



ISSN :3085_5055

العدد العاشر_ يناير 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

أنماط القيادة في تدير الرأسمال البشري

Leadership Styles in Human Capital Management

الباحث: خليفة عيسى خليفة الغربي آل علي

طلب باحث بسلك الدكتوراة، كلية العلوم القانونية والاقتصادية والاجتماعية_المحمدية

جامعة الحسن الثاني _ الدار البيضاء

Abstract:

Strategic leadership in human resource management is a fundamental element for organizational success, ensuring the availability of a competent and responsible workforce capable of achieving organizational goals efficiently. Human resource management is linked to the overall organizational strategy through four connections: administrative, one-way, two-way, and integration, for designing and implementing recruitment, training, and performance evaluation programs, while ensuring integration of operational and marketing activities. Thus, strategic leadership in human resources becomes a key tool for applying the organization's overall strategy and achieving effective results.

الملخص:

القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية تمثل عنصراً أساسياً لنجاح المنظمة، حيث تضمن توفر قوة عاملة كفؤة ومسؤولة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة. وترتبط إدارة الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة عبر أربعة روابط: إداري، أحادي الاتجاه، ثنائي الاتجاه، و رابط التكامل، لتصميم وتنفيذ برامج التوظيف والتدريب وتقييم الأداء وضمان تكامل الأنشطة الإنتاجية والتسويقية. وبذلك، تصبح القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية أداة رئيسية لتطبيق الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وتحقيق نتائج فعّالة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الاستراتيجية، إدارة الموارد

البشرية، قوة عاملة كفؤة، تكامل الأنشطة .



المقدمة:

لم يعد هناك شك في أن القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية هي إحدى المقومات الأساسية لنجاح المنظمة، بل يمكن القول أنها المحدد الأول والأساسي لهذا النجاح حيث أن توافر قوى عاملة ذات كفاءة ومسئولية تمكنها من النهوض بأعباء العمل وتحقيق أهداف المنظمة واستخدام إمكانياتها المادية المتاحة بأكبر كفاءة ممكنة.

ففي معظم المنظمات، فإن إدارة القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط بعملية تخطيط وتنفيذ استراتيجية النشاط، كما أنه يجب ألا تتم بمعزل عن إدارة المنظمة ككل من خلال مدخل استراتيجي إجمالي. وبافتراض أن العنصر البشري من العناصر الضرورية في تكوين وتنفيذ القرارات الأساسية بالمنظمة، لذلك فإن المنظمة عليها أن تنفذ استراتيجيتها لإدارة هذا المورد وربطه بالاستراتيجية الكلية للمنظمة¹.

إن إدارة القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط مع استراتيجية النشاط من خلال أربعة روابط، أولها، رابط إداري من حيث أن الاهتمام الأساسي ينصب على المنتج، السوق، العمال التنفيذيين، ويتم الحصول على أفضل الأفراد عندما نحتاج إليهم، وهذه هي مهمة إدارة الموارد البشرية، وثانيها، رابط أحادي الاتجاه إذ بمجرد أن يتم وضع استراتيجية النشاط، فإننا نتأكد أن الموارد البشرية قد فهمت واستوعبت حاجات وأهداف المنظمة، كما أن المنظمة تقوم بحث الأفراد على الاستجابة لهذه الحاجات من خلال برامج إدارة الموارد البشرية المناسبة.

أما الرابط الثالث، فثنائي الاتجاه، وفي هذه الحالة يوجد ارتباط بين القيادة الاستراتيجية واستراتيجية النشاط، ولذلك يتم تصميم وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، والتي تشمل الاختيار والتعيين، تدريب وتنمية العاملين، تقييم الأداء، في حين الرابط الرابع، هو رابط التكامل، وفي هذه الحالة، فإنه يتم تنفيذ الأنشطة المتعلقة بالإنتاج والتسويق.

سنحاول في هذا المحور مناقشة مجموعة من النقاط أهمها تطور القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية مع تطبيقات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وسيتم الإجابة على هذه النقاط أ من خلال نقطتين أساسيتين:

¹ - حميد أبو لاس "تدبير الموارد البشرية، نموذج الإدارة الجماعية، دار القلم للطباعة والنشر، الرباط الطبعة الأولى 2018، ص 127.



المحور الأول:

التطور الزمني الوظيفي لاستراتيجية القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية

سنقوم الآن بعرض نشأة وتطور القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية على شكل مراحل وحقبات متتالية وتطورات رئيسية وهامة، وذلك قبل الحرب العالمية الأولى وبعد الحرب العالمية الأولى.

الفقرة الأولى: القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية قبل الحرب العالمية الأولى

هناك مجموعة من المراحل يمكن مناقشتها كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة العبودية ونظام الرق

عندما سار المجتمع الإنساني القديم نظام الرق كان تعامل المنظمات مع الإنسان والعاملين الذين تحتاجهم للعمل كأى وظيفة قرار، لذلك لا تحتاج المنظمات إلى وظيفة مستقلة لإدارة الموارد البشرية فنظام الرق بالأساس هو يسمح للإنسان إما أن يشتري إنساناً آخر ويبيعه ويستخدمه كما يشتري ويستخدم حصاناً أو عربة².

ففي هذه الأنظمة ينحصر دور "إدارة الموارد البشرية" بشراء الرقيق بالعدد والمواصفات التي تحتاجها المنظمة دون الحاجة للاهتمام بتعويضهم أو منحهم أجوراً أو حوافز أو تطويرهم أو الحفاظ عليهم، حيث ليس لهم حقوق تذكر³.

المرحلة الثانية: مرحلة الطوائف ومرحلة ارتفاع أهمية الصناعات اليدوية

بدا الاهتمام بالإنسان كمورد بشري عند تطور الحرف والصناعات الصغيرة، وبدا الأساس لتهيئة مساعدين وخلف لتنظيم شؤون الحرفة⁴.

² - French Werdell C: "Human Ressources Management " New York Houghton Mifflin company, 2019, p 26.

³ - سعيد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 27.

⁴ - French Werdell C: "Human Ressources Management " New York Houghton Mifflin company, 2019, p 28.



استمر هذا الوضع في الكثير من دول العالم الثالث إلى القرن الحالي وبدرجات متفاوتة⁵ فحيثما يسود اقتصاد تقليدي وتنتشر المنظمات الصغيرة ذات الطابع الحرفي تبقى مستويات اهتمام الإنسان العامل امتدادا للمسؤولية الأسرية بدون الحاجة إلى ممارسات متخصصة ومتطورة، ويبقى التأهيل للعمل يتم بصورة التلمذة لدى " معلم " ⁶.

المرحلة الثالثة: الثورة الصناعية

أدى ظهور الثورة الصناعية في النصف الثاني من القرن التاسع عشر إلى ميلاد حركة الوظائف، بمعنى إصلاح نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورش الإنتاجية الصغيرة، وهذا التغير في نظام العمل والإنتاج أدى إلى تجميع أعداد كبيرة من الأفراد في مكان واحد وهو المصنع، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين للقوى العاملة⁷

وقد أدرك روبرت وين منذ عام 1810 الحاجة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بشكل مدروس، ويعتبر بداية الاعتراف بالقيم الإنسانية والتي تعتبر الأساس في العلاقات الإنسانية في المنظمات⁸.

ومنذ عام 1842، اتساع حركية التجمعات العمالية ولو أنه لم تضافى عليه صفة الشرعية الكاملة بسبب القاعدة القانونية "قاعدة التآمر الجنائي" التي كانت تستخدمهم في بريطانيا وأمريكا⁹.

ومن جهة نظر الإدارة في المصنع، كان قدوم الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي كان عليها مواجهتها مثل التعامل مع عمال غير ماهرة، بالإضافة إلى المشاكل الخاصة بالصحة والأمن الصناعي التي نتجت عن تجمع أعداد كبيرة من العمال تحت سقف واحد¹⁰، ويعتبر الفقيه جون فميون هذه المرحلة التاريخية 1850 إلى 1916 الإرهاصات

⁵ - سعيد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 28.

⁶ - سعيد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 29.

⁷ - محمد سعيد سلطان " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2018، ص 45.

⁸ - جبارة عطية جبارة " الاتجاهات النظرية في علم اجتماع الصناع " دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2017، ص 19.

⁹ - كانت قاعدة التآمر الجنائي تنص على أن تجمع العمال وتنظيمهم ضد سلطة الإدارة يعتبر عملا غير مشروع، وقد شهد عام 1842 صدور حكم قانوني أضاف الشرعية لوجود اتحاد العمال.

¹⁰ - جبارة عطية جبارة " الاتجاهات النظرية" مرجع سابق، ص 20.



الأولى للإدارة في مجال تسيير الموظفين، حيث أن ظهور أول مرحلة لتصميم نظام للموظفين كانت 1880 بشركة الزيت بتروم، وفي سنة 1896 بالمصرف الفرنسي، وفي سنة 1909 بالشركة العامة¹¹.

وتشير أن ولادة إدارة الموارد البشرية في المنظمات كان في شركة فورد الصناعية للسيارات في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك عام 1919، بمسمى إدارة الاستخدام¹².

رافقت الثورة الصناعية تغيرات سياسية كالثورة الفرنسية، تغيرات اجتماعية وعلمية ساهمت في تغير الاهتمام بالإنسان.

فالتصنيع أدى إلى تمركز أعداد كبيرة من العاملين في مراكز مدن صناعية، ثم بدأ العمال المدربون إلى إدراك قوتهم وحقوقهم فبدءوا يطالبون بشروط استخدام عادلة، هذه المطالبات قادت إلى التحول التدريجي لنظام الطوائف وإلى قيام نقابات تتكلم باسم العمال وتطالب بحقوقهم¹³، ثم أدى هذا الاهتمام بالتعامل مع النقابة إلى ما يندرج حالياً تحت موضوع الإدارة الصناعية¹⁴. وعموما تعتبر هذه الفترة بداية بناء الأفراد والوظائف المرتبطة بها¹⁵.

الفقرة الثانية: القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية بعد الحرب العالمية الأولى

أدت الحرب العالمية الأولى إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في موقع العمل، وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية¹⁶.

¹¹ - حميد أبو لاس " تدير الموارد البشرية، نموذج الإدارة الجماعية " دار القلم للطباعة والنشر، الرباط، الطبعة الأولى 2015 ص 43.

¹² - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 43.

¹³ - سعيد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 30.

¹⁴ - للمزيد من الاطلاع حول الإدارة الصناعية أنظر عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، منشورات المنظمة

العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 4.

¹⁵ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الطبعة الأولى 2020، ص 25.

¹⁶ - سهيلة محمد عباس و علي حسين علي، مرجع سابق ص 30.



حيث أضافت ظروف الحرب مستجدات جديدة على أهمية العنصر في العمل وانتشار وجود إدارة لاستخدام "المسمى القديم لإدارة الموارد البشرية" في المنظمات الصناعية، فقد اقتنع أصحاب الأعمال والحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب الكبيرة من السلع والخدمات المختلفة والمتنوعة¹⁷. ومن أهم التطورات التي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد ظهور حركة الإدارة العلمية المرحلة الأولى ثم حركة العلاقات الإنسانية.

1- حركة الإدارة العلمية:

من أقطاب حركة الإدارة العلمية فريدك تايلور، هنري فايول، فرانك جلابريت، وغيرهم من الرواد، الذين ساهموا في تطوير المانجمنت الحديث، - يعتبر تايلور- كما يطلق عليه البعض- أب الإدارة العلمية أو الإدارة الحديثة. ويعتبر مؤلفه "مبادئ الإدارة العلمية" الذي ضمنه أفكاره، النواة الأولى التي بدأ بها ثورته العلمية في مجال الإدارة، ونجمل أفكاره الرئيسية¹⁸.

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية 2- التخصيص وتقسيم العمل 3- ضرورة اختيار العمال وتدريبهم على أسس علمية ومنهجية، 4- الإيمان بقيمة الحوافز وأهميتها في رفع الكفاية الإنتاجية. كما يعتبر هنري فايول الرائد¹⁹ الأول لعلم الإدارة الحديث كعلم له أصوله ومبادئه العامة²⁰، أما فلسفة ماكس فيبر فركزت على ما نسميه اليوم بالبيروقراطية حيث طور أفكارا اعتقد بأنها مرغوبا فيها لجميع المنظمات²¹، غير أن تايلور قد ركز بحثه على المستوى الأدنى للمنظمة وبدأ منهجه متجها إلى القمة²²، بينما اهتم فايول في أبحاثه ودراسته بالمدير الأعلى هابطا إلى قاعدة المنظمة، كما أن مساهمة نموذج

17 - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" مرجع سابق، ص 43.

18 - إبراهيم عبد العزيز شيجا، "أصول الإدارة العامة، توزيع منشأة المعارف" الإسكندرية، طبعة 2013، ص 115.

- سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 26.

19 - و مع تسليم فايول بأن أسس الإدارة تمتاز بالمرونة، إلا أنه قد توصل إلى أربعة عشر مبادئ من مبادئ الإدارة.

20 - للمزيد من الاطلاع أنظر إبراهيم عبد العزيز أشيما، أصول الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 116.

21 - عبد الحق عقلية، دراسات في علم التدبير، الجزء الثاني، دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2006-2007 ص 8.

22 - للمزيد من الاطلاع أنظر جبارة عطية جبارة، "الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي" دار الوفاء الدنيا للطباعة والنشر،

الإسكندرية 2013، ص 26.



فايلور في تطور إدارة الأفراد شملت نشاطات مختلفة²³، أما فرانك بنكر جلوبريت، وهنري جانت وايمرسون، يمكن أن نشير إلى أهم المبادئ التي قدمها هؤلاء²⁴، أشار جلوبريت إلى ضرورة استغلال عنصر الوقت والحركة في أداء الأعمال بأقل تكلفة وجهد، وأشار جانت إلى ضرورة استخدام الحوافز بالنسبة للمديرين أو بالنسبة للعمال، وأشار وايمرسون إلى بعض المبادئ رأى فيها أداة لرفع الكفاءة الإنتاجية، مثل تحديد الأهداف ووضوحها وحسن التنظيم واختيار العمال والعدالة والاهتمام بجميع مستويات الإدارة.

2- مدرسة العلاقات الإنسانية

المدرسة السلوكية أو مدرسة العلاقات الإنسانية كما هو معروف في معظم الدراسات التي أنجزت في هذا الصدد. فمنذ أواخر العشرينات وبداية الثلاثينات من القرن الماضي بدأ الاهتمام بفكرة مفادها أن العنصر البشري هو أهم عنصر داخل الإدارة²⁵.

قدمت هذه الحركة العالمية للعالم الصناعي دراسات سميت آنذاك " بالهوتورن " وهي مصانع تابعة لشركة واسترن اليكتريك الأمريكية، وقد وجهت هذه الدراسات الأنظار نحو الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للأفراد في المجتمع والمصنع²⁶. ومن خلال هذه الدراسات تم التوصل إلى الاستنتاجات التالية²⁷:

- 1- إن الإنسان اجتماعي بطبعه وانتقدت فكرة الرجل الاقتصادي الذي أتت بها المدرسة العلمية، 2- إن الفرد يعتبر عضو في جماعة، وبالتالي فإن هذه الجماعة يجب إشراكها عند مناقشتها مشاكلها وتحديد الحلول الملائمة، 3- إن أي برنامج للعلاقات الإنسانية يتطلب توفر قادة قادرين ومخلصين، وأن يشعر الأفراد بهذه المقدرة والإخلاص.

²³ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 27

²⁴ - إبراهيم عبد العزيز شيحا "أصول الإدارة العامة" مرجع سابق، ص 118.

²⁵ - حميد أبو لاس، مرجع سابق، ص 76.

²⁶ - للمزيد من الاطلاع حول هذا الموضوع أنظر : حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الجزء الثالث، من أين يأتي رجال الإدارة العليا، من إنجلترا، فرنسا، أمريكا، ألمانيا، اليابان، مصر. إصدار الدار العربية للموسوعات، القاهرة، 2016 ص 1267. تاريخ النشر غير مكتوب.

²⁷ - عبد الحق عقله، دراسات في علم التدبير، مرجع سابق، ص 18.



لقد غيرت هذه الأفكار نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري في منظماتهم وجعلتها أكثر عقلانية وإنسانية عم سبق، وعززت قناعاتهم بضرورة تفعيل دور إدارة لاستخدام " المسعى القديم لإدارة الموارد البشرية" ²⁸، وبالتالي فهو محاولة لتطوير تطبيقات ملائمة وجديدة في العمل من خلال أخذ الأبعاد السلوكية الاجتماعية للموارد البشرية ²⁹.

المرحلة الثانية: الحرب العالمية الثانية

يمكن القول أن ظروف هذه الحرب يشابه ظروف الحرب الأولى، فمطالب الحرب ظهرت الحاجة إلى اختصاصيين في مجال الموارد البشرية، وأدت هذه الحرب إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام الإنسان في موقع العمل وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية ³⁰.

أدت الحرب العالمية الأولى ثم الثانية، إلى تغيرات جذرية انعكست على استخدام في موقع العمل وعلى اهتمامات إدارة الموارد البشرية خصوصا بنقطتين هما ³¹:

1- إنضاج أدوات علمية " القياس والاختيار والتقييم " حيث كلفت بعض الحكومات، متخصصين من علم النفس لتطوير وسائل قياس للمؤهلات وللخصائص النفسية التي تتطلبها مهمات متتالية معينة وخطيرة، وبعد انتهاء الحرب قامت إدارة الموارد البشرية بالاستعانة بهذه الأدوات وتكييفها لأغراض عملها.

2- تدخل الحكومات في تحديد شروط الاستخدام وتوسع مسؤوليات الحكومة لتشمل الاهتمام بالعلاقة بين أصحاب العمل والعمال، وثم تنظيمها بقوانين تعتمد على مبادئ العدالة والمصلحة العامة.

المرحلة الثالثة: ولادة قيادة الأفراد

في الفترة بين 1950-1960 زاد الاهتمام بدور قيادة الأفراد في المصنع وظهر تخصص جديد في ميدان الأعمال وهو تخصص إدارة الأفراد له مبادئ وقواعد وأصول تدرس في الجامعات.

²⁸ - عمر صفر عقيلي " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " مرجع سابق، ص 45.

²⁹ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، مرجع سابق، ص 28.

³⁰ - عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة " بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 45.

³¹ - سعيد نائف برونوطي " إدارة الموارد البشرية " مرجع سابق، ص 33.



وشاعت هذه التسمية " إدارة الأفراد " في كل من بريطانيا، الولايات المتحدة الأمريكية³²، وما بين 1960-1980 نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني والدافعية الإنسانية، وقد ظهرت نظريات واتجاهات فكرية في كل من اليابان وكندا وأمريكا وأوروبا الغربية حول إدارة الأفراد والحفز الإنساني³³.

ولقد أصبحت إدارة الأفراد تنفيذ سياسيات لإدارة العليا في مجالات تخطيط الموارد البشرية لاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والتعويض³⁴.

المرحلة الرابعة: ولادة القيادة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية المعاصرة

بعد عام 1980 تقريبا تغير معنى قيادة الأفراد إلى معنى جديد هو القيادة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فقد تغير دورها من منفذ لسياسات الموارد البشرية التي تضع أطرها للإدارة العليا، إلى دور المخطط الاستراتيجي والمنفذ بآن واحد³⁵، لقد أصبح لهذه الإدارة استراتيجية خاصة بها تعمل على خدمة وتحقيق استراتيجية المنظمة العامة، واليوم أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة وعمليات التخطيط الاستراتيجي للإدارة³⁶.

³² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 45.

³³ - وشهدت هذه الفترة تغيرات اجتماعية وقانونية كان لها الأثر على وظيفة إدارة الموارد البشرية في المنظمات الأمريكية:

- صدور القانون الفيدرالي لحقوق الإنسان 1964 والذي قرر إلى فرض العمل للجميع.
- صدور القانون 1972 إنشاء إدارة حكومية تشرف على مدى التزام المنظمات بتوفير فرص عمل متساوية دون أي نوع من التمييز.
- صدور سنة 1971 قرار من المحكمة الفدرالية إليه ينص على أن الاختيارات المستخدمة في تقييم المرشحين لشغل الوظائف يجب أن تسمح بالقياس الموضوعي للمعارف والمهارات.

- صدور سنة 1962 قانون تنمية العاملين التدريب

- صدور سنة 1963 قانون التعليم المهني

- صدور قانون 1964 الفرصة الاقتصادية بهدف القضاء على الفقر

- صدور 1962 قرار من رئيس الجمهورية بإعطاء حق الإضراب لموظف الدولة.

- صدور سنة 1967 قانون منع التمييز الوظيفي على أساس العمر

- صدور سنة 1970 قانون الصحة والسلامة في العمل والقوانين الخاصة بالتأمينات والكفاية الاجتماعية للعاملين، للمزيد من الاطلاع

أنظر محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 54-59.

³⁴ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 96.

³⁵ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 46.

³⁶ - حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 73.

ويرجع ذلك إلى عدد من التحديات التنافسية التي أثرت ولا زالت تؤثر على تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومن هذه التحديات الدولية والعالمية، التحديات الخاصة بالجودة، التحديات الاجتماعية، التحديات التكنولوجية³⁷، والتي أدت إلى إبراز الموارد، وأصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساس في تحقيق النوعية ونجاح المنظمة من خلال تقنياتها الاستراتيجية. أما اليوم نجد أن إدارة الموارد البشرية دخلت مرحلة رابعة على مسار التطور، فلقد تغير الدور من مجرد الحماية للمنظمة والانتقاء للأفراد إلى الشريك الاستراتيجي والمحرك الفعال للتغير³⁸.

فالآن يدرك الجميع أم المحرك الرئيسي لأية منظمة يكمن في مواردها البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهمية الموارد المادية والاقتصادية التي تدخل في عمليات الإنتاج³⁹.

الفقرة الثالثة: مفهوم الموارد البشرية

إن مصطلح الموارد البشرية هو أحد التسميات المعبرة عن المجتمع الإنساني بوصفه مجموعة من الأشخاص منظورا إليهم من الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية... سواء على مستوى دولة واحدة ام على المستوى الدولي، وقد لا يكون تعدد التسميات واختلافها سوى مسألة شكلية⁽⁴⁰⁾.

تستخدم مصطلحات مختلفة للتعبير عن معنى الموارد البشرية أهمها مصطلح رأس المال البشري أو الثروة البشرية (Human wealth)، أو الموارد البشرية (Human Resources)، وهي جميعا تؤكد على دور وطبيعة الإنسان وبعده وسيلة لتحقيق أهدافاً اقتصادية واجتماعية... ومن ثم فإن هذه المصطلحات تؤكد بأن الإنسان يعد عنصرا انتاجيا في النشاط الإنساني⁽⁴¹⁾.

³⁷ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 31.

38 - سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادي " إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة " مركز دراسات " واستشارات " لإدارة العامة، القاهرة 2016، ص 12.

³⁹ - عامر خضير الكيسي " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية " مرجع سابق، ص 8.

⁽⁴⁰⁾ د. منصور الراوي، تنمية الموارد البشرية، سلسلة الدراسات الاجتماعية والعمالية رقم (4) (نحو استخدام امثل للقوى العاملة الوطنية الخليجية)، المنامة، البحرين، (2017)، ص 11.

⁽⁴¹⁾ د. احمد عباس الوزان، العلاقة بين بنيتي الإنتاج وقوة العمل. عوامل الاخلال وسبل التصحيح، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، السنة الرابعة، العدد العاشر، السنة 2016، ص 23.



إن مفهوم الموارد البشرية لا يقتصر فقط على قيام النشاطات الاقتصادية وتوسعها بل ينبغي أن يتسع ليشمل كل النشاطات الاجتماعية والسياسية والبيئية والصحية والسكانية والترفيهية وغير ذلك⁽⁴²⁾، وقد وردت تعاريفاً اقتصادية عديدة لهذا المفهوم منها (إن الموارد البشرية تشمل كل السكان في سن العمل ما بين (65.15) سنة باستثناء العجزة غير القادرين على العمل مع انهم في سن العمل⁽⁴³⁾).

وهناك تعريف آخر لها يقتصر على أولئك الذين يملكون القدرة والاستعداد في الحاضر والمستقبل مقابل اجر في مجال الإنتاج أو الخدمات ويدخل في هذا الاطار الأطفال وطلاب المدارس⁽⁴⁴⁾، وبحسب التعريف الأخير فان الموارد البشرية تشمل:

- قطاع المشتغلين.
- قطاع المتعلمين.
- قطاع أولئك الذين يعدون خارج اطار هذين القطاعين كالمقاعدون والمرأة غير العاملة، والطلبة المتفرغين للدراسة، والأطفال، وذوي العاهات غير القادرين على العمل.

إن مفهوم الموارد البشرية يتضمن معنيين ضيق وواسع، فالمعنى الضيق لها يشمل:

- الأفراد العاملون بالنشاطات المختلفة، والعاطلون عن العمل والراغبون فيه ولكن لا يجدون عملاً، وجميع هؤلاء يمكن أن نطلق عليهم اصطلاح القوى العاملة، وهذا الجزء من الموارد البشرية هو الذي يسهم إسهاماً مباشراً في الإنتاج.

- جميع الأفراد الذين سيدخلون سوق العمل مستقبلاً من الطلبة والأطفال.

اما المعنى الواسع لها فيشمل الأفراد خارج سن العمل أيضاً والعجزة وكبار السن بوصفهم يشكلون طلباً على الانتاج من السلع والخدمات، وبذلك فإنهم سيوفرون جزءاً من الحافز على القيام بالنشاطات التي تنتج هذه السلع والخدمات وتوسيعها في جانبي العرض والطلب.

⁽⁴²⁾ فردريك هاريسون وتشاردز مايرز، التعليم والقوى العاملة والنمو الاقتصادي، استراتيجية تنمية الموارد البشرية، ترجمة ابراهيم حافظ، (2018)، ص12.

⁽⁴³⁾ د. منصور حسن، كرم حبيب، تنمية الموارد البشرية، مكتب الوعي العربي، القاهرة، (2015)، ص221.

⁽⁴⁴⁾ منصور احمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، (2019)، ص195.



فالنظرة الاقتصادية للموارد البشرية توصف بأنها منتجة ومستهلكة في آن واحد، إذ أن الدور الاستهلاكي للبشر يجب أن يرتبط ويتوازن مع دورها الإنتاجي وأن هذا الترابط والتوازن لا يتحقق إلا بفضل تنمية اقتصادية شاملة تكون التنمية البشرية جزءاً منها⁽⁴⁵⁾.

المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إذا كانت تطبيقات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁽⁴⁶⁾ (SHRM) قد ظهرت في بدايتها في القطاع الخاص وإدارة الأعمال فإن في السنوات الأخيرة، قد شهدت تعميمها على المنظمات الحكومية مما وقع المعنيين بإدارات شؤون العاملين والمؤلفين فيها إلى إدراجها ضمن خططهم وكتاباتهم وتطبيقاتهم⁽⁴⁷⁾.

ويعبر مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن اقتراب متكامل لإعداد الاستراتيجيات للموارد البشرية تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

ويتضمن ذلك الاقتراب اتخاذ قرارات خاصة بنوايا وخطط المنظمة المتعلقة باستقطاب وتدريب وتنمية وإدارة الأفراد لأداء ومكافأة الموارد البشرية بما يمكنها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية، من خلال البشر لديها⁽⁴⁸⁾، وتهتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتخصيص الطويل الأمد للموارد لديها، وتحقيق التوازن بين هذه الموارد والقدرات، وبين البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي تقرر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمهمة إدارة الموارد البشرية كشريك أساسي في كل مرحلة صياغة وتنفيذ الاستراتيجيات الكلية للمنظمة، وذلك من أجل تحسين الأداء وتنمية ثقافة تنظيمية تحفز

⁽⁴⁵⁾ د. فليح حسن خلف، تنمية الموارد البشرية في العراق، مجلة تنمية الرافدين، المجلد الخامس، العدد 9، 1/2020، ص 9.

⁽⁴⁶⁾ - الإدارة الاستراتيجية علم له خطوات ومراحل متفق عليها في الفكر الإداري والإدارة الاستراتيجية علم وفن ويشتمل العلم في مجموعة المبادئ المستقرة في الفكر الإداري المعاصر، ويتمثل الفن في قدرة المدير على تطوير تلك المبادئ التي المبادئ ليتفق مع طبيعة المنظمة التي يعمل بها.

⁽⁴⁷⁾ - عامر خضير الكبير " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية " مرجع سابق، ص 8.

⁽⁴⁸⁾ - سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي " إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة " مرجع سابق،



على الابتكار والمرونة⁴⁹، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل جميعا في خدمة المنظمة.

ومع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقات الموارد البشرية في العمل مع المنظمة. وأصبح ينظر إلى دورها وممارستها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير والإبداع، وعليه أصبح موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة المعاصرة هي الإدارة العليا، فهي الناصح والمرشد والمساعد لإدارتها المختلفة في تعاملها مع مواردها البشرية⁵⁰.

وتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية⁵¹، على أنها عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الرئيسية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة. ولذلك فإن إدارة الموارد البشرية المعاصرة " الاحترافية " ملامح معينة وأهداف تسعى إلى تحقيقها، ولها أهمية كبرى حاليا وعددا من نماذج الاستراتيجية التي يستوجب تطبيقها.

الفقرة الأولى: ملامح وأهداف قيادة الموارد البشرية الاحترافية

توجد العديد من الملامح والأهداف من أجل تدبير احترافي للموارد البشرية يمكن تفصيله كما يلي:

أولا : الملامح الأساسية لقيادة الموارد البشرية الاحترافية

تمثل الإدارة الاستراتيجية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والكافيات التي قامت من أجلها المنظمة.

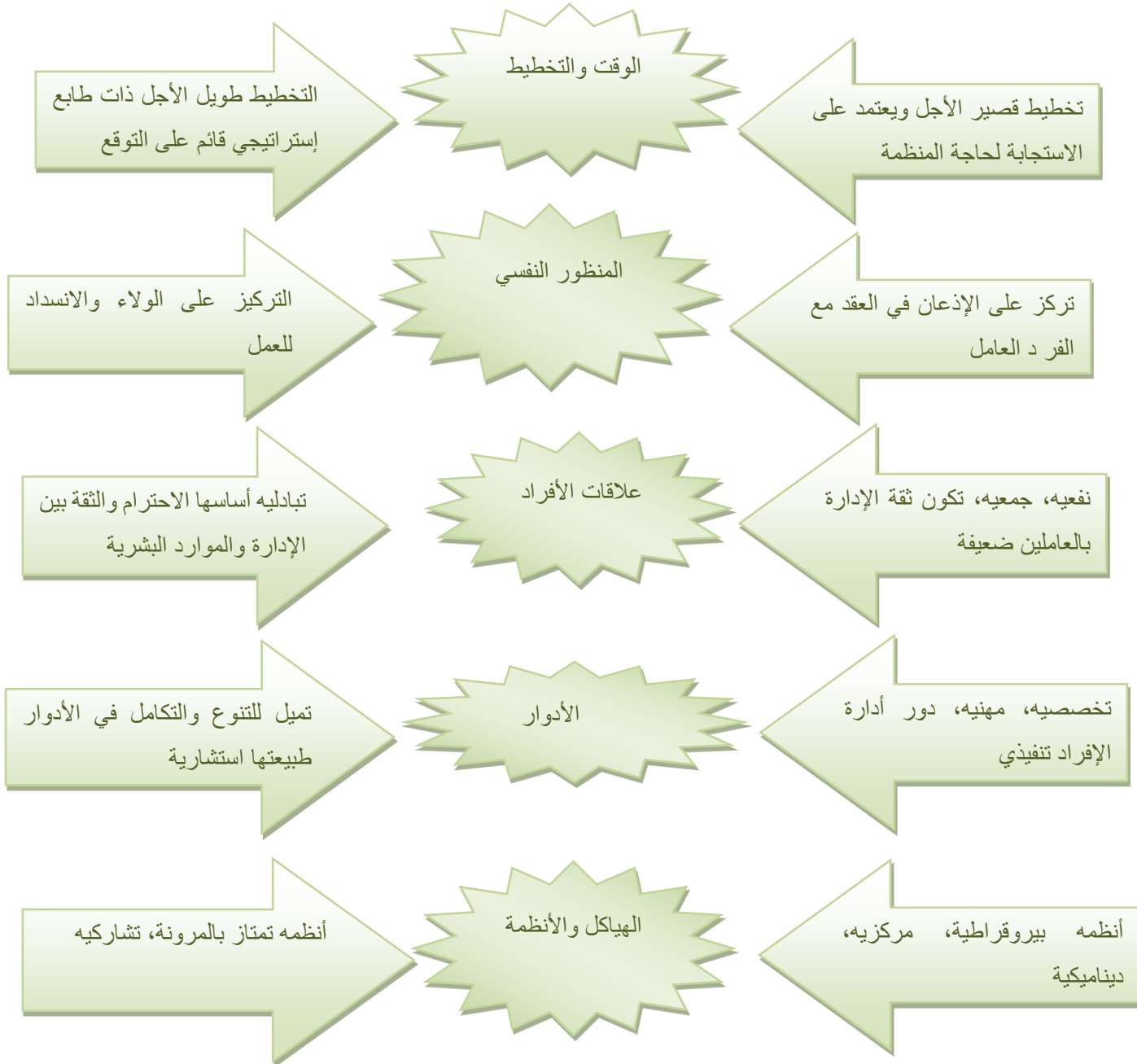
ولابد من التمييز بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية كما يلي:

⁴⁹ - سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، نفس المرجع ص 21.

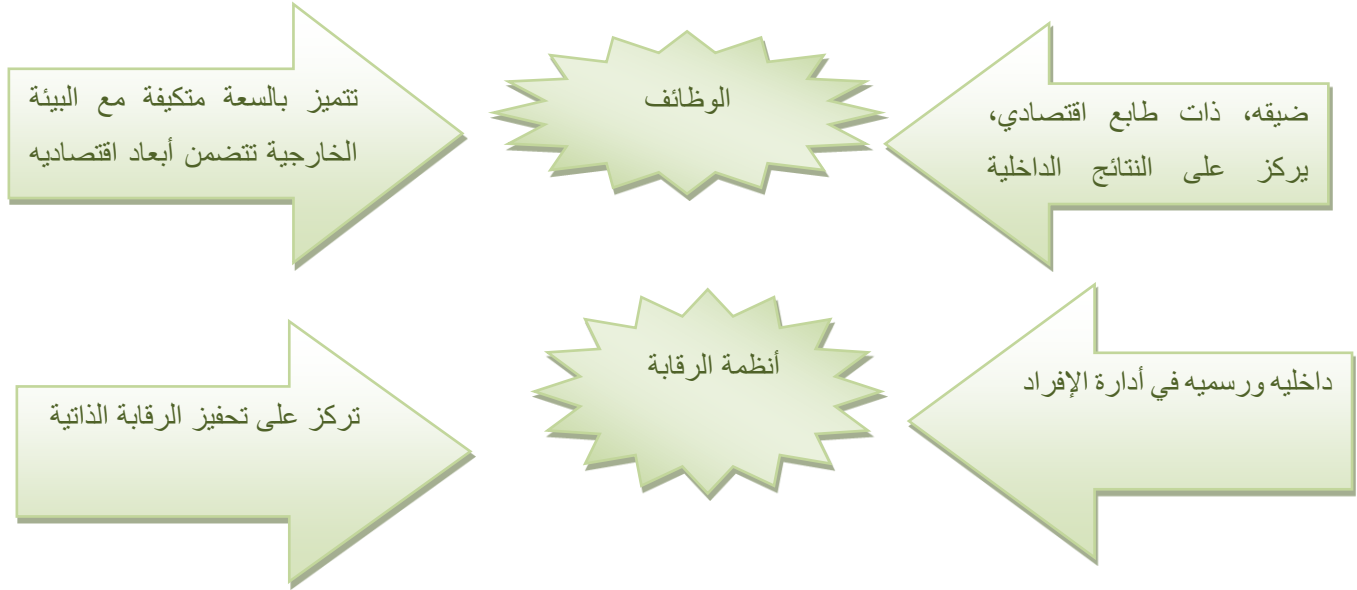
⁵⁰ - عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي " مرجع سابق، ص 48.

⁵¹ - عائدة سيد خطاب " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " 2003، ص 4.

والشكل رقم 2 يبين الفرق بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية⁵²



⁵² المصدر: تركيب شخصي بناء على الدراسات السابقة.



لابد من أن نوقن بأن كافة إدارات المؤسسة تتأثر بشكل مباشر بنشاط إدارة الموارد البشرية، وكلما كان أداء الموارد البشرية أكثر كفاءة واحتراما كان لذلك أثرا مباشرا في أداء الأفراد بالإدارات المختلفة.

ومن السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية الاحترافية⁵³:

1- السرعة: في تنفيذ الخدمات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتفاعل مع الأحداث المختلفة التي يتعرض لها العاملون بالمنظمة.

2- الدقة: في كافة البيانات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية وتنفيذ الإجراءات القانونية المعمول بها، ودقة المستندات المتعلقة بأنشطة الموارد البشرية.

3- الأمانة والسرية: بالنسبة للمستندات الخاصة بالعاملين بالمؤسسة، وخاصة سرية المستندات الواردة من وإلى الموارد البشرية.

⁵³ - ابراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للترجمة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، 2017، ص 73.



- 4- المرونة⁵⁴: في التخطيط وتنفيذ سياسات وإجراءات الموارد البشرية خاصة عند حدوث تعديلات وتغيرات مختلفة في القوانين الداخلية والخارجية للمنظمة ومرونة في التعامل مع الحالات الخاصة، خاصة الإنسانية منها.
- 5- البساطة في الإجراءات: الميل العام إلى التسهيل والتسيير قدر المستطاع مع مراعاة الالتزام باللوائح المعمول بها في عدد من الحالات " الإجازات، المكافآت، تسجيل وتنفيذ التدريب، الحصول على الخدمات الطبية وبقية الخدمات الأخرى التي تقدمها المنظمة".
- 6- الإيجابية والتفاعل: مع الطلبات والاحتياجات المختلفة للعاملين بالمنظمة أيا كان صفتهم ومستواهم الإداري والتفاعل الإيجابي مع المناسبات المختلفة التي تتعرض لها المنظمة والعاملون.
- 7- الجماعية والتكامل⁵⁵: سيادة روح الفريق المتعاون حتى يتم إنجاز المعاملات المختلفة بسرعة وكفاءة ومعرفة وفهم كل موظف لعمله وعمل زملائه حتى يتم تغطية الأعمال بكفاءة عالية.
- 8- التطوير المستمر: في مستوى الخدمة التي يتم تقديمها للعاملين، وفي سياسات التحفيز بما يواكب التنامي المستمر لاحتياجات ورغبات العاملين بالمؤسسة، وفي نظم وأدوات وأساليب الموارد البشرية المستخدمة.
- ومن أهم ملامح إدارة الموارد البشرية ما يلي⁵⁶: التأكيد على الإدارة الاستراتيجية للبشر " رأس المال البشري للمنظمة "من أجل تحقيق التوافق والتكامل بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية، وإتباع سياسات وممارسات توظيف تتسم بالتكامل، وإعطاء أهمية قصوى لكسب التزام العاملين بغاية المنظمة وقيمتها، ومعاملة الأفراد كمورد وكأصول وليس كتكلفة، فلا بد النظر إلى العاملين بالمنظمة كرأس مال بشري، وكمصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة و الاعتقاد في المصلحة المشتركة لكل العاملين وأصحاب العمل، وإدارة الموارد البشرية من خلال المديرين التنفيذيين في المنظمة.

⁵⁴ - للمزيد من الاطلاع حول المرونة، أنظر عايدة خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 130.

⁵⁵ - للمزيد من الاطلاع حول روح الجماعة أنظر : جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، مرجع سابق، ص45.

⁵⁶ - سمير محمد عبد الوهاب، وليلى مصطفى البرادعي " إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة " 2017، ص 15.



ثانيا: أهداف قيادة الموارد البشرية المعاصرة

إن الهدف الاستراتيجي لقيادة الموارد البشرية في جميع المنظمات العامة والخاصة هو تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطويرا يلبي رغبتهم واحتياجات المنظمة، وينبثق من هذا الهدف الأساسي مجموعة من الأهداف تتمثل في الأهداف التالية⁵⁷:

- 1- الأهداف الاجتماعية والعامة: وتتمثل هذه الأهداف في تحقيق أهداف المجتمع عن طريق الالتزام وتشغيل الأفراد وفقا لكفاءتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للنمو والتطور بكل جوانبه وضمان بقاء واستمرار المنظمة.
- 2- الأهداف الوظيفية: وتتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الأفراد بالوظائف الأساسية⁵⁸ مثل تحقيق الأداء المستمر من خلال البشر، وتحقيق ميزة تنافسية لرأس المال البشري في المنظمة، و استقطاب وتعيين أفضل العناصر، وربط المهام والواجبات بالأهداف والأغراض والنتائج المرغوب فيها⁵⁹، وتنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعليم والتدريب المستمر مع تطوير النظم المؤدية إلى البحث عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار، التعيين، ونظم تحديد الرواتب الكفاءات، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء⁶⁰.

ثالثا: الأهداف الإنسانية⁶¹

وتتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد العاملين في إشباع رغبتهم وحاجياتهم في العمل وتقوية ولاء وانتماء العاملين للمنظمة، وتحقيق أعلى درجات الرضاء والارتياح رفه الروح المعنوية للعاملين.

الفقرة الثانية: الأهمية والنماذج الاستراتيجية لقيادة الموارد البشرية

تحظى القيادة الاستراتيجية للموارد البشرية بأهمية استراتيجية ويمكن دراسة نماذج حية عن ذلك كما يلي:

⁵⁷ - سهيلة محمد عباس، علي حسن علي " إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 23.

⁵⁸ - سمير محمد عبد الوهاب، وليلى مصطفى البرادعي " إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة " 2007، ص 15.

⁵⁹ - عامر خضير الكبيسي، " إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية " مرجع سابق، ص 19.

⁶⁰ - www.bankofpalestine.com

⁶¹ - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، مرجع سابق، ص 23.



أولاً: أهمية قيادة الموارد البشرية المعاصرة

يلاحظ في السابق تعددية الأهداف، وهذه التعددية تستلزم إعطاء أهمية خاصة لقيادة الموارد البشرية في المنظمات، وذلك للأسباب التالية⁶²:

- 1- كونها مركز الجذب المهم في المنظمة، إذ بواسطتها تستمد نوعية الموارد البشرية في الأنشطة الوظيفية.
- 2- كونها تتعامل مع المورد الوحيد الذي لا يمكن تقليده من المنافسين.
- 3- كون الجهد الذي يقدمه المورد البشري في المنظمة جهداً تداوياً يولد مخرجات تفوق قيمتها الكلفة التي أنفقت في مدخلان هذا الجهد⁶³.
- 4- كون العلاقة التي تربط هذه الإدارة بالإدارات الأخرى في المنظمة علاقة تشاركية بمعنى أن كل إدارة من إدارات المنظمة لها علاقة بشكل أو بآخر بهذه الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية⁶⁴.

الفقرة الثانية: النماذج الاستراتيجية لقيادة الموارد البشرية

تقوم فكرة النماذج الاستراتيجية على أساس تفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فوضع استراتيجية أي منظمة إنما يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين⁶⁵، ولأن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها العنصر البشري⁶⁶، ولكي يؤدي المورد البشري دوره الاستراتيجي لا بد من تحليل البيئة الخارجية لمعرفة فرص الاستثمار المتاحة فيها والمخاطر المحيطة بها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية وما تشمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري لمعرفة جوانب القوة والضعف في هذه الموارد مجتمعة، وهذا الغاية تمكين المورد البشري في المنظمة من

⁶² - خالد عبد الرحمن مطهر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019، ص 32.

⁶³ - خالد عبد الرحمن الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 33.

⁶⁴ - مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية، إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 27.

⁶⁵ - البيئتين هنا: البيئة الداخلية للمنظمة، الموارد البشرية والمادية، التنفيذ، اللوائح، الإجراءات

- البيئة الخارجية: العملاء، المنافسة، الاعتبارات السياسية، التقدم، التكنولوجيا.

⁶⁶ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، مرجع سابق، ص 114.



استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر البيئة المحيطة⁶⁷. ويختلف مدخل استراتيجية الموارد البشرية من منظمة لأخرى وذلك كالآتي⁶⁸.

1- نموذج العزل: وفي هذا النموذج لا توجد علاقة بين كلا الاستراتيجيتين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، بحيث تكون كل واحدة منهم مستقلة عن الأخرى، ويعود استخدام هذا النموذج لأكثر من 20 سنة ولا زال يطبق في المنظمات الصغيرة.

2- النموذج المناسب: ويوضح هذا النموذج درجة أهمية الأفراد في إنجاز وتحقيق الاستراتيجية للمنظمة، ويكون دور استراتيجية الموارد البشرية هو التأكد من توفر الحاجات البشرية لتطبيق الاستراتيجية التنظيمية.

3- نموذج الحوار: ويوضح هذا النموذج وجود علاقة ذات اتجاهين بين كل من استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وتكون البدائل التي تصدر عن استراتيجية الموارد البشرية قابلة للتطبيق في الاستراتيجية التنظيمية.

4- النموذج الشامل⁶⁹: هذا النموذج يعتبر استراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من الاستراتيجية التنظيمية، وتعتبر مهمة جداً لدرجة أنه لا يمكننا إنجاز الاستراتيجية التنظيمية بدونها نهائياً.

هناك عديد من النماذج الممكنة لتصميم وتنفيذ الإدارة لاستراتيجية الموارد البشرية منها⁷⁰:

– نموذج الإدارة المرتفع – نموذج الالتزام المرتفع- نموذج إدارة المشاركة المرتفعة.

1- إدارة الأداء المرتفع: يضمن هذا النموذج إعداد مجموعة من العمليات التي يكون من شأنها التأثير على الأداء الكلي للمنظمة من خلال العاملين بها في مجالات مثل: الإنتاجية والجودة ومستوى خدمة العميل والنمو والأرباح من خلال دعم مهارات العاملين وزيادة مهامهم.

⁶⁷ - للمزيد من الاطلاع حول دور الموارد البشرية في وضع الاستراتيجيات، أنظر زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان 2016، الطبعة الأولى، ص 47.

⁶⁸ - زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 50.

⁶⁹ - نفس المرجع السابق، ص 50.

⁷⁰ - سمير محمد عبد الوهاب، وليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والمجالات والاتجاهات الحديثة، مرجع سابق، ص 25.



ISSN :3085_5055

العدد العاشر_ يناير 2026

مجلة إشكالات بحثية
مجلة علمية محكمة تعنى بالأبحاث والدراسات
في مختلف التخصصات

2- إدارة الالتزام المرتفع⁷¹: وينطوي هذا النموذج على أسلوب إداري يسعى إلى تحقيق درجة عالية من الالتزام يترتب

عليها أن يكون سلوك العاملين بداخل المنظمة مغلفة بدرجة عالية من الثقة المتبادلة.

3- إدارة المشاركة المرتفعة: ويتضمن هذا النموذج معاملة الموظفين كشركاء في المنظمة، والغرض هنا خلق حوار

مستمر بين المدراء وأعضاء فرق العمل من أجل توضيح التوقعات المتبادلة وتحقيق الأهداف.

⁷¹ - نفس المرجع السابق، ص 25.



خاتمة :

ختامًا، يتضح من خلال هذا العرض أن القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية لم تكن وليدة العصر الحديث، بل مرت بمراحل تاريخية متعاقبة تأثرت بالتحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بدءًا من مرحلة العبودية والطوائف، مرورًا بالثورة الصناعية، وصولًا إلى ما بعد الحرب العالمية الأولى. وقد ساهمت هذه التحولات في إبراز أهمية العنصر البشري باعتباره موردًا استراتيجيًا لا غنى عنه في تحقيق أهداف المنظمة. كما أظهر تطور الفكر الإداري أن الانتقال من النظرة التقليدية للإنسان كأداة إنتاج إلى اعتباره شريكًا أساسيًا في النجاح، كان نتيجة طبيعية لتطور أساليب القيادة وتزايد الاهتمام بالكفاءة، التدريب، والعلاقات الإنسانية. وعليه، فإن تبني القيادة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يظل عاملاً حاسمًا في تعزيز فعالية المنظمات وضمان قدرتها على التكيف والاستمرارية في بيئة عمل متغيرة.



لائحة المراجع:

1. إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، 2013.
2. ابراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية: أول دليل عربي للتنمية والموارد البشرية، مؤسسة أم القرى، الطبعة الثانية، 2017.
3. أحمد عباس الوزان، «العلاقة بين بنيتي الإنتاج وقوة العمل»، المجلة العراقية للعلوم الاقتصادية، العدد 10، 2016.
4. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
5. عائدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، 2003.
6. جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2013.
7. حامد الحرفة، موسوعة الإدارة الحديثة والحوافز، الجزء الثالث، الدار العربية للموسوعات، القاهرة، 2016.
8. حميد أبو لاس، تدبير الموارد البشرية: نموذج الإدارة الجماعية، دار القلم للطباعة والنشر، الرباط، 2015 و2018.
9. خالد عبد الرحمن مطهر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2019.
10. سعيد نائف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق.
11. سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2020.
12. سمير محمد عبد الوهاب، ليلي مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، القاهرة، 2016.
13. عبد الحق عقله، دراسات في علم التدبير، دار القلم للطباعة والنشر، 2006-2007.
14. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، مرجع سابق.



15. فردريك هاريسون، ريتشارد مايرز، التعليم والقوى العاملة والنمو الاقتصادي، ترجمة إبراهيم حافظ، 2018.
16. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت، 2018.
17. منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 2019.
18. منصور الراوي، تنمية الموارد البشرية، المنامة، 2017.
19. منصور حسن، كرم حبيب، تنمية الموارد البشرية، مكتب الوعي العربي، القاهرة، 2015.
20. مصطفى نجيب الشاوش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، عمان، 2016.
21. زيد منير عبودي، إدارة الموارد البشرية، دار كنوز للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
22. French, Wendell C., Human Resource Management, Houghton Mifflin Company, New York, 2019.