

## أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

د. شيهاني سهام<sup>1</sup> أيت قاسي عزو رضوان<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة الجزائر 3<sup>2</sup> جامعة عبد الحميد ابن باديس – مستغانم

تاريخ الاستلام: 13 / 05 / السنة

تاريخ القبول: 25 / 06 / 2017

## ملخص:

يرتبط التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بإدارة الموارد البشرية و وظائفها من خلال القرارات و الأفعال المنسقة التي تهدف إلى إدارة العاملين على جميع المستويات في المنظمة، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المختلفة التي يمكن أن تتبناها إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات البيئية المحيطة، و كيف تتم الوظائف خلال كل استراتيجية متبناة، بالإضافة إلى مدى تأثير هذه الاستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، الميزة التنافسية.

تصنيف JEL : O15

**Abstract:** Strategic planning is linked to the organization's human resources management and its functions through the decisions and coordinated actions aimed at personnel management at all levels in the organization, this study aims to identify the different strategies that could be adopted by the Human Resources Management under ambient environmental variables, and how are jobs through every adoptive strategy, in addition to the impact of these strategies for the management of human resources in achieving competitive advantage for the organization. MIS components will contribute in enhancing the companies' productivity levels.

Key words: Human resource management, strategic planning, competitive advantage

Jel Classification Codes: JEL: O15.

المؤلف المرسل: الاسم الكامل، الإيميل: [authorC@mail.com](mailto:authorC@mail.com)

## 1. مقدمة:

أصبح المورد البشري للمنظمة في ظل اقتصاد المعرفة تحكمه المعرفة و التميز، فالمهارات و الكفاءات والمعارف تمكنها من التسيير الجيد و الفعال لباقي موارد المنظمة، و انتقلت بذلك الموارد البشرية من أداة لتحقيق الميزة التنافسية إلى اعتبارها في حد ذاتها ميزة تنافسية و المصدر الأول لخلق القيمة للمنظمات، لاسيما إذا كانوا يتمتعون بإمكانيات ومهارات خاصة ومميزة في عمليات اتخاذ القرار والإبداع بطريقة لا يمكن تقليدها من قبل المنافسين.

وبما أن التميز و التفوق هدف كل منظمة و ضامن بقاءها أصبح لزاما الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة و قدرة على تحقيق أهدافها، حيث أن إدارة الموارد البشرية يمكن إن تساهم في خلق ميزة تنافسية مستدامة من خلال تطوير الكفاءات البشرية في المنظمات، مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة للإستراتيجية العامة للمنظمة و إستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها.

## 2. الإشكالية:

انطلاقا مما سبق يتبادر إلى الذهن سؤال جوهري يمكن صياغته في الشكل التالي:

كيف يمكن أن تؤثر مختلف استراتيجيات الموارد البشرية في البحث و تحقيق الميزة

التنافسية للمنظمة؟

تندرج تحته مجموعة من الأسئلة الفرعية، هي:

- ما هي إستراتيجية إدارة البشرية؟
- ما هي مختلف الاستراتيجيات التي يمكن أن تتبعها إدارة الموارد البشرية ؟
- كيف يعزز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من تنافسية المنظمة ؟

## 3. مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

لقد جاء مفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لتبني ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الاستراتيجي المحيط بها، حيث يعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية، الأمر الذي يدفع المنظمات إلى تطوير وتبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة حتى تتكيف مع متطلبات المنافسة ضمن سوق عالمي مرن.

إن عملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن التخطيط الاستراتيجي، من خلال تحديد رسالة وغاية ومهمة المنظمة، إضافة إلى تحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية - هي من الشروط الأساسية والجوهرية لتبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ونتيجة لهذا التحليل، يتم تحديد إستراتيجية وأهداف المنظمة العامة، التي ينبثق عنها الإستراتيجية الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والتي من خلالها يمكن تحديد الأنشطة والوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية واللازمة لتحقيق أهدافها.

عرفت استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها " نموذج من أنشطة الموارد البشرية المخططة الذي يسعى إلى زيادة قدرة المنظمة لتحقيق أهدافها"

و هي أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، و على تدعيم استراتيجيات المنظمة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما أجمع آخرون أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتضمن تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا والتي تدعم رأس المال البشري - قدرات ومهارات ومعرفة الموظفين مجتمعة - في مساهمتها لتحقيق أهداف العمل.

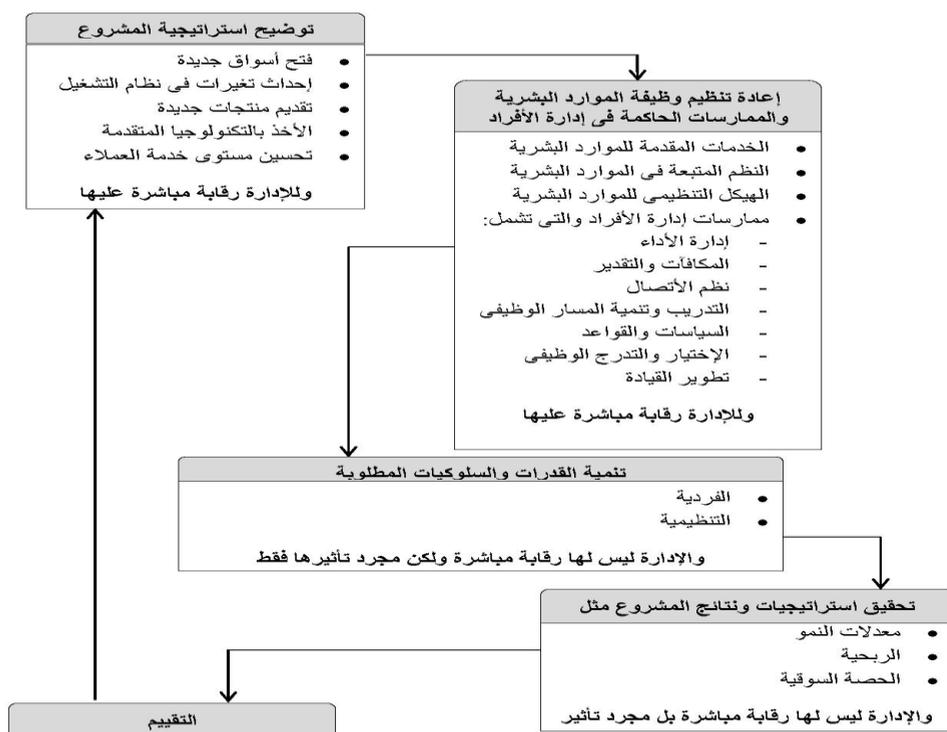
ويمكن تحديد المتطلبات الأساسية الجوهرية لمفهوم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كالاتي: وجود تخطيط استراتيجي فعال للمنظمة ككل.

- مشاركة إدارة الموارد البشرية في عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة ككل، واعتبار المواضيع المتعلقة بالموارد البشرية ضمن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- تحديد رسالة المنظمة الخاصة بها، إضافة إلى تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة
- تحقيق التكامل العمودي لممارسات وسياسات الموارد البشرية مع رسالة المنظمة و أهدافها الإستراتيجية.

د. شيهاني سهام ، أ.أيت قاسي عزو رضوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- توافر وحدة خاصة بإدارة الموارد البشرية تهدف إلى المساهمة في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

حيث يبين الشكل التالي دور إدارة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث تتعاون كل من الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية في تطوير إطار عمل لمختلف أنشطة هذه الأخيرة من اختيار و تعيين و تدريب ... و الذي ينجم عنه تنمية القدرات و السلوكيات الفردية و التنظيمية و التي تمكن المنظمة من تنفيذ استراتيجياتها و تحقيق أهدافها.



الشكل (1): عناصر نموذج إستراتيجية الموارد البشرية

**المصدر:** سارة يحي علي عسييري، دراسة و تحليل فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية ،

مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة. 2013.، ص 42.

4. الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية في أي منظمة كانت تتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة بها من أنظمة تشريعية و قانونية، اجتماعية و سياسية حيث تفعل أنظمتها و إجراءاتها لتكون متكيفة مع البيئة ككل، و فيما يلي سوف نستعرض أهم الاستراتيجيات اللازمة لإدارة الموارد البشرية؟

#### - استراتيجيات تحديث القوانين و الأنظمة:

تأثيرات العولمة و التطورات التكنولوجية أحدثت ظواهر جديدة في مجال الوظائف و المهن مثل: العمل عن بعد و العمل المؤقت و الوظائف المشتركة و متطلبات التعامل من خلال شبكة الانترنت إضافة إلى فتح المجال أمام الاستثمارات الأجنبية، كل ذلك يتطلب إعادة مستمرة للنظر في التشريعات و القوانين و تحديثها باستمرار لتواكب التطورات المتتابة سياسيا و اقتصاديا و اجتماعيا.

#### - استراتيجيات التمكين و التعلم التنظيمي:

إن التحول الكبير نحو اقتصاد المعرفة أدى إلى التركيز على الاستثمار في الموجودات الفكرية و المعرفية ، و تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا في تنمية و خلق المعرفة للمنظمة من خلال تمكين العاملين لديها من تبادل المعارف و المهارات و تجديدها و خزنها لتشكيل قاعدة معرفية، و تمكن المنظمة من تفعيل ذلك في خدماتها و منتجاتها بما يحقق لها النجاح و الاستمرارية و التنافسية نقل المعرفة و الخبرات يتم عبر المنظمة و الوحدات الإدارية و عبر الحدود الدولية و لكي تتمكن المنظمات من التعلم بمنظور أبعد من المنظور المحلي.

لذلك فإن المنظمات بشكل عام و إدارة الموارد البشرية فيها بشكل خاص مطالبة بتبني استراتيجيات

ترسخ عملية التمكين و التعلم التنظيمي و المعرفي تتمحور فيما يلي:

- المحافظة على العاملين أصحاب الخبرات الجوهرية و منحهم تحفيزات مشجعة على الاستمرارية و يتم من خلال توفير الموارد البشرية المتنوعة معرفيا باستخدام أنظمة استقطاب و اختيار معرفية و بناء و اعتماد نظم حوافز و مكافآت تركز على تشجيع توليد المعارف التشاركية و زيادة الاستثمارات في المعرف و القدرات و المهارات.
- تعزيز عمليات الابتكار و الإبداع و ذلك بنقل التقنية بما تتضمنه من معرفة كجزء من سياسة لتنمية القدرات البشرية و المادية لبناء قاعدة معرفية، حيث أصبح نقل التقنية و المعرفة و الخبرات و خلق المنظمات المتعلمة عملية محورية لنجاح المنظمات .

د. شيهاني سهام ، أ.ايت قاسي عزو رضوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- الاستفادة من مصادر المعرفة العالمية التي تتيحها شبكة الانترنت و تبني فكر عالمي للموارد البشرية و التي تتضمن فهم عميق للبيئة التنافسية العالمية و تأثيراتها على إدارة الأشخاص على مستوى العالم، و اندماج عمليات إدارة الموارد البشرية الجوهرية و أنشطتها بالمتطلبات اللازمة للمنافسة عالميا.

- **استراتيجية التكيف و التغيير المستمر:** من أجل احداث تغييرا لمواكبة مستجدات المنافسة و سرعة التغييرات التقني يجب:

- تقليص حجم المنظمات بالاستغناء عن بعض الوظائف.

- اعادة تصميم الوظائف لتكون أكثر تحررا.

- إعادة التنظيم من خلال التركيز على الأعمال الجوهرية

- أداء الأعمال بأقل تكلفة.

- إعادة تعريف مجموع المهارات المطلوبة للموظفين و قياسها بطرق مختلفة.

- تحديد الأجور وفق معايير الأداء.

-**استراتيجيات التفكير الاستباقي و التنافسي :** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا محوريا من خلال أنشطتها في دفع و استمرارية الأفضلية التنافسية لأي منظمة و ذلك من خلال ما يلي:

- إحساس العاملين بالأمن الوظيفي.

- الاختيار لعناية للعاملين المؤهلين القادرين على أداء الأعمال المناطة لهم بكفاءة و فاعلية.

- إيجاد أجور و حوافز مشجعة للأداء الأفضل.

- سهولة تبادل المعلومات بين العاملين من جهة و المستويات الإدارية من جهة أخرى.

- تشجيع اللامركزية لاتخاذ القرارات و التمكين لمتابعة أعمالهم.

- تدريب العاملين لأداء مهام متعددة من خلال إشراكهم في فرق العمل بما يجعل العمل أكثر

تشويقا و تنوعا.

- تعزيز روح العدالة و المساواة بين العاملين باعتبارهم المصدر الأهم للمنظمة.

و نتيجة للاهتمام بتنمية القدرات التنافسية للمنظمات كان لابد للإدارة من إعادة صياغة علاقاتها

بالمورد البشري و من ثم الكشف عن الوسائل و الأساليب التي تمكن من تطوير قدراتهم الذهنية و

امكانياتهم في التعامل مع المشكلات و اتخاذ القرارات.

- إستراتيجية إعادة ابتكار إدارة الموارد البشرية: إن عملية إعادة ابتكار الموارد البشرية تتطلب تبني استراتيجيات تمكن من مواكبة المستجدات و التغيرات كما يلي:
- الأمن الوظيفي: تصميم برامج ترك العمل و تسوية المستحقات للعمالة الفائضة و السماح بالتقاعد المبكر للعمالة الزائدة عن حاجة التنظيم في حالة عدم توفر فرص مناسبة مع منح التعويضات.
- اعتماد معايير علمية لقياس الأداء لكي تتم عملية التطوير المهاري و المعرفي و تحسين الأداء.
- التطوير المهاري و المعرفي من خلال الاستثمار في التطوير و التدريب للعاملين و إدخال أساليب و تقنيات إدارية تمكن من تحسين الأداء و خفض التكاليف و العمل على تحديد المهارات و المعارف التي تحتاجها الموارد البشرية في كافة وحدات التنظيم على ضوء المسؤوليات و المهام الجديدة.
- العمالة الفائضة من خلال تحديد وضع العمالة الفائضة حتى استكمال عملية الإصلاح الكلية للمنظمة و تحديد أفضل السبل للتعامل معها.
- اللامركزية و دعمها في إجراءات التوظيف و الأجور و التعويضات و التقييم لصالح المديرين التنفيذيين لوحدة التنظيم المختلفة مع الإبقاء على مركزية النظم و القوانين في مستوى تنظيمي أعلى من حيث التعديل أو الإضافة.
- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: تهدف هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب من خلال تحقيق الغايات التالية:
- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية.
- رسم طرق و أساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة.
- تنمية وسائل الاستقطاب للعناصر المطلوبة و تطوير مغريات لتحفيزهم.
- تنمية وسائل و معايير فحص المتقدمين للعمل و المفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع الاحتياجات.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل و متطلباته و عوائده متناسقة و متوافقة مع تطلعات الأفراد و خصائصهم المتطورة.

د. شيهاني سهام ، أ.ايت قاسي عزو رضوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

- إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية: حيث تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب و تنمية الموارد البشرية بمعنى أشمل مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية، حيث أن إستراتيجية تدريب الموارد البشرية تعمل على :
- تطوير خطط فرص تعلم الأفراد.
- تنمية أسس و وسائل إدارة المعرفة.
- تنمية و تطوير رأس المال الفكري.
- تنمية و تطوير القيادات الإدارية.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.
- إستراتيجية إدارة المعرفة:

و التي تعتم بالعمليات التشغيلية للمعلومات و المتغيرات المختلفة التي يتم إدراكها وصولاً منها إلى مفاهيم و مدركات و معان لها تأثير في تحديد سلوكه الظاهر و الباطن و هذا بـ:

- تحويل معرفة الأفراد الكامنة إلى معرفة معلنة بإتاحة الفرص للتعامل معها،
- فتح قنوات الاتصال لتيسير تدفق و تبادل المعرفة بين أجزاء و مستويات المنظمة.
- تنظيم عملية اختزان المعرفة و تكوين رصيد معرفي يمكن استرجاعه.
- تشجيع الاستخدام الفعلي و التنظيمي باتخاذ معايير في التوجيه و التقييم و الحكم على كفاءة الانجاز.

## 5. معيقات تبني النظرة الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية:

- مع أن العديد من المنظمات تدرك أهمية تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فإن عزوف العديد منها للتحويل نحو استراتيجيات إدارة الموارد البشرية راجع إلى العديد من الأسباب أهمها:
- عدم وجود إدارة عليا تساند عملية التحويل نحو تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث إن عملية التحويل هذه تحتاج إلى قائد ذي كفاءة وذي إمكانيات عالية، و يؤمن بما يجب القيام به.
  - عدم وجود خطة إستراتيجية رسمية للمنظمة ككل، وعدم اهتمام المنظمة بعملية التخطيط الاستراتيجي لديها.

- عدم وضوح المهام والأهداف الرئيسة للمنظمة ككل، والتي يمكن الوصول إليها من خلال الخطة الإستراتيجية القائمة للمنظمة.
- ضعف البناء التنظيمي الفعال للمنظمة والقادر على أني حوي عملية التحول نحو تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- بيئة العمل المتغيرة بشكل متسارع، بحيث لا تجد المنظمة الوقت والموارد والإمكانات لاستثمارها في عملية التحول نحو إدارة موارد بشرية إستراتيجية.
- عدم وضوح الفوائد التي يمكن أن تجنيها المنظمة في حالة تبنيها لإدارة موارد بشرية إستراتيجية.
- عدم وجود إدارة ذات كفاءة و فعالة لإدارة الموارد البشرية، وعدم توافر الكفاءات والمؤهلات المناسبة للعاملين في دائرة الموارد البشرية في المنظمة.
- صعوبة تطوير السياسات والإجراءات الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية، وعدم توافر نظام معلوماتي فعال خاص بأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- ضعف التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية بعضها ببعض، إضافة إلى ضعف التنسيق والتعاون بين وحدة الموارد البشرية والوحدات الوظيفية الأخرى في المنظمة.
- ضعف قيم الثقافة المؤسسية المنتشرة بالمنظمة والتي تدعم مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

## 6. التخطيط الاستراتيجي لتعزيز تنافسية الموارد البشرية:

إن القدرات التنافسية للمنظمة يشتمل على مجموعة من العناصر المترابطة والمتفاعلة مع المهارات البشرية والتكنولوجيا والموارد المادية والتي تعمل الإدارة على استغلالها والتنسيق بينها لتحقيق منفعة أعلى للعميل وتميزوا ختلاف عن المنافسين و تتشكل القدرات التنافسية للمنظمة في القدرات البشرية، القدرات المعلوماتية، القدرات التنظيمية، القدرات الإنتاجية والقدرات التسويقية.

ويرى العديد من الكتاب في إستراتيجية الأعمال أن الميزة التنافسية للمنظمة تتحقق من خلال العاملين بها وأن الفارق الرئيسي بين الأداء الجيد والأداء الضعيف هو في جودة طاقم العاملين بالمنظمة ومدى دافعيتهم والتزامهم بلساهم فاعل في نجاح المنظمة.

د. شيهاني سهام ، أ.أيت قاسي عزو رضوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية  
وهنا تكمن أهمية الموارد البشرية في المنظمات الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية  
وتعزيزها ،وكما يشير العديد من الخبراء والممارسين في مجال الإدارة ،فإن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن  
يستند لمجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب ،بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها  
على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد.  
يمكن أن تساهم الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين:

- **الاستراتيجيات الناشئة** : في البداية يجب التمييز بينما يسمى بالاستراتيجيات المزمعة  
والاستراتيجيات الناشئة عند الحديث عند والموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية، فغالبية الناس  
تنظر إلى الاستراتيجيات باعتبارها مجموعة من القرارات التي تستند إلى العقلانية والمبادرة  
وتستهدف تحقيق أهداف محددة حيث أن الاستراتيجيات المزمعة تمثل نتيجة عملية اتخاذ القرار  
الرشيد بواسطة الإدارة العليا في محاولة صياغة الخطة الإستراتيجية وفي الحقيقة فإن أغلب  
المنظمات تتبنى هذه الاستراتيجيات.

أما بالنسبة للاستراتيجيات الناشئة فتتكون من الاستراتيجيات التي تنمو من داخل المنظمة وتعكس  
ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما يزعم أو ينوي القيام به.  
ومن هه فإن دور الموارد البشرية يتمثل في تعريف الإدارة العليا بقضايا الموارد البشرية عند إعداد  
الإستراتيجية ثم تصميم برامج الموارد البشرية التي تساعد في التنفيذ الجيد للخطة الإستراتيجية.

- **تعزيز القدرة التنافسية**: من الوسائل الأخرى التي يمكن للموارد البشرية أن تدعم بها القدرة  
التنافسية للمنظمة تنمية قاعدة من رأس المال الذي يمكنها تزويد المنظمة بقدرات مميزة تساعدها  
في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة دائمة التغير.

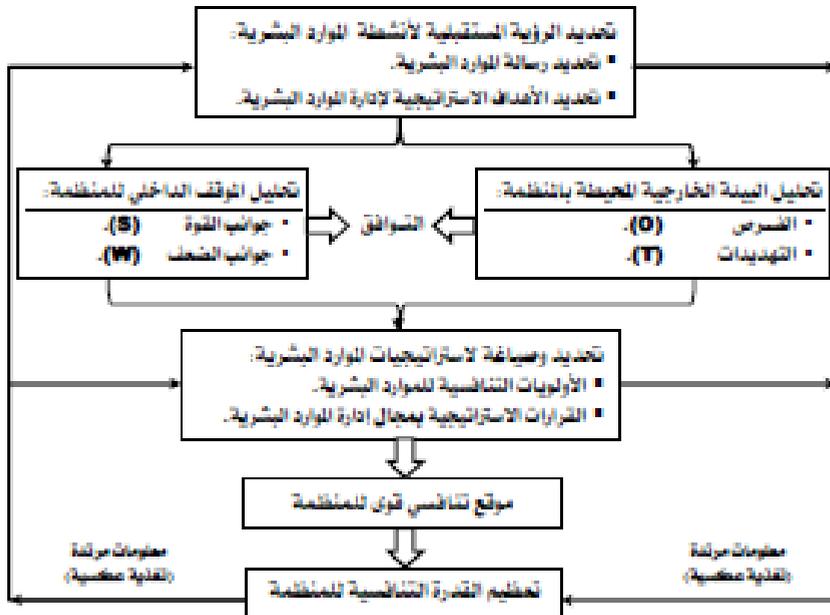
فإن دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية يجب أن يظل في اضطراب مستمر وذلك بسبب  
التغيرات السريعة التي تغلف بيئة الأعمال في الوقت الحالي.

فلقد أصبح من الواضح الآن أنه على الرغم من تحسين الجودة إلا أن النجاح في المنافسة العالمية يقتضى  
تنمية أنظمة إنتاجية تتسم بالمرونة والقدرة على التكيف حتى يمكن تحقيق الاستجابة للتغيرات السريعة في  
احتياجات العملاء واستراتيجيات المنافسة.

ويرى بعض الباحثين أن المنظمة التي تمتلك رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها  
من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية ،ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناضج فإن ذلك

يتطلب مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية ، كما يتطلب التخطيط الناجح للإستراتيجية أيضاً تحقق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوع من التفكير المستقبلي وتعزيز فهم إستراتيجية المنظمة وتوفير التكنولوجيا المطلوبة لمواجهة التحديات المعاصرة.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية هو عملية جهود المنظمة المبذولة لتوفير الأعداد والنوعيات المناسبة من الأفراد التي تحتاجهم المنظمة خلال فترة زمنية مقبلة محددة والسعي إلى توفيرهم في الوقت والمكان المناسب لشكل يضمن تحقيق الاستخدام الأمثل لهؤلاء الأفراد لزيادة فعالية أداء المنظمة . يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمثابة نموذج لتوظيف الموارد البشرية والأنشطة الواجب القيام بها والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية وفق الشكل التالي:



لشكل (2): دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية

**المصدر:** ندى جودة جسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات

التنافسية-دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة بنها-مصر، 2011، ص 143.

د. شيهاني سهام ، أ.ايت قاسي عزو رضوان أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية

وتقوم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على ثلاثة أركان رئيسية:

- التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية يوحى من تصميم العمل المحدد في إستراتيجية المنظمة.
- التنبؤ بمدى قدرة المنظمة على تلبية مطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية المتاحة من خلال تحليل قوة العمل.
- مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية مع المتاح منها في المنظمة لتحديد الفائض أو العجز.

وتتضمن هذه الخطوة تحديد العاملين المطلوبين وذلك بالتنبؤ بالموارد البشرية المطلوبة من حيث العدد والنوعية والكفاءة، ويساعد التخطيط الاستراتيجي الشركات في تحقيق ميزة تنافسية بشرط أن يتم تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بطريقة صحيحة.

## 7. الخلاصة:

يعتبر التوجه الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال رأس مالها الفكري ضرورة للارتقاء

بمستويات الأداء العالية في مختلف المستويات الإدارية المختلفة، حيث يتوقف نجاح الإستراتيجية على مواكبة المتغيرات البيئية الخارجية الحاصلة و المؤثرة على البيئة الداخلية.

تعمل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الرفع و التحسين من مستويات الأداء للعاملين من

خلال تحسين مهاراتهم و معارفهم و خبراتهم في إطار الإستراتيجية المتبعة و الذي اختارتها المنظمة لمواجهة التحديات الخارجية.

حيث يتطلب تنفيذ جميع أنواع الاستراتيجيات وجود عناصر بشرية تتسم بالكفاءة بشكل عام إلا

أن كل إستراتيجية تتطلب نوعيات مختلفة من العاملين الذين يملكون أنماطا مختلفة من المهارات و الاتجاهات و السلوكيات.

و تختلف هذه السلوكيات وفقا للعديد من الأبعاد، وفقا للرؤية الإستراتيجية فالمنظمة التي تمتلك

رؤية إستراتيجية تستطيع أن تحقق ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، تستلزم مشاركة الأفراد في كل المستويات التنظيمية والمجالات الوظيفية، كما يتطلب التخطيط الناجح

للإستراتيجية أيضاً تحقيق التكامل بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.

## 8. المراجع:

- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.
- سارة يحيى علي عسيري، دراسة و تحليل فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توليد الميزة التنافسية ، مذكرة ماجستير، كلية التجارة، جامعة القاهرة. 2013.
- جمال داود أبو دولة و شذى محمود عبيدات، واقع إستراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية في قطاع البنوك الأردنية، المجلة العربية للإدارة، مجلد 27، عدد 2، ديسمبر 2007.
- سعيد بن عبيد بن نمشة ، إستراتيجي إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض مذكرة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، 2007،
- جمال الدين محمد المرسي، " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية-المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، مكتبة كلية التجارة، بنها-مصر، 2001.
- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية :تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الإسكندرية :دار الجامعة الجديدة، 2003،
- ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية- دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية-، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة جامعة بنها-مصر. 2011.