

المحاضرة الثانية

**ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية**

**Nature of Human Resources Management**

# الأهداف التعليمية: Learning Objectives

1. مقدمة: لماذا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟
2. مصطلحات ذات علاقة.
3. موقع استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة.
4. مراحل وضع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات.



## مقدمة: لماذا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

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

ما هي استراتيجية المنظمة؟ و ما هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومكوناتها؟ وهل ثمة علاقة بينهما؟ هذا ما سوف نوضحه في هذا العرض.

## مصطلحات ذات علاقة : Related Terms

### أ. الاستراتيجية: Strategic

هي الخطة الرئيسة الشاملة التي تحدد كيف تحقق المنظمة أهدافها، ورسالتها في المستقبل البعيد نسبياً من خلال التنظيم والاستفادة بما تتمتع به من مزايا أو نقاط قوة، ومعالجة ما تعانيه من نقاط ضعف.

### ب. الإدارة الاستراتيجية: Strategic Management

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



## ت. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: Strategic HRM

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

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



### 3. موقع استراتيجية الموارد البشرية من استراتيجية المنظمة: Location HRM

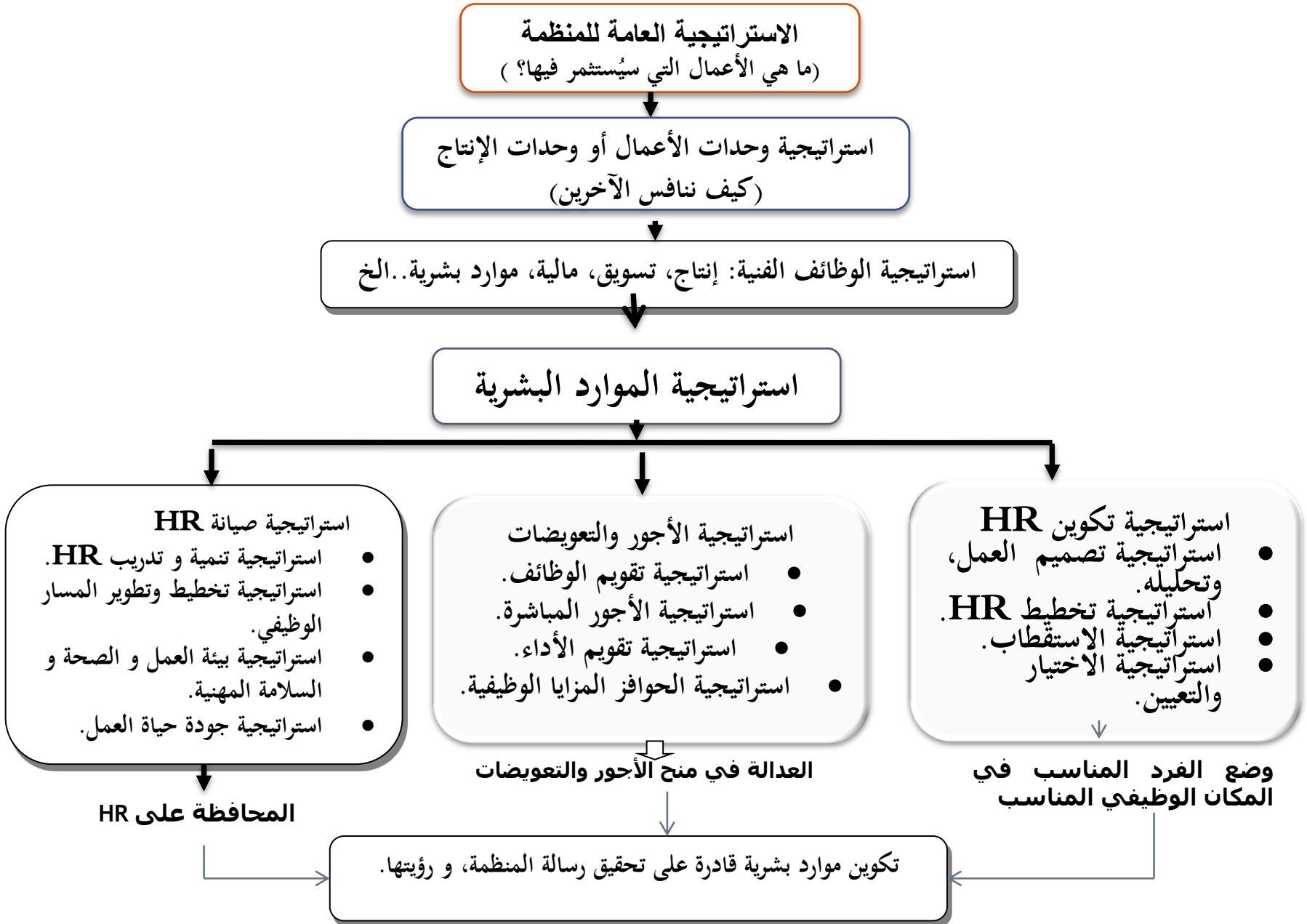
هناك ثلاثة مستويات للاستراتيجية على مستوى المنظمة، هي:

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

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

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

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



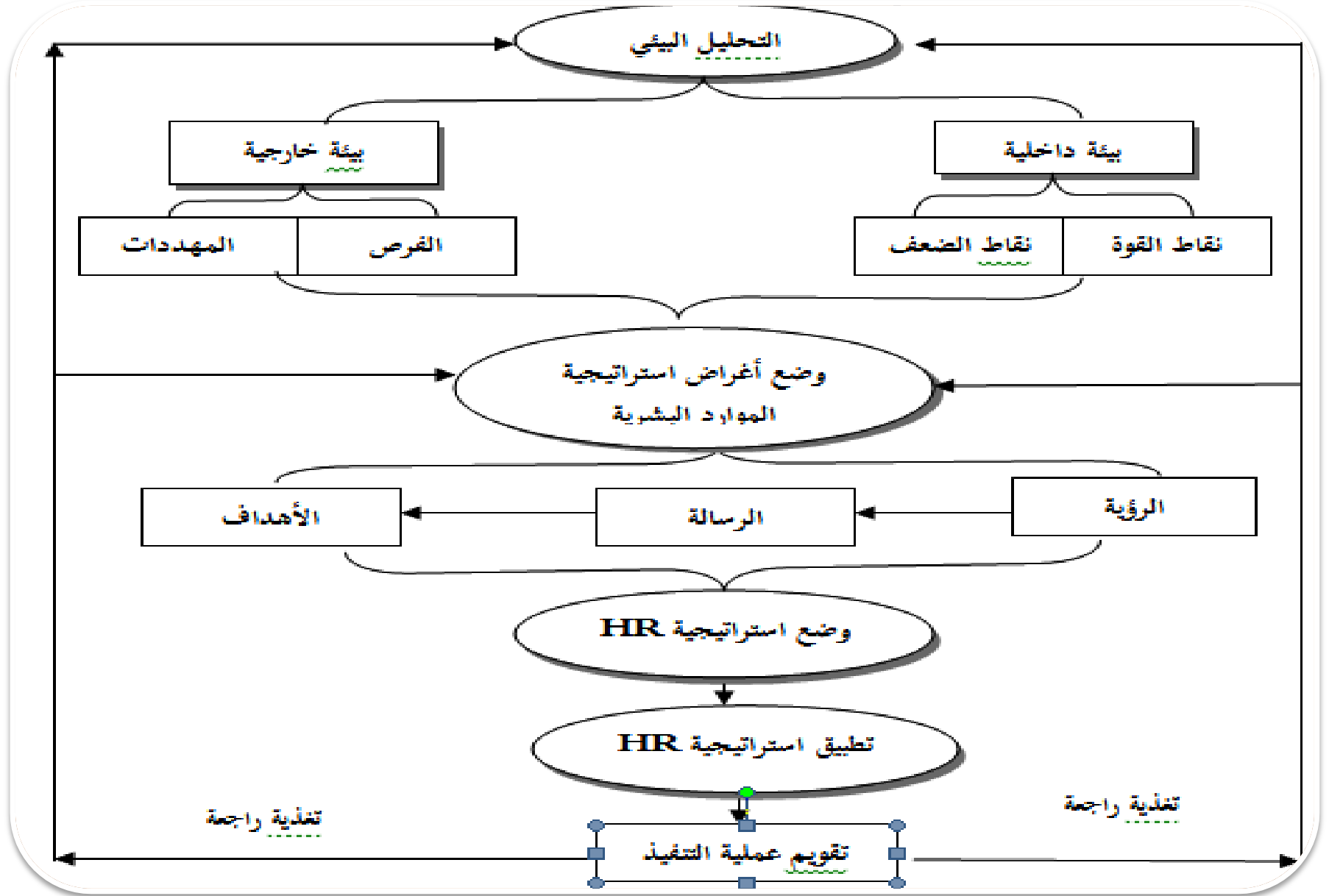
#### 4. مراحل وضع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمات:

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





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



# أولاً: التحليل البيئي: Environmental Analysis

التحليل البيئي: هو نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية يتم خلاله جمع البيانات عن عوامل البيئة المؤثرة في أداء المنظمة وفعاليتها، وتحليلها للوصول إلى معلومات تُستخدم في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تتعلق بمستقبل الموارد البشرية في المدى البعيد.

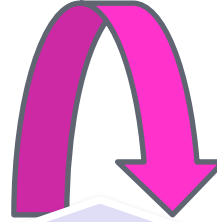
أ. **نقاط القوة: Strength** وهي مجموع ما تمتلكه الموارد البشرية من مزايا (مؤهلات وخبرات، وقدرات) تمثل في مجموعها ميزة تنافسية، تسهم إسهاماً إيجابياً، وفعالاً في تحقيق أهداف المنظمة؛ وبالتالي استراتيجيتها.

إن دراسة البيئة الداخلية، وتحليلها يعني تحليل نظام إدارة الموارد البشرية بوصفه نظاماً كلياً، والأنظمة الفرعية المكونة له مثل، أنظمة: (تكوين الموارد البشرية، وإدارة الأجور و التعويضات، والمحافظة على الموارد البشرية) وعلاقتها بالوظائف الفنية الأخرى في المنظمة.

ب. **نقاط الضعف: Weakness** وتتمثل في الموارد البشرية الضعيفة في المنظمة، والأنشطة التي لا تعمل بشكل جيد.

والبيئة تقسم كما نعلم الى بيئة داخلية وبيئة خارجية؛ وبالتالي فإن نتائج عملية تحليل البيئة الداخلية يجب أن تُظهر نقطتين أساسيتين، هما:

أما ناتج عملية تحليل البيئة الخارجية، فيجب أن يُظهر جانبين أساسيين أيضاً، هما:



يطلق على التحليل السابق تحليل سوات أو مصفوفة (SWOT) الذي يستخدم عند وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وكذلك عند وضع استراتيجية الموارد البشرية أيضاً.



## ثانياً: وضع أغراض استراتيجية الموارد البشرية.



\* ويتم ذلك بعد إجراء عملية التحليل البيئي، حيث تتوفر لإدارة المنظمة معلومات تخولها وضع تصوراتها عن الاستراتيجية الممكنة للمدة القادمة، كما تتوفر لإدارة الموارد البشرية إمكانية ذلك، ويتم في هذه المرحلة ما يلي:

أ. وضع الرؤية: **vision** ويقصد بالرؤية المكانة التي يرغب المنظمة الوصول إليها، أو الصورة التي يُريد أن يكون عليها مستقبلاً، أي أنها آمنيات وطموحات وآمال المنظمة في المدى الزمني الطويل نسبياً. وتمثل الرؤية في مجال إدارة الموارد البشرية المكانة التي ترغب أن ترى فيها مواردها البشرية في المستقبل عند ممارستها لوظائفها.





ب. **وضع الرسالة: Mission** وتسمى أيضاً (فلسفة المنظمة) هي عبارة عن بيان يوضح المسوّغ أو سبب وجود المنظمة، ومجال أعمالها الذي يميزها عن غيرها. وتمثل الرسالة في مجال الموارد البشرية: تكوين قوة عمل مؤهلة، ومدربة (قادرة)، ومحفزة (راغبة) في تحقيق رسالة المنظمة ككل.

ت. **وضع الأهداف الاستراتيجية: Goals** وهي عبارة عن بيان يوضح ناتج أداء مطلوب تحقيقه خلال مدة زمنية طويلة؟ ثم يتم وضع أهداف إدارة الموارد البشرية Objectives التي يمكن قياسها SMART ويرتبط وضع أهداف استراتيجية الموارد البشرية بالاستراتيجية العامة للمنظمة والتي تُشتق منها استراتيجية الموارد البشرية، و أهدافها.





## ثالثاً: وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية

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

كما ستوسع من خطة الحوافز

وكذلك تصميم برامج تعليم  
وتدريب مستمرة ومتطورة  
للعاملين

وكذلك بحاجة إلى برنامج جديد للتعويضات المالية،  
والمزايا الوظيفية؛ لزيادة مستوى دافعية العاملين بما  
ينسجم و هذه الاستراتيجية.

باستقطاب المزيد من الموارد البشرية  
لتغطية زيادة عبء العمل المستقبلي

وتوسيع عملية الاختيار  
والتعيين

وإعداد خطة لفتح  
مسارات ترقية وظيفية  
جديدة



## رابعاً: تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية

يستلزم تنفيذ الاستراتيجية وضع السياسات وتصميم البرامج، والقواعد التي تهتم بشؤون الموارد البشرية، وعملها داخل المنظمة، بحيث تترجم الاستراتيجية إلى واقع العمل والتنفيذ، ومن أهم متطلبات تطبيق الاستراتيجية أيضاً الآتي:

أ. وضع الهيكل التنظيمي المناسب:

ب. إعداد القيادات الإدارية المناسبة: ويُعد ذلك مفتاح نجاح تطبيق الاستراتيجية، وهذا يتطلب تحديد عدد العاملين الإداريين اللازمين لتطبيق الاستراتيجية، وبيان سبل تنمية مهاراتهم وقدراتهم.

ت. وضع السياسات الخاصة بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية:

ث. توفير الموارد اللازمة للتنفيذ: مع مراعاة الأولويات الموضوعية في ضوء الأهداف السنوية الموضوعية.

ج. الإدارة الفاعلة للعمليات والأنشطة الداخلية: من خلال وضع المعايير لقياس الأداء، ووضع نظم الحوافز، والمكافآت، وأنظمة الثواب والعقاب وغيرها.



خامساً: تقييم عملية تنفيذ استراتيجية الموارد

البشرية :

تحقيق معادلة مستوى الأداء

(المقدرة X الرغبة)



انتهت المحاضرة الثانية

شكراً لحسن إصفاؤكم

د. بسام التزه