

الصفحة	قائمة المحتويات
3	قائمة الجداول والأشكال
7-4	المقدمة
8	المحور الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
8	أولاً- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التعريف، الأهمية والأهداف
9	1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
15	2- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
18	3- أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
21	ثانياً- العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة
21	1- التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة
24	2- دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مراحل الإدارة الإستراتيجية
27	3- الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة
32	4- مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
37	ثالثاً- أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
41	المحور الثاني: نماذج تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
41	أولاً- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة
43	ثانياً- نموذج جامعة وورويش
49	ثالثاً- نموذج جامعة هارفارد
51	رابعاً- نموذج التطابق الإستراتيجي
54	المحور الثالث: التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية
58	المحور الرابع: إستراتيجيات الموارد البشرية
58	أولاً- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
59	1- تعريف التخطيط الإستراتيجي
59	2- مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
61	3- أهداف تخطيط الموارد البشرية
61	4- مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
63	5- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الناجح
63	6- فوائد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

64	ثانياً - إدارة رأس المال البشري
64	1- مفهوم رأس المال الفكري
66	2- تقسيمات رأس المال الفكري
70	3- أدوار رأس المال الفكري في المنظمات
71	4- تعريف رأس المال البشري
74	5- مفهوم إدارة رأس المال البشري
75	6- إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية
77	7- دور رأس المال البشري في خلق القيمة
78	8- أهمية رأس المال البشري
79	ثالثاً - إستراتيجية تمكين العاملين
80	1- أصل كلمة التمكين
80	2- مفهوم التمكين
81	3- مراحل إستراتيجية التمكين
82	4- معوقات التمكين
82	5- فوائد التمكين الإداري
85	6- مكونات التمكين
86	رابعاً - إستراتيجية التسويق الداخلي
87	1- مفهوم التسويق الداخلي
90	2- أهداف التسويق الداخلي
91	3- عناصر مزيج التسويق الداخلي
92	خامساً - الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
93	1- تعريف الإدارة الإلكترونية
94	2- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
96	3- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
97	4- الأهمية العملية لبحوث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية
98	5- مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
101	6- مزايا وسلبيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
105-112	قائمة المراجع

المحور الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

في ظل الاقتصاد العالمي، تكون منظمات الأعمال مدفوعة بضغوط السوق، وعليها أن تدرج في أهدافها تحسين الجودة والإنتاجية، وزيادة المرونة، والابتكار المستمر، والقدرة على التغيير للاستجابة السريعة لاحتياجات وطلبات السوق؛ بالتالي في السوق العالمية شديدة التنافس اليوم فإن الحفاظ على الميزة التنافسية من خلال أن تصبح قائدا منخفض التكلفة أو أحد العوامل التمييزية يستلزم وجود قوى عاملة ملتزمة وذات كفاءة عالية. لا تكمن الميزة التنافسية فقط في تمييز منتج أو خدمة أو أن تصبح الشركة الرائدة منخفضة التكلفة، ولكن أيضاً في القدرة على الاستفادة من المهارات الخاصة للمنظمة أو الكفاءات الأساسية والاستجابة السريعة لاحتياجات العميل وحركة المنافس. تكمن الميزة التنافسية في قدرة الإدارة على دمج التقنيات الواسعة ومهارات الإنتاج في الكفاءات التي تمكن الأعمال الفردية من التكيف بسرعة مع الفرص المتغيرة.

تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ربط قضايا إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة لدمج هذه السياسات في استراتيجيات الشركة وتعزيز أو تغيير ثقافة المنظمة. هناك حاجة إلى الاندماج من ناحيتين - دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في الخطط الإستراتيجية للمؤسسة، وتأمينها قبول وإدراج إدارة الموارد البشرية في عملية صنع القرار الاستراتيجي للمنظمة. وبالتالي، فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي العملية الإدارية التي تتطلب ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالهدف الاستراتيجي للمنظمة¹.

أولاً- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، التعريف، الأهمية والأهداف

حظيت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بأهمية كبيرة نظراً للدور الذي تضطلع به من توجيه الأفراد العاملين وقيادتهم بوصفهم عناصر أساسية وأصلاً من الأصول المهمة للمؤسسة.

لقد أبرز المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أهمية هذه الإدارة بوصفها وظيفة تسعى إلى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم، فضلاً عن تحقيق التوازن بين رسالة المؤسسة ودور تلك الإدارة من جهة وأسباب وجودها في عالم الأعمال من جهة أخرى²

تعد الموارد البشرية إحدى أهم العناصر الأساسية للمؤسسات، من خلال تحقيق استراتيجيتها، التي تعكس رؤيتها ورسالتها، باعتبار أن الموارد البشرية مورداً استراتيجياً حيوياً يجب إدارته وتنميته بفاعلية. لقد أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها يتزايد في المؤسسات المعاصرة، من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة المستقبلية ورسالتها، نظراً للدور الذي تلعبه في حياة المؤسسات من حيث نجاحها، وفعاليتها، ومن ثم إدامتها³. فهي توفر وتلبي حاجة الإدارات الأخرى القائمة في المؤسسة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة، والمؤهلة، والمحفزة بشكل

¹ Tapomoy Deb, Strategic Approach to human resource management, Concept, tools & Application, Atlantic Publishers & Dist, New Delhi, 2006, P45.

² نبيل الحسيني النجار، إدارة الموارد البشرية بين النظرية وجذور التطبيق، الطبعة الأولى، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، المنصورة، مصر 2008، ص 155.

³ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

جيد، من خلال ممارسة العديد من الوظائف المتمثلة بأنشطة الاستقطاب، والتدريب والتطوير، والمعرفة، والتعويض وغيرها، لرفع وتنمية قدرات مواردها البشرية، التي عن طريقها ستحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية ورسالتها. إن إدارة الموارد البشرية لم تعد خياراً للمؤسسات، بل أصبحت أمراً ضرورياً يجب الانخراط فيه ووضعها كأولوية في استراتيجياتها وأهدافها المنشودة، لتحسين أدائها لكي تتمكن من النمو والاستمرار، لمواكبة التغيرات العالمية الحديثة المتزايدة.

ويعد موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تهم المؤسسات، لأنها القاعدة الأساسية لأي قرارات مصيرية متعلقة بالموارد البشري، والذي أصبح يشكل ما يسمى برأس المال البشري المسؤول عن التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات والذي يمكنها من التكيف مع المتغيرات والتحديات التي تتعرض لها. ومن هنا فإن على المؤسسات الاهتمام بموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أجل التحوط من التغيرات المتسارعة والمفاجئة، وذلك من خلال مشاركتها في صياغة استراتيجية المؤسسة كشريك استراتيجي للإدارة العليا.

1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

شهدت الثمانينات من القرن الماضي صعوداً لإدارة الموارد البشرية، وعرفت التسعينات تركيزاً متزايداً على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Kamer and Syed, 2012).¹

ظهر مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنتيجة مباشرة للتمييز بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشكل مقارنة على المستوى الكلي في سياق الأداء التنظيمي، في حين تعمل إدارة الموارد البشرية على المستوى الجزئي، ويعتقد أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل يساهم مباشرة في الأداء التنظيمي. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي والمتكامل الذي تتبعه المنظمة لإدارة أصولها الأكثر قيمة، أي أفرادها. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: أين تكون الموارد البشرية منسقة ومتوافقة مع الأهداف والغايات والإستراتيجيات العامة من أجل زيادة أداء الأعمال.²

ويقول بيتر دركر Peter F. Drucker أنه: "للاستفادة من موظفيها، يجب على الشركات دمج إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية أعمالها لمواءمة العمل الفردي مع الأهداف التنظيمية باعتبارها الولاية (العهد) الجديدة"³. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تعزز الابتكار والمرونة.⁴

¹ Gary Rees & Paul E. Smith, **Strategic Human Resource Management, An international perspective**, Sage Publications Inc, second edition, London, 2017, P 80.

² Ronan Carbery & Christine Cross, **Human Resource Management**, 2nd edition, Macmillan International Higher Education, Under Exclusive Licence to Springer Nature Limited, 2019, P5-6.

³ Tapomoy Deb, Op Cit, P 41.

⁴ Ibid, P 47.

حسب جاكسون (Jackson, 2008) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي استخدام الموظفين لاكتساب أو الحفاظ على ميزة تنافسية. وهي نوايا الشركة الصريحة والسرية تجاه إدارة موظفيها، عبر تطوير مجموعة متناسقة من الممارسات والبرامج والسياسات لتسهيل تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجالاً جديداً نسبياً من مجالات البحوث وتوجد عند تقاطع الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ولديها طموح لإنشاء نموذج يشمل ويدمج بشكل كلي كل من الاستراتيجية التي يجب على الشركة اتباعها وكذلك أنشطة الموارد البشرية التي تدعم هذه الاستراتيجية¹.

وعرفها جون براتون (John Bratton) بأنها عملية ربط وظيفة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من أجل تحسين الأداء².

يجب التأكد من أن إدارة الموارد البشرية مدججة بالكامل في التخطيط الاستراتيجي، وأن سياسات إدارة الموارد البشرية تتسق في مجالات سياسة المنظمة وعبر التسلسل الهرمي، ويتم قبولها واستخدامها من قبل المديرين التنفيذيين كجزء من عملهم اليومي. نجاح المنظمة يعتمد على الموارد البشرية، وهذا يعني أن كيفية اكتسابها وتطويرها وتحفيزها والاحتفاظ بها في المؤسسة تلعب دوراً مهماً في نجاح المؤسسة، ويفترض هذا مسبقاً وجود نهج متكامل تجاه وظائف الموارد البشرية ووظائف الأعمال الإجمالية للمؤسسة.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهتم بما يلي³:

- تحليل الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية؛
- صياغة استراتيجيات من شأنها أن تطابق نقاط القوة والضعف في المنظمة (الداخلية) مع التهديدات والفرص البيئية (الخارجية)؛
- تنفيذ الاستراتيجيات الموضوعية على هذا النحو؛
- تقييم ومراقبة الأنشطة لضمان تحقيق أهداف المنظمة على النحو الواجب.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتعلق بقصد المؤسسة والغرض منها والخطة الخاصة بكيفية مساهمتها في تحقيق أهداف العمل الإستراتيجية للمؤسسة من خلال الأفراد. يعتمد منهجها على ثلاثة مبادئ وهي⁴:

- رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية؛
- إن موظفي المنظمة هم الذين يلعبون الدور الرئيسي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية؛
- سيتم تصميم نهج منظم للإشارة إلى الاتجاه الذي ستتبعه المنظمة وكيف ستصل إلى الاتجاه المحدد.

¹ Gary Rees & Paul E. Smith, Op Cit, P 81.

² Pravin Durai, **Human Resource Management**, Person Education india, 2010, P 24.

³ Richard Regis, **Strategic human resource management and development**, Excel books, first edition, New Delhi, 2008, P 6.

⁴ Kesho Prasad, **Strategic Human Resource Development, Concept and Practices**, PHI Learning Orivate Lilited, Neww Delhi, 2012, P 26.

نظام الموارد البشرية هو أحد النظم التنظيمية العديدة التي يضطلع كل منها بدور في صياغة الاستراتيجيات الشاملة للمنظمة، ويتألف كل منها من أنظمة فرعية خاصة بكل وظيفة. وفي حالة الموارد البشرية، تركز هذه النظم الفرعية على التوظيف والتطوير والتقييم والمكافآت وعلاقات الموظفين. على الرغم من أن وظيفة الموارد البشرية في العديد من المنظمات تتحمل المسؤولية الأساسية عن تنفيذ القرارات المتعلقة بكل من هذه النظم الفرعية، إلا أن الوحدات الوظيفية الأخرى إلى جانب وظيفة الموارد البشرية قد تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات في المقام الأول وكذلك في تنفيذها.

من المستحيل فهم طبيعة استراتيجية الموارد البشرية دون الأخذ بعين الاعتبار كل من السياسات داخل المنظمة والظروف البيئية/المؤسسية. وبالتالي فمن المحتمل أن يكون هناك فرق بين استراتيجية الموارد البشرية "المتبناة" للشركة واستراتيجيتها "الناشئة".

إستراتيجية الموارد البشرية (Human Resource Strategy) المتبعة هي نمط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تم اتخاذها ولكن لم يتم تنفيذها بالضرورة. غالباً ما يتم تفسيره كجزء من "فلسفة الشركة" أو يتم تضمينه كعنصر أساسي في بيان المهمة الإدارية.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي بمثابة نهج قائم على الكفاءة لإدارة الأفراد يركز على تطوير موارد دائمة ومؤهلة وغير قابلة للرقابة. إن تطوير الموارد ذات الخصائص المميزة هو مفتاح الميزة التنافسية المستدامة. كنهج لعملية إدارة الأفراد في المنظمات، تهدف صياغة استراتيجية للموارد البشرية إلى "ربط سياسات وممارسات الموارد البشرية بالأهداف والغايات الإستراتيجية للشركة" كمفتاح للنجاح. وبالتالي إذا كانت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى ربط رأس المال البشري والاجتماعي والفكري لأعضائها بالاحتياجات الاستراتيجية للشركة، فإن استراتيجية الموارد البشرية المتبناة هي خارطة الطريق التي يستخدمها قادة المنظمات لتأمين هذا الربط¹.

يعني أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للرقابة في ظل تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو أن يكون المورد البشري شريكاً في اتخاذ القرارات وبالتالي اكتسابه كفاءة وتأهيلاً يجعله قادراً على ممارسة التمكين الإداري بأن يصبح أكثر حرية واستقلالية وقدرة على التصرف لوحده من دون الرجوع إلى رئيسه في العمل والتخفيف من الرقابة اللصيقة للإدارة عليه واعتماده على الرقابة الذاتية.

تؤكد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الحاجة إلى دمج استراتيجية الموارد البشرية مع وظائف الإدارة الأخرى، وتسلب الضوء على مسؤولية الإدارة المباشرة لتعزيز الالتزام العالي والدافع المرتبط بأنظمة العمل عالية الأداء. بما في ذلك، على سبيل المثال: إنشاء نظام عمل منخفض الكربون وتنظيمه (بمعنى بيئة عمل صحية

¹ Peter Bamberger, Llan Meshoulam, **Human Resource Strategy, Formulation Implementation and Impact**, Sage Publication, Inc, London, 2000, P 5-7.

خالية من التلوث)، وإيصال هذه الرؤية، ووضع توقعات واضحة لإنشاء مكان عمل مستدام، وتطوير القدرة على إعادة تنظيم الأفراد وإعادة تخصيص الموارد الأخرى لتحقيق الرؤية¹.

وحسب ديسلر (Dessler) فإن مفهوم استراتيجية الموارد البشرية يعني أن الموارد البشرية تلعب دوراً ملموساً في صياغة الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة، ويتطلب ضرورة تحديد الموازنة بين نوعين من القوى وهما الفرص والتهديدات الخارجية من ناحية ونقاط القوة والضعف الداخلية من ناحية أخرى (SWOT Analysis) وهذا يعد أحد المجالات التي تلعب فيه الموارد البشرية الإستراتيجية دوراً ملموساً من خلال المسح البيئي (Environment scanning) والذي من خلاله يمكن تحديد وتحليل مختلف الفرص والتهديدات الخارجية ذات التأثير المحوري على نجاح المؤسسة، كما تشارك من خلال توفير المعلومات عن نقاط القوة ونقاط الضعف الداخلية بالمؤسسة².

استراتيجية الموارد البشرية "هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم"³.

ويختلف مجال استراتيجية الموارد البشرية عن البحوث التقليدية لإدارة الموارد البشرية في جانبين هامين. أولاً: تركز استراتيجية إدارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي بدلاً من الأداء الفردي. وثانياً: فإنها تؤكد أيضاً على دور نظم إدارة الموارد البشرية كحل لمشاكل الأعمال بدلاً من ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية في عزلة. وتستخدم الاستراتيجية في بناء ميزة تنافسية مستدامة تؤدي بدورها إلى تحقيق أداء مالي أعلى من المتوسط. أبسط تصوير لنموذج استراتيجية الموارد البشرية هو العلاقة بين بنية الموارد البشرية للمؤسسة وأداء المؤسسة. وتكون بنية الموارد البشرية من النظم والممارسات والكفاءات وسلوكيات أداء الموظفين التي تعكس تطوير وإدارة رأس المال البشري الاستراتيجي للمؤسسة.

في معظم الأحيان، ركزت نظرية استراتيجية الموارد البشرية السابقة على طبيعة بنية الموارد البشرية. ما طبيعة نظام الموارد البشرية المناسب (أي الممارسات أو الأنظمة الفردية)؟ ما هي متغيرات الوساطة الرئيسية (أي الالتزام) ضمن بنية الموارد البشرية؟

¹ John Bratton & Jeff Gold, **Human Resource Management, Theory and Practice**, Mac millan Education, UK, 6 edition, 2017, P 16.

² زياد علي عيد الشوابكة، الأثر التفاعلي بين استراتيجية النمو للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة على قطاع الاتصالات الأردنية، دكتوراه الفلسفة في الإدارة غير منشورة، جامعة العلوم الإسلامية، كلية الدراسات العليا، عمان، الأردن، 2014.

³ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل، عمان-الأردن، 2005، ص 71.

وفقا لجاست (Guest) تقدم استراتيجية الموارد البشرية أربع أولويات¹:

- التكامل بين أنشطة الموارد البشرية مع استراتيجيات المنظمة؛

- هيكل تنظيمي مرن؛

- شخصية وممارسات داخلية ذات نوعية عالية لأجل منتجات ذات جودة عالية؛

- المشاركة القوية من جانب الموظفين نحو تحقيق الأهداف والعمليات التجارية.

وفقا لكل من رايت وماكمهان (Wright & McMahan) إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز

على قضايا عدة بما في ذلك التوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، وأما

تكامل إدارة الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للمنظمة فهو إشراك الموارد البشرية في الإدارة العليا، وتطوير

ممارسات الموارد البشرية، واتخاذ نهج إستراتيجي لاختيار الموظفين، والتعويضات، وتقييم الأداء، والقيمة التي يتم

إضافتها إلى أداء المنظمة من قبل إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. إن هذا التعريف

يسلط الضوء على بعدين أساسيين لهما علاقة بالتمييز بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

التقليدية، فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تربط ممارسات الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية للمنظمة

رأسيا وأفقيا، وهذا يعني دمج ممارسات الموارد البشرية ودعم كل منهما الآخر. إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جاءت لتكسر اكتشاف دور الموارد البشرية في دعم إستراتيجية الأعمال، وتقدم إثبات قيمتها للمنظمة².

مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كان يستخدم في الأصل من قبل (Fombrun, Trichy

and Devanna, 1984) ووجدوا أن هناك ثلاثة جوانب أساسية ضرورية لفعالية الأداء هي³:

- مهمة ورؤية المنظمة؛

- إدارة الموارد البشرية للمنظمة؛

- هيكل المنظمة.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتعلق بقصد المؤسسة والغرض منها والخطة الخاصة بكيفية مساهمتها

في تحقيق أهداف العمل الإستراتيجية للشركة من خلال الأفراد. يعتمد منهجه على ثلاثة مبادئ هي:

● رأس المال البشري هو المصدر الرئيسي لتحقيق الميزة التنافسية؛

● إن موظفي المنظمة هم الذين يلعبون الدور الرئيسي في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية؛

● سيتم تصميم نهج منظم للإشارة إلى الاتجاه الذي ستتبعه المنظمة وكيف ستصل إلى الاتجاه المحدد.

¹ Abdelwahab Ait Razouk, **Gestion Stratégique des Ressources Humaines**, Recherches Théorique et Empirique sur La Durabilité De La Relation Entre Stratégie RH et Performance, 2007, P 44.

² زياد مفيد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن، رسالة ماجستير إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، ص 19-20.

³ Tapomoy Deb, Op Cit, P 26.

عرف بوشي (Bouchez, 2005) استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة من المواقف والإجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية التي تساهم في زيادة كبيرة ومستدامة للقدرة التنافسية للمنظمة¹.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية "هي صياغة رسالة وأهداف الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المؤسسة وفي ظل البيئة التي تعيشها"².

أشار ديسلر (Dessler) أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظفين التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية³.

عرّف كوفمان (Kaufman) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها: "تطوير وتنفيذ خطة إجمالية للموارد البشرية تهدف إلى تدعيم الحصول على الميزة التنافسية وذلك من خلال أداء مجموعة من الممارسات المتكاملة والمتناسقة المتعلقة بالموارد البشرية والتي تنبع من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة"⁴.

يجب إشراك وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل متكامل في عملية المنظمة، مما يساعد على تحليل الوضع التنافسي للمنظمة، وتطوير أهدافها الاستراتيجية ومهمتها، وفرصها وتحدياتها الخارجية، وقوتها الداخلية وضعفها لتوليد بديل إستراتيجي.

طوّر شولر (Schuler) تعريفًا أكاديميًا أكثر شمولًا لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. اهتمامها هو التأكد من أن:

- 1- الموارد البشرية متكاملة تماما مع الاستراتيجية والاحتياجات الاستراتيجية للشركة؛
- 2- سياسات الموارد البشرية تتم عبر مجالات السياسة وعبر التسلسل الهرمي؛
- 3- يتم ضبط ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها من قبل المديرين التنفيذيين والموظفين كجزء من عملهم اليومي.

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها العملية التي تسعى المنظمات من خلالها إلى ربط رأس المال البشري والاجتماعي والفكري لأعضائها بالاحتياجات الاستراتيجية للشركة.

استراتيجية الموارد البشرية تعني قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة استراتيجيات الشركة وكذلك في تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل التوظيف والاختيار والتدريب والمكافأة.

في حين أن الموارد البشرية الاستراتيجية تدرك دور شراكة الموارد البشرية في عملية وضع الاستراتيجيات، يشير

¹ Ait Razouk, Abdelwahab, Op Cit, P 43.

² نجم عبد اله العزاوي، عباس حسين جودا، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم الاستراتيجية، الموقع التنظيمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان-الأردن 2010، ص 142.

³ Gary Dessler, **Human Resource Management**, Person Education, 13th edition, 2013, P 80-81.

⁴ Bruce E. Kaufman, **The theory and practice of strategic HRM and participative management Antecedents in early industrial relations**, Human Resource Management Review, 11 (2001), p 507.

مصطلح استراتيجيات الموارد البشرية إلى مسارات عمل محددة للموارد البشرية تخطط لها الشركة لمتابعة تحقيق أهدافها.

يمكن أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورًا في المسح البيئي، أي تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية التي قد تكون حاسمة لنجاح الشركة. وبالمثل، فإن إدارة الموارد البشرية في وضع فريد لتوفير معلومات تنافسية قد تكون مفيدة في عملية التخطيط الاستراتيجي. تشارك الموارد البشرية أيضًا في عملية صياغة الإستراتيجية من خلال توفير المعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف الداخلية للشركة.

يمكن أن يكون لنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية للشركة تأثير حاسم على الخيارات الاستراتيجية للشركة. يتطلب هذا المنظور أن يصبح مديرو الموارد البشرية شركاء إستراتيجيين في العمليات التجارية يلعبون أدوارًا محتملة بدلاً من أن يستجيب المسؤولون لمتطلبات وظائف الأعمال الأخرى.

ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي المنحى الكلي، فهي استباقية وطويلة الأجل ومركزة في طبيعتها؛ تعتبر الموارد البشرية أصولًا أو استثمارات وليست نفقات؛ تنفيذ ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يرتبط بالأداء التنظيمي؛ والتركيز على المخاذاة؛ والتركيز على مواءمة الموارد البشرية مع استراتيجية ثابتة كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية¹.

كتعريف شامل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالمؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية. وتتوجه هذه الإدارة الاستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، إنها تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمؤسسة².

2- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية إحدى أهم العناصر الأساسية للمؤسسات التي تعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعكس رؤيتها ورسالتها، باعتبار أن الموارد البشرية موردا استراتيجيا حيويا يجب إدارته وتنميته بفاعلية. لقد أصبح الاهتمام بإدارة الموارد البشرية وتنميتها يتزايد في المؤسسات المعاصرة، من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة المستقبلية ورسالتها، نظرا للدور الذي تلعبه في حياة المؤسسات من حيث نجاحها، وفعاليتها، ومن ثم إدامتها³. فهي توفر وتلي حاجة الإدارات الأخرى القائمة في المؤسسة من الموارد البشرية المناسبة، والمدربة، والمؤهلة، والمحفزة بشكل جيد، من خلال ممارسة العديد من الوظائف المتمثلة بأنشطة الاستقطاب، والتدريب

¹ Rajib Lochan Dhar, **Strategic Human Resource Management**, Excel Books, New Delhi, 2008, p 40.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية المهارات المعاصرة في إدارة البشر، بدون دار نشر، القاهرة، مصر، 2006، ص 44.

³ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 16-17.

والتطوير، والمعرفة، والتعويض وغيرها، لرفع وتنمية قدرات مواردها البشرية، التي عن طريقها ستحقق المؤسسة أهدافها الاستراتيجية ورسالتها.

يعرف دور إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال عناية واهتماما متزايدا لما لهذه الإدارة من تأثير في قدرة المؤسسات على النمو والازدهار وتطوير وتحسين إنتاجيتها في ظل بيئة العمل التنافسية. وحظيت إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بأهمية كبيرة نظرا للدور الذي تضطلع به من توجيه الأفراد العاملين وقيادتهم بوصفهم عناصر أساسية وأصلا من الأصول المهمة للمؤسسة.

لقد أبرز المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أهمية هذه الإدارة بوصفها وظيفة تسعى إلى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم، فضلا عن تحقيق التوازن بين رسالة المؤسسة ودور تلك الإدارة من جهة وأسباب وجودها في عالم الأعمال من جهة أخرى.

واليوم نجد أن نجاح العديد من المؤسسات الكبيرة يرجع بدرجة كبيرة إلى قدرتها على الإدارة الفاعلة لمواردها البشرية، وعلى اختيار عاملين ومدراء على درجة عالية من المهارة والكفاءة واستقطابهم والاحتفاظ بهم وأن يكون لدى هذه المؤسسات سياسات فاعلة وكذلك تطبيقات جديدة في مجال إدارة الموارد البشرية.

على نحو متزايد، من المعترف به أنه يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال قوة عاملة عالية الجودة، والتي تمكن المنظمات من المنافسة.

أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية للإدارة العامة، إلى حد كبير نتيجة لدورها في توفير الميزة التنافسية، والاندفاع نحو التنافسية، والوعي بمتطلبات البيئة المتقدمة تكنولوجياً للمستقبل. إدارة الموارد البشرية هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية في عدد متزايد من المنظمات، ينظر إلى الموارد البشرية الآن كمصدر للميزة التنافسية. هناك إدراك أكبر بأن الكفاءات المميزة يتم الحصول عليها من خلال مهارات الموظف المتقدمة للغاية، والثقافات التنظيمية المميزة، والعمليات الإدارية، والأنظمة. هذا على عكس التركيز التقليدي على الموارد القابلة للتحويل، مثل المعدات التي يمكن شراؤها من قبل المنافسين.

يمكن الحصول على ميزة تنافسية من خلال قوة عاملة عالية الجودة، والتي تمكن المؤسسات من التنافس على أساس استجابة السوق وجودة المنتج والخدمة والمنتجات المتميزة والابتكار التكنولوجي، بدلاً من الاعتماد على تكاليف منخفضة... بصرف النظر عن دورها في توفير ميزة تنافسية من خلال قوة عاملة عالية الجودة، فإن ضرورة التحكم في تكاليف العمالة قد رفعت أيضاً دور إدارة الموارد البشرية. نتيجة للضغط الشديد للسيطرة على التكاليف، واكتسب المديرون العامون وعياً أكبر بأثر الاستخدام غير الفعال للموارد البشرية.

تؤكد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الحاجة إلى دمج استراتيجية الموارد البشرية مع وظائف الإدارة الأخرى، وتسلسل الضوء على مسؤولية الإدارة المباشرة لتعزيز الالتزام العالي والدافع المرتبط بأنظمة العمل عالية الأداء، وتتم أيضاً بإدارة الاستدامة¹.

وتظهر أهمية إدارة الموارد البشرية أيضاً في أنها وظيفة من وظائف المؤسسة تعمل وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، ولذلك فإنها تحتل أهمية كبيرة في المؤسسة ويرجع سبب هذه الأهمية إلى مجموعة من العوامل هي²:

- أن إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى في المؤسسة كونها تتعامل مع أهم الموجودات فيها، وهو الموجود الوحيد الذي لا يمكن تقليده أو إيجاد مثله من قبل المؤسسات الأخرى، ولا يمكن خزنه لفترة زمنية قادمة كبقية الموجودات الأخرى التي تمتلكها المؤسسة؛
 - أن إدارة الموارد البشرية بما تستطيع أن توفر للمؤسسة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات إمكانيات وقدرات ومهارات عالية فإنها تساهم بأن تقدم للمؤسسة مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت وهي بذلك تحقق الكفاءة والفاعلية للمؤسسة؛
 - أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم والرئيسي في المؤسسة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في تحقيق أهدافها؛
 - أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض الكلف المختلفة في المؤسسة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعلم وبالتالي تقليل فرص الخطأ؛
 - أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة المهمة والأساسية والرئيسية التي تعمل لمواجهة التحديات الجديدة في عالم اليوم وبشكل خاص في مجال إدارة الموارد البشرية.
- تنطلق أهمية استراتيجية الموارد البشرية من أنها تهتم بضرورة تطبيق عدد من المفاهيم والأفكار الرئيسية التالية³:
- تحليل وحل المشاكل موجه نحو تحقيق الفائدة أو الربح أكثر من أنه توجه نحو تقديم خدمة.
 - تقييم وتفسير الكلف والأرباح لجوانب وقضايا إدارة الموارد البشرية مثل الإنتاجية، الرواتب، المكافآت، الاستقطاب، التدريب، التعيين، الفصل والتسريح، مسح الميول واتجاهات الموظفين.
 - استخدام نماذج تخطيط تتضمن أهدافاً واقعية، محفزات محددة وذات معنى.
 - اعداد تقارير حول حلول إدارة الموارد البشرية للمشكلات التي تواجه المؤسسة.
 - تدريب الموارد البشرية والتأكيد على الأهمية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأهميته في المساهمة بأرباح المؤسسة.

¹ Michel Ferrary, **Compétitivité de la firme et management stratégique des ressources humaines**, Revue d'économie industrielle en ligne, 4^e trimestre 2010.

² عبد العزيز بدر النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية نظرة إستراتيجية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2009، ص 39-40.

³ Ivancevich, John M. **Human Resource Management**, 9th Edition McGraw-Hill Irwin, Boston, USA, 2004, p 8.

تعتبر إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة في المنظمة شأنها في ذلك شأن باقي الإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، والتي تؤثر على مردوديتها المالية، ومكانتها الاقتصادية وتظهر أهميتها من خلال العناصر التالية¹:

- العنصر البشري هو المسؤول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانات المادية.
- العنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه وتنميته، ويمكن من خلاله تحقيق مكافآت طويلة الأجل للمنظمة في شكل زيادة الإنتاجية.
- تنافسية المنظمة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.
- قدرة المؤسسة على التميز المستدام تتعلق بنوعية مزيج الموارد. يمكن للموارد البشرية أن تكون عنصراً من مجموعة من المهارات الاستراتيجية. المؤسسات تبحث عن الجودة التنافسية بتوظيف المزيد من العمال المهرة الذين لديهم مساهمة استراتيجية في الميزة التنافسية للمؤسسة.
- يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة²:
 - ✓ المساهمة في إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها؛
 - ✓ دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة؛
 - ✓ خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها؛
 - ✓ تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة؛
 - ✓ زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة؛
 - ✓ المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة؛
 - ✓ تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمدبرين التنفيذيين.

3- أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تدور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حول صياغة إستراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع الإستراتيجية الكلية لتحقيق أهداف المنظمة. وتهدف إلى تعزيز الأداء الفردي والفعالية التنظيمية. علاوة على ذلك، فهي تركز على طرق ووسائل ربط إستراتيجيات الموارد البشرية باستراتيجية العمل. الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو تطوير إمكانات الموارد البشرية المطلوبة من خلال ضمان أن المنظمة تمتلك الموظفين المهرة والمتحمسين والمخلصين بشكل كاف لتحقيق أهدافها على أساس مستدام.

¹ صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي، التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2012، ص 15.

² زياد مفيد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 5.

- من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي¹:
- العمل على تطوير المؤسسات من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة؛
 - وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين؛
 - تدريب العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوياتهم العلمية وتنمية مواهبهم ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية؛
 - جعل العاملين في حالة من التكيف الاجتماعي بما يحقق تنمية وتطوير المؤسسة؛
 - إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة بالمؤسسة؛
 - العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمؤسسات والمنشآت الداخلية والخارجية؛
 - حل مشكلات العاملين إداريا وماليا واجتماعيا وأسريا لضمان تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها بصورة إيجابية وفعالة؛
 - إتاحة الفرصة للعاملين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات بما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية الحديثة؛
 - إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل، مع التركيز على تحقيق أهداف النظام العام للمؤسسة مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمؤسسات؛
 - قيام إدارة الموارد البشرية بتحقيق الأهداف الوظيفية؛
 - الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية؛
 - التركيز على الأهداف الإنتاجية وأهداف الأعمال الإنتاجية وتحقيق الأهداف للأعمال الإنتاجية؛
 - تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية تطويرا تخصصيا يواكب التخصصات العلمية والتعقيدات الإدارية.
- الهدف من استراتيجيات الموارد البشرية هو: الحصول على الموارد الأساسية الصحيحة في شكل قوة عاملة تتمتع بالصفات المناسبة والمهارات والمعرفة وإمكانات للتدريب في المستقبل. وينبغي أن يشكل اختيار وتوظيف العمال الأنسب لتلبية احتياجات المؤسسة نشاطا أساسيا يمكن أن تبنى عليه معظم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية الموجهة نحو التنمية والتحفيز.

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، المنهل، 2012، ص 21-22.

الهدف الأساسي من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو تطوير الكفاءات الاستراتيجية للمنظمة من أجل ضمان أن لديها المعايير المطلوبة وعدد من القوى العاملة الملتزمة والمهارات والدوافع لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

حسب برودلي (Broadly) تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى توفير إطار عمل موحد، بحيث يعمل نظام الموارد البشرية المتكامل بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية التنظيمية¹.
للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الأهداف التالية²:

- يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية متكاملة تمامًا مع الاستراتيجيات والاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة؛
 - سياسات الموارد البشرية متماسكة في كل من التسلسل الهرمي لمجالات السياسة؛
 - يتم ضبط ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها بواسطة الإدارة التنفيذية والموارد البشرية كجزء من عملهم اليومي؛
 - تحفز الموارد البشرية لتكون عالية الإنتاجية وتحقيق التميز.
- تتنوع الأهداف الدقيقة لإدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وسوف تعتمد على مرحلة التطوير الخاصة بالمؤسسة، وتمثل هذه الأهداف فيما يلي³:

- توجيه النصح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ضمان التزام المؤسسة بالتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل؛
 - تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
 - المساعدة في تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبصفة خاصة بالنظر إلى ما يتعلق بالموارد البشرية.
 - توفير الدعم والظروف التي سوف تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم؛
 - التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأشخاص وذلك حتى يضمن ألا تقف هذه الأشياء في طريق تحقيق المؤسسة لأهدافها؛
 - توفير قناة اتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة؛
 - القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية.
- يجب على المنظمة تحديد كيفية تحقيق ميزة تنافسية في السوق. ثم يتعين تحديد الثقافة التنظيمية اللازمة لتحقيق هذه الميزة التنافسية. الالتزام أمر حاسم للميزة التنافسية ويتطلب موارد بشرية لقبول أهداف المنظمة والإيمان بها. يجب أن تكون الأهداف قابلة للقياس الكمي حتى يمكن قياس النتيجة. يجب أن تكون أهداف

¹ Kesho Prasad, Op Cit, P 30.

² Tapomoy Deb, Op Cit , P 46.

³ باري كشووي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثالثة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص 12-13.

الموارد البشرية متوافقة مع أهداف العمل للحصول على أهداف شخصية أكثر تركيزاً على الأعمال. تتجاوز أهداف الموارد البشرية عملية الحساب والتحكم البسيطة في أعداد الموارد البشرية وتقليل التكاليف. قد تشمل أهدافاً مثل تحسين اعتبارات العدالة والالتزام والتحفيز وظروف العمل. تحدد أهداف الموارد البشرية بربطها بعرض عملية التخطيط لمواجهة الفرص والتحديات المقبلة. ومن أهم أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الحفاظ على عمليات منصفة وفعالة لضمان أن المنظمة مزودة بالموظفين الأكفاء والفاعلين¹.

والهدف الأساسي من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو توليد القدرة الاستراتيجية من خلال ضمان أن المؤسسة لديها الموظفين المهرة والملتزمين وذووا الدوافع الجيدة التي تحتاجها لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة. هدفها هو توفير احساس بالاتجاه في بيئة مضطربة في كثير من الأحيان بحيث يمكن تلبية احتياجات الأعمال للمؤسسة، والاحتياجات الفردية والجماعية لموظفيها من خلال وضع وتنفيذ سياسات وبرامج موارد بشرية متسقة وعملية. عند النظر في أهداف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية من الضروري النظر في كيفية أخذ استراتيجيات الموارد البشرية في الاعتبار مصالح جميع أصحاب المصلحة في المؤسسة: الموظفين بشكل عام وكذلك الملاك والمدراء².

ثانياً- العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

حظيت علاقة الترابط بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية باهتمام عدد كبير من الباحثين على مدى العقدين الماضيين (Schuler & Jackson, Horts Besseyre). ويعتبر هؤلاء المؤلفون أن هذه الرابطة كانت وراء التطوير المعروف من قبل إدارة الموارد البشرية. بعض الكتاب، مثل أنسوف Ansoff يعتقدون أن التغيير في إدارة الموارد البشرية ترافق ببساطة مع "الإدارة الاستراتيجية" للمنظمات ومن دون هذه التطورات الأخيرة في الاستراتيجية، لم يكن لهذا التغيير في الموارد البشرية أن يحدث.

اليوم إدارة الموارد البشرية التي تود أن تكون شرعية ومعترف بها من طرف القادة يجب أن تكون قادرة على التمويع كشريك في العمل الاستراتيجي ولا سيما من خلال وضع استراتيجية واضحة للموارد البشرية ومقبولة من قبل جميع أصحاب المصلحة، والتي يمكن أن تؤدي إلى نتائج أعلى³.

1- التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يعني أن إدارة الموارد البشرية لم تعد إدارة تقليدية فنية تُعنى فقط بالجوانب العملية قصيرة الأمد، بل إن دورها أصبح ممتداً ليشرك في صياغة إستراتيجية المنظمة الكلية، والربط بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بالشكل الذي يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية ويحقق مبدأ التكامل في وظائف المنظمة كافة والعاملين فيها معتمداً على هيكل تنظيمي عملي، ويعني الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية النظرة إلى العاملين باعتبارهم استثماراً مميّزاً ذا مردود، والاهتمام بالميزة التنافسية

¹ Tapomoy Deb, Op Cit, P 81-82.

² Abdelwahab Ait Razouk, Op Cit, P 31.

³ Ibid, P 32.

المستدامة للشركة سعيا إلى تعزيز إنتاجيتها وجودة منتجاتها وخدماتها، وبما يبرز المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، ويظهر اهتمامها بتدريب العاملين وتنميتهم¹.

ولنجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها والحصول على ميزة تنافسية لا بد من تفاعل كلا من استراتيجيتي المؤسسة والموارد البشرية، وقد بيّن ديسلر (Dessler) بأن أحد مرتكزات العلاقة التكاملية أن يتم التعامل مع مدير إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في عملية التخطيط جنبا إلى جنب مع دوره في عملية تنفيذ الاستراتيجية. كما أن المؤسسة التي تمارس تحليل قضايا الموارد البشرية وتضمينها في عملية بناء الاستراتيجية هي الأكثر نجاحا في خياراتها الاستراتيجية، ومن المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل نظرا لتزايد إدراك المؤسسات لأهمية المورد البشري في التفوق وتحقيق الميزة التنافسية².

وأشار ديسلر (Dessler) أن أهم تغير في إدارة الموارد البشرية حاليا هو انشغالها في صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة... ولا شك أن ذلك يضع الموارد البشرية في دور محوري، الأمر الذي يستدعي ضرورة تضمين الموارد البشرية خلال المراحل المبكرة من إعداد الخطة الاستراتيجية للشركة.

إن كلا من الإدارة العليا والموارد البشرية يتعاونان من أجل صياغة استراتيجية عمل شاملة للشركة بهدف توفير إطار عمل لمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من اختيار وتعيين وتدريب وغيرها، وينجم عن هذا التعاون تنمية القدرات والسلوكيات الفردية والتنظيمية التي يمكن أن تمكن المؤسسة من تنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها. إن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء من استراتيجية المؤسسة وتقع في المستوى الثالث من تسلسلها باعتبارها إحدى الاستراتيجيات الوظيفية الهامة التي يعتمد عليها الأداء الكلي للمؤسسة بشكل مباشر، كما تتكامل مع التوجهات الاستراتيجية في المجالات الوظيفية الأخرى كالسويق والإنتاج والتمويل وغيرها من فعاليات المؤسسة، وتتوافق هذه الرؤية مع نموذج التطابق أو التكامل الأفضل، وفي ضوء هذه الطروحات يتوجب أن تتضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية يختص كل منها بمجال تخصصي معين، كاستراتيجية الاستقطاب وتكوين الموارد البشرية واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية وتطويرها، واستراتيجية تعويض العاملين ومكافأتهم إلى جانب استراتيجية جودة حياة العمل³.

يقول شولر وجاكسون (Schuler & Jackson) أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجيات المنظمة يشير إلى إشغال إدارة الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجيات التنظيمية والتنسيق بين إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات الإستراتيجية للمنظمة.

ويشير باينس وديفوس (Buyens & De Vos) أنه لكي تكون إدارة الموارد البشرية شريكا إستراتيجيا، فإنه ينبغي إشراك مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية جنبا إلى جنب مع غيرهم من كبار المديرين،

¹ Michel Ferrary, Op Cit, P 12.

² زياد علي عيد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 3.

³ المرجع نفسه، ص 39.

وتوفير فرصة أكبر لمواءمة أهداف الموارد البشرية، والإستراتيجيات والممارسات مع أهداف المنظمات وتنفيذ إستراتيجية العمل. هذه المشاركة تشمل عضوية مديري الموارد البشرية في الإدارات العليا للمنظمة، وهذا من شأنه إتاحة الفرصة لإدارة الموارد البشرية لتمثيل اهتماماتها ومتابعة إستراتيجية العمل من بداية عملية صنع القرار. إن تمثيل مدير الموارد البشرية في الإدارة العليا للمنظمة سيوفر قناة مهمة لتدفق المعلومات والاتصالات التفاعلية.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الموثوقة تساعد المنظمة على وضع رؤية لإدارة الموارد البشرية والأهداف ومراقبة الأداء. وتشير بعض الأدلة التجريبية من دراسة كاتري (KHATRI) إلى أن التأثير الكامل لممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء المنظمة يحدث عندما تكون هذه الممارسات منسجمة إستراتيجيا ومتسقة مع بعضها بعضا¹. تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق غايات المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي²:

- الغاية التي تتبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
 - الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
 - الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
 - السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
 - الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
 - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- تستند إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الاعتراف بأن المنظمات يمكن أن يكون لها دورا أكثر فاعلية إذا ما تمكنت مواردها البشرية من التواءم مع السياسات والممارسات التي تقدم العدد المناسب من العناصر البشرية التي تتمتع بالسلوكيات، والكفاءات اللازمة والمستوى اللازم من التحفيز للمنظمة.
- بعبارة أخرى فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن خلق الترابط والتكامل بين الأهداف الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها. من حيث المبدأ، تتم إدارة العمليات والعناصر البشرية داخل المنظمة وفي مثل هذه الطريقة لتعزيز أهداف إستراتيجية المنظمة، وخلق نهج متكامل لإدارة مختلف وظائف الموارد البشرية مثل: التدريب، والاستقطاب، والتحفيز، بحيث يكمل كل منها الأخرى.

¹ زياد مفيد القاضي، مرجع سبق ذكره، ص 22-23.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، منظور إستراتيجي، دار غريب، القاهرة، مصر، ص 76.

2- دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مراحل الإدارة الإستراتيجية:

من الممكن أن يكون لإدارة الموارد البشرية دوراً أو مساهمة في كل مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة كالتالي¹:

أ- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التشخيص والتحليل:

في هذه المرحلة يجب أن تستخدم إدارة الموارد البشرية معرفتها عن المؤسسة ومكان العمل والاتجاهات المختلفة في مساعدة المؤسسة في صياغة وتكوين إستراتيجية واضحة وقابلة للقياس وتأخذ في الاعتبار الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية.

أن إدارة الموارد البشرية عليها القيام بتحليل لكل من البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات والبيئة الداخلية وتحديد نقاط القوة والضعف ويشمل تحليل البيئة الخارجية ما يلي:

- القواعد واتجاهات القرارات التي لها تأثير على إدارة الموارد البشرية وذلك في الدول التي توجه وتنافس المؤسسة.
- الاتجاهات الديمغرافية (السكان، الموارد، الوفيات، ...).
- الاتجاهات الثقافية والاجتماعية (عملية الرعاية الصحية والاهتمام العام بالتعويضات وعوامل الأسرة).
- تحليل المنافسين لجوانب الضعف والقوة في الموارد البشرية لديها.
- التغيرات التكنولوجية وتأثيراتها المختلفة على إدارة الموارد البشرية، وتتضمن أيضاً إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحليلاً داخلياً لمواردها البشرية وتقييمها إستراتيجية الأعمال الحالية والمستقبلية وتحديد الفجوة مع الأخذ في الاعتبار أن أصول الموارد البشرية تتضمن القدرات الحالية، السياسات، البرامج، هيكل المؤسسة، الثقافة والقدرة على إدارة التنوع والاختلافات.

ب- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة الإعداد:

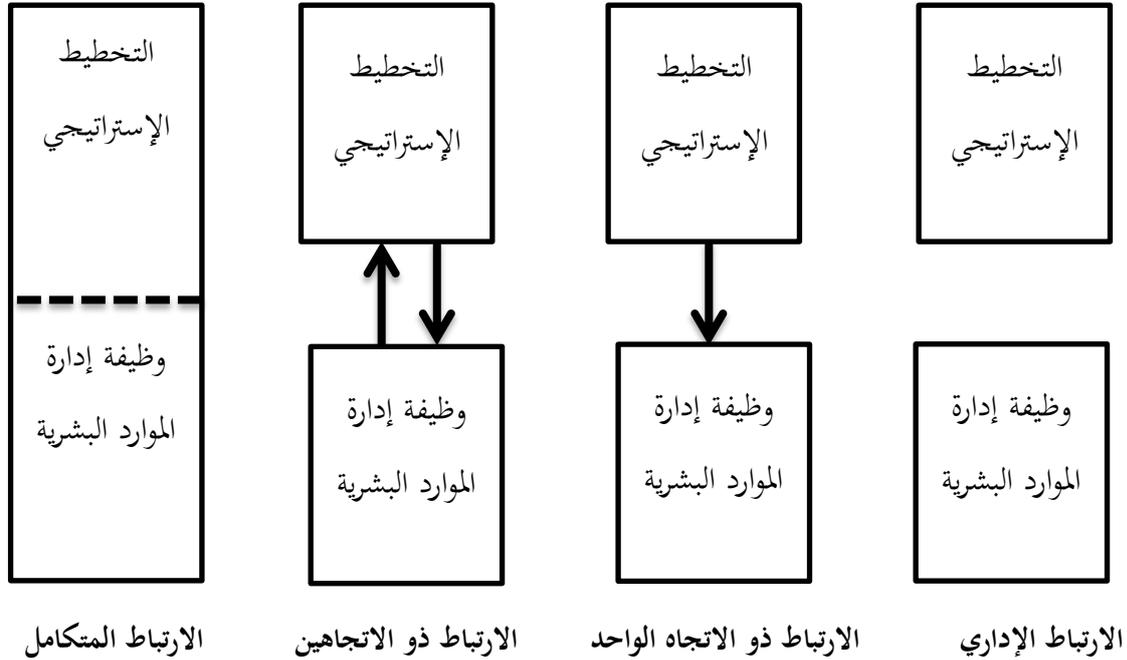
توجد علاقة بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، حيث أكدت الأدبيات المتعلقة بالاستراتيجية وإدارتها على أن استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن تدعم استراتيجية المؤسسة (Tanova & Karadal, 2006)، فضلاً عن أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يرتبط بالتخطيط الاستراتيجي، إذ يعتبر تحديد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية أساس عملية التخطيط الاستراتيجي².

¹ حسنية محمد حسن الحبشي، الأسس الإستراتيجية لقياس مدى مساهمة الموارد البشرية في الأداء الإستراتيجي للمنظمة، رسالة دكتوراه منشورة، 2009-2010، ص 18-20. بدون ناشر

² المرجع نفسه، ص 48.

توجد أربعة مستويات من التكامل بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية هي: الارتباط الإداري، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين، والارتباط المتكامل.

الشكل (1) الربط والتكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة



ويوضح الشكل (1) المستويات الأربعة لعلاقة الارتباط والتكامل بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية كما يلي¹:

1. **الارتباط الإداري:** يركز اهتمام وظيفة إدارة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية؛ حيث لا توجد علاقة أو ارتباط بين الإدارة العليا في المؤسسة وإدارة الموارد البشرية في عملية صياغة وتكوين الاستراتيجية الشمولية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بالأدوار الروتينية التقليدية، دون مشاركة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها.
2. **الارتباط أحادي الاتجاه:** تقوم المنظمة بتطوير الخطة الإستراتيجية ثم تقوم بإبلاغ إدارة الموارد البشرية.
3. **الارتباط في اتجاهين:** يقوم فريق/وحدة التخطيط الاستراتيجي بإبلاغ إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات المختلفة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحليلها وتقديم النتائج إلى الفريق/الوحدة. بعد اتخاذ القرار، يتم تمرير الخطة الاستراتيجية لتنفيذ إدارة الموارد البشرية.
4. **الارتباط التكاملي:** إنها عملية ديناميكية، تقوم على أساس مستمر وليس تسلسلي، يقوم بها موظف إدارة الموارد البشرية الذي هو عضو في فريق/وحدة الإدارة العليا.

¹ Tapomoy Deb, Op Cit, P 47.

- وقد بيّن ديسلر (Dessler, 2003) بأن أحد مرتكزات العلاقة التكاملية أن يتم التعامل مع مدير إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في عملية التخطيط جنبا إلى جنب مع دوره في عملية تنفيذ الاستراتيجية.
- ويتم التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، ويتحقق ذلك من خلال الربط بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، ويندرج تحت هذا المفهوم مجموعة من التوافقات هي¹:
1. التوافق مع الرؤية: وفيه تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة لتلبية استراتيجية المؤسسة.
 2. التوافق مع الرسالة: أي لا بد من أن تكون رسالة المؤسسة واضحة ومفهومة لكل العاملين في جميع المستويات الإدارية، ولا بد أيضا من إشراك العاملين في صياغة رؤية المؤسسة ورسالتها.
 3. التوافق مع العوامل البيئية (الداخلية والخارجية): إذ يسهم مدير إدارة الموارد البشرية في عملية تحليل البيئة، وفي تزويد المؤسسة بالمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية.
 4. التوافق مع الأهداف: وفيه تترجم الأهداف الكلية للمؤسسة إلى أهداف استراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية.
 5. التكامل مع استراتيجية المؤسسة: وفيه يتم التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة على خطوتين: تبدأ الأولى بمناقشة الخطة الاستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، أما الخطوة الثانية فتتجسد بقيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة استراتيجية للموارد البشرية، تتضمن خططاً استراتيجية لجذب الموارد البشرية المؤهلة، والمحافظة عليها، وتقديم التعويضات والفرص الملائمة التي تحقق الأداء المتميز على المنافسين.

ج- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية:

بمجرد الانتهاء من عملية اعداد وصياغة الاستراتيجية وتحديد الاستراتيجية الواجبة الاتباع، فإنه يجب البدء في تنفيذ الاستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وبصفة عامة يوجد خمسة متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الاستراتيجية وهي: الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، واختيار وتدريب وتنمية الأفراد، ونظام المكافأة، ونوعيات ونظم المعلومات، وتحمل إدارة الموارد البشرية المسؤولية عن ثلاث من المتغيرات الخمس المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية وهي: المهام، والأفراد، وأنظمة المكافأة، ومن ناحية أخرى فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما: الهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات، وذلك من خلال تصميم الوظائف، وسعي إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة والمهارة والقدرة على أداء المهام التي تتضمنها الاستراتيجية، ويتم تحقيق هذا الجانب من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية وإدارة المسار الوظيفي.

إن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تستطيع أن تتكيف بسرعة مع المتغيرات المفاجئة من خلال إحداث التغيرات المطلوبة في قوة العمل واللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.

¹ زياد علي عيد الشوابكة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وتمثل أهم المتغيرات التي تؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح نجدها تشمل:

- الهيكل التنظيمي.
- نظم المعلومات التنظيمية.
- تصميم الوظيفة.
- اختيار وتدريب وتنمية العاملين.
- نظم الأجور والحوافز.

ويلاحظ أن المتغيرات الثلاثة هي من اختصاص إدارة الموارد البشرية (أي هي من مسؤوليتها).

د- دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة الرقابة:

يتحدد دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية ومن أهم المجالات التي يمكن أن تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية دورا هاما في هذا المجال هو ضمان تزويد المؤسسة بالعمالة الماهرة التي تحقق الأداء الإستراتيجي الجيد للمؤسسة والميزة التنافسية الدائمة.

3- الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة:

بناءً على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة يتم إعداد إستراتيجية المؤسسة العامة، وفي ضوء متطلبات الإستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المؤسسة بإعداد إستراتيجيتها.

الجدول (1): كيفية تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الانكماش	الاستقرار	النمو	إستراتيجية المنظمة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
تقليص أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين.	الإبقاء على أنشطة الاستقطاب والتعيين والاختيار بدون تغيير جوهري في كيفية ممارستها.	توسيع أنشطة الاستقطاب والاختيار والتعيين	التوظيف
تقليص قاعدة نشاط التدريب والتنمية للأفراد العاملين.	الإبقاء على قاعدة نشاط التدريب والتنمية للأفراد العاملين دون تغيير جوهري.	توسيع قاعدة نشاط التدريب والتنمية للأفراد العاملين.	التدريب والتنمية

التعويضات والحوافز	تصميم نظام تعويضات تنافسي وتقديم حوافز ومزايا وظيفية.	تصميم نظام تعويضات مشابه مع ما هو سائد للمنظمات المنافسة وتقديم حوافز ومزايا وظيفية مشابهة أيضا.	تصميم نظام تعويضات غير تنافسي والعمل على الحد من الحوافز والمزايا الوظيفية.
قياس وتقييم الأداء	ممارسة أنشطة قياس وتقييم الأداء بشكل موسع ومستمر ودوري.	ممارسة أنشطة قياس وتقييم الأداء بشكل اعتيادي بدون تغيير جوهري في كيفية ممارستها.	ممارسة أنشطة قياس وتقييم الأداء بشكل محدود وضيق.
تخطيط وتنمية المسار الوظيفي	تطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد العاملين وبشكل تنافسي وموضوعي.	الإبقاء على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي بدون تغيير جوهري في كيفية ممارستها.	تقليل الجهود المرتبطة بأنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.

المصدر: رياض أحمد محمد طهماز، واقع عملية الربط ما بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الصناعية الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة في إدارة الأعمال، جامعة اليرموك، الأردن، ص 37.

ينبغي أن تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صياغة استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها، وهذا يتطلب قدرة لدى إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز، فإذا كانت استراتيجية المؤسسة استراتيجية نمو وتوسع عندئذ ستأثر استراتيجية إدارة الموارد البشرية من حيث التوسع في التوظيف والرواتب والتدريب لتوفير موارد بشرية مؤهلة تتلاءم مع استراتيجية النمو.

أما إذا كانت استراتيجية المؤسسة الاستقرار فستعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز حالة الاستقرار في أنشطتها المختلفة، الأمر الذي يتطلب الحفاظ على نفس مستوى التوظيف والتدريب وتقييم الأداء والمحافظة على نظام تحفيز تنافسي من أجل دفع العاملين للمحافظة على الوضع الحالي لنشاط المؤسسة، بينما إذا المؤسسة تتبع إستراتيجية الانكماش فإنها ستعمل على التقليل من كل أنشطة إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقا.

الجدول (2): العلاقة بين أنواع الإستراتيجيات العامة وإستراتيجية الموارد البشرية

إستراتيجية الموارد البشرية	الإستراتيجية العامة
<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين. - أجور ومراتب مرتفعة ومختلفة حسب المهارات. - وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت. - التوسع في التدريب. - خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بفرق العمل. - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل. 	<p>إستراتيجية النمو</p> <p>تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - إستراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف التعيينات أو تجميدها. - إعادة تصميم الأعمال. - العلاقة مع النقابة. - زيادة الإنتاجية. - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور. 	<p>إستراتيجية تخفيض حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.</p>
<ul style="list-style-type: none"> - تطوير ثقافة المؤسسة. - تحسين تدفق العمل والأنشطة. - تحسين فاعلية فرق العمل. - جذب القوى العاملة ذات الكفاءة. - تنمية الانتماء التنظيمي. - إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمؤسسة. 	<p>إدارة الجودة الشاملة</p>

المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، ط2، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1999، ص 55.

واستكمالاً لما ذكر في الجدول (1) يشير الجدول (2) أنه إذا كانت إستراتيجية المؤسسة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إدارة الموارد البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة، أما إذا تركزت إستراتيجية المؤسسة على قيادة الكلفة فتعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارة العالية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية بأقل التكاليف واستخدام تقييم

الأداء كوسيلة لضبط الرقابة. أما إذا تبنت المؤسسة استراتيجية إدارة الجودة الشاملة فستعمل على جذب موارد بشرية ذات كفاءة، وتشجيع العمل الجماعي وخلق العمل لتحسين الجودة ومن ثم تحسين سمعة وصورة المؤسسة. ونستعرض فيما يلي بعض الإستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المؤسسة، ونعرض من خلالها الإستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية. تمتلك كل إستراتيجية دلالات مختلفة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية¹:

1. إستراتيجية التركيز: تشير إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه، مثل التركيز على العملاء أو الأسواق أو المنتجات أو التكنولوجيا، وساعد التركيز في تحقيق الاستفادة بمزايا التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات والمنتجات.

تتطلب إستراتيجية التركيز من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهو ما يتطلب استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تنمي هذه المهارات، وكذلك برامج للمكافأة تركز على الحفاظ على هذه المهارات.

2. إستراتيجية التوسع: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة 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 والحفاظ على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المؤسسة.

3. إستراتيجية الاندماج: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية اندماج مع مؤسسة أخرى: تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المؤسسات، 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 المؤسسة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

4. إستراتيجية تنوع المنتجات: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية تنوع المنتجات، تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المؤسسة 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 المتنوعة أيضاً.

5. إستراتيجية الاستقرار: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية استقرار تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم

¹ جوناثان سيملا نسكي، ترجمة هند رشدي، إدارة الموارد البشرية تفعيل الطاقات البشرية من خلال التخطيط السليم، دار كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 39.

والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلا، 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 المؤسسة كإستراتيجية.

6. إستراتيجية التميز في الجودة: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة تحقيق التميز في الجودة هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء إستراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة المتميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق إستراتيجية المؤسسة 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 دائما على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالها إلى منتج أو خدمة خاصة بالمؤسسة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية أن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلا عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوما على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهدهم في المؤسسة.

المؤسسة التي تسعى لامتلاك ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر، تتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تتضمن عملياتها نشر الوعي بقضايا الجودة ومعاييرها بين العاملين، وتطوير برامج تدريبية تركز على الجودة، وجعل الوعي بالجودة من معايير الاختيار بين العاملين¹.

7. إستراتيجية قيادة التكلفة: في حال ما إذا كانت إستراتيجية المؤسسة قيادة التكلفة، حيث 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 للمؤسسات المنافسة أن تباع 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 والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم استغلال الأفضل إن لم يكن الأمثل للوقت، وفي ظل إستراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة².

¹ صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 15.

² جوناثان سيملانسكي، مرجع سبق ذكره، ص 39

4- مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

الإستراتيجية هي الخطة الرئيسية الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها وأهدافها من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانیه من مساوئ. والإدارة الإستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي¹:

1. الغاية: التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
2. الرؤية: التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
3. الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
4. السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
5. الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
6. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية تنبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

¹ علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 78-79.

تُوضَع إستراتيجية الموارد البشرية من خلال خطوات متتابعة هي¹:

1. بناء رؤية الموارد البشرية: توفر الرؤية توجها للأنشطة في المنظمات، ويجب أن تتم إجازة الرؤية من خلال فريق عمل يطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية؛
2. مسح البيئة التنظيمية: تحليل المؤشرات والمتغيرات في البيئة وتقويمها، يساعدها على معرفة العوامل التي تهدد تطبيق الإستراتيجية ومعرفة الفرص المفيدة للمؤسسة؛
3. مراجعة الجدارة والموارد: مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، ومراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى؛
4. الاطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى: تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى من خلال التركيز على مجالات النجاح، مثل الاستقطاب والتعيين والتدريب والمتطلبات الأخرى؛
5. تحديد الأهداف: بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة يصبح من السهل أن نعرف أين نقف وإلى أين نريد أن نذهب، ومعرفة الإطار الزمني لكل هدف؛
6. تكامل الخطط التنفيذية: بعد معرفة كل ما يجب إنجازه يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية. وفيما يلي شرح لمراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الخطوة الأولى: وضع رؤية ورسالة إدارة الموارد البشرية

في هذه الخطوة يتم صياغة رؤية إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن ما يتوقع أن تصل إليه الإدارة مستقبلاً، بحيث تشير طموح العاملين في المنظمة. أما رسالة إدارة الموارد البشرية فهي تمثل الغرض الذي وجدت الإدارة لأجله، أي مبرر وجودها².

يشترك مدير إدارة الموارد البشرية كأحد أعضاء الإدارة العليا في المؤسسة في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة فهو يقوم بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، فعن طريق الرسالة يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمؤوسين فهي تمثل اللغة المشتركة بين جميع العاملين. لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تلم إلماما دقيقا وعميقا بمضمون رسالة المؤسسة، لأنها توضح الرؤية المستقبلية لأية مؤسسة³.

¹ أشوك شاندا، شلبا كايوا، إستراتيجية الموارد البشرية، ترجمة الخزامي عبد الحكيم، دار الفجر لنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص 44-45.

² محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 77.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 83-84.

الخطوة الثانية: دراسة وتحليل البيئة

في هذه المرحلة يجب أن تستخدم إدارة الموارد البشرية معرفتها عن المؤسسة ومكان العمل والاتجاهات المختلفة في مساعدة المؤسسة في صياغة وتكوين إستراتيجية واضحة وقابلة للقياس وتأخذ في الاعتبار الربط بين أهداف المؤسسة وأهداف الموارد البشرية¹.

تتأثر إدارة الموارد البشرية بنوعين من البيئة هما²:

أ- **البيئة الداخلية:** وهذا يقتضي تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد نقاط القوة، الضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة ورسالتها المستقبلية.

ب- **البيئة الخارجية:** وهذا يقتضي تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها التي بالإمكان استغلالها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها.

يتركز دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة، وفي الوقت نفسه تلافي المخاطر المحتملة فيها، وهل بإمكان موارد المؤسسة البشرية الحالية القيام بذلك، وإذا كانت هناك فجوة، ما هي المهارات البشرية المطلوبة لتغطيتها؟ وكيف يمكن توفيرها؟ وكيف سيتم تدريبها، وتحفيزها، ورعايتها؟

الخطوة الثالثة: وضع الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتي تسعى إلى تحقيقها عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها.

إن الأهداف هي النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المنظمة، وبالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها في نهاية الأنشطة التي تشملها إستراتيجيات وخطط الموارد البشرية. وينبغي أن تعبر الأهداف عن نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل وهادياً للإدارة في اتخاذ قراراتها. كذلك ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

الخطوة الرابعة: صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد وصياغة إستراتيجية لكل من تلك الوظائف، بحيث ترتبط هذه الإستراتيجيات فيما بينها وتتكامل مع بعضها البعض لتشكل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي نفس الوقت يجب أن تتوافق هذه الإستراتيجيات وتتكامل مع إستراتيجية المؤسسة. وتمثل إستراتيجيات الموارد البشرية فيما

¹ حسنية محمد حسن الحبشي، مرجع سبق ذكره، ص 18.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

يلي: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التوظيف إستراتيجية التدريب والتنمية، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية التحفيز، وإستراتيجية إدارة الصحة والسلامة المهنية.

إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية سيأتي ذكرها ضمن المحور الأخير.

إستراتيجية التوظيف وفقاً لكل من دينيسي وغريفين (Denisi & Griffin) هي عبارة عن مجموعة السياسات التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، واستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، واختيار الأفضل من المتقدمين، ومن ثم تعيينهم¹.

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تنمية وتطوير أهداف المؤسسة في الوقت الحالي والمستقبلي. ويقصد بالتدريب تلك الجهود الهادفة لتزويد الفرد العامل بالمعلومات والمعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية مهارات ومعارف وخبرات باتجاه زيادة كفاءة الفرد العامل الحالية والمستقبلية².

إستراتيجية التدريب والتنمية تسعى إلى نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، واكسابها أخرى جديدة ومتنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف استيعاب والتأقلم مع التغييرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها والتكيف معها³.

إستراتيجية تقييم الأداء تُعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى مقدرتهم على تحمل مسؤولياتهم الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى مستقبلاً⁴. التعويضات هي إجمالي إيرادات الموظف والتي قد تكون على شكل مكافآت مالية ومزايا⁵.

إستراتيجية التعويضات هي: المنافع والمزايا التي تقدمها المؤسسة للعاملين فيها وتهدف إلى غرس روح الانتماء وتعزيزها عند الداخلين الجدد، ومحاولة رفع مستوى الولاء لدى الأفراد مما ينعكس إيجابياً على الأداء والإنتاجية⁶.

الحوافز هي عبارة عن عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من قيامه بعمل معين، أي أنها تمثل العوائد التي من خلالها يتم استشارة الدوافع وتحريكه⁷.

¹ Denisi, A. S. & Griffin, R. W , **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, 2001, USA, p48.

² سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص189.

³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 437.

⁴ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 226.

⁵ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، الأردن، 2010، ص 209.

⁶ خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.

⁷ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2008، ص 78-79.

إستراتيجية التحفيز تركز على الحوافز التي هي تشكيلة من المغريات المادية والمعنوية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها لتحقيق مستويات أداء متميزة، لإشباع حاجات ورغبات العاملين من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى¹.

إستراتيجية الصحة والسلامة المهنية: تتعلق بجانبين هما الصحة والسلامة المهنية؛ حيث يقصد بالصحة حماية الموارد البشرية من الأمراض الجسدية والنفسية المحتملة إصابتها في مكان العمل، والتي يكون سببها إما المناخ المادي العام، أو الفرد أو طبيعة العمل نفسه.

ويقصد السلامة حماية الموارد البشرية من الأذى والضرر الذي تسببه لهم حوادث محتملة وهذا الأذى الذي تظهر نتيجته فوراً كالكسور والاختناق.

ينبغي أن يكون هناك دور لإدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية المؤسسة لأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تنبثق عن إستراتيجية المؤسسة، أي يجب أولاً صياغة إستراتيجية المؤسسة ومن ثم صياغة أو وضع الإستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وذلك لتحقيق إستراتيجية المؤسسة، ومن الواضح أن كل هذه الإستراتيجيات يجب أن تتكامل مع بعضها بعضاً، وصولاً إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.

الخطوة الخامسة: تنفيذ إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

بعد صياغة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجري إبلاغ المسؤولين عن هذه الإستراتيجيات بتفاصيلها، ولتنفيذ الإستراتيجية هناك حاجة إلى قيادة تكون مسؤولة عن التنفيذ، بالإضافة إلى موارد بشرية تقوم بعملية التنفيذ، كما تحتاج إلى بناء تنظيمي مناسب وأنظمة مراقبة لأجل اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وكذلك وضع الإجراءات الوقائية لمنع تكرار الأخطاء مستقبلاً. من الضروري التأكد من إبلاغ الموظفين بإنجازاتهم ومدى تحقيقهم للأهداف الموضوعية في الوقت المناسب.

وتمارس إدارة الموارد البشرية دوراً فاعلاً في تنفيذ الإستراتيجية في شكل برامج وأنشطة عمل يومية وتنطوي الإستراتيجية التي تنوي المؤسسة إتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري، وإن نجاحها يكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها، ويوجد خمس متغيرات هامة تؤثر في مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية وهي: الهيكل التنظيمي، وتصميم المهام واختيار وتدريب وتنمية الأفراد ونظام المكافأة، ونوعية ونظم المعلومات، وإذا ما لاحظنا هذه المتغيرات فإننا سنجد أن الموارد البشرية مسؤولة عن ثلاث منها وهي المهام والأفراد وأنظمة المكافأة، كما تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين².

يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة، وسياسات، وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ. ف فيما يخص الأنظمة مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع الأنظمة التالية: نظام تقييم الأداء، النظام التأديبي، نظام

¹ عبد العزيز علي حسن، مرجع سبق ذكره، ص 279.

² Noe Hollenbeck, Gerhart Wright, **fundamentals of Human Resource Management**, Fourth Edition, McGraw-Hill, Irwin, New York, 2011.

الاتصالات. أما فيما يتعلق بالبرامج، فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم برامج: المزايا الوظيفية، التعلم والتدريب والتنمية، الاستقطاب، تخفيض ضغوط العمل. ومطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات: الاختيار والتعيين، الحوافز، علاقات العمل. إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مرونة، أي إدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة¹.

الخطوة السادسة: متابعة وتقييم نتائج الإستراتيجية

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية²:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

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

ثالثا- أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد بات واضحا الدور الكبير الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال في ظل المتغيرات العالمية المعاصرة والسريعة. وذلك من أجل البقاء والاستمرار في ظل وجود المنافسة والتحديات الكبرى التي تواجهها. ففرضت هذه التغيرات على معظم المؤسسات أن يكون عملها مبنيا على مدى قدرتها على امتلاك استراتيجية عامة قوية وفعالة واضحة المعالم ومحددة للرؤية والرسالة والغايات والأهداف، وعلى استراتيجيات لجميع الإدارات المختلفة وخاصة إدارة الموارد البشرية. فهي الإدارة المختصة بتوفير والحفاظة على العنصر البشري المتميز، الذي يساهم بكفاءة عالية في تحقيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق استراتيجية المؤسسة³.

إن استراتيجية الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الخارجية والإمام باتجاهات متغيراتها المؤثرة في نشاط المؤسسة، كما تعمل أيضا على فهم بيئة المؤسسة الداخلية ومتغيراتها الأساسية، رسالتها، ثقافتها التنظيمية،

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89-90.

² علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

³ Bratton J. & Gold J, **Human Resource Management : Theory and Practice**. 3ed , Great Britain, Bath Press M Bath, p122.

فلسفتها الإدارية، استراتيجيتها، ومتطلبات العمل فيها وغيرها. ولقد أصبح هذا الفهم أساسا يقوم عليه وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية¹.

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لم تعد تحكمه ظروف المؤسسة أو مجتمع معين بل أصبح ذا بعد عالمي، فقد أملت ظروف التغيرات العالمية المعاصرة على جميع مؤسسات الأعمال، ضرورة إعادة النظر في سياساتها المتعلقة بالموارد البشرية باعتبار هذه الموارد عاملا تنافسيا أساسيا، تسعى المؤسسات لجعله ميزة تنافسية تساهم في تحقيق التفوق على المؤسسات المنافسة².

لذا فإن القدرة التنافسية للمؤسسات في ظل التغيرات والتطورات العالمية المعاصرة تتمثل في قدرتها العلمية والعملية، وبرأسها البشري والفكري، وهذا يستوجب تحول المؤسسات عن النظرة التقليدية الموجهة نحو إدارة الموارد المالية لتصبح الموارد البشرية هي محل الصدارة والاهتمام. فتأثيرات التغيرات العالمية تتطلب الحاجة إلى رفع كفاءة وقدرات العاملين بالمؤسسات لإمكانية استغلال الفرص المتاحة عالميا، والحد من التهديدات التي تواجه مواردها، والتكيف مع التطورات والتغيرات التكنولوجية المتلاحقة، وعليه تبنى استراتيجيات لإدارة الموارد البشرية ذات بعد عالمي في مؤسسات الأعمال لمواكبة التغيرات العالمي، قد أصبح أمرا ضروريا فرضته هذه التغيرات العالمية المعاصرة³.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا معاصرا، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة متكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المؤسسة لرسالتها ورؤيتها، وغاياتها وأهدافها ووسائلها.

تمتلك الموارد البشرية الممارسات الأساسية الأبعاد داخل المنظمة لأنها تدعم المنظمة في النمو والتنافس على المنظمات الأخرى. تتمثل الوظيفة الرئيسية للموارد البشرية في أي مؤسسة في زيادة أداء الموظف لتقديم الخدمات داخل المنظمة. تشارك الموارد البشرية في أنشطة مختلفة داخل المنظمة من شأنها ضمان تحقيق النمو والربح للمنظمة، وتشمل معظم الأنشطة المشتركة للموارد البشرية في المنظمة: توظيف الموظفين الجدد، والإشراف على الموظفين الحاليين لتحسين أدائهم، وتقييم أداء الموظفين، وأنشطة تصميم المزايا، وتدريب الموظفين، وأخيرا يمكن للموارد البشرية المشاركة في دفع وتحفيز الموظفين الذين لتحقيق الأهداف.

تطورت إدارة الموارد البشرية من أنظمة الإدارة السابقة أو التقليدية إلى إدارة الموارد البشرية الحالية التي تدفع المنظمة نحو الأفضل في الوقت الحاضر وفي المستقبل. من الأهمية بمكان لأي مؤسسة أن تضع الموظفين الأكثر تأهيلا وذوي الخبرة في موقعهم الصحيح، وسيكون هذا مهماً للغاية لصالح الشركة، حيث سيتم تقييم أداء

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 76.

² عبد العزيز بدر الندوي، مرجع سبق ذكره، ص 123.

³ محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2008، ص 135.

الشركة تلقائياً ومن ثم سيتم تحقيق النمو. وفق ديسلر (Dessler, 2013) فإن الأبعاد الأساسية لممارسة إدارة الموارد البشرية هي¹: ممارسات الموارد البشرية والأداء، وإعادة هندسة المنظمات والقيادة والتعلم في مكان العمل. **البعد الأول وهو ممارسات الموارد البشرية والأداء:** حيث تعد ممارسات الموارد البشرية والأداء أمراً بالغ الأهمية للشركة عندما يتعلق الأمر بقدرة المنظمة التنافسية داخل السوق. يجب أن تركز المؤسسة على تحسين الأداء، وتجاهل هذا الأمر قد يجعل المنظمة تموت ببطء وتفقد مكانتها في السوق، ويجب تصميم قياس الموارد البشرية وتقييمه باستمرار، يجب أن يكون نظام الأداء وتقييم الأداء دائماً محور التركيز الرئيسي لأي مؤسسة ترغب في تحقيق النمو. ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا البعد، يتعين عليها تضمين الإدارة العليا في مناقشاتها وكذا الأشخاص الآخرين داخل الشركة الذين يمكن أن يساعدوا في تقديم المشورة بشأن كيفية تحسين أداء الموظفين.

البعد الثاني من إدارة الموارد البشرية هو إعادة هندسة الهيكل التنظيمي: يجب على مديري الشركة دائماً وضع المؤسسة تحت الضغط، كلما أدركوا أن الأداء ليس كما هو متوقع، يجب على المديرين تغيير تنظيم الموظفين بشكل مستمر، ما يعرف أساساً بتناوب الموظفين. لا ينبغي وضع أفضل أداء في المنظمة في نفس القسم؛ بدلاً من ذلك، يجب خلطهم مع الأفراد ذوي الأداء المنخفض حتى يتمكنوا من مساعدتهم على تحسين مستويات أدائهم. يجب أن توفر الموارد البشرية للمديرين دائماً تحديثات السوق والاتجاهات الداخلية، لذلك من المهم جداً أن يكتسب موظف الموارد البشرية الخبرة في مجال تصميم المؤسسة. يجب أن تعمل الموارد البشرية الحالية دائماً من خلال القضاء على العمل المزدوج من خلال تقديم أدوار ومسؤوليات واضحة لكل موظف داخل إدارة المؤسسة. يجب على الموارد البشرية دائماً تحليل الاتجاهات والعمليات وإدخال التحسينات، ومثال جيد على هذا البعد هو المكان الذي تقرر فيه المنظمة إعادة توزيع جميع الموظفين أو تناوب الموظفين لتحسين مستوى الأداء الذي يمكن أن يحققه النمو.

البعد الثالث هو القيادة: في أي منظمة يوجد قادة؛ حيث يقدم القادة التوجيهات والحلول لأي مشكلة تنشأ داخل المنظمة، ويمكن أن تؤدي القيادة الجيدة في المؤسسة إلى تحقيق أداء جيد بين الموظفين ولكن قيادتها الرديئة قد تقوض الموظفين وتثبطهم تلقائياً وتعيق مستوى أدائهم. يجب أن تركز القيادة في الموارد البشرية دائماً على ممارسات القيادة الحالية وتطوير القيادة الجيدة لمستقبل المنظمة. الموارد البشرية لها دور قيادي للتخلص من التصور الذي قد يقلل من تقدير الموظفين لقادتهم، ويجب أن تكون الموارد البشرية في المقدمة لمساعدة المديرين على أن يصبحوا قادة حقيقيين لوحدهم الوظيفية. يحتاج قادة المستقبل في المنظمة إلى الاستمالة والإعداد المبكرين لتلك الوظيفة العليا، ولا يتم تطوير أفضل القادة في ساعات أو أيام أو أسابيع، ولكن يجب تطويرهم في مراحل حياتهم المبكرة وتدريبهم. ويقول هندون (Hendon, 2013) أن للمؤسسة دوراً مهماً في تحديد أفضل الموظفين في

¹ LUSSIER, R. & HENDON, J. (2013). **Human resource management: functions, application and skills development.** <https://bohatala.com/dimensions-of-human-resource-management/> Human Resource Management Dimensions, 10/04/2019.

الشركة الذين يمكن أن يصنعوا خلفاء جيدين في القيادة. هؤلاء الموظفون بمجرد تحديدهم، يجب عليهم دائمًا العمل عن قرب مع المديرين أو قادة المؤسسات الحاليين حتى يتمكنوا من التعلم واكتسابهم خبرة كبيرة. يجب أن يكون القائد الجديد في المؤسسة هو الشخص الذي يعمل على تقديمها ويدفعها إلى الأمام لتحقيق المزيد من التقدم والنمو، يجب أن يكون القادة الناجحون هم الموظفون ذوي الإمكانيات الكبيرة داخل المنظمة، ويجب على الموارد البشرية دائمًا تصميم برنامج خاص لهم يختلف عن غيرهم من الموظفين لإعدادهم للمهمة المستقبلية. مثال على القيادة كأحد أبعاد إدارة الموارد البشرية هو حيث يقوم مديرو المؤسسة باختيار أفضل الموظفين أداءً وإعدادهم للوظيفة العليا في المستقبل ويخضعونهم للاختبار.

البعد الرابع النهائي لإدارة الموارد البشرية هو التعلم في مكان العمل، وينبغي أن يكون لدى الموظفين في أي مؤسسة دائمًا برامج للخدمة داخل مؤسستهم حيث يمكنهم حضور الندوات، ويتم تعيين الموارد البشرية في مهمة لتنظيم هذه الندوات ودعوة المتحدثين الضيوف للتحديث إلى الموظفين، فالموظفون قادرون على تعلم أشياء جديدة حول مجال خبرتهم، وهذا ضروري لأن اتجاهات السوق تستمر في التغيير بانتظام، لذلك من المهم أن يتم تحديث الموظفين على اتجاهات السوق الجديدة التي ستسمح للمؤسسة بالمنافسة بشكل إيجابي. ويقول فيليبس (Philips 2013) التعلم في المنظمة أمر مهم في استفزاز عقول الموظفين للقيام بعملهم في أفضل حالاتهم؛ يكمن التعلم في مكان العمل في تطوير معرفة المنظمة وتحديد طرق تحسينها. يتعين على الموارد البشرية تطوير برامج داخل المنظمة تعمل على إشراك الموظفين في الابتكارات في عملية مستمرة لمواصلة النمو وهزيمة المنافسين، وعليها التوصل إلى شيء فريد لا يملكه المنافس، وهذه هي أهمية الابتكار. بعض المنظمات لديها موظفين لديهم المعرفة الفنية للابتكارات، لكن ليس لديهم أشخاص يشاركونهم ويدعمونهم. يجب أن تشارك الموارد البشرية دائمًا في هذا السيناريو من خلال إشراك كبار المديرين في المؤسسة في تحديد وتعزيز المعرفة الفنية لهؤلاء الموظفين.

تمثل الموارد البشرية الموظفين في المنظمة، لذلك يجب أن يكون هناك دائمًا إدارة موارد بشرية جيدة للاستماع ومعالجة مظالم الموظفين ومعالجة اهتماماتهم. من أجل وجود علاقة جيدة بين الموارد البشرية والشركة يتعين على إدارة الموارد البشرية إبلاغ الموظفين بالتغييرات التي تم إجراؤها داخل الشركة وخاصة تلك التي قد تؤثر على حياتهم العادية والعمليات داخل المؤسسة. العلاقة الجيدة بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية هي أساس النجاح لأي مؤسسة.

المحور الثاني: نماذج تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

هناك العديد من النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي تسعى إدارة الموارد البشرية من خلالها إلى تحقيق الفعالية في أدائها والتميز في نشاطاتها، والتي حاولت اكتشاف طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة وممارسات وسياسات الموارد البشرية.

ظهرت هذه النماذج بشكل متزايد منذ عام 1984، وقدمت أدوات تحليلية تساعد على فهم كيفية تطوير إستراتيجية الموارد البشرية وكيفية تكوين إستراتيجيات مناسبة¹.

في السنوات الأخيرة، تم تطوير العديد من النماذج المتنافسة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي حاولت جميعها أن تستوعب الطرق التي يمكن للمنظمات من خلالها مواءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية مع أهدافها الاستراتيجية الأوسع نطاقاً. كما أنه من الصعب تحديد تعريف مقبول عامة لإدارة الموارد البشرية ودورها داخل المنظمات، ولا يوجد نموذج متفق عليه عالمياً حول كيفية عمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ومع ذلك، هناك العديد من النماذج التي حظيت بقبول واسع النطاق خلال التسعينيات. ومن أهم نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المعروفة والشائعة: نموذج ميشيغان، هارفارد، ورويك، ونموذج المقاربة المركزة على الموارد، وسنعرض هذه النماذج فيما يلي:

أولاً- نموذج التفاعل البيئي القائم على الموارد

تعود نظرية الموارد على الأقل إلى العمل الرائد لبينروز (Penrose) "نظرية نمو الشركة" سنة (1959). "قد تحقق الشركة عوائد ليس لأنها تتمتع بموارد أفضل، ولكن الكفاءات الأساسية للشركة تنطوي على استخدام مواردها بشكل أفضل". أوضح بينروز الأفكار الأساسية المرتبطة بالنظرية القائمة على الموارد. تتكون الشركة من الموارد والكفاءات التي يتعين الاستفادة منها من أجل تحقيق العوائد².

على الرغم من أن جذوره يمكن تتبعها حقاً في عمل بينروز (Penrose)، إلا أن وجهة النظر القائمة على الموارد لم يتم تأسيسها كمفهوم واسع الاستخدام حتى أوائل الثمانينيات، عندما أثرته رومليت وفيرنفلت وبارني وغيرهم بطرق مختلفة.

بعد عودتها ظلت النظرية القائمة على الموارد نظرية سائدة في أدبيات الإدارة الاستراتيجية. في أوائل التسعينيات، شهدت تطوراً قوياً. في حين تم قبول مفاهيمها على نطاق واسع، وتم الاتفاق على أن الشركات تتألف من موارد (متفوقة في بعض الأحيان) ويجب أن تدار بعناية.

¹ معمر قوادري فضيلة، نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية بالاستفادة من تحليل نموذج جامعة هارفارد ونموذج جامعة ورويش ونموذج جاست، ورقة بحثية مقدمة في إطار الملتقى الوطني جامعة البليدة2: الموارد البشرية كمصدر لتفعيل الميزة التنافسية من منطلق إستراتيجي (دراسة تجارب)، فيفري 2019.

² Andreas Enders, Op Cit, p 3

نشأت الانتقادات التي اعتبرت بيئة السوق للشركة أكثر أهمية. تم قبول العرض القائم على الموارد كإطار عمل ممتاز في أسواق مستقرة منخفضة السرعة، حيث يمكن أن يظل هيكل موارد الشركة كما هو إلى حد كبير خلال فترة طويلة.

كان الانطلاق أصلاً من الاقتصاد ومن ثم تطبيقها على مجال الاستراتيجية قبل أن تمتد إلى إدارة الموارد البشرية، تقوم النظرية القائمة على الموارد على الافتراضات المزدوجة لعدم تجانس موارد الشركة وعدم ثبات موارد الشركة. الحجة هي أن الشركات تتألف من حزم من الموارد الفريدة وأنه إذا كانت هذه الموارد تفي بالمعايير الأربعة للقيمة، والندرة، وعدم الثبات، وعدم الاستبدال، فإنها يمكن أن تشكل مصدراً لميزة تنافسية مستدامة للشركة. وإن الموارد البشرية يمكن أن تشكل مصدراً قوياً للميزة التنافسية المستدامة، شريطة أن تكون الشركة منظمة لاستغلالها. النهج القائم على الموارد من استراتيجية إدارة الموارد البشرية يربط الاستراتيجية والموارد الداخلية للشركة. كيف تمكن الأنظمة القوية من بين الأخرى من تحقيق النجاح، مقارنةً بمنافسيها، هي الفكرة المركزية لنظرية الشركة القائمة على الموارد.

اقترح جرانت (Grant, 1991) إطاراً لنهج قائم على الموارد لصياغة الإستراتيجية. إنه إجراء من خمس مراحل لصياغة الإستراتيجية لتحليل إمكانات جني الأرباح من موارد الشركة وقدراتها، واختيار الإستراتيجية، وتوسيع وتطوير مجموعة موارد الشركة وقدراتها. لتوليد ميزة تنافسية، يجب أن يكون المورد ذو قيمة وناذر وغير قابل للتقليد، تشير النظرية القائمة على الموارد إلى أن أنظمة الموارد البشرية يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تسهيل تطوير الكفاءات التي تكون خاصة بالشركة وتوليد المعرفة التنظيمية الضمنية. تعتبر وظيفة إدارة الموارد البشرية فريدة من نوعها لأن سلوك الموظف والنظام نفسه هما مصدران محتملان للكفاءة. وفقاً للنظرية القائمة على الموارد، ينصب التركيز على الحصول على ميزة تنافسية مستدامة عن طريق الاستخدام الفعال لموارد المنظمة¹.

النموذج القائم على الموارد ابتكره بارني (Barney, 1991)، يشدد هذا النموذج على أن جميع الأصول والقدرات والعمليات التنظيمية والسمات التنظيمية والمعلومات والمعارف وما إلى ذلك يتم التحكم فيها بواسطة المؤسسة بما يمكن من وضع وتنفيذ استراتيجيات تعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها.

الافتراضات الأساسية لهذا النموذج هي²:

أ- الميزة التنافسية تحدث في حالات:

- عدم تجانس الموارد (تمتلك المنظمات المختلفة موارد مختلفة).
- ثبات الموارد (بعض هذه الموارد إما مكلفة للغاية للنسخ أو غير مرنة في العرض).

¹ Anuradha Sharma, Aradhana khandekar, **Strategic Human Resource Management**, Sage Publishing India, 2006, P 55.

² Tapomoy Deb, Op Cit, P 51-52.

ب- ميزة تنافسية مستدامة: الموارد البشرية تضيف قيمة وندرة ولا يمكن تقليدها.

- أنها نادرة أو فريدة من نوعها.
- أنها غير قابلة للتدوين تماما.
- أنها غير قابلة للتقليد تماما.
- لا يمكن استبدالها بموارد أخرى.
- لدى المنظمة سياسات وإجراءات لاستغلال هذه الموارد.

يمكن أن تكون موارد المؤسسة غير قابلة للتطبيق بشكل مثالي بالنسبة إلى واحد أو مجموعة من الموارد التالية:

- قدرة المنظمة على الحصول على مورد تعتمد على الظروف التاريخية.
- الصلة بين الموارد التي تمتلكها المنظمة والميزة التنافسية المستمرة للمنظمة غامضة.
- الموارد التي تولد ميزة للمنظمة معقدة اجتماعيا.
- وتشكل الموارد البشرية مصدرا لميزة تنافسية لأنها تستوفي المعايير التي تشكل مصدرا لميزة تنافسية مستدامة.
- الموارد البشرية تضيف قيمة وندرة ولا يمكن تقليدها.
- علاوة على ذلك، تتميز الموارد البشرية بالظروف التاريخية الفريدة والغموض والتعقيد الاجتماعي، مما يعني أنه لا يمكن لجميع المنظمات تطوير الموارد البشرية بنجاح كميزة تنافسية مستدامة من خلال تقليد ممارسات الموارد البشرية للمنظمات التي نجحت في تطوير الموارد البشرية.
- هناك أربعة حواجز أمام التقليد هي:
- لا يمكن تكرار ظروف تاريخية فريدة للحصول على مورد أو تطويره بسبب الوقت والمكان المناسبين. أيضا الأحداث السابقة لها تأثير كبير على الأحداث اللاحقة.
- الغموض السببي بسبب العلاقة بين الموارد والميزة التنافسية غير مفهومة تماما للأسباب التالية:
- * يتم أخذ بعض الموارد كأمر مسلم به (الأصول غير المرئية مثل الثقافة).
- * التأثير النسبي للموارد غير واضح.
- * هناك موارد كثيرة للغاية تعمل معًا.
- * التعقيد الاجتماعي بسبب العلاقات الشخصية وثقافة المؤسسة والسمعة بين الموردين والعملاء.
- مضاعفات أخرى تنشأ بسبب "براءات الاختراع".

ثانيا- نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية (The Harvard model of HRM):

أحدثت كلية إدارة الأعمال بجامعة هارفارد واحدا من أكثر نماذج إدارة الموارد البشرية تأثيرا. يرى تفسير هارفارد الموظفين كمورد. ويُنظر إليهم على أنهم مختلفون اختلافاً جوهرياً عن الموارد الأخرى، ولا يمكن إدارة هذه الموارد بالطريقة نفسها. يستخلص منهج جامعة هارفارد عنصر التبادلية في جميع الشركات. الموظفون هم أصحاب

مصلحة مهمون في المنظمة لديهم احتياجاتهم الخاصة والمخاوف جنباً إلى جنب مع مجموعات أخرى مثل المساهمين والعملاء¹.

نموذج هارفارد يعود إلى كل من (والتون وميلز ولورنس وسيدر وبير، 1984)، وتم تطبيق هذا النموذج بسرعة في المملكة المتحدة، ويأخذ هذا النموذج بعين الاعتبار تأثير اهتمامات ومصالح المساهمين في المؤسسة على سلوك الموظفين وأدائهم بالإضافة إلى إعطاء أهمية وتشديد أكبر على البيئة والتي تساعد على تكوين إستراتيجية الموارد البشرية².

تم الاعتراف بنموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية على نطاق واسع في الأدب المبكر، وطرح نموذج هارفارد الذي قدمه (Beer et al, 1984) واحدة من أول البيانات الشاملة حول طبيعة الموارد البشرية ومسألة أهداف الإدارة ونتائج الموارد البشرية المحددة. يتكون إطار عمل هارفارد من ستة مكونات أساسية:

1. عوامل ظرفية.
2. مصالح أصحاب المصلحة.
3. خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية.
4. نتائج الموارد البشرية.
5. نتائج طويلة الأجل.
6. حلقة تغذية مرتدة يتم من خلالها تدفق المخرجات مباشرة إلى المنظمة وإلى أصحاب المصلحة.

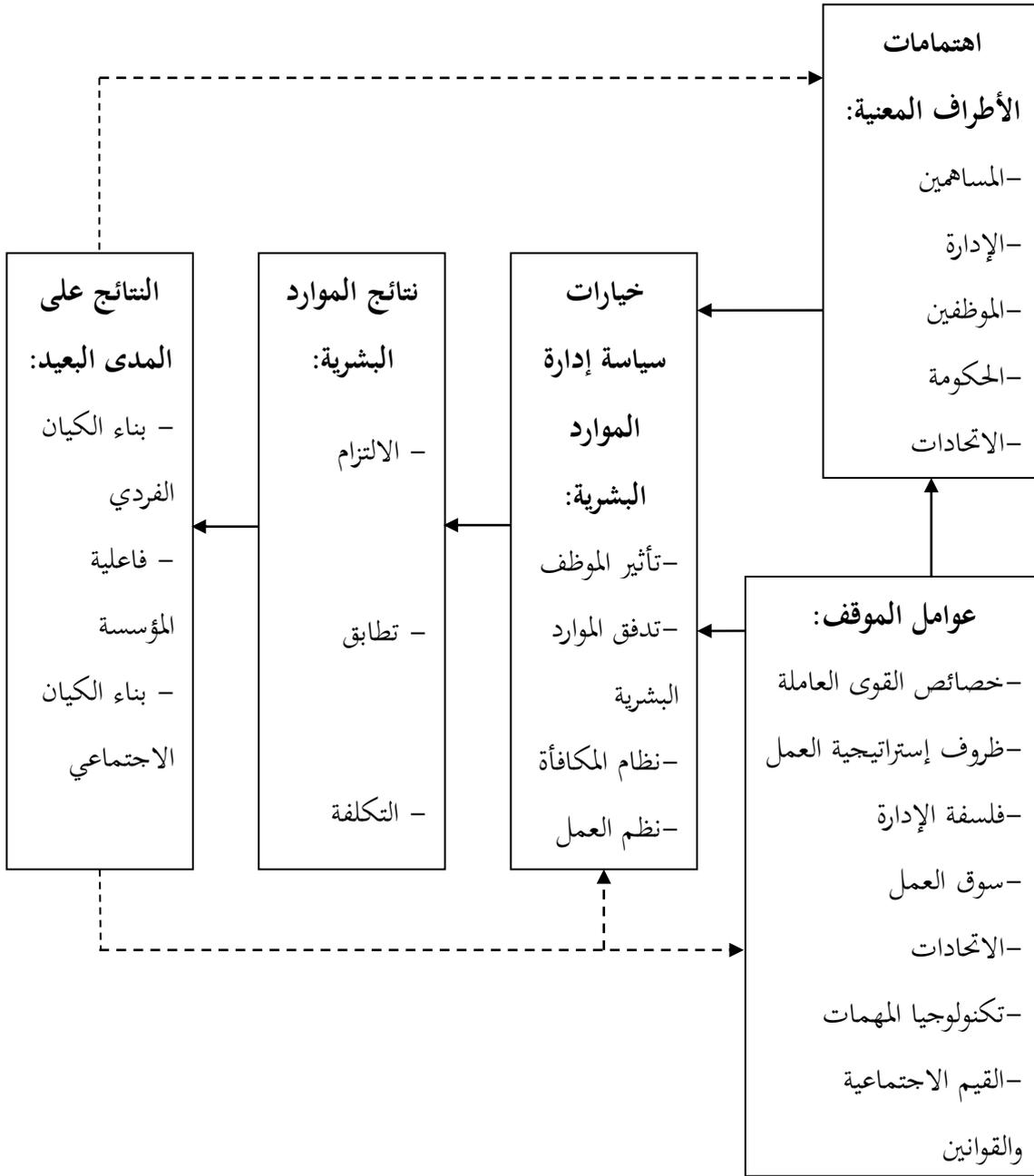
في نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية، تؤثر العوامل الظرفية على اختيار الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية. يشتمل هذا النموذج المعياري على خصائص القوى العاملة وفلسفة الإدارة وأنظمة سوق العمل والقيمة المجتمعية وأنماط النقابات، ويقترح دمجاً بين "سوق المنتجات" والمنطق الاجتماعي والثقافي. من الناحية التحليلية، سيكون كل من علماء إدارة الموارد البشرية والممارسين أكثر راحة إذا تم تضمين المتغيرات السياقية في النموذج لأن هذا يعكس حقيقة ما يعرفونه: علاقة التوظيف تنطوي على مزيج من توقعات الأعمال والتوقعات المجتمعية³.

¹ Alan Price, **Human Resource Management in a Business Context**, 3rd edition, Thomson Learning, London, 2007, P 35.

² زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2006، ص 44-45.

³ John Bratton, Jeff Gold, **Human Resource Management, Theory & Practice**, 5 edition, Macmillan International Higher Education, 2012, P 18-19.

الشكل (2): نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية



Source : Michael Armstrong, Op.Cit, p 6. (Adapted from: Beer et al., 1984).

يدرك أصحاب المصلحة أهمية المقايضات، سواء كانت صريحة أو ضمنية، بين مصالح أصحاب الأعمال ومصالح الموظفين ومنظماتهم، والنقابات. على الرغم من أن النموذج لا يزال عرضة لتهمة "الوحدوية Unitarism"، إلا أنه إطار مرجعي متعدد أكثر بكثير من الموجود في النماذج اللاحقة. تؤكد خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية على أن قرارات الإدارة وإجراءاتها في إدارة الموارد البشرية لا يمكن تقديرها تمامًا إلا إذا تم الاعتراف بأنها ناتجة عن تفاعل بين القيود والخيارات. يُظهر النموذج الإدارة كممثل حقيقي، قادر

على تقديم درجة معينة على الأقل من المساهمة الفريدة ضمن المعايير البيئية والتنظيمية الموجودة، والتأثير على تلك المعايير نفسها بمرور الوقت.

من حيث فهم أهمية أهداف الإدارة، ترتبط نتائج الموارد البشرية للالتزام والكفاءة العالية من جانب الموظفين بالتأثيرات طويلة المدى على الفعالية التنظيمية والرفاهية المجتمعية. تتمثل الافتراضات الأساسية في أن الموظفين لديهم مواهب نادراً ما يتم استخدامها بالكامل في مكان العمل المعاصر، وأنهم يريدون رغبة في تجربة النمو من خلال العمل...

تميز النتائج طويلة المدى بين المستويات: الفردية والتنظيمية والمجتمعية. على مستوى الموظف الفردي، تشتمل مخرجات الموارد البشرية على المدى الطويل على المكافآت النفسية التي يحصل عليها العمال مقابل جهودهم. وعلى المستوى التنظيمي، زيادة الفعالية تضمن بقاء الشركة. في المقابل، على المستوى المجتمعي، كنتيجة للاستفادة الكاملة من الناس في العمل، تم تحقيق بعض أهداف المجتمع (على سبيل المثال، العمالة والنمو).

النتائج طويلة الأجل: تشمل الرفاهية الاجتماعية والفعالية التنظيمية والرفاهية الفردية. يتمثل الربط الواضح بين العناصر الثلاثة في أن رعاية الموظف تؤدي إلى الفعالية التنظيمية وفعالية جميع المنظمات تساهم في الرفاهية الاجتماعية.

تكمن قوة نموذج هارفارد في تصنيفه للمدخلات والنتائج في كل من التنظيم والمستوى المجتمعي، وخلق الأساس لنقد إدارة الموارد البشرية المقارنة (Boxall, 1992). ولكن نقطة الضعف هي عدم وجود أساس نظري متماسك لقياس العلاقة بين مدخلات الموارد البشرية والنتائج والأداء.

المكون السادس لنموذج هارفارد هو حلقة التغذية المرتدة. تؤثر العوامل الظرفية على سياسات إدارة الموارد البشرية وخياراتها. وعلى العكس من ذلك، يمكن أن تؤثر المخرجات طويلة الأجل على العوامل المتعلقة بالمواقع، ومصالح أصحاب المصلحة وسياسات الموارد البشرية، وتعكس ردود الفعل هذه العلاقة ثنائية الاتجاه.

كما لاحظ بوكسال Boxall، يوفر نموذج هارفارد بوضوح أساساً تحليلياً مفيداً لدراسة إدارة الموارد البشرية. كما أنه يحتوي على عناصر تحليلية (أي العوامل الظرفية وأصحاب المصلحة ومستويات الاختيار الاستراتيجي) والوصفات الإرشادية (أي مفاهيم الالتزام والكفاءة وما إلى ذلك)¹.

تعترف وجهة نظر جامعة هارفارد بأن الإدارة تتمتع بأكثر قدر من القوة، ومع ذلك، يجب أن يكون هناك مجال للتوافق مع مصالح مختلف أصحاب المصلحة في شكل مقايضات، خاصة بين المالكين والموظفين ومجموعات الموظفين المختلفة. يقر النموذج أيضاً بالحاجة إلى آليات للتوفيق بين التوتر الحتمي بين توقعات الموظفين وأهداف الإدارة.

¹ John Bratton, Jeff Gold, **Human Resource Management, Theory & Practice**, 5 edition, Op Cit, p 20-22.

يجادل بير Beer بأنه عندما يحدد المديرون العامون سياسات وممارسات الموارد البشرية المناسبة لمنظمتهم، فإنهم يحتاجون إلى طريقة ما لتقييم مدى ملاءمة أو فعالية تلك السياسات، قام Beer et al بابتكار "خارطة" هارفارد الشهيرة، وتستند هذه الخارطة إلى منهج تحليلي وتوفر وصفاً سببياً لـ "محددات وعواقب سياسات إدارة الموارد البشرية". ويوضح سياسات الموارد البشرية التي يجب أن تتأثر باثنين من الاعتبارات الهامة: العوامل الظرفية في بيئة الأعمال الخارجية أو داخل الشركة مثل القوانين والقيمة الاجتماعية، وظروف سوق العمل، والنقابات، وخصائص القوى العاملة، واستراتيجيات العمل، وفلسفة الإدارة، وتكنولوجيا المهام. هذه العوامل قد تقيد تشكيل سياسات إدارة الموارد البشرية ولكن (بدرجات متفاوتة)، وقد تتأثر أيضاً بسياسات الموارد البشرية.

- مصالح أصحاب المصلحة، بما في ذلك مصالح المساهمين وموظفي الإدارة والنقابات والمجتمع والحكومة. يجادل بير وآخرون بأن سياسات الموارد البشرية يجب أن تتأثر بجميع أصحاب المصلحة. إذا لم يكن الأمر كذلك "ستفشل المؤسسة في تلبية احتياجات أصحاب المصلحة على المدى الطويل وستفشل كمؤسسة".

ينصب التركيز على الأهداف النفسية: الجانب الإنساني لإدارة الموارد البشرية، بما في ذلك:

- تحفيز الأفراد من خلال إشراكهم في صنع القرار.
 - تطوير ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والعمل الجماعي.
- 1- تدفقات الموارد البشرية، إدارة الحركة (التدفق) وأداء الأفراد:
 - في المنظمة، عن طريق برامج التوظيف الفعالة وتقنيات الاختيار التي تؤدي للحصول على أنسب الأفراد.
 - من خلال المنظمة عن طريق توظيفهم في الوظائف الأكثر ملاءمة، وتقييم أدائهم، وتشجيع الموظفين الأفضل.
 - خارج المنظمة، إنهاء توظيف من لم يعد مطلوباً أو يعتبر غير مناسب أو لبلوغ سن التقاعد.
 - 2- أنظمة المكافآت: بما في ذلك الأجور والمزايا المصممة لجذب وتحفيز الموظفين والحفاظ عليهم.
 - 3- تأثير الموظف: السيطرة على مستويات السلطة والسلطة وصنع القرار.
 - 4- أنظمة العمل: تحديد وتصميم الوظائف، بحيث يوفر ترتيب الأشخاص والمعلومات والتكنولوجيا النتائج الأكثر إنتاجية وفعالية¹.

¹ Alan Price, Op Cit, P 35-36.

يوضح الشكل (2) إطار هارفارد كما أشار إليه بيير وآخرون (Beer et al) طبقاً لما أورده بوكسال (Boxall, 1992)، وإن مميزات هذا النموذج هي¹:

- ✓ أنه يساعد في التعرف على نطاق كبير من اهتمامات الأطراف المعنية.
- ✓ أنه يساعد في التعرف على أهمية المبادلات سواء الواضحة أو الضمنية، بين اهتمامات الملاك والموظفين، وكذلك بين المجموعات المتعددة ذات الاهتمامات.
- ✓ يقوم بتوسيع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل "تأثير الموظف"، الهيكل العام للمؤسسة عن العمل والاستفسار المرتبط عادة بأسلوب الإشراف.
- ✓ يساعد في التعرف على نطاق واسع من التأثير العام لاختيار الإدارة للإستراتيجية، ويقترح وجود مشاركة بين كل من سوق المنتج والمفاهيم الثقافية والاجتماعية.
- ✓ يؤكد أهمية الاختيار الإستراتيجي - غير الناتج عن قرار تفرضه البيئة أو الموقف.

عند فحص نماذج إدارة الموارد البشرية الكلاسيكية لبيير وآخرون (1984) فومبرم وآخرون نجد أنها مهمة بتأثير المحيط على ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية، إن نموذج فومبرم (ما يسمى بنهج متشيغان) يشير إلى المحيط من حيث القوى الاقتصادية والسياسية والثقافية، بينما نموذج بيير (ما يسمى بنموذج هارفارد) هو أكثر وضوحاً في أنه أقر بعدد كبير من عوامل المحيط التي تتراوح بين المصالح المختلفة والعوامل الظرفية، بالإضافة إلى حملة الأسهم والإدارة، ويأخذ بعين الاعتبار أصحاب المصلحة مثل مجموعات الموظفين والمجتمع والاتحادات. والعوامل الظرفية التي لها تأثير على الجهات المعنية شاملاً سوق العمل، العمل التكنولوجي والقانون والقيم المجتمعية².

إيجابيات النموذج:

تتمثل إيجابيات نموذج هارفارد فيما يلي³:

- الاعتراف بالتأثيرات السياقية على اختيار الإدارة لاستراتيجية للموارد البشرية. يُنظر إلى استراتيجية العمل على أنها مهمة، لكن إطار العمل لا يمنحها أكثر من كونها قطباً؛ حيث يلعب عدد من العوامل دورها.
- تم تضمين جميع أنماط النقابات، وأنظمة سوق العمل، وخصائص القوى العاملة، والقيم الاجتماعية في حساب التفاضل والتكامل. من الناحية التحليلية، لن يكون الأكاديميون فحسب، بل أيضاً المتخصصون في شؤون الموظفين أكثر ارتياحاً لهذا الأمر لأنه يتوافق مع حقيقة ما يعرفونه، حيث تنطوي علاقة التوظيف على مزيج من توقعات أصحاب الأعمال والمجتمع.

¹ مايكل آرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 16.

² جاب، باوي، إدارة الموارد البشرية والأداء: تحقيق الاستمرارية لفترة طويلة، ترجمة أبو بكر الحاج أبكر آدم أحمد، ماجستير الآداب في الترجمة، جامعة الخرطوم، السودان، أكتوبر 2009، ص 39.

³ Tapomoy Deb, Op Cit, P 45-46.

- يشتمل هذا النموذج على تقدير لمجموعة من المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة.
- يركز هذا النموذج على "الاختيار الاستراتيجي" للإدارة. لا يحرك هذا الإطار "الحمية الظرفية أو البيئية"، لكن الإدارة هي جهة فاعلة حقيقية، قادرة على تقديم درجة معينة على الأقل من المساهمة الفريدة ضمن المعايير البيئية والتنظيمية والتأثير على تلك المعايير نفسها بمرور الوقت؛
- يسمح بمستويات متعددة من التحليل، ويميز بين مستوى المؤسسة والمستوى المجتمعي. إن إدراكها للنتائج والقضايا على المستوى المجتمعي يخلق الأساس لنقد الإدارة المقارنة للموارد البشرية.

سلبات النموذج:

غياب الأساس النظري المترابط لقياس العلاقة بين مدخلات الموارد البشرية والنتائج والأداء.

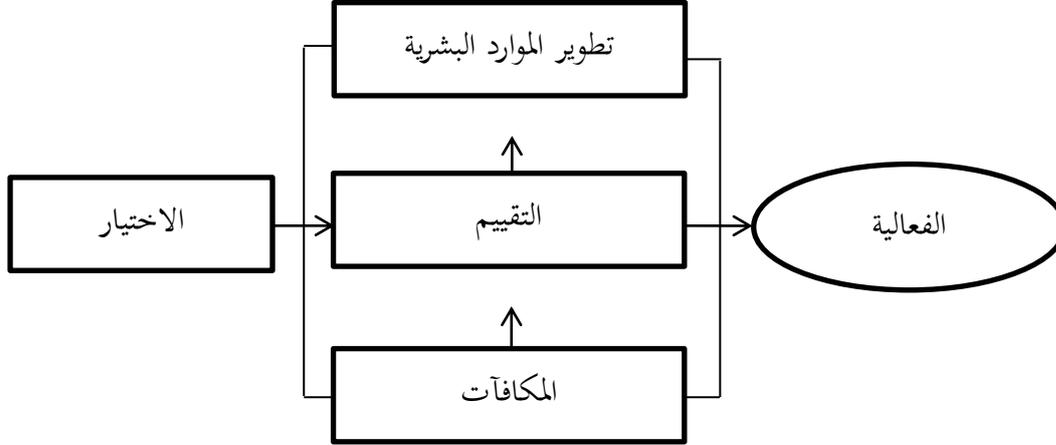
ثالثا - نموذج التطابق الإستراتيجي:

اتخذت إدارة الموارد البشرية الأصلية نَحجين هما نماذج "التطابق" لإدارة الموارد البشرية ونموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية وهي من النماذج المبكرة لإدارة الموارد البشرية، تم الترويج لنماذج المطابقة من قبل الأكاديميين في كلية ميشيغان للأعمال مثل (Fombrun and Tichy (1983), Fombrun (1983), Tichy and Devanna (1984) ، وتم الترويج لنماذج هارفارد من قبل الأكاديميين في كلية هارفارد للأعمال مثل Beer, Spector, Lawrence, Mills and Walton (1985); Lawrence, Beer وزملائه، Mills and Walton (1985)، تركز نماذج المطابقة على إدخال إدارة الموارد البشرية في أدبيات الإدارة الإستراتيجية، في حين أكد نموذج Harvard على تأثيرات الموظف.

كان نموذج المطابقة ل (Fombrun et al, 1984) يهدف إلى تحديد أفضل طريقة يمكن أن تسهم بها وظائف الموارد البشرية في جميع مستويات المنظمة. كان التركيز على مطابقة أنظمة الموارد البشرية مع الهيكل الرسمي المناسب ليناسب استراتيجية العمل. اقترح النموذج أن يتم التعامل مع الأشخاص في المؤسسات على أنهم "مورد"، موضعًا أنه يتم الحصول عليها بثمن بخس، واستخدامها بشكل ضئيل، وتطويرها بسعر زهيد واستخدامها إلى أقصى حد. يوصي هذا النهج بهذه الطريقة حتى يمكن تحقيق الأهداف التنظيمية ويدعو إلى التزام الموظف، علاوة على ذلك، فإنه يوصي بالتفاعل مع استراتيجية الشركة والحاجة إلى دمج العديد من المكونات الرئيسية وهي المهام الإدارية، والهيكل الرسمي، والعمليات التنظيمية والأفراد. هذا من شأنه أن يمكّن المنظمة من التعامل مع ما ورد أعلاه وهي عناصر إدارة الموارد البشرية الرئيسية من خلال الاختيار والتقييم والمكافأة والتطوير. يتمثل العنصر الأكثر أهمية في هذا النهج في أن الفعالية التنظيمية تعتمد على "التوافق التام" بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية العمل. يجادل مؤيدو هذا النموذج بأنه مثل أي وظيفة إدارية أخرى، يجب أن تتناسب إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية مناسبة. (حسب كل من هانجري وبيتغراو 1986، وشولر 1989) (Henry and Oettigrew, 1986 ; Schuler, 1989)

يرى بوكسل (Boxall, 1992) أنه لم يتم قبول فكرة "المطابقة" هذه على الرغم من استخدامها على نطاق واسع في البحث الأكاديمي ومساهماتها في تطوير فرع آخر لإدارة الموارد البشرية يسمى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي ينظر إليها على أنها "جسر" بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية¹.

الشكل (3) نموذج التطابق الإستراتيجي The Fombrun, Tichy and Devanna Model



Source: K. Aswathappa, **Human Resource Management , Text and Cases**, Seventh Edition, McGraw Hill Education (India) private Limited, New Delhi, 2013.

كونه النموذج الأول فهو يؤكد فقط على أربعة وظائف وترابطها. الوظائف الأربع هي: الاختيار والتقييم والتطوير والمكافآت. هذه الوظائف الأربعة المكونة لإدارة الموارد البشرية من المتوقع أن تسهم في الفعالية التنظيمية، نموذج Fombrun غير مكتمل لأنه يركز على أربع وظائف فقط لإدارة الموارد البشرية ويتجاهل جميع العوامل البيئية والطوارئ التي تؤثر على وظائف الموارد البشرية. ومع ذلك، فإن النموذج يستحق التقدير لكونه الأول وقد مهد الطريق لنظريات أخرى. إنه أيضًا نموذج بسيط يعمل كإطار إرشادي لشرح أهمية الطبيعة لأنشطة الموارد البشرية الرئيسية².

نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية: تم تطويره بواسطة (Fombrun et al, 1984) يرتبط بمدرسة ميشيغان للأعمال. تتكون دورة النموذج من أربعة أنشطة أساسية للموارد البشرية هي: الاختيار والتقييم والتطوير والمكافآت. يؤكد النموذج على الترابط والاتساق في أنشطة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب استراتيجيات الموارد البشرية لتكون بمحاذاة مع الاستراتيجيات الشاملة للأعمال. الأمر الذي يتطلب أن يكون لاستراتيجيات الموارد البشرية اتساق وثيق مع الاستراتيجيات العامة للأعمال التجارية.

يتخذ نموذج ميشيغان مقارنة صارمة لإدارة الأفراد مع التركيز على الأداء القائم على نظرية رأس المال البشري، حيث يكون العمال مجرد وسيلة لتحقيق غاية أو مورد دون الاهتمام برهاية الأفراد.

¹ Stephen Morgangi Nyambegera, **Human resource Management A Biblical Perspective**, Uzima Publishing House, Nairobi, 2005, P 44.

² K. Aswathappa, **Human Resource Management , Text and Cases**, Seventh Edition, McGraw Hill Education (India) private Limited, New Delhi, 2013, P 29.

نقاط الضعف في نموذج ميشيغان تتمثل في طبيعتها الإلزامية وتركيزها على أربع ممارسات للموارد البشرية فقط. كما أنه يتجاهل اهتمامات أصحاب المصلحة المختلفة والعوامل الظرفية وفكرة الاختيار الاستراتيجي للإدارة. ومع ذلك، تتمثل قوة النموذج في أنه يعبر عن تماسك سياسات الموارد البشرية الداخلية وأهمية مواءمة سياسات وممارسات الموارد البشرية الداخلية مع استراتيجية الأعمال الخارجية للمنظمة. دورة إدارة الموارد البشرية مفيدة كإطار عمل إرشادي لشرح طبيعة وأهمية ممارسات الموارد البشرية الرئيسية التي تشكل المجال المعقد لإدارة الموارد البشرية¹.

إيجابيات نموذج التطابق:

- يعبر عن تماسك ممارسات الموارد البشرية الداخلية.
- أهمية مطابقة سياسات وممارسات الموارد البشرية الداخلية مع إستراتيجية الأعمال الخارجية للمنظمات.

سلبات النموذج:

- التركيز على أربعة ممارسات إلزامية للموارد البشرية.
- يتجاهل المصالح المختلفة لأصحاب المصلحة، والعوامل الظرفية والمفهوم حول الخيار الاستراتيجي للإدارة.

رابعاً- نموذج وارويك لإدارة الموارد البشرية **The Warwick Model**:

انبثق نموذج وارويك من مركز إستراتيجية الشركات والتغيير في جامعة وارويك بالمملكة المتحدة، ومع اثنين من الباحثين هما: هندري وبيتينغرو (Hendery & Pettigrew, 1990). يمتد إطار وارويك من نموذج هارفارد من خلال الاعتماد على الجوانب التحليلية. يأخذ النموذج في الحسبان إستراتيجية العمل وممارسات الموارد البشرية، والسياق الخارجي والداخلي الذي تحدث فيه هذه الأنشطة والعمليات التي تتم بها هذه التغييرات، بما في ذلك التفاعلات بين التغييرات في السياق والمحتوى. تكمن أهمية النموذج في أنه يحدد ويصنف التأثيرات البيئية المهمة على إدارة الموارد البشرية.

إنها تحدد الروابط بين البيئة الخارجية (البيئة الأوسع) والسياقات الداخلية (التنظيمية)، وتستكشف كيف تتكيف إدارة الموارد البشرية مع التغييرات في السياق. إن المعنى الضمني هو أن تلك المنظمات التي تحقق التوافق بين السياقات الخارجية والداخلية ستشهد أداءً متفوقاً. ومن نقاط الضعف في هذا النموذج أن العملية التي ترتبط بها ممارسات الموارد البشرية الداخلية بمخرجات العمل أو الأداء لم يتم تطويرها.

العناصر الخمسة للنموذج هي كما يلي²:

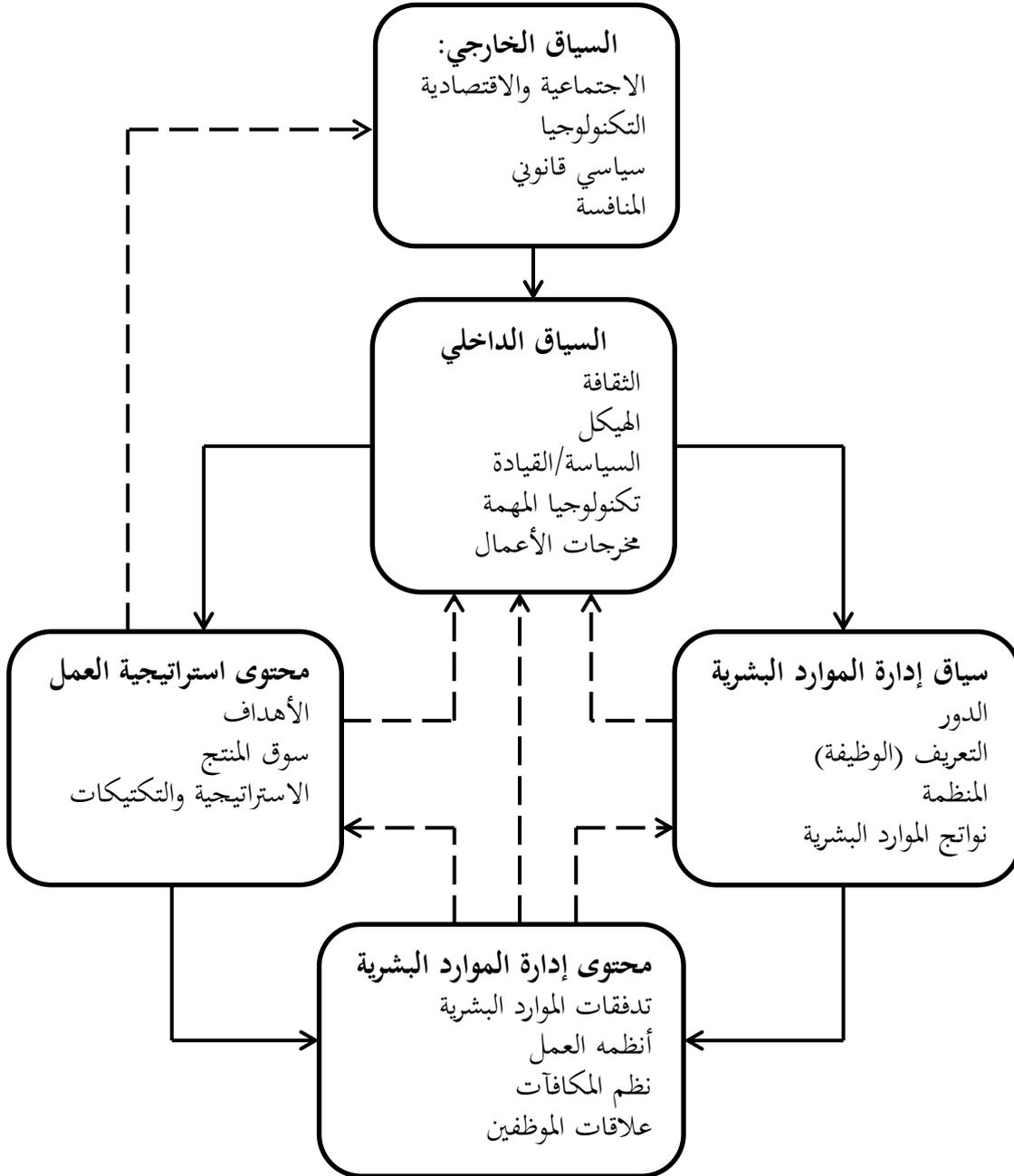
- 1 السياق الخارجي - الاجتماعي والاقتصادي والتقني والسياسي والقانوني والتنافسي؛
- 2 - السياق المشترك - الثقافة، والهيكلي، والقيادة، وتكنولوجيا المهام، ومخرجات العمل؛

¹ John Bratton & Jeff Gold, Op Cit , P 19.

² Ibid, P 22.

- 3 - محتوى إستراتيجية العمل - الأهداف وسوق المنتج والاستراتيجية والتكتيكات؛
 4- سياق إدارة الموارد البشرية - الدور، التعريف، التنظيم، مخرجات الموارد البشرية؛
 5- محتوى إدارة الموارد البشرية - تدفقات الموارد البشرية، وأنظمة العمل، وأنظمة المكافآت، وعلاقات الموظفين.

الشكل (4) نموذج جامعة ورويك (Warwick)



Source: Biswajeet Pattanayak, **Human Resource Management**, Fifth Edition, PHI Learning Pvt. Ltd, 2018, P 9. Adapted by Hendry and Pettigrew, 1990

يأخذ نموذج وارويك علمًا باستراتيجية العمل وممارسات الموارد البشرية، والسياق الخارجي والداخلي، الذي تحدث فيه هذه الأنشطة والعملية التي تحدث بها هذه التغييرات، بما في ذلك التفاعلات بين التغييرات في السياق والمحتوى. تكمن قوة النموذج في أنه يحدد التأثيرات البيئية المهمة على إدارة الموارد البشرية. إنه يرسم العلاقة بين العوامل الخارجية والبيئية ويستكشف كيف تتكيف إدارة الموارد البشرية مع التغييرات في السياق. من الواضح أن تلك المنظمات التي تحقق التوافق بين السياقات الخارجية والداخلية ستحقق الأداء والنمو¹.

نموذج وارويك يمتد من إطار هارفارد من خلال الاستفادة من الجوانب التحليلية التي تأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية العمل وممارسات الموارد البشرية، والسياق الخارجي والداخلي الذي تحدث فيه هذه الأنشطة، والعملية التي تحدث بها هذه التغييرات بما في ذلك التفاعلات بين التغييرات في كلا السياقين والمحتوى.

إيجابيات النموذج:

- يحدد ويصنف التأثيرات البيئية الهامة على إدارة الموارد البشرية.
- يرسم الارتباط بين السياق الخارجي (البيئة الأوسع) والسياق الداخلي (التنظيمي) ويستكشف كيف تتكيف إدارة الموارد البشرية مع التغييرات في السياق.
- والنتيجة هي أن تلك المنظمات التي تحقق التوافق والمواءمة بين السياقين الخارجي والداخلي ستشهد أداءً فائقًا.

سلبيات النموذج:

- لم يتم تطوير العملية التي يتم بموجبها ربط ممارسات الموارد البشرية الداخلية بنواتج العمل أو أداء العمل.

¹ K. Aswathappa, Op Cit, P 32.

المحور الثالث: التحول في الدور الإستراتيجي لوظائف إدارة الموارد البشرية

- يختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي¹:
- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
 - تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
 - الاهتمام بقضايا التغيير.
 - يجب النظر إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة".
 - كما يشير البعض الآخر بأنها: "العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية".
- يلخص الجدول التالي الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد البشرية:

الجدول (3): الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية	المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
مجال الاهتمام	الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات... الخ.	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمؤسسة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية مثل الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل.
التكامل والتنسيق	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى.	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالتسويق

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 94.

والإنتاج والمالية... الخ		
النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء للمؤسسة ومستهلكين. ومن هنا يجب تحسين جودة أداء الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم.	تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.	مستخدمو خدمة الموارد البشرية
- هيكل تنظيمي وظيفي. - تعمل في ظل الهيكل الأفقي البسيط و فرق العمل.	- هيكل تنظيمي عملياتي. - تعمل في ظل التنظيم الهرمي الرأسي المعقد.	الهيكل التنظيمي
النظرة إليهم باعتبارهم استثمارا وذو مردود.	النظرة إليهم باعتبارهم نفقات	النظرة للعاملين
- يكون التركيز على المواهب والقيمة التي تضيفها الموارد البشرية إلى المؤسسة. - تفضل استخدام الطرق النوعية في تخطيط الموارد البشرية مع الأخذ بعين الاعتبار أن المستقبل لن يكون كالماضي وأن أعداد العاملين ستختلف لتحقيق نفس نتائج العمل.	- يمكن التركيز على احتساب أعداد العاملين وتكلفة الموارد البشرية. - تقوم بالتنبؤ بافتراض أن المستقبل سيكون مثل الماضي من حيث أن المنظمة ستحتاج لنفس عدد العاملين لتحقيق نفس نتائج العمل. - تفضل استخدام الطرق الكمية في تخطيط الموارد البشرية.	تخطيط الموارد البشرية
- تحاول التعرف على الأنظمة التي تشير إلى مصادر تعيين أصحاب أفضل الأداءات ومن ثم استخدامها مجددا. - تتخذ القرارات بالتعيين بناء على القدرات المثبتة لأداء العمل وتحقيق النتائج. - تقوم بمقارنة جدارات المرشحين مع نماذج الجدارات والتعرف إلى أصحاب الجدارات منهم.	- تعمل على استشارة المصادر الداخلية والخارجية المعتادة في الاستقطاب والتعيين. - تقوم بإيجاد مرشحين بما يتطابق مع المؤهلات المذكورة في المواصفات الوظيفية. - تفترض بأن المؤهل العلمي والخبرة والمؤهلات الأخرى تساوي قدرة الفرد على أداء أنشطة العمل المناطة.	الاستقطاب واختيار العاملين
- توجه الاهتمام نحو العوائق التي تسد	- تفرق بين احتياجات التدريب	

<p>الطريق أمام زيادة إنتاجية الفرد والتي تخلقها المؤسسة.</p> <p>- تقوم ببناء جدارات العاملين من خلال قياسها بالنسبة لجدارات أصحاب أفضل أداء في المؤسسة.</p>	<p> واحتياجات الإدارة.</p> <p>- تقوم ببناء معارف العاملين ومهاراتهم بحيث تتماشى مع توقعات المؤسسات.</p>	<p>تدريب العاملين</p>
<p>- تقوم بتقييم الأفراد بشكل دوري وذلك بالمقارنة مع نماذج الجدارات ووظائفهم الحالية وطموحهم.</p> <p>- تقدم التغذية الراجعة للعاملين حول أدائهم بغرض تحفيزهم للتحرّك وللاحتذاء بأصحاب أفضل أداء في المؤسسة.</p>	<p>- تقوم بالسيطرة على التكلفة بأدنى مستوياتها وذلك عند تزويد العاملين بالتغذية الراجعة حول أدائهم.</p> <p>- تتخذ القرارات حول زيادة الرواتب، والترقيات.</p>	<p>إدارة الأداء</p>
<p>تحتفظ وتحتذب العاملين الذين لديهم مساهمات تظهر قدرتهم على أداء العمل حسب النموذج الأمثل.</p>	<p>تحتفظ وتحتذب العاملين الذين يقومون بأداء عمل المؤسسة.</p>	<p>عملية مكافأة العاملين</p>
<p>يتم تصميم عملية التطوير بحيث تساعد الأفراد على اكتشاف جداراتهم الخاصة، ومساعدة المؤسسة في التعرف إلى المواهب التي تملكها وجني ثمارها لتحقيق أهداف المؤسسة.</p> <p>تدرك بأن جزء كبيراً من تطوير الجدارات يكون من خلال الخبرة العملية وليس الدورات التدريبية.</p>	<p>عملية التطوير إما غامضة أو غير واضحة.</p>	<p>تطوير العاملين</p>

المصدر: معمر قوادري فضيلة، أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، دكتوراه في علوم التسيير، جامعة حسينة بن بوعلي، الشلف، 2017، ص 52-54.

ولعل أهم سمة من سمات إدارة الموارد البشرية هي الأهمية التي تعلق على التكامل الاستراتيجي، الذي ينبثق من رؤية الإدارة العليا والقيادة، والذي يتطلب الالتزام الكامل من الأفراد له.

الهدف الرئيسي للسياسة العامة لإدارة الموارد البشرية هو التكامل الاستراتيجي، وهو ما يعني قدرة المؤسسة على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الاستراتيجية، لضمان أن الجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية اتسقت، وتزويد المديرين التنفيذيين بإدراج منظور إدارة الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرارات. وقد جلبت ثلاثة عقود من المنح لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية اهتماما كبيرا بالفوائد المحتملة لنظم إدارة الموارد البشرية الفعالة. وعموما، يبدو من الواضح أن نظم إدارة الموارد البشرية المصممة تصميما جيدا توفر حلا جزئيا للتحدي المعقد المتمثل في تلبية احتياجات مجموعة من الجهات المعنية الداخلية والخارجية.

المحور الرابع: إستراتيجيات الموارد البشرية

سيتم التطرق إلى استراتيجيات الموارد البشرية المتمثلة في: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، إدارة رأس المال البشري، إستراتيجية تمكين العاملين، إستراتيجية التسويق الداخلي، والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

أولاً- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

قبل التطرق إلى تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ستناول بداية تعريف التخطيط الاستراتيجي:

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي:

يتعامل التخطيط مع مستقبل القرارات الحالية، هذا يعني أن التخطيط الاستراتيجي ينظر إلى سلسلة من عواقب السبب والنتيجة بمرور الوقت لاتخاذ قرار فعلي أو مقصود من المدير. إذا كان المدير غير راض عما ينظر إليه في المستقبل، يمكن تغيير القرار بسهولة.

ينظر التخطيط الاستراتيجي أيضاً إلى مسارات العمل البديلة المفتوحة في المستقبل، وعندما تُتخذ الخيارات بين البدائل تصبح أساس اتخاذ القرارات الحالية. يتمثل جوهر التخطيط الاستراتيجي الرسمي في التحديد المنتظم للفرص والتهديدات التي تكمن في المستقبل، والتي توفر بالاقتران مع البيانات الأخرى ذات الصلة أساساً لاتخاذ شركة حالية قرارات أفضل لاستغلال الفرص وتجنب التهديدات. التخطيط يعني تصميم المستقبل المرغوب وتحديد الطرق لتحقيق ذلك.

التخطيط الاستراتيجي هو عملية تبدأ بتحديد الأهداف التنظيمية، وتحدد الاستراتيجيات والسياسات لتحقيقها، وتضع خططاً مفصلة للتأكد من أن الاستراتيجيات يتم تنفيذها لتحقيق الغايات المنشودة. إنها عملية اتخاذ قرار مسبق بشأن نوع جهود التخطيط التي يتعين القيام بها، وكيف يتم القيام به، ومن الذي سيقوم به، وما الذي سيتم القيام به مع النتائج.

يؤدي التخطيط الاستراتيجي لمعظم المنظمات إلى وضع مجموعة من الخطط بعد فترة زمنية محددة مخصصة لتطوير الخطط. ومع ذلك، يجب أيضاً اعتباره عملية مستمرة، خاصة فيما يتعلق بصياغة الاستراتيجية، لأن التغيير في بيئة الأعمال مستمر¹.

التخطيط الإستراتيجي نشاط منظم وشامل، يركز على تفسير وفهم متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد القضايا والمواضيع الإستراتيجية التي تواجه المؤسسة، ووضع الإستراتيجيات الملائمة للتعامل معها. إنها عملية شاملة تقوم على استشراف المستقبل وإدراك المتغيرات المرتبطة بالبيئة الداخلية والخارجية في

¹ George A. Steiner, **Strategic Planning, What Every Manager Must Know, A step by step guide**, The Press Press, New York, USA, 2010, P 14.

المؤسسة بتحديد رؤيتها ورسالتها وأهدافها، والوسائل والطرق التي توصل إليها؛ معتمداً على حقائق الماضي ومعطيات الحاضر لتكون لها نقاط قوة وليس تحديات للوصول إلى الأهداف الموضوعية¹.

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنه العملية التي تقوم بها المنظمة لتحديد مستقبلها وصياغة خريطة طريق لتوجيه المنظمة من حالتها الحالية إلى رؤيتها للمستقبل.

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على المفهوم الأساسي المتمثل في أن جوانب مستقبل المنظمة يمكن أن تتأثر بالإجراءات المتخذة في الوقت الحاضر. يتطلب التخطيط الاستراتيجي مراجعة للتحديات القائمة والمحتملة التي تواجهها المنظمة أو قد تواجهها؛ تطوير رؤية لكيفية نظر المنظمة إلى المستقبل؛ وتعريف الخطوات والإجراءات التي يجب تنفيذها لتحقيق رؤية المنظمة.

يتضمن إطار التخطيط الاستراتيجي العناصر الرئيسية التالية²:

- بيان مهمة تحدد الغرض من المنظمة وقيمها الأساسية؛
- بيان رؤية تصور أهداف المنظمة في المستقبل؛
- تحديد مواطن القوة والضعف والفرص في المنظمة، وكذلك التهديدات التي قد تؤثر على المنظمة؛
- تعريف القضية الاستراتيجية التي يجب معالجتها على مدار الخطة الاستراتيجية؛
- مجموعة من الاستراتيجيات العامة والكبيرة والأهداف المنطقية والقصيرة الأجل، وخطط العمل التي توفر خارطة طريق لمعالجة الفجوات بين الوضع الحالي للمنظمة ورؤيتها؛
- تحديد مؤشرات الأداء الرئيسية (المقاييس والأهداف) لتقييم التقدم المحرز نحو تحقيق الأهداف الطويلة والقصيرة الأجل.

2- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كعملية لاستباق متطلبات الموارد البشرية الطويلة الأجل والطلبات المتعلقة بالظروف المتغيرة داخل المؤسسة وخارجها، ثم صياغة برامج الموارد البشرية وغيرها من المبادرات المصممة لتلبية احتياجات المنظمة من رأس المال المعرفي.

يكرس الممارسون والأكاديميون اهتماماً متزايداً بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ولا يوجد تعريف واحد لتخطيط الموارد البشرية (Human Resource Planning) يوافق عليه الجميع. توجد العديد من التعاريف والنماذج لتخطيط الموارد البشرية. يفضل الكثير من ممارسي تخطيط الموارد البشرية التركيز على الجانب التقني، أي الطرق الرياضية والسلوكية للتنبؤ باحتياجات الموارد البشرية، والبعض الآخر يفضل الجانب الإداري، أي

¹ مفلح عودة عياد الزيدانيين، التخطيط الإستراتيجي وأثره على ممارسات إدارة الموارد البشرية: الدور المعدّل للتمكين دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم الأردنية، دكتوراه الفلسفة في الإدارة، جامعة العلوم الإسلامية العالمية، عمان، الأردن، 2015، ص 10.

² Ricondo & Associates, **Strategic Planning in the Airport Industry**, Transportation Research Board, of the national academies, ACRP Report Volume 20, 2009, P 6.

الطريقة التي يعالج بها صانعو القرارات قضايا الموارد البشرية التي تؤثر على المنظمة. وهناك من يميز بين تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي، المضطلع به لصياغة و/ أو تنفيذ خطط طويلة المدى للمنظمة، وتخطيط الموارد البشرية التشغيلي المضطلع به لتوجيه قرارات الموارد البشرية اليومية. ونظرا لتعدد الأمور أكثر، يميز بعض ممارسي الموارد البشرية بين تخطيط الموارد البشرية للمؤسسة التي تركز على التخطيط فقط لتلبية المطالب التنظيمية، وتخطيط الموارد البشرية للأفراد، والذي يركز على الآثار المترتبة على مثل هذه الخطط للتخطيط المهني الفردي.

على الرغم من هذه الاختلافات، ربما يتفق معظم ممارسي الموارد البشرية على أن تخطيط الموارد البشرية يركز على تحليل احتياجات الموارد البشرية للمنظمة مع تغير ظروف المنظمة، ثم توفير استراتيجيات للمساعدة في الاستجابة لتلك التغييرات مع مرور الوقت. يساعد تخطيط الموارد البشرية في ضمان توفر الأرقام الصحيحة من الأنواع الصحيحة من الأشخاص في الأوقات المناسبة وفي الأماكن المناسبة لترجمة الخطط التنظيمية إلى واقع ملموس. تصبح هذه العملية استراتيجية عندما يتم إجراء بعض المحاولات لتوقع "متطلبات وطلبات" الموارد البشرية على المدى الطويل بالنسبة للظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة، ثم استخدام برامج إدارة الموارد البشرية في محاولة لتلبية احتياجات الموارد البشرية المحددة.

هناك سبب وجيه للانتباه إلى هذه الوظيفة، تميل المنظمات التي تدير الموارد البشرية بشكل استراتيجي إلى التفوق على المنافسين الذين لا يقومون بذلك¹.

عرّف كل من دينيسي وغريفين (Denisi & Griffin) تخطيط الموارد البشرية بأنها "عملية تنبؤ المؤسسة بالطلب على مواردها البشرية، وتحليل عرض هذه الموارد، وتطوير الخطط الإجرائية لتقليل الفجوة بينهما"².

كما عرّف ديكانزو وروبنز (Decenzo & Robbins) تخطيط الموارد البشرية بأنه "ربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة المعنية"³.

يمكن تعريف خطة الموارد البشرية على النحو التالي: تحتوي خطة الموارد البشرية على تحليلات كمية لبيانات الموارد البشرية تتراوح بين عدد الموظفين والتكاليف والتحليلات النوعية حول الثقافة والتعلم وإدارة المعرفة. خطة الموارد البشرية هي كيان ديناميكي يمكن تغييره إذا كانت الاضطرابات أو العوامل الخارجية غير المتوقعة تؤثر على استراتيجية العمل⁴.

تخطيط الموارد البشرية هو "من أجل أن يكون عدد الأشخاص المناسبين في المكان المناسب في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ William J. Rothwell & H.C. Kazanas, **Planning & Managing Human Resource Strategic Planning For Personnel Management**, 2nd Edition, Human Resource Development, 2003, P 2.

² De-Nisi, Angelo S & Griffin, Rickey W. **Human Resource Management**, 2nd ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 2005, p 60.

³ Decenzo, David A. & Robbins, Stephen P. **Fundamentals of Human Resource Management**, 10th ed. New York: John Wiley and Sons, Inc, USA, 2010, P 60.

⁴ Paul Turner, **Human Resource forecasting and Planning**. CIPD Publishing, London, 2002.

التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة ديناميكي. وهو عملية استباقية ومستمرة لجذب الموظفين وتحديدهم وتطويرهم وتوجيههم والاحتفاظ بهم بشكل منهجي لدعم الأهداف التنظيمية الحالية والمستقبلية. يركز تخطيط القوى العاملة الإستراتيجية بشكل خاص على التخطيط الاستباقي لتلبية الشواغر المتوقعة أو غير المتوقعة بسبب التقاعد وعوامل أخرى للفئات. نظرًا لأنه يجب استخدام موارد البرامج التطويرية بحكمة، فمن الأهمية بمكان أن تحدد كل إدارة تلك الفئات والوظائف الأكثر أهمية لعمليات الإدارات¹.

3- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص بعض أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي²:

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب؛
- تخفيض تكلفة العمل نتيجة تحقيق التوازن بين الطلب والعرض من الموارد البشرية بمختلف إدارات المؤسسة، وبالتالي يختفي العجز والفائض من تلك الموارد؛
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم وإخلاصهم للمؤسسة؛
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو إنهاء الخدمات، (إعداد الموازنة التخطيطية للوظائف والأجور بناء على تقديرات تخطيط الموارد البشرية)؛
- تحقيق التكامل بين الخطط الإستراتيجية للمؤسسة وبين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة؛
- تمكين المؤسسة من التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة مثل المتغيرات التكنولوجية والقانونية والاقتصادية، ويتم ذلك من خلال مراجعة الموارد البشرية الحالية وتطوير خطة الموارد البشرية المستوعبة لتلك المتغيرات³.

4- مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

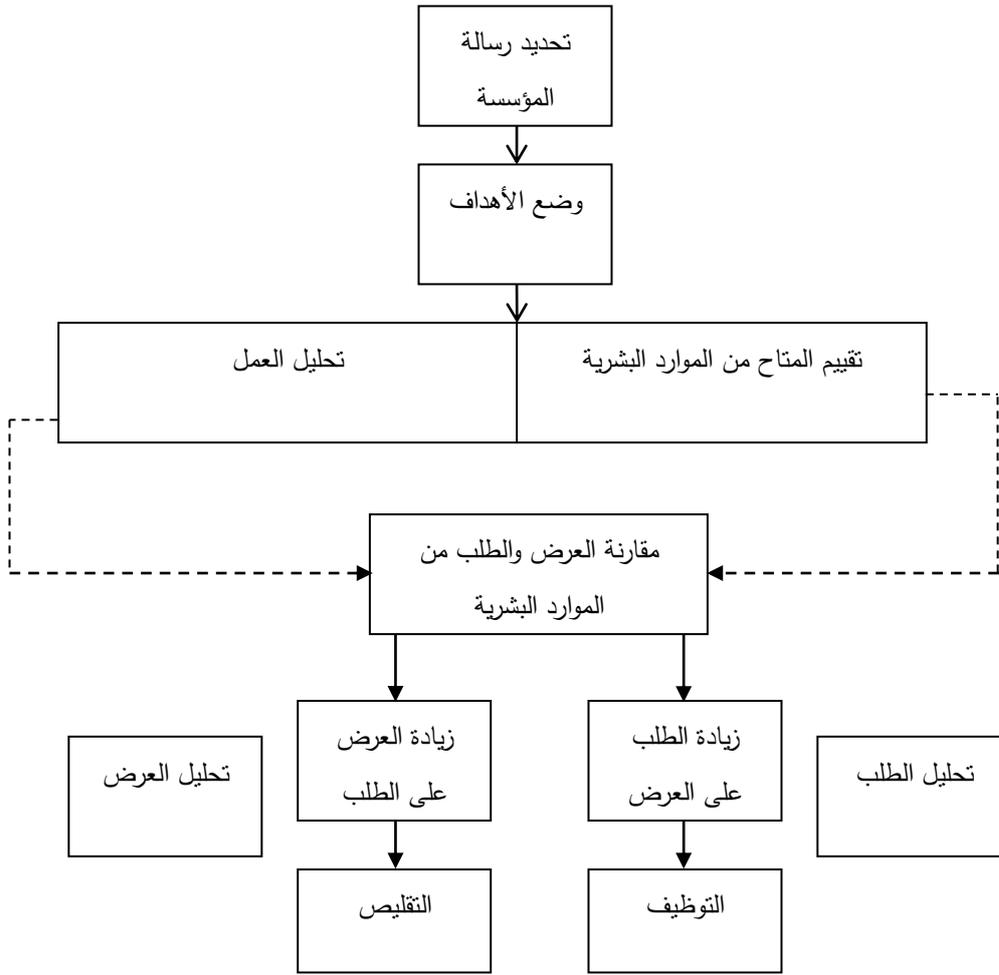
يرتبط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة، وتتعدد وتنوع خطواته تحقيقاً لأهداف المؤسسة. ويلخص الشكل التالي مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

¹ Dipak Kumar Bhattacharyya , **Human Resource Planning**, Excel books, second edition, 2006, New Delhi, P 50-51.

² عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، جدار للكتاب العالمي، وعالم الكتب الحديث، عمان- إربد، الأردن، 2009، ص 61-62.

³ أماني عامر، مرجع سبق ذكره، ص 132-133.

الشكل (5): التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي متكامل، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 174.

من الشكل أعلاه ترم عملية التخطيط الاستراتيجي بالخطوات التالية:

- التنبؤ بالطلب - تقدير الاحتياجات المستقبلية من الأشخاص والكفاءات بالرجوع إلى الخطط المؤسسية والوظيفية والتنبؤ بمستويات النشاط المستقبلية.
- التنبؤ بالعرض - تقدير العرض من الأفراد بالرجوع إلى تحليلات الموارد الحالية وتوافرها في المستقبل، وستأخذ التوقعات أيضا في الاعتبار اتجاهات سوق العمل المتعلقة بتوافر المهارات والديمغرافيا.
- متطلبات التنبؤ - تحليل توقعات العرض والطلب لتحديد العجز أو الفائض في المستقبل مع مساعدة من النماذج عند الاقتضاء.
- التخطيط للعمل - إعداد خطط للتعامل مع حالات العجز المتوقعة من خلال الترويج الداخلي أو التدريب أو التوظيف الخارجي؛ إذا لزم الأمر، بإعداد خطط لتخفيض الحجم الذي لا مفر منه لتجنب أي زيادات إلزامية إذا كان ذلك ممكنا؛ تطوير الاحتفاظ (الاستبقاء) و استراتيجيات المرونة.

وعلى الرغم من وصفها بأنها مناطق منفصلة، فإنها مترابطة ترابطاً وثيقاً وتتداخل في كثير من الأحيان.

5- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الناجح¹:

- يتطلب منهجاً جماعياً ويجب أن ينظر إليه كعملية وليس كعمل واحد؛
 - يجب أن يكون الدعم من الإدارة العليا؛
 - يجب أن يكون لديك ملكية الإدارة المباشرة والمشاركة في العملية بدعم من موظفي الموارد البشرية؛
 - يجب مواءمة برنامج خطة القوى العاملة الاستراتيجية مع ثقافة الإدارة وخدماتها ورؤيتها؛
 - يستلزم التفكير الإبداعي الذي قد يتحدى الوضع الراهن ويغيره؛
 - يجب التأكد من أن معظم المرشحين المؤهلين ينتقلون إلى مناصب ذات مسؤولية أكبر؛
 - التأثير على صانعي القرار في المواعيد / الترقيات المستقبلية؛
 - يجب أن تكون مصممة حسب احتياجات كل قسم وهيكله؛
 - يتطلب من الموظف أن يتولى تنمية فردية مع دعم إداري قوي.
- يتطلب تخطيط القوى العاملة الإستراتيجية تطوير إستراتيجية التوظيف والتطوير والإبقاء المناسبة وكذلك توقيت معالجة الثغرات والفوائض لضمان حصول المنظمة على القوى العاملة المناسبة لتلبية متطلباتها الوظيفية المستقبلية.

6- فوائد التخطيط الاستراتيجي:

- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة يمكن أن يفيد المنظمة بالطرق التالية²:
- إشراك الإدارة العليا في مراجعة منضبطة للمواهب القيادية؛
- توجيه أنشطة التطوير للموظفين التنفيذيين والإداريين والمهنيين الرئيسيين؛
- ضمان استمرارية القيادة والدعم الإداري؛
- تجنب مشاكل الانتقال من خلال وجود مرشحين على استعداد تام لتولي مناصب ذات مسؤولية أكبر؛
- يمنع الترقية المبكرة؛
- تدقيق القوى العاملة الحالية وبالتالي التأثير على الموارد واستراتيجيات التنمية؛
- يحدد الكفاءات التي تحتاجها القوى العاملة الحالية والمستقبلية؛
- يعزز ثقافة النظر إلى الموظفين كمورد قيم يستحق التطوير؛
- دعم المهمة الشاملة للإدارة لتقديم خدمة متفوقة وتحسين الكفاءة من خلال تعظيم إمكانات رأس المال البشري.

¹ Dipak Kumar Bhattacharyya, Op Cit, P 52-53.

² Ibid, P 52.

تتطلب خطة القوى العاملة الاستراتيجية النظر في الجوانب المهمة التالية¹:

- أولويات الإدارة: والتي تتطلب تقييم أولويات الإدارة على النحو الواجب فحص مهمة الإدارة وأهدافها وتحديد كيفية تحقيقها.

- هيكل الإدارة: يربط أولويات الإدارة بهيكلها الفعلي وبرامجها وتصنيفاتها ومخططاتها التنظيمية وميزانياتها.

- عبء العمل: يفحص عبء العمل في القسم لإنشاء صورة للاحتياجات المستقبلية مع زيادة أو نقصان عبء العمل في القسم.

- القوى العاملة: تتضمن استخدام المعلومات التي تم جمعها لتحديد احتياجات القوى العاملة الحالية والمستقبلية.

ثانياً- إدارة رأس المال البشري:

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة مقارنة بغيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز باستغلال الطاقة الفكرية والعقلية للأفراد.

اكتسبت إدارة المعرفة أهمية بالغة لدى منظمات الأعمال، نظراً لأن المعرفة في معظمها ضمني يكمن في أذهان وعقول الموارد البشرية، وتعتمد في نفس الوقت على حدسهم وخبراتهم ومهاراتهم وقدراتهم الابتكارية. وهناك شبه اتفاق عام في الآراء حول فكرة أنه في ظل النموذج الجديد للاقتصاد القائم على المعرفة، فإن الثروة والنمو الاقتصادي تكون مدفوعة من خلال الأصول غير الملموسة (الفكرية). وتعد المعرفة العامل الجديد للإنتاج والقيمة المضافة الأكثر أهمية.

كما يفرض تحسين المزايا التنافسية على المنظمة ضرورة تحديد رأس مالها الفكري وإتقان الكيفية الملائمة لتحويله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي تنافسي، وبالتالي يجب أن تبحث المنظمة عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية الكامنة في مواردها البشرية، بهدف خلق وتقديم قيمة إلى العملاء تسمح بتحسين الأرباح وتحقيق التميز والمركز الإستراتيجي الأفضل².

1- مفهوم رأس المال الفكري (Intellectual Capital):

عرّف غوثري Guthrie رأس المال الفكري على أنه يمثل القدرات المتميزة التي يتمتع بها عدد محدود من الأفراد العاملين في المؤسسة والتي تمكنهم من تقديم إسهامات فكرية تمكن المنظمة من زيادة إنتاجيتها وتحقيق مستويات أداء عالية مقارنة بالمنظمات المماثلة. كما نظر زيسولت Zesolt إلى رأس المال الفكري باعتباره أحد المؤثرات التنافسية التي تقوم بعملية التطوير الخلاق المعتمد على الإبداع والابتكار الذي يعد المفتاح الرئيسي للبقاء

¹ Dipak Kumar Bhattacharyya, Op Cit, P 53.

² أسماء عزمي عبد الحميد محمد، علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة وتأثير ذلك على نجاح وتميز المنظمات، دراسة تطبيقية على الجامعات المصرية، ماجستير إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، 2010، ص 103.

في بيئة الأعمال المتغيرة¹. وعرف أيضا رأس المال الفكري أنه المعلومات والمعرفة والملكية الفكرية والخبرة التي يمكن أن تخلق ثروة. وفي تعريف آخر ذكر أن رأس المال الفكري هو مقدار المعرفة لدى العاملين والتي تستطيع أن تمنح المنظمة ميزة تنافسية. وقام Edvinsson بتعريف رأس المال الفكري، أنه امتلاك المعرفة وتطبيق الخبرة والتقنية التنظيمية والعلاقات بالعملاء والمهارات المتخصصة. وفي تعريف آخر بأنه الحق المبني على المعرفة الذي تملكه المؤسسة².

يعد رأس المال الفكري (Intellectual Capital) الذي يرمز له اختصارا (IC) رأس المال الحقيقي للمنظمات، وقد اتسع نطاق هذا المفهوم ليشمل الإمكانيات المادية والمالية والمعنوية والثقافية والذهنية المتاحة للمنظمة. وبهذا فلا يشكل العاملون رأس مال فكري، وإنما يطلق هذا المصطلح على قيمة معرفة العاملين ومهاراتهم وبالنسبة لثروات المنظمة.

وصف هام (Hame) رأس المال الفكري بأنه قدرة منفردة تتفوق بها المنظمة من تكامل مهارات مختلفة وتسهم في زيادة القيمة المقدمة وهي مصدر من مصادر الميزة.

حسب (Edvinsson) هو الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودات الأخرى والتي لا تظهر في الميزانية العمومية وتتكون هذه الموجودات الفكرية من نوعين، الأول بشري هو مصدر الابتكار والتجديد، والثاني هيكلية وهو المساند للبشري مثل نظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن³.

عرّف ويليامز (Williams, 2003) رأس المال الفكري بأنه: "القيمة المعززة والمدعمة لأصول المنظمة، والتي غالبا ما يكون لها طبيعة غير ملموسة، وتنتج هذه القيمة من عدة عناصر منها الخصائص التنظيمية للمنظمة، والشبكات الخاصة بتكنولوجيا المعلومات والعمليات، وكفاءة المورد البشري للمنظمة، ومدى قوة علاقة المنظمة بعملائها.

¹ حازم محمد عبد الفتاح حافظ، متطلبات تطبيق رأس المال الفكري في الشركة المصرية للاتصالات، ملخص رسالة ماجستير إدارة الأعمال، كلية التجارة بالإسماعيلية، جامعة قناة السويس، 2009، مجلة المدير الناجح، إدارة الأعمال، ص 97.

² شهيرة محمود عبد العزيز، علاقة رأس المال الفكري بعملية خلق القيمة للمنظمة مع التركيز على مدخل رأس المال الإنساني، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، ص 405.

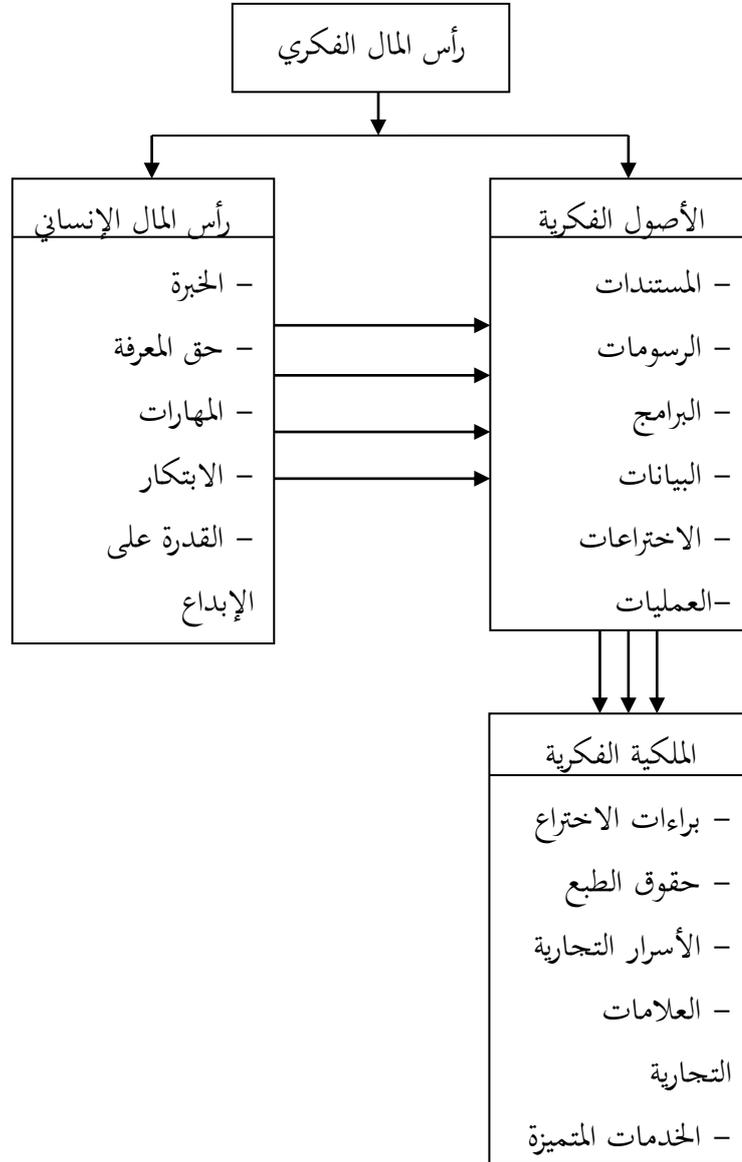
³ سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، إدارة رأس المال الفكري واستثماره أداة تنافسية لبقاء المنظمات المعاصرة، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 2، العدد 4، 2010، ص 2.

2- تقسيمات رأس المال الفكري:

تعددت تقسيمات ونذكر منها ما يلي:

1-2 تصنيف مكونات رأس المال الفكري حسب سوليفان Sullivan :

الشكل (6) مكونات رأس المال الفكري حسب Sullivan



المصدر: شهيرة محمود عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 406.

عرف Sullivan رأس المال الإنساني بأنه طاقات وقدرات العاملين والمهارات والخبرات المجمعة لديهم، أما الأصول الفكرية فهي رسومات مصنفة ومادية لمعرفة محددة والتي تثبت بها المؤسسة حقوق الملاك لإنتاج مكونات الملكية الفكرية مثل براءات الاختراع وحقوق الطبع.

وأضاف إلى تصنيفه رأس المال الهيكلي وأوضح أنه البنية الأساسية التي توفرها المؤسسة لرأس المال الإنساني، ويتضمن العناصر المادية مثل برامج الكمبيوتر ونظم المعلومات وشبكات الاتصال وإجراءات العمل وأيضاً ثقافة المنظمة وخطط التسويق وفلسفة الإدارة¹.

ونذكر من تقسيمات رأس المال الفكري أيضاً ما يلي²:

2-2 تقسيم رأس المال الفكري حسب ستوارت (Stewart) قسمه إلى:

أ- رأس المال المالي (Financial Capital): هو رأس المال المادي الذي يصنع الوجود المادي للشركة وقيمها الدفترية بموجب الإجراءات والقيود المحاسبية.

ب- رأس المال الفكري (Intellectual Capital): هو الذي يصنع قيمة الشركة السوقية ويصنع مكانتها وسمعتها، ويتكون من:

1. رأس المال البشري: المعرفة التي يمتلكها ويولدها العاملون مثل، المهارات والخبرات والابتكارات وعمليات التحسين والتطوير.
2. رأس المال الهيكلي: هيكل وأنظمة وإجراءات الشركة فهو يمثل كل قيم الشركة التي تتداولها داخلياً.
3. رأس المال العملاء: القيمة التي يفرزها مستوى رضا الزبائن وولائهم والموردين والجهات الخارجية الأخرى وما استطاعت الشركة من بنائه من علاقات متميزة مع هذه الأطراف، إن هذه العلاقات التي تبنى بين الشركة وعناصر بيئتها الخارجية ذات أهمية كبيرة وقيمة حيوية.

3-2 تقسيم إيدفانسون (Edvinsson) يعتمد على القيمة السوقية للشركة والعناصر المؤثرة فيه:

أ- رأس المال المالي (Financial Capital): وينقسم إلى نوعين هما: رأس المال النقدي ورأس المال الملموس.

ب- رأس المال الفكري وينقسم إلى نوعين هما:

1. رأس المال البشري: يقيس قدرات القوة البشرية للشركة.
2. رأس المال الهيكلي: والذي يشمل:
 - * رأس المال الإبداعي: يقيس مدى استعداد الشركة للمستقبل والقدرة على التطوير المستمر في ظل المتغيرات البيئية مثل البحوث والتطوير ودراسات السوق (مجموع الملكية الفكرية + الأصول الفكرية).
 - * رأس المال التشغيلي: يقيس قدرة الشركة على استخدام التكنولوجيا لبناء القيمة.
 - * رأس المال المنظمي: مجموع رأس المال التشغيلي والإبداعي.
 - * رأس المال العملاء: يقيس درجة ولاء العملاء بناء على المبيعات المستقبلية.

¹ شهيرة محمود عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 407.

² أحمد محمد وجيه الصاوي، التقسيمات المختلفة لمكونات رأس المال الفكري وطرق قياسه، مجلة البحوث المالية والتجارية، ص 146 - 148.

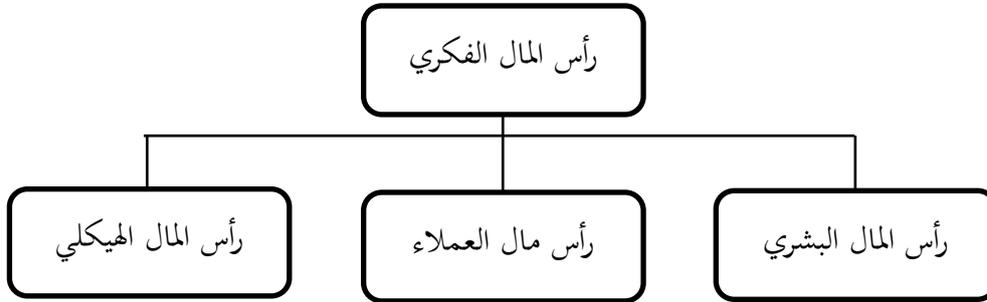
يرى (Tovstiga) إن أفضل تصنيف لرأس المال الفكري يجب أن يشمل رأس المال البشري والهيكلية فقط، وذلك لأن جميع التقسيمات تصب في رأس المال الهيكلية أو تأخذ شكل من أشكال رأس المال الهيكلية.

2-3 تقسيم برنادات Bernadette:

يرى برنادات (Bernadette) أن رأس المال الفكري يتكون من المكونات الثلاثة التالية:

- رأس المال البشري: الذي يعبر عنه بالمهارات والمعرفة التي يمتلكها العاملون والمستخدمون بالمنظمة.
- رأس مال العملاء: يتضمن ما يحققه من قيمة للمنظمة والتي يكون مصدرها نوعية الخدمات التي يقدمها المجهزون أو قناعة العملاء وولائهم.
- رأس المال الهيكلية: يتجسد في مجموعة من الأنظمة الفرعية للمنظمة والتي تمثل أشكالاً أخرى لرأس المال الفكري، وخير مثال عليه هو العمليات التشغيلية والتصنيعية للمنظمة يضاف إليها أشكال الملكية الفردية التي تمتلكها.

الشكل (7) مكونات رأس المال الفكري وفق Bernadette



المصدر: ندى عبد القادر عبد الستار، إدارة المعرفة وأثرها في رأس المال الفكري (دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الأسمدة، المنطقة الجنوبية)، مجلة دراسات إدارية، المجلد 3، العدد 6 كانون الأول 2010، ص 130

يعني رأس المال الفكري: كمية المعرفة المتولدة في المنظمة، والتي تساهم في زيادة الميزة التنافسية. وعليه فرأس المال الفكري هو المعرفة المفيدة للمنظمة والتي يمكن توظيفها وتطبيقها لصالح الشركة وتحويلها إلى قيمة. فالفكرة لدى العامل لا فائدة منها إذا بقيت في ذهنه ولم تخرج إلى حيز التطبيق. يتكون رأس المال الفكري من ثلاث مكونات رئيسية هي¹:

- 1) رأس المال البشري: وهي المعرفة والمهارات والخبرات والقدرات الإبداعية لدى الموارد البشرية.
- 2) رأس المال الهيكلية: وهي المعرفة التي تظل باقية في المنظمة بعد أن يتركها أعضاؤها سواء بشكل مؤقت أو نهائي، ويكون مخزناً في قواعد البيانات والمستندات والبرامج الجاهزة ومكونات الحاسب الآلي.

¹ ندى عبد القادر عبد الستار ، مرجع سبق ذكره، ص 105.

3) رأس المال العلائقي: وهي كل المصادر المرتبطة بالعلاقات الخارجية التي تربط بين المنظمة والجهات الخارجية وتشمل العملاء والموردين وشركاء عمليات البحث والتطوير. يتكون رأس المال الفكري من ثلاثة مكونات هي¹:

1. رأس المال البشري: المعرفة والمهارات والقدرات والقدرة على التطوير والابتكار التي يمتلكها الأفراد.
2. رأس المال الاجتماعي: الهياكل والشبكات والإجراءات التي تمكن هؤلاء الأشخاص من اكتساب وتطوير رأس المال الفكري المتمثل في الأسهم وتدفقات المعرفة المستمدة من العلاقات داخل وخارج المنظمة.
3. رأس المال التنظيمي: المعرفة المؤسسية التي تمتلكها المنظمة التي يتم تخزينها في قاعدة البيانات والأدلة وغيرها.

وغالبًا ما يطلق عليه (Edvinson and Malone) رأس المال الهيكلي، ولكن مصطلح رأس المال التنظيمي هو المفضل من قبل Youndt ، لأنه يعتبر أن هذه هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة بالفعل. يشير هذا المفهوم الثلاثي لرأس المال الفكري إلى أنه على الرغم من أن الأفراد هم من يولدون المعرفة (رأس المال البشري) ويحتفظون بها ويستخدمونها، فإن هذه المعرفة تتعزز بالتفاعلات بينهم (رأس المال الاجتماعي) لتوليد المعرفة المؤسسية التي تمتلكها المنظمة (رأس المال التنظيمي).

كما يشير (Chatzkel, 2004): الحقيقة هي أن المنظمات ليست أكثر من امتداد للفكر الإنساني والعمل. إن معرفة الأفراد ومهاراتهم وقدراتهم هي التي تخلق القيمة، ويجب أن يكون التركيز على وسائل جذب رأس المال البشري الذي يمثلونه والحفاظ عليه وتطويره والمحافظة عليه. يتم الاحتفاظ بهذه المعرفة الفردية واستخدامها من خلال عمليات إدارة المعرفة. ولكن من المهم بنفس القدر مراعاة اعتبارات رأس المال الاجتماعي، أي الطرق التي يتم بها تطوير المعرفة من خلال التفاعلات بين الأفراد. أشار (Bontis et al, 1999) إلى أن رأس المال الفكري يتدفق ويتطور ويتغير مع مرور الوقت. ذكر Daft و (Weick, 1984) ، يأتي الأفراد ويذهبون، لكن المنظمات تحافظ على المعرفة بمرور الوقت. أو كما عبرت عنه (Fitz-enj, 2000) فإن "رأس المال التنظيمي (المعرفة) يبقى في المؤسسة عندما يغادر الموظف؛ ورأس المال البشري هو الأصل الفكري الذي يعود مع الموظف إلى منزله".

¹ Angela Baron, Michael Armstrong, **Human capital management : achieving added value through people**, Kogan page public publishers, 2007, P 6.

3- أدوار رأس المال الفكري في المنظمات:

يمثل الوظيفة أو الوسيلة التي يستشف من خلالها سلوك العاملين في المنظمات وفي ضوء ذلك يؤدي رأس المال الفكري عدة أدوار حددت كما يلي¹:

أ- أدوار دفاعية: وتشمل على الممارسات الآتية:

- تخفيف حدة الصراعات؛
- حماية حرية التصميم والإبداع؛
- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من إبداعات رأس المال الفكري للمنظمات؛

ب- الأدوار الهجومية: وتشمل على الممارسات الآتية:

- معرفة إستراتيجية المنظمة (معرفة كيف نبدأ)؛
- تهيئة منافذ لاختراق تكنولوجيا المنافسين؛
- ابتكار مقاييس للأسواق الجديدة والخدمات والمنتجات الجديدة؛
- توليد عائد من خلال منتجات وخدمات ناتجة عن إبداعات رأس المال الفكري، وحماية موجودات الملكية الفكرية للشركة؛
- تحديد آلية النفاذ إلى الأسواق الجديدة.

إن رأس المال الفكري هو مصدر الإبداع والابتكار، وعليه فبناء قاعدة فكرية تعد من التحديات التي تواجهها المنظمات المعاصرة، إذ إن منظمات اليوم تحتاج إلى الأفراد الذين يمتلكون مخزون واسع من المعارف والمهارات، والذين بمقدورهم أن يبتكروا وأن يفوزوا في مستقبل مجهول، وهذا يتطلب بناء المنظمة بالموجودات الفكرية لأنها الطريقة الأنجح للارتقاء بالمنظمة إلى مستوى إمكاناتها وقدراتها الحقيقية.

إن العلاقة التكاملية بين العاملين يمكن أن تكون قاعدة للميزة الإستراتيجية لأن العلاقات التعاونية ضرورية لخلق المعرفة بشكل أسرع وأفضل.

إن بناء رأس المال الفكري يتطلب تقوية مجموعة الإدارة في المنظمة بأكملها من الأعلى إلى الأسفل وجذب قادة المستقبل وإعدادهم باستخدام طرق جديدة تتفق مع طبيعة عالم بحكمة التغيير غير المحدود، من خلال مجموعة من المعايير الثقافية المتقدمة والمعززة ببرامج الحاسوب وقياس أداء عال ونظم حوافز تتعلق ببناء قاعدة فكرية متميزة².

يستحوذ رأس المال الفكري الذي يعبر عن الأصول غير الملموسة في المنظمة على اهتمام كبير في الوقت الحاضر من حيث مفهومه، عناصره، وتحديد قيمته، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب منها: أن قياس الأصول غير

¹ سعدي مجيد عاشور، عبد السلام علي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 4.

² المرجع نفسه، ص 9.

الملموسة يساعد الإدارة على أن تركز اهتمامها على تنمية وحماية رأس المال الفكري كما أنها تدعم هدف المنظمة الخاص بزيادة قيمة الأسهم، بالإضافة إلى المساعدة على زيادة كفاءة أسواق رأس المال من خلال تزويد المستثمرين الحاليين والمرتقبين بمعلومات أفضل، ومن ثم تخفيض التقلبات إلى الحد الأدنى مما يؤدي إلى تخفيض تكلفة رأس المال في الأجل الطويل.

وجدير بالذكر أن رأس المال البشري - كأحد عناصر رأس المال الفكري - يفوق في أهميته أيًا من الأصول المادية الأخرى التي تمتلكها المنظمات، مما يعني ضرورة توفير معلومات ملائمة عن الموارد البشرية المتاحة تمكن إدارة تلك المنظمات من حسن استخدامها.

4- تعريف رأس المال البشري (Human Capital):

يرى (Bontis, 1998) أن رأس المال البشري يعبر عن الذكاء والإبداع المطلق للعاملين بالمؤسسة، ويصف رأس المال البشري أرصدة المعارف والخبرات والمهارات التي يمتلكها العاملون بمؤسستهم.

ويرى (Skandia, 1996) أن رأس المال البشري يمثل الاستثمارات المتراكمة على تدريب وتطوير العاملين لإكسابهم المهارات والقدرات والكفاءات اللازمة لأداء أعمالهم.

يؤكد (Hines, 2000) على إمكانية تعريف رأس المال البشري بمجموعة المعارف، والمهارات، والإمكانات الإبداعية والابتكارية للعاملين لمقابلة متطلبات عملهم¹.

يرى (Ashton) أنه لا يوجد تعريف محدد لرأس المال البشري لأنه يعتمد على طبيعة العمل، منذ بداية الستينيات تم إدراك أهمية الخبرات البشرية، حيث يرى (Gary Becker) الحائز على جائزة نوبل "إن جميع مصروفات التعليم والتدريب والرعاية الصحية تصنع رأس المال البشري وليس رأس المال النقدي لأنه لا يمكن الفصل بين الشخص وبين المعرفة والمهارات والقيم كما تفصل بين الأصول المالية والملموسة وبين مالك الشركة، كما إنه يحتوي على المعرفة والمهارات وقيم العاملين بالشركة، ويتصف بأنه متحرك ولا ينتمي إلى شركة بعينها لأن العاملين هم الملاك الحقيقيون له، كما أنه يعتمد بشكل كبير على فاعلية الشركة في استخدام مواردها البشرية عن طريق الإبداع والابتكار.

ويشير (Bhartesh) أن رأس المال البشري يشمل جميع العاملين بالشركة ومهاراتهم ومعارفهم، كما يعرفه على أنه المعرفة غير المشفرة (Uncodified Knowledge) والتي تأمل الشركة في استخدامها، كما أنه يعتبر روح الشركة، كما يرى أن إدارة الشركة يجب أن تقلل من معدل دوران العاملين وذلك من خلال التدريب والتطوير حتى تستطيع الشركة أن تستفيد منه أكبر استفادة، فهو أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف

¹ نبيل عبد المنعم محمد، تأثير عائد الاستثمار في رأس المال البشري على كل من فعالية إدارة الموارد البشرية والمنظمة-دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك المصرية، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، العدد الأول يناير 2006، ص 227-229.

بخاصية هامة وهي أن الشركة تحصل على مساهماتها في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه كما أنه يعد أصعب مكونات رأس المال الفكري للقياس¹. رأس المال البشري هو قدرات مستخدمى الشركة اللازمة لتوفير حلولاً لعملائها، وهو يمثل مصدر الابتكار ولكنه في الوقت نفسه هو الأصعب في القياس، كما أنه أكثر المكونات إشكالية حيث لا يتلاءم مع نماذج التكلفة الجارية والتاريخية.

على الرغم من عدم وجود تعريف واحد مقبول لرأس المال البشري، فإن معظم المؤلفين يركزون على عوامل متشابهة: المعرفة الجماعية والمهارات والقدرات وغيرها من الخصائص (أي جميع القدرات مجتمعة) لموظفي المنظمة ومديريها الذين يخلقون القدرة المحتملة التي يمكن أن تحقق الميزة التنافسية. يتم إنشاء رأس المال البشري من خلال التغييرات في الأشخاص الذين يطورون المهارات والقدرات التي تمكنهم من التصرف بطرق جديدة.

رأس المال البشري هو "المعرفة والمهارات والقدرات للأفراد الذين لديهم قيمة اقتصادية في المنظمة". رأس المال البشري هو "القيمة الجماعية لخبرة المنظمة. يشير رأس المال البشري إلى القيمة، والتي عادة لا تنعكس في النظم المحاسبية، والتي تنتج عن الاستثمار الذي يجب على المنظمة أن تقوم به لإعادة تكوين المعرفة لدى موظفيها"، وهو جميع القدرات الفردية، والمعرفة والمهارة والخبرة لموظفي الشركة ومديريها. يشمل رأس المال البشري جميع الأصول غير الملموسة التي يجلبها الناس إلى وظائفهم. إنها عملة العمل، وهي العملة التي يتاجر بها العمال مقابل المكافآت المالية وغيرها. وهو يتألف من المعرفة (قيادة مجموعة من الحقائق)؛ والمهارة (تظهر من خلال الممارسة وهي وسيلة لتنفيذ المهمة)؛ والموهبة (مرفق فطري لأداء مهمة)؛ والسلوك (طرق ملحوظة في التصرف تسهم في إنجاز المهمة)².

يهتم مفهوم رأس المال البشري بالقيمة المضافة التي يوفرها الأشخاص للمؤسسات. لقد قال شاتزكل (Chatzkel, 2004) أن "رأس المال البشري هو الفرق بين المؤسسات اليوم والأساس الفعلي للميزة التنافسية". وتصور نظرية رأس المال البشري، كما ذكر إيرنبرغ وسميث (Ehrenberg and Smith, 1997) أن العمال يجسدون مجموعة من المهارات التي يمكن "تأجيرها" لأرباب العمل. المعرفة والمهارات التي يتمتع بها العامل - والتي تأتي من التعليم والتدريب، بما في ذلك التدريب الذي تجلبه هذه التجربة - تولد مخزوناً معيناً من رأس المال المنتج. رأس المال البشري هو عنصر مهم في الأصول غير الملموسة للمنظمة. تشمل الأصول غير الملموسة الأخرى حقوق النشر والعلاقات مع العملاء والعلامات التجارية وصورة الشركة.

¹ أحمد محمد وجيه الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص 149 - 150.

² Mark L. Lengnick-Hall, Cynthia A. Lengnick Hall, **Human Resource Management in the Knowledge Economy: New Challenges, New Roles, Capabilities**, Berrett-Koehler Publishers, 2003, P 46.

يشير الباحثون إلى أن رأس المال البشري هو إلى حد كبير "غير موحد"، ضمنى، ديناميكي، ويعتمد على السياق ويتجسد في الأفراد. هذه الخصائص تجعل من الصعب تقييم رأس المال البشري مع الأخذ في الاعتبار أن "ميزات رأس المال البشري التي تعتبر حاسمة لأداء الشركة هي المرونة والإبداع لدى الأفراد، وقدرتهم على تطوير المهارات مع مرور الوقت والاستجابة بطريقة محفزة للسياقات المختلفة"¹.

نشأ مصطلح رأس المال البشري من قبل Schultz شولتز 1961، وهو خبير اقتصادي أثبت أن العائد على الاستثمار في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب في الولايات المتحدة كان أكبر من الناتج على الاستثمار في رأس المال المادي. وضع شولتز مفهومه في عام 1981 على النحو التالي: اعتبر كل القدرات البشرية إما فطرية أو مكتسبة. السمات ... ذات القيمة والتي يمكن زيادتها عن طريق الاستثمار المناسب ستكون رأس المال البشري ... من خلال الاستثمار في الأفراد يمكن توسيع الخيارات المتاحة لهم.

يتكون رأس المال البشري من الموارد غير الملموسة التي يوفرها العمال لأصحاب العمل. تم تعريفه بواسطة Bontis et al على النحو التالي: يمثل رأس المال البشري العامل البشري في المنظمة؛ الذكاء المشترك والمهارات والخبرات التي تمنح المنظمة طابعها المميز. العناصر البشرية في المنظمة هي تلك التي تكون قادرة على التعلم والتغيير والابتكار وتوفير التوجه الإبداعي الذي إذا دفع بشكل صحيح يمكن أن يضمن البقاء على المدى الطويل للمنظمة.

تعتمد قيمة رأس المال البشري بطبيعتها على إمكانية المساهمة في الميزة التنافسية أو الكفاءات الأساسية للشركة. يمكن ربط نظرية رأس المال البشري بالنظرية القائمة على الموارد للشركة كما طورها بارني 1991. وهذا يوحي بأن الميزة التنافسية المستدامة قد تتحقق عندما يكون لدى الشركة مجموعة موارد بشرية لا يمكن تقليدها أو استبدالها بمنافسيها.

يمكن أيضًا ربطه بما يمكن تسميته حركة الكفاءات على أساس أن الكفاءات التي يتم استخدامها بفعالية، تبني القيمة في المنظمات. إن تقييم مستويات الكفاءة في عمليات إدارة الأداء يمكن أن يكشف عن اتجاهات في تطوير القوى العاملة المختصة وبالتالي قيمة تلك القوى العاملة.

يؤكد أولريش Ulrich على أن رأس المال البشري يتكون من "الكفاءة × الالتزام".

رأس المال الاجتماعي: تم تعريف رأس المال الاجتماعي بواسطة Putnam بوتنام 1996 على أنه "ميزات (ملايح) الحياة الاجتماعية - الشبكات والقواعد والثقة - التي تمكن المشاركين من العمل بشكل أكثر فعالية ومتابعة الأهداف المشتركة". يقدم البنك الدولي (Word Bank, 2000) التعريف التالي: "يشير رأس المال الاجتماعي إلى المؤسسات والعلاقات والمعايير التي تحدد جودة وكمية التفاعلات الاجتماعية في المجتمع... رأس المال الاجتماعي ليس مجرد مجموع المؤسسات التي تدعم المجتمع - بل هو الغراء الذي يربط بينها".

¹ Angela Baron, Michael Armstrong, Op Cit, P 6-7.

سوف تعتمد استراتيجيات توفير الموارد على عمليات تخطيط الموارد البشرية لضمان تحديد احتياجات رأس المال البشري ووضع خطط لتلبية تلك الاحتياجات. يمكن للمنظمات أن تركز على تنمية مواهبها والترويج من الداخل. أو قد تقرر شراء عمال من مكان آخر لديهم بالفعل القدرات التي يحتاجون إليها. وينبغي القيام باختيار للسياسة المتبعة بشأن مدى اعتماد نهج "الصنع" أو "الشراء". ستكون هذه المنظمات مهمة أيضًا بإدارة المواهب - ضمان جذب الموهوبين وتطويرهم والاحتفاظ بهم وفقًا للاحتياجات التنظيمية¹.

تركز نظرية رأس المال البشري على الاهتمام بالعملية المتعلقة بموارد الموظفين وتطويرهم ومكافأهم وقياس قيمة الأفراد وتقييم عمليات الموارد البشرية والتعلم التنظيمي وإدارة المعرفة.

5- مفهوم إدارة رأس المال البشري (Human Capital Management):

تهتم إدارة رأس المال البشري بالحصول على البيانات التي توجه اتجاه إدارة القيمة الإستراتيجية والاستثمارية والتشغيلية للأفراد على مستوى الشركات وعلى مستوى الإدارة في الخطوط الأمامية وتحليلها والإبلاغ عنها.

تهتم إدارة رأس المال البشري بالقياس بالهادف، السمة المميزة لإدارة رأس المال البشري هي استخدام المقاييس لتوجيه نهج لإدارة الأفراد الذين يُعتبرون بمثابة أصول، وتؤكد أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال الاستثمارات الاستراتيجية من خلال إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم، وإدارة المواهب والتعلم وبرامج التنمية. توفر إدارة رأس المال البشري جسراً بين الموارد البشرية واستراتيجية العمل.

ذكر تقرير فريق العمل المعني بالحاسبة عن الأشخاص لعام 2003 أن إدارة رأس المال البشري ينطوي على التحليل والقياس والتقييم المنهجين لكيفية إنشاء سياسات وممارسات الأشخاص. عرّف التقرير إدارة رأس المال البشري بأنها "نهج لإدارة الأفراد يعاملها كقضية إستراتيجية عالية المستوى بدلاً من كونها مسألة تشغيلية تترك لأفراد الموارد البشرية".

يؤكد نالبانتيان وآخرون (Nalbantian et al, 2004) على جانب القياس الهادف لإدارة الموارد البشرية. يعرفون رأس المال البشري بأنه: "مخزون المعرفة المتراكمة والمهارات والخبرات والإبداع وغيرها من سمات القوى العاملة ذات الصلة".

يهتم عدد من الشركات بتوفير معلومات ذات جودة أفضل عن رأس المال البشري لكل من أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين، ويشعرون بشكل خاص بضغط من المساهمين والعملاء لشرح وتبرير القيمة غير الملموسة لمنظمتهم.

¹ Angela Baron, Michael Armstrong, Op Cit, P 9-16.

إدارة رأس المال البشري هي جزء من عملية إدارة الأفراد - إنها لا تؤدي إلى وجود منفصل. تقوم بإلقاء الضوء على الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية وتوجيهها ودعمها، وهي: الموارد البشرية الاستراتيجية وإدارة المواهب والتعلم والتطوير وإدارة المعرفة وإدارة الأداء وإدارة المكافآت ودعم وتطوير المديرين التنفيذيين. يمكن استخدام بيانات إدارة رأس المال البشري لتقييم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية وتحديد المجالات التي يمكن أن تضيف فيها أكبر قيمة. يمكن أن توفر المعلومات¹.

6- إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية:

من الضروري النظر في الفرق بين إدارة رأس المال البشري وإدارة الموارد البشرية:

هل إدارة رأس المال البشري نشاط منفصل تمامًا؟ أم هو جانب من جوانب إدارة الموارد البشرية الذي يبرز أهمية قياس رأس المال البشري؟ في رأي (Mayo, 2001)، الفرق الأساسي بين HCM و HRM هو أن الأول يعامل الأفراد كأصول بينما يعاملهم الأخير كتكاليف. يعتقد (Kearns, 2005) أن الأشخاص في إدارة رأس المال البشري يمثلون قيمة مضافة، وليسوا نفقات عامة، بينما يعامل الأشخاص في إدارة الموارد البشرية كتكلفة كبيرة ويجب إدارتها وفقًا لذلك.

إن الادعاء بأن موظفي إدارة الموارد البشرية يعاملون كتكاليف لا تدعمه أوصاف مفهوم إدارة الموارد البشرية لدى كتاب أمريكيون مثل (Beer et al, 1984). في أحد النصوص الأساسية حول إدارة الموارد البشرية أكدوا على الحاجة إلى "منظور طويل الأجل في إدارة الأفراد واعتبار الأشخاص كأصول محتملة بدلاً من مجرد اعتبارها تكلفة متغيرة". قدّم (Fombrun et al, 1984) العمال بشكل صريح كمورد رئيسي يستخدمه المديرون لتحقيق ميزة تنافسية لشركاتهم.

يتطابق مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مع التعريف الأوسع لإدارة رأس المال البشري بشكل جيد كما هو موضح في التعريف التالي للسمات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بواسطة Dyer & Holder² إدارة رأس المال البشري هو مصطلح يدرك أن الأصول غير الملموسة في المؤسسة هي القوة المحركة لخلق القيمة (سواء كانت مالية أو غير مالية). علاوة على ذلك، لا يتم الحفاظ على القيمة إلا من خلال الأفراد، سواء كمساهمين فرديين أو العمل معًا في فرق. ليس كل الأشخاص العاملين جزءًا من هذا - إنهم الموهوبون وأصحاب المهام الحرجة في المقام الأول³.

¹ Angela Baron & Michael Armstrong, **Human Capital Management, Achieving Added Value Through People**, Kogane page publisher, London, 2007, P 21-23.

² I bid, P 24.

³ Andrew Mayo, **Human Resources or Human Capital ? Managing People as Assets**, Routledge, New York, 2016, P 17.

رأس المال الهيكلي:

يرى (Nazari) أن رأس المال الهيكلي يحتوي على هيكل الشركة ونظم المعلومات كما يحتوي على إستراتيجياتها وعمليات التشغيل وقواعد البيانات أو كما يطلق عليه "ودائع المعرفة"، ويعتبر رأس المال البشري هو العنصر الأساسي له، لذلك فرأس المال الهيكلي يعتمد على رأس المال البشري، بمعنى أن رأس المال الهيكلي هو المعرفة المتبقية بالشركة بعد أن يتركها العاملون، لذلك فإن مالك رأس المال الهيكلي هي الشركة، لذلك يمكن تقسيم رأس المال الهيكلي إلى أقسام فرعية مثل:

- رأس المال المنظمي (**Organizational Capital**): يشمل فلسفة المنظمة وجميع النظم التي تؤدي إلى إظهار قدرات الشركة.

- رأس مال العمليات (**Process Capital**): يشمل الإجراءات والبرامج التي تطبقها الشركة في عمليات التشغيل والبيع.

- رأس مال الإبداع (**Innovation Capital**): تشمل الملكية الفكرية والأصول غير الملموسة.

في حين يرى (Hsueh) أن رأس المال الهيكلي يتكون من أربعة عناصر (النظم، الهيكل، الإستراتيجيات، والثقافات)، هذه العناصر تمثل أدوات تستخدم من أجل زيادة إنتاجية رأس المال البشري، لذلك فإنه البنية الداعمة لرأس المال البشري حتى يقوم بوظيفته، وهو يشمل المباني، أجهزة الحاسب، البرامج، العمليات التشغيلية، البراءات والعلامات التجارية.

رأس المال البشري هو المعرفة والمهارات في عقول الأفراد وتتحول إلى رأس مال هيكلي إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالشركة، كما أن رأس المال الهيكلي هو البنية الارتكازية لرأس المال البشري، كما يتضمن نوعية نظم المعلومات والتقنية وإمكانية الوصول إليها وقواعد المعلومات، وهو يمثل الهيكل التنظيمي للشركة وتعتمد قيمته على مدى قدرته على استخدام رأس المال البشري، بمعنى المعرفة في خدمة أهداف الشركة¹.

يعتبر (Liebowitz) رأس المال البشري أحد مكونات رأس المال الفكري والذي يتصف بخاصية هامة، وهي أن المنظمة تحصل على مساهماته في العمل بدون أن تمتلكه بشكل مباشر مما يضيف درجة من عدم التأكد بالنسبة لاستخدامه.

وفقا لكل من موري وسبرندر (Murray, Spernder, 2000) يقصد برأس المال البشري المعرفة والمهارات، بالإضافة إلى القدرات الذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والمهارات التي لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهو ما يطلق عليه المديرون أحياناً المبادأة أو الابتكار أو قدرات المنظمة. على ذلك يظهر الاختلاف بين رأس المال البشري

¹ أحمد محمد وجيه الصاوي، مرجع سبق ذكره، ص 151-152.

ورأس المال الهيكلي، فالمعرفة والمهارات في عقول الأفراد تمثل رأس المال البشري، وتتحول إلى رأس مال هيكلي فقط إذا تم نقلها وتحويلها وتكويدها في مستندات متنوعة بالمنظمة.

يعد رأس المال البشري موردا إستراتيجيا يتمثل في مجموعة القدرات والخبرات والمهارات البشرية في المنظمة والتي يمكن إدارتها واستثمارها من خلال التفعيل الكامل لطاقتها والتحسين المتواصل لأدائها، حيث أن رأس المال البشري هو رأس المال الحقيقي، إذ يقع عليه عبء تقديم الأفكار وإجراء البحوث وتحويل نتائجها إلى منتجات. ويعرف رأس المال البشري بأنه "مجموعة القدرات الفكرية والمعرفية والمهنية، التي يتمتع بها العاملون المتميزون في المنظمات، ويمثلون مصدر الإبداع والابتكار للنتائج الفكرية والسلع والخدمات التي تحقق للمنظمات الميزة التنافسية المستدامة والقيمة المضافة".

ليس كافيا أن نستأجر موظفين ذوو مواهب عالية ونتوقع بأن هذه المهارات والقابليات لهؤلاء العاملين سوف تبقى طوال مدة توظيفهم، إذ يجب أن نعتمد على عمليتي التطوير والتدريب الذي ينبغي أن يكون في كل مستويات المنظمة وذلك من خلال التشجيع للاشتراك ببرامج التدريب والتعلم واكتساب المعرفة من خلال التعلم. تتمحور مكونات رأس المال البشري وفق آراء الباحثين حول (الموهبة، والمهارة للفرد، وقدرته وقابليته، والمعرفة المكتسبة أثناء التعليم والتدريب، والتي تكون المصدر الرئيس للإبداع والتجديد)¹.

7- دور رأس المال البشري في خلق القيمة:

من المنظور المالي يتمكن الأفراد من خلق القيمة بثلاثة طرق على أقل تقدير هي²:

1. زيادة العائد: بمعنى تعزيز العائد أو الأداء المتوقع في ضوء نموذج الكفاءة أو المقدرة وذلك من خلال الاختيار بناء على مهارات محددة، والتدريب على مهارات محددة.
2. تقليل المخاطرة: تقليل الثقل أو التذبذب في الأداء، وعن طريق إزالة العوامل التي من الممكن أن تخرج الأداء عن الخط المرسوم له. وتستعمل المنظمات طرائق اختيار محددة لغربة السلوكيات غير المنتجة وانتزاعها. كما تنظم برامج لمساعدة العاملين الذين يواجهون مشكلات معينة، علاوة على قيام المنظمات بتنفيذ سياسات وإجراءات رقابية لضمان تحقيق حالة الانقياد والإذعان إلى القوانين الوظيفية.
3. زيادة السيولة: تحسين مرونة التكيف إلى المتطلبات المتغيرة للأعمال عن طريق توفير برامج التدريب على نقل وتحويل المهارات العامة غير الخاصة بمهمة محددة (سلوكيات المواطنة التنظيمية)، ومن خلال اختيار الأفراد استنادا إلى قدرتهم على التكيف والتعلم.

¹ نائر أحمد سعدون السمان، فراج نعيمش فرج الشمري، ميادة عبد الغني سليمان، رأس المال البشري ودوره في فاعلية نظم المعلومات الإدارية دراسة تطبيقية في عينة من كليات جامعة الموصل، مجلة جامعة التنمية البشرية، العدد (2)، ص 182.

² عبد الله علي القرشي، الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، 22-25 أبريل، 2013، ص 143.

رأس المال البشري يتضمن ثلاثة أبعاد كالاتي:

- القابلية للمنافسة: مهارات العاملين والمعرفة.
 - اتجاهات العاملين: تتأثر بواسطة الحوافز، السلوك، أخلاقيات الأفراد.
 - السرعة في الاستجابة، القابلية للإبداع، التقليد، التكيف والتكامل.
- لرأس المال البشري أهمية كبيرة ولكن يجب مراعاة الجوانب الآتية:
- إن أهمية رأس المال البشري لا تكمن في مدخلاته، وإنما في مخرجاته.
 - إن البعد الكمي في عدد العاملين وسنوات الخدمة لا تكون أبعدا حاسمة في تميز عمل الشركة وتفوقها على غيرها من الشركات المنافسة، وإنما يجب البحث عن الأشخاص الموهوبين، وربما هذا هو سبب دقة إجراءات اختيار المتعينين الجدد في الشركات وهناك ما يسمى بجرب اجتذاب المواهب.
- إن أهم الجوانب التي ينبغي أن تهتم بها الشركة لتنمية رأسمالها البشري هي:
- استقطاب أفضل المواهب.
 - إغناء رأس المال البشري.
 - المحافظة على العاملين المتميزين.
 - إيجاد بيئة التعلم.

8- أهمية رأس المال البشري:

من وجهة النظر المعتمدة على الموارد فإن الموجودات الإستراتيجية تكون ذات قيمة، نادرة، لا تضاهي، وغير قابلة للنقل وتمكن من المساهمة في الميزة التنافسية للشركات، ويعتبر رأس المال البشري عنصرا في رأس المال الفكري، ويعد موردا جوهريا له القدرة للحصول على الميزة التنافسية في المنظمات.

أهمية رأس المال البشري تعتمد على درجة مساهمته في توليد المزايا التنافسية، ومن وجهة النظر الاقتصادية فإن تكاليف المعاملات التجارية تشير إلى أن الشركة تحصل على ميزة تنافسية عندما تمتلك موارد خاصة لا يملكها المنافس وتكون وحيدة واستثنائية في رأس المال البشري وتكثف الشركة استثمار مواردها في الإدارة.

ومن الجدير بالإشارة إلى أن رأس المال البشري يعرف على أنه عنصر رئيس في تحسين موجودات الشركة والعاملين، وذلك لزيادة الإنتاجية بالإضافة إلى استدامة الميزة التنافسية وللحفاظ على التنافسية في المنظمات فإن رأس المال البشري أصبح كتعليمات يستخدم لزيادة الإنتاجية. ناهيك عن أن رأس المال البشري يشير إلى

العمليات المتعلقة بالتدريب والتعليم وبقية المبادرات الاحترافية وذلك لزيادة مستويات المعرفة والمهارة والقابليات والقيم والموجودات الاجتماعية للعاملين والتي تقود إلى رضا العاملين والأداء، وأخيراً أداء الشركة¹.

ثالثاً- إستراتيجية تمكين العاملين:

يعد العمل باستراتيجية التمكين من الضرورات لمنظمات الألفية الثالثة، وهي فلسفة إدارية وخيار إستراتيجي في إدارة أنشطتها من أجل النمو والبقاء. فقد جاءت ثورة الاتصالات بثقافة مكنت العاملين في الخطوط الأولى من الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة في الوقت المناسب لمعالجة المواقف الطارئة الناجمة عن إفرازات البيئة الخارجية المضطربة بفعل العولمة والمنافسة الحادة وتغيرات القوى العاملة وعوامل أخرى من دون الحاجة للرجوع إلى المستويات الإدارية العليا في المؤسسة.

وأورد ميلر (Miller) أن زيادة خبرة هؤلاء العاملين وقدراتهم الفائقة في تحديد أهدافهم وإنجاز مهامهم ومعالجة مشاكلهم ضمن إطار الفريق، جعل من القيادات الإدارية تعد التمكين خياراً إستراتيجياً في إدارة المنظمات².

ينبغي على المنظمات التي تسعى لإدخال ثقافة التمكين أن تتبنى أسلوباً لبناء نظم وعمليات تطلق قدرات وإمكانيات العاملين، ويمكن للمنظمة أن تحقق ذلك من خلال³:

- التركيز على السلوك المرغوب من قبل المنظمة؛
- تغيير البناء التنظيمي التقليدي للحصول على السلوك المرغوب؛
- بناء مناخ من الثقة بين الإدارة والعاملين؛
- فتح قنوات الاتصال في جميع الاتجاهات؛
- تشجيع العاملين على التعلم والتطوير الذاتي؛
- إيجاد فرق الإدارة الذاتية؛
- دعم مشاركة العاملين في اتخاذ القرار؛
- التعامل مع الصراع التنظيمي بفاعلية وكفاءة.

¹ ثائر أحمد سعدون السمان، شان عصمت، ميادة عبد الغني سليمان، فاعلية رأس المال البشري في تعزيز أداء الشركات دراسة تطبيقية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في الموصل. كتاب الأبحاث العلمية، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الثاني عشر للأعمال، رأس المال البشري في اقتصاد المعرفة، جامعة الزيتونة الأردنية، المملكة الأردنية الهاشمية، 22-25 أبريل، 2013، ص 158.

² مفلح عودة عياد الزيدانيين، مرجع سبق ذكره، ص 165.

³ أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، تمكين العاملين وأثره على إدارة الأزمة التسويقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والإدارية، العراق، ص

1- أصل كلمة التمكين (Empowerment):

حسب كل من كريتنر وكينيكي (Kreitner & Kinicki) فإن التمكين هو الترجمة الشائعة لمفهوم (Empowerment). والمشتقة من كلمة (power) والتي تعني القوة، ويعود أصلها للكلمة اللاتينية "Potere" وتعني أن يصبح الإنسان قادراً¹.

2- مفهوم التمكين:

حسب دافت (Daft) ينطوي تمكين الموظفين على منحهم أربعة عناصر تمكنهم من العمل بجرية أكبر لإنجاز وظائفهم وهي: المعلومات والمعرفة والقوة والمكافآت².

وفق غودمان (Goodman et al, 2007) التمكين يعني تحويل الصلاحية للتابع وتحميله المسؤولية كما تتضمن التأكد من أن التابع يعي المهمة أو الواجب، ولديه المعلومات والتدريب والتحفيز والإرشاد والمهارات السليمة لكي يصبح ناجحاً³.

وعرفه جاري وأندرسون (Gary & Anderson, 1998) بأنه "الطريقة التي يتم بها تزويد الموظفين بالمهارات التي تؤهلهم للاستقلالية في اتخاذ القرارات، وكذلك تزويدهم بالسلطة والمسؤولية والمحاسبة، لجعل هذه القرارات مقبولة ضمن بيئة التنظيمات"⁴.

التمكين يستند إلى الفكرة القائلة بأن منح الموظفين المهارات، الموارد، السلطة، الفرصة، والدافع (التحفيز)، وكذلك تحميلهم المسؤولية والمساءلة عن نتائج أعمالهم سوف يسهم في تحسين كفاءتهم ورضاهم⁵. ويعرف (أفندي، 2003) التمكين بأنه عملية نقل السلطات الكافية للعاملين لكي يتمكنوا من أداء المهام الموكلة إليهم بجرية دون تدخل مباشر من الإدارة، مع دعم قدراتهم ومهاراتهم من خلال توفير الموارد الكافية ومناخ ملائم، وتأهيلهم فنيا وسلوكيا والثقة فيهم وقياس الأداء بناء على أهداف واضحة. فحسب (أفندي) التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم واتخاذ القرارات وحل المشكلات في نطاق مسؤولياتهم وسلطاتهم⁶.

¹ Kreitner Robert & Kinicki, Anglo, **Organization Behavior**, 9th ed/ New York, NK : Mc Graw Hill, 2010 , p 445-446

² Richard L. Daft, **Management**, eighth edition, Thomson-South-Western, 2008, USA, p 545.

³ عالية جواد محمد علي، أثر تمكين العاملين في التطوير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الصوفية في بغداد، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد السادس والثلاثون، 2013، ص 166.

⁴ محمد مطر زيدانين، أثر التمكين الإداري في تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات المالية الحكومية الأردنية، ماجستير في الإدارة العامة، جامعة مؤتة، 2006 ص 21.

⁵ <http://www.businessdictionary.com/definition/empowerment.htm>

⁶ عطية حسين الافندي، تمكين العاملين مدخل للتحسين و التطوير المستمر ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2003، ص11.

ذكر (Brown, 2006) أن التمكين هو عملية إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم. وأن التمكين استراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد، وإشراكهم في عمليات بناء المنظمة¹. جوهر التمكين يتمركز حول منح المرؤوسين حرية في أداء العمل ومشاركة أوسع في تحمل المسؤولية ووعي أكبر بمعنى العمل الذي يقوم به².

يستنتج مما سبق من تعريفات بأن استراتيجية التمكين ومحور الارتكاز فيها هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق قدرا من الاستقلالية يعكس مدى الثقة بقدرة الموظفين على تلبية متطلبات العمل وجدارتهم بذلك³.

حسب بوين ولولر⁴ (Bowen & Lawler) فإن التمكين يركز على موظفي الخطوط الأمامية من خلال أربعة مكونات تنظيمية: معلومات عن أداء المؤسسة، المكافآت على أساس أداء المؤسسة، المعرفة التي تمكن الموظفين من فهم والمساهمة في الأداء التنظيمي، سلطة اتخاذ القرارات التي تؤثر في اتجاه المؤسسة والأداء.

يرى كل من بوين ولولر⁵ (Bowen & Lawler) أن نجاح برامج تمكين العاملين يتطلب توفير عناصر

المعادلة الآتية مجتمعة: التمكين = القوة × المعلومات × المعرفة × المكافآت

أشار نيكسون (Nixon) إلى التمكين بوصفه استراتيجية إدارية لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض توظيف مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل وذلك عن طريق منحهم المزيد من القوة والحرية في التصرف إزاء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها⁶.

3- مراحل استراتيجية التمكين:

بيّن دافت (Daft) أن مراحل استراتيجية التمكين تتدرج وفقا للآتي⁷:

أ- إعادة تصميم الوظائف بما يحقق إثراءها للعاملين وزيادة مسؤولياتهم إزاء الأعمال المناطة بهم.

ب- طلب مقترحات العاملين وبمختلف مستوياتهم وتشجيع المشاركة في مختلف المواقف.

ج- إتاحة فرصة المشاركة في صنع القرارات خصوصا أولئك الذين تزداد ثقة الإدارة بهم.

¹ حسين موسى قاسم البناء، نعمة عباس خفاجي، استراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية عمليات إدارة المعرفة، دار الأيام، عمان، الأردن، 2014.

² محمود حسين الوادي، التمكين الإداري في العصر الحديث، الطبعة الأولى، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2012، ص 27.

³ حسين موسى قاسم البناء، مرجع سبق ذكره، 2014.

⁴ David Mayle, **Managing Innovation and Change**, (2006), 3rd Edition, Sage Publication, London, P 157.

⁵ يحيى سليم ملحم، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2006، ص 36-37.

⁶ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 166.

⁷ المرجع نفسه، ص 168.

د- تمكين العاملين بشكل بسيط في الأنشطة الاعتيادية ومن ثم زيادة مسؤوليات التمكين في الأمور المعقدة والصعبة.

4- معوقات التمكين:

تواجه التمكين معوقات تحد من استخدامه، وتتضمن ما يلي¹:

ارتفاع كلف الاختيار والتعيين وكذلك بطء التدريب وارتفاع كلفته، كما أن المنظمة التي تعاني من ارتفاع معدل دوران العمل فيها تعاني من صعوبة في تطبيق استراتيجية التمكين.

وأضاف (Procter et al) المعوقات التالية:

- ضعف الثقة بالنفس؛
- قلة التدريب والتأهيل؛
- ضعف الدافعية تجاه العمل، عدم تطابق قيم التمكين مع القيم الشخصية؛
- شعور بعض العاملين بفقدانهم السلطة؛
- عدم قدرة العاملين على اتخاذ قرارات مسؤولة؛
- قد يفشل العاملون في تمكين سابق مما ينعكس سلباً على أي تجربة جديدة؛
- إن المشاركة بالمعلومات قد يعني تسرب الأسرار إلى المنافسين؛
- ليس كل الأفراد يرغبون بكونهم مكمين.

ومن معوقات التمكين أيضاً ما يلي:

- تخوف الإدارات العليا من فقدان السلطة عند تمكينها للعاملين في المستويات الإدارية الدنيا؛
- أن بعض المنظمات ما زالت متمسكة بالبناء البيروقراطي السائد؛
- عدم استعداد وتخوف بعض العاملين لتحمل المسؤولية وعدم تقبلهم فكرة التغيير والانفصال عن الإدارة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال المناطة بهم.

5- فوائد التمكين الإداري²:

- تحسين نوعية الخدمة وجودتها؛
- ضمان فعالية المنظمة؛
- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين، والزبائن، من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن، وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة؛

¹ عالية جواد محمد علي، سيف الدين عماد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 170.

² يحيى سليم ملحم، مرجع سبق ذكره.

- زيادة فعالية الاتصالات، وإيجاد العلاقة المتينة والمستدامة بين المنظمة وزبائنها؛
- السرعة في إنجاز المهام، والإجابة عن التساؤلات نتيجة غياب البيروقراطية؛
- تحسين دافعية العاملين والتزامهم فيما يتعلق بتنفيذ الأعمال؛
- تمكين المديرين من تحديد الأفراد الموهوبين والتميزين، وكذلك تمكينهم من تكريس المزيد من الوقت للشؤون الإدارية الهامة؛
- يعزز التمكين الشعور الإيجابي لدى العاملين ويزودهم بالإحساس بالتوازن الشخصي والمهني، ويمنحهم الفرصة لممارسة التمارين الذهنية لإيجاد البدائل والطرائق الفاعلة لتنفيذ أعمالهم، كما يعزز الرضا الوظيفي لديهم.

يحقق التمكين الفوائد التالية¹:

1. فوائد خاصة بالعاملين: وتتمثل فيما يلي:

- زيادة انتماء العامل للمهام التي يقوم بها وللمنظمة.
- رفع مستوى أداء العاملين.
- اكتساب المعرفة والمهارة.
- المحافظة على الموظفين من التسرب والهجرة.

2. فوائد خاصة بالمنظمة: وتتمثل فيما يلي:

- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- زيادة ولاء العاملين للمنظمة.
- تحسين مستوى الإنتاجية الكمية والنوعية.
- مساعدة المنظمة في برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء أفضل من حيث جودة الأداء.
- تحسين العلاقة بين العاملين.

3. فوائد خاصة بالزبائن: وتتمثل فيما يلي:

- السرعة في إنجاز معاملات الزبائن وتلبية متطلباتهم.
- كسب ولاء العميل وسمعة الأعمال.
- إقدام العاملين على إبداء أفكار عملية أكثر لتحسين الخدمة أفضل من المديرين الذين لديهم تعامل أقل مع الزبائن.

¹ عاطف لطفي خصاونة، إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن، 2011، ص 99-100.

- الانفتاح المباشر والثقة بين العاملين والزبائن من خلال الاستفادة من توجيهات الزبائن وآرائهم حول مستوى جودة السلعة أو الخدمة المقدمة.

كما يمكن إضافة بعض الفوائد الأخرى التي تعود على القيادة أو على المديرين في التنظيم من خلال التمكين الإداري، والتي تتمثل بتفريغ المدير للشؤون الإدارية المهمة، واستثمار رأس المال البشري كونه من أحد الموارد المهمة التي تكلف المنظمة مصاريف باهظة كالأجور والرواتب والتأمين وغيرها.
ومن فوائد تطبيق التمكين أيضا ما يلي¹:

- تصبح المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء؛
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية وهذا الأمر يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار؛

- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية؛
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي؛

- إطلاق قدرات العاملين الإبداعية والخلاقة لضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار؛
- يساعد العاملين على تفهم ظروف المنظمة وامكانياتها واستراتيجياتها؛

- يساعد العاملين على إشباع العديد من الرغبات والدوافع النفسية لدى العاملين؛
- يساعد على تماسك الجماعات وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة؛

- يزداد الالتزام بين العاملين لتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها وبالتالي الوصول إلى قرارات رشيدة.
قد أوضحت المعايير الدولية للإيزو 9004 أنه لكي تحقق المنظمة أهدافها وتحفز العاملين على الإبداع والابتكار فإنه يجب عليها مقابلة متطلبات أو عناصر التمكين من خلال الأساليب التالية²:

- مشاركة العاملين في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.
- مشاركة العاملين في تحديد احتياجات التدريب المستمر.
- تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين بشكل واضح ومتحدد.
- المراجعة المستمرة لاحتياجات العاملين والعمل على مقابلتها.
- توفير البيئة المناسبة لفرق العمل الفعالة.
- قياس درجة رضا العاملين.
- الحوافز والمكافآت العادلة. الاتصالات المفتوحة.
- تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات والأخذ بها.
- استقصاء أسباب ترك العاملين للمنظمة والعمل على علاجها.

¹ أزهار نعمة أبو غنيم، رحاب حسين جواد، مرجع سبق ذكره، ص 146 .

² عاطف لطفي خصاونة، مرجع سبق ذكره، ص 100.

إن مقابلة متطلبات التمكين يتطلب إحداث تغييرات جوهرية في نظم العمل، وخاصة المتعلقة بالأمر التالية والتي تلقي بالمسؤولية الجسيمة على عاتق إدارة الموارد البشرية وهي:

- فحص الإجراءات والسياسات لإزالة القيود التي تحد من قدرة العاملين على مقابلة توقعات العملاء.
- الإمداد بالحقائق اللازمة كمصدر للرقابة والقوة.
- تدعيم شعور العاملين بأن جهودهم مرغوبة ومطلوبة لنجاح المنظمة.
- الدعم والالتزام من جانب المديرين والتدريب المستمر للعاملين ليكونوا قادة.
- التدريب بالقدر الذي يسمح بتشكيل قواعد القرار والإمداد بسيناريوهات تمثيل الأدوار للوصول إلى طرق متميزة.

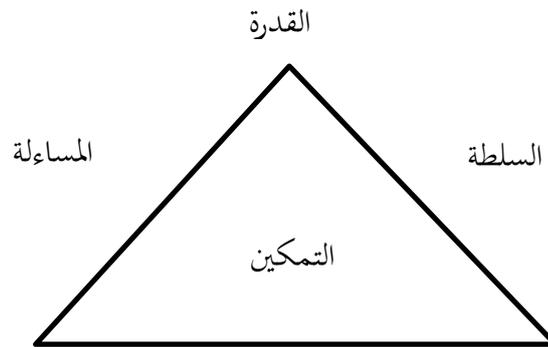
6- مكونات التمكين:

قدّم بايهام (Byham, 1992) خمسة أبعاد لتمكين العاملين في أية منظمة وهي: نظام المكافأة والتقدير، ونظام التخطيط والرؤية المستقبلية، ونظام إدارة الأداء، وتصميم المهنة، ونظام الاتصالات.

أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين: (Beyerlien & Harris model of empowerment)

حدد هذا الأنموذج ثلاثة مكونات لا بد من توافرها حتى تتحقق عملية التمكين، وتتمثل هذه المكونات الثلاثة في السلطة والمساءلة والقدرة، حسب الشكل التالي:

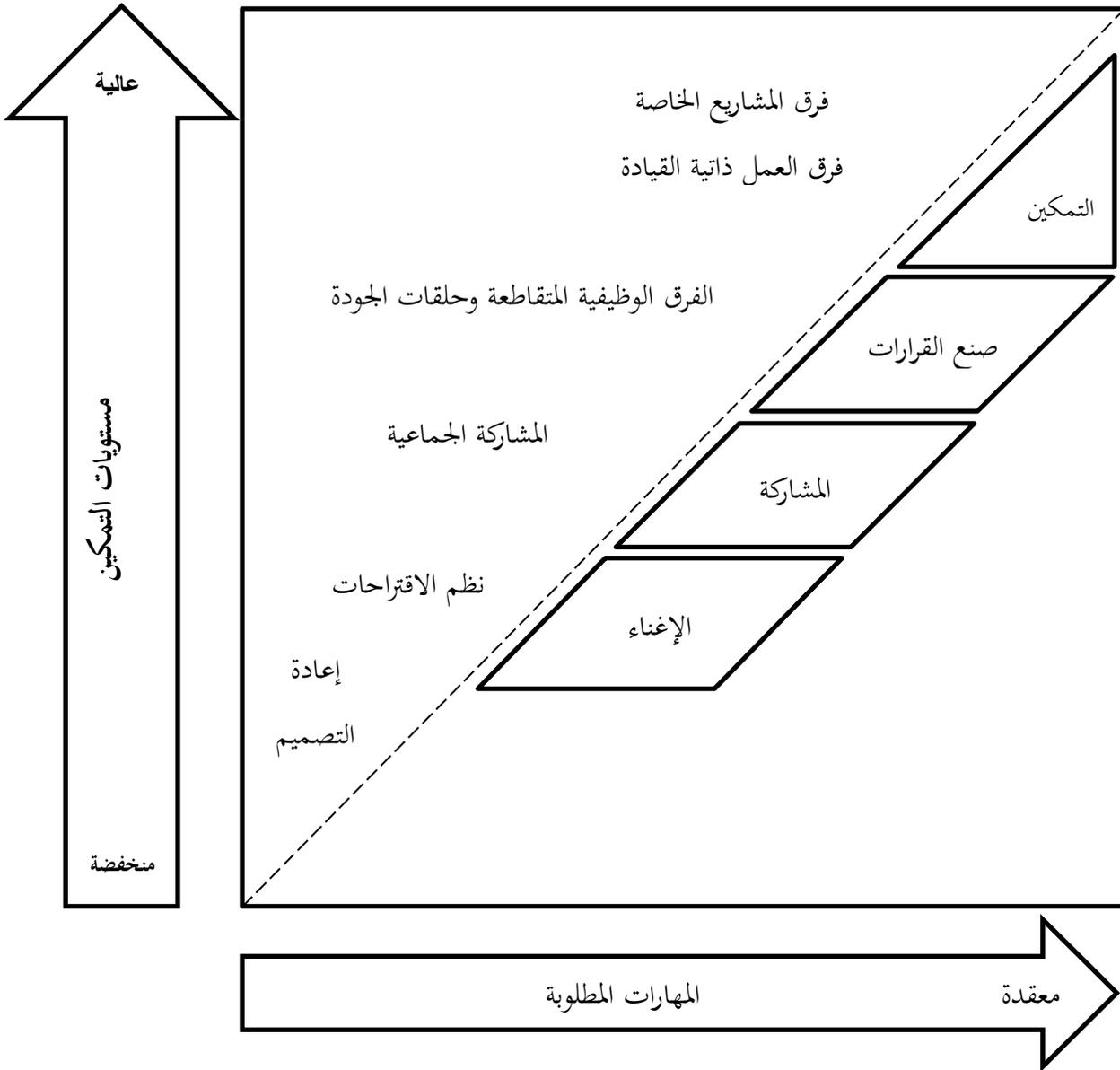
الشكل (9): أنموذج بيرلين وهاريس في التمكين



المصدر: محمد سليمان البلوي، التمكين الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى معلمي المدارس الحكومية في محافظة الوجه - المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم، ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2008، ص 26.

1. القدرة: هي امتلاك المعلومات والمهارات والمعرفة الضرورية لاتخاذ القرار لفعل وإنجاز المهمات.
2. المساءلة: هي تحمل أفراد وجماعات العمل المسؤولية لإنجاز المهمات الواجبة.
3. السلطة: هي إعطاء التابعين القوة والحرية لإدارة وإنجاز المهمات وصنع القرارات ذات العلاقة.

الشكل (8): مراحل التمكين



Source : Daft, Richard, **Organization : Theory & Design**, South Western College Publishing, Ohio, 2001, P 505.

رابعاً- إستراتيجية التسويق الداخلي:

بدأ الاهتمام بمفهوم التسويق الداخلي مع بداية السبعينات من القرن الماضي وذلك بعد الدراسة التي قام بها كل من كوتلر وليفني (Kotler and Levey, 1969)، حيث توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة توسيع المفهوم التسويقي ليشمل مفهوم التسويق الداخلي، والتسويق التفاعلي، وتسويق العلاقات، والتسويق في المنظمات غير الهادفة للربح. وتزايدت أهمية مفهوم التسويق الداخلي بالنسبة لجميع منظمات الأعمال وخاصة في قطاع الخدمات لما تنفرد به الخدمات من خصائص تميزها عن تسويق السلع وخاصة أنه يتم إنتاج واستهلاك الخدمة في

نفس الوقت مما ينتج عنه نوعاً من التفاعل بين كل من مقدمي الخدمة والعميل النهائي. كما أن العملاء عادة ما ينسبون جودة الخدمة المقدمة إليهم إلى أداء العاملين¹.

1- مفهوم التسويق الداخلي:

يركز مفهوم التسويق الداخلي على أهم عنصر من عناصر المؤسسة وهو العنصر البشري، فهذا الأخير هو الذي يعتمد عليه في تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما ينادي به الفكر الإداري الحديث. والتسويق الداخلي هو تطبيق أساليب تسويقية على العاملين باعتبارهم زبائن داخليين.

عرّف بيرى (Berry) التسويق الداخلي على أنه "تطبيق فلسفة وسياسة التسويق على العاملين في المنظمة الذين يخدمون الزبائن وبالتالي فإنهم أفضل الناس الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم والذين سيعملون بأفضل ما لديهم لخدمة الزبائن".

كما أدخل التسويق الداخلي فكرة جديدة إلى التسويق وهي أن العلاقات والنظم الداخلية للمنظمة هي بأهمية العلاقات الخارجية؛ وذلك لأن القدرة على إرضاء الزبائن الداخليين يعد جزءاً مكماً لإرضاء الزبائن الخارجيين².

عرف غوميسن (Gumessen) التسويق الداخلي على أنه "جهود المنظمات الخدمية الهادفة لتزويد الأفراد العاملين فيها بتصور كامل وفهم واضح للأهداف والمهام التي ترغب المنظمة بتحقيقها من خلال التدريب والتحفيز والتقييم والمكافأة وفقاً لإنجاز الأهداف".

في حين يرى بلانتين (Ballantyne) أن التسويق الداخلي هو "استراتيجية لتطوير العلاقات بين الأفراد العاملين في الحدود التنظيمية الداخلية بهدف توليد المعرفة وبناء نشاطات داخلية تحسن نوعية العلاقات التسويقية الخارجية".

مفهوم التسويق الداخلي مؤداه أن كل وحدة تنظيمية أو جماعة داخل المنظمة تسوق قدراتها وامكانياتها للوحدات الأخرى داخل المنظمة وخارجها من خلال اشباع حاجات العاملين ورغباتهم في الوحدة التنظيمية، من أجل تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية ضمن إطار الجماعة، وكان التطبيق الأساسي له في كيفية تحديد الاحتياجات التدريبية، وتحديد طبيعة الاتصال والعلاقات العامة بين العاملين داخل المنظمة (Raymond et al., 2006).

يشير مفهوم التسويق الداخلي إلى تصميم السياسات والبرامج الموجهة إلى العاملين بالمنظمة (العملاء الداخليين)، بهدف تحقيق مستويات عالية من الرضا لديهم، والذي بدوره يمكن أن يؤدي إلى الارتقاء بمستوى

¹ ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، تقييم دور التسويق الداخلي في تحقيق الرضا الوظيفي بالتطبيق على البنوك التجارية المصرية بالقطاع العام، مجلة آفاق جديدة، العدد الأول والثاني، يناير وأبريل 2010، ص 11.

² غسان قاسم داود اللامي وآخرون، تعزيز المكانة الذهنية للخدمة المصرفية من خلال ممارسات التسويق الداخلي، دراسة تطبيقية في عينة من المصارف الأهلية في محافظة بغداد، المجلة العراقية للعلوم الإدارية، المجلد 8، الإصدار 32، جامعة كربلاء، العراق، 2012، ص 27.

جودة الخدمة المقدمة للعملاء الخارجيين. أي أن الاعتراف بأهمية دور العاملين في تسويق الخدمة يستوجب من الإدارة النظر إليهم على أنهم يمثلون السوق الأول للمنظمة، وأن وظائفهم تمثل منتجات داخلية لها، والتي يجب تصميمها وتطويرها بما يتفق وحاجاتهم ورغباتهم، ومن ثم زيادة درجة رضاهم، وتنطوي سياسات التسويق الداخلي وبرامجه على بعض الأنشطة المخططة والموجهة للعاملين بها والخاصة بالتنمية والتدريب والمكافأة والعلاقات بين العاملين والاتصالات ووضوح الأدوار (Lovelock and Wirtz, 2006)¹.

برزت الحاجة لموضوع التسويق الداخلي، من خلال التركيز على العناصر البشرية العاملة في المؤسسات واستخدام الأساليب الإدارية المعاصرة بالنسبة لاختيار وتعيين العاملين وترقيتهم وتحفيزهم وإعطاء أولوية خاصة لمسألة تأهيلهم بما يتوافق مع التقدم والتطور العلمي في تقنيات وأساليب تقديم الخدمات وتحقيق التفاعل الإيجابي الذي يكفل زيادة جودة الخدمات.

عُرف التسويق الداخلي بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة، والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي هي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويق الخارجي. طبقاً لهذا التعريف فإنه ينظر للعاملين باعتبارهم عملاء داخليين، وأن وظائفهم هي منتجات داخلية، ومن ثم يجب محاولة عرض المنتجات الداخلية بالطريقة التي تشبع حاجات العميل الداخلي ورغباته وبما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية (Shoham et al., 2005)².

أول من عرّف التسويق الداخلي بصورة أكثر تحديداً هما بيرري وليفي (Berry & Levy, 1981) بأنه يتمثل في النظر إلى العاملين على أنهم عملاء داخليين واعتبار الوظائف منتجات داخلية يجب أن تعمل على إشباع حاجاتهم ورغباتهم في ضوء الأهداف الرئيسية للمنظمة التي تسعى لتحقيقها مع عملائها الخارجيين³. التسويق الداخلي هو مجموعة من إجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تعامل الموظفين كأعضاء في السوق الداخلية الذين يحتاجون إلى أن يكونوا على دراية وتدريب وتطوير وتحفيز لخدمة العميل بشكل أكثر فعالية⁴.

حسب جوزي (Joshi, 2007) فإن التسويق الداخلي لا يقتصر فقط على النشاطات الإدارية نحو التأثير في الكفاءة وتزويد العاملين بما يحتاجونه وتدريبهم وتحفيزهم، وخلق لهم ظروف عمل مرنة ومناسبة، بل لابد

¹ شاكر تركي إسماعيل، التسويق الداخلي كمفهوم لإدارة الموارد البشرية وأثره على جودة الخدمة التعليمية (دراسة تطبيقية على العاملين في كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية في الجامعات الأردنية الخاصة)، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد الثالث والعشرون (2)، حزيران 2011، عمان، الأردن، ص 178-179.

² زكريا سعد حجازي، مدى إمكانية استخدام التسويق الداخلي في تحسين جودة التدريب، دراسة تطبيقية على المركز القومي لتنمية قدرات أعضاء هيئة التدريس والقيادات بالجامعات المصرية، كلية التجارة وإدارة الأعمال، جامعة حلوان، 2009، ص 186.

³ ثابت عبد الرحمن إدريس وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 11.

⁴ Monique Pontier, Les conditions d'efficacité d'une démarche de marketing interne dans le secteur associatif : Cas d'une association touristique, Revue des sciences de gestion, N° 255-256, P 181-190.

من إيصال ذلك بنظريات ومبادئ تسويقية ليكون الموظفون بالمنظمة زبائن داخليين يعملون على فهم وتوطيد العلاقة مع الزبائن¹.

الجدول (4): أهم تعاريف التسويق الداخلي

الباحث / السنة	مفهوم التسويق الداخلي
Farzad, et al, 2008	هو جذب والاحتفاظ بالعاملين الجيدين بهدف الحصول على أفضل أداء من قبلهم
Caruana & Callaya , 1998	هو جذب وتطوير وتحفيز والاحتفاظ بالموظفين المؤهلين من خلال منتجات العمل التي يتم من خلالها إشباع حاجات العاملين وإرضائهم
Chang & Chang , 2009	ينظر في التسويق الداخلي إلى العاملين على أنهم عبارة عن منتجات ونشاطات ووظائف ومفاهيم إدارية داخلية مهمة جدا لجذب العملاء وإرضائهم
Kotler , 2006	هو عملية تدريب وتحفيز العاملين بهدف خدمة العملاء بأفضل طريقة ممكنة
Zeithaml & Bitner , 2006	هو اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتشجيعهم ومكافأهم وتوافر المعدات والتكنولوجيا بهدف إيصال الخدمة ذات الجودة العالية والمطلوبة

المصدر: سعيد شعبان حامد، التسويق الداخلي، من الموقع الشبكي:

<http://kenanaonline.com/users/khalidalzwaied/posts/32>

¹ أيمن عبد الله محمد أبو بكر، أثر ممارسات التسويق الداخلي على رضا العاملين (دراسة حالة بنك أبو ظبي الإسلامي، الإمارات، فرع مدينة العين)، المجلد 16 (1) 2015، مجلة العلوم الاقتصادية ص 13-14.

2- أهداف التسويق الداخلي:

إن الهدف من التسويق الداخلي على العموم هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المؤسسة تتصف بروح معنوية عالية وإحساس كبير بالمسؤولية، مما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة رضا العاملين وبناء بيئة تنظيمية مستقرة، تؤثر إيجاباً في تحقيق أهداف المؤسسة¹.

إن برامج التسويق الداخلي الفعالة تساهم بصورة إيجابية في نجاح الإستراتيجية التسويقية للمنظمة من خلال إعادة نظر الإدارة في طرق تدريب المستخدمين مع الاعتماد على مبدأ التطوير الذاتي لمهاراتهم ومعارفهم، وتفويض السلطات ومساعدة الأفراد في العمل على تنفيذ المهام الموكلة إليهم باستقلالية. ويهدف التسويق الداخلي بشكل مباشر إلى تنمية وتطوير الأفراد العاملين في مجال الخدمات لكي تصبح أطراً ذات مهارات ومعارف واتجاهات متطورة تستطيع المنظمة من خلالها تقديم أفضل الخدمات وأحسنها إلى الزبائن التي تلي رغباتهم وتتجاوز توقعاتهم.

ويشير غرونوس (Gronoos) إلى أن أهداف التسويق الداخلي لها مستويان: فعلى الصعيد الاستراتيجي يهدف التسويق الداخلي إلى خلق بيئة تنظيمية داخلية تتمتع بروح عالية من الحساسية بالنسبة للزبائن والجهود الموجهة تجاههم، والثاني على المستوى التكتيكي إذ أن أهداف التسويق الداخلي تكمن في تنمية الاتجاه الإيجابي فيما يتعلق بالتعامل مع الزبائن.

إن تنفيذ برامج التسويق الداخلي يؤدي إلى تحسين رضا العاملين وتلبية حاجاتهم كما أنه يحسن النشاطات الداخلية ويزيد من كفاءة الاتصال بين العاملين والزبائن وهي الخطوة الأولى للوصول إلى رضا هذا الأخير².

يهتم التسويق الداخلي بتكريس جهود المنشأة لتشجيع العاملين على سرعة الاستجابة لمتطلبات السوق والتكيف مع التغيرات غير المتوقعة في السوق الخارجي.

يمكن النظر للتسويق الداخلي على أنه أداة مهمة لتغيير اتجاهات العاملين في المنظمة وسلوكياتهم بما يؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العملاء الخارجيين. وعلى ذلك فلا بد من نشر ثقافة التسويق الداخلي، لأنه يساهم بقوة في التغيير والتطوير التنظيمي، ويقلل من مقاومة التغيير وعدم التكيف لدى العاملين، يخلق بيئة عمل تشعر العاملين بقيمتهم وقدرتهم على تحسين الخدمة والأداء، ويساعد على خلق ميزة تنافسية طويلة الأجل نتيجة لتغيير ثقافة العاملين في المنظمة، ويحد من البيروقراطية والحواسز التنظيمية، ويوفر قدراً كبيراً من المرونة بين الأقسام والجماعات في المنظمات، ويشجع الإبداع والتجديد.

¹ Forman. S. K. and Money A.H, **Internal Marketing: Concepts, Measurement and application**, Journal Marketing Management, Vol 11. NO8, 1995, P 755.

² صالح عمرو كرامة الجريري، أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمات في رضا الزبون (دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية)، أطروحة دكتوراه في علوم إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2006، ص 41.

ينظر للتسويق الداخلي على أنه إدارة للعلاقات الداخلية في أي منظمة لتدعيم العلاقات التفاعلية الإيجابية المتعاونة والمنجزة¹.

الأساس المنطقي الذي يستند إليه مفهوم التسويق الداخلي هو الاهتمام من منظور تسويقي بالعاملين داخل المنظمة، وعدهم زبائن داخليين في سوق داخلي ممثل في المنظمة وما يترتب على ذلك من تشخيص احتياجاتهم ورغباتهم، والعمل على إشباعها ووضع برامج لتطويرهم وتحفيزهم وتمكينهم من الاهتمام والتدخل في تبادل النشاطات مع زملائهم في العمل، وبذلك فإن هذا سيقود إلى تشجيع المعنويات والأخلاقيات الداخلية وتعزيز الكفاءة التشغيلية وأيضاً سيحسن من مستويات الخدمة المقدمة إلى الزبائن الخارجيين².

3- عناصر مزيج التسويق الداخلي:

يمكن إيجاز عناصر التسويق الداخلي في أن المنتجات الداخلية هي مجموعة القيم والاتجاهات والمعارف والمهارات اللازمة والضرورية لإنجاح استراتيجيات التسويق والمنشأة في نفس الوقت. بينما يكمن السعر وسياساته فيما تتكلفه المنشأة من أجل تثقيف وتدريب وتنمية العاملين بها. ويتضمن الترويج مجموعة من الآليات المستخدمة في الاتصالات الداخلية بين العاملين متمثلة في التفاعلات المباشرة فيما بينهم، وتقديرهم ومكافأهم. ويكمن التوزيع في توصيل المنتجات الداخلية بلقاءات رسمية ومذكرات مكتوبة وتدريب موجه واستشارات يستعان بها من خارج المنشأة³.

هناك أربعة عناصر للتسويق الداخلي تتمثل فيما يلي: (Lovelock & Wright, 2002)⁴

1. المنتج: تعد الوظيفة منتج التسويق الداخلي التي يتم إعلانها للعاملين لاختيار أفضل المرشحين لإنجاز العمل بنجاح، وتتمثل مواصفات المنتج هنا في المهمات والواجبات والمسؤوليات. وتم تناول المنتج في التسويق الداخلي على أنه القيم والاتجاهات المطلوبة لتحقيق استراتيجيات تسويقية ناجحة مع العملاء، إضافة إلى برامج التدريب الهادفة لتطوير معرفة العاملين، والمنظمات تباع الوظيفة لعمالها قبل أن تباع منتجاتها إلى العملاء.

2. السعر: هو التكاليف التي يحتاج إليها العاملون للحصول على معارف ومهارات جديدة، وذلك بهدف إنجاز تطبيق استراتيجية المنظمة، ويجادل العاملون بذل جهد أكبر لزيادة المكافآت التي يحصلون عليها مع ضرورة الحذر

¹ زكريا سعد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 105-107.

² زاهي إبراهيم إبراهيم لبد، عمر أحمد رجب ريان، أثر التسويق الداخلي على أداء العاملين في منظمات المجتمع المدني، دبلوم مهني متخصص في إدارة منظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2013، ص 8.

³ Rafiq, Mohammed and Pervaiz K. Ahmed, **The Scope Internal Marketing : Defining the Boundary between Marketing and Human Resource Management**, Journal of Marketing Management, 9(3), 1993, 219-232.

⁴ زكريا سعد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 21.

من عدم وجود توافق بين الجهد المبذول والتكلفة، لأنه في حال كان الأجر المدفوع أقل من الجهد المبذول فسيؤدي غالبا إلى التأثير السلبي على أداء العاملين المستقبلي.

3. الترويج: يتعلق بالاتصالات في داخل المنظمة والمشاركة بالمعلومات وتبادل الآراء. وتتم به تصميم أنظمة الاتصال للربط بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العميل الداخلي والخارجي من جهة أخرى.

4. التوزيع: التوزيع الداخلي هو توزيع منتجات العملاء الداخليين (العاملين)، والمقصود هنا قنوات الاتصال الداخلية للمنظمة كالمقابلات الرسمية واستخدام الاستشارات لتقديم النصح والإرشاد في تصميم البيئة المادية الداخلية للمنظمة بهدف تحقيق أهداف المنظمة بنجاح.

تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء: عملاء داخليين (وهم العاملون داخل المنظمة). فكل فرد يعتبر عميلا بالنسبة لمجموعة أخرى من الأفراد الذين يتم بينهم معاملات مختلفة، ومن ثم فكل فرد يعتبر مستخدما ومنتجا للخدمة في نفس الوقت، وكل منهم يشارك في العلاقة بين العميل ومقدم الخدمة والعملاء الخارجيين. وأنه لكي نصل إلى العملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام بالعملاء الداخليين الذين هم وسيلتنا للوصول إلى العملاء الخارجيين.

خامسا- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM:

يوجد توجه عالمي نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية في المنظمات العامة والخاصة لتحقيق السبق والريادة في استثمار التقنية الإلكترونية، حيث تحقق الإدارة الإلكترونية التحسين في أداء المنظمات وتبسيط الإجراءات وتوفير البيانات والمعلومات لكافة المستخدمين آليا وعلى مدار الساعة ومن أي مكان بسهولة وشفافية، وتمثل ترشيدا واستثمارا للوقت والجهد والمال. بالإضافة إلى ما تتميز به الإدارة الإلكترونية من سرعة ودقة في إنجاز العمل وتوفير للجهد والوقت والمال.

إن إدخال تقنيات المعلومات والاتصالات هو ثورة حقيقية في الإدارة، لما يحدثه من تغيير في أسلوب العمل الإداري وفاعليته وأدائه في سبيل إنجاز الأعمال ذات المتطلبات الكثيرة في وقت قصير.

أفرزت تقنية المعلومات والاتصالات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة، خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا، حتم التحول من أسلوب الإدارة التقليدية في إنجاز الأعمال إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية، من خلال استخدام الوسائل والتقنيات الإلكترونية الحديثة لتوفير المرونة اللازمة استجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية المتلاحقة، مما ساعد على اختصار الوقت والجهد والنفقات.

وباعتبار العنصر البشري ركنا أساسيا ومهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فإن تطوير هذا العنصر يعد ضرورة ملحة في ظل الثورة المعلوماتية والتوسع في التقنيات الحديثة. فالإدارة الإلكترونية باعتبارها منهجا إداريا حديثا، تتطلب بالضرورة قدرات بشرية عالية، كما تتطلب تغييرا في أساليب الإدارة والهياكل التنظيمية وتوفير الموارد المالية الكافية لكي تتمكن المؤسسات من رفع مستوى خدماتها.

وفي ظل التغيرات التي يمر بها الاقتصاد العالمي من عولمة وتغيرات تقنية أتاحها تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخاصة الانترنت والتطور في الفكر الإداري، فإن إدارة الموارد البشرية تتعرض لتغيير جذري في مفاهيمها وسياساتها وإستراتيجياتها وممارساتها.

1- تعريف الإدارة الإلكترونية (e-Management):

يعتبر مصطلح الإدارة الإلكترونية (e-Management) من المصطلحات العلمية المستحدثة تماما في مجال العلوم العصرية.

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة¹.

وهي منظومة من الأعمال والأنشطة التي يتم تنفيذها الكترونيا وعبر الشبكات أو هي وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية.

وتعرف أيضا بأنها منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير.

وكتعريف شامل للإدارة الإلكترونية بأنها: عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولا إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الأوراق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقا.

من التعريفات الشائعة للإدارة الإلكترونية ما يلي:

المفهوم الشائع للإدارة الإلكترونية على أنها الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن طريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفذة مسبقا².

تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة³.

يعرف السالمي الإدارة الإلكترونية بأنها: "عملية مكننة جميع مهام ونشاطات المؤسسة الإدارية بالاعتماد على كافة تقنيات المعلومات الضرورية وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية إلكترونيا في الجامعات الفلسطينية النظامية-قطاع غزة، ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 25.

² سميرة مطر المسعودي، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية، المملكة المتحدة، ص 24.

³ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سبق ذكره،

الإجراءات، والقضاء على الروتين السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة للربط مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً¹.

2- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM):

يطلق على استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية ما يسمى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (e-HRM)، ويعني تطبيق التقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية ووظائفها. تعرف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بأنها أنظمة إدارة موارد بشرية تفاعلية تستند إلى الويب توفر معلومات في الوقت الفعلي، وتمكن المنظمات والمستخدمين النهائيين من الموظفين من الوصول إلى وظائف الموارد البشرية، وإدخال واسترجاع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية من أي مكان من خلال متصفح الويب². تطبيق الإدارة الإلكترونية يعد فرصة متميزة للارتقاء بالأداء في المنظمة؛ حيث تعد وسيلة لرفع كفاءة الموارد البشرية وتحسين وتطوير أدائها وتخفيف الأعباء الإدارية عنها. ويشير آخرون بأن الإدارة الإلكترونية تعمل على تحسين جودة أداء العمل بالمنظمات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية حديثة تتسم بالكفاءة والفعالية والسرعة بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة كل مشكلات الإدارة التقليدية والقضاء عليها. وفي ظل تنامي التقدم العلمي والتقني يمثل العنصر البشري ركنا أساسيا ومهما في تطبيق الإدارة الإلكترونية، ولذا فإن هذا العنصر وتدريبه يعد أمرا ملحا وخاصة بعد الثورة المعلوماتية والتوسع في التقنيات الحديثة. وتبني مشروع الإدارة الإلكترونية يستلزم تغييرا في القيادات الإدارية وجعلها قيادات متميزة لديها القدرة على الاستجابة لكل التغييرات التي يشهدها العصر. إن من أهم التحديات التي تواجه منظمات اليوم هي التغييرات التكنولوجية وثورة الانترنت والاتصالات، حيث أن لها مضامين ضخمة بالنسبة لوظيفة الموارد البشرية، لأنها تعني تغييرات جذرية في كافة وظائف وأنشطة الموارد البشرية، وفي دعم وتنفيذ الخطط الإستراتيجية للمنظمة. بسبب التغيير في هياكل المنظمات، تقليص العمالة بسبب الأتمتة والتكنولوجيا والتوجه إلى اقتصاد المعرفة وخدمة الزبون، ظهر مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM كمنط وتوجه يستجيب للتغيرات، ويعطي مرونة لوظيفة الموارد البشرية، بحيث تبقى قائمة كمهنة، ومرونة باستجابتها للتغيرات. مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM) له تعريفات ومسميات تحمل نفس المعنى، فمنهم من يطلق عليه في الدراسات الأدبية المصطلح e-HR، أو Virtual HRM، وآخرون يطلقون عليه HR Intranet، أو Web-Based HR، ويطلق عليه مصطلح Computer-Based HRM ويرمز له باختصار (CHRIS).

¹ سميرة مطر المسعودي، مرجع سبق ذكره، ص 24.

² James H. Dulebohn, Dianna L. Stone, **The Brave New World of Ehrm2.0**, Information Age Publishing, INC, USA, 2018, P 1.

ولتوضيح المفهوم أكثر نعرض التعريفات التالية للإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

- طريقة لتنفيذ إستراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمد على تقنيات الويب.

- تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى.

- 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.

يشير (هوبكنز - ماركهام، 2007) بأن نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هو باختصار 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 المعلومات¹.

إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي في الواقع نظام تكاملي لجميع الأنظمة والعمليات التي تستند على دعم ما يتوفر لدى المنظمة من معلومات وبيانات وأدوات تساعد على عملية الإدارة عن قرب وعن بعد. وفي ظل نظام إلكتروني مطور لإدارة الموارد البشرية، فإن بإمكانية المنظمة أن تحصل على المعلومات وتصنفها حسب الطريقة المطلوبة، ثم تقوم بتحليلها، ومن ثم اتخاذ القرار اللازم في مجالات متعددة مثل: التوظيف، الرواتب، الترقيات، إنهاء العمل، التدريب والتطوير وتقوم الأداء².

تعريف إدارة الموارد البشرية الإلكترونية المقبول من قبل باحثي إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (التعريف التوافقي) هو كالاتي: "مصطلح شامل يغطي جميع آليات التكامل الممكنة والمحتوى بين إدارة الموارد البشرية وتقنيات المعلومات التي تهدف إلى خلق قيمة داخل وعبر المؤسسات للموظفين المستهدفين والإدارة".

يؤكد التعريف على أربعة جوانب: محتوى إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (أي نوع من الممارسات الإنسانية التي يمكن دعمها بتكنولوجيا المعلومات)، وتنفيذ إدارة الموارد البشرية الإلكترونية (عملية اعتماد وتخصيص إدارة الموارد البشرية الإلكترونية من قبل أعضاء المنظمة)، الموظفين والمدبرين المستهدفين، وعواقب إدارة الموارد البشرية الإلكترونية.

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سبق ذكره، ص 73.

² مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الرابعة، خوارزم، العلمية للنشر والتوزيع، جدة، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 692-693.

يكمن الفرق الرئيسي بين نظام معلومات الموارد البشرية والإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (e-HRM وبين HRMIS) بأن أنظمة معلومات الموارد البشرية موجهة نحو خدمة إدارة الموارد البشرية نفسها، والمستخدمين لأنظمة معلومات الموارد البشرية HRMIS هم في منظمة الغالب من العاملين في إدارة الموارد البشرية بغرض تطوير الخدمات المقدمة للمنظمة. بينما في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM فإن الفئة المستهدفة هم العاملون خارج إدارة الموارد البشرية سواء كانوا مدراء أم موظفين، بحيث تقدم خدمات الموارد البشرية عبر الإنترنت أو الإنترنت للاستخدام من قبل كافة العاملين في المنظمة.

3- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية e-HRM نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية، ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث حدد (Lepak & Snell) تلك الأهداف بزيادة التركيز على القضايا الاستراتيجية، زيادة مرونة الإجراءات والممارسات، زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية، تقليل التكاليف وأن تكون إدارة الموارد البشرية موجهة نحو خدمة الإدارة والعاملين في المنظمة.

تهدف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية إلى ما يلي¹:

- تحسين التوجه الإستراتيجي للموارد البشرية؛
- تخفيض تكلفة العمالة؛
- تحقيق مكاسب من الموارد البشرية؛
- تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية؛
- رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المنظمة؛
- تنمية وتحسين علاقات العمل؛
- دعم أفضل للإدارة عبر أقسام الشركة؛
- توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب؛
- تحسين صورة الشركة.

يعتبر العنصر البشري أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق النجاح في أي مشروع وفي أي منظمة، لذلك يعتبر العنصر البشري ذو أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، حيث يعتبر العنصر البشري هو المنشئ للإدارة الإلكترونية، فهو الذي اكتشفها ومن ثم طورها وسخرها لتحقيق أهدافه التي يصبو إليها، لذلك فإن الإدارة الإلكترونية من وإلى العنصر البشري².

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، مرجع سبق ذكره، ص 77.

² إيهاب خميس أحمد المير، دراسة تطبيقية على العاملين بالإدارة العامة للمرور وزارة الداخلية، ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 46.

يعرّف (Strohmeier, 2007) الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق تكنولوجيا المعلومات للتواصل ودعم ما لا يقل عن اثنين من العناصر الفاعلة أو الجماعية في أدائهم المشترك لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

يلاحظ أنه في إدارة الموارد البشرية الإلكترونية تُستخدم التكنولوجيا كوسيلة تربط الجهات الفاعلة المنفصلة مكانياً، وكأداة لإنجاز المهام، لأنها تدعم الجهات الفاعلة عن طريق استبدالها في تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية. يعتبر أن لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية القدرة على خفض التكاليف الإدارية، وزيادة الإنتاجية، ومواعيد الاستجابة السريعة، وتحسين عملية صنع القرار، وتحسين خدمة العملاء، وبالتالي مساعدة إدارة الموارد البشرية لتصبح أكثر استراتيجية ومرونة وفعالية من حيث التكلفة وموجهة نحو العملاء، تم تحديد ثلاث وظائف لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية¹:

1. نشر المعلومات: وينطوي على اتصال أحادي الاتجاه من الشركة إلى الموظفين أو المديرين. في هذه الوظيفة من e-HRM، تستخدم الشركة الإنترنت كوسيلة إيصال المعلومات الأساسية.
 2. تنفيذ المعاملات مع دمج سير العمل: في هذا النوع من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، يتم استبدال الأوراق بالمدخلات الإلكترونية. يتم استخدام الإنترنت والإكسترنات، وغالبًا ما يجمع بين العديد من برامج التطبيقات المختلفة.
 3. تحويل وظيفة إدارة الموارد البشرية: في هذا النموذج تقوم إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بتحرير وظيفة الموارد البشرية من تركيزها التشغيلي وإعادة توجيهها نحو تركيز استراتيجي. تحت هذا النموذج تتولى إدارة الموارد البشرية المهام التالية: المشاركة في الخطط، وإنشاء إدارة مركزية.
- إدارة الموارد البشرية الإلكترونية قد تكون لها فوائد للمؤسسات من خلال جعل وظيفة إدارة الموارد البشرية أكثر كفاءة، وزيادة سرعة عمليات الموارد البشرية وكذلك تخفيض التكاليف، وتحسين تقديم الخدمات وتسهيل تحولها إلى دور أكثر استراتيجية، ولكن الكفاءة هي الهدف الأكثر شيوعًا لإدخال إدارة الموارد البشرية الإلكترونية داخل المنظمات.

4- الأهمية العملية لبحوث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية:

حتى الآن توقعت الممارسة أن يحقق بحث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية الفوائد الموعودة مثل: إعادة التوجيه الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وخفض التكاليف، وتحسين خدمات إدارة الموارد البشرية. في الواقع هناك العديد من المراجعة التي حاولت توضيح قيمة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية. حيث أن المؤسسات تقبل

¹ Tereza Torres-Coronas, Mario Arias-Oliva, **Encyclopedia of Human Resources Information Systems: Challenges in e-HRM**, Information Science Reference, New York, 2008, P 24.

الآن نتائجها وتتطلع إلى جيل جديد من الموظفين نشأ مع تكنولوجيا المعلومات والانترنت،... وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإلكترونية يجب أن تكون قوة دافعة ومزودًا رئيسيًا لخدمات الموارد البشرية المستقبلية¹.

منذ نهاية التسعينيات، بدأ البحث في مجال استخدام إدارة الموارد البشرية الإلكترونية في تنفيذ استراتيجيات وسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية في جميع أنحاء العالم.

تم اقتراح تكوين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية لدمج مختلف الجهات الفاعلة التي تؤدي أنشطة إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مثل التوظيف والتدريب والتعويض والتكنولوجيا.

أجرت دراسة (Marler & Fisher, 2013) مراجعة لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع التركيز بشكل خاص على العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الإلكترونية وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

لم تأخذ هذه المراجعة في الاعتبار بحوث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية بمعناها الأوسع، بل حددت أسئلة لم يتم حلها فيما يتعلق باستخدام الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإلكترونية على وجه التحديد.

قررت (Marler & Fisher, 2013) مراجعة أدبيات إدارة الموارد البشرية الإلكترونية مع التركيز على الجزء الاستراتيجي من إدارة الموارد البشرية الإلكترونية، وكان هذا هو الاتجاه الذي اعتقدوا أنه ينبغي أن تتجه أبحاث إدارة الموارد البشرية الإلكترونية إليه².

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 أنشطة إدارة الموارد البشرية، مثل تحديد حزمة المنافع والتعويضات والتكوين من خلال الانترنت وغير ذلك من المنافع الكثيرة التي تتعلق بكفاءة وظائف إدارة الموارد البشرية، وبالتالي تحصل المنظمة على منافع عديدة من استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.

5- مجالات استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يتم استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية من تحليل وتصميم الوظائف وتوظيف وتدريب وأجور وحوافز، والجدول التالي يلخص ذلك:

¹ T.V. Bondarouk, H.J.M Ruell, J.C. Looise, **Electronic Human Resource Management in theory and practice**, Emerald group publishing, United Kingdom, 2011.

² Tanya Bondarouk, Huub J.M.Ruel, Emma Parry, **Electronic human resource management in the smart ERA**, Emerald publishing, United Kingdom, 2017

الجدول (5): مضامين استخدام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

النشاط والعمليات	مضمون الإدارة الإلكترونية
تحليل وتصميم الوظائف	بإمكان الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة العمل معا باستخدام الفيديو والبريد الإلكتروني والانترنت.
الاستقطاب	الإعلان عن الوظائف المتاحة في الموقع الإلكتروني للمنظمة، وهو ما يتيح للمتقدمين لفرص العمل في الاتصال وعرض طلباتهم الوظيفية، شهادات طلب الوظيفة، والسيرة الذاتية... الخ.
الاختيار	قياس قدرات وإمكانات المرشحين المتقدمين لطلب الوظائف من خلال: الامتحانات، الفيديو، أو الانترنت، في محاكاة لتحديات المتقدم له.
التدريب	تقديم برامج تدريبية مختلفة على موقع الشبكة في أي مكان، وأي وقت.
الأجور والحوافز	بإمكان المتقدمين للعمل أو حتى الموظفين الحاليين معرفة مستويات الأجور وتفصيلات العلاوات المتاحة وجمع معلومات متكاملة عن المنافع والحوافز المالية.

المصدر: مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، 2012، ص 693.

ترتبط الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بنظام الموارد البشرية بنظام المعلومات الشامل في المنظمة، وفيما يلي بعض نماذج هذه الاستخدامات¹:

الاستقطاب والتوظيف:

ويشمل عدة استخدامات منها:

- فحص طلبات التوظيف.
- تحليل تكلفة مصادر الاستقطاب.
- تحليل تكلفة التعيينات لكل وظيفة.
- مصادر التوظيف الداخلي المحتملة.
- تحليل معدل دوران العمالة، والغياب.
- تحليل برامج الترقية، تكلفة الأجور والرواتب، حالات الفصل من الخدمة.
- إدارة اختبارات لغرض التوظيف أو تقويم الأداء.
- إجراء المقابلات من خلال الفيديو.

¹ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص 696-698.

الاستقطاب الإلكتروني (e-recruiting):

تتمثل أبسط صور الاستقطاب الإلكتروني في السماح للمتقدمين للعمل بتقديم طلباتهم بشكل رقمي عبر البريد الإلكتروني أو عبر ملء نموذج على موقع الانترنت وتلجأ منظمات الأعمال إلى إنشاء مواقع على الانترنت يمكن من خلالها للراغبين في العمل التقدم للوظائف المتاحة أو حتى تقديم بياناتهم انتظاراً لتوفر وظيفة ملائمة في المستقبل. إلا أن التحدي الأساس في هذا المقام هو كيفية اجتذاب متصفح الانترنت للموقع. وهنا تطرح فكرة تظافر جهود مجموعات الشركات التي تعمل في مجالات مماثلة لبناء مواقع مشتركة للاستقطاب الإلكتروني مما يعظم من قيمة الموقع ويعظم أيضاً من العائد على الاستثمار¹.

سجلات الأفراد:

الاحتفاظ بالمعلومات والقرارات عن كل فرد من الموظفين فيما يخص تاريخه الوظيفي، التعليم والخبرة، الترقيات، المسار الوظيفي، المكافآت والجزاءات... الخ
إدارة التعويضات: ويشمل عدة استخدامات من أهمها ما يلي:

- إعداد ميزانية الأفراد السنوية.
- تطور الأجور والرواتب لكل فرد من الأفراد.
- الربط بين تقويم الأداء وزيادات الأجور.
- استقصاء الأجور.
- تعديلات الأجور.
- الربط بين معدلات الأجور ودرجات الوظائف ومراتبها.

تخطيط الاحتياجات البشرية والتدريب:

وأهم الاستخدامات ما يلي:

- تقدير الاحتياجات المستقبلية من الأفراد.
- جدولة مواعيد تدريب الأفراد.
- تحديد الاحتياجات التدريبية.
- مراجعة مخزون المهارات البشرية.
- تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد.
- تخطيط الإحلال.
- تحليل سجلات الحوادث.

¹ Arab British Academy for Higher Education, P 2-3.

الخدمات:

وتشمل ما يلي:

- تكلفة الخدمات بالصحة والعلاج، والتأمين، الحوادث ومعاشات التقاعد.
- متابعة التغيرات والتعديلات في برامج الخدمات.
- التعريف والإعلام بالخدمات المختلفة للمواطنين.

الخدمات الذاتية للعاملين (employee self service):

يقصد بها تمكين العاملين من الدخول على قواعد البيانات للاطلاع على بياناتهم الذاتية وتعديلها، وكذا بيانات أسرهم، وأرصدة إجازاتهم، وأيضا يسمح لهم بالاطلاع على قدر معين من البيانات عن باقي العاملين في منظمة الأعمال، كما يمكن الاطلاع على الوظائف المتاحة داخل المنظمة في حال الرغبة في تغيير المسار الوظيفي¹.

6- مزايا وسلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

6-1 مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يتحقق من تطبيق العديد من المنافع نذكر منها ما يلي²:

- ✓ تقليل التكاليف عن طريق أتمتة عمليات وأنشطة الموارد البشرية؛
 - ✓ تقليل تكاليف التصحيح عن طريق تحسين دقة المعلومات الخاصة بالموارد البشرية؛
 - ✓ تخفيض تكاليف طباعة ونشر المعلومات عن طريق إتاحة الوصول للمعلومات في أي وقت من أي مكان؛
 - ✓ تقليل تكاليف ادخال البيانات والبحث عنها عن طريق خدمات الموظفين المدراء الذاتية؛
 - ✓ زيادة كفاءة اتخاذ القرارات من خلال التحليل المطور لمعلومات الموارد البشرية؛
 - ✓ تقليل متطلبات البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات من خلال استخدام خدمات الموارد البشرية؛
 - ✓ إتاحة المعالجة الفورية للمعلومات المؤدية إلى تخفيض الدورة الزمنية؛
 - ✓ زيادة رضا الموظف من خلال تحسين جودة خدمات الموارد البشرية والوصول للمعلومات؛
 - ✓ السماح لإدارة الموارد البشرية بالتحول إلى شريك إستراتيجي للمنظمة؛
 - ✓ مؤشر محتمل للتغيرات في ثقافة المنظمة التي تحفز الإبداع الذاتي وتطور معايير الخدمات الداخلية.
- من النتائج المتوقعة من الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والمترتبة على التحول من النظام اليدوي للمعلومات إلى استخدام الحاسب الآلي يمكن رصد النتائج التالية³:

¹ Arab British Academy for Higher Education, P 3.

² Parry Emma, Shaun Tayson, Doone Selbie, Ray Leighton, **Human Resource and Technology: Impact and advantages**, www.cipd.co.uk

³ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص 696 .

- ✓ التحديد الواضح لأهداف نظم معلومات الموارد البشرية؛
- ✓ تخفيض حجم المساحات المخصصة لحفظ ملفات وسجلات الأفراد؛
- ✓ ربط نشاطات الموارد البشرية بوظائف التخطيط الإستراتيجي في كامل المنظمة؛
- ✓ تقديم المعلومات التي تساعد في حل المشكلات بسرعة وفعالية؛
- ✓ تقديم معلومات مفيدة تساعد في تخطيط النمو والمسار الوظيفي للموظفين؛
- ✓ تنفيذ برامج التدريب استنادا على دراسات تحليلية موسعة على الاحتياجات الفعلية في جميع وحدات المنظمة؛
- ✓ تحسين وسائل الاتصال بين الإدارات التنفيذية والإستشارية.
- وتفيد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية في تطوير الإدارة في النواحي الآتية:
- ✓ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي الأكثر فعالية وكفاءة لتسيير العمل التشغيلي والفني والاستراتيجي من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة على أداء عمل الموارد البشرية في المؤسسات؛
- ✓ أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تحسين جودة المنتجات من خلال الاستثمار في التقنيات المتاحة والعقول الرقمية المدربة والخبرة من الموارد البشرية؛
- ✓ قدرة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية على تحقيق أعلى درجات السرعة، الحركة، والمرونة العالية التي تتجسد بتوفير أي شيء وفي أي وقت ومكان وبأي طريقة؛
- ✓ تمتلك الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية ثقافة راسخة تقوم على شفافية المعلومات الندية والتنافسية بين الموارد البشرية في المؤسسات؛
- ✓ إن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تعمل على تخفيض التكاليف وتعزيز الأداء وتحسين مستويات جودة الخدمات المقدمة للموارد البشرية.
- من مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية أيضا:
- ✓ التخلص من التعب والجهد الذي يسببه الاحتفاظ بسجلات مكتوبة ومتراكمة على مر السنين.
- ✓ الوصول السريع إلى البيانات.
- ✓ يمكن أن يؤدي استخدام شبكة المعلومات التي تمكن العديد من المواقع البعيدة جغرافيا من الوصول إلى المعلومات، وهو ما من شأنه تقليل الرسائل الكتابية والتلفونية التي تجرى من مركز العمل وفروعه المتعددة أو العكس.

2-6 سلبيات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

- عدم قدرة بعض المنظمات على استخدام هذه الميكنة لأسباب مالية أو فنية أو بشرية بأسلوب حيادي وبسرعة كافية لحماية أعمالها وقراراتها وبيانات الأفراد فيها من التدخل في الخصوصية أو استلاب المعلومات.

- أن استخدام الميكنة وخاصة في بعض نشاطات الموارد البشرية كالاستقطاب قد يؤدي إلى أن تفقد هذه الوظيفة الجانب الإنساني منها بتعرض معلومات لا يود المتقدمين للعمل إظهارها لكل موظفي إدارة الموارد البشرية أو خلافهم في المنظمة.
- قد تعيق أساليب ميكنة نشاطات الموارد البشرية وخاصة في مجال توظيف الأفراد، الأشخاص الراغبين في العمل ممن لا يملكون وسائل الاتصال الإلكترونية أو ممن لا يجيدون استخدامها قد تعيقهم من تقديم وعرض طلبات التوظيف وسيرتهم الذاتية¹.
- إن التغيير الذي طرأ على بيئة الأعمال أبرز الدور الجديد للموارد البشرية باعتبارها الشريك الإستراتيجي لمختلف الإدارات في تحقيقها لأهداف المنظمة.

وختاماً فإن البحث لا يزال متواصلاً في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وهناك حاجة إلى رؤى حول هذه العمليات الديناميكية لتعزيز الفائدة العملية من المعرفة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ومن المرجح أن صياغة أطر جديدة لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في المستقبل سوف تشجع جيل جديد من الباحثين الاستراتيجيين في إدارة الموارد البشرية على الانخراط في البحوث التي تركز على المشاكل التي تعالج التحديات الكبيرة التي تواجهها المؤسسات المعاصرة، بما في ذلك المنافسة الشديدة، والعولمة السريعة، والتدهور البيئي. وهذا العمل سيعكس دون شك منظور النظم المفتوحة الذي أوجد مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، واشترك في مجموعة أكثر تنوعاً من أصحاب المصلحة، وتوسيع نطاق الملاءمة في مجالات أخرى، بما في ذلك الإدارة الاستراتيجية، والأعمال التجارية الدولية، وإدارة العمليات، والسياسة العامة، والنظرية التنظيمية، على سبيل المثال لا الحصر.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي قضية جديدة للتنمية المستدامة للشركات. ودافعت العديد من الكتابات الأخيرة عن الدور المحوري لإدارة الموارد البشرية المسؤول عن الصيانة للأداء التنظيمي على المدى الطويل.
- الواقع أن "المسؤولية الاجتماعية" في مجال إدارة الموارد البشرية تعتمد على قدرة استراتيجية الموارد البشرية على:
 - زيادة الإنتاجية التنظيمية من خلال زيادة كفاءة الموظف والالتزام والتعبئة؛
 - تقليل التكاليف المرتبطة بممارسات إدارة الموارد البشرية السيئة، على سبيل المثال تكاليف دوران الموظفين، والتغيب، وقضايا الصحة والسلامة؛
 - توحيد إجراءات الموارد البشرية وجعلها أكثر اتساقاً مع استراتيجيتها العامة لتحقيق نتائج اقتصادية أفضل.
- وعلاوة على ذلك، من خلال إظهار أن استراتيجية الموارد البشرية يمكن أن تحسن أداء الأعمال على العديد من المستويات، والنتائج الاقتصادية والتنظيمية والاجتماعية التي تعطي مديري الموارد البشرية وسيلة للمطالبة بالتكامل بقوة عمل الموارد البشرية في مجال التنمية المستدامة.

¹ مدني عبد القادر علاقي، المرجع السابق، ص 701-702.

حتى تصبح إدارة الموارد البشرية محركاً للتنمية المستدامة عليها المساهمة في خلق القيمة لأصحاب المصلحة (الموظفين والعملاء والموردين، الخ)، ويمكن للقادة العمل على التوفيق بين مصالح "اللاعبين" المختلفة داخل منظماتهم.

التوجه الحديث اليوم نحو المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية تجد طريقها من خلال نماذج إدارة الأداء العالي هذه النماذج لإدارة الموارد البشرية تعتمد على تنمية المهارات والقيادة والتحفيز وحشد من الموظفين لتحسين المرونة والأداء المالي للمنظمات. في هذا السياق، وامتداداً لهذا العمل، ويمكن تقسيم استدامة ممارسات إدارة الموارد البشرية على أساس الأداء في اتجاهين:

- البحث في الممارسات التي تعزز المسؤولية الاجتماعية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛
- التحقق من التأثير الحقيقي لممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من منظور المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمنظمات.