

## المحاضرة (03): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (01)

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.

### 1. 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 البشرية في بعدها الاستراتيجي الذي يعزز من قيمة المنظمة.

تقديم التعريف الموالي يستلزم ضبط مجموعة من المفاهيم المتقاربة والمتكاملة، وهي:

– **الغاية:** وهي أعظم طموح كونها مبدأ سامي، عام وطويل المدى تتميز الغاية بطبيعتها النوعية

لذلك فإنه من غير الممكن تحقيقها وإنما يمكن تحقيق جزء منها.

– **الرؤية:** تعكس الطموحات المستقبلية لذلك فهي تظهر نوايا المنظمة وما تريد الوصول إليه.

– **الأهداف:** هي ما تعمل وتسعى المنظمة لتحقيقه يكون محددا وذو أبعاد كمية، يتميز بالصعوبة

في تحقيقه ولكنه غير مستحيل، يعرف بأربعة أبعاد أساسية هي: صفة القياس، صفة (سلم) التقييم،

المعيار، البعد الزمني، كما يشترط فيها: قابلية القياس والواقعية، الوضوح والمرونة والقصد.

– **الرسالة:** يوجد مفهومين مختلفين نوعا ما: الأول يعرف الرسالة بأنها الغرض الذي وجدت من

أجله المنظمة أي هي المهمة السامية التي تقوم عليها أما المفهوم الثاني: فهو الذي يعتبر الرسالة لإطار

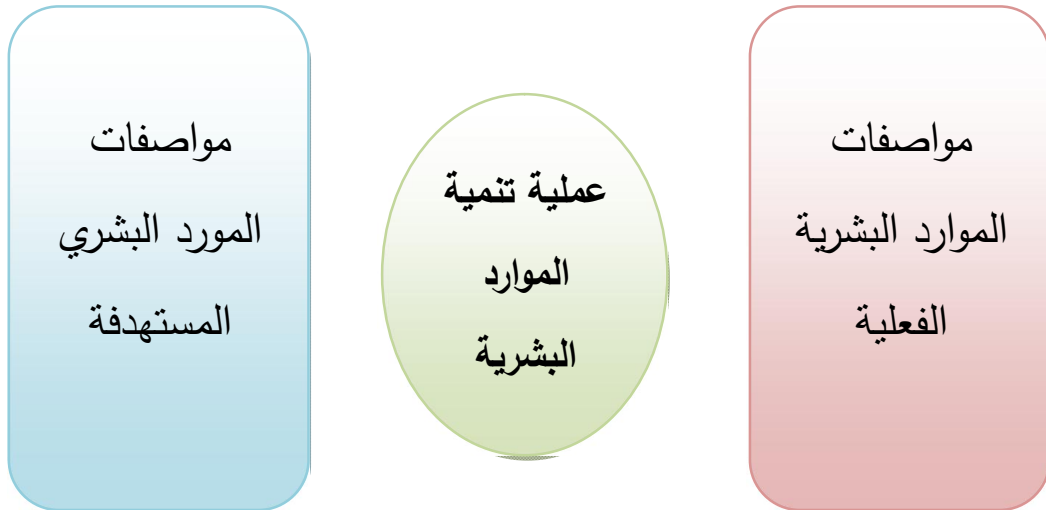
المميز للمنظمة عن غيرها وتكون في شكل وثيقة تتضمن: العملاء، المنتجات أو الخدمات، المنافسون،

الأسواق كما تتضمن قيمها وفلسفتها، بالتالي فهي الصورة التي تريد المنظمة أن تقدمها عن نفسها وتعرف بها نفسها.

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 تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحدها 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."

#### الشكل(08): الإدارة الإستراتيجية لتنمية الموارد البشرية



كما يتوضح من الشكل السابق فإن 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 المورد البشري شريك في إدارة منظمته مما يحفزه على اكتشاف قدرات ومهارات جديدة وتدفعه للإبداع والابتكار بالتالي تنقله من المستوى الفعلي إلى مستوى المستهدف بالاعتماد على تنمية الموارد البشرية التي هي من صلب مهامها.

## 2. أهم الاختلافات بين مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

حاولنا حصر أهم الاختلافات بين المراحل الثلاث الأساسية في الجدول الموالي:

الجدول (01): 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 وتعدها نظرا لتزايد الدور الذي يلعبه المورد البشري ولا يمكن أن يقدمه.

### 3. خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: تتميز بعدة خصائص أهمها:

- تعيش المنظمة في محيط متغير لذلك نحتاج إلى إستراتيجية حتى نتكيف 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 الاستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكونا فاعلا ومشاركا نشطا في حياة المنظمة مثلها مثل باقي إدارات المنظمة، فعلاقتها بالمنظمة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر.

- ضرورة دمج إستراتيجية الموارد البشرية كسيرورة باستراتيجية 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 والاشتراك هو مكونها الأساسي في هذه المرحلة.
- من خلال الخصائص المميزة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكننا استنباط أهميتها وكذا الأهداف التي تصبو لتحقيقها.