفي ظل حدود الإمكانيات والموارد المتاحة التي تسمح بالتنفيذ في حدود الإمكانيات الموجودة.

مبدأ المرونة: يتوقف نجاح الخطة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة، لأنها تساعد على حل المشكلات وتفادي العقبات الطارئة التي لم تكن فالحسبان حين إعداد الخطة ووضعها.

مبدأ الشمولية: يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان بجميع المستويات، والشمول في غدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط، الاختيار، التدريب، الترقية، النقل والتقاعد...

مبدأ تحديد الأولويات: والأولية معناها مراعاة الأسبقية القائمة على درجات أهمية الأعمال والمشروعات والبرامج والخدمات وغيرها، وذلك لكي تقابل الحاجات الملحة والضرورية في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد القائمة.

مبدأ التعاون والتناسق: التعاون والتناسق دعامتان هامتين بل أساسيتين تتمثلان في الجهود المبذولة التي يجب أن تلتقي في بؤرة واحدة ليتسنى تحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط.

مبدأ الوضوح والبساطة: يجب أن يكون التخطيط واضحاً في جميع عناصره، فتكون أهدافه واضحة، كذلك السياسات والإجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة والبرمجة الزمنية وفي معايير خاصة حتى يمكن للجميع فهمه والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافه.

4. مميزات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يتميز التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بعدة مميزات

منها:14

- تشجيع السلوك المؤثر عوضاً عن السلوك الاستجابي ويقصد بالسلوك المؤثر أن تطور المؤسسة نظرتها إلى المستقبل التي تود الوصول إليه. أما الإستيجابي فيعني الاستجابة للمشاكل عند حدوثها؛
- يساعد المنظمة في تطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي ترفع من قدرة المنظمة ومعارفها في البيئة المحيطة؛
- يساهم في إعادة تفحص الافتراضات والإستراتيجيات وتعديلها وتقويمها كما يشجع على التفكير المبدع وعلى كل ما هو جديد؛

- أن لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية قيمة ضعيفة إذا لم تشارك فيه جميع المستويات من الموارد البشرية؛
- إن هذه العملية تحقق الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة؛
- يوفر للمنظمة المرونة المطلوبة ما يمكن الشركة من الاستجابة.

5. مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يومكن إبرازها في:

—دراسة إستراتيجية المنظمة وأهدافها: بطريقة جيدة وموضوعية.

—تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لابد من تحليل نوع وكم الموارد البشرية وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد نقاط القوة والضعف، كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص¹⁵.

—تحديد تأثير المتغيرات الخارجية على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية: وتشمل ما يلي:

- متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المنظمة وحجم أعمالها مستقبلا؛
- متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانيات الموارد البشرية)؛

—تحديد تأثير المتغيرات الداخلية على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية: وتشمل:

- حجم العمل المطلوب من كل وحدة؛

- عدد العاملين في المنظمة و ما يملكونه من خصائص شخصية؛
 - تحليل طبيعة الموارد البشرية داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للعمل؛
 - التقييم الوظيفي والتصميم الوظيفي.
- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية:** بعد دراسة المتغيرات البيئية وأثرها على حجم أعمال المنظمة المستقبلي وقوة العمل التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وتأتي عملية تقدير حاجة هذه الإستراتيجية من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات ولكل وظيفة أي بشكل تفصيلي.
- تحديد عرض الموارد البشرية:** تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بإتباع ما يلي:
- بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل؛
 - تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها؛
 - معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد تحديد قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلالها.
- إعداد الخطة:** بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية¹⁶. ويتم تحديد الطرق اللازمة لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، منها:

- التوظيف؛
- الترقية والنقل والتقاعد؛
- التدريب والتطوير؛
- تعديل الأجور والرواتب؛
- تطوير المسار الوظيفي؛
- التغييرات التنظيمية؛
- التعويضات والمزايا؛
- العلاقات العمالية.

— المتابعة والتنفيذ: حيث يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ هذه الأعمال، مع متابعة طريقة سير العمل بقصد الوقوف على أي نواقص ومحاولة تغطيتها في الوقت المناسب.

II-2- إدارة رأس المال البشري

وسنتطرق إلى إدارة رأس المال البشري بالتعرض لمفهومه، أهميته ومكوناته من خلال السطور الموالية.

1. مفهوم رأس المال البشري: يعد مصطلح رأس المال البشري مصطلحا حديثا، حيث أنه حل تدريجيا محل مصطلح الأفراد نتيجة توسع وتعمق الدراسة في هذا المجال، ويختلف تعريفه من باحث لآخر ومن مفكر لآخر، باختلاف مجالات الدراسة والمذاهب التي ينتمون إليها.

وعرفه جون كلود جيرى مجموعة المعارف والكفاءات الخاصة بالفرد والناجمة عن تربيته العائلية والمدرسية

والجامعية وخبرته الشخصية.¹⁷

كما عرفه بيكر على أنه هو مجموعة الكفاءات والخبرات والمعارف البشرية التي اذا اتبعت باستثمار ينتج عنها مدخول يرفع من إنتاجية الأفراد.¹⁸

وعرف من قبل OCDE (*) على انه يتضمن المعارف، والمؤهلات، القدرات، والخصائص

الأخرى المكونة للفرد التي تعزز من الرفاه الاجتماعي والاقتصادي¹⁹.

ومنه يمكن أن نخلص أن رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها

الأفراد داخل تنظيم معين. والتي تمكنه من تنمية وزيادة الإنتاجية، وخلق الإبداع.

كما أن العناصر المكونة له والمتمثلة في (المعارف، المؤهلات، الخبرات..) يمكن أن تدمج وتستخدم بطرق

مختلفة.

ولتنمية رأس المال البشري يجب الأخذ في الحسبان البيئة الاجتماعية الذي تكون واستغل فيها كالمدرسة،

التنظيم، سوق العمل، الثقافة، المجتمع...²⁰

2. أهمية رأس المال البشري: يكتسي رأس المال البشري مكانة هامة في كتابات العديد المفكرين والباحثين في

الوقت الحالي، إذ يعتبر من القضايا الإستراتيجية التي أصبحت محل جدال ونقاش الكثيرين، وذلك لأهميته الكبيرة

والتي سنحاول إبرازها في النقاط التالية:

- يعتبر أحد المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتباره على رأس المكونات الرأسمالية والأصول

المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم

للتقدم.

- يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل المتوقع حدوثها ووضع سياسات وإجراءات كفيلة بحلها.

- إن رأس المال البشري هو عصب التنمية، وهو القادر على دعم الأمة الاقتصادية من خلال القيمة المضافة، وترشيد استخدام المصادر الطبيعية والمحافظة على البيئة.

- يشكل قوة دفع حقيقية للمنظمات بمختلف أنواعها ويساعد في إدماجها مع التطورات الحالية.

- تكمن أهمية رأس المال البشري في قدرته وجهوده وكفاءته التي ينبغي أن تنعكس وتنعكس بصورة إيجابية

الأهداف المسطرة والمخططة والممكن إنجازها وتنفيذها.²¹

- إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في الشركة ومداومة التدريب عليه من

شأنه زيادة الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين العاملين.²²

- رأس المال البشري قادر على البناء، الاكتشاف، التحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار

باقي الأصول في المنظمات.

- إن المنظمات بما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصدر التفوق والربح والثروة.

3. مكونات رأس المال البشري: ويمكن تجزئة رأس المال البشري في البنوك ومنظمات الأعمال إلى ما يلي:

- **الكفاءة:** تتمثل في سيورة العامل الكفاء القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ،

ويعفومها الواسع "الكفاءة المهنية"، وهي حالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، ولا تظهر إلا من خلال

ممارسة العمل²³

- **المعرفة:** هي نتاج م هذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة، فالمعرفة ما هي إلا

نتاج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة، وتفسير وتحليل وترجمة، ثم تجسيد كم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة،

فهي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج

والمهارات التي يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات.²⁴

– المهارة: يمكن تعريف المهارة على أنها القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة.²⁵

وعرفت أيضا على أنها: القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف ينتج الأداء المرغوب²⁶

II-3- إستراتيجية تمكين العاملين

وستتطرق إلى أبرز العناصر التي توضح هذه الاستراتيجية من خلال العناوين التالية:

1. مفهوم التمكين: قبل مناقشة وتعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف،

وسنحاول فيما طرح بعض هذه الآراء بعد تعريفه لغة.

لغة: مصدرا أفعل " مكن"، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيناً" و"أمكنه" منه، و"استمكن" الرجل من الشيء

و"تمكن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه. والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء²⁷.

اصطلاحاً: ويعرف التمكين اصطلاحاً على انه " تمكين شخص ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال

التدريب والثقة والدعم العاطفي"²⁸.

وعرف على انه "إشراك السلطة والصلاحيات في منظمة ما ، بتقديم المزيد من المسؤوليات والفرص للأفراد

لتحقيق القيمة المضافة وتخفيض التكاليف"²⁹.

كما عرف على انه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة،

والإبداع³⁰.

وعرف أيضا على انه مقارنة تسمح للأفراد والتنظيمات بالمزيد من السلطة للممارسة الأنشطة واتخاذ القرارات، مما يؤثر على البيئة التي تعمل بها واستمراريتها، وطبق التمكين في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... وينقسم إلى تمكين الأفراد، تمكين مجتمعي، تمكين تنظيمي³¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن التمكين هو مفهوم إداري حديث يركز على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إعطائه المزيد من المسؤوليات والصلاحيات والمساعدات التي تمكنه من القيام بعمله على أحسن وجه. بالإضافة إلى تزويده بالمهارات الكافية كي يكون قادرا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترضه.

والتمكين الإداري Powerment مشتق من كلمة Power وتعني القوة والسلطة وتختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء منه. فهو يعني عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الفرد القوة والقدرة على العمل واتخاذ القرارات، بينما التمكين لا يتوقف عند ذلك بل يتعداه إلى إعطاء الحرية في ممارسة الأعمال وتقليل نطاق الإشراف وتطبيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في العمل.

2. أسباب التمكين: يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التمكين لعدة أسباب نذكر منها:

- حاجة المنظمة للاستجابة أكثر للسوق و تخفيض المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة لعدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية؛
- الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات و إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- الحد من تكاليف التشغيل.

3. أنواع التمكين:

ويمكن عرض اهم تقسيمات التمكين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): أنواع التمكين

المحتوى	النوع	الكاتب
ويتمثل في اعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمة والمساعدات اللازمة.	التمكين الفردي	حسب Ninacs 2002
تمكين فرق العمل والجماعات وتوفير المساعدات والممكنات لهم حتى يتمكنوا من إنجاز أعمالهم بشكل أفضل.	التمكين الجماعي	
وهو مساعدة جميع الافراد في مختلف المستويات لتحسين الأداء التنظيمي ككل.	التمكين التنظيمي	
فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الأنية.	التمكين الداخلي	حسب Erstad, 1997
عبارة عن الاليات التي تعتمدها ادارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف.	التمكين الخارجي	

من خلال تفويض السلطة والصلاحيات والمساعدات وكل الضروريات للعمل.	التمكين الرسمي	حسب Dewettinck,et,al, 2003
الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته ومهاراته وقدراته وخبراته.	التمكين الاعتباري	
وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الادارة وفلسفتها.	التمكين الترابطي	حسب Lashley1999
وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالإنجاز عند تقديم المبادرات المختلفة وتشجيعه من قبل الإدارة على ما يقدمه من عمل مميز.	التمكين التحفيزي	

المصدر: تم اعداد الجدول بالاعتماد على العديد من المراجع:

- كامل شكير، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، كلية

الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، ص 110. www.uobabylon.edu.iq

-William A Ninacs, **Empotement : Cadre Conceptuel et Outils D'évaluation de L'intervention Sociale et Communautaire**, Un forum Canadien, De la Sécurité du Revenue à L'emploi, Community Services Council Newfoundland and Labrador, Québec, 3/11/2006, p04.

4. خطوات التمكين:

إن تنفيذ التمكين يتطلب تطبيق مجموعة من الخطوات تدريجياً وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه. ومن وجهة نظر Daft فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:³²

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

5. أساليب وطرق التمكين:

هي مجموعة الطرق والأساليب الواجب توافرها لنجاح التمكين والتي تستخدمها المنظمة كي تزيد من أداء موظفيها وتطويرهم وبالتالي تحسين أداءها وتطوير جودة منتجاتها مما يحافظ على مركزها التنافسي في السوق ويزيد من فرص نجاحها أمام منافسيها.

1. بناء المعارف والمهارات: إن تمكين العاملين يتطلب تزويدهم بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم والمشاركة في حل المشاكل التي تواجههم. إن هذا له تأثيره في عملية صنع القرارات، والقيام بالممارسات والتصرفات المختلفة داخل خارج المؤسسة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في جودة عمليات والممارسات التنظيمية والوظيفية وهذا من شأنه تحقيق الريادة والتميز.

2. التدريب: يتمثل في تنمية المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد من أجل تحسين أداءهم وتحقيق أهداف البنك. فالتكوين يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات الأفراد والبنك السابقة وذات الأثر العكسي، فمثلا بالنسبة للتقنيات البنكية فمعارف الأفراد يجب أن تكون مدعومة وثرية عن طريق تكوين يخصص المنتجات البنكية الجديدة³³. إذا فالتدريب يمنح الفرد مزيد من الأمن والاستقرار في عمله، كما يتيح له المزيد من فرض الترقية والتقدم، مما يحسن من أداءه وأداء المنظمة ككل، إذا باختصار فأن التدريب هو نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المنظمة والعاملين فيها.

3. التحفيز: ويتمثل في العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد السلوك أو التصرف المطلوب. والتحفيز قد يكون ايجابي أو سلبي وكل له تأثيره، والجزء أو العقوبة قد تكون غير محفزة بالنسبة للمعني، ولكنها ترتبط بالرهبة ذلك أنها تتعلق بالمسؤوليات والمثاليات.

وتسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماءهم، مما يرفع من إنتاجية ومردودية المنظمة ويزيد من جودة منتجاتها الشيء الذي يضعها في الصدارة.

4. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام المركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة³⁴.

5. الاتصال: والمقصود به العلاقات الاجتماعية والرسمية بين الأفراد والذين يتفاعلون بشكل يؤدي إلى ردود أفعال على مستوى الفرد والجماعة³⁵. حيث تسهم سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات في نجاح التمكين، وهذا لن يتم إلا من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والاطر التنفيذية وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يفعل عملية الاتصال في كافة المستويات الإدارية.

6. فرق العمل: تعتبر فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين في المنظمات، ويجب أن تتمتع فرق العمل بمهارات متكاملة وتلتزم بتحقيق هدف معين وله سلطة كافية لاتخاذ القرارات. حيث تزيد من دافعية الأفراد في العمل مما يسهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية³⁶.

7. المشاركة في اتخاذ القرارات: أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمدراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر³⁷.

6. التمكين وتحقيق الإبداع والابتكار: إن التفرد يتكون في المنظمات من خلال قدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس القطاع، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية³⁸.

ويلعب التمكين أهمية بالغة في تحقيق ذلك، فهو يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل إبداعاتها، وإن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع المنظمة إلى تغيير خصائص الوظيفة التي يعملون بها، وبالتالي تنمية السلوك الإبداعي.

ويرتبط الإبداع بمفهوم التمكين حيث أنه يخلق أشخاصا قادرين على حل المشكلات ويتحملون المسؤولية كما يستطيعون التأثير في الآخرين وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه. فالأفراد يستطيعون الإبداع عندما يتم منحهم المزيد من المسؤوليات والحرية في أداء أعمالهم، مع تزويدهم بالموارد الضرورية وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وكذلك فإن إخضاعهم لبرامج تدريبية يزيد من مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، أما تحفيزهم ماديا ومعنويا يزيد من دوافعهم للعمل.

إن كل هذا ينعكس على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها وزيادة فعالية الاتصالات بها مما يحقق التكامل والتناسق بين مختلف الأقسام والإدارات. أما بالنسبة للزبائن فيساهم التمكين في سرعة إنجاز المهام الإيجابية على تساؤلاتهم وبالتالي الحصول على رضاهم ولائهم للمنظمة.

II-4- إستراتيجية التسويق الداخلي

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضاهم العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها.

1. مفهومه:

عرف الباحث Berry سنة 1984، الذي يعتبر أول من أشار إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بمختلف الأعمال على أكمل وجه-".

أما Gronroose سنة 1990، فقد عرف التسويق الداخلي بأنه: "تلك الفلسفة التسويقية الحديثة التي تستهدف إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها إلى العاملين والعمل على تحقيقها -".³⁹ في حين عرفته كل من Bitner and Zeithaml سنة 2000، بأنه: "اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف تزويد العملاء بخدمة ذات جودة عالية".³⁹

كما تم تعريف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة".⁴⁰

كما يعرف على انه الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أداءهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة⁴¹.

وعرفه كوتلر سنة 2000 انه العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن⁴².

وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويقي الخارجي.

وتقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء:

أولهما هم العملاء الداخليين (وهم العاملين داخل المنظمة) ويجب الاهتمام بهم لأنهم يشتركون في تقديم الخدمة وطريقة استخدامها.

وثانيهما هم العملاء الخارجيين ولكي نصل للعملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام أولاً بالعملاء الداخليين الذين يعتبرون وسيلة الشركة للوصول إلى العملاء الخارجيين.

2. خصائص التسويق الداخلي: يمكن ذكر أهم الخصائص في: 43

1- التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي؛

2- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

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

— التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3. أبعاد التسويق الداخلي: وتتمثل في:

أ- التمكين: وإذا ما أرادت أي منظمة تمكين عاملها يمكنها من الاستجابة لاحتياجات الزبائن بأسرع وقت وحل مشاكلهم في الوقت المناسب. ورفع التفاعل مع العملاء الخارجيين. بالإضافة على إيجاد أفكار جديدة لتطوير الخدمات المقدمة.

ب- البرامج التدريبية : تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التكوين للأفراد " خاصة في الخط الأمامي " لأنهم يحتاجون إلى تنمية المعارف والقدرات وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية أيضاً تم تعريفها بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الافراد الجدد المهارات الجوهرية لأداء أعمالهم ونشاطاتهم " التكوين في أثناء الخدمة على أنه عملية تتصف بالاستمرار والنظامية والتكاملية وعدم العشوائية تتمحور بصورة رئيسية حول الأدوار الحالية والمستقبلية التي يضطلع بها المدربون في ضوء المتطلبات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقييم الأداء الدوري للمتكونين.

ج- الحوافز والمكافآت: إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يعمل بها، فإن الحافز هو العائد نتيجة الأداء المتميز والمطلوب، وبالتالي يجب على المنظمة من خلال ممارسات التسويق الداخلي الاهتمام بموظفيها وتجاوزهم مقابل عملهم. وإذا ما رغبت منظمة الخدمة بأن يكون عملها موجهاً اتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل أقصى جهدها لوضع نظام للمكافآت والحوافز فعال وموضوعي وعادل والاهتمام بجهود عاملها ومعاملتهم كجزء من المنظمة.

د-الاتصال الداخلي: هو شبكة العمل التي يمكن للمنظمة من خلالها جمع ونقل المعلومات وهي عملية مهمة لصنع وترشيد القرار الفعال، والمساهمة في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر مع تسهيل عملية انتقالها بحيث تكون سهلة وخالية من التعقيد، والعمل على تفعيل جمع المعلومات الضرورية للموظفين العلاقة بين الطرفين المتصلين. وايصال المعلومات الضرورية في وقتها المناسب للجهات المعنية حتى لا تتعطل سيرورة العمل بالمنظمة.

هـ- أسلوب تعيين العاملين: التوظيف يشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين وهو إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض القيام بها بكفاءة وفاعلية عالية، فالنجاح في هذا الإنجاز سيكون له تأثيره على الوظائف الأخرى في المنظمة والتي من بينها الوظائف التسويقية. حيث أن التساهل في سياسة التعيين في المنظمات الخدمية

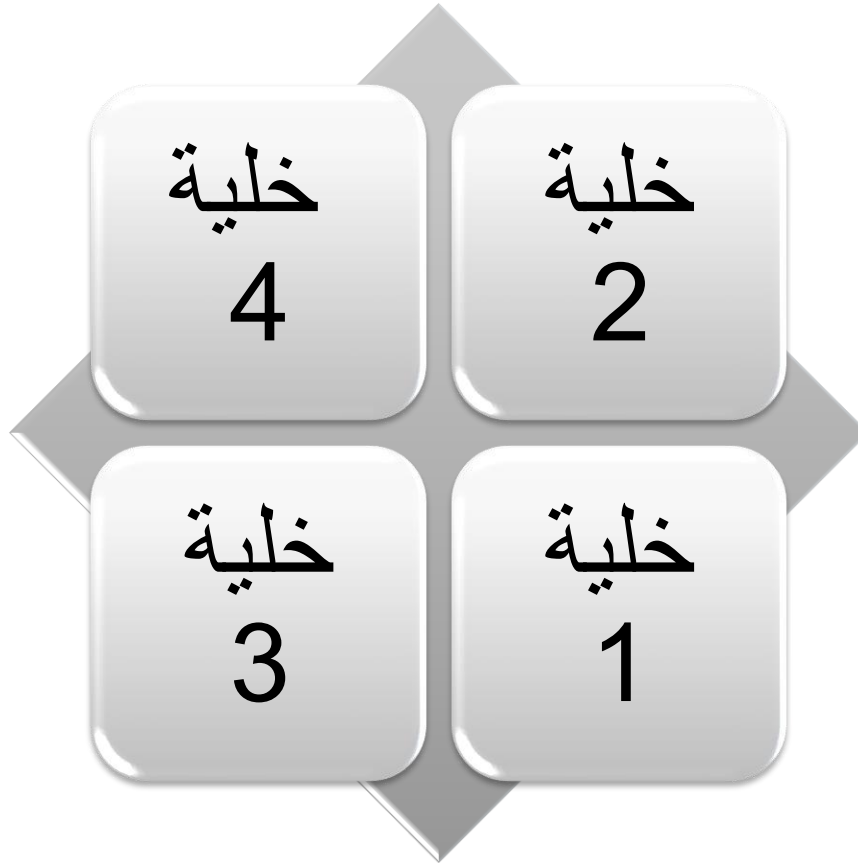
سوف يكون له انعكاسه السلبي على بقية الوظائف كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، من هنا تعد عملية التوظيف الصحيحة أساس نجاح المنظمات والوسيلة التي تمكنها من البقاء وتحقيق التفوق التنافسي هي نوعية العنصر البشري فوضع الفرد المناسب في المكان المناسب داخل المنظمة حسب قدرات وكفاءة كل شخص، سينعكس إيجابيا على أداء الموظفين وطريقة تقديمهم للخدمة، ومن هنا فإن التوظيف يجب أن يلقي عناية واهتمام كبيرين من قبل المنظمة لما يترتب عنه من سلبيات كثيرة وخطيرة.

و- نشر المعلومات التسويقية: إن وجود اتصال متبادل للمعلومات بين المنظمة والأفراد العاملين يتطلب وضع آلية يتم فيها نقل وتوزيع المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتمثل أدوات الاتصال بالموظفين الجانب الأكثر أهمية في التسويق الداخلي، فأغلب المنظمات الحديثة تعطي اهتماما واسعا بالاتصال الداخلي من أجل تزويد الأفراد بالمعلومات اللازمة عن العمل لتطوير الوظائف والأنشطة والخدمات، وتوصيل خدمات متنوعة ومميزة وذات جودة عالية. ويعتبر الاتصال الداخلي أمرا مهما في بناء وتقديم الخدمة. وقد تبين تجريبيا من خلال توقعات الزبائن، وبذلك يدرك الأفراد دورهم جيدا بأن أنشطة ومهام الموظفين بمثابة شيء أساسي لتقديم الخدمة بجودة على ذلك. ويفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات وتوزيعها، حتى يتمكنوا ويكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات كما ونوعا وفي الوقت المناسب دون تأخير، وأن تتميز بالدقة والموضوعية وعدم التكرار بحيث تشمل الخدمات المستقبلية التي تنوي المنظمة الترويج لها ليكونوا على علم ودراية بما حتى تساعد في تقديم المنافع والخدمات للعملاء.

4. مسؤولية التسويق الداخلي: ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (08):

مسؤولية التسويق الداخلي



المصدر: من اعداد الباحثة

الخلية رقم (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل.

فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية يعمل على تسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. كأن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم

التمريض بما بزيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون مع الأقسام والإدارات الأخرى بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويختار ويحافظ على أفضل العاملين.

5. الأنشطة الضرورية في تهيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي: وتتمثل في:

- القيام بتقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى التعامل مع الزبون؛
- القيام بالبحوث التي تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة البرامج التدريبية؛
- يساعد التمكين في استعمال قدراتهم بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمات بجودة إلى زبائنهم؛
- التحفيز والمكافآت يجب أن تعتمد على مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل؛
- تساهم الاتصالات الداخلية من خلال استخدام الوسائل الحديثة في توفير المعلومات بين مختلف الوظائف، وفي تنسيق أنشطة المؤسسة، وتعزيز جودة الخدمات؛
- مقياس الأداء لقياس مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء؛
- بناء علاقات العمل الداعمة: وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز بينهم وداخل الأقسام، مما يعزز الاتصالات الداخلية واحتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية؛
- الدعم المعنوي للأفراد والجماعات بداخل المنظمة.

II-5- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

سنعمل على التطرق إلى كل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الفقرات التالية.

1. تعريف الإدارة الإلكترونية: سوف نقوم من خلال هذا العنصر إلى عرض بعض التعاريف الخاصة بالإدارة

الإلكترونية كما يلي:

- يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية (E -management) مصطلحاً حديثاً، فهي طريقة حديثة تعتمد بشكل أساسي على استخدام شركة مقاومة للاتصالات البحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات، وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات والانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى أعمال، تنفذ باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.
- ويعرفها السالمي "بأنها الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن الطريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفردة مسبقاً⁴⁴
- تعرف بأنها عملية مكننة أعمال ونشاطات الإدارة بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وذلك اعتماد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.⁴⁵
- يعرف يونس الإدارة الإلكترونية بأنها مجموع العمليات الإدارية التي تستطيع من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوى أداء الأجهزة الإلكترونية وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للأهداف المطلوبة.⁴⁶

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.⁴⁷

ومنه وما سبق فإن الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى استخدام

التقنيات الحديثة في العمل.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها الإجراءات المحسوسة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة المفصلة عن الموارد البشرية وانتقال الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري⁴⁸.

وتعرف بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق أوسع وكذلك توفير فرص عديدة للإدارة⁴⁹.

ومنه وما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحويل غدارة الموارد البشرية إلى منظومة

إلكترونية تعتمد على تقنيات حديثة في تسيير العنصر البشري.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: وتتمثل في:

1- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل

التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية⁵⁰

2- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة

بالحجم والنوعية لتحقيق الخدمات الإدارية الإلكترونية.

- 3- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل الوظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء.
- 4- وضع سياسة واضحة لعملية الاختيار والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة، ووضع المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف.
- 5- تخطيط المسار الوظيفي من حيث عمليات التعيين والترقية والنقل وغيرها.
- 6- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف.
- 7- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء، وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.
- 8- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأساليب فاعلة، وتصميم أنشطة وتدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فاعلية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.
- 9- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالابتكار والتطوير⁵¹.

4. مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: إن أهم مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تتمثل في:

- إعطاء دور أكثر استجابة وإستراتيجية للموارد البشرية؛
- يعتمد على إجراءات محددة ومنظمة ومنطقية؛
- يهتم بتجميع واستخدام البيانات المفيدة لتسيير الأفراد؛
- يهتم بجميع أنشطة الموارد البشرية؛
- إرضاء العاملين وترشيد العمل والقرارات؛
- دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة؛
- تقليل التكاليف الإدارية؛

– توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

5. الشروط التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: هناك مجموعة من الشروط التي يفرضها تطبيق

نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1. إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: فمعظم المعلومات وقواعد البيانات تحتاج

للمصانة والتحديث وهذا لن يتم إلا على أيدي أشخاص يجمعون بين مهارات قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات⁵²؛

2. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية: حيث سينافس الأفراد بقسم الموارد البشرية الأقسام الأخرى وبالتالي اكتساب

مهارات لتحقيق التقدم ومواكبة المناخ التنافسي يعتبر بمثابة تحديا كبيرا؛

3. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية على العملاء: حيث يجب التركيز على العملاء بتحديد العملاء المستهدفين

واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم؛

4. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة الشركة: حيث يجب فهم طبيعة العمل بتحديد كيفية عمل

القطاعات المختلفة مع بعضها البعض، ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام

المختلفة بين الافراد؛

5. فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد: حيث قد يساعد استخدام الحواسيب في القيام بمعالجة

البيانات وتوفير وقت أكبر للتعامل المباشر مع الأفراد؛

6. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة: حيث يوجد احتمال لانخفاض جودة الخدمة مع تنفيذ أي نظام جديد،

فبينما يختص قسم الموارد البشرية باتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية فإن هناك على الأقل بوجود درجة ما من

القدرة على الرقابة والتحكم في تلك القرارات ومع ذلك فإن إمداد المديرين التنفيذيين بالنظم التي تساعدهم في تنفيذ

المهام التي كان يقوم بها قسم الموارد البشرية قد يسبب مشكلات تتعلق بمراقبة الجودة.

6. التخطيط لتنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: ويمكن توضيح وضع خطة لتحدي الاستثمار الملائم في

نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الخطوات التالية:⁵³

المرحلة 01: تحديد موقع قسم الموارد البشرية بالشركة والخدمات التي يقدمها وأسلوب إدارته لها؛

المرحلة 02: تحليل أسلوب أداء العمل بالشركة وتحديد المجالات التي يمكن أن تصنف فيها الموارد البشرية قيمة أكبر

للشركة، ويمكن القيام بذلك عن طريق عمل تحليل لسلسلة الفنية الخاصة بالشركة، ودور نظام الإدخال الإلكترونية للموارد البشرية في تحويلها؛

المرحلة 03: تحديد العقبات التي ستتم مواجهتها وكيفية التغلب عليها مثل العقبات المالية والفنية المتعلقة بنظم أداء العمل بالشركة والعقبات الثقافية؛

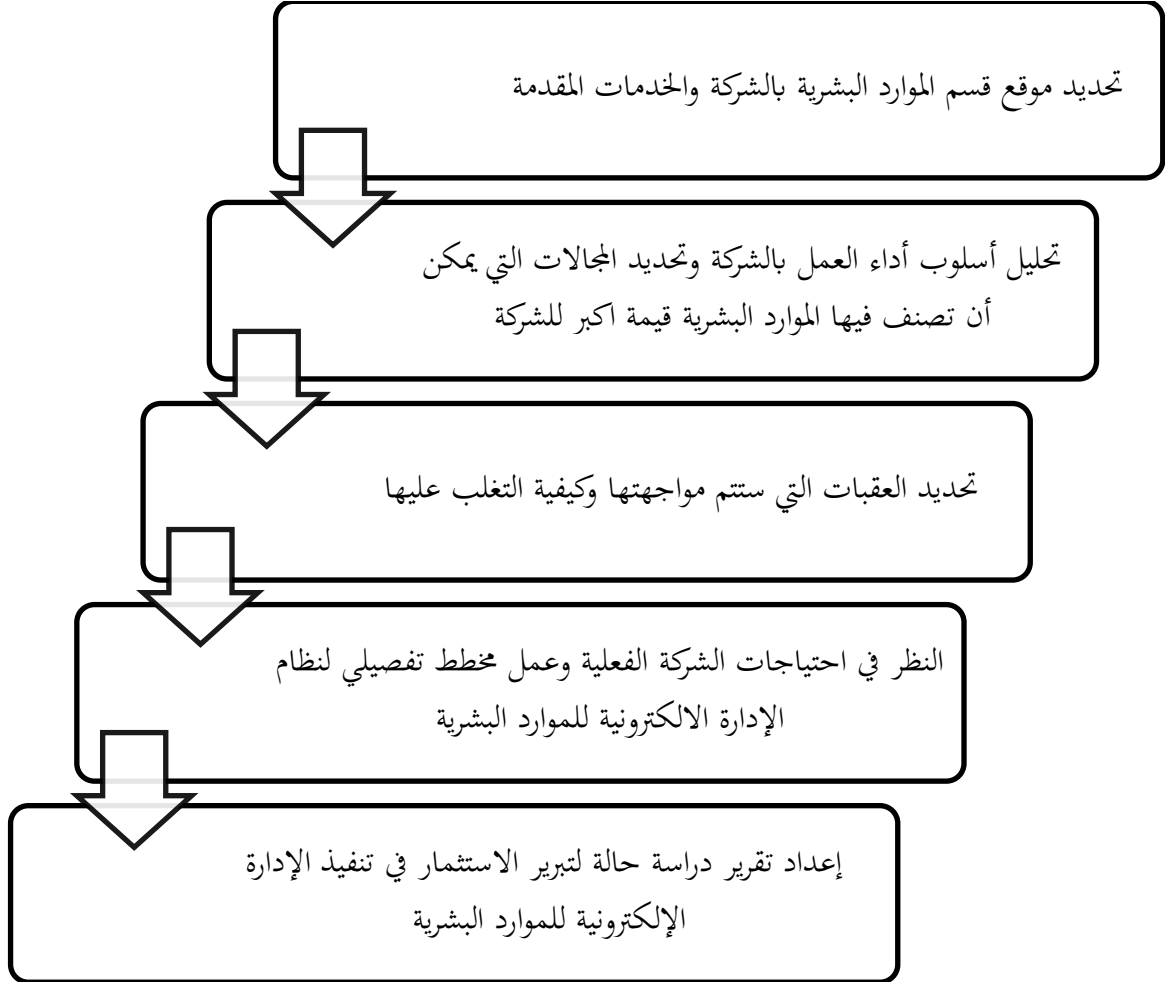
المرحلة 04: النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعروف مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم والذي يمكن تحقيق أقصى فائدة للعمل بالشركة، وبهذا يمكن عمل المسودة الأولى للمخطط التفصيلي لنظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي يتم تنفيذه؛

المرحلة 05: إعداد تقرير دراسة حالة لتبرير الاستثمار في تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فدون القيام بذلك لن تحصل الشركة على الاستثمار المطلوب.

وسنحاول من خلال الشكل التالي إبراز هذه المراحل:

شكل رقم: (09):

مراحل تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثة.

II-6- الإدارة الدولية للموارد البشرية

مع اتساع النشاط التجاري الدولي فقد أصبح مفهوم الموارد البشرية الدولية من المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة وأصبحت المؤسسات تبحث عن مديري موارد بشرية دوليين قادرين على التعامل مع الموارد البشرية بكفاءة وتميز فنتيجة لتباين الثقافات واختلاف الأساليب الحضارية من مجتمع لآخر فقد يؤدي هذا لفشل مدير موارد بشرية على المستوى الدولي

1. مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية: هي الأنشطة المكتسبة التي تحدث عن طريق الابتكار والتطوير المستمر والمتجدد في اختيار القوى العاملة الفعالة داخل المؤسسات العالمية أو الدولية.

من أجل تحقيق الأهداف الدولية لهذه الشركة إضافة إلى تدريبهم وتطويرهم وتقييم أداءهم، وتشمل الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف والتدريب والتطوير والابتكار، وبناء العلاقات في كافة فروع المؤسسة بالعالم⁵⁴

2. أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية: وتتمثل الأهداف الرئيسية في:⁵⁵

1. توفير موارد بشرية كفوة بخبرات عالية؛
2. التعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة؛
3. اكتشاف أنماط مختلفة من التفكير والسلوكيات التي يتميز بها الأفراد؛
4. خلق ثقافة تعلم؛
5. تطوير وتحسين العلاقات داخل وخارج المنظمة؛
6. اكتشاف مختلف الظروف البيئية.

3. الخصائص المطلوبة في المدير الدولي: توجد العديد من الخصائص المطلوبة في المدير، تتمثل في:

- القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجيات علمية؛
- القدرة على إدارة التغيير والتحول مع المتغيرات الجديدة؛
- القدرة على التنوع الثقافي؛
- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرادى؛
- القدرة على التواصل والتفاوض؛
- القدرة على تصميم والعمل داخل هياكل تنظيمية مرنة؛
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في مختلف المستويات.

4. واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية: وتتمثل في:

تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

- معرفة السلوك المطلوب والقدرات والمهارات المطلوبة.

— معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة.

— تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج.

الاستقطاب: وتتمثل في:

— أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم.

— الإدارات المحلية والإقليمية.

— بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين.

— الإعلانات ووكالات التقديم وصائدي الكفاءات.

التوظيف: وتتمثل في:

أولاً: المصدر الداخلي: وهي الموجودة داخل المنظمة، وتتمثل في:

— من خلال المناقلات بين الموظفين العاملين في إدارات الشركة وفروعها الخارجية.

— أسلوب الحراك العمودي: ويتم ذلك عندما تقوم الشركة الدولية بترقية موظفيها الإداريين من وظائفهم الحالية

إلى وظائف أعلى.

ثانياً: المصدر الخارجي: وهي الموجودة خارج المنظمة، وتتمثل في:

— طلبات التوظيف.

— الجامعات والمعاهد العليا المختلفة.

— الموظفين العاملين في شركات دولية.

التدريب والتطوير: ونوجزها في:

— جانب التطوير المهني والفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتدريب والتسويق والإنتاج.

— جانب يعرفهم بثقافات الدول الأخرى أو بثقافة الشركة.

- محاضرات، أفلام، نشرات، كتيبات.

- برامج التنوير الثقافي.

- برامج التشرب الثقافي.

- دراسة اللغات.

- الزيارات الميدانية بمختلف أنواعها.

التأقلم عند العودة: من خلال:

- عقد عمل مع المدير المغادر يوضح وضعه وعن أي عروض جديدة.

- ربط المدير الغائب بمدير يهتم أمور المدير المغترب في غيابه.

خلاصة الفصل:

إستراتيجية الموارد البشرية هي الوسيلة الأكثر شمولاً لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي أساساً خطط وبرامج لتحقيق القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وتساهم في تحقيق نوع من التكامل بين سياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة.

ويتطلب نجاح أي منظمة أن يكون هناك تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يستلزم تحليل كافٍ للبيئتين الداخلية والخارجية كمحاولة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، والتعامل مع متطلبات البيئة الداخلية لتحقيق التنافس والريادة.

أسئلة:

1. اذكر مكونات استراتيجية الموارد البشرية؟
2. حدد استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية؟
3. كيف يتم تمكين المورد البشري داخل المنظمة؟
4. وضح الشروط التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية؟
5. ما هي الأنشطة الضرورية لتهيئة المنظمة للقيام بالتسويق الداخلي؟
6. اذكر واجبات إدارة الموارد البشرية في المنظمة الدولية؟

الهوامش:

¹ عبد الرحيم محمد، فلسفة التخطيط الإستراتيجي: لماذا وكيف؟، دراسات أمنية، العدد 08، 2013، ص 14.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا-إعداد-تنفيذ-مراجعة-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 41.

³ فلاح حسن عداي، مداخل الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 171.

⁴ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁵ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، محاضرة بعنوان: الإستراتيجية على مستوى المنظمة، 2013/04/02، ص

01

www.uobabylon.edu.iq

⁶ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 02.

⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁸ موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002، ص

95.

⁹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 68.

¹⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

¹¹ هيثم عبد الله، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 45.

¹² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص 133.

¹³ محمد كمال مصطفى، فاعلية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للنشر، القاهرة، 2016، ص 323، 324.

¹⁴ رندة لياني الزهري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 12، العدد الاول، 2000، ص 13، 14.

¹⁵ فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

¹⁷ Jean Claude Guéry, **Valorisation du Capital Humain dans la Banque**, Revue D'économie Financière (N°104), p 195.

¹⁸ Laurent Cappelletti, (2010): Vers une Approche socio-économique de Mesure du Capital Humain ? , **Journée « Capital Immatériel : Etat des lieux et Perspectives »** 18 juin 2010, Montpellier : France, p 04.

(*)Organisation de coopération et de développement(OCDE) : منظمة التعاون

والتنمية الاقتصادية: هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية

واققتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية (آنفا)(OECC)

التي يتزعمها الفرنسي روبرت مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة عمار أوروبا بعد الحرب العالمية

الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة

التعاون والتنمية الاقتصادية

¹⁹ Brian Keeley, **Le Capital Humain: comment le savoir détermine notre vie**, Organisation de Coopération et de développement Economiques, OCDE: Paris, France, p 30.

²⁰ Centre pour la Recherche et L'innovation Dans L'enseignement, **L'investissement dans le capital Humain –une Comparaison International–**, Organisation de Coopération et de développement Economiques : Paris, France, 1998, p 10.

²¹ Jean Claude Guéry, **Valorisation du Capital Humain dans la Banque**, Revue D'économie Financière, (N°104), p 195.

²² Jean Marie Perettik, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert: Paris, France, 2000, p18.

²³ عادل حرحوش المبرجي، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 12.

²⁴ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12.

²⁵ ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 21.

²⁶ أحمد عبد، اسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الاداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008، ص 90.

²⁷ عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 02.

²⁸ صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، العراق، ص 83.

²⁹ Stéphane Monou, **10 outils clés du Management**, les éditions du go, LPM, Ouvrage Collectif, p 43.

³⁰ قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19-18 مايو 2011، ص 06.

³¹ William Nanacs, **L'empotement**, Cultures et Santé Education Permanente, juin 2009, p03, 04.

³² عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سبق ذكره، ص 02.

³³ Jean Montier, Guy Caudamine, **Banque et Marchés Financier**, Edition Economica, France, 1998, p598.

³⁴ بوغليظة إلهام، أثر التمكين على التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الغدارية بولاية سكيكدة بالجزائر، مجلة الرماح، مركز تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2014، ص 121.

³⁵ G.Maury, C.Mull, **Economie et Organisation de L'entreprise**, Foucher, T2, France, p4.

³⁶ Laurent Ledoux et al, **Oser la Spiritualité dans les Organisations**, Spiritualité et Leadership dans les Organisations, Colligance Editeur, France, 2014, p 09.

³⁷ سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17-18/04/2008، ص 36.

³⁸ بلال خلف السكارنة، **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، العراق، 2008، ص 90.

³⁹ خوالد أبو بكر، **التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية -مقاربة نظرية-**، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، أفريل 2018، ص 97.

⁴⁰ ونس عبد الكريم وآخرون، **الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2012، ص 178.

⁴¹ محمد فريد الصحن، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 42.

⁴² نظام موسى السويدان، **عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 57.

⁴³ مبروك عبد المولى الهواري، **محمد المحمدي الماضي، أصول التسويق**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2004، ص

- 44 أحمد فتحي الحيت ومحمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الالكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلومات، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2013، ص12.
- 45 أحلام محمد شاوي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد الرابع، 2016، ص 390، 391.
- 46 دانيا أكرم المدادحة ومحمد مفضي الكساسبة، أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد العاشر، 2016، ص123.
- 47 يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الالكترونية E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص25.
- 48 محمد خليل أبو زلطة، زياد عبد الكريم القاضي، مدخل إلى الإدارة الإلكترونية، مكتب المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 44.
- 49 محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2011، ص 149.
- 50 خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر)، الدار الجامعية، 2010، ص 51،52.
- 51 عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، عمان، مركز كتاب الأكاديمي، 2018، ص 127،128.
- 52 محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 158.
- 53 هوبكير برايان، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد الغامدي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 98.

⁵⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 98.

⁵⁵ عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجي-، دار المسيرة للنشر، الطبعة 01،

عمان، الأردن، 2009، ص 223.

الخاتمة

الخاتمة:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أهم الإدارات في المنظمات بمختلف أنواعها، حيث تحتل دورا كبيرا يتمثل زيادة الاهتمام بالموارد الداخلية وبالأخص الموارد البشرية من خلال الحرص على تطوير أدائهم، بإيلائهم العناية اللازمة من كافة الجوانب.

وقد حاولنا من خلال هذه الدراسة توضيح ذلك من خلال ثلاث فصول، حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أما الفصل الثاني فتعرضنا إلى نماذج وإجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، في حين تناولنا في الفصل الثالث إلى المفاهيم الأساسية لإستراتيجيات الموارد البشرية.

ومن المعروف فان نجاح المنظمات في الوصول إلى أهدافها يعتمد بصفة أساسية على ترقية وتطوير أدائها في مختلف المستويات، وذلك لا يتحقق إلا من خلال وضع إستراتيجية تتناسب وتتلاءم مع إستراتيجية الموارد البشرية، والاعتماد على إستراتيجيات التعليم والتدريب والتحفيز.. وغيرها من الإستراتيجيات التي تعمل على إدارة وتطوير مهاراتهم وقدراتهم وبالتالي تحسين الأداء الفردي والجماعي.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى مجموعة من النتائج تتمثل في:

— مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من التوجهات الفكرية الحديثة التي جاءت لحل المشاكل الناجمة

عن التعقيدات البيئية؛

— يوجد فرق واضح بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛

- الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو تحقيق التكامل والترابط بين إستراتيجية المنظمة العامة وإستراتيجية الموارد البشرية؛
 - الاهتمام بالعنصر البشري لا يعني إهمال باقي الموارد الأخرى داخل المنظمة؛
 - نجاح فكرة إدارة الموارد البشرية في المنظمات مرتبط بتوفر البيئة المناسبة، بالإضافة إلى اختيار النموذج النظري الملاءم لمتطلباتها وتوجهاتها الإستراتيجية؛
 - إن تحقيق فكرة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتبط بضرورة وجود دعم من الإدارة العليا بالإضافة ضرورة وجود الإمكانيات المادية اللازمة؛
 - لتطوير الموارد البشرية وترقية مهاراتهم الإبداعية والفكرية لابد من تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية الضرورية والتي سبق وأن تطرقنا إليها عبر هذه الدراسة؛
 - إن تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية ينتج عنه آثار إيجابية إيجابية ترقى بالمنظمات إلى مصاف التنافسية؛
 - لا يوجد نموذج أمثل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فكل منظمة لها خصائصها التي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى؛
 - توجد العديد من الإستراتيجيات للموارد البشرية التي تساهم في نجاح المنظمة، وسيكون هناك المزيد من التوجهات الحديثة التي يحرص الباحثون التركيز عليها في هذا المجال؛
- ومن خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من الاقتراحات تتمثل في:
- التركيز على الرقمنة والتكنولوجيات الحديثة باعتبار أنها العنصر الأساسي لتطوير هذه الإستراتيجيات وخصوصا المورد البشري؛

— توفير الدعم المادي والمعنوي لتطوير البحث العلمي والتقني في هذا المجال، حتى يسهل استثمار العنصر

البشري؛

— الاهتمام برأس المال البشري أكثر خصوصاً خريجي الجامعات والمعاهد العليا حتى يسهل استثمارهم في

المنظمات؛

— تدريب وتكوين كفاءات قيادية قادرة على تطوير العنصر البشري بالمنظمات مستقبلاً.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني: الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.
- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية: الإبراهيمية، مصر، 2006.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- عبد العزيز بدر الندوي، إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007.
- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، 2005.

- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2010.
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009.
- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- عدنان ماشي، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، الطبعة الأولى، 2014.
- مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2008.
- القطامين احمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002.
- النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002.
- فلاح حسن عدي الحسني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- خالد علي أحمد محمود، الاقتصاد الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2019.
- عبد الرحيم محمد، فلسفة التخطيط الإستراتيجي: لماذا وكيف؟، دراسات أمنية، العدد 08، 2013.
- نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا-إعداد-تنفيذ-مراجعة-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006.
- فلاح حسن عداي، مداخل الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004.
- موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002.
- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

- هيثم عبد الله، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016.
- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016.
- محمد كمال مصطفى، فاعلية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للنشر، القاهرة، 2016.
- عادل حرحوش المبرجي، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
- رابحة حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2005.
- عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

مداخلات:

- ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية (Orange)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البلدة، 19-18 مايو 2011.
- سعد بن مرزوق العتيبي، جوهر تمكين العاملين، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17-18/04/2008.
- محمد فريد الصحن، التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008.

- مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي، أصول التسويق، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2004.
- محمد خليل أبو زلطة، زياد عبد الكريم القاضي، مدخل إلى الإدارة الإلكترونية، مكتب المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2011.
- خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر)، الدار الجامعية، 2010.
- عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الإلكترونية، الطبعة الأولى، عمان (الأردن)، مركز كتاب الأكاديمي، 2018.
- هوبكير برايان، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد الغامدي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006.
- عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005.
- عبد العزيز النداوي، عوامة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية-، دار المسيرة للنشر، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2009.

المقالات والمجلات:

- عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008.
- مصنوعة أحمد، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثامن، جامعة الشلف، الجزائر.

- لجد بوزيدي، آليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وفق مقارنة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2020.
- عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد السيد الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالطبيق على مجموعة جيااد الصناعية 2019م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعة، المجلد 03، العدد 07، 01/07/2022.
- رندا لياني الزهري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 12، العدد الاول، 2000.
- أحمد عبد، اسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الاداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد (العدد 70)، 2008.
- صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، العراق.
- بوغليظة إلهام، أثر التمكين على التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الغدارية بولاية سكيكدة بالجزائر، مجلة الرماح، مركز تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2014.
- بلال خلف السكارنة، استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، العراق، 2008.
- خوالد أبو بكر، التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية -مقاربة نظرية-، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، أفريل 2018.
- ونس عبد الكريم وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2012.

- أحمد فتحي الحيت و محمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الالكترونية في فاعلية و كفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلومات، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2013.

- أحلام محمد شاوي، الإدارة الالكترونية و تأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي و تحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد الرابع، 2016.

- دانيا أكرم المدادحة و محمد مفضي الكساسبة، أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد العاشر، 2016.

محاضرات:

- غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019.

- ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، محاضرة بعنوان: الإستراتيجية على مستوى المنظمة، 2013/04/02.

أطروحات:

- يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونية **E-HRM** في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.

المراجع باللغة الاجنبية:

-
- Jean Claude Guéry, **Valorisation du Capital Humain dans la Banque**, Revue D'économie Financière (N°104).
 - Laurent Cappelletti, (2010): Vers une Approche socio-économique de Mesure du Capital Humain ? , **Journée « Capital Immatériel : Etat des lieux et Perspectives »** 18 juin 2010, Montpellier : France.
 - Brian Keeley, **Le Capital Humain: comment le savoir détermine notre vie**, Organisation de Coopération et de développement Economiques, OCDE: Paris, France.
 - Centre pour la Recherche et L'innovation Dans L'enseignement, **L'investissement dans le capital Humain –une Comparaison International–**, Organisation de Coopération et de développement Economiques: Paris, France,. 1998
 - Jean Claude Guéry, **Valorisation du Capital Humain dans la Banque**, Revue D'économie Financière, (N°104).
 - Jean Marie Perettik, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert: Paris, France, 2000.
 - Stéphane Monou, **10 outils clés du Management**, les éditions du go, LPM, Ouvrage Collectif.
 - William Nanacs, **L'empotement** , Cultures et Santé Education Permanente, juin 2009.

-
- Jean Montier, Guy Caudamine, **Banque et Marchés Financier**, Edition Economica, France, 1998.
 - G. Maury, C. Mull, **Economie et Organisation de L'entreprise**, Foucher, T2, France.
 - Laurent Ledoux et al, **Oser la Spiritualité dans les Organisations**, Spiritualité et Leadership dans les Organisations, Colligance Editeur, France, 2014.