

## الفلسفة النظرية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

**Theoretical philosophy in the study of strategic human resources management**

د. مثنى محمد عقلة عموش  
جامعة العقبة للتكنولوجيا / كلية العلوم الادارية  
الاردن

أ.م.د. عبدالسلام علي حسين النوري  
جامعة الانبار /كلية الادارة والاقتصاد  
drsalamalnoori@uoanbar.edu.iq

تاريخ استلام البحث 2020/ 6 /4 تاريخ قبول النشر 2020/8 / 28 تاريخ النشر 2020/12 / 28

المستخلص

تناولت هذه الورقة موضوعا عميقا في ادارة الموارد البشرية ، ذو بعد فكري وفلسفي في الفكر الاداري المعاصر . وأنصب الهدف حول تحديد المفهوم الاستراتيجي لممارسات ادارة الموارد البشرية في منظمات الاعمال . وقد درس المفهوم العلمي ، من حيث كيف جرى التحول من ادارة الافراد، والى ادارة موارد بشرية ، ثم الى ادارة موارد بشرية استراتيجية . وتضمن البحث مناقشات جادة مستفيضة حول طبيعة التحولات، وكيفية تحديد ماهية ومحتوى المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في عالم الاعمال المتغير والمنقلب. وتتجلى اهمية الورقة في تفسير وتوضيح الفلسفات النظرية التي جاءت بها الدراسات السابقة المختلفة ، وتحديد المسارات في تبني المدخل الفكري المناسب الملائم في ادارة الموارد البشرية في منظمات الألفية الثالثة. ولقد تضمنت الورقة موضوعات جمة أنصب اغلبها حول الجوهر الفلسفي لادارة الموارد البشرية والاهتمامات البحثية في معالجة الاساسيات منها جذور ادارة الموارد البشرية وارتباطها بتحولات التغيير الجارية،التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية، الانتقال من ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية فالمنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية، ولقد توصلت الورقة الى استنتاج مفاده تمثل فلسفة ادارة الموارد البشرية بمنظور استراتيجي بوصفها وظيفة تذهب الى ما وراء مسؤولية المدراء التنفيذيين للموارد البشرية ، لتضع بالاعتبار دور كل المدراء الآخرين، وخاصة مدراء الأنشطة الرئيسة للمنظمة كمدراء آخرين للموارد البشرية كل حسب موقعه، ودورها في المسؤولية الهرمية للتنظيم.

الكلمات المفتاحية : الموارد البشرية ، الادارة ، الفلسفة

**Abstract:**

This paper discusses the subject deeply in human resource management, with intellectual and philosophical in modern administrative thought. The focus of the target on the identification of the strategic concept of human resource management practices in business organizations. It studied the scientific concept, in terms of how it has been the shift from personnel management , and to human resources management, and then to HR management strategy. The research has included extensive serious discussions about the nature of the changes, and how to determine the nature and content of the strategic perspective of human resources management in the changing and volatile world of business. It was also the explanation and clarification theoretical philosophies that came in various previous studies, and identify paths in the adoption of appropriate intellectual entrance appropriate in the

management of human resources in the organizations of the third millennium. The paper included topics enormous focused mostly on substance philosophical human resources management and research interests in addressing the fundamentals of the roots of human resource management and its relation to shifts ongoing change, the shift from managing people to managing human resources, the transition from human resource management to human resource management strategy, strategic perspective human resources management, philosophies theory in the study of strategic human resource management, and the entrances to the study of human resources management strategy. And it has concluded the paper to the conclusion that a philosophy of human resource management perspective strategic as a function goes beyond the responsibility of executives for human resources, to put into consideration the role of each other managers, especially managers main activities of the organization as managers other human resources, each according to its location, and its role in responsibility hierarchical organization.

**Keywords :** human resource , management , philosophy

### تمهيد:

نشأت ادارة الافراد المعروفة اليوم بإدارة الموارد البشرية، بسبب ظهور منظمات العمال التي أهتمت بشؤون العاملين فيها، وبقد سعت هذه لمنظمات الى توفير الايدي العاملة، مثل مؤسسة ادارة الافراد (IPM) ، التي تأسست عام (1946) في أميركا، والتي كان هدفها الاساس هو تحقيق الاحتياجات المتزايدة للعمل، اضافة الى التخصصات المهنية المختلفة (Senyucl، 2009: 15). وكان لظهور هذه المؤسسة وغيرها انعكاسا في تحفيز الحكومات بالدول الغربية على اعتماد التشريعات القانونية التي تصاغ لتحسين جودة حياة العمل ، وتلبية الحقوق للعاملين، وبعد ذلك بدأ علماء الادارة والباحثين فيها والمنظرين امثال Maslow ، Herzberg ، McCreker يضعون الكثير من اهتماماتهم في الموارد البشرية، ويعملون لأهمية التحفيز والتعلم والالتزام وجودة حياة العمل.

وفي ذلك يعبر الباحثون عن بداية فترة الثمانينيات من القرن العشرين هي المفصل الحيوي في تحول وظيفة ادارة الافراد الى وظيفة ادارة الموارد البشرية Human Resource Management اذ تعرضت وظيفة ادارة الافراد خلال تلك الفترة الى الكثير من الانتقادات ، التي ناصرها كل من الاكاديميين والممارسين لها على حد سواء. وقد توصلوا الى ان وظيفة إدارة الافراد ، اصبحت غير كافية ولا يمكن لها التغلب على حالات اللاتأكد البيئي، اضافة الى عد تلبيتها احتياجات العاملين وكذلك طبيعة التغيير في اعمال المنظمات (Senyucl، 2009: 15). وان مثل هذه التطلعات اصبحت واضحة في ظل تطور مفهوم ادارة الموارد البشرية لتكون منظورها استراتيجيا. وبالفعل اصبح توجه هذه الورقة البحثية الحالية التي ستعوص في المداخل والنماذج والتحويلات المتحققة في المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في عالم الاعمال المتزايد في شدة تغيره وتقلبه.

### اولاً: المعضلة الفكرية وأهمية الخوض فيها

يشير الباحثون أن معظم التغيرات التي تحدث في عالم الاعمال المعاصر لا تأت من فراغ، وبالتالي فانه لكي يفهم الدور المركزي الذي تلعبه الموارد البشرية في الوقت الحاضر ، فلا بد من التوكيد على أهمية فهم الكيفية التي تتغير بها المنظمات، وأدراك الأسباب الكامنة وراء ذلك. فالمنظمات في المرحلة الراهنة، خضعت للعديد من الضغوط التي فرضت عليها ضرورة ان تكون الأفضل والأسرع والأقوى على المنافسة. ولعل العولمة والتطورات الفنية والميل إلى التخفيف من حدة القواعد والإجراءات قد كونت ثلاثة اتجاهات اساسية مؤثرة في حدوث ضغوط لتبني مداخل جديدة في ادارة الموارد البشرية ، هذا فضلاً عن حدوث التغيرات في تركيبية الموارد البشرية وهيكلتها وتنوعها التي جعلت منظمات الاعمال أن تتوجه لتبني منظورات استراتيجية .

وفي هذا الصدد ، أن وظيفة ادارة الموارد البشرية التقليدية ، قد تعرضت لضغوط عملية وفكرية وفلسفية تحتم عليها استيعاب حالة التحديات الكبيرة التي تواجهها، وهذه الضغوط وغيرها من الاعتبارات قد افرزت بزوغ مدخلا جديدا لادارة الموارد البشرية في المنظمات، الا وهو مدخل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

من هنا ، فأن (Wright and McMahan، 1992: 295) يذكر بان المعضلة الفكرية ، قد جاءت من الازدياد المضطرد في العقد الماضي بشكل كبير بموضوع الادارة الاستراتيجية في المنظمات ، وقد اقترحت في ضوء هذا الاهتمام العديد من النماذج الخاصة بالقضايا الاستراتيجية لمنظمات الاعمال. وهذه الفائدة، فضلاً عن كثرة النماذج الفكرية في الادارة الاستراتيجية نتج عنها مبادرة الوظائف التنظيمية المختلفة لتصبح منشغلة بشكل اكثر في دورها في عملية الادارة الاستراتيجية داخل المنظمة. وكذلك ، أن حقل ادارة الموارد البشرية ابتغى بشكل مشابه التوجه الذي اتبعته الوظائف ضمن الهيكل التنظيمي الاخرى ليصبح متكاملًا ومتفاعلاً في عملية الادارة الاستراتيجية يطلق عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ( SHRM ).

تأسيساً على ذلك، تنشأ أهمية الخوض في هذا الموضوع ، ومن المنطلقات الآتية:

1. التحول الى المنظور الاستراتيجي حقق نموا كبيرا وامتيزا في منظمات الاعمال ، وقد تزايدت أهمية ادارة الموارد البشرية في الهياكل التنظيمية لمنظمات الاعمال، وتوسعت نشاطاتها ومهامها ودورها المتميزة في الاداء التنظيمي ككل.
2. تطور الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في تسيير وإدارة الضغوط التنافسية، وانخفاض كلف الانتاجية وزيادة وتحسين جودتها ومن ثم التركيز على الزبون التي منحت الكثير من الاهتمام للمديرين التنفيذيين في تحقيق هذا الكبير الدور وتلبية متطلباته.
3. اعتماد منظمات الاعمال بشكل اساسي على أهمية دور الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة وتحقيق التغيير وتحسين اداء المنظمة.
4. اكتساب وظيفة الموارد البشرية الريادة في تشكيل القرار الاستراتيجي للمنظمات، وجعل المدير التنفيذي للموارد البشرية أحد الاعضاء الرئيسيين لفرق الادارة العليا.

### ثانياً: أهداف الورقة وتطلعاتها البحثية

- للورقة الحالية تطلعات بحثية عميقة تصب في تأطير وتحديد طبيعة التكوين الجديد لادارة الموارد البشرية في الالفية الثالثة، فضلا عن التعرف على الفلسفة الحقيقية لهذه الادارة من خلال تحقيق الاهداف الآتية:
1. معرفة الجذور التاريخية لإدارة الموارد البشرية ، وتحديد طبيعة الروابط ذات الصلة بالتحويلات الجارية عليها في الفكر الاداري والتنظيمي المعاصر .
  2. التعرف على اسباب و طبيعة التحويلات التي اثرت في تغيير المفهوم من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية، ومن ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
  3. تحديد ماهية واشكالية ومحتوى المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية في عالم منظمات الاعمال.
  4. مناقشة ابرز الفلسفات النظرية والفكرية في دراسات ادارة الموارد البشرية.
  5. شرح وتوضيح المداخل الفكرية التي تناولت ادارة الموارد البشرية، بدءاً من مدخل الممارسة و والملائمة ، والحزمة ، ثم انتهاءً بالبيئة الافضل.

ثالثاً: التحول من إدارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية

لم ينتج هذا التحول من خلجات افكار الباحثين او توقعات الممارسين ، بل جاء كمحصلة لافرازات كبيرة جاءت من تطور علم الادارة ونظرية المنظمة. وفي هذا الصدد ، حدد (Gust، 1987: 504) ست عوامل اساسية مهمة ترتبط بتحول ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية، وهي :

1. البحث عن الميزة التنافسية: انطلاقاً من افكار النظرية المستندة على الموارد (Resource-based Theory)، فقد ناقش العديد من العلماء بان تحقيق الميزة التنافسية اصبح مرهونا بقدرة المنظمات على ادارة افرادها وتنظيم هيكلها التنظيمية، وعن طريق الاستخدام الافضل للموارد البشرية.

2. نماذج التميز : يذكر الباحثون بان تنامي الاهتمام بإدارة الموارد البشرية يرتبط بشكل قريب من دراسات التميز وتفوق المنظمات التي تناقش حالة الابداعية التي يتمتع بها اداء بعض الشركات التي حددها (Peter & Waterman، 1982) في كتابه الموسوم البحث عن التميز. اذ تعكس التركيبة البنائية والممارساتية لهذه الشركات النموذج المتميز الذي يمكن ان تحاوره الشركات الاخرى. وتشير هذه الدراسات بأن المحور الفكري لنماذج هذه الشركات يتقرد بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية، وآلية التعامل معها .

3. فشل ادارة الافراد: هنالك نظرة واسعة ، ترى بأن مدرء الافراد قد فشلوا في تعزيز المنافع الكامنة للإدارة الفاعلة للأفراد. واسباب هذه النظرة ناجمة عن ضعف التأثير الذي يمارسه مدرء الافراد على تطوير العنصر البشري ودورهم الهزيل ضمن المنظمة. وهذا ما ولد الحاجة لمدخل جديد يؤسس لإدارة الموارد البشرية كنشاط اداري فاعل داخل المنظمة.

4. انحدار ضغوطات اتحادات العمال : نتج عن التغير في المناخ السياسي والاقتصادي في الولايات المتحدة الامريكية وأوروبا بعض الانخفاض في وطأة الضغوط التي تولدها اتحادات ونقابات العمال على ادارة المنظمات. وهذا ما سهل من عملية التحول في التركيز بعيداً عن القضايا الشمولية والجماعية المرتبطة مع العلاقات الصناعية التقليدية نحو القضايا التعاونية الفردية والتي ترتبط مع ممارسات ادارة الموارد البشرية الحالية.

5. التغير في قوى العمل وطبيعة الاعمال: ناقش بعض مناصري ادارة الموارد البشرية بان قوى العمل قد تغيرت بشكل كبير بحيث ازداد فيها مستوى التعلم واختلفت فيها طبيعة التوقعات، ولذلك اصبحت مطالبها اكثر فاكثر. وفي الوقت نفسه، فان التغير في التوجهات التنظيمية والتكنولوجية في الصناعة قدم الفرصة لخلق الكثير من الوظائف التي تتصف بالمرونة وبكثرة المطالب. وعليه فإن كلا الاتجاهين اصبح يتطلب شكل جديد لإدارة الموارد البشرية يستطيع ان يحقق التكامل مع قرارات الادارة المركزية.

6. ظهور النماذج الجديدة: تستند ادارة الموارد البشرية بشكل كبير على نظريات الالتزام التنظيمي والدافعية، وعلى الافكار الاخرى المشتقة من حقل السلوك التنظيمي. وفعلاً فإن هنالك خليط ملائم جاء من بعض العناصر الجيدة في حركة الادارة العلمية وحركة العلاقات الانسانية. فعلى الرغم من وجود التشابه الظاهري مابين افكار نظرية ( Y Douglas McCreker ، الا ان التركيز على الفرد العامل، والاهداف ، والاختيار الدقيق، والتدريب متقارب بشكل كبير مع عناصر الادارة العلمية المرتبطة مع افكار نظرية (X).

أن للإدارة الاستراتيجية الدور الجيد في تعزيز تبني المدخل الجديد لإدارة الافراد داخل المنظمات. وهذه الافكار قد شكلت في طبيعتها أطراً فكرية ونماذج تطبيقية جاهزة ساعدت آنذاك في عملية تحول ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية. وفي هذا المجال ، أكد (Legge، 1995) بان التحول من ادارة الافراد الى ادارة الموارد البشرية يقع ضمن ثلاث معايير ، هي :

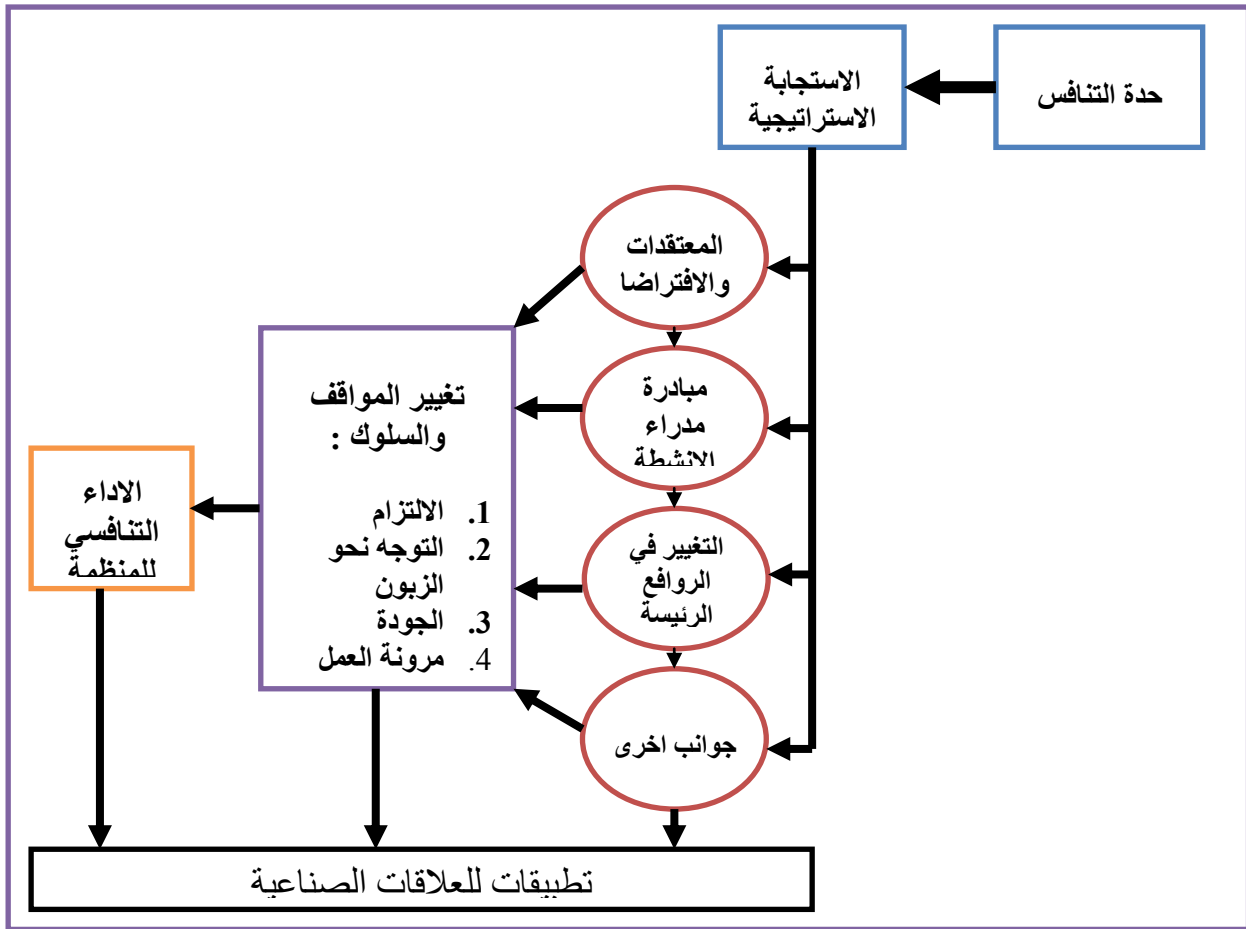
1. تحول التركيز من عمليات واجراءات ادارة الموارد البشرية الى تطوير الموارد البشرية وتنمية مهارات المدراء وتدريب فرق العمل.
  2. دور ادارة الموارد البشرية الاستباقية بالتركيز على تطوير الاعمال الجوهرية للأعمال ، وليس تقديم الدعم لها فقط.
  3. تميز ادارة الموارد البشرية بالتركيز على تعريف وتشكيل ثقافة المنظمة.
- لقد اثمرت المراجعة للدراسات السابقة وجود الكثير من الاختلافات ، كما هو ظاهر في الجدول (1) بين ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية، وتعد عملية توضيح هذا الاختلاف قضية جديرة بالاهتمام لانها تفقد مزاعم بعض الباحثين التي تدعي بان ادارة الموارد البشرية ، ما هي الا " شراب قديم في زجاجة جديدة " (Beardwell et al ، ، 2014: 24).

جدول (1)الاختلاف بين ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية في الفكر الاداري

الفقرة	ادارة الافراد	ادارة الموارد البشرية
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. التعاقد</li> <li>2. القواعد</li> <li>3. دليل عمل الادارة</li> <li>4. المرجع في التصرف</li> <li>5. المهمة الادارية</li> <li>6. طبيعة العلاقات</li> <li>7. الصراع</li> </ol>	<p>تصوير دقيق للعقود المكتوبة اهمية كتابة قواعد العمل الواضحة الاجراءات المعايير والعادات والممارسات الاشراف والرقابة متعددة مؤسساتي</p>	<p>الذهاب الى ما وراء العقد اتباع مبدأ هل تستطيع عمله والتحمل من كثرة القواعد حاجة الاعمال القيم والرسالة التنشئة متوحدة غير مركز</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. العلاقات الرئيسية</li> <li>2. المبادرات</li> <li>3. خطة الشركة</li> <li>4. سرعة القرار</li> </ol>	<p>ادارة العمل متشظية هامشية لها بطيء</p>	<p>الزبون متكاملة مركزية لها سريع</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. دور الادارة</li> <li>2. المدراء الرئيسيين</li> <li>3. الاتصال</li> <li>4. المعيارية</li> <li>5. مهارات الادارة المهمة</li> </ol>	<p>قيادة تبادلية مدراء الافراد غير مباشر عالية التفاوض</p>	<p>قيادة تحويلية المدیر العام ومدراء الانشطة مباشر واطىء التسيير</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. الاختيار</li> <li>2. الدفع</li> <li>3. الظروف</li> <li>4. ادارة العمل</li> <li>5. العلاقات مع الاخرين</li> <li>6. الدرجات الوظيفية</li> <li>7. الاتصال</li> <li>8. تصميم الوظيفة</li> <li>9. التعامل مع الصراع</li> <li>10. التدريب والتطوير</li> <li>11. بؤرة الاهتمام</li> </ol>	<p>مهمة هامشية التقييم الوظيفي (اجور ثابتة) تفاوضية منفصلة تعاقبات تساوامية جماعية غير منتظمة عديدة تدفق مقيد تقسيم العمل حلول مؤقتة محدود ومقيد اجراءات الافراد</p>	<p>مهمة رئيسية ترتبط بالاداء انسجام وتحاور تعاقبات فردية هادفة منتظمة قليلة تدفق متزايد فرق عمل ادارة الثقافة والمناخ تعلم وتحسين مستمر الثقافة والاستراتيجية والهيكل</p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. منظور التخطيط والوقت</li> <li>2. العقد النفسي</li> <li>3. الانظمة والهيكل المفضلة</li> <li>4. معيار التقييم</li> </ol>	<p>قصير الامد واستجابي وهامشي حالة تدمر بيروقراطية والية ومركزية ورسمية تخفيض التكاليف</p>	<p>بعيد الامد وعلاجي واستراتيجي حالة التزام عضوية ومرنة وغير رسمية وادهو قراطية تعظيم الانتفاع</p>

Source: Storey (2002: 38);.

ويمكن توضيح عملية التحول الى ادارة الموارد البشرية (HRM) من خلال الشكل (1) الذي يعتمد افكار الاختلاف بين ادارة الافراد وادارة الموارد البشرية، اذ يلاحظ فيه بأن حدة التنافس التي تواجه المنظمات تجعلها تستجيب بشكل استراتيجي ، مما ينعكس على المعتقدات والافتراضات السائدة داخل المنظمة ، وعلى مبادرات المدراء والروافع المتبعة والجوانب الاخرى، وهذا بدوره يؤثر في المواقف والسلوكيات داخل المنظمة ، مما يؤثر في النتيجة على الاداء التنافسي للمنظمة ككل. وجميع هذا سيكون له تبعات مباشرة وغير مباشرة على طبيعة تطبيقات العلاقات الصناعية التي تقود المنظمات اتجاه اعتماد مداخل جديدة في ادارة العاملين.



شكل (1) التحول الى ادارة الموارد البشرية

Source: Adopted from (Beardwell et al., 2014: 23)

خامسا: التحول من ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

لا يقتصر نشوء ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية فقط على التحديات التي فرضتها بيئة الاعمال، بل يشير الباحثون الى وجود عوامل اخرى مهدت الطريق صوب هذا المدخل. ففي سبيل المثال يذكر الباحثون بأن وصول مفاهيم وافكار ادارة الموارد البشرية التقليدية الى طاولة اجندة الادارة في بداية الثمانينات جلب معه بعض الشك والجدل الجدير بالاعتبار

بخصوص طبيعتها وقيمتها للمنظمات. فالسؤال الذي طرح انذاك، يبحث عن امكانية وقدرة ادارة الموارد البشرية في تحويل واستبدال النماذج

التقليدية لادارة الافراد وللعلاقات الصناعية بشكل عام. وفضلا عن ذلك، أن الدراسات التي اجريت في جامعة شيكاغو من قبل (Fombrun) وزملاءه عام (1984) وضعت الدوائر وعلامات الاستفهام حول الدور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية (Beardwell et al., 2001: 33).

لقد اختلفت آراء الباحثين حول بداية غرس البذرة الاولى لافكار ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فالبعض يقول بان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، ولدت بمحاذاة ادارة الموارد البشرية التقليدية وتحديداً في عام (1981) عندما قدم (Devanna) وزملائه في مقالهم الموسومة " ادارة الموارد البشرية : منظور استراتيجي " " Human Resources Management: A Strategic Perspective". وهذا يجسد المسار الفكري الذي تبناه المنتقدين الاوائل لظهور افكار ادارة الموارد البشرية التقليدية كبديل جديد لادارة الافراد (Wright, 1999: 187).

هنالك من يشير الى ان الشروع الاول في مناصرة تبني ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بدأ في منتصف الثمانينات من القرن العشرين (Beardwell et al., 2014: 37). وفي حين اختار فريق اخر بداية التسعينات كنقطة لبداية العمل بافكار ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية والترويج لممارساتها (Lee, 2011: 67). واذا لم يتفق الباحثين بشكل صريح حول البداية الزمنية لنشوء ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، فانهم بدون شك يتفقون على البداية الموقفية لها والتي تعكس فكرة ان الحاجة ام الاختراع، فسواء كانت هذه الحاجة قد استشعرها الممارسين او الاكاديميين بشكل علاجي للضغوط التي تولدها البيئة او بشكل استباقي تكهنياً بالتغيرات المستقبلية التي قد تحدث وما يرافقها من تغيير في الاساليب والمداخل المتبعة.

ويعلق (Nobel: 1995)) على الكلام بالقول بان التنافس اخذ الموارد البشرية من الركود والاهمال وادخلها الى غرفة المدراء. ويحاول بعض الباحثين التمييز بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والاستراتيجية، فادارة الموارد البشرية التقليدية، هي ذات طبيعة تبادلية وترتكز بشكل اساسي على تقديم الدعم الاداري في شروط التوظيف والاستقطاب والتعويضات والمنافع (Inyang, 2010: 25).

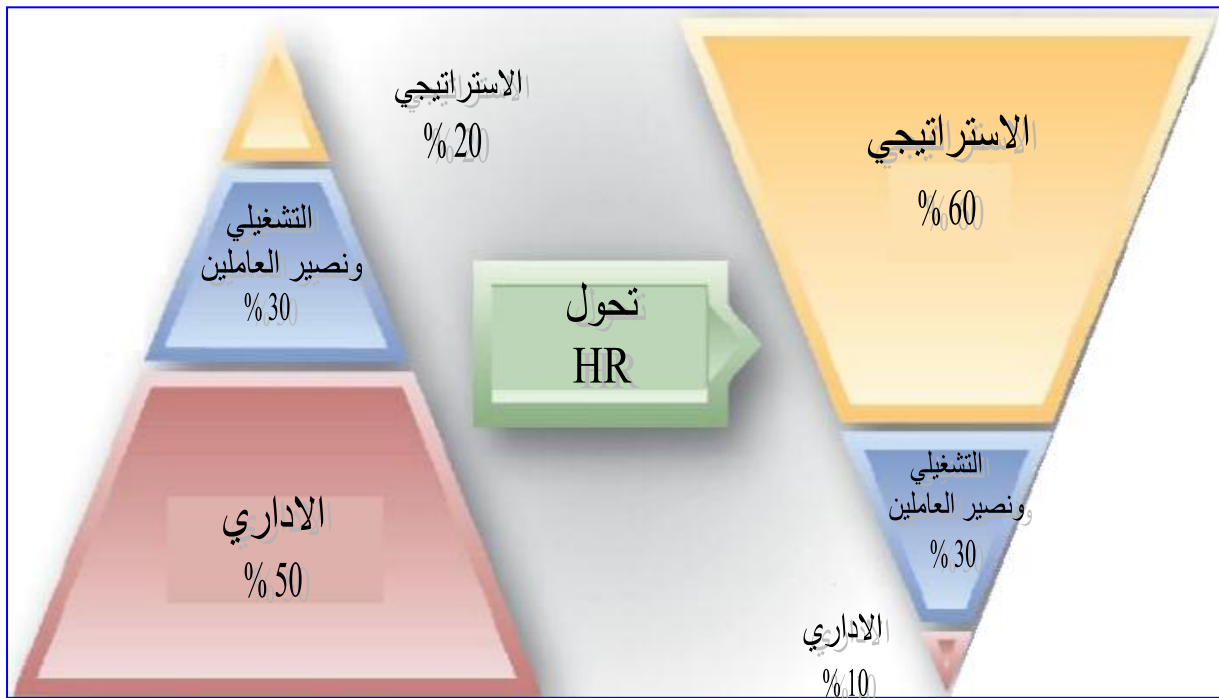
ناقش (Ulrich: 1997) ان وظيفة ادارة الموارد البشرية كانت وظيفة ادارية تدار من قبل افراد تركز ادوارهم بشكل جوهري على مراقبة الكلفة والنشاطات الادارية. ولذلك فإن مسؤولية ادارة الافراد هي مسؤولية مدير الموارد البشرية، فهي بمثابة نظام رسمي لادارة الافراد داخل المنظمة. ووفقاً لرأي الباحثين فإن (HRM) تجسد مجموعة من أنشطة المنظمة البسيطة التي تتوجه نحو الجذب والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث التدريب والتطوير والتعليم وتحفيز الكادر الوظيفي والتعويض والالتزام والذي يؤثر على تحقيق اهداف المنظمة (Bateman & Zeithaml, 1993: 346).

لقد تحول النموذج الفكري من الجوانب الادارية لـ (HRM)، ليسير الى نشوء (HRMS) كجيل جديد يتحمل مسؤولية جديدة تتمثل بإضافة قيمة الى الموارد البشرية. وتظهر المراجعة للأدبيات ذات الصلة وجود العديد من نقاط الاختلاف والتماييز بين ادارة الموارد البشرية، وادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وعلى النحو الآتي: (Guest, 1987: 507; Wright, 1992: 298; Bach, 2005: 29; Inyang, 2010: 25):

1. تركز ادارة الموارد البشرية على الجوانب التشغيلية والادارية، في حين تركز ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الجوانب الاستراتيجية لعمل المنظمة.

2. تهتم ادارة الموارد البشرية بالمشكلات المرتبطة بالافراد العاملين ، في حين تهتم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالقضايا والمشكلات المرتبطة برؤية ورسالة واهداف المنظمة.

3. تستلزم ادارة الموارد البشرية التقليدية رأسيا تحقيق الترابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية واهداف المنظمة، في حين تستلزم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تحقيق الترابط بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والعمليات الاستراتيجية للمنظمة.
  4. تركز ادارة الموارد البشرية أفقيا على ممارسات الموارد البشرية بشكل مستقل، في حين تركز ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على تحقيق التناسق والملائمة ما بين ممارسات الموارد البشرية.
  5. تهتم ادارة الموارد البشرية بالقضايا الجزئية لعمل المنظمة (Micro) وترتكز على اداء الفرد، في حين تهتم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بالقضايا الكلية لعمل المنظمة (Macro) وترتكز على اداء المنظمة.
  6. تعكس ادارة الموارد البشرية الكفاءة التشغيلية للأفراد العاملين ، في حين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعكس الكفاءة الادارية للمنظمة ككل.
- ويتفق الباحثان ن نتفق تماما ، مع ما أكده (Mathis & Jackson، 1999: 20)، من ان التحول من ادارة الموارد البشرية الى ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، قد يصاحبه تغير في دور الموارد البشرية الى ثلاثة مستويات اساسية ، هي : المستوى الاداري، المستوى التشغيلي، والمستوى الاستراتيجي، والشكل (2) يوضح ذلك التغيير، ويلاحظ بأن التغيير قد ادى الى انخفاض في دور الموارد البشرية من خلال المستوى الاداري والتشغيلي ، وزاد ذلك من دورها في المستوى الاستراتيجي.



شكل (2) التغييرات المصاحبة لعملية التحول من (HRM) الى (HRMS)

Source: Mathis & Jackson, 1999: 2

#### سادسا: المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية

تتحقق أهداف الأعمال عندما تحسن ممارسات الموارد البشرية اجراءاتها ونظمها وتنفيذها بالاعتماد على الحاجات التنظيمية، وهذا يحدث عندما تعمل المنظمة على تبني المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد الاستراتيجية. بما تمثل من



نقطة الاشتراك بين الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية (Armstrong، 2019: 26). ويتحدد المنظور الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية عادة بنوايا وخطط المنظمة التي تدور حول كيفية تحقيق اهدافها من خلال الموارد البشرية، وهي تعتمد على ثلاث افتراضات اساسية هي:-

1. راس المال البشري بوصفه مصدر اساس للميزة التنافسية.
2. الموارد البشرية اداة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
3. تبني المدخل النظمي لتحديد توجه حاجات المنظمة ، وكيفية تحقيقها.

وبغض النظر عن ازدياد الاهتمام بموضوع ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الا ان هذا المصطلح لا يزال غير واضح نسبياً. اذ ان بعض الباحثين يصف ادارة الموارد الاستراتيجية كمخرجات (as output)، والبعض الاخر يصفها كعملية (as process)، وباحثين اخرين يعتبرونها تضم كل من العملية والمخرجات سويةً (Boateng، 2017: 15). ان (Wright & McMahan، 1992: 298) يعرفان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بوصفها مخرجات بانها " نمط من أنشطة وممارسات الموارد البشرية المخططة والمقصودة لتمكين المنظمة من تحقيق اهدافها". ويعد هذا التعريف من اكثر التعاريف التي لاقت قبول واستحسان الباحثين في حقل ادارة الموارد البشرية والذي يتضمن على الاقل اربعة عناصر اساسية هي :

1. انه يركز على الموارد البشرية للمنظمة كمصدر اساسي للميزة التنافسية.
2. يسلط الضوء على برامج وسياسات وممارسات الموارد البشرية كوسائل يستطيع من خلالها المورد البشري ان يصل الى تحقيق الميزة التنافسية.
3. تصف كل من كلمة "نمط" او "خطة" عملية وهدف استراتيجية المنظمة.
4. وضمن هذا التعريف ، فان الموارد البشرية والممارسات والنمط المخطط كلها هادفة وذات غرض ومغزى ومتجه نحو تحقيق الاهداف التنظيمية.

يشير (Allen، 2006: 5)، بأن تعريف (Wright and McMahan) (1992) يتضمن افتراضين اساسيين، هما :

1. أن المنظمات قادرة على التأثير في مخرجات المنظمة من خلال ادارة مواردها البشرية.
  2. هنالك مجموعة أنشطة او نظام من أنشطة ادارة الموارد البشرية التي تعمل باتساق وانسجام بدلاً من العمل بشكل ممارسات مستقلة، وهذا ما يصف قدرة الموارد البشرية في التأثير على المستوى الاستراتيجي للمنظمة.
- واما تعريف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية كعملية ، فان (Ulrich & Lake، 1991) يصفان بأن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي "عملية ربط ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية الاعمال". اي انها وسيلة قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة استراتيجية المنظمة، وكذلك تنفيذ تلك الاستراتيجيات من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والمكافئات الفردية (Torrington et al، 2005: 5) .
- ويخصوص كون ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية عملية ومخرجات سويةً، فتعرف بانها ربط وظائف الموارد البشرية مع الاهداف الاستراتيجية والاهداف التنظيمية لتحسين اداء الاعمال، وغرس الثقافة التنظيمية التي تعزز الابداع والمرونة. اي انها عملية ربط وظيفة الموارد البشرية بالتوجه الاستراتيجي للمنظمة لغرض تحسين الاداء وتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة (Boateng، 2017: 17).

واما (Schuler، 1992: 18)، فانه يأخذ اتجاه اخر في تعريف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، اذ يصفها بانها عملية تكامل وتكيف تهتم بضمان تحقيق الاتي:

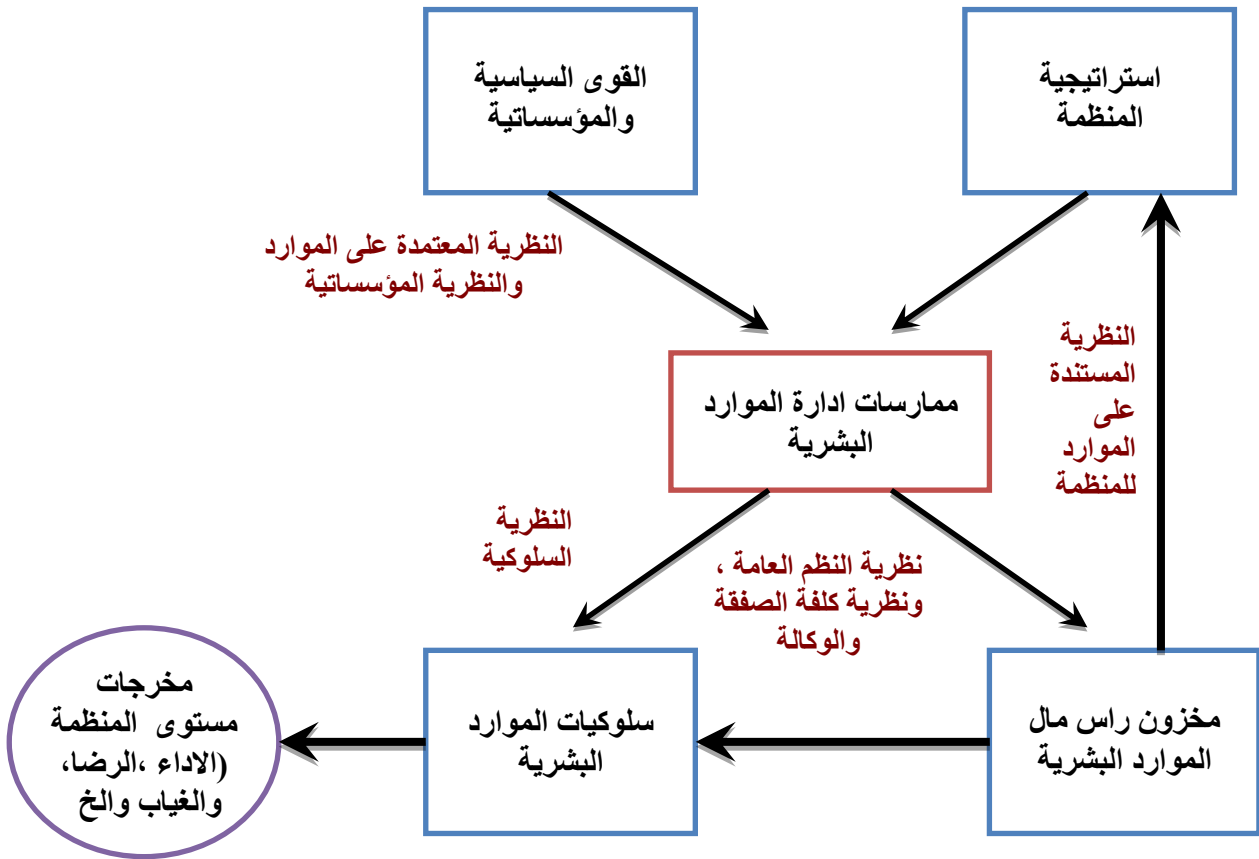
1. تكامل ادارة الموارد البشرية بشكل تكيفي مع الاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.
2. ترابط وتناسق سياسات الموارد البشرية عبر المجالات السياسية للمنظمة، وعبر المستويات التنظيمية.
3. تعدل ممارسات الموارد البشرية وتتغير وتستخدم من قبل مدراء الانشطة الرئيسة والعاملين كجزء من حياتهم اليومية في العمل.

،في ضوء ما تقدم ، يتبين بشكل غير قابل للجدل بان مفهوم ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، يهتم بالنظر الى الموارد البشرية في المنظمة على انها مورد بشري استراتيجي لتحقيق الميزة التنافسية (Hendry & Pettigrew، 1986) وذلك من خلال التركيز على الافعال التي تميز المنظمة عن غيرها من المنافسين لها. اوان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، تسلط الضوء على توليد التفكير الاستراتيجي الذي يضمن للمنظمة امتلاك العاملين ذوو الكفاءة والمهارة والخبرة والمحفيين المطلوبين لتحقيق الميزة التنافسية (Armstrong، 2018: 34).

#### سابعاً:الفلسفات النظرية في دراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

تعرض حقل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية خلال عقد الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي الى العديد من الانتقادات التي يعللها الباحثين بافتراده للاساس النظري الرصين، (Dyer، 1985؛ Ferris & Judge، 1991). وفي محاولة لدحض هذه الانتقادات، فقد طور (Wright & McMahan، 1992) اطراً مفاهيمياً متكامل حول ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية يتضمن ست نظريات اساسية تسلط الضوء على دراسة الروابط الفكرية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية والمخرجات على مستوى المنظمة (Winne & Sels، 2003: 2).

لقد اشار (Wright & McMahan، 1992: 296)، بأن لهذا الأساس النظري اهمية وقيمة كبيرة تتعكس على كل من الممارسين والباحثين في حقل ادارة الموارد البشرية على حد سواء. فبالنسبة للممارسين ، فان دقة التنبؤ بالنموذج النظري تسمح لهم باتخاذ القرارات الجيدة تحت ظروف عدم التأكد. اما بخصوص الباحثين فان النموذج النظري المطور بشكل جيد يتيح لهم فرصة اختبار النموذج والعمل على تنقيحه بغية زيادة دقة تنبؤه. وتتصف هذه الاطر النظرية بكونها منبثقة من مداخل لفروع علمية متعددة ، وقد اجتذبت بشكل اساسي من علم الاجتماع وعلوم الادارة وعلم الاقتصاد وعلم النفس (Jackson & Schuler، 1999: 238)). وقد أوضح (Wright ) (Jackson and Schuler:1999) بوجود ستة نماذج نظرية تصف محددات ممارسات الموارد البشرية في المنظمات. والشكل (3) يصور العلاقة بين النماذج النظرية، وبين ممارسات ادارة الموارد البشرية. فالمدخل السلوكي يعتني بالعلاقة بين استراتيجية المنظمة، وممارسات ادارة الموارد البشرية وسلوك العاملين. ونظرية النظم العامة ونظرية كلفة الصفقة توضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات ادارة الموارد البشرية ، إن كل من مخزون رأس المال البشري وسلوك العاملين في حين ان النظرية المعتمدة في ادارة الموارد والنظرية المؤسساتية، فإنها تركز على تأثيرات كل من العوامل المؤسساتية والسياسة على ممارسات ادارة الموارد البشرية. واخيراً فان النظرية المستندة على الموارد تركز على فهم العلاقة بين استراتيجية المنظمة وممارسات ادارة الموارد البشرية ومخزون راس المال البشري "معرفة ومهارات وقابليات العاملين"(Mugera، 2014: 10).



شكل (3) نموذج مفاهيمي حول الاطر النظرية لدراسة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية

Source: Wright & McMahan, 1992. :299

### ثامنا: الخاتمة

تمثل فلسفة ادارة الموارد البشرية بالمنظور الاستراتيجي من خلال وصفها وظيفتها تذهب الى ما وراء مسؤولية المدراء التنفيذيين للموارد البشرية ، لتضع بالاعتبار دور كل المدراء الآخرين، وخاصة مدراء الأنشطة الرئيسية للمنظمة كمدراء آخرين للموارد البشرية كل حسب موقعه، ودورها في المسؤولية الهرمية للتنظيم. ووفقا للمنظور الاستراتيجي أن ادارة الموارد البشرية ستكون بمثابة نظم (HR Systems) متطورة وممنهجة متعددة الأبعاد مكونة من العناصر التي يمكن ان تجمع في أساليب مختلفة للحصول على عدد لا نهائي من التشكيلات الممكنة لتحقيق التفوق التنظيمي. فالفكرة الرئيسية تتمثل أساسا بتحديد أنظمة لادارة الموارد البشرية "تموجية - معيارية" غير مثالية ، لا تعكس بالضرورة الظاهرة الملموسة احسب المنهج تجريبي في هذه الحالة يطلب تطبيق المدخل المناسب في ادارة الموارد البشرية التي تستند فلسفته على افتراضات عدة، وهي:-

1. أن أنظمة ادارة الموارد البشرية النموذجية- القياسية يجب ان تكون متناسقة داخليا ومتفقة مع البيئة التنظيمية للمنظمة.
2. أن العلاقة بين أنظمة ادارة الموارد البشرية والاداء التنظيمي هي بمثابة ادارة اعتمادية تبادلية تفاعلية، بدلاً من كونها ذات طبيعة خطية مباشرة قد تتوسطها متغيرات اخرى أو تتداخل معها.
3. أن وظيفة الموارد البشرية وظيفتها معقدة ذات نظام تكاملي تفاعلي
4. ان فكرة ممارسات ادارة الموارد البشرية الافضل مفروضة ، ويجب ان تستبدل بفكرة الحزمة الافضل، وبالاعتماد على مبادئ التفكير النظمي للتساوي التي تفترض بان مجموعات مختلفة من ممارسات الموارد البشرية يمكن ان تقود الى نفس النتائج التنظيمية، ولذلك فأنها متساوية الكفاءة

## المصادر

1. Armstrong, M. (2016) A Handbook of Human Resource Management Practice, London: Kogan Page.
2. Armstrong, M. (2018) A Handbook of Human Resource Management Practice, 10 EDITION, London: Kogan Page.
3. Armstrong, M. (2019). Armstrong's Handbook of Human Resource Management. London: Kogan Page.
4. Bateman, T. S. & Zeithaml, C. P. (1993). "Management: function and strategy." 2nd Edition. Bur Ridge, Illinois: Irwin.
5. Beardwell, I., Holden, L. & Claydon, T. (2014). Human resource management: a contemporary approach. Fourth Edition, Prentice Hall.
6. Conner J. Ulrich D. (1996). "Human Resource Roles: Creating Value Not Rhetoric" Human Resource Planning September, P.38-49.
7. Dyer, L. (1985). Strategic human resources management and planning. In K. Rowland & G. Ferris (Eds.), Research in personnel and human resources management (pp. 1-30). Greenwich. CT: JAI Press.
8. Ferris, G. R., & Judge, T. A. (1991). Personnel/Human resources management: A political influence perspective. Journal of Management, 17(2), 447-488. <http://dx.doi.org/10.1111%2Fj.1744-6570.2000.tb02418.x>
9. Guest, D. (1987). Human resource management and industrial relations. Journal of
10. Guest, D.E. (1997) Human Resource Management and Performance: A review and
11. Hendry, C., & Pettigrew, A. (1986). The practice of human resource management. Personnel Management, 15(5), 3-8.
12. Inyang, B. J. (2010). Strategic human resource management (SHRM): A paradigm shift for achieving sustained competitive advantage in organization. International Bulletin of Business Administration, 7, 23-36.
13. Jackson, S. E. & Schuler, R. S. (1999) Understanding human resource management in the context of organizations and their environments, in: R. S. Schuler & S. E. Jackson (Eds) Strategic Human Resource Management, pp. 4-28?
14. Langbert, M. (2002) "Continuous improvement in the history of human resource management", Management Decision, Vol. 40 Iss: 10, pp.932 – 937
15. Lee, A. (2018). Understanding Strategic Human Resource Management Through the Paradigm of Institutional Theory. International Employment Relations Review, Vol 17 No 1, P.65-74.
16. Legge, K. (1995). Human resource management: Rhetoric and realities. London:
17. Leopold, J. & Harris, L. (2009). The Strategic Managing of Human Resources. Harlow: Prentice Hall
18. Long, Y. (2009). The impact of Information technology on the HR function transformation. Unpublished Thesis, University of Twenty, Management Studies, 24(5): 503-521. .

19. Mathis, L. & Jackson, J. (1999). Human Resource Management 9<sup>th</sup> edition. Texas: south-western College Publications
20. Muger, A. (2004). Managing human resources on six dairy farms in Michigan: a resource-based perspective. Unpublished Thesis, Michigan State University.
21. Peters, T. J. & R.H. Waterman , (1982), In Search of Excellence. New York: Harper and Row.
22. Schuler, R.S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with
23. Senyucel, Z. (2009). Managing the human resource in the 21st century. Ventus Publishing ApS.
24. Storey, J. (1992). Developments in the management of human resources. Oxford: Blackwell.
25. Storey, J. (1995) (ed.) Human Resource Management: A Critical Text, London: Routledge. the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 2(1): 18-32
26. Torrington , D., Hall , L., Taylor , S. and Atkinson , C. (2008) Fundamentals of human resource management: managing people at work. Harlow: Pearson Education.
27. Torrington, D., Hall, L. and Taylor, S. (2005) Human Resource Management. Harlow: Financial Times.
28. Ulrich, D. (1997). Human Resource Champion: The Next Agenda for Adding Value and Delivery Results. Boston, MA: Harvard Business School Press.
29. Ulrich, D., & Lake, D. 1991. Organizational capability. *Creating competitive advantage. Academy of Management Executive*, 7: 77–92.
30. Winne, S. & Sels, L. (2003). HRM and Performance: research without theory? A literature review. Research Report, 0333.
31. Wright, P. (1999). Introduction: strategic human resource management research in the 21 st century. *Human Resource Management Review*, V.8, N.3, P. 187-191.
32. Wright, P. M., & Snell, S. A. (1991). Toward an integrative view of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 1(3), 203-225. [http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90015-5](http://dx.doi.org/10.1016/1053-4822(91)90015-5)
33. Wright, P.M., & McMahan, G.C. (1992). Theoretical perspective for strategic humanresource management. *Journal of Management*, 18(2): 295-320.