دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز

The role of strategic management of human resources in achieving excellence

نصر الدين بن اعمارة¹، مراي عمار²¹ جامعة مجّد بوضياف المسيلة، nasreddine.benamara@univ-msila.dz² جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس ، meratiomar55@gmail.com

تاريخ النشر: 2019/12/ 31

تاريخ القبول: 2019/12/ 13

تاريخ الاستلام: 2019/11/ 19

ملخص: تعتبر الإدارة الإستراتيجية عنصر فعال في تطوير المنظمات بشكل عام ومهارات الأفراد بشكل خاص، فالإدارة الإستراتيجية قادرة على تحقيق نتائج جد إيجابية، وذلك من خلال الاعتماد على الطرق الحديثة للإدارة والتسيير عن طريق وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية يدخل ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، بغية الحصول على أفضل النتائج والتميز عن بقية المنافسين في النشاط، وتهدف هذه الدراسة إلى محاولة التعرف على أهم وظائف الادارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالعنصر البشري وكيفية تحقق التميز للمنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن الادارة الاستراتيجية للعنصر البشري تمكن منظمة الأعمال من تطوير العنصر البشري بصورة تمكنها من التميز عن المنافسين في السوق.

كلمات مفتاحية: الإدارة، الإستراتيجية، الموارد البشرية، التميز.

تصنيف JEL : M5، J5، J7.

Abstract: Strategic management is an effective element in the development of organizations in general and the skills of individuals in particular, which can achieve very positive results through modern management and management methods, through the establishment of a strategic framework for human resources as part of the overall strategy of the organization to achieve the best results. And the distinction of the rest of the competitors in the activity, The purpose of this study is to try to identify the most important functions of strategic management regarding the human element and how to achieve excellence for the Organization.

It has been concluded that the strategic management of the human element enables the business organization to develop the human element in such a way that it can distinguish itself from competitors in the market .

Keywords: Management, Strategy, Human Resource, Distinction.

Jel Classification Codes: M5، J5، J7.

Résumé: La gestion stratégique est un élément efficace du développement des Organisations en général et des individus en particulier, qui peut obtenir des résultats très positifs en s'appuyant sur des méthodes modernes de gestion et de gestion, grâce à la mise en place d'un cadre stratégique pour les ressources humaines dans le cadre de la stratégie globale de l'organisation, afin d'obtenir le meilleur Résultats et excellence du reste des concurrents de l'activité. Cette étude a pour objectif de tenter d'identifier les fonctions les plus importantes de la gestion stratégique en ce qui concerne l'élément humain et les moyens de parvenir à l'excellence pour l'Organisation.

Mots-clés: Management, Stratégie, Ressources humaines, Excellence.

1. مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية عنصرا هاما لزيادة فعالية المنظمات لذلك وجب الاهتمام بالإفراد داخل المنظمة وتحول النظرة إليهم من مجرد كونهم تكلفة إلى اعتبارهم مورد رئيسي للمنظمة ومصدر قوة وتميز عن المنافسين، لذلك وجب على المنظمات التخلص من الأدوار التقليدية والتوجه للدور الاستراتيجي الذي يتطلع إلى المستقبل، حيث أن الأخذ بمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تحريك قضايا الموارد البشرية إلى نقطة مركزية وحيوية في الإدارة الإستراتيجية العامة للمنظمة وذلك من خلال وضع إطار استراتيجي للموارد البشرية.

مما سبق سنحاول في هذه الدراسة الإجابة على التساؤل التالي:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز؟

ولمعالجة هذه الاشكالية تم وضع الفرضيات التالية:

* يعتبر العنصر البشري أساس تميز منظمة الأعمال.

* تهتم ادارة المنظمة بمواردها البشرية.

* تعتبر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية نقطة قوة المنظمة.

أهداف البحث:

- التعرف على أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال انطلاقا من الانتقاء التدريب والتكوين،

- مراعاة نظرة الادارة العليا في المنظمة لهذا المورد الهام في عملية التخطيط طول المدى.

- التعرف على الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل خلق التميز لمنظمة الأعمال في ظل بيئة تنافسية.

منهجية البحث:

ومن أجل انجاز هذه الدراسة فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي من أجل الاحاطة بمختلف عناصر الدراسة، وذلك من

خلال جمع البيانات والمعلومات من مصادرها الأولية والثانوية، وعرضها وتحليلها بالأسلوب المناسب للموضوع.

عناصر البحث:

تم تقسيم الدراسة على النحو التالي:

* مفاهيم أساسية تتعلق بالموارد البشرية.

* الإدارة الإستراتيجية.

* الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

2. مفاهيم أساسية تتعلق بالموارد البشرية.

1.2 مفهوم إدارة الموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة أو المنشأة وهي لا تقل عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، نظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيزها.

تعرف على أنها (عبد الحميد المغربي، 2007): " جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنح التعويض والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة"¹.

كما يعرفها كل من "C.Mgres" و "P.Pigros" على أنها (صلاح عبد الباقي، 2002): عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذواتهم وأيضا استخدام قدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية.²

إدارة الموارد البشرية هي (سامح عبد المطلب، 2011): "مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى لحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية"³.

يعرفها " Peritti " بأنها(بن مبروك نبيلة، 2017): إحدى الوظائف الإستراتيجية التي تعمل على رفع وتحسين أداء الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بالمساهمة بفعالية في الأداء الكلي للمنظمة، وذلك عن طريق إيجاد أحسن توافق بين حاجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت الحالي أو في المستقبل، وبين ما هو متاح منها داخل المنظمة أو في سوق العمل.⁴ مما سبق يمكننا القول أن إدارة الموارد البشرية هي الإدارة التي تدير القوى العاملة بكفاءة وفعالية عالية لتحقيق الأهداف المنوطة بها سواء أهداف المنظمة أو أهداف العاملين أو أهداف المجتمع من خلال وظائف محددة كوظيفة الاستقطاب والاختيار، وظيفته تطوير أداء العاملين... الخ، وذلك من خلال منظور استراتيجي يرتبط بالاستراتيجيات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

2.2 وظائف إدارة الموارد البشرية:

توجد مجموعة من الوظائف على عاتق إدارة الموارد البشرية ولعل أهمها ما يلي (بن حمود ناصر، 2017):⁵

- استقطاب واختيار الموارد البشرية: تستدعي هذه الوظيفة التعرف على الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل وتحديد المصادر والتقرب منها وتصنيفها من خلال عملية الاختيار بمختلف الأساليب المتوفرة ما يضمن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية الأكثر فاعلية والمناسبة لسد الثغرات الوظيفية.
- تحفيز الموارد البشرية: بغية الوصول إلى المبتغى وتحقيق الأهداف تعمل المنظمات على رفع مستويات أداء مواردها مستعملة في ذلك أهم الاستراتيجيات وأكثرها شيوعا ألا وهي إستراتيجية التحفيز باستعمال مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية .
- التدريب: وذلك من أجل الرفع من مستويات وقدرات وكفاءات الموارد البشرية في أداء مهامها على أكمل وجه قصد مواجهة التغيرات التنظيمية والتطورات التكنولوجية المتسارعة، كما يعمل التدريب على التقليل من حوادث العمل وتحسين العلاقة بين المنظمة والعملاء من خلال جودة المنتج والخدمات المقدمة وزيادة الرضا الوظيفي لدى العمال.

- الحفاظ على الموارد البشرية وتفادي مغادرتها أو استنزافها من قبل المنافسين: وذلك بتوفير بيئة عمل سليمة وصحية وتقديم أجور وحوافز منافسة لما تقدمه المنظمات الأخرى.
- بناء نظام الأجور وإدارته: تعتبر الأجور وسيلة العمال في إشباع حاجاتهم مقارنة مع ما يتوافق وطبيعة العمل، خبراتهم المهنية وما هو معروض في سوق العمل مقابل انجازهم لمهام ووظائف داخل المنظمة التي ينتمون لها في الوقت نفسه تمثل عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة.
- تقييم أداء الموارد البشرية: يعرف على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى بدء من قمة الهرم التنظيمي مروراً بمستوياته الإدارية وصولاً لقاعدته (عمر وصفي عقيلي، 2005).⁶
- تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه (أحمد ماهر، 2007).⁷

3.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

- كان للتحول الكبير في إدراك المؤسسات الحديثة لأهمية العنصر البشري أثر كبير في اعتباره أحد الأسلحة الإستراتيجية في صراع المؤسسات من أجل البقاء والنمو، لذا فأسباب الاهتمام بإدارة الموارد البشرية هي (خير الدين جمعة، 2015):⁸
- تشابك المهام الإدارية: أدى ظهور المنافسة الأجنبية والتطور التكنولوجي الواسع وثورة المعلومات، والابتكار والتطوير وعدم الاستقرار البيئي... إلخ إلى تعقد دور مدير إدارة الموارد البشرية. فالعنصر البشري هو استثمار إذا أحسن تدريبه يمكن من خلاله للمؤسسة أن تحقق مكافآت طويلة الأجل في شكل زيادة الإنتاجية.
- تعقد مفهوم الوظائف ومتطلبات الأداء: بعد زوال الفواصل بين الوظائف وظهور فرق وجماعات العمل التي تضم أفراداً مختلفين من أقسام مختلفة اتسمت الوظيفة في المؤسسة الحديثة بالتعقد وزيادة المهارات اللازمة لممارستها، لذا زاد دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه المتطلبات والمتغيرات.
- احتياجات العاملين المتعددة والمتجددة: دائما يتوقع الأفراد من مؤسساتهم تلبية حاجاتهم الشخصية من خلال المجالات التالية: رعاية الطفل، الإجازات، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية، ... وغيرها من الخدمات الصحية والاجتماعية والترفيهية، لذا على مديري الموارد البشرية الحد من التعارض والإسراف بين متطلبات المؤسسة والمتطلبات الخاصة جدا والأسرية بحيث لا تطغى تلك الحاجات الشخصية على حاجات المؤسسة، في الوقت ذاته لا يؤثر تقليص وتقليل هذه الخدمات على ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.
- شدة المنافسة: تحرير التجارة وفلسفة التخصص والتطور المستمر في الإنتاجية ونظم العمل تطلب تحسين نوعية الموارد البشرية.
- التدخل الحكومي: القوانين والتشريعات المعاصرة والتي تطالب المؤسسات باستخدام وجذب أفضل الموارد البشرية وكذا التشريعات الملزمة لتحديد الأجور وساعات العمل والأمن والعلاقات الصناعية وغيرها فالمؤسسة التي تفشل في تطبيق تلك التشريعات تخضع لعقوبات رادعة.

➤ التطور في نظم معلومات الموارد البشرية: كان لا بد من تطوير أنظمة آلية للتوصل إلى أفضل سياسات في: الأجور، الحوافز، ساعات العمل، الإنتاج، الخدمات، المستويات التنظيمية وغيرها، لذا كان هناك حاجة ماسة إلى بناء قواعد معلومات متطورة للغاية لتزويد مديري الموارد البشرية بمعلومات شاملة وسريعة عن إعداد الخطط الإستراتيجية للعمال وأنشطتها الأخرى

➤ ضرورة وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: وذلك لتحقيق التناسق والعدالة والموضوعية في السلوك والأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري من تعيين، وحوافز، وترقية وتدريب وتقييم أداء، وإدارة الموارد البشرية هي المحور الأساس في تصميم تلك السياسات والبرامج من أجل ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة.

➤ ارتفاع تكلفة تشغيل العنصر البشري: فزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة للعنصر البشري وأيضا التكاليف المصاحبة للتغلب على مشكلات العنصر البشري ومتطلباته، يؤدي كل ذلك إلى تحمل المؤسسة عبئا كبيرا للتعامل مع بعض الظواهر الأخرى مثل: الغياب والتأمين الصحي والعلاج والإجازات وانخفاض التكلفة... إلخ.

2.4 أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك ثلاثة أهداف رئيسية لإدارة الموارد البشرية، يمكن تلخيصها فيما يلي (دحية خالد، 2017):⁹

أ- العمل على تحقيق سعادة الأفراد العاملين في عملهم: من أجل كسب رضاهم عن هذا العمل، فالأفراد السعداء في عملهم هم أكثر الناس تعاونًا وإنتاجًا وتجاوبًا مع رؤسائهم وأقربهم فيها لقراراتهم المتخذة، وتتجلى مسؤولية الإدارة في سبيل تحقيق ذلك في عدة أمور أهمها:

➤ معاملة الأفراد العاملين معاملة حسنة متزنة.

➤ عدم اللجوء إلى الشدة دائما، إذ يجب الاستعانة باللين أحيانا وهذا من أجل استمرار النظام في العمل.

➤ أخذ العامل الإنساني بعين الاعتبار عند وضع الخطط قبل إدخال التغييرات عليها.

➤ اتخاذ القرارات التي تساعد على تحقيق رضا الأفراد العاملين، وهو ما يساهم في رفع معنوياتهم، وبالتالي تنمية مشاعرهم الخاصة وشعورهم بالمسؤولية تجاه أهداف المؤسسة.

ب- تحقيق الكفاءة في الأداء بمعنى زيادته وتنميته ورفع مستوى نوعيته: على أن لا يكون ذلك على حساب العاملين، بمعنى أنه يجب ألا يعتبر هؤلاء العاملون في نظرة الإدارة مجرد وسائل للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وأن هذه الأهداف يجب أن تأتي وتحقق قبل أهدافهم.

ج- إتباع الأسلوب المتزن بين الهدفين السابقين: بمعنى تحقيق سعادة العاملين والكفاءة في الأداء المطلوب، إذ تقع مسؤولية الإدارة على الموازنة بينهما وتتلخص هذه المسؤولية في:

➤ تحقيق التعاون بين كافة المستويات العاملة بالمنظمة، فالتعاون ضرورة حيوية لتحمل المسؤولية وتفجير الطاقة وتحقيق الأهداف.

➤ العمل على تنمية الفهم والمهارة الأساسية في العلاقات الإنسانية هذه العلاقة ضرورية لتقديم التعاون في المنظمة.

➤ العناية بشؤون التخطيط البشري وما يتطلب ذلك من إحساس بالتنبؤ بحقيقة الحاجات والمشكلات البشرية والفنية، مع العمل على دراستها وتحليلها تمهيدا للوصول إلى الحلول السليمة.

➤ تنمية روح العمل الإيجابي وهذا حتى يتسنى توليد نوع من التحفيز وخلق روح الانتماء والجماعة بين العاملين.

3. القيادة الإستراتيجية:

إن المنظمات المتطورة والحديثة تعتبر مواردها البشرية أهم الموارد الإستراتيجية في مسيرة تحقيق أهدافها ورفع قدراتها التنافسية كونها تساعدها في استغلال باقي الموارد من جهة وابتكار منتجات وخدمات جديدة تنافسية وذات قيمة مضافة عالية من جهة أخرى.

1.2 مفهوم الإستراتيجية:

يعد مفهوم القيادة الإستراتيجية من المفاهيم الحديثة نسبيا في الأدب الإداري، ذلك أن الجذور الأولى لهذا المفهوم جاءت من أصول عسكرية، ولقد تطور استعمال هذا المصطلح من الجانب العسكري الحربي إلى مجال إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية، وفيما يلي عرض لبعض تعاريف الإستراتيجية:

عرفها بورتير بأنها بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية، أو إيجاد موقع الصناعة حيث تكون القوى أضعف ما يكون، وإن لكل مؤسسة إستراتيجية تنافسية شاملة تمثل خليطا من الأهداف المستخدمة من قبل المؤسسة ووسائلها لتحقيق هذه الأهداف.¹⁰

أما كوتلر فقد عرفها بأنها عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف وخطط تنموية لمحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة.¹¹

2.3 مكونات الإستراتيجية:

تجدر الإشارة إلى أن هناك عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية والتي تشكل في مضمونها مكونات الإستراتيجية منها (برامقي راضية، 2018):¹²

أ- الرسالة/ المهمة: رسالة المؤسسة هي تعبير عن الغرض الذي أنشأت المؤسسة من أجله والرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمؤسسة بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المؤسسات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات والخدمات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها.

ب- الأهداف: هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو إتباع الاستراتيجيات المطبقة وتحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟ وتختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المؤسسة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددًا بإطار زمني.

ج- السياسات: تستمد من الإستراتيجية وتمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعمليات تنفيذها، كما تمثل إطار مرجعيًا ينبغي الاقتداء به من قبل الأقسام في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

د- محفظة الأنشطة: هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.

هـ- الرؤية الإستراتيجية: المسار الذي يحدد وجهة المؤسسة مستقبلا والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها.

و- التحالفات الإستراتيجية: يقصد بها تلك الشراكة بين اثنين أو أكثر من شركة لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة ومنافع متبادلة.

3.3 مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية:

أ- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يعرف (Crow) الإدارة الإستراتيجية أنها (بن بريكة عبد الوهاب، 2012): تلك الأفعال التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه الطويل الأمد والرؤية الإستراتيجية، وإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة، والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها وإلهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح.¹³ أو هي عملية يلجأ إليها القائد بغية تحقيق رؤية إستراتيجية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية، وتخصيص الموارد، والتوجيه بواسطة السياسات، وتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة عالمية معقدة بغية تشخيص الفرص والتهديدات.

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها (الداوي الشيخ، 2008): "عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وبالتالي فهو مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة لمواجهة التغيرات البيئية".¹⁴

ب- خصائص الإدارة الإستراتيجية:

تتميز القيادة الإستراتيجية بعدد من الخصائص نذكر من أهمها (بن بريكة عبد الوهاب ، 2012):¹⁵

- **وضوح الرؤية:** أن يكون لدى القائد الاستراتيجي القدرة على أن يرى نهاية العمل الناجح قبل بدايته، بحيث يكون متجسدا أمامه في أروع شكل يمكن تصوره.
- **إحساس عالي بالمحيط:** أي أن يكون لدى القائد الاستراتيجي إحساس عالي بالتغيرات التي تحدث بالمحيطين الخارجي والداخلي للمؤسسة.
- **المبادرة والمرونة ومواكبة التغيير:** أن يكون للقائد الاستراتيجي المبادرة والمرونة والقدرة على مواكبة التغيير كمفتاح للتقدم والتحسين.
- **الابتكار:** أن تتوافر لدى القائد الاستراتيجي التصميم الكافي لدفع العمل واستمراره حتى النهاية.
- **القدرة على التحفيز وبناء فرق العمل:** الاهتمام الكبير بفرق العمل من حيث تحفيزهم وتدريبهم وتنميتهم وجعل ذلك من أولى الأولويات لديه.
- **القدرة على فهم مغزى الأحداث دون تأثر بظواهر الأمور.**
- **القدرة على اتخاذ القرارات الممكنة دون أن يمنعه الخطر المتوقع.**

4.3 مكونات الإستراتيجية:

قدم كل من (Hitt) وزملاءه ست مهام للقيادة الإستراتيجية وهي (بن بريكة عبد الوهاب ، 2012):¹⁶

- **تحديد التصور الاستراتيجي للمؤسسة:** أي تطوير رؤية وإستراتيجية طويلة الأمد للهدف الاستراتيجي الذي يعكس بدوره وجهات النظر الشخصية للقائد الملم، فإذا ما استطاع القائد الاستراتيجي توضيح وجهة نظره الشخصية وإشراك مرؤوسيه فيها فإنه يحصل على تأييدهم لرؤيته الإستراتيجية مما يجعل من الهدف الاستراتيجي خصوصية من خصوصيات القائد، وفي الوقت نفسه شيئاً مشتركاً ومفهوماً لدى الجميع.
- **اكتشاف المقدر الجوهري والمحافظة عليها:** تشير المقدر الجوهري أو المقدر المميز بشكل أساس إلى موارد المؤسسة وقابليتها التي تعد مصدراً لميزتها التنافسية قياساً بالمنافسين لها في ميدان الصناعة.

- تطوير رأس المال البشري: يشير رأس المال البشري إلى مجموعة الأفراد الذين يمتلكون مهارات ومعارف و قابليات تسهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمؤسسات واتساقا مع هذه الوجهة، فإن الأفراد العاملين في مؤسسات اليوم كافة يمثلوا موردا رأسماليا يحتاج إلى استثمار.
- المحافظة على ثقافة تنظيمية فاعلة: تباينت وجهات النظر بشأن تحديد معنى دقيق ومحدود للثقافة التنظيمية فمنهم من ركز على المظاهر الصريحة المرئية واصفا الثقافة التنظيمية على أنها مفهوما شاملا لكل ما يتصل بمظاهر الحياة في المؤسسة.
- التأكيد على الممارسات الأخلاقية: تشير الأخلاق إلى المبادئ الأساسية التي تحكم عملية التفاعل بين الأفراد العاملين من جهة والمؤسسة من جهة ثانية.
- إرساء أسس نظام متوازن للرقابة التنظيمية: يقصد بالرقابة التنظيمية تلك الإجراءات التي يعتمد عليها المديرون بغية المحافظة على النشاطات التنظيمية أو إحداث تغيير في أنماطها، وبهذا فإن الرقابة التنظيمية تسهم في تحقيق التكيف مع التغييرات البيئية، وتتألف الرقابة التنظيمية من نوعين رئيسيين هما: الرقابة المالية والرقابة الإستراتيجية، والقائد الاستراتيجي الفاعل هو الذي يوازن بين هذين النوعين من الرقابة في سعيه لتحقيق الهدف الاستراتيجي الخاص بالمؤسسة.

4. مفاهيم أساسية تتعلق بالموارد البشرية.

1.4 مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة بمثابة مدخل استراتيجي لأهم أصول هذه المنظمة، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارة والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، يحقق خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها عائدا كبيرا للمنظمة يستمر لفترة طويلة.

هي مجموعة من تطبيقات إدارة الموارد البشرية متناسقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة من اجل الوصول إلى تنمية الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أفضل أداء للموارد البشرية في المدى الطويل.

ولعل أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي (يحياوي خديجة ، 2017):¹⁷

- استخدام الخطط الإستراتيجية كدليل للمنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيفا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل.
- زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة.

➤ زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة.

2.4 مراحل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بثلاث مراحل أساسية هي صياغة إستراتيجية الموارد البشرية، التنفيذ، التقييم وذلك على النحو التالي (بوسوسة نعيمة ، 2017):

تنطلق صياغة إستراتيجية الموارد البشرية من تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ثم تصل إلى تحديد أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية، بمراعاة جملة من الشروط أو المقاييس أهمها: قابلية قياس هذه الأهداف، المرونة، الوضوح مع مراعاة الانسجام بين هذه الأهداف ثم يتم تقاسمها مع الشركاء داخل المنظمة وهم الأفراد في مختلف الوظائف لتحضبا بالقبول ومن ثم الانخراط في تحقيقها للوصول إلى المرحلة الموالية وهي تنفيذ الإستراتيجية بالاعتماد على المسؤولين التنفيذيين الأقدر والأنسب لتنفيذ أهداف إستراتيجية الموارد البشرية وإشراكهم مباشرة في هذه المرحلة التي تتطلب أيضا توضيح هيكلية وأدوار مديرية الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بالتكوين والاتصال الموجه للكفاءات داخل المنظمة، أما المرحلة الأخيرة فهي تقييم إستراتيجية الموارد البشرية، لقياس أثر تطبيقها من خلال النتائج التي حققتها المنظمة أو لقياس مساهمة الموارد البشرية في نتائج المنظمة بمعنى أوسع، وهي أصعب المراحل حيث يجب البحث عن أصل أو سبب النتائج السيئة بالرجوع إلى المصدر بمعنى هل الاختلال يرجع إلى مرحلة تنفيذ الإستراتيجية أو في صياغتها مما يستدعي أن يكون تقييم الإستراتيجية مرافق دائم للمرحلتين الأولى والثانية من أجل التحسين الدائم والمتواصل كما أن تقييم إستراتيجية الموارد البشرية يهدف إلى إثبات أن اندماج إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية يحقق لها قيمة مضافة.¹⁸

3.4 أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وخصائصها:

أ- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ما يلي (رزق الله سلمي ، 2017) ¹⁹:

➤ أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.

➤ أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تندمج مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المؤسسة.

➤ حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

➤ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة الناتجة عن الأولويات الإستراتيجية التي تسفر عنها عمليات التحليل الاستراتيجي.

➤ مواكبة التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال

➤ يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توقع القضايا الإستراتيجية الهامة من خلال تحسين قدرة المنشأة على إدراك وتوقع المتغيرات في البيئة واتخاذ التدابير اللازمة للتعامل مع المشاكل التي تفررها التغيرات البيئية بهذا الخصوص.

ب- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

- تتميز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بجملة من الخصائص نذكر منها:
 - الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
 - النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا
 - ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
 - ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نقاط ضعف.
 - النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمه معززة لهذا الأداء.

4.4 مميزات الموارد البشرية القادرة على تحقيق الميزة التنافسية:

- لنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هناك مجموعة من الميزات والخصائص التي يجب توفرها في المورد البشري والتي من شأنها أن تساهم في الوصول إلى النتائج والأهداف المرجوة، ومنها:
 - أن تصبح الموارد البشرية ذو قيمة ومن الممكن أن يصبح العنصر البشري مصدر الميزة التنافسية عندما يحسن من كفاءة وفعالية المؤسسة، إن القيمة تزداد عندما يبحث العنصر البشري دائما عن طرق جديدة لتخفيف التكاليف أو تزويد العملاء بأشياء فريدة من نوعها.
 - يجب أن تتسم الموارد البشرية بالندرة فغالبا ما تصبح الموارد البشرية مصدر ميزة تنافسية عندما تكون مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم غير متاحة بسهولة للمنافسين.
 - يجب أن تصبح الموارد البشرية صعبة التقليد أو المحاكاة فيكون الأفراد مصدر ميزة تنافسية عندما يصبح من غير الممكن إيجاد صورة طبق الأصل لدى المنافسين من قدرات العاملين ومساهماتهم في زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة.
 - يجب أن تكون الموارد البشرية منظمة فيكون العاملون أكثر قدرة على خلق فرصة تنافسية عندما تكون طاقاتهم وإمكانياتهم متصلة بالعمل ويتم تطويرها وتحسينها بصفة مستمرة بما يتفق مع متطلبات التكنولوجيا الحديثة في مجال عمل المؤسسة.

5.4 متطلبات نجاح استراتيجيات تسيير الموارد البشرية في مواجهة تحديات العولمة:

- حتى تتمكن وظيفة تسيير الموارد البشرية من صياغة وتطبيق استراتيجيات بكفاءة وفعالية لابد أن تضع قائمة أعمال جديدة لمديري الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:
 - المعرفة القوية للإستراتيجية إذ لابد أن تتكامل مع أفرادها وخبرائها المختصين من خلال فهم الكيفية التي يخطط وينفذ بها منافسين استراتيجياتهم.
 - سد النقص والعجز في الخبرات بين أخصائيي الموارد البشرية من خلال تنمية قدراتهم.
 - الحاجة إلى التعلم ومعرفة أساسيات الأعمال لكي يستطيعوا وضع الإستراتيجية المناسبة.

- تدعيم الإدارة العليا لدور الموارد البشرية على أساس التوقعات عن الإسهامات التي يمكن أن تحققها وظيفة تسيير الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية الفعالة.
- تشجيع التنوع الثقافي كأسلوب طبيعي للحياة.
- كفاءة ومهارات العاملين في مجال تسيير الموارد البشرية وتقبل المسؤولين لدرجة الخطر المتعلقة بتنفيذ الاستراتيجيات.
- التزام الإدارة العليا وتسخير طاقاتها ومواردها للقضايا المتعلقة بالموارد البشرية.

5. الخاتمة:

مما سبق نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تهتم بتنمية الموارد البشرية من أجل تحسين أداء الأفراد وتطوير كفاءاتهم معتمدة في ذلك على تطبيقات إدارة الموارد البشرية، وعليه فعلى المنظمات بشكل عام وإدارة الموارد البشرية بشكل خاص أن تغير مفاهيمها وطرق ممارستها لأعمالها مما يعزز دورها الاستراتيجي ضمن الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، لأن التحديات في الوقت الراهن تتطلب ضرورة التكيف مع التغيرات من خلال تأهيل الموارد البشرية وتطويرها بما يساهم في تعزيز الموقف التنافسي للمؤسسة.

ومن أهم النتائج التوصل إليها:

- تزايد الاهتمام بموضوع تنمية الموارد البشرية من طرف الباحثين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي،
- تثمين المؤسسات للموارد البشرية من خلال تنميته عن طريق تدريبه وتحفيزه وتطوير قدراته لما له من دور هام من خلال المساهمة بكفاءة فعالية في تحقيق الأهداف والغايات المرسومة؛
- أضحى المؤسسات الحديثة تنظر إلى مواردها البشرية بمنظور إستراتيجي وذلك من خلال إدخال مفهوما جديد لأدبيات التسيير الحديث ألا وهو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العامل الرئيس في تنافسية المؤسسات، الأمر الذي حتم على المسيرين التعامل معها من منظور إستراتيجي.

6. قائمة المراجع:

أولا/ الكتب:

- 1- المغربي عبد الحميد، دليل الإدارة الذكية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (المنصورة، مصر: دار المكتبة العصرية، 2007).
- 2- عبد الباقي صلاح الدين محمد، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002. (الإسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002).
- 3- عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان، الأردن: دار وائل، 2005).
- 4- ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، (الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2007).
- 5- فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان، الأردن: دار وائل، 2006).
- 6- أبو قحف عبد السلام، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002).
- 7- سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، (عمان، الأردن: دار الفكر، 2011).

ثانيا/ مذكرات التخرج:

- 8- بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.
- 9- بن حمود ناصر، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة1، الجزائر، 2017.
- 10- دحية خالد، دراسة تحليلية لتصميم وتسيير نظام تقييم أداء الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة، أطروحة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.
- 11- برامقي راضية، أثار العولمة على استراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية-، أطروحة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة2، الجزائر، 2018.
- 12- يحيياوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في ظل تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017.
- 13- بوسوسة نعيمة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2017.
- 14- رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة2، الجزائر، 2017.

ثالثا/ المقالات العلمية:

- 15- الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 6، ورقلة، الجزائر، 2008.
- رابعا/ الملتقيات العلمية: المؤلف(ة)، عنوان المداخلة، عنوان المؤتمر، تاريخ الانعقاد، الجامعة، البلد.
- 16- بن بركة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات المنتدى الوطني مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 21-22 فيفري 2012، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

8. هوامش:

- ¹ عبد الحميد المغربي، دليل الإدارة الذكية لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، دار المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، (المنصورة، مصر: دار المكتبة العصرية، 2007)، ص13.
- ² صلاح عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002. (الإسكندرية مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص 17.
- ³ سامح عبد المطلب عامر، إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، (عمان، الأردن: دار الفكر، 2011)، ص ص 15 - 16.
- ⁴ بن مبروك نبيلة، تفعيل دور الموارد البشرية في تنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص13.
- ⁵ ناصر بن حمود، تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه، تخصص تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2017، ص ص 73 - 74.
- ⁶ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان، الأردن: دار وائل، 2005)، ص363.
- ⁷ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، (الإسكندرية مصر: الدار الجامعية، 2007)، ص35.
- ⁸ خير الدين جمعة، دور ثقافة المؤسسة في تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة (E.N.I.C.A.B)، أطروحة دكتوراه، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد تسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص ص 67-68.
- ⁹ دحية خالد، دراسة تحليلية لتصميم وتسيير نظام تقييم أداء الموارد البشرية بمديريات الشباب والرياضة، مذكرة دكتوراه، معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص49.
- ¹⁰ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، (عمان، الأردن: دار وائل، 2006)، ص23.
- ¹¹ عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، (الإسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة، 2002)، ص64.
- ¹² برامقي راضية، أثار العولمة على استراتيجيات الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة عينة من المؤسسات العمومية الصناعية الجزائرية-، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص111.
- ¹³ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، دور القيادة الإستراتيجية في تجسيد مفهوم تسيير المهارات، ورقة بحثية مقدمة ضمن فعاليات الملتقى الوطني مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2012-22 فيفري 2012، ص10.
- ¹⁴ الداوي الشيخ، تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، العدد 6، ورقلة، الجزائر، 2008، ص 10.
- ¹⁵ بن بريكة عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص11.
- ¹⁶ المرجع نفسه، ص12.
- ¹⁷ يحيوي خديجة، دور تنمية الموارد البشرية في ظل تطوير الخدمات في المنظمات السياحية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2017، ص44.
- ¹⁸ بوسوسة نعيمة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الإمكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، مذكرة دكتوراه، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2017، ص35.
- ¹⁹ رزق الله سلمى، تنمية الموارد البشرية كآلية لتحقيق التميز الإداري، مذكرة دكتوراه، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2017، ص203.