



جامعة المستقبل

كلية العلوم الإدارية

قسم إدارة الأعمال

المرحلة الثانية

عنوان المحاضرة

## (ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية )

إعداد الأستاذ

كرار حيدر حسون

## **اولاً : مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية**

تواجه الادارة المعاصرة تحديات كبيرة و معقدة نتيجةً للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تعقد عملية التوافق والمواءمة بين جميع تلك المتغيرات وتفاعلاتها، فضلاً عن التحديات البيئية الأخرى، وهذا ما أجبر المنظمات على الاعتماد على استراتيجيات وسياسات وممارسات تساهم في تحقيق بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها بنجاح ومن هذا المنطلق بدأت إدارة الموارد البشرية (H.R.M) بالتحول من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة للأفراد العاملين وظيفتها تقديم الاستشارات في هذا المجال إلى إدارة تنفيذية لها دور كبير وشامل في عموم المنظمة من خلال التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اذ أصبح مدير الموارد البشرية احد الاعضاء الذين يعنون بصياغة الاستراتيجية الكلية للمنظمة فضلاً عن صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الادارة العليا في المنظمة تختار الاستراتيجية الكلية للشركة وبعدها تختار الاستراتيجيات التنافسية لكل اعمال الشركة بعدها يقوم مدراء الاقسام ضمن كل تلك الوحدات بصياغة الاستراتيجيات الوظيفية التي سوف تدعم الاستراتيجيات التنافسية واهداف الشركة قسم التسويق لديه استراتيجيات التسويق قسم الإنتاج معنى باستراتيجيات الإنتاج قسم إدارة الموارد البشرية معنى باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية . إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعني صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية لإنتاج قدرات وسلوكيات الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**ولغرض اعطاء مفهوم محدد لابد من التمييز بين مصطلحى استراتيجية ادارة الموارد البشرية و ادارة**

**الموارد البشرية الاستراتيجية:**

**1.ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية:** يرى (Noe . Et Al ) ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي (اسلوب مخطط) لأنشطة واستخدامات الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تحقيق اهدافها)). في حين عرفها Dessler بأنها ( حلقة الوصل لإدارة الموارد البشرية مع الاهداف والغايات الاستراتيجية بهدف تحسين اداء العمل وتطوير الثقافات التنظيمية التي تدعم الابتكار والمرونة).

**2. استراتيجية ادارة الموارد البشرية:** تركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على حسن استخدام منظمة ما لمواردها البشرية لتساعدها في البقاء على قدراتها التنافسية او تحسينها في سوق العمل حيث عرف

Dessler استراتيجية ادارة الموارد البشرية "بانها العلاقة بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمؤسسة لغرض تحسين ادائها وتطوير ثقافة المؤسسة من اجل زيادة مرونتها وابداعها "

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية على انها خطة عمل شاملة للمنظمة تعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلًا مهمًا من أصول المنظمة ، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية وشريكاً استراتيجياً في أعمال صياغة وتنفيذ الاستراتيجية . وتسعى هذه الاستراتيجية الى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة وتحسينها بشكل يلائم الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة لمواجهة الضغوط والتحديات البيئية .

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها بل وتميزها.. الآتي:

- 1- أن هذه الشركات قد اهتمت بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز الذي حققه كان وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.
- 2- أن هذه الشركات تضع برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، وتوفير تعليم وتدريب مستمرتين لها، لحمايتها من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

ثانياً: أهمية استراتيجية الموارد البشرية واهدافها :

1.الابداع

2.حفظ الكلفة

3.الجودة العالية

وقد رأى ( ايفان سيفج) إن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي:

1.الرسالة و الاستراتيجية

## 2. البناء التنظيمي و كثافة راس المال

## 3. ادارة الموارد البشرية

### ثالثاً: استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

استراتيجية تقييم الأداء

استراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها

استراتيجية التوظيف والتعيين

استراتيجية التعويضات

استراتيجية التدريب

استراتيجية معلومات الموارد البشرية

### رابعاً: الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

1 - تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصرأً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2 - على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد استراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتغيرة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور.

3 - ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية.

4- على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية.

5- على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح استراتيجيتها.

#### خامساً: استراتيجية الموارد البشرية جزء من استراتيجية المنظمة:

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وتقع في المستوى الثالث من هرم اتخاذ القرارات الاستراتيجية داخل الشركة .

حيث المستوى الأول في هذا الهرم: يُتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام، والمستوى الثاني: يُتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدات الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها،

أما المستوى الثالث: فيتَّخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف ومارسات وحدات الأعمال].

وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف ومارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

وما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء استراتيجية الموارد البشرية تشمل على جانبين:

1- تكامل وتطابق داخلي: ويقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، واستراتيجية الهيكل التنظيمي.

**2 - تكامل وتطابق خارجي:** ويقصد به تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.