

## المحاضرة الرابعة: مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

### 1. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

اختلفت النظرة إلى الموارد البشرية وأصبح ينظر إليها على أنها مصدر للميزة التنافسية ما أدى إلى ظهور مفهوم جديدة يطلق عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إن مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ظهر بداية من سنة 1970 إلا أنه عرف تسارعا في سنوات الثمانينات ثم التسعينات، أين ظهرت العديد من التعاريف حول الموضوع نذكر منها:

تعريف- MILLER تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية جميع الأنشطة والقرارات المرتبط بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، والموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة"،

ويرى أرمسترونغ Armstrong - بأن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تتعلق بالتطوير والتنفيذ لاستراتيجيات الأفراد والتي يجب أن تتكامل مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا من خلال التأكيد على أن الثقافة، القيم، وهيكل المؤسسة، الجودة، التحفيز والالتزام من طرف أفرادها يساهم كليا في انجاز أهدافها.

تعريف WALKER: ترتبط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوسائل ضبط تسيير الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة."

تعريف BOXALL: " تهتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بكيفية إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية في نظام الإدارة الاستراتيجية بالمؤسسة.

أما تعريف SHULER فقد تناول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال العناصر التي ترتكز عليها، حيث حددها في ثلاث ركائز:

أ-ضرورة إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.

ب-التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى.

ج-التركيز على حضور سياسات الموارد البشرية في العمليات الروتينية واليومية بالمؤسسة.

عرف كل من - Patrick Wright and Gary McMahan الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها "شكل من أشكال تخطيط الموارد البشرية التي تمكن هذه الأخيرة من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة." ربط الباحثان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوظيفة التخطيط، واعتبرا رها شكل متطور أو متقدم من هذه الوظيفة لكي تتمتع بالصلاحيات التي تسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة.

- MATHIS et JACKSON عرفها كل منهما على أنها " الاستخدام التنظيمي للأفراد للحصول على أو بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي " : مدخل RAMA إدامة الميزة التنافسية المرجوة" ، وأكدت استراتيجي نحو السعي لامتلاك عاملين مميزين وتطويرهم وتحفيزهم ."

وهناك باحثون آخرون قد نظروا إلى المفهوم أي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها " ربط تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال" ، وفي نفس السياق أكد FERRIS على أن فهم معنى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

-تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة.

-الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد.

-الاهتمام بالقضايا المتعلقة باختيار العاملين وتوظيف قدراتهم بالشكل المناسب.

-الالتزام بتحقيق التكامل والانسجام مع استراتيجية المؤسسة.

كما أشار بعض الباحثين إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة 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 إستراتيجية المنظمة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في -وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي على رأسها شدة المنافسة التي ظل البيئة التي تعايشها تسود الأسواق اليوم.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استخراج أسس الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- التأكيد على محورية العنصر البشري في التخطيط الإستراتيجي باعتباره موردا استراتيجيا.
- إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تقع ضمن إطار شامل هو استراتيجية المنظمة.
- التركيز على البعد البيئي (داخليا وخارجيا) عند وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- تبني منهجية الإستشراف المستقبلي ذو المدى المتوسط والبعيد أثناء اعتماد الخطة الاستراتيجية.
- التنمية المستدامة للعنصر البشري لتحويله إلى طاقة استراتيجية للمنظمة (مخزون الكفاءات).
- الإعتماد المتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف الاستراتيجيات الوظيفية للمنظمة.
- تعمل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحقيق ميزة تنافسية مستدامة،
- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتوافق وتتناسق مع الاستراتيجية الكلية والشاملة
- تعمل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على حث المسيرين على التفكير في كيفية إدماج الموارد البشرية ضمن الخطط الاستراتيجية للمؤسسة.
- تركز الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تناسق وتكامل وظيفة إدارة الموارد البشرية مع الوظائف الفرعية الأخرى في المؤسسة، خاصة من ناحية وجوب أن يظهر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في جميع هذه الوظائف (تكامل أفقي وعمودي).
- تراعي الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية منظور النظم.
- تعمل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على البحث واستقطاب المهارات والكفاءات في المؤسسة.
- تستثمر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في قدرات ومهارات الموارد البشرية خاصة الإبداعية، من خلال استراتيجيات ملائمة.

– تضع الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية خططها لتتماشى مع المتغيرات البيئية وما تفرزه من فرص وتهديدات، نقاط قوة وضعف، والتي تستهدف تحقيق ميزة تنافسية.

## 2. الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن إبراز الفرق بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الجدول التالي:

### الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
التركيز على المهام المسلمة للأفراد	التركيز على إعطائهم فرص التفكير والإبداع وحل المشاكل
الاهتمام بالبناء المادي للإنسان	الاهتمام بالبناء العقلي
يعتبر كأجير وموظف في المؤسسة	يعتبر كشريك في المؤسسة
التركيز على الجوانب المادية في	التركيز على محتوى العمل
تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني والابتكار	تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار
منفذ للتعليمات والسياسات	مساهم في تخطيط التعليمات والسياسات