

جامعة العربي التبسي تبسة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم علوم التسيير

# محاضرات في مقياس الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مطبوعة موجهة لطلبة علوم التسيير

تخصص إدارة أعمال السنة الأولى ماستر

د. توفيق حناشي

السنة الجامعية 2022/2021

الصفحة	فهرست
1	فهرست المحتويات
2	فهرس الجداول
2	فهرس الاسكال
3	تمهيد
4	الفصل الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
12	الفصل الثاني: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية
	نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المؤسسة
	نموذج جامعة دوروشتن
	نموذج جامعة هارفارد
	نموذج التطابق الاستراتيجي
25	الفصل الثالث: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية
37	الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية
	✚ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
	✚ إدارة رأس المال البشري
	✚ إستراتيجية التمكين
45	الفصل الخامس: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية
53	الفصل السادس: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية
80	الفصل السابع: التسويق الداخلي
102	الفصل الثامن: إدارة الرأس مال الفكري
	الإدارة الدولية للموارد البشرية
120	قائمة المراجع

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أبعاد رأس المال البشري	40
2	الاختلاف بين التخطيط الالكتروني والتخطيط التقليدي	61
3	المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الالكترونية	62
4	أهداف التسويق الداخلي	84
5	مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي	106

فهرس الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة	13
2	نموذج ديفيد جست عن إطار وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	16
3	نموذج جامعة هارفارد	21
4	نموذج وورويتش WARWICH	23
5	دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية	24
6	المجالات الأساسية لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	49
7	مقارنة بين المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية وباستخدام ونظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية	51
8	نموذج تقييم برنامج تدريبي	67
9	طلب الحصول على إجازة عن طريق النظام الالكتروني	71
10	مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية	74
11	تحويل الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل	75
12	نموذج كرونروس لتسويق الداخلي	92
13	نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي	98

تمهيد

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى إستراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكوّن مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودية شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

ومن خلال ما سبق تم تقسيم هذه المطبوعة كما يلي:

✚ الفصل الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

✚ الفصل الثاني: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية

✚ الفصل الثالث: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

✚ الفصل الرابع: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

✚ الفصل الخامس: الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

✚ الفصل السادس: الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية

✚ الفصل السابع: التسويق الداخلي

✚ الفصل الثامن: إدارة الرأسمال الفكري والإدارة الدولية للموارد البشرية

## الفصل الأول

### ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### - تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية المكونة للمنظمة اليوم هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد (العاملين) هي مصدر الإبداع والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية الأخرى المتاحة أمام المنظمة.

كما تعتبر الموارد البشرية أيضًا أساس تنافسية وأداء المنظمات، وهذا يعطي القرارات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا في حياة المنظمات. إن إدارة الموارد البشرية حسب بعض الكتاب بدأت تخرج شيئا فشيئا من أداء مهام كلاسيكية لتضطلع بمهام إستراتيجية. إن تأكيد مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات يجد سنده الأساسي في الكتابات الحديثة والكثيرة خلال الربع الأخير من القرن الماضي، بحيث أصبح يطلق عليها باتفاق الكتاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) Gestion Stratégique des ressources humaines .

لقد نال هذا الموضوع اهتماما كبيرا في أدبيات الفكر الإداري المعاصر والخاص بإدارة الموارد، إذ أصبح من الضروري أن تتفاعل إدارة الموارد البشرية مع الظروف البيئة المحيطة. وأن تتكامل استراتيجيا مع إستراتيجية المنظمة بما مكّنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وتحييد المخاطر ومن ثم إمكانية تحقيق أهدافها .<sup>1</sup>

#### • مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يرجع أصل كلمة " إستراتيجية " إلى العبارة اليونانية "Strategos" التي تعني فنون الحرب وإدارة المعارك، وبمرور الزمن تم تعميم استعمالها في مختلف الفنون والتخصصات، ويعود التطبيق الأول لهذه الكلمة في مجال الأعمال إلى سنة 1951 مع نيومان (Newman) عندما تحدث بشكل واضح عن أهمية الإستراتيجية في تخطيط المشاريع الاقتصادية. لدينا التعاريف التالية:

عرفها Ansoff. العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والمدى الذي يجب أن تذهب إليه المؤسسة والغايات التي يجب أن تحققها.<sup>2</sup> وقد أكد I. Ansoff على أن المؤسسة لا يمكن أن تسير بهدف بسيط كالريح ووفق مخططات عملياتية ذات مدد قصيرة جدا كالأهداف المالية لسنة أو سنتين. وإنما يجب أن يكون لديها مخطط استراتيجي وخاصة منهجية لتحديد وصياغة استراتيجياتها التي يجب أن تكون أساس هيكلها التنظيمي.

ويعرفها : Alfred Dupont C handler<sup>3</sup> هي تحديد المؤسسة لأهدافها الرئيسية وغاياتها على المدى

البعيد ثم وضع خطط عمل، وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأهداف والغايات.

أما Porter فيرى أن الإستراتيجية هي عملية تكوين وضع منفرد للمنظمة ذو قيمة لربائتها من خلال تصميم

<sup>1</sup> بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 8، 2008، ص. 163

<sup>2</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 ، ص: 3

<sup>3</sup> Alfred Chandler, *Stratégies et Structures de l'entreprise*, Edition d'Organisation, Paris, 1989, P15.

مجموعة أنشطة مختلفة عما يؤديها المنافسون.

ويعرف **Henry- Mintzberg** الإستراتيجية بنّها القوة الوسطية بين التنظيم والبيئة، وأنماط متلائمة في مجموعة من القرارات التنظيمية التي تتعلق بالبيئة، فالإستراتيجية هنا هي أداة تستخدمها المؤسسة للتكيف مع بيئتها من خلال مجموعة القرارات التي تتخذها الإدارة.

وتوصل **Mintzberg** إلى صياغة مفهوم الإستراتيجية من خلال تضمينها آراء مجموعة كبيرة من الباحثين ليصل إلى ما يُعرف باسم **Five Ps for Strategy** وهي<sup>1</sup>:

**الخطة Plan**: أي أن الإستراتيجية عبارة عن خطة موصوفة تحدد سياقات التصرف وسبلها،

فهي دالة مرشدة للتعامل مع موقف أو حالة معينة، وهي مصممة لإنجاز الأهداف.

**المناورة Ploy**: أي أن الإستراتيجية هي مناورة القصد منها خداع المنافسين والالتفاف حولهم.

**النموذج Pattern**: أي أن الإستراتيجية هي نموذج متناغم الأجزاء من خلال السلوك المعتمد وحتى غير المعتمد

**الموقف Position**: الإستراتيجية موقف أو وضع مستقر في البيئة يتم الوصول إليها، وهذا الوضع يتصف بالديناميكية والفاعلية.

- بعض المفاهيم ذات الصلة بالإستراتيجية<sup>2</sup>:-

- **أولا**: عوامل النجاح الرئيسية **Les Facteurs Clés de Succès-Key Success Factors**:

هي مجموعة من العوامل الناتجة من التشخيص التنظيمي والتي تتحكم فيها المؤسسة بشكل جيد مما يمكنها من كسب ميزة تنافسية مقارنة بمنافسيها ويضمن بقاءها في السوق، مثل التجديد التكنولوجي، التحكم في التكاليف، فينبغي على المؤسسة أن ترتبها وتركز خاصة على تلك غير المتحكم فيها من طرف المنافسين.

- **ثانيا**: وحدات الأعمال الإستراتيجية **Un Domaine d'Activité Stratégique-Strategic Business**

**Unit-:**

هي مجموعة من خطوط المنتجات تتقاسم نفس الموارد لمواجهة نفس المنافسين في نفس البيئة، فهي توافق ثنائيات متميزة، نوعية ومتخصصة من **FCS** ويجري التعامل معها بصورة مستقلة، ويتم تحديدها اعتمادا على ثلاثة أبعاد متمثلة في الزبائن الذين تتوجه إليهم المؤسسة، الحاجات التي يرغبون في إشباعها والتكنولوجيا. وهي ناتجة من التجزئة الإستراتيجية التي تعدت مرحلة أساسية للتشخيص الإستراتيجي وتختصر بـ **DAS**.

- **ثالثا** محفظة الأنشطة: **Portefeuille d'Activités** هي مجموع وحدات الأعمال الإستراتيجية والهدف

من تحليلها هو إيجاد الوضعية الإستراتيجية لكل وحدة وتحديد أهداف وإستراتيجية خاصة لكل واحدة منها.

<sup>1</sup> فلاح احمد عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل، 2000، ص15

<sup>2</sup> غزيباون علي، محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال، 2020/2019 ص:9.

- رابعا السياسة : **Politique** هي مجموعة من المقاصد المترابطة والمتعلقة بمستقبل وتطور المؤسسة انطلاقا من الوضعية الحالية لها، فتنبثق السياسات من الاستراتيجيات كخطوط عامة لاتخاذ القرار، ويقدم الإرشاد لمتخذي القرار في كل أجزاء المؤسسة فهي بمثابة الإطار المرجعي لمختلف القرارات المتخذة
- خامسا التكتيك : **Tactique** عبارة عن نقاط مفصلة تندرج في إطار الإستراتيجية، فمن خلالها يتم استعمال وسائل محددة وإدارة موارد خاصة، لأغراض التمييز أو التصنيف.
- سادسا التخطيط الاستراتيجي : **Planification stratégique** يعرف بأنه " تصور المستقبل المرغوب فيه والوسائل التي تسمح ببلوغه ". حيث أن التخطيط الاستراتيجي يتخذ تحولات البيئة بعين الاعتبار وينتهي بإعداد الخطة الإستراتيجية ويهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تقليص الفجوة الإستراتيجية

## 2 مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يقصد بالإدارة الإستراتيجية أنها مجموعة الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية<sup>1</sup>. كما عرفت على أنها " نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات و الإمكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة"<sup>2</sup>.

الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية<sup>3</sup>

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة<sup>4</sup>

## 3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، بسبب زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة

<sup>1</sup> برامقي رضية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر، جامعة الجزائر 3، ص:150.

<sup>2</sup> المرجع نفسه

<sup>3</sup> سملاي يحيضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005، ص83.



توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والتكنولوجية.

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي ومنها<sup>1</sup>:

- انخفاض رضا الأفراد من الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية؛
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعد استغلالهم لقدرا تهم بشكل كامل وفعال
- تفكير طاقات الرأسمال الفكري للهجرة نحو الخارج بسبب الإغراءات الكبيرة؛
- الطلب المتزايد للعمال في إشراكهم في عملية اتخاذ القرارات إذ تلعب البيئة الداخلية للمؤسسة وتطويرها دورا كبيرا في تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال:
- مشاركة العنصر البشري ضمن عملية اتخاذ القرارات؛
- ضرورة التنسيق بين الموارد المؤسسة وإعطاء أهمية متساوية لكل منها.
- تكامل سياسة دائرة الموارد البشرية وارتباطها لتحقيق أهداف المؤسسة (كالاستقطاب والتدريب والتجهيز... الخ)

#### 4- أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية<sup>2</sup>

- تأمين المورد البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها...
- على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بإعداد إستراتيجية تتماشى مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت عالمياً.
- ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها.
- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها.

<sup>1</sup> علي السلي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص:46.

<sup>2</sup> محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الثانية ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية، ص:6-

وهذا التكامل والتعاون بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

- وضع الموظف أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته.
- عدم استغلال طاقات RH الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدرها، وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.
- انخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية، والتي قد تؤدي بالمنظمة إلى الخروج من إطار المنافسة كلياً، ومن ثم انهيارها..!
- شعور بعض العاملين بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية، تصب كلها في غير صالحهم أو في غير صالح المنظمة ككل.
- التقصير في وضع برامج تدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.
- ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.
- عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

### 5 - العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة<sup>1</sup>

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الإستراتيجية داخل الشركة [حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها، أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى إستراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها إستراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة

خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافقاً.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" strategic integration الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشريات... إلخ) تتطابق أيضاً مع إستراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات إستراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء إستراتيجية الموارد البشرية تشتمل على جانبين:

- 1- تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.
- 2- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو إستراتيجية المنظمة، التي تشتمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.

ولتوضيح عملية التكامل الاستراتيجي.. نفترض أن إحدى الشركات قررت بناء إستراتيجية عامة

تعمل من خلالها على تغيير منتجها الحالي الذي انخفض الطلب عليه بدرجة كبيرة، والتحول إلى منتج جديد عليه طلب مرتفع، وتتوقع الشركة تحقيق أرباح وفيرة من وراء إنتاجه وبيعه.

وفي ظل هذه الإستراتيجية الجديدة قامت إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجية متكامل وتطابق مع إستراتيجية الشركة، واحتوت على الآتي:<sup>1</sup>

- 1 - توصيف وظائف جديدة، وتصميم أعمال جديدة، تخدمان وتتماشيان مع المنتج الجديد.
- 2- تحديد الاحتياجات التي تتطلبها المنظمة لخدمة المنتج الجديد من الموارد البشرية، مع تحديد حجم الموارد البشرية القديمة التي سيتم الاستغناء عنها نظراً لعدم توفر المهارات العالية فيهم، والتي يتطلبها

<sup>1</sup> المرجع نفسه

المنتج الجدي.

3- تصميم حملة استقطاب شاملة لسوق العمل، بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية، للاختيار من بينها؛ لتوظيفه وتعيينه في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد .

4- إعداد ووضع برامج تدريبية وتأهيلية مستخدمةً في ذلك الوسائلَ والمناهج العلمية التدريبية الحديثة، والمعرفة التكنولوجية المتقدمة في مجال صناعة المنتج الجديد، وذلك للموارد البشرية الجديدة، وما ستبقي عليه المنظمة من الموارد البشرية القديمة.

5- من الطبيعي أن المنتج الجديد سيحتوي على مخاطر مختلفة عن المخاطر التي كان يحتويها المنتج القديم، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها - تضمينها برامج سلامةٍ وصحةٍ تناسب والمخاطر الجديدة التي قد تتعرض لها الموارد البشرية.

## الفصل الثاني

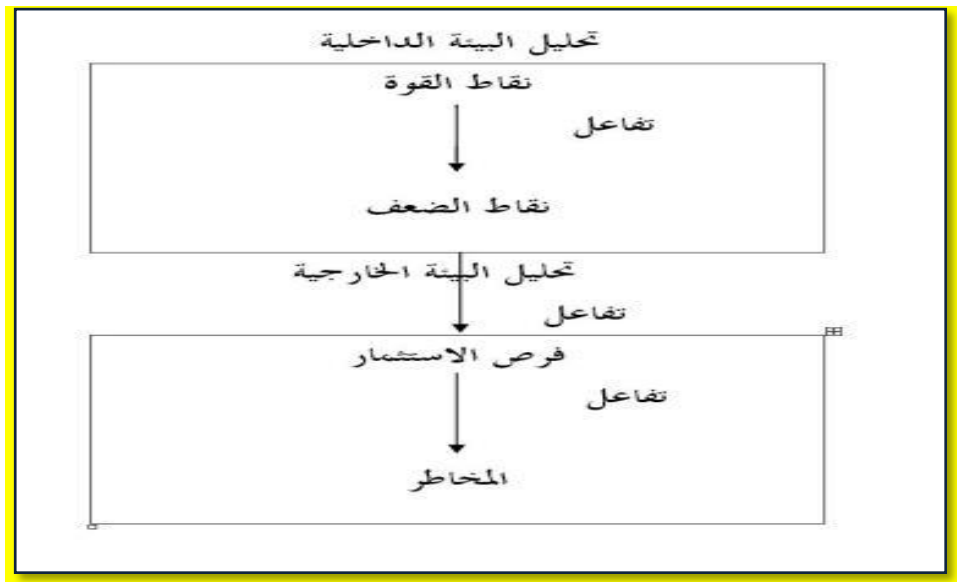
### نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

بعد أن تحدثنا في الدراسة السابقة عن كيفية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق نظري، رأينا -من باب استكمال النفع- أن نبين عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق عملي، مستعينين ببعض نماذج عملية قام بها متخصصون وباحثون في مجال بناء استراتيجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

وسوف نبدأ بعرض النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً في عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ ألا وهو:<sup>1</sup>

### أولاً، "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

"The resource based model



وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الإستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق إستراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

ويعتمد " نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة " على عدة ركائز منها:  
أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تعرف منظمات الأعمال ببيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثمّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكن القول: إن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح

والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية Internal environment scan:

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

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، 2007.

<https://www.alukah.net/culture/0/1257> /

والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

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

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد -بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها... إلخ وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

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

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

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

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن -ماكينات ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرَّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.

رابعاً: التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر



لدى منافسها.. حتى يتسنى لها الحفاظُ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز:

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

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

### ثانياً نموذج ديفيد جست David Gust model

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقداً من الزمان.

الكل 02: نموذج ديفيد جست عن إطار وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية







وقد خُصص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

1- تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

2- تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه

الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على شراء هذه

المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.

3- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية- مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

- استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوفرة والمتاحة في سوق العمل.
- انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.
- وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.
- وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال.. يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

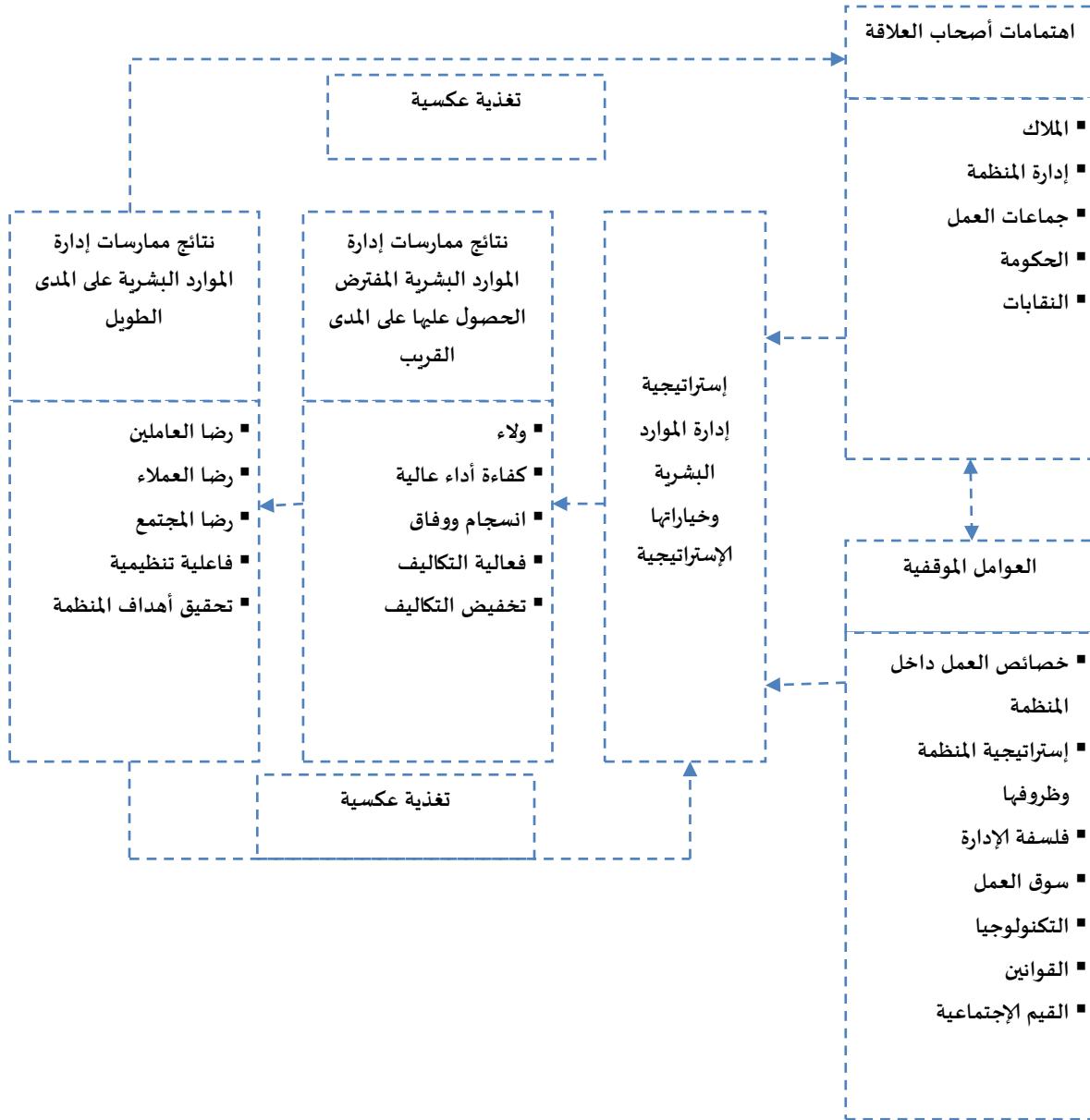
- زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- تحقيق المرونة والانسائية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.
- شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

- تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.

- تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
  - تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.
  - توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.
- خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:
- تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
  - تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
  - تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
  - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، ويفي باحتياجاتهم.
  - تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والجوائز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.
  - انخفاض معدل دوران العمل.
  - تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلاً عن محافظتها على نظم الجوائز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
  - تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.
  - تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

الشكل 03: نموذج جامعة هارفارد



الملاحظ من الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها توضعان في ضوء اهتمامات

<sup>1</sup> محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الثانية ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية، <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/mod/resource/view.php?id=857>

أصحاب العلاقة مع المنظمة، بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح SITUATIONAL FACTORS. تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
  - انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
  - تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
  - أداء الموارد البشرية عالي المستوى.
- إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:
- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
  - رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
  - رضا المحيط المجتمعي.
  - تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.
- يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في الإستراتيجية بما يتماشى مع تغييرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتواءم مع هذه الإستراتيجية، و تتماشى مع أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

### رابعا: نموذج التطابق الاستراتيجي The matching strategic model

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والإستراتيجية العامة للمنظمة.. أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي. يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية المنظمة العامة. إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع

الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة..! فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل لاستراتيجياتها.

ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

إن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس -بل يتوقف- على استقرار إستراتيجية المنظمة، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي؛ أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.



### خامساً نموذج جامعة وورويتش

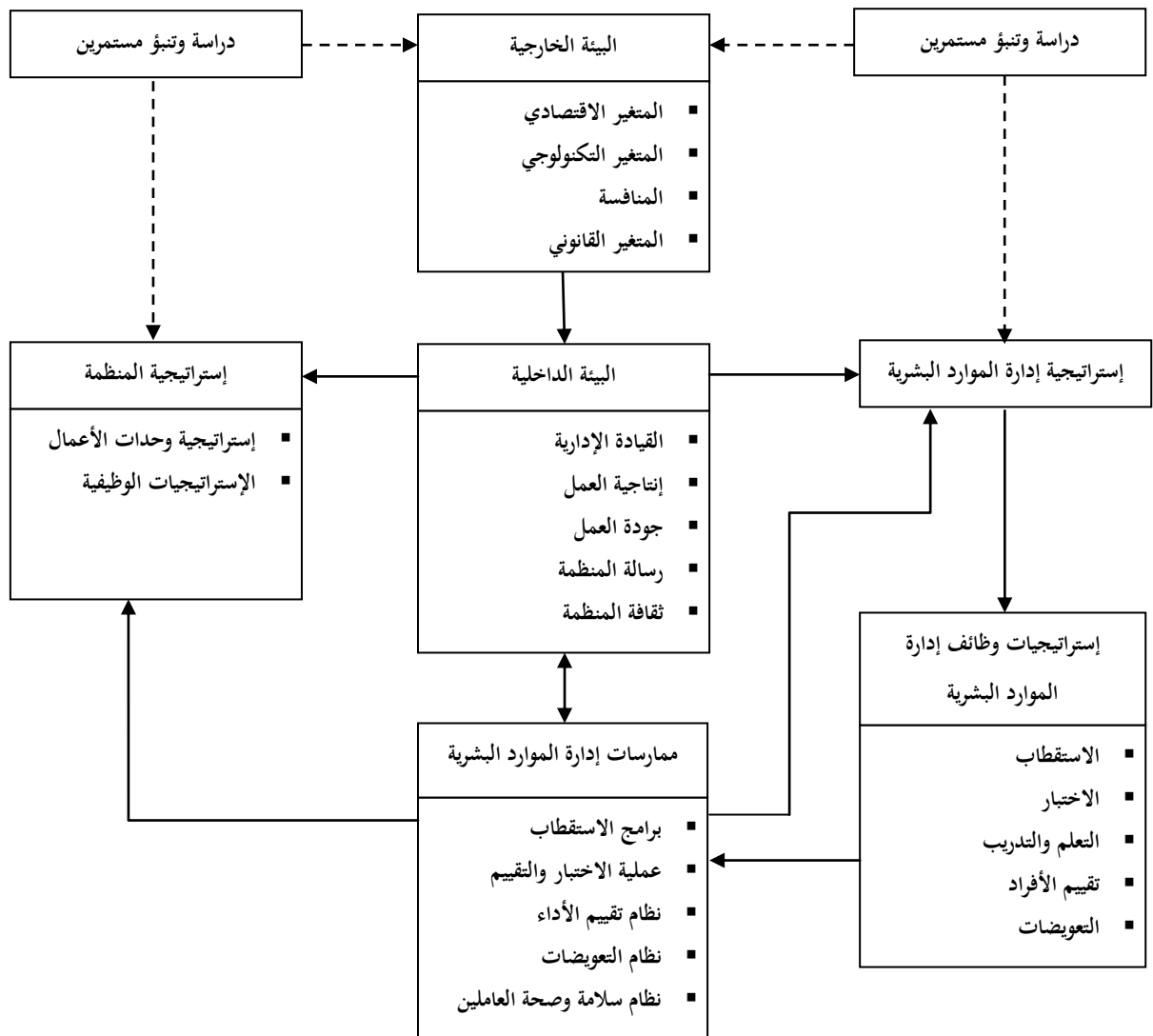
وضع هذا النموذج كل من HENDERY و PITTGREW لبيان آلية التفاعل بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و تأثير البيئة على تكوين كل منهما. وفيما يلي شرح مضمون النموذج.

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

<sup>1</sup> محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الثانية ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية، <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/mod/resource/view.php?id=857>



الشكل 4: نموذج وورويتش WARWICH



- 2 - المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية لتحمله المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه. في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:
- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية.
  - وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم وإستراتيجية المنظمة.
  - تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع إستراتيجيات ووظائفها وممارستها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة.

## الفصل الثالث

### التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمر بست مراحل –نوردها بإيجاز:<sup>1</sup>

### المرحلة الأولى: الدراسة المستفيضة:

إن القاعدة الأساسية في تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية –التي تعتبر نقطة الانطلاق– هي الدراسة المستفيضة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية [وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة] لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة [رسالة المنظمة mission هي المحددة للإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة، فرسالة المنظمة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها، وهي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة، والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وهي تمثل المحور العام الذي تدور حوله، وتعمل على تحقيقه جميع النشاطات والأعمال والاستراتيجيات التي تتم في المنظمة، وعن طريق رسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع (الرؤساء والمرؤوسين)].

### المرحلة الثانية: دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بدقة فائقة:

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

#### الأول: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة

والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

#### الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها – تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في

ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة - وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه

الأسئلة:

<sup>1</sup> محمود حسين عيسى، إدارة الموارد البشرية وبناء إستراتيجيتها، 2007.

<https://www.alukah.net/culture> انظر الموقع

1- ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة؟

2- ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية؟

3- ما الإستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إدارتها المكونة لهيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟

ولكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات ومسوحات ميدانية بصفة مستمرة، لتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

- 1- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.
- 2- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.
- 3- تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.
- 4- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب اتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالاً سلبياً أو إيجابياً من وجهة نظر المنظمة.
- 5- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.

وبناء على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقل بكثير مما هو مطلوب لإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكّن إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمدّ من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة، ومن ثمّ تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتلافي المخاطر والتهديدات المحيطة بها. إن دور إدارة الموارد الإستراتيجية في المرحلة الثانية، يتركز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانيات والمواهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة

الخارجية، وفي خط متواز تلافي وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقعة، وتطرح إدارة الموارد البشرية هذه الأسئلة:

- هل إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة حالياً داخل المنظمة تستطيع أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر؟

- وإذا لم تستطع هذه الموارد البشرية المتاحة حالياً للمنظمة من تمكينها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكانت هناك فجوة إستراتيجية *strategic gap* عميقة.. فما الإستراتيجية التي سوف تبنيها وتنتهجها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؟ - وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية - بعد تأمين هذه الموارد البشرية - من تجهيز وتأهيل هذه الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحمل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلاً عن مساهمتها الفعالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها؟

فمن المناسب أن نتطرق إلى الحديث بشكل موجز عن أهم متغيرات البيئة المعاصرة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (ثم نستكمل المراحل المتبقية في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية):

• رسالة المنظمة: إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الإستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم الإستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فرسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل الأمل المنشود، والطموح القائم والمشارك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.

• تخطيط وتصميم عمل المنظمة: إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي - أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط - فإن إستراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها.. لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما إستراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي. وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة *matrix* ، حيث نجد أن منظومة المصفوفة هذه تؤثر في إستراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تحتاج هذه المنظومة من إدارة الموارد البشرية أن توفر قوة عمل إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة، تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، ويتوفر لها قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تنفيذها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسية (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع (أو الأقسام) التابعة للمنظمة.

• ثقافة المنظمة التنظيمية: إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة في أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعاد هذه الرسالة، وتوضح هذه الثقافة ما هو أخلاقي وتريد المنظمة تأصيله وتوطين العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وتأباه المنظمة وترفض أن يتمثله العاملون فيها.

ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك في أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي تنتقي على أساسها الموارد البشرية بحيث تتوافق وتندمج مع ثقافتها كإدارة، وهي منبثقة من ثقافة المنظمة، فضلاً عن توافقها مع ثقافة المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تضع برامج التوعية المستمدة من ثقافة المنظمة، لجميع العاملين بالمنظمة وبشكل دوري.

• الاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة: وهذه الاختلافات قد تكون من حيث العمر، والثقافة، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبيئة الاجتماعية... إلخ. وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات، واتجاهات، ورغبات، وطموحات الموارد البشرية، وطريقة تفكيرها وتعاملاتها.. هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ استراتيجيتها. فلا يصح أن تميز فئة من العاملين على أخرى -دون وجه حق- فإن هذا سيؤدي إلى وجود صراعات واحتدامات واختلافات بين العاملين داخل المنظمة، وذلك يؤثر سلباً على الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تجنب الصراعات والاختلافات تقع مسؤوليته على جميع مديري الإدارات في المنظمة، وهذا التجنب يكون دليلاً من ضمن الأدلة التي تشهد بكفاءة المدير ومهارته الإدارية!! وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل من صميم استراتيجيتها تصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة، والتي تعين ويتمكن من خلالها مديرو الإدارات داخل المنظمة من التعامل بمهارة مع هذه الاختلافات، ووأدها قبل ظهورها.

• المتغيرات الاقتصادية: إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجياتٍ توسعيةٍ في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج

التعويضات... إلخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة، ومنها:

1- العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلا عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.

2- توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة. فضلا عن إكسابهم المزيد والمزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجًا أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.

3- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قوية قادرة على المنافسة.

4- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.

5- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيةها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

6- عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيةها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

• المتغيرات التقنية (التكنولوجية): يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا قد يجعل إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة تتوفر فيها المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، وهذا يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج خاصة بالتعويضات للعمال التي يتم الاستغناء عنها، فضلا عن وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمال الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضا إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية ترغّب الموارد البشرية

الجديدة في العمل والاستمرار في المنظمة، فضلاً عن قيامها بتصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب أقوى للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط للمنظمة إلى استخدامها في المستقبل.

### المرحلة الثالثة: تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد إستراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد إستراتيجيتها. ونستعرض فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية توسع: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة إستراتيجية استقرار: هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم



والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية.

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء إستراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالها إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: إذ تقوم هذه الإستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية - التكاليف)، أي تسعى هذه الإستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تتبيع به، فتبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة -والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة- وكيفية المحافظة على هذه العمالة: إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلاً عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل -إن لم يكن الأمثل- للوقت، وفي ظل إستراتيجية قيادة التكلفة أيضاً تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

- في حال ما إذا كانت إستراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع): إذ تهدف هذه الإستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ بإستراتيجية

التوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة بإستراتيجية التميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الإستراتيجية العامة للمنظمة تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف.

### المرحلة الرابعة: تطوير إستراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

فتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

#### 1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية : تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات

المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكننا أن نجزي إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى:

- إستراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.

- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

- إستراتيجية الاستقطاب.

- إستراتيجية الاختيار والتوظيف.

#### 2- إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية

داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع

استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- إستراتيجية للتعليم والتدريب المتواصل.
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين. فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبني على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك إستراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

3- إستراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- إستراتيجية الرواتب والأجور.
- إستراتيجية الحوافز المالية.
- إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلا عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

4- إستراتيجية علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال

تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

- إستراتيجية السلامة والحماية.

- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والتقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة

وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث

ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

المرحلة الخامسة: إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات

البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب

مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي

(الحدث) قبل وقوعه.

- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

ومما لا شك فيه أن أسلوب التعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردة الفعل؛

إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة

مستفيضة، في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالاً ولا وقتاً كافياً لاتخاذ القرار بعد دراسة

مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث، والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه

طبقاً للأمر الواقع.

وتتطلب عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج، ووضع العديد

من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.

- برامج التعلم والتدريب والتنمية.

- برامج للاستقطاب.

- برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.

- برامج خاصة بسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

ومن النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
  - نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).
  - نظام الاتصالات داخل المنظمة.
  - ومن السياسات التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:
    - السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.
    - السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.
    - السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.
- المرحلة السادسة: معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ إستراتيجيتها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ إستراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج - بلا شك - عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين حققته فيهم إستراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق إستراتيجيتها العامة .

## الفصل الرابع

### استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

## التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

### مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية<sup>1</sup>

تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية البداية المنطقية والسليمة لتنمية وتطوير العنصر البشري ، من حيث أنه يعد أهم بعد في عملية التطوير التنظيمي وذلك لأن العمليات والأنشطة الأخرى المتعلقة بالموارد البشرية تعتمد على تخطيط الموارد البشرية وتنبع منه ، كما أنه يصعب أن تتم ممارسة الوظائف الأساسية للموارد البشرية المتمثلة في الاختيار والتعيين والتدريب والتعويض وتقييم الأداء في غياب خطة للموارد البشرية ويعرف ما يكل جليجر **Michael gallager** تخطيط القوى العاملة على انه ذلك النشاط الإستراتيجي الذي يتعلق بوضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة ما قد يطرأ من تغيرات أو تقلبات غير متوقعة ، كما تتعلق أيضا بالقوى العاملة وذلك من خلال النظرة المستقبلية وترجمة آليات وأدوات القوى العاملة .

بيد أن آخرين ينظرون إلى تخطيط القوى العاملة على أنه العملية التي تهدف إلى إمداد المنظمة بالعمالة الملائمة وتحديد الأهداف وخلق السياسات والأنظمة والبرامج التي تضمن كفاءة وفعالية هذه القوى العاملة تحت الظروف المتغيرة المختلفة.

ويعرف مايكل أرمسترونج **Michel armstrong** تخطيط القوى العاملة على أنه " عملية تحليل احتياجات المنظمة من القوى العاملة ، تحت الظروف والأحوال المتغيرة المختلفة، وتنمية السياسات والفاعلية على المد البعيد "

كذلك يعرف معهد التطوير وشؤون الأفراد تخطيط الموارد البشرية " بأنه العملية المنهجية المستمرة التي يتم من خلالها تحليل الموارد البشرية في المنظمة، في ظل الظروف المتغيرة وسياسات شؤون الأفراد المتطورة التي تتناسب مع الفعالية طويلة المدى للمنظمة.

وتعتبر هذه العملية جزءا مكملا للإجراءات التخطيطية والموازنة المشتركة وذلك لأن التكاليف والتقدير الخاصة بالموارد البشرية تؤثر في الخطط المشتركة وتتأثر بها.

وبناء على هذا التعريف فأن الجوانب الأساسية لتخطيط الموارد البشرية تتمثل في مايلي :

<sup>1</sup> <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=6590>

- 1- يعد التخطيط للموارد البشرية منهجا إلى جانب أنه يمثل جزءا من عملية تحدث بعد نوع من الإدراك والدراسة وليس شيئا يحدث من قبل الصدفة.
- 2- يمثل التخطيط عملية مستمرة وذلك لأن المنظمة وأهدافها وبيئة العمل التي تعمل من خلالها هذه المنظمة دائمة متغيرة.
- 3- أهمية الحاجة إلى تخطيط طويل الأجل لضمان البقاء والنمو.
- 4- يعد التخطيط مرتبطا بشكل كبير بعملية التخطيط المشترك، كما ينبغي أن يتكامل مع هذه العملية.
- 5- أهمية الحاجة إلى تقييم متطلبات من الموارد من حيث الكم والكيف.
- 6- اعتماد مستوى الموارد على ما يمكن اتاحته.

### الراسمال البشري

يعد رأس المال البشري (HC) (Capital Human) أحد أبرز مؤشرات التنمية المستدامة ولإبداع المستدام (Baten & Cappelli (2017), ومعيار لكفاءة نظام إدارة الأداء الاستراتيجي والتنظيمي، (Langevin & 113:2010), Gates) ومصدرا حرجا من مصادر ابتكار القيمة (Wood & Reynolds, 2013:153-154) وتتفق وجهات نظر عدد من الباحثين (Jimenez & Valley 2011:75; etal Khaliq, 2011:254; Jashapana, 2017:2; Barbosa et al., 2015:22; Noe, 2013:30) على أن رأس المال البشري يمثل، حزمة من المعارف والخبرات والمهارات والكفايات المتشكلة من نظم التعليم والتدريب والتطوير التي يتمتع بها مجموعة من الأفراد في المنظمة والتي تمكنها من تحقيق الإبداعات المتميزة وحل المشكلات غير التقليدية، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة<sup>1</sup>.

و يعد أيضا رأس المال البشري العنصر الهام في رأس المال الفكري لكونه يعد محرك الإبداع والموارد الحاسم للقيمة غير الملموسة في عمر المعرفة ويتمثل في القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والابتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين (Macey and, Grant, 2005: 168) ويعرف رأس المال البشري من المنظور الفردي بأنه حصيلة تفاعل أربعة عناصر هي: التعليم والارث التاريخي والتجارب والخبرات وأخيرا مواقف الفرد خلال حياته وعمله (Hudson, 1993: 15)، أما من منظور المنظمة يعد رأس المال البشري مصدرا للابتكار وإستراتيجية للتجديد، إضافة إلى الكفاءة والذكاء والقدرة الاجتماعية للتفاعل والاقتران مع الآخرين في الأداء والتميز. وينسب (Ashton, 2005) رأس المال البشري في المؤسسة سررورة إلى المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة عند العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل

<sup>1</sup> احمد علي صالح، استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري: تحليل عاملي للصدق الاستكشافي والتوكيدي -دراسة اختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة- مجلة الباحث لاقتصادي، جامعة سكيكدة، العدد السابع، جوان 2017 ص: 31.



واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعلية فهو يعكس فاعلية المؤسسة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق امليزة التنافسية وخلق القيمة<sup>1</sup>.  
و يتمثل رأس المال البشري في مجموع القوى العاملة التي تمتلك القدرة والتفكير والتجديد والإبتكار وذلك بفعل المعرفة الضمنية الكامنة في أذهان العاملين التي تخلق مهارات القيادة والقدرة على حل المشاكل واتخاذ القرارات الرشيدة والتعامل مع المخاطر، وعلية فهو يعكس فاعلية المنظمة في إدارة مواردها الملموسة وغير الملموسة للحصول على الخبرة والثقافة والمعرفة اللازمة لتحقيق الميزة التنافسية وخلق القيمة<sup>2</sup>.  
ويأتي دور الفاعل لرأس المال البشري من خلال قدرته في تحقيق التميز للمنظمة عن المنظمات الأخرى ويتحقق ذلك من خلال عدد من الأبعاد المختلفة التي تعمل على تطويرها بهدف زيادة كفاءته والجدول رقم(.....)يبين عدد من الدراسات والبحوث والأبعاد التي اتخذتها لقياسه.

### الجدول 1: أبعاد رأس المال البشري

إسم الباحث	الأبعاد
Bontis & serenko, 2007	التدريب والتطوير، ورضا المشرف، والدوران الوظيفي، وانعدام الأمن الوظيفي، والرضا الوظيفي، ومهارات العاملين.
. Tomas & feldman, 2010	مستوى التعليم، والنجاح الوظيفي، والحياسة التنظيمية.
Choudhury & Mishra, 2010	التدريب الشامل والترقية من الداخل، وتقييم الأداء، وبناء المهارات،
Hechler et. Al, 2008	التعليم، التدريب والاستعداد للمشاريع.
. Qingzhen, 2010	التعليم، والمعرفة، والمهارة، والعلوم والتكنولوجيا.
نعمة، 2010.	الاستقطاب، الصناعة، التنشيط، المحافظة.
مهدي، 2007.	. القيادة الإستراتيجية والتخطيط والمهارات، الثقافة التنظيمية.
Antonelli et al, 2010	التعليم والخبرة والتدريب.
الصفار، 2008	المعرفة والخبرة والمهارة، ومعنويات العاملين والابتكار والتجديد للعاملين

<sup>1</sup> دحماني عزيز. أغريس رشيد ، أثر الإنفاق على رأس المال البشري في خلق القيمة المضافة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 01 ، العدد(01) فيفري 2017 ، ص:112.

<sup>2</sup> هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية- اطروحة أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، قسم علوم التسيير، 2016/2017، ص:18.

التعليم وتحويل المعرفة، وقابلية الأداء والرواتب والأجور، والخبرة  
Stankonic, 2001  
الاقدمية

المهارة والإبداع، قابلية الأداء، الخبرة والحكمة والتعلم.

Jacobsen, 2001

المعرفة ومهارة تحويل المعرفة، ومهارات البحث والتطوير واستقرار،  
Hansen, 1999  
1999

الملاك الوظيفي، وتقاطع المهارات، والمهارات الفنية.

Bontis, 1998

التعلم ومهارات تحول المعرفة ورضا العاملين.

المصدر: هندا مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري كمدخل استراتيجي لتحسين جودة التعليم العالي في ظل اقتصاد المعرفة -دراسة حالة بعض الجامعات الجزائرية- أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة ام البواقي، قسم علوم التسيير، 2016/2017، ص:18.

## إستراتيجية تمكين العاملين

إن بيئة منظمات الأعمال المعاصرة تعتمد مبدأ العاملين المتمكنين (Empowered Employees)، وذلك أن عملية تمكين العاملين تزيد من الحاجة إلى مهاراتهم ومعارفهم وبخاصة تلك التي تتعلق بالمهارات التفاعلية والفنية، فمن خلال التمكين كعملية يتحقق الاستخدام الأمثل للمهارات والإبداع وبما يشعر الآخرين، ويشكل التمكين أحد أهم هذه الاستراتيجيات كخطة عمل ناجحة تسمح للمستويات الإدارية كافة أن تشترك سوية في عمليات صنع القرارات والتصرف إزاء المواقف واستغلال الفرص وتجنب المخاطر واتخاذ الإجراءات الصحيحة دون الحاجة إلى تدخل الإدارة.<sup>1</sup>

### 1- مفهوم التمكين

التمكين لغة هو مصدر للفعل مكن بمعنى: جعله قادرا على الشيء، ويعني التقوية والتعزيز، وفي لسان العرب لابن منظور التمكين يعني "القدرة والاستطاعة"، وقد وردت كلمة التمكين في العديد من المواضع في القرآن الكريم، كقوله تعالى: "إنا مكننا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سببا".<sup>2</sup> وقوله تعالى "وعد الله الذين آمنوا منكم وعملوا الصالحات ليستخلفنهم في الأرض كما استخلف الذين من قبلهم وليمكنن لهم دينهم الذي ارتضى لهم وليبدلنهم من بعد خوفهم أمنا....".<sup>3</sup> واصطلاحا عرف Gutierrez التمكين على أنه "القوى التي

<sup>1</sup> عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين ، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري - دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض

المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، 2012، ص:12.

<sup>2</sup> سورة الكهف، الآية: 14.

<sup>3</sup> سورة النور، الآية: 55.

يكتسب الأفراد من خلالها القدرة وتزيد ثقتهم ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية".<sup>1</sup> وعرف Daft التمكين بأنه منح الأفراد العاملين القوة والحرية والمعلومات لصنع القرارات والمشاركة في اتخاذها.<sup>2</sup> ويعرف التمكين بأنه عملية إعطاء الموظفين القوة لإتخاذ القرارات بشأن عملهم، وتحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة، حيث أن نجاح المنظمة يعتمد على تناغم حاجات الموظفين مع رؤية المنظمة وأهدافها البعيدة.<sup>3</sup> وللتمكين عديد الفوائد يمكن أن نوضحها على النحو التالي:<sup>4</sup>

❖ فوائد خاصة بالمنظمة : وتتمثل في مايلي :

- زيادة فرص الإبداع والإبتكار ؛
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة ؛
- تحسين مستوى الإنتاجية ؛
- تحسين العلاقات بين العاملين ؛
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير.

❖ فوائد خاصة بالعاملين :

- زيادة الإلتناء والولاء ؛
- رفع مستوى أداء العاملين ؛
- إكتساب المعرفة والمهارة ؛
- شعور الموظف برضا الوظيفي .

تسعى المنظمات من خلال اعتماد التمكين كمنهج عمل وأداة مطبقة لفلسفة التسويق الداخلي للتحقيق مجموعة من الأهداف لعل أبرزها زيادة الإلتناء الداخلي بالنسبة للموظف من خلال شعوره بالذات والمسؤولية إتجاه وظيفته ومنظمتها، كما يؤدي التمكين إلى رفع من فعالية العاملين وتحسين مستوى أدائهم ورفع من مهارتهم وإكتساب معارف جديدة، كما يؤدي التمكين إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري ، العراق، مجلة جامعة سبها العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2012، ص:50.

<sup>2</sup> عباس حسين جواد ، عبد السلام علي حسين، مرجع سابق، ص:13.

<sup>3</sup> - حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي للتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة ، الأيام للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2015، ص:35.

<sup>4</sup> - عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال، دار حامد للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2011، ص:99.

<sup>5</sup> - حسن مروان عفانة، التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الأزهر، كلية العلوم الأقتصاد والعلوم الإدارية، تخصص إدارة أعمال، 2013، ص ص 11،12. بتصرف

وفي ظل هذه التعريفات يلاحظ بأن التمكين هو: "عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات، والاعتراف بحق الفرد بالحرية والتحكم.

## 2- مزايا تطبيق إستراتيجية تمكين العاملين:

- وتبرز أهمية إستراتيجية تمكين العاملين في عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:<sup>1</sup>
- تؤدي إلى أن المنظمة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء،
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات،
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية،
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية – للصف الثاني من الإداريين،
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.

## ثانيا إستراتيجية التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي سمة من سمات العصر ينطلق من مقومات تتمثل في تطوير المؤسسات والنظم والملاكات البشرية (القيادية والتنفيذية) بإحداث تغييرات تراكمية شاملة انطلاقا من إفتراض وجود أساس إداري يمكن البناء عليه، وفي هذا العنصر نتعرض لمصطلح التطوير التنظيمي واستراتيجياته.

- 1 - مفهوم التطوير التنظيمي تعددت مفاهيم التطوير التنظيمي وتباينت الرؤى حول مفهومه ومن تلك المفاهيم التي وردت في بعض أدبيات الإدارة : عرفه Warren Bennis بأنه: "استراتيجيات متطورة تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية".<sup>2</sup> وعرفه "العميان" بأنه: "عملية مخططة ومقصودة تهدف إلى تمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وكذلك تحسن قدراتها على حل مشكلاتها وذلك بإحداث تأثير على متغيرات المدخلات ومتغيرات الأنشطة أو العمليات"<sup>3</sup>، وهناك من يعرفه حسب المؤشرات التالية:<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد السلام مسعود هندر، مرجع سابق، ص: 51.

<sup>2</sup> عدي غانم الكواز وآخرون، تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوي، العراق، مجلة الرافدين للعلوم الرياضية، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والخمسون، 2010، ص: 171.

<sup>3</sup> سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي – بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية – مصنع بغداد، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد الخامس والتسعون، 2013، ص: 259.

<sup>4</sup> أفنان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير – دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، العراق، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد السابع عشر، 2010، ص: 193.

- التطوير التنظيمي وفقا للتنمية الإدارية: هو تحديد وإيجاد درجة من التناسب والتوافق بين الأبعاد النوعية والكمية للأنماط والضوابط السلوكية التي يتصف بها الجهاز الإداري من جهة وبين الأبعاد النوعية والكمية للسلع والخدمات العامة المطلوب إنتاجها ضمن متطلبات بيئة العمل.
- التطوير التنظيمي وفقا للتحسين: يعني التحسين في الجهاز الإداري بالمعنى الميكانيكي أو الهيكلية ويركز اهتمامه على البعد التقني والفني.
- التطوير التنظيمي وفقا للعمليات: هو التجديد للوظائف التي تتوافق مع درجة تحديد المهام وشمولية قواعد العمل وهيمنة اعتبارات الانجاز.
- التطوير التنظيمي وفقا للتغيير: هو مجموعة من أساليب العلوم الاجتماعية التي تستخدم لتطبيق التغيير في مكان العمل بهدف تحسين مستوى تنمية أفراد المنظمة وأدائها.

### 2- استراتيجيات التطوير التنظيمي

إن لإستراتيجية التطوير التنظيمي عدة استراتيجيات، منها<sup>1</sup>:

- إستراتيجية إعادة التدخل (تدخل طرف ثالث)،
- إستراتيجية كيريلوف (KURILOFF)،
- إستراتيجية بناء مصفوفة الأداء،
- إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة).

<sup>1</sup> عالية جواد محمد علي، سيف الدين محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي -دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص:175-176. (لشرح هذه الاستراتيجيات انظر لنفس المرجع).

## الفصل الخامس

### الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

نحن اليوم في عصر عرف بتكنولوجيا المعلومات والاتصال، حيث لا نكاد نلمس أي شيء أو نحسه إلا ونجده ممزوجا بالتقنية، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالمحيط الذي تعيش فيه، هذا الأخير له عدة متغيرات ومؤثرات، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تتأثر أكثر من غيرها وتؤثر في بقية الوظائف، وكما نعلم أن الإنسان هو محور العملية الإدارية، وجب تطوير قدراته، ومعارفه بما يتماشى مع تغيرات المحيط إذا ما أرادت أي مؤسسة الوصول إلى السبق وتحقيق الميزة التنافسية

### أولا، ماهية الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

لقد أحدثت تكنولوجيا الكمبيوتر في السبعينيات والثمانينيات من القرن الماضي تطورا ملحوظا في أسلوب أداء العمل، وخاصة مع ظهور أجهزة الكمبيوتر الشخصية والشبكات، وظهرت بعد ذلك قواعد البيانات المصممة خصيصا لتلبية احتياجات قسم شؤون العاملين، وبدأت العديد من الشركات في تخزين سجلاتها الورقية على أجهزة الكمبيوتر، ولذلك ظهر ما يعرف بنظم المعلومات أو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

وينقسم هذا النضر إلى :

- ماهية نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية،
- أهمية وأهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية،
- مجالات ومستويات نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية.

### ب ماهية نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

لتكنولوجيا المعلومات الحديثة دورا رئيسيا في إحداث التحولات المختلفة في العمل الإداري، حيث ساهمت في تطوير الكثير من مراحل العمل الإداري وأساليبه وتوفير المعلومات في الوقت المناسب وبأقل تكلفة، ونتيجة لهذا التغيير فقد انتقل العمل الإداري من الأساليب التقليدية التي تعتمد على المعاملات الورقية والإجراءات الروتينية إلى الأساليب الالكترونية في الإدارة.

أولا: مفهوم نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

للإدارة الالكترونية للموارد البشرية عدة تسميات تحمل نفس المعنى منهم من يطلق عليها اسم الإدارة الالكترونية للموارد البشرية<sup>1</sup> (e-HR)، أو إدارة الموارد البشرية الكترونيا<sup>2</sup> (E-HRM)، أو إنترانت الموارد البشرية<sup>3</sup> (HR-Intranet)، ومن خلال هذا الاختلاف سيتم عرض مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا المفهوم منها ما يلي:

ويرى كل Lengnick-Hall&Moritz أن مصطلح الإدارة الالكترونية للموارد البشرية E-HRM

قد ظهر في التسعينات، ويشير إلى إجراء إدارة الموارد البشرية مع استخدام الانترانت أو الأنترانت. <sup>4</sup> عرفت إدارة

<sup>1</sup> e-HR : Electronic management of human resources

<sup>2</sup> e-HRM : Human Resources Management electronically

<sup>3</sup> HR-intranet : Human Resources intranet

<sup>4</sup> Lengnick-Hall, M.L. and Moritz, S. The Impact of e-HR on the Human Resource Management Function. Journal of Labor Research,

2003, 24, 365-379. <http://dx.doi.org/10.1007/s12122-003-1001-6/> 17/03/2016.

الموارد البشرية الالكترونية بأنها: "التطبيق العملي لاستراتيجيات وسياسات وممارسات المؤسسة في الموارد البشرية عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية، فهي طريقة لأداء وظائف تشتمل في تعريفها على العناصر نفسها التي تتكون منها".<sup>1</sup> وعرفت بأنها: "اللجوء لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتحسين إجراءات الموارد البشرية للخطوات التي تميز حياة الموظف، التوظيف، التسيير الاجتماعي (العطل)، الضمانات الاجتماعية...، الرواتب، تسيير الكفاءات (المسار المهني، التدريب، تحويل الموظف، التقاعد".<sup>2</sup> وعرفها (هوبكنز-ماركهام) بأنها: "تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الأخرى، في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات".<sup>3</sup> وعرفت أيضا على أنها: "عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات من أجل خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات".<sup>4</sup>

ومن التعاريف السابقة نستنتج أن نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على استخدام قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين إجراءات وممارسات الموارد البشرية .

ثانيا، مزايا نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية يرى النجار أن من أهم مزايا هذا النظام، هي:<sup>5</sup>

- زيادة الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة،
- تستخدم الشركات البوابات الالكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والنوعية،
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين.
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير مما يوفر للمديرين القرارات الموضوعية.

أما مزايا الإدارة الالكترونية للعاملين بالمؤسسة، هي:<sup>6</sup>

-وضوح الاختصاصات والمسؤوليات للعاملين في ظل الإدارة الالكترونية؛

<sup>1</sup> فريد راغب النجار، الحكومة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2008، ص: 242.

<sup>2</sup> M.FABRE, B.MERCK, M-A.PROUST ] F.RID , M.ROMANE Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH: mode ou révolution,Paris, Editions d'organisation, 2003.p :44.

<sup>3</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، الرياض، دار المريخ، 2004، ص: 15.

<sup>4</sup> Bandrouk T, Ruel H,veld M, The contribution of E-HRM effectiveness: Result From quantitiveness study in dutch Ministry. Employee RELATION ?Vol (29) ,Issue 3, 2009,p:280.

<sup>5</sup> فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص: 248.

<sup>6</sup> رضوان رافت، الإدارة الالكترونية، مركز معلومات ودعم اتخاذ القرار، القاهرة، 2004، ص: 3.



- تنمية مهارات وقدرات العاملين؛
- سهولة أداء الأعمال لتوحيد نماذج إجراءات العمل الإلكتروني؛
- استمرار الاتصال الفعال بين العاملين والمستويات الإدارية؛
- سرعة الحصول على المعلومات اللازمة لأداء العمل من خلال الأرشيف الإلكتروني للمنظمة؛
- التوثيق الإلكتروني لجهود العاملين من خلال الرقم السري لشخصية كل موظف مما يحفزهم للإبداع والتميز؛
- تنفيذ التدريب بشكل أسرع وتطبيق المهارات المكتسبة بشكل فعال.

### أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تحتل الإدارة الإلكترونية اليوم ركنا بارزا في إدارة المعرفة Knowledge management، وتمثل شخصا معرفيا وتقنيا بارزا في المؤسسات المعاصرة، لم يأت التطور المعرفي للإدارة الإلكترونية من فراغ، وإنما جاء نتيجة تطور موضوعي. وتكمن أهمية وأهداف الإدارة الإلكترونية في مايلي:

أولا: أهمية الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

إن تطبيق تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية متنوع وذو مدى واسع حسب حاجة المؤسسة، فقد يقتصر على الجداول الإلكترونية، وقد يتعداه إلى الأنظمة المعقدة، وهذا يعتمد بطبيعة الحال على الحلول التي تقدمها أنظمة معلومات إدارة الموارد البشرية، فمنها ما يتعلق بحلول كاملة لوظائف الموارد البشرية ومنها ما يتعلق بوظائف معينة كالاستقطاب، الاختيار، تقييم الأداء، التعويضات والأجور وغيرها من وظائف الموارد البشرية.<sup>1</sup> وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تنوع أهمية إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، بناء على التطبيقات المستخدمة لأنظمة معلومات الموارد البشرية وحسب تقرير CIPD الذي أجري على أكبر المؤسسات البريطانية واستغرق ثلاث سنوات (2003-2006) فإن هذه الأهمية قد ظهرت في المجالات التالية:<sup>2</sup>

- تحسن جودة توفر المعلومات بنسبة 91%.
- تحسین سرعة توفر المعلومات بنسبة 81%،
- تحسین الخدمات المقدمة إلى الموظفين بنسبة 56%،
- تخفيض التكاليف والنفقات بنسبة 35%.

إن دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية مختلف ومتنوع، فقد تكون دوافع تشغيلية أو علاقاتية أو تحويلية، كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>Chartered Institute of Personnel and Development, Changing Agenda, UK, [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk), 2006,p:2. 27/05/2016.

<sup>2</sup>Ibid, 2006,p :8.

الشكل رقم 5:دوافع دمج التكنولوجيا مع الموارد البشرية



21/03/2017.:Source :Chartered Institute of Personnel and Development ,ChangingAgenda , UK , [www.cipd.co.uk](http://www.cipd.co.uk) , 2006,p :6.Consulted

حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة الموارد البشرية في الإدارة، مثل: إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلاقاتية تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة والأدوات التي تساعد في عمليات المنظمة في استقطاب واختيار وتدريب وتقييم الأداء والدافع الأخير والمتمثل في الدوافع التحويلية فهو يركز على وظائف إدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية<sup>1</sup>.

وتبرز هذه الأهمية من خلال وظائف الموارد البشرية المختلفة التي تخدم الأفراد، فالمنظمات البريطانية

تستخدم التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية بشكل كبير في الوظائف التالية:

الرتبة	الوظيفة	النسبة %	الرتبة	الوظيفة	النسبة %
01	إدارة الحضور والغياب	85	07	تقييم الأداء	47
02	المكافآت والحوافز	75	08	تخطيط الموارد البشرية	29
03	التدريب والتطوير	75	09	إدارة المعرفة	25
04	إدارة التنوع	57	10	إدارة النفقات	18
05	الاستقطاب والاختيار	51	11	وضع خطة استراتيجيه للموارد البشرية	18
06	الأجور	50	12	الاتصال	18

Source :Emma Parry et al , **HR and Technology: Impact and Advantages** , 2007 .p :04./ ,

[www.cipd.co.uk/22/06/2016](http://www.cipd.co.uk/22/06/2016).

إن استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية له أثر كبير في تقليل التكاليف الإدارية الناتجة عن عمليات الأفراد، تقليل فترة الاستقطاب والتعيين زيادة تفاعل الأفراد مع أنظمة الموارد البشرية، مثل: تحديد

<sup>1</sup>Huub Ruel et al , **e-HRM :Innovation or Irritation**, 2004 .p :4./ , [www.bnet.com](http://www.bnet.com); 22/06/2016 ; 16 :55.

حزمة المنافع والتعويضات والتدريب من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكافة وظائف الموارد البشرية.

إن ازدياد الحاجة للعاملين في ظل الإدارة الالكترونية للموارد البشرية بسبب سهولة المنافسة والبحث عن وظائف بديلة، أدى إلى استخدام البوابات الالكترونية لزيادة مراكزها التنافسية ومن ثم زيادة الإنتاجية الكلية والتنوعية، حيث تقدم تلك البوابات:<sup>1</sup>

- خدمات ذاتية فورية للعاملين؛
- خدمات تخطيط القوى العاملة؛
- ربط المواقع المختلفة للشركة على الانترنت مثل المزايا العينية بوابة التعليم وبوابة التوظيف مع البوابة الخاصة بإدارة الموارد البشرية؛
- تمكين العاملين من معرفة البيانات الخاصة بالأداء؛
- تمكين المدراء من اتخاذ القرارات الإستراتيجية،
- ربط قواعد البيانات المختلفة داخل إدارة الموارد البشرية مع بعضها، مثل: برمجيات الأجور وبرمجيات الأداء وإتاحتها على الموقع على الانترنت لكل من العاملين والمديرين،
- كتابة التقارير الفورية عن العاملين من بوابة الشركة على الانترنت باستخدام المعايير المستخدمة، مما يوفر للمدراء القرارات الموضوعية.

ثانياً، أهداف الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية من أنها تنبع من تكاملها مع أهداف الإدارة الالكترونية بشكل عام، وتركز على التغييرات الجديدة في بيئة الأعمال من أجل زيادة مرونة الإجراءات والممارسات الإدارية، وزيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية وتقليل التكاليف وان تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المؤسسة.<sup>2</sup>

وتتمثل أيضاً أهداف تطبيق إدارة الموارد البشرية الالكترونية، في:<sup>3</sup>

- تقليل النفقات من خلال تبسيط عمليات إدارة الموارد البشرية،
- تحسين التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية ومنه تحويل إدارة الموارد البشرية لشريك استراتيجي في المؤسسة،
- تسهيل أمور الإدارة والموظفين،
- تخزين البيانات ونشرها عن الأفراد والعاملين في المؤسسة،

<sup>1</sup> النجار فايز جمعه، نظم المعلومات الإدارية MIS ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص: 248.

<sup>2</sup> HubRuel et al, The Contribution of e-HRM to HRM Effectiveness : Results from Quantitative Study in a Dutch Ministry , employee relation , Vol.(29) , Issue(3), 2007.p :5.

<sup>3</sup> Marler Janet and Fisher Sandra, An Evidence – Based Review of E-HRM and Strategic Human Resource Management, Proceedings of the third European Academic workshop on Electronic Human Resource Management, Bamberg ;Germany, CEUR-WSorg/vol-570,2010,pp :33-34. 03/11/2016.

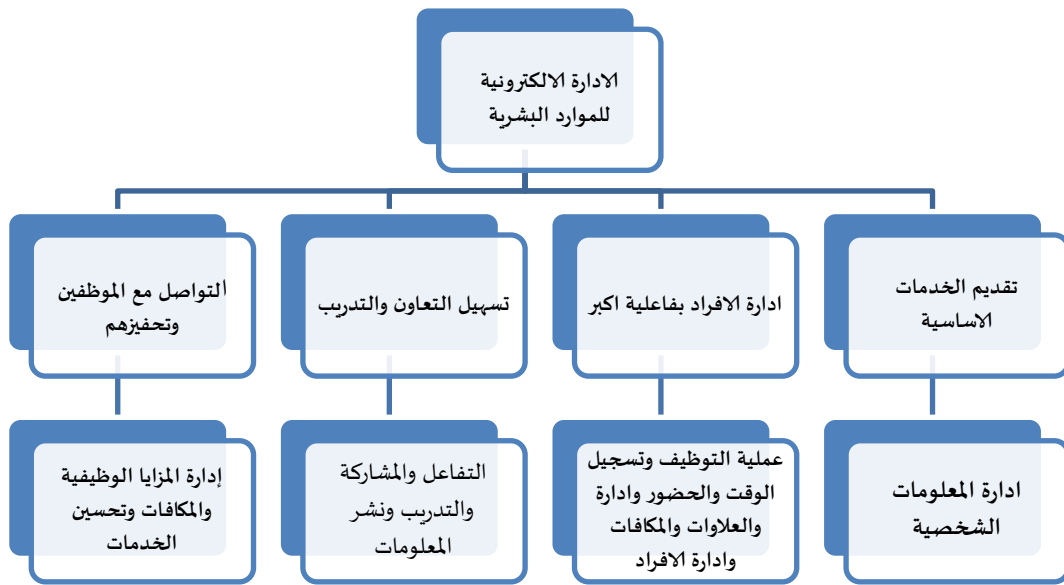
- تحسين الفاعلية من خلال تحسين الخدمات المقدمة من إدارة الموارد الالكترونية.

### مجالات ومستويات نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أولاً: المجالات الأساسية للإدارة الالكترونية للموارد البشرية

يمكن تقسيم المجالات الأساسية لهذا النظام إلى أربعة، وذلك كما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم 6 المجالات الأساسية لنظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية



المصدر: بريان هوبكنز، جيمس ماركيهام، ترجمة: د/ خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2007، ص: 22.

بالرغم من أن تلك المجالات قد تتداخل معا في الحياة العملية اليومية، فقد تختلف تماما الحلول البرمجية لكل منها. فاستخدام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية - على سبيل المثال- في تنفيذ العمليات الخاصة بالموارد البشرية لا يعني بالضرورة تقديم برامج التدريب عبر شبكات الانترنت أو العكس. وهناك العديد من التطبيقات لكل مجال من هذه المجالات، ولكن قد لا يكون بعضها ملائما لجميع الشركات، وقد لا تحتاج كثير من الشركات الكبرى إلى استخدام كل التطبيقات المتاحة.<sup>1</sup>

ثانياً: مستويات نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

لقد اقترح كل من LEPAK و SNELL و SWAROOP مستويات ثلاثة لنظام الإدارة الالكترونية للموارد

البشرية على النحو التالي:<sup>2</sup>

- المستوى التشغيلي (العملي) لـ e-HRM الذي يتعلق بأنشطة الموارد البشرية الأساسية في المصلحة

<sup>1</sup> بريان هوبكنز، جيمس ماركيهام، ترجمة: د/ خالد العامري، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق، الطبعة الأولى، 2007، ص: 22-23.

<sup>2</sup> Fahimeh Babaei Nivlouei, *Electronic Human Resource Management System: The Main Element in Capacitating Globalization Paradigm*, International Journal of Business and Social Science, Center for promoting Ideas, USA, Vol.5.No.2 February 2014, pp: 150-151.

الإدارية ، مثل: المرتبات، البيانات الشخصية للموظفين...الخ.

- المستوى العلائقي لـ e-HRM: الذي يركز على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات الأساسية، مثل: الاستقطاب واختيار الموظفين، التدريب، إدارة الأداء، والتقييم والمكافآت حيث تتم العمليات في هذا المستوى باستخدام شبكة الانترنت،
- المستوى التحويلي لـ e-HRM: الذي يتعلق بأنشطة إدارة الموارد البشرية مع الطابع الاستراتيجي، أي الأنشطة المتعلقة بعملية التغيير التنظيمي، وإدارة الكفاءة الإستراتيجية، إدارة المعرفة، وإعادة التوجيه الاستراتيجي.

ثالثاً: دور إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تطوير الإدارة

- تبرز فعالية إدارة الموارد البشرية الالكترونية في تطوير الإدارة من نواحي عدة، يمكن إيجازها في الآتي:<sup>1</sup>
- إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي، من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات،
- إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية،
- قدرة الإدارة الالكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات سرعة الحركة والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة،
- تمتلك الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات وشدة المنافسة بين الموارد البشرية في المؤسسات،
- إن الإدارة الالكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.

<sup>1</sup> العلق بشير عباس، الإدارة الرقمية المجالات والتطبيقات، مركز الإمارات للدراسات والبحوث الاستشارية، أبوظبي، الطبعة الأولى، 2005، ص:16.

## الفصل السادس

### الوظائف الالكترونية لإدارة الموارد البشرية

إن التطور في مجال التكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال خاصة تكنولوجيا الشبكات المعلوماتية (الانترنت، الانترانت و الاكسترانت) نتج عنه تحول وتطور طرق إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسات وظهور مفهوم التسيير الالكتروني للموارد البشرية (e-GRH)، واستخداماته في مختلف مجالات نشاط وظيفة الموارد البشرية. وسيتم من خلال هذا الفصل التعرض إلى بعض استعمالات أو وظائف التسيير الالكتروني للموارد البشرية والمتمثلة في الوظائف الإدارية الالكترونية و الوظائف التنفيذية.

### Ⓒ ماهية نظام معلومات الموارد البشرية

في هذا العنصر نحاول إعطاء فكرة متكاملة عن مفهوم نظم معلومات الموارد البشرية ومراحل عملها، والنظم الفرعية المكونة له.

#### أولاً: تعريف نظام معلومات الموارد البشرية

يشير مفهوم نظام المعلومات للموارد البشرية إلى: "النظام الذي يعمل على استقبال، تخزين، استرجاع، معالجة، تحليل و بث المعلومات المفيدة والمتعلقة أساساً بتسيير الموارد البشرية".<sup>1</sup> وعرف أيضاً بأنه: "مجموعة برمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة والعمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة".<sup>2</sup> فنظام معلومات الموارد البشرية هو نظام فرعي لنظم معلومات التسيير يختص بمعالجة وتوفير المعلومات المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم، بما يساعد على ضمان فعالية التخطيط وجودة القرارات المتخذة فيما يخص الموارد البشرية.

فهذا النظام جاء استجابة لحاجة الإدارة لمعلومات يسمح لها بحل المشاكل التي تمس الحياة العمالية، فالهدف الأول والأخير لهذا النظام مساعدة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية المسطرة الطويلة منها والقصيرة،<sup>3</sup> ولقد ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية المحوسبة على أتمتة مختلف الأنشطة الإدارية المتعلقة بالموارد البشرية بصفة كلية أو جزئية منها: استقطاب وتعيين وتحفيز العاملين (Recrutement) والتدريب (Training) والأجور والحوافز (Salary) وتقييم العاملين (Employees Evaluation) ووظائف أخرى، إذ تساعد هذه الأنظمة بشكل رئيسي في حفظ السجلات لتقييم أداء العاملين، كما تزود الإدارات بقوائم التدقيق التي بإمكان المدير الدخول إليها لمتابعة العاملين.<sup>4</sup>

ثانياً: احتياجات المؤسسات لنظام معلومات الموارد البشرية

<sup>1</sup>Nadège Gunia, **La Fonction Ressources Humaines Face aux transformations organisationnelles des Entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication**, thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, Paris, France, 2002, p :145.

<sup>2</sup>Peretti.J.M, **Tous DRH ,éditons d'Organisation**, , Paris, France , 2<sup>ème</sup> édition, 4<sup>ème</sup> Tirage, 2005, p :405.

<sup>3</sup>Dolan.S.L et autres, **La gestion des Ressources humaines tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, Editions village mondial, Paris, France, 2002,p :600.

<sup>4</sup> ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار المناهج، الأردن، 2005، ص:79.

حسب **Thite and Kavanagh** يرا أن هناك العديد من المبررات لاستخدام نظام معلومات الموارد البشرية في المنظمات فيما يبدو لهما، أنه:<sup>1</sup>

- يعطي معرفة شاملة حول العمليات التي يمكن أن تكون مشتركة بين إدارات الوحدات داخل الشركات؛
- يوفر فرصة للشركات لجمع البيانات في الوقت المناسب وتحسين نوعية صنع القرار؛
- يقدم مجموعة متنوعة من التقارير لتعزيز التنظيم الجيد للوظائف الإدارية.

أما **Hendrickson** جزم أن تنفيذ نظام معلومات الموارد البشرية يغير إجراءات الموارد البشرية التقليدية. ويتوقع أن نظام معلومات الموارد البشرية سيوفر الخطوات العملية لتحقيق أهداف الإدارات. ومن ثم فقد افترض بعض المبررات التالية أنه يؤدي إلى: انخفاض التكلفة، وتوفير الوقت، إدارة الكفاءات، وإدارة المعرفة.<sup>2</sup>

ثالثاً: مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية

إن أي نظام معلومات لا يخلو من ثلاث مراحل أساسية عند عمله، هي استقبال المعلومات (الإدخال) ومعالجة وتخزين المعلومات، وأخيراً البث أو التوزيع، ونظام معلومات الموارد البشرية هو أحد الأنظمة الفرعية الذي ينطبق عليه نفس المبدأ، وهذه المراحل هي:

- استقبال المعلومات (الإدخال): هي العملية التي يتم بمقتضاها إدخال مختلف البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، والتي تم الحصول عليها من مصادر متعددة سواء كانت داخلية (محاسبة، إنتاج، تكوين، تقييم... الخ) أو مصادر خارجية (سوق العمل عموماً، جامعات، معاهد ومراكز التكوين، جهات حكومية، تشريعات وقوانين... الخ، هذه الأخيرة تتعلق عادة ببيئة العمل الخارجية.<sup>3</sup>
- هذه المعلومات قد تكون سهلة المنال أي متوفرة ويمكن الحصول عليها كليا ببساطة كالمعلومات المتعلقة بالتشريعات الحكومية مثلاً، أو تكون صعبة المنال، وهي في الغالب معلومات ذات أهمية كبرى على المستوى الاستراتيجي كمستوى الكفاءات المتوفرة داخل التنظيم، حيث يتم الحصول على هذه المعلومات بواسطة نظام فرعي هو نظام استخبارات الموارد البشرية، ونشير في الأخير إلى أن عملية الإدخال تتم من طرف موظفين متخصصين في إدخال البيانات.

- المعالجة والتخزين: وتهدف إلى تصنيف البيانات وإعادة ترتيبها وتنظيمها بشكل يجعلها مناسبة للاستخدام المستقبلي بغية تحقيق أهداف معينة،<sup>4</sup> ولقد وفرت تكنولوجيا المعلومات اليوم إمكانية حفظ عدد كبير من المعلومات في وقت قصير جداً وفي مساحة محدودة جداً كذلك، وذلك بالاستعانة

<sup>1</sup>A. F. Karikari et al, **The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**, American Journal of Industrial and Business Management , June 2015 , p :426.

<sup>2</sup>Hendrickson,A.R, **Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources**, Journal of Labor Research, 24, 2003,p : 381

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السلمي وآخرون، أساسيات نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، مصر، الطبعة الثانية، 2005، ص: 50.

<sup>4</sup> ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص:190.



بقواعد البيانات، حيث يمكن للمنظمة حفظ واسترجاع البيانات، منها واستخدامها في إنجاز أعمالها الإدارية. وهناك خمس فئات لها<sup>1</sup>:

- قواعد البيانات لخدمة الباحثين: تتخصص هذه القواعد في توفير معلومات عن الموظفين في مواقع إدارية على المستوى التنفيذي،
- قواعد بيانات الجامعات: تقوم المئات من الجامعات والكليات بخدمة خريجها، بوضع بيانات عنهم ضمن قواعد بيانات لتسهيل إيجاد فرص عمل لهم،
- قواعد بيانات وكالات التوظيف: بعض الوكالات لها قواعد بيانات خاصة بها تسهل إيجاد فرص عمل لمن يرغب بذلك، حيث يعمل نظام الموارد البشرية بتوفير معلومات عن هذه الوكالات قصد الاستفادة من خدماتها خاصة في الوظائف المشروطة،
- قواعد بيانات لاستخدام الجمهور: وهي متوفرة لأي مستخدم لقاء أجر محدد عبر الشبكات المعلوماتية للباحثين عن وظائف أو لصالح المستخدمين للاطلاع على ملفاتهم وهذا يكون عادة بإدخال كلمة السر،
- بنوك المساعدة في التوظيف: تحتفظ المؤسسات الكبيرة ببيانات عن موظفين يمكنهم العمل لديهم بشكل مؤقت في حالة ما إذا كان أحد موظفيها في حالة مرضية وما شابه ذلك،
- البث أو التوزيع: أي مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يستقبل مستخدموه المخرجات التي طلبوها في شكل تقارير دورية، كردود على استفساراتهم قاعدة البيانات إما على حوامل تقليدية (أوراق، سجلات) أو حوامل الكترونية (شاشة، أسطوانة) وهو الشكل الأفضل لأنه أقل تكلفة وأسرع وأسلم.

### رابعا: مزايا نظام معلومات الموارد البشرية

لقد كان لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في أنظمة المعلومات داخل التنظيم آثار إيجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية، حيث ساعدت نظم معلومات الموارد البشرية في ترشيد والتحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجابا على تنافسية التنظيم حيث يساعد في خلق القيمة، وتتمثل أهم الآثار الإيجابية في النقاط التالية:

أولا، تقليص الأجال والوقت: وهذا راجع بطبيعة الحال إلى السرعة التي يتم بها معالجة المعلومات عن طريق الحاسوب حيث يستطيع القيام بملايين العمليات في لحظات قصيرة جدا، عوض المعالجة التقليدية التي كانت تأخذ زمنا طويلا وعملا شاقا، حيث يمكن اليوم الاطلاع وإجراء العديد من المعالجات فيما يخص ملفات العاملين وتحرير التقارير والمراسلات في وقت وجيز جدا.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص ص: 344-345.

ثانيا، التحكم في التكاليف: لقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات بإدخال النمط الإلكتروني في الأعماق الإدارية، بمعنى أن كل أو جل الأنشطة الإدارية اليوم المتعلقة بالموارد البشرية وغيرها أصبحت تتم عبر الشبكة دون الحاجة إلى أوراق وتكاليف الطبع والحفظ، وهذا من شأنه المساهمة مباشرة في التحكم في التكاليف والتقليل باستهلاك الأوراق والحبر وغيره من المواد (تكاليف نشر المعلومة).

ثالثا، جودة القرارات: لقد ساعدت نظم المعلومات البشرية اليوم على سرعة وجودة تداول المعلومات بين الأفراد، وهذا من شأنه ضمان اتخاذ قرارات صائبة وفعالة خاصة تلك المتعلقة بالأفراد العاملين داخل التنظيم. فالمعلومة النافعة هي تلك التي تتوفر في الوقت والمكان المناسب وعند الشخص المناسب، وهذا مؤثر على جودة النظام وفعاليتها داخل التنظيم خاصة وظيفة حساسية كوظيفة الموارد البشرية.

رابعا، العمل الجماعي Groupware: وهو مصطلح جديد ظهر حديثا خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات عالم الأعمال وسيطرة نظم المعلومات على محتوى الأنشطة داخل التنظيم، وهو يشير إلى "برامج تمكن مجموعة المستخدمين بالعمل الجماعي في نفس المشروع دون أن يكون مجتمعين أو متواجدين فيزيائيا، أي مجموعة الطرق والإجراءات والبرامج والبنى المعلوماتية تسمح للأشخاص المنظمين لنفس العمل أو المحتوى الوظيفي بالعمل بأقصى كفاءة"

وهذا ما من شأنه أن يرشد عمل الأفراد خاصة في بعض الأنشطة التي تتطلب وجود الجماعة كالبحث والتطوير، كما تمكن هذه البرامج في عقد اجتماعات عن بعد وتفعيل عملية الاتصال اللحظي، وفي الوقت الحقيقي، وتقليل تكاليف التنقل والإيواء وغيرها وهذا بطبيعة الحال يكون له أثر إيجابي في خلق القيمة المضافة.

خامسا، تثمين رأس المال البشري: لقد وفرت نظم المعلومات إمكانيات غير مسبوقة للأفراد في مجال تنمية وتثمين القدرات والكفاءات البشرية، حيث أتاحت خدمات التعلم عن بعد، التكوين عن بعد، وذلك عن طريق الشبكات المعلوماتية وهذا يساعد في نشر المعرفة والمعلومات للأفراد العاملين.

كما أدت هذه التطبيقات إلى ظهور مصطلح إدارة علاقات العمال، والذي يشير إلى أن العامل هوزبون داخل ينبغي تتبع رغباته وحاجاته بأنجع الطرق وأسرعها حتى يتمكن هذا العامل من الاستجابة لرغبات الزبائن الخارجين أكثر وبشغف كبير. كما يمكن من خلال الشبكات الداخلية إسناد بعض المهام الإدارية إلى العامل لنفسه كمتابعة ملفه ومساره المهني، وتحرير العطل، تعديل العنوان والهاتف... الخ (خدمات ذاتية)، وهذا ما يؤدي إلى تمكين العاملين أكثر، وشعورهم بالمسؤولية أكثر كذلك كما تساعد على تقليل التكاليف خاصة وقد أشرنا سابقا أن أكثر من 60% من وقت إدارة الموارد البشرية ينفق في أنشطة روتينية ضعيفة القيمة المضافة.

سادسا: تدفق العمل workflow: لا يوجد تعريف محدد لهذا المفهوم الجديد الذي ظهر خاصة مع غزو تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في عالم الأعمال خاصة نظم المعلومات المحوسبة، لكن يمكن القول أنها "برمجيات لإدارة مراحل العمل وقياسها وتسجيلها وتنسيقها ومراقبتها، ويعني ذلك أن الأشخاص المناسبين

يستلمون المعلومات الصحيحة في الوقت الصحيح. فهو يقدم العون للموظفين على اختلاف وظائفهم، ويقبل تطبيقات متنوعة".

إذا فإن تدفق العمل هو أحد التطبيقات التي يرجع من خلالها أتمتة الإدارة، حيث تركز الجهود والأنشطة والمهام على الحوامل الالكترونية. ووظيفة إدارة الموارد البشرية من بين أهم العناصر الفاعلة داخل التنظيم والتي تساهم استراتيجيا في تحقيق الأهداف المسطرة. خاصة وأن تعاملها يكون مع أجزاء التنظيم. لأنها تتعامل مع مورد لا تخلو منه أي إدارة أو تنظيم. ويحقق تدفق العمل المزايا التالية:

- تمكننا هذه البرمجيات من التحقق من أن الوثائق تنتقل إلى وجهتها الصحيحة، وعدم ضياع المعلومات والوثائق،
- إمكانية العمل على وثيقة واحدة وفي زمن واحد، وهذا يساعد على معرفة تحديد الاحتياجات التدريبية... وغيرها.

وهذه الأتمتة تتطلب أساس جودة وفعالية نظم المعلومات في مختلف الإدارة والمصالح، وتوفير كفاءات بشرية قادرة على التحكم في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات داخل التنظيم، حيث بينت الدراسات أن العوامل الإنسانية أكثر العوائق لأتمتة عمل الإدارة، وليس العوائق التقنية هي السبب.

### خامسا: المتطلبات والعوامل التي تحد من نظم معلومات الموارد البشرية

لنظم معلومات الموارد البشرية متطلبات بالغة الأهمية، كما لها أيضا عوامل تحد من فاعلية هذا النظام وعلى المؤسسة أخذها بعين الاعتبار حتى يتم تطبيق النظام بكل كفاءة وفعالية، وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال هذا العنصر.

#### 1 - متطلبات نجاح نظم معلومات الموارد البشرية

حتى ينجح نظام معلومات الموارد البشرية فإنه من الضروري توفر عدة متطلبات تتكامل مع

بعضها البعض في التأثير على نجاح النظام، ومن أهم تلك المتطلبات ما يلي:

أ. المتطلبات الإدارية: تتمثل في النواحي المتعلقة بالإدارة وأنشطتها المختلفة، منها<sup>1</sup>:

- تحديد أهداف وغايات الإدارة بشكل واضح، ومن ثم بيان الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها،
- التخطيط الفعال لاحتياجات النظام من الموارد المتعددة، مما يتطلب بدوره اقتناع وتأييد الإدارة العليا في المنظمة بأهمية نظام معلومات الموارد البشرية وتقديم الدعم المادي والمعنوي لذلك،
- مشاركة الإدارات الرئيسية في المنظمة مع إدارة الموارد البشرية في إعداد وتصميم النظام،
- مراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء من داخل المنظمة أو خارجها،

<sup>1</sup> المغربي عبد الحميد، نظم المعلومات الإدارية، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، ص:352.

- الرقابة والمتابعة المستمرة على كافة عناصر نظام معلومات الموارد البشرية لضمان كفاءة وفاعلية أدائه.

ب. المتطلبات التكنولوجية: تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>

- توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام بمراعاة إمكانيات واحتياجات المنظمة،
- توفير الأفراد ذوي المهارات والخبرات الفنية اللازمة لتشغيل الأجهزة والآلات والحاسبات الآلية أو الاستعانة بمجموعة من الاستشاريين في هذا المجال،
- تصميم نظام متكامل للصيانة والسلامة وسرية البيانات والمعلومات التي يتعامل معها النظام،
- تكامل البيانات - الملفات والسجلات والوثائق- من أجل استخدامات أكثر فاعلية.

ج. المتطلبات الاقتصادية: تتمثل في ما يلي:<sup>2</sup>

- توفير وقت كاف لعملية إعداد وتصميم النظام، بما يسهم في إيجاد نظم مبنية على أساس واضح وسليم،
- العمل على تخفيض التكاليف،
- الاستخدام الأمثل للأفراد العاملين على تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية،
- توفير الجهد المبذول في جميع مراحل عمل نظام معلومات الموارد البشرية، مما يتطلب تدريب العاملين بالنظام لزيادة مهاراتهم في التشغيل واستخراج المعلومات.

د. المتطلبات الاجتماعية: ومن بينها:<sup>3</sup>

- التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى بالمنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق،
- الاتصال الجيد بين العاملين في إدارة الموارد البشرية ومجموعة العاملين بالحاسب الآلي وضرورة وجود تفاهم متبادل بين الطرفين،
- توفير روح المساعدة من قبل مصممي النظام للمستفيدين منه،
- سهولة استخدام مخرجات النظام مما يتطلب دعم السلوك الإيجابي لدى العاملين بالنظام والمستفيدين منه.

<sup>1</sup> محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص:407.

<sup>2</sup> طه طارق احمد، نظم المعلومات للحاسبات الإدارية من منظور إداري معاصر، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008، ص:84.

<sup>3</sup> محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص:408.

## 2 - العوامل التي تحد من فاعلية نظم معلومات الموارد البشرية

لقد قام Walker بتحديد عشرة عوامل تقف حيال نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حديثة بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء في ما يلي<sup>1</sup>:

- عدم تحديد أهداف نظم معلومات الموارد البشرية بدقة؛
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات؛
- ضعف الارتباط المتكامل بين نظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية؛
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير؛
- عدم وجود التأييد والتدعيم الكافي من قبل الإدارة العليا؛
- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته؛
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الأحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها؛
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية؛
- مقاومة العاملين لإدخال نظم معلومات الموارد البشرية؛
- عدم دراسة تكلفة البرامج المساعدة المستخدمة بدقة وعناية.

### ⊙ الوظائف الإدارية الالكترونية لإدارة الموارد البشرية

لا تزال التكنولوجيا تؤثر تأثيراً كبيراً على ممارسات الموارد البشرية في حدوث تغيرات واضحة في الوظائف التقليدية للإدارة حيث تحولت إلى وظائف الكترونية، من أجل الاستخدام الأمثل للوقت والمال و الجهد والطاقات<sup>2</sup> وهذه الوظائف، هي:

#### أولاً: التخطيط الالكتروني

يرتكز التخطيط الالكتروني بصفة أساسية على استخدام التخطيط الاستراتيجي والسعي نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية، حيث تتم القرارات التي تستخدم النظم الالكترونية في تخطيط أعمالها بالشمولية لخدمة مختلف أقسام المنظمة وإدارتها، ويعتمد التخطيط الالكتروني في ظل الثورة الالكترونية على استخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار، والنظم الخبيرة، ونظم الشبكات العصبية الاصطناعية كما يعتمد أيضاً على تبسيط نظم وإجراءات العمل.

<sup>1</sup> أمل إبراهيم أبو رواحة، نظم معلومات الموارد البشرية وأثرها على فاعلية إدارة شؤون الموظفين في وزارات السلطة الوطنية ، مذكرة ماجستير، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة ، 2005، ص:60.

<sup>2</sup> محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم ، الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك ، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009، ص:342.

والجدول التالي يوضح الاختلاف بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي فيما يأتي:

الجدول رقم 2: الاختلاف بين التخطيط الإلكتروني والتخطيط التقليدي

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني	
يتم تحديدها من أجل تنفيذها في سنة مقبلة أو أكثر، وأي تغيير فيها يحدث تأثيرا سلبيا على كفاءة التخطيط	مرنة، أنية، قصيرة الأجل، قابلة للتجديد باستمرار، نظرا لأنه عملية ديناميكية	الأهداف
غير متدفقة مما يجعله تخطيط متقطعا وفصليا	دائمة التدفق مما يجعله تخطيطا مستمرا	المعلومات
نجد أفراد يقومون بالتخطيط وآخرين يقومون بالتنفيذ	جميع العاملون يسهمون في التخطيط في أي وقت، وفي كل فكرة جديدة	المخططين
من الأعلى إلى الأسفل	تخطيطا أفقيا	اتجاه التخطيط

المراجع: نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار الشروق، الرياض، 2004، ص: 236-237.

والجدول التالي يوضح المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

الجدول رقم 3: المقارنة بين قواعد التخطيط في الإدارة التقليدية والإدارة الإلكترونية

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطة واحدة توجه أعمال واتجاه المؤسسة	خطط متعددة للاستجابة للظروف المختلفة
خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد(لا يقل أمدها عن سنة واحدة)	خطط قصيرة وأنية (أمدها أيام، أو أسابيع أو شهر أو فصل)
الخطة تحدد الأهداف ومراحل ووسائل تنفيذها	الخطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الاتجاه ولا يقيده
الالتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لغرض التنسيق ووحدة الاتجاه	الخطة مرنة جدا من أجل الالتزام بالاستجابة للظروف المتغيرة
الخطة تركز على قدرات المؤسسة	الخطة تركز على الأسواق المتغيرة والمستفيدين وحاجاتهم الآنية والمحتملة
المخاطرة تأتي من عدم الالتزام بتنفيذ الخطة	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة
الابتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل	الابتكار ضروري عند التنفيذ للاستجابة للظروف المتغيرة
المديرون هم المخططون والعاملون هم المنفذون(مدخل أعلى- أسفل)	المخططون هم المبادرون من الرؤساء والعاملين (مدخل الجميع - في كل الاتجاهات الشبكية)

الأهداف محددة وواضحة وقابلة للقياس	الأهداف عامة، واحتمالية بدرجة عالية
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق
معايير الخطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء وتعزيزه	الثقة هي الأداة الرئيسية في ما هو مطلوب إنجازه من أجل المؤسسة

المراجع: محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، الإدارة الالكترونية كمدخل لتطوير وظائف الإدارة بجامعة تبوك ، مجلة كلية التربية بالأزهر، الجزء الثالث، العدد 143، ديسمبر 2009، ص:344.

### ثانيا: التنظيم الإلكتروني

التنظيم الإلكتروني هو إطار يهدف إلى توزيع السلطة والمهام والعلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق التشغيلي من أجل إنجاز الأهداف المشتركة لأطراف التنظيم، فمع الانترنت يتم التحول من منظمة تركز على الهياكل والخصائص التنظيمية الرسمية إلى منظمة تركز على الهدف الواحد المشترك.

ويذكر غنيم أن: "التنظيم الإلكتروني للموارد البشرية يعتمد على إجراء تغييرات في مستويات وشكل الهياكل التنظيمية، فيتم تحويلها من الشكل الطويل إلى الشكل البيضاوي كما يتطلب أيضا إحداث تغييرات في الهياكل التنظيمية نفسها، لمواجهة مشكلات التنظيمات الإدارية التقليدية والتقليل من استخدامها، ويتم ذلك من خلال تجميع الوظائف، أو إعادة توزيع الاختصاصات، أو استبعاد بعض الوحدات الإدارية من التنظيم، واستحداث بعض الوحدات التنظيمية الجديدة، كما يتطلب التنظيم الإداري للمنظمات المعاصرة أن يتضمن العديد من الوحدات الإدارية الجديدة، والتي يتمثل أهمها بصفة أساسية في الوحدات التالية:

- إدارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الإلكترونية؛

- إدارة الدعم التقني للمستفيد؛

- إدارة علاقات العملاء إلكترونيا.

في ظل الشبكة العالمية (الانترنت) وثورة الاتصالات والمعلومات هناك تغييرات تتوافق مع إعادة التنظيم

للمؤسسات ، هي:

- التنظيم الشبكي مقابل أشكال التنظيم التقليدي: حيث يتسم التنظيم الشبكي بكونه تنظيما مرنا

للاتصال والتعاون بين الأفراد،

-تحقيق الانترنت التشبيك الفائق والواسع بين جميع العاملين عن طريق الشبكة الداخلية،

-مع شبكات الأعمال والانترنت أصبح بالإمكان تحقيق نمط جديد من الشركات وهي الشركات

الافتراضية التي تقوم على توظيف مزايا الانترنت في تبادل البيانات الالكترونية<sup>1</sup>

وبمقارنة عناصر التنظيم في ظل الإدارة التقليدية وعناصره في ظل الإدارة الالكترونية نجد أنه:<sup>2</sup>

- بالنسبة للهيكل التنظيمي: في الإدارة التقليدية نجد التنظيم الهرمي (العمودي) في الاتصالات القائم

على الوحدات الثابتة والرسمية، والتي تكون في الاتجاه من أعلى إلى أسفل، كما أن الأفراد

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الالكترونية ، دار المريخ، الرياض، 2004، ص:26.

<sup>2</sup> محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:347.

- المتعاملين مع المؤسسة ليس لهم خيارات حقيقية فيما يعرض عليهم من خدمات، أما في الإدارة الالكترونية نجد التنظيم الشبكي التشاركي القائم على الفرق والوحدات المصغرة، بالإضافة إلى أن الاتصالات أفقية وليست هرمية، كما أن التنظيم يتميز بوجود الشبكات الرسمية، وغير الرسمية والالكترونية، والأفراد المتعاملون مع المؤسسة لهم الخيار فيما يطلبونه منها، لأن قيمة المؤسسة تتمثل فيما يمتلكه الأفراد من معرفة.
- بالنسبة للتقسيم الإداري: فيجب أن يتم التحول من التقسيم على أساس الأقسام أو الوحدات إلى التنظيم القائم على الفرق والتحالفات الداخلية والخارجية.
- بالنسبة لسلسلة الأوامر: فبدلاً من أن تكون سلطة خطية وجب أن تكون وحدات وسلطات استشارية وفرقا مدارة ذاتياً.
- بالنسبة للرسمية: فبدلاً من اللوائح والقواعد والإجراءات المحددة مسبقاً تكون هناك سياسات مرنة، وتعمل الفرق بالإدارة الذاتية بمرونة.
- بالنسبة للمركزية واللامركزية: فبدلاً من أن تكون السلطة مركزة في مستوى الإدارة العليا، يجب أن تكون هناك عدة مراكز للسلطة، وبدلاً من أن تعنى اللامركزية توزيع السلطة، يجب أن تكون هناك وحدات لها سلطة مستقلة.

### ثالثاً: القيادة الالكترونية

- في عصر الانترنت وتكنولوجيا المعلومات، فلا بد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة وطبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية والخارجية، وتغيير نمط القيادة التقليدية إلى الكترونية، ويظهر ذلك في تكوين قيادة ذات حس تكنولوجي، ووجود قائد قادر على أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه حتى يصبح جزءاً من الميزة التنافسية للمنظمة. إن القيادة الالكترونية القائمة على البعد البشري تتسم بالتالي<sup>1</sup>:
- القائد الزبوني (Customized Leader): الزبون الذي أصبح يستخدم تسهيلات الانترنت من أجل البحث عن السعر الأقل، المعلومات الأكثر، الجودة الأفضل، الخصوصية، الأكثر أماناً والاستجابة الأسرع جعل من الزبون هو الرقم الأصعب في الأعمال الالكترونية في ظل المنافسة الفائقة.
- قائد عمال ومهي المعرفة: هو الذي يوجد علاقة متميزة مع العاملين سواء كانوا يعملون للشركة عن قرب أو عن بعد. هؤلاء العاملون أصبحوا شأن الزبائن يمكن أن ينتقلوا بسهولة بقدراتهم ومعارفهم إلى خارج الشركة.
- القائد التنافسي (Competitive Leader): إن بيئة الأعمال اليوم هي بيئة المنافسة الفائقة وذلك بسبب زيادة عدد المنافسين ولأن العمل على الانترنت وخدماته الالكترونية المتاحة للجميع وأعماله لا تتطلب استثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين الشركات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة.

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص: 264.



القائد الإلكتروني ذو الخصائص الأكثر ملائمة : إن الذين يقودون الشركات الجديدة أصبحوا يظهرون خصائص ملائمة تنسجم مع بيئة أعمالهم الإلكترونية.

القيادة الذاتية: إن قيادات الذات (Self-Leadership) هي الأكثر بروزا في إدارة الأعمال عبر الانترنت، لأن القائد الإلكتروني مطلوب منه أن يتخذ قرارات سريعة وفورية لما هو مطلوب الآن وفي كل مكان. ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية كافية لهيئة وجمع معلومات.

### رابعا: الرقابة الإلكترونية

الرقابة الإلكترونية تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة الشبكة الداخلية للمؤسسة، ومن ثم تقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه، كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحراف أولا بأول، من خلال تدفق المعلومات بين المديرين والعاملين والموردين والمستهلكين.

وتتيح الرقابة الإلكترونية مايلي:<sup>1</sup>

- قنوات اتصال متعددة لتبادل المعلومات وسهولة الوصول إليها، وكذلك تقنين الدخول إليها،
- تعزيز مبدأ المساواة والمساءلة والمحاسبية الإدارية،
- إمكانية نشر اللوائح والإجراءات الخاصة بالخدمات الإلكترونية ومعايير تنظيمها وإتاحة الاطلاع عليها إلكترونيا،
- متابعة العمليات المختلفة وسير القرارات المتنوعة في كافة المستويات الإدارية،
- إنهاء الخدمات الكترونيا عبر شبكة الانترنت بوضع معلومات تفصيلية عن الإجراءات الإدارية ومتطلباتها مما يسهل عملية المتابعة،
- إمكانية وضع مشاريع القوانين على مواقع الانترنت، مما يسهل التعرف عليها من كافة الأطراف،
- مراقبة الجودة وتوحيد قياس العمليات.

### ⊙ الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية

مما سبق تعرضنا إلى الوظائف الإدارية الإلكترونية لوظيفة الموارد البشرية وفي هذا العنصر سنركز على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في تأثيرها على الوظائف التنفيذية، مثل: التوظيف الاختيار، الاستقطاب، التدريب والتعلم، تقييم الأداء، كالأتي:

أولا: مفهوم التوظيف الإلكتروني

يعتبر التوظيف واحدا من أهم المجالات التي يمكن أن يفيد فيها استخدام نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، حيث يستطيع النظام إحداث تغيير جذري في الطرق التي يتم من خلالها توظيف عمالة جديدة (داخليا وخارجيا). لأن الطرق التقليدية للتوظيف تستغرق وقتا طويلا، حيث تتطلب بذل جهد إداري

<sup>1</sup> محمد مسلم حسن علي، محمد عباس محمد عبد الرحيم، مرجع سابق، ص:352.

ضخم لتتحقق من أداء العمليات في التوقيت الصحيح. ويستطيع التوظيف الالكتروني تسهيل العديد من الإجراءات المرتبطة بعملية التوظيف، والمتمثلة في الآتي<sup>1</sup>:

- الإعلان عن الوظائف الشاغرة: من خلال شبكة الانترنت الخاصة بالشركة وذلك حسب طبيعة الوظائف وسياسة التوظيف الخاصة بالشركة،
- توفير آليات البحث: تعد تقنية قياسية يمكن إلحاقها بسهولة بشبكات الانترنت وتساعد تلك الآليات الموظفين في الحصول على الوظيفة المطلوبة،
- وجود روابط لأصحاب العمل السابقين والمؤسسات التعليمية،
- يضم مسابقة المتقدمين للوظائف: وهي برامج مسح ضوئي للسيرة الذاتية تحتوي على إمكانيات
- إجراءات اختبارات على الانترنت: مما يفيد في عدم الحاجة إلى جميع المتقدمين للوظيفة بمكان محدد وإمكانية إجراء عملية التصفية لعدد ضخم من المتقدمين.

ومن مزايا نظام الإدارة الالكترونية في عملية التوظيف أنه يمكنه تقليل الوقت المطلوب لأداء عملية التوظيف من خلال فرز ومعالجة وتصنيف طلبات التشغيل التي كانت تتلقاها عبر البريد، الهاتف أو البريد الالكتروني والتي كانت يجب عليها، فمن خلال التوظيف الالكتروني تستطيع مديرية الموارد البشرية تقديم خدمة توظيف متكاملة وذات فعالية أكبر ونوعية أحسن عن طريق القضاء على العمليات الإدارية التي لا تنتج قيمة مضافة وترك المجال لموظفي إدارة الموارد البشرية للتركيز على توصيف المهام واختبار المرشحين.

كما يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تلجأ إلى مختصين في التوظيف خارج المؤسسة أو إلى حلول معلوماتية خارج المؤسسة، وهي عبارة عن حلول جاهزة وقابلة للاستعمال مباشرة تقترح للمؤسسات التي هي بحاجة للتوظيف، حيث تتولى هذه المؤسسات كامل عملية التوظيف عبر شبكة الانترنت (البحث، الاختيار). لاسيما عن طريق الاطلاع على المواقع التي تعرض مرشحين يبحثون عن العمل، كما تعرض خدمات الاستشارة وتقديم النصائح، وضع الاختبارات، ترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين بالإضافة إلى تقديم المعلومات الإضافية اللازمة للمرشحين.

ويمكن تلخيص الإضافات التي تقدمها شبكة الانترنت في عملية التوظيف في الآتي:

### 1 - بالنسبة لمديرية الموارد البشرية<sup>2</sup>

- انتهاء دور الأمانة الذي كانت تؤديه في مجال التوظيف،
- تقديم النصائح للمسير فيما يتعلق باحتياجاته وترجمتها في شكل مهارات وتزويده بوجهات نظر في المدى البعيد،
- انتهاء المهام الإدارية المتعلقة بترتيب وتصنيف السيرة الذاتية للمرشحين،

### 2 - بالنسبة للمترشح<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Olivier LAGREE, Laurent MAGNE, **e-Management comment les nouvelles technologies transforment le rôle du manager**, Dunod, Paris, 2001, pp :77-79.

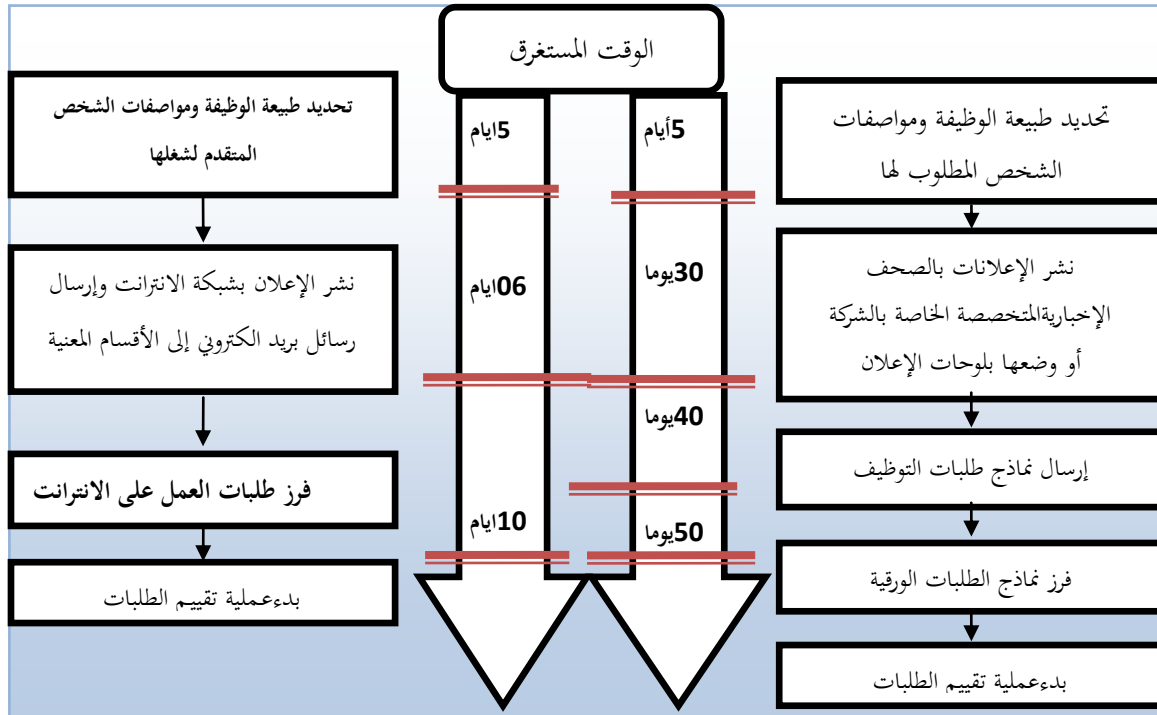
<sup>2</sup>Olivier LAGREE, Laurent MAGNE,op.cit.,p :82.

- انتهاء عهد المراسلة التقليدية والمكالمات الهاتفية المتعددة لمتابعة تقديم طلب توظيفه داخل المؤسسة وهذا راجع لاستخدام تكنولوجيا تدفق العمل (workflow)،
- تقييم الوظيفة المقترحة لمعرفة مدى تناسبها مع مهاراته،
- إمكانية إجراء اختبارات تجريبية مباشرة عبر موقع الشركة لمعرفة ما إذا كان المنصب يناسبه أم لا،
- ضمان الحصول على إجابة أورد مؤكد من طرف المؤسسة.  
بالنسبة للمسير<sup>2</sup>
- انتهاء التناقضات فيما يتعلق بعدم وجود شروط اختيار كافية وسيرات ذاتية كثيرة وعدم وجود سيرات ذاتية كافية،
- الحرية في اقتراح مناصب الشغل، السيرات الذاتية التي تناسب منصب الشغل والتغيير في شروط الاختيار،
- توفر له أدوات التحليل والاختيار،
- إمكانية الحصول على عروض من طرف المرشحين دون وجود مناصب عمل مقترحة تتعلق بمهارات معينة.
- والشكل التالي يوضح دراسة مقارنة بين المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية وباستخدام وسائل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

<sup>1</sup> Ibid, p:83.

<sup>2</sup> محمد الهزام، تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة مع الإشارة للمؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2015/2016، ص:193.

الشكل رقم ( 7 ): مقارنة بين المعدل الزمني لعملية التوظيف الداخلي باستخدام الوسائل التقليدية وباستخدام نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية



المراجع : برايان هوبكنز، جيمس ماركهام، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، ترجمة د/خالد العامري ، دارالفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، الطبعة الأولى، 2007، ص: 154 .

### ثانيا، التدريب الالكتروني

لقد طرأت مؤخرا تغييرات واسعة على مجال التدريب. وبدأ سوق العمل من خلال حاجاته لمهارات ومؤهلات جديدة يفرض توجهات واختصاصات مستحدثة تلي حاجات الاقتصاد الجديد، لذا فإن الحاجات التدريبية المساندة لهذه التوجهات هي الأخرى بحاجة لإعادة النظر لتواكب المتطلبات الحديثة والتقنيات المتاحة، مثل التدريب الالكتروني، حيث يعد هذا أسلوبا جديدا من أساليب التدريب. والذي يسخر التكنولوجيا في التدريب باستخدام آليات الاتصال الحديثة من أجهزة الحاسوب وشبكة الانترنت التي تعد وسيلة نشطة وتفاعلية وعالمية لتبادل المعلومات بشكل متزايد بعد أن حولت العالم إلى قرية الكترونية يسهل الاتصال بين أفرادها رغم التباعد الزمني والمكاني.

### 1 - مفهوم التدريب الالكتروني:

يعرف التدريب الإلكتروني بأنه عملية تدريبية تهدف إلى تقديم المحتوى التدريبي، من خلال أي وسيط من آليات الاتصال الحديثة من أجهزة حاسوب وشبكة انترنت لتخطي المسافة الجغرافية بين المتدرب والمدرّب، فهو عبارة عن نظام تدريبي بين المتدربين والمدرّبين يفصلهم المكان والزمان من أجل تمكين الأفراد من التدريب.<sup>1</sup>

2 - أنواع التدريب/التعليم الإلكتروني: لتدريب الإلكتروني أنواع، أهمها:<sup>2</sup>

- التدريب الإلكتروني المتزامن (Synchronous E-Learning): وهو التدريب الذي يحتاج إلى ضرورة وجود المدرّب والمتدرب في نفس الوقت حتى تتوفر عملية التفاعل المباشر بينهما، كأن يتبادل الاثنان الحوار من خلال المحادثة Chatting أو تلقي برامج تدريبية من خلال القاعات التدريبية الافتراضية. ويعرف أيضا بأنه تدريب إلكتروني يجتمع فيه المدرّب مع المتدربين في أن واحد ليتمّ بينهم اتصال متزامن بالنص أو الصوت أو الفيديو.

■ ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يستطيع الحصول من المدرّب على

التغذية الراجعة المباشرة في الوقت نفسه.

- التدريب الإلكتروني غير المتزامن (Non Synchronous E-Learning): لا يشترط هذا النوع من التدريب الإلكتروني إلى وجود المدرّب والمتدرب في نفس الوقت للتدريب. فالمتدرب يستطيع التفاعل مع المحتوى التدريبي من خلال البريد الإلكتروني كأن يرسل رسالة إلى المدرّب يستفسر فيها عن شيء ما ثمّ يجيب عليه المدرّب في وقت لاحق.

■ ومن إيجابيات هذا النوع من التدريب أن المتدرب يتدرب حسب الوقت المناسب له وفي

المكان المناسب. وكذلك يستطيع المتدرب إعادة دراسة المادة التدريبية والرجوع إليها الإلكتروني كلما احتاج إلى ذلك.

- التدريب الممتزج أو المدمج (Blended Learning): أي الدمج بين التدريب الشبكي online والتدريب غير الشبكي offline، وهو نوع من التدريب الحديث يدمج المدرّب بين التدريب التقليدي والتدريب الإلكتروني، ويقصد به أيضا التدريب الخليط عن طريق مزج أو خلط أدوار المدرّب التقليدي في القاعات التدريبية التقليدية مع القاعات التدريبية الافتراضية والمدرّب الإلكتروني. وتكمن أهمية هذا التدريب في التركيز على مخرجات التدريب.

### 3 - مزايا وفوائد التدريب الإلكتروني

على الرغم من وجود بعض المعوقات التي نشأت عن استخدام الانترنت في الوقت الحاضر، إلا أنه من المتوقع أن يشهد المستقبل حلولاً لها نتيجة التسابق المحموم بين شركات البرامج الحاسوبية لتطوير أدوات وبرامج جديدة تتلاقى بها قصور الأدوات والبرامج الحالية. لقد أثبت استخدام الانترنت في التدريب أن هذا الأمر

<sup>1</sup> عبود زرقين، شوقي جباري، التدريب الإلكتروني مفهوم جديد لتنمية الموارد البشرية، الجزائر، غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، العدد 7، 2009، ص: 297.

<sup>2</sup> حنان سليمان الزنيقي، التدريب الإلكتروني، دار المسيرة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص: 18-19.

لن يكون مسألة خيار بل مسألة حتمية، فالمزايا التي تمتلكها قادرة على تجاوز كثير من الصعاب التي تعاني منها اليوم جميع النظم التدريبية والمتمثلة في نقص الموارد المالية وغيرها. وتتعدد هذه المزايا في ما يلي:

- خفض تكاليف التدريب بشكل كبير، نتيجة إلغاء أو تقليل الحاجة إلى توفير المدربين، وعدم الاضطرار إلى نقل المدربين وتقليل نفقات المواد التعليمية<sup>1</sup>.

- النشر الإلكتروني (Electronic Publishing): تتيح الشبكة العنكبوتية آلية سهلة للنشر الإلكتروني، حيث باستطاعة كل من المدرب والمتدرب تأليف ونشر أعمالهم في كل أنحاء العالم مما يمكن معه الاستفادة منها في النقاش والاقتداء بها ومراجعتها على الشبكة<sup>2</sup>.

- اكتساب خبرات متعددة **Multiple Expertise**: إن برامج التدريب الإلكتروني يمكنها الاستفادة من مزايا المصادر المتاحة على الشبكة العنكبوتية والتي أقرها خبراء من مختلف مجالات المعرفة. فمجتمع الاتصال الإلكتروني يضم خبراء خارجيين ومحاضرين وضيوف وهذا يوفر لاشك ميزة تنوع الرؤى العلمية وتنوع مصادر المعرفة والخبرة،

- أصبح الوصول إلى التطورات والاكتشافات الجديدة متاحا للدارسين والباحثين بصفة فورية ودون عناء،

- إن بيئات التعليم الإلكتروني بيئات غير متميزة " Non Discrimmatory ": لذا تعتبر وسيطا جيد لتقديم فرص الدخول المتساوي إلى عالم المعلومات لكل المستخدمين بغض النظر عن موقعهم الجغرافي، وأعمارهم وأعرافهم وأنواعهم وأجناسهم ولغاتهم<sup>3</sup>.

- تعتبر البيئات التدريبية الإلكترونية بيئات صديقة Friendly: إن تقديم المحتوى التدريبي من خلال الشبكة يساعد على خفض الأعباء الجسدية والبيئية التي تترتب على خروج المدربين اليومي من منازلهم أو حتى من أماكن عملهم إلى أماكن انعقاد الدورات التدريبية،

- التحرر من العوائق الجغرافية والزمنية : كسرت الشبكة حاجز الزمان والمكان وأصبح بمكان المدربين من مناطق زمنية متغايرة التسجيل في البرامج التدريبية المختلفة خارج أوطانهم، دون أن يغادروا أوطانهم وبذلك أتاحت الفرصة للتعاون في مجال التدريب والاستفادة من الخبرات العلمية للخبراء الأكاديميين في الدول النامية والدول المتقدمة<sup>4</sup>.

- تقليل الحاجة إلى التنقل والسفر إما للمدرب أو المتدرب

- تساعد الانترنت في متابعة وتقييم وتوجيه أداء المتدربين : الذين أصبحوا يؤدون أعمالا تتضمن الاستعانة بمواد مرجعية إلكترونية ووصلات خاصة من إنشائهم ويستخدمون عناصر متعددة

<sup>1</sup> Mazen J. Al Shobaki, et al, **Impact of Electronic Human Resources Management on the Development of Electronic Educational Services in the Universities**, International Journal of Engineering and Information Systems (IJEAIS)ISSN: 2000XVol. 1 Issue 1, March –2017, P: 09.

<sup>2</sup> عبود زرقين، شوقي جباري، مرجع سابق، ص: 298-299.

<sup>3</sup> عبود زرقين، شوقي جباري، مرجع سابق، ص: 299.

<sup>4</sup> Mazen J. Al Shobaki et al, op.cit,p :09.

الوسائط في هذه التطبيقات مما يساعد في تلخيص المعلومات المتعلقة بمهارات المتدربين، وتقديمهم واهتماماتهم وتطلعاتهم والاحتفاظ بسجل تراكمي للالتزامات المطلوبة والمؤداة من قبل كل متدرب، ومع تحرر المتدربين من الكم الكبير من العمل الورقي المتهك، فسوف تتوفر لديهم الطاقة والوقت الكافي لتلبية الاحتياجات الفردية المكتشفة للمتدرب.

- أتاحت الشبكة للمتدربين ذوي الحاجات الخاصة فرصة التدريب عن بعد والتفاعل السوي مع رفاق التدريب، فالمتدربين الذين لديهم إعاقات سمعية على سبيل المثال لن يتطلبوا أي مساندة سوى توفير وسيلة الوصول الملائمة للحاسب ليشعروا بعد ذلك أنهم جزء من الجلسة التدريبية يشركون في برنامج تدريب كامل، كما يشعرون بتقبل الرفاق وعدم تجاهلهم على عكس ما يحدث في الوضع التقليدي.

#### 4 - عوائق التدريب الإلكتروني

إلى جانب كل هذه المزايا توجد مجموعة من العيوب التي تعيق عمل وفعالية التكوين الإلكتروني نذكر

منها:<sup>1</sup>

- مشكلات البنية الفنية الأساسية للتدريب باستخدام الشبكات: إلى جانب الجهود التي يبذلها المصممون والمطورون لتقديم البرامج التدريبية الفعالة التي تفي باحتياجات المتدربين، وتساعد على رفع مستوى الأداء وزيادة الإنتاجية في المنشأة، يجب عليهم استيعاب وفهم طبيعة ومتطلبات الجوانب الفنية لنظم الكمبيوتر والشبكات وإمكانياتها ومميزات البرامج التطبيقية المستخدمة للوصول إليها،

- الحاجة إلى فهم واستيعاب الطرق الجديدة للتعلم: يمثل التدريب الإلكتروني بالنسبة للموظفين طريقة جديدة لم يألفوها من قبل، وبالتالي عليهم إتقان استخدام العديد من الأدوات والمهارات الجديدة مثل استخدام المتصفح، التفاعل مع باقي المشاركين في البرنامج باستخدام أدوات لم يعهدوها من قبل ...

- الحاجة إلى فريق متعدد المهارات: فبرامج التدريب باستخدام الشبكات تتطلب توافر فريق عمل تختلف مهاراته عن تلك المطلوبة لتصميم برامج التدريب التقليدية، لذلك يجب مراعاة اختيار الفريق المسئول عن التدريب باستخدام الشبكات بدقة شديدة وعناية فائقة حتى لا يمثل هذا الفريق عائقا أساسيا أمام تحقيق فعالية التدريب باستخدام الشبكات.

- الاعتماد على الموارد الخارجية: أحيانا ما تعتمد المنشأة في تقديم برامجها التدريبية بوضعها في مواقع منشآت أخرى على الشبكة، الأمر الذي يجعلها تحت سيطرة هذه المنشأة وعدم ضمان استمرارية تواجد هذا الموقع طوال الوقت مفتوحا أمام المتدربين مما يؤدي إلى وجود ثغرة قد تقضي على

<sup>1</sup> عبد الرحمن توفيق، الإدارة الإلكترونية وتحديات المستقبل، مركز الخبرات المهنية للإدارة "بميك"، القاهرة، 2003، ص: 59-61.

المشروع التدريبي بأكمله، ويضيع على المتدربين فرص الاستفادة من الجهود التي يبذلها فريق العمل في هذه البرامج المتطورة.  
والشكل رقم : يبين نموذج تقييم برنامج تدريبي.

الشكل رقم8: نموذج تقييم برنامج تدريبي

اسم المدرب الالكتروني	اسم المتدرب الالكتروني
اسم البرنامج التدريبي الالكتروني	مقر البرنامج الافتراضي (موقع نت)
مدة البرنامج التدريبي الالكتروني	تاريخ البرنامج التدريبي الالكتروني:من/ الى/

أخي المدرب:

يرجى وضع الرقم المناسب من 01 إلى 10 في خانة التقييم حيث يعني 1 أقل تقدير و10 أكثر تقدير

التقييم	أولاً: البيئة التدريبية الالكترونية (مدى ملائمة البرنامج التدريبي الالكتروني) من حيث :
01	تاريخ تنفيذ البرنامج التدريبي الالكتروني
02	زمن انعقاد البرنامج التدريبي الالكتروني
03	مدة البرنامج التدريبي الالكتروني
04	القاعة التدريبية الالكترونية وتجهيزاتها (سرعة الاتصال، وضوح الصوت والصورة ، توفر برنامج الجافا ...الخ)
05	توفر تعليمات الدخول للقاعة التدريبية الافتراضية
التقييم	ثانياً: المدرب الالكتروني
01	تمكن المدرب الالكتروني من محتوى البرنامج التدريبي الالكتروني
02	قدرة المدرب الالكتروني على توصيل المعارف والمعلومات والمهارات
03	كفاءة المدرب الالكتروني في تنظيم العرض التقديمي
04	قدرته على إدارة النقاش وتحفيز التفاعل مع المتدربين
05	مهاراته في العرض والإلقاء
06	مدى تعاونه مع المتدربين
07	قدرته على التعامل مع الأنماط المختلفة من المتدربين
08	تنوع أساليبه التدريبية والأنشطة المستخدمة
09	بدء البرامج التدريبية الالكترونية في موعدها المحدد
10	متابعة حضور المتدربين



11	مدى تحقيق أهداف البرنامج التدريبي الالكتروني
12	ملائمة توزيع الأنشطة التدريبية للزمن المقترح للنشاط
13	انتهاء البرنامج التدريبي الالكتروني في الموعد المحدد
التقييم	ثالثا: أساليب التدريب الالكتروني
01	مدى تنوعها
02	مدى ملائمتها للبرنامج التدريبي الالكتروني
03	اعطاء المتدرب فرصة كافية للمشاركة
04	مدى استخدامك تقنيات التدريب الالكتروني
05	مدى اغناء المادة التدريبية الالكترونية
06	جاذبية الاخراج العام لبرنامج التدريب الالكتروني
لا	رابعا: المتدرب الالكتروني
01	هل أنت قادر على التفاعل مع المدرب الالكتروني
02	هل أنت قادر على المشاركة في الأنشطة التزامنية وغير التزامنية التي يقدمها المدرب الالكتروني
03	هل تعتقد أن البرنامج ساعدك على تطوير مهاراتك

ملاحظات :

- تملأ هذه الاستمارة من قبل المتدرب الالكتروني
  - ترسل بواسطة البريد الالكتروني ، أو تعبأ من قبل الموقع الافتراضي للبرنامج التدريبي الالكتروني
  - ترسل خلال أسبوع من موعد انعقاد البرنامج التدريبي الالكتروني.
- المراجع: حنان سليمان الزنبيقي، مرجع سابق، ص: 164-165.

### ثالثا: التقييم الالكتروني للأداء

يعرف التقييم الالكتروني بأنه النظام الذي يستخدم شبكة الانترنت والانترنت لتقييم فعالية المهارات والمعرفة وأداء الموظفين. فتستخدم إدارة الأداء التكنولوجيا لأتمتة عملية جمع بيانات الأداء، ومراقبة عمل الموظفين ودعم تطوير وتقديم تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من الأدوات الهامة التي تستخدمها الإدارة في الرقابة على الموارد البشرية في المؤسسة. والتي تستند إلى ضرورة وجود معايير ثم إجراء أي تعديلات تستخلص من عملية المقارنة. ويستخدم تقييم الأداء كنوع من الرقابة حيث يتم بصفة دورية وفي مواقع العمل أثناء التنفيذ وتسمى الرقابة المتزامنة، ثم يتم تقييم الأداء في نهاية السنة وتسمى الرقابة اللاحقة، ثم بعدها يتم وضع المعايير للعام القادم.

ففي بداية عملية تقييم الأداء أو ما يسمى الرقابة السابقة يقوم نظام المعلومات بتوفير بيانات عن المعايير المستخدمة للتقييم ومعالجتها لتأكد من مدى تحقيقها للأهداف الموضوعية، كما يقدم بيانات عن مستوى كل عامل مما يسمح بتحديد الأداء (الأهداف) المطلوب منه تحقيقه.

فقد كان سابقا يتم تقييم الفرد من قبل رئيسه المباشر، والذي يعتمد بدرجة كبيرة على علاقة الفرد برئيسه فإذا كانت العلاقة ممتازة فمن الطبيعي أن يحصل الفرد على درجة عالية، إلا أنه وفي ظل استعمال نظام المعلومات يتم وضع أهداف لكل فرد بناء على مستواه (من خلال النتائج التي حققها في الماضي)، ويقوم الفرد نفسه بمراقبة تطور أدائه (الرقابة الذاتية) قبل أن يقيمه رئيسه من خلال اطلاعه على نسبة الانجاز التي حققها من الأهداف الموضوعية والتي تتضمنها برامج تقييم الأداء بالأهداف التي يحتويها نظام معلومات الموارد البشرية.

### رابعا: تسيير أوقات العمل وفق النظام الإلكتروني

تعرف وظيفة الموارد البشرية تحولات جوهرية في مسألة وقت العمل، فلم يعد هذا المفهوم يقتصر على الحضور بل على الإنجاز وهذا هو المهم بالنسبة إلى المؤسسة، حيث تقوم المؤسسات في الوقت الحالي باستخدام "بطاقات ممغنطة" Pointeuses Electroniques لحساب وقت العمل والغياب، وهذا لجمع تلك الأوقات لكل موظف باستعمال البرمجيات وتوجه إلى مصلحة الأجور من خلال الانترنت لإعداد شبكة الأجور. كما تسمح الانترنت من إطلاع الموظفين على مواقيت العمل وساعات الفراغ، ثم الحصول على العطل من خلال تقديم طلبات على شكل رسائل إلكترونية مما يسمح ببيع الوقت<sup>1</sup>.

رغم وجود البطاقة الممغنطة لكن يستطيع الموظفين تسجيل الحضور عن طريق الزملاء، وللخروج من هذه الظاهرة فإنه يوجد على سبيل المثال: جهاز التحكم HandPunch4000<sup>2</sup>

إن جهاز HandPunch 4000 يوفر مرونة لعمل تسجيل الحضور



والانصراف مع بعضها البعض عبر استخدام أحدث التكنولوجيا ذات الدقة العالية المستخدمة في الحضور والانصراف وذلك باستخدام هندسة الكف وتكنولوجيا القياسات المترية. ويستخدم حجم وشكل الكفوف الخاصة بموظفك كل مرة يقوم فيها الموظف بأخذ حضوره أو انصرافه، ولا يستخدم البصمات أو راحة اليد. ويوفر فتح ومراقبة الباب، كما أن جدول الموظف الفردي يمكن أن يستخدم لمنع الدخول. وكذلك عملية أخذ الحضور والانصراف عبر الزملاء، والنظام يؤمن عملية الانضباط في مسألة كشف الأجور وذلك ببساطة عن طريق أخذ أو قراءة كف أي موظف عند تسجيله

<sup>1</sup> حلال عبد الحليم، التكنولوجيا الحديثة للإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية، مجلة العلم والإيمان، مؤسسة المعالي للنشر والإعلام، الجزائر، العدد 35، جويلية 2009، ص:33.

<sup>2</sup> [www.google.com/12/04/2015](http://www.google.com/12/04/2015)

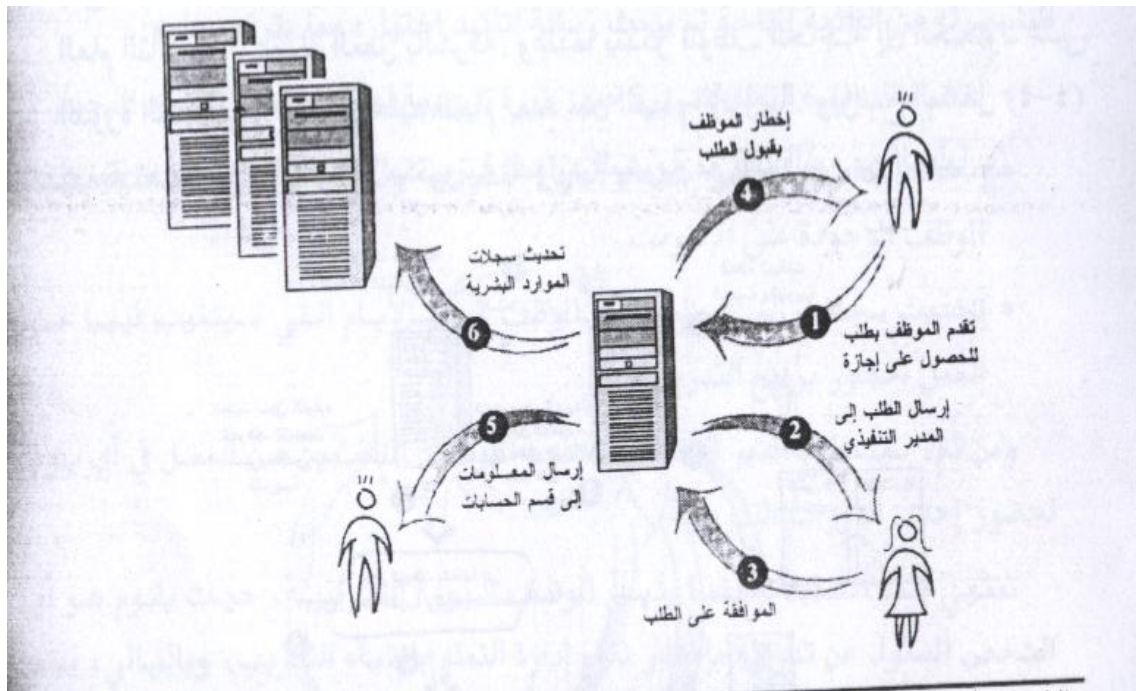
لحضوره أو انصرافه في أقل من ثانية.

خامساً: طلب الحصول على إجازة عن طريق النظام الإلكتروني

في هذا العنصر نطرح مثال لعملية خاصة بالموارد البشرية وهي تقديم طلب إجازة<sup>1</sup>. فطبقاً للنظام التقليدي، يناقش الموظف مع المدير التنفيذي الأمر ثم يذهب إلى قسم الموارد البشرية فيحضر الطلب ثم يملأ نموذج "طلب الإجازة" ويرسله بعد ذلك عبر البريد الداخلي إلى قسم الموارد البشرية، حيث يقوم الموظف الإداري بنقل المعلومات الخاصة بالطلب إلى النظام المستخدم، على سبيل المثال . فنظام المعلومات الخاص بالموارد البشرية يعتمد على بنية الكمبيوتر التابع /وحدة الخدمة، يقوم بالتحقق مما إذا كان الموظف لديه رصيد يسمح بذلك، وإذا تبين أن لديه رصيداً، فسيتم تسجيل الموافقة على الطلب. وقد يرسل الموظف الإداري نسخة إلى مقدم الطلب لتأكيد حصوله على الإجازة أو يبعث له رسالة عبر البريد الداخلي، وتستغرق هذه العملية الكثير من الوقت والجهد.

سيتم الآن شرح كيفية تعامل نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية المؤتمتة مع هذه العملية وذلك كما هو موضح في الشكل رقم (3-5) فيقدم الموظف طلب من خلال البوابة الإلكترونية للموارد البشرية، بعد الاتفاق مع المدير التنفيذي على مواعيد إجازته، ثم يقوم النظام بإرسال الطلب أوتوماتيكياً عبر البريد الإلكتروني إلى المدير التنفيذي الذي يقوم بدوره بالرد عليه. فإذا تمت الموافقة على الطلب فيتم إخبار الموظف بذلك أوتوماتيكياً، ويتم تحديث سجلات الموارد البشرية وإرسال المعلومات الخاصة بطلب الإجازة إلى أي أقسام أخرى مهتمة بتلك المعلومات، كالقسم المعني بالرواتب.

الشكل رقم 9 : طلب الحصول على إجازة عن طريق النظام الإلكتروني

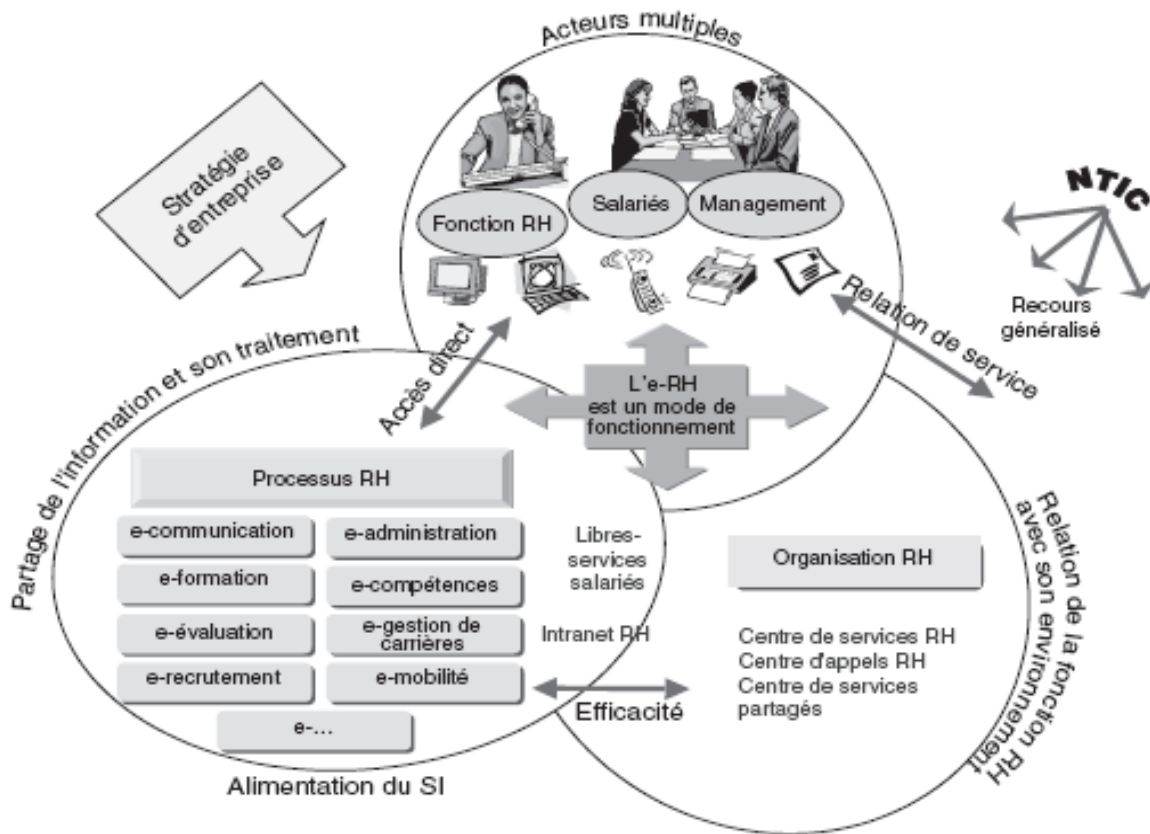


<sup>1</sup> بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص ص: 119-120.

لذلك، يجب على أصحاب الشركات والمؤسسات التفكير في العمليات التي يمكن أداؤها أوتوماتيكيا بهذه الطريقة ومقارنة أدائها بالطرق التقليدية. فعلى سبيل المثال، يمكن المقارنة بين سلسلة الإجراءات التي يتم إتباعها عند تقدم أحد الموظفين بطلب استقالة باستخدام الطرق التقليدية، والإجراءات البسيطة لها عند استخدام نظام الإدارة الذاتية وما يتبع ذلك من توفير كبير للوقت والجهد.

و الشكل التالي يعطي نظرة شاملة عن مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية.

الشكل رقم 10: مساهمات التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال في عملية التسيير الإلكتروني للموارد البشرية



Source: M.ROMANE Equipes RH acteurs de la stratégie l'e-RH : mode ou révolution, Paris, Editions d'organisation, 2003, p: 70.

سادسا: الدخول إلى نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال البوابة الإلكترونية بما أن إدارة المعلومات الشخصية يدخل تحت دائرتها جميع العاملين بأية شركة، فمن الأفضل أن تكون الصفحة الرئيسية الخاصة بنظام الإدارة الذاتية للموارد البشرية هي المدخل أو البوابة إلى خدمات الموارد البشرية الأخرى المتاحة على الانترنت، ومن ثم يجب أن يتم تصميم تلك الصفحة بشكل جيد.

حيث أن هناك العديد من الأمور التي يجب التحقق منها للتأكد من خدمة هذا الموقع أو البوابة الإلكترونية:<sup>1</sup>

- التحقق من جاذبية الموقع للزائرين ومدى فعاليته: يعد ذلك من أهم الأمور التي يجب الحرص عليها، فإذا لم يكن النظام سهلاً في الاستخدام، فسيميل المستخدمون منه سريعاً ويتجنبون استخدامه، كما أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لا تعمل إلا من خلال قيام الموظفين بالخدمات بأنفسهم لذلك، يتحتم تصميم كل أجزاء الموقع، وليس الصفحة الرئيسية فقط، حيث يستطيع المستخدمون التعامل معه، وللتأكد من حدوث ذلك، يجب التعرف على آراء المستخدمين مع تسهيل تقديمهم لهذه الآراء عبر الموقع. ومن ثم يمكن الاستفادة من هذه الآراء في تطوير الأداء بالموقع.
  - السماح بتسجيل الدخول المفرد: تتطلب نظم الكمبيوتر بيئة التصميم من المستخدم تسجيل الدخول أكثر من مرة، فقد يقوم بتسجيل الدخول على جهاز الكمبيوتر، ثم على الشبكة تليها التطبيقات الفردية، ونتيجة لذلك، يتجه المستخدمون إلى بعض الطرق مثل كتابة كلمات مرور على قطع من الورق يضعونها بجوار جهاز الكمبيوتر ليتذكرونها، أو يستخدمون كلمات مرور سهلة مثل أسمائهم أو أحد أيام الأسبوع.
  - أما النظم جيدة التصميم تتيح للمستخدم تسجيل الدخول مرة واحدة فقط يمكنه بعدها الوصول إلى مختلف الإمكانيات الوظيفية والنظم.
  - تنفيذ نماذج أولية بشكل سريع: يفضل الكثيرون من مصممي البوابات الإلكترونية الخاصة بنظم الإدارة الإلكترونية تصميم نماذج أولية ذات إمكانيات وظيفية محدودة بشكل سريع وإتاحتها للمستخدمين للتعامل معها، ثم الاستفادة من التقارير التي يقدمها هؤلاء المستخدمين عنها في تطوير النظام خلال فترة تنفيذه. حيث يعد هذا الأسلوب أفضل من تطوير نظام ذي إمكانيات وظيفية متكاملة دون الإعلان عنه .
  - إتاحة إمكانية تخصيص النظام: يقوم النظام بتخزين تفاصيل الدخول وتسجيلها والتحقق من هوية الشخص ومسؤولياته داخل المنظمة، ثم يعرض شاشة تم تصميمها خصيصاً بشكل يلاءم المستخدم، ويمكن لعملية تخصيص تحقيق العديد من الفوائد أهمها:
    - توفير الإمكانيات الوظيفية الملائمة لموقع المستخدم أو دوره في العامل،
    - ربط المستخدم بالخدمات التي قد قام بالدخول عليها مؤخراً.
- كما يمكن لهذا النظام تقديم معلومات لا تتعلق بمهام العمل، ولكنها تشكل أهمية خاصة للمستخدم، تماماً كما تفعل مواقع مثل موقع amazon.com الذي يحتفظ بأسماء الكتب والإصدارات الموسيقية التي قام العميل بشراؤها من قبل، ومن ثم يقترح معروضات جديدة. وتوفر بعض الشركات روابط مباشرة للربط بين

<sup>1</sup> بريان هوبكنز، جيمس ماركهام، مرجع سابق، ص: 139.

صفحة البوابة الالكترونية الخاصة بالموظف والصفحات الخاصة بالشركات الخارجية التي تقدم خدمات مفيدة للموظفين.

-التنفيذ التدريجي: ينبغي تقديم خدمات النظام بالتدريج حتى يعتاد المستخدمون على التعامل مع النظام الجديد. فقد يؤدي إلى إدخال خدمات جديدة بشكل مستمر على الانترنت إلى رجوع المستخدمين بين الحين والآخر لمعرفة الجدي في تلك الخدمات.

-التحقق من تحديث محتوى الصفحات: ينبغي أن يكون هناك شخص مسئول عن كل موقع ويب ليتولى مسئولية التحقق من تحديثه أولا بأول، بالإضافة إلى توفير وسائل لإمداد المستخدمين بأحدث المعلومات حول الإمكانيات الوظيفية الجديدة للنظام.

-تقييم العمليات المختلفة قبل أتمتها: لن تتحقق النتائج المرجوة من نظام الإدارة الالكترونية للموارد البشرية إذا تم استخدامه في أتممة عمليات غير فعالة، وإنما ينبغي التأكد من فعالية العمليات المختلفة والتحقق من كفاءتها قبل أتمتها.

-تسمية الموقع: تساعد تسمية الموقع الالكتروني الخاص بالموارد البشرية في ظهوره كمكان مخصص لتقديم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، ومن أمثلة ذلك موقع بي بي المسى myHR.

-استبعاد البدائل: عندما يتم التأكد من فاعلية الموقع وكفاءته في العمل، فيمكن استبعاد البدائل الأخرى، والمتمثلة في النماذج الورقية لكي يكون المستخدمون على وعي بأن استخدامهم المواقع الخاصة بالموارد البشرية هي الوسيلة الوحيدة للقيام بتلك العمليات.

### ⊖ التغيرات والتحديات التي تفرضها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

أولاً: التغيرات التي تفرضها الإدارة الالكترونية للموارد البشرية

ينتج عن تطبيق الإدارة الالكترونية على الموارد البشرية عدة تغيرات منها<sup>1</sup>:

-ازدياد الحاجة إلى العمالة غير المباشرة ضمن الهيكل التنظيمي، فتزيد نسبتها نسبة إلى العمالة المباشرة، وستزداد الحاجة إلى وظائف مثل اختصاصي البحوث والتطوير وفني الصيانة للتعامل مع التجهيزات الأكثر تعقيداً.

-ازدياد الحاجة إلى إعادة تصميم الوظائف، ومن ثم إعادة تحليلها ووصفها.

- ظهور الحاجة إلى تغيير الأداء في الوظائف الجديدة، إذ من شأن إدخال أجهزة تكنولوجيا المعلومات والاتصال أن يساهم في زيادة التكلفة الرأسمالية أو تكلفة الاستثمار في هذه الأجهزة وفي زيادة مخصصات الاهتلاك، وقد يؤدي التطور التكنولوجي إلى خفض وقت أداء عملية معينة، وهو ما يتطلب إعادة تصميم أو تحديد معايير الجدولة.

<sup>1</sup> ملين علوطي، الإدارة الالكترونية للموارد البشرية ، مجلة بحوث اقتصادية عربية، الجمعية العربية للبحوث الاقتصادية بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، العدد42، 2008، ص:148.

- ظهور الحاجة إلى تزويد القيادات الإدارية بمفهوم تمكين العاملين وبناء فرق العمل المسؤولة، من خلال اختيار واع وتميز للأفراد وتهيئتهم لممارسة هذا التمكين.
- يؤدي استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال إلى إعادة هندسة العمليات وتقليل من ملامح البيروقراطية وسلسلة السلطة، وإلى تكامل أكثر بين عمليات الشراء والإنتاج وجعل الاتصالات التنظيمية أعلى سرعة وأكثر رشاقة.
- وهناك من يبرز أهم التغيرات والتطورات التي تحدثها تكنولوجيا المعلومات لتحسين وظيفة الموارد البشرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- تضع معلومات الموارد البشرية في قاعدة بيانات عوض عدة سجلات،
- تطبق المعالجة الآلية على مستوى الأجور من خلال احتساب معدلات الأجور، عدد ساعات العمل، وكل المحددات التي تدخل في الأجر مما يؤدي إلى ربح الوقت وتقليل الأخطاء،
- تساعد المسير على انتقاء الموارد البشرية المؤهلة بالرجوع إلى قاعدة البيانات المتوفرة في المؤسسة،
- الاعتماد على الشبكات يسهل من إجراءات التوظيف ويسعها ويقلل من تكاليفها،
- الاعتماد على تكنولوجيا المعلومات في التدريب يقلل من الوقت والإجراءات والتكاليف المتعلقة به، الشيء الذي يحفز المؤسسة على القيام به باستمرار لمواكبة التطورات، وتحقيق الميزة التنافسية،
- تمكن من الحصول على معلومات الموارد البشرية دون اللجوء إلى الإدارة (دون اللجوء إلى الإدارات الوسطى)،
- الشبكات خاصة منها الانترنت تشجع على تبادل المعارف وتدعيم الابتكار والتعلم،
- تعمل على تكثيف الاتصال بين مختلف الفاعلين، كما تعمل على تشجيع التعاون والعمل الجماعي مما يطور ويضيف من قيمة الموارد البشرية.

### ⊕ تحديات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

- أظهرت بعض الدراسات أن نظام معلومات الموارد البشرية في العديد من المؤسسات يعاني من عدة مشاكل ، وهذا راجع إلى عدة حواجز، منها:
- الافتقار إلى رأس المال والمهارات الكافية: وتكلفة إنشاء وصيانة نظام معلومات الموارد البشرية، نقص المال؛ انعدام دعم الإدارة العليا والالتزام؛ عدم معرفة الموارد البشرية من قبل مصممي النظام؛ عدم وجود تطبيقات لمستخدمي الموارد البشرية؛ عدم وجود موظفين نظام معلومات الموارد البشرية المؤهلين؛ عدم وجود ميزانية نظام معلومات الموارد البشرية. عدم التعاون مع الإدارات الأخرى؛ عدم وجود دعم تكنولوجيا المعلومات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> الهام باسي، دور تكنولوجيا المعلومات في تحسين إدارة الموارد البشرية في مصحة الفارابي- دراسة ميدانية في مصحة الفارابي، مجلة علوم الانسان والمجتمع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، العدد 07، 2013، ص ص: 269-270.

<sup>2</sup> <https://www.linkedin.com/.../impact-ict-human-resource-managem..Consult de le:30/11/2016>.

- ضيق الوقت والمكان: وهي عموماً تفتقر إلى الوقت والمكان اللازمة للعمل بهدوء وبشكل مدروس مع أدوات الموارد البشرية على شبكة الإنترنت وذلك، إذا لم يكن هناك حاجة، فإنها لن تفعل ذلك.
- ضمان الأمن: ضمان أمن وسرية البيانات المدخلة هو قضية مهمة للعاملين في الترتيب الذي ينبغي أن يشعر "الأمن" عند استخدام أدوات الموارد البشرية على شبكة الإنترنت.<sup>1</sup>
- المعرفة المتخصصة: واحدة من مزايا إدارة الموارد البشرية الإلكترونية هو أنه قد تساعد المنظمة للحد من تكاليف موظفين الموارد البشرية، على الرغم من أنه يمكن أن يزيد من متطلبات الجهاز الفني مع التكنولوجيا محددة المعرفة والمجال الوظيفي أيضاً.<sup>2</sup>
- أخطاء إدخال البيانات: يمكن تنفيذ E-HRM بأداء جيد فقط إلا المبرمجين والمستخدمين النهائيين، - تهديد للموارد البشرية نفسها: الميل من كونها تعتمد على التكنولوجيا سوف يقلل من الاعتماد على القوى العاملة.

مما سبق ، أن نظام الإدارة لالكترونية للموارد البشرية هو تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على استخدام قنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية، مما يؤدي إلى تحسين إجراءات وممارسات الموارد البشرية . للمستويات الثلاثة، هي: المستوى التشغيلي، المستوى العلائقي والمستوى التحويلي. حيث نجد أن الدوافع التشغيلية تهتم بأنشطة الموارد البشرية في الإدارة، مثل: إدارة الرواتب وإدارة المعلومات الشخصية، بينما الدوافع العلائقية تهتم بأنشطة الموارد البشرية المتقدمة والأدوات التي تساعد في عمليات المنظمة في استقطاب واختيار وتدريب وتقييم الأداء والدافع الأخير والمتمثل في الدوافع التحويلية فهو يركز على وظائف إدارة الميزة التنافسية الإستراتيجية وإدارة المعرفة الإستراتيجية.

ولتطبيق نظام معلومات الموارد البشرية بكفاءة و فاعلية يجب أن تتوفر عدة متطلبات، منها: متطلبات إدارية التي تتمثل في تحديد أهداف وغايات الإدارة ومراعاة احتياجات المستفيدين من مخرجات ومعلومات النظام سواء داخل المنظمة أو خارجها. و متطلبات تكنولوجية من خلال توفر الأجهزة والآلات والأدوات اللازمة لتشغيل النظام ومتطلبات اجتماعية التعاون المستمر بين إدارة الموارد البشرية وكافة الإدارات الأخرى المنظمة لضمان الإمداد بالمعلومات لتلك الإدارات والحصول منها على البيانات والحقائق.

<sup>1</sup>V. ANTONY JOE RAJA , CHALLENGING AND IMPLEMENTATION E-HRM IN SOFTWARE ORGANIZATIONS, International Journal of Business Intelligence and Management Volume 3 ,Numbers 1-2 January-December, 2011,p :104.

<sup>2</sup><https://www.linkedin.com/.../impact-ict-human-resource-management..30/11/2016>.



**الفصل السابع**  
**التسويق الداخلي**

يعتبر التسويق الداخلي من المفاهيم الإدارية الحديثة والتي أصبحت تلقى إهتمام واسع من قبل الباحثين في هذا المجال، خاصة بعد التطور الهائل الذي أصبح يحظى به المورد البشري داخل المؤسسة بإعتباره المحرك الأساسي لمختلف الأنشطة والوظائف في المنظمات.

يسعى التسويق الداخلي لتعظيم وتحقيق أهداف المنظمة على كافة المستويات من خلال التوجه نحو الموظفين، والعمل على تحقيق رضاهم وتطوير قدراتهم عبر إحداث برامج تدريبية وتكوينية وتحفيزية تساعدهم على ذلك.

يمثل التسويق الداخلي في العصر الحالي توجها إستراتيجيا لكافة المنظمات وخاصة تلك الناشطة في بيئة شديدة التنافس والتغير، حيث يضمن لها القدرة على مواكبة التطورات والتغيرات عبر الإستثمار في المورد البشري.

ومن أجل التعرف على مفهوم التسويق الداخلي تم تقسيم هذا الفصل على النحو التالي :

☉ ماهية التسويق الداخلي :

☉ تطبيقات التسويق الداخلي ؛

☉ أدوات و نماذج التسويق الداخلي.

☉ ماهية التسويق الداخلي

من أجل تقديم قيمة عالية وخدمات ذات جودة عالية وتحقيق ميزة تنافسية ، يجب على المنظمات أن تحقق مجموعة من الالتزامات اتجاه العاملين، الذين يعتبرون المحرك الأساسي للمنظمة والضامن الأكبر لتحقيق كل أهدافها، هنا يظهر دور التسويق الداخلي من أجل التعرف على حاجيات العاملين ومحاولة تلبيةها بأفضل الطرق.

- مفهوم التسويق الداخلي

أخذ مفهوم التسويق الداخلي حيزا مهما من إهتمام القائمين على المنظمات، لما له من تأثير على مستوى الموارد البشرية التي تعتبر بدورها المحرك الفعلي لمختلف أنشطة المنظمة، حيث سيتم التعرف على مفهوم التسويق الداخلي، خصائصه وأهدافه وأهميته وذلك على النحو التالي :

أولا : تعريف التسويق الداخلي

لقد تعددت وتنوعت التعاريف الواصفة لمفهوم التسويق الداخلي بتعدد وتنوع آراء الباحثين ووجهات نظرهم ويمكن توضيح أهم التعاريف على النحو التالي :

- هو تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الناس (الموارد البشرية) الذين يخدمون العملاء، وبالتالي إنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، والذين هم سيعملون بأقصى ما لديهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور، تسويق الخدمات، داروائل النشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص ص 385-386.

- على أنه اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم، وتحفيزهم ومكافأتهم مع توفير لهم المعدات والتكنولوجيا المناسبة، وتمكين العاملين في مختلف الوظائف من أجل تطوير جودة خدمات ومنتجات المنظمة، وإرضاء العملاء الخارجين.<sup>1</sup>
- التسويق الداخلي هو عملية متبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، وتتعلق تلك المتبادلة بضرورة إيجاد الكفاءة للعمليات والرضا العاملين ويتطلب ذلك تحريك المنظمة ككل من خلال الوظيفة التسويقية.<sup>2</sup>
- التسويق الداخلي يقوم على البحث والتركيز في العلاقات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، من خلال قدرتهم في التأثير على جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة، عبر منحهم الخبرات والمعلومات والقدرات اللازمة لذلك.<sup>3</sup>
- ومن خلال التعاريف الواردة في الأعلى يمكن أن نستنتج بأن التسويق الداخلي هو أسلوب تنتهجه المنظمات من أجل تطوير قدرات العملاء الداخليين وتحقيق رضاهم، عبر استعمال وتوظيف مجموعة من الأدوات اللازمة لذلك على غرار التدريب والتكوين والتحفيز والتمكين والاستقطاب والاتصال الفعال وغيرها من الأدوات التي تؤثر على المورد البشري بشكل إيجابي، مما يؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات التي تقدمها المنظمة التي تمارس التسويق الداخلي، وتحقيق الهدف الإستراتيجي، والذي يتمثل في الحفاظ على زبائن الحاليين وجذب زبائن جدد.
- ثانيا : خصائص التسويق الداخلي
- يتمتع التسويق الداخلي بمجموعة من الخصائص يمكن أن نوضحها كما يلي:<sup>4</sup>
- التسويق الداخلي عملية اجتماعية يطبق داخل المنظمات من خلال إدارة التبادل والتفاعل بين الموظفين والمؤسسة، فالتسويق الداخلي لا يركز فقط على الحاجيات المالية للعملاء الداخليين فقط، بل يذهب أبعد من ذلك من خلال تطوير وضمان حاجياتهم الاجتماعية مثل الأمن، روح الإنتماء، تعزيز الصداقة، وتقوية العلاقات الاجتماعية بين مختلف الموارد البشرية داخل المنظمة.
- التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف داخل المؤسسة من خلال التأكد أن كل الموظفين لديهم دراية بالأنشطة والوظائف التي يقومون بها، كما يتم العمل على التأكد أن كل الموظفين تم تدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم بشكل لازم من أجل القيام بمهامه على أكمل وجه.

<sup>1</sup> - أيمن عبد الله محمد بوبكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة أبو ظبي، العدد 16، 2015، ص 13.

<sup>2</sup> - محمد عبد العظيم أبو النجا، التسويق العالمي - إدارة العلاقات مع العملاء - الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص 163.

<sup>3</sup> - ann nguyen and others. internal marketing a study within the profil group. working paper, jonkoping intrnational business school, southe africa, 2012-05-18, p16.

<sup>4</sup> - ونس عبد الكريم وآخرون، الأبعاد الأساسية للتسويق: العلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 32، 2012، ص 179.

### ثالثاً: أهمية التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي أهمية كبرى للمنظمات والأفراد على حد سواء وهو وسيلة تضمن نجاح المنظمات وتحقيق لها ميزة تنافسية على المدى البعيد خاصة إذا تم استغلاله وإستخدامه بشكل مثالي ويمكن أن نوضح أهمية التسويق الداخلي على النحو التالي :

#### ❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة

تكمن أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة في مايلي :

- إدارة التغيير : يلعب التسويق الداخلي دوراً محورياً في ضمان نجاح عملية التغيير من خلال عمله على تزويد مختلف الفاعلين بالمعلومات الضرورية التي تشجعهم على التغيير.<sup>1</sup>
- بناء الصورة العامة : تعتبر الصورة العامة من أهم العناصر التي تسعى المنظمات لتطويرها وتحسينها مما لها تأثير على مكانة المؤسسة، وهنا يظهر دور التسويق الداخلي من خلال العمل على تحسين جودة الإتصال الداخلي، والتعريف بالنقاط المميزة لدى المنظمة لمختلف الأفراد ومن خلال الأفراد تحاول المنظمة التموّج في السوق، كما يصبح الموظفون عبارة عن سفراء يمثلون صورة المؤسسة العامة.
- إستراتيجية المنظمة : من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة يلزم تضافر الجهود ووجود أعلى درجات التعاون بين مختلف الموظفين والمستويات الإدارية، وهنا يظهر دور التسويق الداخلي من خلال توفير المناخ الملائم وتقليل من حدة الصراع من أجل تنفيذ الإستراتيجية بشكل مثالي.<sup>2</sup>
- ❖ أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للموظفين
- للتسويق الداخلي أهمية بالغة بالنسبة للموظفين حيث يعمل التسويق الداخلي على تحقيق مجموعة من المزايا والمنافع يمكن أن نوضحها على النحو التالي:<sup>3</sup>
- تحقيق الرضا الوظيفي : أحد أهم المزايا التي يوفرها تطبيق التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالإستقرار لدى الموظفين، فالتسويق الداخلي يعمل عن البحث عن حاجيات الموظفين والعمل على تلبيتها.
- تطوير وتحسين مستوى أداء العاملين : من خلال برامج التسويق الداخلي التي تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة بالإضافة إلى توفر دورات تدريبية وتكوينية وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن عمليات التسويق الداخلي والتي تساهم في تحسين أداء العاملين والموظفين.

<sup>1</sup> - هاني حامد الضمور ، تسويق الخدمات، داروئل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص343.

<sup>2</sup> - بدري عبد الفرج مرسل، أثر التسويق الداخلي على جودة الخدمات المصرفية : الدور الوسيط لسلوك المواطنة التنظيمية ، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان ، 2014، ص75.

<sup>3</sup> - ريتشارد نورمان، ترجمة عمرو الملاح، إدارة الخدمات، العبيكان للنشر، الرياض، 2000، ص254.

- تحسين العلاقات بين الموظفين : يساعد التسويق الداخلي في تغيير نظرة الموظف لزميله في نفس المستوى، أو في المستوى الأدنى أو الأعلى من خلال العمل على إزالة العوائق وتحسين من فاعلية قنوات الإتصال.

- تعظيم قيمة الوظيفة والأعمال التي يؤديها الفرد : يحاول التسويق الداخلي تعزيز وتعظيم قيمة العمل والمهام و الواجبات التي يؤديه الموظف، من خلال تعزيز وتعظيم نظرة الموظف لوظيفته وأنها مهمة في تحقيق أهداف المنظمة، مما يجعل لمحاولة البذل والعطاء بشكل أكبر والبحث عن تحقيق الذات.<sup>1</sup>

رابعا : أهداف التسويق الداخلي

تمارس المنظمات التسويق الداخلي من أجل تحقيق جملة من الأهداف على مختلف المستويات ويمكن أن نوضح أهداف التسويق الداخلي من خلال الجدول الموالي :

الجدول رقم 4: أهداف التسويق الداخلي

مستويات الأهداف	التطبيقات
الهدف العام ( الهدف الكلي )	- جعل العاملين أكثر تفهما وتحفزا وإهتماما بالعملاء
الهدف الإستراتيجي	- إنشاء بيئة داخلية تدعم الشعور بالعميل وتفتح العقلية البيعية بين الأفراد من خلال : <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الطرق الإدارية :</li> <li>• دعم سياسة الأفراد :</li> <li>• دعم التدريب الداخلي :</li> <li>• ودعم إجراءات التخطيط والرقابة .</li> </ul>
الهدف التكتيكي	- إن العاملين يجب أن يفهمو لماذا يتوقع منهم أن يتصرفو بطريقة معينة أو يجب عليهم دعم موقف معين. - يجب تطوير الخدمة كاملة وأن تقبل داخليا قبل طرحها في السوق كما يجب تفعيل قنوات الإتصال الداخلية والبيع الشخصي
المصدر: هاني حامد الضمور، داروائل النشر، الأردن، الطبعة الرابعة، 2008، ص387.	

<sup>1</sup> - قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التسويق الداخلي في تحقيق إلزام العاملين ، ورقة بحثية مقدمة ضمن ملتقى بجامعة حسية بن بوعلى، الشلف ، بدون تاريخ النشر، ص6

كما يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- مساعدة الموظفين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها وأساليب العمل المطبقة ؛
- إكتساب إلتزام الموظفين إتجاه خطط وإستراتيجية المنظمة ؛
- تطوير من الثقافة التنظيمية لدى الأفراد وجعلها تتناسب مع خدمة الزبائن على أكمل وجه ؛
- تحفيز الموظفين وإثارة دافعيتهم من أجل إنجاز وظائفهم بكفاءة وفعالية.

### Ⓒ مراحل تطور التسويق الداخلي وعوامل ظهوره

مر التسويق الداخلي بمجموعة من المراحل التي ساهمت في تطوير النظرة والاهتمام بهذا المفهوم، كما أثرت عديد العوامل في ظهور وتطور هذا المفهوم سيتم استعراض أبرزها على النحو التالي :

#### أولاً : مراحل تطور التسويق الداخلي

كغيره من المفاهيم شهد مصطلح التسويق الداخلي مجموعة من التغييرات والتطورات، حيث يتضح بأنه توجد ثلاث مراحل رئيسية تبين تطور مفهوم التسويق الداخلي يمكن توضيحها على المنوال الموالي :

➤ المرحلة الأولى : التركيز على الموظف من خلال محاولة إرضائه وتحفيزه ؛

➤ المرحلة الثانية : وهي المرحلة التي سعت إلى التوجه أبعد من المرحلة الأولى، وذلك من خلال التوجه بالمستهلك :

➤ المرحلة الثالثة : وهي المرحلة التي تضمن للمؤسسة تنفيذ إستراتيجياتها، وعمليات وإدارة التغيير.

1-مرحلة إرضاء وتحفيز الموظفين : أشارت مختلف الدراسات في هذه المرحلة، أن التسويق الداخلي كان يعطي أهمية المطلقة في تحفيز العاملين والعمل على تحقيق رضاهم، حيث أن هذا هو السبيل الأبرز من أجل تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، فالتحفيز وإرضاء العاملين هو وسيلة فعالة لتحسين أدائهم وتطويره إلى أقصى الدرجات، فتحقيق رضا العملاء يمر عبر رضا العاملين، الأمر الذي سيضمن تحقيق أعلى مستويات الجودة في إنتاج وتقديم الخدمات وهو الهدف الأبرز لمختلف المنظمات<sup>2</sup>.

2-مرحلة التوجه بالمستهلك : في هذه المرحلة اخذ مفهوم التسويق الداخلي تطوراً ملحوظاً، حيث أشار الباحثين وعلى رأسهم Cronross، إلى الدور الذي يلعبه الموظفين في الخط الأمامي " عمال الإتصال " في العلاقات مع الزبائن لكونهم مسؤولين على إشباع حاجات ورغبات الزبائن أو المستهلكين من خلال عملية التفاعل التي تتم بينهم، ومن أجل الإستفادة من الفرص التسويقية المتاحة يجب أن تعمل على أن يكون لديها :

- موظفون لديهم توجه بالمستهلك والسوق

- موظفون لديهم كفاءات بيعية ؛

<sup>1</sup>- محمد فريد الصحن، قراءات في إدارة التسويق، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الثانية، 2002، ص40.

<sup>2</sup>- سلوى محمود محمود مطاحن، تطبيق التسويق الداخلي في الشركات الصناعية في الأردن ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2009-2010، ص18. بتصرف

- وجود تكامل وتناسق في مختلف الوظائف داخل المنظمة.<sup>1</sup>

3- مرحلة إدارة التغيير وتنفيذ الإستراتيجية : في هذه المرحلة أخذ التسويق الداخلي بعد أشمل، حيث أصبح ينظر له على أنه الدافع والمحرك لتطبيق وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، حيث تطور مفهوم التسويق الداخلي وأصبح يشكل ميكانيزم شامل يساعد على تحقيق التناسق والتكامل بين وظائف المنظمة، كما يضمن التسويق الداخلي التكامل بين الوظيفة التسويقية وباقي الوظائف الأخرى للمنظمة بالشكل الذي يجعل من الأفراد العاملين في أي وظيفة موارد تخص تلك الوظيفة التسويقية.<sup>2</sup>

ثانياً : العوامل التي ساعدت على ظهور التسويق الداخلي

لقد ساهمت عديد العوامل في ظهور مفهوم التسويق الداخلي وتطوره نذكر منها مايلي<sup>3</sup> :

- إن العديد من المنظمات تمر بحالات من التغيير الشديد والتوجه نحو الإندماجات والتحالفات، والتحجيم والتوسع كل هذه التحولات تتطلب الإهتمام بمفهوم التسويق الداخلي؛
- التوجه نحو الأساليب الإدارية الحديثة والتي تتطلب مجموعة من المهارات والقدرات، هذا الأمر يتطلب برامج تدريبية كاملة والتسويق الداخلي يعمل على ضمان ذلك؛
- تدني درجة الولاء بين أرباب العمل والعاملين، وهذا قلل من الترابط بين الطرفين خاصة فيما يتعلق بالغايات والقيم المشتركة، فكانت الحاجة للتسويق الداخلي لسد هذه الفجوة ؛
- إن الأساليب الجديدة المطبقة في العمل ونشوء المنظمة المتعلمة، يتطلب من الكوادر والعاملين فيها تعلم باستمرار من أجل تطوير القيم والمزايا فكانت الحاجة للتسويق الداخلي للعب هذا الدور.

#### ⊕ علاقة التسويق الداخلي بمفاهيم إدارية أخرى

يرتبط التسويق الداخلي بعدد المفاهيم الإدارية والتي يؤثر فيها ويتأثر بها، حيث سيتم في هذا المطلب عرض أبرز المفاهيم الإدارية المرتبطة بمفهوم التسويق الداخلي وذلك على النحو التالي :

#### 🚦 إدارة الموارد البشرية و التسويق الداخلي

إن إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجها الحصول على الأفراد المناسبين للمنظمة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغهم في البقاء بخدمتها، وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من طاقتهم وجهودهم لتحقيق أهداف المنظمة وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بممارسة مجموعة من الأنشطة<sup>4</sup>.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها تلك الجانب من الإدارة التي يهتم بالناس سواء كأفراد أو مجموعات، وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وتشمل

<sup>1</sup>- كمال بلمسعود، أثر التسويق الداخلي في تحقيق ولاء الزبون من خلال الرضا الوظيفي ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة م اس.تر، كلية العلوم التجارية، تخصص تسويق الخدمات، جامعة قصدي مبراح ورقلة، 2011-2012، ص16.

<sup>2</sup>- محمد عبد العظيم، التسويق المتقدم، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2008، ص195.

<sup>3</sup>- زاهي إبراهيم، عمر أحمد، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة فلسطين، 2013، ص15. بتصرف .

<sup>4</sup>- محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2014، ص20.

مجموعة من الأنشطة تتمثل في تخطيط للقوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم مختلف الخدمات الإجتماعية.<sup>1</sup>

من خلال تعريف نلاحظ أن التسويق الداخلي يعتبر محوارها ما في عمل إدارة الموارد البشرية، حيث ترتبط أغلب تطبيقات وأنشطة التسويق الداخلي إرتباط وثيق مع إدارة الموارد البشرية، فالهدف الأساسي للتسويق الداخلي هو تأثير بشكل إيجابي في الموارد البشرية التي تحوزها المنظمة. كما يعتبر الباحثين أن إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن ممارسات أنشطة التسويق الداخلي وليس قسم التسويق، فيما يرى البعض الآخر أن قسم التسويق يقوم بتنسيق مع قسم إدارة الموارد البشرية والتكامل بينهما بتوجه نحو العاملين ومحاولة تلبية حاجياتهم.

### إدارة الجودة الشاملة والتسويق الداخلي

تعتبر الجودة الشاملة مدخلا إستراتيجيا لإنتاج أفضل خدمة أو منتج ممكن، وذلك من خلال الإبتكار المستمر إن الجودة الشاملة تعترف بأن التركيز لا يكون فقط على جانب الإنتاج ولكن أيضا على جانب الخدمات ، وبالطبع فإن هذا الإدراك ينشأ بسبب التحسينات في الجودة التي يمكن رؤيتها ولكن النواحي الأخرى في المنظمة لها على دور تقوم بيه.<sup>2</sup> وتعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها مدخلا لتحسين فاعلية ومرونة منظمة الأعمال ككل وهي في الواقع طريقة للتنظيم وتحقيق المشاركة من قبل جميع العاملين في المنظمات وجميع الأقسام وجميع الأنشطة في جميع المستويات الإدارية.<sup>3</sup> يتضح لنا من خلال ما سبق أن إدارة الجودة الشاملة ومن أجل أن تطبق بشكل جيد فعال فهي في حاجة ماسة للتسويق الداخلي، من خلال عمله على توفير مرتكزات إدارة الجودة الشاملة وتتمثل المرتكزات في مايلي:<sup>4</sup>

- الانفتاح في عملية الاتصال حيث يتطلب نظام إدارة الجودة شاملة اتصالا فعالا في مختلف الاتجاهات ؛
- استخدام فرق العمل من أجل تحسين الإنتاجية ؛
- العمل على إرضاء العاملين من أجل تحقيق أعلى قيمة ؛
- توفير أعلى درجات التدريب والتمكين .

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2000، ص16.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة : الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، 2005، ص 27.

<sup>3</sup> - عواطف إبراهيم الحداد، إدارة الجودة الشاملة، دار الفكر، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 20.

<sup>4</sup> - علاء فرج الطاهر، إدارة المواد والجودة الشاملة، دار الراية، الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص ص، 137-138.



يتضح لنا أن التسويق الداخلي الفعال يضمن تحقيق إدارة الجودة الشاملة بكفاءة مما يؤدي تعظيم قيمة المنظمة بشكل عام، حيث تعتبر أنشطة التسويق الداخلي من أهم الممارسات الضامنة لتجسد إدارة الجودة الشاملة بشكل فعال.

### ✚ الثقافة التنظيمية و التسويق الداخلي

تلعب الثقافة التنظيمية دورا هاما في تأثير في سلوك العاملين داخل المنظمة، وذلك من خلال تركيزها على محاولة ترسيخ وتثبيت مجموعة من القيم والمعتقدات التي تخدم مصالح المنظمة العامة، ومن أجل ذلك تسعى المنظمة وعبر التسويق الداخلي للتوفير الأنشطة اللازمة لتحقيق ثقافة تنظيمية قوية داخل المنظمة. تعرف الثقافة التنظيمية بأنها منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تتطور وتستقر مع مرور الزمن، وتصبح سمة خاصة للتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضائه حول خصائصه والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه.<sup>1</sup>

إنطلاقا مما سبق يمكن الحديث عن بناء وتغيير الثقافات التنظيمية، والبحث عن الكيفية التي يمكن بها بناء وتغيير ثقافة معينة، ومن هذه النقطة بالذات يمكن طرح السؤال حول طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتسويق الداخلي، وعلى اعتبار أن الثقافة التنظيمية عبارة عن بناء وتموقع ذهني لبعض القيم والسلوكيات فهي تحتاج إلى جهود وتكامل بعض العناصر من أجل إقامة هذا البناء والقيام بعملية التموقع، ولن يتم ذلك إلا عبر أنشطة وبرامج التسويق الداخلي، ومن زاوية أخرى نجد أن فلسفة التسويق الداخلي تنشأ بفعل القيم الأخلاقية المكتسبة لدى الأفراد الموظفين حيث تشكل الثقافة التنظيمية الوعاء الذي ينشأ فيه التسويق وعليه يمكن القول أن العلاقة بين التسويق الداخلي والثقافة التنظيمية هي علاقة تأثير وتأثر فثقافة التنظيمية يتم بناء عبر المرور ببرامج التسويق الداخلي وفي نفس الوقت تكون طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة مؤثرة في طريقة تبني فلسفة التسويق الداخلي.<sup>2</sup>

### Ⓒ تطبيقات التسويق الداخلي

للتسويق الداخلي مجموعة من العناصر والمتغيرات التي يجب أن توفرها المنظمة، حيث تعمل المنظمات على اختيار المزيج التسويقي الداخلي والذي يتناسب مع إمكاناتها، كما يمر تنفيذ التسويق الداخلي بمجموعة من المراحل والخطوات الضرورية التي تساعد في تنفيذ العملية على أكمل وجه، وللتسويق الداخلي إجراءات ينبغي على المنظمة توفيرها من أجل تهيئة المناخ الضروري لتنفيذ أنشطة التسويق الداخلي .

### ✚ المزيج التسويقي الداخلي

تعتبر عناصر المزيج التسويقي التوليفة التي تحدد كيفية صياغة التوجه والعمل مع العملاء الداخليين أو ما يعرف بالموظفين، ويتكون المزيج التسويقي من مجموعة من العناصر سيتم توضيحها على النحو التالي :

<sup>1</sup>- عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد، دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بهوية المنظمة ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد الثاني ، 2010، ص123.

<sup>2</sup>- محجوبي محمد الأخضر، أثر التسويق الداخلي على رضا الوظيفي والمصدقية في المؤسسة الخدمية ، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2010، ص25.

- إن عناصر المزيج التسويقي الداخلي لا تختلف على عناصر المزيج التسويقي العام، غير أن توجهات العمل وتطبيق عناصر مزيج التسويق الداخلي تختلف بشكل كامل عن تطبيقات التسويق الخارجي.
- المنتج : إن التسويق الداخلي ينظر إلى المنتج من خلال ثلاث مستويات، فعلى المستوى الإستراتيجي يعتبر المنتج بمثابة الإستراتيجيات التسويقية التي تتبعها المنظمة وفي هذا المستوى فإن ما يتم إنتاجه هو القيم والإتجاهات اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجيات، أما على المستوى التكتيكي فإن المنتج يجب أن يشمل طرق جديدة للقياس والتقييم وطرق جديدة للتعامل مع العملاء، أما على المستوى الأساسي فالمنتج هو بمثابة الوظائف التي تقدمها المنظمة للموظفين.<sup>1</sup>
- السعر: إن تحديد أسعار بعض الخدمات المقدمة يجب أن تحدده المنظمة من خلال العاملين بها، حيث يتم الإسترشاد بأرائهم في هذا الصدد لما لهم من دراية وخبرة وتقييم المجهودات المصاحبة لتقديم الخدمات المنظمة للعاملين.<sup>2</sup>
- الترويج : تتمثل في مختلف وسائل الإتصال والإعلام التي تتسعين بها المنظمة من أجل إعلام وإقناع العاملين بأشياء معينة تهم مصلحة المنظمة، أو في تغيير إتجاهاتهم وسلوكهم وذلك بما يتناسب مع التحولات التي قد تنتهجها المنظمة.
- التوزيع : ويقصد بها كيفية توصيل المنتج ( الوظائف) إلى العاملين بطريقة المناسبة من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومراعاة تفصيل الدقيقة من خلال أخذ بعين الإعتبار مقر الموظف وقربه من مكان عمله.<sup>3</sup>
- الدليل المادي أو الملموس : على مستوى السوق الداخلي ليست مهمة بشكل كبير لأنها تمثل بيئة العمل الطبيعية، وكحالة خاصة السياسات والمهام التي يكلف بها الموظفين، عن طريق المؤتمرات أو التدريب الخارجي.
- العمليات : وتشير إلى طريق تسليم المنتج الداخلي، وتمثل مختلف المهام وطرق العمل والاستراتيجيات التي يتم تسليمها بطريقة كتابية أو شفوية بواسطة أدوات الاتصال الداخلي.
- المشاركون -الأفراد - : وهم المورد البشري الناشط داخل المنظمة ويجب أن تراعي المنظمة عند تحديد المزيج التسويقي الداخلي مجموعة من المعايير مثل نمط الإشراف والعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء وعمليات التخطيط للموارد البشرية وسياسات التعيين والتوظيف... الخ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - أقطي جوهرة، أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير، 2014، ص101.

<sup>2</sup> - محمد عبد المعطي الجاروشة، العلاقة بين التسويق الداخلي والإلتزام التنظيمي العاملين، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية الإقتصاد و العلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة فلسطين، 2016، ص19.

<sup>3</sup> - محجوبي محمد الأخضر، مرجع سابق، ص33. بتصرف

<sup>4</sup> - سارة عمرون، محمد الصغير جيطلي، أثر التسويق الداخلي على إدارة المعرفة، مجلة الدراسات الإقتصادية والمالية، العدد التاسع، المجلد الثاني، جامعة الوادي، ص 285.

## Ⓒ خطوات تنفيذ التسويق الداخلي

تحتاج عملية تنفيذ التسويق الداخلي إلى مجموعة من الخطوات والمراحل التي تسهل من عملية تطبيق برامج التسويق الداخلي، وسيتم توضيح أبرز هذه الخطوات على النحو التالي :

**تحديد السوق :** يجب تحديد السوق الداخلي بوضوح وذلك من أجل التأكد من أن المقدمين والمستقبلين للخدمات الداخلية يمكن تحديدهم بمفهوم العملاء الداخليين الذين تتطلب حاجاتهم إشباعها، حيث كل شخص هو مشارك ويقدم الخدمة هو بوضوح يقع ضمن ما يعرف بالسوق.

إن تحديد السوق قد لا يقتصر على جزء معين من المؤسسة، بل قد يتضمن تحديد السوق كامل القطاعات والأنشطة داخل المؤسسة.

**بحوث السوق :** يجب جمع المعلومات باستمرار وتحليلها من جميع المستويات الإدارية في المؤسسة وهذا يساهم في تحديد الفرص الداخلية والخارجية، تساهم بحوث السوق في كشف الأمور من المحتمل أن يكون لها تأثير على نجاح تطبيق برامج التسويق الداخلية وأدوار الأفراد ومسؤولياتهم ومواضيع البحث تشتمل على :

- إتجاهات العاملين نحو المؤسسة ومهمتها الأساسية ؛

- مستويات الرضا الوظيفي ؛

- تقييم المهارات والحاجة للمعرفة والتعلم ؛

- حاجات ورغبة العاملين.<sup>1</sup>

- **تجزئة السوق :** تعد هذه الخطوة ضرورية للتأكد من دقة وفعالية الجهود التسويقية الداخلية المستهدفة، إن معايير التجزئة قد تحدد بالإعتماد على نتائج البحوث التسويقية لكنها قد تشتمل على سبيل المثال، المستوى في الهيكل التنظيمي إن أفضل الطرق لتجزئة السوق الداخلي قد لا يكون على أساس القسم الحالي أو فريق السلطة الإدارية حيث أن هذا قد يؤدي إلى مدخل أقل إرتباط، إن التسويق الداخلي يجب النظر إليه كوسيلة لتخفيض مشاكل الإتصال المحتملة أو الخلاف بين المجالات الوظيفية المختلفة.

- **التطبيق التسويقي :** هذه الخطوة تشتمل على إختيار وتطبيق الأنشطة التسويقية الملائمة لتحقيق الدرجة المثالية لنجاح التسويق الداخلي، الإتصال الداخلي الجيد وفرق العمل وتفويض العاملين هي من بعض أهداف التسويق الداخلي، فالخطوات التمهيديّة لتطبيق هذه الأهداف تحتاج إلى التدريب وإسنادها إلى أفراد وفرق إدارية، إن برامج التدريب المخصصة للتطوير الموظفين هي من بين الطرق المتاحة.

- **الإتصال التسويقي :** إن هذه الخطوة تتضمن القيام بنشر المعلومات التسويقية الدقيقة والحديثة سواء كانت الداخلية والخارجية، وهذه الخطوة يجب أن تستهدف تشجيع المشاركة في تحقيق أهداف

<sup>1</sup>- هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص ص، 389، 390.

الأفراد والمؤسسة، فالمجالات والمنشورات الداخلية وتشجيع الإتصال بالإتجاهين هي أمثلة على أنواع بعض المداخل المفيدة بهذا الشأن.<sup>1</sup>

- التوجه السوقي : إن الهدف الكلي يجب أن يكون بناء البيئة الداخلية التي تتصف بالمرونة والإستجابة والتي ترسخ القيم المشتركة والسلوك الذي يعكس أهداف المنظمة، كما أن أهداف وأدور المنظمة يجب أن تكون واضحة للجميع الموظفين من أجل تسهيل مهمة الجميع في المساهمة في تحقيق الأهداف.<sup>2</sup>

### Ⓒ إجراءات التسويق الداخلي

تعد إجراءات التسويق الداخلي من أبرز محددات نجاح عملية التسويق الداخلي، حيث تقوم على تهيئة المناخ وتوفير البيئة المساعدة ثلاثم عملية التسويق الداخلي وفي هذا المطلب سيتم التطرق إلى إجراءات التسويق الداخلي على النحو التالي :

أولاً: ترسيخ ثقافة الخدمة ؛

ثانياً: تنمية مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية ؛

ثالثاً: نشر وبحث المعلومات التسويقية إلى العاملين ؛

رابعاً: تنفيذ نظام المكافأة والإقرار بجهود العاملين .

أولاً: ترسيخ الثقافة الخدمة

إن أي برنامج للتسويق الداخلي هو عبارة عن تمثيل للثقافة الخدمة، لإن برامج التسويق الداخلي يحكم عليها بالفشل أو الإخفاق إن لم تعمل المنشأة على ترسيخ الثقافة لخدمة الزبون.

ويقصد بثقافة الخدمة كل التقاليد والقيم والمعايير والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للخدمة والتي تؤثر في الخدمة.<sup>3</sup>

حيث تعمل المنظمة على ترسيخ ثقافة الخدمة التي توفر المناخ الملائم لتطبيق التسويق الداخلي ويكون

ترسيخ الخدمة لدى العاملين من خلال دعم اللامركزية في العمل، وتدعيم العمل بالتمكين، وتطوير من السلوكيات واعتماد العمل الجماعي كل هذا يجعل العاملين على استعداد للتصرف بطريقة تساهم في تطوير أداء المنظمة.<sup>4</sup>

ومن أجل ذلك تقوم المنظمات بعدة ممارسات مثل التغيير في بناء الهيكل التنظيمي وجعله هيكلاً تنظيمياً يقوم على خدمة زبون، ويكون عبر تحويل الهيكل التنظيمي من الأعلى إلى أسفل كما يوضحه الشكل

الموالي

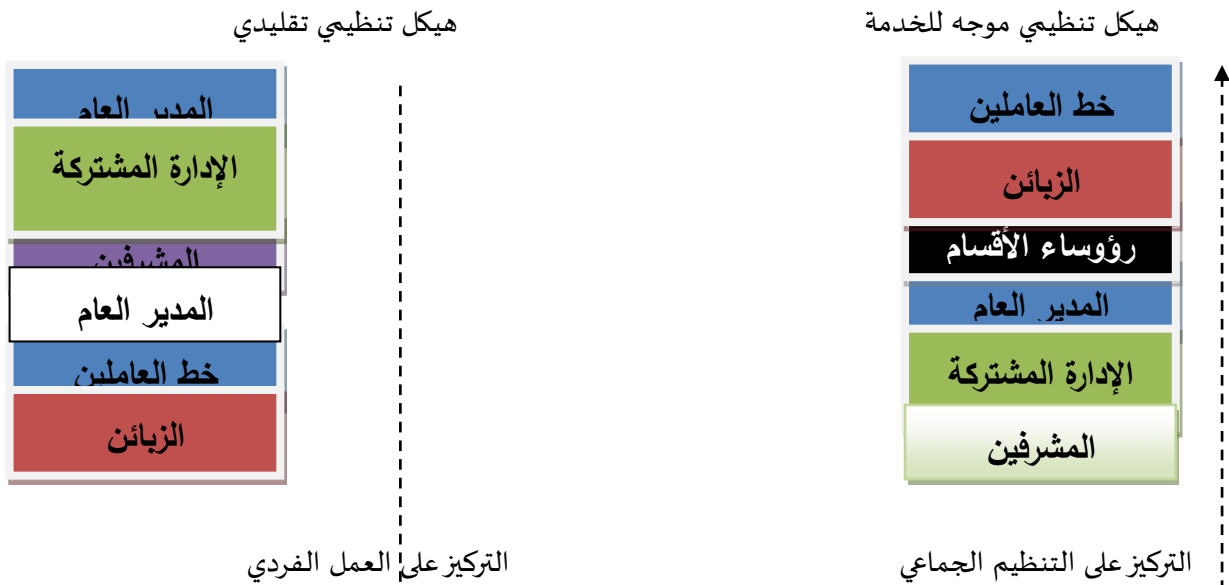
<sup>1</sup> - حزاب خديجة، أثر التسويق الداخلي على أداء الموظفين، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، جامعة الطاهر مولاي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، تخصص تسويق، سعيدة، 2016، ص32.

<sup>2</sup> - هاني حامد الضمور، مرجع سابق، ص395.

<sup>3</sup> - سعاد نانف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2001، ص121.

<sup>4</sup> - درمان سليمان صادق، حسان ثابت جاسم، أثر إجراءات التسويق الداخلي في أداء العاملين مجلة تنمية الرافدين، العدد 85 المجلد 29، 2007، ص35.

الشكل رقم 11: تحويل الهيكل التنظيمي من أعلى إلى أسفل



المصدر: حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي ووظيفي وتطبيقي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص: 348

### ثانيا: تنمية مدخل التسويق إلى إدارة الموارد البشرية

يتوجب على القائمين على عملية التسويق الداخلي تنفيذ مبادئ التسويق من أجل جلب والحفاظ على الموارد البشرية وخاصة صاحبة المهارات العالية مثلما تفعل مع الزبائن والعملاء وتحقيق التوازن الذي يعود بالفائدة على المنظمة ومن أجل ذلك تقوم المنظمة بالقيام بالعناصر التالية:

#### - تصميم وظائف تتوافق مع الأشخاص

إن دافعية الأفراد تكون قوية عندما تصمم الوظائف تصميمًا دقيقًا يتفق وخصائص الأشخاص الذين يشغلونها، وعليه يجب مراعاة عدة مبادئ عند تصميم الوظائف كجعل الموظفين والعاملين يشعرون بمسؤولية شخصية اتجاه وظائفهم، بالإضافة إلى إشعارهم بالاستقلال الذاتي والإحساس بالالتزام والملكية لما ينتجون، دون أن تتجاهل المؤسسة تصميم الوظائف بحيث يعطي لشاغلها تغذية راجعة وعوائد إيجابية له<sup>1</sup>.

#### - إجراءات التشغيل

تتعلق إجراءات التشغيل بالجانب الإنساني للموظفين داخل المنظمة، وإذ رغبت المنظمة في تقديم خدمات مميزة علميًا أن تعطي أهمية كبيرة لهذا الجانب.

<sup>1</sup> - عبد الباري إبراهيم الدرة، زمير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين: منحنى نظمي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، ص، 418.

ويجب أن تطبق المنظمة سياسة تشغيل تكون ملائمة مع تحوزها من موارد بشرية تراعى فيه الجوانب النفسية والمعنوية للمختلف العاملين، كما تصمم المنظمة إجراءات تشغيل تضمن تحقيق أعلى العوائد وتزويد العاملين بالمهارات والمعارف اللازمة.<sup>1</sup>

#### - فريق عمل : ( العمل الجماعي )

تقوم فلسفة التسويق الداخلي على العمل الجماعي، ففي حالة ما قام أحد الموظفين بإرتكاب خطأ معين إتجاه زبون، يقوم بقية الموظفين بالعمل على تدارك الموقف ومحاولة معالجة ذلك دون أن يتأثر الزبون، إن العمل الجماعي يساهم في توفير بيئة عمل هادئة وسريعة في أداء وتنفيذ الأعمال اليومية. إن أسلوب العمل الجماعي يقود المنظمات للتحقيق أفضل النتائج وترجمة إستراتيجية التسويق الداخلي على أكمل وجه.<sup>2</sup>

#### ثالثا : بث المعلومات التسويقية للعاملين :

يعد هذا الإجراء من أهم إجراءات التسويق الداخلي ويمكن توضيحه على النحو التالي<sup>3</sup> :

- غالبا ما تعد وسيلة الإتصال الأكثر فعالية وتأثير بالزبائن هم العاملين أنفسهم، أو ما يعرف بالإتصال المباشر بالزبون ؛

- يتطلب من الإدارة أن توفر معلومات كافية ودقيقة عن الخدمات الجديدة التي تنوي المنظمة الترويج لها، ويفضل إطلاع العاملين عليها وتقديم لهم شروحات وافية وكافية ؛

- على مختلف المستويات الإدارية كافة أن تتفهم بأن العاملين يلعبون أدوارهم من أجل تحقيق السلوك المتوقع للزبائن ؛

- يجب على المنظمة أن تمارس عملية الإتصال الداخلي بشكل مستمر عبر المنشورات المطبوعة مثلا من أجل إبقاء العاملين في قلب الأحداث ؛

إن عملية بث المعلومات بشكل مستمر يؤدي إلى نجاح عملية ونشاطات التسويق الداخلي، ويجعل العاملين أكثر قدرة على مواكبة التغييرات التي تحصل سواء في البيئة الداخلية للمنظمة أو في البيئة الكلية.

#### رابعا : تنفيذ المكافأة والإقرار بجهود العاملين

إن أي برنامج للتسويق الداخلي يجب أن يتضمن معايير الخدمة وطرق قياس معينة ومحددة، وفي هذه الحالة يتطلب من المنظمة أن تعرف كيفية تحقيق هذه المعايير بما يخدم أهدافها التسويقية، ولهذا تقوم المنظمة بتصميم نظام فعالا للمكافأة والإقرار بجهود عاملها والإعتراف بأنهم جزء من المنظمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> - حميد الطائي، بشير العلاق، تسويق الخدمات: مدخل إستراتيجي ووظيفي وتطبيقي، دار اليازوري للنشر، عمان، 2009، ص: 354.

<sup>2</sup> - المرجع السابق، ص: 354، 355.

<sup>3</sup> - بشير العلاق، العلاقات العامة الدولية، اليازوري للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2009، ص: 92.

<sup>4</sup> - أدريان بالمر، مبادئ تسويق الخدمات، ترجمة بهاء شاهين وآخرون، مجموعة النيل العربية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص: 648، 649.

حيث تعمل المنظمات على برمجة نظام المكافأة لموظفيها وعاملها من أجل زيادة الإنتاجية لديهم، مع العلم أن هولاء وفي مختلف المنظمات ليسو متجانسين، فأغلب الموظفين يختلفون في إتجاهاتهم وقيمهم وقدراتهم ومهاراتهم وعلى هذا وجب على المنظمة أخذ هذه العناصر بعين الإعتبار عند تصميم نظام المكافآت ويجب ان يراعى فيها العدل والموضوعية لا الجوانب الشخصية.

كل هذا سيسهل من عملية تنفيذ أنشطة التسويق الداخلي ويجعل جميع الأطراف داخل المنظمة على إستعداد من اجل تنفيذ المهام والأنشطة بطريقة مثالية مما ينعكس على أداء المنظمة الكلي.<sup>1</sup>

### أدوات ونماذج التسويق الداخلي

من أجل تطوير أداء وقدرات الموظفين وتحقيق الرضا الوظيفي، تعمل المنظمات على تطبيق التسويق الداخلي، الذي بدوره يوفر مجموعة من الأدوات والأبعاد التي تعمل على تأثير في مستوى وقدرات ومهارات العاملين، كما تعمل المنظمة على اختيار أبرز النماذج التي تساعد في تطبيق التسويق الداخلي بكفاءة وفعالية.

### أدوات التسويق الداخلي

من أجل تنفيذ ممارسات التسويق الداخلي تحتاج المنظمة إلى مجموعة من الأدوات التي تساعد في التوجه نحو العاملين وتأثير فهم، ويمكن أن نبرز أبرز الأدوات على النحو التالي :

#### أولا : التدريب

يعتبر التدريب من أهم أدوات التسويق الداخلي، حيث أصبح يشكل محورا إستراتيجيا في عملية التنمية سواء كان ذلك للفرد العامل بشكل خاص أو للمنظمة بشكل عام. ويعرف التدريب على أنه تلك العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالأفراد، وجعلهم أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل مثالي.<sup>2</sup> إن للتدريب أهمية كبيرة في ضمان إستمرار المنظمة وتطوير الفرد ويمكن توضيح أهمية التدريب بالنسبة للمنظمة و الفرد على النحو التالي :

❖ بالنسبة للمنظمة : للتدريب أهمية كبيرة للمنظمة حيث يؤثر على مختلف عناصر أدائها وتتجلى

أهمية التدريب في المنظمة في نقاط التالية:<sup>3</sup>

- الإنبهار في عالم الجودة الإدارية وتنمية الموارد البشرية بالإتجاهات الحديثة :

- رفع من كفاءة المؤسسة الثقافية وتحسين مستوى الإنتاجية ؛

- تطوير القدرة على التخطيط والتفكير وإتخاذ القرار ؛

<sup>1</sup>- عابد منيرة، أثر التسويق الداخلي على رضا العميل في المؤسسات الخدمية ، اطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسويق، قسم علوم التسويق، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2 عبد الحميد مهري، الجزائر، 2015، ص، 41.

<sup>2</sup> -Richard A.Swanson, Elwood F. Holton, **Foundations of Human Resource Development** ,Berrett-Koehler Publisher, San Francisco, first edition, 2008, p.204

<sup>3</sup>- بلال خلف السكارنة، الحقائق التدريبية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص.22.

- تحسين أساليب العمل وتقليل من التكاليف ؛
  - تطوير من مستوى الثقافة التنظيمية وبناء مناخ عمل قائم على المعرفة .
  - ❖ بالنسبة للفرد: تتوجه أنشطة التدريب بشكل مباشر للفرد حيث تحاول تأثير على قدراته ومهارته بشكل إيجابي وتكمن أهمية التدريب للفرد في النقاط الموالية<sup>1</sup> :
  - مساعدة العاملين في فهم أدوارهم بشكل مثالي ؛
  - رفع مستوى كفاءة العاملين ومعدل إنتاجيتهم ؛
  - رفع من معنويات العاملين ومساعدتهم في تحقيق الرضا الوظيفي ؛
  - تنمية مهارات العاملين وقدراتهم ؛
  - تجديد وإثراء المعلومات التي يحتاجها الفرد بشكل مستمر.
- أصبح التدريب ضرورة ملحة في المنظمات التي تبحث عن التمييز والإستمرار في التنافس على أعلى مستويات، ويلعب التسويق الداخلي دور مهما في تطوير وتصميم وتنفيذ الأنشطة التدريبية بما يتلائم مع حاجيات الفرد والمنظمة على وجه سواء.
- ثانيا : التحفيز**
- يعد النشاط التحفيزي من أهم الأنشطة التي تعتمد عليها المنظمات في تأثير على الأفراد، وتطور مفهوم التحفيز خاصة مع ظهور الإدارة العلمية حيث ركز الباحثين على ضرورة التوجه المنظمات إلى تخصيص جهد مالي ومعنوي كبير من أجل تحفيز المورد البشري.
- ويعرف التحفيز على انه عبارة على مجموعة من السياسات والعمليات، التي تسعى إلى دفع الأفراد وحثهم على بذل أقصى جهودهم من أجل تحقيق الأهداف المرسومة ومكافأتهم على تلك الجهود المبذولة.<sup>2</sup>
- أنواع التحفيز
- تحاول المنظمة أن تستخدم أنواع مختلفة من الحوافز تنسجم مع معطيات الموقف ودرجة الحافز المقصود إضافتها إلى توجيه نوع المناسب من الأفراد والذي تعتقد المنظمة أنه سيعمل على إشباع حاجاتهم وبالتالي تطوير أدائهم ويمكن أن نوضح أهم أنواع الحوافز على النحو التالي<sup>3</sup> :
- الحوافز الإيجابية :** وهي تلك القائمة على مبدأ الثواب والتشجيع من أجل تحقيق هدف معين وتنقسم الحوافز الإيجابية إلى نوعين وهما الحوافز المادية والحوافز المعنوية
- الحوافز المادية : تتمثل في الأشياء الملموسة وعادة ما تأخذ عدة أشكال على غرار العلاوات، الهدايا، المنح الإستثنائية، قروض خاصة... الخ

<sup>1</sup> - نبي إدريس عبد الله حسن، اثر التدريب في رفع إنتاجية العاملين ، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان، 2015، ص13.

<sup>2</sup> - Michael Armstrong, *Strategic Human Resource Management*, Kogan-page, London and Philadelphia, 3rd edition, 2006, p08.

<sup>3</sup> - نبييل ذنون الصانع، الإدارة مبادئ وأساسيات، عالم الكتب الحديث،الأردن، الطبعة الأولى، 201، ص ص 214 – 216.



- الحوافز المعنوية : وهي تحفيزات غير ملموسة تؤثر على مردود الفرد ولها تأثير كبير وتكون عادة في

شكل شهادات تقدير، رسائل شكر وعرفان، الثناء والمديح، عطل إضافية، المشاركة في إتخاذ

القرار... الخ

الحوافز السلبية : وهي الحوافز التي تقوم على مبدأ العقاب والتهديد ويعتبر هذا النوع من تحفيزات قليل

الإستخدام وتأخذ الحوافز السلبية نوعين هما الحوافز المادية والمعنوية

- الحوافز المادية : وتكون الحوافز السلبية المادية أشكال عدة لعل أبرزها : خصم جزء من الراتب،

تأخير العلاوات

- الحوافز المعنوية : تتمثل في توجيه اللوم والعتاب، التهديد، الإنذار، العزل الوظيفي، مجلس تأديب

... الخ

إن للسياسات التحفيز التي تتبعها المنظمات دورا كبيرا في تحقيق درجات عالية من الرضا لدى العاملين مما يؤثر ذلك على تحسين أدائهم للأعمال المطلوبة منهم، ورفع مستوى الإنتاجية ومعدلات الفعالية والكفاءة، كما تعتبر عملية التحفيز من أهم أدوات التسويق الداخلي والتي تتبعها المنظمات في ضمان ولاء العاملين والبقاء فيها خاصة اليد العاملة ذات المهارة المرتفعة والنادرة مما يعود بالنفع على تحسين مستويات الجودة للمنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة وتوسيع حصتها السوقية ورفع من مستوى تنافسياتها<sup>1</sup>.

ثالثا : الإتصال الداخلي

يلعب الاتصال الداخلي دورا فعالا في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ مختلف الإستراتيجيات، وتحقيق تواصل وتنسيق بين مختلف الأقسام والمستويات الإدارية والأفراد العاملين داخل المنظمة.

ويعرف الإتصال الداخلي على أنه مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لإقامة علاقة بين الفاعلين وتبادل

المعلومات بهدف إنجاز عمل معين وبلوغ أهداف مشتركة<sup>2</sup>.

ويأخذ الإتصال الداخلي عدة أشكال يمكن توضيحها في النقاط الموالية<sup>3</sup> :

- لوحة الإعلانات ؛

- المنشورات الدورية ؛

- التقارير والمحاضرات ؛

- الزيارات والإجتماعات ؛

- مجلة ومطبوعات المنظمة .

<sup>1</sup> - مالك محمد المجالي وآخرون، تأثير ابعاد التسويق الداخلي على الرضا العاملين، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 12، العدد3، 2016، ص601. بتصرف

- ربيعي مصطفى عليان وآخرون، وسائل الإتصال وتكنولوجيا التعليم، دار الصفاء للنشر، الأردن، طبعة ثانية، ص 82<sup>2</sup>

- زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، الأردن، طبعة أولى، 2011، ص239<sup>3</sup>.

يعتبر الإتصال الداخلي عنصرا مهما في برامج التسويق الداخلي مما له تأثير في تحقيق الرضا والإرتياح بين العاملين والإرتقاء بمعنويات العاملين، وذلك من خلال إشراكهم في عملية تسيير الإدارة وإبداء آرائهم إزاء أوضاع المنظمة، كما أن الإتصال الداخلي يحاول تزويد العاملين بما يجري داخل المؤسسة من خلال ضمان وصول المعلومات والمعطيات اللازمة وفي الوقت المناسب وتقليل من المخاوف والإشاعات داخل محيط العاملين.<sup>1</sup>

### رابعا : التمكين

يعتبر التمكين من الأدوات الإدارية المشجعة والمحفزة للفرد العامل داخل المنظمة، حيث يضمن التطوير والتحسين المستمر في مختلف العمليات سواء الإنتاجية والخدمية على حد سواء، ويسهل من إنجاز الأعمال بالنسبة للمنظمة أو الفرد.<sup>2</sup>

### ◉ نماذج التسويق الداخلي

من أجل تطبيق وتنفيذ عملية التسويق الداخلي، قدم مجموعة من الباحثين نماذج تساعد في ترجمة التسويق الداخلي على أرض الواقع، سيتم توضيح أبرز النماذج المقدمة على النحو التالي :

#### أولا : نموذج كرونروس

يستند هذا النموذج على أن التسويق التفاعلي يتيح للمنظمة فرصا تسويقية هامة، ولا يمكن لها الإستفادة من هذه الفرص التسويقية إلا بوجود موظفين لديهم توجه بالمستهلك ووعي أو إدارك بخدمة الزبون ولديهم عقلية بيعية، ويتضح من النموذج أنه لتنفيذ برامج التسويق الداخلي ينبغي أن تكون مدعومة من الإدارة العليا، ولذلك عليها أن تلتزم بدعم<sup>3</sup>:

- برامج التدريب وبالأخص التدريب على خدمة الزبائن لأنها مرحلة حرجة في تحقيق التوجه بالمستهلك واستيعاب الموظفين لأهمية الوعي بخدمة الزبون؛
- سياسات وبرامج التوظيف بمعنى مدى تطابق الوظائف المتوفرة مع الأفراد، أي ضرورة استقطاب الأفراد المناسبين، وتصميم الوظائف بما يلائم الأفراد الذي سيشغلونها؛
- الإدارة التشاركية : أي نجاح برامج التسويق الداخلي يحتم على المنظمة أن تدعم مشاركة جميع الموظفين والعاملين في مختلف المستويات في عملية التخطيط ووضع الاستراتيجيات؛
- دعم الموظفين في اتخاذ القرارات أي إعطائهم الحرية في اتخاذ القرارات والتصرف، وخاصة من هم على اتصال مباشر مع الزبائن؛

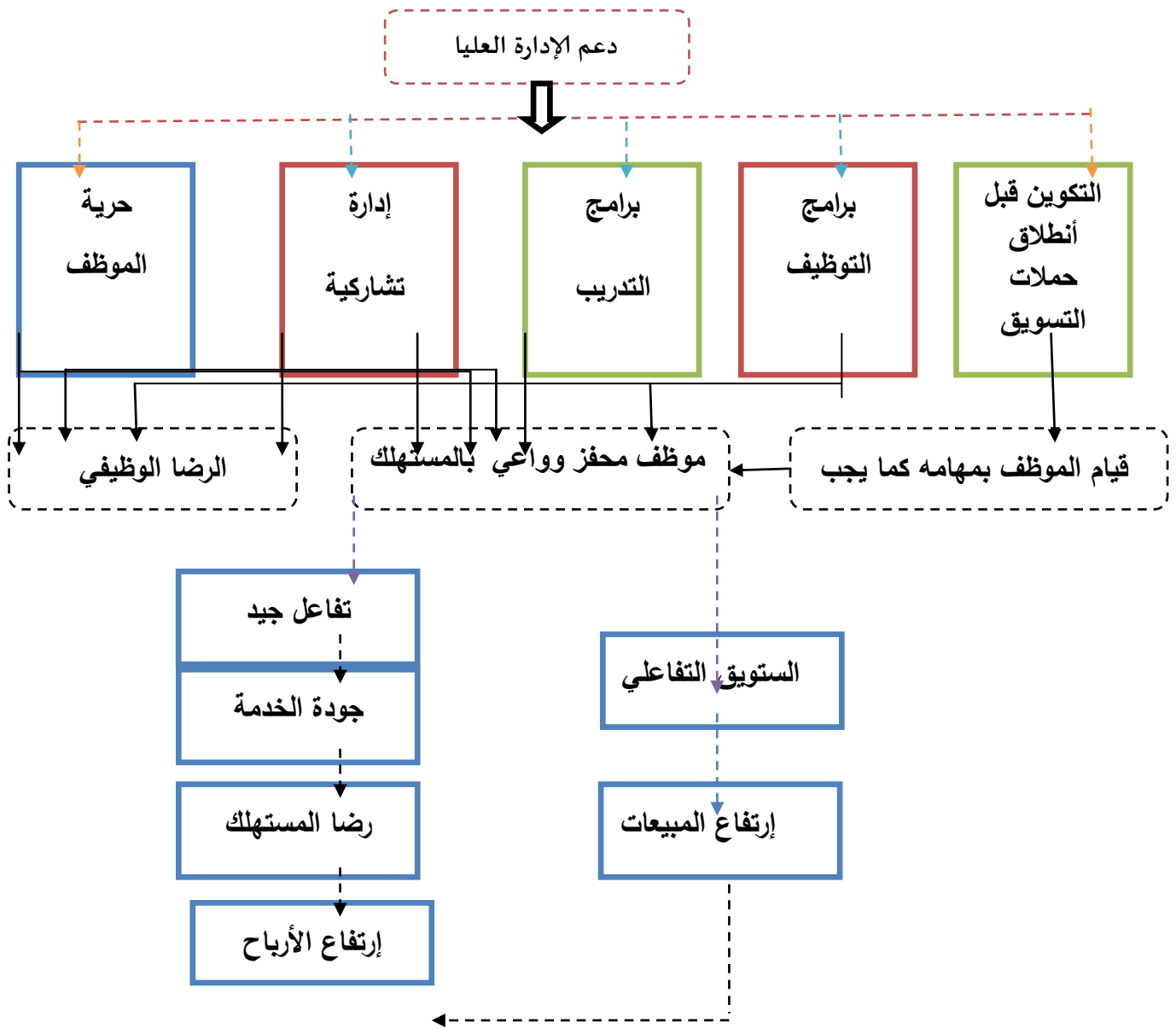
<sup>1</sup> - خيرى خليل الجميلي، الإتصال ووسائله في المجتمع الحديث، المكتب الجامعي الحديث، مصر، طبعة أولى، 1997، ص35. بتصرف

<sup>2</sup> - خضير كاظم حمود، منظمة المعرفة، الصفاء للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2010، ص177.

<sup>3</sup> - سها سمير أبو حمرة، التسويق الداخلي في الجامعات الفلسطينية وعلاقته بتحقيق الميزة التنافسية لديها، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية التربية، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2017، ص39. بتصرف.

- إضافة إلى ذلك يجب على الإدارة العليا أن تطلع الموظفين على كل التغييرات التي تحصل في الاستراتيجيات قبل الشروع في تنفيذها، من أجل أن يدرك الموظف الأدوار التي يجب أن يلعبها في تأدية أو تسليم الخدمة، وبالتالي يستطيع أن يؤديه على أحسن وجه.
- إلتزام الإدارة بدعم هذه الجهود والأنشطة، يعني وجود موظفين راضين ومحفزين، وواعين بخدمة الزبون ومدركين لأدوارهم، وبالتالي تفاعل جيد مع الزبائن، وتقديم خدمات بجودة عالية، ومن ثمة تحقيق رضا الزبون والنمو في الأرباح والحصول المنظم في السوق.

الشكل رقم 12: نموذج كرونوس لتسويق الداخلي



S.R. Seyed Javadein, and others, **The Role of Internal Marketing in Creation of Sustainable Competitive Advantages**, *Trends in Applied Sciences Research*, July – 28-2010.

ثانيا : نموذج رفيق وأحمد

قدم كلا من رفيق وأحمد بتقديم نموذج يوضح كيفية تطبيق التسويق الداخلي إنطلاقا من التفاعل والإنسجام بين عناصر التسويق الداخلي.

ويتضح من النموذج أن التنفيذ الفعال للتسويق الداخلي يكون من خلال العلاقة المتبادلة بين الأنشطة التالية<sup>1</sup>:

- تبني تقنيات تسويقية داخليا ؛

- التحفيز؛

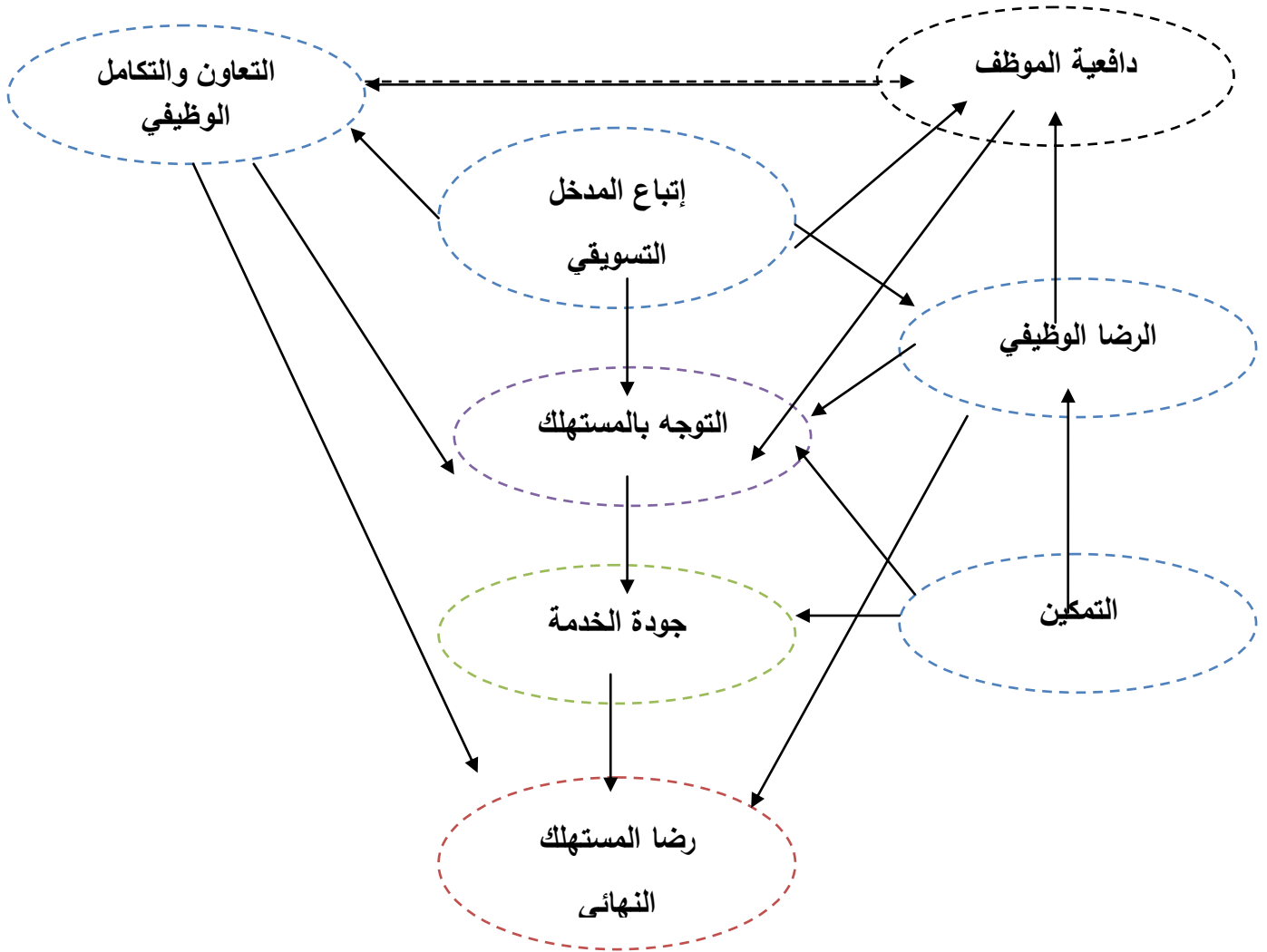
- التنسيق والتكامل بين الوظائف ؛

- التمكين.

وهذا ما يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي وتقديم خدمات بجودة عالية، تساهم في رضا المستهلكين عبر تصميم وتنفيذ إستراتيجيات موجهة نحو المستهلكين، كما يجب توحيد الجهود وتنسيق بين جميع الوظائف، كل هذا سيؤدي إلى تنفيذ التسويق الداخلي بصورة مثالية مما ينعكس على المكانة التنافسية العالية التي ستوفر للمنظمة في السوق.

<sup>1</sup> -Lilian de jesus. and others. **Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of internal customers at the polytechinc** .international review of managment and busines research mexico. vol4. issue4. decemeber.2015. p984.

الشكل رقم 13: نموذج رفيق وأحمد للتسويق الداخلي



المصدر: محمد عبد العظيم، أبو النجا، مرجع سابق، ص. 163.

### ثالثاً: نموذج بيرى

ويقوم هذا النموذج على الفرضية التالية:<sup>1</sup>

اعتبار الموظفين كمستهلكين و يتفرع عنها الفرضيتين التاليتين:

- اعتبار الوظائف منتجات داخلية.

- تبني التقنيات التسويقية داخليا.

ومن خلال الشكل يتضح أن اعتبار الموظفين كمستهلكين وتبني التقنيات التسويقية داخل المنظمة يعني

أن على المنظمة أن تعمل على تصميم وتشكيل الوظائف بطريقة تساهم في:

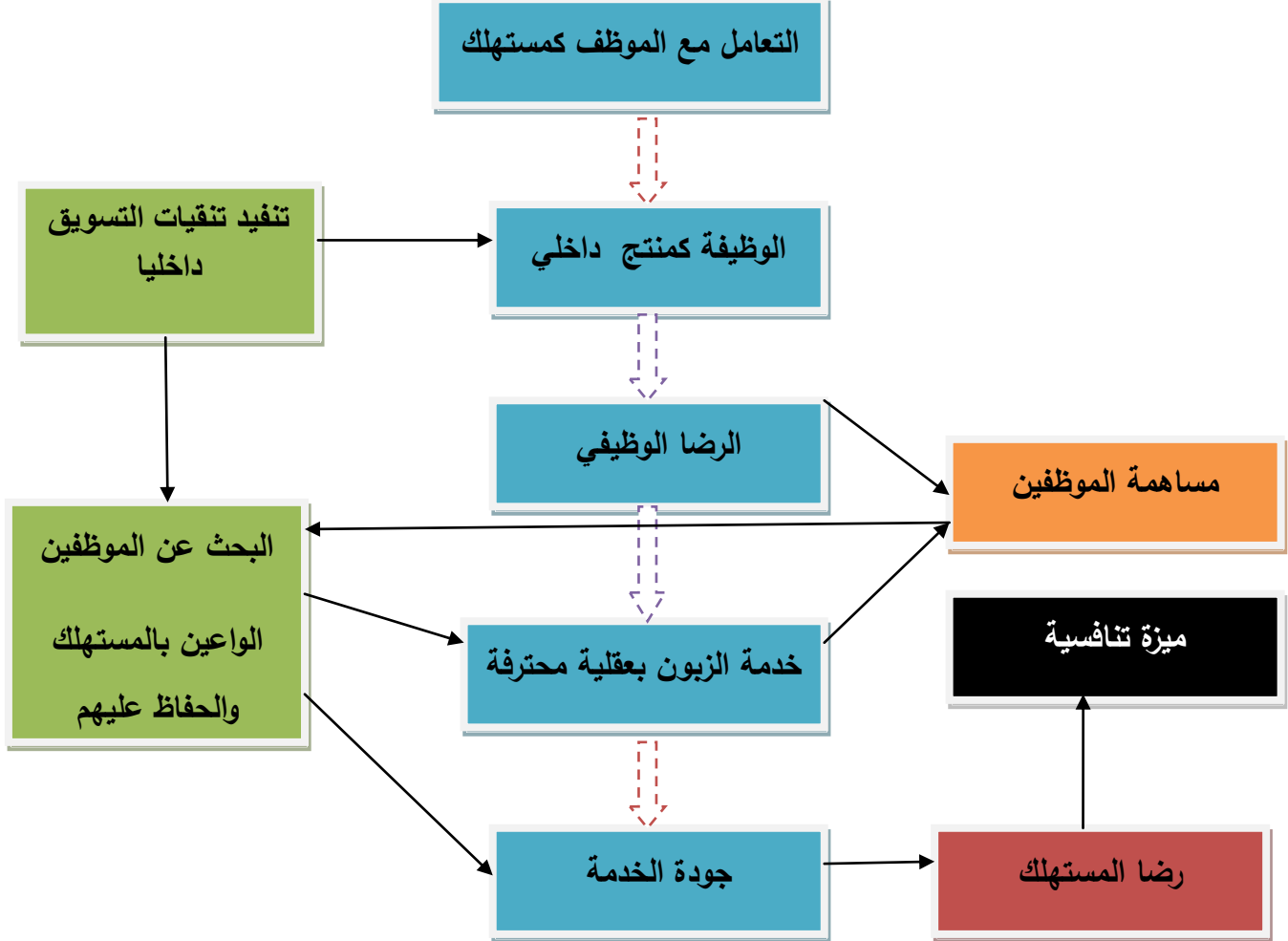
- إشباع حاجات و رغبات الموظفين؛

<sup>1</sup> - عجوني محمد الأخضر، مرجع سابق، ص. 45.

- إعطاء فرص للموظفين في الاندماج و المشاركة في خطط و سياسات المنظمة ؛  
- جذب و الاحتفاظ بأفضل الموظفين .

وهذا الأمر يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي و يساعد على جذب و الاحتفاظ بالموظفين الأكثر توجها بالمستهلك ، و المنظمة التي تمتلك موظفين راضين و موجهين بالمستهلك هي في الحقيقة تمتلك ميزة تنافسية كبيرة تمكنها من تقديم خدمات بجودة عالية و رفع حصصها في السوق .

الشكل رقم 14 : نموذج بيرري للتسويق الداخلي



المصدر: عجوني محمد الأخضر، مرجع سابق، ص45.

## الفصل الثامن الرأس مال الفكري

تهدف الشركات والمؤسسات إلى الاستمرار والبقاء، لذلك لا بد عليها اكتساب مزايا تنافسية من خلال الدور الفعال الذي يلعبه رأس المال الفكري، وتضمن من خلالها رضا عملائها، ولكن التغيرات التي تعرفها منظمات الأعمال فرضت عليها تحديات كبيرة في صعوبة البقاء والاستمرار، والحفاظ على مزاياها التنافسية لمدة طويلة، لذلك أصبح امتلاك وتطوير الميزة التنافسية يمثل هدفا إستراتيجيا للمؤسسة تسعى للوصول إليه باستخدام العديد من الأساليب، أبرزها رأس المال الفكري الذي يلعب دورا مهما في دعم الميزة التنافسية، وتحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية و نجاح المنظمة المؤسسة.

### ● مدخل مفاهيمي لرأس المال الفكري

أصبحت الموجودات غير الملموسة (رأس المال الفكري) في ظل التنافس اقتصاد المورد الاستراتيجي لثروة المنظمة ونجاحها، فهو يتوقف على قيمة هذه الموجودات وإدارتها الفعالة، فهي تسمح بتوظيف مهارات وخبرات الأفراد من أجل تعزيز الميزة التنافسية وخلق القيمة.

#### ● نشأة رأس المال الفكري، مفهومه، و التمييز بينه وبين رأس المال المادي.

يعتبر موضوع رأس المال الفكري حديثا نسبيا في الفكر الإداري، وقد بدأ الاهتمام به خاصة في فترة التسعينات، ولا يوجد أي اتفاق حول مفهوم واحد وواضح له.

#### أولا: نشأة رأس المال الفكري

ركزت الإدارة الحديثة على الموجودات الفكرية أو غير الملموسة، إلى جانب الموجودات المادية، لأنها أدركت أن ثروة المنظمة تكمن في موجوداتها الفكرية، وفي رأس المال الفكري أو المعرفي (IC) لها، وقد ظهر هذا المفهوم في تسعينات القرن الماضي، وأصبح بمثابة الثروة الحقيقية للمنظمة المنافسة والناجحة بدل المصادر المادية (Stewart)، لكن هذا لا يعني أن مفهوم رأس المال الفكري لم يكن موجود قبل تسعينات القرن الماضي، ولكن ما نقصده أنه لم يكن قيد البحث، وكان يعرف باسم (شهرة المحل) ويتضمن كل الموجودات غير الملموسة للمنظمة ويظهر في ميزانيتها.

وقد تأخر التعامل مع رأس المال الفكري حتى التسعينات من القرن الماضي لسببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- 1- أنه أثري غير ملموس صعب القياس والتقييم، ولم يكن ينظر إليه كرأس مال حقيقي لعقود طويلة باستثناء حالات قليلة لم يكن بالإمكان تجاهلها، وهي تدر أرباحا و ثروة واضحة كما هو الحال في براءات الاختراع، وحقوق المؤلف والملكية الفكرية، والعلامة التجارية (شهرة المحل) على الرغم من أنها قصيرة الأجل.
- 2- أن النظم المحاسبية في المنظمات نظرت إليه على أنه تكاليف يجب النظر إليه على أنه استثمار مهم. ولقد مهدت لظهور رأس المال الفكري ثلاث مراحل، ساهمت في تطوير مفهومه وهي كالتالي:<sup>2</sup>

المرحلة الأولى: البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص: 240.

<sup>2</sup> - سعد علي العززي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 157 - 165.



أكد الاقتصادي ( Petty William ) في القرن السابع عشر على فكرة اختلاف نوعية العمالة وطرح موضوع قيمة العاملين في حساب الثروة بطريقة إحصائية، وشكلت هذه الفكرة فيما بعد ما يعرف برأس المال الفكري، إضافة إلى أن " Adam Smith " أكد في كتابه ( ثروة الأمم ) تأثير العملية الإنتاجية وجودة المخرجات بمهارات العاملين، وطالب بضرورة تحديد الأجور وفق ما يبذله من وقت وجهد لكسب المهارات المطلوبة في أداء المهام، بعدها أكد الاقتصادي ( Alfred Marshall ) في عام 1890 على أهمية الاستثمار في البشر بقوله: « إن أضمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر » وذلك لأن رأس المال البشري لا يخضع القانون المنفعة المتناقصة، بل إن منفعته وإنتاجيته تزداد بزيادة معدل الخبرة والمهارة، وفي عام 1906 ظهر الأساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري على يد الاقتصادي ( Irving Fisher ) وذلك عندما أدخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينات توسع ( Mincer & Schultz ) بنظرية رأس المال البشري من خلال النظر إليه على أنه مستقل عن رأس المال التقليدي، أما مرحلة الستينات إلى نهاية السبعينات فقد عرفت فيها نظرية رأس المال البشري تطورا كبيرا فيما يخص فهم السلوك الإنساني بشكل أكثر وضوحا.

#### المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في مطلع ثمانينات القرن العشرين، تشكلت قناعة كبيرة لدى المديرين والأكاديميين أن الموجودات غير الملموسة وخاصة رأس المال الفكري هو في الغالب سر نجاح المنظمات التي تمتلكها، وتحقيقها للعوائد، واليوم حل رأس المال الفكري محل الموجودات الطبيعية والنقد والاستثمارات الثابتة، وفي عام 1986 قام ( David Teece ) من جامعة كاليفورنيا بكتابة مقالة معنونة بـ (الإفادة من الإبداع التكنولوجي) وحدد فيها خطوات استخراج القيمة من الإبداع، كما قام ( Sullivan Patrick ) عام 1989 بإنشاء نشاط استشاري لأول مرة قابل للتطبيق ويبين للمستفيد كيفية خلق القيمة انطلاقا من الإبداع.

فترى أن هذه المرحلة ركزت على دور وأهمية الموجودات غير الملموسة في بقاء واستمرارية المنظمات، وظهر مفهوم جديد عام 1991 هو « رأس المال الفكري » الذي يركز على الاهتمام بالقابليات الذهنية الموجودة لدى أفراد المنظمة.

#### المرحلة الثالثة: تكثيف الجهود البحثية وولادة النظرية

منذ منتصف التسعينات من القرن الماضي بدأ البحث حول موضوع رأس المال الفكري يعرف تزايدا ملحوظا، ففي عام 1995 تم عقد اجتماع لممثلي المنظمات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة وكان تحت عنوان ( إدارة رأس المال الفكري ICM ) وتضمن جدول أعماله ضرورة الاتفاق على مفهوم موحد للرأس المال الفكري، وتحديد مكوناته الأساسية وكيفية استخراج القيمة منه.

وفي عام 1999 انعقدت الندوة الدولية لرأس المال الفكري في أمستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة أهداف رأس المال الفكري، طرق قياسه أبعاده ومستوياته، ونتج عنها صياغة ووصف طرق لقياسه وكيفية تطبيقها، إضافة إلى مزايا وعيوب كل طريقة، كما انعقد مؤتمر حول رأس المال الفكري في 2001 بكندا، وفي 2003 بنيويورك، أما في العراق فقد كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة العنزي بعنوان: رأس المال

الفكري « الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين » وقد ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري ومتطلبات صناعته.

وفي 2010 تم عقد مؤتمر تطوير رأس المال الفكري تحت شعار « نحو رؤية استراتيجية جديدة في المؤسسات الحكومية في دولة الكويت في الفترة من 18-20 يناير 2010 » وعرضت فيه أبحاث من بينها الورقة المقدمة من العقيد (هلال عبيد الدرهمي) بعنوان « إنشاء مركز القادة والإبداع كمدخل لبناء رأس المال الفكري بوزارة الداخلية - دراسة تطبيقية - وتتضمن الورقة تحديد الكفاءات القيادية، وتوصيات بشأن ضرورة قياس مستويات الكفاءة لدى المورد البشري، وضرورة تشجيع الأفراد على الإبداع والابتكار كطريق للتميز والتفوق.

#### ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري

كل المنظمات تحتاج إلى رأس المال من أجل إدارة عملياتها، ورأس المال مكون من شقين: الأول مادي، والثاني فكري وتتحدد من خلالهما القيمة السوقية للمنظمة، وتعددت التعاريف التي أعطيت لمفهوم رأس المال الفكري، كما تعددت مسمياته ومصطلحاته فمنها: الموجودات غير الملموسة، رأس المال غير الملموس، رأس مال المعرفة، رأس المال الفكري الاستراتيجي، ورأس المال الرقمي، ولكن أكثر المصطلحات استعمالاً وشيوعاً هو رأس المال الفكري.

ومن أبرز المفاهيم والآراء في هذا المجال نذكر ما يلي:<sup>1</sup>

- ما جاء به ( Stewart ) سنة 1997: إذ يرى أن مهارات العاملين ومعلوماتهم تعد رأس مال فكري إذا كانت متميزة بحيث لا يوجد من يمتلك هذه المهارات في المنظمات المنافسة، فضلاً عن كونها استراتيجية أي أن يكون لها قيمة يدفع الزبون لها ثمناً للحصول عليها عن طريق شرائهم للمنتجات المتميزة.
- ويرى ( Bassi ) سنة 1997 : أنه المعرفة التي تشكل قيمة المنظمة وتتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبائني.
- ويرى ( Edvinsson ) سنة 1997: أنه يتضمن الموارد (الموجودات) غير الملموسة التي يمكن أن تستخدمها المنظمة لإيجاد القيمة عن طريق تحويلها إلى عمليات جديدة وخدمات، لذا فإن رأس المال الفكري هو المعرفة والخبرة والقوة للعاملين فضلاً عن الموارد المعرفية المخزونة في قاعدة معلومات المنظمة والعمليات وثقافتها وفلسفتها.

<sup>1</sup> - سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، مرجع سابق، صص: 165-157

ويرى (Reid) سنة 1998: أنه المادة الفكرية المتكونة من المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات ذات القيمة الاقتصادية التي يمكن وضعها موضع التنفيذ بهدف إيجاد الثروة، وطبقا لهذا المفهوم فإن المعرفة والمعلومات والمهارات والخبرات هي التي تكون رأس المال الفكري.

ثالثا: التمييز بين رأس المال الفكري ورأس المال المادي (التقليدي)

الجدول رقم 6: مقارنة بين رأس المال الفكري والمادي

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركات	في عقول العاملين بالشركة
النماذج الممثلة	الألات، المعدات، المباني	أفكار الأفراد ذوو المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط تكوين الثروة	بالاستخدام المادي	بالابتكار
المستخدمون له	العمل الفصلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر إنتاجي وتناقص بالطاقة	له عمر مع تزايد القدرات الإبداعية
الواقع التشغيلي	يتوقف عند حدوث المشاكل	يتوقف عند حلول المشاكل
الوظيفة	يعبر عن أحداث	يعبر عن عمليات
الزمن	يرتكز على الماضي فقط	يتوجه نحو المستقبل
المحتوى	هو تكلفة	هو قيمة
الطبيعة	نقدي	غير مالي
الديمومة	وقتي	مستمر
الاستعمال	ينقص ويستهلك	يزيد بالاستعمال
تشكيلات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة	يرتبط بشبكات القيمة
النوعية / الكمية	كمي	نوعي

المصدر: الخفاف هيثم قاسم، المعالجات المحاسبية لمشاكل القياس والإفصاح عن رأس المال الفكري، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2006، ص 156.

#### رابعاً: مكونات رأس المال الفكري

تحدد القيمة السوقية للمنظمة من نوعين من رأس المال، الأول هو رأس المال المالي ويتكون من رأس المال المادي المتمثل في التجهيزات والممتلكات ورأس المال النقدي المتمثل في النقود وأشكالها الأخرى، أما النوع الثاني فهو رأس المال الفكري الذي يجب تحديد مكوناته بدقة لكي تستطيع المنظمة قياسه وتقييمه، وكذلك التعرف على طرق خلق القيمة المنظمة، والتميز في عالم الأعمال، واختلفت التصنيفات التي أعطيت

لرأس المال الفكري من طرف الباحثين كل حسب أسلوب تفكيره ونظراته للموضوع، وسنتطرق لأهم هذه التصنيفات فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- تصنيف معهد Brooking: لقد حدد معهد Brooking مكونات رأس المال الفكري بأربعة مكونات هي:
- ⊖ الأصول السوقية: وتتمثل في الجوانب غير الملموسة والمرتبطة بالسوق مثل: منافذ التوزيع، العملاء، والعلامة التجارية.
  - ⊖ أصول الملكية الفكرية: وتتمثل في براءات الاختراع، العلاقات والأسرار التجارية، حقوق الطبع والتصميم.
  - ⊖ الأصول البشرية: وتتمثل في القدرة على الابتكار، والخبرات المتراكمة التي تعكس قدرة الأفراد على الأداء.
  - ⊖ أصول البنية التحتية: وتشمل ثقافة المنظمة، قواعد بيانات العملاء، طرق تقييم الخطر، طرق إدارة قوى البيع، الهيكل المالي.

1 - تصنيف Sveiby: قسم رأس المال الفكري إلى ثلاثة أقسام، وأولى أهمية كبيرة لكفاءات العاملين والتقسيم كالتالي:

- ⊖ كفاءة العاملين وتعليمهم وخبراتهم.
  - ⊖ التركيب الداخلي: أي الشكل القانوني، الإدارة، النظم، الثقافة، والبرمجيات.
  - ⊖ الهيكل الخارجي: مثل العلامة التجارية، علاقات الزبائن والموردين.
- 2 - تصنيف الباحثة (Al Ali): قسمت رأس المال الفكري إلى:
- ⊖ الموارد المعرفية: وتتمثل في المعرفة العامة، التغذية العكسية للزبائن، القوة الفكرية للعاملين.
  - ⊖ العمليات الإبداعية: وتتمثل في العمليات الإنتاجية والممارسات والأنظمة الموظفة من قبل المنظمة لنقل وتحويل النموذج الأول من التصميم إلى واقع في الأسواق الخارجية.
  - ⊖ الملكية الفكرية: ويمكن استخدامها لكسب ميزة تنافسية وتحقيق العوائد عن طريق بيع جزء أو كل الملكية الفكرية.

3 - تصنيف Petty&Guthrie: يتكون رأس المال الفكري حسب Petty&Guthrie من العناصر التالية:

- ⊖ الهيكل الداخلي: ويتمثل في رأس المال المنظمي (الهيكي).
- ⊖ الهيكل الخارجي: ويتمثل في رأس مال الزبائن (العلاقات).
- ⊖ كفاءة العاملين: ويتمثل في رأس المال البشري.

4 - تصنيف Channvel&Despers: قسما رأس المال الفكري إلى أربعة مكونات هي:

<sup>1</sup> - فرجاتي لويبة، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة دراسة حالة شركة الاسمنت عين التوتة - باتنة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير تخصص: تنظيم الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص ص: 69-72.

- ⊖ رأس المال البشري: ويتمثل في الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة، إضافة إلى المعرفة الموجودة لدى الأفراد ويمكن تحويلها إلى قيمة، وأيضا النظم والإجراءات التنظيمية.
- ⊖ رأس المال الهيكلي: ويتمثل في البنية التحتية للمنظمة.
- ⊖ الموجودات العملية: وتتمثل في رأس المال الهيكلي الذي يستخدم لخلق القيمة مثل: شبكة التوزيع، تسهيلات العمليات.

⊖ الموجودات الفكرية: وتتمثل في الأصول الفكرية للمنظمة.

5 - تصنيف Malhorta 2003: والذي قسم رأس المال الفكري إلى المكونات التالية:

- ⊖ رأس المال الزبوني.
- ⊖ رأس مال العملية.
- ⊖ رأس المال البشري.
- ⊖ رأس مال التجديد والتطوير.

6 - تصنيف أحمد المعاني وآخرون: قسم رأس المال الفكري إلى:

- ⊖ رأس المال الهيكلي: ويتمثل في الأنظمة، البراءات وقواعد البيانات.
- ⊖ رأس المال البشري: ويتمثل في التعليم، التدريب، الخبرة.
- ⊖ رأس المال الزبائي: ويتمثل في العقود، الولاء، العلامة التجارية.
- ⊖ رأس المال النفسي: ويتمثل في التفاؤل، الثقة والأمل والقدرة على المقاومة الموجودة لدى أفراد المنظمة.

7 - تصنيف برينان وكونل (Connell&Brennan, 2000): قدما إطارا للأصول الفكرية يتكون من:

- ⊖ رأس المال البشري وهو ما يستطيع أن يفعله الأفراد بصورة فردية وجماعية.
- ⊖ منظومة المعرفة التنظيمية وهي تمثل مفهوم الأصول الفكرية وتشير إلى مخزون المعرفة بالشركة وتتضمن حقوق الاختراع وقواعد البيانات وتكنولوجيا الإنتاج والمعلومات.

#### ➤ أهمية رأس المال الفكري وعلاقته ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة

تزداد أهمية رأس المال الفكري في الوقت الراهن خاصة مع تزايد التحديات التي تفرضها العولمة على المنظمات لتطوير وتنمية كفاءات ومهارات عاملها، لذلك وجب على المنظمة أن تدرك جيدا كيفية استغلال هذه الخصائص الهامة من أجل بناء قاعدة فكرية قوية تستطيع من خلالها مواجهة المنافسة الشديدة في بيئة الأعمال، لذلك سنتناول فيما يأتي أهمية رأس المال الفكري، خصائصه ومتطلبات بنائه.

#### أولا: أهمية رأس المال الفكري

إن ما يميز القرن الحادي والعشرون هو ظهور قوة المعرفة، التي تعتبر عاملا مهما يعطي المنظمة القدرة على الاستمرارية وامتلاك القدرة التنافسية، وعليه بدأت المنظمات والحكومات تولي موضوع بناء قاعدة

للمعرفة الأهمية التي تستحقها، وضرورة امتلاكها ومعرفة وكيفية إدارتها، وما ينتج عن ذلك هو رأس المال الفكري وعلى المنظمة أن تدرك جيدا كيفية امتلاك وإدارة وقياس رأس المال الفكري، وهذا الدور والأهمية نوضحه فيما يلي:<sup>1</sup>

- يساعد في خلق معارف جديدة .
- يساعد في زيادة كفاءة استخدام الأصول ويحقق إنتاجية أعلى وخدمة أفضل للزبائن.
- هو أهم مصدر الربحية والدعامة التنافسية للمنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية.
- يعتبر أساسا مهما في بناء المنظمات الذكية، وذلك من خلال توفير العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي الموارد وتسخيرها لصالح توسيع مساحة التميز لمنظمتهم.
- كما حدد حازم علي بدارنه أهمية رأس المال الفكري في:
  - رأس المال الفكري هو الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على خدمة النظام المتكامل.
  - هو القوة العلمية القادرة على الإبداع و التغيير والتجديد.
  - هو المعرفة المفيدة و المهارة، والتي يمكن توظيفها والاستفادة منها في المنظمة، وهو استثمار مهم عائدته طويل الأجل ويحتاج إلى الاهتمام و الرعاية.
- كما حدد Johansson أهمية رأس المال الفكري فيما يلي:<sup>2</sup>
  - يعطي للمنظمة قدرات وكفاءات محورية تساهم في نجاحها.
  - يتيح لإدارة المنظمة عمل الخيارات الاستراتيجية المستندة إلى هذه الأصول الفكرية والمستغلة لها استفلالا جيدا في ضوء طبيعة الفرص والبيئة الخارجية.
  - يعد السلاح الأساسي للمنظمة، لأن الموجودات الفكرية تمثل القوة الخفية التي تضمن البقاء واستمرارية المنظمة.
  - رأس المال الفكري قادر على خلق ثروة خيالية من خلال قدرته على تسجيل براءات الاختراع وهذا ما أكدته البحوث التي تناولت رأس المال المعرفي.
  - وتأكيدا على الأهمية الواضحة لرأس المال الفكري نورد بعض الإحصائيات التي تبين هذه الأهمية فيما يلي:

<sup>1</sup> - حازم علي أحمد بدارنه، تصورات القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية لأهمية رأس المال الفكري ودورهم في المحافظة عليه وتطويره ، رسالة مقدمة لنيل دكتوراه في الفلسفة، تخصص أصول التربية، جامعة اليرموك، إربد، الأردن، 2007، ص:37-36.

<sup>2</sup> - زكريا مطلق الدوري، أحمد علي صالح، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص: 158.

- عند دراسة الوضع المالي لشركة IBM يتضح أن القيمة السوقية لها سنة 2000 هي 7.70 بليون دولار، والقيمة الدفترية 16.7 بليون دولار فقط، والفرق بين القيمتين يرجع على رأس المال الفكري للمنظمة.

- شركة ميكروسوفت يتبين من خلال دراسة وتحليل القوائم المالية لها أن القيمة السوقية وصلت عام 2000 إلى 5.85 بليون دولار والقيمة الدفترية 9.

- بليون دولار فقط، الأمر الذي يعكس زيادة قيمة وأهمية رأس المال الفكري لهذه المنظمة.

- في استطلاع قامت به شركة CICA تبين أن رؤساء أكبر 300 شركة كندية و 500 شركة أمريكية يعتقدون بأن الأصول غير الملموسة الممثلة في رأس المال الفكري مثل المعرفة والخبرات التي تمتلكها الشركة هي العامل الرئيسي للنجاح في العصر الحالي، وأن نسبة القيمة الدفترية للأصول الثابتة إلى القيمة السوقية للعديد من المنظمات انخفضت من 58% في عام 1991 إلى 32% في عام 2000

#### ثانياً: خصائص رأس المال الفكري

انطلاقاً من مختلف الأدبيات التي تناولت موضوع رأس المال الفكري اتضح له مجموعة من

الخصائص الآتية:<sup>1</sup>

- رأس مال غير محسوس (Harvard Business).

- صعوبة قياسه بدقة

- يتزايد بالاستخدام والاستعمال

- يميل إلى الاستقلالية في العمل

- يبتعد في تعامله عن الروتين

- يقدم الأفكار البناءة

- لديه مجموعة من الخبرات والمهارات المتميزة، و الفريدة

- يميل رأس المال الفكري إلى المرونة وعدم الجمود

- يسعى إلى التجديد والتطوير.

كما حدد أيمن عبد الفتاح مجموعة خصائص رأس المال الفكري على النحو التالي:

1 - الخصائص التنظيمية (Organizational) وترتبط ببيئة المنظمة التي تتضمن:

- تواجد رأس المال الفكري في جميع المستويات الاستراتيجية الإدارية

- المرونة في نوعية الهياكل والتي تساعد على التجديد المستمر من خلال الأفراد

- البعد عن المركزية الإدارية بشكل كبير.

<sup>1</sup> - حازم علي بدارنه، مرجع سابق، ص: 38 - 39.

- 2 - الخصائص المهنية (Professional) وترتبط بممارسة العناصر البشرية داخل التنظيم والتي تتضمن:
- امتلاك العديد من المهارات المهنية النادرة والخبرات المتراكمة بحيث يكون من الصعب استبدالهم.
  - التمتع بدرجة تعلم تنظيمي عالية.
- 3 - الخصائص السلوكية والشخصية: وترتبط بالعنصر البشري وبنائه الذاتي، وتتضمن:
- يميل رأس المال الفكري على تحمل المخاطرة في بدء العمل بدرجة كبيرة، والإقدام على الأعمال والأنشطة المجهولة التي تتسم بعدم التأكد
  - الاستفادة من خبرات الآخرين، ومبادرته بتقديم الأفكار والمقترحات البناءة (الانفتاح على الخبرة).
- ما يمكن أن نستنتجه من كل ما سبق أن مفهوم رأس المال الفكري يتضمن خصائص عديدة من بينها القدرة العقلية ذات المستوى المعرفي العالي ولا يمكن أي كان، كما أنه أصول فكرية غير ملموسة، ولا ينشأ من فراغ بل يحتاج إلى بناء داخل المنظمة يمكن من استقطابه، صناعته، تطويره ثم المحافظة عليه، إضافة إلى أنه يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للمنظمة والقيمة السوقية لها.

#### ثالثاً: متطلباته

- يتطلب بناء رأس المال الفكري مجموعة من الشروط والظروف الملائمة والتي تتمثل في ما يلي:<sup>1</sup>
- إنشاء أقطاب صناعية على مستوى المنظمات، وتكون قادرة مادياً وبشرياً على الاستفادة من المعرفة المتاحة؛ إنشاء محيط وإطار معرفي من خلال توفير تكنولوجيا المعلومات لكي تأخذ بعين الاعتبار متطلبات تكوين هذه الأقطاب المعرفية؛ ضرورة التعاون بين الجامعة ومحيط الأعمال ومراكز البحث من أجل تكوين المعرفة والاستفادة منها.
  - على المنظمة أن تركز على العناصر الجوهرية الممثلة في رأسمالها الفكري وأن أصولها الفكرية ومكوناتها المعرفية تختلف عن تلك التي عند غيرها من المنظمات لذلك عليها أن تدرك كيفية استثمارها بشكل جيد.
  - على المنظمة أن تحسن إدارة مواردها المعرفية الموجودة أصلاً عندها، وعدم تضييع الوقت في البحث عن موارد جديدة.

#### رابعاً: أدوار رأس المال الفكري

- تبحث كل المنظمات عن تحصيل قيمة مضافة من رأسمالها الفكري، وعليها أن تفكر بأن دور رأس المال الفكري هو تجميع الإيرادات فقط، بل إن هناك مجالات وأدوار أخرى يمكن الاهتمام بها من أجل خلق القيمة المضافة، وهذه الأدوار عددها Sullivan&Harrison بأنها تتمثل في:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - صالح مهدي العامري، طاهر محسن الغالبي، رأس المال المعرفي: الميزة التنافسية الجديدة لمنظمات الأعمال في ظل الاقتصاد الرقمي، ورقة مقدمة للمؤتمر الدولي حول إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردنية، 2004، ص ص12-14.

<sup>2</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص ص: 257 - 258.



1 - الأدوار الدفاعية: وتشمل: حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

2 - الأدوار الهجومية: وتشمل:

- توليد العائد عن طريق

- المنتجات والخدمات الحاصلة عن إبداعات رأس المال الفكري، الملكية الفكرية للمنظمة، الموجودات الفكرية للمنظمة، حماية حرية التصميم والإبداع، تخفيف حدة الصراعات وتجنب الشكاوي ورفع الدعاوي.

- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة.

- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين.

- تحديد آليات النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

- صياغة استراتيجية تعوق دخول المنافسين الجدد.

ويمكن انتقال رأس المال الفكري من الأدوار الهجومية إلى الأدوار الدفاعية والعكس يكون محسوب وعن سابق دراية وليس انتقال عشوائي.

#### خطوات إدارة رأس المال الفكري

تشمل خطوات إدارة رأس المال الفكري باعتبارها خيار استراتيجي الخطوات الأساسية التالية:<sup>1</sup>

- الخطوة الأولى: تركز على معرفة دور المعرفة كقوة محركة، والاعتماد عليها من أجل مساهمتها في إعطاء فائض قيمة، وكلما زادت أهمية المعرفة، كلما حققت إدارتها عائدا مهما للمنظمة.

- الخطوة الثانية: تركز على مطابقة الإيرادات المتحصل عليها مع الأصول الفكرية المنتجة لها، ومحاولة إيجاد رأس المال الفكري المولد للمزايا.

- الخطوة الثالثة: تركز على وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، ووضع الخطط التي تؤدي إلى استخدام أمثل لرأس المال الفكري واستثماره من أجل زيادة قيمته.

- الخطوة الرابعة: تركز هذه الخطوة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري، وعمال المعرفة، والبحث عن أساليب قياس جديدة من أجل قياس إنتاجية رأس المال الفكري، دون أن تغفل عن حقيقة أن الأصول الفكرية لا يمكن إدارتها بنفس طريقة إدارة الأصول المادية، كما أن عمال المعرفة هم الأكثر قدرة على زيادة إنتاجية رأس المال الفكري عن غيرهم من العمال.

#### نماذج إدارة رأس المال الفكري

<sup>1</sup>- توماس أ. ستيفورت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004، ص: 127.

تعتبر إدارة رأس المال الفكري في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة، لأن الأصول الفكرية لا تقبل الإدارة والسيطرة، وتواجهها بالمقاومة والرفض، ما يستدعي ضرورة وجود إدارة قوية تعمل من أجل احتواء هذه الأصول الفكرية واندماجها، وضمان استثمارها والمحافظة عليها، وقد حدد الباحثون عدة نماذج الإدارة رأس المال الفكري، وأهم هذه النماذج ما يلي<sup>1</sup>:

1 - نموذج (Stewart): حدد ميرخان نقلا عن ستيوارت مبادئ الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري في العناصر التالية:

- الاستفادة من أفكار رأس المال الفكري لصالح المنظمة لإقامة علاقات قوية مع عمالها، وزبائنها ومورديها وعلى المدى الطويل.
- توفير الموارد الضرورية لبناء شبكة معلومات داخلية، وتعزيز فرق العمل.
- عدم المبالغة في إدارة رأس المال الفكري، وإعطائهم مساحة لطرح أفكارهم دون تردد أو خوف إضافة إلى إتاحة الفرصة لبث روح المبادرة الابتكارية ودعم الأفكار الإبداعية.
- توجيه تيار المعلومات إلى الموقع الذي يحتاجه فعلا.
- ضرورة إتمام هيكل رأس المال الفكري، وذلك بخزن المعلومات داخل نظام كفاء بحيث يسهل الرجوع إليها عند الحاجة واستخدامها للأغراض التي تعد ضرورية.

2 - نموذج Daniel: تضمن هذا النموذج خمس خطوات لإدارة رأس المال الفكري موضحة كالتالي:

- البدء بالإستراتيجية: وتشتمل على تحديد المعرفة في العمل، وبيان أهمية الاستثمارات الفكرية في تطوير المنتجات.
- تقييم استراتيجيات المنافسين، والموجودات الفكرية التي يمتلكونها وفهم البيئة التنافسية.
- فتح ملف خاص بالموجودات الفكرية: ماذا تملك ؟ وماذا تستخدم ؟ وإلى أين تعود ؟
- تقييم الموجودات الفكرية التي تمتلكها وماذا تحتاج لتعظيم قيمتها : وهذه الخطوة موجهة لتعزيز الموجودات الفكرية التي تمتلكها المنظمة أثناء التقييم وتحديد الموجودات الفكرية المطلوبة للمنتجات الاستراتيجية، ومواجهة التهديدات من أجل استدامة الميزة التنافسية.
- تجميع ملف المعرفة وتكرار العملية، وتصنيف الموجودات الفكرية حسب قيمتها وأهميتها.

3 - نموذج Drucker: حدد كيفية إدارة رأس المال الفكري على النحو التالي:

- حتى تصل مخرجات رأس المال الفكري إلى أعلى مستوى ممكن، ينبغي البدء بتغيير وجهات نظرهم فيما يتعلق بمسألة مشاركة الآخرين لمعرفتهم، وحثهم على تبادل المعرفة والمعلومات بكل ما يتاح من إمكانيات.

<sup>1</sup> - خالد حمد أمين ميرخان، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003، ص:44.

- تغيير وجهات نظر منظماتهم بالشكل الذي يجعل الموجودات الفكرية أثمن ما تملكه المنظمة من موجودات والتخلي عن الهياكل التنظيمية التقليدية.
- 4 - نموذج (Strauss&Leonard) وقد قدم نموذجه وفق الآتي:
  - تعزيز قابلية حل المشكلات المهنية عن طريق كسب المعرفة في النظم، وبرمجيات الحاسوب.
  - التغلب على مقاومة المحترفين للمشاركة بالمعلومات، باعتبار أن المشاركة على درجة كبيرة من الأهمية وباعتبار الموجودات الفكرية على عكس الموجودات المادية تزداد قيمتها باستعمالها.
  - تحويل التنظيم نحو الموجودات الفكرية، حيث أن المنظمات جل اهتمامها ينصب على تعزيز عوائد استثماراتها من الموجودات الفكرية.
  - المنظمات المقلوبة، وذلك بالتخلي عن الهياكل الهرمية التقليدية وإعادة تنظيم نفسها وفق هياكل تسمح بإدارة رأسمالها الفكري بمرونة عالية.
  - تكوين شبكات فردية: وهي تكوين ما يطلق عليه أنسجة العنكبوت وذلك من خلال جمع الأفراد معا لحل مشكلة معينة ثم حل المجموعة بانتهاء المهمة.
- 5 - نموذج عاشور لإدارة رأس المال الفكري: حدد مجموعة عناصر تقوم عليها إدارة رأس الفكري وتتمثل في:
  - الاستكشاف الاستراتيجي، والمتضمن تحديد مصادر المعرفة ومجالاتها من منظور استراتيجي وتشخيص فجوات المعرفة والحاجات المعرفية وتنمية استراتيجيات التعامل مع الموارد المعرفية.
  - تمكين التعلم، ويتضمن تهيئة المناخ والظروف التي تشجع على التراكم المعرفي.
  - تحفيز التعلم، ويشير إلى توفير الحوافز المرتبطة بالتراكم المعرفي والتعلم.
  - بناء الذاكرة المؤسسية، يوجه نحو تنمية وسائل آليات الرصد والتحقيق والتوثيق والتسجيل والاختزان والاسترجاع للتعلم والمعرفة المتراكمة.
  - تحفيز المشاركة المؤسسية، ويوجه كذلك نحو تنمية وسائل وآليات ميسرة للاتصال والتفاعل المعرفي عبر الأفراد والجماعات والمستويات.
  - قياس المعرفة، ويتضمن قياس المكونات المعرفية والرد المعرفي.
  - ترسيخ المخزون المعرفي، ويشير إلى حصر وجد وتصنيف مخزون المعرفة المتراكمة (حصر وجد مكونات رأس المال الفكري المعرفي).
  - بث المعرفة، وتتجه نحو تنمية آليات ووسائل لبث المعرفة وتوزيعها ونشرها.
  - تنمية القيمة المعرفية، وتشير إلى تنمية وتوفير الفرص والمجالات التطبيق وتوظيف المعارف المتراكمة الخلق وتنمية القيمة وتحسين الأداء التنظيمي.
  - تقييم النواتج المعرفية، وتتضمن تقييم نواتج وتوابع تطبيق المعرفة في المنظمة.
- 6 - نموذج (Quinn , et al) لإدارة رأس المال الفكري ويتكون من:

- السعي إلى تعزيز الاستثمار في الموجودات الفكرية والتي تساعد في الحلول المنطقية للمشاكل التي تواجه المنظمة من خلال تحويل التنظيم إلى الموجودات الفكرية.
  - كسب المعرفة في النظم وبرمجيات الحاسوب لأجل تعزيز مقدرات المنظمة في المشاكل المهنية.
  - المشاركة بالمعلومات وتبادل المعرفة بين الأفراد العاملين في المنظمة وينتج عنها زيادة الموجودات الفكرية.
  - التحول من الهيكل الهرمي التقليدي إلى هياكل تسمح بإدارة رأس المال الفكري.
  - استخدام الشبكات التي يطلق عليها الأنسجة العنكبوتية للاستفادة من رأس المال الفكري إلى أقصى حد ممكن عندما تتعدد المشاكل في المنظمة تبدأ الشبكة بجمع الأفراد (المختصون المهنيون) لمعالجة مشكلة معينة وتحل عند الانتهاء من المهمة.
- ✚ **استراتيجيات إدارة و تامين رأس المال الفكري في المنظمة**

هناك مجموعة استراتيجيات لتفعيل دور رأس المال الفكري في المنظمة، يمكن ذكر أهمها فيما يلي<sup>1</sup>:

- 1 - إستراتيجية المعرفة (الرأسمال الفكري): تعتبر أحد الفروع المهمة لإستراتيجية المنظمة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.
- 2 - إستراتيجية إدارة الرأسمال الفكري: وتتعلق بإدارة براءات الاختراع، والمهارات، والمهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.
- 3 - إستراتيجية الرأسمال البشري: من خلال تدريب وتكوين الأفراد وتعليمهم، حيث أن استراتيجيات النهوض برأس المال البشري ضرورية بسبب التقدم التكنولوجي المتسارع والإبداع العالي، والحصول على فرصة عمل يتطلب مهارات وخبرات متعددة ومتنوعة عند العاملين.
- 4 - إستراتيجية خلق المعارف داخليا: من خلال البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية.
- 5 - إستراتيجية تحويل المعارف: يتم ذلك من خلال اكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها الداخلي، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية، تعتبر اليوم من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتأمين الأصول غير المادية.

### ✚ **علاقة رأس المال الفكري ببعض المفاهيم الإدارية المعاصرة**

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الاستراتيجي علاقة وطيدة جدا، لأن المفكر الاستراتيجي هو من تقع عليه مسؤولية التفكير الاستراتيجي وهو جزء من رأس المال الفكري، ويمتلك نفس قدرات ومواصفات

<sup>1</sup> - براهيمية إبراهيم، بلقة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011، ص: 06.

رأس المال الفكري، ولكن الاختلاف يكمن في الخصائص التنظيمية، ويمكن القول أن كل مفكر استراتيجي يعد رأس مال فكري، ولكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر استراتيجي، وتقع مسؤولية كبيرة على المفكر الاستراتيجي حول المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره<sup>1</sup>.

### آليات بناء رأس المال الفكري

رأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها لصالح المنظمة، ونتناول في هذا المطلب آليات بنائه، والاستراتيجيات المتعلقة بهذه الآليات.

#### أولاً: استقطاب رأس المال الفكري

هو قدرة المنظمة على البحث عن الخبرات المتقدمة والمهارات النادرة وجذبها للعمل فيها، ويرجع سبب الاهتمام به إلى البيئة التنافسية الشديدة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها عامل تكلفة إلى عامل نجاح، وتمثل الاستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب فيما يلي<sup>2</sup>:

- 1 - شراء العقول من سوق العمل: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتابع عملية جلب العقول النادرة، بغرض استقطابها كمهارات، وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي، مما ينعكس على زيادة عمليات الابتكار والإبداع باستمرار.
  - 2 - شجرة الكفايات: إن الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين أساسيين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي، يتضمن المكون المعرفي المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بكفاءة الفرد، أما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الفرد أثناء تأدية عمله، والذي يمكن ملاحظته وتقييمه، أما شجرة الكفايات.
- فهي أحد تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية المتمثلة في مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة فضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الأفراد المطلوبين، واستراتيجية شجرة الكفايات تسهل استخدام أسواق الموارد البشرية (استقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري عن طريق شبكة الحواسيب.

- 3 - مراجعة منظمات المعرفة والتعلم: تركز رؤية هذه الاستراتيجية على أن المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم، بدلا من الاكتفاء بالتعيين من خارج المنظمة، ثم خضوعهم لفترة تدريبية.

<sup>1</sup> - عمر أحمد همشري، مرجع سابق، ص: 50.

<sup>2</sup> - سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق، صص: 264 - 267.

أكدت دراسة ( Ghoshal&Nahapiet ) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدرا للميزة التنافسية، والتي تمثل تراكم إمكانيات منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على المنظمات المنافسة لها في السوق، وطالب الباحثان بتأكيد عمليات رأس المال الفكري أي معرفة كيف ( Know How -) أكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة - ماذا ( How - Know )، كما أكد العنزي أن عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرق فعالة للربط بين أدوات العمل الجديد، والأنظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، ومن بين أهم استراتيجيات صناعة رأس المال الفكري ما يلي<sup>1</sup>:

1 - خريطة المعرفة ( knowledge Map ): هي « تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية إلى تحقيق أهداف الأعمال الاستراتيجية ومن ثم تركيز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من ؟ وأين يمكن أن نجدها ؟ وعلى هذا الأساس فإن المنظمة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها وتهدف المنظمة عند استخدام خريطة المعرفة إلى تحديد المركز المعرفي لها مقارنة بمنافسيها.

أو الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات وتحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص بضاعة المطلوب منها.»

2 - بناء الأنسجة الفكرية: تمثل الأنسجة الفكرية مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تتحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر، وتؤكد رؤية استراتيجية الأنسجة الفكرية أن توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات المتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكارين، تؤدي إلى التعلم السريع، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest) إذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد أن ذلك سيوصلها إلى قرارات أفضل.

3 - القيادة الذكية: المدير الذي يركز اهتمامه على التعلم التنظيمي، ويكون مساعد للتعلم أكثر مما يكون مشرفا ومعلما وأكثر مما يكون معطيا للأوامر، فضلا عن ذلك فالمدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، ومن أبرز ممارسات هذه الاستراتيجية هو ما يجري في شركة ( Microsoft ) إذ أن ( Bill gates ) هو ضابط إيقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفوظون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فإن مرؤوسيه يميلون إلى استخدام أنماط القيادة القادرة على إحداث التأثير والتجارب داخل أقسامهم، إذ أن نسقا كهذا يعد ضروريا لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها.

<sup>1</sup> - سعد على العنزي، أحمد على صالح، مرجع سابق، ص ص: 267 - 273.

## الإدارة الدولية للموارد البشرية

هي الأنشطة المكتسبة التي تحدث عن طريق الابتكار والتطوير المستمر والمتجدد في اختيار القوى العاملة الفعالة داخل المؤسسات العالمية أو الدولية، من أجل تحقيق الأهداف الدولية لهذا الشركة، إضافة إلى تدريبهم وتطويرهم وتقييم أداءهم، وتشمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف والتدريب والتطوير والابتكار، وبناء العلاقات في كافة فروع المؤسسة بالعالم، ويبلغ عدد العمال في هذا الشركات إلى أكثر من 600 ألف عامل على سبيل المثال<sup>1</sup>:

- شركة مكتب البريد الأمريكي ويوجد بها أكثر 880 ألف عامل

- شركة وال مارت أكثر من 670 ألف عامل

- شركة البترول الروسية غازبروم 398.000 ألف عامل

- شركة جنرال موتورز 647.000 ألف عامل

\* الفرق بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية. إن اختلاف إدارة الموارد البشرية الدولية عن إدارة الموارد البشرية المحلية بشكل أساسي يكمن في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- بيئة الأعمال الداخلية والخارجية تكون غير مستقرة ومتقلبة.

- تمتلك منظورات متغيرة بشكل مستمر.

- تتطلب تدخل أكثر في الحياة الشخصية للعاملين.

- تتحمل مخاطر كبيرة وبالعكس بالنسبة إلى إدارة الموارد البشرية المحلية.

- تتطلب وظائف أكثر.

● ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية.

تحدد ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية الدولية في الآتي<sup>3</sup>:

- تحديد الاحتياجات الآتية والمستقبلية من الموارد البشرية.

- رسم سياسات اختيار أو استقطاب المديرين والخبراء والاستشاريين المؤهلين والمدربين بما يتلائم مع

متطلبات التطور العالمي بما يحقق الكفاءة اللازمة لشغل المراكز الدولية، إن من سمات الشركات

الدولية تجميع عدد كبير من المديرين والعاملين القادمين من بيئات وثقافات وحضارات متباينة وربما

<sup>1</sup> وليد محمد عبدالرحمن شعلان، تفاصيل إدارة الموارد البشرية الدولية، <https://tjjaratuna.com>

<sup>2</sup>

<sup>3</sup> براءة الأغنا، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهه، الأكاديمية السورية الدولية،

<http://sia-sy.net/wp-content/uploads/2021/10/pdf>.

ص:20

مختلفة اختلاف الضدين، وإن خلط هذه الكوادر مع بعضها البعض في سبيل إخراج عمل منتج وفعال أمر في غاية الصعوبة، ومن هنا فأن إدارة الموارد البشرية الدولية لا تختار الكوادر البشرية بشكل آحادي فحسب وإنما عليها أن تختار تلك التوليفة التي تحقق التلاحم الذي تنشده الشركة انطلاقاً من توجه دولي .

- آليات للتنسيق بين المركز الرئيسي والفروع والعاملين في مناطق مختلفة وذلك بأساليب حديثة غير تقليدية، ووضع الاستراتيجيات المرنة والاستعانة بتكنولوجيا المعلومات الدقيقة.
- التعليم والتدريب من منطلق عالمي وذلك بتصميم البرامج التدريبية التي تحقق ذلك وتوصيف محتوياتها واختيار
- المناورة في المهارات والخبرات مما يتطلب مرونة عالية في نقل الخبرات والمهارات بين الفروع دون أن يترتب على ذلك آثار سلبية على أحد الفروع.
- تنمية روح البحث والتجديد والابتكار والإبداع، والعمل على نشر المعرفة بين الفروع المختلفة للشركة.
- التعليم والتهيئة المبدئية والتدريب من منظور التوجه العالمي.
- تنمية القدرة على الابتكار.
- بناء روح الفريق العالمي.
- تخطيط المسارات المهنية على المستوى العالمي.
- تقييم الأداء من منظور التوجه العالمي.
- التطوير التنظيمي للمستوى العالمي
- وضع نظام الأجور والمرتبات والحوافز طبقاً

### • التحديات التي تواجه الموارد البشرية في بلد الاغتراب:

يمكن تصنيف التحديات التي تواجه المدير الدولي على الشكل التالي:<sup>1</sup>

- تحدي البيئة الطبيعية : كاختلاف درجات الحرارة والرطوبة بين البلدين، كما يندرج تحت هذا البند أيضاً مستوى الخدمات في بلد الاغتراب ومستوى الرعاية الصحية والبعد عن الأهل والأصدقاء والافتقار لبعض العادات والهوايات.
- تحدي البيئة الاجتماعية : بسبب الاختلاف الثقافي بين البلد الأم وبلد الاغتراب يعاني المغترب من اختلاف القيم والعادات والتقاليد بينه وبين مجتمع الاغتراب، وبالتالي يصبح غير قادر على فهم القواعد التي تحكم سلوك هذا المجتمع، مما يعرضه لما يسمى بالصدمة الثقافية (Shock)

<sup>1</sup> حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق - كلية الاقتصاد ماجستير إدارة أعمال، 2009، ص:6.



- Culture) بعد شهرين أو ثلاثة أشهر من وصوله إلى بلد الاغتراب، لذلك وفي سبيل تجاوز هذه المشاكل فإن الشركات الدولية تقوم بإخضاع المرشحين للاغتراب لاختبارات القدرة على التكيف والتأقلم وإرسالهم بجولات اطلاعية إلى بلد الاغتراب للتعرف عن قرب على كافة المكونات البيئية
- التحديات المهنية: الناتجة عن اختلاف طبيعة التقانات المستخدمة في البلد المضيف عن تلك المستخدمة في البلد الأم، وعن ضعف كفاءة الفنيين والإداريين المحليين، وعن محدودية الشركة من حيث الحجم
  - تحدي العودة: وهذا التحدي يتعلق بالمغتربين الذين يعملون لفترة طويلة في بلد الاغتراب، ويعني صعوبة قدرتهم على التكيف مع الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية الجديدة في بلدهم الأم مقارنة مع الماضي، كما أنهم قد يتعرضون لإقصائهم في وظائف غير هامة في الشركة الأم نظراً لحدوث تغيرات تكنولوجية وإدارية كبيرة وبسبب ظهور كفاءات بشرية جديدة تواكب التقدم والتطور .

## قائمة المراجع

### المراجع باللغة العربية

1. سورة الكهف، الآية: 14.
2. سورة النور، الآية: 55.
3. دحماني عزيز أ.غريس رشيد ، أثر الإنفاق على رأس المال البشري في خلق القيمة المضافة دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ، مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية المجلد 01 ، العدد(01) فيفري 2017 .
4. <https://elearning-facsceg.univ-annaba.dz/mod/resource/view.php?id=8577>
5. احمد علي صالح، استراتيجيات إدارة نضوب رأس المال البشري:تحليل عاملي للصدق الاستكشافي والتوكيدي -دراسة أختبارية في الجامعات الأردنية الخاصة - مجلة الباحث لاقتصادي ، جامعة سكيكدة، العدد السابع، جوان 2017 .
6. أفنان عبد علي الاسدي، قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير-دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، العراق ، الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد السابع عشر، 2010، ص:193.
7. براقمي رضية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في مواجهة تحديات العولمة الاقتصادية بالمؤسسات الاقتصادية ، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر، جامعة الجزائر3.
8. براهيمية إبراهيم، بلقة إبراهيم، دور تسيير رأس المال الفكري في تعزيز تنافسية المنظمة، ورقة مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الدولي الخامس حول: رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، الجزائر، يومي 13 - 14 ديسمبر 2011.
9. بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 2008، 8.
10. توماس أ. ستيوارت، ثورة المعرفة رأس المال الفكري، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، 2004.
11. حسان المتني، إدارة الموارد البشرية الدولية، الجمهورية العربية السورية جامعة دمشق – كلية الاقتصاد ماجستير إدارة أعمال 2009.
12. حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي، إستراتيجية التمكين التنظيمي للتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، الأيام للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2015.
13. خالد حمد أمين ميرخان ، العلاقة بين الأساليب المعرفية ورأس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي: دراسة تحليلية ، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة، تخصص إدارة الأعمال، الجامعة المستنصرية، العراق، 2003.

14. سعد عبد عابر، أدوار القيادة الإستراتيجية وأثرها في التطوير التنظيمي – بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات القطنية – مصنع بغداد، العراق، مجلة الإدارة والاقتصاد، السنة السادسة والثلاثون، العدد الخامس والتسعون، 2013.
15. سعد علي العنزي، أحمد علي صالح، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
16. سملاي يحضية: أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 2005.
17. طه طارق احمد، نظم المعلومات للحاسبات الإدارية من منظور إداري معاصر ، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2008.
18. عاكف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والإبتكار في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر، الأردن، طبعة أولى، 2011.
19. عالية جواد محمد علي، سيف الدين محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي – دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد ، العراق، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد السادس والثلاثون، 2013.
20. عباس حسين جواد، عبد السلام علي حسين، اثر إستراتيجية التمكين في تنشيط رأس المال الفكري- دراسة تحليلية لعينة من العاملين في بعض المصارف العراقية الخاصة، مجلة أهل البيت، العدد الخامس، 2012.
21. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن 21 ، مجموعة النيل العربية، مصر، 1999 .
22. عبد السلام مسعود هندر، أثر إستراتيجية تمكين العاملين في تنمية رأس المال الفكري، العراق، مجلة جامعة سبها العلوم الإنسانية، المجلد الحادي عشر، العدد الأول، 2012، ص:50.
23. عدي غانم الكواز وآخرون، تشخيص الخصائص التنظيمية مدخلا للتطوير التنظيمي في الاتحادات الرياضية الفرعية في محافظة نينوي ، العراق، مجلة الرافيدين للعلوم الرياضية، المجلد السادس عشر، العدد الخامس والخمسون، 2010.
24. علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2002 .
25. عمر أحمد همشري، إدارة المعرفة الطريق إلى التميز والريادة ، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
26. غزيباوان علي، محاضرات في مقياس أسس الإدارة الإستراتيجية سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال، 2020/2019 .
27. فلاح احمد عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، عمان، دار وائل، 2000 .
28. محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الثانية ماستر إدارة الأعمال الإستراتيجية
29. محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2014.
30. محمود حسين عيسى ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة

رابط الموضوع

: <https://www.alukah.net/culture>

31. ياسين سعد غالب، أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات ، دار المناهج، الأردن، 2005.
32. ياغي محمد عبد الفتاح، اتخاذ القرارات التنظيمية، مركز أحمد ياسين للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
33. محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، 2007 / <https://www.alukah.net/culture/0/1257>
34. <https://cte.univ-setif2.dz/moodle/mod/book/view.php?id=6590>
35. وليد محمد عبدالرحمن شعلان ، تفاصيل إدارة الموارد البشرية الدولية، <https://tjartuna.com>
36. براءة الأغما، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهه ، الأكاديمية السورية الدولية، <http://sia-sy.net/wp-content/uploads/2021/10/.pdf>.

الأجنبية

1. Nadege Gunia, **La Fonction Ressources Humaines Face aux transformations organisationnelles des Entreprises impacts des nouvelles technologies d'information et de communication** , thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Toulouse 1, Paris, France, 2002, p :145.
2. <sup>1</sup>Peretti.J.M, **Tous DRH ,éditons d'Organisation** , Paris, France , 2<sup>eme</sup> édition, 4<sup>eme</sup> Tirage, 2005, p :405.
3. Dolan.S.L et autres, **La gestion des Ressources humaines tendances, Enjeux et pratiques actuelles**, Editions village mondial, Paris, France, 2002,p :600.
4. -Lilian de Jesus. and others. **Model of Marketing as a Trigger to Achieve the Commitment of interal customers at the polytechinc** .international review of managment and busines research mexico. vol4. issue4. decemeber.2015. p984.
5. Alfred Chandler, **Stratégies et Structures de l'entreprise**, Edition d'Organisation, Paris, 1989
6. F. Karikari et al, **The Role of Human Resource Information System in the Process of Manpower Activities**, American Journal of Industrial and Business Management , June 2015 ,p :426.
7. Hendrickson,A.R, **Human Resource Information Systems: Backbone Technology of Contemporary Human Resources**, Journal of Labor Research, 24, 2003,p : 381