



جامعة مولود معمري - تيزي وزو  
كلية الحقوق والعلوم السياسية  
قسم العلوم السياسية



مطبوعة بيداغوجية للترشح لمصف أستاذ التعليم العالي حول

## الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية

محاضرات موجهة لطلبة السنة أولى ماستر علوم سياسية  
تخصص: إدارة الموارد البشرية

اعداد الاستاذ : زاوش حسين  
استاذ محاضر - أ -  
[hocine.zaouch@ummtto.dz](mailto:hocine.zaouch@ummtto.dz)

السنة الجامعية 2023 - 2024

## مدخل حول المقياس:

### مقدمة :

اذا نظرنا الى ادارة الموارد البشرية في المستقبل ، فنجد ان هناك نمواً متزايداً في اهميتها لكافة المنشآت نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية ، فقد اصبحت ادارة الموارد البشرية احدى وظائف المنشأة الاساسية المميزة والواضحة في العصر الحديث وهي لا تقل اهمية عن وظائف الانتاج والتسويق والتمويل ... الخ .

الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تعزز دورها الرئيسي في مؤسسات العصر الحديث، فقد أصبح مجال إدارة الموارد البشرية يحظى بمكانة كبرى في المؤسسات، في عصر يتسم بالسرعة والانفجار المعرفي، وذلك لعمله على تحقيق الأهداف العامة والغايات للمؤسسة، وتخفيف المخاطر التي تحيط بها جراء العولمة والتحول الاقتصادي المتسارعة في بيئة العمل.

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى مواكبة التغيرات والمستجدات التي يشهدها سوق العمل والتي تحدث بوتيرة سريعة، وذلك من خلال تطبيق أحدث الاتجاهات في إدارة الموارد البشرية والتي تضع المؤسسة في مكانة مميزة، وذلك لأن هذه الاتجاهات تركز على تطوير العمل داخل المؤسسة وتطوير الموظفين.

ونتيجة لزيادة التغيرات في البيئة المحيطة وزيادة المنافسة ، ظهرت مفاهيم واتجاهات حديثة في ادارة الموارد البشرية . فماهي الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ؟ وما هي أهم التحديات التي تواجهها ؟

### وصف المقياس :

يستعرض هذا السداسي بعض الاتجاهات والادوار الجديدة في ادارة الموارد البشرية ، والتي تدل على ما يتصف به الحقل من ديناميكية وحركة تطوير مستمرة . فمازالت الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الانسانية والاستفادة من نتائج البحوث السلوكية.

جاء هذا السداسي تحت عنوان " الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية " ليلقي الضوء على موضوعات اصبحت حيوية في مجال ادارة الموارد البشرية مثل ادارة رأس

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

المال البشري ، وادارة المعرفة ، والادارة الاستراتيجية ، والتسيير الالكتروني والتمكين ، والادارة الدولية ، وحوكمة ادارة الموارد البشرية .

**ومن أهم المحاور الكبرى في الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية :**

(1) ادارة رأس المال البشري ويتم دراسة فيه :

نشأة استخدام مصطلح رأس المال البشرية ، تعريف رأس المال البشري ، مكونات رأس المال البشري ، قياس رأس المال البشري ، مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري ، ادارة رأس المال البشري ، الفرق بين ادارة الموارد البشرية ورأس المال البشري ، اهمية ادارة رأس المال البشري في المنظمات ، الاستثمار في رأس المال البشري ، العوامل المؤثرة في بناء وتنمية رأس المال البشري ، قيود الاستثمار في رأس المال البشري

(2) ادارة المعرفة للموارد البشرية . ويتم دراسة فيها :

تعريف ادارة المعرفة ، الفرق بين ادارة المعرفة وادارة المعلومات ، الاقتصاد المعرفي ، خصائص الاقتصاد المعرفي ، انواع المعرفة ، اهمية ادارة المعرفة ، اهداف ادارة المعرفة ، مبررات استخدام ادارة المعرفة ، مساهمة ادارة الموارد البشرية في ادارة المعرفة ، مقارنة بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وادارة الموارد البشرية بالمعرفة ، اثر ادارة المعرفة على ادارة الموارد البشرية ، خطوات برنامج ادارة المعرفة ، عناصر ادارة المعرفة ، مداخل ادارة المعرفة .

(3) الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ويتم دراسة فيه :

الاستراتيجية كمصطلح ، تعريف الادارة الاستراتيجية ، مراحل الادارة الاستراتيجية ، تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، مقارنة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية ، اهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، اهمية الادارة الاستراتيجية لموارد البشرية ، الاسباب التي ادت الى التوجه نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، تحديات الادارة الاستراتيجية .

### 4) التسيير الالكتروني للموارد البشرية ، ويتم دراسة فيه :

التسيير الالكتروني ، اهمية التسيير الالكتروني ، اهداف التسيير الالكتروني ، اساسيات التسيير الالكتروني ، التسيير الالكتروني للموارد البشرية ، مزايا تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، اهداف التسيير الالكتروني للموارد البشرية ، أنشطة ومجالات التسيير الالكتروني للموارد البشرية ، متطلبات تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية ، تحديات تطبيق ادارة الموارد البشرية الكترونيا ، الرقمنة والتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية ، اهمية التحول الرقمي ، معوقات تطبيق مشروع الرقمنة ، انعكاسات الرقمنة على ادارة الموارد البشرية ، مستقبل الوظائف في ظل الرقمنة .

### 5) تمكين الموارد البشرية ( التمكين). ويتم دراسة فيه :

تعريف التمكين ، الفرق بين المشاركة والتمكين ، الفرق بين التفويض والتمكين ، اسباب الاهتمام بتمكين العاملين ، اهمية التمكين ، فوائد التمكين ، متطلبات التمكين ، اساليب التمكين ، معوقات تمكين الموارد البشرية ، دور ادارة الموارد البشرية في توفير جو مناسب للتمكين .

### 6) الادارة الدولية للموارد البشرية ، ويتم دراسة فيها :

ادارة الموارد البشرية الدولية ،الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية المحلية والدولية ، تحديات ادارة الموارد البشرية الدولية ، ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة.

### 7) حوكمة ادارة الموارد البشرية ، ويتم دراسة فيها :

مفهوم الحوكمة ، الحكامة الادارية ، الحكامة الاقتصادية ، الحكامة القانونية ، الحكامة السياسية ، الحكامة المجتمعية ، حوكمة الموارد البشرية ، متطلباتها ، اهميتها ، مبادئها ، فوائدها ، تحديات تطبيقها ، حوكمة الوظيفة العامة في الجزائر ، حوكمة المؤسسات في الجزائر ، مبادئ الحوكمة في الوظيفة العامة .

### المحور الاول : ادارة رأس المال البشري

تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية في السنوات الاخيرة ليصبح ادارة رأس المال البشري ، ويقوم مفهوم رأس المال البشري على ان الموظف مجموعة من المعارف والمهارات والامكانيات والقدرات على التطوير والابتكار ، وبالتالي يجب التعامل معه على اساس انه استثمار رئيس وليس مجرد مورد من الموارد. ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الاخيرة برأس المال البشري كمصدر لتعظيم قيمة المؤسسة.

نتناول في هذه المحاضرة الى :

- مفهوم وماهية رأس المال البشري والعوامل المؤثرة في ادارته ؟
- ما هي العوامل المؤثرة في بناء وتنمية رأس المال البشري ؟
- هل يمكن قياس رأس المال البشري ؟
- ما هي المهارات الواجب توافرها في الرأسمال البشري في المستقبل؟

### نشأة استخدام مصطلح رأس المال البشري:

- استُخدمَ مصطلح "رأس المال البشري" لأول مرة في الخمسينيات والستينيات عندما بدأت الحوسبة في تسريع الأتمتة التي بدأت في العصر الصناعي.<sup>1</sup>
- أصبح مصطلح رأس المال البشري من المصطلحات الشائعة في حقول الادارة والاقتصاد ،
- تعود بدايات استخدام هذا المفهوم الى مطلع ستينات القرن العشرين (20) وهذا من خلال دراسات : " روبرت سولو " ، "تيودور شولتز" ، "جاري بيكر" التي ركزت على أن الافراد يمثلون رأس مال لا يقل اهمية عن رؤوس الاموال الاخرى ( المادية) ، والتأكيد على الاستثمار في رأس المال البشري ( الاستثمار البشري)
- بدأ رجال الاقتصاد ورجال الأعمال النظر إلى الموظفين على أنهم ليسوا وحدات قابلة للاستبدال تنفذ المهام الروتينية، بل عاملون ذوو معرفة يمتلكون مهارات ومواهب محددة يمكن أن تعزز نمو الأعمال.

<sup>1</sup> - <https://www.oracle.com/middleeast-ar/human-capital-management/what-is-hcm/>

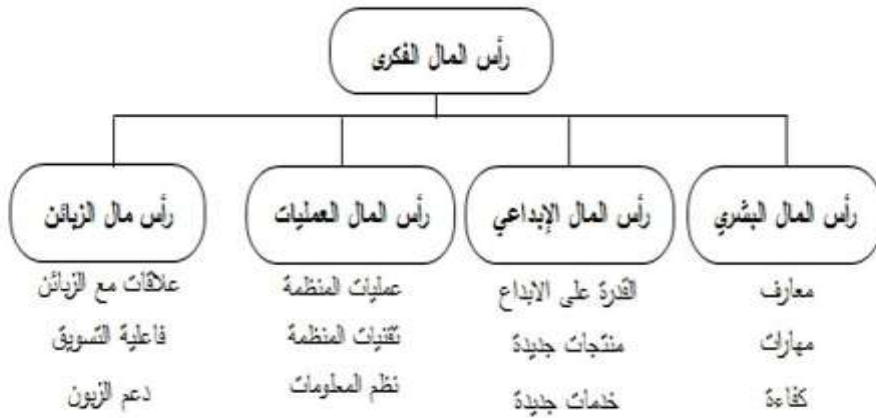
## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- عاد هذا المصطلح وتقديمه إلى الصدارة في أواخر التسعينيات للإشارة إلى قيمة القدرات البشرية وتعظيم دورها مما جعلها لغة الأعمال اليومية التي تتداولها المنظمات وخصوصاً تلك التي تعتمد على اقتصاديات المعرفة.
- تم استخدام هذا المصطلح وتقديمه إلى السوق ومنظمات الأعمال كأسلوب لجذب وتوجيه الانتباه نحو مساهمة العمل في أداء المنظمات.

### رأس المال البشري (Human Capital):

تطرق العديد من المفكرين إلى مفهوم رأس المال البشري ، فهو يعد من المفاهيم المهمة التي بدأت المنظمات الاهتمام بها، وذلك لكونه احد ادوات التميز وتحقيق النجاح في المؤسسات ، و قد أثرى الباحثون في العلوم الإدارية هذا المفهوم بالبحث والدراسة، وأوردوا الكثير من التعاريف لتحديد مفهومه.

- إن رأس المال البشري هو أحد أنواع رأس مال المؤسسة، وهو أصل غير ملموس، ويعزز الإنتاجية والإبداع والابتكار، ويختلف من مؤسسة لأخرى.



- يعرفه الاقتصادي الأمريكي (ثيودر شولتز) على أنه : "مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية"<sup>1</sup>

<sup>1</sup> — راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، (الفاخرة : الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002)، ص 65

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- يرى (بيكر) 1993 ان : رأس المال البشري هو مجموعة الاصول التي يجلبها الفرد معه الى المؤسسة مثل التعليم ، التدريب في الوظائف السابقة والعمر والخبرة المهنية وغيرها ، وهي في مجموعها وتراكمها يطلق عليها رأس المال البشري.
  - ويعرفه (هانس Hans) بأنه الاصول غير الملموسة التي يمكن استخدامها كسلاح تنافسي من قبل المنظمة في عملية التطوير الابداعي والاستراتيجي التي يعتمد على الابتكار والتجديد الذي يعد الوسيلة لبقاء واستمرارية المنظمة في بيئة العمل ذات التغيير السريع.
  - ويعرف ايضا بأنه : هم العاملون الذين يمتلكون معارف ومهارات وقدرات نادرة ذات قيمة للمنظمة في زيادة ثروتها الاقتصادية<sup>1</sup>
- ويمكن تعريفه بأنه : مجموعة ما يمتلكه العاملون في المؤسسات من مهارات وخبرات واتجاهات و... الخ والمعارف الضمنية والصريحة التي تساهم في تحقيق اهداف المؤسسة ورفع جودة ادائها وتميزها.
- مكونات راس المال البشري :** يتكون رأس المال البشري من المكونات التالية<sup>2</sup>:



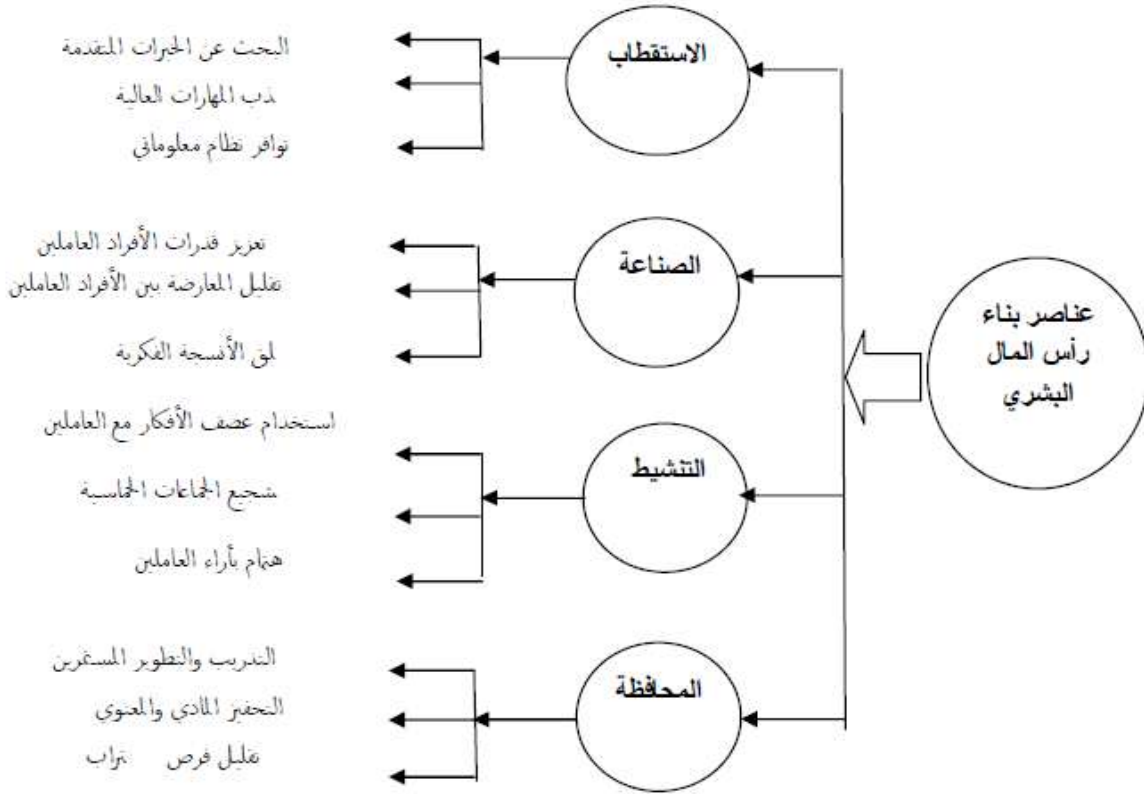
<sup>1</sup> — مائدة حميد تايه المسعودي وآخرون ، رأس المال البشري الاستراتيجي .. المفهوم .. الاسس .. الابعاد ،( بغداد : دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية ، ط 1 )، ص 06.

<sup>2</sup> — سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس ، رأس المال الفكري ( الاردن : دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015 )، ص99.

## قياس راس المال البشري:

تمثل اهمية منظور راس المال البشري في ظهور محاولات جادة لقياس قيمة راس المال البشري ، حيث ان منظور راس المال البشري يعد وثيق الصلة بعلم الاقتصاد ، فقد ظهرت ثلاثة انواع من النماذج المحاسبية للمورد البشري منها ما يركز على التكلفة (تكلفة الاستثمار في العنصر البشري ) ، ومنها ما يركز على القيمة ( المخرجات والانتاجية ) ، ومنها ما يركز على تقدير المكاسب النقدية المتوقع تحقيقها في المستقبل ( العائد على الاستثمار ) .

لكن هذه المحاولات المحاسبية قيد البحث والتطوير لما يشوبها من عدم الموضوعية وعدم الدقة ، فهناك صعوبات كثيرة خاصة بمحاولة قياس راس المال البشري لما يتضمنه ذلك من محاولة تحديد التكاليف والمزايا المرتبطة بالبشر والتي تتضمن في كثير من الاحيان ابعادا غير محسوسة وغير مرئية<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> — سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، ادارة الموارد البشرية المفاهيم واتجاهات الحديثة ، ( القاهرة ، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة (PARC) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ط 1 ، 2008 ) ، ص 217.

## مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري

البيان	رأس المال المادي	رأس المال الفكري
الميزة الأساسية	مادي ملموس	غير مادي وغير ملموس
موقع التواجد	ضمن البيئة الداخلية للشركة	في عقول الافراد العاملين في الشركة
التمثيل النموذجي	الالة ، المعدات ، المباني	الافراد ذوي المعارف والخبرات
القيمة	متناقصة بالاندثار	متزايدة بالابتكار
نمط خلق الثروة	بالاستخدام المادي	بالتركيز والانتباه والخيال الواسع
المستخدمون له	العمل العضلي	العمل المعرفي
الزمن	له عمر انتاجي وتناقص بالطاقة	ليس له عمر مع تزايد في القدرات الابداعية

المصدر : عبد الستار حسين يوسف، "دراسة وتقويم رأس المال الفكري في شركات الأعمال"، المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول اقتصاد المعرفة والتنمية الاقتصادية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، الاردن 27- 28 افريل 2005، ص 5.

يشير رأس المال البشري إلى مهارات ومعارف وقدرات الأشخاص، بينما يشير رأس المال المادي إلى الأصول المادية والبنية التحتية المستخدمة في الإنتاج، مثل الآلات والأدوات والمباني.

## ما هي إدارة رأس المال البشري؟

- تشير إدارة رأس المال البشري إلى إدارة موظفي المنظمة بهدف المساهمة بشكل كبير في الإنتاجية الإجمالية للمنظمة.<sup>1</sup>
- وتعرف إدارة رأس المال البشري بأنها عملية اكتساب و تدريب و إدارة و استبقاء الموظفين للمساهمة بفعالية في عمليات المنظمة.
- ويشير إدارة رأس المال البشري إلى الارتقاء بمهارات الموظف الحالية و استخراج أفضل ما لديه.
- وعرفه الباحث احمد علي صالح بأنه : " منهجية فكرية ذات مقاصد استراتيجية للاستثمار في رأس المال البشري ، تتضمن عمليات تحليل مسببات و ضرورات

<sup>1</sup> - إدارة رأس المال البشري المفهوم والمهام في الرابط التالي : <https://hrdiscussion.com/hr120693.html>

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

الاستثمار، والتفكير والتخطيط استراتيجيا للبدائل والخيارات الملائمة ، وتشخيص وحصر العوامل الطاردة للاستثمار وصياغة وتنفيذ استراتيجيات مواجهتها ، وصناعة مستقبل الاستثمار الكفاء.( د/ احمد علي صالح، ادارة راس المال البشري، مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري ، ص 16.

- عرفت على انها الادارة التي تتولى تسيير الكفاءات والمعارف والاستثمار في التنمية البشرية من خلال تطوير وتنمية مهارات وقدرات العاملين بهدف زيادة الانتاجية وتحسين الاداء . كما يعرف(Chatzkel) تسيير رأس المال البشري على أنه : "جهد متكامل لإدارة وتطوير القدرات البشرية لتحقيق مستويات عالية من الاداء".

### الفرق بين ادارة الموارد البشرية وادارة راس المال البشري :

إدارة الموارد البشرية (HRM) وإدارة رأس المال البشري (HCM) هما مصطلحان غالبا ما يستخدمان بالتبادل ولكنهما يشيران إلى مفاهيم مختلفة. فإدارة الموارد البشرية هي وظيفة داخل منظمة تتعامل مع إدارة الأفراد، بما في ذلك مجالات مثل التوظيف والتعيين والتدريب والتطوير والعافية. ويركز على الجوانب الإدارية والتشغيلية لإدارة الموظفين، مثل الامتثال لقوانين العمل وسياسات الشركة وإجراءاتها.

من ناحية أخرى، HCM هو نهج أكثر استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. يتضمن تحديد المواهب وتوظيفها وتطويرها لخلق ميزة تنافسية للمنظمة. يركز HCM على تعظيم إمكانات الموظفين ومواءمة مهاراتهم ومعارفهم مع أهداف وغايات المنظمة. باختصار، تركز إدارة الموارد البشرية على الإدارة اليومية للموظفين، بينما تهتم إدارة رأس المال البشري بتطوير وتعظيم إمكانات الموظفين لتحقيق النجاح التنظيمي<sup>1</sup>.

على الرغم من أن كل من إدارة الموارد البشرية و إدارة رأس المال البشري يتعاملان مع الأفراد داخل المنظمات، إلا أن هناك اختلافات بينهما من حيث منظور التطور التاريخي. ادارة شؤون الافراد ليتحول الى ادارة الموارد البشرية ومؤخرا الى ادارة راس

<sup>1</sup> - <https://www.ejaba.com/question>

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

المال البشري وتفضيل المصطلح الاخير يرجع الى التأكيد على النظرة للعاملين كأصل ثابت من اصول المنظمة وليس كموارد يمكن استهلاكها .

تتعامل إدارة الموارد البشرية مع الرواتب وأي شيء متعلق بقوانين التوظيف بما في ذلك تحليل الوظائف والتوظيف، وتنظيم القوى العاملة واستخدامها، وقياس وتقييم أداء القوى العاملة، وتنفيذ أنظمة المكافآت للموظف، والحفاظ على القوى العاملة.

بينما يتمثل دور إدارة رأس المال البشري في تطوير قدرات الموظفين ومعرفتهم . بما في ذلك توظيف المواهب المناسبة، وتوفير التوجيه للموظفين الجدد، وجعل الموظفين الجدد يشعرون بالراحة، وتدريب الموظفين من أجل تحديث المهارات باستمرار، والاحتفاظ بالموظفين، وجعلهم يشعرون بالاكفاء الذاتي، وإعدادهم للظروف المعاكسة. يقوم رأس المال البشري بتطوير معارف ومهارات الموظف، بينما تساعد الموارد البشرية على تحسين حياة الموظف في المؤسسة.

يكن الاختلاف بين رأس المال البشري والموارد البشرية في حقيقة أنه بينما تركز الموارد البشرية على الوظيفة التي يؤديها الأفراد، فإن رأس المال البشري يهتم أكثر بالقدرات والتدريب الذي يمتلكه الأفراد<sup>1</sup>.

في الماضي	في الحاضر
النظر الى العاملين على انهم كلفة	النظر اليهم على انهم استثمار
المالية تساهم في وضع موازنة التعويضات	زيادة اسهام الموارد البشرية في وضع الموازنة
جهود قليلة في فهم العائد على نفقات راس المال البشري	محاولة قياس العائد على الاستثمار وفهم العلاقات بين الاسباب والنتائج

<sup>1</sup> - <https://www.arabiainc.com/2022/05/07/difference-between-human-capital-and-human-resources/>

### اهمية ادارة راس المال البشري في المنظمات :

- تتمثل اهمية راس المال الفكري في كونه الاستثمار الحقيقي للمعرفة والمعلومات التي لها القدرة على تطوير المؤسسات<sup>1</sup>.
- تكمن اهمية ادارة رأس المال البشري في اتفاق معظم الاقتصاديين ، على أن الموارد البشرية للأمم هي التي تقرر صفة ودرجة النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية والاجتماعية لمجتمعاتها.
- رسم استراتيجية لاستقطاب واحتضان وتنمية المواهب القادرة على انتاج الافكار الابتكارية وصناعة الابداعات المتلاحقة ( المنظمات الذكية).
- تطوير القدرات والخصائص الريادية وتنمية ثقافة ريادة الاعمال.
- قيادة التمييز في الاداء من خلال الاستباقية في تقديم المنتجات والخدمات بما يساهم في زيادة القيمة الاقتصادية المضافة .
- تحقيق الميزة التنافسية وضمان استدامتها من خلال تطوير وتعزيز الافكار اللامسبوقة التي تزيد من الفجوة المعرفية بين المنظمة وبين المنظمات المنافسة.
- اكدت الكثير من الدراسات على ان العامل الاساسي الذي يساهم بدرجة كبيرة في تفسير النمو الاقتصادي هو الاستثمار الحقيقي في رأس المال البشري من خلال التعليم والتدريب.
- يعتقد الباحثون بأن من أهم نتائج ثورة المعلومات والتكنولوجيا وحركة المتغيرات العالمية، أن الاتجاهات المعاصرة في الإدارة الحديثة تتجه نحو معالم موضوع جديد يهتم بالموجودات البشرية أكثر من الموجودات المادية.
- أكد علماء المستقبلية، أن القرن الـ 21 سيكون العنصر الحاكم والفعال فيه هو الإنسان المتعلم والقادر على أن يستمر متعلماً ومتعدد المهارات وأن المعرفة قوة.
- يقول الحكيم الصيني "كيواه تزو" في القرن الخامس قبل الميلاد: " إذا كنت تخطط لسنة فاغرس بذرة، وإذا كنت تخطط لعشر سنوات فازرع شجرة ، وإذا كنت تخطط

<sup>1</sup> — حامد هاشم محمد الراشدي ، ادارة راس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية ، ( الرياض : دار طيبة للنشر والتوزيع ، مكة المكرمة ، ط 1 ، 2017 ) ، ص 12.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

لمائة عام فعلم إنساناً. لانك عندما تزرع بذرة واحدة فإنك تحصد محصولاً واحداً ،  
وعندما تعلم الناس تحصد مئة محصول"

### الاستثمار في رأس المال البشري :

تبنت الإدارة في الكثير من المنظمات اليوم مبدأ الاهتمام بالعنصر البشري كأحد المؤشرات القوية التي تعطي ميزة تنافسية خاصة للمؤسسة.<sup>1</sup> فقد زادت الحاجة إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري، بسبب الوعي بأهميته كأصل أساسي بالمؤسسة، يعرف الاستثمار بشكل عام بأنه الموارد المالية التي تخصصها المنظمة لمشروع استثماري مقترح تنفيذه خلال فترة زمنية معينة ، أي انه حجز أرصدة حاضرة من اجل الحصول على عائد مستقبلي . ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري انه توظيف الأموال من قبل المنظمة بغية الحصول على الموارد المعرفية التي تتمثل في الحصول على الموارد البشرية العالية التخصص في مجال المعرفة . ويعرف أيضا بأنه الإنفاق على تطوير قدرات ومهارات ومواهب الإنسان على نحو يمكنه من زيادة إنتاجيته.<sup>2</sup> ويعرف الاستثمار في رأس المال البشري أيضا بأنه القيمة الاقتصادية لخبرة الفرد ومهاراته، حيث يشمل الاستثمار البشري تخصيص مبالغ مالية تدفع من أجل الرقي في التعليم، التدريب، الذكاء، المهارات، الصحة وأمور أخرى يقدرها أصحاب العمل، وبالتالي يكون الاستثمار في رأس المال البشري استثمار غير ملموس وقد يُدرج في الميزانية العمومية للشركة، كما يفيد الاستثمار في رأس المال البشري في زيادة الإنتاجية، وبالتالي كلما زاد الاستثمار في الأفراد كلما زادت إنتاجيتهم وزادت فرص نجاح الشركات والمؤسسات.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> — مجدي عبد الله شراره ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، 2019 ، ص 37.

<sup>2</sup> — عقيل جاسم عبد الله أبو رغيغ، طارق عبد المحسن العكيلي، تخطيط الموارد البشرية، ( القاهرة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 ،

ص1).

<sup>3</sup> - WILL KENTON (12/7/2022), "Human Capital Definition: Types, Examples, and Relationship to the Economy", investopedia, Retrieved 31/1/2023. Edited.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

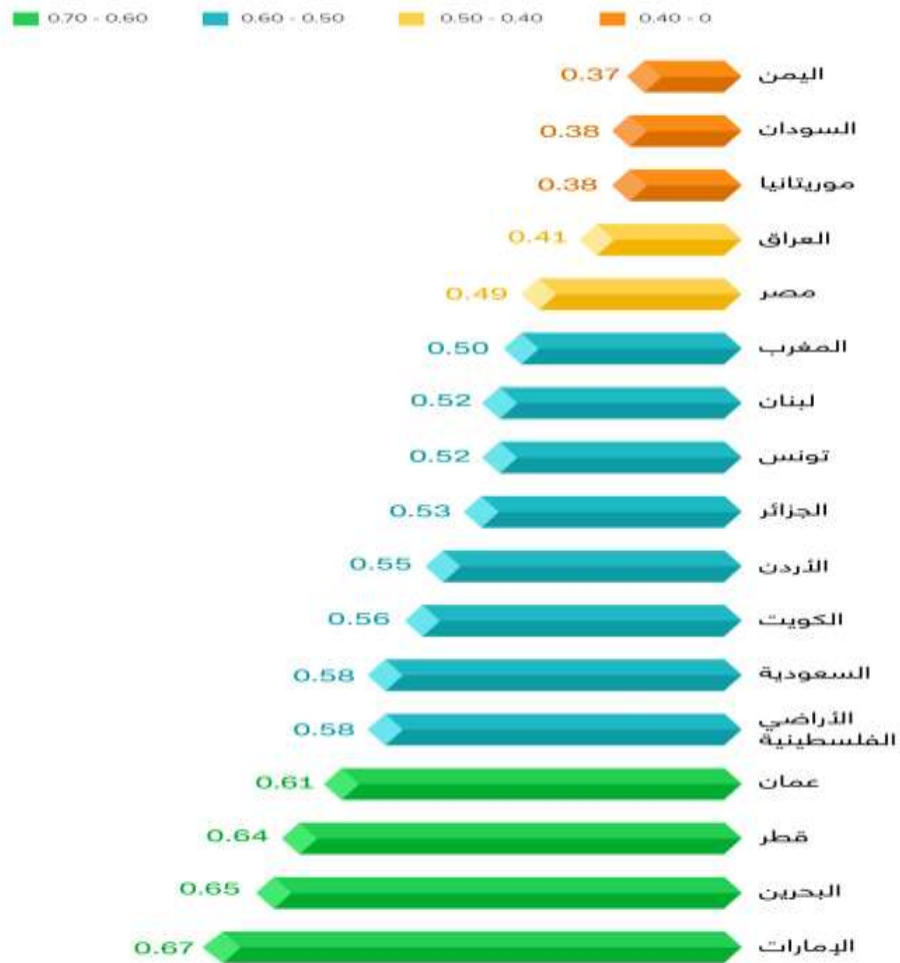
يعد الاستثمار في رأس المال البشري أحد أهم المقومات الأساسية في بناء المجتمعات، وجوهر عملية التنمية المستدامة، وهو ما يضع ملف الاستثمار في البشر في مقدمة أولويات الحكومات وصناع القرار على مستوى العالم. ويمكن القول أن الاستثمار في العنصر البشري أحد الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي تركز على تنمية مهارات ومعارف وقدرات الأفراد بالكيفية التي تساهم في بناء مؤسساتهم ومجتمعاتهم.

### قيود الاستثمار في رأس المال البشري :

- اختلاف خصائص رأس المال البشري عن خصائص رأس المال المادي ومن أمثلتها عدم ارتباط مالك رأس المال البشري بالاستثمار البشري بصفة شخصية، بالرغم أن الفرد يمكنه تأجير استثماره لصاحب العمل فهو لا يستطيع بيعه كما تباع المنظمة آلة لا تحتاجها،
- صعوبة تقييم وقياس المنفعة المتحققة من الاستثمار البشري
- النقص في البيانات والاساليب المنهجية اللازمة لتطبيق نظرية رأس المال البشري في مجال ادارة الموارد البشرية ( صعوبة الحصول على بيانات التكلفة).
- قصور التشريعات الداعمة للإبداع والابتكار في بيئة العمل.
- قلة برامج التنمية المهنية التي تتناسب احتياجات العاملين
- ضعف البنية التحتية من تجهيزات وقلة المخصصات المالية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ الراشدي ، مرجع سابق ، ص 84.

## مؤشر رأس المال البشري في الدول العربية<sup>1</sup> مؤشر رأس المال البشري في الدول العربية 2020



ملاحظة: يتراوح مؤشر رأس المال البشري ما بين 0 و 1 ويقاس المؤشر من حيث إنتاجية الجيل القادم من العمال بحسب معايير الصحة والتعليم المتكاملة. الاقتصاد الذي يتوقع فيه الطفل المولود اليوم بتحقيق تعليم متكامل والصحة كاملة سيحزق قيمة 1 على المؤشر.

المصدر: البنك الدولي - تستند بيانات البنك الدولي إلى النسخة المحدثة من تقرير مؤشر رأس المال البشري لعام 2020

العربي CNN

ما يمكن ملاحظته هنا ان دولة الإمارات العربية المتحدة تصدرت المؤشر كأفضل الدول العربية استثماراً في رأس المال البشري، لتتبعها البحرين في المركز الثاني عربياً، و ثم قطر في المركز الثالث عربياً.

<sup>1</sup> <https://arabic.cnn.com/business/article/2020/10/06/the-human-capital-index-2020>

### العوامل المؤثرة في بناء وتنمية رأس المال البشري :

- **عوامل جغرافية :** تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر مواردها فالمناخ يحدد السن الملائم لبدء التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية ففي الجهات الشمالية التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل السويد والنرويج والدانمارك يتأخر سن التعليم الإلزامي إلى السابعة ، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة.
- **عوامل اجتماعية :** وتشمل كلا من الدين والتكوين الاجتماعي ، حيث يأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع مما يلزم المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية تنمي الثقافة الدينية وترسخ العقائد والالتزامات المرتبطة بها.
- **عوامل اقتصادية :** هناك ارتباط وثيق بين الاقتصاد والتعليم والتدريب ، حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد محتوى التعليم والتدريب والمنهاج ومدة التدريب.
- **عوامل سياسية:** تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام التعليمي ومحتواه فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار في النظام السياسي للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة لأخرى (الرأسمالية ، الاشتراكية ) ، كما أن الدول التي احتلت سابقا قد تأثرت برامجها التعليمية بثقافة الدولة التي احتلتها ن بالإضافة إلى تأثير الاستقرار السياسي في فعالية التعليم واستمراريته<sup>1</sup>.
- **العوامل السكانية :** يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر بالعوامل السكانية خاصة التركيبة السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع العمري للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد التعليمية ، كما يترتب على الزيادة في معدل النمو السكاني الحاجة الى توفير المزيد من هذه المرافق ، وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق والموارد في دولة ما تتفاقم مشكلات الأمية وازدحام الفصول التعليمية والضغط على

<sup>1</sup> — شايب مينة ، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ( جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية 2014/2015 ) ، ص 111.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

الجامعات بأعداد كبيرة والاهتمام في كافة المراحل التعليمية بالجانب الكمية على حساب النوع مما يترتب عليه إهدار الاستفادة من الموارد البشرية وضعف التوافق بين مخرجات التعليم واحتياجات سوق العمل وانتشار البطالة وغيرها من المشكلات<sup>1</sup>.



وفي الاخير يمكننا القول أن الاستثمار في رأس المال البشري يزيد من إنتاجية العمال والموظفين من خلال المهارات المعرفية والتقنية التي يكتسبونها عبر العلم والخبرة، ويمثل العنصر البشري أهم العناصر الأساسية التي تؤدي إلى التنمية في مختلف المجالات.

<sup>1</sup> - <https://hrdiscussion.com/hr60219.html>.

## المحور الثاني ادارة المعرفة للموارد البشرية

### تمهيد :

ركز العديد من الباحثين والمفكرين على ان ما يميز نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة وكيفية استخدامها في المؤسسات ذات القاعدة المعرفية ، واهمية صناع المعرفة في تكوين ثروتها وقوتها . ظهر مصطلح ادارة المعرفة كنتيجة حتمية لسيادة عصر المعرفة في هذا العصر ، فقد أصبحت إدارة المعرفة مجالاً مستقلاً منذ عام 1991 ويشمل ذلك الدورات والمقررات التي تدرس في مجالات إدارة الأعمال، ونظم المعلومات والإدارة العامة وإدارة المكتبات وعلوم معلوماتية. وفي الآونة الأخيرة اصبحت العديد من الشركات الكبرى والمؤسسات العامة والمنظمات غير الربحية لديها موارد مخصصة لجهود إدارة المعرفة الداخلية، وغالباً ما تكون هذه الجهود جزء من استراتيجية العمل وإدارة تكنولوجيا المعلومات أو الموارد البشرية.

### تعريف ادارة المعرفة :

"المعرفة " اسم مشتق من الفعل "يعرف" وتشير الى القدرة على التمييز والتلاؤم، وهي اذن كل ما هو معرف او ما هو مفهوم.<sup>1</sup>

**1 – مفهوم المعرفة :** هي الفهم الواضح والمؤكد للاشياء ، الفهم ، التعلم ، وكل ما يدركه او يستوعبه العقل ، او هي كل شيء ضمني او ظاهري يستحضره الافراد لاداء اعمالهم باتقان او لاتخاذ قرارات صائبة.

**2 – ادارة المعرفة :** يمكن تعريفها على انها مختلف الانشطة المنظمة والمخططة والموجهة للحصول على المعرفة عن طريق الانتاج او اقتنائها جاهزة من مصادر خارجية ثم الاستفادة منها. او هي فن تحويل الموجودات الفكرية الى قيمة اعمال. ويمكن تعريفها بأنها عملية ادارة الخبرات العلمية والمعلوماتية والحفاظ عليها والاستفادة منها في الحصول على مزايا تنافسية وتحقيق اكبر قدر ممكن من التفوق وزيادة مستوى كفاءة الاداء.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اطلع عليه بتاريخ 2019/07/24 -Www.abahe.co.uk

<sup>2</sup> — اسامة محمد سيد علي، ادارة المعرفة — اتجاهات ادارية معاصرة ( القاهرة : دار العلم والامان للنشر والتوزيع ،ج1، ط 2013 )، ص 13

ويقصد بها ايضا التقنيات والأدوات والموارد البشرية المستخدمة لجمع وإدارة ونشر واستثمار المعرفة ضمن مؤسسة ما . و ينظر إلى إدارة المعرفة على أنها إدارة ما يمتلكه الأفراد من مهارات تستند إلى المعرفة، وليس فقط ما هو موثق في مستندات المؤسسة.<sup>1</sup>

مراحل دورة حياة المعرفة<sup>2</sup>



### الفرق بين ادارة المعرفة وادارة المعلومات :

تتعامل إدارة المعلومات بشكل عام مع الوثائق وبرمجيات الحاسوب، والمعلومات الصوتية والمرئية وما إلى ذلك، ويتمركز اهتمام إدارة المعلومات حول فعالية المعلومات وحدائتها، ودقتها، وسرعة تجهيزها، وكلفتها، وخبزنها واسترجاعها، وبالتالي إدارة المعلومات هي وسيلة تقنية تضمن توفير المعلومات . في حين أن إدارة المعرفة هي أكثر تقدماً حيث تقوم بتحليل المعلومات والاهتمام بتحليل كافة الأصول المعرفية المتوفرة

<sup>1</sup> — م طارق علي جهاز ،ادارة المعرفة ، مطبوعة صادرة عن الاكاديمية العربية بالدائمرك ، كلية الادارة والاقتصاد ، ص 04

<sup>2</sup> - Birkinshaw ,J,and Sheehan ,T, "Managing the Knowledge Management For Open Innovation :Collaborative Mapping Of Needs And Competencies" ,journal of Knowledge Management Practice ,vol .1, March 2010 ,p:4

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

والمطلوبة وإدارة العمليات المتعلقة بهذه الأصول، والمتمثلة بتطوير المعرفة والحفاظ عليها، استخدامها والمشاركة فيها.

وهناك من الباحثين من لا يجد أي اختلاف بين المصطلحين ويعتبر ان ادارة المعلومات هي الاساس لإدارة المعرفة وبالتالي ليس من السهل التفرقة بينهما.<sup>1</sup>

الفرق بين مجتمع المعلومات ومجتمع المعرفة		
مجتمع المعرفة	المجتمع المعلومات	
التركيز على الإنسان والإبداع والمعرفة الضمنية والبرهنية	التركيز على الوسائل التكنولوجية والتعظيم فيها واستخدامها على أوسع نطاق	أسس المجتمع
على جميع المستويات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والبشرية	على المستوى التكنولوجي والاقتصادي	التغيرات الطارئة تكون
إدارة المعرفة= التعامل مع البشر	إدارة المعلومات = التعامل مع البيانات والمعلومات	الإدارة
التكنولوجيا مجرد أداة تساعد على إرساء مجتمع المعرفة	اعتماد كلي	الاعتماد على التكنولوجيا
الإنسان والإبداع هو محور اهتمام إدارة المعرفة	الآلة هي مركز اهتمام مجتمع المعلومات	الاهتمامات
الأصالة ، الابتكار ، سرعة الخاطر ، القدرة على التكيف ، الذكاء ، التعلم.....إلخ	الوثائق ، الرسوميات ، التصاميم بالحاسب ، الجداول الإلكترونية رموز البرامج.....إلخ	المقومات

### الاقتصاد المعرفي :

يعد "اقتصاد المعرفة" قسماً جديداً من فروع العلوم الاقتصادية، ظهر في الآونة الأخيرة<sup>2</sup>، يقوم على المعلومات، أي أنّ المعلومات هي العنصر الوحيد في العملية الإنتاجية، والمعلومات هي المنتج الوحيد في هذا الاقتصاد، والمعلومات وتكنولوجياتها هي التي تشكل أو تحدد أساليب الإنتاج وفرص التسويق ومجالاته.

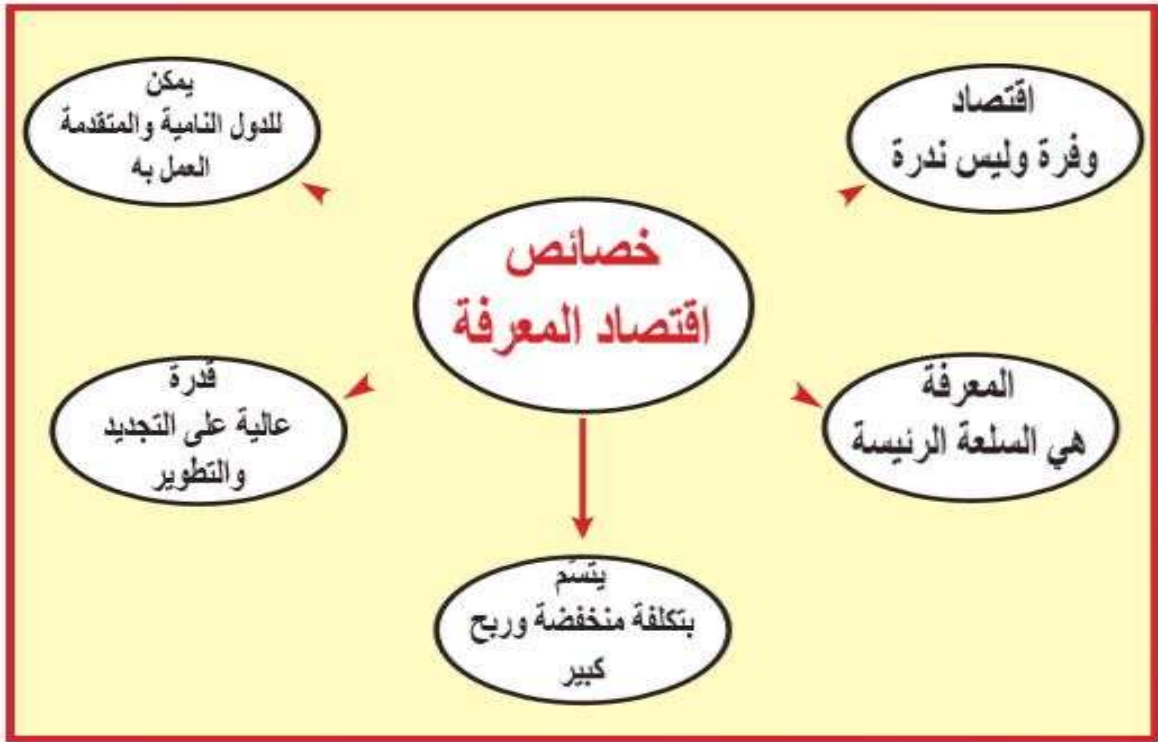
او هو نمط جديد من الاقتصاد يقوم على اساس انتاج المعرفة واستخدام نتائجها وثمارها وانجازاتها او بالأحرى استهلاكها بالمعنى الاقتصادي لمفهوم الاستهلاك ، وتشكل

<sup>1</sup> — اسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 126.

<sup>2</sup> — عبد السلام مصطفى احمد ، الاقتصاد المعلوماتي والمعرفة الفنية والابداع ، ( القاهرة : دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2020 )،

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

المعرفة بمفهومها الحديث اساس خلق الثروة بدلا من الموارد الخام وذلك من خلال ادارة المعرفة.



فيما يُعرفه آخرون بأنه "الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات المعرفة وخدماتها كالإنشاء، والتحسين، والتقاسم، والتعلم، والتطبيق والاستخدام للمعرفة بأشكالها في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية واللاملموسة ووفق خصائص وقواعد جديدة"

### الفرق بين الرأسمال المعرفي والرأسمال التقليدي:

البيعد	رأسمال المعرفي	رأسمال التقليدي
التكوين	أثري وغير ملموس	مادي ملموس
الوظيفة	يعبر عن عمليات	يعبر عن أحداث
الزمن	يتوجه نحو المستقبل	يرتكز على الماضي فقط
المحتوى	هو قيمة	هو تكلفة
الطبيعة	غير مالي	نقدي
الديمومة	مستمر	لحظي
الاستعمال	يزيد بالاستعمال	ينقص ويستهلك بالاستعمال
تشكيل القيمة	يرتبط بشبكات القيمة	يرتبط بسلسلة القيمة
نوعي/كمي	نوعي	كمي

انواع المعرفة : من اشهر التصنيفات للمعرفة معرفة صريحة ، ومعرفة ضمنية

### 1. المعرفة الصريحة ( الظاهرية ) :

وهي المعرفة الموثقة المنتظمة التي يسهل التعبير عنها بشكل واضح وكتابتها ونقلها الى الاخرين ، ونشرها بينهم بسهولة تتعامل مع الحقائق والتعاريف والمعلومات الظاهرية الموجودة في نظام المعلومات في المنظمة ، ومنها الاجراءات والمستندات....والمخزنة بالأرشفيف<sup>1</sup>.

### 2. المعرفة الضمنية :

وهي المعرفة الموجودة في عقل كل فرد ، والمكتسبة من خلال تراكم خبراتهم السابقة وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يصعب الحصول عليها او نقلها وتحويلها الى الاخرين ، على الرغم من قيمتها الا انها لا يمكن السيطرة عليها او التحكم فيها لأنها مخزنة داخل عقول اصحابها<sup>2</sup>.

### اهمية ادارة المعرفة :

1. تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف ورفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة .
2. تزيد من القدرة التنافسية للتنظيم. وتحسين الاداء المؤسسي مما يرفع من القدرة التنافسية وزيادة الحصة السوقية
3. تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منعا وتطويرها والمشاركة بها وتقييمها.
4. تساهم في تحفيز المنظمات لتحديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.

### اهداف ادارة المعرفة :

- الاسهام في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات.
- تقويم اداء الافراد والمؤسسات.
- استثمار المهارات والقدرات العلمية.

<sup>1</sup> — ندى عبد القادر ، "ادارة المعرفة واثرها في راس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقه الجنوبية" ، مجلة دراسات ادارية ، المجلد 3 ، العدد 06 ، الصادر في 2010 ، ص 125.

<sup>2</sup> مريم بنت راضي مشخص الحياني، ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة : تخصص الإدارة التربوية والتخطيط ، 1431 / 1430 ق، ص 21.



### مبررات استخدام ادارة المعرفة :

- التغييرات والتطورات العلمية المتسارعة ودورها في تعاضم دور المعرفة.
- العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم والبنى المؤسسية والاساليب الادارية والاطر التنظيمية والقانونية للمنظمات.
- ثورة الاتصال السريعة وسرعة انتقال المعلومات وتكاملها واستثمارها بفعل الانترنت.
- الابتكار والتدفق الغزير والمستمر للسياسات والمعلومات.
- تعاضم التنمية المعرفية في تحقيق نواتج الاداء الافضل.
- التحول الاقتصادي للدول من الموارد الطبيعية الى الموارد المعرفية.
- الاهتمام المتزايد بالموارد المعرفية

### متطلبات ادارة المعرفة :



### مساهمة ادارة الموارد البشرية في ادارة المعرفة :

1. المساهمة في بناء ثقافة تنظيمية مفتوحة تؤكد على اهمية تبادل المعرفة (من خلال التشجيع على تبني ودعم تبادل المعرفة كوسيلة لاكتساب ميزة تنافسية).
2. الترويج لخلق مناخ من الالتزام والثقة. (من خلال التأكيد للإدارة العليا كلما سمحت الفرصة على اهمية تنمية ثقافة تنظيمية تعترف بتقنية ادارة المعرفة وتحفز عليها).
3. تقديم المشورة بخصوص اساليب تحفيز العاملين لتبادل المعرفة.
4. تقديم المشورة بخصوص افضل الاساليب لاستقطاب وتعيين والاحتفاظ بالعاملين الذين لديهم القدرة على خلق وتبادل المعرفة.
5. المساعدة في اعداد اليات ادارة الاداء التي تركز على بنية وتبادل المعرفة (معايير تقييم اداء الموظف قدرته على تبادل المعرفة واستعداده واقدامه على عقد وتنظيم اجتماعات والاشراك في بناء شبكات من شأنها تبادل المعرفة)
6. أن وظيفة إدارة الموارد البشرية هي في الأساس "التعامل بالمعرفة" بمعنى أن عليها توظيف وإدماج المعرفة في عملياتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها الموارد البشرية، وكذا تضمين المعرفة واستثمارها في كافة عمليات إدارة وتنمية الموارد البشرية.
7. أن مهمة إدارة الموارد البشرية ليست فقط معالجة المعرفة- كما كان الشأن في نظم المعلومات، بل الأهم هو تخليق المعرفة بإدماج مصادر المعرفة الكاملة والمعلنة في نسيج متكامل ومتميز. وتلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في هذه العملية من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها، وحفزهم على المشاركة الجادة والفاعلة وإيداء الآراء والمقترحات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> — سمير محمد عبد الوهاب وآخرون ، مرجع سابق ، ص 222.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

### مقارنة بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وادارة الموارد البشرية بالمعرفة

ادارة الموارد البشرية بالمعرفة	ادارة الموارد البشرية التقليدية
تهتم بعقل الانسان والمعرفة	تهتم بالبناء المادي للانسان
تركز على الاداء الفكري والذهني	تركز على الاداء الالي للمهام
تسعى لاستخلاص المعرفة الكامنة	لا تتطلب فكر الانسان ومعارفه
تطبق مبدأ وتقنيات التمكين	لا تطبق مفهوم التمكين
تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل ذاته	تركز على العناصر المادية في محيط الانسان
تركز على استخدام الحوافز المعنوية ومنح الصلاحيات	تركز على استخدام الحوافز المادية والمالية
تهتم بتنمية القدرات الفكرية والطاقات الابداعية للفرد	تركز على تنمية مهارات وقدرات الفرد الميكانيكية
تعمل على تنمية العمل الجماعي	تركز على قدرات الفرد
تهتم بادارة الاداء وتحقيق النتائج	تنتهي اهتماماتها بتوظيف الفرد ومتابعة شؤوته

المصدر : على السلمي ، ادارة الموارد البشرية بالمعرفة ، ص 33.

### اثر المعرفة في ادارة الموارد البشرية :

لقد أنتجت الثورة المعرفية آثاراً هائلة في فكر ومنطق إدارة الموارد البشرية يمكن رصدها في التالي:

1. اكتشاف مصادر المعرفة الداخلية المتمثلة في الأفراد ذوي التخصصات والقدرات التي يوظفونها في أنواع متميزة تمثل واحداً من أهم مصادر الثروة في المنظمة.
2. اكتشاف أهمية المصادر الخارجية للمعرفة حيث تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تطوير أساليبها في الاستقطاب والاختيار بحيث أنها تحصل على الأفراد الأكثر معرفة وكذلك تعمل على تطوير أساليب انفتاح أفراد المنظمة على مصادر المعرفة الخارجية مثل : الندوات، الدورات التدريبية، تعمل هذه الأخيرة على تراكم معارف جديدة لدى الأفراد.

3. إن المعرفة في تطور مستمر وسريع لذا يقال: "إن أفكار الأمس هي نتائج اليوم، وأفكار اليوم هي نتائج الغد" وهذا يعني أن المعرفة التي وصلنا بها إلى اليوم قد لاتصل بنا إلى الغد بسبب التطور السريع، لذا فعلى إدارة الموارد البشرية أن تتمتع بالمرونة الكاملة

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- من حيث اكتشاف المعارف الجديدة التي تعمل على تنمية الأفراد وتطوير أساليب التخطيط والتدريب بشكل مستمر "لان الثابت هو التغيير".
4. إن البعد الجديد لإدارة الموارد البشرية في ظل إدارة المعرفة يركز على فتح قنوات الاتصال وتسهيل تدفق المعلومات والمعرفة بين جماعات العمل لتحقيق أكبر قدر من المعرفة داخل المنظمة نتيجة التداول والتعامل بها.
5. إن المعرفة اليوم أصبحت تشكل ميزة تنافسية، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تسعى جاهداً للحصول والحفاظ على الموارد البشرية وتكونها للحصول على معارف جديدة تتميز المنظمة عن باقي المنظمات
6. ارتفاع المستوى المعرفي للموارد البشرية وترسخ مفهوم " عمال المعرفة".
7. إعادة التفكير في الكثير من المهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية ( تغير طبيعة وظائف ادارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة وظهور وظائف جديدة منها : التعلم والمعرفة ، العلاقات .. الخ التي تدعم الميزة التنافسية.

### خطوات برنامج ادارة المعرفة :

- لقد اختلف حول عدد المراحل والخطوات التي تسير المعرفة ومسمياتها وهذا تبعاً لوجهة نظر العلماء والباحثين فمنهم من يحصرها في اربع مراحل ومنهم من يحصرها في تسع مراحل كما هو عند الباحثة "ايناس اللوزي" وآخرون ، وهي كالآتي<sup>1</sup> :
- 1) **تشخيص المعرفة** : يعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى ، يتم تحديد نوع المعرفة الملائمة لوضع الحلول للمشكلة.
- 2) **تحديد اهداف المعرفة**: تدرك المؤسسات لاسيما الصناعية منها ان المعرفة وادارتها ليست هي الهدف ، بل وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة ، وتتلخص في وضوحها وفي مستقبل العمليات والمنافسة على المدى الطويل والقصير وفي الوصول الى النماذج وقيادة السوق وتحقيق رضا الزبائن ، وتبني الافكار وشفافية العمليات.

<sup>1</sup> — ايناس اللوزي، وآخرون ، "ادارة المعرفة والاستثمار في راس المال البشري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الاداء الاداري العربي" ، الأبحاث العلمية للملقى الدولي 12 للأعمال حول راس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، 22 — 25 افريل 2013 ، ص 228.

(3) توليد المعرفة : وهي تلك العمليات التي تعني (اسر ، شراء ، ابتكار ، اكتشاف ، او اكتساب ، او استحواذ المعرفة ، فالشراء يشير الى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر ، او عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف ، والاسر عن طريق الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين ، والابتكار يشير الى توليد معرفة جديدة غير مكتسبة.

(4) خزن المعرفة : وهي تلك العمليات التي تشمل الاحتفاظ ، الادامة ، البحث ، الوصول ، الاسترجاع ، وتشير عملية خزن المعرفة الى اهمية الذاكرة التطبيقية ، حيث بات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهم جدا لا سيما للمؤسسات التي تعاني من معدلات دوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغ العقود المؤقتة ، لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم ، اما الموثقة فتبقى محروسة في قواعدها.

(5) توزيع المعرفة : المعرفة بوصفها موجودا تزداد بالاستخدام والمشاركة ، وبتبادل الافكار والخبرات والمهارات بين الاشخاص ، تنمو وتتعاظم لدى كل منهم ، لذا سعت المنظمات الى تشجيع المشاركة ، ويتمثل توزيع المعرفة في العمليات التالية : التوزيع والنشر ، المشاركة ، التدفق ، النقل ، والتحريك.

(6) تطبيق المعرفة : ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمؤسسة وهذا التطبيق هو ابرز عملياتها ، وتشير هذه العملية الى الاستعمال ، اعادة الاستعمال ، الاستفادة ، والتطبيق. ان المعرفة يجب ان توظف في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة ، اضافة الى تطبيق المعرفة يجب ان يستهدف تحقيق الاهداف والاعراض الواسعة التي تحقق لها النمو والتكيف.

(7) تنظيم المعرفة: تناول الباحثون في حقل ادارة المعرفة هذا العنوان بقصد الاشارة الى تلك العمليات التي تهدف الى : " تصنيف المعرفة ، فهرسة او توبييب " وقد اكد الكثير من الباحثين على اهمية تنظيم المعرفة وتصنيفها.

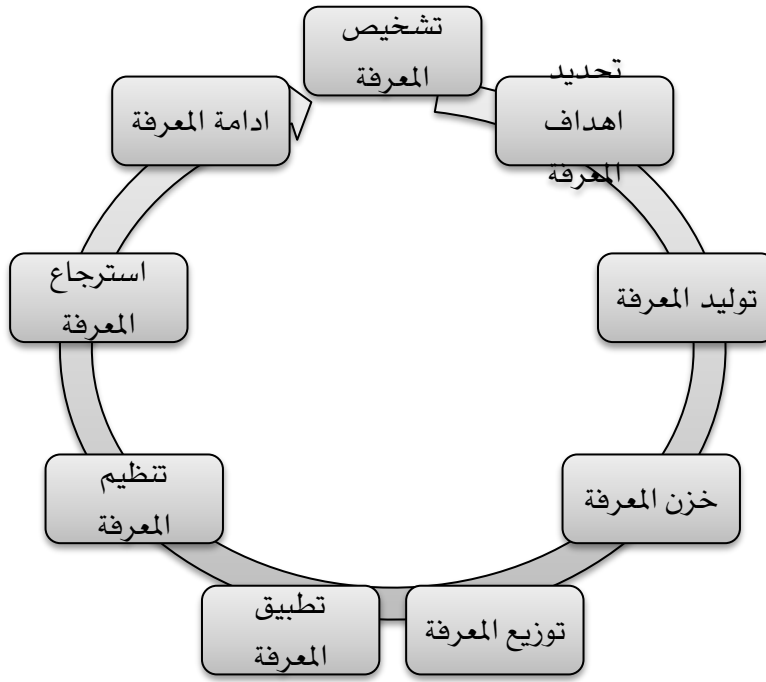
(8) استرجاع المعرفة : وهي تلك العمليات التي تهدف الى البحث والوصول بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت الى المعرفة ، بقصد استعمالها وتطبيقها في حل مشكلات العمل ، واستخدامها في تغيير او تحسين عمليات الاعمال ، وهي جوهر ادارة

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

المعرفة ، فالقيمة الحقيقية للمعرفة تتلشى ان لم توضع في قواعد و خلاصات وترسم في خرائط ومنحنيات وجداول لتصبح متاحة للمستخدمين المحتملين.

(9) ادامة المعرفة : تتاول الباحثون في مجال ادارة المعرفة هذا العنوان بقصد الاشارة الى عمليات التنقيح ، النمو ، والتغذية العكسية ، والتي تشير جميعها الى العمليات التي ترفع من جاهزية المعرفة لكل وقت ، وقد اشار العديد من الباحثين الى ان المعرفة تحتاج الى مراجعة وادامة مستمرين<sup>1</sup>.

### خطوات ادارة المعرفة



<sup>1</sup> — ايناس اللوزي، واخرون ، مرجع سابق ، ص 229.



### مداخل ادارة المعرفة :

يمكن تصنيف مداخل مفهوم المعرفة الى الاصناف التالية<sup>1</sup> :

### المدخل الاقتصادي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة مورداً محدوداً من موارد المنظمة ويتعين الاستفادة منه ، فالمعرفة هي مورد اقتصادي أساسي وأصل من الأصول غير الملموسة التي لا تظهر في الميزانية والتي يمكن ان تشمل مهارات العاملين ، فحيازة المعرفة وتطبيق الخبرات والتكنولوجيا والعلاقات مع العملاء ، والمهارات الفنية التي تزود المنظمة بالأدوات الفعالة للمنافسة في السوق ، فالمعرفة احدى عوامل الانتاج الاساسية .

<sup>1</sup> — اسامة محمد سيد علي ، مرجع سابق ، ص 41.

### المدخل الاجتماعي:

ينطلق هذا المدخل من كون المعرفة حالة مستمرة ترتبط بعملية التعلم في اطار اجتماعي ، يفترض تعريفا واسعا للمعرفة وينظر اليها على اساس الارتباط بينها وبين العمليات الاجتماعية داخل المنظمة او المؤسسة ( البناء الاجتماعي المعرفي)

### مدخل تكنولوجيا المعلومات:

يقوم على دمج البرمجيات مع البنية الاساسية من الاجهزة المرتبطة بها لدعم ادارة المعرفة والتعلم التنظيمي من خلال حرية الوصول الى المعرفة والمشاركة فيها ، ويتم ذلك بالاعتماد على الشبكات التي تسمح بالوصول الى المعلومات ومصادر المعرفة كالشبكة الدولية والشبكة المحلية.

### المدخل الاداري :

ينظر المدخل الاداري الى ادارة المعرفة باعتبارها عملية تسعى الى اكتساب المعرفة وتطويرها ونشرها بين اعضاء المنظمة لتحقيق اكبر قدر من الفعالية التنظيمية.

تشكل إدارة المعرفة احد التطورات الفكرية المعاصرة، حيث تعاضم دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال. ويتميز مجتمع المعرفة بان المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس راس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج.

### المحور الثالث : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد :

تستمد كلمة الاستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية (*Strategos*) والتي ارتبط مفهومها بالخطط العسكرية في ادارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية ، الا انها امتدت بعد ذلك الى الفكر الاداري و صارت مفضلة الاستخدام لدى منظمات لأعمال وغيرها من المنظمات الأخرى المهمة بتحليل بيئتها و تحقيق الريادة في مجال نشاطها.

### الاستراتيجية كمصطلح :

يرجع اصل كلمة استراتيجية (*Strategy*) الى الكلمة اليونانية استراتيجوس (*Strategos*) والتي تعني فنون الحرب وادارة المعارك والعمليات الحربية ، ويشير ايضا الى علم تخطيط وتوجيه العمليات العسكرية<sup>1</sup>. تعددت استخدامات الاستراتيجية وشملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصرا على الحالات العسكرية بل امتد الى كافة العلوم الاجتماعية كالعلوم السياسية والاقتصاد والادارة وغيرها.<sup>2</sup> والاستراتيجية بمعناها العام هي خطة شاملة ومتكاملة تتضمن مجموعة متناغمة ومتكاملة من الافكار والمفاهيم والطرائق ذات الصلة بالمستقبل والمخصصة لتحقيق اهداف المنظمة. تزامن ظهور الاستراتيجية في المؤسسة مع تطور وازدهار التخطيط الطويل المدى مع بداية الثمانينات وفق (*Martinet*)

### تعريف الادارة الاستراتيجية :

تعددت تعريف الادارة الاستراتيجية ، فقد اورد العديد من الكتاب والباحثين تعريف عديدة فيعرفها (ايغور انسوف *Igor Insof* و هو رائد من رواد الفكر الاستراتيجي) الادارة الاستراتيجية على انها : "تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد الذي يجب ان

<sup>1</sup> — عبد الحميد عبد الفلاح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، ( القاهرة : مجموعة النيل العربية ، الطبعة السابعة ) ، ص 17.

<sup>2</sup> — مجد صفور ، رعد الصرن ، الادارة الاستراتيجية ، ( دمشق : الجامعة الافتراضية السورية ، 2018 ) ، ص 9.

تذهب اليه المنظمة والغايات التي يجب ان تحققها".<sup>1</sup> ويعرفها شاندلز : هي تح<sup>2</sup>ديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد وتخصيص الموارد لتحقيق الاهداف والغايات.

كما يعرفها هيجنز وفينسر : بأنها العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة وغاياتها وادارة علاقاتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الاطراف المؤثرة والمتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الاساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.

### مراحل الادارة الاستراتيجية :

هناك العديد من التوجهات أو المدارس تختلف حول مراحل الإدارة الاستراتيجية، لكن العمليات التي فيها الكثير من الاتفاق هو العمليات التالية:

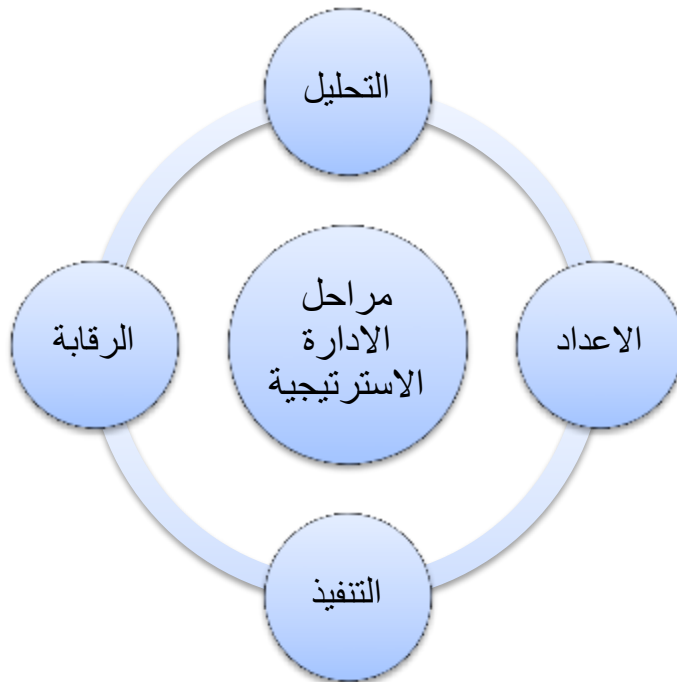
**1 - مرحلة التحليل الاستراتيجي :** وهو تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة ، الهدف منها التعرف على الموقف الحالي للمؤسسة (اين نحن الان ؟). ويشمل تحليل البيئة الخارجية كافة عناصر او الاطراف خارج حدود المؤسسة من متغيرات اقتصادية ومتغيرات تكنولوجية ، سياسية وتشريعية ، اجتماعية ، دولية. اما تحليل البيئة الداخلية فيشمل دراسة مختلف موارد المؤسسة ، دراسة مختلف العمليات والانشطة ، اليات التسيير والهيكله ، كشف الكفاءات والطاقات الكامنة... الخ

**2 - مرحلة اعداد الاستراتيجيات :** وتتضمن هذه المرحلة الاجابة على السؤال التالي (الى اين نريد ان تذهب ؟) وان الاجابة عليه تتضمن تحديدا واقعيا لكل من العناصر الاستراتيجية التالية : رسالة المؤسسة ، واهدافها ، والاستراتيجيات ، والسياسات التنظيمية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> — نعيمة عباس الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية ( المداخل والمفاهيم والعمليات ) ، ( عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2004 ) ، ص 19.

<sup>3</sup> — صوح سماح ، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية ، ( مطبوعة موجهة لطلبة السنة ثانية ماستر ادارة الموارد البشرية ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، السنة الجامعية 2015/2016 ) ، ص 30.

- 3 - تنفيذ الاستراتيجيات : هي تلك العملية التي بمقتضاها يتم وضع الاستراتيجيات و السياسات موضع التنفيذ من خلال تنمية البرامج و الموازنات و الإجراءات. وتعرف بانها العملية التي يتم فيها ترجمة الاستراتيجية المصاغة الى إجراءات عملية
- 4 - مرحلة التقييم ( تقييم الاستراتيجيات ) : تهدف هذه المرحلة الى الاجابة عن السؤال الاستراتيجي الخاص بمدى تحقق اهداف الخطة الاستراتيجية ، ويتم في هذه المرحلة المقارنة بين النتائج المتوقعة والفعلية من عملية تطبيق الاستراتيجية وذلك بعد إخضاعها لعملية التقييم ومعرفة مدى تناسبها والتغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم اكتشاف الانحرافات والعمل على تصحيحها سواء أكانت على مستوى التصميم أو التطبيق أو حتى في أنظمة وهياكل العمل<sup>1</sup>. ويتضمن التقييم الاستراتيجي المجالات التالية ( الاداء المالي للمؤسسة ، الاداء التسويقي ، الانتاجية ، المسؤولية الاجتماعية ، مدى تحقيق اهداف اصحاب المصالح)

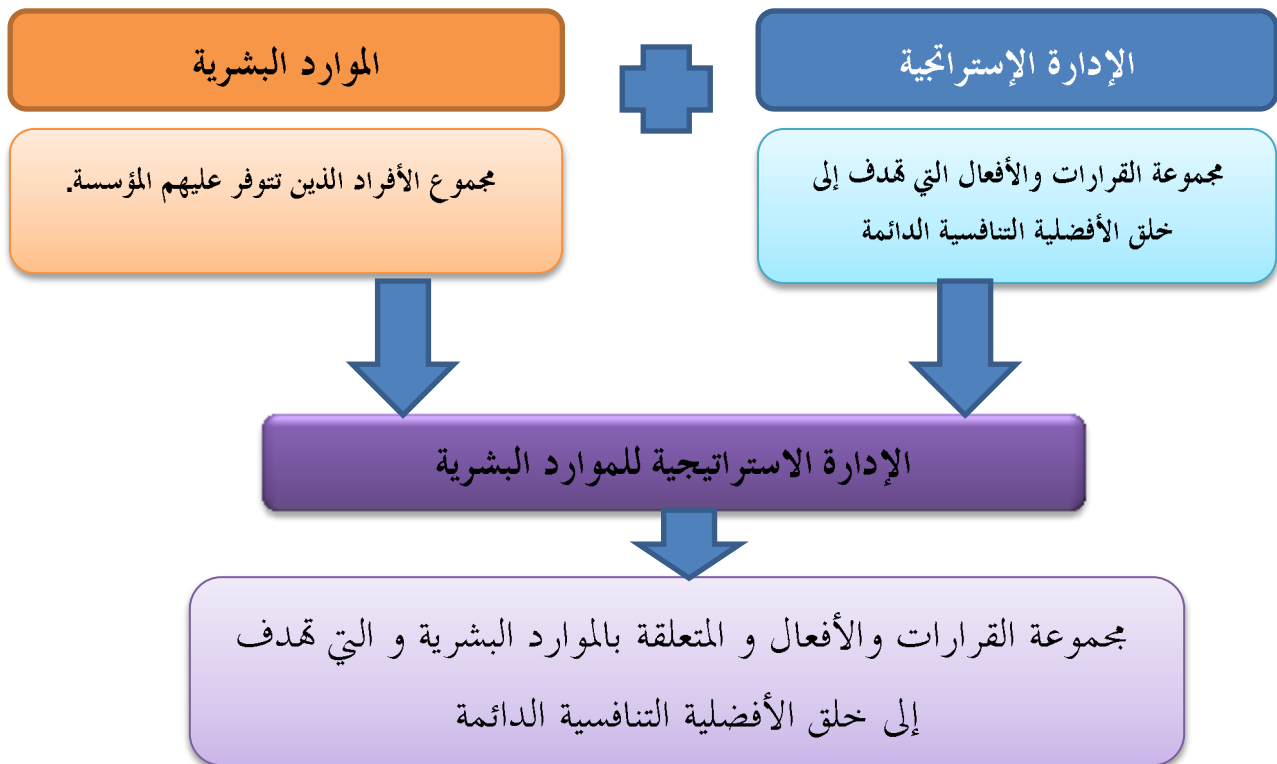


بناء على ما سبق يمكننا تعريف التسيير الاستراتيجي على انه النظام الذي يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء اهدافها الاستراتيجية على المدى البعيد.

<sup>1</sup> - فيروز ، شين ، محاضرات في التسيير الاستراتيجي للمؤسسات ، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ادارة اعمال ، ص 13.

### تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

تعددت تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين فمنهم من يعرفها على انها ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة طويلة الاجل مع العنصر البشري ، وكل ما يتعلق بالشؤون التي تخص حياته الوظيفية ، وتتماشى هذه الممارسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وظروفها ورسالتها المستقبلية والتي تطمح الى تحقيقها في ظل بيئتها الخارجية وما تشمل عليه من متغيرات.<sup>1</sup> يعبر مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن اقتراب متكامل لإعداد استراتيجيات للموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها ، ويتضمن ذلك الاقتراب اتخاذ قرارات خاصة بنوايا وخطط المنظمة المتعلقة باستقطاب وتدريب وتنمية وادارة الاداء ومكافأة الموارد البشرية بما يمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية من خلال البشر لديها.



<sup>1</sup> — عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . ( عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005 ) ص 71

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

او هي مدخل او اطار لصنع القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية داخل المؤسسة على كل المستويات ( من المسار الوظيفي الى التقاعد) بغرض تنمية وتطوير قدراتهم لتحقيق الميزة التنافسية والريادة. او هي : مجموعة القرارات والأفعال و المتعلقة بالموارد البشرية و التي تهدف إلى خلق الأفضلية التنافسية الدائمة . كما يعرفها (جون مايكل بورتير) على انها مجموعة الوسائل والافعال والتصرفات المنسقة التي تهدف الى تحقيق تكامل بين كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والانظمة عن طريق اعداد استراتيجية العمل ككل<sup>1</sup>.

او هي : ربط ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الاداء. او هي : ادماج أنشطة ادارة الموارد البشرية في نظم الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة.

### متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

- 1 – تغيير قيم واتجاهات الافراد المتعلقة بالعمل (يزيد ولاؤهم و انتماؤهم للمؤسسة)
- 2 – تغيير دور ووظيفة ادارة الموارد البشرية ( المشاركة في اعداد الخطط الاستراتيجية العامة)
- 3 – تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري ادارة الموارد البشرية .
- 4 – تغيير وتطوير أساليب ووسائل ادارة الموارد البشرية<sup>2</sup>

تطبيق الإستراتيجية يحتاج إلى مهارات إدارية وفنية متعددة الأبعاد



<sup>1</sup> — J,M,Perettir,(2000). Ressources humaines, Paris, édition Vuibert.

<sup>2</sup> — رفيق بوخزر ، احمد زردومي ، "التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية " مجلة العلوم الانسانية ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ، عدد 49 الصادر بتاريخ جوان 2018 ، ص90.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

### مقارنة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
التركيز على إعطائهم فرص التفكير والإبداع وحل المشاكل	التركيز على المهام المسلمة للأفراد (اوامر)
الاهتمام بالبناء العقلي(المعارف والافكار...)	الاهتمام بالبناء المادي للإنسان(صحته قدرات جسدية...)
يعتبر كشريك في المؤسسة (مالك في المؤسسة له نسبة محددة)	يعتبر كأجير و موظف في المؤسسة
التركيز على محتوى العمل	التركيز على الجوانب المادية في العمل
تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار	تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني
مساهم في تخطيط التعليمات و السياسات ( المشورة)	منفذ للتعليمات والسياسات و فقط
الاهتمام بالموارد البشري على المدى الطويل	قصير المدى
المسير الاستراتيجي جزء من الادارة العليا	المسير جزء من الادارة التنفيذية
المسير الاستراتيجي يشارك في التخطيط الاستراتيجي	تسيير العمليات اليومية ( الغياب، الحضور،....)

المصدر: مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد وحوكمة الشركات ، جامعة تلمسان – الجزائر 2010/2011 ، ص 46.

### الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية :

هل هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية؟ او هما وجهان لعملة واحدة ؟ . اختلف في ذلك الاداريون واخذوا طريقتين : فريق يرى انهما وجهان لعملة واحدة ، ويطلقون الادارة الاستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي عندما يتحدثون عن الادارة الاستراتيجية . وفريق اخر يرى الاختلاف بينهما اذ أن التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الادارة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> \_ محمد طاهر الخلف ، مصطفى يوسف كافي ، هبة مصطفى كافي ، الادارة الاستراتيجية ، مرجع سابق ، ص 175.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

فالتخطيط يتضمن صياغة الاستراتيجية اما الادارة الاستراتيجية فهي اكثر شمولاً ، حيث يكون التخطيط الاستراتيجي احد اجزاءها والذي يعتبر التخطيط الاستراتيجي احد الوظائف الاساسية للإدارة الاستراتيجية في عالم المنظمات الحديثة.<sup>1</sup>



### اهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

- تهدف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية الى تحقيق الاهداف التالية :
- (1) ضمان توفير الموارد البشرية خلال فترة مستقبلية بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب.
  - (2) تحقيق التوازن بين الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة والاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمورد البشري.
  - (3) الكشف عن القدرات والطاقات الذهنية الكامنة غير المستغلة.

<sup>1</sup> — طاهر محمود الكلاهد ، ادارة وتنمية الموارد البشرية ، (عمان : دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2008) ص 25.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (4) تخطيط الاداء البشري وتوجيهه وفق متطلبات الاداء الحالي والمستقبلي.
- (5) توفير فرص الابداع لدى الافراد بشكل مستمر.
- (6) التنسيق بين أنشطة تسيير الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة.
- (7) تشجيع اشراك العاملين ( العمل الجماعي) ومنح فرص المشاركة لجميع المستويات الادارية.

### اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

- (1) تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.
- (2) تحديد خارطة طريق المؤسسة ( حاضرها ومستقبلها).
- (3) زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة.
- (4) السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة ومستدامة.
- (5) الاستخدام الامثل للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية ( الندرة).
- (6) تطوير الفكر الاستراتيجي للمسيرين ( الاستباقية والتوقع)<sup>1</sup>.

### الاسباب التي ادت الى التوجه نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- (1) التحولات العديدة والمتسارعة التي عرفتها بيئة المؤسسات ( الداخلية والخارجية) وما افرزته من ضغوطات لتحسين الاداء .
- (2) الحاجة الى البحث عن مهارات جديدة تسير التطورات الجديدة .
- (3) اكتشاف موارد بشرية لها قدرات ومهارات عالية في بعض المؤسسات.
- (4) الحاجة الى التنسيق الجيد بين الموارد البشرية المتاحة والاهداف الاستراتيجية.
- (5) النظر الى الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على انها عبارة عن اصول استراتيجية يجب العناية بها بطريقة مميزة وفعالة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> — علي ميا وآخرون، الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال — دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية والاجتماعية، سوريا المجلد 29، العدد 01 — 2007، ص 07.

<sup>2</sup> — حسام الدين غضبان، مرجع سابق، ص 32

### نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

هناك العديد من النماذج الممكنة لتصميم وتنفيذ الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية نذكر منها ثلاثة نماذج اساسية شائعة وهي<sup>1</sup>:

#### (1) نموذج ادارة الاداء المرتفع :

يتضمن هذا النموذج اعداد مجموعة من العمليات التي يكون من شأنها التأثير على الاداء الكلي للمنظمة من خلال العاملين بها في مجالات مثل : الانتاجية والجودة ، ومستوى خدمة العميل ، النمو والارباح ، ويتم ذلك من خلال دعم مهارات العاملين وزيادة حماسهم ونقطة البداية هنا هي القيادة والرؤية ، والمقارنة المرجعية ، والتقييم المستمر للأداء من اجل تحقيق دفعة قوية نحو الاداء المتميز.

#### (2) نموذج ادارة الالتزام المرتفع :

وينطوي هذا النموذج على اسلوب اداري يسعى الى تحقيق درجة عالية من الالتزام ، يترتب عليها ان يكون سلوك العاملين منظما ومحكوما ذاتيا بدلا من الاعتماد على ضغوط واساليب حظر وعقاب تفرض عليهم من جانب المنظمة وان تكون العلاقات دخل المنظمة مبنية على الثقة.

#### (3) نموذج ادارة المشاركة المرتفعة :

يتضمن هذا النموذج معاملة الموظفين كشركاء في المنظمة ، وبالتالي توجه المنظمة قدرا كبيرا من الاهتمام بمصالح العاملين ، ويصبح لهم صوت مسموع في كل الامور التي تمس شؤونهم في المنظمة ، والغرض هنا هو خلق حوار مستمر بين المدراء واعضاء و فرق العمل من اجل توضيح التوقعات المتبادلة وتبادل المعلومات الخاصة برسالة المنظمة وقيمها واهدافها.

<sup>1</sup> — سمير محمد عبد الوهاب ، مرجع سابق ، ص 24.

### تحديات الادارة الاستراتيجية :

- 1) شدة المنافسة وعولمة الادارة فكرا وتطبيقا : اصبحت المؤسسة ملزمة على منافسة غيرها فزادت حدة المنافسة. لذا يتوجب عليها ادخال البعد العالمي في تسييرها لمواردها البشرية وتحسين تنافسها على المستوى الدولي.
- 2) التغييرات التكنولوجية (زيادة معدلات التغيير): وتتمثل في التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات مما ادى الى تغير محتوى العمل والمهارات المطلوبة ، وهو ما يفرض ضرورة مواكبة هذه التطورات.
- 3) تغير طبيعة قوى العمل : عرف المحيط الاجتماعي هو الاخر تحولات عميقة وبطيئة ادت في السنوات الاخيرة الى تغير قيم الافراد وسلوكياتهم هذا ما اثر على رغباتهم وحاجاتهم التي اصبحت غير متجانسة وهذا بسبب الفروقات في الاعمار والخبرات والتكوين والجنس ، مما يتوجب على المؤسسة شخصنة ممارساتها وسياساتها اتجاه افرادها كل حسب رغبته وخصوصياته.
- 4) عجز الموارد المتاحة وندرتها: ندرة بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية او بشرية او فنية.
- 5) عدم استقرار السوق والاضاع الاقتصادية : زيادة اللايقين يسود المحيط الاقتصادي حالة عدم الاستقرار وعدم الوضوح. فالتقلبات تفرض على المؤسسة تحقيق الليونة والمرونة والاستجابة السريعة، وسرعة التأقلم واقتناص الفرص.
- 6) تعقد بيئة الادارة الاستراتيجية : تغييرات سريعة في بيئة الاعمال وبناء الاستراتيجيات.



نخلص في الاخير الى ان التحولات العالمية الجديدة احدثت تحولا جذريا في الفكر التسييري ، بزيادة الاهتمام بالموارد البشري باعتباره موردا استراتيجيا ، الامر الذي يتطلب ضرورة استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتبارها شريكا استراتيجيا ، الامر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي.

### المحور الرابع: التسيير الالكتروني للموارد البشرية

تمهيد :

مع ظهور الانترنت وتطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ، أصبح من الضروري تحويل الوظائف والملفات الورقية إلى وظائف وملفات الكترونية ، فقد تم إدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية ليظهر مصطلح جديد في علم الإدارة هو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e-HRM).

### التسيير الالكتروني :

التسيير : ظهر مصطلح(Management) في بداية القرن العشرين في الدول الانجلوساكسونية تم ترجمة المصطلح(المانجمنت) الى الفرنسية بعبارة تسيير(Gestion) والبعض الاخر ترجمه الى الادارة (Administration) ويرجع هذا التباين الى خصوصية المصطلح وثقافة المجتمعات التي نشأ فيها .

يعرف التسيير الالكتروني على انه منظومة الكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الاداري الى اعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة<sup>1</sup>.

ويعرف ايضا بانه إدارة بلا ورق فهو يشمل مجموعة من الأساسيات حيث يوجد الورق، ولكن لا نستخدمه بكثافة ولكن يوجد الأرشيف الإلكتروني، والبريد الإلكتروني والأدلة والمفك ارت الإلكتروني او الرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية<sup>2</sup>.

### اهمية التسيير الالكتروني :

- 1) تبسيط الإجراءات داخل المؤسسة وجعلها أكثر سلاسة ومرونة وتسهيل تقديمها للمواطنين.
- 2) التخلص من أعباء التعامل الورقي وما يترتب عليه من إهدار للوقت والجهد
- 3) انخفاض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المؤسسة.
- 4) تحقيق الشفافية.

<sup>1</sup> — سايج فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان-الجزائر، العدد 4 ، ديسمبر 2018 ، ص 63.

<sup>2</sup> — بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ( عمان: دار الراية، الطبعة الثانية، 2014 )، ص 145.

(5) ازالة الحواجز الجغرافية والحدود المكانية التقليدية.

### اهداف التسيير الالكتروني :

- (1) تحقيق السرعة المطلوبة لإنجاز إجراءات العمل وبأقل تكلفة.
- (2) تعميق مفهوم الشفافية والمرونة.
- (3) تطوير الإدارة بشكل عام باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

### اساسيات التسيير الالكتروني :

- (1) **العتاد:** ويتمثل في أجهزة الكمبيوتر والأجهزة الأخرى والتوصيلات الأرضية والخلوية بالشبكات وتكنولوجيا المعلومات المادية والضرورية لممارسة المهام الإلكترونية وتبادل البيانات إلكترونياً.
- (2) **البرمجيات :** ويوجد صنفين من البرمجيات ب ا ر م ج أنظمة التشغيل خاصة بعمل الجهاز، وبرامج تطبيقية مكملة للصنف الأول يحتاجها المستخدم ويختار الضروري منها لتثبيتها على الجهاز حسب الحاجة.
- (3) **الشبكات:** وهي الوصلات الإلكترونية الممتدة بكل أنواعها عبر شبكات الإنترنت.
- (4) **صناع المعرفة:** وهم العنصر البشري وهو المغذي للمعلومات والمستقبل لها. ورأس المال الحقيقي لأي مشروع، والمتمثلين في الخبراء والمختصين، والقيادات الإلكترونية الذين يمثلون البنية الإنسانية والوظيفية لمنظومة التسيير الإلكتروني<sup>1</sup>.



<sup>1</sup> — بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016 / 2015، ص 48.

### التسيير الإلكتروني للموارد البشرية :

التسيير الإلكتروني للموارد البشرية أو إدارة الموارد البشرية إلكترونيا، هذا التعبير يحمل تعريفات ومسميات لها نفس المعنى، من أهم مسمياتها أنها: الموارد البشرية الافتراضية "Virtual HR"، الموارد البشرية المبنية على الويب "Web-Based HR"، وانترانت الموارد البشرية "HR Intranet".

• عرفها دافيد ليبياك وآخرون، الموارد البشرية الافتراضية على أنها: " أتمتة أو تألية أنشطة الموارد البشرية التقليدية من توظيف، تدريب وتعليم وتقييم أداء، تعويض، ... الخ.

او هو استخدام التكنولوجيا مع وظائف إدارة الموارد البشرية. ويعرف ايضا بانه الاتصال عن طريق التكنولوجيا الموجهة من خلال الشبكات بين المنظمة والعاملين فيها بما يتعلق بإدارة الموارد البشرية.

يعرفه ( Wyatt ) بأنها تطبيق أي تكنولوجيا تمكن المدراء والعاملين من الدخول المباشر إلى إدارة الموارد البشرية وخدمات المنظمة الأخرى من أجل الاتصال، تقييم الأداء، إدارة الفرق، إدارة المعرفة والتعليم ولأغراض إدارية أخرى<sup>1</sup>. ويعرفه الباحث على السلمي على انه: منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة و تنمية الموارد البشرية<sup>2</sup>.

الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات.

<sup>1</sup> — Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM**

**Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2008 p2.

<sup>2</sup> — علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، (القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007)، ص 336.

### مزايا تطبيق الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية :

- تحسين وزيادة السرعة الإجمالية لأداء العمليات المختلفة.
- توحيد الإجراءات التي تمكن المؤسسة من ضمان دقة أكبر في اتخاذ القرار.
- تمكين العاملين والمديرين من الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية
- زيادة التعاون والتفاعل بين جميع أفراد المؤسسة والأطراف الخارجية.
- تقليل التكاليف والنفقات عن طريق حوسبة عمليات وأنشطة الموارد البشرية.
- تحسين الخدمات المقدمة للموظفين.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.

### فوائد الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

MAR  
ALHALBOUSI

تحسين التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد

تحسين الخدمة الموجه للعاملين

تقليل النفقات وزيادة الكفاءة

زيادة الرضا لدى العاملين

### اهداف التسيير الالكتروني للموارد البشرية :

- توفير البيانات والمعلومات للمستفيدين بصورة فورية.
- زيادة مرونة الإجراءات والممارسات.
- تعميم مفهوم الشفافية والبعد عن المحسوبية.
- محاربة البيروقراطية والقضاء على تعقيدات العمل اليومية ورفع مستوى العملية الرقابية.<sup>1</sup>
- تقليل التكاليف.

<sup>1</sup> — حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل لإدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014، ص 100.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- زيادة كفاءة إدارة الموارد البشرية.
- تزويد الموارد البشرية ببعض المفاهيم والتقنيات والاستخدامات الحديثة لوسائل تكنولوجيا الاتصال ،
- تجسيد مقومات الإدارة الفاعلة والسريعة، والرفع من مستوى وجودة الخدمات
- تطوير المنظومة الإدارية، ومنه التحول نحو المنظومة الرقمية،
- تطوير المورد البشري وتزويده بأهم المعارف والمهارات العلمية والعملية.
- اختصار الإجراءات الإدارية التي كانت في السابق تبدد الوقت والجهد، خاصة فيما يخص النفقات،

### أنشطة ومجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية :

#### • التوظيف الإلكتروني :

وهو استخدام التكنولوجيا للمساعدة في عملية التوظيف من خلال الإعلان عن الوظائف الشاغرة عبر شبكة الانترنت ، كما يقوم الباحثون عن العمل بإرسال طلباتهم أو سيرهم الذاتية ، ثم يتم اختيار الموظفين المحتملين تبعاً لاحتياجات المؤسسة<sup>1</sup>. إن التوظيف الإلكتروني المعتمد على الإنترنت يعمل على زيادة كفاءة عملية التوظيف سواء للمنظمة أو للمتقدمين للوظائف ، وأصبح جزءاً أساسياً من عملية التوظيف العصرية.

جدول رقم (01): الفرق بين التوظيف التقليدي والتوظيف الإلكتروني

سيرورات التوظيف	التوظيف التقليدي	التوظيف الإلكتروني
استقطاب المترشحين	استخدام مصادر غير تكنولوجية مثل الإعلان، النشرات، المتحدثون الرسميون.	عن طريق المواقع الإلكترونية.
اختيار المتقدمين	الاختبارات الورقية	اختبارات متطورة وموحدة عبر الأنترنت حيث يتم تقليص (غربلة) المتقدمين لعدد معقول.
طريقة الاتصال	عن طريق الهاتف أو عن طريق المقابلة وجها لوجه	استخدام النظام الآلي لإدارة التوظيف في الاتصال بالمترشحين المرغوب فهم بسرعة كبيرة قبل أن يتم استقطابهم من قبل مؤسسات أخرى.
إنهاء العملية (التعيين)	الهاتف، الاجتماع والاتفاق	الهاتف، الاجتماع والاتفاق

Source: Avinash S.Kapse and other, E-recruitment, OP-cit, P83.

<sup>1</sup> \_ Avinash S.Kapse And other, E-recruitment, International Journal of Engineering and Advanced Technology(IJEAT), Vol 01, N 04, April 2012, P 82

### • الاختيار الالكتروني :

أنظمة الاختيار لها أهمية كبيرة جدا حيث أنها تمكن المنظمة من زيادة فرص الحصول على الأشخاص المؤهلين لشغل المناصب ، وتعتمد هذه الأنظمة على مجموعة متنوعة من استراتيجيات معينة تشمل المقابلات ، اختبارات القدرة ، الاختبارات الشخصية وغيرها ، للحصول على تقدير سليم لقدرات وإمكانيات المتقدم للوظيفة ضمن المدى المطلوب للوظيفة . تسمح هذه الأنظمة للمتقدمين لشغل الوظائف بوضع سيرهم الذاتية أو إكمال تعبئة الطلب من خلال الإنترنت ، كما تعطي المتقدمين نظرة شاملة عن الوظائف التي تناسبهم ، وتسمح للمنظمة بفحص المتقدمين للوظيفة وتصفيتهم<sup>1</sup> . بالرغم من المزايا التي توفرها تلك الأنظمة من توفير بالنفقات الإدارية ونفقات التوظيف ، إلا أنه هناك بعض المساوئ لهذه الأنظمة ( احتمالية إجراء شخص ما للاختبار بخلاف المتقدم الفعلي ، وخاصة ما إذا كان يتم الاختبار من قبل جهة خارجية. تحيز الاختبارات التي تتم عن طريق الإنترنت ضد الأفراد ذوي المهارات المحدودة في استخدام الكمبيوتر).

### • التدريب والتعليم الالكتروني :

التدريب الالكتروني يشبه التعليم الالكتروني في نواح كثيرة خاصة من حيث طرق التعليم والتكنولوجيا المستخدمة ، إلا أن التدريب الالكتروني يشير إلى فترة زمنية قصيرة بكثير من التعليم الالكتروني الذي يتطلب عادة مدة أطول لأنه يكوم مصمما خصيصا لتحقيق بعض أهداف المهارة<sup>2</sup>.

### • نظام إدارة الأداء الكترونيا :

يمكن تعريفه بأنه النظام الذي يستخدم شبكة الويب في سبيل متابعة وتنفيذ أهداف عملية تقييم الأداء ، تقوم كثير من المنظمات بتوفير عملية تقييم أداء إلكترونية لتسهيل إدارة

<sup>1</sup> — يوسف محمد او امونة ، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية — قطاع غزة ، مذكرة ماجستير

غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، السنة الجامعية 2009 ، ص 92.

<sup>2</sup> — بوخاري بوتلجة ، لقراب رفيقة ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة — دراسة حالة مؤسسة كوندور

الالكترونيكس ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، العدد 03 ، الصادر سنة 2017 ، ص 69.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

وتنفيذ عملية التقييم . وتساعد هذه الأنظمة المدراء على قياس الأداء ، كتابة تقارير الأداء وتوفير التغذية الراجعة للعاملين<sup>1</sup>

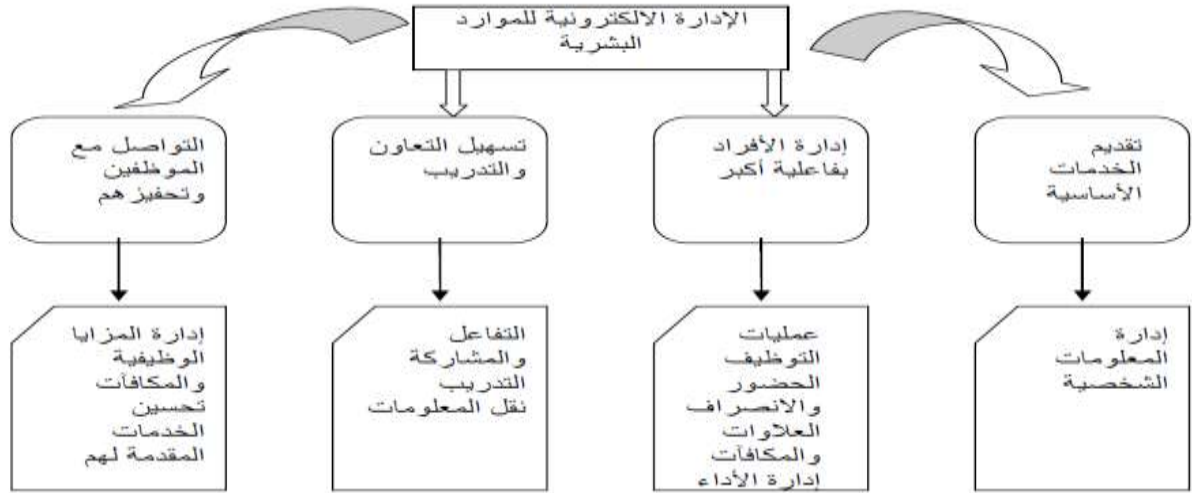
### • التعويض الإلكتروني :

إن أنظمة التعويضات الإلكترونية تستعمل لأغراض تطوير وتنفيذ أنظمة دفع الأجور في المنظمات ، تقديم حزم المنافع للعاملين وتقييم فعالية أنظمة التعويضات ، وتكون تلك الأنظمة متمتعة بالكفاءة عند قدرتها على تحقيق أهداف المنظمة العامة<sup>2</sup>.

### • الحضور والانصراف :

لعل من أقدم استخدامات التكنولوجيا في وظائف إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تسجيل الحضور والانصراف للعمل ، من خلال أجهزة التسجيل الإلكترونية ذات البطاقات الورقية والتي تطورت بعدها إلى بطاقات خاصة لإدخال البيانات ، ثم تطورت إلى التسجيل من خلال أنظمة حاسوبية خاصة<sup>3</sup>.

## مجالات التسيير الإلكتروني للموارد البشرية



المصدر : هوبكز برايان ، وماركهام جيمس ، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية (ترجمة) خالد العمري، (القاهرة : دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006 ، ص 23.

<sup>1</sup> — يوسف محمد او امونة ، مرجع سابق ، ص 94.

<sup>2</sup> — Dianna L.Stone , Eugene F.Stone Romero , Kimberly Lukaszewski , **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems** , Human Resource Management Review , Vol.(16) , Issue(2) , p239 , www.sciencedirect.com , 2006

<sup>3</sup> — يوسف محمد او امونة ، المرجع نفسه ، ص 95.

## متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال ادارة الموارد البشرية :

### (1) متطلبات تنظيمية:

- ادارة مسؤولة عن التحول الرقمي والرقمنة وايمانها ودعمها ومساندتها لعملية التحول.
- اعادة هندسة الاجراءات الحكومية لنتناسب مع تطبيقات الادارة الإلكترونية،
- إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي.

### (2) متطلبات بشرية:

- الاعداد الجيد للمسؤولين القائمين على عملية التحول الرقمي والرقمنة.
- نشر مفهوم الرقمنة والتوعية بأهميته للموظفين .
- اقناع وتأهيل الموارد البشرية لقبول الرقمنة والمشاركة في تنفيذها ومزاياها بالنسبة لهم.

### (3) متطلبات مادية: وتتمثل في

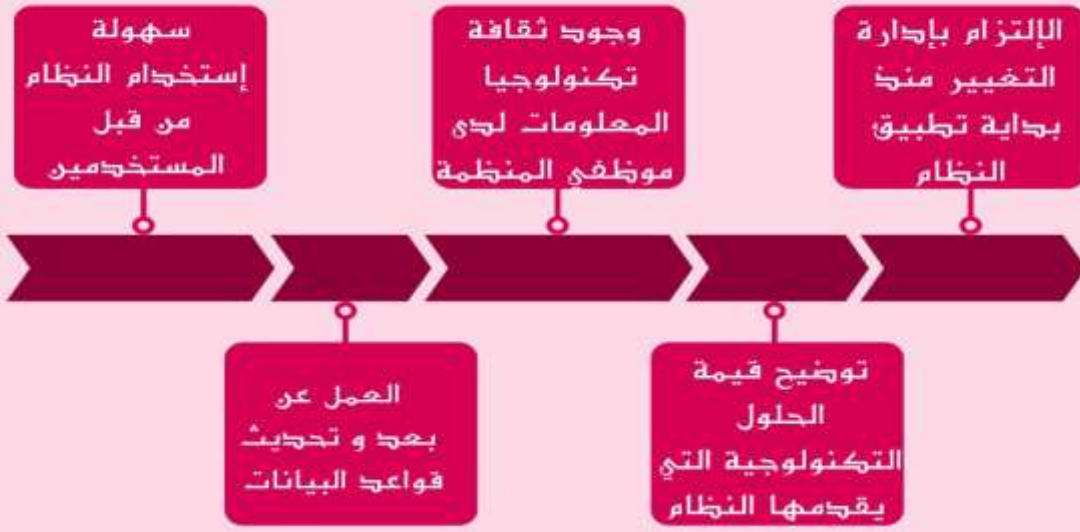
- توفير الميزانيات الملائمة لتحقيق اهداف الرقمنة والتحول الرقمي.
- توفير بيئة عمل مناسبة ( الموقع ، التصميم ، التجهيزات ....الخ).
- حشد البيانات والمعلومات والمبررات اللازمة لاتخاذ القرارات السليمة.

### (4) متطلبات تكنولوجية : وتتمثل في

- الحواسيب، الماسحات الضوئية ، أجهزة التصوير الفوتوغرافية الرقمية
- انشاء بنية تحتية فعالة تغطي كامب القطر الوطني
- تصميم ووضع منصات رقمية ( نظام معلوماتي لدعم القرارات )



## متطلبات الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية



## تحديات تطبيق إدارة الموارد البشرية إلكترونياً:

- إن من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند التحول إلى أنظمة التسيير الإلكتروني ما يلي<sup>1</sup>:
- وجود نسبة كبيرة من العمالة التي تعاني من الأمية المعلوماتية او الإلكترونية.
  - عدم اقتناع ادارة المؤسسة بدواعي التحول ومتطلباته.
  - الخوف من التغيير
  - ضعف اهتمام الادارة العليا بتقييم ومتابعة وتطبيق الادارة الإلكترونية.
  - قلة اهتمام العناصر البشرية المدربة والقادرة على التعامل والتشغيل والصيانة لهذه التقنية الجديدة
  - قلة الموارد المالية المخصصة للبنية التحتية الخاصة بالتحولات الرقمية.
  - تأخير متعمد او غير متعمد في وضع الاطار القانوني والتنظيمي اللازم للتسيير الإلكتروني.
  - وجود بعض المقاومة من المدراء التنفيذيين تعوق الاستثمار ،

<sup>1</sup> — عنترة بن مرزوق ، تأثير الادارة الإلكترونية على وظائف ادارة الموارد البشرية ، مجلة الناقد للدراسات السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، المجلد 03 ، العدد 02 ، اكتوبر 2019 ، ص 66.

- عدم وجود مرونة للترقية للحلول الرقمية، وعدم وجود خبراء يقودون مشروع التحول الرقمي .

### الرقمنة والتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية

الرقمنة باختصار: هي عملية التحول من العمليات الاعتيادية إلى العمليات الرقمية. فالتحول الرقمي يعني التحول في طريقة عمل المؤسسات الى نموذج يعتمد على التقنيات الرقمية في تقديم الخدمات وتصنيع المنتجات وتسيير الموارد البشرية، اما التحول الرقمي للموارد البشرية ببساطة هو عملية تغيير عمليات الموارد البشرية التشغيلية ووظائفها لتصبح آلية قائمة على التكنولوجيا وإدارة البيانات. أهم النشاطات والعمليات المتعلقة بالموارد البشرية التي من المرجح أن تتم أتمتتها ورقمنتها تتمثل في: التوظيف / التكوين / حركة الموظفين / الترقية / الراتب / المكافأة / تسيير المسار المهني / تسيير وتطوير الحياة المهنية / التسيير المالي .

### الفرق بين التحول الرقمي و الرقمنة:

الرقمنة	التحول الرقمي
<b>Digitization</b> هو تحويل البيانات الى محتوى رقمي بحيث يمكن نقلها و معالجتها و تخزينها. مثال على ذلك: وثيقة تاريخية موجودة في متحف معين ولا يمكن الاطلاع عليه الا بزيارة المتحف، ولكن عند تحويلها الى وثيقة رقمية وإتاحتها يمكن حينها الاطلاع على الوثيقة من أي مكان في العالم.	<b>Digitalization</b> هو الاستخدام الفعّال للوصول الرقمية الحالية واستثمارها لإعطاء نتائج وإيرادات أفضل. مثال على ذلك: المستثمرون في السعودية حالياً يستطيعون تجديد الرخص خلال يوم واحد وذلك بعد ارتباط هيئة المدن الاقتصادية بقناة التكامل الحكومية وإستفادة الهيئة من خدمات حكومية معينة على القناة لاستكمال خدمة التجديد

يتمتع البرنامج الإلكتروني بالصحة  
e-Government Program

### أهمية التحول الرقمي في ظل الظروف الراهنة ( كوفيد – 19 )

- 1) التحول الرقمي مسألة حيوية وبالغة الأهمية خصوصا في ظل الازمات.
- 2) التحول الرقمي يعني الاستغناء عن الطرق التقليدية والتوجه نحو الطرق الحديثة الالكترونية الامر الذي يوفر الوقت والتكلفة والجهد بشكل كبير، فلقد أحدثت التكنولوجيا الحديثة تحولات كبرى في نظم التعامل والتواصل والخدمات في كل أنحاء العالم.
- 3) التحول الرقمي حاجة ضرورية لا سيما في ظل الازمات ، وازمة كورونا ( كوفيد – 19 ) دليل على ذلك ، فقد أسهم وباء «كورونا» بشكل أساسي في إسراع الخطى نحو نظام الرقمنة والتحول الرقمي، كضرورة من ضرورات التباعد الاجتماعي، وعدم نقل العدوى إلى الآخرين، أو الإصابة بها من الآخرين.
- 4) الدور الفعال الذي لعبته الرقمنة في استمرارية نشاط الدولة في العديد من المجالات والنشاطات الحكومية لضمان استمرارية المرفق العام واللجوء الى الرقمنة كحل سريع في العديد من القطاعات العمومية ، قطاع الصحة من خلال المنصة الرقمية المتعلقة بعدد الاصابات كوفيد 19 ، والمنصة المتعلقة بالتلقيح ، قطاع التعليم العالي من خلال التعليم الالكتروني وتطوير منصات وبوابات للتعليم عن بعد ) ، هذا بالإضافة الى العمل الحكومي ومجالس الوزراء التي صارت تتم عن طريق تقنية التحاضر المرئي عن بعد ).



### معوقات تطبيق مشروع الرقمنة :

إن مجرد وجود استراتيجيات متكاملة للتحويل إلى النمط الرقمي لا يعني أنّ الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الاستراتيجيات بسهولة و سلاسة و بشكل سليم و ذلك لأنّ العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ومن بين هذه العوائق نجد:

### المعوقات التنظيمية والتشريعية :

وتتمثل أهم المعوقات التنظيمية والتشريعية في:

- انعدام التخطيط والتنسيق على مستوى الإدارة العليا لبرامج التحول الرقمي.
- غياب المتابعة من قبل السلطات العليا لتطبيق مشروع الرقمنة في الإدارات الصغرى..
- قلة المعرفة الحاسوبية لدى الإداريين الذين يملكون قرار إدخال هذه التقنية
- ندرة توفير التدريب المتخصص بشكل واسع .
- ضعف برامج التوعية الإعلامية المواكبة لتطبيق مشاريع التحول الرقمي
- الافتقار إلى وجود جهة مركزية لتبني مشروعات الرقمنة على مستوى الدولة مما يؤدي إلى ضعف توافق الأنظمة.
- صعوبة إيجاد بيئة تشريعية وقانونية تتناسب والعمل الرقمي مما يتطلب جهد ووقت طويل.

### . المعوقات التقنية: وتتمثل في:

- تقادم أجهزة وبرامج الحاسب الآلي المستخدمة في الإدارة.
- ضعف البنية التحتية للكثير من الإدارات ونقص جاهزيتها لاستقبال مثل هذه التقنية.
- ضعف البنية التحتية لشبكات الاتصال في الكثير من المناطق.
- ضعف قطاع التقنيات الحديثة في الدول النامية وذلك لمحدودية القدرة التصنيعية وقلة الخبرات الفنية المؤهلة أو هجرتها.

### المعوقات البشرية : وتتمثل في:

- ضعف الوعي الثقافي بتكنولوجيا المعلومات على المستوى الاجتماعي والتنظيمي .
- قلة البرامج التدريبية في مجال التقنية الحديثة المتطورة

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا للسلطة.
- ندرة تقديم الحوافز للعاملين للتوجه نحو النمط الرقمي.
- ضعف المعرفة الكافية بتقنيات الحاسب الآلي والرغبة والخوف الذي يمتلك بعض المديرين والموظفين عند استعماله.
- ضعف الثقة في حماية وسرية المعلومات والتعاملات الشخصية داخل البيئة الرقمية.
- مقاومة العاملين لتطبيق التقنية وضعف الرغبة بها، وعزوفهم عن استخدامها وضعف القناعة لديهم بسبب مخاوف نفسية وصحية إضافة إلى ميل الإنسان لمقاومة التغيير.

### . معوقات مالية :

وتتمثل في ما يلي:

- قلة الموارد المالية المخصصة لتنمية البنية التحتية اللازمة لتطبيق المشروع الرقمي وخاصة إنشاء الشبكات وربط المواقع وتطوير الأجهزة.
- قلة المخصصات المالية الموجهة لعمليات التدريب والتأهيل من أجل تطبيق المشاريع الرقمية.
- التكلفة العالية للبرمجيات والأجهزة الإلكترونية.



### انعكاسات الرقمنة على ادارة الموارد البشرية :

- استخدام الرقمنة في وظيفة الموارد البشرية يعطي لمديري ومسؤولي الموارد البشرية رؤية استراتيجية للوظيفة.
  - إن مديري الموارد البشرية لديهم تحدي رئيسي الذي يتعين عليهم مواجهته وهو رقمنة وظيفة الموارد البشرية من خلال أتمتة جميع عمليات الموارد البشرية هذا من جهة ومن جهة أخرى يتعين عليهم مرافقة الموظفين في هذه التغيرات والتحويلات سواء الثقافية الإدارية والتنظيمية.
  - إن رقمنة العمليات الإدارية تمثل اليوم رافعة حقيقية للمنظمات من أجل تحسين جودة خدماتها وأيضاً تكون قادرة على تخصيص الوقت الكافي والمناسب للأنشطة ذات قيمة مضافة.
  - أن الرقمنة هي التغيير والتحول الرئيسي الذي سيكون الأكثر تأثيراً على المهن والنشاطات والوظائف المستقبلية.
- التحول الرقمي يقتضي التغيير في أسلوب او طريقة اداء الاعمال هذا من شأنه ان يؤثر بشكل مباشر على العاملين ، وعليه فانه يجب على ادارة الموارد البشرية توفير آليات للإجابة على تساؤلات المتأثرين بالرقمنة وتحديد التغييرات وتأثيرها عليهم والتوقعات المحتملة ومحاولة حل الصراع والضغوط التي يتعرض لها الافراد اثناء التغيير .

### مستقبل الوظائف والمهن :

ان للثورة الصناعية الرابعة والذكاء الاصطناعي تأثيرا واضحا على سوق العمل في المستقبل ، فهناك بعض الاعمال حتما ستختفي وبعض الاعمال الجديدة ستظهر ، الاعمال التي ستختفي هي الاعمال التي تحتاج قدرات ومهارات عقلية اقل ، وبالتالي انخفاض كبير في الوظائف التي ستصبح زائدة عن الحاجة لكونها تؤدي بطريقة آلية وهذا يتطلب منا استشراف المستقبل القريب والاستعداد له ، من خلال العمل والخبرة والقراءة

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

والمناقشات المستمرة لشكل العمل الذي نعمل به واذا كان سيتطور او سيختفي او اذا كان هناك عمل اخر سيظهر في مجال الذي نعمل به<sup>1</sup>.

سيكون للذكاء الاصطناعي تأثير عميق في الوظائف ستعمل هذه الثورة الرابعة التي يقودها الذكاء الاصطناعي على أتمته كثير من المهام التي يقوم بها الناس اليوم . والفرق هو ان الوظائف والمهام المعرضة للخطر لن يقتصر هذه المرة على الوظائف والمهام ذات المهارات الدنيا مثل موظفي مراقبة الدخول والخروج بل ان الذكاء الاصطناعي يمتلك القدرة على تولي كثير من مهارات عالية التي يؤديها اليوم مهندسون ذو مهارات عالية مثل المحاسبين والمحامين والاطباء وحتى لو لم يسلبك الذكاء الاصطناعي وظيفتك فانه سيعدل معظم الوظائف<sup>2</sup>



تشكل الرقمنة تهديداً كبيراً على قوة العمل على المدى القصير، وتندرج بارتفاع نسب البطالة، فالرقمنة تشكل تهديداً على قوة العمل على المدى القصير. قد يتعرض العمال للفصل من الوظائف التي تمت ميكنتها بالكامل، والوظائف التي بالإمكان فقط ميكنة جزء منها قد يتعرض العاملون بها إلى تقليل رواتبهم.

<sup>1</sup> - أسماء السيد محمد ، كريمة محمود محمد ، تطبيقات الذكاء الاصطناعي ومستقبل تكنولوجيا التعليم ، ( القاهرة : المجموعة العربية للتدريب والنشر ، ط 1 ، 2020 ، ص 35).

<sup>2</sup> - برنارد مار مات واردر (ترجمة) عائشة يكن حداد ، تطبيقات الذكاء الاصطناعي ، ( الرياض ، العبيكان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2022 ، ص 386).

## المحور الخامس: تمكين الموارد البشرية ( التمكين).

### تمهيد :

ظهر مفهوم تمكين العاملين في الثمانينات من القرن العشرين، وشاع وانتشر في التسعينات، وجاء هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحوّل في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكم إلى الاندماج والتمكين، ونتيجة للتطور المستمر في المحيط والتحديات المتزايدة حتم على إدارة الأعمال الحديثة إيجاد استراتيجيات تتبناها لتمكينها من التكيف والتأقلم مع مختلف الظروف ، والتمكين هو احد هذه الاستراتيجيات . فما هو التمكين ؟ وما هي الاسس الجوهرية التي يمكن اعتمادها في بناء منظمة متمكنة ؟ وما هي حدود التمكين ؟

### تعريف التمكين :

التمكين لغة : تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز، ووردت كلمة مَكَّنَ (مَكَّنَهُ) بمعنى جعله قادراً على فعل شيء معين ويقال أستمكن الرجل من الشيء صار أكثر قدرة عليه، كما يقال متمكن من العلم أو من مهارة معينة بمعنى متقناً بالعلم أو بالمهنة<sup>1</sup>.

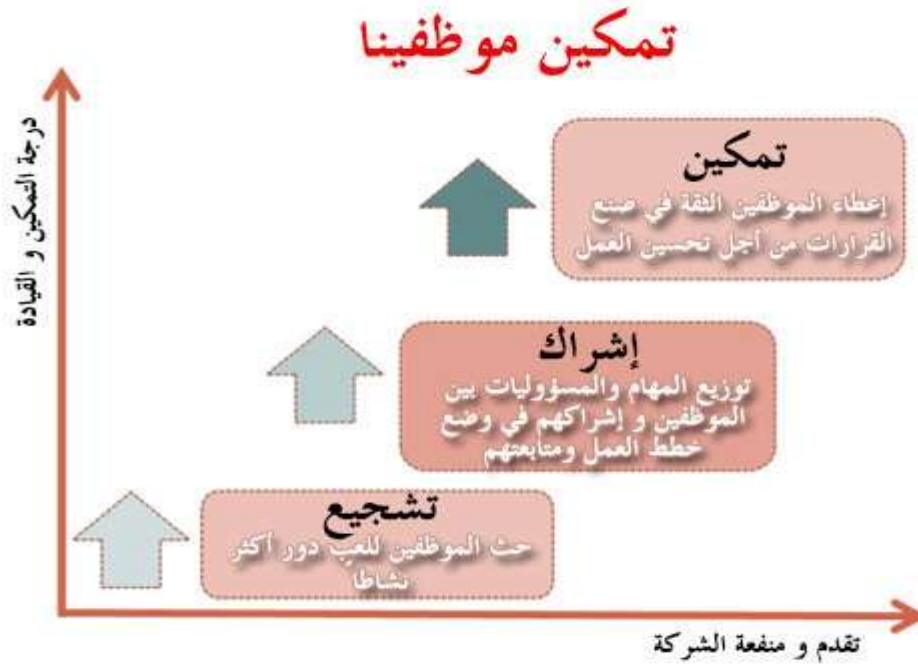
المصطلح	المعنى اللغوي
مَكَّنَهُ	جعله قادراً على فعل شيء معين
استمكن	صار أكثر قدرة
مُتَمَكِّن	متقن
تمكين	إعطاء الفرد القدرة على التصرف لانجاز الأعمال المكلف بها للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها
مكين	صاحب المكانة العالية ونافذ القول
مكناه	ثبته وقوينا مركزه
مكنا له	مكناه أن يتصرف كما يشاء وان يسلك أي طريق يوصله إلى تحقيق مراده (هدفه)

<sup>1</sup> — ابن منظور، لسان العرب ، المجلد 13 ، دار صادر، بيروت ، ص412-415

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

اما التمكين اصطلاحا : يرى (Argenti) أن التمكين هو أحد أهم مخرجات المشاركة في العمليات والقرارات والإجراءات بين العاملين؛ التي تعزز من دافعيتهم الجوهرية نحو هذه النشاطات, ويزيد التمكين من إدراكهم لأهمية العمل الذي يمارسونه بحيث يكون ذا معنى وتحد, مع امتلاك القدرة والمسؤولية في بيئة العمل<sup>1</sup>.

كما عرفه (القيوتي و العنزي، 2006)<sup>2</sup> بأنه شعور الفرد بالقدرة على التأثير في مجريات العمل وكأنه يعمل لنفسه وليس بصفته أجير، الأمر الذي يقوي لديه روح المبادرة والرغبة في العمل وإطلاق أفضل الطاقات الكامنة لديه مما يساعده على النمو والتطور الشخصي<sup>2</sup>. ويشير (أفندي، 2003) إلى أن التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة اوسع في ممارسة الرقابة وتحمل المسؤولية واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات<sup>3</sup>.



<sup>1</sup> — سماح مؤيد محمود ، اسيل هادي محمود ، " اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 67 ، سنة 2007 ، ص 200.

<sup>2</sup> — محمد القريوتي ، عوض العنزي، " الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الادارة الوسطة في دولة الكويت " دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 22 ، العدد الاول ، 2006 ، ص 287.

<sup>3</sup> — عطية افندي حسين ، تمكين العاملين — مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، (القاهرة : المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، 2003 ، ص 10/11).

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

او هو إعطاء الموظفين صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة .

عرفه قاموس أكسفورد بأنه ((العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن)).

مما سبق يمكننا تعريف تمكين الموارد البشرية بشكل مبسط على انه مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات وإعطائهم المزيد من الحرية في العمل والتصرف والرقابة الذاتية مع دعم قدراتهم ومهاراتهم بتوفير الموارد الكافية والمناخ الملائم وتأهيلهم فنياً وسلوكياً والثقة فيهم. او هو عملية إعطاء الموظفين في المؤسسة السلطة وحرية اتخاذ القرارات وحل المشكلات المتعلقة بالعمل .

### الفرق بين المشاركة والتمكين :

المشاركة هي السماح للعامل بالتعبير عن وجهات نظره أمام المسير في القرارات والقضايا التي تهم نطاق عمله، وليس من الضروري أن يأخذها الرئيس أو المسير بعين الاعتبار، بينما تمكين العاملين يدور حول مساعدة العاملين لأنفسهم ولبعضهم وللمؤسسة<sup>1</sup>

### الفرق بين التفويض والتمكين :

يستخدم البعض تفويض السلطة باعتبارها مرادفاً للتمكين ولكن (Thomas & Velthouse) نظر الى التفويض على أنه جزء من عملية التمكين ومرحلة ابتدائية من مراحلها. فالتمكين هو العملية التي من خلالها يحسن العاملون من أدائهم لأعمالهم عن طريق التعلم، المهارات والتحفيز. يعرف التفويض على أنه إسناد مهام معينة للأشخاص ومحاسبتهم عليها، فهو صلاحيات تمنح وتسلب اما التمكين لانهاية له ويستمر مع بقاء العامل في المؤسسة، بينما التفويض حالة مؤقتة تنتهي بانتهاء المهمة التي تم التفويض لها.

تفويض السلطة يعني تحويل جزء من الصلاحيات الى الآخرين لتسهيل عملية التنفيذ للوصول الى الاهداف التنظيمية ، فالتفويض لا يعني مسؤولية المفوض عن المسؤولية النهائية للعمل. بينما التمكين يشمل تزويد الموظفين بالمعلومات عن اداء المنظمة وعن اوضاعها المالية ، وتزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال

<sup>1</sup> — خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، ص122

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

التدريب ، واعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة ، مع منح الموظف كامل السلطات في اداء عمله مع تحميله المسؤولية<sup>1</sup>

### اسباب الاهتمام بتمكين العاملين :

حدد أفندي<sup>2</sup> مجموعة من الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين ، في الآتي :

- (1) حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- (2) تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- (3) تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الاستراتيجية.
- (4) الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- (5) أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- (6) إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلاقة.
- (7) توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء التنظيمي.
- (8) خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.

### اهمية تمكين العاملين :

يساهم تمكين العاملين في:

- دعم التحسينات المستمرة للعمليات والمنتجات؛
- تحقيق رضا الزبون وولائه؛
- تحرير المستويات الإدارية العليا والوسطى من الدور الرقابي المتشدد؛
- زيادة رضا العاملين اتجاه عملهم ومنظماتهم مما يجعل أداءهم أفضل؛
- اكتساب المؤسسة قدرة ومرونة عالية تمكنها من التكيف السريع مع تغيرات المحيط.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> — كرمية توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ( SC SEG ) مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية 2007/2008 ، ص 69

<sup>2</sup> — عطية افندي حسين مرجع سابق ، ص 17).

<sup>3</sup> — قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح (2008)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي: دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، تكريت، المجلد 4 ، العدد 12 ، ص 101

### فوائد التمكين :

#### على مستوى المنظمة :

- 1) يعمل التمكين على توفير فرص اكثر لنمو المنظمة .
- 2) توفير فرص التطور التنظيمي.
- 3) زيادة التنافس في المستويات التنظيمية المختلفة.
- 4) تعزيز قدرة المنظمة على اتخاذ القرار.
- 5) يؤدي التمكين الى تحقيق الديمقراطية في الادارة.
- 6) تسهيل التخطيط الاستراتيجي طويل المدى .
- 7) زيادة الانتاجية.

#### على مستوى الافراد (الموظفين) :

- 1) زيادة مسؤوليات الموظفين .
- 2) زيادة الرضا الوظيفي .
- 3) تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين .
- 4) زيادة مشاركة الموظفين.
- 5) التقليل من مقاومة التغيير .
- 6) تحقيق العدالة بين العاملين .

### متطلبات التمكين الاداري :

#### 1) المشاركة بالمعلومات :

المؤسسة وفي إطار تحولها إلى مؤسسة متمكنة وجب عليها أن تتبنى مبدأ المشاركة تحت شعار " أشرك كل من له علاقة بالمشكلة أو الحل"، وأعمل على أن يكون القريبون من المشكلة هم الذين يتخذون القرار". ويتضمن هذا الشرط عدة صور منها ( بناء الثقة ، تعزيز المسؤولية ، الاتصال الفعال...الخ).

### (2) الحرية والاستقلالية :

وتتضمن الحرية منح العاملين حرية التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها<sup>1</sup> ، أما الاستقلالية فهي تتمثل في تقليص دور المشرفين في خطوط العمليات ومنح صلاحيات واسعة باتخاذ إجراءات ذات مساحات أوسع.

### (3) بناء فرق العمل الذاتية :

فريق العمل هو مجموعة منظمة للتشارك في إتخاذ القرار ، وهو أسلوب فعال يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، ما يجعله أكثر التزاما وإصرارا على تحقيق نتائج أفضل، كما يساعده على تقدير أفضل للذات، وثقة أكبر بالنفس، ويشعره كذلك بأن لديه قيمة.

### (4) امتلاك المعرفة وتبني التعلم التنظيمي كمنهج :

يجب على الإدارة العليا أن تعرف ماذا تريد أن تمكّن، وأن يعرف العاملون أي إتجاه يسلكون، بالتالي يجب أن يمتلكوا المهارات والكفاءات التي تساعد على توضيح مختلف المهام في المؤسسة. لذا على المؤسسة العمل على توفير الفرص لاكتساب المعرفة، وتحسين المهارات، ومواكبة التطور والتشجيع على تبادل الأفكار، والبحث عن البدائل الجديدة والحلول للمشاكل المستجدة<sup>2</sup>.

### (5) التدريب المستمر :

لا يمكن تمكين العاملين بدون توفير التدريب الملائم، فمن بين خصائص المؤسسات الممكنة "التدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال، وحل المشاكل.

<sup>1</sup> — عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان(2012)، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرفادين، المجلد 34 ، العدد 108 ، ص ص165 ، 187

<sup>2</sup> — برني لطيفة ، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، (اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية 2014/2015 ، ص 70.

### 6) مكافأة الموظفين وتحفيزهم :

تعد المكافآت من أهم متطلبات تمكين العاملين، لأنها تعطي رسالة للعامل بأن سلوكه وتصرفاته وأدائه كلها مقبولة، كما أنها تشجع على بذل مزيد من الجهد والتحسين المستمر للأعمال.<sup>1</sup>



### اساليب التمكين :

#### التمكين من خلال المشاركة :

ويتضمن التمكين من خلال المشاركة تمكين الموظفين لاتخاذ قرارات استجابة لطلبات الزبائن الفورية وتولى خدمة العملاء. ويتم تشجيع هذا الاتجاه والسلوك في العمل بالتدريب على الاهتمام بالعملاء والتدوير الوظيفي.<sup>2</sup>

#### التمكين من خلال الاندماج :

ويهتم أساساً بالاستفادة من خبرة وتجربة الأفراد في تقديم الخدمة من خلال الاستشارة والمشاركة في حل المشكلات. حيث يحتفظ المدير بسلطة اتخاذ القرار ولكن يشارك

<sup>1</sup> — بري لطيفة ، مرجع سابق ، ص 74.

<sup>2</sup> - Conrad Lashley(2001), **Empowerment, HR strategies for service excellence**, Elsevier, p p 56.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

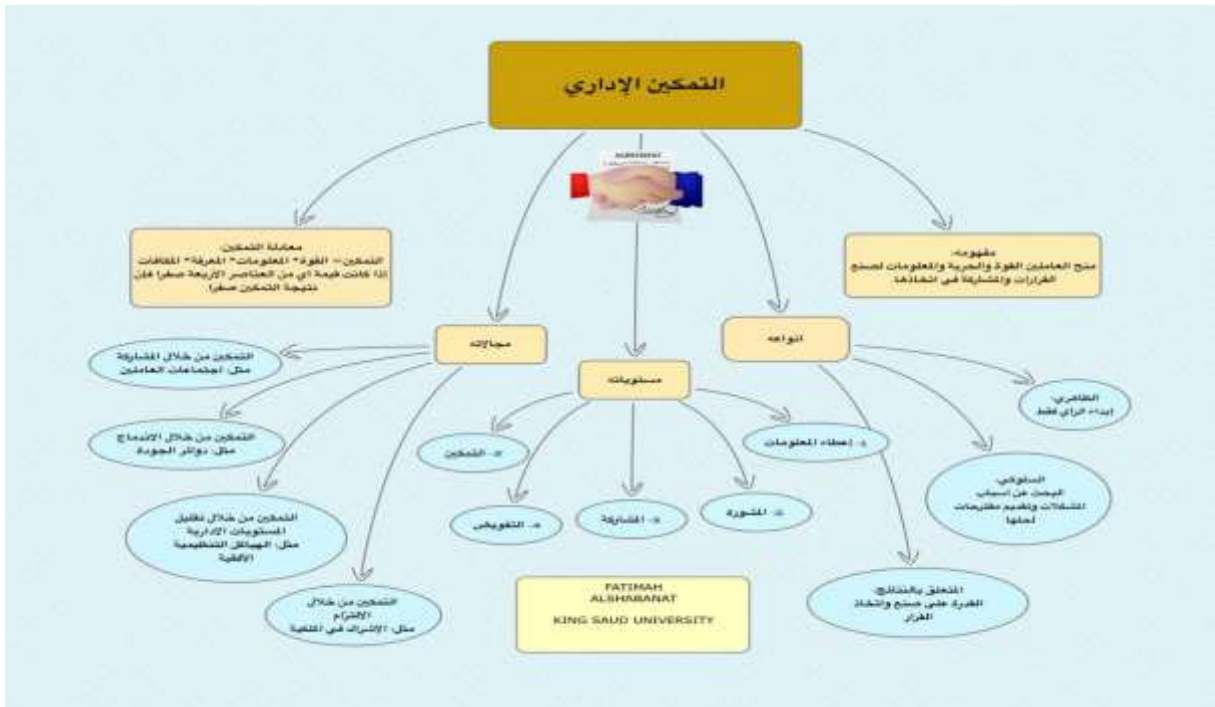
الموظفين في تقديم المعلومات .حيث تتعدّد الاجتماعات الدورية بكثرة لتوصيل المعلومات واستشارة الموظفين للحصول على معلومات مسترجعة.

**التمكين من خلال الالتزام :**

ويتضمن تمكين العاملين من خلال التزامهم بأهداف المنظمة وتشجيعهم على تحمل مسؤوليات أعلى من الأداء المطلوب .وتستطيع المنظمات الحصول على التزام العاملين من خلال تحسين رضا العاملين عن العمل والشعور بالانتماء للمنظمة.

**التمكين من خلال تقليل المستويات الادارية :**

ويتطلب تبني هذا الإطار إزالة المستويات الإدارية الوسطى من خلال إعادة توزيع العمالة والتقاعد والتخلص من العمالة الزائدة .وبجانب ذلك يتم التركيز على تدريب وتطوير الموظفين ويصاحبه زيادة الاستثمار في عملية التدريب.



### معوقات تمكين الموارد البشرية:

يقف أمام عملية التمكين الإداري للموارد البشرية في أي مؤسسة عوائق وتحديات، والتي إذا لم يتم مواجهتها من قبل الإدارة، وخاصة الإدارة العليا تؤدي إلى فشل كبير في عملية تطبيق التمكين، وفيما يلي بعض معوقات تطبيق التمكين<sup>1</sup>:

(1) تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية، وتخوفهم أيضا من ظهور العاملين. بمظهر الكفاءة والافتقار في أداء أعمالهم بقدر أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.

(2) سيادة البيروقراطية في المنظمات يعيق نجاح التمكين، إذ أنها تعتمد على الهياكل التنظيمية الهرمية ذات سلطة إصدار الأوامر من أعلى إلى أسفل والتي لا تسمح بأي مساحة للمبادأة والابتكار والإبداع، وبالتالي فإن البيروقراطية لا توفر بيئة عمل ابتكاري مبدع للعاملين في المنظمات.

(3) مقاومة التغيير من قبل الرؤساء والعاملين في المنظمة، والفهم الخاطيء من قبل العاملين بأن التمكين محاولة لاستغلالهم في العمل، وبالإضافة إلى ملازمة تقليص حجم العمالة مع التمكين، وهذا بدور هيزيد من حذر العاملين ومعارضتهم للتمكين.

(4) ضعف التزام الإدارة ودعمها للتمكين، حيث أنه يجب أن يكون التزام الإدارة بالتمكين بشكل مستمر وحققي، لتفعيل تطبيق التمكين في المنظمات.

(5) ضعف التدريب والتطوير الذاتي للموظفين يعيق من عملية التمكين، حيث أن كثير من المديرين يعتبرون التمكين عذرا لعدم تطوير العاملين وإعطائهم دورات تدريبية.

<sup>1</sup> — شرين زهير البيطار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين ، 2014 ، ص 42

### دور ادارة الموارد البشرية في توفير مناخ مناسب للتمكين:

الامان الوظيفي : فالأمان الوظيفي يزيد من مشاركة الموظفين ويخلق عندهم الاستعداد للمساهمة بتقديم جهد إضافي، فالموظف الذي يشعر بالأمان يشعر بالتمكين.

الانتقائية في التعيين والتناوب الوظيفي : بحيث يتم انتقاء موظفين بمواصفات تلتنقي مع رؤية القيادة والقيم والثقافة السائدة والتي يفترض أن تعتمد على الموظف القادر على العمل باستقلالية ومشاركة وتمكين وروح الفريق، ومن لا تتوفر لديه هذه الصفات فلا يتم تعيينه مهما بلغ من الكفاءة الفنية أو الشهادة العلمية، لذلك فتوافر موظفين متمكنين يعتمد إلى حد كبير على قرارات التعيين التي ينجم عنها دخول من تتوفر لديهم مواصفات مناسبة ومقدمات مشجعة للتمكين.

الأجور العالية: تؤدي زيادة الأجور إلى زيادة مستوى الرضا الوظيفي والانتماء وزيادة مستوى الإنتاجية كما أن الرواتب العالية تجذب عدد أكبر من المتقدمين للوظيفة ، وبالتالي يمكن القول بأن الأجور العالية تساعد على توفير مقتضيات التمكين.

في الاخير يمكننا القول ان تمكين الموظفين هو استراتيجيه اداريه تعني إعطاء الموظفين القوة لاتخاذ القرارات بشأن عملهم، تهدف إلى تزويد الموظفين بالأدوات والموارد اللازمة لاتخاذ قرارات واثقة في مكان العمل دون إشراف . وهي ضرورية في ظل تحديات الادارة التي تتطلب موظفين متمكنين في جميع المستويات

## المحور السادس : ادارة الموارد البشرية الدولية

تمهيد :

تزايدت أهمية الموارد البشرية خلال السنوات الأخيرة وخصوصاً مع وضوح الدور الهام الذي تقوم به الموارد البشرية في نجاح المؤسسات و الشركات و مع اتساع النشاط التجاري الدولي فقد أصبح مفهوم الموارد البشرية الدولية من المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة ، فما هي ادارة الموارد البشرية الدولية ؟

### إدارة الموارد البشرية الدولية:

من الصعب العثور على تعريف عام وشامل لمصطلح إدارة الموارد البشرية الدولية، فالمصطلح سهل الفهم على مستوى العمل المحلي نظراً لتعدد التعريفات، أما على المستوى الدولي فإن الأمر يأخذ أبعاداً أخرى متداخلة<sup>1</sup>.

تعرف إدارة الموارد البشرية الدولية على أنها الإدارة المعنية بشؤون الموارد البشرية في الشركات متعددة الجنسيات، أو الشركات التي لها فروع في دول مختلفة، حيث أن تلك الشركات تحتوي على عدد كبير من العاملين ذوي الجنسيات المختلفة، وتعمل إدارة الموارد البشرية الدولية على اختيارهم وتدريبهم وتقييمهم مع مراعاة الاختلافات الموجودة في كل دولة<sup>2</sup>

عرفها أحمد عبد الرحمن إدارة الموارد البشرية الدولية "بأنها عملية معقدة، وتزداد تعقيداً كلما ازداد عدد العاملين في الشركات متعددة الجنسية، وزاد تشتتها وانتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة"<sup>3</sup>.

ويعرف كل من جريفن Griffin وبوستي Pustay إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها "مجموعة الأنشطة المكتسبة من خلال التطوير المستمر في انتقاء القوى العاملة الفعالة لتحقيق

<sup>1</sup> — دهنوم حكيمة ، استراتيجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2010/2011. ص 119.

<sup>2</sup> — "Definition of International Human Resource Management (IHRM)", UK Essays, Retrieved 18/1/2022. Edited

<sup>3</sup> — احمد عبد الرحمان ، ادارة الاعمال الدولية ، ( عمان : دار المريخ للطباعة والنشر ، ط 2 ، سنة 2001 ) ، ص 369.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

أهداف الشركة الدولية المتعددة الجنسيات، مع تزويدهم بالتدريب والتطوير وتقييم الأداء والثقافة<sup>1</sup>."

البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية: تعرف البيئة الدولية لإدارة الموارد البشرية على أنها: "كافة العوامل والأطراف التي تقع خارج سلطة إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر مهمة لبقائها.

### الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية المحلية والدولية:

نلاحظ انه لا يوجد فرق بين مفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى المحلي ومفهوم ادارة الموارد البشرية على المستوى الاقليمي والدولي، حيث يؤدي كل منهما نفس النشاطات من حيث الممارسات والسياسات باستثناء وظيفة اختيار وتعيين وتدريب العاملين وتأهيلهم للعمل في ظل ظروف بيئية مختلفة في الاسواق الدولية لمواجهة الاحتياجات المختلفة لفروع المنظمات الدولية.

فوظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال متشابهة في جوهرها اينما كان عمل المنظمة سواء اكان في بيئة وطنية ام دولية<sup>2</sup>. مع فارق واحد وهو ان الاولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية والتعقيد المرافق للعمل في دول مختلفة والحاجة الى توظيف عاملين من مختلف الدول ، اما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط؛ العاملين في مجال الاعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة اما العاملين في الادارة المحلية في غالبيتهم من ابناء البلد.

ادارة الموارد البشرية المحلية	ادارة الموارد البشرية الدولية
وظائف ونشاطات قليلة	وظائف ونشاطات كثيرة
مفهوم ضيق للموارد البشرية	مفهوم واسع للموارد البشرية
شمولية أقل في حياة الموارد البشرية	شمولية أكبر في حياة الموارد البشرية
مخاطر قليلة ومحدودة	مخاطر كبيرة ومتنوعة
مؤثرات خارجية قليلة ومحدودة	-مؤثرات خارجية كثيرة ومتعددة
مصادر الحصول على الموارد البشرية بسيطة	مصادر الحصول على الموارد البشرية معقدة وصعبة

المصدر: براءة الاغا ، آليات عمل ادارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها ، الاكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، 2021، ص 14

<sup>1</sup> — مجادي غنية ، بن ساعد بمنية ، "ادارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي" ، المجلة الجزائرية للعلوم والسياسات الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 07 ، الصادر سنة 2016 ، ص 293.

<sup>2</sup> — سعد علي حمود العزبي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية — منظور عالمي ، ( عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019 ) ، ص 109.

### تحديات إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة :

لقد أكدت المصادر الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية إلى أن منظمات الأعمال اليوم تواجه مجموعة من التحديات ، والتي تتطلب من إدارة الموارد البشرية الانتقال في سياساتها وتطبيقاتها وفهمها من المحلية إلى العالمية ، ومن أبرز التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية والتي يمكن تحديدها في:

### 1) التحديات المعرفية والتقنية :

أدت الثورة التقنية والمعلوماتية إلى جعل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مباشرة مع قوى وتحديات العولمة الاقتصادية، حيث أصبح المورد البشري بالغ الندرة، تسعى المؤسسات لتطويره والمحافظة عليه، كون أن نجاحها في الأجل الطويل يتوقف على مدى قدرتها على الحصول على الأفراد المناسبين الذين يحققون لها أفضل تنافسية وتتمحور التحديات المعرفية والتقنية التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية فيما يلي<sup>1</sup>:

- تهيمن التقنيات الحديثة ومنتجاتها على مختلف أوجه الحياة في المجتمعات المعاصرة، إذ يعيش الإنسان اليوم في بيئة أساسها التقنية، التي أدى استخدامها إلى تغييرات جذرية في طريقة حياته ونظراته العامة لكل لمن حوله.
- تؤدي التقنيات الجديدة إلى إحداث حالة شديدة من الاختلال في بناء وهياكل الموارد البشرية في جميع قطاعات الإنتاج والخدمات، حيث تعتمد كثير من المنظمات إلى تخفيض أعداد العاملين للاستغناء عن النواعيات التي نجحت التقنية الحديثة في أداء الأعمال التي كانوا يقومون بها، وهذا ما يعرف بالبطالة التقنية.
- تغير الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، حيث ترتب على التقنيات الحديثة اختفاء مهن بأكملها وتضاؤل أو اختفاء مستويات وظيفية مثل وظائف الإدارة الوسطى ومختلف وظائف

<sup>1</sup> — د. فوم حكيمة ، مرجع سابق ، ص 89.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

الوسطاء بشكل عام، ونشأت في المقابل وظائف ومهن أخرى جديدة تعبر عن احتياجات سوق العمل نتيجة تطبيق التقنيات الحديثة.

### (2) إدارة التغيير ومقاومته:

قبول التغيير باعتباره من حقائق الحياة التي ينبغي التعامل معها والاستفادة منها ومحاولة صنع التغيير<sup>1</sup>، فالتغيير المتسارع في جميع مجالات الحياة السمة المميزة لعصرنا الحالي، والتي أدت إلى ظهور عالم بلا حدود، فانفجار المعرفة وانتشارها بفضل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى تغيير جذري في هيكله المؤسسات والقوى المؤثرة فيها، حيث أصبحت حالة عدم التأكد والاستقرار في البيئة الاقتصادية والعلمية والتقنية التي تعيشها المؤسسات بمختلف أنشطتها هي القاعدة والاستقرار هو الاستثناء<sup>2</sup> فالتغيرات المتسارعة تشكل تحدياً على المؤسسات عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، وهي تحمل في طياتها ثقافة حديثة وممارسات وأفكاراً ونظماً جديدة.

### (3) التنافس العالمي:

تسعى المؤسسات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المؤسسات العاملة في نفس النشاط، وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة، والتي تأتي في مقدمتها الموارد البشرية.

### (4) التحديات التنظيمية والتشريعية:

#### • إعادة هندسة العمليات:

بهدف التناسق مع التحولات التنافسية لجأت كثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات هيكلية في العمليات، وفي أسلوب أدائها، وهو ما أثر بشكل مباشر على نظم و سياسات الموارد البشرية، وبالتالي يجب التركيز على إخضاع الأفراد لبرامج تدريبية تقنع بأهمية التغيير و دوافعه و تجاوز الصعوبات التي يتعرض لها العاملون أثناء التغيير،

<sup>1</sup> — مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري — تموي — تكنولوجيا — عولمي، (عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 1، سنة 2014)، ص 347.

<sup>2</sup> — دهنوم حكيم، مرجع سابق، ص 93.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

إضافة إلى الاهتمام بتقديم برامج لتنمية مهارات استخدام التكنولوجيا الحديثة في ظل اقتصاد المعلومات و سرعة الاتصالات.<sup>1</sup>

أما إعادة الهيكلة فلها عدة تسميات منها مصطلح تقليص الحجم أو تصحيح الحجم أو تقليل المستويات بتقليل حجم المؤسسة من حيث عدد العاملين أو عدد الأقسام والوحدات وعدد المستويات في الهيكل التنظيمي، وذلك بغرض تحسين كل من الكفاءة والفعالية وتعرف إعادة هيكلة العمالة بأنها مجموعة الأنشطة والعمليات التي تصمم لزيادة كفاءة التنظيم ورفع الإنتاجية، وتحسين القدرة التنافسية للمؤسسة عن طريق تقليل عدد العاملين.

### • تقادم التشريعات والقوانين:

تمثل التشريعات والقوانين الإطار الذي يحدد مجال عمل المؤسسة ويتحكم في نوعية نشاطاتها الخارجية، ويتكون هذا الإطار من مجموعة القوانين الإدارية التي يضعها المشرع من أجل تنظيم عمل المؤسسة. إن مواجهة إدارة الموارد البشرية للتحديات التي تتعلق بتقادم التشريعات والقوانين تتطلب العمل وفق المعايير الدولية، الأمر الذي يستدعي القيام بإصلاحات عديدة في أنظمة وتشريعات الموارد البشرية والتي أخذت طابع الأهمية المتزايدة في ظل العولمة الاقتصادية، ومنها تحسين ظروف العمل وهياكل الأجور والحماية الاجتماعية للعاملين.

### • تحديات متعلقة بسياسات الدول المختلفة :

تختلف السياسات والقوانين بين دولة وأخرى، وهذا يلزم الشركات التي تمتلك فروعاً في أكثر من دولة بأن تكون تحت مظلة تلك القوانين والسياسات، وهذا يعد تحدياً لإدارة الموارد البشرية في المنظمة حيث أن عليها أن تستجيب لهذه السياسات في كل دولة بما يناسبها .

### • الاتجاه نحو اللامركزية في التسيير:

تقتضي ظروف المنافسة و متطلبات تحقيق الجودة الشاملة مشاركة الموارد و الكفاءات البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، من خلال زيادة هامش التدخل للكفاءات لتحليل المشكلات وتقديم الاقتراحات و الاحتكاك بالعمل ، لذا يجب تنمية

<sup>1</sup> — عبد المجيد قدي ، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09-10 مارس 2004 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة ، ص 08.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

مهارات التفاعل مع المشكلات المختلفة و التفاوض و التسيير بالمشاركة ، وتنمية مهارات العمل ضمن فريق جماعي<sup>1</sup>.

### (5) تحديات سوق العمل :

#### • التنوع في مزيج القوى العاملة :

يقصد بالتنوع في مزيج القوى العاملة تعدد هويات العاملين بالمنظمة كالعرق، الجنس، العقيدة، القدرات الجسدية، العمر والحالة الاجتماعية، المستوى الاقتصادي، المستوى التعليمي والخلفيات الثقافية، كما تشمل أيضا أنماط السلوك المختلفة كنمط الاتصال والعمل. تعتبر إدارة التنوع للقوى العاملة من أبرز التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية، نظر الجملة من الأسباب نوجزها فيما يلي:

- بروز العمالة النسائية.
- الضغوط المتزايدة لإتاحة فرص عمل لذوي الاحتياجات الخاصة.
- مشاكل التمييز والتعالي العرقي أو الشعور بالفوقية، نتيجة انتماء كل مجموعة من فرق العمل إلى ثقافة معينة أو عرق معين.
- ارتفاع كلفة ارسال العاملين للخارج بصحبة اسرهم ومقارنتها بكلفة وعائد الاعتماد على ابناء الدولة المضيفة.

#### • عدم موائمة مخرجات التعليم مع متطلبات الوظائف والمهن:

إن مخرجات التعليم وأسواق العمل تتأثر بشكل أو بآخر بالتطورات العالمية، ويزداد تأثرها بهذه التطورات امتدادا وعمقا في ضوء حركة العولمة والقوى الدافعة لها، وتحمل العولمة وآلياتها الكثير من التحديات والتطورات في الجانب التعليمي فيما يتعلق بنظم تنمية الموارد البشرية.

#### • ظاهرة استنزاف الأدمغة:

تعرف ظاهرة نزيف الأدمغة" هجرة الكفاءات "بانئقال الأفراد عاليي التأهيل من بلد ما لبلد آخر بغرض العمل والإقامة الدائمة . إن ظاهرة استنزاف الأدمغة قديمة وتعود جذورها إلى

<sup>1</sup> — عبد المجيد قدي ، مرجع سابق ، ص 08.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

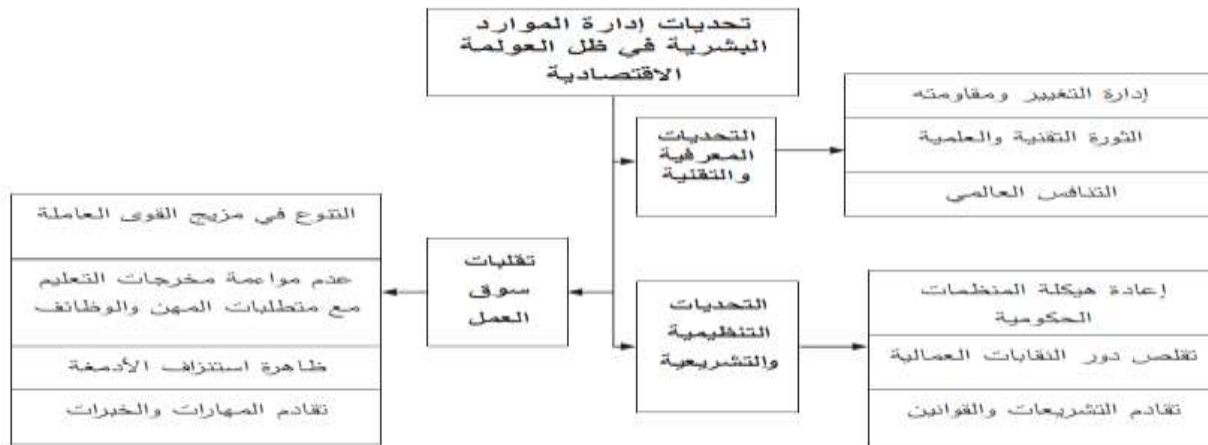
آجال بعيدة، والغريب أن استنزاف العقول لم يقتصر على امتصاص مواهب الدول النامية، وإنما مثلت الدول المتقدمة في بعض الأحيان مصدر اتم استنزاف العمالة الماهرة منه.

### • تقادم مهارات وخبرات العاملين:

في نهاية العقد الأخير من القرن العشرين وبداية القرن الواحد والعشرين ازداد الطلب على المهارات التقنية العالية والعمالة الفنية المؤهلة، وكلما ازداد التقدم في التقنية ازداد الطلب على المهارات المواكبة لذلك التقدم ويمثل التطور التقني خصوصاً في مجالي المعلومات والاتصالات ونقص الكفاءات المؤهلة تحدياً كبيراً لإدارة الموارد البشرية في المنظمات بشكل عام، وبالتالي فإن تقادم رأس المال البشري يندرج في صلب التحديات التي واجهت وستواجه المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص<sup>1</sup>.

### (6) تحديات مرتبطة بالاختلافات الثقافية والاجتماعية:

وتمثل هذه التحديات بأن كل دولة لها بنية اجتماعية وثقافية مختلفة وبالتالي فإن على إدارة الموارد البشرية في المنظمة أن تدرك هذه الاختلافات، وبناءً على ذلك تقوم بتعديل ثقافتها التنظيمية في كل فرع من فروعها بناءً على ثقافة الدولة التي يتواجد بها. فالتباين الثقافي في مسألة استقطاب العاملين من ثقافات مختلفة، يتطلب وجود آليات لإدارة هذه المجموعة ذات الخلفيات الثقافية غير المتجانسة وتوجيهها بالشكل الصحيح وصولاً للأهداف المرسومة.



المصدر / دلهوم حكيمة ، مرجع سابق ، ص 115

<sup>1</sup> — دلهوم حكيمة ، مرجع سابق

نتيجة للتغيرات التي حدثت في البيئة الخارجية للمنظمة، ظهرت مجموعة من التحديات التي تواجه إدارة المنظمة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، وتتمثل هذه التحديات خصوصاً في ظل التطورات الراهنة ما يلي:

- 1) التحول من عصر التصنيع إلى عصر المعلومات.
- 2) التحول من الأسواق المحدودة إلى الأسواق العالمية.
- 3) التحول من البيئة المستقرة إلى البيئة المتغيرة.
- 4) التحول من الأمر إلى التوجيه.
- 5) التحول من العمل الجسماني والبدني إلى العمل الذهني والعقلي.
- 6) التحول من الأداء الفردي إلى الأداء الجماعي في شكل فرق عمل.
- 7) التحول من التخصص في العمل إلى التنوع في المهارات.
- 8) التحول من التركيز على السلع والخدمات إلى التوجه بالمستهلك.
- 9) التحول من إتباع الأوامر إلى المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- 10) التحول من الموارد البشرية إلى شركاء في النشاط.
- 11) التحول من الأصول المالية إلى رأس المال الفكري.

### إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة (وظائف ادارة الموارد البشرية الدولية):

أصبحت المؤسسات تبحث عن مديري موارد بشرية دوليين قادرين على التعامل مع الموارد البشرية بكفاءة وتميز ، و تشمل إدارة الموارد البشرية الدولية توفير تلك الموارد سواء من الدولة الأصلية للمؤسسة أو من الدولة المضيفة، و تتضمن إدارة الموارد البشرية الدولية كذلك القدرة على التواصل مع العاملين واستخدام مهارات استراتيجية جيدة للعمل و الإدارة و التحكم في الاختلاف الثقافي و توجيه كافة الطاقات نحو تحقيق أهداف العمل و تلبية متطلباته و القدرة كذلك على تنويع و تعديل بيئات العمل وجعلها أكثر مرونة بالإضافة للعمل ضمن فريق و القدرة كذلك على التعلم و نقل و تبادل الخبرات و المعارف و المهارات بما يؤدي لتحقيق أفضل استفادة من طاقات العاملين<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> — ادارة الموارد البشرية الدولية ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.

### وظيفة الاستقطاب :

يعتبر استقطاب العمالة واختيارها في ظل العولمة جد حساس، لذا يزداد الاعتماد على العمل التعاقدى، فالسوق له متطلبات ومواصفات تستدعي من المؤسسات تميزاً فائقاً يتطلب عمالة تتفوق وطبيعة عصر العولمة. وتزداد أهمية وظيفة اختيار الأفراد على المستوى الدولي والعالمي، كلما اتجهت المنظمات بدرجة أكبر في عملياتها إلى العالمية.

### وظيفة تدريب وتنمية الأفراد :

من إفرات العولمة تنامي ظاهرة انتقال الموارد البشرية عبر الحدود الدولية، من خلال ظهور مجموعة كبيرة من الموظفين الذين تقتضي مسؤولياتهم العمل عبر مواقف دولية متنوعة، ويعد التدريب الخاص بتنمية مهارات التنوع الثقافي أحد أبرز أنواع التدريب والتنمية التي يمكن استخدامها في ظروف العمل الدولي، وبصفة عامة، يمكن القول أن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي، أو في أي شركة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل، وأيضاً في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي.

ويشمل التدريب الدولي:

- 1- التدريب قبل الانتقال للدولة المضيفة
- 2- التدريب أثناء العمل في الدولة المضيف
- 3- التدريب بعد العودة للدولة الام.

### وظيفة تقييم الأداء :

عملية تقييم الأداء تختلف عبر الدول والثقافات المختلفة في جوانب متعددة، فهي تتباين من حيث: أهدافها، خصائص وشخصية المقيم، تكرار عملية التقييم، الافتراضات المحددة عن التقييم، كيفية توضيح نقاط الضعف والانتقادات أو الثناء على الأداء، فرص الفرد للاستجابة وإبداء ردود الفعل نحو نتائج تقييم أدائه ونوعية العوامل المستخدمة لتحفيز استمرار الأداء الجيد.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

إن تقييم أداء العاملين في المنظمات ذات التوجه الدولي وفق معايير تقييم أداء تقليدية لم تعد مناسبة وفقدت فعاليتها بفعل تأثيرات العولمة الاقتصادية، يحتم إحلالها بنظم تقييم أداء وفق الإدارة بالأهداف وإدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة. ومن أهم معايير تقييم أداء العاملين في ظل التوجه العالمي ما يلي :

- القدرة على التخيل.
- القدرة على الإحساس بالواقع.
- القدرة على تصور الأجزاء داخل الكيانات أو القدرة على التحليل
- فعالية العلاقات بين البشر.
- القدرة على التصور والتجريد.
- حوافز الإنجاز والطموح والسيطرة الانفعالية.

### وظيفة التعويض:

يمثل تصميم برامج دفع الأجور والحوافز في المنظمات مصدرا من مصادر تميزها التنافسي، غير أن تصميم وإدارة مثل هذه البرامج في الشركات الدولية يعد أمرا بالغ الصعوبة، فمقارنة الشركات المتعددة الجنسيات بالشركات الوطنية تكشف أن الأولى تواجه تحديا ملحوظا يتمثل في ضرورة تعاملها مع مجموعات متباينة ثقافيا عند إدارة برامج الأجور والحوافز، ويرجع ذلك أصلا إلى أن نجاح مثل هذه البرامج يقوم على مدى اقتناع العاملين بعادتها ومع تنوع الخلفيات الثقافية لمجموعات العاملين داخل الشركة المتعددة الجنسية وتباين نظرتهم نحو فكرة العدالة ذاتها. وتواجه وظيفة التعويض مجموعة من التحديات أهمها :

- 1- الالتزام بقوانين الاجور في الدولة المضيفة
  - 2- الالتزام بالعطلات الاسبوعية والمحلية للدولة المضيفة
  - 3- خلق بيئة عمل تتوافق مع معتقدات وعادات وثقافة البلد المضيف
  - 4- تحويل العملات والتغير في اسعار العملات
  - 5- الضرائب سواء كان في الدولة المضيفة او في الدولة الام للمنظمة
- من خلال ما سبق يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية الدولية تقوم بمهامها ومسؤولياتها في إدارة الموارد البشرية المحلية، لكن على نطاق أوسع يشمل العديد من الفروع في دول متنوعة حول العالم.

### المحور السابع : حوكمة ادارة الموارد البشرية

تمهيد:

يعد موضوع حوكمة القطاع العام من المواضيع التي تهتم كل الدول ، ويحتل أهمية كبرى على مستوى العالم ، فهو أحد الأساليب التنظيمية والإدارية التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها المجتمعية والتنمية من خلال تعزيز وتبني مبادئ الشفافية والمساءلة والتشارك في تحمل المسؤولية وتعزيز دولة القانون .

إن الأهمية التي يحظى بها مفهوم حوكمة الموارد البشرية هي الترجمة الحقيقية والتطبيق السليم لمبادئها ، فالوعي بقيمتها والالتزام بأحكامها ومبادئها عامل بالغ الأهمية للمؤسسات ، فمبادئها تهدف الى تعزيز الإصلاحات وارساء مبادئ الإفصاح والشفافية . فالالتزام بمبادئ الحوكمة يعد من الدعامات الأساسية التي تساعد على تحسين الاداء الوظيفي .

أسعى من خلال هذه المحاضرة إلى تحديد مفهوم الحوكمة كمنظور معرفي جديد في أدبيات العلوم الادارية عامة ، وادارة الموارد البشرية خاصة ، وهذا من خلال اعطاء فكرة حول كيفية اعتماد مبادئ الحوكمة على وظائف، وتطبيقات ادارة الموارد البشرية .

ما المقصود بالحوكمة ، والى أي مدى يمكن تطبيق مبادئها للرفع من نجاعة وأداء

ادارة الموارد البشرية ؟

مفهوم الحوكمة لغة :

الحوكمة هي مصطلح جديد نسبيا من حيث الاشتقاق في اللغة العربية ، فمن خلال البحث في عدة قواميس عربية قديمة كلسان العرب ، والموسوعة الميسرة للمصطلحات السياسية والموسوعة السياسية لم يسفر عن نتيجة ، والسبب هو أن مصطلح الحوكمة حديث التداول ودخيل على اللغة العربية ، فمصطلح الحوكمة على وزن فوعلة، جاء المصطلح في سياق كل من العولمة والحوسبة. وبشكل عام، فالمصطلح يقابله في اللغة الإنجليزية كلمة (governance) وفي اللغة الفرنسية كلمة (gouvernance) .

تم تفسير المصطلح في اللغة العربية إلى عدة مصطلحات منها : حوكمة الشركات ، والتحكم المشترك، و التحكم المؤسسي، و الإدارة المجتمعة ، و المشاركة الحكومية ،

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

والشركة الرشيدة ، و الحكم الصالح للشركة ، و أسلوب ممارسة سلطة الإدارة. فالحوكمة أو الحاكمية أو الحكمانية كلها مصطلحات معربة لكلمة (Governance) والتي تعني في مجملها إلى الطرق والأساليب التي تدار بها الشؤون العامة للدولة.

"يعود مصطلح الحوكمة إلى كلمة إغريقية قديمة تعبر عن قدرة ربان السفينة الإغريقية ، ومهاراته في قيادة السفينة وسط الأمواج والأعاصير والعواصف ، وما يمتلكه من قيم وأخلاق نبيلة ، وسلوكيات نزيهة شريفة في الحفاظ على أرواح وممتلكات الركاب ورعايته وحمايته للأمانات والبضاعة التي في عهده وإيصالها لأصحابها ودفاعه عنها ضد القرصنة والأخطار التي تتعرض لها أثناء الإبحار فإذا تمكن من الوصول بها إلى الميناء وهي سالمة أطلق عليه التجار وخبراء البحار " القبطان المتحوكم" (Good Governer)<sup>1</sup>.

### الحوكمة اصطلاحا :

انتقل مفهوم الحوكمة من مفهوم ربان السفينة إلى السياسة والاقتصاد والإدارة وغيرها من العلوم ، فقد تم استخدام مصطلح الحوكمة في الهيئات الدولية السياسية والمالية كالأمم المتحدة والبنك الدولي وصندوق النقد الدولي والمنظمة العالمية للتجارة لتقويم وتصحيح العمل التقليدي للحكومات والمؤسسات التي تراقبها تلك المنظمات والمؤسسات<sup>2</sup>.



<sup>1</sup> — الخضيرى محسن احمد ، حوكمة الشركات . ( القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، 2005 ) ، ص 7.

<sup>2</sup> — أشرفى عبد العزيز ، الحكامة الجيدة الدولية — الوطنية — الجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة.(الرباط : مكتبة دار السلام للطباعة والنشر ، طبعة 2013 ) ، ص 12.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

على الرغم من أن موضوع الحوكمة ظهر بشكل رئيسي ضمن الأدبيات الاقتصادية والمالية خصوصا إلا انه يشكل نقطة تقاطع مجالات علمية مختلفة بما فيها الاقتصاد والسياسة والقانون والإدارة وادارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الأمر الذي يعكس تنوع نظري ومعرفي كبير. لذا ينظر للحوكمة من منظورات مختلفة.

### مفهوم الحكامة الادارية :

يشير مفهوم الحكامة من المنظور الإداري إلى المعايير التي وضعها البنك الدولي والمنظمات المالية الدولية لتصحيح وإعادة هيكلة الإدارة العمومية بهدف الإصلاح المؤسساتي والإداري كمحاربة ظاهرة الرشوة ، ودمقرطة المجتمع والتي هي ضرورية لإنجاح مخططاتهم الاقتصادية.

تربط هذه المقاربة مفهوم الحوكمة بالإدارة الحكومية الجديدة والتي تقوم على إدخال أساليب إدارة الأعمال كقيم المنافسة وقياس الأداء والتمكين ومعاملة متلقي الخدمة على انه زبون أو عميل في المنظمات العامة<sup>1</sup>.

كما تم تعريفها على أنها الهياكل والوظائف (المسؤوليات) والعمليات (الممارسات) والتقاليد التي تستخدمها الإدارة العليا للمؤسسة للتأكيد من تحقيق رسالتها. تعني أيضا : إدخال أساليب إدارة الأعمال ( الاستخدام الأمثل للموارد)، وكذا إدخال أساليب الخصخصة (تطوير الأساليب الاقتصادية ) وذلك بهدف تفعيل أداء العمل الإداري وترشيده<sup>2</sup>.

ومع بداية التسعينات حاول خبراء البنك الدولي تطوير المفهوم ، فتم تعريف الحكم الراشد على انه "عملية التسيير والإصلاح المؤسساتي المتعلق بالإدارة ، وباختيار السياسات، وبتحسين مستوى التنسيق ، وتقديم الخدمات في المرافق العمومية ، باستخدام الأساليب السليمة ، وروح المسؤولية ، والشفافية للوصول إلى نتائج الأهداف المسطرة وتحقيق التنمية المستدامة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> — أيمن عباس السيد ، الإدارة العامة الأسس والأصول،( القاهرة : قسم الإدارة معاهد القاهرة العليا، 2015 )، ص183 .

<sup>2</sup> — زياني صالح ، بن سعيد مراد ، مرجع سابق ، ص27.

<sup>3</sup> — World Bank , 1992 , p 01. :world Bank , Governance & Développement , Washington



كما تم تعريفها من خلال اتفاقية شراكة ( شراكة كوتونو ) بين الاتحاد الأوروبي و77 دولة من جنوب الصحراء الإفريقية ودول الكاريبي والمحيط الهادي على أنها : "الإدارة الشفافة والقابلة للمحاسبة ، للموارد البشرية ، والطبيعية ، والاقتصادية ، والمالية ، لغرض التنمية المنصفة والمستمرة ، وذلك ضمن نطاق بيئة سياسية ومؤسسية تحترم حقوق الإنسان ، وحكم القانون"<sup>1</sup>.

### حوكمة الموارد البشرية : المفهوم ، الفوائد ، والمتطلبات.

تنظر الدراسات الحديثة الى حوكمة الموارد البشرية على انها من المكونات المركزية لحوكمة المؤسسات ، فحوكمة الموارد البشرية هي مفهوم اداري تم تطويره في السنوات الاخيرة كإجراء للتأكد من أن العنصر البشري في أي مؤسسة خاضع للأخلاقيات والكفاءات المطلوبة في العمل . وهي تهدف الى وضع كل الممكنات اللازمة لإخضاع اجراءات العمل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية لمنظومة الاخلاقيات والكفاءات ، وتتضمن هذه الاجراءات اختيار الموظفين ، والمكافآت ، والالتزام السلوكي ، وادارة الاداء وغيرها من وظائف ادارة الموارد البشرية.<sup>2</sup> وتشير حوكمة الموارد البشرية ايضا الى النظام او الانظمة التي من خلالها يتم توجيه الافراد وضمان خضوعهم للمساءلة.

<sup>1</sup> — بلخير أسيا ، مرجع سابق ، ص 41.

<sup>2</sup> — عبد الله علي بن زايد الفلاسي ، اطار حوكمة الموارد البشرية ، (دي ، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي ، 2019 ) ، ص 3.

### حوكمة الموارد البشرية :

تعرف حوكمة الموارد البشرية بأنها هي العملية والممارسة التي تبنتها المنظمة في تحديد الادوار ، والسلطة ، والمسؤولية ، واتخاذ القرارات ، وفي نهاية المطاف مساءلة جميع الموظفين والادارة لصالح مساهميهها. وتعرف ايضا بأنها : هي النظام الذي ينبغي ان تعتمد المنظمة من اجل التأكد من الموارد البشرية التي يتم ادارتها بشكل مناسب ورصدها بعمق بالطريقة التي تخفف من أية مخاطر ذات الصلة بالموارد البشرية<sup>1</sup>.

وتشير حوكمة الموارد البشرية في المنظمات العامة الى وجود قدر كبير من التحفيز للمواهب في مجال الخدمة المدنية من خلال تعزيز الاختيار القائم على الكفاءة ، واعتماد مبدأ الجدارة بوصفه معيارا للترقية والنتائج بوصفها مقياسا للكفاءة ، ويضاف الى هذا البعد الاخلاقي فخدمة الناس هي جوهر الحوكمة<sup>2</sup>.

كما تشير حوكمة الموارد البشرية حسب المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) بانها : ذلك النظام او الانظمة التي يتم من خلالها توجيه الاشخاص داخل المنظمة ومحاسبتهم<sup>3</sup>.

بناء على ما سبق يمكننا القول أن حوكمة الموارد البشرية يركز على تغيير دور ادارة الموارد البشرية من التفرد في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات الى المشاركة والتنسيق بين المشاركين في مجلس الادارة.

### اهمية وجود حوكمة للموارد البشرية :

تزايد اهتمام الباحثين في السنوات الاخيرة بالعلوم الادارية عامة وادارة الموارد البشرية خاصة ، ويظهر هذا الاهتمام من خلال اقتناع صانعي القرار بأهمية الدور الذي يؤديه العنصر البشري بوصفه احد اهم عناصر نجاح المنظمات.

• ونظرا لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد اصدرت المنظمة الدولية للمقاييس (ISO) مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016. تقدم ايزو 30408

<sup>1</sup> — ابراهيم محمد جاسم ، سرمد غانم صالح ، "تدقيق الموارد البشرية اداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية" ، مجلة جامعة التنمية البشرية (السليمانية بغداد) ، المجلد 2 ، العدد 2 حزيران 2016 ، ص 287 .

<sup>2</sup> — مؤيد الساعدي ، حاكمية الموارد البشرية الركيزة الاساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق في : 20 — 21 / 01 / 2016 ، ص 04 .

<sup>3</sup> — INTERATIONAL STANDARD ISO 30408, Human resource management – Guidelines on human gouvernance , first édition : 01/09/2016 p v.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- ارشادات حول الادوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات ، وتطبق في جميع المؤسسات العامة والخاصة.
- حوكمة الموارد البشرية في المنظمة يساعد على معاملة الموظفين بعدالة وبالالتزام بالقانون .
- ان حوكمة الموارد البشرية تقدم افضل اطار لممارسة العمليات المنظمة والمعرفة والدعم لتمكين الاعمال من تعظيم راس المال وتحقيق الغايات والاهداف.
- شفافية العمليات والثقة والتزام الموظفين ،
- وضوح دور وانشطة الموارد البشرية والقرارات في المنظمة.
- توقع وادارة مخاطر الموارد البشرية ( الخطر الاخلاقي ،خطر الاستعداد، خطر الشواغر).
- تطوير ثقافة تنظيمية تعكس قيمتها التنظيمية.
- تشجيع التواصل الفعال والتعاون بين جميع اصحاب المصلحة.
- تحسين الاداء العام<sup>1</sup>.

### مبادئ حوكمة الموارد البشرية :

- تقوم حوكمة الموارد البشرية على عدد من المبادئ، ومن أهمها:
- الوضوح والشفافية في تصميم ومخرجات العمليات والممارسات التنظيمية،
- الانفتاح في العمليات والممارسات والمخرجات،
- المساءلة أمام الجهات الرقابية في المؤسسة والسلطات القانونية وأصحاب المصلحة.
- التنسيق والالتزام والمشاركة في جميع مستويات المؤسسة،
- الالتزام من خلال التكامل ما بين تخطيط العمل الاستراتيجي وتنفيذه.

<sup>1</sup> — تاريخ الزيارة 2019/11/15 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en>

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

• تقديم تقارير وتحليلات عن حوكمة الموارد البشرية يتضمن أقساماً عن احتياجات المؤسسة، وممارسات وعمليات.

كما حدد ( Kaplan ) ثماني مبادئ لحوكمة الموارد البشرية وهي تتضمن ما يلي<sup>1</sup> :

### (1) الرؤية الاستراتيجية والتوجه :

تساعد على تحديد الاولويات والادوار المتوقعة من الجهات الفاعلة في المنظمة ، ووضع معايير لقياس الاداء على المدى المتوسط والقصير. وهناك من يعرفها بأنها صورة ذهنية لما ينبغي أن يكون عليه عالم المستقبل<sup>2</sup>.

### (2) المساءلة :

هي الاعتراف وفرضية مسؤولية الافعال ، والنتائج ، والقرارات ، والسياسات. وتختلف هذه المساءلة حسب كل منظمة وحسب ما إذا كان القرار داخليا أم خارجيا بالنسبة للمنظمة<sup>3</sup>. تعني أيضا الالتزام بتقديم حساب أو بيان حول السياسات العامة والتحقق من أن الأمور تسير وفقا لما هو مخطط لها ، وفرض العقوبات في حال لم تقدم النتائج المحددة.

### (3) الشفافية :

تعني وضوح التشريعات وسهولة فهمها ، واستقرارها وانسجامها مع بعضها وموضوعيتها ووضوح لغتها ومرورها وتغيرها وفقا للتطورات الاقتصادية والاجتماعية والإدارية وبما يتناسب مع روح العصر إضافة إلى تبسيط الإجراءات ونشر المعلومات والإفصاح عنها وسهولة الوصول إليها ، بحيث تكون متاحة للجميع<sup>4</sup>. فالمنظمات تحتاج الى نظم شفافة لصناعة القرار ووضع الميزانيات وتعقب النفقات.

<sup>1</sup> — ابراهيم محمد جاسم ، سرمد غانم صالح ، مرجع سابق ، ص 288.

<sup>2</sup> — يسين السيد ، الإصلاح العربي بين الواقع السلطوي والسراب الديمقراطي ، ( القاهرة : دار ميريت ، 2005 ) ، ص 164—165.

<sup>33</sup> — برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة ، وثيقة للسياسات العامة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، يناير

1997 ، ص 10 PDF

<sup>4</sup> — فارس بن علوش بن بادي السبيعي ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه غير

منشورة ( جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : كلية الدراسات العليا ، 2010 ) ، ص 16.

### 4) توليد المعلومات :

في الوقت المناسب ، حيث تمكن المعلومات الدقيقة اصحاب المصلحة لجعل السياسات بالغة الادلة ، واتخاذ الاجراءات عندما لا يتم استيفاء الاهداف والمعايير.

### 5) الكفاءة :

تشير الى اي مدى يتم تطبيق سياسات الموارد البشرية . كما تعني قدرة المؤسسات والمنظمات على إنتاج المخرجات العامة بكفاءة وفعالية من خلال الاستغلال الأمثل والمستدام.

### 6) العدالة والنزاهة :

وهي تتعلق بالسياسات والاجراءات التي تنطبق على الجميع. وبالتالي يجب معاملة الجميع أمام نفس القوانين بغض النظر عن الجنس ، العرق ، الدين ، الوضع الاجتماعي والاقتصادي وغيرها، من دون امتياز ، وتعتبر المساواة أمام القانون قاعدة أساسية في قانون حقوق الإنسان بموجب المادة السابعة في الإعلان العالمي لحقوق الإنسان .

### 7) الاستجابة :

الاستجابة على قدرة المنظمة والاقسام على الاستجابة لاحتياجات الموظفين ، وتعني قدرة المؤسسات على خدمة وتلبية مصالح المجتمع (الصالح العام) في مدة زمنية معقولة (جودة الخدمات).

### 8) صوت الموظف والمشاركة :

الصوت والمشاركة هي اشراك الافراد الذين يعملون من خلال المؤسسات التي تمثل مصالحهم. كما تعني المشاركة تلك العملية التي تضمن لجميع الفاعلين في المنظمة المشاركة الفعالة في اتخاذ القرار وادارة الحكم.

## فوائد تطبيق حوكمة للموارد البشرية في المنظمات :

- تطبيق حوكمة الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتعزيز جودة الخدمات العامة والسيطرة على الفساد للوصول الى مستويات متقدمة في التنمية المستدامة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> — بسام بن عبد الله البسام ، الحوكمة في القطاع العام ، ( المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة ، 2016 ) ،

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- ان تطبيق مبادئ الحوكمة يحقق اللامركزية الادارية مما يقلل العبء على الادارة المركزية.
- ادارة المخاطر والحد منها.
- تعزيز القيم الاساسية والتمثلة في العدالة والثقة والمسؤولية.
- تطبيق معايير الحوكمة يساهم في التوصل الى مستوى رفاه انساني راقى، والتوظيف الكفاء للقدرات في جميع مجالات النشاط الانساني ، واعتبار القانون مرجعية للجميع والوصول الى توافق واسع للآراء.<sup>1</sup>

### متطلبات تطبيق الحوكمة في المنظمات :

- هناك عدة متطلبات لتطبيق معايير الحوكمة في المنظمات ومن اهمها<sup>2</sup> :
- احساس رئيس واعضاء مجلس الادارة بحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم وجسامتها.
  - وجود هيكل تنظيمي يحدد الواجبات والمسؤوليات في المنظمة بشكل دقيق ومتوازن.
  - توفير نظم محاسبية ومالية فعالة تضمن تفعيل عملية اتخاذ القرار الاداري بكفاءة وفاعلية.
  - ايجاد مدونة اخلاق او ميثاق شرف يتميز بالنزاهة والموضوعية.
  - توفير بيئة اقتصادية واجتماعية وقانونية تتميز بكل مقومات الكفاءة والصدق والعدالة.

قد تنجح بعض المنظمات في تطبيق الحوكمة بشكل عام وحوكمة الموارد البشرية بشكل خاص بينما تفشل منظمات أخرى في التطبيق، ولعل أهم تلك الأسباب التي تقف عائقاً وراء هذا التطبيق الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمات، كما أن محدودية الموارد

<sup>1</sup> — نور طاهر الاقرع ، اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية ، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 05 ، المجلد 01 ، الصادر سنة 2017 ، ص 70.

<sup>2</sup> — الشواورة فيصل ، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الثاني ، الصادر سنة 2009 ، ص 128.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

ومقاومة التغيير وعدم الرغبة لدى الموظفين وضعف عملية الاتصال بين الموظفين والإدارة من التحديات الأخرى التي تواجه المنظمات أيضا في تطبيق هذا النظام<sup>1</sup>.

### حوكمة الوظيفة العامة في الجزائر.

بعد الحاح الهيئات المالية الدولية وعلى رأسها صندوق النقد الدولي والبنك العالمي بضرورة تبني مبادئ الحوكمة في ادارة الاقتصاد والمؤسسات ، ونظرا لتصنيف الجزائر ضمن المراتب الاخيرة في اشكاليات البيروقراطية والفساد وضعف المناخ الاستثماري ، أصبح تبني مبادئ الحوكمة مطلباً ضروريا لضمان تطور القطاع الحكومي.

### مفهوم حوكمة المؤسسات في الجزائر :

حاولت الجزائر كغيرها من البلدان مسابقة الدول الاخرى إلى الأخذ بمنهجية ومعايير الحوكمة في إصلاح الأجهزة الحكومية وتحسين أدائها ، فقد تم اصدار سنة 2009 اول ميثاق لحوكمة المؤسسات في الجزائر وهذا تحت ما يسمى " ميثاق الحكم الراشد للمؤسسة في الجزائر" من طرف اللجنة الوطنية لحوكمة المؤسسات في الجزائر، وجمعية كير (CARE) للحوكمة وهذا بالتعاون مع المنتدى العالمي لحوكمة المؤسسات (GCGF) ومؤسسة التمويل الدولية (IFC).<sup>2</sup> هذا بالإضافة الى اعادة تصحيح النظام المالي المحاسبي وجعله يتماشى مع المعايير المحاسبية الدولية سنة 2010 وهو ما يمثل خطوة اساسية لبداية ترسيخ مبادئ الحوكمة والتي تعد ضرورة لتطوير المؤسسات وصمودها في حالة وقوع أزمات.

يعرف الميثاق الجزائري حوكمة المؤسسات بأنها تلك العملية الادارية والتطوعية للمؤسسة من اجل ادخال المزيد من الشفافية والصرامة في تسييرها وإدارتها ومراقبتها. تعرف الحوكمة حسب ما جاء في ميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر سنة 2007 بأنها : "عبارة عن فلسفة تسييرية ومجموعة من التدابير العملية الكفيلة في آن واحد ، لضمان استدامة وتنافسية المؤسسة بواسطة : تعريف حقوق وواجبات الاطراف الفاعلة في المؤسسة ، وتقاسم الصلاحيات والمسؤوليات المترتبة عن ذلك".

<sup>1</sup> - سهى جدعون ، حوكمة الموارد البشرية وفقاً لمعايير المواصفة الدولية ISO 30408 ، في الرابط التالي : <https://www.rb2000.ps/articles/437769.html>

<sup>2</sup> - مصطفى يوسف كافي، وآخرون، الحوكمة المؤسسية، (الجزائر: منشورات ألفا للوثائق، ط 1، 2018)، ص 137.

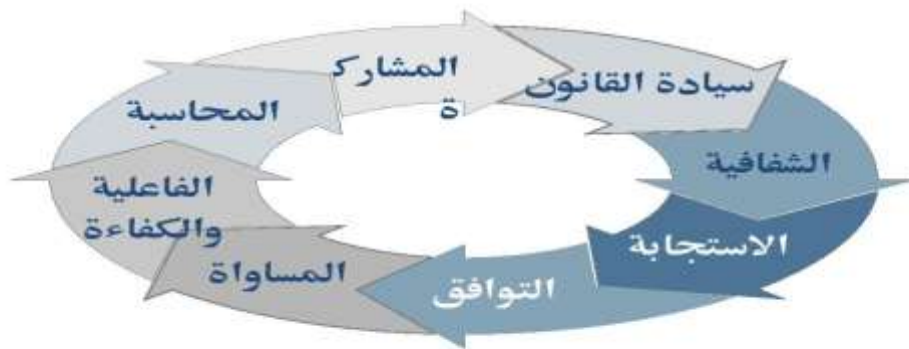
## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- تقوم حوكمة المؤسسات في الجزائر على أربع مبادئ أساسية وهي<sup>1</sup> :
- الشفافية: جميع الحقوق والواجبات وكذلك الصلاحيات والمسؤوليات الناجمة ينبغي أن تكون واضحة وجليّة للجميع.
  - الإنصاف: توزيع الحقوق والواجبات بين الأطراف الفاعلة وكذا الامتيازات والالتزامات المرتبطة بها بطريقة منصفة .
  - المسؤولية: مسؤولية أي فرد محددة بأهداف دقيقة وليست مقسمة.
  - التبعية (المحاسبة): كل طرف فاعل مسؤول أمام الآخر فيما يمارس من خلاله المسؤوليات المنوط له.

### مبادئ الحوكمة في الوظيفة العامة

تشير العديد من الدراسات الى أهمية تطبيق مفاهيم الحوكمة بإدارة الموارد البشرية وما يفسر هذا هو سعي الكثير من المؤسسات الى الاخذ بمبادئ الحوكمة كمقاربة حديثة وأفضل في اصلاح وتطوير المؤسسات ، ومن المبادئ والقيم الاساسية التي تتطلبها الحوكمة وجود مؤسسات قابلة لمساءلة موظفيها عما يقومون به وما يخفقون في تحقيقه في اطار احترام القانون ، وتوفير وسائل المشاركة للموظفين بصفة منتظمة في رسم السياسات والاستراتيجيات العامة للمؤسسات.

### أركان الحكم الرشيد



<sup>1</sup> — ميثاق الحكم الرشيد في المؤسسة في الجزائر ، ( وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، 2009 ) ، ص 27.

### مبدأ المساواة والعدالة في تولي الوظائف العامة:

تتشرط اغلب النظم واغلب التطبيقات المتعلقة بالاختيار والتعيين أن يتم الاعلان عن الوظائف الشاغرة ، لان التعيين والتوظيف في الادارة العامة هو حق من حقوق المواطنة. فمبدأ المساواة في تولي الوظائف العامة يقصد به أن يتساوى جميع المواطنين في تولي الوظائف العامة بمعاملتهم نفس المعاملة من حيث المؤهلات والشروط المتطلبة قانوناً لكل وظيفة، ومن حيث المزايا والحقوق والواجبات والمرتبات والمكافآت المحددة لها.<sup>1</sup>

يشكل مبدأ المساواة وتكافؤ الفرص في الالتحاق بالمناصب الوظيفية العمومية دعامة اساسية لتكريس الديمقراطية وقيم العدالة الاجتماعية بين المواطنين ،وفي اطار تجسيد مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العمومية تلزم الادارة المعنية على اشهار المسابقات والفحوص المهنية للتوظيف على مواقع الإنترنت للسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية وعن طريق الصحافة المكتوبة او عن طريق الالصاق في مكان العمل<sup>2</sup>. ويستمد مبدأ مساواة المواطنين في تقلد المهام والوظائف العمومية والمشاركة في تسيير الشؤون العمومية قوته من خلال المادة 63 من دستور 2016 للجمهورية الجزائرية. فالمساواة امام الوظيفة العمومية تعتبر من الحقوق السياسية التي تكفلها الدساتير وتضع لها الضمانات الاساسية.

ان المساواة امام الوظيفة العامة يتجسد من خلال المساواة في الحقوق والواجبات التي تتعلق بها ، فنظام الموظفين يقوم على اساس المساواة بين جميع الموظفين ( المساواة : في طرق الاختيار بين المترشحين ، المرتب ، العلاوات ، الترقيّة ، نظام الحوافز ، فرص التدريب ...).<sup>3</sup>

<sup>1</sup> — <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t555-topic>

<sup>2</sup> — زمر ، كمال ، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية ، ( الجزائر : دار بلقيس للنشر ، 2017 ) ، ص 27.

<sup>3</sup> — تيشات سلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمانت العمومي الجديد بالنظر الى التجارب الاجنبية ( نيوزيلاندا ، فرنسا ، الولايات المتحدة الامريكية ) اطروحة دكتوراه غير منشورة ( جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2014/2015 ) ، ص 52.

فبمبدأ المساواة بين الموظفين مكرس بنص المادة 27 من الامر 06-03 ، فهي تنص صراحة على عدم التمييز بين الموظفين لأي سبب من الاسباب سواء تعلق الامر بسبب آرائهم ، او جنسهم ، او اصلهم، او بسبب اي ظرف من الظروف الشخصية او الاجتماعية.<sup>1</sup>

### مبدأ المساءلة والمحاسبة في الوظيفة العامة:

تعرف المساءلة او المحاسبة بأنها تعبير عن مسؤولية الافراد عما يمارسون من افعال وتحمل الجهاز الاداري ما يترتب على الاداء الوظيفي من سلوكيات وتصرفات ، فالكل مسؤول . يمكننا القول ان المساءلة او المحاسبة في الوظيفة العامة هي تعبير عن التزام منظمات الادارة العامة بتقديم حساب عن طبيعة ممارستها للواجبات المنوطة بها بهدف رفع الكفاءة والفعالية لهذه المنظمات وهي منظومة تضم اليات وعناصر لضمان النزاهة والشفافية.<sup>2</sup>

وتعرف محاسبة الموارد البشرية بأنها : كل العمليات الحسابية الملموسة وغير الملموسة التي تقوم بها المؤسسات من اجل تقييم رأس مالها البشري والفكري ، وذلك بالاعتماد على كل الانشطة المتواجدة في المؤسسة من نظام المعلومات ونظام المعلومات المحاسبي.

عرفت جمعية المحاسبين الامريكيين محاسبة الموارد البشرية بأنها : عملية تحديد وقياس البيانات الخاصة بالموارد البشرية ، وتوصيل هذه المعلومات للجهات المعنية.<sup>3</sup> وعرفت أيضا محاسبة الموارد البشرية بأنها : أسلوب لتحديد وقياس وتوصيل المعلومات الخاصة بالموارد البشرية للأطراف المعنية داخل أو خارج المؤسسة ، بهدف رفع كفاءة العاملين وأداء المؤسسة ، وتحسين نوعية القرارات الخاصة بالمؤسسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> — انظر المادة 27 من الامر 03/06 ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المتعلق بالقانون الاساسي المتعلق بالوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006 ، ص 05.

<sup>2</sup> — <https://pachodo.org/latest-news-articles/pachodo-arabic-articles/1819-public-accountability-counep->

<sup>3</sup> — الحيايلى وليد ناجي ، دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة (عمان : دار الحامد للنشر، 2004م) ص 17 .

<sup>4</sup> بوحديد ، ليلي ، " دور محاسبة الموارد البشرية في قياس عائد الاستثمار في تدريب راس مال البشري بالمؤسسة الصناعية — دراسة حالة" . مجلة ابعاد اقتصادية ( جامعة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية ، العدد 06 ، الصادر بتاريخ 2016 ) ص 102.

### مبدأ الوضوح والشفافية والإفصاح في الوظيفة العامة:

الشفافية في أبسط معانيها هي أن تعمل الإدارة العامة في بيت من زجاج ، كل ما به مكشوف للعاملين والجمهور ، وتتضمن الأنشطة التي تعمل من خلالها الإدارة والوسائل اللازمة التي تكفل العلم والمعرفة للكافة بحقيقة أنشطتها وأعمالها بالإفصاح والعلانية والوضوح وبالتالي القدرة على مساءلتها ومحاسبتها.<sup>1</sup> نص المشرع الجزائري على مبدأ الشفافية وهذا بنص صريح للمادة 74 من الامر 03/06 المتضمن القانون الاساسي للوظيفة العامة ، اذ تنص المادة على " يخضع التوظيف الى مبدأ المساواة في الالتحاق بالوظائف العامة "

### مبدأ المسؤولية الاجتماعية في الوظيفة العامة:

يعرف مجلس الاعمال العالمي للتنمية المستدامة المسؤولية الاجتماعية بأنها : الالتزام المستمر من قبل مؤسسات الاعمال بالتصرف اخلاقيا والمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية والعمل على تحسين الظروف المعيشية للقوى العاملة وعائلاتهم ، اضافة الى المجتمع المحلي والمجتمع ككل.<sup>2</sup> وتعرف المسؤولية الاجتماعية للمنظمة بأنها التزام أخلاقي بين المنظمة والمجتمع، تسعى من خلاله المنظمة إلى تقوية الروابط بينها وبين المجتمع بشكل عام، و الذي ينعكس بدوره على نجاحها و تحسين أدائها المستقبلي<sup>3</sup> . ويعتبر المورد البشري من أهم أصحاب المصلحة في المنظمات، لذلك فمن المهم أن يتم الحفاظ على كل المسؤوليات الاجتماعية تجاهه وتطويرها و تطبيقها بما يحقق علاقة قوية بين المنظمة و العاملين فيها.

إن أبعاد المسؤولية الاجتماعية للموارد البشرية تظهر على مستوى كل نشاط من أنشطة إدارة الموارد البشرية ، فهي قد تشمل : التكوين و التدريب، تحسين ظروف

<sup>1</sup> — فارس بن علوش بن بادي السبعي ، مرجع سابق ، ص 15.

<sup>2</sup> — فضالة خالد ، قرومي حميد ، "دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة معارف ، (جامعة البويرة ، قسم العلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، الصادر بتاريخ جوان 2017) ، ص 42.

<sup>3</sup> — فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة بغداد ، فلسفة إدارة الأعمال ، 2003) ، ص40.

العمل، برامج تحسين نوعية الحياة، البرامج التوعوية و الثقافية و الرياضية، برامج التحسيس بأهمية الاشتراك في النشاطات الخيرية و التطوعية، إصدار مدونات السلوك وأخلاقيات الأعمال، احترام قوانين العمل، الحفاظ على الحقوق المادية و الأدبية للموارد البشرية، إشراك العاملين في اتخاذ القرارات و استشارتهم في كل ما يتعلق بالمنظمة<sup>1</sup>.

### مبدأ المشاركة ( مشاركة العاملين، التمكين):

مشاركة الموظفين هي اعطاء العمال ،أو من يمثلونهم دورا في عملية صنع القرارات ، وتتم المشاركة من خلال عدة طرق لعل من أهمها : مسح اتجاهات العاملين عن طريق المقابلة والاستبيان للتعرف على آرائهم بخصوص القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية مثل تقييم الوظائف والتدريب وتقييم الاداء ، والسلامة والصحة المهنية. ومن طرق المشاركة الاخرى نظام تقديم المقترحات من خلال سجلات يضع فيها العاملون مقترحاتهم<sup>2</sup>.

فقد جاء في ديباجة دستور الجزائر 2016 على أن بناء المؤسسات اساسها مشاركة كل جزائري وجزائرية في تسيير الشؤون العمومية والقدرة على تحقيق العدالة الاجتماعية والمساواة وضمان الحرية لكل فرد في اطار دولة ديمقراطية وجمهورية<sup>3</sup>. يعتبر مبدأ مشاركة الموظفين العمومية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة التي يعملون بها من اهم المبادئ التي نادى بها المشرع الجزائري ، فقد اقر بديمقراطية الادارة وحق الموظفين في المشاركة في تنظيم امورهم وما يهمهم من قرارات تتعلق بمسارهم المهني لدى المؤسسة ، وقد تجسد هذا المبدأ من خلال عضويتهم في اللجان المتساوية الاعضاء ،

<sup>1</sup> — مقدم ، وهيبه، " سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)"، الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13/14 ديسمبر 2011 ، جامعة الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، ص 20.

<sup>2</sup> — سمير محمد ، عبد الوهاب ، وآخرون ، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة ، ( القاهرة : مركز دراسات واستشارات الادارة العامة ، جامعة القاهرة ، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، 2007 ) ، ص 199.

<sup>3</sup> — انظر ديباجة: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 16-01 الموافق 06 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016، ص 05.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

فقد نصت المادة 62 من الامر 03/06 على : " تنشأ في اطار مشاركة الموظفين في تسيير حياتهم المهنية : لجان ادارية متساوية الاعضاء ، لجان الطعن ، لجان تقنية<sup>1</sup> ."

ويعد التمكين وسيلة من وسائل اشراك العاملين في صنع القرارات خاصة في ظل التقدم التكنولوجي ، فالمنظمات الادارية المعاصرة في حاجة الى تسهيل الفرص لكل العاملين ليساهموا بأكبر قدر في تحقيق اهداف المنظمة. فمبدأ المشاركة اصبح من مقتضيات الحكم الرشيد والذي يلقي انتشار كبيرا في الممارسة لما له من اهمية بالغة في تسيير الحياة المهنية للموظفين عبر المشاركة في الاجهزة الاستشارية وتقديم الاقتراحات والآراء المفيدة للجهات التي بيدها اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### مبدأ اخلاقيات الوظيفة العامة:

مدونة الاخلاق هي عبارة عن وثيقة تصدرها المؤسسات ، تتضمن مجموعة من القيم والمبادئ ذات العلاقة بما هو مرغوب فيه وما هو غير مرغوب فيه من السلوك في المؤسسة.<sup>3</sup> وتتعدد المصادر الرئيسية التي تستمد منها الاخلاق الوظيفية بتعدد وتنوع النظم المجتمعية ومراحل التطور السياسي والاقتصادي والاجتماعي والروحي. فإذا كانت هذه الاخلاقيات لها صفة العمومية والالتزام للمواطنين كافة فهي تسمى بالأخلاق ، أو الآداب العامة ، اما اذا كانت وثيقة الصلة بسلوك الموظفين والعاملين فهي تسمى بالأخلاق الوظيفية او القيم المؤسسية.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> — انظر المادة 62 من الامر 03/06 المتعلق بالقانون الاساسي المتعلق بالوظيفة العامة ، مرجع سابق ، ص 08.

<sup>2</sup> — مقدم سعيد ، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H ، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2019) ، ص 404.

<sup>3</sup> — مريزيق ، عدمان ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة ، (الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015) ، ص 117.

<sup>4</sup> — الكبيسي ، عامر خضير ، ادارة الموارد البشرية في المنظمات العامة السياسات — الوظائف — العمليات ، (القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2018) ، ص 294.

### مبدأ الرقابة وتدقيق ومراجعة ادارة الموارد البشرية:

الرقابة هي وظيفة إدارية ، وهي عملية مستمرة متجددة ، يتم بمقتضاها التحقق من أن الأداء يتم على النحو الذي حددته الاهداف والمعايير الموضوعه ، وذلك بقياس درجة نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الاهداف والمعايير بغرض التقويم والتصحيح.<sup>1</sup>

وتعرف الرقابة بأنها : متابعة العاملين بالمنظمة تنفيذا للخطة الموضوعه ، وتقويم أعمالها أولا بأول وذلك ضمانا لتحقيق الاهداف المرسومة للمنظمة على أفضل وجه وفي أقصر وقت ، وبأكبر قدر من الدقة وأقل قدر من الأخطاء.<sup>2</sup>

أما تدقيق الموارد البشرية فهو يعد من المجالات الحديثة في علم الادارة ، تكمن الغاية من القيام بها ، في التأكد من الدور الوظيفي للإدارات المعنية بالموارد البشرية وشؤون الموظفين من حيث مدى تطابقها وتلائمها والانظمة القانونية السارية المفعول ، والتأكيد على الدور الذي يلعبه رأس المال البشرية ، كعامل رئيسي في تحسين اداء المنظمات وبالتالي نجاح استراتيجيتها وتحقيق اهدافها.<sup>3</sup>

ويعبر تدقيق الموارد البشرية عن عملية مسح منظم وتحليل لوظائف ادارة الموارد البشرية لمعرفة مدى تطابق الممارسات مع السياسات والإجراءات والاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع رفع تقرير بالنتائج والتوصيات لمعالجة الانحرافات السالبة ومواقع الكفاءة في نظام ادارة الموارد البشرية.<sup>4</sup>

مراجعة ادارة الموارد البشرية هي فحص مهني او عملية رقابية ومراجعة وتقييم للمؤسسة من طرف الادارة العليا بواسطة خلية التدقيق لجميع الانشطة التي تمارسها

<sup>1</sup> — حسونة، فيصل ، ادارة الموارد البشرية ، ( عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2008 ) ، ص 119 .

<sup>2</sup> — احمد حافظ نجم ، مبادئ علم الادارة العامة ، ( القاهرة : دار الفكر العربي ، 1997 ) ، ص 267 .

<sup>3</sup> — مقدم سعيد ، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H ، ( الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2019 ) ، ص 230 .

<sup>4</sup> — لعلی ، نورية ، " تدقيق الموارد البشرية : رسم للاطار والمنهج الممارس " المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 2 ، العدد 01 ، الصادر في جوان 2017 ، ص 42 .

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

وظيفة ادارة الموارد البشرية من اجراءات ووظائف ونظم وممارسات واستراتيجيات ووثائق.

توفر الحوكمة لإدارة الموارد البشرية الأساس لبيئة أعمال مستقرة ، وهي تعد في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات ، فهي تضمن استخدام المؤسسة لمواردها بشكل أفضل ، وتمنع أي انحرافات وذلك باستخدام طرف فعالة في التسيير بأقل التكاليف وتحقيق أكبر المنافع ، ووسيلة لتعزيز الثقة في إدارة الموارد البشرية. لذا فتبني وتطبيق مبادئ الحوكمة في إدارة الموارد البشرية ليس غاية في حد ذاته بل وسيلة لتعزيز جودة الخدمات وزيادة الفعالية التنظيمية.

فيما يخص تجربة الجزائر في مجال حوكمة المؤسسات فرغم مرور أكثر من عقد من الزمن على صدور الطبعة الأولى لميثاق الحكم الراشد للمؤسسات في الجزائر ، فهو لم يشهد أي تغيير أو تعديل أو حتى صدور طبعة جديدة للمشروع مما يجعل هذه التجربة مجرد مطبوعة تقرأ وتستهمل من طرف الباحثين ، فرغم محاولات الجزائر تبني أسس ومعايير الحوكمة في المؤسسات إلا أنها مازالت تعاني من قصور كبير في الجانب الحوكمي لها ، ومن مظاهر القصور انخفاض مستوى الإفصاح والشفافية في التقارير المالية لتلك المؤسسات.

فالجزائر مازالت تتخبط في مشاكل ادارية وتنظيمية كالرشوة والبيروقراطية الادارية التي تطغى عليها ، والتي تتسبب في تأخر العمل وعدم تقديم الخدمة بفعالية وجودة ، وهو الامر الذي يؤدي الى فقدان الثقة بين المجتمع والدولة ، فمن حيث المساءلة ضعيفة وكذا انفراد الدولة في اتخاذ القرارات وصنع السياسات دون ترك المجال للفواعل الاساسية في المشاركة ، فلا تزال الدولة هي المسيطر على كافة مناحي الحياة الاقتصادية والاجتماعية ، فالمجتمع المدني لا سلطة له ، والقطاع الخاص لا يملك الضمير الاجتماعي وبعيدا عن ثقافة اقتصاد السوق.

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

من خلال ما سبق يمكننا القول بأن تبني أسس ، ومعايير الحوكمة في أي بلد لا يمكن أن يتحقق الا اذا تم في بيئة ، ومناخ يضمن تلك الاسس والمعايير ضمن الاطر القانونية والتنظيمية. فلزالت الجزائر تحتل رتب متدنية في قائمة الدول الأكثر فسادا في العالم، حيث احتلت الرتبة 105 حسب التقرير الصادر عن منظمة الشفافية الدولية الذي صدر في ديسمبر 2012.

### الخاتمة

شملت المطبوعة على سبعة محاور كبرى اساسية في الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية ، فقد بدأت اولها ادارة رأس المال البشري وتم فيها التطرق الى اهم المصطلحات الضرورية في المحور كالاستثمار في رأس المال البشري وادارة رأس المال البشري والاقتصاد المعرفي والعوامل المؤثرة في الاستثمار في رأس المال البشري وغيرها من المفاهيم ، ولقد تزايد الاهتمام في الآونة الاخيرة برأس المال البشري كمصدر لتعظيم قيمة المؤسسة.

اما المحور الثاني فقد تناول ادارة المعرفة للموارد البشرية والذي تمت فيها دراسة المعرفة واهميتها في المؤسسات والى مساهمة ادارة الموارد البشرية في تسيير وادارة المعارف. فمصطلح ادارة المعرفة ظهر كنتيجة حتمية لسيادة عصر المعرفة في هذا العصر، فقد أصبحت المعرفة أهم الموارد المتاحة بالمنظمة ، وذلك من خلال توليد وهيكلية وتطوير ونشر وتبادل المعرفة ، وعلى ذلك فإن المنظمات الناجحة هي تلك المنظمات التي يتوافر فيها معرفة تنظيمية وتعلم تنظيمي فعال.

اما المحور الثالث فقد جاء حول الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي تهدف الى ادماج أنشطة ادارة الموارد البشرية في نظم الادارة الاستراتيجية بالمؤسسة ، الامر الذي جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي ، نتيجة التحولات العديدة والمتسارعة التي عرفتھا بيئة المؤسسات ( الداخلية والخارجية) وما افرزته من ضغوطات لتحسين الاداء . وتبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية لمنظمات الأعمال من خلال قدرتها على رسم غايات المنظمة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ تلك الأهداف في مدى زمني ملائم وسط بيئة تتسم بالسرعة وعدم التأكد والقيام بمتابعة التنفيذ وتقييم النتائج ومدى التقدم لبلوغ الأهداف.

اما المحور الرابع فقد جاء حول التسيير الالكتروني للموارد البشرية، فقد تم إدخال تكنولوجيايات الإعلام والاتصال في إدارة الموارد البشرية ليظهر مصطلح جديد في علم الإدارة هو الإدارة الالكترونية للموارد البشرية (e-HRM) ، والتي تعني الاستغناء عن الطرق التقليدية والتوجه نحو الطرق الحديثة الالكترونية الامر الذي يوفر الوقت والتكلفة والجهد بشكل كبير، فلقد أحدثت التكنولوجيا الحديثة تحولات كبرى في نظم التعامل

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

والتواصل والخدمات في كل أنحاء العالم. إن رقمنة العمليات الإدارية تمثل اليوم رافعة حقيقية للمنظمات من أجل تحسين جودة خدماتها وأيضاً تكون قادرة على تخصيص الوقت الكافي والمناسب للأنشطة ذات قيمة مضافة.

أما المحور الخامس فقد جاء حول تمكين الموارد البشرية أو تمكين العاملين ، فقد شاع وانتشر هذا المفهوم الحديث في إدارة الموارد البشرية نتيجة للتحوّل في الفكر الإداري من أطر الأوامر والتحكّم إلى الاندماج ، ويقف أمام عملية التمكين الإداري للموارد البشرية في أي مؤسسة عوائق وتحديات من أهمها تخوف المديرين من فقدان السلطة والنفوذ الذي يتمتعون به في ظل المركزية، وتخوفهم أيضاً من ظهور العاملين. بمظهر الكفاءة والافتقار في أداء أعمالهم بقدر أكبر من كفاءتهم، مما قد يزعزع ثقة الإدارة بهم.

أما المحور السادس فقد جاء حول إدارة الموارد البشرية الدولية فقد أصبح مفهوم الموارد البشرية الدولية من المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة . لذلك يتطلب التوظيف الدولي تعيين الأشخاص ذوي المهارات للتكيف مع ثقافات الدول والتي تتواجد فيها الشركات متعددة الجنسيات، وكذلك الذين يتكلمون لغة الدولة المضيفة

أما المحور الأخير فقد جاء حول حوكمة إدارة الموارد البشرية كمنظور معرفي جديد في أدبيات العلوم الإدارية عامة ، وإدارة الموارد البشرية خاصة ، وهذا من خلال إعطاء فكرة حول كيفية اعتماد مبادئ الحوكمة على وظائف ، وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. ونظراً لأهمية حوكمة الموارد البشرية فقد أصدرت المنظمة الدولية للمعايير (ISO) مواصفة خاصة بها في النصف الثاني من عام 2016. تقدم ايزو 30408 إرشادات حول الأدوات والعمليات والممارسات التي يجب اتباعها لتأسيس حوكمة الموارد البشرية الفعالة والحفاظ عليها وتحسينها باستمرار ضمن المؤسسات ، وتطبق في جميع المؤسسات العامة والخاصة.

## قائمة المراجع

- (1) — راوية حسين، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،( القاهرة : الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002 ) مائدة حميد تايه المسعودي وآخرون ، رأس المال البشري الاستراتيجي .. المفهوم .. الاسس .. الابعاد ،( بغداد : دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية ، ط 1 )
- (2) — سعدون حمود جثير الربيعاوي، حسين وليد حسين عباس ، رأس المال الفكري ( الاردن : دار غيداء للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015 )
- (3) — سمير محمد عبد الوهاب ، ليلي مصطفى البرادعي ، ادارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة ، ( القاهرة ، مركز دراسات واستشارات الادارة العامة (PARC) كلية الاقتصاد والعلوم السياسية ، ط 1 ، 2008 )
- (4) حامد هاشم محمد الراشدي ، ادارة راس المال الفكري بالمؤسسات التعليمية ، ( الرياض : دار طيبة للنشر والتوزيع ، مكة المكرمة ، ط 1 ، 2017 )
- (5) مجدي عبد الله شراره ، الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية ، 2019 ،
- (6) عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف، طارق عبد المحسن العكلي، تخطيط الموارد البشرية، ( القاهرة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998 .
- (7) شايب يمينة ، دور الاستثمار في الرأس المال البشري في تحقيق التنمية المستدامة ، اطروحة دكتوراه غير منشورة ( جامعة الجزائر 3 ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية 2014/2015 )
- (8) اسامة محمد سيد علي، ادارة المعرفة — اتجاهات ادارية معاصرة ( القاهرة : دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، ج1، ط 2013 )
- (9) م طارق علي جمباز ، ادارة المعرفة ، مطبوعة صادرة عن الاكاديمية العربية بالدانمارك ، كلية الادارة والاقتصاد
- (10) عبد السلام مصطفى احمد ، الاقتصاد المعلوماتي والمعرفة الفنية والابداع ، ( القاهرة : دار العلم والايمان للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2020 )

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (11) ندى عبد القادر ، "ادارة المعرفة واثرها في راس المال الفكري دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الاسمدة المنطقة الجنوبية" ، مجلة دراسات ادارية ، المجلد 3 ، العدد 06 ، الصادر في 2010 ،
- (12) مريم بنت راضي مشخص الحياني، ادارة المعرفة مدخل لتطوير الادارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ام القرى، مكة المكرمة: تخصص الإدارة التربوية والتخطيط، 1430/1431 ق،
- (13) ايناس اللوزي، واخرون ، "ادارة المعرفة والاستثمار في راس المال البشري لتحقيق التميز مؤشرات ومعايير قياس الاداء الاداري العربي" ، الابحاث العلمية للملقى الدولي 12 للأعمال حول راس المال البشري في اقتصاد المعرفة ، جامعة الزيتونة الاردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية ، 22 – 25 افريل 2013 ،
- (14) عبد الحميد عبد الفناح المغربي ، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ( القاهرة : مجموعة النيل العربية ، الطبعة السابعة ) ،
- (15) مجد صقور ، رعد الصرن ، الادارة الاستراتيجية ، ( دمشق : الجامعة الافتراضية السورية ، 2018 ) ،
- (16) نعيمة عباس الخفاجي ، الادارة الاستراتيجية ( المداخل والمفاهيم والعمليات ) ، ( عمان : مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2004
- (17) عمر وصفي عقيلي ، ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي . ( عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2005 ) ص 71
- (18) —J,M,Perettir,(2000). Ressources humaines, Paris, édition Vuibert.
- (19) رفيق بوخزر ، احمد زردومي ، "التسيير الاستراتيجي وعلاقته بالموارد البشرية " مجلة العلوم الانسانية ، جامعة منتوري قسنطينة الجزائر ، عدد 49 الصادر بتاريخ جوان 2018 ،
- (20) علي ميا و آخرون، الإدارة الاستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال – دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية اللاذقية، سوريا المجلد 29 ، العدد 01 – 2007 ،

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (21) سايح فطيمة، الإدارة الإلكترونية كآلية لتطوير الخدمة العمومية المحلية مع الإشارة إلى حالة الجزائر، مجلة نماء للاقتصاد والتجارة، المركز الجامعي غليزان-الجزائر، العدد 4، ديسمبر 2018،
- (22) بشار الوليد، المفاهيم الإدارية الحديثة، ( عمان: دار الراية، الطبعة الثانية، 2014 )،
- (23) بوزكري جيلالي، الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الجزائرية واقع وآفاق، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال والتسويق، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجازائر 3، 2015 / 2016،
- 24) <sup>1</sup> — Steve Foster , **An Exploratory Analysis of e-HRM in the Context of HRM Transformation** , University of Hertfordshire , <http://hdl.handle.net/2299/1405> , 2008 p2.
- (25) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية منظور استراتيجي، ( القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2007 )،
- (26) حسين علي، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية E-HRM كأحد مداخل لإدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2014،
- 27) —————Avinash S.Kapse And other, **E-recruitment, International Journal of Engineering and Advanced Technology(IJEAT), Vol 01, N 04, April 2012,**
- (28) يوسف محمد او امونة ، واقع ادارة الموارد البشرية الكترونيا e-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية – قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا، ادارة الاعمال ، الجامعة الاسلامية غزة ، السنة الجامعية 2009 ،
- (29) بوخاري بوتلجة ، لقراب رفيقة ، واقع تطبيق الادارة الالكترونية للموارد البشرية في المؤسسة – دراسة حالة مؤسسة كوندور الكتورنيكس ، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة ، العدد 03 ، الصادر سنة 2017 ،
- 30) <sup>1</sup> - Dianna L.Stone , Eugene F.Stone Romero , Kimberly Lukaszewski , **Factors Affecting the Acceptance and Effectiveness of Electronic Human Resource Systems** , Human Resource Management Review , Vol.(16) , Issue(2) , p239 , [www.sciencedirect.com](http://www.sciencedirect.com) , 2006

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (31) عنتر بن مرزوق ، تأثير الادارة الالكترونية على وظائف ادارة الموارد البشرية ، مجلة الناقد للدراسات السياسية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة بسكرة ، المجلد 03 ، العدد 02 ، اكتوبر 2019 ،
- (32) ابن منظور، لسان العرب ، المجلد 13 ، دار صادر، بيروت ، ص412-415
- (33) سماح مؤيد محمود ، اسيل هادي محمود ، " اثر عوامل التمكين في تعزيز السمات القيادية للمدير " ، مجلة الإدارة والاقتصاد ، العدد 67 ، سنة 2007 ،
- (34) — محمد القريوتي ، عوض العنزي، " الشعور بالتمكين لدى المديرين من مستوى الادارة الوسطة في دولة الكويت دراسة ميدانية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 22 ، العدد الاول ، 2006 ،
- (35) عطية افندي حسين ، تمكين العاملين — مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، (القاهرة : المؤسسة العربية للتنمية الادارية ، 2003 ، )
- (36) خضير كاظم محمود، روان منير الشيخ، إدارة الجودة في المنظمات المتميزة، دار صفاء، عمان، )
- (37) كرمية توفيق ، تمكين العاملين دراسة حالة شركة الاسمنت بسور الغزلان ( SC SEG ) مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة الجزائر ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية 2007/2008 )
- (38) قاسم أحمد، غسان فيصل، حكمت فليح(2008)، دور إستراتيجية التمكين في تحسين الأداء المنظمي : دراسة تحليلية لأراء عينة من رؤساء الأقسام العلمية في جامعة تكريت، مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية ، تكريت، المجلد4 ، العدد 12 )
- (39) عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان(2012)، دور التمكين في دعم أهداف التحسين المستمر دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوي، مجلة تنمية الرافدين، المجلد 34 ، العدد 108 )
- (40) برني لطيفة ، اثر تمكين العاملين في تحسين الاداء الاجتماعي للمؤسسات الجزائرية دراسة مقارنة بين المستشفيات العمومية والعيادات الاستشفائية الخاصة لولاية بسكرة ، ( اطروحة دكتوراه غير منشورة) ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، السنة الجامعية 2014/2015 )

- 41) - Conrad Lashley(2001), **Empowerment, HR strategies for service excellence**, Elsevier, p p 56.
- 42) Birkinshaw ,J,and Sheehan ,T,,"Managing the Knowledge Management For Open Innovation :Collaborative Mapping Of Needs And Competencies", journal of Knowledge Management Practice ,vol .1, March 2010
- 43) <sup>1</sup> - شرين زهير البيطار ، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في رفع مستوى التمكين الوظيفي في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، قسم ادارة الاعمال ، كلية التجارة الجامعة الاسلامية ، غزة فلسطين ، ( 2014 )
- 44) دلهوم حكيمة ، استراتجية ادارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة الاقتصادية دراسة حالة بمديرية الموارد البشرية بمؤسسة موبيليس ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر 3 ، السنة الجامعية 2010/2011.
- 45) — "Definition of International Human Resource Management (IHRM)", UK Essays, Retrieved 18/1/2022. Edited
- 46) — احمد عبد الرحمان ، ادارة الاعمال الدولية ، ( عمان : دار المريخ للطباعة والنشر ، ط 2 ، سنة 2001 )
- 47) مجادي غنية ، بن ساعد يمنية ، "ادارة الموارد البشرية في ظل المد العولمي" ، المجلة الجزائرية للعولمة والسياسات الاقتصادية ، جامعة الجزائر 3 ، العدد 07 ، الصادر سنة 2016 ،
- 48) سعد علي حمود العنزي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية — منظور عالمي ، ( عمان : دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2019 )
- 49) مصطفى يوسف كافي ، ادارة الموارد البشرية من منظور اداري — تنموي — تكنولوجي — عولمي ، (عمان : مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع ، ط 1 ، سنة 2014)
- 50) — عبد المجيد قدي ، إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09—10 مارس 2004 ، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ، جامعة ورقلة
- 51) — ادارة الموارد البشرية الدولية ، الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي.
- 52) الخضير محسن احمد ، حوكمة الشركات . ( القاهرة : مجموعة النيل العربية ، ط 1 ، 2005 ) ،
- 53) أشرفي عبد العزيز ، الحكامة الجيدة الدولية — الوطنية — الجماعية ومتطلبات الإدارة المواطنة.(الرباط : مكتبة دار السلام للطباعة والنشر ، طبعة 2013 )

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (54) – أيمن عباس السيد ، الإدارة العامة الأسس والأصول، ( القاهرة : قسم الإدارة معاهد القاهرة العليا، 2015 )
- (55) <sup>1</sup> - world Bank , **Governance & Développement** , Washington : World Bank , 1992 , p 01.
- (56) عبد الله علي بن زايد الفلاسي، اطار حوكمة الموارد البشرية ، (دبي ، دائرة الموارد البشرية لحكومة دبي ، 2019 )
- (57) ابراهيم محمد جاسم ، سرمد غانم صالح ، "تدقيق الموارد البشرية اداة فاعلة في حوكمة الموارد البشرية" ، مجلة جامعة التنمية البشرية ( السليمانية بغداد) ، المجلد 2 ، العدد 2 حزيران 2016 ،
- (58) مؤيد الساعدي ، حاكمية الموارد البشرية الركيزة الاساسية للبناء المؤسسي في مؤسسات التعليم العالي ، ورقة بحثية مقدمة الى مؤتمر ترصين التعليم العالي في العراق في : 20 – 21 / 01 / 2016 ، ص 04 .
- 59) INTERATIONAL STANDARD ISO 30408, Human resource management - Guidelines on human gouvernance , first édition : 01/09/2016 p v  
تاريخ الزيارة 2019/11/15 <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:30408:ed-1:v1:en>.
- (60) يسين السيد ، الإصلاح العربي بين الواقع السلطوي والسراب الديمقراطي ، ( القاهرة : دار ميريت ، 2005 ) .
- (61) برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، إدارة الحكم لخدمة التنمية البشرية المستدامة ، وثيقة للسياسات العامة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، يناير 1997 ، ص 10 PDF
- (62) فارس بن علوش بن بادي السبيعي ، دور الشفافية والمساءلة في الحد من الفساد الإداري في القطاعات الحكومية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ( جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : كلية الدراسات العليا ، 2010 ) ،
- (63) – بسام بن عبد الله البسام ، الحوكمة في القطاع العام ، ( المملكة العربية السعودية ، مركز البحوث ، معهد الادارة العامة، 2016 ) ،
- (64) – نور طاهر الاقرع ، اثر تطبيق معايير الحوكمة على تنمية الموارد البشرية في الهيئات المحلية الكبرى في محافظة قلقيلية ، مجلة جامعة فلسطين التقنية للأبحاث ، كلية العلوم الادارية والاقتصادية ، العدد 05 ، المجلد 01 ، الصادر سنة 2017 ،

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (65) الشواورة فيصل ، قواعد الحوكمة وتقييم دورها في مكافحة الفساد والوقاية منه في الشركات المساهمة العامة الاردنية ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 25 ، العدد الثاني ، الصادر سنة 2009 ،
- (66) مصطفى يوسف كافي، وآخرون، الحوكمة المؤسسية، (الجزائر: منشورات ألفا للوثائق، ط 1، 2018)،
- (67) براءة الاغا ، آليات عمل ادارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها ، الاكاديمية السورية الدولية للتدريب والتطوير، 2021،
- (68) ميثاق الحكم الراشد في المؤسسة في الجزائر ، ( وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والصناعات التقليدية ، 2009 ) ، ص 27.
- (69) <sup>1</sup> - <http://sciencesjuridiques.ahlamontada.net/t555-topic>
- (70) زمور ، كمال ، تسيير المستخدمين في الادارة العمومية ، ( الجزائر : دار بلقيس للنشر ، 2017 ، (
- (71) تيشات سلوى ، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المانجمنت العمومي الجديد بالنظر الى التجارب الاجنبية ( نيوزيلاندا ، فرنسا ، الولايات المتحدة الامريكية ) اطروحة دكتوراه غير منشورة ( جامعة بومرداس ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2014/2015 ) ،
- (72) - انظر المادة 27 من الامر 03/06 ، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية ، المتعلق بالقانون الاساسي المتعلق بالوظيفة العمومية ، الجريدة الرسمية ، العدد 46 ، الصادر بتاريخ 16 يوليو 2006 ،
- (73) <sup>1</sup> - <https://pachodo.org/latest-news-articles/pachodo-arabic-articles/1819-public-accountability-counep->
- (74) الحيايى وليد ناجي ، دراسات في المشكلات المحاسبية المعاصرة (عمان : دار الحامد للنشر، 2004م ) .
- (75) بوحديد ، ليلي ، "دور محاسبة الموارد البشرية في قياس عائد الاستثمار في تدريب راس مال البشري بالمؤسسة الصناعية - دراسة حالة" . مجلة ابعاد اقتصادية ( جامعة بومرداس : كلية العلوم الاقتصادية ، العدد 06 ، الصادر بتاريخ 2016 )

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

- (76) فضالة خالد ، قرومي حميد ، "دور تبني المسؤولية الاجتماعية والبيئية في المؤسسة الاقتصادية للمساهمة في تحقيق التنمية المستدامة"، مجلة معارف ، (جامعة البويرة ، قسم العلوم الاقتصادية ، العدد 22 ، الصادر بتاريخ جوان 2017) ،
- (77) فؤاد محمد حسين الحمدي، "الأبعاد التسويقية للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات و انعكاساتها على رضا المستهلك"، اطروحة دكتوراه غير منشورة، (جامعة بغداد ، فلسفة إدارة الأعمال ، 2003) ،
- (78) مقدم ، وهيبة، " سياسات و برامج المسؤولية الاجتماعية تجاه الموارد البشرية في منظمات الأعمال (دراسة حالة ثلاثة شركات عربية)" ،الملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة يومي 13/14 ديسمبر 2011 ، جامعة الشلف ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ،
- (79) انظر ديباجة: الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، القانون رقم 01-16 الموافق 06 مارس 2016 يتضمن التعديل الدستوري، الجريدة الرسمية، العدد 14، الصادر بتاريخ 07 مارس 2016، ص 05.
- (80) انظر المادة 62 من الامر 06 / 03 المتعلق بالقانون الاساسي المتعلق بالوظيفة العامة ، مرجع سابق ، ص 08.
- (81) — مقدم سعيد ، دروس في تسيير الموارد البشرية في قطاع الوظيفة العمومية وتطبيقاته في الجزائر G.R.H ، (الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2019)
- (82) — مريزيق ، عدمان ، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة ، (الجزائر : جسور للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2015 ) ،
- (83) الكبيسي ، عامر خضير ، ادارة الموارد البشرية في المنظمات العامة السياسات — الوظائف — العمليات ، ( القاهرة : المكتب الجامعي الحديث ، 2018 ) ،
- (84) حسونة، فيصل ، ادارة الموارد البشرية ، ( عمان : دار اسامة للنشر والتوزيع ، ط 1 ، 2008 ) ،
- (85) — احمد حافظ نجم ، مبادئ علم الادارة العامة ، ( القاهرة : دار الفكر العربي ، 1997 ) ،
- (86) — لعل ، نورية ، " تدقيق الموارد البشرية : رسم للاطار والمنهج الممارس" المجلة الجزائرية للموارد البشرية ، المجلد 2 ، العدد 01 ، الصادر في جوان 2017 ،

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
01	مقدمة
02	المحاور الكبرى للمقياس
04	المحور الاول : ادارة رأس المال البشري
05	رأس المال البشري
08	مقارنة بين رأس المال المادي ورأس المال الفكري
08	ادارة رأس المال البشري
09	الفرق بين ادارة الموارد البشرية ورأس المال البشري
12	الاستثمار في راس المال البشري
15	العوامل المؤثرة في بناء وتنمية راس المال البشري
17	المحور الثاني : ادارة المعرفة للموارد البشرية
17	ادارة المعرفة
19	الاقتصاد المعرفي
23	مساهمة ادارة الموارد البشرية في ادارة المعرفة
25	خطوات برنامج ادارة المعرفة
28	مداخل ادارة المعرفة
30	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
30	الاستراتيجية كمصطلح
30	تعريف الادارة الاستراتيجية
33	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
34	متطلبات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
38	نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
39	تحديات الادارة الاستراتيجية
41	التسيير الالكتروني للموارد البشرية
41	التسيير الالكتروني
43	التسيير الالكتروني للموارد البشرية
45	انشطة ومجالات التسيير الالكتروني للموارد البشرية

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

49	الرقمنة والتحول الرقمي في ادارة الموارد البشرية
54	انعكاسات الرقمنة على ادارة الموارد البشرية
54	مستقبل الوظائف في ظل الرقمنة
56	تمكين الموارد البشرية ( التمكين )
56	تعريف التمكين
58	الفرق بين المشاركة والتمكين
58	الفرق بين التفويض والتمكين
60	فوائد التمكين ومتطلبات التمكين
64	معوقات تمكين الموارد البشرية
65	دور ادارة الموارد البشرية في توفير جو مناسب للتمكين .
66	الادارة الدولية للموارد البشرية
66	مفهوم ادارة الموارد البشرية الدولية
67	الاختلاف بين ادارة الموارد البشرية المحلية والدولية
68	تحديات ادارة الموارد البشرية الدولية
73	ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة.
76	حوكمة ادارة الموارد البشرية
77	مفهوم الحوكمة( الادارية ، الاقتصادية ، القانونية ، السياسية ، المجتمعية )
78	الحكامة الادارية
79	حوكمة الموارد البشرية
81	مبادئها ، فوائدها ، تحديات تطبيقها
85	حوكمة المؤسسات في الجزائر
86	مبادئ الحوكمة في الوظيفة العامة .
95	خاتمة
97	قائمة المراجع
105	الفهرس

# محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

## فهرس الصور والاشكال البيانية

الرقم	العنوان	الصفحة
01	راس المال الفكري	05
02	مكونات راس المال البشري	06
03	عناصر راس المال البشري	07
04	مقارنة بين راس المال البشري وراس المال المادي	08
05	ادارة راس المال البشري وادارة الموارد البشرية	10
06	مؤشر راس المال البشري في الدول العربية	14
07	العوامل المؤثرة في بناء راس المال البشري	16
08	مراحل دورة حياة المعرفة	18
09	الفرق بين مجتمع المعرفة ومجتمع المعلومات	19
10	خصائص اقتصاد المعرفة	20
11	الفرق بين راس مال المعرفي وراس المال التقليدي	20
12	خصائص ادارة المعرفة	22
13	متطلبات ادارة المعرفة	22
14	مقارنة بين ادارة الموارد البشرية التقليدية وادارة الموارد البشرية بالمعرفة	24
15	خطوات ادارة المعرفة	27
16	عناصر ادارة المعرفة	28
17	مراحل الادارة الاستراتيجية	32
18	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	33
19	متطلبات التطبيق الفعال للاستراتيجية	34
20	مقارنة بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتسيير الموارد البشرية	35
21	الفرق بين الادارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي	36
22	التحديات التي تواجه التسيير الاستراتيجي	40
23	مكونات التسيير الالكتروني	42
24	فوائد الادارة الالكترونية للموارد البشرية	44
25	الفرق بين التوظيف الالكتروني والتوظيف التقليدي	45
26	مجالات التسيير الالكتروني للموارد البشرية	47

## محاضرات الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية

49	متطلبات الادارة الالكترونية للموارد البشرية	27
50	الفرق بين التحول الرقمي والرقمنة	28
51	اركان التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية	29
53	تحديات التحول الرقمي في مجال الموارد البشرية	30
55	مستقبل الوظائف والمهن	31
56	التمكين	32
57	التمكين وظيفيا	33
62	متطلبات التمكين الاداري	34
63	التمكين الاداري	35
67	ادارة الموارد البشرية المحلية والدولية مقارنة	36
72	تحديات ادارة الموارد البشرية في ظل العولمة الاقتصادية	37
77	مبادئ حوكمة الشركات	38
79	الحوكمة	39
86	اركان الحكم الرشيد	40