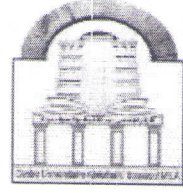


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم: علوم التسيير



## دروس على الخط لمادة:

# الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

موجهة لطلبة السنة أولى إدارة أعمال، طور الماستر، شعبة علوم التسيير

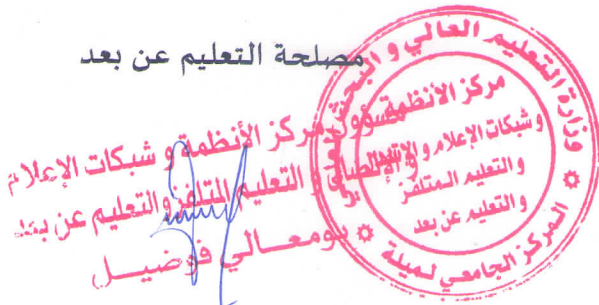
على الرابط:

<http://elearning.centre-univ-mila.dz/course/view.php?id=538>

من إعداد الدكتورة: بوفنش وسيلة  
الرتبة: أستاذ محاضراً

السنوات الجامعية: 2023-2022 / 2022-2021 / 2021-2020 / 2020-2019

مصلحة التعليم عن بعد



المحور الأول:

# ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

### أهداف المحاضرة الأولى:

- تذكير الطالب ببعض المفاهيم التي تساعد على فهم محاور مادة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل أفضل.
- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتوضيح الاختلافات بينها وبين إدارة الموارد البشرية.
- تبيان خصائص وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### تمهيد:

شهدت بيئة منظمات الأعمال تغيرات سريعة ومتلاحقة فرضت على هذه الأخيرة تطبيق منهج إداري جديد يعرف بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة وقدرة على امتلاك مزايا تنافسية، من خلال الاستثمار الفعال في القدرات والمهارات البشرية، بهدف تنمية السلوك الإبداعي للموارد البشرية أو التأثير فيه وتوظيفه لصالح المنظمة، الأمر الذي يسمح بدعم استراتيجية المنظمة كوحدة متكاملة، تحقيق رسالتها وضمان بقائها واستمراريتها.

### 1. مدخل مفاهيمي:

- قبل التطرق إلى تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتم تذكير الطالب ببعض المصطلحات التي تساعد على ذلك، والمتمثلة فيما يلي:
- **الموارد البشرية:** هي جميع الأفراد العاملين في المنظمة سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين، والذين تم توظيفهم فيها لأداء وظائف وأعمال محددة قصد تحقيق أهدافها واستراتيجيتها.
  - **إدارة الموارد البشرية:** هي مجموعة من الأنشطة الإدارية المتخصصة المتعلقة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، والعمل على توفيرها، توجيه جهودها، تنميتها، تحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق أهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
  - **الاستراتيجية:** هي خطة شاملة طويلة المدى تتضمن رسالة، أهداف وغايات المنظمة، وكذا خطط العمل، توزيع المهام والمسؤوليات على مختلف المستويات الإدارية وتخصيص الموارد الضرورية، بهدف تمكين المنظمة من الاستجابة والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، مما يسمح لها بتحقيق الميزة التنافسية وضمان استمراريتها، وتم التمييز بين ثلاث مستويات للاستراتيجية هي:

- **الاستراتيجية الكلية:** تتعلق هذه الاستراتيجية بالتوجهات الكلية للمنظمة كالرؤية، الرسالة، العلاقة مع أصحاب المصالح وغيرها، وهي تهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي الأنشطة التي ينبغي أن تعمل فيها المنظمة؟
- **استراتيجيات وحدات الأعمال:** يرتبط هذا المستوى من الاستراتيجية بالمنظمات التي تملك فروعاً وتشكيلات مختلفة من المنتجات التي تطرحها في قطاعات سوقية مستهدفة ومتنوعة، وتحدد في هذه الاستراتيجيات المداخل الرئيسية التي يمكن اتباعها ضمن كل مجال وظيفي، طريقة الاستجابة للتغيرات البيئية والمزايا التنافسية المراد تحقيقها، ويشترك في صياغة هذه الاستراتيجيات رؤساء الفروع والأنشطة الرئيسية للمنظمة للحصول على استراتيجية متكاملة وموحدة تخدم الأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- **الاستراتيجيات الوظيفية:** هي الاستراتيجيات التي توضع على مستوى وظائف المنظمة كالسويق، الإنتاج، الموارد البشرية وغيرها، وتهدف إلى تعظيم إنتاجية الموارد وتطوير الأداء الوظيفي.
- **الإدارة الاستراتيجية:** هي عملية إبداعية وديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها، من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤة وفعالة، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

## 2. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- ترتب عن اعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية ظهور ممارسة جديدة أطلق عليها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي اختلفت تعريف الباحثين لها لاختلاف وجهات نظرهم، وفيما يلي عرض لبعض هذه التعريفات:
- **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية لتحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يمكن من دعم استراتيجية المنظمة وتحقيقها للميزة التنافسية.
  - **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** هي جميع الأنشطة والقرارات المرتبطة بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، والموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمنظمة.
  - **الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** هي منهج لإدارة الأفراد يركز على الكيفية التي تمكن الموارد البشرية من تحقيق أهداف المنظمة من خلال استراتيجيات وسياسات وممارسات متكاملة.
  - من خلال التعريف السابقة يمكن الاستنتاج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي: مدخل لإدارة الموارد البشرية يهدف إلى إدارة التغيير في نظام الموارد البشرية وتمكينه من التكيف مع الظروف البيئية المحيطة، لدعم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها للوصول إلى التميز التنافسي.
  - كما يتضح من خلال التعريف السابقة وجود اختلافات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي يوضحها الجدول الموالي بشكل أكثر تفصيلاً.

الجدول 1: أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مجالات المقارنة	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
التخطيط وتصميم الاستراتيجية	تساهم في تصميم الخطة الاستراتيجية	التخطيط التشغيلي أو التنفيذي
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العليا	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية
النطاق	تهتم بجميع المديرين والعاملين	تركز بصفة مبدئية على العمالة اليومية/التشغيلية والعاملين الإداريين
اتخاذ القرار	اتخاذ القرارات الاستراتيجية	اتخاذ القرارات التشغيلية
التكامل	تكامل تام مع كامل الوظائف التنظيمية الأخرى	تكامل يتراوح ما بين المتوسط والبسيط بين الوظائف التنظيمية المختلفة
التنسيق	التنسيق بين كافة أنشطة الموارد البشرية	لا تتضمن أي نوع من التنسيق بين وظائف الموارد البشرية

### 3. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

للإدارة الاستراتيجية عدة خصائص من بينها:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- الاهتمام بالبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.
- الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.

#### 4. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال الآتي:

- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.
- إيجاد قوة عمل حقيقية مؤهلة تأهيلا علميا قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- مساعدة المنظمة على تهيئة بيئتها الداخلية، عن طريق إجراء مجموعة من التعديلات التي تشمل الموارد البشرية، القواعد، الهيكل التنظيمي، الإجراءات والأنظمة، مما يساهم في تعزيز قدرتها على التفاعل مع بيئتها الخارجية بفاعلية وكفاءة.
- المساهمة في اتخاذ قرارات مهمة تؤثر في بيئة العمل، بهدف زيادة الحصة السوقية الخاصة بالمنظمة، تعزيز قدرتها التنافسية، المحافظة على رضا الزبائن وتحقيق الكثير من الأرباح لأصحابها.
- تعزيز العمل الجماعي من أجل تشجيع الموارد البشرية على الالتزام بالخطط التي شاركوا في إعدادها ومناقشتها واتخاذ القرارات بالموافقة عليها، ويؤدي ذلك إلى تعزيز فهمهم لعملية تقييم الأداء في المنظمة.