

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون - تيارت-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مطبوعة بعنوان :

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر
تخصص إدارة أعمال

من إعداد : د. بلخضر ناصيرة

السنة الجامعية :

2023/2022

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - ج	مقدمة.....
4	المحور الأول: أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
14-5	المحاضرة الأولى: مدخل للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.....
	أولا: ماهية الإستراتيجية
	ثانيا: الإدارة الإستراتيجية (الإطار النظري)
22-15	المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية (نشأة و تطور المفهوم).....
	أولا: مفهوم إدارة الموارد البشرية
31-23	المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
	أولا: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	ثانيا: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	ثالثا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	رابعا: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري
	خامسا: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	سادسا: الأسباب والتحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
38-32	المحاضرة الرابعة: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
	أولا: ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:
	ثانيا: نظرية الموارد وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
	ثالثا: الموارد البشرية ميزة تنافسية للمؤسسة
	رابعا: المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

39	المحور الثاني: الآليات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
47-40	المحاضرة الخامسة: إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة..... أولا: طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ثانيا- تصميم وصياغة إستراتيجية المؤسسة (مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية) ثالثا: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
56-48	المحاضرة السادسة: مكانة إستراتيجية الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المؤسسة..... أولا: مساهمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة ثانيا: البدائل الإستراتيجية وممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ثالثا: نموذج D.urlich للقيم الإستراتيجية والكفاءات
69-57	المحاضرة السابعة: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية..... أولا: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ثانيا: أثر الفكر الإستراتيجي على وظائف إدارة لموارد البشرية.
88-70	المحاضرة الثامنة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية..... أولا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. ثانيا: إستراتيجية تمكين العاملين. ثالثا: إستراتيجية التسويق الداخلي. رابعا: إستراتيجية التعلم التنظيمي. خامسا- إدارة رأس المال البشري .
88	المحور الثالث : النماذج الرئيسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
108-89	المحاضرة التاسعة: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية..... أولا: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة The resource based model ثانيا: نموذج إدارة الأداء المرتفع High- performance management

	ثالثا- نموذج ديفيد جست David Gust
	رابعا- نموذج إدارة الالتزام المرتفع High commitment management
	خامسا: نموذج إدارة المشاركة المرتفعة High involvement management
	سادسا- نموذج جامعة وورويثش (Warwich (HRM) strategy model)
	سابعاً: نموذج الكفاءات من الموارد البشرية
	ثامنا- نموذج جامعة هارفارد Harvard(HRM) strategy model
	تاسعا- نموذج التطابق الإستراتيجي The strategic fit model
	عاشرا : The business-oriented model
	حادي عشر : نموذج الممارسات الأفضل (The best practice model)
109	المحور الرابع: حالات دراسية
117-110	المحاضرة العاشرة: دراسة حالة شركة سامسونج
118	قائمة المراجع

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
22	مقارنة بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية	01
27	الفرق بين الدور التقليدي والإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	02
55	أدوار الموارد البشرية حسب منظور هونتر Hunter	03

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية)	01
12	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)	02
13	مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة)	03
19	التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	04
42	المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية	05
46	دائرة الإندماج والإلتزام	06
47	تكوين استراتيجيية إدارة الموارد البشرية	07
55	نموذج D.urlich	08
92	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة	09
96	نموذج ديفيد جست	10
99	نموذج جامعة Warwich	11
104	نموذج جامعة هارفارد	12

مقدمة

مقدمة :

المورد البشري هو أثنى شيء في الوجود ومن أهم عوامل تميز و تفوق المؤسسات ووسيلة لتصدي المنافسة الشرسة، ومن هذا المنطلق اعتبر موضوع إدارة وتسيير الموارد البشرية من المواضيع الهامة التي عرفت انتشارا واسعا و حظيت باهتمام المفكرين و الباحثين في مجال إدارة الأعمال ، واستحوذت على تفكير واهتمام كبيرين لدى الإدارات والمؤسسات ، لما لها من تأثير فعال على نجاحها في مختلف الأصعدة وضمنان ديمومتها و بقائها واستقرار القوى العاملة فيها، فإدارة الموارد البشرية عرفت نقلة نوعية وتحول من الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية إلى الدور الإستراتيجي ، حيث تتولى الموارد البشرية المميّزة ذات الكفاءة والمهارة و المعرفة تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة .

وعلى صعيد الكثير من التغيرات والتحديات العالمية خلال العقدين الماضيين والذي أثر على نشاط المؤسسات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ، و حتى لا يتم تهميش الدور الإستراتيجي للموارد البشرية ، ظهرت ممارسات حديثة وجديدة ترسم وتوضح سياسات تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع المورد البشري في العمل ، و ترعى شؤونه وكل ما يخص حياته الوظيفية ، بحيث تتطابق وتتوافق وتنسجم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، تعرف هذه الممارسات بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث تعمل هذه الأخيرة على تحقيق التوجهات المستقبلية للمؤسسة ، وذلك من خلال تحليل، تشخيص وفهم البيئة الداخلية للمؤسسة ومعرفة متطلباتها ودراسة متغيراتها الأساسية المؤثرة فيها من حيث رسالتها المستقبلية التي تسعى لتحقيقها ، غاياتها ، أهدافها التنظيمية، وثقافتها التنظيمية ... ومختلف طرق العمل فيها، فضلا عن تحليل ودراسة ظروف و متغيرات البيئة الخارجية التي تعاشها ، والفهم الجيد لدراسة وتحليل البيئتين يمكن إدارة الموارد البشرية من مواءمة وتكييف وصياغة استراتيجياتها بشكل يحقق الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، فالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت مسؤولة عن خلق قوة عمل فعالة ومؤهلة و قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

بناء على ما سبق نسعى إلى إعداد هذه المطبوعة المتواضعة لتكون مرجعا أساسيا ومقررا دراسيا لطلبة السنة الأولى ماستر تخصص إدارة الأعمال في كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة ابن خلدون - تيارت - ، وكننا حرص على توضيح المبادئ و الأسس التي يتركز عليها محتوى الموضوع ،

والابتعاد عن الغموض والتعقيد حتى يتسنى للطالب الفهم الجيد لمحتوى مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

تقديم المطبوعة:

مطبوعة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي سلسلة من المحاضرات تم إعدادها وفقا للبرنامج الذي أعدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مقدمة لطلبة السنة الأولى ماستر، تخصص إدارة الأعمال، الهدف من تقديم هذه المطبوعة زيادة معارف الطلبة وفهمهم للإطار النظري والفكري لمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتحكمهم في أهم الأساسيات والمبادئ المرتبطة بالمقياس.

ويعتبر مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد أهم الوحدات الأساسية، وأهم المكتسبات العلمية للطالب على مستوى الماستر وتخصص إدارة الأعمال، ولتمكينه من إدراكها وفهمها واستيعابها قسمنا المحاور الرئيسية للبرنامج الوزاري المعتمد إلى محاور فرعية على شكل سلسلة من المحاضرات المرتبطة ببعضها، حيث ارتبط عدد المحاضرات بعدد أسابيع التعليم الحضوري، رغم أنه برنامج مكثف مقارنة بعدد الأسابيع.

وهذه المطبوعة عبارة عن سلسلة محاضرات ، وهي ثمرة تدريس لمقياس لعدة سنوات ، وقد تم مواءمتها وتكييفها مع البرنامج الوزاري المعتمد ، إذ سنحاول من خلالها تبسيط وتوضيح المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في جزئه الأول ، ومعالجة محاور وفصول هذا المقياس بالاعتماد على آليات وسياسات وأهم النماذج الحديثة لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى للطالب فهمها واستيعابها .

ولفهم استيعاب مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يحتاج الدارس إلى معارف مسبقة تتمثل أساسا في استيعاب بعض المقاييس منها : تسيير المؤسسات، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية .

تعتبر المعارف المسبقة في المقاييس المذكورة الأرضية الأساسية التي تبنى عليها ركائز الفهم الجيد للمقياس .

وسنوضح فيما يلي الأهداف التعليمية وأهم المحاور الأساسية لمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية:

✓ **الأهداف التعليمية :** الغاية من تقديم هذه المطبوعة هو اكتساب الطالب مجموعة من المعارف

والمهارات المتمثلة أساسا فيما يلي :

- الإلمام بمختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .
- كشف الاختلافات بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وبعض المصطلحات ذات العلاقة بها .
- معرفة مختلف التغيرات والتطورات التي أعطت البعد الإستراتيجي للموارد البشرية .
- الفهم الجيد لإجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية .
- توضيح التحولات الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية .
- فهم الدور الحديث والجديد لإدارة الموارد البشرية وأهم الكفاءات التي تتميز مسؤولي الموارد البشرية .
- معرفة مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في بناء إستراتيجية المؤسسة و الفهم الجيد للعلاقة الارتباطية بينهما .
- التمكن من فهم مختلف استراتيجيات الموارد البشرية .
- التعرف على بعض نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

✓ **محاور المطبوعة :** البرنامج الذي اعتمده وزارة التعليم العالي والبحث العلمي يحتوي على المحاور

الأساسية التالية :

- أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- الآليات الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- النماذج الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- حالات دراسية .

المحور الأول:

أهمية وأهداف الإدارة الاستراتيجية

المحاضرة الأولى: مدخل للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

أهداف المحاضرة:

- الفهم الدقيق لمصطلح الإستراتيجية والفرق بينها وبين بعض المصطلحات.
- فهم أساسيات الإدارة الإستراتيجية.
- توضيح الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي.
- إبراز مستويات تطبيق الإستراتيجية.
- فهم بعض نماذج مراحل الإدارة الإستراتيجية ومميزاتها.

قبل التطرق إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، سنتناول بالدراسة بعض المفاهيم المتعلقة بالإستراتيجية وبالإدارة الإستراتيجية.

أولاً: ماهية الإستراتيجية:

1- مفهوم الإستراتيجية: من منظور تاريخي أو تقليدي يعكس مصطلح "استراتيجي" جذورا عسكرية قوية. يستخدم القادة العسكريين الإستراتيجية في التعامل مع خصومهم. عبر سنوات التاريخ الإنساني، فقد فكر عدد كبير من أصحاب النظريات العسكرية مليا بما في ذلك Alexander the great suntzu, napoleon, kar von clausewitz, stonwall, jackson and dauglas mac arthur. وكتبوا حول الإستراتيجية من زوايا مختلفة¹، فكلمة الإستراتيجية استعملت قديما في الاستعداد والتهيؤ للحرب، بتحديد خطة حركات الجيش بشكل عام لتحقيق هدف معين، وهذه الكلمة لغويا تعني علم أو فن الجنرال وهي ذات مصدر يوناني strategos

¹ - روبرت. أ. بتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008، ص 27.

وتتميز الإستراتيجية عن التكتيك لعموميتها، فالأولى هي المسؤولة عن مجموع الحرب المعترية ككل، غير قابل للتقسيم، هدفها النصر في حين أن التكتيك يعني حركة القوى غي حضور العدو بميدان المعركة أو عملية اشتباك معين¹.

وقد تطور هذا اللفظ يعني فن كسب المعارف سواء في مجال الحرب أو في عالم الأعمال. وقد لقي مصطلح الإستراتيجية في مجال الإدارة اهتماما كبيرا إذ يعني فن القيادة أو الإدارة.

-والإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تتخذها المؤسسة قاعدة لاتخاذ القرارات م واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها²، كما تعرف على أنها مجموعة السياسات والأساليب والخطط والمناهج المتبعة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة في أقل وقت ممكن، وبأقل جهد مبدول³. وتعمل الإستراتيجية على توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية لها، من خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة⁴.

وعموما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها علم وفن وضع الخطط العامة المدروسة بشكل جيد وهي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة التهديدات والفرص التي يفرزها المحيط مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط قوة وضعف المؤسسة، وهي الإطار المرجعي الذي يضبط تصورات المؤسسة المستقبلية وكيفية تحقيق ذلك في ظل تأثير مختلف التغيرات البيئية.

2- خصائص الإستراتيجية: من التعاريف السابقة يمكن أن نبرز أهم خصائص الإستراتيجية والتي تتمثل فيما يلي:

- هي نشاط يخص خطط المؤسسة طويلة المدى والأهداف الكبرى.
- هي نشاط ومجموعة من القرارات تنطوي على تخصيص الموارد و الاستعمال العقلاني لها.
- كونها خطة طويلة المدى، فنتائجها تظهر على المدى الطويل.
- تهدف إلى توجيه المؤسسة لتحقيق أفضلية وميزة تنافسية.

¹ - محمد محمد هاني، الإدارة الإستراتيجية الحديثة، دار المعتر عمان، ط1، 2015، ص45.

² - صولح سماح، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015، ص03.

³ - محمد محمد هاني، مرجع سبق ذكره، ص45.

⁴ - العدلوئي أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازم، عمان، 2002، ص20.

3- أهمية الإستراتيجية: تكمن أهمية الإستراتيجية للمؤسسات لأنها تعمل على:

- الاستخدام الكفء، العقلاني، السليم والفاعل للموارد.
- تطوير وتحسين الأعمال داخل المؤسسة.
- تساعد في التعامل مع حالات المخاطرة التي تتعرض لها المؤسسة وحالات التأكد وعدم التأكد.
- بمثابة مرشد ودليل واضح المعالم لمسار عمال المؤسسة.
- تجعل المدراء أكثر وعياً وبقظة وإدراكاً لمختلف التغيرات والفرص التسويقية.
- تساعد على ترشيد النفقات والميزانيات المالية المطلوبة لإنجاز الأعمال.
- تساعد على تصويب القرارات المتخذة.
- تعتبر أداة رقابة على مختلف الأنشطة المخططة وتمكن من معرفة مكان ونوع الانحراف الحاصل وتساعد على معالجته.

4- الفرق بين الإستراتيجية وبعض المصطلحات: سنوضح غيما يلي الفرق بين:¹

- الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية: الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة فهي ممارسة، والفرق بين الخطة والممارسة هي أن الخطة تحتاج لفترة زمنية معينة من أجل وضعها وتنفيذها، بينما تتم الممارسة دون انقطاع وعليه فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.
- الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي: بما أن الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية، فكل تخطيط إستراتيجي هو تخطيط طويل المدى لكن ليس كل تخطيط طويل المدى هو تخطيط إستراتيجي.
- الإستراتيجية والقرار الإستراتيجي: يمثل القرار الإستراتيجي البديل أو الإختيار المفضل لدى متخذ القرار من بين الإختيارات والبدايل الإستراتيجية المتاحة أو المطروحة لمواجهة موقف إستراتيجي معين، والإستراتيجية مصطلح واسع وأشمل للقرار الإستراتيجي، ولا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب هذا الأخير فالقرار الإستراتيجي هو جزء منها كونها تعني: تفكير، عمليات، قرارات، إجراءات...

¹ - غضبان حسام الدين، مطبوعة بعنوان: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص ص، 14-

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية (الإطار النظري).

1-تعريف الإدارة الإستراتيجية: وردت عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

-هي عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المؤسسة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا، وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المؤسسة في تحقيقها¹.

- كما عرفت على أنها العملية التي تحاول من خلالها المؤسسة أو نظام العمل الجماعي إيجاد توازن بين المتطلبات المرضية من خلال صياغة الخيارات الإستراتيجية².

-تعمل الإدارة الإستراتيجية على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، تحديد مصادر ميزتها التنافسية، معرفة سبب وجودها³.

-عند **Higgins** هي عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها لعلاقتها مع البيئة، أما عند **Comerford et Callaghan** هي طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها⁴.

من خلال التعاريف السابقة فالإدارة الإستراتيجية هي مختلف الأنشطة والعمليات التي تسعى إلى إعداد وتطبيق وتقييم الإستراتيجيات التي تساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها أو هي العمليات التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف المؤسسة وممارساتها لتحقيق غايتها.

2-أهمية الإدارة الإستراتيجية: تسعى كل مؤسسة رغم اختلاف أنشطتها، حجمها وأهدافها إلى البقاء والاستقرار، والنمو وهذه الأهداف لا تتحقق بمعزل عن الإدارة الإستراتيجية، كونها الوسيلة الرئيسية في سبيل تحقيق ذلك، ويكمن الفرق بين المؤسسات الناجحة والمؤسسات الفاشلة في اعتماد المؤسسات الناجحة على الإدارة الإستراتيجية ويتعزز ذلك من خلال ما توصل إليه كل من ثيون هاوس (**thun**

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل عمان، 2005، ص55.

² -raimbourg p, **management stratégique**, édition bréal ubriké mayrhofer, paris, 2007 , p : 21.

³ -Deroy, x et autres, **forme de l'agir statégique**, édition de boeck, bruxelles, Belgique, 2007, p : 08.

⁴ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص17.

(and house) بالدراسات التي أجريها على بعض المؤسسات، حيث اتضح أن المؤسسات التي أخذت بمفهوم الإدارة الإستراتيجية كانت ذات أداء أفضل من تلك التي لم تأخذ بهذا المفهوم¹. والأداء الأفضل كان نتيجة تحقيق المؤسسات العديد من المزايا والمنافع التي ترتبط بوضوح الرؤية المستقبلية والتفاعل الإيجابي بين المؤسسة وبيئة عملها، فالإدارة الإستراتيجية عموماً تساعد على تحقيق ما يلي²:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل، ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- تفاعل المؤسسة مع مختلف التغيرات البيئية على المدى البعيد، يتيح لها فرصة التفاعل مع الظروف والمستجدات ويجعلها أكثر مرونة للتكيف مع التغيرات.
- توليد أفكار إبداعية، تطوير القدرات، تغيير واقع المؤسسة وتغيير مستمر إيجابي.
- تعطيتها أفضلية تنافسية، وتنمية قدراتها بما يعزز ويقوي مركزها التنافسي.
- إدارة التغيير في المؤسسة بنجاح في جميع المستويات الإدارية، وعدم مقاومة التغيير واعتباره كفرصة وليس كتهديد.

- تضع أسس علمية وسليمة بتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- توفر البدائل والخيارات الإستراتيجية التي تحدد الفرص، وتضع الأسبقيات الملائمة والمناسبة لاستثمارها، كما تسمح بالتوزيع الأمثل للوقت، الموارد والفرص وتوضح المسؤوليات الفردية والجماعية وتكامل الأدوار بما يحقق الالتزام الوظيفي.

- تمثل إطار لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق، التنظيم، السيطرة على الأنشطة ورقابتها.

- 3- **مستويات الإدارة الإستراتيجية:** تعددت تصنيفات مستويات الإستراتيجية، ويعد تصنيف Johnson et Scholes الأكثر شيوعاً واستخداماً وتداولاً، حيث يميز بين وجود ثلاثة مستويات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية³:

¹ - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، 2005، ص 27.

² - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007، ص 50-51.

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 63-64 بتصرف.

-**المستوى الأول:** الإستراتيجية العامة أو الكلية أو الشاملة، حيث يتخذ القرار الإستراتيجي العام، حيث تهتم بالتوجهات الكلية للمؤسسة كالرؤية، الرسالة،... وهي تجيب عن السؤال: ما هي مختلف الأعمال التي ستعمل فيها المؤسسة؟ أي أن الإستراتيجية الكلية تحدد النشاطات التي ستعمل ضمنها المؤسسة، وتستثمر فيها مواردها لتحقيق رؤيتها المستقبلية، كما ستحدد النشاطات التي سيستغنى عنها والتي سيدخل عليها تعديلات معينة للاستمرار فيها أي يتم وضع سلم لأولويات الاستثمار وتوجيه موارد المؤسسة الأكثر جاذبية (أي التنبؤ بقدرتها على تحقيق الربح).

-**المستوى الثاني:** الإستراتيجية التنافسية أو إستراتيجية وحدات الأعمال حيث تطبق في حالة المؤسسة التي لها وحدات مستقلة على مستوى المنتج، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى تقييم الوضع التنافسي وترشد المؤسسة إلى تحديد نوع المنتجات التي ينبغي تحسينها وتطويرها وعرضها وفي أي الأسواق أي تحديد كيفية التفوق والتميز على الآخرين في ظل ظروف السوق الراهنة.

-**المستوى الثالث:** الإستراتيجية الوظيفية وتوضع على مستوى الوظائف الرئيسية التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل: وظيفة الإنتاج، الشراء، وظيفة الموارد البشرية، التسويق... إلخ، وتهدف هذه الإستراتيجية إلى اتخاذ قرارات لتدعيم وحدات الأعمال من خلال تعظيم إنتاجية الموارد وتطوير الأداء الوظيفي.

4-**مراحل الإدارة الإستراتيجية:** الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مستمرة يتم من خلالها اتخاذ قرارات إستراتيجية تحدد التوجه طويل المدى، وتتكون من مراحل وخطوات تباين في تحديدها بعض الباحثين، فهناك من اختصرها في المراحل الأساسية، وهناك من دمجها في بعض النماذج وفقا لمنطلقاتها الفكرية ومنها¹:

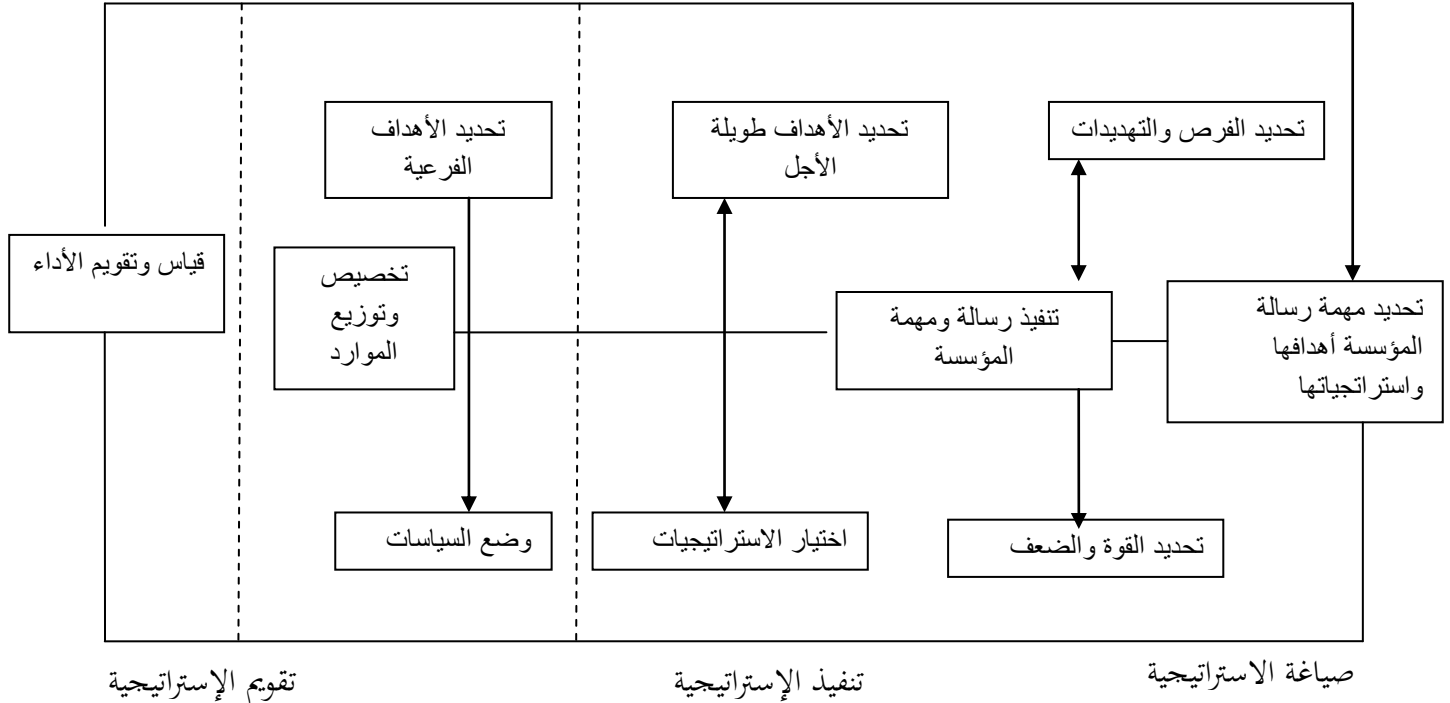
- **مجموعة النماذج المعيارية***: تبدأ بتفكير حر حول رسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها الإستراتيجية الأساسية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية، وقبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، أي هذه النماذج تبين أن المؤسسة ترسم صورتها المستقبلية بعيدا عن الفرص والتهديدات البيئية، ثم تأتي مراحل التحليل والتشخيص للبيئتين الداخلية والخارجية. ثم تبدأ مرحلة التنفيذ وأخيرا مرحلة الرقابة والتقييم.

¹ - طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ص 54، 56.

* من أهم نماذج هذه المجموعة نموذج (Harvey 1988)، (David 1995)، نموذج (Barney et Hesterly 2006).

شكل رقم (01) : مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المعيارية).

تغذية عكسية



المصدر: نفس المرجع، ص 54.

وتتميز هذه النماذج ب:

✓ تنطلق من تفكير حر ويمنح حرية وصلاحيات أكبر للإدارة العليا لتحديد وتقرير مستقبلها المرغوب.

✓ تعتمد على خبرة الإدارة العليا، وتضم القيم السائدة فيها.

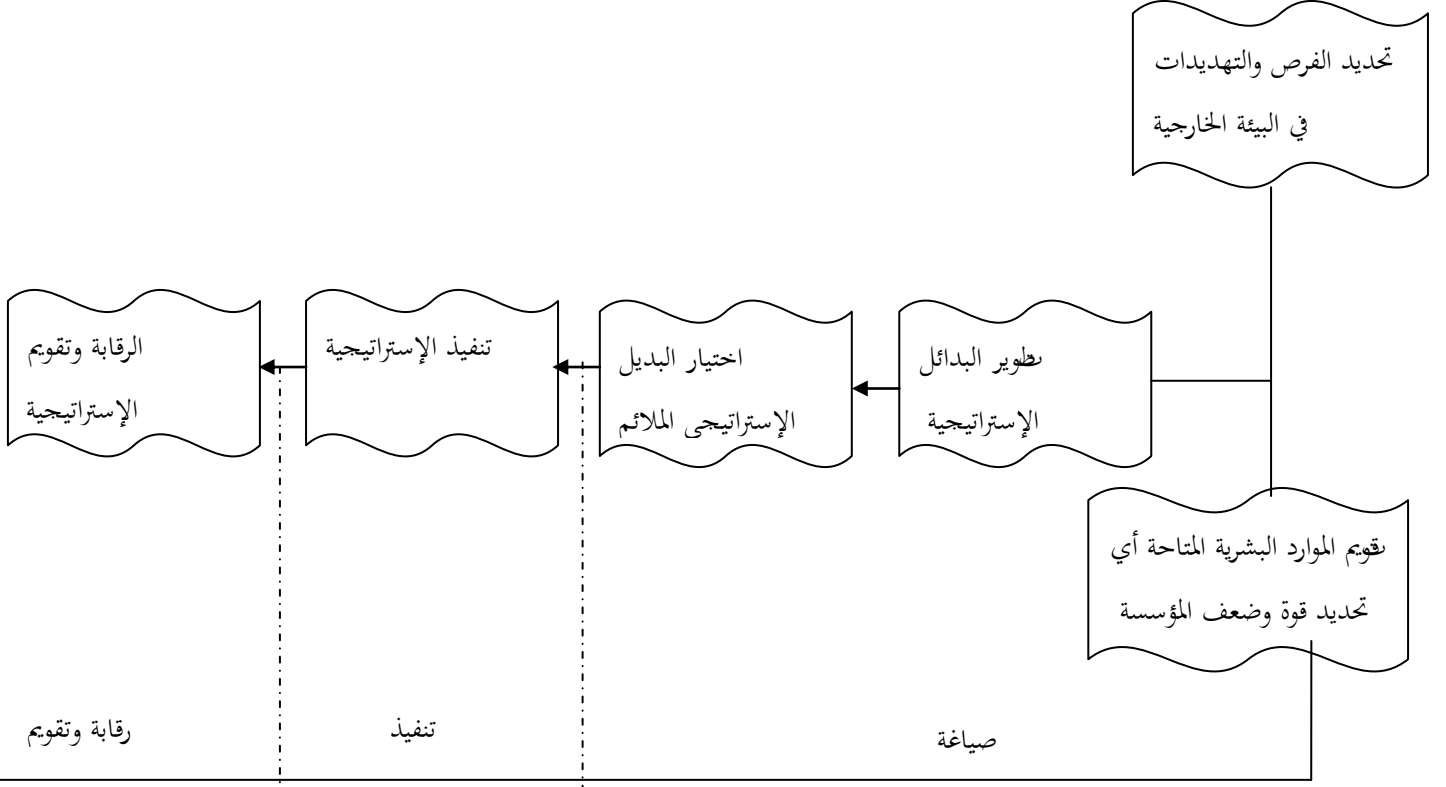
✓ يعد هذا النموذج معيارا بعيدا عن الواقعية.

- مجموعة النماذج الواقعية*: سميت كذلك لأنها تنطلق من فكرة أن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة يجب أن تستند إلى تحليل واقعي، موضوعي، عقلاني للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية¹، وسنوضح مراحل الإدارة الإستراتيجية وفقا للنماذج الواقعية كما يلي:

¹ - برحال عبد الوهاب، محاضرات على الخط لمقياس التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر.

* من أعم نماذج هذه المجموعة، نموذج جامعة هارفارد، نموذج (Justin et charles 1981)، نموذج (Wheelen et hunger 2006).

شكل رقم (02): مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج الواقعية)



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 54.

-ومن أهم ما يميز هذه المجموعة من النماذج هو:

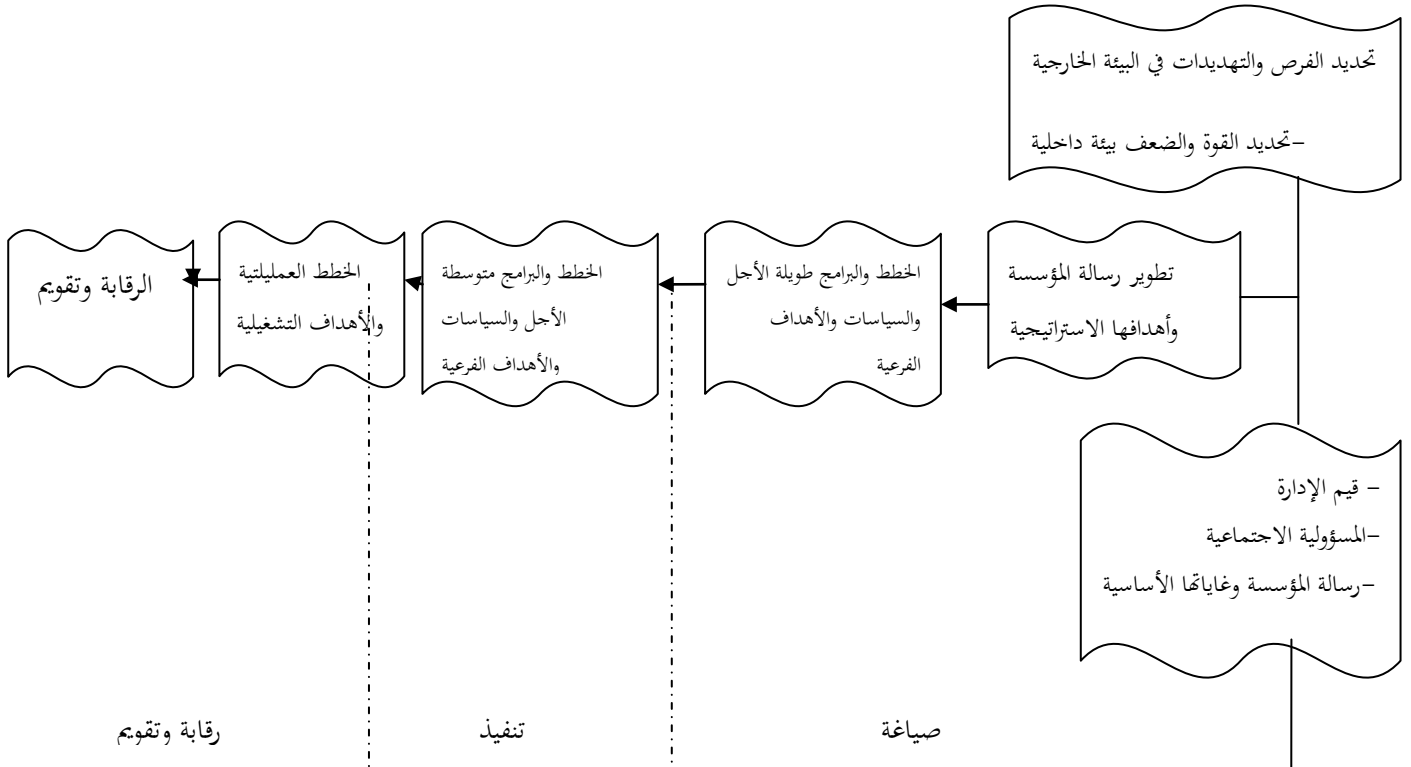
- ✓ تنطلق من تفكير واقعي، وترى أن تحديد وتقرير مستقبل المؤسسة المرغوب مرتبط إلى حد كبير بنتائج تفاعل ظروف البيئة الخارجية والإمكانات الداخلية للمؤسسة.
- ✓ الإدارة العليا لا تملك الحرية المطلقة وكل الصلاحيات بتحديد الصورة المستقبلية للمؤسسة، بل تدخلها يكون محدود، يجب أن يستند ويشترك إلى ما يجريه المتخصصين والمستشارين من دراسته وتحليل لمختلف متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية.
- ✓ كونها تستند إلى فلسفة واقعية أو برامجية، فهي تحاول إعطاء تفسيرات أو إجابات واقعية للإشكالية المطروحة، وتسعى للبحث عن قياسات عملية للأهداف المراد تحقيقها مما يعرفها في تفاصيل كثيرة.

- مجموعة النماذج المتوازنة*: حاولت هذه النماذج إيجاد نوع من التوازن والتداخل بين المتطورين السابقين، وبالتالي مراحل الإدارة الإستراتيجية تستند إلى التفكير الحر والمبدع للإدارة العليا التي

يجب أن تكون حاملة، لكن هذا الحلم لا يخرج عن نطاق التفكير والتحليل الواقعي لبيئة العمل الخارجية و إمكاناتها الداخلية في نفس السياق الزمني، وهكذا موضوع الإستراتيجية يحتاج إلى نفس القدر من الأهمية بجانب الخيال والواقع.

وتكون مراحل الإدارة الإستراتيجية وفق مجموعة النماذج المتوازنة كما يلي:

شكل رقم (03) : مراحل الإدارة الإستراتيجية (النماذج المتوازنة).



المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، مرجع سبق ذكره، ص56.

-وما يميز هذه المجموعة من النماذج ما يلي:¹

✓ موازنة الأدوار بين الإدارة العليا وخبرتها وتجربتها السابقة ونظام القيم لديها، وبين دور المتخصصين والتشخيص والتنبؤ والدراسات الخاصة ببيئة عمل المؤسسة الخارجية والداخلية (الموازنة هنا لا تعطي لكل طرف نفس القدر).

✓ الربط بين فلسفتي التفكير المبدع الحر والمثالية الواقعية.

¹ - نفس المرجع، ص56.

✓ تحاول هذه النماذج الموازنة بين التفكير الواقعي الذي قد يغرق المؤسسة في تفاصيل كثيرة غير مبررة، وبين الإلهام والأحلام التي تخلق في السماء ولا تجد أرضية صلبة تحتونها.

5-عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية: ينبغي توفر بعض العناصر والعوامل التي تساهم في نجاح الإدارة الإستراتيجية نذكر منها:

-التفكير الإستراتيجي: وتعني توفر المؤهلات والقدرات الأساسية والمهارات اللازمة لدى الفرد لممارسته الإدارة الإستراتيجية، فالتفكير الإستراتيجي العقلي المنظم يمكن المؤسسة من تحقيق المنافسة الإستراتيجية، حيث يتمكن القادة الإستراتيجيون من معرفة التصرف مع التنوع من خلال معارفهم وخبرتهم ومهاراتهم وإدراكهم المعرفي للمواقف التنافسية المعقدة والقدرة على تقدير الاحتياجات والتفاعل معها.

-توفر أنظمتها معلومات لدى المؤسسة.

-ثقافة تنظيمية مشتركة وممكنة.

-وجود نظام مالي جيد ونظام للحوافز.

-مناخ تنظيمي فعال، هيكل إداري وتنظيمي متناسق.

ملاحظة: سنوضح فيما يلي الفرق بين بعض المصطلحات:

القياس: هو عملية تسجيل الأداء المحقق وتتم أثناء التنفيذ.

التقييم: هو تحديد مستوى الأداء المحقق إذا كان جيدا أو ضعيفا مقارنة بالمعايير.

التقويم: هو تعزيز نقاط القوة أو معالجة نقاط الضعف من الأداء المحقق.

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية (نشأة وتطور المفهوم)

أهداف المحاضرة:

- الفهم الدقيق لإدارة الموارد البشرية.
- المحطات التاريخية لنشأة وتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- تغير دور الموارد البشرية في حياة المؤسسة.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية: إن محور عمل واهتمام إدارة الموارد البشرية هو المورد البشري، حيث يمثل هذا الأخير مورداً من أهم موارد المؤسسة وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها. فالمؤسسة بدون أفراد ما هي إلا مباني ومعدات وآلات صماء لا روح فيها. فالموارد البشرية هي التي تصنع وتخلق المؤسسة، وعليه ستعتمد في البداية إلى تعريف الموارد البشرية ثم إدارة الموارد البشرية.

1-تعريف الموارد البشرية: هي جميع الناس الذين يعملون في المؤسسة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية، والتي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية¹. وظهور الاتجاهات الفكرية الحديثة زاد من أهمية وقيمة العنصر البشري، فظهر وتبنى منهجية إدارة الجودة الشاملة من طرف المؤسسات المعاصرة، تؤكد هذه المنهجية أن بقاء واستمرارية وديمومة المؤسسة مرهون برضا المستهلك الذي يساهم في توسيع حصتها السوقية ويزيد من أرباحها، والمستهلك يكون راضٍ إذا تميزت المؤسسة وتفوقت في خدمته وقدمت له منتج ذو جودة عالية، ويقع هذا على عاتق ومسؤولية جميع الموارد البشرية في المؤسسة. من هنا ظهر مثلث الجودة الذي يوضح أهمية الموظف الكفء والسعيد في تقديم منتج ذو جودة عالية وبالتالي يحقق رضا الزبون واستمراره، وهذا يساهم في بقاء المؤسسة وديمومتها.

قوة الموارد البشرية وفاعلية أدائها، تعني قدرة المؤسسة على منافسة الآخرين وضمان البقاء والاستمرارية، فكل ما ينفق على الموارد البشرية هو استثمار له عائد.

2-تعريف إدارة الموارد البشرية: سنستعرض فيما يلي تعريف إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر الباحثين والمهتمين بما يهدف الوصول إلى تعريف محدد.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

- يعرف **Martin** إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق الذي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين¹.

- أما فرنش **Franch** على أنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض العمالة داخل المؤسسة، كما يعرفها سكولا **Sikkula** بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة ويشمل ذلك عمليات التوظيف والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والأجور والتعويض والعلاقات الصناعية وتقديم الخدمات الاجتماعية والصيانة للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد².

- ويعرفها عبد العزيز علي حسن على أنها الوظيفة المتعلقة بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة أنشطة الموارد البشرية من خلال التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الأداء والأجور والحوافز وغيرها، لتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية³.

- بينما يرى محمد عبده حافظ أن الكتاب والباحثين يتباينون في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة العنصر البشري في المؤسسة فمن يستخدم مصطلح⁴:

*إدارة الأفراد: ليعبر عن تلك الإدارة المسؤولة عن تخطيط، تنظيم وتوظيف قيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمؤسسة.

*إدارة الموارد البشرية: ليعبر عن تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المؤسسة لتحقيق أهدافها.

*إدارة رأس المال الفكري: ليعبر عن تلك الإدارة المسؤولة على اعتبار العنصر البشري في المؤسسة أصل من الأصول المهمة التي يجب أن تراعى المؤسسة في الحصول عليه واستخدامه معياري الفائدة والتكلفة المنخفضة.

¹ - صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص10.

² - حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014، ص27.

³ - عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، مصر، ص15.

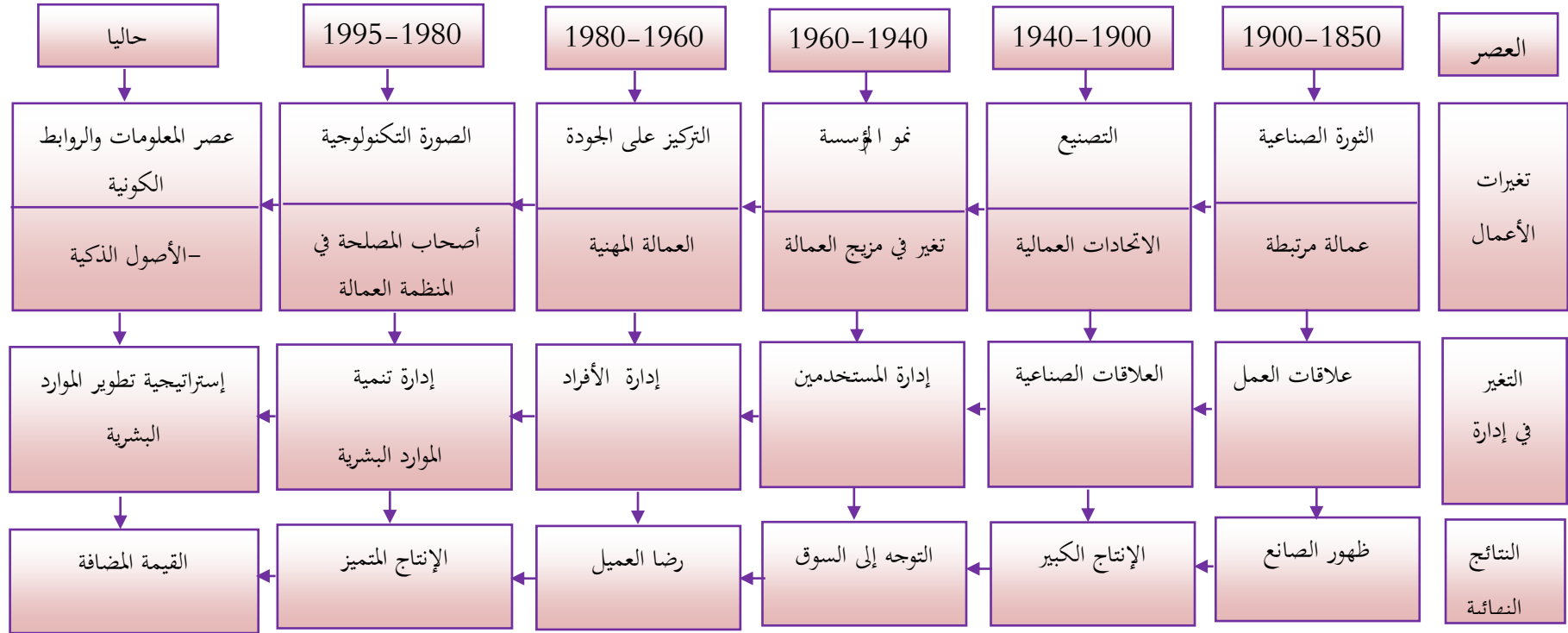
⁴ - محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2011، ص19.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن هناك وجهة نظر تقليدية ترى أن إدارة الموارد البشرية يقتصر دورها على القيام بالأعمال الروتينية التنفيذية ويكون تأثيرها ضئيل على فعالية الأداء الوظيفي، وهناك وجهة نظر حديثة يرى من خلالها الباحثين أن إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسات لأهمية العنصر البشري ولها تأثير كبير على فعالية الأداء الوظيفي وعلى الكفاءة الإنتاجية وتشمل أنشطة رئيسية هي: توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب العمالة المناسبة، تدريب وتنمية الموارد البشرية، إضافة إلى أنشطتها الروتينية التنفيذية المتعلقة بشؤون العمال داخل المؤسسة.

3- الفرق بين إدارة الموارد البشرية ووظيفة الموارد البشرية: الكثير يعتبر أن إدارة الموارد البشرية هي نفسها وظيفة الموارد البشرية، لكن هناك جوانب اختلاف، فإدارة الموارد البشرية هي الإدارة المسؤولة عن زيادة كفاءة الأداء الوظيفي من خلال زيادة فعالية الموارد البشرية في المؤسسة وهي تتعلق بمجموعة من الأنشطة التي يتم قيادتها من خلال وظيفة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف المحددة، ويتم ممارستها على مستوى جميع الوحدات التنظيمية في المؤسسة، فمدير كل وحدة تنظيمية هو مدير للموارد البشرية التابعين إليه، وفي مقابل أن وظيفة الموارد البشرية تتمثل في الوحدة التنظيمية المكلفة بإدارة المستخدمين والعلاقات الاجتماعية، وتنفيذ سياسات الموارد البشرية بطرق أكثر تشاركية مع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى.

4- التطور التاريخي لمفهوم وممارسات إدارة الموارد البشرية: مرت العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بعدة محطات تاريخية، فإدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة بل مرت بمراحل تاريخية متداخلة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية وقد ساهمت هذه التغيرات والكثير من العوامل الاقتصادية، الاجتماعية، الإدارية والثقافية المتشابكة في إحداث تغيير وإظهار فلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية مفادها الاهتمام بالموارد البشرية واعتبارها الركيزة وحجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق أهدافه فمن خلال التحولات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية، والتي كان سببها زيادة الاهتمام وتطور دور الأفراد في حياة المؤسسة، حيث أضحت الفرد عامل استراتيجي تعول عليه المؤسسة لتحقيق أفضلية وميزة تنافسية بعد ما كان ينظر إليه على أنه عامل إنتاجي ومجرد تكلفة. ونستطيع أن نلمس التطورات التاريخية التي شهدتها إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل أدناه:

الشكل رقم (04): التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية.



المصدر : أشوك شاندا وشلبا كوبرا، الإستراتيجي الموارد البشرية، (ترجمة: عبد الحكم الخزامي)، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2002م، ص 17.

الثورة الصناعية: حدثت الثورة الصناعية في أواخر القرن الثامن عشر في بلدان مختلفة مثل أوروبا والولايات المتحدة، وقد صاحبت الثورة الصناعية مظاهر جديدة غيرت الطريقة التي يكسب بها الأفراد رزقهم وتم استبدال الجهد البشري والمهارة بالآلة، أي تم التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال، ظهور المصانع وكثرة المعدات، زيادات هائلة في الإنتاج، تراكم السلع ورأس المال...

غير أن هذا الإنسان كان ضحية هذا التطور، حيث اعتبر مجرد سلعة وعامل إنتاجي، وقد أدى نظام المصنع إلى ضعف العلاقات الإنسانية وضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة والإدارة من جهة ثانية، التي حاولت استغلالهم أبشع استغلال ومع هذا الوضع المزري *¹ بدأت التكتلات العمالية في الظهور وأخذت شكل اتحادات وتنظيمات عمالية مع منتصف القرن التاسع عشر، وبدأت هذه التكتلات تهدد أصحاب الأعمال بالإضراب للدفاع عن مصالحهم ومعالجة بعض شؤون الأفراد. ففترة الثورة الصناعية شهدت البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد.

-حركة الإدارة العلمية: إن مولد إدارة وتسيير الأفراد تزامن مع حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور (1910) مع أن الوظيفة لم يكن معترف بها في الهيكل التنظيمي، حيث توصل تايلور إلى أسس الإدارة وهي اتباع الطريقة العلمية في الإدارة، الاختيار العلمي للعاملين، الاهتمام بتنمية وتطوير الوارد البشرية وتعليمهم التعاون الحقيقي بين الإدارة والأفراد، كما جاء فايول هنري بفكرة ترشيد العمل الإداري ويطرح مجموعة من الوظائف استثنى منها وظيفة الموارد البشرية.

-حركة العلاقات الإنسانية: شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من القرن العشرين تطورا في مجال العلاقات الإنسانية نتيجة لتجارب هاوثرون Howthron بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة ألتون مايو Alton mayo بشركة Wester electric سنة 1927م، حيث أكدت هذه الحركة على أهمية تحسين العلاقات الاجتماعية بين المشرفين والعاملين ومراعاة سلوكيات الجماعة والاهتمام بمشاعر العاملين واتجاهاتهم ومعنوياتهم وارتباطها بالإنتاجية².

عموما في مرحلة النمو التي بدأت تقريبا من 1911 إلى الأربعينات تجسدت ممارسات إدارة الموارد البشرية في مصلحة أو ما يعرف بقسم الأفراد Personnel departement يهتم بشؤون الأفراد ومن مهامه الرئيسية تصميم سجلات العاملين والاحتفاظ بها، تسجيل ونقل المعلومات الرئيسية عن

*عام 1913 بلغ معدل دوران العمل 400%، فتم استحداث إدارة الاستخدام في شركة فورد الأمريكية لصناعة السيارات عام 1914، تهتم بأمور العمال وتفاوض مع النقابات لمنع حدوث اضطراب وتحسين ظروفهم.

²- بوحذية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مرلؤ الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008، ص68.

العاملين كتاريخ الالتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، إدارة جداول الأجور ومقابلات التوظيف وتسريح العاملين ذوي الأداء المنخفض، توسعت مهام قسم الأفراد بعد نهاية الحرب العالمية الثانية وكان التكوين أول الوظائف التي خصصت لها ميزانيات وأموال معتبرة استجابة لتطلعات المرحلة.

-مقاربة الموارد البشرية بين 1960-1980: خلال هذه الفترة نضجت وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان، كندا، أمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد، الحفز الإنساني وممارساتها وسياساتها، وتطور دور إدارة الأفراد وأصبحت تنفذ سياسات الإدارة العليا في تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التعيين، التدريب، والتنمية وتستخدم قواعد وأصول علمية في هذا المجال، ووظيفة.

-ولادة إدارة الموارد البشرية بعد 1980: بعد توسع ونضج إدارة الموارد البشرية، وتطوير أدواتها الخاصة (كأسلوب Hay لتقييم الأدوار)، وازدياد الميزانية الموجهة لتحسين أداء الأفراد وأصبح الحديث عن الكفاءات في المؤسسة ليطلق عليها "وظيفة الموارد البشرية"، وفي السنوات الأخيرة برزت فكرة الاستثمار اللامادي وضرورة إشراك الموارد البشرية في رسم السياسة العامة للمؤسسة ليعرف تسيير الموارد البشرية بعدها تحولاً آخر نحو تبني البعد الإستراتيجي في تسيير الأفراد¹. فأصبح ينظر إلى العمال على أنهم شركاء في العمل وأهم موارد المؤسسة وأصل من الأصول اللاملموسة التي تحقق من خلالها القيمة المضافة والجودة والتميز.

وأصبح المورد البشري وإدارته من أهم استراتيجيات العمل و اعتبرت وسيلة تفجر طاقات الإبداع والتفكير لهذا المورد الحساس خاصة في ظل التحديات والتغيرات التي تشهدها المؤسسات المعاصرة.

من خلال المحطات التاريخية التي شهدتها تطور إدارة الموارد البشرية نلاحظ أن دور الموارد البشرية في حياة المؤسسة تغير من مرحلة لأخرى وهو السبب الرئيسي في تغير مسميات وأهمية إدارة الموارد البشرية ويمكن تلخيصها في النقاط التالية:

المرحلة الأولى: الفرد عامل إنتاجي: اعتبر الفرد عامل إنتاجي في مرحلة الثورة الصناعية، حيث عملت المؤسسة على تخفيض تكلفة الفرد الإنتاجية لتعظيم الأرباح على حساب العامل. وهذه هي المرحلة الأضعف من ناحية الاهتمام بالموارد البشرية.

¹ - Gazier, les stratégies des ressources humaine, édition découverte, 3em éd, paris, France, 2004, pp : 07, 15, 17.

المحاضرة الثانية: إدارة الموارد البشرية (نشأة وتطور المفهوم)

المرحلة الثانية: الفرد مورد بشري: اهتمت به المؤسسة واعتبرته موردا فعلا يجب رعايته وتسيير شؤونه بشكل إيجابي والعمل على تحسين أدائه و مردوديته.

المرحلة الثالثة: الفرد عامل استراتيجي: المورد البشري عامل استراتيجي وميزة تنافسية للمؤسسة له دورا استراتيجي في بقائها و استمراريتها.

5-المقارنة بين المقاربة الكلاسيكية لإدارة الأفراد والمقاربة الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

يمكن أن توضح أهم الفروقات بينهما من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) : مقارنة بين إدارة الأفراد و إدارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية
الفرد بمثابة عائق	الفرد بمثابة فرصة
ينظر إليه تكلفة يجب تدنيته	ينظر إليه كمورد يجب الإستثمار فيه
تسيير قصير المدى	تسيير طويل المدى
تسيير يهتم بالنتائج فقط	تسيير يفهم بالنتائج والوسائل
تسيير كمي للفرد	تسيير نوعي للفرد
التخصص	تعدد المهارات
غير مرن	مرن

المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أهداف المحاضرة:

- تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- كشف الاختلافات بين التوجه التقليدي والتوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- معرفة الأسباب وراء تبني التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد: تمتلك المؤسسات عدة موارد يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، تتنوع هذه الموارد ما بين موارد مادية كالمعدات، التجهيزات والمباني... إلخ، موارد تنظيمية متمثلة في الهياكل والأنظمة الإدارية، الرقابة... إلخ، وموارد بشرية تتضمن المعارف، الخبرات، المهارات، قدرات العاملين... إلخ، والهدف من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية هو مساعدة المؤسسة على تخصيص مواردها واستخدامها بطريقة عقلانية وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية. والهدف من إدارة الموارد البشرية التأكد من أن قوة العمل بالمؤسسة تمدها بميزة تنافسية واضحة. فالمفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يضع الفرد أعلى مورد على الإطلاق، فهو القادر على تحويل الموارد الطبيعية الأخرى إلى طاقة منتجة ونافعة، ذلك أن الإنسان هو صانع هذا التحول في الموارد الأخرى وهو الموظف لها، وهو بذاته مورد لا تنضب طاقاته وهو في نهاية الأمر الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى¹.

ولتحقيق فعالية جهود إدارة الموارد البشرية يجب أن تنخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الإهتمام المتناهي بالموارد البشرية واعتبارها ميزة تنافسية أدى إلى ظهور اتجاه فكري جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ومن بين تعاريفها نذكر:

- هي ممارسات جديدة ومعاصرة، ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الأجل مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية، والتي تطمح إلى تحقيقها في ظل بيئتها الخارجية وما تشتمل عليه من متغيرات².

¹ - لعلى بولميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية، عمان، 2011، ص16.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص71.

-هي عملية ربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، وتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري، أيضا هي نموذج مخطط لأنشطة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وتني قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في كل من مجالي بناء وتطبيق إستراتيجية المؤسسة وهذا من خلال استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية لاستقطاب، اختيار وتدريب ومكافأة الأفراد¹.

- كما عرفت على أنها وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجية المؤسسة والرص والتحديات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال².

- كما عرفت على أنها منهجية فكرية، تركز على اتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق التفاعل بين هاته المنظومة بأبعادها وعناصرها المختلفة، مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وبالتالي العمل على تحقيق الأهداف المستقبلية لها³.

-وقد أكدت RAMA بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل استراتيجي نحو امتلاك عاملين مميزين وتطويرهم وتحفيزهم. حيث يركز هذا التعريف على الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في توفير العمالة المميزة التي تحقق إستراتيجية المؤسسة، وهناك من رأى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ربط تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال، وفي نفس السياق أكد FERRIS على أن فهم معنى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي⁴:

-تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة.

-الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد.

-الاهتمام بالقضايا المتعلقة باختيار العاملين وتوظيف قدراتهم بالشكل المناسب.

-الالتزام بتحقيق التكامل والانسجام مع إستراتيجية المؤسسة.

¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص 10.

² - بوحديد ليلي، مطبوعة بعنوان: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة باتنة1، الجزائر 2018/2019، ص 10.

³ - عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر)، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط3، 2003، ص 08.

⁴ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

من التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي اتجاه فكري طويل المدى لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، يعطي لها دور استراتيجي في إدارة المؤسسة يمكنها من المشاركة في رسم التوجيهات الرئيسية وتنفيذها. وبالتالي فإن النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يشمل المفاهيم التالية¹:

- 1 - **مفهوم التحدي:** وهو ما يهدد تحقيق أهداف المؤسسة، وعلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الاهتمام بالتنبؤ السليم لهذه التحديات واقتناص فرص التعامل معها، مثلاً تكون هيكل بشري فعال متميز يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.
- 2 - **مفهوم الرؤية الشاملة:** ينبغي أن تكون للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية رؤية موحدة وصورة شاملة للواقع المحيط بها حتى تكون دقيقة في صياغة التوجيهات الإستراتيجية، وتحديات وظروف الواقع المحلي أحد محاور الرؤية الشاملة التي يتعين أن تكون محور اهتمام بها.
- 3 - **مفهوم دورة الحياة:** تختلف فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من مرحلة لأخرى كونها مثل الكائن له دورة حياة ويمر بمراحل النشأة، النمو، التطور ثم التدهور، وعليه بقاؤها يكون دوماً مرفق بتطور أو تغير.
- 4 - **مفهوم المحركات:** تعد المحركات التي تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية لتحقيق أهدافها منها: محركات التكلفة، محركات السوق ومحركات المنافسة.
- 5 - **مفهوم إدارة التغيير:** يجب أن تكون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أكثر مرونة واستجابة للتغيرات البيئية الداخلية أو الخارجية التي تشهدها المؤسسة بصفة مستمرة من خلال رصد المتغيرات الخارجية وتوقع آثارها المحتملة واستغلال الفرص وتجنب التهديدات والكشف عن نقاط القوة والضعف وتطويرها أو علاجها.

ثانياً: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: من خلال التعاريف السابقة لكل من إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتضح أن الدور التقليدي يختلف عن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في العديد من الجوانب نذكر منها²:

- تحقيق تكيف لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

¹ - بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص 111، 112.

² - محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 30.

المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

-الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

-الاهتمام بقضايا التغيير.

ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين المصطلحين من خلال الجدول أدناه:

جدول رقم (2): الفرق بين الدور التقليدي والإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
1-المدى الزمني	الإهتمام بالأجل القصير	الإهتمام بالأجل الطويل
2-مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمنظمة
3-المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل
4-حدود التنسيق (التكامل)	-التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. -التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	-التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
5-الأنشطة محل الاهتمام:	-الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. -استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. -تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. -إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة. -إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. -حل مشكلات العاملين.	-الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. -الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. -المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. -تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ -وضع استراتيجيات وخطط

التعويضات بالمنظمة:	-تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	
-تقديم الخدمات للأطراف المختلفة		
ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.		

المصدر: نفس المرجع ص31.

ثالثا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يمكن استخلاص بعض المزايا التي تحققها المؤسسة من تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:¹

- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
 - قدرة المؤسسة على تحديد مختلف أهدافها، كشف مكامن القوة والضعف، معرفة الفرص والتهديدات في المؤسسة وصياغة مختلف البرامج التنفيذية للتعامل معها.
 - قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها وتطويرها بصورة تتفق مع أهدافها الإستراتيجية.
 - خلق وسيلة للربط والتنسيق بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية وسياسات التدريب والتنمية مع استراتيجيات العمل ككل.
 - زيادة الترابط والتوافق بين برامج وخطط إدارة الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
 - زيادة فعالية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المؤسسة كتحسين الإنتاجية، خفض معدل الحوادث، خفض معدل دوران العمل.
 - تنمية ولاء العمال، إلتزامهم، تعزيز جودة المنتج وتحقيق ميزة تنافسية.
- رابعا: أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تطمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عامة تحقيق نوع من الانصهار والتلاحم بينها وبين استراتيجية المؤسسة وتحقيق جملة من الأهداف منها:
- توفير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية للمؤسسة بالكم والنوع اللازمين وفي الوقت المناسب لتحقيق أهدافها.

¹ - رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص ص، 346-347.

المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف إليه المؤسسة وتحقيق توازن بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الإقتصادية والإجتماعية للمورد البشري.
 - الكشف عن الطاقات والقدرات البشرية الكامنة وغير المستغلة وتوفير فرص الإبداع، والتفكير والتعلم المستمر.
 - تحقيق التوافق الداخلي والخارجي لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
 - تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية وتكيفها مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
 - كشف نقاط قوة المؤسسة واستغلال ومعرفة نقاط الضعف من خلال تشخيص هيكل الموارد.
 - تخطيط وتوجيه الأداء الحالي وفق متطلبات الأداء المستقبلي.
 - تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المتاح والمستهدف، والبحث عن مدخل الجودة والمعرفة المناسب لسد هذه الفجوة¹.
- خامسا: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** تتمتع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمجموعة من الخصائص من أهمها:
- نجاح إستراتيجية المؤسسة مبني بالدرجة الأولى على ما تملكه من موارد داخلية وتعتبر الموارد البشرية من أهمها:
 - النظر في الموارد البشرية على أنها أصل من أصول المؤسسة وبقاء المؤسسة وديمومتها مرهون بها ، حيث تعتبر المؤسسة حاليا خزان للمعارف في ظل اقتصاد المعرفة.
 - تغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أدوار ووظيفة الموارد البشرية وتعيد هيكلتها وتعيد النظر في الموقع الإستراتيجي لها لأنها تأتي برؤية جيدة للمؤسسة.
 - تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على التطابق الداخلي فيما بين أنشطة الموارد البشرية مع ضرورة تطابقها مع إستراتيجية المؤسسة.
 - في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تعتبر إدارة الموارد البشرية جزء من الإدارة العليا ولها دور تفاعلي تشاركي في رسم التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وليست تابعة منفذة للأوامر كما في السابق.
 - ممارسة أنشطة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقع على عاتق جميع المسؤولين في المؤسسة.

¹ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 15.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الداخلية للمؤسسة وما تشمله من جوانب قوة وضعف والبيئة الخارجية وما تتضمنه من فرص وتهديدات.

- النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها أداة تزيد من فعالية وجهود الموارد البشرية وتحسن من مستويات الأداء التنظيمي وتحقق ميزة تنافسية للمؤسسة.

سادسا: الأسباب والتحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هناك الكثير من الأسباب والتحديات التي تواجهها المؤسسة وتزيد من حاجتها لإدارة الموارد البشرية استراتيجيا نذكر منها:

- حجم وسرعة وتعدد التغيرات سواء داخليا أو خارجيا ثمن الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، فمع زيادة حدة هذه التغيرات أضحت المؤسسة تبحث عن طرق وأساليب إدارية حديثة للتكيف مع المستجدات والواقع الجديد، فمثلا بروز إدارة التغيير والتطوير التنظيمي كمنهج إداري جديد يمكن المؤسسة من التكيف وإيجاد حلول للمشاكل التنظيمية يعطي دور رئيسي لإدارة الموارد البشرية لقيادة التغيير والتطوير التنظيمي والانتقال بالمؤسسة من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي الأحسن.

- ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة تتجلى في البحث عن الكفاءات البشرية المتميزة (الكفاءات المحورية) تتوفر فيها الصفات الجوهرية وهي خلق القيمة للزبون، التميز عن غيرها من الموارد الأخرى والمرونة، والكفاءات الجوهرية (تعلم جماعي) والتي تسمح للمؤسسة من امتلاك مزايا تنافسية.

- الحاجة إلى الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية، كون العقل البشري هو قوام الثورة العلمية والتكنولوجية الحديثة¹، وهو صانع المعرفة وهو أهم مورد بالنسبة للمؤسسة وهو مصدر الإبداع والتميز، يتطلب التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية البحث عن الأساليب والممارسات والإستراتيجيات التي تعمل على تنمية السلوك الإبداعي للأفراد وتؤثر فيهم لصالح المؤسسة مثل التمكين، التسويق الداخلي، أنماط القيادة... إلخ، والتي تكون كفيلة بالتحديد وتميز المؤسسة.

- انخفاض الرضا الوظيفي للأفراد وعدم شعورهم بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في المهارات المطلوبة للتكيف مع التطور التكنولوجي المتسارع.

- نقص الولاء التنظيمي للأفراد واعتقادهم بعدم استغلال المؤسسة لقدراتهم استغلالا كاملا.

- التنوع في مزيج القوى العاملة والرغبة المتزايدة للأفراد في إدارة المؤسسات.

¹ - فوزي الشربيني، غفت الطرطاوي، استراتيجيات ما وراء المعرفة بين النظرية والتطبيق، المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2006، ص25.

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات.
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية وحرية تنقل العمالة وفق النظام الدولي الجديد.
- ضغوطات العولمة وما أفرزته من تحولات سريعة عرفتھا البيئة الداخلية والخارجية أفرزت هي الأخرى ضغوطات لتحسين الأداء.
- التغير في قيم واتجاهات العاملين اتجاه مؤسساتهم، والتغير المستمر في حاجات ورغبات الزبائن.
- أجيال جديدة من الموارد البشرية سريعة الحركة، أكثر ثقافة ونمو وذات رؤية أكثر تحديدا وما يتطلبه ذلك من حاجات جديدة ومتطورة لإدارة موارد بشرية متميزة¹.
- الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية حيث يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة وخاصة ونحن نعيش عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات².

¹ - عبد العزيز، علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص33.

² - يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سولطراك أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007، ص19.

المحاضرة الرابعة: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد
البشرية

أهداف المحاضرة:

- إبراز ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية.
- توضيح أهمية نظرية الموارد.
- دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية.
- فهم أساسيات المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد: لقد أصبحت الموارد البشرية تمثل مركز تنافسية ونجاعة المؤسسات، وهذا بعد تحول إدارة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى بعدها الإستراتيجي وهذا ما يؤكد أن قرارات ونشاطات إدارة الموارد البشرية لها بعدا إستراتيجي في قيادة المؤسسات. وعليه من الضروري فهم ملامح التحول الفكري، للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أولا: ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية: تبرز ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في الدور المحوري الذي يكتسبه المورد البشري كونه المصدر الحقيقي لتحقيق ميزة تنافسية والأداء المتميز للمؤسسة وقد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للموارد البشرية في الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الجديد¹:

- المورد البشري هو طاقة ذهنية بالدرجة الأولى وقدرة فكرية ومصدر حقيقي للمعلومات والابتكارات والإبداعات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية.
- الفرد بطبيعته طموح وله الرغبة في المشاركة وتحمل المسؤولية ويود العمل والسعي والتطور والإنجاز ولا يكتفي بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحددها له الإدارة.
- إن العنصر البشري يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل مع فريق من الزملاء، يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

¹ - بلخضر لصيرة، الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ودوره في بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة شلف، الجزائر، 2016/2017، ص ص 42-43.

- إن الإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه لعمله¹.

- وتكامل هذه الأسس بشكل شامل أدى إلى ظهور مفاهيم حديثة تتناول قضايا الاستثمار في المورد البشري واستغلال طاقاته وقدراته لإعتبره شريك وليس أجير، وهذا ما أعطى ملامح جديدة وكون صورة حقيقية راقية حول احترام وتقدير قيمة المورد البشري.

ثانيا: نظرية الموارد وعلاقتها بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: إن تحول إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى الدور الإستراتيجي، كان نقطة تحول في الكثير من المفاهيم والأفكار والنظريات التي كانت تبحث عن السبل والطرق التي تحقق من خلالها المؤسسات المزايا التنافسية.

ولعل نظرية الموارد كانت محطة فارقة في تاريخ الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي. حيث مع بداية الثمانينات من القرن الماضي تغيرت نماذج وأدوات التحليل الإستراتيجي فبعدها كانت تركز على التحليل الاقتصادي (قوى التنافس الخمس لبورتر)، ظهرت المقاربة الإستراتيجية للموارد التي افترضت أن نجاح المؤسسة وتميز أدائها يعتمد خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تمتلكه وتوظفه من موارد* إستراتيجية إذ تجلّى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة، فبين بعد ذلك أن عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من موردها* ودافعية أفرادها². وهذا ما اتفق عليه كل من (Wernerfelt 1984, Collis 1991, Barney 1991, Grant 1991) على أن المؤسسة يمكنها تحقيق ميزة تنافسية انطلاقا من موردها. وحتى يمكن اعتبار المورد مصدرا إستراتيجيا لتحقيق الميزة التنافسية حسب رواد هذه المقاربة (Amit1993 et schoemaker barney 1991) فقد حددوا مجموعة من الشروط حتى تنطبق صفة الميزة التنافسية على المورد وهي:

- **الندرة:** يجب أن يتميز المورد بالندرة حتى لا يسهل على المنافس الحصول عليه.

- **القيمة:** يجب أن يكون المورد ذو قيمة لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات وبسهل على المؤسسة الدخول إلى الأسواق مختلفة، ويساهم بصفة معتبرة في تحقيق قيمة للزبون.

¹ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2008، ص41.

*المورد حسب رواد هذه المقاربة WERNEFELT هو مجموع الأصول المظورة وغير المظورة التي تمتلكها المؤسسة.

² -غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص39.

-**التقليد:** يجب أن يكون المورد صعب التقليد حتى يصعب اكتسابه من المنافس حيث يقول Runelt إن اجراءات الإنتاج في المؤسسة لا يمكن تقليدها بسهولة إذا كانت العوامل التي تحقق الأداء تحتوي على معارف ضمنية.

-**مدة الحياة:** حسب Grant مدة حياة الموارد تتوقف على عوامل منها (دورة حياة الإبداع التكنولوجي، درجة تردد مدخلات جديدة في النشاط) والموارد تزداد قيمتها كلما ازداد استعمالها فهي تظل ذات مدة حياة غير محدودة.

-**الحيازة:** يؤكد كل من Grant collis et Montgomery 1995 على حق الملكية في حيازة القيمة المضافة الناتجة عن استغلال المورد أو الكفاءة.

-**التنظيم:** الإمكانيات التنظيمية تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة نظمها والأفراد الموجودين بها من أجل تلبية احتياجات زبائنهم.

- من خلال الطرح السابق نجد أن نظرية الموارد هي محطة فارقة في تاريخ الإستراتيجية والفكر الإستراتيجي حيث ركزت على الموارد الداخلية لتحقيق الميزة التنافسية وميزة الموارد البشرية وعليه فهي ركيزة أساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ثالثاً- الموارد البشرية ميزة تنافسية للمؤسسة:

1-**تعريف الميزة التنافسية:** سنذكر فيما يلي بعض التعاريف ومنها:

-**تعريف علي السلمي:** "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز التي يتيح للمؤسسة قيم ومنافع للعملاء عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكدون تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون"¹.

¹ - سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد7جامعة الجلفة،الجزائر، 2017، ص309.

-تعريف محسن أحمد الخضيرى: هي أوضاع تفوق مختلفة ومصنوعة يملكها مشروع معين، نتيجة الدراسة والبحث والاكتشاف من خلال ملكات إبتكارية، إبداعية ومواهب فاعلة في مجالات: الإنتاج، التسويق، التمويل، والكوادر البشرية¹.

-بينما يعرفها آخرون بأنها تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين².

-من خلال التعريف السابقة يتضح أن الميزة التنافسية هي عنصر تفوق وتميز المؤسسة عن منافسيها من خلال اتباع استراتيجية تنافسية مبتكرة تهدف من خلالها إلى تلبية احتياجات ورغبات الزبائن بأفضل الطرق.

2- دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية:

-لقد حدد Barney سنة 1991 مجموعة من الخصائص للموارد البشرية في تحليل مصادر الميزة التنافسية، حيث تعتبر كذلك إذا توفرت فيها هذه الخصائص، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية التي تستند على الموارد البشرية من خلال اسقاط جميع الخصائص السابقة الذكر كما حددها نموذج Barney والمعروف ب VRIO: (القيمة Value؛ الندرة Rareness؛ القابلية للتقليد Imitability و التنظيم Organization)³:

الخاصية الأولى:

-القيمة (Value (V): يمكن للمؤسسات استغلال إمكانياتها المختلفة، فيساهم في تحقيق قيمة* للزبون من خلال السلع والخدمات التي تقدمها المؤسسة، ويساهم في تحقيق ميزة تنافسية إذا أدرك الزبائن أنهم يحصلون على قيمة أعلى من منافسيها وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في دعم وتعزيز القيمة للزبون من خلال تصميم وتطبيق برامج إدارة الموارد البشرية التي تنطلق من فكرة التوجه نحو الزبون حيث تعمل جاهدة

¹ - محسن أحمد الخضيرى، صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة بالتطبيق على الواقع

الإقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2004، ص34.

² - عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، بحوث وأوراق عمل مؤتمر: رأس المال

الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الجزء الأول، 2013، ص132.

³ -بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 119، 120.

*قيمة الزبون هي ما يدفعه الزبون (السعر أو التكلفة) مقابل ما يحصل عليه من خصائص أو منافع أنظر: نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، عمان، 2004، ص315.

على توفير الكفاءات البشرية المتميزة التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات، فكلما كان الأداء متميز، كلما ازدادت سلسلة القيمة للزبون.

-الندرة: (R)Rareness: أي أنها موارد بشرية تتميز بالندرة وصعوبة الإحلال والإستبدال، فقيمة الموارد البشرية ضرورية بالنسبة للمؤسسة لكن ليست معيار للميزة التنافسية لأنها ملك لكل المؤسسات، وهنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الكشف عن الخصائص النادرة في موارد المؤسسة لتنميتها واستثمارها للحصول على ميزة تنافسية. وما تعانيه اليوم المؤسسات المعاصرة في ظل البيئة التنافسية النقص الشديد للموارد والكفاءات البشرية المؤهلة والمتخصصة، فالمتاح منها في المؤسسة يمثل ميزة تنافسية.

الخاصية الثالثة: (I) Imitability التميز صعبة التقليد (I) وهو ما يميز الجوانب الفكرية للموارد البشرية والتي تكون صعبة التقليد كالمعرفة الضمنية، المهارات التقنية، الكفاءات التنظيمية. وعليه يجب على مديري إدارة الموارد البشرية تنمية وتغذية خصائص تلك الموارد التي يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة.

-الخاصية الرابعة: التنظيم (O) Organization: والتي تكون منظمة وتعكس مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد على أحسن وجه، من أجل تلبية احتياجات زبائنهم.

رابعا: المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية: يتناول المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ست ركائز أساسية لا بد لإدارة المؤسسة أن تستوعبها وتمثل بالآتي¹:

1-الإعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: تقدم البيئة الخارجية العامة والخاصة جملة من الفرص والتهديدات تتجسد في مكوناتها على المستوى المحلي أو العالمي، واعتراف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذه التأثيرات يمكنها من النجاح ونقل المؤسسة إلى مستقبل واعد من خلال اقتناص الفرص وتجنب التهديدات.

2-الإعتراف بأهمية تأثير المنافسين والطبيعة الحركية لسوق الموارد البشرية: تتنافس المؤسسات اليوم على استقطاب أفضل الكفاءات البشرية بنفس درجة تنافسها على جذب وكسب الزبائن، فمحاولة إغراء العاملين ومكافأهم وتوظيفهم بأجور مغرية لها تأثير على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وعليه ظهرت أساليب عديدة من طرف أصحاب المؤسسات للحفاظ على الكفاءات البشرية (التحفيز، التمكين....).

¹ -محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة الهندرة)، الرضوان، عمان 2014، ط1، ص ص، 39-41.

3- التركيز على تحقيق رسالة المؤسسة: تعني رسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، أو المهمة الجوهرية لها، ومبرر وجودها واستمرارها، وهي تعبير عن الرؤية الإستراتيجية¹ والإستراتيجية تعمل على ضوء رسالة المؤسسة، وعليه يجب على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن لا تخرج عن نطاق رسالة المؤسسة وتحقق ما تصبو إليه مستقبلا.

4- التركيز على وضع الأهداف الإستراتيجية وصياغة القرارات الكفيلة بتحقيقها: تركز المؤسسة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانات... إلخ، وتستخدم الأهداف في تقييم الرسالة التي تضعها المؤسسة والإستراتيجيات المختلفة²، فالأهداف هي خطوات محددة على طريق الرسالة الخاصة بالمؤسسة، وعليه يجب توفير الأساليب والوسائل والسياسات والإجراءات اللازمة، إلى جانب توفير الموارد المادية والبشرية حاليا ومستقبلا لتحقيقها³، وتحقيق رسالة المؤسسة.

5- الاهتمام بجميع العاملين: تهتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة في مختلف المستويات الإدارية، وتهتم بإدارة وتسيير شؤونهم خلال مساهمهم المهني، وهناك عدة مزايا لهذا العنصر كإكتشاف الطاقات البشرية الكامنة والتعلم المستمر من خلال تحول المعارف الضمنية إلى صريحة.

6- التكامل مع إستراتيجية المؤسسة: الغاية من التكامل اشتقاق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من إستراتيجية المؤسسة، وأن يكون هناك تكامل، انسجام، انصهار بينهما حتى تساهم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق إستراتيجية المؤسسة، والهدف من التكامل أيضا هو تحقيق انسجام بين جميع موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية والسعي نحو نجاح الإستراتيجية الشاملة.

¹ - هاني عرب، محاضرات الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية- الإدارة الدولية، ملتقى البحث العلمي على الموقع www.Rsscrs.Info تاريخ الإطلاع: 2022/12/22.

² - حدادوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص42.

³ - محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، ط1، 2006، ص261.

المحور الثاني:

الآليات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد

المحاضرة الخامسة: إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية

المؤسسة

أهداف المحاضرة :

- فهم طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية.
- مكونات الإدارة الإستراتيجية.
- اجراءات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تمهيد: نهدف من خلال هذه المحاضرة الفصل حول جدلية الربط بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال بعض النماذج التي تُحدد طبيعة العلاقة بينهما، ثم تصميم وصياغة إستراتيجية المؤسسة وإجراءات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ثم إبراز دور إدارة الموارد البشرية.

أولاً- طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

إن درجة التكامل بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف المؤسسات ذاتها، وبالتالي تم تطوير خمسة نماذج تظهر طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من قبل الباحثين تورينتون وهال D. Torington L. Hall عام 1988 وهي كالتالي¹:

1-النموذج المستقل: من خلال هذا النموذج هناك انفصال تام بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أي لا توجد علاقة بينهما بشكل واضح، وهو نموذج كان سائداً لأكثر من 20 سنة، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المؤسسات الصغيرة وحتى الكبيرة في الدول النامية وذلك بعدم اهتمام الإدارة العليا بإستراتيجية الموارد البشرية.

2-النموذج التوافقي: تعتبر الموارد البشرية حسب هذا النموذج مفتاحاً أساسياً لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، فهناك ارتباط وانسجام بينهما حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد أهدافها الإستراتيجية نزولاً إلى المستويات التنفيذية، ويتطلب من إدارة الموارد البشرية صياغة إستراتيجية تتكيف وتتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الحالي والمستقبلي.

¹ - سعد العنيزي، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار البازوري، الأردن، 2009، ص ص، 131-132.

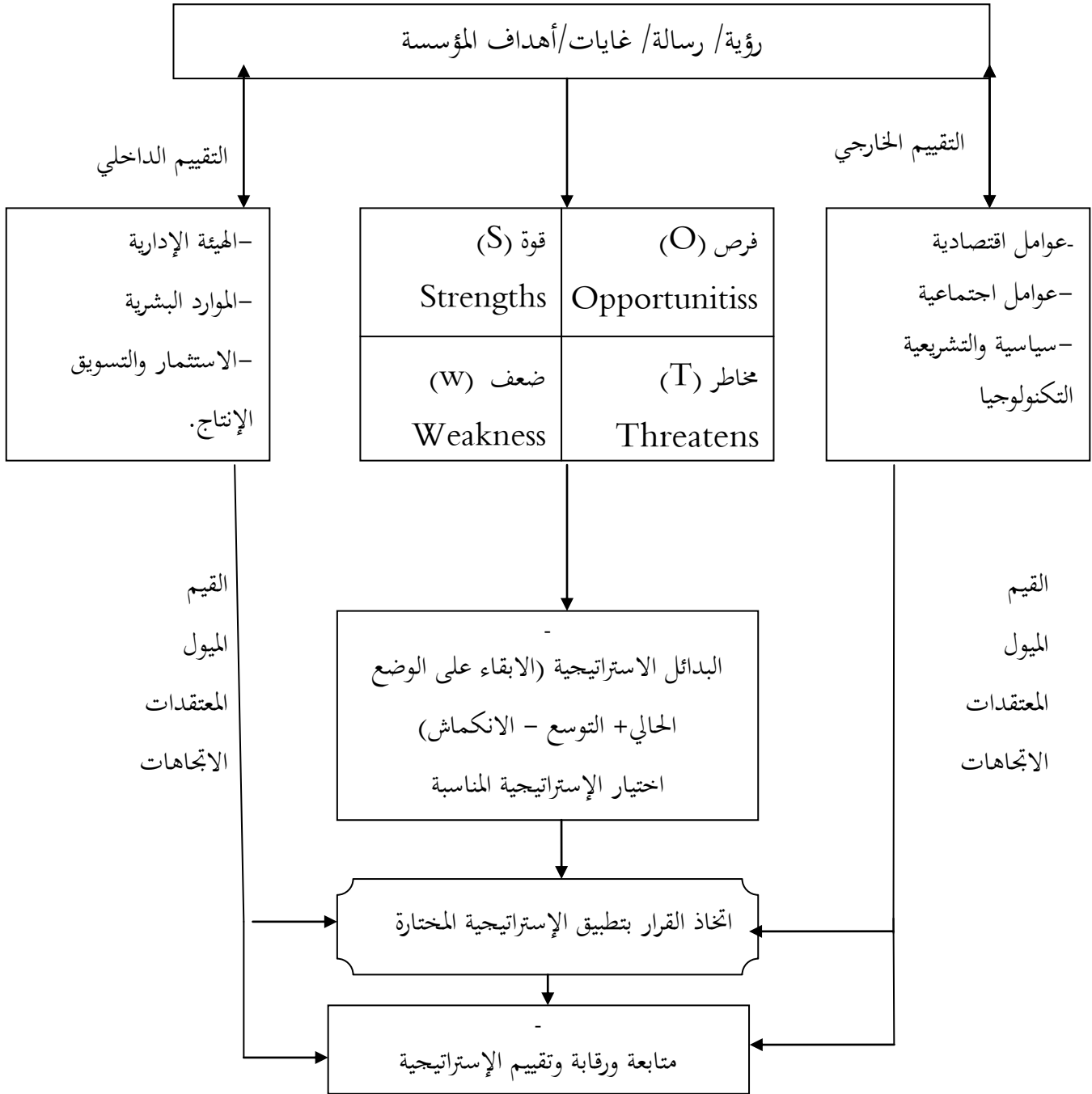
3-النموذج التحويري: يظهر هذا النموذج أن هناك علاقة تبادلية بين الطرفين، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تنظر إلى استراتيجية المؤسسة كبديل واجب التطبيق، وعليه تحتاج العلاقة إلى اتصالات ثنائية بغرض المحاوره والمناقشة لضمان تبادل وجهات النظر وإشراك أكبر للإستراتيجيتين.

4-النموذج الشمولي: وفق هذا النموذج توجد علاقة قوية متينة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية، فهي ليست أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة فحسب، بل أداة فعالة لتحقيق الميزة التنافسية.

5-النموذج التكاملي (نموذج القيادة): وفق هذا النموذج تحتل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دورا مركزيا رئيسيا، فإذا كانت الموارد البشرية تمثل ميزة تنافسية، فالمؤسسة بحاجة إلى تعزيز واستثمار نقاط القوة الخاصة بها، وعليه تحظى إدارة الموارد البشرية بنصيب كبير في رسم وقيادة وتخطيط إستراتيجية المؤسسة، وهذا النموذج يعكس التوجه المعاصر والحديث في مكانة إستراتيجية الموارد البشرية.

ثانيا- تصميم وصياغة إستراتيجية المؤسسة (مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية): يمكن توضيح المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها المتداخلة من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (05) : المراحل التفصيلية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013، ص 91.

تمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بمجموعة من المراحل يمكن سردها على النحو

التالي:

1-المرحلة الأولى: مسح وتحليل البيئة: يتم في هذه المرحلة تشخيص وتحليل البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد وتحليل تأثير العوامل الداخلية والخارجية. فبعد دراسة وتقييم امكانات المؤسسة الداخلية يتم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها Strengths ونقاط الضعف Weaknesses، ومن خلال تحليل تأثير العوامل الخارجية يتم تحديد الفرص Opportunitiss التي يجب اقتناصها لأنها تحقق منافع المؤسسة، كما يتم كشف التهديدات Threatens أي المخاطر المحيطة بالمؤسسة والتي يجب تفاديها وتجنبها.

2-المرحلة الثانية: صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation : يتم في هذه المرحلة تحديد اتجاهات المؤسسة المستقبلية أي وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، أي ما تريد وتطمح إلي تحقيقه في المدى الطويل، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة Vision، كما تشمل اتجاهات المؤسسة ثقافتها التنظيمية، فلسفتها الإدارية، قيم وعادات تنظيمية، وبعد وضوح الرسالة وتحديد Mission statement، يتم ضمن صياغة الإستراتيجية تحديد الخيارات الإستراتيجية ثم تقييم هذه الخيارات واختيار الأنسب وعليه نجد أن هذه المرحلة تتكون من:

*تحديد رؤية ورسالة المؤسسة.

*تحديد الغايات والأهداف طويلة الأجل.

*تحديد البدائل والخيارات الإستراتيجية.

*اختيار الإستراتيجية (البديل الإستراتيجي المناسب).

المرحلة الثالثة: تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation: تنفيذ وتطبيق الإستراتيجية من أهم المراحل وأكثرها صعوبة، حيث تشمل على خمسة عناصر أساسية: أولاً: اختيار النمط القيادي المناسب الذي سوف يتبع في عملية التنفيذ والذي ستفرضه الإستراتيجية التي سيتم تطبيقها، ثانياً: بناء الهيكل التنظيمي المناسب أي التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية الوظائف أو الإدارات أو الأقسام اللازمة لتطبيق الإستراتيجية، ثالثاً: أنظمة الرقابة (نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي...إلخ)، رابعاً: التكنولوجيا وأدواتها التي تؤثر في تصميم الأعمال، وتحديد نوعية المهارات المطلوبة....، خامساً: الممارسات والأساليب التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية لتنفيذ الإستراتيجية بفعالية كبيرة، فخلال هذه المرحلة يتم تهيئة المناخ التنظيمي، وضع الخطط والسياسات ونظم العمل وتخصيص الموارد.

المرحلة الرابعة: مراجعة وتقييم الإستراتيجية Strategy evaluation: وهي المرحلة الأخيرة، حيث تشمل المتابعة الموضوعية والرقابة، فتحصل على معلومات على شكل تغذية عكسية تحدد من خلالها

مدى نجاح المؤسسة في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد وتحديد مختلف الفوارق والثغرات وتعديلها وعموما هناك ثلاثة أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية هي¹:

*مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

*قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الإتجاه الصحيح.

*اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

ثالثا: اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية: يتم بناء استراتيجية الموارد البشرية من خلال مباشرة مجموعة من الخطوات وتتمثل فيما يلي:

1-المعرفة الشخصية للمؤسسة: إن المنطلق والقاعدة الأساسية لتكوين استراتيجية الموارد البشرية هي فهم ودراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، سبب وجودها، الثقافة التنظيمية السائدة، القيم التي بنيت عليها المؤسسة، وأن تلم بما إماما دقيقا وموضوعيا لأنها توضح الصورة التي تريد المؤسسة أن تصبح عليها في المستقبل القريب.

2-مسح البيئة الداخلية والخارجية: يراد بتحليل الوضع الخارجي التعرف على الظروف التي تحيط بالمؤسسة والتي تؤثر على أداء وتصورات وتوقعات إدارة الموارد البشرية (تغير ظروف المجتمع، المؤثرات الاقتصادية، المؤثرات الاجتماعية المحركة للسكان..، التكنولوجيا وتأثيرها على طبيعة العمل، المؤثرات البيئية، الصحية...إلخ)، أما تحليل الوضع الداخلي فيعني الوقوف على مجموعة الظروف التي تؤثر وتتأثر بعملها (الوظائف بمختلف أصنافها، المكائن، التجهيزات، الموارد المالية، كفاءات ومهارات الأفراد، علاقات العمل، الصلاحيات، المسؤوليات المختلفة في المؤسسة، الهيكل التنظيمي، الثقافة السائدة... وغيرها)، فجميع المؤثرات الخارجية تنعكس إيجابا أو سلبا على أداء المؤسسة وإدارة الموارد البشرية وتؤثر على تحقيق أهدافها ومخرجاتها، وهذا ما يتطلب من إدارة الموارد البشرية الوقوف على طبيعة الفرص المتاحة واستغلالها، وكشف التهديدات وتفاديها أو تقليل من آثارها، أما نتائج التحليل الداخلي ما هي إلا نقاط قوة أو ضعف، وما عليها إلا الاستثمار في الأولى ومعالجة الثانية.

3-تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: هي الملامح العريضة لممارسات إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المؤسسة وتسهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وتتعامل هذه التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل: قضايا الاستقطاب والاختيار والتعويض وغيرها، ومن ثم إن

¹ - نفس المرجع، ص57.

تحديد هذه التوجهات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة¹.

4-تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: هي النتائج النهائية التي تريد المؤسسة الوصول إليها في نهاية الأنشطة من خلال الإستراتيجية التي ستشملها وخطط الموارد البشرية، ويجب أن تكون الأهداف الإستراتيجية معبر عنها بنتائج كمية يمكن قياسها وترتبط بكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

5-صياغة وإعداد الإستراتيجية: أي وضع خطة عامة تحدد من خلالها السبل والمداخل والأساليب وما لديها من امكانيات (استغلال نقاط القوة) واختيارات توصلها إلى الأهداف المسطرة والنتائج المرغوبة، وبالتالي تحديد إستراتيجية الموارد البشرية.

6-تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية: يتطلب الجاز وتنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وضع أنظمة وتصميم برامج ووضع سياسات خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة حيث تترجم الإستراتيجية المتخذة إلى واقع العمل والتنفيذ.

والأنظمة تشمل: نظام تقييم الأداء، النظام التأديبي، نظام الاتصالات البرامج تشمل: المزايا الوظيفية، التعلم والتدريب والتنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، السلامة والصحة المهنية². والسياسات تشمل الاختيار والتعيين، الحوافز، علاقات العمل. وعند تنفيذ الإستراتيجية لا بد أن تأخذ إدارة الموارد البشرية بعين الاعتبار خطورة التغيرات البيئية ولا بد أن تكون أكثر مرونة في الاستجابة، وتميز في هذا السياق نوعين من الاستجابة: المسبقة وهي الأكثر فاعلية لأنها تتنبأ قبل وقوع الحدث و النوع الثاني هو استجابة ردة الفعل حيث تنتظر المؤسسة وقوع الحدث ثم تتكيف تبعاً لذلك.

7-تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تعتبر هذه المرحلة المحطة الأخيرة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة للتأكد من أن منظومة الأهداف المرحلية متفاعلة عضويًا، وتتطلب عملية متابعة وتقييم الإستراتيجية توفر بيانات حول المؤشرات الأساسية لتنفيذ البرامج ومن ذلك مقارنة الأداء الفعلي بالمخطط وفق مقاييس عملية وفعالة من أجل التحقق وتحديد الانحرافات الحاصلة³. كما أن الحديث عن فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني مدى تعظيمها لمعادلة الأداء البشري

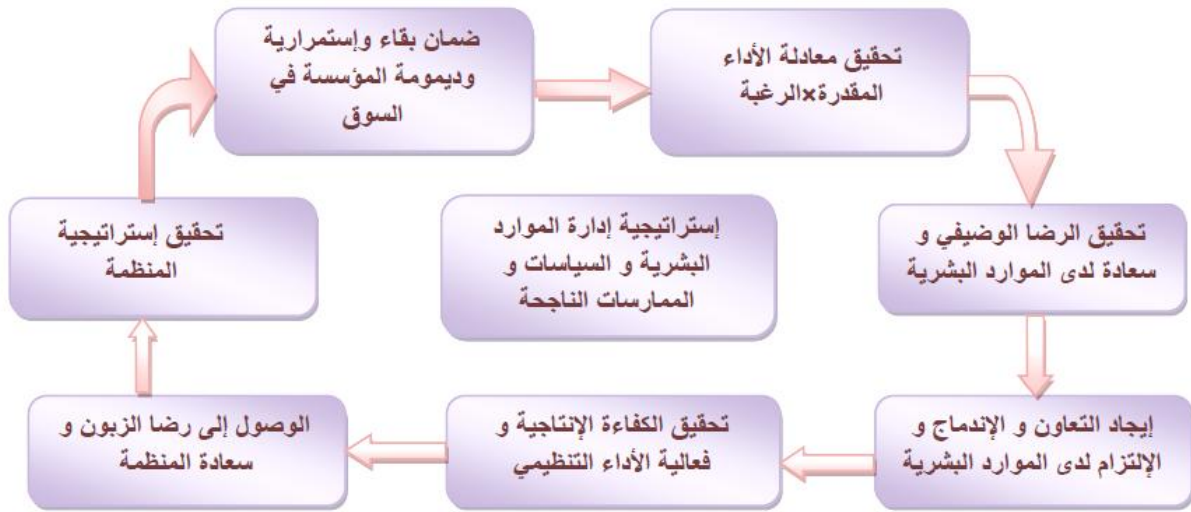
¹ -بوحنية قوي، مرجع سبق ذكره، ص114.

² -عمرو وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص، 90-91.

³ - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2015، ص ص44-45.

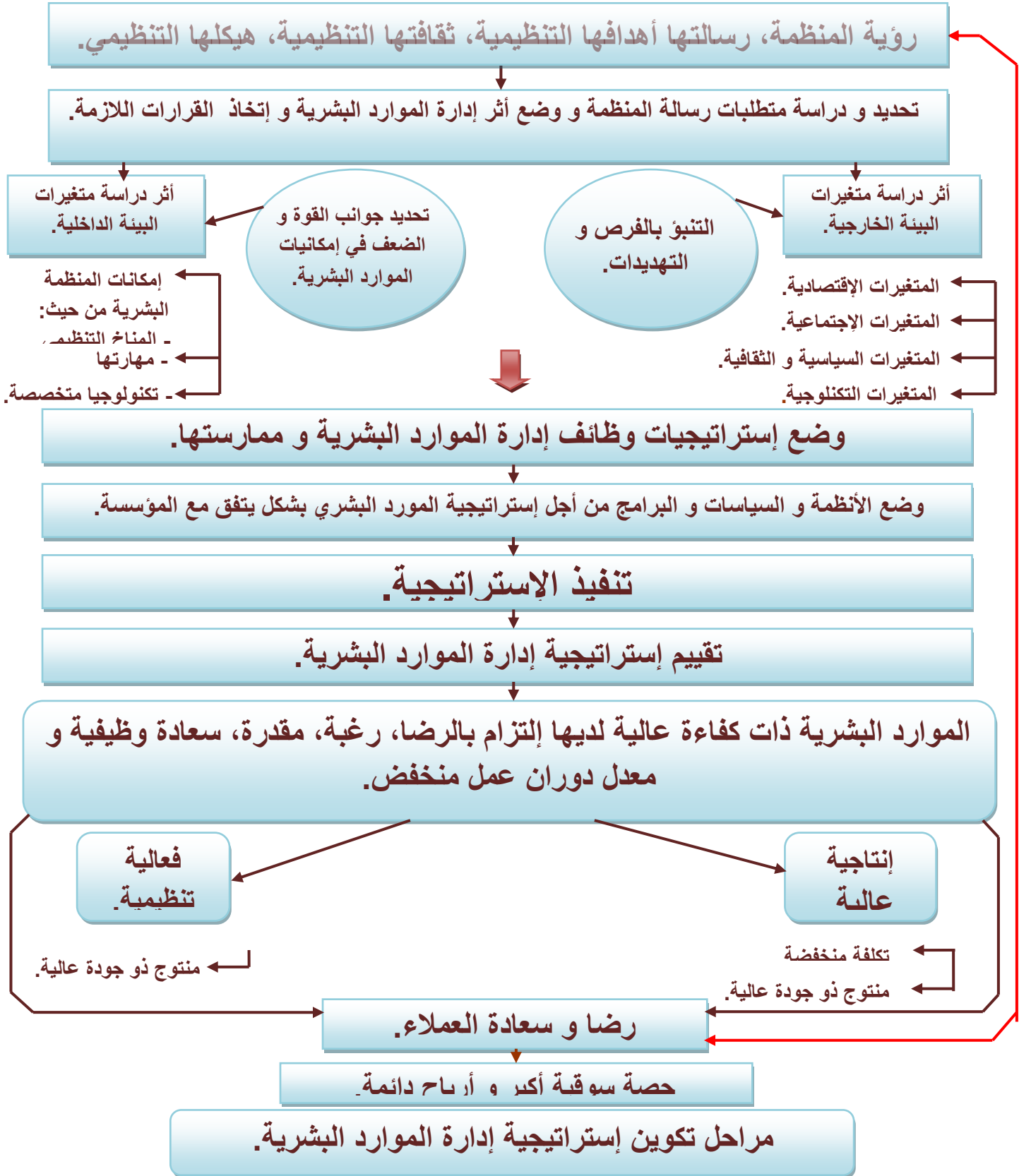
(المقدرة × الرغبة) والوصول إلى أداء تنظيمي عالي المستوى يحقق الفاعلية التنظيمية التي تحقق الأبعاد الأساسية لمثلث الجودة، أي أن المعيار الأساسي لتقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يقيس القيمة المضافة التي تحققها إستراتيجيتها، ممارساتها، أنشطتها والتي تحقق رضا عملائها في السوق، رضا وولاء تنظيمي للعمال ، وبالتالي ضمان بقائها وديمومتها والمعيار الأنسب لذلك هو معيار الاندماج والالتزام الذي يوضحه الشكل أدناه:

شكل رقم (06) : دائرة الاندماج والالتزام



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 94.

شكل رقم (07) : تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية.



المصدر: نفس المرجع ، ص 96.

المحاضرة السادسة: مكانة إستراتيجية الموارد البشرية في إطار

إستراتيجية المؤسسة

أهداف المحاضرة :

- فهم مستويات الترابط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية من خلال مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية.
- دور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.
- الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حسب مختلف البدائل الإستراتيجية.
- أهمية نموذج **D. urlich** في إبراز الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتحديد الكفاءات.

أولاً: مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المؤسسة:

1- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية:

عادة ما يقوم فريق متخصص بإعداد الإستراتيجية تحت إشراف الإدارة العليا، مع حضور مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة، من مراحل إعداد الإستراتيجية وعليه فإدارة الموارد البشرية ستكون متواجدة، وتختلف درجة مشاركتها في إعداد الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى، وفي هذا السياق نميز بين أربعة مستويات من الترابط بين وظيفة إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية وهي:

- الارتباط الإداري (المساهمة الإدارية) **Administrative linkage**:

في ظل هذا التوجه والذي يعبر عن حاله انفصام عن الفكر الاستراتيجي حيث يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بالعمليات الروتينية اليومية، والتخطيط الإستراتيجي في المؤسسة يتم بعيداً عن أنظار إدارة الموارد البشرية وتكون هذه الأخيرة منفصلة تماماً عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية ونكتفي بالأنشطة الإدارية التي لها علاقة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.

- الارتباط ذو الاتجاه الواحد (المساهمة المحدودة) **One-way linkage**: في هذه الحالة

إدارة الموارد البشرية ليست لها مساهمة واضحة في إعداد الإستراتيجيات، حيث تقوم الإدارة العليا بإعدادها ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بها. ويرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس دوراً استراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم دور هذه الأخيرة في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة

الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الإستراتيجية¹. لهذا السبب الخطط الإستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة.

-الارتباط ذو الاتجاهين (المساهمة المتبادلة) **Two-ways linkage**: وهذا المستوى يعبر عن الارتباط الحقيقي لإدارة الموارد البشرية بالخطط الإستراتيجية بإعلام مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المتباينة ثم يتم دراستها والنظر فيها وتحليلها من قبل مسؤولي إدارة الموارد البشرية ثم يعرضون النتائج على الفريق ثانيا والمرحلة الثالثة يتم إقرار الإستراتيجية المقترحة وتحويلها لمسؤولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ.

-الارتباط المتكامل (المساهمة المتكاملة) **Integrative linkage** أعلى مستويات المساهمة في إعداد الخطط الإستراتيجية تتحقق من خلال المساهمة التكاملية، حيث يحدث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية وتساهم في كل عناصر الخطة الإستراتيجية².

ملاحظة: عدد قليل من المؤسسات توجد في المستوى الأول والرابع، وغالبيتها توجد في المستوى الثاني والثالث، لكن مع زيادة حدة المنافسة والاهتمام بالعنصر البشري كونه ميزة تنافسية نتوقع أنه الكثير من المؤسسات ستتجه نحو ارتباط متكامل بين وظيفة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية.

2- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية : يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة من تزويد المؤسسة تشكيلة من الموارد البشرية التي تملك الكفاءة، المهارة والقدرة على التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وهذا من خلال ممارساتها، فوظيفة الموارد البشرية هي مصدر لست قوائم من الممارسات، تشير كل واحدة من قوائم الممارسات إلى مجال وظيفي من مجالات إدارة الموارد البشرية وتمثل في:

-**تحليل/ تصميم الوظائف**: أي عملية جمع المعلومات عن كل وظيفة بغرض التعرف على صنف الوظيفة ومواصفاتها والمهارات الواجب توافرها فيمن يشغلها.

-**استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية**: يقوم هذا النشاط على جذب وترغيب للموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة، ثم انتقاء أفضلهم من خلال معايير حددها تصميم العمل، ثم تعيينهم في مناصبهم الشاغرة والمتوافقة مع مواصفاتهم.

¹ -جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص100.

² -عابي خليدة، مطبوعة بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة الوادي، الجزائر، 2007

- **التدريب والتنمية:** تعتبر من أهم الوظائف الإستراتيجية التي تخدم التنفيذ الفعال للإستراتيجية لأنها تعمل على تنمية وتطوير مهارات وكفاءات الموارد البشرية ومعارفهم وأنماط سلوكهم لمواجهة تحديات الوظيفة الحالية والمستقبلية.

- **إدارة تقييم الأداء:** وتهدف للتأكد من مدى مطابقة وتوافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف التنظيمية وعدم وجود فجوات أداء.

- **هيكل الأجور والحوافز:** يعتبر نشاط ووظيفة مهمة لجذب والحفاظ على الكفاءات البشرية، فنجاح تنفيذ الإستراتيجية مرتبط بوجود مستوى جيد من الأجور والحوافز.

- **علاقات العمل:** العلاقات مع العاملين يؤثر بشكل واضح على نجاح المؤسسة وتحقيقها لميزة تنافسية، وأحسن دليل على ذلك شركة كرايزلر الأمريكية لصناعة السيارات التي واجهت شبح الإفلاس في نهاية السبعينيات بعدما توصلت إلى اتفاق حول الأجور وبعض المزايا الوظيفية، بل وحققت أرباح ملموسة.

ثانياً: **البدائل الإستراتيجية وممارسات إدارة الموارد البشرية:** تتمثل البدائل الإستراتيجية في مختلف الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة وتحقيق ميزة تنافسية وتختلف دلالات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية باختلاف البدائل الإستراتيجية حيث يوجد العديد من الخيارات نذكرها فيما يلي:

1- حالة الإستراتيجيات العامة:

- **استراتيجيات النمو:** في ظل إستراتيجية النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات/ خدمات جديدة، تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة¹، وتتعدد استراتيجيات النمو وتأخذ عدة أشكال منها النمو الداخلي ويتم من خلال استراتيجيات التركيز أو تطوير السوق أو تطوير المنتج، ومنها النمو من خلال الاستحواذ، قد يكون الاستحواذ مرتبطاً إذ تقوم المؤسسة بشراء مؤسسة أخرى في نفس الخط نشاطاتها، أو تحقيق تكامل رأسي (أو تكامل خلفي أي السيطرة على موردي المواد الخام لهذه المؤسسة، أو تحقيق تكامل أمامي (السيطرة على موزع المؤسسة الحالي)، وقد يكون الاستحواذ كبير مرتبط، وتختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية باختلاف هذه الإستراتيجيات و بشئ من الإيجاز نذكر فيما يلي أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل هذا البدلي الإستراتيجي²:

¹ -مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، 2007، ط1، ص72.

² - نفس المرجع، ص72.

- إستراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين.
- أجور ومراتب مرتفعة ومختلفة حسب المهارات.
- وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت.
- التوسع في التدريب، خلق وظائف جديدة، الاهتمام بفرق العمل.
- تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.
- **إستراتيجية الاستقرار:** قد تختار المؤسسة الاستقرار والحفاظ على وضعها الحالي من خلال الاستمرار في خدمة العملاء بنفس المنتجات والتركيز على نفس الأسواق أو الأسواق المتشابهة، مع إدخال تغييرات محدودة لتحسين الأداء حتى لا يكون جمود في النشاط، ومن وجهة نظر المؤسسة التي تختار هذا البديل تنظر إلى البيئة الخارجية على أنها مستمرة وتحتوي على عدد محدود من الفرص والتهديدات. ويكمن دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المحافظة على الاستقرار من خلال إعطاء حيز كبير للتحفيز وقضايا الموارد البشرية المتعلقة بالتعويض والحفاظ على العمالة المتميزة وعدم هجرتها.
- **إستراتيجية الانكماش:** في ظل هذا البديل الإستراتيجي يتمثل الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية تنمية وتطوير خطط عمل معينة لتقليل تكاليف العمالة، تأجيل أي إتفاق رأسمالي، تجميد التعيين، وضع برامج للتقاعد المبكر الاختياري وغيرها¹.

2- حالة الإستراتيجيات التنافسية مايكل بورتير Michael porter:

- **استراتيجية الوبادة في التكلفة (السيطرة بالتكاليف):** تركز هذه الإستراتيجية في أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات من حيث التكلفة في صناعتها من خلال ترشيد التكلفة والسيطرة على المصروفات الإدارية، النفقات التسويقية، البحوث والتطوير وفي حالة النجاح في تحقيق وفورات في التكلفة، قد تتمكن من تخفيض أسعارها بدرجة كبيرة مقارنة بمنافسيها مما يعيق دخولهم إلى نفس الصناعة، وفي هذه الحالة تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية والمتميزة والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة، وبأقل تكلفة ممكنة، والمحافظة على هذه العمالة من خلال تصميم برامج تنمية وتدريب وتطوير قدرات ومهارات الموارد البشرية وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية ، وفي نفس الوقت تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات استغلال أفضل أن لم يكن أمثل².

¹ -محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 49.

² - بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 31.

-إستراتيجية التميز: تحاول المؤسسة من خلال هذه الإستراتيجية خلق انطباع من أن ممتجاتها متميزة عما يقدمه المنافسون الآخرون، وتحقيقها يتطلب قدرات تسويقية عالية تحسن الصورة الذهنية لعلامة المنتج، شهرة متميزة في مجال البحوث والتطوير، التكنولوجيا والقيادة، تميز في خدمة العملاء والقدرة على جذبهم من المؤسسات الأخرى ويكون لها قوى مع قنوات التوزيع، في ظل هذه الإستراتيجية تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على برامج التدريب والتطوير والتنمية لمواكبة كل ما هو جديد، الاستغناء عن المواد نصف الماهرة وتعويضها بمهارات كاملة مميزة، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز يخلق الدافعية لدى العمال لتقدم الأحسن والأفضل.

-إستراتيجية التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية بصفة عامة إما على تخفيض التكلفة أو التنوع والتميز في المنتج من أجل مواجهة احتياجات قطاع سوقي معين¹، واعتماد هذه الإستراتيجية يتطلب من المؤسسة ضرورة تحقيق اللامركزية في ممارسات تسيير الموارد البشرية وذلك بغرض تحقيق الإستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتنافس، حيث تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الممارسات المناسبة حسب المرحلة أو الظروف التنافسية للمؤسسة فمثلا قد تشجع على الإبداع و الابتكار بطرح منتج مميز يسمح لها بدخول أسواق جديدة، ثم تميل إلى خيار خفض التكاليف عندما تصل لمرحلة التشبع²، أي ممارسات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط بالهدف الإستراتيجي والخيار الإستراتيجي المحدد.

3- حالة الإستراتيجيات الوظيفية: وتشير إلى المداخل-المحددة وظيفيا-والتحركات التي تنتهجها الإدارة بغرض دعم الإستراتيجية الكلية لوحدة النشاط³، من أهم الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ما يلي⁴:

*إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:

-إستراتيجية تصميم وتحليل العمل.

-إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

-إستراتيجية الإستقطاب.

-إستراتيجية الإختيار والتعيين.

¹ -جمال الدين محمد مرسي، مرجع سبق ذكره، ص114.

² - برحال عبد الوهاب، مرجع سبق ذكره.

³ - نبيل محمد مرسي، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص227.

⁴ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص79.

*إستراتيجية التدريب والتنمية: وتضم:

-إستراتيجية تقييم الأداء.

-إستراتيجية التعلم التنظيمي والتدريب المستمر.

-إستراتيجية التنمية.

-إستراتيجية مسارات الترقية.

*إستراتيجية التعويضات:

-إستراتيجية الرواتب والأجور.

-إستراتيجية المزايا الوظيفية.

-إستراتيجية الحوافز.

*إستراتيجية علاقات العمل:

-إستراتيجية العلاقة مع النقابة.

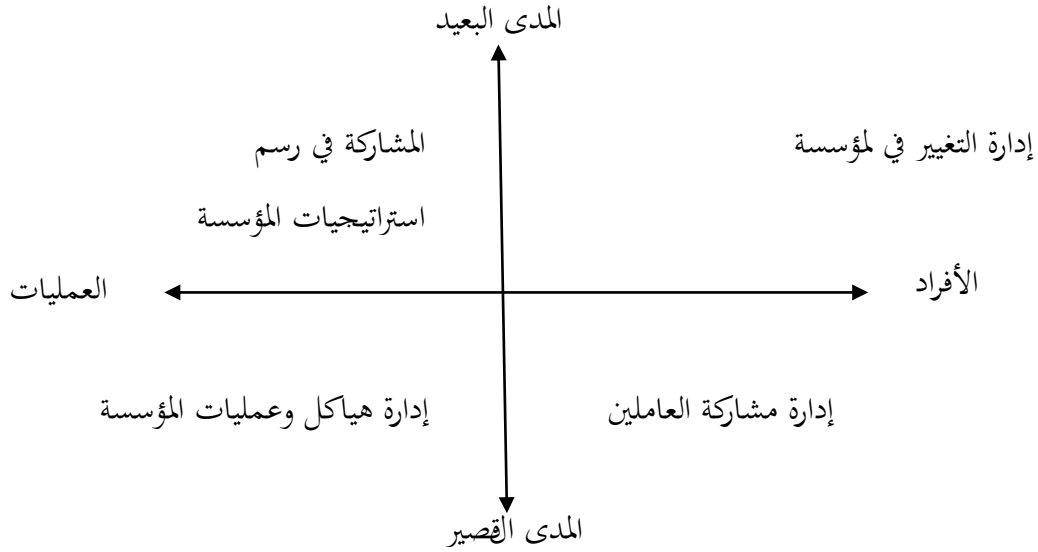
-إستراتيجية العلاقة مع الحكومة.

-إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية.

ثالثاً: نموذج **D.urlich** للقيم الإستراتيجية و الكفاءات: تعتبر دراسات وأبحاث الأمريكي **D. Urlich** من بين الدراسات التي تلقى قبولاً عالياً منذ أكثر من 30 سنة بداية من سنة 1987م. حيث توصل إلى نموذج يوضح القيم الإستراتيجية المنتظرة من إدارة الموارد البشرية، فنتيجة تحول إدارة الموارد البشرية من إطارها التشغيلي إلى بعدها الإستراتيجي، وتغير أدوار مهن يبي الموارد البشرية يتطلب التغيير والتحديث في الكفاءات*¹ المطلوبة أي المعارف والمهارات والصفات الشخصية والذاتية التي تؤثر على الأداء التنظيمي للمؤسسة، وقد توصل **D.urlich** طيلة مسار بحثه مع فريق عمله، إلى تصورات ونتائج مختلفة عن الكفاءات ويوضح **D.urlich** من خلال الشكل أدناه أهم الأدوار والقيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

*الكفاءة هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، الذي يعطي لها صفة القبول ، وبالطبي فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها، تقويمها وقبولها وتطويرها أنظر: ثابتي الحبيب، بن عبو الجليلي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص113.

شكل رقم (08): نموذج D. urlich



المصدر: غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 65.

ويتضح من الشكل للمشاركة في رسم الإستراتيجية (أعلى اليسار) فتكون على شكل إعادة تنظيم ووضع خطط إدارة الموارد البشرية بشكل يجعل مهارات هذه الأخيرة متناسقة مع التحديات التي تنتظر المؤسسة، طموحاتها، مع رؤيتها ورسالتها وهويتها ككل...، أما إدارة هياكل المؤسسة وعملياتها (أسفل اليسار) فهي تسمح بخلق قيمة وأفضلية من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة وآجال الإنتاج على سبيل المثال...، أما إدارة مشاركات العاملين فهي تسمح بالكشف عن المهارات والحصول على المعارف اللازمة، وتوسيع هامش الإبداع لدى العاملين¹.

كما يمكن توضيح أدوار الموارد البشرية حسب منظور هونتر Hunter في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال الجدول أدناه :

جدول رقم (03) : أدوار الموارد البشرية حسب منظور هونتر Hunter

الدور	دور الإدارة	النشاط	النتائج
الشريك الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية	دمج الموارد البشرية - إستراتيجية المؤسسة والعمال معًا	تنفيذ الاستراتيجيات
الخبير الإداري	إدارة البنية التحتية	عمليات إعادة الهندسة	بناء بنية تحتية

¹ - نفس المرجع، ص 65.

		للمؤسسة	
زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم	الاستماع إلى شكاوي الموارد البشرية واستجابة لها.	إدارة مشاركة الموارد البشرية	نصري الموارد البشرية
خلق بنية تحتية ناجحة	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	إدارة التغيير	وكيل التغيير

ونظرا لأهمية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتطلب من مسؤولي ومهنيي الموارد البشرية اكتساب المزيد من المهارات والكفاءات، وآخر تحديث لنموذج D.urlich رفقة فريق عملة عام 2016 خلال الدورة السابعة منذ بداية أبحاثه عام 1987م ، توصل إلى نموذج كفاءات الموارد البشرية تركز من خلالها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على اكتساب مهنيي الموارد البشرية الشفافية، الثقة وأولويات التنافس وإضافة قيمة للمؤسسة وكيفية تحقيق النتائج، وعموما النتائج التي توصل إليها تضم ثلاثة أنواع من الكفاءات الرئيسية ينبثق عن كل واحدة منها ثلاث كفاءات فرعية كالتالي:

1- كفاءات محورية Core drivers :

*الدور الإستراتيجي.

*الناشط ذي المصدقية.

*القادر على حل المشكلات والنزاعات.

2- كفاءات تدعم الدور الإستراتيجي Strategic enablers :

*بطل الثقافة والتغيير.

*أمين رأس المال البشري.

*منظم المكافآت.

3- كفاءات تدعم الإدارة التشغيلية Fonctional enables

-الموظف للتكنولوجيا.

-المصمم والمحلل والمفسر.

-المحترم للقوانين.

المحاضرة السابعة: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد

البشرية

أهداف المحاضرة:

- معرفة الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- إبراز أهم وظائف إدارة الموارد البشرية.
- معرفة أهم التحولات التي طرأت على الوظائف في ظل التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

تمهيد: وضعت غالبية مؤسسات دول العالم في بيئة ومحيط سريع التغير خاصة في المجال الاقتصادي والقانوني، ومع زيادة حدة المنافسة أضحت مسؤولية الإدارة جسيمة وصعبة للغاية، وحتى تتكيف وتتفاعل وتستمر في ظل هذه الظروف، كان لا بد من التغيير وفي شتى المجالات (الإنتاج، التسويق، الهيكل التنظيمي...) وحتى إدارة الموارد البشرية التي أصبحت جزء من استراتيجية المؤسسة وتساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها، وأصبحت مطالبة أكثر من أي وقت مضى بتصميم البرامج ووضع الأنظمة والسياسات الحديثة والفعالة والتي تهدف من خلالها إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد والكفاءات البشرية المؤهلة وتمتع بالالتزام والولاء التنظيمي. هذه الإدارة عرفت تغييرا وتحولا جذريا في أبعادها ووظائفها.

أولا: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتمثل هذه الأبعاد فيما يلي:

- 1- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها وهي جزء لا يتجزأ منها تعمل على تحقيق رؤيتها ورسالتها.
- 2- تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل ومتطابق مع إستراتيجية المؤسسة وتعمل على توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.
- 3- إدارة الموارد البشرية لها رؤية معاصرة تحدم رؤية المؤسسة وتتماشى مع اتجاهات التغيير.
- 4- تهدف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق دائرة الاندماج والالتزام أي توفير عمالة تشعر بالانتماء ، ولها ولاء تنظيمي وهذا يتحقق من خلال ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

5- يتوجب في مسؤولي مهن يبي الموارد البشرية أن يكون لهم مؤهلا أكاديميا ويتمتع بقدرات وكفاءات ومهارات تساهم في تحقيق أهداف وإستراتيجية المؤسسة.

6- النظر إلى الموارد البشرية على أنها رأس مال بشري يجب الاستثمار فيه وله عائد كبير وليس تكلفة.

7- بعد تقاسم الوظيفة أي نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على مدى تقاسم أنشطة إدارة الموارد البشرية مع المسيرين في مختلف المستويات التنظيمية وخاصة العملية.

8- منهج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتماشى مع الاتجاهات الإدارية المعاصرة كمنهج إدارة الجودة الشاملة الذي يهتم بتحقيق قيمة للزبون الذي يعتبر سيد السوق من خلال التركيز على جودة الأداء.

9- التعاون مع النقابة واعتبار العلاقة معهم جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

ثانيا: أثر الفكر الإستراتيجي على وظائف إدارة لموارد البشرية: لقد شهدت وظائف إدارة الموارد البشرية تغيرات مرحلية متفاوتة حسب كل محطة تاريخية كان آخرها إضفاء البعد الاستراتيجي لهذه الوظائف، وعليه سنوجز فيما يلي تحليل حول الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ومعرفة التغيرات التي فرضت عليها والتفصيل في باقي الاستراتيجيات في المحاضرة اللاحقة.

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

أ- الفرق بين تصميم العمل وتحليل العمل: يمكن أن نوضح الفرق بينهما من خلال النقاط التالية:

*تحليل العمل أو تحليل الوظيفة: يقصد بها جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بمتطلبات إنجاز الوظائف في مؤسسة معينة، أي أن البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها حول الوظيفة يجب أن تفصل لنا كيفية إنجاز تلك الوظيفة، وما هي المهارات والقدرات التي يجب أن يمتلكها شاغل الوظيفة¹، أي أن تحليل العمل فيه سيتعين أحدهما وصف الوظيفة والآخر مواصفات شاغل الوظيفة.

*وصف الوظيفة: يعتبر توصيف الوظيفة بمثابة النتيجة الملموسة لتحليل الوظيفة، ويظهر في شكل تعريف تفصيلي لما يؤديه شاغل الوظيفة، أي يتضمن وصف الوظيفة المعلومات الأساسية للوظيفة وهدفها وواجباتها وصلاحياتها والمؤهلات والخبرات والقدرات المطلوبة في من يشغلها، وعلاقة شاغل الوظيفة بكل من المسؤول أمامه والمسؤول عنه وزملائه الذين يرتبط عمله بهم بشكل يؤثر عليهم أو يتأثر بهم². بمعنى وصف

¹ -نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010، ص25.

² - مصطفى محمود أو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، القاهرة، 2008، ص480.

الوظيفة قائمة تشمل واجبات الوظيفة، المسؤوليات الملقاة على عاتقها، العلاقات القائمة فيها، ظروف إنجازها والشروط التي قد يفرضها المنصب أو الوظيفة.

***تصميم العمل أو الوظيفة:** عملية تحديد قائمة وعدد المهام التي تتضمنها الوظيفة الواحدة إلى جانب تحديد محتوى العمل وطريقة أداء الوظيفة (عمق العمل).

ب-أهمية تحليل الوظائف: تتمثل أهمية تحليل الوظائف في النقاط التالية¹:

-تحقيق أهداف المؤسسة.

-يساعد على إعادة تصميم العمل.

-يوفر معلومات لتخطيط الموارد البشرية.

-يسهل عملية الاختيار عند التوظيف.

-يساعد تحليل الوظيفة في تحديد السلوكيات والنتائج المرتبطة بالأداء الفعال.

-يوفر تحليل الوظائف معلومات حول الظروف الخطرة والعوامل غير الصحية التي تمارس في ظلها الأنشطة والوظائف المختلفة وهو ما يسمح باتخاذ تدابير تصحيحية لتقليل وتجنب احتمال وقوع الحوادث.

ج-خطوات تحليل الوظائف: يتم تحليل الوظائف باتباع مجموعة من الخطوات²:

-تحديد أنواع الوظائف في المؤسسة والوقوف على مدى الحاجة إليها.

-تحديد وسائل جمع المعلومات عن الوظائف التي تحتاجها المؤسسة.

-اختيار الوسائل الأكثر ملائمة لجمع المعلومات.

-جمع المعلومات عن الوظائف المذكورة.

-تحليل المعلومات باستخدام التقنيات السائدة.

-استخراج الوصف الوظيفي الملائم.

-تحديد مواصفات الموظف الذي يشغل الوظيفة.

د-أهمية توصيف الوظائف: تتمثل أهمية توصيف الوظائف بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:

¹ - سالمى سمير، دروس على الخط في مقياس الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2022/2021، ص ص، 2-3.

² - مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2015، ص 56.

المحاضرة السابعة: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

-تحديد الأهمية النسبية للوظائف والتعبير عنها على شكل أجنور.

-يساعد في عمليات النقل والترقية.

-الدرجات الوظيفية والتصنيف.

-تساعد على تقييم أداء شاغل الوظيفة من خلال توفير البيانات عن المهام والمسؤوليات التي يجب القيام بها.

-تحديد احتياجات التدريب من خلال الكشف عن احتمال وجود فوارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المطلوبة.

-تبسيط العمل من خلال تحديد الأنشطة التي يمكن الاستغناء عنها.

ه-عناصر بطاقة توصيف الوظائف: تتضمن بطاقة التوصيف الوظيفي ما يلي:

-**تحديد الوظيفة:** المسمى الوظيفي-رمز الوظيفة-القسم-علاقات التقرير-الموقع في الهيكل وتاريخ اجراء التحليل.

-**البيان الموجز العام:** بيان موجز للمسؤوليات والمكونات العامة التي تجعل الوظيفة مختلفة عن الأخرى.

-**الأنشطة والواجبات الوظيفية الأساسية:** بيانات دقيقة حول المهام والواجبات والمسؤوليات الرئيسية.

-**مواصفات الوظيفة:** تحديد المؤهلات اللازمة لأداء الوظيفة: المعرفة والمهارات والقدرات، التعليم والخبرة، المتطلبات المادية أو ظروف العمل.

وظيفة تصميم العمل تأثرت بالتحول في الفكر الإستراتيجي، حيث فرض هذا التحول على إدارة الموارد البشرية تغيير مفهوم تصميم العمل ، حيث أصبح ينظر إليه بمفهوم وتسمية جديدين: **إعادة هندسة العمل**"أي هيكلته لخلق وظائف المؤسسة لشاغليها عنصر الإثارة والحماس وشعورهم بالحرية والمسؤولية وتشجيعهم على استخراج طاقاتهم الكامنة وأن توفر لهم مناخ تنظيمي ممكن يساعد على تطوير الذات، واستغلال الموارد البشرية والمادية استغلالاً أمثل وهذا ما يساهم في الأداء الجيد والفعال.

2-وظيفة تكوين الموارد البشرية.

أ-تخطيط الموارد البشرية: تتضمن وظيفة تخطيط الموارد البشرية توفير العمالة التي تستطيع أداء المهام المطلوبة بطريقة صحيحة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة¹، أي تحديد عدد ونوع العمالة اللازمة خلال فترة وفي ظل البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أصبح تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مرتبط باستراتيجية المؤسسة وفي المدى البعيد.

ب-الاستقطاب والاختيار والتعيين:

-الاستقطاب: الاستقطاب هو عملية اكتشاف المرشحين المحتملين الراغبين والمؤهلين لشغل الشواغر الفعلية أو المتوقعة، بعبارة أخرى يمكن التعبير عن الاستقطاب بأنه حلقة الوصل بين من يرغب بملاء الوظائف وبين من يبحث عن الوظائف²، وتتحمل المؤسسة عبء الحصول على المرشحين لشغل الوظائف بالاعتماد على مصدرين هما المصادر الداخلية والخارجية.

*المصادر الداخلية: العمالة الحالية في المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها شغل الوظائف الشاغرة لمن تتوافر فيه شروط شغلها ومن أهم هذه المصادر ما يلي:
-الترقية.

-النقل والتحويل.

-الموظفون السابقون.

-مخزون المهارات.

-الإعلانات الداخلية.

-عن طريق الزملاء والمعارف والأصدقاء.

*المصادر الخارجية: لا بد وأن تلجأ المؤسسة إلى المصادر الخارجية للبحث عن الكفاءات المميزة لشغل الوظائف الشاغرة وأهم هذه المصادر:

-مكاتب التوظيف العامة والخاصة.

-التقدم المباشر للمؤسسة.

-الإعلانات الخارجية.

¹ - محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص41.

² - نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، جمع سبق ذكره، ص149.

-المعاهد والجامعات.

-الخدمة العسكرية.

-أداء الخبراء وأساتذة الجامعات.

-النقابات العمالية.

***الاختيار:** الإختيار هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإنتقاء أفضل المرشحين للوظيفة الشاغرة وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات ش اغل الوظيفة أكثر من غيره¹. ولتحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة يتبع مسؤولي الموارد البشرية بالتعاون مع المديرين التنفيذيين بعض الإجراءات تتمثل في خطوات أو مراحل الإختيار وهي²:

-**المقابلة المبدئية:** هي الخطوة الأولى بعد الإعلان عن الوظائف الشاغرة تتم رؤية المترشح عن قرب والتحاوور معه لمعرفة قدراته الذهنية والجسمانية إذا كان العمل يتطلب ذلك والتأكد من توفر الشروط المطلوبة ومن شرط المقابلة أن تكون لينة، لطيفة حتى تترك أثر طيب عن سمعة المؤسسة.

-**طلب التوظيف:** يتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة والتي تساعد المؤسسة في اتخاذ القرار. ويتم مقارنة مواصفات المرشحين مع متطلبات العمل حسب البيانات المقدمة والكشف عن الأشخاص المناسبين.

-**الاختبارات:** تهدف الاختبارات إلى الحكم على قدرات المرشح والتنبؤ بالأداء المستقبلي له، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة للحكم على المرشح وهناك عدة أنواع من الاختبارات: الشفوية، الكتابية، محاكاة للوظيفة، اختبارات نفسية وشخصية لكشف مدى ائزان المرشح أيضا يوجد:

***اختطبات القدرات الذهنية:** لاختيار الذكاء سلامة الإدراك والفهم اللغوي، العددي، الطلاقة...

***اختطبات الأداء:** يستعمل أكثر الأعمال المهنية لمعرفة قدرة المرشح على الأداء.

***اختطبات سرعة الاستجابة:** يوضع المرشح في موقف معين وينتظر استجابة هذا الموقف، غير أن هذا النوع من الاختيار غير محبب لأنه بمثابة تعدي على الحريات.

¹ - حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص92.

² - علي عبد الله، مزياني أمين، مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، المدير، العدد5، 2017، ص ص، 34-35.

***احتياجات القيم والاتجاهات:** لمعرفة بعض القيم والاتجاهات كالأمانة، الشفافية، النزاهة... وغيرها.

-**المقابلات:** بعد الاختبارات يتم تصفية المرشحين، استبعاد كل من يسقط في الاختبار ويتقدم الباقي إلى المقابلات الشخصية التي تهدف إلى الحكم عن قرب عن أفضل المرشحين وأكثرهم توافقاً مع شروط الوظيفة وتنقسم المقابلات إلى مقابلات فردية، جماعية، موجهة، غير موجهة مختلطة وغيرها.

-**مراجعة التوصيات والمزكين:** عند تزكية مرشح معين فعلى المؤسسة أن ترجع إلى من زكاه، وذلك من أجل تقييمه، ويكون ذلك عبر خطاب ترسله المؤسسة تضم مجموعة من الأسئلة أو المقابلة الشخصية المركزي.

الكشف الطبي: للتأكد من صحة وسلامة المرشح للقيام بالعمل ويرفق بملف صحي كامل وهي مرحلة حاسمة وتعتبر الاختبار الأخير الذي سيجتازه للحصول على الوظيفة.

التعيين: إذا تمت الموافقة على تعيين الموظف، تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراءات التعيين وإخطار الموظف بذلك لكن عليها أن تقوم بتهيئة الموظف للقيام بأعمال الوظيفة، وذلك من خلال برامج تدريبية معدة لذلك، وإذا تمت عملية التعيينات بشكل علمي وصحيح، فسيعود ذلك على زيادة إنتاجية المؤسسات وتحقيق أهدافها الإستراتيجية¹.

وما أحدثتها التحولات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه الوظائف هو استقطاب واختيار الموارد البشرية ذات الكفاءات والمهارات المتنوعة والإمكانيات المتعددة التي يمكنهم من شغل وظائف متنوعة، لأن العمل لم يعد على أساس وظيفة واحدة ثابتة بل على أساس عدة وظائف، وهذا يعني تلاشي نظرية الاعتماد على التخصص الضيق ليحل محلها نظرية التخصص الواسع وتنوع الأدوار والمهام، فلم تعد المؤسسات اليوم بحاجة إلى العمالة نصف الماهرة، بحاجة إلى عمالة ماهرة تمتلك عدة مهارات² ومع زيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع وكثرة التحديات والاتجاهات الحديثة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مطالبة بتصميم برامج جديدة واستخدام تقنيات حديثة لانتقاء أفضل الكفاءات البشرية.

¹- بسبوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل عملي)، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2005، ص 46.

²- عمرو صفدي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

ج-التدريب: التدريب هو مصطلح مرادف لتنمية وتطوير العاملين ويعني الجهد المخطط و المنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة ، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم و تغيير سلوكهم و اتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء¹.

تعتبر وظيفة التدريب مكملة لوظيفة الاختيار والتعيين فلا يكفي أن تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب واختيار وتعيين العاملين، وإنما من الضروري أن يعقب عملية الاختيار والتعيين إعداد برامج تدريبية تساعد على تطوير وزيادة مهارات العاملين وتحسين قدراتهم على أداء الأعمال المسندة إليهم²، ومع التطورات التي شهدتها إدارة الموارد البشرية وزيادة أهمية العنصر البشري كمورد أساسي يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، أصبحت أهداف التدريب تزداد اتساعا وتعقيدا ومن أهم هذه الأهداف ما يلي:³

-التدريب كمدخل للتعليم المستمر حيث يركز على منظومة معارف العاملين بهدف:

- تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان.

- تعديل منظومة المعارف بالحذف أو الإضافة وإدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة لاستيعاب المعارف الجديدة.

- تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل لتمكين العاملين من مشاركة المعرفة.

-التدريب كمدخل للتربية المستمرة: وذلك من خلال:

- التعاون مع الإدارات المركزية المسؤولة من أجل تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمؤسسة المعنية.

- تعزيز القيم والاتجاهات لدى العاملين وتوحيدها مع منظومة القيم التي تود المؤسسة بناءها في بيئتها الداخلية.

- تعديل وتغيير القيم والاتجاهات المتعارضة مع قيم المؤسسة.

- تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لتمكينهم من إبداء تصوراتهم واقتراحاتهم التي تضع منظومة القيم موضع تطبيق وتدفع المؤسسة إلى الريادة.

¹ مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص 132.

² -أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011، ص225.

³ -عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية البشرية، دار وهران، عمان، 2008، ص ص 45،48.

-التدريب مدخل لتعزيز المهارات الأساسية:

- التدريب يساهم في بناء جسور الثقة بين المؤسسة والعمال.
 - يساعد على تدعيم سياسات الترقية الداخلية.
 - مضاعفة المرونة في عمليات النقل الداخلي.
 - تكييف العاملين الجدد وتنمية علاقات تفاعلية لتحكم أوساط العاملين.
- ومن أهم التغيرات التي مست وظيفة التدريب هو أنه كان في السابق نشاطاً ظرفياً أو وقتياً تلجأ إليه المؤسسة وقت الحاجة، ولمعالجة نقاط الضعف، لكن في ظل التوجه الاستراتيجي أصبح التدريب عملية مستمرة مكونة من ثلاثة عناصر: **تعلم-تدريب-تنمية** يلزم العامل طيلة مساره المهني، فهو وسيلة فعالة لتكييف العنصر البشري وجعله أكثر استجابة مع آخر المستجدات الداخلية أو الخارجية، والتدريب هو استثمار له عائد يتمثل في تقوية وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال فعالية الأداء وتحقيق جودة المنتج والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مطالبة باستخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية لأفراد وتساهم في اكتسابهم معارف ومهارات جديدة تواكب كل ما هو جديد وتساعد على التعلم المستمر وخلق مؤسسة متعلمة.

د-وظيفة التحفيز: إن الأداء في المؤسسة ما هو إلا دالة للقدرة على تنفيذ المهام التي يكلف بها الموظف والرغبة في تأدية هذه المهام، ويمكن التعبير عن العلاقة بين الأداء والقدرة والرغبة وفق الصيغة التالية:

$$\text{الأداء} = \text{القدرة} * \text{الرغبة}$$

والارتفاع بمستوى الأداء في المؤسسة لا يأتي فقط من اهتمام إدارة الموارد البشرية بوظائف الاختيار التعيين والتدريب التي تركز على توفر المقادير المطلوب من الخبرات والمهارات من الموظف وسبل تطويرها¹.

من جهة أخرى تعتبر الحوافز التي تمثل نتائج عملية الحفز ومصادره الأساسية أحد أهم الوسائل لرفع كفاءة أداء الموارد البشرية في المؤسسة إلى جانب الأنشطة الأخرى².

والحوافز في مجموعة السياسات التي تصمم وتكيف لاستمالة الموظف نحو أداء الوظيفة المعهودة إليه بالشكل الذي ينسجم مع تحقيق أهداف المؤسسة، أي نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من

¹ -نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص333.

² -خالد عبد الرحيم الهبيعي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003، ص252.

التغيرات البيئية داخل وخارج المؤسسة.¹ وهناك الفرق بين التحفيز والدافع أو الحافز، فالتحفيز هو العملية التي تدفع الآخرين لعمل شيء ما، وهو عبارة عن قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو تعمل على استمراره فيه، أما الدافع أو الحافز هو مجموعة القوى المحركة للموظف من داخله وهو الوسيلة أو الأداة التي تدفع الفرد إلى سلوك معين أو إتجاه معين ويشترط فيه أن يكون قادر على التحفيز. ونظام الحوافز الجيد يحقق فوائد كثيرة للمؤسسة منها:²

- زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء في المؤسسة وزيادة ربحها.
- رفع مداخل الموظفين وفق معايير أساسية.
- الإقلال من التبذير في الإنفاق والوقت.
- ترشيد استخدام العمالة.
- استقطاب موظفين جدد وزيادة مستوى الولاء والانتماء للمؤسسة.
- الحفاظ على الاستقرار داخل المؤسسة وتخفيض الصراعات والتوترات الداخلية.

وأهم التحولات التي طرأت على وظيفة التحفيز تغير أسلوب العمل من فردي إلى جماعي والاهتمام بغرف العمل جعل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصمم سياسة تحفيز جديدة تركز على العمل الجماعي تعتبر من خلالها المورد البشري شريكا وليس أحيرا، فصممت برامج لتلميك العاملين أسهما في المؤسسة، وغيرت فلسفة المشاركة في الأرباح وغيرت أساليب التحفيز بطرق تتماشى مع التوجه الحديث المعاصر ومع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

ه-تقييم الأداء: إن المهمة الأساسية للإدارة أن تحقق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، ويمكن توفير فرص النجاح للإدارة في مهمتها من خلال إدارة العناصر الأساسية المشاركة في فعاليات المؤسسة وفي مقدمتها وبل وأهمها المورد البشري، وكذلك تهيئة الظروف المادية والتنظيمية اللازمة ليتم الأداء المستهدف³. ويعتبر تقييم الأداء من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها تحقيق الأهداف المسطرة، حيث يتم من خلاله دراسة وتحليل أدائه لعمله وملاحظة سلوكه وتصرفاته أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحه ومستوى كفاءته في القيام بأعماله الحالية، وأيضا للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى⁴، وتقييم الأداء يفني بالعديد من الأغراض منها¹:

¹ -نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص ص 334، 335.

² -مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ص 201، 202.

³ -منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 295.

⁴ -عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 199.

- إنه يبين الفرد الذي يستحق الترقية.
- يبرر منح العلاوات.
- يوضح العامل الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى ومن الذي يمكن الاستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.

كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها. ومع التحول الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية تغير أسلوب تقييم الأداء كون الأساليب التقليدية يغلب عليها صفة التهديد والعقاب كما يهدد الاستقرار الوظيفي للعامل، وظهر اتجاه حديث في تصميم أنظمة الأداء يتجه نحو تبسيط الأساليب وتنويعها وزيادة مشاركة المرؤوس في تحديد المعايير وأساليب القياس وتحديد النتائج كما، أي عدم اقتصار عملية التقييم على المشرف المباشر فقط². ومع تغير أسلوب العمل الذي يركز على الجهد الجماعي ظهرت أيضا معايير تقييم أداء جديدة منبثقة أو مستمدة من منهج إدارة الجودة الشاملة حيث نركز على التوجه نحو الزبون وتمثل معايير التقييم الجديدة في:

التكلفة - الجودة - الوقت - خدمة العملاء ومدى رضاهم، أي أن المؤسسات المعاصرة تركز على تحقيق قيمة للعملاء من خلال تفعيل ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حيث ربطت مختلف الوظائف كالتحفيز وتقييم الأداء برضا عملائها.

و-وظيفة علاقات العمل: تجسدت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية والتي تمثل العاملين في تلك الدول بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف فيما يخص أنظمة التعويضات المالية والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين³. وغلبت المصلحة الخاصة على العامة حيث كان كل طرف يسعى لتحقيق مكاسب على حساب الآخر، وتفادي الوقوع في صراعات مع النقابة لأنها كانت تشكل عنصر تهديد بالنسبة للمؤسسة.

وفي ظل التحول الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تغير هذا الاتجاه شكلا ومضمونا وتقوم العلاقة بين المؤسسة والنقابة على مبدأ التعاون والمودة وإقامة العلاقة الحسنة المبنية على الثقة المتبادلة بين الطرفين،

¹-علي عبد الله، مزياني أمين، مرجع سبق ذكره، ص36.

²-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2009، ص203.

³-غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص74.

واعتبار العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فعمدت هذه الأخيرة إلى إيجاد صيغ جديدة للتعامل مع النقابة وتطوير وتعديلها بتغيير القيادات للحفاظ على الاستقرار الوظيفي لأن رضا القوى العاملة بالمؤسسة من رضا النقابة. وامتدت وظيفة علاقات العمل لتشمل العلاقة مع الحكومة وما يصدر عنها من لوائح وقوانين وتشريعات خاصة بالعمل، وعليه فالمسؤول الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يجب أن تكون له المعرفة الواسعة في هذا المجال والعمل في حدود وإطار قوانين الحكومة ويتعامل معها بشفافية وشكل لا لبس فيه حتى يتعرض للمساءلة ويعرض المؤسسة للخطر.

ز- **وظيفة التعويضات:** اقتضت هذه الوظيفة في الماضي على نظم دفع الأجور والرواتب نظرا لطبيعة العمل الفردي، لكن في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية ومع تحول أسلوب العمل الفردي إلى أسلوب العمل الجماعي أصبحت نظم الدفع التعويضات القائمة على أساس الفردية غير مقبولة، وهنا دفع إدارة الموارد البشرية إلى تصميم نظم جماعية لدفع تعويضات العاملين واستخدام معايير دفع جديدة تقوم على أساسه أهمها:¹

- جودة الأداء .
- تعظيم مخرجات العمل.
- الفاعلية التنظيمية ورضا العملاء.
- تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل.
- حسن استخدام الموارد المادية.

أي فلسفة التعويضات تغيرت من كونها تكلفة إلى استثمار له عائد لأنها تدخل في إطار الحفز الإنساني المالي الذي يساهم في خلق الدافعية للأداء الجيد وتحقيق أهداف المؤسسة.

¹ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص73.

المحاضرة الثامنة: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

أهداف المحاضرة:

- إبراز أهم استراتيجيات الموارد البشرية في الوقت الحالي.

-أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إنّ عملية تخطيط الموارد البشرية تعتبر نقطة الانطلاق المنطقية تنمية وتطوير العنصر البشري، فكل العمليات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتنبع منه، ومن غير المنطقي ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية دون خطة للموارد البشرية.

1-تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

-يعرف مايكل جليجر Michael gallager تخطيط القوى العاملة على أنه ذلك النشاط الاستراتيجي الذي يتعلق بوضع الاستراتيجية المناسبة لمواجهة ما قد يطرأ من تغيرات أو تقلبات غير متوقعة، كما تتعلق أيضاً بالقوى العاملة في خطة المؤسسة للتنمية والتطوير إلى خطط تهدف في المقام الأول إلى توفير القوى العاملة الملائمة من ذوي القدرات والمهارات والخبرات العلمية والعملية المطلوبة، مع دراسة مدى توفر تلك المواصفات الإيجابية في القوى العاملة.¹

- كما عرف على أنه وسيلة للتنبؤ لضمان الحصول على الموارد البشرية الماهرة و التحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل بما يعود بالنفع على المؤسسة ويخدم رسالتها وأهدافها ورؤيتها ويساعد باختيار الموارد البشرية المناسبة على التطبيق الناجح لإستراتيجية المؤسسة.²

-يعتبر التخطيط الاستراتيجي حلقة وصل ما بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ضوء نتائجه ترسم هذه الإدارة مسار نشاطاتها : الاستقطاب، الاختبار والتعيين والتدريب والتنمية... وتحدد نطاق ممارستها¹.

¹ - محمد جاسم شعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة، الهندرة)، دار الرضوان، عمان، 2014، ص 50.

² -جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص ص 31-50.

- ويرى البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن نشاط منظم وشامل يهتم بتفسير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ودراسة شاملة لكافة القضايا الاستراتيجية التي تواجه الإدارة في مجال مواردها البشرية، واختيار الإستراتيجية الملائمة للتعامل معها وفقا لهذه المتغيرات.²

بناءً على ما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه عملية منهجية مستمرة، يتم من خلالها التنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية لتحقيق أهدافها، وتوضع إستراتيجيتها على ضوء تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية، وفي ظل نتائجه تحدد نطاق ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: أنّ تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة

من حيث الكم والنوع له أهمية كبيرة لأنه مرتبط بالأهداف المراد تحقيقها للمؤسسة والعاملين على حد سواء، ويستمد هذه الأهمية لأنه يساهم في³:

- توفير بيانات دقيقة وواضحة بالمواقف الراهن بالمؤسسة المعنية وغيرها من المعلومات التي تشكل قاعدة بيانات عن مختلف كفاءاتها البشرية.

- يعتبر وسيلة هادفة لاستقطاب أفضل الكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز نشاطاتها .

- يساهم في الاستخدام الأمثل لاتخاذ القرارات المتعلقة بممارسات إدارة الموارد البشرية.

- الحصول على أفضل الكفاءات البشرية المتوفرة في المصادر الخارجية واكتشاف الطاقات البشرية الكامنة على مستوى المصادر الداخلية في المؤسسة.

- معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لاسيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) للأغراض الإستراتيجية مستقبلا.

- توفير قاعدة بيانات واسعة تتخذ كإطار مرجعي لاتخاذ القرارات الرائدة في شأن التحسين والتطوير أو أي توجهات مستقبلية للتطوير.

- خلق قاعدة تنسيق تكاملية في مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية المراد إنجازها مستقبلا.

¹ -عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص233

-محمد عبد الرحيم المحاسنة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص16.

³ -خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، عمان 2012، ص ص 49-50.

3- أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تحقيق ما يلي:

- تزويد المؤسسة بالكوادر البشرية من حيث الكم والنوع اللازمة بتحقيق أهدافها.
- تقدير الاحتياجات التدريبية لتطوير قدرات ومهارات العاملين بالمؤسسة وبهدف تحسين الأداء الكلي.
- استقطاب أفضل الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف.
- ضمان إتاحة فرص عادلة للترقية والتطور ورفع معايير محدّدة.
- المساهمة بشكل ملموس في الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة، وتوفير الوسيلة لتحقيق الغايات المرجوة من الخطة.
- تمكين المؤسسة من التقدير الفعلي لاحتياجاتها من الموارد البشرية، وكيفية التعامل مع حالات العجز والفائض وتفادي الحالات المركبة.
- يساعد في عملية التخطيط المالي وضمان دفع الرواتب والمكافآت.
- توزيع عبء العمل بشكل متوازن استغلال الموارد البشرية استغلال أمثل في كل المستويات.
- زيادة فاعلية مختلف نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية.

4- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: تمر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمرحلة التالية:

أ) تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية للوقوف على مراكز القوة والضعف الحالية وكذلك المستقبلية ومن أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحليل البيئة الداخلية ما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** يعبر عنه غالبًا بالقوة التنظيمية ويتمثل في الإطار الرسمي للمراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام لتحقيق أهداف ومهام المؤسسة ومن أهم العناصر التي تؤخذ بعين الاعتبار عند بنائه: الهدف العام للمؤسسة، تحديد الصلاحيات والمسؤوليات، تحديد الوظائف وتوظيفها، تحديد المركزية واللامركزية، فاعلية الاتصالات وأهميتها بين مختلف الأقسام والوحدات.

- **ثقافة المؤسسة:** هي المبادئ والمعتقدات والقيم المشتركة والثوابت التي يؤمن بها العاملون فتؤثر عليهم وتوحد سلوكهم وتؤطره في التعامل مع بعضهم ومع المستهلكين، المنافسين، المجهزين... الخ، ولثقافة المؤسسة أثر كبير على تحقيق أهدافها وفي القدرة على الإبداع، التغيير والرغبة في تحقيق الميزة التنافسية.
- **إدارة الموارد البشرية:** من أكثر العوامل الداخلية تأثيراً، لأنها تساهم في وفرة المناخ التنظيمي المناسب، تنمية وتطوير الأداء، خلق الدافعية أي أنها تستطيع وضع استراتيجيات فاعلة وكفؤة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- **إدارة العمليات:** أي كل النشاطات الإستراتيجية والفنية ذات العلاقة بالجوهرية، التكاليف، الوقت، التسليم المناولة وغيرها من أنشطة الإنتاج.
- **إدارة النشاطات التسويقية:** أي كل النشاطات المرتبطة بتسويق منتجات المؤسسة للزبائن الحاليين والمرتقبين.
- **إدارة النشاطات المالية:** تحدد القرارات المتعلقة بالموقف المالي (الاستثماري)
- ب) تحليل البيئة الخارجية:** هناك الكثير من العوامل الخارجية التي غالباً ما تتحكم بالفرص الاستثمارية ومنها ما يشكل فرصاً للمؤسسة ومنها ما يعتبر تهديداً ومن بين هذه العوامل: العوامل الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، عوامل البيئة التكنولوجية، العوامل الديموغرافية، السياسية والقانونية، بالإضافة إلى عوامل البيئة الخارجية الخاصة، ودراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل ومقارنتها ونوعها في المؤسسات المنافسة، ثم العمل على استغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تؤثر سلباً على برامج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فالدراسة التحليلية المستنبطة من الواقع البيئي الداخلي والخارجي هي الأساس الذي تستند عليه المؤسسة في وضع وصياغة الإستراتيجية الفاعلة.
- ج) تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية:** يقصد به التنبؤ المستقبلي للموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد (الكم) والنوعية، حيث أنّ المؤسسات التي تنظر للمدى البعيد تقوم بتحليل دقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية بوضع برنامج زمني تحدد فيه¹:
- الوظائف التي تحتاج فيها موارد بشرية جديدة بالمؤسسة.
- المهارات التي يحتاج إليها الذين يشتغلون الوظائف.

¹ - بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 76

-الإمكانات الواجب توافرها في الموارد البشرية الجديدة من أجل ترفيتهم في المستقبل.

(د) تحديد عرض الموارد البشرية: إنّ التحديد الدقيق لعرض الموارد البشرية غالبًا ما تتحكم فيه العوامل التالية:

- التعيين الجديد للعاملين:

✓ عودة العاملين لعملهم.

✓ الانتقال من خارج المؤسسة.

وغالبًا ما يحدث نقص في العمالة نتيجة التقاعد، الفصل أو الإقالة والنقل خارج المؤسسة أو الوفاة... وغالبًا ما يسهل التنبؤ بها.

(هـ) إعداد الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية: بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (الطلب)، وتحديد العرض منها يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الفائض أو سد العجز حيث تقوم المؤسسة بما يلي في حالة الفائض¹:

-تجميد التوظيف أو التشجيع على ترك العمل.

-التشجيع على التقاعد المبكر.

-استخدام العمال المؤقتين

-تخفيض ساعات العمل وإنهاء الخدمة.

-في حالات العجز: تلجأ المؤسسة إلى السياسات التالية:

-إجراء التعيينات الجديدة والعمال المؤقتين.

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

-ترقية العاملين والاعتماد على التعاقب أو التدوير الوظيفي.

-تخفيض شروط الالتحاق بالوظائف.

ثانياً: إستراتيجية تمكين العاملين: تسعى الكثير من المؤسسات العاصرة لتحقيق التميز والتفوق على المنافسين من خلال اشتراك العاملين في وضع القرار ، والشعور بالمسؤولية وتمكين العاملين بالمؤسسة أحد

¹-بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص77

أهم الاستراتيجيات التي تساهم في تحريك دافعية الأفراد وتفعيل أدائه، فالتمكين اتجاه إداري معاصر واكب تحول المؤسسات من نموذج المؤسسة المتسلطة والمتحكمة إلى نموذج المؤسسة الممكنة.

1- تعريف التمكين: ظهر مفهوم التمكين في نهاية الثمانينات وعرف رواجاً في فترة التسعينات، ونظراً للاهتمام المتزايد بالموارد البشري في ظل التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تبنت الكثير من المؤسسات إستراتيجية التمكين، وسنسرده فيما يلي بعض التعاريف لإستراتيجية التمكين:

- يتمثل التمكين في إعطاء العاملين الحرية والمسؤولية والصلاحيات الكاملة في اتخاذ القرارات ذات العلاقة بأعمالهم ووظائفهم أي منحهم السيطرة الكاملة على مخرجات أعمالهم ووظائفهم واستثمار كافة قدراتهم وإمكانياتهم الأمر الذي يحسن نوعية الأداء على المستوى الفردي ومن ثم على المستوى المؤسسي¹.

- كما عرف على أنه مشاركة العاملين والإدارة العليا في أربعة عناصر أساسية هي المعلومات المتاحة عن أداء المؤسسة، والمعرفة التي تساعد العاملين على فهم أعمالهم والمساهمة في الأداء الكلي للمؤسسة والمكافآت التي تحدد على أساس أداء المؤسسة².

- والتمكين ينبغي أن لا يختلط مع مفهوم التفويض *delegation* أو إغناء العمل *enrichment* إذ أنّ التفويض يعني توزيع المهام والأعمال وإنجازها من قبل الآخرين، أما التمكين فإنه يتطلب أن يتحمل الأفراد العاملين المسؤولية الكاملة لإنجاز العمل، العاملين وفقاً لهذا المفهوم يصبحون هم مالكو العملية الإنتاجية أو الخدمية، وبهذا فإنّ الأفراد ليسوا مسؤولين عن إنجاز الأداء فقط، وإنما هم محاسبين أمام إنجاز العملية أيضاً³.

من التعاريف السابقة تمكين العاملين يعتبر إستراتيجية واتجاه إداري جديد ظهر مع التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية حيث يعتبر العاملين مورد استراتيجي وأصل من أصول المؤسسة، حيث تقوم هذه العملية بمنح العاملين حرية أكبر والمسؤولية وقوة التصرف والمشاركة الفعلية في اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

¹ - عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحنى نظمي، دار وائل، عمان 2008، ط1، ص439

² - شرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2014، ص32

³ - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2010، ط1، ص178

2- خصائص التمكين: بعض الباحثين مثل (Berny, Bowen and Lawler, Rafik

and Ahmed) اعتبروا التمكين حالة ذهنية State of mind، لدرجة أنّ الموظف الذي يمتلك هذه

الحالة الذهنية يجب أن يتصف ببعض الخصائص تسمى الخصائص الذهنية للتمكين وتمثل فيما يلي¹:

- الشعور بالسيطرة والتحكم في أدائه بشكل كبير.

- الوعي والإحساس بإطار العمل الكامل أي الأعمال التي تدور في ذلك العمل الخاص الذي يقوم به الموظف.

- المساءلة والمسؤولية عن نتائج أعمال الموظف.

- المشاركة في تحمل المسؤولية فيما يتعلق بأداء الوحدة أو الدائرة وحتى المؤسسة التي يعمل بها.

3- أهمية وفوائد التمكين: يساهم التمكين في بناء جسور الثقة بين المؤسسة والعاملين مما يشعرهم بالانتماء ويحقق الولاء التنظيمي، وفي دراسة قامت بها (A.S.Q) سنة 1993 م استطاع أن يبين أن شعور العاملين اتجاه التمكين بين²:

-83% يساهم بعدم توقف العمل عن التطور.

-81% يساهم بالتغير لصالح المستهلك.

-61% تقليص استثناءات في الإجراءات.

-61% إعادة العمل بالمنتج أو الخدمة.

-37% استبدال البضائع

-26% إعادة تحويل الأموال دائنة

فالتمكين يدور حول توليد مواقف حيث يشترك العمال في السلطة، ويتولون مسؤولية اتخاذ قرارات لمصلحة الزبائن ولمصلحة مؤسستهم³، ومن أهم المزايا التي تحققها إستراتيجية تمكين العاملين ما يلي:

- تعزيز قيمة للزبون من خلال تصميم وتقديم منتجات ذات جودة وحسب تطلعاتهم.

¹ -حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات ، دار الأيام، عمان، 2015، ص162.

² -حضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص180

³ -هيثم علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة ، دار الرضوان، عمان، 2013، ص443.

- كفاءة إنتاجية وفاعلية الأداء التنظيمي والمساهمة في تحقيق الأهداف.
 - إزالة القيود البيروقراطية في الأداء والتي تساهم في الإنجاز السريع، الكفاء والفعال.
 - رضا العاملين، شعور بالانتماء وبالتالي تحقيق ولاء تنظيمي للعمال.
 - زيادة فرص التفكير الإبداعي وتفجير الطاقات الكامنة للموارد البشرية.
 - تخفيض معدل دوران العمل.
 - تخفيض انتشار بعض الظواهر التنظيمية كالصمت والاعتراب الوظيفي وإقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين جودة الخدمة التي تبني ولاء الزبائن.
- 4- **أبعاد تمكين العاملين:** للتمكين أبعاد أساسية تتضمنها كلمة SMART وذلك على النحو التالي:¹

Support: S- مدعوم من قبل الإدارة العليا.

Motivated: M- تحفيز العاملين و إثارة دافعيتهم.

Authority: A- منح السلطة بمحاذاة اتجاه السهر.

Responsibility: R- المسؤولية مهمة في التمكين.

Trust: T- الثقة في العاملين.

5- **أساليب التمكين:** تتعدد أساليب التمكين في المؤسسة من خلال مشاركة كل من الإدارة والعاملين حيث نجد أسلوب التمكين من خلال القيادة حيث يلعب الرئيس أو المدير دور في تمكين العاملين وتطوير مهاراتهم ومعارفهم، فيمنحون فريق العمل مزيد من التفويض وتغيير نمط الرقابة المعمول به وإعطائهم مجال أوسع في التنظيم والتخطيط، ويوجد أسلوب تمكين الفرد في هذه الحالة لا يتحقق التملك ين بمجرد منحة سلطة اتخاذ القرار، بل يجب أن يتمتع بخصائص التمكين أو ما يعرف بتمكين الذات، وهناك أسلوب تمكين الفريق أي التركيز على الفريق والعمل الجماعي فتمكين الفريق ينجح بتوفر شروط المعرفة والمهارة لكل عضو من الفريق، فرأي الجماعة أفضل من الرأي الفردي الذي قد يكون عرضة للخطأ، وهناك أسلوب

¹ -عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي، دار وائل، عمان، 2013،

التمكين الهيكلي الذي يتوقف على إجراء تغييرات في الهيكل والعمليات الخاصة بالمؤسسة فتقل المستويات الإدارية وينساب تدفق المعلومات بسهولة.

6-تمكين العاملين وإدارة المواد البشرية: لا يمكن تحقيق فعالية ونجاح استراتيجية التمكين بمجرد تردد الشعارات، بل لابد من تدريب وتنمية العاملين على كل شكل من أشكاله، فقد يفشل العاملون في وضع الأهداف واتخاذ القرارات، وهنا يتجسد الدور الأساسي والقيم لإدارة المواد البشرية. فتمكين العاملين يتطلب تدريباً مكثفًا في جميع نواحي العمل، فالعاملون قد يحتاجون إلى فهم كيف يؤثر تصميم العمل أو العمليات الجديدة على أدائهم لمهامهم، كما قد يحتاجون إلى تدريب في مجال العلاقات التبادلية مع الآخرين من أجل ضمان نجاح أشكال المشاركة الإدارية وصور تكوين فرق العمل المختلفة، وهو الأمر الذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة كاملة¹.

ثالثاً: إستراتيجية التسويق الداخلي: يعتبر التسويق الداخلي مقارنة حديثة في ظل التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث يبرز أهم التصورات للعلاقات الوظيفية داخل المؤسسة من خلال تصور العلاقة بين المؤسسة وعمالها كأنها في سوق داخلية يتم على أساسها تبادل المنافع.

1-تعريف التسويق الداخلي: يمكن ذكر أهم التعاريف فيما يلي:

-يعرف الأستاذان رفيق وأحمد التسويق الداخلي على أنه: تلك الجهود المخططة والقائمة على استخدام المدخل التسويقي، للقضاء على المقاومة التنظيمية للتغيير، وتحقيق التعاون والتكامل الوظيفي بين الموظفين اتجاه التنفيذ الفعال لاستراتيجيات المؤسسة الكلية ولوظيفية، بشكل يمكن في النهاية من تحقيق رضا المستهلك، من خلال موظفين محفزين وموجهين بالمستهلك²

-ويعرفه Kotler على أنه العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب أو تحفيز زبائنها الداخليين وبالأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن³.

-وعرف على أنه بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين، وذلك بتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الأمامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل¹.

¹-جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 77

²-Ahmed, P,k, Rafik, M, Internal Marketing :tools and concepts for customer-focused management, butter worth-heinmann,(ny) p:10.

³-الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان ، 2001، ص152

- ويعرف Berry التسويق الداخلي على أنه النظر إلى الموظفين على أنهم عملاء فيما بينهم، أي أنهم عملاء داخل المؤسسة والنظر إلى الوظائف التي يقومون بها على أنها منتجات داخلية، والعمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي العملاء الداخليين من أجل تحقيق أهداف المؤسسة².

من خلال التعاريف السابقة يتضح أنّ التسويق الداخلي هو فلسفة ومقاربة حديثة وتعتبر أحد أشكال التسويق من داخل المؤسسة تركز على جذب الموظفين نحو الأنشطة الداخلية والعمل على تلبية حاجاتهم ورغباتهم وتدريبهم وتطوير مهاراتهم وتوجيه سلوكهم نحو تبني التوجه بالزبون وتحسين ادائهم، من أجل تحسين أداء وسمعة وصورة المؤسسة في السوق الخارجية من خلال تحقيق رضا وولاء الزبائن.

2- أهداف التسويق الداخلي: يهدف التسويق الداخلي إلى خلق قوة عمل مؤهلة متطورة، مستقرة تتمتع بروح المسؤولية وتشعر بالرضا الوظيفي وتعمل بفعالية وكفاءة، ويمكن تقسيم أهداف التسويق الداخلي وفق ثلاثة مستويات هي³:

- المستوى الاستراتيجي: يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية محفزة وتتمتع بروح عالية الحساسية اتجاه الزبائن والجهود الموجهة نحوهم من تدعيم لفهم العميل والتفتح الذهني البيعي ودعم سياسة التدريب الداخلي واجراءات التخطيط والرقابة بين العاملين.

ب- المستوى التكتيكي: العمل على إطالة دورة حياة الزبائن من خلال تنمية الاتجاه الإيجابي نحوهم والبحث عن كل السبل والطرق لخدمتهم والاحتفاظ بهم ولن يتحقق ذلك إلا من خلال تطوير جودة الخدمة وقبولها داخليا قبل طرحها في السوق وتفعيل قنوات الاتصال الداخلية والبيع الشخصي.

ج- المستوى العام: جعل العاملين أكثر وعيا وتفهما للزبائن وتحفّيزًا لخدمتهم.

3- أبعاد التسويق الداخلي: من بين أهم أبعاد التسويق الداخلي ما يلي:

- التنسيق والتكامل الوظيفي: حتى يتم تحقيق قيمة للزبائن لابد من تنسيق وتكامل وظيفي أي تفعيل واستخدام كل الوظائف الإدارية بما فيها وظيفة التسويق وإدارة الموارد البشرية.

- التوجه نحو الزبون: أي تفهم حاجات ورغبات الزبون بغرض إشباعها وتحقيق قيمة له.

¹ -P.Kotler and others, **Marketing for hospitality and tourism, prentice hall upper**, saddle River, Nj vol 893,2006,p22

² -شريف بوقصبة، بوبكر عباسي، **التسويق الداخلي كمدخل لتعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات**، كتاب جماعي حول الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الوادي، الجزائر 2021، ص105

³ -بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص91

- الرضا الوظيفي: رضا العامل والموظف شرط أساسي قبل تحقيق رضا الزبون.
 - التمكين: تمكين العاملين كما سبق وذكرنا وسيلة لخلق الدافعية للعاملين ورفع معنوياتهم وشعورهم بروح المسؤولية.
 - التحفيز: زيادة التحفيز والمكافآت للموظفين تساهم في نجاح التسويق الداخلي.
 - جودة الخدمة: تعتبر أهم عنصر للتسويق الداخلي وعلى أساسها تكسب المؤسسة الزبائن وتحقق أهدافها.
 - تطوير الموظفين: يجب الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تدريبهم وتطوير مهاراتهم لأداء الدور الخدمي على أحسن وجه.
 - الاتصال الداخلي: يعتبر من أهم عناصر التسويق الداخلي يساعد على توفر وإتاحة المعلومة وعلى التفاعل والتواصل مع الموظفين.
 - القيادة العليا: نمط القيادة الناجح يلعب دور رئيسي في تحريك المؤسسة نحو الأفضل وتوجيه العاملين.
 - يلاحظ أنّ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور كبير في تطبيق إستراتيجية التسويق الداخلي، والسعي على كسب رضا الزبون الداخ لي وتفعيل جهودهم لتحسين جودة مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات التي تعمل على كسب وتحقيق الزبون الخارجي.
 - رابعا-إستراتيجية التعلم التنظيمي: في ظل التوجه الاستراتيجي ظهرت العديد من الاتجاهات الفكرية الحديثة المعاصرة أبرزها التعلم التنظيمي الذي يساعد المؤسسات على اكتساب المعرفة وحسن استخدامها وتخزينها بما يكلف لها البقاء ومواجهة التحديات البيئية.
- 2-تعريف التعلم التنظيمي:** لقد نشأ مصطلح التعلم التنظيمي في كنف المصطلح الأم التطوير التنظيمي الذي يركز أساسا على إحداث التغيير، ومن بين أهم العوامل التي زادت الاهتمام بالتعلم التنظيمي ما يلي¹:
- التحول من الأهمية النسبية لرأس المال المادي إلى رأس المال الفكري.
 - القناعة المتزايدة بأهمية المعرفة كمصدر أساسي لتحقيق الميزة التنافسية.
 - زيادة سرعة التغيير في البيئة المحيطة بالمؤسسات.

¹-عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، 2013، ص.205

- زيادة شعور العاملين بعدم الرضا في ظل نموذج المؤسسة التي تصدر الأوامر.
- ارتفاع حدّة المنافسة والتغير في حاجات ورغبات الزبائن باستمرار ويعرف التعلم التنظيمي على أنه أداة تعمل على تغيير السلوك في المؤسسة (الممارسة) بناءً على مواقف تتراوح بين الأزمة والفرصة وفي كل موقف متغيرات وعوامل وقوى متصارعة ومتفاعلة تحدث تأثيرات متعدّدة تنتجها في النهاية أحد الأمرين¹ :
 - إما هناك فرص أفضل للمؤسسة لتحقيق مستويات من الأداء والإنجاز والمنافع لأصحاب المصلحة فيها، أو هناك مخاطر تهدد مسيرتها وتحكّها من ميزات وقدرات تعود عليها بالنفع إذا استثمرتها.
 - ويعرف على أنه مجموع العمليات والنشاطات التي تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحسين قدراتها وتطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها والتكيف معها سواء الداخلية أو الخارجية والتكيف معها، وتعبئة العاملين ليكونوا وكلاء لمتابعة المعرفة وتوظيفها في المؤسسة لإحداث التطور المستمر وتحقيق الكفاءة والفاعلية².
 - ويعرف على أنه قدرة المؤسسة في كسب الرؤى والفهم من التجارب المختلفة كالتجارب العلمية، الملاحظة، التحليل والرغبة في البحث على أساس النجاح أو الاخفاق³.
- من التعاريف السابقة يمكن تعريف التعلم التنظيمي على أنه عملية اكتساب المعارف والمهارات وزيادة القدرة على الإبداع والتفكير الاستراتيجي منه والتحسين المستمر في أنشطتها وقدراتها والسعي إلى تطوير ذاتها وتفعيل علاقاتها مع بيئتها الداخلية والخارجية.
- 2-أهمية التعلم التنظيمي:** الاهتمام بالمنظمات المتعلمة والتعلم التنظيمي يرجع إلى أهمية إحداث التغيير في البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسة واستجابة العاملين لهذا التغيير لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وفي ذلك يرى البعض أهمية منظمات التعلم في هذا الاتجاه من خلال⁴ :
 - تزداد درجة رضا العاملين في منظمات التعلم.
 - تعطي منظمات التعلم الأفراد الأمل في فعل الأشياء بطريقة أفضل.
 - تخلق منظمات التعلم البيئة المناسبة للأفكار الإبداعية.

¹ -علي السليمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002، ص226

² -عبد الرحمان الجاموس، مرجع سبق ذكره، ص181

³ -فالح الحوري، أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي، كتاب جماعي: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة

المجتمع العربي، عمان، 2010، ط1، ج1، ص340

⁴ -سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، دار الكتب الجامعية، مصر، 2013، ص247

- تأمين بيئة العمل ضد مخاطر التغيير أو أي مخاطر أخرى من خلال الأفكار الجديدة والسلوكيات الإيجابية وزيادة القدرة على التحدي.

- أراد الأفراد تكون ذات قيمة في دعم مواقعهم الوظيفية.

3- استراتيجيات التعلم التنظيمي: هناك عدّة استراتيجيات للتعلم التنظيمي ونذكر فيما يلي الأكثر تطبيقاً¹:

- **الاجتماعات:** تعد الاجتماعات الرسمية في مكان وزمان معين، استراتيجية للتعلم من خلال تسطير بعض الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها كنشر المعلومات، توزيع الأعمال، حل المشكلات، ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة تشكيل فريق عمل واشترك جميع الأفراد في مجموعة واحدة، ويتم إدراك الأنشطة في أجندة الاجتماعات.

- **المؤتمرات عن بعد:** يتم من خلالها استخدام التقنيات لاكتساب، وتبادل المعرفة والخبرات عن بعد في موضوع أو مجال تخصصي معين، وتهدف هذه الاستراتيجيات إلى تقديم تعلم متطور عن بعد، وتمتاز هذه الإستراتيجية بالتكلفة المتدنية واختصار الوقت والجهد.

- **الحوار الاستراتيجي:** طريقة تعمل على إدارة عمليات الحوار بين إدارة العمليات والعاملين بالمؤسسة حول الاستراتيجيات الشاملة يتشارك كل منهما حول ماهية القرارات الإستراتيجية التي تتخذها المؤسسة لاختيار بدائل إستراتيجية معينة على أساس الافتراضات التي اعتمدها الإدارة العليا وبناءً عليها يتم وضع الخطط والبرامج.

- **الفرق متعدّدة المهام:** يتم تشكيل بفرق مكونة من أفراد تتباين معارفهم ومهاراتهم وخبراتهم وينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية، بصفة دائمة أو مؤقتة حسب حاجة المؤسسة لها، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق أهداف ومهام محدّدة كتحقيق الإنسانية والمرونة في العمل وحل المشكلات وتحقيق المهمات التي تتطلب استخدام عميق للمعرفة والخبرة.

- **التعلم الفعال:** يتم من خلالها الانتقاء بمجموعة من الأفراد من ذوي الخبرات والقدرات المتفاوتة لحل مشكلة تنظيمية فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، وحتى يكون التعلم فعال ويقدم معرفة جديدة يجب توفر عدّة مبادئ منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوس، التعاون بين العاملين،

¹ - غضبان حسام الدين، مرجع سبق ذكره، ص 88، 90

التقييم المباشر، إعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضا.

- الشبكات الرسمية: هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محدّدة ومثبتة بصورة مكتوبة ورسمية بحسب قانون النظام الداخلي للمؤسسة ويحددها هيكلها التنظيمي، تساعد على تدفق ونقل المعلومات عبر مختلف القنوات وتسهل عملية اتخاذ القرارات الإدارية التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، تعد وسيلة تحفيز العاملين للقيام بالأدوار المنوطة بهم وتساعد على التعلم المستمر من خلال نقل المعلومات والأفكار والآراء بينهم.

- الشبكات غير الرسمية: هي عكس الشبكات الرسمية، وهي عملية التقاء الموظفين خارج مواقع العمل خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية وتتم من خلال قنوات غير رسمية تساعد على التفاعل والتواصل في المناسبات والاجتماعات والنوادي تساهم في تنمية الولاء التنظيمي.

- خامسا: إدارة رأس المال البشري: لقد أحدثت التحولات العالمية تغييرًا جذريا في فكر التسيير من خلال تحويل الاهتمام بالموارد البشري كرأس مال جديد إل جانب رأس المال المادي واعتبرت المورد البشري رأس مال بشري له قدرة فكرية ومهارة خبرة، وهو عنصر حيوي يساهم في تحريك عجلة التنمية الاقتصادية ويساعد على الاندماج في الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة وقد توصل الكثير من الاقتصاديين أمثال شولتز Schultz 1963 ، و مانكيو رومر وويل Mankiw Romer and Weil 1992 ، و بيكر Baker 1990 أن النظرية المناسبة لتفسير النمو الاقتصادي هي نظرية رأس المال البشري كما توصل آرثر Arthar 1994 إلى نتيجة مفادها أنّ زيادة التأهيل و الإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في المؤسسة ومداومة تنميته من خلال التدريب والتعليم من شأنه تفعيل الأداء ، ويخلق تفاهم مشترك بين الإدارة والعاملين، ويرى karthic أنّ أئمن أنواع رأس المال هو ما يستثمر في البشر، ويضيف أنّ رأس المال البشري يتصف بسمة لا تتوافر في غيره، وهي أنّ منحى إنتاجيته يتصاعد بنفس اتجاه منحى خبراته ومهاراته وأنّ عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر ولن يتوقف إلّا بتوقف عمره الزمني¹.

1-تعريف رأس المال البشري: -يقول شولتز رغم أنه كان من المعروف أنّ الأفراد يكتسبون مهارات ومعارف مفيدة، إلّا أنه لم يكن من المعروف أنّ هذه المهارات والمعارف هي شكل من أشكال رأس المال، وأنّ هذا الشكل من رأس المال هو جزء هام منه نتاج عملية استثمار مخطط، وأضاف شولتز نمو رأس المال البشري قديماً في المجتمعات الغربية بمعدل أسرع بكثير من رأس المال التقليدي، وأنّ هذا النمو كان أحد أهم

¹-بلخضر لاصيرة، مرجع سبق ذكره، ص158

السمات التي ميّزت النظام الاقتصادي في تلك الدول، وأنهى شولتز إلى أنّ فكرته الأساسية عن رأس المال البشري قادتته إلى فكرة الاستثمار في رأس المال البشري بمعنى الاستثمار في تعليمهم وفي صحتهم وفي تدريبهم وفي تنمية مهاراتهم التنظيمية والإدارية¹.

- ويعرف ويدولي رأس المال البشري بأنه المجموع التراكمي للمواقف والخبرة والمعرفة والإبداع والطاقة والحماس التي يبيدها الأشخاص لاستثمارها في أعمالهم².

- ويعرف على أنه عنصر من رأس المال الفكري وأنه المركز الأساسي له ويعرفه برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنه كل ما يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية التي يكتسبونها من خلال العلم والخبرة³.

- كما يعرف على أنّه مجموعة القدرات الفكرية والمهنية التي تساعد الفرد على تحقيق عائدات مالية في المستقبل، وهذا المفهوم يشجع الاستثمار في الرأس المال البشري عن طريق التدريب⁴.

من التعاريف السابقة رأس المال البشري هو أحد المكونات الأساسية لرأس المال الفكري وهو أحد أنواع رأس المال في المؤسسة يتجسد في مجموع الخبرات والمهارات والطاقات الإبداعية والحماس ومختلف الصفات التي يمتلكها الأفراد العاملون في المؤسسة ويستثمرونها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

2- خصائص رأس المال البشري: يتميز رأس المال البشري بخصائص يتفرد بها وتجعلها يختلف عن باقي رؤوس الأموال وهي⁵:

- لا يكف فصله عن مالكه.

- ليس منتجاً فقط للسلع والخدمات بل يستهلكها أيضاً.

- إنّ لرأس المال البشري بعض الأفضليات والحاجات التي يتطلب إشباعها والتي لا توجد في الرأس المال المادي.

¹ - محمد فلاق، عبد الهادي مداح، دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية قراءة لدراسات سابقة واقتراح نموذج

للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10 ج 03، 2017، جامعة الوادي، الجزائر، ص17

² - ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار انطال، الأردن، 2011، ص241.

³ - بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص79

⁴ - Jean, Yves Capul and Olivier Garnier, **dictionnaire d'économie et de sciences sociales**, éd, hartier, paris, 1994, p39

⁵ - عمر الشريف، سمير صلحاي، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 جوان، 2017، ص45

- إن إنتاجية العمل في رأس المال البشري لا تتوقف فقط على النواحي التقنية، بل هناك الدوافع والحوافز الذاتية والخارجية معًا.

- لا يمكن التخلي عنه بمجرد قدمه كما هو الحال في رأس المال المادي.

- لا يمكن بيعه ولا استبداله.

- بوفاة الإنسان يتلاشى رأس المال البشري باستثناء الاختراعات المسجلة والمحمية بحقوق الملكية على عكس رأس المال المادي.

3- مفهوم إدارة رأس المال البشري:

- عرفت إدارة رأس المال البشري بأنها إدارة عوامل مختلفة مثل الأفكار، الأداء، الأحاسيس، الممارسات والتجارب وغيرها الصادرة عن الموارد البشرية حين أدائهم لوظائفهم في المؤسسة.¹

- إدارة رأس المال البشري مفهوم ديناميكي متعدد الأبعاد يتضمن علاقات ترابطية قوية مع العديد من المفاهيم الأخرى كـ رأس المال المعرفي ورأس المال الاجتماعي والتنمية البشرية، إلا أنه يختلف عنهم لأنه يركز على المكون البشري.²

- كما يعرف على أنها إدارة معرفة ومهارات الموارد البشرية والعمل على اس قطابهم وتطويرهم والحفاظة عليهم من أجل خلق القيمة وتحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.³

مما سبق إدارة رأس المال البشري مصطلح يشير إلى إستراتيجية الأعمال ومجموعة من التطبيقات التقنية المستخدمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية، تشمل إدارة رأس المال البشري العمليات، إدارة المواهب والقوى العاملة وتتناول إدارة المخزون الذي تمتلكه المؤسسة والذي يتجسد في المعارف والخبرات والمهارات والقدرات الإبداعية التي تمتلكها الموارد البشرية.

4- خطوات إدارة رأس المال البشري: أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لإدارة وتنمية رأس مالها البشري هي:

أ- استقطاب رأس المال البشري: الاعتماد على نظام معلومات واستخدام برمجيات وتقنيات عالية الجودة من أجل تسهيل عملية البحث عن الخبرات، المهارات المتميزة واستقطابها.

¹ - السعيد هاني، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، 2008، ط1، ص41

² - أحمد إبراهيم سلمي، تصور مقترح الخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، سبتمبر 2017، ص356

³ - بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص82

ب- صناعة رأس المال البشري: من خلال خلق الانسجام والتوافق بينهم وتعليل المعارضة، كما يشمل على تعزيز كفاءات القدرات البشرية.

ج- تنشيط رأس المال البشري: تشجيع فرق العمل وتشجيع الجماعات الحماسية، استخدام العصف الذهني مع الموارد البشرية في المؤسسة والاهتمام بأراء العاملين.

د- المحافظة على رأس المال البشري: من خلال تصميم نظام التحفيز المادي والمعنوي للموارد البشرية ومن خلال الاستثمار في رأس المال البشري وتطوير مهاراته وكفاءاته وخبراته بشكل مستمر عن طريق التدريب والتطوير والتعليم.

هـ- الاهتمام بالزبائن: إدارة علاقة ومعرفة الزبائن وتوثيق متطلباتهم وفق قاعدة بيانات والسعي للاحتفاظ بهم وتقديم الخدمات المميزة لهم باستخدام تقنيات متطورة كنظام إدارة علاقات الزبائن.

المحور الثالث : النماذج الرئيسية للإدارة
الإستراتيجية للموارد البشرية

المحاضرة التاسعة: نماذج تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد
البشرية

أهداف المحاضرة :

- تسليط الضوء على المقاربات الحديثة و نماذج تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- فهم سبل المؤسسة لفهم واستيعاب وتطوير الموارد البشرية.

تمهيد : تعبر نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن الطريقة أو الأسلوب الذي من خلاله ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع الموارد البشرية وتدار بها في ظل الإدارة الإستراتيجية ، ويتطلب ذلك معرفة خصائص، مؤهلات وطبيعة الموارد البشرية في المؤسسة، ليتم التعامل معها لتلبية متطلبات الاستراتيجيات المتبناة و وفق احتياجات المؤسسة ، من بين النماذج المعروفة و الشائعة الاستخدام لتكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نجد:

- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة The resource based
- نموذج إدارة الأداء المرتفع High- performance management
- نموذج ديفيد جست David Gust
- نموذج إدارة الالتزام المرتفع High- commitment management
- نموذج إدارة المشاركة المرتفعة High- involvement management
- نموذج جامعة وورويتش (Warwich (HRM) strategy model)
- نموذج الكفاءات من الموارد البشرية
- نموذج جامعة هارفارد Harvard (HRM) strategy model
- نموذج التطابق الإستراتيجي The strategic fit model
- The business-oriented model
- نموذج الممارسات الأفضل (The best practice model)

أولاً- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة The resource

based model : يعتبر هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام ، حيث

أخذ أفكاره الأساسية من الإدارة الإستراتيجية ، و فكرة هذا النموذج تقوم على أساس التفاعل والتكامل بين بيئة المنظمة الداخلية و الخارجية ، فمن المتعارف عليه أن بناء و تكوين الإستراتيجية العامة والإستراتيجية الخاصة بوحدة العمل والإستراتيجيات الوظيفية ، تتم بناء على نتائج التحليل البيئي أي على ضوء تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة، و تحقيق هذه الأخيرة لإستراتيجياتها لا يتحقق إلا من خلال تحديد شامل وواضح لنقاط قوتها وضعفها وما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري لذلك يجب على المنظمات أن تولي اهتماما كبيرا لهذا المورد من خلال الاستثمار فيه (تنميته، تعليمه، تدريبه) لإكساب المعرفة و المهارة لقدرته على التحديد و الإبداع و الابتكار و التي هي أساس بقاء المنظمة و إستمراريتها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، و تحديد المخاطر و معرفة ما قد تتعرض له المؤسسة من تهديدات و الفرص الاستثمارية ، (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية)، و يشمل هذا النموذج على عدد من المضامين تتمثل فيما يلي¹ :

- التحليل البيئي.
 - موارد المنظمة (مادية و بشرية).
 - تعليم و تدريب الموارد البشرية.
 - التقنية.
 - التحفيز.
- 1 - التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمؤسسة : الطريقة الأكثر شيوعا في هذا السياق هي مصفوفة (SWOT) لتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، فتتبع البيئة الداخلية والخارجية وجمع البيانات و المعلومات واستعراضها وتقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المؤسسة بهدف تحليلها وتحديد العوامل التي ترسم وتحدد التوجهات الإستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة هي أهم ركائز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة.
- 2 - الموارد التي تمتلكها المؤسسة : تمتلك المؤسسة نوعين من الموارد وهي الموجودات المادية والبشرية (الملموسة وغير الملموسة) ، وتعتبر الموارد البشرية أهم الأصول في مجال تعاملاتها مع

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص113.

الموارد الأخرى و الأفضل و الأهم لتحقيق الميزة التنافسية ، ويهدف هذا النموذج إلى إبراز و

توجيه القيمة و الدور الاستراتيجي لها ، والقائمين على هذا النموذج يغيرون المورد ميزة

تنافسية إذا توفرت فيه الخصائص التالية :

- ✓ ذات ندرة .
- ✓ ذات قيمة .
- ✓ تتمتع بسمة الاستمرارية والاستدامة .
- ✓ متميزة وذات قيمة عالية .
- ✓ يصعب إحلالها أو استبدالها بمورد آخر و يصعب بيعها أو التنازل عنها .

من خلال مضامين وركائز هذا النموذج يتضح أن موارد المؤسسة تتمثل في الموجودات المادية والبشرية أي الملموسة وغير الملموسة ، ويوضح النموذج أن الموارد البشرية هي أحسن الموارد على الإطلاق ويعتبرها ميزة تنافسية ، خاصة إذا حضيت بالاهتمام والرعاية والتعامل الأفضل مقارنة بالمنافسين ، من خلال تدريبها وتعليمها وتحفيزها وتطويرها لأنها ستصبح أكثر مهارة في التعامل مع الموارد المادية التي تتصف بعدم الثبات نظرا للحركية المتغيرات البيئية . وهذا يعني ويبين أن إستراتيجية الموارد البشرية ذات طبيعة حركية لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة .

3 - تعليم وتدريب الموارد البشرية : حتى تتمكن المؤسسة من اقتناص الفرص واستغلالها

استغلال أمثل تتوجه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تبني المهام الأساسية للاستثمار في المورد البشري من خلال مهام التدريب والتعليم والتنمية للعمال الحالية المتاحة والمستهدفة للمؤسسة من أجل إكسابها معارف ومهارات اللازمة للتعامل مع خصائص ومميزات موارد المؤسسة المادية المتغيرة ، كأن يدرب العامل مثلا على كيفية التعامل أو استخدام ماكينة نادرة وذات قيمة تملكها المؤسسة .

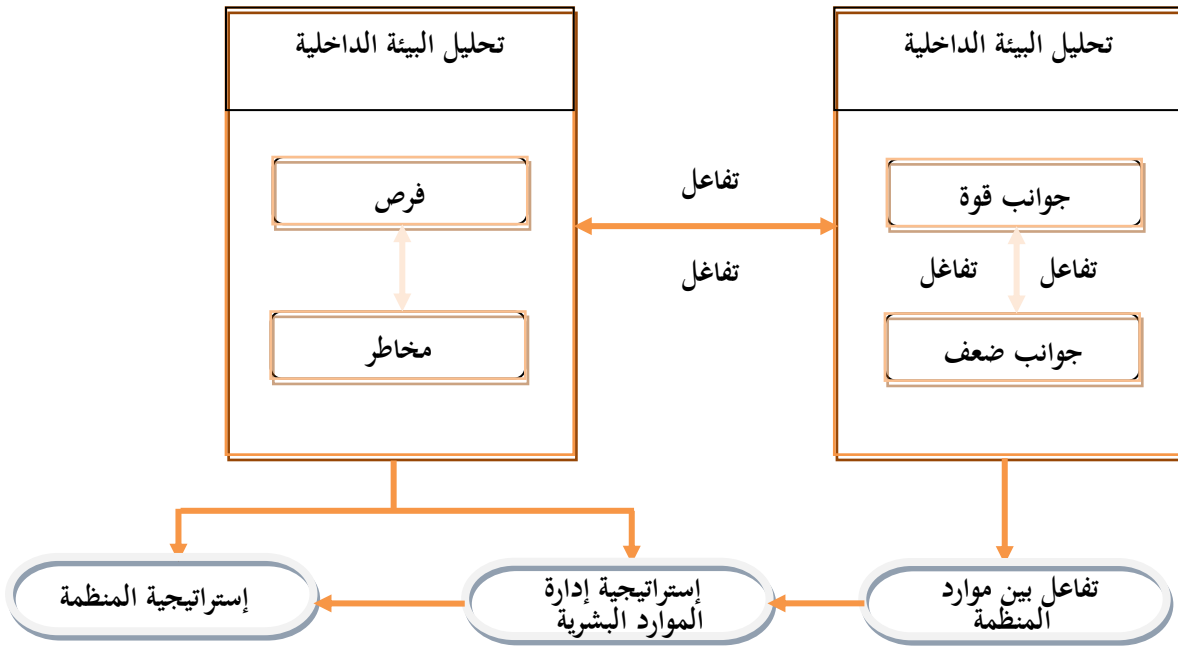
4 - التقنية : حتى تتفوق المؤسسة على منافسيها وتضمن حصتها السوقية يجب أن تكون على

يقظة تكنولوجية وتواكب كل تطور وتغيير وتقدم تكنولوجي ، وذلك من خلال تدريب الموارد

البشرية على التقنية والتكنولوجيا المتطورة باختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية، و العمل على إكسابها المهارات والمعارف اللازمة للتعامل مع هذه المستجدات .

- 5 - التحفيز : يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة على التحفيز الجيد للموارد البشرية لاستغلال واستخدام موارد المؤسسة المادية استغلالاً أمثل ، حيث أن التحفيز الجيد المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المؤسسة للموارد البشرية يؤدي إلى ¹ :
- ✓ تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمؤسسة .
 - ✓ دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز .
 - ✓ تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمؤسسة .
 - ✓ حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات ومكتسبات المؤسسة .

شكل رقم (09): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد



المصدر : عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ، ص 115 .

¹ بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

ثانياً- نموذج إدارة الأداء المرتفع High- performance management:

جاء تطبيق هذا النموذج في الإدارة الحكومية الفدرالية في الولايات المتحدة الأمريكية، المبدأ الأساسي لهذا النموذج هو التوجه نحو تطبيق تقنية " إدارة الأداء " ، أي التركيز على الأداء المتميز كونه الهدف الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، والغاية من وراء ذلك أن تظهر هذه الأخيرة أثراً ملموساً في المؤسسة تظهر من خلاله فعاليتها في رفع كفاءة الأداء التي تظهر جلياً في رفع الإنتاجية ، تحقيق الجودة، خدمة الزبائن، تحقيق الأرباح النمو ، ومن متطلبات تحقيق الأداء المرتفع أو المتميز وجود نظم متطورة للاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، ونظم الرواتب والأجور وغيرها من آليات إدارة الموارد البشرية ، حتى تتمكن المؤسسة من تكوين هيكل للموارد البشرية المتميزة التي لها القدرة والرغبة لتحقيق وتنفيذ مستويات الأداء المرتفع ، وقد حددت الحكومة الفدرالية الأمريكية مواصفات " التنظيم عالي الأداء High-performance Organization " في وثيقة نظام إدارة الأداء الذي شرعت تطبيقه بقانون صدر في 1993 على النحو التالي¹:

- إتباع نظم مكثفة ودقيقة لاستقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية .
 - تطوير نظم رسمية لتبادل المعلومات مع الأفراد العاملين بالتنظيم .
 - وضع تصميم واضح ودقيق للعمل Clear job design
 - تنمية عمليات مشاركة العاملين إلى أقصى حد في بحث مشكلات العمل وتطويره .
 - مراقبة اتجاهات العاملين ورغباتهم .
 - قياس وتقييم الأداء .
 - إدارة نظام منضبط لشكاوي وتظلمات العاملين .
 - تصميم و إدارة نظم الترقية والحوافز والمكافآت على أساس كفاءة وجودة الأداء
- فطبيق تقنية " إدارة الأداء " ك إستراتيجية لتطوير و تحسين الأداء ما هي إلا الخطوة الأولى لتأكيد العمل نحو التوجه بمنطق خدمة الزبائن والتوجه بمعايير السوق، كما يوضح ويؤكد هذا النموذج فكرة الترابط والتوافق المتكامل بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و الإدارة

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، دار غريب، القاهرة، 2008، ص 373.

الإستراتيجية فهما أسلوبان يهدفان إلى تحقيق غاية ورسالة المؤسسة والوصول بها إلى مؤسسة عالية الأداء وذات قدرة تنافسية أعلى و تحقيق أفضل النتائج لأصحاب العلاقة فيها ، وهذا من خلال امتلاكها لرأس مال بشري مميز .

ومن أهم الدعائم التي تساهم في تحقيق غاية هذا النموذج ما يلي ¹ :

- ✓ لا مركزية اتخاذ القرار ونقله إلى المستويات الأقرب للعميل والعمل على كسب رضاه وولائه من خلال التحسين المستمر للخدمات المقدمة له .
- ✓ العمل على تنمية مهارات ومعارف الموارد البشرية وتحسين أدائهم من خلال التدريب والتعليم المستمر بما ينعكس إيجابا على الأداء الكلي للمؤسسة .
- ✓ تحقيق الانصهار والانسجام والارتباط الوثيق بين عمليات إدارة الموارد البشرية وأهداف المؤسسة من أجل خلق الثقة والالتزام والحماس في الاتجاه والمسار الذي تنشده المؤسسة .

ثالثا- نموذج ديفيد جست David Gust:

وضع ديفيد جست هذا النموذج سنة 1997م بعد سلسلة من التطبيقات والتجارب التي انتهت سنة 1989 م ، ويوضح نموذج ديفيد جست أن المؤسسة يمكن أن تصل إلى تحقيق نتائج إيجابية على مستوى الأداء الكلي و على مستوى إدارة الموارد البشرية إذا نجحت في تحقيق الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المتمثلة أساسا في : الإبداع والابتكار، الجودة وتخفيض التكاليف من خلال أساليبها وممارساتها وبشيء من التفصيل نوضح ذلك كما يلي :

1 - أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية: تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق:

- حتى تتمكن المؤسسة من جذب و كسب الزبائن وتوسيع الحصة السوقية يجب مواكبة التطور التكنولوجي و تنمية روح الإبداع و الابتكار وتأصيله في نفوس الموارد البشرية وتقديم كل ما هو جديد.
- تحقيق وتعزيز الجودة للسلع والخدمات تعكس أداء بشري عالي ، فرضا وولاء الزبون وبالتالي ضمان ديمومة وبقاء المؤسسة من خلال زيادة المبيعات و تعظيم الأرباح وبالتالي تحقيق مثلث الجودة .

¹ مريم فيها خير، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية، الجزائر .

- تدنية التكاليف من خلال سياسة ترشيد الإنفاق و تحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

يتم تحقيق الاهداف السابقة الذكر من خلال بعض الممارسات وهي الوظائف التي تقوم بها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة حيث تقوم بوضع النظم و البرامج و السياسات و تنفيذ العمليات التي تتعلق به:

- جذب و استقطاب أفضل الكفاءات و الموارد البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل .
- اختيار أفضل عمالة ماهرة وذات كفاءة لشغل الوظائف الشاغرة.
- تحقيق تنمية مستمرة من خلال تعليم، تدريب الموارد البشرية و بصفة دائمة.
- وضع أنظمة موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية وتشجيع العمل الجماعي.
- وضع نظام حوافز و تعويضات فعال موضوعي وسليم يلي متطلبات العامل و يحقق آماله.
- خلق مناخ تنظيمي فعال بتوفير ظروف عمل تضمن شروط السلامة والصحة والأمان للموارد البشرية و حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- دمج العمال و إشراكهم و جعلهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة أي تنمية الولاء التنظيمي و الانتماء اتجاه المؤسسة و إشعارهم بأن مساهمهم المهني و مستقبلهم مرتبط بها وباستمرارها .

3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: ترمي إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها

- وبراجها وسياساتها فإذا تمت الممارسات بشكل ناجح تتحقق النتائج التالية:
- خلق روح الانتماء والولاء لدى العمال و شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة.
 - خلق جو عائلي حيث يصبح مكان العمل محبباً مما يوفر المرونة في أداء الأعمال و دافعية كبيرة.
 - خلق درجة من الالتزام العالي في نفوس الموارد البشرية، غيرة على سمعة و مصلحة المؤسسة أي تغيير سلوك العامل نحو الأفضل.

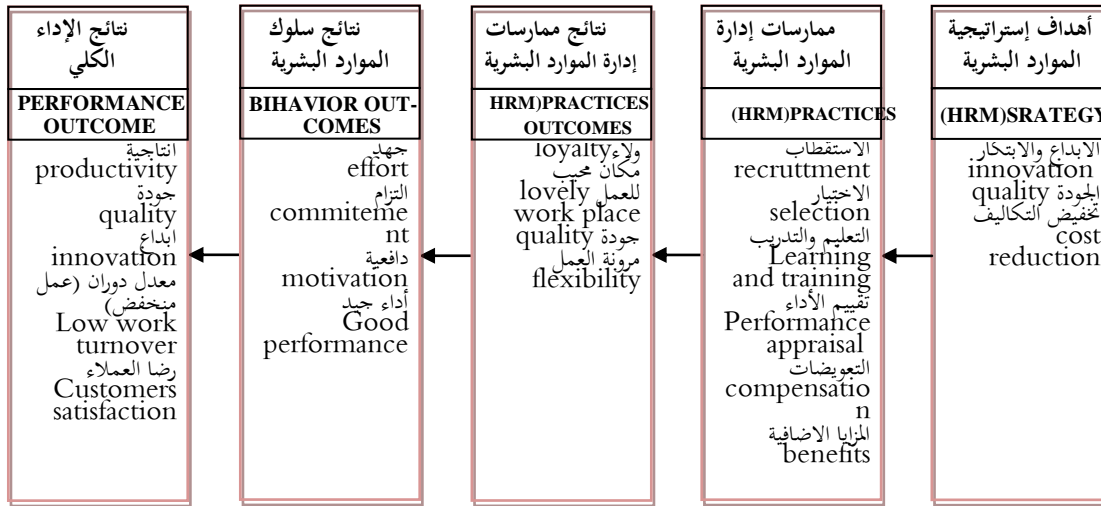
4- نتائج الأداء الكلي للمؤسسة (مثلث الجودة، إنتاجية عالية): إذا تمكنت المؤسسة من تحقيق

- الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ستكون نتائج الأداء الكلي للمؤسسة هي :
- رضا و ولاء العملاء، رضا وظيفي للعاملين و تمكين العمال داخل المؤسسة وتحسين أدائهم .

المحاضرة التاسعة: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- انخفاض معدل دوران العمل، أرباح كبيرة.
- ربحية مرتفعة، نمو أكبر، فرص بقاء و إستمرارية كبيرة.
- بيئة عمل ممكنة بتوفير الحوافز والتعويضات، والمزايا الاضافية وخدمات الرعاية الاجتماعية والنفسية تحقق الرضا الوظيفي وتفجر الطاقات الكامنة لدى الموارد البشرية وتعزز روح الابداع والابتكار لديهم .
- زيادة الاستثمار في الموارد البشرية بما يزيد من قدراتها الانتاجية والتنافسية فضلا عن تحقيق معدلات ربحية عالية .
- نجاح المؤسسة وخبرتها يكفل لها وضع برامج تنموية شاملة وطموحة في المستقبل تضمن بقاءها وديمومتها.

شكل رقم (10): نموذج ديفيد جست



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 119.

رابعا- نموذج إدارة الالتزام المرتفع **High commitment management** : يوضح

هذا النموذج لتصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن الالتزام المرتفع للعاملين يساهم في تحقيق

الإستراتيجيات عن طيب خاطر و دون ضغوطات أو فرض من جهة خارجية ، ويتم ذلك من خلال آليات تحقيق هذا الالتزام على النحو التالي¹:

- 1 تصميم المسار الوظيفي(خط التقدم الوظيفي) واشتراط التدريب والالتزام ك معايير أساسية للتقدم الوظيفي ، أي التقدم الوظيفي مرهون بالالتزام الفرد بالأداء وفق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل متطابق مع إستراتيجية المؤسسة .
- 2 توفير درجة من الحرية للعامل و تمكينه من الالتزام بلب وجوهر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من خلال توفير درجة من المرونة الوظيفية وتفادي وصف الوظائف الجامدة التي تحول دون تحقيق الالتزام .
- 3 تحفيز العامل للالتزام بالأداء بالتوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال تصميم هيكل تنظيمي بسيط خال من الفوارق والمميزات المرتبطة بالمراكز الوظيفية.
- 4 التركيز على التعاون والعمل الجماعي وتشجيع فرق العمل كأساس للتنظيم وإدارة العمليات من شأنه زيادة الالتزام بالتوجهات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، وذلك من خلال الاحتكاك وتبادل الأفكار والخبرات والمساندة المشتركة والإحساس بوحدة المصلحة .
- 5 تصميم العمل وتوفير نظم توفر الاستقرار الوظيفي و تحقق العدالة التنظيمية في معايير التقييم وفي تحديد الرواتب والمكافآت ، كلها عوامل ترفع من التزام الأفراد بالتوجهات الإستراتيجية .
من أهم دعائم ومضامين هذا النموذج ما يلي²:
 - ✓ تخفيض معدل دوران العمل من خلال اتباع سياسة عدم الاستغناء عن العمالة الماهرة وتقديم ضمانات لهم والمحافظة على رأس المال البشري .
 - ✓ وضع نظام تقييم موضوعي لتحديد الأجور وضع نظام حوافز فعال وربط الأجر بالكفاءة والأداء.
 - ✓ تشجيع العمل الجماعي والاعتماد على فرق العمل .
 - ✓ خفض المستويات الهرميراركية وما يتبعها من امتيازات مستمدة من المركز والمكانة الوظيفية .
 - ✓ العدالة التنظيمية وتأكيد قيم الالتزام والقابلية للتدريب في كل المستويات الإدارية بالمؤسسة .

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص 372.

² مريم فيها الخير ، مرجع سبق ذكره

✓ العمل على أن يكون تصميم العمل يخلق نوع من المرونة والتكيف في تنفيذ المهام مع أي مستجد
بدل خلق الجمود والملل لدى الموظفين

خامسا- نموذج إدارة المشاركة المرتفعة High involvement management :

من أهم ممارسات نموذج إدارة المشاركة المرتفعة ما يلي¹:

- ✓ تكوين فرق عمل عبر الانترنت On-line.
- ✓ تكوين مجموعات لحل المشكلات وتنفيذ أنشطة مختلفة تحقق مشاركة العاملين على أرض الواقع .
- ✓ تنفيذ برامج تدوير وظيفي Job rotation، وإعداد وتنفيذ برامج لتقديم مقترحات من جانب العاملين .
- ✓ تحقيق اللامركزية في جميع المبادرات وعملية التحسين المستمر وتحقيق الجودة في المؤسسة .

سادسا- نموذج جامعة وورويتش (Warwich HRM) strategy model):

طور هذا النموذج من قبل الباحثين (هندري وبيتغرو Hendry and Pettigrew) من جامعة وورويتش (University of Warwick) لهذا سمي بنموذج وورويتش ، يوضح هذا النموذج آلية العلاقة المتبادلة بين إدارة المؤسسة و إدارة الموارد البشرية و التأثير البيئي في كل منهما و فيما يلي شرح لمضمون النموذج²:

- * تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة.
- * دراسة و تحليل البيئة الداخلية و معرفة الأثر الذي أحدثته عليها متغيرات البيئة الخارجية لتهيئ المنظمة نفسها لمواجهة هذا التأثير و تتعامل و تتكيف معه بشكل جيد.
- * في ضوء التحليلين الداخلي و الخارجي و في ضوء إمكانات المنظمة يتم في هذه المرحلة تكوين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى في ضوء دراسة وتحليل البيئة الخارجية وتحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط وفي البيئة الداخلية، كما يتم تحليل ودراسة البيئة الداخلية وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية فيها لتستعد المؤسسة

¹ مريم فيها الخير ، مرجع سبق ذكره،

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 124.

للتعامل والتكيف ومواجهة هذا الأثر .

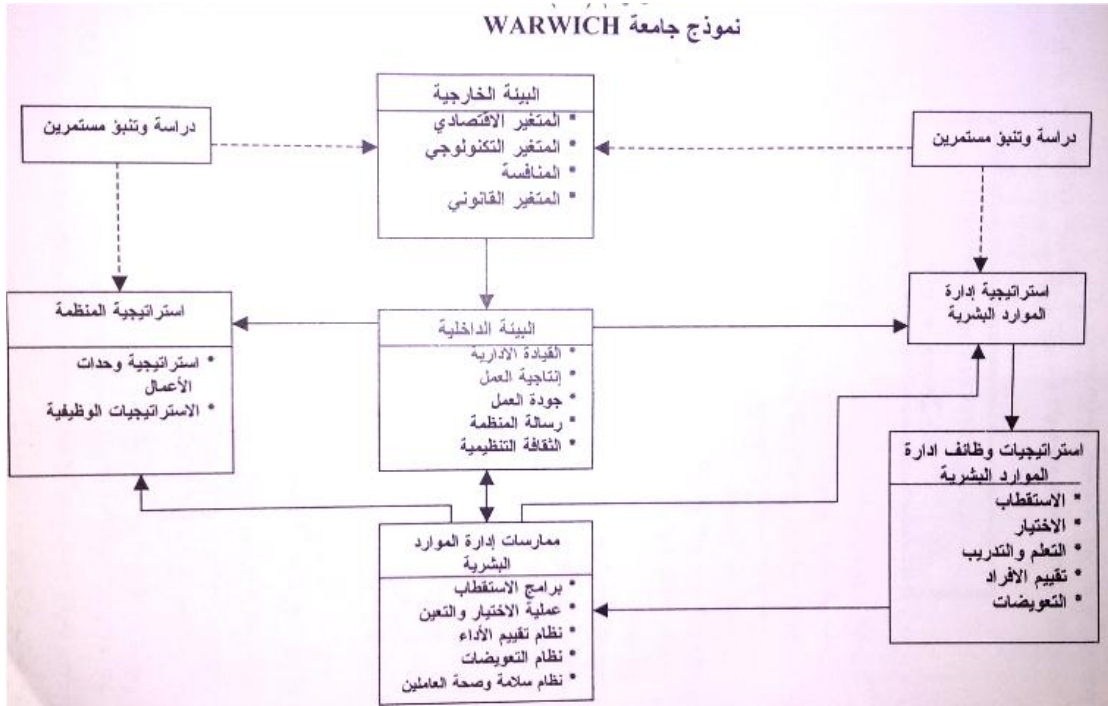
- وضع إستراتيجية المؤسسة التي تشتمل على إستراتيجية الأعمال و الأهداف و الخطط و البرامج التي تخص جميع وظائفها التي عن طريقها تحقق أهدافها الإستراتيجية .

- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإستراتيجيات الوظيفية في شكل ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة .

* تقوم بعد ذلك إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيات وظائفها و ممارساتها مما ينعكس ذلك بشكل إيجابي على إنجاز إستراتيجية الإسهام في تحقيق رؤية رسالة المنظمة و إستراتيجيتها، تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها، إنتاجية عمل عالية و جودة المنتجات و الخدمات.

والشكل أدناه يوضح النموذج

شكل رقم (11) : نموذج جامعة وارويك



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 123.

سابعاً- نموذج الكفاءات من الموارد البشرية : لقد استمدت الموارد البشرية اهتماما كبيرا في ظل توجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية واعتبرت من الموارد الداخلية وأصول إستراتيجية ، كما أنها تعتبر أساس الكفاءات التي بها تتمكن المؤسسة من بناء سبق تنافسي مقارنة مع المؤسسات المنافسة لها ، وبالتالي فإن المؤسسة حسب (Prahalad et Hamel) تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية والتي سميها بالكفاءات القاعدية حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد وتسيير هذه الكفاءات¹. ويساهم نموذج تسيير الكفاءات على إدماج الطاقات البشرية في المؤسسة مما يسمح بظهور مهارات ومعارف جديدة ، وهذا ما يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة في خلق الموارد الأصول الإستراتيجية للمؤسسة ، وتبني الإستراتيجيات المناسبة، ومن هذا المنطلق ارتبط التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بتسيير الكفاءات ومدخلا إستراتيجيا لإدارة أهم أصول المؤسسة والتي تتضمن الكفاءات من الموارد البشرية والتي أصبحت المؤسسات العالمية تتنافس على استقطاب أفضلها وتركز على الإبداع التكنولوجي الذي يعتمد أساسا على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية، لأنها تساهم بشكل فردي أو جماعي في تحقيق الميزة التنافسية .

1 - مقاربات تسيير الكفاءات : وتتمثل في الآتي²:

- ✓ المقاربة التسييرية للكفاءات : من وجهة نظر هذه المقاربة تتمثل الكفاءات في مجمل المعارف والخبرات الفردية والجماعية المتراكمة عبر الزمن ، والقدرة على استغلالها في ظل أوضاع وظروف مهنية متباينة، وتفترض جاهزيتها على الاستغلال أمام أي وضعية محتملة .
- ✓ المقاربة العلمية : من وجهة نظر هذه المقاربة الكفاءات هي وليدة التفاعل الإيجابي المستمر بين التدريب الجماعي والسيورة التنظيمية والتكنولوجيا ، فتحقيق ميزة تنافسية مرتبطة بالكفاءات مرهون بقدرة المؤسسة على تعظيم هذا التفاعل المستمر بين تلك المكونات .
- ✓ المقاربة الإستراتيجية : من وجهة نظر هذه المقاربة الكفاءات تتحدد في القدرات المعرفية، العلمية و التنظيمية المتميزة بصعوبة تقليدها من قبل المنافسين أو تعويضها بنمط تكنولوجي جديد أو

¹ داسي وهيبه، موسى سهام ، تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 09/العدد 02، جامعة ، 2020، ص268.

² عابي خليدة ، مرجع سبق ذكره ، 86.

ابتكار طرق تنظيمية حديثة، أو بكفاءات أخرى مشابحة ، وتساهم في تحقيق ميزة تنافسية من خلال إنجاز المشاريع وتحقيق الأهداف الإستراتيجية .

2 - نموذج كفاءات الموارد البشرية لـ أولريتش خلال الدورة السابعة 2016: لقد أعطى

اولريتش بعد عالمي لنموذج كفاءات الموارد البشرية حيث قام مع فريقه بتحديثه دوريا كل خمس سنوات ، وتوصل خلال الدورة السابعة إلى أهم أنواع الكفاءات الأساسية في المؤسسة وبشيء من التفصيل تتمثل في الآتي¹ :

✓ كفاءات محورية **Core drivers** : تبرز الدور الاستراتيجي لمهنيي الموارد البشرية و هي

مجموعة كفاءات تركز على اكتسابهم الثقة و إدارة أولويات التنافس ، وتنبثق عنها كفاءات فرعية ينبغي أن يكتسبها مهنيي الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية وهي :

● الضابط الإستراتيجي (**Strategic positioner**) : كفاءة والقدرة على تقييم

المحيط الداخلي والخارجي للمساهمة في اكتساب المؤسسة موقع استراتيجي متميز:

➤ معرفة قطاع المؤسسة .

➤ معرفة تطلعات الأطراف ذات العلاقة والمصلحة .

➤ معرفة نقاط قوة المؤسسة وعوامل نجاحها

➤ الموارد البشرية من الخارج إلى الداخل .

● الجوال اللغز (**Paradox navigator**) : القدرة على إدارة التوترات والتوفيق

بين الصراعات التنظيمية :

➤ المدى القريب والمدى البعيد .

➤ الأنشطة التشغيلية والأنشطة الإستراتيجية .

➤ مصالح الأفراد باختلاف وظائفهم ومستوياتهم التنظيمية .

➤ البعد المحلي والبعد الدولي .

¹ توفيق برياش، مساهمات اولريتش في بناء نموذج كفاءات الموارد البشرية ، وحدة بحث تنمية الموارد البشرية ، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، الجزائر .

- **الراشط ذي المصدقية (Credible activist)**: تكون له القدرة على بناء علاقات ثقة مع الرئيس وكسب ثقة واحترام المرؤوسين من خلال التأثير فيهم ، تحسين الوعي بالذات والافتخار بمهنة الموارد البشرية .
- ✓ **كفاءات تدعيم الدور الإستراتيجي (Strategic enablers)** : تتمثل في عوامل تمكين المؤسسة (Organization enablers)، وهي أن يكتسب مهنيي الموارد البشرية مهارات وكفاءات تركز على إضافة قيمة إستراتيجية للمؤسسة وذلك من خلال الامتثال بالكفاءات الفرعية التالية :
- **بطل التغيير والثقافة (Culture and change champion)** : تكون له القدرة على إدارة التغيير وإدارة ثقافة المؤسسة من خلال المبادرة بإحداث التغيير والحفاظ على دوامه ، وبناء القدرة على التغيير .
- **أمين رأس المال البشري (Human capital curator)** : من خلال الاهتمام والحفاظ برأس المال البشري وذلك باستقطاب الأخص والأنسب، صناعة القادة وتصميم برامج تنمية تطويرية وإدارة المواهب والاحتفاظ بهم .
- **مصمم نظام التعويض (Total Rewards Steeward)** : توفير مناخ تنظيمي ممكن للأفراد من خلال إتاحة ظروف العمل الملائمة والتحفيز المادي والمعنوي ، المكافآت المالية والخدمات الاجتماعية .
- ✓ **كفاءات تدعيم الإدارة التشغيلية (Fonctional enablers)** : تتمثل في عوامل تمكين الخدمة (Delivery enablers) وهي عبارة عن كفاءات تركز على كيفية تحقيق مهنيي الموارد البشرية للنتائج ، بحيث يتصف المسؤول الإستراتيجي بكفاءات فرعية تتمثل في التالي :
- **المدير الممثل (Compliance manager)** : أي يمثل على فرض القوانين وتطبيقها من خلال القدرة للامتثال للقوانين، حماية حقوق الأفراد، المساواة والحرص على أداء الوظائف والأنشطة بكل تفاصيلها .

• مصمم ومحلل البيانات (Analitics Designer and Interpreter)

أي تكون له القدرة على على توظيف البيانات من خلال جمعها، تفسيرها وتحليلها، إعداد بطاقات التوازن واتخاذ القرارات على أساسها .

• الموظف للتكنولوجيا ووسائل الاتصال (Technology and media Integrator)

تكون له القدرة على استغلال توظيف التكنولوجيا والاستفادة منها ووسائل الاتصال الاجتماعي في التوظيف والتدريب والتقييم والاتصال خلال وبعد أتمتة الأنشطة الإدارية .

سابعا- نموذج جامعة هارفرد (Harvard) HRM strategy model:

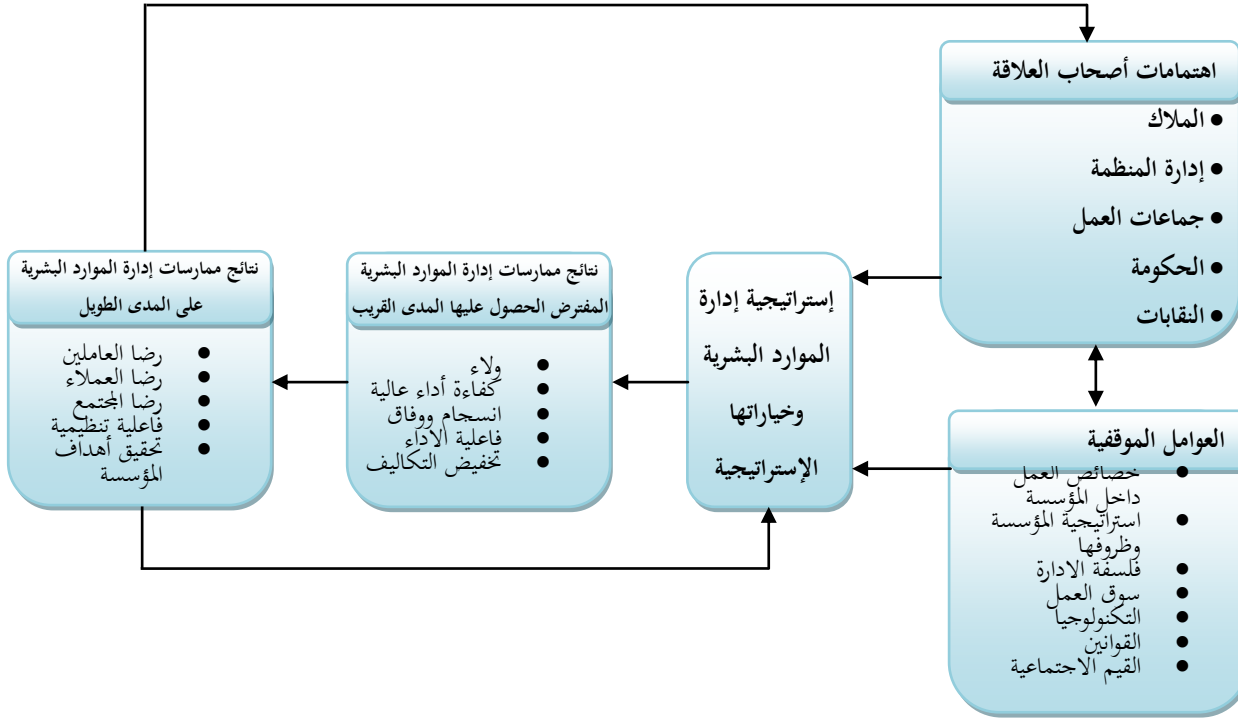
- يدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المؤسسة من موارد وإمكانيات وموازاتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتحديات ، مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الإستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة أو مثبطة ، وما لدى المؤسسة من عوامل قوة وضعف¹ ، تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل هذا النموذج من²:
- يتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء اهتمامات أصحاب المصلحة و تأثيراتهم على المنظمة وكذلك تأثيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تعتبر حسب هذا النموذج عوامل ظرفية أو موقفية لعدم ثباتها و إستقرارها.
 - تتمثل نتائج ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المدى القريب، الولاء، الإنسجام و التوافق الإجتماعي بين العاملين، تكاليف منخفضة، أداء بشري عالي.
 - إذا تحققت هذه النتائج في المدى القصير تساهم في تحقيق نتائجها في المدى البعيد، رضا العاملين و العملاء و المجتمع ككل، تحقيق أهداف المؤسسة، ضمان البقاء و الإستمرار.
 - يركز هذا النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة

¹ بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 126.

الموارد البشرية، و في هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها و هذه التغييرات بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (12) : نموذج جامعة هارفارد



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص 127

تاسعا- نموذج التطابق الإستراتيجي The strategic fit model :

من خلال الشكل أدناه نلاحظ أن استقرار إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار المؤسسة ، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءا من إستراتيجية المؤسسة (المتغير المستقل) ، وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل¹. يقوم هذا التطابق على تحقيق التوافق و الانسجام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة في ظل التأثير البيئي، ويكون التطابق أو التوافق رأسي بحيث توضع الإستراتيجية في شكل ينسجم مع الإستراتيجية العامة ويخدم رسالة المؤسسة و يحقق أهدافها ، ويكون التطابق الاستراتيجي أفقي و يتم بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب ، والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها . وعليه هذا النموذج يتطلب أن تتكامل و تتلاءم

¹ بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

إستراتيجيات و نشاطات و ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إدارة المؤسسة و وحدات الأعمال
فعدم التطابق يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة .

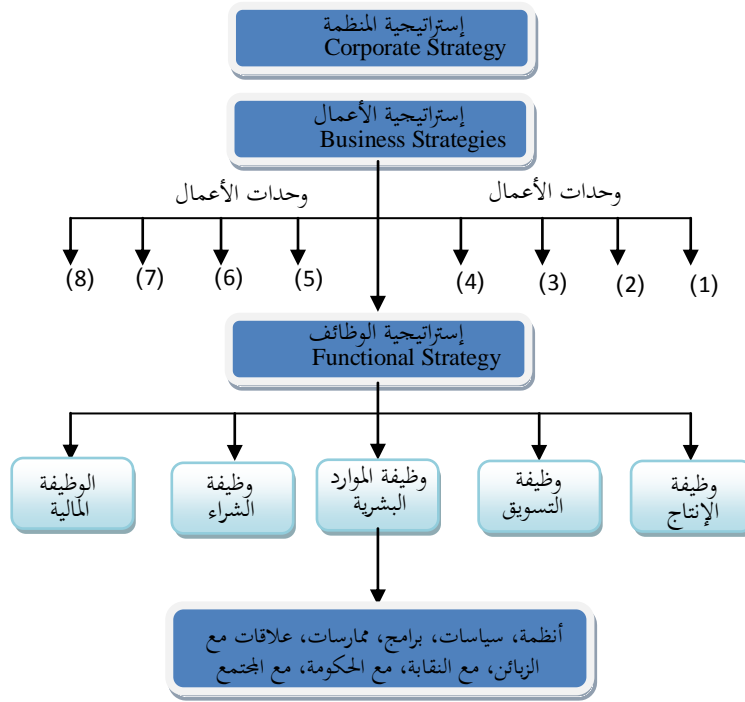
✓ **التطابق الخارجي external fit** : ويعني أن تتكامل سياسات إدارة الموارد البشرية مع

الإستراتيجية العامة للمؤسسة بحيث تكون ممارسات إدارة الموارد البشرية أكثر مرونة مع متغيرات
البيئة الخارجية أي أن تكون أكثر ديناميكية واحترافية خاصة في المراحل الأولى من حياة المؤسسة
حتى تنمو وتنضج ويزداد عدد العاملين فيها ، وباستمرار تقدم المؤسسة تكون بحاجة إلى آليات
التنسيق المناسبة وهذا يستدعي تواجد النوع الثاني من التطابق وهو التطابق الداخلي .

✓ **التطابق الداخلي Internal fit** : يعني التكامل و التوافق الداخلي بين استراتيجيات وأنشطة

وممارسات الموارد البشرية فيما بينها ، ويجب أن تهتم الإدارة بفكرة أو مسألة التجميع الايجابي
للاستراتيجيات أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منعزل حتى ينتج عنها الرضا و
الولاء كمتغير وسيط الذي بدوره يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل، معدلات الغياب عن
العمل والشكاوي والتي تعتبر من المعايير والشروط الضرورية لتحقيق الأداء الوظيفي وحل مشاكل
مقاومة التغيير . وهذا من زاوية أن إدارة الموارد البشرية نظام تتكامل فيه مختلف أنشطتها من
تخطيط الموارد البشرية وتحديد احتياجات المؤسسة منها ، إلى توظيفها واستقطابها ، تنمية الموارد
البشرية تقييم الأداء، التطوير وتنمية المهارات ، المسار الوظيفي إدارة الرواتب والأجور، فهي بمثابة
أنظمة تحتية أو فرعية للنظام الكلي أي إدارة الموارد البشرية . ومن بين الانتقادات الموجه لهذا
التطابق عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات
إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ، إلى جانب صعوبة التوصيف والتحليل الدقيق
للإستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المؤسسات ، كما أن هذه المدرسة لم تراعي
الاختلاف والتغيير المتواصل في سلوكيات ومهارات العاملين .

شكل رقم (13) : نموذج التطابق الإستراتيجي



المصدر : عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 127

عاشرا : The business-oriented model

من خلال هذا النموذج تعتبر الإدارة الإستراتيجية لموارد البشرية أداة لتكريس القدرة التنافسية للمؤسسة، حيث يركز هذا النموذج على توجيه الأعمال ، نشاطات وممارسات الموارد البشرية نحو تنمية تنافسية المؤسسة بالدرجة الأولى ، وينبغي أن تباشر وتلازم الأنشطة التي تدعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ، فهي ليست منفردة ولا توجد لذاتها و إنما هي ركيزة ورافد للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة ، إذ ينبغي في النهاية تحقيق أهداف ونتائج عملية¹.

حادي عشر – نموذج الممارسات الأفضل (The best practice model): يعتمد هذا النموذج العالمي universalistic model على افتراض أن هناك مجموعة من أفضل الممارسات لإدارة الموارد البشرية و أن اعتمادها سيؤدي إلى أداء تنظيمي عالي ، ويطلق عليه النموذج العالمي لأنه يصلح

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي) ، مرجع سبق ذكره، ص 370.

للتطبيق في جميع المؤسسات وفي أي بيئة كانت¹، ويكتمل مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حسب هذا النموذج عند وضع الملامح التالية في المؤسسة²:

- 1 - ضمان الأمان الوظيفي Employment security حتى تكون للعامل ثقة في الإدارة ولا يكون مهدد بالطرد وفقدان العمل إذا تراجع الأداء، وهو مطلب أساسي لتحسين عائد الاستثمار في وظائف إدارة الموارد البشرية ورفع الأداء التنظيمي.
- 2 - اختيار أفضل الأفراد للعمل Selective hiring من خلال تحقيق التوافق بين خصائص العمل ومتطلباته وبين مواصفات الفرد ورغباته.
- 3 - التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed Teams وهي فرق العمل الجماعية الذين تتجمع قدراتهم وخبراتهم وتتكامل مسؤولياتهم ويكافؤون على أساس نتائج العمل الجماعي التي يحققونها، ويستثمرون طاقاتهم وأوقاتهم في التفكير الإستراتيجي لحشد الموارد للتطوير وتنمية القدرات التنافسية.
- 4 - ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد (أو عضو فريق) بنتائج الأداء Contingent on performance compensation من خلال تحديد المستويات المالية للأفراد مع الأهمية النسبية للأعمال.
- 5 - التدريب لتوفير قوة عمل ماهرة ومحفزة and Training to provide a skilled and motivated workforce
- 6 - تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الإدارية Reduction of status differentials أي تحقيق العدالة التنظيمية والمساواة من حيث الأهمية الفكرية، فالمساهمة بالأفكار والمقترحات لتحسين الأداء لا تقتصر فقط على ذوي المناصب العليا.
- 7 - مشاركة المعلومات Sharing information

¹ داسي وهيبه، موسى سهام، مرجع سبق ذكره، ص 261.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية (منظور استراتيجي)، مرجع سبق ذكره، ص 374، 375.

نلاحظ أن النماذج السالفة الذكر متباينة لكنها متكاملة كونها تتناول ظاهرة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من زوايا مختلفة والهدف هو أن تتوافق وتنسجم ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية مع التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ، والوصول إلى تكوين هيكل بشري فعال وقادر على إحداث الأداء المرتفع وتحسينها على شكل قدرات تنافسية للمؤسسة ، ويمكن للقيادات الإدارية العليا في المؤسسات المعاصرة المسؤولية لاختيار، تطوير وتفعيل النموذج الأنسب لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في إطار التوجه الإستراتيجي الشامل للمؤسسة .

المحور الرابع:

حالات دراسية

المحاضرة العاشرة: دراسة حالة شركة سامسونج

المحاضرة العاشرة: دراسة حالة شركة سامسونج

- تحليل استراتيجية شركة سامسونج .

- تحليل استراتيجية الموارد البشرية في شركة سامسونج .

-

أولاً- تحليل استراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية في سامسونج

1 - التعريف بـسامسونج : تعد شركة سامسونج من أكبر الشركات التقنية في العالم ، وهي مختصة في الإلكترونيات تأسست في كوريا الجنوبية عام 1938 م في ديغو على يد إي بيونغ تشول ، أنتجت عام 1970م أجهزة التلفاز باللون الأبيض والأسود ، وفي 1983م بدأت بالإلكترونيات حيث أنتجت أجهزة الكمبيوتر الشخصية، ومع نهاية القرن الماضي أصبحت أول شركة عالمية تقوم بإنتاج خط كامل من أجهزة التلفزيون الرقمية ، وفي عام 2009م عرضت أتجـف جهاز تلفاز على مستوى العالم تصنيـع أول ذاكرة DRAM بسعة 40 نانومتر على مستوى العالم ، صنعت أكبر هاتف محمول في العالم كما هو مسجل في موسوعة جينيس للأرقام القياسية وتطورت مع الزمن وأصبحت إمبراطورية ، وقد اختار كلمة سامسونج لأنها تعني ثلاث نجوم وترمز كل نجمة لـ :

- النجمة الأولى أن تكون كبيرة وعظيمة.

-النجمة الثانية أن تكون قوية .

-النجمة الثالثة أن تبقى للأبد .

للشركة حالياً عدة فروع ومصانع وأعمال في 74 دولة منها دول عربية كالأردن وويصل عدد موظفين سامسونج إلكترونيك إلى 275133 موظف وهو أكثر من عدد موظفي آبل، جوجل ومايكروسوفت مجتمعين ، مقرات سامسونج في بعض المناطق عبارة عن مدن متكاملة مجهزة

- بكافة الخدمات يعيش بها أكثر من ربع مليون موظف توفر لهم كل المرافق من مساكن وبنوك ومستشفيات لتلبية متطلبات عيشتهم وحتى يبدعوا في عملهم، ولها عدة شركات فرعية هي :
- سامسونج للإلكترونيات .
 - سامسونج للصناعات الثقيلة .
 - سامسونج الهندسية وسامسونج C and T .
 - سامسونج للسيارات .
- 2 - تحديد الاتجاهات المستقبلية لسامسونج :

عمر الخطة	وضعت خطة لتحقيق إيرادات تصل إلى 400 مليار دولار لتصبح من أعلى خمس علامات تجارية بالعالم بحلول 2020م
الرؤية	رؤية سامسونج للإلكترونيات في العقد الجديد حسب شعارها الجديد هي "إلهام العالم ، خلق المستقبل "
الرسالة	اتخذت سامسونج ثلاث اتجاهات استراتيجية لإدارتها: "الإبداع والشراكة والموهبة " .
القيم	<p>الموظفون : الموظفون هم الأصل والأساس لوجودها، وعليه تقوم بتكريس الجهود ومنح وتوفير الفرص لهم لاستغلال كامل طاقاتهم وقدراتهم</p> <p>التميز: كل ما يقوم به الموظفون في سامسونج مدفوع بشغف التميز بلا حدود و الإلتزام بتطوير أفضل المنتجات في السوق .</p> <p>التغيير : يضع الموظفون الرؤية للمستقبل مع توقع احتياجات ومتطلبات السوق حتى تتمكن من توجيه جهود الشركة لتحقيق النجاح في المدى البعيد .</p> <p>النزاهة: الإلتزام بأخلاقيات العمل ، فكل عمل يقوم به الموظفون يسترشد ببوصلة الأخلاق التي تضمن العدالة، الإحترام والشفافية لجميع أصحاب المصلحة .</p> <p>الإزدهار المشترك ونشر الرفاهية : سامسونج ملتزمة بأن تصبح شركة مواطنة مسؤولة إجتماعيا وبيئيا في كافة مجتمعاتها حول العالم .</p>
الأهداف	- توسيع نطاق تنمية الموارد البشرية والتفوق التقني مع مبادئ الإدارة

<ul style="list-style-type: none"> - زيادة أثر التآزر في نظام الإدارة بأكمله من خلال الموارد البشرية والتقنيات . - ابتكار المنتجات والخدمات التي تحقق أفضل مستوى من رضا العملاء . - الحفاظ على المركز الأول في العالم في خط العمل نفسه . - المساهمة في المصالح المشتركة والحياة الغنية في المجتمع . - السعي لدخول مجالات جديدة تشمل الصحة، الدواء والتكنولوجيا الحيوية . - التوجه نحو الريادة الإبداعية في أسواق جديدة لتصبح الأولى في إحراز التقدم . 	
<p>جعل الحلم بحياة أفضل يصبح حقيقة .</p>	<p>الغايات</p>
<p>جالت سامسونج العالم لتعرف ما يحملون به من أجل حياة أفضل</p>	<p>المبادرات</p>
<p>يعتبر استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية من العالم أكثر ما يميز استراتيجية التخطيط لشركة سامسونج ، استغلال الفرص وقد تحققت رؤيتها من خلال تطبيق أهدافها .</p>	<p>الملاحظات</p>

3 - تحليل سوات SWOT لشركة سامسونج : شركة سامسونج لها وزن وثقل في السوق العالمي

و سنوضح فيما يلي تحليل سوات لشركة سامسونج كما يلي :

-نقاط القوة: تتمتع شركة سامسونج بالكثير من نقاط القوة التي استغلتها وجعلتها في مصاف

الشركات العالمية و من بينها :

✓ تملك شركة سامسونج أفضل الكفاءات البشرية والمهارات الذين تستقطبهم بدقة ويوجد بها أكثر من 50 ألف باحث .

✓ تحتل مركز قوي في السوق الآسيوية وبالأخص في دولتي الصين والهند .

✓ هي المسوق الأول عالميا في سوق الهواتف المحمولة .

✓ ارتفاع الوعي بالعلامة التجارية سامسونج بفضل تصديرها للعديد من الابتكارات التي تصنف كصديقة

للبيئة خاصة وأنها صنفت ضمن أفضل 30 شركة من بين قائمة شركاء الطاقة الخضراء ، كما تتميز

بارتفاع قيمة علامتها التجارية وارتفاع قيمة رأسمالها الزبوني ويعتبر هذا أمر أساسي لنموها في المدى

البعيد .

- ✓ مهارات وقدرات عالية جدا في التصميم فضلا عن قدراتها في التسويق والتصنيع.
 - ✓ لها علاقات تجارية قوية مما وفر لها قناة ثابتة لضخ مبيعاتها .
 - ✓ تملك مركز قوي عالميا وتعتبر الأناجح عالميا في تصنيع الإلكترونيات بالعالم والأفضل في تصنيع أجهزة التلفزيون و شاشات العرض والهواتف بأنواعها .
 - ✓ بالنسبة للبحث والتطوير تعد ثاني أكبر حامل براءة اختراع في الولايات المتحدة الأمريكية حيث قدمت 5072 براءة اختراع إلى مكتب براءات الاختراع والتجارة الأمريكي في عام 2015م .
 - ✓ تمتلك سامسونج 36 مركز للبحث و التطوير مما يجعلها تحتل مركز ريادي في الإبداع والإبتكار.
- نقاط الضعف :**

- ✓ **مشكلات سلامة المنتج :** لقد عانت سامسونج من مشكلات سلامة وأمان منتجاتها على سبيل المثال اشتكى بعض الزبائن مؤخرا من مشكلة إشعال الحرائق بسبب غسالات و ثلاجات سامسونج، كما عانت بطريات هاتف Galaxy Note 7 من البطاريات المحمومة التي انفجرت .
 - ✓ **تقلص الحصة السوقية :** فقدت سامسونج حصتها السوقية في الإقتصادات الناشئة مثل الصين بعدما كانت عالية نتيجة شدة المنافسة وانتشار الهواتف الذكية الأرخص نسبيا التي تصنعها هواوي Huawei.
 - ✓ **الاعتماد :** تعتمد سامسونج على نظام التشغيل Anderoid التابع لشركة Google فهي لم تطور نظام التشغيل الخاص بها ، وهذا يؤثر على ولاء الزبائن لأن أغلبية الزبائن الموالين لأنظمة التشغيل Apple لن يشتروا من سامسونج .
- +الفرص :**

- ✓ تعتبر سامسونج من أكبر الشركات اختراقا لأسواق الهواتف الذكية في آسيا وفي سوق جنوب إفريقيا .
 - ✓ توقع زيادة نمو سوق الأجهزة اللوحية مستقبلا بسبب زيادة الطلب على معالجات الهواتف الذكية والأجهزة اللوحية خاصة وأنها رائدة في مجال تصنيع تقنية المعالجات.
- +التحديات :**

- ✓ المنافسة الشرسة وتعتبر شركة apple المنافس الأكثر تهديد بالنسبة لحصة سامسونج في السوق .

- ✓ الوباء العالمي فيروس كورونا الذي أثر على كل العالم ، و أثر على أكبر سوق لشركة سامسونج في الولايات المتحدة الأمريكية مما أثر على المبيعات والإيرادات .
 - ✓ نسبة كبيرة من إيرادات سامسونج تأتي من اعتمادها على الهواتف الرخيصة .
 - ✓ الاعتماد على نظام الإدارة الوراثي وافتقاره إلى إبداع أفكار جديدة .
- 4 - استراتيجيات الشركة : تسعى شركة سامسونج لتحقيق ميزة تنافسية من خلال:
- استقطاب أفضل المواهب والكفاءات البشرية من العالم واستغلال أحسن الفرص المتاحة .
 - تعتبر شركة سامسونج من الشركات العملاقة التي تنافس الشركات العالمية خاصة وأنها تنفق ما قيمته 11 مليار دولار سنويا على الأبحاث والتطوير .
 - إعادة استثمار الأرباح .
 - تحسين وتطوير جودة المنتجات بتحسين سلسلة التوريد .
 - قامت بشراكة مع شركة NEC اليابانية التي تنتج ذات المصنوعات.
 - في 1988م دخلت في صناعة أشباه الموصلات بعد الإستحواذ على شركة كوريا سيمن دكتور التي كانت أولى الشركات لصناعة الشرائح الإلكترونية واختارت خطوط عمل رئيسية لها .
 - قامت الشركة بخطة تسويقية عام 1988م حيث قامت برعاية الألعاب الأولمبية .
 - بعد 1992م تم دمج سامسونج للصناعات الإلكترونية مع سامسونج لأشباه الموصلات والاتصالات وبدأت العمل بروح الفريق الواحد .
 - اتخذ قرار استراتيجي لتحقيق التطوير وتدنية التكاليف بتصنيع المكونات الداخلية لمنتجات الشركة داخل كوريا الجنوبية بعدما كانت تصنع من عند شركة صوني .
 - في 1991م تم إنتاج أول هاتف محمول ولم يلق النجاح أمام قوة المنافس آبل وكسابقة لم تحدث من قبل أهدى مدير سامسونج هاتف خلوي لرئيس كوريا الجنوبية وظهرت فيه بعض عيوب التصنيع الطفيفة، فقام المدير بحرق 25 ألف جهاز أمام أعين الموظفين كردة فعل عن رداءة الجودة .

من صمم على بلوغ الغاية استهل بالوسيلة فنوعت شركة سامسونج منتجاتها وركزت على التغيير تطوير الجودة وارتفعت مبيعاتها من الهواتف الخلية الذكية وأصبحت علامة سامسونج من بين أفضل العلامات التجارية في العالم .

وتتمحور إستراتيجية الشركة حول ثلاث محاور أساسية :

✓ وصف المخاطر والفرص التي حددتها الشركة على المدى القصير ، المتوسط والبعيد .

✓ وصف تأثير متغيرات البيئة الخارجية أي تأثير مخاطر الفرص والتهديدات على أعمال الشركة وإستراتيجيتها والتخطيط المالي وعلى عناصر البيئة الداخلية .

✓ وصف مرونة إستراتيجية الشركة مع مراعاة السيناريوهات المختلفة المتعلقة بالمناخ .

5 - إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : إحدى القيم الأساسية التي تؤمن بها شركة سامسونج

إلكترونيك أن الموارد البشرية أحد أهم الأصول الإستراتيجية وهي أساس وجود الشركة ، بحيث تستخدم أدق وأفضل الطرق لاستقطاب وانتقاء أفضل الكفاءات والمواهب البشرية وتعمل على دعم تطوير كفاءات موظفيها استنادا إلى إحدى قيمها الأساسية " الناس أولا " ، وتعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وسيلة أساسية لتكريس القدرة التنافسية لشركة سامسونج ، فتسعى لتحقيق غايتها من خلال رأسمالها البشري ، حيث توفر سامسونج لموظفيها مناخ تنظيمي مكن ومحفز ويخلق الدافعية، بحيث يعملون بكل شغف وحماس من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة حيث توفر لهم كل الخدمات والمرافق لتحسين جودة الحياة الوظيفية ، كما تحترم قيمة التنوع و الاندماج في ثقافتها التنظيمية ، وتسعى إلى تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي ، حيث تجري استبيانا سنويا لمعرفة درجة رضا الموظفين لتقييم نقاط قوتها وتحسين النقص ومكافئ الضعف وإجراء التحسينات اللازمة وأين يمكنها ذلك ، كما تركز توسيع تنمية مواردها البشرية لتتكيف مع التطور التقني وتصبح أكثر مرونة للاستجابة لأي مستجدات ، كما تهتم بوظيفة الصحة والسلامة المهنية حيث تقوم بتقييم ثقافة السلامة لديها وتحسين بيئة العمل وتشغيل نظام إدارة المواد الكيميائية لضمان السلامة في مكان العمل، حيث أدخلت إدارة السلامة في مكان العمل كجزء من التزاماتها لتحقيق ثقافة سلامة عالمية المستوى ، تعمل على تشغيل مؤشر إدارة السلامة على مستوى الشركة وتعزيز قدرات السلامة المهنية وتسعى جاهدة

لضمان السلامة و إنشاء بيئة عمل أكثر أمانا . ثم تنفيذ برامج التنوع والشراكة والاندماج من خلال فريق الموارد البشرية في مقرها ومديرو التنوع والاندماج في كل شعبة مع حزمة من المبادرات ، بما فيها التركيز على ذوي الهمم والإعاقة والتركيز على النساء ، والفجوة بين الأجيال و الثقافة والتعليم . وتوفر شركة سامسونج درجة عالية من المرونة الوظيفية التي تؤدي إلى تحقيق الالتزام المرتفع و تحسين الأداء وتحقيق رضا الموظفين حيث تعد شركة سامسونج الأكثر تحسنا في مستوى الرضا عام 2019م ، كما تجاوزت شركة سامسونج العقلية الكلاسيكية التي تحجب كل المعلومات وتعتبرها أسراراً لا يجب الإطلاع عليها إلا لبعض كبار المسؤولين، بل هناك اتصال وتفاعل مستمر بين الشركة والموظفين ومن بين أهم أهداف الشركة أن تقوم بانتظام بمشاركة فلسفة الإدارة والأداء من خلال اجتماعات مجلس الإدارة ، وجلسات الإحاطة التجارية والرسائل من المدير التنفيذي ، حيث كشف مؤشر الاستشهاد العلمي لعام 2019م أن جل الموظفين على دراية بأهداف الشركة وتوجهاتها المستقبلية واستراتيجياتها ، وأهم ما يميز مهنيي الموارد البشرية لشركة سامسونج الامتثال للقوانين والمعايير الأخلاقية وإعطاء الأولوية القصوى لمبادئ العمل للشركة ، حيث تركز شركة سامسونج وتؤمن بالعديد من المبادئ سنوضحها في العنصر الموالي .

6 - المبادئ الخمسة لشركة سامسونج : تؤمن شركة سامسونج في عملها التجاري بخمسة مبادئ أساسية هي :

المبدأ الأول : نلتزم بالقوانين والمعايير الأخلاقية :

- نحترم كرامة الأفراد وتنوعهم .
- نحن نتنافس بشكل عادل وفقا للقانون وأخلاقيات العمل .
- نحافظ على شفافية الحسابات في سجلات حسابات دقيقة .
- لا نتدخل في السياسة ونقف على الحياد .

المبدأ الثاني: نحافظ على ثقافة تنظيمية نظيفة :

- المحافظة على أفضل حياة للأشخاص عن كافة الأنشطة التجارية .
- حماية واحترام الملكية الفكرية للشركة والأشخاص الآخرين .

- خلق أجواء صحية .

المبدأ الثالث : نحترم العملاء والمساهمين والموظفين :

- نحن نجعل رضا العملاء على رأس أولوياتنا .
- نسعى إلى إدارة دافعها قيم المساهمين .
- نبذل جهودا لتحسين جودة الحياة الوظيفية .

المبدأ الرابع : نهتم بالبيئة والسلامة والصحة

- نسعى لتحقيق إدارة صديقة للبيئة .
- نؤكد على سلامة الأشخاص وصحتهم .

المبدأ الخامس : نحن شركة مواطنة مسؤولة اجتماعيا :

- الوفاء بالالتزامات الأساسية بإخلاص كمواطن مؤسسي .
- إقامة علاقات بين شركاء العمل وتحقيق التكامل والتعايش والازدهار المشترك .
- العمل من خلال احترام الخصائص الاجتماعية والثقافية والالتزام بالتعاون المتبادل والازدهار .

7 - عوامل نجاح شركة سامسونج : حققت سامسونج نجاحات متتالية منذ تأسيسها وأصبحت

امبراطورية عالمية تنافس الشركات العالمية ويرجع ذلك لعدة عوامل نوجزها فيما يلي :

- ✓ التركيز على التوجه الإستراتيجي .
- ✓ الاستثمار في مواردها البشرية والانفاق على البحث والتطوير والتعلم المستمر للوصول إلى منتجات عالية الجودة وبمزايا جديدة تحقق رضا العملاء .
- ✓ المرونة والقدرة على التكيف والتغيير والتركيز على الريادة الإبداعية .
- ✓ التركيز على العتاد وتنويع المنتجات .
- ✓ الابتكار في المنتجات الرقمية .
- ✓ التركيز على التسويق والتوجه نحو الزبون .

قائمة المراجع

أولاً - المراجع باللغة العربية:

الكتب:

- أنس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011.
- أشوك شاندا وشلبا كوبرا، الإستراتيجية الموارد البشرية، (ترجمة: عبد الحكم الخزامي)، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2002 .
- العدلوني أكرم، العمل المؤسسي، دار ابن حازم، عمان، 2002.
- السعيد هاني، رأس المال الفكري، انطلاقة إدارية معاصرة، دار السحاب، القاهرة، ط1، 2008.
- الطائي حميد عبد النبي، قياس تقنيات وإجراءات التسويق الداخلي، صناعة الفنادق من وجهة نظر العاملين، عمان ، 2001.
- بسيوني محمد البرادعي، مهارات تخطيط الموارد البشرية (دليل علمي)، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، ط1، 2005.
- بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.
- ثابتي الحبيب، بن عبو الجيلالي، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
- جودة محفوظ، إدارة الجودة الشاملة، مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان 2006.
- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، دار الأيام، عمان، 2014.
- همداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة الجزائر، 2004.
- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، 2009.
- حفيان عبد الوهاب، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات دار الأيام، عمان، 2015
- خالد عبد الرحيم الهيثي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، 2003.

- خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ، إدارة المواهب والكفاءات البشرية، دار زمزم، عمان 2012.
- خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، دار الصفاء، عمان، 2010، ط1.
- روبرت .أ.بتس ديفيد لي، ترجمة عبد الحكم الخزامي، الإدارة الإستراتيجية، بناء الميزة التنافسية، دار الفجر، القاهرة، 2008.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم، عمليات، حالات دراسية)، دار اليازوري، عمان، 2005.
- سيد محمد جاد الرب، إدارة الإبداع والتميز التنافسي، جامعة قناة السويس، دار الكتب الجامعية، مصر، 2013.
- سعد العنيزي، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
- شريف بوقصبة، بوبكر عباسي، التسويق الداخلي كمدخل تعزيز الميزة التنافسية للمؤسسات، كتاب جماعي حول الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق تميز المنظمات، جامعة الوادي، الجزائر 2021 .
- صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007،
- طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل، عمان، 2007.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل عمان، 2005.
- عبد العزيز علي حسن، الإدارة المتميزة للموارد البشرية، تميز بلا حدود، المكتبة العصرية، مصر .
- عبد الرحمان الجاموس، إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة -مدخل تحليلي، دار وائل، عمان، ط1، 2013.
- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل (إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر)، مكتبة عين شمس، القاهرة، ط3، 2003.

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور استراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2008.
- عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة، الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء، عمان، 2013.
- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب، مصر، 2002 .
- عبد المعطي محمد عساف، التدريب وتنمية البشرية، دار وهران، عمان، 2008.
- عبد الباري ابراهيم ذرة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين منحى نظمي، دار وائل، عمان، ط1، 2008.
- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية الأصول العلمية والتوجهات المستقبلية والتطبيقات العملية، إدارة النشر العلمي، جامعة الطائف، المملكة العربية السعودية، 2013.
- فالح الحوري، أهمية التعلم التنظيمي في تنمية قدرات التفكير الاستراتيجي، كتاب جماعي: التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، مكتبة المجتمع العربي، عمان، 2010، ط1، ج1،
- فوزي الشربيني، عفت الطناوي، استراتيجيات ما وراء المعرفة بين النظرية والتطبيق المكتبة العصرية، مصر، ط1، 2006.
- لعلى بوكيش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراية، عمان، 2011.
- مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.
- محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، القاهرة، ط1، 2011.
- محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، عمان، 2009.
- محسن أحمد الخضيري، صناعة المزايا التنافسية منهج تحقيق التقدم من خلال الخروج إلى آفاق التنمية المستدامة و بالتطبيق على الواقع الإقتصادي المعاصر، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2004.
- محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الأبعج، إدارة الوارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة (الجودة الشاملة الهندرة)، الرضوان، عمان، ط1، 2014.

- محمد جمال الكفافي، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية، القاهرة، ط1، 2006.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2015
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية (الاتجاهات المعاصرة)، مجموعة النيل العربية، ط1، 2007.
- مصطفى محمود أو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية، القاهرة، 2008.
- مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج، عمان، 2015.
- محمد اسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004.
- منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
- نبيل محمد مرسي ، أحمد عبد السلام سليم، الإدارة الإستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- نجم عبود نجم، إدارة المعرفة (المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات)، دار الوراق، عمان، 2004.
- ناصر محمد سعود جرادات وآخرون، إدارة المعرفة، دار اطلو، الأردن، 2011.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010.
- هشام علي حجازي، المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة، دار الرضوان، عمان، 2013.
- الأطروحات والرسائل :
- يرقى حسين، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سانطراك أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.
- بلخضر لاصيرة، الإستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الإقتصادية ودوره غي بناء اقتصاد المعرفة، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير جامعة شلف، الجزائر 2017/2016.
- شرين زهير البيطار، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2014

- محمد عبد الرحيم المحاسنة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره في أنشطة إدارة الموارد البشرية، دراسة تطبيقية، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن، 2012.
- **المجلات :**
- سلمى رزق الله، مساك أمينة، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية، مجلة آفاق للعلوم، العدد 7 ج الحلقة، 2017
- عمر الشريف، سمير صلحاوي، رأس المال البشري: الأهمية وضرورة الاستثمار، مجلة الاقتصاد الصناعي، العدد 12 جوان 2017
- أحمد ابراهيم سلمى، تصور مقترح الخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري، مجلة الإدارة التربوية، العدد 15، سبتمبر 2017.
- محمد قلاق، عبد الهادي مداح، دور رأس المال البشري في تحقيق النمو الاقتصادي والتنمية قراءة لدراسات سابقة واقترح نموذج للاستثمار في رأس المال البشري، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، العدد 10 مج 03، 2017، جامعة الوادي، الجزائر.
- علي عبد الله، مزياني أمين، مكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي، المدير، العدد 5، 2017.
- **الملتقيات والمؤتمرات :**
- عفاف السيد بدوي عبد الحميد، رؤية استراتيجية لرأس المال الفكري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ببحوث وأوراق عمل مؤتمر: رأس المال الفكري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان، الجزء الأول، 2013.
- هاني عرب، نحاشرات الإدارة الإستراتيجية في البيئة العالمية- الإدارة الدولية، ملتقى البحث العلمي على الموقع [www. Rsscrs. info](http://www.Rsscrs.info). تاريخ الإطلاع: 2022/12/22.
- **المطبوعات :**
- صولح سماح، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015.
- غضبان حسام الدين، مطبوعة بعنوان: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

- بوحديد ليلي، مطبوعة بعنوان: محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة باتنة 1، الجزائر 2018/2019.

- برحال عبد الوهاب، محاضرات على الخط لمقياس التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، جامعة جيجل، الجزائر.

- عابي خليدة، مطبوعة بعنوان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة الوادي، الجزائر، 2007

- سالمى سمير، دروس على الخط في مقياس الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر 3، 2021/2022.

- مريم فيها خير، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير ، جامعة غرداية، الجزائر .

ثانيا - باللغة الأجنبية :

- Ahmed, P,k, Rafik, M, Internal Marketing :tools and concepts for customer-focused management, butter worth-heinmann,(ny)
- raimbourg p, management strategique, edition bréal ubriké mayrhofer, paris, 2007 .
- Deroy, x et autres, forme de l'agir statégique, édition de boeck, bruxelles, Belgique, 2007.
- Gazier, les stratégies des ress ources humaine, édition découverte, 3em éd, paris, France, 2004
- P.Kotler anf others, Marketing for hospitality and tourism, prentice hall upper, saddle River, Njvol 893,2006.
- jean,yves capul and olivier garnier, dictionnaire d'économie et de sciences sociaux, éd, hartier, paris, 1994.