

المحاضرة الثالثة: الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي م.ب

أهداف المحاضرة الثالثة:

- 1- الخروج بتعريف شامل لمصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 2- كشف الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 3- إبراز الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 4- توضيح و تبيان أهمية إدماج الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن تطور الفكر الاستراتيجي وما تبعه من نظريات متلاحقة (كما ذكرنا في الجزء الأول) نتج عنه تغيير النظرة تجاه الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء بما فيها الموارد البشرية، حيث اهتمت العديد من النظريات في ظل هذا الفكر بالتحويلات التي طرأت على إدارة هذه الوظيفة باعتبارها قيمة ثابتة وأساسية في نجاح المؤسسات. فبعد التغير الأول في نمط إدارة هذه الموارد من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ظهر تغير آخر في سنوات الثمانينات بشكل خاص من القرن الماضي تمثل في التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الذي شكل إحدى الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة. لذلك سنحاول في هاته المحاضرة إبراز الإطار المفاهيمي لهذا النمط الحديث في إدارة الموارد البشرية، بالرغم من صعوبة الأمر نتيجة تطور مجال الإستراتيجية إلى حد الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي.

أولاً/ تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى ظهور ممارسة جديدة يطلق عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و التي تعرف بأنها: " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع و المرونة". و هذا يعني قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات عن طريق ممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب و اختيار و تحفيز و غيرهم....¹

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية 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 الإستراتيجية للموارد البشرية جميع الأنشطة و القرارات المرتبطة بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، و الموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة"، من خلال هذا التعريف نلاحظ تركيز الباحث على مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مهمتها في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، أي المحافظة عليها لأقصى مدة زمنية ممكنة. و هو عكس ما كان سالفا في عهد التسيير العادي أو الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية.

- **تعريف WALKER:** " ترتبط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوسائل ضبط تسيير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة". يشير هذا التعريف إلى أن التسيير الاستراتيجي م.ب لابد أن يكون متوافقا و متناسقا مع الإستراتيجية الكلية و الشاملة ، لكون هذه الأخيرة هي المسؤولة عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة، و بالتالي على إدارة الموارد البشرية أن تسيير وفق نهجها لا أن تعارضها.

¹ جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد عيد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012، ص 56.

- **تعريف BOXALL:** " تهتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بكيفية إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية في نظام الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة"، يوضح هذا التعريف مهمة أخرى لهذا النمط من إدارة الموارد البشرية ألا و هو حث المسيرين على التفكير في كيفية إدماج الموارد البشرية ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

- أما **SHULER** فقد تناول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال العناصر التي تركز عليها، حيث حددها في ثلاث (03) ركائز:

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

ب-التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى.

ج-التركيز على حضور سياسات الموارد البشرية في العمليات الروتينية واليومية بالمؤسسة.²

يبرز هذا التعريف أهمية تناسق و تكامل 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.

- عرف كل من Patrick Wright and Gary McMahan الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " شكل من أشكال تخطيط الموارد البشرية التي تمكن هذه الأخيرة من المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة"³. ربط الباحثان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوظيفة التخطيط، و اعتبرها شكل متطور أو متقدم من هذه الوظيفة لكي تتمتع بالصلاحيات التي تسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة.

²Bayad.M et autres(2004), « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse, vol 2,numéro 1, Janvier 2014, p 76.

³ Charles.R (2003), « strategic human resource management »,Pearson custom publishing, Boston, USA,p 207.

- عرفها كل من MATHIS et JACKSON بأنها: " الاستخدام التنظيمي للأفراد للحصول على أو إدامة الميزة التنافسية المرجوة "، وأكدت RAMA بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي: " مدخل استراتيجي نحو السعي لامتلاك عاملين مميزين وتطويرهم وتحفيزهم". يركز هذا التعريف على دور من أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و هو البحث و استقطاب المهارات و الكفاءات في المؤسسة.

وهناك باحثون آخرون قد نظروا إلى المفهوم أي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " ربط تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال"، و في نفس السياق أكد FERRIS على أن فهم معنى الإدارة الإستراتيجية 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 إستراتيجية المؤسسة.⁴

في نهاية تقديم هذه التعاريف و بعد دراستها بشكل تحليلي يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي: " إعطاء دور استراتيجي للموارد البشرية في إدارة المؤسسة و المشاركة في رسم التوجهات الرئيسية و تنفيذها ".

ثانيا/ الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بالرغم من أن الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدأت ملامحه بشكل ضئيل مع ظهور نظرية العلاقات الإنسانية و تجارب " التون مايو"، إلا أنها أضحت تمثل فيما بعد تيارا مستقلا واسعا، حيث شهدت السنوات الأخيرة خاصة تحولا و تغيرا عميقين في ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أين أصبح لاحترام الإنسان و استثمار قدراته و توظيفه في مجالات العمل المناسبة له...

⁴ سعد العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 88-89.

حيز أكبر، و عليه فإن التغيير في المفهوم (إضافة الإستراتيجية إلى الموارد البشرية) عكس تحولا في دور و ممارسات هذه الوظيفة⁵، ما يتطلب التطرق إلى أهم الفروقات و الاختلافات بين المصطلحين لإزالة كل لبس قد يحدث، وهو ما يوضحه الجدول 02:

الجدول(02): الفروقات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

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

المصدر: مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد و حوكمة الشركات"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص46.

في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نسجل الاهتمام بالأفراد على المدى الطويل عكس ما هو في المقاربة التقليدية التي تهتم بهم على المدى القصير، كما أن إدارة الموارد البشرية في المقاربة الإستراتيجية تعتبر جزءا من الإدارة العليا بينما في التسيير العادي تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية (المستوى التكتيكي)، كما يمكن إضافة أن الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تشارك

⁵ مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد و حوكمة الشركات"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص ص 44-46.

في التخطيط الاستراتيجي بينما تكتفي بتسيير العمليات اليومية فقط في الإدارة التقليدية (سواء إدارة الأفراد أو إدارة الموارد البشرية).⁶

لقد غدت و ساهمت هذه الاختلافات بين المقاربتين في تشجيع التوجه نحو تبني أفكار وممارسات أخرى متميزة في إدارة الموارد البشرية، فالتعامل مع الموظف ليس كالتعامل مع الشريك، والتركيز على تنمية الإبداع يتطلب توفير وسائل وبرامج أكثر من التركيز على التدريب المهني...ويمنح حرية أكبر وهامش تصرف أوسع، وأصبح للعمال وزن في مجالس الإدارة وغيرها من التحولات في الأدوار والتعاملات.

في الأخير لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية ألا و هي الضبابية التي نجدها لدى الباحثين في رسم الحدود الفاصلة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و صعوبة التفرقة بينهما في الكتابات الأكاديمية. ففي حين رجعنا إلى التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فإننا نجد أن هذه التعريف تظهر من جهة الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية و تظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية. فالحاجة إلى كل من التناسق الداخلي و الخارجي يعد عامل التفرقة الأساسي لدى الكثير من المهتمين بالمجال، و عليه يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على البعد الكلي في التنظيم سواء من حيث مساهمتها في إستراتيجية المؤسسة أو مساهمتها في إستراتيجية الموارد البشرية.⁷

⁶ يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص 64.

⁷ بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 08، 2008، ص 166.

ثالثاً/ الأسباب والتحديات التي أدت إلى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك أسباب عديدة وتحديات مختلفة فرضت التوجه نحو إدخال مفهوم "الإستراتيجية" في إدارة

الموارد البشرية، تنقسم ما بين تحديات داخلية وتحديات خارجية، نوجز أهمها في النقاط التالية:

- التحولات العديدة و المتسارعة التي عرفتھا بيئة المؤسسات الداخلية و الخارجية، و ما أفرزته من

ضغوطات لتحسين الأداء.

- الحاجة إلى البحث عن مهارات جديدة تساير المتغيرات الجديدة (انتشار تكنولوجيا المعلومات

والاتصال على سبيل المثال).

- اكتشاف موارد بشرية لها قدرات و مهارات عالية في بعض المؤسسات.⁸

- الحاجة إلى التنسيق الجيد بين الموارد البشرية المتاحة والأهداف الإستراتيجية والإمكانات التنافسية

للمؤسسة.

- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات لديهم (الخوف من التسريح،

التخفيض المالي...).

- النظر إلى الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على أنها عبارة عن أصول إستراتيجية يجب

العناية بها بطريقة مميزة وفعالة.

- المؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من نقص المعلومات و إنما في تشغيلها و استغلالها.

- الاعتقاد المتزايد بعدم الاستغلال الكامل لقدرات الأفراد (المعرفة الضمنية).

- الرغبة المتزايدة لدى الأفراد للمشاركة الفعالة في إدارة المؤسسات (تقديم الاقتراحات، وضع

الخطط...).

- الحاجة إلى التكامل بين الموارد البشرية و بقية الموارد (المالية، التكنولوجية...).⁹

⁸Bayad.M et autres(2004), Op.cit, p 76.

- التغيير في قيم واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم بشكل عام ومجتمعهم.

رابعا/ خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لدى العديد من الباحثين ليس له تصور ثابت نظرا لتعدد مدارس الفكر الاستراتيجي (و فق المدارس العشرة لمينتيرغ على سبيل المثال) ، فبالنسبة ل Besseyre و آخرون فإن إلحاق " الإستراتيجية" بإدارة الموارد البشرية ينتج عنه ترابطين: الأول خارجي يكون مع الضغوطات التنظيمية الناتجة من المحيط، و الثاني داخلي لأنشطة هاته الوظيفة فيما بينها و في كلتا الترابطتين يكون هذا على المديين المتوسط و الطويل، مع العلم بأن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية".

إن أول تحول عرفته الموارد البشرية كان التخلي عن مصطلح " إدارة الأفراد" ثم التحول الثاني نحو إدارة الموارد البشرية الذي تجاوز المفهوم الأول و تجاوز مجرد التنسيق بين أنشطة الموارد البشرية بل امتد لينسق هاته الأنشطة مع احتياجات المؤسسة و أهدافها الرئيسية. و عليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمتع بخصائص تجعلها تختلف عن باقي أنماط إدارة الموارد البشرية، نذكر من أهم هذه الخصائص:

- تعيش المؤسسة في محيط شديد التغير لذلك تحتاج إلى الإستراتيجية لكي تتكيف معه أو أكثر من ذلك (تستبقه)، ونجاح هذه الإستراتيجية في الوقت الحالي يبني بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية التي تعتبر الموارد البشرية من أهمها.

- المنطق الأساسي هو النظرة الحديثة للإنسان في المؤسسة، فهو مورد وكفاءة ومن ثم أصل من أصول هذه الأخيرة، لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين ينظر للمؤسسة على أنها خزان للمعارف (وفق نظرة Charreaux.G).

⁹سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص:تسيير،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،الجزائر، 2004/2003، ص ص 90-88.

- تأتي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية برؤية جديدة للمؤسسة، فهي تعيد النظر في الموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، حيث يؤكد L.SEKIOU وباحثون آخرون بأن وظيفة الموارد البشرية تتمتع بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة وأكثر، و بالتالي فهي تعيد هيكلة الوظيفة وتغير في أدوارها.

- في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك في حياة المؤسسة، فعلاقتها بهذه الأخيرة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر.

- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة.

- تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الترابط الداخلي لأنشطة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وضرورة ربطها بالإستراتيجية من جهة أخرى.

- كل المسؤولين في المؤسسة مدعوون إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني، الاجتماعي، الإداري....¹⁰

خامسا/ أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بشكل عام تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى حسن استغلال هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق التنفيذ لا التنظير فقط، مع ضرورة التقيد بمجموعة من الشروط لتحقيق أهدافها، أهمها أن تندمج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة و تساهم في رسمها.¹¹

من جملة الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر:

- ضمان توفير الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب.

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمورد البشري.

¹⁰رقام ليندة، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 24، جوان 2009، ص ص 126-127.

¹¹ Charles.R (2003), Op.cit, p 206.

- الكشف عن القدرات والطاقات الذهنية الكامنة والغير مستغلة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال تشخيص هيكل هذه الموارد.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المتاح والمستهدف، والبحث عن مدخل الجودة و المعرفة المناسب لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيهه وفق متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
- توفير ظروف العمل والمشاركة الإيجابية للموارد البشرية في حل المشاكل وتطوير الأداء.
- تكيف الموارد البشرية مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- توفير فرص الإبداع لدى الأفراد بشكل مستمر.¹²
- التنسيق بين أنشطة تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

أسئلة للفهم:

- 1- بعد فهمك للموضوع، ماذا تعني لك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- 2- هل هناك اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- 3- فيما تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟