

## آليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق مقاربة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة

- د. لمجد بوزيدي، مخبر بحث مستقبل الاقتصاد الجزائري خارج المحروقات -كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير -  
جامعة بومرداس

- د. أحمد بن يحي ربيع، مخبر الاقتصاد الرقمي في الجزائر- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة خميس مليانة

تاريخ النشر: 2020/03/30

تاريخ القبول: 2020/02/21

تاريخ الاستلام: 2019/12/10

### ملخص:

ان تطور برامج تحليل الشبكات الاجتماعية و بروز تأثيرها على سيرورة الأنشطة من خلال العلاقات الاجتماعية، فتح فرص جديدة للرفع من فاعلية و كفاءة أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية، وهذا في خضم التغيرات و التحولات السريعة التي تشهدها المؤسسة الاقتصادية، فهذه البرامج تعتبر من بين المقاربات التي تساعد على ادراك تأثير العلاقات الاجتماعية بين الأفراد على سيرورة الأعمال، ومن خلال هذه الورقة نحاول توضيح دور الشبكات الاجتماعية في دعم أنشطة تسيير الموارد البشرية بدءا من التوظيف الى حتى الوصول الى علاقة دائمة و مؤثرة بين الفرد و المؤسسة، حيث تساهم في رفع كفاءة و فعالية الموارد البشرية مما يحقق جملة الأهداف المشتركة.

**الكلمات المفتاحية:** تحليل الشبكة الاجتماعية، ادارة الموارد البشرية، التواصل، المجتمع الافتراضي.

**تصنيف JEL:** M12 ، M1 ، Z13

### Résumé:

*Le développement de programmes d'analyse des réseaux sociaux et l'émergence de leur impact sur le processus d'activités à travers les relations sociales, ont ouvre des nouvelles opportunités pour Améliorer l'efficacité et l'efficienc des activités de la fonction de gestion des ressources humaines, et ceci dans le cadre des changements rapides et les transformations qui se produisent dans l'entreprise économique, ces programmes sont parmi les approches qu'il aide à comprendre l'impact des relations sociales entre les individus sur le processus d'affaires, et à travers cet article, nous essayons de clarifier le rôle des réseaux sociaux afin de le soutien les activités de gestion les ressources humaines, du recrutement à l'atteinte d'une relation permanente et influente entre l'individu et l'entreprise, car elles contribuent à augmenter l'efficacité des ressources humaines, ce qui permet d'atteindre un ensemble d'objectifs communs.*

**Mots clés:** Analyse des réseaux sociaux, gestion des ressources humaines, communication, communauté virtuelle.

**Jel Classification :** M1 ، M12 ، Z13

\*لمجد بوزيدي، lamdjad.b@univ-boumerdes.dz

## مقدمة:

يعتبر تسيير الموارد البشرية وظيفة متخصصة في تسيير العنصر البشري، و لا يمكن الاستغناء عنها في ميدان الأعمال، نظراً لتطور مفهوم الفرد و كيفية التعاطي معه في المؤسسة الحديثة، فمع التطور التكنولوجي والاندماج في الاقتصاد العالمي وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال التقنيات الحديثة في أساليب العمل والإنتاج ومع اتساع الأعمال وزيادة التخصصات وتعدد الخبرات وزيادة حدة المنافسة تبدوا الأهمية الكبرى لتسيير الموارد البشرية في تفعيل الخبرات والقدرات البشرية، بشكل مستمر ونوعي وهو ما يؤدي إلى الرشد في تخطيط القوى العاملة وربطه باحتياجات المؤسسة، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الرضا الوظيفي والقضاء على رتابة ونمطية الأعمال وزيادة فاعلية برامج التدريب وخفض حوادث العمل ... الخ

من بين التقنيات الحديثة التي تستخدمها المؤسسات والتي جاءت نتيجة التطور التكنولوجي في مجال البرامج الالكترونية، نجد برامج تحليل الشبكات الاجتماعية والذي تعتبر من المقاربات التي تساعد في إدراك تأثير العلاقات الاجتماعية على سيرورة الأعمال، من خلق التوازن بين اهداف المؤسسة واهداف الفرد في اعداد وبناء استراتيجية فعالة للموارد البشرية، من خلال بناء شبكة تواصل فعالة بين الافراد، تساهم في زيادة كفاءة انتقال المعلومة داخل المؤسسة.

**إشكالية الدراسة:** تشير البحوث حول الشبكات الاجتماعية أن هيكل الشبكة يؤثر على الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، هذا ما دفع بالباحثين لاكتشاف هذا المجال ودراسة مختلف جوانب تأثيراته على المؤسسة، ونحن من خلال هذه الورقة نحاول تسليط الضوء على أهمية برامج تحليل الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة، من خلال طرح الإشكالية التالية: **ما مدى تأثير تحليل الشبكات الاجتماعية على دعم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في المؤسسة؟**

### منهج الدراسة:

تستند الدراسة في البحث عن العلاقة التفاعلية بين تحليل الشبكات الاجتماعية واستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، الامر الذي تطلب الاعتماد على المنهج الوصفي وفق نمط الدراسات التتبعية او الارتباطية بين متغيرات الدراسة، من خلال اتباع نظام متسلسل من العمليات المنظمة، ومحاولة استخلاص النتائج المرجوة من تطبيق الية الشبكات الاجتماعية على فعالية استخراجية إدارة الموارد البشرية.

### محاوير الدراسة:

لتحليل العلاقة بين المتغيرين والإجابة على الإشكالية المطروحة وفق منهجية دقيقة، تطلب الامر تقسيم الدراسة الى جملة المحاور التالية:

أولاً: تسيير الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي

ثانياً: نماذج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة.

ثالثاً: دور تحليل الشبكات الاجتماعية في دعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

## أولاً: ادارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي

تعد الموارد البشرية من أهم أصول المؤسسة و أحد المصادر المهمة في تحقيق الميزة التنافسية، لما تملكه هذه الموارد من معارف ومهارات وخبرات تساعد على الإبداع والتجديد لإرضاء الزبون ورفع درجة وفائه، خاصة أنّ واقع التغيرات التكنولوجية وتزايد حدة المنافسة، فرض على المؤسسات ضرورة تعزيز قدراتها التنافسية وتمييزها لضمان البقاء والاستمرارية، مما ساهم في إضفاء الطابع الاستراتيجي على رأسمال البشري وفرض ضرورة إدماج الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة لتحقيق أهدافها الأساسية، وهذا يعني أنه على مسيرّ الموارد البشرية أن يساهم في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، وتحديد احتياجات المؤسسة المستقبلية منها- أي ضرورة التخطيط الاستراتيجي لها- وأن يعمل على أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية متوافقة مع استراتيجية المؤسسة، و قادرة على تكيف مع مختلف التغيرات التي تمس البيئة الاقتصادية، لضمان بيئة عمل مجهزة و ملائمة و مساعدة على الابداع و التطوير.<sup>1</sup>

### 1- مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

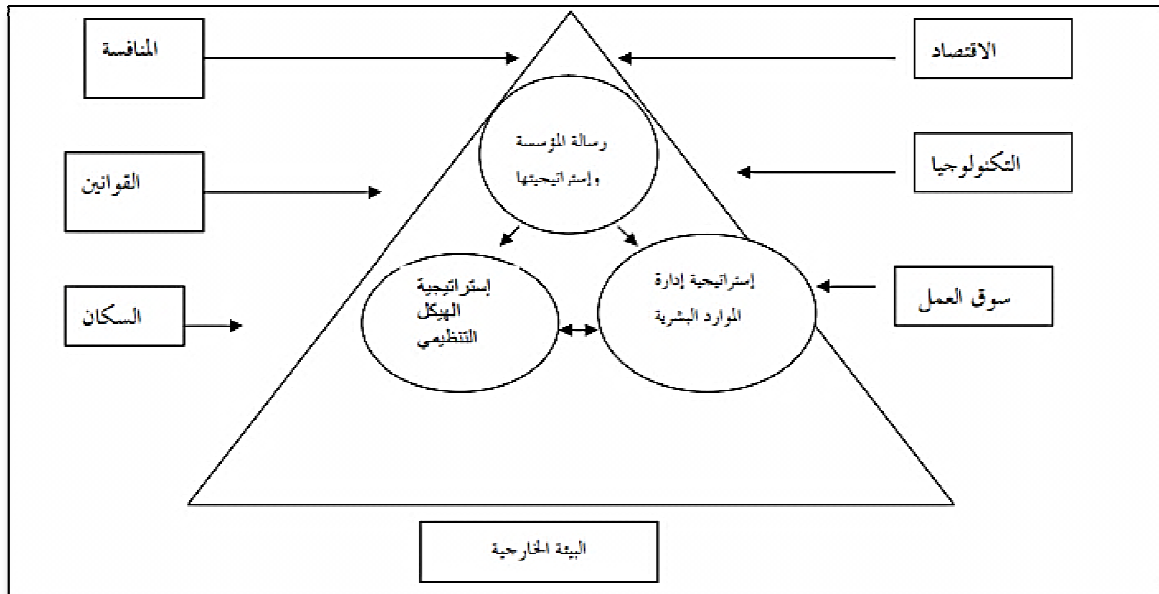
لقد أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تؤدي دوراً فعّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، و الذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، و إنّما يتضمن تحليلاً و تشخيصاً لكلّ نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة استراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة فهناك تكامل و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة و أهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري. و البحث على كيفية احداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية القصوى لاستغلال العنصر البشري.<sup>2</sup>

كما أنّ إدارة المورد البشرية الاستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع و تطوير الاستراتيجيات الطارئة "Emergent stratégie"، و هي تلك الاستراتيجيات غير المخطّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، و التي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة "Intended stratégie"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، و بالتحديد من خلال الاقتراحات و الأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا، بحيث تؤدي الى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء وانتماء للمؤسسة، وهذا يتطلب عمل استراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء والتطور.<sup>3</sup>

حيث تعرّف استراتيجية الموارد البشرية على أنها: "الاسلوب الاداري المتميز الذي ينظر الى المؤسسة نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتوفيق بالسوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي، وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، و تهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل و الاعداد لتعامل معه".<sup>4</sup>

وعرّفت كذلك على أنها "وسيلة للمطابقة بين ادارة الموارد البشرية والإطار الاستراتيجي للنشاط الاقتصادي للمؤسسة، حيث تسمح هذه الاستراتيجية للمؤسسة بأن يكون لها توجه عام، وتتضمن برامج ونشاطات متعددة تخص عدة وظائف ويجب أن تمتد لأكثر من سنة، من خلال تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل، مع تحديد و تنمية المهارات و الخبرات المطلوبة للفرد للمستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات الملائمة لتحقيق ذلك".<sup>5</sup> كما يوضحه الشكل التالي:

الشكل الرقم 01: التكامل و التنسيق بين مختلف الاستراتيجيات الوظيفية و استراتيجية ادارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، ادارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع،

عمان، 2005، ص 73.

## 2 - اجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية

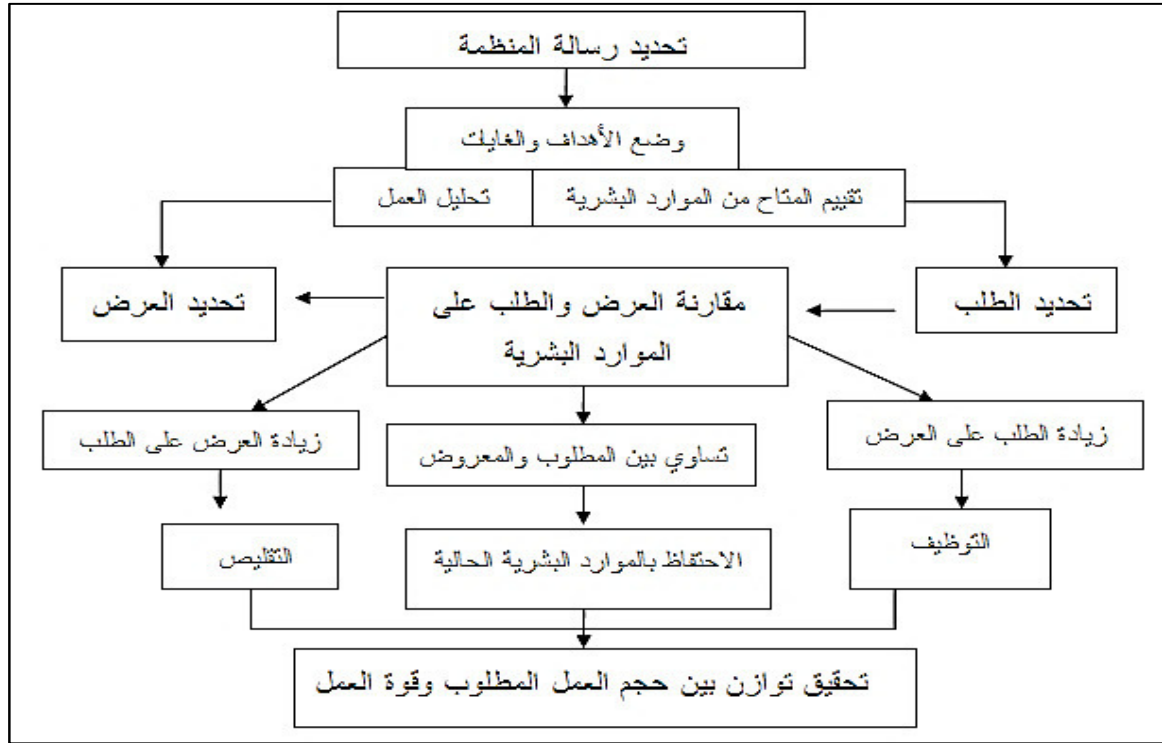
إن المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة لا يتمثل في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية بقدر ما يتمثل في العوامل صعبة القياس مثل سلوك العاملين والجودة وخدمة العملاء، وفوق ذلك توافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، ويمثل المورد البشري العنصر الحاكم في التكيف مع تحديات بيئة الأعمال في المؤسسات الحديثة.

و عملية تسيير الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتوقف المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام

الأول على مقدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات من خلال التركيز على تنمية الموارد البشرية.<sup>6</sup>

إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الموارد البشرية من النمو والتطور، وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحقيقه. ويتطلب تطبيق المدخل الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية أولاً استعراض وفهم دور تسيير الموارد البشرية في عملية التسيير الاستراتيجي بوجه عام.

### الشكل رقم2: اجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية



المصدر : بليغ بشر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، <http://www.integrity-way.info/wp/?p=11208>

تاريخ الاطلاع: 2019/12/09

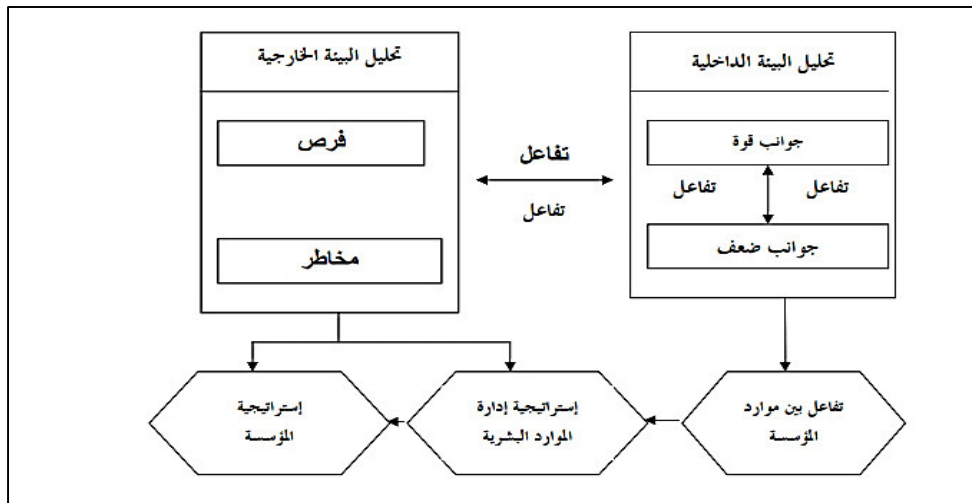
حيث يمكن وصف مختلف مراحل بناء استراتيجية فعالة للموارد البشرية في النقاط التالية:<sup>7</sup>

- أ- **تكوين وتحديد فلسفة المؤسسة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المؤسسة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها " كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليست منتج آني"، فهي تحديد سبب وجود المؤسسة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فيها، و تشكل مختلف المفاهيم السلوكية مجتمعة الاتفاق الجماعي المعلن و غير المعلن في المؤسسة حول كيفية اتخاذ القرار و معالجة المشكلات.<sup>8</sup>
- ب- **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وتجمعات

تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة كونها تسبب خطر أو تهديدات لتسيير الموارد البشرية الاستراتيجية، حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات تسيير الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية، فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل، مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

ت- **تحليل المناخ الداخلي:** ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة، والتي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة، ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها فعلا. وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المؤسسة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها و الخاصة بالموارد البشرية، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة، وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة. والشكل التالي يبين ذلك:

الشكل رقم 03: نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المؤسسة



المصدر: مدوري نور الدين، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في ظل التغيرات التكنولوجية، اطروحة دكتوراه، جامعة

تلمسان، 2011، ص 66.

**ث- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار، والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ. فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية و القضايا التي تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات تسيير الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

**ج- صياغة وتكوين الاستراتيجية:** يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها المتصلة بالموارد البشرية؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتمييزها واستخدامها بالطريقة الأمثل،

**ح- تنفيذ الاستراتيجية:** يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف تسيير الموارد البشرية، حيث لما تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام المستويات والوحدات بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما في المؤسسات التي تتبع النمط اللامركزي في تسيير الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

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

✓ الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

- ✓ مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- ✓ وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

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

### 3- متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد أصبح تسيير الموارد البشرية جزءا هاما في عملية التسيير الاستراتيجي، وهو ما تدركه المؤسسات الناجحة بصفة متزايدة في السنوات الأخيرة، ومثل هذه الأهمية والأدوار المتزايدة لمسؤولي الموارد البشرية سوف تتطلب منهم محاولة اكتساب مهارات جديدة تختلف عن تلك التي كانت مطلوبة في أوقات سابقة، بحيث أصبحت الموارد البشرية تشكل موردا استراتيجيا مسؤولا بشكل أساسي على خلق الميزة التنافسية المستدامة وخلق القيمة،<sup>9</sup> الامر الذي يتطلب القدرات التالية في عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وهي:

أ- **القدرة على فهم مجال النشاط:** ويتمثل في الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة ومنتجاتها وأسواقها، بالإضافة إلى الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتساعد هذه المعرفة في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة في ضوء المعلومات الدقيقة المتوفرة، ونظرا لأن فعالية القرارات يجب تقييمها في ضوء الآثار المالية وغير المالية، فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل، وكذلك الآثار الاجتماعية والسلوكية المترتبة على استخدام كل منها.

ب- **المعرفة المهنية والفنية:** يجب على مسؤول الموارد البشرية كذلك أن يتحلى بمعرفة واسعة عن أحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت تصميم التنظيم، تقييم الأداء... الخ، وبعض هذه البرامج قد تكون مصدرا لخلق قيمة إضافية للمؤسسة، وهو ما يتطلب توفير القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة، واستخراج اقصى ما لدي المورد البشري من طاقات كامنة بهدف استغلالها.<sup>10</sup>

ت- **إدارة عمليات التغيير:** وتتطوي هذه النوعية من القدرات على إمكانية تشخيص المشكلات و تطبيق استراتيجيات التغيير، وتقييم النتائج، ففي كل مرة تغير فيها المؤسسة من استراتيجياتها، فإن كافة وحدات المؤسسة يجب عليها أن تتغير، لكن مثل هذه التغيرات قد يترتب عليها نشوء الصراع



والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة، ومن هنا فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك الرؤية والمهارة لمراقبة التغيير ومتابعته بالأسلوب الذي يساعد على تحقيق النجاح.

**ث- القدرة التكاملية:** إن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المؤسسة، ويتطلب ذلك توافر النظرة الشمولية والعامية على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة، بمعنى أهمية التعرف على كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والإلام بتأثيراتها المتداخلة مع المتغيرات المؤثرة الأخرى، حتى تتحقق لها الفعالية، كما يستلزم من مدير الموارد البشرية القيام بدور ملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمؤسسة والإشراف على تنفيذها، الأمر الذي يتطلب توافر مجموعة من القدرات .

**ج- المصدقية الشخصية:** يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على تحقيق الثقة والمصدقية في أذهان وعيون عملائه الداخليين والخارجيين، ويتم اكتساب المصدقية والثقة من خلال بناء علاقات متميزة مع العملاء، وإظهار قيم المؤسسة المرغوبة، وتحقيق العدالة والموضوعية في التعامل مع الآخرين.

إن القدرة على تحقيق المزج بين النوعيات الخمس من القدرات يعتبر ضروريا حتى يمكن لمسؤول الموارد البشرية تحقيق المساهمة الفعالة في بناء الميزة التنافسية المستهدفة للمؤسسة، وأن يصبح شريكا حقيقيا في صنع مستقبلها وتحديد معالم صورتها في مجال نشاطها.

### ثانيا: نماذج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة.

تعد الشبكات الاجتماعية من أهم أدوات دعم العلاقات الاجتماعية بين الافراد، من خلال تطبيقات الويب التي تتيح فرصة التفاعل بين المستخدمين والتواصل فيما بينهم، والتعبير عن مختلف وجهات نظر الافراد أو المجموعات، مما يسمح بتبادل المعلومات وتطوير العلاقات الاجتماعية والمهنية، الامر الذي يتيح توسيع مبدأ التواصل و تبادل الأفكار بين مختلف التجمعات من الافراد و الجماعات. وتعد الشبكات الاجتماعية أحد أشهر التطبيقات التي ساهمت في خلق مجتمعات افتراضية موازية للمجتمعات الواقعية، بما يسهل عملية التفاعل مع أشخاص من مختلف أنحاء العالم. وقد أتاحت المجتمعات الافتراضية التي وفرتها الشبكات الاجتماعية للمستخدم التفاعل مع غيره من المستخدمين بشكل يجاري إلى حد كبير ما هو موجود في الواقع، إضافة إلى توفيرها لخصائص أخرى كتخطي حدود الزمان والمكان، وإلغاء تأثير مكونات الهوية الواقعية على التفاعل بين الأشخاص، كما ساهمت في تقريب الحدود من خلال خلق لغة خاصة مشتركة بين مستخدمي هذه الشبكات.<sup>11</sup>

## 1- مفهوم الشبكات الاجتماعية

تعددت تعريفات الشبكات الاجتماعية والتي اختلفت من باحث لآخر حيث نذكر منها، أنها "برنامج يستخدم لبناء مجتمعات على شبكة الإنترنت يمكن الأفراد أن يتصلوا ببعضهم البعض للعديد من الأسباب المتنوعة، أو مكان يلتقى فيه الناس لأهداف محددة وهي موجهة من طرف سياسات تتضمن عدد من القواعد والمعايير التي يقترحها البرنامج، أو هي مواقع إلكترونية تتيح للأفراد خلق صفحة خاصة بهم يقدمون فيها لمحة عن شخصيتهم أمام جمهور عريض أو محدد لنظام معين يوضح قائمة لمجموعة من المستخدمين الذين يشاركون معهم في الاتصال، مع إمكانية الاطلاع على صفحاتهم الخاصة والمعلومات المتاحة أيضاً، علماً أن طبيعة وتسمية هذه الروابط تختلف وتتنوع من موقع إلى آخر، ويقال عن الشبكة أنها اجتماعية عندما تسمح بالمشاركة مع أعضاء آخرين مسجلين على نفس الشبكة<sup>12</sup>.

كما تعرف على أنها مجموعة من مواقع التواصل الفعالة على شبكة الانترنت للجهات والمؤسسات التي تعمل في الحقل الإنساني، تذلل الحدود الجغرافية والزمنية، وتسمح بتقاسم وتشارك المعلومات لذوي الاهتمام/النشاط المشترك أو للمنتمين أو شبه المنتمين لهذه الجهات، بطريقة تسمح بالانتشار السريع والعريض للأخبار، والتوعية، وجذب المتطوعين؛ مما يساعد على تقليل الأزمات والكوارث والحد من آثارها. أي أنها خدمة إلكترونية تسمح للأشخاص والمؤسسات بإنشاء حسابات والاتصال ببعضهم البعض بهدف التعاون أو المشاركة في محتوى معين<sup>13</sup>. من خلال هذه التعريفات يتضح أن للشبكات الاجتماعية عدة ميزات أهمها:<sup>14</sup>

1- تعتمد الشبكات الاجتماعية على الصفحات الشخصية التي تحتوي خانات للبيانات الشخصية

للمستخدمين وتفضيلاتهم المختلفة وصورهم وملفاتهم المرئية، كما تهدف إلى إنشاء جو من التواصل ضمن مجتمع افتراضي يختلف فيه الأشخاص والمناطق.

2- تتميز الشبكات الاجتماعية بقدرتها على الحفاظ على العلاقات الاجتماعية لمستخدميها، واشتراك مستخدمي هذه الشبكات في الهدف المشترك، سواء من أجل التعارف أو التعاون والتشاور.

3- تتميز مواقع الشبكات الاجتماعية بطبيعتها الديناميكية من خلال توفير مساحات للتعبير عن الرأي لتجسيد مبدأ التفاعلية بين مستخدميها، وخلق نوع من الحوار والتواصل، مع زيادة فاعلية العضو من خلال مشاركة هذا الأخير في الاستقبال والارسال والقراءة والكتابة والكلام والاستماع في فضاء افتراضي.

إن تحليل الشبكات الاجتماعية يعتبر علم يهتم بدراسة شبكة العلاقات بين الأفراد، بهدف دراسة آلية انتقال المعلومات وتحديد الأفراد المؤثرين وشبكات الثقة بينهم، وقد عرف بأنه أحد مواضيع علم الاجتماع التي تتعلق بدراسة شبكة العلاقات التي تصل الأفراد ببعضهم، مكونين بذلك مجموعة، ومن ثم العلاقات التي تربط المجموعات ببعضها مشكلة بذلك مجتمعاً، وصولاً إلى الشبكة التي تصل المجتمعات ببعضها. إن

دراسة هذه الشبكات يوضح آلية انتقال المعلومات، من خلال تحديد المجموعات أو الأفراد الأكثر تأثيراً، حيث يمكن استكشاف الأفراد الذين يمثلون حلقات وصل بين مجموعات ومجموعات مختلفة، مع تحديد دوائر الاهتمام التي يشترك فيها أفراد المجموعة المرتبطين ببعض، بالإضافة الى تحديد الأفراد الذين يؤثرون بشكل كبير في مجموعاتهم مع أن خصائصهم الظاهرية لا توحى بذلك، وغيرها الكثير.

بعبارة أخرى، يُعنى علم تحليل الشبكات الاجتماعية بتحليل هذه العلاقات، وهو علم يتقاطع مع فرع علمي آخر مثير للاهتمام وهو علم الاجتماع الحسابي Computational Social Science ، الذي يوظف خوارزميات برمجية حسابية بغرض دراسة الأفراد والعلاقات التي تربطهم، و مع ظهور مواقع الشبكات الاجتماعية الإلكترونية بدأ المستخدمون بتشكيل مجتمعات تطابق تلك التي درسها علماء الاجتماع طويلاً، طبعاً مع اختلافات متعددة، وتنامي حجم هذه المجتمعات الى حد معقد ومتشابك جعل موضوع دراستها ملحا لكثير من الجهات، العلمية، والحكومية، والتجارية، والبيئية<sup>15</sup>.

## 2- وظائف برامج تحليل الشبكات الاجتماعية:

نظرية الشبكة الاجتماعية تؤكد على أن قرارات الفرد مرتبطة الى حد كبير بصلة الأفراد فيما بينهم، فالفرد يتلقى الدعم و المعلومات و السلطة من هيكل الشبكة التي حوله و من موقعه داخل الشبكة، هناك أربع عوامل تحدد مدى تأثير الشبكة الاجتماعية على صناعة القرار تتمثل فيما يلي: امكانية الدخول للشبكة، هيكل الشبكة و الجهات الفاعلة ضمن الشبكة و أخيراً موقع صانع القرار داخل الشبكة<sup>16</sup>. إن اغلب برامج تحليل الشبكات الاجتماعية تقوم بثلاث وظائف تتمثل فيما يلي<sup>17</sup>:

✓ جمع المعطيات: و التي تمثل مدخلات نظام تحليل الشبكات و تأخذ شكلين، الأول في حالة ما اذا كان التحليل عرضي أو مؤقت، حيث يتم الاعتماد على القيام باستقصاء حول بيانات الأفراد أنفسهم و علاقاتهم مع بعضهم البعض داخل المؤسسة، أما الحالة الثانية فتخص حالة التحليل المتكرر، فيتم الاعتماد على طريقة بديلة لجمع المعطيات التفاعلية ( المصفوفة المتجاورة) و التي تكون مبنية أساساً على مجموعة من المقاييس حول نشاط الأفراد فيما بينهم داخل المؤسسة.

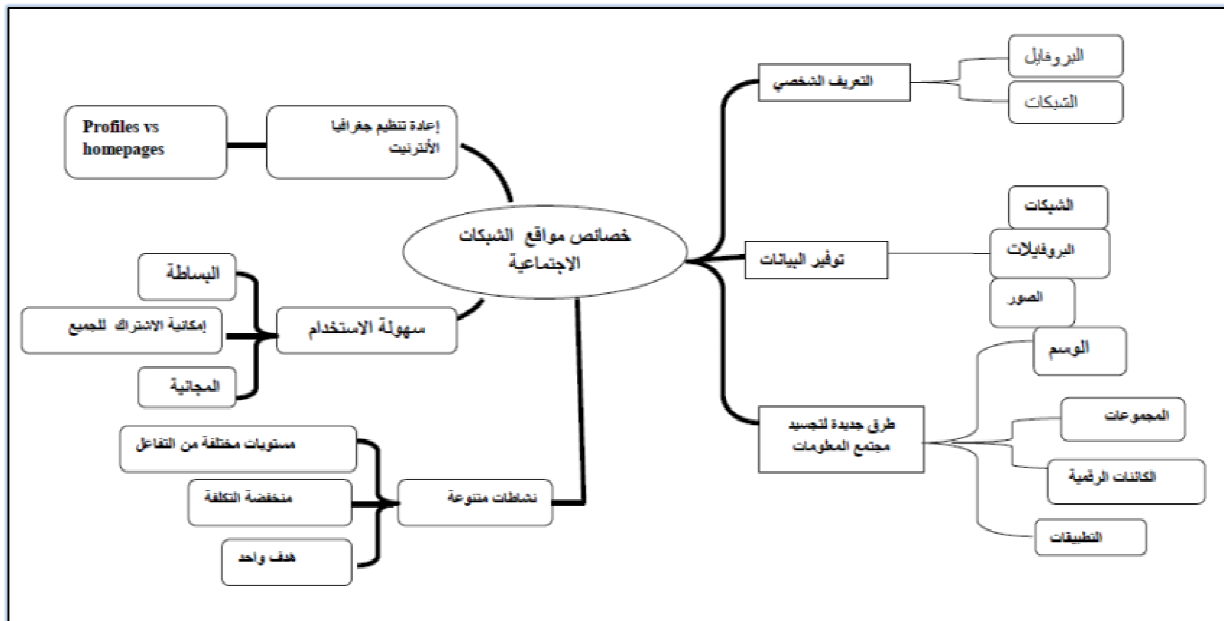
✓ النمذجة الوصفية: هذه الوظيفة تستخدم من أجل تحديد هيكل الشبكة، فهناك نماذج تعتمد على الاحصاءات الوصفية من أجل القياس الكلي أو الجزئي لخصائص الشبكة، على سبيل المثال برنامج IKNOW، UCINET لحساب المقاييس المركزية و مكانة المجموعات ضمن الشبكة، و هناك نماذج مصورة تفيد في البحث عن أنماط معينة ضمن هيكل الشبكة ( مراكز التحكم في الشبكة ).

✓ دعم صنع القرار: تعمل برامج الشبكة الاجتماعية على توفير الدعم لمن يسعون الى التغيير أو ادارة الشبكة الاجتماعية، بالاعتماد على سيرورة جمع المعطيات التي توفر تقارير آلية عن أية اتجاهات أو نشاط معين في الشبكة.

### ثالثاً: دور تحليل الشبكات الاجتماعية في دعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية

لقد أصبح تأثير الشبكات الاجتماعية داخل المؤسسة يأخذ منحى متصاعد باعتبار ان المؤسسة تشكل تجمع للأفراد تربط بينهم مصالح مشتركة، إلا أنه حديثاً تم دراسة هذا التأثير و تحديده كميًا مع اعطاء القيمة الحقيقية لهذا الموضوع، و ذلك من خلال تتبع و قياس تدفق المعلومات، التي توفرها الشبكات الفردية و الجماعية، حيث أصبحت الشبكات الاجتماعية أداة الاتصال المباشر بالأفراد والتفاعل معهم والتأثير فيهم ومعرفة ردود أفعالهم، وتمكن من تطوير ذلك باستمرار نتيجة لسهولة وقلّة تكلفتها وقابليتها للتكيف حسب المتطلبات. كما تعتبر وسيلة ترويجية فعالة و عصرية، تمكن من الانتشار الأكبر والوصول إلى أكبر شريحة من الجمهور، واتساع النفوذ الاجتماعي وتوفير المعلومات عن الخبرات للاطلاع عليها والاستفادة منها والاستجابة السريعة والقيام بالتخطيط للمستقبل ورسم الاستراتيجيات المناسبة<sup>18</sup>، و الشكل التالي يوضح خصائص الشبكة الاجتماعية:

الشكل رقم 04: خصائص الشبكة الاجتماعية



المصدر: عبد الجبار سهيلة، دور الشبكات الاجتماعية في تفعيل التسويق الافتراضي لترقية السياحة بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، جامعة بشار، 2015، ص 79.

من وجهة نظر وظيفة ادارة الموارد البشرية فان تدفق هذه المعلومات من شأنه تحسين فعالية تسيير أنشطة هذه الوظيفة، من خلال استغلال هذه المعطيات و المعلومات في معرفة طرق التفكير الافراد و مختلف حاجاتهم و متطلباتهم بطريقة سهلة و مبتكرة، ومن ثم دعم استراتيجية إدارة الموارد البشرية بمختلف التطورات التي تحدث في السلوكيات و التوجهات للأفراد الحالية و المستقبلية، حيث تعتبر سندا مهما في البناء

الاستراتيجي لتطور الموارد البشرية في المؤسسة. حيث ان تدفق هذه المعلومات عبر الشبكة، يوضح لنا كيفية تنمية رأسمال البشري و بناء رأسمال الفكري داخل المؤسسة، و ذلك من خلال الاعتماد على أدوات كمية لتحليل تلك المعلومات.

ان وظيفة ادارة الموارد البشرية تستخدم المعلومات المقدمة من برامج الشبكات الاجتماعية لتدمجها ضمن سيرورة نشاطاتها واعداد استراتيجية واضحة الأهداف و المعالم تستجيب لمتطلبات الافراد، و تتنوع هذه المعلومات من معلومات خاصة بالعمل أو بالأفراد و الجماعات أو المؤسسة ككل و هذا ما يوضحه الجدول التالي :

**الجدول رقم 1: استراتيجية ادارة الموارد البشرية وفق برامج الشبكة الاجتماعية**

أنشطة إدارة الموارد البشرية	مدخلات من الشبكات الاجتماعية			الآلية الاستخدام في استراتيجية إدارة الموارد البشرية			
	تجميع المعطيات	الوصف النموذجي	دعم القرار	الوظيفة ذات الصلة	الافراد ذات الصلة	المجموعة ذات الصلة	المنظمة ذات الصلة
الانتقاء و التوظيف	نادر او دوري او متقطع	التكرار، التركيز	تحديد أنماط السلوك	تحديد العلاقات الشخصية و تحديد المهارات و متطلبات الوظيفة	تطابق ملف التعريف للفرد مع متطلبات لاختيار الداخلي	تحليل المهارات المطلوبة، تحديد أعضاء المجموعات	تحديد المهارات التنظيمية للمؤسسة
التدريب و التكوين	نادر او دوري او متقطع	متمركز، الأهمية، الترابط	التنبؤ بمتطلبات المهارات	تحديد متطلبات التدريب الحالية و المستقبلية	تحديد شروط المعنى بالتدريب	بناء الوعي و ثقافة المجموعة	التواصل داخل المنظمة
إدارة الأداء الوظيفي	تنفيذ مستمر	متمركز، الأهمية، الترابط	وفق معايير محددة	وضع معايير متنوعة لتقييم متطلبات الوظيفة	تحديد الأداء الأمثل للفرد	تعظيم فعالية المجموعة	التوازن بين الفعالية و المرونة في وحدات العمل
علاقات العمل	بناء على المتطلبات	التكرار، التركيز	نماذج التفاوض	تحديد معايير التجانس في العلاقات	القدرة على التفاوض و طرح الافكار	القدرة على التفاوض و طرح الافكار	تحديد أنماط علاقات العمل
التعويضات و المزايا	تنفيذ مستمر	فعال ، متمركز	أنماط تدفق المعلومات	قياس المكونات الوظيفية مع التعويضات الازمة	تحديد عوامل التحفيز للفرد	تحديد قيمة أنماط التعويضات	ادارة التعويضات و المزايا.

Source : Mousumi bhattacharya, Christopher huntley, social network mapping software :new frontiers in HRM, pp 71-72 disponible sur <http://www.irma-international.org/chapter/social-networking-09/12/2019>.

حيث تقدم برامج الشبكات الاجتماعية معلومات ذات قيمة حول التفاعل الاجتماعي للأنشطة المرتبطة بالعمل، كون أن التفاعل الاجتماعي يعتبر من المتطلبات الضرورية ضمن المهارات التنظيمية، و يمكن تلخيص هذه المعلومات فيما يلي:

- **معلومات متعلقة بالعمل:** و تتمثل فيما يلي:
  - ✓ معلومات حول المواصفات الرسمية و غير الرسمية للعمل.
  - ✓ معلومات تساعد في تحديد الاحتياجات الحالية و المستقبلية للتدريب و التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية في حالة دوران العمل أو التقاعد.
  - ✓ معلومات تفيد في وضع أهداف معيارية تستخدم في تسيير الأداء.
  - ✓ تحديد المواقع الحرجة للمحافظة على التناغم في العلاقات.
  - ✓ قياس العناصر الاجتماعية للعمل و ادراجها ضمن مخطط التعويضات.
- **معلومات متعلقة بالأفراد:** و تتمثل فيما يلي:
  - ✓ بيانات متعلقة بالقدرات الاجتماعية للأفراد و التي تساعد في تحقيق فاعلية اختيار الأفراد للتدريب و التطوير .
  - ✓ توفير معلومات تساعد في تقييم الأداء و بالتالي تخفيض التكاليف المرتبطة بطرق التقييم الأخرى .
  - ✓ تحديد المواقع المركزية و الحرجة للأفراد ضمن الشبكة، ما يساعد على التحكم في شبكاتهم ضمن أصعب الظروف.
  - ✓ تحديد عوامل تحفيز الأفراد.
- **معلومات متعلقة بالجماعة:** و تتمثل فيما يلي:
  - ✓ تحليل الطلب على المهارات الخاصة بالمجموعة و اختيار أعضائها.
  - ✓ تحقيق التوافق بين أفراد المجموعات، من خلال الحصول على معلومات متعلقة بدرجة التواصل و التي تختلف من مجموعة الى أخرى، بالإضافة الى معرفة مركزية المجموعة و هذا كله من شأنه أن يفيد كمدخلات لبرامج التدريب.
  - ✓ معلومات عن كثافة التفاعل ضمن المجموعة و الذي يعطي لنا اشارة لمدى تباين أو تجانس ثقافة المجموعة .
  - ✓ معلومات حول عقد الاتصال و الروابط التابعة لها و التي تفيد في رفع كفاءة الاتصال بين المجموعات .
  - ✓ تحديد مواقع المجموعات المركزية و الحرجة ضمن الشبكة .
  - ✓ تحديد المجموعات ذات التعويضات و الحوافز المتجانسة .
- **معلومات متعلقة بالمؤسسة:** و تتمثل فيما يلي:
  - ✓ معلومات تساعد في تحليل المهارات التنظيمية المطلوبة من أجل التوظيف و الاختيار .

- ✓ تحديد نمط الاتصالات التنظيمية و التي تدعم برامج التدريب و التطوير.
- ✓ وضع الأهداف التنظيمية و الموازنة بين الكفاءة و المرونة بين الوحدات.
- ✓ رصد مختلف أنماط العلاقات بين الأفراد.
- ✓ اظهار التصميم الكلي لمختلف التعويضات و الحوافز.

### خاتمة:

لقد اصبح العنصر البشري لبنة أساسية في التطور و الرقي في جميع اوجه الحياة المعاصرة، لقدرتة الفعالة على خلق القيمة المضافة و اعطاء ديناميكية متسارعة لمختلف أشكال النمو الاقتصادي، الاجتماعي، و الثقافي...الخ، باعتباره المحور الرئيسي التي تدور حوله مختلف المهام و الوظائف، الامر الذي أوجب ضرورة اعطاء الاولوية القصوى لأليات الرفع من كفاءته و تحسين أداءه، ورفع مستويات قدراته الابداعية و الابتكارية، في ظل الحركية المتزايدة نحو التركيز على الموارد البشرية أكثر بدل الموارد الطبيعية، و تقديم الدعم اللازم لها. لقد أدركت المؤسسات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح والتقدم والازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية والربحية والحصة السوقية وكذا إلى تحقيق المزايا التنافسية وتحسين الجودة، مع ضرورة التركيز على تفعيل ودعم ادارة الموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها، من خلال الاعتماد على التكنولوجيا كبرامج الشبكات الاجتماعية و التي أصبحت مورد مهما لاكتساب المعطيات حول كل توجهات و رغبات الافراد داخل المؤسسة، و وسيلة تستخدم كمصدر للمعلومات، التي تساعد في تحسين فعالية أنشطة وظيفة تسيير الموارد البشرية، فهي وسيلة محدودة بمحدودية قدرات صانع القرار سواء من جانب تحسين الأداء من خلال التوظيف أو التدريب أو من جانب تحليل العلاقات بين الأفراد و العمل على تطويرها، لتساعد في تحقيق أهداف هذه الوظيفة و بالتالي بلوغ أهداف المؤسسة. لقد أصبح ادراج مخرجات الشبكات الاجتماعية ضرورة حتمية، وقاعدة أساسية تبنى عليها مختلف الاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية، لقدرتها على اعطاء صورة ذهنية حول مختلف تصورات الافراد لطريقة العمل، الامر الذي قد لا توضحه الطريقة التقليدية، وكذا قدرتها على خلق تواصل فعال بين مختلف العمال بهدف رفع كفاءة و فعالية الفرد في المؤسسة.

## قائمة الهوامش:

- 1- بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، جامعة البليدة 02، 2017، ص 50.
- 2- رجم خالد، تحليل العلاقة الترابطية بين نظام المعلومات الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05، العدد 01، جامعة بشار، 2019، ص 829.
- 3- واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 06، العدد 02، جامعة خميس مليانة، 2015، ص 252.
- 4- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 23.
- 5- بن نذير نصر الدين، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 03، جامعة المدية، 2015، ص 189.
- 6- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة ، 2003، ص 119.
- 7- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص 24.
- 8- معمر فوادري فضيلة، نموذج مقترح لاثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، 2017، ص 54.
- 9- يحضيه سمالي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة ورقلة، 2018، ص 106.
- 10- محمد عبد القادر علام، استراتيجيات الموارد البشرية، المجلة العربية للدراسات امنية، العدد 04، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2011، ص 117.
- 11- بن لطرش ليلي، العلاقات الاجتماعية في عصر الشبكات الاجتماعية - دراسة في اليات التفاعل في الفضاء الافتراضي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الجلفة، 2017، ص 388.
- 12- نفس المرجع ، ص 390.
- 13-Joan M. Reitz , Online Dictionary for library and information science ; <http://www.abc-clio.com/ODLiS/searchODLIS.aspx.06/12/2019>.
- 14- حدادي وليدة، الشبكات الاجتماعية- من التواصل الى خطر العزلة الاجتماعية، مجلة دراسات و أبحاث، المجلد 07، العدد 21، جامعة الجلفة، 2015، ص 270.
- 15- فادي عمروش، تحليل الشبكات الاجتماعية ، <http://fadyamr.com/blog/archives/791> ، 2019/12/06.
- 16-Burt, R.S , structure holes : the social structure of competition cambridge, MA :Harvard university press, 1992,p45.
- 17- Mousumi bhattacharya, Christopher huntley, social network mapping software :new frontiers in HRM, pp 71-72 disponible sur <http://www.irma-international.org/chapter/social-networking->
- 18- عبد الجبار سهيلة، دور الشبكات الاجتماعية في تفعيل التسويق الافتراضي لترقية السياحة بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، جامعة بشار، 2015، ص 75.



## قائمة المراجع:

- 1- بلاغماس بركة، نظام معلومات الموارد البشرية وعلاقته بوظائف إدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد 03، العدد 09، جامعة البليدة 02، 2017، ص 50.
- 2- رجم خالد، تحليل العلاقة الترابطية بين نظام المعلومات الموارد البشرية و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية ، المجلد 05، العدد 01، جامعة بشار، 2019، ص 829.
- 3- واكلي كلتوم، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 06، العدد 02، جامعة خميس مليانة، 2015، ص 252.
- 4- علي السلمي، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001، ص 23.
- 5- بن نذير نصر الدين، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد و التنمية، العدد 03، جامعة المدية، 2015، ص 189.
- 6- عادل محمد زايد، ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، كتب عربية، القاهرة ، 2003، ص 119.
- 7- محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الاردن، 2009، ص 24.
- 8- معمر فوادري فضيلة، نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في احداث التغيير التنظيمي، مجلة الاكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، العدد 17، جامعة الشلف، 2017، ص 54.
- 9- يحضيه سملاي، تحليل الأدوار الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 13، جامعة ورقلة، 2018، ص 106.
- 10- محمد عبد القادر علام، استراتيجيات الموارد البشرية، المجلة العربية للدراسات امنية، العدد 04، جامعة نايف للعلوم الامنية، السعودية، 2011، ص 117.
- 11- بن لطرش ليلي، العلاقات الاجتماعية في عصر الشبكات الاجتماعية - دراسة في اليات التفاعل في الفضاء الافتراضي، مجلة الحقوق و العلوم الإنسانية، المجلد 10، العدد 02، جامعة الجلفة، 2017، ص 388.
- 12-Joan M. Reitz , Online Dictionary for library and information science ;  
<http://www.abc-clio.com/ODLiS/searchODLIS.aspx,06/12/2019>.
- 13- حدادي وليدة، الشبكات الاجتماعية- من التواصل الى خطر العزلة الاجتماعية، مجلة دراسات و أبحاث، المجلد 07، العدد 21، جامعة الجلفة، 2015، ص 270.

14- فادي عمروش، تحليل الشبكات الاجتماعية، <http://fadyamr.com/blog/archives/791> ،

06/12/2019.

15-Burt, R.S , structure holes : the social structure of competition cambridge, MA  
:Harvard university press, 1992,p45.

16- Mousumi bhattacharya, Christopher huntley, social network mapping software :new  
frontiers in HRM, pp 71-72 disponible sur [http://www.irma-international.org/chapter/social-](http://www.irma-international.org/chapter/social-networking-)  
networking-

17- عبد الجبار سهيلة، دور الشبكات الاجتماعية في تفعيل التسويق الافتراضي لترقية السياحة

بالجزائر، مجلة البشائر الاقتصادية، العدد 02، جامعة بشار، 2015، ص 75.