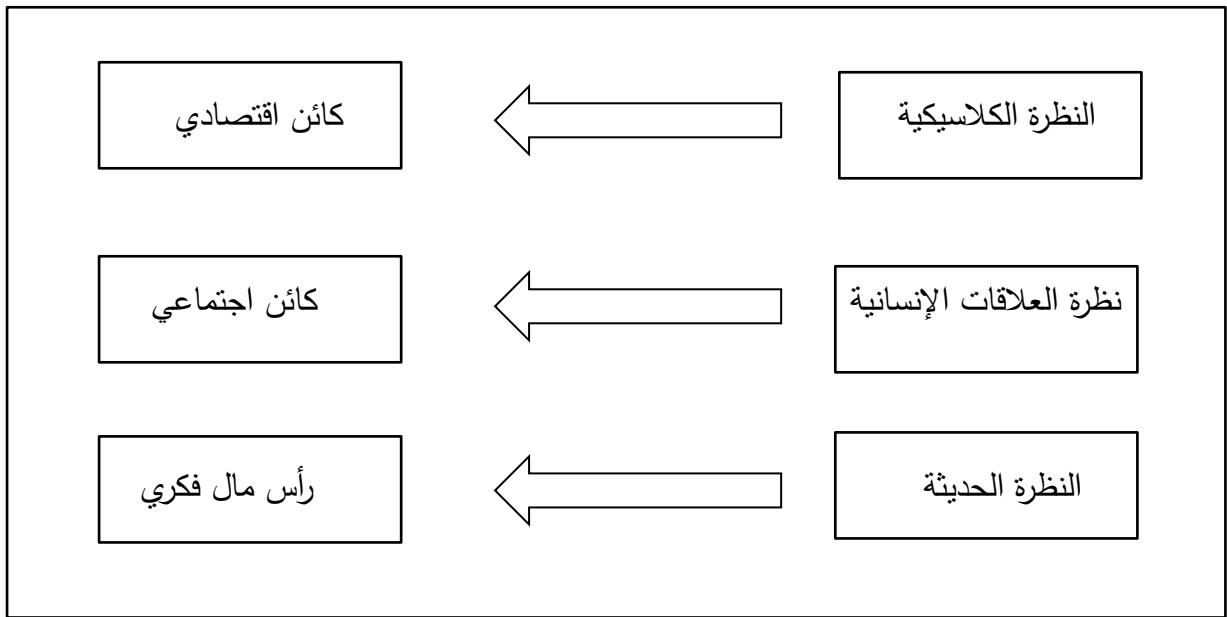


المحاضرة الأولى: مفاهيم حول إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد اختلفت النظرة إلى دور الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة عبر التاريخ، حيث ينظر المدخل الكلاسيكي للإدارة إلى الإنسان باعتباره آلة اقتصادية، ثم تطور الفكر الإداري في مدخل العلاقات الإنسانية من حيث نظرتة للإنسان ككائن اجتماعي، غير أن الطفرة الحقيقية للنظرة للإنسان حدثت خلال النصف الأخير من القرن العشرين، وقد تبلورت تلك النظرة في اعتبار أن الإنسان "رأس مال فكري"

الشكل رقم (01): تطور النظرة إلى الموارد البشرية



المصدر: (زايد، 2003، ص 35).

يجمع رواد المدخل الكلاسيكي للإدارة (مدخل الإدارة العلمية تايلور، مدخل مبادئ الإدارة فايول، مدخل التنظيم البيروقراطي ماكس فيبر) في نظرتهم للعاملين في المنظمة والافتراض الأساسي لهم يكمن في أن "الإنسان كائن اقتصادي (آلة اقتصادية) رشيد يسعى إلى تعظيم العائد المادي".

في بدايات القرن العشرين زاد اهتمام الباحثين بالتأكيد على أهمية العنصر البشري كأحد العناصر الأساسية المؤثرة على أداء وكفاءة المنظمات، وقد وجد مدخل العلاقات الإنسانية والذي من أهم رواده "التون مايو" Alton Mayo صدا كبيرا لدى الباحثين والممارسين للإدارة، وعلى عكس المدخل الكلاسيكي للإدارة فإن الافتراض الرئيسي لمدخل العلاقات الإنسانية هو " الإنسان كائن اجتماعي يسعى إلى تحقيق ذاته من خلال العمل".

ومع بداية القرن الحادي والعشرين ونتيجة للأحداث والتغيرات العالمية وتقدم المعرفة الإنسانية مما أدى إلى تطورات حديثة هائلة، حيث أصبحت المنظمات الناجحة اقتصاديا هي المنظمات التي تحتوي

منتجاتها على أكبر قدر من المعرفة البشرية، وصناعة الإلكترونيات خير شاهد على ذلك، كما أن هناك تزايداً في الأهمية النسبية للموارد البشرية العاملة في شتى مجالات المعرفة مقارنة بأهمية الموارد البشرية التي يرتبط عملها بالقدرات المادية والصناعية، ومثال ذلك تزايد الطلب على مبرمجي ومحلي النظم، وبذلك أصبحت القوة داخل المنظمات بيد هؤلاء العاملين الذين يملكون مفاتيح المعرفة التنظيمية، وهم من يتحكمون في مصادر القوة والثروة داخل المؤسسة في نفس الوقت.

من خلال ما سبق يمكننا تأكيد أهمية عنصر الموارد البشرية باعتباره ميزة تنافسية كبرى، فلم تعد النظرة إلى الموارد البشرية أنها مجرد مصدر تكلفة يمكن التخلص منها إذا ما دعت الحاجة، بل هي استثمار طويل الأجل يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

1- مفهوم الموارد البشرية: المورد البشري هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدراً للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي، فالمورد البشري هو أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات والموجودات) ذات أهمية إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والابداع، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون هذه الموارد الجيدة والفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها (عقيلي، 2005، ص 11).

ومن بين الأسباب التي أدت إلى استخدام مصطلح المورد البشري بدلاً من مصطلح العاملين أو القوى العاملة أو العمال أو الأفراد هي الأهمية البالغة التي يحتلها هذا العنصر في المنظمة؛ فالعناصر البشرية المؤهلة والمدربة وذات الكفاءة عالية المستوى والمحفزة بشكل جيد يمكنها إنتاج وتقديم سلع وخدمات بجودة عالية وسعر يرضيان الزبائن، وهو الأمر الذي تبحث عنه كل المنظمات من أجل ضمان بقاءها واستمراريتها في السوق.

2- مفهوم إدارة الموارد البشرية

هي نشاط إداري يتعلق بتخطيط، تنظيم، مراقبة، استقطاب، تنمية، مكافأة، تكامل وصيانة الموارد البشرية؛ فهي تتضمن كل الإجراءات ذات العلاقة باختيار العاملين، وتعيينهم، ووسائل التعامل معهم، وتنظيمهم داخل المنظمة، وتوفير صلات التعاون بينهم، وبين الإدارة، وذلك بزيادة الثقة فيما بينهم؛ مما يساعد على وصول المنظمة إلى المستويات الإنتاجية القصوى، وبما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى كفاءة ممكنة.

وفي عالمنا المعاصر يصعب أن نتخيل منظمة ما تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية كبرى دون أن يتوفر لديها العنصر البشري القادر على تحقيق الميزة التنافسية، ولذلك فإن الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية يتحقق من خلال ثلاث مجالات أساسية، وهي:

- جذب الموارد البشرية القادرة على التجديد والابتكار وحل مشاكل العمل؛
- الحفاظ عليها وتقليل احتمالات تسربها إلى خارج المنظمة من خلال تفعيل نظم جيدة للموارد البشرية؛ مثل نظم الأجور، الحوافز والتعويضات ؛
- تنمية قدراتها على أداء الوظائف والمساهمة بشكل مباشر في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة من خلال نشاط التدريب مثلا؛

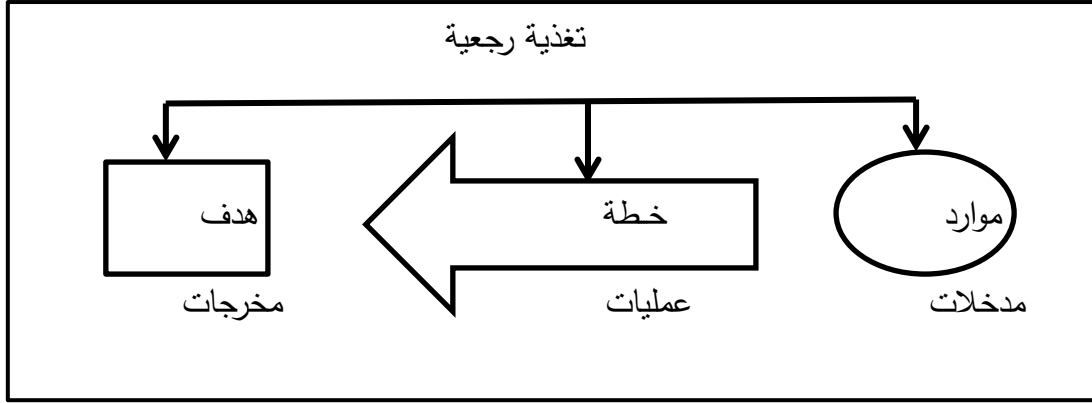
3- مفهوم الاستراتيجية: أصل كلمة استراتيجية هو (Stratégos)، وهي ذات أصل يوناني وتعني فن الحرب، وهو ما يدل على أنها اصطلاح عسكري أصلا، ومعناه الخطة المرسومة لمواجهة العدو وهزيمته، وبالتالي فإن مدلولها مرتبط بوجود خصمان متحاربين (حسين، 2008، ص 08). وبما أن المؤسسة تعيش في مجال مرتبط بالتنافس بين عدد من المؤسسات، فقد استخدم مصطلح الاستراتيجية فيه للدلالة على خطة المنافسة من أجل ضمان حصة سوقية معينة وتتميتها قدر الامكان بصورة مستمرة .

أما بالنسبة لفيليب كوتلر (Ph. Kotler) فالاستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، وذلك من خلال تحديد أهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال أو الأنشطة التي تمارسها (Kotler, 1980, p-p 64-65).

يقصد بالاستراتيجية عموما وضع خطة لتحقيق هدف أو أهداف معينة ومحددة على أساس الموارد المتاحة، وبالتالي فالاستراتيجية تتضمن ثلاثة عناصر أساسية، وهي: (حسين، 2008، ص-ص 10-16 بتصرف)

- أ- **الموارد:** وتتجسد في مختلف الإمكانيات المتاحة أمام المؤسسة، كالموارد البشرية، المادية، المالية وموارد معنوية (معلومات، تكنولوجيا، براءات اختراع، حقوق امتياز... إلخ).
- ب- **الخطة:** وتتمثل في مجموعة القرارات والإجراءات التي تعتمد عليها الإدارة في تحقيق أهدافها باستخدام الموارد المتاحة، وبالتالي فهي أسلوب المزج ما بين مختلف الموارد وفق الكيفية التي تراها المؤسسة أفضل بالنظر إلى المواقف والظروف التي تواجهها.
- ج- **الهدف:** وهو النتيجة المرغوبة من طرف المؤسسة والتي تسعى إلى تحقيقها خلال فترة زمنية محددة، فهو يمثل نقطة الوصول، كما تجدر الإشارة إلى أن الهدف يجب أن يكون واضحا ودقيقا، ومنسجما مع السياسة العامة للمؤسسة، وقابلا للقياس والتكميم، بالإضافة إلى المرونة والتي يقصد بها قابليته للتعديل. ويمكن توضيح ذلك أكثر من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (01): نظام الاستراتيجية



المصدر: (حسين، 2008، ص 09).

يجسد لنا المخطط السابق نظام الاستراتيجية، والذي يتكون من مدخلات (موارد) وعمليات ومخرجات (نتائج)، إلى جانب التغذية الرجعية والتي تعني إعادة النظر في الموارد أو في العمليات أو في كليهما، وذلك حسب النتائج المحصل عليها والمقارنة بين الهدف المخطط والهدف المحقق.

4- مفهوم الإدارة الاستراتيجية

"هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية، وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والمميزات التنافسية التي تتمتع بها، مما يحقق لها الوصول إلى أهدافها وغاياتها". تعرف بأنها "تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة، وتصميم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد، وتحديد أبعاد العلاقات بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها" (السالم، 2009، ص 18).

كما تعرف على أنها "عملية يمكن للمدراء بواسطتها تأسيس اتجاه طويل الأمد للمنظمة، وتحديد أهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق هذه الأهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات العلاقة" (السالم، 2009، ص-ص 17-18).

5- مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

عرفت بأنها "رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في العمل، وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها" (سمير، 2009، ص 25).

عرفت أيضا بأنها تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم

وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

عرفت بأنها عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال (الطعان، 2013، ص 205).

عرفت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة، ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل (ماهر، 2014، ص 86).

بناء على التعاريف السابقة، يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتمثل في خطة طويلة المدى تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل وتنفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها وغايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

تتمثل أهم خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي :

-الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

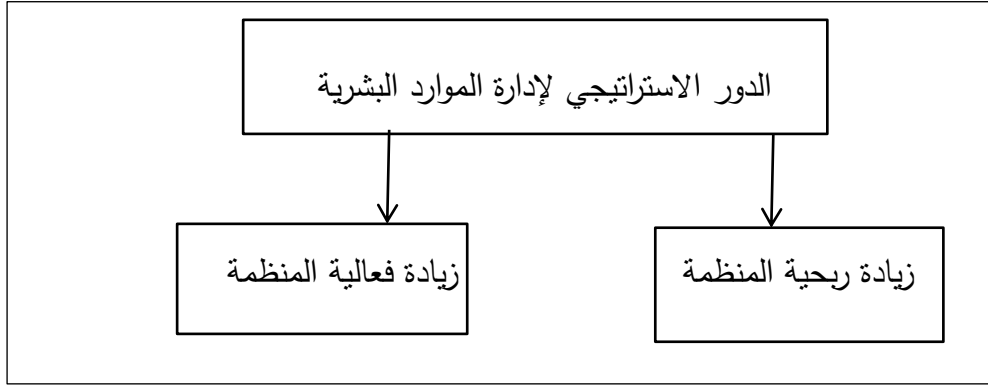
-النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.

-ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.

-ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.

-النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

الشكل رقم (03): الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: (زايد، 2003، ص 52).

زيادة فعالية المنظمة: تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في ضمان وبقاء واستمرار المنظمة ونموها، وللفعالية وجهان هما: الفعالية الخارجية؛ والتي تقاس من خلال قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية المخططة، والفعالية الداخلية؛ والتي تقاس من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: أداء العاملين، شكاوي العمل، معدلات الغياب، نسب ترك العمل ومعدلات التلف في العملية الإنتاجية.

6- أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال ضمان الآتي:

- إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً علمياً وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.
- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية عن طريق تطبيق مجموعة من التعديلات التي تشمل: الموارد البشرية، القواعد، الهيكل التنظيمي، الإجراءات والأنظمة؛ مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- المساهمة في صناعة قرارات مهمة وتؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة وتعزيز قدرتها التنافسية والمحافظة على رضا الزبائن، وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
- تحديد الأولويات لصياغة الأهداف ذات الأجل الطويل والبرامج والسياسات، وتحديد الموارد المتاحة وفقاً لهذه الأولويات.

- دعم الرقابة والتنسيق والتعاون بين كافة الوحدات في المنظمة، والحرص على اكتشاف الأخطاء وتصحيحها وتجنب تكرارها في المستقبل من خلال الاعتماد على معايير مناسبة تُشكّل الأهداف الاستراتيجية.

-اختيار مقياس موضوعي يُساهم في الحُكم على نوعية الكفاءة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتحديد مدى قدرتها على تطبيق الأهداف المخطط لها، حيث تعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية غير ناجحة عندما تفشل في تحقيق الأهداف بغض النظر عن إنجازاتها الأخرى في المنظمة.

-متابعة السوق والبيئة التي تُحيط بالمنظمة من أجل الحصول على أفضل الفرص والأرباح التي تُشكّل عوائد ماليّة وتقلل من المخاطرة التي قد تؤثر على المنظمة.

-الحصول على معلومات وبيانات حول نقاط الضعف والقوة الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمنظمة ككل، ثم تحليلها لدراسة الاستراتيجيات المتعلقة بالمنظمات الأخرى المنافسة لها.

-تحفيز مشاركة الموارد البشرية بالاعتماد على تعزيز دور العمل الجماعي، من أجل تشجيعهم على الالتزام في الخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنظمة.

قائمة المراجع:

- رحيم حسين، استراتيجية المؤسسة، ط1، دار بهاء الدين للنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2008.
- Ph. Kotler, **Marketing management, Analysis, planing and control**, 4th Ed, Prentice Hall, 1980.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط 01، 2005.
- السالم مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- الطعان حاتم، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي : دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق ، العدد الثالث، 2013.
- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2014.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2003.