

التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي :
(De Cieri & Dowling P.J., 1998)

أ) التحديات الداخلية

تعد الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام نمو المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية، ويرجع السبب في ذلك إلى التغيير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في :

- انخفاض رضاء الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم .
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع .
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة .
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالاً كاملاً .
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طرق تقييم أدائهم .
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل .
- زيادة درجة التنوع في العمالة .

- تغير توقعات العمالة .

ب) التحديات الخارجية :

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية لعل من أهم تلك الحاجات ما يلي :

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومات .
- التحولات العالمية في مجال العلاقات الدولية .
- حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد .
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة .
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية Global Competition .
- إعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganization .
- البطء في نمو الأسواق Slower Growth in Markets .
- التغير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين .
- التغيرات الديمقراطية للقوى العاملة في سوق العمل .
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للميزة التنافسية :

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين

يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، بحيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه المنافسون الآخرون. (السلمي، 2001)

عرفت الميزة التنافسية من طرف بورتر على أنها " قدرة المنظمة على خلق القيمة للزبون من خلال عملياتها الإنتاجية، ويتم تحقيق هذه الميزة عن طريق تقديم منتج ذو تلفة أقل، او منتج متميز عن نظيره في الأسواق، بما يؤمن استمرارية المنظمة .

كما تم تعريفها على أنها : المهارة او التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون.

تتمثل الميزة التنافسية بشكل عام في تميز المنظمة على منافسيها بمركز فريد يمكنها من تقديم منتج متميز أو أكثر بأسلوب ناجح وربحية أفضل وذلك من خلال انخفاض تكلفتها أو الحصول على براءة اختراع، أو حق امتياز، أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة، أو تصميم منتجات تتناسب مع توقعات وتقسيمات العملاء وغيرها .

ويمكن تعريف الميزة التنافسية بأنها " مجموعة العوامل التي تميز منتجات المنظمة عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية "، وهناك العديد من الوسائل التي يمكن من خلالها تحقيق الميزة التنافسية منها :

أ) الريادة في التكلفة : Cost Leadership

ويقصد بقيادة التكلفة أن تسعى المنظمة إلى أن تكون تكلفة منتجاتها أقل من تكلفة مثيلاتها بالسوق.

ب) التميز أو الاختلاف : Differentiation

ويقصد بالاختلاف سعي المنظمة لأن تكون هي المتميزة على مستوى الصناعة التي تنتمي إليها وذلك خلال التركيز على الجوانب التي يرغب العملاء في توافرها في المنتجات التي تقدمها تلك المنظمة .

أهمية الميزة التنافسية : بشكل عام تتجسد أهمية الميزات التنافسية للمنظمة من خلال :

- تعطي المنظمة تفوقا نوعيا وكميا وفضلية على المنافسين، وبالتالي تتيح لها تحقيق نتائج اداء عالية .
- تجعل من منظمة الأعمال متفوقة في الأداء او في قيمة ما تقدمه للعملاء أو الاثني معا .
- تساهم في التأثير الايجابي في مدركات العملاء، وباقي المتعاملين مع المنظمة وتحفيزهم لاستمرار وتطوير التعامل .
- إن كون الميزات التنافسية تتسم بالاستمرارية والتجدد فإن هذا الأمر يتيح للمنظمة متابعة التطور والتقدم على المدى البعيد .
- نظرا لكون الميزات التنافسية مستتدة على موارد المنظمة وقدرتها وجدارتها فإنها تعطي حركية وديناميكية للعمليات الداخلية للمنظمة .

هذا، وتعتبر إدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة بمثابة مدخل استراتيجي لإدارة أهم أصول المنظمة، وهو العاملون بها والذين يسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها، وبما يحقق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال توظيف عمالة عالية المهارات والالتزام في ظل بيئة ديناميكية سريعة التغير، فقد تسعى بعض المنظمات العالمية إلى رفع أجور قوة العمل بها إذا رأت أنها تتميز بالولاء والالتزام، وبما يمكنها من إنتاج منتجات عالية الجودة بتكلفة أقل، ومن أمثلة ذلك ما تحققه شركة تويوتا من ميزة تنافسية في التكلفة لما تنتجه من سيارات بفضل وجود قوة عمل أكثر التزاماً وأكثر قدرة على المنافسة .

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل البيئة شديدة التنافسية إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات في نفس النشاط وذلك من خلال إضافة قيمة للعميل وتحقيق التميز عن طريق استغلال إمكاناتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدماتها الموارد البشرية . وتؤدي إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في جعل العنصر البشري ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والخطط والبرامج المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمة . وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية للمنظمة يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار استراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات عملاء المنظمة من جهة أخرى . ولخلق ذلك التفاعل والتكامل بين إمكانات المنظمة يجب على مسؤولي الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار استراتيجية المنظمة وتحديد المهارات والقدرات الفردية لتطبيق تلك الاستراتيجية، وإعداد نظم وبرامج الموارد البشرية فيما يتعلق بتعيين الافراد، وتدريبهم، وتقييم أدائهم، والتأثير على دافعيتهم للعمل، وتحقيق تكاملهم مع المنظمة . إن

قدرة أي منظمة على تدعيم قدرتها التنافسية يعتمد على نجاحها في جذب الأفراد الذين يتوافر لديهم المهارات الضرورية والمحافظة عليهم لوصول بتلك المنظمة إلى التنافسية. (مصطفى محمود، 2004)

ومن ناحية أخرى، فإن تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها المختلفة ربما يختلف في نتائجه عن أي ميزة تنافسية أخرى ناتجة عن أنشطة الإنتاج أو التسويق أو التمويل، وذلك لأن خلق ميزة تنافسية عن طريق ممارسات إدارة الموارد البشرية يستغرق وقتاً طويلاً، وفي نفس الوقت فإن ردود فعل المنافسين تجاه هذه الميزة التنافسية يكون بطيئاً - في العادة - بسبب أن محاولة المنافسين تغيير ممارسات إدارة الموارد البشرية لديهم لمواجهة هذه الميزة يستغرق وقتاً أطول ويحتاج إلى جهد كبير، أضف إلى ذلك أن تغيير الممارسات يحتاج لتحليل عميق ودراسة متأنية حتى يمكن تحقيق التنسيق والانسجام بين هذه الممارسات والإستراتيجية العامة للمنظمة من ناحية، وبينها وبين احتياجات الأفراد العاملين بالمنظمة من ناحية أخرى .

والخلاصة ان نجاح المنظمات في تحقيق التفوق على المنافسين إنما يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية وأداء الموارد البشرية بها، والتي تعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية في المنظمة .

ومن هنا فإن خلق ميزة تنافسية من خلال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها إنما يحقق عائداً كبيراً للمنظمة يستمر لفترة غير قصيرة إلى أن يتمكن المنافسون من التغلب على ذلك بخلق ميزة تنافسية لهم، ولعل من أهم المزايا المحققة بفضل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمثل فيما يلي : (راوية حسن، 2000)

ت- استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية .

ث- زيادة قدرة المنظمة على تحديد أهدافها المتعددة والتعرف على نقاط القوة والضعف بها، والفرص والتهديدات في البيئة المحيطة بها، وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها .

ج- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كماً وكيفياً وتتميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

ح- إيجاد وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد وربطها بإستراتيجية العمل ككل

خ- زيادة الاتساق والتوافق بين الخطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية بالمنظمة .

د- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجها وخفض معدلات الحوادث ودوران العمل والغياب، ومن ثم تحسين الفعالية التنظيمية والأداء الكلي للمنظمة .

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الإستراتيجي، يمكن التأكيد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال إستراتيجي، ومن ثم التأكيد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال إستراتيجي، ومن ثم التأكيد على العديد من المجالات من أهمها ما يلي :

1. الاستغراق في عمليات التخطيط الإستراتيجي .
2. الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة.

3. إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة .
4. ضمان توفير المساءلة المالية لنتائج الموارد البشرية .
5. جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة .
6. تنمية وتطوير قدرات الموارد البشرية .
7. قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع هذا الأداء .

ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الإستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوافر الجوانب التالية : (عايدة سيد خطاب، 1999)

1. تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية، واعتبارها شريكاً وعضواً هاماً في هذا المجال .
2. توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعدهم على القيام بهذا الدور .
3. إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الإستراتيجية الهامة بدلاً من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .
4. إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
5. تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الإستراتيجية .