الفصل الأول: الإطار الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

تهدف مختلف المنظمات لتطوير مواردها البشرية وتسعى لمعرفة نقاط القوى وتعزيزها، ونقاط الضعف والعمل على معالجتها، فالموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التطوير، بل هي بمثابة استثمار مربح للغاية، ولما كان تحقيق المؤسسات لأهدافها مرهون بالاستغلال الأمثل لمختلف مواردها والتي يحركها العنصر البشري فيها، وجب البحث في كيفية الاهتمام به والرفع من كفاءته وتغيير النظرة إليه باعتباره أهم عوامل نجاحها وأثمن مواردها، هذا ما يمكن ترجمته في الانتقال مما يسمى بإدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ذلك تأكيدا على البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يهدف إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءاتهم البشرية باستخدام أهم استراتيجيات التطوير التي تساعد المنظمات في لارتقاء بأدائها ومن ثم تعظيم قدراتها على مواجهة تحديات المنافسة.

مما سبق يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- مدخل لإدارة الموارد البشرية؛
- البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؛
- البعد الإستراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية؛

المبحث الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة المحور الأساسي لتفعيل وتطوير العنصر البشري الذي هو أغلى الاستثمارات جميعا، إذ كل الإمكانيات الطبيعية والمالية والفنية مهما تعاظمت تصبح كما قليل الجدوى والفائدة ما لم تتوفر القدرات والمهارات البشرية التي تحسن استغلالها وتوظيفها.

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- مفهوم إدارة الموارد البشرية؛
- الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية؛
- تحديات إدارة الموارد البشرية المعاصرة؛
- دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية؛

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات في المؤسسة وذلك لتركيزها على المورد البشري والذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيرا في الإنتاجية على الإطلاق، إذ أن إدارة الموارد البشرية تعتبر وظيفة أساسية في اغلب المؤسسات حيث تسعى إلى توظيف وتطوير أداء الفرد من أجل تحقيق أعلى مستويات الأداء والكفاءة .

أولا: تعريف إدارة الموارد البشرية

لقد مرت الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات سواء من ناحية التسمية أو من ناحية نظرة المؤسسة إليها ،حيث استخدمت مفاهيم ومصطلحات عديدة للتعبير عن مضمون إدارة الموارد البشرية ومن التسميات الشائعة :إدارة المستخدمين، إدارة القوى العاملة، وإدارة شؤون العاملين وإدارة الأفراد، لكن نجد هذه المسميات تغيرت مع تطور هذه الوظيفة عبر السنين وفق التغيرات العالمية، وفيما يلي بعض التعريفات لإدارة الموارد البشرية:

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها:" وظيفة إدارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الأعضاء في المنظمة وتهتم إدارة الموارد البشرية بالبعد الإنساني في المنظمات".[1]

وتعرف أيضا بأنها: "الجهود التي تستهدف تحقيق التفاعل بين العاملين وصولا إلى الأهداف".[2]

كما تعرف أيضا على أنها: "مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف التنظيمية وتشمل هذه الأنشطة :تخطيط الموارد البشرية ،استقطاب العاملين ،التدريب والتطوير التنظيمي ،تحفيز العاملين ،تقسيم الأداء وتحسين بيئة العمل"[3].

إدارة الموارد البشرية هي: إدارة تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سليمة وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية.[4]

---

[1] محفوظ أحمد جود ،**إدارة الموارد البشرية** ،،ط3 ،دار وائل ،الأردن ،2014،ص،12.
[2] نادر أحمد ابوشخة ،**إدارة الموارد البشرية** ،ط2،دار صفاء ،الأردن ،2011،ص26.
[3] أنس عبد الباسط عباس ،**إدارة الموارد البشرية** ،ط1،دار المسيرة ، الأردن،2011،ص22.
[4] محمد سرور الحريري ،**طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير المورد البشرية** ، ط1،الأردن ،2012،ص16.

وهي الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الإستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائم لها ،وتدريبها ،والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة .[1]

يتضح مما سبق ،أن إدارة الموارد البشرية تؤدي مجموعة من الأنشطة تخص العنصر البشري في المنظمة بدءا من تحديد حاجاتها ثم اقتنائها والإشراف عليها بالتوجيه والتدريب والتحفيز والحفاظ عليها من اجل تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية.

ثانيا أهداف إدارة الموارد البشرية

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين، وأهداف المنظمة.[2]

- **الأهداف الاجتماعية** :تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف، وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية للمجتمع.
- **أهداف العاملين:** وتتمثل في العمل على تقديم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم، انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي للإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.
- **أهداف المنظمة** :وتتمثل في جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق تدريبهم وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة، العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهداف لخلق تعاون مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

[1] منير نوري وفريد كورتل ،**إدارة الموارد البشرية** ،ط1 ،مكتبة المجمع العربي ،عمان،2011،ص48.
[2] حلفلاوي شمس ضيات ، **متطلبات إدارة الموارد البشرية في عصر تكنولوجيا المعلومات** ،الملتقى الدولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية والاقتصاديات الحديثة ،جامعة الشلف ،13-14 مارس 2011،ص4.

ثالثا :التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لسلسة طويلة من تفاعل تشابك العديد من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والثقافية عبر عدة مراحل أهمها:

1- مرحلة قبل الثورة الصناعية: تميزت هذه الحقبة التاريخية بطرق إنتاج اليدوية حيث كانت معظم السلع تصنع في بيت صاحب العمل أو في مصانع صغيرة، وعن أهم الأنظمة التي ميزت هذه المرحلة:[1]

- **نظام العبودية:** وفيه اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل، يبيعه ويشتريه شأنه شأن كل السلع فلا حقوق قانونية أو إنسانية ،كما أنه لم يكن تحت ظل هذا النظام وجود لنظام العمالة وكانت السلطة المطلقة بيد المالك وكان العبد أحد الأمتعة التي يمتلكها .
- **نظام الصناعة اليدوية:** في ظل هذا النظام برزت فئة تملك الخبرة والمهارة وبدأت تعمل مقابل اجر يعد أجر الكفاف، يسمح للعالم وعائلته بالكفاف.
- **نظام الطوائف:** وفيه شكلت كل صناعة طائفة لها قانونا يوضح شروط الدخول إلى المهنة وأجورهم مستويات إنتاجهم ، وقد رتب التدرج في المهنة فهناك الصبي والعريف والمعلم ،وينتخب المعلمون شيخا للطائفة فيوقع العقوبات على من يخالف لوائح وتعليمات الطائفة.

2- مرحلة الثورة الصناعية: ما إن بدأت الثورة الصناعية كنتيجة لسلسة من الاكتشافات والاختراعات وظهور منظمات تستخدم مكائن تعمل بالطاقة البخارية وتحقيق إنتاج كبير وتظم أعداد كبيرة من العاملين الذين يعملون بانتظام ولهذا ،بدأت تظهر الحاجة لاختيار العاملين وتدريبهم على المكائن المعقدة وتحديد أجورهم وساعات عملهم وغيرها من قضايا هي اهتمام إدارة الموارد البشرية .[2]

وفي خضم ذلك برزت النقابات في منتصف القرن التاسع عشر للدفاع عن مصالح العمال مستخدمة سلاح الإضراب مما اضطر أرباب العمل إلى مفاوضتهم جميعا، وأخذت النقابات تطور تنظيمها.

[1] نوري منير ،**تسيير الموارد البشرية** ، ديوان المطبوعات الجامعية ،بن عكنون ، الجزائر ،2010، ص ص46-47.
[2] سعاد نائف برنوطي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار وائل للنشر والتوزيع ،الطبعة الأولى ،عمان ،الأردن ،2001،ص69.

3- مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية: أعطت حركة الإدارة العلمية التي يتزعمها(فردريك تايلور) تصورا محددا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار العامل الأفضل للعمل وتشجيع العاملين على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب، وكان العمال يومها يخضعون لرقابة شديدة ودقيقة من أجل تحقيق هذه المعايير المحددة سلفا من الإدارة .[1]

وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمة على الأنشطة الخاصة بالاستخدام كالتوظيف والتدريب والصحة والسلامة بغرض تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العمل مع تجاهل العمل الإنساني في العمل فألزمت العاملين على تأدية العمل مهما كان قاسيا ما داموا مسئولين عن التنفيذ، وهي حتى في تهذيبها لحركات العامل نظرت لذلك إليه نظرة ميكانيكية فقط.

4- مدرسة العلاقات الإنسانية: سادت لفترة طويلة وجهة النظر والتي مفادها أن وظيفة العامل تكمن في أداء الأعمال التي تسند إليه وأن دراسات سلوكه في المنظمة يعتبر عامل ثابت مثل عناصر الإنتاج الأخرى، بدلا من معاملته كأحد المتغيرات وأهمها جميعا، جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتبين أنه لكي يتمكن العامل من زيادة كفاءة العمل الإنتاجية، فإنه يجب معالجة الموضوع من جوانب عديدة لطالما أهملت .

لقد توصل (ألتون مايو) من خلال تجارب (الهاورثون) في شركة (وسترين الأكتريك) الأمريكية والتي أراد من خلالها معرفة أو تحديد أثار عوامل المحيط الفيزيائي (ككشافة الإنارة) على إنتاجية اليد العاملة بأنه لا توجد هناك علاقة نظامية ،إلا أن التجارب أوضحت بأنه لو أن رؤساء الفرق برهنوا على قدراتهم الحقيقية فيما يخص القدرات الاجتماعية والبحث عن التعاون بين العمال بدلا من المعارف التقنية المفروضة ، فإن إنتاجية العمال تتحسن بصورة واضحة.[2]

إن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية لأن إشباع جميع حاجات العملين غاية لا تدرك كما أن العديد من هذه يتعارض مع أهداف المنظمة.

---

[1] نوري منير ،**مرجع سابق**،،ص52.

[2] محمد بوهزة ، **تطور دور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية (حالة المؤسسات الجزائرية)** ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة ورقلة كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،10-09 مارس 2004 ،ص3.

5- التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية : بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور الوظائف التي تؤديها إدارة الاستخدام في المصانع وبدأ الاهتمام بإنشاء إدارة متخصصة في إدارة الأفراد أو إدارة القوى العاملة كنتيجة لقصور مناهج الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا العمال وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم ،وتركزت أهداف هذه الإدارة في توفير حاجات المنظمة من القوى العاملة وتنميتها والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو كذلك مساعدة المنظمة على حل مشاكل العاملين كوسيط بينهم وبين الإدارة .

اقتصر دور إدارة الأفراد على تنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية والاستقطاب والاختيار والتعين والتدريب والتعويضات واستخدم الأصول العلمية في هذه المجالات، كما اتسع نطاق عمل إدارة الأفراد ليشمل جميع العاملين في المنظمة بعد أن كان مختصرا على العمال فقط. [1]

توفقا مع التطورات المتواصلة في الفكر الإداري المعاصر والمتمثل في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، برز خلال السبعينيات من القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو إدارة الموارد البشرية، بموجبه تحددت نشاطات هذه الإدارة في مجموعة من الوظائف مثل تحليل الوظائف وتوصيفها، واختيار العمال وتعينهم وتحديد الأجور والحوافز، وتنمية وتطوير العاملين ،وحل مشاكلهم ،وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين الإدارة وبذلك ازدادت مساهمتها في تحقيق أهداف المنظمة من حيث الإنتاجية وبلوغ الكم المطلوب للأعمال والأفراد. [2]

6- مدرسة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يعتبر هذا المصطلح جديد ظهر مع بداية هذا القرن وهي مكملة لما أتت به مدرسة إدارة الموارد البشرية، فهي لم تلغ الأفكار السابقة إنما حاولت أن تضيف إليها ما يمكن أن يعزز عملها في الوقت الراهن، وقد حل مصطلح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في اغلب الجامعات الأجنبية والعربية والكثير من الشركات العالمية وهذا التحول حمل في مضامينه ما يلي :

---

[1] عادل حرحوش صالح ،ومؤيد سعيد السالم ،**إدارة الموارد البشرية (مدخل إستراتيجي)** ، دار عالم الكتب الحديث ،الأردن ،2009،ص9.

[2] **نفس المرجع** ، ،ص9.

- الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة باعتبارهم بشر كرمهم الله تعالى على سائر مخلوقاته.
- إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة.
- لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة إلا بواسطة أفراد مؤهلين ويتمتعون بروح معنوية عالية وولاء عالي للمنظمة مع تفهم لاحتياجاتهم ومطالبهم.
- أهداف المنظمة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض وهي ليست متناقضة وان باستطاعة إدارة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين. [1]

المطلب الثاني:الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

بالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال ومستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات، إلا أن عملية الربط الموضوعي بين إستراتيجية المنظمة العامة واستراتيجيات المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة.

أولا :العوامل المؤثرة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية

يجمع كتاب إدارة الموارد البشرية على أن هيكل هذه الأخيرة ووضعها التنظيمي يتحدد متأثرا بمجموعة من العوامل من بينها:[2]

1- **حجم المنظمة:** يؤثر حجم المنظمة في تقرير الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المنظمة فزيادة حجم المنظمة وتنوع نشاطاتها يفرض استحداث أنشطة لإدارات لم تكن معروفة سابقا، أو أنشطة جديدة داخل الإدارة الوظيفية ذاتها، لذا فإن كبر أو صغر حجم المنظمة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية ،وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية لها .

2- **مستوى التقنية:** تلعب التقنية دورا أساسيا في تحجم أدوار و نشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك بسبب إحلال الآلة محل عنصر العمل ،فالمنظمات ذات التقنية العالية تميل إلى إعطاء

[1] نبيلة جعيجع وحياة براهيمي **إدارة الموارد البشرية في عصر المعرفة** ، الملتقى الدولي حول:رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة –جامعة الشلف ،13-14ديسمبر 2011 ،ص07.

[2] خالد عبد الرحيم الهيتي ،**إدارة الموارد البشرية** ،دار وائل ،الطبعة الثانية ،الأردن ،2005،ص44.

إدارة الموارد البشرية أدورا هامشية يغلب عليها الطابع التنفيذي ،وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية من الإدارات الموحدة في قاعدة الهرم التنظيمي.

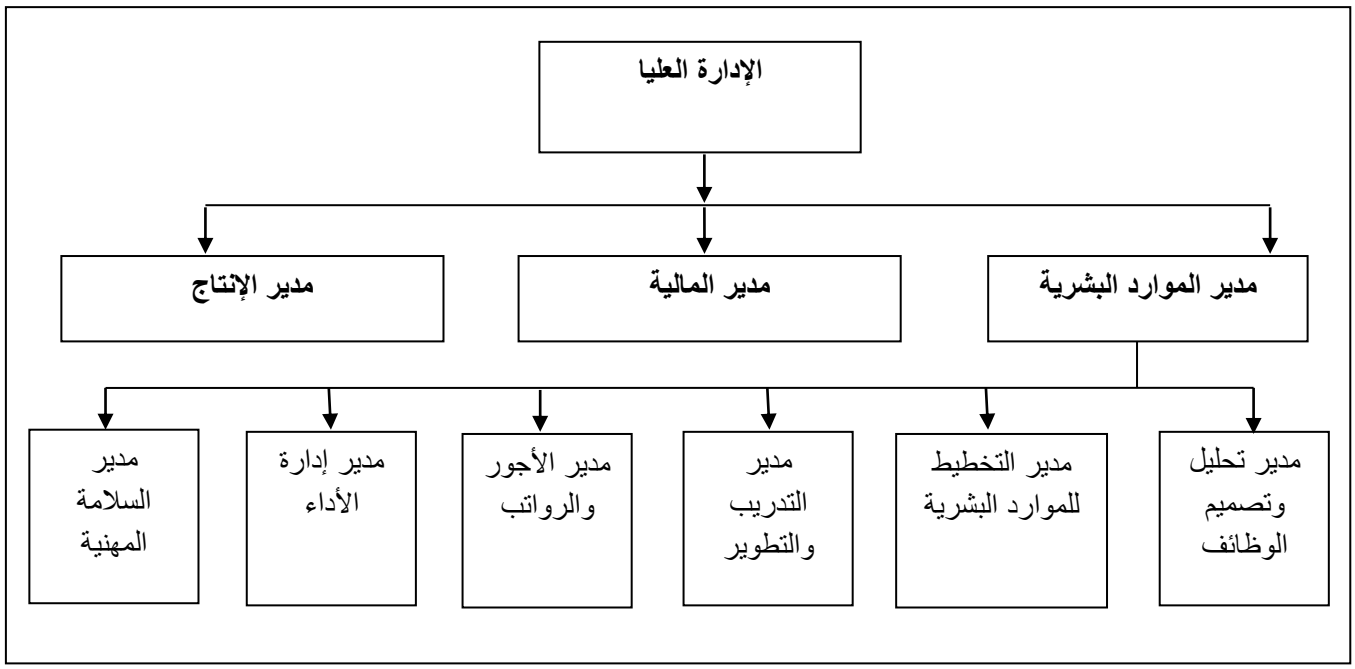
3- **كثافة المورد البشري:** تتباين المنظمات في استخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه، فكلما زاد الاعتماد على عنصر العمل بشكل اكبر مقارنة بالعناصر الإنتاجية الأخرى، كلما استلزم الأمر وجود إدارة متخصصة في تخطيط العنصر وتوجيهه وقيادته ومراقبة أدائه.

ثانيا: أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية

اعتمادا على العوامل المشار إليها سابقا في المنظمة وتوزيع النشاطات فيها تأخذ إدارة الموارد البشرية عدة أشكال منها: [1]

أ **التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:** في هذا النموذج توجد إدارة مستقلة للموارد البشرية وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ،ويتفرع منها إدارة فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (1) نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة.



المصدر : سهيلة محمد عباس ،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ،الطبعة الثانية ،دار وائل ،عمان ،2006،ص38.

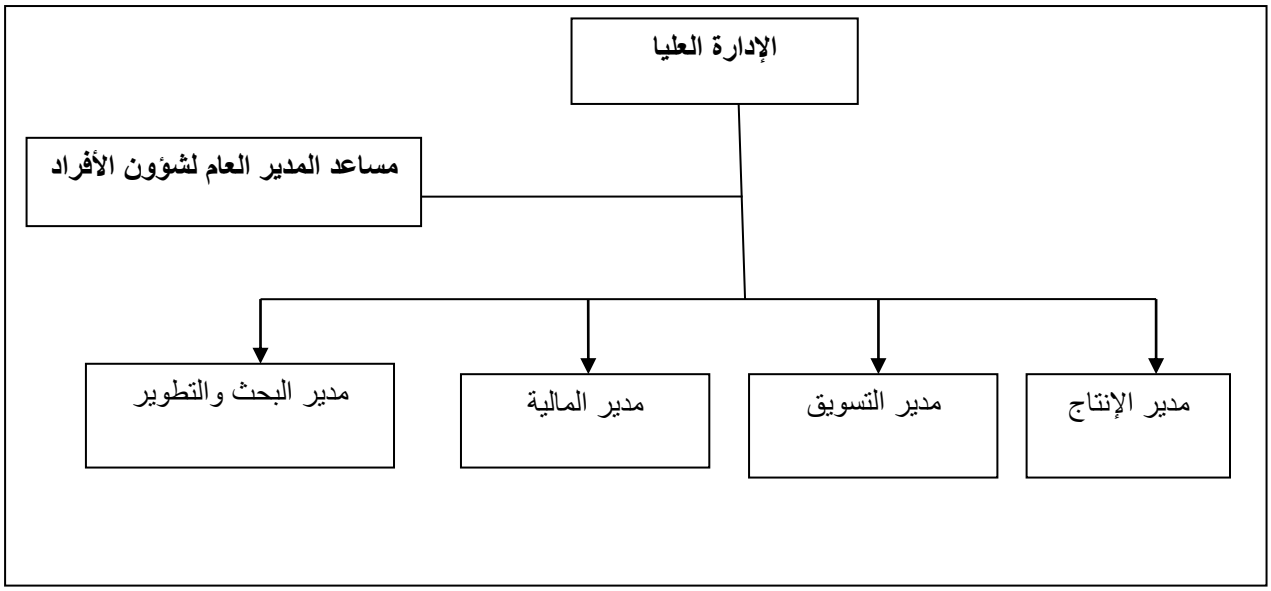
[1] سهيلة محمد عباس ،**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي** ،الطبعة الثانية ،دار وائل ،عمان ،2006،ص38.

يلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي :[1]

- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من الوظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية .
- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية لعموم المنظمة.
- مدير هذه الإدارة يكون عضو في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

ب **التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية:** توكل في هذا النموذج مهام ونشاطات هذه الإدارة إلى جميع الإدارات في المنظمة، بحيث يمتلك مديرو الأقسام جميع الصلاحيات الخاصة بإدارتهم، والشكل الموالي يوضح هذا النموذج :

الشكل رقم (2):التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر :سهيلة محمد عباس، **مرجع سابق**، ص40.

يلاحظ من الشكل التنظيمي اللامركزي لإدارة الموارد البشرية أن مساعد المدير العام لشؤون الأفراد يمتلك صلاحيات استشارية في شؤون الأفراد بينما يقوم المديرون التنفيذيون باختيار ،تعين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة .

[1] **نفس المرجع** ،ص40.

بغض النظر عن النوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد الشكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل المشار إليها من جهة ،وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى، لذا على إدارة المنظمة النظر بعمق إلى دور هذه الأخيرة فيها، واختيار شكل تنظيمي يتناسب مع هذا الدور ويحقق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ثانيا.[1]

ثالثا: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

تمارس إدارة الموارد البشرية في المنظمة إلى جانب وظائفها الإدارية (المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتي تشترك بها مع بقية الإدارات الأخرى)،العديد من الوظائف والأنشطة التخصصية التي تميزها عن الإدارات الوظيفية الأخرى والتي تخدم كل من المنظمة ومصالح العمال، وتتمثل هذه الوظائف في ما يلي:

1-وظيفة تكوين الموارد البشرية

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية، بتوفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها، وفق مواصفات محددة (مهارة ،خبرة ،مقدرة ...الخ) لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة ،ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:[2]

أ **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط أو (الوظيفة) على تحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة والمواصفات والشروط الواجب توفرها فيمن يشغلها أو يعين فيها.

أ **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث إعدادها ونوعيتها، ويجرى ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.

ب **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل، للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

ج **اختيار وتعين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها، تصميم وتحليل العمل، وتعيينهم في الوظائف الشاغرة المتوافقة مع مواصفاتهم.

---

[1] **نفس المرجع** ،ص40.

[2] عمر وصفي عقلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار وائل، الأردن ،2005،ص16.

د **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية الجديدة التي تم اختيارها وتعيينها تدريبا أوليا، من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.

في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم.

2- تعويض ومكافأة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد من خلال هذه الوظيفة الرئيسة بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافآت العاملين في المنظمة، وذلك وفق أسس موضوعية وتتمثل هذه الأنظمة فيما يلي: [1]

أ **نظام تقييم الوظائف:** عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لقياس الأهمية النسبية للوظائف المختلفة به في ضوء مقوماتها الأساسية السابق تحديدها في تحليل الوظائف التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغليها حتى يتسنى مكافأة عادلة.

ب **نظام تقييم الأداء:** مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم في قياس الاختلافات الفردية بين العاملين من حيث مدى كفاءتهم وأدائهم ،إن نتائج تقييم أداء العاملين تعتبر مدخلات لعديد من برامج إدارة الموارد البشرية مثل الترقية والمكافأة والتدريب .....الخ.

ج **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للراتب والأجر تصممه إدارة الموارد البشرية اعتمادا على ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف، يشمل هذا النظام معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور العاملين.

د **نظام المكافآت المالية:** هو نظام للتحفيز المالي لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد من خلال نتائج تقييم أداء العاملين .

ه **نظام المزايا الوظيفة:** وهو نظام التحفيز المالي يستفيد من كل من يعمل في المنظمة كالتأمين الصحي، والضمان الاجتماعي .....الخ.

3- تدريب وتطوير الموارد البشرية

يعتبر تطوير الموارد البشرية مسؤولية ونشاط إدارة الموارد البشرية تمارسه من أجل رفع مستوى وكفاءة وأداء العاملين ،من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتتكون هذه الوظيفة من:

[1] مصطفى محمود ابو بكر ،**الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2008،ص61.

أ **التدريب** :هو عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة ويتمثل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل .[1]

ب **التطوير والتنمية:** يسعى هذا النشاط من خلال الجهد المخطط والمستمر الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية إلى تحسين الأداء المستقبلي للموارد البشرية.[2]

ج **علاقات الموارد البشرية:** ترتكز هذه الوظيفة على نشاطين أساسيين هما:[3]

- **دمج الموارد البشرية:** نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل عل سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات ،وتوفير الرعاية الاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم ،وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة .
- **علاقات العمل:** يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية"، التي تمثل علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة معها فيما يختص بشؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

المطلب الثالث :تحديات إدارة الموارد البشرية المعاصرة

يتغير عالم الأعمال اليوم على مختلف الأصعدة مما افرز عوامل معاصرة عديدة تمتلك تأثيرا قويا على كل من المنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية فيها من بينها الاتجاه نحو عولمة الأعمال ،الاقتصاد ،المعرفي وإدارة الجودة الشاملة والمنظمات المتعلمة ...الخ. هذه العوامل متفاعلة مع بعضها إلى حد بعيد يصعب إخضاعها على ترتيب معين ، حيث فرضت هذه العوامل على إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة لا تواجه إلا من خلال موارد بشرية جيدة ومتميزة بعطائها من هذه العوامل ما يلي:

[1] باري كشواي ،**ادارة الموارد البشرية**، ط4،الترجمة بدار الفاروق ،دار الفاروق للاستثمارات الثقافية،مصر،2014،ص118.
[2] سعاد نائف برنوطي ،**مرجع سابق**، ص43.
[3] عمر وصفي عقلي ، **مرجع سابق**،ص19.

أولا: العولمة

يعكس هذا المفهوم إنتاج وتسويق المنتجات على نطاق عالمي، بمعنى عدم وجود حواجز إقليمية دولية بين دول العالم المختلفة مما يجعلها تبدو وكأنها قرية صغيرة ومن مظاهر العولمة ما يلي[1]:

- التكتلات الاقتصادية.
- تحرير التجارة الخارجية.
- الاتجاه لتطبيق اقتصاديات السوق.
- التحالف بين الشركات.
- مديونية الدول النامية.
- تعاظم دور التكنولوجية في مختلف المجالات.
- الاهتمام بالابتكار والتجديد لخلق ميزات تنافسية.
- الاهتمام الشامل بالبيئة والمحافظة عليها.
- الاهتمام بالمرأة باعتبارها عنصر أساسي ومشارك في التنمية ويفرض الاتجاه نحو العولمة دلالات قوية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فما أفرزته العولمة أظهر العديد من المتطلبات والأعباء والمسؤوليات على عاتق مديري إدارة الموارد البشرية، فمثلا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تضمن توفر المزيج المناسب من العاملين من حيث المعرفة والمهارات والتكيف الثقافي حتى تكون لهم القدرة على مواجهة التغيرات العالمية.[2]

ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية هذا الهدف عليها تدريب الأفراد وتوفير وسائل اكتساب المهارات و القدرات المعرفية بلغة الدولة التي سيعملون بها وذلك لتجنب المشاكل المتعلقة بالاتصال، وكذا الجانب الثقافي، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة، لذا فمن الضروري تعريف العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة وكيفية التصرف في المواقف المختلفة قبل التحاقهم بالعمل[3] .

كما أن من أهم مهام إدارة الموارد البشرية هي تنمية آلية تساعد الأفراد متعددي الجنسيات للعمل معا في توافق وانسجام وفعالية، فالتنوع في الخلفيات من حيث اللغة والعادات والتقاليد

---

[1] راوية حسن ،**مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية المواد البشرية** ،الدار الجامعية :الإسكندرية ،2001-2002،ص16.

[2] **مرجع سابق**، ص 16.

[3] جمال المرسي ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ، الدار الجامعية :الإسكندرية ،2003،ص58

والسن يؤدي لتزايد الصراع بين الأفراد، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود لبناء فرق عمل والحد من نواحي التعارض، وتحقيق التوافق والانسجام، وهذا يلزم أيضا تدريب المديرين على المرونة في الممارسة الإدارية عند التعامل مع الأفراد ذوي الثقافات المختلفة.[1]

عموما فإن العولمة بمظاهرها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية فرضت على إدارة المنظمات خاصة إدارة الموارد البشرية إعادة النظر في نوعية وجودة المورد البشري من حيث القدرة والكفاءة والمهارة.

ثانيا: مجتمع المعرفة

مجتمع المعرفة هو ذلك المجتمع الذي يحسن استعمال المعرفة في تسيير أموره وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة، وكذلك هو ذلك المجتمع الذي ينتج المعلومة لمعرفة خلفيات وأبعاد الأمور بمختلف أنواعها، ولقد أفضت الثورة المعرفية إلى مجتمع المعرفة الذي أصبح يعتمد أساسا على المعارف كثروة أساسية ،أي على خبرة الموارد البشرية وكفاءتها ومعارفها ومهاراتها كأساس للتنمية البشرية الشاملة ،أي أنه من خلال هذه الموارد المعرفية يمكن إنتاج واستغلال الطاقات الإنتاجية بصفة أفضل من ذي قبل.

ومما سبق يمكن إدراك إدارة المعرفة على أنها العملية التي تقوم المؤسسات من خلالها بإيجاد قيمة من عناصرها الفكرية المبنية على المعرفة، وهذا يتطلب مشاركة تلك العناصر مع القوى البشرية والمؤسسات الأخرى من أجل التوصل إلى أفضل الممارسات. [2]

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في إنتاج المعرفة من خلال تصميم نظم مشاركة الأفراد واستقطاب تعاونهم وانفتاحهم على أمور المنظمة ومشكلاتها وحفزهم على المشاركة الجادة والفعالة وإبداء الآراء والمقترحات ،وهذا يعني عليها توظيف وإدماج المعرفة في عمليتها بحيث تنعكس على تصميم الأعمال وتقنيات الأداء التي يكلف بها العاملون.

ثالثا: الجودة الشاملة

شهدت العقود الأخيرة تطورات عديدة في مجال الجودة واتسعت لتشمل أبعادا ومجالات جديدة تجاوزت فكرة جودة المنتج أو الخدمة لتشمل المنظمة بجمع مفرداتها وأنشطتها.

---

[1] راوية حسن، **مرجع سابق** ،ص 18.

[2] ياسر الصاوي ،**إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات** ،ط1، دار السحاب ، الكويت ،2007، ،ص54.

يعتمد مدخل"إدارة الجودة الشاملة " على المفاهيم التالية:[1]

- الجودة الشاملة هي تحقيق رغبات العميل .
- الجودة الشاملة أساس القدرة التنافسية.
- الجودة الشاملة شاملة لكل أجزاء وأنشطة المنظمة .
- أساس إدارة الجودة الشاملة هو تصميم العمليات بحيث تحقق منتجاتها و رغبات العميل معتمدة على ما يأتي من مدخلات [هي مخرجات عمليات سابقة] .
- الهدف من إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر للعمليات والوصول إلى مرحلة منع الخطأ.

ويتوقف نجاح إدارة الجودة الشاملة على: [2]

- شمولها لكافة قطاعات، مستويات، وظائف وعمليات المنظمة.
- تحليل وتصميم، وتخطيط تنفيذ، ومتابعة ومتابعة وتقويم أداء كل نشاط في المنظمة.
- مشاركة وتفهم واقتناع كل العاملين.
- العمل الجماعي من فرق عمل مترابطة.
- الاعتماد المكثف على تقنيات المعلومات لتحقيق أنية المعرفة وتزامن الأنشطة بدلا من تتابعها.
- يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساهم في تهيئة الأفراد للتغير أو قبول الفلسفة الجديدة والعمل على تحقيق التطبيق الناجح لها ،إن جهود الجودة الشاملة قد يترتب عليها تغيرات في أسلوب أداء العمل، وكذلك علاقات العمل، ومن هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الحد من مشاعر الخوف من التغيير ومقاومته لدى العاملين.

المطلب الرابع: دور إدارة الموارد البشرية في إعداد الإستراتيجية

تقوم الإدارة العليا بإعداد الإستراتيجية الكلية للمنظمة أو فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشرافها، مع مشاركة الأطراف ذات العلاقة في كل مرحلة من مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية الأمر الذي يشير إلى ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة .

---

[1] علي السلمي **"إدارة الموارد البشرية "**دار غريب للطباعة، القاهرة، 2001،ص289.

[2] جمال الدين محمد المرسي،**الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(المدخل لتحقيق ميزة تنافسية المنظمة القرن الحادي والعشرين):** الدار الجامعية الإسكندرية ،2006،ص67.

هناك أربعة مستويات من الترابط بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية وهي كالأتي:[1]

1- الترابط الإداري

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية ،إذ يهتم مدير الموارد البشرية بالأمور اليومية الروتينية ولا تتاح الفرصة له للنظر في الأمور الإستراتجية للعاملين، وتتم وظيفة التخطيط الإستراتيجي بعيدا عن أعين ومساهمات إدارة الموارد البشرية ،وعليه فإنه في ضل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الإستراتجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ بينما تتركز اهتماماتها حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية.

2- الارتباط ذو الاتجاه الواحد

في ظل هذا المستوى من الارتباط يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعداد الخطة وإرسالها إلى قسم إدارة الموارد البشرية للتنفيذ، حيث يتمثل دور الأخيرة في تصميم النظم والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية ،إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدى هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفاعلية المطلوبة نظرا لغياب التفاعل المسبق بين الطرفين.

3- الارتباط المتبادل

يسمح هذا النوع من الترابط بالنظر في قضايا الموارد البشرية أثناء عملية إعداد الإستراتيجية، ويحدث هذا الترابط من خلال ثلاث مراحل متتالية وهي: [2]

- يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي تم دراستها أو النظر فيها.
- يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

[1] جمال الدين محمد المرسي، **مرجع سابق** ،ص100.
[2] **نفس المرجع**، ص100.

- بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرنامج المطلوب للتنفيذ.

وعليه يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

4.الارتباط المتكامل

هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بين الطرفين ،حيث يكون مسئول الموارد البشرية عضوا فعالا في فريق الإدارة العليا المكلف بإعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة وبدلا من تكرار تبادل المعلومات فإن المنظمات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد تنفيذ الإستراتيجية.

في هذا المستوى من الارتباط تساهم إدارة الموارد البشرية في العديد من الأمور منها :[1]

- المشاركة في صياغة الأهداف وتحديد رسالة المنظمة ورؤيتها وبرامجها الموجهة لتحقيق الأهداف.
- متابعة ما يجري في البيئة الخارجية بخصوص الموارد البشرية ونوعية الفرص والتهديدات ذات العلاقة.
- التحليل الداخلي للمنظمة بهدف الوقوف علي نقاط القوة والضعف بخصوص مجالات مساهمة الموارد البشرية في الاختيار السليم للإستراتيجية المتوقع اعتمادها.
- اعتماد معايير ومؤشرات نوعية وكمية لقياس أداء الأفراد والوحدات وإجراء المقارنة المرجعية مع المنظمات المشابهة لها.
- إعادة النظر بالهياكل التنظيمية من أجل تخفيض وترشيد قوة العمل والحد من البطالة المقنعة.

المبحث الثاني: البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

موضوع التعامل مع الموارد البشرية بالمنطق الإستراتيجي لازال جديدا في الفكر الإداري المعاصر وإن كانت جذوره ترجع إلى مفهوم تخطيط الموارد البشرية الطويل الأجل الذي يمثل أحد وظائف إدارة الموارد البشرية حاليا ،وتزداد حساسية التعامل مع هذا الموضوع لكونه يتعامل

[1]عامر خضير حميد الكبيسي ، **الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في قيادة التغيير والتعامل مع مقاومته** ،الملتقى السادس للغرفة التجارية الصناعية ،الرياض 16-17 جانفي 2007 ،ص18.

مع موارد بشرية تملك مكونات فكرية متطورة ومعقدة وفي نفس الوقت تحاول من خلالها تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها .

وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- مفهوم الإدارة الإستراتجية؛
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وخطوات بنائها؛
- المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية؛

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية

تسعى جل المنظمات إلى النمو وتحسين الأداء في ظل بيئة سريعة التغيير والحركة ،ولتحقيق هذا الهدف يتطلب منها مواجهة التحديات الناشئة ،وذلك بالدراسات الواعية للظروف الجديدة وإعطاء نظرة عن الوضع المستقبلي لها ، ولذلك فإن عملية التفكير المستقبلي للمنظمة ،ودراسة وتحليل المتغيرات البيئية الحاسمة والمؤثرة في عملياتها، وهي جوهر عملية التخطيط الاستراتجي وإن عملية تحقيقها لمسارات وتصرفات علمية تمثلها الإدارة الإستراتيجية.

أولا: تعريف الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف للإستراتيجية وهي كما يلي:

هي عملية اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنفيذها وتقويمها،ويمكن النظر إليها من منهج أخر على أنها عملية تغير استراتيجي.[1]

يتضح من التعريف السابق الذكر أن الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال.

تتكون الإستراتيجية من ثلاثة عناصر وهي كالأتي:[2]

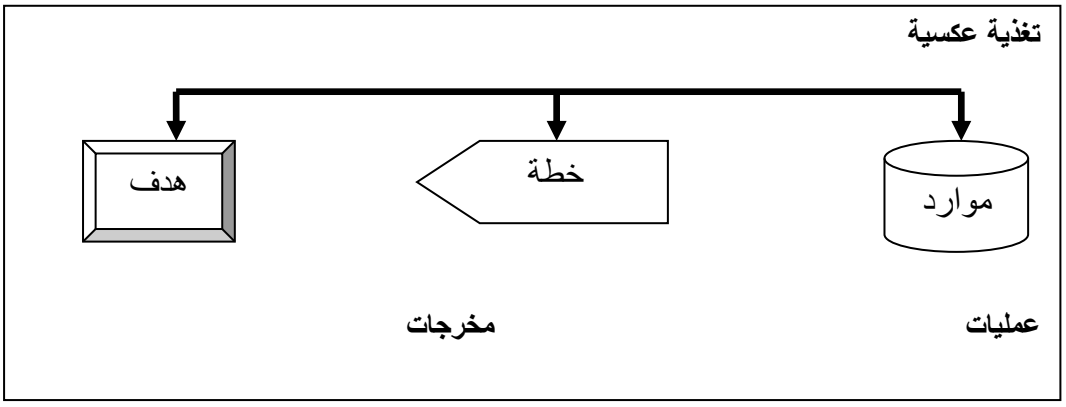
- العنصر الأول: يتمثل في تحديد الأهداف الأساسية الطويلة المدى المناسبة.
- العنصر الثاني: يتمثل في تعيين خطط العمل وتكييف الإمكانيات التنظيمية.
- العنصر الثالث: يتمثل في تخصيص الموارد الضرورية وتهيئتها لتحقيق الأهداف.

---

[1] نعمة عباس ورحيم حسين ،**إستراتيجية المؤسسة** ، دار بهاء الدين ، قسنطينة ،2008،ص9.

[2] خضير الخفاجي ،**الإدارة الإستراتيجي المدخل والمفاهيم والعمليات** ، دار الثقافة ،عمان ،2010،،ص 37.

الشكل رقم (3) نظام الإستراتجية



المصدر: نعمة عباس ورحيم حسين ،**إستراتيجية المؤسسة** ، دار بهاء الدين ،قسنطينة ،2008،ص9.

يجسد المخطط أعلاه نظام الإستراتيجية والذي يتكون من:[1]

1- مدخلات (موارد): تتمثل مدخلات نظام الإستراتيجية في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المنظمة من موارد بشرية ،موارد مادية ،موارد مالية ،موارد معنوية أو غير ملموسة (معلومات،تكنولوجيا ،براءات اختراع).

2- عمليات (خطة إستراتيجية):تعبر عن منطق استخدام الموارد المتاحة من أجل تحقيق هدف محدد ،أي أنها أسلوب المزج ما بين مختلف الموارد وفق الكيفية التي تراها أفضل بالنظر إلى الموقف والظروف التي توجهها المنظمة.

3- مخرجات (أهداف مرغوبة):الهدف الإستراتيجي هو نتيجة مرغوبة تضعها المنظمة وتسعى إلى تحقيقها خلال فترة محددة وبانتهاج إستراتيجية معينة ،فالهدف يمثل نقطة وصول في حين تمثل الإستراتيجية مسار التحقيق.

وعليه الإستراتيجية تمثل الخط العام الذي يرسم مسار عمل المنظمة الذي به تترجم أهدافها وبرامجها إلى واقع وهي ضرورية لها،

ثانيا: تعريف الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة تعاريف للإدارة الإستراتيجية وهي كما يلي:

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها:سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة .[2]

[1] نعمة عباس و رحيم حسين ، **مرجع سابق**،2008،ص9.

[2] عبد السلام أبو قحف ،**أساسيات الإدارة الإستراتيجية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005،ص63

كما تعرف أيضا بأنها: فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.[1]

أما **(kotler)** فيرى أن الإدارة الإستراتيجية هي "عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وإستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.[2]

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص التعريف التالي للإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية هي سلسلة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق رسالة المنظمة ذات الأثر طويل الأجل، التي ترسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة واختيار النمط الإستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في فهم العوامل والمتغيرات، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها.

ثالثا :خصائص الإدارة الإستراتيجية

من خصائص الإدارة الإستراتيجية ما يلي:[3]

- تدور الإدارة الإستراتيجية حول الأهداف والنتائج.
- تتأثر فعالية الإدارة الإستراتيجية مع الترابط الداخلي لمكونات الخطة.
- ضرورة تطبيق المنهج العلمي والموضوعية لفعالية الإدارة الإستراتيجية .
- نظام متكامل له مخرجاته ،عملياته ، مدخلاته.
- التأثير والتفاعل التبادلي بين ممارسات الإدارة الإستراتيجية، وخصائص بيئة المنظمة.
- اعتماد الإدارة الإستراتيجية على نظام معلومات مرن ويتوافق مع بيئة المنظمة.
- فعالية المتابعة والقويم.

رابعا :أهداف الإدارة الإستراتيجية

هناك عدة أهداف تسعى الإدارة الإستراتيجية لتحقيقها من بينها:

- تهدف إلى تحقيق الفوز على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة في وجهة نظر العملاء والمساهمين.

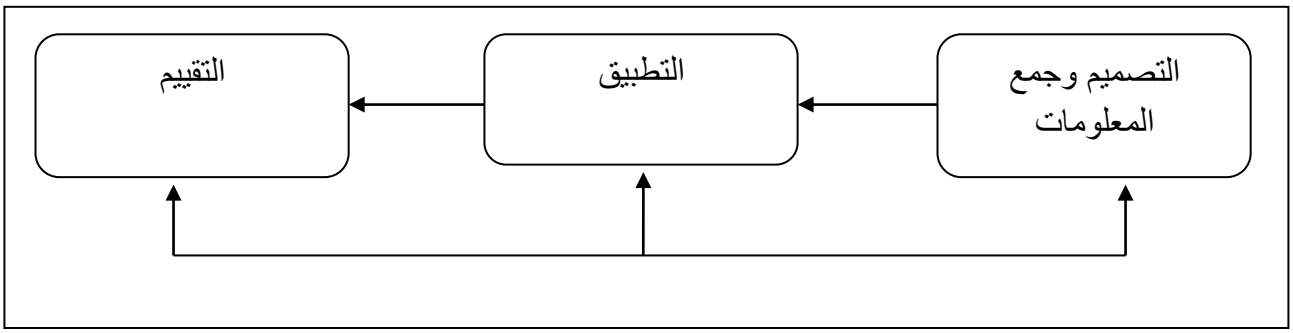
[1] نادية العارف ،**الإدارة الإستراتيجية** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2005،ص59.
[2] عبد السلام أبو قحف، **مرجع سابق** ، ص64.
[3] مصطفى محمود أبو بكر،**المرجع في التفكير الإستراتيجي**، الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2005،ص59.

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة.
- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصص المنظمة في السوق وزيادة رضا العاملين.
- تحديد الأولوية والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- زيادة فعالية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية .
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبارها استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات. [1]

خامسا :مراحل الإدارة الإستراتيجية

تمر الإدارة الإستراتيجية بثلاث مراحل متتالية والشكل التالي يوضح المراحل الأساسية للإدارة الإستراتيجية:

شكل رقم(4) :الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، **مرجع سابق**، ص14.

توجد ثلاثة خطوات أساسية للإدارة الإستراتيجية الموضحة في الشكل أعلاه والذي يتكون من مرحلة التصميم وجمع المعلومات ثم تأتي مرحلة التطبيق بعدها تأتي مرحلة التقييم.[2]

[1] محمد أحمد عوض، **الإدارة الإستراتيجية –الأصول والأسس العلمية** ، الدار الجامعية الإسكندرية ،2003،ص7.
[2] محمد أحمد عوض، **مرجع سابق**، ص14.

1- مرحلة التصميم

ويطلق عليها مرحلة التخطيط الإستراتيجي، وتهتم مرحلة التصميم بوضع الرسالة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل.

واختيار أفضل الإستراتجية الكلية واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية ويلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها ،في نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص من خلال عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة .

2- مرحلة التطبيق

تهدف هذه المرحلة إلى تنفيذ الاستراتيجيات ،وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ودعم السياسات وتتخصص الموارد البشرية وتوزيعها بين بدائل الاتفاق، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلب ذلك من بدائل الأفاق في تعديل الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات.

3- مرحلة التقييم

تخضع كل الإستراتيجيات لعملية تقييم المعرفة ومدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط ويتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الإستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة التصميم الإستراتيجية.[1]

المطلب الثاني: الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

يعتبر العنصر البشري ذا أهمية بالغة ليس فقط في المدى القصير ولكن يجب وضع استراتجيات وسياسات مع رسالة المنظمة في ظل المحيط الذي يتواجد فيه .

أولا:تعريف الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية

تعددت تعاريف الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية حسب عدة مناهج إدارية وتنظيمية منها:

[1] **نفس المرجع** ،ص 14.

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع ظروف البيئية المحيطة ، وعلى تدعيم إستراتيجيات المنظمة ، وتحقيق أهدافها الإستراتجية.[1]

كما تعرف أيضا بأنها: ممارسات جديدة و معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتجية المنظمة العامة و ظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها ، في ظل البيئة التي تعايشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة ، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم .[2]

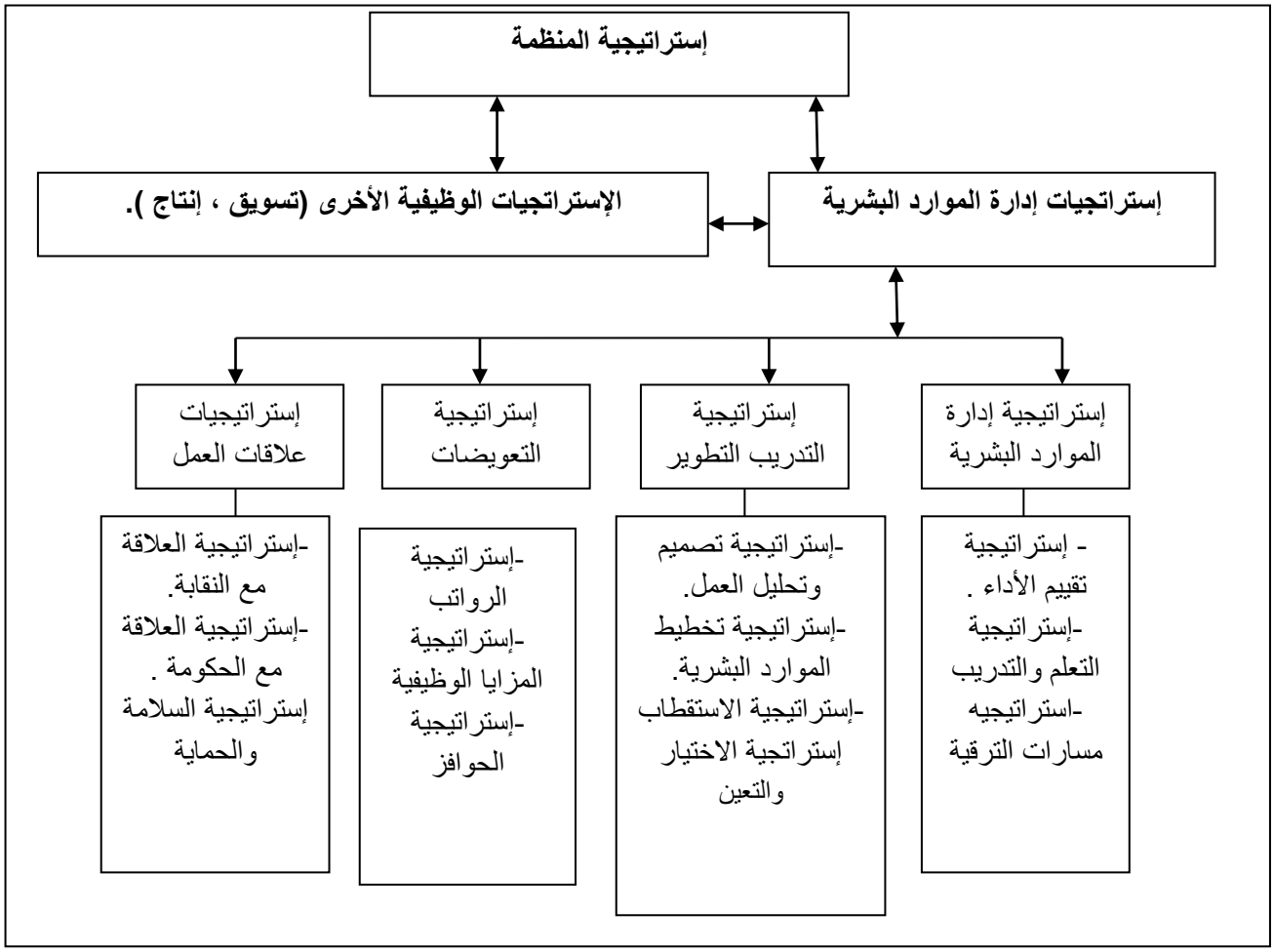
من خلال التعاريف السابقة الذكر يتبين أن الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية ، من خلال اعتماد إستراتجيات ملائمة، وتنفيذ خطط، واتخاذ مجموعة القرارات والتصرفات والأفعال المنسقة تهدف إلى تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات إستراتيجية المنظمة.

ثانيا :إستراتجية إدارة الموارد البشرية جز من إستراتجية المنظمة

تماشيا مع التوجه الإستراتيجي للمنظمة ،تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد إستراتجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتجية العامة للمنظمة، و تتكامل مع التوجهات الإستراتجية في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من أنشطة المنظمة، ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتجيات الفرعية تنبع جميعها من الإستراتجية العامة للموارد البشرية ،وإن كانت منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات أهمية الخاصة،[3] الشكل الموالي يبين تكامل إستراتجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتجية للمنظمة و الإستراتجيات الوظيفية الأخرى:

[1] عايد سيد خطاب ، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ،دار شركة الحريري للطباعة ،القاهرة ،2003،ص8.
[2] عمر وصفي عقلي،**مرجع سابق**،ص17
[3] مؤيد سعيد السالم ، **مرجع سابق** ،ص109

الشكل رقم(5): تكامل إستراتجيات إدارة الموارد البشرية مع الإستراتجية العامة للمنظمة



المصدر: مؤيد سعيد السالم ، **مرجع سابق**،،ص109.

ثالثا :مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي: [1]

- **دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية :**تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص والتهديدات للمنظمة وتتجسد هذه الأمور بالقوانين والظروف الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية عل المستوى المحلي والعالمي ،تحاول إستراتيجية الموارد البشرية استثمار الفرص والتقليل من التهديدات أو المشاكل وتجنبها قدر الإمكان.
- **وضع أهداف إدارة الموارد البشرية:** تعتبر الأهداف والوسائل الوسيطة التي تحتاجها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة يمكن قياسها، وعلى أساسها تضع إدارة الموارد البشرية أهدافها بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة.

[1] عايد سيد خطاب ،**مرجع سابق**،ص 8.

- **وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية:** في ضوء الرسالة الخاصة بإدارة الموارد البشرية تستطيع بلورة الإستراتيجيات البعيدة المدى لهذه الإدارة، وتحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجال الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- **وضع الخطط والاستراتيجيات الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية** الخاصة التي تدعم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية.
- **تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الفرعية الخاصة بها** وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية. [1]

المطلب الثالث:النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وخطوات بنائها

إن لإدارة الموارد البشرية نماذج إستراتيجية وخطوات تبنى عليها تمر بعدة مراحل متكاملة وتتمثل هذه النماذج والخطوات في العناصر التالية:

أولا: النماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

هناك ثلاثة نماذج إستراتيجية بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية، وهذه النماذج هي:

1- نموذج التطابق

هذا النموذج يؤكد على ضرورة الانسجام والتكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة ،وهذا في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية للمنظمة حيث توضع فيه إستراتيجية الموارد البشرية بما ينسجم مع الإستراتيجية الكلية للمنظمة ويحقق أهدافها ،وهذا التوجيه يستدعي ضرورة تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات إستراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها ،لأن عدم التطابق سينعكس سلبا على أداء الموارد البشرية في العمل والفاعلية التنظيمية. ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما: [2]

[1] عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد السالم ،**مرجع سابق**،ص16.

[2] محمد البشير ،مبروك لواج منير ،**دور القيادة الإدارية في تفعيل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمة** ،الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية ،جامعة قاصدي مرباح (ورقلة) ،10-09 مارس 2004،ص11.

- **التطابق الخارجي:** ويتمثل التطابق الذي يجب أن يحصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة والمتغيرات البيئية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- **التطابق الداخلي:** يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين إستراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتطوير مهارات العاملين، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة، ومن بين الانتقادات التي وجهت إلى هذا النموذج هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

2- نموذج الممارسات الأفضل

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجوب قيام المنظمة بإتباع أحسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد في المنظمة، إذ أن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمنظمة.

يعد فيفر (feffer) من أبرز الداعين إلى هذا النموذج، حيث قدم سبعة ممارسات أساسية تغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية هي كما يلي:[1]

- **ضمان الأمان الوظيفي:** الأمان الوظيفي شيء أساسي للفرد لكي يبدع في عمله ويرتفع إلى مستوى الأداء العالي المستهدف.
- **اختيار أفضل الأفراد للعمل:** اختيار أفضل الأفراد للعمل في المنظمة بما ينسجم مع المواصفات المطلوبة في ذلك العمل.
- **استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة** : بحيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين أفراد الفريق الواحد.
- **ربط الرواتب والمكافآت بنتائج أداء المنظمة** :وبما ينسجم أو يتكافأ مع الأهمية النسبية للأعمال التي يقوم بها الأفراد في المنظمة.

[1] **نفس المرجع** ، ص12.

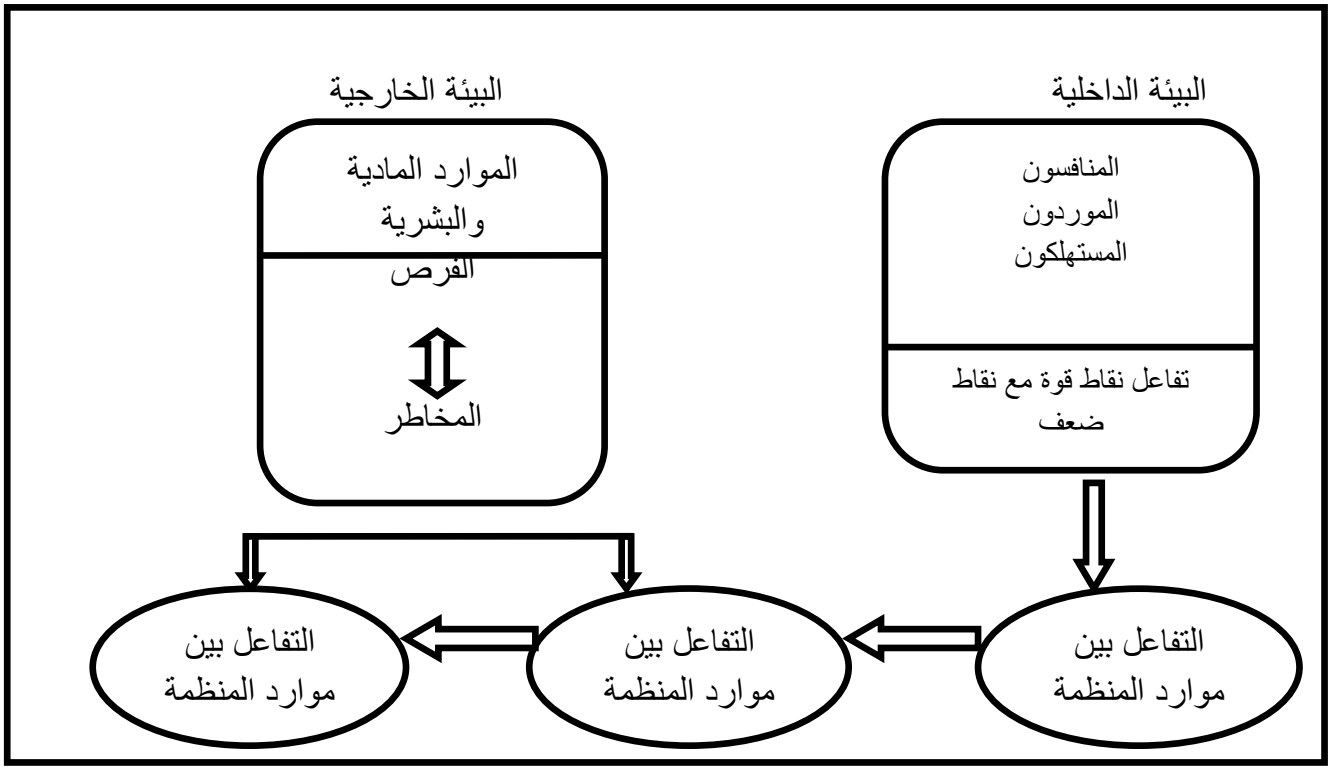
- **توفير التدريب الكثيف للعاملين** في ضوء احتياجاتهم التي يشعرون بها، والعمل على إقناعهم بأهمية التدريب والتطوير.

- **تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب** : لكي لا يشعر الجميع أنهم متساوون أمام الإدارة ومطالبين بتقديم الأفكار والمقترحات التي من شأنها المساهمة في تطوير الأداء وحل المشاكل.

- **المشاركة في المعلومات** : بحسب متطلبات الأداء والتجاوز عن الفكرة التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسرار لا يجب الإطلاع عليها إلا لفئة محدودة.

3- نموذج قاعدة الموارد: يحاول أصحاب هذا النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية وإلى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفاعلة في تحقيق الإستراتجية المختارة.وفيما يلي شكل يوضح المضمون السابق :

شكل رقم (6) نموذج قاعدة الموارد التنظيمية



المصدر: مؤيد سعيد السالم ،**مرجع سابق** ،ص92.

ويلخص هذا النموذج إلى ما يلي: [1]

- إن المكونات السياسية لإستراتجية إدارة الموارد البشرية (من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز العاملين) هي بمثابة ركائز أساسية تقوم عليها إستراتيجية المنظمة وتساهم في تحقيق أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.
- أهم مورد تملكه المنظمة هو المورد البشري التي يتحدد بأدائها الأداء الكلي للمنظمة ونجاحها على المدى البعيد.

ثانيا :خطوات بناء الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن أهمية تصميم إستراتيجية للموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد، يمر إعداد إستراتيجية الموارد البشرية بمجموعة من المراحل المنطقية والمتكاملة مع بعضها البعض وهي:

1- دراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية

وذلك بتحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة ورصد الفرص والتهديدات للمناخ الداخلي والخارجي، فالمناخ الداخلي هو ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات وقيود ومحددات تقع تحت سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تستطيع من خلال فعالياتها التأثير في تلك العناصر سلبا أو إيجابا، أما المناخ الخارجي، ويضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر والصفة الأساسية لعناصر المناخ الخارجي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية[2].

2- **بناء رسالة إدارة الموارد البشرية**

إن تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية والمشتقة أصلا من رسالة المنظمة ،وهو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف ؟ وأين ؟ ولماذا ؟. ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها، لا بد أن تتوافر فيها خصائص محددة مثل الوضوح، وحسن الصياغة، وتحديد المضمون المباشر والواقعية.

---

[1] مؤيد سعيد السالم ، **مرجع سابق**،ص92.

[2] بوحنية قوي ،إدارة **الموارد البشرية في مؤسسات التعليم العالي في ضل متغيرات الدولة :حالة الأستاذ الجامعي الجزائري**،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في التنظيم السياسي والإداري من قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية بكلية العلوم السياسية والإعلام ،جامعة الجزائر –بن يوسف بن خدة ،2007/2006،ص90.

وعلى سبيل المثال يمكننا صياغة رسالة الموارد البشرية على النحو التالي : [1]

- التأكيد على استثمار طاقات الأفراد وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءه في مجالات الاختيار والتعيين ،والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات جيدة بينهم .

3- صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تأسيسا على نتائج التحليل السابق واخذ في عين الاعتبار مضمون وتوجهات الإستراتيجية الكلية للمنظمة ،تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهدافها ووضع إستراتجيتها بشكل يخدم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع إستراتيجيات الإدارات الأخرى .

يساعد تحديد هذه الإستراتيجية في بناء الإستراتيجيات والخطط والبرامج التفصيلية لكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ،فإذا كانت على سبيل المثال إستراتيجية المنظمة إستراتيجية نمو وتوسع تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد من الموارد البشرية لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي والتوسع في خطط الحوافز في المنظمة ....إلخ .

أما إذا كانت إستراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الإبداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة ،وتقوم بتصميم برامج تدريبية متطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم شيء جديد ومتطور.[2]

4- تطوير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

اعتمادا على التوجهات الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية والتي اشتقت من الإستراتجية الشاملة للمنظمة تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتدريب ...الخ. بشكل متكامل مع التوجهات الإستراتجية للإدارات الأخرى وتنسجم مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. [3]

إن الطريقة التي يتم بها تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية يجب أن ترتبط بإستراتيجية التنظيم، حيث إن الإستراتيجية إما أن تتطلب ممارسات جديدة أو طرق مختلفة لأداء نفس مهام.

---

[1] عادل حرحوش صالح ،مؤيد سعيد السالم ،**مرجع سابق**،ص16.

[2] **نفس المرجع** ،ص 18.

[3] جمال الدين محمد المرسي ،**مرجع سابق** ،ص108.

5- تنفيذ الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

يتم تنفيذ الاستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول .وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني والذي تغطيه[، طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل]ودرجة الشمول [مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة.] كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك .كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة، وسهولة التدفق للأنشطة، والعمليات تحقيقًا للإستراتيجية .وبالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطًا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها.[1]

فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية.

أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

6- تقييم الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

ويتمثل في مراجعة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي عبارة عن تدقيق كامل ودوري ومنظم للأهداف الإستراتيجية لغرض الوقوف على مدى تحقيقها، وتمر هذه المراجعة بثلاثة مراحل:[2]

- مرحلة التشخيص.
- مرحلة تحديد نقاط القوة والضعف في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- مرحلة تقديم التوصيات قصيرة وطويلة المدى.

[1] علي ناصر الزامكي ، أثر **التوافق بين الإستراتيجية الانتمائية واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق المزايا التنافسية :دراسة تطبيقية في بنك التسليف التعاوني والزراعي** – اليمن أطروحة لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر ،2010،ص37.

[2] ابو القاسم حمدي ،**التنمية الإستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة :دراسة حالة مديرية الصيانة (سونطراك)** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه العلوم في إدارة الأعمال ،كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير ،الأغواط ،2011،ص142.

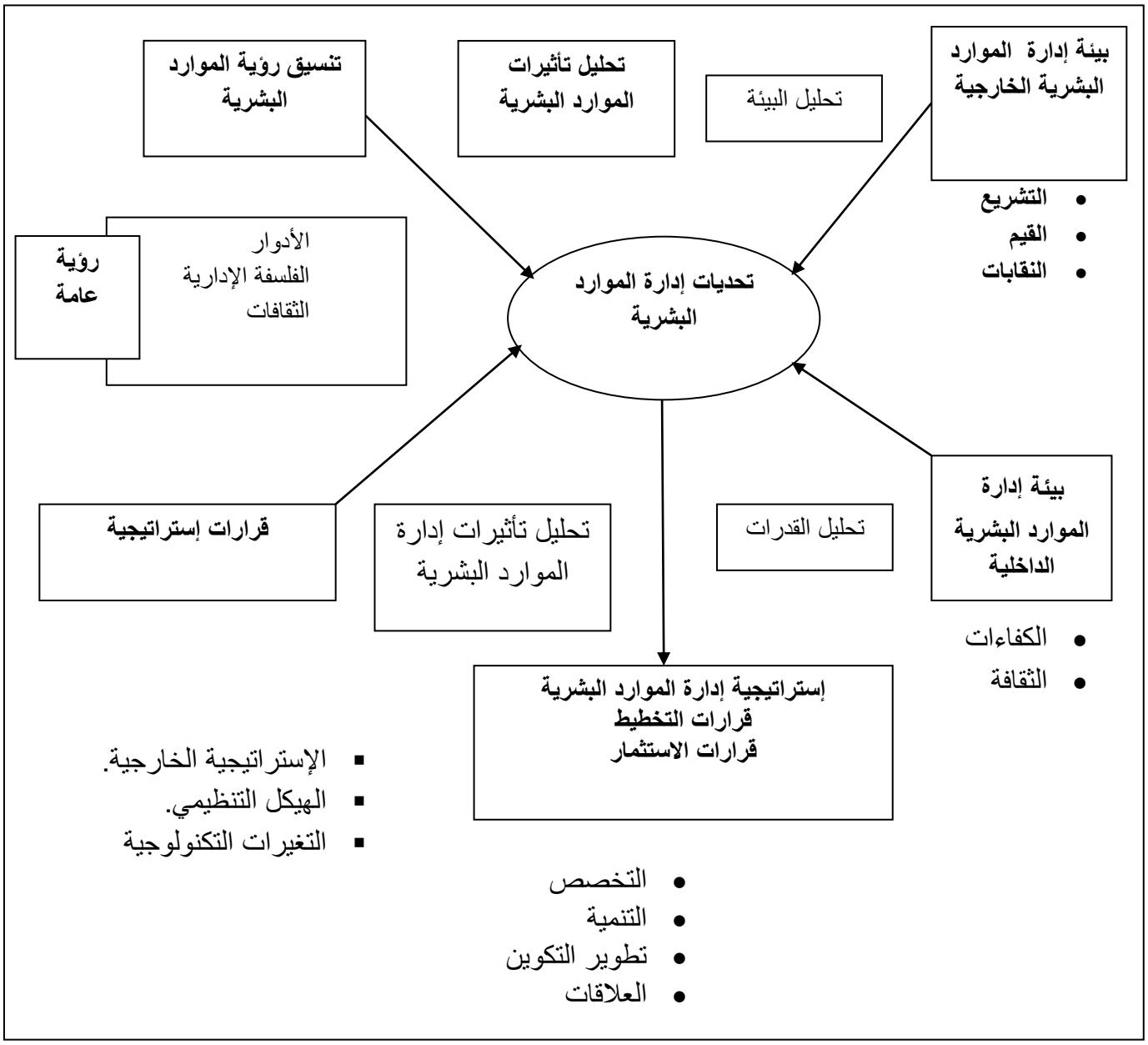
ويقول البعض بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ترتبط مع استراتيجيات الأعمال (النشاط) من خلال أربعة مواقع : [1]

- **الإداري:** ويتم بالتركيز على إدارة الموارد البشرية التي تركز على تحسين المنتج، السوق، حيث يستعان بالموارد البشرية كوسيلة لتحقيق ذلك.
- **أحادي الاتجاه:** ويكون هذا الاتجاه من إدارة الموارد البشرية إلى إستراتيجية النشاط، حيث يتم توجيه الموارد البشرية من خلال برامج محددة للاستجابة لإستراتيجية النشاط وتحقيق أهدافها.
- **ثنائية الاتجاه:** حيث تتفاعل إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية النشاط بشكل متبادل.
- **التكامل** :وهي صورة أكثر شمولية تخص تكامل تنفيذ إستراتيجية النشاط مع باقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى لإدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية البحث والتطوير التسويق ..الخ.

ومن هنا نستنتج أن إستراتيجية الموارد البشرية تقع في نظام متكامل يؤثر كل عنصر منه على الأخر وهي في حد ذاتها تتشكل من نظام تتابعي وعملية متكاملة تتجسد في الشكل التالي:

[1] **نفس المرجع**، ص 143.

الشكل رقم (7):خطوات بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: بوحنية قوي ،**مرجع سابق**،ص 92.

وهذه الخطوات الأساسية من خلالها تتكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ،وعلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية العمل على مواجهة التحديات المفروضة عليها من خلال إتباع إما التكيف أو التفاعل أو التكامل ،وكذا فهم كيفية ارتباط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المتخصصة لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الرابع: متطلبات ومعوقات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يؤثر تكوين وتنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية بشكل فعال في مستقبل إستراتيجية المنظمة ،وذلك لأن هذه الإدارة هي التي توفر حاجات إدارات الأخرى من الموارد البشرية المؤهلة معرفيا والمدربة والمحفزة بشكل جيد والتي عن طريقها ستحقق كل إدارة أهدافها الإستراتيجية ،لتحقيق ذلك يجب توفر بعض المتطلبات والعمل على تجاوز المعوقات وهي كالتالي:

أولا: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المنظمة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية ،ومن أهم هذه المتطلبات هي :[1]

1- **تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل:**بحيث يزيد ولائهم وانتماؤهم للمنظمة، وتزيد قابليتهم للعمل ،ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين ،وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ،ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانيات الخاصة بتطوير الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم.

2- **تغيير دور وظيفة إدارة الموارد البشرية:**بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3- **تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:** ويتم من خلال زيادة المهارات التخصصية لتشمل التخطيط، والتسويق، والتمويل....الخ، وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان المرونة في عملية التخطيط.

4- **تطوير أساليب إدارة الموارد البشرية:** وذلك بتغير وتطوير أساليب وسائل إدارة الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة منها:

[1] راوية حسن، **مرجع سابق**،ص98.

- **مفهوم دورة حياة المنتج** : بحيث يمر تطور الفرد في المنظمة بأربع مراحل وهي (المرحلة التأهيلية ،مرحلة النمو ،مرحلة النضج ،مرحلة التدهور والانكماش) ،ويساعد تصنيف الأفراد وفقا لهذه المراحل الأربعة ،على إمكانية تطبيق المنظمة لإستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.
- **مفهوم خريطة الإحلال:** يتضمن هذا المفهوم إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقيتهم لمستويات وظيفة أعلى وإحلال آخرين محلهم .
- **مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية** : يعد هذا المفهوم امتدادا لتطوير المصفوفة ذات البعدين والتي استخدمت من قبل في مجال العلوم الاجتماعية والاقتصادية كأداة للتحليل عن طريق تجميع التوليفة المثلي من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن من استثمارها في هذه الموارد.[1]

ثانيا:معوقات تبني النظرة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهم العوائق في تبني البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية فيما يلي: [2]

- عدم اهتمام الإدارة العليا ،فقد ترى الإدارة العليا في المنظمة عدم الحاجة إلى صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وذلك بسبب اعتقاد البعض بأن إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية مساندة لباقي وظائف المنظمة.
- قلة خبرة إدارة الموارد البشرية وموظفيها بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وذلك بسبب حداثة الموضوع نسبيا وتعدد الخلفيات العملية لإدارة الموارد البشرية .
- ضيق الوقت فقد يحول انشغال وموظفو إدارة الموارد البشرية بالأعمال اليومية للنشاطات إدارة الموارد البشرية من استقطاب وتوظيف وتدريب وتحفيز وغيرها ،دون تخصيص وقت كاف لعملية تخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسية للمنظمة ككل، وعدم اهتمام المنظمة بعملية التخطيط الإستراتيجية لديها.

[1] راوية حسن ،**مرجع سابق**،ص99.
[2] محفوظ أحمد جود، **مرجع سابق**،ص89.

- ضعف البناء التنظيمي الفعال للمنظمة والقادر على أن يحوي عملية التحول نحو تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- عدم وجود إدارة ذات كفاءة وفعالية لإدارة الموارد البشرية، وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين في دائرة الموارد البشرية في المنظمة.
- ضعف التكامل بين إدارة الموارد البشرية مع بعضها بعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- ضعف قيم الثقافة المؤسسية المنتشرة بالمنظمة والتي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.[1]

المبحث الثالث:المدخل الإستراتيجي لتطوير إدارة الموارد البشرية

أصبح تطوير إدارة الموارد البشرية في المرحلة المعاصرة ضروريا لحياة أي منظمة من المنظمات طالما أنها تحفظ وجودها في المستقبل ،لأنه لا يمكن أن تحقق التطور والتوازن في مقومات حركاتهم مع التطورات المتسارعة حولها .إلا إذا أدركت الحاجة لإدارة الموارد البشرية باستخدام أهم الاستراتيجيات والتي تهدف إلى النهوض بمهارات الموارد البشرية وكفاءاتهم وتهيئتهم لأي جديد قد يطرأ على المؤسسة سواء بمبادرة منها أو مفروضا عليها، ومن أهم هذه الاستراتيجيات التدريب والتعليم بالإضافة إلى التمكين

ولهذا سيتم التطرق في هذا المبحث إلى المطالب التالية :

- إستراتيجية التدريب؛
- إستراتجية التعليم؛
- إستراتيجية التمكين؛

المطلب الأول: إستراتيجية التدريب

أصبح التدريب يحتل مكانة هامة بين الأنشطة الإدارية الهادفة إلى رفع الكفاءة الإنتاجية والخدمية وتحسين أساليب العمل وهذا راجع لكون التدريب أصبح حتمية إستراتيجية ليس عملية

[1]جمال داود ابو دولة ،شذى محمود عبيدات ،**واقع إستراتيجية وظائف إدارة المواد البشرية في قطاع البنوك الأردنية** ،المجلة العربية للإدارة ،الأردن ،العدد2،ديسمبر 2007،ص15.

اختيارية لأنه يستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعد على أداء الوظيفة بطريقة أفضل وبهذا يحقق التدريب تطوير وتنمية الكفاءات البشرية .

أولا :مفهوم التدريب

يعتبر التدريب في عصرنا الحاضر موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالكفاءة الإنتاجية وتطوير الموارد البشرية.

1- تعريف التدريب

هناك عدة تعريفات للتدريب وهي كما يلي:

يعرف التدريب بأنه تزويد الأفراد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكه، أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن.[1]

إن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد و زيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية. [2]

ويعرف أيضا بأنه " تلك العملية التي يتم من خلالها تطوير المهارات والقدرات الخاصة بالأفراد وجعلهم أكثر فعالية وكفاءة في أداء عملهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة بشكل مثالي.[3]

وكذلك لا تقتصر جهود التدريب على الوظائف الحالية التي يشغلها المتدربون، وإنما أيضا إعدادهم لتولي الوظائف ذات المستوى الأعلى.[4]

يعرف التدريب بأنه:" تزويد الفرد بالأساليب والخبرات والاتجاهات العلمية السليمة اللازمة لاستخدام المعارف والمهارات الحالية التي يمتلكها أو الجديدة التي يكتسبها بما يمكنه من تقديم أفضل أداء ممكن".[5]

التدريب هو ذلك النشاط الذي يهتم بإعداد الأفراد وتطويرهم من خلال تزويدهم بالمهارات والمعارف الفكرية والإدارية والجسمية والسلوكية التي يحتاجها الفرد، ويتطلبها العمل.[6]

---

[1] Jean Marie perettr, **Ressources humaines et gestion des personnes**, édition Vuiber, 5em editiem, paris ,2005,p99

[2] بلال خلف السكارنه ،**اتجاهات حديثة في في التدريب** ،ط1،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، - عمان ،2011،ص19.

[3] Richard.A.Swansom ,**Elwood f. Holton, foundation of HUMAN Resource Development** ,Berrett-koohler first edition ,san Francisco,2008p..204

[4] André SANTINI, **bonne pratiques de la gestion des ressoures humaines**, guide méthodologique, DGAFP, pole communication, paris, 2008, p71.

[5] علاء محمد سيد قنديل ،**القيادة الإدارية –إدارة الابتكار** ،ط1،دار الفكر ،الأردن ،2010،ص228.

[6] منصور محمد إسماعيل العريقي ،**إدارة الموارد البشرية** ،ط2، حقوق الطبع والنشر محفوظة جامعة العلوم والتكنولوجيا ،صنعاء ،2012،ص253.

من خلال التعريفات السابقة يمكننا القول أن التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفته بكفاءة وفعالية.

- وهنالك عدد من العوامل التي دفعت المؤسسات الحديثة إلى اعتماد التدريب كإستراتيجية محورية في نشاطاتها وبرامجها، وهي:[1]

- سرعة التغير الحاصل، وحاجة البشر إلى التَعلم المستمر.
- تغير طريقة إنجاز الأعمال والحاجة لمعرفتها.
- تغيير المنتجات /الخدمات المقدمة والحاجة لإنتاج جديد.
- تغيير طريقة تفكير البشر حول العمل واعتبار التدريب سبيل التقدم والتطوَر .
- حصول فجوة في الأداء الوظيفي .
- حاجة المؤسسة والأشخاص لردم فجوة المهارات .

2- أهمية التدريب

يمكن تلخيص أهمية التدريب في الأتي:[2]

- إنجاز وظيفي أفضل كماً ونوعا، أي زيادة الإنتاجية، وبالتالي تخفيض التكاليف.
- زيادة فرص إشباع المستفيد أو المستهلك لمنتجات المنظمة من خلال تحسين الخدمات والسلع المقدمة له.
- استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- استكمال دور الجامعات والمدارس فإذا كان التعليم يوفر الأساس الذي يمكن أن ينطلق في تنمية المجتمع، إذ نجد التدريب يشمل تنمية معلومات ومهارات الأفراد والجماعات في الاتصال والتعاون وإقامة علاقات إنسانية متساندة.

لذلك تهتم الكثير من المنظمات اهتماما كبيرا بعملية التدريب، لكونه يوفر للمنشأة بيئة أمنة وسليمة تعمل على تشجيع الموظف على الإبداع وتحسين أدائه.

[1] بلال خلف السكارنه، **مرجع سابق**،،ص20.
[2] **نفس المرجع** ،ص 21.

3- أهداف التدريب

يمكن تقسيم الأهداف التدريبية في ضوء التقسيم لأنواع العاملين حسب مستوياتهم الوظيفية تبعاً لاحتياجاتهم التدريبية ، ولأن أعمال كل من هذه المستويات الإدارية الثلاث تختلف من مستوى إلى أخر حيث الإدارة العليا مسئوليتها اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة والإدارة الوسطى مسؤوليتها اتخاذ القرارات التكتيكية أما الإدارة الدنيا أو التشغيلية أو التنفيذية فإن قاراتها تتعلق بالعمليات اليومية التنفيذية للمنظمة وذات المدى القصير وفي ظروف التأكد التام .لذلك يمكن تقسيم الأهداف التدريبية إلى ثلاث أنواع من الأهداف :[1]

أ **الأهداف التدريبية الإبداعية والإبتكارية:** وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة العليا بحكم مسؤولياتها عن الأهداف الإستراتيجية التي تقتضي الإبداع والابتكار .

ب **الأهداف التدريبية الإشرافية والتنسيقية وحل المشاكل:** وهي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الوسطى لمسؤولياتها في الإشراف على العاملين في الإدارة الدنيا ،والتنسيق مع الإدارة العليا ومعالجة المشاكل الناجمة عن العمل.

ج **الأهداف التدريبية الاعتيادية والمعلوماتية:** هي الأهداف الموجهة إلى الإدارة الدنيا أو العاملين التنفيذيين الذين يحتاجون إلى زيادة المعرفة وتنمية القدرات والمهارات التي يحتاجها عملهم. وبصورة عامة يمكن أن نحدد الأهداف للتدريب على مستوى الفرد والمنظمة والدولة وتتمثل هذه الأهداف كالاتي:[2]

- إكساب الأفراد معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الأفراد فعلاً.
- صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها الأفراد..
- رفع الكفاءة والفعالية للمنظمة .
- تحقيق أهداف الدولة.
- ضرورة وجود برامج تدريبية من المنظمة لتجنب تقادم الموارد البشرية.

---

[1] **نفس المرجع**، ص22.

[2] نجم العزاوي ،**جودة التدريب الإداري ومتطلبات المواصفة الدولية الايزو 1005** ، دار اليازوري العلمية ،الأردن –عمان ،2013،ص23.

ثانيا: مبادئ التدريب

تخضع العملية التدريبية إلى عدة مبادئ عامة، ينبغي مراعاتها في جميع مراحل هذه العملية، وأنه يمكن إيجازها فيما يلي:[1]

1- **الشرعية:** يجب أن يتم التدريب وفقا للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة.

2- **المنطلق:** يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية.

3- **الهدف:** يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ومحددة تحديدا دقيقا من حيث الموضوع والزمان والمكان، ومن حيث الكم والكيفية والتكلفة.

4- **الشمول:**حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية (القيم والاتجاهات، والمعارف ،والمهارات)،كما يجب أن يوجه إلى جميع مستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات العاملين فيها.[2]

5- **الاستمرارية:** يجب على مسئولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة وخاصة في أساليب العمل وأدواته ،وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك ،حتى يساعدوا العاملين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات ،وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للعاملين مع بداية حياتهم الوظيفية ،لتستمر معهم خطوة خطوة ،ومرحلة مرحلة.

6- **التدرجية والواقعية:** يجب أن يبدأ التدرجي بمعالجة القضايا أو الموضوعات البسيطة، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا وهكذا...

7- **مرونة التدريب:** يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته، وبخاصة فيما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ،وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية.[3]

ثالثا: أنواع التدريب

هناك العديد من أنواع التدريب ،وعندما تختار المنظمة مجموعة من هذه الأنواع فإن هذه المجموعة تمثل فلسفة التدريب الخاصة بالمنظمة ،واختيار أنواع التدريب يتوقف على طبيعة نشاط المنظمة والتغيرات المتوقعة في تكنولوجيا وتنظيم وعمل المنظمة وهناك تصنيفات متعددة

---

[1] عبد المعطي عساف ،**التدريب وتنمية الموارد البشرية :الأسس والعمليات** ،،ط1،دار زهران ، الأردن،2012،ص53.

[2] **نفس المرجع**،ص53.

[3] نجم العزاوي ،**مرجع سابق** ،ص25.

للتدريب تختلف باختلاف الأساس المتبع في التصنيف ومن أهمها كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) يوضح أنواع التدريب

أساس التصنيف	الأنواع
الهدف	- تدريب بغرض الإعداد . - تدريب بغرض حل المشاكل - تدريب بغرض التنمية (الابتكار)
مكان التنفيذ	- داخلي - خارجي
المحتوى (أنواع الوظائف)	- التدريب المهني والفني. - التدريب التخصصي. - التدريب الإداري.
التصنيف على أساس عدد المتدربين	- فردي - جماعي

المصدر: منصور محمد إسماعيل العريقي، **مرجع سابق**، ص،255.

وفيما يلي شرح لهذه الأنواع من التدريب:[1]

1- التصنيف على أساس الهدف

يتم تصنيف التدريب على اساس الهدف من خلال ما يلي:

أ. **التدريب بغرض الإعداد:** تأتي الحاجة لهذا النوع من التدريب بغرض تهيئة العمالة الجديدة، أو نقل أو ترقية بعض العاملين داخل المنظمة، ويندرج في إطار هذا النوع من التدريب ما يلي:

- **تهيئة العاملين الجدد:** حيث يحتاج العامل الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تعرفه بعمله الجديد، ومن أهم المعلومات سياسات المنظمة ،لوائحها ،قوانينها، أنواع المنتجات التنظيم الإداري للمنظمة ،ساعات العمل ،الأجور والعلاوات ،الإجازات بأنواعها المختلفة قواعد الأمن الصناعي والترقيات والحوافز.

[1] منصور محمد إسماعيل العريقي، **مرجع سابق** ،ص ،255.

- **التدريب على الأمن الصناعي:** وفي هذا النوع من التدريب تقدم معلومات عن قواعد الأمن العامة، وطرق العمل الآمنة، وعن وسائل الأمن الصناعي، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى حماية العاملين في المنظمة، والمحافظة على صحتهم، وعلى أدوات العمل.
- **التدريب على العمل:** بعد الانتهاء من تهيئة العاملين للعمل وتوعيتهم بقضايا الأمن الصناعي، تبدأ مرحلة التدريب على العمل في الموقع، حيث يكلف أحد المشرفين بمتابعة تدريب العاملين الجدد.

ب. **التدريب بغرض حل المشاكل:** عندما تشعر المنظمة بوجود مشاكل فيها ،مثل انخفاض مستوى الإنتاجية ،أو ارتفاع معدل الفاقد في المواد الخام ،أو ارتفاع معدل الغياب ،فإنها تبحث عن الأسباب ،وإذا كانت الأسباب تعود إلى نقص بعض المهارات ،أو المعلومات ،أو هما معاً ،فإنه يتم إعداد برامج تدريبية لمعالجة هذه المشاكل ،وتنفيذها.

ج. **التدريب بغرض الابتكار:** يهدف هذا النوع من التدريب إلى تزويد العاملين بكل جديد فيما يتعلق بعملهم، سواء في مجال الإنتاج، أو المجال الإداري، أو المجال المالي.[1]

2- التصنيف بحسب مكان التدريب

يتم تصنيف التدريب على أساس المكان من خلال ما يلي: [2]

أ. **التدريب الداخلي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات في داخل الدولة وبالمراكز التدريبية المتخصصة أو منشآت العمل.

ب. **التدريب الخارجي:** هو ذلك النوع من التدريب الذي يهدف إلى تنمية الأفراد العاملين أفراداً أو جماعات خارج الدولة وخاصة الدول النامية التي في حاجة ملحة إلى مساعدة الدول المتقدمة في تدريب العاملين فيها لافتقارها إلى التجارب والخبرات المتاحة للدول المتقدمة.

3- التدريب حسب المحتوى

يتم تصنيف التدريب على أساس المحتوى من خلال ما يلي: [3]

أ. **التدريب المهني والفني:** يركز هذا النوع من التدريب على المهارات الميكانيكية واليدوية ،ومن أمثالتها أعمال النجارة ،الكهرباء ،والصيانة والتشغيل والسمكرة .

---

[1] **نفس المرجع** ،،ص254.

[2] نجم العزاوي، **مرجع سابق**، ص 130.

[3] خضير كاظم حمود ،**منظمة المعرفة** ،ط1،دار صفاء–عمان ،2010،ص231.

ومن الأمثلة الشائعة قيام بعض المنظمات بإنشاء معاهد أو مدارس تابعة لها تهتم بالتدريب الفني والمهني ،تمنح المتدرب بعد الانتهاء من دراسته شهادة نجاح تؤهله للعمل في المنظمة.

ب. **التدريب التخصصي** : ويمثل هذا النوع من التدريب زيادة المعلومات والمعارف وتطوير المهارات التخصصية في مجال محدد من الاختصاصات المهنية ولذا فإنه غالبا ما يشابه التدريب المهني في رأي بعض المتخصصين والباحثين ،إلا أن هذا النوع من التدريب يرتبط ارتباطا وثيقا بمجال تخصصي محدد من الأطر الوظيفية أو المهنية بغية اكتساب المهارات والمعارف التخصصية المحددة بوضوح وفق حاجات ومتطلبات العمل في المنظمة .

ج. **التدريب الإداري:** ويتضمن هذا التدريب المعارف والمهارات الإدارية والإشرافية اللازمة لتقلد المناصب الإدارية الدنيا أو الوسطى أو العليا . وهي معارف تشمل العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة واتخاذ قرارات وتوجيه وقيادة وتحفيز وإدارة جماعات العمل والتنسيق والاتصال.[1]

4- التصنيف على أساس عدد المتدربين

يتم تصنيف التدريب على أساس عدد المتدربين من خلال ما يلي: [2]

أ **التدريب الفردي:** وفيه يصمم التدريب لغرض شخص واحد .

ب **التدريب الجماعي** : وفيه يتم تجميع عدد من الأفراد المتجانسين للاشتراك في برنامج واحد للتدريب.

المطلب الثاني: إستراتيجية التعليم

تؤكد إستراتيجية التعليم بأن المنظمات التي تمتلك الأفراد الذين يملكون الموهبة والمهارة التي تحتاجها وأنه قد تم إعطائهم الفرصة للدفع معلوماتهم ومهاراتهم ومستويات الكفاءة والتضامن التي تمثل عناصر فعالة في المفهوم الكلي لتطوير إستراتيجية الموارد البشرية ،ولهذا تهتم استرتيجية التعليم بتطوير ثقافة تعليمية ،وتسمح بنشر التعليم في المنظمات وتأسيس منظمة تعليمية وتوفيرها لتعليم الأفراد .

[1] بلال خلف السكارنه، **مرجع سابق** ، ص76.

[2] منصور محمد إسماعيل العريقي، **مرجع سابق** ،ص ،256

أولا: مفهوم التعليم

نظرا لوعي المؤسسات عموما والجامعات على وجه أخص بأهمية اكتساب مواردها البشرية لمهارات، خبرات ومعارف جديدة وبصفة مستمرة، أصبحت لا تكتفي باستقطاب الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والمستوى التعليمي العالي وحسب؛ بل أيقنت أن الاستمرار في تعليمهم هو مصدر قوى والسبيل الوحيد لمسايرة التحولات الحاصلة.

1- تعريف التعليم

يعرف التعليم على أنه: هو التصميم المنظم والمقصود (هندسة) خبرات التي تساعد المتعلم على إنجاز التغير المرغوب فيه في الأداء وهو أيضا إدارة التعلم التي يديرها المعلم.[1]

كما يعرف التعليم: بأنه احد الأركان الثلاثة الرئيسية (التعليم– الصحة –الدخل القومي) للتنمية البشرية ويشمل على أنواع التعليم الإنساني التي تسهم في زيادة المعرفة وإيجاد التراكم الفكري الذي تتولد عنه نمو رأس المال البشري.[2]

يعرف أيضا بأنه :عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة معارف علمية ضمن سياق تطبيقي محدد ، وعلى قاعدة الاختيار الفلسفي والعقيدي المحدد .[3]

التعليم هو: تطوير المعرفة، القيم والفهم المطلوب في جميع جوانب الحياة بدلا من المعرفة والمهارات المرتبطة بجوانب معينة من النشاط.[4]

كما عرف أيضا على أنه إكساب الفرد أنظمة تهدف إلى تكوين وإعداد معلومات جديدة.[5]

ومن من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف تم التوصل إلى أن التعليم هو الجهد الذي يقوم به الإنسان لتنشئة الأفراد الجدد في المجتمع بطريقة تسمح بتنمية طاقاتهم وإمكانياتهم إلى أقصى درجة.

2- أهداف التعليم

يهدف التعليم إلى غرس الاتجاهات الإيجابية وتطوير سلوكيات الموارد البشرية، ذلك من خلال:

---

[1] محمد محمود الحيلة ،**تكنولوجيا التعليم بين النظرية والتطبيق** ،ط8،دار المسيرة ، -عمان ،2011،ص81.

[2] نعمان الخطيب ،**التربية ومهات التعلم والتعليم** ،دار كنوز المعرفة العلمية ،عمان 2012،ص24.

[3] عبد المعطي عساف ، **مرجع سابق** ،ص27.

[4] مايكل ارمسترونج، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ،ط1،ترجمة ايناس الوكيل ، الناشر مجموعة النيل العربية ،2008 ص187.

[5] بلال خلف السكارنه ، **مرجع سابق** ص38.

- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير الذي بموجبه يتعلمون كيفية التفكير في الأمور والمسائل بشكل صحيح، عن طريق دراسة وتحليل مكونات وإيجاد العلاقة القائمة بينها وفهمها بشكلها الصحيح للوصول إلى استنتاجات حلولها؛
- تعليم الموارد البشرية النموذج الذهني الصحيح الذي بموجبه يتعلم الفرد كيف ينظم عملية التخيل والتصور في ذهنه، لتمكينه من التنبؤ بالأمور بشكل صحيح ومعرفة ما سوف تؤول إليه وتشكيل تصور حولها؛
- تعليم الموارد البشرية الرؤية المشتركة للأمور وفهم الأمور المشتركة مع الآخرين؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تعمل ضمن فرق العمل، حيث يتعلم الفرد كيف يفكر مع الآخرين وكيف يفهمهم ويتواصل ويتعاون ويتناقش معهم للوصول إلى حلول للمواقف؛
- تعليم الموارد البشرية كيف تفهم الأشياء الجديدة وتدرك محتواها؛
- تعليمهم كيفية التعامل مع المواقف حسب الظروف المحيطة؛
- تعليم الموارد البشرية كل جديد ومتطور يحتاجونه في أعمالهم الحالية والمستقبلية والابتعاد عن تعليمه الأشياء المتقادمة، أو التي ليسوا بحاجتها؛
- تهيئة الموارد البشرية نفسيا ومعنويا وخلق القابلية لديهم للتعليم؛[1]

3- أهمية التعليم

يعتبر التعليم من أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتظهر أهميته في :

- الدور الإيجابي الذي يمكن أن تلعبه السياسة التعليمية الناجحة في إنجاح السياسة الاقتصادية و الاجتماعية.[2]
- التعليم يضمن القضاء على الأمية .
- الحاجة إلى تطوير التعليم ورفع كفائتة في ضوء متطلبات وتطلعات المستقيل.
- الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المؤسسة.[3]
- ينصب على ذاكرة المؤسسة التي تحتوي على الأدلة التنظيمية، الهيكل التنظيمي والملفات، السجلات، الوثائق الرسمية، القوانين، الأنظمة، التعليمات وثقافة المنظمة والمورد البشري.

---

[1] مانع سبرينة ،**أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات :دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية** ،رسالة مقدمة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية ،بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسير :جامعة محمد خيضر –بسكرة ،2015-2014،ص140.

[2] نعمان الخطيب ، **مرجع سابق** ،ص147.

[3] خالد راهي هادي الفتلاوي وجنان محمد عبد الخفاجي ، **نظام التعليم الأساس** ،دار الرظوان ،عمان ،2014 ،ص24.

- يتكون نتيجة الخبرات والتجارب التي مرت بها المؤسسة وتوظيفها في التجارب اللاحقة؛
- نشاط هادف للتعلم المستمر[1].
- استيعاب المعلومات الجديدة بسرعة، وتطبيق المدخلات والعمليات الجديدة بأعلى كفاءة.[2]

وعليه فالتعليم يشكل نشاطا هادفا ومستمرا، يجعل المؤسسة ترقى إلى مستوى الفعالية في ممارساتها لوظائفها وأنشطتها، نتيجة للتراكم المعرفي الذي تعرفه من خلال تجاربها و خبراتها ومعارفها المتجددة التي تمكنها من إثراء وتجديد وتنقيح الذاكرة التنظيمية.

4- مدخلات عملية التعليم

إن مدخلات عملية التعليم تشمل العديد من الموارد التي يمكن تلخيصها في التالي: [3]

- موارد بشرية تتمثل في القوى العاملة المطلوبة لمساندة تقديم الخدمة، من إداريين وعمال وما شابه.
- معدات وأدوات تتمثل في كافة الوسائل التي تستخدم لتنفيذ عملية التعليم.
- أنظمة ولوائح وإجراءات عمل تتمثل في الأساليب الإدارية المستخدمة لإدارة عملية التعليم .
- خطط وبرامج ومناهج تعليمية .
- موارد مالية تتمثل في النفقات الباهظة التي تتكبدها المنظمات التعليمية في سبيل استمرارية توفير مستلزمات التعليم وتامين الكفاءات البشرية اللازمة .

5- مخرجات عملية التعليم

فهي باختصار بسيط تتمثل في تجهيز أو إعداد أفراد يتمتعون بقدر من المعرفة والمهارة في مواضيع محددة، يمتلكون بعض التأهيل المناسب لسوق العمل.[4]

6- عناصر عملية التعليم

ولكي يتم تقديم الخدمة التعليمية بشكل متكامل ومتوازن في وضعها الحالي لابد من توافر العناصر التالية:

---

[1] عبد الباري إبراهيم درة ،**إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين** ،ط1 ،دار وائل ،عمان ،54،2008.

[2] Dqnid De bois zilliq, rothzell ,competncy-Based Human Resources management, Moraw,USA,2004,p130 .

[3] نعيم إبراهيم الظاهر ،**ادارة التعليم العالي** ،عالم الكتب الحديث ،الأ1ردن ،2010،ص143.

[4] **نفس المرجع** ،ص144.

- **المستفيدون:** وهم تلك الفئة من المجتمع التي يتم تصنيفهم بالطلاب (طالبي العلم ،أو طالبي خدمة التعليم).
- **الخبراء:** يتم تنفيذ التعليم من خلال أفراد مؤهلين للقيام بها وعلى درجة عالية من الخبرة والكفاءة ويتم تصنيفهم في المجتمع بالأساتذة أو أعضاء هيئة التدريس، ويرتكز دورهم على توصيل المعرفة إلى المستفيدين.
- **المكان والتجهيزات:** حيث يتطلب تقديم الخدمة التعليمية توفير الأماكن المناسبة لكي يجتمع فيها كل من المستفيدين والخبراء.
- **الزمان:** حيث يتعين أن يلتقي الخبراء والطلبة في المكان المخصص في زمن معين.
- **الاتصال:**حيث يتعين أن يكون الخبير على اتصال مباشر بملتقى الخدمة (المستفيد) ليتمكن من نقل المعرفة غليه بالاستعانة بمناهج وأدوات وأساليب متنوعة.
- **الإدارة والتنظيم** :حيث يتعين وجود أنظمة إدارية متكاملة توفر آليات وإجراءات عمل لمساندة عملية التعليم ،ونظم للمعلومات وتوفر سجلات وخطط وبرامج وجداول لتسهيل تنفيذ العملية. [1]

ثانيا أنواع التعليم

لقد قسم المختصون في مجال تسيير الموارد البشرية إستراتيجية التعليم إلى العديد من الأنواع والتي يمكن توضيحها من خلال العناصر التالية:

1- التعليم التقليدي

هو التعليم القائم على أساس الطالب فهو المسؤول عن تعلمه ،وهو مبني على الحفظ والتلقي والمعلم يتوقف دوره على التلقين وتقديم المادة التعليمية الخام.

والجدول التالي يوضح التعليم التقليدي من مزايا وخصائص والجدوى:

[1] **نفس المرجع**، ص145..

الجدول رقم (2) :التعليم التقليدي

المزايا	الخصائص	الجدوى
– التكوين الموضوعي. – تعدد وتنوع الاختصاصات. – تقاليد علمية وبيداخوجية.	– عمومي أو خاص. – شهادات معترف بها – كلفة محدودة .	– الاستجابة لمتطلبات الكم. – تمفصل مختلف أجزاء التعليم. – الاستفادة من المناهج التعليمية.
– فضاء للتفاعل والالتقاء – مجال للتنشئة الاجتماعية . – إطار للتعليم وكسب الخبرات.	– القدرة على الاستيعاب. – القدرة على الانفتاح. – القدرة على التأهيل.	– تشريعات غير متطورة . – إشكالات التمويل. – ضعف التمفصل مع المحيط
– مكانة مهمة. – رمز الهوية الثقافية. – المعرفة العلمية والأكاديمية.	– الكثافة. – التنوع . – الاختصاص.	– التراجع أمام أقطاب الامتياز – تراجع قيمة الشهادات العلمية – عدم مجابهة تحديات البحث العلمي

المصدر :الطاهر لبيب ،**الموسوعة العربية من أجل التنمية المستدامة** ،الطبعة الأولى ،المجلد3،الدار العربية للعلوم بيروت، 2007،ص210.

من خلال الجدول اعلاه يتضح ان التعليم التقليدي يتميز بكونه يفتح المجال امام الموارد البشرية للتفاعل الاجتماعي ،كذا يختص التعليم التقليدي بكونه محدود الكلفة وله قدرة كبيرة على الاستيعاب والانفتاح وتعدد التخصصات ،وهو يتيح الفرصة للاستفادة من المناهج العلمية.

2- التعليم عن بعد

التعليم عن بعد هو نظام تعليمي يتمركز حول المتعلم ويقوم على احتياجاته ولا يشترط المواجهة بين المعلم المتعلم، ويكون دور المؤسسة التعليمية في هذا النظام قويا في تخطيط وتوصيل الخدمة التعليمية إلى المتعلمين باستخدام وسائل النقل التكنولوجية المناسبة.[1]

وبذلك فإن التعليم عن بعد يقوم على مجموعة من المبادئ وهي: [2]

- عدم اشتراط الوجود المتزامن للمتعلم مع المعلم في الموقع نفسه.
- ضرورة وجود وسيط بين المعلم والمتعلم، ولهذه الوساطة جوانب تقنية، بشرية وتنظيمية.
- يمكن للمتعلم عن بعد اختيار وقت التعلم بما يتناسب مع ظروفه دون التقيد بجداول منتظمة ومحددة سلفا للقاء المعلمين باستثناء اشتراط التقييم.

[1] نوال نمور، **كفاءة أعضاء هيئة التدريس وأثرها على جودة التعليم العالي**: دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، تخصص إدارة مواد بشرية ،2011-2012،ص28.

[2] **نفس المرجع**،ص28.

- أسلوب من أساليب التعلم الذاتي (التي أدت إلى تعزيز نظام التعليم المفتوح والتعليم المستمر).

وتكمن أهداف عملية التعليم عن بعد فيما يلي :[1]

- تقليل صعوبات إنشاء مؤسسات تعليمية جديدة لتلبية الطلب المتزايد عليها .
- زيادة إمكانية الحصول على التعليم وزيادة فرص التحاق الأفراد بالتعليم العالي.
- إتاحة الفرصة للأفراد للنمو المستمر وتحسين ظروف حياتهم .
- تخفيض تكلفة التعليم: حيث أن التعليم عن بعد معقول التكلفة ومتاح لفئات عديدة.

3- **التعليم الالكتروني**

إن مفهوم التعليم الالكتروني لا يعد مدخل حديث فقط ولكنه إستراتيجية بديلة للتعليم ،والية جديدة لتوصيل الخدمات التعليمية وخاصة التعليم العالي إلى المجموعات المستهدفة ،وتحقيق كافة الأهداف التعليمية المرجوة.

وهنا يمكن تعريف مفهوم التعليم الإلكتروني بشكل متكامل: [2]

" هو عبارة عن استخدام كافة الوسائل التكنولوجية المتاحة بنظم المعلومات والاتصالات عبر شبكة المعلومات المحلية والعالمية في نقل وتوصيل وتبادل المعلومات والآراء والأفكار بين الأطراف المشاركة في العملية التعليمية في أي وقت وفي أي مكان لدعم وتحقيق الأهداف التعليمية المرجوة بكفاءة وفعالية.

وبهذا نستنتج ان مفهوم التعليم الالكتروني يكمن كونه أداة الاتصال بين المعلمين و المتعلمين لنقل وتبادل المعلومات لتحقيق الأهداف المرجوة.

•الخصائص الرئيسية للتعليم الالكتروني

هناك عدة خصائص رئيسية تميز التعليم الالكترونية عن غيره من التعليم منها: [3]

- عملية الفصل بين المعلم (المحاضر) والمتعلم (الطالب).
- أهمية الدور الحيوي الذي يلعبه الوسيط التكنولوجي في العملية التعليمية .
- الاعتماد عل الاتصالات المزدوجة (مرسل مستقبل).

---

[1] **نفس المرجع** ص29.

[2] سيد جاد الرب ،**إدارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي "استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين"**، كلية التجارة بالإسماعيلية – جامعة قناة السويس ،حقوق الطلب والنشر محفوظة ،2010،ص159

[3] **نفس المرجع** ،ص160.

- عملية الفصل بين المتعلمين والمجموعة التعليمية المشاركة.
- العملية التصنيعية أو التعليمية غير ملموسة.

- **التقنيات المستخدمة في مجال التعليم الالكتروني**

لابد أن يتعرف المعلم والطالب عند التحول من المحاضرة الجامعية التقليدية إلى التعليم الالكتروني إلى أهم ما يرتكز عليه التعليم الالكتروني، فإنه يعتمد على ثلاثة مصادر تقنية حديثة هي:[1]

1- **الانترنت**

ويتضمن الانترنت في التعليم الالكتروني كل من (البريد الالكتروني، نقل الملفات ،الاتصال عن بعد، المنتديات العالمية ، الشبكة الداخلية ونظام إدارة المحتوى التعلم.)

2- القرص المدمج C

وهي من وسائل التعليم الالكتروني فمن خلالها تجهز البرامج وتحمل عليها استخدامها من الطلبة أو الرجوع لها عند الحاجة إليها.

- **مزايا تطبيق التعليم الالكتروني**

هناك العديد من المزايا التي يحصل عليها الطلاب المشاركين في عملية أو منظومة التعليم الالكتروني أو عبر الانترنت ومنها:[2]

1- الملائمة والسهولة وإمكانية التوصيل

حيث تظهر مزايا الملائمة والسهولة في عملية توصيل الخدمات التعليمية للطلاب المشاركة في النظام كما يلي:

أ. تناسب القرارات العلمية مع جدول كل شخص مشارك .

ب. لا يتطلب التعليم حضور مادي.

ج. التعليم يتوافق مع سرعة الشخص في تحصيل المعلومات والمهارات والمعارف.

د. ليس هناك ارتباط بمكان معين للتحصيل فقد يكون البيت ،العمل ،الطريق أو غير ذلك.

ه. إمكانية قراءة المواد التعليمية عبر الانترنت أ إمكانية تنزيلها لقراءتها في وقت لاحق.

[1] نعيم إبراهيم الظاهر، **مرجع سابق** ،ص152.
[2] سيد جاد الرب، **مرجع سابق**، ص162.

2- التكلفة والاختيار

هناك العديد من المزايا المرتبطة بالتكلفة والاختيار في عملية تطبيق مدخل التعليم الإلكتروني والتي تتمثل في الأتي:[1]

أ. وجود برامج متعددة للتعليم الإلكتروني والتي تختلف من حيث منح الدرجات العلمية للممارسة مهن مختلة، أو للحصول على شهادات متخصصة.

ب. إمكانية الاستمرارية في التعليم.

ج. إمكانية التسجيل في مقررات علمية بشكل فردي.

د. إمكانية الحصول على برامج تدريسية مؤهلة أو شهادات معادلة بتكلفة أقل بكثير لو تم حصولها من خلال عمليات التعليم التقليدي .

3- المرونة

تعد المزايا المرتبطة بالمرونة في عملية توصيل خدمات التعليم الالكتروني ذات أهمية بالغة في تحقيق احتياجات ورغبات المجموعات المستهدفة من ذلك الأسلوب وتتمثل هذه المزايا في الأتي:[2]

أ. التعليم الإلكتروني يزود المشاركين بالمعلومات والمهارات اللازمة وفق احتياجاتهم ورغباتهم التعليمية..

ب. إمكانية تخطى المواد (المقررات العلمية) التي يتوافر لدى المشارك (المتعلم) معرفة سابقة عنها ويتم التركيز على الموضوعات أو النقاط الهامة التي يجب أن، يتعلمها فقط.

ج. إمكانية الاختيار الشخصي للمقررات الدراسية وذلك وفق ميول وقدرات التعليم التحصيلية.

د. إمكانية استخدام أدوات تعليمية تتناسب مع كل أسلوب تعليمي يضله المتعلم وفق احتياجاته وقدراته وميوله.

ه. إمكانية الاحتفاظ بالمواد التعليمية بكافة وسائطها وأشكالها ليسترجعها المتعلم ويستمتع بها كيفما يشاء وفي أي وقت .

[1] **نفس المرجع** ،ص163.
[2] **نفس المرجع** ،ص164.

و. إمكانية توفير وسائل لتحقيق تعاون أكبر بين المتعلمين والمعلمين من حيث تعدد طرق ووسائل الاتصال وتبادل الأفكار عبر المحادثات الإلكترونية المتزامنة والتي قد تكون متنوعة في الوسائل وكذلك أوقات الاتصال.والتي لا تتوافر خلال التعليم التقليدي.

ز. إمكانية الحصول على فرص تعليمية دولية عالمية.

ثانيا :واقع التعليم وشروطه

1- واقع التعليم

يقصد بها سلسلة من أساليب التعلم وحدد جانبيه تسعة وقائع ضرورية لكل عملية تعليم:[1]

- لفت الانتباه (وتقابله عملية الاستقبال).
- وصف الهدف (ويقابله التوقع).
- استدعاء المعلومات السابقة.
- تقديم المادة .
- قيادة وإرشاد التعليم.
- التدريب والممارسة (المقابلة والاستجابة).
- التغذية الرجعية (يقابلها التعزيز).
- تقييم الأداء (ويقابله الاستدعاء).
- تدعيم الاحتفاظ وانتقال الأثر (التصميم).

2- شروط التعليم

حدد جانبيه خمسة شروط وهي كالتالي:[2]

- استقبال وتسجيل المعلومات عن طريق الحواس.
- تخزين هذه المعلومات في ذاكرة بعيدة المدى .
- الإدراك والفهم.
- مراجعة هذه المعلومات.
- استخدام استراتيجيات ملائمة لتحكم والضبط.

[1] فيصل عبد المنشد الشويلي ،**تصميم التعليم والتدريس (نظريات ونماذج)** ،ط1،دار الرضوان –عمان ،2015.ص69.
[2] **نفس المرجع**، ص69.

ثالثا : مكونات استراتيجية التعليم

تضم إستراتيجية التعليم الأتي:[1]

- الأهداف التدريسية المصاغة صياغة دقيقة واضحة بدلالة أداء.
- التحركات التي يقوم به المعلم وينظمها ليسير وفقاً لها في تدريسه.
- الأمثلة والتدريبات والمسائل المستخدمة للوصول إلى الأهداف.
- الجو التعليمي والتنظيم الصفي للحصة.
- أداء الطلبة بمختلف مستوياتهم والناتجة عن الظروف والأحداث التي ينظمها ويخطط لها.
- المهارات والفعاليات التي يقوم بها المعلم والمتعلم وينظمها ليسير وفقها في تدريسه الممثل في دور المعلم والمتعلم.

المطلب الثالث: إستراتيجية التمكين

تشير العديد من الدراسات إلى أن التمكين يعتبر من أهم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فهو يأخذ أهمية قصوى في ترقية وتطوير الموارد البشرية التي تمكنه من إنجاز الأعمال ومنحهم القوة والصلاحية في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم ومن أجل الإلمام بالمعلومات الخاصة بالتمكين سيتم التطرق في هذا المطلب إلى مجموعة من العناصر الخاصة به.

أولا :مفهوم التمكين

إن التمكين هو جزء من تغيير شامل سيكون مثال كحقيقة واقعة في صناعة هذه الأيام .فقد ظهر هذا المفهوم في العقد الأخير من القرن العشرين بوصفه مفتاحا أساسيا يؤشر صفة ممارسة ديمقراطية وشعبية في المنظمات التي تتجسد من خلال تطبيق منطق الإدارة الذاتية للعمال على شكل فريق عمل ولهذا يعد التمكين من أهم المصطلحات الإدارية ،التي يجب على القائمين بالمنظمة التعرف عليها .

1- تعريف التمكين

هناك عدة تعاريف للتمكين وهي كما يلي:

[1] يوسف محمود قطامي ،**استراتيجيات التعلم والتعليم المعرفية** ،ط1، دار المسيرة ،عمان ،2013،ص8.

يعرف على أنه" البيئة التي يتوفر فيها للعاملين القدرة والقابلية على تحمل المسؤولية في تطوير وتحسين الفعاليات الأساسية لتحقيق إشباع حاجات المستهلكين من خلال علاقات ونتائج واضحة المعالم لغرض تحقيق منفعة وأهداف المنظمة".[1]

كما يعرف التمكين على أنه :" نقل للمسؤولية والسلطة ،ودعوة الموظفين إلى المشاركة في المعلومات والمعرفة التي توفرها المنظمة عبر قاعدة بياناتها ،وفي تحليل للمشكلات ،واتخاذ القرارات ،وبالتالي في صلاحية اتخاذ القرار ،ليصبح المرؤوس مسؤولا عن جودة ما يقرر أو ما يؤديه من أعمال وهو ما يؤدي إلى نقل الصلاحية من الرئيس إلى الموظف نفسه بشكل نسبي.[2]

ويعرف أيضا :"بأنه عملية تحرير الإنسان من القيود ،وتشجيع الفرد وتحفيزه ومكافأته على ممارسة روح المبادرة والإبداع".[3]

كما يعرف التمكين على أنه "القوى التي تكتسب الموارد البشرية من خلالها القدرة ،وتزيد ثقتهم وترفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية ،والقدرة على التصرف لتحسين العمليات وتفاعل في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للموارد البشرية في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم".[4]

من خلال ما تم التطرق إليه من تعاريف تم التوصل إلى أن إستراتيجية التمكين محور الارتكاز فيها هو منح صلاحيات أوسع في اتخاذ القرار للموظفين في المستويات الأدنى، الأمر الذي يحقق الاستقلالية ويوفر للمورد البشري الثقة بالنفس والقناعة بما يمتلك من قدرات معرفية تساعده على اتخاذ القرارات ،واختيار النتائج المرغوبة.

2- أهمية التمكين

تبرز أهمية التمكين من خلال كونه ضروريًا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة فهو يكسب المنظمة مرونة عالية يمكنها من التكيف السريع و يمكن تلخيص أهميته في النقاط الآتية :

[1] خضير كاظم حمود، **مرجع سابق** ،ص178.
[2] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي ،**إستراتيجية التمكين التنظيمي لتعزيز فاعلية إدارة الموارد البشرية** ،دار الأيام - الأردن ،2015، ص36.
[3] عاكف لطفي خصاونه ،**ادارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال**، ط1، دار حامد–الأردن ،2011،ص99.
[4] أحسن أحمد الطعاني ،**التدريب الإداري المعاصر** ،دار المسيرة ،عمان ،2007،ص173.

- يؤدي التمكين إلى تهذيب كادر المنظمة الذين يشاركون في مهامهم اليومية بأقل عدد من المديرين.
- يعد التمكين عاملا مهمًا ومفتاحًا أساسيا لتنمية عامل الإبداع داخل المنظمة.
- التمكين يعمل على توفير فرصة لتطوير مهارات العاملين.
- أن التمكين يعد طريقة جديدة لتغيير المنظمات باتجاه مستقبل أكثر منافسة وأكثر تعقيدا من أي وقت مضى.
- يجعل المنظمات غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة وتلبية طلبات العملاء ويشعر العاملين بالمسؤولية وحس عال بالملكية ورضا عن الانجاز.
- يمنح العاملين سلطة واسعة في تنفيذ مهامهم ويزيد الصلة بينهم إذ أن منطق العمل بإستراتيجية التمكين يستوجب العمل لمنطق الفريق وإن إدراك هذه الأمور شيء مهم بالنسبة للمنظمة.
- يسهم في زيادة إنتاجية المنظمة كونه يسهم في تطوير المورد البشري وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة. [1]

3- أهداف التمكين

لقد تعددت أهداف التمكين كإستراتيجية لتسيير الموارد البشرية ومن أهم هذه الأهداف نجد:[2]

- تقليل الصراع والنزاع فيما بين الإدارة والموارد البشرية .
- تزايد مساهمات وأفكار الموارد البشرية بما يؤدي لارتفاع القدرات الإبتكارية.
- توثيق علاقات الموارد البشرية وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
- دعم القوة الممنوحة لموارد البشرية مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
- تقبل الموارد البشرية وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.
- تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع وتبادل المعرفة بين الرؤساء والمرؤوسين .

[1] بدر عيسى النوفل ،**إستراتيجية تمكين الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية في البنوك التجارية** ،رسالة لنيل شهادة الماجستر في إدارة الأعمال بجامعة الشرق الأوسط –الكويت ،2010،ص14.

[2] أحسن أحمد الطعاني **مرجع سابق** ،ص358.

ثانيا: خطوات تطبيق إستراتيجية التمكين

إن تبني إستراتيجية التمكين أمر ليس بالقرار البسيط فالتمكين يمر بمراحل منتظمة بقصد ضمان تطبيقه وتحقيق أهداف بشكل مرض، فالمنظمة يراد لها الانتقال من حالة التحكم والأمر وصولا لحالة المشاركة والديمقراطية ويمكن تطبيق التمكين بإتباع الخطوات التالية: [1]

1- **تحديد مبررات التغيير** :يجب أن تحدد إدارة المنظمة بسبب تبني التمكين لموظفيها ،وذلك للقيام بتكييف خطوات التمكين وعملياته بما يوائم ويحقق الأهداف المتوقعة منه وأيا كان مبرر تبني التمكين ،فإن شرح وتوضيح ذلك للمرؤوسين يساعد في الحد من درجة الغموض فيبدأ الموظفون بالتعرف على توقعات الإدارة والسعي لتحقيقها.

2- **التغيير في سلوك المدراء** :أحد التحديات التي يجب أن يتغلب عليها المدراء لإيجاد بيئة عمل ممكنة تتصل بتقبل مبدأ التخلي عن السلطة ،فهناك حاجة ماسة للحصول على التزام ودعم المدراء لذلك.

3- **تحديد القرارات القابلة للمشاركة:** إن تحديد نوع القرارات التي سيتخلى عنها المدراء للمرؤوسين تشكل احد أفضل الوسائل التعرف على متطلبات التغيير في السلوك ،فالمدراء عادة لا يحبذون التخلي عن السلطة والقوة التي اكتسبوها خلا فترة سابقة ،لا يفضل أن تحدد الإدارة طبيعة القرارات التي يمكن أن يشارك فيها المرؤوسين بشكل تدريجي.

4- **تكوين فرق العمل:** من المهام التي تتضمن جهود التمكين استخدام أسلوب الفريق. فحتى يكون للمرؤوسين القدرة على إبداء الرأي فيما يتعلق بوظائفهم يجب أن يكونوا على وعي وتفهم بكيفية تأثير وظائفهم على غيرهم من الموظفين والمنظمة ككل ،فالموظفين الذين يعملون بشكل جماعي يتوقع أن تكون أفكارهم وقراراتهم أفضل من الذي يعمل منفردا.

5- **المشاركة في المعلومات:** لكي يستطيع المرؤوسين اتخاذ قرارات أفضل فإنهم يحتاجون لمعلومات عن وظائفهم والمنظمة فيجب أن يتوفر للموظفين الممكنين فرصة الوصول للمعلومات التي تساعدهم على تفهم كيفية أن وظائفهم وفرق العمل التي يشتركوا فيها تقدم مساهمة لنجاح المنظمة.

[1] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي ، **مرجع سابق** ،ص50.

6- **اختيار الموارد البشرية المناسبة:** يجب على المسيرين اختيار المواد البشرية التي تمتلك القدرات والمهارات للعمل مع الآخرين بشكل جماعي، وبالتالي يفضل أن تتوافر للمنظمة معايير واضحة لاختيار الموارد البشرية المتقدمة للعمل.[1]

7- **توفير التدريب** : التدريب أحد المكونات الأساسية لجهود تمكين الموظفين ،حيث يجب أن تتضمن جهود المنظمة توفير برامج تدريبية كحل المشاكل،والاتصال ،وإدارة الصراع ،والعمل مع فرق العمل والتحفيز لرفع مستوى المهارات والقدرات الفنية للموظفين .

8- **الاتصال لتوصيل التوقعات:** يجب أن يتم توضيح ما المقصود بالتمكين، وماذا يمكن أن يعني التمكين للموظفين فيما يتعلق بواجبات ومتطلبات وظائفهم، ويمكن أن تستخدم خطة عمل الإدارة وأداء الموظفين كوسائل لتوصيل توقعات الإدارة للموظفين.

9- **وضع برنامج للمكافآت** :يجب أن تقوم المنظمة تصميم نظام للمكافآت يتلائم واتجاهها نحو تفضيل العمل من خلال فريق ،فأحد عناصر الدعم الأساسية المساندة للتمكين تتمثل في تقديم مكافآت للموظفين تعترف بسلوكهم المنسجم مع التمكين.

10-**التريَث لجني ثمار التمكين** :تغيير بيئة العمل لن يتم في يوم وليلة. فيجب الحذر من مقاومة التغيير ،حيث يتوقع أن يقاوم الموظفين أية محاولة لإيجاد برنامج قد يضيف على عاتقهم مسؤوليات جديدة ،كما سيقاوم المدراء أية محاولة لنزع الصلاحيات وتفويضها.[2]

ثالثا :محاور التمكين

هنالك خمسة محاور للتمكين يمكن أن توفر أي منظمة، وفيما يلي عرضا لهذه المحاور: [3]

1- **المهمَة:** يهتم هذا المحور بحرية التصرف التي تسمح للفرد الذي تم تمكينه من أداء المهام التي تم توظيفه من أجلها، وإلى أي مدى يسمح للفرد الممكن من تفسير الجوانب الملموسة غير الملموسة في المنظمة كرضا الموظفين مثلا.

2- **تحديد المهمة** :يأخذ هذا المحور بعين الاعتبار حجم الاستقلالية المسئول عنها الموظف أو مجموعة الموظفين للقيام بمهام عملهم ،وإلى أي مدى يتم توجيههم للحصول على إذن لإنجاز المهام التي يقومون بها ،وكم توضح سياسات وإجراءات المنظمة ما يجب القيام به ومن ثم إعطاء الموظفين الفرصة للقيام بإنجاز المهام لتحقيق الأداء الفعال.

---

[1] بلال خلف السكارنة ،**دراسات إدارية معاصرة** ،ط2، دار المسيرة ،عمان ،2010،ص356.

[2] حسين موسى قاسم البنا، نعمة عباس الخفاجي ، **مرجع سابق** ،ص ص،52،51.

[3] **نفس المرجع**،ص53

3- **القوَة** :إنَ أوَل خطوات التبصر في مفهوم التمكين يرتكز على دراسة مفهوم القوة وكيفية تأثيرها على عملية التمكين سواء من ناحية وجه نظر القيادة أو الموظفين على حد سواء، ويأخذ بُعد القوَة بعين الاعتبار الشعور بالقوَة الشخصية التي يمتلكها الأفراد نتيجة تمكينهم.

4- **الالتزام:** يأخذ هذا البُعد بعين الاعتبار اكتشاف الافتراضات عن مصادر الالتزام الموظفين لأسلوب محدد للتمكين لديهم ،والقيام بتحفيزهم من خلال توفير احتياجاتهم للقوة ،والاحتياجات الاجتماعية وزيادة الثقة بالنفس.

5- **الثقافة التنظيمية:** يبحث هذا المحور في مدى قدرة ثقافة المنظمة على تعزيز الشعور بالتمكين ،وإلى أي مدى يُمكن وصف الثقافة بأنها بيروقراطية أو سلطوية أم ديمقراطية ،فالثقافة التنظيمية التي توصف بالقوة والتحكم من غير المحتمل أن توفر بيئة ملائمة لنجاح التمكين، بل على الأرجح قد تشكل عائقا له.[1]

رابعا:معوقات تطبيق إستراتيجية التمكين

تواجه المؤسسات بعض المعوقات التي قد تحد قدرتها على تطبيق تمكين الموارد البشرية ومن تلك المعوقات ما يلي:[2]

1- المركزية الشديدة في سلطة اتخاذ القرار .

2- خوف الإدارة الوسطى من فقدان صلاحياتهم ووظائفهم .

3- خوف الموظفين من تحمل السلطة والمسؤولية .

4- الأنظمة والإجراءات الصارمة التي لا تشجع على المبادأة والابتكار.

5- السرَية في تبادل المعلومات .

6- ضعف نظام التحيز.

7- ثقافة تنظيمية تفضل الأنماط الإدارية التقليدية .

8- غياب مفهوم الثقة بين موظفي المنظمة والمدراء .

9- ضعف التدريب والتطوير الذاتي .

10- نظام مكافآت غير ملائم مع مفهوم التمكين وفرق العمل .

[1] **نفس المرجع**،ص53

[2] **نفس المرجع**، ص54.

خاتمة الفصل

إن تطوير إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على العديد من المفكرين المختصين في مجال إدارة الأعمال، حيث يجب الاهتمام بمختلف جوانبها وذلك لمجابهة التطورات، التأقلم معها كذلك تحقيق النمو والاستمرارية.

ويرتبط نجاح إدارة الموارد البشرية في المنظمات لتبنيها أهم الاستراتيجيات التي من خلالها تم تطوير قدرات الأفراد ومهاراتهم ،ومعارفهم وتدريبهم وكذلك تحفيز قطاع التعليم على التطوير لتساهم في نجاح العملية التعليمية كما تبرز أهمية التمكين أيضا في تطوير المورد البشري وزيادة رضاهم وتمسكهم بالمنظمة من خلال كونه ضروريًا لمواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بالمنظمة ويجعها غاية في المرونة والقدرة على التعلم والتكيف بغية اللحاق بالمنافسة.