

ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
Nature of Human Resources Management

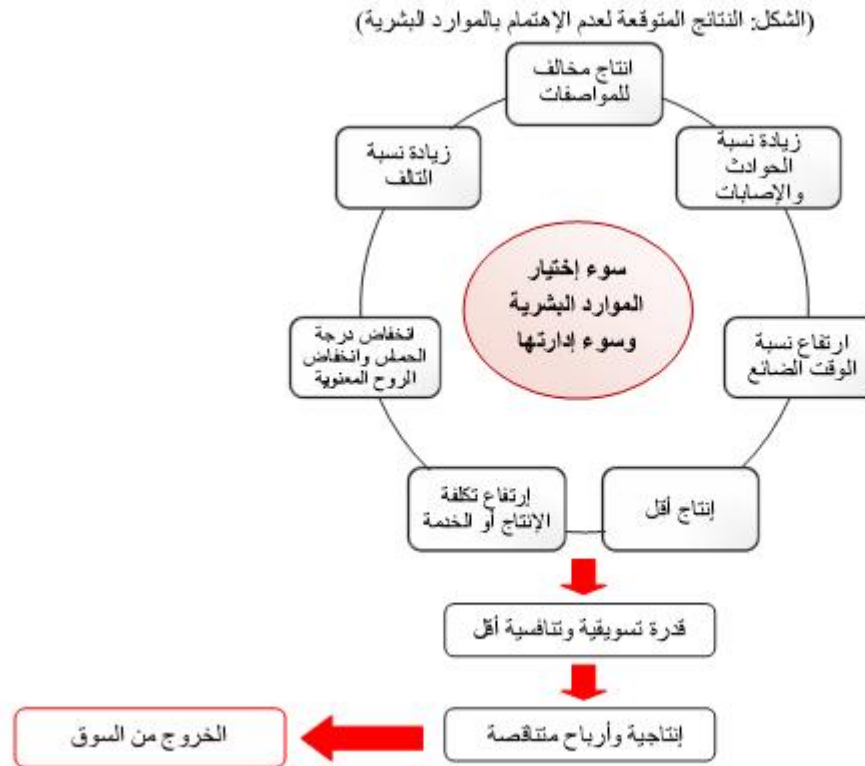
ماذا يعني التحول الى ادارة الموارد البشرية

إدارة الأفراد	إدارة الموارد البشرية	
<ul style="list-style-type: none"> الإنسان عنصر إنتاجي تابع تنصرف فيه المنظمة بالطريقة التي يحقق لها أقصى إنتاجية ممكنة مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى، ولكن بطريقة إنسانية. إدارة الأفراد إدارة استشرية مساعدة تلتزم برغبة الإدارات الأخرى وتقدم لها المشورة. 	<ul style="list-style-type: none"> إدارة الموارد البشرية إدارة تنفيذية وشريك هام في وضع وتنفيذ الإستراتيجية الشاملة للمنظمة. الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب. الأفراد قوة عمل منتجة يمثلون أصلاً من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل إنفاقاً استثمارياً يعود بالخير على الجميع للمنظمة والأفراد. 	الفلسفة
<ul style="list-style-type: none"> تحقيق أقصى إنتاجية للمنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الفرد ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات الأفراد. 	الهدف
<ul style="list-style-type: none"> تخطيط وتبدير الاحتياجات من الكوادر البشرية. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين. تنمية العلاقات مع الموظفين. 	<ul style="list-style-type: none"> تحقيق وتبدير الاحتياجات. تطوير وتنمية الأفراد. تعويض الأفراد. تنمية العلاقات مع الموظفين. ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية: <ul style="list-style-type: none"> تخطيط وتطوير المسار الوظيفي للأفراد. التطوير التنظيمي. الاتصالات و الإعلام. زيادة مجالات الخدمات. 	النشاطات
<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا ولكن كإدارة استشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> الإدارة العليا كإدارة تنفيذية 	الموقع في الهيكل التنظيمي

الفرق بين النجاح و الاخفاق في مجال RH

المنظمات الناجحة	المنظمات غير الناجحة
<ul style="list-style-type: none">▪ عدم الإهتمام بالموارد البشرية وعدم النظر إليها كأصل من الأصول.▪ إدارة بيروقراطية غير مرنة، مع الميل إلى الدكتاتورية في الأمور الإدارية.▪ عدم الإهتمام بتطوير الموظفين، أو تفهمهم الوظيفي.▪ شبكات اتصالات داخلية ضعيفة.▪ سياسات غير واضحة، أو غامضة وأحياناً متضاربة.▪ معدلات دورات عمل عالية.	<ul style="list-style-type: none">▪ الإهتمام المطلق بالموظفين، واعتبارهم أصولاً من أصول المنظمة.▪ وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.▪ مستوى جيد من الأجور والحوافز المالية الأخرى.▪ المحافظة على الموظفين وتخفيض معدل دوران العمل.▪ شبكات اتصالات داخلية مفتوحة في جميع الإتجاهات.▪ التزام وإهتمام من الإدارة العليا ببرامج الموارد البشرية.▪ تشجيع مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

سوء اختيار وسوء ادارة RH



رسالة ادارة الموارد البشرية

من أجل بناء إدارة قوية للموارد البشرية فإن الأساس هو أن يعرف ويتبنى جميع المسؤولين في المنظمة "رسالة واستراتيجيات" هذه الإدارة. وبمعنى آخر يكون هناك إجماع وتفق على الغاية من وجود هذه الإدارة والعمل بمقتضى الإستراتيجيات، والأهداف المطلوب تحقيقها، ولا بد بعد ذلك أن تتطابق برامج وخطط الموارد البشرية وفقاً لهذه الرسالة والإستراتيجيات.

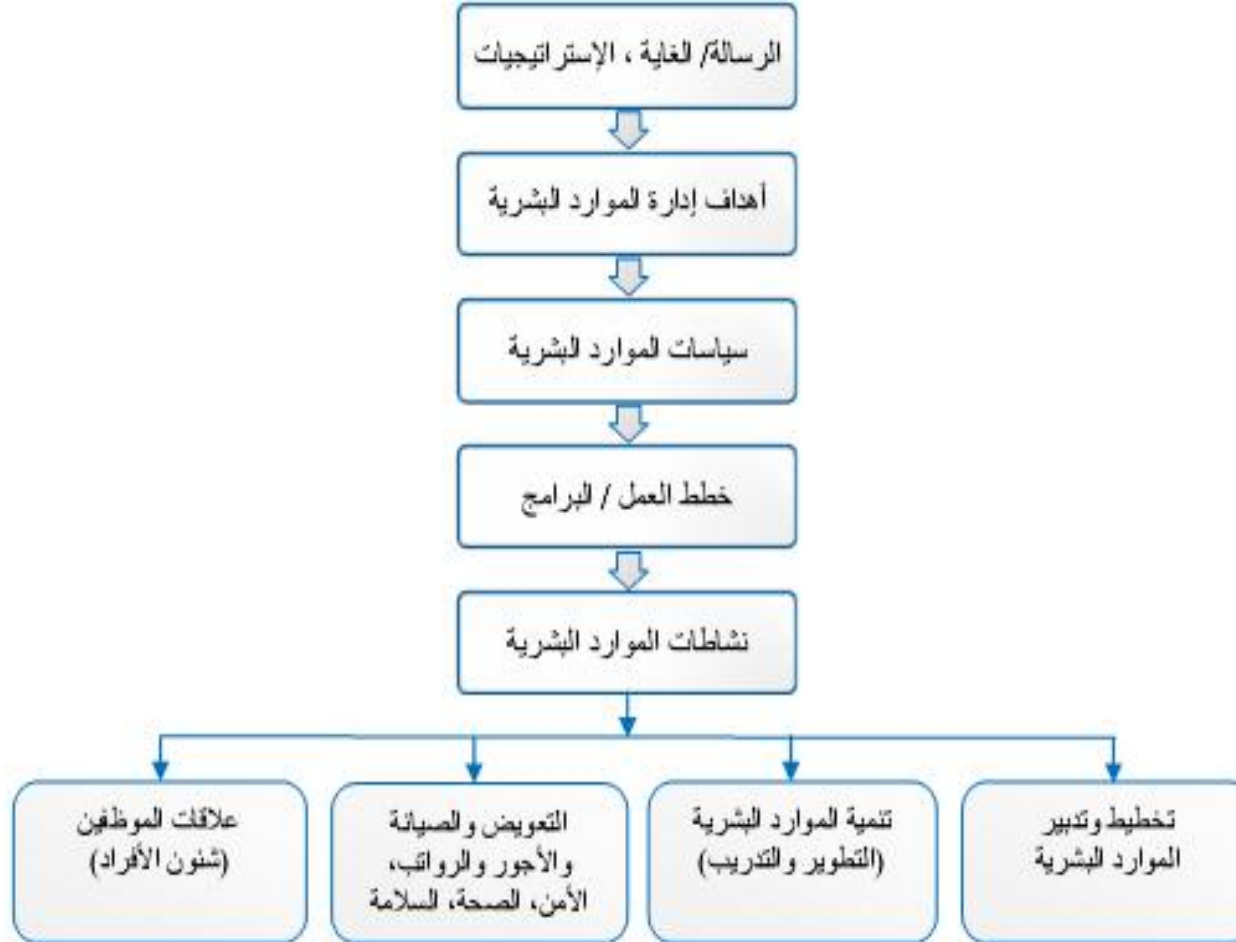
إن تحديد الرسالة أو الغاية هو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وأين؟ وكيف؟ ومن أجل أن يفهم الجميع هذه الرسالة ويعملون بمقتضاها لا بد أن تتوفر خصائص محددة منها: [الوضوح] و [حسن الصياغة] و [تحديد المضمون المباشر]. على سبيل المثال يمكن أن تكون رسالة الموارد البشرية على النحو التالي:

"التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار والتعيين، والتطوير والمحافظة على الموارد البشرية، وعلاقات الموظفين".

اهداف ادارة الموارد البشرية

- قوة عمل متجانسة: يقوم مفهوم التجانس على أساس وجود خصائص مشتركة في القوى العاملة. مثل المستوى الثقافي والتربوي، الخلفية البيئية والحضارية والسلوكية والاجتماعية، مما يساعد الإدارة في كثير من سياساتها.
- قوة عمل منتجة: تستطيع أن تحقق الإنتاج أو الخدمة المطلوبة وفق المعايير وفي الوقت المحدد والمواصفات المحددة.
- قوة عمل فعالة: أي أن ما يتم إنجازه يتم بأحسن الطرق وأقل لتكاليف وأقصر وقت.
- قوة عمل مستقرة: كلما أمكن تخفيض نسبة دوران العمل والغياب عنه، كلما ساهم ذلك في قوة المنظمة وفعاليتها.
- التعامل مع الأزمات والمواقف الصعبة الخاصة بالعلاقات بين الأفراد، لكي لا تكون عائقاً في طريق تحقيق أهداف المنظمة.
- تنمية قدرات الأفراد: تطور الأفراد وتدريبهم يظل واجباً هاماً للإدارات المهتمة بموارد المنظمة البشرية.
- تحقيق الانتماء والولاء: ضمان رفاهية الموظفين واستقرارهم وضمان مستقبلهم الوظيفي، وكلما حرصت المنظمة على إرضاء الموظفين وخاصة الأكفاء منهم، كلما قاد ذلك إلى الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة. كما أن العدالة تقود إلى تحقيق الانتماء والولاء وبالتالي إلى الكفاءة والإنتاجية.

اطار عمل ادارة الموارد البشرية



ادارة الموارد البشرية

Mission وأهداف Objectives المنظمة) بحيث يتضمن عمل وتطوير أنظمة إدارة

الموارد البشرية والتي تشتمل على القيام بالوظائف والمهام التالية:•

❖ التحليل الوظيفي Job Analysis

❖ الوصف الوظيفي Job Description

❖ نظام الاختيار والتعيين Recruitment and Selection

❖ نظام تقييم الأداء Performance Appraisal

❖ نظام التعويض والمكافأة Compensation and Benefits System

❖ تطوير الموارد البشرية Human Resources Development

❖ نظام تحفيز الموظفين Motivation and Incentives

❖ تخطيط الموارد البشرية Human Resources Planning

❖ وضع الصلاحيات والمسؤوليات Authorities and Responsibilities

❖ وضع وتحديث الهياكل التنظيمية Organization Structure

❖ وضع أنظمة السلامة Health and Safety

❖ دراسة مشاكل العاملين ومعالجتها Employee Problem Solving

لماذا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

يتبنى الكثير من منظمات الأعمال في الوقت الراهن منهجية الإدارة الاستراتيجية في عملها، و ذلك بسبب التحديات التي تواجهها تلك المنظمات الناجمة عن ظروف البيئة السائدة على المستويين المحلي والعالمي، مثل: ظاهرة العولمة بأشكالها المختلفة، **والمنافسة الشديدة**، وظهور منهج إدارة الجودة الشاملة، و غيرها؛ لأن المنظمة التي تريد لنفسها البقاء و النمو والازدهار لا بد لها من سلاح لمواجهة تلك التحديات، فكان اللجوء إلى ما يسمى اليوم في أدبيات الفكر الإداري (منهجية الإدارة الاستراتيجية) في عملها. فما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية؟

الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

فهي عملية إدارية تقوم بها الإدارة العليا بالتعاون مع بقية إدارات المنظمة الأخرى، يتم من خلالها رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة، وبيان رؤيتها، ورسالتها على المدى البعيد، بعد دراسة عوامل البيئتين الداخلية والخارجية، ومتغيراتها، ثم وضع الاستراتيجية موضع التنفيذ و العمل على تقويمها.

- تعريف Thomas : " الإدارة الإستراتيجية هي الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة بما يضمن تناسق أهداف المنظمة مع رسالتها".

- تعريف David : " الإدارة الإستراتيجية هي صياغة و تطبيق و تقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

- تعريف Chandler : " الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات".

- تعريف Ansoff: " الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة من خلال العلاقة المتوقعة بينها و بين

بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد".¹

- تعريف آخر: " الإدارة الإستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على

المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".²

إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة،

و هذا من خلال الربط و التكامل بين رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها و سياساتها لتحقيق الأهداف

والغايات.³

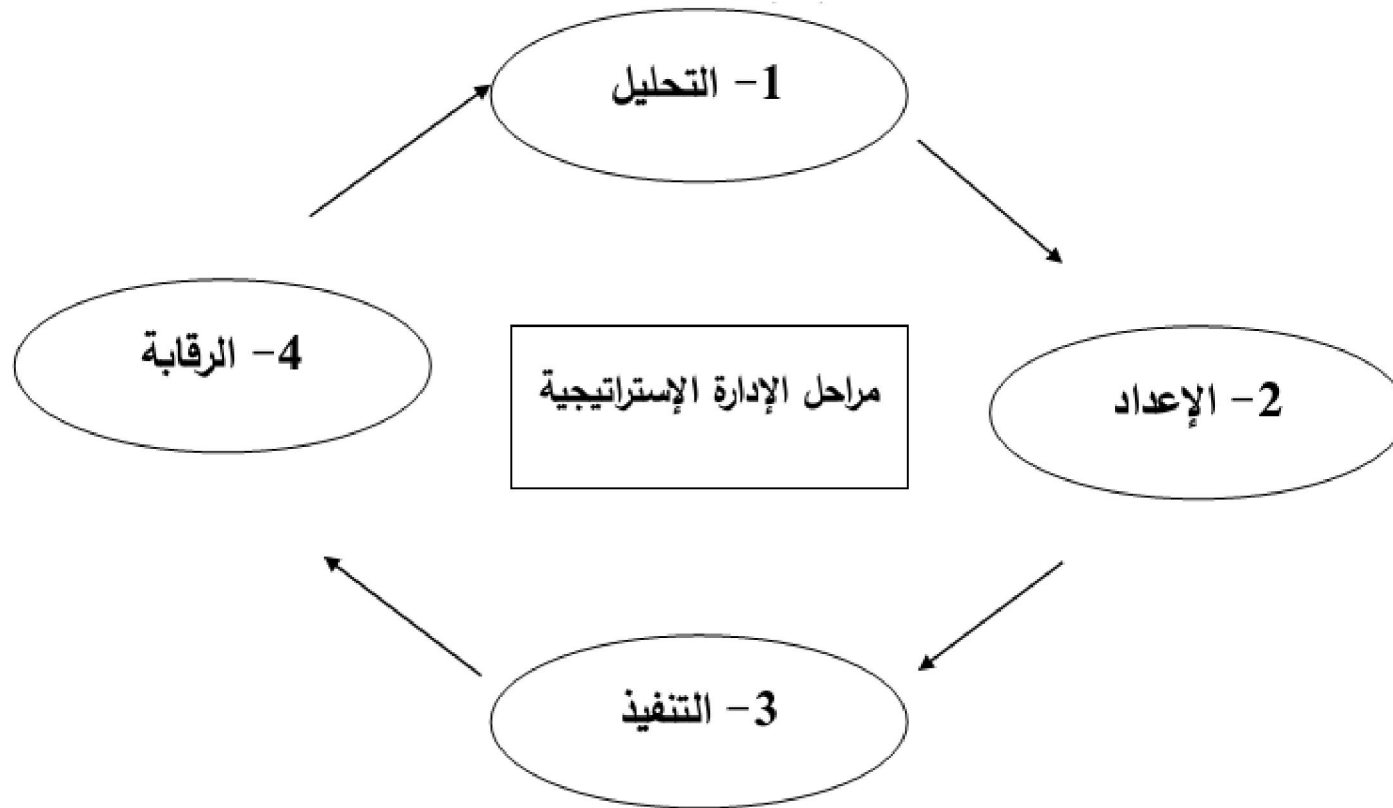
- عند Higgins الإدارة الإستراتيجية هي: " عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها

لعلاقتها مع البيئة"، أما عند كل من Comerford et Callaghan فهي: " طريقة لتسيير المؤسسة التي

تدرك تعقد بيئتها"، و يرى Sharplin بأنها: " صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ، و كذلك تنفيذ

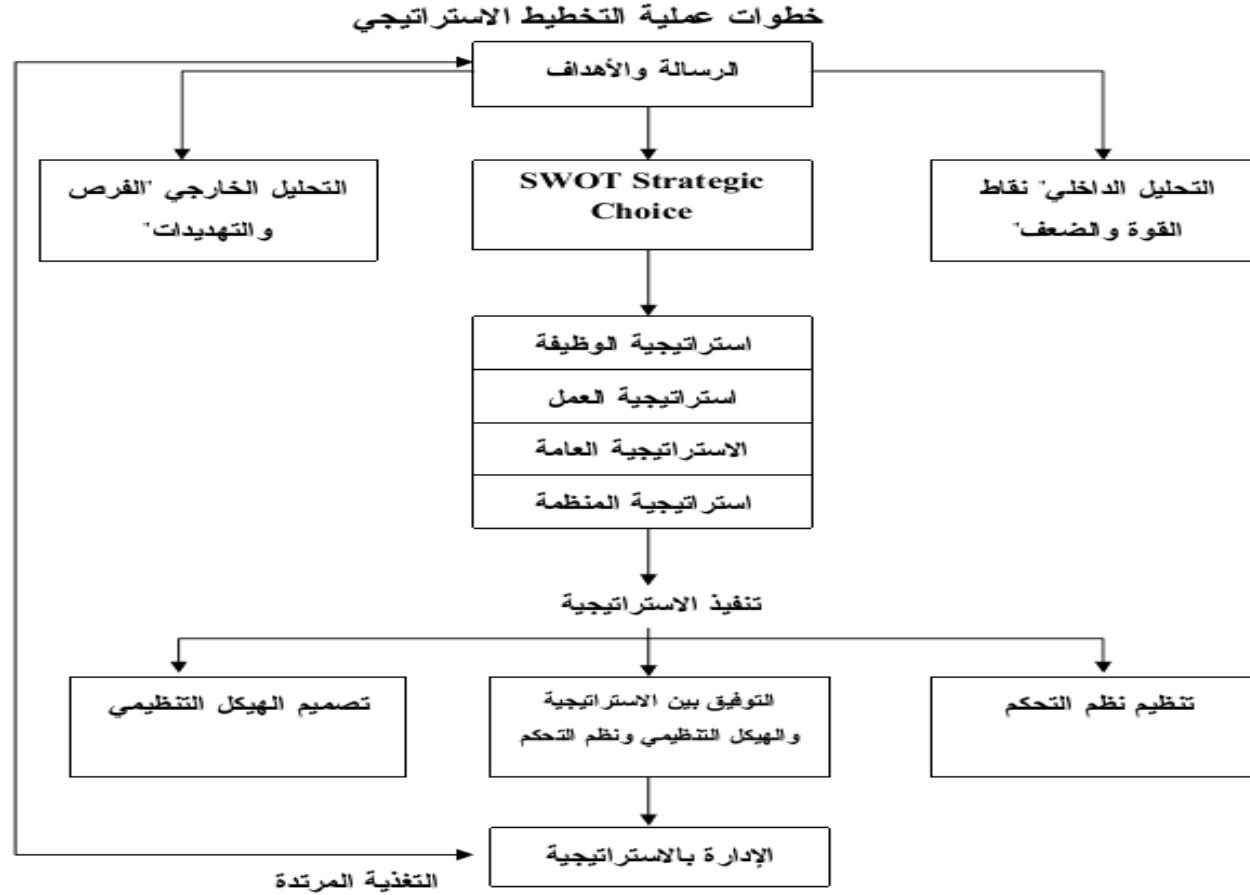
فعاليات ذات صلة بشؤون مهمة و حيوية و مستمرة للمؤسسة ككل".⁴

مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 111.

خطوات عملية التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الباحثة استناداً إلى Hill Charles & Jones Gareth, "Strategic Management-An integrated Approach", Houghton Mifflin Company, 2001

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Strategic HRM

هي عملية إدارية تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتعاون مع الإدارات الوظيفية الأخرى يتم خلالها وضع الخطط طويلة الأمد التي تخص وظائفها الفنية، وأنشطتها بما يخدم استراتيجيتها العامة أو الرئيسة.

فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها، و أهدافها من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة إلى استراتيجيات تفصيلية متخصصة في قضايا الموارد البشرية.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Strategic HRM

- 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.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Strategic HRM

- 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 ومتناسقا 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.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Strategic HRM

ربط ادارة الموارد البشرية بالاهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الاداء والحصول على الميزة التنافسية

وضع اهداف قابلة للقياس (واضحة) في مجال تطوير المواهب والكفاءات،
التطوير التنظيمي.

ربط جهود الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية

جذب الموظفين

محاور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية



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، 2010/2011، ص46.

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
١) المدى الزمني:	الاهتمام بالأجل القصير.	الاهتمام بالأجل الطويل
٢) مجال التركيز:	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية.	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة
٣) المستوى التنظيمي:	تعتبر جزءاً من الإدارة التنفيذية.	تعتبر جزءاً من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.
٤) حدود التنسيق التكامل:	<ul style="list-style-type: none"> ■ التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. ■ التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. ■ تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
٥) الأنشطة محل الاهتمام:	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. ■ استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الر تنبع الجدول ■ تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. ■ إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة. ■ إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. ■ حل مشكلات العاملين. ■ تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> ■ الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. ■ الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. ■ المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. ■ تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. ■ وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. ■ تقديم الخدمات لأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

الأسباب والتحديات التي أدت إلى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- 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.¹
- الحاجة إلى التنسيق الجيد بين الموارد البشرية المتاحة والأهداف الإستراتيجية والإمكانيات 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.

موقع استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة: Location HRM

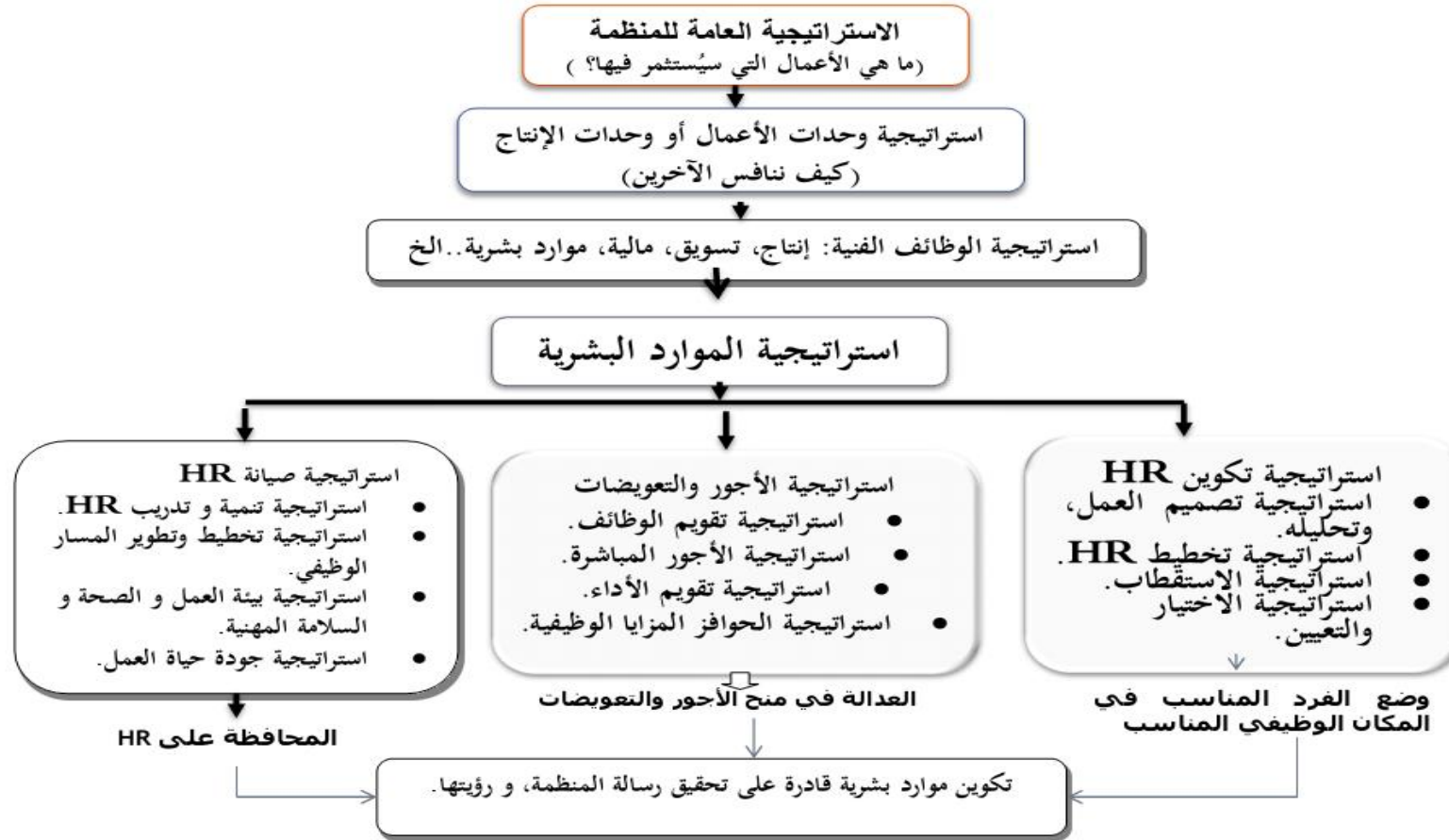
هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية على مستوى المنظمة، هي:

أ. مستوى الاستراتيجية العامة: حيث تحدد نوع الأعمال التي ترغب الاستثمار فيه وتوجيه مواردها إليه.

ب. مستوى استراتيجية وحدات الأعمال: التي تحدد النشاطات التي يجب ممارستها في كل وحدة من وحدات الأعمال في المجال الصناعي أو الخدمي الذي تعمل فيه؛ وبالتالي منافسة الآخرين، والتفوق عليهم.

ت. مستوى استراتيجية الوظائف: الذي يُحدد كيف ندعم وحدات الأعمال، ويتضمن عدة استراتيجيات منها: استراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تقع في المستوى الثالث منها، مثل: استراتيجية الإنتاج، واستراتيجية التسويق، والشراء والتخزين وغيرها.

الشكل رقم: (1) مكانة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة:

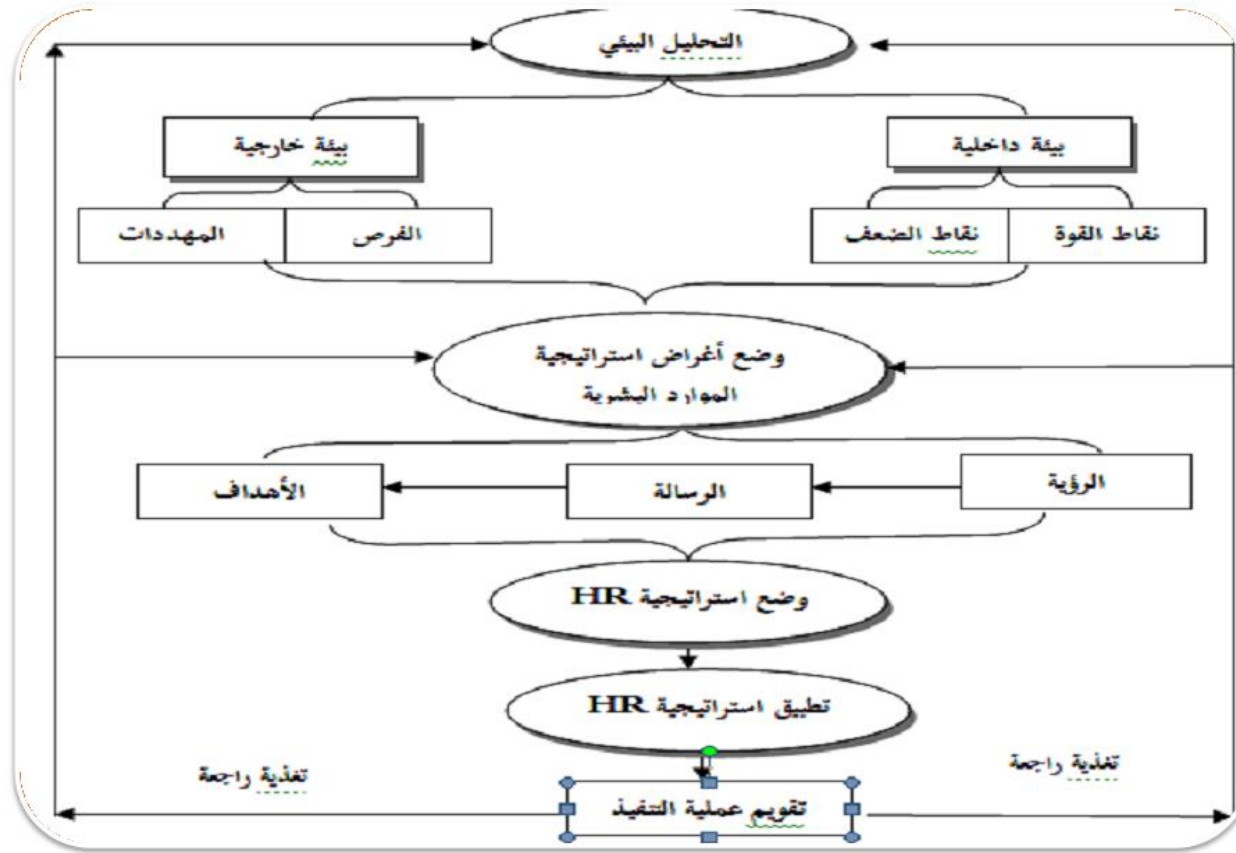


مراحل وضع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات:

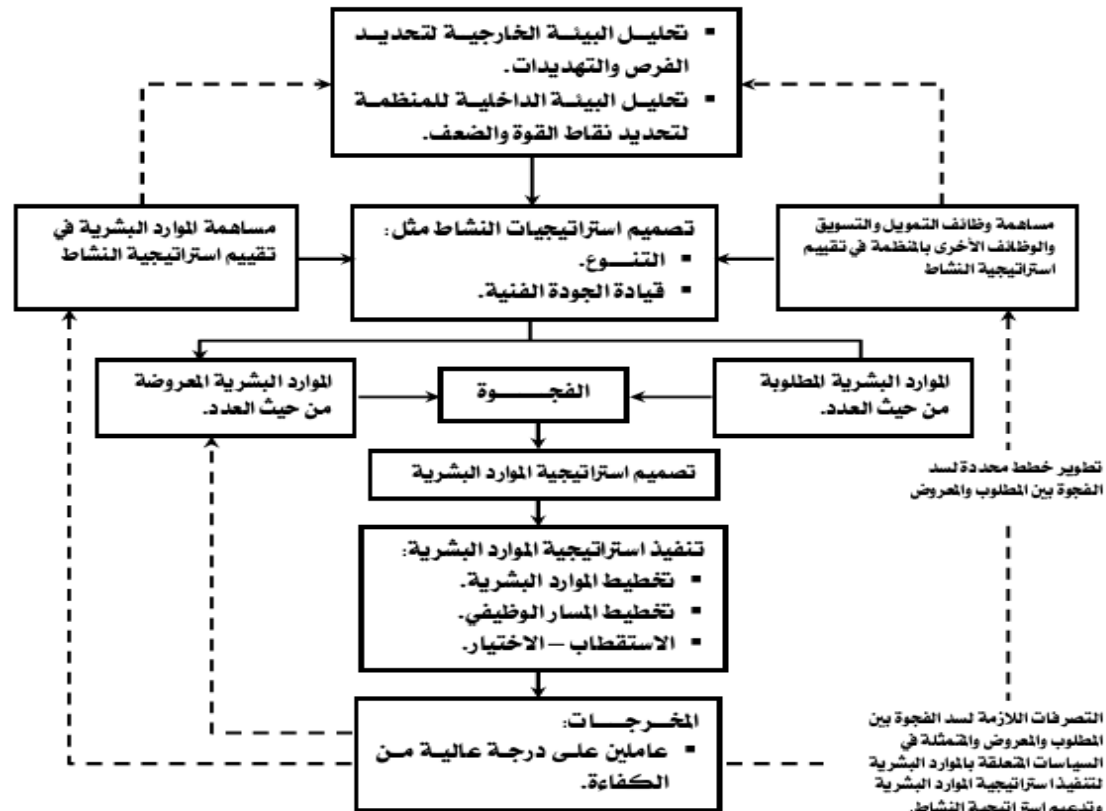
تُعدّ الاستراتيجية حاصل نشاط تقوم به الإدارة العليا التي تضعها، لذلك فالإدارة الاستراتيجية كعملية تبحث في القضايا الأساسية التي ترتبط بمستقبل المنظمة، وتحاول الإجابة عن الأسئلة الآتية: أين نحن الآن؟ وأين نريد أن نكون؟ كيف نصل إلى ذلك؟ و الإجابة على هذه الأسئلة يتطلب معرفة عناصر، وخطوات وضع استراتيجية المنظمة بشكل عام، ومنها معرفة خطوات وضع استراتيجية الموارد البشرية بشكل خاص التي تُشتق من استراتيجية المنظمة. ويمر وضع استراتيجية الموارد البشرية عادة بالمراحل الآتية:

مراحل وضع استراتيجية الموارد البشرية

الشكل رقم: (2) مراحل وضع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة



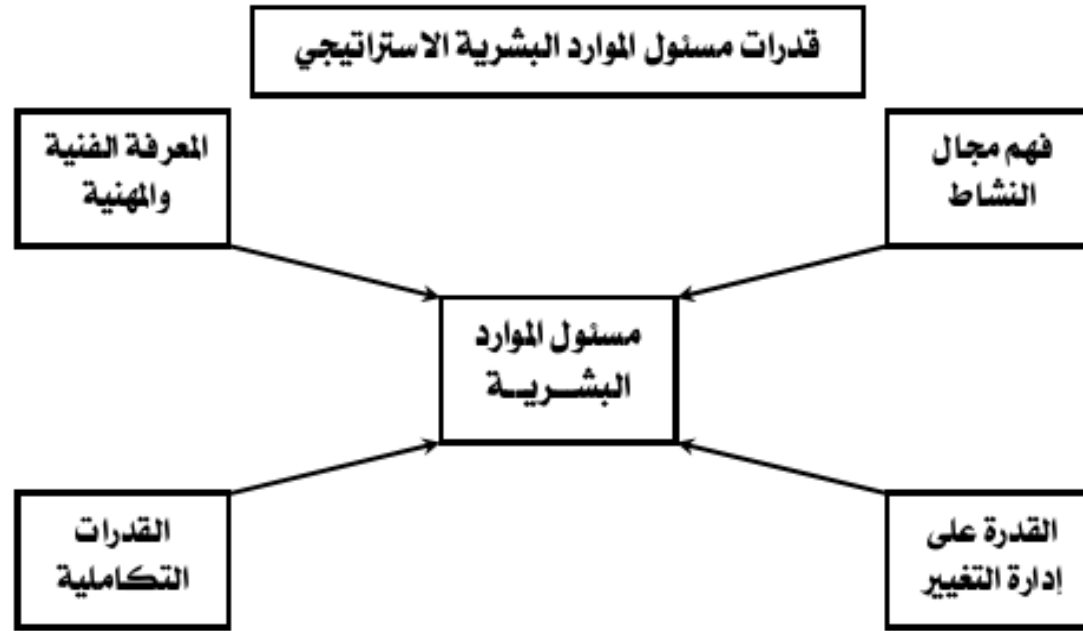
مراحل تكوين وإعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية



وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية

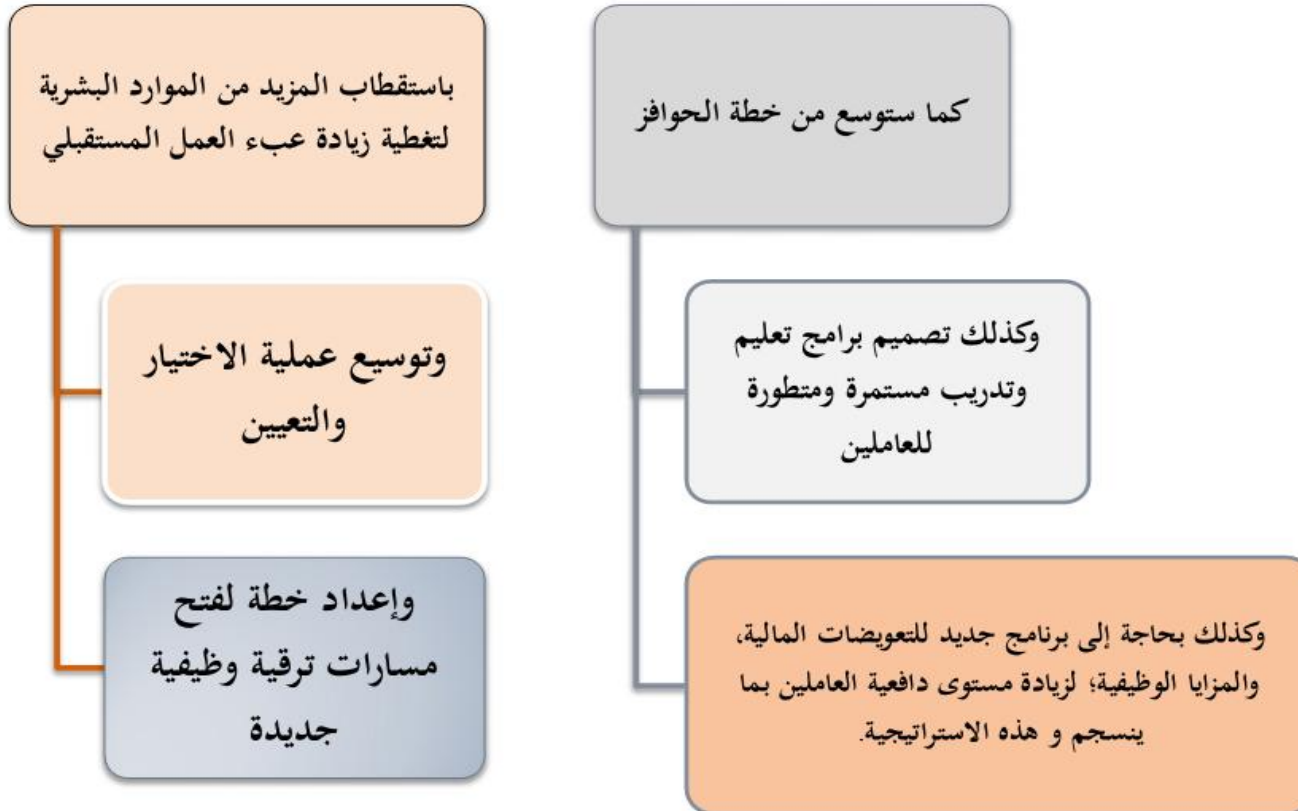


مدير الموارد البشرية الاستراتيجي



المصدر: فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ص ١٩١

ويتم ذلك بعد دراسة البيئتين الداخلية والخارجية، وتحليلها، وتحديد الخيارات الاستراتيجية للمنظمة، وتقويمها حيث توضح مجالات الأعمال التي ستعمل فيها، مثل: التركيز على مجال عمل محدد أو أكثر، أو على قطاع محدد من السوق، أو الدخول في أسواق جديدة. وبناءً على ذلك فإنه يجري وضع استراتيجية المنظمة العامة التي ترسم اتجاه خط سيرها، ونشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها، هنا تقوم جميع إداراتها بما فيها إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها، وتطويرها بالشكل الذي يهدف إلى خدمة استراتيجية المنظمة.



مساهمات ادارة RH في تنمية القدرة التنافسية

أ) اختيار العاملين الذي يمتلكون القدرة على الابتكار والتطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

ب) إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج والعمليات.

ج) تنمية الولاء والانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.

د) زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل وتدعيم الرغبة منه.

هـ) تخفيض تكاليف التشغيل و توفير تكاليف اختيار العاملين و التكاليف الناتجة عن

الأخطاء الناجمة عن التعامل مع قضايا شؤون الأفراد بالمنظمة⁽¹⁾.

الموارد البشرية و الميزة التنافسية

الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل
المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة، أكثر
فعالية من تلك المستعملة من قبل
المنافسين؛ حيث يكون من الممكن
تجسيدها ميدانيا

ميزة التكلفة الأقل

ميزة التميز

وتحقق عندما يكون
بمقدورها حيازة
خصائص فريدة
تجعل الزبون يتعلق
بها

وهي الميزة التي
تحققها المؤسسة، إذا
ما كانت تكاليف
أنشطتها المنتجة
للقيمة أدنى من تلك
المحققة عند منافسيها

عناصر الميزة التنافسية

