

الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة

The strategic role of human resources in contemporary business organizations

ط د تيشوداد كريمة¹، د العيداني إيلياس²

Tichoudad karima¹, laidani Ilyas²

المركز الجامعي تيسمسيلت (الجزائر)؛ مخبر تحليل واستشراف و تطوير الوظائف و الكفاءات؛

tichoudad.karima@cuniv-tissemisilt.dz

المركز الجامعي تيسمسيلت (الجزائر)؛ مخبر الاقتصاد الحديث والتنمية المستدامة؛

Laidani.ilyas@cuniv-tissemisilt.dz

تاريخ الاستلام: 2020/04/15 تاريخ القبول: 2020/05/10 تاريخ النشر: 2020/06/15

المخلص:

تهدف الدراسة إلى إبراز وتوضيح الدور الإستراتيجي للموارد البشرية، ومن خلال تسليط الضوء على مساهمات إدارة الموارد البشرية في الإستراتيجية الكلية للمنظمة، ومدى ارتباط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة؛ وخلصت الدراسة إلى تحديد العديد من مجالات النشاط والمساهمة ومستويات الترابط بين الدور الاستراتيجي للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية الكلية للمنظمة، بالإضافة إلى هذا فإننا نميز بين أربعة أنواع من مساهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهي المساهمة الإدارية، الارتباط ذو الاتجاه الواحد، الارتباط ذو الاتجاهين، ارتباط الشمول.

الكلمات المفتاحية: الاستراتيجية؛ الإدارة الاستراتيجية؛ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تصنيفات JEL: J53، O15، L16.

Abstract:

The study aims to highlight and clarify the strategic role of human resources, by showing the contributions of HRM to the overall strategy of the organization, the extent to which the human resources management strategy is linked to the organization's strategy;

The study concluded that several areas of activity, contribution and levels of interconnection between the strategic role of human resources and the overall strategic management of the organization are identified, in addition to this, we distinguish between four types of HRM contributions to strategic HR management, it is the administrative contribution, one-way link, two-way link, holistic link.

Keywords: Strategy; Strategic management; Strategic human resource management.

JEL Classification Codes: J53, O15, L16.

¹ ط د تيشوداد كريمة: الإيميل: tichoudad.karima@cuniv-tissemisilt.dz

مقدمة

تميزت نهاية القرن الماضي بالعديد من التغيرات التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية والسياسية، التي أثرت ومازالت تؤثر في سلوك وقدرة المؤسسات على التأقلم مع هذه المستجدات التي برزت إلى الوجود، وما رافقها من تحولات سريعة مست جميع الأصعدة، وفي هذا السياق سارعت الدول والمؤسسات إلى إيجاد الطرق والأنظمة الإدارية التي توفر لها الميزة والقدرة التنافسية حتى تحافظ على مكان لها ضمن السوق العالمية والتي تميزت بحالة عدم التأكد والتغير الشديد.

كما جسدت المنظمة العالمية للتجارة نظاما عالميا جديدا أدى بالمنظمات إلى التواجد في وضع تنافسي لم يسبق لها وأن مارست فيه نشاطها، الأمر الذي حدا بالمنظمات إلى التفكير في استخدام كافة القدرات من أجل الحفاظ على مكانها ومكانتها، من هنا برزت أهمية الاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية أيضا بالنسبة للمنظمات باعتبارها المحرك الرئيسي لكافة الأعمال والنشاطات والاتجاهات التي تخطوها؛ خاصة تلك التي تتعلق بالموارد البشري وأهميته في المنظمة.

بالإضافة إلى أن العولمة مثلت حالة جديدة تواجهها المنظمات والدول عبر كامل المعمورة وذلك لما تفرضه من تحرير للتجارة الخارجية وفتح الأسواق أمام المنافسة الشديدة وكذلك وانتقال رؤوس الأموال التي لا يمكن التحكم في متغيراتها، تبرز هنا أهمية وجود رؤية واضحة للمنظمات التي تهدف إلى البقاء وذلك لا يتجسد إلا من خلال انتاج إستراتيجية واضحة ودقيقة تأخذ بعين الاعتبار كافة الأبعاد وعلى رأسها البعد البشري وأهمية وجود إدارة تواكب التغيرات والأنظمة الإدارية الحديثة للمنظمة وهو الإدارة الاستراتيجية.

من هنا يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية أيضا في ظل كل التغيرات السابقة الذكر بعدة تطورات بداية من التأسيس لها بأول تسمية "إدارة الأفراد" وصولا إلى "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، وذلك ناتج عن التغيرات البيئية الدائمة التي تستلزم من المنظمات انتاج إدارة استراتيجية واضحة لتحقيق أهدافها والوصول إلى النجاح والتميز، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دعامة أساسية لتحقيق الهدف الكلي للمنظمة وأيضا لأن باقي الوظائف الأخرى في المنظمات تعتمد بشكل مباشر على إدارة الموارد البشرية باعتبار العنصر البشري العنصر الحيوي، وأصبح ينظر إليه في العصر الحديث على أنه رأس مال بشري.

وقد خصصت هذه الدراسة لغرض تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في الاستراتيجية الكلية للمنظمة. من هذا المنطلق نجد أنفسنا أمام هذه الإشكالية:

ما هو الدور الاستراتيجي للموارد البشرية لمنظمات الأعمال المعاصرة؟

وضمن هذه الإشكالية تنبثق الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا يقصد بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما هو موقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن الاستراتيجية الكلية للمنظمة؟
- كيف يمكن أن تساهم إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية الكلية للمنظمة؟

أهمية الدراسة: تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية:

- تبني تطبيق الإدارة الاستراتيجية من قبل المنظمات في ظل البيئة التنافسية؛
- ضرورة وضع استراتيجيات تعمل على تحقيق الاستراتيجية الكلية وتتفاعل فيما بينها؛
- تسليط الضوء على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كونها تعد من أهم الاستراتيجيات الوظيفية التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتتفاعل مع باقي الاستراتيجيات؛
- كون الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعد من المداخل الإدارية الحديثة، وضرورة اهتمام المنظمات بها؛
- الكشف عن الدور الاستراتيجي للموارد البشرية.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة الدور الاستراتيجي للموارد البشرية؛
- التمييز بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإدارة التقليدية لها؛
- معرفة موقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة؛
- إبراز إسهامات إدارة الموارد البشرية في الاستراتيجية الكلية للمنظمة؛
- التأكيد على ضرورة تفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمات؛

الدراسات السابقة:

- دراسة يوسف بودلة، (2015/2016)، أطروحة دكتوراه بعنوان: تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل متطلبات التسيير وتحديات بيئة وأنشطة المؤسسات العمومية الاستشفائية دراسة حالة: المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس-الجزائر: تهدف الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "هل تسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل المتطلبات الأساسية للتسيير في مواجهة تحديات بيئة وأنشطة المركز الاستشفائي الجامعي بني مسوس؟". وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: عدم وجود أبعاد استراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالمركز الاستشفائي الجامعي، وغياب متطلبات لتطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- دراسة كلتوم، واكلي، (2015)، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية- حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية"- (أطروحة دكتوراه)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر: هدفت الدراسة إلى الإجابة على الإشكالية التالية: "كيف يمكن لإدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها المختلفة أن تؤثر في الميزة التنافسية للمؤسسة؟". وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج.

- دراسة بودية فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، (2019)، مقال موسوم بعنوان: _أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز-، مجلة البحوث والدراسات التجارية، المجلد 3(العدد 1):

هدفت الدراسة إلى الإجابة على الاشكالية التالية: "ما تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالشلف؟". وقد تم التوصل إلى أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تؤثر على أداء المؤسسة من خلال الأبعاد الرئيسية لها، والمتمثلة في مختلف الاستراتيجيات التي تقوم بها المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية.

- دراسة عبد الوهاب بلمهدي، (2008)، مقال موسوم بعنوان: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير:

هدفت الدراسة إلى الإجابة على الاشكالية التالية: "ماهي العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية من أجل تطوير هياكل وثقافة تنظيمية قادرة على جعل أعضائها مبدعين (الابداع)، وقادرة على تحقيق الجودة اللازمة لضمان تنافسية وأداء أفضل للمنظمات في محيط يتميز أكثر فأكثر بالتغيرات السريعة و المفاجئة؟"، وقد قدم البحث عرضاً عن مختلف مداخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- دراسة يوسف، بن حودة، (2010)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى دوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية وتطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب - GAO، (رسالة ماجستير)، قسم العلوم التجارية، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة مستغانم، الجزائر:

هدفت الدراسة إلى الإجابة على الاشكالية التالية: "ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام الأساليب الكمية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد؟". وقد تم التوصل إلى جملة من النتائج.

منهج الدراسة:

بالنظر إلى أن الدراسة نظرية؛ حاولنا إظهار دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الأعمال ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة وعليه استخدمنا الأسلوب الوصفي للدراسة مع تحليل ودراسة العلاقة التكاملية لعنصري وأبعاد الدراسة.

تقسيمات البحث: ولإجابة على هذه الاشكالية والأسئلة الفرعية ارتأينا تقسيم ورقتنا البحثية إلى ما يلي:

أولاً: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ثانياً: موقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الاستراتيجية الكلية

ثالثاً: مساهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة

أولاً. ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

سنتناول في هذا الجزء النظري ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ من خلال التطرق لكل من المفهوم والخصائص والأهمية بالإضافة إلى خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

1. مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية إتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وتدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية (فاطمة وعائشة، 2019، صفحة 113). وتتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف والسياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الإختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة (بن عبيد بن نمشة، 2007، صفحة 88). ويمكن القول أن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (أحمد، 2010، الصفحات 139-140):

- هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستخدام الأمثل للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد سياسات ملائمة وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والامكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة؛
 - هي أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية الثقافة المعززة لهذا الأداء؛
 - هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة حيث تندمج مع الاستراتيجية الكلية لها، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي؛
 - تشير استراتيجية الموارد البشرية إلى مجموعة الخطط والبرامج الموجهة لإدارة التغيير في نظم وسياسات الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة الهادفة الى مواجهة التغيرات البيئية.
- كما أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف عن المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية ، وهذا ما سيبينه الجدول التالي:

الجدول رقم(07):الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و المدخل التقليدي في إدارة الموارد البشرية

عوامل المقارنة	مدخل الإدارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية	المدخل التقليدي لادارة الموارد البشرية
1 - التخطيط وتصميم الاستراتيجية Planning and strategy forulation	تساهم في تصميم الخطة الاستراتيجية التنظيمية عن طريق ربط وتكامل وظائف الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة.	أنها تنحصر فقط في التخطيط التشغيلي أو التنفيذي.
2 - السلطة Authority	ذات وضع وسلطة مرتفعة المستوى للقيادة العليا للأفراد(مثلا نائب رئيس الموارد البشرية).	يوفر وضع وسلطة متوسطة(على سبيل المثال مدير إدارة الأفراد).
3 - النطاق scope	أنها تهتم وتركز على جميع المديرين والعاملين.	أنها تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/التشغيلية والعاملين الإداريين.
4 - اتخاذ القرار	أنه يركز ويتضمن اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	أنه يركز ويتضمن اتخاذ القرارات التشغيلية فقط.
5 - التكامل	تكامل تام مع الوظائف التنظيمية الأخرى:على	تحقيق تكامل يتراوح ما بين المتوسط و

البسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة.	سبيل المثال: التسويق- التمويل- الشؤون القانونية، الانتاج،... إلخ.	
لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية.	التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية (التدريب، الاختيار والتعيين. العدالة والمساواة في الفرص الوظيفية).	6 - التنسيق

المصدر: محمد محمد إبراهيم، 2008، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية: ص150

من خلال الجدول أعلاه يمكن رؤية الفرق الكبير بين مفهوم إدارة المورد البشري وبالتالي الرؤية للمورد البشري للمنظمة بين كل من النموذج التقليدي للإدارة والإدارة الاستراتيجية للمنظمة؛ وذلك في الكثير من الأبعاد؛ تخطيط وتصميم الاستراتيجية؛ السلطة؛ اتخاذ القرارات والتكامل بين الوظائف؛ وهو ما يعكس الوعي الإداري والتطور الإداري الذي فرضته المنافسة وتحول التفكير من البعد الأحادي إلى الأبعاد الكثيرة مع وجود منافسة عالمية على كل الأبعاد؛ وخاصة أدي كل ذلك إلى تغير النظرة للمورد البشري بالنسبة للمنظمات التنافسية.

2. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتميز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بعدة سمات و مميزات نذكر من بينها ما يلي (سمير أحمد، 2009، صفحة 25):

- أ. الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- ب. النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا؛
- ت. ضرورة الربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ث. ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، كذلك البيئة الداخلية

لادارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف؛

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

من هنا يمكن القول أن الإدارة الاستراتيجية كنظام إداري أعطت المورد البشري أهمية لم يكن يتمتع بها انطلاقا من كونه عبئا وتكلفة للمنظمة إلى النظرة الاستراتيجية التي تجعل اختيار المورد البشري يكون على أساس الكفاءة واعتباره موردا ومصدرا للتنافسية للمنظمة.

3. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل أهمية الإدارة الاستراتيجية فيما يلي (رزق الله و امينة، بدون سنة، الصفحات 308-309):

-كونها نظام فعال يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة و سياسات و برامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والامكانيات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمنظمة؛

هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، حيث تندمج مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المنظمة؛

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الاستراتيجيات و الخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

4. خطوات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيفه مع الظروف البيئية المحيطة وهي جزء من إستراتيجية المؤسسة، تتصل وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية (كلتوم، 2015، صفحة 77). وتتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية من النقاط التالية (سيد خطاب، 1999، الصفحات 9-10):

- 1- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة و بنظام الموارد البشرية؛
 - 2- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة و يعمل على تحقيقها؛
 - 3- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة؛
 - 4- وضع الخطط الوظيفية و السياسات و البرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية و التي تدعم تنفيذ الاستراتيجية؛
 - 5- تقييم استراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها و مستوى الخدمة، و رضا المستفيدين منها.
- كما أن وضع استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يقتضي تحديد كل من (محمد الدوسري، 2019، الصفحات 36-37):

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين و تشغيل و تنمية و رعاية الموارد البشرية؛
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الاستراتيجية؛

- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة و سد الفجوات في المتاح منها للوصول بالاداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف و الغايات؛

- معايير المتابعة و التقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية و الوصول إلى الانجازات المحددة.
- . يرتبط المورد البشري في مفهوم الإدارة الاستراتيجية بالمورد الذي يجلب الميزة و يصنع الفارق و عليه؛ يجب الاهتمام بكافة مراحل التي تصل معها المنظمة إلى تحقيق رؤيتها و رسالتها؛ من تحديد ودراسة كافة الجوانب المحيطة بالمنظمة و الاهتمام بالمورد البشري و نوعيته في المنظمة إلى إعداد الخطط الاستراتيجية لتدريب و تنمية قدرات و مهارات الموارد البشرية للوصول بالاداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف و الغايات .

5. القدرات اللازمة لتفعيل الدور الاستراتيجي للموارد البشرية

لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، يستلزم مجموعة من القدرات وهي (خالد، العربي، و خير الدين، 2019، الصفحات 829-830):

ط د تيشوداد كريمة؛ د العيداني الياس؛ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة

أ. فهم مجال النشاط:

- الفهم الكلي لمجال نشاط المنظمة؛
- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة؛
- مدير الموارد البشرية يجب أن يكون قادرا على حساب التكلفة والعائد لكل بديل (تقليل التكاليف، البديل الأمثل).

ب. القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية:

- التجديد المستمر للمعارف في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة مضافة للمنظمة؛
- القدرة على تقييم هاته الأساليب والبرامج واستخدام ما ينفع المنظمة.

ت. القدرة على إدارة عمليات التغيير:

- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج؛
- القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته؛
- التقليل من حدة الصراع وعدم وضوح الأدوار والمهام بين الأفراد لتنفيذ الخطط والبرامج الخاصة بالتغيير.

ث. القدرة التكاملية:

- أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على نظرة شاملة على الرغم من أهمية التخصص، بمعنى أهمية التعرف على كيفية أحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية والاطلاع على تأثيراتها المتداخلة لتحقيق الفعالية؛
- يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على أحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاث؛
- يجب أن يكون لمدير الموارد البشرية دور ملموس في اعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6. النماذج الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

من خلال مراجعتنا لأدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وجدنا أنه توجد عدة مداخل تناولت موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث نجد النماذج الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونذكر منها ما يلي:

أ. نموذج تخطيط الموارد البشرية:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع معلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء (يوسف ب.، 2010، صفحة 50).

ب. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

يعتبر نموذج محاسبة الموارد البشرية أول النماذج الذي تم اعتماده في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، حيث تم توظيف كل النظريات المتعلقة بسوق العمل وبالرأس المال البشري وبالحوافز، إن هذا النموذج يركز على ط د تيشوداد كريمة؛ د العيداني إلياس؛ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة

جعل المديرين أكثر وعياً بأهمية تأثير القرارات على الموارد البشرية، و من ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية (بلمهدي، 2008، صفحة 168).

إن نموذج محاسبة الموارد البشرية يبحث في تطوير السلوكيات الانسانية تجاه التعاون بين الأفراد والمنظمة، و إيجاد اهداف مشتركة (شراكة، مدراء، أفراد) وذلك في إطار تحقيق أهداف المنظمة. إلا أن هذا النموذج له حدود في مجال التطبيق تتعلق باستعمال التقنيات المحاسبية في قياس و استعمال المعلومات الاجتماعية (بلمهدي، 2008، الصفحات 168-169).

ت. نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملاً بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تمييز الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقاً، وبالتالي فإن تمييز كفاءات الموارد البشرية تختص أيضاً بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في ارساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية (بحضيه، 2004، صفحة 108).

ج. نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، باحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات و مشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية الوظيفية و التشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة و فاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الانتاجية بصفة مستمرة و تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (ليلي وآخرون، 2009، صفحة 10).

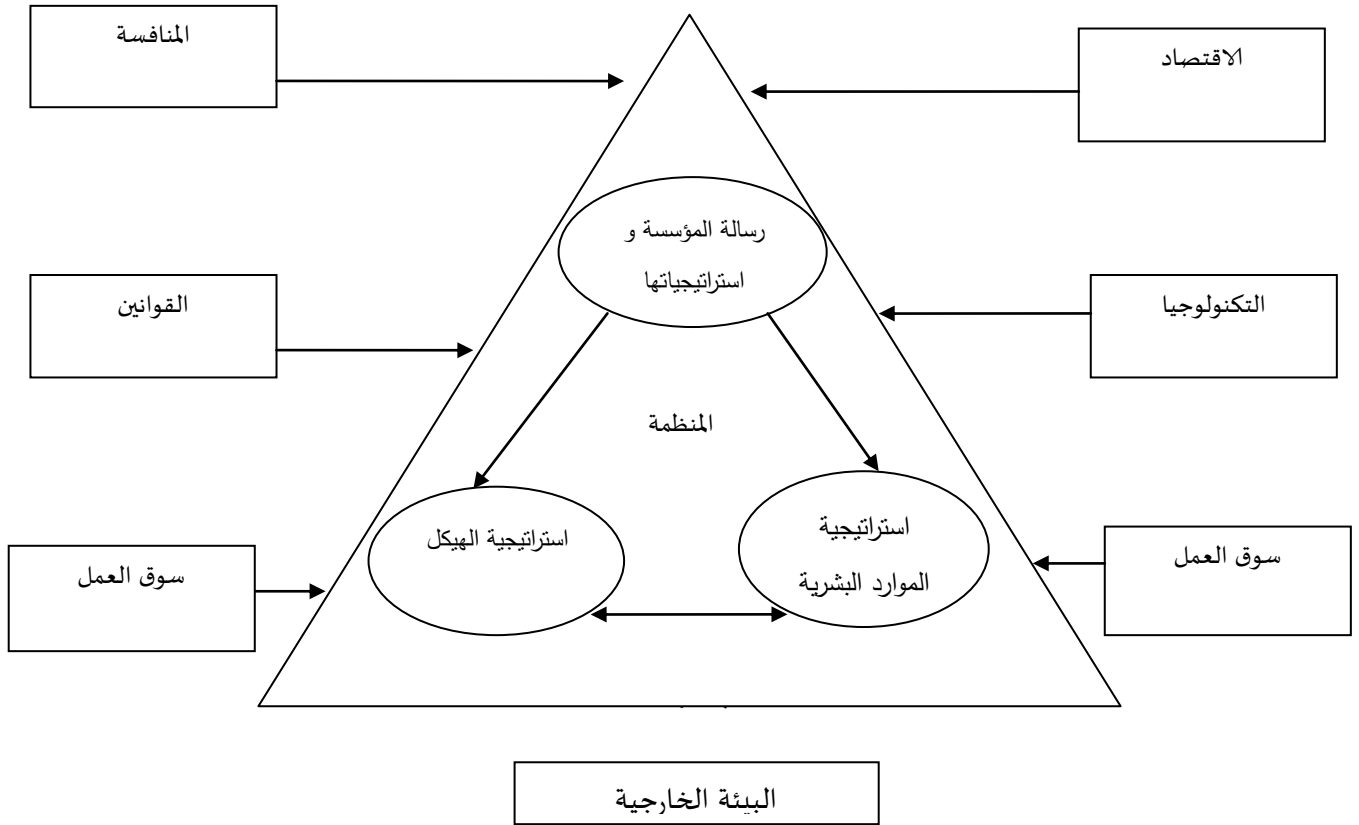
ثانياً. موقع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الاستراتيجية الكلية

نجد أن وضع إستراتيجيات للموارد البشرية يقع ضمن عملية تصميم الادارة الاستراتيجية للمنظمات و هو يقع في المستوى الثالث ضمن الاستراتيجيات الوظيفية، حيث أنه يقع في المستوى الأول: استراتيجيات على مستوى المنظمة، و في المستوى الثاني: استراتيجيات على مستوى وحدات الاعمال. كما نجد أن إدارة الموارد البشرية تعمل على خدمة جميع الأقسام الأخرى، الذي يعني خدمة الاستراتيجية العامة للمنظمة، وهو ما نعتبره جزء من التكامل الاستراتيجي.

حيث أن التكامل الاستراتيجي يؤكد أن استراتيجية المؤسسة تتوافق و تتطابق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارة، الانتاج، التسويق، الشراء... إلخ) تتطابق هي الأخرى مع استراتيجية المنظمة لأنها تعمل على خدمتها. تتطابق استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل و تستخدم استراتيجياتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار (كلتوم، 2015، صفحة 83). و الشكل التالي يوضح عملية التكامل الاستراتيجي:

ط د تيشوداد كريمة؛ د العيداني الياس؛ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة

الشكل رقم (01): التكامل الاستراتيجي



المصدر: عمروصفي عقيلي، 2005، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، ط1، داروائل الأردن: ص73.

من خلال الشكل يتضح لنا أن مفهوم التكامل الاستراتيجي ينقسم إلى قسمين (فلاق و الطاهر، 2018، الصفحات 204-205):

1. تكامل داخلي:

ويقصد به أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض فهي تشكل نظام متكامل من أجل تحقيق استراتيجية المنظمة وهيكلها التنظيمي.

2. تكامل خارجي:

يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (الفرص و التهديدات) بما يحقق رسالة ورؤية المنظمة. ويقصد بمفهوم التعاضد بصفة عامة هو الأثر الناتج عن تشكيل حزمة من الارتباطات الجديدة بين أنشطة أو مجالات أعمال في داخل المنظمة أو بناء علاقات و ارتباطات مع منظمات أخرى في نفس ميدان الصناعة (رضا، 2015، صفحة 327).

ثالثا. مساهمات إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية للمنظمة:

إن الترابط بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة يكون ممثلا في أربعة أبعاد كما يلي:

1. الارتباط الإداري:

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسؤول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة تتم بعيدا عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط، يفصل قسم الموارد البشرية تماما عن مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المنظمة الرئيسية (فاطمة وعائشة، 2019، صفحة 115).

من خلال ما سبق ذكره يمكن القول أن هذا المستوى من الارتباط يكاد يكون مرتبط فقط بالهيكل التنظيمي وضرورة وجود قسم أو هيئة لتسيير الموارد البشرية في المنظمة؛ وليس له الأهمية اللازمة في المنظمة إلا في وظائف محدودة وغير مرتبط بالإنشائية العليا للمنظمة.

2. المساهمة المحدودة:

وتسمى كذلك بالارتباط ذو الاتجاه الواحد، وتسمى كذلك بارتباط الملائمة (FIT)، يتم إعداد الخطة الاستراتيجية بواسطة الإدارة العليا ثم يتولى إعلام إدارة الموارد البشرية بها دون أن يكون لها أي مساهم واضحة في إعدادها. وغالبا ما يكون السبب في ذلك الاعتقاد السائد بأن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ عند تنفيذ الاستراتيجية وليس إعدادها مما يؤثر سلبا على قدرة المنظمة على تنفيذ الخطة الاستراتيجية في المراحل التالية، وتكون النتيجة الحتمية لذلك وجود خطط إستراتيجية لا يمكن تنفيذها بنجاح لعدم اتسامها بالفعالية المطلوبة (كلتوم، دور ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، 2015، صفحة 257).

في هذا النوع يمكن القول أن إدارة الموارد البشرية تقوم بإتباع الخطة العامة أو استراتيجية المنظمة دون أن يكون لها أهمية أو مشاركة في بناء الاستراتيجية العامة للمنظمة؛ وهذا الدور يظل ضئيلا ولا يحظى المورد البشري وإدارته بالأهمية اللازمة أيضا.

3. المساهمة التبادلية:

وتسمى بالارتباط ذو الاتجاهين وتسمى كذلك ارتباط الحوار (DIALOGUE). في هذه الحالة تبدأ الإدارة العليا في تحديد استراتيجياتها، ثم تتولى إدارة الموارد البشرية تحديد الاحتياجات من العمالة لتنفيذ تلك الاستراتيجيات، ثم يلي ذلك إعداد الخطط بعد اقرارها لإدارة الموارد البشرية لوضع برامج العمل التنفيذية (زايد، 2003، الصفحات 139-140).

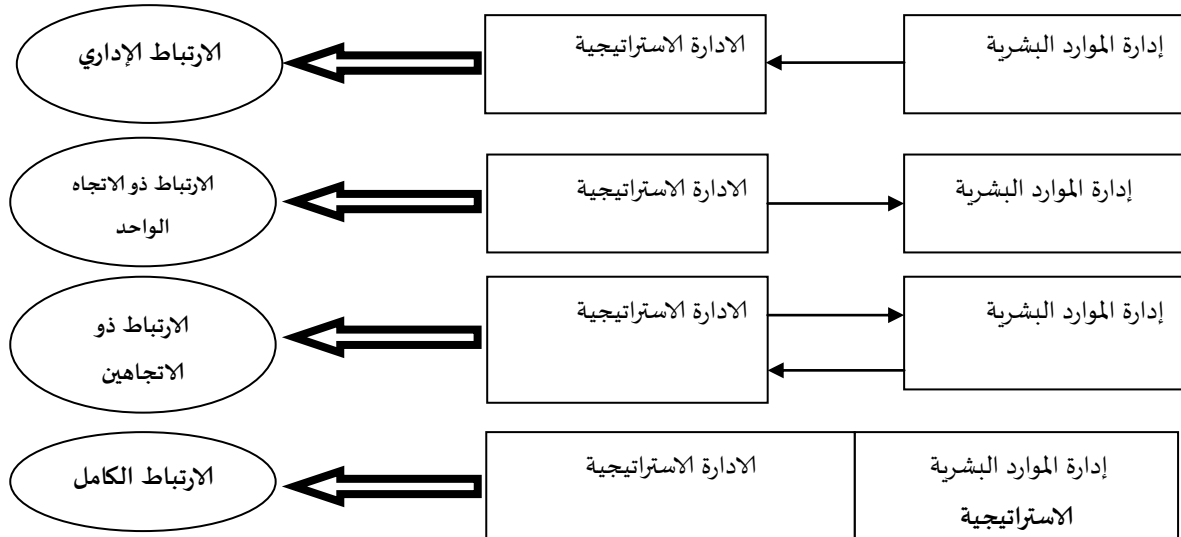
هما يمكن القول أن دور إدارة الموارد البشرية تزايد حيث أصبحت إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد والمشاركة في الاستراتيجية العامة من خلال عملية تحديد العمالة الضرورية وتنفيذ الاستراتيجية.

4- المساهمة التكاملية:

وتسمى بالارتباط الكامل، وتسمى كذلك ارتباط الشمول (HOLISTIC). يتميز هذا النوع من المساهمات بحدوث نوع من الانصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، وبمعنى آخر يكون لإدارة القوى البشرية مساهمات في كل عناصر إعداد الخطة الاستراتيجية (المهمة والأهداف والاستراتيجيات والسياسات) (زايد، 2003، صفحة 140).

في هذا النوع من المساهمة يكون إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة في مشاركة بناء الاستراتيجية العامة من خلال القيام بالدور الاستراتيجي والمهم لها؛ فتحدد السياسات العامة للمنظمة وتحديد أهداف إستراتيجية يتطلب الاختيار الأمثل للموارد البشرية المميزة والكفاءة التي تتمتع بالمهارات والقدرات اللازمة للنهوض بالإستراتيجية وتحقيق الأهداف المطلوبة.

الشكل رقم (02): مستويات الترابط بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية



المصدر: من اعداد الباحثين بالاعتماد على أبحاث الموضوع.

يترجم الشكل أنواع العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية ومساهمة إدارة الموارد البشرية في الإدارة الاستراتيجية، كما يترجم التدرج في العلاقة بين هذين المتغيرين، حيث نلاحظ أن أدنى مستويات الترابط هو الترابط الإداري وأعلىها هو الارتباط الكامل.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية ودور المورد البشري تغيرت كثيرا حتى من خلال رؤية تاريخية للمدارس الإدارية المختلفة؛ فمن اعتبار المورد البشري عبئا وتكلفة وصولا إلى الأهمية الاستراتيجية للمورد البشري وبالتالي إدارته في المنظمات الاستراتيجية التنافسية؛ تغير دور وأهمية وجود إدارة للموارد البشرية من المهام التقليدية إلى المشاركة في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

خاتمة:

من خلال ما سبق نلاحظ أن لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي مهم وأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أمر ضروري لكل منظمة تطمح إلى تحقيق أهدافها الاستراتيجية وبلوغ التميز، وقد تم التوصل إلى ما يلي:

- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج و سياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المنظمة، حيث تنسجم مع الاستراتيجية الكلية للمنظمة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي داخل المنظمة؛
 - أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقع ضمن المستوى الثالث أي الاستراتيجيات الوظيفية من عملية تصميم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ؛
 - أنه يوجد تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية وباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى؛
 - أن الترابط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ككل يكون معبر عنه في أربعة أبعاد؛ ونلتمس الدور البارز للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الارتباط ذو الإتجاهين والارتباط المتكامل.
- التوصيات:
- وعليه يجب على المنظمات أن تهتم بالإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية، فهي اللبنة الأساسية في بناء وتحقيق استراتيجية المنظمة، وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة والوصول إلى إدارة التميز.

قائمة المراجع:**المؤلفات:**

- أحمد، محمد سمير، (2009)، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- سيد خطاب، عايدة، (1999)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج مشاركة المخاطر، كليوبترا للطباعة والنشر، الزيتون.
- ثدوسري، محمد مطلق، (2019)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في اعداد القيادات المستقبلية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر.
- عقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن.
- خلاصي، رضا، (2015)، مروج الإدارة الاستراتيجية، دار هومة، الجزائر.
- زايد، محمد عادل، (2003)، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية، موقع كتب عربية.
- محمد، محمد إبراهيم، 2008، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- الأطروحات:

بن نمشة، سعيد بن عبيد، (2007)، استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة تحديات العولمة وامكانية تطبيقها في الأجهزة المدنية والأمنية بمدينة الرياض (أطروحة دكتوراه)، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.

ط د تيشوداد كريمة؛ د العيداني الياس؛ الدور الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال المعاصرة

كلتوم، واكلي. (2015)، دور الإدارة الفعالة للموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية للمؤسسة "دراسة تطبيقية على المؤسسات الجزائرية- حالة مؤسسات المنطقة الصناعية أولاد يعيش البلدية -" (أطروحة دكتوراه)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة تلمسان، الجزائر.

يوسف، بن حودة. (2010)، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى و دوره في تحسين أداء الأفراد دراسة نظرية و تطبيقية (مجمع تربية الدواجن للغرب - GAO)، (رسالة ماجستير)، قسم العلوم التجارية، كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة مستغانم، الجزائر.

يحييه، سمالي، (2004)، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و تنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة) (أطروحة دكتوراه)، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

المقالات:

بودة فاطمة، بن واضح سنوسي عائشة، (2019)، أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على تحسين أداء المؤسسة-دراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء و الغاز-، مجلة البحوث و الدراسات التجارية، المجلد 3(العدد 1)، الصفحات 111-135؛

رزق الله سلى، مساك أمينة، (بدون سنة)، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الاداري، مجلة الصوتيات، المجلد 13(العدد 1)، الصفحات 306-317؛

رجم خالد، تيقاوي العربي، قريشي خير الدين، (2019)، تحليل العلاقة الارتباطية بين نظام معلومات الموارد البشرية و الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد 5(العدد 1)، الصفحات 827-846؛

بلمهدي عبد الوهاب، (2008)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، المجلد 8(العدد 8)، الصفحات 163-179؛

فلاق محمد، ناصر الطاهر، (2018)، الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية لمنظمات الأعمال الجزائرية -مؤسسة اتصالات الجزائر أنموذج-، مجلة التنمية و إدارة الموارد البشرية -بحوث و دراسات-، المجلد 6(العدد 9)،

واكلي كلتوم، (2015)، دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في المؤسسة، مجلة الاقتصاد الجديد، المجلد 2(العدد 13)، الصفحات 249-256؛

مصنوعة أحمد، (2010)، استراتيجية الموارد البشرية و دورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، المجلد 6(العدد 8)، الصفحات 137-162؛

المداخلات:

- عبد الرحيم، ليلى، وآخرون، (يومي 10 و 11 نوفمبر 2009)، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، ملتقى وطني حول استراتيجيات التدريب في ظل إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة سعيدة، الجزائر؛