



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC OF ALGERIA
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
MINISTRY OF HIGHER EDUCATION AND SCIENTIFIC RESEARCH



University Mohamed BOUDIAF of M'sila
Faculty of Economic Sciences, Commercial
and Management Sciences
Vice Dean of Post-Graduation, Scientific Research and
External Relations

جامعة محمد بوضياف المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير
نيابة العمادة لما بعد التدرج والبحث العلمي
والعلاقات الخارجية

الرقم: 2025/87

المسيلة في: 2025/06/03

مستخرج فردي من محضر المجلس العلمي

بناء على اجتماع المجلس العلمي للكلية المنعقد بتاريخ: 2025/06/02 بقاعة الاجتماعات بالكلية

وبناء على تقارير الخبراء الايجابية للسادة الأساتذة:

جامعة المسيلة

بتغة صونيا

جامعة المسيلة

بركاتي حسين

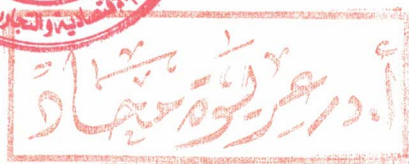
جامعة تبسة

بن الصغير فاطمة الزهراء

تم اعتماد كتاب علمي العائد(ة) للأساتذة: براهيم نادية، براجي صباح

الموسوم(ة) ب: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية-الادوار الجديدة والتحديات المستقبلية

رئيس المجلس العلمي





دار المتنبي للطباعة والنشر شهادة لنشر

تشهد وتتشرف دار المتنبي للطباعة والنشر بـ:
نشر وطباعة كتاب مشترك الموسوم بـ:
**الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية**
كتاب علمي
تأليف:

د. نادية براهيمي / د. صباح براجي
المسجل إداريا برقم الإيداع القانوني:
ردمك: ISBN:978-9969-04-197-2

مدير دار النشر



حرر بتاريخ: 2025/10/22

دار المتنبي للطباعة والنشر



حي تعاونية الشيخ المقراني طريق إشبيليا مقابل جامعة محمد بوضياف بالمسيلة/ الجزائر

 elmotanaby.dz@gmail.com



<https://elmotanaby.com>



0668.14.49.75/0773.30.52.82



035.35.31.03

الطبعة
الأولى

أوت 2025

د. صباح براحي

د. نادية براهمي

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية

كتاب علمي



توزيع
مستقل

مستقل
توزيع
مستقل

هذا الكتاب....

في عالم الأعمال المتسارع، لم تعد الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل تحولت إلى محرك استراتيجي أساسي لنجاح المنظمات وتحقيق ميزتها التنافسية. يستكشف كتاب "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية" هذا التحول من منظور شامل، حيث يوضح كيفية انتقال الموارد البشرية من مجرد إدارة شؤون الموظفين إلى شريك استراتيجي يساهم في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال.

يتناول الكتاب في فصوله الأربعة محاور أساسية لفهم هذا التحول:

- الأسس والمفاهيم: يوضح الكتاب الفرق بين الإدارة التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ويربط بوضوح بين الاستراتيجية والموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الأدوار الحديثة: يستعرض الكتاب كيف أصبحت الموارد البشرية شريكاً في صياغة استراتيجيات الأعمال، وقائداً لعمليات التغيير، ومحركاً للابتكار والتميز من خلال التركيز على الوظائف الاستراتيجية كالنمط، والتوظيف، والتدريب، والتحفيز.
- النماذج النظرية: يقدم الكتاب إطاراً نظرياً قوياً لفهم كيفية دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، من خلال استعراض نماذج نظرية مهمة مثل نموذج ميشيغان وهارفارد ووارويك.

• التحديات المستقبلية: يستشرف الكتاب التحديات التي ستواجه إدارة الموارد البشرية في المستقبل، مثل الاستدامة، والمسؤولية الاجتماعية، والتحول الرقمي، وإدارة المواهب، مما يساعد القراء على الاستعداد للمتغيرات المستقبلية.

يتميز هذا الكتاب بأهمية كبيرة نابعة من شمولية محتواه، حيث يغطي كافة الجوانب الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، من مفاهيمها ونماذجها النظرية إلى الأدوار الجديدة التي يجب أن تلعبها، وصولاً إلى استشراف التحديات المستقبلية. كما يركز على المنظور الاستراتيجي، مسلطاً الضوء على كيفية تحويل الموارد البشرية إلى شريك استراتيجي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة، مما يساعد القراء على فهم الصورة الأكبر لدورهم.

أخيراً، يتميز الكتاب بمواكبه للتطورات العصرية، ومصمماً قيماً للباحثين والممارسين وطلاب الإدارة، إذ يزودهم بالمعرفة والأدوات اللازمة لإحداث تغيير إيجابي في منظماتهم.



Scan Our QR Code



متراد النشر، حي تعاونية الشيخ المقراني
طريق الشيناء مقابل جامع محمد بوضياف - المسين
التواصل مع دار النشر: elmotanaby.dz@gmail.com
الهاتف: 0773.30.52.82 / 0668.14.49.75
فاكس: 035.35.31.03



الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية

كتاب علمي

د. نادية براهيم / د. صباح براجي

بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية

كتاب علمي

- المؤلف: د. نادية براهيمي / د. صباح براجي
- تنسيق داخلي للكتاب: دار المتنبى للطباعة والنشر
- مقاس الكتاب: 17/25
- الطبعة الأولى
- الناشر: دار المتنبى للطباعة والنشر
- الرقم الدولي الموحد للكتاب
- ISBN :978-9969-04-197-2
- الإيداع القانوني: أوت/ 2025 م
- الحقوق: جميع الحقوق محفوظة ©
- مقر الدار: حي تعاونية الشيخ المقراني / طريق إشبيليا
- مقابل جامعة محمد بوضياف / المسيلة- الجزائر
- للتواصل مع الدار: elmotanaby.dz@gmail.com
- الموقع الإلكتروني: <https://elmotanaby.com>
- هاتف: 0668.14.49.75 / 0773.30.52.82
- فاكس: 035.35.31.03



د. نادية براهيمى / د. صباح براجى

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية

كتاب علمى

15.....	مقدمة
---------	-------

الفصل الأول

أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

21.....	أولاً: الإدارة الاستراتيجية
22.....	أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية
26.....	ب- أهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائدها
26.....	ج- فوائد الإدارة الاستراتيجية
26.....	د- مستويات الإدارة الاستراتيجية
28.....	هـ- عمليات الإدارة الاستراتيجية
29.....	و- مزايا الإدارة الاستراتيجية
31.....	ثانياً: إدارة الموارد البشرية
33.....	أ- تعريف إدارة الموارد البشرية
34.....	ب- أهداف إدارة الموارد البشرية
35.....	ج- أهمية إدارة الموارد البشرية
36.....	د- مهارات إدارة الموارد البشرية
37.....	هـ- مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية
38.....	و- وظائف إدارة الموارد البشرية

39.....	ثالثاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
39.....	أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
40.....	ب- خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
41.....	ج- العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية
46.....	د- أنواع الاستراتيجيات
47.....	هـ- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية
54.....	مراجع الفصل الأول

الفصل الثاني

الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

59.....	أولاً: دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي
60.....	أ- استراتيجية الاستقرار
63.....	ب- استراتيجية التوسع
66.....	ج- استراتيجية التنوع
72.....	د- استراتيجية الاندماج
78.....	هـ- أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل وحدات الأعمال
88.....	ثانياً- دور إدارة الموارد البشرية كوكيل لعملية التغيير في المنظمة
88.....	أ- مفاهيم حول التغيير

ب-مقاومة التغيير.....	96
ج-عوامل نجاح التغيير	98
د-خطوات وإجراءات التغيير.....	99
هـ-الموارد البشرية في عملية التغيير	100
ثالثاً: إدارة الموارد البشرية كنصير للموظفين من خلال إحداث الرضا الوظيفي	105
أ-مفهوم الرضا الوظيفي.....	105
ب-أهمية الرضا الوظيفي	107
ج-خصائص الرضا الوظيفي.....	110
د-عناصر الرضا الوظيفي.....	111
هـ-أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي.....	113
و-طرق تحقيق إدارة لموارد البشرية للرضا الوظيفي	114
رابعاً: إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز التنوع في المنظمات	115
أ-مفهوم إدارة التنوع.....	115
ب-خصائص إدارة التنوع.....	116
ج-أهمية إدارة التنوع	117
د-أهداف إدارة التنوع	118
هـ-مبادئ إدارة التنوع.....	119
و-مزايا إدارة التنوع.....	119

ز-معوقات إدارة التنوع.....	120
ح-استراتيجيات إدارة التنوع	121
ط-ممارسات إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع والشمول في المنظمات	123
خامسا: استراتيجية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	126
أ-تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	126
ب-أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	127
ج-الهدف من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	127
د-مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	128
هـ-مبررات الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية	128
و-مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	129
سادسا: استراتيجيات التوظيف	134
أ-تعريف استراتيجية التوظيف	134
ب-تحليل وتصميم الوظائف	135
ج-أنواع استراتيجيات التوظيف	138
د-أنشطة التوظيف	139
هـ-ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التوظيف من أجل تحقيق استراتيجية المنظمة	145
سابعا: استراتيجية التدريب	149

أ-تعريف التدريب	150
ب-أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية	150
ج-أهداف التدريب	151
د-أنواع التدريب	152
هـ-مراحل العملية التدريبية	152
و-أسس التدريب	155
ز-التحديات والاتجاهات المستقبلية في مجال التدريب	156
ح-ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التدريب لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة	157
ثامنًا: استراتيجية التحفيز	159
أ-تعريف التحفيز	159
ب-أهمية التحفيز في المنظمات	159
ج-أهداف التحفيز	162
د-طرق التحفيز	162
هـ-معايير التحفيز	163
و-مكونات استراتيجية التحفيز	164
ز-أدوات التحفيز في إدارة الموارد البشرية	166
ح-ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية التحفيز الداعمة لاستراتيجية المنظمة	168

172.....	تاسعا: استراتيجية تقييم الأداء
172.....	أ- مفهوم الأداء
172.....	ب- تعريف تقييم الأداء
173.....	ج- أهداف تقييم أداء العاملين
175.....	د- أهمية عملية تقييم الأداء
176.....	هـ- مراحل عملية تقييم أداء العاملين
176.....	و- مسؤولية تقييم أداء العاملين
177.....	ز- مشاكل وأخطاء تقييم أداء العاملين
177.....	ح- أسس التقييم الفعال لأداء العاملين
178.....	ط- طرق تقييم الأداء
182.....	ي- ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق استراتيجية المنظمة
183.....	عاشرا: استراتيجية تمكين العاملين
183.....	أ- تعريف التمكين
185.....	ب- أهمية التمكين
185.....	ج- مزايا خاصة بالمؤسسة
187.....	د- شروط تنفيذ عملية التمكين في المنظمة
187.....	هـ- أنواع التمكين الإداري

188.....	و-مراحل عملية تمكين العاملين
190.....	ز-ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق استراتيجية المنظمة
191.....	مراجع الفصل الثاني

الفصل الثالث

نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

199.....	تمهيد
202.....	أولاً: فلسفة نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية
212.....	ثانياً: نموذج ميشيغان THE MICHIGAN MODEL
215.....	ثالثاً: نموذج وارويك THE WARWIK MODEL
220.....	رابعاً: نموذج التطابق الأفضل أو التوافق الاستراتيجي THE BEST – FIT MODEL
221.....	خامساً: نموذج الممارسات الأفضل THE BEST – PRACTICE SCHOOL
225.....	مراجع الفصل الثالث

الفصل الرابع

التحديات المستقبلية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- أولاً: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية..... 229
- أ-الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية..... 230
- ب-كيفية إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية 253
- ج-وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المسؤولية الاجتماعية 261
- د-المرأة العاملة ضمن المسؤولية الاجتماعية THE WORKING WOMAN 267
- هـ-إدارة الموارد البشرية والاستدامة البيئية..... 268
- و-أخلاقيات إدارة الموارد البشرية 269
- ز-فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية 270
- ح-إدارة الموارد البشرية في شركة تويوتا 273
- ثانياً: إدارة الموارد البشرية للمواهب..... 277
- أ-تعريف إدارة المواهب وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية 278
- ب-أهمية إدارة المواهب في منظمات الأعمال 286
- ج-نماذج إدارة المواهب وأهم أهدافها..... 290
- د-خطوات تبني إدارة المواهب البشرية الفاعلة في منظمات الأعمال 297
- هـ-قيادة وإدارة المواهب 299

ثالثاً: التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية	302
أ-مضمون إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي	302
ب-مراحل التحول الرقمي للموارد البشرية والعناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الرقمية	309
ج-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية ورضا الموظفين ونجاح المؤسسة	313
د-المكاسب المحققة للموارد البشرية الرقمية وأبرز تحديات التحول	314
رابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية لبنة استراتيجية في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية	319
أ-مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية	319
ب-أهمية نظام معلومات الموارد البشرية	322
ج-أهداف نظام معلومات الموارد البشرية	325
د-خصائص نظام معلومات الموارد البشرية	326
هـ-مكونات نظام معلومات الموارد البشرية	326
و-وظائف وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية	328
ز-مزايا وعيوب نظام معلومات الموارد البشرية	334
ح-دوافع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية ...	336
خ-العوامل التي تح من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية	337
خامساً: الإدارة الدولية للموارد البشرية	338
أ-الإدارة الدولية وتحديات العمل الدولي	339

ب-مداخل مفسرة للبحث في الإدارة الدولية للموارد البشرية	340
ج-الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية	348
د-أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية	352
هـ-الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياقها الدولي لتحقيق الميزة التنافسية	355
مراجع الفصل الرابع	361

مقدمة

في عالم يتسم بالتغير السريع والمنافسة الشديدة، أصبحت الموارد البشرية المحرك الرئيسي لنجاح المنظمات وتحقيق الميزة التنافسية. لم تعد إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة إدارية تقليدية تهدف إلى إدارة شؤون الموظفين، بل تحولت إلى شريك استراتيجي يساهم في صياغة وتنفيذ استراتيجيات الأعمال، وقيادة التغيير، وبناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار والتميز.

يهدف هذا الكتاب إلى استكشاف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال منظور حديث يعكس الأدوار الجديدة التي تلعبها هذه الإدارة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية. يناقش الكتاب كيفية تحول إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي إلى دور استراتيجي يتجاوز المهام الروتينية ليركز على تحقيق أهداف المنظمة وتعزيز قدراتها التنافسية.

يتناول الكتاب في فصوله الأربعة مجموعة من المحاور الأساسية التي تعكس تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. في الفصل الأول، يتم استعراض أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بدءاً من تعريفها وأهميتها، مروراً بتحليل الفرق بين الإدارة التقليدية والاستراتيجية، وصولاً إلى العلاقة الوثيقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

في الفصل الثاني، يتم التركيز على الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية، حيث يتم استكشاف كيف أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في صياغة استراتيجيات الأعمال، وقائدًا لعملية التغيير، وعاملًا رئيسيًا في تحقيق الرضا الوظيفي وإدارة التنوع. كما يتناول هذا الفصل الوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، واستراتيجيات التوظيف والتدريب، وتحفيز الموظفين، وتقييم الأداء، وتمكين العاملين.

الفصل الثالث يقدم نظرة شاملة على أهم النماذج النظرية التي أسهمت في تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مثل نموذج ميشيغان، ونموذج هارفارد، ونموذج وارويك، ونموذج القدرات الاستراتيجية، ونموذج التوافق الاستراتيجي، ونموذج الموارد. هذه النماذج توفر إطارًا نظريًا لفهم كيفية تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المنظمة.

أخيرًا، في الفصل الرابع، يتم استشراف التحديات المستقبلية التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، وإدارة المواهب في ظل التحول الرقمي، والتحديات التي تفرضها العولمة والإدارة الدولية للموارد البشرية. هذه التحديات تتطلب من المنظمات تبني استراتيجيات مبتكرة لضمان بقائها وقدرتها على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

باختصار، يقدم هذا الكتاب رؤية شاملة ومتكاملة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مع التركيز على الأدوار الجديدة التي يجب أن تلعبها هذه الإدارة في ظل التحديات المعاصرة والمستقبلية. فهو مرجع أساسي لكل من الباحثين والممارسين الذين يسعون إلى فهم كيفية تحويل الموارد البشرية إلى مصدر استراتيجي للقيمة والتميز في المنظمات.

يأتي كتاب "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: الأدوار الجديدة والتحديات المستقبلية" في وقت تشهد فيه المنظمات تحولات جذرية بسبب التغيرات السريعة في البيئة الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية. يُعد هذا الكتاب مرجعًا قيمًا لفهم كيفية تحول إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي كوظيفة إدارية روتينية إلى دور استراتيجي محوري في تحقيق النجاح التنظيمي والميزة التنافسية. بحيث يعكس التطورات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية، حيث يسلط الضوء على الأدوار الجديدة التي تلعبها هذه الإدارة في ظل التحديات المعاصرة مثل العولمة، التحول الرقمي، وإدارة المواهب، كما يقدم الكتاب منظورًا استراتيجيًا متكاملًا يربط بين أهداف المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية، مما يساعد القارئ على فهم كيفية تحويل الموارد البشرية إلى مصدر للقيمة المضافة، كما يوفر الكتاب إطارًا نظريًا وعمليًا لفهم كيفية تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وأهداف المنظمة. من خلال استعراض النماذج النظرية الكلاسيكية والمعاصرة مثل نموذج ميشيغان وهارفارد ووارويك، وفي الأخير يتناول الكتاب التحديات المستقبلية التي تواجه إدارة الموارد البشرية، مثل الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية، مما يجعله مرجعًا استباقيًا يساعد المنظمات على التكيف مع المتغيرات المستقبلية.

الأهداف المرجوة من الكتاب:

1- تعزيز الفهم الاستراتيجي: يهدف الكتاب إلى تعميق فهم القراء للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكيفية تحويلها إلى شريك استراتيجي في تحقيق أهداف المنظمة.

2- تطوير المهارات القيادية: من خلال استكشاف الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية، يساعد الكتاب القارئ على تطوير مهارات قيادية في إدارة التغيير وبناء الثقافة التنظيمية الداعمة للابتكار.

3- توفير أدوات عملية: يقدم الكتاب أدوات واستراتيجيات عملية مثل التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة، واستراتيجيات التوظيف والتدريب، وتحفيز الموظفين، مما يمكن الممارسين من تطبيق هذه المفاهيم في بيئات عملهم.

4- إلهام الابتكار والتميز: من خلال التركيز على بناء ثقافة تنظيمية داعمة للابتكار، يهدف الكتاب إلى إلهام المنظمات لتبني استراتيجيات مبتكرة تضمن بقاءها وتميزها في سوق شديد التنافسية.

الفئات المستهدفة:

- **الباحثون والأكاديميون:** الذين يسعون إلى فهم أعمق للنظريات والنماذج الحديثة في إدارة الموارد البشرية.
- **الممارسون وقادة الأعمال:** الذين يرغبون في تحويل إدارة الموارد البشرية إلى قوة استراتيجية تدعم أهداف المنظمة.
- **طلاب الإدارة:** الذين يبحثون عن مرجع شامل يربط بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

الفصل الأول

أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية

إن البذرة الأولى لتطور الإدارة الاستراتيجية كانت في حقل أطلق عليه سياسات الأعمال (Business Policies) الذي بدأ في مدرسة هارفارد للأعمال من خلال تدريس طلبتها هذا الموضوع بأسلوب الحالات الدراسية لمعالجة المشكلات المتصلة بالسياسات المختلفة (الإنتاجية، التسويقية، الموارد البشرية، والمالية).

ونظراً لأهمية هذا الحقل فقد أصبح يدرس في معظم كليات الإدارة في الدول المتقدمة في نهاية الستينات، وفي نهاية السبعينات بدأ تدريسه في الدول النامية وخصوصاً في الدول العربية، وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور بالإدارة الاستراتيجية وتحول الاهتمام بمادة الإدارة الاستراتيجية للتركيز على مستوى المنظمة ككل، مما دعا الجامعات وكليات الإدارة لتعليم طلبة إدارة الأعمال مفهوم البيئة وأنواعها وتأثيراتها على منظمات الأعمال من حيث اتخاذ قراراتها وفي صياغة رسالتها وأهدافها. وقد أدى اهتمام الرواد والباحثين بتأثير العوامل البيئة للمنظمة ككل إلى استبدال مصطلح سياسة الأعمال بمصطلح الإدارة الاستراتيجية. نظراً لشموليته وقدرته على تمكين المنظمات من بلوغ أهدافها بفاعلية وكفاءة عالية.

وظهرت الحاجة إلى بلورة مفهوم الإدارة الاستراتيجية خصوصاً مع تغير بيئة الأعمال المستقرة إلى بيئة سريعة التغير وما تتضمنها من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة وضرورة الاستجابة لمتغيرات المواقف البيئية التي تواجهها المنظمة. وكذلك تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسة في المنظمة ومن ثم اقتناص الفرص البيئة المتاحة وتجنب أو تقليل التهديدات المحتملة وعند ذلك القيام بتخصيص الموارد وتحديد السياسات التفصيلية ومتابعة وتقييم تنفيذ الاختيار الاستراتيجي.

أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

في علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للاستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية والبعض يطلقها على الأهداف المحددة، ووضع البدائل المختلفة، ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ. لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الاستراتيجية.

عرف شاندر (Chandler, 1988) الاستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات). وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا.

عن تعريف الإدارة الاستراتيجية وبنفس الاتجاه فقد عرف ثومبسون واستركلاند (Thompson and Strickland, 1996) الإدارة الاستراتيجية بأنها (تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الاستراتيجية).

وأشار ثوماس (Thomas) إلى الاستراتيجية على أنها (تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد، بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة).

كما تعني في الإدارة فن القيادة أو الإدارة تعمل على توجيه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة.

أيضا: يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، فحيث تتسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة مع هذه التغيرات.

تعرف أيضا بأنها أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة من أجل تحقيق سياسات وأهداف المنظمة.

ويمكن القول أن الاستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

مفهوم الإدارة الاستراتيجية: تنمية استراتيجيات ملائمة ووضعها موضع التنفيذ وتقييمها وتعديلها أو تغييرها حسب الحاجة.

أيضا: هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلائم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

وبالتالي فالإدارة الاستراتيجية هي التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل تحقيق الغايات والأهداف المراد تحقيقها.

جدول رقم 01: يوضح مفاهيم لبعض المصطلحات والتي لها علاقة بالإدارة الاستراتيجية

المصطلح	معناه
التحليل البيئي	هو آلية نظامية ضمن أنظمة المؤسسات الناجحة لضمان الوعي بكافة ما يؤثر على قدرة المؤسسة ومستقبلها، ويفترض أن التحليل البيئي هو المنهج المهني المستمر والمتواصل لتتعرف المؤسسة على خصائص البيئة الخارجية والداخلية.
البيئة الخارجية	تشتمل على كافة العناصر أو الأطراف خارج حدود المؤسسة وتؤثر على قدرة المؤسسة في أداء مهامها وتحقيق أهدافها.
الفرص	تشتمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن الاستفادة منها لدعم رسالة المنظمة وأهدافها وخططها وبرامجها.
التهديدات	تشمل على كل المواقف أو الحالات أو الأحداث التي يمكن أن تؤثر سلباً على قدرة المؤسسة في تحقيق أهدافها، أو تعيق تحرك المؤسسة على توظيف إمكانياتها
البيئة الداخلية	تشمل كل العناصر داخل المؤسسة
نقاط الضعف	تمثل النواحي السلبية والتي تقلل من قدرة المؤسسة على الاستجابة لاحتياجات العملاء من جودة وسعر وخدمة....
نقاط القوة	تمثل النواحي الإيجابية الداعمة للمؤسسة، وتحقق للمؤسسة مكاسب.
الرؤية	هي التوجه العام الرئيسي الذي يظهر الصورة التي تعمل المؤسسة على تكوينها.
الرسالة	هي المبرر الأساسي لوجود المؤسسة والتي تحدد مقومات بقائها ونموها وقبولها لدى الأطراف ذات المصلحة.
الغايات	تشير إلى المنافع والمكاسب النهائية الخاصة بالربحية والتوسع

الأهداف	هي الترجمة الرقمية الزمنية لرسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها إلى نتائج واضحة ومحددة.
الاستراتيجيات	هي البدائل التي يتم اختيارها لتحديد التوجهات والمسارات التي تتحرك المؤسسة ضمنها لتحقيق أهدافها.
السياسات	هي الضوابط العامة والأسس التي يتم صياغتها والالتزام بها لتوفير مقومات نجاح الاستراتيجية.
الخطط	تتمثل في مراحل التحرك وتخص الأنشطة والمهام والعلاقات وأزمنة التنفيذ وتخصيص الأنشطة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
البرامج	يتم وضعها من خلال تجزئة الخطط إلى فترات زمنية مع ترجمة رقمية للأهداف والإمكانات.
الموازنات	يتم إعدادها من خلال الترجمة المالية للبرامج (الإيرادات والنفقات).
المراجعة الاستراتيجية	هي عملية فحص ودراسة لاستراتيجية المؤسسة أو وحدات النشاط داخلها بغرض تحديد ما إذا كانت الاستراتيجيات المتبعة من قبل الشركة قد حققت النتائج المرجوة منها أم لا.
المدراء الاستراتيجيون	هم المدراء على مستوى الوحدات التنظيمية الأساسية والمدراء على مستوى الشركة ككل.
الميزة التنافسية	هي سمة فريدة للمنتج أو المؤسسة تتيح لها تفوقا في السوق وتمكنها من تعزيز قدرتها التنافسية، ومن شروطها أنها صعبة التقليد.
التحالف الاستراتيجي	هو سعي شركتين أو أكثر نحو تكوين علاقة تكاملية تبادلية بهدف تعظيم الأرباح.

المصدر: من إعداد الباحثين.

ب- أهمية الإدارة الاستراتيجية وفوائدها

وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها في رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

ج- فوائد الإدارة الاستراتيجية

- 1- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية؛
- 2- تحقيق الفهم والالتزام من قبل العاملين في المنظمة؛
- 3- تساعد المنظمة في أن تصبح منظمة متعلمة؛
- 4- استيعاب وفهم أفضل للمتغيرات البيئية؛
- 5- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية الجيدة؛
- 6- تدعيم المركز التنافسي؛
- 7- التخصيص الفاعل للإمكانات والموارد.

د- مستويات الإدارة الاستراتيجية

يرتبط تعدد واختلاف مستويات الإدارة الاستراتيجية مع طبيعة المنتجات والخدمات المقدمة من قبل المنظمة. فإذا كانت المنظمة تقدم سلعة أو خدمة واحدة، نجد أن تلك المنظمة تمتلك مستوى استراتيجي واحد تستطيع بواسطته القيام بجميع الأعمال لإنجاز السلعة أو الخدمة. ولكن شهدت منظمات الأعمال في الآونة الأخيرة بروز منظمات تتميز بتنوع سلعها وخدماتها، مما استوجب ظهور مستويات مختلفة للإدارة الاستراتيجية تتناسب مع تعدد وتنوع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة.

وسوف يتم التمييز بين ثلاث مستويات للإدارة الاستراتيجية هي:

1-الاستراتيجية على مستوى المنظمة:

إن المنظمة التي تمتلك أكثر من خط إنتاجي واحد ونشاط واحد تكون بحاجة أكثر لممارسات الإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة، للقيام بتحديد رسالتها في المجتمع، وثبيت السمات أو الخصائص التي تميزها عن المنظمات الأخرى. وتحديد أهداف واستراتيجيات المنظمة، واتخاذ القرارات بشأن منتجات المنظمة، وتحديد الموارد اللازمة لإنجاز أنشطة المنظمة، وتحديد حصتها السوقية، ودورها في تحديد مركزها التنافسي، إضافة إلى دورها في خلق وتعزيز التكامل لأنشطة الأعمال المختلفة في المنظمة.

2-الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

تسمى الإدارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال، بتحويل رسالة المنظمة وأهدافها العامة إلى استراتيجيات محددة للتنافس لكل وحدة من وحدات النشاط من خلال تحسين المركز التنافسي للمنتجات أو الخدمات التي تقدمها على مستوى وحدة الأعمال. وتختلف الاستراتيجيات لوحدة الأعمال وتتعدد تبعاً لاختلاف وحدات الأعمال الاستراتيجية في المنظمة.

3- الإستراتيجيات الوظيفية:

يقوم مدراء الأقسام الوظيفية بالأعمال التفصيلية للاستراتيجية ونطاق أعمالها يتسم بالتركيز على الأعمال أو الوظائف المحددة مثل (وظيفة الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق...الخ). وإن الدور الاستراتيجي في هذا المستوى يكون أقل مدى مقارنة مع مستوى المنظمة ككل أو مستوى وحدات الأعمال، ولكن يبقى المهم هو امتلاكهم القدرة في تنفيذ الاستراتيجيات المتخذة على صعيد المنظمة أو وحدات الأعمال، تطوير الاستراتيجيات الوظيفية (الأفراد، التمويل، الإنتاج، التسويق) وخلق حالة التكامل بين المهام والأعمال داخل الوظيفية الواحدة.

هـ-عمليات الإدارة الاستراتيجية

يمكن توضيح الإدارة الاستراتيجية من خلال الخطوات التالية:

- 1- صياغة رسالة المنظمة وتحديد غاياتها وأهدافها.
- 2- صياغة الاستراتيجية.
- 3- التحليل الاستراتيجي وتتضمن ما يأتي:
 - تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية.
 - تحليل جوانب القوة والضعف في البيئة الداخلية.
- 4- الخيارات الاستراتيجية: وتأخذ مستويات متعددة أهمها:
 - البدائل الاستراتيجية على مستوى المنظمة.
 - البدائل الاستراتيجية على مستوى وحدة الأعمال.
 - البدائل الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.
- 5- تنفيذ الاستراتيجية.
- 6- تقييم ورقابة الأداء للتأكد بأن أهداف المنظمة

و-مزايا الإدارة الاستراتيجية

تمكن الإدارة الاستراتيجية المؤسسة من أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة في سير نشاطها، وبالتالي تسيطر نسبيا على مصيرها، حيث تكمن الميزة الأساسية للإدارة الاستراتيجية في مساعدة المؤسسات على وضع استراتيجيات أفضل من خلال اتخاذ مداخل أكثر موضوعية ومنطقية ونظاما عند الاختيار الاستراتيجي.

إن الاتصالات والحوار والمشاركة هي مفتاح الإدارة الاستراتيجية الناجحة، ومن خلال المشاركة في عملية وضع الاستراتيجية يصبح المديرون والعاملون ملتزمين بمساندة المؤسسة.

إن طريقة أداء الإدارة الاستراتيجية ذات أهمية بالغة، لأن الهدف الرئيسي من وراء هذه العملية هو تحقيق وفهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بالعملية الإدارية، ويمثل الفهم أهم منفعة للإدارة الاستراتيجية.

ويليها الالتزام وعادة ما يصبح المديرون والعاملون أكثر ابتكارا وإبداعا عندما يفهمون ويساندون رسالة المنظمة وأهدافها واستراتيجياتها.

بناء على ما تقدم يمكن القول أن المنفعة الأساسية التي تتحقق من وراء الإدارة الاستراتيجية هي زيادة إحساس العاملين بالسلطة، بحيث يعمل ذلك على تقوية الشعور لديهم بفاعليتهم من خلال تشجيعهم ومكافأتهم على المشاركة في اتخاذ القرار وإبراز قدرتهم على المبادرة والخيال.

وحاليا نجد أن الكثير من المؤسسات اللامركزية تطبق الإدارة الاستراتيجية لقناعتها بأن التخطيط لا بد أن يشمل أيضا كل من المديرين في المستويات الأقل، والعاملين، بحيث أصبحت فكرة التخطيط اللامركزي على مستوى المديرين التنفيذيين تلقى قبولا أكثر من فكرة التخطيط المركزي. وبالرغم من أن اتخاذ القرارات الاستراتيجية هو المسؤولية الرئيسية لصاحب المؤسسة ورئيسها، إلا أنه لا بد من مشاركة المديرين والعاملين في وضع استراتيجية وتنفيذها وتقييمها فالمشاركة هي مفتاح الالتزام بتنفيذ التغييرات المطلوبة.

ثانياً: إدارة الموارد البشرية

الإنسان هو جوهر الأداء المتميز في أي مؤسسة، فهو العنصر الحيوي الذي يُعطي المؤسسة طاقتها وقدرتها على النجاح والاستمرار. لذلك، كان تسيير الموارد البشرية وتطويرها محل اهتمام كبير من قبل الباحثين والممارسين على حد سواء. هذا الاهتمام تجسد في ظهور وتطور علم إدارة الموارد البشرية، الذي شهد تطوراً كبيراً في فلسفته ونظريته وحتى في مسمياته مع مرور الزمن.

تعتبر إدارة الموارد البشرية اليوم من الركائز الأساسية لنجاح أي مؤسسة، حيث يعد الاستخدام الفعال للموارد البشرية أحد أهم أولوياتها في جميع المستويات التنظيمية. يتمثل هذا الاستخدام في توفير الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية، ثم العمل على المحافظة عليها من خلال تحفيزها وتطوير قدراتها، وضمان رغبتها في العمل بفعالية. كل ذلك يساهم في تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها بأعلى مستويات الكفاءة والإنتاجية.

بالإضافة إلى ذلك، فإن تحفيز الموظفين وتوفير بيئة عمل إيجابية وداعمة يلعب دوراً كبيراً في تعزيز الأداء الوظيفي. فالمكافآت المادية والمعنوية، والاعتراف بالإنجازات، وتوفير فرص النمو والتطور الوظيفي، كلها عوامل تساهم في زيادة رضا الموظفين وولائهم للمؤسسة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم العام.

في النهاية، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي تعمل على تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين، مما يؤدي إلى تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية. فالإنسان هو المحرك الأساسي لأي نجاح، وعندما يتم استثماره بشكل صحيح، يصبح قوة دافعة لا تُقاوم لتحقيق التميز والتفوق في عالم الأعمال.

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الفروع الأساسية في إدارة الأعمال، ونظرًا للأهمية البالغة للعنصر البشري وقدرته على التأثير بشكل إيجابي أو سلبي في تحقيق أهداف المنظمة، فإن الإدارة الحديثة تولي اهتمامًا كبيرًا ومتزايدًا بقضايا الموارد البشرية.

فالعنصر البشري يُعتبر المحرك الرئيسي لأي مؤسسة، حيث يعتمد نجاحها أو فشلها بشكل كبير على كيفية إدارة هذا المورد الحيوي. فإذا تمت إدارة الموارد البشرية بفعالية، يمكنها أن تسهم بشكل إيجابي في تحقيق الأهداف التنظيمية وتعزيز الميزة التنافسية للمنظمة. أما إذا أُهملت أو أُسيء إدارتها، فقد تؤدي إلى تراجع الأداء وزيادة معدلات الدوران الوظيفي، مما ينعكس سلبيًا على إنتاجية المؤسسة وسمعتها.

لذلك، تسعى الإدارة الحديثة إلى تبني استراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية، تشمل جذب الكفاءات، وتطوير مهارات العاملين، وتحفيزهم، وضمان بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار. كما تعمل على تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين، وضمان العدالة في تقييم الأداء وتوزيع المكافآت، مما يسهم في تعزيز الولاء الوظيفي ورفع مستوى الأداء العام.

باختصار، إدارة الموارد البشرية ليست مجرد وظيفة إدارية روتينية، بل هي استثمار استراتيجي في العنصر البشري الذي يُعتبر العمود الفقري لأي منظمة تسعى إلى النجاح والاستدامة في عالم الأعمال المتغير.

أ-تعريف إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تُعرف بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبالعلاقاتهم داخل المنظمة"، وفقًا لمعهد إدارة الأفراد (Institute of Personnel Management) في بريطانيا.

كما عرّفها (J. Martin) بأنها "ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات، وعلاقاتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم"، مشيرًا إلى أنها تشمل وظائف مثل تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض الموارد البشرية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، بالإضافة إلى إدارة المعلومات والسجلات الخاصة بالموارد البشرية.

من جهة أخرى، عرّفها Fransh بأنها "عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية بالمنظمة".

بينما أشار Flippo إلى أن إدارة الموارد البشرية هي "التخطيط والتنظيم والتوجيه والتحكم في المشتريات والتطوير والتعويض والتكامل والصيانة وإعادة إنتاج الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الفردية والتنظيمية والمجتمعية".

إذا يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها: مجموعة من النظم والضوابط التي تعنى باستقطاب وتطوير وتحفيز والحفاظ على الموظفين بطريقة تضمن عمل المنظمة بالشكل الأمثل وتحقيق الاستمرارية والنمو للمنظمة والأفراد المعنيين بها. كما تعرف بأنها الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

ب-أهداف إدارة الموارد البشرية

- المساعدة في تطوير الاستراتيجية العامة للمؤسسة، مع التركيز بشكل خاص على الجوانب المتعلقة بالموارد البشرية، لضمان توافقها مع الأهداف التنظيمية الشاملة.
- توجيه النصيح إلى الإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية، لضمان امتلاك المؤسسة لقوة عاملة تتمتع بمستوى عالٍ من الكفاءة والتحفيز.
- التنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية، بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.
- توفير الدعم والظروف الملائمة التي تساعد المديرين التنفيذيين في تحقيق أهدافهم، من خلال توفير الموارد والبيئة المناسبة للعمل.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة المتعلقة بالعلاقات بين الأفراد، لضمان ألا تعيق مثل هذه التحديات تحقيق المؤسسة لأهدافها.

- توفير قناة اتصال فعالة بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة، لتعزيز التفاهم والتعاون بين الطرفين.
- القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسية في إدارة الموارد البشرية، لضمان الالتزام بالمبادئ والأخلاقيات التنظيمية.
- تعزيز ثقافة العمل الإيجابية ودعم المبادرات التي تعزز الانتماء والرضا الوظيفي لدى الموظفين، مما ينعكس إيجاباً على أداء المؤسسة.

ج- أهمية إدارة الموارد البشرية

- توفير الموارد البشرية المؤهلة والمناسبة من خلال اعتماد أفضل الممارسات الإدارية التي تسهم في تنمية الإنتاج نوعياً وكمياً، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.
- تمكين الموظفين من الأدوات والوسائل اللازمة عبر تصميم برامج تدريبية متخصصة، وتوفير أنظمة عادلة للرواتب والحوافز، مما يحفز الأداء الجيد ويزيد من الإنتاجية.
- تعزيز التنسيق والتنظيم بين الوحدات الإدارية والمهام المتعلقة بالموظفين، من خلال إشراك إدارة الموارد البشرية في الحوار مع الإدارة التنفيذية لضمان انسجام الأهداف والعمليات.
- الكشف عن المشكلات الرئيسية التي تواجه الموظفين والتي قد تؤثر سلباً على كفاءة وفاعلية المؤسسة، والعمل على حلها بشكل استباقي لضمان بيئة عمل مثالية.

- تحليل الكفاءات التنظيمية والمؤشرات الأدائية مثل معدلات الحوادث والعوامل الأخرى المؤثرة على العمل، مما يساعد في تحديد نقاط القوة والضعف واتخاذ القرارات المستنيرة.
- تقديم الدعم والمساندة للإدارة في تنفيذ السياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وحل المشكلات أو القضايا التي تطرأ بين الموظفين، مما يعزز استقرار بيئة العمل.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين من خلال إنشاء قنوات اتصال مفتوحة، مما يساهم في بناء الثقة وزيادة الرضا الوظيفي.
- تعزيز القيم والمعايير المؤسسية من خلال ضمان التزام الموظفين بثقافة المؤسسة وأخلاقيات العمل، مما يعزز الهوية التنظيمية ويساهم في تحقيق الرؤية المشتركة.
- تحفيز الابتكار والإبداع عبر توفير بيئة عمل داعمة تشجع الموظفين على تقديم أفكار جديدة ومبادرات تساهم في تطوير المؤسسة.
- ضمان الامتثال للقوانين واللوائح المتعلقة بالعمل، مما يقلل من المخاطر القانونية ويحافظ على سمعة المؤسسة.

د-مهارات إدارة الموارد البشرية

- **المهارات الفنية:** تختص بطبيعة العمل وتؤثر في مستوى أداء الفرد مثل: استخدام الآلات ومعرفة أجزائها وطريقة تشغيلها وتوقيفها: الطباعة، البرمجة، التدقيق المالي.

- المهارات السلوكية: أو ما يسمى بفن التعامل مع الآخرين مثل: مهارات الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، وتكوين العلاقات الاجتماعية والتحفيز.

- المهارات الفكرية: وهي قدرة المدير على التفكير المنطقي، والحكم على الأمور بشكل سليم، والقدرة على التنبؤ واتخاذ القرارات المناسبة، كمهارة التخطيط، مهارة القيادة، مهارة الإقناع والتفاوض، ومهارة اتخاذ القرارات، ويختلف المزيج الملائم من هذه المهارات باختلاف المستوى الإداري للشخص المسؤول، فكلما تدرج وظيفيا إلى أعلى، فهو يحتاج إلى اكتساب مهارات فكرية أكثر، وكلما اتجهت إلى أسفل الهيكل التنظيمي، يحتاج الشخص إلى مهارات فنية أكثر

هـ- مقومات نجاح إدارة الموارد البشرية

1- دعم المؤسسة لنجاح إدارة الموارد البشرية: لا يتحقق هذا الدعم إلا عن طريق قيادة متجاوبة، وملتزمة، وداعمة للنجاح، فالقيادة الداعمة هي شرط المؤسسة الناجحة، حيث تترك الأفراد يشاركون فعليا في القرارات التي تتخذها على كل المستويات الإدارية للمؤسسة، وهذا في حد ذاته يعتبر مدخلا حقيقيا لبناء مؤسسة ناجحة، ومواكبة للتغيرات والتحديات المستجدة.

2- نجاح مدير إدارة الموارد البشرية: يستعدي العمل الناجح لإدارة الموارد البشرية أن يكون مديرها على معرفة كمية، ونوعية بالموارد البشرية في أن واحد، فالمعرفة الكمية تختص بمعرفة العموميات حول الوظائف الموجودة، والمراكز الوظيفية المخصصة لها، أما المعرفة النوعية فتركز على نوعية الوظائف، والشروط المتصلة بها. أو بعبارة أخرى معرفة عدد الوظائف الحالية في المؤسسة وعدد شاغليها.

3- نجاح الموارد البشرية في أدائها بالمؤسسة: حتى يتحقق للمؤسسة هذا المقوم، وهو وجود أفراد ناجحين، عليها أن تركز من خلال إدارة الموارد البشرية على ميزتين أساسيتين:

الميزة الأولى: هي مقدرة العمال، تمكنهم من المعارف، المهارات، والخبرات التي تساعد الفرد على الأداء الجيد للعمل، والتي بمقدورهم اكتسابها، وتطويرها، وبالتالي فهذه المقدرة منها ما يتعلق بالإمكانيات الجسدية، ومنها ما يتعلق بالإمكانيات المعرفية، ودور إدارة الموارد البشرية يكمن في استخدام وظائفها، بالشكل الذي يجعل قدرات الموارد البشرية تتلاءم مع المتطلبات، وشروط الوظائف الموجودة في المؤسسة.

الميزة الثانية: فهي الحافز الذي يعبر بدوره عن استعداد الفرد للقيام بالعمل المطلوب منه.

و-وظائف إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين بالمؤسسة التي تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من حيث المهام الإدارية كالتوظيف والتخطيط، التدريب، التحفيز، التمكين، تقييم الأداء وإدارة التغيير، غير أن كل تلك الإدارات تمارس أنشطة فنية تتعلق بطبيعة الأداء المناط بها كإدارة العمليات التي يرتبط عملها الفني بإدارة النشاطات الإنتاجية والهندسية والفنية... الخ، بالإضافة إلى إدارة الموارد البشرية يركز اهتمامها بالأنشطة التخصصية المتعلقة بالأفراد العاملين في المؤسسة ونجاحها يتوقف على مدى ممارستها الواقعية لهذه الوظائف للحصول على الموارد البشرية، وسيتم في دراستنا هذه التركيز على بعض هذه الوظائف على اعتبارها استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والتي تسعى من خلالها إلى تحقيق استراتيجية المنظمة.

ثالثا: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أ- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هي عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال.

كما تعرف أيضا: هي خطة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري وتتفق وتتكامل وتتناسق مع هذه الخطط وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

كما يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الاستراتيجية المحددة والمطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية؛

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛
- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات؛
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

ب-خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

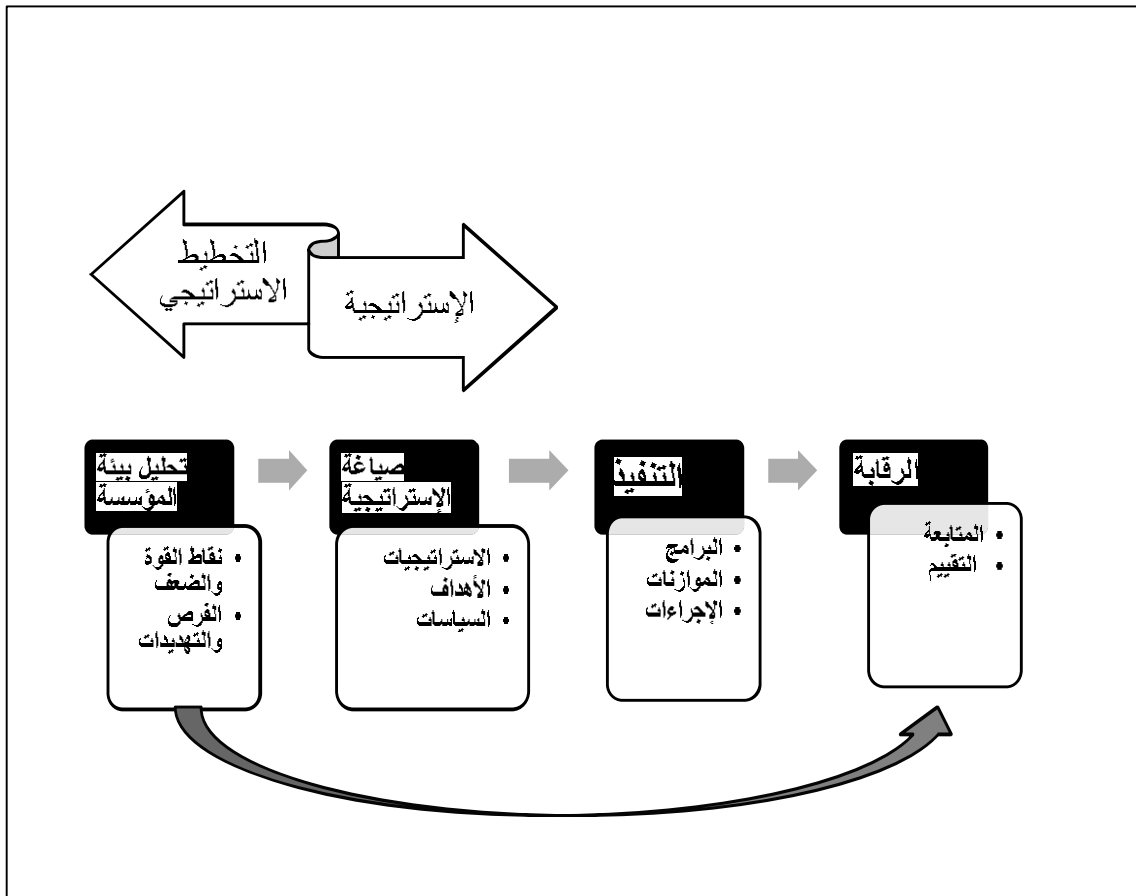
- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي عند إدارة الموارد البشرية؛
- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- ضرورة ربط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- الأخذ بعين الاعتبار تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها أداة تحسين مستويات الأداء التنظيمي.

ج-العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية

مراحل بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة:

تمثل صياغة الاستراتيجية المحور الذي يدور حوله التفكير الاستراتيجي، عملية الإدارة الاستراتيجية ونظام التخطيط الاستراتيجي، وذلك بغرض التوصل إلى حزمة متكاملة من اتجاهات التحرك أو التصرف أمام إدارة المؤسسة لتحقيق رسالتها وأهدافها. تطبق الاستراتيجية وفق أربع مراحل أساسية، يمكن توضيحها في الشكل الموالي:

الشكل رقم: 01: مراحل تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: من إعداد الباحثين.

وتتميز هذه المراحل بـ:

- لا يمكن البدء في مرحلة قبل استيفاء المرحلة السابقة لها؛
- جودة كل مرحلة متوقفة على سابقتها؛
- يجب ضمان تدفق مستمر للمعلومات بين المراحل.

1-مرحلة تحليل بيئة المؤسسة:

هناك عدة أدوات لتحليل بيئة المؤسسة نتعرض لبعضها.

تحليل SWOT:

وهي أداة تحليل رباعي يستخدم لتقييم موقع المؤسسة التنافسي من خلال تحليل عوامل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات)، وعوامل البيئة الداخلية (نقاط القوة ونقاط الضعف). ويعتبر تحليل SWOT نموذجاً تقييمياً أساسياً يقيس ما يمكن/وما لا يمكن للمؤسسة القيام به بالإضافة إلى الفرص والتهديدات التي تواجهها.

عوامل البيئة الخارجية:

الفرص: وهي تمثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية المواتية والتي من خلالها يمكن للمؤسسة تحسين نشاطاتها، شرط أن تدرك المؤسسة وجود هذه الفرصة فعلاً، وأنها أكثر جاذبية من الوضع القائم، وأنه بإمكانها اقتناص هذه الفرصة.

التهديدات: وهي عوامل لا تستطيع المؤسسة السيطرة عليها، أو التعامل معها بشكل مباشر وسريع، فهي تمثل مخاطر ومعوقات أمام المؤسسة نتيجة للظروف الاقتصادية والاجتماعية والمنافسة والتكنولوجيا، لذا لابد على المؤسسة تشخيص التهديدات بمختلف أشكالها، وتحديد آثارها المحتملة، استنباط الأساليب والأدوات للتعامل معها، وتأتي التهديدات من الأسواق، المنافسة المباشرة وغير المباشرة، تكاليف الصناعة، الأوضاع الاقتصادية، والقيود القانونية والاقتصادية.

عوامل البيئة الداخلية:

نقاط القوة: تصف نقاط القوة العوامل الاستراتيجية التي قد تجعل مشروعاً معيناً أكثر احتمالية للنجاح والمجالات التي قد يكون فيها النشاط مميزاً مقارنة بالأعمال المشابهة الأخرى، وكل ما تتفوق عليه المؤسسة وتساعدها على المنافسة. مثل: علامة تجارية قوية، عملاء موالين، ميزانية قوية، تكنولوجيا فريدة، وما إلى ذلك. المؤسسات التي تدرك نقاط قوتها هي أفضل قدرة على تحسينها واستغلالها لصالحها.

نقاط الضعف: هي العناصر التي يمكن أن تجعل مشروعاً معيناً أقل احتمالاً للنجاح، والتي تفتقر إليها المؤسسة وتمنعها من الأداء عند المستوى الأمثل، وهي ما تحتاج المؤسسة إلى تحسينها لتبقى قادرة على المنافسة. على سبيل المثال المؤسسة غير معروفة لمعظم المستهلكين؛ انخفاض الوعي بالعلامة التجارية وضآلة قاعدة العملاء ذوي الولاء. بمجرد تحديد نقاط الضعف، تتخذ الشركة خطوات لتقليل التأثير أو تحويلها إلى نقاط قوة.

جدول رقم 02: منهجية التحليل SWOT

Opportunities الفرص	MINI MAXI استراتيجية علاجية البحث على الحلول التي تتكيف مع الفرص	MAXI MAXI استراتيجية هجومية استغلال القوة لجلب جزء من الفرص أو الطموحات
Threats التهديدات	MINI MINI استراتيجية انكماشية تخفيض حجم العمليات أو المشاركة حتى يمكن علاج نقاط الضعف ومواجهة التهديدات	MAXI MINI استراتيجية دفاعية التركيز على القوة لتخفيض التهديدات
Weaknesses نقاط الضعف	Strengths نقاط القوة	

ومع أن طريقة SWOT تبدو بسيطة في فهمها وتناولها، إلا أن تطبيقاتها العملية ليست كذلك، فالفرص والتهديدات وكذا نقاط القوة ونقاط الضعف هي مفاهيم نسبية، فقد يبدو تغيير ما في المحيط فرصة بالنسبة إلى مؤسسة ما، في حين تعتبره مؤسسة أخرى بمثابة تهديد لها.

2-مرحلة صياغة الاستراتيجية

أي وضع خطط استراتيجية طويلة المدى بناء على معطيات المرحلة السابقة وتتضمن عملية الصياغة التحديد الدقيق لكل من:

▪ رسالة المؤسسة: التي تعبر عن فكر وفلسفة المؤسسة وتعتبر الدستور المرشد لكافة القرارات.

▪ الأهداف: وهي الغايات والخطوط العريضة التي تمنع من الانحراف عن الرسالة والارتباك في النشاط.

▪ الاستراتيجية: أي الخطة التي على أساسها تنجز المؤسسة رسالتها ويجب أن تفصل حسب المستويات (استراتيجية كلية، استراتيجية وظيفية، استراتيجية وحدات الأعمال).

3-مرحلة تنفيذ الاستراتيجية: أي التطبيق العملي للمخططات عبر ترجمتها في شكل موازنات وبرامج وإجراءات تشغيلية.

4-مرحلة التقييم والتقويم: يراعى فيه مدى تحقيق التنفيذ للأهداف المسطرة ويكون على جميع المستويات. ولضمان متابعة فعلية يجب توفر نظام معلومات يضمن التغذية العكسية.

د-أنواع الاستراتيجيات

هناك استراتيجيات أساسية يمكن للمؤسسة اتباعها بناء على وضعيتها الاقتصادية وهي:

1. استراتيجية الاستقرار: عندما تكون المؤسسة راضية عن وضعها الحالي، فإنها لن ترغب في التغيير، من هنا ستكون استراتيجية الاستقرار هي الاستراتيجية المناسبة، خاصة عندما تكون البيئة مستقرة. ولا تعني استراتيجية الاستقرار أن لا تقوم المؤسسة بفعل شيء وإنما المحافظة على أدائها لأنشطتها بنفس الطريقة. تمارس هذه الاستراتيجية في أغلب الأحيان وتكون أقل خطورة كمسار عمل. يتم إتباع استراتيجية الاستقرار عندما تكون المؤسسة راضية عن نفس المنتج، وتخدم نفس مجموعات المستهلكين وتحافظ على نفس حصة السوق.

2. استراتيجية النمو والتوسع: قد يعني النمو والتوسع في عمليات المؤسسة أن الإدارة غير راضية عن وضعها الحالي، والبيئة تتغير، وتتوفر فرص مواتية، وفي مثل هذه الحالات، ستكون استراتيجية النمو مفيدة في التوسع. ويمكن تنفيذ استراتيجية النمو من خلال تطوير المنتجات، تطوير السوق، التكامل. يتم إضافة منتجات جديدة إلى المنتجات القائمة أو استبدال المنتجات القديمة بأخرى جديدة.

3. استراتيجية التنوع: إن استراتيجية التنوع تعني أن تقوم المؤسسة بالتنوع من خلال إنتاج منتجات لنفس النشاط الأساسي أو خارجه أي تنوع مترابط أو غير مترابط. وذلك من خلال:

- تقديم المنتجات/الخدمات الجديدة؛
- إضافة أسواق جديدة إلى الأسواق الحالية؛
- إضافة بعض العمليات الإنتاجية إلى العمليات الحالية.

إن الهدف الرئيسي لهذه الاستراتيجية هو دخول المؤسسة إلى بعض مجالات الأعمال فهي استراتيجية مناسبة عندما يكون للمؤسسة موقع تنافسي قوي.

4. استراتيجية الاندماج: الاندماج بصفة عامة هو اتحاد للمصالح بين منطمتين أو أكثر ينتج عنه ظهور كيان جديد أو قيام أحد المنظمات، فمثلا اندماج المنظمة يعني دخول كلي لكيانها في منظمة أخرى وبالتالي يزول كيانها القانوني وتدخل في كيان المنظمة الأخرى المندمجة معها.

5. استراتيجية ريادة التكلفة: ويهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الميزة التنافسية عن طريق محاولة تخفيض التكلفة بشقي الطرق، أي تخفيض تكاليف مواردها (المالية، البشرية، التكنولوجية، الإنتاجية، التسويقية... إلخ) والوصول إلى تخفيض التكاليف يكون بالتسيير الجيد لمختلف هذه الموارد.

6. استراتيجية التميز بالجودة: تكمن في خلق خصائص للمنتج تجعله مختلف ومتميز عن منتجات المنافسين، أي جودة عالية ولكن بسعر مرتفع ويقبل المستهلك الدفع مقابل الحصول على الجودة.

هـ- إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

* تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها "كما يقول أيضا" أنها منتج تاريخها وليس منتج آني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

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

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

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

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة؛
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة؛
- المعدات والتجهيزات والأموال؛
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة؛
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة؛
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل أهم العناصر الذي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها؛
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...)

- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية؛

- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة؛

- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

تتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

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

5- صياغة وتكوين الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، وهذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6- تنفيذ الاستراتيجية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبولة، كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية

هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

7-متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن ما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

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

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

مراجع الفصل الأول

1. أحمد القطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 1996.
2. أحمد، سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000.
3. أسماء سعدي محمد ملحم، دور إدارة الموارد البشرية في التغيير التنظيمي، أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، كلية الدراسات العليا والبحث العلمي، جامعة الخليل، فلسطين، 2022/6/5.
4. رائد كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية - العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، عمان، 2004.
5. زين منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار كنوز المعرفة، عمان، 2006.
6. سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والادارات المعاصرة (المجلد الأول)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، د ت.
7. سليمان خليل فارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط 2، منشورات جامعة دمشق، دمشق، 2003.
8. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز الدراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، 2007.
9. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2021.
10. عبد الرحيم محمد، إدارة الاستراتيجية خمس خطوات نحو الهدف، ط 1، دار المعارف المصرية، مصر، 2012.

11. علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
12. علي غربي، إسماعيل قيرة، بلقاسم سلاطنية، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، 2007.
13. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، ط1، عمان: دار وائل، 2005.
14. فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
15. فضيلة داود، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم أساسية وممارسات تطبيقية، الطبعة الثانية، دار السيسان، 2019.
16. محمد المحمدي الماضي، الإدارة الاستراتيجية، جامعة القاهرة، مصر، 2002.
17. محمد هاني محمد، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.
18. مصطفى الجربوعة، إدارة الموارد البشرية، دار ابن النفيس للنشر، عمان، الأردن، 2017.
19. نادية العارف، الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
20. نادية براهيم، محاضرات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، موجهة لطلبة السنة الأولى ماستر مهني تخصص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2025.

الفصل الثاني

الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي

تقليدياً لم تكن تشارك إدارة الموارد البشرية في التسيير الكلي للمنظمة، حيث انحصرت مسؤولياتها في أنشطة محدودة كالتوظيف والاختيار وبرامج التكوين، أما حالياً فهناك تأثير قوي لمسيرى الموارد البشرية على كل ما يتعلق بصياغة وإعداد الاستراتيجيات، وأصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بالمسؤوليات التالية:

- مساعدة المؤسسة على التكيف بل وأكثر من ذلك سبق الحدث على الظروف الخارجية مثل التطور النوعي والكمي لسوق العمل وتطور وتغير الإطار القانوني والتشريعي للعمل وغيرها من العوامل.
- صياغة وإعداد الاستراتيجيات الخاصة، أي أن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية وفلسفة خاصة تحدد فيها كيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة، وعليها أن تقنع بقية المديرين بها وتحقق تفاعلهم معها.
- المشاركة في إعداد وصياغة سياسات المؤسسة من خلال تزويد الإدارة العليا وبقية الإدارات بمعلومات وبيانات تتناول الموارد البشرية والمشاكل التي تواجهها المؤسسة في هذا المجال وهذا لتحديد التوجه العام للمنظمة.

-أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل استراتيجيات المنظمة

ينبغي على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تطبيق بعض الاستراتيجيات التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة كالآتي:

أ-استراتيجية الاستقرار

عندما تتبنى المنظمة استراتيجية الاستقرار، والتي تركز على الحفاظ على الوضع الحالي وتعزيزه بدلاً من التوسع أو الدخول في تغييرات جذرية، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب أدواراً ووظائف استراتيجية حيوية لدعم هذه الاستراتيجية. فيما يلي أبرز هذه الأدوار والوظائف:

1-الحفاظ على الكفاءات الحالية وتطويرها:

- التدريب والتطوير: تعزيز مهارات الموظفين الحاليين لضمان استمرار كفاءتهم وقدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة.
- إدارة الأداء: متابعة أداء الموظفين وتقييمه بشكل دوري لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة والحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية.

2-تعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي:

- تحفيز الموظفين: تصميم برامج تحفيزية تلبي احتياجات الموظفين وتعزز ولائهم للمنظمة.
- إدارة الرواتب والمزايا: ضمان أن تكون الحوافز والمكافآت تنافسية وعادلة للحفاظ على رضا الموظفين وتقليل معدل دوران العمالة.

3- تعزيز الثقافة التنظيمية:

- بناء ثقافة قوية: تعزيز القيم والثقافة التنظيمية التي تدعم الاستقرار والتماسك الداخلي.
- إدارة التغيير التدريجي: دعم التغييرات الصغيرة والمتدرجة التي تعزز الكفاءة دون التسبب في اضطرابات كبيرة.

4- إدارة المعرفة والخبرات:

- الاحتفاظ بالمعرفة: ضمان استمرارية المعرفة والخبرات داخل المنظمة من خلال برامج إدارة المعرفة ونقل الخبرات بين الموظفين.
- تخطيط التعاقب الوظيفي: تحديد الكفاءات الرئيسية وضمان وجود خطط تعاقب وظيفي للحفاظ على الاستقرار في المناصب القيادية والحيوية.

5- تحسين الكفاءة الداخلية:

- تحسين العمليات: العمل على تحسين العمليات الداخلية لزيادة الكفاءة وتقليل الهدر.
- إدارة التكاليف: مراقبة تكاليف العمالة وضمان أن تكون الموارد البشرية مستخدمة بشكل فعال.

6- تعزيز التواصل الداخلي:

- تحسين الاتصالات: تعزيز قنوات التواصل الداخلية لضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات والموظفين.
- إدارة العلاقات الداخلية: بناء علاقات قوية بين الموظفين والإدارة لتعزيز الثقة والتعاون.

7- الاستجابة للتحديات الخارجية:

- مراقبة البيئة الخارجية: متابعة التغيرات في البيئة الخارجية التي قد تؤثر على استقرار المنظمة، مثل التغيرات الاقتصادية أو التنظيمية.
 - التكيف مع المتغيرات: ضمان أن تكون المنظمة قادرة على التكيف مع التحديات الخارجية دون التضحية باستقرارها.
- ففي ظل استراتيجية الاستقرار، يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على الحفاظ على الكفاءات الحالية، تعزيز الولاء الوظيفي، تحسين الكفاءة الداخلية، وضمان استمرارية المعرفة والخبرات، مع الحفاظ على مرونة كافية للاستجابة لأي تحديات خارجية قد تهدد استقرار المنظمة.

ب-استراتيجية التوسع

عندما تتبنى المنظمة استراتيجية التوسع، والتي تركز على النمو وزيادة الحصة السوقية أو الدخول إلى أسواق جديدة، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب أدوارًا استراتيجية حيوية لدعم هذه الاستراتيجية. فيما يلي أبرز هذه الأدوار والوظائف:

1-تخطيط القوى العاملة لمواكبة النمو:

- التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية: تحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لمواكبة خطط التوسع، سواء من حيث العدد أو المهارات المطلوبة.
- تخطيط التعاقب الوظيفي: ضمان وجود كفاءات قادرة على قيادة عمليات التوسع في المناصب الإدارية والقيادية.

2-جذب وتوظيف الكفاءات المناسبة:

- استراتيجيات التوظيف: تصميم استراتيجيات فعالة لجذب المواهب ذات المهارات العالية التي تتوافق مع أهداف التوسع.
- إدارة عملية الاختيار: ضمان اختيار المرشحين الذين يتمتعون بالقدرة على التكيف مع التغييرات المصاحبة للتوسع.

3-تطوير المهارات والقدرات:

- برامج التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين الحاليين وتمكينهم من التعامل مع متطلبات التوسع.
- بناء القيادات المستقبلية: إعداد قادة قادرين على إدارة عمليات التوسع بكفاءة.

4-إدارة التغيير الثقافي والتنظيمي:

- تعزيز ثقافة الابتكار: بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والابتكار لمواكبة عمليات التوسع.
- إدارة مقاومة التغيير: توفير الدعم للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات المصاحبة للتوسع.

5-تحفيز الموظفين والحفاظ عليهم:

- تصميم حزم مكافآت تنافسية: تقديم حوافز ومكافآت تلي توقعات الموظفين وتعزز ولائهم خلال مراحل التوسع.
- إدارة الرضا الوظيفي: ضمان بيئة عمل إيجابية تحافظ على معنويات الموظفين وتقلل من معدل دوران العمالة.

6-إدارة التنوع والشمول:

- تعزيز التنوع: ضمان توظيف وإدارة قوى عاملة متنوعة، خاصة إذا كان التوسع يشمل دخول أسواق جديدة أو دولية.
- بناء فرق عمل متعددة الثقافات: تدريب الموظفين على العمل في بيئات متنوعة وتعزيز التعاون بين الفرق.

7-تحسين العمليات والأنظمة:

- تطوير أنظمة الموارد البشرية: تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية لتدعم النمو، مثل أنظمة التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء.
- تحسين كفاءة العمليات: ضمان أن تكون العمليات الداخلية قادرة على التعامل مع زيادة حجم الأعمال.

8-إدارة المخاطر المرتبطة بالتوسع:

- تقييم المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالتوسع، مثل نقص الكفاءات أو الصراعات الثقافية.
- وضع خطط طوارئ: تطوير استراتيجيات بديلة لمواجهة التحديات التي قد تنشأ خلال مراحل التوسع.

9-تعزيز التواصل الداخلي:

- تحسين قنوات الاتصال: ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات والموظفين لمواكبة التغييرات السريعة.
- تعزيز الشفافية: إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بخطط التوسع وأهدافها لتعزيز الثقة والتعاون.

10- دعم التوسع الدولي (إذا كان التوسع عالميًا):

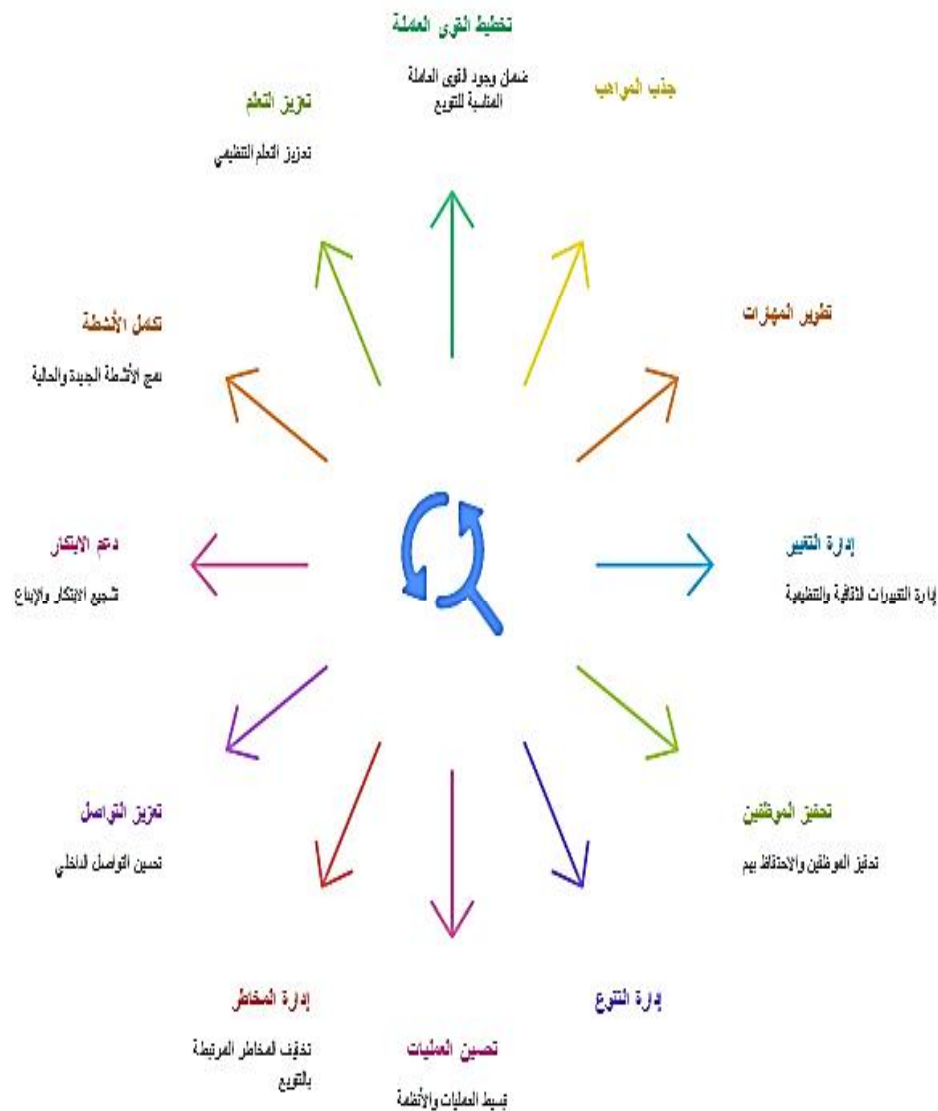
- إدارة العمالة الدولية: تطوير سياسات لإدارة الموظفين في الأسواق الجديدة، بما في ذلك التوطين وإدارة الفرق متعددة الثقافات.
- الامتثال للقوانين المحلية: ضمان الالتزام بالقوانين واللوائح في الأسواق الجديدة.

في ظل استراتيجية التوسع، يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على تخطيط القوى العاملة، جذب الكفاءات، تطوير المهارات، إدارة التغيير، وتحفيز الموظفين، مع ضمان أن تكون العمليات والأنظمة قادرة على دعم النمو المتسارع للمنظمة.

ج- استراتيجية التنوع

عندما تتبنى المؤسسة استراتيجية التنوع، والتي تعني دخول أسواق جديدة أو تقديم منتجات أو خدمات مختلفة عن النشاط الأساسي للمنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية تتحمل مسؤوليات استراتيجية كبيرة لضمان نجاح هذه الاستراتيجية. تتطلب استراتيجية التنوع مهارات وقدرات جديدة، بالإضافة إلى إدارة التغيير الثقافي والتنظيمي. فيما يلي أبرز الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة (أنظر الشكل رقم: 02)

الشكل رقم:02: الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في حالة التنوع



المصدر: من إعداد الباحثين.

1-تخطيط القوى العاملة لمواكبة التنوع:

- تحديد المهارات الجديدة المطلوبة: تحليل الاحتياجات من الكفاءات والمهارات التي تتطلبها الأنشطة الجديدة.
- تخطيط القوى العاملة: وضع خطط لتوظيف أو تطوير الموظفين الحاليين لملء الفجوات في المهارات.

2-جذب وتوظيف كفاءات متخصصة:

- استراتيجيات التوظيف: تصميم استراتيجيات فعالة لجذب المواهب ذات الخبرة في المجالات الجديدة التي تدخلها المؤسسة.
- اختيار الكفاءات المناسبة: ضمان اختيار مرشحين يتمتعون بالقدرة على التكيف مع التغييرات المصاحبة للتنوع.

3-تطوير المهارات والقدرات:

- برامج التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية لتمكين الموظفين الحاليين من اكتساب المهارات اللازمة للأنشطة الجديدة.
- بناء قيادات متخصصة: إعداد قادة قادرين على إدارة الأنشطة المتنوعة بكفاءة.

4-إدارة التغيير الثقافي والتنظيمي:

- تعزيز ثقافة الابتكار: بناء ثقافة تنظيمية تدعم التغيير والمرونة لمواكبة عمليات التنوع.
- إدارة مقاومة التغيير: توفير الدعم للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات الجذرية المصاحبة للتنوع.

5-تحفيز الموظفين والحفاظ عليهم:

- تصميم حزم مكافآت تنافسية: تقديم حوافز ومكافآت تلي توقعات الموظفين وتعزز ولائهم خلال مراحل التنوع.
- إدارة الرضا الوظيفي: ضمان بيئة عمل إيجابية تحافظ على معنويات الموظفين وتقلل من معدل دوران العمالة.

6-إدارة التنوع والشمول:

- تعزيز التنوع: ضمان توظيف وإدارة قوى عاملة متنوعة، خاصة إذا كان التنوع يشمل مجالات أو أسواق جديدة.
- بناء فرق عمل متعددة التخصصات: تشجيع التعاون بين الفرق ذات الخبرات المختلفة لتعزيز الابتكار.

7-تحسين العمليات والأنظمة:

- تطوير أنظمة الموارد البشرية: تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية لتدعم الأنشطة المتنوعة، مثل أنظمة التوظيف، التدريب، وإدارة الأداء.
- تحسين كفاءة العمليات: ضمان أن تكون العمليات الداخلية قادرة على التعامل مع التعقيدات الجديدة الناتجة عن التنوع.

8-إدارة المخاطر المرتبطة بالتنوع:

- تقييم المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالتنوع، مثل نقص الكفاءات أو الصراعات الثقافية.
- وضع خطط طوارئ: تطوير استراتيجيات بديلة لمواجهة التحديات التي قد تنشأ خلال مراحل التنوع.

9-تعزيز التواصل الداخلي:

- تحسين قنوات الاتصال: ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات والموظفين لمواكبة التغييرات السريعة.
- تعزيز الشفافية: إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بخطط التنوع وأهدافها لتعزيز الثقة والتعاون.

10-دعم الابتكار والإبداع:

- تشجيع الابتكار: توفير بيئة تدعم الإبداع والابتكار لتمكين المؤسسة من تقديم منتجات أو خدمات جديدة.
- إدارة فرق الابتكار: تشكيل فرق عمل متخصصة لقيادة مبادرات الابتكار المرتبطة بالتنوع.

11-إدارة التكامل بين الأنشطة الجديدة والحالية:

- تنسيق الجهود: ضمان التكامل بين الأنشطة الجديدة والحالية لتحقيق التآزر بينها.
- إدارة الصراعات المحتملة: معالجة أي صراعات قد تنشأ بين الفرق العاملة في الأنشطة المختلفة.

12-تعزيز التعلم التنظيمي:

- نقل المعرفة: ضمان تبادل المعرفة بين الفرق العاملة في الأنشطة الجديدة والحالية.
- بناء القدرات التنظيمية: تعزيز قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب الجديدة وتطبيقها في المستقبل.

في ظل استراتيجية التنوع، يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على تخطيط القوى العاملة، جذب الكفاءات المتخصصة، تطوير المهارات، إدارة التغيير الثقافي، وتحفيز الموظفين، مع ضمان أن تكون العمليات والأنظمة قادرة على دعم التعقيدات الجديدة الناتجة عن التنوع. كما يجب أن تعمل على تعزيز الابتكار والإبداع لضمان نجاح المؤسسة في الأنشطة الجديدة.

د-استراتيجية الاندماج

عندما تتبنى المؤسسة استراتيجية الاندماج (أنظر الشكل رقم 03)، سواء كان اندماجاً مع مؤسسة أخرى أو استحواداً على مؤسسة منافسة، فإن إدارة الموارد البشرية تتحمل مسؤوليات استراتيجية كبيرة لضمان نجاح هذه العملية. يتطلب الاندماج إدارة دقيقة للعنصر البشري، حيث يعتبر الموظفون أحد أهم الأصول التي يجب الحفاظ عليها خلال هذه المرحلة.

الشكل رقم 03: أبرز الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في حالة إتباع استراتيجية الاندماج



المصدر: من إعداد الباحثين.

فيما يلي توصيف أبرز الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في حالة إتباع استراتيجية الاندماج:

1-تقييم القوى العاملة في المؤسسات:

- تحليل الهياكل التنظيمية: مقارنة الهياكل التنظيمية للمؤسسات لتحديد أوجه التكامل والتداخل.
- تقييم المهارات والكفاءات: تحليل المهارات والخبرات المتوفرة في المؤسسات لتحديد الفجوات والكفاءات الزائدة.

2-تخطيط القوى العاملة بعد الاندماج:

- تحديد الاحتياجات المستقبلية: وضع خطة للقوى العاملة تأخذ في الاعتبار الأهداف الاستراتيجية الجديدة بعد الاندماج.

- تخطيط التعاقب الوظيفي: ضمان وجود كفاءات قادرة على قيادة المؤسسة المندمجة.

3-إدارة عملية التكامل الثقافي:

- تحليل الثقافات التنظيمية: فهم الاختلافات الثقافية بين المؤسستين وتحديد سبل التكامل.

- بناء ثقافة موحدة: تعزيز ثقافة تنظيمية جديدة تدعم أهداف المؤسسة المندمجة.

4-إدارة التغيير التنظيمي:

- توفير الدعم للموظفين: تقديم الدعم النفسي والمهني للموظفين لمساعدتهم على التكيف مع التغييرات.

- إدارة مقاومة التغيير: معالجة أي مقاومة قد تنشأ من الموظفين بسبب التغييرات المصاحبة للاندماج.

5-توحيد السياسات والإجراءات:

- تنسيق سياسات الموارد البشرية: توحيد سياسات التوظيف، التدريب، الأجور، والمزايا بين المؤسسات.
- تطوير إجراءات موحدة: ضمان أن تكون الإجراءات التنظيمية متسقة وفعالة في المؤسسة المندمجة.

6-إدارة عمليات التسريح أو إعادة التوظيف:

- تحديد الفائض في القوى العاملة: تحديد الموظفين الذين قد يتم تسريحهم أو إعادة توظيفهم في أدوار جديدة.
- تنفيذ عمليات التسريح بشكل أخلاقي: ضمان أن تتم عمليات التسريح باحترافية وأخلاقية، مع تقديم الدعم اللازم للموظفين المتأثرين.

7-تحفيز الموظفين والحفاظ عليهم:

- تصميم حزم مكافآت تنافسية: تقديم حوافز ومكافآت تلي توقعات الموظفين وتعزز ولائهم خلال مراحل الاندماج.
- إدارة الرضا الوظيفي: ضمان بيئة عمل إيجابية تحافظ على معنويات الموظفين وتقلل من معدل دوران العمالة.

8- تعزيز التواصل الداخلي:

- تحسين قنوات الاتصال: ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات والموظفين لمواكبة التغييرات السريعة.
- تعزيز الشفافية: إبقاء الموظفين على اطلاع دائم بخطط الاندماج وأهدافها لتعزيز الثقة والتعاون.

9- إدارة المخاطر المرتبطة بالاندماج:

- تقييم المخاطر: تحديد المخاطر المحتملة المرتبطة بالاندماج، مثل فقدان الكفاءات أو الصراعات الثقافية.
- وضع خطط طوارئ: تطوير استراتيجيات بديلة لمواجهة التحديات التي قد تنشأ خلال مراحل الاندماج.

10- تعزيز التعلم التنظيمي:

- نقل المعرفة: ضمان تبادل المعرفة بين الموظفين من المؤسسات لتعزيز التكامل.
- بناء القدرات التنظيمية: تعزيز قدرة المؤسسة المندمجة على التعلم من التجارب الجديدة وتطبيقها في المستقبل.

11-إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة:

- تعزيز الثقة مع الموظفين: بناء علاقات قوية مع الموظفين لضمان تعاونهم خلال عملية الاندماج.
- التواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين: إبقاء العملاء والموردين وأصحاب المصلحة الآخرين على اطلاع دائم بالتغييرات.

12-تحسين العمليات والأنظمة:

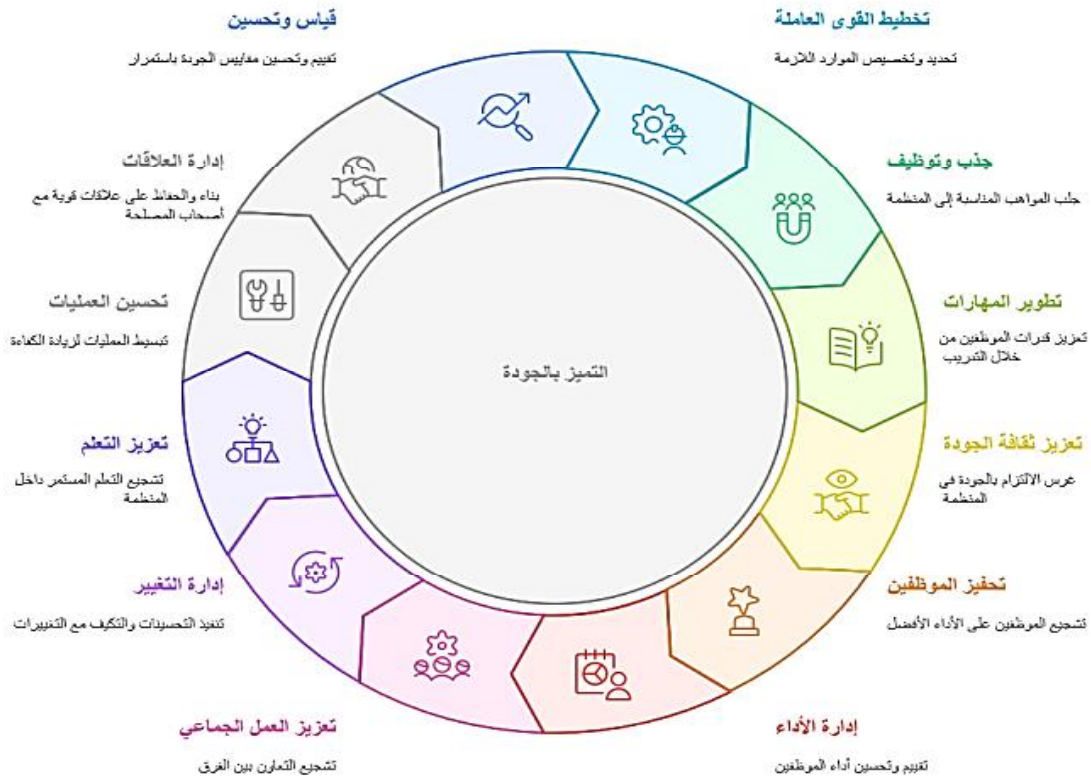
- تطوير أنظمة الموارد البشرية: تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية لتدعم المؤسسة المندمجة.
 - تحسين كفاءة العمليات: ضمان أن تكون العمليات الداخلية قادرة على التعامل مع التعقيدات الجديدة الناتجة عن الاندماج.
- في ظل استراتيجية الاندماج، يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على تقييم القوى العاملة، إدارة التكامل الثقافي، توحيد السياسات، تحفيز الموظفين، وإدارة التغيير، مع ضمان أن تكون العمليات والأنظمة قادرة على دعم المؤسسة المندمجة بشكل فعال. كما يجب أن تعمل على تعزيز التواصل الداخلي والخارجي لضمان نجاح عملية الاندماج.

هـ- أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
في ظل وحدات الأعمال

-استراتيجية التميز بالجودة:

عندما تتبنى وحدات الأعمال استراتيجية التميز بالجودة
(أنظر الشكل رقم: 04)، والتي تركز على تقديم منتجات أو خدمات عالية
الجودة لتحقيق ميزة تنافسية، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب أدوارًا
استراتيجية حيوية لدعم هذه الاستراتيجية. يتطلب التميز بالجودة موظفين
ذوي مهارات عالية وثقافة تنظيمية تدعم الالتزام بالجودة. فيما يلي أبرز الأدوار
والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في هذه الحالة:

الشكل رقم 04: استراتيجية التميز بالجودة ضمن استراتيجيات الموارد البشرية على مستوى وحدات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين.

1- تخطيط القوى العاملة لتحقيق التميز بالجودة:

- تحديد المهارات المطلوبة: تحليل احتياجات المنظمة من الكفاءات والمهارات التي تدعم تحقيق الجودة العالية.
- تخطيط القوى العاملة: وضع خطط لتوظيف أو تطوير الموظفين الحاليين لضمان توافر المهارات اللازمة.

2- جذب وتوظيف الكفاءات المناسبة:

- استراتيجيات التوظيف: تصميم استراتيجيات فعالة لجذب المواهب ذات الخبرة في إدارة الجودة والتحسين المستمر.
- اختيار الكفاءات المناسبة: ضمان اختيار مرشحين يتمتعون بالقدرة على الالتزام بمعايير الجودة العالية.

3- تطوير المهارات والقدرات:

- برامج التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية لتعزيز مهارات الموظفين في مجالات إدارة الجودة والتحسين المستمر.
- بناء قيادات الجودة: إعداد قادة قادرين على قيادة مبادرات الجودة وضمان الالتزام بمعاييرها.

4- تعزيز ثقافة الجودة:

- بناء ثقافة الالتزام بالجودة: تعزيز القيم التنظيمية التي تدعم الجودة والتحسين المستمر.
- تعزيز المشاركة: تشجيع الموظفين على المشاركة في مبادرات الجودة وتبني أفكار التحسين.

5-تحفيز الموظفين والحفاظ عليهم:

- تصميم حزم مكافآت تنافسية: تقديم حوافز ومكافآت تعزز الالتزام بمعايير الجودة العالية.
- إدارة الرضا الوظيفي: ضمان بيئة عمل إيجابية تحافظ على معنويات الموظفين وتقلل من معدل دوران العمالة.

6-إدارة الأداء وتقييمه:

- وضع معايير أداء واضحة: تطوير معايير أداء تعكس التزام الموظفين بمعايير الجودة.
- تقييم الأداء بشكل دوري: متابعة أداء الموظفين وتقديم تغذية راجعة لضمان التحسين المستمر.

7-تعزيز العمل الجماعي والتعاون:

- بناء فرق عمل فعالة: تشجيع التعاون بين الفرق لتحقيق أهداف الجودة.
- تعزيز التواصل الداخلي: ضمان تدفق المعلومات بسلاسة بين الإدارات والموظفين لدعم مبادرات الجودة.

8-إدارة التغيير والتحسين المستمر:

- دعم مبادرات التحسين: توفير الدعم اللازم للموظفين لتنفيذ مبادرات التحسين المستمر.
- إدارة مقاومة التغيير: معالجة أي مقاومة قد تنشأ من الموظفين بسبب التغييرات المصاحبة لتحسين الجودة.

9- تعزيز التعلم التنظيمي:

- نقل المعرفة: ضمان تبادل المعرفة بين الموظفين حول أفضل الممارسات في إدارة الجودة.
- بناء القدرات التنظيمية: تعزيز قدرة المؤسسة على التعلم من التجارب وتطبيقها في التحسين المستمر.

10- تحسين العمليات والأنظمة:

- تطوير أنظمة الموارد البشرية: تحديث أنظمة إدارة الموارد البشرية لتدعم مبادرات الجودة.
- تحسين كفاءة العمليات: ضمان أن تكون العمليات الداخلية قادرة على دعم تحقيق الجودة العالية.

11- إدارة العلاقات مع أصحاب المصلحة:

- تعزيز الثقة مع العملاء: ضمان أن تكون منتجات أو خدمات المؤسسة تلبية توقعات العملاء من حيث الجودة.
- التواصل مع الموردين: العمل مع الموردين لضمان أن تكون المواد المستخدمة تلبية معايير الجودة.

12-قياس وتحسين الجودة:

- وضع مؤشرات أداء الجودة: تطوير مؤشرات لقياس مستوى الجودة وتتبع التقدم.

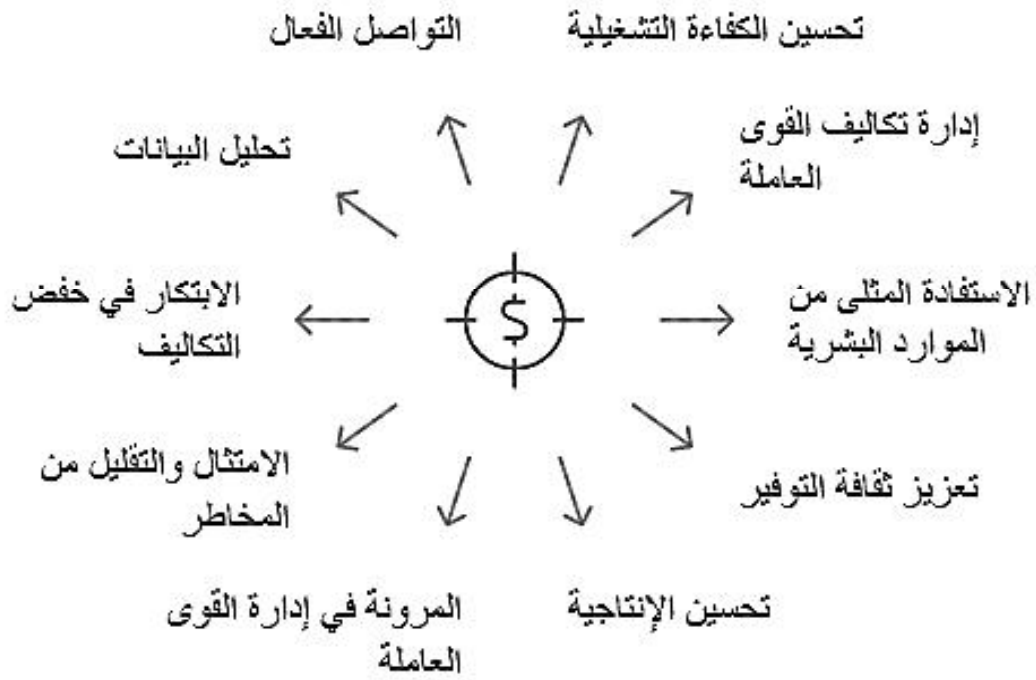
- تحليل النتائج: استخدام البيانات لتحسين العمليات وضمان التحسين المستمر.

في ظل استراتيجية التميز بالجودة، يجب أن تركز إدارة الموارد البشرية على تخطيط القوى العاملة، تطوير المهارات، تعزيز ثقافة الجودة، تحفيز الموظفين، وإدارة الأداء، مع ضمان أن تكون العمليات والأنظمة قادرة على دعم تحقيق الجودة العالية. كما يجب أن تعمل على تعزيز التعلم التنظيمي والتحسين المستمر لضمان بقاء المؤسسة في المقدمة من حيث الجودة.

2-إستراتيجية الريادة بالتكلفة:

إذا اتبعت المنظمة استراتيجية الريادة بالتكلفة (أنظر الشكل رقم: 05)، فإن إدارة الموارد البشرية تلعب دورًا محوريًا في دعم هذه الاستراتيجية من خلال التركيز على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.

الشكل رقم 05: استراتيجيات القيادة بالتكلفة ضمن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على مستوى وحدات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي هذا السياق، تتلخص الأدوار والوظائف الاستراتيجية لإدارة الموارد

البشرية في الآتي:

1- تحسين الكفاءة التشغيلية:

- التدريب والتطوير: تصميم برامج تدريبية تركز على تحسين إنتاجية الموظفين وتقليل الهدر في الوقت والموارد.
- إعادة هندسة العمليات: تحليل وتصميم الوظائف لضمان أن تكون العمليات فعالة من حيث التكلفة.

2- إدارة التكاليف المرتبطة بالقوى العاملة:

- التحكم في الرواتب والمزايا: تصميم هياكل رواتب تنافسية ولكنها اقتصادية، مع التركيز على الحوافز المرتبطة بالأداء.
- تقليل معدل دوران الموظفين: خفض تكاليف التوظيف والتدريب من خلال تحسين بيئة العمل والاحتفاظ بالموظفين المهرة.

3- الاستفادة المثلى من الموارد البشرية:

- التوظيف الانتقائي: توظيف أفراد لديهم مهارات متعددة وقادرين على أداء أكثر من وظيفة لزيادة المرونة وخفض الحاجة إلى توظيف عدد كبير من الموظفين.
- التعاقد الخارجي (Outsourcing): الاستعانة بمصادر خارجية للوظائف غير الأساسية لتقليل التكاليف الثابتة.

4- تعزيز ثقافة التوفير والكفاءة:

- بناء ثقافة تنظيمية: تعزيز ثقافة تركز على خفض التكاليف وزيادة الكفاءة بين الموظفين.
- الحوافز المالية: تقديم مكافآت وحوافز للموظفين الذين يقدمون أفكارًا مبتكرة لتقليل التكاليف.

5- تحسين الإنتاجية:

- إدارة الأداء: تصميم أنظمة تقييم أداء تركز على تحقيق الأهداف بتكلفة أقل.
- التحفيز غير المالي: استخدام أساليب تحفيزية غير مالية مثل الاعتراف بالإنجازات لزيادة الإنتاجية دون زيادة التكاليف.

6-المرونة في إدارة القوى العاملة:

- العمل المرن: تطبيق سياسات العمل المرن مثل العمل بدوام جزئي أو عن بعد لتقليل التكاليف الثابتة.
- إدارة المواهب: تحديد المواهب الأساسية والاستثمار فيها مع تقليل الاعتماد على الوظائف غير الأساسية.

7-الامتثال والتقليل من المخاطر:

- تقليل المخاطر القانونية: ضمان الامتثال للقوانين العمالية لتجنب الغرامات والتكاليف القانونية.
- إدارة الصحة والسلامة: تقليل تكاليف الإصابات والأمراض المهنية من خلال برامج فعالة للصحة والسلامة.

8-الابتكار في خفض التكاليف:

- تشجيع الابتكار: تحفيز الموظفين على تقديم أفكار مبتكرة لتقليل التكاليف وتحسين العمليات.
- استخدام التكنولوجيا: تطبيق أنظمة تكنولوجية لتبسيط العمليات وتقليل الحاجة إلى العمالة المكلفة.

9-تحليل البيانات لاتخاذ القرارات:

- التحليلات التنبؤية: استخدام البيانات لاتخاذ قرارات مستنيرة حول التوظيف والتدريب وتخصيص الموارد.
- قياس العائد على الاستثمار (ROI): تقييم فعالية برامج الموارد البشرية من حيث مساهمتها في خفض التكاليف.

10-التواصل الفعال:

- تعزيز الشفافية: التواصل بوضوح مع الموظفين حول أهداف خفض التكاليف وكيفية مساهمتهم في تحقيقها.
 - إدارة التغيير: مساعدة الموظفين على التكيف مع التغييرات التي تهدف إلى تحسين الكفاءة وخفض التكاليف.
- في استراتيجية الريادة بالتكلفة، تصبح إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا في تحقيق الأهداف المالية للمنظمة من خلال التركيز على الكفاءة، وخفض التكاليف، وزيادة الإنتاجية، مع الحفاظ على جودة الأداء والرضا الوظيفي.

ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية كوكيل لعملية التغيير في المنظمة

سنستعرض أولاً بعض المفاهيم والقضايا حول التغيير وأثره على العنصر البشري.

أ- مفاهيم حول التغيير

1- تعريف التغيير:

التغيير يُعد ظاهرة طبيعية تعتمد على عمليات إدارية مدروسة ومتعمدة، تهدف إلى إدخال تحسينات وتطوير على عنصر أو أكثر داخل المنظمة. يمكن النظر إليه على أنه سلسلة من المراحل المتتابعة التي يتم من خلالها الانتقال من الوضع الراهن إلى وضع جديد أكثر تطوراً وفاعلية. بمعنى آخر، التغيير هو عملية تحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة توازن جديدة تُساعد المنظمة على التكيف مع المتغيرات البيئية الخارجية بطرق أكثر فعالية، بالإضافة إلى تطوير الأنماط السلوكية والمهارات الوظيفية للعاملين.

كما أن التغيير يمثل جهداً طويلاً المدى يهدف إلى تعزيز قدرة المنظمة على مواجهة التحديات وحل المشكلات، وذلك من خلال تطوير عملياتها الداخلية وإحداث تحول شامل في المناخ التنظيمي السائد. هذا التحول يركز بشكل خاص على زيادة فعالية فرق العمل وتعزيز التعاون بين أفرادها، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة. ولضمان نجاح عملية التغيير، غالباً ما يتم الاستعانة بمستشارين أو خبراء في إدارة التغيير، حيث يقومون بدور محوري في إقناع أعضاء المنظمة بتبني الأفكار الجديدة وتوجيههم نحو تطبيقها بطرق عملية وفعالة.

2-مبررات التغيير:

هناك العديد من المبررات والدوافع والأسباب وراء عملية التغيير نذكر

منها:

- مواجهة التحديات الخارجية: مثل المشكلات السياسية أو الاقتصادية أو الاجتماعية التي قد تؤثر سلبًا على أداء المنظمة، مما يتطلب التكيف مع هذه التغيرات لضمان الاستمرارية.
- إثبات الذات: التغيير يُعد فرصة لإظهار قدرات المديرين والعاملين، وتعزيز ثقتهم بأنفسهم من خلال تحقيق أهداف جديدة وتجاوز التحديات.
- كسر الروتين: يساعد التغيير على تجديد حيوية المنظمة، وتفعيل دورها من خلال تبني أفكار جديدة، مما يمنع الركود ويحفز الابتكار.
- اكتشاف الطاقات الإبداعية: التغيير يُتيح الفرصة لاكتشاف وتوظيف الطاقات الكامنة لدى العاملين، مما يعزز الإبداع والتميز داخل المنظمة.
- تحسين الكفاءة والفعالية: يهدف التغيير إلى تعزيز استخدام الموارد المتاحة بشكل أفضل، ورفع مستوى الأداء لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة أعلى.

3-العوامل المسببة للتغيير:

3-1-عوامل خاصة بالبيئة الخارجية:

- سياسية: مثل التغيرات في السياسات الحكومية أو القوانين التي تؤثر على عمل المنظمة.
- اقتصادية: كالتقلبات الاقتصادية، أو تغيرات أسعار العملات، أو المنافسة الشديدة.
- تكنولوجية: التطورات التكنولوجية السريعة التي تتطلب تحديث الأدوات والعمليات.
- اجتماعية: تغير توقعات المجتمع أو احتياجات العملاء.
- قانونية: تشريعات جديدة قد تفرض تعديلات على أنظمة العمل.
- ثقافية: تغيرات في القيم أو العادات الاجتماعية التي تؤثر على سلوك المستهلكين أو العاملين.

3-2-عوامل خاصة بالبيئة الداخلية:

- تغيير مجال النشاط أو تنويعه: دخول المنظمة إلى أسواق جديدة أو تقديم منتجات مختلفة.
- تغيير الرسالة: تعديل الرؤية أو الغاية الأساسية للمنظمة.
- تغيير الأهداف: وضع أهداف جديدة تتطلب إعادة هيكلة العمليات.
- تغيير الهيكل التنظيمي: إعادة تنظيم الإدارات أو الوظائف لتحسين الكفاءة.
- تغييرات سلوكية وقيمية: تحول في ثقافة المنظمة أو سلوكيات العاملين لتعزيز التعاون أو الابتكار.

3-3-عوامل تفرض التغيير:

- درجة المعاناة من الوضع الحالي: كلما زادت المشكلات الحالية، زادت الحاجة إلى التغيير.
- وضوح فوائد التغيير: إذا كانت المزايا المتوقعة واضحة، يصبح التغيير أكثر إلحاحًا.
- اقتناع الإدارة العليا: دعم القيادة العليا يلعب دورًا محوريًا في نجاح عملية التغيير.
- مدى التأثير على المؤسسة: إذا كان التغيير سيؤثر على المؤسسة بأكملها، فإنه يصبح ضرورة استراتيجية.

4-أنواع التغيير:

4-1-التغييرات غير المخططة:

تحدث بشكل تلقائي نتيجة للتطور الطبيعي للمؤسسة أو بسبب عوامل خارجية مفاجئة، مما يضطر المؤسسة إلى التكيف معها دون تخطيط مسبق، مثل تغيرات في السوق، ظهور تقنيات جديدة، أو أزمات اقتصادية.

وغالبًا ما تكون هذه التغييرات سريعة وتتطلب مرونة عالية من المؤسسة للتعامل معها بشكل فعال.

4-2- التغييرات المخططة:

تتم بشكل مدروس ومقصود من قبل الإدارة استعدادًا لتغييرات متوقعة في البيئة الخارجية أو الداخلية، مثل تغيير الاستراتيجيات، دخول أسواق جديدة، أو تحسين العمليات الداخلية. تعتمد هذه التغييرات على التخطيط الاستراتيجي والتحليل المسبق لضمان نجاحها.

4-3- التغييرات المفروضة:

تُفرض من قبل الإدارة العليا أو جهات خارجية دون مشاركة العاملين، مما قد يؤدي إلى مقاومة أو إحباط بين الموظفين.

مثل تغييرات في الهيكل التنظيمي، تخفيضات في عدد الموظفين، أو تغييرات في السياسات. غالبًا ما تكون هذه التغييرات مؤقتة وقد تفقد فعاليتها إذا لم تكن مدعومة بثقافة تنظيمية قوية أو إذا زالت السلطة التي فرضتها.

4-4- التغييرات بالمشاركة:

تتم بمشاركة العاملين في جميع مراحل التغيير، من التخطيط إلى التنفيذ، مما يزيد من قبولها واستمراريتها، مثل برامج تحسين الجودة، مبادرات الابتكار، أو تغييرات في الثقافة التنظيمية. هذا النوع من التغيير يعزز الشعور بالملكية لدى العاملين، مما يقلل من مقاومة التغيير ويزيد من فرص نجاحه على المدى الطويل.

5-تقسيم المؤسسات في تعاملها مع التغيير:

1-5-إدارة تعايش التغيير: هذه المؤسسات تتعامل مع التغيير بشكل سلبي، حيث تستجيب له فقط عند حدوثه دون تخطيط مسبق، تكون ردود أفعالها غالبًا بطيئة وقد تفوت فرصًا لتحسين الأداء.

2-5-إدارة تتوقع التغيير وتستعد له: هذه المؤسسات لديها استباقية في التعامل مع التغيير، حيث تقوم بتحليل البيئة المحيطة وتستعد للتغيرات المتوقعة من خلال التخطيط الاستراتيجي. تعتمد على الأدوات التحليلية مثل SWOT لاستشراف المستقبل.

3-5-إدارة تصنع التغيير: هذه المؤسسات لا تكتفي بالاستجابة أو الاستعداد للتغيير، بل تكون رائدة في صناعته من خلال الابتكار وخلق فرص جديدة في السوق أو البيئة التنافسية. تعتمد على ثقافة الابتكار والريادة لتحقيق التميز والتفوق.

6-مستويات التغيير:

1-6-المعرفة:

يُعد مستوى المعرفة أولى خطوات التغيير، حيث يتم فيه التعرف على فكرة التغيير أو المشروع التغييري وفهم أبعاده المختلفة وجوانبه المتعددة. في هذه المرحلة، يتم توفير المعلومات الكافية عن التغيير، مثل أهدافه، فوائده، وكيفية تنفيذه. المعرفة هي الأساس الذي يبنى عليه التغيير، حيث يجب أن يكون جميع الأفراد على دراية كافية بالتغيير قبل الانتقال إلى المستويات التالية. بدون فهم واضح، قد يواجه التغيير مقاومة أو سوء تفسير.

6-2-التوجيه:

بعد اكتساب المعرفة، يأتي مستوى التوجيه، حيث يجب أن يقتنع الأفراد بالتغيير حتى يصبح لديهم توجيه إيجابي وحماس تجاهه. في هذه المرحلة، يتم تحويل المعرفة إلى قناعة، حيث يبدأ الأفراد في رؤية الفوائد المتوقعة من التغيير ويصبحون أكثر استعدادًا لدعمه. الاقتناع بالتغيير يلعب دورًا محوريًا في تقليل مقاومة التغيير وزيادة الدعم له. بدون اقتناع، قد يبقى التغيير مجرد فكرة نظرية دون تطبيق فعلي.

6-3-السلوك الفردي:

في مستوى السلوك الفردي، يظهر الأفراد سلوكًا يدل على إيمانهم بالتغيير واقتناعهم به، ويصبحون مصممين على تحقيقه. هنا يبدأ الأفراد في تطبيق التغيير في ممارساتهم اليومية، مما يدل على التزامهم الشخصي به. هذا المستوى يعكس نجاح التغيير على مستوى الأفراد، حيث يبدأ كل فرد في تبني التغيير كجزء من روتينه اليومي. السلوك الفردي هو مؤشر قوي على أن التغيير بدأ يؤتي ثماره على المستوى الشخصي.

6-4-السلوك الجماعي:

أخيرًا، في مستوى السلوك الجماعي، تتبنى المجموعة بأكملها فكرة التغيير وتعمل على المطالبة به وتنفيذه، مما يجعل التغيير سلوكًا جماعيًا. هنا يصبح التغيير جزءًا من الثقافة التنظيمية، حيث يعمل الجميع معًا لتحقيق الأهداف المشتركة. هذا المستوى هو المؤشر النهائي لنجاح التغيير، حيث يصبح التغيير جزءًا لا يتجزأ من عمل المؤسسة ككل. السلوك الجماعي يعكس أن التغيير قد تم استيعابه بشكل كامل وأصبح جزءًا من هوية المؤسسة.

7-مجالات التغيير:

تتكون عملية التغيير من ستة عناصر رئيسية يُنصح بدراستها والتعرف على كيفية التعامل معها. ويطلق عليها الدكتور علي الحمادي في كتابه "التغيير الذكي" الميمات الست، وهي:

- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير.
- **المُغيّر:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير.
- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويدعم عملية التغيير، وذلك من خلال المساهمة فيها أو المطالبة بها.
- **المحايد:** وهو الذي لا يشكل رأيًا، أو لا يتبنى موقفًا واضحًا تجاه العملية التغييرية.
- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير، ويسعى لإفشالها والقضاء عليها.
- **مقاومة التغيير:** وهي مختلف الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير ومؤيدوه وذلك بغية ترويض المقاومة.

أما في مجالات التغيير، تستطيع المؤسسة أن تتبع عدة مناهج للتغيير وهي:

- التغيير التكنولوجي: والذي يشمل الأدوات والمعدات والطرق والأساليب.
- التغيير التنظيمي: والذي ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وإدارتها وأقسامها ووحداتها.
- التغيير الإنساني: وهو الذي يتعلق بتغيير أفكار الناس واتجاهاتهم وعاداتهم وقيمهم ودوافعهم وطموحاتهم.
- التغيير في العمل: أو تغيير الواجبات الوظيفية، إما من الناحية الكمية أو النوعية أو كليهما.

ب-مقاومة التغيير

مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضة للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه.

1-أسباب مقاومة التغيير:

1. الخوف من المجهول: يشعر الأفراد بالقلق من التغيير بسبب عدم معرفتهم بما سيأتي بعده، مما يولد لديهم خوفًا من فقدان الاستقرار أو الفشل في التكيف مع الوضع الجديد، فالتغيير غالبًا ما يعني الخروج من منطقة الراحة، مما يجعل الأفراد يشعرون بعدم الأمان ويفضلون البقاء في الوضع الحالي حتى لو كان غير مثالي.

2. الإدراك والعادات: يعتاد الأفراد على طرق عمل معينة ويصبحون مرتاحين لها، مما يجعل التغيير يبدو كتهديد لروتينهم اليومي.

3. استمرارية الامتيازات القائمة: قد يرى بعض الأفراد أن التغيير سيؤثر على الامتيازات أو المكاسب التي يتمتعون بها في الوضع الحالي، مما يدفعهم إلى مقاومته.

4. عدم الوضوح في أهداف التغيير: إذا لم تكن أهداف التغيير واضحة للعاملين، فقد يشعرون بأنه لا فائدة منه أو أنه مجرد إجراء بيروقراطي.

5. ضعف الثقة في القيادة: إذا لم يكن لدى العاملين ثقة في قدرة القيادة على إدارة التغيير، فقد يقاومونه خوفًا من الفشل أو سوء الإدارة.

6. التأثير على العلاقات الاجتماعية: قد يؤدي التغيير إلى تغيير في الهيكل التنظيمي أو الفرق العاملة، مما يؤثر على العلاقات الاجتماعية بين الزملاء.

7. الخوف من الفشل: يشعر بعض الأفراد بالقلق من عدم قدرتهم على التكيف مع التغيير الجديد، مما يولد لديهم خوفًا من الفشل أو فقدان الوظيفة.

2-التغلب على مقاومة التغيير:

• إشعار العاملين بالتغيير: يجب في هذه المرحلة التمهيد لعملية التغيير وإشعار العاملين أن عملية التغيير تتم لمصلحة المنظمة والعاملين على حد سواء، كما يجب إخبارهم بكيفية التغيير وأثره عليهم، وما هو متوقع منهم ومحاولة تقليل أي اتجاهات سلبية قد يفكرون بها نتيجة إحداث هذا التغيير.

• اشتراك العاملين بالتغيير: عندما يشترك العاملون منذ البداية بإعلامهم بأهمية التغيير لهم وللمنظمة وأهمية دورهم في إنجاحه، ذلك يساعد المزيد من الالتزام وبذل الجهد للسير به نحو تحقيق أهدافه، لأن غالبية العاملين في الإدارات والمؤسسات يرغبون بالمشاركة في أي أمر قد يؤثر عليهم.

• التفهم الإداري للعمال: تعتبر هذه النقطة أهم النقاط لإنجاح التغيير ومساعدة الآخرين لقبول وتقليل مقاومتهم له، لأنه عندما يرى العاملون أنك تسمع وتنفهم مشاعرهم فإن ذلك يشعرهم بالراحة والقبول.

ج-عوامل نجاح التغيير

هناك العديد من العناصر التي يجب أخذها في الاعتبار لضمان نجاح الجهود المبذولة للتغيير:

- خلق رؤية عامة مشتركة في كل المؤسسة (دور الإدارة العليا)؛
- إدارة عملية التغيير (دور المسئول عن إحداث التغيير)؛
- تحديد العلاقة بين المخططين والمنفذين؛

- بناء وتوطيد العلاقات القوية الفعالة بين الفنيين والإداريين؛
- التطبيق على مراحل؛
- التدريب وتشجيع الأفكار الابتكارية؛
- المحافظة على استمرارية جهود التغيير وتشجيع ودعم النتائج؛
- التحفيز والمكافأة.
- معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة؛
- قياس درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها؛
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير؛
- تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير؛
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير؛
- إجراء مسح للتعرف على آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.

د- خطوات وإجراءات التغيير

- معرفة واجب التغيير الإداري في المنظمة؛
- درجة مقاومة التغيير داخل المنظمة وخارجها وتحديد أنواعها ومصادرها؛
- قياس مدى رغبة العاملين في التغيير؛
- تحديد الوقت لإنهاء عملية التغيير؛
- تحديد الخبراء والمسؤولين عن عملية إجراء التغيير؛
- مسح آثار عملية التغيير والعوامل الفنية التي تضمن نجاحه.

هـ-الموارد البشرية في عملية التغيير

تتأثر عملية التغيير بمستوى الموارد البشرية ومهاراتها وقناعاتها واستعدادها لعملية التغيير، وهي في ذات الوقت تؤثر في تنمية وتطوير مهارات هذه الموارد البشرية كجزء من عملية التغيير نفسها.

1-أهداف إدارة الموارد البشرية لعملية التغيير:

تعمل إدارة الموارد البشرية كحلقة وصل بين استراتيجيات التغيير وتحقيقها على أرض الواقع من خلال التركيز على العنصر البشري. فيما يلي توضيح لكيفية ارتباط هذه الأهداف بإدارة الموارد البشرية:

1-1-قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البناء والنمو: تعمل إدارة الموارد البشرية على تطوير مهارات العاملين وقدراتهم لمواكبة التغيرات البيئية، مثل التطور التكنولوجي أو تغيرات السوق. وذلك من خلال برامج التدريب والتطوير، وإعادة هيكلة الوظائف، وتبني استراتيجيات توظيف تعزز قدرة المنظمة على التكيف.

• مثال: تقديم دورات تدريبية حول المهارات الرقمية لتمكين العاملين من التعامل مع التكنولوجيا الحديثة.

2-1-مقدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة
من أجل إنجاز الأهداف العامة: تعمل إدارة الموارد البشرية على تعزيز العمل الجماعي وبناء فرق عمل متعددة التخصصات من خلال تنظيم ورش عمل وفعاليات تعزز التواصل والتعاون بين الأقسام المختلفة. كما تقوم بتصميم هياكل تنظيمية مرنة تسهل التعاون.

- مثال: إنشاء فرق عمل مشتركة بين الأقسام لتنفيذ مشاريع محددة، مع توفير أدوات التواصل الفعالة.

3-1-مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم نحو أهداف التغيير والتطور المطلوب: تقدم إدارة الموارد البشرية الدعم الفردي للعاملين من خلال برامج التوجيه والإرشاد (Mentoring) و (Coaching)، وتقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دوري لتحديد نقاط الضعف ووضع خطط تطويرية فردية.

- مثال: إجراء مقابلات فردية مع الموظفين لتحديد التحديات التي يواجهونها ووضع خطط لتحسين أدائهم.

4-1-تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف والرضى الوظيفي: تعمل إدارة الموارد البشرية على تحفيز العاملين من خلال أنظمة الحوافز والمكافآت، وتوفير بيئة عمل إيجابية تدعم تحقيق الأهداف الشخصية والمهنية. كما تقوم بتعزيز الرضا الوظيفي من خلال تحسين ظروف العمل وتوفير فرص النمو الوظيفي.

- مثال: تقديم مكافآت مالية أو معنوية للموظفين الذين يحققون أهدافاً استثنائية، أو توفير فرص للترقية.

5-1- بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد وتمكين المديرين من الإنتاج:
تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء ثقافة تنظيمية قائمة على الثقة والشفافية من خلال تعزيز التواصل المفتوح بين الإدارة والموظفين. كما تقوم بتدريب المديرين على مهارات القيادة الفعالة التي تعزز الثقة وتحفز الإنتاجية.

• مثال: تنظيم لقاءات دورية بين الإدارة والموظفين لمناقشة التحديات وتبادل الأفكار، أو تقديم برامج تدريبية للمديرين حول القيادة التحويلية.

2- دور الموارد البشرية في إنجاح عملية التغيير:

إن عملية التغيير تنجح إذا اعتمدت إضافة إلى توفير التصميم المناسب والمؤسسة المناسبة على المشاركة الفعالة من قبل الفريق القادر على إدارة العملية بفعالية ومقدرة، وقيام هذا الفريق بعملية التقويم الذاتي، وإشراكه للعاملين، وشرح الرؤيا المتوقعة من عملية التغيير. وسنستعرض بعض الأمور التي تساهم في تعزيز دور المورد البشري لإنجاح عملية التغيير.

2-1- الرؤية الواضحة، القيم والعوامل الأساسية لنجاح المؤسسة: تحديد الرؤية الواضحة والمفهومة للجميع توضح الهدف النهائي الذي تود المؤسسة أو السلاح القوي للتنفيذ. لوصول إليه وتصبح هذه الرؤية هي الدليل الذي يهتدي به الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة.

تعتبر القيم التي تؤمن بها المؤسسة للوصول إلى أهدافها بنجاح هامة جدا. لأن القيم تمثل الرغبة الداخلية في التطوير وتحقيق الأهداف.

2-2-الاختيار، الترقية والتقدم الوظيفي: لا بد من وجود عملية متطورة لتحديد المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة المصممة نتيجة عملية التغيير من خلال نظم اختيار وترقية تعكس هذه المهارات والكفاءات الجديدة. لا بد كذلك من إعادة النظر في نظم الترقيات، بحيث تعتمد الكفاءة والاستعداد والقدرة على التعلم كفريق معياراً للاختيار.

2-3-العمل بروح الفريق: يقصد بذلك العمل في ظل فرق عمل تتحلى بالقدرة على الإدارة الذاتية، ويتصف هذا الفريق بما يلي:

- التمتع بروح عالية من المسؤولية في عرض وتحليل المشكلات واتخاذ القرار؛
- تحديد دور كل عضو في الفريق وتوقعاته من زملائه؛
- تشمل الفرق كافة الإدارات والأقسام والذين يرتبطون بعمل يؤثر كل في الآخر؛
- المهارات المتعددة للموظف، حيث يتم إدماج بعض الوظائف والمهام مع بعضها البعض.

2-4-بناء القيادة الرائدة: ضرورة توفر قيادة واعية وبصفات مميزة، إذ أن قناعة واستعداد القيادة يعتبر خطوة أساسية نحو التغيير، ولا بد من تعزيز هذه القيادة.

- القدرة على بناء الثقة بين العاملين.
- القدرة والشعور بالانتماء.
- ترسيخ فكرة "الكل شريك".
- تقديم النصائح للعاملين وتدريبهم وتنمية قدراتهم.

2-5- إدارة وتقييم الأداء: إن التغييرات المطلوبة في البنود السابقة تترجم جميعاً إلى مسئوليات ومهارات جديدة، ونظام فعال لإدارة وتقييم الأداء في المؤسسة، الأمر الذي يساعد على ترجمة خطط التغيير إلى خطط عمل حقيقية وواقع عملي ومسؤوليات واضحة.

في ظل التغيير، حيث يقوم العاملون بالعمل مع مختلف المتخصصين وأعضاء فرق عمل مختلفة داخل وخارج المؤسسة، لابد أن تتم عملية التقييم من خلال مختلف المصادر، ويلعب المدير في ظل هذا الوضع الجديد دوراً أقل من دوره في الماضي لتقييم العاملين، فهو يساعدهم في فهم وترجمة ماهية تقييم الأداء. كما أنه لا بد أن يؤكد نظام إدارة وتقييم الأداء الجديد على المهارات والسلوكيات وأنماط الإدارة.

3- دور التغيير في تعديل خلفيات الموارد البشرية:

- من المهم أن تقوم عملية التغيير بتعديل خلفيات الموارد البشرية، تغيير الثقافات التنظيمية، تلبية احتياجاتهم للمعارف والمهارات الجديدة، تطوير إمكانياتهم والملكات القيادية لديهم، وكذلك تصميم خطط واضحة وجديدة وتطوير برامج تدريبية مطورة تعمل على:
- تطوير أفكار المتدربين وتميئتها لاستخدام طرق جديدة في التدريب مثل التعلم عن بعد؛
- تسهيل الوصول إلى التكنولوجيا من خلال العملية التدريبية؛
- تعزيز المسؤولية لدى العاملين من أجل إيجاد وتعزيز القدرة على التطوير الذاتي؛
- تغيير سلوكيات الموارد البشرية في المؤسسة بما يتلائم مع المتغيرات الخارجية من حيث طرق العمل والاستراتيجيات المتبعة والممارسات والأنظمة الإدارية.

ثالثاً: إدارة الموارد البشرية كنصير للموظفين من خلال إحداث الرضا الوظيفي

يبذل المديرون وأصحاب المؤسسات الكثير من الجهد ليحققوا النجاح المطلوب، ولن يأتي ذلك إلا بتحفيز موظفيهم وفهم المشاكل التي قد تواجههم لبذل الجهد في العمل على حلها، وهو ما يعرف بالرضا الوظيفي سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهومه ومحدداته بالإضافة إلى عناصره.

أ- مفهوم الرضا الوظيفي

اختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح وشامل للرضا الوظيفي، كون أن هذا المصطلح يرتبط أساساً بمشاعر الفرد التي تختلف بين الأفراد مما يصعب تفسيرها.

يعرف الرضا الوظيفي بأنه ذلك الشعور الإيجابي للفرد العامل نحو وظيفته ونحو المنظمة التي يعمل فيها، نظراً للتوافق بينه وبين مناخها الداخلي واقتناعه بأن توقعاته ورغباته مشبعة.

كما يعرف بأنه حالة من الشعور الإيجابي أو الرضا التي يختبرها الموظف تجاه وظيفته وبيئة العمل بشكل عام. يعكس هذا الشعور مدى ارتياح الموظف لطبيعة عمله، ظروف العمل، العلاقات مع الزملاء والرؤساء، والمزايا المادية والمعنوية التي يحصل عليها.

أما ستون فيعرفه بأنه الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم، وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها.

عرفه فروم (VROOM) بأنه شعور الشخص نحو عمله، فالشعور الايجابي يتبعه الرضا الوظيفي، بينما الشعور السلبي يتبعه عدم الرضا الوظيفي.

أيضا الرضا الوظيفي هو الاتجاه نحو العمل ومن مكونات هذا الاتجاه الإحساس الايجابي تجاه العمل أو الشعور الإيجابي أثناء ممارسة العمل وخلق محيط العمل من التوتر والقلق.

يعرف أيضا أنه الشعور النفسي بالقناعة والارتياح والسعادة لإشباع الحاجات والرغبات والتوقعات من العمل وبيئة العمل مع الثقة والولاء والانتماء للعمل ومع العوامل والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية.

وبشكل عام، ينقسم الرضا عن العمل إلى نوعين هما:

-الرضا العام عن العمل: ويعرف بأنه الاتجاه العام للفرد نحو عمله ككل، فهل هو راضي أم غير راض على الإطلاق.

-الرضا النوعي: ويشير إلى رضا الفرد عن كل جانب من جوانب عمله كل على حدى، وتتضمن تلك الجوانب: سياسة المنظمة، الأجور، الإشراف، فرص الترقية، أساليب الاتصال داخل المنظمة.

من التعاريف السابقة نستنتج أن الرضا الوظيفي هو: مجموعة من الأحاسيس الجميلة كالقبول، السعادة، الاستمتاع... الخ والتي يشعر بها الموظف تجاه نفسه، وعمله، والمنظمة التي يعمل بها، والتي تحول عمله إلى متعة حقيقية.

ب-أهمية الرضا الوظيفي

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف المنظمة والمجتمع تتمثل فيما يلي:

1-أهمية الرضا الوظيفي للموظف:

إن ارتفاع شعور الموظف بالرضا يؤدي إلى:

1-1-القدرة على التكيف مع بيئة العمل: عندما يتمتع الموظف بوضعية نفسية مريحة ومستقرة، تزداد قدرته على التكيف مع بيئة العمل والتحكم في مهامه بشكل أكثر فعالية.

1-2-الرغبة في الإبداع: عندما يشعر الموظف بأن جميع احتياجاته المادية (مثل المأكل، المشرب، السكن) وغير المادية (مثل التقدير، الاحترام، والأمان الوظيفي) مُلبَّاة بشكل كافٍ، تزداد لديه الرغبة في تقديم أعمال إبداعية ومتميزة.

1-3-الرضا عن الحياة: المزايا المادية والمعنوية التي توفرها المنظمة للموظفين تساهم بشكل كبير في تلبية متطلبات حياتهم اليومية، مما يعزز شعورهم بالرضا عن حياتهم بشكل عام.

2- أهمية الرضا الوظيفي للمنظمة:

ينعكس شعور الموظفين بالرضا عن وظيفتهم بشكل إيجابي على المنظمة من خلال النتائج التالية:

2-1- ارتفاع الإنتاجي: الرضا الوظيفي يُحفز الموظفين على بذل جهد أكبر، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء العام.

2-2- ارتفاع مستوى الفعالية والفاعلية: عندما يشعر الموظفون بالرضا، يصبحون أكثر تركيزًا على مهامهم وقادرين على تحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

2-3- تخفيض التكاليف: الرضا الوظيفي يقلل من معدلات الغياب، الدوران الوظيفي، والشكاوى، مما يساهم في خفض التكاليف التشغيلية.

2-4- ارتفاع مستوى الولاء للمنظمة: عندما تشعر المنظمة باحتياجات الموظفين المادية وغير المادية، يزداد تعلق الموظفين بها وولائهم لها، مما يعزز استقرار القوى العاملة.

3- أهمية الرضا الوظيفي بالنسبة للمجتمع:

1. تعزيز الاستقرار الاجتماعي: عندما يشعر الأفراد بالرضا عن وظائفهم، يقل التوتر والقلق في حياتهم اليومية، مما يساهم في خلق مجتمع أكثر استقرارًا وسلامًا.

2. تحسين الصحة النفسية والجسدية: الرضا الوظيفي يرتبط بانخفاض مستويات التوتر والضغط النفسي، مما ينعكس إيجابًا على الصحة العامة للأفراد، ويقلل من الأعباء على النظام الصحي.

3. زيادة الإنتاجية والاقتصاد: الموظفون الراضون يكونون أكثر إنتاجية وإبداعًا، مما يعزز النمو الاقتصادي ويدعم تطور المجتمع ككل.

4. تقليل البطالة والهدر الوظيفي: الرضا الوظيفي يقلل من معدلات ترك العمل والدوران الوظيفي، مما يساهم في تقليل البطالة والاستفادة الكاملة من الطاقات البشرية.

5. تعزيز القيم الإيجابية: عندما يشعر الأفراد بالرضا في وظائفهم، تزداد قيم مثل الانتماء، المسؤولية، والتعاون، مما يعزز التماسك الاجتماعي.

6. تحسين جودة الحياة: الرضا الوظيفي يساهم في تحسين مستوى معيشة الأفراد، حيث يشعرون بالرضا عن حياتهم بشكل عام، مما ينعكس إيجابًا على أسرهم ومحيطهم الاجتماعي.

ج-خصائص الرضا الوظيفي

للرضا الوظيفي العديد من الخصائص من بينها:

(1) تعدد مفاهيم طرق القياس: أشار الكثير من الباحثين في ميدان الرضا الوظيفي إلى تعدد التعريفات وتباينها حول الرضا الوظيفي، وذلك لاختلاف وجهات النظر بين العلماء اللذين تختلف مداخلهم ومبادئهم التي يعتمدون عليها.

(2) النظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي: غالبا ما ينظر إلى الرضا الوظيفي على أنه موضوع فردي، فإن ما يمكن أن يكون رضا لشخص ما، قد يكون عدم رضا لشخص آخر فالإنسان كائن معقد له دوافع وحاجات متعددة ومختلفة من وقت لآخر.

(3) الرضا الوظيفي حالة من القناعة والقبول: يتميز الرضا الوظيفي بأنه حالة من القناعة والقبول، ناشئة عن تفاعل الفرد مع العمل ومع بيئة العمل، وعن إشباع الحاجات والطموحات، ويؤدي هذا الشعور بالثقة في العمل والولاء والانتماء، وزيادة الفاعلية في الأداء لتحقيق أهداف العمل.

(4) رضا الفرد عن عنصر معين ليس دليلا على رضاه عن العناصر الأخرى: إن رضا الفرد عن عنصر معين لا يمثل دليلا خاصا على رضاه عن العناصر الأخرى، كما أن ما قد يؤدي لرضا فرد معين ليس بالضرورة أن يكون له نفس قوة التأثير لفرد آخر وذلك لاختلاف حاجات الأفراد وتوقعاتهم.

د-عناصر الرضا الوظيفي

وهي العوامل المؤثرة على رضا الفرد عن وظيفته وهي متنوعة، منها ما يتعلق بذاتية الفرد نفسه وبعضها يتعلق بالتنظيم الذي يعمل فيه الفرد، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد هذه العوامل فجاءت عدة تصنيفات منها ما يتعلق بالفرد، ومنها ما يتعلق بالتنظيم وهي كالتالي:

(1) الأجر: يتجه بعض الكتاب إلى أن الأجر لا يمثل مصدر إشباع إلا للحاجات الدنيا، وأن توفيره لا يسبب الرضا أو السعادة، إنما يمنع فقط مشاعر الاستياء من أن تستحوذ على الأفراد، وقد أتى هذا الرأي بكثير من الاعتراضات، حيث أن الدراسات التي أجريت أكدت وجود علاقات طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى الدخل زاد الرضا عن العمل والعكس بالعكس، والأجر وإن كان وسيلة لإشباع الحاجات الفسيولوجية، فهو وسيلة لإشباع الحاجات الاجتماعية من خلال ما يتيح للفرد من تبادل المجاملات الاجتماعية مع الآخرين، والبعض يرى في الأجر رمزا للتفوق والنجاح.

(2) فرص الترقية: تشير نتائج الدراسات إلى أن هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا الوظيفي، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح، كلما قل رضاه عن العمل، وكلما كان طموح الترقية لديه أقل مما هو متاح فعلا كلما زاد رضاه عن العمل.

(3) الإشراف: تشير نتائج الدراسات التي أجريت على نمط الإشراف الذي يتبعه الرئيس مع مرؤوسيه، إلى وجود علاقة بين نمط الإشراف ورضا المرؤوسين عن العمل، فالدراسات التي أجريت في هذا النطاق تشير إلى أن المشرف الذي يجعل مرؤوسيه محورا لاهتمامه، وذلك بمساندته لهم واهتمامه الشخصي بهم وتفهمه لأفكارهم، فإن كل ذلك سيساعد على اكتسابه لولائهم وجعلهم أكثر حرصا على العمل، وتحقيقا لأعلى النتائج.

(4) جماعة العمل: تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد بالقدر الذي تمثل هذه الجماعة به مصدر منفعة للفرد أو مصدر توتر له، فكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين في العمل يحقق منافع متبادلة بينه وبينهم، كلما كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن العمل، وكلما كان تفاعل الفرد مع الآخرين يؤثر عليه سلبا بأن يشعر مثلاً بنوع من التوتر والقلق كلما ارتبط عمله بهم، كلما كانت جماعة العمل سببا لاستياء الفرد وعقبة في تحقيق أهدافه في العمل.

(5) ساعات العمل: يمكن القول بأنه بالقدر الذي يتوفر فيه للفرد حرية استخدام وقت الراحة، بالقدر الذي يزيد رضاه عن العمل، وبالقدر الذي تتعارض فيه ساعات العمل مع وقت الراحة وتقييد فيه حرية الفرد في استخدامه لهذا الوقت، بالقدر الذي ينخفض فيه رضا الفرد عن العمل.

(6) ظروف العمل المادية: تؤثر ظروف العمل المادية على درجة تقبل الفرد لبيئة العمل، وبالتالي على رضاه عن العمل، ولقد شغلت متغيرات ظروف العمل مثل الإضاءة، والرطوبة، والضوضاء، والنظافة ووضع الفرد أثناء تأديته للعمل، وأمراض المهنة المتصلة بأدائه للعمل، اهتمام الباحثين في السنين الأولى من هذا القرن وقيامهم بمجموعة من الدراسات التي ركزوا من خلالها على أثر العوامل المادية على الأداء الإنتاجي للأفراد، وتشير نتائج هذه الدراسات إلى أن درجة جودة أو سوء ظروف العمل المادية، تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله، وبالتالي درجة رضاه عن العمل، فمعدل دوران العمل ومعدل الغياب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل مادية.

(7) عدالة العائد: تتجه عدد من النظريات الحديثة في الرضا عن العمل إلى افتراض أن الفرد لا يحاول الحصول على أكبر قدر من العائد دون قيد أو شرط وإنما أن يحاول أن يحصل على العوائد العادلة، ووراء هذا الافتراض مسلمة بأن هناك قيمة أو اعتبار يدفع الناس إلى السعي لتحقيق العدالة في توزيع العائد.

هـ-أسباب الاهتمام بالرضا الوظيفي

هناك أسباب ودوافع أدت للاهتمام بالرضا الوظيفي وهي:

1. إن ارتفاع الرضا الوظيفي يؤدي إلى انخفاض نسبة غياب الموظفين.
 2. إن ارتفاع مستوى الرضا الوظيفي يؤدي إلى ارتفاع مستوى الطموح لدى الموظفين في المؤسسة.
 3. إن الأفراد ذوي درجات عالية من الرضا الوظيفي يكونون أكثر رضا عن وقت فراغهم وخاصة مع عائلاتهم، وكذلك أكثر رضا عن الحياة بصفة عامة.
 4. أن الموظفين الأكثر رضا عن عملهم يكونون أقل عرضة لحوادث العمل.
 5. هناك علاقة وثيقة ما بين الرضا الوظيفي والإنتاج في العمل وكلما كانت هناك درجة عالية من الرضا أدى ذلك إلى زيادة الإنتاج.
- وعموما، يعتبر الرضا الوظيفي للموظفين من أهم المؤشرات الدالة على صحة وعافية المؤسسة ومدى فعاليتهم، على افتراض أن المؤسسة التي لا يشعر الموظفون فيها بالرضا، سيكون حظها قريبا من النجاح مقارنة بالتي يشعر فيها الموظفون بالرضا الوظيفي، مع ملاحظة أن الموظف الراضي عن عمله هو أكثر استعدادا للاستمرار بوظيفته، وتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يكون أكثر نشاطا وحماسا في العمل.

و- طرق تحقيق إدارة الموارد البشرية للرضا الوظيفي

يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحقيق الرضا الوظيفي للعمال من خلال ما يلي:

1. توفير بيئة عمل داعمة: خلق بيئة عمل إيجابية تشجع على التعاون، التواصل الفعال، واحترام آراء الموظفين.
2. التدريب والتطوير المستمر: توفير فرص للتدريب والتطوير المهني لمساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم وزيادة فرص التقدم الوظيفي.
3. تحفيز الموظفين ماديًا ومعنويًا: تقديم مكافآت مالية وعلاوات، بالإضافة إلى الاعتراف بالإنجازات وتقدير الجهود بشكل دوري.
4. تحقيق التوازن بين العمل والحياة الشخصية: توفير مرونة في ساعات العمل وإجازات مدفوعة الأجر لمساعدة الموظفين على تحقيق توازن بين حياتهم العملية والشخصية.
5. تعزيز المشاركة في صنع القرار: إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم، مما يزيد من شعورهم بالانتماء والمسؤولية.
6. توفير فرص النمو الوظيفي: وضع خطط واضحة للتطور الوظيفي وتوفير فرص للترقية داخل المنظمة.
7. تحسين ظروف العمل: توفير بيئة عمل مريحة وآمنة، مع مراعاة الجوانب الصحية والنفسية للموظفين.
8. التواصل الفعال: ضمان قنوات اتصال مفتوحة بين الإدارة والموظفين، والاستماع إلى ملاحظاتهم ومقترحاتهم.
9. تقييم الأداء بشكل عادل: استخدام أنظمة تقييم أداء موضوعية وشفافة لضمان العدالة في التقييم والمكافآت.
10. تعزيز الثقافة التنظيمية الإيجابية: بناء ثقافة تنظيمية تعزز القيم المشتركة، العمل الجماعي، والاحترام المتبادل.

رابعاً: إدارة الموارد البشرية كأداة استراتيجية لتعزيز التنوع في المنظمات

يعد التنوع في القوى العاملة أمراً طبيعياً وشائعاً في المنظمات على اختلافها، ويلقى هذا التنوع اهتماماً متزايداً في الوقت الحاضر نتيجة المتطلبات المتزايدة بالمساواة وتقبل الآخر من جهة، وإدراك دور التنوع والتباين الثقافي في تطور ونمو المنظمة.

أ- مفهوم إدارة التنوع

يُعد مفهوم إدارة التنوع من المفاهيم الحديثة التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية في ثمانينيات القرن العشرين كرد فعل على التحديات والمشاكل التي واجهتها سوق العمل، خاصة تلك المتعلقة بالاختلافات بين الأفراد. وقد تم تعريفه بعدة طرق، منها:

1. تعريف توماس روسفالت: هي عملية إدارية شاملة تهدف إلى تطوير بيئة عمل يتم فيها تمكين جميع الموظفين، بغض النظر عن خلفياتهم أو اختلافاتهم، لتحقيق أقصى استفادة من إمكاناتهم.

2. تعريف تايلور: هي تخطيط وتنفيذ نظم وسياسات لإدارة الموارد البشرية قادرة على خلق ميزة تنافسية في ظل التنوع، مع الحد من المشاكل التي قد تنتج عن الاختلافات وتعظيم المساهمة المحتملة لكل فرد لتحقيق أهداف المنظمة، تشمل هذه العملية الاستفادة من الاختلافات في الهويات الجماعية مثل العرق، السن، الجنسية، الجنس، وغيرها.

ويمكن تعريفها إجمالاً: بأنها عملية استراتيجية تهدف إلى خلق بيئة عمل شاملة ومتنوعة، حيث يتم احترام الاختلافات بين الأفراد (مثل العرق، الجنس، السن، الجنسية، وغيرها) وتوظيفها لتعزيز الإبداع، الابتكار، والميزة التنافسية للمنظمة. تعمل إدارة التنوع على تقليل التحديات الناتجة عن الاختلافات مع تعظيم مساهمة كل فرد في تحقيق أهداف المنظمة.

ب-خصائص إدارة التنوع

تتمثل الخصائص الرئيسية للتنوع والشمول في مكان العمل فيما يلي:

1. الاحتراف بالتنوع الفكري والثقافي: من خلال الاهتمام بوجهات النظر والمهارات المتنوعة التي يُقدّمها الموظفون من خلفيات مختلفة، مما يُثري الإبداع واتخاذ القرارات في المنظمة.
2. توفير بيئة عمل داعمة وشاملة: تتيح للمنظمة الاستفادة الكاملة من طاقات جميع الموظفين وإمكاناتهم، مع ضمان تكافؤ الفرص للنمو المهني والتطور الوظيفي.
3. تعزيز ثقافة التعاون والتكامل: ببناء بيئة عمل تعزز الاحترام المتبادل، وتسهّل العمل الجماعي الفعّال بين الموظفين بغض النظر عن اختلافاتهم.
4. تبني سياسات وممارسات عادلة: لضمان أن يشعر كل فرد بالقيمة والانتماء، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المنظمة وسمعتها.

ج-أهمية إدارة التنوع

تتمثل أهمية التنوع في المنظمات فيما يلي:

1. تحقيق توازن قوة العمل: من خلال ضمان تمثيل متنوع يعكس تكامل المهارات والخبرات.
2. جذب الكفاءات والاحتفاظ بها: تعزز المنظمات التي تدير التنوع بشكل فعال قدرتها على استقطاب الموظفين المؤهلين وتطويرهم والاحتفاظ بهم.
3. تعزيز التعددية والمشاركة الشاملة: بإشراك جميع الأفراد في صنع القرار ووضع السياسات، مما يضمن عدالة وشمولية الرؤى.
4. تحقيق التكامل والتناغم التنظيمي: عبر دمج الموارد البشرية بكفاءة في مختلف الوظائف والمستويات الإدارية.
5. الانفتاح على الأفكار المبتكرة: تظهر الدراسات أن المجموعات غير المتجانسة عرقياً وثقافياً تنتج حلولاً أكثر إبداعاً وجودة مقارنةً بالمجموعات المتجانسة.
6. تقليل الفروقات والتحيز: من خلال تطبيق سياسات عادلة تعزز المساواة وتحد من الممارسات التمييزية.
7. خفض النزاعات الهدامة: ببناء ثقافة تنظيمية تقدر الاختلاف وتُحسن إدارة الخلافات.
8. تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي: يؤدي بيئة العمل الداعمة والمتنوعة إلى زيادة إنتاجية الموظفين، وبالتالي تحسين أداء المنظمة ككل.
9. تحسين السمعة المؤسسية: المنظمات التي تتبنى التنوع تحظى بصورة إيجابية في السوق، مما يعزز ولاء العملاء وثقة الشركاء.
10. الاستجابة لمتطلبات العولمة: إدارة التنوع تُعد ضرورة للتعامل مع الأسواق المتنوعة والعملاء متعددي الثقافات.

د-أهداف إدارة التنوع

1. تحقيق الاستفادة المثلى من الطاقات المتنوعة: حيث تقوم المنظمات بتحويل إمكانات التنوع إلى واقع ملموس من خلال إعادة تقييم هياكلها وإجراءاتها لضمان تكافؤ الفرص.

2. تعزيز القدرة التنافسية: يوفر التنوع للمؤسسة ميزة تنافسية فريدة من خلال إدخال وجهات نظر ومعارف متنوعة، مما يعزز المرونة التنظيمية ويخلق مناخًا عمل إيجابيًا.

3. تحسين الكفاءة في حل المشكلات: تزداد قدرة المؤسسة على مواجهة التحديات عندما تستخدم بفعالية المهارات المتنوعة والمعارف ووجهات النظر المختلفة، مما يوفر مصادر متعددة لحل المشكلات.

4. رفع مستوى الإنتاجية: خاصة في المهام المعقدة، حيث يساهم الاستخدام الأمثل للتنوع في تحسين الأداء والعمل بكفاءة أعلى.

5. تعزيز الابتكار والإبداع: تدعم إدارة التنوع الفعالة الاستراتيجيات المبتكرة وتشجع الابتكار من خلال توفير بيئة خصبة لتبادل الأفكار الجديدة.

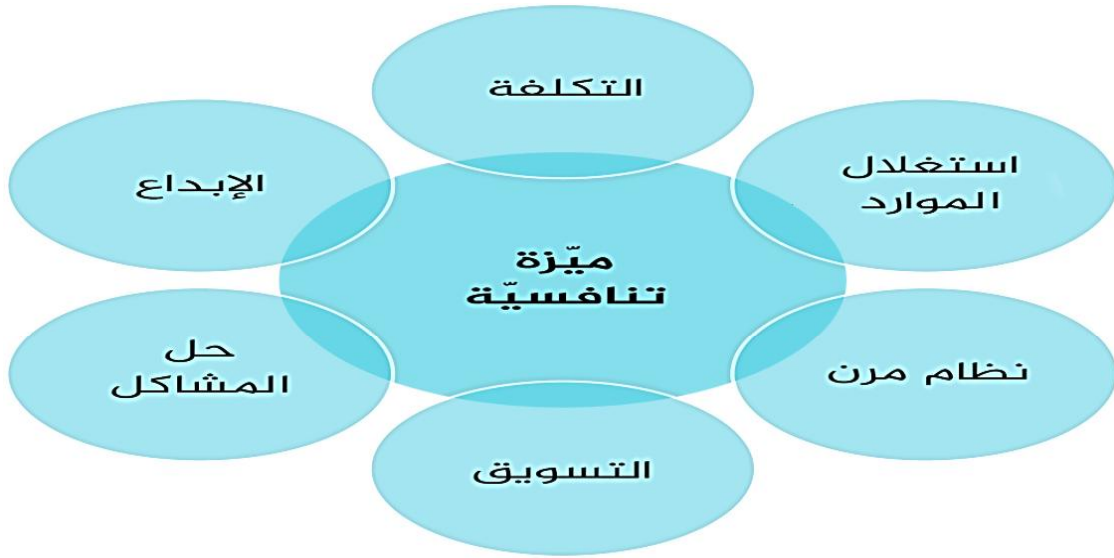
ه-مبادئ إدارة التنوع

- يجب النظر إلى إدارة التنوع على أنها مفتاح لتعزيز الكرامة والاحترام في مكان العمل. كما يجب اعتبار العاملين المتنوعين عاملا ضروريا لنجاح المنظمة؛
- إدارة التنوع هدف تنظيمي استراتيجي يتفاعل مع جميع جوانب العمل مثل: قيادة الموارد البشرية، الممارسات الإدارية والاتصال والتواصل؛
- القيادة هي العنصر الأكثر أهمية للتغيير والانتقال نحو إدارة التنوع وبالتالي يجب أن يبدأ التحول الفعال في التفكير من القمة ويجب على المديرين أن يجسدوا ما يهدفون إلى تحقيقه ومشاركة العاملين في ذلك.
- الرؤية هي الأداة الأكثر أهمية لتحقيق الأهداف، لذا يجب التركيز عليها حيث أن المدير يضع الرؤية ثم يقوم بمشاركتها مع العاملين؛
- يجب أن يستخدم المديرون المعرفة المتنوعة للتركيز على الثقافة الشخصية والتنظيمية والاختلافات الثقافية والعلاقات بين الثقافات لأنها مفتاح نجاح أو فشل استراتيجيات الاتصال والتخطيط والتنفيذ.
- ينبغي أن تدرك المنظمة أنها تعكس تفكيراً عريض القاعدة يركز على العلاقات، فالعاملون يحتاجون إلى تقدير واحترام لإرضاء قيمهم الشخصية والمهنية.

و-مزايا إدارة التنوع

من مزايا تبني منهجية التنوع في بيئة العمل المؤسسية أنها تكسب ميزة تنافسية. حيث يمكن للشركات أن تحصل على ست فرص عند سعيها لتأسيس سياسة تقدّر التنوع، وهذه الفرص الست هي: أفضلية في التكلفة واستغلال أمثل للموارد وقدرة تسويقية أعلى ونظام مرّن وتحسين الإبداعية وحلول أفضل للمشاكل.

الشكل رقم 06: مبررات التنوع



المصدر: يمان نعساني، 2020.

ز-معوقات إدارة التنوع

لإدارة التنوع معوقات عديدة تجعلها صعبة التطبيق نذكر منها:

- 1- انخفاض إدراك الإدارة للأهمية التنوع وأبعاده، وعدم النظر إليه باعتباره أولوية تنظيمية؛
- 2- التحيز لعرقية أو جنسية معينة بافتراض أنها أكثر تفوقاً على جنسيات أخرى وبالتالي قد يتردد البعض في التقدم للوظائف التي توجد فيها جنسيات مختلفة عن جنسياتهم؛
- 3- وجود بيئة عدوانية وغير داعمة لإدارة التنوع. حيث قد يستثنى الموظفون المتنوعون من بعض الأنشطة الاجتماعية كما يتم منعهم من تكوين علاقات مع الموظفين الآخرين؛

4- ضعف قدرة الإدارة على تحقيق التوازن بين المشكلات الأسرية للعاملين واحتياجات وظروف العمل. والمرأة أكثر عرضة لهذا التحدي، فلا يزال يتوقع من النساء رعاية الأطفال الصغار وإدارة شؤون الأسرة المعيشية، هذا وعلى الرغم من أن المواقف آخذة في التغير، فإن المرأة لا تزال تتحمل أكبر المسؤوليات المنزلية؛

5- ميل الأفراد لمقاومة التغيير والتطوير التنظيمي اللازم لتحقيق التنوع؛

6- مخاوف بعض فئات قوة العمل من أن الفائدة التي ستعود على فئة معينة سوف تكون على حسابهم؛

7- ضعف القدرة على تطوير نظام الحوافز وتقييم الأداء لكي تتلاءم مع مقتضيات تطبيق مدخل إدارة التنوع.

ح- استراتيجيات إدارة التنوع

ويمكن تلخيص استراتيجيات إدارة التنوع بالآتي:

1- إستراتيجية إدارة التنوع غير المتوافقة: وتعتبر المنظمة في هذه الحالة في أدنى مستوى في التعامل مع التنوع حيث تعتبر التنوع كعبء، وتمارس هذه الاستراتيجية من قبل المنظمات التي تعمل على تجاهل التنوع وأي متطلبات قانونية، كما أن لديها خطوط اتصال جامدة، والمدير لا يقدر قيمة التنوع وبالتالي لا يحافظ على تجانس المنظمة ولا يحتاج للامتنال إلى لوائح تتعلق بالتنوع.

2- إستراتيجية إدارة التنوع المتوافقة: إن المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار التشريعات المتوقعة المتعلقة بالعمل، وبالتالي فهي ترى التنوع التزام، ويجوز لها توظيف أشخاص من خلفيات مختلفة وفقا لما يقتضيه القانون، وهي تتبع سياسة التكيف حيث تميل المنظمة إلى استيعاب العاملين وفق معايير مقبولة، ولكن دون الاستفادة من المزايا التنافسية التي يمكن أن تحققها القوى العاملة المتنوعة.

3- إستراتيجية إدارة التنوع التفاعلية: إن المنظمات التي تتبع هذه الاستراتيجية يدرك المدير فيها أن الإدارة الفعالة للتنوع يمكن أن تفيد المنظمة، ولكنه ينتظر حدوث مشاكل تتعلق بالتنوع قبل اتخاذ أي قرار، بالإضافة إلى بعض الجهود لتدريب القوى العاملة على التنوع، ولكن ينصب التركيز عادة على الاختلافات الواضحة مثل العرق، الجنس، اتباع سياسة الاحتواء.

4- إستراتيجية إدارة التنوع الاستباقية: إن المنظمات التي تستخدم هذه الاستراتيجية تقدر التنوع فهي تعتبر تنوعها ميزة تنافسية، ويؤمن القادة بفوائد ومشاكل التنوع قبل حدوثها، وبالتالي يستخدمون استراتيجيات استباقية لإدارته فهم يعتبرون التنوع مكسبا، وعادة ما تستفيد هذه المنظمات من التنوع أثر من غيرها، وهم يميلون إلى الحصول على المزيد من القوى العاملة المبدعة والمنتجة حيث تتبع هذه المنظمات سياسة دمج الاختلافات.

ط-ممارسات إدارة الموارد البشرية لإدارة التنوع والشمول في المنظمات

تمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية في مجال التنوع والشمول، حيث يمكن توظيفها بشكل استراتيجي عبر المحاور التالية:

- 1- القيادة المهمة والتمكين: تبني المنظمات الرائدة نموذج القيادة الفعالة الذي يجسد التنوع عملياً، حيث يتحمل القادة مسؤولية:
 - قيادة التغيير التنظيمي نحو ثقافة الشمول؛
 - تحفيز الموظفين عبر تبني سياسات تمكينية؛
 - المخاطرة المدروسة في تطبيق مبادرات التنوع.

يتم تمكين القادة على جميع المستويات لقيادة فرق متنوعة، مع التركيز على:

- الاستفادة المثلى من المواهب المتعددة؛
- تعزيز تجربة العملاء المتنوعين؛
- تحقيق الانسجام المجتمعي.

- 2- التخطيط الاستراتيجي المتكامل: تحولت ممارسات التنوع من مبادرات منعزلة إلى أهداف قابلة للقياس ضمن الخطة الاستراتيجية، مع وضع مؤشرات أداء مرتبطة بالنتائج التنظيمية ضمن إطار عمل مؤسسي متكامل. يعتمد التخطيط الحديث على:

- ربط التنوع بالأهداف الاستراتيجية الكبرى؛
- تطوير مؤشرات قياس دقيقة (معدلات الاحتفاظ بالموظفين، الرضا الوظيفي...)
- تكامل قرارات التنوع مع القرارات التنفيذية.

3- أنظمة المساءلة الفعالة: من خلال تبني نظم مساءلة متكاملة تشمل:

- إدراج التنوع في تقييم أداء القادة؛
- إنشاء وحدات متخصصة لمتابعة قضايا التنوع؛
- معالجة سريعة للتظلمات والمخاوف.

من خلال الاعتماد على الآليات التالية:

- سياسات واضحة لتكافؤ الفرص؛
- قنوات اتصال مفتوحة للإبلاغ؛
- متابعة مستمرة لمبادرات الشمول.

4- التقييم المستمر والتطوير: تطبق المنظمات الناجحة أنظمة تقييم متكاملة من خلال:

- قياس تأثير التنوع على الأداء التنظيمي؛
- تقييم رضا الموظفين من خلفيات متنوعة؛
- تحليل الحصة السوقية لدى شرائح عملاء متنوعة.

يتم توظيف النتائج في تطوير سياسات الموارد البشرية، وتحسين بيئة العمل الشاملة وتعزيز الميزة التنافسية.

5-إشراك العاملين وتوجيههم: تعتمد الاستراتيجيات الفعالة على برامج إرشاد وتوجيه للمواهب المتنوعة: ووضع قنوات اتصال ثنائية الاتجاه وأيضا مشاركة العاملين في صنع القرار.

تتضمن الممارسات المتميزة:

- برامج تكيف للوافدين الجدد؛
- حلقات نقاشية لتبادل الخبرات؛
- مبادرات دعم للأسر (كالرعاية الصحية الشاملة).

6-الرعاية الشاملة للموظفين: تطورت برامج الرفاهية لتشمل حزم تأمين صحي شاملة للعائلات وتوفير مرافق داعمة للأمهات العاملات، ووضع برامج وقائية وفحوصات دورية مما يساهم في:

- تعزيز الولاء التنظيمي؛
- تحسين الإنتاجية؛
- جذب المواهب المتنوعة.

خامسا: استراتيجية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يحتاج قسم الموارد البشرية كغيره من الأقسام إلى التخطيط والمتابعة ومواءمة أهدافه مع أهداف المنظمة. ويتم ذلك عن طريق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فما هو وما هي أهميته وكيف يمكن تطبيقه في المنظمات؟

أ-تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

هو أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها وأنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها. وفي سبيل ذلك يقوم تخطيط الموارد البشرية بوضع استراتيجيات مستقبلية، تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في استراتيجية المنظمة، ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية، وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لإنجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل)، بحيث تكفي الموارد الحالية لإنجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في استراتيجية المنظمة العامة.

ويعرف أيضا على أنه: وضع استراتيجية مستقبلية تتعلق بالموارد البشرية تقوم على أساس مقارنة قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية مع حجم العمل المحدد في استراتيجية المؤسسة لتحديد فيما إذا كان هناك عجز أم فائض في احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز ما هو مخطط له.

ب- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- يمكن التخطيط من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة؛
 - يؤدي التخطيط إلى الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة ونشاطات إدارة الموارد البشرية وهذه الموازنة بدورها تحقق كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي؛
 - يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي؛
 - يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل؛
 - يساعد تخطيط الموارد البشرية في تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل والتدريب.
- ## ج- الهدف من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الغرض العام من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو:

- ضمان وجود الموارد البشرية الكافية لتلبية الأهداف الاستراتيجية والخطط التشغيلية للمنظمة؛
- توفير الأشخاص المناسبون الذين لديهم المهارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- مواكبة الاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية والتكنولوجية التي تؤثر على الموارد البشرية؛
- المحافظة على المرونة حتى تتمكن المنظمة من إدارة التغيير إذا كان المستقبل مختلفًا عما هو متوقع.

د-مقومات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- وضوح جميع الأهداف بما فيها الحالية والمستقبلية؛
- أن يكون التنظيم الإداري واضح؛
- وجود معلومات كافية عن معدلات الأداء المستهدفة لكل من الفرد والجماعة؛
- وجود سياسات إنتاجية وتسويقية محددة وواضحة؛
- أن تكون هناك إجراءات عمل محددة.

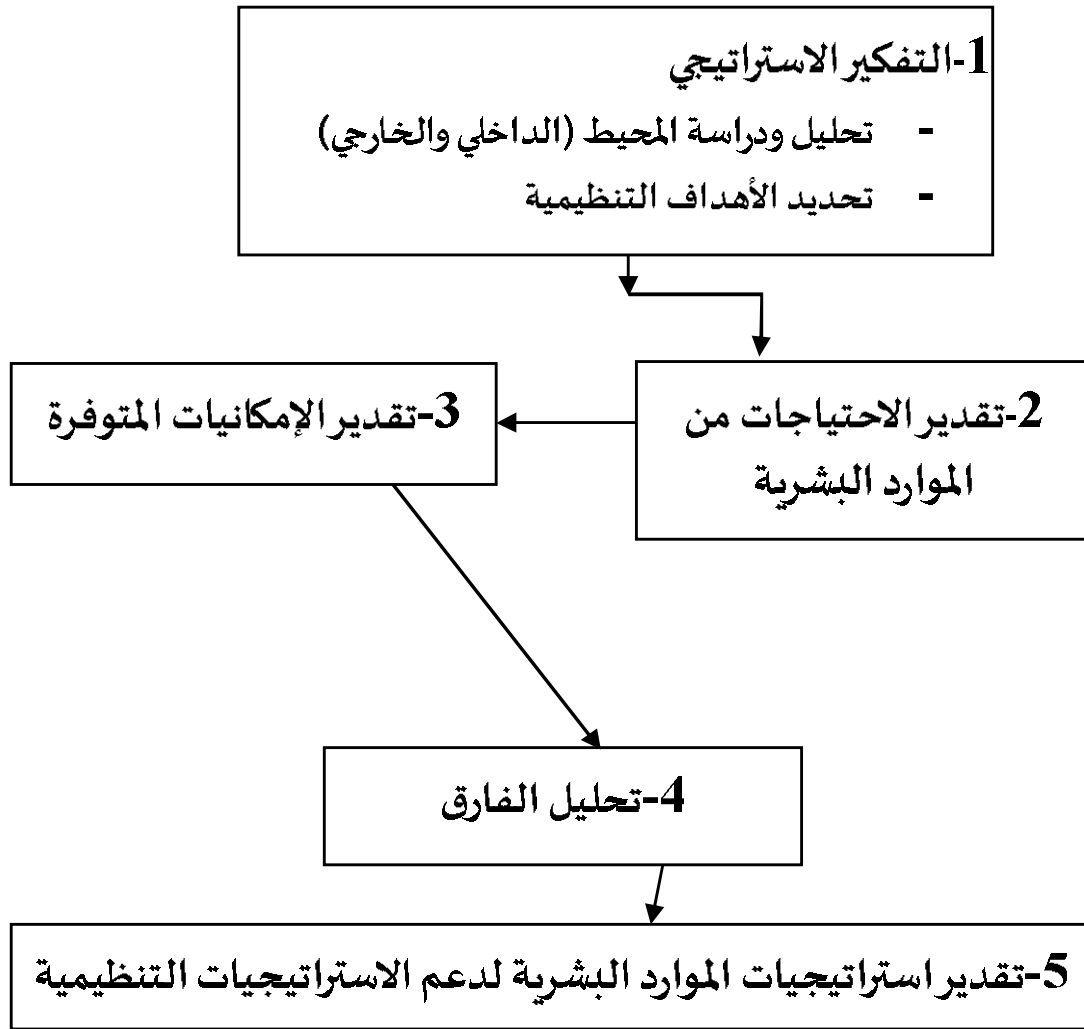
ه-مبررات الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية

تتمثل الأسباب الرئيسة التي تدعو إلى الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية في ضمان ما يلي:

- بفضل التخطيط للموارد البشرية تكون المؤسسة قادرة على جذب والاحتفاظ بالعاملين حيث يتم توفير أعداد كافية من العمالة والتي تتمتع بالمهارات المناسبة التي تمكنها من العمل بكفاءة حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المشتركة.

- تستفيد من العاملين الذين تم توظيفهم الاستفادة الكاملة؛
- التأكيد على أن المؤسسة قادرة على ضمان أن الموظفين يتلقون كل التدريب والتطوير اللازمين لرفع كفاءة الأداء في المهام الخاصة بمواقعهم الحالية، إضافة إلى إمكانية أداء العمال لمهام أخرى إذا اقتضت الحاجة؛
- ضمان أن المؤسسة قادرة على مواكبة التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها، أو التغيير في إمدادات العمالة؛
- أن تكون المؤسسة قادرة على تلبية المتطلبات المستقبلية من الموارد البشرية من الموارد الداخلية الخاصة بها؛
- ضمان أن المؤسسة تتيح الفرص المتساوية للترقية والتطور لكل الموظفين.

الشكل رقم 07: يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين.

و-مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1- التفكير الاستراتيجي: في هذه المرحلة ينصب التفكير على مستقبل المؤسسة على المدى القصير المتوسط والبعيد، وعليه يجب إعداد مخطط تنمية اليد العاملة. يسمح التفكير الاستراتيجي بمعرفة وضعية المؤسسة الحالي ويكون هذا عن طريق تحليل المحيط الخارجي وتشخيص المحيط الداخلي لمعرفة العناصر المؤثرة على نمو المؤسسة، وتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة ووضع استراتيجية تصحيح وتحسين الجوانب الناقصة.

2-تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية: لتقدير الاحتياجات من اليد العاملة يجب النظر إلى كيفية تنفيذ الأهداف الاستراتيجية. هذه المرحلة تتمثل في تعيين بدقة نموذج والكفاءات والمميزات المطلوبة، الموارد الضرورية للمؤسسة، الوقت المناسب لتوظيف وتشغيل المستخدمين حتى تتمكن المؤسسة من تنفيذ الأعمال المسطرة التي تسمح ببلوغ الوضعية المثالية أو الجيدة حسب البرنامج المسطر.

3-تقدير الإمكانيات المتوفرة من الموارد البشرية: قبل أي توظيف جديد للموارد البشرية يجب القيام بتحليل مستوى توفر التعداد الحالي، وذلك بتحديد الكفاءات الموجودة، حركية المستخدمين، عدد العمال القادرين على تلبية الحاجيات مباشرة، أو بعد تكوين وتأهيل مناسب. وهذا يتطلب معرفة كل الكفاءات والمؤهلات الموجودة في المؤسسة ولكل واحد منهم.

4-تحليل الفارق: بعد تحديد الحاجيات والعدد المتوفر من اليد العاملة، يمكن القيام بمقارنة هذه المعلومات للتأكد من الفارق الموجود. أي مقارنة عدد المناصب المطلوبة بعدد اليد العاملة المتوفرة والتي بإمكانها الترشح للمناصب المعروضة عن طريق الترقية الداخلية.

الأسئلة التي يجب الإجابة عليها في هذه المرحلة تشمل:

- ما الوظائف الجديدة التي سنحتاجها؟
- ما هي المهارات الجديدة المطلوبة؟
- هل يمتلك الموظفون الحاليون المهارات المطلوبة؟
- هل الموظفون حاليًا في مناصب تتوافق مع نقاط قوتهم؟
- هل لدينا عدد كاف من المديرين / المشرفين؟
- هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية مناسبة لتحقيق أهدافنا المستقبلية؟

5-تقدير استراتيجيات الموارد البشرية لدعم الاستراتيجيات التنظيمية:

هناك خمس استراتيجيات للموارد البشرية يمكن اتباعها لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية:

1-5-استراتيجيات التدريب والتطوير: تشمل هذه الاستراتيجيات على:

- تدريب الموظفين على تولي أدوار جديدة؛
- تزويد الموظفين الحاليين بفرص التطوير لإعدادهم لوظائف مستقبلية في المنظمة.

يمكن تلبية احتياجات التدريب والتطوير بعدة طرق، قد يشمل ذلك إرسال الموظف لأخذ دورات أو شهادات، أو قد يتم إنجازه من خلال التدريب أثناء العمل. يمكن تلبية العديد من احتياجات التدريب والتطوير من خلال تقنيات فعالة من حيث التكلفة.

2-5-استراتيجيات التوظيف: يتم في هذه الاستراتيجيات:

- تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل؛
- النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.

في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بتعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

3-5- استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية: في هذه الاستراتيجيات تقوم المنظمة بـ

- الاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام؛
- تبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. هذا مفيد بشكل خاص لإنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملاً مستمرًا بدوام كامل.

تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجراء كشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلاً من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

4-5- استراتيجيات التعاون: قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز المنظمة من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة.

تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

- العمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين؛
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين؛
- السماح للموظفين بزيارة المنظمات الأخرى لاكتساب المهارات.

5-5- استراتيجيات إعادة الهيكلة: إذا كان تقييم المنظمة يشير إلى وجود فائض في المهارات، فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المفتوحة للمساعدة في التحسين. تشمل هذه الاستراتيجيات ما يلي:

- تقليل عدد الموظفين؛
- إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً؛
- إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة؛
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية لتحقيق الميزة التنافسية؛
- أهمية متابعة المؤسسة لسلوكها من خلال تحديد الفرص والتهديدات، نقاط القوة والضعف؛
- زيادة عدد المؤسسات ومن ثم ارتفاع حدة المنافسة؛
- إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق وفي المجتمع.

سادسا: استراتيجيات التوظيف

عملية التوظيف تعني القيام بثلاث أنشطة أساسية وهي: الاستقطاب، الاختيار، التعيين. بناء على تطبيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب. تسبق عملية التوظيف عملية تحليل وتصميم الوظائف والتي تعرف كما يلي:

أ-تعريف استراتيجية التوظيف

استراتيجية التوظيف هي خطة منهجية طويلة الأمد تُصممها إدارة الموارد البشرية لتحديد:

1. كيفية جذب المرشحين المؤهلين؛
2. كيفية اختيار أفضل الكفاءات؛
3. كيفية توظيف الأفراد المناسبين بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة والمتطلبات الوظيفية الحالية والمستقبلية، مع التركيز على الثقافة التنظيمية وقيم المنظمة.

وهذا من أجل بناء قوة عمل كفؤة وقادرة على تحقيق الرؤية التنظيمية، مع الأخذ في الاعتبار: الاحتياجات التشغيلية التوجهات المستقبلية معايير الجودة والكفاءة.

جدول رقم 03: الفرق بين التوظيف العادي واستراتيجية التوظيف

استراتيجية التوظيف	التوظيف التقليدي
تخطيط استباقي للاحتياجات المستقبلية	يركز على شغل الوظائف الشاغرة فوراً
مبني على تحليل استباقي (Workforce Planning)	يعتمد على ردود الأفعال (وظيفة تظهر فيتم الإعلان عنها)
يدمج القيم التنظيمية في معايير الاختيار	قد لا يراعي الثقافة التنظيمية

تُعتبر استراتيجية وليست مجرد عملية لأنها:

1. ترتبط بمؤشرات أداء المنظمة (KPIs)
 2. تُبنى على تحليل بيانات (معدل دوران الموظفين، فجوات المهارات)
 3. تتكامل مع استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى (التدريب، الاحتفاظ بالموظفين)
 4. تستجيب للتغيرات في بيئة العمل (التقنيات الحديثة، متطلبات السوق)
- ب- تحليل وتصميم الوظائف

تقوم المؤسسات بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات والتي تتطلب القيام بتنفيذ العديد من المهام والتي يتم تجميعها وفق أسس معينة لتأخذ شكل وظائف. ويستلزم تكوين الوظائف القيام بنوعين من ممارسات إدارة الموارد البشرية هما تحليل الوظائف وتصميم الوظائف.

ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف، أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محددة. إن الطريقة التي يتم تصميم الوظائف بها يجب أن ترتبط باستراتيجية التنظيم، حيث إن الاستراتيجية إما أن تتطلب مهام جديدة مختلفة، أو طرقاً مختلفة لأداء نفس المهام. علاوة على ذلك ونظراً لأن العديد من الاستراتيجيات تتضمن استخدام تكنولوجيا جديدة، فإن ذلك سوف يؤثر على الطريقة التي سيتم بها إنجاز المهام.

1- طرق تحليل الوظائف: يتم تحليل الوظائف عن طريق:

الملاحظة: وتكون عن طريق المراقبة المباشرة للعاملين أثناء قيامهم بتأدية أعمالهم.

المقابلة: وذلك باختيار عينة من الأعمال التي تتوفر عليها المنظمة، ومقابلة الأفراد الذين يؤدون هذه الأعمال سواء بصورة فردية أو جماعية.

الاستبيان: عن طريق وضع مجموعة من الأسئلة التي ترتبط بأداء الأفراد لأعمالهم المختلفة ثم الإجابة من قبل الأفراد الذين يؤدون هذه الوظيفة وفي الأخير يتم دراسة وتحليل الاستبيان على مستوى المنظمة ككل.

2- نتائج تحليل الوظيفة: بعد تحليل الوظيفة نتوصل لمواصفات الوظيفة ووصف الوظيفة.

1-2- مواصفات الوظيفة: وتتضمن المعلومات المتعلقة بالقدرات والمهارات والخبرات المطلوبة للوظيفة، المؤهل العلمي، القدرات الجسمانية، العمر، الجنس، الذكاء، حجم ونوع المسؤولية، القدرات الخاصة.

2-2- وصف الوظيفة: وتتضمن المعلومات الخاصة بما يلي:

اسم الوظيفة، الأهداف التفصيلية، ظروف العمل المادية، معايير الأداء، المهام الرئيسية، الأدوات والآلات المستخدمة، نوعية الإشراف.

يتم في هذه الاستراتيجيات:

- تعيين موظفين جدد بالمهارات والقدرات التي ستحتاجها المنظمة في المستقبل؛
- النظر في جميع الخيارات المتاحة للترويج الاستراتيجي للوظائف الشاغرة وتشجيع المرشحين المناسبين للتقدم.

في كل مرة تقوم فيها بالتوظيف، يجب أن تنظر إلى المتطلبات من منظور استراتيجي. على سبيل المثال، إذا كان لدى المنظمة العديد من المشرفين الذين اقتربوا من سن التقاعد، فيجب أن تتضمن استراتيجية التوظيف الخاصة بتعيين موظفين لديهم القدرة على تولي دور إشرافي في المستقبل القريب.

ج-أنواع استراتيجيات التوظيف

1-استراتيجيات الاستعانة بمصادر خارجية: في هذه الاستراتيجيات تقوم

المنظمة بـ:

- الاستعانة بأفراد أو منظمات خارجيين لإتمام بعض المهام.
- تبحث العديد من المنظمات خارج مجموعة موظفيها وتتعاقد للحصول على مهارات معينة. هذا مفيد بشكل خاص لإنجاز مهام محددة ومتخصصة لا تتطلب عملاً مستمرًا بدوام كامل.

تقوم بعض المنظمات بالاستعانة بمصادر خارجية لأنشطة الموارد البشرية أو أعمال المشاريع. على سبيل المثال، قد يتم إجراء كشوف المرتبات من قبل منظمة خارجية بدلاً من موظف، أو يمكن تنفيذ مشروع قصير الأجل بالاستعانة بخبير استشاري، أو يمكن شراء خبرة محددة مثل المشورة القانونية من مصدر خارجي.

2-استراتيجيات التعاون: قد تؤدي عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تطبيق استراتيجيات غير مباشرة تتجاوز المنظمة من خلال التعاون مع منظمات أخرى للتعامل مع النقص في مهارات معينة.

تتضمن أمثلة التعاون ما يلي:

- العمل مع المنظمات الأخرى لإعداد قادة المستقبل من خلال المشاركة في تنمية الأفراد الواعدين.
- تقاسم تكاليف التدريب لمجموعات الموظفين.
- السماح للموظفين بزيارة المنظمات الأخرى لاكتساب المهارات.

3- استراتيجيات إعادة الهيكلة: إذا كان تقييم المنظمة يشير إلى وجود فائض في المهارات، فهناك مجموعة متنوعة من الخيارات المفتوحة للمساعدة في التحسين.

تشمل هذه الاستراتيجيات:

- تقليل عدد الموظفين.
- إعادة تجميع المهام لخلق وظائف مصممة جيداً.
- إعادة تنظيم مجموعات العمل لتكون أكثر كفاءة.
- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية والمعرفية لتحقيق الميزة التنافسية.
- أهمية متابعة المؤسسة لسلوكها من خلال تحديد الفرص والتهديدات، ونقاط القوة والضعف.
- زيادة عدد المؤسسات ومن ثم ارتفاع حدة المنافسة.
- إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق وفي المجتمع.

د- أنشطة التوظيف

1- الاستقطاب:

وهو من الركائز الأساسية لإدارة الموارد البشرية للمنظمات الحديثة التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بتزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع استراتيجيتها موضع التنفيذ.

1-1-تعريف الاستقطاب:

الاستقطاب هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها، بالعدد والتنوعية المطلوبة في الوقت المناسب للمنظمة، وتهدف عملية الاستقطاب لتحقيق ما يلي:

1-2-أهداف الاستقطاب:

✓ وضع خطط للموارد البشرية موضع التنفيذ وذلك بتحديد عدد الأفراد اللازمين، ومهارات وخبرات الواجب توفرها فيهم، ومصادر وسبل الحصول عليهم.

✓ توفير الفرص المتكافئة للمواطنين من مختلف قطاعات المجتمع لشغل الوظائف العامة، عدم الاكتفاء بالتركيز على استقطاب الأكفاء من الأفراد فحسب، بل العمل على الاحتفاظ بهم.

✓ توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين، وذلك بزيادة عددهم لاختيار الأنسب.

✓ الحد من عدد الأشخاص المؤهلين، ومساعدة المتقدمين في التحقق من الوظائف مناسبة لمؤهلاتهم واهتماماتهم وطموحاتهم.

✓ توفير الأعداد اللازمة من القوى العاملة لملء المناصب الشاغرة المتاحة في المنظمة؛

✓ الالتزام بسبل البحث المناسبة بغية الحصول على الكفاءات العاملة لشغل المناصب الوظيفية بصورة مناسبة؛

✓ المساهمة في تحقيق استقرار الموارد البشرية من خلال جذب المرشحين المناسبين والاحتفاظ بالعاملين الملائمين في المنظمة.

1-3- أهمية الاستقطاب:

✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.

✓ توفير العدد الكافي من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.

✓ إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.

✓ الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية، مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.

مصادر الحصول على الموارد البشرية:

المصادر الداخلية: وهي المصادر المتاحة داخل المنظمة ويستعمل المسؤول في هذه الحالة عدة وسائل للكشف عن الكفاءات المناسبة أهمها: الترقية الداخلية، النقل الوظيفي.

المصادر الخارجية: تستعمل المنظمة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية، أو عندما تريد توظيف أشخاص لهم قدرات ومؤهلات مختلفة عما لديها، وأهم الوسائل المستعملة في الاستقطاب: الإعلان عن الوظائف الشاغرة في مختلف وسائل الإعلام، الاختيار من بين طالبي العمل لديها، التوجه للجامعات والمدارس ومؤسسات التكوين، وكالات ومكاتب التوظيف العامة والخاصة، إضافة إلى شبكة الإنترنت.

2-اختيار وتعيين العاملين:

2-1-تعريف الاختيار والتعيين: الاختيار هو العملية التي يتم بها التعرف على مدى امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف والمتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء لها. كما يعرف بأنه انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

الاختيار: الإجراءات المتعلقة بفحص وجمع المعلومات الكاملة عن المتقدمين للتوظيف ومن ثم اعتماد معايير معينة لانتقاء الأفراد الأصح للوظائف الشاغرة التي تحقق الفوائد.

التعيين: وهو الخطوة الأخيرة في عملية التوظيف، يقصد بالتعيين قبول الشخص الذي يتقدم لشغل الوظيفة ليكون عضوا في المنظمة المعنية من أجل تأدية أعمال محددة لقاء مرتب معين.

• أهداف عملية الاختيار والتعيين:

✓ اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد.

✓ التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه.

✓ مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

2-2- خطوات عملية الاختيار والتعيين:

تتم عملية الاختيار عن طريق مجموعة من الخطوات، بداية من الإعلان عن المناصب الشاغرة لدى المؤسسة، تلقي الطلبات والسير الذاتية، تصفية الطلبات وحصر المناسب منها وإجراء مقابلات مبدئية، إجراء اختبارات تتلاءم مع طبيعة العمل، ومن ثم إجراء المفاضلة بين المتقدمين الذين اجتازوا المقابلة الشخصية، والقيام بعملية التوظيف بعد فترة التجربة وإعداد العاملين (تدريبهم، تعريفهم على العمل والزملاء) وأخيراً تثبيت الأشخاص الذين اجتازوا فترة التجربة بنجاح.

وتحتل عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية صدارة الترتيب من حيث الأهمية ضمن مهام ونشاطات إدارة الموارد البشرية، فهي تكمن في جذب واستقطاب العناصر البشرية الأكثر تميزاً وذات المهارات العالية، والقادرة أيضاً على تحقيق الاستغلال الأمثل لبقية الموارد الأخرى في المنظمة، فكفاءة وفعالية الموارد الأخرى لا تتحقق إلا بوجود العنصر البشري الكفء.

بإمكان المنظمة الحصول على الفرد المناسب للمنصب الشاغر من بين الأفراد العاملين بها، وذلك من خلال الترقيات أو تحويل فرد من منصبه إلى منصب آخر أكثر تناسباً مع مهاراته ومؤهلاته. وإلا فإنها تلجأ للبحث عن أفراد جدد من الخارج باستعمال وسائل منها: الإعلان، التوصيات أو التوجه إلى مكاتب العمل.

إن هذه الوسائل كانت ومازالت مستخدمة للحصول على الموارد البشرية المطلوبة، أما عن التوجيهات الجديدة الخاصة بعملية التعيين فهي تتعلق بالطريقة المستخدمة لاختيار الفرد واتخاذ قرار قبوله أو رفضه. فالطريقة التقليدية كانت تعتمد على المؤهلات المهنية للفرد وشخصيته، بالإضافة إلى مقابله واستجوابه ثم تقييم كل هذه المعطيات والخروج بقرار.

أما عن الطريقة الحديثة فهي تولي اهتماما كبيرا للجانب الثقافي للفرد ومدى تلاؤمه وتكيفه مع قيم وخصائص المنظمة والمفاهيم الجديدة الخاصة بالدور والمهمة التي سيتولاها. كما أن المنظمات الحديثة، خصوصا المتوجهة نحو العميل، تستخدم كثيرا عملية التحويل من منصب إلى منصب آخر حتى تصل إلى تحقيق وجود الشخص المناسب في المكان المناسب، وتعتمد في عملية الاختيار على الكامن الثقافي والذكاء والقدرة والاستعداد للتعلم لدى الفرد المترشح، كما تحرص على تقييم مدى قدرته على الاندماج والعمل في الفريق ومدى توفر الخصائص اللازمة لديه لإرضاء الزبون.

2-3- خطوات عملية الاختيار: تتم عملية الاختيار والتعيين عادة عبر مجموعة من الخطوات تتمثل فيما يلي:

التصفية المبدئية: (المقابلة المبدئية) ويتم في هذه المرحلة استبعاد الذين لا يتوفر فيهم الحد الأدنى من الشروط اللازمة للتعيين.

طلبات الاستخدام: في هذه المرحلة يقوم المترشحون بملاء طلبات الاستخدام بالبيانات الأساسية الشخصية والمتعلقة بالمستوى الصحي والتعليمي والشهادات...

الاختبارات: وتوجد مجموعة من الاختبارات كاختبارات الأداء، اختبارات الذكاء، المقدرة والاستعداد، رد الفعل... تستعمل هذه الاختبارات لاكتشاف الصفات التي لا يمكن التعرف عليها من خلال البيانات، وتختلف هذه الاختبارات من منظمة لأخرى.

المقابلة: يتم عقد مقابلة للأفراد الذين نجحوا في الاختبارات، عن طريق بعض المسؤولين في إدارة الموارد البشرية أو في إدارات أخرى.

الفحص الطبي: تمثل الخطوة الأخيرة في عملية الاختيار، وتهدف لمعرفة الصحة البدنية لدى الفرد لقيامه بأعماله على أكمل وجه.

قرار التعيين: بعد تصفية المترشحين من خلال المراحل السابقة يتم تعيين المترشحين المقبولين وهذا بالقيام بإجراءات التعيين التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

هـ- ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التوظيف من أجل تحقيق استراتيجية المنظمة

تعتبر استراتيجية التوظيف حجر الزاوية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، حيث تعمل كجسر يربط بين احتياجات العمل والموارد البشرية المؤهلة. يمكن لاستراتيجية التوظيف دعم الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال ما يلي:

1-تحقيق المواءمة بين المواهب والأهداف التنظيمية وذلك بـ:

- تحليل الاحتياجات الوظيفية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل المهارات المطلوبة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية، سواء على المدى القصير أو الطويل.
- التخطيط الاستباقي: تحديد أنواع الوظائف والمهارات التي ستكون مطلوبة في المستقبل بناءً على اتجاهات النمو والتوسع.
- توظيف الكفاءات الاستراتيجية: جذب مواهب تتمتع بالمهارات النادرة أو المتخصصة التي تدعم الابتكار والتميز التنافسي.

2-تعزيز الميزة التنافسية: وذلك من خلال:

- جذب أفضل المواهب: المنظمات ذات استراتيجيات التوظيف القوية تكون أكثر جاذبية للمرشحين المتميزين.
- بناء قوة عمل عالية الأداء: الاختيار الدقيق للموظفين يضمن أداءً أعلى وجودة في الإنتاج.
- الاستجابة السريعة لتحولات السوق: القدرة على توظيف مهارات جديدة بسرعة عندما تتغير متطلبات العمل.

3-دعم الابتكار والنمو: وذلك بـ:

- تنوع الخبرات: توظيف أشخاص من خلفيات متنوعة يحفز الإبداع ويولد أفكاراً جديدة.
- المهارات المستقبلية: التركيز على المهارات الناشئة (مثل تحليل البيانات، الذكاء الاصطناعي) يضمن استمرارية الابتكار.
- التوظيف الاستراتيجي للقيادات: جذب قادة ذوي رؤية يساهم في قيادة التحول الاستراتيجي.

4-تحسين الكفاءة التشغيلية من خلال:

- تقليل وقت الشغور: استراتيجية توظيف فعالة تقلل الفترة الزمنية لشغل الوظائف الحرجة.
- خفض تكاليف التوظيف: التخطيط الجيد يقلل من الحاجة إلى التوظيف الطارئ مكلف.
- تقليل معدل الدوران الوظيفي: التوظيف المناسب يضمن بقاء الموظفين لفترات أطول

5-تعزيز الثقافة التنظيمية عن طريق:

- التوظيف القائم على القيم: اختيار مرشحين يتوافقون مع ثقافة الشركة وقيمها الأساسية.
- بناء فرق متماسكة: توظيف أفراد يكملون بعضهم البعض في المهارات والسمات الشخصية.
- تعزيز الولاء التنظيمي: الموظفون الذين يتم اختيارهم بعناية يكونون أكثر ارتباطاً بالشركة.

6-إدارة المخاطر وذلك بـ:

- الامتثال القانوني: ضمان أن عمليات التوظيف تلتزم بقوانين العمل والتوظيف العادل.
- تقليل سوء الاختيار: أنظمة تقييم صارمة تقلل من تعيين أشخاص غير مناسبين.
- الاستعداد للأزمات: وجود خطة توظيف مرنة تسمح بالتكيف مع التحديات المفاجئة.

7- قياس الأداء والتحسين المستمر

- مؤشرات الأداء الرئيسية: مثل:
 - وقت شغل الوظيفة.
 - جودة التعيينات.
 - تكلفة التوظيف.
- تحليل البيانات: استخدام التحليلات لتقييم فعالية استراتيجية التوظيف.
- التغذية الراجعة: جمع آراء المديرين والموظفين الجدد لتحسين العمليات.

سابعاً: استراتيجية التدريب

يشير مفهوم التدريب إلى الجهد المخطط لتسهيل اكتساب السلوك المتعلق بالوظيفة، أما التنمية فتتعلق باكتساب المعارف والمهارات وأنماط السلوك والتي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية.

إن التغيرات التي قد تحدث في الاستراتيجيات تتطلب في الغالب إجراء تغييرات في نوعية المهارات الخاصة بالعاملين، وبالتالي فإن امتلاك المهارات الاستراتيجية المختارة يعتبر أحد المتطلبات الرئيسية لتحقيق النجاح في تنفيذها.

تعد استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية من العناصر الأساسية في تحسين أداء الموظفين وتطويرهم، وبالتالي تحسين أداء المؤسسة بشكل عام. تُعدُّ تطوير برامج التدريب والارتقاء بأدائها أمراً بالغ الأهمية وأساساً في استشراف التحديات وتبليتها. إذ يتطلب ذلك اعتماد خطوات ومفاهيم متقدمة تتيح الإبداع والتجديد الدائم في هذا المجال المهم. تعتبر استراتيجية التدريب وتطوير الموارد البشرية الركيزة الأساسية لتحسين وتعزيز أداء الموظفين في المؤسسات. ويهدف هذا التطوير إلى تعزيز وتحسين الأداء العام للمنظمة بشكل فعال. ويجب الإشارة إلى أن تطوير برامج التدريب وتنميتها يلعب دوراً كبيراً وحاسماً في مواجهة وتحقيق التحديات المستقبلية. ومن المهم جداً أن نأخذ في الاعتبار خطوات ومفاهيم متطورة تساهم في تعزيز الإبداع والابتكار المستمر في هذا المجال الحيوي.

أ-تعريف التدريب

هو مجمل العمليات القادرة على جعل الأفراد والمجموعات يؤدون وظائفهم الحالية، والتي قد يكلفون بها مستقبلا بمهارة من أجل السير الحسن للمنظمة.

كما يعرف بأنه: وسيلة لرفع وزيادة كفاءة العاملين، وكذا تقوية درجة التوافق بين الفرد والمنصب وكذلك المحيط.

كما يعرف بأنه: مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى اكتساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية.

ب-أهمية التدريب في تطوير الموارد البشرية

يساهم التدريب بشكل كبير في تطوير مهارات وكفاءات العاملين وزيادة إنتاجيتهم. كما يساعد أيضا في تعزيز روح العمل الجماعي وبناء فريق عمل قوي ومنظم ومتكامل الأجزاء. بالإضافة إلى ذلك، يعزز التدريب الالتزام والولاء للمؤسسة ويعزز الروابط الوثيقة بين الموظفين والإدارة، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة بنجاح وكفاءة عالية في الأداء. تعتبر عملية التدريب فرصة لتطوير قدرات ومهارات الموظفين وتعميق معرفتهم في مجالات عملهم، من خلال استخدام أحدث وأفضل الأساليب والأدوات التعليمية. كما يساهم التدريب في تحفيز الموظفين للنمو المهني وتطوير مساراتهم الوظيفية، مما يعود بالفائدة على المؤسسة بالكامل. من خلال توفير فرص التدريب المستمرة، يمكن للشركات

والمؤسسات البقاء على اطلاع دائم بأخر التطورات في مجال عملها والتكنولوجيا المستخدمة، وبالتالي تعزيز مكانتها وتنمية ميزة تنافسية قوية في السوق. إن التدريب ليس فقط استثماراً في الموظفين، ولكنه أيضاً استثماراً في مستقبل المؤسسة. كما أنه:

- يساعد الأفراد في تحسين وتطوير قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل؛
- يعد من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل قوى بشرية قادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة؛
- يحسن أداء الفرد، وينعكس ذلك في زيادة كمية إنتاجه وتحسين جودته، بأدنى تكلفة وأقل جهد وفي أقصر وقت؛
- يساهم في زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الاستقرار في العمل ومن ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة ومصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى؛
- توفير العناصر البشرية المدربة لأداء الوظائف المطلوبة في التخصص الذي تشترطه مواصفات الوظيفة.

ج-أهداف التدريب

تسعى المنظمة من خلال التدريب لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين؛
- تأهيل العاملين للتقدم إلى مناصب أعلى؛
- رفع معنويات العامل نتيجة إلمامه بأبعاد العمل، ومواكبته لتطورات ومتطلبات الوظيفة؛
- خفض معدل دوران العمل؛
- ضمان سلامة العاملين، وتجنبهم الأخطار والأضرار التي قد تنجم عن العمل.

د-أنواع التدريب

توجد العديد من المعايير التي يمكن أن يتم تصنيف التدريب على أساسها وهي كما يلي:

-حسب المكان: ويقسم التدريب حسب هذا المعيار إلى تدريب داخلي، أي داخل المنظمة وتدريب خارجي والذي يتم عن طريق التبرصات أو الدورات أو في معاهد متخصصة أو مؤسسات أخرى.

-حسب الوظائف: يقسم التدريب حسب هذا المعيار على أساس نوع الوظائف والأعمال التي تعنى بالتدريب، ويمكن أن يقسم إلى تدريب مهني وفني، تدريب إداري، تدريب تخصصي، وتدريب إشرافي.

-حسب الغرض منه: أي الهدف منه وينقسم إلى تدريب العامل الجديد، التدريب بغرض تجديد المهارة والمعرفة، التدريب بغرض النقل والترقية،... إلخ كما أن هناك تصنيفات أخرى للتدريب كالتدريب الفردي والجماعي، التدريب طويل الأجل والقصير الأجل.

هـ-مراحل العملية التدريبية

تمر العملية التدريبية بمراحل أساسية هي:

1-تحليل الاحتياجات التدريبية: لتحديد الفجوات بين المهارات الحالية والمطلوبة لضمان فعالية التدريب ويتم ذلك على:

• مستوى المنظمة:

- تحليل الخطة الاستراتيجية للمؤسسة (مثل التوسع في منتج جديد، دخول أسواق مختلفة).

- دراسة التقارير السنوية ونقاط الضعف المؤسسية (مثل انخفاض الإنتاجية، شكاوى العملاء).

• مستوى الوظيفة:

- تحليل الوصف الوظيفي لكل دور لتحديد المهارات الأساسية.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المطلوبة.

• مستوى الفرد:

تقييم أداء الموظفين عبر:

- مقابلات شخصية مع المشرفين المباشرين.
- استبيانات ذاتية يملؤها الموظفون أنفسهم.
- اختبارات مهارية (مثل اختبارات الكفاءة التقنية).

2-تحديد الأهداف التدريبية: لضمان أن التدريب يحقق نتائج ملموسة وقابلة للقياس، لابد أن تتوفر شروط لهذه الأهداف وهي:

- أهداف محددة: أي وضع الأهداف على شكل معايير أو نسب مئوية محددة كمعايير للمقارنة.
- أهداف قابلة للقياس: استخدام مؤشرات مثل عدد الشهادات المكتسبة، درجات الاختبارات.
- أهداف قابلة للتحقيق: مراعاة الإمكانيات المادية والزمنية.
- أهداف واقعية: مرتبطة باحتياجات العمل (مثال: تدريب المصممين على برامج الجرافيك الجديدة).
- أهداف محددة زمنياً: من خلال وضع فترة زمنية محددة كأشهر من انتهاء التدريب.

3-تصميم البرنامج التدريبي: تحويل الاحتياجات إلى خطة عمل مُنظمة.
من خلال وضع خطوات التالية:

3-1-تحديد الجمهور المستهدف: موظفون جدد؟ قيادات؟ فرق متعددة الإدارات؟

3-2-اختيار المحتوى: تقسيمه إلى وحدات (نظرية + تطبيقية).

3-3-اختيار أساليب التدريب: كالتدريب التقليدي (محاضرات، ورش عمل...) أو التدريب التفاعلي (تمارين جماعية، لعب أدوار...) أو التدريب الإلكتروني (منصات مثل Coursera، أو أنظمة LMS الخاصة بالشركة)

3-4-تحديد الموارد: الميزانية (مدربون خارجيون أو تدريب داخلي)، الأدوات (أجهزة عرض، منصات افتراضية).

3-5-وضع الجدول الزمني: تدريب مكثف لمدة أسبوع؟ أم جلسات أسبوعية لمدة شهر؟

4-تنفيذ البرنامج التدريبي: لضمان سير التدريب بسلاسة وفق الخطة.
من خلال:

4-1-اختيار المدربين: من ذوي الخبرة عملية والمهارات التعليمية (القدرة على الشرح والتواصل).

4-2-إدارة البيئة التدريبية: بتوفير مكان هادئ، تجهيزات تقنية (إنترنت، أجهزة).

4-3- التفاعل والمتابعة: تشجيع المشاركة عبر الأسئلة والنقاشات، وتعديل السرعة حسب استيعاب المتدربين.

4-4- التغذية الراجعة الفورية: استطلاع يومي سريع: "ما هي نقاط الضعف في الجلسة اليوم؟".

5- تقييم فعالية التدريب:

قياس العائد من العملية التدريبية من خلال قياس مستويات التقييم كقياس رد الفعل المتدرب من خلال استبيانات الرضا على العملية التدريبية، واختبارات قبل وبعد التدريب وملاحظة تغييرات الأداء في العمل (مثال: هل الموظفون يطبقون المهارات الجديدة؟)، تأثير التدريب على أرقام الأعمال (مبيعات، إنتاجية، رضا العملاء).

• بالإضافة إلى استخدام أدوات التقييم: كالمقابلات مع المشرفين لقياس تغير أداء الموظفين. ومقارنة معدلات الأخطاء قبل وبعد التدريب. وتتبع مسار الموظف الذي تم تدريبه لقياس التطور. ومن ثمة يتم تحسين البرامج إذا كانت نتائج التقييم ضعيفة، أو يتم تعديل المحتوى أو الأساليب.

و- أسس التدريب

- التدرج: فيبدأ التدريب بمعالجة الموضوعات البسيطة ثم يتدرج إلى الأكثر صعوبة وهكذا حتى يصل إلى معالجة أكثر المشكلات صعوبة وتعقيدا.
- الشمول: إذ يجب أن يوجه التدريب إلى المستويات الوظيفية بالمنظمة كافة ويشمل جميع الفئات في الهرم الوظيفي للفرد.

• **المشاركة الفعالة:** أن المشاركة الفعالة من المتدربين في العملية التدريبية كفيلة بأن تزيد من اهتمام ودافعية المتدرب ومن هنا يحث على المتدرب المناقشة وإبداء رأيه في الموضوعات التي يتم تناولها.

• **الدافعية:** تزداد رغبة المتدرب ودافعيته للتعلم كلما كان الأسلوب التدريبي متناسبا مع خبراته ومثيرة له وقابلا للتطبيق في مجال عمله وذا معنى.

• **هادفا:** بمعنى أن تحدد أهداف التدريب سلفاً وتعلن للمتدربين على أن يكون تحديد الهدف متفقاً عليه بين طرفي العملية التدريبية لكي تحقق الفائدة المرجوة من التدريب، بمعنى أن يبلي حاجات تدريبية حقيقية.

ز-التحديات والاتجاهات المستقبلية في مجال التدريب

مجال التدريب يواجه حقاً العديد من التحديات ويتطلب بلا شك مواكبة الاتجاهات المستقبلية الهامة لضمان استمرارية تطوير الموارد البشرية بشكل ناجح. إنه لا شك أن العديد من التحديات قد تواجه المؤسسات في هذا المجال، ومن بينها التوجه نحو تحقيق تطوير برامج تدريبية متنوعة وشاملة بحيث تلبي احتياجات العمل وتحقق الأهداف المطلوبة بكفاءة وفعالية عالية. علاوة على ذلك، نجد أن الاتجاهات المستقبلية تشير إلى أن استخدام التكنولوجيا في تنفيذ برامج التدريب يعتبر من الاتجاهات الواعدة التي قد تساهم بشكل كبير في تعزيز الجودة والكفاءة. ففي استخدام التكنولوجيا، يكمن مفتاح رؤية نتائج واضحة وتحليل البيانات الضخمة المتوفرة، واتخاذ القرارات المستندة إلى اهتمامات واحتياجات المتدربين. لذلك، فإن تجاوب المؤسسات مع هذه الاتجاهات المستقبلية يُعدّ خطوة ضرورية للنجاح وتحقيق المزيد من التحسين في كفاءة البرامج التدريبية.

ح-ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية التدريب لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة

يمكن لإدارة الموارد البشرية استخدام استراتيجية التدريب كأداة قوية لتحقيق الاستراتيجية التنظيمية من خلال ما يلي:

1-ربط أهداف عملية التدريب مع الأهداف الاستراتيجية: وذلك بتحليل الفجوات الاستراتيجية، لتحديد المهارات والمعارف المطلوبة وتحقيق الأهداف طويلة المدى (مثال: إذا كانت الاستراتيجية التوسع دوليًا، يتم تدريب الموظفين على اللغات والثقافات الدولية)، وربط برامج التدريب بكل هدف استراتيجي.

2-إدارة المواهب الاستراتيجية: وذلك بتخطيط التعاقب الوظيفي وتدريب الموظفين ذوي الإمكانيات العالية لشغل مناصب قيادية مستقبلية وتصميم مسارات تدريبية مختلفة حسب الأدوار الاستراتيجية.

3-تعزيز القدرة التنافسية: من خلال تدريب مخصص للمهارات النادرة مع شراكات تدريبية مع جامعات أو شركات تكنولوجيا لتطوير مهارات متقدمة غير متوفرة في السوق.

4-قياس العائد الاستثماري: لربط نتائج التدريب بمؤشرات نجاح الاستراتيجية، يمكن الأخذ بالاعتبارات التالية:

- التدريب على المبيعات: يمكن قياس نجاحه بزيادة الإيرادات.
- التدريب على خدمة العملاء: يمكن قياس نجاحه بتقليل شكاوى العملاء بنسبة معينة.

5- تعزيز الثقافة التنظيمية: بوضع برامج القيادة والقيم وتدريب الموظفين على قيم الشركة (مثال: الابتكار أو العمل الجماعي) لتعزيز الانتماء، كما التركيز على التدريب المستمر لبناء ثقافة التعلم لمواكبة التغيرات الاستراتيجية السريعة.

6- المرونة والتكيف: عن طريق وضع برامج سريعة الاستجابة، وتدريب مكثف عند تغيير الاستراتيجية.

7- التكامل مع أنظمة الموارد البشرية الأخرى: من خلال ربط التدريب بالتقييم الوظيفي، وتحديد الاحتياجات من تقييمات الأداء السنوية، بالإضافة إلى ربط الترقيات والمكافآت بإكمال برامج تدريبية استراتيجية.

ثامنا: استراتيجية التحفيز

أ-تعريف التحفيز

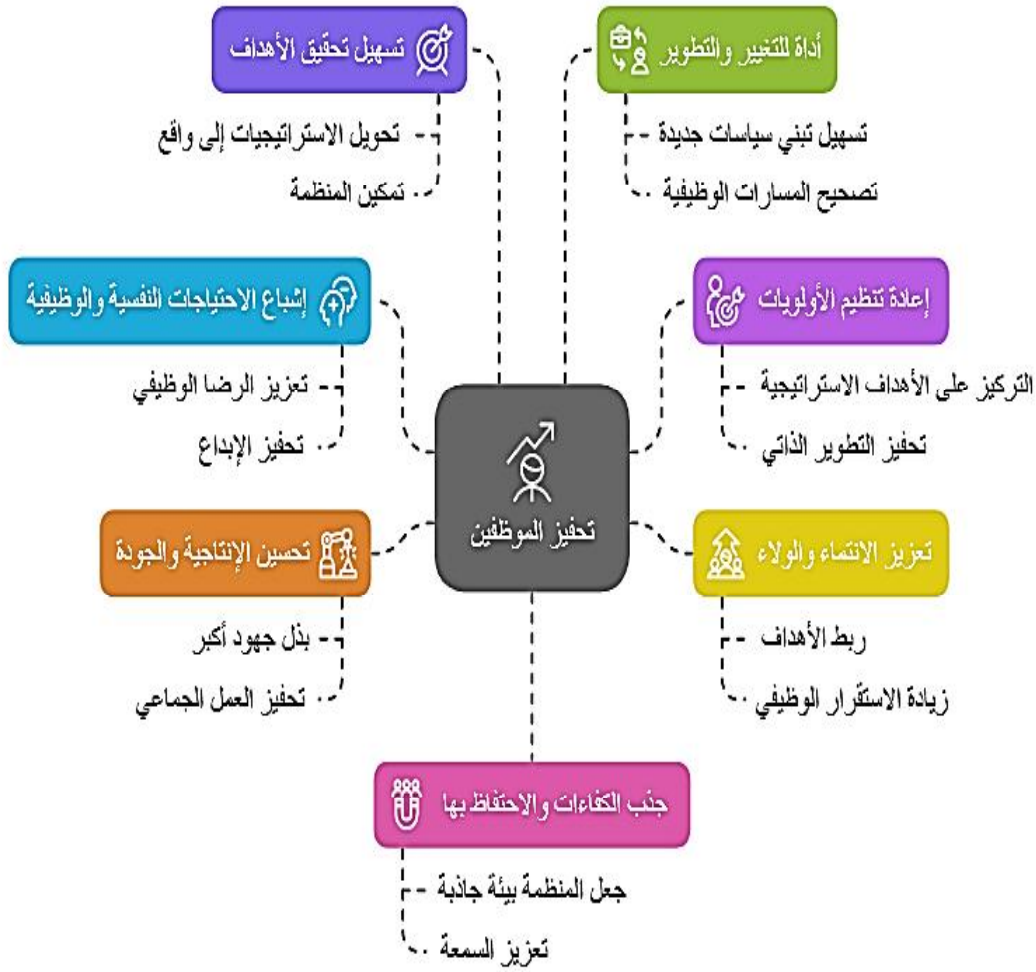
التحفيز عملية تنشيط واقع الأفراد (العاملين) بطرق إيجابية أو سلبية بهدف زيادة معدلات الإنتاج وتحسين الأداء.

تُعد استراتيجية التحفيز التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، أحد الركائز الأساسية لتعزيز أداء الموظفين ورفع إنتاجيتهم، كما أنها تُساهم في زيادة الولاء التنظيمي وتقليل معدل دوران العمالة. تعتمد هذه الاستراتيجية على مجموعة من الأدوات والآليات المصممة لتلبية احتياجات الموظفين المادية والمعنوية، بما يتوافق مع أهداف المؤسسة.

ب-أهمية التحفيز في المنظمات

يكتسي التحفيز أهمية بالغة ضمن منظمات الأعمال المعاصرة، تبعاً لما يمكن أن يولده من تأثير إيجابية ويخلقه من دافعية نحو رفع الأداء وتحقيق الأهداف المسطرة، وهو ما يمكن توصيه من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 08: أهمية التحفيز في منظمات الأعمال



المصدر: من إعداد الباحثين.

1. إشباع الاحتياجات النفسية والوظيفية للعاملين:

- تعزيز الرضا الوظيفي ورفع الروح المعنوية.
- تحفيز الإبداع والابتكار من خلال توفير بيئة داعمة.

2. إعادة تنظيم أولويات الأفراد وتوجيه طاقاتهم:

- مساعدة الموظفين على التركيز على الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تحفيز التطوير الذاتي عبر برامج التدريب والتأهيل.

3. تعزيز الانتماء والولاء التنظيمي:

- ربط أهداف العاملين بأهداف المؤسسة لخلق تكامل في الأداء.
- زيادة معدلات الاستقرار الوظيفي وتقليل دوران العمالة.

4. تحسين الإنتاجية وجودة العمل:

- دفع الموظفين لبذل جهود أكبر لتحقيق نتائج متميزة.
- تحفيز العمل الجماعي وتعزيز التعاون بين الفرق.

5. تسهيل تحقيق الأهداف التنظيمية:

- تحويل استراتيجيات المؤسسة إلى واقع ملموس عبر قوى عاملة متحفزة.
- تمكين المنظمة من إنجاز مشاريعها بكفاءة أعلى.

6. أداة للتغيير والتطوير التنظيمي:

- تسهيل تبني سياسات جديدة أو تقنيات حديثة عبر تحفيز القبول الإيجابي.
- تصحيح المسارات الوظيفية وتوجيه السلوكيات نحو الأداء الأمثل.

7. جذب الكفاءات والاحتفاظ بها:

- جعل المنظمة بيئة جاذبة للمواهب في سوق العمل التنافسي.
- تعزيز سمعة المؤسسة كصاحب عمل مفضل.

ج-أهداف التحفيز

- تكيف المنظمة والعاملين بها مع التطورات والمتغيرات البيئية؛
- تحقيق المرونة والاستجابة السريعة للظروف الخارجية؛
- تحقيق الرضا الوظيفي والأمن والاستقرار الداخلي؛
- المحافظة على الكفاءات البشرية باعتبارها أهم عنصر يخلق التميز.

د-طرق التحفيز

- مخاطبة العقل بالإقناع: حيث أن الإقناع يعتمد على القدرة في توجيه الأفراد بحيث يتم إقناعهم بأن العمل يعود عليهم جميعا بالنفع ويساهم في تحسين الأفضل.
- التحفيز عن طريق المكافآت والحوافز المادية: حيث أن إعطاء العاملين المكافآت والحوافز المادية تنمي لديهم الشعور بالإنجاز والنجاح، وتزيد من الحوافز لديهم، ولكنها في ذات الوقت تفقد قدرتها على المدى البعيد.
- التحفيز عن طريق الخوف: حيث أن تذكير العاملين بالأخطار التي تحيط بهم وإن الوقت ليس في صالحهم، قد تؤدي إلى زيادة التحفيز لدى العاملين ولكن في ذات الوقت تفقد هذه الطريقة نجاعتها مع مرور الوقت، ويطلق على هذا النوع من التحفيز الحوافز السلبية، بل هي عبارة عن عقوبات يتم إيقاعها على المرؤوسين وقد تؤدي النتيجة إلى تغير في سلوك الموظف الذي عوقب عليه.

هـ-معايير التحفيز

1- معيار الأداء: ويعتبر من أهم المعايير من حيث الموضوعية في حساب الحوافز حيث يتم تحليل الأداء ووضع معايير لقياسه بالنسبة لكل وظيفة مثل كمية العمل وجودة الإنتاج.

2- معيار المجهود: يستعمل هذا المعيار في قياس ناتج العمل لكنه يغلب عليه الطابع النسبي مقارنة بالمعيار الأول، حيث لا يؤدي المجهود المبذول من العامل بالضرورة إلى إنجاز العمل بفعالية وكفاءة.

3- معيار الأقدمية: وهو معيار كثير التداول إذ يأخذ بعين الاعتبار المدة التي قضاها العامل في المؤسسة التي تؤثر إلى ولائه وانتمائه لها.

4- تحقيق الأهداف: وهذا المعيار أيضا شائع الاستخدام من قبل المؤسسات الحديثة التي تسعى إلى تشجيع عمالها على إنجاز الأهداف المسطرة والمحددة مسبقا.

5- المهارة: بعض المنظمات تقوم بمنح تعويضات ومكافآت للأفراد بناء على ما يحصل عليه من شهادات أعلى أو رخص أو إنجازات أو أدوات تدريبية، كما نلاحظ فإن نصيب هذا المعيار محدود جدا، ولا يساهم إلا بقدر ضئيل في حساب الحوافز للعاملين رغم أنه من أهم معايير الأداء.

ومن خلال ما سبق يمكن القول إن الحوافز متنوعة بقدر تنوع حاجات الأفراد، إذ يبقى الغرض منها هو إرضاء العامل ورفع روحه المعنوية ليشعر بالاعتزاز لانتمائه للمنظمة.

و-مكونات استراتيجية التحفيز

استراتيجية التحفيز في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُعتبر عنصراً أساسياً لتحقيق أهداف المنظمة وتعزيز أداء الموظفين. تتمثل هذه الاستراتيجية في مجموعة من الأساليب والأنظمة المصممة لتحفيز العاملين وزيادة إنتاجيتهم والتزامهم تجاه العمل. وفيما يلي أبرز مكونات استراتيجية التحفيز:

1- التعرف على احتياجات الموظفين:

- فهم الاحتياجات المادية والمعنوية للموظفين من خلال استطلاعات الرأي أو المقابلات الفردية.
- تحديد الدوافع الشخصية لكل موظف (مثل تحقيق الذات، الأمان الوظيفي، التقدير).

2- أنظمة المكافآت والحوافز:

- تصميم أنظمة مكافآت عادلة ومتنوعة تشمل:
- الحوافز المادية: مثل الزيادات السنوية، المكافآت المالية، الحوافز الربحية.
- الحوافز غير المادية: مثل الترقيات، الاعتراف بالإنجازات، فرص التدريب والتطوير.

3- توفير بيئة عمل محفزة:

- توفير بيئة عمل إيجابية تدعم الإبداع والابتكار.
- ضمان توازن بين العمل والحياة الشخصية للموظفين.
- تعزيز التواصل الفعال بين الإدارة والموظفين.

4-التطوير المهني والتعلم المستمر:

- توفير فرص للتدريب والتطوير لمساعدة الموظفين على تحسين مهاراتهم.
- تشجيع الموظفين على المشاركة في برامج التطوير الوظيفي.

5-الاعتراف والتقدير:

- تقدير جهود الموظفين بشكل علني ومنتظم.
- إنشاء برامج لتكريم الموظفين المتميزين (مثل "موظف الشهر").

6-تمكين الموظفين:

- منح الموظفين صلاحيات أكبر في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم.
- تشجيع المشاركة في وضع الأهداف وخطط العمل.

7-تحقيق العدالة والشفافية:

- ضمان أنظمة تحفيز عادلة وشفافة تعتمد على معايير موضوعية.
- تجنب التحيز أو التمييز في توزيع الحوافز.

8-تعزيز الانتماء والولاء:

- تعزيز ثقافة الشركة وقيمها لزيادة شعور الموظفين بالانتماء.
- تشجيع العمل الجماعي وروح الفريق.

9-التقييم والمتابعة:

- تقييم فعالية استراتيجيات التحفيز بشكل دوري.
- تعديل الاستراتيجية بناءً على التغذية الراجعة من الموظفين.

10-التحفيز الذاتي:

تشجيع الموظفين على تطوير دوافعهم الذاتية من خلال تحديد أهداف شخصية ومهنية.

استراتيجية التحفيز الفعالة تساهم في زيادة رضا الموظفين، تقليل معدل دوران العمالة، وتحقيق أهداف المنظمة بشكل أكثر كفاءة. يجب أن تكون هذه الاستراتيجية مرنة وقابلة للتكيف مع التغيرات في بيئة العمل واحتياجات الموظفين.

ز-أدوات التحفيز في إدارة الموارد البشرية

1-التحفيز المادي (المالي):

- الرواتب والمكافآت: ضمان حزمة رواتب تنافسية.
- الحوافز المالية: مثل مكافآت الأداء، عمولات المبيعات، والمشاركة في الأرباح.
- المزايا العينية: تأمين صحي، سيارات وظيفية، بدلات سكن أو مواصلات.

2-التحفيز المعنوي (غير المادي):

- التقدير والاعتراف: مثل جوائز "موظف الشهر"، خطابات الشكر، أو الثناء العلني.
- فرص التطوير: تدريب وتأهيل الموظفين، تمويل الشهادات المهنية، أو برامج التوجيه.
- المشاركة في صنع القرار: إشراك الموظفين في المشاريع المهمة، مما يعزز شعورهم بالتأثير.

3-تحفيز بيئة العمل:

- المرونة الوظيفية: مثل العمل الهجين (Hybrid Work)، أو ساعات عمل مرنة.
- تحسين بيئة العمل: توفير أماكن مريحة، أنشطة ترفيهية، أو مساحات للإبداع.
- التوازن بين العمل والحياة الشخصية: إجازات مدفوعة، سياسات دعم الأسرة.

4-التحفيز عبر الترقيات والتقدم الوظيفي:

- مسارات وظيفية واضحة: تحديد خطط التطور الوظيفي.
- الترقيات بناءً على الأداء وليس الأقدمية فقط.
- توسيع المهام لمنح الموظفين تحديات جديدة.

5-برامج التحفيز الجماعي:

- مكافآت الفريق: مثل مكافآت تحقيق الأهداف الجماعية.
- منافسات ودية بين الأقسام لتعزيز الروح التنافسية الإيجابية.
- فعاليات لبناء الفريق.

ح- ممارسات إدارة الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية التحفيز الداعمة للاستراتيجية المنظمة

لضمان أن استراتيجية التحفيز تُحقق أهداف المنظمة الاستراتيجية، يجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق مجموعة من الممارسات الفعالة التي تربط بين تحفيز الموظفين والأهداف التنظيمية الكبرى. وهذه أهم الممارسات:

1- ربط التحفيز بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة: عن طريق تحليل أهداف المنظمة (مثل زيادة الحصة السوقية، تحسين الجودة، الابتكار) وتصميم برامج تحفيزية تدعمها، وربط المكافآت بالمؤشرات الاستراتيجية مثل: حوافز الابتكار لتحسين المنتجات وجوائز الجودة لخفض الأخطاء.

2- تطوير نظام حوافز متكامل (مادي + معنوي):

1-2- التحفيز المالي (لتحقيق الأهداف قصيرة المدى):

تعد المكافآت المالية حجر الزاوية في استراتيجية التحفيز، حيث تساهم بشكل مباشر في تعزيز الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الأهداف قصيرة المدى. تتبنى إدارة الموارد البشرية سياسة حزم الرواتب التنافسية التي تتماشى مع معايير السوق، مما يضمن جذب الكفاءات والاحتفاظ بها. كما يتم تطبيق نظام مكافآت الأداء المرتبط بالإنجازات، سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، مثل عمولات المبيعات التي تحفز فرق التسويق، ومكافآت تحقيق الأهداف الربعية التي تعزز الانضباط في الأداء، بالإضافة إلى مشاركة الموظفين في الأرباح التي تربط مصالحهم بمصلحة المؤسسة. ولا تقتصر المزايا المالية على الدخل المباشر، بل تشمل أيضاً مزايا غير مباشرة مثل التأمين الصحي المميز الذي يوفر الحماية للموظف وعائلته، وبدلات السكن والمواصلات التي تخفف الأعباء المالية وتزيد من الرضا الوظيفي.

2-2- التحفيز غير المالي (لتعزيز الولاء طويل المدى):

بالتوازي مع التحفيز المادي، تلعب المكافآت المعنوية دوراً محورياً في تعزيز الولاء التنظيمي وبناء ثقافة عمل إيجابية تدعم الأهداف الاستراتيجية طويلة المدى. ويتمثل ذلك في برامج التقدير والاعتراف التي تبرز جهود الموظفين المتميزين، مثل منح لقب "موظف الشهر" أو تقديم شهادات تقدير علنية في المحافل التنظيمية، مما يعزز الشعور بالتقدير والانتماء. كما تركز استراتيجية التحفيز على التطوير الوظيفي من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة تواكب أحدث المهارات المطلوبة في السوق، وتمويل الشهادات المهنية المعتمدة، التي تفتح آفاقاً جديدة للنمو الوظيفي، بالإضافة إلى تصميم خطط التدرج الوظيفي الواضحة التي تمنح الموظفين رؤية مستقبلية داخل المؤسسة. ولا يقتصر التحفيز غير المالي على الجانب الفردي، بل يشمل أيضاً تعزيز المشاركة في صنع القرار عبر إشراك الموظفين في التخطيط الاستراتيجي وتشكيل فرق عمل خاصة بالمشاريع الهامة، مما يعزز شعورهم بالقيمة والتأثير في مسيرة المؤسسة.

هذا المنح بين التحفيز المالي وغير المالي يخلق نظاماً متكاملاً يحقق التوازن بين تلبية الاحتياجات المادية للموظفين وبناء ولائهم النفسي والمعنوي، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة على المدى القصير والبعيد.

3- تفعيل تحفيز القيادات والفرق:

تلعب القيادات الإدارية دوراً محورياً في نجاح استراتيجية التحفيز، لذا تُعنى المنظمة بتصميم برامج قيادية تحفيزية متخصصة تركز على تطوير مهارات المديرين في قيادة وتشجيع فرقهم، مع تضمين تقييم القدرات التحفيزية كمعيار أساسي في تقييم أداء القادة. كما تتبنى المؤسسة منهجية تحفيز الفرق ككل وليس الأفراد فقط، من خلال نظام مكافآت جماعية يرتبط بتحقيق الأهداف المشتركة، وإطلاق منافسات ودية بين الأقسام تعزز روح التعاون والتنافس الإيجابي، مما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية متكاملة تحقق أهداف المؤسسة الاستراتيجية.

4- استخدام التكنولوجيا في أنظمة التحفيز:

أصبحت التكنولوجيا تلعب دوراً محورياً في تعزيز أنظمة التحفيز داخل المنظمات الحديثة، حيث توظف المؤسسات منصات إدارة الأداء المتطورة لرصد الإنجازات وتقييم الأداء بشكل موضوعي، مما يتيح توزيع المكافآت بشكل عادل وفوري. كما تتبنى العديد من الشركات أنظمة المكافآت الرقمية المبتكرة التي تتيح للموظفين جمع نقاط قابلة للاستبدال بمزايا متنوعة، مما يضيف عنصر المرونة والتنوع على نظام الحوافز. بالإضافة إلى ذلك، تنتشر تطبيقات التقدير الفوري التي تمكن القادة والزعماء من إبداء التقدير والإشادة بالإنجازات في الوقت الفعلي، مما يعزز ثقافة التحفيز المستمر ويعكس التزام المؤسسة بتبني أحدث الحلول التقنية لتحفيز الموظفين ورفع معنوياتهم.

5- قياس فعالية التحفيز وتطويره:

تعتمد المنظمات الفعالة على قياس أثر برامج التحفيز من خلال استطلاعات الرضا الوظيفي الدورية التي تقيّم مدى فعالية الحوافز المقدمة. كما تقوم بتحليل مؤشرات الأداء قبل وبعد تطبيق البرامج التحفيزية لتحديد مدى تأثيرها على الإنتاجية والجودة. وتحرص الإدارات الناجحة على إجراء مراجعات دورية لسياسات التحفيز لتعديلها بما يتلاءم مع تطور احتياجات الموظفين ومتطلبات العمل المتغيرة.

تاسعا: استراتيجية تقييم الأداء أ- مفهوم الأداء

هو قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله.

أيضا: الأداء هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج المتاحة خلال الفترة الزمنية المدروسة.

كما يعرف بأنه: هو عملية تحليل وتقييم أنماط ومستويات أداء العاملين وتعاملهم وتحديد درجة كفاءتهم الحالية والمتوقعة كأساس تقويم وترشيد هذه الأنماط والمستويات.

يعرف أيضا بأنه مجموعة الإجراءات التي تساعد في تجميع ومراجعة ومشاركة وإعطاء واستخدام المعلومات المتجمعة من حول العاملين بهدف تحسين أدائهم في العمل.

وإجمالا: الأداء هو المستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، وهو الجهد الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من مديرين ومهندسين وعمال...

ب- تعريف تقييم الأداء

يعرف تقييم الأداء بأنه "العملية الإدارية التي تهدف إلى قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم في النهوض بأعباء ومسؤوليات وظائفهم الحالية من ناحية، وإمكانية قيامهم مستقبلا بوظائف ذات مستوى وأعباء ومسؤوليات أكبر من ناحية أخرى.

كما يعرف بأنه عملية تقييم سنوية عادة، تمثل وضعية رسمية تحدد البعد بين ما تم إنجازه مقارنة بما هو مطلوب كما ونوعاً، وتسعى هذه العملية إلى تطوير أداء العاملين.

ج- أهداف تقييم أداء العاملين

بالنسبة للعاملين:

- يعطي للعاملين معنى العدالة، وبأن جهودهم تثمن.
- يدفع العاملين للاجتهاد في العمل لمعرفة أن أدائهم سيخضع للتقييم من طرف رؤسائهم؛
- يساعد العاملين على معرفتهم أوجه القصور في أدائهم وهذا لتجنبها في المستقبل؛

بالنسبة للمنظمة ككل:

- ترشيد سياسة الاختيار والتعيين والحكم على سلامتها؛
- إعداد سياسة جيدة للترقية لأن تقييم الأداء يساعد الإدارة على اختيار الأنسب والأكفاً لشغل مناصب أعلى في المستوى التنظيمي؛
- إعداد سياسة جيدة لتدريب العاملين وتنميتهم بناء على معرفة نقاط الضعف في أداء العاملين؛
- تحسين علاقات العمل داخل المنظمة لكونه يخلق الشعور بالراحة بين العاملين بسبب وجود نظام سليم وعادل لتقييم أعمالهم؛

- احترام العاملين لقواعد العمل والالتزام بها لأن سلوكاته وتصرفاته خاضعة للتقييم؛

- إعداد سياسة جيدة للرقابة، فهو يدفع المشرفين باستمرار إلى متابعة وملاحظة رؤوسهم بدقة، كما يسهل عليهم تقديم النصيحة عند الحاجة.

كما يهدف أيضا:

• الرقابة: يهدف تقييم الأداء إلى مراقبة الإنجازات والنتائج وتحليلها من خلال مقارنتها مع التوقعات، والتنبيه بالأخطاء قبل وقوعها باستخدام مؤشرات أداء كمحطات إنذار مبكر عند وقوع الانحرافات.

• التقييم الذاتي: يهدف تقييم الأداء على مستوى المؤسسات إلى تشخيص المشكلات لحلها، والكشف عنها كمواطن الضعف لتقويتها ومواطن القوة للحفاظ عليها وتعزيزها.

• تقييم الإدارة: يعتبر تقييم الأداء كمرآة للإدارة العليا تعكس أداء الوحدات والفروع، وبالتالي تمكّنها من رسم الاستراتيجيات والأهداف بوضوح.

• التحسين المستمر: يعتبر تقييم الأداء كهدف أولي لهدف نهائي يتمثل تحسين الأداء من أجل زيادة الإنتاجية.

• التأكد من تنفيذ الأهداف الموضوعية بأعلى درجة من الكفاءة.

د-أهمية عملية تقييم الأداء

- رفع معنويات العاملين: إن جو التفاهم والعلاقات الطيبة الذي يسود بين العاملين والإدارة عندما يشعر العاملون أن جهودهم وطاقاتهم في تأدية أعمالهم هي موضع تقدير الإدارة وأن الهدف الأساسي من التقييم هو معالجة نقاط الضعف في الأداء على ضوء ما يظهره مصدر رفع معنوياتهم.
- دعم إجراءات الترقية والنقل: إثبات عدالتها وتحديد المكافآت ومنح العلاوات كما تعتبر معيارا هاما لإيجاد نظم الحوافز والمكافآت والعلاوات كما تعتبر وسيلة فعالة لمعرفة الذين هم بحاجة للانتقال لوظائف أخرى تتفق مع قدراتهم.
- يساعد في تحديد مدى فعالية المشرفين في تنمية وتطوير الأفراد الذين يعملون تحتهم وتوجيهاتهم.
- استمرارية الرقابة والإشراف.
- يمكن أن تؤدي نتائج تقييم الأداء إلى إجراء تعديلات في الرواتب والأجور للعاملين.
- يعتبر تقييم الأداء وسيلة أو أداة لتقييم ضعف العاملين واقتراح إجراءاتهم لتحسين أدائهم.
- يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية وبالتالي أنواع برامج التدريب والتطوير اللازمة.
- يزود إدارة الأفراد بالمعلومات عن أداء وأوضاع العاملين فيها.

ه- مراحل عملية تقييم أداء العاملين

- 1- تحديد أهداف تقييم الأداء، وتمثل أهداف تقييم الأداء جزء من أهداف إدارة الموارد البشرية، والتي تمثل جزء من أهداف المنظمة ككل.
- 2- تحديد مجالات التقييم والمعايير التي يمكن متابعة الأداء عن طريقها؛
- 3- اختيار انسب طريقة للتقييم بالمفاضلة بين مختلف الطرق.
- 4- شرح طريقة أو نظام التقييم للرؤساء والمرؤوسين ليدرك الجميع أهداف التقييم وأبعاده في مسعى لتخفيف حدة مقاومته.
- 5- تدريب الرؤساء على كيفية تطبيق نظام التقييم بشكله الصحيح والمطلوب؛
- 6- قيام الرؤساء أو القائمين بالتقييم خلال فترة زمنية محددة بمتابعة أداء العاملين وبشكل مستمر لجمع المعلومات عن الأداء بدقة ثم مقارنة الأداء الفعلي مع معايير تقييم الأداء المحددة.
- 7- التغذية العكسية لنتائج التقييم والطرق المستخدمة في التقييم، حيث يقوم الرؤساء بوضع التقرير النهائي على شكل نتائج تسمى بالتغذية العكسية، تطلع عليها إدارة الموارد البشرية وكل من قيم أدائه، مما يساعد الطرفان على معرفة نواحي القصور ووضع خطط مستقبلية لتطوير الأداء وتحسينه في ضوء نتائج التقييم.

و- مسؤولية تقييم أداء العاملين

- المشرف أو الرئيس المباشر للفرد.
- الزملاء.
- المرؤوسين.
- التقييم الشخصي.
- العملاء.
- الخبراء في مراكز التقييم.
- تقييم 360 درجة.

ز-مشاكل وأخطاء تقييم أداء العاملين

1- مشاكل متعلقة بمعد التقييم: ميل الرئيس أو معد التقييم إلى التعميم، التساهل أو التشدد في إعطاء التقديرات، التحيزات الشخصية، عدم فهم مقاييس التقييم، تأثير معدي التقييم بسلوك وإنتاجية المرؤوسين في الفترات الأخيرة قبل التقييم.

2- مشاكل متعلقة بنظام التقييم: عدم دقة معايير التقييم، استخدام طريقة تقييم لا تتلائم مع جميع الوظائف، إعطاء ثقل موحد لجميع عوامل التقييم، التركيز على بعض جوانب في الأداء من غير الجوانب الأخرى.

3- مشاكل متعلقة بإدارة الموارد البشرية: نقص النشرات الدورية والأنظمة واللوائح المتعلقة بتقييم الأداء، وعدم وصولها إلى جميع الرؤساء المباشرين مما يسبب عدم معرفتهم بنظام التقييم وأهدافه. إضافة إلى عدم تدريب الرؤساء على طرق التقييم، وتفادي الأخطاء الشائعة في عملية التقييم.

ح-أسس التقييم الفعال لأداء العاملين

1- ضرورة الاعتماد على المعايير الموضوعية والتي تركز على نواتج الأداء يليها سلوك الأداء.

2- تحديد معايير الأداء بشكل واضح ودقيق بحيث يستطيع فهمها كل من المقيم والمقيم أدائه.

3- اختيار الطريقة الأنسب للتقييم، ومحاولة استخدام عدة نماذج للتقييم باختلاف الوظائف.

4- إدارة عملية تقييم الأداء من طرف أكثر من مقيم لتفادي الأخطاء والتحيزات.

5- يفضل أن تكون نتائج التقييم علنية مع مساعدة ذوي الأداء المنخفض على تحسين أدائهم.

6- مناقشة نتائج التقييم مع كل من قيم أدائهم، وإتاحة الفرصة لهم لمراجعة التقييم والتعليق عليه.

7- يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية دور المنسق والمخطط والمراقب على إجراءات عملية التقييم.

8- تصميم برامج التقييم من قبل خبراء مختصين بطرق وأساليب التقييم.

ط- طرق تقييم الأداء

يتم تقييم أداء الفرد وفق مجموعة من المعايير تختلف من منظمة لأخرى، من أهمها والأكثر استعمالاً تقسم إلى نوعين: النوع الأول: كل ما يتعلق بالصفات والمميزات المتعلقة بالشخص ذاته ونذكر منها: مدى درجة تعاون الفرد مع الإدارة والزملاء، روح المسؤولية لديه ومدى اعتماده على ذاته، الانضباط ودوام العمل، القدرات الشخصية والرغبة في البحث والتطوير، الإشراف والتنظيم بالنسبة للرؤساء.

أما النوع الثاني من معايير تقييم الأداء فيتمثل في معدلات الأداء ونقص هذا المخرجات الكمية والنوعية والزمن اللازم للإنجاز وكيفية أداء العمل.

1- الطرق التقليدية لتقييم الأداء: أهمها:

1-1- طريقة الترتيب:

تؤخذ مجموعة من العمال تقيم تقييما عاما وشاملا وترتب ترتيبا تنازليا ولكن عيب هذه الطريقة يكمن في الأساس الذي يحكم به على عامل أنه الأفضل والآخر الأسوأ، فإذا تم ذلك حسب خاصية معينة فيمكن أن تكون هذه الخاصية ذات أهمية كبيرة بالنسبة لشخص والعكس بالنسبة لآخر، لأن كل منا لديه تفضيل لميزة معينة وبالتالي الحكم بهذه الطريقة على العامل هو حكم عام وهذا هو عيب هذه الطريقة.

1-2- طريقة المقارنة المزدوجة:

تؤخذ مجموعة من العمال وتقارنهم مثنى مثنى، كل عامل مع جميع العاملين الآخرين، وعيب هذه الطريقة هو نفس عيب الطريقة السابقة فالحكم حكم إجمالي وعام.

1-3- طريقة التوزيع الطبيعي:

هنا يجب تمييز العاملين إلى أربع مجموعات: 25% ضعيف، 25% متوسط، 25% فوق المتوسط و 25% جيد، إلا أنه يمكن أن يكون للعاملين نفس المستوى أو يتميزون إلى أقل من أربع مجموعات، كما أنه لا يمكن الحصول على نفس العدد في كل مجموعة.

4-1- طريقة البيانات:

يتم تحديد مجموعة من الصفات، وتعطى لكل صفة درجة معينة وبناءاً عليها نحصل على مستوى العامل وفق هذه النسب وبذلك تعطى علامات للعمال ونتمكن من ترتيبهم.

عيب هذه الطريقة هو أن تعطى صفة ما قيمة أكبر، وبالتالي سوف يقيم العاملان دائماً حسب هذه الصفة بنسب منخفضة مهما كان مستواهم.

5-1- طريقة الوقائع الحرجة:

يقيم الفرد وفق هذه الطريقة على أساس سلوكه في حالة الوقائع الحرجة التي قد تحدث في المنظمة كالوضعيات السيئة مثلاً.

لكل هذه الطرق عيوب أهمها أنه يغلب عليها التحيز لأن المقيمون هم أشخاص، فهناك من يميل إلى التشدد وهناك من يميل إلى التساهل وبالتالي فإن التقييم لن يكون عادلاً.

2- التوجهات الحديثة في تقييم الأداء:

من بين الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين هناك الطريقتين التاليتين:

1-2- طريقة الإدارة بالأهداف:

تقوم هذه الطريقة على اشتراك العاملين في وضع الأهداف وتقييمهم على أساس تحقيقها. وتتكون من الخطوات التالية:

- تكوين وتعريف مجموعة الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها بوضوح.
- اتصال الإدارة بالعمال لإرشادهم لما هو أنسب للمنظمة ولتحقيق أهدافها ذلك حتى يتمكنوا (العمال) من وضع خطة مستقبلية لتحقيق هذه الأهداف.

- عقد الإدارة لاجتماع مع الموظفين لمناقشة الخطة التي قاموا بوضعها والتعديل فيها ومحاولة دمج أهداف العاملين مع أهداف المنظمة للوصول في النهاية إلى رضا واتفاق الطرفين وهنا يمكن للإدارة تحديد المعايير التي تستند إليها في التقييم.

- إعطاء فرصة للفرد لتقييم ذاته.

- وأخيراً تقييم النتائج التي توصل إليها العاملين ومقارنتها بالأهداف والمعايير المحددة سابقاً ثم البحث عن الأخطاء والفروق إن وجدت، ودراسة أسبابها ثم تصحيحها ومحاولة إيجاد الوسائل التي تمنع حدوث مثلها في المستقبل وبعد ذلك يقوم الطرفان مرة أخرى بوضع خطة جديدة للفترة الزمنية القادمة.

إن هذه الطريقة أي الإدارة بالأهداف لا تركز على الصفات الشخصية للفرد ولكن تركز على الإنجاز وكيفية إنجاز الأهداف، هل بالطريقة المتفق عليها وفق المعايير المحددة سابقاً أم لا.

2-2- طريقة (360°):

ظهرت هذه الطريقة عند الأمريكيين وطبقت من طرف عدد مهم من أكبر المنظمات هناك. وتعتمد على تعدد مصادر أو مراكز التقييم، إذ يقيم الفرد من طرف زملائه، الزبائن الخارجيين، الزبائن الداخليين، مساعديه المباشرين، المسؤولين بالإضافة إلى تقييمه لذاته، وينتج عن هذا التعدد في الجهات القائمة بالتقييم تعدد واختلاف في المعايير التي يتم على أساسها التقييم. وتعتبر هذه النتيجة من إيجابيات هذه الطريقة بالإضافة إلى أنها تهدف إلى إشراك مجمل العاملين في عمليات تقييم الأداء، مما يشعرهم بالأهمية والاعتبار.

ي-ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق استراتيجية المنظمة

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في ربط تقييم الأداء بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال ممارسات متكاملة تركز على قياس الأداء وتطويره. تعتمد هذه الممارسات على تصميم نظام تقييم يرتبط بمؤشرات الأداء الرئيسية للمؤسسة، بحيث يتم تقييم الموظفين وفق معايير واضحة تعكس مساهمتهم الفعلية في تحقيق الرؤية التنظيمية. تشمل هذه الممارسات تحديد أهداف ذكية لكل موظف تتناسب مع أهداف الأقسام المختلفة، وتطبيق تقييم 360 درجة الذي يجمع ملاحظات متعددة المصادر لضمان الموضوعية، مع استخدام أنظمة إلكترونية متطورة لرصد الأداء في الوقت الفعلي.

تركز الإدارة الحديثة أيضاً على تحويل التقييم من عملية روتينية إلى أداة تطوير مستمرة، من خلال جلسات التغذية الراجعة المنتظمة التي لا تقتصر على تحديد نقاط الضعف والقوة، بل تشمل وضع خطط تطوير فردية تدعم النمو المهني. كما تدمج بعض المنظمات عناصر التحفيز في نظام التقييم، حيث تربط النتائج ببرامج المكافآت والترقيات، مما يعزز ثقافة التميز والأداء العالي. وتحرص الإدارات الرائدة على تحديث أنظمة التقييم باستمرار لمواكبة التغيرات التنظيمية، مع تدريب المديرين على مهارات تقييم الأداء بشكل عادل وفعال، لضمان أن تصبح هذه العملية ركيزة أساسية في تحقيق الرؤية الاستراتيجية للمؤسسة على المدى الطويل.

عاشرا: استراتيجية تمكين العاملين

يعتبر مصطلح التمكين من المصطلحات الحديثة، وتم ظهوره في قاموس الإدارة الأمريكية "Empowerment". يحتل هذا الإجراء أو الأسلوب في تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة خصوصاً إذا فكرت المنظمة في تطبيق إدارة الجودة الشاملة، وعموماً له دور هام في نجاح المنظمات المتوجهة نحو العميل، فهو يساعد على الخلق والإبداع والابتكار لدى الأفراد، وأيضاً على اختصار الأوقات مثل: مدة الإنتاج ومدة اتخاذ القرارات، لذا هناك من يرى أن تمكين العاملين في المنظمات التي تركز على العميل يعتبر أمراً لا بد منه للأفراد المتعاملين مباشرة مع الزبائن، ذلك لتمكينهم من اتخاذ كل القرارات اللازمة في التعامل مع الزبائن (خصوصاً بالنسبة للبنوك). حسب (besterfield et al) بأنه "استثمار المخزون الهائل من الطاقات الكامنة والموجودة لدى العاملين من مختلف الخبرات".

أ-تعريف التمكين

- التمكين الإداري يعني منح العاملين ما يكفي من السلطة والقوة والموارد وحرية العمل لتجعل منهم أفراد قادرين على خدمة المنظمة بفاعلية.
- عرفه العتيبي بأنه نقل المسؤولية والسلطة بشكل متكافئ من المديرين إلى المرؤوسين ودعوة صادقة للعاملين للمشاركة في سلطة اتخاذ القرار، ليصبح المرؤوس مسؤولاً عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال، وأيضاً المشاركة في المعلومات والمعرفة وفي تحليل المشكلات وصنع القرارات ما يؤدي إلى نقل السيطرة من الرئيس إلى الموظف نفسه.

- أما صالح والعنزي فينظرا إلى التمكين الإداري على أنه عملي إداري معاصر له ممارسات قديمة، تؤكد على منح العاملين حق التصرف واتخاذ القرارات في إدارة أنشطتهم داخل المنظمة عن طريق تخويلهم الصلاحيات وتزويدهم بالمعلومات المطلوبة في الوقت المحدد ومنحهم الحرية الكاملة لأداء الأنشطة بالطريقة التي يرونها مناسبة.

عمليا هناك تشابه بين التمكين وسياسة أخرى مستخدمة في تسيير الموارد البشرية وهي التفويض، إلا أنهما يختلفان من حيث المبدأ، إذ أن عملية التفويض تعني إعطاء الفرد حق اتخاذ القرارات ولكن ليس دوما وإنما في حالة غياب مسؤوليه أو لما ينشغلون بمشاكل أو أعمال أخرى ويكلفونه بالقيام باتخاذ قرار في مسألة أخرى. أما التمكين فهو منح حق اتخاذ القرارات للأفراد المتمكنين أو الذين أثبتوا كفاءتهم ويتمتعون بمؤهلات ومهارات فائقة، وذلك في كل الحالات أي حتى في حالات وجود المسؤولين، كما أن كلاً من عمليتي التمكين والتفويض لهما حدود لأنه إذا كان الأمر أو المشكل يتعدى حدود معينة فإن المسؤول هو من سيتكفل بهذا الأمر.

غير أن هذا لا يغير من حقيقة أن التمكين هو إجراء مهم ويخص جميع العاملين، فهو يهدف إلى التحسين والتطوير في المنظمة، ذلك أنه يؤدي بالعاملين إلى إظهار وإخراج كل قدراتهم ومهاراتهم، كما أنه يشعرهم بالمسؤولية ويكسبهم القدرة على تحملها ويدعوهم إلى تدعيم وتعزيز الروح المعنوية.

ب- أهمية التمكين

1- مزايا خاصة بالموظف: نذكر أهمها فيما يلي:

- تحقيق الانتماء.
- المشاركة الفاعلة.
- تطوير مستوى أداء العاملين.
- اكتساب المعرفة والمهارة.
- المحافظة على الموظف من قبل المؤسسة.

ج- مزايا خاصة بالمؤسسة

وتتمثل فيما يلي:

- زيادة ولاء العاملين.
- تحسين في مستوى إنتاجية العامل كما ونوعا.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار.
- مساعدة المؤسسة في برامج التطوير والتجديد.
- تحقيق نتائج أداء جيدة من حيث جودة الأداء.
- تحسين العلاقة بين العاملين.
- اتخاذ قرارات فعالة على مستوى العاملين مبنية على معلومات فعلية في بيئة العمل المباشرة أو موضع اتخاذ القرار؛
- سرعة اتخاذ القرارات، والإدارة الجيدة لوقت الإدارة العليا، خاصة القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي للعاملين؛

- الاستفادة من خبرات ومهارات العاملين في التفكير والإبداع وقبول التحدي نحو اتخاذ القرارات وحل المشكلات على مستواهم التنفيذي؛
- تحقيق رضا العاملين وتعزيز الفخر والانتماء لديهم إلى المنظمة؛
- يعزز التمكين التواصل بين الفرد والمنظمة ويفتح له آفاق التعلم المستمر وبناء استعداداته الفكرية وفرص الالتحاق بمناصب أعلى.

كما ينظر لأهمية التمكين في المنظمة من عدة جوانب أهمها:

- ارتباط التمكين بمجموعة قضايا مهمة تتعلق بنجاح المؤسسة وتفوقها وقدرتها على تحقيق الأهداف والسياسات العامة لها مثل: اللامركزية، إعادة هندسة العمليات، وعمل الفريق ...
- ارتباط التمكين بالموارد البشري الذي يعد ركيزة من ركائز المنظمة وموردها الاستراتيجي فالمنظمة التي تملك موارد بشرية مؤهلة وذات كفاية عالية في الخبرات والمهارات تتوفر لديها الضمانات الحيوية لاستمرارها وبقائها.
- ارتباط التمكين بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وفي ضوء المتغيرات العالمية المعاصرة، أصبح من المهم إعادة هيكلة المنظمات، وإطلاق الطاقات البشرية الكامنة، بتوفير القيادة ذات الرؤية الثاقبة، والبيئة المساندة، وتدريب وتأهيل القادة والموارد البشرية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة في أداء المهام والواجبات وفق أحدث الوسائل والأساليب.
- التمكين من الضمانات الحيوية لاستمرار المؤسسة من خلال خلق الصف الثاني المؤهل للقيادة واتخاذ القرارات اللازمة، وعلى العكس فإن امتناع المنظمة على تمكين العاملين يؤدي إلى عدة نتائج سلبية، ومن أهمها حلول مديرين لم يحظوا بالقدر الكافي من التأهيل وانخفاض مستوى الرضا عن العمل من قبل أولئك الذين حُجبت عنهم الفرص وانخفاض جودة القرارات وكفاية الأداء.

د-شروط تنفيذ عملية التمكين في المنظمة

ويشترط تنفيذ عمليات التمكين في المنظمة ما يلي:

- تقديم توجيهات واضحة حول كل ما يتعلق برؤية وغاية المنظمة، الاستراتيجية المتبعة، طرق وكيفيات إرضاء الزبون.
 - تحديد والتعريف بجميع الزبائن الداخليين والخارجيين.
 - توضيح مجالات حرية التصرف واتخاذ القرارات وكذا الحدود الواجب احترامها.
 - منح حق التوصل إلى المعلومة واستعمال التكنولوجيات الحديثة للمعلومات.
 - وضع نظام للمساعدة في اتخاذ القرارات.
 - تدريب وتأهيل العاملين.
 - اعتماد التغذية العكسية.
 - تحديد مؤشرات ومعايير قياس درجة رضا الزبائن.
- ه-أنواع التمكين الإداري

يمكن تقسيم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

-**التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

-**التمكين السلوكي:** ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدها، وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها، وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

-تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

و-مراحل عملية تمكين العاملين

-قدم Ranlaw نموذجاً يتكون من ست خطوات لعملية التمكين وهي تعتمد على التدرج حتى تتكامل عملية التمكين وهذه الخطوات هي:

- 1- تعريف وتوصيل معنى التمكين لكل عضو من أعضاء المؤسسة.
- 2- تحديد الأهداف والاستراتيجيات التي تحقق التمكين.
- 3- تدريب الأفراد على قيامهم بأدوارهم الجديدة وبأساليب وطرق تتوافق مع أهداف المؤسسة في إطار توسيع وتقوية التمكين.
- 4- تعديل هياكل المؤسسة بحيث تتطلب إدارة أقل وبيروقراطية أقل رقابة ويساهم في الابتكار والاستقلالية بدرجة أكبر في أداء العمل.
- 5- تعديل أنظمة المؤسسة مثل نظم التخطيط والرقابة والمكافآت والترقية والنقل والتدريب والتطوير ونظم التشغيل وذلك لدعم عملية تمكين العاملين.
- 6- تقييم ومتابعة عملية التمكين من خلال قياس التحسن الذي تم والتعرف على آراء العاملين أو أعضاء المنظمة لكي يؤخذ في الاعتبار لتحسين هذه العملية باستمرار.

كما يمكن تلخيص مراحل التمكين فيما يلي:

- مرحلة التهيئة المبدئية: فيها يتم تهيئة البيئة المنظمة الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم فيها تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية، ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه الأفراد.

- مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً: تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يمارس دور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الإرشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها ومحاولة حلها.

- مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل: تتضمن توفير التسهيلات المالية والمادية الكافية التي تساعد على تجسيد تمكين العاملين في المنظمة بأفضل شكل.

- مرحلة التطوير: يتم خلال هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقويم، والضبط والتطوير بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها، وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وتطوير الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

ز-ممارسات إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية تقييم الأداء لتحقيق استراتيجية المنظمة

تبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجية التمكين كأداة استراتيجية لتحقيق أهداف المنظمة من خلال مجموعة من الممارسات الفعالة التي تعزز مشاركة الموظفين ورفع كفاءتهم. تعتمد هذه الاستراتيجية على تفويض الصلاحيات وتوسيع نطاق المسؤوليات مع توفير الموارد اللازمة لاتخاذ القرارات، حيث يتم تصميم برامج تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية والتحليلية لدى الموظفين، مع تطبيق أنظمة دعم وإرشاد تمكنهم من التعامل مع التحديات بشكل استباقي. كما توفر الإدارة بيئة عمل محفزة تشجع الابتكار والمبادرة الشخصية، مع ربط سياسات التمكين بأنظمة الحوافز والتقدير لتعزيز الانتماء التنظيمي.

وتشمل الممارسات الرئيسية أيضاً إعادة هندسة الهياكل الوظيفية لتعزيز الاستقلالية في الأداء، مع تطبيق نظم اتصال مفتوحة تتيح تدفق المعلومات بين جميع المستويات الإدارية. تدمج إدارة الموارد البشرية مؤشرات قياس أداء خاصة بالتمكين في نظام التقييم الشامل، مع إجراء استطلاعات رأي منتظمة لقياس مستوى الرضا عن سياسات التمكين المطبقة. كما تهتم بتطوير قنوات التغذية الراجعة التي تمكن الإدارة العليا من تقييم تأثير التمكين على تحقيق الأهداف الاستراتيجية، مع التركيز على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على الثقة المتبادلة والمساءلة البناءة، مما يحول التمكين من مجرد سياسة إدارية إلى أسلوب عمل دائم يساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة.

مراجع الفصل الثاني

- 1- الأزوري، بوادر خالد علي: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي. أطروحة ماجستير، إدارة عامة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 259.
- 2- الأصقه، محمد بن إبراهيم محمد: التمكين وعلاقته بالرضا الوظيفي في جهاز قوات الأمن الخاصة في الرياض. رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- 3- بن حمودة، يوسف: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد. المرجع نفسه.
- 4- بن حمودة، يوسف: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد. أطروحة نيل شهادة ماجستير، التقنيات الكمية للتسيير، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2010/2009.
- 5- بوزيدي، محمد العطوي جلول: محاضرات في إدارة التنوع كمقاربة حديثة.
- 6- الجاسر، عبد الله أحمد إبراهيم: إدارة المواهب المتكاملة مدخل لتطوير القيادات الأكاديمية بالجامعات السعودية في ضوء النماذج العالمية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 2022
- 7- جلاب، إحسان دهش؛ السهراني، كمال كاظم طاهر: إدارة التمكين والاندماج. دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

8- الجميلي، مطرب بن عبد المحسن: الأنماط القيادية وعلاقتها بمستويات التمكين من وجهة نظر موظفي مجلس الشورى. رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية، 2008.

9- حسين، عطية أفندي: تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر. المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.

10- ريغة، أحمد الصغير: تقييم أداء المؤسسات الصناعية باستخدام بطاقة الأداء المتوازن. أطروحة نيل شهادة الماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2013/2014.

11- الساعدي، مؤيد: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية. الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2010.

12- سمارة نسرین شاكر رضوان: واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفلسطينية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، كلية إدارة الأعمال، 2017.

13- شرماط، سالم: نظام الأجور وعلاقته بإدارة الموارد البشرية. المجلد 13، العدد 03، 2021، الأغواط، الجزائر.

14- الشهري، نورة زايد عبد الرحمن: دور تطبيقات نظم الجدارة في تطوير أداء مؤسسات التعليم العام بالمملكة العربية السعودية: رؤية استشرافية. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 2021.

- 15- صالح، أحمد علي؛ المبيضين، محمد ديب: مستوى التمكين الإداري في الشركات الصناعية الكبرى وعلاقته بتجسيد الأهداف الاستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية. مجلة جامعة الزيتونة للأبحاث الاقتصادية والإدارية، العدد 09، الأردن، 2011.
- 16- العامري، صالح مهدي؛ عبده، أمل عيسى: تأثير ممارسات إدارة التنوع والاستواء في أداء الملاك التدريبي. جامعة وسط، العدد 33.
- 17- العامري، صالح مهدي؛ عبده، أمل عيسى: تأثير ممارسات إدارة التنوع والاحتواء في أداء المالك التدريسي النسوي. مجلة الكوت للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة واسط، العدد 35، 2020.
- 18- عبد الباقي، صلاح: إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية. الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999-2000.
- 19- عبد الحميد، إيمان فوزي: دور التدوير الوظيفي في تطوير الأداء الإداري. المجلة التربوية لتعليم الكبار، 2021.
- 20- عبد الوهاب، علي: إدارة الموارد البشرية. جامعة عين شمس، كلية التجارة، 2002.
- 21- عريقات، أحمد وآخرون: قضايا إدارة معاصرة. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.
- 22- العزري، صالح بن محمد بن سلطان: أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي: دراسة حالة (جامعة الشرقية في سلطنة عمان). مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية، 2023.

- 23- عطية، خالد ساجت: التدريب وأثره في تحسين اتصالات المنظمة. أطروحة لنيل درجة الدبلوم العالي في إدارة المشاريع، قسم إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة كربلاء، 2021/2020، ص 17-18.
- 24- العمري، بدر بن أحمد بن علي: استقطاب الموارد البشرية. المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 15، 2020.
- 25- القحطاني، محمد بن دليم: إدارة الموارد البشرية نحو منهج استراتيجي متكامل. الطبعة الرابعة، Bedon للنشر، الرياض، 2015.
- 26- قداد، ناصر: الإيجاز في علوم الإدارة. موسوعة الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السعودية.
- 27- كافي، مصطفى يوسف: إدارة الموارد البشرية من منظور إداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي. الطبعة العربية الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 28- كرو، شفاء: دراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الحديثة على أداء العاملين في المنظمات. أطروحة لنيل شهادة الماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية، سوريا، 2016، ص 30.
- 29- كشواي، باري: إدارة الموارد البشرية. الطبعة العربية الثانية، دار الفاروق للنشر، مصر.
- 30- كورتل فريد: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة مع الإشارة إلى البلدان العربية. المؤتمر العلمي الدولي: عولمة الإدارة في عصر المعرفة، جامعة الجنان، لبنان، 15-17 ديسمبر 2012.

31- محمود، عبد العزيز؛ نعامة، أحمد: أثر أبعاد التحول الرقمي على الأداء الوظيفي للعاملين: بالتطبيق على فنادق الأربع والخمس نجوم بمحافظة البحر الأحمر. مجلة Association of Arab Universities، 2023.

32- معاني، ناجح راضي علي: درجة التحفيز والرضا الوظيفي والعلاقة بينهما من وجهة نظر مدراء المدارس الحكومية الثانوية. أطروحة نيل شهادة الماجستير، الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين، 2015.

33- معاينة، عادل سالم؛ اندراوس، رامي جمال: الإدارة بالثقة والتمكين: مدخل لتطوير المؤسسات. علم الكتب الحديث، إربد، 2008.

34- معروف، هوشيار؛ الزعبي، خالد يوسف: دراسة استطلاعية على وظائف إدارة الموارد البشرية وأثرها على الأداء الوظيفي. الجامعات الحكومية في إقليم كردستان، العراق، 2016/6/19.

35- معطاء الله، كلثوم: ملحم يحي، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية، 2009.

36- معمار، صلاح صالح: التدريب الأسس والمبادئ. دار ديونو للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2010، ص 21.

37- نعساني، يمان: التعامل مع الاختلاف: التنوع وأثره على الشركات. 2020. متاح على:

<https://academy.hsoub.com/entrepreneurship/organizational-behavior>. تم التصفح في 2025-02-21

- 38- هادف زاهية: التنوع الثقافي كعامل لخلق الضغط النفسي عند الفرد في بيئة العمل. المؤتمر الدولي الثامن: التنوع الثقافي، طرابلس، 21-23 مايو 2015
- 39- الهيتي، خالد: إدارة الموارد البشرية. الطبعة الرابعة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 40- يونس، أمانى فرغلى جلال: القيادة الريادية في التعليم. مجلة كلية التربية، 2024.

الفصل الثالث

نماذج الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية

التوجه نحو اعتماد رأس المال البشري ضمن دالة الهدف للمنظمات الحديثة والمعاصرة في سياق التفاعل الايجابي مع التطورات والتغيرات المتسارعة لبيئة الأعمال، أحدث نقلة نوعية فيما يتعلق بإدارة المورد البشري كمورد استراتيجية له عمقه ضمن العمليات والأداء والنتائج ومن ثم التشابك العلائقي مع مختلف المتغيرات المفسرة للبقاء والاستمرارية ضمن المشهد الاقتصادي المعاصر، فإدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية كما كان ينظر لها في الستينات وفق ما اشار له Hunter & al، حيث أن إدارة الموارد البشرية أو ما يعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية قد منيت بمساحة هامة من الكتابات والابحاث في مجال الإدارة ومن ثم ظهرت العديد من الاتجاهات التي عالجت موضوع الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية له، وبرزت العديد من النماذج في هذا الشأن، وبالنظر إلى اعتماد الموارد البشرية كمحور أساسي لنمذجتها بما يبين دورها وأثرها الاستراتيجي على الأداء والأهداف العامة للمنظمة فقد تعددت النماذج التي تم تبويبها ضمن ثلاث فئات رئيسية، فأما الأكثر شيوعاً هي ما يعرف بالنماذج العالمية والتي عولجت من قلب الباحثين والكتاب والتي سيتم التطرق لها بسخاء، وهناك نماذج المؤسسات والتي تعلق بشركات كبرى مثل نموذج تويت وغيرها، وكذلك النماذج الوطنية، كالنموذج الأمريكي، النموذج الفرنسي...

فنموذج الموارد البشرية، أو نموذج إدارة الموارد البشرية، هو إطار لتوضيح دور الموارد البشرية ومكانتها داخل المنظمة. وهو بمثابة دليل لإدارة الموارد البشرية ويتقاطع مع استراتيجية الموارد البشرية. حيث يبنى تصور استراتيجية الموارد البشرية المستقبل، ويقوم نموذج الموارد البشرية بتفكيك خطة الوصول إلى هناك. حيث يتم اعتماد نموذج الموارد البشرية لتحديد كيفية تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من خلال توضيح وظائف وعمليات الموارد البشرية الرئيسية. وأدوار ومسؤوليات الموارد البشرية المطلوبة لإدارة عمل الموارد البشرية. ومبادئ أهداف الموارد البشرية والمعايير والمساءلة.

فنموذج الموارد البشرية بمثابة جسر بين استراتيجية الموارد البشرية والمجالات الرئيسية الأخرى لإدارة الموارد البشرية مثل عمليات الموارد البشرية والهيكل التنظيمي للموارد البشرية. ويمكن من خلال نموذج الموارد البشرية المعتمد تحديد الفجوات في الهيكل التنظيمي للموارد البشرية ومهارات وكفاءات موظفي الموارد البشرية. وبالتالي فهو أداة رئيسية تقود مسؤوليات وظيفية الموارد البشرية في المنظمة.

فمن خلال النموذج يمكن إدارة وظيفة الموارد البشرية بسلسلة خاصة بتوفر المبدأ الواضح لتصميم وتحديد أدوار ومسؤوليات الموارد البشرية وتعيين مشاريع الموارد البشرية المختلفة إلى وحدات مختلفة في الموارد البشرية وتحقيق أهم هدف يلامس جوهر العملية الإدارية عبر التحسين في عملية صنع واتخاذ القرار في الموارد البشرية. ويمكن استخدام نموذج الموارد البشرية لتقييم عمليات الموارد البشرية الحالية، فهو يساعد على التخلي عن العمليات غير المطلوبة والتي يتم تشغيلها لمجرد "أنها سارت بهذه الطريقة حتى الآن" ويساعد على ضبط الموظفين مع الموارد البشرية الجديدة الأدوار.

ليس من الضروري أن يكون نموذج الموارد البشرية متطورًا، فنموذج الموارد البشرية يساعد فريق إدارة الموارد البشرية على تحديد أدوار ومسؤوليات جديدة للموارد البشرية لأنها مرئية بوضوح ويحافظ تنظيم الموارد البشرية على المنطق الداخلي والخارجي.

ومع التطور الذي شهدته بيئة الأعمال، فقد تطورت أيضًا وظيفة الموارد البشرية. نظرًا لأن الموارد البشرية متجذرة في إدارة السياسات، فقد توسعت على مر السنين للتركيز أيضًا على الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التموقع ضمن الإدارة العليا. كما ظهرت نماذج وأطر مختلفة. فالغرض من نماذج إدارة الموارد البشرية هو تقديم وجهات نظر مختلفة يجب مراعاتها عند هيكلة دور وقيمة الموارد البشرية.

وفي تحليل الروابط بين إدارة الموارد البشرية ونموذج الموارد البشرية يقود إلى أن استراتيجية الموارد البشرية تحدد الرؤية والأهداف للموارد البشرية، ويحدد نموذج الموارد البشرية قواعد التعاون ويساعد على تقسيم الأهداف بين الوحدات داخل الموارد البشرية، هذا ويعد النموذج في غاية الأهمية حيث أن معظم أقسام الموارد البشرية قادرة على تحديد رؤية وأهداف صعبة، لكنهم تفشل في تنفيذ الأهداف بالكامل. فالنموذج يسمح بتنفيذ الاستراتيجية. تبدأ إعادة الهيكلة الناجحة للموارد البشرية دائمًا بتطوير نموذج التشغيل الجديد للموارد البشرية، فهو يجمع عمليات الموارد البشرية المختلفة في مجموعات منطقية ويسمح باتخاذ قرارات إدارية استراتيجية حول هيكل الموارد البشرية. يسمح بالعثور على مديري الموارد البشرية المسؤولين عن الوحدات. يعمل على تسريع عمليات الموارد البشرية حيث يتم تحديد الحدود بين الوحدات. ويربط نموذج الموارد البشرية بين استراتيجية الأعمال واستراتيجية الموارد البشرية بالإضافة إلى البيئة الداخلي والبيئة الخارجية وأنظمة الموارد البشرية

أولاً: فلسفة نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية

يعد حجر أساس لمفاهيمي للنظام الحديث لإدارة الموارد البشرية، وترجع فلسفة نموذج هارفارد إلى المحاضرة التي قدمها Michael Beers في كلية الإدارة بجامعة هارفارد سنة 1981.

ويمثل نموذج هارفارد أحد النماذج البارزة في مجال إدارة الموارد البشرية، والذي يركز على القيمة الاستراتيجية للمورد البشري في المنظمات، ويتعلق الإطار العام فيه بخلق مشهد أو سيناريو التوازن بين احتياجات الموظفين أو العاملين واحتياجات المنظمة، ويؤسس هذا النموذج إلى أن العنصر البشري بمثابة القوى الدافعة والمحفزة للأداء المثالي في المنظمات. وذلك من خلال التنسيق بين الركائز التقليدية الأربعة وهي الأنشطة والعمليات من خلال توزيع وتنسيق مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بالمورد البشري على مستوى المنظمة، والعلاقات والتي تمثل البعد الاجتماعي للمنظمة والذي ينعكس ضمن الأداء النهائي عبر متغيرات وسيطة عديدة، مثل: بيئة العمل، وبناء علاقات إيجابية بين الموظفين بما يضمن الصيرورة المثلى للأنظمة والعمليات والأشخاص عبر الاهتمام بالموظف بحد ذاته كأحد الموارد الاستراتيجية التي تحتاج إلى إدارة عبر تنمية وتعزيز المهارات والقدرات وفرص النمو والتطور وبعث مقومات التوطين والولاء في المنظمة، والأداء كمتغير يُنبأ عن نتائج التفاعل بين الركائز الأربعة من خلال قياس وتقييم أداء الموظفين والبحث في سبل التحسين والاستمرارية.

انطلق بيرو وآخرون 1984 في ما يعرف بإطار هارفارد من الافتراض المتضمن بأن "إدارة الموارد البشرية تتضمن جميع القرارات الإدارية الإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة مع الموظف أو ما يعرف بالموارد البشري" ويعتمد هذا الإطار على الاعتقاد بأنه يمكن حل المشاكل الخاصة بإدارة العاملين التاريخية فقط:

"عندما يقوم المدير العام بتطوير رؤيته للكيفية التي يتمنى أن يرى من خلالها الموظفين في العمل، يكون ذلك عن طريق تحسين أدائهم إلى جانب السياسات والأنظمة المستخدمة لتحقيق هذه الأهداف. دون رؤية فلسفية أو استراتيجية -التي لا يمكن توافرها إلا عن طريق المدير العام فقط -تظل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المستقلة، كل منها يتحرك من منطلق اتجاهه العملي".

يتصور بيير وأتباعه أنه وفي وقتنا الحالي، تطالب الضغوط الكبيرة بإيجاد منظور عملي استراتيجي شامل وواسع المدى فيما يتعلق بالموارد البشرية الخاصة بالمنظمة، نتج عن هذه الضغوط الحاجة إلى إيجاد منظور على المدى الطويل يرتبط بإدارة الأشخاص ومراعاة الاعتبارات الخاصة بهم كأفراد فيما يتعلق بكونهم أصولاً كامنّة أكثر من كونهم تكلفة متغيرة مجردة، لقد كانوا أول من أشار إلى فكرة إدارة الموارد البشرية التي تنتهي إلى المديرين المباشرين. وأشاروا كذلك إلى أن وإدارة الموارد البشرية تتضمن جميع القرارات الإدارية والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها -أي مواردها البشرية.

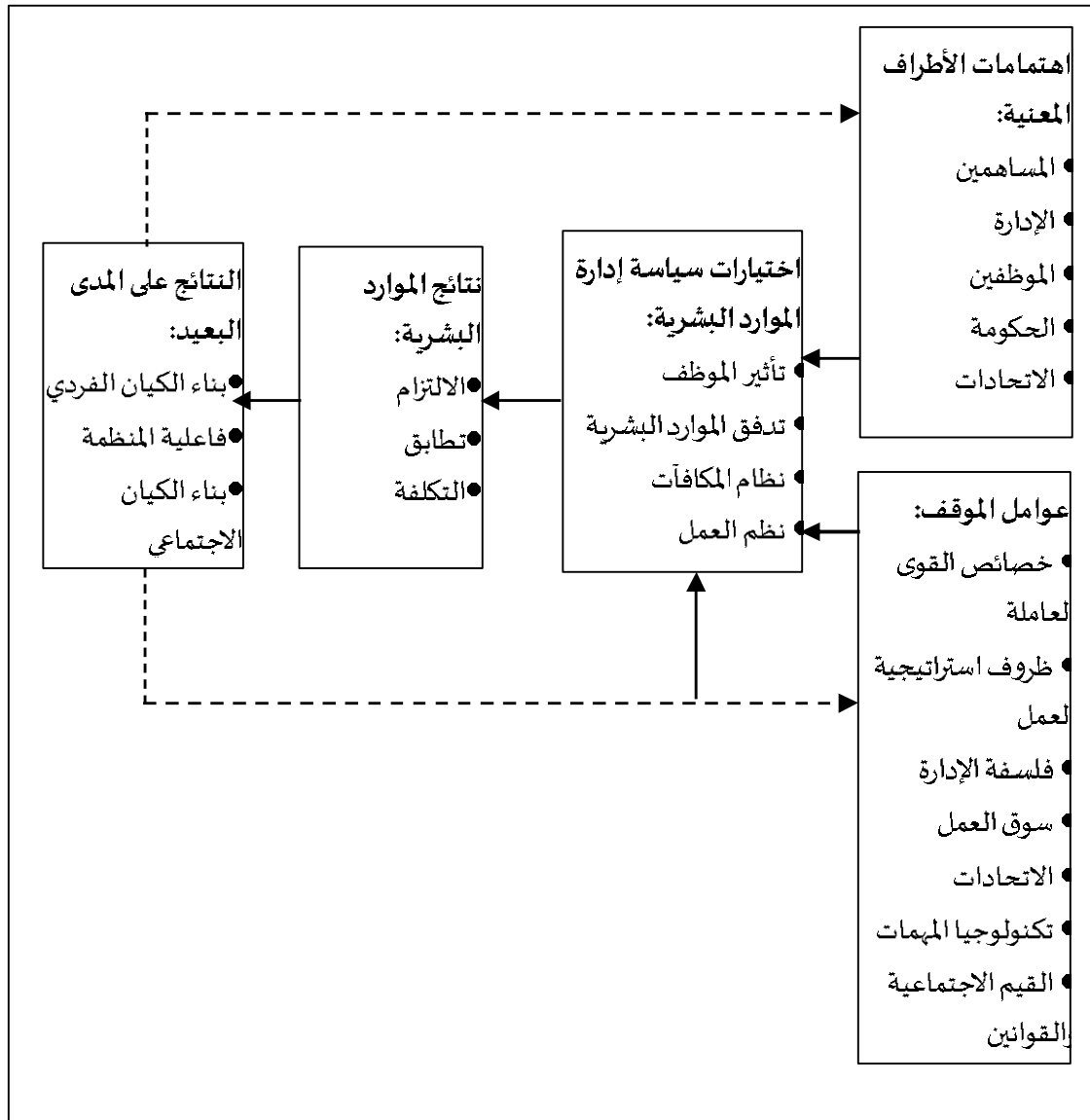
واقترحت مدرسة هارفارد أن إدارة الموارد البشرية تتميز بخاصيتين:

- قبول المديرين المباشرين للمزيد من المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين الاستراتيجية التنافسية وسياسات العاملين.
 - يقع على العاملين مسؤولية إعداد سياسات تحكم كيفية تطوير نشاط العاملين وكيفية تنفيذها بأساليب تجعلهم أكثر تعزيزاً بشكل متبادل.
- من خلال ما تقدم فإنه يمكن اعتبار نموذج إدارة الموارد البشرية بجامعة هارفارد أحد أكثر مناهج إدارة الموارد البشرية تأثيراً نظراً لتركيزه على الأشخاص وليس النتائج، حيث يسعى نموذج إدارة الموارد البشرية بجامعة هارفارد إلى توفير سياق مثالي للأشخاص للقيام بأفضل عمل.

يوفر نموذج هارفارد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية استراتيجيات لموازنة الاهتمامات المختلفة والتي بدورها تؤثر على احتياجات المنظمة لسياسات الإدارة، وتأثير العاملين، وأنظمة العمل والمكافآت وتدفع الموارد البشرية، وتحقق الأهداف الأساسية لسياسة إدارة الموارد البشرية من خلال تكاملها مع استراتيجية المنظمة ودعمها من قبل الإدارة التنفيذية في جميع مستويات الهيكل التنظيمي لها.

ويمكن توصيف الإطار العام لنموذج هارفارد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تبعاً لما اقترحه بيير وآخرون 1984 حيث تم تطوير ما يسمى بوكسال 1992 أو إطار هارفارد (الشكل رقم: 09)

الشكل رقم 09: نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية (بييرو وآخرون 1984)



المصدر: مايكل ارمسترونغ، 2008.

من خلال الرسم التوضيحي أعلاه، فإن نموذج إدارة الموارد البشرية بجامعة هارفارد يشير إلى أن مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي مراعاة جميع أصحاب المصلحة عند إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية والتخطيط لمستقبل طويل الأجل. ثم يقترح أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتخذ خيارات السياسة من خلال تقييم مصالح أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية. تؤدي هذه الخيارات إلى نتائج إدارة الموارد البشرية والتي سيكون لها عواقب طويلة الأجل على الموظفين والأعمال والمجتمع.

يشتمل نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية خمسة أقسام مختلفة ويتضمن حلقات ردود الفعل لإظهار أن كل عنصر من عناصر النموذج يؤثر أو يتفاعل مع عناصر أخرى ما يعطي لنموذج هارفارد بشمولية نهجه. ويمكن معالجة العناصر الخمسة الأساسية لنموذج إدارة الموارد البشرية في هارفارد ما يلي:

-**مصلحة أصحاب المصلحة Stakeholder Interest:** حيث يقترح النموذج مراعاة القيم المختلفة لمختلف أصحاب المصلحة، وتدخلاتهم ووجهة نظرهم قبل انشاء وتصميم أي سياسات، وتشمل دائرة أصحاب المصلحة الإدارة ومجموعات الموظفين والحكومة والمجتمع وكذلك النقابات.

حيث ينطلق نموذج إطار عمل هارفارد لإدارة الموارد البشرية بمصالح أصحاب المصلحة. ويؤكد على النظر في قيم ومدخلات ووجهات نظر أصحاب المصلحة قبل تطوير أي سياسات لإدارة الموارد البشرية لخلق بيئة عمل عادلة ومنصفة. يمكن أن تكون هذه السياسات مرتبطة بالتوظيف والتدريب والأداء وتطوير الموظفين والسلامة في مكان العمل ومجالات التركيز الأخرى للموارد البشرية. تتم موازنة جميع المصالح، بما في ذلك أصحاب المصلحة والمنظمات، لضمان تلبية السياسات لاحتياجات جميع الأطراف المعنية.

-**العوامل الظرفية Situation al factors:** تلعب العوامل الظرفية دورًا حاسمًا في تشكيل سلوك وأداء الموظفين داخل مكان العمل. تشمل هذه العوامل البيئة المادية والاجتماعية والتنظيمية التي يعمل فيها الموظفون، ويمكن أن تؤثر بشكل كبير على الأداء والتطور، وبالتالي فإن فهم هذه العوامل الظرفية أمرًا ضروريًا لخلق بيئة عمل مواتية وداعمة. كما تجدر الإشارة

إلى أنه يمكن تصنيف هذه العوامل إلى عوامل داخلية وخارجية. تغطي العوامل الداخلية الثقافة التنظيمية واستراتيجيات الشركة وهياكلها والموارد البشرية. وتشمل العوامل الخارجية سوق العمل، والوضع الاقتصادي، والبيئة التكنولوجية، والبيئة القانونية، والمنافسة، والسياسات العامة. ويجب تحليل كل هذه العوامل لأنها تساعد في فهم كيفية عمل البشر. كما أنها تساعد في اختيار سياسات إدارة الموارد البشرية للوصول إلى الأهداف التنظيمية. كما يجب الموازنة بين العوامل الخارجية والداخلية.

يمكن أن تشمل العوامل الظرفية التخطيط المادي لمكان العمل، وتوافر الموارد والتكنولوجيا، وطبيعة المهام والمسؤوليات، فضلاً عن الديناميكيات الاجتماعية والثقافة التنظيمية. ومن خلال التعرف على هذه العوامل ومعالجتها، يمكن المساعدة في تحسين الإنتاجية والعمل الجماعي ورضا الموظفين. على سبيل المثال، يمكن أن يؤثر تعديل مساحة العمل الفعلية لتعزيز التعاون أو توفير الموارد الكافية لمشروع معين بشكل إيجابي على أداء الموظف. بالإضافة إلى ذلك، يمكن أن تؤثر العوامل الظرفية أيضاً على تحفيز الموظفين، والرضا الوظيفي، والرفاهية العامة. مما يؤكد يقينا أهمية أخذ العوامل الظرفية بعين الاعتبار عند تصميم برامج تطوير الموظفين وتقييم الأداء ... ومن خلال اتباع نهج شامل لفهم ومعالجة العوامل الظرفية، يمكن خلق بيئة عمل إيجابية وتمكينية للموظفين.

سياسات إدارة الموارد البشرية وخيارات السياسة: HRM policies and policy choices تعد سياسات إدارة الموارد البشرية بمثابة إرشادات أساسية تساعد المؤسسات على إدارة القوى العاملة لديها بشكل فعال. هناك ثلاثة خيارات رئيسية لسياسة إدارة الموارد البشرية لابد من اخذها بعين الاعتبار، وهي: سياسات التوظيف والاختيار، وسياسات التدريب والتطوير، وسياسات إدارة الأداء.

-نتائج الموارد البشرية: **HR outcomes** في مجال الموارد البشرية، من الضروري التركيز على أربع نتائج رئيسية من أجل تحقيق النجاح داخل للمنظمة. النتيجة الأولى هي خلق ثقافة إيجابية تقدر التنوع والشمول ورفاهية الموظفين. يتضمن ذلك تنفيذ مبادرات التنوع والشمول، وتعزيز التوازن الصحي بين العمل والحياة، وتعزيز بيئة عمل داعمة، والنتيجة المهمة الثانية هي اكتساب المواهب والاحتفاظ بها. تلعب الموارد البشرية دورًا حاسمًا في العثور على أفضل المواهب وتوظيفها (سيتم مناقشة مضمون إدارة المواهب لاحقًا)، فضلاً عن تنفيذ الاستراتيجيات للحفاظ على مشاركة الموظفين وتحفيزهم. يمكن أن يشمل ذلك تقديم مزايا تنافسية، وتوفير فرص للنمو والتطوير، وإجراء استطلاعات منتظمة لرضا الموظفين. والنتيجة الثالثة هي ضمان الامتثال لقوانين وأنظمة ولوائح العمل. يجب أن تظل الموارد البشرية على اطلاع دائم بجميع المتطلبات القانونية ذات الصلة والتأكد من امتثال المنظمة الكامل. يتضمن ذلك التوثيق المناسب والالتزام بمعايير العمل والتعامل مع أي مشكلات تتعلق بعلاقات الموظفين بطريقة عادلة وقانونية. والنتيجة الرابعة والأخيرة هي تعزيز التواصل الفعال وحل النزاعات. عبر تسهيل التواصل المفتوح والشفاف بين الموظفين والإدارة، بالإضافة إلى تقديم الدعم في معالجة وحل النزاعات عند ظهورها. ومن خلال التركيز على هذه النتائج الأربع، يمكن للموارد البشرية أن تساهم في النجاح الشامل والنمو الإيجابي للمنظمة.

يمكن أن تكون نتائج سياسات الموارد البشرية ملموسة أو غير ملموسة. وشملت بعض الأمثلة تحسين الاحتفاظ بالموظفين، والتوظيف، وتحسين الرضا الوظيفي، وزيادة مستويات المشاركة، والتحفيز، والتواصل... تساهم هذه النتائج بشكل كبير في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة. ويمكن أيضًا تصنيف هذه النتائج إلى: الالتزام، والتطابق، والكفاءة، والفعالية -التكلفة.

-النتائج بعيدة المدى للنموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية -Long term consequences، إن الهدف الرئيسي لنموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية هو تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية التي تعطي نتائج طويلة المدى. وفقًا لهذا النموذج، إذا كانت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تلبى احتياجات الموظفين، فستكون المنظمة قادرة على التنافس مع المنافسة الخارجية مع إفادة الموظفين والمجتمع (أصحاب المصلحة) أيضًا. أي اتخاذ البعد الاستراتيجي في إدارة مورد داخلي له أيضا عمقه الاستراتيجية كأحد العناصر التي شكلت هيكل المنظمة وموارد خاضعة للاستثمار تحت قيد المخاطر والعائد من أجل تحسين تفاعل المنظمة مع بيئة أعمال عدائية، ديناميكية، متغيرة، مقعدة وسريعة وذات تنافسية عالية، وتتمثل بعض العواقب أو النتائج طويلة المدى في تحسين خدمة العملاء، وتعزيز الثقافة والقيم التنظيمية، وتحسين الاحتفاظ، وحتى الربحية.

فكل من هذه المجالات الخمسة المتضمنة في نموذج الإطار العام لهارفارد، والتي تجدر الإشارة إلى أن هناك كتابات أخرى اختصرتها في أربعة مجالات رئيسية باعتبار الأولى قسمت النتائج إلى نتائج الموارد البشرية والنتائج على المدى البعيد، وهي مصالح أصحاب المصلحة، وسياسات وخيارات إدارة الموارد البشرية والعوامل الظرفية، ونتائج الموارد البشرية. لها دورها الحيوي في صياغة، تصميم وممارسات استراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من قبل المنظمة بما يدعم التوافق بين اهداف العمل الشاملة واحتياجات الموظفين.

يقدم الإطار النظري لنموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية إطار متكامل ومتشابه العناصر على نحو يؤدي التفاعل فيما بينها، ولا سيما التفاعل الإيجابي إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ككل دون إغفال تحقيق المورد البشري لأهدافه، على سبيل المثال، لنفترض أن المنظمة اعتمدت في استراتيجيتها العامة بندا مهما متعلقا بخفض التكاليف. إذا قررت تحقيق ذلك عن طريق تقليل عدد الموظفين فيمكنها البدء في تقييم قرارها من خلال مراعاة مصالح أصحاب المصلحة. يأخذ في الاعتبار مصالح مجموعات الموظفين أو الإدارة قبل اتخاذ القرار. من خلال نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية، توصلت المنظمة إلى استنتاج مفاده أن القرار المذكور أعلاه سيؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، وانخفاض الحافز وزيادة معدل دوران الموظفين المتبقين. وهي نتائج على مستوى المورد البشري وسوف تؤدي على المدى الطويل إلى التأثير سمة المنظمة وربحيته وإنتاجيتها ... بالتالي فإنه يمكن أن تصل المنظمة إلى هدفها عبر إدارة التكاليف وتحقيق العوائد على المدى البعيد عبر الاستثمار في الموارد البشرية لخلق القيمة من خلال الاستثمار في التدريب والتطوير. وهذا لا يؤدي فقط إلى تحسين المعرفة والمهارات وتحفيز الموظفين (النتائج)، ولكنه يؤدي أيضًا إلى زيادة الربحية وثقافة العمل الإيجابية.

وبالنظر إلى العصر الحديث فإنه يمكن مناقشة نفس المثال ضمن مشهد الأعمال في ظل الثورة التكنولوجية الرابعة واستخدامات الذكاء الاصطناعي، وهو ما سوف يخلق فجوة النتائج بين تلك الواقعة على الموارد البشرية والعواقب التي سوف تقل حدتها على المدى البعيد بالنسبة للمنظمة ككل.

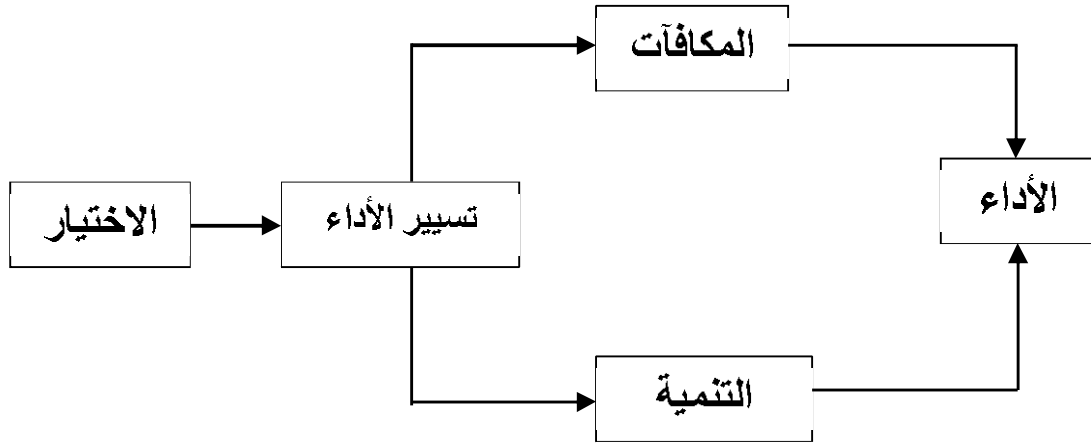
بشكل عام، يساعد هذا النموذج الموارد البشرية على اتخاذ قرارات مستنيرة مع مراعاة الاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة أيضًا. ومن خلال التركيز على استغلال الأشخاص بحكمة ومراعاة جميع المصالح والعوامل، ستمكن الموارد البشرية من اتخاذ قرارات سياسية تساعد في تحقيق الأهداف. كخلاصة فإن نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية هو إطار نظري يؤكد على أهمية دمج ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وقد حدد النموذج أربعة مجالات رئيسية يجب على متخصصي الموارد البشرية التركيز عليها: وهي كما اشير له سابقا: العوامل الظرفية، ومصالح أصحاب المصلحة، وخيارات سياسة الموارد البشرية، ونتائج الموارد البشرية. ويعزز هذا النموذج اتباع نهج استباقي واستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، بدلا من مجرد النهج الإداري التقليدي.

فالعوامل الظرفية مثل استراتيجية الأعمال والتكنولوجيا والثقافة التنظيمية تلعب دورًا حاسمًا في تشكيل سياسات الموارد البشرية. كما يتم أخذ مصالح أصحاب المصلحة، بما في ذلك الموظفين والمديرين والنقابات، في الاعتبار عند تطوير ممارسات الموارد البشرية. علاوة على ذلك، يشير النموذج إلى أن خيارات سياسة الموارد البشرية يجب أن تكون مصممة لتعزيز مهارات الموظفين وتحفيزهم والتزامهم، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين نتائج الموارد البشرية. ومن خلال مواءمة ممارسات الموارد البشرية مع الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات مختلف أصحاب المصلحة، يهدف هذا النموذج إلى إنشاء نهج أكثر فعالية واستدامة لإدارة الموارد البشرية.

ثانيا: نموذج ميشيغان The Michigan Model

قام كل من Fombrun, Tichy & Devanna في سنة 1984 أي خلال بداية الثمانينات من القرن الماضي بتطوير نموذج ميشيغان في جامعة ميشيغان الأمريكية، حيث يظهر نموذج ميشيغان لـ SHRM أنه يتعامل مع وظيفة SHRM بطريقة واضحة إلى حد ما، اذ يعامل الأفراد مثل أي مورد آخر يجب إدارته بطريقة تؤدي إلى تعظيم المنفعة مع تقليل التكلفة. ويؤكد نموذج ميشيغان على تفاعل الجوانب الوظيفية لدور إدارة الموارد البشرية، مثل الاختيار والتقييم والمكافآت والتطوير. ويجب أن تكون مرتبطة (أو تتماشى مع) استراتيجية المنظمة حتى تدعم ممارسات إدارة الموارد البشرية التوجه الاستراتيجي للمنظمة. تبعا لما يطرحه الشكل رقم (10) ويعد نموذج ميشيغان للموارد البشرية Michigan Model (Hard HRM) أساسا لاتجاه الموارد البشرية التقليدي، ويعتبر هذا النموذج الموظفين موردا قيما وهاما لا بد من الحصول عليه بطريقة تراعي فعالية التكاليف، وتستخدمه بشكل مقتصد وتستثمره بحد أقصى يحقق مصالح المنظمة.

الشكل رقم 10: نموذج ميشيغان 1984 لإدارة الموارد البشرية



المصدر: لامية رحال، 2021.

لا يختلف نموذج ميشيغان لإدارة الموارد البشرية كثيرا عن نموذج هارفارد السابق طرح، بل يؤكد بصورة أكبر على المقاييس الاستراتيجية الموجهة نحو العاملين، المكافآت ضمن طرحهم أساسية من أجل بلوغ السلوكيات المرغوبة في المنظمة.

فنموذج ميشيغان عالج العوامل الأساسية المتمثلة في الاختيار، التقييم الاستراتيجي، المكافآت الاستراتيجية والتطوير الاستراتيجي والتي يمكن ملامستها في مختلف مستويات اتخاذ القرار (المستوى الاستراتيجية والإداري والتشغيلي)، فيما ركز نموذج هارفارد على تأثير العاملين وأنظمة العمل واختيارات إدارة الموارد البشرية فينما يؤكد نموذج ميشيغان على الارتباط مع الاستراتيجية وبناء العلاقات المفاهيمية ما بين الرسالة واستراتيجية المنظمة وهيكلها الاستراتيجي وأنظمة الموارد البشرية، فإن نموذج هارفارد يؤكد على العلاقات الانسانية التقليدية وقد تأثرت به المداخل الحديثة لإدارة الموارد البشرية.

في الآونة الأخيرة، تم انتقاد قابلية تطبيق نموذج ميشيغان وفائدته باعتباره محدودًا في سياق المنظمات الحديثة لأنه يتعامل مع وظيفة إدارة الموارد البشرية (SHRM) كنظام مغلق، متجاهلاً بيئات الأعمال العدائية التي تعمل فيها العديد من الشركات ومنظمات الأعمال الحديثة ...، فكما أن النظرة المعاصرة للمنظمات ترى أن عملها يعتمد على التأثيرات الخارجية (أو البيئية)، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون قادرة على أخذ هذه العوامل الخارجية في الاعتبار في إدارة الأفراد. من الناحية العملية، هذا يعني أنه بالنسبة للمؤسسات التي تعمل في بيئات ديناميكية للغاية، لن يكون هناك أي فائدة في تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية (SHRM) التي تؤكد على الالتزام بالبروتوكولات والإجراءات الصارمة. ومن أجل أن تتماشى مع الحاجة إلى المرونة، يجب أن تسمح أي استراتيجية بالتغيير ودرجة معينة من التحكم من قبل الإدارة التنفيذية.

ثالثاً: نموذج وارويك The Warwick Model

إن نموذج Warwick لإدارة الموارد البشرية والموضح من خلال الشكل رقم 10 تم تطويره في مركز استراتيجيات الشركات والتغيير center of corporate strategy and change في جامعة وارويك من قبل 1990 Hendry, Pettigrew وهو نموذج شامل لإدارة الموارد البشرية يقوم على خمسة مفاتيح أو عوامل أساسية، تتمثل في السياق الخارجي، والسياق الداخلي، ومحتوى استراتيجية العمل، وسياق إدارة الموارد البشرية، ومحتوى إدارة الموارد البشرية وهو ما جعله يوفر استكشاف منهجي لتأثير هذه العوامل على نظام إدارة الموارد البشرية والنتائج المرتبطة به. ولقد ركز النموذج على واجهتين مهمتين مثل البيئة الكلية (السياق الخارجي)، والبيئة الجزئية (السياق الداخلي)، وقد دمج محتوى استراتيجية الأعمال وسياق إدارة الموارد البشرية والمحتوى الذي يؤدي في النهاية إلى الأداء التنظيمي. لقد أخذ النموذج في الاعتبار بيئة الأعمال واستراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية. حيث يعد نموذج وارويك أداة تحليلية مصممة لدراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (HRM) والبيئة الخارجية، بما في ذلك القوى السياسية والاقتصادية والمجتمعية والتكنولوجية والقانونية.

يؤكد نموذج وارويك على أن العوامل البيئية الخارجية والداخلية مثل القوى الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية والسياسية تشكل سياق ومحتوى إدارة الموارد البشرية (HRM). حيث تؤثر هذه العوامل البيئية، والتي يتم تصنيفها إلى فئتين مختلفتين - "السياق" و "المحتوى" تبعاً لما أشير له، على الاستراتيجيات والاستراتيجيات العامة لإدارة الموارد البشرية. وتشمل

التأثيرات السياقية البيئة التنافسية للمنظمة، والبيئة الاقتصادية، والبيئة السياسية، في حين تشمل تأثيرات المحتوى التطورات التكنولوجية، واللوائح القانونية، والظروف الديموغرافية. على هذا النحو، يعد نموذج وارويك لإدارة الموارد البشرية أداة مفيدة لفهم التفاعل المعقد بين القوى الخارجية والداخلية التي تشكل إدارة الموارد البشرية في أي منظمة.

وتكمن قيمة هذا النموذج في قدرته على حصر وتصنيف وتوفير مسح واسع لمختلف العوامل المؤثرة على ممارسة إدارة الموارد البشرية بدقة. ومن خلال أخذ هذه العوامل في الاعتبار، يمكن جعل ممارسة إدارة الموارد البشرية أكثر فعالية وكفاءة.

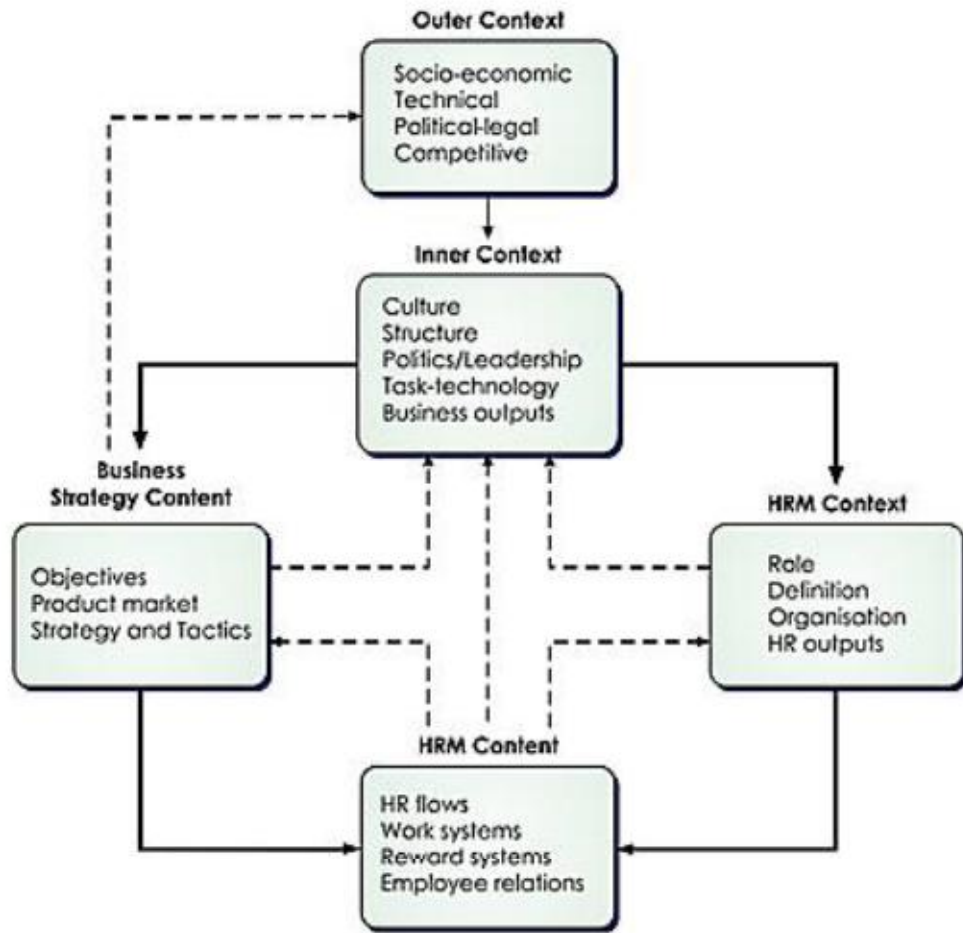
علاوة على ذلك، من خلال تسهيل المواءمة بين العوامل المختلفة، وفهم التعقيدات والفروق الدقيقة المختلفة لممارسة إدارة الموارد البشرية، والتأكد من تنفيذها بأكثر الطرق فعالية وكفاءة، يمكن تحسين ممارسة إدارة الموارد البشرية بشكل أكبر. يمكن أن يكون هذا النموذج أداة، ومدخلا نوعيا للمنظمات التي تطمح لزيادة فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية الخاصة بها.

ويؤكد النموذج على تكامل إدارة الموارد البشرية مع وظائف الأعمال الرئيسية الأخرى مثل التمويل والتسويق، من أجل إنشاء نهج شامل لإدارة الأفراد والأداء التنظيمي والفعالية التنظيمية. ويؤكد النموذج أيضاً على أهمية تطوير ثقافة مؤسسية تساعد على مشاركة الموظفين وتحفيزهم وإنتاجيتهم. بالإضافة إلى ذلك، يؤكد النموذج على الحاجة إلى مجموعة واضحة ومتسقة من عمليات وإجراءات الموارد البشرية التي تتماشى مع رؤية المنظمة.

بالتالي فإن نموذج وارويك يجسد إطارًا مفاهيميًا مهمًا يسعى إلى تحديد ودراسة العوامل المختلفة التي يمكن أن يكون لها تأثير كبير على نجاح أو فشل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (HRM) في المنظمة، ويوفر نموذج وارويك للموارد البشرية إطارًا لتحليل العلاقة بين وظيفة إدارة الموارد البشرية والعوامل الخارجية، مما يسمح للمنظمات من تحقيق لمزايا تنافسية فصلا عن إمكانية الاستجابة بشكل استباقي للتغيرات الخارجية من أجل الحفاظ على قدرتها التنافسية في السوق واو تعزيزها.

يرى هندري وبيتاغرو أن الأوصاف الأفضل للهيكل وصنع الاستراتيجية في المنظمات المعقدة، وأطر فهمها، هي أسس أساسية لإدارة الموارد البشرية. من وجهة نظر مايكل أرمسترونج، يعتقد هندري وبيتاغرو (1990) أن إدارة الموارد البشرية، كحركة، عبرت عن مهمة لتحقيق تحول في الصناعة - كانت إدارة الموارد البشرية، بالمعنى الحقيقي، معيارية بشكل كبير منذ البداية، فقد قدمت التشخيص والحلول المقترحة. أضاف هندري وبيتاغرو أيضًا أن ما فعلته إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هو توفير ملصق يلتف حول بعض التغيرات الملحوظة، مع توفير التركيز على أوجه القصور الصعبة - في المواقف والنطاق والتماسك والاتجاه في إدارة شؤون الموظفين الحالية.

الشكل رقم 11: نموذج وارويك لإدارة الموارد البشرية



Source: Hendry, Pettigrew, 1990.

المشكلة التي يواجهها الباحثون الذين ينظرون إلى الدور الاستراتيجي لـ SHRM هي أن غالبية النماذج المقبولة تم تطويرها ضمن سياق أمريكي. تتطلب المقاربات خارج الولايات المتحدة منظوراً حول وظيفة إدارة الموارد البشرية (SHRM) يعكس السياق الثقافي الخاص الموجود في بلدان مختلفة. وبالتالي التأكيد على أهمية نموذج وارويك (انظر هندري وبيتيغرو 1990) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ويختلف هذا النموذج، الموضح في الشكل رقم (11)، عن النماذج الأخرى التي تمت مناقشتها في انعكاس التقاليد

الأوروبية وأساليب الإدارة. ويتكون النموذج من خمسة عناصر مترابطة، والتي تسمح بإجراء تحليل لكيفية تأثير العوامل الخارجية على العمليات الداخلية للمنظمة. ويعترف النموذج بالسياق الأوسع الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية، ويؤكد على النطاق الكامل للمهام والمهارات التي تحدد إدارة الموارد البشرية كوظيفة استراتيجية. ويقترح مناهج فعالة لإدارة الموارد البشرية للتعامل مع العناصر الناعمة 'soft' للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إذا أرادت المنظمة تحقيق أهداف استراتيجية.

وتتمثل المساهمة الرئيسية لنموذج وارويك في أنه يدمج مخرجات الثقافة والأعمال في إطار إدارة الموارد البشرية (SHRM). ويعكس كل مربع داخل النموذج سياقاً معيناً تعمل ضمنه المنظمة ويوضح كيف يؤثر التغيير الاستراتيجي على وظيفة إدارة الموارد البشرية. يشمل نموذج وارويك مجموعة واسعة من المهام المترابطة والمعقدة، والتي تتم كل منها ضمن السياقات الداخلية والخارجية الأوسع للمنظمة.

رابعاً: نموذج التطابق الأفضل أو التوافق الاستراتيجي The Best – Fit Model

يحرص نموذج التطابق الأفضل على أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية مناسبة للمعطيات القائمة وظروف المنظمة، بما في ذلك الثقافة التنظيمية، والعمليات التشغيلية والبيئة الخارجية، ولابد أن تستجيب استراتيجيات الموارد البشرية لاحتياجات الفرد والمنظمة مجتمعة، بما ينصب هذا النموذج ضمن مرتبة الأكثر أهمية مما تم طرحه في نموذج الممارسات الأفضل- سيم التطرق إليه فيما يتبع- ويتبنى نموذج التطابق الأفضل كل من Boxall و Porter Miles & Snow باعتماد فلسفة مفادها أن استراتيجيات الموارد البشرية تكون أفضل وذات فعالية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة إذا حققت الشرط اللازم المتعلق بتكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي في ظل تمتعها بالمرونة الكافية للاستجابة لمختلف الظروف الطارئة والهيكلية، بالتالي فإن تحقيق الأداء العالي للمنظمة مرهون بحدوث التطابق الملائم بين استراتيجيات الأعمال أو استراتيجيات المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة.

بالتالي فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لابد أن تتوافق بشكل تام مع استراتيجيات المنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة من حيث الرسالة والغايات والأهداف، عبر التنسيق والتوافق الكامل بين إدارة الموارد البشرية وباقي الإدارات، بالتالي فإن نموذج التطابق الأمثل يحقق نوعاً من التطابق الأفقي والعمودي والتشابك الهيكلي لتحقيق أهداف الاستراتيجية للمنظمة ضمن مختلف مستوياتها، وفي سياق الاستجابة عبر عامل المرونة لمختلف التغيرات التي تطرأ على استراتيجيات المنظمة لتنعكس في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمحافظة على نفس ريثم الأداء أو تحسينه وتطويره، فلا بد من تحقيق التطابق الخارجي والداخلي.

خامساً: نموذج الممارسات الأفضل The Best – Practice School

يعرف نموذج الممارسات الأفضل بالنموذج العالمي Universalistic Model. أو نموذج الطريقة الأفضل One Best Way وهو يتضمن فلسفة – أن صح التعبير - مناقضة لفلسفة نموذج التطابق الاستراتيجي، حيث يستند هذا النهج أو المقاربة إلى الاعتقاد بوجود مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأن تبنيها سيؤدي إلى أداء تنظيمي متفوق، وغالبًا ما يرتبط بنموذج الأداء العالي، أي الزامية تبني المنظمة لأفضل الممارسات المتعلقة بالموارد البشرية بغض النظر عن الموقف البيئي التي توجد ضمنه كشرط لتحقيق الأداء الأفضل، ولعل أشهر مجموعة هي قائمة بفيفر (1994) للممارسات السبع للموارد البشرية في المنظمات الناجحة:

-الأمن الوظيفي Employment security: يتعلق الأمن الوظيفي بعدم جعل الفرد ضمن دائرة التهديد بفقد عمله في الحالات المبكرة لتراجع الأعمال، ذلك أن الأمان الوظيفي يشكل الشرط اللازم لظهور وتطور الإبداع وتحقيق مستويات الأداء المستهدفة والعائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي تفقد قيمته مع زيادة دوران العمل، ويعني الأمن الوظيفي أيضاً أن الموظفين لا يصبحون فائضين عن الحاجة بسرعة في مواجهة مواقف، مثل الركود الاقتصادي أو الأخطاء الاستراتيجية التي ترتكبها الإدارة العليا والتي لا تملك أي سيطرة عليها. وهذا يشكل عنصراً أساسياً في تنفيذ ممارسات الإدارة عالية الأداء مثل التوظيف الانتقائي والتدريب المكثف وتبادل المعلومات وتفويض السلطات. ومن غير المرجح أن تستثمر المنظمات مواردها في الفرز الدقيق وتدريب الموظفين الجدد إذا لم يكن من المتوقع منهم أن يبقوا في المنظمة لفترة كافية لاسترداد استثمارها. وإذا كانت السياسة هي تجنب تسريح العمال، فإن الشركة سوف توظف باعتدال.

-التوظيف الانتقائي **Selective hiring**: وهذا يتطلب من المنظمة أن تكون واضحة بشأن المهارات والصفات الحاسمة التي تحتاج إليها حتى تتمكن من اتخاذ خيار على أساس تلك الصفات التي يصعب أو يستحيل تغييرها وتدريب الأفراد على تلك السلوكيات والمهارات التي يمكن تعلمها بسهولة. وهي تبحث عن أشخاص يتمتعون بالمواقف والقيم الصحيحة والملاءمة الثقافية. وهي الصفات التي يصعب تدريبها أو تغييرها والتي تتنبأ بالأداء واحتمال البقاء في المنظمة.

-الفرق ذاتية الإدارة **Self-managed teams**: وهي مكون أساسي لأنظمة الإدارة عالية الأداء. فهي تحل محل السيطرة القائمة على الأقران للسيطرة الهرمية على العمل، من خلال هذا الاستبدال تسمح بإزالة طبقات التسلسل الهرمي، وتسمح للموظفين بتجميع أفكارهم من أجل إنتاج حلول أفضل وأكثر إبداعاً لمشاكل العمل.

-تعويضات مرتفعة مشروطة بالأداء **Organization performance**: وهذا موجود أيضاً في معظم أنظمة العمل عالية الأداء. يمكن أن يكون هذا التعويض مشروطاً بالأداء التنظيمي -على سبيل المثال تقاسم المكاسب أو تقاسم الأرباح، أو يمكن أن يكون مرتبطاً بأداء الفرد أو الفريق أو المهارة الفردية.

-التدريب **training**: تؤكد جميع أوصاف ممارسات العمل عالية الأداء تقريباً على أهمية التدريب لتوفير قوة عاملة ماهرة وتحفيزية لديها المعرفة والقدرة على أداء المهام المطلوبة.

- **تقليل الفوارق في المكانة Statusdifferences:** إن الفرضية الأساسية لأنظمة العمل عالية الأداء هي أن المنظمات تؤدي على مستوى أعلى إذا كانت قادرة على الاستفادة من أفكار ومهارات وجهود جميع أفرادها. ولكن هذا لن يحدث إذا كانت الفوارق في المكانة ترسل إشارات مفادها أن الأفراد ليسوا قيمين ومقدرين في الوقت نفسه. وهذه ليست الرسالة التي يتم توصيلها إذا كانت هناك فروق في المكانة. فتقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية يضمن شعور الأفراد بأنهم متساوون أمام الإدارة ومطالبين بتقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير الأداء.

- **تبادل المعلومات Sheering information:** هذا عنصر أساسي في أنظمة العمل عالية الأداء لسببين. أولاً، إن تبادل المعلومات حول الأداء المالي للمنظمة واستراتيجيات العمل ينقل إلى الموظفين حقيقة مفادها أنهم محل ثقة. ثانياً، حتى الأفراد المحفزين والمدربين لا يمكنهم المساهمة في تعزيز الأداء التنظيمي إذا لم يكن لديهم معلومات حول أبعاد مهمة للأداء، بالإضافة إلى التدريب على كيفية تفسير واستخدام هذه المعلومات.

لقد تعرضت مقارنة "أفضل الممارسات" للنقد من قبل، حيث يعلق كابيليو كروك رهيفتر (1996) على أن فكرة مجموعة واحدة من أفضل الممارسات مبالغ فيها: فهناك أمثلة في كل صناعة تقريباً لمنظمات لديها ممارسات إدارية مميزة للغاية ... إن ممارسات الموارد البشرية المميزة تشكل الكفاءات الأساسية التي تحدد كيفية تنافس المنظمة.

كما انتقد بورسيل (1999) أفضل الممارسات أو النظرة العالمية من خلال الإشارة إلى التناقض بين الاعتقاد بأفضل الممارسات والنظرة القائمة على الموارد والتي تركز على الأصول غير الملموسة، بما في ذلك الموارد البشرية، والتي تسمح للمنظمة بأداء أفضل من منافسيها. ويتساءل كيف يمكن "التوفيق بين عالمية أفضل الممارسات والرأي القائل بأن بعض الموارد والروتين فقط هي المهمة والقيمة لأنها نادرة ولا يمكن تقليدها بشكل كامل؟"، ففي راس بورسيل Purcell ينبغي للمنظمات ان تكون أقل اهتماماً بأفضل ممارسة وأفضل تطابق وتكون أكثر حساسية لعمليات التغيير التنظيمي حتى تتمكن من تجنب الوقوع في فخ منطق الاختيار العقلاني كما يشير ليج (1995)، إلى "خطر مطابقة الاستراتيجية ميكانيكياً مع سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية". وفقاً لنظرية الطوارئ، من الصعب قبول وجود أي شيء مثل أفضل الممارسات العالمية. فما ينجح جيداً في منظمة ما لن ينجح بالضرورة في منظمة أخرى لأنه قد لا يتناسب مع استراتيجيتها أو ثقافتها أو أسلوب إدارتها أو تكنولوجيتها أو ممارسات العمل الخاصة بها. وكما لاحظ بيكر وآخرون (1997): "إن الأداء التنظيمي العالي لأنظمة العمل تتسم بدرجة عالية من الخصوصية، ولا بد من تصميمها بعناية لتتلاءم مع الموقف الفردي لكل منظمة لتحقيق أفضل النتائج. ولكن معرفة أفضل الممارسات طالما أننا نفهم لماذا تعتبر أفضل الممارسات يمكن أن تفيد في اتخاذ القرارات بشأن الممارسات الأكثر احتمالاً لتلائم احتياجات المنظمة. ويزعم بيكر وجيرهارت (1996) أن فكرة أفضل الممارسات قد تكون أكثر ملاءمة لتحديد المبادئ التي تقوم عليها عملية اختيار الممارسات، على النقيض من الممارسات نفسها.

مراجع الفصل الثالث

- 1- خضر، شيراز محمد: ممارسة إدارة الموارد البشرية. الطبعة الأولى، دار الأكاديمية للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2022.
- 2- العنزي، سعد علي حمود؛ الدهان، ايمان عامر حميد؛ العبيدي، نور خليل إبراهيم: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
- 3- لامية رحال، ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوزارة الداخلية والجماعات المحلية والتهيئة العمرانية، أطروحة دكتوراه، قسم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020-2021.
- 4- Martin Loosemore, Andrew Dainty , Helen Lingard, Human Resources Management in Construction Projects, first published , Spon Press, London , 2003.
- 5- <https://hrmhandbook.com/hro/model/warwick-model/>
- 6- Biswajeet Pattanayak, Human Resource Management, Sixth Edition, Eastern Economy Edition, Delhi, 2020.
- 7- Michael, Armstrong. (2011). Strategic human resource management, 5rd edition, kogan page, Philadelphia, Usa.
- 8- Michael Armstrong, Angela Baron, Strategic HRM: The Key to improved business performance, CIPD Chartered Institute of Personnel and Development, London 2002.
- 9- John Bratton & Jeffrey Gold, human resource management: Theory and practice, Edition: 2, Routledge, 2001.

الفصل الرابع

**التحديات المستقبلية للإدارة
الاستراتيجية للموارد البشرية**

أولاً: الاستدامة والمسؤولية الاجتماعية لإدارة الموارد البشرية

يُستخدم مصطلح إدارة الموارد البشرية للإشارة إلى العملية الإدارية الشاملة التي تتعلق بتخطيط وتنظيم وتوظيف وتدريب وتحفيز ورقابة العناصر البشرية داخل المؤسسة، بما في ذلك الموظفين والمدراء. تهدف هذه العملية إلى تعظيم أداء الأفراد والمؤسسة ككل، من خلال تنمية مهارات العاملين، وتحسين كفاءتهم، والاستخدام الأمثل لقدراتهم في تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما تُعنى إدارة الموارد البشرية بتحقيق التوازن بين مصالح المؤسسة والعاملين، مع مراعاة المسؤولية الاجتماعية التي أصبحت عنصراً أساسياً في عالم الأعمال الحديث. وذلك في ظل تزايد الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه المنظمات في خدمة المجتمع، وضرورة تبني ممارسات مستدامة تعزز القيم الأخلاقية والاجتماعية.

بالإضافة إلى ذلك، تسهم إدارة الموارد البشرية في بناء ثقافة تنظيمية إيجابية، تعزز الانتماء والولاء لدى الموظفين، وتدعم تحقيق الرضا الوظيفي، مما ينعكس إيجاباً على إنتاجية المؤسسة وقدرتها على المنافسة في السوق.

وبالتالي، يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية تقليدية، بل أصبحت استراتيجية محورية تساهم في تحقيق النمو المستدام للمؤسسات، مع الأخذ في الاعتبار التطورات التكنولوجية والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية التي يشهدها العالم اليوم.

أ-الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية

تعتبر المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية عنصرا حيويا وهاما في ترسيخ وتعزيز ثقافة العمل الايجابية والمستدامة، من خلال دمج هذه المبادئ في استراتيجيات الموارد البشرية، حيث يمكن للمنظمات تحسين أدائها وزيادة رضا الموظفين، وهو ما يدعم سيناريوهاها المستقبلية ويساهم في تحقيق أهدافها على المدى الطويل، فالمسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية تنصرف إلى الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في تعزيز الممارسات الاجتماعية المسؤولة داخل المنظمات، وهي تتضمن الالتزام بتحسين ظروف العمل، وتعزيز رفاهية الموظفين، والمساهمة في التنمية المستدامة للمجتمع الذي يجسد عنصرا استراتيجيا ضمن بيئة الأعمال للمنظمات.

1-السياق الفلسفي للمسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

يحتل مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال اهتماما كبيرا لدى معظم الكتاب والمفكرين، ولقد أخذ ذلك الاهتمام بالتزايد خصوصا مع التوجهات الجديدة التي تربط بين منظمة الأعمال والمجتمع الذي يحتضنها. ولا يوجد تعريف محدد لمفهوم المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة يكتسب وفقا له قوة إلزام قانونية وطنية أو دولية، حيث مازالت المسؤولية تستمد قوتها وقبولها وانتشارها من طبيعتها الطوعية وبالتالي تعددت صور المبادرات والفعاليات حسب طبيعة السوق، نطاق نشاط المؤسسة وأشكاله وما تتمتع به كل مؤسسة من قدرة مالية وبشرية.

1-1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال:

المسؤولية الاجتماعية هي التطوع الذاتي للمؤسسات في المساهمة في مجتمع وبيئة أفضل. والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الالتزام المستمر بالعمل والتصرف بشكل أخلاقي يساهم في التنمية الاقتصادية ويحسن نوعية الحياة للقوة العاملة وأسرتهم بالإضافة إلى السكان المحليين والمجتمع ككل. ويرى Mallen baker أنها تتعلق بكيفية إدارة المؤسسات لعملياتها لخلق تأثير إيجابي في المجتمع.

ويعرفها نادي المسؤولية الاجتماعية: "Csrasia" تتضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المواطنة المؤسسة بما يضمن العمل التجاري والسلوك بحيث يكون متوازنا بين تحسين وتطوير ثروة العمل، مع تطوير المجتمع، الأفراد والعالم. كما يعرفها أيضا بأنها التزام في العمل اقتصاديا، اجتماعيا، بيئيا وبشكل مستمر وبتوازن مع مصالح المستفيدين.

ويذهب Csrasia إلى أنها تتضمن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات المواطنة المؤسسة بما يضمن العمل التجاري والسلوك بحيث يكون متوازنا بين تحسين وتطوير ثروة العمل، مع تطوير المجتمع، الأفراد والعالم.

فالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات تبعا لما أقرته International finance corporation، هي: التزام للمساهمة في التنمية الاقتصادية المستمرة بالعمل مع المستخدمين، أسرهم، السكان المحليون والمجتمع بشكل عام لتحسين حياتهم بالطرائق الجيدة للعمل والتطوير. وتبعا للجنة الأوربية European commission هي مفهوم يقوم بدمج الانشغالات الاجتماعية، البيئية والاقتصادية في مختلف نشاطات المؤسسة والتفاعل مع مختلف الأطراف المتعاملة مع المؤسسة بشكل إرادي أو تطوعي. وهذا الطرح للمسؤولية الاجتماعية يتناول جملة مهمة من النقاط، وهي:

- تركز المسؤولية الاجتماعية على الموارد البيئية والاجتماعية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاجتماعية لا تنفصل عن الاستراتيجية والعمليات التجارية.
- المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة مفهوم إرادي.
- الجانب المهم من المسؤولية الاجتماعية يتجسد في علاقة المؤسسة مع الأطراف الداخلية والخارجية.

وعرف البنك الدولي المسؤولية الاجتماعية لمنشآت القطاع الخاص بأنها: "التزام بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيها والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد".

وتقر منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية بأن المسؤولية الاجتماعية هي: التزام المؤسسة أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي والمجتمع ككل لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة ويخدم التنمية في آن واحد.

ويعرفها مجلس الأعمال الدولي للتنمية المستدامة كآتي: "المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الالتزام المستمر بالعمل والتصرف بشكل أخلاقي يساهم في التنمية الاقتصادية ويحسن نوعية الحياة للقوة العاملة، وأسرههم بالإضافة إلى السكان المحليين والمجتمع ككل".

ويرى Milton friedman أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات هي الاستعمال الأمثل للمصادر والعمل لزيادة الأرباح ضمن قواعد اللعبة وهي العمل بمنافسة حرة وشريفة دون مكر واحتيال.

ويعرفها Holms على أنها التزام على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه عن طريق المساهمة بمجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية، مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث إيجاد فرص العمل.

ويقر Mallenbaker بأن "المسؤولية الاجتماعية هي كيفية إدارة المؤسسات لعملياتها لخلق تأثير ايجابي في المجتمع.

إن مفهوم المسؤولية الاجتماعية يشير إلى تلك "الدرجة التي تنصرف إليها نشاطات منظمة الأعمال في المحافظة والتطوير لجوانب المجتمع بما هو أكثر من ذلك الحد الذي تقتضيه مصلحة منظمة الأعمال اقتصاديا وفنيا".

ومن خلال التعاريف السابقة للمسؤولية الاجتماعية يمكن استخلاص المبادئ التالية:

- تحمل المسؤولية اتجاه النفس والأسرة والمجتمع.
- الدبلوماسية الاجتماعية وتقوم على التعامل الجيد والاتصال الفعال مع مختلف الأطراف.

- المشاركة ويقصد بها مساهمة كل الأفراد في بناء وتطوير المجتمع دون انتظار الرد ودون أن يبدى كل من يشارك في بناء المجتمع أي مقارنة مع الآخرين كون مشاركته يجب أن تكون على قدر إمكاناته.
 - المحافظة على حقوق العنصر البشري وحماية البيئة.
 - أن تكون تطوعية وليس فقط إلزامية بقوة القانون.
- إن المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال تنطلق حقيقة من اشتراطات أساسية أبرزها:

- التصميم الطوعي للمساهمة في فعاليات المجتمع من خلال تمويلها بجزء من الأرباح؛
 - الالتزام بمستوى أخلاقي في عمليات المنظمة أعلى من الحد الأدنى الذي يطلبه أو يشترطه القانون والعرف؛
 - الاختيار من بين المشروعات متعددة الفرص الاقتصادية على أساس قيمة المساهمة الاجتماعية لكل منها؛
 - عدم فرض معايير المصلحة الذاتية لمنظمة الأعمال على الفعاليات التي تتوجه بها نحو المجتمع وإنما قبول تقييم المجتمع ذاته لمثل تلك الفعاليات.
- 1-2-1- المسؤولية الاجتماعية بين النظرة الكلاسيكية والمعاصرة:**
- 1-2-1- النظرة الكلاسيكية:**

"لا شيء سوى أعلى الأرباح للمالكين" هذا هو أساس النظرة الكلاسيكية الراضية لشيء يسمى المسؤولية الاجتماعية لمنظمة الأعمال، إذ أن المنظمة تهدف لتحقيق شيء واحد وهو الربح أو كما يعبر عنه The Business of Business is Business صاحب هذه النظرية هو الاقتصادي الأمريكي Milton Fridman والذي لخص وجهة نظره للمسؤولية الاجتماعية وفق ما يلي:

هناك مسؤولية اجتماعية واحدة فقط ولا شيء سواها لمنظمة الأعمال تحصر في استخدام الموارد بكفاءة في عمليات من شأنها تحقيق الربح والمنافع الاقتصادية لمن يملكها، وأي شأن للمسؤولية الاجتماعية غير ذلك يخل بإعاقه للعلاقات الاقتصادية في السوق وينحدر بأرباح منظمات الأعمال بل ذهب فريدمان إلى أبعد من ذلك إذ اعتبر هذا النوع من المسؤولية كمسؤولية هدامة، حيث أن اتخاذ القرارات المؤثرة على أرباح المنظمة لتقليل التلوث في البيئة أو زيادة التشغيل للأقليات يمثل ضرائب إضافية على المساهمين، ويبرر أنصار النظرة الكلاسيكية لتبني المسؤولية الاجتماعية وجهة نظرهم من خلال :

- صعوبة الجمع بين العمل المربح والعمل المتجاوب اجتماعيا.
- نقص الخبرة لدى إدارة منظمة الأعمال فيما يتعلق بالأمور الاجتماعية.
- تعدد الجوانب الاجتماعية ومحدودية موارد منظمة الأعمال.
- صعوبة قياس الحد المطلوب اجتماعيا وما هو أكثر من ذلك.

1-2-2- النظرة المعاصرة:

تقوم هذه النظرة على اعتبار منظمة الأعمال هي كيان فاعل ومؤثر في المجتمع الذي تعيش وتحيا فيه، ولابد لهذا الكيان أن يكون مفيدا ونافعاً لذلك المجتمع، رائد هذه النظرة Keith Davis والذي عبر عنها من خلال خمس افتراضات:

- المسؤولية الاجتماعية وفقا لقوة منظمة الأعمال الاجتماعية: تملك المؤسسة تأثيرات إزاء الموضوعات الاجتماعية المؤثرة في التشغيل وشؤون البيئة فمن الطبيعي أن تكون مسؤولة إزاء ما تمتلك قوة بشأنه.

- على منظمة الأعمال أن تعمل بنظام مفتوح باتجاهين: إذ أن المنظمة تتحصل على المدخلات من جهة وتقدم نتيجة عملياتها منتجات من جهة أخرى، وبالتالي لا بد وأن يكون للمنظمة قنوات اتصال تصغي للطروحات بشأن تحسين جوانب المجتمع بالإضافة إلى قنوات اتصال مفتوحة على مختلف الجهات العاملة في المجتمع.

- لكل سلعة أو خدمة يجب أن تحسب التكاليف الاجتماعية والمنافع قبل تقديمها للمجتمع: فالجوانب المادية والفنية ليست هي المؤثر الوحيد في قرارات الأعمال، وإنما هناك الجوانب الاجتماعية قصيرة الأمد وطويلة الأمد يجب التعامل معها.

- لا بد وأن يتحمل المستهلك ذلك النصيب من التكاليف الاجتماعية المرتبطة بإنتاج السلعة أو الخدمة من قبل منظمة الأعمال: فالمنظمة لا تقبل تمويل النشاطات غير المبررة اقتصاديا لكنها تعود بالنفع على المجتمع فلا بد وأن يتقبل المجتمع مثل تلك الزيادات في سعر المنتجات بذلك الهامش الذي يغطي مثل تلك التكاليف.

- منظمة الأعمال تعتبر مواطن: إذا كانت منظمة الأعمال مواطن فعليها أن تتحمل المسؤولية في جوانب اجتماعية تفيد المجتمع الذي تنشط فيه، فمسؤولية منظمة الأعمال تندمج مع مسؤولية الجميع في تطوير مجتمعهم.

ويمكن تلخيص وجهات النظر المؤيدة والمعارضة لتبني منظمات الأعمال دورا اجتماعيا من خلال الجدول التالي:

جدول رقم 04: المؤيدون والمعارضون لمضمون المسؤولية الاجتماعية
في منظمات الأعمال

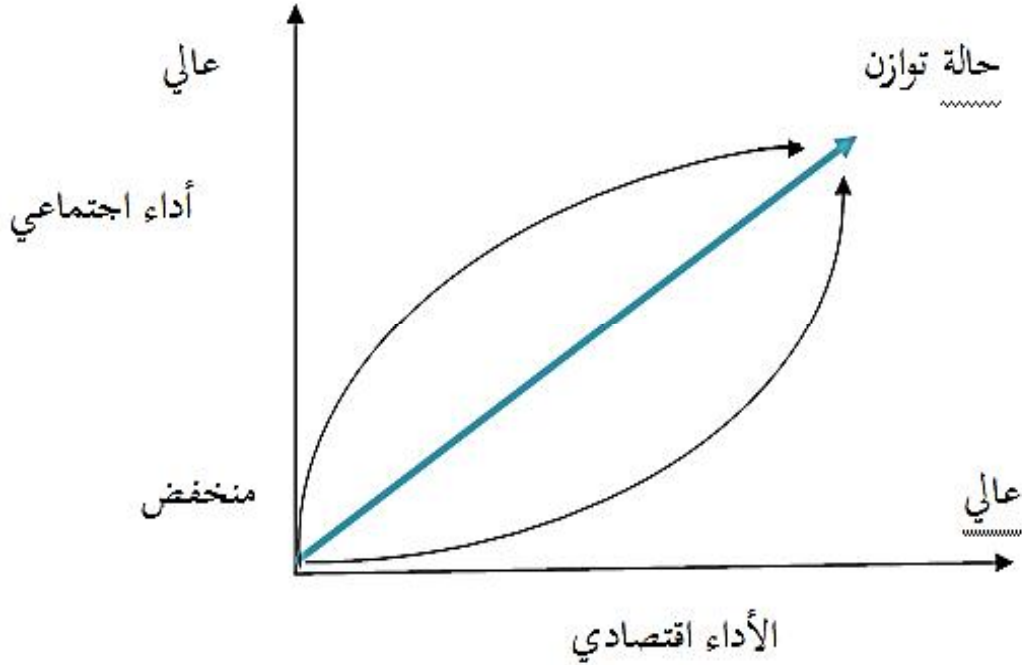
<u>المعارضون</u> Milton Fridman	<u>المؤيدون</u> Paul Samuelson , Archie Keith Davis Carroll
➤ يؤدي تبني دور اجتماعي أكبر إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود منظمات الأعمال الخاصة. ➤ ذوبان الأهداف الأساسية الاقتصادية للمنظمة واضمحلالها مع مرور الزمن وهذا يؤدي إلى ضعف الأداء الاقتصادي أولاً وتراجع المبادرات الاجتماعية ثانياً. ➤ تحميل منظمات الأعمال كلفة عالية جراء أنشطة اجتماعية متزايدة، حيث قدرة المنظمة المحدودة قياساً لقدرات الدولة. ➤ سلطة إضافية أكبر تتمتع بها منظمات الأعمال وتضاف إلى نفوذها الاقتصادي. ➤ تفتقر منظمات الأعمال للمهارات الكافية للنهوض بدور اجتماعي بشكل صحيح. ➤ صعوبة المساءلة القانونية والمحاسبية عند الأنشطة الاجتماعية، ويرجع هذا إلى عدم وجود معايير مطورة لقياس الأداء الاجتماعي. ➤ عدم وجود جهة عليا رسمية ومعروفة من الجمهور يمكن أن تتابع مدى الانجاز الاجتماعي لمنظمات الأعمال.	➤ يتوقع المجتمع أن تحقق منظمات الأعمال العديد من أهدافها بهذا تجسد بكونها جزءاً من المجتمع الذي تعيش فيه وتزدهر في إطاره. ➤ يمكن للأرباح أن تزداد على المدى البعيد من خلال تبني دور اجتماعي أكبر حيث رضا المجتمع ومد جسور التفاهم والثقة معهم. ➤ إن الالتزام الاجتماعي يمثل حالة موازنة معقولة تجاه النقد الموجه للمنظمات بكونها تهتم بالأرباح وتوسع الاستثمارات فقط على حساب العاملين والمجتمع. ➤ تكون الصورة العامة للمنظمة أفضل حينما تلعب دوراً اجتماعياً، وهذا يعزز الميزة التنافسية والشهرة التي تسعى المنظمة لتحقيقها. ➤ بيئة أفضل ونوعية حياة أرقى للمجتمع حيث يجب أن تتحمل منظمات الأعمال التأثيرات السلبية لعملها ولا يترك على الدولة فقط. ➤ أن تبني دور اجتماعي أكبر يقلل من إجراءات الحكومة وتدخلها في شؤون الأعمال.

	➤ الموازنة بين مسؤوليات المنظمة ونفوذها حيث أن المسؤولية الاجتماعية تقلل من النقد الموجه لهيمنة منظمات الأعمال على القرارات المتعلقة بحياة الناس. ➤ زيادة مصالح المالكين حيث تعزيز موقع المنظمة وزيادة مبيعاتها على إثر إنعاش الوضع العام للدولة. ➤ نظرا لامتلاك بعض منظمات الأعمال موارد كبيرة مالية وتكنولوجية فإن هذه الموارد يمكن أن تؤدي إلى انجازات اجتماعية كبيرة. ➤ تدابير وقائية لتجنب المشاكل الاجتماعية المعقدة.
--	---

المصدر: طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، 2007.

ومن المعلوم أن هناك اتجاه آخر يرى أن الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي للمنظمة يمكن أن يتعارضاً على المدى القصير، فإنه لا يمكن أن يكون كذلك وباستمرار على المدى الطويل، بل أن الأمر يبدو وكأن هناك علاقة تبادلية وانطلاقة متوازنة بين كلا الأدائين لينعكس كل منهما على الآخر بشكل إيجابي، وبالتالي فلا ضرورة للتركيز على جانب واحد فقط وإهمال الآخر.

الشكل رقم 12: العلاقة التبادلية على المدى الطويل بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي



المصدر: من إعداد الباحثين.

3-1- أشكال المسؤولية الاجتماعية، جوانبها وأهم مجالاتها:

أما بالنسبة لأشكال المسؤولية الاجتماعية، فيمكن تلخيصها في شكلين، حيث تكون تجاه الفرد البشري وهنا يطلق عليها بالمسؤولية الداخلية، وقد تكون موجهة للمجتمع وهي تمثل المسؤولية الخارجية، تبعاً للتفصيل الموالى.

1-3-1-مسؤولية اجتماعية داخلية: وترتبط هذه المسؤولية بالأفراد والموارد التي يتم استخدامها والمرتبطة بالأداء المتحقق داخل المنظمة، وأي نشاط من شأنه أن يسهم في تطوير العاملين وتحسين نوعية حياة العامل، وضمن هذا يمكن حصر مختلف النشاطات التي من الممكن أن تقوم بها المؤسسة اتجاه عمالها وتندرج ضمن مبدأ المسؤولية الاجتماعية:

- وضع تسهيلات أمام العمال من أجل اقتناء السيارات والأجهزة الكهربائية.
- توفير ظروف عمل صحية وتتوفر على عنصر السلامة المهنية.
- بناء مرافق مختلفة لخدمة العمال والاستفادة منها مثل قاعات العلاج والنشاطات الرياضية.
- مختلف الدورات التكوينية التي تقدمها المؤسسة للعمال في الجانب العملي بالإضافة إلى الجوانب الأخرى خاصة منها البيئية.
- المساهمة في تحسين ظروف عيش العمال وعائلاتهم عن طريق مثلا تسهيل اقتناء مساكن لائقة، إنشاء دور حضانة خاصة بأطفال العمال وتنظيم رحلات لصالحهم في أيام العطل...إلخ.
- ويمكن القول أن المؤسسة التي تتبنى المسؤولية الاجتماعية الداخلية تحظى برضا العمال والنقابات العمالية كذلك لا تواجه مشاكل مقاومة التغيير.

1-3-2-مسؤولية اجتماعية خارجية: حيث تتلخص المسؤولية الاجتماعية الخارجية للمؤسسة أو كما يسميها البعض المسؤولية المجتمعية في الاهتمام بمختلف الحالات المرتبطة بالمشكلات التي يعاني منها المجتمع، والتي تعد جميعها بمثابة مؤثرات سلبية على مدخلات منظمات الأعمال نحو تحقيق أهدافها الاجتماعية والمتمثلة في تدليل المشكلات ومعالجتها والمساهمة في خلق قيم وأنماط اجتماعية إيجابية في المجتمع.

وتعمل منظمات الأعمال من منطلق هذه المسؤولية لتوفير السلع المناسبة وبالكميات والأسعار والمواصفات والجودة اللازمة لرفع مستوى المعيشة، كما أصبحت المنظمات اليوم ذات وعي تجاه تخفيض الملوثات الجوية والصوتية وحساب الأرباح والخسائر كوسيلة لتقييم الأداء المؤسسات غير فعال وكذلك ظهرت أنظمة مختلفة داخل المؤسسة مثل نظام التسويق الاجتماعي والذي يتطلب تحقيق أهداف اجتماعية. ولعل أهم أوجه المسؤولية الاجتماعية الخارجية يتجلى في مختلف المشاريع الخيرية التي تتبناها المؤسسة مثل بناء المستشفيات والمدارس ودور الأيتام والعجزة أو عن طريق رعايتها لمختلف التظاهرات ثقافية كان أو اجتماعية أو رياضية، بالإضافة إلى ذلك مختلف المشاريع والبرامج التي تسطرها المؤسسة في إطار حماية البيئة والتقليل من آثار التلوث. ويمكن القول أن المؤسسة التي تبني مثل هذه المشاريع تلقى قبول واسع من طرف الجمهور.

إلى جانب تصنيف المسؤولية الاجتماعية إلى أشكال، فإنه لا بد من التطرق إلى مجالاتها التي يسوف تتقاطع فيما بعد مع مضمون إدارة الموارد البشرية من أجل رفع الأداء، وفيما يلي أهم مجالاتها:

- أصحاب المصالح: هم الجهات والأطراف من أفراد ومجموعات أو منظمات تتعامل معهم المنظمة ولهم تأثير وتأثر بسلوك المنظمة وعلاقة مباشرة أو غير مباشرة بأدائها المتحقق والمؤسسة (منظمة الأعمال) تتابع العلاقة معهم وتطورها في ضوء قدراتهم التأثيرية على فعل المنظمة وأنشطتها بمعنى أن الإدارة تضع سلم أولويات للتعامل مع هذه الأطراف من خلال البيانات واللقاءات والاتصالات والتفاعل المباشر مع هذه الأطراف لغرض جعل العلاقات في صالح المنظمة بالإضافة إلى الاهتمام بمصالحهم وهناك أطراف داخل المنظمة، العاملون والإدارة وهناك أطراف خارج المنظمة وهم الزبائن، المورد، المنافس الحكومة، جماعات الضغط والمجتمع المحلي.

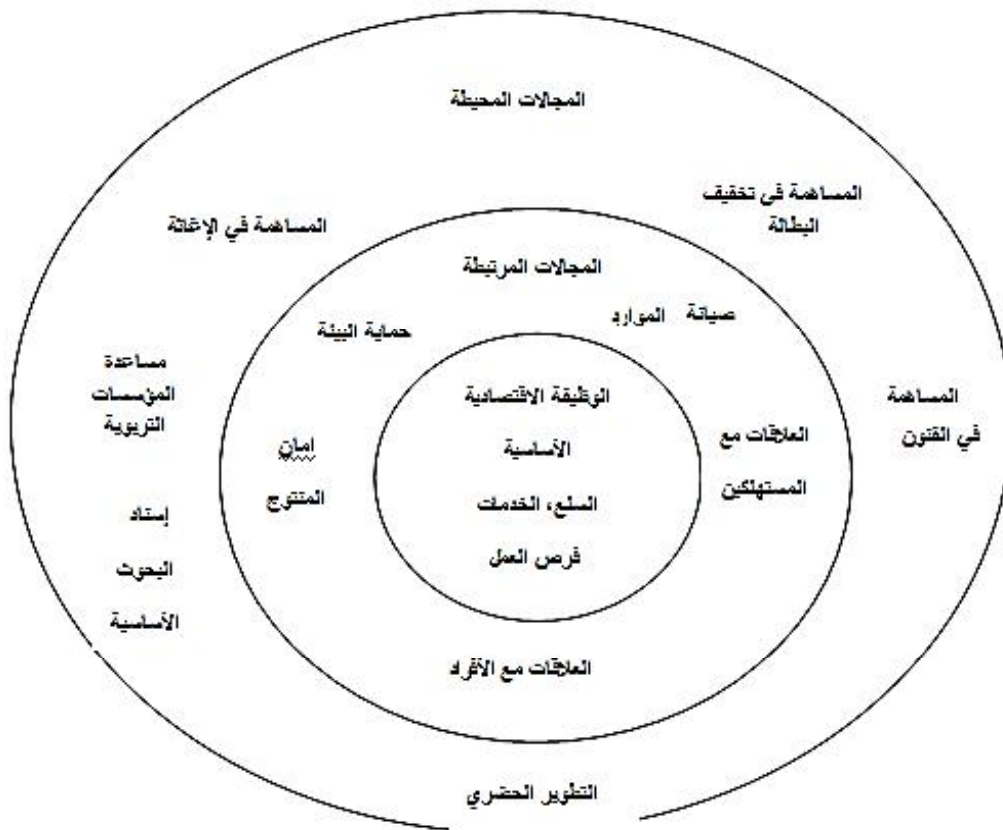
- البيئة الطبيعية: الاهتمام بالأرض والموارد الطبيعية كان قديما ولكن العناية بالبيئة الصحية وتزايد الاهتمام بالماء والهواء والتربة حديث نسبيا، حيث ظهرت جماعات حماية البيئة وأصبحوا قوة ضاغطة على المستوى السياسي وعلى مستوى رجال الأعمال والمنظمات وممارسة الضغط على المنظمات وممارسة الضغط على المنظمات غير الصديقة للبيئة، وتزايد الاهتمام أكثر بالجوانب الطبيعية للبيئة مع صدور الحزمة الخاصة بالأمان البيئي المتمثلة بالايزو ISO 14000 ورغم أن الصناعات النفطية والكيمياوية والأدوية والطاقة الذرية وغيرها هي الأكثر من حيث التلوث إلا أن ذلك لا ينفي أن المنظمات الصغيرة هي أيضا معنية بالحفاظ على البيئة، إذ نتحدث اليوم عن الشركات الخضراء Green Company والشركات البيئية Environmentalist Company ليعبروا عن اهتمام عالي وعناية كبيرة بالمفردات المهمة في البيئة، وهكذا تمتد ظاهرة التخصير والاهتمام بالبيئة لكافة الأنشطة الاقتصادية والإنتاجية والممارسات الإدارية والتنظيمية.

إن عمل المنظمة وتحقيق أهدافها الربحية تماشيا مع تحمل مسؤولياتها تجاه البيئة الطبيعية لا يضر بمصالحها ولكن سيوطد علاقتها مع منظمات أصبحت ذات أهمية عالية، ويتم تجسيد هذا المبتغى من خلال:

- ازدياد وعي الأفراد العاملين بأهمية العمل في بيئة صحية خالية من التلوث والضوضاء.
- التوعية من خلال المجتمع المحلي بأن أداء المنظمة سيكون أفضل عند عملها في مجتمع يقدر الصحة والنظافة والأمان.

- جعل الاهتمام والعناية بالبيئة الطبيعية وحمايتها منظور متكامل وهدف بعيد المدى ومستمر.
 - ترقية السمعة الحسنة للمنطقة في مجال حماية البيئة وصيانتها وهذا له مردود ايجابي كبير بل هو استثمار مستقبلي مطلوب.
 - رفاهية المجتمع: من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرة ودعم الفعاليات المفيدة في المجتمع والتي تزيد الترابط والتلاحم الاجتماعي، مثل الارتقاء بالذوق العام.
- ويلاحظ توسع في المسؤوليات الاجتماعية للمنشأة إذ أنها في الماضي كانت محددة بشكل ضيق حيث تشمل السلع والخدمات وتوفير الوظائف إلا أنها امتدت لتشمل مجموعتين إضافيتين إحداهما مسؤوليات رئيسية وأخرى ثانوية كما هو موضح في الشكل الموالي:

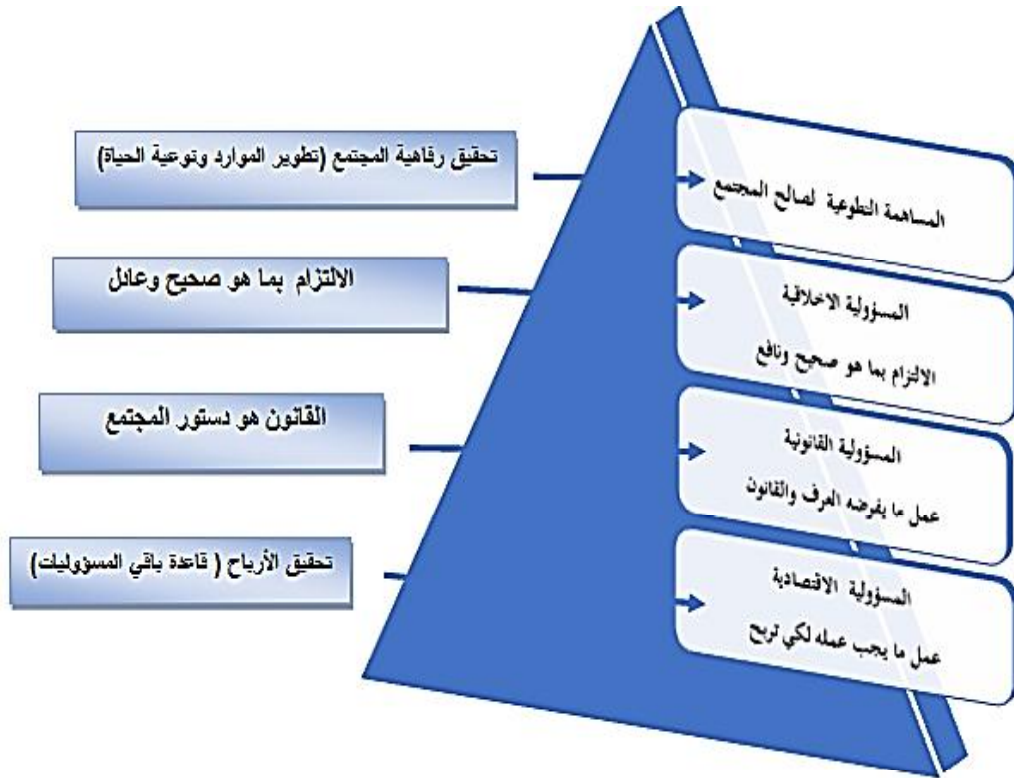
الشكل رقم 13: مسؤوليات المنظمة



المصدر: فريد النجار، 2006.

وفيما يتعلق بالعناصر الأساسية للمسؤولية الاجتماعية ضمن هرم المسؤولية فقد طور هذا المفهوم من قبل الباحث Carrol عام 1991 إذ يمثل أربعة مستويات متكاملة ومتراصة للمسؤولية يجب أن تضطلع بها إدارة المنظمة لكي تستطيع التطور والنماء والبقاء وتحقيق الأهداف المختلفة، ويمكن توضيح التسلسل الهرمي لمستويات المسؤولية الاجتماعية ضمن مسؤوليات المنظمة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 14: هرم المسؤولية الاجتماعية (مسؤوليات منظمات الأعمال)



المصدر: من إعداد الباحثين.

ويمكن التفصيل في مختلف العناصر الرئيسية والفرعية للمسؤولية الاجتماعية ضمن هرم المسؤولية من خلال استعراض الجدول الموالي:

جدول رقم 05: عناصر المسؤولية الاجتماعية ضمن هرم المسؤولية

المستوى	العناصر الرئيسية	العناصر الفرعية
الاقتصادي	المنافسة العامة	➤ منع الاحتكار وعدم الإضرار بالمستهلكين. ➤ احترام قواعد المنافسة وعدم إلحاق الأذى بالمنافسين بطرائق غير شرعية.
	التكنولوجيا	➤ استفادة المجتمع من التقدم التكنولوجي والخدمات التي يمكن أن توفرها. ➤ استخدام التكنولوجيا في معالجة الأضرار التي تلحق بالمجتمع والبيئة.
القانوني	حماية المستهلك	➤ عدم الاتجار بالمواد الضارة على اختلاف أنواعها. ➤ حماية الأطفال صحيا وثقافيا. ➤ حماية المستهلك من المواد المضرة والالتزام بحقوق المستهلك في المعلومات وحرية الاختيار وتعويض الخدمة.
	حماية البيئة	➤ منع تلوث المياه والهواء والتربة. ➤ التخلص من المنتجات بعد استهلاكها بطريقة صحيحة. ➤ معالجة مخلفات وعوادم الإنتاج. ➤ منع الاستخدام التعسفي وتطويرها وكذلك استخداماتها.
	حماية العاملين (السلامة والعدالة)	➤ منع التمييز على أساس العرق أو الجنس أو القومية أو الدين أو المذهب أو المعتقد السياسي...

		➤ العناية بظروف العمل ومنع الأحداث وصغار السن. ➤ تقليل إصابات العمل ومحاولة القضاء عليها. ➤ احترام قوانين التعاقد وخطط الضمان الاجتماعي. ➤ العناية بالمرأة وخصوصياتها بالعمل ومنع التحرش الجنسي. ➤ التزام بقواعد عمل المهاجرين والتشغيل غير القانوني ➤ تحديد رؤية واضحة وعناية بعمل المعاقين.
القانوني	المعايير الأخلاقية	➤ مراعاة الجوانب الأخلاقية في الاستهلاك والإنتاج والتوزيع. ➤ مراعاة مبدأ تكافؤ الفرص في التوظيف. ➤ مراعاة حقوق الإنسان.
	الأعراف والقيم الاجتماعية	➤ احترام العادات والتقاليد. ➤ مكافحة المخدرات والممارسات اللاأخلاقية.
الخيرة	نوعية الحياة والرفاهية	➤ نوع التغذية. ➤ الملابس. ➤ الخدمات. ➤ النقل العام. ➤ الذوق العام.

المصدر: من إعداد الباحثتين.

4-1- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية:

تهدف منظمات الأعمال اليوم إلى أن تكون فاعلة وكفؤة في الأداء الاقتصادي، كذلك الأداء الاجتماعي والأخلاقي بصورة متوازنة دون التركيز على جانب وإهمال الجانب الآخر.

الشكل رقم 15: توازن الأداء في منظمات الأعمال

	عالي	الأداء الاجتماعي الأخلاقي	منخفض
	←-----→		
الأداء الاقتصادي	أداء متوازن عالي (اجتماعي/أخلاقي)	ضعف الأداء الاجتماعي الأخلاقي	
	ضعف الأداء الاقتصادي	ضعف الأداء الاقتصادي والأداء الأخلاقي الاجتماعي	

المصدر: من إعداد الباحثين.

وفي واقع الممارسات الفعلية، نجد أن المنظمات لا تعتمد استراتيجية واحدة في تعاملها مع دورها الاجتماعي المرتقب بل إن الأداء الاجتماعي قد يكون متميزا لدى بعض الأعمال في حين يكون ضمن ممارسات قليلة في قطاعات أخرى. وتصنف استراتيجيات الأداء في منظمات الأعمال إلى:

- استراتيجية عدم تبني للمسؤولية الاجتماعية أو استراتيجية الممانعة: تمثل هذه الاستراتيجية نظرة تقليدية للدور الاجتماعي في المؤسسة الاقتصادية، إذ ترى أن الغاية الوحيدة من وجودها هو تحقيق العوائد والأرباح من خلال ممارسات اقتصادية فاعلة وكفؤة تتجنب فيها الالتزام بأي دور اجتماعي وبالتالي التركيز على الأولويات الاقتصادية، حيث تقع هذه المؤسسات ضمن المستوى الأول من هرم المسؤولية الاجتماعية.

• الاستراتيجية الدفاعية: تمارس المؤسسة الاقتصادية مسؤوليتها الاجتماعية ضمن الإطار الذي يقيها من أي مساءلات أو انتقادات قانونية، وتركز على الجوانب المرتبطة بمتطلبات المنافسة وحالات تغير سلوك الزبائن لتحقيق أداء مالي عالي، كما يمكن أن تستجيب إلى الحد الأدنى من الضغوط التي تمارسها جماعات حماية البيئة وفق معايير قانونية معتمدة فقط، ويتجسد هذا النوع من المسؤولية ضمن المستوى الثاني من هرم المسؤولية الاجتماعية.

• استراتيجية التكيف: يكون نمط تبني المسؤولية الاجتماعية أفضل من الأنماط السابقة، إذ تقوم المؤسسة بالإنفاق على الجوانب الاجتماعية كاستجابة للجانب الأخلاقي متجاوزة الشروط القانونية، من خلال مراعاة الجوانب القيمية والسلوك الأخلاقي في قرارات منظمة الأعمال.

• استراتيجية المبادرة التطوعية: تتبنى منظمة الأعمال دور اجتماعي مكثف وواسع بحيث تراعي تطلعات المجتمع ورغباته ضمن القرارات الاقتصادية، مما يجعلها تأخذ مسؤولية الارتقاء بالحياة باعتبار أن الدور الاجتماعي ضرورة للنجاح في بيئة الأعمال المعاصرة، وهذا النوع من المسؤولية الاجتماعية يطاول المستويات الأربع في هرم المسؤولية الاجتماعية.

إذن، من خلال ما تقدم طرحه فغن المسؤولية الاجتماعية في منظمات الأعمال، تطرح ضمن أربع مستويات مختلفة يمكن تبنيها تبعاً لطبيعة النشاط وحجم المنظمة وتفاعلها مع بيئتها الداخلية والخارجية، فالنقد الحاصل للأعمال بكونها تهتم فقط بتعظيم الأرباح على حساب المجتمع والبيئة ولد بؤادر اهتمام لتبني مسؤولية اجتماعية عن طريق المساهمة في مجموعة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر، تحسين الخدمات الصحية، مكافحة التلوث إيجاد فرص عمل ومشاكل الإسكان وغيرها ومن الأبحاث الرائدة في هذا المجال أبحاث Carroll حيث أقر أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تكون ضمن أربعة مسؤوليات متكاملة وهي كما يلي :

• **المسؤوليات الاقتصادية:** من خلال إنتاج السلع والخدمات ذات قيمة للمجتمع بتكلفة معقولة وذات نوعية جيدة في إطار تحقيق المنظمة للعوائد والأرباح الكافية لتعويض المساهمين وأصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم من الأطراف.

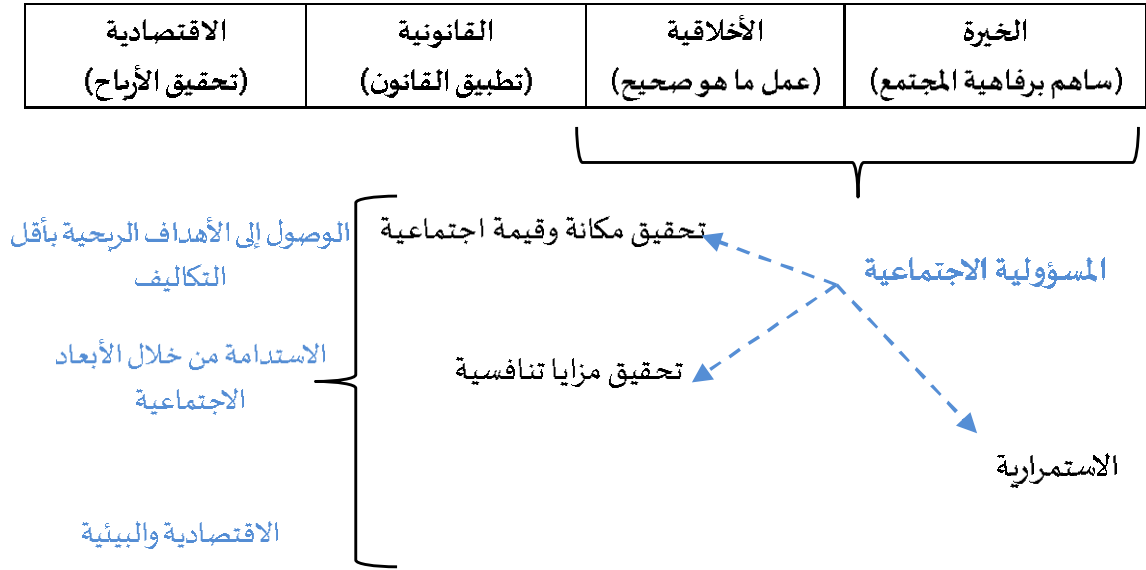
• **المسؤوليات القانونية:** من خلال ما تحدده الحكومات من قوانين وأنظمة وتعليمات حيث لا يتم خرقها، مما يتيح فرص عمل متكافئة للجميع دون تمييز. ويرى الباحثين أن هاتين المسؤوليتين ضروريتان لتبنى المؤسسة أدورا اجتماعية لاحقا.

• **المسؤولية الأخلاقية:** إذ يستوجب في منظمة إدارة الأعمال أن تستوعب الجوانب القيمية والأخلاقية والسلوكية والنفسية في المجتمعات التي تعمل فيها والواقع أن هذه المسؤولية لم تقرره بواسطة القوانين إلا أن احترامها يعتبر أمرا ضروريا لزيادة سمعة المؤسسة في المجتمع وقبولها.

• **المسؤوليات الخيرية:** وهي مبادرات طوعية وغير ملزمة للمنظمة إلا أن هذه الأخيرة تبادر إليها بشكل طوعي وإنساني ولا تتوخى ارتباطها المباشر بزيادة الأرباح أو الحصة السوقية.

ويمكن تمثيل المسؤوليات من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم 16: مستويات المسؤولية الاجتماعية



2- إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية:

حدد بيتر دراكر جملة من الأهداف تتطلب أداء في حده الأدنى لضمان

بقاء الشركة، واختار في كتابه ممارسة الإدارة The Practice of Management ماني مجالات حساسة كانت فيها الأهداف الزامية، وهي السوق والانتاجية والموارد المادية والمالية والابداع والربحية ومساهمة العمال وأداء الإدارة والمسؤولية العامة، وبعد أربع سنوات نشرت مقالة صحيفة شيكاغو لإدارة الأعمال Chicago Journal of Business ضغط فيها هذه الثمانية إلى خمسة عوامل للبقاء على قيد الحياة، هي التسويق، الموارد البشرية، الإبداع، الربحية والمسؤولية الاجتماعية، وفي طور بيئة الأعمال خلال الفترة الراهنة فإن البقاء للشركات كبيرها وصغيرها، إنما يعتمد على تفعيل مواطن التقاطع بين هذه العوامل الخمس وعلى رأسها إدارة الموارد البشرية والمسؤولية الاجتماعية.

فإدارة الموارد البشرية هي الإطار الاستراتيجي المتكامل الذي يهدف إلى إدارة العلاقات بين المنظمة وعنصرها البشري بكفاءة وفعالية، مع مراعاة الأبعاد الاجتماعية والبيئية والأخلاقية. وهي تشمل جميع القرارات والممارسات الإدارية التي تحكم علاقات العاملين وأنشطتهم داخل المنظمة، بهدف تعظيم أدائهم وتحقيق أهداف المنظمة، مع الالتزام بمسؤولياتها تجاه المجتمع والبيئة.

في ظل تبني المؤسسات لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، توسع نطاق وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية ليشمل أبعادًا جديدة تتجاوز الأهداف الربحية التقليدية. فقد أصبحت هذه الإدارة مسؤولة عن إدراج البعد البيئي والاجتماعي والأخلاقي في جميع أنشطتها، بما في ذلك:

- تعزيز الممارسات المستدامة داخل المنظمة، مثل تقليل البصمة الكربونية وترشيد استهلاك الموارد.
- تحسين ظروف العمل وضمان بيئة عمل آمنة وصحية للعاملين.
- تعزيز العدالة والمساواة في الفرص الوظيفية، ودعم التنوع والشمولية.
- المساهمة في تنمية المجتمع من خلال برامج التدريب والتوظيف التي تستهدف الفئات الأقل حظًا.
- تعزيز القيم الأخلاقية في بيئة العمل، مثل الشفافية والنزاهة والاحترام المتبادل.

بهذا الشكل، أصبح إدارة الموارد البشرية ليس فقط أداة لتحقيق الكفاءة التنظيمية، ولكن أيضًا قوة دافعة لتحقيق التنمية المستدامة والمساهمة الإيجابية في المجتمع.

3-أسباب تبني إدارة الموارد البشرية للمسؤولية الاجتماعية:

وفي هذا الإطار هناك عدة أسباب تدفع المؤسسة للقيام بهذه العملية منها:

- الأهمية القصوى للمورد البشري من خلال الدور الأساسي الذي يقوم به باعتباره القوة الدافعة الحقيقية في أي تنظيم، فالفرد هو من يحدد الأهداف والسياسات ويضع الخطط والبرامج، ويتولى تصميم التنظيم، ويقوم بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، وهو من يتحمل مسؤولية توفير الإمكانيات اللازمة وترشيدها، والفرد يمثل طاقة ذهنية وقدرة فكرية، مصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي.
- زياد جاذبية المؤسسة بالنسبة للموظفين المحتملين والأطراف الأخرى ذات المصلحة.
- الاستفادة الكلية من طاقات العاملين لصالح العمل من خلال تنمية قدرتهم.
- تعزيز انتماء الموظف للمؤسسة.
- توجيه القدرات الفكرية للأفراد نحو الإبداع.
- سعي المؤسسة لتحقيق مركز تنافسي وكسب ميزة تنافسية، باعتبار أن المورد البشري من بين المزايا غير القابلة للتقليد.

وفي ظل تبني المؤسسة لمفهوم المسؤولية الاجتماعية، فقد زادت هذه الدوافع، والتي من منها:

- زيادة ضغط الأطراف الخارجية (أو جماعات الضغط) التي تتبنى الدفاع عن حقوق الإنسان والدفاع عن البيئة على المؤسسة، مما دفعها إلى تنمية مواردها اجتماعيا وبيئيا وأخلاقيا؛
- ترشيد سلوك العامل في المؤسسة من خلال عمليتي التدريب والتوعية يؤدي إلى الاستغلال العقلاني للموارد وتقليل التبذير وحسن إدارة الوقت، وهذا ما يؤدي إلى التقليل من التكلفة؛
- توجيه القدرات القيادية للأفراد نحو الإبداع الأخضر، التسويق الأخضر، الإنتاج الأنظف... الخ.

ب- كفاءة إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية

مع تطور الفكر الاقتصادي، ظهر مفهوم المسؤولية الاجتماعية والذي أصبح ضرورة ملحة في كل مؤسسة، باعتبار هذه الأخيرة بيئة مصغرة تضم مجموعة من العناصر المختلفة، لذا فرض عليها إيجاد مجموعة من الأدوات وتبني استراتيجيات تصل من خلالها إلى الهدف المنشود في ظل ضوابط المسؤولية الاجتماعية؛ ولذلك فهي مجبرة على القيام بمسؤوليتها الاجتماعية والبيئية والأخلاقية.

وسنحاول معرفة كيف للمؤسسة أن توجه جهودها الإنمائية تجاه
مواردها البشرية آخذة بعين الاعتبار ما ذكر سابقا من خلال معرفة:

- وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية.
- إدارة الموارد البشرية اجتماعيا.
- إدارة الموارد البشرية بيئيا.
- إدارة الموارد البشرية أخلاقيا.

1-وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية:

يمكن لمنظمة الأعمال أن تجسد مسؤوليتها الاجتماعية وسلوكياتها
الأخلاقية تجاه الموارد البشرية من خلال وسائل عديدة تغطي مجمل الأنشطة
الفرعية لأداء الموارد البشرية، وهي تتعلق بتبني المنظمة لممارسات اجتماعية،
سواء قبل بدء الموظف بالعمل في المنظمة أو خلال فترة العمل، وحتى بعد انتهاء
عمله بالمنظمة، ويمكن فيما يأتي التفصيل فيها:

-الممارسات الاجتماعية في مرحلة التعيين: تعتبر إجراءات التعيين والاختيار
من العناصر المهمة في عمليات إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فبعد الانتهاء
من عملية تحديد الوظائف التي يجب شغلها وتحديد الأفراد المطلوبين للقيام
لذلك، فإن الخطوة الواجب القيام بها هي ضمان أن المنظمة تتوفر على الأنظمة
التي من خلالها تستطيع تحقيق التزاماتها الاجتماعية والأخلاقية تجاه المرشحين.

-الإعلان عن الأماكن الشاغرة: يشمل الاعلان عن الاماكن الشاغرة: يشمل الإعلان عن الاماكن الشاغرة في المنظمة العديد من الطرائق لجذب العاملين، كالإعلان الداخلي أو الصحف... ومهما كانت الوسيلة المستعملة، فإن هناك مجموعة من القواعد التي لابد من اعتمادها وتبنيها، وكون هذه العملية تشتمل على مجموعة إجراءات، فإنه على إدارة الموارد البشرية ممارسة دورها الاجتماعي من خلال هذه العملية، عبر:

- صدق الإعلان عن الأماكن الشاغرة في المنظمة.
 - عدم احتواء الإعلان على أي نوع من التمييز الجنسي أو التمييز بسبب العجز.
 - تجنب استخدام الكلمات التي تنطوي على دلالات غير أخلاقية أو عنصرية.
 - وضع المعايير التي ليست لها صلة بالعمل، ولكنها تؤدي إلى الإقصاء.
- تعبئة استقطاب الموارد البشرية Recruitment:** تمثل هذه العملية ركنا أساسياً من أركان عمليتي الاختيار والتعيين فإذا ما كانت إجراءات الاستقطاب سليمة فإنها تنعكس إيجابياً على المنظمة من خلال عملية الاختيار والتعيين فهي تعطي وعاء مناسباً لاستقطاب الكم والنوع من الأفراد الذين يتم المفاضلة بينهم لاختيار الأنسب والأفضل للوظائف وكلما كانت عملية الاستقطاب سليمة فإنها تقلل جهود ونفقات أنشطة الموارد البشرية.

يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس دورها الاجتماعي وتجسد سلوكيات أخلاقية وهي تجري عملية الاستقطاب كما يلي:

- الالتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقوق المتقدمين المرشحين لشغل الوظائف؛

- أن تتقيد المنظمة بصدق الإعلان عن الوظائف الشاغرة وفق ما أفرزته العملية التخطيطية فيها وأن تصل هذه الإعلانات إلى كافة الشرائح الموجهة لها في المجتمع؛

- الموثوقية في الإجراءات والأساليب المعتمدة في عمليات التعبئة والاستقطاب وأن تسهم هذه الإجراءات بالشفافية والنزاهة والعدالة وأن تقبل المنظمة الاعتراض عليها من قبل المعنيين بالأمر في حالة خرق لمثل هذه الإجراءات والأساليب؛

- عدم سحب العاملين والموظفين من المنافسين الآخرين بطرق غير مشروعة وأساليب غير قانونية وأخلاقية حيث أن مثل هذا الإجراء يخرق قواعد المنافسة في سوق العمل؛

- نزاهة التعامل مع المكاتب التي توفر اليد العاملة لمنظمات الأعمال وأن يكون هذا التعامل مبنياً على الوضوح والثقة بحيث ينعكس إيجابياً على هذه المكاتب كمنافذ اجتماعية وإنسانية لحل مشكلة البطالة في المجتمع؛

- أن تكون عملية الاستقطاب مستندة على تحديد دقيق وموضوعي للاحتياجات من مختلف التخصصات لشغل وظائف حقيقية وفي ضوء عمليات تخطيط منهجية وعملية للموارد البشرية، لضمان تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص؛

- الموازنة الصحيحة والعادلة التي تخدم مصالح المنظمة والعاملين والأطراف الأخرى في عمليات الاستقطاب من داخل المنظمة أو خارجها حيث أن هذا الأمر يعطي فرصاً متكافئة للعاملين لشغل مناصب أعلى في المنظمة وفق جدارتهم وكفاءتهم كما أنه لا يحرم المنظمة من الاستفادة من القدرات والخبرات للأفراد من خارجها؛

- إذا ما أرادت المنظمة استبدال عملية التعيين بالعمل الإضافي أو الاستعانة بقوة عمل مؤقتة فإن تجسيد جوانب المسؤولية في هذين الإجراءين يجب أن تضمن أن يوفر العمل الإضافي دخل إضافي للعاملين والتعيين المؤقت يسهم في حل مشكلة البطالة؛

- وبعدما أصبحت عملية الاستقطاب تتم عبر الشبكة الالكترونية فإن مسؤولية المنظمة وأخلاقيها تتجسد في الاطلاع على كافة الطلبات للحفاظ على مبدأ تكافؤ الفرص للجميع والمحافظة على سرية المعلومات الشخصية والرد على الطلبات وفق الاعتبارات القانونية والأخلاقية.

-المقابلة والاختبار والتوظيف Interview Selection and Staffing: يمكن الإشارة إلى بعض أوجه تعزيز جوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية في هذه الإجراءات وكالاتي:

- أن تكون المقابلات التي تجريها قائمة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز بكافة أشكاله وأن تكون الإجراءات واضحة وشفافة وعادلة؛
- إتاحة فرص متساوية لجميع المرشحين بعرض قابليتهم ومهاراتهم لكي تكون عملية الاختيار والتعيين سليمة وقائمة على أسس سليمة؛
- توفير وقت معقول لكشف جوانب شخصية المتقدم؛

- أن لا تستهين لجنة المقابلة بقدرات وشخصيات وإنسانية المتقدمين للوظيفة مهما تكن هذه الشخصيات والمهارات التي يمتلكونها؛
- أن تكون لجان الاختيار مراعية للموضوعية ومتكاملة من الناحية الفنية والتخصصات وأن لا يدخل فيها من هو غير مؤهل للتعامل مع مثل هذه الاختبارات؛
- إعطاء عناية فائقة للاختبارات الشخصية حيث أنها اختبارات غالباً يرافقها الكثير من عدم الدقة واحتمال الخطأ فيها وارد لذا يجب أن تكون الاختبارات صادقة في قياس ما يفترض أن تقيسه وأن تتسم بالثبات كي تعتمد نتائجها؛
- أن تراعي الاعتبارات القانونية وسياسات التوظيف وإجراءاته وقوانينه السائدة في البلد وأن المتطلبات الإضافية الخاصة بالشركة يفترض أن تعطي دعماً للجوانب الأخلاقية والسلوكية لمثل هذه الاعتبارات القانونية؛
- أن يتم الاختيار والتعيين على أساس نتائج الاختبارات والمقابلات والتقييم النهائي للجنة المقابلة وعملية الاختيار والتعيين تأتي منسجمة بإجراءاتها وتجسد العدالة والمصداقية والكفاءة لتنعكس على سمعة المنظمة وسعيها لتحقيق أهدافها.

-التدريب والتطوير Training and Development: يجب أن تنظر المنظمة إلى أنشطة التدريب بكونها أنشطة مهمة تعزز من قدرة المنظمة على المدى البعيد وأنها تمثل استثماراً في الأصول المعرفية التي أصبحت من الميزات التنافسية للأعمال.

وأهم ما يجب على منظمة الأعمال أن تأخذه بعين الاعتبار أنشطة التدريب والتطوير من جوانب اجتماعية وأخلاقية:

- يجب عدم استبعاد أحد من هذه الأنشطة بغض النظر عن اللون أو الجنس أو الدين...؛
- تعزز هذه الأنشطة تنمية المهارات وبناء القيادات المستقبلية التي تحتاجها ويحتاجها المجتمع وبذلك ينظر المجتمع للمنظمة كمركز معرفي يساهم في تطويره. ومن المؤسف أن نجد في الدول النامية أن القادة المدراء لا يلتزمون ببناء قيادات بديلة؛
- يجب أن تؤخذ أنشطة التدريب والتطوير في إطار خلق فرق عمل ملتزمة وبمهارات عالية وقد يتطلب ذلك تدريبهم خارج البلاد أو لدى منظمات أخرى؛
- ينطلق التدريب والتطوير لتعزيز ثقافة المنظمة وتأكيد الجوانب الاجتماعية والأخلاقية فيها وبذلك تصبح المنظمة ذات نسيج ثقافي متجانس تعزز في إطاره الممارسات الأخلاقية والسلوكية والمسؤولية؛
- عدم استغلال برامج التدريب والتطوير لتبذير الموارد أو إقصاء العاملين أصحاب الفكرة والرأي الآخر وعدم استغلال الموارد وإمكاناته للاختلاس والفساد الإداري؛
- أن يكون التدريب ضمن برامج هادفة لمواكبة التطور العلمي والتكنولوجي لحماية العاملين من التقادم وتوليد شعور لديهم بأنهم يواصلون ما يستجد من حقول المعرفة التي تخصصوا بها ولن تكون نهاية الدراسة في الجامعة أو المعهد الأخيرة في تحصيلهم؛
- يفترض أن تكون أنشطة العمل والتطوير معززة للمسار الوظيفي ومحققة انسجاماً لمصلحة العاملين والتوجهات التطويرية في المنظمة؛

-تقييم أداء العاملين **Performance Appraisal**: عملية التقييم يجب أن تكون متكاملة بحيث تتضمن القياس والتقييم والتقويم.

القياس **Measurement**: هو وصف كمي لمقدار السمة التي يمتلكها الفرد، ولا يرقى ذلك إلى إصدار أحكام حول تلك السمة.

التقييم **Assessment**: شاع استخدام المصطلح في مجال قياس الشخصية وفي الميادين الإكلينيكية وفي وصف أداء أو إنتاج الفرد في المعمل أو البرنامج التدريبي في ضوء عدد من المعايير كالامتحانات التجريدية وغيرها.

أما التقييم **Evaluation**: هو عملية إصدار الحكم أو وصف كمي أو نوعي للدرجة أو لمستوى الأداء.

لذا يجب أن تكون إجراءات ضمن إطار رسمي وبمعايير ذات قدرة على إعطاء معنى محدد لما يراد قياسه وتقويمه من خصائص الفرد الأدائية والسلوكية، ومحاولة أن يعطي هذا النظام تصوراً عن احتمالية تكرار السلوك والأداء الجيدين في المستقبل لغرض فائدة الفرد والمنظمة والمجتمع.

ويمكن للمنظمة أن تتحمل مسؤولياتها الاجتماعية وتتبنى سلوكيات أخلاقية ترضي مختلف الأطراف وكالاتي:

- أن تجتهد المنظمة بوضع معايير دقيقة لتقييم الأداء متسمة بقدرتها على تجسيد الجانب الموضوعي والسلوكي والذاتي في مختلف الأعمال التي ينجزها العاملون وتعيد النظر فيه كل فترة وأخرى؛

• الابتعاد عن التحيز في التقييم من خلال التأكيد على توفر الخصائص الموضوعية والإنسانية في المقومين وعدم تأثرهم بعوامل الدين والمذهب والعشيرة والمنطقة والصدقة وغيرها....

• أن يناط التقييم بأشخاص من ذوي الخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والقدرة على التعامل مع الآخرين وأن يكون التقييم من قبل فريق عمل وليس فردياً؛

• الموضوعية والابتعاد عن إعطاء تقييم متساهل للجميع أو أن يكون متشدداً مع الجميع أو يتسم التقييم بأن يكون وسطاً للجميع؛

• أن لا يركز على الأداء الأحدث ويهمل الأداء خلال السنة بأكملها؛

• أن تستخدم إدارة الموارد البشرية مختلف أساليب الأداء التقليدية منها والحديثة مع الاطلاع على ما يستجد من أساليب وخاصة الأساليب المطورة لقياس الانجاز الذي يتصف بالإبداع الفكري والريادي للعامل وتكافئ المنجزين.

ج-وظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المسؤولية الاجتماعية

إن من أهم مظاهر تبني المؤسسة الاقتصادية لمفهوم المسؤولية الاجتماعية هو القيام بدورها في الجانب الاجتماعي لمواردها البشرية، فعلى المؤسسة أن تهتم بعمالها وأن تقوم بواجباتها اتجاههم، حيث أن هذه الواجبات تكون قبل التزاماتها اتجاه الزبائن.

ويعتبر هذا استثماراً في رأس المال البشري، الذي يعود بالفائدة لا محالة على المؤسسة وعمالها، وهناك عدة أدوات وسياسات تطبقها المؤسسة للوصول إلى تحقيق هذا الهدف، أهمها:

-سياسة الأجور:

إن منح الأجور يعتبر من أولى السياسات الواجب اعتمادها بغرض إشباع الرغبات المادية للعمال وأسرهم، وكذا الرغبات الاجتماعية كالمظهر والمكانة الاجتماعية. وتحقيق مستوى معين من الرضا عن العمل بالدرجة التي تدفعهم إلى بذل الجهود اللازمة، كما أن إمكانية الحصول على أجور عالية تزيد من رغبة وارتباط الأفراد بالعمل وتشجيعهم على زيادة كفاءتهم، وتعتبر الأجور وسيلة فعالة لجذب الكفاءات العالية من الموارد البشرية والمحافظة عليها واستغلالها استغلالاً أمثل.

ولا يكفي أن تمنح إدارة المؤسسة الأجور بل ينبغي أن تربطها بمستوى الأداء المقدم من طرف العمال، ومراعاة للجهود المبذولة من قبل كل عامل، وهذا ما يحقق العدالة الاجتماعية بينهم مما يؤدي إلى تشجيع العمال المجدين على مواصلة تقديم مستويات الأداء المطلوبة بما يرفع من درجة رضاهم.

إن تجسيد الجوانب المتعلقة بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية يمكن أن تكون من خلال الآتي:

- النظر إلى الرواتب والأجور في إطار واسع باعتبارها تأتي منسجمة مع العقد المبرم بين المنظمة والعاملين وضرورة النظر إلى العقد بكونه عقداً أخلاقياً واجتماعياً وقانونياً واقتصادياً؛
- يفترض أن تتسم الأجور والمكافآت بالعدالة والمساواة وأن تكون قادرة على تحفيز العاملين وزيادة انجذابهم للعمل والإبداع فيه؛

• أن تراعي إدارة الموارد البشرية اختيار الطرق المناسبة لدفع الأجور والمكافآت وأن لا تلتزم فقط بالطرق التي تحقق مصالحها بعيداً عن مصالح جميع الأطراف؛

• أصبح بالوقت الحاضر بمقدور المنظمة تقديم حزمة من التعويضات غير المباشرة متمثلة بالضمان الاجتماعي وتعويضات البطالة والرعاية الصحية والتأمين على الحياة...، لذا أصبح يتولد شعور لدى العاملين من أن اتساع مفردات هذه الحزمة بإضافة كل ما هو جديد أصبحت مسؤولية أخلاقية والتزام عالي بمسؤولية المنظمة الاجتماعية تجاه العاملين.

-السلامة العامة والرعاية الصحية:

تعمل الصحة المهنية على تقديم الرعاية الصحية للعاملين في المهن المختلفة حتى يتمتعوا بأقصى قدر من الكفاءة البدنية والنفسية والاجتماعية، كما تهدف السلامة إلى توفير الحماية للعاملين، لذا فإن السلامة الصحية والمهنية والنفسية تتطلب اتخاذ جميع الإجراءات والتدابير، ومجموعة الأنظمة المتواجدة في إطار تشريعي تهدف للحفاظ على العاملين من مختلف المخاطر المرتبطة بعملهم من خلال معالجة العوامل التقنية والشخصية المؤدية إلى تقليل المخاطر وتحسين بيئة العمل بتوفير الشروط الصحية والوقائية اللازمة، بما ينعكس إيجاباً على أداء الفرد ثم المؤسسة.

أهداف السلامة والصحة المهنية: تتمثل في:

- حماية ووقاية الأفراد من الأخطار؛
- توفير الجو المني السليم؛
- توفير بيئة عمل مناسبة؛
- زيادة انتماء العاملين للمؤسسة التي تهتم بمثل هذه السياسة؛
- التقليل من حوادث العمل.

-برنامج السلامة والصحة المهنية:

من المهام الأساسية التي توليها المؤسسة لسياستها الاجتماعية هي وضع برنامج للصحة والسلامة المهنية وأهم محاور هذا البرنامج:

-تخفيف ضغوط العمل:

ضغط العمل هو الحالة النفسية والبدنية للشخص والتي تجعله متوترا، وهو أيضا موقف ذاتي يحدث اختلال نفسي أو عضوي وينتج عن عوامل في بيئة العمل أو الفرد نفسه.

ومن الخطورة أن يتزايد ضغط العمل بصورة كبيرة بما ينتج عنه حالة مليئة بالقلق والتوتر وغيرها من الأمراض النفسية والجسمانية، كما أنه من الأهمية توفر حد أدنى من ضغوط العمل لكي تدفع الفرد إلى تحسين ذاته وتنمية مهاراته الإبداعية والابتكارية ودون هذا القدر من الإجهاد والضغط لن يهتم الكثير من الموظفين بالعمل أو حتى بالذهاب إليه إذ يساعد هذا الحد الأدنى غالبية الموظفين على البقاء على أهبة الاستعداد ويحفزهم على تحقيق مستويات أعلى من الامتياز الذي يعد خطوة هامة نحو تحقيق احترام الذات.

ومن أساليب المؤسسة لتخفيف ضغوط العمل:

- منح المكافآت بطريقة عادلة؛
- تغيير مناخ العمل كتنظيم رحلات للترفيه؛
- توفير أخصائيين نفسيين واجتماعيين على مستوى عيادة المؤسسة؛

- إخضاع العامل لدورات تعليمية في كيفية معالجة والتخفيف من ضغوط العمل ذاتياً؛

- تصميم وتوصيف واضح للوظيفة والمهام؛

- منحه مقدار مناسب من السلطة في الأداء؛

- تخصيص حجرات لممارسة التمرينات الرياضية؛

- التطبيق الجيد لمبادئ الإدارة والتنظيم لتسهيل على العامل والموظف أداء عمله وبالتالي تجنبه الضغط.

تحسين ظروف العمل: يقصد بظروف العمل البيئة التي تحيط بتنفيذ العمل داخل الوحدة الصناعية كدرجة الحرارة والتهوية والرطوبة السائدة والضجيج الصادر عن الآلات والأدوات الإنتاجية والإضاءة والغبار والروائح والهواء المنتشر وتنظيم العمل، وترتيب الآلات ومناولة المواد وغيرها من الأشياء المادية التي تواجه العامل أثناء تأديته لمهامه الإنتاجية والتي من الممكن أن تضر بصحته الجسدية. من خلال:

1. تحسين ظروف الإضاءة؛

2. تحسين الظروف السمعية: لتجنب الصمم الصناعي والتعب، عن طريق الوقاية الجماعية والوقاية الفردية؛

3. تحسين الظروف الجوية؛

4. جعل مكان العمل جميلاً وجذاباً وإعطاء العمل معنى متجدداً تقل فيه حالات الضغط النفسي والجسدي والإرهاق من خلال التركيز على البرامج؛

5. التقليل من الرتابة والروتين ضمن أنشطة هذه البرامج التي تشمل أيضاً إعادة تصميم العمل باستمرار ويشمل ذلك إثراء العمل وإغناءه؛

6. أنشطة العمل تساعد في إيجاد ثقافة تنظيمية تساعد في جعل مكان العمل جذاباً؛

7. أن تساعد بيئة العمل في التقليل من انتشار الأمراض المهنية وأمراض العصر من خلال تعزيز الانسجام بين بيئة العمل والبيئة العامة والتركيز على معايير السلامة المهنية والالتزام بالتشريعات الخاصة بها والنظر إلى مكان العمل من منطلق واسع؛

8. أن تسعى المنظمة إلى توفير جو الراحة والمتعة في مكان العمل من خلال مجموعة كبيرة من الممارسات منها:

الاهتمام بالنشرات الجدرانية، وأيام المناسبات الخاصة، وتشكيل لجان اجتماعية، وبطاقات المناسبات، والاحتفالات بمناسبات عامة، والاحتفالات بالإنجازات التي تحقّقها الشركة، وتشجيع روح المرح وإشاعة جو عمل هادئ.

والهدف من تحسين ظروف العمل:

-إنساني واجتماعي: توفير بيئة عمل نظيفة ومريحة والحفاظ على سلامة العمال؛

-اقتصادي: تجنب المؤسسة أعباء التكاليف والأخطار المهنية وأمراض العمل كعلاج المصابين وتعويضهم بأفراد جدد يتطلب تكوينهم.

د- المرأة العاملة ضمن المسؤولية الاجتماعية The Working Woman

تلعب المرأة دوراً مميزاً في المجتمع ومع ذلك فإن دورها في المجتمع يتباين من مجتمع إلى آخر حيث لا يزال دورها محدوداً جداً بسبب الأعراف والتقاليد السائدة والنظرة المتدنية لها والتشكيك بقدراتها، إن مشاركة المرأة في الأعمال وأخذها حقوقها كاملة أسوة بالرجال سينعكس بكل تأكيد على المرأة نفسها والمنظمة والمجتمع.

ويمكن أن نشير إلى بعض جوانب المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لمنظمة الأعمال تجاه المرأة العاملة وكالاتي:

1. مكافحة كافة أشكال استغلال المرأة وابتزازها في مكان العمل؛
2. وضع سياسات مناسبة بخصوص الحد من الانتهاكات التي تحصل ضد المرأة وأن تكون السياسات واضحة وشفافة للعاملين؛
3. زج العاملين ببرامج تدريبية تركز على تثقيف وتربية العاملين على احترام زميلاتهن في العمل واعتبار علاقة الزمالة الوظيفية أو المهنية علاقة مقدسة وأن مكان العمل مكان مقدس لا يجوز انتهاك حرمة؛
4. تشجيع العاملات على عدم السكوت أو الرضوخ في حال تعرضهن للانتهاكات؛
5. العدالة في دفع الأجور والرواتب وعدم قبول وجود فروقات في المرتبات المدفوعة لصالح الرجال في جميع الوظائف والمهن التي تتساوى فيها كفاءة الرجل والمرأة؛
6. يجب أن تقوم منظمة الأعمال بمراعاة الخصوصية الفسيولوجية للمرأة ومتطلباتها الخاصة؛
7. تكفل القوانين بحدود معقولة وإجازات مدفوعة للمرأة أثناء الأمومة
8. فسح المجال أمام النساء العاملات للوصول إلى المناصب القيادية إذا توفرت لهن المؤهلات الكافية.

هـ-إدارة الموارد البشرية والاستدامة البيئية

في ظل تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية كان لزاما عليها من أجل خلق التناسق والانسجام وتحسين أدائها البيئي، وبالتالي النمو والاستمرار – أن تبذل جهودا إضافية لتنمية وتوعية العنصر البشري على مستواها في هذا المجال، حتى يكون فعالا لا عائقا أمام أهدافها البيئية، وتتمثل هذه الجهود في:

1-التدريب والتوعية البيئية:

ويعرف التدريب بأنه عملية تهدف إلى اكتساب المتدرب المهارة، الخبرة، العلم في مجال تخصصه، لتحقيق أعلى قدر من الأداء في مواجهة المعوقات والعقبات أثناء تأدية وظائفه، وهو من أهم أدوات تنمية الموارد البشرية.

*التدريب البيئي: هو ذلك التدريب الذي يهدف إلى إكساب المورد البشري مهارات وتقنيات ومعارف فيما يخص المجال البيئي (تعريفه بالبيئة وأهميتها، كيف يمكنه أن يحافظ عليها وعلى مواردها من موقعه داخل المؤسسة؟).

2-التحفيز من أجل الابتكار الأخضر:

إن الإبداع والابتكار أمر ضروري للمؤسسة من أجل نموها واستمرارها لذلك نجد أن جميع المؤسسات خاصة الكبرى منها تخصص له إمكانيات ضخمة، وفي ظل تطبيق المؤسسة لنظام الإدارة البيئية لا بد عليها من أن توجه جهودها الإبداعية في هذا الإطار، بصيغة أخرى المؤسسة الخضراء هي التي تدرج الابتكار الأخضر ضمن أولوياتها، ويجب أن تقدم المؤسسة جملة من التحفيزات المادية والمعنوية للوصول إلى هذا النوع من الابتكار.

و-أخلاقيات إدارة الموارد البشرية

تغطي أخلاقيات إدارة الموارد البشرية تلك القضايا الأخلاقية الناشئة حول العلاقة بين أصحاب العمل والموظفين، مثل الحقوق والواجبات المستحقة بين صاحب العمل والموظف ونذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

- قضايا التمييز: تشمل التمييز القائم على أساس العمر (التمييز ضد كبار السن) ، والجنس والعرق والدين، والإعاقة، والوزن والجاذبية؛
- القضايا الناشئة عن النظرة التقليدية للعلاقات بين أصحاب العمل والعمال، والمعروفة أيضا بسياسة التوظيف حسب مشيئة صاحب العمل؛
- القضايا المحيطة بتمثيل الموظفين وإشاعة الديمقراطية في مكان العمل: النقابات، كسر الإضراب؛
- القضايا التي تمس الحياة الخاصة للموظف: المراقبة في أماكن العمل، الخصوصية؛
- القضايا التي تؤثر على خصوصية صاحب العمل: فضح الفساد؛
- مسائل تتعلق بعدالة عقد العمل وتوازن القوى بين صاحب العمل والموظف: العبودية، الاسترقاق الموقت، وقانون العمل.

كل ما سبق هو أيضا ذو صلة بتوظيف وفصل الموظفين. لا يمكن للموظف أن يعين أو يطرد على أساس العرق، العمر، الجنس، الدين، أو أي أساس تمييزي آخر.

ز-فلسفة الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية في إطار المسؤولية الاجتماعية

تعاني اليابان من ندرة في مواردها الطبيعية لذا فالموارد البشرية للمنظمة هي ثروتها الأساسية وأعلى أصولها جميعاً، لذلك فهي تتبع سياسات أهمها:

1-ضمان التوظيف مدى الحياة: تحرص الإدارة اليابانية على ضمان فرصة أن يكون مهدياً بالفصل، وتطبق الإدارة اليابانية تلك السياسة إيماناً منها بأثارها الإيجابية على كل من الإنتاجية والروح المعنوية لقوة العمل، فتطبق تلك السياسة يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، والاقتصاد عن تكاليف التدريب، وتشجيع الفرد على تنمية علاقات الود والصدقة مع زملائه مما يزيد التلاحم التنظيمي، ويجعل الفرد أكثر ولاءً وارتباطاً بالمنظمة.

2-السياسات المكملة لسياسة التوظيف الدائم: يرتبط تطبيق سياسة التوظيف الدائم بمجموعة من السياسات الفرعية المكملة تشمل:

سياسة الاختيار: سياسة دقيقة في خصائصه الشخصية، ومستواه التعليمي مع احتياجات المنظمة ومدى قدرته على النمو والاستعداد لاكتساب مهارات جديدة.

سياسة التدريب المستمر: تأهيل الفرد ليكون أكثر قدرة على التكيف مع فلسفة المنظمة وقيمها، وأكثر استعداداً ليس للقيام بأعباء وظيفته الحالية فقط، ولكن بعض الوظائف الأخرى بالمنظمة.

3-سياسة تفضيل الإمام العام على التخصص المحدود: تُعتبر سياسة تفضيل الإمام العام على التخصص المحدود واحدة من الاستراتيجيات التي تتبناها بعض المنظمات لتعزيز المرونة والكفاءة في القوى العاملة. هذه السياسة تعني أن المنظمة تُفضل توظيف أفراد لديهم معرفة واسعة ومهارات متنوعة في عدة مجالات، بدلاً من التركيز على أفراد متخصصين بشكل ضيق في مجال واحد فقط.

4-السياسة البطيئة في الترقية: أن الفرد لا يرقى إلا بعد أن تمر عليه فترة كافية في المنظمة يتمكن من خلالها أن يلم بمختلف جوانب العمل في المنظمة.

5-سياسة شمولية وبطيئة في تقييم الأداء: التقييم على فترات طويلة (مرة كل خمس سنوات مثلاً) فإن شخصية الفرد ومستوى أدائه ستكون الصورة أكثر وضوحاً.

6-سياسة الأجور على أساس الأقدمية:

- أن الفرد كلما طالت مدة خدمته كلما زادت كفاءته، ومن ثم يجب أن يزداد أجره.

- أن الفرد في المراحل الأولى من عمره تكون أعباؤه أقل نسبياً، ومع تقدم سنه تزداد مسؤولياته، وتزداد أعبائه، ومن ثم فإن نظام الأجور يجب أن يتماشى مع هذا المنطق.

7- المشاركة الجماعية في صنع واتخاذ القرارات: تتحقق المشاركة الفعلية حينما تتاح لهم فرصة المشاركة بأنفسهم (وليس من خلال ممثليهم) في مختلف القرارات المؤثرة على عملهم اليومي، فالإدارة اليابانية تؤكد على أهمية صنع القرار من أسفل إلى أعلى.

- التأكيد على الاتصالات المفتوحة والمكثفة: ومن أهم قنوات الاتصال التي تعتمد عليها الإدارة اليابانية في تحقيق أهدافها: نظام الاقتراحات، اللجان المشتركة، نظام الشكاوى والتظلمات، المقابلات الودية أثناء العمل، جماعات الرقابة على الجودة ونظام التقارير.
- تشجيع الاقتراحات: فإذا كان الاقتراح مفيداً أخذ طريقه إلى التطبيق العملي ويكافأ صاحب الاقتراح على ذلك.

- جماعات الرقابة على الجودة: وهي عبارة عن تنظيم تطوعي (Voluntarily) حيث ينضم بعض العاملين في مواقع التنفيذ معاً بشكل اختياري من جماعات صغيرة لحل المشاكل التي يواجهونها في العمل.

8- المسؤولية الجماعية: إن تحديد السلطات والمسؤوليات لا يكون على أساس فردي، وإنما على أساس جماعي، ومن ثم فإن وحدة البناء في التنظيم هي الجماعة وليس الفرد.

وطالما أن السلطة والمسؤولية تحدد على أساس الجماعة وليس على أساس فردي فإن المساءلة لا بد أن تكون على أساس جماعي.

9-الاهتمام الشمولي بالموظف: فالمدير الياباني يحرص على الاهتمام بالمشاكل الخاصة لموظفيه قدر اهتمامه بمشاكل العمل، بل إن الناحية الأولى تعتبر من بين الجوانب الهامة التي تؤخذ في الاعتبار عند تقييم أدائه.

10-التكامل في الفلسفة اليابانية لإدارة الموارد البشرية: إن نجاح الإدارة اليابانية في إدارة الموارد البشرية وانعكاس ذلك على تفوقها الاقتصادي هو قدرة الإدارة اليابانية على اختيار المزيج المناسب من العناصر ودمجها معاً في نظام متكامل أصبح له صبغته المتميزة.

ح-إدارة الموارد البشرية في شركة تويوتا

هي شركة يابانية متخصصة في صناعة السيارات، وقد تمكنت من منافسة أكبر الشركات العالمية مثل جنرال موتورز مما دفع الشركات الأمريكية إلى تحليل نموذج العمل داخل المؤسسة.

1-إدارة الموارد البشرية في شركة تويوتا:

تويوتا هي واحدة من أكبر شركات صناعة السيارات في العالم، وقد تميزت بسياساتها الفريدة في إدارة الموارد البشرية التي ساهمت في نجاحها المستمر. تعتمد تويوتا على مبادئ "نظام إنتاج تويوتا (Toyota Production System) الذي يركز على تحسين الكفاءة وتقليل الهدر، بالإضافة إلى الاهتمام الكبير بالعاملين كعنصر أساسي في نجاح الشركة إن أهم أسباب الرئيسية لاستمرار هذه الشركة العملاقة وتحقيق النجاحات تلو النجاحات هو الاهتمام بالطبقة العاملة المتوسطة في الشركة التي تشكل 90% وهي الوقود الرئيسي لنجاحات الشركة. وأهم المزايا الممنوحة لهؤلاء العمال:

1. منح أسهم الشركة لجميع العاملين في الشركة لزيادة ولاء العاملين للشركة؛
2. منح علاوة لكل العاملين في كل سنة تحقق الشركة أرباح؛

3. تدريب العاملين وإرسالهم لإكمال دراستهم، ومنح الطلاب خريجي الثانوية ذو المعدلات العالية الأولوية في التوظيف وإرسالهم لإكمال الدراسة؛
4. منح تأمين العلاج لجميع العاملين وعائلاتهم؛
5. منح التأمين لتعليم أبناء العاملين في الشركة؛
6. منح تذاكر مجانية سنوية لعاملين وعائلاتهم لقضاء إجازاتهم؛
7. أولوية توظيف أبناء العاملين في الشركة؛
8. منح سيارة لكل عامل متميز من شركة تويوتا؛
9. منح خصومات كبيره عند رغبة العاملين في شراء سيارة من الشركة سعر التكلفة التصنيع.

2- إحصائيات تويوتا لسنة 2023:

- يعمل في تويوتا حوالي 366,283 موظفًا على مستوى العالم (حسب بيانات 2023).
- في اليابان وحدها، يعمل حوالي 70,000 موظف.

-الاستثمار في التدريب:

- تويوتا تستثمر ملايين الدولارات سنويًا في تدريب الموظفين. في عام 2022، أنفقت الشركة حوالي 1.2 مليار دولار على برامج التدريب والتطوير.

-معدل رضا الموظفين:

- وفقًا لاستطلاعات داخلية، يبلغ معدل رضا الموظفين في تويوتا حوالي 85%، وهو من أعلى المعدلات في قطاع صناعة السيارات.

-العلاوات السنوية:

- في عام 2023، منحت تويوتا علاوات سنوية للموظفين تصل إلى 6.7 أشهر من الراتب الأساسي، وذلك بعد تحقيق أرباح قياسية.

-برامج المسؤولية الاجتماعية:

- تويوتا تقدم برامج تعليمية لأبناء العاملين، حيث تم منح 10,000 منحة تعليمية في عام 2023.

-مبيعات السيارات:

- حققت تويوتا مبيعات عالمية بلغت 10.5 مليون سيارة في عام 2022، مما يعكس قوة علامتها التجارية ورضا العاملين.

تويوتا تظل نموذجًا عالميًا في إدارة الموارد البشرية، حيث تعتمد على سياسات تحفيزية وتدريبية تساهم في تحقيق ولاء الموظفين وزيادة إنتاجيتهم. هذه السياسات ساعدت الشركة على الحفاظ على مكانتها كواحدة من أكبر شركات صناعة السيارات في العالم.

إن الاهتمام بالعنصر البشري أصبح اليوم المرتكز الأساسي لنجاح المنظمات، وتحقيق أهدافها فضلًا عن مفهوم آخر ألا وهو التزامها بالمسؤولية الاجتماعية، وبوجه أخص في إدارة مواردها البشرية.

إن واقع إدارة الموارد البشرية في المنظمات أو الشركات في وقتنا المعاصر تغير كثيراً عما كان عليه في الماضي، إذ زاد الاهتمام بالعنصر البشري، والذي تبعه زيادة الاهتمام بوجود إدارة للموارد البشرية لها صفة التخصص تهتم بهذا العنصر أو المورد البشري، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية هي الجهة المسؤولة عن حماية، وتأهيل وتنمية، وتنظيم علاقة العنصر البشري في العمل داخل المنظمة أو الشركة، ومسؤولة أيضاً عن تحفيزه بكل الوسائل المادية والمعنوية، لتزيد من انتمائه وولائه، وتستخرج مكنون قدراته وإبداعاته وابتكاراته، وهي المسؤولة أيضاً عن حل مشكلاته، وتهيئة المناخ والبيئة المناسبة والصالحة للعمل، وهي بذلك تلعب دوراً غاية في الصعوبة إذ تتعامل مع العنصر البشري، المتقلب المزاج، المتعدد الثقافات والقناعات، المختلف في درجات تفكيره وتقديره للأمور، والمتعدد الدوافع، في إطار مسؤولية اجتماعية وأخلاقية تستطيع من خلالها تحقيق أهدافها في ظل المنافسة دون أن يكون ذلك على حساب الأفراد العاملين لديها.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية للمواهب

في سنة 1997 عرضت شركة Mackinsey الاستشارية مفهوما حول حرب المواهب، واعتبرت الموهبة محركا حاسما للأداء التنظيمي ولمواجهة التغيرات المتسارعة المصاحبة للعولمة والتطورات والمتطلبات التي يفرضها الاقتصاد المعرفي، فأحد المفاتيح المهمة لأداء المنظمات المتميزة هو الأفراد، إذا عملت الإدارة على تسخيرهم، وتنمية مواهبهم وقدراتهم. فإدارة متغير الموهبة يجسد أحد عوامل النجاح الحرجة وعامل حيوي تسعى المنظمات المعاصرة إلى ادماجه وجعلها جزءا أساسيا من استراتيجيتها الكلية

حيث تعتمد النماذج الجديدة لأنظمة عمل الأداء العالي كأرضية جاذبة من أجل فك شيفرة المنظمات الموهوبة من خلال التركيز على العناصر الرئيسية المكونة للإبداع والتجديد في مواقع العمل وادماج العاملين وانصافهم ولمشاركة في اتخاذ القرار، وتطبيق إدارة تنوع الموارد البشرية في المنظمات، حيث أن الموهبة أصبحت المصدر الأهم للمنظمات من أجل تعزيز ميزتها التنافسية المستدامة، وإدارة الموهبة تعد مجالا حيويا للإسهام في تحقيق الأداء العالي في منظمات الأعمال. فإدارة المواهب تعد من أنضج المجالات التي نتجت عن تفاعل الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمات وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة لها في ظل معطيات إدارة الأعمال في العصر الراهن، وقد اعتبرت الموهبة سلعة استراتيجية لتحقيق التميز ومن ثم فإن إدارة المواهب أصبح عاملا حاسما ومدخلا استراتيجيات ضمن أجندة المنظمات فيما يتعلق بالتطوير والتغيير.

الانتقال إلى حقبة حرب المواهب خلال التسعينات وبرز منافسة شديدة ركزت فلسفتها على اجتذاب الموهوبين وأصحاب الكفاءات العالية وتوفير الظروف التنظيمية والمالية ... للحفاظ والإبقاء عليهم وأبعد من ذلك الاستثمار في تنمية وتطوير مواهبهم وقدراتهم نصب إدارة المواهب كاستراتيجية فعالة ضمن استراتيجيات إدارة الأعمال الحديثة تنصب على المورد البشري، وأصبحت تشكل جزءاً أساسياً من برامج التطوير القيادي باعتبار أنها لا تتعلق بالتعلم الوظيفي فقط، وإنما ببناء العلاقات الإنسانية وإدارة العنصر البشري.

أ-تعريف إدارة المواهب وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية

يرجع مصطلح الموهبة إلى عصر الإغريق والبابليون حيث استخدم هذا المصطلح كمقياس للأهمية، وبعد ذلك أصبح يعبر عنه بوحدة قياس نقدية ثم أصبح كمعنى لقيمة الشخص أو قدراته الفطرية، وهبة محددة ترتبط بشكل خاص بالفن والرياضة والمهن الفكرية. ويعتمد تحديد مفهوم الموهبة على الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة وطبيعة نشاطها والبيئة التنافسية التي تعمل فيها، وهي المصدر الرئيسي لرأس المال البشري ولتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات وترتبط الموهبة بالإمكانيات والتعلم والتدريب والتجارب والدافعية والالتزام والرضا الوظيفي، ويمكن تعريف الموهبة بالأفراد الذين لديهم الإمكانيات العالية ويسهمون في تقدم المنظمة بشكل كبير خلال مدة زمنية محددة، وسيتم التفصيل أكثر في أهم التعريف التي شملت هذا المصطلح الحديث نسبياً ضمن حقل إدارة الأعمال، من خلال ما يلي:

بداية لابد من الإشارة إلى مصطلح الموهبة الذي ينصرف إلى القدرات والكفاءات والمهارات التي يمتلكها الأفراد بما يمكنهم من تأدية مختلف الأعمال بفعالية، كما للموهوبين ملكة التأثير على قرنائهم.

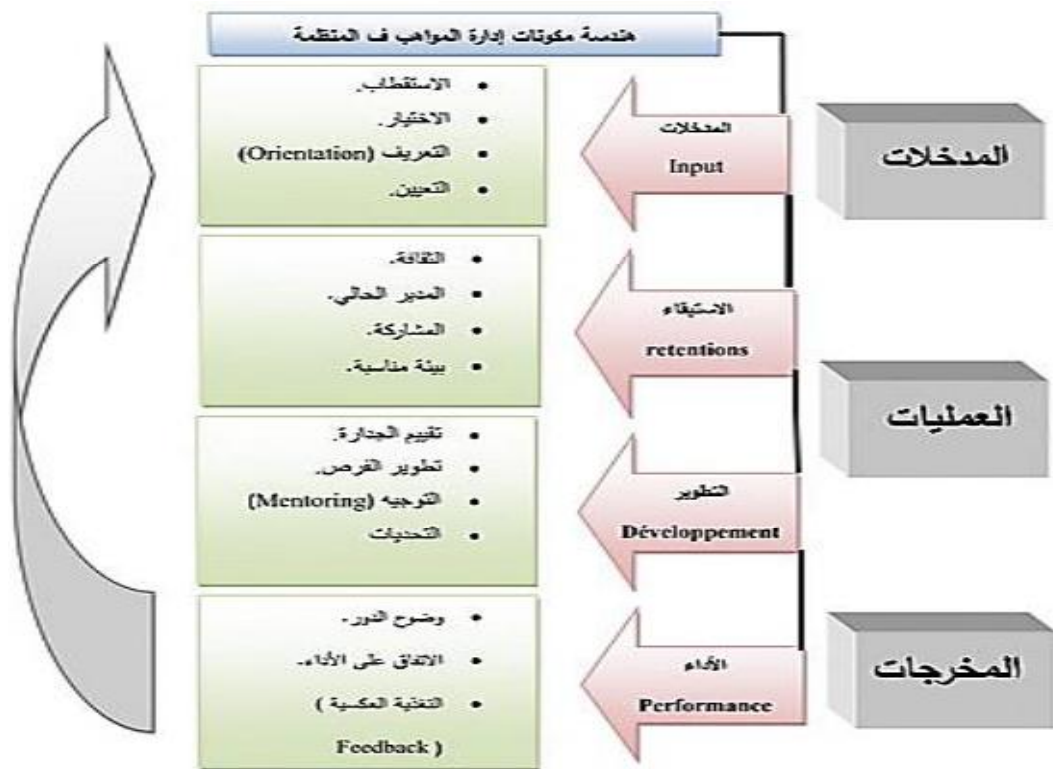
في تعريف آخر للموهبة: اعتبرت على أنها مزيج من المهارات الفكرية الاستثنائية والاتجاه الإبداعي والالتزام تجاه العمل بغية تحقيق الأهداف.

أما إدارة المواهب فعرفت على أنها: منهج يتكون من مجموعة من الأنشطة والوظائف الرئيسية لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة من خلال تطوير المواهب ذات الأداء والقدرات العالية وضمان التزامها نحو المنظمة والقيام بالوظائف المطلوبة منها بشكل جيد.

في نفس السياق عرفت إدارة المواهب البشرية على أنها: تنفيذ استراتيجية متكاملة، أو أنظمة مصممة لزيادة الإنتاجية في مجال العمل من خلال تطوير عمليات يعتمد عليها في جذب والاحتفاظ والاستفادة من ذوي المهارات المطلوبة والاستعدادات الحالية والمستقبلية لاحتياجات العمل.

إدارة المواهب البشرية: هي مجموعة معقدة من الإجراءات المصممة لإدارة الثروة الأعلى للمنظمة والمتمثلة في العاملين فيها، وعرفت أيضا على أنها: عملية ديناميكية متكاملة تمكن المنظمات من اختيار واستقطاب وتطوير الموهبة التي تحتاجها من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية. ويمكن توضيح مكونات إدارة المواهب البشرية من خلال اقتراح الشكل التالي:

الشكل رقم 17: مكونات إدارة المواهب البشرية



المصدر: فارس محمد العمارات، 2020.

من خلال التعاريف التي سم استعراضها فإن إدارة المواهب عملية متكاملة ومنهج استراتيجي قابل للتنفيذ من أجل تحقيق رؤية مستقبلية تحقق أهداف الميزة التنافسية المستدامة.

الأهم من ذلك أن هناك من اعتبر إدارة المواهب توجه استراتيجي ضمن الثقافة التنظيمية، فإدارة المواهب تنصرف الآن أنها في سياقها كثقافة إلى أنها توجه وفكر واعتقاد بضرورة الحاجة للمواهب من أجل النجاح التنظيمي وتعرف إدارة المواهب أيضا كمنافسة من أجل الحصول على المواهب (حرب المواهب) ذوي الأداء العالي وتطويرهم من خلال الاستثمار فيها بمعدل أعلى وأكبر من المنافسين.

وفي السياق ذاته فإنها تعرف على أنها أحد المصادر الرئيسية والأساسية لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من أجل تحقيق التميز والحفاظ عليه لأطول فترة ممكنة من خلال الأنشطة والوظائف التي تمارسها، والتي تضمن تزويد المنظمات بالموارد البشرية النادرة سواء عند الحصول على الموارد من الخارج أي اجتذاب المواهب الخارجية أو إدارة المواهب الداخلية.

إذن إدارة المواهب مفهوم مرن ضمن واقعه التطبيقي يتفاعل مع عناصر البيئة وفق متغيرات تحسين الأداء المبني على تنفيذ منهج استراتيجي متكامل للتعامل مع الموهبة داخل وخارج المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة، فمثلا على مستوى مؤسسات التعليم العالي، تشمل إدارة المواهب مختلف العمليات الاستراتيجية التي تجذب من خلالها المؤسسات أعضاء هيئة التدريس والموظفين والطلاب، وتطورهم، وتحفظ بهم. ومع تزايد التنافسية والعولمة في الأوساط الأكاديمية، تُعد إدارة المواهب الفعالة أمراً ضرورياً لنجاح المؤسسة واستدامتها.

وتتضمن إدارة المواهب في التعليم العالي نهجاً متعدد الأوجه يشمل التوظيف، والاحتفاظ، والتطوير، وإدارة أداء كل من الموظفين الأكاديميين والإداريين. ووفقاً لكولينجز وسكاليون وكاليغيوري (2018)، يجب أن تتوافق ممارسات إدارة المواهب في التعليم العالي مع الأهداف والقيم المؤسسية لتعزيز بيئة شاملة ومنتجة. ولا يقتصر التركيز على أعضاء هيئة التدريس فحسب، بل يشمل أيضاً الموظفين الإداريين وموظفي الدعم الذين يلعبون أدواراً حاسمة في الأداء المؤسسي.

بالتالي فإدارة المواهب البشرية تصف عملية استراتيجية تهدف إلى جذب وتطوير والاحتفاظ بالموظفين ذوي الكفاءات العالية، وهي جزء أساسي من إدارة الموارد البشرية. تركز هذه الإدارة على تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال مجموعة من الأنشطة التي تشمل:

- تعزيز الثقافة التنظيمية: أي بناء ثقافة تنظيمية تعزز التعاون بين الموظفين بما يمكن من تحقيق الأهداف طويلة المدى.
- جذب الموهوبين، أي استخدام استراتيجيات توظيف فعالة لجذب الكفاءات الملائمة والمناسبة.
- تطوير المهارات توفير التدريب والتوجيه المستمر للموظفين، بما يدعم مساعي تحسين المهارات وتطوير القدرات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة.
- الاحتفاظ بالموظفين عبر خلق بيئة عمل محفزة قادرة على تعزيز رضا الموظفين وتقليل من معدل الدوران كأحد الشروط التي تدعم استقرار المنظمة.
- تخطيط المسارات الوظيفية: وضع خطط واضحة لتطوير المسارات الوظيفية للموظفين، بما يساعد على معرفة الفرص المتاحة داخل المنظمة.

من خلال التعاريف المقترحة حول مصطلح إدارة المواهب، فإن الدراسات تشير إلى وجود خلط بين إدارة المواهب TM وبين إدارة الموارد البشرية HRM حيث يرى الاتجاه الأول أن إدارة المواهب مرادفة لإدارة الموارد البشرية، فهي تشمل كل عمليات إدارة الموارد البشرية من (استقطاب، اختيار، تطوير، تخطيط، تقييم الأداء والاحتفاظ). كما أن من مهمة الموارد البشرية تخطيط وإدارة عمليات الاستحواذ والانتقاء ومهن الموظفين.

أما الاتجاه الآخر فيرى أن هناك خلط بين مفهوم إدارة المواهب وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، بسبب تداخل بعض الأنشطة والاستراتيجيات التطبيقية للمفهومين.

فضلاً عن التكامل الذي ينشأ بين إدارة تنمية الموارد البشرية كنهج حديث لحل المشاكل مع الموظفين باستخدام مهاراتهم وقدراتهم والجودة، حيث ترى هذه الإدارة بأن الموارد البشرية بمثابة الأصول التي تضيف قيمة للمنظمة من الأفكار والمشاعر إلى جانب العمل على زيادة الانتاجية، جنباً إلى جنب مع مفهوم إدارة المواهب.

وإدارة الموارد البشرية هي مهمة تنظيم وتوظيف وتعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، وتحديد وتحسين مهارات كل فرد سيعمل على تحقيق أهدافه. وهذه العمليات استخدمت حالياً في إدارة المواهب في المنظمات منذ نصف قرن.

وتختلف إدارة المواهب عن إدارة الموارد البشرية، من حيث أنها تتعامل فقط مع الموظفين في المناصب الرئيسة التي ستعطي قيمة فريدة للمواهب في إدارة المواهب، وفي نفس الوقت إدارة الموظفين في كل منصب في إدارة الموارد البشرية، كل الناس في المنظمة قيمون، لكن هناك عدداً قليلاً من الموظفين الذين لديهم بالفعل جزء كبير من العبء عليهم وهم موجودون في النقاط الرئيسة، لا غنى عن هؤلاء الموظفين، ويمكن أن تعني الخسارة أنه يمكنهم الخروج من الطريق. ولكن التركيز فقط على المواهب في المنظمة يمكن أن يؤدي إلى تجاهل الغالبية العظمى من القوى العاملة، لأن المنظمات ليست فقط مع الموظفين الموهوبين، وإنما ستستمر أيضاً في الوجود بكل العمال، حيث تشير

إدارة المواهب إلى مجموعة معينة أو مزيج من ممارسات الموارد البشرية التي تتفاعل مع بعضها البعض، وتركز إدارة المواهب البشرية في تعاملها على جميع العاملين لتحديد واكتشاف المواهب، ونوعها، ومستواها؛ للاستفادة منها في العمل بكفاءة، مما يوفر على المنظمات الكثير من التكاليف (الجهد والمال والوقت)، التي قد تتفق على الاستقطاب الخارجي: كمصدر وحيد للموهوبين، وهذا النوع من النشاط في إدارة المواهب البشرية غير موجود في إدارة الموارد البشرية. فإدارة المواهب توقّر التحول في إدارة الموارد البشرية وتطوير معرفة وظيفية جديدة في المنظمات، ووفقاً لذلك؛ فالموارد البشرية هي رأس المال الرئيس في كل منظمة، وهي الحاضر بنشاط وديناميكية والذي بدوره يؤدي إلى تحسن في أداء الأفراد.

من خلال ما تقدم يمكن اعتبار أن ممارسات الاختيار التدريب-التطوير (التحفيز) الموجودة في نظام إدارة الموارد البشرية والتي تسعى لتطويرها وتغطية القصور بصورة مستقلة عن بعضها البعض، تدخل أيضاً ضمن مكونات وأبعاد إدارة المواهب (الاستقطاب التدريب والتطوير الاحتفاظ التعاقب للإحلال الوظيفي)، إلا أنه يفتقر إلى إدارة خاصة بالأفراد العالية الأداء كـ (إدارة المواهب) الذي شاع مفهومها مؤخراً.

وعليه فالفرق الجوهرى بين إدارة الموارد البشرية وإدارة المواهب يكمن في الفئة التي يتم التركيز عليها، ذلك أن إدارة الموارد البشرية تنصب على تنظيم توظيف، تعزيز الرضا الوظيفي للموظفين، تحديد وتحسين مهارات كل فرد في المنظمة، في حين أن إدارة المواهب تهتم فقط بإدارة الأفراد عالية الأداء والذين يتم تصنيفهم ضمن فئة الموهوبين. لذلك: فإدارة المواهب تمثل

جزءاً من إدارة الموارد البشرية، ولكن لا يمكن أن تحل محل إدارة الموارد البشرية التي تهتم بإدارة الأفراد دون استثناء. كما أن إدارة المواهب تركز على الاحتياجات المستقبلية للمنظمة، وتعمل في إطار استراتيجي لأهداف المنظمة المستقبلية من خلال تحديد المناصب اللازمة للنمو وأفضل المرشحين لملء تلك المناصب.

بصورة مبسطة، فإن إدارة المواهب البشرية تختلف عن إدارة الموارد البشرية التقليدية، حيث تركز الأولى على تطوير الأفراد كأصول استراتيجية، بينما تركز الثانية على الجوانب الإدارية، مثل: التوظيف والتدريب والتقييم، وتعتبر إدارة المواهب البشرية ذات عمق استراتيجي في بيئة العمل التنافسية الحالية، حيث تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة وتعزيز قدرتها على الابتكار والتكيف مع التغيرات السريعة ضمن بيئة الأعمال العدائية، ويجب أن يشمل الأسلوب العلمي في إدارة المواهب المراحل المختلفة للتعامل مع الموارد البشرية الموهوبة، وهي:

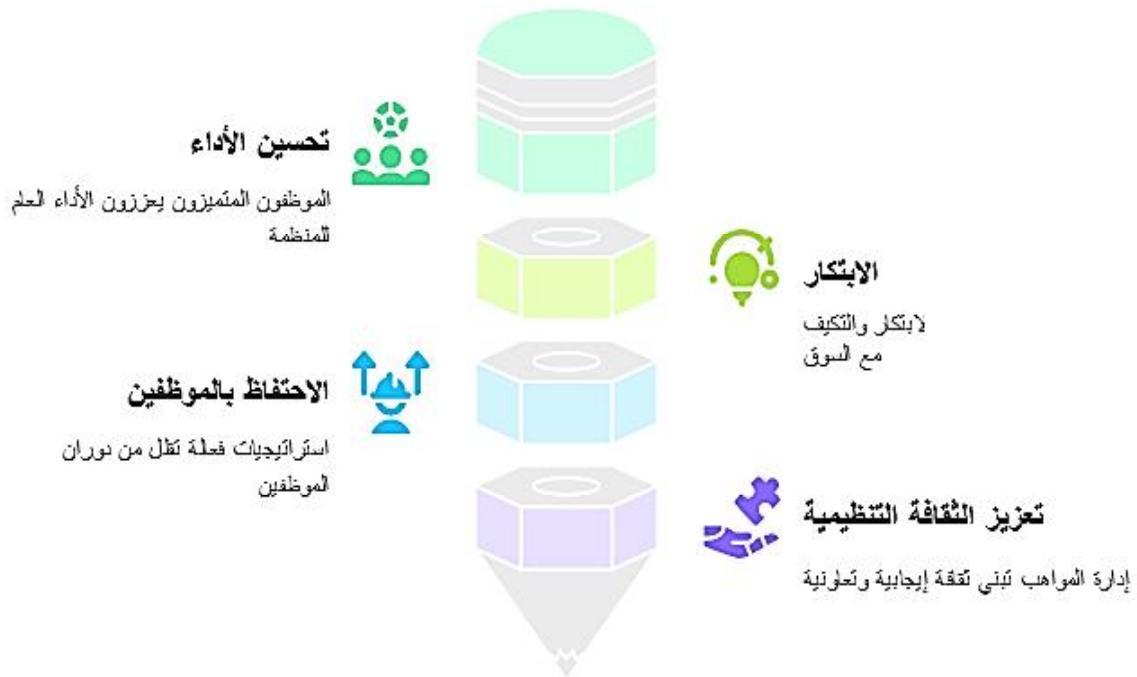
1. جذب وتوظيف المرشحين من المؤهلين ذوي المواهب والقدرات التنافسية.
2. إدارة وتحديد رواتب التنافس.
3. توفير فرص التدريب والتطوير المستمر.
4. إدارة عمليات الأداء بأساليب حديثة.
5. الإبقاء على الموظفين الموهوبين والمحافظة عليهم.
6. إتاحة فرصة لصعود الموهوبين في السلم الوظيفي الأعلى.
7. الموظفين الذين يستحقون الترقية.

ب-أهمية إدارة المواهب في منظمات الأعمال

لإدارة المواهب البشرية أهمية استثنائية (أنظر الشكل رقم: 18)، تبعا للدور الكبير الذي تلعبه في اختيار القادة والمدربين والعاملين والموهوبين في كافة المستويات التنظيمية، إضافة إلى تطوير جودة الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الإنجازات العالية، كما يمكن من خلال الاستخدام المنظم لها حل العديد من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمات بشكل جيد. وتوضح أهمية إدارة المواهب البشرية من خلال المنافع التي تمنها للمنظمات من خلال:

- الاختيار المناسب للموظفين للعمل في المنظمات.
- تطوير الرأس مال البشري.
- العمل على تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

الشكل رقم 18: أهمية إدارة المواهب



المصدر: من إعداد الباحثين.

كما تبرز الحاجة إلى إدارة المواهب، من خلال:

- نمو وتوسع الأعمال غالبا ما يتطلب أنواع مختلفة من المواهب: حيث تبرز هذه الحاجة في الظروف الاقتصادية الأكثر تعقيدا، والتي تتطلب المواهب الاستثنائية، وإدارة هذه المواهب.
- ظهور منظمات كبيرة جديدة، والتي تقوم بجذب المواهب من المنظمات الموجودة فعليا.
- الاهتمام العالمي بالقيادة يتطلب مديريين موهوبين ذوي الكفاءات ويتميزون بقابليتهم الإدارية العالية.

كما أن أهمية إدارة المواهب البشرية تكمن في أنها أهم موارد القيمة لأي منظمة في القوت الحاضر بدءا من القادة الحاليين والمستقبليين، وانتهاءا بالعاملين في خط الإنتاج، وفي ظل اقتصاد المعرفة أصبحت المؤسسات أكثر اعتمادا على الابتكار والقدرات الخاصة بالعاملين لديها فهي إحدى عوامل النجاح الحرجة للمؤسسات حيث تُساهم في تحقيق المستويات أعلى من الأداء وزيادة في سرعة تنفيذ التغيير، فضلا عن ربط سياسات إدارة الموارد البشرية بأولويات المنظمة وجوهر أهداف الأعمال.

وتبرز أهمية الحاجة لإدارة المواهب أيضا بأنها تعد بما تحويه من سياسات والممارسات مرنة أحد الأنماط الإدارية التي تقدم حلولاً للمشكلات التي باتت تواجهها المنظمات في القرن الحالي، وتكمن أهمية إدارة المواهب فيما يلي:

• إعداد القيادات المستقبلية: حيث تكمن أهمية إدارة المواهب البشرية في تمكين المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة، وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي والمالي للمنظمة وعلى جودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية.

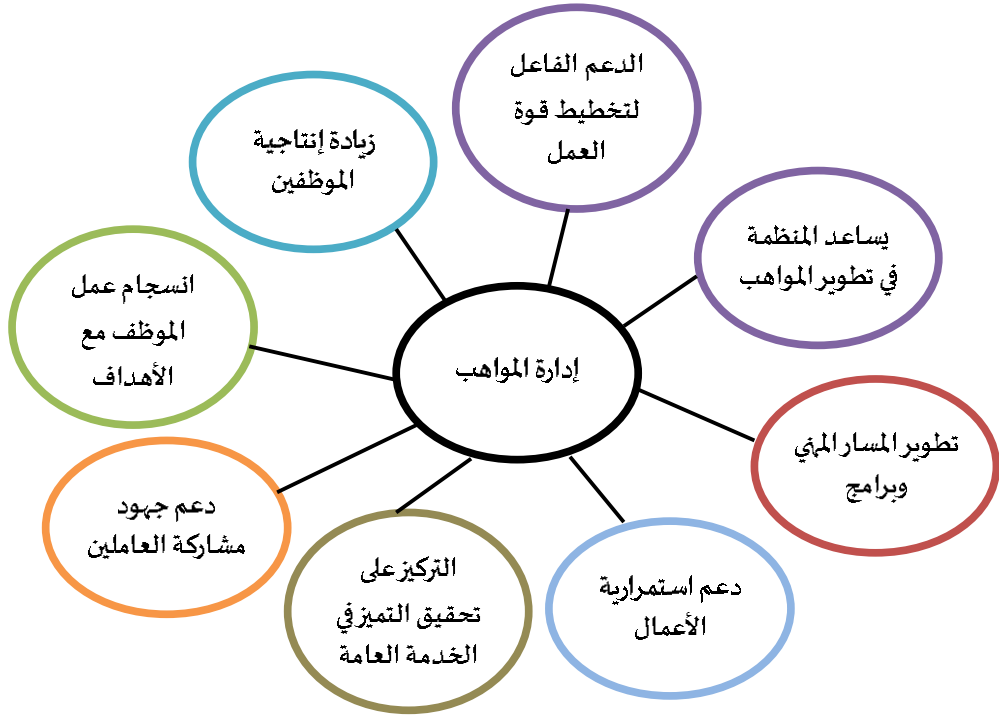
• التكيف مع التغيرات الخارجية: إن إدارة المواهب تُتيح تقنيات للمنظمات التكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية للمحتلة. بالإضافة إلى ذلك، فإن العديد من المنظمات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق المنظمات مرنة، وتحسين أدائها، ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين جودة خدماتها للمواطنين.

• تحقيق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

- تأسيس النظم والعمليات الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف استيراد العنصر البشري من خارج المنظمة، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، والبدء من جديد في عملية اكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة ككل.

- بناء فرق عمل من الأشخاص الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لسد نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية بالمنظمة. الاحتفاظ بالمعرفة الرئيسة والحيوية، من خلال وضع مجموعة من البرامج الفعالة التي تشمل الحوافز النقدية وغير النقدية. فهناك مجموعة متنوعة من نماذج المكافآت والتقدير يمكن أن تتبناها المنظمة كحزم التعويضات المرنة، بالإضافة إلى برامج التقدير الرسمي وغير رسمي، وقد تتضمن الأخيرة وضع أصحاب المعرفة في مسار وظيفي لتقدم يلبي التوقعات الوظيفية لهم أهمية إدارة الموارد البشرية إجمالاً تستقى من الفوائد التي يمكن تحقيقها من تطبيق هذه الأخيرة وفق ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل رقم 19: الفوائد المتحققة من تطبيق إدارة المواهب



Source : Ray, G., Barney, J. B., & Muhanna, W. A. Capabilities, business processes, and competitive advantage : Choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. Strategic Management Journal, 2004.

ج- نماذج إدارة المواهب وأهم أهدافها

هناك العديد من نماذج إدارة المواهب البشرية تتبعها للخلفيات النظرية لتبني هذا المفهوم ورؤى مداخل تطبيقه، ويمكن فيما يلي عرض أهم هذه النماذج.

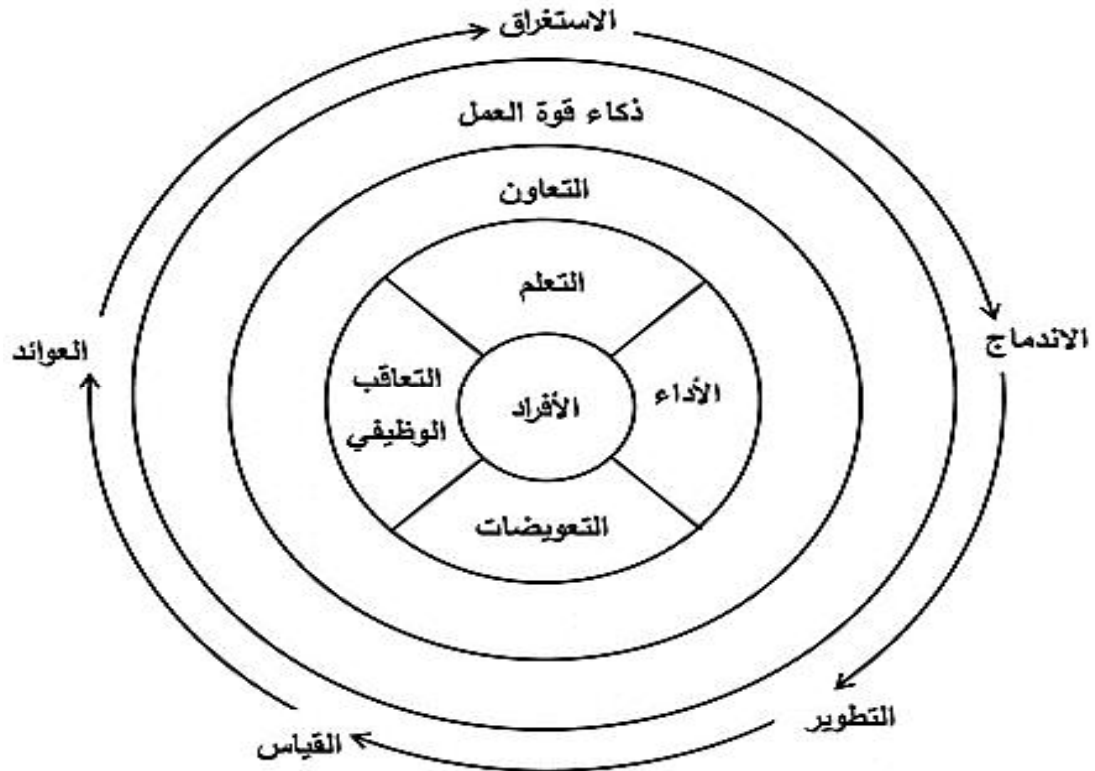
1- نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية:

يتكون هذا النموذج من مجموعة الاستراتيجيات الناجحة لإدارة الموهبة، والتي يمكن إيجازها فيما يلي:

- الاستغراق الوظيفي للموهبة.
- اندماج الموهبة أو المحاذاة لها.
- تطوير الموهبة.
- قياس الموهبة.
- تقديم العوائد لأصحاب الموهبة.

من خلال هذه العناصر يمكن تمثيل نموذج استراتيجيات إدارة الموهبة من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 20: نموذج استراتيجيات إدارة الموهبة

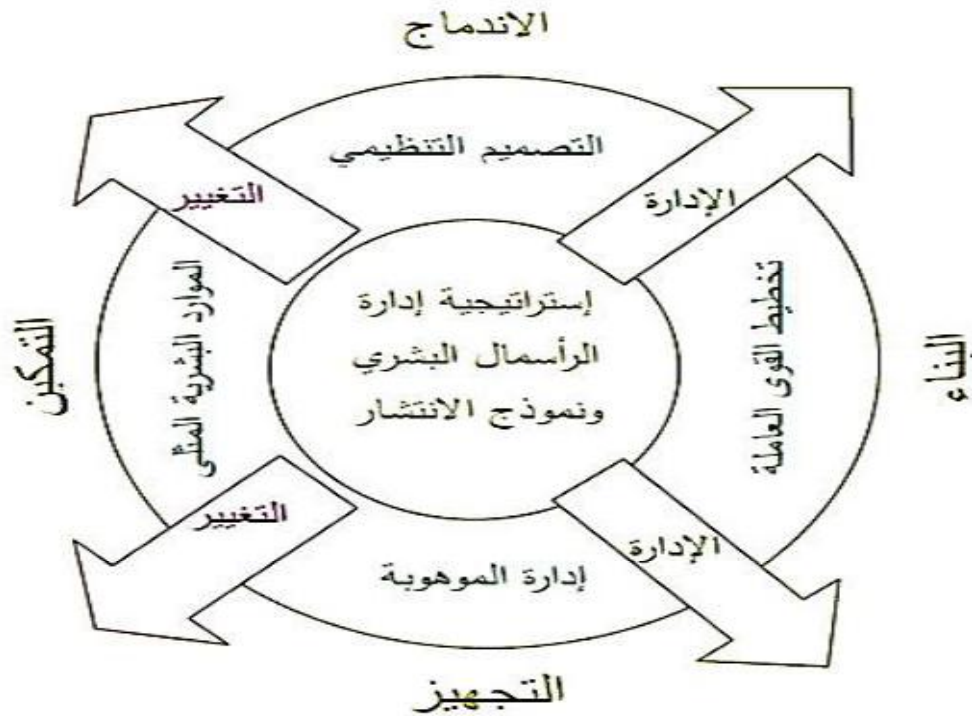


المصدر: مصطفى كافي، 2020.

2- نموذج استراتيجية رأس المال البشري والانتشار:

إن عناصر إدارة الموهبة هي التي تكمل عروض الخدمات في إدارة رأس المال البشري، ويتم التكامل بين إدارة رأس المال البشري ونموذج الانتشار من خلال عرض الشكل التالي:

الشكل رقم 21: استراتيجية إدارة الرأسمال البشري ونموذج الانتشار



المصدر: مصطفى كافي، 2020.

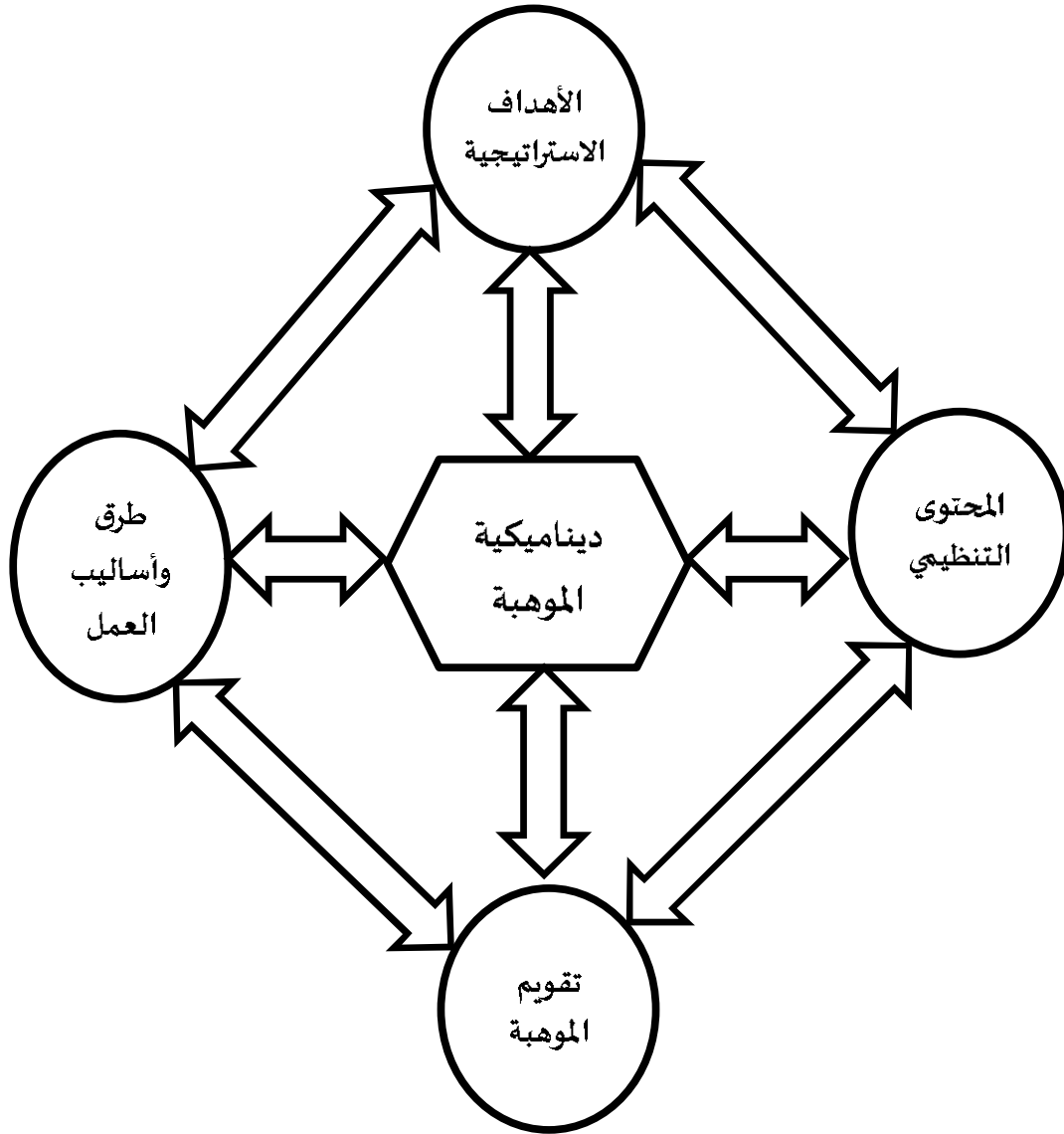
تبعاً لما عرضه الشكل رقم 21: فإن العروض الخدمية في مجال تحقيق الأمثلية والتصميم التنظيمي وتخطيط القوى العاملة، فإن الشركة تقوم بتطوير الأفراد وقدراتهم في تحقيق ما يلي:

- اندماج أو اصطافاف الهيكل التنظيمي مع أهداف المهمة.
 - تجهيز القوى العاملة بالأدوات والمهارات المتطورة والمحسنة.
 - مساندة ودعم الأداء التنظيمي.
 - بناء المقدرات التنظيمية للموظفين.
- فإدارة رأس المال البشري هو جزء من الحلول الاستشارية التي تلجأ إليها الإدارة والتي تقدمها في عملها للعملاء، حيث يقدم هذا المفهوم للعملاء في مختلف القطاعات العامة بمرور عالي لكي تصبح إدارة محنكة تستشير العديد من الخبراء المحترفين الذين يكرسون جهودهم لمساعدة القادة

في مواجهة التحديات وحل الصعوبات والقيود وتنفيذ الأهداف الاستراتيجية من أجل مساندة هدف المنظمة، ولا بد أن تدرك منظمات الأعمال أن مفهوم الكفاءات يخدم الهدف الأساسي لتحقيق منظمة ذات أداء عالي، ويجب أن تكون متكاملة مع جوهر نظام إدارة الموهبة.

3- نموذج ديناميكية الموهبة: يتعلق هذا النموذج الذي سيتم توصيفه في الشكل رقم: (22) بعملية تطوير الموهبة على أساس أنها عملية ديناميكية يمكن أن تبدأ بأي عنصر من عناصر المنهج الإداري الأربعة: الأهداف الاستراتيجية، المحتوى التنظيمي، طرائق وأساليب العمل، التقويم. وبالتالي يمكن للمنظمة أن تضع تطوير مواهبها في يد القائد الموهوب باعتباره حجر الزاوية، والأساس في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيقها، وهو القادر على تقرير مقتضيات التطوير وإدخالها في الوقت المناسب.

الشكل رقم 22: نموذج ديناميكية الموهبة

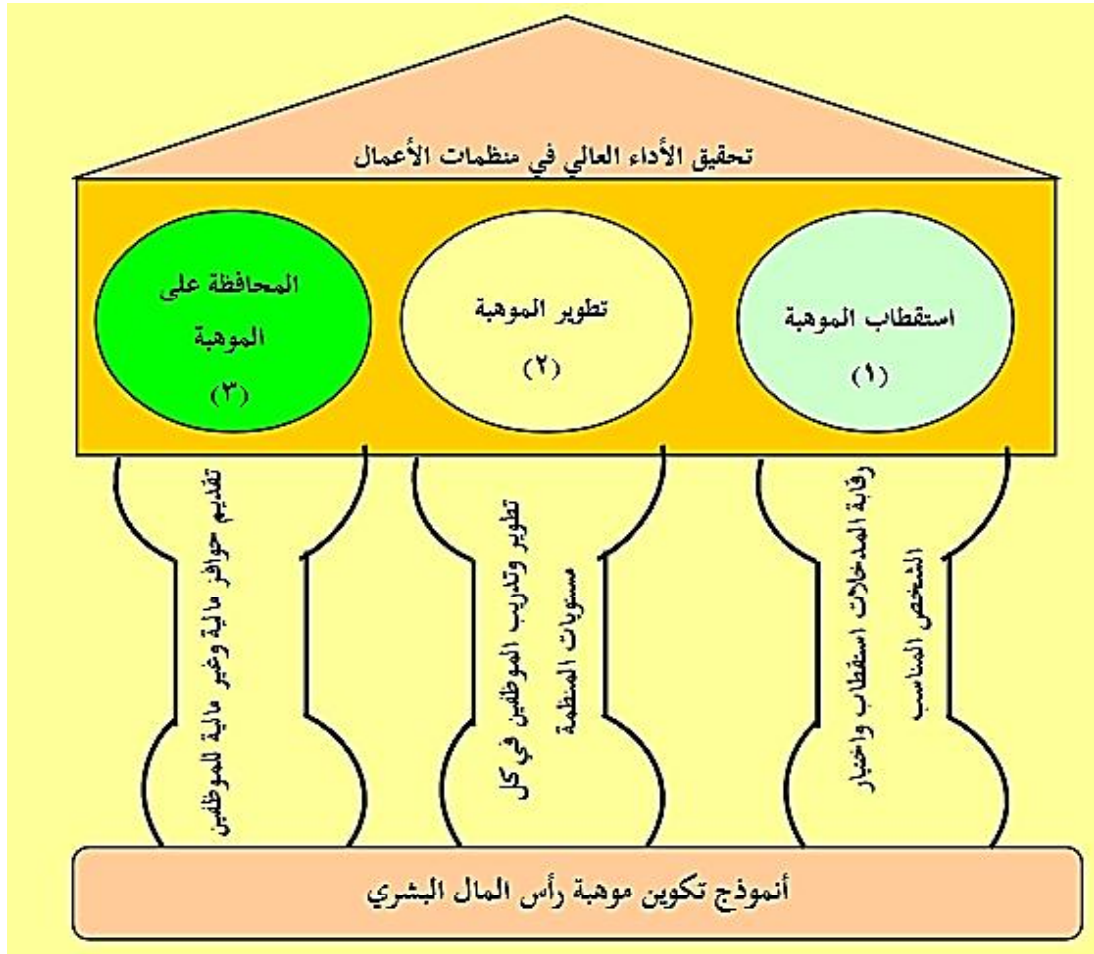


المصدر: مصطفى كافي، 2020.

- 4- نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية: يصف هذا النموذج برامج تدريب المهارات القيادية ويتضمن ستة استراتيجيات تتناول الجوانب السلوكية والمشاعر، وهي:
- تحديد الأهداف: حيث يتدرب الأفراد على بناء أهداف وخطط وأولويات وغايات.

- التجاوب مع المستقبل: حيث تتم مساعدة الأفراد على توجيه جهودهم وأنظارهم نحو المستقبل، مثل التخطيط لمستقبل المنظمة وتطوير خططها.
 - تعليم تسلسل النشاطات للمنظمة: وهذا من شأنه قيادة الأفراد نحو انتاج ابداعي لتحديد الزمن المتسلسل والعمل الانتاجي والتنظيم المتسلسل.
 - اكتساب معرفة الذات: تزداد معرفة الذات كلما كان انتاجه غزيراً، مثل اكتشاف براءة اختراع، التصورات حول الأفراد للفترة المستقبلية، تنمية العلاقات....
 - التوعية لفهم الذات: تزداد شخصية الفرد فهما لذاته من خلال أدائه لمهام القيادة ووظائفها: التخطيط، المبادرة، دعم الآخرين، إعطاء المعلومات تقييم سلوك الجماعة.
 - مساعدة الأفراد للتأقلم مع الأزمات والقيم المختلفة: وبذلك يتكون لدى الأفراد قدرة على التكيف مع صدمات القيم المختلفة والبحث عن حلول للآزمات والمشاكل، كما يتعلمون استراتيجيات التفاوض.
- 5- نموذج تكوين موهبة رأس المال البشري:** وعملية تكوين موهبة رأس المال البشري تتكون من ثلاث خطوات أو ركائز أساسية، وهي: استقطاب الموهبة وتطوير الموهبة والمحافظة على الموهبة. ويمكن توضيح هذا النموذج من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 23: نموذج تكوين موهبة رأس المال البشري



المصدر: هاشم فوزي العبادي،

<https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/01/07/794d9d8e1960e0955795f3809a72f3c1.pdf>

إن إدارة المواهب الفعالة في المنظمات تسعى إلى تحقيق جملة من الأهداف تبا للنموذج المعتمد من أجل التطبيق، والتي يمكن التطرق إلى أهمها من خلال ما يلي:

- ربط استراتيجية المنظمة مع كمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
- تحديد المواهب التي تتطلع إليها المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية.

- وضع المواهب الجديدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف الملائمة.
- تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارئ.
- إدارة أداء كافة الموظفين وفي كافة المستويات لرفع مستوى سير العمل لأفضل أداء مطلوب.

- كذلك تطوير المسار المهني للأفراد الموهوبين.
- تنفيذ الأنشطة التطويرية المميزة للمنظمة.
- مناقشة خيارات الوظيفة الأنسب للموهوبين.

د-خطوات تبني إدارة المواهب البشرية الفاعلة في منظمات الأعمال

هناك عدة خطوات لممارسات إدارة الموهبة الناجحة أو الفعالة، وأن هذه الخطوات الناجحة حسب (report, 2007) تتمثل فيما يلي:

- التميز والتعرف على الموهبة وهو اكتشاف مواطن القوة والمصالح الخاصة.
- للعاملين وتشجيعهم على تطوير مواهبهم الكامنة، من خلال التدريب.
- إنشاء علامة تجارية قوية وهذا من شأنه أن يكون عنصر جذب كبير للموهبة.
- اختيار الموهبة المحترفة: وهو اختيار النظم والأدوات اللازمة لإنشاء وتحقيق شبكة من الخبراء.
- الاحتفاظ بالموهبة: حيث يتم ذلك من خلال التمسك بالعاملين، وتقديم فرص لهم لتطوير قدراتهم وتدريبهم.
- عرض أجور وتعويضات مغرية وذلك من خلال تقديم أجور ومنافع مغرية وجذابة، وتقديم التعويضات المجزية والمنافسة.

- التعريف الواضح للشروط والمتطلبات وذلك من خلال تقديم تعريف واضح وصرح للشروط الجيدة والقوانين والأنظمة المقبولة للأداء والتعويض والتطوير.

- الاستمرار في جذب المهارات الكبيرة والقديمة: وهو السعي من أجل الاستفادة من الخبرات والمهارات العاطفية والولاء الوظيفي، وتوفير انتقائية التدريب وساعات مرنة في العمل.

فيما أشار (Webster,2008) إلى أفضل ممارسات لإدارة الموهبة الناجحة، وهذه الممارسات تتضمن ما يلي:

- الخطط الطويلة الأمد: حيث تبدأ عملية التخطيط لإدارة الموهبة من خلال وضع أهداف طويلة الأمد وقابلة للتحقيق.

- مراجعة التقدم في العمل: وهذا يتضمن انتهاء المنظمة من وضع خطة استراتيجية تؤثر على الاستحواذ، والتطوير للمواهب التي يجب عليها أن تقوم بتنفيذ عمليات المراجعة لتقدم عملها بشكل أفضل وعلى شكل مراجعات شهرية أو ربع سنوية.

- ربط استراتيجيات الأعمال بالكفاءات المطلوبة حيث يجب أن يتم توجيه الانتباه والتركيز باتجاه العمل الصحيح وضمن عمليات تخطيط إدارة الموهبة، وهذا يتطلب إنشاء علاقات ما بين الاستراتيجيات المتعلقة بالأعمال، والكفاءات المطلوبة من أجل تنفيذ تلك الاستراتيجيات.

- تطوير عقلية الموهبة وهذا يحتاج إلى عقلية قيادية تتمتع بالموهبة في المنظمة، من أجل أن تقوم بتوجيه القيادة والمنظمة للمشاركة بشكل فاعل في عملية الاستحواذ والتطوير الخاص بالموهبة.

- دمج جميع مبادرات الموهبة: وهذا يعني ان يكون هناك دمج من أجل جذب وتوظيف وتدريب وتعيين وتوجيه وتطوير ومكافأة والاحتفاظ بالموهبة التي تعمل بشكل واع، وهؤلاء العاملين يجب أن يتم إشراكهم في عمليات التخطيط السنوي لإدارة الموهبة.

ه-قيادة وإدارة المواهب

1-استقطاب المواهب:

نتيجة للتحديات التي تواجه الجامعات في تعبئة الوظائف المهمة التي تتطلب قدرًا كبيرًا من المقدرات والمهارات من جانب، وقلة الأيدي العاملة الماهرة المتاحة من جانب آخر، ظهر ما يُعرف بـ "حرب المواهب". هنا، برزت أهمية الاستقطاب كإحدى الأنشطة المهمة للمنظمة، والتي تتولى البحث عن الأفراد الموهوبين وجذبهم واختيار الأفضل منهم.

ولكي تتمكن المنظمة من مواجهة المنافسة الشديدة من أجل استقطاب المواهب، فإنها تحتاج إلى اتباع استراتيجية ناجحة تعتمد على المبادئ الأخلاقية في كل مرحلة من مراحل الاستقطاب، بالإضافة إلى بناء سمعة قوية.

2-إدارة أداء الموهبة:

تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحليل أداء العاملين بكل ما يتعلق بهم من صفات نفسية وبدنية ومهارات فنية وفكرية وسلوكية. يهدف هذا التحليل إلى تحديد نقاط القوة والضعف، والعمل على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، وذلك كضمانة أساسية لتحقيق فاعلية المنظمة في الوقت الحالي وفي المستقبل.

تُعرف إدارة الأداء بأنها العملية التي يتأكد من خلالها المدير من أن الجهود التي يبذلها العاملون تسهم في تحقيق أهداف المنظمة.

3- تطوير الموهبة:

عندما تقوم المنظمات بتعيين عاملين جدد، يصبح من الضروري تدريبهم وتمكينهم ليصبحوا متمكنين من وظائفهم ويتكيفوا مع بيئة العمل. يُعد التطوير أحد الأساليب الفعالة للحفاظ على المواهب داخل المنظمة.

يجب على المنظمات أن تمنح الأفراد الموهوبين لديها الفرصة لتطوير مجالات تفوقهم وتحسين أدائهم الكلي، مما يقوي الحافز لديهم ويُسهم في تطوير مساهمهم الوظيفي. يساعد تحديد فرص التدريب بشكل منظم على تقوية مهارات الأفراد الموهوبين، ومساعدتهم على اكتساب قدرات جديدة.

إذا أخفقت المنظمة في تزويد الموهوبين بالتدريب والتطوير الكافي، فإنها قد تتعرض لخسارة المواهب المتوفرة لديها. لذلك، يجب أن تركز خطط التطوير الفعالة والكفؤة على السلوك والقيم والمهارات الشخصية في الوقت نفسه.

4- الاحتفاظ بالموهبة:

يمثل الاحتفاظ بالموهبة العملية التي تركز بشكل استراتيجي على إبقاء الكفاءات داخل المنظمة. يتم ذلك من خلال تشجيع الاستثمار المستمر في الأفراد العاملين.

هناك مجموعة من العوامل التي تدفع المنظمات لزيادة اهتمامها بالاحتفاظ بالموهبة، مثل التقدم الاقتصادي الذي يوفر فرصًا وظيفية أفضل خارج المنظمة، وكذلك قلة عدد العاملين الموهوبين في أسواق العمل.

افتراضات تساعد على الاحتفاظ بالموهبة

توجد افتراضات عدة يمكن أن تساعد إدارة المواهب على الاحتفاظ بها، منها:

- يعمل الأفراد بشكل أفضل ليس من أجل الأموال فقط، وإنما عندما يشعرون أن جهودهم لها أثر في نجاح المنظمة ومدعومة من قبل استراتيجيتها.

أنشطة لضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين:

تستطيع المنظمة ضمان الاحتفاظ بالأفراد الموهوبين لديها إذا أولت عناية خاصة للأنشطة الآتية:

- تعيين وتطوير العاملين الذين يشتركون في القيم والاتجاهات والاعتقادات ذاتها.

- تطوير العاملين الذين لديهم التزام حقيقي وإحساس بالانتماء للمنظمة.

- ضمان إحساس الأفراد الموهوبين بالإنجاز في مجال وظائفهم.

- تطوير العلاقات عن طريق التعليم والتدريب وتشجيع التعاون بين جميع أقسام العمل.

5-قيادة المواهب:

قيادة المواهب هي عملية اكتشاف وتطوير وجذب واستبقاء المواهب

في المؤسسة. وتتطلب مهارات مثل:

- تقييم المواهب: القدرة على تقييم قدرات وإمكانيات الموظفين.
- التطوير المهني: مساعدة الموظفين على تطوير مهاراتهم وقدراتهم.
- خلق بيئة عمل إيجابية: خلق بيئة عمل تُحفز الموظفين على الإبداع والابتكار.

- التواصل مع الموظفين: التواصل مع الموظفين بشكل منتظم وفهم احتياجاتهم.

ثالثاً: التحول الرقمي وأثره على إدارة الموارد البشرية

بيئة الأعمال في حقبة الثورة التكنولوجية الرابعة وتسارع التطور التكنولوجي وابتكاراته يلوح بالوقوف على أعتاب الجيل الخامس، أدى إلى بروز تحول رقمي على مستوى الشركات، ومس مختلف الوظائف ومن بينها إدارة الموارد البشرية، حيث تحول المورد البشري من مستخدم للانترنت وتقنياته وتطبيقاته إلى خبير ومسير وموظف ماهر، وتحول المورد البشري في عصر الرقمنة إلى مورد بشري رقمي.

أ-مضمون إدارة الموارد البشرية في سياق التحول الرقمي

يعرف التحول الرقمي بأنه: عملية انتقال القطاعات الحكومية وكذا الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات وتوفير قنوات جديدة من العوائد التي تزيد من قيمة منتجاتها.

والتحول الرقمي يصف عملية شاملة وممنهجة لانتقال الشركات إلى نموذج عمل يعتمد على التقنيات الرقمية في ابتكار المنتجات والخدمات، وتوفير قنوات جديدة من العائدات وفرص تزيد من قيمة منتجها. وتتجسد الخطوات الأساسية للتحول الرقمي في الشركات أو المؤسسات فيما يلي:

- توصيف التوجه الاستراتيجي نحو رقمنة العمليات الإدارية والأنشطة والوظائف عبر تجسيد الرؤية المرتبطة بالأهداف ومختلف الخيارات الاستراتيجية التي تتيح تجاوز تحديات التحول ومشاكله.
- اعتماد استراتيجية رقمية وتوضيح مواطن التحسين وإجراءاته.

- قياس الإمكانيات الرقمية الحالية والممكنة مستقبلا.
- تحديد هيكل العمل الأفضل والملائم للوظائف والأنشطة في سياق التحول الرقمي.

- ضبط متطلبات خطط الاستثمار.

- تحديد عوائق التكامل الرقمي.

- إدارة التغيير للتحول الرقمي.

فالتحول الرقمي يتعلق ينصرف إلى التحول التقني والثقافي الذي يمتد تأثيره لمختلف المجالات وهو عملية تحويل المعلومات التناظرية والتقليدية إلى بيانات رقمية، يطمح من خلالها رفع مستوى الأداء الكلي.

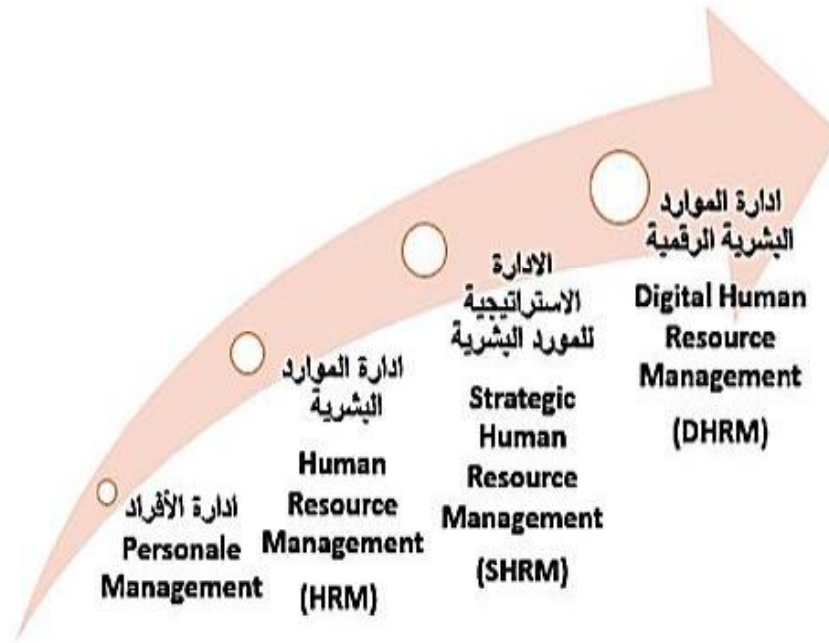
بالنظر إلى المزايا والمكاسب التي تتيحها استراتيجيات التحول الرقمي في المؤسسات بغية بعث التكيف مع بيئة الأعمال، فإنه أصبح ضرورة وحتمية وليس خيار. خاصة بعد التغيرات السريعة في مجال التكنولوجيا واختراقها لمختلف القطاعات والمجالات. والتحول الرقمي يتعلق بتوظيف تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمات والهيئات سواء الحكومية أو القطاع الخاص بهدف تطوير الأداء المؤسسي والخدمات وتحسين الكفاءة التشغيلية وزيادة الفاعلية والإنتاجية، مما يخدم سير العمل داخل المنظمة في كافة أقسامها وأيضاً تعاملها مع العملاء والجمهور لتحسين الخدمات وتسهيل الحصول عليها، مما يضمن توفير الجهد والوقت في آن واحد. فالتحول الرقمي يستهدف تحويل وتغيير إجراءات العمل ومختلف الأنشطة والنماذج والعمليات لتحقيق الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة عبر التأثير الإيجابي على طريقة انجاز الأعمال والثقافة السائدة في بيئة العمل والموارد البشرية والمجتمع ككل. وتعد وظيفة الموارد البشرية أحد الوظائف الأكثر حساسية وثقلا في تكوين وخلق القيمة المضافة، وهي ليست بالاستثناء في عملية التحول الرقمي.

يعرف Donnelly & Johns 2021 إدارة الموظفين الرقمية بأنها: تخطيط وتنفيذ وتطبيق التقنيات الرقمية على وجه الخصوص لدعم مهنة الموارد البشرية والتواصل معها. فالتحول الرقمي للموارد البشرية ينطوي على دمج مختلف التقنيات الرقمية في عمليات وممارسات وظيفة الموارد البشرية.

وتشير إدارة الموارد البشرية الرقمية إلى دمج التكنولوجيا الرقمية في عمليات الموارد البشرية بهدف تحسين الكفاءة والفعالية، وهذا التحول يتضمن استخدام أدوات رقمية، مثل أنظمة الموارد البشرية والتطبيقات السحابية والبيانات الضخمة... لتحسين تجربة الموظفين وتسهيل العمليات الإدارية.

فدخول الرقمنة إلى وظيفة الموارد البشرية التي تعد وظيفة رئيسية في الشركة، ولا يمكن تجاهل دورها يوفر العيد من المزايا كمهمة داعمة لعمليات ووظائف الموارد البشرية وقد يختلط مفهوم إدارة الموارد البشرية الرقمية مع مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية الذي سيتم معالجته تباعاً. وقد مرت إدارة المورد البشري بأربعة مراحل ساهمت الأتمتة والرقمنة في تحويلها من عملية تنفيذية إلى عملية صنع القرار.

الشكل رقم 24: خطوات التحول نحو إدارة المورد البشرية الرقمية



المصدر: عهد يوسف محمد مظهر، 2024.

ببساطة، الموارد البشرية الرقمية هي دمج التقنيات الرقمية في عمليات الموارد البشرية لجعلها أكثر كفاءة وفعالية وترابطًا. إنه المزيج الاستراتيجي بين قسم الموارد البشرية والتكنولوجيا الذي يؤدي إلى تبسيط العمليات، وتحسين عملية اتخاذ القرارات، وتحسين تجربة الموظفين، وبناء مؤسسة أكثر مرونة واستجابة. وفقًا لـ ديف أولريش Dave Ulrich، تتميز رحلة الموارد البشرية الرقمية لأي شركة بأربع مراحل:

➤ **كفاءة الموارد البشرية:** في هذه المرحلة، تستثمر المؤسسات في منصات تكنولوجية تُدير عمليات الموارد البشرية بكفاءة. السؤال الرئيسي الذي يجب طرحه في هذه المرحلة هو: إلى أي مدى نستخدم التكنولوجيا لتبسيط العمل الإداري للموارد البشرية؟

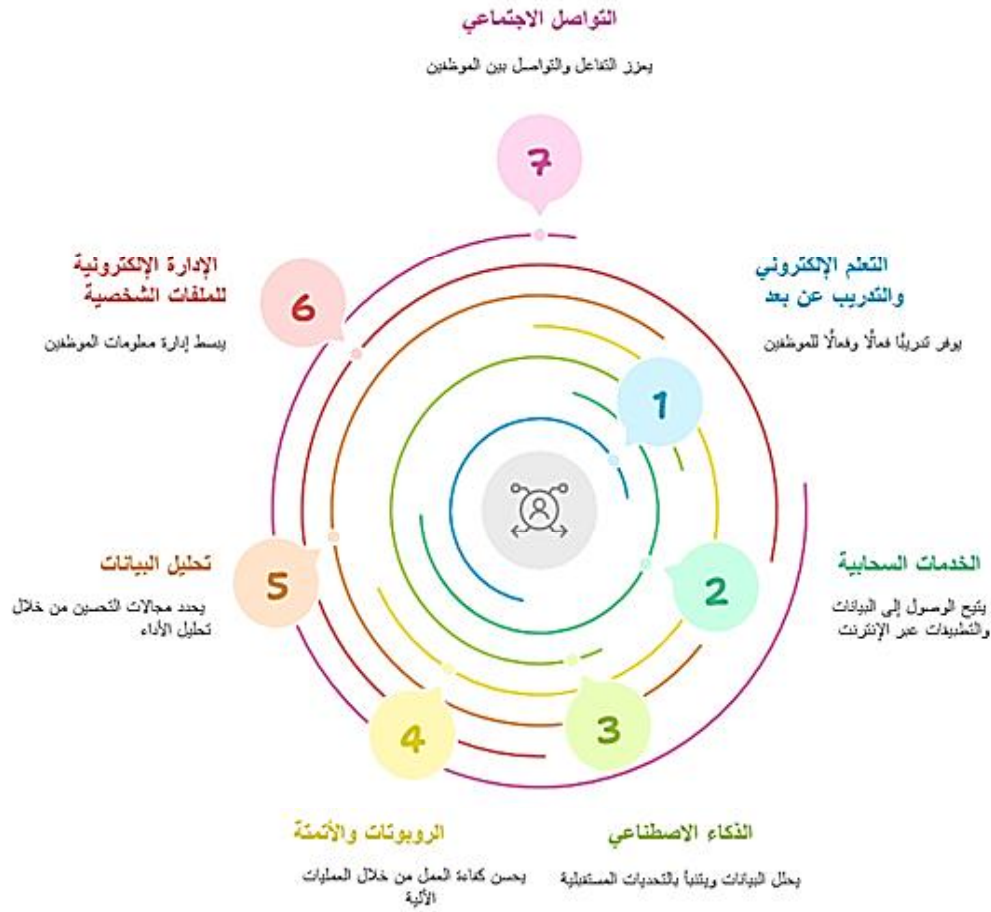
➤ **فعالية الموارد البشرية:** في هذه المرحلة، تستخدم الشركات تكنولوجيا الموارد البشرية لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية، مثل إدارة الأداء، واستقطاب المواهب، والتدريب. السؤال الحاسم هو: "إلى أي مدى نستخدم التكنولوجيا لتطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لدينا؟"

➤ **المعلومات:** تبدأ المؤسسات في الاستفادة من تحليلات الموارد البشرية لإحداث تأثير إيجابي على الأعمال. بياناتها متاحة، ويتم دمج البيانات الداخلية مع البيانات الخارجية. السؤال الأهم الذي يجب طرحه في هذه المرحلة هو: "إلى أي مدى نستخدم التكنولوجيا للوصول إلى المعلومات؟"

➤ **التواصل/التجربة:** في هذه المرحلة، تستخدم الشركات برامج وأدوات الموارد البشرية الرقمية لتعزيز التواصل بين الأفراد. تُبنى التجارب بين الأفراد، وتُستغل شبكات التواصل الاجتماعي، وتُعزز التكنولوجيا الشعور بالانتماء. السؤال الذي يجب طرحه على نفسك خلال هذه المرحلة هو: "إلى أي مدى نستخدم التكنولوجيا لبناء الروابط؟"

ويتجلى التحول الرقمي للموارد البشرية ضمن جملة من الأركان، التي لا بد من توفرها للانتقال بصورة فعلية نحو إدارة المورد البشري الرقمي، والتي يمكن تلخيصها من خلال اقتراح الشكل الموالي:

الشكل رقم 25: الأركان الاستراتيجية للتحويل الرقمي في مجال الموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين.

في نهاية رحلة الموارد البشرية الرقمية، تكون المؤسسات قد خضعت لتحويل رقمي في إدارة الموارد البشرية، مما أدى إلى تغيير عمليات الموارد البشرية من جهة، والقوى العاملة وطريقة إنجاز العمل من جهة أخرى. ويمكن الإشارة إلى الفرق بين إدارة الموارد البشرية الرقمية والتقليدية من خلال اقتراح الشكل التالي:

الشكل رقم 26: الموارد البشرية الرقمية مقابل لموارد البشرية التقليدية

Aspect	Traditional HR	Digital HR
Administrative tasks	Manual and repetitive tasks (e.g., payroll, benefits)	Automated and streamlined administrative tasks
Record-keeping	Manual, paper-based records; prone to loss/damage	Digital, secure, and easily accessible electronic records
Data analysis	Time-consuming, manual data processing	Automated data collection and real-time analysis
Employee inquiries	HR staff must answer questions individually	Self-service portals for quick access to information and resolving matters
Recruitment process	Often lengthy and cumbersome	Streamlined, faster, and more efficient
Performance management	Annual reviews, paper-based evaluations	Continuous feedback, digital performance tracking
Compliance and reporting	Manual documentation and reporting	Automated compliance tracking and real-time reporting
Scalability	Difficult to scale processes	Easily scalable with digital tools and platforms
Cost efficiency	Higher costs due to time-consuming administrative tasks	Reduced costs through automation and digital solutions

Source : <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/#What>

ويقر هوبكنز وماركهام إلى أن تنفيذ التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية بالشكل الإلكتروني الناجح، يجب أن يراعي مجموعة من الشروط، وهي:

- تقديم خدمات ذات جودة للموارد البشرية.
- بحث التحول التدريجي من الأسلوب التقليدي إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية.
- مراجعة الأسلوب التقليدي للموارد البشرية وتعظيم مواطن الاستفادة من الإدارة الإلكترونية
- إتتمام العمليات والأنشطة لوظيفة الموارد البشرية إلكترونياً.

وتتجلى أهمية التحول الرقمي في الموارد البشرية، في مجالات واسعة من النقاط، لعل أبرزها:

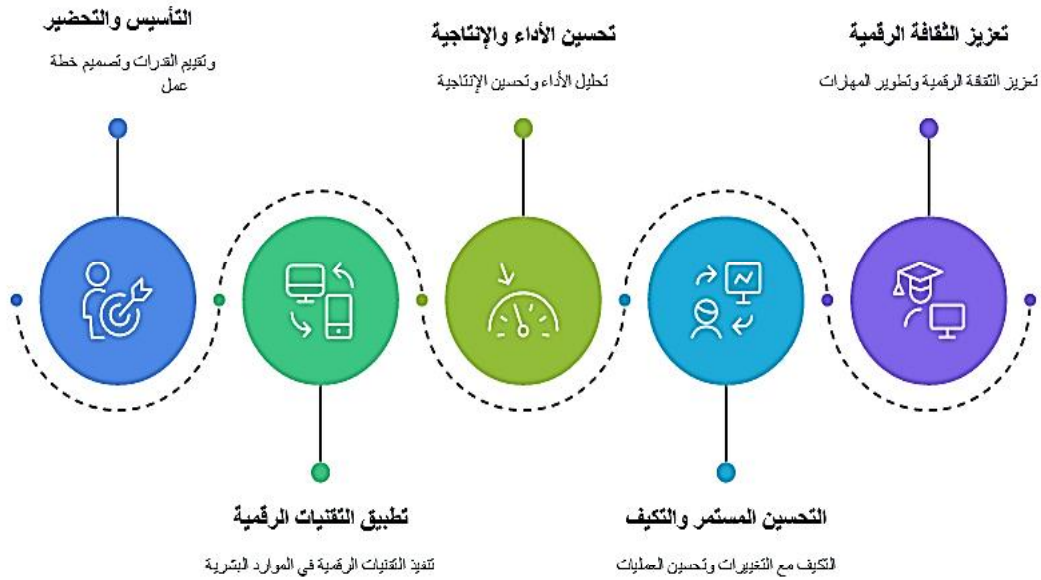
- تحسين الكفاءة: يساعد التحول الرقمي في تقليل الأعمال الورقية وتبسيط الإجراءات، مما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتقليل الأخطاء.
- تعزيز وتحسين تجربة الموظف: من خلال استخدام أدوات رقمية، يمكن تحسين تجربة الموظفين في مجالات مثل: التوظيف والترتيب والتقييم، مما يساهم في رفع مستوى الرضا الوظيفي.
- تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية الرقمية في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات من خلال تحسين مهارات وكفاءة الموظفين، مما يجعلهم أكثر استعداداً لمواجهة التحديات.

ب مراحل التحول الرقمي للموارد البشرية والعناصر الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الرقمية

- يتعلق التحول الرقمي للموارد البشرية بستة مراحل رئيسية، حيث تُترجم هذه المراحل في إدارة الموارد البشرية:
- **العمل كالمعتاد Business as usual:** تعمل إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من إيمانها بأن الحلول الحالية ستظل ذات صلة، وأن هذا التغيير إنما يهدف فقط لتحسين بيئة العمل والأنشطة والعمليات للرفع من فعالية المخرجات وتحقيق الميزة التنافسية.
 - **الحضور والنشاط Present and active:** في هذه المرحلة، تُعزز التجارب المختلفة في جميع أنحاء الشركة محو-الأمية الرقمية -والإبداع.

- **الرقمية Formalized**: حيث يكون التول الرقمي في سياق التنظيم الرسمي المعتمد وبالتالي تُصبح التجربة مقصودة، ويزداد الدعم من القيادة.
- **الاستراتيجية Strategic**: في هذه المرحلة، تُنفذ فرق المشاريع متعددة التخصصات معظم مبادرات الموارد البشرية الرقمية. يزداد التعاون، مما يؤدي إلى وضع خرائط طريق استراتيجية للتحويل الرقمي للموارد البشرية.
- **التقارب Converged**: يُشرف فريق متخصص للتحويل الرقمي على الدعم الرقمي لاستراتيجية وعمليات الموارد البشرية.
- **الابتكار والتكيف Innovative and adaptive**: أصبح التحويل الرقمي الآن "العمل كالمعتاد" الجديد للمؤسسة، وهو عملية مستمرة.
- ويُعد فهم هذه المراحل أمرًا بالغ الأهمية لعدة أسباب. أولاً، يُساعد المؤسسات على تقييم وضعها الحالي في رحلة التحويل الرقمي وتحديد الخطوات التالية للتقدم أكثر. ثانيًا، يضمن توافق الجهود مع استراتيجية العمل الأوسع، مما يُعظم أثر المبادرات الرقمية. وأخيرًا، يُسهّل اتباع نهج منظم للتغيير. وبهذه الطريقة، تستطيع المؤسسات التكيف مع التقنيات والممارسات الجديدة بشكل منهجي، وتحقيق الأهداف التي حددتها في نهاية المطاف.
- ويحدث التحويل الرقمي في إدارة الموارد البشرية عبر خطوات أساسية، لها بعها الاستراتيجي في المؤسسة، بحيث تؤثر على اختياراتها الاستراتيجية وقراراتها المستقبلية، حيث يمكن استعراض هذه الخطوات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 27: الخطوات الاستراتيجية للتحويل الرقمي للموارد البشرية



المصدر: من إعداد الباحثين.

إن إدارة الموارد البشرية الرقمية تمس مجموعة من العناصر الأساسية التي تلعب فيها الرقمنة دورا حاسما في رفع كفاءة الوظائف والعمليات والأنشطة لإدارة الموارد البشرية والتي يمكن استعراضها من خلال ما يلي:

➤ **استقطاب المواهب وتوظيفها:** أحدثت الموارد البشرية الرقمية ثورة في طريقة بحث الشركات عن المرشحين وجذبهم وتوظيفهم. وقد مكن إدخال منصات التوظيف الإلكترونية مثل "بارونا نورديك"، وعمليات التقديم الرقمية، وأنظمة تتبع المتقدمين، المؤسسات من استهداف مجموعة أوسع من المتقدمين المحتملين والوصول إليهم وتقييمهم. علاوة على ذلك، يمكن لأدوات التوظيف المدعومة بالذكاء الاصطناعي أن تساعد في الحد من التحيزات البشرية المحتملة في عملية الاختيار من خلال تقييم المرشحين بناءً على المهارات والخبرات والتوافق الثقافي.

➤ **الإدماج والتدريب:** يُعد الإدماج الفعال جانبًا أساسيًا من جوانب إشراك الموظفين والاحتفاظ بهم. توفر حلول الموارد البشرية الرقمية نهجًا تفاعليًا، وحسب الطلب، واجتماعيًا لعملية الإدماج، مما يساعد الموظفين الجدد على الانتقال بسلاسة إلى أدوارهم. بفضل منصات التعلم الإلكتروني، يمكن للمؤسسات تقديم مواد وبرامج تدريبية مخصصة للموظفين، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم والارتقاء بمسيرتهم المهنية.

➤ **إدارة الأداء:** تستبدل منصات إدارة الموارد البشرية الرقمية تقييمات الأداء السنوية التقليدية بنهج التغذية الراجعة المستمرة، مما يوفر تقييمات آنية تستند إلى مقاييس ملموسة. كما تتيح هذه المنصات للمدراء تحديد أهداف الموظفين ومراقبتها، مما يعزز المساءلة ويوضح التوقعات.

➤ **مشاركة الموظفين وتجربتهم:** يتأثر رضا الموظفين بشكل كبير ببيئة عملهم ودعمهم للتطوير الشخصي. تتيح منصات الموارد البشرية الرقمية تجربة عمل أكثر مرونة وقابلية للتخصيص، مصممة خصيصًا لتلبية احتياجات وتفضيلات الأفراد. تشمل الأمثلة ترتيبات العمل المرنة، وبرامج رعاية صحة الموظفين، وبرامج التقدير، وموارد التطوير المهني.

➤ **التحليلات التنبؤية وتخطيط القوى العاملة:** تولد الموارد البشرية الرقمية كميات هائلة من البيانات -بدءًا من التوظيف والإدماج وصولًا إلى الأداء والمشاركة. من خلال الاستفادة من التحليلات التنبؤية، يمكن للمؤسسات استخلاص رؤى عملية تُشكل استراتيجيات القوى العاملة وتُثري عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

ج-العلاقة بين إدارة الموارد البشرية الرقمية ورضا الموظفين ونجاح المؤسسة

➤ تعزيز الكفاءة والإنتاجية: من خلال أتمتة المهام الإدارية الروتينية وتمكين التواصل السلس، تُتيح إدارة الموارد البشرية الرقمية لخبراء الموارد البشرية التركيز بشكل أكبر على المبادرات الاستراتيجية التي تُعزز نجاح المؤسسة على المدى الطويل. علاوة على ذلك، تُؤدي عمليات الموارد البشرية المُبسطة إلى تحسين إنتاجية الموظفين، حيث يُمكنهم الوصول إلى المعلومات ذات الصلة بسهولة أكبر وإدارة عملهم باستقلالية أكبر.

➤ زيادة مشاركة الموظفين: تدعم أدوات الموارد البشرية الرقمية بيئة عمل مُخصصة وسريعة الاستجابة تُلبّي احتياجات وتفضيلات الموظفين الفريدة. تُوفر الملاحظات المُستمرة والتقدير وفرص التطوير المهني شعورًا بالانتماء والنمو، مما يزيد من رضا الموظفين وولائهم.

➤ اتخاذ قرارات مُستنيرة: تُساعد الرؤى المُستندة إلى البيانات التي تُقدمها أدوات الموارد البشرية الرقمية المؤسسات على تحديد الأنماط، والتنبؤ بالاتجاهات، واتخاذ قرارات مُستنيرة. على سبيل المثال، يمكن استخدام التحليلات التنبؤية لتحسين استراتيجيات إدارة المواهب، وتحديد فجوات المهارات، وتقييم تأثير مبادرات الموارد البشرية المختلفة على رضا الموظفين ونتائج الأعمال.

➤ خفض معدل دوران الموظفين: تساهم تجربة الموظف الإيجابية وثقافة المشاركة القوية في خفض معدلات دوران الموظفين. ومن خلال الاستفادة من ممارسات إدارة الموارد البشرية الرقمية لدعم رفاهية الموظفين، وتطوير مهاراتهم، وتحقيق التوازن بين العمل والحياة، يمكن للمؤسسات تعزيز قدرتها على الاحتفاظ بأفضل المواهب.

➤ **ابتكار وتكيف أسرع:** تُسهّل إدارة الموارد البشرية الرقمية بناء قوة عاملة أكثر مرونةً واعتمادًا على البيانات وترابطًا. وهذا يُمكن المؤسسات من الاستجابة بسرعة لتغيرات السوق، وتبني الابتكار، والحفاظ على قدرتها التنافسية في مواجهة اقتصاد عالمي متزايد التعقيد والديناميكية.

➤ **تعزيز هوية صاحب العمل:** تساهم إدارة الموارد البشرية الرقمية في بناء هوية قوية لصاحب العمل من خلال تعزيز بيئة عمل إيجابية، وتعزيز التواصل الشفاف، وتقديم تجارب مُخصصة للموظفين. فالاستخدام الفعال للمنصات الرقمية، إلى جانب بناء هوية تجارية قوية لصاحب العمل، يمكن أن يجذب أفضل الكفاءات ويعزز الصورة العامة للمؤسسة في السوق. ولا تقتصر سمعة صاحب العمل القوية على تعزيز رضا الموظفين فحسب، بل تؤثر أيضًا على أصحاب المصلحة الخارجيين مثل العملاء والشركاء والمستثمرين.

➤ **تعزيز التعاون والعمل الجماعي:** تُمكن إدارة الموارد البشرية الرقمية قوة عاملة أكثر ترابطًا وتعاونًا من خلال الاستفادة من التقنيات الحديثة.

د- المكاسب المحققة للموارد البشرية الرقمية وأبرز تحديات التحول

الموارد البشرية الرقمية Digital HR لا تتيح فقط للشركة أو المنظمة مزايا تنافسية، ولكن هناك العديد من المزايا والمكاسب الأخرى، والتي يتم مناقشتها من خلال ما يلي:

➤ **توفير الوقت وتحسين إنتاجية قسم الموارد البشرية:** يُمكن أن تُوفر رقمنة عمليات الموارد البشرية وقتًا هائلًا. وهذا بدوره سيُحسن أيضًا الإنتاجية الإجمالية للقسم، مما يجعله من أهم فوائد الموارد البشرية الرقمية.

➤ تبسيط عمليات الموارد البشرية: تساعد رقمنة عمليات الموارد البشرية على تبسيطها وهيكلتها. لنأخذ التوظيف على سبيل المثال. بدلاً من محاولة تتبع المتقدمين يدويًا ومرحلة إجراءاتهم، يُمكن استخدام نظام تتبع المتقدمين (ATS). واعتمادًا على نظام تتبع المتقدمين، يُمكن للنظام القيام بمهام مثل:

- نشر الوظائف الشاغرة عبر منصات التوظيف المتعددة والتواصل مع المرشحين.

- جدولة المقابلات مع المرشحين المُحتملين.

- رعاية المرشحين من خلال مسار التوظيف وغير ذلك الكثير.

➤ تعزيز تجربة الموظف (الرقمية): حيث تتكون تجربة الموظف من ثلاثة مكونات رئيسية: التجربة الشخصية، التجربة الرقمية، والتجربة الثقافية. ولقد أدى الارتفاع الهائل في العمل الهجين والعمل عن بُعد منذ عام 2020، والرقمنة المستمرة للعمل بشكل عام، إلى تزايد أهمية تجربة الموظف الرقمية. ويمكن للموارد البشرية الرقمية تحسين تجربة الموظف بشكل كبير، على سبيل المثال، من خلال تمكين الخدمة الذاتية للموظفين. يمكن للموظفين بسهولة: عرض وتنزيل كشوف رواتبهم، ونماذج الضرائب، وغيرها من المستندات ذات الصلة. والتسجيل في خطط المزايا الخاصة بهم أو تغييرها أو إدارتها، بما في ذلك التأمين الصحي، وخطط التقاعد، وغيرها من المزايا. وتحديث بيانات الاتصال الخاصة بهم، والعنوان، وجهات الاتصال في حالات الطوارئ، وغيرها من المعلومات الشخصية مباشرةً في نظام الموارد البشرية. وكذلك

تسجيل الدخول والخروج، وتسجيل ساعات العمل، وتبعية سجلات الحضور. وتتيح ميزات الخدمة الذاتية هذه للموظفين إدارة احتياجاتهم المتعلقة بالموارد البشرية بكفاءة واستقلالية، مما يُخفف العبء الإداري على إدارات الموارد البشرية، ويجعل تجربة الموظف الرقمية سلسلة وسهلة الاستخدام. هذا الاستقلال المُعزز يعزز رضا الموظفين ومشاركتهم.

➤ **إدارة أفضل للبيانات:** تقلل رقمنة عمليات الموارد البشرية من خطر فقدان البيانات. بشرط أن يعرف الموظفون مكان تخزين البيانات وكيفية الوصول إليها، فإن استخدام حلول برمجية مثل نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) أو نظام تتبع المتقدمين (ATS) سيسمح بإدارة بيانات أفضل من استخدام البدائل اليدوية.

➤ **تحسين استقطاب المواهب:** إذا كان هناك مجال واحد في مجال الموارد البشرية يزخر بحلول وتطبيقات وبرامج الموارد البشرية الرقمية، فهو استقطاب المواهب. ويمكن رقمنة العديد من جوانب رحلة المرشح وأتمتها (إلى حد كبير)، بدءًا من البحث عن المرشحين ونشر الوظائف، وصولًا إلى الاختيار المسبق للمرشحين، وجدولة المقابلات، والتأهيل.

➤ **تمكين اتخاذ القرارات المستندة إلى البيانات:** تأتي معظم برامج الموارد البشرية الرقمية اليوم، إن لم يكن جميعها، مزودة بميزات التحليلات والتقارير، مما يُسهّل على قسم الموارد البشرية، تحليل البيانات الداخلية واتخاذ قرارات مستندة إلى البيانات.

➤ **انخفاض التكاليف الإدارية:** يمكن أن يُقلل استخدام تكنولوجيا الموارد البشرية بشكل كبير من الوقت الذي يقضيه متخصصو الموارد البشرية في المهام الإدارية، مثل: معالجة الرواتب، وإدارة بيانات الموظفين، وإدارة المزايا. وبالتالي، فإن رقمنة عمليات الموارد البشرية ستخفض التكاليف الإدارية. وتشمل فوائد الموارد البشرية الرقمية إدارة أفضل للبيانات، وتحسين استقطاب الكفاءات، وتبسيط العمليات، وغيرها.

لا ريب في عديد المزايا والمكاسب التي تتيحها الموارد البشرية الرقمية، خاصة في ظل النمو السريع للتكنولوجيا الرقمية، خاصة وأن التحول الرقمي للموارد البشرية يمكن المؤسسة من تجاوز العديد من المشاكل والاحتياجات المتغيرة في بيئة الأعمال شديدة التغير وذات السمة العدائية. بيد أن هناك مجموعة من الأهداف الاستراتيجية التي يمكن بلورتها في أربع قضايا أساسية، حيث لابد أن تحقق مؤشرات ايجابية من جراء التحول نحو الموارد البشرية الرقمية، وهي تخص: زيادة الانتاجية، وتحسين الاجراءات الإدارية المختلفة، وتحسين التواصل داخل المنظمة.

وعلى الرغم من المزايا التي يتيحها التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، الا ان هناك تحديات، يمكن ان تعرقل جني فوائد هذا التحول، والتي يمكن تلخيص أهمها، ضمن ما يأتي:

➤ **تحديات الأمن السيبراني:** يجب أن تتخذ الشركات إجراءات أمنية صارمة لحماية بيانات الموظفين والبيانات الحساسة الأخرى من التسرب والاختراق، وهذا يتطلب توظيف خبراء في الأمن السيبراني وتطبيق ممارسات أمنية صارمة والتحديث المستمر لأنظمة الحماية.

➤ **تحديات التحول الثقافي:** يتطلب التحول الرقمي تغيير ثقافة المؤسسة وطريقة عملها، وهذا يتطلب التعاون والتواصل بين جميع المستويات الإدارية والموظفين وتوفير التدريب اللازم لتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية.

➤ **تحديات التكلفة:** قد يتطلب التحول الرقمي استثمارات كبيرة في تقنيات وأنظمة جديدة وتدريب الموظفين، وهذا يمكن أن يكون تحدياً للشركات التي تحاول تحسين إدارة الموارد البشرية دون زيادة تكاليف الإنتاج.

➤ **تحديات الموثوقية:** إن التحول الرقمي يتطلب الاعتماد على تقنيات وأنظمة دقيقة وموثوقة، ويجب تحديث هذه الأنظمة بشكل دوري وضمان استمرارية الخدمات الرقمية المقدمة للموظفين.

➤ **تحديات التكيف مع التغييرات:** يتطلب التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية تحديد متطلبات الموظفين وتوفير الدعم اللازم لهم للتكيف مع التغييرات التقنية والتعلم وتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية، وهنا يجب تنمية ثقافة التغيير التنظيمي لإقناع الموظفين بضرورة هذه التغييرات مما يقلل من مقاومتهم للتغيير.

➤ **تحديات الدمج بين التقنيات القديمة والجديدة:** قد تواجه الشركات صعوبة في دمج التقنيات الرقمية الجديدة مع نظم إدارة الموارد البشرية القديمة، وهذا قد يتطلب التعاون مع موردي البرامج والاستشاريين للتأكد من سلامة التكامل بين النظم المختلفة.

التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية يتطلب التنظيم والتخطيط الجيد للتغييرات التي يجب إدخالها والتحكم بالتحديات المختلفة التي يواجهها وتوفير الدعم اللازم للموظفين وتحسين مهاراتهم في استخدام التقنيات الرقمية وتوفير الأمن السيبراني والتحديث المستمر للأنظمة والتكنولوجيا. وباستخدام استراتيجية تحول رقمية فعالة وشاملة يمكن للشركات الاستفادة من فوائد التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية وتحسين الكفاءة والإنتاجية والتنافسية.

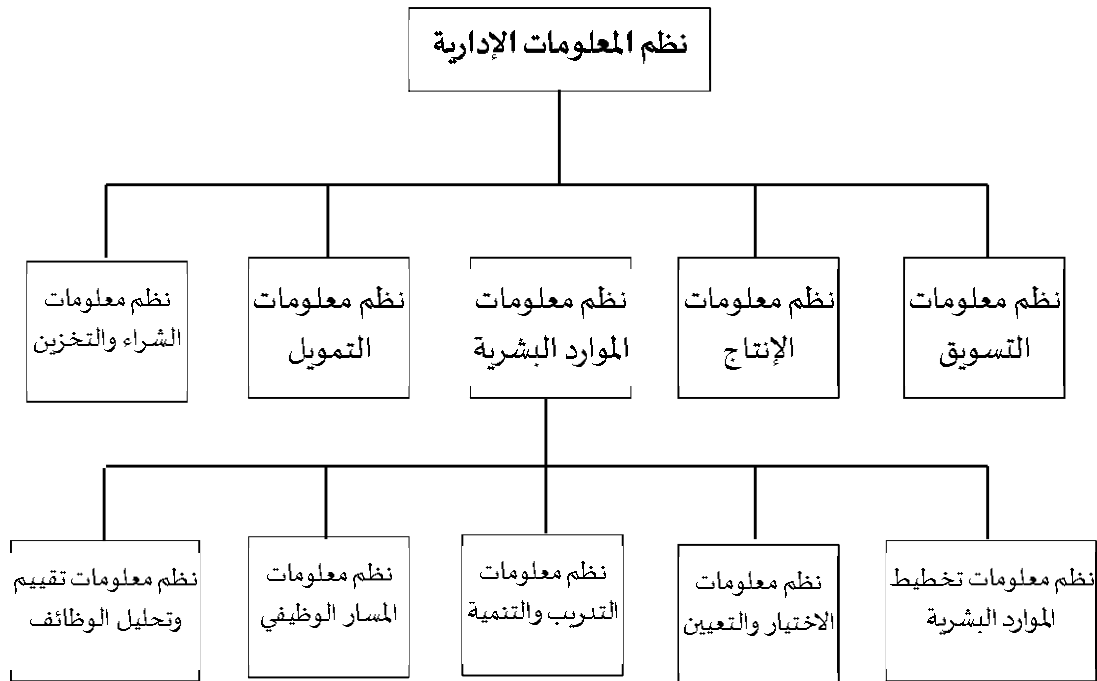
رابعاً: نظام معلومات الموارد البشرية لبنة استراتيجية في التحول الرقمي لإدارة الموارد البشرية

أ- مفهوم نظام معلومات الموارد البشرية

النظرة المعاصرة للموارد البشرية على أنها عنصر استراتيجي، وجب الاستثمار فيه لعلاقته المباشرة مع أهداف تحقيق الميزة التنافسية المستدامة والاستمرارية للمنظمة، جعل من نظم معلومات الموارد البشرية انعكاساً واضحاً على الاهتمام بمواردها البشرية.

ويعتبر نظام المعلومات البشرية جزءاً هاماً، وله امتداده ضمن نظام المعلومات الإدارية، حيث يعرف نظام المعلومات الإدارية بأنه مجموعة من النظم المتكاملة التي تعمل على تقديم معلومات لعمليات التخطيط، والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية، سواء كانت هذه المعلومات عن الماضي أو الحاضر أو المستقبل، وكذا تشمل ما يتعلق بالمتغيرات الداخلية والخارجية، وبالتالي فإن نظام المعلومات الإدارية يجسد المصدر الأساسية للمعلومات والبيانات المتعلقة بإدارة المعرفة وصناعة القرارات واتخاذ القرار السليم الذي مختلف الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن الإشارة وتوضيح تموقع نظام المعلومات البشرية ضمن نظام المعلومات الإدارية من خلال استعراض الشكل الموالي:

الشكل رقم 28: تموقع ومكانة نظام معلومات الموارد البشرية ضمن إطار
نظم المعلومات الإدارية



المصدر: عبد الحميد المغربي، 2006.

هناك عدة تعاريف لنظام معلومات الموارد البشرية، الذي ظهر خلال النصف الثاني من القرن الحالي جراء التطور في الفكر والتطبيقات الإدارية بصورة عامة وتطبيقات الموارد البشرية بصورة خاصة، فنظام معلومات الموارد البشرية يجسد أحدث التطبيقات الناتجة عن ثورة الأنظمة.

ينصرف نظام معلومات الموارد البشرية إلى ذلك النظام المتضمن معلومات حول الموارد البشرية في المنظمة، بحيث يمكن الاستفادة منها في صناعة القرارات المختلفة الخاصة بالموارد البشرية كالترتيب والتطوير والتحفيز والترقية والتنقلات.

وهو أيضا ذلك النظام الذي ينطوي على عملية جمع وتنظيم وتحليل البيانات الخاصة بالموارد البشرية وتحويلها إلى مراكز صناعة القرارات لأغراض التخطيط للموارد البشرية في الوقت المناسب.

نظام معلومات الموارد البشرية: "هو نظام يسعى إلى توفير المعلومات التاريخية والحالية والمستقبلية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات المتعلقة بفاعلية استخدام العنصر والرفع من مستوى أدائه في تحقيق اهداف المؤسسة".

وأشار أيضا pootanen إلى نظام معلومات الموارد البشرية بأنه نظام محوسب يستند على شبكة من قواعد البيانات يستخدم للحصول على المعلومات وتخزينها وتصنيفها وتحليلها واسترجاعها ونشرها حول الموارد البشرية للمؤسسة".

أيضا "هو نظام إلى لجمع وتخزين واستخراج المعلومات الخاصة بالموارد البشرية عن طريق بناء قاعدة بيانات المتعلقة بالأفراد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج ان نظام معلومات الموارد البشرية نظام محوسب مبني على شبكة من قواعد البيانات يسعى إلى توفير معلومات خاصة بالموارد البشري تتخذ كمرجعية أساسية لاتخاذ قرارات سليمة تمكن المؤسسة أو المنظمة من تحقيق أهدافها انطلاقا من الاستثمار في المورد الاستراتيجي المتمثل في الموارد البشرية حيث يتم استخدام الموارد البشرية بفعالية مما يؤدي إلى تحسين ورفع أدائها، وتحقيق أهدافها التنظيمية.

فنظام المعلومات البشرية يمثل انعكاسا واضحا لاهتمام منظمات الأعمال بالموارد البشرية وتنمية استخدامها لرفع قيمة المنظمة، من خلال توفير البيانات والحقائق المتعلقة بالعاملين والوظائف والأنشطة وسياسات الأفراد، بما ييسر إنتاج التقارير التي تساعد في قيام منظمات الأعمال بالعمليات الإدارية الأساسية ومن تخطيط واتخاذ قرارات...

يتضمن نظام المعلومات البشرية حزمة من النظم الفرعية، مثل استقطاب وتعيين وتحفيز العاملين، التدريب، الأجور والحوافز، تقييم العاملين، بالإضافة إلى وظائف أخرى، ومن أهم مخرجات نظام معلومات الموارد البشرية، ما يلي:

أ- معلومات حول تخطيط الموارد البشرية.

ب- معلومات عن أداء العاملين.

ت- معلومات حول استقطاب واختيار العاملين.

ث- معلومات حول نظم الأجور والمكافآت والحوافز.

ج- معلومات عن تنمية الموارد البشرية.

ح- معلومات عن رأس المال البشري في المنظمة.

ب- أهمية نظام معلومات الموارد البشرية

يتربع الحقل المعرفي المتعلق بنظام معلومات الموارد البشرية باهتمام واسع، وذلك انعكاس منطقي لأهميته واتساع مجالات تأثيره واستخدامه لأغراض التحليل والاختيار والقياس والتقويم لأنشطة العاملين المتنوعة والمختلفة. ويمكن فيما يلي التطرق إلى أبرز نقاط أهمية لنظام معلومات الموارد البشرية:

➤ يمثل أداة تطوير باتجاهين: الأول تحسين النوعية وتطويرها بواسطة نظم للمراقبة، وتحافظ على استمرار النوعية بدل الاعتماد على التعديل بعد حدوث الخطأ، والثاني زيادة المشاركة والاندماج بين مستخدمي النظام من خلال المعلومات المتاحة بسهولة ويسر، وبالتالي فإن زيادة المشاركة سينعكس على نجاح نظام معلومات الموارد البشرية، حيث يشير Nardomi عن ذلك أن مشاركة المستفيد في تطوير التجهيزات هو مكون أساس للنجاح طويل الأمد لنظام معلومات الموارد البشرية.

➤ تخزين واسترجاع المعلومات ومعالجتها بالسرعة الممكنة. وبالتالي سرعة ودقة عملية صناعة القرارات.

➤ يمكن نظام معلومات الموارد البشرية من تخصيص التكاليف، حيث تستطيع المنظمة الحصول على تقارير إحصائية، والتي هي معلومات ذات أهمية في التعرف على تكلفة القوى العاملة ومكانتها من وقت إلى آخر.

➤ يساعد نظام معلومات الموارد البشرية في دعم القرارات المتعلقة بإعادة هيكلة ومعالجة مشاكل العجز والفائض في المورد البشري، مما تحققه من تحسين كفاءة المنظمة وأدائها من خلال إعادة تصميم النظم والمعالجات، وكذلك استهلاك الطاقات المتاحة، يمثل عنصراً أساسياً يزود إدارة الموارد البشرية وإدارة المنظمة بالمعلومات الخاصة بالمورد البشري لإعداد عمليات التخطيط والرقابة بتكلفة مناسبة وبالتوقيت المطلوب والسرعة المناسبة والجهد الأقل.

➤ من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يتم تغيير النظرة التقليدية لوظيفة الموارد البشرية نحو اعتبارها وظيفة استراتيجية في ضوء التحديات المعاصرة، والتأثير في مجالات صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

➤ معرفة الحاجات السلوكية للأفراد وتعزيز السلوكيات المرغوبة وتطبيقها في العمل.

- العمل على تقديم الإجراءات الرسمية معززة الخبرة التنافسية من خلال اختيار وتطوير العاملين وتأثيرها في سلوكياتهم لإنجاز الأعمال المحاطة بهم.
- تساعد على تحقيق الأداء الأمثل للمؤسسة بتحسين أداء الأفراد العاملين فيها من خلال التقويم الصحيح لها.
- تقليل التعامل بالسجلات اليدوية والمعاملات الورقية.
- إمداد المسؤولين والقادة بكافة المعلومات المتعلقة بالأفراد ضمن مختلف المجالات، من أجور وامتيازات وتعويضات وتأمينات وتدريب وتنمية كفاءات وتقويم الأداء، بالإضافة إلى توفير معلومات عن نظم الاختيار والتعيين وشروطها وتقييم الوظائف وتحليلها، وتنمية قدرات الأفراد ومهاراتهم، وتخطيط المسارات الوظيفية.
- يتيح التشخيص الداخلي الوقوف على مختلف التغيرات التي تمس البيئة الداخلية فيما يتعلق بالأهداف وتحليل الوظائف وتخطيط الاحتياجات والوقوف على الامكانيات البشرية لدى المنظمة، وتكوين فرق العمل والوحدات الإدارية، والفروق الوظيفية والمسارات المهنية وتحقيق العدالة التنظيمية بين الأفراد.
- يمكن التشخيص الخارجي من مواكبة المستجدات المتعلقة بصورة مباشرة أو غير مباشرة بإدارة المورد البشري، مثل التشريعات الحكومية، إجراءات التعيين والاختيار والتأمينات الاجتماعية....
- التكامل مع نظم المعلومات الإدارية الفرعية الأخرى بالمنظمة، كنظام معلومات التسويق.... بما يضمن وجود نظام معلومات كلي، متكامل يخدم اتخاذ القرارات على مستوى المنظمة.

ج-أهداف نظام معلومات الموارد البشرية

يسعى نظام معلومات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف التالية:

- جمع المعلومات عن كل الوظائف في المؤسسة ومتطلبات كل وظيفة من الخبرات والمؤهلات وخزن القوانين والأنظمة والتعليمات ذات الصلة بتنظيم شؤون العاملين في المؤسسة للرجوع إليها عند الحاجة.
- تقديم تلك البيانات والمعلومات أمام الإدارة لمساعدتها في اعداد الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالاختيار والتعيين والتقويم والتدريب والتطوير والرواتب والأجور والحوافز.
- السرعة الأكبر في استرجاع البيانات ومعالجتها والسهولة في تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها من جديد.
- من وجهة نظر الدراسة الحالية يمكن اعتبار أهم أهداف نظام معلومات الموارد البشرية هي:
- سهولة تصنيف البيانات وإعادة تصنيفها لأغراض اختيار العاملين وتوظيفهم وتطوير قابليتهم.
- سهولة عرض المعلومات عن كل الوظائف في المؤسسة وإجراء تقويم لها ووضعها لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وفي الوقت الملائم.
- الحفاظ على قاعدة البيانات الدقيقة والكاملة والحديثة لاستخدامها لأغراض تقويم الأداء.

د-خصائص نظام معلومات الموارد البشرية

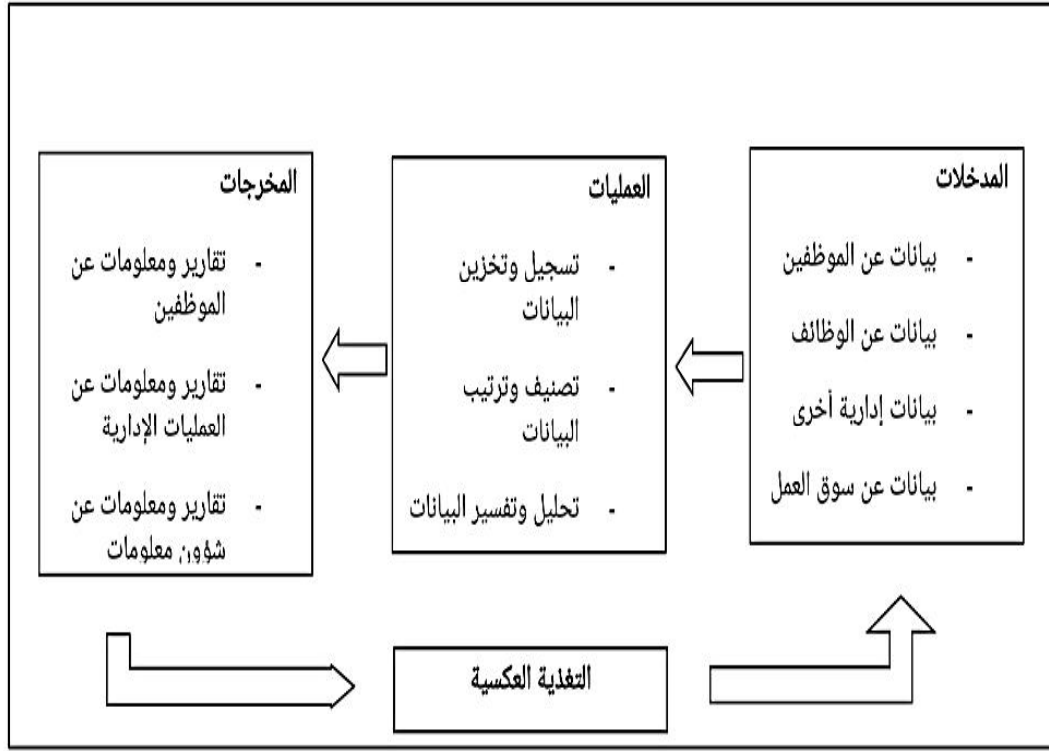
يتمتع نظام معلومات الموارد البشرية بعدة خصائص، يمكن إيراد أهمها فيما يلي:

- نظام فرعي من نظام المعلومات الإدارية للمنظمة تبعاً لما أشير له سابقاً.
- يهتم بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات ذات الفائدة في تعظيم الأداء البشري في قاعدة بيانات معدة لهذا الغرض.
- يهتم بتجميع أنشطة العنصر البشري المتعددة من تخطيط القوى العاملة واختيار وتعيين وترقية ونقل أجور وحوافز غيرها.
- يوفر المعلومات عن الموارد البشرية وترشيد عملية صنع واتخاذ القرارات في أعلى ما تملكه المؤسسة ألا وهو العنصر البشري

هـ-مكونات نظام معلومات الموارد البشرية

يتكون نظام معلومات الموارد البشرية من وجهة نظر آلية عمل إلى نظام من أربعة عناصر هي: المدخلات والمخرجات، والعمليات والتغذية العكسية.

الشكل رقم 29: مكونات نظام معلومات الموارد البشرية



المصدر: العيد جلال، إبراهيم الكردي، منال محمد، 2000.

يتضح من خلال الشكل السابق أن:

- 1- المدخلات: تمثل مجموعة البيانات عن الأفراد العاملين في المؤسسة مثل
 - البيانات عن الموظفين: (اسم الموظف، محل وتاريخ الميلاد، الجنس، الديانة، الحالة الاجتماعية محل الإقامة، مؤهله العلمي، درجة الوظيفة، خبرته، راتبه، تاريخ انتهاء الخدمة).
 - البيانات عن الوظائف: تحتوي (مسميات الوظائف، مواقعها التنظيمية والتعديلات التي تطرأ عليها).
 - بيانات إدارية أخرى: تتعلق بسياسات التوظيف وتتضمن القوانين والتعليمات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية.
 - بيانات سوق العمل: تتمثل في مؤسسات المنافسة وكيفية حصولها على ذوي الخبرات والمؤهلات.

2-العمليات: يقصد بها معالجة كافة البيانات التي تم إدخالها إلى قاعدة بيانات الموارد البشرية، عن طريق جمعها وتخزينها وتصنيفها واستخدام الأساليب الرياضية والاختبارات الإحصائية وتحويلها إلى معلومات وتقارير يمكن الاستفادة منها.

3-المخرجات: عبارة عن تقارير واستجابات ومعلومات تعبر عما توصل إليها النظام من نتائج على ضوء المدخلات أي أدخلت إلى قاعدة بيانات وذلك بعد معالجتها مثل

- معلومات عن الموظفين والوظائف: تبين إحصائيات تحليل حركة العمالة لكل إدارة ووظيفة.
- المعلومات: إجمالي عدد العمال الذين تركوا الخدمة.
- المعلومات عن العمليات الإدارية: تفيد المؤسسة في تخطيط القوى العاملة وتحديد احتياجاتها من الموارد.

4-التغذية العكسية: هي المعلومات التي تحمل رسائل وإرشادات عن كيفية سير النظام ومدى تطابق مخرجاته مع الخطط الموضوعية وتتم من خلال الرقابة على العناصر السابقة. تهدف إلى رصد الانحرافات والعمل على تصحيحها وذلك بما يخدم أهداف المؤسسة.

و-وظائف وتطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من بين أهم الأنظمة المهمة في المؤسسات، حيث يؤدي مجموعة من الوظائف ويتكون مجموعة من التطبيقات التي سنتطرق إليها من خلال هذا الفرع.

1-وظائف نظام معلومات الموارد البشرية:

ينطوي نظام معلومات الموارد البشرية على مجموعة واسعة من الوظائف التي تُحقق مكاسب هامة للمنظمة، ولعل أهمها:

➤ **تزويد الإدارة العليا بالمعلومات:** تعتبر أبرز وظيفة يؤديها النظام، حيث تحتاج الإدارة في جميع أعمالها إلى المزيد من المعلومات ولاسيما أنها تعيش في عالم تعقدت وتشعبت تخصصاته.

➤ **تحديد المسؤولية:** لهذا النظام دور في تحديد أدوار الأفراد والأقسام بالمؤسسة وبالتالي تحديد المسؤولية هؤلاء الأفراد حتى لا يكلف الفرد أكثر من طاقته.

➤ **تنظيم إجراءات العمل:** هي الوظيفة للنظام مستمدة من اسمه كنظام وتعني أي شيء مخطط ومحدد ومرتب وفي غياب النظام فإن الغلبة للفوضى والعشوائية.

➤ **السيطرة والاستفادة من الموارد المتاحة:** الموارد المتاحة قد تكون مادية كأجهزة ومعدات وبضائع وأموال، أو بشرية كعملاء وعاملين. لذلك السيطرة عليها في منتهى الأهمية.

➤ **ضمان انسياب العمل:** من وظائف النظام ان يؤدي إلى تنسيق والموائمة مع نظم الفرعية الأخرى بما يكفل انسياب العمل والتخلص من الاختناقات الموجودة.

2-تطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية:

لنظام معلومات الموارد البشرية تطبيقات عديدة في كافة نشاطات المؤسسة وأهم هذه التطبيقات:

1-2-تطبيقات التوظيف Staff Application: تتضمن تطبيقات توظيف

العاملين كل من عملية جذب واستقطاب العاملين المساعدة في توفير فرص العمل المناسبة والحفاظ على قاعدة البيانات الخاصة بالعاملين، نذكر منها ما يلي:

- جذب واستقطاب العاملين: يساعد نظام معلومات جذب واستقطاب العاملين في حفظ المعلومات الخاصة بالمرشحين للوظائف مع تحديد المرشح المناسب للمواقع الوظيفية.
- استرجاع المعلومات الخاصة باسم العامل وقم ضمانه الصحي، ومؤشرات أخرى للمتقدم للوظيفة.
- توثيق جميع الإجراءات الخاصة بعملية الاستقطاب، مثل المقابلة والاختيار...

- توثيق جميع البيانات الأساسية حول فرص العمل المتوفرة.
- توفير معلومات عن نتائج الاختبارات للمرشحين للوظائف
- توفير قاعدة بيانات تدريبية للموظفين.
- توفير قاعدة بيانات خاصة بالعاملين: تحتفظ المؤسسة عادة ببيانات حول العاملين في قاعدة البيانات، هذه المعلومات يمكن استخدامها لعدة أغراض.

2-2- تطبيقات التخطيط للموارد البشرية Human Resources

Planning Applications: يوجد نوعان من التطبيقات الحاسوبية المرتبة بتخطيط الموارد البشرية، وهما تخطيط التعاقب وتحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً.

حيث يساعد النظام في تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعاً حيث يوفر معلومات عمّن سيشغل الوظيفة مستقبلاً، يستخدم في التنبؤ عن عدد التعيينات الجديدة والتنقلات والترقيات من قسم إلى آخر وعدد العاملين الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلاً وكذلك عدد العاملين الذين ستفقدتهم المؤسسة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب (التقاعد، الإقالة)، أو إلغاء الخدمة أو التوسع في النشاطات.

ويساعد نظام المعلومات في مجال تخطيط الموارد البشرية في معالجة العديد من الملفات للعاملين، والمصنفين حسب الوظائف، وحسب الدرجات الوظيفية، وكذلك حسب الجنس والعمر ومدة الخدمة والخبرة والتدريب، ومن ثم إمكانية رسم خرائط حركة العاملين، فضلاً عن الاستفادة في الحصول على ملفات أخرى، مثل: ملف قوة العمل، وتحليل حركية قوة العمل، الذي يتضمن تحليل حركية العاملين من ترقيات، إلى تنقلات ومعدلات دوران وغيرها.

وتساعد البيانات المتعلقة بحركية العاملين بالتنبؤ بأثر التعيين أو الاستغناء على قوة العمل المستقبلية، فتحليل قوة العمل توفر المعلومات التالية:

- عدد التعيينات الجديدة، كذلك التنقلات والترقيات من قسم إلى قسم.
- عدد العاملين الذين ستفقدتهم المنظمة مستقبلاً لأي سبب من الأسباب كالتقاعد والإقالة والاستقالة والنقل...

بالتالي فإن نظام تخطيط الموارد البشرية يساهم في عملية صناعة القرارات بفعالية سواء كانت هذه القرارات ملء شواغر، أو لإعادة توزيع الموارد البشرية من الوظائف التي يكون فيها فائض إلى تلك الوظائف التي تعاني عجز أو نقص في القوى العاملة.

3-2- تطبيقات إدارة الأداء Performance Management

Applications: يمكن خزن معلومات تقييم أداء العاملين في قاعدة بيانات إلكترونية، إضافة إلى أن الحاسوب الشخصي ممكن استخدامه لهذا الغرض. فتطبيقات إدارة الأداء تساعد المنظمة في ربط نظم التقييم بخصائص ومواصفات كل وظيفة وتساهم في تحديد ووضع الحلول لمشاكل الأداء. وبعد التقييم يتم توفير معلومات تشير إلى الفروقات في الأداء الفعلي قياساً بالمعايير المحددة.

إن تطبيقات تقييم الأداء تتطلب من إدارة الموارد البشرية تحديد مشاكل الأداء وبيئة العمل ليتسنى لها تصحيح الانحرافات ومعالجة مشاكل انخفاض الأداء.

4-2- تطبيقات التدريب والتطوير المهني: Training and Career

Development Applications تستخدم تطبيقات التدريب بشكل أساسي في توثيق المعلومات الخاصة بإدارة التدريب، وهذه المعلومات تتضمن عدد المشاركين وخصائصهم، محتوى البرنامج، وكلف التدريب...، إضافة إلى ذلك معلومات حول مهارات العاملين والأنشطة التدريبية الضرورية.

5-2- تطبيقات التعويضات: Compensation Applications تتضمن

هذه التطبيقات الخاصة بالتعويضات تحديد الرواتب والأجور والمكافآت والحوافز والإعانات والخدمات العامة والاجتماعية المقدمة للعاملين.

حيث يساعد نظام التعويضات الإدارة في معرفة المبالغ المدفوعة شهريا وحتى سنويا ويعطي الإدارة معلومات حول معدلات الدفع وحدود الراتب وتغييره من فترة لأخرى.

لذا فهو ذو أهمية في التخطيط المستقبلي للزيادات في معدلات الدفع كما انه يساعد الإدارة في تحديد الوظائف التي تكون أجورها أعلى أو أقل من معدلات الدفع في مؤسسات المنافسة.

يمكن الإشارة إلى جملة من التطبيقات المتعلقة بنظام معلومات الموارد البشرية من خلال الجدول الموالي:

جدول رقم 06: أمثلة لتطبيقات نظام معلومات الموارد البشرية

اسم التطبيق	وصف النظام	المستوى
تخطيط المصادر البشرية	إعداد خطط طويلة الأجل لاحتياجات المؤسسة من قوة العمل	استراتيجي
تحليل التعويضات	مراقبة مدى عدالة أجور العمال ورواتبهم وتوافق العوائد لكل وظيفة	تكتيكي
التدريب والتطوير	تتبع تدريب ومهارات وتقويم الأداء للموظفين وحفظ سجلاتهم	تشغيلي
المسار الوظيفي	تصميم مسار وظيفي للوظائف	فني

المصدر: كسرى مسعود، د. ايضولاح زهية، 2013.

من خلال الجدول أعلاه يمكن القول:

إن تطبيق تخطيط المصادر البشرية يعمل على ضمان فعالية التنبؤ لحاجات المؤسسة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية واعادت توزيعهم داخل المؤسسة من اجل ضمان تحقيق أهدافها وهذا ما يسمى بالمستوى الاستراتيجي أي أعلى مستويات صنع القرار.

أما بالنسبة لتطبيق تحليل التعويضات هو عنصر هام في أي مؤسسة فهو يضمن للموظفين بقاء رواتبهم ومكافئاتهم تنافسية، كما يمنح للعاملين مزايا متنوعة تلبي احتياجاتهم. وهذا يطبق على مستوى تكتيكي أي مستوى المتوسط في المؤسسة تكون أهدافه قصيرة المدى.

تطبيق التدريب والتطوير يتم من خلاله تطوير القدرات الفكرية والتطبيقية بشكل عام يكون على مستوى تشغيلي أي ربط الغايات والأهداف الاستراتيجية بالغايات والأهداف التكتيكية.

المسار الوظيفي هو إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة يكون على مستوى فني.

ز-مزايا وعيوب نظام معلومات الموارد البشرية

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية من بين الأنظمة المهمة في المؤسسات لسهولة استخدامه في إدارة الموارد البشرية وتمتين صلة الإدارة بالعاملين وعلى رغم من مميزات الكثيره لديه مجموعة من العيوب ومن خلال هذا الفرع سنتطرق إليهم.

1-المزايا:

- لنظام معلومات الموارد البشرية عدة مزايا، لعل أهمها:
- تطوير برامج التخطيط والجذب واستقطاب الموارد البشرية.
- يؤدي النظام إلى تمتين صلة الإدارة بالعاملين وبالتالي الوقوف على مشاكلهم وحلها.
- زيادة درجة الدقة في البيانات والمعلومات المنتجة.
- تقليل الاعتماد على الأعمال الورقية في جمع ومعالجة و تخزين واسترجاع المعلومات ذات الصلة بشؤون الموارد البشرية وهذا يؤدي إلى توفير عنصر المرونة.

2-العيوب:

- على الرغم من الخصائص والمزايا التي يتسم بها هذا النظام، إلا أنه يتعرض تطبيقه للعديد من العقبات والمشكلات، وتتمثل فيما يلي:
- عدم كفاية الموازنات المالية المخصصة.
- عدم كفاية وكفاءة مستخدمي النظام.
- عدم تدريب مستخدمي النظام التدريب الفعال.
- عدم القدرة على الاتصال بالنظم الأخرى.
- قصور وعدم قدرة النظام على الاستجابة للمتطلبات المتنوعة.
- وفي الدول النامية، فإن معوقات الاستخدام الفعال لنظم المعلومات الموارد البشرية يرجع بالإضافة إلى ما سبق:
- عدم قدرة الهيكل التنظيمي على استيعاب النظام الجديد.
- مقاومة الأفراد لتطبيق النظام خوفا على وظائفهم وتعويضات الوقت الإضافي التي يتقاضونها
- عدم وجود دراسة حقيقية تبين اقتصاديا نجاح أو عد نجاح النظام مستقبلا.

ح-دوافع استخدام نظام معلومات الموارد البشرية في مجال إدارة الموارد البشرية

يرى الكثير من الكتاب والباحثين أن إدارة الموارد البشرية لم تلق الاهتمام الكافي الذي تلقتة إدارات المؤسسة الأخرى وخاصة التي تتعلق نشاطها بالنواحي المالية، وذلك فيما يتعلق باستخدام نظم معلومات الحديثة إذ يسهل قياس عائد الاستثمار في القطاعات الأخرى في الوقت الذي يصعب فيه حساب العوائد الفعلية لبناء وتصميم نظم معلومات الموارد البشرية.

وفي الآونة الأخيرة تم إدراك أهمية هذا النظام لخدمة الموارد البشرية في المؤسسة لعدة دواعي أهمها:

- زيادة قدرات وإمكانيات الحاسب الآلي وتوافر البرامج المساعدة للإدارة ومعلومات الموارد البشرية مع انخفاض تكاليف توافر هذه الإمكانيات والبرامج.
- تعدد سلبيات القرارات المتعلقة بالموارد البشرية نتيجة عدم اعتمادها على المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.
- حاجة العديد من الجهات والإدارات الداخلية والخارجية لمعلومات دقيقة عن موقف الموارد البشرية وتطويرها بالمؤسسة.
- تطبيق نظم المعلومات الإدارية لخدمة الإدارات الأخرى، كالتسويق، الإنتاج، التصنيع، التمويل، المحاسبة، وغيرها مما يلزم بتطبيق تلك النظم لخدمة الموارد البشرية ليتمكن النظام من خدمة المؤسسة والعاملين بها.

فإدارة الموارد البشرية بحاجة إلى نظام لمعلومات الموارد البشرية يمكنها الحصول على البيانات الحالية والمستقبلية من أجل صناعة واتخاذ القرارات المستنيرة وتبني الخيارات الاستراتيجية التي استقيت من المعلومات المقدمة والرقابة الاستراتيجية، ويحتاج هذا النظام إلى مجموعة واضحة من الإجراءات والأدوات والمعلومات وطرائق التشغيل وتقييم البيانات وذوي الكفاءات الذين يستخدمون المعلومات وإدارة المعلومات.

خ-العوامل التي تح من فعالية نظام معلومات الموارد البشرية

قام Walker بتحديد عشرة عوامل تقف حياء بناء نظام معلومات الموارد البشرية المحوسب، وذكر أنها أخطاء متكررة وليست حيثية، بل تتكرر منذ الستينات من القرن العشرين، وتتمثل هذه الأخطاء فيما يلي:

- عدم تحديد اهداف نظام معلومات الموارد البشرية بدقة.
- عدم المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في بناء وتصميم نظام المعلومات.
- ضعف الارتباط المتكامل بين النظم الفرعية لنظام معلومات الموارد البشرية.
- وجود تعقيدات وعلاقات متشابكة بالنظام تؤدي لتعدد التقارير.
- عدم وجود التأييد والدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.
- الاعتماد على اللجان لتصميم النظام ومتابعته.
- استخدام تكنولوجيا معقدة، يصعب في كثير من الاحيان على موظفي إدارة الموارد البشرية استخدامها وتشغيلها.
- التهاون في عملية الرقابة قبل وأثناء بناء وتصميم نظام معلومات الموارد البشرية.

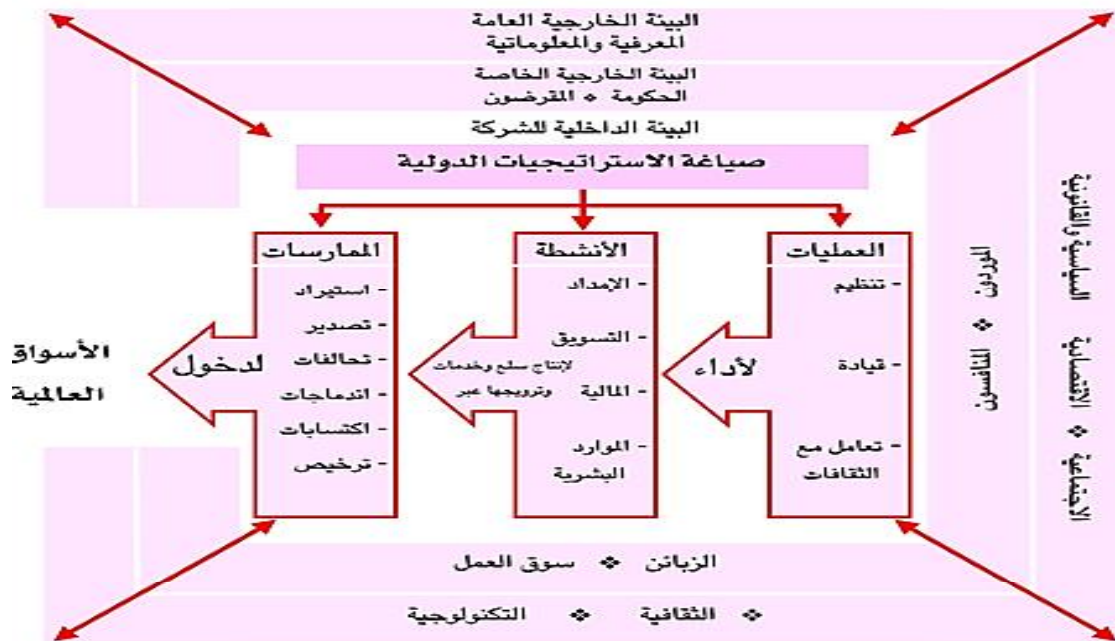
خامسا: الإدارة الدولية للموارد البشرية

حركة عمل الشركات خلال العصر الراهن، مهما كان طبيعة نشاطها أو حجمها لم تعد تقتصر على السوق المحلي فقط، فالتطورات الرهنية وما قترن بها من سرعة فائقة لنمو الثورة التكنولوجية الرابعة، أضحت ظاهرة التدويل أو امتداد نشاط الشركات إلى الخارج احد الشروط اللازمة للبقاء والاستمرارية عبر التنافس من خلال تلبية احتياجات المستهلكين أو العملاء أو عبر حتمية التغيير التكنولوجيا وتطوير ممارسات الإدارة، وقد أضحي نجاح الكثير من الشركات يعتمد على قدرتها على الدخول إلى الأسواق الخارجية، وعلى مدى الكفاءة في إدارة هذه الاسواق، وهو ما يفرض على مديري الشركات الكثير من التحديات، فمثلا يجب أن ينسق كل من السوق والمنتج وخطط الإنتاج على أساس دولي، كما يجب أن تكون الهياكل التنظيمية أكثر قدرة على إحداث التوازن الرقابي بين المركز الرئيسي وفروع المحلية، فمثلا شركة فورد للسيارات تدار على أساس عالمي، فأنشطة تصميم المنتج مثلا تتم على أساس عالمي وليس محلي، كما أن نشاط التصنيع والشراء هو الآخر على أساس عالمي، كما أن شركة فورد تضع نظم إدارة الموارد البشرية على أساس عالمي، حيث يتم تحويل أو انتقال العاملين من مكان لآخر أو من فرع لآخر حسب الحاجة، أو إذا كانوا هم الأفضل لأداء مهام الوظيفة، ففي شركة فورد وغيرها من الشركات العالمية تتطلب إدارة الموارد البشرية تفهما للثقافات المختلفة التي تغري الأفراد من مجتمعات مختلفة للعمل بها.

أ- الإدارة الدولية وتحديات العمل الدولي

ينصرف مفهوم الإدارة الدولية إلى أنها مجموعة من العمليات التي تشمل تخطيط، تنظيم، قيادة، التعامل مع الثقافات، تعتمد على الشركات التي تدير أعمالها على مستوى دولي وخارج الحدود الوطنية، التي أبرز سماتها أن نسبة موجوداتها ومبيعاتها ومواردها البشرية الأجنبية تشكل نسبة 20-35% من النسبة الكلية، لتنفيذ وتنسيق الأنشطة الدولية، الإمداد، التسويق المالية، الموارد البشرية التي تشكل محور اهتمام هذا الكتاب، بين بلدان العالم المختلفة عبر مجموعة من الممارسات التي تشمل الاستيراد، التصدير، التحالفات، الاندماجات، الاكتسابات، الترخيص الدولي، وبالأستناد إلى استراتيجيات دولية لهذا الغرض. ويمكن تجسيد مفهوم الإدارة الدولية متضمنة إدارة الموارد البشرية كعنصر جوهري من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 30: مضمون الإدارة الدولية



المصدر: أحمد علي صالح، زكريا الدوري، 2020.

وبالتالي يتضح من خلال الشكل رقم 30، بأن الإدارة الدولية وتحديدًا ما يتعلق بصياغة الاستراتيجية الدولية من أجل التكيف والاستجابة لبيئة الأعمال من أجل تحقيق بيئة تنافسية مستدامة تتضمن إلى جانب الأنشطة المتعلقة بالإمداد وسلاسل التوريد والتسويق والمالية الأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية ضمن العمليات والممارسات في إطار ما يعرف بالإدارة الدولية للموارد البشرية.

ب-مداخل مفسرة للبحث في الإدارة الدولية للموارد البشرية

لقد انتقد العديد من الباحثين (على سبيل المثال، Easterby-Smith et al., 1995) إدارة الموارد البشرية لكونها مفهومًا مقيدًا ثقافيًا ومنحازًا إلى الأنجلو أمريكيين، ولا يمكن فصله عن سياقه المؤسسي وخلفيته الفردية الرأسمالية من أجل تطبيق مفهوم إدارة الموارد البشرية في بلدان أخرى، فمن المهم فهم الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية. فعلى سبيل المثال قد لا تكون المفاهيم الغربية لإدارة الموارد البشرية موجودة في المنظمات في آسيا لأن أدوار إدارة الموظفين الشائعة في آسيا يمكن أن تكون بعيدة كل البعد عن مفهوم إدارة الموارد البشرية كما هو مفهوم في نظرية إدارة الأعمال الغربية بسبب الاختلافات الثقافية الموجودة بين الشرق والغرب. ويمكن أن تكون الممارسات التقليدية المستخدمة بشكل أساسي في آسيا، على سبيل المثال: التوظيف مدى الحياة والأجر القائم على الأقدمية والتدريب على المهارات الفنية الخاصة بالمنظمة، مختلفة تمامًا عن تلك الممارسات المستخدمة في الغرب. ومع ذلك، قد تختلف هذه الأمور بين الثقافات المختلفة داخل آسيا نفسها، مثل بين الصين واليابان.

بشكل عام، تتعلق إدارة الموارد البشرية الدولية بإدارة جميع أنشطة الموارد البشرية في المنظمات في جميع أنحاء العالم بشكل فعال من أجل تعزيز الأداء الفردي والتنظيمي. وقد تطورت وجهات النظر الرئيسية التي تدعم إدارة الموارد البشرية الدولية على مدى السنوات الخمس عشرة الماضية من خلال منظور الشركات المتعددة الجنسيات، ومنظور إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات، ومنظور إدارة الموارد البشرية المقارن.

من منظور الشركات متعددة الجنسيات، تم تعريف مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية من قبل مورجان 1986 على النحو التالي: التفاعل بين الأبعاد- أنشطة الموارد البشرية (الشراء والتخصيص والاستخدام)، وأنواع الموظفين (مواطني الدولة المضيضة-مواطنو الدولة الأم-مواطنو الدولة الثالثة-مواطنو الدولة الثالثة)، ودول التشغيل (المضيضة والوطنية وغيرها). وإن إدارة الموارد البشرية الدولية الفعالة أمر بالغ الأهمية لنجاح العديد من الشركات متعددة الجنسيات. فقد ذكر بروستر وآخرون 2005 أن التحدي الحاسم للمؤسسات من كل من القطاع العام والخاص في القرن الحادي والعشرين هو الحاجة للعمل عبر الحدود الوطنية، وعلق سبارو وآخرون 2011 بأن الهدف النهائي للشركات المتعددة الجنسيات هو بناء الكفاءات الأساسية لتكون قادرة على نقل القدرة عبر عدة بلدان، الأمر الذي ينطوي على مراقبة تنفيذ السياسات والممارسات ذات الصلة، وثقافة الشركة المناسبة، وإنشاء الشبكات اللازمة وضمان أن جميع أجزاء المؤسسة لديهم حساسية لاحتياجات الموظفين.

يركز منظور إدارة الموارد البشرية عبر الثقافات على إدارة سلوك الأفراد في المنظمات المتعددة الجنسيات والعالمية التي تعمل في دول وثقافات حول العالم. على سبيل المثال، لاحظ بيلتونين (2006) ودودينج وويلش (2004) أن إدارة الموارد البشرية الدولية تستكشف التعقيد الإضافي في إدارة الموارد البشرية بسبب تنوع السياقات الوطنية للعمل، مثل التأثيرات الخارجية الأوسع، والتعرض للمخاطر، فضلاً عن مزيج المغتربين والسكان المحليين في القوى العاملة. ومع ذلك، كالداس وآخرون. (2011) يسلط الضوء أيضاً على القضايا الحالية المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في البلدان النامية.

ويشير منظور إدارة الموارد البشرية المقارن إلى كيفية اختلاف أنظمة إدارة الموارد البشرية بين البلدان والمناطق المختلفة في العالم والتشابهات والاختلافات في طرق إدارة الأشخاص. لذلك، عند دراسة إدارة الموارد البشرية الدولية، يعتمد فهم أنشطة الموارد البشرية إلى حد كبير على سياقات وجوانب إدارة الموارد البشرية وكذلك على المكان الذي يتم التركيز عليه.

من أجل التعمق في مفاهيم إدارة الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية الدولية، تنشأ بعض الأسئلة الرئيسية: هل تصبح إدارة الموارد البشرية أكثر اتساقاً مع تزايد عالمية الأعمال؟ أم أن إدارة الموارد البشرية ستظل مميزة في مناطق مختلفة؟ إذا كان الأمر كذلك، فهل تزايد الاختلافات أم تتناقص؟ هذا يؤدي إلى إثارة أسئلة تتعلق بالاختلافات المحتملة في إدارة الموارد البشرية. ولتحديد هذه الأسئلة في سياق دولي، ينبغي أن يتضمن التحليل النظر في عوامل مثل التأثير التفاضلي للعولمة على المنظمات العاملة في مناطق جغرافية مختلفة، ودور الشركات المتعددة الجنسيات في تعزيز ممارسات إدارة الموارد البشرية العالمية، وتنوع وأشكال أنظمة الأعمال الوطنية المختلفة. ومع ذلك، هناك أيضاً قضية الشركات المتعددة الجنسيات المحلية، مثل تلك الناشئة في الصين، والتي قد تكون أقرب إلى التقارب من الشركات المحلية.

فمن وجهة النظر العالمية، تعد العولمة والتدويل والتقدم التكنولوجي بعض العوامل التي يُعتقد أنها تدفع الأنظمة الوطنية نحو التوحيد، مثل تشجيع النسخ والمقارنة ونقل الممارسات. قد تشجع المنافسة وتطور السوق الشركات الدولية على تبني بعض أفضل الممارسات من أجل البقاء والتنافس. وتشير حجة أفضل الممارسات وبحوث أفضل الممارسات الدولية إلى أن استراتيجيات الإدارة الاستباقية تؤثر بشكل كبير على نتائج الأعمال وأن البحث عن حل عابر للحدود الوطنية، سيؤدي إلى التقارب بين الأشكال والعمليات البنيوية، ويمكن تبنيه بشكل فعال من حيث التكلفة وعادل في جميع أنحاء المنظمة في جميع أنحاء العالم. وقد يكون هذا التماثل ذا أهمية نظرية في هذا النقاش

إن قوى العولمة والبحث عن ممارسات الإدارة المثلى من قبل الشركات متعددة الجنسيات لديها القدرة على إحداث تأثير كبير على مجال إدارة الموارد البشرية الدولية. على سبيل المثال، تميل الشركات إلى تبني سياسات مماثلة على نطاق واسع تجاه موظفيها وفي علاقاتها مع أصحاب المصلحة الآخرين في سياقات وطنية محددة. عندما تؤثر وجهات النظر العالمية القائلة بوجود طريقة واحدة أفضل للإدارة على الشركات المتعددة الجنسيات أو عندما تكون الأفكار المبسطة للمحاذاة الاستراتيجية والملاءمة سائدة، كما هو الحال في نموذج المطابقة، فقد يفترض المرء أن محاكاة أفضل الممارسات التي تم تحديدها عالميًا ستؤدي إلى تقارب أكبر في مناهج الإدارة.

من ناحية أخرى، فإن قوى العولمة والتكامل الاجتماعي والاقتصادي تعني زيادة التنوع الثقافي في تكوين الإدارة فضلاً عن تأثيرات أكثر تنوعاً على التنمية ونشاط المنظمات الوطنية أو المحلية، ويركز نهج التمايز أو أفضل نهج على الحاجة إلى ملاءمة ممارسات إدارة الموارد البشرية للظروف المحلية، ورفض فكرة وجود طريقة واحدة أفضل للقيام بالأشياء في جميع السياقات. وكما يقترح النموذج السياقي ونموذج P5، فإن المزيج الصحيح من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يعتمد على مجموعة معقدة من العوامل البيئية والداخلية الحرجة.

وباعتماد النهج الثقافي أو المقاربة المرتكزة على البعد الثقافي فإنه من المؤكد أن أحد العوامل الأخرى التي تؤثر على النهج المتبع في إدارة الموارد البشرية في بيئة دولية هو الثقافة الوطنية. وقد حدد هوفستيد (Hofstede 1984) مناهج مختلفة في الثقافات الجماعية والفردية في دراسته الكلاسيكية. فمارست إدارة الموارد البشرية في قوى العمل المتنوعة ثقافياً في منظمات القرن الحادي والعشرين مطبوعة حتمًا بثقافة وتقاليد بلدانها الأصلية. على سبيل المثال، "مخصصات الأجور على أساس الجدارة عند الآسيويين في كل من إندونيسيا وسنغافورة قد يمنحون زيادات أكبر في الأجور على أساس الجدارة مقارنة بمخصصات الأجور على أساس الجدارة في الولايات المتحدة"

هناك اتجاهان متناقضان يطرحان فيما يخص إدارة الموارد البشرية في الشركات الدولية. أولاً، هناك اختلافات واضحة بين البلدان يمكن فهمها وتفسيرها في سياق كل ثقافة وطنية ومظاهرها في التاريخ واللوائح والأنظمة السياسية أو عوامل التنشئة الاجتماعية. ثانيًا، يمكن أن تؤدي المسافة الثقافية عن البلد الأم إلى خلق مشاكل للمؤسسات متعددة الجنسيات العاملة في بيئة مضيفة والتكيف معها، لأن التغيير في صنع القرار والتواصل وممارسات الموظفين أمر صعب، ومفاهيم ممارسات الإدارة المثالية مختلفة.

وعلاوة على ذلك، فإن الفلسفات التقليدية المضمنة في المجتمعات الآسيوية لها تأثير على نقل وتبني الأساليب الإدارية الدولية. وقد أظهرت الأدلة أن الشركات اليابانية العاملة في السياق الآسيوي، على سبيل المثال، تميل إلى التكيف مع الظروف المحلية، نتيجة لتشابه القيم الثقافية بين اليابان والدول الآسيوية

ومن المهم، بالتالي، توسيع نطاق البحوث، من خلال التحقيق فيما إذا كانت الممارسات التي جلبتها الشركات من جنسيات مختلفة، وبالتالي سياقات ثقافية مختلفة، من المرجح أن تكون متوافقة وبالتالي يتم تبنيها. وقد اقترح (2002 Braun and Warner) براون ووارنر، أن بعض أساليب إدارة الموارد البشرية أكثر تنوعًا بين الثقافات، وبالتالي قابلة للنقل من غيرها. على سبيل المثال، العديد من ممارسات التوظيف والتدريب أقل ارتباطًا بالثقافة لأنها غالبًا ما تتميز بالمهارات الفنية والأدوار والمسؤوليات المرتبطة بمختلف المناصب.

مختلف نماذج إدارة الموارد البشرية الدولية السائدة مصممة في سياق إدارة الأفراد في أمريكا الشمالية وأوروبا الغربية، ومن ثم وجب البحث واستكشاف الأسئلة حول عالمية إدارة الموارد البشرية في سياقات أخرى. حيث أن هناك عدد من العوامل التي تؤثر على قابلية تطبيق إدارة الموارد البشرية في سياقات مؤسسية مختلفة وبيئات دولية، وخاصة في سياق العولمة.

يمكن أن يتأثر نقل إدارة الموارد البشرية وتطبيقها على الاقتصادات الآسيوية بالفلسفات التقليدية المضمنة في روابط المجتمع الآسيوي، والدور الذي تلعبه الدولة أثناء عملية التغيير ودرجة التأثير الغربي. وبالتالي، فإن درجة قبول التغيير في أي نهج لإدارة الموارد البشرية يمكن أن تختلف. فإدارة الموارد البشرية ذات البعد الدولي، تحتكم على مجال واسع من التنوع في مناهج إدارتها، ومن ثم قيام نقاش عميق لصالح جعل إدارة الموارد البشرية أكثر صلة وإمكانية الوصول إليها للاقتصادات المختلفة حيث أن: أولاً، إدارة الموارد البشرية الدولية معقدة ومتعددة الأوجه وتجمع بين مجموعة متنوعة من المناهج والعوامل. لا يمكن افتراض أن الممارسات التي تم تطويرها في سياق واحد على سبيل المثال في الغرب، تعمل بنفس الطريقة في بلدان أخرى، مثل الاقتصادات الآسيوية، التي لديها مجموعات قيم مختلفة بشكل كبير. أحد التحديات المستقبلية التي يواجهها باحثو معهد إدارة الموارد البشرية هو تجميع الدراسات الوطنية والمقارنة في الاقتصادات النامية وتطوير وتوضيح مجال إدارة الموارد البشرية الدولية إذ يجب أن يدمج البحث المستقبلي أيضاً الأبحاث عبر البلدان والمناطق، والوصول إلى التفاعل المعقد بين الثقافة والمؤسسات والمعايير والقيم المجتمعية. ثانياً تتنافس الشركات متعددة الجنسيات ليس فقط على المستوى العالمي، ولكن أيضاً على المستوى الإقليمي أو المحلي. تختلف الظروف المحلية ذات الصلة بممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل كبير. عادةً ما تجد الشركات متعددة الجنسيات نفسها لديها ممارسات مختلفة لإدارة الموارد البشرية عبر

المحليات من أجل تحقيق الاتساق بين جميع الشركات التابعة لها، قد تعمل بعض الشركات متعددة الجنسيات على تطوير قيم مؤسسية مشتركة توجه تطوير سياسات الموارد البشرية المحلية مع ترك الخطط التفصيلية لتصميمها للفروع أو المكاتب المحلية. تتطلب هذه الممارسة أن يكون لدى الشركات متعددة الجنسيات فهم جيد للقضايا في السياق العالمي، وبالتالي تتطلب فهم بيئاتها المحلية.

ثالثًا، يتطلب فهم البيئة أن تقوم الشركات متعددة الجنسيات بتعديل نهجها في إدارة الموارد البشرية الدولية باستمرار نحو العوامل السياقية الخارجية والداخلية. على الرغم من وجود اختلافات في نهج إدارة الموارد البشرية، إلا أنها غالبًا ما تكون عرضة للتغيير الديناميكي بمرور الوقت؛ واتجاه التغيير ليس بالضرورة نحو وجهة نهائية أو نموذج عالمي لأفضل الممارسات. ذلك أنه توجد طبيعة تطويرية للتغيير في نهج المنظمات لإدارة الموارد البشرية الدولية.

فمسألة اعتبار الموارد البشرية متغير استراتيجي وحاسم في تحقيق الأداء المتميز وتحصيل الموقع التنافسي الذي تطمح له المنظمات من خلال تبني النموذج الأقرب والأكثر ملائمة لطبيعة نشاطها ورؤيتها المستقبلية وتوجهاتها الاستراتيجية، وبالتالي تكون الإدارة الدولية في سياق الانفتاح العالمي لعالم الأعمال موقفًا استراتيجي حتميًا وليس اختيارًا، فدارة الموارد البشرية على المستوى الدولي ليست كمثيلتها على المستوى المحلي، فهي تحتاج إلى فهم وإدراك مختلف ومنهجي وممارسات ثلاث خصوصيتها، تبعًا لما نوقش وما سيتم الإتيان ببرهانه من خلال العناصر التي سيتم طرحها لاحقًا.

ج-الموارد البشرية في منظمات الأعمال الدولية

إن منظمات الأعمال الدولية أو التوجه نحو العمل الدولي بصفة عامة يجعلها في حاجة إلى خصائص بشرية معينة تمكنها من إدارة الأنشطة والعمليات خارج الحدود تبعاً لما يخلق التوافق بين الأهداف المسطرة والاستجابة التفاعلية بين المنظمة وبيئة الأعمال التي تستقبل نشاطها.

فإدارة الموارد البشرية الدولية تتضمن تصميم استراتيجيات للموارد البشرية تستجيب للمتغيرات البيئة الدولية والمرشحة للتفاعل معها والتأثير في الأداء دون الخروج عن الإطار العام لاستراتيجية المنظمة، وتتعلق الإدارة الدولية للموارد البشرية بإعطاء مشهد عام حول الأهداف والمستويات والاستراتيجيات المتعلقة بالتوظيف، التعويضات، التدريب والتأهيل والتطوير ... على المستوى الدولي، وقد عولج مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية من قبل العديد من كتاب الإدارة، ويمكن فيما يلي التطرق لأهم هذه التعارف:

تتعلق إدارة الموارد البشرية التي يرمز لها بالاختصار IHRM بعملية اختيار وتدريب وتطوير ومكافأة الأفراد في المواقع الدولية، وتعرف أيضاً على أنها تطوير قابليات الموارد البشرية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع الشركات الدولية، ومتعددة الجنسيات والعالمية، وتعد المهمة أعقد من ممارستها في الشركات المحلية وتشمل استقطاب العاملين والاختيار والتعيين والتعويض والتدريب والتطوير والترقية وتنفيذ المهمة تحت مظلة الاستراتيجية الشاملة للشركة وبتناغم عال معها.

وإدارة الموارد البشرية الدولية، هي إدارة الأشخاص عبر الحدود الدولية من قبل الشركات متعددة الجنسيات، انها تنطوي على إدارة عالمية للأفراد، وليس فقط إدارة للوافدين.

والإدارة الدولية للموارد البشرية تشير إلى مجموعة الأنشطة والعمليات التي تهدف إلى جذب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، وتشمل الإدارة الدولية للموارد البشرية، إدارة التوظيف، التدريب، الأداء والتعويضات عبر الحدود الوطنية، وهي نمط للإدارة يتطلب فهما عميقا للاختلافات الثقافية والقانونية بين الدول وتأثيرها على استمرارية المنظمات وادائها وبصورة ادق ميزتها التنافسية.

كذلك عرفت الإدارة الدولية للموارد البشرية بأنها الأنشطة المستمرة والمنظمة التي تحدث عن طريق الابتكار والتطوير المستمر والمتجدد في اختيار القوى العاملة الفعالية داخل المؤسسات الدولية، من أجل تحقيق الأهداف الدولية لهذه الشركة، اضافة إلى تدريبهم وتطويرهم وتقييم أدائهم، وتشمل استراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف والتدريب والتطوير والابتكار، وبناء العلاقات في كافة فروع المؤسسة بالعالم.

أما متطلبات إدارة الموارد البشرية الدولية فتتعلق ب:

- بوجود قدرات تنظيمية وعقلية وبشرية: ولا بد أن تكون هذه القدرات على مستوى عالي من الكفاءة والأداء المتميز والقدرة العالية في اتخاذ القرارات المناسبة بعيدا عن الإدارة العليا ومجلس الإدارة، بسبب انتشار فروع الشركة على مستوى العالم وكثرة أعداد الموظفين بها.

- القدرة على التكيف، لابد ان تتمتع إدارة الموارد البشرية بالقدرة على التكيف مع جميع الظروف المحتملة والسياسات التي تفرضها الشركة.
- القدرة على إدارة التنبؤات المحتملة: الانتشار والاستثمار في جميع دول العالم قد يعرض الشركات إلى مخاطر استثمار عالية، وبالتالي لابد من أن تمتلك الشركة ضمن مواردها البشرية كادرا قادرا على التنبؤ والاستقراء حول المتغيرات الاقتصادية والسياسية التي تحدث ومختلف التأثيرات الناتجة عنها.

عليه فإدارة الموارد البشرية الدولية تنصرف على جملة والسياسات والممارسات المتعلقة بتنفيذ الأنشطة ذات العلاقة بالموارد البشري بغية تحقق كفاءة وفعالية الوظائف في الأسواق الدولية بغية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة. وإدارة الموارد البشرية كمفهوم عام لا تختلف على المستوى الدولي عنها ضمن المستوى المحلي، الا من حيث مضمون وظيفة الاختيار والتعيين والتدريب والتأهيل ضمن معطيات بيئات مختلفة في الاسواق الدولية وما يقتضيه استمرارية نشاطات الشركة وتحسين أو المحافظة على موقعها التنافسي.

إن الفرق الأساسي ما بين إدارة الموارد البشرية المحلية وإدارة الموارد البشرية الدولية، هو التعقيد المرافق للعمل في دول مختلفة، والحاجة إلى توظيف عاملين من مختلف الدول، وبالتالي فإن الوظائف الرئيسية للموارد البشرية متشابهة بجوهرها، أينما كان عمل المنظمة سواء أكان في بيئة وطنية أم دولية، وإن أهم العوامل التي أدت إلى هذا التعقيد، هي: الأنشطة الإضافية للموارد البشرية التي تطلبها العمليات العالمية، والتي تعد غير مهمة في البيئة المحلية، مثل الضريبة الدولية، والخدمات الإدارية المقدمة للمغتربين، والتدريب والتطوير، ولأسيما التدريب على الثقافات المختلفة، ووظيفة التعويضات، ومثلها التعويضات على الشدة ومكافأة المغتربين، والتعويضات على فقد العائلة.

ولابد ان تعطي إدارة الأداء اعتبارات خاصة إلى الظروف المتعلقة بالمهمة الدولية المحددة وبالعلاقات بين العاملين التي هي أكثر تعقيدا وتشابكا، عندما تنقل إلى بيئة دولية، وكذلك هناك عامل آخر قد أدى إلى تعقيد عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية في البيئة الدولية، وهو الحاجة إلى منظور أوسع لإعداد برامج تكون مصممة ومدراء لمجموعات عديدة من العاملين المختلفين والابتعاد قدر الامكان عن التمييز بينهم (البلد الأم، البلد المضيف، البلد الثالث) فضلا عن الابتعاد عن التدخل في حياتهم الشخصية. والأخذ في الحسبان التأثيرات الكثيرة الخارجية التي تؤثر على إدارة الموارد البشرية الدولية، مثل طبيعة السلطة الحكومية والوضع الاقتصادي والممارسات الاقتصادية ...

وبصفة عامة، فإن الاختلافات الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية الدولية والمحلية، تكمن في أن المؤسسة أو الشركة الدولية:

- تكون إدارة الموارد البشرية أكثر تعقيدا لأنها تتضمن العمل عبر الحدود الوطنية بدلا من داخل حدود واحدة لا غير، وبالتالي تحدث في بلدان مختلفة، ولكل منها ثقافته ومؤسساته الخاصة.
- من الضروري إدارة مزيج أوسع من الأفراد في المقرات الرئيسية، وفي الفروع الأجنبية التي توظف طاقم موظفين محلي (مواطنين البلد الأصلي) والوافدين إما من الشركة الأم (مواطنين الشركة الأم) والوافدين إما من الشركة الأم (مواطني الشركة الأم) أو بلدان أخرى (رعايا بلد ثالث).

- ينبغي أن يتم اتخاذ الخيارات على المدى الذي إليه ينبغي اعتماد سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية للشركة الأم قبل الشركات التابعة، قضية درجة التقارب المطلوب، وكيف سيتم تحقيقه.
- يجب أن يتم اتخاذ الخيارات على المدى الذي إليه يجب أن يتم تطبيق المركزية أو اللامركزية على قرارات الموارد البشرية، مثل التعيين، الترقية، إعادة الانتشار، وإدارة المواهب.
- إدارة الوافدين تتضمن أساليب مختلفة للاختيار والتدريب وإدارة الحياة الوظيفية والشواغل الخاصة بتكليف الوافدين للعمل في بلدان أجنبية ولمشاكل العودة للوطن.
- يجب على خبراء الموارد البشرية أن يمارسوا مجموعة واسعة من الخبرات التي تغطي المعرفة عن الدول الأجنبية وثقافتهم ومؤسساتهم.
- تصبح الشركات منخرطة أكثر في الحياة الشخصية للعاملين من الوافدين.

د- أهمية الإدارة الدولية للموارد البشرية

من الصعب مواجهة التهديدات المختلفة الناتجة عن الانفتاح الاقتصادي والعولمة، إلا من خلال إحداث تغييرات وتطوير في ممارسات الإدارة، بما في ذلك الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية الدولية، وضمن الإدارة الحديثة، تم التركيز على إدارة الموارد البشرية الدولية للاعتبارات التالية:

- التركيز على الكفاءة الأساسية **Emphasis on Core Competency**:

في سياق الانفتاح الاقتصادي، عملت المؤسسات أو الشركات على التركيز على كفاءتها الأساسية، ليتم تنظيم أعمالها بناءً عليها، فالكفاءة الأساسية تشكل قوة فريدة للمؤسسة قد لا تتشاركها مع الآخرين، وقد تكون على صورة موارد مالية فريدة أي تمويل متاح بتكلفة قليلة جداً، أو موارد بشرية، أو قدرة تكنولوجية، أو قدرة تسويقية، حيث أن تنظيم العمل على أساس الكفاءة الأساسية من المرجح أن يولد مزايا تنافسية، ولهذا أعادت الكثير من المؤسسات هيكله أعمالها بالتخلي عن ما لا يتوافق مع كفاءتها الأساسية من شركات، الاستحواذ على تلك التي تتوافق مع كفاءتها الأساسية، وكحوصلة فإن تنظيم الأعمال حول الكفاءات الأساسية العقلية، وضمن هذا التغيير تم التركيز بشكل كبير على العامل البشري.

- إعادة التنظيم **Reorganization**: إلى جانب إعادة الهيكلة، كان هناك

تركيز على إعادة التنظيم أيضاً، حيث تعيد العديد من الشركات هيكله هياكلها التنظيمية من خلال تقليص مستويات إدارتها وتوسيع نطاق السيطرة. وبالتالي، هناك تركيز على الهيكل المسطح بدلاً من الهيكل الإداري المرتفع كما هو متبع سابقاً. إن المفهوم القديم المتمثل في "سبع طبقات في الهرم وسبعة مرؤوسين مباشرين لكل رئيس"، والذي كان القاعدة التاريخية للعديد من الشركات الكبيرة في الماضي، في طريقه إلى الانقراض. علاوة على ذلك، يتم تغيير التقسيم الإداري القائم على الخطوط الوظيفية إلى تقسيم استراتيجي لوحدة الأعمال للتركيز بشكل أكبر على المنتجات أو الخدمات. وقد خلقت إعادة التنظيم هذه حاجة إلى مهارات إضافية لدى الموارد البشرية التنظيمية، والتي يمكن تلبيتها من خلال تعيين مواهب إدارية جديدة أو تطوير الموارد البشرية الحالية. ويُفضل اتباع هذا النهج الأخير نظراً لتزايد المنافسة على المواهب البشرية.

- المنافسة على الموارد البشرية Competition for Human Resources:

مع دخول الشركات الأجنبية إلى المشهد الصناعي الدولي، تغيرت طبيعة المنافسة على الموارد البشرية. فقد فرضت الشركات الأجنبية، وخاصة تلك العاملة في قطاعات مثل الاستشارات والخدمات المصرفية التجارية والخدمات المصرفية الاستثمارية، وشركات برمجيات الكمبيوتر، منافسة شديدة على استقطاب المواهب الإدارية.

- التغيرات التكنولوجية Technological Changes: مع إزالة القيود

المفروضة على استيراد التكنولوجيا واكتسابها، اختارت العديد من المؤسسات تقنيات أحدث. وقد أضاف الاستخدام المتزايد لأجهزة الكمبيوتر بُعدًا آخر للابتكار التكنولوجي. ونتيجة لذلك، أصبحت المهارات القديمة متقادمة بسرعة. بدلاً من ذلك، يتعين على العاملين اكتساب مهارات جديدة، مما زاد من احتياجات التدريب في هذه المؤسسات، ويجب على إدارات الموارد البشرية أن تكون أكثر فعالية.

- الحاجة إلى تمكين القوى العاملة Need for Workforce Empowerment:

يتزايد التركيز العالمي على تمكين القوى العاملة، أي منحها صلاحيات تتناسب مع مسؤولياتها. ولا يمكن لأي شركة في المجال الدولي أن تتخلف كثيرًا عن الركب نظرًا للتأثير الدولي. لتمكين القوى العاملة، لا بد من تغيير في العقلية، وكذلك في مهارات القوى العاملة. ويُعد دور إدارة الموارد البشرية بالغ الأهمية في كلا الجانبين. ومع تزايد دور الموارد البشرية وإدارتها، منحت المؤسسات إدارة الموارد البشرية مكانة أعلى مما كانت عليه سابقًا.

ه- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سياقها الدولي لتحقيق الميزة التنافسية

ينصرف مفهوم الإدارة الاستراتيجية إلى عملية الربط بين تخطيط الموارد البشرية والاتجاهات الاستراتيجية للشركة الدولية أو متعددة الجنسيات، ويحقق التوجه الاستراتيجي للشركة العديد من المزايا، ومنها:

- وضوح الرؤية المستقبلية للشركة الأم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي الداخلي والخارجي.
- الوصول إلى نتائج اقتصادية ومالية وتسويقية مرضية.
- تدعيم المركز التنافسي للشركة.
- تخصيص الموارد بفعالية بما يعظم المنفعة للشركة أو المنظمة والعاملين والعملاء، أي إرضاء الدائرة الأوسع من أصحاب المصلحة، وهو ما يترتب عليه قيام إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف والأنشطة، مثل الاستقطاب، الاختيار والتعيين والتدريب، والتي تضمن الحصول على المهارات والخبرات المطلوبة للمنظمة.
- وتلعب إدارة الموارد البشرية أدواراً محورية في إعداد الاستراتيجية وتنفيذها ويتعمق هذا الدور في حالة تدويل أنشطة وأعمال الشركة أو المنظمة. فرحلة إعداد الاستراتيجية والتي تتضمن خمس عمليات أساسية متزامنة ومتكاملة تتمثل في صياغة الرسالة، التي تشمل الإطار العام الذي يميز الشركة عن غيرها من حيث الأهداف مجال النشاط، المنتجات، العملاء، الموردون، الجمهور، الأسواق، الأساليب، الدعاية... إلى غير ذلك من الأنشطة المميزة لطبيعة عمل الشركة سواء بالبلد الأم أو الدول المضيفة.

وكذلك الغايات والأهداف التي تعبر عن النتائج النهائية التي تسعى الشركة الدولية إلى تحقيقها في الاجل المتوسط والطويل، في ضوء الرسالة المميزة لها. بالإضافة إلى التشخيص الاستراتيجية لعناصر البيئة الداخلية والخارجية في سياق متغيرات بيئة الأعمال الدولية، وصولاً إلى الخيار الاستراتيجي.

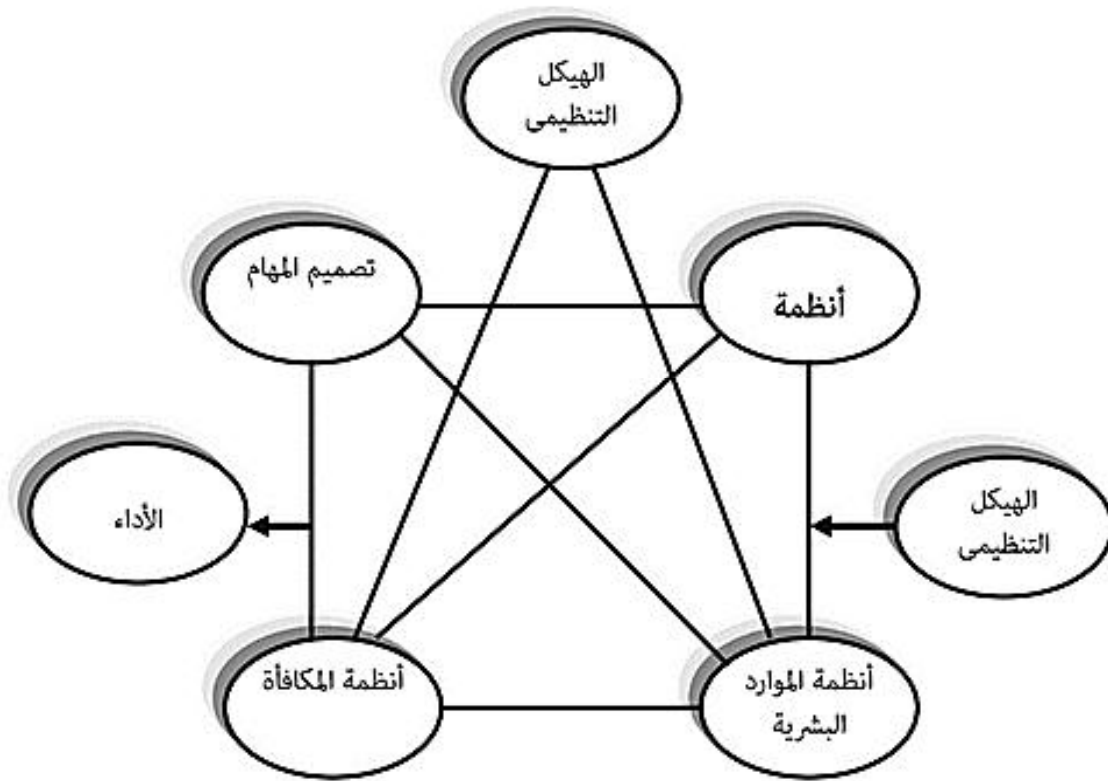
ويتضح دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية فيما يلي:

- المساعدة في تحديد رسالة الشركة وغاياتها الرئيسية.
 - فحص البيئة الخارجية للشركة لتحديد التهديدات على المستوى الدولي وما يقابله من تحديات تتعلق بالعنصر البشري.
 - التحليل الداخلي للشركة لتحديد نقاط القوة والضعف ولأسيما ما يتعلق بالعنصر البشري.
- ومنه فإن مخططي الاستراتيجية يضعون في الاعتبار كل العوامل المرتبطة بالعنصر البشري قبل الالتزام بتنفيذ استراتيجية محددة.

أما مرحلة تنفيذ الاستراتيجية فتقوم على افتراض رئيس وهو أن تمتلك الشركة الدولية العديد من أشكال الهياكل والعمليات للاختيار من بينها، عند قيامه بتنفيذ الاستراتيجية، وأن هذه الاختيارات يترتب عليها تفاوت عند الاختلافات من الناحية الاقتصادية والبيئية في الدول المضيفة المختلفة، وهناك خمس متغيرات هامة تؤثر في مدى نجاح تنفيذ الاستراتيجية (أنظر الشكل رقم: 31)، وهي الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، اختيار وتدريب

وتنمية الأفراد، نظام المكافأة، نوعيات ونظم المعلومات. وإدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الاستراتيجية، وهي المهام، الأفراد، أنظمة المكافأة، كما أن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضاً أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات.

الشكل رقم 31: المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الاستراتيجية



المصدر: سماح عبد المطلب عامر، 2010.

ويتعين على إدارة الموارد البشرية أن تصمم أنظمة إدارة الأداء والمكافآت التي تشجع العمال على دعم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية، ويتلخص دور الموارد البشرية في:

- ضمان أن الشركة تتوافر لديها الاعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الاستراتيجية للوفاء باحتياجات الشركة الأم والفروع في الدول.

- تنمية أنظمة رقابية، والتي تتضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تمكن من إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الاستراتيجية.

- ويمكن تناول وظيفة الموارد البشرية على أنها مصدر لستة قوائم من الممارسات التي يمكن المنظمات من الاختيار بينها حتى تتناسب من التنفيذ الفعال للاستراتيجية، وتشير كل واحدة إلى مجال محدد من مجالات إدارة الموارد البرية، وهي:

➤ **تحليل وتصميم الوظائف:** تقوم الشركات الدولية بإنتاج المنتجات وتقديم الخدمات والتي تتطلب القيام بتنفيذ العديد من المهام والتي يتم تجميعها وفق محاور معينة لتأخذ شكل وظائف ويستلزم تكوين الوظائف القيام بنوعين من ممارسات إدارة الموارد البشرية هما تحليل الوظائف، وتصميم الوظائف. ويقصد بتحليل الوظائف عملية جمع معلومات تفصيلية عن الوظائف أما تصميم الوظائف فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة محددة.

➤ **استقطاب واختيار العاملين:** الاستقطاب هو العملية التي من خلالها يتم في الشركة الأم أو الشركات التابعة والفروع بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة أما الاختيار فهو العملية التي من خلالها يتم التعرف على مدى امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف والمهارات والقدرات والمتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء لها.

➤ **التدريب والتنمية:** يشير مفهوم التدريب إلى الجهد المخطط لتسهيل اكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك المتعلقة بالوظيفة. أما التنمية فتتعلق باكتساب المعرفة والمهارات وأنماط السلوك والتي تحسن من قدرات العاملين على مواجهة تحديات العديد من الوظائف الحالية أو المستقبلية.

إنه من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب والتنمية تستطيع الشركات الدولية الحصول على تشكيلة من الموارد البشرية تمتلك القدرة على تحقيق التنفيذ الفعال الاستراتيجية ما... وفي بيئة ما... في ضوء ثقافات متباينة -عند تعدد الدول المضيفة.

➤ **إدارة الأداء:** يتم استخدام إدارة الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف العامة للشركة الأم. وتتضمن إدارة الأداء تحديد الأنشطة والنتائج التي تؤدي إلى التنفيذ الناجح للاستراتيجية.

بالمثل فإن المسؤولين أو المديرين الذين تتوافر لديهم معرفة أَمَاط السلوك التي تؤدي إلى الأداء الفعال يميلون إلى استخدام أنظمة لتقييم الأداء التي تستند إلى الأنماط السلوكية لمعاونيهم أم إذا كان هؤلاء المسؤولين لا تتوافر لديهم معرفة كافية عن أنماط السلوك التي تقود إلى تحقيق الأداء الفعال، فإنهم سوف يميلون إلى استخدام أنظمة موضوعية تعتمد على الناتج وليس السلوك في الحكم على امتداد مساعدتهم.

➤ **هيكل الأجور والحوافز تلعب أنظمة الأجور والحوافز دوراً هاماً في تنفيذ الاستراتيجيات، فوجود مستوى مرتفع من الأجور أو الحوافز مقارنة بالمنافسين يؤدي إلى ضمان جذب والحفاظ على أفضل العناصر، إلا أن ذلك قد يؤثر سلباً على تكلفة عنصر العمل. كذلك فإنه من خلال محاولة الربط بين الأجر والأداء، تستطيع الشركة تأمين الحصول على نوعيات أنشطة ومستويات أداء مرغوبة من العاملين بالمقر الرئيسي والفروع التابعة.**

➤ علاقات العمل والعاملين بغض النظر عما إذا كان توجد بالمنشأة منظمة نقابية من عدمه، فإن المدخل العام للعلاقات مع العاملين يؤثر بشكل واضح على قدرة المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية في السوق. لذا ينبغي على إدارة الشركة الدولية الاعتراف بالنقابات العمالية في الدول النامية ودورها الفعال.

مراجع الفصل الرابع

1. بوحنية قوي. الملتقى الدولي حول التنمية البشرية بعنوان: نحو منظور متكامل لفهم الموارد البشرية، جامعة ورقلة، 2004.
2. توفيق برباش: تحسين ظروف العمل لرفع مستوى أداء العاملين في المؤسسة الصناعية الجزائرية. رسالة ماجستير، سطيف، 1997.
3. جينيفر جوي؛ ماثيو ديفايد؛ ميجنسون؛ ماك سوريتير، تنمية الموارد البشرية. ترجمة: علاء أحمد صلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية، ط 1، 2008.
4. سماح عبد المطلب عامر، إدارة الأعمال الدولية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2010.
5. محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2019.
6. جينيفر جوي؛ ماثيو ديفايد؛ ميجنسون؛ ماك سوريتير: تنمية الموارد البشرية، ترجمة: علاء أحمد صلاح، القاهرة: مجموعة النيل العربية، 2008.
7. حمد، ع. د، أثر القيادة التحويلية في إدارة المواهب دراسة تطبيقية في وزارة العلوم والتكنولوجيا. مجلة دنانير، دت.
8. فارس محمد العمارات، استراتيجيات إدارة المواهب البشرية في المنظمة، دارالخليج للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2020.
9. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، عمان – الأردن، 2012.

10. رأفت أبو فرحانة: أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية، أطروحة ماجستير جامعة الجزائر، 1995.
11. سامي بودبوس، د. خالد زهمول، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار الكتب الوطنية، ليبيا، 2020.
12. سعد علي حمود العنزي، إيمان عامر حميد الدهان، نور خليل إبراهيم العبيدي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2019.
13. سعيد شعبان حامد: الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مقدم إلى: اللجنة العلمية الدائمة لإدارة الأعمال، جامعة الأزهر، مصر، 2006.
14. طاهر محسن منصور الغالبي: صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الأعمال "الأعمال والمجتمع"، دار وائل للنشر، عمان.
15. جون اي فلاهرتي، بيتر دركر-مطور الفكر الإداري-كيف قام أكبر مفكر بالإدارة في العالم بتطوير كل ما هو ضروري لنجاح شركات الأعمال
16. العايب عبد الرحمان، بقة الشريف. مداخله بعنوان: التنمية المستدامة والتحديات الجديدة المطروحة أمام المؤسسات الاقتصادية مع الإشارة للوضع الراهن للجزائر، في إطار المؤتمر الدولي للتنمية المستدامة والكفاءة الاستخدامية للموارد المتاحة، سطيف، 2008.
17. العيد جلال، إبراهيم الكردي، منال محمد، مقدمة في نظم معلومات، الإدارية، النظرية، الأدوات، التطبيقات، مطابع الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
18. فريد فهي زيارة: وظائف منظمات الأعمال، دار اليازوري، عمان. 2008.

19. قنديلي، عامر إبراهيم السامران، تكنولوجيا وتطبيقاتها، مؤسسة الوراق، عمان، 2002.
20. كسرى مسعود، ايضولاح زهية، تطبيقات نظم معلومات الموارد البشرية في المؤسسة، مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة، العدد 28، المجلد 04، 2013، جامعة الجزائر 3، جامعة البليدة، الجزائر.
21. محمود عبد الفتاح رضوان، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، (البلد) 2013.
22. المغربي عبد الحميد، نظم معلومات الموارد الإدارية الأسس والمبادئ، المنصورة المكتبة العصرية، مصر، 2006.
23. مؤيد سعيد سالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم كتب الحديث، عمان، 2002.
24. نجم عبود نجم: أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال، الوراق للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 2006.
25. هاشم فوزي العبادي، إدارة الموهبة في منظمات الأعمال: رؤى ونماذج مقترحة، ص: 47.
- <https://iasj.rdd.edu.iq/journals/uploads/2025/01/07/794d9d8e1960e0955795f3809a72f3c1.pdf>
26. مصطفى كافي، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة، دمشق – سوريا، 2020.
27. يوسف الطائي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، دار الوراق، عمان-الأردن، 2006.

28. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان -الأردن، 2011.
29. غني دحام تتاي الزبيدي، حسين وليد حسين عباس، إدارة الموهبة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2015.
30. محمد جاسم الشعبان، محمد صالح الابعج، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة: الجودة الشاملة، الهندرة، دار الرضوان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان – الأردن، 2014.
31. جمال عبد الله محمد، نظم المعلومات الإدارية، دار المعتز للنشر، عمان - الأردن، 2015.
32. عهود يوسف محمد مظهر، إدارة التحول الرقمي في المنظمات: منظور استراتيجي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان – الأردن، 2024.
33. بريان هوبكنز، جيمس ماكهام، ترجمة خالد العامري، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة – مصر، 2007.
34. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس – الإدارة الاستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان – الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
35. فريد فهمي زيادة – وظائف منظمات الأعمال -، اليازوري عمان – الأردن، 2009.
36. طاهر محسن الغالبي، صالح العامري – المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة – الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
37. فريد النجار، التسويق بالمنظومات والمصفوفات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006

38. عبد الناصر علك حافظ، حسين ولي حسين عباس، نظم المعلومات الإدارية بالتركيز على وظائف المنظمة، الطبعة الأولى، المنهل، 2014.
39. الحميد المغربي، نظم المعلومات الإدارية: الأسس والمبادئ، المكتبة العصرية، المنصورة – مصر، 2006.
40. عدنان مصطفى البار، خالد المري، التحول الرقمي كيف ولماذا، جامعة الملك عبد العزيز: www.awforum.org
41. التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية، مارس 2024.
42. نجم عبود نجم – أخلاقيات الإدارة ومسؤولية الأعمال في شركات الأعمال - الطبعة الأولى، الأردن، 2006.
43. عبد الله صادق رحلان - المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات - مجلة عالم العمل، العدد: 49، بيروت 2004.
44. Marie Froçoise Gruyonnard et Frédirique Willard, **Management environnemental au développement durable** France, ADEME. 2004
45. نورة عبد الرحمن علي عبد الرحمن، رانية عبد المنعم شمعة، عبد الله عبد الله أحمد الطبال، الاتجاهات الحديثة في إدارة المورد البشرية، مدخل إدارة المواهب: دراسة نظرية: https://safq.journals.ekb.eg/article_229990_e1021a3fc48af4f0b0a7231f7c496f5d.pdf
46. <https://porsline.com/blog/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AD%D9%88%D9%84%D8%A7%D9%84%D8%B1%D9%82%D9%85%D9%8A-%D9%81%D9%8A-%D9%85%D8%AC%D8%A7%D9%84-%D8%A7%D9%84%D9%85%D9%88%D8%A7%D8%B1%D8%AF-%D8%A7%D9%84%D8%A8%D8%B4%D8%B1%D9%8A%D8%A9/>
47. Définition théorique et pratique de la RSE, <http://www.wikipedia.org/responsabilité-sociétale-des-entreprises-134k>, 2009

48. Dr. H. Bouazid: **Revue Rousseurs humains**. Edition par SONATRAC. N6. MAI. 2005.

49. <https://www.toyota.com/>

50. Oakes, K. **The Emergence of Talent Management**, Training and Development, Vol (60) N⁰(4), 2006.

51. Sweem Susan, **Engaging a Talent Management Strategy for 21st Century: A Case Study of How Talent Management is Defined and Initiated, Engaging a Talent Management Strategy for 21st.**

52. HR Future Staff Writer, Digital HR Management: Transforming Employee Satisfaction And Organizational Success. <https://www.hrfuture.net/future-of-work/digital-economy/digital-hr-management-transforming-employee-satisfaction-and-organizational-success/>

53. AIHR Academy to Innovate HR, Digital HR The Ultimate Guide, <https://www.aihr.com/blog/digital-hr/>

54. Ferhane, F. (2017). Les compétences et les capacités essentielles à la réussite de la transformation digitale des entreprises Revue des Sciences Economiques, 13(15)

55. Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). Digitalization, in Jensen, K.B., Rothenbuhler, E.W., Pooley, J.D. and Craig, R.T. (Eds), The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy, Wiley-Blackwell, Chichester.

56. Licka, P & Gautschi, P. (2017). Survey the digital future of higher education –what does it look like and how can it be shaped?. berinfor, Germany.

57. Mustafa Kayyali, Cultivating Creativity and Navigating Talent Management in Academia, IGI Global, New York- US, 2024.

58. أحمد مخلوف، الاتجاهات والأدوار الجديدة في إدارة الموارد البشرية، في الموقع الإلكتروني:

http://www.ehrma.net/Events/Presentation81_72366.ppt

