

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة باتنة 1 - الحاج لخصر  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مطبوعة بعنوان:

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ل م د

تخصص: تسيير الموارد البشرية

من إعداد:

بوحديد ليلي

السنة الجامعية: 2019/2018

## تقديم المطبوعة

مطبوعة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي سلسلة من المحاضرات أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وذلك ليتسنى لهم التحكم في أهم أساسيات ومبادئ مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة به، حيث يعتبر هذا المقياس كأحد أهم مكتسبات الليسانس لتخصص تسيير الموارد البشرية في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.

تهدف هذه المطبوعة إلى تعريف الطلبة بالمفاهيم المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتمكن من إدراكها واستيعابها، بدءا من التعرف على ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتطرق إلى نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية، وإبراز التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية، واستعراض أهم استراتيجيات الموارد البشرية.

ومن أجل دراسة هذا المقياس، يتعين على الطلبة أن يكون لديهم معارف مسبقة في كل من مقياس: تسيير المؤسسات، إدارة الموارد البشرية، الاتصال، تسيير وتنمية الكفاءات، تسيير المسارات المهنية. لأن هذه المقاييس تعتبر الأرضية الأساسية التي من خلالها نتعمق أكثر في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	تقديم المطبوعة
I	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
1	مقدمة
34-06	<b>الفصل الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
06	تمهيد
07	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها، تطورها وأهميتها
07	1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها
11	2- تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
13	3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
17	<b>ثانياً: إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة</b>
17	1- مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والقرص والتهديدات (swot)
19	2- تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة
24	3- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
27	4- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية
29	5- أهم الإستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إستراتيجية المنظمة
32	<b>ثالثاً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية</b>
32	1- أبعاد الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة
32	2- أبعاد الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية

57 - 36	<b>الفصل الثاني: نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية</b>
36	<b>تمهيد</b>
37	<b>أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة</b>
37	1- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة
38	2- الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة
38	3- تعليم وتدريب الموارد البشرية
39	4- التقنية
39	5- التحفيز
41	<b>ثانياً: نموذج جامعة ووريتش</b>
43	1- تحليل البيئة الخارجية
43	2- تحليل البيئة الداخلية
43	3- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية
44	4- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
45	5- وضع استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية
45	<b>ثالثاً: نموذج جامعة هارفارد</b>
47	1- تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية
47	2- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب
47	3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل
47	4- التغذية العكسية المستمرة
48	<b>رابعاً: نموذج التطابق الاستراتيجي</b>
50	1- التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي)
50	2- التطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي)
51	<b>خامساً: نموذج ديفيد جست (GUST)</b>
55	1- تحديد أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
55	2- ممارسات إدارة الموارد البشرية
56	3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية
56	4- نتائج سلوك الموارد البشرية

56	5- نتائج الأداء الكلي للمنظمة
<b>68-59</b>	<b>الفصل الثالث: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية</b>
59	تمهيد
60	أولاً: أسباب تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية
62	ثانياً: أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية
62	1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف
63	2- وظيفة تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية
63	3- وظيفة التدريب
64	4- وظيفة التحفيز
64	5- وظيفة تقييم الأداء
65	6- وظيفة علاقات العمل
66	7- وظيفة التعويضات
66	ثالثاً: الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
66	1- شريك استراتيجي
66	2- خبير إداري
67	3- نصير الموارد البشرية
67	4- وكيل تغيير
<b>117-70</b>	<b>الفصل الرابع: استراتيجيات الموارد البشرية</b>
70	تمهيد
71	أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
71	1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
73	2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
74	3- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
75	4- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

78	<b>ثانيا: إدارة رأس المال البشري</b>
78	1- مفهوم رأس المال البشري
80	2- عناصر رأس المال البشري
80	3- خصائص رأس المال البشري
81	4- مفهوم إدارة رأس المال البشري
82	5- خطوات بناء وإدارة رأس المال البشري في المنظمة
83	<b>ثالثا: إستراتيجية تمكين العاملين</b>
83	1- مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين
84	2- أهداف إستراتيجية تمكين العاملين
85	3- أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين
86	4- متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين
88	<b>رابعا: إستراتيجية التسويق الداخلي</b>
88	1- مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي
90	2- أهمية وخصائص إستراتيجية التسويق الداخلي
90	3- أهداف إستراتيجية التسويق الداخلي ومستوياته
92	4- أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي
93	<b>خامسا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية</b>
93	1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
95	2- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
96	3- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
97	4- المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومزاياها
98	5- متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
100	6- وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
105	<b>سادسا: الإدارة الدولية للموارد البشرية</b>
105	1- تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية
107	2- أسباب الاهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية
108	3- الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية والمحلية
109	4- مصادر الحصول على المديرين الدوليين

113	5- وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية
119	قائمة المراجع

### قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر (Hunter)	68
02	متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين وميزاتها	87

### قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot)	18
02	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة	40
03	نموذج جامعة ووريتش (WARWICH)	42
04	نموذج جامعة هارفارد	46
05	نموذج التطابق الاستراتيجي	49
06	نموذج ديفيد جست (GUST)	52

### قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	البرنامج المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	129



# مقدمة

## مقدمة:

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها.

وعليه، ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لكي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة فيها من حيث: رسالتها، غاياتها، أهدافها وأساليبها الإدارية، ثقافتها التنظيمية ومتطلبات العمل فيها، وغيرها، فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يمكّن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن الموازنة الكبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية. لذلك، أصبحت مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كبيرة جداً وهدفها يتمثل في تهيئة وتكييف إستراتيجيتها وممارساتها مع التغيرات والتحديات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة بشكل عام.

بناء على ما سبق، تم إعداد هذه المطبوعة لتكون مقرا دراسيا لمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي كما يوضح الملحق رقم (01)، مقدمة لطلبة السنة الثالثة ليسانس في كليات العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ولقد حرصنا فيها على تقديم محتوى يتسم بالوضوح والسهولة والبعد عن التعقيد لتقريب المعلومة بكيفية مبسطة

مما يساعد الطالب على فهم مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية للتعلم فيه فيما بعد، باعتبار هذه المطبوعة تضم أهم المبادئ والأسس في هذا الموضوع.

وعليه، سيتم شرح الأهداف التعليمية والمكتسبات المعرفية المطلوبة ومضمون المحاضرات فيما يلي:

## 1- الأهداف التعليمية: بعد دراسة الطالب لمحتويات مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سيتمكن من اكتساب المعارف والمهارات التالية:

- التعرف على مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- التمكن من فهم كيفية بناء إستراتيجية الموارد البشرية.
- إدراك مدى إسهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بناء إستراتيجية المنظمة.
- التعرف على نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية.
- إدراك أهم التغيرات الإستراتيجية التي طرأت على وظائف إدارة الموارد البشرية والأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- التمكن من فهم مختلف استراتيجيات الموارد البشرية.

## 2- المكتسبات المعرفية المطلوبة: يتطلب استيعاب وفهم محاور مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية أن يكون الطالب لديه معارف مسبقة في المقاييس التالية:

- تسيير المؤسسات.
- إدارة الموارد البشرية.
- الاتصال.
- تسيير وتنمية الكفاءات.
- تسيير المسارات المهنية.

## 3- مضمون المحاضرات:

تشتمل المطبوعة على أربعة فصول أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، حيث يتطرق الفصل الأول منها في البداية إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها، تطورها وأهميتها، والتطرق إلى إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، واستعراض أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

أما الفصل الثاني، فيستعرض نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية من خلال التعرف على نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة، والتطرق إلى نموذج جامعة ووريتش، والتطرق إلى نموذج جامعة هارفارد، والتعرف على نموذج التطابق الاستراتيجي، وتوضيح نموذج ديفيد جست.

بينما يستعرض الفصل الثالث التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال التطرق إلى أسباب تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية، وإظهار أهم التغييرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية، وإبراز الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ولتعميق معارف الطالب وإثراءها، خصص الفصل الرابع من هذه المطبوعة لعرض استراتيجيات الموارد البشرية من خلال التعرف على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، التطرق إلى إدارة رأس المال البشري، التعرف على إستراتيجية تمكين العاملين وإستراتيجية التسويق الداخلي، والتطرق إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية.

وفي الأخير، إذا كان هدف هذا العمل هو محاولة تناول عدد من الجوانب المهمة في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتغطية جزء من حاجة الطالب وكل من له اهتمام بالمواضيع التي يتناولها، فإنه لا يعني اكتماله أو عدم إعادة النظر في بعض أجزائه وتوسيعها مستقبلا. ومع هذا نتمنى أن يستفيد الطالب من المواضيع التي جاءت فيه، سائلين المولى العلي القدير أن ينتفع بهذا العمل وأن

يوفق الجميع بما يحبه ويرضاه، فإن كنا قد أصبنا بعض الشيء فذلك فضل الله يؤتيه من يشاء، وإن كنا غير ذلك، فحسبنا أننا اجتهدنا، والله الموفق وهو المستعان.

# الفصل الأول:

ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية

## تمهيد:

لقد أصبح تأقلم المنظمات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، نتيجة للتحوّلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، وهو ما جعل مختلف المنظمات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء والاستمرارية. وعليه، ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة وذلك من خلال رسم سياسة المنظمة طويلة الأجل للمورد البشري في العمل، وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المنظمة، وتسعى هذه الإدارة إلى الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها كرأس مال فكري لها لا عبء عليها، لذا يجب الاهتمام به وبكل متطلباته والعمل على تأهيله وتطوير كفاءاته وتمييزها.

وبالتالي، نسعى ضمن هذا الفصل إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها، تطورها وأهميتها؛
- التطرق إلى إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؛
- إبراز أبعاد الإدارة الإستراتيجية.

## أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها، تطورها وأهميتها

سننظر في هذا المحور إلى كل من: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، خصائصها، تطورها

وأهميتها على التوالي، وهي كالآتي:

### 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها:

قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب أولاً التعرف على مفهوم إدارة الموارد

البشرية ثم الإستراتيجية ثم الإدارة الإستراتيجية حتى يتسنى لنا ربط المصطلحات مع بعضها، حيث يشمل

تعريف الموارد البشرية كافة الأفراد الذين يقدمون عمل للمنظمة أياً كان نوعه، بالإضافة إلى الأفراد الذين

يمكن أن يشاركوا في تقديم أي عمل للمنظمة في المستقبل.<sup>1</sup> أما إدارة الموارد البشرية فتتمثل في مجموعة

من النظم والضوابط التي تعنى باستقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين بطريقة تضمن عمل

المنظمة بالشكل الأمثل وتحقيق الاستمرارية والنمو للمنظمة والأفراد المعنيين بها.<sup>2</sup>

أما كلمة الإستراتيجية (Stratégie)، فتعود إلى جذور الحضارة اليونانية، وهي مشتقة من كلمة

(Strategoe) والتي تعني علم الجنرال.<sup>3</sup> إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة

الاستخدام لدى المنظمات المعاصرة، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني فن القيادة أو

الإدارة.<sup>4</sup> فالإستراتيجية تعمل على توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من

خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> JACKSON E. and SCHULER S., *Managing human resources*, Cengage Learning, 11 edition, USA,2011, p 20.

<sup>2</sup> Ibid.

<sup>3</sup> بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 39.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 40.

<sup>5</sup> العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازن للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 20.



كما تعرف بأنها أسلوب التحرك المرهلي لمواجهته الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ

في الحسابان في النقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضا بأنها عملية اتخاذ قرارات مبنية على معلومات وأهداف والبرامج والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.<sup>2</sup>

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإستراتيجية تمثل مجموعة القرارات التي تنطوي على الاستعمال العقلاني للموارد لتحقيق أهداف وخطط المنظمة طويلة المدى، في ضوء تحديد الفرص والتهديدات للبيئة الخارجية وتقييم نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية لخلق ميزة تنافسية مستدامة.

ولقد وردت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية، وهي كالتالي:

- عرفت الإدارة الإستراتيجية بأنها العملية التي تحاول من خلالها المنظمة أو نظام العمل الجماعي إيجاد توازن بين المتطلبات المرصية من خلال صياغة الخيارات الإستراتيجية.<sup>3</sup>
- عرفت بأنها عملية تحليل الوضع الراهن وتنمية إستراتيجيات ملائمة ووضع هذه الإستراتيجيات موضع التنفيذ وتقييمها وتعديل أو تغيير هذه الاستراتيجيات حسب الحاجة.<sup>4</sup>
- عرفت أيضا بأنها عملية تنمية وصياغة علاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد رسالة وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> سلطاني محمد، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2014، ص 18.

<sup>2</sup> اللوزي موسى، كتوعة تغريد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، يومي 29 و 30 أفريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2014، ص 08.

<sup>3</sup> RAIMBOURG P., *Management Stratégique*, édition Bréal Ulrike Mayrhofer, Paris, 2007, p21.

<sup>4</sup> QUHONG J. and TIORINI A., *Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia*, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 2009, p34.

<sup>5</sup> الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 32.

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية التي تحاول من خلالها المنظمة تحليل الوضع الراهن وتنمية إستراتيجيات ملائمة عن طريق تحديد رسالتها وأهدافها ووضع خطط مستقبلية تتماشى مع العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة. وعليه، بعد التعرف على كل من مفهوم إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية، يمكن التطرق إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال التعاريف التالية:

- عرفت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل.<sup>1</sup>

- عرفت بأنها "رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في العمل، وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014، ص 86.

<sup>2</sup> محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 25.

- عرفت أيضا بأنها تلك الوظيفة التي تتمثل في إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.<sup>1</sup>

- عرفت بأنها عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال.<sup>2</sup>

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في خطة طويلة المدى تشمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

تتمثل أهم خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>3</sup>

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردها استراتيجيا.

<sup>1</sup> الشطيري أحمد، تعاريف ومقدمة عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ (2017/07/30):

<http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiie-80/eucniy-aeathiae-uae-caaicne-caaoenceiie-aaaaecni-caeonie-64943>

<sup>2</sup> الطعان حاتم، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد الثالث، 2013، ص 205.

<sup>3</sup> محمد سمير، مرجع سابق، ص 25.

- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

## 2- تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد مرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمراحل عديدة إلى أن وصلت بالشكل الذي هي عليه في الوقت الحاضر، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

### - نظام الرجل الحرفي (1600-1700):

إن الموارد البشرية الذين عملوا في المدة ما بين (1600-1700) كانوا ينفقون بنظام حرفي. فقد كان الإنتاج بهذا النظام بدفعات قليلة تنتجها مجموعات من الموارد البشرية في أماكن صغيرة عادة ما تكون بيوتهم، ولكن بعد زيادة الطلبات على المنتجات والخدمات، لم يتمكن هذا النظام من الاستمرار والمواكبة في توافر طلبات الزبائن وبذلك ازداد تدريجياً عدد الموارد البشرية، وكبر حجم مكان العمل ليصبح مصانع، وفي الوقت ذاته كانت الآلات قد اخترعت مؤخراً، لذلك ظهرت مرحلة جديدة وهي مرحلة الثورة الصناعية.

<sup>1</sup> العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار الباروزي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص ص 90-91.

## - مرحلة الثورة الصناعية (1940-1950):

تميزت هذه المرحلة (1940-1950) التي عرفت بمرحلة المكائن والآلات بثلاثة خصائص وهي: تطوير الآلات، ربط العمال بالآلات وإنشاء المصانع التي توظف أعدادا هائلة من الموارد البشرية، مما ينتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف، وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور الموارد البشرية إنتاجها، كما كان للثورة الصناعية تأثيرا كبيرا في تنمية الأعمال والتجارة وازدهارها، ولم تكن الإدارة جزءا من الإدارة العليا (أي ليست إستراتيجية)، وكان ينظر إلى الموارد البشرية كسلعة يجري تداولها (بيع وشراء) في جو سياسي تطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية الموارد البشرية من أصحاب الأعمال.

## - مرحلة النظام القانوني (1960-1970):

برزت في هذه المرحلة (1960-1970) تشريعات وقوانين وأنظمة لم يسبق لها مثيل نحو تنظيم مكان العمل خارج حدود تعليمات أو أوامر النقابات. فقد تغير هنا دور الموارد البشرية ليصبح أكثر تعقيدا وتأثيرا، وقد ركزت هذه التشريعات على العلاقات الإنسانية وأصبح التركيز الأكبر من قبل الإدارة على التفاوض، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أثرت بشكل كبير على الأرباح، وظهرت أيضا في هذه المرحلة أحكام مناسبة لحقوق الموارد البشرية أو الحقوق المدنية وتطوير المورد البشري والإدارة. كما أن الاختيار للموارد البشرية يتم هنا أيضا على أساس المنافسة الحرة، دون اعتبار للعرق أو الجنس والانتهاج الاجتماعي، ويخضع المعينون لفترات تجريبية قبل تثبيتهم في الوظائف. وقد كان لهذه التطورات تأثيرا في الممارسات والنشاطات وأساليب العمل في إدارة الموارد البشرية سواء في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص وقد تم نقل هذه الأساليب والمفاهيم إلى الدول الأوروبية النامية في فترات متباعدة.

**- مرحلة الإستراتيجية:**

وهي مرحلة امتدت من نهاية سبعينات القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة بعد أن أصبح التخطيط الاستراتيجي مدخلا أكثر تنظيما للتغيير والنمو التنظيمي، وأصبح التغيير طريقة في حياة المنظمات حين شاعت مصطلحات إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسية، وأصبحت الموارد البشرية وظيفة إستراتيجية حقا، وأن التوريد الخارجي والداخلي للموارد البشرية ساعد الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة، فضلا عن اتصافها بالبساطة وتفويض أكثر للسلطات.

**- مرحلة العالمية:**

أصبحت الموارد البشرية في هذه المرحلة تلعب دورها بوصفها وكيلا للتغيير، ونتيجة لزيادة الضغوط والغرض الدولي احتاجت أن تكون الموارد البشرية مرنة في التعامل مع الثقافات المختلفة، حيث تتميز هذه المرحلة بالموارد البشرية الموقفية، أي أنهم يستطيعون أن يزاولوا في الوقت المحدد كل الأعمال التي لا تحتاج إلى مؤهلات جوهرية. وبرزت أيضا فرق العمل كطريقة للتعامل في المنظمات لإنجاز الأعمال وأصبحت الموارد البشرية كمستشار للأعمال، وأصبح متخصص الموارد البشرية أكثر تصور نحو العالمية وأكثر تركيز على الزبون.

**3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:**

تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نمطا مخططا لوظائف وممارسات الموارد البشرية التي تمكن إدارة المنظمة من تحقيق أهدافها، إذ أن المورد البشري هو الأساس في تحقيق الفاعلية التنظيمية، فالتكنولوجيا المتطورة وأنظمة التصنيع والأساليب الرقابية الحديثة لا يمكن أن تحقق مزايا تنافسية للمنظمة إلا من خلال الموارد البشرية، وهنا يبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تقديم المهارات

البشرية المطلوبة، حيث تتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهتها لمختلف التحديات البيئية المتمثلة فيما يلي:<sup>1</sup>

- **التحديات الاجتماعية:** تتأثر ممارسات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهيكل الاقتصادية ومهارات الموارد البشرية المطلوبة وقيمها، ولذلك لابد لاستراتيجيات الموارد البشرية أن تأخذ هذه المتغيرات الخارجية بما يتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

- **تحديات الجودة:** أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات المختلفة، وتبنت العديد من المنظمات مبدأ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، حيث أن الاهتمام بالجودة يتطلب تركيزاً على الموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية، وأصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساسي في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توافر الظروف الملائمة للموارد البشرية ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن وما يتطلب ذلك من انتقاء الموارد البشرية ذوي خبرة ومهارة.

- **التحديات التكنولوجية والمعلوماتية:** إن الثورة التكنولوجية والمعلوماتية التي يواجهها العالم تمثل عنصراً مهماً من عناصر التقدم والازدهار، فالمعلومات في ازدياد مستمر مما يزيد من مهام ومسؤوليات الموارد البشرية بضرورة الاطلاع التام من أجل أن يطوروا ويخلقوا مشاريع تنافسية تساعدهم على إبراز منظماتهم، حيث يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية قدرات الموارد البشرية وتطوير معارفهم ومهاراتهم في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات بصورة إيجابية.

- **تحديات العولمة:** إن من أبرز التحديات التي تواجه المنظمات المحلية اليوم، كيفية التنافس مع المنظمات الأجنبية في الأسواق المحلية والأجنبية وتستطيع إدارة الموارد البشرية أن تؤدي دوراً حاسماً في تمكين المنظمات من المنافسة، وذلك من خلال تطوير القدرات البشرية لمواكبة العولمة، حيث تأثر الوظائف والممارسات الشاملة للموارد البشرية في المخرجات والفاعلية التنظيمية. ويمكن تحديد أهمية دور

<sup>1</sup> العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، مرجع سابق، ص ص 96-97.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الاستراتيجيات الطارئة، حيث يجب أن تكون هذه الاستراتيجيات متوافقة ومتفاعلة مع المواقف الإستراتيجية المختلفة في المنظمة، بحيث يؤدي هذا التوافق والانسجام إلى زيادة الأداء التنظيمي.

تهتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتشجيع ودعم الموارد البشرية لتحقيق نجاح المنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية ودعم قيمتها أمام عملائها والمستثمرين في أسهمها، لذلك تتجلى أيضا أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال ضمان ما يلي:<sup>1</sup>

- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلا علميا وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل: الموارد البشرية، القواعد، الهيكل التنظيمي، الإجراءات والأنظمة؛ مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات.
- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تُشكّل الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> محمود صفاء، أهمية الإدارة الإستراتيجية، موقع موضوع، قسم المال والأعمال، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/08/09): [http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A7%D9%8A%D8%A9](http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%8A%D8%A9)



- اختيار مقياس موضوعي يُساهم في الحُكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط له، حيث تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنظمة.
- متابعة السّوق والبيئة التي تُحيط بالمنظمة من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تُشكّل عوائد ماليّة وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنظمة.
- الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصّة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والمنظمة ككل، ثمّ تحليلها لدراسة الاستراتيجيّات المتعلّقة بالمنظمات الأخرى المنافسة لها.
- تحفيز مشاركة الموارد البشرية بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعيّ، من أجل تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتّخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنظمة.

## ثانيا: إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

سنتطرق في هذا المحور إلى كل من: مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والقرص والتهديدات (swot)، تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، أهم الإستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إستراتيجية المنظمة على التوالي، وهي كالآتي:

## 1. مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والقرص والتهديدات (swot):

تعتبر مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والقرص والتهديدات (swot)<sup>1</sup> أداة مهمة تساعد المنظمة على تطوير أربع أنواع من الإستراتيجيات ناتجة عن مزيج ما بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وهي أكثر الأدوات شيوعا واستخداما من قبل الإستراتيجيين.<sup>2</sup> والشكل الموالي يوضح مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot)، وهي كالتالي:

<sup>1</sup> القوة:(S) Strength / الضعف:(W) weakness / الفرص:(O) Opportunities / التهديدات:(T) Threats  
<sup>2</sup> الجابري نايف، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 102.

الشكل رقم(01): مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot)

<p><b>الفرص(O):</b> هي المجالات المحتمل حصولها حالياً أو مستقبلاً في السوق والتي يمكن أن تستثمرها المنظمة لتحقيق أهدافها عبر اعتماد خطة إستراتيجية وغالباً ما تقاس الفرص بالعائد النقدي المتوقع TV</p>	<p><b>القوة(S):</b> تلك الأشياء الملموسة وغير ملموسة التي تمتلكها المنظمة وتكون قادرة على استخدامها بشكل إيجابي لإنجاز أهدافها وبما يجعلها متفوقة على المنافسين في ذات الصناعة للمنظمة</p>
<p><b>التهديدات(T):</b> تلك العوامل أو لأحدث التي تحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها بالشكل الذي تسعى إليه ويكون لها أثر سلبي على المنظمة وتقاس بمقدار النقود التي خسرتها أو في خسارة حصتها السوقية</p>	<p><b>الضعف(W):</b> نقص في الإمكانيات والموارد التي تمكن المنظمة من بلوغ ما تسعى إلى تحقيقه قياساً بالمنافسين وما يعكس بالتالي على مستوى الأداء المتوقع فيها.</p>

O	S
<b>SWOT</b>	
T	W

المصدر: الجابري نايف، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2013،

ص 103.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أنه سوف تنشأ أربع مربعات ناتجة عن الدمج ما بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، والتي على المنظمة إتباع مختلف الإستراتيجيات الناتجة عن هذا الدمج، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- **استراتيجيات هجومية (المربع SO):** يحتوي هذا المربع على استراتيجيات تنتج عن المزج ما بين نقاط القوة الداخلية والفرص الخارجية، حيث تتوافر أمام المنظمة فرصاً خارجية متاحة بالإضافة إلى امتلاكها نقاط القوة الداخلية كبيرة. مما يدفعها لاختيار إستراتيجية هجومية الغرض منها زيادة استغلال الفرص المتاحة، وتعظيم نقاط قوتها الداخلية.

<sup>1</sup> عبد المهدي ماجد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 228.

- استراتيجيات علاجية (المربع WO): يحتوي هذا المربع على استراتيجيات تنتج عن المزج ما بين نقاط الضعف الداخلية والفرص الخارجية، حيث تتوافر أمام المنظمة فرصا مناسبة لكنها تعاني من نقاط ضعف داخلية قد تمنعها من استغلال تلك الفرص المتاحة. وعليه ينبغي على المنظمة القيام باتخاذ إستراتيجية لمعالجة وتصحيح ما تعانيه من نقاط ضعف داخلية، سواء كانت في الأنشطة: الإدارية أو الإنتاجية أو التسويقية أو المالية أو الموارد البشرية لتمكنها من استغلال الفرص المتاحة أمامها.

- استراتيجيات دفاعية (المربع ST): يحتوي هذا المربع على استراتيجيات تنتج عن المزج بين نقاط القوة الداخلية والتهديدات الخارجية، أي أنه على المنظمة تعزيز واستثمار نقاط القوة الداخلية التي تمتلكها، وفي الوقت نفسه تتجه إلى الدفاع ضد أخطار التهديدات المحيطة بها.

- استراتيجيات انكماشية (المربع SW): يحتوي هذا المربع على إستراتيجيات تنتج عن المزج ما بين نقاط الضعف الداخلية والتهديدات الخارجية، أي أنه على المنظمة العمل على الدفاع والسيطرة على نقاط الضعف الداخلية والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية.

بناء على ما سبق، يمكن القول أن مختلف الفرص والتهديدات الخاصة بالبيئة الخارجية والتي تؤثر

في المنظمة سوف يكون لها تأثير مباشر على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## 2- تصميم وصياغة إستراتيجية المنظمة:

إن صياغة الإستراتيجية يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال.<sup>1</sup> وقد أشارت الكثير من الكتابات في مجال الإدارة الإستراتيجية إلى العناصر الأساسية التي تتضمنها عملية تصميم وصياغة الإستراتيجية والتي تستوجب

<sup>1</sup> السالم مؤيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 26.

توافر خصائص تتعلق بهذه العناصر أو المكونات لضمان نجاح عملية صياغة الإستراتيجية، ويمكن تصنيف وترتيب مكوناتها حسب أولوياتها واختصارها كما يلي:<sup>1</sup>

- **التحليل البيئي:** ويشمل تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، وهو كالاتي:

- تحليل وتقييم البيئة الداخلية: يتضمن تحديد وتخصيص الموارد المتاحة وتحليل وتقييم مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والوظيفية والتي تشمل التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البحث والتطوير. والذي ينتج عنه كم هائل من المعلومات التي توضح ويستنتج منها أوجه نقاط الضعف ونقاط القوة. إن الهدف من التقييم الداخلي للمنظمة هو التعرف على أسباب (عناصر أو مقومات) ضعف وأسباب قوة المنظمة، والذي يمكن من التعرف على قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص.<sup>2</sup>

- تحليل وتقييم البيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنها العملية التي يستطيع الاستراتيجيين بواسطتها اختبار الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات وتتكون عملية التشخيص من القرارات التي اتخذت بناء على تحليل البيئة.<sup>3</sup>

- **تشكيل رؤية المنظمة:** تمثل الرؤية الأساس العام الذي تبنى عليه الرسالة، فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون، سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> السالم مؤيد، مرجع سابق، ص 26.

<sup>2</sup> ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 111.

<sup>3</sup> محمد نعيمة، ممارسة الإدارة الإستراتيجية: الواقع ومعوقات التطبيق، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 29 و 30 أبريل، 2014.

<sup>4</sup> دة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحنى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص

- صياغة رسالة المنظمة: يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها.<sup>1</sup> وعليه، فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المنظمة بأنها: الشعار الأساس للمنظمة والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها، وتوجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.<sup>2</sup>

- تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة: تشير الأهداف الإستراتيجية إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي، والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة.

وتصاغ الأهداف الإستراتيجية في المنظمة على ثلاثة مستويات، هي: الأهداف الإستراتيجية، الأهداف التكتيكية، والأهداف التشغيلية كما يلي:<sup>3</sup>

✓ الأهداف الإستراتيجية: تصاغ بشكل عام وشامل، وتتركز حول النتائج الكلية المطلوب تحقيقها، ويتم وضعها من قبل الإدارة العليا، وتكون على مستوى المنظمة ككل وتتصف بأنها أهداف طويلة الأجل.

✓ الأهداف التكتيكية: يشارك في صياغتها كل من الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ويتم صياغتها على مستوى القطاعات أو الإدارات الرئيسية في المنظمة، وهي أهداف متوسطة الأجل، وتكون أكثر تحديداً من الأهداف الإستراتيجية وتشتق منها، حيث أنها تمثل الوسائل التي من خلالها تتحقق الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> بوحديد ليلي، دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الخامس والعشرون، جانفي، 2016، ص 31.

<sup>2</sup> القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009، ص 198.

<sup>3</sup> GOETSCH D. and others, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, 2010, p44.

✓ الأهداف التشغيلية: يشارك في صياغة هذه الأهداف الإدارة الوسطى مع الإدارة الإشرافية، ويتم صياغتها على مستوى الأقسام والوحدات والأفراد، وهي أكثر تفصيلاً وتحديداً من الأهداف التكتيكية وتتسق منها، وتمتاز بأنها قصيرة الأجل وتمثل وسائل وأساليب تحقيق الأهداف التكتيكية.

- **وضع غايات المنظمة:** إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه. ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان،<sup>1</sup> وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق.<sup>2</sup>

- **وضع القيم الجوهرية للمنظمة:** تحرص المنظمات التي تضع خطأً إستراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الإستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها. والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم. إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> ROBBINS P. and others, **Management: Arab World Edition**, Essex, Pearson Education Limited, England, 2011, p 154.

<sup>2</sup> WHEELLEN T. and others, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, Boston, 2012, pp 66-67.

<sup>3</sup> درة عبد البارى، جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 192.

- وضع الخطط الإستراتيجية للمنظمة: تشير الخطة الإستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صناع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة.<sup>1</sup>

- الاختيار الاستراتيجي: يتمثل في ذلك الاختيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح.<sup>2</sup> وتتم عملية الاختيار الاستراتيجي أو اختيار الإستراتيجية المناسبة بعدة مراحل هي: تحديد أو توليد البدائل، تقييم البدائل الإستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي المناسب، وهي كالاتي:<sup>3</sup>

- مرحلة تحديد أو توليد البدائل: لا بد من وجود مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي يتم توليدها على مستوى المنظمة أو على مستوى وحدات الأعمال أو على مستوى الوظائف وأن تكون هذه البدائل قابلة للتطبيق وتتناسب مع أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية.<sup>4</sup> ويتم تقسيم البدائل الإستراتيجية إلى استراتيجيات: الاستقرار، النمو والتوسع، الانكماش والمركبة.<sup>5</sup>

- مرحلة تقييم البدائل الإستراتيجية: تتم عملية التقييم بالاعتماد على مجموعة من المعايير التي يؤدي استخدامها إلى تقليل عدد البدائل المتاحة ومن ثم تسهيل عملية الاختيار، وتختلف هذه المعايير من منظمة لأخرى، ولكنها بصفة عامة تتضمن بعض المعايير الكمية وغير الكمية (النوعية)، ومن بين المعايير الكمية (صافي الربح، الحصة السوقية، العائد على الاستثمار، العائد على حقوق الملكية، معدل دوران العمل،... الخ)، أما المعايير الغير كمية فمن بينها (مدى

<sup>1</sup> درة عبد الباري، جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 192.

<sup>2</sup> الغالبي منصور، إدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 400.

<sup>3</sup> محمد نعيمة، مرجع سابق.

<sup>4</sup> السالم مؤيد، مرجع سابق، ص 208.

<sup>5</sup> الركابي نزار، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص ص 204-205.



مقابلة الإستراتيجية للأهداف، تحقيق المرونة والتكيف، تلاؤم الإستراتيجية مع البيئة، متناسبة مع رسالة المنظمة وأهدافها، إمكانية تطبيقها،....الخ).<sup>1</sup>

- **مرحلة اختيار البديل الاستراتيجي المناسب:** إن البدائل الإستراتيجية هي أحد مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، ويعتمد الاختيار الاستراتيجي على مقارنة البدائل الإستراتيجية والتنبؤ بالنتائج المتوقعة والمترتبة على الاختيار والتطبيق والتي تتحدد في إطار المتغيرات البيئية المحيطة والموارد والإمكانيات المتاحة، وذلك لتلافى احتمال وجود فجوة الأداء، ونظرا لتعدد النماذج التي تستخدم كبداية إستراتيجية واختلاف مدى تناسب النماذج مع ظروف المنظمة وتحقيق رسالتها وأهدافها، فلا يوجد اتفاق على نموذج أمثل لوضع الاستراتيجيات.<sup>2</sup> وتوجد عدة عوامل تؤثر في الاختيار الاستراتيجي منها: شدة تمسك الإدارة بالاستراتيجيات السابقة، اتجاه الإدارة نحو الخطر، التوقيت الملائم للتصرف، الموارد المتاحة للمنظمة، الصراعات السياسية داخل المنظمة، الحصة السوقية.<sup>3</sup>

### 3- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:<sup>4</sup>

- **تحليل المناخ الخارجي للمنظمة:** يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة. ويضم المناخ

<sup>1</sup> السالم مؤيد، مرجع سابق، ص 208.

<sup>2</sup> محمد نعيمة، مرجع سابق.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> كردي أحمد، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم التنمية الإدارية، متوفر على الموقع

الالكتروني بتاريخ: (2019/03/05):

الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر.

- **تحليل المناخ الداخلي للمنظمة:** يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي ما يلي:

- الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو الواجبة الإلتباع لأداء الأعمال.
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية في المنظمة وما يميزها من إيجابيات كالتعاون أو سلبيات كالنزعات والصراعات.
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).
- **تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل قضايا

الاستقطاب والاختيار وقضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات الموارد البشرية أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهرية في تعويض الموارد البشرية عن جهودهم وهل يكون في شكل أجر ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمفهوم أن تحديد الجهات الإستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وأخذاً في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

- **تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

- **صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانات (مصادر القوة) وتجنب مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الإستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل المثال تحديد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستخدم ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن.

- **تنفيذ الإستراتيجية:** بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ذاتها. ففي حالة كانت المنظمة تتبع النمط المركزي، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام

القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية. أما في حالة المنظمة التي تتبع النمط اللامركزي، تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن أهم خطوات عملية تنفيذ الإستراتيجية كما يلي:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المخطط.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى. وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

#### 4- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية:

لقد اختلف العديد من الباحثين حول جدلية الربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن درجة التكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية قد تختلف باختلاف المنظمات

ذاتها، وبالتالي تم تطوير خمسة نماذج تظهر طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد

البشرية من قبل الباحثين تورينتون وهال ( Torrington et Hall ) وهي كالتالي:<sup>1</sup>

- **النموذج المستقل:** حسب هذا النموذج لا توجد علاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائدا لأكثر من عشرين عاما، وقد يكون موجودا اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة العاملة في الدول النامية، وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بإستراتيجية الموارد البشرية.

- **النموذج التوافقي:** حسب هذا النموذج تعد الموارد البشرية مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يتم تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد أهدافها نزولا إلى المستويات التنفيذية، ويجب هنا على إدارة الموارد البشرية الاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتتسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.

- **النموذج التحويري:** حسب هذا النموذج تحتاج العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة، فما تحتاجه إستراتيجية المنظمة ربما لا تنتظر إليه إستراتيجية الموارد البشرية كبديل واجب التطبيق، لهذا وجب تبادل وجهات النظر والتحاور لضمان تبادل وإشراك أكبر للإستراتيجيتين.

- **النموذج الشمولي:** حسب هذا النموذج ينظر لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

<sup>1</sup> العنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص ص 131-

- النموذج التكاملي: حسب هذا النموذج تحتل إستراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيسياً، حيث إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد البشرية.

##### 5- أهم الإستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إستراتيجية المنظمة:

نستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التي تطبقها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتتماشى مع إستراتيجية المنظمة، وهي كالاتي:<sup>1</sup>

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية التوسع: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساسها باستقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية والحفاظ على العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية الاندماج مع منظمة أخرى: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساسها بالاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية، ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضها مالياً وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة، كما تتضمن العمل على تحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية وأهدافها.

<sup>1</sup> اللوزي موسى، كتوعة تغريد، مرجع سابق.

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية التنوع أي قائمة على تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة وبرامج اختيار وتوظيف وتعليم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية الاستقرار: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعليم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج الحماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على بقاء الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تحقيق التميز في الجودة: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء إستراتيجيتها إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم إستراتيجية الموارد البشرية فيما يخص التعليم والتدريب والتنمية على إحداث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمات ذات الجودة العالية.
- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية قيادة التكلفة: تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية - التكاليف)، أي تسعى هذه الإستراتيجية إلى انجاز أكبر قدر من

المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق، فنتبنى إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة إستراتيجيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية والتميزة والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة والمحافظة على هذه العمالة، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات، بحيث يتم الاستغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل.

- إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع): إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى توافق وتكيف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع ما هو متوقع حدوثه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ بإستراتيجية التوسع أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة بإستراتيجيتها التميز في الجودة أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها، فإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تتجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.



## ثالثاً: أبعاد الإدارة الإستراتيجية

سننطلق في هذا المحور إلى كل من: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وأبعاد الإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية على التوالي، وهي كالآتي:

## 1- أبعاد الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة:

تتمثل أبعاد الإدارة الإستراتيجية للمنظمة في:<sup>1</sup>

- الأهمية: ويعني أن الإستراتيجية تتعامل مع القرارات والقضايا ذات الأهمية البالغة دون غيرها من القضايا ذات الأبعاد التكتيكية.

- الشمولية: وتعني الشمولية أن القرار الاستراتيجي يتصف بكونه واسع النطاق يتعامل مع الإطار العام للحركة باتجاه المستقبل ويقوم بأدوار واسعة الأفق.

- النظرة المستقبلية بعيدة المدى: إن المجال الحقيقي لتطبيق الإستراتيجية هو في المستقبل، أي أن الإستراتيجية تنفذ عبر خط زمني يبدأ من الآن ويمتد في المستقبل لسنوات طويلة وأحياناً لحقب طويلة.

## 2- أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر والمستقبل أن تصمم برامج وتضع سياسات حديثة فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتنقي أنسبها، تعلمها، تدريبها، تنميتها وتحفزها، وتزرع لديها الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الاستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من

<sup>1</sup> عمرو محمد، أبعاد الإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، مركز الإنتاج الفني، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10):  
[https://qtube.qou.edu/%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%A9-\\_v1130](https://qtube.qou.edu/%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%A%D9%8A%D8%A9-_v1130)

المديرين، تمد لهم يد العون والمساعدة في تهيئة مرؤوسيهم وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.<sup>1</sup>

تتمثل أهم أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- توفير المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، غايتها، أهدافها ووسائلها.
- إدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة على أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المنظمة.
- يجب أن تتوافق وظائف إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال التحفيز، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور، فمسألة جعل مكان العمل محببا لنفوسهم مسألة إستراتيجية الآن.

- على المنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها والأعمال المناط بها.
- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها إنفاق رأس مالي، أي استثمار له عائد كبير.
- تحديث برامج وسياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالمورد البشري، كأحد أهم عناصر مدخلات العمل ونجاح المنظمة.

<sup>1</sup> عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 77.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 77-78.

- يجب على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.

- يجب أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الاتجاه المعاصر في إدارة المنظمات، الذي يسعى إلى تطبيق منهج إدارة الجودة الشاملة الذي يركز على جودة الأداء والإنتاج الشاملين، لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو سيد السوق الآن، واعتبار رضاه هو أساس نجاح وبقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة. حيث يقع على عاتق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مسؤولية تطبيق هذا المنهج، ذلك لأن المسؤول الأول عن تحقيق الجودة الشاملة التي تخلق الرضا لدى الزبائن هو المورد البشري وإدارته، لذلك وتماشياً مع اتجاهات إدارة الجودة الشاملة، أصبح مطلوب من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تطبيق مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي الذي يعتبر العنصر البشري في العمل ورضاه هو أساس تحقيق الجودة الشاملة التي تولد الرضا لدى الزبون الخارجي. ولا يكفي التخطيط لتطبيق هذا المفهوم، بل المطلوب التعاون مع إدارات المنظمة ومديريها على تفعيله ، وممارسته على أسس علمية صحيحة، فإدارة الجودة الشاملة أفعال وليست أقوال.

- العلاقة مع النقابة جزء من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدواً بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والموارد البشرية، وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التأخي.

# الفصل الثاني:

نماذج تصميم إستراتيجية الموارد

البشرية

## تمهيد:

ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. وبالإمكان الإشارة إلى خمسة نماذج أساسية في هذا الصدد لازالت تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الأفضل في هذا الموضوع.

وبالتالي، نسعى ضمن هذا الفصل إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة؛
- التطرق إلى نموذج جامعة ووريتش؛
- التطرق إلى نموذج جامعة هارفارد؛
- التعرف على نموذج التطابق الاستراتيجي؛
- توضيح نموذج ديفيد جست (GUST).

## أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

لقد ظهر نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين، وهو النموذج الأكثر شيوعاً في الاستخدام، وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية، وله مواصفات البعد والشمولية، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وأن تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنها الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الإستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة.<sup>1</sup> ويعتمد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عدة ركائز منها:<sup>2</sup>

**1- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:** تتعرف المنظمة على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة، حيث يتمثل التحليل البيئي في استعراض وتقييم البيانات والمعلومات - التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثمَّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة الذين يقومون بتحليلها إستراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 113.

<sup>2</sup> محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة ومعرفة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10): <http://www.alukah.net/culture/0/1257/#ixzz4pelgG93c>

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot)، والتي تطرقنا إليها سابقاً.

**2- الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:** إن أية منظمة تمتلك نوعين من الموارد: الموارد المادية، والموارد البشرية والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية، حيث تستطيع المنظمة عن طريق هذين النوعين من الموارد -بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد نقاط القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها- أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها،.. إلخ. وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص، فهي موارد:<sup>1</sup>

- ذات ندرة.
- ذات قيمة.
- تتمتع بصفة الاستدامة.
- متميزة وذات طاقة عالية.
- يصعب بيعها أو التنازل عنها.

**3- تعليم وتدريب الموارد البشرية:** إن من المهام الأساسية التي تتبناها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة، بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها. وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو

<sup>1</sup> محمود عيسى، مرجع سابق.

العناصر المادية عالية الثمن -ماكينه ذات قيمة عالية- فهذا يجب أن تدرب الموارد البشرية على التعامل معها بحذر شديد وهكذا.<sup>1</sup>

**4- التقية:** يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي وحصتها السوقية.<sup>2</sup>

**5- التحفيز:** يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، حيث أن التحفيز الجيد -المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى:<sup>3</sup>

- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات ومكتسبات المنظمة.

ويوضح الشكل الموالي نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة، وهو كالآتي:

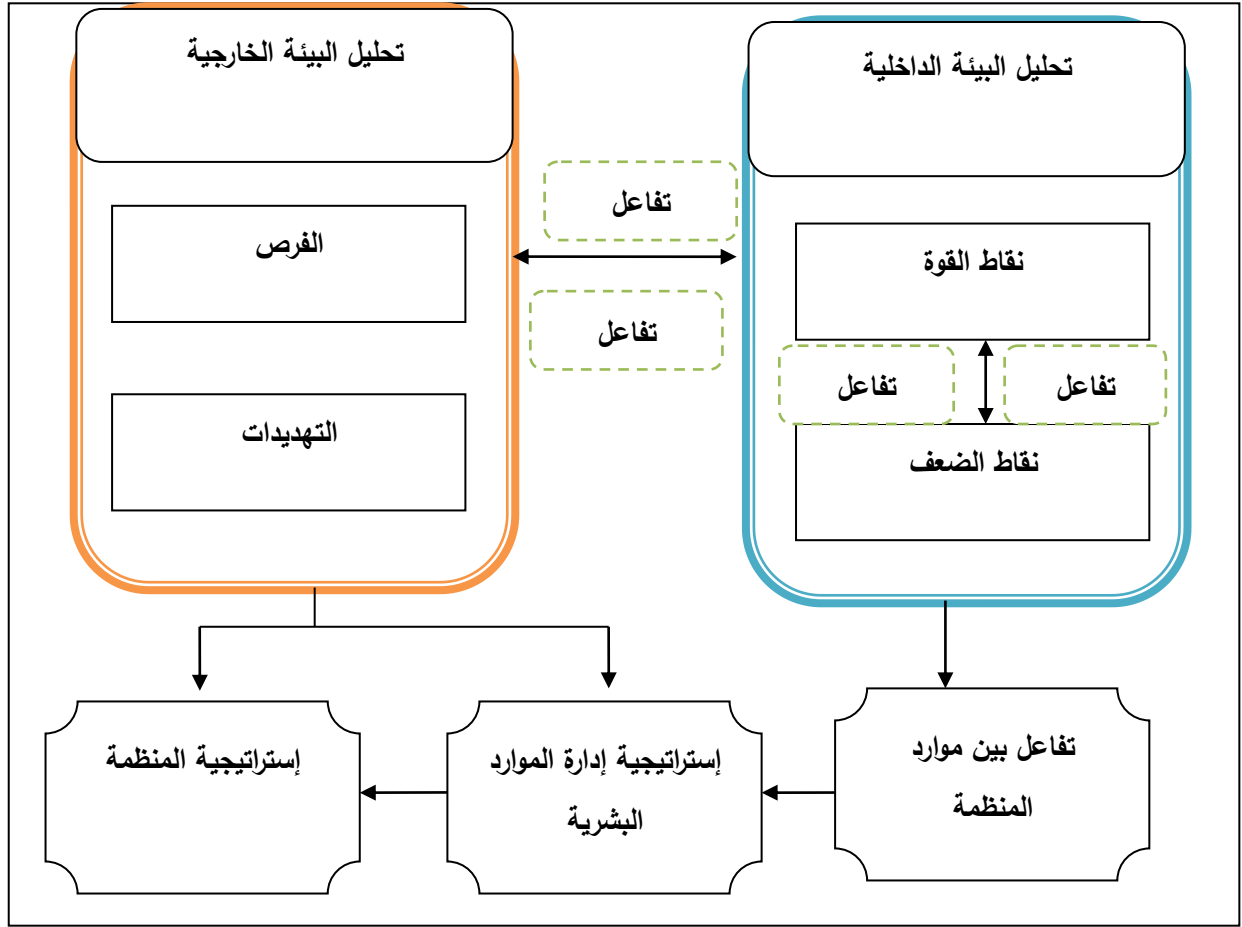
<sup>1</sup> محمود عيسى، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.



الشكل رقم (02): نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 115.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يقومان على أساس تحليل موارد المنظمة المادية والبشرية، من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية

من خلال اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات.

## ثانياً: نموذج جامعة ووريتش

لقد تم تطوير هذا النموذج من قبل اثنين من الباحثين، هندري وبيتيغرو (Hendry and Pettigrew) من جامعة ووريتش (University of Warwick) (لهذا سمي باسم نموذج جامعة ووريتش).<sup>1</sup> حيث صورا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما.<sup>2</sup>

ويوضح الشكل الموالي نموذج جامعة ووريتش كما يلي:

<sup>1</sup> Human Resource Management Models, management study, Available on the website (11/08/2017) : <http://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>

<sup>2</sup> Ibid.

الشكل رقم (03): نموذج جامعة ووريتش (WARWICH)



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 123.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نموذج جامعة وورويتش يبنى وفق الخطوات التالية:<sup>1</sup>

1- تحليل البيئة الخارجية: يتم في هذه المرحلة عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

2- تحليل البيئة الداخلية: يتم في هذه المرحلة دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.

3- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية: وتشتمل على إستراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج، التسويق، الخ، التي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة، حيث تتمثل إستراتيجية الأعمال في خطة عالية المستوى للمنظمة تسعى للوصول إلى أهداف تجارية محددة. وتنجح هذه الإستراتيجية عندما تؤدي إلى نمو الأعمال التجارية، ووضع تنافسي وأداء مالي قوي. ومع ذلك، عند فشل الإستراتيجية ذات المستوى العالي، يجب على المنظمة إما تغيير الإستراتيجية أو الاستعداد للخروج من العمل. ولذلك، فإن إستراتيجية الأعمال العامة تهدف إلى كسب والحفاظ على نمو الأرباح.<sup>2</sup>

وعليه، فإن بناء إستراتيجية الأعمال يحتوي على خطوات أساسية أهمها:<sup>3</sup>

- بناء الرؤية: يتوقف تطور إستراتيجية الأعمال الناجحة على الرؤية الواضحة للأعمال التجارية، فبالنسبة لبعض المنظمات، يكتب المؤسسون بيان رؤية رسمي. أما البعض الآخر، فيقوم بتشكيل

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 123.

<sup>2</sup> Business Strategy, Model, Strategic Framework , building the business- case-analysis, Available on the web site (11/08/2017) : <https://www.business-case-analysis.com/business-strategy.html>

<sup>3</sup> Ibid.

قائمة الأفكار الأساسية التي تعطي جوهر المنظمة والشكل والاتجاه. في كلتا الحالتين، الرؤية تمثل الصورة الطبيعية الأساسية للعمل: ما يبدو وماذا يفعل.

- السعي لتحقيق أعلى مستوى من الأهداف: من خلال تسمية أهداف العمل الملموسة على مستوى عال وشرح كيفية قياس التقدم المحرز نحو تحقيقها.

- اختيار خطة الهجوم وساحة المعركة: بالنسبة للمنظمات في الصناعات التنافسية، فإن الإستراتيجية العامة العالية المستوى هي في الأساس إستراتيجية تنافسية. وفي معظم الحالات، تنتج الإستراتيجية من خيارين، حيث يجب على منشئ الإستراتيجية أن يختار:

✓ خطة الهجوم: وهذا يعني إيجاد نهج عام للتمييز بين المنظمة وعروضها من المنافسة.

✓ ساحة المعركة: وهذا يعني اختيار السوق المحددة وتركيز السوق حيث تجري المنافسة.

- فحص الواقع: هل يقف النموذج؟ ويتم ذلك من خلال تطوير نموذج الأعمال الذي تقوم عليه الإستراتيجية. وهنا، يتمثل التحدي في بناء نموذج كمي يتسم بالواقعية والمصدقية. وهذا النموذج بمثابة فحص واقع للإستراتيجية العامة. لهذا، يستخدم منشئ الإستراتيجية المعرفة الأساسية من الخطوة الثالثة المتمثلة في اختيار خطة الهجوم وساحة المعركة جنباً إلى جنب مع افتراضات المبيعات والتكلفة الواقعية لبناء نموذج عمل كمي. ويبين النموذج الناتج عما إذا كانت الإستراتيجية المقترحة قد تحقق عائدات مبيعات وهوامش وأرباح مرغوبة.

- بناء الإطار الاستراتيجي: ويتم ذلك من خلال التنسيق بين الاستراتيجيات العامة والاستراتيجيات قليلة المستوى مثل: إستراتيجية المنتج الأساسية وإستراتيجية العلامة التجارية والإستراتيجية التشغيلية على سبيل المثال لا الحصر.

4- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل

ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

5- وضع استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أنظمة وبرامج وسياسات الموارد البشرية، حيث عندما تنجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على ما يلي:

-إنجاز إستراتيجيتها.

-الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وإستراتيجيتها.

-تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.

-إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

### ثالثاً: نموذج جامعة هارفارد

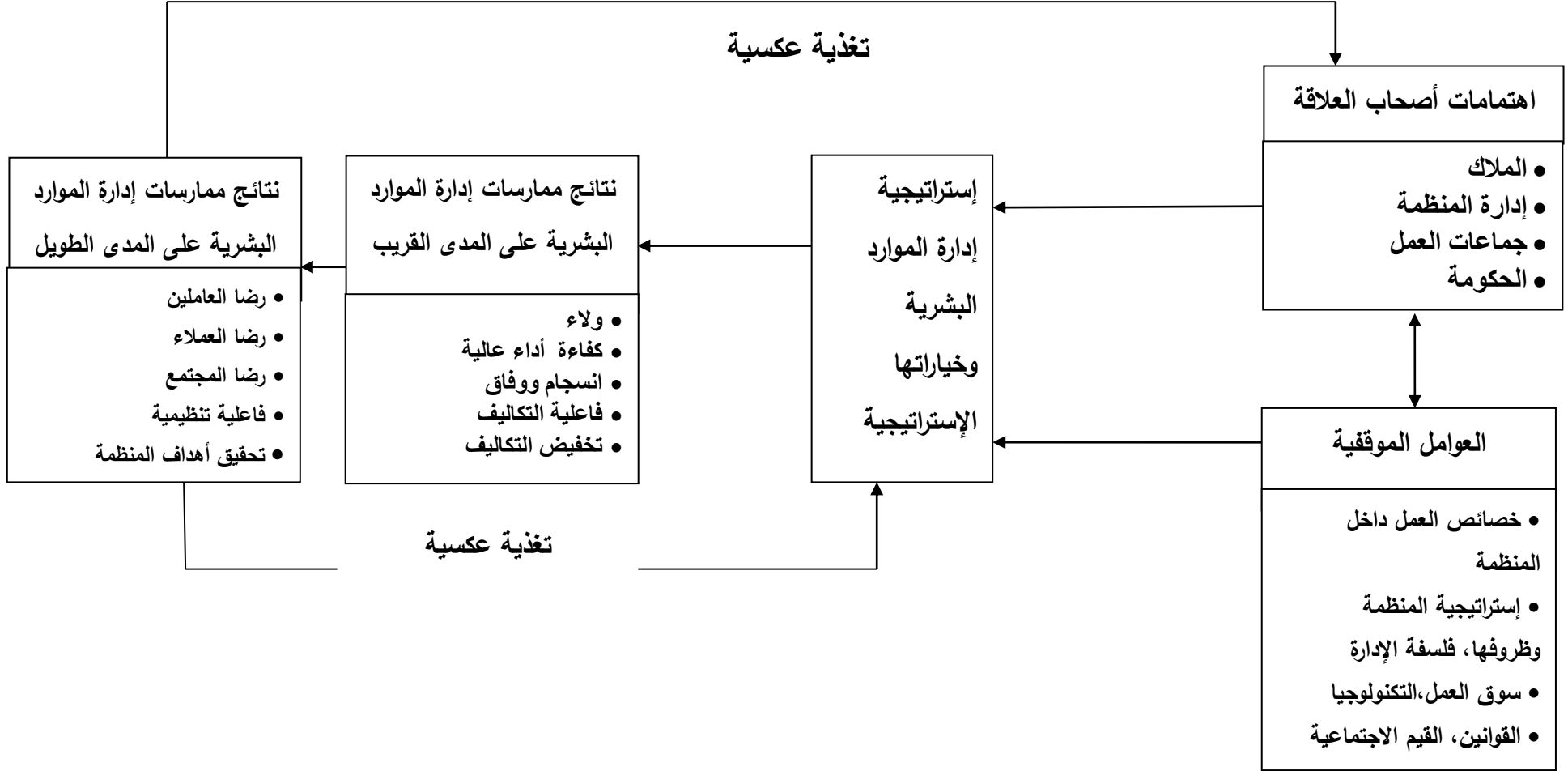
يعد نموذج جامعة هارفارد النموذج الأول زمنياً والأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الإستراتيجية، إذ يعرف هذا النموذج الإدارة الإستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة، طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها.<sup>1</sup>

ويدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المنظمة من موارد وإمكانيات وموازاتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتهديدات، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة أو مثبطة، وما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف.<sup>2</sup>

تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

<sup>1</sup> القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002، ص 24.  
<sup>2</sup> المرجع نفسه.

الشكل رقم (04): نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 125.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نموذج جامعة هارفارد يمر بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

**1- تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية:** توضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها.

**2- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب:** تتمثل فيما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.

- انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.

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

- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

**3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل:** إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تتعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

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

- رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.

- رضا المحيط المجتمعي.

- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

**4- التغذية العكسية المستمرة:** من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج

التغذية العكسية المستمرة 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

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 126.



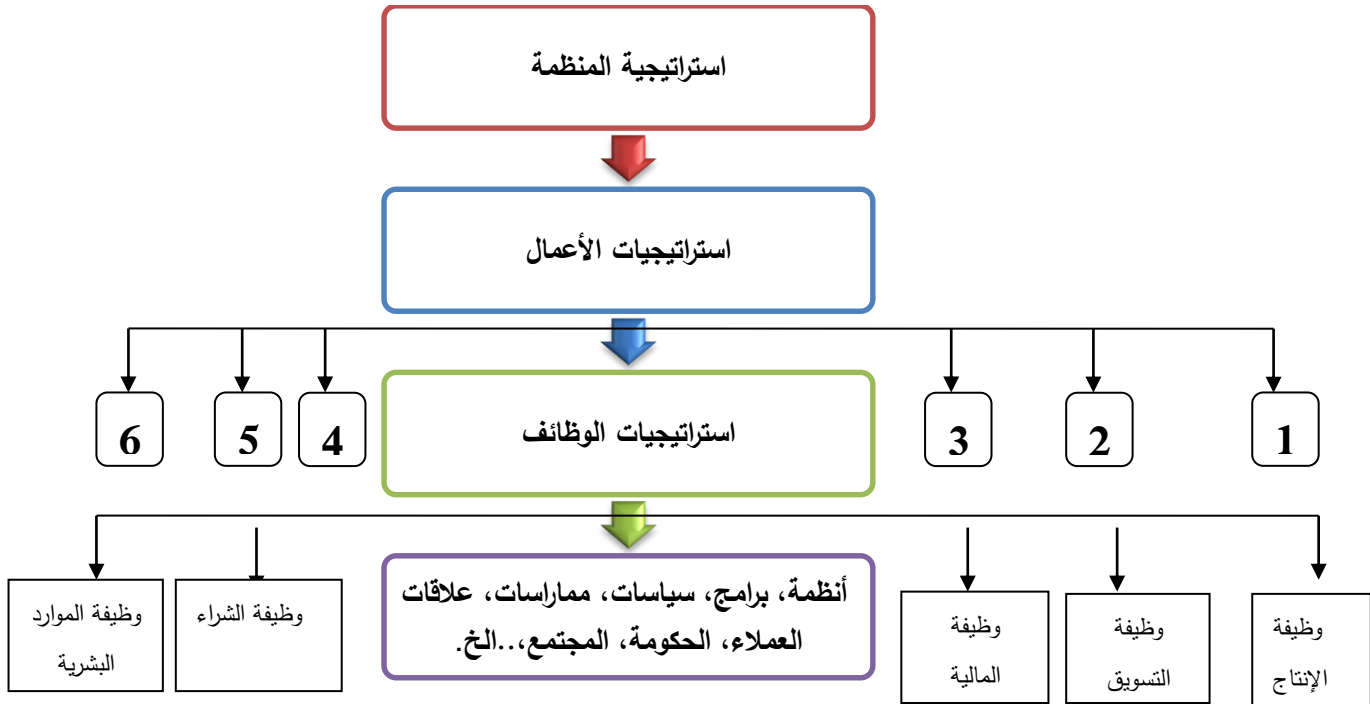
إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

#### رابعاً: 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، حيث يعتمد هذا الأخير على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة العامة. ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. أي أن أداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين إستراتيجية المنظمة و/أو إستراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.<sup>1</sup> ويوضح الشكل الموالي نموذج التطابق الاستراتيجي، وهو كالآتي:

<sup>1</sup> محمود عيسى، مرجع سابق.

الشكل رقم(05): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة

ومعرفة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10):

<http://www.alukah.net/culture/0/1257/#ixzz4peIgG93c>

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار

إستراتيجية المنظمة، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءا من إستراتيجية

المنظمة (المتغير المستقل)، وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

ووفقا لنموذج التطابق الاستراتيجي، لا بد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي:<sup>1</sup>

- تتحدد إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المختارة (خيارها الاستراتيجي) بالإستراتيجية

الشاملة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.

- إستراتيجية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي متغير تابع للإستراتيجية الشاملة للمنظمة

باعتبارها متغيرا مستقلا.

<sup>1</sup> محمود عيسى، مرجع سابق.

- تتحقق أفضل ممارساتها في ظل الموقف الظرفي، لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة.

ومن أجل تحقيق هذا التطابق الاستراتيجي يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي) والتطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي)، وهما كالتالي:<sup>1</sup>

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

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

<sup>1</sup> محمود إسماعيل، النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10) <https://hrdiscussion.com/hr97486.html>

الموارد البشرية في الوقت الذي تتبنى به إستراتيجية التدريب المكثف من أجل إشاعة عمل الفريق تتبع بالمقابل إستراتيجية لتقييم الأداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز. ولاشك أن هناك تقاطع بين كلتا الإستراتيجيتان. ومن بين الانتقادات التي توجه إلى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، هذا إلى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للإستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المنظمات. وفي الحقيقة، فإن هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارات وسلوكيات العاملين متناسية أنها عرضة للتغيير المتواصل.

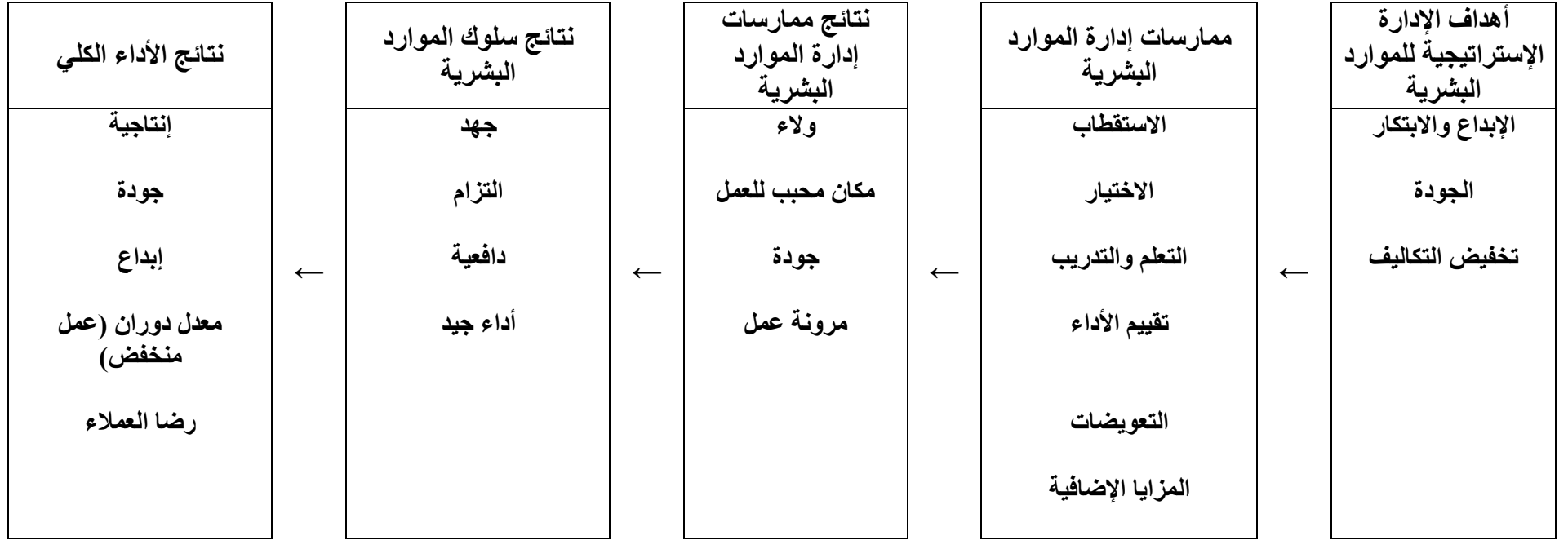
**خامسا: نموذج ديفيد جست (GUST)**

وضع ديفيد جست (GUST) نموذجه عام 1997 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1989،<sup>1</sup>

ويوضح الشكل الموالي مضمون النموذج كما يلي:

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 118.

الشكل رقم (06): نموذج ديفيد جست (GUST)



المصدر: عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 119.

من خلال الشكل السابق، نلاحظ أن نموذج ديفيد جست (GUST) يتكون من ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- **تحديد أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهي كما يلي:
  - تحقيق الإبداع والابتكار لدى المواد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين وكسب حصة سوقية أكبر .
  - تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة، فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.
  - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.
- 2- **ممارسات إدارة الموارد البشرية:** تعبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج وتنفذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:
  - استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
  - انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
  - تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.
  - وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
  - وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.
  - توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 120.

- توفير السبل الكفيلة لدمج الموارد البشرية في المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بها.

### 3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط والمرسوم لها، ستكون الحصيلة مكونة كما

يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه منظماتهم.
- تصبح المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.
- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

### 4- نتائج سلوك الموارد البشرية:

لا شك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية الجيدة ستعكس إيجابياتها على سلوك مواردها

البشرية بما يلي:

- دافعية كبيرة للعمل.
- نقاني في العمل.
- التزام في العمل.
- غيرة على سمعة ومصصلحة المنظمة.

### 5- نتائج الأداء الكلي للمنظمة: تتمثل هذه النتائج بما يلي:

- إنتاجية عمل عالية.
- جودة المنتجات.
- إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية ومنتجات المنظمة متطورة.
- رضا وسعادة العملاء.

- رضا وسعادة الموارد البشرية.
- انخفاض في معدل دوران العمل.
- أرباح أكبر بسبب اتساع حصة المنظمة في السوق.
- فرص نمو المنظمة أكبر.
- فرص بقاء واستمرار المنظمة أكبر.



# الفصل الثالث:

التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة

الموارد البشرية

## تمهيد:

لقد فرضت العولمة والظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إدارتها وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وكان أحدَ مجالات العمل داخل المنظمات، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكيف مجال عمل إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها تتصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

وبالتالي، نسعى ضمن هذا الفصل إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على أسباب تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية؛
- إظهار أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- إبراز الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

### أولاً: أسباب تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية

شهدت مرحلة التسعينيات ولحد الآن ظهور تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني، فقد تحول الاهتمام من التركيز على النمو الاقتصادي إلى التركيز على توظيف وتطوير وتحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد لدى الموارد البشرية وإدارتها للتكيف مع حالة التغيير التكنولوجي الجديد وتحديات العولمة والمنافسة العالمية والتأثير فيها كل هذه الإحداث والتطورات أدت إلى التغير في اسم إدارة الموارد البشرية ومفهومها ووظائفها، حيث تطورت تسمية إدارة الموارد البشرية، فتعددت التسميات التي اقترنت بإدارة الموارد البشرية ومن أهمها ما يأتي:<sup>1</sup>

وترجع جذور هذه التسمية إلى ظهور الثورة الإدارية التي تؤكد أهمية المورد البشري كمورد ثمين، ومن الضروري أن تهتم المنظمة بكل ما يتعلق بالحصول على هذه الموارد واستخدامها وتطويرها والمحافظة عليها. ولاشك في أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها ما يلي:<sup>2</sup>

- تشكل الموارد البشرية أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشرا كرمهم الله على سائر المخلوقات، وهم لا يمكن مساواتهم مع بقية العناصر الإنتاجية.
- إن إدارة الموارد البشرية شريك رئيسي في عملية تخطيط مستقبل وتطوير المنظمة.
- إن أهداف المنظمة لا يمكن تحقيقها إلا من خلال موارد بشرية مؤهلين يتمتعون بروح معنوية عالية ورضا عن العمل مع تفهم تام لاحتياجاتهم ومطالبهم.

<sup>1</sup> نياح كريم، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية: مصنع المصاييح، مجلة ديالى للبحوث الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالى، العراق، العدد الخامس والستون، 2015، ص ص 310-311.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- إن أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة وأنه باستطاعة المنظمة تحقيق هذه الأهداف من خلال تصميم الوظائف بما يتوافق مع قدرات ومؤهلات الموارد البشرية، ومن خلال اختيارهم وفقا لمتطلبات واحتياجات الوظائف المتاحة.
- إن تحول إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي إلى الدور الإستراتيجي هي محاولة لمشاركة المورد البشري في القرارات الإستراتيجية، عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية. وتعود أسباب التحول إلى الدور الإستراتيجي لما يلي:<sup>1</sup>

- التحول من النظم المركزية إلى النظم اللامركزية.
- التحول من التكنولوجيا البسيطة والمحدودة إلى التكنولوجيا عالية التطور.
- التحول من اهتمامات المدى القصير إلى اهتمامات المدى البعيد.
- التحول إلى التخصصة واقتصاد السوق الحر.
- أصبحت الأنظمة الإدارية أكثر تعقيدا.
- أهمية رفع كفاءة إنتاجية الموارد البشرية.
- تزايد كلفة المورد البشري.
- ضغوط تخفيض تكاليف الإنتاج والموارد البشرية في المنظمة.
- تزايد احتياجات الموارد البشرية وتغير تطلعاتهم.
- التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

<sup>1</sup> عمرو محمد، أسس إدارة الموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، البوابة السعودية للموارد البشرية، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10): [https://www.youtube.com/watch?v=dv4v8c3D\\_20](https://www.youtube.com/watch?v=dv4v8c3D_20)

## ثانياً: أهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي (تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات) تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمن تقريبا إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحويلات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات. وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف: لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة

الاقتصادية والمعرفة الإدارية وإستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل (هندسة العمل) من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغلها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى الموارد البشرية عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للموارد البشرية، والصالح الأخص للمنظمة.

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص ص 30-33.

**2- وظيفة تخطيط واستقطاب واختيار الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى. أما بالنسبة للاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار، فُتبنى على أساس استقطاب واختيار المورد البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو المورد البشري.<sup>1</sup>

**3- وظيفة التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وظيفي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية أو لتحسين مهاراتهم، حيث أصبحت هذه النظرة من مخلفات الماضي، فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية، تلتصق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 31.

اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة، وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الموارد البشرية مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.<sup>1</sup>

**4- وظيفة التحفيز:** بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلّب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها، وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك الموارد البشرية أسهما في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

**5- وظيفة تقييم الأداء:** بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة،

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 31.

والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثيرًا من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.<sup>1</sup>

#### 6- وظيفة علاقات العمل: انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي

سميت بداية من العام 1980م إدارة الموارد البشرية) نيابةً عن أصحاب العمل والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص الموارد البشرية، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليجتلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للموارد البشرية في المنظمة، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للموارد البشرية يعني توفر رضا الموارد البشرية في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.<sup>2</sup>

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 33.



7- **وظيفة التعويضات:** إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:<sup>1</sup>

- جودة أداء الموارد البشرية.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

### ثالثاً: الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة أدوار جديدة مهمة كما يلي:<sup>2</sup>

#### 1- شريك استراتيجي:

يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءاً مهماً وأساسياً في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المنظمة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

#### 2- خبير إداري:

وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة

<sup>1</sup> عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 33.

<sup>2</sup> العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، مرجع سابق، ص ص 93-94.

العليا، حيث أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المنظمة ككل، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل.

### 3- نصير الموارد البشرية:

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

### 4- وكيل تغيير:

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

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

الجدول رقم (01): أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر (Hunter)

الدور المجازي	دور الإدارة	النشاط	النتائج
الشريك الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	دمج الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة والأعمال معا	تنفيذ الإستراتيجية
الخبير الإداري	إدارة البنية التحتية للمنظمة	عملية إعادة الهندسة	بناء بنية تحتية
نصير للموارد البشرية	إدارة مشاركة الموارد البشرية	الاستمتاع بشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم
وكيل التغيير	إدارة التغيير	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	خلق بنية تحتية ناجحة

المصدر: العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري

للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014، ص 95.

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

# الفصل الرابع:

استراتيجيات الموارد البشرية

## تمهيد:

أصبحت المنظمات تركز على المورد البشري ذو القدرة والكفاءة العالية في ظل مختلف التغيرات والتحديات البيئية والاقتصادية والاجتماعية، حيث يعتبر المورد البشري من أهم مقومات الإنتاج ورأس مال تمتلكه المنظمة وأصل أساسي من أصولها، يدر عليها أرباحا ويكسبها ميزة تنافسية ترفع من كفاءتها وليس كتكلفة فقط.

بناء عليه، يستوجب على المنظمة التركيز والاهتمام بعملية إدارة المورد البشري واللجوء إلى استراتيجيات كفيلة تضمن إدارته بفعالية وتحقيق أهداف المنظمة. وبالتالي، نسعى ضمن هذا الفصل إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها:

- التعرف على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- التطرق إلى إدارة رأس المال البشري؛
- التعرف على إستراتيجية تمكين العاملين؛
- التعرف على إستراتيجية التسويق الداخلي؛
- التطرق إلى الإدارة الالكترونية للموارد البشرية؛
- التطرق إلى الإدارة الدولية للموارد البشرية.

## أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

نظراً للتغيرات الهائلة والمتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، كان لابد أن تكون هناك إستراتيجية واضحة تسعى من خلالها المنظمة إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى<sup>1</sup>، ويتوقف نجاحها في ذلك بشكل أساسي في إستراتيجية الحصول والاستخدام الأمثل للموارد البشرية وتطويرها في المنظمة على المدى البعيد، وهو ما يعرف بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.<sup>2</sup> وسنتطرق إليه بالتفصيل فيما يلي:

## 1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أولاً التعرف على مفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث يمثل التخطيط الاستراتيجي جوهر الإدارة الإستراتيجية، باعتباره العملية الأكثر أهمية بين عمليات الإدارة الإستراتيجية، ويشير التخطيط الاستراتيجي إلى عملية صياغة رسالة المنظمة في ضوء رؤيتها الجوهرية وبناء غاياتها وأهدافها المستقبلية، ويستند التخطيط الاستراتيجي على عمليات التحليل الاستراتيجي للبيئتين الداخلية والخارجية، حيث يساعد هذا التخطيط على اختيار الإستراتيجية المناسبة استناداً على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتحديات التي تحيط بالمنظمة.<sup>3</sup>

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه "الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى، وتوجيه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف".<sup>4</sup> كما يعرف بأنه "وسيلة للتنبؤ بالمستقبل واستثمار ما هو متوفر،

<sup>1</sup>ARMSTRONG M. and BARON A., **Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance**, CIPD, London, 2003, p 123.

<sup>2</sup> يتصرف من: عبد الباري درة، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 34.

<sup>3</sup> جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إنراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 123.

<sup>4</sup> دلبح إياد وآخرون، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 1-3 أبريل 2014.

ويتطلب الدعم الكامل من الإدارة والمشاركة الفعالة من جميع العاملين في كافة المستويات التنظيمية في المنظمة<sup>1</sup>.

بناء على ما سبق، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتمثل في الطريقة الملائمة والمناسبة لتحديد الأهداف البعيدة المدى للمنظمة والعمل على تحقيقها، استناداً على ما وفره التحليل الاستراتيجي من معطيات حول نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تحيط بالمنظمة. ولقد وردت عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وهي كما يلي:

- عرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه وسيلة للتنبؤ لضمان الحصول على الموارد البشرية الماهرة والتحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل بما يعود بالنفع على المنظمة ويخدم رسالتها وأهدافها ورؤيتها، ويساعد باختيار الموارد البشرية المناسبة على التطبيق الناجح لإستراتيجية المنظمة<sup>2</sup>.

- عرف بأنه عملية ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة والتي تشمل على عدة نشاطات على شكل برامج وسياسيات<sup>3</sup>.

- عرف أيضا بأنه عملية تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية(نقاط القوة والضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> بوحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر، 2014، ص 139.

<sup>2</sup> جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص 31.

<sup>3</sup> ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المعتال محمد وجودة عبد المحسن، دار المريخ، الرياض، 2007، ص 37.

<sup>4</sup> الشاذلي عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحى معاصر، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06، العدد التاسع عشر، 2015، ص 164.

- عرف أيضا بأنه العملية التي تقوم بمقتضاها المنظمة بتحديد رؤيتها وأهدافها البعيدة المدى فيما يتعلق بالموارد البشرية الحالية والمتوقعة من حيث الكم والنوع.<sup>1</sup>
- بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية توقع الحصول على الموارد البشرية الماهرة من حيث الكم والنوع على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، مع الأخذ بعين الاعتبار ربط أهداف إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

## 2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الفوائد التي يحققها للمنظمة، والتي تتمثل فيما يلي:<sup>2</sup>
- التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية، وتخفيض التكلفة الخاصة بالموارد البشرية إلى أقل حد.
  - يساهم في عمليات الاختيار والتعيين، إذ ما لم يكن معروفا عدد الموارد البشرية المطلوبين في المنظمة لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.
  - إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية، وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أدائهم مستقبلا.
  - تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور والاستقطاب والاختيار.

<sup>1</sup> الشاذلي عبد الرحيم، مرجع سابق، ص 164.

<sup>2</sup> زوليف مهدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001، ص 46.



كما تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- التنبؤ الدقيق باحتياجات الإدارات المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مسبقا.
- الاستعداد المسبق لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب مختلف التهديدات في سوق العمل.
- تحليل بيئة المنظمة الداخلية للحصول على أفضل الموارد البشرية مستقبلا، حيث تركز عملية تحليل البيئة الداخلية على ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ معرفة هيكل العاملين الحاليين (الأعمار، المؤهلات،..الخ).
- ✓ التنبؤ بعدد الأفراد الحاليين والمتوقع تركهم للمنظمة.
- ✓ التوسع المقترح لأوجه نشاط المنظمة بشكل مبني على نتائج تحليل البيئة الخارجية (سوق العمل، التقدم التكنولوجي، تقدم التعليم والتدريب، القوى التنافسية،...الخ).
- ✓ إجراء المقارنة بين الموارد البشرية الحالية والاحتياجات المستقبلية منها.

### 3- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يسعى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق الأهداف التالية:<sup>3</sup>

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية (سوق العمل) ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطة الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- التعرف من واقع هذه البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.

<sup>1</sup> شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 21.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 131.

- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وعدم تكرارها، مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لمشكلتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات الموارد البشرية في المنظمة.

- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المنظمة.

- التنبؤ بأعداد ونوعيات للموارد البشرية اللازمة خلال فترة زمنية مناسبة في المستقبل، بحيث يغطي هذا التنبؤ الموارد البشرية اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة، كأن تكون خمس سنوات مثلاً.

#### 4- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يقع عبء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات المتطورة إدارياً على إدارة الموارد البشرية، وفي المنظمات التقليدية على الشؤون الإدارية أو الوحدات الأساسية في الإدارات، حيث تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

- **تحليل البيئة الداخلية للمنظمة (نقاط القوة والضعف):** يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية للمنظمة (الموارد البشرية والمالية، الإمكانيات التقنية والتكنولوجية والآلية وغيرها)، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تدعيمها مستقبلاً (توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة في المنظمة من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات والخبرات،.. الخ)، وتحديد نقاط الضعف وأسس معالجتها مستقبلاً

<sup>1</sup> الشاذلي عبد الرحيم، مرجع سابق، ص ص 165 - 166.

(النقص في: الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات والخبرات، الأجور والرواتب، الروح المعنوية والرضا الوظيفي).

- **تحليل البيئة الخارجية للمنظمة (الفرص والتهديدات):** يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الخارجية للمنظمة (سوق العمل، رسالة المنظمة وما يميزها عن مثيلاتها، إجراء دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية، دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، مقارنة أعداد ونوعيات الموارد البشرية في المنظمات المماثلة... الخ)، ومن ثم العمل على استغلال الفرص المتاحة (توافر الكفاءات الحالية والمتوقعة في سوق العمل من حيث الأعداد، النوعيات، المهارات، القدرات والخبرات... الخ)، وتجنب التهديدات التي تؤثر سلباً في برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مثلاً: تطور الماكينات والآلات وتأثيرها المتوقع على الموارد البشرية وندرة الكفاءات المتميزة، حدة المنافسة بين منظمات الأعمال، التشريعات الحكومية الداعمة للموارد البشرية..... الخ.

- **تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):** يقصد به التنبؤ المستقبلي للموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد (الكم) والنوعية، حيث أن المنظمات التي تنظر للمدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية بوضع برنامج زمني تحدد فيه:

✓ الوظائف التي تحتاج المنظمة فيها موارد بشرية جديدة.

✓ المهارات التي يحتاج إليها الذين سيشغلون الوظائف.

✓ الإمكانيات الواجب توافرها في الموارد البشرية الجديدة من أجل ترقيةهم في المستقبل.

- **تحديد عرض الموارد البشرية:** ويعني تحديد عدد الموارد البشرية الحاليين في المنظمة وخصائصهم من حيث المهارات ودرجة الاستعداد للعمل، والتغيرات المحتملة فيها مستقبلاً.

وتتمثل مصادر عرض الموارد البشرية المتوقع في كل من: داخل المنظمة بتقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي وخارج المنظمة.

- إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية: بعد استكمال إجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلاً، لا بد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب المستقبليين، وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف، وفي كلتا الحالتين لا بد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز. حيث تقوم المنظمة في حالات الفائض من الموارد البشرية إلى اللجوء إلى السياسات التالية:

✓ التوقف عن التوظيف الجديد أو التشجيع على ترك منظمة العمل.

✓ التشجيع على التقاعد المبكر (سياسة التقاعد المرنة).

✓ استخدام العمال المؤقتين.

✓ تخفيض ساعات العمل.

✓ إنهاء الخدمة.

أما في حالات وجود عجز في الموارد البشرية، فنقوم المنظمة إلى اللجوء إلى السياسات التالية:

✓ إجراء التعيينات الجديدة والعمال المؤقتين.

✓ التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين لممارسة مهام إضافية.

✓ ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل).

✓ إجراء التقلات الداخلية بين الوظائف المختلفة مع إعداد برامج تدريبية مناسبة.

✓ تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

## ثانياً: إدارة رأس المال البشري

اهتمت البحوث منذ سنوات قليلة برأس المال البشري، وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين، ففي بداية الخمسينيات من القرن الماضي، اعتمد نجاح المنظمات خاصة الصناعية منها على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية، وحالياً أصبحت تركز على القدرة في إدارة ذكاء أو فكر المورد البشري، وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة. وبناء على ذلك، ظهرت الحاجة الماسة لإدارة رأس المال البشري، وسنوضح إدارة رأس المال البشري من خلال التطرق إلى العناصر التالية:

### 1- مفهوم رأس المال البشري:

لقد ذكر مصطلح البشر في القرآن الكريم في 21 سورة و 28 آية، مما يدل على تفضيل الله لبني البشر على سائر المخلوقات لأنها متميزة بالعقل والتفكير.<sup>1</sup>

إن أصل مفهوم رأس المال البشري يعود لأكثر من 200 عام قد مضى، فقد أدرك الاقتصادي آدم سميث عام 1776م أهمية المهارات الإنسانية كمحدد لثروة الفرد والمجتمع، وقد استخدم المصطلح منذ بداية القرن العشرين وتحديداً عام 1890م عندما اعتبر الاقتصادي ألفريد (Alfred) الموارد البشرية في المنظمة كرأس مال مهما ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله كحال رأس المال المادي. وهذا ما دفع فيما بعد بالكثيرين أمثال الاقتصادي شولتز (Schultz)، إذ اقترح في الستينات من القرن العشرين عام 1960م في كتاباته ضرورة التعليم بوصفه استثماراً في الإنسان، لأنه يصبح جزءاً من المتلقي له، وفي عام 1964م نشر الاقتصادي بيكر (Becker) كتاباً بعنوان رأس المال البشري، والذي يرى فيه من وجهة خاصة أنه يجب التعامل مع

<sup>1</sup> المفرجي عادل حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليبه المحافظة عليه، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003، ص 7.

رأس المال البشري بوصفه وسيلة من وسائل الإنتاج الطبيعية كالمعامل والمكائن. ولقد اهتم الكثير من

الاقتصاديين العالميين برأس المال البشري لأنه هو القادر على استغلال بقية الموارد الاقتصادية.<sup>1</sup>

إن رأس المال البشري هو أحد أنواع رأس مال المنظمة وهو أصل غير ملموس ويعزز الإنتاجية

والإبداع والابتكار ويختلف من منظمة لأخرى. ومن أهم التعاريف المتعلقة برأس المال البشري، نذكر:

- تعريف تقرير التنمية الإنسانية العربية سنة 2003 بأن رأس المال البشري "هو النواة الصلبة نسبياً لرأس

المال الفكري".<sup>2</sup>

يبين هذا التعريف أن رأس المال البشري هو عنصر من رأس المال الفكري وأنه المركز الأساسي له.

- يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأن رأس المال البشري هو "كل ما يزيد من إنتاجية العمال

والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة".<sup>3</sup>

- عدة تعاريف لمؤلفين بأن رأس المال البشري هو "مجموعة القدرات والخبرات والمهارات والمعارف

البشرية المكتسبة خلال مراحل الحياة".<sup>4</sup>

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن رأس المال البشري هو نوع من رؤوس أموال المنظمة

وعنصر من رأس المال الفكري، ويعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة

للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة.

<sup>1</sup> العنيزي سعد، الملا أحمد، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد الثامن، 2016، ص 389.

<sup>2</sup> بوحديد ليلي، يحيواي الهام، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر، 2013، ص 34.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

<sup>4</sup> الخطيب سعيد محمد، التعليم نحو التنمية الاقتصادية المستدامة في العالم العربي، منشورات جامعة الجزائر، الجزائر، 2004، ص 262.

## 2- عناصر رأس المال البشري:

تتمثل أهم عناصر رأس المال البشري فيما يلي:<sup>1</sup>

- **المهارات:** هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وتشير المهارة إلى قدرة الفرد على التصرف بطريقة معينة للقيام بالعمل المطلوب منه، ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه لمعرفة مدى التوافق بين خصائص الفرد المرشح والخصائص والموصفات المطلوبة في المتقدم للعمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل والتكيف والابتكار والقدرة على التكوين،... الخ.

- **الكفاءات:** تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين على المهارات اللازمة للقيام بالعمليات الإنتاجية والتحويلية المختلفة في إطار وظائفهم، كما توجه تصرفاتهم إيجابيا عبر البرامج التكوينية المختلفة.

## 3- خصائص رأس المال البشري:

تتمثل أهم خصائص رأس المال البشري في أنه:<sup>2</sup>

- غير ملموس وصعب القياس بدقة؛
  - سريع الزوال والفقدان ويزداد بالاستعمال؛
  - يتجسد في أشخاص لديهم الاستعداد لحمله وله تأثير كبير على المؤسسة.
- كما أن هناك خصائص شخصية يجب أن يتمتع بها رأس المال البشري، نذكر منها:<sup>3</sup>
- **الاستعداد والميل نحو المخاطرة:** بمعنى أن يحمل رأس المال البشري نوعا من المخاطرة المبنية على الشجاعة والمبادرة القائمة على العمل الشاق وانتهاز الفرص السانحة.

<sup>1</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص ص 25-26.

<sup>2</sup> بوحديد ليلي، يحياوي الهام، مرجع سابق، ص 35.

<sup>3</sup> النجار فايز، عبد الستار محمد، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 10-13.

- الرغبة في النجاح: بمعنى أن يحدد رأس المال البشري الأهداف ويعمل بمثابة لتحقيقها.
- الثقة بالنفس: بمعنى أن يكون رأس المال البشري قادرا على مواجهة التحديات وأكثر تفاؤلا تجاه المردود المتوقع من أعماله الجديدة.
- الالتزام: يمتاز رأس المال البشري بإدامة التركيز على الأهداف عن طريق التخطيط للأنشطة المختلفة والتنظيم لها.
- منهجي ونظمي: إن رأس المال البشري لديه القدرة على الترتيب والتنظيم، ولديه قدرات متميزة في مجال التحليل والربط بين المتغيرات البيئية.

#### 4- مفهوم إدارة رأس المال البشري:

- لقد وردت عدة تعاريف لإدارة رأس المال البشري أهمها:
- عرفت إدارة رأس المال البشري بأنها إدارة عوامل مختلفة مثل الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات والتجارب وغيرها الصادرة عن الموارد البشرية حين أدائهم لوظائفهم في المنظمة.<sup>1</sup>
  - عرفت بأنها عملية خلق القيمة المضافة بواسطة توظيف الأصول غير المادية.<sup>2</sup>
  - عرفت أيضا بأنها إدارة المعرفة والمهارات، إذ أن إدارة المعرفة والمهارات لا تؤدي بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، حيث يوجد عنصرين أساسيان في إدارة المعرفة والمهارات في المنظمات بكفاءة هما: تحديد وإدارة المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل نفسه، وتحديد وإدارة مهارات الموارد البشرية ومعرفتهم.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> السعيد هاني، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، جامعة قناة السويس، مصر، الطبعة الأولى، 2008، ص 41.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> العنيزي سعد، صالح أحمد، مرجع سابق، ص 109.



- عرفت بأنها عملية تركيب المعارف والمهارات في المسارات، المنتجات والتنظيمات من أجل خلق القيمة للمنظمة.<sup>1</sup>

- بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة رأس المال البشري هي عملية إدارة معرفة ومهارات الموارد البشرية والعمل على استقطابهم وتطويرهم والمحافظة عليهم من أجل خلق القيمة وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

### 5- خطوات بناء وإدارة رأس المال البشري في المنظمة:

يتم بناء وإدارة رأس المال البشري في المنظمة عن طريق الخطوات التالية:<sup>2</sup>

- استقطاب رأس المال البشري: يتم الاستقطاب من خلال البحث عن الخبرات وتوفر نظام معلومات يسهل المهمة.
- صناعة رأس المال البشري: يشمل صناعة رأس المال البشري تعزيز قدرات الموارد البشرية في المنظمة، تقليل المعارضة بينهم وخلق الأنسجة الفكرية.
- تنشيط رأس المال البشري: يتضمن تنشيط رأس المال البشري استخدام العصف الذهني مع الموارد البشرية في المنظمة، تشجيع الجماعات الحماسية والاهتمام بآراء الموارد البشرية.
- المحافظة على رأس المال البشري: تركز المحافظة على رأس المال البشري على استمرار التدريب والتطوير والتحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية في المنظمة.
- الاهتمام بالزبائن: يتضمن الاهتمام بالزبائن توثيق متطلبات الزبائن، توفر نظام معلومات لتقديم الخدمات للزبون والسعي للاحتفاظ بالزبائن القدامى.

<sup>1</sup> الحبيب ثابتي، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات و تنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 144.

<sup>2</sup> محمد مصطفى، الاستثمار في رأس المال البشري، مركز تطوير الأداء والتنمية، الأردن، 2010، ص 13.

## ثالثاً: إستراتيجية تمكين العاملين

تعد إستراتيجية تمكين العاملين من المصطلحات الحديثة المتداولة بشكل فعال في المجال الإداري وبغرض التعرف على هذه الإستراتيجية سوف نتطرق إلى العناصر التالية:

## 1- مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين:

التمكين (Empowerment) مفهوم مشتق من كلمة (power) والتي تعني "القوة أو السلطة"<sup>1</sup>، وهو مفهوم ظهر الاهتمام به في أواخر القرن الماضي بسبب التحول من مؤسسات الأوامر إلى مؤسسات متمكنة ومتعلمة، ولقد تعددت التعاريف التي تشرح مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين تبعاً لتعدد آراء الباحثين، فقد عرفها البعض على أنها: "عملية تستوجب اشتراك المعلومات والمعرفة الضرورية لتحويل العاملين للمساهمة في الأداء التنظيمي"<sup>2</sup>.

كما عرفت على أنها: "تحويل العاملين صلاحية وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازها وحل المشكلات التي تعوق تحقيق تلك الأهداف"<sup>3</sup>، وعرفها آخرون على أنها: "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي"<sup>4</sup>. وعرفت أيضاً بأنها: عملية إعطاء العاملين سلطات أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية، وفي استخدام قدراتهم وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> البنا قاسم، الخفاجي نعمة، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 48.

<sup>2</sup> NIHAT K., **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda Enterprise Risk Management**, Balikesir University, Turkey, ISSN 1937-7916, Vol. 1, No. 2: E1, 2009, p 21.

<sup>3</sup> المعاني أيمن، عقلة عبد الحكيم، التمكين الإداري وآثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد2، 2009، ص 239.

<sup>4</sup> عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص 30.

<sup>5</sup> جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 138.

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن إستراتيجية تمكين العاملين هي عملية منح المرؤوسين حرية أكبر في أداء العمل والثقة والدعم العاطفي بغرض زيادة طاقاتهم وقدراتهم حتى يستطيعوا القيام بهذه المهام بوعي أكبر وثقة أعلى.

## 2- أهداف إستراتيجية تمكين العاملين:

إن الهدف من إستراتيجية تمكين العاملين هو إيجاد موارد بشرية ذات قدرات فاعلة لإنتاج سلع وتقديم خدمات تلبي توقعات الزبائن أو تزيد عليها، أو يمارس الموارد البشرية نشاطات تفوق المعدلات المعيارية المحددة للمتعاملين مع المنظمة أو المستفيدين من نشاطاتها.<sup>1</sup>

ويمكن تلخيص أهداف إستراتيجية تمكين العاملين في النقاط الآتية:<sup>2</sup>

- التغلب على عدم الرضا الوظيفي للموارد البشرية؛
- خفض تكلفة الغياب ودوران العمل؛
- زيادة تحسين أداء الموارد البشرية وجودتهم؛
- التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع؛
- يساعد الموارد البشرية على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات؛
- يساعد الموارد البشرية على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال؛
- يساعد الموارد البشرية على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## 3- أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين:

وهي المرتكزات الأساسية لنجاح تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين، ويمكن تحديد أبرز الأبعاد

الأساسية لإستراتيجية تمكين العاملين بما يأتي:<sup>1</sup>

- **تفويض السلطة وتحمل المسؤولية:** هو أن يفوض الرئيس الإداري لأحد مرؤوسيه ممارسة بعض

اختصاصات وظيفته التي يشغلها، فيكون للمفوض إليه اختصاص إصدار قرارات فوض باتخاذها

دون الرجوع إلى الرئيس. وذلك كي يتاح للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا صلاحيات أوسع

في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعلية في إدارة

المنظمة.<sup>2</sup> والتفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما إستراتيجية

التمكين يتحمل فيها العاملون النتيجة النهائية.<sup>3</sup>

- **فرق العمل:** يقصد بها مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة،

حيث يجب أن يتمتع الفريق بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية

جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في

المنظمات.<sup>4</sup>

- **التدريب:** هو الجهود الهادفة إلى تزويد العاملين في المنظمة بالمعلومات والمعارف والخبرات

باتجاه زيادة كفاءتهم الحالية والمستقبلية. حيث أنه من بين خصائص المنظمات المتمكنة أنها

<sup>1</sup> عقون شراف، بوحديد ليلي، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المالية، المحاسبة والتأمين، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد السابع، الجزء الأول، جوان، 2017، ص 351.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 130.

<sup>4</sup> المعاني أيمن، عقلة عبد الحكيم، مرجع سابق، ص 240.

توفر برامج تدريبية لتدريب عاملها على مهارات اتخاذ القرارات وإدارة الصراع وحل المشكلات ومهارات الاتصال والعمل ضمن فرق.<sup>1</sup>

- **التحفيز:** يعد التحفيز إحدى الآليات التي تستخدمه إدارة الموارد البشرية لاستمالة دافعية مواردها البشرية، وقد تكون حوافز مادية كالأجر والمكافآت، وقد تكون معنوية كالاقتدار والتقدير، المشاركة في اتخاذ القرارات،... الخ.

- **الاتصال الفعال:** هو عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم<sup>2</sup>، والاتصال الفعال هو اتصال ذو اتجاهين يتيح للعاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات وهذا يتطلب تعريف العاملين جميعهم بكل أهداف المنظمة وتوضيح كل العاملين بأدوارهم، واهتمام الإدارة بإيجاد وسائل اتصال فعالة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعد على أداء أعمالهم، وسهولة وصول العاملين إلى أصحاب القرار وشرح مواقفهم.<sup>3</sup>

#### 4- متطلبات تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

إن استعراض عناصر إستراتيجية تمكين العاملين وما تحمله من تغييرات في نظم المنظمة وثقافتها وبنائها الهرمي يجعلنا ندرك أن رحلة التمكين ليست بالأمر الهين طالما أنها تشكل إستراتيجية يحتاج لتنفيذها إمكانيات ومتطلبات كبيرة لإنجاحها وإلا تعد مغامرة مكلفة إن انتابها الفشل.<sup>4</sup>

يوضح الجدول الموالي متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين وميزاتها، وهو كالتالي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عقون شراف، بوحديد ليلي، مرجع سابق، ص 352.

<sup>2</sup> البرادعي بسيوني، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 319.

<sup>3</sup> العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008، ص 44.

<sup>4</sup> الدوري زكريا وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال في الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص 99.

<sup>5</sup> مصيطفى عبد اللطيف، علماوي أحمد، دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي الثامن حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، كلية المالية والإدارة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 29-30 نيسان 2014.

الجدول رقم (02): متطلبات إستراتيجية تمكين العاملين وميزاتها

الميزات	المتطلبات التمكين
تحسين أداء الموارد البشرية	الثقة الإدارية: أي ثقة المديرين في مرؤوسيهـم
إرضاء العملاء	الدعم الاجتماعي: شعور العاملين بالدعم والتأييد من رؤسائهم وزملائهم
حل المشكلات والأزمات	الأهداف والرؤية المستقبلية: إدراك العاملين بأهداف ورؤية الإدارة العليا في التعامل مع الأزمات، والاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة
جودة الخدمة	فرق العمل: وجود ثقافة تنظيمية تؤكد على أهمية العنصر البشري وتشجع على عمل فرق للمشاركة في صنع القرارات
زيادة القدرة التنافسية	الاتصال الفعال: الاتصال الفعال مع كل المستويات الإدارية
ارتفاع الإنتاجية	التدريب المستمر: توفير التدريب الملائم
تحقيق مكانة متميزة	مكافأة الموظفين: المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين

المصدر: مصيطفى عبد اللطيف، علماوي أحمد، دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية

للمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي الثامن حول: استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، كلية المالية

والإدارة، جامعة فيلاديلفيا، الأردن، 29-30 نيسان 2014.

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أنه لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين الإداري في المنظمات، لا بد

من توفر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين.

## رابعاً: إستراتيجية التسويق الداخلي

تسعى المنظمات إلى تحقيق أهدافها وخاصة الخدمية منها من خلال التركيز على عمليات التبادل مع العملاء الخارجين وعلى رضا وإشباع رغبات هؤلاء العملاء، وعليه فإن الدور الذي تلعبه الموارد البشرية هو دور حيوي بالنسبة لهذه المنظمات، الأمر الذي أدى بالمنظمات إلى تركيز الاهتمام بشكل آخر من أشكال التبادل وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والموارد البشرية العاملين فيها، وهذا ما أدى إلى ظهور مفهوم تسويقي حديث يهتم بالموارد البشرية داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي.

## 1- مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي:

ظهر مصطلح التسويق الداخلي في منتصف سبعينات القرن الماضي كحل لمشكلة توفير الخدمات ذات الجودة العالية في المنظمات الخدمية، من خلال التركيز على العنصر البشري في تقديم الخدمة كونه الجزء الملموس والمعروف في المنظمة، وبالتالي له الأثر الكبير على الاحتفاظ بالعملاء وضمن ولائهم، وبالتالي استمرارية المنظمة ونجاحها.<sup>1</sup>

لقد وردت عدة تعاريف للتسويق الداخلي أهمها:

- عرف التسويق الداخلي بأنه "بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين، وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> GRONROOS C., **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley & Sons, 2nd Edition, 2000, p 123 .

<sup>2</sup> KOTLER P. and others, **Marketing for hospitality and tourism**, Prentice hall Upper Saddle River, NJ Vol 893, 2006, p 22.

- عرف أيضا بأنه "عملية معاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين اخذين كل ما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم والعمل على إشباعها وتطوير قدراتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من طرفهم".<sup>1</sup>
  - عرف أيضا بأنه "فلسفة إدارية قائمة على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير بهم، وذلك بممارسة الإجراءات الصحيحة في تعيينهم، تهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم قبل التوجه بشكل فعلي إلى السوق الخارجية".<sup>2</sup>
  - عرف بأنه "النظر إلى العاملين على أنهم زبائن داخل المنظمة، والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي عملاء الداخلين من أجل تحقيق أهداف المنظمة".<sup>3</sup>
- من خلال التعريفات السابقة، يمكن القول بأن التسويق الداخلي عبارة عن عملية اعتبار الوظائف على أنها منتجات ومعاملة العاملين على أنهم زبائن داخليين، والعمل على ممارسة الإجراءات الصحيحة في تعيينهم، تهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة لهم والعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم بهدف تحسين مستويات الخدمة المقدمة من طرفهم بشكل يرضي الزبائن الخارجيين من أجل المحافظة عليهم وتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة بفاعلية.

<sup>1</sup> صادق سليمان، جاسم ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 29، العدد الخامس والثمانون، 2007، ص 53.

<sup>2</sup> المجالي مالك، البشاشة أمين، المجالي هاني، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 12، العدد الثالث، جوان 2016، ص 600.

<sup>3</sup> BERRY L. and PARASURAMAN A., **Marketing Services: Competing through Quality**, Free Press, New York, NY, 1991, p 51.



## 2- أهمية وخصائص إستراتيجية التسويق الداخلي:

تستمد إستراتيجية التسويق الداخلي أهميتها من أهمية عملية التفاعل بين الموارد البشرية في المنظمة والمستفيدين خاصة في مجال الخدمات، حيث تتزامن عمليات الإنتاج والاستهلاك، وبسيطر المورد البشري على تقديم الخدمة، وبشارك كل من الموارد البشرية بالمنظمة والعملاء في إنتاج الخدمة ذاتها.<sup>1</sup>

وتتميز إستراتيجية التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها:<sup>2</sup>

- تطبق إستراتيجية التسويق الداخلي داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بين المنظمة والموارد البشرية فيها، فالموارد البشرية لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة يريدون إشباعها، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي.

- إستراتيجية التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف في المنظمة من خلال:

- ✓ التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع العملاء الخارجيين.
- ✓ التأكد من أن الموارد البشرية في المنظمة قد تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

## 3- أهداف إستراتيجية التسويق الداخلي ومستوياته:

إن الهدف من إستراتيجية التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس مهم بالمسئولة ومما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة في رضا العاملين وبناء بيئة منظمة ومستقرة تؤثر إيجابا في تحقيق أهداف المنظمة، وهو ما يتطلب الاهتمام الجاد بالرضا

<sup>1</sup> طرشان حنان، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن، المجلد 49، العدد الأول، مارس، 2014.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

الوظيفي للعاملين بالمنظمة وما يعكسه ذلك من زيادة حماس العاملين واستقرارهم تحقيقاً للأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة.<sup>1</sup>

وتتقسم أهداف مستويات التسويق الداخلي إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- المستوى الاستراتيجي: يهدف التسويق الداخلي على المستوى الاستراتيجي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية تجاه الزبائن والجهود الموجهة نحوهم، وذلك من خلال تدعيم تفهم العميل والتفتح الذهني البيعي، وكذلك دعم سياسة التدريب الداخلي وإجراءات التخطيط والرقابة بين العاملين.
- المستوى التكتيكي: يهدف التسويق الداخلي على المستوى التكتيكي إلى تنمية الاتجاه الايجابي فيما يتعمق بالزبائن والبحث عن كل السبل لخدمتهم والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة، وذلك من خلال تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق، كما يجب تفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.
- المستوى العام: يهدف التسويق الداخلي على المستوى العام إلى جعل العاملين أكثر وعياً وتفهماً للعملاء وأكثر تحفزاً لخدمتهم.

<sup>1</sup> كاظم فارس، تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات: دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية، مجلة الندائير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد السابع، 2015، ص 39.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

## 4- أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي:

- بالرغم من عدم وجود تحديد نهائي لأهم أبعاد إستراتيجية التسويق الداخلي، إلا أن أغلب الكتاب والباحثين أشاروا إلى أن الإجراءات التي يتم اعتمادها من قبل تلك المنظمات خاصة تلك التي ترتبط بحسن إدارة الموارد البشرية لجعلها قادرة على تحقيق الأهداف بالفاعلية المطلوبة يمكن أن تكون كالاتي:<sup>1</sup>
- **التوظيف:** العمل على استقطاب واختيار الكفاءات والمهارات المتوفرة في سوق العمل لأن تكوين المنظمات واستقرارها يحتاج للموارد البشرية المؤهلة مثلما تحتاج للموارد المادية التنظيمية تحقيقاً للأهداف المرسومة، وإن أحسن اختيار الموارد البشرية سيمنح المنظمة الميزة التنافسية بين منظمات الأعمال المختلفة.
  - **التدريب والتطوير:** تشير إلى تلك النشاطات المستمرة لتزويد الموارد البشرية بالمهارات والخبرات وتنمية قدراتهم التي تجعلهم قادرين على أداء وظائفهم بما يرضي الزبائن.
  - **الحوافز والمكافآت:** تمثل أداة بث الرغبة والحماس، وبالتالي المقدره على تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية، ولذلك تحرص المنظمات على توفير الحوافز والمكافآت على وفق أنظمة معينة تسهم في التأثير بالموارد البشرية ورفع روحهم المعنوية وجعلهم قادرين على جذب العملاء والزبائن والاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة.
  - **تفويض الصلاحيات:** يشير إلى منح الرئيس للمرؤوسين حق التصرف واتخاذ القرارات في نطاق محدد وبالقدر اللازم لاتخاذ مهام معينة لضمان الإسهام الفعلي للموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات والعمل على تحسين جودة الخدمة المقدمة للزبائن.

<sup>1</sup> كاظم فارس، مرجع سابق، ص ص 40-41.

- نشر المعلومات التسويقية: تشير إلى أهمية تبادل المعلومات بين الموارد البشرية بعضهم البعض وبين الرؤساء في الأنشطة الرئيسية للتسويق الداخلي، إذ يجب أن يكونوا على دراية بكل جديد أو تغيير يحدث في المنظمة أو له تأثير عليهم وعلى المنظمة حتى يتأقلموا مع ذلك التغيير وأن يستجيبوا لأي متغيرات تصل إليهم ويستطيعوا التعامل معها وكيفية التعامل مع المستهلكين، حيث يعتمد نجاح نشر المعلومات التسويقية على قيام الإدارة بتوفير وسائل الاتصال الداخلي فيما بينهم، إضافة إلى قيام الموارد البشرية أنفسهم بتقديم الخدمات إلى الزبائن مباشرة.

### خامسا: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

ظهر في العصر الحديث مصطلح تقنية المعلومات الإدارية وأخذ في الانتشار بشكل كبير في العمل الإداري بكل القطاعات، ولقد أخذت الكثير من الدول بهذه التقنيات وعملت على إدخالها في منظماتها، والإعلان عن تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق خطط مرسومة وأهداف محددة، إلا أن استخدام هذه التقنيات لا يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة في العمل الإداري، دون توافر العنصر البشري القادر على استخدامها والاستفادة منها، وتوافر الشفافية في التعامل مع المعلومات الإدارية.

### 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية من المصطلحات الإدارية الحديثة، والتي ظهرت نتيجة للثورة الهائلة في شبكات المعلومات والاتصالات، ولقد تناول الكثير من الباحثين مفهوم الإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية على أنها إستراتيجية إدارية لعصر المعلومات، تعمل على تحقيق خدمات أفضل للمواطنين والمنظمات، مع استغلال أمثل لمصادر المعلومات المتاحة من خلال توظيف الموارد المادية والبشرية المتاحة في إطار إلكتروني حديث من أجل استغلال أمثل للوقت والمال والجهد وتحقيقا

للمطالب المستهدفة بالجودة المطلوبة.<sup>1</sup> وعرفت على أنها تعني قدرة القطاعات المختلفة على توفير الخدمات للمواطنين وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت بسرعة ودقة متناهيتين وبتكاليف ومجهود أقل.<sup>2</sup> وعرفت أيضا بأنها العملية الإدارية القائمة على الإمكانيات المتميزة للإنترنت وشبكات الأعمال في التخطيط والتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة والآخرين بدون حدود من أجل تحقيق أهداف المنظمة.<sup>3</sup>

من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي استخدام كافة التقنيات الحديثة وتوظيفها داخل المنظمات على اختلافها، من أجل تقديم خدمات أكثر فعالية وبأقل جهد ووقت ممكن.

لقد وردت عدة تعاريف للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أهمها:

- عرفت الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>4</sup>

- عرفت أيضا بأنها التطبيق العملي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية، عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء المتميز.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> نبيل جاد عزمي، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008، ص 22.

<sup>2</sup> نجم عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 15.

<sup>3</sup> نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 127.

<sup>4</sup> هويكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة العامري خالد، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 05.

<sup>5</sup> النجار فريد، الحوكمة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 241.

- عرفت أيضا بأنها شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الالكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية من حيث التوظيف الالكتروني الذي يتم فيه الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالانترنت، والتدريب الالكتروني باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الالكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدربين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الاتصال.<sup>1</sup>

من خلال التعريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل نظاماً متكاملًا لبنية تقنية ووظيفية متكاملة لشبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الالكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية من حيث التوظيف الالكتروني والتدريب الالكتروني ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الالكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدربين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الاتصال من أجل تحقيق الأداء المتميز.

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من إنبثاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتكمن أهميتها فيما يلي:<sup>2</sup>

- تحسين فاعلية أداء الموارد البشرية واتخاذ القرار من خلال إتاحة المعلومات والبيانات لمن أَرادها، وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وإمكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الآلي المتوفرة؛

<sup>1</sup> النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 357.

<sup>2</sup> عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 34.

- المرونة في عمل الموارد البشرية من حيث سهولة الدخول إلى الشبكة الداخلية من أي مكان قد يتواجدون فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغبون فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية ليس له حدود؛
- سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً؛
- سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين؛
- سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.

### 3- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية للمنظمة، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث نجد أنه من أهم أسباب توجه المنظمات نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ما يلي:<sup>1</sup>
- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - إلغاء الإدارة الورقية في معاملات إدارة الموارد البشرية.
  - تخفيض تكلفة الموارد البشرية والنفقات الإدارية.
  - تحقيق مكاسب من الموارد البشرية من خلال التأكد من حصولهم على التدريب والمنافع عن طريق متابعة التقارير الفورية بالحاسوب.
  - تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال إمكانية إنجاز أي عمل في أي وقت وفي أي مكان.

<sup>1</sup> النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 365.

- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة.
- استخدام تكنولوجيا الاتصالات الصوتية.
- استخدام الانترنت للاتصالات والحصول على التقارير والبرمجيات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية.
- استخدام(www) في توفير معلومات عالمية وتصميم موقع للمنظمة على الشبكة الدولية لاستقبال المراسلات والإعلانات.
- استخدام البريد الالكتروني داخليا وخارج المنظمة.
- تصوير الملفات والمستندات الكترونيا.
- تحسين صورة المنظمة.

#### 4- المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ومزاياها:

- تتمثل المجالات الأساسية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في الآتي:<sup>1</sup>
- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية.
  - إدارة الموارد البشرية بفاعلية أكبر مثل: التوظيف، تسجيل الوقت والحضور، إدارة العلاوات والأداء،...الخ.
  - تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
  - التواصل مع الموارد البشرية وتحفيزهم وإدارة المزايا الوظيفية والمكافآت وتحسين الخدمة المقدمة لهم.

كما تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نبيل سارة، مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ: (2017/08/24): <https://hrdiscussion.com/hr52981.html>

<sup>2</sup> LEONARDO, M., **e-management revolution, practical study**, on SME, Cambridge, England, 2005, p 44.



- رفع كفاءة القرارات التي يتخذها المدراء عبر تقديم مجموعة شاملة من البيانات والمعلومات المترابطة حول تلك القرارات بسرعة وجودة ملائمين.
- تصميم وتطوير المنتجات باستخدام الحاسبات الالكترونية، وبدعم من الشبكة الالكترونية الداخلية للمنظمة، وكذلك الشبكة العالمية للمعلومات.
- تخفيض تكاليف تقديم الخدمات داخل المنظمة ورفع جودتها.
- تحسين العلاقات الداخلية بين الموارد البشرية العالمين من جهة، وبينهم وبين كافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة، وبما فيهم الموردين والمجهزين والوكلاء.
- امتلاك نظام متكامل من الوثائق الالكترونية، التي يمكن الوصول إليها ومعالجتها وتناقلها بسرعة، ومن أي مكان بالعالم.
- تطوير المهارات البشرية، عبر الدعم المتواصل من البرامج التدريبية الجماعية التي تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التصميم والتنفيذ والنشر.
- التفاوض والتفاعل السريع مع كافة الأطراف التي تتعامل معها المنظمة عبر المواقع الالكترونية، والبريد الالكتروني.
- الإحاطة المستمرة بمتغيرات السوق والمنافسين على المستوى العالمي، كالعرض والطلب.

#### 5- متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية مرتبط بتوفير مجموعة من المتطلبات، حيث لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال برنامج إستراتيجي متكامل وشامل من مستلزمات بشرية ومادية وتنظيمية. ويمكن اعتبار الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية جزءا من منظومة الإدارة الإلكترونية، تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولا تختلف عن الإدارة الإلكترونية باعتمادها على الشبكات والبرمجيات والاتصالات والإنترنت

وغيرها، وللانترنت دورا رئيسيا في هذا المجال، حيث يساعد المنظمة في تفعيل وظائف إدارة الموارد

البشرية إلكترونياً<sup>1</sup>، حيث تتمثل أهم متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>2</sup>

- بناء قاعدة بيانات للموارد البشرية الحالية والمتوقعة.
- إنشاء نظام معلومات للموارد البشرية.
- استخدام البرمجيات والحواسيب.
- إنشاء موقع على الانترنت للمنظمة(www).
- استخدام البريد الالكتروني للمراسلات(email).
- إنشاء شبكات معلومات داخلية بين الإدارات والفروع انترانت(intranet).
- الاتصالات مع وزارة العمل والنقابات وأسواق العمل بالانترنت(internet).
- تصميم نماذج إدارة الموارد البشرية على الانترنت.
- استخدام مؤتمرات الفيديو في المفاوضات والمساومة الجماعية، وتسجيل جميع القوانين وتشريعات العمل على الانترنت واستخدام المكتبة الالكترونية والأرشيف الالكتروني لملفات الموارد البشرية.

بالإضافة إلى المتطلبات السابقة، وحتى يكون تطبيق الإدارة الالكترونية للموارد البشرية فعالاً، لا بد

من وجود وتوفير متطلبات أخرى تتفاوت من منظمة لأخرى، سيتم ذكرها في النقاط التالية:<sup>3</sup>

- إن نجاح أي نظام كان، يعتمد على مدى تقبل الموارد البشرية بالمنظمة للنظام، ولن ينجح أي نظام في حال وجود رفض ومعارضة له، فلذلك على المنظمة العمل منذ البداية على شرح

<sup>1</sup> النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 253.

<sup>2</sup> النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 357 - 358.

<sup>3</sup> بن سميحة عزيزة، بورحلة منجية، تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، يومي: 22 - 23 أبريل 2014.

- العلاقة بين أهمية النظام وإجراءات العمل، وجعل الموارد البشرية جزءاً من عملية تصميم وتنفيذ النظام، مع الاتصال المستمر معهم في كل مرحلة من مراحل النظام، والحصول على تغذية راجعة من الموارد البشرية حول التغييرات؛
- تدريب الموارد البشرية على النظام الجديد ضمن بيئة آمنة، تتيح لهم فهم أهمية النظام ومزاياه، وفهم أهمية التكنولوجيا للمنظمة ولهم، على كافة المستويات الإدارية وكافة الموارد البشرية ومستخدمي النظام؛
  - توفر واجهات استخدام للأنظمة وتوفر شبكة إنترنت بشكل أساسي، حيث تقدم المنظمة من خلال تلك الواجهات مجموعة من المعلومات لموظفيها، تشمل الإجراءات والممارسات والأنظمة الخاصة في الموارد البشرية؛
  - إن استخدام الإدارة الإلكترونية من قبل الموارد البشرية بالمنظمة، مرتبط بشكل أساسي بمستوى الفائدة التي يحصل عليها من تكنولوجيا المعلومات، ومن مستوى سهولة استخدامها.

## 6- وظائف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن وظائف إدارة الموارد البشرية لم تتغير ضمن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ولكن تغيرت الطرق والأساليب المستخدمة في تلك الوظائف، بحيث أصبحت تعتمد بشكل رئيسي على تكنولوجيا المعلومات والاتصال، وكذلك تغير دور الموارد البشرية في المنظمة، حيث أصبحوا مشاركين في وظائف تلك الإدارة بشكل أكثر فعالية مما سبق، وهي كالتالي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، يومي: 22 - 23 أبريل 2014.

- **الاستقطاب الإلكتروني:** تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الإنترنت.<sup>1</sup> وتلجأ المنظمات إلى إنشاء مواقع على الإنترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل.
  - **الاختيار الإلكتروني:** إن لأنظمة الاختيار أهمية كبيرة جداً، حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات، اختبارات القدرة، الاختبارات الشخصية وغيرها، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة. تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم.
  - **التعويضات والأجور الكترونياً:** إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات، حيث يستعمل خبراء الموارد البشرية من القانونيين هذه الأنظمة للتأكد من تكامل خدماتهم مع التشريعات والقوانين المتعلقة بالتعويضات والمنافع في المناطق المحلية أو الدولية، وخاصة في ظل التغير المستمر في القوانين والتشريعات، وهو ما يؤدي إلى التطوير المستمر لتلك الأنظمة لكي تتماشى مع تلك التغييرات.<sup>2</sup>
- إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تقوم بالعديد من المهام، مثل مهام حساب المدفوعات الخاصة بالأجر والضريبة والتأمين، وبعضها يقوم بإصدار إيصالات الدفع ومنها ما يكون

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

إلكترونياً. بالإضافة إلى ذلك تقوم إن أنظمة التعويضات الإلكترونية بإخطار الموارد البشرية بالعديد من الأمور المتعلقة بالجوانب المالية الخاصة بهم، كما تمكن المدراء من إجراء العديد من التقديرات، كتقدير النفقات المرتبطة بالأجور.

ويمكن للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تدعيم نظم الأجور بطرق عديدة، ومنها:<sup>1</sup>

✓ إيجاد تكامل أكبر بين نظم الأجور ونظم تسجيل الحضور والانصراف، وخاصة في الوظائف التي تعتمد على عدد ساعات العمل؛

✓ تسهيل إدارة الإجراءات الخاصة بالرواتب، مثل إرسال إيصالات الدفع من خلال البريد الإلكتروني، وبالتالي توفير الكثير من النفقات الإدارية؛

✓ سرعة الاستجابة لتغيير أوضاع الموارد البشرية، كمنح الحوافز والمكافآت، وخاصة في ظل التوجهات الحديثة لربط الأجر بالأداء في كافة المنظمات، وربط الحوافز بتحقيق الأهداف المحددة، كالوصول إلى مستوى معين من المعرفة أو المهارة، يتم التأكد منه من خلال اختبارات تقييمية مباشرة على الإنترنت، ترفع نتائجها إلى المدير وعلى ضوءها يتم مكافأة المورد البشري وتعديل بياناته في قاعدة البيانات بشكل آلي وفي حال فشل المورد البشري في الاختبار، فقد يكون النظام قادراً على توجيهه إلى نقاط الضعف لديه، وتحديد مجالات التدريب اللازمة لديه لتطوير معارفه؛

✓ أتمتة نماذج النفقات الروتينية كالتنقل والسفر وغيرها، حيث يصبح بإمكان المورد البشري تعبئة النموذج من خلال الإنترنت أو من خلال بوابة المنظمة، ويقوم بحساب قيمة تلك النفقات ثم يحولها إلى نظام الأجور إلكترونياً.

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق.

- **التدريب الإلكتروني:** يعرف التدريب الإلكتروني بأنه تقديم البرامج التدريبية والتعليمية عبر وسائط إلكترونية متنوعة، تشمل الأقراص المدمجة وشبكة الإنترنت بأسلوب متزامن أو غير متزامن وبعتماد مبدأ التدرّب الذاتي أو التدرّب بمساعدة مدرب.<sup>1</sup>
- ويعمل التدريب الإلكتروني على تحقيق الأهداف التالية:<sup>2</sup>
- ✓ بناء المعرفة ذاتياً، والتدريب في أي مكان و زمان؛
  - ✓ مساعدة المتدربين على استخدام تقنية المعلومات والاتصال والشبكات المتاحة للتعلم الإلكتروني لدراسة البرامج والمناهج والمقررات التدريبية ومراجعتها؛
  - ✓ إعداد المتدربين للحياة في عصر الثقافة المعلوماتية؛
  - ✓ التغلب على مشكلات أساليب التدريب التقليدية؛
  - ✓ تصميم برامج التدريب ومناهج و مقرراته بطريقة رقمية؛
  - ✓ معرفة الأسس والمعايير التي يمكن من خلالها إجراء التعديلات لتطوير منظومة التدريب.

- **تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونياً:** في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم أداء الموارد البشرية، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونياً لتسهيل إدارة وتنفيذ عملية التقييم، وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس أداء الموارد البشرية، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للموارد البشرية. بالإضافة إلى ذلك، تمكن عملية تقييم أداء الموارد البشرية إلكترونياً من إجراء هذا التقييم أكثر من مرة في العام الواحد، وإمكانية إجراء التقييم على أكثر من معيار، وخاصة عند تقييم الوحدات المتشابهة كفرق العمل أو فروع مصنع.

<sup>1</sup> الموسوي علي، التدريب الإلكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية، خلال الفترة 12-14 أبريل 2010.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- **الخدمات الذاتية للموارد البشرية:** ويقصد بها تمكين الموارد البشرية من الدخول إلى قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها وكذا بيانات أسرهم وأرصدة إجازاتهم في إطار احتياطات السرية، كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة في المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي.<sup>1</sup> أما فيما يخص إجراء المعاملات الكترونياً فيمكن للموارد البشرية التقدم بطلبات الإجازات من خلال الانترنت أو الانترانت، والتقدم للدورات التدريبية المختلفة التي تتيحها المنظمة. ومن خلال تدفق الأعمال يتم توجيه هذه المعاملات لجهات الاختصاص لاعتمادها حتى تكتمل المعاملة، كما يمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية التواصل مع الموارد البشرية من خلال البريد الإلكتروني أو من خلال خطابات رقمية مع الاحتفاظ بمختلف المراسلات في الملف الرقمي للمورد البشري. وفي المنظمات التي تقدم برامج مختلفة للمزايا للموارد البشرية فيمكن لهم الاطلاع على البرامج واختيار ما يناسبهم منها أو تعديل اختياراتهم.

- **الحضور والانصراف الكترونياً:** لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة.<sup>2</sup> وتهتم نظم تسجيل الحضور والانصراف بتسجيل عدد ساعات عمل الموظفين وتتبع نسبة الغياب وذلك لأغراض عديدة، منها:<sup>3</sup>

✓ تسجيل ساعات العمل لأغراض تتعلق بالرواتب؛

✓ تسجيل ساعات العمل الإضافية؛

✓ تسجيل المعلومات المطلوبة لأغراض تتعلق بإدارة المشروعات؛

<sup>1</sup> علاوي عبد الفتاح، مرجع سابق.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> المرجع نفسه.

- ✓ تحديد المتواجدين في المنظمة وكذلك المتغيبين، وذلك لأغراض تتعلق بالصحة والأمان؛
- ✓ تسجيل معلومات حول التغيب عن العمل وإعداد تقارير تعتمد على مؤشرات مثل نسبة الغياب الأسبوعي أو الشهري؛
- ✓ معرفة مكان تواجد العاملين في أي وقت، وكذلك معرفة ما إذا كانوا متواجدين في أماكن عملهم أو خارجها.

### سادسا: الإدارة الدولية للموارد البشرية

تتزايد أهمية الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة ومع اتساع النشاط التجاري الدولي، فقد ظهر مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية كأحد المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة وأصبحت المنظمات تبحث عن مديري موارد بشرية دوليين قادرين على التعامل مع الموارد البشرية بكفاءة وتميز.

#### 1- تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

لقد وردت عدة تعاريف للإدارة الدولية للموارد البشرية أهمها:

- عرفت الإدارة الدولية للموارد البشرية بأنها "عملية شراء وتخصيص الموارد البشرية واستخدامها بفعالية في الشركة المتعددة الجنسيات، حيث يجب على مديري الموارد البشرية في هذه الشركة أن يدمجوا سياسات وممارسات الموارد البشرية عبر عدد من الشركات التابعة للشركة المتعددة الجنسيات المنتشرة في العديد من البلدان بما تحقيق أهداف الشركة في نفس الوقت لديهم لجعل هذه السياسات والممارسات مرنة بما فيه الكفاية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> What is the concept of International Human resource management?, The Master of Business Administration official, Available on the web site (14/08/2017) :

<http://www.mbaofficial.com/mba-courses/human-resource-management/human-resource-planning-and-development/what-is-the-concept-of-international-human-resource-management/>



- عرفت بأنها "عملية تحديد وفهم كيفية إدارة الشركة المتعددة الجنسيات لمواردها البشرية المشتتة جغرافيا من أجل الاستفادة من مواردها البشرية للحصول على ميزة تنافسية محلية وعالمية".<sup>1</sup>
  - عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة التي تستهدف اجتذاب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، فهي عبارة عن مجموعة من أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة المستخدمة لإدارة الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، سواء في الداخل أو في الخارج.<sup>2</sup>
  - عرفت أيضا بأنها الإستراتيجية التي تشمل أنشطة: التوظيف، تقييم الأداء، التطوير، التعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات المتعددة الجنسية.<sup>3</sup>
- من خلال التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الدولية للموارد البشرية هي عملية تحديد وفهم كيفية إدارة الشركة المتعددة الجنسيات لمواردها البشرية المشتتة جغرافيا، وذلك من خلال تطبيق مجموعة من أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة المستخدمة لإدارة الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، سواء في الداخل أو في الخارج.

<sup>1</sup> What is the concept of International Human resource management?, **op cit**.

<sup>2</sup> **International Human resource management, civil service india**, Available on the web site (11/08/2017) : <https://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/international-human-resource-management.html>

<sup>3</sup> عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 53.

## 2- أسباب الاهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية:

تكتسب الإدارة الدولية للموارد البشرية أهمية خاصة في الشركات الدولية متعددة الجنسيات، وذلك لعدة

أسباب من أهمها:<sup>1</sup>

- اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قدرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للشركة.
- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية متعددة الجنسيات أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف هذه الشركات وسياساتها وفقاً لهذه المتغيرات.
- إن استثمار الشركات الدولية متعددة الجنسيات لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق، ولذلك يجب أن تكون لدى هذه الشركات الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها عليها.

نتيجة للأسباب السابقة، نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً

لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مسبق وفي متسع من الوقت.

<sup>1</sup> العامري محمد، إدارة الموارد البشرية الدولية، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، قسم إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (082017/22): http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1578&SecID=50

## 3- الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية والمحلية:

تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية المحلية فيما يلي:<sup>1</sup>

- إن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية، أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.
- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة، أما العاملين في المنظمات المحلية غالبيتهم من أبناء البلد.
- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية يتم تأهيلهم مسبقاً للعمل، أما العاملين في المنظمات المحلية فينتقلون تعليماً يقتصر على الأعمال المحلية.
- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية يواجهون مشاكل لا يواجهها مثيلهم الذين يعملون في بيئة بلدهم الأصلي أو في الوظائف الحكومية في أي بلد أو في المنظمات الدولية التي لا تهدف للربح.
- إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع، والتنوع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف، يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية.

<sup>1</sup> عباس علي، مرجع سابق، ص 55-56.

## 4- مصادر الحصول على المديرين الدوليين:

إن النجاح في العمل الدولي أياً كان مجاله، سواء في المجال الدبلوماسي أو في الشركات الإقليمية والدولية أو في الأعمال الدولية، يتطلب قدرات وميولاً خاصة في القائمين به لا تتوفر بسهولة. وفي إدارة الأعمال الدولية يكتسب الأمر أهمية مضاعفة لأن الممارسات وطرق الأداء في البلد المضيف قد تكون غير كفئة أو قد تتضمن مجالات جديدة للشركة. وخلافاً للدبلوماسي أو البيروقراطي الذي يعمل في شركة دولية، قد لا يستطيع الإداري في الشركة الدولية في الخارج الانتظار لمراجعة رئيسه بخصوص أمر مطروح، بل إن رئاسة الشركة في البلد الأم قد لا تكون في وضع لإعطاء تعليمات لعدم كفاية المعلومات المتوفرة لديها وعلى هذا لن تفيد مراجعة الرئاسة كثيراً في مثل هذه الحالة. فإيجاد المديرين الأكفاء مشكلة تواجه الشركات على المستوى المحلي ولكنها تأخذ أبعاداً أكثر تعقيداً في الأعمال الدولية. حيث يتطلب العثور على أشخاص يوائمون بين الأهداف العليا للشركة المتعددة الجنسية وبين الأهداف المحلية للشركة المنتسبة والأوضاع المحلية، أشخاص يفهمون البيئة المحلية ومتشربون لثقافة وسياسات الشركة المتعددة الجنسيات يعرفون متى يطبقون الممارسات التي تعلموها في الشركة الأم ومتى يتجاوزونها أو يعد.<sup>1</sup>

ويمكن بشكل رئيسي تحديد مصادر الحصول على المديرين الدوليين والمتمثلة في: البلد الأم، البلد

المضيف، بلد ثالث، وهي كما يلي:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 243.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

- **مديرون من البلد الأم:** تفضل الكثير من الشركات الدولية المتعددة الجنسيات وغيرها من الشركات المماثلة أن يتولى الوظائف الرئيسية في الوحدات والفروع التابعة لها في الخارج أشخاص ينتمون إلى البلد الأصلي لهذه الشركات لأن مثل هذا الأمر يحقق لها المزايا التالية:<sup>1</sup>

✓ ولاء هؤلاء المديرين للشركة في حالة نشوب نزاع بينها وبين السلطات المحلية في البلد المضيف، فلو نشب النزاع وكان المديرون الرئيسيون من مواطني البلد المضيف لانحاز هؤلاء المديرون في الغالب إلى مصالح بلدهم ضد مصالح الشركة التي يعملون معها.

✓ سهولة الاتصال بين رئاسة الشركة والوحدات التابعة لها في الخارج، وذلك لأن طرفي الاتصال في مثل هذه الحالة يستندان إلى خلفية ثقافية واحدة (اللغة، الدين، العادات الاجتماعية،.. الخ).

✓ إن اختيار المديرين الرئيسيين من البلد الأصلي يضمن أيضاً جودة تفسير سياسات الشركة، وذلك لأن الشركة تكون في العادة متأكدة من كفاءة تدريب مثل هؤلاء المديرين وإلمامهم بمختلف السياسات الرئيسية.

وبالرغم من أن الدول المضييفة في العادة لا تحبذ اتجاه سيطرة مديريين من البلد الأم على فروع الشركة الموجودة بها، وذلك لأسباب واضحة أغلبها ذات علاقة بالشعور القومي، بالرغم من ذلك فإن الإحصائيات لا تزال تشير إلى سيطرة اتجاه استخدام مديريين من البلد الأم على فروع الشركات الدولية.

- **مديرون من البلد المضيف:** مع نمو الشعور القومي لدى دول العالم الثالث، حيث تمارس الشركات الدولية أغلبية أنشطتها، ومع تعالي صرخات الاتهام بالاستغلال السياسي والاقتصادي والاجتماعي لثروات وشعوب البلدان المضييفة من قبل هذه الشركات، وجدت الشركات الدولية أنه لزاماً عليها أن تغير قدر الإمكان من أسلوب اختيار موظفيها الرئيسيين في البلدان المضييفة، وأصبحت السياسات الرئيسية لبعض الشركات الدولية في هذا المجال هي محاولة الاعتماد على عناصر من البلد المضيف في إدارة

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 244.

عملياتها، حيث يحقق أسلوب اختيار المديرين الرئيسيين في الفروع والوحدات التابعة للشركة الدولية من بين مواطني البلد المضيف المزايا التالية:<sup>1</sup>

✓ سهولة إنجاز أعمال الشركة في البلد المضيف وذلك لأن المديرين في هذه الحالة يكون لديهم إلمام كامل بلغة البلد وثقافته.

✓ التخلص من مشكلة التكيف الثقافي التي تواجه المديرين وعائلاتهم عند الانتقال من بيئة إلى أخرى، والتي قد تمثل مشكلة كبيرة للشركات، مثلاً أشارت بعض الدراسات إلى أن ما يصل إلى حوالي 80% من المديرين الأمريكيين الذين تم إرسالهم للعمل في اليابان خلال الستينات كانوا يضطرون إلى العودة سريعاً بسبب عدم قدرتهم وأسرههم على التكيف الثقافي مع الحياة هناك.

✓ التخفيف من حدة الشعور القومي المعادي للشركة ومصالحها في البلد المضيف، حيث أن وجود مدير محلي يرأس فرع الشركة يعطي عنها انطباعاً حسناً لدى سلطات ومواطني البلد المضيف.

✓ التخفيف من الأعباء المالية الناجمة عن استخدام مديرين قادمين من البلد الأصلي للشركة إذا ما قورنت هذه التكلفة بالمبالغ التي يمكن دفعها لمديرين مستخدمين محلياً إذا تم توافرهم.

- **مديرون من بلد ثالث:** في الكثير من الأحيان، يصبح اختيار مديرين للفروع الأجنبية من بين مواطني البلد الأصلي غير ممكن عملياً، ومن ناحية أخرى تجد الكثير من الشركات أن استخدام مديرين للفروع من البلد المضيف تصاحبه مشكلات كثيرة، حيث حاولت الكثير من الشركات الدولية التخفيض من حدة المشكلات المترتبة على مثل هذا الوضع وذلك عن طريق اللجوء إلى استخدام مديرين من بلد ثالث لشغل المناصب الإدارية في فروعها بالخارج، مثلاً عندما كان مصرف باركليز الدولي يمارس نشاطاته في ليبيا في الخمسينيات والستينيات كان يعتمد بدرجة كبيرة على الرعايا الفلسطينيين لملء الوظائف الرئيسية به متجنباً بذلك مشكلات الشعور القومي ضد وجود مديرين

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 244.

إنجليزين، ذلك الشعور الذي كان في أوجه في الخمسينيات والستينيات.<sup>1</sup> كما أن مثل هذا الإجراء في الاستخدام ساعد المصرف على تحقيق وفر في التكاليف، حيث أن استخدام مدير فلسطيني يكلف ولاشك أقل بكثير مما كان يتحمله المصرف لو أنه أحضر شخصاً لشغل نفس الوظيفة من بريطانيا. وعند وصول الشركة الدولية إلى قرار بشأن أي من هذه المصادر يجب أن يتم استخدامه، فإن هناك العديد من الوسائل المتوفرة للبحث عن هؤلاء المديرين، وتحديد من تنطبق عليهم المواصفات المعينة التي تختلف بطبيعة الحال باختلاف كل شركة وكل وظيفة على حدا.

ومن أمثلة الوسائل المتوفرة أمام الشركات الدولية ما يلي:<sup>2</sup>

✓ مراكز الاختيار في الجامعات وخاصة في الدول ذات الأنظمة الإدارية المتقدمة، حيث يكون هناك تعاون ما بين الجامعات وإدارات الشركات الدولية في البحث عن خريجين تتناسب مؤهلاتهم ومتطلبات هذه الشركات.

✓ مكاتب الاستخدام والاستشارات الإدارية، حيث توجد الكثير من المكاتب المتخصصة في مساعدة كل من الشركات الدولية والمديرين الدوليين الباحثين عن عمل في الاتصال ببعضهم البعض، وأصبحت بعض هذه المكاتب تصدر نشرات دولية لتحقيق هذه الأغراض. وحتى عام 1977م بلغ عدد مثل هذه المكاتب في الولايات المتحدة ستة مكاتب رئيسية لها حوالي سبعين فرعاً في أنحاء العالم المختلفة ولا تزال مثل هذه المكاتب غير متطورة بشكل كامل في دول العالم الثالث، وحتى في بعض دول أوروبا الغربية مثل فرنسا وألمانيا حيث تتطلب التشريعات أن تتم كل أمور الاستخدام عن طريق مكاتب تابعة للدولة.

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 245.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 246.

✓ الصحف والمجلات، حيث تحتوي الكثير من الصحف الرئيسية على أقسام خاصة للإعلان عن احتياجات الشركات الدولية من المديرين، وكذلك المديرين الراغبين في الحصول على عمل ومن أهم الصحف اليومية التي تقرد قسماً خاصاً بها لهذا الجانب صحيفة (International Herald Tribune) التي تصدر في مناطق متفرقة من العالم.

## 5- وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تتمثل وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- **تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:** فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها على إدارة الموارد البشرية أن تحدد ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب، حيث يعتبر ذلك أمراً مهماً جداً لتطوير إجراءات تحديد الأشخاص المناسبين وتدريبهم، وتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم. ويشمل ذلك القدرات الفنية ونوعية الخبرات والتجارب المطلوبة في العمل الخارجي ومعرفة اللغات الأجنبية ومدى تطلب الوظيفة حجماً كبيراً من التعامل مع الآخرين،... الخ.

وفيما يختص بالتنظيم، فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة والإشراف المطلوبين وإلى أي درجة تتركز القرارات في الرئاسة وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي، حيث يتأثر ذلك بنوع الصناعة والخدمات التي تعمل فيها الشركة. ففي الخدمات مثلاً العنصر البشري أكثر أهمية من الصناعات التحويلية لكثرة الاحتكاك وكثرة العمل الإداري والحاجة لاتخاذ قرارات متنوعة بينما القرارات الروتينية أكثر حدوثاً في الصناعة. أما تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج، فيعد أمراً ضرورياً، وذلك عن طريق معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف، وإلى أي درجة تشبه بيئة البلد المضيف بيئة البلد الأم وإلى أي درجة سيتعامل المدير الأجنبي

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 247.



مع أناس من نفس بيئته الأصلية، وهل يقيم في مجتمعات سكنية مع مواطنيه؟ وهل سيبقى مدة طويلة أم قصيرة؟ وأيهما أهم في عمله: المقدرة الفنية أم القدرة على التعامل مع الآخرين؟ وفي كل ذلك من المهم معرفة آراء أولئك المديرين أنفسهم وما هي في رأيهم متطلبات النجاح للعمل في الخارج: تأقلم الزوجة والأسرة أم معرفة لغة وعادات البلد المضيف واحترام أهله وقوانينه؟ وإلى أي درجة نعتد بالرغبة الشخصية للعمل في الخارج؟

- الاستقطاب: يتمثل في التعرف على الأشخاص الملائمين وأين يمكن إيجادهم داخل الشركة أم خارجها، فبعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك فيها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين. لكن هذا لا يجدي في كل الأحوال، فقد تجد الشركة نفسها مضطرة إلى إجراء تغييرات أو التوسع فتواجه مشكلة البحث من جديد. كذلك كانت الشركات الأجنبية في السابق تعتمد على أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم - خاصة الطلاب القادمين من العالم الثالث - لكن هذه المصادر محدودة وفائدتها محدودة أيضاً إذ إنها تغلب عليها معرفة البيئة على الخبرة الفنية. وهناك أساليب متعددة في الاستقطاب، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دولة ثالثة، والبعض الآخر ينشئ بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموارد البشرية الملائمين الذين لهم تجارب. وهناك شركات تعتمد على الإعلانات ووكالات الترخيم أو ما يسمى بصيادي الكفاءات، وأحياناً على تعليقات أو توصيات المتمرسين أو على الإشاعات وسمعة الموارد البشرية والاتصالات غير الرسمية.<sup>1</sup>

وفيما يتعلق بالاختيار الفعلي، فنجد الاختبارات والتي أصبحت أقل شيوعاً ولا تناسب مع مستوى الوظيفة العالية، وأحسن طريقة للاختيار هي المقابلات الطويلة لمعرفة ميول وقدرات المرشحين وأمزجتهم ونظرتهم للعمل في الخارج ومدى حساسيتهم وشفافيتهم للعلاقات الإنسانية، حيث يتضمن الاختيار مدى

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 248.

قبول أسرة المرشح للاغتراب ووقع الانتقال عليهم، وإذا اتضح أن الشخص ملائم وراغب يأتي موضوع مناقشة شروط الخدمة معه وسياسات الشركة وتهيئته لبيئته الجديدة وماذا يتوقع وما مدى التكيف المطلوب منه. ويمكن مناقشة مشاكل الانتقال وطول المدة وغيرها معه.

- **التدريب والتطوير:** يميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال، بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق، وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأنهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج، حيث يعرف التطوير على أنه عملية تكسبهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة.<sup>1</sup>

وتقوم الشركات بمساعدة مديريها على التأقلم ليصبحوا مديرين ذوي فعالية عن طريق ما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ المحاضرات والأفلام والنشرات والكتيبات التتويرية عن البلد المضيف الذي سيذهب إليه المدير والتي تصف أشياء مثل جغرافية البلد ومناخها والإسكان والتعليم فيها،.. الخ.
- ✓ التنوير الثقافي الذي يشرح ثقافة البلد بدءاً من أساليب التحية والحديث والسلوك في الشارع ومع الآخرين وقيم البلد والأشياء الممنوعة والتوقعات من الفرد كاللبس والأكل والمجاملات ومعنى الإيماءات والإشارات المختلفة.

- ✓ التدريب الثقافي الذي يتخطى مجرد تعريف المورد البشري بثقافة البلد الآخر بالتركيز على لعب الدور في أوضاع ومواقف اجتماعية بتمثيل تلك الأدوار مع متدرب آخر، أو إعطاء المتدرب اختبارات عما سيفعل في مواقف معينة يلتقي فيها بأفراد من الثقافات الأخرى.

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 249.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 250.

✓ دراسة اللغة والزيارة الميدانية التي تمنح المرشح للعمل في بلد ما فرصة زيارة ذلك البلد بنفسه وقضاء فترة قصيرة فيه يتعلم فيها عن البلد ويكون فيها توقعات عما سيلاقه مما سيساعده في التحضير لذلك.

✓ أخذ المديرين الصغار الجدد من البلدان المضيفة إلى رئاسة الشركة لقضاء فترة تمتد إلى شهور يتدرب فيها على ثقافة الشركة وسياستها وأهدافها بالإضافة إلى ثقافة البلد الأم. بالإضافة إلى هذه الأشياء هنالك نشاطات أخرى تقوم بها الشركة لمساعدة مديريها على التأقلم كأن تخصص موظفا في البلد المضيف ليستقبل الواصلين الجدد ويساعدهم في البحث عن مسكن ومدارس للأولاد ويعرفهم بالبلد الجديد ويأخذهم حولها ليعرفوا كيف يقضون أمور حياتهم اليومية. ليس ذلك فحسب، بل قد تقوم الشركة في البلد الأم برعاية أمور المدير المنقول كبيع أو تأجير منزله. هذه الأشياء يمكن أن تقوم بها الشركة نفسها إن كانت كثيرة بدرجة كافية كما تستطيع أن تستخدم بعض البرامج الجاهزة المخصصة لذلك أو أن تستعين بشركات خارجية متخصصة في ذلك.

✓ التأقلم عند العودة: تعتبر العودة كواحدة من التحديات التي تواجه المدير العائد مثل تفويت الفرص عليه في غيابه وابتعاده عن مجرى الأجر الرئيسية في الشركة والمشاكل المالية التي قد يواجهها عند العودة.. الخ. وقد بدأت الشركات الاهتمام بهذا الجانب وتعمل الشركات على مساعدة مديريها على التأقلم عند العودة حتى لا يتضرروا من غيابهم مثل:<sup>1</sup>

■ عمل عقد مع المدير المغادر للعمل في الخارج يوضح وضعه عندما يعود وتضمن له الشركة فيه أن أقرانه لن يتخطوه لمجرد غيابه، وأنه سيبلى بأية وظائف وعروض جديدة وهو هناك.

<sup>1</sup> القحطاني محمد، مرجع سابق، ص 250.

- ربط المدير الغائب بمدير كبير يهتم بأمور المدير المغترب في غيابه كالتأكد بأن فرصته في الوظائف لن تضار وأنه سيرشح لأي وظيفة تناسبه وتظهر في غيابه. كذلك سيهتم المدير الراعي بتقديم اسمه في أي منح أراضي أو بعثات تدريبية،.. الخ.

# قائمة المراجع

## المراجع

## أولاً: المراجع باللغة العربية

## 1. الكتب:

1. أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وتطبيقاتها، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2000.
2. أحمد سيد، المدير ومهاراته السلوكية، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
3. البرادعي بسيوني، تنمية مهارات التخطيط الموارد البشرية، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
4. البنا قاسم، الخفاجي نعمة، إستراتيجية التمكين التنظيمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
5. الجابري نايف، الإدارة الإستراتيجية في المنشآت الصناعية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
6. الحبيب ثابتي، بن عبو الجبلاي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
7. الحسيني فلاح، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
8. الخطيب سعيد محمد، التعليم نحو التنمية الاقتصادية المستدامة في العالم العربي، منشورات جامعة الجزائر، الجزائر، 2004.
9. الدوري زكريا وآخرون، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات الأعمال في الألفية الثالثة، دار اليازوري، الأردن، 2009.
10. الركابي نزار، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
11. السالم مؤيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
12. السعيد هاني، رأس المال الفكري انطلاقة إدارية معاصرة، جامعة قناة السويس، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
13. العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازن للنشر والتوزيع، عمان، 2002.
14. العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، 2008.

15. العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2014.
16. العنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
17. الغالبي منصور، إدريس وائل، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
18. القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.
19. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2009.
20. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، عمان، 2002.
21. المفرجي عادل حرشوش، أحمد علي صالح، رأس المال الفكري: طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2003.
22. النجار فايز، عبد الستار محمد، الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
23. النجار فايز، نظم المعلومات الإدارية، دار الرابحة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. النجار فريد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
25. النجار فريد، الحوكمة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
26. بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الإستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
27. جرادات ناصر، الإدارة الإستراتيجية: منظور تكاملي حديث، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
28. جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
29. جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
30. حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
31. درة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الإستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- 32.ديسلر جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المعتال محمد وجودة عبد المحسن، دار المريخ، الرياض، 2007.
- 33.زوليف مهدي، إدارة الموارد البشرية: مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2001.
- 34.سلطاني محمد، الإدارة الإستراتيجية في المنظمات الصغيرة والمتوسطة، دار الجليس الزمان، الأردن، 2014.
- 35.شاويش مصطفى، إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 36.عامر طارق، الإدارة الإلكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 37.عبد الباري درة، الصباغ زهير، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 38.عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39.عبد المهدي ماجد، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
- 40.عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
- 41.عطية حسين، تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
- 42.ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- 43.ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 44.محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- 45.محمد مصطفى، الاستثمار في رأس المال البشري، مركز تطوير الأداء والتنمية، الأردن، 2010.
- 46.نبيل جاد عزمي، تكنولوجيا التعليم الإلكتروني، دار الفكر العربي، القاهرة، 2008.
- 47.نجم عبود، الإدارة والمعرفة الإلكترونية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 48.نجم عبود، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2004.



49. هويكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة العامري خالد، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.

## II. المجالات:

1. الشاذلي عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منحنى معاصر، مجلة أماراباك، الأكاديمية الأمريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06، العدد التاسع عشر، 2015.
2. الطعان حاتم، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد الثالث، 2013.
3. العنيزي سعد، الملا أحمد، دور رأس المال البشري في قوة منظمات الأعمال، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد الثامن، 2016.
4. المجالي مالك، البشايشة أمين، المجالي هاني، تأثير أبعاد التسويق الداخلي على رضا العاملين وأثره على أدائهم في البنوك التجارية العاملة في محافظة الكرك، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 12، العدد الثالث، جوان 2016.
5. المعاني أيمن، عقلة عبد الحكيم، التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية: دراسة ميدانية تحليلية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد 2، 2009.
6. بوحديد ليلي، دور التخطيط الاستراتيجي في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الخامس والعشرون، جانفي، 2016.
7. بوحديد ليلي، التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في المستشفيات العمومية الجزائرية: دراسة حالة، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، مخبر متطلبات تأهيل وتنمية الاقتصاديات النامية في ظل الانفتاح الاقتصادي العالمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، العدد الأول، ديسمبر، 2014.

8. بوحديد ليلي، يحيوي الهام، قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر، 2013.
9. ذياب كريم، تحول إدارة الموارد البشرية من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال الاقتصادية: دراسة مسحية في الشركة العامة للصناعة الكهربائية: مصنع المصاييح، مجلة ديالي للبحوث الإنسانية، كلية التربية للعلوم الإنسانية، جامعة ديالي، العراق، العدد الخامس والستون، 2015.
10. صادق سليمان، جاسم ثابت، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين: دراسة ميدانية في عينة من المصارف التجارية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، جامعة الموصل، كلية الإدارة والاقتصاد، العراق، المجلد 29، العدد الخامس والثمانون، 2007.
11. طرشان حنان، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة خدمات المعلومات: دراسة ميدانية بجامعة بسكرة، المجلة الأردنية للمكتبات والمعلومات، جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية، الأردن، المجلد 49، العدد الأول، مارس، 2014.
12. عقون شراف، بوحديد ليلي، دور التمكين الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي: دراسة حالة، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية، مخبر المالية، المحاسبة والتأمين، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، العدد السابع، الجزء الأول، جوان، 2017.
13. كاظم فارس، تحليل أثر إستراتيجية التسويق الداخلي على فاعلية المنظمات: دراسة استطلاعية على عينة من المصارف العراقية، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد السابع، 2015.

### III. الملتقيات:

1. اللوزي موسى، كتوعة تغريد، التخطيط الاستراتيجي ودوره في رفع كفاءة الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، يومي 29 و 30 أبريل، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 2014.

2. الموسوي علي، التدريب الالكتروني وتطبيقاته في تطوير الموارد البشرية في قطاع التعليم في دول الخليج العربي، الندوة الأولى في تطبيقات تقنية المعلومات والاتصال في التعليم والتدريب، جامعة الملك سعود، السعودية، أيام 12-14 أبريل 2010.

3. بن سمينة عزيزة، يورحلة منجبة، تطبيق الإدارة الالكترونية في إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، يومي: 22 - 23 أبريل 2014.

4. دلبح إياد وآخرون، درجة تطبيق التخطيط الاستراتيجي في الجامعة العربية الأمريكية في فلسطين من وجهة نظر العاملين: دراسة تطبيقية، المؤتمر العربي الدولي الرابع لضمان جودة التعليم العالي، جامعة الزرقاء، الأردن، أيام: 1-3 أبريل 2014.

5. علاوي عبد الفتاح، دور الإدارة الالكترونية في تطوير وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة، الملتقى الدولي الأول للذكاء الاقتصادي: الأنظمة الرقمية والذكاء الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة خميس مليانة، يومي: 22 - 23 أبريل 2014.

6. محمد نعيمة، ممارسة الإدارة الإستراتيجية: الواقع ومعوقات التطبيق، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 29 و 30 أبريل، 2014.

7. مصيطفى عبد اللطيف، علماوي أحمد، دور إستراتيجية تمكين العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، المؤتمر الدولي العلمي الثامن حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، كلية المالية والإدارة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، 29-30 نيسان 2014.

#### IV. المواقع الالكترونية:

1. الإستراتيجية، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2017/07/30):

<http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiie-80/eucniy-aeathiae-uae>

2. الشطيبي أحمد، تعاريف ومقدمة عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الإستراتيجية، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2017/07/30):

<http://forum.kau.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiie-80/eucniy-aeathiae-uaecaicne>

3. العامري محمد، إدارة الموارد البشرية الدولية، موسوعة تعلم معنا مهارات النجاح، قسم إدارة الموارد البشرية، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (082017/22):  
<http://sst5.com/readArticle.aspx?ArtID=1578&SecID=50>
4. عمرو محمد، أبعاد الإدارة الإستراتيجية، جامعة القدس المفتوحة، مركز الإنتاج الفني، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10):  
<https://qtube.qou.edu/%D8%A7%D8%A8%D8%B9%D8%A7%D8%A%AC%D9%>
5. عمرو محمد، أسس إدارة الموارد البشرية: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، البوابة السعودية للموارد البشرية، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10):  
[https://www.youtube.com/watch?v=dv4v8c3D\\_20](https://www.youtube.com/watch?v=dv4v8c3D_20)
6. كردي أحمد، إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم التنمية الإدارية، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2019/03/05):  
<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/258034>
7. محمود إسماعيل، النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10):  
<https://hrdiscussion.com/hr97486.html>
8. محمود عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، منتدى الألوكة الثقافية، قسم ثقافة ومعرفة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/07/10):  
<http://www.alukah.net/culture/0/1257/#ixzz4pelgG93c>
9. محمود صفاء، أهمية الإدارة الإستراتيجية، موقع موضوع، قسم المال والأعمال، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/08/09):  
[http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9\\_%D8%A7%D9%8A%D8%A9](http://mawdoo3.com/%D8%A3%D9%87%D9%85%D9%8A%D8%A9_%D8%A7%D9%8A%D8%A9)
10. نبيل سارة، مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، المنتدى العربي للموارد البشرية، قسم علوم الإدارة، متوفر على الموقع الإلكتروني بتاريخ: (2017/08/24):  
<https://hrdiscussion.com/hr52981.html>

## ثانيا المراجع باللغة الأجنبية:

**I. OUVRAGES**

1. ARMSTRONG M. and BARON A., **Strategic HRM: The Key To Improved Business Performance**, CIPD, London, 2003.
2. BERRY L. and PARASURAMAN A., **Marketing Services: Competing through Quality**, Free Press, New York, NY,1991.
3. GOETSCH D. and others, **Quality Management for Organizational Excellence: Introduction to Total Quality**, Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education Inc, Sixth Edition, England, 2010.
4. GRONROOS C., **Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach**, John Wiley & Sons, 2nd Edition, 2000.
5. JACKSON E. and SCHULER S., **Managing human resources**, Cengage Learning, 11 edition, USA,2011.
6. LEONARDO,M., **e-management revolution, practical study**, on SME, Cambridge, England, 2005.
7. RAIMBOURG P., **Management Stratégique**, édition Bréal Ulrike Mayrhofer, Paris, 2007.
8. ROBBINS P. and others, **Management: Arab World Edition**, Essex, Pearson Education Limited, England, 2011.
9. WHEELLEN T. and others, **Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability**, Pearson. International Edition, Thirteenth Edition, Boston, 2012.

**II. REVUES**

1. KOTLER P. and others, **Marketing for hospitality and tourism**, Prentice hall Upper Saddle River, NJ Vol 893, 2006.
2. NIHAT K., **Employee Empowerment and Differentiation in Companies: A Literature Review and Research Agenda Enterprise Risk Management**, Balikesir University, Turkey, ISSN 1937-7916, Vol. 1, No. 2: E1, 2009.
3. QUHONG J. and TIORINI A., **Strategic Management in East Asia SMEs: The Case Study of SMEs in China and Indonesia**, Jonkoping International Business School, Jonkoping University, 2009.

- 
4. VARDARLIER P. and others, **Impacts of Growth Strategies on Human Resources Policies**, Procedia - Social and Behavioral Sciences, 2013.

### III. SITOGRAPHIE

1. **Business Strategy, Model, Strategic Framework** , building the business- case-analysis, Available on the web site (11/08/2017) : <https://www.business-case-analysis.com/business-strategy.html>
2. **Human Resource Management Models**, management study, Available on the website (11/08/2017): <http://www.managementstudyhq.com/hrm-models.html>
3. **International Human resource management**, civil service india, Available on the web site (11/08/2017) : <https://www.civilserviceindia.com/subject/Management/notes/international-human-resource-management.html>
4. **What is the concept of International Human resource management?**, The Master of Business Administration official, Available on the web site (14/08/2017) : <http://www.mbaofficial.com/mba-courses/human-resource-management/human-resource-planning-and-development/what-is-the-concept-of-international-human-resource-management/>

الملاحق

الملحق رقم (01): البرنامج المعتمد من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

السادس: السداس

وحدة التعليم الأساسية

المادة : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرصيد: 6

المعامل: 2

أهداف التعليم ( ذكر ما يفترض على الطالب اكتسابه من مؤهلات بعد نجاحه في هذه المادة ، في ثلاثة أسطر على الأكثر )

المعارف المسبقة المطلوبة ( وصف مختصر للمعرفة المطلوبة والتي تمكن الطالب من مواصلة هذا التعليم، سطرين على الأكثر )

محتوى المادة:

- 1- ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
  - \* التعرف، الأهمية، الأهداف
  - \* استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة
  - \* أبعاد الإدارة الإستراتيجية
- 2- نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية
  - \* نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة
  - \* نموذج جامعة وورينث
  - \* نموذج جامعة هارفارد
  - \* نموذج التطابق الإستراتيجي
- 3- التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية
- 4- استراتيجيات الموارد البشرية
  - \* التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
  - \* إدارة رأس المال البشري
  - \* استراتيجية تمكين العاملين
  - \* استراتيجية التسويق الداخلي
  - \* الإدارة الإلكترونية
  - \* الإدارة الدولية للموارد البشرية

طريقة التقييم: رقابة مستمرة + امتحان نهائي  
المراجع: ( كتب ومطبوعات ، مواقع انترنت، إلخ )

- سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، 2011، عمان، الأردن : دار الفكر ناشرون وموزعون، 2011 .
- مايكل اميترونج: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية ، مصر، 2009.
- محمد عبد الوهاب حسن عشماوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2014



