

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
HR 306

مقدمة

١- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تعريف

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المنظمة .

- كما تعرف الإدارة الإستراتيجية تمثل منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة .

"الاستراتيجية" هي الخطة الرئيسية الشاملة Master Plan التي تحدد كيف تحقق المنظمة غرضها Mission وأهدافها Objectives من خلال تنظيم ما تتمتع به من مزايا وتدنية ما تعانيه من مساوئ.

والإدارة الاستراتيجية هي الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في كليتها نظرة شاملة Comprehensive في محاولة تعظيم الميزة التنافسية Competitive Advantage التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه.

وبذلك فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية .

أمثلة على بعض الاستراتيجيات في مجال ادارة الموارد البشرية :

- ١- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية.
- ٢- استراتيجية إدارة أداء المواد البشرية.
- ٣- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- ٤- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- ٥- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية

وتختلف الإدارة الإستراتيجية عن التخطيط الاستراتيجي والتخطيط التشغيلي ، فالإدارة الإستراتيجية هي ثمرة لتطور مفهوم التخطيط الاستراتيجي وتوسيع لنطاقه وإغناء لأبعاده ، فالتخطيط الاستراتيجي هو عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية وليس الإدارة الإستراتيجية بعينها لان الإدارة الإستراتيجية تعني أيضاً إدارة التغيير التنظيمي وإدارة الثقافة التنظيمية وإدارة الموارد وإدارة البيئة في نفس الوقت ، فالإدارة الإستراتيجية تهتم بالحاضر والمستقبل في آن معا

، في حين أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد .

إن من المهام الرئيسية للإدارة الإستراتيجية هو متابعة وتقييم أداء المنظمة ، كنظام متكامل يتكون من بنية متفاعلة من الأنظمة الوظيفية الفرعية ، فإلى جانب تحليل أداء الأنظمة الفرعية والمناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية ، وما تتضمن هذه المجالات والأنظمة من عناصر قوة وضعف ، تقوم الإدارة الإستراتيجية بتجديد مركز المنظمة الإستراتيجية وتقييم الأداء ككل من خلال تحديد دور كل نظام في خلق قيمة محددة للمنظمة ومتابعة سلسلة القيمة المضافة ذات الأثر المباشر في إتاحة فرص البقاء أو النمو والتطور في الصناعة ، ويعتبر التكامل الاستراتيجي شرطا جوهريا للكفاءة والفاعلية .

وخلاصة القول

أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل وهي عملية ديناميكية متواصلة يسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفوة وفعالة والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر لتحقيق مستقبل أفضل انطلاقا من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر .

تشمل العناصر الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي :

١- دراسة البيئة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية ويعني هذا دراسة وتحليل وتشخيص والتنبؤ بالعوامل المحيطة بالمنظمات من حيث :

- البيئة الداخلية .
- البيئة الخارجية .
- البيئة التنافسية .

٢ - صياغة أهداف النظام والموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف العامة ويعمل على تحقيقها للمنظمة

٣ - تحديد الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام الموارد البشرية .

٤ - تقسيم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها على مستوى الخدمة.

ويتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل

يضم العناصر الرئيسية التالية:

١- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

٢- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.

٣- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفاعلية، وتستهدف تحقيق النتائج.

- ٤- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرنة.
- ٥- صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- ٦- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- ٧- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرنة.
- ٨- نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- ٩- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- ١٠- تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية من خلال تحليل التحديات التي تواجه الإدارة، وهذه التحديات :
(أ) تسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال:

يظهر التغيير بجلاء أكثر في البنية السياسية والاجتماعية والاقتصادية للعالم وفي تطور التكنولوجيا والبرمجيات المعقدة والتقنيات المتطورة لأجهزة الاتصال ، لذلك على صانع الإستراتيجية مواكبة التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة تستند على مشاركة واسعة من قبل كل أفراد التنظيم .

(ب) زيادة حدة المنافسة : المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

لقد أصبحت المنافسة الكونية حقيقة واقعة، كما غيرت العولمة الاقتصادية حدود المنافسة ، وتوضح هذه الصورة في ظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الإستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط إستراتيجية كفؤة وبعيدة المدى لمعالجة وضع منظماتهم في الأسواق ذات النمو البطيء والأسواق التي ستكون فيها حصة المنظمة بوضع حرج .

(ج) كونية الأعمال:

لقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات ، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد الطبيعية ، حرية التبادل التجاري ، كل هذه المعطيات وغيرها جعلت من نشاط الأعمال أكثر عالمية واقل محلية من ذي قبل . فمثلا ضمن المظاهر البارزة على كونية الأعمال هو اتجاه الشركات اليابانية للبحث عن تحالفات إستراتيجية مفتوحة مع الشركات العالمية الأخرى بحيث يتعرف كل طرف على عناصر القوة التقنية في الطرف الآخر

(د) التغيير التكنولوجي:

عتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال ، ولأن التكنولوجيا تتغير بصورة سريعة في كل الصناعات ، فان عدم مواكبة هذا التغيير يضع المنظمة في مواجهة تهديد حقيقي ، وعادة تهيب إدارة المنظمات نفسها لمواجهة المنافسين من خلال تطوير طرق جديدة للمنافسة والاستفادة من المميزات التقنية الجديدة

هـ نقص الموارد:

من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر واليوم توجد صناعات معينة تواجه نقص خطير في المواد الأولية وعناصر مدخلات النظام الإنتاجي لذلك يتطلب في الإدارة الإستراتيجية وضع خطط طويلة للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية وفي إطار المسؤولية الاجتماعية خاصة الموارد البشرية .

و) التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة:

أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية ويمكن ان تشكل ميزة إستراتيجية في مجال الإدارة والتكنولوجيا ، فالمعرفة هي أساس القدرة في عملية خلق المنتجات الجديدة أو تطوير المنتجات الحالية ، وهي أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني ، إن المعرفة ضرورية لتنفيذ أنشطة الإدارة من إنتاج وتسويق وإدارة موارد بشرية بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية ، لذلك من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجية الكيفية التي من خلالها يمكن إدارة المعرفة باعتبارها عامل حيوي يرجح نجاح المنظمة أو فشلها .

ز) عدم الاستقرار في أوضاع السوق:

يلاحظ أن الأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم استقرار مثل عدم استقرار أسعار صرف العملات وعدم استقرار أسعار الطاقة ، تزايد عجز ميزان المدفوعات لدول العالم الثالث ومديونية ، تزايد تأثير المتغيرات السياسية في أوضاع السوق ، كل هذه المظاهر وغيرها تضع منظمات الأعمال في درجة عالية من المخاطرة عند اتخاذ قرارات بالاستثمار أو عند اتخاذ قرارات إستراتيجية بعيدة المدى ، لذلك كنتيجة للتحديات الأتفة الذكر ، لا بد أن تتغير عمليات الإدارة الإستراتيجية أو نعمل تعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة ومنها بالطبع استراتيجيات الموارد البشرية وكيفية ادارتها.

كما تفيد الإدارة الإستراتيجية في تنمية التفكير الاستراتيجي لدى المدراء وتحديد الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المنافسة ، وتمنح إمكانية امتلاك الميزة التنافسية وتخصيص الموارد المتاحة وزيادة الكفاءة الفاعلية .

مستويات الإدارة الإستراتيجية:

تتكون الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مستويات :

أ- الإدارة الإستراتيجية للمنظمة :

في هذا المستوى تتولى الإدارة الإستراتيجية عملية تخطيط كل الأنشطة المتصلة لصياغة رسالة المنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الإستراتيجية .

ب- الإدارة الإستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية:

تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدات الأعمال يعني تكون الإدارة الإستراتيجية مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها .

ج- الإدارة الإستراتيجية في المستوى الوظيفي :

يعني يوجد خطة إستراتيجية للتسويق وخطة إستراتيجية للأفراد وخطة للإنتاج ... حيث تتولى كل خطة عملية تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة من دون الدخول في تفاصيل الإشراف المباشر على الأنشطة اليومية لهذه الوظائف .

عمليات الإدارة الإستراتيجية

صياغة رؤيا ورسالة المنظمة :

رؤيا المنظمة : هي فكرة عامة مجردة قريبة من الحلم الإنساني وهي منظور مستقبلية للإدارة والعاملين فيها ، تتضمن عادة أكثر المعاني اتساعا .
رسالة المنظمة : هي الغرض الأساسي الذي وجدت من أجله المنظمة ، أو المهمة الجوهرية لها ، مبرر وجودها واستمرارها ، وهي توصيف أكثر تفصيلا لأنشطة ومنتجات ومصالح المنظمة وقيمها الأساسية .

ولكل منظمة رسالة خاصة بها تختلف هذه الرسالة باختلاف المنظمات ، وفي ضوء رسالة المنظمة يتم تحديد الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها ، وتتميز الرسالة بالثبات النسبي على خلاف الأهداف التي تكون متغيرة أو تجري عليها تعديلات ، ولكن ممكن أيضاً أن تتغير رسالة المنظمة في حالة ظهور فرص كبيرة لصالح المنظمة أو ظهور تهديدات خطيرة لاستمرار نمو المنظمة .

(1)

مقدمة

نظراً لما تواجهه المنظمات من تغيرات في بيئة (داخياً وخارجياً) ، فأصبح من الضروري والمهم إحداث تغيرات تواكب هذه التحديات وأن تسعى المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية وذلك بجعلها أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة ، وذلك لكون الموارد البشرية هي أهم الموارد بالنسبة للمنظمات .
فأصبح من الضروري أيضاً على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع الموارد البشرية وخصوصاً في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد .

التغيرات البيئية وعلاقتها بدور الموارد البشرية

التغيرات البيئية

إن المنظمات لاتعمل بمعزل عن البيئة الموجودة بها فهي تتأثر بما يحدث من تغيرات خارجية والتي بدورها تؤدي إلى تغيرات داخلية ، ولكون إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الأنشطة الخاصة بأهم مورد وهو العنصر البشري وهذا يتطلب أن من إدارة الموارد البشرية أن تكون شريكة في إعداد وتنمية وتطبيق الخطط الاستراتيجية للمنظمة ، وأن تقوم بالتنبؤ بكل المتغيرات التي قد تؤثر على إدرتها لهذه الموارد .

يتبع - التغيرات وأثرها على تنمية الموارد البشرية

١ - العولمة

ويقصد بها عدم وجود حواجز إقليمية أو دولية بين دول العالم ، وهذا يسمح بحرية التبادل التجاري والثقافي أيضاً ، وهذا مما يزيد قوة المنافسة بين المنظمات وزيادة جودة المنتجات .
ومن هنا يجب على إدارة الموارد البشرية الاهتمام بتنمية مواردها البشرية وخصوصاً إذا كانت تعمل في منظمات متعددة الجنسيات وذلك من خلال تنمية مهارتهم في:

أ. اللغة

لأن اللغة هي أساس الاتصال ومن أهم عوامل نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية، فلذلك يجب تدريب الأفراد على تعلم لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في منظمات متعددة الجنسيات

ب. الثقافة

ويقصد بها العادات والتقاليد والقيم والقوانين السائدة في تلك الدول، فيجب على إدارة الموارد البشرية من التأكد بأن أفرادها المكلفين بأداء مهام في دول أخرى من تفهمهم لثقافة هذه الدول وذلك لأن الاعتبارات الثقافية هي من أهم الأمور التي تحدد مدى نجاح الأعمال في بيئة العمل الدولية

ج. مهارات الاتصال

يجب أن تدرب إدارة الموارد البشرية أفرادها على إكتساب مهارات الاتصال وبناء الاستراتيجيات وبناء فرق العمل خصوصاً عندما يكون أعضائها من ثقافات مختلفة ومن المهم أيضاً هو تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لفهم أساليب وممارسات إدارة الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من دول مختلفة

٢. التنوع في مزيج القوى العاملة

أصبحت المنظمات الآن تضم أفراداً من جنسيات مختلفة وأيضاً افراد في مختلف الفئات العمرية، وهذا يعني وجود إختلافاً في مستوى المهارات، ومن هنا تظهر الأهمية في تدريب وتنمية الأفراد بمختلف أعمارهم وجنسياتهم

SAHLA MAHLA

٣. الإتجاه إلى اللامركزية المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

بسبب ظروف المنافسة والتركيز على الجودة وضرورة تلبية احتياجات العملاء تظهر الأهمية لتدريب وتنمية المهارات الخاصة للأفراد في المستويات الإدارية مثل (اكتسابها مهارات التفاوض والإدارة بالمشاركة وتمكين الأفراد وتدريبهم على ممارسة عملية إتخاذ القرارات)

٤. الإتجاه إلى التصغير

لزيادة الكفاءة في بعض المنظمات، يتم تبني ممارسات تساعد على ذلك منها: تقليل عدد المستويات الإدارية وتخفيض عدد المنتجات، وتقليص حجم العمالة، أو إدماج بعض الوحدات أو إلغائها. ومنها تظهر أهمية الموارد البشرية في تدريب الأفراد الباقين في العمل.

٥. إعادة هندسة العمليات لتحسين الإنتاجية والكفاءة

إعادة هندسة العمليات من خلال إحداث تغيرات رئيسية في العمل، وتتضمن ٣ سمات رئيسية هي:

أ. التركيز على العميل.

ب. هيكل تنظيمي موجه.

ج. رغبة في تطبيق مبدأ (الصفحة البيضاء)، أي بناء المنظمة كما لو كانت غير موجودة أصلاً.

٦. تنوع المهارات المطلوبة

أصبحت متطلبات الجودة العالية محور إهتمام المنظمات ولذلك كان لزاماً على المنظمات تنمية مهارات جديدة تتعلق بخدمة العملاء وكيفية التفاعل معهم

ومن هنا ظهرت بعض برامج تنمية الموارد البشرية ذات الطبيعة الخاصة والتي تتطلبها ظروف العمل في البيئة الداخلية والبيئة الخارجية ومن هذه البرامج:

أ. التدريب على التعامل مع التنوع

ويساعد هذا النوع من التدريب وتنمية الموارد البشرية على:

- تحسين مهارات العلاقات المتداخلة.
- فهم الاختلافات الثقافية، وتقدير مدى أهمية تأثيرها.
- تخفيض الضغوط والتوتر.
- تعليم الفرد الجديد قيم وأخلاقيات العمل.
- تحسين المهارات الفنية.
- مساعدة الفرد على التكيف مع الثقافة التعليمية.

٢. التدريب على خدمة المستهلك أو العميل

أصبحت العديد من المنظمات تعتمد على جودة الخدمة كوسيلة لمواجهة المنافسة وذلك من خلال تقديم خدمة مميزة للعميل. وهنا ظهرت أهمية تقديم برامج تدريبية لتنمية مهارات العاملين وتحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.

٣. التدريب على العمل الجماعي واكتساب صلاحيات اتخاذ القرارات

وذلك من خلال تنمية مهارات الأفراد لكي يصبحوا أعضاء فعالين في فريق العمل من خلال إكتساب مهارات (التعاون، روح الفريق، الثقة بالنفس وفي الآخرين... وغيرها) من مهارات تتعلق بالعمل الجماعي.

وايضاً إكساب الأفراد صلاحيات اتخاذ القرارات وتخفيض درجة المركزية في السلطة.

٤. تقديم برامج التعليم المستمر للأفراد

زاد اعتماد المنظمات على الأفراد في المستويات الإدارية المختلفة ، وخصوصاً المستوى الأدنى حيث يتم تفاعل الأفراد بصورة مباشرة مع العملاء، وقد يجدون العديد من المشاكل والمعوقات وهنا تظهر أهمية التحسين المستمر لمهارات هؤلاء الأفراد.

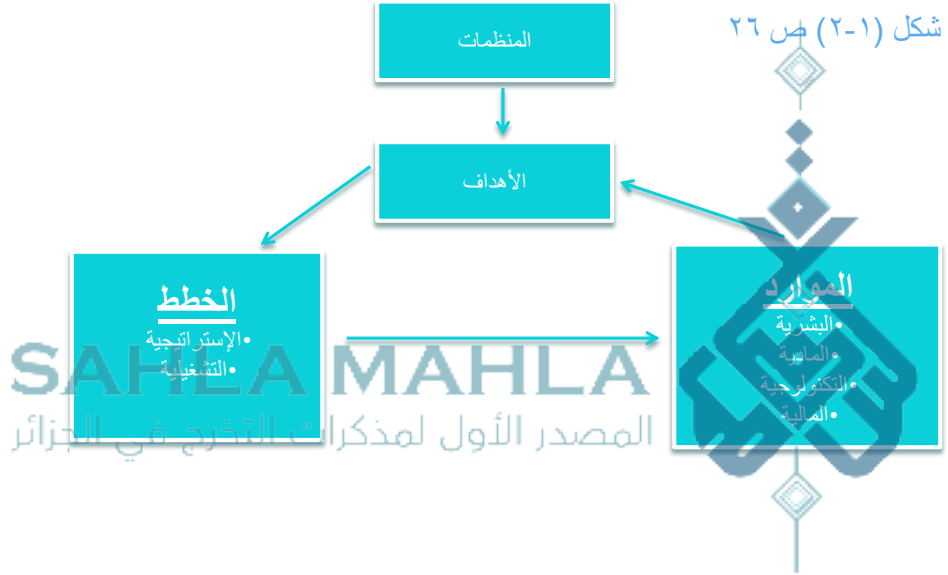
التخطيط لتنمية الموارد البشرية

نظراً للتغيرات والتحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المنظمات فتزداد أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية

حيث يرتبط التخطيط بتحديد كيفية استخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة ، فهو يحدد العلاقات والتصرفات وايضا الكيفية التي يمكن من خلالها السيطرة على القوى المختلفة وتوجيهها ومن ثم تحقيق غايات المنظمة.

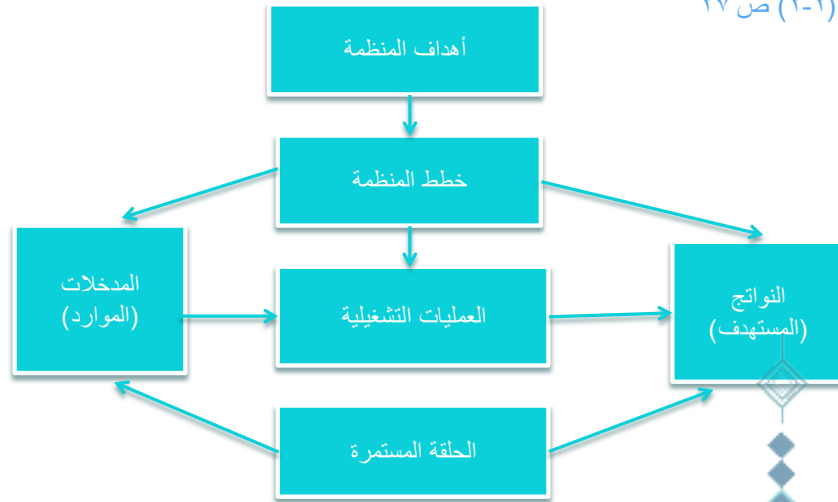
٢

العلاقة بين أهداف المنظمة والتخطيط



التخطيط التنظيمي

شكل (٢-٢) ص ٢٧



٢٧

التخطيط التنظيمي

نلاحظ من الشكل السابق رقم (٢-٢) أن عملية التخطيط بدأت بتحديد الأهداف ومن ثم تحويلها إلى صورة نواتج مستهدفة ، وتبدأ أيضاً عملية تدفق الموارد (بشرية، مادية، مالية، وتكنولوجية) وتحديد أهدافها ، ومن ثم تحديد الأساليب التي تستخدم في تشغيل وإستخدام هذه الموارد لتحقيق الأهداف المطلوبة.

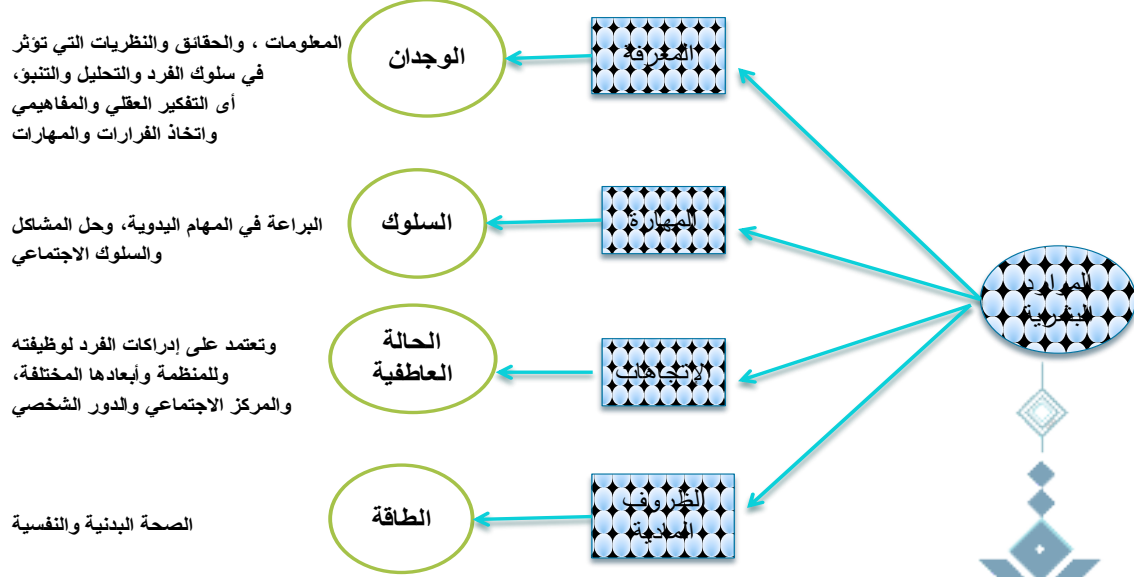
الموارد البشرية في عملية التخطيط

- بالرغم من أهمية الموارد الأخرى إلا أن الموارد البشرية قد تكون أهم هذه الموارد، ولذلك أصبح من الضروري على المنظمات التخطيط للتنمية والاهتمام بهذه الموارد لأسباب منها:
١. ضرورة الحفاظ على المهارات العالية داخل المنظمة.
 ٢. حلاً لمشكلة البطالة
 ٣. إنخفاض الإنتاجية ، وخصوصاً في الدول النامية.

فالتخطيط يمثل الخطوة الأولى للتغلب على مشاكل الموارد البشرية ، فهو يساعد ويسهل من قدرة المنظمة على البقاء، وكوسيلة للتنمية، ويقدم مجال أكبر للنمو وسد حاجة المنظمة من الموارد البشرية.

الأهمية الإستراتيجية لتخطيط تنمية الموارد البشرية

لكون الموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات، وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية



تعريف التخطيط لتنمية الموارد البشرية

يعرف التخطيط لتنمية الموارد البشرية على أنه العملية التي من خلالها تحدد المنظمة إحتياجات الموارد البشرية وكيفية إشباع هذه الحاجات. ويمكن أن نلخص مفهوم التخطيط لتنمية الموارد البشرية كالآتي:

الهدف: تقليل عدم التوازن بين الطلب والعرض المتاح من الموارد البشرية أو من المعرفة والمهارات والإتجاهات التي تحتاجها المنظمة.

الإستراتيجية: تحقيق التوافق بين الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة ومخزون الموارد البشرية الموجودة بالمنظمة ، والتعرف على عدم التوازن أو النقص الموجود. ايضاً فهم والتعرف على أسباب هذا التوازن.

التنفيذ/ الاستجابة: تحديد القياسات أو النظريات المرتبطة بفهم وتنفيذ وتحويل وتوجيه هذه المقاييس لمصلحة المنظمة.

التغيرات التي تزيد من أهمية تخطيط وتنمية الموارد البشرية

١. تأثير التكنولوجيا على تنمية الموارد البشرية
٢. صعوبة الحصول على الأيدي العاملة المدربة وخصوصاً في الدول النامية.
٣. تغيير القيم الإجتماعية.
٤. الحاجة إلى مديرين مؤهلين

العناصر الهامة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية

- تختلف مراحل التخطيط لتنمية الموارد البشرية في درجة تعقيدها وفقاً لعدة متغيرات مثل:
- طبيعة وحجم المنظمة
 - مدى توافر المهارات والمعرفة والاستعداد لدى مخططي الموارد البشرية
 - الأغراض التي يسعى نشاط تنمية الموارد البشرية إلى تحقيقها
 - درجة الإلحاح والحاجة إلى التخطيط

● يتبع -العناصر الهامة في التخطيط لتنمية الموارد البشرية

أولاً: مرحلة التشخيص

تعتبر المرحلة الأساسية في التنمية وهي التي تشكل نقطة أو محور الإرتكاز للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية

أ) تبدأ مرحلة التشخيص بتحديد وتوضيح أهداف تنمية الموارد البشرية وفقاً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة

تابع مرحلة التشخيص

ب) تحديد الأساس الذي سيبني عليه خطة الموارد البشرية، ويتضمن ذلك تحديد وتعريف المجالات الفعلية أو المحتملة التي يوجد بها عدم توازن في الخبرات والمهارات ولتحقيق هذا لا بد للقائم بالتخطيط أن يحقق مايلي:

- مراجعة كل الأهداف التي تضمنها الخطط الاستراتيجية والتشغيلية.
- تحليل كل التغيرات المقترحة أو الفعلية.
- تقييم طبيعة وتأثير القوى الخارجية.
- تعريف وتقييم مدى الفجوات في الأداء من خلال البحث في القضايا المتعلقة بالأداء وبالمدى الذي يمكن أن يكون فيه الأداء عائق لتحقيق الأهداف.

ثانياً: المتطلبات الأساسية

١. السياسة

هي قائمة للأهداف والأفكار التي تحدد التزام المنظمة وهي ترشد التفكير المرتبط بالقرارات وتحدد مدى التصرفات المتاحة أمام المنظمة.

فالمنظمة يجب أن يكون لديها إطار لتكوين وإدارة برامج شاملة لتنمية الموارد البشرية وسياسة لإستخدام هذه الموارد، فتحديد أهداف الموارد البشرية يحدد السياسات المتبعة والتي يتوقع أن تقدم:

- أ. دليل ومرشد لإتخاذ القرارات الإدارية.
- ب. رؤية المنظمة فيما يتعلق بالحالة التي يجب أن تكون عليها مواردها البشرية.
- ج. الإطار الذي يتحدد على أساسه الوسائل التي من خلالها توجه التصرفات لمجالات إهتمام معينة.

د. هيكل السلطة اللازمة للتنفيذ والتطبيق الفعلي للسياسة الموضوعة من قبل المنظمة

٢. تعريف واضح للمسئولية

من أولى الخطوات التي يجب إتخاذها عند وضع الخطة هي تحديد المسؤوليات، ويتوقف ذلك على مفهومين هما: (أ) المركز الذي يشغله الفرد، (ب) الدور الذي يقوم به.

٣. الإلتزام

يتطلب تنفيذ خطط الموارد البشرية التزم كل الأطراف المتضمنة والمشاركة في هذه العملية، حتلا يضمن نجاح هذه الخطط.

٤. الرقابة

ويعني ضرورة وجود آلية يمكن من خلالها معرفة النتائج المحققة، ومن ثم مقارنة هذه النتائج بالخطط الموضوعة لتحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

ثالثاً: عملية التخطيط

إن التخطيط لتنمية الموارد يعتمد إلى حد كبير على المعلومات ، فإن من أولى خطوات عملية التخطيط هي جمع المعلومات وتحليلها.

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

بعض مجالات الإهتمام في تخطيط تنمية الموارد البشرية

نوع المعلومات المطلوبة	مجال الإهتمام
مجموعات الوظائف المطلوب ادائها، عدد الساعات المطلوبة وفقاً للإنتاج المخطط، والشروط والظروف التي في ظلها يتم أداء العمل	التنبؤ بالطلب
الخارجي: التوصيف الوظيفي، مصدر عرض الموارد البشرية، معايير الحصول عليها، العدد المتاح.. الداخلي: احتياجات الموارد البشرية من التدريب، الوقت المطلوب لتدريب الأفراد، عدد الأفراد الذين يحتاجون للتدريب	التنبؤ بالعرض
تقديرات الموارد الضائعة، تقديرات الإنتاج، الجودة المنخفضة، الحوادث، معدل ترك الخدمة، مستويات الإنتاجية	أمور متعلقة بالعمل

رابعاً: مجالات وطرق تنمية الموارد البشرية
هناك ثلاثة تصنيفات لمداخل تنمية الموارد البشرية وهي تتمثل في:

١. التدريب خارج مجال العمل

٢. التدريب داخل مجال العمل

٣. بناء المنظمة

وتتضمن أنشطة الموارد البشرية في هذا المجال
(بناء فرق عمل، التدريب في مجال القيادة، تدريب العلاقات الإنسانية، التفاوض، التشاور، الإتصال
الفعال، تقييم الأداء، الجودة)

● بناء إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

يجب على القائمين على تنمية الموارد البشرية أن تكون توجهاتهم إستراتيجية، بمعنى ضرورة
تركيزهم على المستقبل بنفس درجة إهتمامهم بالتركيز على الحاضر، وذلك من خلال وجود
خطة شاملة تضم بعض العناصر مثل:

❖ الرؤية

❖ الرسالة

❖ قاعدة بيانات لتخطيط تنمية الموارد البشرية

❖ تطبيق الإستراتيجيات وتصميم الأنشطة

❖ جدول التنفيذ الفعلي

❖ الملاحظة والمتابعة

❖ التقييم ومعرفة نتائج العمل

❖ مداخل إعادة الهيكلة والمراجعة

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

خامساً: المعلومات وتخطيط تنمية الموارد البشرية

تمثل المعلومات الصحيحة والدقيقة أهمية كبيرة وأساسية لتخطيط تنمية الموارد البشرية، فمصادقية
التخطيط تتوقف على فهم القضايا والأهداف والوسائل البديلة لتحقيق هذه الأهداف.

وتوجد خمسة معايير لتصميم نظام للمعلومات يخدم ويدعم تخطيط الموارد البشرية:

١. المعرفة الشاملة لكل القضايا التي تتطلب إتخاذ قرار معين.

٢. ضرورة توافر فكرة عن نوع ومدى المعلومات المطلوبة والضرورية لإتخاذ قرار مرضى.

٣. وجود التزام بالتشغيل الموضوعي لنظام المعلومات وكل مايتعلق بجمع وتحليل المعلومات،

فهناك عوائق عدة للاتصال مثل: الصراع والمشاكل الداخلية، المنافسة، عدم تفاعل الأفراد مع
بعضهم البعض، فقد تؤدي لإخفاء بعض المعلومات ولذلك أصبح من الضروري القضاء على
هذه المشاكل.

٤. ضرورة تنمية المديرين لمهاراتهم وقدراتهم في تشغيل نظام المعلومات

٥. وجود دافعية عالية لإستخدام التخطيط لصالح المنظمة

(3)

الإطار المفاهيمي لرأس المال البشري

تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إمتداداً لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري والتي تقوم على فرضية أساسية وهي وجود إختلاف بين الأفراد فيما يتعلق بمقدار الأستثمار في مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم

ويهدف هذا المفهوم على الحفاظ أو زيادة القيمة الرأسمالية للعاملين بالمنظمة ويتطلب تطبيق ذلك إحداث تغييرات في سياسة وإستراتيجية المنظمة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية بحيث تتضمن مايلي:

- الفهم الواضح لتلك المفاهيم الإقتصادية المتعلقة بنظرية رأس المال البشري.
- التعرف على كيفية تطوير نظرية رأس المال البشري وتطبيقها في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- الإدراك للقيود التي تحدد من فعالية تطبيق مفاهيم هذه النظرية في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

سعى شولتز تحويل الإنتباه من مجرد الإهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الأهتمام بالمكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري، حيث أشار إلى ضرورة اعتبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الإستثمار فيه.

وقد بنى شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي:

- أن النمو الإقتصادي الذي لايمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية، يرجع أساساً إلى الزيادة في المخزون لرأس المال البشري.
- يمكن تفسير الإختلافات في الإيرادات وفقاً للإختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.
- يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

ركزت دراسات شولتز في مجال الأستثمار البشري على التعليم، حيث عدد لذلك نوعين من الموارد وهي:

• الإيرادات الضائعة للفرد و التي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

- الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها.
- وأشار شولتز إلى أن هيكل الأجور و المرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الأستثمار في التعليم، و التدريب، و الصحة و أيضاً البحث عن معلومات لفرص عمل أفضل.

و يتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد. وتشمل تلك الموارد كل من إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، و الموارد اللازمة لتوفير المدارس. ومن وجهة نظر شولتز فإنه من الضروري دراسة كلا من التكلفة و الإيرادات المرتبطة بعملية التعليم. فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة و يرجعها إلى:

- أ- أهمية الإيرادات الضائعة بالنسبة للطالب أثناء فترة التعليم.
- ب- تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة

وقد أثار شولتز نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في التعليم وهما:

- أ- تجاهل و إهمال دراسة رأس المال البشري.
- ب- العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

● الأبحاث المكتملة لنظرية رأس المال البشري

(أ) إسهامات بيكر

حيث يعد بيكر من أهم الباحثين الذين أدوا بإسهاماتهم وأبحاثهم إلى تطوير نظرية رأس المال البشري، فقد حول بيكر التركيز إلى دراسة الأنشطة المؤثرة في الدخل المادي وغير المادي من خلال زيادة الموارد في رأس المال البشري، حيث بدأ الاهتمام بدراسة الأشكال المختلفة للاستثمار البشري، من تعليم، وهجرة ورعاية صحية مع تركيز محور أبحاثه بصفة خاصة على التدريب.

وقد افترض بيكر وجود بعض المتغيرات المحددة و المحفزة للاستثمار في رأس المال البشري، ومن أمثلة هذه المتغيرات العمر المتوقع للفرد، و الاختلافات في الأجور، ودرجة الخطر، و السيولة، و المعرفة.

وفي محاولة لتحليل الجانب الاقتصادي للتدريب، فرق بيكر بين نوعين من التدريب هما:

- التدريب العام
 - التدريب المتخصص.
- كما تناول دراسة العلاقة بين معدل دوران العمل و تكلفة كل من نوعي التدريب السابقين. أيضا أمكن التمييز بين الحالات التي يختلف فيها تأثير الاستثمار في التدريب على كل من الأجور و الإنتاجية الحدية.

فنوع التدريب (عام أو متخصص)، و معدل دوران العمل يؤثران في تحديد مقدار التكلفة المحتملة لتقديم التدريب، وفي تحديد من الذي يتحمل هذه التكلفة (الفرد أو المنظمة).

ب. إسهامات مينسر

مفهوم رأس المال البشري في بناء نموذج يهدف إلى تفسير الانحرافات في توزيع الإيرادات. وقد حدد مينسر ثلاثة أهداف ينبغي تحقيقها من خلال الأبحاث و الدراسات في مجال الاستثمار البشري هي:

- تحديد حجم الموارد المخصصة للتدريب.
 - تحديد معدل العائد على الاستثمار في التدريب،
 - تحديد مدى المنفعة المترتبة على تحديد التكلفة و العائد على التدريب في تفسير بعض خصائص سلوك القوى العاملة.
- أما بالنسبة لتعريف مينسر للتدريب فقد اتسع ليشمل كل من التدريب الرسمي وغير الرسمي في مجال العمل وأيضاً التعلم بالخبرة

فقد قسم مينسر تكلفة التدريب إلى نوعين هما:

- التكلفة المباشرة.
 - التكلفة غير المباشرة.
- تمثل التكلفة المباشرة تكلفة العدد و الآلات و المواد المستخدمة في التدريب، وأجور المتدربين. أما التكلفة غير المباشرة فهي التكلفة غير الملموسة .
- وقد توصل مينسر إلى عدد من الاستنتاجات فيما يتعلق بدراسة أثر الاستثمار في التدريب على دخل وسلوك الأفراد ومنها:

- كلما زادت مستويات الفرد التعليمية كلما زادت احتمالات حصوله على مزيد من التدريب في مجال العمل، وكلما زاد أجره.
- كلما زاد معدل دوران العمل ومعدل البطالة كلما زادت تكلفة الاستثمار في التدريب.
- كلما زاد الاستثمار في التدريب خاصة التدريب المتخصص كلما زادت احتمالات بقاء الفرد في المنظمة واحتمالات استقرار العمالة.

SAHILA MAHILA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

(4)

● بعض مفاهيم وأدوات التحليل الإستراتيجي لتخطيط الموارد البشرية

يعرف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة وتتوقف قدرة المنظمة على تبنى الإتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بناءً على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- (1) الموارد البشرية عنصراً متكاملأ مع عناصر العمل الأخرى.
- (2) الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.
- (3) القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفعلية.
- (4) أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض وليست أنشطة مستقلة.

يمكن إستخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق التخطيط الإستراتيجي لمواردها البشرية ومنها:

- ١) استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية.
- ٢) زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- ٣) زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً ونوعاً وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق اهدافها الإستراتيجية.
- ٤) خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات تدريب وتنمية الأفراد بإستراتيجية العمل ككل.
- ٥) زيادة الإتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية
- ٦) زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب.

- **بعض المتطلبات الأساسية لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، ومن أهم هذه المتطلبات:**
 - ١) تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل بحيث يزيد ولاؤهم وإنتماهم للمنظمة، وتزيد دافعيتهم للعمل.
 - ٢) تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل.
 - ٣) تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارا
 - ٤) تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة وهي:
 - أ. مفهوم دورة حياة المنتج
 - ب. مفهوم خريطة الإحلال.
 - ج. مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية
 - ت التخطيطية والتسويقية والتمويلية.

● **مفهوم دورة حياة المنتج**
 وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المنظمة بأربعة مراحل وهي:

- المرحلة التأهيلية
- مرحلة النمو
- مرحلة النضج
- مرحلة الإنحدار والهبوط

ويسهل تصنيف الأفراد وفقاً لهذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المنظمة لإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الفرد في كل مرحلة.

● مفهوم خريطة الأحلال

ويتضمن إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة الرسمية لكنها معدلة لمقابلة أى احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترفيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم

● مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية

ويعد هذا المفهوم إمتداد لتطوير المصفوفة ذات البعدين و استند "أوديورن" في بناءه لهذه المحفظة على كل من:

- 1- فكرة مصفوفة الحصة و التي استمدت أساسا من فكرة محفظة الأوراق المالية.
- 2- مفاهيم نظرية الاستثمار البشري.

وتنقسم محفظة الموارد البشرية إلى أربعة مجموعات وفقا للتمايز في خصائص سلوك الأفراد المتعلقة بالأداء الفعلي و المحتمل:

أفراد المجموعة الأولى: تتمثل في الأفراد غير المؤهلين ويكون احتمال نمو أدائهم في العمل منخفض

أفراد المجموعة الثانية: تتمثل في الأفراد المحققين أعلى مستوى للأداء و لكن فرص نموهم محدودة نظرا لاحتمالات تغير الموارد البشرية و المحددة لفرص استمرارهم في العمل مثل بلوغ سن المعاش.

أفراد المجموعة الثالثة: هم الأفراد لهم أداء عالي سواء كان الأداء الفعلي أو المحتمل أفراد المجموعة الرابعة: هم الأفراد الذين يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم المحتمل في المستقبل بالرغم من أنهم لا يعملون بطاقتهم الفعلية في الوقت الحالي.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

يحقق إستخدام محفظة الموارد البشرية للمنظمة عدد من المزايا:

- تجميع المنظمة كمستثمر لمجموعة الأصول البشرية ذات الخصائص المتميزة.
- تغيير سلوك الأفراد ونقلهم إلى أعمال أكثر تناسبا مع إمكانياتهم وقدراتهم.
- إتباع سياسات إدارية مختلفة تتناسب مع خصائص التصفيات المختلفة للأفراد.
- إتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية: مثل الأنشطة المتعلقة بالاختيار والترقية والمكافآت، وتقييم الأداء، وتحديد البرامج التدريبية المتسقة مع الحاجة الفعلية للأفراد.

● المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية

أهم المجالات التي يمكن فيها تطبيق مفهوم محفظة الموارد البشرية هي:

(1) الأجور و المكافآت و المزايا:

- صفة عامة ارتباط سياسات الأجور و المكافآت و المزايا مع الاستراتيجية العامة للمنظمة يؤدي إلى تحسين مستوى أداء كل فرد من أفراد المنظمة و هذا راجع إلى سببين هما:
- 1- تدعيم سلوك الفرد الذي يتفق مع تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة مما يؤدي إلى زيادة احتمال إظهار الفرد للسلوك المرغوب والصحيح في العمل.

٢ - الاتساق الإداري بين سياسة الأجور والنمط الإداري للمنظمة يؤدي إلى زيادة إدراك الفرد لعدالة سياسة الأجور مما يزيد دافعية الفرد للأداء.
(٢) **تقييم أداء الأفراد:**

تظهر الحاجة إلى أسلوب أفضل لتقييم الأداء باعتباره الأساس الذي تستند إليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لمقابلة تحديات تحسن في الإنتاجية. فلا يوجد نظام واحد لتقييم الأداء يحقق الفعالية في جميع الظروف حتى على مستوى المنظمة الواحدة، فقد حقق نظام الإدارة بالأهداف كأداة تقييم أداء الأفراد نجاحا في بعض الوحدات، بينما يكون عديم الفائدة في وحدات أخرى. و يساعد اتساق طرق تقييم الأداء مع الاستراتيجيات المختلفة للعمل على زيادة فعالية نظام التقييم المستخدم

و هنالك بعض الاعتبارات التي يمكن أن تساعد المنظمة على اختيار وسيلة التقييم الفعالة و منها:

١. التركيز على تدعيم الإيجابيات.
٢. تقديم معلومات مرتدة عن الأداء تكون مرتبطة بالواقع الفعلي.
٣. تشجيع و تدعيم الابتكار و القدرات الخلاقة.
٤. زيادة الاتجاه إلى الاعتماد على النظام الحديث لتقييم الأداء مثل استخدام نظام المعلومات المعتمد على الحاسب الآلي.

٣- التدريب:

نشاط التدريب يوضح الاتساق الواضح بين أنشطة الموارد البشرية و الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة، فكلما ارتبط النشاط التدريبي باستراتيجية العمل على مستوى المنظمة كلما ساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجية. **مذكرات التخرج في الجزائر**

ويمكن للمنظمة أن تستخدم التدريب كإستراتيجية للحفاظ على بقاء مثل هؤلاء الأفراد و الذين يتميزون بأدائهم العالي، و كفاءتهم العالية بينما ليس لديهم فرص للترقى و النمو في المنظمة، حيث يمكنها تطبيق أحد البديلين:
(١) تدريب هؤلاء الأفراد لتحسين أدائهم في العمل الحالي.
(٢) أو تدريبهم لإثراء و توسيع مجال و مسؤوليات عملهم.

5

● **بعض مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**

تركز عادة تعاريف إدارة الموارد البشرية على مجال أنشطة الموارد البشرية مثل الإختيار والتدريب والتنمية.

أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية يمكن وصفها وفقاً لبعض المداخل: (١) عملية تكيف، (٢) أو تفاعل، (٣) أو تكامل

فبمجرد إدراك المنظمة لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة، فإن **المدخل التكيفي** يصبح هو حلقة الوصل الأساسية.

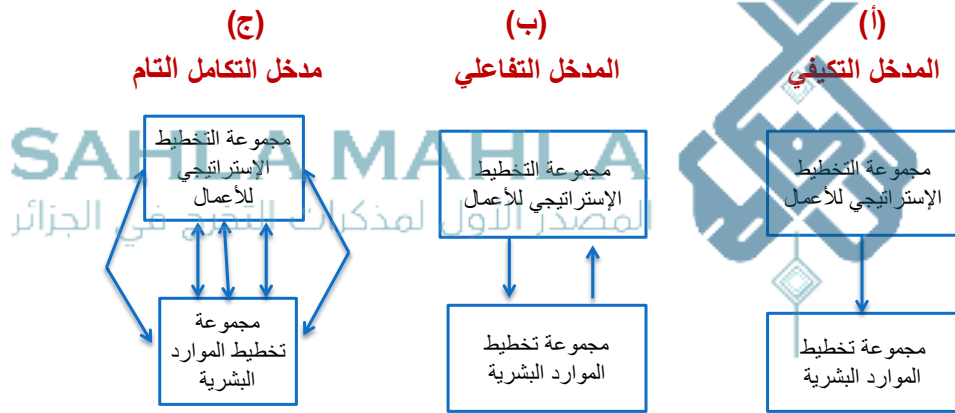
ومن ثم من الضروري التعرف على رد فعل إدارة الموارد البشرية مسبقاً وقبل بناء وتكوين الإستراتيجية، حتى يمكن أخذ كل الأمور والقضايا المتعلقة بالتطبيق في الاعتبار قبل إتمام إعداد وتكوين الإستراتيجية،

المدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية يساعد على عملية الإتصال ذات الإتجاهين بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة.

مدخل التكامل التام: ويعكس هذا المدخل عملية التفاعل المتبادلة والمتعددة الإتجاهات، ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الإتجاهات والتي تعتمد على علاقات تفاعلية بدلاً من العلاقات التبادلية.

٥

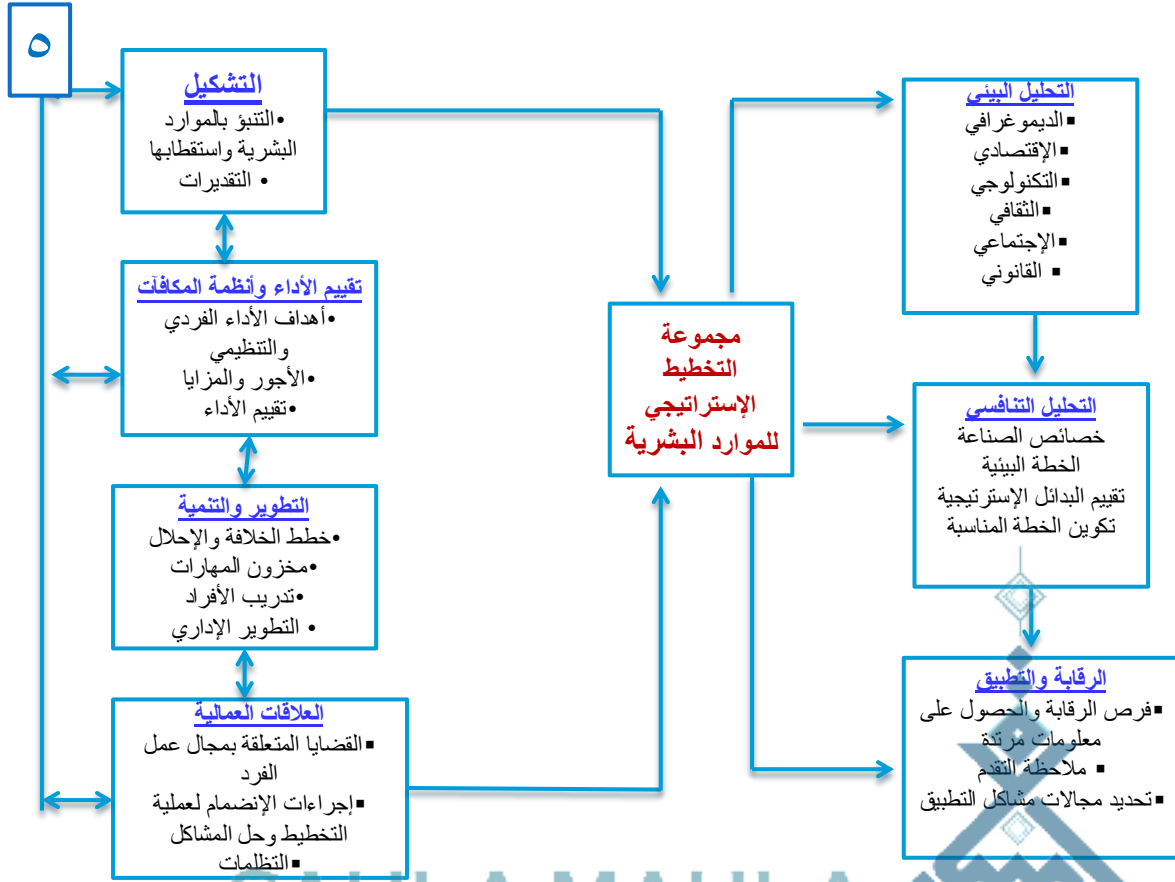
بعض مداخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



● التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

من الممكن أن يتكامل تخطيط الموارد البشرية مع التخطيط الإستراتيجي بسهولة ، ولك اشارت نتائج بعض الأبحاث إلى نسبة كبيرة من المنظمات تفتقر لوجود هذه العلاقة لعدة أسباب منها:

- ❖ عدم تضمين إدارة الموارد البشرية في فريق العمل القائم بعملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المنظمة.
- ❖ أو أن يكون الفريق غير ملم بأصول التخطيط الإستراتيجي بصفة عامة، ومن ثم يفقد مهارات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة.
- ❖ عدم وجود قواعد تأسيسية سليمة لكيفية تخطيط الموارد البشرية بصورة منظمة أو قد يتبع الأسلوب اللامركزي في تخطيط الأعمال.



● يتبع - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية
إلى ثلاث أنشطة رئيسية وهي:

- ١) التحليل البيئي.
- ٢) تحليل التنافس.
- ٣) الرقابة والتنفيذ.

فمن الضروري أن تشترك كل من مجموعة تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية في جهود **التحليل البيئي** وذلك لتحديد الظروف المختلفة من خطر أو تهديد للمنظمة أو فرص يجب استغلالها وذلك وفقاً لقدرات وإستعدادات إدارة الموارد البشرية الفعلية والمحتملة.

تحليل التنافس فهو يهدف إلى تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة بناءً على ماتم تحديده من فرص وتهديدات خلال الفحص والتحليل البيئي وايضا التنبؤ بإحتياجات الموارد البشرية سواء طويلة أو قصيرة الأجل.

وبعد إختيار وتكوين الإستراتيجية فإن إدارة الموارد البشرية يكون لديها مسؤولية التقييم، فلذلك يجب تحديد إجراءات **الرقابة** وأنظمة المعلومات ومعرفة النتائج لإتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

التشكيل الإستراتيجي

تعد من أهم المجالات الهامة لأنشطة الموارد البشرية، على أنها وظيفة أكبر فهي تركز على الأبعاد الحرجة ومن ضمن هذه الأبعاد هل الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة يتطلب مداخل مختلفة للتشكيل سواء على مستوى الأفراد في المراكز الإدارية أو على العاملين بمجال الإنتاج. **تقييم الأداء وأنظمة المكافآت**

ينصب كثير من الاهتمام والتركيز في مجال تقييم الأداء على آلية القياس بدلاً من إختيار تأثير ودور ممارسات تقييم الأداء على فعالية المنظمة ككل.

بالإضافة إلى ذلك إن نظام تقييم الأداء والتعويضات يدعم فلسفة الإدارة ويعمل كنظام رقابي ، فهو أيضاً لا بد وأن يتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

التنمية الإستراتيجية للموارد البشرية

وهو من أحد الطرق التي يمكن من خلالها ربط التنمية والتدريب بالخطة الإستراتيجية للمنظمة وذلك من خلال علاقتها بالحراك الوظيفي.

شكل رقم (٣-٥)

أ برنامج لدعم المهارات التنظيمية	ب دوران العمل داخل المنظمة
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر إنهاء الخدمة من خلال معاش مبكر	دوران العمل من خلال المنظمات

كثير

قليل



فعلى سبيل المثال، في مربع (ج) ”إنهاء الخدمة من خلال معاش مبكر“ يعكس الحالة عندما يكون هناك فرص قليلة للحراك داخل المنظمة، أو مستوى محدود من خبرة الفرد المتعلقة بمستقبله الوظيفي.

بالنظر إلى المربعات الأخرى في الشكل (٣-٥) فإنه يجب على المنظمات أن تكون قادرة على تنسيق تنمية المسار الوظيفي للفرد بصورة أكثر فعالية، فهؤلاء الأفراد الذين ترغب المنظمة في الحفاظ عليهم وإبقائهم في المنظمة لا بد أن تقدم لهم فرص أكبر لتنمية المسار الوظيفي.

● يتبع - التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

العلاقات العمالية الإستراتيجية

أصبح هناك تغيرات في القوانين والتشريعات الحكومية، والتكنولوجيا، والمنافسة العالمية، كل هذه التغيرات يمكن أن تغير قوة متطلبات النجاح في المجالات الصناعية المختلفة. فالعلاقات الصناعية أصبحت لها نفس أهمية الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، ومن ثم لابد ان ترتبط بأهداف المنظمة.

(6)

● علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي

يتوقف نجاح أى مجال في مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد (المواد الخام والتمويل، والتكنولوجيا، والأسواق.. الخ) تخطيطاً فعالاً. ونادراً ماتلقى الموارد البشرية نفس الأهتمام.

وكون العنصر البشري هو أهم مورد لأنه يربط كل الموارد والعناصر المختلفة مع بعضها ، ولأن تخطيط الموارد البشرية يمكن أن يساهم بوضوح في تحسين استخدام الموارد البشرية والذي يساهم في نجاح الأعمال وتحقيق أهداف المنظمة. فهذا يتطلب نوعاً من التخطيط الرسمي لهذه الموارد البشرية.

يتطلب تخطيط الموارد البشرية بعض المتطلبات الأساسية والتي بدونها يصبح التخطيط عبارة عن ممارسة للتفكير النظري بدلاً أن يكون مفيداً للإدارة ، وهذان المطلبان الأساسيان هما :

• نظام متكامل للمعلومات للأفراد

• خطة أساسية للأعمال

١. نظام متكامل للمعلومات للأفراد

نظام المعلومات يظهر أين نحن الآن ، أو الموقف والوضع الحالي، ويجب أن يوفر النظام بيانات شاملة عن كل فرد في المنظمة، وأن يقوم بتخزين البيانات التاريخية، وأن يحلل المعلومات حتى يمكن تتبع أي تغير يحدث ويمثل الحد الأدنى من المتطلبات في مرحلة التخطيط الآتي:

• عمر الفرد

• طول مدة الخدمة

• الإضافات الجديدة للأفراد

• الخسارة في فقد بعض الأفراد

يبتع- نظام متكامل للمعلومات للأفراد
أما التحليل والتخطيط التفصيلي فيتطلب :

١. تحديد متطلبات الوظيفة
٢. مستوى الخبرة، والتعليم، والتدريب للأفراد
٣. التقييم الحالي للأداء الوظيفي
٤. التقييم المحتمل لإستعدادات الأفراد في أداء مهام مستقبلية

٢. خطة أساسية للأعمال

خطة الأعمال تعتبر مثابة التوضيح للمكان الذي يجب أن نذهب إليه فهي فتوضح الهدف المراد تحقيقه في المستقبل
فنظام تخطيط الأعمال يقدم معلومات في المجالات التالية:

- التغيرات المتوقعة في حجم المنظمة
- التغيرات المتوقعة في طبيعة أعمال المنظمة
- المعدل المرغوب تحقيقه من هذه التغيرات

● تجميع النظام

باستخدام المطلبان الأساسيان لتخطيط الموارد البشرية (نظام معلومات الأفراد وخطة الأعمال) يتم التخطيط للموارد البشرية من خلال خطوتين:

• الربط بين نظام معلومات الأفراد وخطة الأعمال من خلال تحديد الموارد البشرية التي تحتاج إليها الأعمال فالتحليل التاريخي ضروري لتحديد وتعرف المؤشرات والاتجاهات.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر
• تحليل التلخص الطبيعي أو التدريجي للأفراد، ومن أهم مؤشرات: طول مدة الخدمة والعمر، ومن ثم يمكن التنبؤ بالحاجة إلى الاحلال.

● خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية

يمكن تلخيص خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية في أربعة خطوات:

- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على الوحدات التنظيمية.
- التعرف على الطلب على الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف سواء على مستوى المنظمة أو الإدارات أو الوحدات المختلفة.
- تحديد صافي متطلبات الموارد البشرية في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
- تنمية الخطط التنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

● تأثير الموارد البشرية على الإستراتيجية

كما أن الموارد البشرية تؤثر في أداء المنظمة ، فهي أيضا تؤثر في استراتيجيتها، فيمكن من ذلك إعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية للمنظمات يمكن استغلالها بجانب إستراتيجيتها التنافسية الأساسية والتي تتمثل في:

• إستراتيجية القيادة في التكاليف: أى ان تصبح المنظمة أقل المنظمات في مجال الصناعة من ناحية تكلفة منتجاتها.

• إستراتيجية التمايز: أى أن تبحث المنظمة في مجال صناعتها عن أى بعد ذو قيمة للمستهلك لتركز عليه في تنافسها في الأسواق.

. إستراتيجية التركيز: أى أن تركز المنظمة على قطاع سوقى معين يكون لديها القدرة على التنافس في مجاله.

فالمنظمات من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارة وأكثر دقة على صنع منتجاتها، فهي تحقق بذلك ميزة تنافسية من خلال مواردها البشرية.

التخطيط الإستراتيجي

التخطيط الإستراتيجي: هو عملية وضع الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للأفعال والتصرفات التي تساعد تحقيق هذه الأهداف، ويشمل التخطيط الإستراتيجي الآتي:

- تحديد الأهداف التنظيمية والإقليمية.
- اختيار مزيج الأعمال والتصرفات اللازمة لخلق وحدة العمل ومفاهيمها.
- تحديد الهيكل التنظيمي والعمليات والعلاقات المتداخلة الصحيحة والمناسبة، لإدارة مزيج الأعمال.
- تنمية الإستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف والتوجيه مزيج الأعمال خلال الهيكل التنظيمي.
- عمل البرامج التي تعمل كوسيلة لتنفيذ وتطبيق الإستراتيجيات.

الفرق بين التخطيط الإستراتيجي والتخطيط التشغيلي

التخطيط التشغيلي	التخطيط الإستراتيجي
١. يتعامل مع النمو الطبيعي والتغيرات الروتينية للعمليات الحالية، أو المشاكل (الداخلية والخارجية)	١. يركز على القرارات التي تهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية (نمو، إنكماش)
٢. ينطوى على درجة عالية من التأكد	٢. ينطوى على درجة عالية من عدم التأكد
٣. ينطوى على الدرجة أكبر من الدقة	٣. ينطوى على درجة أقل من الدقة
٤. وجود بيئة عمل مستقرة وثابتة	٤. ينطوى على درجة أكبر من التعقيد
٥. يأخذ في الاعتبار العمليات والتغيرات المتعلقة بالعمل فقط (كفاءة الإنتاج، تحسين الأنظمة، تعديل المنتجات)	٥. وجود أكثر من سيناريو محتمل وأكثر من بديل للبيئة المستقبلية للعمل

● العناصر الأساسية في التخطيط الإستراتيجي وتأثيراتها على تخطيط الموارد البشرية
يمكن تحديد العناصر الأساسية في التخطيط الإستراتيجي وتأثيراتها المحتملة على تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

- معرفة فلسفة المنظمة
- بحث ودراسة الظروف البيئية
- تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة
- تنمية الغايات والأهداف
- تنمية الإستراتيجيات

العلاقة بين تخطيط الأعمال وتخطيط الموارد البشرية

الميزانية تخطيط (قصير الأجل)	التخطيط الإستراتيجي (متوسط الأجل)	التخطيط الإستراتيجي (طويل الأجل)	عملية تخطيط الأعمال
الميزانيات أهداف الأداء الفردية الوحدات جدولة البرنامج وتحديد الإختصاصات والواجبات الرقابة على النتائج	البرامج المخططة للموارد المطلوبة الإستراتيجيات التنظيمية خطط الدخول إلى مجال جديد للأعمال	الفلسفة التنظيمية دراسة البيئة القوة والقيود الأهداف والغايات الإستراتيجيات	
الخطط التنفيذية	متطلبات التنبؤ	أمر متعلقة بالتحليل	عملية تخطيط الموارد البشرية
تحديد سلطات الأفراد الإستقطاب النقل والترقية التغيرات التنظيمية التدريب والتنمية التعويضات والمزايا العلاقات العمالية	مستويات الأفراد المزيج النوعي للأفراد التصميم الوظيفي والتصميم التنظيمي للموارد المتاحة والمتوقعة صافي الإحتياجات من الموارد البشرية	متطلبات إحتياجات الأعمال العوامل الخارجية تحليل العرض الداخلي	

● دور الموارد البشرية في التنمية الإستراتيجية

تساعد تنمية وصياغة الإستراتيجية المنظمة في تحديد اتجاهاتها، فالإستراتيجيات التنظيمية الفعالة مطلوبة من قبل المنظمات لمساعدتها في تحقيق رسالتها، فبعد فحص البيئة وتحديد الفرص والتهديدات، وتقييم نقاط الضعف والقوة، تكون المنظمة في وضع سيمح لها بتكوين وصياغة الإستراتيجية.

● أهمية الموارد البشرية للأستراتيجية

- ❖ أنها توفر ميزة تنافسية للمنظمة
- ❖ أن العائد على الإستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الإستثمار في الآلات والمباني.
- ❖ المشاكل الإقتصادية والعولمة والتطور التكنولوجي زاد من أهمية الدور الإستراتيجي للموارد البشرية.

● المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية

عرف الباحث راندل شولر: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها ماهي إلتحقيق التكامل والتكيف.
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

وينطوى تحت هذا التعريف على بعض النقاط:

- (١) التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة وحاجاتها الإستراتيجية.
- (٢) ضمان التقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسات الوظيفية والمستويات الإدارية.
- (٣) قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم ليوومي.
- (٤) إستخدام المنظمة لأنظمة الرقابة، مثل تقييم الأداء وأنظمة المكافآت.
- (٥) الممارسات الناتجة عن النفوذ والتأثير السياسي مثل التشريعات والقوانين، والرقابة على الموارد.
- (٦) إستخدام أبعاد تقييم غير مناسبة، والجمود والإغلاق التنظيمي.

● المفاهيم والتعريفات الإستراتيجية

ايضا قدم باتريك رايت وجيري مكمهان تعريفا في إطاراً نظرياً متكاملأ يستخدم في تنظيم المعرفة بالكيفية التي تتأثر بها ممارسات الموارد البشرية بالإعتبارات الإستراتيجية، ويقدم هذا الإطار ستة مؤثرات هي:

- الرؤية المبنية على الموارد وهي تفسر الممارسات التي تحقق للمنظمة الميزة التنافسية.
 - الرؤية السلوكية وهي تفسر الممارسات المصممة للسيطرة والتأثير على الاتجاهات والسلوك.
 - تبنى المنظمة لبعض الممارسات أو استبعادها للبعض الآخر أو حصولها على المعلومات المرتدة عن مدى إسهامات هذه الممارسات للإستراتيجية.
- الإستراتيجية

هي نموذج أو خطة تتكامل من خلالها الأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التابعة للمنظمة مع بعضها البعض في وحدة أو كل متماسك.

● التخطيط الإستراتيجي

تتكون عملية التخطيط الإستراتيجي من الخطوات التالية:

- تنمية فلسفة ورسالة المنظمة
 - الفحص الدقيق للبيئة
 - تحليل نقاط القوى والضعف والفرص والتهديدات
 - تكوين وتنمية الأهداف الإستراتيجية
 - تنمية وتجميع البدائل الإستراتيجية اللازمة لإنجاز الأهداف
 - تقييم واختيار الإستراتيجيات
- يمكن فهم كثير من الإختلافات الإستراتيجية للموارد البشرية بصورة أفضل إذا ماتم فحص التصنيفات المختلفة لأنماط الإستراتيجية.
- ويمكن تفسير منظومة الإختلافات في إستخدام ممارسات الموارد البشرية، من خلال التصنيف المهني الذي قدمه (سونفلد وبيير) حيث صنف الشركات إلى :

- (١) نادي
- (٢) فريق كرة
- (٣) أكاديمية
- (٤) حصن

المنظمة كنادي

تكون المنظمة كنادي عندما تتبع المنظمة إستراتيجية تخفيض التكلفة ، فإن التركيز يكون منصباً على الرقابة على التكاليف، فيصبح التنبؤ والتركيز على الأجل القصير من الأمور المهمة بالنسبة للمنظمة. وزيادة فعالية الرقابة على التكاليف والحفاظ على الجودة وتوفير خدمة متميزة للمستهلك

ومن أمثلة المنظمة كنادي نجد: شركات الطيران والبنوك.

فهذه الشركات تفضل أن تنمى أو ان تصنع مواردها البشرية الذاتية وتعددها لمستويات عليا. وبناءً على ذلك إستمرار الأفراد في المنظمة وإنخفاض معدل الدوران.

المنظمة كفريق قدم

من خلال المنظمة كفريق قدم تتبع الشركات إستراتيجية إبتكارية، فتقوم بتصميم وإنتاج منتجات جديدة.
وتكون المنافسة على تحقيق التقدم مبنية على مدى توافر المواهب سواء داخل وخارج المنظمة، ويكون معدل دوران العمل عالي في هذه المنظمات
ومن أمثلة هذه المنظمات: شركات الأبحاث، البنوك الإستثمارية، الشركات الإعلامية ووكالات الإعلان.

المنظمة كأكاديمية

تكون المنظمة كأكاديمية كونها مبتكرة للمنتجات وفي نفس الوقت منافسة في أدوار الإنتاج على الأجل الطويل.

وفي هذا المنظمات ينصب التركيز بصفة أساسية على تنمية الموارد البشرية الموجودة، ولكن قليل من الأفراد يعينون من الخارج لشغل بعض المراكز العليا، فهذه النوعية من الشركات تفضل "صنع" مواردها البشرية وتوفير مسارات وظيفية مكثفة من خلال الشركة ذاتها.
ومن أمثلة هذه المنظمات: منتجي الإلكترونيات، والمنتجات الإستهلاكية وصناعة السيارات.

المنظمة كحصن

تتميز الشركات في هذا التصنيف بوجودها في أسواق تنافسية بدرجة عالية، وتحكم الظروف والبيئة الخارجية في تصرفاتها.

فهذه النوعية من الشركات لا يوجد فيها إلا القليل من المضامين الإستراتيجية
ومن أمثلة على هذه النوعية من التصنيف: الفنادق، ودار النشر، وتجار التجزئة.
السياسات الإستراتيجية للتشكيل

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

المنظمة كفريق كرة

إستراتيجية الموارد البشرية هي الإستقطاب ويكون الاستقطاب على مستوى جميع المراحل
لتنمية : تدريب داخل مجال العمل، وقليل من معدل دوران العمل عالي، ومسارات وظيفية عبر شركات مختلفة

المنظمة كحصن

إستراتيجية الموارد البشرية هو تخفيض عددها ويكون الإستقطاب سلبي المهنية
أما التنمية فتكون من خلال الإحتفاظ بالمواهب الموجودة التدريب الرسمي وهناك إستغناءات متكررة للموظفين.

المنظمة كأكاديمية

إستراتيجية الموارد البشرية هي التنمية العمل في المنظمة بالتحديد من المرحلة المهنية الأولى
التنمية تكون بتدريب مكثف وخاصة للوظائف المتخصصة
مسارات وظيفية متطورة ومتسعة.
معدل دوران منخفض والإستبعاد بناء على الأداء الضعيف

المنظمة كنادي

إستراتيجية الموارد البشرية هي الإحتفاظ بالموارد العمل في المنظمة من خلال المرحلة المهنية الأولى
أما التنمية فهي تكون بشكل عام و مسارات التوظيف بطيئة
معدل دوران العمل منخفض

● منافع متحققة من تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي

- خلق وتجميع حلول متنوعة لحل المشاكل التنظيمية المعقدة.
- التأكيد على أخذ الموارد البشرية في الإعتبار عند عملية تحديد الأهداف التنظيمية.
- ضمان أخذ الموارد البشرية في الإعتبار عند تقييم قدرة المنظمة على تحديد وتحقيق الأهداف والإستراتيجيات.
- يمنع التكامل تكوين الإستراتيجيات وفقاً للتفضيلات الشخصية أو لسيطرة الجمود الفكري للأفراد.
- يسهل أخذ تلازم الخطط الإستراتيجية والخلافة الإدارية في الإعتبار.

● المكونات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالتوافق الداخلي

(١) الوعي الإداري

ويتراوح مدى الوعي الإداري ما بين التركيز على الإحتياجات الإدارية مثل التعيين والفصل إلى التكامل الكامل لإعتبرات الموارد البشرية في كل القرارات الإدارية.

(٢) إدارة الوظيفة

ويتضمن هيكل وظيفة الموارد البشرية والتخطيط والتخصيص والرقابة على مواردها.

(٣) محفظة البرامج

وتتراوح محفظة الأجر من برامج إدارة الأجر وحفظ السجلات البسيطة إلى برامج معقدة للتعويضات، والفحص البيئي والتخطيط طويل الأجل.

● يتبع - المكونات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالتوافق الداخلي

(٤) مهارات الأفراد

يحتاج أخصائي الموارد البشرية إلى مهارات مناسبة ليكون أكثر تطوراً وتميزاً وتخصصاً، ويتطلب ذلك برامج أساسية وأنظمة معلومات متطورة.

(٥) التقنية المعلوماتية

وتتراوح تقنية المعلومات من عدم وجود الأدوات التحليلية الرسمية، إلى الأدوات الإحصائية التي تعتمد على أساليب متطورة للتنبؤ والمحاكاة.

(٦) الإدراك البيئي

بأن يصبح هناك وعياً أكبر من قبل الإدارة بالبيئة الداخلية والخارجية وأثر كل منهما، فتصبح هناك درجة أكبر من المرونة والتكيف مع المخاطر التي قد تحدث.

(8)

إعتبرات الإستثمار في الموارد البشرية

مقدمة

زاد إدراك المنظمات لأهمية إستقطاب والحفاظ على الموارد البشرية ذات المهارة والمعرف المتميزة، فالمنظمات تحتاج مزيد منالإستثمارات اللازمة لتنمية مواردها البشرية لكي تزيد من قدرتها على تحقيق ميزة تنافسية من خلال هذه الموارد. وترجع الزيادة في أهمية الإستثمارات في الموارد البشرية إلى التغيرات المتوقعة في نوعية المهارات المطلوبة في المستقبل حيث ستتحول من المهارات اليدوية إلى المهارات الفكرية.

هناك بعض الإعتبرات التي يجب أخذها في الحسبان عند مناقشة القرارات الإستراتيجية للإستثمار في الموارد البشرية ومنها مايلي:

(١) قيم الإدارة

تتعرض القيم الأساسية للإدارة العليا على كثير من القضايا المتعلقة بالموارد البشرية ، خاصة تلك المتعلقة بالمبادرات الإستراتيجية الرئيسية. فعندما تقوم الإدارة العليا بتنمية وتطبيق الإستراتيجيات، فإن قيم وفلسفة الإدارة سوف تنعكس على الموارد البشرية وتصل إليها من خلال ممارسات وسياسات الموارد البشرية.

(٢) المخاطر والعائد على الإستثمار

لكي يمثل الإستثمار في الموارد البشرية قوة جذب للمستثمر، فيجب أن يفوق من هذا الإستثمار المخاطر المترتبة عليه بدرجة عالية، وفي بعض حالات الإستثمار مثل النفقات المالية اللازمة لتطبيق سياسات عدم الإستغناء عن العمالة، فإن المنافع المتحققة قد لاتكون كبيرة، بل ستكون التكاليف أكثر من المنافع، ومن ثم فإن متخذى القرار لايد أن يكون لديهم إستعداداً للمفاضلة بين التكلفة الحالية العالية في مقابل المنافع الإستراتيجية طويل الأجل والمتمثلة في القوى العاملة.

(٣) الرشد الإقتصادي في الإستثمار في التدريب

حيث أن الإستثمار في الموارد البشرية عادة ماينطو على التدريب ، فإنه من المهم التفرقة بين مايسمى التدريب المتخصص والتدريب العام.

فعادة ماتقوم المنظمة بالإستثمار في التدريب أو دفع تكلفته جزئياً إذا كان التدريب متخصصاً وبعد التدريب تستطيع المنظمة إسترداد إستثمارها من خلال دفع جزء فقط من الإيرادات التي يحققها من خلال الزيادة الإنتاجية.

ولكن في الواقع فإن المنظمة عادة ماتستثمر في التدريب العام بدرجة أكبر من استثمارها في التدريب المتخصص حتى وإن تعارض هذا مع الرشد الإقتصادي. ويمكن أن يتحقق التدريب العام من خلال التدريب داخل مجال العمل أو من خلال برامج التدريب الرسمية.

(٤) نظرية المنفعة

تحاول نظرية المنفعة تحديد القيمة الإقتصادية لبرامج وأنشطة وإجراءات الموارد البشرية. مثال: يمكن للمنظمة ان تحدد القيمة النقدية المتحققة من خلال إستخدام إختبار ما لإختيار بعض المديرين لوظيفة معينة.

فإذا كانت إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم وفقاً لنتائج الإختبار المستخدم أكبر من إنتاجية المديرين الذين تم تعيينهم دون تطبيق هذا الإختبار فيمكن القول أن تطبيق الإختبار يحقق المنفعة للمنظمة.

٥) بدائل الإستثمار في الموارد البشرية

الإستثمارات في الموارد البشرية يجب أن تدعم إستراتيجية المنظمة ، فعندما لا يكون هناك إحتمال لبناء القدرات والإمكانات للموارد البشرية التي تقدم ميزة تنافسية للمنظمة، فيتم الحصول على المهارات من المصادر الخارجية بدلاً من الإستثمار في الموارد البشرية.

الإستثمار في التدريب والتنمية

هناك عدة مداخل مستخدمة في تنمية الموارد البشرية، ومن ضمن هذه المداخل الحديثة تلك التي تدعم فرص وإحتمالات التوظيف للأفراد وهي:

١) الإستثمار في زيادة إحتمالات التوظيف

مع إنخفاض سياسة الأمان الوظيفي فإن بعض المنظمات تستثمر في موارد البشرية من خلال تقديم خبرات تنموية، ومثل هذه الخبرات تعطى فرصة للفرد بأن يكون لديه إحتمالات أكبر للتوظيف في حالة ترك عمله مع هذه المنظمة، وقد تتضمن الخبرات تقديم فرص للنمو وبيئة صالحة للتعلم والتدريب وتكليف الفرد بمهام وواجبات بها تحدى لقدرته.

٢) التدريب داخل مجال العمل

يعد التدريب داخل العمل طريقة يمكن للمنظمة أن تستثمر بها في رأس المال البشري وذلك لتحقيق الميزة الإستراتيجية، ويتم ذلك من خلال تصميم وهيكله الوظيفة بطريقة تسمح تعلم الفرد أثناء قيامه بالعمل.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

٣) الإستثمار في التنمية الإدارية

يمثل التطوير المستمر في تنمية الأفراد الإداريين قضية إستراتيجية هامة في معظم المنظمات، ويعد التدوير الوظيفي مدخلاً هاماً من مداخل التنمية الإدارية وذلك لوجود عدة مزايا وهي:

مزايا التدوير الوظيفي:

- أ) تنمية عموم الأفراد في المنظمة.
- ب) تجنب الإعتماد على مشرف واحد.
- ج) خلق نوع من التحدى للموظفين من خلال تولي مهام جديدة.
- د) تجنب المسارات الوظيفية ذات النهايات المغلقة.
- هـ) تجديد وإثراء الأفكار عبر الوظائف.
- و) زيادة التعاون المتبادل عبر الأقسام.

عيوب التدوير الوظيفي:

- أ) الإتجاه إلى تكوين وجهات نظر قصيرة الأجل نتيجة إلى التغييرات المستمرة في المهام التي يقوم بها الفرد الذي يتم تغييره دورياً.
- ب) عدم بناء علاقات دائمة وكاملة بين الزملاء.
- ج) إنخفاض الولاء التنظيمي نتيجة التدوير الوظيفي المتكرر.

(د) التكاليف المترتبة على التغيير الجغرافي لموقع العمل.
(هـ) نقص مستوى الإنتاجية والنتائج من الوقت المطلوب لتعلم مهارات جديدة لكل وظيفة.

(٤) منع تقادم المهارات

يُمثل التغيير التكنولوجي سبباً رئيساً لتقادم المهارات في مختلف الوظائف، وأصبحت من أكبر المشاكل التي تواجه الأفراد والمنظمات ولذلك لا بد من إيجاد حلول وإقتراحات لحلها على المستوى الفردي وذلك بوجود رغبة ودافعية لإكتساب مهارات جديدة، وعلى المستوى التنظيمي من خلال التدريب وتطوير وتنمية الموظفين.

(٥) تخفيض الجمود الوظيفي

يحدث الرسوب أو الجمود الوظيفي عندما يشغل الفرد وظيفة ما لفترة طويلة ويكون ملماً ومتمكناً من جميع الجوانب المتعلقة بالوظيفة لكن يكون هناك فرصة محدودة للتقدم أو قد تكون معدومة. ولذلك فإن الحد أو تخفيض الجمود الوظيفي يمثل أهمية كبيرة للمنظمة ومايسببه الجمود من آثار سلبية على الأفراد ومن ثم على إنتاجيتهم.

ويمكن تجنب الجمود الوظيفي من خلال

(أ) تحديد ومعرفة الأشخاص ذوي الأداء العالي والأداء المنخفض وإحتمالات ترقيةهم إلى مناصب أعلى.

(ب) إضافة مزيد من الواجبات والمهارات التنموية.

(ج) خلق نوع من التحديات في العمل.

(د) التحركات الفردية من الموظفين أنفسهم والرغبة والدافعية لتعلم مهارات ومواهب جديدة.

(هـ) التدوير الوظيفي يقدم فرصة أخرى للنمو من خلال الإثراء الوظيفي وإضافة مهام إشرافية للموظف ويخفض من الإحباط الناتج عن الجمود الوظيفي.

المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

(9)

إدارة وتخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي

مقدمة

أدت التغييرات الاجتماعية والإقتصادية والقانونية في السنوات الحديثة إلى إحداث تغيير وتأثير في هذا النموذج المستقر وهو العمل لفترات زمنية طويلة الأجل. ومن ذلك برزت أهمية تخطيط وتنمية المسار الوظيفي للأفراد لما لها من أهمية في مواجهة التغيير السريع والتكيف في مجالات الأعمال ، وايضا الربط بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

الإهتمام بتنمية المسارات الوظيفية

أدت بعض التوقعات من قبل الأفراد إلى الاهتمام بتنمية المسارات الوظيفية وهذه التوقعات هي:

• زيادة المسؤولية الشخصية للأفراد في تنمية مساراتهم الوظيفية.

• زيادة الفرص الوظيفية.

• زيادة المشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

• زيادة قيمة العمل يؤدي إلى الشعور بقيمة إسهام الفرد للمجتمع.

• زيادة التحديات في العمل وزيادة الرضا الوظيفي.

- زيادة فرص تحقيق الذات.
- خبرات أكبر للتعلم داخل المنظمة.
- جداول عمل أكثر مرونة.
- الحرية في الحصول على إجازات (إجازة دراسية/ إجازة بدون أجر)
- رغبة أكبر من الأفراد بالعمل لمنظمات تبدي إهتماماً أكبر بمستقبل مواردها البشرية

تعريف المستقبل الوظيفي

المستقبل الوظيفي:

يعرف **المستقبل الوظيفي** على أنه خبرات عمل الفرد المتتابة والمترابطة عبر الزمن. ويتضح من التعريف أنه لا يتقيد بمتطلبات الترقى أو بالمركز الوظيفي أو بالإستقرار في مجال معين. وايضاً يعرف **المستقبل الوظيفي** بأنه نموذج من الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يوسع من نطاق حياة الفرد. ووفقاً لهذا التعريف فإن الخبرات المرتبطة بالعمل تشمل:

(أ) الأحداث والمواقف الموضوعية مثل المراكز الوظيفية مثل مجموعة المراكز الوظيفية والواجبات والأنشطة الوظيفية والقرارات المرتبطة بالعمل.

(ب) التفسير الشخصي أو التقديري للأحداث، مثل طموحات العمل، والتوقعات، والقيم، والحاجات، وانشاعر والاهتمامات المتعلقة بخبرات معينة للعمل.

SAHLA MAHILA
المصدر: الأبحاث المنشورة في الجرائد
إدراك المستقبل الوظيفي

يمكن تعريف إدارة المسار الوظيفي كعملية مستمرة والتي من خلالها يقوم الفرد بالآتي:

- تجميع المعلومات ذات الصلة عن نفسه وعن عمله.
- تنمية دقيقة عن المواهب والاهتمامات والقيم ونمط الحياة المفضل وبدائل التخصصات الوظيفية والوظائف والمنظمات.
- تنمية أهداف وظيفية أو مهنية واقعية بناء على ماتم جمعه من معلومات.
- تنمية وتطبيق الاستراتيجية اللازمة لتحقيق وإنجاز الأهداف.
- الحصول على معلومات مرتدة عن فعالية الاستراتيجية.

تعريف تنمية المسار الوظيفي

يمكن تعريف **تنمية المسار الوظيفي** على أنه العملية المستمرة والتي يتم من خلالها تقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة بمجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام.

● الحاجة لفهم ديناميكية المسار الوظيفي

يمثل فهم ديناميكية المسار الوظيفي أهمية كبيرة لسببين:

أولاً: يساعد تقدير أهمية المبادئ التي تحكم المسار الوظيفي تساعد الفرد على إدارة مساراتهم الوظيفية بطريقة أكثر فاعلية.

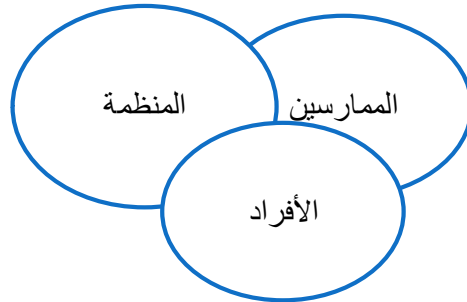
ثانياً: تستطيع المنظمات أن تحقق الاستفادة وأن تريح من فهم القرارات الوظيفية والمشاكل التي تواجه الأفراد.

● يتبع - الحاجة لديناميكية المسار الوظيفي ولا يمكن الكلام عن المسارات الوظيفية بمعزل عن البيئة المؤثرة فيها ، فهناك كثير من التغيرات التي تؤثر في بيئة العمل، ومن ثم في المستقبل المهني أو الوظيفي للفرد، ومن هذه المتغيرات:

- زيادة حدة المنافسة في مجال الأعمال.
- العولمة ومتطلباتها المختلفة من نوعيات جديدة من المنظمات والأنماط الإدارية.
- التقدم التكنولوجي وما يخلقه من اختيارات مهنية متعددة.
- تغير طبيعة العمل الإداري وزيادة أهمية قطاع الخدمات.
- تنوع مزيج القوى العاملة بثقافته المختلفة والتي تؤثر على عمل المنظمات.

الأطراف المعنية بتنمية المسار الوظيفي
يتطلب تنمية المسارات الوظيفية تضافر ثلاث مجموعات تتمثل هذه المجموعات في:

- المنظمة متمثلة بالإدارة العليا.
- الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الممارسين ، وهم فريق العمل المسئول عن تنمية المسار الوظيفي.



مراحل وخطوات تنمية المسار الوظيفي

الإعداد التحليل التخطيط	المرحلة الأولى :
تحديد معالم الخصائص الشخصية التعريف إختبار - الواقع	المرحلة الثانية:
تحديد الأهداف الإستكشاف والتوضيح التحديد والتخصيص	المرحلة الثالثة:
بناء الإستراتيجيات الفهم الإستخدام الفعلى	المرحلة الرابعة:
التنفيذ الفعلى الحصول على الموارد التطبيق الفعلى للمهارات والخبرات والقدرات	المرحلة الخامسة:
التكامل التقييم المكافآت	المرحلة السادسة:

SAHLA MAHLA
المصدر الأول لمذكرات التخرج في الجزائر

المرحلة الأولى : الإعداد

وتتضمن عمليتين هما

(أ) التحليل (ب) والتخطيط

وتتضمن هذه المرحلة

- تحليل الإحتياجات والمتطلبات.
- بناء الأهداف التي تستجيب أو تقابل هذه الإحتياجات.
- تنمية البرامج لتحقيق الأهداف.
- تحديد المستويات لتنفيذ البرامج.
- تحديد الكيفية التي يقيم بها البرنامج.
- تحديد أنشطة الموارد البشرية التي ترتبط ببرنامج تنمية المسار الوظيفي.

المرحلة الثانية: تحديد وتقييم الخصائص الشخصية

وهي بداية مرحلة إشراك الفرد بصورة فعالة، وفي هذه المرحلة يتم التعريف، وإختبار الواقع. **فالتعريف:** يعني تعريف طاقات الرد وهي مجموعة مهاراته وقيمه واهتماماته وظروف العمل التي يجب أن يعمل فيها.

أما إختبار الواقع: فهو عملية تقييم المهارات الشخصية للفرد وفقاً لإدراك الآخرين الذين يتفاعل معهم الفرد.

المرحلة الثالثة: تحديد الأهداف

في هذه المرحلة يقوم الفرد بإختيار أهدافه الوظيفية المناسبة بناءً على المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة وتتنطوى هذه المرحلة على عمليتين هما:
(أ) الإستكشاف (ب) التحديد أو التخصيص

عملية الإستكشاف: فهي تساعد الفرد على إختيار مجموعة من إختيار مجموعة من الإختيارات البديلة للتحرك أو الإنتقال داخل أو خارج المنظمة.

عملية التحديد أو التخصيص: وهي تحويل الأهداف من مفاهيم واسعة إلى تعريفه كهدف محدد قابل للتنفيذ وتتضمن هذه العملية إختبار كل هدف من هذه الإهداف من ناحية:

(١) قابليته للتطبيق

(٢) موضوعيته

(٣) خصوصيته

المرحلة الرابعة: وضع الاستراتيجيات

وتتضمن هذه المرحلة بناء الخطط اللازمة لتحقيق الأهداف المحددة في المرحلة السابقة، وتتنطوى مرحلة وضع الإستراتيجيات على مرحلتين وهما:

فهم النظام: فتتنطوى على محاولة الفرد لكسب الفهم الدقيق للقوى المؤثرة على النمو الشخصي المحتمل في المنظمة، وايضا معرفة الثقافة التنظيمية بما تتنطوى عليه من أعراف وقيم وروابط

أما تشغيل المعلومات: فتتضمن محاولة تكوين وإعداد البرنامج التنفيذي اللازم لتحقيق الأهداف المحددة وتخطيط القدرات والإستعدادات

المرحلة الخامسة: التنفيذ

وتتضمن هذه المرحلة وضع الإستراتيجيات محل التنفيذ وذلك من خلال الحصول على الموارد المخصصة لتحقيق الأهداف وتوظيف وإستخدام القدرات في المنظمة وهناك نوعين من الخطط التي يمكن تطبيقها في مرحلة التنفيذ وهي:

الحصول على المهارات: وذلك من خلال وضع خطط لإكتساب المهارات الضرورية والخبرة والرؤية الواضحة لإنجاز الهدف.

التطبيق الفعلي للمهارات والخبرات والقدرات: وذلك من خلال وضع خطط تسمح بإستخدام جديد أو أفضل للموارد الحالية التي يمتلكها الفرد والتي تستخدم كخطوة فعلية لإنجاز الهدف

المرحلة السادسة: التكامل

يعرف التكامل على أنه التحرك النشط والفعال للفرد تجاه الأهداف المخصصة أو المحددة ، وهو ايضاً، الإستخدام الأكثر كفاءة للموارد البشرية داخل المنظمة. وتتضمن مرحلتين هما:

مرحلة التقييم: وذلك من خلال تحديد منهجية التقييم للأهداف الموضوعية في مرحلة الإعداد ، وأن يتم التقييم في جميع برامج التنمية، وأن يكون هذا التقييم بصورة نهائية وتكون النتائج محددة بوضوح في نهاية مرحلة التكامل.

مرحلة المكافآت: ويتم في هذه المرحلة تحديد الطرق المناسبة لمكافأة الأفراد الذين أستطاعوا تحقيق أهدافهم الوظيفية.

(10)

إن كان إصلاح إدارة الموارد البشرية هو خطوة متطورة لإصلاح إدارة الأفراد، فإنه يجب أن تخطو المنظمات خطوة أكثر تطوراً من خلال التحول إلى إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد. وتعني الاحتمالات المستقبلية، إن الفرد لديه الاستعداد و الإمكانيات لأن يكون، أو لأن يفعل.

لذلك تعتبر إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، بأنها عملية متكاملة ومستمرة لتدعيم الإمكانيات و الطاقات البشرية، ومساعدتهم على اكتشاف وتدقيق إمكانياتهم المحتملة على المستوى الجزئي، بتدخلات التنمية البشرية، وعلى المستوى الكلي من خلال تدخلات الأنظمة و السياسات، لخلق، و الإبقاء على البيئة التي تسهل للأفراد استخدام إمكانياتهم وطاقاتهم المحتملة.

ينطوي تعريف إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد على السمات التالية:

- 1- تركيز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد على الإدارة الذاتية للأفراد.
- 2- لا تستخدم إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد العنصر البشري كمورد. بل أنها تدرك و تتعرف على إمكانياتهم المحتملة وتساعدهم على استخدامها وتنميتها.
- 3- تركز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد على كونها عملية متكاملة ومستمرة، أي أنها تتبع مدخل موجه بالنمو المستمر.
- 4- تركز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، بدرجة أكبر على تحويل إمكانيات و استعدادات الأفراد لصالح الأفراد، و التي تؤدي بطريقة آلية إلى تحقيق مصالح المنظمة.
- 5- تركز إدارة الإمكانيات المحتملة للأفراد، إذا ما أخذت اعتبارات البيئة الديناميكية الحالية في الحسبان، على التحديث، و التطوير المستمر للسياسات و الهياكل و الأنظمة، بطريقة تساعد الأفراد على تحقيق طاقاتهم المحتملة، و المساهمة الفعالة في المنظمة

رأس المال الفكري

أصبح تحديد أصول المنظمة، وخاصة أصولها الفكرية: مثل المعرفة المعبر عنها في صورة، معادلة أو سر تجاري، أو اختراع، أو برنامج، أو عملية، من الأمور الحرجة لرؤية المنظمة ولخطتها الإستراتيجية، و سعيها لتحقيق ميزة تنافسية. لذلك أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة، حيث يتحدد مستقبلها بما لديها من أفكار وتهتم اهتماما كبيرا بهذه الأصول الفكرية و التي أصبحت قابلة للقياس، كما أصبحت هذه الأصول شرطا أساسيا لاستثمارات المنظمة النقدية.

وبناءً على ذلك يمكن تعريف رأس المال الفكري بأنه "المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح."

فأرأس المال الفكري هو " تطبيقات الخبرة، تكنولوجيا المنظمة، العلاقات مع الزبائن و المهارات الاحترافية و التي تمنح المنظمة ميزة تنافسية."

و يعرف رأس المال الفكري كذلك بأنه "مجموع كل ما يعرفه كل فرد في المنظمة و يحقق ميزة تنافسية في السوق."

وجهات النظر المختلفة لرأس المال الفكري

يمكن تحديد بعض المجموعات وفقاً لوجهات نظر مستخدمي رأس المال الفكري إلى:
المعرفة والتعلم : وينظر الأفراد في هذه المجموعة إلى رأس المال البشري والمكونات الضمنية لرأس المال الفكري. فهم يهتمون بخلق معرفة ووسائل وظروف جديدة والتي بدورها تخلق بيئة صالحة وداعمة لعمليات الإبداع وتجعلها أكثر فعالية وإنتاجية

إدارة المعرفة : ويهتم الأفراد في هذه المجموعة بتحديد البيانات والمعلومات، أينما وجدت وتوصيلها للمكان التي هناك حاجة إليها وكيفية إستخدامها بأسلوب كفاء.

إدارة الابتكارات: يركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة وفعالية لتجميع وتوليد الأفكار وتنقيتها لتحديد الأفكار الأكثر منفعة أو قيمة بالنسبة للمنظمة.

سوق رأس المال: ينظر الأفراد في هذه المجموعة إلى رأس المال الفكري على أنه أصل للأعمال، فيكون إهتمامهم بمقدار رأس المال الفكري للمنظمة وبكيفية تقدير قيمته، وبكيفية تأثير قيمته على الميزانية التقديرية للمنظمة، وبكيفية تقديم معلومات عن القيمة للمساهمين الحاليين والمحتملين.

المساهمين وينظر هؤلاء الأفراد إلى رأس المال الفكري للمنظمة على أنه أصل للأعمال، وينصب إهتمامهم بصفة خاصة على كيفية وإمكانية زيادة ورفع قيمة رأس المال الفكري، وذلك لتحسين ربحية المنظمة.

مديري المنظمة وهم الأفراد الذين يديرون رأس المال الفكري في المنظمة ، وهم ينظرون إليه كأصل للأعمال، ويركزون على كيفية إدارته لتحقيق زيادة في كل من : (١) مقدار رأس المال الفكري (٢) وقدرته لزيادة التدفقات النقدية.

مكونات رأس المال الفكري

يتكون رأس المال الفكري من عدد من المكونات غير المادية وهي:

١- الأصول البشرية: وهي المعرفة، و المهارات، و الإبداع، و الخبرة. فيتكون رأس المال البشري من مزيج من المهارات و القدرات و المعرفة، بالإضافة إلى الخبرة السابقة، أو المكتسبة من خلال العمل.

٢ - الأصول الفكرية: وهي المعلومات، و المذكرات المكتوبة، و الإرشادات و المنشورات. وتتكون الأصول الفكرية بمجرد انتقال المعلومات و المعرفة و الأفكار و البيانات من الأصول البشرية، لتسجل كتابة، و تصبح محددة ومعروفة بوضوح، و عندئذ تتعامل المنظمة مع هذه الأصول الفكرية، بدلا من التعامل مع الأفراد. و من أمثلة الأصول الفكرية: الخطط، و التصميمات الهندسية، و برامج الحاسب الآلي.

٣- الملكية الفكرية: هي إجمالي الحقوق التي تحمي استخدام الأفكار و المعلومات التي لها قيمة تجارية. و تعمل المنظمات الرائدة في مجال الصناعة على امتلاك المزيد من الملكية الفكرية، لتحقيق ميزة تنافسية تمكنها من مواجهة المنافسة الشديدة في الأسواق.

٤- الأصول الهيكلية: وهي تشمل الثقافة، و النماذج التنظيمية و العمليات، و الإجراءات و قنوات التوزيع.

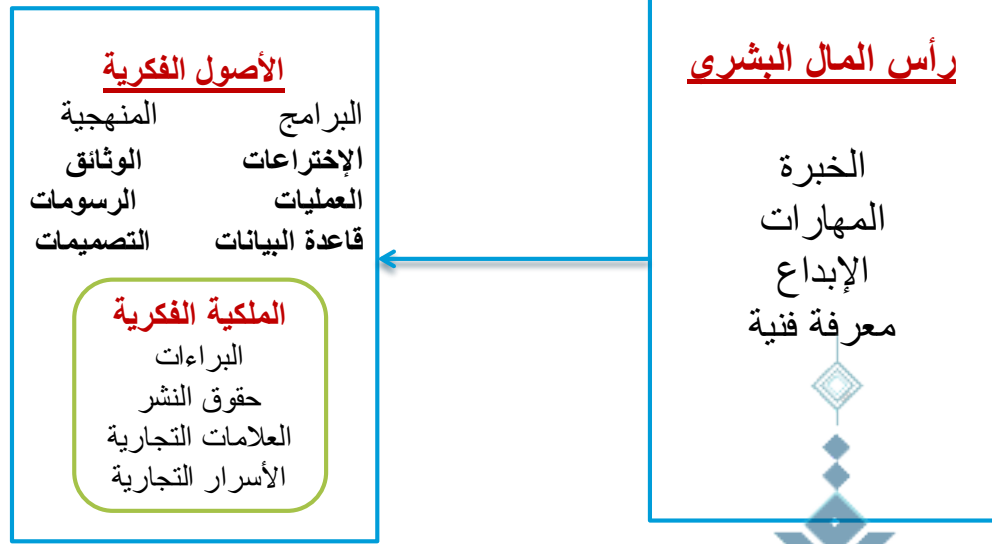
٥- رأس مال العلاقات: وهو يعكس طبيعة العلاقات التي تربط المنظمة بعملائها ومورديها و منافسيها، أو أي طرف آخر يساعد في تطوير و تحويل الفكرة إلى منتج أو خدمة.

● المنفعة من الإستثمار في رأس المال الفكري

يؤدي الإستثمار في رأس المال الفكري و تنمية الأصول الفكرية إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل منها:

- زيادة القدرات الإبداعية
- تحسين العلاقات بين العملاء و الموردين.
- مزيد من الخدمات و المنتجات.
- تحسين الإنتاجية و زيادة الإيرادات.
- تحسين إتجاهات العاملين و الصورة الذهنية الخارجية.

رأس المال الفكرى ومكوناته الرئيسية



دور رأس المال الفكرى في تحقيق القيمة للمنظمة

من أنواع القيمة التي يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال رأس المال الفكرى مايلي:

- الأرباح
- تحديد الوضع الإستراتيجي
- (الحصة السوقية ، القيادة من خلال الإبتكار والتطور التكنولوجي، وضع المعايير، إدارك الإسم من خلال العلامات التجارية والسمعة).
- الإستفادة من إبتكارات الآخرين.
- ولاء العميل.
- تخفيض التكلفة.
- تحسين الإنتاجية