

دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة

د . واکلي کلنوم

جامعة تلمسان

ملخص:

ترجع جذور التفكير في وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى مفهوم تخطيط القوى العاملة الطويل الأجل ، الذي يمثل إحدى وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية.

لقد تطور هذا المفهوم بالإعتماد على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية ، لينبثق عنها ما يدعى الآن بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، التي تعنى بموضوع إنتاجية المنظمة وفعاليتها التنظيمية ، وبالتالي نجحها وبقائها من خلال أداء الموارد البشرية الفعال.

ومن هذا المنطلق تحولت إدارة الموارد البشرية من كونها وظيفة معنية بشؤون متخصصة بالأفراد العاملين وظيفتها تقلم الإستشارات الى إدارة تنفيذية لها دور كبير في المنظمة و جزء لا يتجزأ من الإستراتيجية التنظيمية ، إذ أصبح مدير الموارد البشرية أحد الأعضاء الذين يعنون بصياغة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة فضلا عن صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية : إدارة الموارد البشرية ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تمهيد:

تزايد في السنوات الأخيرة إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، بحيث تعد بمثابة شريك رئيسي ووفقا لذلك لا يقتصر دورها على مجرد تصميم أنشطتها حسب متطلبات إستراتيجية المؤسسة أو القيام بالأنشطة التشغيلية اليومية فقط، بل ينصب دورها على تحويل قوة العمل بالمؤسسة إلى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني ضرورة قيامها بالإشتراك في صياغة و تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و الإستراتيجيات التنافسية .

نهدف من خلال هذا البحث إلى الإجابة على التساؤل التالي : ماهي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ؟ و أين يكمن دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة؟.

للإجابة على هذا التساؤل إرتأينا تقسيم البحث إلى ثلاث محاور :

- المحور الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- المحور الثاني : عناصر و مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .
- المحور الثالث : دور إدارة الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة.

المحور الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1. تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : تعددت التعريفات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية و فيما يلي عرض لبعضها على النحو التالي:

يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " عملية إتخاذ القرارات المرتبطة بمنظومة الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تفاعلها بأبعادها و عناصرها المختلفة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وبالتالي تحقيق أهدافها المستقبلية " ⁱ.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعد مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الاستراتيجية العامة للمؤسسة بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة و المحافظة عليها، بمعنى آخر هي تعبير عن الإتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. ⁱⁱ

و"هي الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة، و أهدافها و رؤيتها، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة إلى إستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية" ⁱⁱⁱ.

إدارة تركز على الأجل الطويل، و تقوم على ربط إدارة الموارد البشرية بالعمليات الإستراتيجية للمؤسسة بهدف التأثير على الأداء التنظيمي من خلال مجموعة من الوظائف الإستراتيجية الفعالة " ^{iv}.

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : "هي ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع و المرونة بالمؤسسة " ^v.

و يرى راندل شولر (Randal Schuler) أن : " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما هي إلا تحقيق التكامل و التكيف " . وينطوي هذا التعريف على النقاط التالية ^{vi}:

- التكامل التام بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الإستراتيجية.
 - ضمان التحقيق الكامل لسياسات الموارد البشرية عبر كل من مجالات السياسة الوظيفية والمستويات الإدارية.
 - قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.
- هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تكون وظائف هذه الإدارة ومهمتها داخل المؤسسة وتشتمل هذه الخطة على مجموعة قرارات هامة تتعلق بأمور التوظيف والمستقبل الوظيفي للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة وتهدف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الى تكوين قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة العامة^{vii}.
- و نظرا لتعدد التعريفات و لتحديد مفهوم شامل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نورد الخصائص التالية:^{viii}
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة للجانب التنفيذي و الإجرائي لإدارة الموارد البشرية.
 - النظر للموارد البشرية كمورد إستراتيجي.
 - ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينهما.
 - ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة و البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة و نواحي ضعف.
 - الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في إتخاذ القرارات.
 - النظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي و تنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.
- إذن فقد حدث تغير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية و يمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال الجدول التالي^{ix}:
- جدول رقم " 1": أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	● الإهتمام بالأجل القصير.	● الإهتمام بالأجل الطويل.
مجال التركيز	● الإهتمام بتسيير العمليات اليومية كحفظ ملفات العاملين و دعم الجوانب التشغيلية.	● المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.
المستوى التنظيمي	● تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.	● تعتبر جزءا من الإدارة العليا للمؤسسة شأن الوظائف الأخرى، كالإنتاج، والتسويق، المالية.
التكامل والتنسيق	● تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى.	● تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج والتسويق، و المالية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	● تقدم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها، وتشمل الخدمة المقدمة للعاملين و الإدارات و المكاتب.	● تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام الموارد البشرية.
محور الإهتمام ^x	● يهتم بالبناء المادي للإنسان و قدراته العضلية و ثم التركيز على الأداء الآلي للمهام دون إشراكه في عملية إتخاذ القرارات.	● النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، وتحقيق رضا العاملين، وإشباع حاجاتهم.
	● يركز على الجوانب المادية في العمل و يهتم بالحوافز المادية.	● تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كافة العاملين و المديرين على كافة المستويات الإدارية.
	● يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية دون السعي لتنمية المهارات الفكرية.	● يهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكاناته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .
		● يركز على محتوى العمل و يهتم بالحوافز المعنوية.
		● التركيز على إطلاق طاقات التفكير و الابتكار لدى الفرد و تنمية العمل الجماعي و روح الفريق .

و في ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي و الإستراتيجي يمكن التأكيد على ضرورة تضمين الموارد البشرية كشريك إستراتيجي في المؤسسة.

2. أهداف ومزايا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

1.2. الأهداف :

- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحديد توجهات وخطط المؤسسة، للإستفادة و الإستغلال الأمثل لمواردها البشرية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، إنحاً إدارة تتوجه بإحتياجات السوق (العملاء) سعياً لتحقيق ميزة تنافسية دائمة.^{xi}
- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء و إنتماء للمؤسسة و هذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج و سياسات في مجال الحفز الإنساني و توفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور.^{xii}

يتمثل الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التأكد من قدرة المؤسسة على تحقيق أداؤها

الإستراتيجي من خلال العاملين و يضم هذا الهدف الأهداف الفرعية التالية:^{xiii}

- تقدم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الأداء الإستراتيجي المطلوب للمؤسسة.
- تمكين المؤسسة من الإختيار و التعيين و الحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة و الإلتزام و الدافعية .
- تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال و المميز بتقديم فرص التمكين و التعلم و التطوير و التحسين المستمر.

- تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة و العاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- مساعدة المؤسسة على تلبية إحتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في إستمرارها و متطلبات العملاء .
- إدارة قوة عمل متنوعة و ذات ثقافات مختلفة .
- التأكد من أن العاملين يتلقون الإهتمام و التقويم و الحوافز و المكافآت التعويضية المناسبة.

2.2. المزايا : تحقق المؤسسة العديد من المزايا و المنافع من خلال تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

منها:^{xiv}

- زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة و التعرف على نقاط الضعف و القوة و الفرص و التهديدات التي تواجهها و تحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ بإحتياجاتها من الموارد البشرية كما و نوعا و تنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- زيادة الإتساق و التوافق بين خطط الموارد البشرية و العمليات التنفيذية .
- زيادة فعالية إستخدام الموارد البشرية و تحسين إنتاجيتها و خفض معدل الحوادث و معدل دوران العمل و معدل الغياب .

- دعم إستراتيجية المؤسسة و توجيهها للإستجابة السريعة للمتغيرات البيئية الخارجية قبل حدوثها.

3. متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية و الضرورية لزيادة قدرة

المؤسسة على تحقيق الإتساق، و الربط بين سياسات و أنشطة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب و التنمية

وإستراتيجية العمل ككل، و من أهم هذه المتطلبات:^{xv}

- **تغيير قيم و إتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل :** بحيث يزيد ولاؤهم و إلتزامهم للمؤسسة، و تزيد قابليتهم للعمل، و يمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، و تحسين أخلاقيات و سلوكيات و إتجاهات العمل لديهم، و محاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، و تحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية و تدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، و تنمية روح الإلتزام و الإبتكار في الأفراد، من خلال أساليب و وسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغير في قيمهم و حاجاتهم، و تنمية معايير الأداء.

- **تغيير ماهية إدارة الموارد البشرية:** بحيث يزيد إشرافها في تكوين و إعداد الخطط و إتخاذ القرارات الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، و لا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها و تطبيقها في مراحلها الأخيرة.

• **تغيير طبيعة و ماهية المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية:**

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الإختلافات الفردية والإختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها. إعادة النظر في أولياتهم بحيث يتم الإهتمام و التركيز على المشكلات الإستراتيجية بدلا من التركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .

• تحديد و توفير المهارات و القدرات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التميّز التنافسي و التي تتصف بإستعدادها للعمل و التحرر من القلق و قدرتها على التركيز وإنتاج المنتجات في الوقت المطلوب و بالجوودة المطلوبة و القدرة على تقديم قيمة مضافة من خلال عمليات التعلم المستمر و العمل الجماعي .

• تحقيق التكامل بين وظائف إدارة الموارد البشرية و إستراتيجياتها و ربطها بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

المحور الثاني : عناصر و مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي عملية إتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكييفه مع الظروف البيئية المحيطة و هي جزء من إستراتيجية المؤسسة، تتصل وتتفاعل معها لتحقيق أهدافها الاستراتيجية. و تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بعدة مراحل و هي :^{xvi}

1. دراسة و تحليل متطلبات رسالة المؤسسة:

يقوم مدير إدارة الموارد البشرية بدراسة و تحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة التي تحدد الإطار العام لأعمال و نشاطات المؤسسة و التي توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، وعن طريقها يتحقق مبدأ الإلتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين، لذلك يتوجب على إدارة الموارد البشرية الإلمام بشكل دقيق و عميق بمضمون رسالة المؤسسة لأنها توضح الرؤية المستقبلية للمؤسسة.

2. دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية:

تتكون الدراسة و التحليل من شقين:

الأول : تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة و الضعف في إمكانات الموارد

البشرية الحالية، لمعرفة مدى قدرتها على تلبية إحتياجات إنجاز إستراتيجية المؤسسة المستقبلية .

الثاني : تحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى معرفة فرص الإستثمار و كيفية إستغلالها، و المخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها.

و في ضوء نتائج التحليلين تقارن إمكانات المؤسسة البشرية مع إحتتمالات الفرص و المخاطر المحيطة بها، فإذا كانت الإمكانيات أقل معناه وجود فجوة إستراتيجية يجب العمل على تغطيتها.

إذن يتركز دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة حول معرفة المهارات البشرية المطلوبة، من أجل إستغلال الفرص الإستثمارية المتاحة في البيئة و تجنب المخاطر المحتملة فيها، و هل بإمكانات الموارد البشرية الحالية للمؤسسة؟، أم هناك فجوة و ماهي المهارات المطلوبة لتغطيتها؟ و كيف يمكن توفيرها ؟ و كيف سيتم تدريبها و تحفيزها و رعايتها ؟

3. تطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

تأسيسا على نتائج التحليل البيئي السابق، توضع إستراتيجية المؤسسة العامة التي ترسم إتجاه و خط سيرها و نشاطها المستقبلي الذي ينسجم مع رسالتها. و في ضوء متطلبات إنجاز إستراتيجية المؤسسة، تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجياتها بشكل يهدف و يعمل على خدمة و تحقيق إستراتيجية المؤسسة و إنجاز أهدافها فإذا كانت إستراتيجية المؤسسة توسعا مثلا ستكون إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كذلك و هكذا .

4. تطوير إستراتيجيات وظائف و ممارسات إدارة الموارد البشرية :

في ظل الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجيات وظائفها و ممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة من إستقطاب، إختيار، تدريب... إلخ بشكل ينسجم و يتوافق و يساهم في تحقيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و يمكن تصنيف إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية كما يلي :

● **إستراتيجية تكوين الموارد البشرية:** يتم فيها تقدير إحتياجات إدارات المؤسسة و أعمالها من هذه الموارد من حيث النوع و المواصفات و العدد، كما يتم تحديد مصادر توفرها و برامج إستقطابها و تبني السبل الكفيلة للإختيار الأفضل، بما يتماشى مع متطلبات تنفيذ إستراتيجية المؤسسة.

● **إستراتيجية التعلم و التدريب و التنمية:** المطلوب تصميم برامج لتعليم العاملين كل جديد و تطور، و برامج تدريب لتحسين الأداء الحالي، و برامج للتنمية المستمرة لتأهيل العاملين لوظائف المستقبل و تمكينهم من التفاعل مع أي جديد، تسعى هذه الإستراتيجية إلى جعل المؤسسة مكانا للتعلم و التدريب المستمر، و هذا الأمر يتطلب أن يصاحبه إستراتيجية موضوعية لتقييم أداء الموارد البشرية ، للوقوف على معرفة إحتياجاتها التدريبية، كما يصاحبه إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية للعاملين، التي تبين الوظائف الممكن الوصول إليها خلال حياتهم الوظيفية .

● **إستراتيجية التعويضات:** تضم إستراتيجيات الرواتب و الأجور و المزايا الوظيفية و الحوافز و توضع بشكل يساعد على إنجاز إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تسعى إلى تشكيل و خلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية، لتحقيق الأداء المتميز و الولاء و الإلتزام لديها تجاه أعمالها و مؤسستها بما يساهم بشكل فعال في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.

● **إستراتيجية علاقات العمل :** تسعى إلى تحقيق الإنسجام و التفاهم المشترك بين المؤسسة و بين كل من النقابة و الحكومة على حد سواء.

5. إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتطلب تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تصميم برامج و وضع أنظمة و سياسات و قواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية و عملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم الإستراتيجية إلى واقع العمل و التنفيذ. فيما يخص الأنظمة المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضعها ما يلي: نظام تقييم الأداء، و النظام التأديبي، و نظام الإتصالات .

أما فيما يتعلق بالبرامج المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصممها برامج: المزايا الوظيفية، التعلم و التدريب و التنمية، الإستقطاب، تخفيض ضغوط العمل، تخفيض الصراع التنظيمي، السلامة و الصحة في مكان العمل. أما السياسات فمطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تضع سياسات: الإختيار و التعيين، الحوافز، علاقات العمل.

إن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى المرونة أي إدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يحدث في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية و هذه التغييرات تعد بمثابة إستجابة لما يحدث و يمكن أن تكون الإستجابة بأحد النوعين التاليين :

الإستجابة المسبقة : تكون قبل وقوع الحدث أو التغيير، أي التنبؤ به و الإستعداد له قبل حدوثه و هي الأكثر فاعلية.

إستجابة ردة الفعل : تكون بعد وقوع الحدث أي إنتظار وقوعه ثم الإستجابة له.

بناء عليه يتوجب على إدارة الموارد البشرية أن تتوقع الأحداث التي تحدث أثناء تنفيذ إستراتيجيتها بشكل مسبق، و تعالجه قبل خروجها عن نطاق سيطرتها فتكون الإستجابة غير فعالة فمثلا توقع الشكاوي قبل تقديمها و معالجة أسبابها و لا تنتظر تقديمها.

6. تقييم فاعلية إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و نتائج تنفيذها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي نظرا للعلاقة المباشرة بين نجاح تنفيذ الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي من جهة و بين الأداء التنظيمي و تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة من جهة أخرى.

كما يمكن القول أن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو مدى قدرتها إستراتيجيتها و نشاطاتها و ممارستها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال رضا و سعادة الموارد البشرية في العمل و تحقيق إندماجها في المؤسسة، وولائها و إلتزامها.

من خلال الشكل يتضح أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل و يتطابق مع:

✓ متطلبات رسالة و إستراتيجية المؤسسة.

✓ متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات و احتياجاتها من الكفاءات و الموارد البشرية).

و عليه يمكن القول بأن صفة التكامل و التطابق التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين إثنين هما:

✓ **تكامل داخلي:** و يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، مكون من وظائف و ممارسات تتكامل و

تفاعل مع بعضها من أجل خدمة و إنجاز إستراتيجية المؤسسة و هيكلها التنظيمي.

✓ **تكامل خارجي:** و يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة و الهيكل

التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية.

فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشمل إستراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

و بوجه عام يمكننا القول بأن عدم مراعاة المفهوم السابق يؤدي إلى حدوث تضارب في العمل الإستراتيجي داخل

المؤسسة، و سينعكس ذلك سلبا على أداء الموارد البشرية، و ستتأثر فاعليتها التنظيمية، و هنا نخرج بنتيجة هامة

مفادها ما يلي:

✓ إن أي تغير يطرأ على إستراتيجية المؤسسة، يتطلب إحداث تغيير في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بشكل

يكون تغييرها متوافقا مع التغير الذي طرأ على إستراتيجية المؤسسة، و بناء عليه فمسألة إستقرار إستراتيجية الموارد

البشرية مرهون باستمرارية إستقرار إستراتيجية المؤسسة، أي أن تكون إستراتيجية الموارد البشرية مرنة.

✓ في ظل المعلومات السابقة نجد أن إستراتيجية المؤسسة متغير مستقل و تابع في الوقت نفسه ، و التبعية نابعة عن أنها توضع في خدمة رسالة المؤسسة ، و البيئة التي تعيش و تعمل في كنفها، في حين إن إستراتيجية الموارد البشرية هي متغير تابع على طول الخط ، و تبعيتها لإستراتيجية المؤسسة ، فعليها أن تتكيف مع أي تغير يطرأ عليها، فهي بالنسبة لها متغير مستقل و تتبع لحركة تغيراته.

1. دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الإستراتيجية :

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من أربعة مراحل: مرحلة التحليل الإستراتيجي، مرحلة إعداد الإستراتيجية، مرحلة تنفيذ الإستراتيجية، مرحلة تقييم الإستراتيجية و فيما يلي شرح لدور إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة:

1.2. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة التحليل الإستراتيجي: تتطلب هذه المرحلة مساهمة مباشرة من إدارة الموارد البشرية في مرحلتي التحليل الداخلي و الخارجي، حيث أن الهدف الأساسي لهذه المرحلة هو التعرف على مكانة المؤسسة و رؤيتها المستقبلية، ذلك يعني بالضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد عدد و نوعية العمالة المطلوبة لجعل الرؤية التنظيمية حقيقة واقعة.^{xvii}

2.2. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية: غالبا ما يتم إعداد الإستراتيجية على مستوى

الإدارة العليا للمؤسسة، و بالرغم من ذلك فإن كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، و من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشترك في هذه العملية .

و تختلف درجة مشاركة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى، و هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة: المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة التبادلية، المساهمة التكاملية:^{xviii}

• **المساهمة الإدارية** : يقتصر دور إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة على مجرد الإهتمام بالعمليات التشغيلية اليومية دون المساهمة في عملية الإدارة الإستراتيجية، و يمثل أقل مستويات التكامل بين إدارة الموارد البشرية و عملية الإدارة الإستراتيجية و غالبا ما تعيش إدارة الموارد البشرية في ظل هذا المستوى في حالة انفصال عن الفكر الإستراتيجي للمؤسسة.

• **المساهمة المحدودة** : يتم إعداد الخطة الإستراتيجية بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إعلام إدارة الموارد البشرية بما دون أن يكون لها أي مساهمة واضحة في إعدادها.

و غالبا ما يكون السبب في ذلك الاعتقاد السائد بأن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ عند تنفيذ الإستراتيجية و ليس إعدادها مما يؤثر سلبا على قدرة المؤسسة على تنفيذ الخطة الإستراتيجية في المراحل التالية، و تكون النتيجة الحتمية لذلك وجود خطط إستراتيجية لا يمكن تنفيذها بنجاح لعدم إتسامها بالفعالية المطلوبة .

• **المساهمة التبادلية:**

يحدث هذا التكامل في ثلاث خطوات متتالية هي:

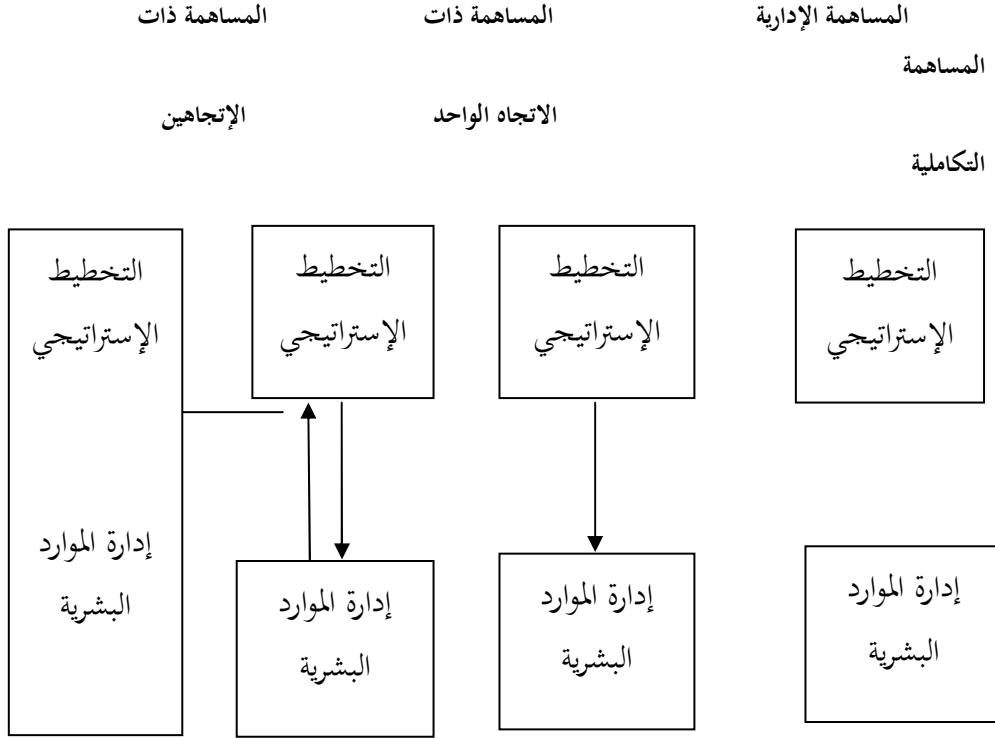
- يقوم فريق التخطيط الإستراتيجي بإعلام إدارة الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها.
- يقوم مديروا الموارد البشرية بدراسة هذه البدائل الإستراتيجية، ثم يقومون بتحديد الاحتياجات المطلوبة من العمالة كما و نوعا لتنفيذ تلك الإستراتيجيات ثم يتم إخبار فريق التخطيط الإستراتيجي بالنتيجة.
- بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمدير الموارد البشرية لتصميم و تطوير البرامج اللازمة لتنفيذها.

هذا يعني وجود عمل متبادل أو ذي إتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.

• **المساهمة التكاملية** : يتحقق أعلى مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في إعداد الخطة الإستراتيجية من خلال المساهمة التكاملية، وتتميز هذه المساهمة بحدوث نوع من الإنصهار بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، حيث يحقق إرتباطا ديناميكيا ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي أو المتتابع، بمعنى آخر مساهمة إدارة الموارد البشرية في كل عناصر إعداد الخطة الإستراتيجية و العمل على دمج أنشطتها بشكل مباشر في عملي إعداد و تنفيذ الإستراتيجية بدلا من تكرار تبادل المعلومات

ويعرض الشكل التالي مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية.^{xix}

شكل رقم " 4 " : مستويات مساهمة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الاستراتيجية



وتشير نتائج بعض الدراسات أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات المساهمة، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع، ولكن في ظل المنافسة الحادة وعصر العولمة والتغيرات المستمرة أصبحت المؤسسات تدرك أهمية المورد البشري باعتباره أحد المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية الدائمة، وعليه فإنه من المتوقع أن يزداد الإتجاه نحو تحقيق المساهمة التكاملية بين إدارة الموارد البشرية وعمليات الإدارة الاستراتيجية في المؤسسة.

3.2. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تنفيذ الإستراتيجية :

- بصفة عامة يوجد خمسة متغيرات تؤثر على مدى قدرة المؤسسة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح وهي: الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، إختيار وتدريب الأفراد، نظم المكافآت، ونظم المعلومات و إتخاذ القرارات .
- وتتحمل إدارة الموارد البشرية مسؤولية عن ثلاثة من هذه المتغيرات، وهي: تصميم المهام، إختيار وتدريب الأفراد، نظم المكافآت، و من ناحية أخرى يمكنها أيضا أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما: الهيكل وأنظمة المعلومات وإتخاذ القرارات، وذلك كما يلي:^{xx}
- لكي يتم تنفيذ الإستراتيجية بنجاح يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة كفؤة و فعالة .
 - يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية التي توفر لها المعرفة، والمهارات، والقدرات الضرورية لتنفيذ الإستراتيجية، من خلال عمليات الإستقطاب، الإختيار، التعيين، التدريب والتنمية، وتسيير المسار الوظيفي.
 - يجب على إدارة الموارد البشرية تطوير نظم إدارة الأداء والمكافآت التي تحث العاملين على القيام بدورهم لتدعيم وتنفيذ الإستراتيجية على النحو المرغوب.

2.4. دور إدارة الموارد البشرية في مرحلة تقييم الاستراتيجية.

يتلخص دور إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة في التأكد من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، و تؤدي فيها إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة دورا هاما يتمثل في ضمان تزويد المؤسسة بالعمالة الماهرة التي تحقق الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسة، و يتم ذلك عن طريق قيامها بتطوير نظم رقابية تهدف إلى التأكد من قيام العاملين بتحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية بالشكل الذي يضمن رضا الزبائن و تحقيق فرص الإستمرار و النمو المستقبلية.^{xxi}

2. دور إدارة الموارد البشرية في مراحل دورة حياة المؤسسة و إستراتيجياتها الكلية:

تمر المؤسسة خلال دورة حياتها بالمراحل التالية : النمو، الإستقرار و الإنكماش وهناك دور تلعبه إدارة الموارد البشرية في كل مرحلة و فيما يلي عرض لهذه المراحل و دور إدارة الموارد البشرية في كل منها :

أولاً: مرحلة النمو:

تعمل المنظمات التي تطبق إستراتيجية النمو على توسيع أعمالها و نشاطاتها الإستثمارية ، و يمكن للمؤسسة تحقيق النمو من خلال ثلاث إستراتيجيات فرعية هي :

1. إستراتيجية التركيز : تشير إلى تركيز إمكانيات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه،^{xxii}

تتطلب إستراتيجيات التركيز الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة، و هنا يأتي دور إدارة الموارد البشرية حيث يتم إستخدام نوعية معينة من البرامج التدريبية التي تصقل و تنمي هذه المهارات، و برامج التعويضات التي تركز على الإحتفاظ بالأفراد الذين يمتلكون هذه المهارات.^{xxiii}

2. إستراتيجيات النمو الداخلي : تركز هذه الإستراتيجيات على تطوير أسواق جديدة أو منتجات جديدة،

أو الإبتكار أو المشروعات المشتركة:^{xxiv}

إن الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية عند إتباع إستراتيجية النمو الداخلي يجعلها في مواجهة تحديات من نوع خاص، فالنمو يتطلب منها القيام بعمليات تعيين و نقل و ترقية مستمرة، كما أن التوسع في دخول أسواق مختلفة ربما يؤدي إلى تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب توافرها في الأفراد العاملين في المؤسسة، علاوة على ذلك

يجب أن تتضمن أنظمة تقييم الأداء مزجا متوازنا من التوجه بالسلوك و التوجه بالنتائج، حيث يستند تقييم السلوكيات على المعرفة بالسلوكيات الفعالة في سوق منتج معين، بينما ينبع تقييم النتائج من الحاجة على تحقيق أهداف النمو، أما بالنسبة للإحتياجات التدريبية فتختلف بإختلاف الطريقة المعتمدة لتحقيق النمو داخليا، فمثلا إذا أرادت المؤسسة تحقيق النمو عن طريق تطوير الأسواق فسوف يترتب على ذلك الحاجة إلى قوة بيعية إضافية لتغطية تلك الأسواق و التركيز على تكثيف المعرفة بهذه الأسواق خاصة إذا كانت عالمية. أما بالنسبة لتطوير المنتج فسوف يترتب عليها الحاجة إلى تدريب العمالة سواء الإنتاجية أو التسويقية بما يناسب تلك المنتجات الجديدة، أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الإبتكار و التطوير في المنتج، فإن التدريب سيمتيز في هذه الحالة بكونه ذا طبيعة فنية، و سيركز على تنمية العلاقات الشخصية و المهارات التفاعلية والعمل الجماعي، مثل بناء فرق العمل^{xxv}.

3. إستراتيجيات النمو الخارجي: يؤكد هذا النوع من الإستراتيجيات على التوسع و دخول أسواق جديدة من خلال التنوع أو التكامل رأسيا أو أفقيا.

عندما تعتمد المؤسسة على إستراتيجيات النمو الخارجي عن طريق الإندماج أو الإستحواذ، فإن دور إدارة الموارد البشرية هنا يتمثل في تقديمها لبرامج تدريبية تركز على أساليب حل الصراعات و تعدد الثقافات، وإحداث التكامل والتنميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالمؤسسة.^{xxvi}

ثانيا: مرحلة الإستقرار:

في ظل هذا النوع من الإستراتيجيات تحاول المؤسسة خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي.^{xxvii}

في ظل هذه الإستراتيجية تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق إستقرار في أوضاع شؤون الموارد البشرية، حيث تكون عمليات الإستقطاب قليلة و تبقى برامج التدريب و التنمية و حماية العاملين من مخاطر العمل على حالها، لكن سيتطلب الأمر زيادة التحفيز و الحفاظ على العمالة المتميزة من أجل المحافظة على الوضع الحالي لنشاط المؤسسة.^{xxviii}

ثالثا: مرحلة الإنكماش (Retrenchment)^{xxix}: في هذه المرحلة تواجه المؤسسة ظروف غير إيجابية، مثل الكساد أو تغير الأذواق و لذلك تسعى إلى تقليل حجم أو نطاق عملياتها وأسواقها بإستخدام أحد البدائل الإستراتيجية التالية: تخفيض حجم العمليات، الإستسلام لمؤسسات أخرى، التحول كلية إلى نشاط آخر، التصفية وبيع الأصول.

إن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا متميزا، فالإنكماش يتطلب تصغير حجم المؤسسة، وهو ما يستلزم غالبا تقليص حجم القوى العاملة، مثل هذا الموقف يفرز العديد من التحديات والفرص أمام إدارة الموارد البشرية، فمن جهة التحديات، يجب عليها تقليل حجم قوى العاملة، عن طريق الإستغناء عن العمالة منخفضة الأداء، إلا أن ذلك يعد أمرا شاقا، ذلك أن المؤسسات التي تتبنى برامج لتسريح العاملين، مثل التقاعد المبكر، لا يساعد على التمييز بين العمالة المرغوبة والعمالة غير المرغوبة، وهذا ما يقود غالبا إلى حاجة المؤسسة إلى عمليات إستقطاب جديدة للعمالة المميزة التي خسرتها مما يؤدي إلى إرتفاع التكلفة.

أما التحدي الآخر الذي يواجه إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات الإنكماش وتقليص العمالة، فيكمن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح، ونجحوا في الإحتفاظ بوظائفهم

في المؤسسة، فالقلق نتيجة التفكير في احتمال التعرض لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الأمان و الرضا وزعزعة الولاء و الإلتزام للتنظيم، وهو ما يؤثر في النهاية على مستويات الأداء و النتائج.

لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الإتصالات المفتوحة مع العاملين لبناء الثقة و توليد الإلتزام التنظيمي. وعلى الرغم من هذه التحديات، فإن إتباع إستراتيجيات الإنكماش قد يتولد عنه فرص جيدة لإدارة الموارد البشرية، فمثلا قد يساعد تخفيض حجم العمالة على إعادة إنتعاش المؤسسة عن طريق التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية و من ثم التمهيد لوجود أفكار جديدة وتحقيق المرونة والتماسك الداخلي. كذلك، قد يعطي الفرصة لتغيير ثقافة المؤسسة، فبدلا من سيطرة الصراع والضغط وتوتر العلاقات بين الإدارة والعاملين في حالات سوء النتائج، فإن تقليص حجم العمالة قد يفرض على تلك الأطراف حتمية التعاون وتنمية علاقات إيجابية جيدة.

و أخيرا، فإن إتباع إستراتيجية الإنكماش يمكن أن يبين لمتخذي القرارات في المؤسسة قيمة مواردها البشرية في تحقيق النجاح المستمر لعملياتها .

والجدول التالي يبين تغيير إستراتيجية الموارد البشرية تبعاً للإستراتيجية العامة للمؤسسة^{xxx}:

جدول رقم " 2 " : تغيير إستراتيجية الموارد البشرية تبعاً لتغيير الاستراتيجية العامة للمؤسسة:

إستراتيجية الإنكماش	إستراتيجية النمو والتوسع	إستراتيجية الاستقرار	الإستراتيجية الكلية
			إستراتيجية الموارد البشرية
تخفيض الإستثمار.	تخصيص أكبر قدر من الموارد للإستثمار.	تخفيض الموارد لحماية الإستثمار.	تخصيص الموارد:
درجة عالية من المركزية.	هياكل تنظيمية غير معقدة.	هياكل تنظيمية أكثر تعقيدا.	الهيكل التنظيمي:
درجة عالية من التوجيه والرقابة.	درجة كبيرة من حرية التصرف، الابتكار والتجديد، والتشجيع، ورفع الروح المعنوية.	فريق عمل متجانس ومتربط.	تصميم الوظائف:
درجة عالية من الأمان. عمليات رقابية منخفضة.	درجة عالية من المخاطرة. عمليات رسمية قليلة.	مخاطرة متوسطة. عمليات إدارية منخفضة.	المناخ، شكل الإدارة:
مكافآت وحوافز أقل من المتوسط. مخاطرة قليلة. مكافآت قليلة.	مكافآت وحوافز عالية. مخاطرة كبيرة. مكافآت كبيرة.	مكافآت وحوافز متوسطة. مخاطرة متوسطة. مكافآت متوسطة.	نظم المكافآت:

3. دور إدارة الموارد البشرية في ظل إستراتيجيات المنافسة:

يوجد العديد من نماذج الإستراتيجيات العامة، إلا أننا سوف نركز على نموذجين مترابطين يتمتعان بدرجة مرتفعة من القبول، وهما: نموذج " بورتر"، و نموذج " ميلز" و " سنو".

أولا : نموذج بورتر : يرى بورتر وجود إستراتيجيتين رئيسيتين تتولد عنهما إستراتيجية ثالثة، وهذه الإستراتيجيات هي^{xxxii}:

1. الريادة في التكلفة: تركز هذه الإستراتيجية على إمكانية أن تصبح المؤسسة أقل المؤسسات من حيث التكلفة في صناعتها،

2. إستراتيجية التميز: تستند هذه الإستراتيجية إلى محاولة المؤسسة خلق الإنطباع بأن منتجاتها أو خدماتها تختلف عن منتجات أو خدمات الآخرين.

3. إستراتيجية التركيز: تعتمد هذه الإستراتيجية بصفة عامة إما على تخفيض التكلفة أو التميز في المنتج، من أجل مواجهة إحتياجات قطاع سوقي معين،^{xxxiii}.

ثانيا : نماذج إستراتيجيات مايلز (Mils) و سنو (Snow): وفقا لتصورات مايلز و سنو فإنه توجد نماذج الإستراتيجيات التالية:^{xxxiii}

1. الإستراتيجية الدفاعية Defender Strategy:

تتم هذه الإستراتيجية بشكل أساسي بالإستقرار و الثبات و المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية لا تقوم عادة بإجراء تعديلات جوهرية في هيكلها، أو إستراتيجياتها، أو أنماط التكنولوجيا، أو أساليب العمل أو العمليات، وتحاول المؤسسات المدافعة زيادة الكفاءة في عملياتها، من خلال تخفيض التكلفة، وبالتالي تحقيق أرباح إضافية في ظل غياب المنافسة القوية.

2. إستراتيجية الريادة أو الهجومية: Prospector Strategy

تقوم المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية بالبحث دائما عن الفرص المتاحة سواء على نطاق المنتج أو السوق باستمرار، كما تخلق التغيير الذي يجب على المنافسين أن يكون لهم رد فعل تجاهه للتمكن من الإستمرار و البقاء في السوق، و تتم إستراتيجية الريادة من خلال الإهتمام القوي بالإبتكارات المتعلقة بالمنتج و السوق، إستخدام تكنولوجيا متعددة، تطوير منتجات جديدة، تدعيم عمليات البحث والتطوير. و تحاول المؤسسات أن تكون الأولى دائما في السوق حيث تكون المبادأة و الخلق و الإبتكار هي الأولوية الأولى.

3. الإستراتيجية التحليلية Analyzer Strategy:

تحافظ المؤسسة وفق هذه الإستراتيجية على نطاق أعمال مستقر، بينما يكون هناك إبتكار أو تطوير في شيء ما و من ثم فهي تقع بين إستراتيجية الريادة والإستراتيجية الدفاعية، و يعمل المحللون في ظل أسواق منتجات مستقرة وغير مستقرة، ويحاولون مراقبة تصرفات المنافسين عن كثب، للبحث عن فرص للمنتجات الجديدة مع تبني تلك الأفكار الأكثر جاذبية، وإحتمالات لتحقيق النجاح، ويمتلك المحللون خطوطا محدودة للمنتجات مع أعداد كبيرة من المنتجات المرتبطة، ويركزون على كفاءة عمليات الإنتاج، وهندسة العمليات والتسويق.

بينما تتطلب جميع نماذج الإستراتيجيات وجود عناصر بشرية تتسم بالكفاءة، إلا أن كلا منها يتطلب نوعيات مختلفة من العاملين، والذين يمتلكون أنماطاً مختلفة من المعارف والمهارات والإتجاهات والسلوكيات، و هكذا فإن الإستراتيجيات المختلفة تتطلب من العاملين مهارات محددة، وأن يظهروا أدواراً سلوكية مختلفة، فمثلاً المؤسسات التي تتبنى إستراتيجيات موجهة بالتكلفة/الدفاع، تحتاج عاملين ينصب إهتمامهم على كمية الإنتاج والتوجه قصير الأجل، والميل إلى الإستقرار، وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، مثل هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفية تحذ الروتينية والتكرار في أداء المهام والرغبة في العمل بشكل فردي والشعور بالإستقلالية بدلا من العمل الجماعي.^{xxxiv}

وفي ضوء ذلك، فإن المؤسسات ذات التوجه الإستراتيجي القائم على التكلفة أو الدفاع، نظرا لتركيزها على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة، سوف تميل إلى جذب نوعيات المهارات التي تتوافق مع هذا التوجه، وأن تستثمر في أنشطة التدريب و تنمية الموارد البشرية التي تدور حول هذه المهارات، و تركز على نظم إدارة الأداء التي تربط بين الأداء ونظم التعويضات و الحوافز. كما ستميل إلى تطبيق نظم الترقية الداخلية، وتطوير أنظمة للأجور والمكافآت ذات إتساق داخلي مع وجود تمييز واضح في هيكل الأجور و المكافآت بين الرؤساء والمؤوسين. كما أن هذه المؤسسات سوف تسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية، من خلال تشجيع مشاركة العاملين، والإعتماد على آرائهم ومقترحاتهم، بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية.^{xxxv}

ومن ناحية أخرى، فإن العاملين في المؤسسة ذات التوجه الإستراتيجي القائم على التميز/الريادة يجب أن يتسموا بالقدرة على الإبتكار والعمل الجماعي، الرؤية بعيدة المدى، و التركيز على الجودة بدلا من الكمية، و القدرة على تحمل الغموض، والميل إلى تحمل المخاطر، وعليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المؤسسات أن يظهروا سلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين، المبادرة وتحمل المخاطرة، تطوير الأفكار الجديدة، تحقيق التوازن بين العمليات والنتائج، ومن ثم فإن المؤسسات التي تتبع هذه الإستراتيجية سوف تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الإبتكار والتطوير من خلال إستخدام وظائف ذات توصيف وظيفي عام، و تميل إلى شغل الوظائف المتاحة لديها عن طريق إستقطاب غالبية العاملين من الخارج، مع بذل جهد محدود لتحقيق تكيفهم التنظيمي، بالإضافة إلى إستخدام مسارات وظيفية عامة. من جهة أخرى، فإن جهود التدريب والتنمية سوف تركز على تحقيق التعاون، بينما ستميل أنظمة التعويضات إلى تحقيق المساواة الخارجية، في حين سوف تركز جهود تقييم الأداء على إستخدام أنظمة موجهة بالنتائج لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.^{xxxvi}

أخيرا، فإن إتباع إستراتيجيات التركيز/التحليلية، يتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، لتحقيق الإستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، فقد تسعى إلى تنمية أسواق جديدة، مثل المؤسسات التي تستخدم إستراتيجية الريادة/التميز، ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها مؤسسات التوجه بالتكلفة/الدفاع عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج، ويتطلب ذلك أن يركزوا في بعض الأسواق على إستخدام أنظمة مكافأة تشجع على قبول المخاطرة، إلا أنه مع مرور الوقت، فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية سوف تتحول إلى ممارسات ماثلة لتلك التي تستخدمها المؤسسات ذات التوجه بالتكلفة/الدفاع، حيث يتم تكثيف الإنفاق على التدريب، أنظمة المكافأة والترقيات، مع وجود فوارق واضحة بين طبقات التنظيم المختلفة، بالإضافة إلى إستخدام أنظمة تقييم أداء موجهة بالسلوك وليس الأداء.^{xxxvii}

خاتمة الفصل:

تعد إدارة الموارد البشرية بمثابة شريك إستراتيجي رئيسي في عملية الإدارة الإستراتيجية و وفقاً لذلك لا يقتصر دورها على مجرد تصميم أنشطتها حسب متطلبات إستراتيجية المؤسسة أو القيام بالأنشطة التشغيلية اليومية فقط، بل ينصب دورها على تحويل قوة العمل بالمؤسسة إلى ميزة تنافسية دائمة، مما يعني ضرورة قيامها بالإشتراك في صياغة و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الإستراتيجيات التنافسية .

لقد أخذ موضوع إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة بالدول الصناعية حيزاً كبيراً من إهتمامها، بعد أن أيقنت بأن الموارد البشرية وسيلة فعالة للتصدي لغزو المنافسة للأسواق، فتحقيق جودة المنتج يتوقف عليه رضا العنصر البشري في العمل، وهذه الجودة يتوقف عليها رضا المستهلك، وبالتالي فهناك علاقة إنتاجية بينهما، لذلك يجب ألا تغيب شمس إدارة الموارد البشرية عن إستراتيجية المؤسسة ، فإستراتيجية هذه الإدارة و مديريها لهما دور فاعل فيها و لا يجوز تهميش هذا الدور، و بناء عليه تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة و متغير تابع لها على طول الخط ، فعليها أن تتكيف مع أي تغير يطرأ عليها.

المراجع :

ⁱ: عابدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الإندماج ، مشاركة المخاطر، القاهرة، مكتبة عين شمس، 2003، ص 8.

ⁱⁱ: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الإدارة العصرية لرأس المال الفكري)، بدون دار نشر، 2004، ص 44.

ⁱⁱⁱ: علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب لطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001. ص 86.

^{iv}: رشا محمد علي السمني، دور إدارة الموارد البشرية في تعظيم الأداء التنظيمي، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، القاهرة، 2008، ص 70. نقلا عن :

Martell, K & Carroll, S J, How strategic is HRM ? Human resources Management, Vol 34, No 2 , PP 253-267

^v: نصرية إ محمد الفيتوري، أثر إستخدام إدارة الجودة الشاملة على سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، رسالة دكتورى في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة حلوان، 2008، ص 78. نقلا عن :

Dessler, G. Human resources Management, USA : Prentice Hall , 2000, P 21.

^{vi}: سامي علي أبو الروس، دور إستراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الأداء المؤسسي في المنظمات غير الحكومية في غزة،

مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة، 2010، ص 26.

^{vii}: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة مدخل إستراتيجي دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان الأردن، 2005، ص 71.

^{viii}: محمد سمير أحمد، الإدارة الإستراتيجية و تنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص 25.

^{ix}: نصرية إ محمد الفيتوري، مرجع سابق، ص 83. نقلا عن:

Mathis R L F Jackson, Human Ressource Management, 2 ed , canada south western thomson learning ,2002, PP 6-7.

^x: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 77.

^{xi}: أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي و العشرين، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص 47.

^{xii}: عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق ، ص 77.

^{xiii}: حسنية محمد حسن الحبيشي، نموذج مقترح لقياس أثر نظام الموارد البشرية على الأداء الإستراتيجي للمؤسسة، رسالة دكتورى

في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009، ص ص 76-77.

^{xiv}: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص 84.

^{xv}: راجع في ذلك : - راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص ص 98-102.

- رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص ص 71-72.

- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 32-33.

^{xvi}: : عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 83-95

^{xvii}: راجع في ذلك: - عادل محمد زايد ، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003 ، ص ص 72-73.

- مصطفى كامل، المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ندوة إستراتيجيات و سياسات الإحلال و تكوين القيادات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 8.

^{xviii}: راجع في ذلك: - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص ص 99-104.

- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص ص 95-97.

^{xix}: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 103

^{xx}: جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص ص 104-106.:

: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 120.

^{xxi}: راجع في ذلك:- عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 103.

- مصطفى كامل، مرجع سابق، ص 9.

^{xxii}: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 118

^{xxiii}: نفس المرجع، ص 120

^{xxiv}: رشا محمد علي السمني، مرجع سابق، ص ص 105-106.

^{xxv}: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 120.

^{xxvi}: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 120-121

^{xxvii}: نفس المرجع، ص 118.

^{xxviii}: محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 46

^{xxix}: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص 119-121

^{xxx}: أماني درويش عثمان، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية: أنماطه وتأثيره على كفاءة وفاعلية صناعة الغزل والنسيج، أطروحة

دكتورى، جامعة عين شمس، كلية التجارة، 1993، ص 76. نقلا عن:

R. Russell and G.W Martine, Human resources strategy, MC Graw, New York, 1992, P 15.

^{xxxi}: نفس المرجع ، ص ص 113-114.

^{xxxii}: محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 204.

^{xxxiii}: راجع في ذلك : - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 114 .

- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص ص 50-51.

^{xxxiv}: نفس المرجع ، ص 116.

^{xxxv}: المرجع نفسه

^{xxxvi}: نفس المرجع، ص 117

^{xxxvii}: المرجع نفسه