وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Ministry of Higher Education and scientific research
University of Oran 2 Mohamed Ben Ahmed

جامعة وهران 2
محمد بن أحمد
Université d'Oran 2
Mohamed Ben Ahmed

السنة الثالثة ليسانس
علوم سياسية
تخصص:
تنظيم سياسي وإداري

سلسلة محاضرات لطلبة كلية الحقوق والعلوم السياسية

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد * كلية الحقوق والعلوم السياسية *
المجلس العلمي

أعمال موجهة في مقياس:
إدارة الموارد البشرية

من إعداد الأستاذة: غـــنـــو أمـــال
Google Scholar :amel1327tlm@gmail.com
ORCID: https://orcid.org/0009-0001-3708-8021

كلية الحقوق والعلوم السياسية
2025/2024

المحتوى	الصفحة
الفهرس	3-2
مقدمة	6-4
الفصل الأول : مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية	7
المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية	8
المطلب الأول: السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية	8
المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية	11
المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.	18
المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.	20
المبحث الثاني: بعض المداخل المقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية	26
المطلب الأول: محددات إدارة الموارد البشرية	26
المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية	32
المطلب الثالث: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية	35
الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	48
المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية	48
المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية	49
المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	52
المطلب الثالث: أساسيات الإدارة الاستراتيجية	58
المطلب الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية	62
المبحث الثاني: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية	65
المطلب الأول: مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية	65

المطلب الثاني:عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية	67
المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية	69
المطلب الرابع: الأدوار الجديدة (الإستراتيجية) لإدارة للموارد البشرية	70
الفصل الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية	73
المبحث الأول: وظيفة توصيف الوظائف	73
المطلب الأول: تعريف تحليل وتوصيف الوظائف	73
المطلب الثاني: خطوات تحليل الوظيفة	77
المطلب الثالث: أهداف عملية تحليل الوظائف ومخرجاتها	78
المطلب الرابع: أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف	81
المبحث الثاني: وظيفة تصميم الوظائف	84
المطلب الأول: تعريف تصميم الوظائف	84
المطلب الثاني: مداخل تصميم الوظائف	86
المطلب الثالث: المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها في تصميم الوظائف:	87
المطلب الرابع: تقييم الوظائف	88
الخاتمة	90
قائمة المراجع	92
قائمة الجداول	99

مقدمة:

تحظى الموارد البشرية باهتمام كبير في عالمنا اليوم نظراً للأهمية النسبية لهذه الموارد مقارنة بالموارد الأخرى. وبسبب دورها الفعال في كافة العمليات الانتاجية والبيعية والإدارية والمالية وغيرها. لهذا تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الادارة لتركيزها على العنصر البشري، والذي يعتبر أثمن مورد لدى الادارة والأكثر تأثيرا في الانتاجية على الاطلاق. إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركن أساسي في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق الأرباح .

ومنه فإن إدارة الموارد البشرية تعني وباختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر بالاستفادة من كفاءات وخبرات ومهارات هذا العنصر، مما حفز وشجع الباحثين والكتاب في الخوض في هذا المورد من خلال دراسة العوامل والأسس الصحيحة للتعامل مع هذه الموارد وآليات اختيارها وتدريبها لتحقيق أهداف المنظمة وطموحاتها .

وعليه ترجع أهمية البعد الإستراتيجي الجديد الذي يتميز به المورد البشري إلى الفلسفة الجديدة والعصرية في إدارة الموارد البشرية والتي تعتبر العنصر البشري عقلا مدبرا مفكرا، لا فردا منفذا لمهام محددة وتقليدية. إن هذا الدور الإستراتيجي الجديد لإدارة الموارد البشرية، نتاجا لتحولات سريعة وعميقة وتغيرات جذرية، طالت مختلف مجالات حياتنا المعاصرة، وأثرت على مختلف المنظمات سواء الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية منها باختلاف أشكالها وأحجامها أو البيئة المتواجدة فيها. هذا التحول يعتبر من أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات، الأمر الذي أعطاها بعدا إستراتيجيا في قيادتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الإستراتيجي، كما أن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها.

بناء على ما سبق، تم إعداد هذه المطبوعة لتكون مقررا دراسيا لمقياس إدارة الموارد البشرية، أعدت وفقا للبرنامج الذي اعتمدته وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. مقدمة لطلاب السنة الثالثة ليسانس علوم سياسية تخصص تنظيمات سياسية وإدارية لإعدادهم للخوض في سوق العمل مسلحين بالمعرفة الحديثة وملمين بالتطورات الأخيرة في مجال إدارة الموارد البشرية.

لقد تضمت هذه المطبوعة ثلاثة فصول، الأول منها كان عاماً حيث هدف إلى تعريف القارئ بمفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وتطورها. أما في الفصل الثاني فقد تناولنا الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، في حين تناول الفصل الأخير وظيفة توصيف وتصميم وظائف إدارة الموارد البشرية.

-التعريف بالمقياس:

1 - الطلبة المعنيون:

كلية	الحقوق والعلوم السياسية
قسم	العلوم السياسية
مستوى	السنة الثالثة ليسانس
تخصص	تنظيمات سياسية وإدارية
سنة جامعية	2025-2024

2- بيانات المقياس:

اسم المقياس	إدارة الموارد البشرية
وحدة التعليم	أساسية
طبيعة التدريس	حضوري
المعامل/ الرصيد	6/3
السداسي	الخامس
الحجم الساعي الأسبوعي	ساعة ونصف

نمط التقييم	امتحان + تقييم مستمر

3- المكتسبات والأهداف:

المكتسبات القبلية	مكتسبات أساسية حول علم الإدارة والتنظيم الإداري ووظائفه.
الهدف العام للمادة التعليمية	التعرف على إدارة الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ومختلف وظائفها.
أهداف التعلم (المهارات المراد الوصول اليها)	-التعرف على أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في المنظمات. - التعرف على مهام مديري الموارد البشرية في المنظمات - اكساب الطالب بعض المهارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية (إعداد بطاقات الوصف الوظيفي وتحليل الوظائف...)

4.القواعد الواجب اتباعها من طرف الطلبة:

القاعدة 1	ضرورة اثراء الرصيد المعرفي للطالب من خلال الاطلاع على أهم المراجع المتعلقة بالمقياس.
القاعدة 2	استكمال المعارف النظرية بالجوانب التطبيقية من خلال مواضيع الأعمال الموجهة.

الفصل الأول : مدخل مفاهيمي حول إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية (GRH) أحد الفروع الأساسية والمحورية لإدارة الأعمال .Management وقبل أن تتجسد في وحدة تنظيمية في المؤسسة فهي وظيفة يمارسها كل مسؤول مسير . أما كونها إدارة (مديرية، مصلحة، قسم...) فيمارسها مختصون معتمِدون على خلفياتهم النظريرة العلمية والقانونية. وهي كوحدة تنظيمية ذات طبيعة استشارية تقدم خدماتها ومساعداتها واقتراحاتها لكل المديرين والعاملين. ويعتبر الاستخدام الفعال للمورد البشري أولى وأهم انشغالاتها في جميع المستويات التنظيمية من خلال توفيرها للموارد ذات الكفاءات والمحافظة عليها وتطوير قدرتها ورغبتها في العمل، حتى تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأحسن فاعلية ممكنة.

للعلم أن أنشطة إدارة الموارد البشرية ذات طبيعة متعددة ومتطورة عبر الزمن. وممارستها كما يرى عدة باحثين تختلف من مؤسسة إلى أخرى وهذا حسب فلسفة الإدارة العليا وحجم المؤسسة وخصائص سوق العمل وكفاءة العاملين في هذه الإدارة.

وعليه لابد في أول الأمر، من التركيز على تعريف المفاهيم الرئيسية حتى يتسنى فهم العناصر المكونة لوظيفة إدارة الموارد البشرية*، وذلك لرفع اللبس أو الغموض الذي يكتنف بعض المفاهيم المرتبطة بها.

---

* أول شيء يلفت انتباه الباحث أو الدارس لموضوع الموارد البشرية هو اختلاف التسمية المستعملة فالبعض يستعمل كلمة إدارة كما هو الحال بالنسبة لغالبية الدول العربية، بينما تطفي استعمال كلمة تسيير في الجزائر كترجمة المصطلح الانجليزي management ويمكن حصر تسميات المصالح المهتمة بتسيير الموارد البشرية حسب (غيات بوفلجة) في المستخدمين، الأفراد، القوى العاملة، الموارد البشرية. إن كان المقصود من التسميات المستعملة كلها نفس الشيء عموما، لأن الاتجاه يميل إلى استعمال مفهوم الموارد البشرية اعترافا لأهمية هذا الجانب الحساس من التنظيم ولكونه يشغل جميع جوانب اهتمامات هذه المصلحة.

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية ومهمة من وظائف الإدارة حيث ترتكز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن عناصرها وأكثر تأثيرا في المنظمة، لذا يجب تخطيط وتنظيم العنصر البشري في المنظمة والعمل على تنمية وتطوير قدراتهم، وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتهم بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

قد برزت جذور إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فمنذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الافراد وتحول الاهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي والذي يركز الاهتمام على الاستقطاب التدريب المكافآت وإدارة القوى العاملة، المفهوم حديث يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة تحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية في المستقبل وتزويد المنظمة بمجموعة من الكفاءات المناسبة.

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

إن التغيرات الحاصلة والتطورات التكنولوجيا أدى بإدارة الموارد البشرية تسلك نفس المسار وتواكب التغيير الحاصل في البيئة العامة. وهذا يؤكد بأن حقل إدارة الموارد البشرية نشأة وتطورت عبر مراحل تاريخية لازمت التطورات الحاصلة في العالم وهو ما سوف نعالجه في هذ المبحث: مفهوم، نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

المطلب الأول: السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

العامل البشري هو جوهر الأداء الجيد في المؤسسة، وهو عنصر الحياة فيها، لذلك كان تسييره محل اهتمام كبير سواء من قبل الباحثين أو الممارسين. تجسد هذا الاهتمام في الإدارة عندما تطورت فلسفتها ونظرتها وحتى مسمياتها مع مرور الزمن.

وعليه تشكلت ممارسات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى والمتغيرات. ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية حيث انتشر نظام الإنتاج الأسري أو العائلي وكان المشروع الصغير هو الشكل السائد لمنظمة الأعمال، والعامل الجديد كان يتتلمذ على إحدى قدامى العاملين يكسب منه المهارات ويتعرف من خلاله على أفضل الأساليب والطرق لأداء العمل[1]، وسوف نوجز في مايلي المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية.

1-المرحلة الأولى: الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرن التاسع عشر والعشرين. وأهم ما تميزت به ظهور الآلات والمصانع الكبيرة، وروتينية وسوء ظروف العمل كذلك تميزت هذه الثورة بظهور فئة الملاحظين والمشرفين الذين أساؤوا أحيانا إلى العاملين الذين يعملون بإشرافهم، فكان لزاما أن تظهر دعوات لتحسين ظروف العاملين، وتميزت الثورة الصناعية بثلاث خصائص وهي تطوير المكائن، وربط القوى العاملة بالمكائن وإنشاء المصانع

[1] السعيد بن يمينة، "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل-دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للانشاءات فرع الجزائر للاسمنت"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2013، ص18.

التي توظف أعداد هائلة من الأفراد مما نتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور العاملين إنتاجها[1].

2-المرحلة الثانية: ظهور حركة الإدارة العلمية:

إن المفاهيم التي جاءت بها حركة الإدارة العلمية أبرزت أهمية الحاجة إلى زيادة فاعلية إدارة الموارد البشرية، من خلال تطبيق مبادئ جديدة في تنظيم العمل[2]، ويعتبر فريدريك تايلور الأب الحقيقي والقوة الدافعة باتجاه حركة الإدارة العلمية. حيث أكدت هذه الحركة على ضرورة التعاون بين الإدارة والعاملين من خلال دراسة العمل وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم ووضع الأجور المناسبة لهم، ومن خلال هذه الحركة توصل تايلور

إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:

1-تطوير حقيقي في الإدارة: ويقصد تايلور بذلك تبديل الطريقة التجريبية والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة في المنظمة.

2 -الاختيار العلمي للعاملين ويعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية.

3-الإهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية وذلك من خلال التوفيق ما بين رفع وزيادة إنتاجية العامل مقابل مشاركته في الدخل الزائد لارتفاع معدل انتاجيته[3].

3-المرحلة الثالثة: نمو المنظمات العمالية:

في بداية القرن العشرين نمت وقويت المنظمات العمالية في الدول خاصة في المواصلات والمواد الثقيلة وحاولت النقابات العملية زيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل، وتعتبر ظهور حركة

---

[1] نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010، ص28.

[2] ناصر الله حنا، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009، ص05.

[3] نجم عبد الله العزاوي وعباس حسين جواد، **تطور إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013، ص67.

الإدارة العلمية (التي حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العامل) ساعدت في ظهور النقابات العمالية[1].

4-المرحلة الرابعة: بداية الحرب العالمية الأولى

حيث أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة الماسة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم. ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشأة للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، وتزايد الإهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمل من إنشاء مراكز الخدمة الاجتماعية. ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

5-المرحلة الخامسة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

شهدت نهاية العشرينيات وبداية الثلاثينيات من هذا القرن تطورات في مجال العلاقات الإنسانية حيث أجريت تجارب هوثورن من طرف إلتون مايو، وأقنعت الكثيرين بأهمية رضا العاملين عن عملهم وتوفير الظروف المناسبة لهم.

6-المرحلة السادسة: ما بين الحرب العالمية الثانية إلى الآن:

في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، حيث شملت التدريب وتنمية

العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية. بالإضافة إلى الاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والأنثروبولوجيا وهذا ما أدى بظهور مصطلح العولمة، ومنها فرضت على الشركات المحلية والعالمية بشكل عام والشركات المتعددة الجنسيات بشكل خاص الاهتمام بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية إذ أصبح يقينا لديها أن العنصر البشري لا يمكن أن يستبدل بالتكنولوجيا مهما تطورت[2]، وتقدمت. فالعنصر البشري هو المفكر والمبدع وهو المبتكر والمطور

[1] فيصل حسونة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص ص 10-11.

[2] نعيم إبراهيم الطاهر، **تنمية الموارد البشرية**، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010، ص16.

وأن زيادة حصة الشركة أو زيادة أرباحها لن يأتي إلا من خلال زيادة الاستثمار في العنصر البشري.

المطلب الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

يمكن النظر إلى الموارد البشرية من جانبين الجانب المجتمعي الكلي، حيث يتضمن مفهوم الموارد البشرية كافة العاملين في القطاع العام والخاص بالإضافة إلى العاملين القادرين والعاطلين عليه. أما الجانب المجتمعي الجزئي يتضمن مفهوم كافة العاملين فيما يتعلق بمهاراتهم وطاقاتهم ومؤهلاتهم وأدائهم، بالإضافة إلى المتوقع انضمامهم إلى المنظمة من خلال استقطاب وجذب المرشحين إلى العمل. ويهدف الوصول إلى تعريف موحد وأكثر وضوحا تستعرض بعض تعريفات من وجهة نظر الكتاب المهتمين بها. لكن قبل التطرق إلى مفهوم ادارة الموارد البشرية، نجد من الضروري توضيح معنى الموارد les resources ، وما تعلق منها بالجانب البشري (المورد البشري) ، باعتباره محور اهتمام عمل الإدارة. وقبل ذلك سنوضح توضيح مستويات الإدارة* وهي:

1- **مستويات الإدارة:** يجب التوضيح بأن المؤسسة بمثابة بناء هيكلي مقسم إلى ثلاثة مستويات:

-أ- **الإدارة العليا:** تتشكل من مجلس إدارة، مدير عام بمثابة مسؤولين عن الأهداف والخطط العامة للمؤسسة...؛

* قبل التعرف على ماهية وماذا نعني بادارة الموارد البشرية لابد من معرفة ماذا نعني بكلمة الادارة . وباختصار فان الادارة في اي منظمة تعني (التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة):

-التخطيط Planning:- بشكل مبسط يعني وضع اهداف للمنظمة ينبغي الوصول اليها .

-التنظيم organization:- بعد مرحلة التخطيط تصبح عندنا مهام ينبغي عملها فيجب تحديد من يقوم بهذه المهام حتى نصل لاهداف المنظمة الموضوعة .

-التوجيه (القيادة) leadership:-تعني كيفية قيادة فريق العمل الموجود في المنظمة وماهي الادوات الخاصة لذلك حتى نصل للاهداف الموضوعة .

-الرقابة (التحكم) control:-هو كيفية عمل رقابة كاملة لاداء سير المهام ومعرفة فيما اذا كنا نسير وفق مامرسوم له ام لا اي بمعنى السير وفق الخطط الموضوعة لتحقيق الاهداف . هذه العناصر الاساسية للادارة في كل منظمة . اما مفهوم ادارة البشرية (human resources management) ويرمز له بالرمز HR

ب–/الإدارة الوسطى (الوسيطة): تضم هذه الإدارة كل من رؤساء القطاعات ورؤساء الإدارات الذين هم مسؤولون عن الأنشطة الأساسية، وترجمة الخطط والتوجهات العامة... ، وعن توجيه مديري الصف الأول لتنفيذ هذه الأهداف، وهم بذلك كحلقة وصل بين المستوى الأعلى (الإدارة العليا) والمستوى الأدنى (الإدارة)؛

جـ–/ **الإدارة الإشرافية أو المباشرة (إدارة الخط الأول)**: تتواجد في المستوى الثالث من الهيكل التنظيمي[1]، وهي تضم كل من رؤساء الوحدات والأقسام ومشرفوا العمال الذين يعتبرون كمديري الخط الأول، المسؤولون عن الأعمال التنفيذية اليومية.

2– تعريف الموارد: لابد من الوقوف على نظرية الموارد* التي تتصور المؤسسة كحقيبة من الموارد غير المتجانسة، التي يمكن تمثيلها في الموارد والموارد الإستراتيجية.[2]

تتلخص الموارد في كل ما تمتلكه المؤسسة من:

–رأس المال الفيزيقي: التكنولوجيا، المعدات والتجهيزات، الموارد الأولية؛

–رأس المال البشري: المعارف، القدرات، المعرفة الفنية، السلوكات التي تكتسب على مدى الحياة من خلال الفرص المتعددة للتعلم، وفي سياقات مختلفة: التربية الأسرية، تحدي مواجهة المشاكل اليومية أو كذلك العمل في وسط مهني...؛

أما الموارد الإستراتيجية فهي كموارد لا يمكنها جلب الميزة التنافسية للمؤسسة إلا إذا استجابت لأربع خصائص[3]:

---

[1] مزهر شعبان العاني، **شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، الأردن : إثراء للنشر والتوزيع ، 2008، ص20.

* يتفق العديد من المؤلفين على أن أصل النظرية يعود لأعمال **Penrose**، من خلال تساؤلاتها الأولى التي كانت ممحورة حول معرفة ذلك الاختلاف بين المؤسسات من زاوية نجاعتها، بالرغم من أنها تمارس نفس الأنشطة، و من هنا، تم تصور المؤسسة كحلقة واسعة لموارد تجعلها متميزة ، و هذا الامتداد للموارد هو الذي يفسر الاختلاف في اداءاتها ...،و المقاربة بالموارد عليها أن تعتبر كإثراء و تكملة لتحليل البيئة التنافسية أكثر من كونها بديلا، و بذلك المرور من تحليل البيئة التنافسية إلى تحليل الموارد...، و على المؤسسة أن تنطلق من مواردها الخاصة لوضع الاستراتيجيات الكفيلة بتموضعها في السوق. كما يجب الإشارة إلى أن . **ف ت B. Wernefelt**. قد ساهم في تطوير هذه المقاربة، إلا أن ازدهارها الحقيقي كان من خلال أعمال **Prahald&Hamel. &**

[2] A.Chamak, C Fromage, **Le capital humain**, Editions Liaisons, Paris, 2006, p80

[3] R. Stevens, E.Soparnot, **Management de l'innovation**, Dunod, Paris, 2007, p.103.

✓ موارد تخلق القيمة؛

✓ موارد نادرة بالنسبة للمنافسين؛

✓ صعوبة التقليد والمحاكاة من طرف المنافسين؛

✓ تجلب ميزة تنافسية وحيدة في السوق لغرض تشكيل ميزات تنافسية لها في السوق، وبذلك يتعلق تحليل الموارد الداخلية بتقييم القدرات المالية، البشرية، التقنية والتكنولوجية للمؤسسة، وهذه الموارد حسب **G.Barney** "[1] تعد بمثابة أصول، قدرات، مسارات تنظيمية، معلومات، معارف...، مراقبة من طرف المؤسسة والتي تسمح لها بتصميم ووضع إستراتيجيتها؛ كما أن هذه الموارد لا تشكل ميزة إلا إذا كانت مجمعة مع بعضها، ومدمجة في ترتيب تنظيمي يعمل على تطويرها[2].

3-تعريف إدارة الموارد البشرية:

أما بخصوص تعريفات إدارة الموارد البشرية فتعددت تبعا للمنطلقات النظرية المختلفة للباحثين، وسنركز، على البعض منها:

يعرف ف. **تايلور F .Taylor** على أن:" الإدارة هي أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص طريقة ممكنة[3]؛ أما حسب الرؤية الفيلورية، فهي تتخذ بمثابة التنبؤ، التخطيط، التنظيم، التوجيه، إصدار الأوامر والرقابة.

ويشير **ديسلر** إلى أن إدارة الموارد البشرية "عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"[4].

---

[1]J.Barney, « Firm resources and sustainable competitive advantage», **Journal of Ma nagement**, n°17, 1991, p p99-120..

[2]Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines**, **La découverte**, Paris ,2005, p.118

[3] محمد محمود أبو خشبة، **أساسيات الإدارة والأعمال**، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2014، ص06.

[4] أحمد محفوظ جودة، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2010، ص ص 19-20.

أما **SIKULA** فيعني بها " استخدام القوى العاملة بالمنشأة ويشتمل ذلك على: عمليات التعيين وتقييم الأداء والتنمية والتعريض والمرتبات وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وبحوث الأفراد[1].

وتعرف كذلك حسب **Muchielli Roger** بأنها تكمن في السياسات المتمثلة في (القرارات، التعليمات والنشاطات التي تعلم التوظيف والتكوين الترقية...) وتهدف إلى تحقيق فعالية ونتيجة أحسن من طرف أفراد.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول ان إدارة الموارد البشرية هي من بين الأنشطة الإدارية التي تعتمد على الاستخدام الفعال للموارد البشرية مع الاخذ بعين الاعتبار كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باستقطاب واختيار وتعيين وتنمية العاملين في المنظمة.

بينما في **موسوعة العلوم الاجتماعية** فهي تعتبر بمثابة": العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه، وبالتالي فهي الناتج المشترك لأنواع ودرجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبدل في هذه العملية[2]". كما تتمثل في تحقيق الأهداف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة بالمؤسسة.

وعلى هذا الأساس، يمكن تعريفها على أنها عملية تخطيط وتنظيم وقيادة ورقابة جهود المنظمة والموارد المتاحة بالطريقة التي تضمن الأهداف.

لكن يجب الإشارة، في هذا الإطار، إلى أن هناك اختلافات في التسميات المستخدمة، إذ نجد من يستخدم لفظ" Administration " ، كما هو الحال في أغلبية البلدان العربية، بينما يطغى استعمال كلمة" تسيير "للمصطلح الانجليزي. Management " . كما سبق ووضحنا.

4- تعريف تسيير الموارد البشرية:

لقد شهدت السنوات الأخيرة تحولا من استخدام مفهوم تسيير المستخدمين، نحو تسيير الموارد البشرية ليتم الانتقال مؤخرا إلى التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

---

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سابق ذكره**، ص06.

[2] محمد محمود أبو خشبة، **مرجع سبق ذكره**، ص59.

يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهو يهتم بالمورد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة.

تباينت وجهات نظر الباحثين في تحديدهم لمفهوم تسيير الموارد البشرية، فهناك من يعرفه بأنه: "التسيير المعني بتخطيط، وتنظيم، وتوظيف، وقيادة، ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهو المسؤول(أي التسيير)عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليته كالاستقطاب، والتوظيف والتدريب، والتطوير، والمكافأة ".

ونستخلص من ذلك أن تسيير الموارد البشرية يمكن المؤسسة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال : تخطيط واقعي للموارد البشرية، توظيف ملائم لها، تدريب دقيق، متابعة مستمرة وتطوير للموارد البشرية بهدف مواءمة الفرد مع وظيفته، كما يمثل نظاما لتسيير العنصر البشري باعتباره أحد أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التكيف الإيجابي للمؤسسة مع متغيرات البيئة التنافسية[1].

كما شهد حقل الموارد البشرية الكثير من الاجتهادات باختلف المدارس الفكرية التي انبثقت عنها أو السياقات التي سيقت منها ، فلو تصفحنا الكتب والمراجع المهتمة بهذا المجال سنجدها تحمل العديد من المسميات من بينها : إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الأفراد، إدارة الموظفين أو إدارة شؤون الموظفين، إدارة القوى العاملة او إدارة القوى البشررية .... ولعل مصطلح إدارة الموارد البشرية GRH هو من بين المفاهيم المتداولة بكثرة وهذا لحداثيته وشموليته وكذا عمق مدلوله.

ولعل في هذا الإطار يمكن أن نورد أهم المفاهيم التي مرت بها ادارة الموارد البشررية في حقل الإدارة في الجدول التالي:

[1] أحمد تي، **محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية**، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022-2023، ص03.

الجدول رقم (01): تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	إدارة المستخدمين L'administration du personnel	تسيير العلاقات الإنسانية Gestion des relations humaines	ادارة الموارد البشرية Gestion des ressources humaines
الفترة	1960-1910	1980-1960	منذ بداية 1980.....
تسمية المكلف بالوظيفة	مسؤول المستخدمين	مدير العلقات الإنسانية	مدير الموارد البشرية
نمط التنظيم	منبثق عن المدرسة التايلورية	متبثق عن مدرسة العلاقات الإنسانية	يتصف بالمرونة
أنماط التسيير المهيمنة	المحاسبة والتشريع، الضوابط واللوائح القانونية	الشؤون الاجتماعية: طرق وأساليب التفاوض مع النقابات والتكتلات العمالية، تعزيز الولاء...	الجوانب التقنية للعامل البشري: تطوير الكفاءات، تقييم الأداء...الخ
العنصر البشري	يد عاملة قابلة للتفاوض	عنصر يغلب عليه الطابع الانساني	عنصر استراتيجي ومورد خاص

المصدر: المهدي هتهات، **محاضرات في: إدارة الموارد البشرية** ، موجهة إلى: طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال وطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017-2018، ص13.

5- أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية :

هناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من فروع الإدارة، ومن بين هذه الأسباب:

✓التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، حيث بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية مما أدى إلى الحاجة الإدارة متخصصة ترعى وتحل مشاكل الموارد البشرية في المنشأة ؛

✓التوسع الكبير في التعليم أمام العاملين مما أدى إلى زيادة الوعي نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي والتعليمي، مما أدى للحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة للموارد البشرية ؛

✓زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية، مما أدى إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين لتجنب وقوع المنشأة في مشاكل مع الحكومة ؛

✓ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية؛

✓التطور الذي حدث في مجال التعليم والتدريب الإداري؛

✓التغير الذي حدث في مجال الفرص التعليمية في الماضي وتأثير ذلك على القوى العاملة؛

✓التغير الذي حدث في اتجاهات أصحاب المال وآرائهم اتجاه العاملين؛

✓التطورات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتي عاصرت القرن العشرين[1].

وقد عرف مفهوم إدارة الموارد البشرية تطورا ملحوظا عبر الأزمنة، إذ أضحى المنطق الأساسي في إدارة الموارد البشرية الجديدة يتلخص في ضرورة احترام الإنسان، واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها في مجال العمل الأنسب له، واعتباره شريك في العمل لا أجير، حيث يمكن توضيح الفرق في المفهوم المعاصر والتقليدي فيمايلي:

[1] عبد العزيز علي حسن، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، مصر: المكتبة العصرية، 2009، ص07.

الجدول رقم (02): الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية المعاصرة
اهتمت بالبناء المادي للإنسان، بقواه العضلية وبقدراته الجسمانية ومن ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام التي كلف بها، دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات	تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير، الإبتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات
ركزت على الجوانب المادية في العمل واهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وكذا تحسين البيئة المادية للعمل	تهتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية، تمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات
اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل	التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق نطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وروح الفريق

المصدر: فرج علي عمار نصر، البهلول ناصر المقدولي،" إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للإستثمارات بمدينة طرابلس- ليبيا-دراسة حالة"، **المجلة الدولية للأداء الاقتصادي**، المجلد 04 ، العدد 01 ، 2021 ، ص06

المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمة لما تحققه من أهداف مختلفة وفيمايلي عرض كل من أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

1-أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فيه ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز.

وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه، حيث يقول عالم الإدارة "**بيتر دراكر**" بهذا الصدد إن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز.

وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق ما يسمى بالميزة التنافسية للمؤسسات. وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال ما أظهرته نتائج البحوث والدراسات. إن الإدارة السليمة للموارد البشرية تؤدي إلى النتائج التالية:

- تحسين الانتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين.
- تزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع تعتمد على رأس المال البشري لديها[1].
- اهتمامها بالأفراد باعتبارهم المورد الرئيسي في المنظمة.
- وضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين[2].
- كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي[3].

2- أهداف إدارة الموارد البشرية.

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالية وتطوير المدراء تطويرا يلبي وعدائهم واحتياجات المنظمة ومن هذا يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى نوعين، هما المشاركة والفاعلية.

❖ فالمشاركة هي أول أنواع الأهداف ومعناها الحقيقي يكمن في استقطاب واختبار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسات، إذ قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل، ليختار من بين القوى العاملة المتوفرة ما يتناسب وأهداف إرادته يرافق عادة عملية إختيار الأفراد المشاركين التعريف عن المؤسسات. فقد يسمع أو يقرأ من هم في سوق العمل عن أساليب وطرق وشروط عملية الاختيار هذه.

❖ أما الفاعلية، فهي ثاني أنواع الأهداف والغاية منها جعل القوى العاملة، أي الموارد البشرية، تفجر ما يطلب منها بنجاح ومثابرة. وكما هو معروف، فإن الفاعلية مرتبطة إلى

---

[1] فيصل حسونة، **مرجع سابق ذكره**، ص 14.

[2] مجيد الكرخي، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2014، ص28.

[3] عبد الحكيم جربي، "أثر استراتيجية تنموية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة فرحات عباس سطيف،2012-2013، ص 08.

حد كبير بعناصر عدة أبرزها تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدهم بالمهارات والموارد الكفيلة بمساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب به[1].

وكذلك تسعى إدارة الموارد البشرية تحقيق أهداف أخرى نذكر منها:

- ❖ تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري، وكذا في العلاقات الانسانية لدى المديرين وتحقيق التأثير الإيجابي في سلوك العاملين.
- ❖ تحقيق الانسجام والترابط بين سياسات الأفراد من اختيار وتعيين ووصف الوظائف والأجور ...، وذلك بالشكل الذي يمكن من تحقيق الاستخدام الامثل للموارد البشرية[2].
- ❖ توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب والمتحفزة.
- ❖ زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن.
- ❖ إدارة وضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من المنظمة والموظف[3].

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها.

من خلال هذا المطلب سوف تعرض وظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها:

أولا: الوظائف:

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفي مايلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

1-تخطيط الموارد البشرية: ويتعلق هذا النشاط في تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة في المنظمة بالكم والنوع وفقا لطبيعة النشاطات المراد إنجازها في المنظمة[4] .

---

[1] حسن ابراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية**، بيروت: دار النهضة العربية ، 2002 ، ص21.

[2] أسامة كامل ومحمد الصيرفي، **إدارة الموارد البشرية**، البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشئون الجامعية ، 2002، ص 13.

[3] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص13.

[4] خضير كاظم حمود و ياسين كاسر الخرشي، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009 ، ص 31.

يعني النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة وهو من أبرز ما تتفاعل من خلالها المؤسسات مع محيطاتها الداخلية والخارجية[1]، داخليا يساعد التخطيط على تحديد حجم الموارد والتنبؤ بالحاجات والشواغر ليصار إلى توزيع الأفراد في الوقت المناسب والمكان المناسب والحجم المناسب. أما خارجيا، اذ يساعد التخطيط إدارة الأفراد على مواجهة التحديات والتطورات الطارئة والمستجدة، وذلك من خلال إعداد لجان متخصصة وفرق العمل الفاعلة، وتزويدها بالبرامج والمشاريع الكفيلة بصد التأثيرات المتأتية من المحيط الخارجي[2].

2- نظام الاختيار والتعيين: ويرتبط هذ النشاط بتحديد سبل الاختيار والتعيين للموظفين من خلال إجراء عمليات التعيين والاختبار والمقابلات والشروط اللازمة لذلك، وتعطي هذه الوظيفة جل اهتمامها للبحث عن الأفراد المؤهلين للعمل بالمنظمة واختيار من يصلح منهم من خلال الاختيار والمقابلات الشخصية[3]. والمراد من هذه الوظيفة هو العمالة، والتي لا يمكن أن تتم إلا في شروط الاختبار أو الانتقاء والتوظيف الفعلي وتثبيت الأفراد الذين تم اختيارهم في الوظائف الشاغرة.

3-تصميم نظام الأجور والحوافز: تعد وظيفة تحديد التعويضات والمكافات والمزايا العينية من الوظائف الأساسية والرئيسية الإدارة الموارد البشرية، إذ على أساسها يتم التحفيز المباشر وغير المباشر للموارد البشرية من أجل رفع روح الانتماء فيهم وزيادة ولائهم والتخفيف من حدة الصراعات السلبية فيما بينهم وبين المؤسسة[4]، وتم من خلال ذلك تصميم أنظمة الأجور المتعلقة بكل مستوى وظيفي معين، إضافة لتحديد الحوافز المادية والمعنوية على المستوى الفردي أو الجماعي للعاملين في المنظمة ووفقا للأداء المناط بهم[5] .

---

[1] فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص23.

[2] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص27.

[3] خضير كاظم حمود و ياسين كاسر الخرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص31.

[4] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص 28.

[5] وسيلة بن ساهل، **اختيار الموظفين**، الأردن: دار المناهج النشر والتوزيع، 2017، ص 35.

4-وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية: من خلال ذلك السعي باستمرار نحوى تحسين وتطوير المهارات لدى الأفراد العاملين في المنظمة من خلال وضع البرامج الكريبية والتطويرية الملائمة لهم وتشمل نشاطين فرعيين متكاملين وهما:

أ- التعليم والتدريب: يهدف هذا النشاط إلى تزويد الموارد البشرية بمعارف وإكسابهم مهارات جديدة تعمل على معالجة جوانب الضعف وتدعيم وتقوية جوانب القوة.

ب التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف ذات مستوى أعلى في المستقبل[1].

5-السلامة والصحة المهنية: ويراد بذلك كل ما يحفظ سلامة العاملين وأمنهم وسلامتهم.

6- وظيفة تنظيم علاقة العمل: وتهتم هذه الوظيفة بموضوعات الشكاوي والنزاعات والفصل من الخدمة والاستغناء من الخدمات وما إلى ذلك من القضايا التي تنظم العلاقات مع النقابات[2].

ثانيا: مداخل دراسة إدارة الموارد البشرية: هناك عدة مداخل لدراسة ادارة الموارد البشرية أهمها:

- **المدخل الاستراتيجي:** الذي يتناول الاستراتيجية أساسا لعمل المنظمة، والتي تستهل برؤية ورسالة المنظمة، ثم أهدافها الاستراتيجية، ودراسة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية، ثم اعداد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه.[3]

ويتضمن كذلك هذا المدخل ستة ركائز أساسية لابد من ادارة المنظمة من استيعابها وهي:

- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية.
- الاعتراف بأهمية تأثير المنافسة والطبيعة الحركية للموارد البشرية.
- التركيز على تحقيق رسالة المنظمة في الأمد الطويل.
- التركيز على وضع الاهداف والاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها .
- التعامل مع جميع العاملين الدائمين منهم والمؤقتين.

---

[1] خضير كاظم حمود و ياسين كاسر الخرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص31.

[2] وسيلة بن ساهل، **مرجع سبق ذكره**، ص37.

[3] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص23.

- تكامل الاستراتيجية العامة للمنظمة وبقية استراتيجيات الوظائف الأخرى.[1]

❖ **المدخل الإداري:** يركز هذا المدخل على دراسة العمليات الادارية للموارد البشرية، فيتناول أهداف الادارة وعمليات الاختبار والتعيين وتحليل الوظائف ويهتم بالتدريب وتنمية القدرات وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء الموارد البشرية ثم ينتقل الى الأجور والحوافز وخدمات الموظفين والسعي إلى تحقيق أمنهم ورعايهم.

❖ **مدخل النظم:** يعتبر نظام الموارد البشرية نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بمختلف الانظمة الفرعية الأخرى بالمنظمة، كنظام إدارة الانتاج والعمليات، ونظام التسويق وغيرها من الانظمة الفرعية الأخرى، وكلها تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي الخارجي للمنظمة، ومنه يدرس هذا المدخل الموارد البشرية من خلال عناصر النظام المعروفة' المدخلات المخرجات العمليات، والتغذية العكسية'.

❖ **مدخل المبادأة والمبادرة:** يعتمد هذا المدخل على حسن التوقع والرؤية للتحديات قبل ظهورها والاستعداد لمواجهتها، ووضع التصورات والخطط للتصدي لها ولهذا تتم تنمية الموارد البشرية واستمرار دراستها وتحليلها، وتوقع متطلباتها من خلال الفكر الاستراتيجي[2].

❖ **مدخل الموارد البشرية:** يولي هذا المدخل اهتمامه بالموظف كانسان من خلال دراسة حاجاته وتطويره وتنمية مهاراته، وتلبية متطلباته بالإضافة إلى دراسة المسائل السلوكية له، والعمل على إيجاد الحلول الناجحة عن تصرفاته السلوكية واهتماماته[3].

❖ **المدخل المركب:**

يجمع المدخل المركب بين أكثر من مدخل من المداخل السابقة، فالمنظمة تواجه التحديات المختلفة، وتهدف إلى وضع مكانة لها بين المنظمات الرائدة لابد من أن استعين بالمداخل السابقة في إطار متكامل.

ثالثا: نماذج إدارة الموارد البشرية: تجمع إدارة الموارد البشرية بن نموذجين أساسيين هما:

---

[1] مؤيد سعيد السالم، وعادل حرحوش صالح، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان: دار الكتاب العالمي، 2009، ص13.

[2] يوسف حجيم الطائي، وهاشم فوزي العبادي، **ادارة الموارد البشرية: قضايا معاصرة في الفكر الإداري**، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2015، ص37.

[3] مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سبق ذكره**، ص24.

❖ **النموذج الصلب لإدارة الموارد البشرية:** وفقا لهذا النموذج يجب أن تكون استراتيجيات إدارة الموارد البشرية محققة للميزة التنافسية وموجهة نحو التركيز على التنافس والتكامل بين أنشطة وأنظمة إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها، لذا يكون التركيز على إدارة ومراقبة الموظفين والنظر إليهم كعنصر يجب إدارته على غرار عناصر الإنتاج وأن يتم جلب العنصر البشري وتطويره وتفعيله بأقل تكاليف ممكنة بالاستعانة بالمنهج العقلاني.

❖ **النموذج المرن:** يركز على الاتصال والتحفيز والقيادة ومعاملة المورد البشري كمصدر للميزة التنافسية وكأصول ذات قيمة، ويركز هذا النموذج كذلك على تعزيز مستوى الرضا والولاء التنظيمي لدى الأفراد وضرورة إيجاد القادة لبيئة عمل تركز على تطوير الأفراد والحرص على الحصول على عمالة تتميز بالمرونة والإبداع مع الأخذ بعين الاعتبار بالجانب الإنساني[1].

رابعا–التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية:

تشهد البيئة العالمية المعاصرة تغيرات سريعة و مستمرة تميزت بانفتاح الأسواق وارتفاع حدة المنافسة وتطورات شملت مختلف المجالات :السياسية والاجتماعية والاقتصادية والقانونية مما جعل المنظمات مجبرة على التركيز على تهيئة المورد البشري وتنميته ليكون فعالا لمواجهة التحديات والرهانات الجديدة التي تواجه المنظمات المعاصرة، والاهتمام الكبير بإدارة الأعمال الدولية التي تواجه مشكلة جذب المورد البشري المؤهل للعمل في فروعها الخارجية طالما أصبح الواقع يفرض عليها العمل من إدارة موارد بشرية محلية إلى إدارة عالمية تحمل في مضمونها خصوصيات معينة، تواجه الإدارة والمديرين مستقبلا تحديات كثيرة، وتأتي البيئية في الدرجة الأولى، والتي يمكن أن تؤثر في طبيعة العملية الإدارية، لأنه مثلما تتغير البيئة تتغير الممارسات الإدارية، وبالتالي فإن هذه التحديات تشكل ضغوطا وتهديدات يجب على المنظمات أن تتعامل معها بجدية وحكمة وعليه نذكر أهم التحديات التي أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية والمنظمات المعاصرة والحديثة:

[1] تبرورت علال، "مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03 ، 2016 - 2015 ، ص ص 32-33.

➢ **إدارة الجودة الشاملة** بعد منتصف القرن العشرين انتشر تطبيق إدارة الجودة الشاملة وصاحب ذلك ظهور مفاهيم جديدة كاندماج العاملين وتمكين العاملين والتحسين المستمر، تحقيق رضا المستهلكين أكد بلا شك على الأهمية التي أولتها المنظمات الإنسانية للفرد العامل بحيث يسرت أمامه سبل الإسهام في مختلف مجالات التحسين والتطوير المستمر من أجل إطلاق قدراته وقابلياته في مختلف المسارات الإدارية والتنظيمية والفنية.

➢ **التحديات العولمة التنافسية**: لقد أسهمت العولمة توسع شامل في الأسواق العالمية بحيث أصبيح المجتمع الإنساني قرية صغيرة تستطيع من خلال ثواني أن تتعامل مع مختلف المنظمات وتحصل على مختلف البدائل السلعية المعروضة وكذلك التعامل مع مختلف الثقافات الإنسانية حيث أن سبل الحصول على القوى البشرية واختيارهم خضعت للعديد من الاعتبارات التي نصت عليها الاتفاقات والمعايير الدولية ومعايير العمل السائد، وهذا ما جعل سبل التعامل مع العاملين خاضعا للعديد من التشريعات والقوانين الا على الأصعدة المحلية فحسب وإنما الدولية (العالمية) أيضا، كما أن التنافسية المستخدمة بين الشركات متعددة الجنسية جعلت من سبل اختيار العاملين خاضع للعديد من الآثار والمتغيرات التشريعية المختلفة[1].

➢ **التحديات التكنولوجيا**: التطور التكنولوجي الذي أستتبع اجراءات تغييرات في الهيكل التنظيمية والبناء التنظيمي للمنظمات.

– ضرورة وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية والتي تعد جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة.

– الازدياد المضطرد في أعداد العاملين في المنظمات وبروز الشركات المتعددة الجنسية.

–تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وخاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات وإجراء المقابلات[2].

[1] خضير كاظم حمود وياسين كاسر الخرشي، **مرجع سبق ذكره**، ص25.

[2] محفوظ أحمد جودة، **مرجع سابق ذكره**، ص 43.

المبحث الثاني: بعض المداخل المقترحة لتطوير أداء الموارد البشرية:

لم تعد دراسات الموارد البشرية قاصرة فحسب على مجالات الاستقطاب والاختيار والتعيين ومسائل التدريب والحوافز المادية وتقييم الأداء والترقي وسياسات إنهاء الخدمة، صحيح أن تطوير سياسات الموارد البشرية يستدعي البحث الدائم والدؤوب والمستمر عن كل ما هو جديد في مجالات وأساليب استقطاب المورد البشري وتدريبه، غير أن الكثير من الممارسات الإدارية في عالم اليوم قد تؤثر إما سلباً أو إيجاباً على مجمل أداءات الموارد البشرية العاملة على اختلاف المستويات الإدارية، ومن ثم قد تثور العديد من العوامل والمؤثرات التنظيمية والسلوكية التي قد تحد كثيراً من فاعلية الأداء التنظيمي للموارد البشرية.

المطلب الأول: محددات إدارة الموارد البشرية

تتطلب الإدارة الفعالة للموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي الإلمام بتطبيق عدد من المداخل التطويرية لرفع كفاءة هذا المورد إلى جانب السيطرة على عدد من المحددات الحاكمة لنشاط المورد البشري قُبُلاً، إذ لابد من فتح المجال وتهيئة السبيل أولاً أمام أية محاولة للإصلاح أو التطوير لاسيما فيما يتعلق بإدارة المورد البشري. انطلاقاً مما سبق، يمكن القول بأن النظرة الإستراتيجية لتطوير أداء الموارد البشرية بالمنظمات هو أمر يستدعي ليس فقط الإلمام الوافي بالمحددات الفنية المتعلقة بأساليب الاستقطاب والاختيار والتعيين، بل هي مسالة تتعدى ذلك بكثير لتأخذ في الحسبان العديد من العوامل والمحددات المؤثرة على كفاءة وأداء المورد البشري على الأجلين القصير والبعيد، ويمكن بيان ذلك على النحو التالي:

1-فمن حيث المحددات التنظيمية على مستوى المنظمة ككل :

تتأثر ممارسات الموارد البشرية على أرض الواقع إلى حد كبير بالعديد من المتغيرات، فعلى سبيل المثال يلعب المتغير القيادي دوراً كبيراً في التأثير على أداء الموارد البشرية مهما كانت درجة كفاءة المورد البشري العامل وحسن اختياره، فالأسلوب القيادي الذي يتفاعل من خلاله الرئيس مع المرؤوسين كفيل بدفع كفاءة الأداء إما للأمام أو للخلف وفقاً لدرجة التمكين التييتيحها القائد لمرؤسيه، ودرجة مشاركتهم في صنع القرارات الإدارية، تشارك الخبرات والمعارف

الإدارية معهم، خلق قادة صف ثان منهم، سمات القائد وخصائصه النفسية والعقلية والذهنية، أسلوبه في التعامل من حيث السلطوية والمركزية الشديدة أو الديمقراطية واللامركزية، حرصه على العدالة التنظيمية وإحساس المورد البشري بالرضا والمواطنة التنظيمية، الطبيعة الكاريزمية التي يتحلى بها القائد من عدمه، قوة الشخصية، السمة الإنسانية، حسن تفاعله مع التنظيم غير الرسمي الموجود بالمنظمة، القيادة التحويلية الداعمة للتغيير وأسلوب إدارتها للتغيير وفرضها لسياسات التطوير والمبادأة بها مع الأخذ في الحسبان العوامل المعوقة له لاسيما أصحاب المصلحة من الموارد البشرية العاملة بالمنظمة.

كما يتأثر أداء المورد البشري بالمناخ التنظيمي السائد بالمنظمة ونوع البيئة المادية والفيزيائية التي يباشر بها أعماله ومهامه، فإذا ما كان المناخ التنظيمي مواتي قدر الإمكان لأداء الأعمال والأنشطة كلما كانت إنتاجية المورد البشري أعلى وأفضل، خاصة من حيث طبيعة النشاط الذي يؤديه المورد البشري من حيث كونه نشاط إنتاجي ميكانيكي روتيني متكرر أم نشاط ذهني يتطلب أعلى درجات التركيز العقلي والإبداع كالصناعات الإلكترونية والمخطوطات والتصاميم الفنية، كذلك درجة تناسب الظروف البيئية التنظيمية مع الخلفية الاجتماعية والثقافية والحضارية والتعليمية التي ينحدر منها المورد البشري تلعب دوراً كبيرا من حيث درجة انسجامه مع طبيعة مهنته.[1]

يشير مفهوم الثقافة التنظيمية إلى جملة الخبرات والمفاهيم والاعتقادات والعادات والتقاليد والقيم التي تسود بيئة العمل التنظيمية، وهي بطبيعة الحال يفترض أن تكون صورة مصغرة من ثقافة المجتمع ككل، غير أنها تضيف إلى ذاتها بعض الملامح واللمسات الخاصة التي تجعلها سمة مميزة لجوهر المنظمة السائدة بها تميزاً لها عن سائر المنظمات الأخرى المنافسة أو القريبة الشبه بها على الأقل من حيث النشاط، ومن ثم يكون على إدارة الموارد البشرية أن تبذل بعض الجهود من أجل التنشئة التنظيمية السليمة للمورد البشري حديث العهد بها لضمان استيعابه بشكل كامل للثقافة التنظيمية الجديدة التي يفترض به أن يتشبع بها على نحو ينسجم مع خلفياته الثقافية والحضارية والاجتماعية لاسيما في حالة الكيانات التنظيمية متعددة الجنسيات، ليس

[1] حسن عبد المطلب العلواني، **محاضرات في نظرية التنظيم الإداري**، ألقيت على طلاب ماجستير ودكتوراه الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الفصل الدراسي الأول، 2007-2008.

هذه فحسب بل ضرورة الموائمة بين ثقافة المورد البشري الحالية بالمنظمة التي يلتحق بالعمل بها للمرة الأولى من ناحية، وبين الثقافة التنظيمية التي سبق أن تشبع بها حال عمله في منظمات أخرى سابقة قبل التحاقه ببيئة العمل الجديدة بمتغيراتها المستحدثة، ويزداد الأمر تعقيداً إذا ما صادف أن المؤثرات البيئية والثقافية التي شابت خبرات المورد البشري سابقاً بالمنظمات سابق العمل بها هي أكثر تقدماً وحنكة من تلك المؤثرات للبيئة التنظيمية الجديدة، من هنا يكون التحدي أكبر أمام إدارة الموارد البشرية أن تقلص من حجم تلك الفجوة المحتملة بين السياقين التنظيميين قديماً وحديثاً، بل أن الثقافة التنظيمية الواحدة للمكان الواحد قد تكون عرضة للتغير بين الحين والآخر لكن ذلك قد يستغرق سنوات طويلة، فلا يكاد يشعر بهذه الفجوة إلا الموارد البشرية ذات الأعمار السنية الكبيرة من ذوي الخبرات، وهنا يلعب عامل الزمن والعمر دوره في التأثير على هذه المسألة إما بالسلب أو بالإيجاب.

أما من حيث الحديث عن برامج التغيير والتطوير التنظيمي وحركات الإصلاح الإداري على مستوى المنظمة، فعادة ما تأتي مبادرة الإصلاح والتغيير التنظيمي من القمة، ومن ثم تثور العديد من الاحتمالات والسيناريوهات حول مدى قبول المورد البشري ودعمه لحركات التغيير التنظيمي من عدمه، وهنا يظهر البعد الأخلاقي الحاكم لأداء المورد البشري العامل، فمنهم من يكون لديه دوافعه الخاصة لمقاومة التغيير حرصاً على بقاء أوضاع تنظيمية بعينها دون تغيير حفاظاً على مصالحه الشخصية، ومنهم من يتمتع بحس أخلاقي عالي ينعكس بالتبعية على أدائه فيندفع للمشاركة بجدية في عملية التغيير والإصلاح ويقوم بالتعديل في أدائه على هذا الأساس، بل ومنهم من يباديء بطرح رؤى الإصلاح والتغيير على مسامع القيادة الإدارية أملاً في التطوير ورفع كفاءة الأداء، وفي كل الأحوال ربما يكون من الحكمة بمكان أن تعمل القيادة الإدارية على إشراك الموارد البشرية العاملة في فعاليات التطوير والتغيير تخطيطاً وتنفيذاً لضمان تقليل حدة المقاومة المتوقعة وانحسارها في أضيق نطاق ممكن.

كما تلعب محددات الاتصال التنظيمي والحجم دوراً كبيرا في التأثير على كفاءة أداء المورد البشري، فمع زيادة الحجم التنظيمي تبرز الحاجة لوسائل وقنوات اتصالية جيدة على درجة عالية من الوضوح والدقة تلافياً لعوامل التشويه سواء المتعمد أو غير المقصود لمحتويات المواد الاتصالية التي يتم نقلها عبر قنوات الاتصال المختلفة سواء كانت تعليمات أو قرارات جديدة أو فتاوى

إدارية أو أوامر واجبة النفاذ، فكلما قلت أعداد القنوات التي تنتقل عبرها الرسالة كلما كان أفضل خاصة في سياق المنظمات ذات الحجم الكبير، وبالتالي مهما بلغت كفاءة المورد البشري فإنه لو تم تشويه قنوات الاتصال بما تحتويه من مواد اتصالية من طرف إلى طرف آخر سواء كان رئيس أو مرؤوس في شكل اتصال رأسي من وإلى أو حتى بين مرؤوس وزميله في شكل اتصال أفقي، أدى ذلك بالتبعية إلى الإخلال بواجبات العمل نتيجة خلل ما في وسيلة الاتصال من طرف مرسِل، وآخر مرسَل إليه.[1]

2-محددات فنية متخصصة تحكم نشاط وأداء الموارد البشرية:

تسعى المنظمات على اختلاف أنواعها لاستقطاب واستمالة واختيار أفضل عناصر الموارد البشرية العاملة في المجال ذات التخصص الذي تباشره المنظمة، وذلك من خلال آليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقييم الأداء التي تتبعها إدارات الموارد البشرية، ومع تقدم الفن الإنتاجي والعامل التكنولوجي وزيادة حدة المنافسة وزيادة درجة التعقيد والتخصص الفني في النشاط الإنتاجي الصناعي لاسيما بمجالات الصناعات المتقدمة ذات التقنيات العالية، ومع تقدم آليات التسويق والترويج للمنتجات وفتح أسواق جديدة وتغير الذوق العام للمستهلك، مع تحكم العديد من العوامل الاقتصادية كحجم الطلب والعرض سواء من السلع والمنتجات من ناحية أو من حيث طلب وعرض العمالة من الموارد البشرية وتغيرات الأسعار ومستويات الأجور وموجات التضخم، وسط كل هذه المتغيرات والتحديات المتعاظمة، تجد إدارة الموارد البشرية نفسها أمام تحديات جسام تفرض عليها مواكبة كل هذه التغيرات و وضعها في حسبانها حال الشروع في التخطيط لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً، مما يفرض عليها اتباع أساليب وطرق وآليات غير تقليدية في سبيل استمالة واختيار أفضل العناصر من الموارد البشرية الموهوبة ذات القدرة على العطاء المتواصل بما يحقق ميزة تنافسية ملموسة النتائج لمنظماتها التي تعمل على خدمتها.

مما سبق، فإن الوظائف التقليدية التي تباشرها الإدارات المعاصرة للموارد البشرية في منظمات الأعمال تتمثل في كل من:

---

[1] **المرجع نفسه.**

– استقطاب واختيار وتعيين القوة العاملة وتدبير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كماً ونوعاً.

– تطوير الهيكل الوظيفي للموارد البشرية باستمرار تماشياً مع التطورات المتلاحقة في بيئة العمل.

– تنمية مهارات العاملين وتصميم برامج التدريب.

– وضع سياسات التحفيز المادي والمعنوي.

– صيانة القوى العاملة من الموارد البشرية من خلال إشباع احتياجاتهم الإنسانية والاجتماعية.

– متابعة تقدم العاملين والتقييم المستمر لبداء.

– إجراء بحوث التطوير المستمر لممارسات وسياسات الموارد البشرية.

أما عن التصور الجديد لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية وفقاً للاتجاهات المستقبلية كما حددها بعض المتخصصين في هذا المجال فهي تتمثل في ما يلي:

– تبني مدخل التعلم التنظيمي المستمر كآلية لرفع كفاءة أداء المورد البشري.

– غرس القيم الإنسانية النبيلة بشكل مستمر في نفوس العاملين بما يحد من عوارض اختلال الشخصية.

– الاهتمام المستمر بتقوية شخصية العامل من الموارد البشرية وصولاً لدرجة كافية من النضج خاصة مع الأعمار الصغيرة والشابة نسبياً.

– الحث المستمر على الابتكار والإبداع بممارسة أنماط التفكير خارج الصندوق مع الإثابة الملموسة الداعمة لهذا الغرض.

– نشر أفكار وأساليب إدارية جديدة تقوم على أساس الإدارة بالأهداف والإدارة بالنتائج.

– نشر ثقافة إدارة الوقت كمورد غير قابل للتعويض.

– تعزيز قيم الأمان الوظيفي لدى المورد البشري من خلال التفكير في آليات عملية جديدة تدعم هذا الغرض لاسيما بوظائف القطاع الخاص لزيادة الإقبال عليها والتخلى عن فكرة ثقافة الميري "التقليدية[1].

3-من حيث المحددات السلوكية على المستوى الفردي:

فهي بطبيعة الحال تتسم بكونها عوامل ومحددات نابعة بشكل مباشر وذاتي من عمق شخصية المورد البشري العامل بالمنظمة، فعوامل وسمات الشخصية من ذكاء وقوة ونزاهة وسرعة بديهة، والتحلي بالأمانة والالتزام الحرفي بالمواثيق الأخلاقية الحاكمة للنشاط التنظيمي وما عاصرته الشخصية الفردية من عوامل تتصل بالتنشئة الأسرية والخلفية الاجتماعية والبيئية والثقافية والتعليمية التي تميز المورد البشري هي كلها عوامل من شأنها ان تتحكم في كفاءة المورد البشري لأطول مدة ممكنة طيلة سنوات عمله بالمنظمة الواحدة، فقد يجتاز المورد البشري سلاسل طويلة من الاختبارات التنافسية للالتحاق بوظيفة ما عامة أو خاصة، ومن ثم تظهر عليه بوادر الحماسة والتفوق والأمانة التنظيمية وحرفية الأداء خلال سنوات عمله الأولى بالمنظمة، غير أنه ربما يصادف أداؤه عوامل الضعف أو القصور أو التراخي والإهمال واللامبالاة خلال سنوات عمله اللاحقة بالمنظمة حتى أنها قد تصل في بعض الحالات إلى ارتكاب جرائم أخلاقية، فقد يعزى هذا السلوك التنظيمي المنحرف إلى بعض العوامل التي تتصل بعوامل الشخصية أو التنشئة والتربية أو التمتع بالوازع الأخلاقي والديني من عدمه لدى الشخص، مما يخرجه من دائرة الاحترافية إلى دائرة الانحراف الوظيفي، لهذا دأبت العديد من المنظمات على مسألة التحري عن الخلفية الاجتماعية والأخلاقية للموارد البشرية المرشحة لشغل وظائف بعينها لاسيما بالقطاع الحكومي لبعض الأنماط الوظيفية خاصة ذات الطبيعة الحساسة منها، كما أن العديد من قوانين الخدمة المدنية حول العالم تشترط ضمن شروط التعيين أن يكون المورد البشري حسن السيرة والسمعة وأن يقدم من المستندات ما يفيد ذلك ضمن مسوغات التعيين، كذلك الحال في بيئة الأعمال.

---

[1] علي محمد عبد الوهاب، " إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، **بحث مقدم إلى اجتماع استشاري تنمية الإدارة العامة والمالية العامة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا، منظمة الأمم المتحدة** ، في الفترة من 1-3 يوليو 2003، بيروت، لبنان ، ص ص09-13.

كما تلعب عوامل كالتنظيم غير الرسمي وعلاقات العمل والشللية وجماعات الصداقة والروابط الإنسانية دوراً كبيراً في التأثير على مجمل أداء الموارد البشرية العاملة بشكل واضح خاصة لدى وجود بوادر للصراعات التنظيمية ووجود تكتلات وأحلاف بين جماعات تنظيمية بعينها في مواجهة جماعات أخرى سعياً للدفاع عن مصالح كل منها والاستحواز على أكبر قدر ممكن من الموارد والمزايا المادية أو للحفاظ على أوضاع قائمة دون تغيير، وعلى هذا فمهما بلغت كفاءة الموارد البشرية من احترافية ومهنية ومهارات عملية وفنية ملموسة، فإن كل هذه المزايا التنافسية تتضائل قيمتها كثيراً وتضمحل أمام موجات الصراع التنظيمي وسيادة جو من الكراهية التنظيمية بين الأفراد وغياب التعامل والثقة التنظيمية سواء بين الأفراد والوحدات بعضها البعض من جانب، أو حتى بينها وبين المتغير القيادي في اتجاه رأسي من ناحية أخرى، فهي في محصلة الأمر ممارسات شديدة الخطورة تهدد بتحويل بيئة الموارد البشرية العاملة من بيئة جاذبة للكفاءات إلى بيئة طاردة لها مهما بلغت حجم المزايا المادية من أجور وأنظمة حوافز مادية مرتفعة مقارنة بمنظمات أخرى، من هنا تتضح خطورة هذه المحددات السلوكية على المستوى الجزئي(الفرد الواحد) بقيمه وإدراكاته للسياق المحيط به وعلاقاته بأقرانه ورؤسائه، فإذا ما ساءت هذه المحددات وسارت في غير الاتجاه المنشود، باتت تهدد استقرار المنظمة وبالتالي يصبح انهيارها وشيكاً إن آجلاً أو عاجلاً فهذا يتوقف على درجة حِدة هذه العوامل والمتغيرات انطلاقاً من أن الفرد العامل هو اللبنة الأولى للوحدات والأقسام الإدارية، وهذه الأخير هي اللبنة الأكبر حجماً التي تتألف منها المنظمة ككل، فإذا صلح(الجزء) ممثلاً في الفرد، صلح معها(الكل) ممثلاً في المنظمة، والعكس صحيح.[1]

المطلب الثاني: الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في إدارة الموارد البشرية:

مما لا شك فيه أن أي مؤسسة لها أهداف مسطرة تسعى لتحقيقها وهذا بالاعتماد على كل مقوماتها المادية والبشرية ومما لا شك فيه فان العنصر البشري هو الأكثر اعتمادا باعتباره المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها، وإدارة الموارد البشرية تعتبر الإدارة المثلى في تخطيط الموارد البشرية من خلال القيام بشتى العمليات من استقطاب واختيار وتعيين وتدريب بغية الوصول إلى الهدف، وهذا ما جعل اتجاهين أساسيين يبرزان في النصف الثاني من القرن

[1] حسن عبد المطلب العلواني، **مرجع سابق ذكره**.

الماضي، هذان الاتجاهان تناولا ودرسا الموارد البشرية، هما المدرسة العلمية ومدرسة العلاقات الإنسانية، هذان الاتجاهان اللذان حافظا على أفكارهما الأساسية رغم ما طرا عليهما من التطورات الحديثة.

لم يجري التطور في الأفكار السابقة في العالم مجرد. وإنما هي محيط اقتصادي واجتماعي متغير، حيث عرفت المؤسسة تطورات عديدة فقبل الحرب العالمية الثانية كان معيار المردودية المالية الدليل على صحة المؤسسة والميزان الاقتصادي وأسلوب القياس المثالي، كما أن الاقتصاد كان يحتاج إلى يد عاملة كثيرة وكانت غالبيتها من الأرياف دون أي عرف أو تقاليد صناعية، ودون أي تطبيق تقني، مما دفع بالتايلورية إلى تقسيم المهام ثم تلتها نظرية العلاقات الإنسانية لتأتي بعدها نظريات أخرى ساهمت ولو بالقليل في تنظيم الحياة الصناعية.

أولا: مدرسة الإدارة العلمية:

إن بداية الحركة العلمية مقترن باسم – **فريديريك تايلور–** حيث يعتبر المنظر الأساسي والرئيسي لأفكار هذه الحركة، ولقد اهتم تايلور بالإنتاج بأقصى حد ممكن، من خلال مجموعة العمل التي يشرف عليها. فلم يكن مرتاحا لنظام الأجر حسب القطعة لاعتقاده أن هذا النظام عمله لا يقوم على تقدير سليم لطاقة العمل الإنتاجية بل مبني على سجلات عمل سابقة . وتميز سنة 1898 بداية تجاربه المشهورة في مجالات رفع الكتل المعدنية وقطع المعادن، ومن نتائج دراسته بإمكان الإدارة أن تكون علما له قوانين ومبادئه، وأن الادارة العلمية ثورة ذهبية لأنها طريق لمواجهة مشاكل الإدارة اليومية. وقد بين أن الإدارة مسؤولة عن اختيار العاملين وتدريبهم على كيفية أداء العامل بدلا من ترك المسؤولية لهم ، إلا أن الإدارة العلمية تجاهلت العامل الإنساني ونظرت إلى الإنسان نظرة ميكانيكية إلا أن مولد إدارة الموارد البشرية قد يرتبط بظهور الحركة الإدارة العلمية وما لعبته من دور في معالجة مشكلة العاملين التي أخذت تظهر كمشكلة اجتماعية.

أما –**فايول** – فقد بين أن العمليات الإدارية لا تتم من قبل مصلحة مختصة، حيث يمكن للعمال المشاركة أيضا في العملية الإدارية، ولقد وضع فايول أربعة عشر مبدءا للإدارة كما اهتم كثيرا بعيدا تقسيم العمل ومبادى تسيير الموارد البشرية تحت أشكال الاستقرار والمبادرة والاتحاد

أو روح الجماعة، كما يجب أن يتلقى المرؤوس أوامره من رئيس واحد وإن السلطة تتركز حول الرئيس مثله في ذلك مثل تايلور[1].

ثانيا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

على أنقاض الأفكار السابقة التي جعلت من الإنسان العامل جزء كباقي الأجزاء الأخرى المكونة للهيكل التنظيمي للمؤسسات الصناعية ، ظهر فكر موازي جعل من هذا الإنسان المحور الرئيسي لكل تحليلاته للعمل ومشاكل التنظيم ، ومن الرواد الأوائل لهذا الاتجاه نجد الاسترالي – **التون مايو**– الذي قام بسلسة من الدراسات والتجارب الميدانية من أجل إثبات أن العوامل المادية وحدها لا يؤدي إلى الزيادة في الإنتاج ولا إلى تحسينه ومن أهم دراساته – دراسة هاوثورن الشهيرة – التي أجريت بمصانع " ويسترن الكتريك " وقد كانت هذه الدراسات تهدف في البداية إلى دراسة الظروف الفيزيقية للعمل وعلاقتها بالإنتاج، ثم تحولت اهتماماته لدراسة العوامل الاجتماعية المحددة للسلوك التنظيمي، وقد خلصت الدراسات إلى نتيجة هامة وهي ضرورة البحث الدائم عن تغير اتجاهات العمال وسلوكهم[2]، ومن جهة ثانية فقد ركزت على مجموعة من الأبعاد كالمؤسسة وهي عبارة عن بناء اجتماعي يؤدي إلى تحقيق أهداف اجتماعية، وكما ركز على الشكل غير الرسمي للمؤسسة، وكذا الاهتمام بالقادة من حيث الاختيار والإعداد والتدريب إلى جانبها على الرجل الاجتماعي بدل الاقتصادي وان إشباع الحاجات الخاصة بالتنظيم غير الرسمي سيؤدي إلى تحقيق أهداف التنظيم الرسمي تلقائيا. ولقد دفعت هذه النتائج التون مايو إلى صياغة فلسفة عامة حلل من خلالها مشكلات الحضارة الصناعية الحديثة . وأن حل هذه المشكلات هو ظهور مجتمع جديد.

كما أن اتجاه – **مايو** – عكس بصورة دقيقة الوضع العام الذي كان سائدا في المجتمعات والتنظيمات الاقتصادية في أوربا وأمريكا، إلا أن النتائج التي توصل إليها الفريق الباحث لم تسلم بدوره من النقد، فقد ذهب البعض إلى أن تجارب – وسترن لم تكشف لنا عن ظواهر جديدة لكن هذا النقد لم يؤخذ في الحسبان، كما أن هذه الدراسات كشفت لنا بشكل علمي ولأول

[1] منير نوري، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص ص 51-53.

[2] صالح بن نوار، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، الجزائر: مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، 2006، ص 150.

مرة عن وجود ما أصبح يسمى باسم " التنظيم غير الرسمي" للعمل وتأثير الجماعة على سلوكيات العمال والإنتاج. ولقد جاءت هذه النتائج بعد استخدام فريق البحث لأداتي المقابلة والملاحظة التي ساعدت على كشف أمور أخرى (الحوافز المعنوية وأهميتها نمط الإشراف والعلاقات الحسنة على مردود العامل)، حيث أصبح هناك تأكيد على النواحي الإنسانية التي أصبح على المديرين والمشرفين إعطائها مزيدا من الاهتمام.[1]

ثالثا : مدخل الموارد البشرية:

بينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطور المستمر لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصرة، وما تتيحه من إمكانيات وتفوضه من تحديات. حيث يشمل التطور المستمر كل مجالات النشاط بما فيها وأهمها نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم. حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة إلى التركيز على قضايا الحاضر واستثمار انجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال. فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الافراد.

ويمكن القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي من أهمها: العولمة والتي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية وكذلك مفهوم التحدي والرؤية الشاملة من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها، وكذا دورة الحياة والمحركات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة .[2]

المطلب الثالث: الاتجاهات المعاصرة في إدارة الموارد البشرية:

ركزنا في المطلب السابق على دراسة وتحليل عدد من المحددات التنظيمية المؤثرة على أداء الموارد البشرية، حيث اتضح أن السيطرة على أكبر قدر ممكن من هذه العوامل هو أمر ضروري

---

[1] **المرجع نفسه**، ص152.

[2] السعيد بن يمينة، "فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل- دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للانشاءات فرع الجزائر للاسمنت"، **مرجع سابق ذكره**، ص82.

لنجاح وفاعلية سياسات الموارد البشرية من ناحية وبرامج الإصلاح والتطوير من ناحية أخرى، بمعية الوصول لأفضل معدل أداء ممكن، صحيح أنه يصعب عملياً السيطرة على كافة العوامل والعمليات سالفة الذكر بنسبة 100 % سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، إلا أنه يمكن القول بأنه هناك ثمة علاقة طردية تحكم الرابطة بين محددات الأداء للمورد البشري وبين مداخل تطويره، فكلما وصلت المنظمة لدرجة مرضية من ضبط محددات الأداء، كلما جاءت جهود الإصلاح والتطوير لسياسات وممارسات الموارد البشرية بنتائج أفضل.

فقط يبقى على المنظمة أن تحدد بدقة ما يتماشى مع حالتها من مداخل تطويرية لعناصر مواردها البشرية بما يتوائم مع طبيعة النشاط والمهام والغرض الذي أنشات المنظمة من أجله، يستوي في ذلك أن تكون منظمات عامة أو خاصة، من منطلق أن أدبيات مجال الموارد البشرية ونظرية الإدارة تزخر دائماً بالعديد من الآليات والمداخل العملية والمفاهيم المستحدثة التي يمكن الاستعانة بها تحقيقاً لهذا الغرض.

وبناءاً عليه، نقترح عدداً من المداخل بهدف تطوير أداء المورد البشري.

إطار مقترح لتطوير وتعزيز كفاءة أداء الموارد البشرية بالمنظمات العامة والخاصة منطلقين من القاعدة الموالية:

رفع كفاءة الأداء التنظيمي / رفع معدلات الإنتاجية / زيادة القدرات التنافسية / توسع النشاط/ تعاظم الربح فى الأجلين القريب و البعيد / بقاء المنظمة

1–مدخل التعلم التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية:

يأتي مفهوم التعلم التنظيمي Organizational Learning ضمن دراسات السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص في الأدبيات الغربية، وهو من المداخل التطويرية ذات الاستمرارية التي تدفع في اتجاه تطوير الأداء ليس فقط على مستوى المنظمات والمؤسسات على اختلاف أطيافها، وإنما على مستوى أداء الأفراد بالمنظمات العامة والخاصة على حد سواء، فما أداء المنظمات الكلي في المحصلة النهائية إلا نتاجاً لسلسلة طويلة من الجهود الفردية المبذولة.

تعتمد الفكرة الأساسية التي يقوم عليها مفهوم التعلم التنظيمي على أساس تبادل الخبرات والأفكار وأساليب العمل والمعلومات والمعارف سواء الصريحة أو الظاهرة منها أو حتى الضمنية فيما بين الأفراد وبعضهم البعض أو حتى على مستوى جماعات العمل على مستوى الوحدات الإدارية الفاعلة بالمنظمة وذلك في إطار تفاعلي تشاركي بيني وإيجابي إنساني مشترك بهدف تعزيز وتقوية أواصر العلاقات التنظيمية بين الأفراد إلى جانب تدعيم المهارات الفكرية والعقلية للافراد والجماعات، وهو ما يبدو في فحواه أو مضمونه العام وثيق الصلة بتطوير أداء المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أشكالها سواء عامة أو خاصة أو غير حكومية[1].

2- الربط بين مدخل رأس المال البشري كأحد أدوات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحقيقاً للميزة التنافسية المستدامة:

إطار العمل الحكومي تختلف عن نظرة قطاع الأعمال، حيث تتحكم نوعية الأنشطة والأعمال التي تؤديها أو تتخصص بها هذه النوعية من المنظمات في النظرة للمورد البشري، حيث تختلف فيما لو كانت تتخصص المنظمة في أعمال ومنتجات روتينية تقليدية عن المنظمات المتخصصة في الصناعات التكنولوجية الدقيقة كالصناعات الإلكترونية مثلاً، لكن في كل الأحوال لا يسعنا سوى التسليم بأن المورد البشري هو في المحصلة جوهر مفهوم رأس المال البشري Human Capital وهذه هي النظرة الإستراتيجية التي دأبت عليها كبريات المنظمات العاملة في البيئة الغربية كمؤسسة جوجل على سبيل المثال، خاصة مع زيادة حدة المنافسة فيما بين المنظمات مع تصاعد وتيرة الإنتاج الاقتصادي وتغير الذوق العام ومستويات التنافسية.

لهذا السبب تنظر الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية إلى مفهوم رأس المال البشري على أنه أحد المداخل الرئيسية لمتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما يحقق الميزة التنافسية المستدامة لهذه المنظمات، ليس فقط تدعيماً للتنافسية بين المنظمات المتخصصة في نفس النشاط، بل أن مفهوم الميزة التنافسية المستدامة لرأس المال البشري بالمنظمات يكتسب

---

[1] Irina V. Popova-Nowak and Maria Cseh, The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective, **Human Resource Development Review**,2015, Vol. 14(3) , p. 302.

أهميته من كونه مصدرا للتخطيط الفعال والإدارة الفعالة لموارد المنظمات المالية والبشرية بل ومواجهة المشكلات التنظيمية واقتراح الحلول والسيناريوهات لها بما يعزز من كفاءة أدائها.[1]

3-مدخل إدارة المعرفة وإدارة الموارد البشرية:

يشير مفهوم المعرفة التنظيمية إلى مجمل الخبرات والمعارف والمعلومات والبيانات المختزنة في ذاكرة المنظمات سواء الذاكرة الفردية(المعرفة المختزنة داخل عقل المورد البشري العامل على المستوى الفردي الجزئي) وهي ما تعرف بالمعرفة الضمنية، أو حتى تلك النوعية المختزنة داخل الذاكرة الجماعية المنظمية المملوكة للمنظمات على اختلاف أنواعها سواء داخل ملفات الأرشيف الورقية في الصورة التقليدية أو تلك المختزنة داخل قواعد البيانات والمعلومات التكنولوجية في إطار أتمتة نظم وقواعد البيانات الرقمية مع الأخذ في الاعتبار عامل تكنولوجيا المعلومات.[2]

إن المورد البشري العامل بالمنظمات على اختلاف أنواعها عامة أو خاصة أو غير حكومية يعد بمثابة المحور الرئيسي لإدارة المعرفة التنظيمية، فما المعرفة التنظيمية في المحصلة النهائية إلا الطاقة العقلية الذهنية الحقيقية المغذية للأداء وتصرفات الأفراد داخل المنظمات على اختلاف مستوياتها سواء كانت تلك الموارد البشرية المنتسبة لقمة الهرم الإداري بالمنظمات المسؤولة عن مهام معينة تتحدد عليها مستقبل المنظمات والقطاعات التي تتولى إدارتها كالتخطيط الإستراتيجي ووضع السياسات العامة الحاكمة للمنظمة أو اقتراح مشروعات قرارات مصيرية تتحدد عليها توجهات المنظمات في المستقبل، ومن ناحية أخرى هناك المورد البشري من مستوى القيادات التنفيذية الوسطى المسئولة عن وضع خطط تنفيذية ذات خطوات وملامح عملية لنقل الإستراتيجيات لحيز النفاذ، وهناك المورد البشري المنتسب لقاعدة الهرم الإداري

[1] John E. Delery and Dorothea Roumpi, " Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?",**Human Resource Management Journal**, Vol. 27, no 1, 2017, p.6.

[2] William R. King, "Knowledge Management and Organizational Learning ", Annals of Information Systems 4, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1, Springer Science& Business Media, LLC 2009, p. 3.

بالمنظمات وهي العناصر المسؤولة عن التنفيذ المباشر للخطط والبرامج المصاغة في المستويات الأعلى.

وفي كافة الأحوال يجب أن تتوافر سلاسل من المعارف التنظيمية التي تخدم كل مستوى إداري وما تضمه من موارد بشرية متباينة في خصائصها ومهامها وطبيعة واجباتها ومهاراتها، حيث يلزم كل عنصر من هؤلاء نوعيات مختلفة من المعارف التنظيمية التي تساعده على أداء واجباته الموكولة إليه وهو ما يتحقق من خلال الإدارة الفعالة للمعرفة التنظيمية المختزنة بذاكرة المنظمة الفردية والجماعية بحيث يكون المستفيد الأول والأخير منها هو المورد البشري، وإلا فلا قيمة للمعلومات والمعرفة التنظيمية إن ظلت حبيسة الأوعية الحاوية لها دون توظيف جيد لصالح تحسين وتطوير الأداء، إلى جانب كونها جوهر مفهوم رأس المال الفكري أو البشري الذي يخلق للمنظمات ميزتها التنافسية المستدامة.

4- إدارة الموارد البشرية والتوجه الإستراتيجي لفكرة بناء قادة الصف الثاني:

تُعرف قيادات الصف الثاني على أنها القيادات البديلة في المستقبل عن القيادة الإدارية الحالية، أو هم القادة الخلفاء المحتملين والمرشحين لشغل وظائف ومناصب القادة الحاليين ممن يتم تدريبهم وتفويضهم وتمكينهم وتزويدهم بالمعلومات والمهارات اللازمة والمؤهلة لهم لشغل المناصب القيادية الشاغرة في المستقبل القريب أو البعيد.[1]

تشير التوجهات الحديثة لتطوير إدارة الموارد البشرية إلى ضرورة تشارك المعارف والمعلومات والخبرات المختزنة لدى كبار القادة الإداريين من الموارد البشرية الشاغلة للمناصب المختلفة، ذلك أن المنظمات التي ربما تتقاعس عن تنمية ذلك الاتجاه إذ ربما تواجه في المستقبل القريب أو البعيد مشكلة غياب القيادة الإدارية الفعالة الواعية والقادرة على الأخذ بزمام الأمور بالحرفية والمهنية اللازمة تحت أي ظرف من الظروف التي تؤدي في بعض الأحيان لخلو بعض أو كل المراكز القيادية من شاغليها الأساسيين، مما يستدعي بالضرورة الشغل الفوري والسريع لهذه

[1] حنان موسى أبو سلطان، "دور القيادة الإستراتيجية في بناء قيادات الصف الثاني بالوزارات الفلسطينية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة الأقصى، غزة ، فلسطين، أكاديمية الإدارة والسياسة ، 2016، ص27.

المراكز لئلا تصاب العمليات الإدارية واتخاذ القرارات بالبطء، مما ينعكس سلباً على المجمل العام للأداء التنظيمي، من هنا كانت الدعوة لجعل مبدأ بناء قادة الصف الثاني ضمن الأولويات الإسترا تيجية لتطوير أداء المورد البشري العامل.

إلا أن هذه العملية تتطلب بطبيعة الحال كسر العديد من المفاهيم المعرقلة لهذا التوجه الإستراتيجي، فقد ينظر البعض إلى المعلومات بوصفها مصدر من مصادر القوة التنافسية داخل المنظمة، فمن يستحوذ على أكبر قدر ممكن من المعلومات والمعارف يجعل المنظمة في احتياج دائم له، وتقلل من احتمالات استبعاده من منصبه أو مركزه القيادي الذي يشغله، مما يعطيه حافز بعدم تشارك المعلومات والخبرات المختزنة لديه مما يمثل أكبر عائق أمام مسألة خلق وبناء قادة الصف الثاني خاصة مع ضعف ثقافة التمكين الإداري بالمنظمة، وغياب ثقافة التفويض ونقل السلطة وضعف التوجه نحو اللامركزية الإدارية.

يلاحظ مدى الارتباط بين هذا المدخل وبين المدخل السابق المتعلق بسبل الإدارة السليمة للمعرفة التنظيمية داخل المنظمة وكذلك الانسجام مع فكرة بناء رأس المال الفكري بالمنظمة وفكرة التعلم التنظيمي في نفس الوقت، وهي كلها مداخل تطويرية تجعل من المورد البشري بمثابة محوراً مشتركاً فيما بينها.

5- تعزيز ثقافة التعاون وتشارك الخبرة والتنسيق الإداري والعصف الذهني لمجموعات الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة من خلال مفهوم فرق العمل المدارة ذاتياً:

من ملامح التمكين الفعال ونشر ثقافة صنع واتخاذ القرار بواسطة المورد البشري تفعيل مدخل فرق العمل المدارة ذاتياً داخل المنظمات المختلفة، فمع الأخذ بمبدأ التخصص وتقسيم العمل كأحد المبادئ التنظيمية الحاكمة للنشاط الإداري، ينقسم مجمل النشاط أو الهدف العام للمنظمة إلى مجوعة من الأنشطة الفرعية ذات مهام وأعباء متباينة تستدعي وجود جماعات عمل من ذوي التخصصات والخلفيات المتباينة والمتخصصة، بحيث يراعي لدى تنفيذ الأنشطة الفرعية والمهام المجزأة أن توكل إلى مجموعات من الأفراد المنظمة في شكل فرق عمل تدار على نحو ذاتي وتضم مجموعة من الأعضاء العاملين في إطار الفريق الواحد المحكوم بثقافة فريق العمل أو ما يسمى بروح العمل الجماعي، مع تنصيب أحد أعضائها قائداً على هذه المجموعة التي يجمعها

تحقيق هدف مشترك يتم السعي إليه بنظام وبخطوات محددة مدروسة خلال مدة زمنية وخطة محددة في ظل شعور جماعي بالألفة والتعاون والشعور بقوة الاتحاد[1]، على أن يراعى لدى تشكيلها أن تضم أفراداً من خلفيات متباينة ومتخصصة، مما يفتح المجال لتشارك المعلومات والخبرات والأفكار بين عناصر الموارد البشرية المنظمة في شكل فرق عمل مُدارة ذاتياً. وهو ما ينسجم بالتبعية مع الفكرة السابقة وغيرها من مداخل تطوير إدارة الموارد البشرية السالف الإشارة إليها، مع إضافة هذا ال بعد المتضمن تعزيز ثقافة العمل الجماعي وروح الفريق ضمن المهارات المطلوب تعزيزها لدى المورد البشري الإستراتيجي.

6- إدارة التنوع والاختلافات في السياقات الفكرية والثقافية والمجتمعية للموارد البشرية:

يشير مفهوم إدارة التنوع إلى جملة الإجراءات والأساليب التنظيمية التي يمكن من خلالها ضم موارد بشرية عاملة من خلفيات ثقافية متنوعة في الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية من خلال سياسات وبرامج مدروسة، وهو أيضاً يعني قبول مجموعات متنوعة من الأفراد العاملين بالمنظمة لتشكيل قوة العمل بما يحقق أهداف المنظمة ككل وليس أهداف جماعة عرقية بعينها دون غيرها.[2]

وتظهر هذه الخاصية بشكل جلي لدى الحديث عن الموارد البشرية العاملة لدى المنظمات الدولية أو الشركات متعددة الجنسيات Multi-National Corporations أو حتى في إطار بعض المنظمات الحكومية أو شبه الحكومية على نطاق إقليمي أو دولي، إذ ربما يجتمع أو تضم الموارد البشرية العاملة ضمن هذه الكيانات عدة جنسيات من دول ومجتمعات ذات خلفيات حضارية وثقافية ودينية واقتصادية وسياسية واجتماعية متباينة بشكل واضح، خاصة مع اختلاف أنظمة التعليم ونوعياته وأساليب الإدارة وتوجيه الأفراد بتفاعلاتهم وتعاملاتهم مع بعضهم البعض، مما يستدعي ضرورة التعامل الحذِر مع هذه التباينات أملاً في حصر الخلافات التنظيمية المحتملة في أضيق الحدود الممكنة، ليس هذا فحسب وإنما خلق مناخ تنظيمي قيادي

---

[1] حمد المحمدي الماضي،" دور القائد الإداريفي بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات"، **ورقة بحثية منشورة ضمن فعاليات ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات** ، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، تونس، 1- 3 يونيو 2009، ص96.

[2] نسرين شاكر رضوان سمارة، " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفسطسنية محافظات غزة"، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال** ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2017، ص ص46-47.

يسمح بعزيز أواصر التعلم وتبادل الخبرات وتشارك المعارف والثقافات والممارسات الإدارية فيما بين هذه العناصر وبعضها البعض، إذ أن هذا التباين الثقافي والحضاري بين جماعات الموارد البشرية إما أن يخلق بيئة مواتية للتعلم التنظيمي وتبادل المعارف في إطار تعاوني هائل، أو أنه قد يخلق أو يحول المنظمة لساحة من الخلافات والصراعات التنظيمية بين جماعات العمل، وهذا الأمر يتحكم فيه بطبيعة الحال العديد من عناصر والمحددات التنظيمية السابق الإشارة إليها.

7- مدخل إدارة الأزمة وعلاقته بتعزيز مهارة المورد البشري:

يشير مفهوم إدارة الأزمة إلى تبني المنظمة لمنهج إداري يقوم بالدرجة الأولى على أساس توقع وقوع أو اندلا ع موقف مفاجيء سريع التطور متلاحق الأحداث يهدد الكيان التنظيمي ويترتب عليه حدوث نوع من الخلل مما يستدعي اتخاذ عدد من الإجراءات التنظيمية والتدابير الإدارية اللازمة لاحتواء الأزمة من خلال جمع المعلومات عن الموقف وتشخيصة لمعرفة أسبابه ثم تطوير أساليب وسيناريوهات للتعامل الفوري معه من خلال فريق مدرب على هذا الأمر[1].

وعلى هذا فقد لا تسير دفة الأمور التنظيمية في إطار مجريات النشاط الإداري اليومي على نحو منتظم، إذ ربما تقع عدة أزمات ضمن أحداث العمل سواء كانت من النوع السلوكي أو التنظيمي الداخلي بين الوحدات العاملة أو حتى أزمات نابعة من خارج السياق التنظيمي المحيط ببيئة العمل سواء كان مصدرها المنافسين أو الموردين أو العملاء أو حتى نابعة من ظروف عدم استقرار سياسي أو اجتماعي أو اقتصادي أو بيئي، فالمنظمة في النهاية ما هي إلا كيان بشري اجتماعي تنظيمي يؤثر بالبيئة المحيطة ويتأثر بها، غير أن الأحداث المحيطة ببيئة العمل سواء في الداخل أو في الخارج ربما تضع المورد البشري العامل تحت ضغط نفسي ومهني بحيث تجبره على العمل والتعايش مع هذا الظرف أو الأزمة المرحلية التي تمر بها المنظمة، وعلى الرغم من أضرار الأزمة إلا أنها في حد ذاتها وفي السياق الطبيعي لوقوعها تمثل فرصة لتدريب المورد البشري على اختلاف مستوياته وأطيافه للتعامل مع حيثياتها وظروفها ومسبباتها ومحاولة صياغة الحلول

[1] محمد عبد القادر، دليل فن إدارة الأزمات ، ص 55 ، متاح على:

https://fr.scribd.com/document/549245771 تاريخ الدخول: 30-08-2024 على الساعة: 18:00.

المقترحة للحيلولة دون تفاقم آثارها من أجل الخروج منها بسلام وبأقل خسائر ممكنة، من هنا يلعب المدخل الموقفي دوره في تعزيز مهارة العنصر البشري للتعامل الحرفي مع هذه المواقف الصعبة والمفاجئة أحياناً، ومن هنا أيضاً تأتي أهمية نماذج المحاكاة العملية لتخيل مثل هذه الأزمات وتوقعها، بل ومحاولة تعزيز المدخل الوقائي لمنع اندلا ع الأزمات والمشكلات التنظيمية من الأساس.

8- إدارة الموارد البشرية ومفهوم إدارة المواهب:

برز الاهتمام بتطبيق مفهوم إدارة المواهب في المنظمات المعاصرة ضمن المهام الرئيسية التي تطلع بها إدارات الموارد البشرية في هذه المنظمات من حيث اكتشاف المواهب لدى العاملين الفعليين بالمنظمة أو حتى لدى تقدمهم لشغل الوظائف من خلال عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب، لتعد بذلك أحد أهم نقاط القوة التي تضيف بدورها الكثير إلى الميزة التنافسية للمنظمات في عالم اليوم[1].

عادة ما تكون هناك مجموعة من الفروق الفردية التي تميز عناصر الموارد البشرية عن بعضها البعض، من حيث مستوى الذكاء والملكات العقلية، ممارسة بعض أنماط التفكير الإستراتيجي، القدرة على توجيه الغير وممارسة التأثير على جماعة العمل وتوجيههم في اتجاه معين، وقد يصادف أن يكون الأفراد المتمتعين بهذه المزايا والمواهب غير معروفين أو مجهولين بالنسبة لقادتهم أو أقرانهم أو حتى لأنفسهم، ومن ثم يكون هؤلاء الأفراد بحاجة مستمرة إلى من يكتشف هذه المهارات والفروق الفردية فيما بينهم ومن ثم يعمل على تنميتها وتعزيزها وصقلها على النحو الذي يجعل من الممكن توظيفها لخدمة المنظمة والعمل، ومن ناحية أخرى مراعاة مبدأ وضع الرجل المناسب في المجال المناسب، لذا تكشف الممارسات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية عن أهمية التمييز بين مستويات الفروق الفردية بين الموارد البشرية العاملة بما يفتح المجال للإفادة من أصحاب المهارات والمواهب المميزة في إطار مفهوم إدارة المواهب.

---

[1] نضال المصري ، محمد الأغا ، " إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية : مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي"، **بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش –المغرب–19–21 مارس 2015، ص02.

9- المنظمات الافتراضية Virtual Organizations مفهوم العمل عن بعد في ظل تكنولوجيا المعلومات الإدارية، ومسألة تحديد الحجم المثل من الموارد البشرية كما ونوعاً:

في ظل التقدم التكنولوجي الكبير الذي يميز بيئة اليوم وثورة الاتصالات والمعلومات ووسائل التواصل الاجتماعي بأشكالها وصورها المختلفة، يأتي الحديث عن أهمية تقليص حجم المستويات التنظيمية ومستوى الهيراركية التي تميز المنظمات التقليدية لاسيما في القطاع الحكومي وبعض كبريات منظمات قطاع الأعمال، فقد جعلت ظروف التقدم العلمي في ظل ثورة الاتصالات من تكنولوجيا المعلومات بمثابة عاملاً مساعداً في سبيل تقليص حجم المنظمات العاملة وإن بدا ذلك الأمر أيسر من حيث التطبيق في ظل بيئة منظمات قطاع الأعمال أكثر من بيئة القطاع الحكومي حتى الآن على الأقل مما يخلق تحدياً كبيراً أمام المنظمات التي تتبنى البعد الافتراضي من الناحية التنظيمية من حيث ضرورة التحديد الدقيق للحجم الأمثل من الموارد البشرية التي تتطلبها طبيعة العمل في المنظمات الافتراضية التي تجري تعاملاتها عبر وسائل الاتصال السلكية واللاسلكية، وكذلك تحديد نوع المهارات الخاصة التي يجب أن تتمتع بها في ظل هذا التوجه الجديد، مع تحديد وسائل قياس الأداء والناتج المتحقق ووسائل الثواب والعقاب والإثابة والحوافز والتدريب وتقييم الأداء والترقي ونطاق الإشراف ووسائل الاختيار والاستقطاب والتعيين وغيرها من الممارسات التقليدية من محددات إدارة الموارد البشرية على صورتها التقليدية.

كما تلعب تكنولوجيا المعلومات بوجه عام دوراً كبيراً في تعزيز الممارسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وذلك على العديد من الأصعدة ، منها:

- تدعيم مفاهيم الحكومة الإلكترونية.

- إثراء جانب العمل عن بعد.

- إدارة المعرفة المختزنة بذاكرة المنظمات الجماعية.

- تدعيم الاتصال الفعال بين عناصر الموارد البشرية على امتداد المستويات الإدارية المنتشرة بالمنظمة.

- تفعيل اتجاه صنع واتخاذ القرار الجماعي ضمن إطار الممارسات الحديثة لإدارة الموارد البشرية:

تمر عملية اتخاذ القرار داخل المنظمات بالعديد من الخطوات والمراحل، فبدءاً من تحديد المشكلة أو الموقف أو المسألة محل القرار، ومن ثم تجميع المعلومات والبيانات حول الموقف، والوقوف على الأسباب الحقيقية للموقف، مروراً بتطوير وتحديد الأولويات والسيناريوهات المقترحة للحل في ظل الموارد المتاحة، ومن ثم تغليب البديل المناسب للحل ضمن سلسلة البدائل بعد المفاضلة بين مزايا وعيوب كل بديل من البدائل، لذا تمثل كل هذه الخطوات إطارا تعليمياً تنظيمياً للتعلم وصقل خبرات المورد البشري المشترك في فعاليات عملية صنع القرار بشكل جماعي.

تبدو فائدة عملية الصنع الجماعي للقرارات التنظيمية فيما يلي:

- أنها فرصة لإكتشاف المواهب الفردية والعقول الواعية ذات القدرات الذهنية العالية.

- اكتشاف قائد أو مدير المستقبل من قادة الصف الثاني.

- جلسات العصف الذهني فرصة هائلة للتعلم وتبادل الخبرات واكتشاف أنماط التفكير التنظيمي للموارد البشرية.

- استشراف طبيعة العلاقات الإنسانية والتنظيمية المحيطة ببيئة العمل.

- توليد أكبر قدر ممكن من الحلول المناسبة.

- نموذج محاكاة تدريبي للمورد البشري.

- الحد من فرص استبداد القيادة وانفرادها بالقرار.

10-إدارة الموارد البشرية في إطار المقارنة المرجعية: Benchmarking

يشير مفهوم المقارنة المرجعية إلى قيام أي منظمة بدراسة وتحليل ونقل أياً من الخبرات والمهارات والممارسات الإدارية الناجحة من سياق تجربة أخرى إلى السياق المحلي، على أن يراعي أن تتشابة السمات والخصائص الإدارية في النموذج الرائد مع سمات وخصائص النموذج المنقول إليه الخبرة الإدارية أو الممارسة المشار إليها، وقد برع اليابانيون في هذا المجال خاصة بعد

الحرب العالمية الثانية باتجاهها نحو بيئات الغرب لاسيما الولايات المتحدة الأمريكية لنقل خلاصات تجاربها الإدارية الناجحة لاسيما فيما كان يتصل بفكر الجودة الشاملة، ويشير الفكر الإداري المعاصر إلى وجود العديد من الممارسات الإدارية الناجحة في مجال إدارة الموارد البشرية بالعديد من البيئات والخبرات الدولية في أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ونماذج دول جنوب شرق آسيا الناجحة، حيث يمكن تعلم العديد من الأساليب الإدارية الناجحة في مجال الموارد البشرية ونقلها إلى البيئات الوطنية في سياق مقارن مع مراعاة فروق الإمكانيات والثقافات، ليس هذا فحسب بل أن في سياق الدولة الواحدة يمكن نقل الكثير من سياسات إدارة الموارد البشرية والكثير من الدروس المستفادة سواء تلك السائدة ببعض نماذج القطاع الخاص أو القطاع الحكومي مثل سياسة التأمينات على سبيل المثال وتحديد عدد ساعات العمل.[1]

11-التمكين الإداري ورفع درجة حافزية الموارد البشرية:

يشير مفهوم التمكين الإداري في أبسط تعريفاته إلى نشر صلاحية اتخاذ القرار في المنظمات على اختلاف المستويات الإدارية، وهو بذلك يكاد يقترب إلى أن يكون صورة مصغرة من صور اللامركزية الإدارية، وهو أيضاً إستراتيجية تهدف إلى تحرير الطاقات الكامنة لدى الأفراد من خلال إشراكهم في عمليات بناء المنظمات لتحقيق أهدافها على المدى البعيد، كما يمكن النظر إليه على أنه عملية نقل المسئولية والسلطة ودعوة العاملين لتشارك المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمات في قواعد بياناتها بهدف الإسهام في تحليل المواقف وحل المشكلات التنظيمية المعقدة وبالتالي المشاركة في سلطة اتخاذ القرارات وبالتالي توليد الشعور لدى المورد البشري بالمسئولية عما اتخذه أو شارك فيه من قرارات أو اتخاذ إجراءات معينة تجاه موقف ما[2].

إن من شأن تفعيل هذا المدخل في إطار ممارسات الموارد البشرية أن يقود في اتجاه زيادة درجة الانجاز والشعور بالانتماء والمواطنة التنظيمية لدى المورد البشري العامل بالمنظمات على

---

[1] آية ماهر، محمد عوض العربي، "محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري"، **مجلة دراسات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، المجلد 20، العدد 2، أبريل 2019، ص ص234-235.

[2] أحمد يوسف عريقات، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" ، **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات –الفرص– الآفاق "**، الأردن ، د.. س.ن، ص7.

اختلاف أطيافها، إلى جانب تعزيز جانب التعلم وسيولة النشاط الإداري وزيادة تحمل المسئولية، وهو بهذا المعنى يتكامل مع سائر المداخل الإدارية الأخرى لاسيما جانب التعلم التنظيمي وإدارة المواهب ورأس المال الفكري ومفهوم حلقات الجودة وفرق العمل المدارة ذاتياً ومدخل صنع القرار وغيرها[1].

[1] آية ماهر، محمد عوض العربي، **مرجع سابق**، ص ص235-236.

الفصل الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

لقد أصبح تأقلم المنظمات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الاستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات واشتداد حدة المنافسة، نتيجة للتحولات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، وهو ما جعل مختلف المنظمات تسعى جاهدة إلى اختيار وتطبيق العديد من الاسراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء والاستمرارية.

وعليه، ظهرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأحد أهم الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المنظمة وذلك من خلال رسم سياسة المنظمة طويلة الأجل للمورد البشري في العمل، وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المنظمة، وتسعى هذه الإدارة إلى الاستثمار في الموارد البشرية واعتبارها كرأس مال فكري لها لا عبء عليها، لذا يجب الاهتمام به وبكل متطلباته والعمل على تأهيله وتطوير كفاءاته وتنميتها. وبالتالي، نسعى ضمن هذا الفصل إلى تحقيق جملة من الأهداف من خلال العناوين التالية:

المبحث الأول: مفهوم الإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية:

إن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية لتصبح نقطة مركزية وحيوية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وذلك من خلال وضع إطار إستراتيجي للموارد البشرية.

يهدف النشاط الإستراتيجي إلى تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال العمل على توجيه كل الطاقات والموارد المتاحة نحو الاستخدامات التي تم اختيارها على أساس التحليل الإستراتيجي، لذلك يعتبر نظام الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية. يتطلب وضع تعريف مناسب للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التعريف بالمصطلحات الأساسية التي يتكون منها هذا المفهوم وغيره:

المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية:

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية ينبغي الإشارة إلى أن الإستراتيجية هي كلمة يونانية مستمدة من Strategos وتعني علم الجنرال، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية وقد امتد استخدام هذا اللفظ في مجال الفكر الإداري خاصة بالنسبة للمنظمات المهتمة بتحليل بيئتها وتحقيق الريادة في مجال نشاطها حيث تحول مفهوم العدو في المجال العسكري إلى مفهوم منافس في مجال إدارة الأعمال.[1]

1-تعريف الإدارة الاستراتيجية:

عرفها Thompson و Strickland أنها وضع الخطط المستقبلية للمنظمة وتحديد غايتها على المدى البعيد واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.[2]

ينتمي مصطلح الإدارة الإستراتيجية إلى فرع من الإدارة يهتم بتطوير الرؤية الإستراتيجية وتحديد الأهداف وتبني مفاهيم إستراتيجية معاصرة تساهم في نجاح الأنموذج الاستراتيجي للمنظمات وإدخال إجراءات تصحيحية للانحرافات إن وجدت، ويعبر عنها بأنها فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات متعددة الوظائف التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.[3]

عرفها كل من Jauch و Clue الإدارة بأنها:" الخطة الموحدة المتفاعلة والشاملة التي تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بمزايا البيئة بتحديات البيئة، وقد صممت لضمان تحقيق أهدافها الأساسية من خلال التنفيذ الملائم من طرف المنظمة".[4]

---

[1] بكر الشديفات، **أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2020، ص ص35-36.

[2] عائشة يوسف الشمبلي، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة**، الأردن: المنهل للنشر والتوزيع، 2017، ص22.

[3] حكمت رشيد سلطان، محمود محمد أمين عثمان، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية**، مصر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021، ص19 .

[4] زكرياء مطلك الدوري، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات حالات دراسية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020، ص ص18 -19.

عرفها Robert بأنها:" عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة وتفعيل العوامل البيئية بما يعين المنظمة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة"، وعرفها Davideسنة 1995 بأنها: "علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها".[1]

2-أنواع الاستراتيجيات: ينضوي مفهوم الإستراتيجية على أنواع عديدة من الاستراتيجيات من ضمنها مايلي:[2]

- **إستراتيجية هجومية** : Offensive Strategy :هي خطة هجومية لتغيير وضع المنظمة عن الأحسن وإزالة الأخطار التي يمكن أن تعيق تحقيق أهداف المنظمة.
- **إستراتيجية دفاعية** : Defensive Strategy وتتمثل في تجب مواجهة الآخرين، خاصة إذا لم تكن المنظمة تمتلك الإمكانيات كتلك المواجهة والخروج بأقل الأضرار.
- **إستراتيجية الدفاع المرن** : Flexible Defense Stratigy :تستعمل هذه الإستراتيجية لإرباك الخصم أو المنافس، تستغل فيها كل الإمكانيات المتوفرة للدفاع عن النفس، ومن جملة الإستراتيجيات الموجودة في هذا النوع.
- **إستراتيجية الإستقطاب** : Cooptation Strategy :تعمل هذه الإستراتيجية على خلق تعاون ومنافع متبادلة مع المنظمات المنافسة، واختيار سياسة جذب واستقطاب الآخرين وتجنب المواجهات المكلفة واختيار سياسة التعاون مع الجهات المنافسة.
- **إستراتيجية التحالف** : Coalition Strategy :تقوم هذه الإستراتيجية على خلق التعاون مع الفئات والمنظمات القوية في البيئة، وهذا النوع من الإستراتيجية يفرض تقديم تنازلات متبادلة بين أطراف التحالف والوصول إلى حلول وسطى.
- **إستراتيجية الهدنة** : Cease-Fire Strategy :تقوم هذه الإستراتيجية على أساس القيام بهدنة وإنهاء الصراع أو تأجيله حتى تتمكن الأطراف المتصارعة من إجراء اتصالات

---

[1] محمد بوحجيلة،" الإدارة الإستراتيجية والسياسات الإدارية في البنوك الإسلامية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014 - 2013 ، ص142 .

[2] عمار بوحوش، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، لبنان : دار الغرب الإسلامي، 2006، ص ص 85-86.

أو إحداث تغييرات في الموقف للوصول إلى حلول، وعادة يكون استعمال هذا النوع من الإستراتيجية بين طرفين متعادلين ومتكافئين من حيث القوة.

- **إستراتيجية الإنسحاب** : Withdrawoil Strategy :تلجأ المنظمة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات لما لا يكون منه جدوى من استمرار الصراع، أو يكون لعدم وجود جدوى من غياب تقارب بين الطرفين.
- **إستراتيجية التنافس** : Compétitrice Strategy :هي الإستراتيجية الأكثر شيوعا واستعمالا في مجال إدارة الأعمال وقطاعات الإنتاج المختلفة، وإنما تقوم باستخدام وسائل الأكثر فعالية وكفاءة، وعادة المنظمات التي تكون في قوة هي التي تلجأ إلى هذا النوع من الإستراتيجيات

3-أهمية الإدارة الإستراتيجية

تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها؛
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية؛
- توفر أساس معين، لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد؛
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظائفية في المؤسسة؛

- تمثل إطارا لتحسين للممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها[1].

4- أهداف الإدارة الإستراتيجية

من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية هو الرفع من أداء المؤسسات على المدى البعيد انطلاقا من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق مايلي:

- تحديد خارطة طريق المؤسسة تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل؛
- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية والأجنبية؛
- السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة مستدامة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية الندرة؛
- منح فرص المشاركة الجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط والعمليات؛
- تطوير الفكر الإستراتيجي للمسيرين، بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص أفراد استباقيين وليس رد فعليين[2].

المطلب الثاني: أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تبرز أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث طبيعة الفرضيات والمقاربات التي تفسر العلاقة التي يمكن أن تكون موجودة بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية وكذا نوعية المتطلبات التي يجب على المؤسسة توفيرها لدعم مشروع التطوير والإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المؤسسات في بيئة ذات تغيرات سريعة، بالإضافة إلى مختلف الأنماط التي يمكن أن تظهر عليها المؤسسة في علاقتها مع مواردها البشرية، وأمام تعقد المقاربات

---

[1] نادية العارف، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية: الدار الجامعية ،2000، ص20.

[2] علي ميا وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على الدنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري"، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد، العدد 29، 2007، ص01.

فإنه من الضروري القيام بقراءة نقدية الفرضيات المفسرة لطبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

1/ فرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

يجب الإشارة إلى أن إدارة الموارد البشرية شهدت تطورا وتسارعا نحو المنظور الاستراتيجي منذ السبعينات حتى التسعينات القرن العشرين وهذا بناءا على ثلاثة مجموعات كبرى من الملاحظات:

- التكيف مع حجم وسرعة التغيرات البيئية: تتميز كل من البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية للمؤسسة بتغير عميق وسريع نتيجة لسياق التغير الذي يعرفه المحيط، وهذا قد يكون عاملا مشجعا على الالتزام بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي سيكون من مسؤولياتها الرئيسية نشر ثقافة التغيير بالمؤسسة.
- ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة: أدت التغيرات الحاصلة في البيئة إلى تعاظم حالة عدم التأكد مما أدى إلى زيادة الحاجة إلى سعي المؤسسة إلى تنويع أساليب إدارتها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة في صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية أو على مستوى تنظيم الموارد البشرية أو المادية.
- الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية: بالنظر إلى المؤسسة على أنها تنظيم اجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وتحقيق التجديد وترقية الجودة.

إن تحليل تلك الإشكالية يتطلب تحليل طبيعة وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كما أن تنوع وكثافة العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة يتوقف على طبيعة قرارات وأنشطة الموارد البشرية ذات الصلة بتحسين التنافسية، فقد تم التطرق في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى التغير في المؤسسة ضمن منظور يشير إلى أهمية الإبداع الخلاق والمسؤولية والاستقلالية والتعاون والتزام الموارد البشرية، حيث لا تساهم الإستراتيجية الموارد البشرية في اقتراح نظرة جديدة للمؤسسة فقط بل في إعادة الموقع

الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وفي اقتراح أساليب جديدة لزيادة الاعتبار الموارد البشرية أخذا بعين الاعتبار الفرضيات المتعلقة بإدارة الموارد البشري.

- تعد المؤسسة نظاما مفتوحا يتوقف نجاحه على طبيعة التعديل المطلوب بين مكوناته أو بين النظام والبيئة مما يتطلب وجود علاقة بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي وتطوير الثقافة التنظيمية الملائمة.
- يمكن للعنصر البشري أن يطور مؤهلاته وكفاءاته بالتزامه في ظل بيئة عمل مشجعة ومحفزة وبالتالي يجب النظر إلى الموارد البشرية كاستثمار في رأس المال البشري وليس كتكلفة تتحملها المؤسسة
- ضرورة إحداث تغيير في أساليب الإدارة مما يؤدي إلى تدخل مصالح مختلف الأطراف المكونة للمؤسسة.
- يؤدي التوازن في السلطات إلى إحداث الانفتاح والتعاون والشراكة بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة، بخلاف الفرضية التقليدية للرقابة البشرية التي كانت تضعف من فعالية المؤسسة.
- يساهم الاتصال الفعال في تنمية الثقة والالتزام بين الرئيس والمرؤوس بدلا عن علاقة التصادم.
- إن مساهمة العاملين في تحديد المشكلات واقتراح الحلول ساهم في زيادة التزامهم بإستراتيجية المؤسسة.

2/ مقاربات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بسبب التحولات العميقة التي عرفتها إدارة الموارد البشرية في بداية الثمانينات من القرن العشرين ظهرت فيها أفكار تدعو إلى إعطاء البعد الإستراتيجي لهذه الإدارة، حيث شملت من الجديد الرغبة الملحة لدى الباحثين لاختبار العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للمؤسسة خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية التي روج لها كل من هامل وبراهالد Hamel et prahalad، حيث يلعب المورد البشري وطريقة إدارته دورا رئيسيا في نجاح المؤسسة كما يشكل مصدرا جوهريا لإستراتيجية خاصة ومتميزة عن منافسين، وكقاعدة عامة تم اختبار علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من زاويتين:

– **الزاوية الأولى**: وتضم الباحثين(شولر، تراسل) الاتجاه البحث الأول حاول معرفة متى يجب على إدارة الموارد البشرية التدخل في إعداد الإستراتيجية وشمل هذا التيار على المقاربتين:

– المقاربة الأولى: تقوم على عدم مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة والاكتفاء بوضع سياسة الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

– المقاربة الثانية: ترى أن إسهام إدارة الموارد البشرية يجب أن يبدأ من مرحلة صياغة الإستراتيجية أو تشكيل استراتيجيات الوظيفية أخرى.

– **الزاوية الثانية**: تعكس اتجاه البحث الثاني، حيث تركز على الجمع بين الإستراتيجيات ونماذج سياسة الموارد البشرية فالأمر يتعلق هنا بمعرفة أساليب إدارة الموارد البشرية المناسبة لنوع معين من الإستراتيجية، حيث تتمثل الفرضية الأساسية لهذا الاتجاه في أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف الموارد البشرية تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المعتمدة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتوقف العلاقة بين الإستراتيجية الخاصة المعتمدة من طرف المؤسسة، وضمن هذا المجال ساهم بعض الباحثين في ظهور نماذج تسمح بالتنسيق بين تطبيقات الموارد البشرية ونظرية المؤسسات بحيث اختبر العديد من الباحثين أمثال(شولر وجاكسون) 1987 مجموعة من النماذج التجريبية، بينما ركز البعض الآخر جهوده على العلاقة بين التطبيق الخاص لإدارة الموارد البشرية ومختلف أنماط الإستراتيجيات، في حين قام آخرون بفحص العلاقة الإستراتيجية وتطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية كما خلصت معظم الأعمال التجريبية إلى وجود تنافس بين الإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات وسياسة إدارة الموارد البشرية.

نظرا لأن الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وإدارة الموارد البشرية عرفا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة فإن كل اختبار لعلاقتهما يجب أن يبنى بالضرورة على مقاربة متطورة الرهان الإستراتيجي موضوعها سيكون متمثلا في تطوير أنشطة الاستقطاب والتدريب والتحفيز بما يسمح بتعزيز فرص الإدارة في تحقيق التحكم الفعال في الموارد والكفاءات التي ستمكن المؤسسة من التميز عن منافسيها وبالتالي توسيع أنشطتها بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات البيئية

3/ المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط والتكامل بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية ومن أهم هذه المتطلبات:

3-1/متطلبات تنظيمية:

نعني بها تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، حيث أن حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية يقتضي إعداد هيكلة تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أفعال وأنشطة.

إن تحقيق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للأهداف الإستراتيجية يمر عن طريق تصميم السياسات والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية بشكل يحقق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني قيام الإدارة بتوفير مجالات للتدخل للملء الفراغ الذي قد يحصل بين الكفاية أو الفعالية التي تطلبها المؤسسات من الأفراد، وبين الفوضى التي قد يتخبط فيها هؤلاء الأفراد نتيجة لسلوكيات قد تفرض عليهم، أو نتيجة عدم رضا الأفراد عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها، وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ، بمقدار ما تعظم أسباب الصراعات والتي تخلق نفوذا لدى بعض الأفراد، وضعفا لدى البعض الآخر. تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة سببا جوهريا لتحقيق التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع، ومن مظاهر التأثر بثقافة المؤسسة انجذاب الأفراد للاندماج في مجموعات عمل تشكل فرق متخصصة يكون فيها العمل جماعي والمسؤولية جماعية.

3-2/متطلبات سلوكية:

تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاءهم وانتماءهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتمشى مع التغير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.

لابد أن تغذي إستراتيجية الموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة الشعور بالانتماء والرعاية والاهتمام وتشجع على توفير المناخ الذي يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يعبر على نفسه ومواهبه، وأن توفر فرص تنمية المواهب الفذة، وهذا يعني أنه يجب أن تنشأ المؤسسة البيئة الداخلية التي تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

3-3/المتطلبات الإدارية:

تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري إحداث بعض التغيرات في مضمون أدائها لمختلف أنشطتها ومن ذلك نذكر:

- تغير دور ومسؤولية وظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث نزيد مستوى إشراكها في العملية الإستراتيجية(تصميم وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل) ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها.

- تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء

المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، و الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط[1].

المطلب الثالث: أساسيات الإدارة الاستراتيجية: وتشمل كل من:

1-مهام الإدارة الإستراتيجية:

يمكن تلخيص تسع مهام للإدارة الإستراتيجية الخاصة بأي منظمة، وهي:

-صياغة رسالة المنظمة، والتي تتضمن هدفها الرئيسي وفلسفتها.

-تمنية صورة المنظمة، والتي تظهر ظروفها وقدرتها وإمكانيتها الداخلية.

-تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وما تتضمنه من متغيرات.

-تحليل البدائل الإستراتيجية، وهذا من خلال أحداث التوافق بين الموارد والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

-تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية من حيث الجاذبية فيما يخص رسالة المنظمة أو إمكاناتها وظروفها البيئية.

-اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل، الإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تحقق أكثر الفرص جاذبية.

-تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة المدى، والتي تنسق مع الإستراتيجيات طويلة الأجل ومع الإستراتيجيات العامة.

-تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد الخاصة بالمهام والأفراد والهياكل والتكنولوجيا المستعملة والحوافز...

[1] أحمد مصنوعة، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، 2021-2022، ص51.

-تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من كل المعلومات التي من شأنها زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية في المستقبل[1].

2-عمليات الإدارة الإستراتيجية:

يعرف تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المنظمات المرور بأربعة مراحل تتمثل في :

-التحليل والرصد البيئي: يتضمن تحليل البيئة الداخلية والخارجية حيث تحليل الأولى يشمل المتغيرات الداخلية للمنظمة كتشخيص الوحدات والوظائف والموارد البشرية وقدرة المنظمة على التطوير..إلخ، أما تحليل الثانية فيمس البيئة العامة التي تمثل القوى الخارجية التي تنشأ وتتغير خارج المنظمة.

-صياغة الإستراتيجية :وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال وفي هذه المرحلة يتم رسالة المنظمة وتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة كذا وضع الاستراتيجيات وتطويرها.

-وضع السياسات :يجب على الإدارة العليا لكل منظمة أن تضع استراتيجياتها وسياساتها موضع التنفيذ من قبل المديرين في مستويات الإدارة الوسطى والدنيا وتعمل على رقابة ذلك.

-التقييم والرقابة :تسمح هذه المرحلة بمعرفة مدى تناسب الاستراتيجيات المطبقة مع التغييرات الحاصلة في المحيط الداخلي والخارجي للمنظمة حيث تخضع كل الاستراتيجيات للتقييم باستخدام المعلومات المتوفرة عن الآراء في كافة المستويات.[2]

3-مستويات الإدارة الإستراتيجية:

هناك ثلاثة مستويات تتخذها الإدارة الإستراتيجية في المنظمات هي:[3]

---

[1] هشام مصطفى عبد العزيز، **الإدارة الاستراتيجية**، مركز(صبر) SBR للإعلام والدراسات، دراسات وبحوث استراتيجية"، د.س.ن.

[2] عبد السلام أبو قحف، **المرجع السابق**، ص29.

[3] بهجة بن دحمان، كمال حوشين،" دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس")، **مجلة معارف**، المجلد 16 ، العدد02 ، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021 ، ص ص 354-355.

-الإستراتيجية على مستوى المنظمة :في هذا المستوى يتم تحديد التوجه العام والمستقبلي للمنظمة أهدافها الإستراتيجية، رسالتها إضافة لإدارة النشاطات ومختلف المنتجات والأسواق التي تتعامل معها وتوزيع الموارد بين مختلف وحدات الأعمال وتتخذ القرارات الإستراتيجية المرتبطة بالاستثمارات الكبرى وتقع مسؤولية هذا المستوى على عاتق الإدارة العليا(المدراء التنفيذيون وكبار المدراء.)

-الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال :في هذا المستوى يتم ترجمة رسالة وأهداف المنظمة والتركيز على إدارة وحدات الأعمال وتوضيح الموقف التنافسي للمخرجات الإنتاجية وتحديد طرق التنافس مع المنظمات الأخرى، تقع المسؤولية في هذا المستوى على عاتق كل من رئيس المنظمة ورئيس وحدة الأعمال، كذا المدراء العامون.

-الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :في هذا المستوى يتم تنفيذ الاستراتيجيات والأهداف المحددة في المستوى الأول والثاني من خلال تنظيم واستغلال الموارد والعمل على زيادة كفاءة الإنتاجية والعمل على التنسيق والتكامل بين مختلف الأقسام في المنظمة.

4- مقومات الإدارة الإستراتيجية:

لقد أشيع استعمال مصطلح الإستراتيجية منذ القدم في المجال العسكري أينما كان القائد الناجح، هو الذي كان يملك دهاءا عسكريا يميزه عن غيره، بترتيبه لخطط محبكة تمكنه من المناورة وتضليل الخصم، فتحقق انتصاراته، واليوم أصبح القائد الإداري بمثابة القائد العسكري، إذ أن كل واحد منهما يقوم بإعداد إستراتيجيته الخاصة للتغلب على منافسيه وخصومه.

يتحقق مفهوم الإدارة الإستراتيجية في المنظمات إذا توافرت مجموعة من المقومات أهمها:[1]

-الفكر الاستراتيجي: قدرة المنظمات الإجابة عن الأسئلة التالية :من نحن؟ ماذا نريد؟ وكيف سنصل؟، وترجمتها عمليا لتحديد هويتها مهمتها ومنهجها.

[1] سمر رزق الله، مساك أمينة،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسي للمؤسسة الجزائرية"، **مجلة آفاق للعلوم**، العدد 07 ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017 ، ص.315

-التخطيط الاستراتيجي :هي عملية مستمرة تشمل تخطيط الواقع وتحليله لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والتهديدات ووضع البدائل الإستراتيجية وتحديد الرؤية المستقبلية والمراحل الإستراتيجية اللازمة لبلوغ الأهداف وفق خطة إستراتيجية متعددة الإجراءات تنفذ ضمن إطار زمني معين.

-الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: رسم سياسة تعامل المنظمة مع موردها البشري في العمل وكل مايرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية من خلال ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع الإستراتيجيات العامة للمنظمة.

-القيادة الإستراتيجية: قدرة القائد على التنبؤ والتصور والحفاظ على المرونة والتفكير الإستراتيجي والعمل مع الآخرين لإحداث التغييرات التي تجعل مستقبل المنظمة قابلا للنمو والتطور.[1]

-توفر نظام الحوافز: يسمح نظام الحوافز التأكد من وجود توافق بين يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية والحاجات والمطالب الخاصة بالعمال في المنظمة والذين يقومون بالتنفيذ، ولهذا يجب أن يرتبط نظام الحوافز بطريقة فعالة ومناسبة مع إستراتيجية المنظمة على مختلف المستويات الإدارية. وأساس نجاح هذه العملية هو وضع تصميم عادل لنظام الأجور والمنح والمكفآت يسمح بتحفيز أكبر للموظفين لزيادة وفاعلية أدائهم داخل المنظمة.

-توفر نظام مالي :قبل الشروع في تطبيق الإدارة الإستراتيجية يجب على المنظمة أن توفر نظام جيد للإدارة المالية لأن تحقيقها بحاجة لموارد بشرية ومالية وفنية كبيرة.

-تنظيم إداري سليم: من أساسيات نجاح عمل الإدارة الإستراتيجية هو توفر نظام إداري مرن ودقيق يسمح بالتكيف والتأقلم مع التغيرات الحاصلة واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير

[1] بشير بن شويحة، عبد الجليل طواهير،" أثر القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر"، **مجلة آفاق للبحوث والدراسات**، المجلد 02 ، العدد 01 ، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتامنغست، الجزائر، 2019 ، ص118

المعلومات اللازمة لذلك، إضافة إلى وجود النظم والإجراءات التي تسمح بالعمل دون تعطيله أو تعقيده[1].

-التغير في الأنماط الإدارية: تقوم المنظمات الحديثة على ممارسة أنماط إدارية حديثة مختلفة تماما عن الأنماط التقليدية التي كانت تمارسها، أبرزها نمط العمل كفريق الذي يسهر على إدارة وتنفيذ المشاريع العديدة والمتشعبة، وهذا يتطلب الحاجة إلى تدريب موارد بشرية قادرة على تقبل فكر العمل الجماعي وتبادل الآراء ورفع شعار المشاركة وتغيير استخدام مصطلح أنا عملت إلى نحن أنجزنا، وهذا جعل المنظمات الحديثة تتبنى العديد من البرامج التنموية التي من شأنها تشجيع وصقل المهارات والعمل الجماعي لدى الفرد، فتجعله يتبنى ما يسمى بملكية المشروع وتحمل المسؤولية كجماعة تقوم بإعداد وتطبيق وتقييم وتقويم المشروع.

إن من أهم عناصر النجاح التي تمتلكها إدارة الموارد البشرية الحديثة للتفوق على التحديات المستقبلية هو تبني مواردها البشرية لمفهوم العمل حتى يتمكنوا من مواجهة وإنجاز المشاريع التنموية، وهذا يتطلب من هذه الإدارة إعادة النظر في سياسات وخطط تنمية الموارد البشرية الهندسية في إطار مفهوم العمل كفريق.[2]

المطلب الرابع: نماذج الإدارة الإستراتيجية: تتمثل في:

أ-النموذج المعياري: يركز على ضرورة التفكير في رسالة المنظمة وغايتها وأهدافها الإستراتيجية بعيدا عن محددات القدرات الداخلية قبل البدء بتشخيص الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية كما يرى بضرورة أن تقرر المنظمة ما تصبو الوصول إليه قبل أن تدرس إمكانيتها في الوصول إلى ذلك ثم تعتمد على التحليل والتشخيص الاستراتيجي لبيئتها الخارجية ولوضعها الداخلي لتباشر مرحلة التنفيذ والتقييم كآخر مرحلة.[3]

---

[1] أحمد السيد الكوردي، "الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي"، على الموقع الالكتروني: **http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365193** تاريخ الدخول: 2024/08/30 على الساعة: 19:48.

[2] سنان الموسوي، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، عمان: دار مجدلاوي، 2008 ص297

[3] أحمد شمس الدين بوعرار،" أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016 ، ص25

ب–النموذج العملي الواقعي: يشتمل على تحليل البيئة الخارجية للمنظمة أولا المقسمة إلى بيئة تنافسية وبيئة قطاعية وأخرى عامة إضافة لبيئة المجتمع لتشمل تحليل البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التكنولوجية إضافة لتحليل البيئة الداخلية بالتركيز على الموارد، الهياكل، الثقافة التنظيمية، لتليها مرحلة صياغة الإستراتيجية، ثم تنفيذها وتقييمها والرقابة عليها كمرحلة رابعة وأخيرة.

جـ–النموذج المتوازن: حاول المهتمون بهذا النموذج إجراء عمليات متداخلة بين النموذجين السابقين للاستفادة من كلاهما.[1] زيادة على تلك النماذج تعتمد المنظمات المعاصرة في رسم استراتيجياتها على استراتيجيات مستحدثة تضمن من خلالها البقاء في الصدارة وطول دور حياة المنظمة على غرار استراتيجية المحيط الأزرق. عرفها Kohler و Armestrong سنة 2005سعي المنظمة لفهم رغبات الزبون ومن ثم تصميم إستراتيجيتها بالتركيز عليه وتقديم قيمة مميزة له وبناء علاقات مربحة معه دون اللجوء لأية منافسة تذكر.[2]

ظهرت هذه الإستراتيجية كتطور لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في عالم الأعمال المتطور والمتغير نظير جهود Chan King و Renee Maubogne من جامعة هارفارد من خلال البحث عن موقع السوق الذي لم تصل إليه المنافسة بعد معتبران إياها منظورا استراتيجيا يبنى على خلق مساحة من السوق لا منازع فيها بحيث تصبح المنافسة أمرا غير مطروح، وقد دعم فكرتهما Pinal سنة 2006 معتبرا إياها أسلوبا حديث يخلق بدوره أساليب ونظم جديدة لتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في الإدارة ومنه مضاعفة الأرباح، تطبق هذه الإستراتيجية وفق مصفوفة تضم أربعة أبعاد كإطار تحليلي هي الابتعاد، التقليص، الزيادة، الابتكار، وتصاغ في شكل الأسئلة التالية:

– ما هي العناصر التي يمكن الاستغناء عنها من بين العناصر التي تعد ضرورية جدا؟

---

[1] **المرجع نفسه**، ص. 26

[2] سمية عوينان، محمد بولصنام،" إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة الناشئة YASSIR للفترة " 2020 – 2017، **مجلة التنمية والاستشراف للبحث والدراسات**، المجلد 06 ، العدد 02 ، جامعة محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021، ص331.

- ما هي العناصر التي يمكن تقليصها لنقل تكاليفها عن المستوى الحالي؟
- ما هي العناصر التي يمكن زيادتها لنتجاوز مستوى الجودة الحالي؟
- ما هي العناصر التي يمكن ابتكارها ولم تلتفت لها المنظمات الأخرى من قبل؟.[1]

[1] أحلام عديلة،" دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، المجلد 14 ، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020 ، ص201 .

المبحث الثاني: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وفي هذا الإطار يجب أن لا ننسى بأن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة.

المطلب الأول: مستويات وعمليات الإدارة الإستراتيجية:

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعا واسعا في بدء تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية، وبعد تصنيف Johnson & Scholes هو النموذج الأكثر استخداما وشهرة حيث يميز فيه وجود ثلاث مستويات للإستراتيجية هي:

أولا: مستويات الإدارة الاستراتيجية وتتمثل في:

❖ **الإستراتيجية الكلية أو إستراتيجية المنظمة** :Corporate Strategy يتم التركيز في هذه الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل أي على صورتها وتوجهها العام، إذ يتم التأكد هنا من أن كل وحدة نشاط ضمن محفظة المؤسسة تقدم إضافة ما إلى الأداء الكلى. إذ يواجه المؤسسة كيفية تحقيق أداء مرتفع ومستقر من خلال محفظة الأنشطة المتنوعة للمؤسسة. وتقع مسؤولية تنعية هذا النوع من الاستراتيجيات على مجلس إدارة المؤسسة وكبار المديرين فيها، إذ يقومون ببناء وإدارة محفظة أنشطتها وكذلك توجيه الاستثمارات بما يتلاءم مع الفرص الإستراتيجية.

❖ **استراتيجيات وحدات الأعمال Business Strategy** هذا النوع من الاستراتيجيات يركز على خطة موضوعة لتوجيه وإدارة وحدة نشاط معينة، أي أنها تعتبر مرأة

عاكسة للمداخل والتحركات التي تقوم بها الإدارة من أجل تحقيق أداء متميز على مستوى خط منتجات معين، أي أن إستراتيجية وحدات الأعمال تتعامل مع العناصر التالية[1]:

-تحديد كيفية التنافس بشكل واضح وناجح وتوضيح أي نوع من المزايا التنافسية يمكن تحقيقه.

-تحديد المداخل الرئيسية التي يمكن إتباعها ضمن كل مجال وظيفي أي على مستوى الوظائف التنفيذية للمؤسسة.

-تحديد طريقة الاستجابة للمتغيرات البيئية.

❖ **الاستراتيجيات الوظيفية Functional Strategy** تهتم هذه الإستراتيجية بتحديد المداخل وتحركات المنتهجة من قبل الإدارة بغرض دعم الإستراتيجية الكلية لوحدة النشاط. وتبرز الحاجة إلى الإستراتيجيات المساعدة في المجال الوظيفي بالنسبة لوظائف الإنتاج، التسويق، المبيعات، التمويل، الموارد والبشرية، ونظم المعلومات، فعلى سبيل المثال تتكون الإستراتيجية الوظيفية في مجال الإنتاج من خطة الإدارة عن كيفية تنفيذ أنشطة التصنيع بغرض تحقيق أهداف التصنيع ودعم إستراتيجية وحدة النشاط.

فلإدارة الإستراتيجية عديد من الأهداف والمنافع على المستوى الوظيفي والمهني والمؤسسي والمجتمعي وجميع تلك الأهداف تدور حول تقليل مستوى عدم التأكد في بيئة القرارات، وضمان جودة تلك القرارات لتحسين أداء ونتائج أعمال المؤسسة، وتنمية قدراتها وتحسين أنظمتها وسياساتها، وتمكين المؤسسة من التفاعل مع بيئاتها والتعامل الناجح مع المشكلات والأزمات التي تواجهها ويمكن تصنيف الاستراتيجيات حسب عدة معايير، والشكل التالي يوضح أهم هذه التقسيمات.

ثانيا: عمليات الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية هي عملية مركبة متداخلة تتكون من الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة وغاياتها وأهدافها، والتي يتم إعدادها وتطويرها استنادها على مخرجات التحليل البيئي لبيئة المؤسسة داخليا وخارجياً، ويتم تحقيق تلك الرسالة والغايات والأهداف من خلال استراتيجيات

[1] موسى اللوزي، **التنمية الإدارية**، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000 ، ص 21.

يتم اختيارها بين بدائل محددة، وبالتطبيق الفعال لتلك الإستراتيجيات ومتابعتها وتقوميها، وتمر الإدارة الإستراتيجية في أي مستوى من المستويات بثلاث مراحل متتالية كالتالي:[1]

–مرحلة التصميم: ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وهذه المرحلة تشمل مجموعة من الأنشطة تتمثل في:

–تحديد رسالة المؤسسة؛

–تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل؛

–دراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية.

–مرحلة التطبيق: تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الإستراتيجيات، وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإنفاق. كما تتطلب تهيئة المؤسسة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات

–مرحلة التقييم: تخضع كل الإستراتيجيات العملية تقييم المعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الانحرافات التيقد تكون في مرحلة التصميم أو تطبيق الإستراتيجية.

المطلب الثاني: عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

من الضروري توفر مجموعة من العوامل لنجاح الإدارة الإستراتيجية نوردها فيما يلى[2]:

–توفر التفكير الإستراتيجي: وهو مجموع للمهارات والقدرات اللازمة لدى الفرد لممارسة الإدارة الإستراتيجية؛

---

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية:الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999، ص13.

[2] شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال برابغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص ص04–05. على الرابط الالكتروني:

https://fr.slideshare.net/slideshow/ss–59500116/59500116

-توفر المؤسسة على أنظمة معلومات؛

-وجود نظام مالي جيد؛

-وجود نظام الحوافز؛

-هيكل إداري وتنظيمي متناسق؛

التطبيق الفعال للإدارة الإستراتيجية يتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المؤسسة وأعضائها وقدراتها لذلك، وتوافر متطلبات التواصل والاستمرار في هذا التطبيق استناداً على تدفق دقيق للمعلومات داخل المؤسسة وخارجها، وأن يرتبط ذلك بمعرفة واهتمام واقتناع من أعضاء المؤسسة بجدوى الممارسة الصحيحة للإدارة الإستراتيجية.

للإدارة الإستراتيجية مجموعة من السمات والخصائص، يؤدي عدم معرفتها أو تجاهلها إلى عدم فاعلية ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ويفترض أن يكون أعضاء المؤسسة بصفة عامة، وأفراد الإدارة بصفة خاصة على علم وفهم بتلك الخصائص وأخذها في الاعتبار عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية، ومن أهم تلك الخصائص، أن الإدارة الإستراتيجية تدور حول الأهداف والتي يفترض أن تكون أكثر من الإمكانيات والموارد المتاحة، ومن ثم فهي تتطلب نظاماً فعالاً للتخطيط واتباع المنهج العلمي في التفكير، وأن تعتمد على مدخل النظم التي تبني على المخرجات المستهدفة، والتفاعل المتواصل المتوازن بين المؤسسة وبيئتها الخارجية، وضرورة المتابعة والتقويم المستمر التي تستند على تدفق مستمر المعلومات التي بها تتمكن المؤسسة من التفاعل الفعال مع مصادر الخطر المتعددة التي يمكن أن تقلل من فعالية تطبيق الإدارة الإستراتيجية، ما لم يتم التعامل معها بنجاح من الخصائص ذات الأهمية الكبيرة للإدارة الإستراتيجية، تزايد أهمية الوقت وتضاؤل وحدة القياس الزمنية في ممارسة عملية الإدارة وخطورة ضيق الفاصل الزمني بين نقطة إدراك الأحداث ونقطة التعامل معها، مما يتطلب ضرورة وضع نظام يساعد المؤسسة ويمكنها من متابعة الظواهر وتفهم المؤشرات في وقت مبكر يسبق وقوع الحدث، ولضمان تحقيق جاهزية المؤسسة للتعامل مع المواقف والأحداث وفق إستراتيجيات محددة.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدة تحديات تواجه وتعرقل الإدارة الإستراتيجية وهي كمايلي[1]:

-تحديد دور مجلس إدارة المؤسسة في العملية الإستراتيجية، أي إلى أي مدى ينبغي على المجلس أن يساهم في وضع الإستراتيجية، وكيف يمكن المحافظة على أن تكون مناقشات المجلس ومراجعاته مركزة على الإستراتيجية؛

-تطوير عمليات التفكير والإنجاز الإستراتيجي، وتوافر الهيكلة للمركزية التي تساعد المديرين في صياغة الإستراتيجية مسترشدين في ذلك برسالة المؤسسة؛

- تحديد وظيفة المتخصصين في مجال التخطيط طويل المدى عند صياغة الإستراتيجية، وهذا يتطلب عملية الفصل بين الإدارة العليا عند وضع الإستراتيجية وبين دور التخطيط في تسهيل تنفيذ الاستراتيجية؛

-الإعداد للتأثير في البيئة وتحليل متغيراتها الأساسية، حيث أن دراسة وفهم البيئة إنما تمثل جانب مهم وحيوي في عملية التفكير الاستراتيجي؛

-قيام المدير بوضع استراتيجية معينة في الوقت الذي قد لا يكون له دور فعال في المؤسسة؛

-الاتفاق على إستراتيجية طويلة المدى من الإستراتيجيات الحالية، أي التحدي بالرغم من تحديد الإستراتيجية سنويا، إلا أنه ينبغى اعتماد نظرة الفترة زمنية أطول على متطلبات الإستراتيجية بحيث تتجاوز إطار الزمن الحالي؛

-وجود البيئة التي تتصف بالتعقيد والتغير المستمر، وهذه قد تجعل من عمليات الإدارة الإستراتيجية في حالة متقادمة قبل أن تكتمل أنشطتها المتعددة؛

[1] بنيامين تريجبو و جون زيمرمان، **إستراتيجية الإدارة العليا**، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، ط 2 ، القاهرة: الدار الدولية، 1998 ، ص133 .

– تردد العديد من المديرين في صياغة وتحديد أهداف لهم وأوحدات التنظيمية، مما يعني التزام عليهم، وبالتالي الخوف من عدم القدرة على تحقيقها مما يعني عدم الكفاءة وبالتالي تمديد لوجودهم في منظمة؛

–قد يؤدي التطبيق غير كفؤ وغير الفعال للخطط الإستراتيجية إلى بلورة انطباع سيئ لدى المدراء، وذلك بسبب وجود خطط تشغيلية أو سياسات رديئة لا تتماشى مع الإستراتيجية التي تم وضعها، أو نتيجة المغالاة في وضع بعض معايير تقييم الأداء الكمية والتي تؤدي إلى سوء تطبيق إستراتيجية المؤسسة؛

–قصور الموارد البشرية والمادية المتاحة أمام المؤسسة بحيث تكون عقبة أساسية في استخدام مفهوم الإدارة الإستراتيجية؛

–تتطلب عمليات التخطيط والتنفيذ الإستراتيجي إلى تكلفة ووقت كبير، وقد يراه البعض المدراء بأنهم ضيعة للوقت، كما تحتاج عمليات الإدارة الإستراتيجية إلى كم هائلا من المعلومات والبيانات والتي قد لا تكون متاحة أما المؤسسة، وعملية جمعها وتحليلها قد تتطلب وقتا طويلا وإنفاقا عاليا.

المطلب الرابع: الأدوار الجديدة(الإستراتيجية)لإدارة للموارد البشرية

أصبحت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة أدوار جديدة مهمة كما يلي:

1–شريك استراتيجي: يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءا مهما وأساسيا في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المؤسسة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية

2–خبير إداري : وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة لعليا، حيث أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المؤسسة ككل، وضمن وظيفة

الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل.

3-نصير الموارد البشرية : يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المؤسسة، أن يكون كممثل لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية بتلبية حاجات الموارد البشرية .كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة شراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الأرباح المالية. ويتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون أيضا كممثل لصوت المؤسسة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا، وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمؤسسة إلى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقها.

4-وكيل تغيير: أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهته، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب، بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية[1].

[1] أحمد مصنوعة، مطبوعة بيداغوجية في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، **مرجع سابق ذكره**، ص79-80.

الجدول رقم 03: أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر Hunter

النتائج	النشاط	دور الادارة	الدور المجازي
تنفيذ الاستراتيجية	دمج الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة والاعمال معا	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية	الشريك الاستراتيجي
بناء بنية تحتية	عملية إعادة الهندسة	إدارة البنية التحتية للمنظمة	الخبير الاداري
زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم	الاستمتاع بشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	إدارة مشاركة الموارد البشرية	نصير للموارد البشرية
خلق بنية تحتية ناجحة	إدارة التمويل والاتصالات المرغوبة	إدارة التغيير	وكيل التغيير

المصدر : العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2014.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول بأن دور الشريك الاستراتيجي يمكن الموارد البشرية من مواجهة القضايا الإستراتيجية، أما دور الخبير الإداري، فيساعد في تفسير دور الموارد البشرية ودعمها للأهداف المالية للمؤسسة من خلال التركيز على امتلاك خدمة ذات جودة عالية وكفاءة، أما دور نصير للموارد البشرية يركز على العلاقات ما بين الموارد البشرية وتطوير وتحسين قدرات أو قابليات الموارد البشرية، كما يسمح دور وكيل التغير من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الأعمال المتغيرة ومن ثم تنفيذ الإستراتيجية.

الفصل الثالث: وظائف تسيير الموارد البشرية:

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول والمجتمعات والثقافات تبعا للمستويات التطويرية والتنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة وباختلاف أنشطة المؤسسات ومستوى تأثيرها على المستوى المحلي والدولي من حيث أحجامها ونشاطاتها من جهة أخرى.

وبصفة عامة يمكن القول بأن وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة تتكون من العديد من الوظائف الرئيسية سنكتفي بذكر وظيفتين فقط حسب ماهو مسطر في برنامج السداسي الأول لمقياس إدارة الموارد البشرية، فلنستعرضها فيمايلي.

المبحث الأول: وظيفة توصيف الوظائف:

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفي مايلي عرض لوظيفة توصيف الوظائف:

حتى تقوم المنظمات بإتمام مختلف اجراءاتها من اختيار للموارد البشرية أو ترقيتها أو تدريبها أو تقييمها أدائها أو تحفيزها بشكل فعال، وجب عليها توفير مختلف المعلومات والمعارف عن خصائص مختلف الوظائف، وعما يجب أن يقوم به العاملون في وظائ فهم، وهذا ما توفره عملية تحليل الوظائف.

المطلب الاول: تعريف تحليل وتوصيف الوظائف:

تتطلب الممارسة الفعالة لمختلف وظائف وأنشطة الموارد البشرية (كالاستقطاب والاختيار والتدريب وتقييم الأداء) توفر بيانات ومعلومات دقيقة عن مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة، والتي تتحدد من خلالها خطوات العمل وأساليبه واجراءاته وظروفه، وهنا لابد من التمييز بين ثلاث مصطلحات هامة:

- **العمل** : Job يشير الى مجموعة من الوظائف المرتبطة والمتقاربة بينها، والتي تُؤدى من طرف الأفراد في صورة واجبات ومسؤوليات.

•**الوظيفة** : Position عبارة عن مجموعة من المهام التي تحددها السلطة المختصة، وتتطلب في من يقوم بها توفر مؤهلات وشروط معينة[1] .

•**المهمة** : Task هي مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتكاملة.

*__النشاط__ : Activity هو واجب وظيفي يدخل ضمن أداء مهمة وظيفية محددة.

والسؤال المطروح هنا لماذا نبدأ بتحليل الوظائف وتصميمها؟ والاجابة تتحدد بالآتي:

-عدم إمكانية ترجمة أهداف المنظمة الى مهام وواجبات قابلة للأداء من قبل العاملين مالم تكن هناك تحليل وتصميم الوظائف.

-إن ممارسة وظائف إدارة الموارد البشرية ترتبط بتوفر المعلومات عن الوظيفة وتحليلها وتصميمها.

-إن عمليات تحليل وتوصيف الوظائف تعتبر ركيزة أساسية لوظيفة تخطيط الموارد البشرية.

يعرف التحليل الوظيفي بأنه عملية جمع ودراسة وتحليل وتسجيل البيانات المتعلقة بالوظيفة وأبعادها المختلفة وظروف العمل المحيطة بها، وعلاقة هذه الوظيفة بالوظائف الأخرى والمتطلبات الأساسية وقدرات الموظفين لشغلها، وتتمثل النتائج المباشرة لهذا التحليل في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة Job description التي توضح الواجبات والمسؤوليات، كما يبين ما يفعله شاغل الوظيفة وكيفية عمله والهدف من القيام به، وأيضا معرفة المواصفات الوظيفية Job specification، وهي عبارة عن قائمة توضح فيها المعارف والاتجاهات والمهارات، والمؤهلات والخبرات الواجب توافرها في شاغل الوظيفة لأداء العمل بفاعلية، فهي تحدد الفرد المثالي من النواحي البدنية والعقلية والشخصية والسلوكية[2] .

إذن تحليل الوظائف هو تجميع منظم لبيانات أساسية تتعلق بواجبات الوظيفة الفعلية ومتطلباتها الذهنية والبدنية والسلوكية، وتحديد المسؤوليات اللازمة لأداء الواجبات بنجاح[3] .

---

[1] محمد حافظ حجازي، **إدارة الموارد البشرية**، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة ، 2007 ، ص115

[2] International Labour Organization, **Human Resources Management Systems**: **An Applied and Training Guide for Companies** / ILO DWT for North Africa and ILO Country Office for Egypt and Eritrea. – Cairo: ILO, 2016, p 9.

[3] رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري ، **إدارة الموارد البشرية: دليل عملي**، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012، ص46.

يتم تحليل الوظائف من خلال مجموعة من الاجراءات المنظمة الهادفة الى تجميع معلومات محددة عن متطلبات كل وظيفة عن طريق تجزئتها الى عناصرها الأولية(المهام والأنشطة)، ووضع ذلك في توصيف متكامل بالشكل الذي يمكن من تحديد مواصفات شاغل الوظيفة.[1]

من خلال ما سبق يتبين أن تحليل الوظائف يسمح بالإجابة عن التساؤلات التالية:

- ماهي الأعمال التي يقوم بها الفرد في المنظمة؟.

-كيف يقوم بالأعمال.؟

-ماهي الوسائل التي يستخدمها لإنجاز العمل.؟

-ما هو ناتج الأعمال.؟

-ماهي المؤهلات والقدرات المطلوبة للقيام بالوظائف.؟

ويتكون تحليل الوظائف من عمليتين:

أ –وصف الوظيفة : Job Description هو وصف مكتوب عن متطلبات الوظيفة من مهام وواجبات ومسؤوليات وظروف العمل وأدواته المستخدمة*، أو هو عملية تحديد واضح ومكتوب لعناصر الوظيفة من حيث مايلي[2] :

- تعريف عام للوظيفة.
- موقعها في التنظيم.
- أهداف الوظيفة.

---

[1] أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، **مرجع سابق**، ص49.

* تهتم الكثير من الهيئات المختصة بتجميع أكبر عدد ممكن من الوصف الوظيفي لعدد كبير من الوظائف ونشرها في معاجم أو كتيبات ، كما هو الشأن لمعجم The Dictionary of Occpational Titles (DOT)الذي أصدرته وزارة العمل الأمريكية والذي ساعد أصحاب العمل والمسؤولين الحكوميين والمتخصصين في تنمية الموارد البشرية من خلال تحديد أكثر من 13000 نوع مختلف من العمل ، من عام 1938 إلى أواخر التسعينيات، ولقد تم توفير هذا المحتوى على الموقع التالي**https**://**occupationalinfo**.**org** ، وهو يوفر بالإضافة الى ذلك معلومات تفصيلية حول الرواتب والنمو الوظيفي.

[2] Margie Mader-Clark, **The Job Description Handbook**, (3rd ed), Nolo Editions, 2013.p 3.

- الواجبات والمسؤوليات التفصيلية.
- الوسائل والأدوات المستخدمة.
-المواد والنماذج المستخدمة .
- الإشراف الواقع على الوظيفة، والإشراف الذي يمارسه شاغل الوظيفة على الآخرين.
- ظروف العمل.
- المخاطر.

ب- مواصفات شاغل الوظيفة : Job Specification تتمثل في تحديد المؤهلات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة وهي تشمل مايلي:

-المعارف.

-المهارت، الخبرات.

-التدريب.

-السمات الشخصية.

-الميول المهنية.

الجدول رقم 04: مصفوفة التحليل الوظيفي

ما الذي يقوم به شاغل الوظيفة واجبات مهام مسؤوليات	كيف يقوم شاغل الوظيفة بذلك الأساليب الأدوات التقنيات
لماذا يقوم شاغل الوظيفة بذلك الخدمات المنتجات	ماهي المؤهلات المطلوبة في شاغل الوظيفة المعرفة

الكفاءة والفعالية التنظيمية	المهارات الاتجاهات

المصدر: رولا نايف المعايطة، صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية: دليل عملي ، **مرجع سبق ذكره**، ص 47.

ومما سبق يمكن القول أن تحليل الوظائف يعتبر ركيزة أساسية لفهم الوظيفة، خصائصها والمؤهلات الواجب توفرها في شاغل تلك الوظيفة، بالإعتماد على أسلوب عملي وخطوات تحليل علمية.

المطلب الثاني: خطوات تحليل الوظيفة: يتضمن تحليل الوظيفة 4 خطوات أساسية:

-الخطوة :*1* تتمثل هذه الخطوة في تحديد البيانات التي يجب تجميعها من أجل استخدامها في إعداد وصف مكتوب الوظيفة. وتتمثل هذه البيانات خاصة في طبيعة المنظمة، منتجاتها، هيكلها التنظيمي، اختصاصات الإدارات والأقسام، طبيعة النشاط، العلاقات بين الأقسام وبين الإدارات. كما يتم في هذه المرحلة تحديد أسلوب جمع البيانات، فهناك العديد من الأساليب المستخدمة في تجميع البيانات (كالمقابلة، الاستقصاء) سنتطرق لها لاحقا.

-الخطوة :*2* وفيها يتم تقييم ومراجعة المعلومات التي توفرها كل من الهياكل التنظيمية وخريطة العمليات إذ أن الهياكل تبين مختلف الوظائف الموجودة بالمنظمة وعلاقاتها ببعضها البعض أما خريطة العمليات فتعطي صورة أكثر توضيحا وتفصيلا للوظائف.

-الخطوة :*3* في حالة كون المنظمة موجودة منذ فترة طويلة فيفضل عند تحليل الوظائف اختيار بعض الوظائف كعينة بهدف تحليلها ثم تحلل البقية المشابهة لها بالقياس، والهدف من ذلك ربح الوقت خاصة وأن عملية التحليل تستغرق وقتا طويلا، أما إذا كانت المنظمة في طور الإنشاء فيفضل إجراء تحليلا شاملا لجمع الوظائف.

-**الخطوة :*4*** بعد جمع البيانات اللازمة عن الوظيفة وتنقيحها ومراجعتها يتم إعداد وصف كامل للوظيفة وكذا مواصفات من يستغلها.

هذان العنصران اللذان يعدان بمثابة جناحي تحليل الوظيفة. فالوصف عبارة عن تعبير مكتوب يصف مكونات الوظيفة من أنشطة، مسؤوليات ظروف أدائها، طريقة أدائها، مستوى

الأمان، العلاقات مع الآخرين...أما المواصفات فيقصد بها تلخيص السمات والمهارات ومستوى المعارف الواجب توافرها لدى شاغل الوظيفة[1].

المطلب الثالث: أهداف عملية تحليل الوظائف ومخرجاتها :

إن توفير بيانات كاملة من الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة ومواصفات شاغلها ذات أهمية بالغة، حيث تستخدم مخرجات تحليل الوظائف فيمايلي[2]:

• **تصميم الوظائف Job Design**: يساعد تحليل الوظائف على تجميع الأنشطة في مهام وتجميع المهام في وظيفة كاملة ومحددة للمسؤوليات بشكل واضح وتوفر التخصيص وتقسيم العمل .

• **الاختيار Selection**: يوفر تحليل الوظائف بيانات عن المواصفات المثالية الواجب توافرها في شاغل الوظيفة، وعلى المنظمة أن تبحث عن هذه المواصفات في المتقدمين لشغل الوظيفة، وأن تقوم بالاختيار بناء على مدى توافر هذه المواصفات فيهم .

• **تقييم الوظائف Job Evaluation**: بناء على تحليل الوظائف يتم تحديد أهميتها النسبية أو قيمتها في المنظمة، ويتم التعبير عن هذه الأهمية أو القيمة في شكل أجور .

• **تقييم أداء العاملين Performance Evaluation**: يوفر تحليل الوظائف بيانات عن الأعباء والمهام والمسؤوليات التي يجب أن يقوم بها شاغل الوظيفة، ومدى قيامه الفعلي بها يحدد مستوى أدائه وكفاءته.

• **التدريب Training**: إذا تبين أنه ثمة فارق بين مواصفات الشخص الذي يشغل الوظيفة وبين المواصفات المعيارية المطلوب توافرها فيه، فهذا يعنى أن هناك حاجة للتدريب لإكسابه المعارف أوالمهارات الضرورية لسد فجوة الأداء.

---

[1] نعيمة يحياوي، **سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية**، مقدمة لطلبة الماستر تخصص: اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر – باتنة– ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، د.س.ن، ص ص07-08

[2] أحمد ماهر، **مرجع سبق ذكره**، ص ص 51-52.

• **تحديد الاحتياجات من العمالة Manpower Planning**: يتحدد عدد العاملين في كل منظمة بحجم عبء العمل الذي يقوم به شاغل واحد للوظيفة ، وهو ما يتحدد تماما بواسطة تحليل العمل، فقسمة الحجم الكلي لعبء العمل على ما يقوم به شاغل واحد للوظيفة يتحدد عدد العاملين المطلوبين .

• **تبسيط العمل Work Simplification**: بمقارنة البيانات الموجودة في تحليل الوظيفة بما يتم فعلا داخل الوظيفة، قد يتبين وجود أنشطة غير ضرورية يمكن الاستغناء عنها، وبالتالي يتم تبسيط العمل وتقليص الزمن اللازم لأدائه .

• **الترقية والنقل Promotion and Rotation**: يجب أن تتم قرارات النقل والترقية استنادا إلى مدى التطابق بين مواصفات الشخص من جهة ومواصفات ومتطلبات الوظيفة(أي تحليل العمل) من جهة أخرى.

• **التطوير التنظيمي Organizational Development**: يوفر تحليل الوظائف بيانات أساسية عنلامكونات الوظائف، وهي بيانات لازمة عند احداث أي دمج أو فصل أو استحداث للوظائف في أقسام، أو تغيير تركيبة الأقسام والادارات بغرض تطوير الأداء .

• **وضع برامج السلامة والأمن:** تبين كشوف تحليل الوظائف الظروف الطبيعية لأداء العمل، والمخاطر والأضرار التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد أثناء سواء كانت مخاطر جسدية أو نفسية، ويمكن الاستفادة من تلك المعلومات في وضع البرامج المناسبة للسلامة والأمن بالشكل الذي يقلل من آثار تلك الأضرار على العاملين بقدر المستطاع[1].

ويمكن الإشارة الى أهم مخرجات تحليل الوظائف من خلال الجدول التالي:

[1] مصطفى الجربوعة، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017 ، ص 155

الجدول رقم 05: يوضح مخرجات تحليل الوظائف:

المخرجات	المضمون
وصف الوظيفة	وصف كامل للوظيفة يتضمن تعريف الوظيفة، ملخص الوظيفة، الأعباء الوظيفية، المسؤوليات ومتطلبات شغل الوظيفة.
مواصفات الوظيفة	تحديد ووصف المتطلبات الشخصية اللازمة لشغل الوظيفة من خلال تحديد المعارف والمهارات والقدرات الشخصية اللازمة لأدائها ، وهي تتضمن الحد الأدنى من الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة
تصنيف الوظيفة	تقسم الوظائف الى مجموعات وفقا لمعايير تحدد الأهمية النسبية للوظيفة مقارنة بالوظائف الأخرى أو حسب أهميتها في سوق العمل (يتم تحديد الأجور حسب تصنيف الوظائف.)
تصميم الوظيفة	عملية تقسيم وترتيب أنشطة وأعمال المنظمة الى مجموعات من ال وظائف ويراعى في تصميم الوظائف متغيرات مرتبطة بالمنظمة وشاغل الوظيفة والمتغيرات البيئية
التدريب	تنمية معارف ومهارات وقدرات العاملين في مجالات وظيفية مختلفة
خطط الاحلال الوظيفي	يساعد تحليل الوظائف في تنظيم عملية دخول أور خروج الموظفين وتنقلهم بين الوظائف.
الكفاءة	تتضمن عملية رفع كفاءة العمل تحديد الأسلوب الأمثل لأداء الوظيفة وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة بشكل يساهم في رفع كفاءة الأداء بضبط إجراءات العمل وتصميم العمل ومعايير الأداء.
الأمن الوظيفي	يساعد تحليل الوظائف في التعرف على جوانب العمل ذات المخاطر المرتفعة والعمل على استبعادها أو تقليل مخاطرها (سواء كانت سلوكية أو مادية أو بيئية.)
تخطيط الموارد البشرية	تستخدم مخرجات تحليل الوظائف في تحديد احتياجات المنظمة من

	القوى العاملة وضبطها من الناحيتين العددية والنوعية

المصدر :عادل محمد زايد، **إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**، القاهرة : كلية التجارة، 2003، ص ص196-197.

المطلب الرابع: أساليب جمع معلومات تحليل الوظائف:

يعتمد في جمع البيانات اللازمة للقيام بعملية التحليل الوظيفي على أساليب عدة وهي:

أ –الملاحظة المباشرة : Direct Observation يتم ذلك من خلال ملاحظة الأداء الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء أدائه لوظيفته، ويتيح هذا الأسلوب لمحلل الوظائف مراقبة السلوك الفعلي لشاغل الوظيفة أثناء العمل في ظروف التشغيل العادية، بما يتيح له التعرف على الجوانب المختلفة للوظيفة بقدر أكبر مما هو موصوف في السجلات، وبالتالي فهو أسلوب يتميز بالدقة.

غير أنه يعاب على هذا الأسلوب طول الوقت المستغرق في الملاحظة خاصة في حالة تحليل عدد كبير من الوظائف، وغالبا ما تكون تكاليف استخدام هذا الأسلوب مرتفعة خاصة في الحالات التي تحتاج فيها إلى فريق عمل كبير لملاحظة شاغلي الوظائف، كما أنه يصعب استخدام هذا الأسلوب في الحالات التي يتم فيها ملاحظة وظائف ذهنية أو ابتكارية مثل التصميم أو حل المشاكل.[1]

ب–المقابلات الشخصية : Interviews بعد أسلوب المقابلات الشخصية من أكثر الأساليب استخداما في جمع البيانات المتعلقة بتحليل الوظائف، وذلك لأنه يتيح التعرف على جميع جوانب الأداء الخاصة بالوظيفة وجميع الجوانب السلوكية المتعلقة بشاغل الوظيفة، ويمكن أن تكون المقابلات فردية أو جماعية، وتعتبر هذه الأخيرة أقل تكلفة، لأنها تجمع عددا من العاملين الذين يؤدون نفس المهام والواجبات الخاصة بنفس الوظيفة، وهي أيضا من الوسائل السريعة التي يتم من خلالها جمع البيانات عن الوظيفة.

ويتميز أسلوب المقابلات الشخصية بعدة مزايا أهمها:

[1] عادل محمد زيد ، **إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**، القاهرة: كلية التجارة، 2003، ص122.

- أنه يتيح فرصة اظهار الأنشطة أو الاتصالات غير الرسمية التي يقوم بها شاغل الوظيفة والتى تتسم بأنها غير مرئية لأنها غير موجودة بالهيكل التنظيمي للمنظمة.
- أنه يتيح لشاغلي الوظائف الذين يتم مقابلتهم التعبير عن آرائهم بحرية كاملة، وإظهار جوانب من الوظيفة يصعب وصفها كتابيا، ولكن يسهل التحدث عنها.

أما عيوب المقابلات فتتمثل في إمكانية تحريف المعلومات التي يقدمها شاغل الوظيفة عن واجباته ومسؤولياته إما بسبب عدم فهمه للأسئلة، أو لواجباته ومسؤولياته، كما قد يحدث ذلك عمدا بغرض الرغبة في المبالغة في الواجبات والمسؤوليات بغرض تضخيم العمل أو الوظيفة، فغالبا ما يكون تحليل العمل مقترنا بإعادة النظر في هيكل الأجور والحوافز، لذا قد يتجه الأفراد الى المبالغة في حجم وأهمية الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم بغرض إظهار أهمية وظائفهم اعتقادا منهم أن هذا سيؤثر على الأجور والحوافز المخصصة لها.

جـ-فحص سجلات الأداء : Participant Diary Logs طبقا لهذا الأسلوب يكلف شاغل الوظيفة بتسجيل الأنشطة اليومية التي يقوم بها في سجل خاص بصفة فورية وتفصيلية ووفق التسلسل الزمني لأدائها، ما يسمح بتوفير صورة كاملة عن الأنشطة التي تتكون منها الوظيفة التي يتم تحليلها، خاصة وأن تم اتباع أسلوب المقابلات الشخصية كأسلوب مك مل للبيانات التي تم جمعها، إلا أن هذا لا يمنع من قيام شاغلي الوظائف بالمبالغة في بعض الأنشطة التي يرغبون في ابرازها بصورة أكبر من حجمها الحقيقي، ولتجاوز هذه النقطة يفضل أن تتم مراجعة البيانات التي سجلها شاغل الوظيفة مع رئيسه المباشر للتحقق من عدم المبالغة وإبداء الرئيس المباشر لرأيه.[1]

د-قوائم الاستقصاء : Questionnaires تطبق هذه الطريقة باستخدام نموذج استقصاء (استبيان) يحتوى على عدد من الأسئلة المصممة مسبقا، بحيث تصف واجبات ومسؤوليات شاغل الوظيفة، وتعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق استخداما، ويتم إعداد أسئلة قوائم الاستقصاء وفق طريقتين:

[1] أحمد ماهر، **مرجع سابق ذكره**، ص59

❖ **طريقة القوائم النمطية Structured Checklist** : تقدم فيها عدد كبير من المهام والأنشطة والواجبات، ثم يطلب من شاغل الوظيفة الإشارة إلى المهام التي يؤديها مع ضرورة تحديد الزمن المستغرق في كل مهنة.

❖ **طريقة القوائم المفتوحة 0pen Ended Questionnaire** : تتضمن هذه القوائم عددا من الأسئلة ذات الإجابات المفتوحة والتي تصف الواجبات والمهام الرئيسية المكونة للوظيفة(مثل صف الواجبات الرئيسية للوظيفة). وفي الواقع العملي يفضل دائما إعداد قوائم تجمع بين الشكلين، تتميز هذه الطريقة أنها من أسرع وأكفا الوسائل للحصول على المعلومات من عدد كبير من الموظفين، كما أنها قليلة التكلفة وتصلح لأغراض كثيرة (تحليل العمل التوظيف، الاختبارات السيكولوجية ..) غير أن ما يعاب على هذا الأسلوب أنه يحتاج الى وقت معتبر في الاعداد والاختبار ثم التنفيذ.

من خلال ما سبق يتبين أن هناك تنوعا في أساليب تحليل الوظائف، وهذه الأساليب تعتبر مكملة لبعضها البعض وليست بدائل، وغالبا ما يتم المفاضلة بينها على أساس أربعة معايير هي : الوقت، التكلفة، الدقة، طبيعة المهام المكونة للوظيفة، كما أنه يمكن الجمع بين أسلوبين أو أكثر في عملية التحليل.

المبحث الثاني: وظيفة تصميم الوظائف

يمثل كل من الوظيفة والموظف العنصران الأساسيان في العملية الإدارية، لذلك يتعين تحقيق التوازن والمواءمة بينهما من خلال تصميم الوظيفة بالشكل الذي يتناسب مع احتياجات شاغلها ويحقق الهدف من وجود هذين العنصرين في المنظمة (الوظيفة والموظف.)

المطلب الأول: تعريف تصميم الوظيفة:

تتمثل عملية تصميم الوظائف في تحديد مهام كل وظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغلها، بالإضافة إلى ربط الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى، وعند القيام بعملية تصميم العمل فلابد من الأخذ بعين الاعتبار التكنولوجيا وبعض الوسائل المستخدمة في العمل، والتي قد تؤدي إلى إلغاء وظائف معينة أو استحداث وظائف جديدة، كما أنها تؤدي إلى تغيير من واجبات الوظائف في المنظمة. وتتضمن عملية تصميم الوظائف تحديد عدة جوانب أهمها[1]:

أولا –مضمون الوظيفة : Job Content أي الأنشطة والواجبات التي تتطلبها الوظيفة، وقد تكون الوظيفة مفصلة تشمل كل جزئية، كما قد تكون عامة غير محددة، ويتضمن مضمون العمل جانبين أساسيين:

أ –**نطاق الوظيفة : Job Scope** يشير إلى مدى تنوع المهام والواجبات المختلفة التي يقوم بها شاغل الوظيفة، فالوظيفة التي تتضمن واجبات قليلة ومحددة تحتوي على نطاق ضيق ومحدود، ويعتبر العمل فيها روتينيا نمطيا.

ب–**عمق الوظيفة : Job depth** يعني مدى الحرية والاجتهاد أو التصرف المسموح لشاغل الوظيفة لتقرير واجبات الوظيفة وطرق أدائها والرقابة عليها.

ثانيا –علاقات العمل : Job relationships تشير إلى طبيعة العلاقات بين الفرد شاغل الوظيفة والأفراد الآخرين داخل المنظمة وخارجها، اذ تتعلق عملية تصميم الوظائف بتحديد مهام كل وظيفة وكيفية تأديتها من قبل شاغلها، بالإضافة إلى ربط الوظيفة المعنية بالوظائف الأخرى، وعند القيام بعملية تصميم العمل فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار درجة التكنولوجيا

---

[1] حسن حريم، **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجمعات في منظمات الأعمال** ، عمان :دار الحامد، 2004، ص ص305-306.

وبعض الوسائل المستخدمة في العمل والتي قد تؤدي إلى إلغاء وظائف معينة أو إحداث وظائف جديدة، كما أنها تؤدي إلى تغيير من واجبات الوظائف في المنظمة.

تحتاج عملية التوفيق والمواءمة بين متطلبات الوظيفة ومن سيقوم بشغلها إلى الدقة والموضوعية، ويمكن التمييز بين أسلوبين أساسيين في هذا المجال:

أ .**ملاءمة الوظائف للأفراد** : **Fitting jobs to people** يمكن للمنظمة تعديل أو تكييف الوظيفة لكي تلائم الأفراد المتاحين للعمل، ففي السنوات الأخيرة حدث تقدم ملحوظ في تعديل أو إعادة تصميم بعض الوظائف لتناسب ذوي الاحتياجات الخاصة أو تكييفها بما يتناسب والظروف الاجتماعية لفئات محددة من العاملين.

ب-ملاءمة الأفراد للوظائف : **Fitting People to Jobs** تركز معظم جهود الاختيار في مدى ملاءمة الأفراد المتقدمين لوظائف معينة، ويتم ذلك عن طريق السماح للفرد أن يقيم الوظيفة بعد توضيح الصعوبات التي يمكن أن يواجهها في العمل والتي تسبب مجالات للإحباط . ويمكن ذلك الأسلوب من تفادي التوقعات غير الواقعية للفرد عن الوظيفة .ومن ثم تخفيض معدلات ترك الخدمة[1].

وعليه يمكن القول أن تصميم الوظائف يهتم بتقديم بيانات أساسية عن الأنشطة والأسلوب الذي سيتم من خلاله جمع الأنشطة في مهام، فجمع المهام في وظيفة يمثل طريقة تصميم الوظيفة أو طريقة أدائها.

ويتم جمع الأنشطة في مهام، وجمع المهام في وظيفة على أساس أحد الأسس التالية:

-التشابه في الأنشطة أو المهام من حيث نوعها،

-التتابع في الأنشطة أو المهام،

-التكامل في الأنشطة أو المهام (مثل الطباعة ، ثم التجميع ، ثم التجليد .) ويقوم محلل العمل، ومصمم العمل بالتأثير في تصميم الوظيفة من خلال طريقة تجميعه للأنشطة والمهام، ومن خلال التأثير على حجم عبء العمل المسند للوظيفة وحجم الصلاحيات والسلطات

[1] محمد فريد الصحن، نهال فريد مصطفى، **أساسيات الأعمال**، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ، 2006، ص248.

الممنوحة لها وعلى علاقة الوظيفة بالوظائف الأعلى والأدنى منها، وعلى الأدوات المستخدمة والظروف المحيطة، وعلى مواصفات شاغلها.

المطلب الثاني: مداخل تصميم الوظائف:

هناك مداخل عدة لتصميم الوظائف أهمها:

أ –المدخل العلمي الآلي : Mechanic design يعتمد هذا المدخل على تصميم العمل وفق رؤية مدرسة الإدارة العلمية القائمة على التخصص وتقسيم العمل وتجزئته الى مهام محددة، وهو ما ينتج عنه نوع من التكرار والجمود في أداء هذه المهام الجزئية وقد كان الهدف من هذا المدخل زيادة الإنتاجية واتقان العمل وسرعة إنجازه، إلا أ ن تطبيقه أسفر عن سلبيات كثيرة، أهمها شعور العاملين بالملل نتيجة مسؤولية كل فرد عن أداء جزئية صغيرة في العمل، ما يولد شعورا لديهم بعدم أهمية العمل الذي يقومون به، وهو ما يؤدي بدوره الى انخفاض مستويات الرضا الوظيفي في أوساط العاملين وكثرة التغيب عن العمل وإضاعة الوقت وارتفاع معدلات حوادث العمل[1] .

ب .مدخل تبسيط العمل : Job simplification يتضمن هذا المدخل تشكيل لجان متخصصة لدراسة الوظائف المختلفة والعمل قدر الإمكان على إلغاء الإجراءات غير الضرورية وإدماج الإجراءات المتشابهة في كل عملية، ما يوفر الوقت والجهد على الموظف نفسه وينعكس ايجابيا على فعالية أدائه.

ج – **التدوير الوظيفي : Job rotation** يعتمد هذا المدخل على تنويع المهام والواجبات التي يؤديها الموظف وذلك من خلال تنقل الموظف من عمل إلى آخر سواء في نفس الوحدة الإدارية أو في وحدة إدارية أخرى، وذلك بهدف تخفيض مستوى الشعور بالملل والروتين، غير أن نجاح هذا المدخل مرهون بتغيير جوهر مهام العمل، لا مجرد التنقل ضمن مجموعة وظائف من نفس الأعمال الروتينية.

د .توسيع العمل : Job enlargement تتم عملية توسيع العمل من خلال إضافة بعض الواجبات أو المهام الوظيفية إلى وظيفة معينة، ويسمى هذا المدخل بالتوسع الأفقي فالتغيير الأساسي هو أن العامل أصبح مسؤولا عن أداء مهام أكثر من ذي قبل، حيث أن الاضافة

[1] محفوظ أحمد جودة، **إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات** .عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2006، ص26.

تمت في أعمال من نفس المستوى والأهمية للوظيفة الحالية، ولذلك فمن المتوقع أن يستمر شعور الموظف بالإرهاق والملل مما لا يوفر له المناخ المحفز على الأداء الجيد.

هـ.إثراء العمل : Job enrichment يركز هذا المدخل على إثراء العمل من خلال تصميم الوظيفة مع تضمينها واجبات أخرى من مستوى أعلى بحيث تتطلب معرفة أكثر ومهارات أدق، اذ يمكن مثلا إضافة مهام تتعلق بالتخطيط والتقييم إلى وظيفة أخرى أقل في المستوى الإداري، أي أن التوسع في هذه الحالة يكون عموديا وليس أفقيا، وهو ما يؤدي بنسبة كبيرة الى رفع دافعية العامل وتحفيزه لتقديم مستوى أداء أفضل.

و.المداخل الحديثة في تصميم العمل:

هناك العديد من المداخل المستحدثة في مجال تصميم العمل من أهمها:

–العمل الجماعي : Team work اذا كانت كل المداخل السابقة تعتمد على العمل الفردي، فان هذا المدخل يعتمد على العمل الجماعي من خلال تكوين فرق العمل عمل لأداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة، ما يتيح الفرصة لكل عضو في الفريق أن يستفيد من العمل مع الآخرين وأن يكتسب مهارات وخبرات جديدة، وقد توكل إلى فريق العمل صلاحيات كاملة كالفرق المسيرة ذاتيا (self-managed teams) أو قد تفوض لها صلاحيات محدودة واستقلالية جزئية. (Semi- autonomous teams)

–ساعات العمل المرنة : (Flexible working hours) اعطاء الموظف حرية اختيار ساعات العمل بشرط استيفاء الحجم الساعي والعمل المطلوب منه.

–اندماج العاملين : (Employee involvement) يهدف هذا المدخل الى اشراك العاملين في مختلف العمليات الإدارية بالمنظمة وتحفيزهم على أداء وظائفهم بأسلوب أكثر ارتباطا بأهدافها[1] .

المطلب الثالث: الاعتبارات الواجب مراعاتها في تصميم الوظائف:

يقتضي تصميم الوظائف بطريقة سليمة الى مراعاة اعتبارات معينة وهي :

–تحديد واجبات الوظيفة على ضوء أهدافها، حيث تعطي أهداف الوظيفة رؤية واضحة لشاغلها لما يجب تحقيقه.

[1] **المرجع نفسه**، ص135.

-الترتيب المنطقي والعملي في عرض الواجبات والمسؤوليات، وضرورة التمييز بين الواجبات والمهام الرئيسية اليومية المتكررة والدورية والطارئة.

-توضيح علاقة الوظيفة مع الوظائف الأخرى.

-مراعاة الدقة والوضوح وعدم الازدواجية في تحديد المهام والواجبات الوظيفية لأن ذلك يساعد على أدائها بفعالية، ويسهل عملية اختيار الأفراد المناسبين للمناصب والوظائف المناسبة.

-أن يوفر التصميم عنصر التحدي في العمل، أي أن تعمل أهداف وواجبات الوظيفة على رفع الدافعية للإنجاز لدى شاغلها

-أن يعمل تصميم الوظيفة على توفير الاحساس بالمسؤولية لدى شاغل الوظيفة.

-أن يتيح تصميم الوظيفة الفرصة لشاغلها لاستخدام مهارات متنوعة تسهم في تحقيق أهداف العمل.

-أن يوفر تصميم الوظيفة درجة من الاستقلالية في أداء المهام الوظيفية.

-دراسة كافة البنود المتعلقة بالوظيفة وبظروف العمل، والشروط الدنيا الواجب توفرها في شاغلها.

-اختيار ذوي لتخصص والخبرة للقيام بعملية التحليل والتصميم الوظيفيين، مع ضرورة مشاركة المدراء والمشرفين والموظفين المعنيين.

-المراجعة الدورية لتصميم الوظائف بغرض تحديثها وتكييفها مع التغييرات التي تطرأ على المنظمة والتكنولوجيا المستخدمة في العمل.

-إجراء المقارنة المرجعية : (Benchmarking) أي تصميم الوظائف بالرجوع الى الطرق المعتمدة في المنظمات المنافسة أو الرائدة في مجال العمل[1].

المطلب الرابع: تقييم الوظائف:

تعرف عملية تقييم الوظائف بأنها عملية إعطاء قيمة لكل وظيفة تمثل قيمتها للمؤسسة، بحيث تجريها إدارة الموارد البشرية لتكون الأساس في تحديد الأجر الذي تعتبره المؤسسة مناسبا لمن يشغلها، وغالبا ما تكون هذه القيمة نسبية كونها تحدد قيمة الوظيفة نسبة إلى الوظائف

[1] عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996 ، ص ص 51-52.

الأخرى في ضوء كل من نوع وواجبات ومسؤوليات من يشغلها والتأهيل الذي تحتاجه، وأهميتها لأداء ونجاح المؤسسة.

يمكن تلخيص مراحل عملية تقييم الوظائف كمايلي :

أ .تهيئة واستحضار قائمة الوظائف وتوصيف كل وظيفة.

ب. تهيئة تصنيف للوظائف إلى فئات ودرجات وتأشير الوظائف الأمامية.

جـ. تحديد العناصر المهمة لأداء الوظيفة كتحديد مدى أهمية التعليم والخبرة والخصائص البدنية.

د. تحديد الأسلوب الذي يستخدم في تقييم الوظائف، فهناك عدد من البدائل والأساليب تختلف من حيث درجة تعقيدها وملاءمتها للمؤسسة.

هـ. تحديد الخبراء المقيِّمين الذين يتولون الجوانب الفنية للتقييم.

و. إجراء التقييم الفعلي والانتهاء بجدول القيم أو التقييمات وهو الهدف النهائي للعملية.

ي. استخدام هذا الجدول في تحديد الأجور والرواتب في ضوء العوامل المختلفة التي تؤثر في ذلك. ولا توجد طريقة واحدة مثلى لتقييم الوظائف، بل هناك عدة وسائل، لكل منها مزاياها ومشاكلها والمواقف الأكثر ملاءمة لاستخدامها.

الخاتمة:

لقد جعلت أهمية العنصر البشري ودوره المحوري في المنظمات من دراسات إدارة الموارد البشرية ذات أهمية بالغة ضمن العلوم الإدارية، لاسيما في ظل المعطيات والتحديات البيئية التي ما فتئت تتزايد وتتنوع لتفرض على المنظمات أن تطور في سياساتها وممارساتها تجاه المورد البشري، مما استدعى الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية له من خلال عدد من الوظائف المترابطة التي تطبقها كل المنظمات بمختلف أنواعها والتي تبقى قيد التطوير والتحسين استجابة للتطورات الحاصلة، فتطوير وظائف إدارة الموارد البشرية يستدعي البحث الدائم والدؤوب والمستمر عن كل ما هو جديد في مجالات وأساليب التخطيط والاستقطاب والتدريب وإدارة أنظمة الأجور والحوافز والمسارات الوظيفية وتقييم الأداء، فلقد برزت مؤخرا على سبيل المثال مستجدات عديدة في هذا المجال مع تطبيقات الذكاء الاصطناعي الذي يتوقع أن يستمر في التطور والتأثير على أسواق العمل وعلى الموارد البشرية وادارتها، ومهما كانت المستجدات والتحديات فإن المنظمات مطالبة بتبني نظرة استراتيجية مستقبلية للمورد البشري وأن تعتبره كميزة تنافسية مستدامة Sustainable competitive advantage. وفيمايلي مقترحات لتطوير إدارة الموارد البشرية:

مع مستوى الأهمية الكبيرة التي يحظى بها المورد البشري في كافة أنواع المنظمات عملياً، تزداد معها بالتبعية الأهمية العلمية لتخصص إدارة الموارد البشرية بالنظام الأكاديمي المعني بدراسات هذا القطاع الحيوي سواء محلياً أو إقليمياً أو دولياً، ومع هذا يبقى التأكيد على عدة نقاط:

1- الربط بين اتجاه وممارسات الموارد البشرية وبين باقي المداخل التنظيمية الأخرى ذات الصلة بموضوعات نظرية التنظيم الإداري والسلوك التنظيمي لما لها من تأثيرات كبيرة على نجاح ومستوى فاعلية المورد البشري العامل بالمنظمات سواء العامة أو الخاصة على حد سواء.

2- تطوير مقاييس كمية ونوعية للتقدير والقياس الدقيق لمستوى إنتاجية الموارد البشرية في كافة القطاعات وذلك بالرجوع إلى الدراسات الغربية ومحاولة تطويع بعضها للموائمة مع الممارسات المحلية في مجال سياسات الموارد البشرية.

3- التوسع في مسألة الربط بين مداخل الإصلاح والتطوير الإداري وبين ممارسات الموارد البشرية خاصة المفاهيم المعاصرة كمفهوم إدارة المواهب ورأس المال الفكري، إدارة الوقت، إدارة التميز، إدارة الجودة الشاملة، إدارة ضغوط العمل، إدارة الأزمة، التعلم التنظيمي ..وغيرها.

4-الجمع بين أكثر من تخصص ومدخل علمي في معالجة موضوعات إدارة الموارد البشرية من خلال الإفادة من أدوات التحليل الكمي والكيفي والأساليب الرياضية والإحصائية المتقدمة وبناء النماذج وطرق القياس المتطورة أملاً في تطوير مقاييس كمية لقياس إنتاجية المورد البشري العامل سواء بالقطاع الحكومي أو الخاص، وهي لاتزال من المسائل الحاضرة الغائبة إن جاز التعبير في مجال إدارة الموارد البشرية خاصة عند مسألة إثارة صعوبة قياس الأداء التنظيمي بصفة خاصة بالقطاع الحكومي.

5- تتسم الكثير من دراسات الموارد البشرية بالطبيعة البينية التي تمنحها ميزة أو فضيلة الإفادة من أكثر من حقل أكاديمي كالاقتصاد وعلوم النفس والاجتماع والإدارة العامة وإدارة الأعمال والقانون وغيرها من الدراسات القطاعية التي تمس أنشطة الحياة اليومية نظراً لتغلغل المورد البشري في كل هذه القطاعات، مما يفتح المجال لكثير من التخصصات العلمية للتداخل مع تخصص إدارة الموارد البشرية، مثال ذلك(اقتصاديات الموارد البشرية) كمجال مشترك بين حقل الاقتصاد والعلوم الإدارية.

6-الجمع بين النظرية والممارسة في مجال إدارة الموارد البشرية في المحافل والمدارس الأكاديمية المتخصصة في الحقل، حيث محاولة تفعيل نماذج المحاكاة العملية لبعض قضايا الممارسة المتعلقة بسياسات الموارد البشرية، تنظيم الزيارات الميدانية لكبريات المؤسسات الوطنية بالقطاع الخاص والحكومي لمتابعة ودراسة الأساليب العملية التي تجري على أرض الواقع لمباشرة نشاط إدارة المورد البشري عن كثب، إبرام بروتوكولات التعاون بين المؤسسات الجامعية والشركات الوطنية لمتابعة وتدريب الطلاب خلال فترات العطل الصيفية على الممارسات الحديثة للموارد البشرية، إمكانية دعوة كبار المتخصصين في المجال للمحاضرة بالكليات والمدارس والمعاهد المتخصصة في الموارد البشرية لزيادة وتدعيم الخبرات الطلابية وتقليص الفجوة بين مجال الدراسة النظرية والممارسة العملية في ذات التخصص.

قائمة المراجع:

أولا: الكتب:

1. أبو خشبة، محمد محمود، **أساسيات الإدارة والأعمال**، ط1، الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، 2014.
2. أبو شيخة، نادر أحمد، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010
3. بدوي، إسماعيل، **القانون الإداري**، القاهرة: دار الفكر العربي، 1977.
4. بلوط، حسن ابراهيم، **إدارة الموارد البشرية**، بيروت: دار النهضة العربية ، 2002 .
5. بن نوار، صالح، **فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية**، الجزائر: مخبر علم الاجتماع للبحث والترجمة، 2006.
6. بن ساهل، وسيلة، **اختيار الموظفين**، الأردن: دار المناهج النشر والتوزيع، 2017.
7. بوحوش، عمار، **نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين**، لبنان : دار الغرب الإسلامي، 2006.
8. الجربوعة، مصطفى، **إدارة الموارد البشرية**. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع، 2017 .
9. جودة، أحمد محفوظ، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن: دار وائل للنشر، 2010.
10. ـــــ، ـــــ ـــــ، **إدارة الجودة الشاملة :مفاهيم وتطبيقات** .عمان :دار وائل للنشر والتوزيع، 2006
11. دراز، محمد عبد الله ، **دستور الأخلاق في القرآن**، بيروت: مؤسسة الرسالة، 1991.
12. الدوري، زكرياء مطلك، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وعمليات حالات دراسية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2020
13. زيد، عادل محمد، **إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية**، القاهرة: كلية التجارة، 2003.
14. حنا، ناصر الله ، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار زهران للنشر والتوزيع، 2009.
15. حسونة، فيصل ، **إدارة الموارد البشرية**، ط1، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008.
16. حريم، حسن ، **السلوك التنظيمي :سلوك الأفراد والجمعات في منظمات الأعمال** ، عمان :دار الحامد، 2004.
17. الطاهر، نعيم إبراهيم ، **تنمية الموارد البشرية**، الأردن: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، 2010.
18. ياغي، محمد عبد الفتاح، **الأخلاقيات في الإدارة**، الأردن: مكتبة اليقظة للنشر والتوزيع، 1995.
19. الكرخي، مجيد، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار المنهاج للنشر والتوزيع، 2014.
20. كامل، أسامة والصيرفي، محمد، **إدارة الموارد البشرية**، البحرين: مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية ، 2002.
21. كاظم، حمود خضير والخرشي، ياسين كاسر ، **إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2009 .
22. اللوزي، موسى، **التنمية الإدارية**، ط1، عمان: دار وائل للنشر، 2000 .
23. الموسوي، سنان، **إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها**، عمان: دار مجدلاوي، 2008
24. المعايطة، رولا نايف، الحموري، صالح سليم، **إدارة الموارد البشرية: دليل عملي**، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2012.
25. نوري، منير ، **تسيير الموارد البشرية**، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

26.السالم، مؤيد سعيد وحرحوش، عادل صالح، **ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، عمان: دار الكتاب العالمي، 2009

27.سلطان، حكمت رشيد ومحمود، محمد أمين عثمان، **مفاهيم معاصرة في الإدارة الإستراتيجية**، مصر: دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، 2021 .

28.علي حسن، عبد العزيز، **الإدارة المتميزة للموارد البشرية**، مصر: المكتبة العصرية، 2009.

29.العنيزي، سعد و الدهان، إيمان والعبيدي، نور، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي**، عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى،2014..

30.العزاوي، نجم عبد الله وعباس، حسين جواد، **تطور إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2013.

31.العاني، مزهر شعبان، **شوقي ناجي جواد، العملية الإدارية وتكنولوجيا المعلومات**، الطبعة الأولى، الأردن : إثراء للنشر والتوزيع ، 2008.

32.العارف، نادية، **الإدارة الإستراتيجية إدارة الألفية الثالثة**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000.

33.عبد العزيز، هشام مصطفى، **الإدارة الاستراتيجية**، مركز(صبر) SBR للإعلام والدراسات، دراسات وبحوث استراتيجية"، د.س.ن.

34.عوض، محمد أحمد ، **الإدارة الإستراتيجية:الأصول والأسس العلمية**، الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999.

35. عقيلي، عمر وصفي ، **إدارة القوى العاملة**، عمان: دار زهران للنشر والتوزيع، 1996.

36. الصحن، محمد فريد وفريد مصطفى، نهال ، **أساسيات الأعمال**، الإسكندرية :المكتب الجامعي الحديث ، 2006.

37.الشديفات، بكر، **أثر الإدارة الإستراتيجية على تطوير إدارة الموارد البشرية**، الأردن: دار اليازوري العملية للنشر والتوزيع، 2020.

38.الشمبلي، عائشة يوسف، **الإدارة الإستراتيجية الحديثة، التخطيط الاستراتيجي، البناء التنظيمي، القيادة**، الأردن: المنهل للنشر والتوزيع، 2017 .

39.تريجبو، بنيامين وزيمرمان، جون، **إستراتيجية الإدارة العليا**، ترجمة: إبراهيم علي البرلسي، ط 2، القاهرة: الدار الدولية،1998 .

ثانيا: مطبوعات:

40.مصنوعة، أحمد، **مطبوعة بيداغوجية في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، فرع علوم التسيير، 2021-2022.

41.هتهات، المهدي، **محاضرات في: إدارة الموارد البشرية**، موجهة إلى: طلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة أعمال وطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة غرداية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2017-2018.

42.العلواني، حسن عبد المطلب، **محاضرات في نظرية التنظيم الإداري**، ألقيت على طلاب ماجستير ودكتوراه الإدارة العامة، جامعة القاهرة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، الفصل الدراسي الأول، 2007-2008.

43.رابح الله، عبد القادر ، **مطبوعة محاضرات في تسيير الموارد البشرية**، موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس تخصص : علم النفس عمل وتنظيم، جامعة لونيسي علي، كلية العلوم الاجتواعية والإنسانية، قسم العلوم الاجتماعية، 2020-2021.

44.يحياوي، نعيمة، **سلسلة محاضرات في ادارة الموارد البشرية**، مقدمة لطلبة الماستر تخصص: اقتصاد النقل والخدمات، جامعة الحاج لخضر – باتنة– ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، د.س.ن.

45.تي، أحمد، **محاضرات في مقياس تسيير الموارد البشرية**، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2022-2023.

ثالثا: الدوريات والمجلات:

46.بن دحمان، بهجة ، حوشين، كمال ،" دور الإدارة الإستراتيجية في تفعيل الأداء المؤسسي(دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء بومرداس")، **مجلة معارف**، المجلد 16 ، العدد02 ، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2021 .

47. بن شويحة، بشير وطواهير، عبد الجليل ،" أثر القيادة الإستراتيجية على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية دراسة حالة شركة سوناطراك الجزائر"، **مجلة آفاق للبحوث والدراسات**، المجلد02 ، العدد 01 ، المركز الجامعي أمين العقال الحاج موسى أق أخموك لتامنغست، الجزائر،2019 .

48.بن شعيب، نصر الدين ، بومدين محمد، فوزي بودية،" البعد الأخلاق للحد من ظاهر الفساد في الإدارة العمومية"، **المجلة الجزائرية للمالية العامة**، جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان، العدد الثالث، ديسمبر 2013.

49.رزق الله، سمر ، مساك، أمينة،" الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسي للمؤسسة الجزائرية"، **مجلة آفاق للعلوم**، العدد 07 ، جامعة زيان عاشور الجلفة، الجزائر، 2017 .

50.عديلة، أحلام ،" دور إستراتيجية المحيط الأزرق في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة لمؤسسة اتصالات الجزائر بسكرة"، **مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية**، المجلد 14 ، العدد 05 ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020

51.عوينان، سمية ، محمد بولصنام،" إستراتيجية المحيط الأزرق كأداة لتحقيق الأداء المتميز دراسة حالة المؤسسة الناشئة YASSIR للفترة" 2020 - 2017 ، **مجلة التنمية والاستشراف للبحث والدراسات**، المجلد 06 ، العدد 02، جامعة محند أولحاج، البويرة، الجزائر،2021

52.فرج علي، عمار نصر، البهلول، ناصر المقدولي،" إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير الخدمات الفندقية على فنادق شركة الضمان للإستثمارات بمدينة طرابلس- ليبيا-دراسة حالة"، **المجلة الدولية للأداء الاقتصادي**، المجلد 04، العدد 01 ، 2021 .

53.اللوزي، موسى ، "تقدير الأفراد العاملين لسلوكهم الأخلاقي: دراسة ميدانية في مؤسسات القطاع العام في الأردن"، **مجلة دراسات العلوم الإدارية**، مجلد 25، العدد2، 1998.

54.ماهر، آية ، العربي، محمد عوض ، "محددات ومداخل تطوير أداء الموارد البشرية ورؤية مستقبلية للتطوير: مدخل نظري"، **مجلة دراسات كلية الاقتصاد والعلوم السياسية**، المجلد 20، العدد 2، أبريل 2019.

55. ميا ، علي وآخرون، "الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري"، **مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية**، سلسلة العلوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد، العدد 29، 2007.

رابعا: الاطروحات والرسائل الجامعية:

56. جربي، عبد الحكيم ، "أثر استراتيجية تنموية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية"، **رسالة ماجستير غير منشورة**، جامعة فرحات عباس سطيف،2012-2013.
57. بن يمينة، السعيد ، "فعالية تسيير الموارد اليشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل- دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للانشاءات فرع الجزائر للاسمنت"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر يوسف بن خدة، 2013.
58. بوحجيلة، محمد ،" الإدارة الإستراتيجية والسياسات الإدارية في البنوك الإسلامية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2014 - 2013 .
59. بوعرار، أحمد شمس الدين ،" أهمية الإدارة الإستراتيجية للتكاليف في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر 03، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، 2016 .
60. البشري، قدرية، "درجة التزام مديري المدارس الثانوية في دولة الإمارات العربية المتحدة بأخلاقيات المهنة من وجهة نظر معلمي مدارسهم"، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن، 2006.
61. سمارة، نسرين شاكر رضوان، " واقع إدارة التنوع وأثرها على الثقافة التنظيمية بالجامعات الفسطسنية محافظات غزة"، **رسالة ماجستير في إدارة الأعمال** ، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة فلسطين، 2017.
62. شنوفي ، نور الدين ،" تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية"، **أطروحة لنيل دكتوراه غير منشورة**، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، تخصص علوم التسيير ،2005
63. تبرورت، علال ، "مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، **أطروحة دكتوراه غير منشورة**، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، 2015-2016.
64. بني خالد، خلف ، "درجة التزام الإداريين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة المفرق بأخلاقيات مهنة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية"، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، الجامعة الهاشمية، الأردن، 2007
65. الحوراني، غالب صالح عبد الرحمن ، "تطوير مُدوّنة الأخلاقيات الأكاديمية للأستاذ الجامعي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والطلبة في الجامعة الأردنية"، **رسالة دكتوراه غير منشورة**، الجامعة الأردنية، الأردن، 2005
66. الزهراني، سعيد، "أخلاقيات العمل الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام للبنين بمدينة مكة المكرمة"، **مذكرة ماجستير غير منشورة**، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، 2007.

خامسا: الملتقيات العلمية:

67. الماضي، حمد المحمدي ،" دور القائد الإداريفي بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات"، **ورقة بحثية منشورة ضمن فعاليات ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات** ، المنظمة العربي للتنمية الإدارية، تونس، 1- 3 يونيو 2009.

68.المصري، نضال ، الأغا، محمد ، " إدارة المواهب البشرية في الجامعات الفلسطينية : مقترح تطبيقي تنموي إستراتيجي"، **بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع للعلوم الاجتماعية والإنسانية**، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، مراكش -المغرب-19-21 مارس 2015.

69.عبد الوهاب، علي محمد، " إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة"، **بحث مقدم إلى اجتماع استشاري تنمية الإدارة العامة والمالية العامة اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لدول غرب آسيا، منظمة الأمم المتحدة**، لبنان ، في الفترة من 1-3 يوليو 2003.

70.عريقات، أحمد يوسف ، "دور التمكين في إدارة الأزمات في منظمات الأعمال" ، **بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الدولي السابع بكلية الاقتصاد والعلوم الإدارية بجامعة الزرقاء الخاصة، تحت عنوان: تداعيات الأزمة الاقتصادية العالمية على منظمات الأعمال "التحديات – الفرص– الآفاق "**، الأردن ، د.. س.ن.

سادسا: المواقع الالكترونية:

71.الكوردي، أحمد السيد ، "الإدارة بالمفهوم الإستراتيجي"، على الموقع الالكتروني: **http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/365193** تاريخ الدخول: 2024/08/30 على الساعة: 19:48.

72. عبد القادر، محمد ، دليل فن إدارة الأزمات ، ص 55 ، متاح على : **https://fr.scribd.com/document/549245771** تاريخ الدخول: 30-08-2024 على الساعة: 18:00.

73. تركي، شاكر أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال برابغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، . على الرابط الالكتروني:
https://fr.slideshare.net/slideshow/ss-59500116/59500116

- **بالفرنسية:**

-Les livres :

78. A.Chamak, C Fromage, **Le capital humain**, Editions Liaisons, Paris, 2006.

79. Anne Dietrich, Frédérique Pigeyre, **La gestion des ressources humaines**, **La découverte**, Paris ,2005.

بالانجليزية:

Review:-

80. Margie Mader-Clark, **The Job Description Handbook**, (3rd ed), Nolo Editions, 2013.

81.J.Barney, « Firm resources and sustainable competitive advantage», **Journal of Ma nagement**, n°17, 1991.

82. Irina V. Popova-Nowak and Maria Cseh, "The Meaning of Organizational Learning: A Meta-Paradigm Perspective", **Human Resource Development Review**, Vol. 14(3) . 2015.

83. John E. Delery and Dorothea Roumpi, " Strategic human resource management, human capital and competitive advantage: is the field going in circles?",**Human Resource Management Journal**, Vol. 27, no 1, 2017.

84. William R. King, "Knowledge Management and Organizational Learning ", **Annals of Information Systems 4**, DOI 10.1007/978-1-4419-0011-1_1, Springer Science& Business Media, LLC 2009.

85. International Labour Organization, **Human Resources Management Systems**: **An Applied and Training Guide for Companies** / ILO DWT for North Africa and ILO Country Office for Egypt and Eritrea. - Cairo: ILO, 2016.

قائمة الجداول :

الرقم	العنوان	الصفحة
01	تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية	13
02	الفرق بين مفهوم إدارة الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	15
03	أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر Hunter	58
04	مصفوفة التحليل الوظيفي	61
05	مخرجات تحليل الوظائف	65