

الفصل الثالث: المفاهيم الأساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية

I- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة

II- إستراتيجيات الموارد البشرية

I- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

يوجد ارتباط وثيق بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، حيث الهدف الأساسي الذي تعمل على تحقيقه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو خلق نوع من التكامل والانسجام والوصول إلى تحقيق التوجه الإستراتيجي للمنظمة، وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح هذه العلاقة بشيء من التفصيل.

I-1- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية: هناك عدة مكونات تشملها إستراتيجية الموارد البشرية من الضرورة أخذها بعين الاعتبار، وسنحاول شرحها فيما يلي:

1. الرؤية: هي وصف لطموحات المؤسسة في المستقبل، وهي تتسم بالعمومية والشمول بدون تحديد للوسائل اللازمة للوصول لهذه الطموحات، فهي الصورة الواضحة التي ترغب المؤسسة أن تكون عليها مستقبلاً. وهي تزود كل فرد بالمنظمة باتجاه واضح للمتابعة والاستمرار بالعمل ومعيار محدد لقياس التقدم في الأداء¹.
2. الرسالة: رسالة المنظمة هي بمثابة عبارة أو جملة تحدد مجال نشاط وعمل المنشأة، ولتحديد مجال النشاط أو العمل يتم الإجابة على ثلاثة أسئلة وهي:

- ما هو مجال النشاط الحالي للمنشأة؟

- ماذا سوف يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟

- ماذا يجب أن يكون عليه مجال نشاط المنشأة؟²

ورسالة المنظمة هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة لها، وتعرف كذلك بأنها صياغة لفظية تعكس التوجه أو التوجهات الأساسية للمنظمة سواء كانت مكتوبة أو ضمنية³.

أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فتتعلق بالجزء الخاص بتعامل المنظمة بموردها البشري والذي يعتبر جزءاً من رسالتها، ولالإشارة لا يتم تعديل رسالة المنظمة باستمرار ولكن من الممكن تعديلها حسب تأثير المتغيرات البيئية.

3. الأهداف: تمثل الأهداف التنظيمية الغايات والنهايات التي تسعى الإدارة إلى الوصول إليها من خلال الاستثمار الأمثل للموارد الإنسانية والمادية المتاحة حالياً وفي المستقبل. وهي دليل لعمل الإدارة وبقدر ما تكون الأهداف التنظيمية واقعية ومعبرة بصورة صحيحة عن قوى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة بنفس القدر تكون الإدارة أمام فرصة النجاح في تصميم وتطبيق إستراتيجية ذات كفاءة وفعالية⁴.

وتوضع الأهداف في ضوء عدة عوامل:

- تأثير البيئة الداخلية والخارجية؛
- حجم الموارد المتاحة؛
- ثقافة واتجاهات وقيم المنظمة
- قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين بيئتها الداخلية والخارجية؛
- السلطات والمسؤوليات والصلاحيات المتاحة للأفراد العاملين بالمنظمة؛
- نظام وفعالية اتخاذ القرار بالمنظمة

I-2- تصميم إستراتيجية المنظمة: وتشمل:

إستراتيجية الاستقرار: أو ما يسمى أحياناً إستراتيجية النمو المحدود، وهي أفضل البدائل الإستراتيجية لمنظمة ناجحة، وتعمل في صناعة مستقرة نسبياً وفي بيئة خارجية غير مضطربة

ووفقاً لهذه الإستراتيجية تسعى المنظمة للاستمرار بنهجها وأساليبها المتبعة حالياً من خلال التركيز على ما تقدمه بهدف تعزيز وتحسين بيئتها التنافسية⁵.

إستراتيجية النمو: تلجأ إليها المنظمة التي تكون في حالة جيدة ولديها زيادة في الأرباح والإنتاجية باستمرار.

إستراتيجية الانكماش: وتبناها المنظمة التي لديها من مشاكل وتناقص في الأداء والأرباح والإنتاجية وبالتالي تلجأ إلى إستراتيجية تتلاءم مع هذا القصور.

I-3- إستراتيجية وحدات الأعمال: إن وحدة الأعمال هو نظام فرعي للمنظمة، تمتلك منتجاً معيناً وسوقاً معيناً

ومجموعة من المنافسين ورسالة، وإن المنظمات ذات النشاط المنفرد، التي تعمل في صناعة واحدة تعتبر وحدة

أعمال بسبب كينونتها وأهدافها، وتبنى إستراتيجيات تهدف إلى تحسين المركز التنافسي لها

لتحقيق أقصى الأرباح. وخلافاً لإستراتيجية المنظمة فإن إستراتيجية الأعمال تحدث عادة في

مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي ينتمي إليها،

أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم. وتأخذ إستراتيجية الأعمال، ولها عدة أشكال أبرزها:

1. إستراتيجية القيادة في التكلفة: تتبع المنظمات هذه الإستراتيجية بغية تحقيق تكلفة أقل، ومن ثم تحقيق ميزة تنافسية

على مستوى الصناعة، أو لقطاع معين بحيث تتمكن من تحديد أسعار للبيع أقل من أسعار بيع المنافسين وتحقيق

قدر أكبر من الأرباح.

2. إستراتيجية التميز: وتعني قدرة المنظمة على توفير قيمة منفردة وعالية للمستهلك في منتج ذو جودة عالية، أو

مواصفات خاصة مميزة، أو خدمات ما بعد البيع. وهذا يجعلها تفرض الأسعار وتنمي ولاء المستهلك لعلامتها.

3. إستراتيجية التركيز: وهي إستراتيجية تنافسية موجهة إلى قطاع محدود من السوق المستهدف، أو إلى مجموعة معينة

من المشترين دون غيرهم، وذلك بدلاً من التعامل مع السوق ككل. وتسعى المنظمة التي تتبع هذه الإستراتيجية إلى

الاستفادة من ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف من خلال تقديم منتجات ذات أسعار أقل من المنافسين بسبب التركيز على خفض التكلفة، أو من خلال تقديم منتجات متميزة من حيث الجودة أو المواصفات، أو خدمة العملاء.... إلخ. بسبب التركيز على التمايز. لذلك فإن هناك شكلين من أشكال إستراتيجية التركيز، وهما إستراتيجية التركيز مع خفض التكلفة، وإستراتيجية التركيز مع التمايز.

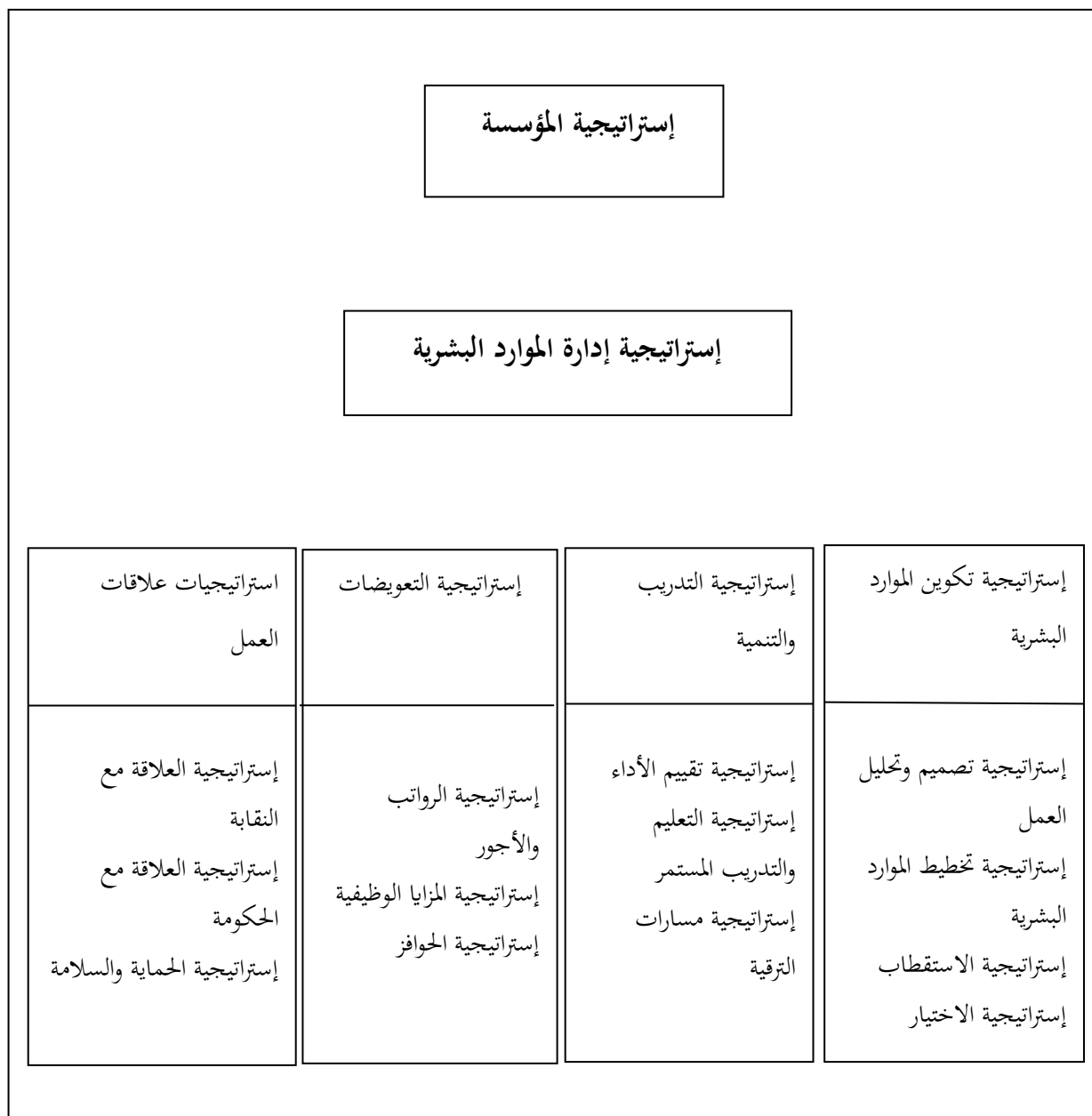
التركيز مع خفض التكلفة: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على خفض التكلفة للمنتج، من خلال التركيز على قطاع معين، أو مجموعة من المشترين، والذين يتم خدمتهم فقط كقطاع صغير وليس السوق ككل. التركيز مع التمايز: وهي إستراتيجية تنافسية تعتمد على التمايز في المنتج والموجهة إلى قطاع محدود مستهدف من السوق وليس السوق ككل، أو أي مجموعة من المستهلكين دون غيرهم. وفي حالة استخدام هذه الإستراتيجية فإن المنظمة أو وحدة الأعمال تسعى إلى تحقيق ميزة تنافسية في قطاع السوق المستهدف تعتمد على التمايز في منتجاتها وخلق الولاء لعلامة منتجاتها⁶.

I-4- إستراتيجية على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية: يجب أن يكون هناك نوع من التكامل بين سياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة، مع خطط على مستوى المنظمة ككل ووحدات الأعمال الإستراتيجية، وتختلف برامج وسياسات الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، بمعنى أن برامج وسياسات الأفراد تختلف تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

و يمكن توضيحه من خلال الشكل الموالي: ⁷

شكل رقم (05):

استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

1. استراتيجية تكوين الموارد البشرية: وتشمل:

- إستراتيجية تصميم وتحليل العمل
- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
- إستراتيجية الاستقطاب
- إستراتيجية الاختيار والتعيين

2. استراتيجية التدريب والتنمية: وتتمثل في:

- إستراتيجية تقييم الأداء
- إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر
- إستراتيجية مسارات الترقية

3. استراتيجية التعويضات: من خلال:

- إستراتيجية الرواتب والأجور
- إستراتيجية المزايا الوظيفية
- إستراتيجية الحوافز

4. إستراتيجية علاقات العمل: وتتمثل في:

- إستراتيجية العلاقة مع النقابة
- إستراتيجية العلاقة مع الحكومة
- إستراتيجية الحماية والسلامة

I-5- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية:

عرفت إدارة الموارد البشرية عدة تحولات خلال العقود الأخيرة حيث تطور منذ بداية الثمانينات حيث بدأت المناداة بضرورة إعطاء دور إستراتيجي أكثر لهذه الوظيفة. وكقاعدة عامة يتم اختيار العلاقة بين الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية إذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في نفس الوقت، فهذا وبدون شك يجعلهم في قلب العملية الإستراتيجية لذا هناك ضرورة لإدماج بعد إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط. وإعداد سياسات التوظيف منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، وتحتاج وظيفة الموارد البشرية لامتلاك نظام معلومات فعال حول الموارد البشرية وتقنيات تحليل لتقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط والوظيفة والعوامل الشخصية، التكوين، والتحفيز ، الأداء والإمكانات الأهداف، واستعدادات العمال بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد ومستويات الأجور ومؤشرات التأهيل، حيث نلاحظ أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسية من خلال مساهمتها في تنفيذ الإستراتيجيات على المدى القصير.⁸

I-6- الأدوار الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد اختلفت أدوار الموارد البشرية عما كانت عليه من قبل، وأصبحت أكثر تأثيرا على المنظمة بمختلف مستوياتها وتشمل:

— شريك إستراتيجي؛

— خبير إداري؛

— نضير الموارد البشرية؛

— وكيل التغيير.

II- إستراتيجيات الموارد البشرية:

ويمكن توضيح اهم الاستراتيجيات التي تضعها إدارة الموارد البشرية لتسيير العنصر البشري بطريقة استراتيجية وفعالة تخدم المنظمة فيما يلي:

II-1- التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري:

يتوقف نجاح أي مجال من مجالات الأعمال في الأجل الطويل على تخطيط الموارد تخطيطا فعالا. وكثير من المنظمات قد تكون ناجحة في تخطيط مجال معين كالتمويل، التكنولوجيا، الأسواق،.. إلا أن الموارد البشرية نادرا ما تلقى نفس الاهتمام.

1. مفهوم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية:

ويعرف بأنه: مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد والأنظمة وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني لاتجاه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بل قدرتها على التنسيق⁹. كما يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها¹⁰.

ويعرف أيضا بأنه وضع تصور طويل الأمد لقسم الموارد البشرية من خلال وضع جميع إمكانيات المنظمة (المالية، المعلوماتية، البشرية، الفكرية) ضمن حزمة واحدة لتحقيق هدفها مع مواءمة التخطيط الخاص بقسم الموارد البشرية مع خطة الشركة الإستراتيجية¹¹.

ومنه ومما سبق يمكن تعريفه بأنه عملية وضع الأهداف العامة للمؤسسة والسياسات والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. حيث تهتم بتغيرات كالنمو والانكماش، الاتجاه للتصغير، كاستبعاد منتج، أو إلغاء وحدة، أو الاستغناء عن بعض العمالة.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: ويمكن إبراز أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في النقاط التالية¹²:

- ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد؛
- يساعد في إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية؛
- يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية؛
- تطوير القوى العاملة وتدريب الأفراد وتنمية مواهبهم ووضع الإستراتيجيات المكلفة بكيفية الاختيار، التعيين، الاستقطاب...

— يساهم في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3. مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يقوم التخطيط على عدد من المبادئ نذكر منها:¹³

مبدأ الواقعية: يقصد بها القيام بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنائي للمجتمع، وفي ظل حدود الإمكانيات والموارد المتاحة التي تسمح بالتنفيذ في حدود الإمكانيات الموجودة.

مبدأ المرونة: يتوقف نجاح الخطة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة، لأنها تساعد على حل المشكلات وتفادي العقبات الطارئة التي لم تكن فالحسبان حين إعداد الخطة ووضعها.

مبدأ الشمولية: يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان بجميع المستويات، والشمول في غدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط، الاختيار، التدريب، الترقية، النقل والتقاعد...

مبدأ تحديد الأولويات: والأولية معناها مراعاة الأسبقية القائمة على درجات أهمية الأعمال والمشروعات والبرامج والخدمات وغيرها، وذلك لكي تقابل الحاجات الملحة والضرورية في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد القائمة.

مبدأ التعاون والتناسق: التعاون والتناسق دعامتان هامتين بل أساسيتين تتمثلان في الجهود المبذولة التي يجب أن تلتقي في بؤرة واحدة ليتسنى تحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط.

مبدأ الوضوح والبساطة: يجب أن يكون التخطيط واضحاً في جميع عناصره، فتكون أهدافه واضحة، كذلك السياسات والإجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة والبرمجة الزمنية وفي معايير خاصة حتى يمكن للجميع فهمه والمشاركة الفعالة في تحقيق أهدافه.

4. مميزات التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يتميز التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بعدة مميزات

منها: ¹⁴

— تشجيع السلوك المؤثر عوضاً عن السلوك الاستجابي ويقصد بالسلوك المؤثر أن تطور المؤسسة نظرتها إلى

المستقبل التي تود الوصول إليه. أما الإستيجابي فيعني الاستجابة للمشاكل عند حدوثها؛

— يساعد المنظمة في تطوير مجموعة من الأهداف الإستراتيجية التي ترفع من قدرة المنظمة ومعارفها في البيئة

المحيطة؛

— يساهم في إعادة تفحص الافتراضات والإستراتيجيات وتعديلها وتقويمها كما يشجع على التفكير المبدع

وعلى كل ما هو جديد؛

- أن لتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية قيمة ضعيفة إذا لم تشارك فيه جميع المستويات من الموارد البشرية؛
- إن هذه العملية تحقق الفرص والتهديدات في بيئة المؤسسة؛
- يوفر للمنظمة المرونة المطلوبة ما يمكن الشركة من الاستجابة.

5. مراحل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: يومكن إبرازها في:

—دراسة إستراتيجية المنظمة وأهدافها: بطريقة جيدة وموضوعية.

—تحليل البيئة الداخلية والخارجية: تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لابد من تحليل نوع وكم الموارد البشرية وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد نقاط القوة والضعف، كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص¹⁵.

—تحديد تأثير المتغيرات الخارجية على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية: وتشمل ما يلي:

- متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المنظمة وحجم أعمالها مستقبلا؛
- متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانات الموارد البشرية)؛

—تحديد تأثير المتغيرات الداخلية على احتياجات المنظمة من الموارد البشرية: وتشمل:

- حجم العمل المطلوب من كل وحدة؛

- عدد العاملين في المنظمة و ما يملكونه من خصائص شخصية؛
 - تحليل طبيعة الموارد البشرية داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للعمل؛
 - التقييم الوظيفي والتصميم الوظيفي.
- تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية:** بعد دراسة المتغيرات البيئية وأثرها على حجم أعمال المنظمة المستقبلي وقوة العمل التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وتأتي عملية تقدير حاجة هذه الإستراتيجية من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات ولكل وظيفة أي بشكل تفصيلي.
- تحديد عرض الموارد البشرية:** تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بإتباع ما يلي:
- بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل؛
 - تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها؛
 - معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد تحديد قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلالها.
- إعداد الخطة:** بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية¹⁶. ويتم تحديد الطرق اللازمة لتلبية الاحتياجات من الموارد البشرية، منها:

- التوظيف؛
- الترقية والنقل والتقاعد؛
- التدريب والتطوير؛
- تعديل الأجور والرواتب؛
- تطوير المسار الوظيفي؛
- التغييرات التنظيمية؛
- التعويضات والمزايا؛
- العلاقات العمالية.

— المتابعة والتنفيذ: حيث يتم تحديد جدول زمني لتنفيذ هذه الأعمال، مع متابعة طريقة سير العمل بقصد الوقوف على أي نواقص ومحاولة تغطيتها في الوقت المناسب.

II-2- إدارة رأس المال البشري

وسنتطرق إلى إدارة رأس المال البشري بالتعرض لمفهومه، أهميته ومكوناته من خلال السطور الموالية.

1. مفهوم رأس المال البشري: يعد مصطلح رأس المال البشري مصطلحا حديثا، حيث أنه حل تدريجيا محل مصطلح الأفراد نتيجة توسع وتعمق الدراسة في هذا المجال، ويختلف تعريفه من باحث لآخر ومن مفكر لآخر، باختلاف مجالات الدراسة والمذاهب التي ينتمون إليها.

وعرفه جون كلود جييري مجموعة المعارف والكفاءات الخاصة بالفرد والناجمة عن تربيته العائلية والمدرسية

والجامعية وخبرته الشخصية.¹⁷

كما عرفه بيكر على أنه هو مجموعة الكفاءات والخبرات والمعارف البشرية التي اذا اتبعت باستثمار ينتج عنها مدخول يرفع من إنتاجية الأفراد.¹⁸

وعرف من قبل OCDE (*) على انه يتضمن المعارف، والمؤهلات، القدرات، والخصائص

الأخرى المكونة للفرد التي تعزز من الرفاه الاجتماعي والاقتصادي¹⁹.

ومنه يمكن أن نخلص أن رأس المال البشري هو مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي يمتلكها الأفراد داخل تنظيم معين. والتي تمكنه من تنمية وزيادة الإنتاجية، وخلق الإبداع.

كما أن العناصر المكونة له والمتمثلة في (المعارف، المؤهلات، الخبرات..) يمكن أن تدمج وتستخدم بطرق مختلفة.

ولتنمية رأس المال البشري يجب الأخذ في الحسبان البيئة الاجتماعية الذي تكون واستغل فيها كالمدرسة، التنظيم، سوق العمل، الثقافة، المجتمع....²⁰

2. أهمية رأس المال البشري: يكتسي رأس المال البشري مكانة هامة في كتابات العديد من المفكرين والباحثين في الوقت الحالي، إذ يعتبر من القضايا الإستراتيجية التي أصبحت محل جدال ونقاش الكثيرين، وذلك لأهميته الكبيرة والتي سنحاول إبرازها في النقاط التالية:

- يعتبر أحد المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتباره على رأس المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، حيث أصبح العنصر البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم للتقدم.

- يساهم في مواجهة التحديات والمشاكل المتوقعة حدوثها ووضع سياسات وإجراءات كفيلة بحلها.

- إن رأس المال البشري هو عصب التنمية، وهو القادر على دعم الأمة الاقتصادية من خلال القيمة المضافة، وترشيد استخدام المصادر الطبيعية والمحافظة على البيئة.

- يشكل قوة دفع حقيقية للمنظمات بمختلف أنواعها ويساعد في إدماجها مع التطورات الحالية.

- تكمن أهمية رأس المال البشري في قدرته وجهوده وكفاءته التي ينبغي أن تنعكس وتنعكس بصورة إيجابية

الأهداف المسطرة والمخططة والممكن إنجازها وتنفيذها.²¹

- إن زيادة التأهيل والإعداد في قدرات وخبرات رأس المال البشري في الشركة ومداومة التدريب عليه من

شأنه زيادة الأداء وخلق تفاهم مشترك بين العاملين وتقليل نطاق الرقابة وارتفاع مستويات الثقة بين العاملين.²²

- رأس المال البشري قادر على البناء ، الاكتشاف ، التحليل وإعادة التركيب والابتكار والإبداع في استثمار

باقي الأصول في المنظمات.

- إن المنظمات بما تتوفر عليه من كفاءات تحقق لها مصدر التفوق والربح والثروة.

3. مكونات رأس المال البشري: ويمكن تجزئة رأس المال البشري في البنوك ومنظمات الأعمال إلى ما يلي:

- **الكفاءة:** تتمثل في سيورة العامل الكفاء القادر على تحريك ووضع مختلف وظائف نظام معين حيز التنفيذ،

وبمفهومها الواسع "الكفاءة المهنية"، وهي حالة التي يمكن فيها تعبئة وتنسيق وتوظيف الموارد، ولا تظهر إلا من خلال

ممارسة العمل²³

- **المعرفة:** هي نتاج م هذه المعلومات مستخرجة من قاعدة أخرى كبيرة من البيانات المختلفة، فالمعرفة ما هي إلا

نتاج عملية تجميع وتسجيل ومعالجة، وتفسير وتحليل وترجمة، ثم تجسيد كم هائل من البيانات والمعلومات الموجودة،

فهي مجموع البيانات والمعلومات المعالجة ومجموع البحوث والدراسات والخبرات والتكنولوجيا ونظم الإدارة والمناهج

والمهارات التي يتمتع بها الأفراد أو المؤسسات.²⁴

- المهارة: يمكن تعريف المهارة على أنها القدرات التي تكتسب بالتمرين والتجربة.²⁵

وعرفت أيضا على أنها: القدرة على ترجمة المعرفة إلى تصرف ينتج الأداء المرغوب²⁶

II-3- إستراتيجية تمكين العاملين

وستتطرق إلى أبرز العناصر التي توضح هذه الاستراتيجية من خلال العناوين التالية:

1. مفهوم التمكين: قبل مناقشة وتعريف مصطلح التمكين، لابد من الاعتراف بأن هنالك آراء مختلفة حول التعريف،

وسنحاول فيما طرح بعض هذه الآراء بعد تعريفه لغة.

لغة: مصدرا أفعال "مكن"، يقال "مكنه" الله من الشيء "تمكيناً" و"أمكنه" منه، و"استمكن" الرجل من الشيء

و"تمكن" منه، وفلان لا "يمكنه" النهوض أي لا يقدر عليه. والتمكين أي الاستطاعة على فعل الشيء²⁷.

اصطلاحاً: ويعرف التمكين اصطلاحاً على أنه "تمكين شخص ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال

التدريب والثقة والدعم العاطفي"²⁸.

وعرف على أنه "إشراك السلطة والصلاحيات في منظمة ما ، بتقديم المزيد من المسؤوليات والفرص للأفراد

لتحقيق القيمة المضافة وتخفيض التكاليف"²⁹.

كما عرف على أنه تحرير الإنسان من القيود، وتشجيع الفرد، وتحفيزه، ومكافأته على ممارسة روح المبادرة،

والإبداع³⁰.

وعرف أيضا على انه مقارنة تسمح للأفراد والتنظيمات بالمزيد من السلطة للممارسة الأنشطة واتخاذ القرارات، مما يؤثر على البيئة التي تعمل بها واستمراريتها، وطبق التمكين في العديد من المجالات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... وينقسم إلى تمكين الأفراد، تمكين مجتمعي، تمكين تنظيمي³¹.

من خلال التعاريف السابقة يمكن أن نستخلص أن التمكين هو مفهوم إداري حديث يركز على الاهتمام بالعنصر البشري من خلال إعطاءه المزيد من المسؤوليات والصلاحيات والمساعدات التي تمكنه من القيام بعمله على أحسن وجه. بالإضافة إلى تزويده بالمهارات الكافية كي يكون قادرا على اتخاذ القرارات وحل المشكلات التي تعترضه.

والتمكين الإداري Powerment مشتق من كلمة Power وتعني القوة والسلطة وتختلف عن التفويض Delegation مع أنه جزء منه. فهو يعني عملية منح التفويض والصلاحيات ليمتلك الفرد القوة والقدرة على العمل واتخاذ القرارات، بينما التمكين لا يتوقف عند ذلك بل يتعداه إلى إعطاء الحرية في ممارسة الأعمال وتقليل نطاق الإشراف وتطبيق الرقابة الذاتية والاستقلالية في العمل.

2. أسباب التمكين: يمكن اللجوء إلى إستراتيجية التمكين لعدة أسباب نذكر منها:

- حاجة المنظمة للاستجابة أكثر للسوق و تخفيض المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية؛
- الحاجة لعدم انشغال الإدارة العليا بالأمر اليومية؛
- الحاجة للاستغلال الأمثل للموارد البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة؛
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات و إطلاق القدرات الإبداعية للأفراد؛
- الحد من تكاليف التشغيل.

3. أنواع التمكين:

ويمكن عرض اهم تقسيمات التمكين في الجدول التالي:

جدول رقم (03): أنواع التمكين

المحتوى	النوع	الكاتب
ويتمثل في اعطاء الفرد السلطة والصلاحيات اللازمة.	التمكين الفردي	حسب Ninacs 2002
تمكين فرق العمل والجماعات وتوفير المساعدات والممكنات لهم.	التمكين الجماعي	
وهو مساعده جميع الافراد في مختلف المستويات لتحسين الأداء التنظيمي ككل.	التمكين التنظيمي	
فهو يتضمن التزام الفرد ذاتيا وقدرته على تحمل المسؤولية والتصرف في المواقف الأنية.	التمكين الداخلي	حسب Erstad, 1997
عبارة عن الاليات التي تعتمدھا ادارة المنظمة من خلال تهيئة الوسائل والممارسات التي تسهل للعاملين صنع القرار وحرية التصرف.	التمكين الخارجي	
من خلال تفويض السلطة والصلاحيات.	التمكين الرسمي	حسب Dewettinck,et,al, 2003
الذي يعطى للفرد اعتمادا على خبرته ومعرفته.	التمكين الاعتباري	

التمكن الترابطي	وهو التمكين المرتبط بطريقة وأسلوب الادارة وفلسفتها.
التمكن التحفيزي	وهو التمكين الذي يتضمن حرية الشخص وقوته من خلال السيطرة التي يتمتع بها نحو العمل، ومدى شعوره بالانجاز عند تقديم المبادرات.

المصدر: تم اعداد الجدول بالاعتماد على العديد من المراجع:

- كامل شكير، التمكين الاداري وتأثيره في تطبيق ادارة الجودة الشاملة، بحث ميداني في جامعة بابل، كلية

الادارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، ص 110. www.uobabylon.edu.iq

-William A Ninacs, **Empotement : Cadre Conceptuel et Outils D'évaluation de L'intervention Sociale et Communautaire**, Un forum Canadien, De la Sécurité du Revenue à L'emploi, Community Services Council Newfoundland and Labrador, Québec, 3/11/2006, p04.

4. خطوات التمكين:

إن تنفيذ التمكين يتطلب مجموعة من الخطوات تدريجياً وعلى مراحل متعددة للتغلب على المعوقات التي قد تواجه تطبيقه. ومن وجهة نظر Daft فإن تطبيق خطوات تمكين العاملين يتخذ عدة مراحل متدرجة إذ تكون البداية في أدنى مستوى من التمكين ومن أبسط المهارات تصاعدياً وعلى النحو الآتي:³²

المرحلة الأولى: تبدأ مع إعادة تصميم العمل بما يحقق الإثراء الوظيفي، وفيها تبدو مهارات العاملين على نحو محدود وغير معقد مما يجعل مستوى تمكينهم متدنياً.

المرحلة الثانية: يصار فيها إلى تشجيع العاملين على تقديم المقترحات، مما له الأثر في تنمية مهاراتهم، ويساعد على توسيع مجال تمكينهم مقارنة بالمرحلة السابقة.

المرحلة الثالثة: تنص على منح العاملين الذين ثبتت لديهم القدرة والمهارة الفرصة للمشاركة في صنع القرارات، مما يعزز مهاراتهم، ويفسح المجال أمامهم لمزيد من التطور في مجال تمكينهم لاحقاً.

المرحلة الرابعة: تشكيل فرق العمل بأنواعها ومنها حلقات الجودة وفرق المهمات الخاصة وفرق حل المشكلات الطارئة في العمل وفرق العمل الذاتية وفرق المشاريع الخاصة لتأهيلهم لمرحلة التمكين الفعلية.

المرحلة الخامسة: وتسمى مرحلة التمكين التي تمنح العاملين فيها سلطة صنع القرارات والتحكم في كيفية القيام بأعمالهم، فضلاً عن منحهم القوة في التأثير والتغيير في مجالات المنظمة المختلفة، كالأهداف التنظيمية والهياكل وأنظمة المكافآت.

5. أساليب وطرق التمكين:

هي مجموعة الطرق والأساليب الواجب توافرها لنجاح التمكين والتي تستخدمها المنظمة كي تزيد من أداء موظفيها وتطويرهم وبالتالي تحسين أدائها وتطوير جودة منتجاتها مما يحافظ على مركزها التنافسي في السوق ويزيد من فرص نجاحها أمام منافسيها.

1. بناء المعارف والمهارات: إن تمكين العاملين يتطلب تزويدهم بالمعارف والقدرات والمهارات اللازمة للقيام بأعمالهم والمشاركة في حل المشاكل التي تواجههم. إن هذا له تأثيره في عملية صنع القرارات، والقيام بالممارسات والتصرفات المختلفة داخل خارج المؤسسة، مما يؤدي إلى التحسين المستمر في جودة عمليات والممارسات التنظيمية والوظيفية وهذا من شأنه تحقيق الريادة والتميز.

2. التدريب: يتمثل في تنمية المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد من أجل تحسين أداءهم وتحقيق أهداف البنك. فالتكوين يجب أن يأخذ في الاعتبار احتياجات الأفراد والبنك السابقة وذات الأثر العكسي، فمثلاً بالنسبة للتقنيات البنكية فمعارف الأفراد يجب أن تكون مدعومة وثرية عن طريق تكوين يخصص المنتجات البنكية الجديدة³³. إذا فالتدريب يمنح الفرد مزيد من الأمن والاستقرار في عمله، كما يتيح له المزيد من فرض الترقية والتقدم، مما يحسن من أدائه وأداء المنظمة ككل، إذا باختصار فأن التدريب هو نقطة تلتقي عندها المصالح المشتركة لكل من المنظمة والعاملين فيها.

3. التحفيز: ويتمثل في العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة لدى الفرد والتي تحدد السلوك أو التصرف المطلوب. والتحفيز قد يكون ايجابيا أو سلبيا وكل له تأثيره، والجزاء أو العقوبة قد تكون غير محفزة بالنسبة للمعني، ولكنها ترتبط بالرهبة ذلك أنها تتعلق بالمسؤوليات والمثاليات.

وتسهم الحوافز المادية والمعنوية في تمكين العاملين من خلال زيادة دافعيتهم ورضاهم وانتماءهم، مما يرفع من إنتاجية ومردودية المنظمة ويزيد من جودة منتجاتها الشيء الذي يضعها في الصدارة.

4. تفويض السلطة: إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام المركزي في اتخاذ القرارات وهذا يتطلب التوسع في تفويض الصلاحيات كي يتاح للعاملين في المستويات الدنيا صلاحيات أوسع في وضع الأهداف وحرية التصرف واتخاذ القرارات وتحقيق المشاركة الفعالة في إدارة المنظمة³⁴.

5. الاتصال: والمقصود به العلاقات الاجتماعية والرسمية بين الأفراد والذين يتفاعلون بشكل يؤدي إلى ردود أفعال على مستوى الفرد والجماعة³⁵. حيث تساهم سهولة الاتصالات وتبادل المعلومات في نجاح التمكين، وهذا لن يتم

إلا من خلال التنسيق بين الإدارة العليا والاطر التنفيذية وتوزيع المعلومات في الوقت المناسب وهذا ما يفعل عملية الاتصال في كافة المستويات الإدارية.

6. فرق العمل: تعتبر فرق العمل إحدى الآليات الهامة لتطبيق التمكين في المنظمات، ويجب أن تتمتع فرق العمل بمهارات متكاملة وتلتزم بتحقيق هدف معين وله سلطة كافية لاتخاذ القرارات. حيث تزيد من دافعية الأفراد في العمل مما يساهم بشكل مباشر وغير مباشر في تحقيق الأهداف التنظيمية وتنفيذ الإستراتيجية³⁶.

7. المشاركة في اتخاذ القرارات: أن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المديرين للمرؤوسين تشكل أحد أفضل الوسائل بالنسبة للمديرين والعاملين للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم. فالمندراء عادة لا يجذبون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبها خلال فترة بقائهم في السلطة. لذا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي. يجب تقييم نوعية القرارات التي تتم بشكل يومي حتى يمكن للمديرين والمرؤوسين تحديد نوعية القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل مباشر³⁷.

6. التمكين وتحقيق الإبداع والابتكار: إن التفرد يتكون في المنظمات من خلال قدرتها على تحقيق الإبداع والابتكار والتميز عن غيرها من المنظمات الأخرى المنافسة في نفس القطاع، سواء أكان ذلك بطبيعة المنتجات أم الخدمات التي تقدمها، وكذلك طبيعة الموارد التي تمتلكها وهذا ما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية³⁸.

ويلعب التمكين أهمية بالغة في تحقيق ذلك، فهو يستخرج من الموارد البشرية أقصى طاقاتها وأفضل إبداعاتها، وإن وجود أفراد لديهم سلوك إبداعي يدفع المنظمة إلى تغيير خصائص الوظيفة التي يعملون بها، وبالتالي تنمية السلوك الإبداعي.

ويرتبط الإبداع بمفهوم التمكين حيث أنه يخلق أشخاصا قادرين على حل المشكلات ويتحملون المسؤولية كما يستطيعون التأثير في الآخرين وهو الهدف الذي يسعى التمكين لتحقيقه. فالأفراد يستطيعون الإبداع عندما

يتم منحهم المزيد من المسؤوليات والحرية في أداء أعمالهم، مع تزويدهم بالموارد الضرورية وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وكذلك فإن إخضاعهم لبرامج تدريبية يزيد من مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم، أما تحفيزهم ماديا ومعنويا يزيد من دوافعهم للعمل.

إن كل هذا ينعكس على المنظمة وعلى تحقيق أهدافها وزيادة فعالية الاتصالات بها مما يحقق التكامل والتناسق بين مختلف الأقسام والإدارات. أما بالنسبة للزبائن فيساهم التمكين في سرعة إنجاز المهام الإجابة على تساؤلاتهم وبالتالي الحصول على رضاهم ولأنهم للمنظمة.

II-4- إستراتيجية التسويق الداخلي

ركز التسويق من الناحية التقليدية على عمليات التبادل بين المنظمة والعملاء، إلا أن طبيعة الدور الذي يلعبه العاملين بالمنظمة في تحديد مستوى الجودة ومدى رضا العميل عن العرض التسويقي قد وجه النظر إلى شكل آخر من أشكال التبادل، وهو ما يمكن أن يتم بين المنظمة والعاملين بها.

1. مفهومه:

عرف الباحث Berry سنة 1984، الذي يعتبر أول من أشار إلى مفهوم التسويق الداخلي على أنه: "تطبيق فلسفة وممارسات التسويق على الأفراد الذين يخدمون العملاء، بحيث يتم توظيف أكفأ الأفراد والاحتفاظ بهم للقيام بمختلف الأعمال على أكمل وجه-".

أما Gronroose سنة 1990، فقد عرف التسويق الداخلي بأنه: "تلك الفلسفة التسويقية الحديثة التي تستهدف إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها إلى العاملين والعمل على تحقيقها -". في حين عرفته كل من

Bitner and Zeithaml سنة 2000، بأنه: "اختيار وتوظيف العاملين المناسبين وتدريبهم وتحفيزهم ومكافأهم مع توفير المعدات والتكنولوجيا المناسبة بهدف تزويد العملاء بخدمة ذات جودة عالية.³⁹

كما تم تعريف التسويق الداخلي بأنه "الجهود التي تستهدف التعرف على حاجات ورغبات العاملين وتحقيق رضائهم عما يقومون بأدائه من وظائف وأنشطة.⁴⁰

كما يعرف على انه الجهود التسويقية المبذولة في إقناع العاملين داخل المنظمة بأهمية أداءهم الفعال ودوره في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة⁴¹.

وعرفه كوتلر سنة 2000 انه العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب وتحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن⁴².

وكذلك تم تعريفه بأنه أحد أشكال التسويق داخل المنظمة والذي يركز على جذب انتباه العاملين لأداء الأنشطة الداخلية التي بحاجة إلى تغيير لتحسين أداء التسويقي الخارجي.

و تقوم فكرة التسويق الداخلي على أنه في مجال إنتاج السلع وتقديم الخدمات هناك نوعان من العملاء:

أولهما هم العملاء الداخليين (وهم العاملين داخل المنظمة) ويجب الاهتمام بهم لأنهم يشتركون في تقديم الخدمة وطريقة استخدامها.

وثانيهما هم العملاء الخارجيين ولكي نصل للعملاء الخارجيين فإنه يجب الاهتمام أولاً بالعملاء الداخليين الذين يعتبرون وسيلة الشركة للوصول إلى العملاء الخارجيين.

2. خصائص التسويق الداخلي: يمكن ذكر أهم الخصائص في:⁴³

1-التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل والتفاعل بينها وبين العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن والانتماء والصدقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي؛

2-التسويق الداخلي عملية إدارية تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

— التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية و خبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين؛

— التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

3.أبعاد التسويق الداخلي: وتتمثل في:

أ- التمكين: وإذا ما اختارت أي منظمة تمكين عامليها يمكنها من الاستجابة لاحتياجات العملاء بطريقة أسرع وحل مشاكلهم في الوقت المناسب. وزيادة التفاعل مع العملاء الخارجيين. بالإضافة على إيجاد أفكار جديدة لتطوير الخدمة.

ب- البرامج التدريبية : تؤكد كل ممارسات التسويق الداخلي تقريباً على أهمية التدريب للموظفين "خاصة في الخط الأمامي" لأنهم يحتاجون إلى زيادة المعرفة والقدرة وكذا بهدف حل المشاكل لضمان خدمات ذات جودة عالية كذلك كما ينظر إلى تم تعريفها بأنها " العملية التي تستهدف تعليم الموظفين الجدد المهارات الأساسية لأداء وظائفهم " التدريب في أثناء الخدمة على أنه عملية نمائية تتصف بالاستمرارية والنظامية والتكاملية تتمركز بصورة رئيسية حول الأدوار الآنية والمستقبلية التي يضطلع بها المتدربون في ضوء الاحتياجات والمستجدات، وفي ضوء ما تفسر عنه عمليات التشخيص وتقويم الأداء الدوري للمتدربين

ج- الحوافز والمكافآت: إذا كان الأجر أو المرتب هو المقابل الذي يحصل عليه الفرد كقيمة للوظيفة التي يشغلها، فإن الحافز هو العائد الذي يحصل عليه كنتيجة للتميز في الأداء، وبالتالي نجد أن تطبيقات المنظمة لممارسات التسويق الداخلي هو الاهتمام بموظفيها ولا تطلب منهم فقط بل كذلك تجازيهم. وإذا ما رغبت منظمة الخدمة بأن يكون فري عملها موجهها اتجاه خدمة الزبائن عليها أن تبذل قصارى جهدها لوضع نظام فعال للمكافآت والإقرار بجهود عاملها 12 ومعاملتهم كجزء من عائلة المنظمة .

د-الاتصال الداخلي: يعرف منصور الاتصال الداخلي على أنه "شبكة العمل التي يمكن من خلالها جمع وانتقال المعلومات وهي عملية ضرورية لصنع القرار الفعال، بالإضافة إلى إسهامه في خدمة العملاء بجودة عالية، فيوفر مع تيسير عملية انتقالها بحيث تكون خالية من التعقيد، والعمل على تفعيل 13 جمع المعلومات الضرورية للموظفين " العلاقة بين الطرفين المتصلين .

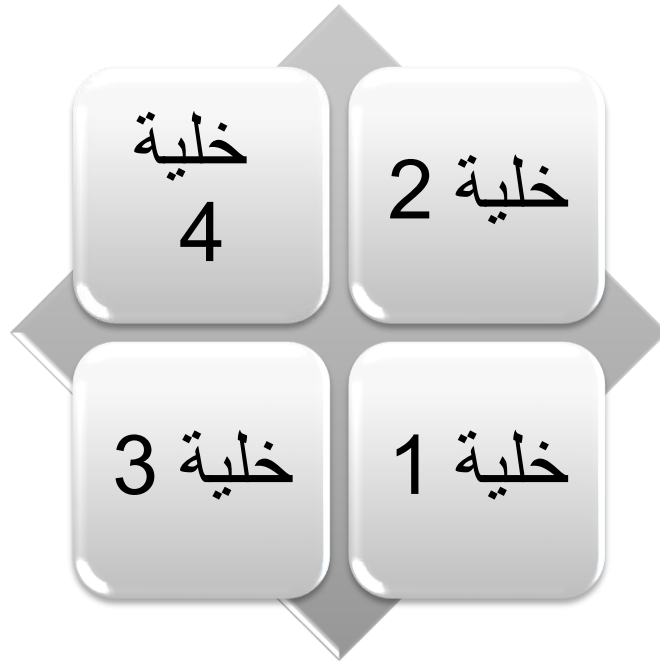
هـ- أسلوب تعيين العاملين: تعد سياسة التوظيف والتي تشمل الاستقطاب والاختيار والتعيين إحدى أهم الأبعاد الرئيسة للتسويق الداخلي والتي يفترض إنجازها بكفاءة وفاعلية عالية، إذ أن النجاح في هذا الإنجاز سينعكس على النشاطات الأخرى في المنظمة والتي من بينها النشاطات التسويقية. إذ أن الخطأ والتساهل في سياسة التعيين في منظمات الخدمات سوف يكون له انعكاسات على الكثير من الأنشطة الأخرى كالتدريب والتطوير والحوافز وتقويم الأداء، من هنا تعد سياسة التوظيف الصحيحة مفتاح نجاح منظمات العمال والوسيلة التي تمكنها من تحقيق الميزة التنافسية 14 والمتمثلة بنوعية الموارد البشري. و حيث أن حسن اختيار وتوزيع الموارد البشرية داخل المنظمة كل حسب قدرته، ووضع الإنسان المناسب في المكان المناسب ينعكس إيجابيا على أداء كل من العاملين فيها، ومن هنا فإن عملية الاحتياز تحظى بعناية واهتمام فائقين من قبل المنظمة لما يترتب على الاختيار الخطأ من سلبيات .

و- نشر المعلومات التسويقية: ان وجود اتصال تفاعلي متبادل للمعلومات بيت الإدارة والعاملين يتوجب وضع آلية يتم فيها نشر المعلومات التسويقية فيما بينهم، وتعد أدوات الاتصال بالعاملين الجانب المحسوس والأكثر أهمية في التسويق الداخلي، إذ نلاحظ أن أغلب المنظمات وخاصة الخدمية تعطي اهتماما كبير بالاتصال الداخلي من أجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية عن العمل لتطوير البرامج والخدمات، ضروريا لتوصيل خدمة ذات جودة عالية وكذلك للوصول وتعد الاتصالات الداخلية أمرا مهما في بناء وتقديم الخدمة. وقد أظهر تجريبيا إلى توقعات وبناء الزبائن، وبذلك يدرك العاملون دورهم جيدا من أن أنشطة الموظفين تعتبر شيء أساسي لتقديم الخدمة بجودة على ذلك يفترض أن يساهم نظام المعلومات التسويقية في نشر المعلومات للعاملين، وليكونوا قادرين على تقديم الخدمات للعملاء، وهذا يتطلب من الإدارة توفير المعلومات التسويقية على أن تكون كما ونوعا، وأن تتميز بالدقة بحيث تشمل الخدمات التي تنوي المنظمة الترويج لها ليكونوا على دراية بها حتى تساهم في تقديم المنافع للعملاء

4. مسؤولية التسويق الداخلي: ويمكن توضيحها من خلال الشكل الموالي:

شكل رقم (6):

مسؤولية التسويق الداخلي



المصدر: من اعداد الباحثة

الخلية رقم (1): التسويق الداخلي ينظر لقسم معين على أنه الذي يقوم بجهود التسويق، والقسم الآخر هو العميل.

فعلى سبيل المثال يقوم قسم نظم المعلومات الإدارية يعمل على تسويق خدمة إلى قسم المبيعات.

الخلية رقم (2): تقوم المنظمة ككل بتسويق خدماتها إلى قسم داخلها. كأن تعطي المستشفى اهتمام كبير إلى قسم

التمريض بها بزيادة الحوافز المقدمة له.

الخلية رقم (3): يقوم قسم بتسويق خدماتها إلى المنظمة ككل. مثال ذلك أن يقوم قسم الموارد البشرية بزيادة التعاون

مع الأقسام والإدارات الأخرى بتوفير العاملين المطلوبين لأداء الأنشطة بالمهارة المطلوبة.

الخلية رقم (4): المنظمة ككل هي التي تقوم بالتسويق وهي كذلك السوق. فالعاملين هم عملاء، والأعمال

والأنشطة هي منتجات. ولذلك يجب التأكد من أن التسويق الداخلي يستقطب ويحافظ على أفضل العاملين.

5. الأنشطة الضرورية في هيئة المنظمة لتنفيذ التسويق الداخلي: وتتمثل في:

- القيام بتقسيم الزبائن الداخليين على أساس مستوى التعامل مع الزبون؛
- القيام بالبحوث التي تساعد في تحديد متطلبات الزبائن الخارجيين والداخليين وطبيعة البرامج التدريبية؛
- يساعد التمكين في استعمال قدراتهم بالشكل الذي يضمن تقديم الخدمات بجودة إلى زبائنهم؛
- التحفيز والمكافآت يجب أن تعتمد على مساهمات العاملين في تقديم الخدمة الأفضل؛
- تساهم الاتصالات الداخلية من خلال استخدام الوسائل الحديثة في توفير المعلومات بين مختلف الوظائف، وفي تنسيق أنشطة المؤسسة، وتعزيز جودة الخدمات؛
- مقاييس الأداء لقياس مساهمة كل فرد وكل قسم في تحقيق أهداف الأداء؛
- بناء علاقات العمل الداعمة: وأن يساهم الجميع في كسر الحواجز بينهم وداخل الأقسام، مما يعزز الاتصالات الداخلية واحتمالية تحقيق جودة الخدمات الداخلية والخارجية

II-5- الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

سنعمل على التطرق إلى كل ما يتعلق بالإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الفقرات التالية.

1. تعريف الإدارة الإلكترونية: سوف نقوم من خلال هذا العنصر إلى عرض بعض التعاريف الخاصة بالإدارة

الإلكترونية كما يلي:

- يعد مصطلح الإدارة الإلكترونية (E -management) مصطلحاً حديثاً، فهي طريقة حديثة تعتمد بشكل أساسي على استخدام شركة مقاومة للاتصالات البحث واسترجاع المعلومات من أجل دعم واتخاذ القرارات،

وتعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات والانتقال من العمل الإداري التقليدي إلى أعمال، تنفذ باستخدام التقنيات الرقمية الحديثة.

- ويعرفها السالمي "بأنها الاستغناء عن المعلومات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني عن الطريق الاستخدام الواسع لتكنولوجيا المعلومات، وتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات مكتبية ثم معالجتها حسب خطوات متسلسلة منفردة مسبقاً⁴⁴

- تعرف بأنها عملية مكننة أعمال ونشاطات الإدارة بالاعتماد على تقنيات المعلومات الضرورية كافة وصولاً إلى تحقيق أهداف الإدارة في التقليل من استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين وذلك اعتماد الأرشيف الإلكتروني والبريد الإلكتروني والمفكرات الإلكترونية والرسائل الصوتية.⁴⁵

- يعرف يونس الإدارة الإلكترونية بأنها مجموع العمليات الإدارية التي تستطيع من خلالها استخدام الوسائل الإلكترونية وتطبيقها بكفاءة عالية، مما يؤدي إلى تطوير التنظيم الإداري وتحسين القدرة التقنية لمستوى أداء الأجهزة الإلكترونية وتعزيز فاعلية تبادل المعلومات للوصول للأهداف المطلوبة.⁴⁶

- تعرف الإدارة الإلكترونية بأنها منظومة إلكترونية متكاملة تعتمد على تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحويل العمل الإداري اليدوي إلى أعمال تنفذ بواسطة التقنيات الرقمية الحديثة.⁴⁷

ومنه وما سبق فإن الإدارة الإلكترونية هي الانتقال من العمل الإداري التقليدي اليدوي إلى استخدام

التقنيات الحديثة في العمل.

2. تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها الإجراءات المحسوسة الخاصة بجمع وتخزين وحفظ واسترجاع البيانات الصحيحة المفصلة عن الموارد البشرية وانتقال الأفراد وخصائصهم الصحيحة والفعالة في أي مؤسسة بما يدعم كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري⁴⁸.

وتعرف بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغيرات التنظيمية الأخرى في إتاحة إمكانية الوصول إلى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق أوسع وكذلك توفير فرص عديدة للإدارة⁴⁹.

ومنه وما سبق يمكن تعريف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تحويل غدارة الموارد البشرية إلى منظومة إلكترونية تعتمد على تقنيات حديثة في تسيير العنصر البشري.

3. أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: وتتمثل في:

- 1- محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت وتقليل التكلفة اللازمين لإنجاز المعاملات وفق تطور مفهوم الإدارة الإلكترونية⁵⁰
- 2- تقييم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحريرها لكي تستجيب ومتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم والتنوع لتحقيق الخدمات الإدارية الإلكترونية.
- 3- إعداد خطط الموارد البشرية التي تحدد الخبرات والمهام المطلوبة والأعداد اللازمة لشغل الوظائف تم توصيفها وتحديد معايير الأداء.
- 4- وضع سياسة واضحة لعملية الاختيار والمقابلات الشخصية وتحديد معايير المفاضلة، ووضع المواصفات المطلوبة لشغل الوظائف.
- 5- تخطيط المسار الوظيفي من حيث عمليات التعيين والترقية والنقل وغيرها.
- 6- تخطيط نظم وبرامج الحوافز وربطها بالأداء المستهدف.
- 7- تصميم وتنفيذ نظام قياس كفاءة الأداء، وتحليل نتائج القياس، واقتراح سبل تطوير الأداء.
- 8- تحديد الاحتياجات التدريبية وفقا لأساليب فاعلة، وتصميم أنشطة وتدريب وتنمية الأفراد، وتوفير الشروط والظروف الكفيلة لضمان فاعلية التدريب وتحقيقه للأهداف المرجوة.

9- تنمية أساليب وبرامج تفعيل مشاركات الأفراد في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالابتكار والتطوير⁵¹.

4. مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: إن أهم مزايا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، تتمثل في:

— إعطاء دور أكثر استجابة وإستراتيجية للموارد البشرية؛

— يعتمد على إجراءات محددة ومنظمة ومنطقية؛

— يهتم بتجميع واستخدام البيانات المفيدة لتسيير الأفراد؛

— يهتم بجميع أنشطة الموارد البشرية؛

— إرضاء العاملين وترشيد العمل والقرارات؛

— دعم أكبر للإدارة عبر أقسام الشركة؛

— تقليل التكاليف الإدارية؛

— توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب.

5. الشروط التي يفرضها نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: هناك مجموعة من الشروط التي يفرضها تطبيق

نظام الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

1. إلغاء الحدود بين قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات: فمعظم المعلومات وقواعد البيانات تحتاج

للصيانة والتحديث وهذا لن يتم إلا على أيدي أشخاص يجمعون بين مهارات قسمي الموارد البشرية وتكنولوجيا

المعلومات⁵²؛

2. تحسين مكانة قسم الموارد البشرية: حيث سينافس الأفراد بقسم الموارد البشرية الأقسام الأخرى وبالتالي اكتساب

مهارات لتحقيق التقدم ومواكبة المناخ التنافسي يعتبر بمثابة تحديا كبيرا؛

3. تحويل تركيز قسم الموارد البشرية على العملاء: حيث يجب التركيز على العملاء بتحديد العملاء المستهدفين واحتياجاتهم والخدمات التي يمكن تقديمها لهم؛

4. حاجة العاملين بالموارد البشرية إلى فهم طبيعة الشركة: حيث يجب فهم طبيعة العمل بتحديد كيفية عمل القطاعات المختلفة مع بعضها البعض، ودور الموارد البشرية في تحقيق ذلك وستكون هناك حاجة إلى انتقال المهام المختلفة بين الافراد؛

5. فقد العاملين بالموارد البشرية للاتصال مع الأفراد: حيث قد يساعد استخدام الحواسيب في القيام بمعالجة البيانات وتوفير وقت أكبر للتعامل المباشر مع الأفراد؛

6. الحفاظ على مستوى جودة الخدمة: حيث يوجد احتمال لانخفاض جودة الخدمة مع تنفيذ أي نظام جديد، فبينما يختص قسم الموارد البشرية باتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية فإن هناك على الأقل بوجود درجة ما من القدرة على الرقابة والتحكم في تلك القرارات ومع ذلك فإن إمداد المديرين التنفيذيين بالنظم التي تساعد في تنفيذ المهام التي كان يقوم بها قسم الموارد البشرية قد يسبب مشكلات تتعلق بمراقبة الجودة.

6. التخطيط لتنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: ويمكن توضيح وضع خطة لتحدي الاستثمار الملائم في نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية من خلال الخطوات التالية:⁵³

المرحلة 01: تحديد موقع قسم الموارد البشرية بالشركة والخدمات التي يقدمها وأسلوب إدارته لها؛

المرحلة 02: تحليل أسلوب أداء العمل بالشركة وتحديد المجالات التي يمكن أن تصنف فيها الموارد البشرية قيمة أكبر للشركة، ويمكن القيام بذلك عن طريق عمل تحليل لسلسلة الفنية الخاصة بالشركة، ودور نظام الإدخال الإلكتروني للموارد البشرية في تحويلها؛

المرحلة 03: تحديد العقبات التي ستتم مواجهتها وكيفية التغلب عليها مثل العقبات المالية والفنية المتعلقة بنظم أداء العمل بالشركة والعقبات الثقافية؛

المرحلة 04: النظر في احتياجات الشركة الفعلية ومعروف مدى قدرة البنية التحتية الخاصة بها على تلبيتها واتخاذ القرار بشأن تنفيذ النظام الملائم والذي يمكن تحقيق أقصى فائدة للعمل بالشركة، وبهذا يمكن عمل المسودة الأولى للمخطط التفصيلي لنظام الغدارة الإلكترونية للموارد البشرية الذي يتم تنفيذه؛

المرحلة 05: إعداد تقرير دراسة حالة لتبرير الاستثمار في تنفيذ الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فدون القيام بذلك لن تحصل الشركة على الاستثمار المطلوب.

II-6- الإدارة الدولية للموارد البشرية

مع اتساع النشاط التجاري الدولي فقد أصبح مفهوم الموارد البشرية الدولية من المفاهيم الهامة التي يتم تداولها على الساحة الاقتصادية المعاصرة وأصبحت المؤسسات تبحث عن مديري موارد بشرية دوليين قادرين على التعامل

مع الموارد البشرية بكفاءة وتميز فنتيجة لتباين الثقافات واختلاف الأساليب الحضارية من مجتمع لآخر فقد يؤدي هذا لفشل مدير موارد بشرية على المستوى الدولي

1. مفهوم الإدارة الدولية للموارد البشرية: هي الأنشطة المكتسبة التي تحدث عن طريق الابتكار والتطوير المستمر والمتجدد في اختيار القوى العاملة الفعالة داخل المؤسسات العالمية أو الدولية.

من أجل تحقيق الأهداف الدولية لهذه الشركة إضافة إلى تدريبهم وتطويرهم وتقييم أداؤهم، وتشمل الإستراتيجية إدارة الموارد البشرية على التوظيف والتدريب والتطوير والابتكار، وبناء العلاقات في كافة فروع المؤسسة بالعالم⁵⁴

2. أهداف إدارة الموارد البشرية في المنظمات الدولية: وتتمثل الأهداف الرئيسية في:⁵⁵

1. توفير موارد بشرية كفوة بخبرات عالية؛
 2. التعرف على العوامل التي تؤثر على نجاح المنظمة؛
 3. اكتشاف أنماط مختلفة من التفكير والسلوكيات التي يتميز بها الأفراد؛
 4. خلق ثقافة تعلم؛
 5. تطوير وتحسين العلاقات داخل وخارج المنظمة؛
 6. اكتشاف مختلف الظروف البيئية.
- ## 3. الخصائص المطلوبة في المدير الدولي: توجد العديد من الخصائص المطلوبة في المدير، تتمثل في:

- القدرة على التطوير واستخدام مهارات استراتيجيات عالمية؛
- القدرة على إدارة التغيير والتحول مع المتغيرات الجديدة؛
- القدرة على التنوع الثقافي؛
- القدرة على العمل مع الآخرين في مجموعات وفرادى؛
- القدرة على التواصل والتفاوض؛
- القدرة على تصميم والعمل داخل هياكل تنظيمية مرنة؛
- القدرة على التعلم ونقل المعرفة في مختلف المستويات.

4. واجبات إدارة الموارد البشرية في الشركة الدولية: وتتمثل في:

تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:

- معرفة السلوك المطلوب والقدرات والمهارات المطلوبة.

— معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر على الأداء وأسلوب القيادة.

— تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج.

الاستقطاب: وتتمثل في:

— أبناء الدبلوماسيين أو الطلاب الأجانب في جامعات البلد الأم.

— الإدارات المحلية والإقليمية.

— بنك معلومات داخلي به سجلات عن الموظفين.

— الإعلانات ووكالات التقديم وصائدي الكفاءات.

التوظيف: وتتمثل في:

أولاً: المصدر الداخلي: وهي الموجودة داخل المنظمة، وتتمثل في:

— من خلال المناقلات بين الموظفين العاملين في إدارات الشركة وفروعها الخارجية.

— أسلوب الحراك العمودي: ويتم ذلك عندما تقوم الشركة الدولية بترقية موظفيها الإداريين من وظائفهم الحالية

إلى وظائف أعلى.

ثانياً: المصدر الخارجي: وهي الموجودة خارج المنظمة، وتتمثل في:

— طلبات التوظيف.

— الجامعات والمعاهد العليا المختلفة.

— الموظفين العاملين في شركات دولية.

التدريب والتطوير: ونوجزها في:

— جانب التطوير المهني والفني المتعلق بالجوانب الفنية كالتمويل والتسويق والإنتاج.

— جانب يعرفهم بثقافات الدول الأخرى أو بثقافة الشركة.

- محاضرات، أفلام، نشرات، كتيبات.

- برامج التنوير الثقافي.

- برامج التشرب الثقافي.

- دراسة اللغات.

- الزيارات الميدانية بمختلف أنواعها.

التأقلم عند العودة: من خلال:

- عقد عمل مع المدير المغادر يوضح وضعه وعن أي عروض جديدة.

- ربط المدير الغائب بمدير يهتم أمور المدير المغترب في غيابه.

خلاصة الفصل:

إستراتيجية الموارد البشرية هي الوسيلة الأكثر شمولاً لتحقيق الأهداف الرئيسية للمؤسسة، وهي أساساً خطط وبرامج لتحقيق القضايا المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. وتساهم في تحقيق نوع من التكامل بين سياسات وبرامج الموارد البشرية للمنظمة.

ويتطلب نجاح أي منظمة أن يكون هناك تكامل بين استراتيجية المنظمة العامة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهو ما يستلزم تحليل كاف للبيئتين الداخلية والخارجية كمحاولة للتكيف مع متغيرات البيئة الخارجية، والتعامل مع متطلبات البيئة الداخلية لتحقيق التنافس والريادة.

أسئلة:

1. كيف نشأت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
2. ما هي أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
3. اذكر خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
4. ما هو الفرق بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
5. ما هي الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

الهوامش:

¹ عبد الرحيم محمد، فلسفة التخطيط الإستراتيجي: لماذا وكيف؟، دراسات أمنية، العدد 08، 2013، ص 14.

² نبيل محمد مرسي، إستراتيجيات الإدارة العليا-إعداد -تنفيذ -مراجعة-، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص 41.

³ فلاح حسن عداي، مداخل الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2004، ص 171.

⁴ عبد الرحيم محمد، مرجع سبق ذكره، ص 216.

⁵ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، محاضرة بعنوان: الإستراتيجية على مستوى المنظمة، 2013/04/02، ص

01

www.uobabylon.edu.iq

⁶ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، مرجع سبق ذكره، ص 02.

⁷ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁸ موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 01، جامعة ورقلة، الجزائر، 2002، ص 95.

⁹ راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 68.

¹⁰ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 229.

¹¹ هيثم عبد الله، أصول التخطيط الإستراتيجي، دار اليازوري العلمية، عمان، 2016، ص 45.

¹² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2016، ص 133.

¹³ محمد كمال مصطفى، فاعلية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للنشر، القاهرة، 2016، ص 323، 324.

¹⁴ رندة لياني الزهري، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 12، العدد الاول، 2000، ص 13، 14.

¹⁵ فائزة بوراس، مرجع سبق ذكره، ص 33.

¹⁶ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 258.

¹⁷ Jean Claude Guéry, **Valorisation du Capital Humain dans la Banque**, Revue D'économie Financière (N°104), p 195.

¹⁸ Laurent Cappelletti, (2010): Vers une Approche socio-économique de Mesure du Capital Humain ? , **Journée « Capital Immatériel : Etat des lieux et Perspectives »** 18 juin 2010, Montpellier : France, p 04.

(*)Organisation de coopération et de développement(OCDE) : منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية: هي منظمة دولية مكونة من مجموعة من البلدان المتقدمة التي تقبل مبادئ الديمقراطية التمثيلية واقتصاد السوق الحر. نشأت في سنة 1948 عن منظمة التعاون الاقتصادي الأوروبي العملية (آنفا)(OECC) التي يتزعمها الفرنسي روبير مارجولين، للمساعدة على إدارة خطة مارشال لإعادة عمار أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية. وبعد فترة تم توسيعها لتشمل عضويتها بلدان غير أوروبية، وفي سنة 1960 تم إصلاحها لكي تكون منظمة التعاون والتنمية الاقتصادية

¹⁹ Brian Keeley, **Le Capital Humain: comment le savoir détermine notre vie**, Organisation de Coopération et de développement Economiques, OCDE: Paris, France, p 30.

²⁰ Centre pour la Recherche et L'innovation Dans L'enseignement, **L'investissement dans le capital Humain –une Comparaison International–**, Organisation de Coopération et de développement Economiques : Paris, France, 1998, p 10.

²¹ Jean Claude Guéry, **Valorisation du Capital Humain dans la Banque**, Revue D'économie Financière, (N°104), p 195.

²² Jean Marie Perettik, **Gestion des ressources humaines**, Vuibert: Paris, France, 2000, p18.

²³ عادل حرحوش المبرجي، رأس المال الفكري (طرق قياسه وأساليب المحافظة عليه)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 12.

²⁴ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية: الإسكندرية، مصر، 2005، ص 12.

²⁵ ميلود تومي، إنتاج المعرفة لتعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات: المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسة الاقتصادية المنعقد يومي 12 و 13 نوفمبر 2005، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 21.

²⁶ أحمد عبد، اسماعيل الصفار، تأثير رأس المال البشري في الاداء المصرفي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008، ص 90.

²⁷ عبد العالي دبله، وفاء العمري، آلية التمكين الإداري في الفكر التنظيمي الحديث، جامعة محمد خيضر،

بسكرة، ص 02.

²⁸ صفاء جواد عبد الحسين، أثر التمكين الإداري على الرضا الوظيفي لدى العاملين، مجلة كلية بغداد للعلوم

الاقتصادية، العدد 32، 2012، العراق، ص 83.

²⁹ Stéphane Monou, **10 outils clés du Management**, les éditions du go, LPM, Ouvrage Collectif, p 43.

³⁰ قدور بن نافلة، محمد فلاق، أثر التمكين الإداري في إبداع الموظفين دراسة حالة لمجموعة الاتصالات الأردنية

(Orange)، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي للإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب

وطنية ودولية، جامعة سعد دحلب، البليدة، 19-18 مايو 2011، ص 06.

³¹ William Nanacs, **L'empotement**, Cultures et Santé Education Permanente, juin 2009, p03, 04.

³² عبد العالي دبله، وفاء العمري، مرجع سبق ذكره، ص 02.

³³ Jean Montier, Guy Caudamine, **Banque et Marchés Financier**, Edition Economica, France, 1998, p598.

³⁴ بوغليظة إلهام، أثر التمكين على التطوير التنظيمي بالمؤسسات العمومية الغدارية بولاية سكيكدة بالجزائر،

مجلة الرماح، مركز تنمية وتطوير الموارد البشرية، عمان، 2014، ص 121.

³⁵ G.Maury, C.Mull, **Economie et Organisation de L'entreprise**, Foucher, T2, France, p4.

³⁶ Laurent Ledoux et al, **Oser la Spiritualité dans les Organisations**, Spiritualité et Leadership dans les Organisations, Colligance Editeur, France, 2014, p 09.

³⁷ سعد بن مرزوق العتيبي، **جوهر تمكين العاملين**، الملتقى السنوي العاشر لإدارة الجودة الشاملة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 17-18/04/2008، ص 36.

³⁸ بلال خلف السكارنة، **استراتيجيات الريادة ودورها في تحقيق الميزة التنافسية**، كلية العلوم الإدارية والمالية، قسم إدارة الأعمال، جامعة الإسراء الخاصة، العدد 17، العراق، 2008، ص 90.

³⁹ خوالد أبو بكر، **التسويق الداخلي ودوره في تحسين جودة الخدمات المصرفية -مقاربة نظرية-**، مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 02، العدد 03، الجزائر، أفريل 2018، ص 97.

⁴⁰ ونس عبد الكريم وآخرون، **الأبعاد الأساسية للتسويق بالعلاقات وأثرها على جودة خدمات المصارف الأردنية**، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 23، جامعة الإسراء، عمان، الأردن، 2012، ص 178.

⁴¹ محمد فريد الصحن، **التسويق**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 42.

⁴² نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، **إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2008، ص 57.

⁴³ مبروك عبد المولى الهواري، محمد المحمدي الماضي، **أصول التسويق**، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2004، ص

- ⁴⁴ أحمد فتحي الحيت ومحمد مفضي الكساسبة، تأثير وظائف الإدارة الالكترونية في فاعلية وكفاءة البنوك في الأردن، المجلة العربية الدولية للمعلومات، المجلد الثاني، العدد الرابع، 2013، ص12.
- ⁴⁵ أحلام محمد شاوي، الإدارة الالكترونية وتأثيرها في تطوير الأداء الوظيفي وتحسينه، مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية، المجلد 24، العدد الرابع، 2016، ص 390، 391.
- ⁴⁶ دانيا أكرم المدادحة ومحمد مفضي الكساسبة، أثر الإدارة الالكترونية في تحقيق المزايا التنافسية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد العاشر، 2016، ص123.
- ⁴⁷ يوسف محمد يوسف أبو أمونه، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونية E-HRM في الجامعات الفلسطينية النظامية -قطاع غزة-، رسالة ماجستير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009، ص25.
- ⁴⁸ محمد خليل أبو زلطة، زياد عبد الكريم القاضي، مدخل إلى الإدارة الإلكترونية، مكتب المجتمع العربي للنشر، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 44.
- ⁴⁹ محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر، الطبعة الأولى، 2011، ص 149.
- ⁵⁰ خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، الإسكندرية (مصر)، الدار الجامعية، 2010، ص 51، 52.
- ⁵¹ عنتر بن مرزوق وآخرون، إدارة الموارد البشرية في عصر الإدارة الالكترونية، الطبعة الأولى، عمان، مركز كتاب الأكاديمي، 2018، ص 127، 128.
- ⁵² محمد عبده حافظ، مرجع سبق ذكره، ص 158.
- ⁵³ هوبكير برايان، ماركهام جيمس، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ترجمة خالد الغامدي، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2006، ص 98.

⁵⁴ عبد اللطيف عبد اللطيف، إدارة الأعمال الدولية، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 2005، ص 98.

⁵⁵ عبد العزيز النداوي، عولمة إدارة الموارد البشرية - نظرة إستراتيجية-، دار المسيرة للنشر، الطبعة 01،

عمان، الأردن، 2009، ص 223.