

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بين المفهوم والإجراءات

Strategic human resource management between concept and procedures

د/ ومان محمد توفيق، أ.د/ دنبري لطفى

جامعة أم البواقي، الجزائر * drmohtoufik35@gmail.com.

جامعة أم البواقي، الجزائر denlotfi77@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2021/10/21 تاريخ القبول: 2022/06/07 تاريخ النشر: 2022/06/11

Abstract:

Due to the emergence of the use of strategic management concepts in institutions, the marriage between human resource management practices and strategic management has occurred, so that human resource management practices have a strategic dimension that allows them to surpass these traditional practices of managing individuals, which are no longer useful, especially in light of global changes, and the new challenges imposed by strong competition and a holistic vision of management that aspires to integrate human resources in strategic decisions through planning and modifiable special programs In order to provide the appropriate and necessary human resources to achieve the objectives.

From this basic idea, our article tries to clarify the concept of strategic human resources management and its dimensions, as well as the procedures for building a human resources strategy.

Key words: strategic management, human resources, strategic human resources management

المخلص:

يبرز استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف متعاظمة باستخدام الموارد البشرية. ومن ثم بدأ التزاوج بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية، لتأخذ إدارة الموارد البشرية بعدها الاستراتيجي في تسيير وإدارة الموارد البشرية يتفوق على الأساليب التقليدية التي كانت ممارسة فيما سبق، والتي لم تعد تؤت أكلها في ظل المتغيرات الجديدة التي تفرض تنافسية عالية ونظرة في التسيير أكثر شمولية وطموحا تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية .

من هذه الفكرة الأساسية جاءت ورقتنا هاته لتوضح مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعاده، وإجراءات بناء إستراتيجية موارد بشرية.

كلمات مفتاحية:

الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المؤلف المرسل: د. ومان محمد توفيق ، الإيميل: drmohtoufik35@gmail.com

1. مقدمة :

عرف العالم منذ النصف الثاني من القرن العشرين وخصوصا العشريتين الأخيرتين منه ولا يزال، عددا من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة وتوضّحت مظاهرها في كافة المجالات والمؤسسات: الاقتصادية الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية في دول العالم على اختلاف درجتها في التقدم والنمو، كما وأثرت تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية لدى مختلف الدول والمنظمات وجعلتها تعيش شكلا جديدا يختلف كل الاختلاف عما كان سائدا في الماضي. في خضم هذه التغيرات نشأت وتطورت مجموعة من المفاهيم الحديثة في الإدارات المعاصرة عكست بشكل كبير تأثير هاته المتغيرات وفي مقدمتها العولمة، على مختلف المفاهيم والقواعد التنظيمية، وبدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد بعدما تبيّنت الإدارة الدور المهم الذي يقوم به هذا المورد في المساعدة على تحقيق أهداف الإدارات، لاسيما في ظل هذه التحولات وما صاحبها من تطورات متسارعة فرضت رتمها السريع على المؤسسات بضرورة التطور والنمو ومجاراتها كسبيل وحيد لا غير، لتحقيق الاستمرارية المنشودة في ظل بيئة تنافسية شرسة يأكل فيها القوي الضعيف.

وزيادة اهتمام الحكومات والمنظمات بالعنصر البشري كمحور الحلول في ظل هذه الظروف المستجدة والعالم المعاصر المتغير، لم تتأت من فراغ، وإنما هو نتاج مميزات خاصة لهذا العنصر حباه بها الله جعلته يتفوق على باقي العناصر المادية في الأهمية، وأهم هذه الميزات على الإطلاق هو العقل، الذي يتميز به البشر دون سواهم من المخلوقات، الذي لا يمكن للتكنولوجيا . برغم أهميتها . من أن تتفوق عليه أو تحل محله، لأنها من صنعه وتحت سيطرته، فهو وحدة القادر على التفكير والاختراع والتطوير والإبداع.. وهي الصفات الضرورية المطلوبة من المؤسسات لمواجهة مختلف التحديات الجديدة.

من هنا، تبلور لدى الإدارة المعاصرة أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال، وأن ما يتاح لديها من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص، وإن كانت شرطاً ضرورياً لإمكان الوصول إلى تلك القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة؛ وإنما لا بد من توفر الجهد البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والتنظيم الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز.. وغيرها من العمليات

التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمنظمة. لكن توافر هذا العنصر البشري أو تواجده ليس كافياً لضمان تحقيق الأهداف المتوخاة للمنظمة أو تحقيقها لقدرة تنافسية، بل وجب تنمية قدراته الفكرية وإطلاق الفرصة أمامه للإبداع والتطوير وتمكينه من مباشرة مسؤولياته حتى تثيره التحديات والمشكلات وتدفعه إلى الابتكار والتطوير. ولتحقيق ذلك، تطورت أساليب الإدارة وتكاملت لديها مفاهيم حديثة في إدارة الأفراد تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتغيرات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية، متجاوزة بذلك، مفاهيم الإدارة التقليدية للأفراد التي امتازت بتعاملها مع العنصر البشري على أنه تكلفة يجب تدنيها، وقيد يعرقل طريق الإدارة لتحقيق أهدافها، واهتمامها بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية، وتركيزها على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات، واهتمامها بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية فحسب واتخاذ التنمية البشرية شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية مهاراته الفكرية واستثمارها (لطفي، 2012، صفحة 5)، وهنا بدأ يبرز استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف متعاضدة باستخدام الموارد البشرية. ومن ثم بدأ التزاوج بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية، لتأخذ إدارة الموارد البشرية بعدها الاستراتيجي في تسيير وإدارة الموارد البشرية يتفوق على الأساليب التقليدية التي كانت ممارسة فيما سبق، والتي لم تعد تؤت أكلها في ظل المتغيرات الجديدة التي تفرض تنافسية عالية ونظرة في التسيير أكثر شمولية وطموحا تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

فما هي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟ وما هي إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية؟ وما الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية؟

2. مفهوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

الأصل في كلمة استراتيجية هو اللفظ اليوناني: "استراتجوس" « Strategos »، والكلمة أصلها عسكري وتشير إلى الخطة العظمى في حرب أو معركة ما، وقد تطور هذا اللفظ ليعني فن كسب المعارف سواء في الحرب أو في عالم الأعمال. (زايد، 2003، صفحة 104) وبصفة عامة يمكن تعريف الاستراتيجية الإدارية على أنها: خطة طويلة الأجل تتخذها المنظمة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنظمة داخليا ويمكنها من حرية الحركة والتأقلم مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن. أما الإدارة الاستراتيجية فهي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المنظمة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارستها لتحقيق غايات المنظمة. (زايد، 2003، صفحة 104) ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المنظمات استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المنظمات، أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المنظمة وموقفها التنافسي. وفي نفس السياق؛ فإن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها.. وغيرها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يُمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. (استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة، 2019)

1.2 إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط

والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتعمل على تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية والإقليمية والمحلية.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وتهدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعّالة قادرة على تحقيق متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة (عقيلي، 2005، صفحة 70)، ويطلق عليها أيضاً: "عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية: فعلي سبيل المثال فإن العديد من المنظمات التي تسعى إلى امتلاك تكنولوجيا متقدمة (الميكنة أو الإنسان الآلي) أو إدارية متقدمة (نظام الجودة الشاملة) لغرض زيادة قدرتها التنافسية. غير أن امتلاك التكنولوجيا أو نظم الإدارة المتقدمة وحده لن يؤدي إلى زيادة التنافسية ما لم يصاحب ذلك تدعيم للقدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها. وهنا يبرز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ضمان تزويد المنظمة بالموارد البشرية التي تملك القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. (زايد، 2003، صفحة 105) وتهدف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية - فيما تهدف - إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعّالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة، وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم، وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة، من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

يشير التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة الوسائل والأفعال والتصرفات المنسقة التي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشرية والأنظمة عن طريق إعداد استراتيجية العمل ككل، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع خطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة. (حسن، 1999، صفحة 346)

وتتجه المنظمات، خاصة في الآونة الأخيرة، إلى إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

- استراتيجية استقطاب وتوظيف الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة استراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت الجودة، التكلفة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الاستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية. (أبو عريش، 2016، صفحة

(107)

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد استراتيجية الموارد البشرية الموافقة للاستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل

المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة. (أبوعريش، 2016، صفحة 107)

3. 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 بوحدة الأعمال، وتحديد نشاطاتها الرئيسية، ومجالات الاستثمار فيها أما المستوى الثالث: فيتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال وهو مستوى استراتيجية الوظائف: كالتسويق، والإنتاج، والمشتريات، والمبيعات.. إلخ والتي يكون مجموعها استراتيجية المنظمة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة استراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة استراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافق هذا الاتجاه مع مفهوم يُدعى "التكامل الاستراتيجي" *strategic integration* الذي يؤكد على أن استراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... الخ) تتطابق أيضاً مع استراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة استراتيجية المنظمة واستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو استراتيجية المنظمة، التي تشمل على استراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها استراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة. (عقيلي، 2005، صفحة 74)

4. إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

إجراءات أو مراحل بناء استراتيجية الموارد البشرية تحاكي إجراءات باقي الإدارات في بناء إستراتيجيتها، والتي تشكل في مجملها إجابة عن أربع أسئلة هامة تشكل الإطار العام لهذه المراحل: المرحلة الأولى مرحلة التحليل الاستراتيجي يقابلها السؤال الأساسي: أين نحن الآن؟، والمرحلة الثانية: مرحلة إعداد الاستراتيجيات ويقابلها السؤال: إلى أين نريد أن نذهب؟ والمرحلة الثالثة هي مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات ويقابلها السؤال الرئيسي: كيف نصل إلى هناك؟ أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة تقييم الاستراتيجيات وقابلها السؤال الرئيسي: كيف نعرف أننا وصلنا؟ وعليه إدارة الموارد البشرية في بنائها لاستراتيجيتها لا تخرج عن هذه المحطات الأساسية التي نوردتها في العناصر الآتي:

1.4. تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبني عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين.

2.4. تحليل المناخ الخارجي: يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية (أبوعريش، 2016، صفحة 108).

3.4. تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقدر تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
 - مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
 - المعدات والتجهيزات والأموال.
 - الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
 - المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
 - العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.
- ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظفها في تحقيق أهدافها كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة". (أبوعريش، 2016، صفحة 110)

4.4. تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... الخ.

5.4. تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فبالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية؛ بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة

من كل نشاط تُبأشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي. (جودة، 2010، صفحة 77)

6.4. صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

7.4. تنفيذ الاستراتيجية: يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية. (أبو عريش، 2016، صفحة 110)

8.4. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- (1) مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها واستراتيجياتها: الخطوة الأولى تكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها واستراتيجيتها.
- (2) وضع معايير الأداء: تشير المعايير إلى الأهداف المطلوب تحقيقها. وقد تكون من هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.
- (3) قياس الأداء الفعلي: تحديد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
- (4) مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: تهدف عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية إلى تحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير، حيث قد تكون هذه الانحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها.
- (5) اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم في الخطوة الأخيرة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار. وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل. (جودة، 2010، صفحة 79)

ويعد تقويم الأداء عنصرا أساسيا للعملية الإدارية؛ حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها سواء السابقة أو اللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الاستراتيجية. (الحسيني، 2006، صفحة 241) وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

5. الأبعاد الاستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكيف إستراتيجيتها وممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في استراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة واستراتيجية المنظمة. وذلك عن طريق تصميم برامج ووضع سياسات حديثة فعّالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتتقي أنسبها، وتعلمها، وتدريبها وتنميتها، وتحفزها، وتزرع لديها روح الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعّالة قادرة على إنجاز استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين، تمد لهم العون والمساعدة في تهيئة رؤوسهم وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة. (عقيلي، 2005، صفحة 76) ويمكننا إيجاز الأبعاد الاستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

أ. تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال استراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعّالة ومفيدة داخل المنظمة، وبيد لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة، إلا من خلال خطة استراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

ب. على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الاستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو

المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

ج. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

د. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

هـ. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي. (ثلثوت، 2009، صفحة 18)

و. العلاقة مع النقابة جزء من استراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدواً بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والعاملين فيها، وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التآخي. (عقيلي، 2005، صفحة 78)

6. أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة:

يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات. ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1.6. الاستراتيجية الهجومية:

هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "استراتيجية انطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو "استراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2.6. الاستراتيجية الدفاعية:

والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

3.6. الاستراتيجية الانهزامية:

نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4.6. الاستراتيجية الوسطية:

وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية. (السلمي، 2001، صفحة 82)

5. خاتمة:

يمكننا القول إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير إستراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للاستراتيجية العامة التي تتبعها.

6. قائمة المراجع:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة. (25, 01, 2019). تم

الاسترداد من

<https://www.alukah.net/culture/0/913/#ixzz5deca5aBT>

أمازي خضر شلتوت. (2009). تنمية الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري. رسالة ماجستير، كلية التجارة . فلسطين: الجامعة الإسلامية بغزة.

- دنبري لطفي. (12 جوان, 2012). إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية. رسالة دكتوراه علوم في علم الاجتماع. قسنطينة، الجزائر: جامعة قسنطينة.
- راوية محمد حسن. (1999). إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- عادل محمد زايد. (2003). إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية. القاهرة: كتب عربية للنشر والتوزيع.
- علي السلمي. (2001). إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي (المجلد 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- فلاح حسن عداي الحسيني. (2006). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها ومدخلها وعملياتها المعاصرة. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- محفوظ أحمد جودة. (2010). إدارة الموارد البشرية (المجلد 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- وسيم أبو عريش. (2016). الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال. الأردن: من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع.