



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



رقم المطبوعة:...../2023

مطبوعة بيداغوجية بعنوان :

محاضرات في مادة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة أولى إدارة أعمال، طور الماستر، شعبة علوم التسيير

من إعداد الدكتورة: بوفتش وسيلة
الرتبة: أستاذ محاضراً

السنة الجامعية 2022-2023

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفح	المحتويات
II	فهرس المحتويات.....
VI	قائمة الجداول والأشكال.....
1	مقدمة.....
21-3	الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
4	تمهيد.....
4	1. مدخل مفاهيمي.....
5	2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها.....
6	1.2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
9	2.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
9	3. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
11	4. أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
11	5. متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
12	6. أدوار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....
18	7. الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية.....
18	1.7. وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف.....
18	2.7. وظيفة تكوين الموارد البشرية.....
19	3.7. وظيفة التحفيز.....
19	4.7. وظيفة تقييم الأداء.....
19	5.7. وظيفة علاقات العمل.....
20	6.7. وظيفة التعويضات.....
21	خلاصة الفصل.....
52-22	الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية
23	تمهيد.....
23	1. تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها.....
23	1.1. تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
23	2.1. مكونات استراتيجية الموارد البشرية.....

فهرس المحتويات

25	2. مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية.....
29	3. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.....
40	4. متطلبات تطبيق استراتيجية الموارد البشرية.....
41	5. المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في استراتيجية الموارد البشرية.....
41	1.5. العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية.....
42	2.5. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية.....
43	6. مستويات وأشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.....
43	1.6. مستويات الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.....
44	2.6. أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.....
46	7. تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
50	8. التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والخصائص البيئية.....
52	خلاصة الفصل.....
69-53	الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
54	تمهيد.....
54	1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
57	2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
58	3. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
58	4. مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
59	5. مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
60	6. خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
64	7. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
65	8. متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
67	9. علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوظائف الأخرى للموارد البشرية.....
68	10. التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
69	خلاصة الفصل.....
97-70	الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
71	تمهيد.....

فهرس المحتويات

71	1. نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة.....
74	2. نموذج ديفيد جست.....
76	3. نموذج جامعة ووريتش.....
79	4. نموذج جامعة هارفارد.....
81	5. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
84	6. نموذج التطابق الاستراتيجي.....
87	7. نموذج محاسبة الموارد البشرية.....
90	8. نموذج تنافسية الموارد البشرية.....
93	9. نموذج تسيير الكفاءات.....
95	10. نموذج تسيير المهارات.....
97	خلاصة الفصل.....
124-98	الفصل الخامس: الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
99	تمهيد.....
99	1. إدارة رأس المال الفكري.....
99	1.1. تعريف إدارة رأس المال الفكري.....
100	2.1. أهمية إدارة رأس المال الفكري.....
100	3.1. مبادئ إدارة رأس المال الفكري.....
100	4.1. أبعاد إدارة رأس المال الفكري.....
101	5.1. وظائف إدارة رأس المال الفكري.....
102	6.1. خطوات إدارة رأس المال الفكري.....
103	7.1. عمليات إدارة رأس المال الفكري.....
103	8.1. استراتيجيات إدارة وتنمين الرأس مال الفكري.....
104	2. إدارة المعرفة.....
104	1.2. تعريف إدارة المعرفة.....
104	2.2. أهمية إدارة المعرفة.....
105	3.2. أهداف إدارة المعرفة.....
105	4.2. مكونات وعناصر إدارة المعرفة.....

فهرس المحتويات

106	5.2. عمليات إدارة المعرفة.....
107	6.2. أبعاد إدارة المعرفة.....
107	7.2. مقومات إدارة المعرفة.....
108	8.2. البنية الأساسية المكونة لإدارة المعرفة.....
108	3. تمكين العاملين.....
108	1.3. تعريف التمكين وخصائصه.....
109	2.3. أهمية التمكين.....
110	3.3. أهداف تمكين العاملين.....
110	4.3. أنواع تمكين العاملين.....
111	5.3. أساليب التمكين.....
111	6.3. شروط تنفيذ تمكين العاملين.....
113	7.3. خطوات تنفيذ تمكين العاملين.....
113	8.3. مراحل تمكين العاملين.....
114	9.3. معوقات تطبيق التمكين.....
114	4. إدارة المواهب.....
115	1.4. تعريف إدارة المواهب.....
115	2.4. أهمية إدارة المواهب.....
116	3.4. أهداف إدارة المواهب البشرية.....
117	4.4. عناصر إدارة المواهب.....
117	5.4. مبادئ إدارة المواهب.....
117	6.4. أساليب إدارة المواهب البشرية.....
118	7.4. ممارسات إدارة المواهب.....
119	8.4. نماذج إدارة المواهب.....
124	خلاصة الفصل.....
125	خاتمة.....
127	قائمة المراجع.....

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.....	7
02	أدوار إدارة الموارد البشرية.....	14
03	الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية....	15
04	أدوار الموارد البشرية بحسب منظور Hunter.....	17
05	التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والخصائص البيئية.....	50
06	العلاقة بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية.....	56

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
01	التكامل الاستراتيجي.....	44
02	أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.....	45
03	العلاقة الترابطية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.....	46
04	التغيرات الديناميكية لاستراتيجية الموارد البشرية.....	51
05	مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....	64
06	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة.....	74
07	نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....	76
08	نموذج جامعة ورويتش.....	78
09	نموذج جامعة هارفارد.....	81
10	نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....	84
11	نموذج التطابق الاستراتيجي.....	86
12	نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية.....	120
13	نموذج استراتيجية رأس المال البشري ونموذج الانتشار.....	121
14	نموذج ديناميكية الموهبة.....	122
15	نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية.....	123

مقدمة

شهد الاقتصاد العالمي خلال العقدين الماضيين تغيرات سريعة ومتلاحقة مست مختلف المجالات الاقتصادية، التكنولوجية، السياسية وغيرها، والتي كان لها أثر كبير على نشاط منظمات الأعمال وإدارة الموارد البشرية فيها، فقد فرضت هذه التغيرات تبني أسلوب العمل الاستراتيجي في كافة وظائف المنظمة، حيث أصبح لكل منها استراتيجية خاصة بها، والتي تشكل في مجموعها استراتيجية المنظمة ككل.

في هذا الإطار، أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نموذجاً مكماً لإدارة الموارد البشرية، حيث تم دمج هذه الأخيرة بالرهانات التنظيمية الكبرى، نظراً لكثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجهها المنظمة، مما يفرض عليها إيجاد حلول استراتيجية جديدة تمكنها من التغلب على منافسيها والتكيف مع محيطها، وذلك بالاعتماد على مواردها البشرية وأنشطة إدارتهم، وبالذات تلك التي تضمن الولاء التنظيمي الذي يمكن المنظمة من امتلاك ميزة تنافسية مستدامة.

من هذا المنطلق، نحاول من خلال هذه المطبوعة التطرق إلى المواضيع التي تضمنها البرنامج الذي اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي بأسلوب مبسط يساعد الطالب على تدعيم معلوماته ومعارفه في ميدان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لتمكينه من التعرف على أسسها ومبادئها، وكذا آلياتها ونماذجها، الأمر الذي يستوجب من الطالب اكتساب معارف مسبقة تمكنه من مواصلة الدراسة في هذه المادة والتحكم فيها، والتي تمت دراستها خلال المسار الجامعي، والمتمثلة في مبادئ إدارة الأعمال، إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية.

الفصل الأول:

ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

تعد الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد ترتب عن اعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية ظهور وتنامي حقل معرفي جديد أطلق عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي اعتبر وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي سواء فيما يتعلق بصياغة استراتيجيات المنظمة أو تنفيذها، من خلال ممارسة مختلف الأنشطة كالاستقطاب، التدريب، تعويض العاملين وغيرها.

1. مدخل مفاهيمي:

قبل القيام بتعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نقوم بتذكير الطالب ببعض المفاهيم المتعلقة بها، والمتمثلة فيما يلي:

- **إدارة الموارد البشرية:** هي إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة، فهي تختص بصورة رئيسية برسم السياسات، وضع البرامج، تحديد الإجراءات، والقيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمة من الكفاءات البشرية وتنسيقها، وما قد يتضمنه ذلك من استقطاب، اختيار، تنمية، تحفيز، إدارة الأفراد ونحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية، واستخدامها الاستخدام الأمثل لتضطلع بأداء مهامها بفاعلية وكفاءة، لمساعدة المنظمة في تحقيق غاياتها المرجوة، إضافة إلى إنجاز تلك الأنشطة بأسلوب يكفل للعاملين المساواة وتحقيق الذات، ويضمن لهم جودة الحياة الوظيفية.¹

- **الاستراتيجية:** هي خطط مستقبلية طويلة الأجل وشاملة تتعلق بتحقيق التوافق والانسجام بين البيئة التنافسية وقدرة الإدارة العليا على تحقيق الأهداف، أو هي عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، والتي تتضمن عملية تحديد وتقييم البدائل المتوفرة،² وتمتلك المنظمات الكبيرة متعددة الأنشطة ثلاث مستويات من الاستراتيجية، وهي:³

• **استراتيجية المنظمة (الاستراتيجية الكلية):** يتم وضع هذه الاستراتيجية من طرف مجلس الإدارة، وتتضمن وصفا للتوجه العام للمنظمة من حيث الاتجاهات نحو النمو، أساليب إدارة الأنشطة المتعددة، خطوات الإنتاج وكيفية تحقيق التوازن في المحفظة الاستثمارية، وتعكس استراتيجية المنظمة نماذج اتخاذ القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تمارسه المنظمة، تدفق الموارد المالية من وإلى الأقسام، العلاقة بين المنظمة وأصحاب المصلحة، والمداخل التي يمكن للمنظمة استخدامها لزيادة العائد

¹ مازن فارس رشيد، 2018، الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ص 13.

² محمد هاني محمد، 2014، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار المعزز للنشر والتوزيع، الأردن، ص 44.

³ الشديفات بكر، 2020، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 67-68.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

على الاستثمار، وتكون استراتيجية المنظمة طويلة الأجل وتأخذ واحدا من الأشكال التالية: الاستقرار أو النمو أو التقلص أو الانكماش.

• **استراتيجية الأعمال:** توضع عادة على مستوى الأقسام، وتركز على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المنظمة في الصناعة التي تنتمي إليها أو القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وقد يتم تنظيم القسم باعتباره وحدة أعمال استراتيجية حول مجموعة من المنتجات المتشابهة، وعادة ما تعامل الإدارة العليا وحدة الأعمال الاستراتيجية باعتبارها وحدة مستقلة تمتلك السلطة في تحديد استراتيجياتها الخاصة في إطار الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة، وتغطي استراتيجيات الأعمال فترة متوسطة الأجل وتأخذ عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنويع والتركيز.

• **استراتيجية النشاط (الاستراتيجية الوظيفية):** وهي استراتيجيات توضع في المجالات الوظيفية للمنظمة التي تشمل الإنتاج، التسويق، التمويل والموارد البشرية، ويتمثل مجال التركيز في هذا المستوى من الاستراتيجيات على كيفية توفير الموارد للمساهمة في تحقيق الاستراتيجية، ففي إطار استراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال تقوم الأقسام الوظيفية بإعداد استراتيجيتها، والتي يتم من خلالها إدماج الأنشطة والقدرات معا من أجل تحسين الأداء، وتنفذ الاستراتيجيات الوظيفية من خلال الاستراتيجيات التشغيلية المتعلقة بتنفيذ أنشطة المنظمة.

وتجدر الإشارة إلى ضرورة التنسيق بين الاستراتيجيات الثلاث السابقة الذكر لضمان نجاح المنظمة، حيث أن كل مستوى يمثل البيئة الاستراتيجية للمستوى التالي، فاستراتيجية الأعمال لا تقتصر عملية التحليل البيئي بالنسبة لها على المتغيرات التي تشملها البيئة العامة ذات الأهمية بالنسبة لإدارة الوحدة الاستراتيجية، ولكنها تمتد لتشمل الرسالة، الأهداف، الاستراتيجيات والسياسات التي تنطوي عليها الاستراتيجية العامة للمنظمة، وبالمثل فإن متغيرات الاستراتيجية العامة واستراتيجيات الأعمال تمثل جزءا من مكونات عملية التحليل البيئي عند إعداد استراتيجيات النشاط.

- **الإدارة الاستراتيجية:** هي فرع من فروع الإدارة يهتم بتطوير الرؤية الاستراتيجية، تحديد الأهداف، صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات وتبني مفاهيم استراتيجية معاصرة تساهم في نجاح النموذج الاستراتيجي، وكذا اتخاذ إجراءات تصحيحية للانحرافات إن وجدت للوصول إلى تنفيذ استراتيجية المنظمة.¹

2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها:

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من المواضيع الهامة التي حظيت باهتمام كبير من قبل العديد من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال، والذين قاموا بتعريفها وتحديد أهميتها كل حسب وجهة نظره، وهو ما يتم توضيحه فيما يلي:

¹ سلطان رشيد حكمت وعثمان أمين محمد محمود، 2021، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 19.

1.2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عدة تعاريف نذكر منها:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هي الإدارة التي تُعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجية كل من الهيكل التنظيمي والمنظمة، بهدف تمكينها من تحقيق الميزة التنافسية.¹

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هي رسم سياسة طويلة الأجل لتعامل المنظمة مع العنصر البشري، وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية، حيث تتماشى هذه السياسة مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل بيئتها الخارجية وما تشمل عليه من متغيرات.²

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: هي عملية تتطوي على استخدام نهج شامل لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتي يتم دمجها رأسياً مع استراتيجية المنظمة وأفقياً مع استراتيجية الهيكل التنظيمي، حيث تحدد هذه الاستراتيجيات الخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية العامة كالفعلانية التنظيمية، والجوانب الأكثر تحديدا لإدارة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف، التدريب والتطوير، علاقات العمل وغيرها.³

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيفه مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، بهدف الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية، دعم استراتيجية المنظمة وتحقيق رسالتها، كما يتضح من خلال التعاريف السابقة أن المنطلق الأساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري، استثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في المنظمة لا أجيرا، الأمر الذي جعل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن إدارة الموارد البشرية، وهو ما يوضحه الجدول الموالي الذي يبين بعض أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

¹ عباس سهيلة، 2011، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 2.

² عقيلي وصفي عمر، 2009، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ص 71.

³ Armstrong Michael, 2006, Strategic human resource management: a guide to action, British Library cataloguing-in-publication data, Great Britain, p 30.

⁴ اللبدي عوني نزار، 2015، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، ص 57.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 1: الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). - الأداء الآلي للمهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء العقلي، الفكري والمعرفي للمورد البشري. - المشاركة في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل. - الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. - تحسين البيئة المادية للعمل.	- الاهتمام بمحتوى العمل. - البحث عن آليات لاستثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. - تشجيع العمل والأداء الفردي.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار، وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. - تشجيع العمل والأداء الجماعي.
- الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين، وإجراء التسويات الخاصة بالأجور. - الاهتمام بشؤون التوظيف، التدريب، الإجازات وغيرها.	- المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحقيق التكامل بينها وبين استراتيجية الموارد البشرية.
- التنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف التنفيذية الأخرى كالنموذج، الإنتاج، المالية وغيرها. - تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	- التنسيق بدرجة عالية مع الوظائف التنفيذية الأخرى. - تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.

المصدر:

- صفوان محمد المبيضين وعائض بن الشافي الأكيلي، 2019، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 10.
- سيد خطاب عايدة، 2009، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبات الأهرام، مصر، ص 63.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- وانطلاقاً مما سبق فإن المنحى الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتضمن العناصر الآتية:¹
- دراسة تأثير البيئة الخارجية: تشمل البيئة الخارجية الفرص والتهديدات فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة من حيث توفر العمالة أو الموارد البشرية المؤهلة والمطلوبة في سوق العمل، قوانين العمل، الوضع الاقتصادي، العوامل الديمغرافية والتكنولوجية، الأمر الذي قد يؤثر على قيام تلك الإدارة بمهامها في مجالات عدة منها: تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، التدريب، التعويض وعلاقات العمل.
 - إدراك مدى تأثير المنافسة على المنظمة: تتنافس منظمات الأعمال في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الأسواق والعملاء، وتؤثر تلك المنافسة على استقطاب العاملين والحفاظ عليهم وتحفيزهم، مما يؤثر بشكل مباشر وكبير على استراتيجية الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بالرواتب والمزايا الوظيفية، وكذا التدريب والنمو المهني للعاملين.
 - توفر نظرة بعيدة المدى: يتطلب وضع استراتيجية الموارد البشرية أن يكون لدى إدارتها نظرة بعيدة المدى مرتبطة باستراتيجية المنظمة التي لا تخضع للتغيير أو التعديل بشكل سريع.
 - التركيز على اتخاذ القرارات: تتطلب إدارة الموارد البشرية اتخاذ العديد من القرارات الرئيسية بخصوص الموارد البشرية للمنظمة لكي تحقق هذه الأخيرة رسالتها وأهدافها، وتركز هذه القرارات على الإجابة عن السؤال الآتي: ماذا يجب أن تفعل المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها؟ ولماذا؟
 - الاهتمام بطاقات العاملين في المنظمة: تهتم استراتيجية الموارد البشرية بطاقات العاملين في المنظمة وقدراتهم من القمة إلى القاعدة ومن كافة الأوجه وفي كل الاتجاهات وبشكل متساو، الأمر الذي يدفع بالمنظمة كوحدة متكاملة نحو تحقيق أهدافها، ومواجهة المنافسة والتعامل مع المتغيرات البيئية المتعددة.
 - تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة: يجب أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كاستراتيجيات التسويق والإنتاج والبحث والتطوير والمالية، ويعكس هذا أهمية الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، إذ تتبثق استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة، ويساهم تحقيق أهدافها في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا يتطلب قدرة إدارة الموارد البشرية على توفير موارد بشرية مدربة ومؤهلة ومحفزة لتقديم أداء متميز، ويمكن فهم تأثير القرارات الاستراتيجية من عدة منطلقات من أهمها العامل المتمثل في مدى استخدام رأس المال مقابل العمالة، وينعكس هذا على إدارة الموارد البشرية من عدة نواحي أهمها:
- Σ إعادة تصميم العمل والرواتب.
- Σ تحسين ظروف العمل.

¹ المحمدي ربحان علي سعد، 2019، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 98-110.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Σ تحسين نوعية التدريب والتطوير وتقييم الأداء.

Σ استخدام أساليب إدارية حديثة كحلقات الجودة وإدارة الجودة الشاملة.

Σ المشاركة في اتخاذ القرارات وتنمية روح العمل الجماعي.

2.2. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عدة خصائص نذكر منها:¹

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي منهج متكامل لإدارة الموارد البشرية، فهي تعمل على تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال التنسيق بين الموارد البشرية ومختلف الأنشطة المتعلقة بهم.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي منهج عام للتعامل مع الأفراد، فهي ليست الإدارة الوحيدة المسؤولة عن أقسام الموارد البشرية، فالمدرء في جميع المستويات بغض النظر عن الأقسام التي يعملون بها أو مجالاتهم الوظيفية يهتمون بقضايا الموارد البشرية.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي منهج شامل لإدارة الأفراد، فهي تُعنى بتصميم استراتيجيات الموارد البشرية مع مراعاة ظروف جميع الإدارات والوحدات، وتتنظر إلى وظيفة الموارد البشرية من منظور واسع بدلاً من اعتبار قضايا الموارد البشرية كجزء من مجال تقني ضيق.

- تركز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتعمل على تحقيق الميزة التنافسية التي تعد الهدف الرئيسي لاستراتيجية الموارد البشرية، وذلك من خلال القيام بمجموعة متكاملة من ممارسات الموارد البشرية التي تكمل وتعزز استراتيجية المنظمة.

- تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من الأصول التنظيمية الأكثر قيمة في المنظمة، باعتبارها المصدر الأكثر أهمية للميزة التنافسية المستدامة فيها.

- الاهتمام بالبيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية وما تشمله من نقاط قوة أو ضعف.

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام متكامل ومتربط يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.

- التركيز على الجانب الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

3. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة من خلال:²

- ضمان التنسيق والتعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمنظمة.

¹ Azmi Tabassum Feza, 2019, Strategic Human Resource Management: Text and Cases, Cambridge University Press, Great Britain, p18.

² أحمد ماهر، 2014، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، ص 86.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- ضمان توجيه موارد المنظمة نحو تحقيق أهدافها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا، وتأمينها بصورة تمكن من تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها، والتعرف على نقاط الضعف والقوة في المنظمة، والفرص التي يمكن استغلالها والتهديدات التي يمكن مواجهتها، وتحديد البرامج التنفيذية اللازمة لذلك.
- تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى مصدر للميزة التنافسية للمنظمة، لذلك فإن تحقيق التميز في أداء هذه الأخيرة في ظل التحديات البيئية العديدة يتوقف على القدرة على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية، كيفية إدارتها بطريقة فعالة والمحافظة عليها.¹
- ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية.²
- وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من التحديات التي زادت من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والمتمثلة فيما يلي:³
 - **تحديات البيئة الداخلية:** تعد الموارد البشرية من أهم التحديات التي تحول دون نمو المنظمة وتطورها، ويرجع السبب في ذلك إلى تغير اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، والتي نوجزها فيما يلي:
 - انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية احتياجاتهم الضرورية.
 - الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم بشكل كامل وفعال.
 - شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء مهامهم بالشكل المطلوب.
 - انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
 - شعور الأفراد بعدم وضوح طرق تقييم أدائهم.
 - زيادة درجة التنوع في العمالة.
 - **تحديات البيئة الخارجية:** تواجه المنظمة العديد من التحديات في بيئة العمل الخارجية التي تؤثر بدورها على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية من أهمها:
 - ∑ التطور التكنولوجي السريع.
 - ∑ التحولات الكبيرة في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.
 - ∑ حرية انتقال العمالة في ظل النظام العالمي الجديد.

¹ أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، مصر، ص 46.

² جاري ديسكر ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، ص 56.

³ محمد سمير أحمد، 2009، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ص 26-27.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Σ تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.

Σ زيادة حدة المنافسة التي دفعت إلى إعادة تنظيم المنظمات.

Σ التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

Σ التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.

4. أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن إيجاز أهم أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:¹

- تمكين المنظمة من امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية، والتي تعمل على تحقيق أهدافها وتدعيم مكانتها التنافسية واستدامتها.

- تحقيق التوافق بين احتياجات المنظمة والاحتياجات الفردية والجماعية لموظفيها، من خلال تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج متناسقة وعملية للموارد البشرية لمواجهة التغيرات والاضطرابات البيئية.

- توفير أطر عمل موحدة، متكاملة، واسعة النطاق وقادرة على إحداث التغيير والتكيف مع الضغوط التنافسية الجديدة، مما يساهم في تطوير الميزة التنافسية للمنظمة.

- مراعاة مصالح جميع أصحاب المصلحة في المنظمة، من خلال التركيز بشكل أكبر على العلاقات البشرية في إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على التطوير المستمر، التواصل، المشاركة والأمن الوظيفي.

- امتلاك أسس متوافقة من أجل تطوير المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية على المدى الطويل؛ للوصول إلى التميز التنافسي من خلال إدارة الموارد البشرية.

- توفير عوامل النجاح واتخاذ القرارات الاستراتيجية التي لها تأثير كبير وطويل المدى على سلوك الموارد البشرية والمنظمة.

5. متطلبات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توفر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق التناسق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بأكملها، ومن بين هذه المتطلبات:²

- **تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:** وهذا حتى تضمن المنظمة ولاء العاملين وانتمائهم، وتزيد من قابليتهم للعمل، ويتم ذلك من خلال ما يلي:

- تطبيق مبادئ المعاملة العادلة للعاملين.
- تحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لدى العاملين.

¹ Armstrong Michael, 2016, p 31.

² بودبوز سامي منصور وراشد بن عبد الله الأبروي، بدون سنة نشر، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية جديدة وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 83.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- محاولة مقابلة توقعات العاملين المختلفة، وتوفير الطاقات والإمكانيات الخاصة بتنميتهم وتدريبهم لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي.
- تنمية روح الالتزام والابتكار لدى الأفراد العاملين في المنظمة بالاعتماد على أساليب مختلفة لتحفيزهم، وتطوير معايير تقييم أدائهم.
- **تغيير ماهية ووظيفة إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزداد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة كلها، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها في مراحلها الأخيرة.
- **تغيير ماهية الكفاءات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية:** وذلك لزيادة قدرتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تنفيذها.
- **تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية:** كون الفرد يمر بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية التي تشمل أربع مراحل هي:
- **مرحلة التأسيس أو البداية:** يتم في هذه المرحلة البحث عن العمل والالتحاق به، كما يتم اختبار قدرات الفرد وإمكانيته، فإذا وفق في العمل وشعر بالرضا والارتياح فإنه سيحرص على الاستمرارية فيه، وفي حالة عدم التوفيق فإنه يضطر للبحث عن عمل آخر.
- **مرحلة التقدم:** يركز الفرد اهتمامه في هذه المرحلة على الانجاز، تحقيق الذات وإبراز قدراته ومؤهلاته، وذلك من أجل الظفر بمنصب قيادية أعلى.
- **مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الديمومة:** في هذه المرحلة تنقل توقعات الموظف عن ذي قبل، إذ أن ما يهم الموظف في هذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب، وفي هذه المرحلة يكون العامل قد أَرْضَى كل احتياجاته سواء المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك يسعى إلى احترام الآخرين له.
- **مرحلة التدهور والانسحاب:** وهي مرحلة الاستعداد للتقاعد، حيث يكيف العامل نفسه لقبول أدوار أقل أهمية.

6. أدوار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

انعكس التطور الكبير في مختلف المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية والثقافية على العلوم المختلفة ومنها إدارة الأعمال بكافة فروعها وعلى وجه الخصوص إدارة الموارد البشرية التي توجب عليها مجاراة هذا التطور ومحاكاته من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لتأمين المورد البشري الكفء للمنظمة، وبناء على ذلك فقد تطور دور إدارة الموارد البشرية تبعاً لحالات التطور في الحياة، وفيما يلي توضيح للدورين التقليدي والاستراتيجي للموارد البشرية وللفرق بينهما:¹

¹ المحمدي ریحان علي سعد، 2019، ص ص 116-117.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- الدور التقليدي: يشمل هذا الدور الدورين الآتيين:

Σ الدور الإداري: يتمثل هذا الدور في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات والسجلات الخاصة بالعاملين، وكذا الاحتفاظ بقواعد معلومات تتضمن كافة المعلومات التفصيلية عن العاملين كالرواتب والأجور، التدريب والخبرات ونتائج تقييم الأداء، حركات النقل والترقية والترقية، وكل ما يطرأ على العاملين من تغيرات وما يتلقونه من أوامر إدارية مختلفة تظهر حركتهم وعملهم داخل المنظمة، بالإضافة إلى وضع كافة السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تطبيقها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المنظمة، وكذلك رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المنظمة.

Σ الدور الاجرائي (التنفيذي): يتعلق هذا الدور بالأمر التكتيكية المرتبطة بتطبيق كل من الأنظمة وتنفيذ السياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الوظائف الشاغرة، القيام بعملية الاختيار، تعديل الرواتب والأجور، متابعة عملية تقييم أداء العاملين، استلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية وغير ذلك، ويتطلب القيام بهذا الدور توفر أشخاص مختصين في تأدية وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية مسؤوليتهم الأساسية مسؤولية تنفيذية تتمثل في تنفيذ القرارات والسياسات التي تضعها الإدارة العليا.

- الدور الاستراتيجي: ظهر الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية نتيجة الاهتمام الكبير بالاستفادة من الموارد البشرية بشكل فعال باعتبارها كفاءة محورية تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية، فهي تمثل استثماراً مستقبلياً ذا عائد ومردود للمنظمة، ويشتمل هذا العائد على أداء الشركة المتميز وتحقيقها لأهدافها وحفاظها على حصتها السوقية وغيرها، وفي ظل هذا الدور فإنه على إدارة الموارد البشرية امتلاك رؤية مستقبلية للموارد البشرية وإدارتها، وكذا المساهمة في صياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، وعلى وفق ذلك فقد أصبح لهذه الإدارة دوراً أساسياً في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية صياغة وتنفيذها، والجدول التالي يوضح أدوار إدارة الموارد البشرية:

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 2: أدوار إدارة الموارد البشرية

التركيز	الدور الإداري	الدور الإجرائي	الدور الاستراتيجي
العمليات الإدارية والاحتفاظ بالسجلات	الدعم الإجرائي لبقية إدارات المنظمة	المنظمة ورؤيتها	
التركيز	العمليات الإدارية والاحتفاظ بالسجلات	الدعم الإجرائي لبقية إدارات المنظمة	المنظمة ورؤيتها
التوقيت	قصير المدى (أقل من سنة)	متوسط المدى من سنة لسنتين	طويل المدى من سنتين لخمس سنوات
	- إدارة مزايا العاملين الوظيفية. - وضع برنامج لتوجيه العاملين الجدد. - تفسير وشرح سياسات وتعليمات وإجراءات إدارة الموارد البشرية. - إعداد التقارير الدورية المطلوبة.	- إدارة رواتب وتعويضات العاملين. - استقطاب واختيار العاملين ليشغلوا الوظائف الشاغرة. - تنفيذ البرامج التدريبية. - معالجة مشاكل وشكاوي العاملين.	- دراسة وتقييم اتجاهات العاملين. - المساعدة في إعادة هيكلة المنظمة. - الاختصاص في قرارات الاندماج والشراء. - وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المصدر: المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 118.

أما الفرق بين الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية والدور الاستراتيجي فيمكن توضيحه من خلال الجدول الموالي:

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول 3: الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

البعد	الدور التقليدي	الدور الاستراتيجي
تخطيط وصياغة الاستراتيجية	المشاركة في صياغة الخطط التنفيذية	المشاركة في صياغة استراتيجية المنظمة، والربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية
السلطات	مرتبطة فقط بالقيام بالمهام التقليدية لإدارة الموارد البشرية (رئيس قسم وسلطات عمودية)	مرتبطة بالإدارة العليا في صياغة أهداف واستراتيجيات ورسالة المنظمة (نائب رئيس للموارد البشرية وسلطات أفقية وعمل جماعي)
اتخاذ القرارات	اتخاذ قرارات تشغيلية روتينية فقط	اتخاذ قرارات استراتيجية
مدى التكامل مع وظائف المنظمة	تكامل جزئي مع وظائف المنظمة الأخرى	تكامل مع وظائف المنظمة كافة
الهيكل التنظيمي	هيكل تنظيمي وظيفي	هيكل تنظيمي عملياتي
النظرة للعاملين	النظر إلى الموارد البشرية على أنها نفقات	النظر إلى الموارد البشرية على أنهم عوائد

المصدر: المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 120.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه كلما أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر توجها نحو الأعمال وأكثر تركيزاً نحو الاستراتيجية فمن المتوقع أن تقوم بالأدوار الجديدة التالية:¹

- **شريك استراتيجي:** يشار إلى مديري الموارد البشرية على أنهم جزء مهم وأساسي في فريق الإدارة وتنفيذ أنشطة المنظمة والاسهام في تحقيق أهدافه من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، وبمعنى آخر أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلاً أو في أنظمة المكافآت والتقييم، وعلى المنوال نفسه إذا تطلب تنفيذ الاستراتيجية هيكلًا تنظيميًا قائمًا على أساس فرق العمل فإن إدارة الموارد البشرية ستكون المسؤولة عن لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والأساليب المناسبة لهذا الهيكل.

¹ العنزي سعد علي، 2019، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 92-94.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- **خبير إداري:** وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت بكونها إدارة تنفيذية مهمتها إعداد القوانين، وضع قواعد العمل وتنفيذ قرارات الإدارة العليا، وفي دورها الجديد كخبير إداري تتمثل مهامها في تحسين الكفاءات وتطوير كفاءة المنظمة ككل، ولكي تكون الموارد البشرية خبيرة في الإدارة فإن ذلك يتطلب بعض المعرفة بإعادة هندسة وتصميم العمليات.

- **نصير العاملين:** يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة أن يكون صوت العاملين في القرارات الإدارية، وأن يكون لدى فنيي الموارد البشرية القدرة والقابلية لتلبية حاجات العاملين، كما يتوجب عليهم معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه مع توضيح الأهداف وتبسيط العمليات المعقدة، فضلا عن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرار وفي الأرباح المالية، كما يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية أن يكون صوت المنظمة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا، وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للعاملين ونصير للمنظمة إلى بعض المشكلات على الرغم من السعي للموازنة بين متطلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقهما.

- **وكيل تغيير:** أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى تتمثل في بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهته، وهنا يبدأ دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق هدف المنظمة بأن تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال يمكن وقفها أو البدء والاستمرار فيها، وتمكينهم من جعل رؤيتهم واقعية.

والجدول الموالي يبين طبيعة الأدوار الاستراتيجية للموارد البشرية ونتائجها حسب منظور

¹:Hunter

¹ الجبالي حمزة، 2016، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار إسراء للإعلام ودار إعلام الثقافة للنشر، مصر، ص 57.

الجدول 4: أدوار الموارد البشرية بحسب منظور Hunter

الدور	الإدارة	النشاط	النتائج
الشريك الاستراتيجي	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	دمج الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة والأعمال معا	تنفيذ الاستراتيجية
الخبير الإداري	إدارة البنية التحتية للمنظمة	عملية إعادة الهندسة	بناء بنية تحتية
نصير للعاملين	إدارة مشاركة العاملين	الاستماع لشكاوي العاملين والاستجابة لها	زيادة التزام العاملين وقدراتهم
وكيل تغيير	إدارة التغيير	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	خلق بنية تحتية ناجحة

المصدر: العنزي سعد علي، 2019، ص 95.

من الجدول السابق يتبين أنه يمكن للموارد البشرية مواجهة القضايا الاستراتيجية من خلال القيام بدور الشريك الاستراتيجي الذي سيركز على هذه القضايا، وأما الخبير الإداري فيساعد في توضيح دور الموارد البشرية ودعمها للأهداف المالية للمنظمة، من خلال التركيز على امتلاك خدمة ذات جودة عالية وكفاءة، في حين يركز دور نصير العاملين على العلاقات ما بين العاملين وتطوير وتحسين قدراتهم، وأخيرا يسمح دور وكيل التغيير للوظيفة من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة ومن تنفيذ الاستراتيجية، وذكر في هذا الخصوص أنه يمكن للأفراد أن يصبحوا قدرات جوهرية ومبدعة بطريقة لا يمكن للمنافسين تقليدها بسهولة، وأن امتلاك مثل هذه المؤهلات أو القدرات يتطلب الاختيار، التدريب والمحافظة على العاملين الجيدين واستبعاد الذين لا يمتلكون مثل هذه القدرات الخاصة؛ لأنهم يؤثرون سلبا في بناء الميزة التنافسية.¹

وهناك مجموعة من الأسباب والعوامل التي تجعل من الدور الاستراتيجي دورا على مستوى من الأهمية، ومن هذه العوامل ما يلي:²

- المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الاستراتيجية العديدة التي تواجهها المنظمات الآن.
- الاهتمام بأداء المنظمة ومحاولة الوصول إلى الأداء المتميز.
- الاهتمام المتزايد بمفهوم القيمة الكلية الإجمالية للموارد البشرية التي تمتلكها المنظمة، والتي تعكس القدرات، الخبرات، المؤهلات والمهارات التي يمتلكها العاملون في المنظمة، والتي يمكن استخدامها

¹ العنزي سعد علي، 2019، ص 94.

² المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 119.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وتوظيفها في تحقيق أهداف المنظمة، وينعكس هذا الاهتمام برأس المال البشري على إدارة الموارد البشرية من منطلق الاهتمام بعمليات الاستقطاب، التوظيف، التدريب، تطوير العاملين، تنمية القدرات، التحفيز وتقييم الأداء.

- توفر عوامل معينة كالاندماج، البيع والشراء، الانكماش وإعادة هيكلة المنظمة، ولهذه العوامل انعكاسات بشكل أو بآخر على نظام إدارة الموارد البشرية وعلى العاملين كما ونوعاً.

- السعي نحو ما يسمى المنظمات ذات الأداء المرتفع، حيث تشكل كفاءة إدارة الموارد البشرية فيما يختص بالقيام بوظائفها ومهامها العامل الرئيسي للوصول إلى هذا الأداء المرتفع.

7. الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية:

شهدت إدارة الموارد البشرية خلال عقدين ونصف من الزمن تقريباً تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات واستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، البيئة الإقليمية والبيئة المحلية المحيطة بهذه المنظمات، وهذه التغيرات التي عرفت وظائف إدارة الموارد البشرية فرضت عليها تحولات استراتيجية نوجزها فيما يلي:¹

1.7. وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

فرضت التغيرات التي شهدتها البيئة الاقتصادية، المعرفة الإدارية واستراتيجية المنظمة على إدارة الموارد البشرية تغيير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة، وكذا تحديد المواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف إلى إعادة هيكلة العمل (هندسة العمل) من أجل توفير عناصر الإقبال على العمل لشاغلي الوظائف، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، بهدف تشجيعهم واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن ضمان أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية من ناحية وللموارد المالية من ناحية أخرى.

2.7. وظيفة تكوين الموارد البشرية:

يمكن توضيح التحول الاستراتيجي الذي طرأ على وظيفة تكوين الموارد البشرية من خلال ما يلي:

- **تخطيط الموارد البشرية:** أصبحت عملية تخطيط الموارد البشرية مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية طويلة المدى للمنظمة.

- **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانات، والتي تمكنه

¹ الحريري سرور محمد، 2016، إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان، ص ص 53-55.

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل.

- **التدريب:** اختلفت نظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة هي: التعلم، التدريب و التنمية، والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من تقديم أفضل ما عنده، وجعله قادرا على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، مما يسمح باستفادة هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية، فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل.

3.7. وظيفة التحفيز:

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وتتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لديها بل شريكة فيها.

4.7. وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة هي: التكلفة، الوقت، الجودة، خدمة العملاء وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعمالها به.

5.7. وظيفة علاقات العمل:

تغير نظام علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائدا من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين مبنية على الثقة فيما بينهما، ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ أن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاما على

الفصل الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية التعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، لتفادي تعرض المنظمة لأية مخاطر قانونية.

6.7. وظيفة التعويضات:

مع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعية كان لزاما على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- مستوى أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

خلاصة الفصل:

شهدت إدارة الموارد البشرية خلال العقود الأخيرة تغييرات جوهرية وأساسية في وظائفها وممارساتها فرضتها التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما استوجب على هذه الأخيرة إدارة مواردها البشرية باعتبارها أحد أهم مصادر التميز التنافسي وفق منظور استراتيجي ودمجها بالرهانات التنظيمية الكبرى، من خلال ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتمكينها من امتلاك موارد بشرية ذات كفاءة وفعالية تعمل على تحقيق أهدافها ورسالتها وتدعيم مكانتها التنافسية واستدامتها، عن طريق الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية، تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، وضمان المواءمة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات البيئية.

في هذا السياق، تتطلب الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إعداد استراتيجية واضحة ومحددة تتضمن الأهداف، الغايات، السياسات والتوجهات الرئيسية العامة للمنظمة، وهذا بعد ترجمة الاستراتيجية العامة إلى استراتيجيات تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية، الأمر الذي يسمح بالاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية اعتمادا على عمليات مدروسة وآليات عمل تمكنها من مواكبة التطور المستمر، والمساهمة في تحقيق المنظمة لأهدافها وامتلاكها لميزة تنافسية مستدامة.

ونظرا لأهمية استراتيجية الموارد البشرية كجزء هام من استراتيجية المنظمة يتم التطرق في الفصل الموالي إلى تعريفها، وتبيان مكوناتها ومراحل تكوينها، وكذا دراسة بعض استراتيجيات الموارد البشرية، بالإضافة إلى توضيح مستويات وأشكال ارتباطها مع استراتيجية المنظمة.

الفصل الثاني:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تمهيد:

ترجع جذور التفكير في وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية إلى مفهوم تخطيط القوى العاملة طويل الأجل، وقد تطور هذا المفهوم بالاعتماد على مفاهيم الإدارة الاستراتيجية التي انبثقت عنها استراتيجية الموارد البشرية، والتي تهدف إلى خلق الانسجام والتوافق بين استراتيجية المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يضمن زيادة فعاليتها التنظيمية، وكذا تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية.

1. تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها:

لقد اختلفت تعريفات استراتيجية إدارة الموارد البشرية باختلاف الزاوية المنظور منها، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعاريف ولمكونات استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1.1. تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة تعريفات نذكر منها:

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي خطة طويلة الأجل مكونة من عدة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المنظمة، وتشتمل هذه الخطة على قرارات هامة تتعلق بالتوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية، بهدف خلق قوة عاملة مؤهلة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.¹

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي مجموعة من السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية، فهي تعبر عن الاختيارات والبدائل التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.²

- استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي إطار يوضح الغايات والوسائل المعتمد عليها في الاتصال بين جميع الأفراد العاملين في المنظمة، بهدف توضيح كيفية إدارة مواردها البشرية، وتمكينها من قياس التقدم وتقييم النتائج مقارنة بالأهداف المسطرة.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي: خطة متكاملة وشاملة توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة مواردها البشرية، ثم الربط بين المزايا التنافسية ومختلف التحديات البيئية للتأكد من تحقيق أهداف المنظمة.

2.1. مكونات استراتيجية الموارد البشرية:

تشتمل استراتيجية الموارد البشرية على عدة مكونات تتمثل فيما يلي:⁴

¹ العنزي سعد علي، 2019، ص 71.

² الأسطه محمد عبد القادر، 2016، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن، ص 104.

³ Armstrong Michael, 2006, p 38.

⁴ محمد سمير أحمد، 2009، ص ص 41-44.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- **الرؤية:** تعبر الرؤية عن الطموحات المطلوب تحقيقها، والتميز الواجب إحداثه، وبالتالي فهي الغايات والآمال التي تهدف المنظمة إلى تحقيقها في الأجل الطويل، وأهي الطريقة التي ترى بها الإدارة العليا للمنظمة المستقبل البعيد لهذه الأخيرة، وتعد الرؤية أساس أي تغيير في المنظمة لذلك من المهم مشاركة جميع الأفراد العاملين في وضعها، حيث يساعد ذلك على توحيد الجهود، تعزيز القدرة على الإبداع والإحساس بالمسؤولية في الحاضر والمستقبل.

- **الرسالة:** تحدد رسالة المنظمة السبب أو المبرر من وجودها، وهي عبارة عن قائمة تتضمن أهداف المنظمة، فلسفتها والمجال الذي تعمل فيه ويميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، والمتعلق بالمنتجات التي تنتجها، أنواع المستهلكين الذين ترغب المنظمة في إشباع حاجاتهم والجانب التكنولوجي المستخدم، وتوضح الرسالة الحدود التي تقوم المنظمة في إطارها بممارسة أنشطتها المختلفة، ويلاحظ أن رسالة المنظمة لا تتغير باستمرار، إلا أنه يمكن تعديلها أحيانا نتيجة لحدوث تغيرات في الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف، أما بالنسبة لرسالة إدارة الموارد البشرية فهي ذلك الجزء من رسالة المنظمة المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري.

- **الأهداف:** يتم وضع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة في ظل رسالتها ورؤيتها، ويقصد بالأهداف الاستراتيجية تلك النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي في الأجل الطويل، أما الأهداف التشغيلية فهي النتائج المطلوب تحقيقها في الأجل القصير، ويتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية سواء الاستراتيجية منها أو التشغيلية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة، ومن أهم الأهداف الاستراتيجية التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر ما يلي:

- تنمية وتطوير الموارد البشرية.
- تحسين الإنتاجية وتطويرها.
- تنمية رضا العاملين.
- تطوير سياسات الموارد البشرية بما يتلاءم مع الظروف البيئية واستراتيجيات المنظمة.
- توفير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاحة منها.
- **الخطط الاستراتيجية:** والتي يعتمد عليها في الحصول على الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاحة منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.¹
- **معايير المتابعة والتقييم:** والتي تعتمد عليها الإدارة في التحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

¹ خالد أحمد علي محمود، 2019، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، مصر، ص 93.

2. مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية:

تتمثل أهم مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية فيما يلي:¹

- **صياغة الرؤية:** إن صياغة الرؤية تتطلب تحديد الاستراتيجية المراد صياغتها من خلال معرفة:
 - القوى الرئيسية المحركة للمنظمة (التكنولوجيا، المنافسة، الأسواق وغيرها).
 - العوامل المحفزة للأفراد من وجهة نظر مسيري المنظمة.
 - الأفراد الأكثر مساهمة في تحقيق الانجازات الأساسية للمنظمة.
- **تحديد رسالة المنظمة** باعتبارها الإطار المميز للمنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى، والمحدد لأهدافها والموجه لأنشطتها.
- **تحديد قيم المنظمة:** تتمثل القيم التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ضمن استراتيجية الموارد البشرية فيما يلي:²
 - العدالة في التعامل مع الأفراد العاملين في المنظمة، وعدم التمييز بينهم، بالإضافة إلى احترام اختياراتهم والتباين الموجود بينهم.
 - التفوق في بناء القدرات الإدارية والإشرافية، والقدرة على التكيف مع المتغيرات البيئية.
 - الالتزام والانضباط في العمل.
 - العمل كفريق.
 - القدرة على اتخاذ القرارات.
 - القدرة على التنظيم وتوظيف الموارد واستغلالها استغلالاً أمثلاً، بالإضافة إلى تحسين أدائها.
 - المشاركة في الاجتماعات والمواظبة على العمل.
 - تشجيع روح المبادرة وتعزيز المهارات.
- **تحليل واقع المنظمة:** يتم تحليل واقع المنظمة من خلال تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، والذي يتطلب تقييم الكفاءات العاملة في مختلف أقسام المنظمة للوقوف على مستوى العمل فيها، ومعرفة المؤهلات التي تحتاجها المنظمة بالاعتماد على المعلومات المتاحة عن:³
 - مدى وعي العاملين بأهميتهم في المنظمة، وإدراكهم لأهمية العمل كفريق.
 - مدى استناد العمل على القواعد المهنية أو على المركز الوظيفي.
 - توفر قواعد المهارة في المنظمة.
 - توفر قيادات متميزة ومناسبة في المنظمة.

¹ الكرخي مجيد، 2014، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل ناشرون، الأردن، ص 33.

² المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص ص 105-106.

³ الأسطه محمد عبد القادر، 2016، ص 106.

- تشجيع الإبداع وروح المبادرة في المنظمة.
 - مدى شعور العاملين بالمسؤولية، وفهمهم لواجباتهم الوظيفية وأدائها وفقا للأهداف المسطرة.
 - توفر أنظمة عمل تشجع على انجاز المهام.
 - امتلاك العاملين رؤية واضحة عن معايير تقييم الأداء المعتمد عليها في المنظمة.
 - تجانس أنظمة العمل.
 - وضوح طرق تحديد مكافآت الأفراد وفقا لمستوى أدائهم.
- وتعتبر دراسة بيئة المنظمة وتحليلها من الخطوات الهامة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذا استراتيجية الموارد البشرية، وتنقسم بيئة المنظمة إلى:¹
- **البيئة الخارجية:** وهي العناصر والمتغيرات البيئية الخارجية ذات العلاقة أو التأثير على المنظمة، والتي تشترك فيها هذه الأخيرة مع المنظمات الأخرى في المجتمع عامة وفي مجالات العمل خاصة، وهي تنقسم إلى:
- **البيئة العامة:** وتمثل الإطار العام الذي تعمل في نطاقه جميع المنظمات بغض النظر عن طبيعتها أو القطاع الذي تنتمي إليه، وتتكون هذه البيئة من مجموعة من النظم الفرعية التي تؤثر على جميع المنظمات دون استثناء أو تمييز وتشمل نظام التعليم، النظام الاقتصادي، النظام الاجتماعي، النظام السياسي، النظام التكنولوجي، النظام الثقافي وغيرهم.
 - **البيئة الخاصة:** تتضمن البيئة الخاصة النظم الفرعية التي تقع على حدود المنظمة، وهي تختلف من منظمة إلى أخرى، وترتبط بعملية اتخاذ القرارات، وتضم البيئة الخاصة بنظام الموارد البشرية كل من العملاء أو المستهلكين، المنافسين، سوق العمل ممثلا في الطلب والعرض للعمالة، المساهمين، الإدارة العليا والإدارات الوظيفية- ما عدا إدارة الموارد البشرية-، النقابات العمالية، العاملين والأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة بإدارة الموارد البشرية وغيرها.
- وتقوم المنظمة بدراسة البيئة الخارجية بغية الاستفادة من الفرص البيئية التي تعرف بأنها: الظروف الموجودة في البيئة الخارجية للمنظمة، والتي يمكن أن تساعد في انجاز أهدافها من جهة، وتجنب التهديدات التي يمكن أن تواجهها، والتي قد تحول دون تحقيقها لأهدافها من جهة أخرى، مما يستلزم أخذ العديد من المتغيرات بعين الاعتبار كمزيج المنتجات الحالي، توقع أفعال وردود أفعال المنافسين، توقع إمكانية الدخول إلى أسواق جديدة، احتمال حدوث مشكلات مع الموردين، وكذا التأثيرات المحتملة للقوانين الجديدة، وتزداد أهمية هذه المتغيرات نظرا لتأثيرها الكبير والمتزايد على نجاح الأعمال وأداء المنظمات بشكل عام، بالإضافة إلى دراسة وتحليل البيئة التنافسية المؤثرة على المنظمة وعلى نظام الموارد البشرية بها، وتشمل البيئة التنافسية كافة القوى التنافسية سواء كانت محلية أو إقليمية أو دولية ذات التأثير الحالي

¹ محمد سمير أحمد، 2009، ص ص 35-40.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

والمحتمل على المنظمة بصفة عامة وعلى الموارد البشرية بصفة خاصة، ويتناول التحليل التنافسي تحليل كل من المستهلك والصناعة، وكذا المنافسين مع مراعاة أن عوامل النجاح تختلف من صناعة لأخرى ومن منظمة لأخرى.

• **البيئة الداخلية:** تشمل البيئة الداخلية إمكانيات المنظمة المادية والبشرية والمالية الحالية والمستقبلية، وقيم الأفراد في مستوى الإدارة العليا بها، والتي تؤثر إلى حد كبير على أهداف واستراتيجيات المنظمة، وقد تمثل هذه الجوانب نقاط قوة بالنسبة للمنظمة يجب الاستفادة منها وتنظيمها، أو نقاط ضعف ينبغي العمل على تجنبها أو التقليل من أثارها السلبية، وتضم البيئة الداخلية ما يلي:¹

- الأفراد (المورد البشري) بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الأعمال (الوظائف) التي تؤدي بواسطة الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستخدمها الأفراد في أداء الوظائف.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.
- العلاقات الإنسانية بين أفراد المنظمة وما يميزها من إيجابيات (تعاون) أو سلبيات (التنازع والصراع).
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها الهيكل التنظيمي، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

وتجمع البيئة الداخلية بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما تضم القيود والمحددات التي توضح القدرات الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً؛ أي أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً أو إيجاباً، وتستطيع توجيهها لتنفيذ ما يحقق للمنظمة أهدافها.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، أو بين العوامل البيئية العامة والعوامل البيئية الخاصة، فغالباً ما تتداخل العوامل البيئية وتتشابك العلاقات فيما بينها بحيث تتأثر بها المنظمة وتؤثر فيها، ومن النقاط الهامة التي يشملها تحليل جوانب القوة والضعف في نظام الموارد البشرية ما يلي:²

- العلاقات الإنسانية والتنظيمية في المنظمة.
- الأفراد باعتبارهم أهم مورد في المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

¹ هاشم صلاح، 2018، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر، ص ص 308-309.

² الأسطه محمد عبد القادر، 2016، ص 106.

■ الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

- **تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:** والتي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجال الموارد البشرية، والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤونها كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة وغيرها، وتحديد مثل هذه التوجهات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال المهم، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة والمتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.¹

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية:** في هذه المرحلة يتم إيجاد حلول للمشاكل والمصاعب التي تواجه المنظمة، والتي تتمحور حول المسائل الرئيسية، وهو ما يؤدي إلى وضع الخطة التنفيذية للمنظمة، إذ يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية والأهداف المرحلية وآجال تحقيقها، وتشمل الخطة التنفيذية ما يلي:²

Σ قيادة التنظيم نحو تطوير مستمر للموارد البشرية.

Σ بناء قدرات مؤسسية لإحداث تغيرات في الأجلين القصير والطويل من أجل تطوير المهارات والمؤهلات القيادية للمدراء.

Σ تشجيع التعاون بين الموارد البشرية في المنظمة، وكذا بينهم وبين المستفيدين من خدمات المنظمة.

Σ احترام الاختلاف والتباين بين الأفراد العاملين في المنظمة وعدم التمييز بينهم.

Σ وضع خطة للقوى العاملة يحدد فيها عدد العاملين، مؤهلاتهم، كيفية اختيارهم واستقطابهم وتدريبهم وغيرها من المجالات.

- **صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** يتطلب تحديد إجراءات العمل في المنظمة، وكذا الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال نشاطها والتغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والأفراد المطلوبين وضع خطة عامة للمنظمة تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهدافها، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن، وفي مجال الموارد البشرية يكون التركيز منصبا على تخطيطها وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليها، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها، بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.³

¹ خالد أحمد علي محمود، 2019، ص 97.

² المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص ص 106-107.

³ خالد أحمد علي محمود، 2019، ص 98.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- **تنفيذ الاستراتيجية:** يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها، والتوقيت المحدد للأداء، ويعتمد التنفيذ السليم للاستراتيجيات على كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام الوحدات المختلفة بمحاورها، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية.

- **متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم نتائجه:** تتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة الأجل، وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير الأجل، ويتمثل الأساس في عملية المتابعة والتقييم في الحصول على المعلومات المطلوبة في الوقت المناسب، والمتعلقة ب:¹

- الأداء الفعلي في المجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة المتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء، وتحديد الانحرافات بينهما والبحث في أسبابها ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

3. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

توجهت المنظمات في الآونة الأخيرة إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات أهمية كبيرة نوضحها من خلال ما يلي:²

- **استراتيجية تحليل الوظيفة:** تعتبر صياغة استراتيجية تحليل الوظيفة الخطوة الأولى التي تبني عليها جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المنظمة، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب علمي دقيق وشامل كلما زادت فرص تنفيذ ونجاح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية،³ ويتم تنفيذ استراتيجية تحليل الوظيفة

¹ الأسطه محمد عبد القادر، 2016، ص 110.

² بن شويحة بشير، 2017-2018، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر، ص ص 74-75.

³ الطعان حاتم فارس، 2013، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 3، الجامعة العراقية، العراق، ص 206.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في ضوء جملة من الاعتبارات الاستراتيجية من أهمها:¹

- Σ تحديد مستوى أو مدى مشاركة العاملين في تحليل العمل أو الوظائف، إذ تعد مشاركتهم عملية هامة تساهم في الرفع من معنوياتهم، وتجعلهم أكثر تقبلاً للنتائج التي تسفر عنها هذه العملية.
- Σ تحديد الهدف من التحليل، وبالتالي تحديد المستوى العمودي أو عمق التحليل؛ بمعنى تحديد مستوى التفصيل المطلوب في عملية التحليل.
- Σ تحديد مواعيد أو أوقات القيام بعملية التحليل، والذي يعد من القرارات الاستراتيجية التي يجب أن تتخذها المنظمة، فعملية التحليل والتوصيف عملية مكلفة تتطلب جهداً ووقتاً ونفقات كبيرة لذلك لا يفضل القيام بها إلا عندما تتعرض الوظائف إلى تغيرات مهمة أو أساسية سواء من حيث المعدات أو الوسائل المستخدمة، أو من حيث طرق الأداء، أو عند إعادة هيكلة المنظمة ككل أو أحد أقسامها أو فروعها أو غير ذلك.
- Σ تحديد البعد الزمني للتحليل، فعندما تكون المنظمة عرضة للتغيير السريع فيما يتعلق بالأهداف أو التحول لإنتاج منتجات أخرى، أو الاستجابة للتغيرات والتطورات التكنولوجية الحديثة والمستجدة فإن ذلك يستلزم تبني طرق التحليل ذات التوجهات المستقبلية.

- **استراتيجية التوظيف:** وهي خطة طويلة الأجل تهدف إلى ضمان إمداد المنظمة باحتياجاتها من العاملين بأكبر قدر من الفعالية،² حيث يتم تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث النوع والموصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، وذلك بما يتماشى وينسجم مع متطلبات استراتيجية المنظمة، لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الاستراتيجية بإعادة هندسة العمل أو هيكلته، وكذا خلق وظائف تتيح للمورد البشري إمكانية تطوير الذات من أجل تشجيعه على الأداء الجيد واستغلال الموارد المادية المتاحة أحسن استغلال.³

وتتمثل أبعاد استراتيجية التوظيف في الآتي:

- Σ **استقطاب الموارد البشرية:** إن الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، فتحقيق أهدافها الاستراتيجية يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ،⁴ لذلك لم تعد استراتيجية الاستقطاب تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة ومحددة، وإنما أصبحت

¹ العزاوي نجم، 2020، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 21-22.

² الجادر حامد عادل سهير وصيهود قاسم أحمد، 2017، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، جامعة بغداد، العراق، ص 156.

³ شريف وحيدة، 2015-2016، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طبية فود كمباني لإنتاج عصير رامي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة -يومرداس-، الجزائر، ص 50.

⁴ زايد محمد عادل، 2003، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار كتب عربية للنشر، ص 240.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

استراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة.¹

Σ **اختيار الموارد البشرية:** تعد عملية الاختيار نظاماً تتمثل مدخلاته في نتائج التحليل الوظيفي، خطط الموارد البشرية ونتائج الاستقطاب، وتتمثل عملياته في الاختبارات والمقابلات، أما مخرجاته فتتضمن موارد بشرية مناسبة للتعيين وسلوك تنظيمي فعال، في حين تشمل التغذية العكسية تقييم عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء، ويتمثل الهدف النهائي لأية عملية اختيار في تعيين الأنسب والأفضل من بين المتقدمين لطلب العمل في المناصب الشاغرة في المنظمة.²

Σ **تعيين الموارد البشرية:** يعتبر التعيين المرحلة الأخيرة في عملية التوظيف، هو قبول الفرد الذي تقدم لطلب الوظيفة من أجل تأدية أعمال محددة في المنظمة تتناسب مع إمكانياته وقدراته.³

- **استراتيجية تقييم الأداء:** من أجل معرفة مدى تطابق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة، الاستمرارية، وكذلك تقييم مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل يتم تنفيذ استراتيجية تقييم الأداء، والتي تعد من الخطط المهمة لإدارة الموارد البشرية، فعن طريقها يتم تقييم السياسات والبرامج التي تعتمدها المنظمة، لذلك وصفت بأنها نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين في وظائفهم.⁴

وتجدر الإشارة إلى أن تقييم الأداء يرتبط بتحقيق الميزة التنافسية بشكل كبير، فالمنظمة التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية المتمثلة في العاملين ينبغي أن تكون قادرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فعال، كما ينبغي عليها النظر إلى تقييم الأداء بوصفه وسيلة بيد القائد يستطيع من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية، وكذا التأكد من تناسق نشاطات الأفراد العاملين في المنظمة.⁵

- **استراتيجية التعويضات:** في هذه الاستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بخلق الدافعية لدى الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة لتحقيق الأداء المتميز، والشعور بالولاء والانتماء للمنظمة، وهي استراتيجية محفزة مرنة؛ أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المنظمة، بهدف المساهمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية.⁶

¹ شرياف وحيدة، 2015-2016، ص 50.

² الطعان حاتم فارس، 2013، ص 207.

³ المحمدي ربحان علي سعد، 2022، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 258.

⁴ الغنزي سعد علي وصالح علي أحمد، 2020، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 166.

⁵ بن شويحة بشير، 2017-2018، ص 74-75.

⁶ شرياف وحيدة، 2015-2016، ص 50.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- استراتيجية علاقات العمل: في هذه الاستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق الانسجام بين المنظمة وكل من النقابات والحكومات على حد سواء، بالإضافة إلى العمل على حماية الموارد البشرية وضمان سلامتهم أثناء تأدية وظائفهم داخل المنظمة،¹ وتتضمن استراتيجية علاقات العمل استراتيجيات فرعية منها:²

Σ استراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

Σ استراتيجية السلامة والحماية.

Σ استراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

- استراتيجية التدريب: وهي خطة تهدف إلى تنمية وتطوير أداء العاملين في المنظمة، من خلال تطوير مهاراتهم، معارفهم، كفاءاتهم وقدراتهم،³ حيث تساهم استراتيجية التدريب في تطوير مهارات الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية العالية، وتساعد في نفس الوقت على رفع مستوى الأفراد من ذوي القدرات الإبداعية المعتدلة إلى مستوى مقبول من الإبداع، وخصوصاً في حالة مواكبة المعطيات التكنولوجية الحديثة، فاستراتيجية التدريب تؤدي دوراً هاماً في تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والسلوكيات والمعارف المطلوبة من حيث العدد والكم وبشكل يتناسب مع التطلعات الاستراتيجية للمنظمة، وتتمثل خطوات إعداد استراتيجية التدريب فيما يلي:⁴

Σ تحليل استراتيجية المنظمة وما تتضمنه من أهداف ومهام وسياسات وبرامج.

Σ تحليل ودراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

Σ إعداد وصياغة استراتيجية التدريب وما تتضمنه من سياسات وبرامج وموازنات.

Σ مراجعة الخطة الاستراتيجية للتدريب عند حدوث تغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

أما معوقات تطبيق استراتيجية التدريب في المنظمات فيمكن تلخيصها فيما يلي:⁵

Σ عدم وضوح الاستراتيجية العامة للمنظمة.

Σ عدم وجود الدعم الكافي من قبل الإدارة العليا.

Σ جمود القوانين والتشريعات.

Σ عدم توفر الثقافة التنظيمية الداعمة للتدريب.

¹ شرياف وحيدة، 2015-2016، ص 50.

² الحريري سرور محمد، 2016، ص 64.

³ الأسطة محمد عبد القادر، 2016، ص 116.

⁴ النصور عبد الكريم زياد، 2021، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر، ص 151.

⁵ الشريعة تيسير محمد عطا الله، 2011، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29.

Σ عدم توفر النظم التكنولوجية الحديثة الداعمة للتدريب.

Σ ضعف نشاط تحليل الوظائف في المنظمة.

Σ ضعف الإمكانيات المالية المتاحة.

- **استراتيجية تحفيز الموارد البشرية:** يتطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية وضع استراتيجية تحفيز جديدة تركز على التحفيز الجماعي، وتتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة شريكا في العمل وليس أجيرا، ومن هذا المنطلق توجهت إدارة الموارد البشرية إلى تصميم برامج لتمليك العاملين أسهما في الشركة، وتغيير فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية وجماعية جديدة تتوافق مع التوجه المعاصر في مجال التحفيز الإنساني، وترتكز هذه الاستراتيجية التحفيزية على معايير أساسية أهمها: جودة الأداء، تعظيم مخرجات العمل، الفاعلية التنظيمية، رضا العملاء وتحقيق وفورات في تكاليف التشغيل، حسن استخدام الموارد المادية،¹ حيث تبني الحوافز على الأطر المعيارية التالية:²

Σ ارتباط المكافآت ارتباطا إيجابيا بالأبعاد المختلفة للمنظمة: جودة المنتج، تطوير المنتجات، الربحية، الحصة السوقية، رضا العملاء والنمو في المبيعات.

Σ تساهم المكافآت العالية في تحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين، وانخفاض معدل دوران العمل.

Σ يؤثر الأجر المرتبط بالأداء إيجابا على الإنتاجية وعلى تحفيز الموظفين.

Σ المكافأة الممتازة تتصل بشكل إيجابي بالربح المتصور، وحصة السوق والاستثمارات المستقبلية.

Σ تساهم الأجور العالية بشكل إيجابي في تحقيق الأمن الوظيفي.

وتتمثل مراحل تصميم استراتيجية التحفيز في الآتي:³

Σ **تحديد هدف استراتيجية التحفيز:** تعمل المنظمات على تحقيق أهداف عامة من خلال تطبيق استراتيجيات محددة، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجية التحفيز، وترجمتها في شكل هدف لهذه الاستراتيجية.

Σ **دراسة مكونات الأداء:** في هذه الخطوة يتم تكوين فكرة واضحة وسليمة عن نشاطات العمل، من خلال تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، كما يتم تحديد طريقة قياس الأداء الفعلي.

Σ **تحديد ميزانية التحفيز:** يقصد بميزانية التحفيز المبلغ المخصص من طرف المنظمة للإنفاق على نظام

¹ حرز الله محمد لخضر، 2014-2015، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، - الجزائر، ص 61.

² حرز الله محمد لخضر، 2014-2015، ص 62.

³ شرياف وحيدة، 2015-2016، ص ص 168-170.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الحوافز، وتسمى عند الإعداد بموازنة التقدير التي تأخذ شكلين هما: الموازنة الثابتة والموازنة المتغيرة حسب الظروف المستجدة.

Σ **تحديد إجراءات تنفيذ استراتيجية التحفيز:** وتتضمن هذه الإجراءات تحديد وقت وشكل تقديم الحوافز ونوعيتها، مع تحديد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفية إجراء التقييم، بالإضافة إلى تحديد مواعيد الاجتماعات الدورية بين المسؤولين عن نظام التحفيز.

ويتطلب نجاح استراتيجية التحفيز ما يلي:¹

Σ دراسة احتياجات ودوافع الأفراد لتحديد أنواع الحوافز المتوافقة معها.

Σ توافق الحوافز مع كفاءة الأداء والجهد الذي يبذله العامل.

Σ تحقيق مبدأ العدالة في توزيع الحوافز.

Σ مرونة استراتيجية التحفيز حسب ظروف المنظمة والظروف البيئية المحيطة بها.

- **استراتيجيات إدارة المواهب:** وهي خطة استباقية تهدف لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة في إطار رؤية مستقبلية تحدد بالتكامل مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يضمن جذب الأفراد الموهوبين، تقييمهم، تنمية وتطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل وتحفيزهم للاحتفاظ بهم،² من خلال تطبيق أفضل الممارسات في تحديد ورعاية المواهب بالمنظمات وتأهيلها وتوظيفها وتفعيلها داخل العمل،³ فإدارة المواهب تحتاج إلى عمق التفكير والرؤية بسبب هذا النوع المتميز من الأفراد ذوي القدرات الخاصة، وبالتالي فإن أولى مسؤوليات أصحاب القرار هي كيفية انتقاء هؤلاء الأفراد واكتشاف قدراتهم، وتنمية وتطوير مواهبهم وتشجيعهم لاستغلال طاقاتهم،⁴ ولكون مفهوم إدارة المواهب مفهوم يتسم بالمرونة حسب نشاط المنظمة وطبيعة أعمالها ونضجها التنظيمي، وكذا ديموغرافيا القوى العاملة فقد اختلف الباحثون حول عدد ومسميات استراتيجيات إدارة المواهب، إلا أنهم أجمعوا على وجود خمس استراتيجيات تتمثل في:⁵

Σ **استراتيجية التخطيط للمواهب:** إن تعيين الأفراد المناسبين في الوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب لتحقيق النتائج المتوقعة يسمى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ويساعد هذا المنهج المنظمات على معرفة مكانتهم الحالية، وتنبؤ بالفجوات الموجودة في توفر المواهب، واتخاذ الخطوات اللازمة للحد

¹ لعراجي إيمان وبوغازي فريدة، 2020، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرشاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة-، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 3، جامعة عبد الحميد ابن باديس- مستغانم-، الجزائر، ص 245.

² العمارات محمد فارس، 2020، استراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 61.

³ الجراح علي صلاح وأبو دولة داود جمال، 2015، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن، ص 288.

⁴ خان أحلام وحيمر مريم، 2019، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد خيضر -سكرة-، الجزائر، ص 95.

⁵ خان أحلام وحيمر مريم، 2019، ص ص 95-99.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

منها، وتنتظر المنظمات حالياً لهذا المنهج كعملية تجارية أساسية التي غالباً ما يتم التعامل معها من قبل إدارة الموارد البشرية.

Σ **استراتيجية استقطاب المواهب:** إن عملية استقطاب المواهب تتطلب أولاً الكشف عن هذه المواهب والتعرف عليهم، فهذه العملية هي المدخل لأي مشروع أو برنامج يهدف إلى رعايتهم، إطلاق طاقاتهم والتمكن من إدارتهم والاستفادة منهم بشكل أفضل.

Σ **استراتيجية إدارة أداء المواهب:** تتعلق هذه الاستراتيجية ببناء علاقات مع الأفراد من خلال وسائل عديدة، وكذا تحديد مكامن الموهبة واحتمالات وجودها، وتخطيط أنشطة التعلم والتطوير، وعليه فهي وسيلة لزيادة الاهتمام بالأفراد وتحفيزهم، وتتضمن هذه الاستراتيجية ثلاثة أبعاد رئيسية هي: تحديد الأهداف، إدارة الأداء وتقييم الأداء.

Σ **استراتيجية تدريب وتطوير المواهب:** من الضروري الاعتماد على استراتيجية لتطوير المواهب باستمرار لتحقيق مستويات أداء عالية تتناسب والوظيفة المراد شغلها، ومعرفة الفجوات في المعارف، وتنفيذ مبادرات لتعزيز كفاءاتهم والاحتفاظ بهم.

Σ **استراتيجية الإبقاء على المواهب:** استبقاء المواهب يشمل جميع الأنشطة التي تمنع الأفراد الموهوبين من مغادرة المنظمة،¹ بمعنى آخر ما يعرف بالمحافظة على الفرد الموهوب، حيث يتعين على المنظمات الاحتفاظ به لشغل الوظائف الشاغرة لديها.²

وتتمثل مكونات استراتيجية إدارة المواهب فيما يلي:³

- تحديد الأفراد الذي يشملهم برنامج إدارة الموهبة.
- تحديد متطلبات الموهبة المستقبلية للمنظمة.
- تطوير المنظمة باستخدام مفهومي مكان العمل المريح والمستخدم البديل.
- استخدام إجراءات الاختيار وال جذب التي تسمح باختيار أفراد ذوي المهارات العالية.
- تصميم الوظائف بالشكل الذي يمنح الأفراد الفرص لتطبيق مهاراتهم.
- توفير بيئة داعمة لتطوير العمل.
- وضع إطار يضمن تحقيق التوازن المنطقي ما بين العمل في المنظمة والحياة خارجها.
- تطوير مهارات القيادة لدى مديري الخط التشغيلي.
- إجراء تدقيق لرصيد الموهبة لتحديد الباقي منها في المنظمة والذي سيرحل عنها.

¹ الجراح علي صالح وأبو دولة داود جمال، 2015، ص 291.

² خان أحلام وحيمر مريم، 2019، ص 95.

³ صالح علي أحمد، 2020، إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 128-129.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- أما خطوات بناء استراتيجية إدارة المواهب فنوجزها في الآتي:¹
- Σ تكوين نظرة شاملة حول جاهزية المنظمة من خلال مراجعة الرسالة، القيم المشتركة، الرؤية، الاستراتيجية، نظام بطاقات الأداء المتوازنة، وكذا مراجعة كيفية تنفيذ الأهداف وأدوار المنظمة والمهارات المطلوبة لإنجاز الأهداف، وأخيرا تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الأداء عالي المستوى للمنظمة.
 - Σ تحديد كفاءات وقدرات الأفراد الخاصة بالوظيفة.
 - Σ تحليل الفجوة، وذلك باستخدام مجموعة من التعابير كأسلوب 360 درجة، التقييمات السنوية، التقييم الذاتي، مدى الجاهزية والاستعداد وغيرها.
 - Σ تحديد الأوقات السنوية الخاصة بتنفيذ الاستراتيجية.
 - Σ تحديد الصدمة الثقافية الناتجة عن دخول ثقافة جديدة.
- من خلال ما سبق التطرق إليه يتضح أن صياغة وتنفيذ استراتيجية إدارة المواهب ليس بالأمر السهل على المنظمة خاصة في ظل المنافسة التي أفرزتها العولمة، كما أن المحافظة على الموهبة من قبل المنظمة أصعب بكثير من اكتشافها والحصول عليها.
- **استراتيجية التعلم التنظيمي:** يعرف التعلم التنظيمي بأنه نشاط طويل الأجل يهدف لبناء مزايا تنافسية على المدى البعيد، وبشكل عام تتكون استراتيجياته من:²
- Σ **استراتيجية التعلم بالتأكيد على الكفاءة:** تركز هذه الاستراتيجية على إنجاز العمل بشكل صحيح من المرة الأولى ودون أخطاء، مما يؤدي إلى خفض التكاليف، كما تقوم الإدارة بتشجيع العاملين على الاعتراف بأخطائهم والاستفادة منها.
 - Σ **استراتيجية التعلم بالتأكيد على الابتكار:** تشير هذه الاستراتيجية إلى حث العاملين على التفكير واكتشاف طرق جديدة لإنجاز الأعمال، مما يتطلب توفير المناخ المناسب والمساعد على المنافسة وتبادل وجهات النظر بين العاملين.
 - Σ **استراتيجية التعلم بالتأكيد على التوجيهات:** تتعلق بمدى الاهتمام بالتعلم التنظيمي على المدى البعيد من خلال معرفة العاملين لأنشطة المنظمة ومشاركة الآخرين وجهات نظرهم، فضلا عن معرفتهم بتوجيهاتها الاستراتيجية.
 - Σ **استراتيجية التعلم بالتأكيد على المهنية:** تركز هذه الاستراتيجية على إكساب العاملين مهارات من خلال التدريب المستمر.

¹ صالح علي أحمد، 2020، ص 130.

² بلخضر مسعودة، 2017، استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 21، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين، ص 160.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

Σ استراتيجية التعلم بالتأكيد على التركيز: تشير هذه الاستراتيجية إلى التركيز على سوق الخدمة من حيث إدامة الحصة السوقية للمنظمة، من خلال تجريب طرق وأساليب جديدة لخدمة هذه الأسواق.

وتتمثل مزايا تطبيق استراتيجية التعلم التنظيمي فيما يلي:¹

- زيادة كفاءة الأداء لدى الأفراد العاملين، مما ينعكس على مستوى الإنتاجية للتنظيم.
- تنمية المعارف والمعلومات، وزيادة المهارات والقدرات لدى الأفراد العاملين، بما يمكنهم من القيام بواجباتهم الوظيفية بشكل فاعل.
- التعريف بالمنظمة وحل مشاكل العمل فيها.
- الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، من خلال تحسين الإنتاجية وخفض التكاليف مع المحافظة على الجودة.
- منح الفرصة للأفراد لتطوير الذات وتمكينهم من تحقيق مصالحهم، بحصولهم على الدرجات الوظيفية العليا والاحترام والتقدير من الآخرين، وشعورهم بالثقة بالنفس.
- تزويد المجتمع بالكفاءات والقيادات الإدارية، والعمالة الماهرة القادرة على المنافسة في سوق العمل في الداخل والخارج.
- مساعدة الأفراد العاملين على مواكبة التطورات لكل ما هو جديد، بهدف إحاطتهم بالتقنيات الحديثة لتأدية عملهم.

- استراتيجية تمكين العاملين: اتجهت المنظمات في العقود الأخيرة إلى صياغة استراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها، وعرفت هذه لاستراتيجية بأنها: استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض الاستفادة من مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل، عن طريق منحهم المزيد من الحرية في التصرف لأداء أعمالهم إلى جانب الموارد والامتيازات الأخرى ليكونوا قادرين على العمل بفاعلية خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها،² كما عرفت استراتيجية التمكين بكونها استراتيجية حديثة تسعى إلى إطلاق وتفجير الابداع لدى العاملين وحثهم على بذل قصارى جهودهم، وإشراكهم في الرؤية المستقبلية للمنظمة مع إيجاد التوازن والتكامل بين حاجات العاملين وأهداف المنظمة،³ وتتمثل أبعاد استراتيجية التمكين في الآتي:⁴

¹ المواضية عطوي يوسف، 2017، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحليل الرشاقة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر، الأردن، ص 44.

² الدوري زكريا وصالح علي أحمد، 2022، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 69.

³ قسوم فيصل وبوزيان رحمان جمال، 2022، أثر استراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة Def Med Spa، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 2، المركز الجامعي علي كافي - تندوف، الجزائر، ص 140.

⁴ بوسنة نسرين وبوشريية محمد، 2022، أثر استراتيجية تمكين العاملين على تطوير الرأس المال البشري في جامعة قسنطينة 2، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي علي كافي - تندوف، الجزائر، ص 280.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- Σ **تفويض السلطة:** هو عملية تنظيمية تسمح بنقل السلطة من الرئيس إلى المرؤوس، كما تمكن هذا الأخير من القيام بالتزاماته، واستخدام الموارد واتخاذ الإجراءات في المهام الموكلة إليه.
- Σ **الاتصال الفعال:** تعد المعلومة التي يتم تبادلها من خلال الاتصال أداة هامة يعتمد عليها الأفراد في عملية اتخاذ القرار وفي حل مشاكل العمل، فدون المعلومة الصحيحة والمتجددة لا يمكن للعاملين التصرف بحرية، كما أن الاتصال الفعال في المنظمات الناجحة يشجع على الابداع والابتكار والتمكين.
- Σ **الثقة:** الثقة هي أساس عملية التمكين، وهي تتضمن القدرة والتكامل والارتياح المتبادل واستعداد الأفراد لتحمل المسؤولية.
- Σ **التدريب:** هو عملية تزويد العاملين بالمهارات والمعلومات والمعرفة التي تمكنهم من أداء عملهم بشكل منتظم.
- Σ **التحفيز:** هو تلك العملية النفسية التي تدفع وتثير السلوك وتوجهه نحو العمل، ولكي يكتب لجهود التمكين النجاح يجب ربط المكافآت والتقدير الذي يحصل عليه العاملين بأهداف المنظمة، وذلك عن طريق تصميم نظام للمكافآت يتلاءم مع اتجاهات التمكين.
- Σ **الحرية والاستقلالية:** ويقصد بهذا البعد منح العاملين في المستويات الدنيا الحرية في كيفية أداء مهامهم وعدم تقييد تصرفاتهم، أما الاستقلالية فهي تقليص الرقابة على العمال إلى الحد الأدنى مع تفعيل الرقابة الذاتية لديهم في العمليات التي يقومون بها ومنحهم الثقة المطلوبة.¹
- و تتجلى أهمية استراتيجية تمكين الموارد البشرية من خلال:²
 - Σ تدريب وتعليم الأفراد العاملين.
 - Σ مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
 - Σ تزايد القدرات الابتكارية والإبداعية لدى الأفراد العاملين.
 - Σ توثيق علاقات الأفراد ودعمها من خلال فرق العمل.
 - Σ دعم الأفراد مع تقليص الرقابة والمركزية من أجل إنتاج أفضل وأحسن.
 - Σ تقليل الصراع بين الإدارة والعاملين، وتقبل العاملين وموافقتهم على التغيير وذلك لمشاركتهم في القرار.
 - ولتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:³
 - تجعل المنظمة أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
 - تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، مما يؤدي إلى خفض تكاليف التشغيل.

¹ قسوم فيصل وبوزيان رحمانى جمال، 2022، ص 140.

² يوسفى كمال، 2018، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة -، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل-، الجزائر، ص 126.

³ عاطف جابر طه، 2013، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 42-43.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الاستراتيجية.
 - إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار.
 - توفير مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.
- ويتطلب تطبيق استراتيجية التمكين إحداث تغييرات هيكلية وتنظيمية وتغييرات في ثقافة وأنظمة المنظمة، وفيما يلي توضيح لها:¹

☐ **التغيير الهيكلي:** تلتزم المنظمة التي توجهت نحو تطبيق استراتيجية التمكين ببناء فرق العمل داخل هياكلها وما يتطلب ذلك من إعادة النقد في تعميم الوظائف وأدوار الأفراد، وكذا تأهيل العاملين وتدريبهم ليكون فريق العمل قادرا على اتخاذ القرارات ووضع الخطط وما إلى ذلك، وعلى المدير أو المدراء بشكل عام تزويد العاملين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجونها لأداء المهام، وخلق الجو الذي تستطيع فيه فرق العمل تحقيق النجاح، بالإضافة إلى ضمان التوافق بين الصلاحيات الممنوحة لهم والمسؤوليات التي يتحملونها كي يكون الأفراد مسؤولين عن أفعالهم، ومتحملين للمسؤولية في تفكيرهم واستثمار أنفسهم في المنظمة.

☐ **التغيير التنظيمي:** تعرف السلطة بأنها الحق في اتخاذ القرارات التي تحكم تصرفات الآخرين، والسلطة لا تعني إجبار العاملين في المنظمة على إنجاز أعمالهم، كما لا تعني في نفس الوقت أنه للرئيس الحق في إصدار ما يشاء من أوامر وتعليمات وإنما يستمد الرئيس سلطته من مروؤسيه، وبهذا فالسلطة عبارة عن علاقة قائمة بين الأفراد عندما يقبل المرؤوسين التوجيه الصادر من الرئيس، وعلى هذا الأساس لا يكتسب الرئيس السلطة إلا بعد موافقة المرؤوسين والتزامهم بهذه السلطة، وعلى هذا الفهم فإن المنظمة المتمكنة بحاجة إلى تغيير مفهوم السلطة والقوة داخل المنظمة من النظرة التي تفرض السلطة على الآخرين إلى مفهوم يؤكد على استخدام السلطة لإنجاز المهام والأعمال.

☐ **تغيير ثقافة وأنظمة المنظمة:** تعد قيم المشاركة بوصفها جزء من ثقافة المنظمة مفتاحا أساسيا ينبغي وضعه في مقدمة قوى التغيير الثقافي، فعلى سبيل المثال على ثقافة المنظمة تدعيم الإدارة بالمشاركة من خلال بناء الثقافة الجماعية؛ لأن الإدارة بالمشاركة والتمكين يعطيان العاملين الحق في أداء أعمالهم وفي كيفية إدارة المنظمة.

- **استراتيجية تقويم الأداء:** تعد هذه الاستراتيجية من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كونها تساهم في وضع إطار عام للممارسات المهنية وفق خطط طويلة الأجل لتحديد مستويات الأداء المطلوب، وتتمثل المبادئ التي تميز هذه الاستراتيجية عن غيرها من البرامج والخطط في الآتي:²

¹ الدوري زكريا وصالح علي أحمد، 2022، ص ص 34 - 39.

² رزوقي ناجي نبراس، 2019، تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفعالية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، مصر، ص 58.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- Σ مبدأ القوة: ويقصد به أن المنظمة تقوم بإعداد الاستراتيجية المناسبة على ضوء الإمكانيات التي تملكها (نقاط القوة والضعف).
 - Σ مبدأ التركيز: ويقصد به أن المنظمة تركز جهودها في المجالات التي تمتلك فيه ميزات تنافسية أكبر من منافسيها، وهذا التركيز يكون في الإنتاج أو السوق أو أي نشاط حسب طبيعة عمل المنظمة.
 - Σ مبدأ اقتصاد قوي: يقتضي هذا المبدأ الأخذ بمبدأ الحيطة والحذر، من خلال قيام المنظمة بتكييف الإمكانيات على ضوء المتغيرات الحاصلة في المحيط الذي توجد فيه.
 - Σ مبدأ التنسيق: ويقصد به أن تحقيق الفاعلية المرجوة من الأنشطة التي تقوم بها المنظمة يتوقف على التنسيق والانسجام بين مختلف الوظائف والأنشطة التي تقوم بها.
 - Σ مبدأ الأمان: توجد المنظمات في بيئة شديدة التغير، الأمر الذي يتطلب منها استغلال إمكانياتها في البيئة التي تكون فيها درجة المخاطرة أقل.
 - Σ مبدأ الفرص: على المنظمة حسب هذا المبدأ استغلال الفرص المتاحة كلما سمحت إمكانياتها بذلك.
- أما الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجية تقويم الأداء فنوجزها فيما يلي:¹

- Σ الوقوف على مستوى إنجاز المنظمة ومقارنته بالأهداف المدرجة في خطتها.
- Σ الكشف بشكل مستمر عن مواضع الخلل والضعف في نشاط المنظمة، وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها لوضع الحلول اللازمة لتصحيحها.
- Σ تحديد مسؤولية المستويات التنظيمية عن مواضع الضعف في النشاط الذي تضطلع به، وتحديد الانحراف السلبي أو الإيجابي، الأمر الذي يخلق المنافسة لرفع مستوى الأداء.
- Σ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بما يحقق أهداف المنظمة.
- Σ مساعدة الأجهزة الرقابية في أداء مهامها.
- Σ تمكين المنظمة من إجراء المقارنات بين مختلف الأقسام والوحدات لتحديد المجالات التي تستطيع المنظمة تطويرها.

4. متطلبات تطبيق استراتيجية الموارد البشرية:

- لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي توضح العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة يجب توافر عدة متطلبات منها:²
- وجود ارتباط بين ممارسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

¹ حافظ عبد الناصر وعباس حسين وليد حسين، 2015، تقويم الأداء، دار السيسبان للنشر والتوزيع، العراق، ص ص 63-64.

² حسين جودة ندى، 2011، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر، ص ص 108-109.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لمد المنظمة باتجاه واضح عن المستقبل من خلال وضع الأولويات وتحديد الأهداف.
- وضوح الأهداف الاستراتيجية التي تعد نتاجا لعملية التخطيط.
- تغيير دور وهيكمل إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تغيير تصميم الوظائف، تطبيق التطوير التنظيمي وزيادة دافعية العاملين ورفع مستوى أدائهم.
- الاهتمام ببناء التوحد الاستراتيجي والذي يشير إلى درجة مشاركة الأفراد سواء كانوا من داخل المنظمة (العاملين) أو من خارجها (العلاء وأصحاب الأسهم وغيرهم) في تحديد مجموعة القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بالمنظمة.

5. المتغيرات البيئية المعاصرة المؤثرة في استراتيجية الموارد البشرية:

تتعدد العوامل المؤثرة على استراتيجيات الموارد البشرية لتشمل:¹

1.5. العوامل المتعلقة بالبيئة الداخلية:

وتتمثل هذه العوامل في الآتي:

- **رسالة المنظمة:** إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي تحديد رسالة المنظمة، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فالرسالة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل الأمل المنشود والطموح القائم والمشارك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.
- **تخطيط وتصميم عمل المنظمة:** إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية يؤثر بشكل جوهري في وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي -أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط- فإن استراتيجيات الاستقطاب، الاختيار، التعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها، لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي، وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة التي تؤثر في استراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تتطلب هذه المنظومة توفير قوة عمل إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، وكذا توفير قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تحقيقها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسية (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع أو الأقسام التابعة للمنظمة.

¹ اللبدي عوني نزار، 2015، ص ص 58-61.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- **الثقافة التنظيمية للمنظمة:** من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بتعليم ونشر ثقافة المنظمة بين العاملين فيها، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعادها، وتوضح هذه الثقافة ما هو أخلاقي وتريد المنظمة تأصيله وتوطين العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وتأباه المنظمة وترفض أن يتمثله العاملون فيها، ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك في أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي تنتقى على أساسها الموارد البشرية بحيث تتوافق وتنسجم مع ثقافتها كإدارة، والمنبثقة من ثقافة المنظمة والمتوافقة معها، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضا وضع البرامج التوعوية المستمدة من ثقافة المنظمة لجميع العاملين وبشكل دوري.

- **ثقافة الإدارة العليا:** تؤثر قيم الإدارة العليا وثقافتها في دعم الإدارة وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.

- **المهارات المتوفرة لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية:** فالسياسات تتأثر بقوة وتأثير قسم الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين كلما أثر ذلك في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.

- استراتيجيات المنظمة العامة واتجاهاتها وتطبيقاتها في المنظمة ككل.

2.5. العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية:

وتتمثل هذه العوامل في الآتي:¹

- **العوامل المتعلقة ببيئة الصناعة الخاصة بالمنظمة:** تتأثر سياسات إدارة الموارد البشرية بالصناعة التي تنتمي إليها المنظمة، حيث تختلف سياسات الموارد البشرية حسب طبيعة النشاط الذي تنتمي إليه المنظمة، وكذلك حسب النشاط النقابي في الصناعة.

- **المتغيرات التقنية (التكنولوجية):** يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا ما قد يضطر إدارة الموارد البشرية إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، مما يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمالة الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضا إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية تُرغب الموارد البشرية الجديدة

¹ الجبالي حمزة، 2016، ص 40.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في العمل والاستمرار في المنظمة، فضلاً عن قيامهم بتصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب التكنولوجيا الحديثة التي تخطط المنظمة إلى استخدامها مستقبلاً.

- **المتغيرات الاقتصادية:** إن تحرير التجارة الخارجية ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجيات توسعية في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، الاختيار، التوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات، فالمتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة فرضت على إدارة الموارد البشرية بناء استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة.

- **التشريعات الحكومية:** تؤثر القوانين والتشريعات واللوائح على سياسات الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال تؤثر القوانين في:

- تحديد حد أقصى لساعات العمل.
- تحديد حد أقصى وأدنى من الأجور.
- نظم التأمين.
- الأمن الصناعي.
- السياسات المتبعة من قبل المنافسين.

6. مستويات وأشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة:

يمكن توضيح مستويات وأشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة من خلال الآتي:

1.6. مستويات الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة:

إن استراتيجية الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، كما أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها على خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة في إطار التكامل والتوافق معها، ويتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم يدعى التكامل الاستراتيجي الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات، الإنتاج، التسويق، الشراء وغيرها) التي تتطابق مع استراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية الموارد البشرية كنتيجة تتطابق وتعمل على خدمة المنظمة واستراتيجية الهيكل

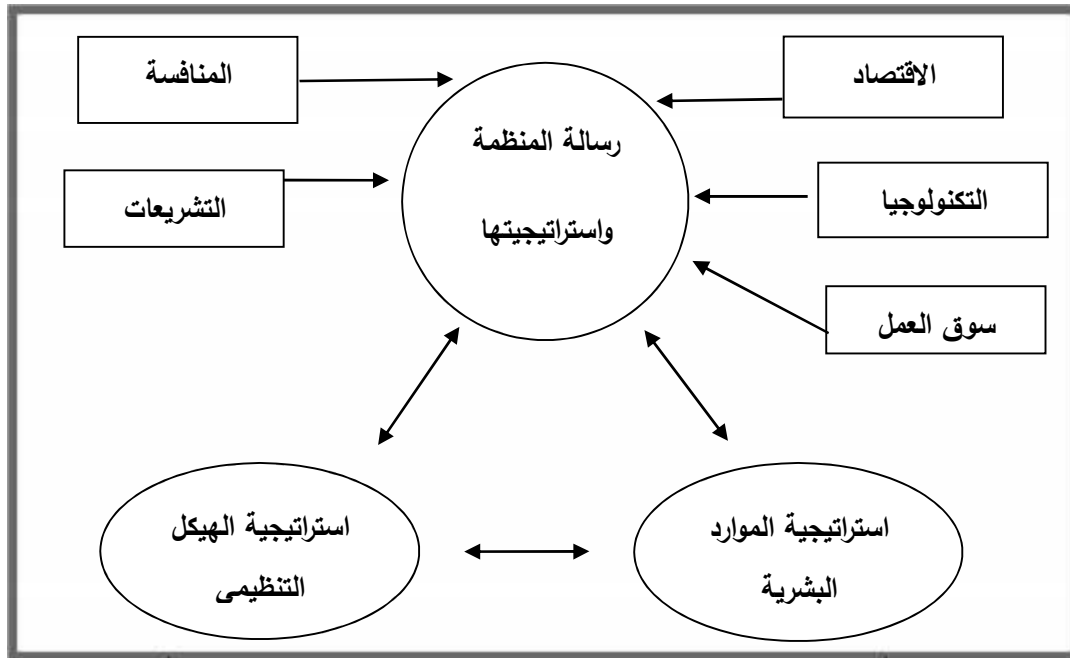
الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

التنظيمي في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، وينقسم التكامل الاستراتيجي إلى قسمين هما:¹

- **تكامل داخلي:** يقصد به أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظاما متكاملا من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة وخدمة هيكلها التنظيمي.
- **تكامل خارجي:** يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يحقق رسالة ورؤية المنظمة.

ويمكن توضيح مستويات الارتباط والتكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة من خلال الشكل الآتي:

الشكل 1: التكامل الاستراتيجي



المصدر: النبدي عوني نزار، 2015، ص 58.

2.6. أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة:

تتمثل أشكال الارتباط بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية في الآتي:²

- **ارتباط إداري:** يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية سواء

¹ خالد أحمد علي محمود، 2019، ص 72.

² فلاق محمد وطهار ناصر، 2018، الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية - مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج -، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية - بحوث ودراسات -، المجلد 6، العدد 9، جامعة لونيبي علي - البلدة 2 -، الجزائر، ص ص 202-203.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة إدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

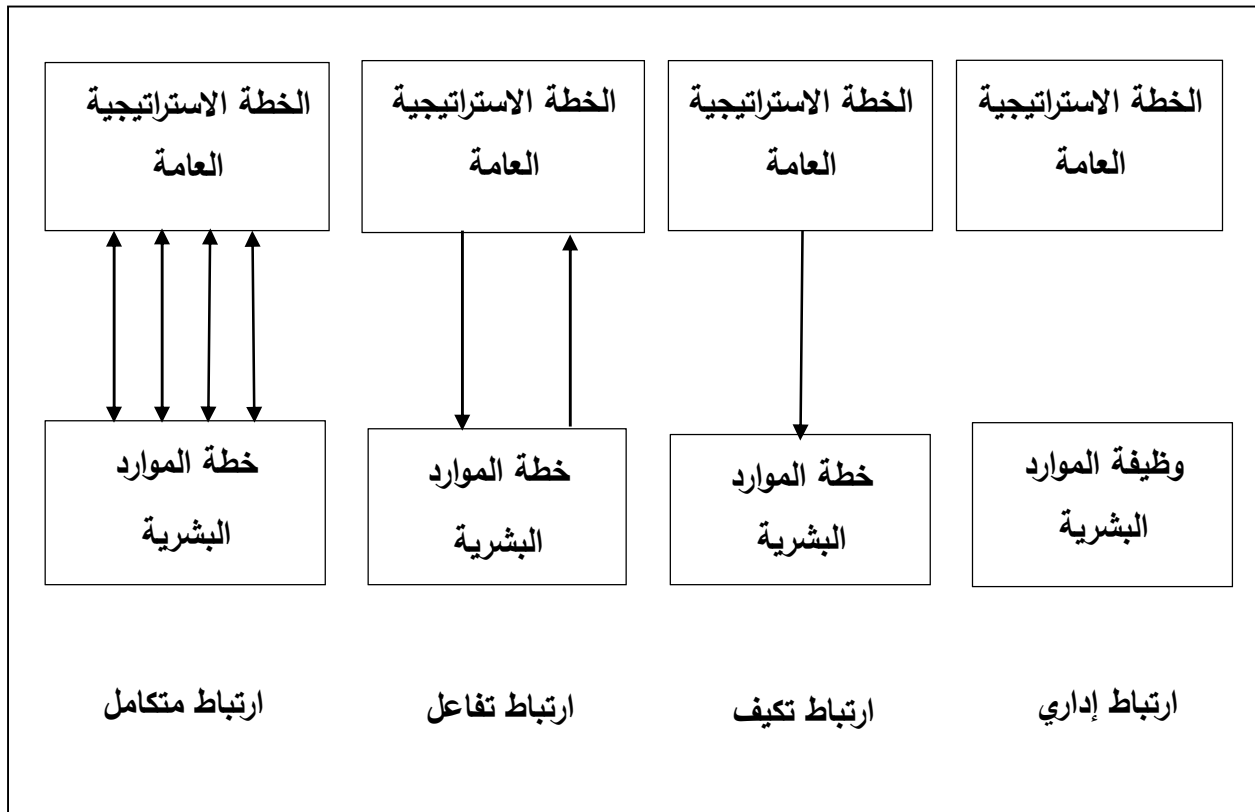
- **ارتباط تكيف:** يكون هذا الارتباط كنتيجة لشعور مدراء الاستراتيجية بأن الاستراتيجية العامة ستتأثر بسياسة الموارد البشرية، وبالرغم من أن هذا المستوى يدمج إدارة الموارد البشرية في التنفيذ إلا أنه لا يشركها في الصياغة، حيث تقوم وحدة إعداد الخطة الاستراتيجية بإعداد الخطة ثم إبلاغها إلى مسؤول إدارة الموارد البشرية.

- **ارتباط تفاعل:** في هذا المستوى ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر لتحقيق الميزة التنافسية وليست فقط أداة من أدوات التنفيذ للاستراتيجية العامة.

- **ارتباط متكامل:** يكون هذا الارتباط متعدد الاتجاهات، حيث تكون روابط الاتصال بين مسؤول إدارة الموارد البشرية وفريق الإدارة العليا، مما يؤدي إلى إدماج أنشطة الموارد البشرية في عملية إعداد وتنفيذ الاستراتيجية، وتقتضي عملية التكامل تكاملاً أفقياً (ربط جميع الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد البشرية) وتكاملاً عمودياً (ربط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي).

والشكل الموالي يبين أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة:

الشكل 2: أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة



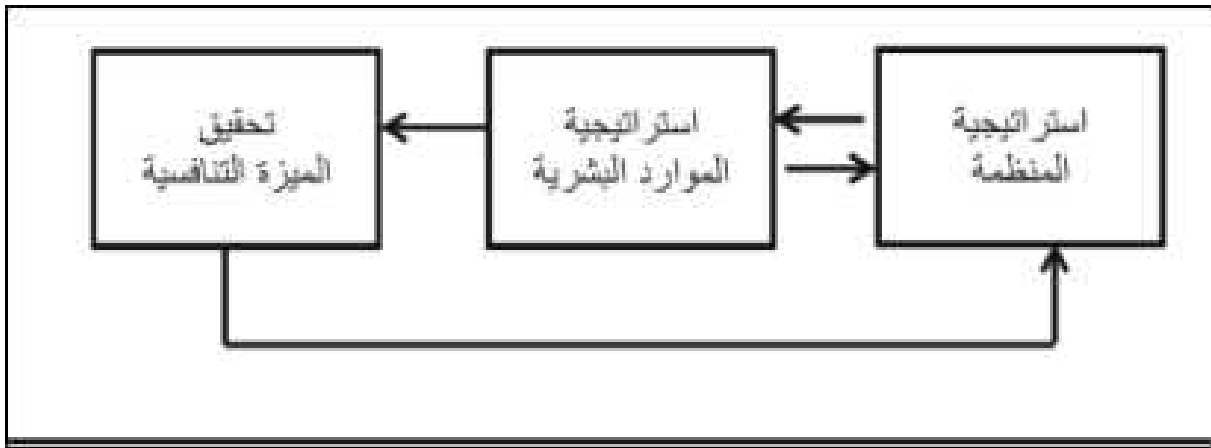
المصدر: فلاق محمد وطهار ناصر، 2018، ص 202.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

وتتجلى أهمية الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كاستراتيجية التسويق، استراتيجية المالية واستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة في الوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة، وقد أثبتت العديد من الدراسات ومنها دراسة "روبرت سامسون" مدى أهمية ارتباط استراتيجيات المنظمة مع استراتيجية الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمات التي درسها والذي تم في مجالات عدة أهمها: تحسين النوعية، التحكم في تكلفة العاملين، تحسين الإنتاجية والابداع، وفي دراسة مميزة أعدها "مارك هيزلريد" وجد أن التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة قد أدى دورا أساسيا في تحسين أداء المنظمات الي درسها من عدة جوانب منها:¹

- تخفيض تكلفة العاملين.
 - تقديم خدمة مميزة للعملاء والزبائن.
 - زيادة نسبة رضا العملاء.
 - زيادة معدل الإنتاجية.
- والشكل الموالي يبين العلاقة بين كل من استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية.

الشكل 3: العلاقة الترابطية بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الميزة التنافسية



المصدر: المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 103.

7. تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تطوير استراتيجية الموارد البشرية هو نتيجة لرؤية واضحة لقدرات وامكانيات الأفراد واستغلالها داخل الإطار العملي الاستراتيجي والكلي، ويهدف تطوير استراتيجية الموارد البشرية إلى:²

¹ المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 103.

² أرمسترونج مايكل ترجمة الوكيل إيناس، 2020، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 186.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

- الوصول لإطار عمل متكامل لتطوير الأفراد، من خلال إيجاد ثقافة تعليمية وصياغة استراتيجيات لتعليم المنظمة والأفراد لتطوير قدراتهم باعتبارهم المصدر الرئيسي للتميز التنافسي؛ أي تطوير رأس المال الفكري الذي تحتاجه المنظمة إلى جانب التأكد من توفر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة.
- توفير بيئة مشجعة للأفراد العاملين في المنظمة ليتمكنوا من التعلم والتطور.
- ولتوضيح كيفية تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية نستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الاستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:¹
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية توسع تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.
- في حال ما إن كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى تقوم استراتيجية الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية، ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها وكيفية تعويضهم مالياً، وكذلك كيفية دمج الموارد البشرية في المنظمين وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينهما، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة دون حدوث اختلالات تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمين بعد الاندماج، بالإضافة إلى تحديد ماهية البرامج التعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجهما.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنويع المنتجات تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل المتنوعة.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والابقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية تحديث وزيادة برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.
- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز والجودة تسعى إدارة الموارد البشرية عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية إدارة

¹ الحريري سرور محمد، 2016، ص ص 59-61.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائما على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالها إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية وميزة نسبية تمكنها من التفرد والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها في ظل منافسة شديدة وقوية، فضلا عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية والابداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة التي تقوم على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية والتكاليف) بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والتميزة والقدرة على الإنتاجية بأعلى معدلات الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة، وعلى كيفية المحافظة على هذه العمالة، إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية، التدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل (إن لم يكن الأمثل) للوقت، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع) بهدف تكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة (إذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها فإنها تطبق عندئذ استراتيجية التوسع، أي تعمل على زيادة انتاجها لمواجهة هذه الزيادة في الطلب، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم تطبق المنظمة استراتيجية التميز والجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها) فإن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة تتبنى استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أنه في إطار سعي المنظمة من خلال استراتيجيتها العامة إلى اتخاذ القرارات وتتبع المسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، وكذا ضرورة وجود تكامل بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية الذي يعتبر المنطق

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة فإنه عليها مراعاة عدم حدوث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، فكلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وعند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين تتبع المنظمة بعض الاستراتيجيات من أجل تحقيق التوازن منها:¹

- **الاستراتيجية الهجومية:** هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها، حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في مرحلة انطلاق (استراتيجية انطلاق) في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الانسحاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي، كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو (استراتيجية النمو) من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد مبدعين مع وضع برامج للحوافز والمكافأة.

- **الاستراتيجية الدفاعية:** تساعد هذه الاستراتيجية في المحافظة على مكتسبات الإدارة؛ أي الفرص التي تستغلها فعلا ومواجهة عوامل التغيير، ومثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة للحوافز لتحفيز العاملين المتميزين للبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة، ويطبق هذا النوع من الاستراتيجيات في مرحلة نمو المنظمة، حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفوة من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

- **الاستراتيجية الانهزامية:** تنفذ المنظمة هذه الاستراتيجية عندما تؤثر نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة سلبا على نشاطها، مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطول وتسريح العمال.

- **الاستراتيجية الوسطية:** تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

من خلال ما سبق عرضه من استراتيجيات يتضح أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية، أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

¹ خالد أحمد علي محمود، 2019، ص ص 102-103.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

إلى اختيار استراتيجيات دفاعية، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات الوسطية.¹

8. التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والخصائص البيئية:

تتطلب كل خاصية من خصائص البيئة استراتيجيات محددة للموارد البشرية، لذلك فإنه على المنظمة التي تسعى للنجاح والتطوير والنمو اختبار درجة التوافق بين هذه الخصائص البيئية واستراتيجية الموارد البشرية.² والجدول الموالي يبين ذلك.

الجدول 5: التوافق بين استراتيجية الموارد البشرية والخصائص البيئية

الخصائص البيئية	منخفضة	عالية
درجة عدم التأكد البيئي	تخطيط تفصيلي للموارد البشرية	تخطيط عام للموارد البشرية
درجة التغيير البيئي	تركيز الاختيار من داخل المنظمة	تركيز الاختيار من خارج المنظمة
درجة التعقيد	- برامج تدريب محددة مرتبطة بالوظائف الحالية - أنظمة أجور ورواتب ثابتة - التركيز على الكفاءات كمخرجات - التركيز على الأسلوب الرقابي في علاقة المدير بالعاملين - التركيز على المهارات والمؤهلات الفنية في اختيار وتدريب العاملين	- برامج تدريب متنوعة وشاملة - أنظمة أجور متنوعة وفق الأداء - التركيز على الابداع - التركيز على الإدارة الذاتية وفرق العمل - التركيز على درجة تطابق الأفراد مع ثقافة المنظمة في الاختيار والتدريب.

المصدر: المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 114.

ولغرض تطوير خطة استراتيجية للموارد البشرية ينبغي النظر إلى الموضوع من زاويتين هما:³
- نوع العاملين الذين تحتاجهم المنظمة، والذين تقوم بتوفيرهم لبلوغ أهدافها الاستراتيجية.
- البرامج والمبادرات التي يتعين تعميمها ومن ثم تنفيذها من أجل جذب وتطوير وتدريب العاملين وإعدادهم بشكل جيد لأخذ المبادرة في العمل والمنافسة بفاعلية.
ولأجل اكتساب استراتيجية الموارد البشرية ديناميكية التغيير فإنها بحاجة إلى إعادة النظر دورياً بما

¹ خالد أحمد علي محمود، 2019، ص 103.

² سعد علي ربحان محمدي، 2019، ص 114.

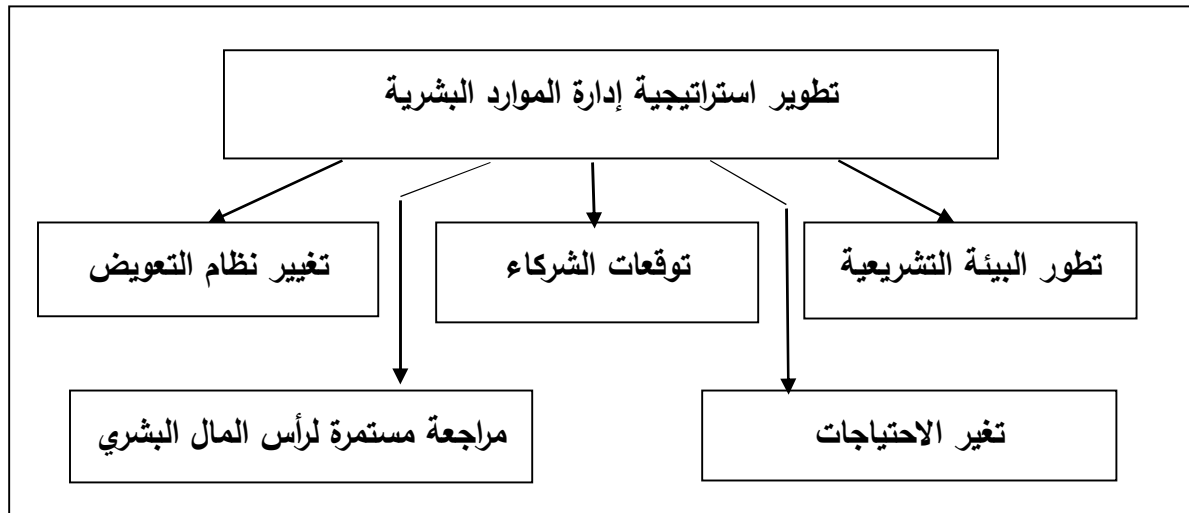
³ الكرخي مجيد، 2014، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 48.

الفصل الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتلائم مع التغيرات الحاصلة في الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبيئة العمل، ومن بين التغيرات التي يتعين على المنظمة أخذها بعين الاعتبار ما يلي:¹

- تغيير نظام التعويض السائد في المنظمة.
 - تطور البيئة التشريعية في المنظمة.
 - تغير الاحتياجات القائمة على أساس العمالة الموجودة.
 - توقعات الشركاء.
 - المراجعة المستمرة لرأس المال البشري.
- والشكل الموالي يوضح هذه التغيرات:

الشكل 4: التغيرات الديناميكية لاستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: الكرخي مجيد، 2014، ص 48.

¹ الكرخي مجيد، 2014، ص 48.

خلاصة الفصل:

من خلال التطرق إلى دراسة موضوع استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتضح أنها خطط طويلة الأجل تتمحور أهدافها حول ملائمة مؤهلات الموظفين أو القوى العاملة مع المتطلبات واحتياجات المنظمة المستقبلية من جهة، وتمكين الموظفين من التطور المهني أو الوظيفي الذي يسعون إليه وتنمية قدراتهم التي أصبحت المصدر الرئيسي للتميز التنافسي من جهة أخرى، مما يتيح للمنظمة إمكانية امتلاك المهارات والكفاءات والمواهب التي تسمح لها بمواجهة منافسيها، كما تبين من خلال هذا الفصل تعدد استراتيجيات الموارد البشرية التي يتطلب نجاحها تغيير دور وهيكل إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال تغيير تصميم الوظائف، تطبيق التطوير التنظيمي وزيادة دافعية العاملين ورفع مستوى أدائهم، وكذا تطويرها بشكل مستمر لخدمة استراتيجية المنظمة في إطار التكامل والتوافق معها ومع الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى.

الفصل الثالث:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تمهيد:

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من نتائجه برسم وتشكيل الإطار العام لاستراتيجيتها بشكل يجعلها تتكامل وتتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة، وكذا تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية، الأمر الذي يسمح لها بالحصول على الكفاءات والخبرات المتميزة القادرة على تحسين مستوى أداء المنظمة، والرفع من قدراتها بما يضمن لها النجاح في بيئة تنافسية تتسم بدرجة عالية من التعقيد والتغير المستمر.

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أحد المفاهيم الإدارية التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين الاقتصاديين منذ سنوات الثمانينات من القرن الماضي، والذين قدموا له تعاريف عدة من بينها:

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو: عملية مستمرة تهدف إلى تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمنظمة، وضمان توافر العدد الكافي من الأفراد ذوي المهارات والكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب.¹

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو: أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من هذه الموارد من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجياتها،² حيث يتم وضع استراتيجية الموارد البشرية بعد دراسة حجم وعبي العمل المستقبلي ومقارنته مع قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية لتحديد الحاجة أو عدم الحاجة إلى قوة عمل إضافية وتحديد نوعها ومهاراتها.³

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو: وضع استراتيجية مستقبلية تتعلق بالموارد البشرية تقوم على أساس مقارنة قوة وإمكانات الموارد البشرية المستقبلية مع حجم العمل المحدد في استراتيجية المنظمة؛ لتحديد فيما إذا كان هناك عجز أم فائض في احتياجاتها من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز ما هو مخطط له.⁴

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو: العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد

¹ الأزوري علي خالد بواذر وجفري عبد الله بن عمر علي، 2022، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن، ص 261.

² طيلب أحمد وكاس عبد القادر، 2021، المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية، مجلة المفكر، المجلد 16، العدد 1، جامعة محمد خيضر-بسكرة-، الجزائر، ص 194.

³ جرار أماني، 2022، إدارة المشاريع التنموية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 84.

⁴ الأزوري علي خالد بواذر وجفري عبد الله بن عمر علي، 2022، ص 259.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأوقات والأماكن المناسبة.¹

ومما سبق يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه: أحد الأنشطة الأساسية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في كل منظمة باختلاف نشاطها وحجمها، لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا بما يتماشى مع استراتيجيتها وأهدافها الحالية والمستقبلية.

وعليه تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي على ثلاثة أركان رئيسية هي:²

- التنبؤ باحتياجات العمل المستقبلي من الموارد البشرية في ظل حجم العمل المحدد في استراتيجية المنظمة.
- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة، من خلال تحليل قوة العمل الذي يشتمل على معرفة وتحديد عدد الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية، وكذا نوعياتها وتخصصاتها وقدرتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة لتحديد الفائض أو العجز في هذه الموارد.

ويتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من طرف الإدارة العليا وخبراء الموارد البشرية من إدارات وأقسام الموارد البشرية، وذلك بعد القيام بتجميع المعلومات من جميع الإدارات الأخرى وأقسامها، وعليه يشارك جميع مدراء الإدارات الأخرى في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية،³ فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية تجمع ما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية للمنظمة، وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، والجدول الموالي يوضح العلاقة بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية.⁴

¹ المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص ص 112-113.

² جزار أماني، 2022، ص 84.

³ عبد الرحمن توفيق، 2011، تنمية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، ص 113.

⁴ المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 60.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الجدول 6: العلاقة بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية

خطة الموارد البشرية	الخطة الاستراتيجية
- تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط	- تحديد طبيعة النشاطات
- تحديد المهارات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية	- تحديد عوامل السوق الخارجية المؤثرة على نشاطات المنظمة
- تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية	- تحديد الموارد الداخلية المناسبة لنجاح الاستراتيجية
- تحديد العجز في الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة	- تحديد العجز في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ استراتيجية المنظمة
- تحديد أية تغيرات في الاستقطاب أو الاستغناء عن الموارد البشرية	- تحديد تغيرات البيئة

المصدر: الأزوري علي خالد بواذر وجفري عبد الله بن عمر علي، 2022، ص 259.

من الجدول السابق يلاحظ التكامل بين الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية، إذ أن هذا التكامل يتم على خطوتين، الأولى مناقشة الخطة الاستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، والخطوة الثانية هي قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة للموارد البشرية والتي تشمل على ما يأتي:¹

- تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة للقيام بالأنشطة والمهام المطلوبة.
- وضع خطة لسد الفجوة ما بين العدد والنوع المطلوب والفعلي من الموارد البشرية.

وتجدر الإشارة إلى أنه نتيجة لتغيير معطيات البيئة أصبح هناك ضرورة للتعامل مع تخطيط الموارد البشرية من منظور استراتيجي، وتتمثل المتغيرات البيئية في الآتي:²

- زيادة حدة المنافسة بين المنظمات.
- تغير سوق العمل من حيث الطلب والعرض.
- تغير نوع وطبيعة الطلب على الموارد البشرية من فترة لأخرى بسبب التطور التكنولوجي السريع.
- تحول الهدف الاستراتيجي للمنظمات نحو تحقيق رضا الزبائن.
- زيادة أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية.
- توجه المنظمات نحو تحقيق القيمة المضافة من خلال تخفيض التكلفة وضمان الجودة العالية، مما يستوجب عليها تخطيط الموارد البشرية بدقة.

¹ المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص 61.

² جرار أماني، 2022، ص 86.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وخلق التفاعل بينهما.

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة تتجلى من خلال ما يلي:¹

- المساهمة في توفير العدد الكافي من العمالة، وخاصة من الكفاءات التي تحتاجها المنظمة، والتي تتماشى مع متطلبات التطورات التكنولوجية في العمل.

- تزويد المنظمة بنظام عادل للاختيار والتعيين يسمح بالاختيار العادل للمرشحين وتساوي الفرص بينهم.

- تكوين وتدريب الأفراد والرفع من كفاءاتهم وتطوير خبراتهم المهنية على المدى الطويل، لتمكين المنظمة من الاستفادة من كفاءاتهم.

- السماح بالاختيار الأمثل للأفراد من سوق العمل الخارجي أو من المخزون الداخلي للمنظمة.

- تزويد المنظمة بالعمالة المطلوبة خاصة في ظل المنافسة والتغيرات التي فرضت عليها اختيار احتياجاتها من الكفاءات والكوادر المتميزة التي تتماشى والمتطلبات التكنولوجية والمعرفية الحالية والمستقبلية، مما يتطلب عملية مسح لسوق العمل لتحديد العناصر الرئيسية التي هي بحاجة إليها من الموارد البشرية التي تتميز بقدرات وكفاءات عالية للقيام بالمهام.

- المساهمة في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ومنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة نتيجة اعتمادها على موارد بشرية ذوي مهارات وكفاءات عالية.

كما تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي من خلال ما يلي:²

- تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفؤ، وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.

- توفير المدخلات للمنظمة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

- خلق الموازنة الكفوة بين النشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

- المساهمة في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز وغيرها.

¹ عيشاوي وهيبية، 2021، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر، ص ص 177-178.

² المحمدي ربحان علي سعد، 2019، ص ص 112-113.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- يؤدي تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة وإلى رفع مستوى ورضا العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.
- يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأساس في وضع خطة الموارد البشرية.
- يمنح التخطيط للموارد البشرية الفرصة والوقت في البحث عن الكفاءات والمؤهلات واستقطابهم للعمل في المنظمة، لتساهم في تطوير العمل وأساليبه وزيادة الإنتاج.

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- للتخطيط الاستراتيجي مجموعة من الأهداف من أهمها:¹
- الحصول على الأنواع والأعداد المناسبة من الموارد البشرية لأداء العمل في الوقت والمكان المناسب.
- تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية، والتخلص من الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات.
- التحسين من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل".
- إبراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية، وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة بغرض رفع مستويات الأداء.
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد، وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة.
- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المنظمة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.
- رفع القدرة التنافسية للمنظمة.
- زيادة قدرة المنظمة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.
- وبالتالي يمكن أن نستنتج بأن أغلب أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية التي تلبي احتياجات المنظمة في الوقت المناسب، بهدف تحسين أداء الفرد والمنظمة معا بما يمكنها من تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات.

4. مبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

للتخطيط الاستراتيجي عدة مبادئ تتمثل فيما يلي:²

¹ بن حمودة يوسف، 2009-2010، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد: دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، ص ص 58-59.

² مزوار أمال وبلعيد ذهبية، 2022، واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر -الوادي-، الجزائر، ص ص 1282-1283.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- **مبدأ المرونة:** يتوقف نجاح المنظمة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة، لأن هذه الأخيرة تساعد على حل المشكلات وتفاذي المستجدات الطارئة التي لم تؤخذ بعين الاعتبار حين إعداد الخطة.
- **مبدأ الواقعية:** يقصد بالواقعية القيام بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي والتكوين البنوي للمجتمع، وفي ظل حدود الإمكانيات والموارد المتاحة التي تسمح بالتنفيذ.
- **مبدأ الشمولية:** يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان لجميع المستويات، والشمول في إدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط للاختيار، التعيين، التدريب، النقل، التقاعد وغيرها.
- **مبدأ تحديد الأولويات:** والأولية معناها مراعاة الأسبقية القائمة على درجة أهمية الأعمال أو المشروعات والبرامج والخدمات وغيرها، لتتمكن المنظمة من تلبية الحاجات الضرورية في حدود الإمكانيات المتاحة والموارد القائمة.
- **مبدأ التعاون والتنسيق:** يعد التعاون والتنسيق بين الجهود المبذولة دعامة أساسية لتحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط.
- **مبدأ الوضوح والبساطة:** يجب أن تكون مراحل وأهداف التخطيط واضحة، وكذا الأمر بالنسبة للسياسات والإجراءات والموارد المتاحة والمطلوبة حتى يمكن لجميع الأفراد العاملين في المنظمة المشاركة في تحقيق هذه الأهداف.

5. مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يقصد بالمدخل الاتجاه الذي ستسير فيه عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية، ومن ثم تقديرها وتحديدتها، ويوجد مدخلين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هما:¹
- **التنبؤ والتخطيط من الأسفل للأعلى:** بموجبه تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات الأخرى في المنظمة تقدير حجم أعمالها المطلوبة وفق توجهات استراتيجية المنظمة وإمكانيات قوة العمل لديها بدءاً من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية العليا.
 - **التنبؤ والتخطيط من الأعلى للأسفل:** بموجبه تقوم الإدارة العليا برسم وتحديد الأعمال المطلوبة في كل وحدة إدارية عليا ونقله للمستويات الأدنى من أجل تفصيله وتقدير إمكاناتها البشرية لأداء حجم هذه الأعمال، ويفضل هذا المدخل لأن المستويات الإدارية العليا أكثر معرفة بمحاور استراتيجية المنظمة ومتطلباتها، فتكون بداية العملية من الأعلى أكثر صواباً ودقة ومقاربة فيما إذا كانت من القاعدة أو الأسفل.
- من خلال ما سبق ذكره يتضح أن مسؤولية تخطيط الموارد البشرية هي مسؤولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية التي تقوم بجمع المعلومات وإجراء المقارنات لوضع استراتيجية الموارد البشرية، وجميع رؤساء ومدراء الوحدات الإدارية الذين تقع على عاتقهم مسؤولية غير المباشرة تتمثل في توفير المعلومات الدقيقة والكافية عن صحة العمل والموارد البشرية المتاحة لديهم.

¹ جرار ماني، 2022، ص 87.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- وهناك من يقسم مداخل تخطيط الموارد البشرية إلى التخطيط الجزئي والتخطيط الشامل:¹
- **التخطيط الجزئي:** يركز على مجموعة من الوظائف أو التخصصات، ويمتاز بسرعة الحصول على النتائج الأولية واختبارها، ومن ثم إمكانية تعميم الفكرة تدريجياً على بقية التخصصات.
 - **التخطيط الشامل:** يمكن من خلال هذا المدخل إجراء تعديلات جوهرية تساعد على إنشاء نظام متناسق ومتناسك يساعد على تحقيق كفاءة النظام الإداري بأكمله، إلا أنه يميل للتعقيد نتيجة التنوع الكبير في التخصصات الناتجة عن تقسيم العمل، وأنه يكلف نفقات كبيرة ويستغرق وقتاً طويلاً قبل أن تظهر آثاره ونتائجه، مما يجعل بعض المسؤولين يحجمون عن تنفيذه.
- وتجدر الإشارة إلى أنه يمكن الجمع بين هذه المداخل جميعها، من خلال إتاحة الفرصة لمختلف المستويات من الأدنى إلى الأعلى لوضع تصوراتهم وأفكارهم المستنتجة من الميدان وعن قرب، ورفعها بعد ذلك إلى المستويات الأعلى لدراستها وتقييمها وتحليلها، ومن ثم صياغتها في شكل استراتيجية عامة تنفذ من قبل المستويات الدنيا التي سبق لها المشاركة في إعدادها.
- 6. خطوات ومراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:**

- تتمثل مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الآتي:
- **التعرف على الاستراتيجية العامة للمنظمة:** وذلك من خلال التعرف على:²
 - Σ الأهداف التي تسعى استراتيجية المنظمة إلى تحقيقها (زيادة الحصة السوقية، مضاعفة النمو وغيرها).
 - Σ التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
 - Σ الخطط التنفيذية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - **تحديد اتجاهات المتغيرات البيئية والتنبؤ بها:** والمتعلقة بالمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على نشاط المنظمة وحجم أعمالها المستقبلي من ناحية، ومن ناحية أخرى تؤثر على قوة العمل المتاحة فيها مستقبلاً، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) للمقارنة بين الوضع الحالي للمنظمة والوضع الذي يترتب على تغير البيئة الخارجية والداخلية، لتقوم بعدها بصياغة رسالتها ووضع أهدافها والخطط الاستراتيجية لوظائفها المختلفة،³ وتتعلق المتغيرات البيئية المؤثرة على نشاط المنظمة بالمتغيرات الاقتصادية، المتغيرات القانونية، المنافسة وغيرها،⁴ أما المتغيرات البيئية المؤثرة على قوة العمل فهي تتمثل فيما يلي:⁵

¹ هزازي عبد العزيز، 2015، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين بوزارة التجارة والصناعة بالرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، ص 20.

² محمد كامل مصطفى، 2015، موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك-، مصر، ص 303.

³ جرار أماني، 2022، ص 88.

⁴ الطعامة محمود محمد وقتيبة محمد جاد الله عبد الرحيم، 2013، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، جامعة لونيبي علي- البليدة 2-، الجزائر، ص 29.

⁵ جرار أماني، 2022، ص 88.

- Σ تكنولوجيا العمل.
- Σ القوانين والتشريعات.
- Σ اتجاه المجتمع نحو التقاعد.
- Σ التعديلات المتوقعة إدخالها على الهيكل التنظيمي.
- Σ مبادئ التنظيم المتبعة في المنظمة.
- Σ كفاءة الموارد البشرية الحالية.
- Σ معدل دوران العمل.
- Σ حركات الترقية الوظيفية المتوقعة.
- Σ حالات التقاعد.

- تقدير حاجة استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم الأعمال المطلوب إنجازها: ويتم ذلك من خلال:¹

Σ **تحديد الطلب من الموارد البشرية كما ونوعا:** تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، والذي يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وأعدادا محددة من الموارد البشرية لشغل وظائف محددة، وتتأثر عملية تحديد الطلب على الموارد البشرية بعدد من العوامل تنقسم إلى عوامل خارجية كالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، وأخرى داخلية كالقرارات والسياسات الداخلية للمنظمة، وتوجد عدة طرق للتنبؤ بالطلب على الموارد البشرية من أهمها تحليل عبء العمل والانتشار الخطي وتحليل النسبة، ويتم تحديد الطلب على الموارد البشرية بعد القيام بتحليل الوظائف وتحديد متطلباتها من خلال القيام بمجموعة من الأنشطة باتباع الخطوات التالية:

- إعداد وصف لكل الواجبات والمهارات التي تتطلبها كل وظيفة.
- مقارنة تفصيلات الوظائف للتأكد من عدم تكرار الوظائف، وهو ما يزيد من فعالية وكفاءة العمل في المنظمة.
- إعداد دراسة معمقة عن تحليل الوظائف.

هذا، وتجدر الإشارة إلى أن تحليل الوظائف يشمل توصيف الوظائف وتحديد متطلباتها، ويتضمن توصيف الوظائف مسمى الوظيفة، الغرض منها والأنشطة الرئيسية التي يقوم بها شاغلها، مستويات السلطة الدنيا والعليا والأدوات والمواد التي يستعملها القائم بالوظيفة والظروف المتعلقة بها، وتتضمن متطلبات الوظيفة الجوانب المتعلقة بشاغل الوظيفة كالتعليم، الخبرة، المهارات، التدريب، المعرفة وهي كلها متطلبات لضمان النجاح في أدائها.

¹ الطعامة محمود محمد وقتيبة محمد جاد الله عبد الرحيم، 2013، ص 30.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

Σ **تحديد العرض من الموارد البشرية كما ونوعا:** تحديد العرض من الموارد البشرية يعني دراسة وتحليل ما يتوفر منها في سوق العمل (العرض الخارجي)، وما يتوفر لدى المنظمة من موارد بشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والقدرات (العرض الداخلي)، من خلال تحليل الموقف الحالي للعمالة الحالية في المنظمة الذي يشمل ما يلي:¹

- تحديد عدد ومستوى وتركيبية الموارد البشرية.
- تحديد مواطن الهدر في الموارد البشرية.
- تحديد الفرص الضائعة على المنظمة بسبب قصور الموارد البشرية.
- تحديد مدى التوازن في استخدام العمالة (زيادة أو نقص).
- تحديد فجوات المعارف والمهارات بين الواقع والمستهدف.
- تحديد التغيرات النوعية في المعارف والمهارات نتيجة التغيرات المتوقعة في النظم التكنولوجية والفنية والإدارية.

- **تحديد الفجوات في هيكل الموارد البشرية:** إن الهدف من تحديد الطلب والعرض من الموارد البشرية هو المقارنة بين هيكل الموارد البشرية المطلوب لتحقيق الأهداف الاستراتيجية والهيكل الحالي للموارد البشرية في المنظمة لمعرفة الفرق بين ما هو مطلوب وما هو موجود، لوضع سياسات إدارة الموارد البشرية الكفيلة بالتعامل مع هذا الفرق بما يضمن الوصول إلى الموارد البشرية التي تتسجم مع أهداف المنظمة الاستراتيجية.²

- **إعادة هيكلة الموارد البشرية للتعامل مع العجز أو الفائض:** بعد إتمام عملية تحليل الفجوات في هيكل الموارد البشرية الحالي للمنظمة بالمقارنة مع الهيكل البشري المطلوب، تظهر عدة احتمالات أو نتائج ينبغي التصرف حيالها بأسلوب معين من قبل المنظمة وإدارة الموارد البشرية، أي اختيار استراتيجية التعامل مع نتائج التخطيط من بين عدة استراتيجيات، والمتمثلة فيما يلي:³

Σ **استراتيجية الاعتماد على المصدر الخارجي:** وتتضمن:

- تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة.
 - تعيين موارد بشرية مؤقتة.
 - تكليف جهة خارجية لأداء بعض المهام.
 - استخدام تكنولوجيا حديثة.
- Σ **استراتيجية الاعتماد على المصدر الداخلي:** وتتضمن:
- العمل الإضافي.

¹ محمد كامل مصطفى، 2015، ص 303.

² الطعمانة محمود محمد وقتيبة محمد جاد الله عبد الرحيم، 2013، ص 30.

³ جرار أماني، 2022، ص 89.

- إعادة تشكيل قوة العمل.
 - رفع كفاءة الموارد البشرية.
 - إطالة سن التقاعد.
 - Σ **التخطيط لمعالجة الفائض من خلال:**
 - التسريح الدائم.
 - التسريح المؤقت.
 - استبدال الموارد البشرية الدائمة بموارد بشرية مؤقتة.
 - حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر.
 - تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية.
 - Σ **التخطيط لمعالجة الاستقرار من خلال:**
 - تفعيل وتنويع الحوافز للمحافظة على الموارد البشرية.
 - تدريب وتعليم الموارد البشرية الحالية.
 - توفير فرص ترقية للجميع.
 - استبدال الموارد الضعيفة بكفاءات عالية المستوى.
- والشكل الموالي يوضح مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الشكل 5: مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 231.

7. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- تتمثل أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة فيما يلي:¹
- تحديد دور تخطيط الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها بما يتماشى مع مستقبلها المتغير باستمرار.
 - توفير المورد والعنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلا علميا كافيا.

¹ جميع نبيلة، 2015-2016، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية-دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر، ص 99.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- تحديد الاحتياجات التدريبية وانتقاء مناهجها وتطويرها، والتي من شأنها تحقيق زيادة الإنتاجية بما يتوافق مع الفاعلية والجودة في الأداء، والتقليل أو الحد من المخاطر والخسائر.
- التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى في المنظمة ضمانا لنجاح استراتيجياتها، وبالتالي نجاح الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- استغلال طاقات الموارد البشرية العاملة من خلال وضع العامل المناسب في المكان المناسب للاستفادة من إمكانياته وقدراته.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة حماسهم وانتمائهم وولائهم، مما ينعكس على قدراتهم ومهاراتهم في أدائهم لواجباتهم الوظيفية.
- مراعاة الفروق الفردية والثقافات المختلفة لدى العاملين في بيئة العمل.

8. متطلبات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يعتمد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على وجود بعض المتطلبات التي تمكن من ممارسته، والتي تمثل جانب الاستعداد والجاهزية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لدى المنظمات، ومن بين هذه المتطلبات نذكر:¹
- **تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي:** ويقصد به قناعة الإدارة العليا في المنظمة بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكنه المساهمة إسهاما فعالا في انجاز الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، فإذا كانت الإدارة العليا لا تحث على تنفيذ هذا المسعى الاستراتيجي، ولا تتحمل مسؤوليتها في مزاوله أنشطته ولا تعتبره مرتبطا بفلسفتها في الإدارة فإنه يكون من الصعب الوصول إلى القبول والالتزام المطلوب من فريق الإدارة وأفراد المنظمة.
 - **عضوية والتزام كامل فريق الإدارة في العملية:** استراتيجية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهم من عملياته، لهذا الأثر فإنه من المتوقع حدوث مقاومة داخل المنظمة أثناء انطلاق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لأنه يشكل تغييرا داخلها، لذلك يعد الجمع والإقناع المسبق لفريق الإدارة بضرورة وأهمية التغيير المقترح واحد من عوامل النجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فمن الأهمية اعتقادهم بأن التغيير سيسمح بمزاولة الأنشطة والمهام بشكل أفضل من السابق.
 - **الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** يجب على المنظمة أن ترسم قبل كل شيء على قوى مواردها البشرية، وأن تركز كذلك على جميع فرصها في النجاح بالاستغلال الأقصى لقدرات وإمكانات هذه الموارد بالشكل الذي يرفع احتمال تحقيق أهدافها الاستراتيجية.

¹ بلغول سنوسي، 2011-2012، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر، ص ص 75-76.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- الانجاز المرحلي للعملية: الأفضل أن تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية خطوة بخطوة مع القيام بالتعديل المطلوب في كل خطوة بدلا من التنفيذ الكلي للعملية ثم التسوية فيما بعد.
- توفر المعلومات المطلوبة عن الموارد البشرية: توفر معلومات مناسبة عن الموارد البشرية هو أمر ضروري لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن متطلبات تحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نذكر كذلك:¹

- تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي: تتفرع عملية التكامل والتوافق بين التخطيط للموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي إلى نوعين، يمثل النوع الأول التكامل الخارجي بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية، فيما يمثل النوع الثاني التكامل الداخلي بين استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كشرط من شروط نجاح التكامل الخارجي.

Σ التكامل الخارجي: يتحقق هذا التكامل من خلال الربط ما بين عمليتي تخطيط الموارد البشرية على المستويين العام والأعمال في المنظمة، إذ تندمج العمليتان معا بحيث يصعب الفصل بينهما، وتندرج تحت هذا الإطار مجموعة من عمليات التكامل والتوافق الفرعية منها: التوافق مع رؤيا المنظمة، إذ لا بد أن تكون لإدارة الموارد البشرية رؤية مشتركة موجهة لتلبية الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة، والتوافق مع رسالة وأهداف المنظمة والعوامل البيئية (الداخلية والخارجية)، حيث يساهم مدير إدارة الموارد البشرية في عملية تحليل البيئة وفي تزويد المنظمة بالمعلومات المتعلقة بنقاط القوة والضعف في الموارد البشرية، والتوافق مع الاستراتيجية بحيث تتلاءم وتتوافق مع بدائل استراتيجية المنظمة الكلية والاستراتيجيات التنافسية. Σ التكامل الداخلي: ويقصد به تفاعل وتكامل استراتيجيات مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية المسطرة.

- المشاركة الاستراتيجية: فرضت المستجدات البيئية السريعة تغير أدوار الموارد البشرية وتحولها من أداء الأدوار المألوفة الروتينية إلى أداء أدوار استراتيجية عمادها الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على مواكبة التغير السريع وخلق القيمة في المنظمة، فبعدما كانت إدارة الموارد البشرية تقوم بأداء الأدوار الإدارية المتمثلة في الاحتفاظ بالسجلات وقواعد المتعلقة بالعاملين وتحركاتهم داخل المنظمة والأدوار الإجرائية المتعلقة بالأمور التكتيكية المرتبطة بتطبيق كل من الأنظمة والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية والقرارات التي تضعها الإدارة العليا أصبحت في الوقت الحاضر تؤدي دورا هاما في عملية التخطيط والإدارة الاستراتيجية، فبالإضافة إلى المشاركة في مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي وفي صياغة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة بدور الشريك الاستراتيجي، وهو دور حاسم وفعال في تقديم الأفكار الخلاقة، والتوصيات والاقتراحات، والمشاركة في حل المشكلات التي تواجه المنظمة، وكذا فهم

¹ فوطه محمد سحر وآخرون، 2014، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن (دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 34، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ص 293-295.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الاستراتيجيات وتوصيلها بطريقة سلسلة وواضحة لجميع العاملين في المنظمة، وتحقيق التداؤب والتعاون بين جميع أقسام المنظمة من جهة وأعضاء سلسلة القيمة من جهة أخرى، ويتطلب القيام بهذا الدور ما يلي:

- بناء نماذج عقلية جديدة وتغيير طريقة التفكير مع التحول في السلوك والاتجاهات.
- فهم الموارد البشرية للأدوار المنوطة بهم.
- المعرفة الكاملة لعناصر البيئة الخارجية بمتغيراتها المتعددة واللامتناهية.
- امتلاك مدير إدارة الموارد البشرية الكفاءات والمهارات المطلوبة ليتمكن من أداء أدواره الاستراتيجية، وخلق قيمة مضافة بكفاءة وفعالية، باتباع طرق جديدة في تخفيض التكاليف وزيادة الإيرادات، الأمر الذي يتطلب وضع استراتيجيات لاستقطاب الموارد البشرية المؤهلة التي تتوافق مع المتطلبات الاستراتيجية، وتبني ثقافة التعلم والتعاون الجماعي داخل المنظمات.

ومن المتطلبات التنظيمية لتحقيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:¹

- وجود هيكل تنظيمي مناسب.
- توفر قنوات فعالة للاتصال الإداري.
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة على الإبداع.
- وجود نظام معلومات لإدارة الموارد البشرية.

9. علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوظائف الأخرى للموارد البشرية:

يمكن توضيح علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالوظائف الأخرى للموارد البشرية من خلال ما يلي:²

- علاقته بوظيفة الاستقطاب: تعد نتائج عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مدخلات لنشاط الاستقطاب، فالتخطيط يوضح حجم الموارد المراد استقطابها ونوعيتها لتسهيل وضع برنامج استقطابي مناسب.
- وظيفة الاختيار والتعيين: يحدد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عدد ونوعية الموارد البشرية المستقطبة لتتم بناء على ذلك عملية الاختيار المناسبة في الوقت المحدد.
- وظيفة التدريب والتنمية: يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحديد خطة التدريب والتنمية، لتمكين الموارد البشرية من أداء أعمالها لتحقيق استراتيجية المنظمة.
- وظيفة إدارة التعويضات: بناء على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتم تحديد الرواتب والأجور والحوافز التي تقدم للعنصر البشري لتحفيزه ودفعه لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

¹ الطعامة محمود محمد وقتيبة محمد جاد الله عبد الرحيم، 2013، ص 28.

² جرار أماني، 2022، ص ص 86-87.

الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- وظيفة السلامة الصحية والمهنية: ليتم وضع برامج حماية وأمن للعاملين لابد من معرفة حجم الموارد البشرية المستقبلية ونوعية أعمالها بالاستناد إلى نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- وظيفة تخطيط المسارات الوظيفية: والمقصود بالمسارات الوظيفية هي حركة تنقلات العاملين وترقيتهم، ويتم تحديدها من خلال نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

10. التحديات التي تواجه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- قد تواجه عملية وضع وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية عدة تحديات من أهمها:¹
- وضع خطط استراتيجية تقدم ميزات تنافسية للمنظمة.
- عدم قدرة الإدارة العليا على التعبير عن استراتيجية أعمالها بوضوح.
- التردد في تحديد استراتيجيات الموارد البشرية التي تدعم استراتيجية المنظمة.
- تعدد وحدات الأعمال في المنظمات الكبيرة، والتي ينبغي عليها تكوين استراتيجية موارد لها البشرية التي تتماشى مع استراتيجية المنظمة وتحقق أهدافها.
- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بسبب تعدد الخلفيات العلمية لهذه الإدارة.²

¹ جميع نبيلة، 2015-2016، ص 99.

² زواتي عبد العزيز، 2020، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص 39.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الأنشطة والعمليات الهامة التي تزيد من فعالية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين أداء المنظمة وضمان نجاحها، من خلال توفير معرفة أفضل بتكوين الموارد البشرية، وتمكين منظمات الأعمال من التعامل مع التوقعات المستقبلية مع وضع حلول عملية لحالات تزايد الطلب المستقبلي على الموارد البشرية الماهرة، وكذلك التعامل مع حالات وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية، وتحديد أفضل الطرق لتوفير احتياجات المنظمة منها كما ونوعا وفي المكان والوقت المناسب، تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة وتكيف المنظمة معها، ليؤدي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بذلك دورا رياديا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، عن طريق ربط استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة، الأمر الذي يساهم في زيادة قدراتها على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية، ويمنحها إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة باعتمادها على موارد ذات مهارات وكفاءات عالية.

الفصل الرابع:

نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

أدى تبني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى ظهور العديد من النماذج التي حاولت توظيف استراتيجية الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة انطلاقاً من العلاقة التي رأى أصحاب هذه النماذج بأنها الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة، وتعتبر نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخلاً لتحقيق الموارد البشرية أداء تنافسياً متميزاً في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمهارات، وفيما يلي عرض لبعض هذه النماذج:

1. نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

يعد هذا النموذج من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية، وهو يتصف بطابع البعد والشمول، وتقوم فكرة هذا النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فتكوين استراتيجية أية منظمة يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، وأن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري، لما له من دور فاعل وتأثير إيجابي في نجاح استراتيجية المنظمة، وكذا تحقيق الميزة التنافسية في السوق من منطلق أن الإنفاق على تعليمه وتدريبه وتنميته لإكسابه المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل في قدرة المورد البشري على الابتكار والإبداع اللذين هما أساس نجاح أية منظمة.¹

ويشتمل هذا النموذج على عدد من المضامين فيما يلي عرض موجز لأهمها:²

- **التحليل البيئي:** يشير نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة إلى أن القاعدة الأساسية التي يقوم عليها تكوين أية استراتيجية هي المسح والتحليل البيئي، ويتكون هذا التحليل من شقين هما:

- **تحليل البيئة الداخلية:** لكي يؤدي المورد البشري دوره الاستراتيجي المطلوب منه لابد من تحليل البيئة الداخلية وما تشمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري، لمعرفة جوانب القوة والضعف في هذه الموارد مجتمعة، وهذا لغاية تمكين المورد البشري في المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، ومواجهة المخاطر البيئية المحيطة.
- **تحليل البيئة الخارجية:** والذي من خلاله تكتشف فرص الاستثمار المتاحة في البيئة، والمخاطر المحتملة التي تؤثر سلباً على نشاط المنظمة وتهدد بقائها.

- **موارد المنظمة:** فالنوع الأول هو الموارد البشرية، والمورد الثاني هو الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها واستخدامها على النوع الأول الذي يتكون من الرؤساء والمرؤوسين، ويمثل كلا النوعين من الموارد إمكانيات وطاقات المنظمة التي تسمى بالموارد الاستراتيجية التي يتوجب تحليلها لتحديد نقاط قوتها لدعمها

¹ عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 125.

² شرياف وحيدة، 2015-2016، ص ص 51-52.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ونقاط ضعفها لمواجهتها، من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية، ولقد أوضح المختصون الذين وضعوا هذا النموذج بأن خصائص موارد منظمة الأعمال تتصف بما يلي:

Σ ذات قيمة.

Σ ذات قدرة.

Σ ذات ديمومة (قدرتها على التحمل).

Σ متميزة.

Σ متممة (متكاملة).

Σ صعوبة بيعها.

- **تعليم وتدريب العنصر البشري:** في ضوء الخصائص السابقة تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تعليم وتدريب العنصر أو المورد البشري، من أجل إكسابه المعرفة، الخبرة والمهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعدم الثبات لتغيرها وفق المتغيرات التي تؤثر في الصناعة والبيئة التي تنتمي إليها المنظمة؛ بمعنى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المنظمة، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية بالاعتماد على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب، واعتبار أي انفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد.¹

- **التقنية:** يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على مسألة تعليم الموارد البشرية لتمكينها من استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تنفيذ استراتيجية المنظمة بفاعلية وتحقيق الأرباح، كما يؤكد هذا النموذج على ضرورة أن تكون مسألة التعلم والتدريب في المنظمة على الاستخدام الفعال لمواردها بشكل أسرع مقارنة بالمنظمات المنافسة لها من أجل ضمان التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.²

- **التحفيز:** أكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة بشكل كبير على أهمية تحفيز الموارد البشرية، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر، فالتحفيز الجيد يساعد على:³

Σ تنمية الانتماء لدى الموارد البشرية اتجاه المنظمة.

¹ عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 125.

² بن شويحة بشير، 2017-2018، ص 64.

³ بن شويحة بشير، 2017-2018، ص 64.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Σ تشجيع الموارد البشرية على الابتكار والإبداع والعطاء.

Σ دفع الموارد البشرية للمحافظة على موارد المنظمة وممتلكاتها وحمايتها.

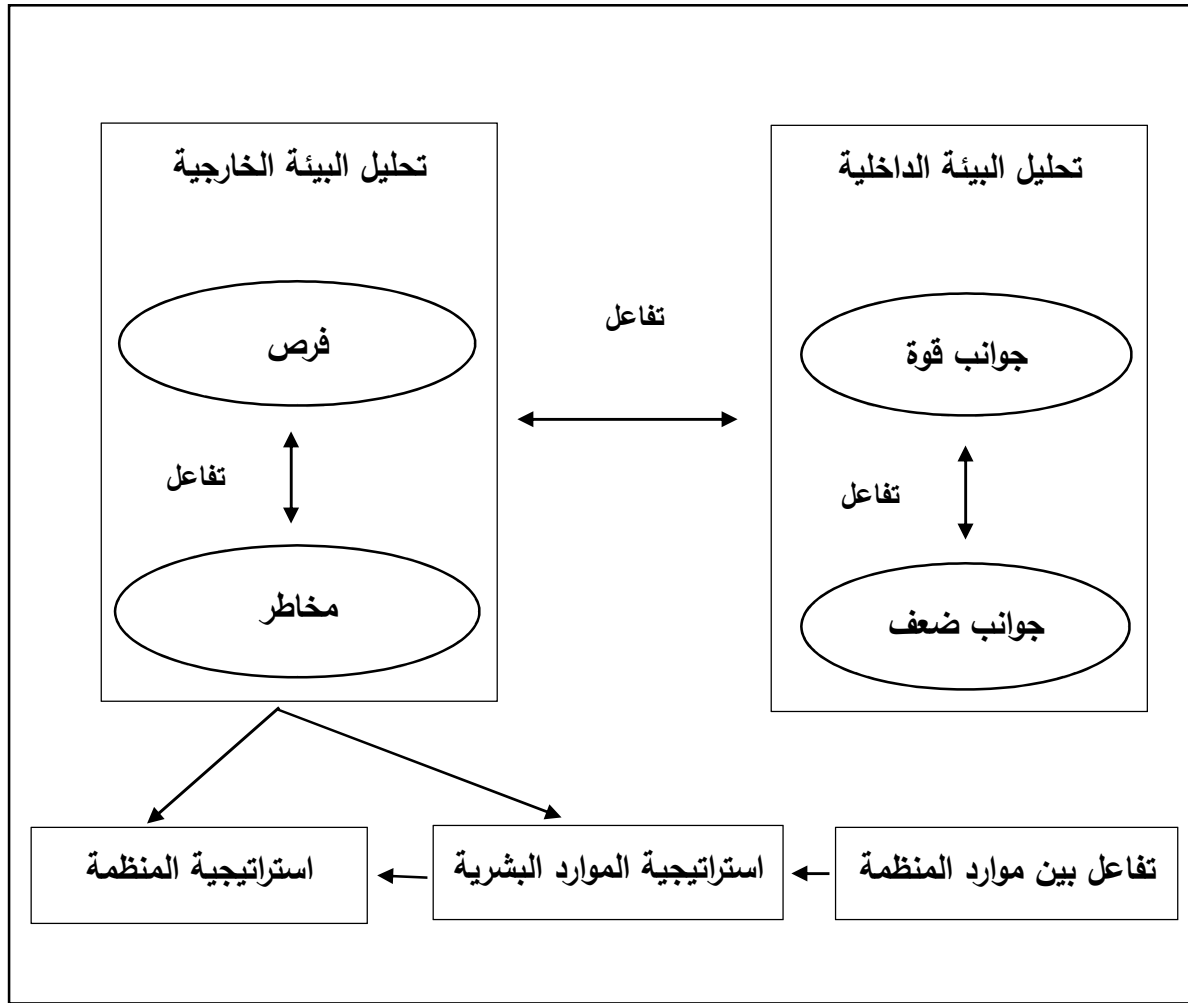
وأخيرا نشير إلى أن هذا النموذج انتهى إلى نتيجتين أساسيتين هما:

- أن المسائل التي تشتمل عليها استراتيجية إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز هي بمثابة ركائز تقوم عليها استراتيجية المنظمة، وهي وسائل فعالة تساهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

- أن تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع الاستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق، فهذه القوة لا تترتب عن تحليل البيئة الخارجية فحسب بل تترتب عن تحليل البيئة الداخلية أيضا، لمعرفة إمكانات موارد المنظمة التي تمتلكها وخاصة المورد البشري، فتعرف نقاط قوتها التي تنفرد بها مواردها، والتي بإمكان المنظمة استغلالها لتحقيق منافع استراتيجية تنافسية في السوق.

والشكل الموالي يوضح المضمون السابق:

الشكل 6: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر: عقيلي وصفى عمر، 2009، ص 115.

من خلال الشكل السابق يتضح مدى تأكيد هذا النموذج على إعطاء المورد البشري الاهتمام الأول وضرورة تحليل إمكانياته وإعداده، واعتبار استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءاً أساسياً في تكوين استراتيجية للمنظمة وركيزة تقوم عليها، من منطلق أن المورد البشري هو المسؤول الأول عن تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، وخلاصة القول يؤكد هذا النموذج على أن تكوين استراتيجية للمنظمة واستراتيجية إدارة مواردها البشرية إنما يقوم على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية.

2. نموذج ديفيد جست:

وضع جست نموذجاً عام 1997 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1989، وتتمثل مضامين هذا النموذج فيما يلي:

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاثة أهداف أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهي:¹
 - تشجيع الإبداع والابتكار لتقديم كل ما هو جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين، وكسب حصة سوقية أكبر.
 - تحقيق الجودة في المنتجات، فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.
 - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية: والتي تعبر عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج، وكذا تنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:²
 - Σ استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
 - Σ انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
 - Σ تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكانا للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.
 - Σ وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المدراء والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
 - Σ وضع نظام سليم للتعويضات والحوافز يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.
 - Σ توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.
- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط الموضوع لها تكون النتائج المحققة كما يلي:³
 - تنمية الولاء والانتماء لدى العاملين اتجاه منظماتهم.
 - تصبح المنظمة مكانا محببا للعمل من قبل الموارد البشرية.
 - مرونة وسهولة أداء الأعمال والمهام بشكل عام.
- نتائج الأداء الكلي للمنظمة: وتتمثل فيما يلي:⁴
 - زيادة كبيرة في الإنتاجية.
 - منتجات عالية الجودة.
 - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، بسبب توفير المنظمة للمنتجات بالكميات المناسبة والجودة العالية.

¹ Pattanayak Biswajeet, 2020, Human Resource Management, PHI Learning Private limited, India, p 11.

² بن شويحة بشير، 2017-2018، ص 68.

³ عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 120.

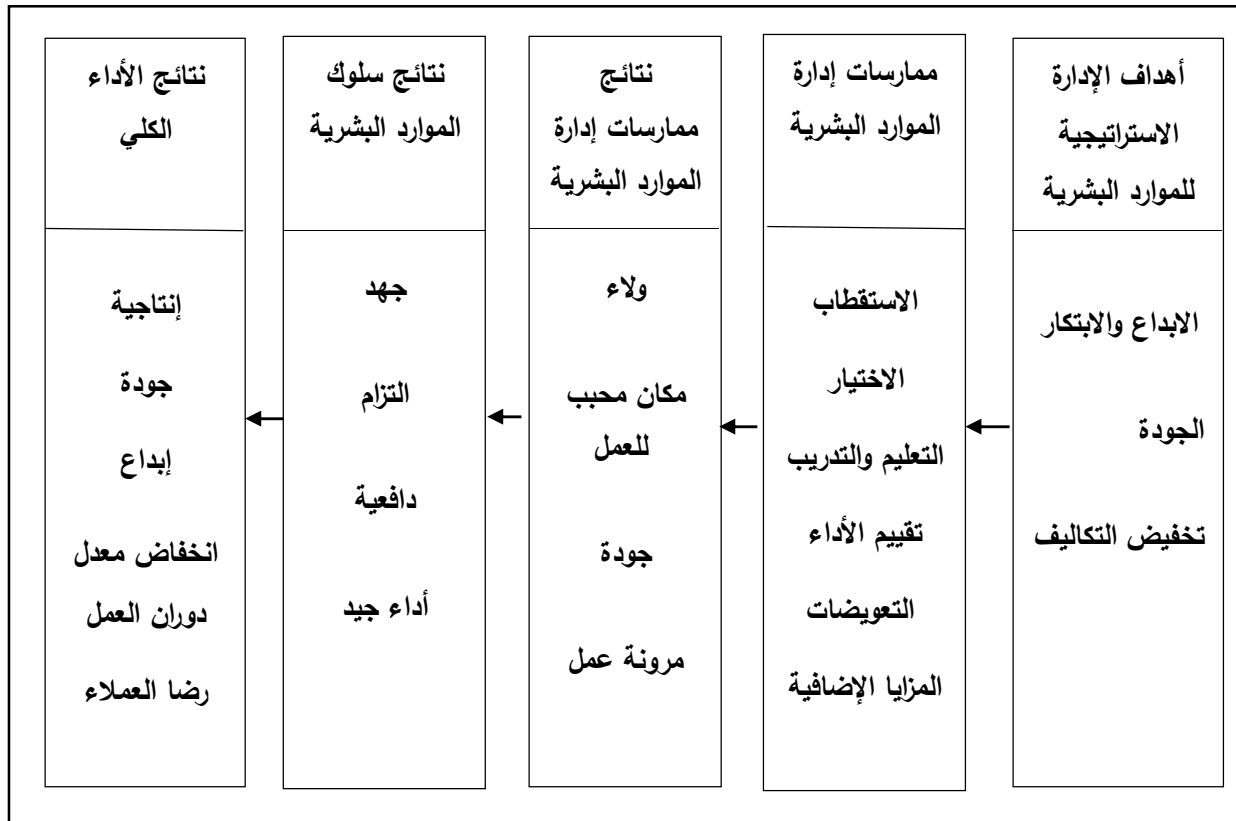
⁴ رجم خالد، 2016-2017، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر، ص ص 42-43.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- انخفاض معدل دوران العمل.
- إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، وتحقيق التميز والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
- تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، الحوافز والتعويضات، المزايا الإضافية، الخدمات والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويؤدي هذا الرضا من قبل العاملين إلى تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم.
- تحقيق معدلات ربحية عالية، وهذا يمكن المنظمة من زيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
- تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة وطموحة للمستقبل.
- ضمان بقاء واستمرارية المنظمة.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

الشكل 7: نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 121.

3. نموذج جامعة ووريتش:

قام بوضع هذا النموذج كل من بيثرقين وهاندري سنة 1990 وبيننا من خلاله:¹

¹ Tapomoy Deb, 2009, Managing Human Resource and Industrial Relations, Excel Books, India, p 48.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- كيفية تأثير المتغيرات البيئية على إدارة الموارد البشرية.
- العلاقة بين متغيرات البيئة الداخلية ومتغيرات البيئة الخارجية.
- الأثر الإيجابي لتكيف المنظمة مع البيئة الداخلية والخارجية.
- العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما.¹

وتتمثل خطوات بناء نموذج وورينش في الآتي:²

- **تحليل البيئة الخارجية:** تبدأ عملية تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه متغيراتها وتأثير كل منها في البيئة الداخلية للمنظمة.

- **تحليل البيئة الداخلية:** في هذه المرحلة تتم دراسة وتحليل متغيرات البيئة الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه، وفي ظل نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية وفي ضوء إمكانيات المنظمة يتم ما يلي:
Σ وضع استراتيجية المنظمة الكلية التي تشمل استراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها كالإنتاج والتسويق وغيرها، والتي عن طريقها تتحقق أهداف استراتيجية المنظمة.

- Σ وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة ويساهم في تحقيق أهدافها.

- Σ وضع استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية على شكل أنظمة وبرامج وسياسات يتم تنفيذها في مختلف إدارات المنظمة، وعندما تتجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على:

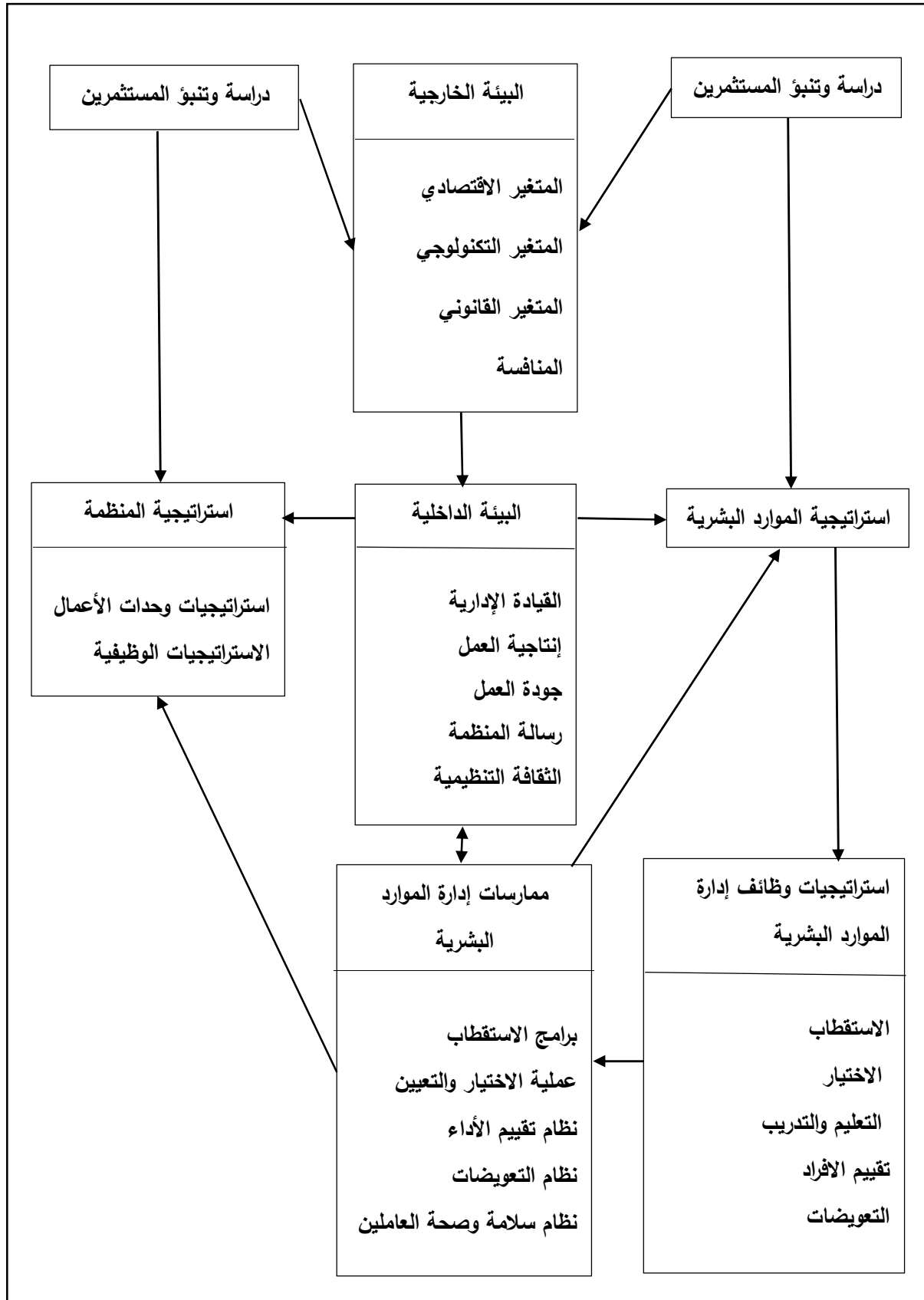
- إنجاز استراتيجيتها.
- مساهمتها في تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجيتها.
- تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.
- إنتاجية العمل.

والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

¹ Pattanayak Biswajeet, 2020, p 12.

² عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 123.

الشكل 8: نموذج جامعة وورويتش



المصدر: عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 123.

4. نموذج جامعة هارفارد:

يرجع أساس مفهوم أو نموذج هارفارد إلى المحاضرة التي قدمها مايكل بيرس في كلية الإدارة بجامعة هارفارد عام 1981،¹ وقام بعدها مجموعة من المؤلفين من جامعة هارفارد سنة 1984 بتطوير هذا النموذج الذي أطلقوا عليه اسم "خريطة إقليم إدارة الموارد البشرية"، والذي اشتهر بعدها باسم نموذج جامعة هارفارد، ويعد هذا النموذج الأكثر تأثيراً على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية،² وقد بين هذا النموذج ما يلي:³

- أن قرارات إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تأخذ بعين الاعتبار حاجات أصحاب المصالح أو بعض العوامل الموقفية أو الظرفية، حيث وضع هذا النموذج تأثير العوامل الموقفية على اهتمامات ذوي المصالح، وتأثيرها على اختيار سياسة الموارد البشرية المصممة لضمان الالتزام، التقارب، خفض التكلفة وإنتاج منتجات تؤدي بدورها إلى الحصول على مزايا بعيدة المدى للموارد البشرية، المنظمة والمجتمع.
- أهمية إقامة علاقة جيدة ما بين المنظمة والعاملين فيها، والتي تعد ضرورية في تحقيق أعلى مستويات الإنتاج، وتتضمن التزام العاملين، مؤهلات العاملين، درجة التقارب ما بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة وفعالية تكاليف ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- صياغة استراتيجيات لموازنة الاهتمامات المختلفة، والتي بدورها تؤثر على احتياجات المنظمة لسياسات الإدارة، وتأثير العاملين وأنظمة العمل والمكافآت وتدفع الموارد البشرية.
- أن الأهداف الأساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن تحقيقها فقط من خلال تكاملها مع استراتيجية المنظمة، ودعمها من قبل الإدارة التنفيذية في جميع مستويات الهيكل التنظيمي لها.
- أن العوامل أو العناصر الموقفية واهتمامات أصحاب المصالح تؤثر وبشكل كبير في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- أن الضغوطات خلقت الحاجة إلى منظور أوسع وأكثر شمولاً، وأن إدارة الموارد البشرية تتضمن جميع قرارات الإدارة والإجراءات التي تؤثر على طبيعة العلاقة بين المنظمة ومواردها البشرية.
- أن مشاكل إدارة الموظفين في إطارها العام يمكن حلها إذا قام المدراء بتطوير وجهة نظر حول كيفية رؤية الموظفين المشاركين في المؤسسة وتطويرهم، وتحديد السياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية التي قد تحقق هذه الأهداف، فبدون فلسفة مركزية أو رؤية استراتيجية - والتي لا يمكن تقديمها إلا من قبل

¹ الغنزي سعد علي، 2019، ص ص 121-122.

² بلقاسم بن عطاء الله وشرقي مهدي، 2021، التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العوامل الموقفية لتحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب نموذج HRM Harvard دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، جامعة غرداية، الجزائر، ص 1117.

³ الغنزي سعد علي، 2019، ص ص 121-122.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المدراء - من المرجح أن تظل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المستقلة التي ليس لها علاقة بغيرها من الوظائف.¹

ويتألف نموذج هارفارد للموارد البشرية من مكونات هي كالتالي:²

- تحديد اهتمامات أصحاب المصالح والعوامل الموقفية: توضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب المصالح مع المنظمة، وكذلك بالعوامل الظرفية أو الموقفية.

- نتائج إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: وتتمثل في:

Σ ولاء عالي من الموارد البشرية.

Σ انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية.

Σ تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.

Σ أداء عالي المستوى للموارد البشرية.

- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى طويل: إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية الموارد البشرية على المدى القصير فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

Σ رضا العملاء لجودة المنتجات وسعرها المناسب.

Σ رضا الموارد البشرية نتيجة إشباع حاجاتهم المادية والمعنوية.

Σ رضا المحيط المجتمعي.

Σ تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

- التغذية العكسية المستمرة: من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية الموارد البشرية تؤدي التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغيرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، وهذه التغيرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتلاءم وتتماشى مع اهتمامات أصحاب المصالح والمواقف والظروف المحيطة.

وتتمثل مزايا هذا النموذج في أنه:³

- الاعتراف بمجموعة من مصالح أصحاب المصلحة.

- إدراك أهمية المقايضات بشكل صريح أو ضمني بين مصالح المالكين ومصالح الموظفين، وكذلك بين مجموعات المصالح المختلفة.

- توسيع سياق إدارة الموارد البشرية ليشمل تأثير الموظف وتنظيم العمل والمسائل المرتبطة بأسلوب الإشراف.

- الاعتراف بمجموعة واسعة من التأثيرات على اختيار الإدارة الاستراتيجية، مما يشير إلى وجود ترابط بين سوق المنتجات والمنطق الاجتماعي والثقافي.

¹ Armstrong Michael, 2006, p 9.

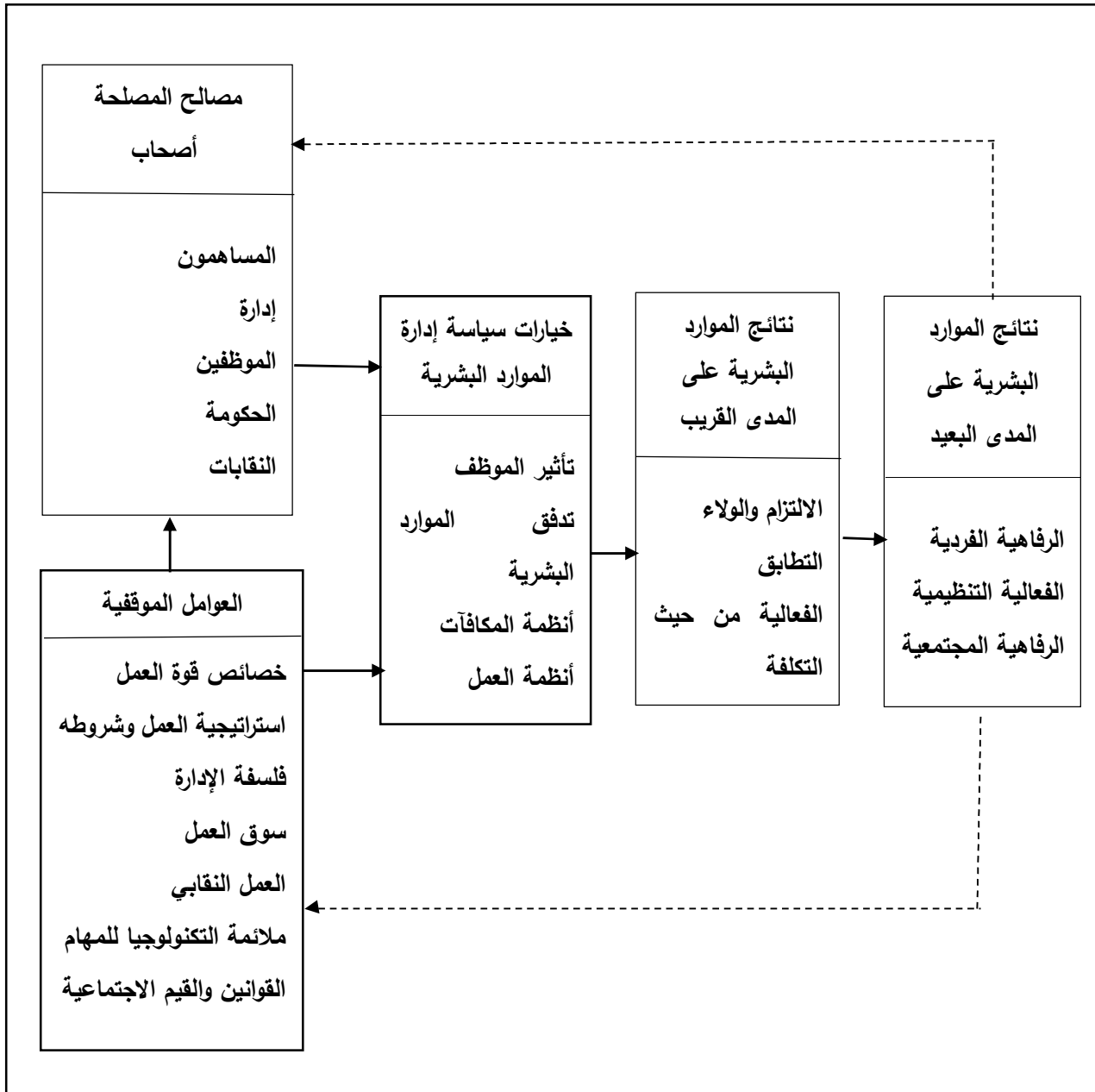
² بلقاسم بن عطاء الله وشرقي مهدي، 2021، ص ص 1119 - 1120.

³ Armstrong Michael, 2006, p 9.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

والشكل الموالي يبين نموذج جامعة هارفارد:

الشكل 9: نموذج جامعة هارفارد



المصدر: بلقاسم بن عطاء الله وشرقي مهدي، 2021، ص 1118.

5. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لقد احتل نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيزا كبيرا من الأبحاث والدراسات مما أدى ببعض الكتاب إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفارد" خلال سنوات الخمسينات، ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكثر شيوعا وانتشارا في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية،

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

حيث برز من الستينات حتى نهاية السبعينات من القرن الماضي تخطيط الموارد البشرية، وهو العملية المنظمة والمستمرة لتحليل الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ضوء هذا التحليل وفي إطار مختلف الظروف المتغيرة، وذلك للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منها، ولكن على الرغم من أهمية هذا النموذج إلا أنه لم يستجب بشكل كبير لوظائف تنظيمية أخرى لكي يكون استراتيجياً،¹ وفيما يلي توضيح للمراحل التي مر بها نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوره:²

- **مرحلة مقارنة تخطيط الموارد البشرية:** سميت المرحلة الأولى بتخطيط الموارد البشرية التي أطلق عليها اسم التسيير التقديري للموارد البشرية، وتخطيط الموارد البشرية هو عملية جد مهمة من عمليات إدارة الموارد البشرية التي تستطيع بفضلها المنظمة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يتم إدماج هذه الأخيرة في استراتيجية المنظمة، وذلك بمقارنة ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية في المستقبل بما هو متاح منها حالياً، الشيء الذي يمكن المنظمة من تحديد الاستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات الموضحة في النقاط التالية:

• **الحالة المثلى (الاستقرار):** في هذه الحالة يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن للمنظمة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال القيام بالعمليات التالية:

- تفعيل وتنويع التحفيز.
 - تدريب وتعليم الموارد البشرية.
 - توفير فرص للجميع قدر الإمكان.
 - استبدال الموارد البشرية الضعيفة بالكفاءات.
- **حالة العجز:** في هذه الحالة يفوق الطلب العرض من الموارد البشرية، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب.
- **حالة الفائض:** في هذه الحالة يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المنظمة استراتيجية التخلي أو تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل، وفي هذه الحالة تفضل المنظمة تحمل تكلفة الاحتفاظ بمواردها البشرية التي تقل عن تكلفة البحث عنها في سوق العمل.

¹ مقدم وهيبة، 2020، النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد بن أحمد -هران 2-، الجزائر، ص 45.

² داسي وهيبة وموسي سهام، 2020، تحليل نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، ص 265.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- غير أن هذا النموذج يعاني من العديد من أوجه القصور منها:¹
- يهتم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ والتقديرات على حساب التنفيذ.
 - تخطيط الموارد البشرية هو عملية لمواءمة الموارد البشرية مع احتياجات المنظمة، مما قد يتعارض مع الإنتاجية في بعض الأحيان.
 - تخطيط الموارد البشرية يسند لوظيفة الموارد البشرية دورا ثانويا مقارنة بوظائف أخرى في المنظمة.
 - تخطيط الموارد البشرية يركز في المقام الأول على الاستراتيجية الخارجية مهملا الجوانب الداخلية للمنظمة.
 - **مرحلة مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** إن تخطيط الموارد البشرية يتم في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية سريعة الحركة، الأمر الذي استوجب الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي كمنهجية حديثة للتخطيط، لتتبلور بذلك عملية التخطيط للموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي، والتي تسمح بتحقيق التوازن بين حاجة استراتيجية المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلا، وقد تطورت مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من مدرسة هارفارد المبنية على التسيير الاستراتيجي ومدرسة ميشيغان المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلقتي المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات والمهام التسييرية، وفي اقتراح نماذج إدارة الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق مواءمة بين استراتيجية المنظمة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي،² ليصبح من الضروري إنشاء النموذج الذي يمكن أن تؤدي فيه إدارة الموارد البشرية دورا حقيقيا كشريك استراتيجي ولا تقف عند حد اعتبارها مجرد وظيفة تنظيمية بسيطة من الدرجة الثانية، فمن أجل تحسين أداء المنظمة فإنه يجب عليها دمج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، كما أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يندرج في إطار أكثر شمولاً ومتعلق بالتخطيط الكلي للمنظمة، وبالتالي يتم دمج الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي من خلال مواءمة استراتيجية الموارد البشرية لاستراتيجية النمو والتوسع للمنظمة (استراتيجية خارجية)، وعلى المستوى التشغيلي يكون الدمج من خلال السياسات والبرامج والوسائل (توفير الاحتياجات من الموارد البشرية) اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات الداخلية.³

ولهذا النموذج عدة مزايا منها:⁴

- يسمح هذا النموذج باستخدام المورد البشري بكفاءة وفاعلية أكبر في البيئات غير المستقرة والمعقدة.
- يتيح نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فرصة تطوير إمكانياتهم وتحقيق رضاهم في العمل، ففي المنظمة التي تستخدم تخطيط الموارد البشرية يكون الموظفون قادرين على المشاركة مباشرة في تطوير

¹ مقدم وهيبة، 2020، ص 46.

² داسي وهيبة وموسي سهام، 2020، ص 265.

³ مقدم وهيبة، 2020، ص 47.

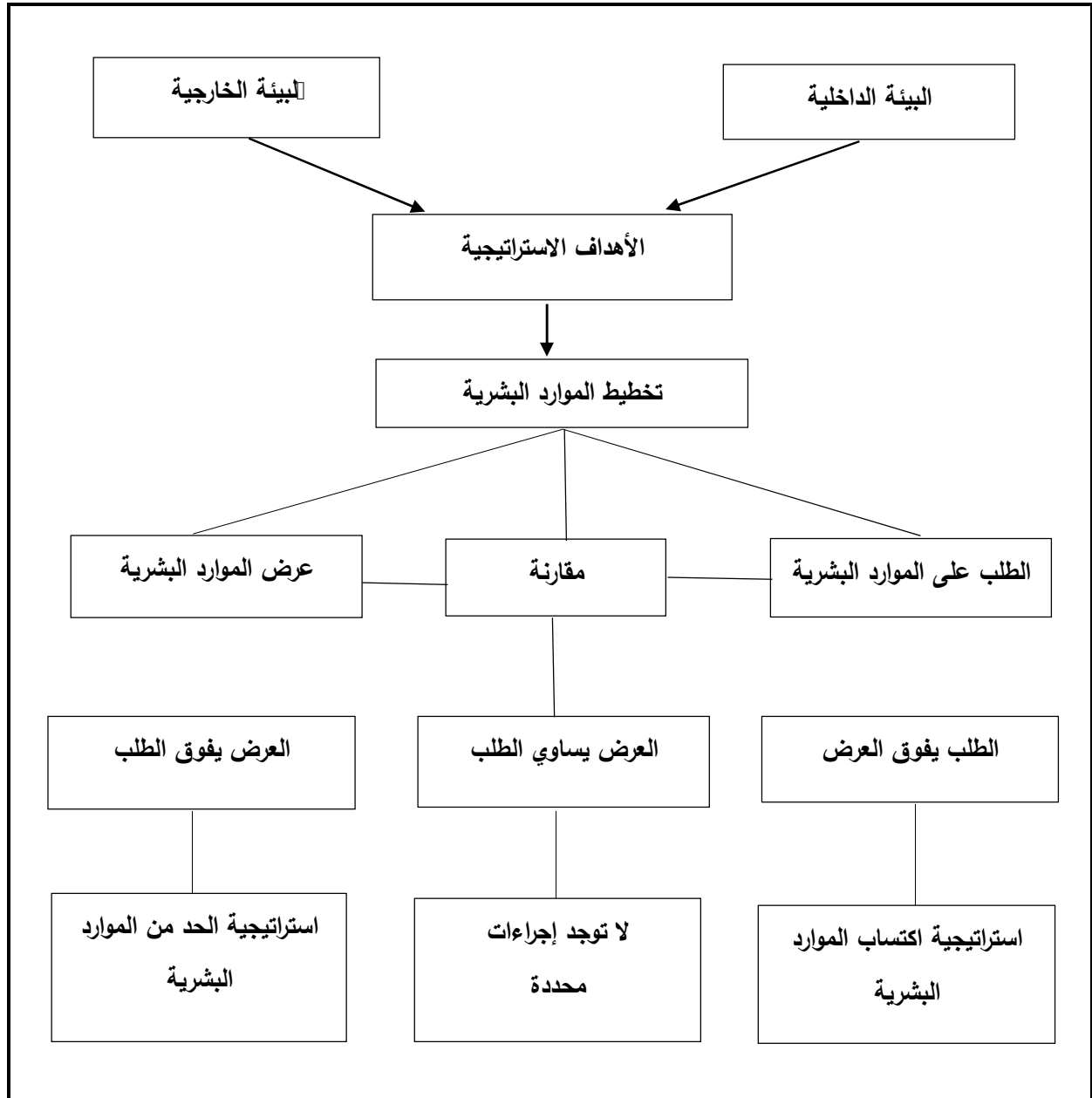
⁴ مقدم وهيبة، 2020، ص 46.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

خططهم الوظيفية، ومشاركة معارفهم وتعزيز خبراتهم التدريبية في الوظائف المناسبة، وسوف يؤدي إدراكهم لاهتمام الإدارة بمهاراتهم إلى تحسين الأداء في العمل.

والشكل الموالي يبين نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الشكل 10: نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: عقيلي وصفي عمر، 2009، ص 125.

6. نموذج التطابق الاستراتيجي:

أكد هذا النموذج على ضرورة الانسجام والتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة، حيث توضع حسب استراتيجية الموارد البشرية

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بما ينسجم مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة ويحقق أهدافها، وهذا التوجه يستدعي ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، لأن عدم التطابق سينعكس سلباً على أداء الموارد البشرية في العمل والفاعلية التنظيمية، وفي ظل القاعدة السابقة يتطلب نموذج التطابق الاستراتيجي إحداث تغيير في استراتيجية إدارة الموارد البشرية إذا طرأ أي تغيير على استراتيجية المنظمة.¹

ومن أجل تحقيق هذا التطابق الاستراتيجي يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابق هما التطابق الاستراتيجي الخارجي (العمودي) والتطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي)، وفيما يلي توضيح لكل منهما:²

- **التطابق الاستراتيجي الخارجي:** هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (واستراتيجية وحدة الأعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الأولى من حياة المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية)، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها، وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية؛ أي تكون في حاجة ماسة إلى إيجاد آليات التنسيق المناسبة، وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الاستراتيجي الداخلي (الأفقي).

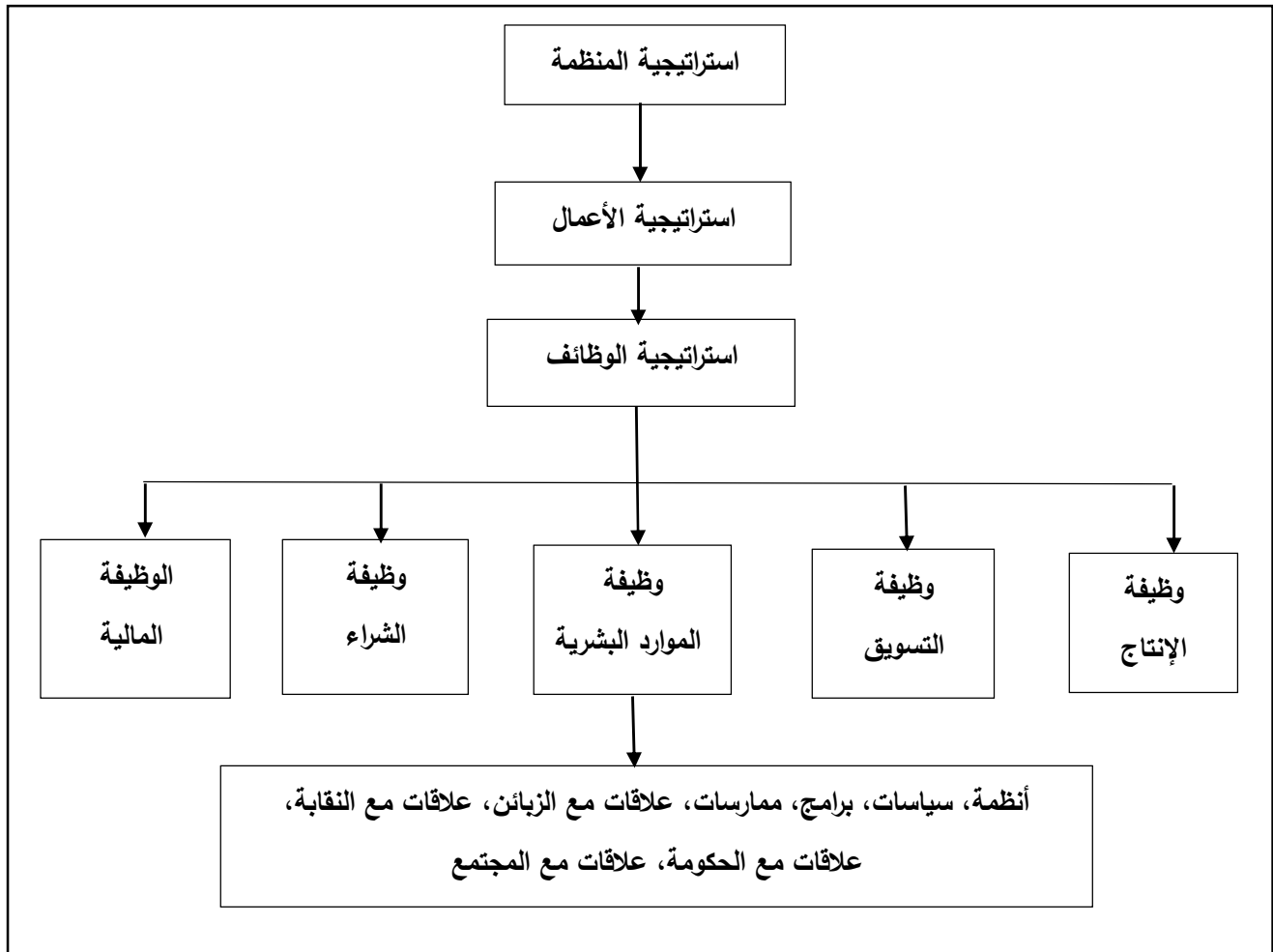
- **التطابق الاستراتيجي الداخلي:** يدعى أيضاً بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين؛ أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ أو منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماصة في مجموعات متكاملة، ولا شك أن اهتمام الإدارة يجب أن يركز على مسألة التجميع الإيجابي للاستراتيجيات، ويمكن أن نعطي مثالا لهذا النوع من التجميع بالقول إن بعض إدارات الموارد البشرية في الوقت الذي تتبنى فيه استراتيجية التدريب المكثف من أجل إشاعة عمل الفريق تتبع بالمقابل استراتيجية لتقييم الأداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز، أما الانتقادات التي وجهت إلى هذا التطابق فتتمثل في عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، بالإضافة إلى صعوبة تقديم الوصف الدقيق للاستراتيجية التنافسية لاختلافها فيما بين المنظمات، فضلا على أن هذا النموذج قد تجاهل أن مهارات وسلوكيات العاملين عرضة للتغيير المتواصل.

والشكل الموالي يبين نموذج التطابق الاستراتيجي:

¹ رجم خالد، 2016-2017، ص 45.

² داسي وهيبه وموسي سهام، 2020، ص ص 262-263.

الشكل 11: نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: رجم خالد، 2016-2017، ص 45.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءا من استراتيجية المنظمة، ووفقا لنموذج التطابق الاستراتيجي لابد لإدارة الموارد البشرية أن تدرك الآتي:¹

- تتحدد استراتيجية الموارد البشرية المختارة (خيارها الاستراتيجي) بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.

- استراتيجية الموارد البشرية هي متغير تابع للاستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيرا مستقلا.
- تتحقق أفضل ممارسات إدارة الموارد الاستراتيجية في ظل الموقف الظرفي، لذلك يجب أن يكون لدى المنظمة القدرة على التكيف والمرونة.

¹ حيلولة إيمان، 2021-2022، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحي فارس - المدية-، الجزائر، ص 37.

7. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

ظهر الاهتمام بمحاسبة الموارد البشرية نهاية الستينات من القرن الماضي من أجل التعرف على أهمية الموارد البشرية في المنظمات، وبقي موضوع محاسبة الموارد البشرية موضوع جدل ونقاش كبيرين طيلة عقدين من الزمن، وبذل الرواد الأوائل لهذا المجال المحاسبي الجديد أمثال بريمت، بايل، فلامهولتز وكذا ليكرت جهوداً متميزة في تطوير مفاهيم وإجراءات القياس الخاصة بالموارد البشرية، وساعدهم في ذلك أن المحاسبة أصبحت أكثر إدراكاً لأهمية محاسبة الموارد البشرية المتعلمة والمتدربة،¹ وقد عرض نموذج محاسبة الموارد البشرية تصميمًا استراتيجيًا يعتبر أن الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية هو عامل أساسي في نجاح العمليات، حيث ارتكز هذا النموذج على المقاربة الاقتصادية للكفاءات، من خلال المتابعة الدورية للأداء والتقييم المستمر لها مع تسجيل وقياس مستويات التغير في الفترة بالشكل الذي يزود الإدارة بكافة التفاصيل الكمية المساعدة في اتخاذ القرار، مثل الاستثمار في المورد البشري من خلال برامج التكوين وقياس العائد منه؛² بمعنى أن هذا النموذج درس عملية إدماج الموارد البشرية باعتبارها قيمة مالية، حيث تقيد حالة هذه الموارد وتتابع تغيراتها خلال فترات معينة ثم تخفض تكاليفها، وعليه يمكن القول بأن الفكرة الأساسية لنموذج محاسبة الموارد البشرية تتمحور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة ومتابعتها، ومن ثم استخلاص مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة هذه الموارد بغرض الرفع من عائداتها المالية شأنها شأن الموارد الأخرى.³

ووفقاً للأدبيات فإن نموذج محاسبة الموارد البشرية تطور بفعل عدة اعتبارات منها:⁴

- تنامي الاعتقاد في سنوات الستينات من القرن الماضي بأن الفرد يشكل مورداً مهماً بالنسبة للمنظمات، فالموارد البشرية هي أصول تتميز بالمؤهلات والمعارف والخبرات، وهذه الخصائص تشكل قيمة نقدية.
- أهمية امتلاك نظام معلومات ومراقبة يتعلق بتكلفة وقيمة الموارد البشرية، فعلى غرار أي رأس مال لابد أن تقاس الموارد البشرية وأن يتم تقدير ومتابعة قيمتها.
- أهمية تقييم قرارات ونشاطات استقطاب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية، من أجل تقييم فعالية الموارد البشرية وقياس تطورها.
- دمج البعد المتعلق بالموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للقادة، وجدير بالذكر أنه في غياب نظام معلومات الموارد البشرية قد يهمل القادة أهمية العنصر البشري أثناء عملية التخطيط ولا يهتمون

¹ الحياي ناجي وليد، 2016، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، مصر، ص ص 40-41.

² مقدم وهيبه، 2020، ص 44.

³ صويلح سماح، 2015-2016، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، ص 168.

⁴ مقدم وهيبه، 2020، ص 44.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بتكريس الموارد لتنمية العنصر البشري.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المدرسة رسمت أسسها خاصة في مدرسة العلاقات الإنسانية (ليكر ماك غريغور) وفي مدرسة رأس المال البشري (شولتز بيكر)، إذ أنه ليس من المستغرب أن تظهر الدعوة القوية لاعتبار أن تحقيق الأهداف التنظيمية ما هو إلا نتيجة للاهتمام وإعطاء قيمة أكبر للموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين للمنظمات، وبالتالي فإن إعادة التركيز على العلاقة الفرد/المنظمة كمصدر للقيمة يوفر دليلاً مفيداً لاستراتيجية الموارد البشرية بما في ذلك المساعدة في عملية الإدارة اليومية للموارد البشرية، وكذا تخطيط وتحديد احتياجات الموارد البشرية للمنظمة وتقدير تطورها، بالإضافة إلى تعزيز التعاون وتقارب مصالح الفاعلين من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية.

وقد عرفت لجنة المحاسبة عن الموارد البشرية التابعة لجمعية الأمريكيين للمحاسبين في تقريرها الصادر سنة 1973 محاسبة الموارد البشرية بأنها: عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية، وإيصال تلك المعلومات إلى الأطراف المستفيدة، وعرفها دافيد سون وويل بأنها: مصطلح يستخدم لوصف مقترحات متنوعة تبحث في التقرير عن الموارد البشرية، وتؤكد أهميتها في تحقيق أرباح المنظمة ومجموع أصولها، كما عرفها بارش وشوارتز بأنها استخدام مفهوم الموارد البشرية كموجودات تحدد تكاليف الاستثمار فيها وتكاليف التنفيذ ذات الصلة، وفي بعض الحالات تقدير ومراقبة القيمة الاقتصادية للتنظيم البشري، وقام بروميت بتلخيص تعاريف بعض الباحثين وعرفها بأنها: عملية توسيع منطقية لمدى المحاسبة في المنظمة، حيث تتضمن النواحي الآتية:¹

- عملية قياس وتقرير الفعالية البشرية في المنظمة.

- عملية تقدير حالة الموارد البشرية داخل منظمة معينة، وقياس التغيرات في هذه الحالة عبر الأزمنة.

- عملية توفير المعلومات عن الأفراد والمجموعات داخل المنظمة وخارجها.

فوفقاً لطريقة محاسبة الموارد البشرية يتم الحكم على أداء العاملين من حيث التكلفة ومساهماتهم، حيث تشمل تكاليف العاملين على جميع النفقات المترتبة عليهم كالتعويضات، تكاليف التوظيف والاختيار، تكاليف التدريب وما إلى ذلك، بينما تشمل مساهمة العاملين على القيمة المضافة الإجمالية، ويكون الفرق بين التكلفة والمساهمة هو أداء العاملين، ويجب أن تكون مساهمة العاملين أكبر من التكلفة المنفقة عليهم.²

أما فيما يتعلق بالافتراضات الأساسية لمحاسبة الموارد البشرية فأشارت غالبية الدراسات المعاصرة

التي أجريت بخصوصها إلى أنها استندت على الافتراضات الأساسية التالية:³

- الموارد البشرية من الموجودات الثمينة في المنظمة.

¹ الحيايى ناجي وليد، 2016، ص ص 40-41.

² الساعاتي جواد ناجي شوقي والعواسا سليمان إبراهيم صالح، 2020، إدارة الموارد البشرية استراتيجياً في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 167.

³ الحيايى ناجي وليد، 2016، ص 63.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- تأثر قيمة الموارد البشرية بأسلوب إدارتها.
- تعد معلومات محاسبة الموارد البشرية ضرورية ومطلوبة.
- إن توظيف الموارد البشرية يتضمن تكلفة اقتصادية.
- وتكمن أهمية محاسبة الموارد البشرية في أنها مكنت من تطوير أساليب تقييم الموارد البشرية، حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعتين، توضع المجموعة الأولى في جانب التكاليف أما المجموعة الثانية فتوضع في جانب القيمة (المداخل)، أما أهداف محاسبة الموارد البشرية فتتمثل في:¹
- توفير معلومات عن كيفية استخدام الأصول البشرية للمنظمة.
- المساعدة على إصدار قرارات سليمة للمنظمة مبنية على معلومات دقيقة عن الأصول البشرية.
- إيجاد طرف قياسي يعتمد عليه في معرفة تكلفة الموارد البشرية.
- تنظيم استخدام موارد المنظمة البشرية.
- مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة على استخدام الموارد البشرية.
- اعتبار الانفاق على الموارد البشرية انفاقاً استثمارياً تنترب عليه عوائد مالية.
- وفيما يتعلق بطرق تقييم الموارد البشرية فهي تتمثل في الآتي:²
- **طريقة التكلفة التاريخية:** وهي معرفة قيمة الأصل عن طريق إثبات كل ما تتحمله المنظمة في سبيل اقتناء هذا الأصل وإعداده ليكون صالحاً للاستخدام، وتتميز هذه الطريقة بالموضوعية كونها تعتبر مصاريف اختبار وتوظيف وتدريب العاملين مصاريف رأسمالية تجري رأسملتها على فترات استخدامها ويتم إهلاكها على العمر الإنتاجي، أما أهم انتقاد وجه لهذه الطريقة فهو أنها لا تعبر عن الطاقة الإنتاجية الأساسية للموارد البشرية المتوقعة خلال حياتها الإنتاجية بل تعبر عن تكاليف اختبارها وتدريبها فقط.
- **طريقة تكلفة الإحلال:** يتم تقييم الأصل البشري بالتضحية التي تتحملها المنظمة في سبيل إحلال الموارد البشرية المتوفرة لديها الآن بموارد بشرية أخرى ذات مستوى إنتاجي يساوي المستوى الإنتاجي للموارد الحالية، ومن أهم ما انتقدت عليه هذه الطريقة عدم وجود تكلفة إحلال لبعض الأصول وخاصة البشرية منها.
- **طريقة تكلفة الفرصة البديلة:** وهي التكلفة التي تتحملها المنظمة لتغيير الاستخدام الحالي للموارد البشرية إلى استخدام آخر بديل، ويقوم في هذه الحالة مدراء الأقسام بإجراء مزايدة على خدمات الأفراد الذين يعملون معهم ذوي الكفاءات الخاصة، وذلك للوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمة الفرد كأصل من أصول المنظمة، ويستخدم أعلى سعر في المزايدة كتعبير عن قيمة الفرد، ويعاب على هذه الطريقة بأنها تهتم بنوع معين من الموارد البشرية الذي يتميز بمهارات خاصة سواء داخل المنظمة

¹ السيد جابر إبراهيم، 2014، محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ص 173.

² صويلح سماح، 2015-2016، ص ص 172-173.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أو في سوق العمل، في حين تهمل قيم الأفراد الذين يمكن الحصول عليهم بسهولة من خارج المنظمة أو المعينين حديثاً.

- **طريقة العوائد المستقبلية:** وفقاً لهذه الطريقة يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يُحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمنظمة، وذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة مماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخذ بعين الاعتبار سوى عنصراً وحيداً من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

- **طريقة التكلفة الاقتصادية:** يتم وفق هذه الطريقة تقييم الأصول البشرية وفقاً لمعدل العائد الممكن الحصول عليه؛ أي تحديد قيمة الفرد العامل في المنظمة بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

8. نموذج تنافسية الموارد البشرية:

بعد الانتقادات الموجهة لنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية دعت الحاجة إلى البحث عن نمط جديد للتفكير الاستراتيجي يتميز بالمرونة والشمولية يتجاوز سلبيات النموذج السابق، لذلك يطلق على هذا النموذج أيضاً نموذج مرونة الموارد البشرية، وافترض هذا النموذج ما يلي:¹

- أن الخصائص المنطقية والتوافقية والخطية لنهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا تتسق مع مختلف القيود.

- أن منطق نماذج الربط الداخلي والخارجي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الواقع لا معنى له.

- أن التعقيد الذي تتميز به اليوم بيئة الأعمال يحتاج إلى نموذج أكثر مرونة وشمولية من نموذج التخطيط الاستراتيجي.

- تتوجه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية نحو الأنشطة اللازمة لمساندة الاستراتيجية التنافسية للمنظمة (الاستراتيجية العامة).

- أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمات وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتحسين تنافسيتها؛ أي أن إدارة الموارد البشرية ليست منفردة ولم توجد لذاتها، بل هي رافد للاستراتيجية التنافسية للمنظمة.

- لا يجب النظر للاستراتيجية على أنها ناتج (مخرجات) تم إعداده مسبقاً، وعلى استراتيجية الموارد البشرية أن تتكيف معها.

- لا ينبغي أن تكون استراتيجية الموارد البشرية تفاعلية، ولكن يجب أن تسهم في تطوير استراتيجية النمو والتطور من خلال الثقافة التنظيمية وكذا توجيه صانعي القرار.

¹ غضبان حسام الدين، 2018-2019، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة، الجزائر، ص 50.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- إن علاقات القوة وتضارب المصالح تعني أن نظام إدارة الموارد البشرية يتمتع بعقلانية محدودة في أي تنظيم اجتماعي.

- التغيير الهيكلي والتغيير الثقافي يمكن أن يسبق وضع الاستراتيجية.

وهدف نموذج تنافسية الموارد البشرية إلى تطوير علاقة تفاعلية بين إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل ومختلف السياسات الوظيفية الأخرى للمنظمة من خلال مفاهيم الترابط الاستراتيجي، التفاوض الجماعي والتغيير التنظيمي، فبالنسبة لمقاربة الترابط الاستراتيجي فهي تنص على أن الخيارات الاستراتيجية المتنبئة ليست معروفة مسبقاً وإنما تنشأ نتيجة تفاعل الخيارات الاستراتيجية المتوقعة (الفرص) مع إمكانيات الموارد البشرية في المنظمة (المؤهلات والسلوكيات والخبرات وغيرها)، أما أنصار مقاربة التغيير التنظيمي فقد دعموا كذلك نموذج تنافسية الموارد البشرية ورفضوا أيضاً فكرة أن التغييرات التي يمكن أن تحصل نتيجة تبني خيارات استراتيجية معينة محسوم مسبقاً، وإنما يتوقف هذا التغيير على طبيعة الموارد البشرية في المنظمة، كما رفضت نظرية التغيير التنظيمي فكرة أنه يجب على المنظمات أن تتعامل مع التغييرات التي تواجهها بتنفيذ استراتيجيات تم إعدادها سلفاً، أما مقاربة التفاوض الجماعي فهي تعطي أهمية أكبر لمختلف الجهات الفاعلة في المفاوضات وعلى امتداد أنظمة اتخاذ القرار، وفي الأخير يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية وفق هذا النموذج لن تكون لديها شخصية استراتيجية إلا إذا استطاعت التوافق والتكيف مع مختلف العوائق التي يمكن أن تواجهها المنظمة.¹

وتوجد ثلاث طرق يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي:²

- تنفيذ استراتيجية المنظمة ويرتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.
- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير (تعيين أفراد يتصفون بالمرونة).
- التوحد الاستراتيجي ويقصد به درجة مشاركة العاملين من خارج المنظمة في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بها.

ومن المقومات المطلوبة في إدارة الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ما يلي:³

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين؛ بمعنى أن يتوفر للمنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والابداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.

¹ مقدم وهيبة، 2020، ص ص 48-49.

² الشكرجي اعتصام، 2015، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ص 169.

³ الشكرجي اعتصام، 2015، ص ص 169-170.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، تكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها، إذ تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطا وثيقا يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها ولا تتكرر بسهولة في غير المنظمات اليابانية.
- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة، ويقصد بذلك معرفة الإمكانيات المالية، متطلبات العميل، التطورات الهامة والعمليات التكنولوجية المستقبلية.
- امتلاك مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها عن طريق التخطيط للموارد البشرية في إطار استراتيجية المنظمة، وقيام المنظمة بوضع مخطط رسمي لكيفية أداء العمل من خلال مجموعة من الإجراءات أو سلسلة من الدرجات الرسمية مع وجود توصيف وظيفي دائم.
- امتلاك مهارات إدارة التغيير عن طريق تشخيص المشكلات وتطبيق أنظمة التغيير، وذلك لتسهيل الحصول على الميزة التنافسية وإيجاد البدائل، ومن أهم عوامل التغيير وجود قيادة ترغب بالتغيير وتسعى إليه.
- ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتزايدة اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة في العمل الإداري تعتمد على آليات السوق في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتنتج إلى التميز والتفوق باعتبارها العوامل المحققة لهدف البقاء، ويمكن التطرق إلى عناصر تلك الفلسفة التي انعكست على إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:¹
- قيام الإدارة باستغلال كل إمكانياتها وطاقاتها من أجل المنافسة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد.
- تخفيض الوقت المستغرق في العمليات إلى أدنى حد ممكن، وهذا ما يمكن الإدارة من تحقيق سبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين، وتؤدي تقنيات المعلومات والإعلام الآلي دورا أساسيا في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.
- أهمية المنافسة بتخفيض تكلفة المخزون وإعداد نظم متنوعة لترتيب التعامل مع الموردين.
- يعد استخدام التكنولوجيا والتقنية استخدام أمثلا من العناصر التي تحدد الفارق في نجاح الإدارة، وتساهم التقنيات الحديثة في:
- تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم تحقيق إنتاج أكبر.

¹ بلمهدي عبد الوهاب، 2008، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 8، جامعة فرحات عباس-سطيف-، الجزائر، ص ص 176-177.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- سرعة تدوير رؤوس الأموال التي تترتب عنها عوائد اقتصادية إيجابية.
- المساهمة في تخفيض تكلفة المواد الخام، واستبدال المواد الأعلى تكلفة بالمواد الأقل تكلفة.
- إحلال الأيدي العاملة الماهرة مكان الأيدي العاملة الأقل مهارة.
- إمكانية تطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات محددة للمنتجات المعروفة.
- إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر، وخفض الوقت والتكلفة.

9. نموذج تسيير الكفاءات:

عرف مدخل تسيير الكفاءات كمقاربة حديثة في التسيير الإداري بأنه: مجموع الأنشطة المخصصة لاستخدام وتطوير الأفراد والجماعات بطريقة مثلى بهدف تحقيق مهمة المنظمة، تحسين أداء الأفراد، واستعمال وتطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة نحو الأحسن،¹ كما عرف بأنه: مجموعة من النشاطات الموجهة نحو تطوير كفاءات الأفراد وفريق العمل، بهدف تنفيذ المهام ورفع أداء الأفراد، فتسيير الكفاءات يتمحور حول حسن إدارة واستغلال أي منظمة لكفاءاتها بدءا من عملية إنشاء وتكوين وتنمية هذه الكفاءات إلى غاية المحافظة عليها واستثمارها؛ أي أن تكون الكفاءة هي الثقافة السائدة والحاكمة على كل القرارات التي تخص إدارة الموارد البشرية، وذلك بانتهاج استراتيجية تستهدف تعظيم أصول المنظمة وامتلاك قدرات تنافسية واستقطاب العملاء.²

وفيما يتعلق بنموذج تسيير الكفاءات فهو يرتبط بمفهوم كفاءة الموارد البشرية، ووفقا لهذا النموذج تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تشكل ميزة تنافسية للمنظمة على عكس العديد من العناصر التنظيمية الأخرى، كما يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية متغيرا خالقا لقيمة نادرة يصعب تقليدها أو استبدالها، وهذه الاعتبارات كافية لتبرير أهمية تعزيز رأس المال البشري داخل المنظمات والاهتمام به بشكل أكبر، وقد أشارت بارني في كتابها الشهير "نظرية النمو للمنظمة" إلى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة، وأنه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو في المنظمة، وتقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، وبالتالي فإن تكوين أي استراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد، وهي كل الموجودات المادية والبشرية الملموسة وغير الملموسة، ويعتبر المورد ميزة تنافسية للمنظمة إذا استطاعت التعامل معه بصورة أفضل من المنافسين، وتعتبر الموارد البشرية الأهم في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتعاملاتها مع بقية الموارد الأخرى، لذلك فالتركيز الأول لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين

¹ بوكوف خميسي، 2022، تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 1، المركز الجامعي لإليزي، الجزائر، ص 305.

² حرز الله محمد لخضر، 2016، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 8، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة، الجزائر، ص 332.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المنظمة من أجل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، ولابد من اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية بمثابة استثمار له عائد كبير.¹

هذا، وقد أضافت سرعة التحولات التي شهدتها البيئة التنافسية ميزة مهمة تتمثل في عدم ضمان ديمومة العديد من الوظائف وسرعة تطورها، ويهدف تكييف الأفراد معها يجب عليهم الاتصاف بميزة تعدد المهام من خلال التكوين والتدريب المتواصل، واكتساب المعارف الجديدة والمهارات المتنوعة، كما يتطلب الأمر من المنظمات تسيير الكفاءات وتطويرها للسماح ببقاء المنظمة أولا وضمان ميزة تنافسية ثانيا، حيث تسعى عملية تسيير الكفاءات إلى تحقيق جملة من الأهداف نذكر منها:²

- **زيادة تنافسية المنظمة:** تسيير الكفاءات هو أداة لتسيير الموارد البشرية التي تطمح إلى تحسين تنافسية منظمة ما بحثا عن أفضل تلاؤم ممكن بين الكفاءات الضرورية للمنظمة وكفاءات الموارد البشرية المتوفرة.

- **توليد القيم:** يتجاوز تسيير الكفاءات ميدان الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة للمنظمة، فهي مولدة للقيم وتسمح للمنظمة بالتكيف مع المحيط الخارجي وضبط مواردها الداخلية فيما بينها.

- **تحديد وتقييم الكفاءات:** تسيير الكفاءات يحدد ويقيم مختلف الكفاءات، والتي تضم مختلف الكفاءات المهنية والتنظيمية الضرورية.

- **المساهمة في وجود نموذج تسيير جديد:** بحيث يسمح هذا النموذج الجديد بتسيير مجموعة من المعايير، القيم، الأفكار (الجودة في خدمة الزبائن)، وهذا يخلق مفهوم جديد للتنظيم يساهم في بناء مفهوم القيم نفسها.

- **التعريف بالمنظمات الكفوة:** يعتبر تسيير الكفاءات في المنظمات الكفوة عملية مباشرة للتعريف بها، إذ أنها تمنح للعمال مساحة حرة للعمل واتخاذ القرار.

- **يهدف تسيير الكفاءات في المنظمة إلى البحث عن الكفاءات الفردية والجماعية التي هي في حاجة إليها واستقطابها، وكذا فرزها وتقييمها وتصنيفها.**

وتجدر الإشارة إلى أن تحقيق ميزة أو مزايا تنافسية للمنظمة يتطلب توفرها على مجموعة من الكفاءات والموارد الضرورية لذلك، وتسييرها تسييرا فعالا كفوا، لأن ذلك يضمن بشكل كبير نجاح الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فبالإضافة إلى الموارد الملموسة اهتمت المنظمات الاقتصادية بالموارد غير الملموسة كالجودة، المعلومات، التكنولوجيا، طريقة العمل والمعرفة، حيث اهتمت بطريقة تسييرها بما يحقق أهدافها بالنظر إلى أن تلك الموارد تعد من متطلبات المنافسة الحديثة وأنها حرجة بالنسبة للمنظمة، وعلى هذا

¹ مقدم وهيبة، 2020، ص 49.

² مرزوقي ياسر، 2018-2019، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، ص ص 145-146.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الأساس تتطلب عملية تسيير الكفاءات ما يلي:¹

- إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المنظمة: فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، وهو يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة في كونه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة بشكل عام، وعلى العموم فهو يشكل (تسيير الكفاءات) إحدى التطبيقات العملية والعلمية الإدارية التي يتم توجيهها من طرف الإدارة، وإشراف هذه الأخيرة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجل ضمن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة، ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمنظمة ما.

- إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: إن محاولة ضبط تعريف للكفاءة لم يوجد من العدم وإنما هو نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد و جماعات) باعتبارهم حامل الكفاءات، فدورهم عامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات، ولهذا وانطلاقا من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم طبيعيا أن يشاركوا أكثر في تنظيم وتسيير المنظمة، وفي هذا الصدد ينتظر من العمال والكفاءات توظيف أنماط مشاركة جديدة تمتد إلى أبعد من منصب العمل الذي يعتمد على العمل المحدد سلفا، بل تتولد روح المبادرة والمشاركة والقدرة على اتخاذ القرارات سواء داخل المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل.

- تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعرب عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب وأجور مروراً بتقييمهم ومراقبة حركتهم، وهي أيضا تضمن تلاحمهم، ومن ناحية أخرى إنها نادرا ما تكون لوحدها، فهي غالبا ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسير المنظمة بالاستجابة إلى تحولات محيطهم، فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المنظمة مع محيطها، وهذا من خلال عمليات تسيير الكفاءات بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترقية، التكوين، التدريب وغيرها.

10. نموذج تسيير المهارات:

أخذت المهارات التي تعد من أهم مصادر رأس المال الفكري بعدا استراتيجيا في المنظمات استوجب على هذه الأخيرة الاهتمام بها، حيث أصبح هذا المورد من أولى وأبرز انشغالاتها فتجلت ضرورة تسييره،

¹ مرزوقي ياسر، 2018-2019، ص 146.

الفصل الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ويقصد بالمهارات القدرة على أداء مجموعة من مهام محددة وملاحظة وقابلة للقياس في النشاط، فهي إذن ترتبط بوضعيات العمل، بحيث لا يمكن التحدث عنها إلا في إطار عملي، وتتمثل العناصر المشكلة للمهارات في المعارف، الممارسات ومعارف التحلي،¹ أما تسيير المهارات فيقصد به مجموعة من النشاطات الموجهة نحو استخدام وتطوير مهارات الأفراد والجماعات بطريقة مثلى، بهدف تنفيذ مهام المنظمة وتحسين أداء الأفراد فيها.²

وفيما يتعلق بنموذج تسيير المهارات فقد ركز على التعامل مع مهارات الموارد البشرية التي يعتبرها المسؤولة بدرجة أولى عن تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة، كما رأى بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تمثل أفضلية تنافسية في ظل تحقق مجموعة من الشروط (الندرة، التميز، صعوبة التقليد وغيرها)، وهو أمر كاف لتعظيم قيمة رأس المال البشري في المنظمة.³

ويعد توفر الأعداد والأنواع المناسبة من الموارد البشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تتطلبها الاستراتيجية المطلوب الرئيسي لنجاحها وتحقيق أهدافها، حيث تؤثر استراتيجية المنظمة في معالم العديد من الوظائف في متطلباتها المهارية، ومن ثم على مزيج الموارد البشرية المناسبة لشغل هذه الوظائف بما يخدم متطلبات تنفيذها، وهذا ما أصبح يفرض على المنظمات ضرورة الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجات المنظمة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة، والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية.⁴

وتجدر الإشارة إلى أن التباينات البيئية تؤثر في كيفية تطوير والاحتفاظ بالمهارات البشرية، ففي البيئة المستقرة يمكن تطوير مهارات المورد البشري وتغيير سلوكيات هذا المورد لصالح استراتيجية الأعمال، أما في البيئة الحركية الديناميكية التي يصعب التنبؤ بتغييراتها قد تلجأ المنظمة إلى تعزيز نظام إدارة الموارد البشرية العضوي للاحتفاظ بمخزون رأس المال البشري وما يمتلكه من مهارات متنوعة يمكن تسخيرها لصالح توجهات منظمة الأعمال.⁵

¹ بوروية فهمية، 2019-2020، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، ص 3.

² قوادرية ربيعة، 2022، تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال-، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 5، العدد 1، جامعة عمار تليجي - الأغواط -، الجزائر، ص 415.

³ غضبان حسام الدين، 2018-2019، ص 52.

⁴ جاد محمد سيد، 2016، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ص 136.

⁵ الساعاتي جواد ناجي شوقي والعواسا سليمان إبراهيم صالح، 2020، ص 229.

خلاصة الفصل:

يعد خلق الانسجام والتوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يضمن تحقيق غاياتها ورسالتها من بين الأهداف الهامة التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها، من خلال صياغة استراتيجيتها بالاعتماد على أحد نماذج التي تعبر عن الأساليب التي تدار بها الموارد البشرية في إطار الإدارة الاستراتيجية، وتتطلب هذه الأساليب معرفة طبيعة الموارد البشرية وخصائصها ومؤهلاتها ليتم التعامل معها وفق احتياجات المنظمة والاستراتيجيات التي تمت صياغتها، وقد تعددت نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لعدم وجود شكل أو نموذج مثالي يمكن المنظمات من الوصول إلى أفضل الممارسات والتطبيقات التي تسمح بالإدارة الفعالة للموارد البشرية وتحقيق التوافق بين استراتيجيتها واستراتيجية المنظمة.

الفصل الخامس:

الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تمهيد:

دفع سعي المنظمات للوصول إلى الأداء المتميز في ظل المتغيرات البيئية الخارجية والتحديات الاستراتيجية العديدة التي تواجهها وكذا اهتمامها المتزايد بمفهوم القيمة الكلية الإجمالية للموارد البشرية إلى اعتماد إدارة الموارد البشرية على أساليب إدارية حديثة في إطار ممارستها لدورها كشريك استراتيجي، بهدف الاستفادة من المهارات والمواهب التي يمتلكها الأفراد العاملون في المنظمة، وتوظيفها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، لتمكينها من مواجهة المنافسة الكبيرة وضمان البقاء والاستمرار.

1. إدارة رأس المال الفكري:

يعد رأس المال الفكري من العوامل الهامة التي تمكن المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، لذلك ركزت المنظمات مع نهاية الألفية الثانية على تشجيع وتحفيز رأس المال الفكري وخلق مناخ ملائم له، مما يستوجب إدارته بفعالية وتهيئة البيئة التنظيمية المناسبة الداعمة له.

1.1. تعريف إدارة رأس المال الفكري:

تعددت تعريفات إدارة رأس المال الفكري تبعاً لاختلاف زوايا الطرح من قبل الباحثين، وفيما يلي عرض لبعضها:¹

- إدارة رأس المال الفكري: هي تلك الإدارة التي تستطيع توجيه موجوداتها الفكرية والابداع والتميز، وتكون لديها المقدرة على استقطاب ذوي المهارات والمعارف وجذبهم للعمل لديها، فالإدارة الناجحة تدرك أن المعرفة والمهارة التي تكتسب من خلال التجربة العملية هي أرسخ وأعمق من التجارب النظرية، وأنه عليها كذلك تحفيز الأفراد باعتبارهم مصدراً للميزة التنافسية، والسعي باستمرار إلى تحقيق التميز التنافسي.

- إدارة رأس المال الفكري: هي عبارة عن عملية استراتيجية متكاملة لاكتشاف وتنمية واستثمار الأصول الفكرية والقدرات المعرفية للموارد البشرية المبدعة، تهيئة البنية التنظيمية والاجتماعية الداعمة لها ولعملية تدفق ونشر المعرفة، تدعيم التطوير التنظيمي، تحقيق التميز في الأداء وزيادة كفاءة وفاعلية المنظمة.

- إدارة رأس المال الفكري: هي تحديد وتوجيه مسار رأس المال الفكري لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل.²

ومما سبق يمكن القول ان إدارة رأس المال الفكري هي عبارة عن مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المنظمات بهدف تحقيق الابتكار والتميز والابداع، وتحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية بما يحقق أهدافها ويرفع جودة المنتجات والخدمات المقدمة، وذلك من خلال توظيف المهارات والخبرات والمعارف المتوفرة لدى العاملين فيها.

¹ حسنين عبد الحميد رجب، 2022، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع، مصر، ص 52 - 53.

² شعباني مجيد وبوسنة محمد، 2014، إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، جامعة عمار ثلجي - الأغواط -، الجزائر، ص 137.

2.1. أهمية إدارة رأس المال الفكري:

تتجلى أهمية إدارة رأس المال الفكري من خلال ما يلي:¹

- تعد الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري المحدد الأساسي والنهائي لأداء المنظمة.
- زيادة إنتاجية العمل المعرفي والفرد العامل المثقف، حيث أن أكثر هذه الأصول قيمة هي الأصول المعرفية.
- تساعد على زيادة الأنشطة والعمليات التي تعمل على اكتشاف وتدعيم تدفق القدرات المعرفية والتنظيمية للعاملين في المنظمة.
- إكساب المنظمة الميزة التنافسية والشخصية المتفردة، وتحقيق التواجد في بيئة شديدة المنافسة، والعمل على تعظيم نقاط القوة فيها.

3.1. مبادئ إدارة رأس المال الفكري:

يمكن تلخيص المبادئ الأساسية لإدارة رأس المال الفكري فيما يلي:²

- الاستفادة القصوى من كل الموجودات من رأس المال الفكري المتوفر في المنظمة بكافة الأشكال بما يعود بالنفع على المنظمة وتطوير منتجاتها وخدماتها المقدمة.
- هيكلة رأس المال الفكري من خلال حفظ المعرفة والمعلومات في نظام للمعلومات، وتوفير سبل ووسائل الوصول إليه من قبل المستفيدين في المنظمة عند الحاجة إليه.
- توفير الموارد التي تحتاجها المنظمة في عملية بناء شبكات داخلية لإدارة رأس المال الفكري بها.
- المحافظة على رأس المال الفكري المتواجد في المنظمة، والعمل على استثماره والاستثمار فيه من خلال التطوير المستمر للعاملين.
- توفير الأجواء الملائمة للإبداع والابتكار للعاملين.

4.1. أبعاد إدارة رأس المال الفكري:

حدد الباحثون أربعة أبعاد رئيسية في عملية إدارة رأس المال الفكري في المنظمة، وهي:³

- **سياسة العمل التنافسية:** تعد القدرات التنافسية للمؤسسات من الأمور والمعايير الهامة، كونها تعمل على تهيئة البيئة المناسبة للتخصيص والاستخدام الكفاء للموارد، وتحفيز الابداع والابتكار وتحسين مستوى الخدمات في المنظمة وجودتها، وتتمثل سياسات العمل التنافسية في المنظمة في قدرتها على صياغة وتطبيق استراتيجيات وإجراءات العمل التي تجعلها متميزة عن نظيرتها في الأنشطة والخدمات التي تقدمها، وعادة ما يظهر ذلك في عمل المنظمة بكفاءة وفقاً لمنظومة مؤشرات الأداء عالية الجودة، وفي ظل وجود برامج لتطوير الأداء والسعي لتحسين الخدمات المقدمة وتحقيق الجودة وخلق الشراكات الفعالة، وتشجيع

¹ حسنين عبد الحميد رجب، 2022، ص 54.

² غيور أمانى، 2015، تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كليات الشرق العربي، السعودية، ص 618.

³ حسنين عبد الحميد رجب، 2022، ص ص 55-57.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

العاملين على تقديم المبادرات الإبداعية والابتكارات التي ترتقي بمستوى خدمات ومنتجات المنظمة، وذلك لمواكبة والاستجابة لرغبات الزبائن والسعي لتحقيق التميز.

- **الثقافة التنظيمية الداعمة:** ويقصد بها كافة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين الموارد البشرية المكتوبة وغير المكتوبة، والتي يشارك أفراد المنظمة بتكوينها وتعليمها للأفراد الجدد، وعادة ما تتوفر البيئة والثقافة التنظيمية الإيجابية من خلال امتلاك المنظمة لرؤية استراتيجية تحفز على الابتكار والابداع لموظفيها، وتعمل على تهيئة مناخ عمل إيجابي يشجع العاملين على ممارسة الفكر الإبداعي والعمل الجماعي والاشتراك في فرق العمل، وكل ذلك مع امتلاك العاملين لرؤية مشتركة حول المهام التي عليهم القيام بها، والتحسين المستمر للأداء الوظيفي.

- **البيئة التنظيمية المناسبة:** ويقصد بها كافة الكيانات أو المتغيرات المحيطة بالتنظيم أو المنظمة، والتي يحتمل أن تؤثر على أدائها بصورة مباشرة أو غير مباشرة ولا تخضع نسبياً لسيطرتها؛ أي أن البيئة التنظيمية المناسبة هي جميع العوامل الداخلية والخارجية التي من الممكن أن تؤثر أو تتأثر بالمنظمة أو تتفاعل معها في ظل تنظيمات تتميز بالمرونة والشفافية والقدرة على تعزيز العلاقات الإيجابية، وذلك من خلال توفير هيكل تنظيمي للمنظمة يمكنه الاستجابة لظروف التغير المستمر في البيئة المحيطة لتمييزه بالمرونة، كما يجب أن تتوفر شبكة اتصالات فعالة للمستفيدين بالتغذية العكسية والتعليق على الخدمات والمنتجات المقدمة، والتفاعل من قبل المنظمة مع هذه التغذية العكسية والاستجابة لها.

- **وجود نظم فعالة لرفع كفاءة الموارد البشرية:** يستند هذا البعد إلى المفاهيم الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تستوجب إتاحة فرص التطوير المهني والتعلم المستمر للعاملين، وكذلك استخدام نظم الاستقطاب واختيار العاملين المتميزين في سوق العمل وجذبهم للعمل في المنظمة.

5.1. وظائف إدارة رأس المال الفكري:

تتضمن وظائف إدارة رأس المال الفكري في وظيفتين أساسيتين هما:¹

- متابعة المعرفة الصريحة والتنظيمية سواء كان ذلك داخل المنظمة أو خارجها، وتتفرع منها خمس وظائف فرعية أخرى، وهي:

• تحديد رأس المال الفكري المطلوب.

• إيجاد المعرفة التكميلية بين أقسام المنظمة.

• توضيح رسالة المنظمة للأفراد.

• إيجاد المعرفة التكاملية.

• رقابة أعمال إدارة المعرفة.

¹ عباس حسين وليد حسين والربيعاوي جثير حمود سعدون، 2015، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 64-67.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- إسناد إيجاد المعرفة، إذ تهتم بالأعمال والوظائف التي تسرع عملية إيجاد المعرفة وبناء المجتمع المعرفي داخا المنظمة، وتعتمد على:

- توفير البنية التحتية الداعمة.
- دعم البحث والتطوير.
- الالتزام المنظمي والثقة.
- البيئة التنظيمية الداعمة.

6.1. خطوات إدارة رأس المال الفكري:

إن المنظمات بحاجة لتبني منهج إدارة رأس المال الفكري لأنها الإدارة التي ستقوم بإيضاح كيفية إيجاد واستخلاص القيمة من رأس المال الفكري، إيجاد الميزة التنافسية واستدامتها ومواجهة الظروف البيئية وما يحدث فيها من تغيرات، وكذا ضمان استمرارية المنظمة وبقائها من خلال إشاعة روح الفريق باعتمادها فرق العمل والتعاون والمشاركة والانسجام بين المهارات والمعرفة والقدرات التقنية والفكرية، ويمكن تحديد أبرز خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري بالآتي:¹

- التعرف على الدور التي تؤديه المعرفة في المنظمة كمدخل ووسيلة إنتاج، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- إلى أي مدى تعتمد المنظمة على المعرفة؟
- من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
- من يدفع؟ وكم يدفع؟
- هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟

- تحليل الأصول المعرفية المولدة لتلك الإيرادات وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما هي عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة؟
- ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال الزبائن؟
- وضع استراتيجية للاستثمار في الأصول الفكرية واستغلالها، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ما هو عرض القيمة الخاص بالمنظمة؟

- ما هو مصدر سيطرة المنظمة؟ وما هو نموذج ربحها؟
- ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمنظمة وأعمالها؟
- ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمنظمة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- هل يمكن للمنظمة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟

¹ عباس حسين وليد حسين والربيعاوي جثير حمود سعدون، 2015، ص ص 66-67.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- تحسين كفاءة العمل المعرفي من خلال الإجابة عن السؤال التالي: كيف يمكن للمنظمة أن تزيد من إنتاج المعرفة؟

7.1. عمليات إدارة رأس المال الفكري:

يمكن ايجاز عمليات إدارة رأس المال الفكري فيما يلي:¹

- **عملية الابتكار:** كل منظمة لديها الطريقة والمدخل الخاص بها لتقديم أفكار ابتكارية جديدة أو لتطوير أفكار قائمة، عن طريق ممارسة نشاطات البحث أو التطوير أو الابداع.

- **ادراج الابتكارات الهامة في محفظة الأصول الفكرية:** ويقصد به فحص وتقييم الأفكار الابتكارية، حيث يتم إدراج الابتكارات التي تبدو ذات أهمية خاصة بالنسبة للمنظمة في ضوء استراتيجيتها ضمن محفظة الأصول الفكرية.

- **وجود محفظة للأصول الفكرية:** وتتضمن أنواعا مختلفة من الأصول الفكرية، واستمدت فكرة محافظ رأس المال الفكري من نماذج المحافظ البشرية كما هو الحال بالنسبة لجذور فكرة رأس المال الفكري التي ترجع إلى نظرية رأس المال البشري.

- **تقييم الفرص:** كل ابتكار له فائدة متوقعة لذلك يجب تقييمه قبل أن يستخدم.

- **تقييم المنافسين:** يركز التقييم التنافسي على الأصول الفكرية للمنافسين وأيضا براءات الاختراع لديهم.

- **عدم استخدام الأصل الفكري:** قد ينتج عن عملية المراجعة في الخطوة السابقة قرار عدم استخدام الأصل الفكري وإنما تخزينه حتى يتم تطوير ابتكار آخر.

- **قرار التجارية:** عند وجود الحاجة إلى ابتكار جديد يحقق إضافة لابتكار موجود يتم اتخاذ قرار كيفية القيام بذلك من خلال تكنولوجيا داخلية أو خارجية.

8.1. استراتيجيات إدارة وتأمين رأس المال الفكري:

لتفعيل دور رأس المال الفكري في المنظمة يتم تنفيذ مجموعة من الاستراتيجيات يمكن توضيح أهمها من خلال ما يلي:²

- **استراتيجية المعرفة:** تعتبر أحد الفروع المهمة لاستراتيجية المنظمة ككل، والتي تهتم بخلق وتمييز وتقاسم المعرفة داخل المنظمة.

- **استراتيجية إدارة رأس المال الفكري:** وتتعلق بإدارة براءات الاختراع، المهارات، المهارات التنظيمية، إضافة إلى المعارف المتعلقة بالعملاء والموردين.

¹ بن واضح الهاشمي وبيصار عبد المطلب، 2018، أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على العينة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية المسيلة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 18، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر، ص 43.

² فرحاتي لويضة، 2015-2016، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر، ص 129.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- استراتيجية رأس المال البشري: وتتعلق بتدريب الأفراد وتعليمهم، فاستراتيجيات النهوض برأس المال البشري ضرورية بسبب التقدم التكنولوجي، والحصول على فرصة عمل يتطلب مهارات وخبرات متعددة.
- استراتيجية خلق المعارف داخليا: وتتضمن البحث ودراسة العمليات وبحوث التسويق، وكذا التجديد التنظيمي أو ما يسمى بإعادة الهندسة التنظيمية.
- استراتيجية تحويل المعارف: وتتعلق باكتساب المعارف وتنظيمها وحفظها وتوزيعها داخليا، فالقيام بعمليات روتينية وفعالة في مجال وظيفة البحث وتكوين الأفراد واليقظة التكنولوجية والتنافسية تعد من الأمور المهمة لزيادة وتجديد وتثمين الأصول غير المادية.

2. إدارة المعرفة:

تعد إدارة المعرفة من أحدث المفاهيم الإدارية التي شهدت السنوات الماضية اهتماما كبيرا لتبنيه، فقد دفع التزايد الكبير في حجم المعلومات وتراكمها في المنظمات إلى تنظيمها وإدارتها للاستفادة منها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لهذه المنظمات ومساندة صناع القرار فيها.

1.2. تعريف إدارة المعرفة:

لإدارة المعرفة عدة تعاريف نذكر منها:¹

- إدارة المعرفة: هي جهود المنظمة الاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية، من خلال استغلال أصولها الفكرية والاستفادة من الدروس.
- إدارة المعرفة: هي العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك بصياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة، لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها في المنظمة، للوصول إلى أفضل التطبيقات التي تمكن من مواجهة المنافسة طويلة الأجل والتكيف مع التغيرات البيئية.
- إدارة المعرفة: هي مجموعة من الأنشطة والعمليات التي تساعد المنظمات على توليد المعرفة، الحصول عليها، اختيارها، استخدامها، تنظيمها ونشرها، والعمل على تحويل المعرفة بما يتضمن من بيانات، معلومات، خبرات، اتجاهات وقدرات إلى منتجات (سلع وخدمات)، واستخدام مخرجات إدارة المعرفة في صناعة القرارات، حل المشكلات، تحديد عمليات التعليم وبناء منظومة متكاملة للتخطيط الاستراتيجي.²
- من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن إدارة المعرفة هي: الأسلوب والعمليات الهادفة إلى خلق المعرفة ونشرها في المنظمة لتمكينها من مواجهة المنافسة وتحقيق الميزة التنافسية.

2.2. أهمية إدارة المعرفة:

تتجلى أهمية إدارة المعرفة من خلال ما يلي:³

¹ الهوش أبوبكر إيناس، 2020، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، مصر، ص 51.

² طاهر جمال شروق، 2018، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن، ص 45.

³ عبد الله حسن مسلم، 2015، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعتر للنشر والتوزيع، الأردن، ص 28.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- تبسط العمليات وخفض التكاليف من خلال التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.
- زيادة العائد المادي بتطبيق المعرفة المتاحة، واستخدامها في التحسين المستمر، وكذا ابتكار منتجات وخدمات جديدة.
- تبني فكرة الابداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية، فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.
- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوفر منها، وكذا تطويرها، المشاركة فيها، تطبيقها وتقييمها.
- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة.
- دعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة، بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

3.2. أهداف إدارة المعرفة:

- تهدف إدارة المعرفة إلى تحقيق ما يلي:¹
- الحصول على المعرفة من مصادرها وتخزينها، وإعادة استخدامها وتطبيقها وتحديثها بصورة مستمرة.
 - توليد المعرفة الكافية والقيام بعمليات التحويل المعرفية (تحويل المعرفة الضمنية إلى معرفة صريحة).
 - جذب رأس مال فكري أكبر لإيجاد حلول للمشكلات التي تواجه المنظمة.
 - توفير البيئة التنظيمية التي تشجع جميع الأفراد في المنظمة على المشاركة في المعرفة لرفع مستوى معرفة الآخرين.
 - بناء إمكانات التعلم ونشر ثقافة المعرفة والتحفيز لتطويرها، والتنافس من خلال الذكاء البشري.
 - تعظيم العوائد من الملكية الفكرية عبر استخدام الابتكارات والمعرفة التي بحوزة المنظمة.
 - مساعدة المنظمة على الابداع والتكيف مع الاضطراب والتعقيد البيئي، والتنظيم الذاتي والذكاء الاصطناعي.

4.2. مكونات وعناصر إدارة المعرفة:

يمكن توضيح مكونات وعناصر إدارة المعرفة من خلال ما يلي:²

¹ المغربي بشير محمود محمد الفاتح، 2020، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر، ص ص 29-30.

² الهوش أبو بكر إيناس، 2018، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية -، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر، ص ص 54 - 55.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- **التعاون:** وهو المستوى الذي يستطيع فيه الأفراد ضمن فرق العمل مساعدة بعضهم البعض في مجال عملهم، وخلق المعرفة من خلال زيادة مستوى تبادلها بين الأفراد والأقسام والوحدات.
- **الثقة:** يمكن أن تسهل الثقة عملية التبادل المفتوح للمعرفة.
- **اكتساب المعارف الجديدة:** وذلك من قبل الأفراد القادرين والمستعدين لاستخدامها في اتخاذ القرارات أو التأثير في الآخرين، ويساعد التركيز على تعلم المنظمات على تطوير الأفراد بما يؤهلهم للقيام بدور أكثر فاعلية في عملية خلق المعرفة.
- **غياب المركزية:** والتي تشير إلى تركيز صلاحيات اتخاذ القرار والرقابة في يد الهيئة التنظيمية العليا للمنظمة.
- **الرسمية:** خلق المعرفة يقتضي مستوى عال من المرونة في تطبيق الإجراءات والسياسات، مع تقليل التركيز على قواعد العمل.
- **الخبرة الواسعة والعميقة:** ويعني ذلك أن خبرة الأفراد العاملين في المنظمة تكون واسعة أفقياً، متنوعة ومتخصصة.
- **دعم نظام تكنولوجيا المعلومات:** أي مستوى التسهيلات التي يمكن أن توفرها تكنولوجيا المعلومات لدعم إدارة المعرفة.
- **الابداع التنظيمي:** وهو القدرة على خلق القيمة، المنتجات، الخدمات، الأفكار أو الإجراءات المفيدة عن طريق ما يبتكره الأفراد الذين يعملون معاً في نظام اجتماعي معقد، حيث تؤدي المعرفة دوراً مهماً في بناء قدرة المنظمة لتكون مبدعة وخلاقة.

5.2. عمليات إدارة المعرفة:

تتمثل عمليات إدارة المعرفة فيما يلي¹:

- **توليد المعرفة:** تشتمل عملية توليد المعرفة المنظمة على تطوير محتوى جديد أو استبدال المحتوى القائم في إطار المعرفة الضمنية والصريحة للمنظمة، من خلال العمليات الاجتماعية والتعاونية، فضلاً عن عمليات التعلم الفردية.
- **تخزين المعرفة واسترجاعها:** إن عمليات التخزين والتنظيم والاسترجاع للمعرفة المنظمة التي يشار إليها عادة بالذاكرة المنظمة تشكل جانباً حاسماً من إدارة المعرفة المنظمة الفعالة، كونها تشتمل على المعرفة الموجودة بأشكال متعددة ومتنوعة بما في ذلك الوثائق المكتوبة، والمعلومات المهيكلية وغير المهيكلية المخزنة في قواعد البيانات الإلكترونية، والمعرفة البشرية المرمزة والمخزنة في النظم الخبيرة، والإجراءات والعمليات المنظمة الموثقة، وكذلك المعرفة الضمنية المكتسبة من الأفراد ومجتمعات الممارسة.

¹ الناصر عبد المحسن وعبد الرزاق عامر، 2020، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 53 - 58.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- **مشاركة المعرفة:** وهي إيصال المعرفة من المصدر بحيث يتم تعلمها وتطبيقها من قبل المتلقي لها، ونظرا إلى الطبيعة الموزعة للإدراك المنظمي فإن العملية الحاسمة لإدارة المعرفة تتمثل في مشاركة المعرفة، وخصوصا في المواقع التي هي بحاجة إلى تلك المعرفة، والتي يمكن استخدامها فيها.
- **تطبيق المعرفة:** الجانب الجوهري في وجهة النظر المستندة على المعرفة في المنظمات يتمثل في أن الميزة التنافسية تكمن في تطبيق المعرفة، وليس في المعرفة ذاتها، ولتدعم نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات عملية تطبيق المعرفة يتم دمج المعرفة في الإجراءات المنظمةية، إذ تساعد نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في تطبيق المعرفة حتى بعد أن تنخفض الفائدة الفورية للمعرفة عبر إضفاء الطابع المؤسسي على أفضل الممارسات والدروس المتعلمة.

6.2. أبعاد إدارة المعرفة:

- تتمثل أبعاد إدارة المعرفة في ثلاثة أبعاد أساسية، وهي:¹
- **البعد التكنولوجي:** تسعى المنظمة إلى التميز من خلال امتلاك البعد التكنولوجي للمعرفة الذي يساهم في معالجة مشكلات إدارة المعرفة.
- **البعد التنظيمي واللوجستي للمعرفة:** يعبر هذا البعد عن كيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها، إدارتها، تخزينها، نشرها وإعادة استخدامها، ويتعلق بتجديد الطرق والإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فعالة من أجل كسب قيمة اقتصادية مجدية.
- **البعد الاجتماعي:** يركز هذا البعد على تقاسم المعرفة بين الأفراد، وبناء جماعات من صناع المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس ابتكارات صناع المعرفة، والتقاسم والمشاركة في الخبرات الشخصية وبناء علاقات قوية بين الأفراد، وتأسيس ثقافة تنظيمية.

7.2. مقومات إدارة المعرفة:

- تتمثل مقومات إدارة المعرفة فيما يلي:²
- توفر بيئة مناسبة لإدارة المعرفة، والممثلة في التقنية (التكنولوجيا).
- توفر القوى البشرية التي تتولى القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة، وحفظها وخلق معرفة جديدة وإنتاج سلع وخدمات متطورة.
- وجود هيكل تنظيمي يساعد على إطلاق الابتكار لدى الموظفين، ويولد لديهم المعرفة المتجددة ويحثهم على الحصول على المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية.
- العامل الثقافي: له دور في إيجاد ثقافة مجتمع المعرفة، وتداولها بين الأفراد العاملين في المنظمة، مما يخلق نوعا من التعلم بالمشاركة، واكتساب الخبرات والمهارات وبناء علاقات بين العاملين تدعم المعرفة.

¹ طاهر جمال شروق، 2018، ص ص 44-45.

² جمال يوسف بدير، 2013، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ص 55.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- الشراكة الأولية في المعرفة والخبرات والمهارات والممارسات بين أعضاء الفرق داخل المنظمة.
- تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وتعميقها في مجالات علمية مثل دراسات السوق، الاتجاهات الاقتصادية، المقابلات البناءة وغيرها.
- إعداد نموذج للمنتج أو الخدمة الأساسية التي تقدمها المنظمة.

8.2. البنية الأساسية المكونة لإدارة المعرفة:

- تتطلب عمليات إدارة المعرفة بنية أساسية وممارسات إدارية من شأنها أن تكون أساسا لإدارة المعرفة، ويمكن استعراض تلك الأسس من خلال النقاط التالية:¹
- **الالتزام الاستراتيجي الدائم:** يتطلب النجاح في إدارة المعرفة التزام الإدارة العليا، وبالتالي يكون من الضروري تشجيع تلك الإدارة للعاملين في تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بين العاملين.
 - **إدارة سلسلة القيم:** تعد سلسلة القيم إحدى الأسس المهمة لإدارة المعرفة، حيث يكون لكل إدارة مدير للمعرفة، أو تحديد متخصص داخل كل وحدة إدارية لإدارة المعرفة مع باقي الإدارات، مما يسهل تقاسم ونشر المعرفة، ورفع قيمة المعرفة داخل المنظمة.
 - **استخدام تكنولوجيا المعلومات:** إن إدارة المعرفة في حاجة إلى تطبيق تكنولوجيا المعلومات بغية تحسين إنشاء المعرفة، تنظيمها، تقاسمها وتطبيقها، وتعد الأدوات التكنولوجية من الأسس المهمة والتي بدونها لا يمكن تطبيق وممارسة إدارة المعرفة بشكل كامل.
 - **الالتزام باللوائح والقوانين:** يعد الالتزام باللوائح والقوانين المعمول بها في المنظمة أحد الأسس المهمة والرئيسية المكونة للبنية الأساسية لإدارة المعرفة في المنظمات، وحسن تنظيم وإدارة المعلومات داخلها.
 - **توفر شبكة معرفية:** حتى تضمن المنظمة بقائها عليها العمل على تطوير شبكات معرفية ترصد وتخزن المعارف المناسبة والابتكارات والأفكار الجديدة، كما تحتاج هذه المنظمات إلى توزيع المعارف المخزنة على المعنيين باتخاذ القرار عند الطلب.

3. تمكين العاملين:

- يعد التمكين من الأساليب الإدارية التي تساعد المنظمات على القيام بدورها الاستراتيجي، من خلال جعلها أكثر قدرة على التعلم والتكيف، وتمكينها من استثمار قدرات الأفراد للحصول على المزيد من الأفكار الإبداعية باعتبارهم موردا تنافسيا هاما يجب توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة وتنفيذ استراتيجيتها.

1.3. تعريف التمكين وخصائصه:

للتمكين عدة تعاريف منها:²

¹ الهوش أبوبكر إيناس، 2020، ص ص 90-92.

² حميدي سامية وقشيدة سليمة، 2016، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزياته)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 3، جامعة محمد خيضر - بسكرة - الجزائر ص 36.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- **التمكين:** هو تخويل العاملين صلاحيات وضع الأهداف الخاصة بعملهم، واتخاذ القرارات التي تتعلق بإنجازه وحل المشكلات التي تعيق تحقيق الأهداف.
- **التمكين:** هو العملية التي يتم من خلالها اكتساب القدرة على اتخاذ القرارات والمساهمة في وضع الخطط لتحسين أداء المنظمة.
- **التمكين:** هو طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى، كما أنه يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف للتمكن من مواجهة المنافسة، ومن ثم تلبية طلبات الزبائن والمحافظة على حصتها السوقية وتوسيعها.¹
- ومن خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن التمكين يتسم بالخصائص التالية:²
- يجعل التمكين الأفراد أقل اعتمادا على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.
- يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.
- زيادة نفوذ الأفراد بإعطائهم المزيد من الحرية.
- النظر إلى القوانين على أنها وسيلة مرنة لتحقيق غايات المنظمة وأهدافها وليست غاية في حد ذاتها، وبالتالي يحزر الفرد ويعطيه الحرية في تحمل المسؤولية عن تصرفاته، مما يؤدي إلى تحرير إمكانياته ومواهبه.
- الشعور بالسيطرة والتحكم في الأداء بشكل كبير.
- الوعي والاحساس بإطار العمل الكامل.
- ومن خصائص التمكين كذلك:³
- التمكين فعل إيجابي يتضمن اكتساب القدرة على العمل والتواصل وامتلاك المهارات والقدرات الاجتماعية.
- التمكين ليس مفروضا من الخارج وينمو من الفهم الذاتي للأفراد ولظروفهم وخياراتهم وفرصهم وبيئاتهم الاجتماعية.
- يتضمن التمكين معنى التشاركية فيوجد التماسك الاجتماعي بين الوحدات الممكنة سواء كانت أفرادا أو جماعات أو مجتمعات محلية.

2.3. أهمية التمكين:

- للتمكن أهمية كبيرة تتضح من خلال ما يلي:⁴
- زيادة ثقة الأفراد العاملين في المنظمات.

¹ الدوري زكريا وصالح علي أحمد، 2020، ص 29.

² حميدي سامية وقشيدة سليمة، 2016، ص 36.

³ المهيرات علي عماد، 2014، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن، ص 29.

⁴ المحمدي ربحان علي سعد، 2022، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص ص 68-69.

- تحقيق قدر أكبر من الرضى الوظيفي.
- زيادة درجة الانتماء والولاء للمنظمة.
- توضيح المسؤولية الوظيفية.
- وسيلة متطورة من وسائل الرقابة.
- تفسير العلاقات بين الوحدات الإدارية.
- انتهاج الفكر الابداعي.
- تحديد المسؤولية لتنفيذ العمل.

3.3. أهداف تمكين العاملين:

تتمثل هذه الأهداف فيما يلي:¹

- زيادة الدافع لتقليل الأخطاء وتحمل المسؤولية.
- زيادة فرصة الابداع والابتكار.
- دعم التطور المتواصل للعمليات والمنتجات والخدمات.
- إرضاء الزبائن، فقرب العامل من الزبون يساعد على اتخاذ القرارات بسرعة.
- خفض معدل الغياب عن العمل ومعدل دوران العمل.
- تقليل العبء على الإدارة العليا وتفرغ أعضائها للتخطيط الاستراتيجي وتطوير خطط العمل.
- الحصول على أفضل النتائج للأداء كتقليل الضياع وزيادة الإنتاجية وتلبية متطلبات الزبون.
- تزويد الموظفين بالمعلومات عن أداء المنظمة وأوضاعها المالية.
- تزويد الموظفين بالمهارات والمعارف بشكل مستمر من خلال التدريب.
- إعطاء الموظفين الفرصة الكاملة للمشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمة.

4.3. أنواع تمكين العاملين:

تنقسم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:²

- **التمكين الظاهري:** ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات المكون الجوهرية لعملية التمكين الظاهري.
- **تمكين العمل المتعلق بالنتائج:** ويشير إلى قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها، وكذلك قدرته على التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

¹ كرمية توفيق، 2015، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف، المجلد 10، العدد 18، جامعة ألكلي محند أولحاج-البويرة-الجزائر، ص ص 248-249.

² عاطف جابر طه، 2013، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر، ص 42.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

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

5.3. أساليب التمكين:

تتمثل أساليب التمكين فيما يلي:¹

- **التمكين من خلال القيادة:** في هذا الأسلوب يؤدي القائد أو الرئيس دوراً في تمكين الفرد أو الجماعة من خلال صياغة وتوفير المحتوى والمناخ الثقافي لتنفيذ التمكين، تفويض السلطة للعاملين وتوفير التدريب اللازم، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات وتوفير النظم المعززة للتمكين (مثل بناء الفريق)، ويتطلب دور القيادة في عملية التمكين تحفيز الأفراد للاستجابة وقبول تحمل مسؤولية أكبر، تعلم مهارات ومعارف أكثر والنمو والتطور.

- **أسلوب تمكين الأفراد:** حسب هذا الأسلوب على الفرد الاهتمام بما يسمى تمكين الذات، ويبرز التمكين بمدى توفر العوامل الإدراكية للفرد بالتوجه نحو تقبل المسؤولية والاستقلالية في اتخاذ القرار.

- **أسلوب تمكين الفريق:** رأى بعض الباحثين أن التركيز على التمكين الفردي قد يؤدي إلى تجاهل عمل الفريق لذلك قاموا بإعطاء أهمية كبرى لتمكين المجموعة أو الفريق لما للعمل الجماعي من فوائد تفوق بكثير فوائد العمل الفردي، وأكد الباحثين على أن تمكين الفريق ينسجم مع التغيرات الهيكلية التي تحدث في المنظمات، من حيث توسيع نطاق الإشراف والتحول في المنظمة الأفقية، وتطبيق التمكين يعطي للفريق دوراً كبيراً في تحسين مستويات الأداء، لأن الاعتمادية المتبادلة بين أعضاء الفريق تؤدي إلى زيادة استقلالية الفرد كما تحقق القيمة المضافة.

- **أسلوب الأبعاد المتعددة:** وفقاً لهذا الأسلوب يعمل الأفراد كشركاء ويأخذون المبادرة بشكل جماعي، فالتمكين يتطلب مقومات وعوامل تنظيمية مناسبة، إضافة إلى ملائمة العلاقات بين المديرين والعاملين على أساس من الثقة والاحترام والتواصل، وتزويد الآخرين بالمعلومات الضرورية لكي يشعر الفرد والفريق بشيء من المسؤولية اتجاه نتائج الأداء المرغوبة.

- **الأسلوب الهيكلي:** إن المنظمة المتمكنة يكون لها هيكل واضح ومناسب، مع عدد أقل من المستويات الإدارية لتسهيل عملية انسياب وتدفق المعلومات في الاتجاهين، وهذا الأسلوب يشير إلى أن المنظمة الممكنة هي تلك المنظمة التي تتضمن نطاق إشراف واسع، بمعنى أن نسبة الموظفين إلى المديرين نسبة عالية بالقياس إلى هذه النسبة في المنظمات التقليدية.

6.3. شروط تنفيذ تمكين العاملين:

لكي يتم التطبيق الناجح للتمكين في المنظمات، لا بد من توفر مجموعة من الشروط الأساسية قبل

¹ حميدي سامية وقشيدة سليمة، 2016، ص ص 46-49.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وأثناء وبعد عملية التمكين، وهي:¹

- **تدريب العاملين:** لا يمكن أن تعطى للعاملين السلطة في اتخاذ القرارات وهم يفتقدون المعرفة التي تمكنهم من ذلك.

- **المشاركة في الرؤية:** يجب أن تتشارك الإدارة والعاملين في نفس الرؤية لكي ينجح التمكين، فالرؤية من أهم مقومات نجاح المنظمة كونها تركز اهتمامات الأفراد على المستقبل، تلقى الضوء على مسببات التغيير، تعطي شرعية لجميع الجهود المبذولة لكل من يحاول تغيير الوضع الحالي، توحد العاملين ذوي الخلفيات والخبرات والثقافات المتباينة لإنجاز هدف واحد.

- **وضع القيم الثقافية المرتبطة بالتغيير:** يحتاج العاملون والمدراء على حد سواء إلى مجموعة من القيم التي تتلائم مع المتغيرات السريعة المتلاحقة، فهم في حاجة إلى معايير جديدة للسلوكيات والمعتقدات المختلفة على أن يتم توصيلها للعاملين بقوة دافعة تفقد الثقافة التقليدية مكانتها في نفوسهم، ولكي يحدث مثل ذلك التأثير لا بد للعاملين من المشاركة بوضع تلك القيم الجديدة وصياغتها بصورة واضحة لا مجال فيها لسوء الفهم.

- **إعادة هيكلة نظم المكافآت:** لن يتم التغيير بنجاح إلا إذا حظي العاملون بمكافآت كبيرة لنجاحهم في مواجهة مخاطره، وإن لم تعدل نظم المكافآت فالإدارة وبدون قصد تكافئ مقاومة التغيير بدلا من إحداثه، خاصة وأن الكثير من العاملين يخافون دخول مجالات جديدة، ولهذا يجب على الإدارة أن تشعر العاملين بتلك النتائج أيضا في مرتباتهم، فهم الذين قللوا التكلفة وزادوا من الجودة واختصروا الإجراءات، وتحملوا المزيد من المسؤولية وقاموا بتطوير مهاراتهم.

- **الثقة في العاملين:** أساس عملية التمكين هو ثقة المدراء في العاملين، وقد عرف بعض الباحثين الثقة المتبادلة بين الأفراد بأنها توقع فرد أو مجموعة من الأفراد بأن معلومات وتعهدات فرد آخر أو مجموعة من الأفراد هي معلومات أو تعهدات صادقة يمكن الاعتماد عليها، فعندما يثق المدراء في موظفيهم فإنهم يعاملونهم معاملة تفضيلية كإمدادهم بمزيد من المعلومات، منحهم حرية التصرف والاختيار، فالثقة من المدير تؤدي إلى تمكين سلطة الموظف.

- **تدعيم الأخذ بالمخاطر:** المنظمة التي لا تسمح بالأخطاء مطلقا تجد صعوبة في تمكين العاملين أو الأخذ بالمخاطر، حيث يخشى المدراء الوقوع في الخطأ أو ما يتبعه من عقاب أو تغيير في المسار الوظيفي، والتغيير اليوم يحتاج إلى الثقة في قدرات العاملين وإعطائهم الصلاحيات والسلطات كونهم يقومون بالأعمال بطريقة أفضل من الإدارة لأنهم أقرب منها من مواقف العمل اليومية.

¹ كرمية توفيق، 2015، ص 249.

7.3. خطوات تنفيذ تمكين العاملين:

يؤدي التمكين إلى تحسين المستوى ويدفع العاملين لتحقيق أهداف المنظمة إذا ما تم التمكين وفق شروط معينة واتباع الخطوات التالية:¹

- **تحديد أسباب الحاجة للتغيير:** تتمثل أول خطوة في تحديد المدراء أسباب وضع وتنفيذ برنامج لتمكين العاملين؛ أي توضيح الأسباب من وراء تبني التمكين، وهل السبب يكمن في تحسين خدمة العملاء أو رفع مستوى الجودة أو زيادة الإنتاجية أو تخفيف عبء العمل عن المدير، وأي كان السبب أو الأسباب فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض وعدم التأكد، ويدفعهم للبدء في التعرف على توقعات الإدارة نحوهم، وما هو المتوقع منهم، كما يقوم المدراء أيضا بشرح الهيئة والشكل الذي سيكون عليه التمكين.

- **تحديد القرارات التي يشارك فيها المرؤوسون:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها الرئيس للمرؤوسين بشكل تدريجي يشكل أحد أفضل الوسائل للتعرف على متطلبات التغيير في سلوكهم.

- **تكوين فرق العمل:** لا بد أن تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق، وحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من العاملين والمنظمة ككل.

- **توفير المعلومات:** لكي يتمكن المرؤوسون من اتخاذ قرارات أفضل للمنظمة فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة ككل، حيث يجب أن تتوفر للموظفين الممكّنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية مساهمة وظائفهم وفرق العمل التي يشتركون فيها في نجاح المنظمة.

- **اختيار الأفراد المناسبين:** يجب على المدراء اختيار الأفراد الذين يمتلكون القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة ومحددة لكيفية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل.

- **توفير التدريب:** التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين العاملين، لذلك يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير مواد تدريبية كحل المشاكل، الاتصال، إدارة الصراع، العمل مع فرق العمل والتحفيز لتحسين مهارات العاملين.

8.3. مراحل تمكين العاملين:

يمر التمكين بسلسلة من المراحل المتتالية كما يلي:²

¹ عاطف جابر طه، 2013، ص ص 35-36.

² كواديك حمزة، 2021، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-تيسمسيلت-، الجزائر، ص 129.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- **مرحلة التهيئة المبدئية:** يتم في هذه المرحلة تهيئة البيئة التنظيمية الداعمة للتمكين، وإزالة العوائق التي تحول دون تطبيقه، حيث يتم تعريف الأفراد بعملية التمكين وتوضيح دور كل فرد فيها، وتحتاج هذه المرحلة إلى قيادة قوية ودراية واسعة بعملية التمكين للإجابة عن الأسئلة التي توجه للأفراد.
- **مرحلة وضع الأهداف وجدولتها زمنياً:** تحتاج هذه المرحلة إلى القائد الذي يقوم بدور المنسق الذي يستمع للجميع ويقوم بجمع المعلومات من أجزاء المنظمة ويحللها ويوفر الارشاد والتوجيه المناسب لأعضاء التنظيم حتى يتم تعريفهم بالأهداف المختلفة للمنظمة والمشاكل التي تواجهها.
- **مرحلة التسهيلات المادية في بيئة العمل:** يتم في هذه المرحلة توفير السيولة والدعم المالي الكافي الذي يساعد على تنفيذ برنامج التمكين.
- **مرحلة التطوير:** يتم في هذه المرحلة اعتماد آليات التطبيق، التقييم، الضبط والتطوير، بحيث تعتمد فرق العمل على ذاتها وتقوم بتدعيم وتوجيه جهود ومهارات أفرادها نحو تحقيق الأهداف وإيجاد الحلول المناسبة للمشكلات التي تواجههم.

9.3. معوقات تطبيق التمكين:

- تواجه المنظمات بعض المعوقات التي قد تحد من قدرتها على تطبيق تمكين العاملين من بينها المعوقات التالية:¹
- الهيكل التنظيمي الهرمي.
 - المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار.
 - تخوف الإدارة العليا من فقدان السلطة.
 - عدم الرغبة في التغيير.
 - تخوف الإدارة الوسطى من فقدان وظائفها والسلطة.
 - خوف العاملين من تحمل السلطة والمسؤولية.
 - الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.
 - السرية في تبادل المعلومات.
 - تفضيل أسلوب القيادة الإدارية التقليدية.
 - ضعف التدريب والتطوير الذاتي.
 - عدم ملائمة نظام المكافآت.

4. إدارة المواهب:

مع تطور استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في اكتشاف واستقطاب الكفاءات والمواهب والمهارات

¹ غراز الطاهر، 2020، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2، العدد 15، جامعة الجزائر 2، الجزائر، ص 41.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

العالية بدأ التركيز ينصب على ما يعرف بالموهب التي تحمل صفات وقدرات تؤهلها للخوض في المتغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة المحيطة بالمنظمة، وظهرت معه إدارة المواهب التي حلت محل إدارة الموارد البشرية.¹

1.4. تعريف إدارة المواهب:

من بين تعاريف إدارة المواهب نذكر ما يلي:²

- إدارة المواهب: هي مجموعة من الممارسات والوظائف والأنشطة التي يقوم بها قسم الموارد البشرية في المنظمة والمتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التطوير، المسار الوظيفي وتخطيط التعاقب الوظيفي.
 - إدارة المواهب: هي استراتيجيات تنفيذية متكاملة تهدف إلى تحسين عمليات الاستقطاب والتعيين والتنمية والاحتفاظ بالأفراد العاملين ذوي المهارات والمؤهلات التي تلبي الاحتياجات التنظيمية الحالية والمستقبلية.
 - إدارة المواهب: هي تفاعل مجموعة من الممارسات والنظم المتكاملة المتعلقة باستقطاب العاملين ذوي المهارات المطلوبة والمحافظة عليهم وتطويرهم بما ينسجم مع تحقيق التوجه الاستراتيجي للمنظمة.³
- من خلال التعاريف السابقة يتضح أن إدارة المواهب هي العملية التي يتم من خلالها جذب الموارد البشرية الماهرة وتوظيفها وتنميتها وتطويرها، لتوفير القدرات البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

2.4. أهمية إدارة المواهب:

تتجلى أهمية إدارة المواهب البشرية من خلال ما يلي:⁴

- إعداد القيادات المستقبلية: تمكن إدارة المواهب المنظمات من بناء مخزون استراتيجي داخلي من المواهب المؤهلة لشغل المناصب الحيوية والاستراتيجية في المنظمة مما ينعكس إيجابا على الأداء التنظيمي والمالي للمنظمة وعلى جودة تقديم الخدمات، بالإضافة إلى تعزيز قدرتها على مواجهة الأزمات والتهديدات الخارجية.
- التكيف مع المتغيرات: تمكن إدارة المواهب المنظمات من الحصول على تقنيات تسمح لها بالتكيف بصورة صحيحة مع التغيرات والتحديات الخارجية، فهي بذلك ستحاول تجنب تهديد محتمل في المستقبل أو الاستفادة من فرصة مستقبلية محتملة، بالإضافة إلى ذلك فإن العديد من المنظمات اتجهت لتطبيق إدارة المواهب ليس فقط لأهميتها في خلق منظمات مرنة وتحسين أدائها ولكن لأنها تزود المسؤولين بالمعلومات والتقنيات التي تتيح التخطيط المستقبلي لنمو المنظمة وتحسين جودة خدماتها.
- تحقيق الميزة التنافسية: تتحقق الميزة التنافسية من خلال ما يلي:

¹ العمارات محمد فارس، 2020، ص 27.

² صبيان إيمان وثابت وسيلة، 2017، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية-اقتراح نموذج- دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon Talents et Emploi، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، المجلد 5، العدد 3، جامعة أبو بكر بلقايد- تلمسان-، الجزائر، ص 129.

³ عفانة أحمد وعثماني مصطفى، 2021، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور إلكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر-الوادي-، الجزائر، ص 12.

⁴ العمارات محمد فارس، 2020، ص ص 33-34.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- Σ تأسيس النظم الداخلية الموجهة للمواهب النادرة التي تمتلك المعرفة ذات الأهمية الاستراتيجية للمنظمة، وهو ما يؤدي بدوره إلى خفض تكاليف الحصول على المورد البشري من خارج المنظمة، كما أنه يوفر الوقت والجهد الذي تحتاجه المنظمة لإدماج الملتحقين الجدد في بيئة العمل الجديدة، والبدء من جديد في عملية اكتساب المعرفة ونشرها على مستوى المنظمة ككل.
- Σ بناء فرق عمل من الأفراد الموهوبين في المنظمة لحل مشاكل محددة أو لمواجهة نقاط ضعف معينة داخل الإدارات والأقسام الحيوية في المنظمة.
- Σ الاحتفاظ بالمعرفة من خلال وضع مجموعة من البرامج الفعالة التي تشمل الحوافز النقدية وغير النقدية، حيث توجد مجموعة من النماذج المتنوعة للمكافأة والتقدير يمكن أن تتبناها المنظمة كحزم التعويضات المرنة، بالإضافة إلى برامج التقدير الرسمي وغير الرسمي، وقد تتضمن هذه الأخيرة وضع أصحاب المعرفة في مسار وظيفي متقدم يلبي حاجاتهم الوظيفية.
- تطوير الموارد البشرية واستخدامها بشكل منظم يسمح بحل العديد من المشكلات الاستراتيجية التي تواجه المنظمة.

- تحسين صورة وسمعة المنظمة وعلامتها التجارية.

3.4. أهداف إدارة المواهب البشرية:

تسعى إدارة المواهب إلى تحقيق ما يلي:¹

- ربط استراتيجية المنظمة بكمية ونوعية القيادة المطلوبة والعاملين لتنفيذ هذه الاستراتيجية.
 - تحديد المواهب التي تتطلع إليها المنظمة لتحقيق مزايا تنافسية.
 - وضع المواهب الجيدة ذات الأداء المتميز في مختلف الوظائف.
 - تطوير المهارات الجيدة في كافة المستويات للتكيف مع أي تغيير طارئ.
 - إدارة أداء الموظفين وفي كافة المستويات لنقل مستوى سير العمل لأفضل أداء مطلوب.
 - تنفيذ الأنشطة التطويرية المتميزة في المنظمة.
 - تقديم الدعم إلى مجتمعات الموهبة في المنظمة.
 - مناقشة الخيارات الوظيفية الأنسب للموهوبين.
- ومما سبق فإن إدارة المواهب تنعكس في قدرة المنظمة على استقطاب المواهب وتنميتها تحقيقاً لأهدافها على المدى البعيد، وهذا الأمر يستحق التميز والابداع من خلال مساهمة الموهوبين العاملين لديها في تطوير مخرجات هذه المنظمات من السلع والخدمات.

¹ العمارات محمد فارس، 2020، ص ص 35 - 36.

4.4. عناصر إدارة المواهب:

- من أهم عناصر إدارة المواهب نذكر ما يلي:¹
- تحديد الأفراد ذوو الموهبة وتطويرهم وترقيتهم ضمن خطة الموارد البشرية.
 - وضع سياسات وبرامج جذب الموهبة للمنظمة والمحافظة عليها.
 - تحديد قدرات وخبرات الأفراد ومهاراتهم والمخاطر المحتملة من مغادرتهم.
 - تطوير أدوار الأفراد الموهوبين وتشجيعهم على التعلم وتوسيع استخدام خبرتهم.
 - إدارة علاقات الموهبة على أساس العدالة وإدراك قيمة أفرادها وصوتهم المؤثر في المنظمة.
 - تخطيط الأداء وتحسين أنشطة التغذية العكسية لأنظمة المكافآت المرتبطة بالإنجازات المتحققة.
 - الاهتمام بسياسات وبرامج التعلم والتطوير لضمان اكتساب الأفراد للمهارات والقدرات الفريدة.
 - إدارة التعاقب الوظيفي وتحديد حالات النجاح الوظيفي للعاملين وتفضيلات الموهوبين.

5.4. مبادئ إدارة المواهب:

لإدارة المواهب مبادئ رئيسيين هما:²

- **المبدأ الأول:** إن إدارة المواهب ليست موجهة لخدمة الأفراد الموهوبين بالمعنى العلمي والحقوقي للموهبة، وإنما هي إدارة تهتم بجميع الموظفين مهما كانت كفاءاتهم ومستوياتهم الوظيفية، فهي تعتبر كل الموظفين موهوبين ولديهم قدرات متميزة تستحق الاستكشاف والتطوير، كما تهتم بالأفراد الذين تكتشف أن لديهم مهارات نادرة؛ أي الموهوبين بحق تختارهم وتطورهم وتستثمر قدراتهم، وتعتبر أن كل فرد يستطيع تقديم قيمة مضافة للمنظمات وخدمتها بالإخلاص، لذلك يجب اكتشاف المواهب الخارجية واختيار أنجع الطرق لاجتذابها واستثمارها.

- **المبدأ الثاني:** تعمل إدارة المواهب على مبدأ التطوير الفردي بحيث تركز على الأفراد المتميزين، وتحاول دراسة منبع تميزهم ومسار تفوقهم، كما أنها تشخص كل فرد على حدة وتصمم طرق تحفيز وتطوير خاصة بكل منهم؛ بمعنى أنها تضع الأفراد والأداء الفردي في قالب نموذج إدارتها للموارد البشرية.

6.4. أساليب إدارة المواهب البشرية:

- من أهم أساليب إدارة المواهب التي يجب على الإدارة العليا تتبعها ما يلي:³
- **وضع المواهب في تصميم الهياكل التنظيمية:** تهتم المنظمات التي تسعى للتفوق والتميز منذ تأسيسها إلى تضمين الوصف الوظيفي وشروط شغل الوظيفة ضرورة توفر حد أدنى من الموهبة في المستقبل، ويتطلب الأمر وجود خبراء في مرحلة الاستقطاب وإجراء المقابلات لاختيار الموهوبين.

¹ العنزي سعد علي، 2019، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ص 159.

² العمارات محمد فارس، 2020، ص ص 29-30.

³ رضوان عبد الفتاح محمود، 2013، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، ص ص 32-34.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- **المقارنة المرجعية:** وهي الأسلوب الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات عن المنظمات المنافسة للتعرف على استراتيجيتها في إدارة وقياس جدوى المواهب البشرية، فليس هناك ما يمنع من محاكاة المنظمات التي نجحت في المنافسة بالاعتماد على المواهب البشرية، ونقل بعض خبراتها والاستفادة منها في الحصول على المواهب البشرية.
- **تخصيص وظيفة الموارد البشرية لاكتشاف المواهب البشرية:** يجب ألا تتوقف إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الأخرى عن البحث عن المواهب في جميع مستويات المنظمة والسعي من أجل رعايتها والاحتفاظ بها، مع وضع معايير لقياس مواهب الموظفين لاكتشاف المواهب وفي نفس الوقت لتقييم الأداء وتحديد المكافآت والترقيات.
- **تدخل الإدارة العليا:** يجب أن تتدخل الإدارة العليا بشكل مباشر في تعيين، توظيف، مكافأة، نقل وترقية الموهوبين.
- **اكتشاف الفجوة في المواهب البشرية في الوقت المناسب:** يجب أن يكون لدى المنظمة خطة استراتيجية تعمل على ربط استراتيجية المنظمة بنوعية وطبيعة المواهب البشرية المتوفرة بالمنظمة، وتقدير الفجوة بين ما تملكه المنظمة من مواهب بشرية وما تتطلبه الخطة الاستراتيجية منها، ثم العمل على سد الفجوة من خلال التعيينات الجديدة أو شراء المواهب من المنافسين.
- **تهيئة بيئة العمل:** وذلك بجعلها أكثر ملائمة لبروز المواهب البشرية، وتشجيع الابتكارات والأداء غير التقليدي، ومراعاة ربط الأفكار والأعمال بأصحابها الحقيقيين وعدم نسبها إلى رؤسائهم المباشرين.

7.4. ممارسات إدارة المواهب:

تتمثل ممارسات إدارة المواهب فيما يلي:¹

- **تخطيط المواهب:** التحليل المستمر للموارد البشرية الموهوبة في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع ولكل قسم أو إدارة في المنظمة، وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين، مما يساعد على بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها.
- **استقطاب المواهب:** ترتبط قدرة المنظمة على استقطاب وتعيين الأفراد المناسبين للوظيفة بمسألة الخيار المناسب، ولا ترتبط بتعيين الفرد الأكثر ذكاء أو خبرة.
- **تطوير المواهب:** ويقصد به كافة الجهود المخططة والمبذولة لتنمية قدرات ومعارف ومهارات العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، مما يسمح بزيادة فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم، من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- **إدارة الأداء:** تهدف المنظمات من خلال إدارة الأداء إلى تحديد العاملين الذين يمتلكون أداء عالي والاحتفاظ بهم، وصياغة خطط التنمية الشخصية، وكذا تحديد السلوكيات الوظيفية المطلوبة لإنجاز المهام المحددة

¹ عفانة أحمد وعثماني مصطفى، 2021، ص ص 13-14.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وتحمل مسؤوليات العمل، إذ تعد إدارة الأداء العملية التي يتم من خلالها تحديد معدلات أداء العاملين، وتقييم كفاءتهم لمعرفة الموهوبين من العاملين وتمييزهم.

- **استبقاء المواهب:** تعرف استراتيجية الاحتفاظ بالمواهب بالجهود التي تبذلها الإدارة للإبقاء على ذوي المواهب لتحقيق أهداف المنظمة، والإبقاء يجب أن يكون لأطول فترة ممكنة.

8.4. نماذج إدارة المواهب:

يوجد عدد من النماذج التي تعد بمثابة مرشد ودليل عمل لإدارة الموهبة، ومن بين هذه النماذج الآتي:

- **نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية:** يتكون هذا النموذج من مجموعة من الاستراتيجيات الناجحة لإدارة الموهبة يمكن إيجازها في الآتي:¹

∑ الاستغراق الوظيفي للموهبة.

∑ اندماج الموهبة أو المحاذاة لها.

∑ تطوير الموهبة.

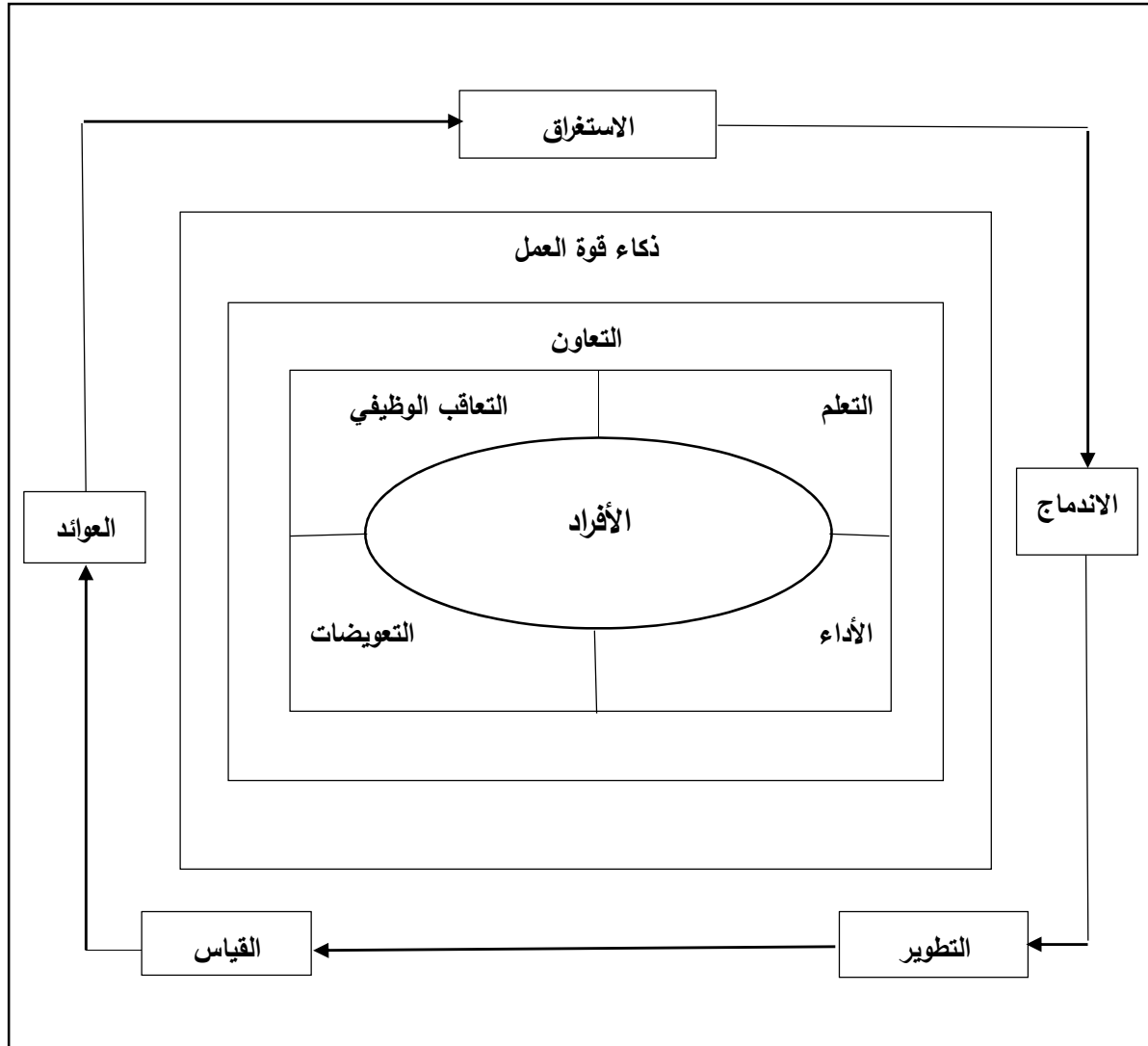
∑ قياس الموهبة.

∑ تقديم العوائد.

والشكل الموالي يبين هذا النموذج:

¹ كافي مصطفى، 2020، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا، ص 272.

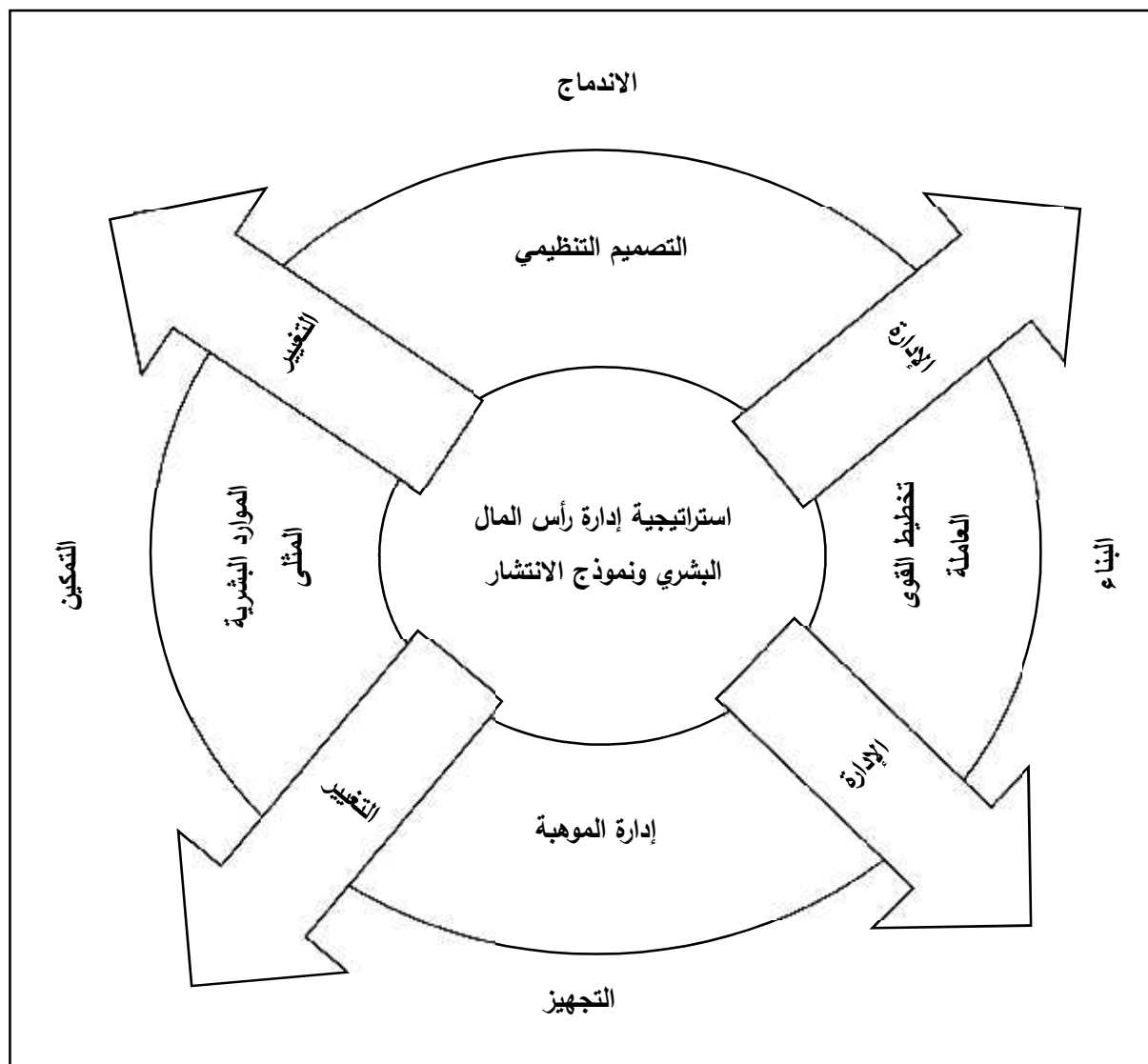
الشكل 12: نموذج إدارة الموهبة الاستراتيجية



المصدر: كافي مصطفى، 2020، ص 273.

- نموذج استراتيجية رأس المال البشري والانتشار: إن عناصر إدارة الموهبة هي التي تكمل عروض الخدمات في إدارة رأس المال البشري، وتؤلف المنظمة بين استراتيجية إدارة رأس المال البشري ونموذج الانتشار كما يبينه الشكل التالي:

الشكل 13: نموذج استراتيجية رأس المال البشري ونموذج الانتشار



المصدر: كافي مصطفى، 2020، ص 274.

من الشكل السابق يتضح أن المنظمة تقوم بتطوير الأفراد وقدراتهم من خلال:¹

∑ توافق الهيكل التنظيمي مع الأهداف المهمة.

∑ تزويد الموارد البشرية بالأدوات والمهارات المتطورة المحسنة.

∑ مساندة ودعم الأداء التنظيمي.

∑ بناء المقدرات التنظيمية للموظفين.

- نموذج ديناميكية الموهبة: حسب هذا النموذج إدارة الموهبة عملية ديناميكية تفاعلية يمكن أن تبدأ بأي

عنصر من عناصر المنهج الإداري الأربعة الرئيسية الآتية:²

¹ كافي مصطفى، 2020، ص ص 274-275.

² كافي مصطفى، 2020، ص ص 275-276.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Σ الأهداف الاستراتيجية.

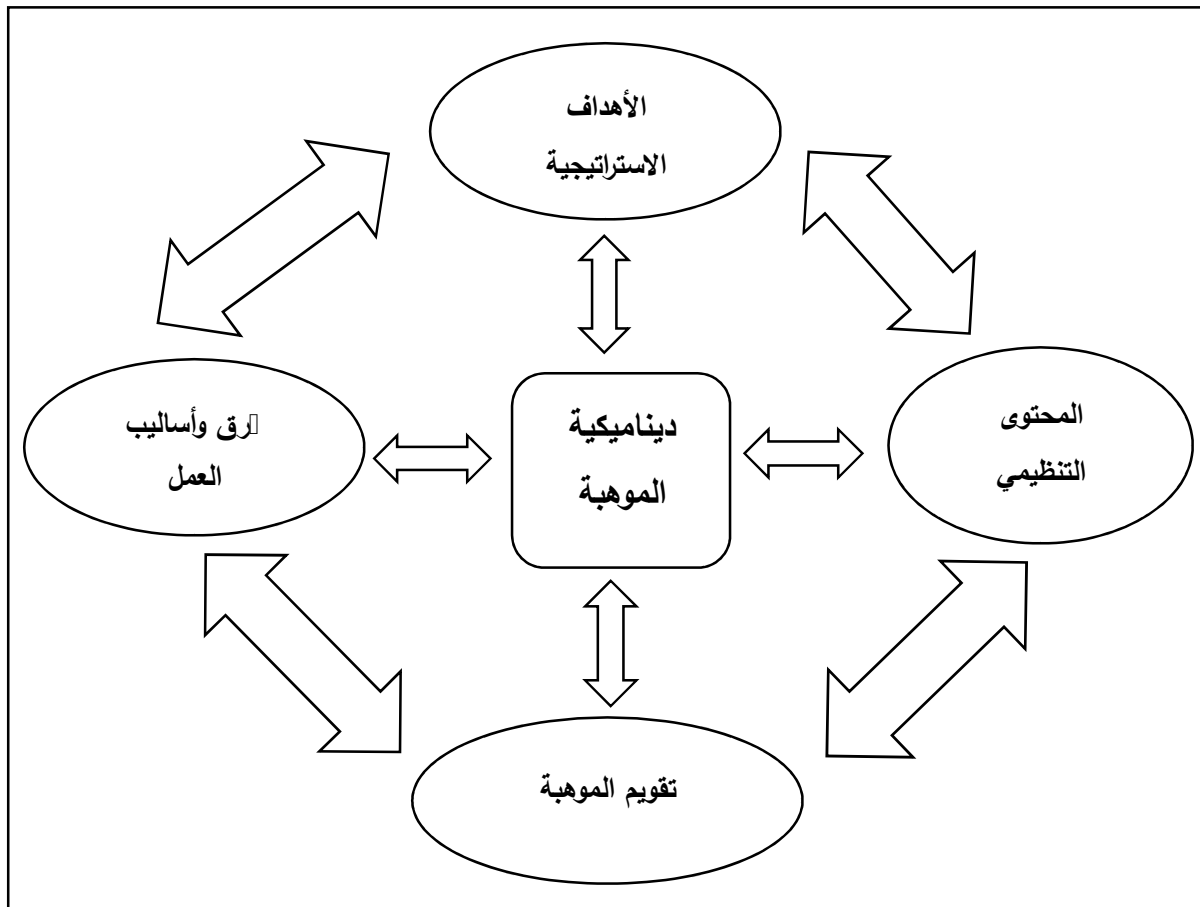
Σ المحتوى التنظيمي.

Σ طرق وأساليب العمل.

Σ التقويم.

لهذا يمكن للمنظمة أن توكل مهمة تطوير مواهبها في يد القائد الموهوب باعتباره حجر الزاوية والأساس في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيقها، وهو الأقدر على معرفة مقتضيات التطوير وإدخالها في الوقت المناسب، والشكل الموالي يبين هذا النموذج:

الشكل 14: نموذج ديناميكية الموهبة



المصدر: كافي مصطفى، 2020، ص 276.

- نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية: قدمت هذا النموذج الباحثة سيسك لوصف برنامج تدريب المهارات القيادية، وهو يتضمن ستة استراتيجيات تتناول الجوانب السلوكية والمشاعر، وهذه الاستراتيجيات هي:¹

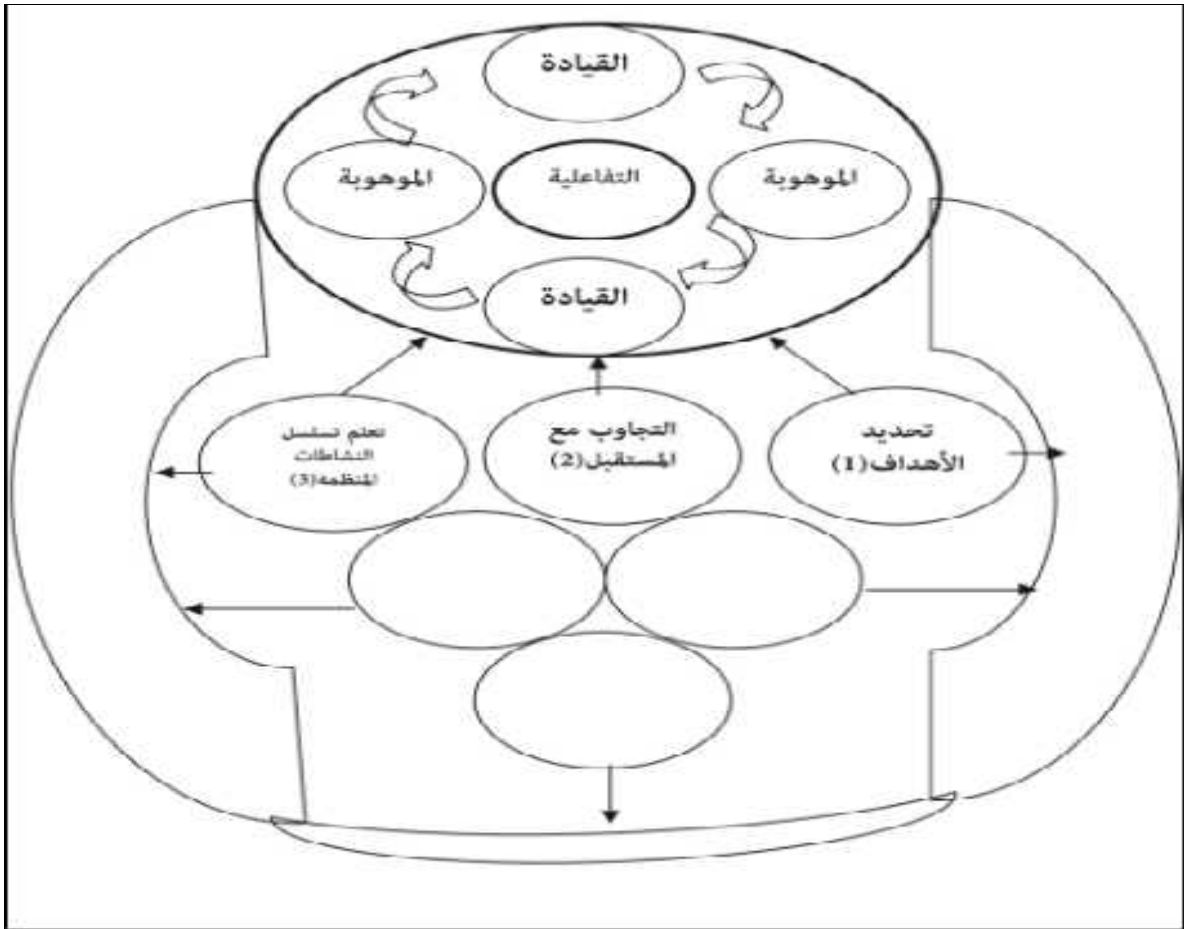
Σ تحديد الأهداف: تدريب الأفراد على وضع الأهداف، صياغة الخطط وتحديد الأولويات والغايات.

¹ كافي مصطفى، 2020، ص ص 276-277.

الفصل الخامس:.....الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- Σ **التجاوب مع المستقبل:** لمساعدة الأفراد على توجيه جهودهم وأنظارهم نحو المستقبل كالتهيئة لمستقبل المنظمة وتطوير خططها.
- Σ **تعليم تسلسل نشاطات المنظمة:** وهذا من شأنه قيادة الأفراد نحو إنتاج إبداعي لتحديد الزمن المتسلسل والعمل الإنتاجي والتنظيم المتسلسل.
- Σ **اكتساب معرفة الذات:** تزداد معرفة الذات كلما كان إنتاجه كبيراً كإكتشاف براءة اختراع وتنمية العلاقات الوجدانية مع الآخرين.
- Σ **التوعية لفهم الذات:** يتمكن الفرد من فهم ذاته من خلال أدائه لمهمة القيادة ووظائفها كالتهيئة، المبادرة، الضبط، تدعيم الآخرين، إعطاء المعلومات وتقييم سلوك الجماعة.
- Σ **مساعدة الأفراد للتأقلم مع الأزمات والقيم المختلفة:** وذلك لتمكين الأفراد من التكيف مع المتغيرات المختلفة وإيجاد حلول للمشاكل، وكذا تعلم استراتيجيات التفاوض، وذكر "سيسك" أن اختلاف القيم قد يشكل حافزاً لحل المشكلات وعقلنة المواقف والترابط الجماعي.
- والشكل الموالي يبين نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية:

الشكل 15: نموذج القيادة الموهوبة التفاعلية



المصدر: كافي مصطفى، 2020، ص 278.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل تتضح أهمية الأساليب الإدارية الحديثة التي تم التطرق إليها، لمساهمتها في تحقيق الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بدلا من الانحصر في مشاكل الاستقطاب والتوظيف للعاملين، ومن ثم مساعدة المنظمة في سعيها نحو ما يسمى بالمنظمات ذات الأداء المرتفع، حيث تشكل كفاءة وفاعلية إدارة الموارد البشرية فيما يختص بالقيام بوظائفها ومهامها المدخلات الرئيسية للوصول إلى هذا الأداء المرتفع، من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة لتأمين المورد البشري الكفاء والموهوب الذي أصبح أهم مصدر للميزة التنافسية المستدامة في بيئة شديدة التعقيد والتغيير.

خاتمة

خاتمة

في ختام هذه المطبوعة نرجو أن نكون قد وفقنا في عرض مختلف محاور مادة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وفي ابراز أهمية هذا النمط الحديث في إدارة الموارد البشرية الذي ظهر نتيجة للتغيرات البيئية العديدة والمتسارعة التي شهدتها منظمات الأعمال وما أفرزته من ضغوطات لتحسين الأداء، والتي فرضت عليها إدارة مواردها البشرية باعتبارها أحد أهم مصادر التميز التنافسي وفق منظور استراتيجي، من خلال إعداد استراتيجية واضحة ومحددة تهدف إلى خلق الانسجام والتوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يضمن زيادة فعاليتها التنظيمية، وكذا تحقيق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية، وذلك اعتمادا على النماذج المختلفة التي حاولت توظيف استراتيجية الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة، للسماح لهذه الأخيرة بامتلاك المهارات والكفاءات والمواهب التي تسمح لها بمواجهة منافسيها، الأمر الذي يتطلب الاعتماد على أساليب إدارية حديثة على غرار إدارة المواهب، إدارة المعرفة، تمكين العاملين وغيرها.

وفي الأخير نوجز الاستنتاجات التالية:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الإدارة التي تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات للتعامل مع العنصر البشري وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية، لتمكين المنظمة من تحقيق الميزة التنافسية.
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة متكاملة وشاملة توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق الميزة التنافسية من خلال إدارة مواردها البشرية.
- ضرورة تكامل استراتيجية الموارد البشرية مع كل من الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى لتحسين أداء المنظمة والوصول إلى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.
- يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة فعالية إدارة الموارد البشرية ومساهمتها في تحسين أداء المنظمة وضمان نجاحها، من خلال تحديد أفضل الطرق لتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا وفي المكان والوقت المناسب.
- وجود عدة نماذج لتصميم استراتيجية الموارد البشرية تسمح بخلق الانسجام والتوافق بين ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة بالشكل الذي يضمن تحقيق غاياتها ورسالتها.
- وجود عدة أساليب إدارية تساهم في القيام بالدور الاستراتيجي للموارد البشرية، والاستفادة من الموارد البشرية بشكل فعال باعتبارها كفاءة محورية تساعد المنظمة على تحقيق الميزة التنافسية.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، 2000، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرين، دار الكتب، مصر.
- أحمد ماهر، 2014، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- أرمسترونج مايكل ترجمة الوكيل إيناس، 2020، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، مصر.
- الأسطه محمد عبد القادر، 2016، أساسيات الإدارة الاستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- بودبوز سامي منصور وراشد بن عبد الله الأبروي، بدون سنة نشر، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية جديدة وتطبيقات عملية حديثة، دار الجنان للنشر والتوزيع، الأردن.
- جاد محمد سيد، 2016، التخطيط الاستراتيجي منهج لتحقيق التميز التنافسي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر.
- جاري ديسكر ترجمة سيد أحمد عبد المتعال، 2003، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، المملكة العربية السعودية.
- الجبالي حمزة، 2016، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار إسراء للإعلام ودار إعلام الثقافة للنشر، مصر.
- جرار أماني، 2022، إدارة المشاريع التنموية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- جمال يوسف بدير، 2013، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة والمعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن.
- حافظ عبد الناصر وعباس حسين وليد حسين، 2015، تقويم الأداء، دار السيسبان للنشر والتوزيع، العراق.
- الحريري سرور محمد، 2016، إدارة الأفراد الحديثة: مهارات إدارة شؤون الموظفين، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، لبنان.
- حسنين عبد الحميد رجب، 2022، المكتبات الأكاديمية ودورها في إدارة رأس المال الفكري، العربي للنشر والتوزيع، مصر.
- الحيايى ناجي وليد، 2016، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، مصر.
- خالد أحمد علي محمود، 2019، الاقتصاد الرقمي الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، مصر.
- الدوري زكريا وصالح علي أحمد، 2022، إدارة التمكين واقتصاديات الثقة في منظمات أعمال الألفية الثالثة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- رزوقي ناجي نبراس، 2019، تأثير استراتيجية تقويم الأداء في الفعالية التنظيمية، دار التعليم الجامعي، مصر.
- رضوان عبد الفتاح محمود، 2013، إدارة المواهب في المنظمة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر.
- زايد محمد عادل، 2003، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، دار كتب عربية للنشر.
- زواتي عبد العزيز، 2020، الموارد البشرية بين الكفاءة والفعالية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- الساعاتي جواد ناجي شوقي والعواسا سليمان إبراهيم صالح، 2020، إدارة الموارد البشرية استراتيجيا في ظل الاتجاهات العالمية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- سلطان رشيد حكمت وعثمان أمين محمد محمود، 2021، مفاهيم معاصرة في الإدارة الاستراتيجية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن.
- السيد جابر إبراهيم، 2014، محاسبة التلوث البيئي، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- سيد خطاب عابدة، 2009، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر، مكتبات الأهرام، مصر.
- الشديفات بكر، 2020، أثر الإدارة الاستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشرعة تيسير محمد عطا الله، 2011، استراتيجية التدريب وأثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- الشكرجي اعتصام، 2015، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجيا، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن.
- صالح علي أحمد، 2020، إدارة رأس المال البشري: مطارحات استراتيجية في تنشيط الاستثمار ومواجهة الانهيار، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- صفوان محمد المبيضين وعائض بن الشافي الأكلبي، 2019، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- طاهر جمال شروق، 2018، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، الأردن.
- عاطف جابر طه، 2013، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر.
- عاطف جابر طه، 2013، قضايا عالمية معاصرة في الموارد البشرية، الدار الأكاديمية للعلوم للنشر والتوزيع، مصر.

قائمة المراجع

- عباس حسين وليد حسين والربيعاوي جثير حمود سعدون، 2015، رأس المال الفكري، دار غيداء للنشر والتوزيع، الأردن.
- عباس سهيلة، 2011، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- عبد الرحمان توفيق، 2011، تنمية الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر.
- عبد الله حسن مسلم، 2015، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.
- العزاوي نجم، 2020، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- عقيلي وصفي عمر، 2009، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن.
- العمارات محمد فارس، 2020، استراتيجية إدارة المواهب في المنظمة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
- العنزي سعد علي وصالح علي أحمد، 2020، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العنزي سعد علي، 2019، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور عالمي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- العنزي سعد علي، 2019، فاعلية إدارة المنظمات، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- كافي مصطفى، 2020، الإصلاح والتطوير الإداري بين النظرية والتطبيق، دار رسلان للطباعة والنشر والتوزيع، سوريا.
- الكرخي مجيد، 2014، إدارة الموارد البشرية: مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن.
- الكرخي مجيد، 2014، إدارة الموارد البشرية، دار المنهل ناشرون، الأردن.
- اللبدي عوني نزار، 2015، إدارة الموارد البشرية وتنميتها، دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن.
- مازن فارس رشيد، 2018، الأسس النظرية والتطبيقات العلمية في المملكة العربية السعودية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية.
- محمد سمير أحمد، 2009، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن.
- محمد كامل مصطفى، 2015، موسوعة 100 سؤال في إدارة الموارد البشرية، مركز الخبرات المهنية للإدارة-بميك-، مصر.
- محمد هاني محمد، 2014، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار المعترف للنشر والتوزيع، الأردن.
- المحمدي ربحان علي سعد، 2019، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية ومنهجية متكاملة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.

قائمة المراجع

- المحمدي ربحان علي سعد، 2022، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- المحمدي ربحان علي سعد، 2022، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- المغربي بشير محمود محمد الفاتح، 2020، إدارة المعرفة، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، مصر.
- المهيترات علي عماد، 2014، أثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، الأردن.
- المواضية عطوي يوسف، 2017، التعلم الاستراتيجي ودوره في تحليل الرشاقة الاستراتيجية، دار أمجد للنشر، الأردن.
- الناصر عبد المحسن وعبد الرزاق عامر، 2020، إدارة المعرفة في إطار نظم ذكاء الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن.
- النصور عبد الكريم زياد، 2021، الدليل التدريبي لتنمية الموارد البشرية، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، مصر.
- هاشم صلاح، 2018، الإدارة في النظم الخدمية، أطلس للنشر والإنتاج الإعلامي، مصر.
- الهوش أبو بكر إيناس، 2018، إدارة المعرفة وإمكانية تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي - دراسة تطبيقية -، دار حميثرا للنشر والترجمة، مصر.
- الهوش أبوبكر إيناس، 2020، استراتيجيات إدارة المعرفة، مجموعة النيل العربية، مصر.

الأطروحات والرسائل:

- بلغول سنوسي، 2011-2012، إدماج استراتيجيات الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر.
- بن حمودة يوسف، 2009-2010، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد: دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس -مستغانم-، الجزائر.
- بن شويحة بشير، 2017-2018، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سونطراك حاسي مسعود-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، الجزائر.
- جعيجع نبيلة، 2015-2016، التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية -دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف -المسيلة-، الجزائر.

- حرز الله محمد لخضر، 2014-2015، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر.
- حسين جودة ندى، 2011، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بنها، مصر.
- رجم خالد، 2016-2017، تقييم أثر نظام معلومات الموارد البشرية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية - دراسة مقارنة لعينة من المؤسسات العاملة في قطاع النفط-الجزائر-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر.
- شرياف وحيدة، 2015-2016، الوصول إلى الكفاءات البشرية عن طريق تكامل استراتيجيتي التحفيز والتكوين - دراسة حالة منظمة طيبة فود كمباني لإنتاج عصير رامي-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة أمحمد بوقرة -بومرداس-، الجزائر.
- غبور أماني، 2015، تصور مقترح لإدارة رأس المال الفكري في كليات التعليم العالي الأهلي بالمملكة العربية السعودية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كليات الشرق العربي، السعودية.
- فرحاتي لويزة، 2015-2016، دور رأس المال الفكري في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية في ظل اقتصاد المعرفة-دراسة حالة شركة الاسمنت عين توتة- باتنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
- مرزوقي ياسر، 2018-2019، دور إدارة الكفاءات في تعزيز الميزة التنافسية لمؤسسات الصناعات الدوائية الجزائرية-دراسة حالة مجمع صيدال- أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.
- هزاري عبد العزيز، 2015، تخطيط الموارد البشرية وعلاقته بالأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين بوزارة التجارة والصناعة بالرياض، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

المقالات العلمية:

- الأزوري علي خالد بواذر وجفري عبد الله بن عمر علي، 2022، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي (دراسة ميدانية على الموظفين العاملين في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة)، المجلة العربية للنشر العلمي، العدد 48، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية رماح، الأردن.

- بلخضر مسعودة، 2017، استراتيجيات التعلم التنظيمي وأثرها في الابداع بالمؤسسة: دراسة ميدانية في مؤسسة فرتيال بعنابة، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، العدد 21، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- بلقاسم بن عطاء الله وشرقي مهدي، 2021، التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العوامل الموقفية لتحسين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب نموذج HRM Harvard دراسة حالة جامعة غرداية، مجلة الواحات للبحوث والدراسات، المجلد 14، العدد 3، جامعة غرداية، الجزائر.
- بلمهدي عبد الوهاب، 2008، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 8، العدد 8، جامعة فرحات عباس - سطيف -، الجزائر.
- بن واضح الهاشمي وبيصار عبد المطلب، 2018، أثر إدارة رأس المال الفكري في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية-دراسة ميدانية على العينة من المؤسسات الاقتصادية بالمنطقة الصناعية المسيلة-، مجلة العلوم الإنسانية، المجلد 18، العدد 18، جامعة محمد خيضر -بسكرة-، الجزائر.
- بوروبة فهيمة، 2019-2020، دور تسيير المهارات الاستراتيجية في تميز المؤسسة دراسة حالة: مجموعة من المؤسسات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، جامعة محمد خيضر - بسكرة-، الجزائر.
- بوسنة نسرین وبوشريبة محمد، 2022، أثر استراتيجية تمكين العاملين على تطوير الرأسمال البشري في جامعة قسنطينة 2، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 6، العدد 2، المركز الجامعي علي كافي -تندوف-، الجزائر.
- بوكوف خميسي، 2022، تسيير الكفاءات البشرية بالمنظمة على ضوء مبادئ المواصفة الدولية لإدارة الجودة ISO9001، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 7، العدد 1، المركز الجامعي لإليزي، الجزائر.
- الجادر حامد عادل سهير وصيهود قاسم أحمد، 2017، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي: بحث ميداني في وزارة الزراعة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد 23، العدد 98، جامعة بغداد، العراق.
- الجراح علي صلاح وأبو دولة داود جمال، 2015، أثر تطبيق استراتيجيات إدارة المواهب في تعزيز الانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد 11، العدد 2، الجامعة الأردنية، الأردن.
- حرز الله محمد لخضر، 2016، المتطلبات المنهجية الحديثة لاستثمار وتسيير كفاءات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعرفة، مجلة دفاثر السياسة والقانون، المجلد 8، العدد 14، جامعة قاصدي مرباح -ورقلة-، الجزائر.

- حميدي سامية وقشيدة سليمة، 2016، تمكين العاملين (متطلباته وفوائده ومزياده)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، المجلد 5، العدد 3، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- خان أحلام وحيمر مريم، 2019، مبادئ واستراتيجيات إدارة المواهب في المنظمة، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية وإدارة الأعمال، المجلد 5، العدد 1، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- داسي وهيبية وموسي سهام، 2020، تحليل نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة الاقتصاديات المالية البنكية، وإدارة الأعمال، المجلد 9، العدد 2، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- شعباني مجيد وبوستة محمد، 2014، إدارة رأس المال الفكري والتنمية المستدامة، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 5، العدد 2، جامعة عمار ثلجي - الأغواط -، الجزائر.
- صبيان إيمان وثابت وسيلة، 2017، إدارة المواهب آفاق جديدة نحو إدارة ذكية للموارد البشرية بالمؤسسات الجزائرية-اقتراح نموذج- دراسة ميدانية بالمؤسسات المشاركة في Salon Talents et Emploi، مجلة السياسات الاقتصادية في الجزائر، المجلد 5، العدد 3، جامعة أبو بكر بلقايد-تلمسان-، الجزائر.
- الطعمانة محمود محمد وقتيبة محمد جاد الله عبد الرحيم، 2013، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام الأردني: الواقع والتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 2، العدد 2، جامعة لونييسي علي - البليدة 2-، الجزائر.
- الطعان حاتم فارس، 2013، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدراسات الاقتصادية والإدارية، المجلد 1، العدد 3، الجامعة العراقية، العراق.
- طييب أحمد وكاس عبد القادر، 2021، المنظور الاستراتيجي في تخطيط الموارد البشرية، مجلة المفكر، المجلد 16، العدد 1، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- عفانة أحمد وعثماني مصطفى، 2021، واقع ممارسات إدارة المواهب في شركة كوندور الكترونيكس من وجهة نظر العاملين في إدارة الموارد البشرية، مجلة المنهل الاقتصادي، المجلد 4، العدد 3، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -، الجزائر.
- عيشاوي وهيبية، 2021، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المورد البشري، مجلة البحوث الاقتصادية المتقدمة، المجلد 6، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي -، الجزائر.
- غراز الطاهر، 2020، تمكين العاملين في المنظمات الحديثة-مقاربة نظرية-، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، المجلد 2، العدد 15، جامعة الجزائر 2، الجزائر.
- فلاق محمد وطهار ناصر، 2018، الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية -مؤسسة اتصالات الجزائر كنموذج-، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية -بحوث ودراسات-، المجلد 6، العدد 9، جامعة لونييسي علي - البليدة 2-، الجزائر.

قائمة المراجع

- فوطه محمد سحر، القطب محي الدين والقضاة شاكر، 2014، أثر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن (دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعات المالية والخدمية والصناعية من وجهة نظر المديرين)، المجلة العربية للإدارة، المجلد 34، العدد 2، المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- قسوم فيصل وبوزيان رحمانى جمال، 2022، أثر الاستراتيجية تمكين العاملين على أداءهم دراسة حالة مؤسسة Def Med Spa، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد 8، العدد 2، المركز الجامعي علي كافي - تندوف، الجزائر.
- قوادرية ربيعة، 2022، تسيير المهارات ودورها في تحسين الأداء التنظيمي بالمؤسسات العمومية الجزائرية دراسة حالة المؤسسة الاستشفائية عاشور زيان - أولاد جلال، مجلة أبحاث اقتصادية معاصرة، المجلد 5، العدد 1، جامعة عمار تليجي - الأغواط -، الجزائر.
- كرمية توفيق، 2015، دور تمكين العاملين في تحسين أداء العاملين، مجلة معارف، المجلد 10، العدد 18، جامعة أكلي محند أولحاج-البويرة، الجزائر.
- كواديك حمزة، 2021، دور تمكين العاملين في تحسين جودة الخدمات لتحقيق رضا الزبون (حالة تجارب رائدة لمؤسسات عالمية في تمكين العاملين في القطاع الخدمي)، مجلة الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة، المجلد 4، العدد 1، جامعة أحمد بن يحيى الونشريسي-تيسمسيلت، الجزائر.
- لعرايجي إيمان وبوغازي فريدة، 2020، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الرضاقة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة المينائية بولاية سكيكدة، مجلة الاستراتيجية والتنمية، المجلد 10، العدد 3، جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم، الجزائر.
- مزوار أمال وبلعيد ذهبية، 2022، واقع تطبيق المديرين لمبادئ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية (دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية الجزائرية)، مجلة الاقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد 5، العدد 1، جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي، الجزائر.
- مقدم وهيبه، 2020، النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة بحوث متقدمة في الاقتصاد واستراتيجيات الأعمال، المجلد 1، العدد 1، جامعة محمد بن أحمد - وهران 2، الجزائر.
- يوسفى كمال، 2018، العلاقة بين استراتيجية تمكين الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة تحليلية لعينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة -، مجلة أوراق اقتصادية، المجلد 2، العدد 2، جامعة الصديق بن يحيى - جيجل -، الجزائر.

المطبوعات البيداغوجية:

- حيلولة إيمان، 2021 - 2022، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة أولى ماستر تخصص إدارة الأعمال، جامعة يحيى فارس - المدية -، الجزائر.

قائمة المراجع

- صويلح سماح، 2015-2016، محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تخصص تسيير المنظمات، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.
- غضبان حسام الدين، 2018-2019، محاضرات في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مطبوعة مقدمة لطلبة السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، الجزائر.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

Books :

- Armstrong Michael, 2006, Strategic human resource management: a guide to action, British Library cataloguing-in-publication data, Great Britain.
- Azmi Tabassum Feza, 2019, Strategic Human Resource Management: Text and Cases, Cambridge University Press, Great Britain.
- Pattanayak Biswajeet, 2020, Human Resource Management, PHI Learning Private limited, India.
- Tapomoy Deb, 2009, Managing Human Resource and Industrial Relations, Excel Books, India.