

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم حديث لتحقيق نجاح المنظمات
**Strategic Management of Human Resources as a Modern Concept to Achieve the
 Success of Organizations**

سارة حمودة¹، كرمية عماد الدين²

Sara hamouda¹, krmia imad eddine²

¹ جامعة البويرة، hamoudas437@gmail.com

² جامعة البويرة، m.kremia@univ-bouira.dz

تاريخ النشر: 2023/06/15

تاريخ القبول: 2023/05/31

تاريخ الاستلام: 2023/05/29

ملخص:

نهدف من خلال هذا المقال الى دراسة دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمات، بحيث شملت الدراسة مفاهيم نظرية مرتبطة بالموضوع محل الدراسة. وقد توصلت الدراسة الى نتائج أكدت وجود دور كبير لهذه الأخيرة في الارتقاء بمنظماتها و نموها و جعلها منافسة و رائدة في السوق من خلال تبنيها لمفاهيم حديثة و انتاج استراتيجيات مختلفة فيما يخص التوظيف، الاستقطاب، التحفيز..

كلمات مفتاحية: موارد بشرية، إدارة الموارد البشرية، إدارة إستراتيجية للموارد البشرية.

تصنيف JEL : L25 ,o15

Abstract:

We aim through this article to study the role of strategic management of human resources in achieving the success of organizations.

so that the study included concepts related to the subject under study, and the study reached results that confirmed the existence of a major role for growing its organizations and making it competitive and a leader in the market through its adoption of modern concepts and the adoption of different strategies in terms of recruitment, motivation...

Keywords: human resources, human resource management, strategic management of human resources.

Jel Classification Codes: : o 15 ,L25

1. مقدمة:

ما يشهده العالم حالياً من تغيرات وتطورات حاصلة، مست جميع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، قد كانت نتيجة لعوامل فرضتها البيئة الديناميكية سريعة الحركة، استجابة لمتطلبات العولمة التي جعلت من العالم المترامي الأطراف قرية كونية صغيرة، وكذا التطور الهائل في التكنولوجيا مما أشعل حدة المنافسة بين المنظمات المختلفة، وكل هذا قد فرض على إدارة الموارد البشرية انتهاج استراتيجيات تتلائم مع تلك التطورات والتغيرات الحاصلة سواء على مستوى البيئة الداخلية أو البيئة الخارجية، مما جعل من إدارة الموارد البشرية تعمل جاهدة على التكيف مع المواقف المختلفة التي تصادفها، حيث أخذت هذه الأخيرة تكيف استراتيجياتها مع مختلف التغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وتنسيقها مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبما أن المورد البشري أثمن وأهم مورد داخل المؤسسة باعتباره شريك استراتيجي وميزة تنافسية ان صح التعبير، فإنها تسعى جاهدة لاستثماره بما يعود عليها بالنفع مستقبلاً، من خلال تطوير معارفه وتنمية مهاراته وقدراته والمحافظة عليه وصيانتته، وهذا لا يتأتى بالكلام فقط وإنما وجب على إدارة الموارد البشرية اليوم وضع إستراتيجية طويلة المدى وشاملة لمواردها البشرية لجعل منظماتها رائدة متميزة ومنافسة، وكذا تبني مفاهيم حديثة لإدارة مواردها البشرية وهذا ما يؤدي الى تحقيق أهدافها المسطرة ومنه تحقيق نجاحها.

مشكلة الدراسة: الموارد البشرية من أصعب الموارد التي يمكن التحكم فيها في المؤسسة والتأثير في سلوكياتها وتوجهاتها وأفكارها ومعتقداتها، وهذا نظراً لصعوبة التحكم في الظاهرة البشرية من جهة وكذا لمقاومتها الشديدة للتغيرات المختلفة من جهة أخرى، لذلك تلجأ إدارة الموارد البشرية لتنمية استراتيجياتها للتكيف مع التغيرات الحاصلة في بيئة أعمالها، كما أنها ملزمة بتبني مفاهيم حديثة لإدارة مواردها البشرية، من خلال ما سبق نصل الى طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم حديث في تحقيق نجاح المنظمات؟

من خلال هذه الإشكالية يمكننا طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ماذا نعني بإدارة للموارد البشرية ؟ وما هي وظائفها؟
- فيما تتمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟
- هل تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل حديث يحقق نجاح المنظمات فعلاً؟

فرضيات الدراسة: وللإجابة على أسئلة الدراسة قمنا بوضع الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمات من خلال تنسيقها مع بقية الاستراتيجيات بالتكامل مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

الفرضيات الفرعية: تتمثل فيما يلي:

- تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية في التوظيف، التحفيز، التدريب، ...؛
- تساهم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمات بكفاءة وفعالية؛
- تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نقطة قوة وأسلوب ناجح للمنظمة.

أهمية الدراسة: تنبع أهمية هذه الدراسة بما تقدمه من إضافة على المستويين العلمي والعملي الموضحة كما يلي:

- الأهمية العلمية: تنبع الأهمية النظرية لهذه الدراسة من أهمية المورد البشري في حد ذاته، فقد أصبح شريكا استراتيجيا يتم الاستثمار فيه واستغلاله استغلالا امثل وكذا المحافظة عليه.
- الأهمية العملية: وتكمن في توضيح مدى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمات.

أهداف الدراسة: تتمثل فيما يلي:

- معرفة أهم الخصائص التي يتميز بها المورد البشري التي تخلق قيمة؛
- محاولة الإلمام بأهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- معرفة مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمات.

2. مفاهيم أساسية حول إدارة الموارد البشرية

عند تعريف إدارة الموارد البشرية، نجد من الأهمية أن نعرف ونوضح مصطلح المورد البشري ، ذلك لأن هذا المورد يمثل محور عمل واهتمام هذه الإدارة، لذلك سنعمد في البداية إلى تعريف المورد البشري، ومن ثم ننتقل إلى تعريف هذه الإدارة.

1.2 تعريف الموارد البشرية: تعبر الموارد البشرية عن جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات، التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ، من أجل تحقيق أهدافها، وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة. والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل الإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها، ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال، وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أية منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها (عقيلي، 2005، صفحة 11).

2.2 تعريف إدارة الموارد البشرية: تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها تلك النشاطات المصممة للقوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنشآت و الساعية للمحافظة على الكفاءات و تنميتها و تحفيزها بما يمكن المنشأة من بلوغ أهدافها بكفاية و فعالية.

أوهي سلسلة من الإجراءات و الأسس تهدف الى تنظيم الأفراد للحصول على أقصى فائدة ممكنة من الكفاءات البشرية واستخراج أفضل طاقاتهم من خلال وظائف التخطيط و الاستقطاب و الاختيار و التعيين و التدريب و التقويم و الحوافز المالية و المعنوية. (كافي، 2014، صفحة 19) .

وتمثل أيضا مجموع الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى للحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية (بن أعمارة و مراتي، صفحة 177) .

كما تسعى ادارة الموارد البشرية الحديثة الى وضع استراتيجيات حديثة في انظمة المكافآت والتعويضات والمرتبات والحوافز المادية والمعنوية للأفراد والموظفين والعاملين والاداريين في المنظمات والمنشات الادارية الحديثة، كما تعمل على احداث التواءم وخلق جو من الانسجام بين الاقسام الادارية الوظيفية المتعددة. (الحريري، 2012، صفحة 14)

3.2 وظائف إدارة الموارد البشرية: تتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية: تستدعي هذه الوظيفة التعرف على الموارد البشرية المتوفرة في سوق العمل والتقرب منها وتصنيفها بما يضمن للمنظمة الحصول على الموارد البشرية الأكثر فاعلية والمناسبة لسد الثغرات الوظيفية من خلال عملية الاختيار، وهذا الأخير يعني الحكم على المتقدمين بناء على مجموعة من المعايير الموضوعية والقابلة للقياس مثل سنوات الخبرة وتمتد الى المعايير الشخصية (Gaber & Fahim, 2018, p. 23):

- تحفيز الموارد البشرية: بغية الوصول إلى المبتغى وتحقيق الأهداف تعمل المنظمات على رفع مستويات أداء مواردها مستعملة في ذلك أهم الاستراتيجيات وأكثرها شيوعا ألا وهي إستراتيجية التحفيز باستعمال مجموعة من المؤثرات الداخلية والخارجية؛

- التدريب والتنمية: يعتبر التدريب نشاط علمي مخطط يهدف الى تنمية القدرات والمهارات وتغيير سلوكيات الأفراد وتزويدهم بالمعلومات الضرورية لتمكينهم من أداء فعال ومثمر يؤدي لبلوغ أهدافهم الشخصية و أهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة. (القحطاني، 2008، صفحة 134).

تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها. وتتكون هذه الوظيفة من:

- التعلم والتدريب: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.
- التنمية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع التغييرات التي تدخل على المنظمة. (عقيلي، 2005، صفحة 19/18).

- الحفاظ على الموارد البشرية وتفادي مغادرتها أو استنزافها من قبل المنافسين: وذلك بتوفير بيئة عمل سليمة وصحية وتقديم أجور وحوافز منافسة لما تقدمه المنظمات الأخرى؛
 - بناء نظام الأجور وإدارته: تعتبر الأجور وسيلة العمال في إشباع حاجاتهم مقارنة مع ما يتوافق بطبيعة العمل، وخبراتهم المهنية وما هو معروض في سوق العمل مقابل انجازهم لمهام ووظائف داخل المنظمة التي ينتمون لها في الوقت نفسه تمثل عنصرا من عناصر التكلفة التي تتحملها المنظمة؛
 - تقييم أداء الموارد البشرية: يعرف على أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ويشتمل على مجموعة من الأسس والقواعد العلمية والإجراءات التي وفقا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة سواء كانوا أفراد أو فرق عمل بحيث يقوم كل مستوى إداري بتقييم أداء المستوى الأدنى بدء من قمة الهرم التنظيمي وصولا لقاعدته؛
 - المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يمس النقل، الترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.(بن أعمارة و مراتي، صفحة 178).
- 4.2 خصائص الموارد البشرية المسؤولة عن خلق القيمة:** في إطار تحليل للنشاطات الداخلية للمؤسسة المسؤولة استراتيجيا عن خلق القيمة، ومن ثم عن الميزة التنافسية وفق أسلوب سلسلة القيمة، يرى Porter أن الموارد البشرية هي المسؤولة عن خلق القيمة وأن تسييرها يؤثر على ميزة المؤسسة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين.
- إن اعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية، وفق منظور مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي :
- مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة: كلما كانت المؤسسة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية ذوي كفاءات وأصحاب الأداء الجيد والذين يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وكلما كان رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا؛
 - أن تكون الموارد البشرية نادرة: حتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية وجب أن يكون نادرا، وأخذا بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة، ومن ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة؛
 - أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد: إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة، ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدفة مدى مساهمة كل كفاءة، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات

المختلفة، وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات.

وتجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال والاستقطاب المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم والتأزر (La Synergie) داخل المؤسسة المستقطبة.

- عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل: يجب على المورد البشري حتى يكون مصدرا للميزة التنافسية المستدامة، ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مسائل له (Equivalent) على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، وبالتالي تعتقد أن الموارد البشرية تعد من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، وأن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات. (سملاي، 2004/2003، الصفحات 60-61).

3. مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

يتضمن هذا المحور على مايلي:

1.3 مفهوم الإدارة الإستراتيجية: عرفت الإدارة الإستراتيجية على انها مجموعة القرارات والممارسات الإدارية التي تحدد الأداء طويل الأجل للمنظمة بكفاءة وفعالية، ويتضمن ذلك وضع او صياغة الإستراتيجية وتطبيقها وتقويمها باعتبارها منهجية او أسلوب عمل.

عملية تحديد أهداف المنظمة ووضع سياسات لتحقيق تلك الأهداف وتخصيص الموارد من اجل تنفيذ السياسات وتقييمها (العكازي و بلحاجي، 2022، صفحة 181).

2.3 مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: هي عملية تنطوي على استخدام النهج الشاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتي يتم دمجها راسيا مع إستراتيجية الأعمال وأفقيا مع بعضها البعض وتحدد هذه الاستراتيجيات الخطط المتصلة بالاعتبارات التنظيمية العامة، مثل الفعالية التنظيمية والجوانب الأكثر تحديدا لإدارة الأفراد، مثل الموارد، التعلم. (العكازي و بلحاجي، 2022، صفحة 183)

3.3 خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لدى العديد من الباحثين ليس له تصور ثابت نظرا لتعدد مدارس الفكر الاستراتيجي (وفق المدارس العشرة لمينتزبرغ على سبيل المثال)، فبالنسبة ل Besseyre و آخرون فإن إلحاق " الإستراتيجية" بإدارة الموارد البشرية ينتج عنه ترابطين: الأول خارجي يكون مع الضغوطات التنظيمية الناتجة من المحيط، و الثاني داخلي لأنشطة هاته الوظيفة فيما بينها وفي كلتا الترابطين يكون هذا على المديين المتوسط و الطويل، مع العلم بأن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

إن أول تحول عرفته الموارد البشرية كان التخلي عن مصطلح " إدارة الأفراد" ثم التحول الثاني نحو إدارة الموارد البشرية الذي تجاوز المفهوم الأول و تجاوز مجرد التنسيق بين أنشطة الموارد البشرية بل امتد لينسق هاته الأنشطة مع احتياجات المؤسسة و أهدافها الرئيسية، و عليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمتع بخصائص تجعلها تختلف عن باقي أنماط إدارة الموارد البشرية، نذكر من أهم هذه الخصائص:

- تعيش المؤسسة في محيط شديد التغير لذلك تحتاج إلى الإستراتيجية لكي تتكيف معه أو أكثر من ذلك لتستبقه، ونجاح هذه الإستراتيجية في الوقت الحالي يبني بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية التي تعتبر الموارد البشرية من أهمها؛
 - المنطق الأساسي هو النظرة الحديثة للإنسان في المؤسسة، فهو مورد وكفاءة ومن ثم أصل من أصول هذه الأخيرة، لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين ينظر للمؤسسة على أنها خزان للمعارف؛
 - تأتي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية برؤية جديدة للمؤسسة، فهي تعيد النظر في الموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، حيث أن وظيفة الموارد البشرية تتمتع بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة وأكثر، وبالتالي فهي تعيد هيكلة الوظيفة وتغير في أدوارها؛
 - في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك في حياة المؤسسة، فعلاقتها بهذه الأخيرة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر؛
 - لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة؛
 - تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الترابط الداخلي لأنشطة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وضرورة ربطها بالإستراتيجية من جهة أخرى؛
 - كل المسؤولين في المؤسسة مدعوون إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني، الاجتماعي، الإداري (سملاي، 2003-2004، الصفحات 88-90).
- 4.3 أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** بشكل عام تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى حسن استغلال هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق التنفيذ لا التنظير فقط، مع ضرورة التقيد بمجموعة من الشروط لتحقيق أهدافها، أهمها أن تندمج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة وتساهم في رسمها، ومن جملة الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر(رقام، 2009، الصفحات 126-127):
- ضمان توفير الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب؛
 - تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمورد البشري؛
 - تخطيط الأداء البشري وتوجيهه وفق متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي؛
 - توفير ظروف العمل والمشاركة الإيجابية للموارد البشرية في حل المشاكل وتطوير الأداء؛
 - تكيف الموارد البشرية مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة؛
 - توفير فرص الإبداع لدى الأفراد بشكل مستمر؛
 - التنسيق بين أنشطة تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة؛

- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المتاح والمستهدف، والبحث عن مدخل الجودة والمعرفة. ومنه فان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية تنطوي على استخدام مناهج شاملة لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية، والتي تتكامل رأسيا مع إستراتيجية العمل، وأفقيا مع بعضها البعض. وتحدد هذه الاستراتيجيات النوايا والخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية الشاملة مثل الفعالية التنظيمية، والجوانب الأكثر تحديدا لإدارة الأفراد مثل التعلم والتطوير، بمعنى آخر تعني الموائمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ببساطة قبول إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المنظمة من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل الاختيار والتوظيف والتدريب ومكافأة الموظفين (Gaber & Fahim, 2018, p. 23)
 - 5.3 نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: أهم النماذج التقليدية والحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية او ما يعرف بالتطبيقات الحديثة لتسيير الموارد البشرية، ما نحدده في النقاط التالية:
 - نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: يسمح للمؤسسة على الحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب من اجل تحقيق أهدافها الإستراتيجية؛
 - نموذج تسيير الرأس المال البشري: الإدارة القوية والرشيده هي التي تعمل من اجل ضمان المحافظة على الرأس المال البشري واستثماره، فهي مجموع الطاقات البشرية ممثلة في القدرات و المعارف العملية والخبرة؛
 - نموذج تسيير الكفاءات: مجموع الأنشطة المخططة لاستخدام وتطوير الأفراد بهدف تحقيق مهمة المؤسسة وتحسين الأداء و تطوير الكفاءات الموجودة أو المستقطبة؛
 - نموذج تسيير المعرفة: نظام يساعد في نشر المعرفة سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وهو تسيير واضح ومنهجي للمعارف والعمليات المرتبطة بها؛
 - نموذج إدارة الجودة الشاملة: شكل تعاوني لأداء العمل يعتمد على القدرات المشتركة بهدف تحسين وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة؛
 - نموذج محاسبة الموارد البشرية: نظام معلومات يوفر المعلومات للإدارة عن التغيرات التي تمس المورد البشري في المؤسسة؛
 - نموذج إعادة هندسة العمليات: إعادة التفكير والتصميم الجذري للعمليات الإدارية بهدف تحقيق تحسينات جذرية في معايير الأداء. (كوديد و درويش ، 2022 ، الصفحات 509-510).
 - 4. مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم حديث في تحقيق نجاح المنظمات
- انطلاقا من الأهمية البالغة التي يحضى بها المورد البشري باعتباره اغلي وأثمن مورد في المنظمة من خلال القيمة التي يضيفها لمنظمتها، تنبع أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أسلوب حديث يعمل على المواءمة بين ممارسات و استراتيجيات الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك من خلال فهم البيئة الداخلية للمنظمة من رسالة و رؤية وغاية وأهداف وثقافة تنظيمية، و البيئة الخارجية للمنظمة من خلال الإحاطة بجميع المتغيرات والقوانين وكل ما بإمكانه التأثير في المنظمة خارجيا، وهذا بالقيام بعملية مسح و تحليل للبيئة عن طريق تحليل SWOT، وهذا التحليل يساعد إدارة الموارد البشرية على وضع استراتيجياتها المناسبة لمواردها البشرية واحتياجات الإدارات الأخرى للمنظمة من الموارد البشرية المناسبة و

المؤهلة والمدرية والمحفزة والتي بإمكانها إضافة قيمة لمنظمتها، وبلوغ أهدافها المسطرة ومنه تحقيق نجاحها، حيث ان هذه الاستراتيجيات التي تضعها إدارة الموارد البشرية تكون متكاملة مع بقية استراتيجيات المنظمة بالتنسيق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

نستنتج أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمثل مدخل حديث لتحقيق نجاح المنظمات ، حيث أن تعاريف إدارة الموارد البشرية تركز عادة على مجال أنشطة الموارد البشرية مثل الإختيار والتدريب والتنمية، أما الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي عملية يمكن وصفها وفقاً لبعض المداخل:

- عملية تكيف؛
- عملية تفاعل؛
- عملية تكامل .

فبمجرد إدراك المنظمة لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة، فإن المدخل التكييفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية، ومن ثم من الضروري التعرف على رد فعل إدارة الموارد البشرية مسبقاً وقبل بناء وتكوين الإستراتيجية، حتى يمكن أخذ كل الأمور والقضايا المتعلقة بالتطبيق في الاعتبار قبل إتمام إعداد وتكوين الإستراتيجية، فالمدخل التفاعلي لإدارة الموارد البشرية يساعد على عملية الإتصال ذات الإتجاهين بين إدارة الموارد البشرية والتخطيط على مستوى المنظمة و مدخل التكامل التام يعكس عملية التفاعل المتبادلة والمتعددة الإتجاهات، ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الإتجاهات والتي تعتمد على علاقات تفاعلية بدلا من العلاقات التبادلية.

5. خاتمة:

مما سبق يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تلعب دورا فعالا في تحقيق أهداف المنظمات من خلال التركيز على التطبيق الفعال لوظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التوظيف، التحفيز، التدريب، ...؛ فالعنصر البشري الكفو أصبح بمثابة نقطة قوة للمنظمة والذي يكسبها مزايا تنافسية يصعب تقليدها ويمكنها من منافسة نظيرتها في القطاع الذي تنشط فيه وجعلها رائدة في السوق، وهذا ما يثبت صحة فرضيات الدراسة.

وبناء على ذلك يمكن تقديم بعض الاقتراحات التي نجدها مهمة لنجاح تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية من أجل الرقي بالمنظمات واستمرارية نشاطها في ظل البيئة المتغيرة التي تتسم بالمنافسة الحادة، وتغير حاجات لزيائن وتعددتها.. وغير ذلك:

- الرفع من كفاءة ومهارات العاملين في مجال إدارة الموارد البشرية؛
- تسخير طاقات الإدارة العليا للمنظمة لمختلف المسائل المتعلقة بالموارد البشرية؛
- ضرورة تعرف أخصائيي الموارد البشرية على أساسيات الاعمال وتنمية مهاراتهم بغرض وضع الاستراتيجيات الملائمة للمنظمة وإمكاناتها؛
- ضرورة تحقيق التكامل مع جميع الافراد العاملين في المنظمة وخبرائها المختصين عن طريق فهم الطريقة التي يتم من خلالها تخطيط وتنفيذ استراتيجيات المنافسين؛

6. قائمة المراجع:

● المؤلفات:

عمر وصفي عقيلي (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

مصطفى يوسف كافي (2014). ادارة الموارد البشرية من منظور اداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي عمان، الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع .

محمد بن دليم القحطاني. (2008). ادارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل) (الإصدار 02). الرياض، الرياض: العبيكان للنشر والتوزيع.

محمد سرور الحريري. (2012). ادارة الموارد البشرية (الإصدار 01). عمان، الاردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

● الأطروحات:

يحضية سملاي. (2003-2004). أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة). أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير. جامعة الجزائر.

● المقالات:

سفيان كويد، وعمار درويش . (10 ماي 2022). دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الكفاءات: دراسة حالة شركة كهرياء الجزائر لعين تموشنت. مجلة دفاتر اقتصادية.

فاطمة زهرة العكازي. خديجة بلحاجي. (08 جوان 2022). مساهمة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في التكيف مع التغير التكنولوجي في مؤسسة صوتو بلاصت بواد سلي-الشلف-. مجلة القيمة المضافة لاقتصاديات الاعمال.

ليندة رقام. (2009). إدارة الموارد البشرية من منطلق إدارة القوة العضلية إلى منطلق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية. مجلة التواصل. 15(02).

نصر الدين بن عمارة، وعمار مراتي. (2019). دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز.مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة 4(02).

Marwa, G., & Ahmed, F. (2018). Stratigic human resource managment and public employee retention (Business Administration Department, Modern Academy for computer Science and Managment Technology in Maadi, Cairo, Egypt).. Emerald Publishing Limited. 3 (2)