

## محاضرة: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز عليها لتحقيق التميز والتفوق واعتبارها المورد الأهم عزز من موقعها واهتمام المفكرين والمسيرين على حد سواء مما جعلها تظهر كمورد استراتيجي غاية الأهمية.

### مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يعد ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية امتدادا منطقيا لتخطيط القوى العاملة طويل الأجل الذي كان ضمن مهام إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية.

نعني بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: "ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع والمرونة"، بالتالي فإن هذه الإدارة تتعلق بالموارد البشري في بعده الاستراتيجي الذي يعزز من قيمة المنظمة.

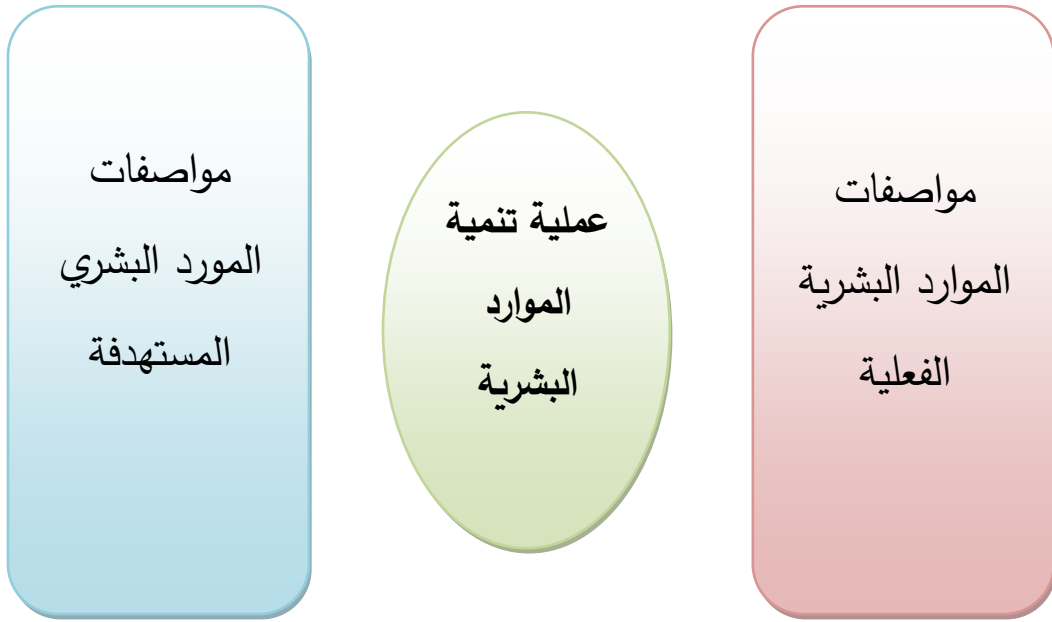
بالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- الغاية التي تبغى إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- السياسات التي تحتكم إليها الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة."

الإدارة الإستراتيجية لديها العديد من المهام التي ورثت الكثير منها من إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية الذين تعتبر امتدادا لهما، وتتفوق على سابقتها في كونها تهتم أكثر بجعل الموارد البشري شريك

في إدارة منظمته مما يحفزه على اكتشاف قدرات ومهارات جديدة وتدفعه للإبداع والابتكار بالتالي تنقله من المستوى الفعلي إلى مستوى المستهدف.

شكل: الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، د.د.ن، السعودية، 2000، ص121.

لفهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أكثر يمكننا أن نوضح أهم الفروقات التي ميزت كل مرحلة من المراحل التي مرت بها، كما هو موضح في الجدول الموالي:

جدول: أهم الاختلافات بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
المدرسة التقليدية	مدرسة العلاقات الإنسانية	النظريات السلوكية، نظرية الموارد
وظيفة غير مهمة	وظيفة مساعدة أو مساندة	لها نفس قيمة الوظائف الأخرى
قبل الثورة الصناعية المالك هو من يمارسها وبعدها أوكلت المهمة سكرتير اجتماعي	محاسب، مهندس، إدارة الأعمال، مختص في علم الاجتماع، مختص في القانون	مختص في إدارة الأعمال، مختص في إدارة الموارد البشرية
التركيز على المستوى التشغيلي	التركيز على المستويين التشغيلي والتكتيكي (الوظيفي)	التركيز على المستوى الاستراتيجي
الفرد موظف في المنظمة	الفرد موظف في المنظمة	الفرد شريك استراتيجي للمنظمة
الأفراد مجرد تكلفة	الأفراد موارد	الأفراد موارد إستراتيجية
التركيز على الجهد العضلي	التوجه نحو الاهتمام بالمجهود الفكري	الاهتمام بالموارد البشرية والمعارف والسعي نحو الإبداع والابتكار
تنمية الأفراد تركز على الفعالية في التنفيذ	تنمية الموارد البشرية تركز على التكوين والتدريب	تنمية الموارد البشرية تركز على تنمية الإبداع والابتكار
الاهتمام بحل المشاكل ومحاولة تحقيق الرضا الوظيفي	الاهتمام بالأعمال الإدارية والجوانب القانونية المتعلقة بالموارد البشرية	الاهتمام بكل مكوناته والتركيز على الموارد اللامادية واعتباره أصلا من أصول المنظمة

تتعد الاختلافات التي ميزت كل مرحلة من المراحل، من خلال المنظور الذي ينظر إلى القوى العاملة من خلاله أي تزايد أهميته في المنظمة: من التهميش إلى المساهمة (المساعد) إلى اعتباره أصلا من أصول المنظمة، وكذا الدور الذي يلعبه، حيث نلاحظ توسع في المهام وتعقدتها نظرا لتزايد الدور الذي يلعبه المورد البشري ولا يمكن أن يقدمه.

## خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بعدة خصائص أهمها:

- تعيش المنظمة في محيط متغير لذلك تحتاج إلى إستراتيجية حتى تتكيف معه أو تسبق الحدث، ونجاح الإستراتيجية اليوم يتوقف على مواردها الداخلية وبالذات الموارد البشرية
  - المورد البشري هو أصل من أصول المنظمة وهو مصدر تفوقها وتميزها عن منافسيها.
  - تتمتع وظيفة الموارد البشرية بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة .
  - في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكونا فاعلا و مشاركا نشطا في حياة المنظمة مثلها مثل باقي إدارات المنظمة، فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر .
  - ضرورة دمج إستراتيجية الموارد البشرية كصيورة بإستراتيجية المنظمة في المدى المتوسط والطويل، فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد الترابط الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، ويؤكد على ضرورة ربطها بالإستراتيجية العامة للمنظمة من جهة أخرى.
  - لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة (الرؤية، الرسالة، القيم، التحليل الداخلي والخارجي للمحيط، الخيارات الإستراتيجية).
  - صياغة الإستراتيجية من مهام فريق الإدارة العليا بما فيها مدير الموارد البشرية.
  - البعد الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية يزيد في مهامها معبرا عن زيادة أهميتها، مما يطرح ضرورة تقاسم أعبائها مع بقية وظائف المنظمة، فمبدأ الامتداد و الاشتراك هو مكونها الأساسي في هذه المرحلة.
- من خلال الخصائص المميزة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكننا استنباط أهميتها وكذا الأهداف التي تصبو لتحقيقها.

## إستراتيجية الموارد البشرية:

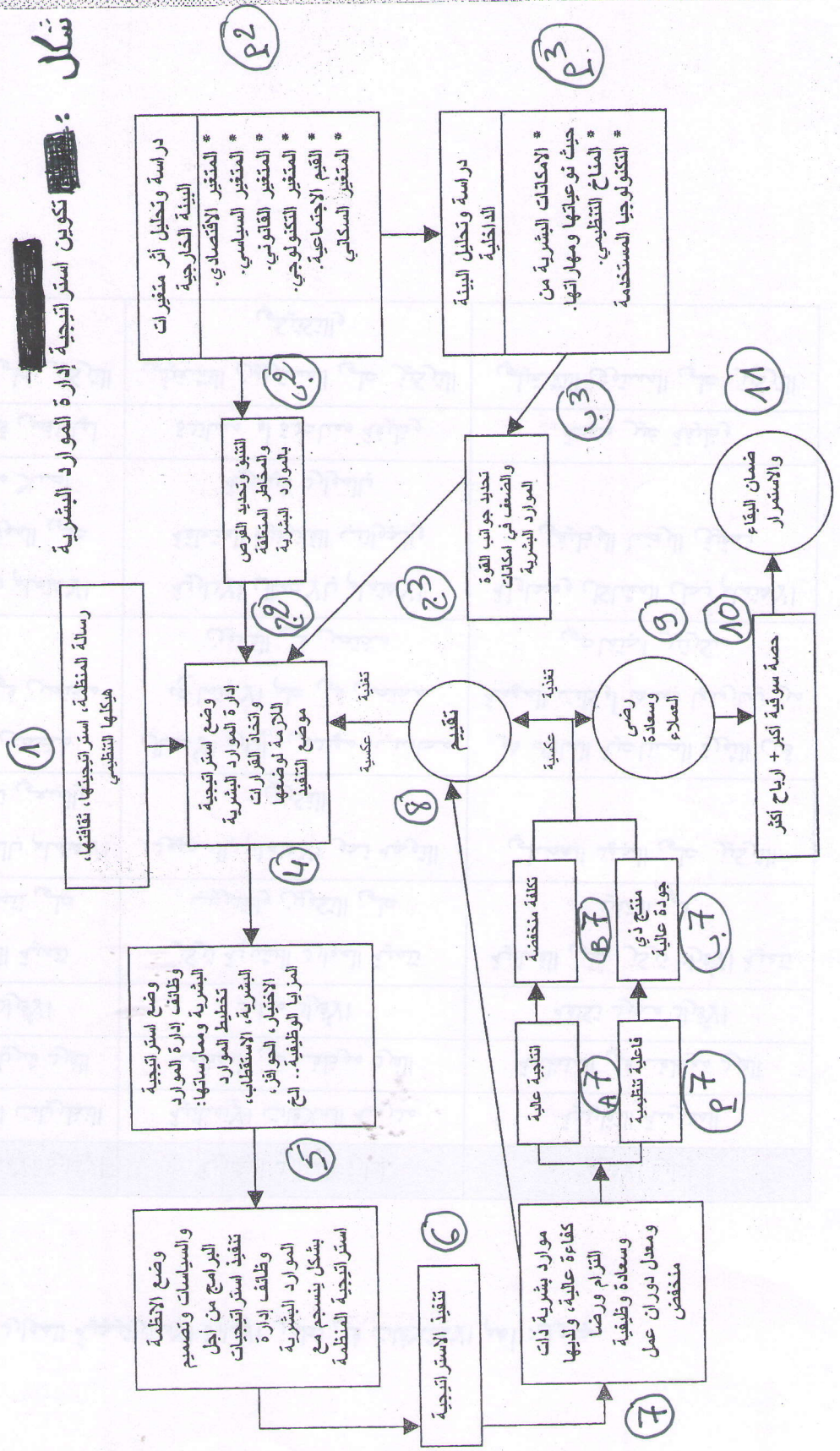
من المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية، ونقصد بإستراتيجية الموارد البشرية، الإستراتيجية التي تستهدف تنمية ودعم ولاء والتزام قوة العمل بها. بالتالي فالتعامل مع الموارد البشرية من منظور استراتيجي يعني بروز دورها في كل مراحل المسار الاستراتيجي للمنظمة، أي أنها خطة فرعية تتكامل مع الخطة العامة للمنظمة. حيث أنها تبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ثم يعد الموارد البشرية بما يساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه، فهي تعمل على الانتقال بالموارد البشرية من الامكانات المتاحة أو الفعلية إلى المستوى المستهدف بما يتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

**الشكل: نموذج لإستراتيجية الموارد البشرية.**

المصدر: محو وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 96.

شكل

تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية



1

4

5

6

7

8

9

9

10

11

P2

P3

9

9

9

B7

B7

P7

P7