

الفصل الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

I-الإدارة الإستراتيجية للمورد البشرية

II-إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

تمهيد:

نظراً لما تواجهه المنظمات من تغيرات في بيئة (داخلياً وخارجياً)، فأصبح من الضروري والمهم إحداث تغيرات تواكب هذه التحديات وأن تسعى المنظمات في تحقيق مزايا تنافسية من خلال مواردها البشرية وذلك يجعلها أكثر كفاءة ومهارة وقدرة ومعرفة، وذلك لكون الموارد البشرية هي أهم الموارد بالنسبة للمنظمات. فأصبح من الضروري أيضاً على إدارة الموارد البشرية أن تتبنى توجهات إستراتيجية في تعاملاتها مع الموارد البشرية وخصوصاً في مجال تخطيط وتنمية هذه الموارد.

I- إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، سنقوم بتعريف إدارة الموارد البشرية ثم سنعمل على عرض كل ما يتعلق بهذا المفهوم.

I-1- مفهوم إدارة الموارد البشرية: ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجزء ذلك من التنظيم الذي يهتم بالبعد البشري في المنظمة¹، إذا فهي مسؤولة عن وضع السياسات والبرامج التي تحسن من أداء الأفراد، وتزيد من درجة ولائهم وذلك عن طريق توفير الظروف المناسبة للعمل، وحل المشاكل والصراعات التي قد تنجم عن كثرة الاحتكاك في العمل في مختلف وحدات المنظمة.

إذا فهذه الإدارة مهمة جداً، حيث تساعد المنظمة على تحقيق جملة من الأهداف والتي يمكن تلخيصها

في:²

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.
- تنمية الموارد البشرية وتطوير أداؤها.
- تعويض الأفراد عن جهودهم مادياً ومعنياً.

- المحافظة على الموارد البشرية المدربة ذات الكفاءة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة.

I-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف على أنها مدخل أو إطار لمنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبر عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تساهم بمجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة³.

وتعرف أيضا على أنها تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية⁴. كما تعرف أيضا على أنها عبارة عن تخطيط ومراقبة وتنفيذ القرارات الإستراتيجية بخصوص العاملين على المدى البعيد، بهدف تحقيق مستوى من الأداء الأمثل ومن ثم البقاء والاستمرارية في المستقبل⁵.

ومنه ومن التعريف السابقة يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئة المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر إستراتيجية الموارد البشرية في الآتي:⁶

- دراسة العوامل البيئة العامة المحيطة بالمنظمة ونظام الموارد البشرية؛
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها؛
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة؛
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية؛
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

I-3- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات والأفراد في:⁷

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

I-4- أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى

تحقيق جملة من الأهداف التي ترتبط بالإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل أو وحدات الأعمال أو المجالات الوظيفية، وتتمثل في:

- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية ذات الكفاءة بغرض توظيفهم واستخدامهم وتحسين الوضعية الاقتصادية؛

— إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية وتهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة⁸؛

— إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية لرفع كفاءة ومهارة ومعارف العاملين؛

— إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية لتحديد نواحي القصور التي يجب القضاء عليها؛

— إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

I-5- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:⁹

— النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا إستراتيجيا؛

— الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل عند غدارة الموارد البشرية بالمنظمة؛

— ضرورة الربط بين الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما؛

— ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجي المحيطة بالمؤسسة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة ونواحي ضعف؛

— النظر إلى الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة تحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

I-6- الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يوجد العديد من الاختلافات والفرق الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية، يمكن أن نوضحها في الجدول الموالي:

جدول رقم (01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
-الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.	-الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية)
-المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.	-الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.
-الاهتمام بمحتوى العمل.	-التركيز على الجوانب المادية في العمل.
-البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. - الاهتمام بالحوافز المعنوية.	-الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز.
-تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.	-تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني. - تنمية العمل والأداء الفردي.
-تنمية العمل والأداء الجماعي.	

المصدر: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2002، ص 45.

من الجدول نلاحظ وجود اختلاف بين إدارة الموارد البشرية التقليدية وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، فالأخيرة هي امتداد ونتيجة للتطور والتحديات التي حصلت في البيئة المحيطة، ومحصلة لأفكار وأبحاث مجموعة من الباحثين كحلول للقضايا العالقة الخاصة بالموارد والبشرية.

II- إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

سنتطرق فيما يلي لمفهوم إستراتيجية الموارد البشرية، أهميتها وكيفية بناءها وتطويرها بشكل فعال داخل المنظمة يجعلها تحقق أهدافها.

II-1- ماهية إستراتيجية المنظمة

تعرف بأنها تعبير عن مهارة الإدارة والتخطيط أو هي الوسائل العلمية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة¹⁰.

البحث عن الميزة التنافسية بخلق المواءمة بين الأنشطة المؤسسة والتكيف مع البيئة¹¹.

حسب ألفريد شاندلر فإن الإستراتيجية تتمثل في إعداد الغايات والأهداف الطويلة للمؤسسة واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات¹².

هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار مسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف¹³.

ومنه ومما سبق يمكن القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار المسار أو المسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

II-2- مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية:

تعرف إستراتيجية الموارد البشرية بأنها اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المنظمة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المنظمة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فهي تمكن المنظمة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة.¹⁴

وتعرف أيضا بأنها خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.¹⁵

كما تسمح إستراتيجية الموارد البشرية بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المنظمات الأخذ بعين الاعتبار احتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي.¹⁶

II-3- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

- تلعب إستراتيجية الموارد البشرية دورا هاما خصوصا في وقتنا الحالي، ويتمثل في:
- تعمل على إرشاد برامج التطوير والتنفيذ وتوفير وسائل التواصل واتصال جميع النوايا الهامة للمؤسسة وكيفية إدارة الموارد البشرية التي تمتلكها.¹⁷
- تمثل إستراتيجية الموارد البشرية استجابة الإدارة لمتطلبات الكفاءة والفعالية فيما يتعلق بإدارة العنصر البشري؛
- تساعد على التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المنظمة لدعم إستراتيجيتها؛
- تساهم في مواجهة التحديات، من بينها:¹⁸
- ✓ التطور التكنولوجي السريع وما صاحبه من ثورة في المعلومات؛
- ✓ تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة؛

✓ زيادة حدة المنافسة بين المنظمات على المستويين المحلي والعالمي؛

✓ التغيرات الديمغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

— تمكن إستراتيجيات الموارد البشرية الإدارة من ربط عناصر الموارد البشرية بالإطار العام للإستراتيجية الكلية للمنظمة؛

وتختلف برامج وسياسات الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى ومن صناعة إلى أخرى، بمعنى أن برامج وسياسات الأفراد تختلف تبعاً للبيئة التي تعمل فيها المنظمة.

II-4- تطوير إستراتيجية الموارد البشرية: ويتم تطويرها من خلال دراسة الإستراتيجية التي تتبناها

المنظمة ككل، وفي هذا الإطار توجد مجموعة من الإستراتيجيات العامة نوضحها ما يلي:

— إستراتيجية التوسع؛

— إستراتيجية الاندماج؛

— إستراتيجية الاستقرار؛

— إستراتيجية تنوع المنتجات؛

— إستراتيجية تحقيق التميز في الجودة؛

— إستراتيجية قيادة التكلفة؛

— إستراتيجية التنبؤ ووضع الاحتمالات.

وسنحاول التعرض لهذه الإستراتيجيات وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل في

الفصل اللاحق.

II-5- بناء إستراتيجية الموارد البشرية: وتشمل ما يلي:

– إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بغرض تنمية المعارف والمهارات وتحسين الأداء الفعلي والحاقة بالأداء المطلوب؛

– إستراتيجية التعلم التنظيمي وهو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والابداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعارف¹⁹؛

– إستراتيجية التعويضات؛

– إستراتيجية علاقات العمل.

II-6- إنجاز إستراتيجية الموارد البشرية: أن تنفيذ الإستراتيجية يجب أن يتبعه عملية تصميم وإعداد العديد من البرامج ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتمثلة في:

1. تصميم البرامج: وتشمل ما يلي:

✓ برامج المزايا الخاصة بكل وظيفة؛

✓ برامج التعليم والتدريب والتنمية؛

✓ برامج الاستقطاب؛

✓ برامج إدارة الصراعات؛

✓ برامج سلامة وأمن الموظفين.

2. تحديد النظم: وتشمل ما يلي:

✓ نظم تقدير الأداء؛

✓ نظم الثواب والعقاب؛

✓ نظم الاتصالات.

3. وضع السياسات والإجراءات: ويمكن إنجازها في:

✓ سياسات الاختيار والتعيين الجدد؛

✓ سياسات خاصة بالحوافز؛

✓ سياسات خاصة بعلاقات العمل والجهات الحكومية.

4. متابعة تنفيذ وتقييم إستراتيجية بالقيام بتدقيق شامل ومنظم ودوري يشمل أهداف وسياسات وبرامج

وأنشطة إستراتيجية الموارد البشرية وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف²⁰.

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التطرق لمختلف المفاهيم المتعلقة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك توضيحاً أكثر لهذا المصطلح، ونخلص من كل ما سبق أن التطبيق الصحيح لهذه المفهوم سيعود بالمزايا على المنظمة. فهي بمثابة توجه إداري حديث وتفكير وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

أسئلة:

1. كيف نشأت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
2. ما هي أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
3. اذكر خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
4. ما هو الفرق بين الإدارة التقليدية للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
5. ما هي الصعوبات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

الهوامش:

¹ الإدارة العامة لتصميم وتطوير البرامج، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة العامة للتدريب المهني والتقني: الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008، ص 02.

² جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية - المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين-، الدار الجامعية: الإبراهيمية، مصر، 2006، ص 17.

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 24.

⁴ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغرب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 76، 77.

⁵ عبد العزيز بدر النداوي، إدارة الموارد البشرية -نظرة إستراتيجية-، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 142.

⁶ عبد الوهاب بلمهدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، العدد 08، 2008، ص 167.

⁷ طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2007، ص 50.

⁸ مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والطباعة، الطبعة الأولى، 2005، ص 43، 44.

⁹ محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

- ¹⁰ سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2010، ص 28.
- ¹¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، القاهرة، مصر، 2009، ص 35.
- ¹² ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 08.
- ¹³ عدنان ماشي، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة، الطبعة الأولى، 2014، ص 14.
- ¹⁴ مصنوعة أحمد، إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد الثامن، جامعة الشلف، الجزائر، ص 139.
- ¹⁵ مايكل ارمسترونج، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، الطبعة 01، مصر، 2008، ص 60.
- ¹⁶ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 139.
- ¹⁷ مايكل ارمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 61.
- ¹⁸ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 140.
- ¹⁹ غضبان حسام الدين، محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2019، ص 86.
- ²⁰ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 145.