

الفصل الثاني

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

قبل تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، نستطيع تعريف تسيير الموارد البشرية وذلك حسب علي عبد الوهاب "هي الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين 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".

أما إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي "تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي:

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوب في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
 - السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
 - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.
- "ونتيجة 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 أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة" ، ولهذا فالاستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كمايلي:
- استراتيجية استقطاب وتكوين 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 المغرية.

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 وآنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة.

إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية:

"تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ"، ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها".

*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 تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب Maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها، كما يقول أيضا " أنها منتج تاريخها وليس منتج آني " وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد " يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات

المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1 -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 الفرص 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".

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2 - تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد 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 وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلاً".

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية".

- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات).
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

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 وتحدها".

من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة".

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3 - 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...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4 - تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالتطبع 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 يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5 - صياغة وتكوين الاستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات 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 مآلديها 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، وتمييزها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6 - 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 للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للاستراتيجية، أما بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما يفرضه الاستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية".

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

- 1 - الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
 - 2 - مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
 - 3 - وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي 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.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة:

- 1 - استراتيجية تغيير قبل كل شئ: تبينت الإدارة المعاصرة أهمية وحتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يعتبر سبيل بقاء واستمرارية المنظمة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، وما تتيحه من إمكانيات وتفرضه من تحديات، حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط، بما فيها وأهمها مجال نشاط الموارد البشرية، فهذه الأخيرة تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم،

حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات ومناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر واستثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل وابتكار الجديد في كل مجال، فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل وكيفية تسيير الأفراد.

ويتجلى بنا القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة تقوم على دراسة مختلف المفاهيم والتي أهمها:

- العولمة: "التي تعتبر الاندماج والتفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول والأقطار لاغيا بذلك حدود المكان وقيود الحركة والاتصال عما يحقق أيضا التخفف من قيود الوقت والزمان" الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار وتنمية منظومات جديدة من المفاهيم والنظم والآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.
- التحدي: حيث تركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.
- الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، وذلك من أجل تكوين صورة واضحة وشاملة لما يجري حولها وذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، والاجتماعية، السياسية، الثقافية، والتنافسية التي تواجهها، وذلك من أجل إقامة توجهات استراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة.

- دورة الحياة: وهو مفهوم أن دورة حياة كل من سلعة، مؤسسة أو نظام تمر بالمراحل التالية: الانطلاق، النمو، التطور والتدهور في استراتيجية الموارد البشرية تمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.
- المحركات: تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها ومن أهم المحركات الاستراتيجية نجد:
 - التكلفة: فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد استراتيجية للتدريب.
 - السوق: مما يتكون من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات في السوق "حيث إن المحركات السوقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني".
 - المنافسة: حيث إن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبنى برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.

• قرارات وتوجهات الدولة: إن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد التي تنظم محيطها التي تصدر من التشريعات والنظم القانونية والقرارات وتوجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الاستراتيجية في ضرورة القيام بمايلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد آثارها.
- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتميئتها وتطويرها.
- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد آثارها.

2 - أهم استراتيجيات 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 والتحويلات واتجاهية النمو

والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1 - الاستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الاستراتيجيات يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث إن 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 الاستراتيجيات 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 - 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".

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث إنها تحاول الحفاظ على الأطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3 - الاستراتيجية الإنهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تؤثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4 - الاستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بميزات و ضمانات 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 مدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار

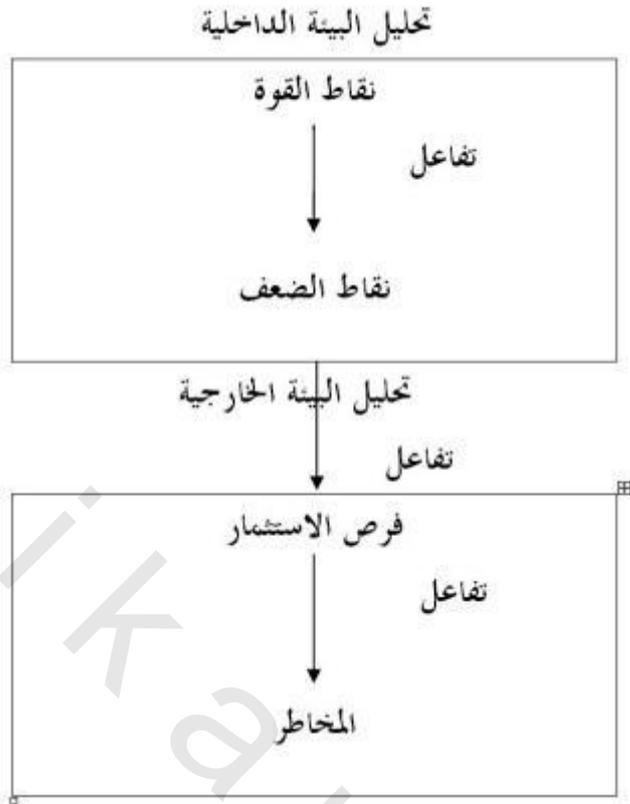
استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية إتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى إختيار استراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

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

كيفية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق نظري، رأينا -من باب استكمال النفع - أن نبين عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق عملي، مستعينين ببعض نماذج عملية قام بها متخصصون وباحثون في مجال بناء استراتيجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

وسوف نبدأ بعرض النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً

في عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ ألا وهو:



"نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة"

"model The resource based"

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استُحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية - ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses،

وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكوّن الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء استراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية environment scan Internal:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد -بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها... إلخ

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.
- موارد متميزة.
- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة

والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملياً التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية عالية الثمن -ماكينات ذات قيمة عالية- فهذا يجب أن تدرب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.

رابعاً: التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية -على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة- المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد -المبنى على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة - للموارد البشرية يؤدي إلى:

- 1 - تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- 2 - دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- 3 - تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- 4 - حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

نموذج ديفيد جست model David Gust

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقداً من الزمان. نموذج ديفيد جست عن إطار واستراتيجية إدارة الموارد البشرية



نتائج ممارسات استراتيجية إدارة الموارد البشرية	
HRM practices outcomes	
	- ولاء
loyalty	
	- مكان محب للعامل
Lovely work place	
	- جودة
Quality	
	- مرونة عمل
Flexibility	

نتائج سلوك الموارد البشرية	
Behavior outcomes	
	- جهد
Effort	
	- التزام
Commitment	
	- دافعية
Motivation	
	- أداء جيد
Good performance	

نتائج الأداء الكلي	
Performance outcomes	
	- إنتاجية
Productivity	
	- جودة
Quality	
	- إبداع
Innovation	
	- رضا العملاء
Customers satisfaction	
	- انخفاض في معدل دوران العمل
Low work turn over	

وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

- 1 - تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبديع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.
- 2 - تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.
- 3 - تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية - مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ثانياً: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة،

والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

- 1 - استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.
- 2 - انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- 3 - تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.
- 4 - وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.
- 5 - وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال.. يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- 6 - تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- 7 - تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثاً: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

- 1 - زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- 2 - تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.
- 3 - شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعاً: نتائج سلوك الموارد البشرية:

- 1 - تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.
- 2 - تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- 3 - تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.
- 4 - توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامساً: نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

- 1 - تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
- 2 - تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
- 3 - تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
- 4 - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، ويفى باحتياجاتهم.
- 5 - تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.
- 6 - انخفاض معدل دوران العمل.
- 7 - تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلاً عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
- 8 - تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.
- 9 - تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة.. أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي.

يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واستراتيجية المنظمة العامة.

إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع استراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق استراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة! فضلاً عن عدم تحقيق المنظمة ككل لاستراتيجيتها. ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق استراتيجية المنظمة.

إن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس - بل يتوقف - على استقرار استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من استراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي؛ أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.



يتكون مفهوم تنمية الموارد البشرية المعاصرة من شقين اثنين أساسيان هما كما يلي:

1 - التدريب و التنمية عملية استراتيجية:

ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب و التنمية على أنها عملية استراتيجية، تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المنظمة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها. وتتكون استراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب و التنمية البشرية

المستمرة، التي تهدف وت تسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد. وفي الوقت نفسه تسعى هذه الاستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المنظمة في الحاضر والمستقبل، لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار، لتحقيق الرضا لدى زبائننا، حيث يتوقف وجودها على هذا الرضا. وكذلك التأقلم و التكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المنظمة في المدى القصير و البعيد، حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم واكتساب مواردها البشرية المهارات الجديدة و المتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المهارات الجديدة التي تخلقها التنمية، تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.

يمكن القول إذا بأن التدريب و التنمية كاستراتيجية، تسعى إلى بناء نظام معرفي حديث لدى الموارد البشرية في المنظمة، وتطوير مهاراتها الحالية، وإكسابها أخرى جديدة و متنوعة، وتعديل اتجاهاتها السلوكية للأفضل، بهدف الاستيعاب و التأقلم مع التغيرات التي تحدث في البيئة وتفرض على المنظمة تبنيها و التكيف معها.

2 - التدريب و التنمية عملية تعلم مستمرة:

التدريب و التنمية البشرية كعملية تعلم مخططة تتكون من

قسمين:

التدريب: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من الكفاءة، من خلال تطوير وتحسين أدائهم.

التممية: عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من أجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معارف، جديدة، متوقع أن تحتاجها في أداء مهام أو وظائف جديدة في المستقبل، و التأقلم و التعايش مع أية مستجدات أو تغييرات تحدث في البيئة وتؤثر في نشاط المنظمة. يتضح مما تقدم أن القسمين أعلاه التدريب و التتمية يعتمد كلاهما في الوقت الحاضر على التعلم المستمر، الذي يعتبر الآن الركيزة التي تقوم عليها استراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية، فالتدريب و التتمية لكي يكونا فعالين، يجب أن يقوما على أساس تعليم المتدربين كيف تفعل الأشياء بشكلها الصحيح، وأيضا تعليمهم أشياء جديدة يحتاجونها في أعمالهم الحالية و المستقبلية. فالمتدرب الذي لم يتعلم شيئا من التدريب و التتمية، معنى ذلك أن الجهود التي بذلت في هذا المجال قد باءت بالفشل، فالتعلم هو حصيلة ونتاج لعملية التدريب و التتمية، فعندما يتحقق التعلم معنى ذلك أنه قد حدث لدى المتدرب تغيير ملائم و مطلوب في:

معرفة Knowledge، ومهاراته Skills، واتجاهاته Attitudes،

وسلوكياته Behaviors، وخبرته Experience.

نخلص من ذلك:

بأن التدريب و التنمية كاستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي و المستقبلي، والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكية، وهما مساعي حثيثة وجادة لأحداث المطابقة و المواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة وخصائص أعمالها الحالية و المستقبلية من جهة ثانية، وجعل أدائها في حالة تحسن مستمر.

المجتمعات مقاده تقنياً، والتقنية المسيطرة تحدد المتطلبات الاجتماعية والاقتصادية والعلمية في هذا البلد أو ذاك. إن التقنية المسيطرة منذ عقد من الزمان، والمتوقع أن تستمر إلى عقد آخر أو أكثر هي تقنية المعلومات.

تتميز تقنية المعلومات عن غيرها من التقنيات التي سادت قبلها في

القرن العشرين بـ:

- سرعة التطور.

- سعة التأثير والانتشار.

- سهولة ممتعة.

- مفيدة وخطرة.

ومعالجة أي جانب من جوانب الحياة الحالية لابد أن تأخذ المعالجة

تقنية المعلومات أساساً لها، فكيف إذا كانت معالجتنا لجانب هام

وله علاقة مباشرة بهذه التقنية ألا وهي الموارد البشرية.

لم تعالج قضية الموارد البشرية العربية بشكل عام، بوضوح كاف لأسباب عقائدية حساسة من جهة ولغياب الاستراتيجية الوطنية العامة من جهة أخرى.

سنحاول في السطور القادمة إلقاء الضوء على بعض جوانب إشكالية تنمية الموارد البشرية في عصر المعلومات مؤكداً أنه لا معنى كبير لوجود استراتيجيات وخطط جزئية لهذا القطاع أو ذلك في غياب الاستراتيجية الوطنية العامة.

2. أثر المعلوماتية على الموارد البشرية:

إن النظرة إلى الموارد البشرية وإمكانية إدارتها وتفعيلها وتأهيلها وتطويرها، تختلف اليوم عن ما كانت عليه قبل عقد أو عقدين من الزمن، وستكون أشد اختلافاً بعد عقد أو عقدين قادمين لسببين رئيسيين:

1 - الانتشار السريع لتقنية المعلومات.

2 - العولمة واتفاقية التجارة العالمية.

الأمر الذي جعل المتطلبات القطرية متشابهة إذا لم نقل متطابقة مع المتطلبات العالمية والتي يجب أن تلبى:

- التطور التقني المتسارع في جميع مناح الحياة.

- زيادة التنافس الصناعي والتقني.

- التسارع الكبير في مجال الأتمتة الصناعية وانخفاض

الطلب على اليد العاملة.

- انخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور.

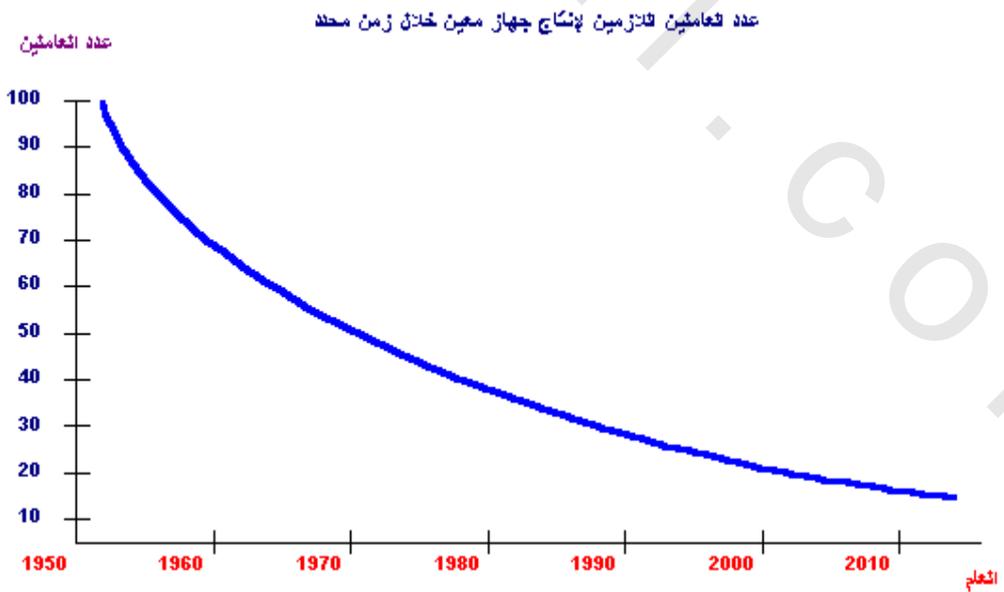
- الانتشار الواسع للشركات متعددة الجنسيات التي بدأت

تتموه بشركات وطنية في الدول النامية.

الأمر الذي أدى إلى تغير ماهية الطلب على الموارد البشرية كمياً ونوعياً.

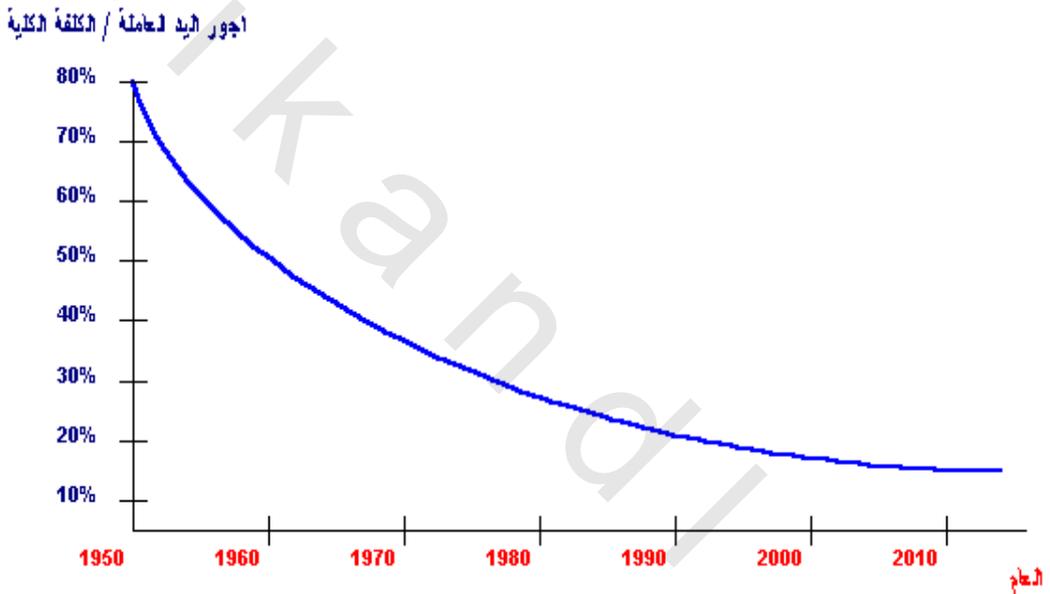
1.2. أثر عصر المعلومات الكمي على الموارد البشرية:

إن التطور السريع في الأتمتة الصناعية والإدارية والخدمية، وانخفاض عمر المنتج من عدة سنوات إلى عدة شهور بسبب دخول المعلوماتية في عملية الأتمتة، والتوسع الكبير في اعتماد اتفاقية التجارة العالمية، أدى إلى خفض الطلب على اليد العاملة، وإن أسطورة رخص الإنتاج في بلدان العالم الثالث لم تعد مقبولة اليوم، فالصناعات الحديثة المؤتمتة تحتاج إلى أعداد صغيرة جداً من العاملين.



الشكل (1)

الشكل (1)، بحيث أن أجورهم الإجمالية توازي أو تقل عن كتلة الأجر التي تدفع للجموع الكبيرة من العمال، التي تحتاج إليهم الصناعات غير المؤتمتة الشكل (2)، رغم الانخفاض الكبير لأجور هؤلاء العمال. ناهيك عن عزوف معظم الشركات عن استخدام عدد كبير من العمال، تفادياً لحساسية العلاقات العمالية وأثرها على إدارة الإنتاج.



الشكل (2)

2.2. أثر عصر المعلومات على نوعية الموارد البشرية المطلوبة:

إن دخول المعلوماتية الأتمتة الصناعية في بداية الثمانينات، وتوسع ذلك في التسعينات، أدى إلى رفع الحد الأدنى لدخل العامل الذي يقف خلف الآلة، أو يراقب عدد من الآلات المبرمجة، بحيث يتطلب منه الإلمام بـ:

- لغة برمجة أو أكثر.
- الحاسبات ومواصفاتها الأساسية وطرق تشغيلها.

- التحليل العددي والإحصائي.
- التنظيم الصناعي.
- لغة أجنبية أو أكثر.
- متخصص في مجال محدد من الصناعة وقادر على التحول بسرعة إلى مجال آخر.
- قادر على التفاعل مع المصمم على شبكة حاسوبية.

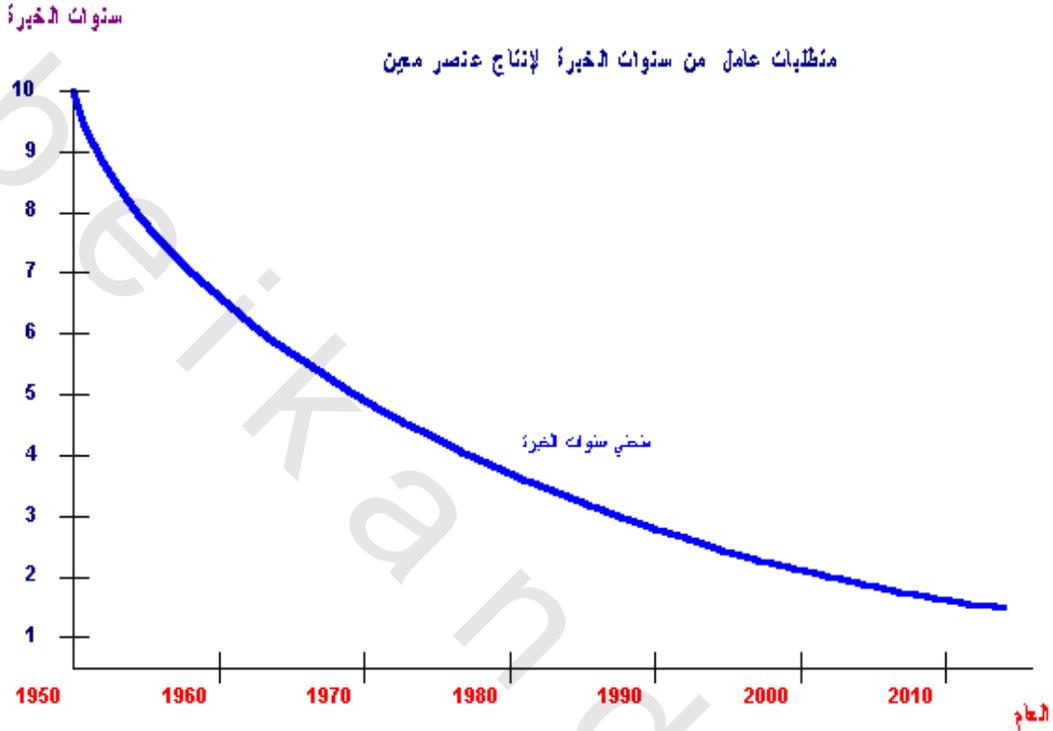
وهذه المؤهلات لا تتوفر بمقاييسنا الحالية، إلا بخريجي المعاهد المتوسطة كحد أدنى، وضمن برامج موجهة، ويبين الشكل (3) تطور التأهيل المطلوب من لعامل الإنتاج.



الشكل (3)

وفي الوقت نفسه الذي تتطلب التقنيات الحديثة زيادة في المؤهلات العلمية للعاملين خلف الآلات (ذوي الياقات الزرقاء)، قلت إلى حد كبير سنوات الخبرة العملية المطلوبة - الشكل (4) .، وباختصار قلت المهارات اليدوية والخبرة الشخصية المطلوبة على حساب زيادة سنوات الدراسة اللازمة للعمل.

ينسحب ذلك على جوانب الحياة الأخرى للعاملين في التصميم والإدارة والخدمات واللغات المتعددة وما شابه ذلك.



الشكل (4)

3. متطلبات الموارد البشرية في عصر المعلومات:

أدت التطورات التقنية المتلاحقة في عالمي الصناعة والخدمات في جعل السياسات التربوية العربية التقليدية والمتمثلة في تخريج أفواج من المهنيين الفنيين والمهندسين الجامعيين الذين يلمون إماماً عاماً بالمناهج الفنية والهندسية الأساسية، مع بعض المقاربة العملية الضعيفة للتجارب المخبرية، تضاف إليها في أفضل الأحوال زيارات اطلاعية إلى بعض المؤسسات الصناعية، غير قادرة على التصدي المباشر للتحديات التقنية التي تواجهها الصناعات الحديثة الصغيرة منها والكبيرة. الأمر

الذي وضع المؤسسات الصناعية والخدمية الناشئة في بلدنا أمام تحديات إعادة التأهيل والتدريب، التي هي أصلاً من غير وظيفتها الأساسية، فأصبحت العملية التأهيلية، عملية مكلفة وبأداء غير مضمون أو متكامل.

وثمة مفاهيم خاطئة لا تزال سائدة في عالمنا العربي اليوم، تتعلق بعدم حاجتنا أصلاً لطاقة بشرية عالية التأهيل والتدريب، لأن مثل تلك الطاقة، إنما يطلب في بيئة صناعية متطورة تطبق مفاهيم الأتمتة الصناعية حيث يتسم الواقع العربي (في الدول غير النفطية) بانخفاض كلفة اليد العاملة، وبالتالي فإن أتمتة أقل ستعني تشغيلاً لأعداد أكبر من العاملين وبكلفة أقل الشكل (2).

قد يبدو هذا الكلام صحيحاً بصورة سطحية، ولكنه ليس صحيحاً في إطار الواقع الفعلي للأمور، وللتطورات التكنولوجية المتلاحقة التي شهدتها الساحة العالمية، وللسرعة الكبيرة في انتشار نظام العولمة وزيادة أعداد الدول المنضمة إلى اتفاقية التجارة العالمية، حيث لم يبق من الدول العربية غير المنضمة، والتي قدمت طلب للانضمام إلى هذه الاتفاقية سوى سورية وثلاث أو أربع دول أخرى، وهذا يعني أن صناعتنا المحلية ستتنافس صناعات الدول المتطورة نوعاً وكلفة، وأن مواردنا البشرية ستتنافس مع الخبرات البشرية العالمية. والخبير بالصناعة الإنتاجية أو الخدمية يعرف تماماً أنه لم يعد بمقدور أي أحد أن ينتج بتقنية تقليدية يدوية منتج ينافس منتج ينتج بتقانة مؤتمتة تصميماً وتصنيعاً لا من حيث الجودة ولا من حيث الكلفة، وليس بمقدور خبير بالممارسة أن ينافس خبير ماسك بزمام

التقنية الحديثة من نظم معلوماتية وتنظيمية وإنتاجية وإدارية خبيرة وعالية الأداء.

أمام هذه التحديات لابد لنا من إعادة النظر، فيما نحن عليه ودراسة الواقع وتحليله وتحديد متطلبات المرحلة القادمة من الموارد البشرية، وصياغة أهداف واضحة واستراتيجيات واقعية طموحة في هذا المجال.

1.3. المتطلبات في مجال التعليم:

إن متطلبات الموارد البشرية من التعليم مرتبط مباشرة بالاستراتيجية العامة للدولة، ومن الناحية المنطقية لا معنى لاستراتيجيات جزئية وخطط فرعية من دون وجود استراتيجية عامة، وحتى توضع هذه الاستراتيجية، ونظراً لأن العولمة هي أمر واقع لابد من مواجهة تحدياتها سنأخذ الواقع في الدول الصناعية أساساً لدراستنا، وهذا ما فعلته دول شرق آسيا أيضاً عند صياغة استراتيجياتها.

تنقسم خطط التعليم ودور المؤسسات التعليمية في الدول المتقدمة

والناهضة إلى ثلاثة أقسام:

1 - التعليم الأساسي.

2 - إعادة التأهيل.

3 - التأهيل المستمر.

1.1.3. التعليم الأساسي:

ونقصد به مراحل التعليم الابتدائي والإعدادي والثانوي، والتعليم ما بعد الثانوي، حيث يتم التدريس اعتماداً على التقنيات الحديثة والمعلوماتية بشكل خاص، وليس تدريس المعلوماتية كمادة مستقلة، فالمعلوماتية في هذه المرحلة (وباستثناء المرحلة الجامعية وللمختصين بالمعلوماتية) هي وسيلة وليس علم ولا مادة مستقلة، حيث فشلت تجارب كثيرة في تدريسها في هذه المرحلة كمادة مستقلة، مما اضطر جميع المؤسسات لإعادة تأهيل خريجي المعاهد والجامعات مرة أخرى. وهذا يتطلب إعادة صياغة المناهج وإعادة تأهيل الأطر التدريسية وهو أمر لا بد منه.

2.1.3. إعادة التأهيل:

لقد تأخرت الدول العربية، بوضع استراتيجية واضحة لإعادة تأهيل مواردها البشرية بما تطلبه التطورات التقنية والاقتصادية في العالم، وأصبح الأمر اليوم أكثر إلحاحاً من ذي قبل، وإن البرنامج الوطني للمعلوماتية خطوة صحيحة على الطريق إلا أنه يحتاج إلى مكاملة مع برامج أخرى من خلال استراتيجية واضحة وإعادة صياغته بناءً على دراسات ميدانية للمتطلبات.

3.1.3. التأهيل المستمر:

ما زالت مؤسساتنا التعليمية عاجزة عن تلبية حاجات الموارد البشرية إلى التأهيل المستمر، لتغطية التطورات التقنية، والعلمية، والبرامج الموجودة متواضعة جداً، ولا تغطي إلا نسبة ضئيلة مما هو مطلوب، وهي

عمومية غير معتمدة على استراتيجية عامة ولا على دراسات ميدانية واقعية، وإنما مبنية على ردود فعل ودراسات نظرية بعيدة عن الواقع. لذا لا بد من وضع استراتيجية قطاعية للتأهيل المستمر معتمدة على استراتيجية عامة واضحة.

3.2. المتطلبات في البحث والتطوير والصناعة:

إن هناك إشكالية وطنية قومية في مفهوم البحث العلمي وأهدافه، فحسب المفهوم السائد أن البحث العلمي هو بحد ذاته يؤدي إلى تطوير المجتمع بشكل عام والصناعة بشكل خاص، في حين أنني أرى أن البحث العلمي ربيب المجتمع والصناعة ينمو بنموها ويساعدها على التطور والمنافسة، ويخبوا مع ضعفهما ويكون عالة عليهما. والبحث العلمي في وطننا العربي ومعظم الدول النامية يرضع من ضرع جاف، فالصناعة ضعيفة متخلفة والمجتمع أميل إلى الهزلة منه إلى القوة والمنعة. ولا سبيل إلى تطوير البحث العلمي إلا بتمية الصناعة وإطلاقها من مرحلة الرعاية والحماية إلى مرحلة النضج والمنافسة، وأعتقد أن أحد أكبر ضحايا الحماية المطلقة للصناعة الوطنية هو البحث العلمي.

إن برنامج وطني لتطوير الصناعة الوطنية وإعادة تأهيلها تقنياً، ورفع الحماية عنها سيؤدي ذلك حتماً إلى تحريك البحث العلمي، الأمر الذي يتطلب إعادة تأهيل الباحثين على التقانات الجديدة وخاصة تقانة المعلومات ووضع وسائلها تحت تصرفهم من برامج متطورة وشبكات معلومات.

3.3. متطلبات التطوير الإداري والتخطيط:

هناك إشكالية أخرى في مفهوم التطوير الإداري والتخطيط على حد سواء، على المستوى العربي بشكل عام، والسوري بشكل خاص. حيث تسعى الدول العربية منذ عقد من الزمن إلى تطوير بنيتها الإدارية من خلال:

-إعادة تأهيل الأطر الإدارية.

-افتتاح المعاهد والكليات الإدارية في الجامعات.

-تأمين التجهيزات اللازمة لأتمتة الأعمال الإدارية.

إلا أن النتائج متواضعة جداً، ولسبب وجيه نجهله أو نتجاهله، وهو أن البنية الإدارية من بنى هيكلية وأنظمة وقوانين ضعيفة إن لم نقل هرمة (ولا يصلح العطار ما أفسده الدهر) ولم تعد ملائمة لعصر المعلومات والسرعة والعمولة وأي دعم لوجستي لها لن يؤدي إلى نتيجة تذكر وإنما إلى زيادة الهدر في الأموال والجهد. لذا لا بد وقبل كل شيء من إعادة هيكلة البنى الإدارية، وتحديث القوانين والأنظمة منطلقين من المبادئ التالية:

- أهداف واضحة.
- لا مركزية في الإدارة.
- وضوح هيكلية الإدارة والاختصاصات.
- وضوح الصلاحيات والمسؤوليات.
- توصيف العمل والوظائف والالتزام به.

- استقلالية مالية للإدارة وصلاحيات مالية مطلقة ضمن الميزانية الموضوعية.
- استقلالية في القرارات الإدارية ضمن الإدارات المستقلة مالياً.
- الرجل المناسب وذو التأهيل المناسب في المكان المناسب.
- بعد إعادة الهيكلة يمكن لبرامج إعادة التأهيل أن تكون ذات جدوى.

4. تنظيم الموارد البشرية في عصر المعلومات:

إن طرح موضوع تنظيم الموارد البشرية وضبطها، يكتسب أهمية خاصة في عصر المعلومات وللاسباب التالية:

1 - التغير السريع في التقانات الصناعية والإدارية، الأمر الذي يتطلب تحديد آني لعمليات إعادة التأهيل والتأهيل كماً ونوعاً. الأمر الذي يتطلب برامج حاسوبية كفؤة لتحديد المطلوب.

2 - إن عصر المعلومات ارتبط بعصر العولمة، الذي يعني حرية انتقال البضائع والأشخاص وأصبحت مواردنا البشرية، ضمن مجال الخطر، لذا لابد من تنظيمها، بهدف حمايتها وتأمين العمل اللازم لها.

الأمر الذي يتطلب إجراءات فورية مثل:

- إجراء حصر للموارد البشرية الوطنية وتصنيفها حسب تأهيلها وانشغالياتها.
- افتتاح مكتب تشغيل وطني.
- افتتاح معاهد تأهيل وإعادة تأهيل وإشراك الجامعات بشكل فعال في هذه المهمة.

- إحداث هيئة عامة تعني بضبط التزايد السكاني نظراً لخطورة الوضع الشكل (5) إطلاق برامج وطنية (تثقيفية، تنظيمية، قانونية،

5. ملامح استراتيجية تطوير الموارد البشرية العربية:

5.1. الأهداف الاستراتيجية:

ترسم الاستراتيجيات والخطط الوطنية والقومية انطلاقاً من متطلبات الواقع والطموح القومي، وقد تكون أهداف التنمية في الأقطار العربية في هذه المرحلة، حيث يزداد التنافس التقني والتجاري وتنتشر وتفرض مبادئ العولمة، هي:

- 1 - زيادة القدرة التنافسية للصناعات الوطنية.
 - 2 - زيادة وتضخيم القيمة المضافة على المواد الأولية المحلية.
 - 3 - زيادة دور الموارد البشرية المتوفرة في التنمية، وتصريف أكبر قدر من التزايد السكاني في الصناعة.
- بناءً على ما تقدم ومساهمة متواضعة في هذا المجال نقترح بعض الأفكار حول استراتيجية الموارد البشرية.

5.2. أفكار حول استراتيجية تطوير الموارد البشرية:

تم بناء مقترح الاستراتيجية في هذه الدراسة على المبادئ التالية:

- 1 - التطوير المستمر للعاملين تطوير مستمر للأعمال.
- 2 - لا مركزية في القرار وتوزيع جيد للمسؤوليات والصلاحيات.
- 3 - المدير مؤهل ومسئول وبقدر الصلاحيات تكون المسؤوليات والرجل المناسب في المكان المناسب.
- 4 - مرونة في التغيير وإشراف غير مباشر على التنفيذ.
- 5 - بقدر العطاء يكون الراتب والربح.
- 6 - التأكيد على التطوير النوعي.

تتضمن الاستراتيجية المقترحة المواضيع التالية:

5 . 2 . 1 . إعادة هيكلة النظام التعليمي لتلبية حاجات الصناعات الحديثة والتطور التكنولوجي المتسارع في:

- نوعية الموارد البشرية المطلوبة للصناعة المحلية.

- كمية الموارد البشرية المطلوبة للصناعة.

5 . 2 . 2 . إعادة النظر في القوانين والأنظمة المتعلقة بالتعليم

والتدريب والبحث والتطوير:

- تحقيق لا مركزية في اتخاذ القرارات الخاصة في أنظمة

القبول والمناهج لزيادة المرونة، والتأقلم مع التطور

الصناعي السريع، وتخفيف المماطلات الكبيرة في اتخاذ

القرارات.

- ربط الجامعات والمعاهد ومؤسسات البحث والتطوير بالصناعة الوطنية.

3.2.5. بناء منظومات تدريب وإعادة تأهيل وطنية قومية وفعالة

في سبيل:

- إعادة تأهيل الأطر العلمية والفنية الحالية، لتكون قادرة

على الانخراط في عملية التنمية القائمة.

- تدريب الأطر العلمية والفنية المشاركة في عملية التنمية لتلبية

الحاجات المستجدة.

4.2.5. إعادة هيكلة منظومة البحث والتطوير لتكون قادرة

على:

- استيعاب وتوطين التقانات القائمة والعمل على تطويرها

وتسويقها.

- تطوير تقانات وطنية تجعل الصناعات الوطنية منافسة في

السوق العالمية.

5.2.5. إعادة هيكلة صناعات القطاع العام والمشارك القائمة

بهدف:

- تحسين إدارتها لتحسين أدائها.

- تأمين مرونة أكبر في التخطيط للإنتاج نوعاً وكماً.

- تأمين مرونة أكبر في الاستخدام والتسريح والأجور.

3.5. وسائل تنظيمية وإجرائية:

- تشكيل لجان وطنية من الجامعات والمعاهد التعليمية والصناعة لإعادة هيكلة الجامعات والمعاهد لتأمين الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة نوعاً وكماً.
- إقامة الكليات الجديدة في مواقع الصناعة القائمة.
- إقامة حدائق علم وحواضن تقانية بالقرب من مواقع الصناعة القائمة ودعمها مادياً ومعنوياً.
- تخصيص ميزانية وطنية مناسبة للبحث والتطوير تخصص للشركات الصناعية التي:
 - تستخدم الموارد المحلية.
 - تطور تقانات محددة مناسبة.
- وتصرف المساعدات من خلال لجنة وطنية مشكلة من الوزارات المختصة ومن المؤسسات الصناعية الخاصة والمشاركة.
- تقديم دعم مالي ومعنوي (إجازات دراسية) للراغبين في إعادة التأهيل أو زيادة تحصيلهم العلمي.
- إحداث مراكز تدريب وطنية وخاصة لتأهيل أو إعادة تأهيل الموارد البشرية اللازمة للصناعات القائمة.
- تشجيع قيام جامعات ومعاهد خاصة تتحرر من شروط القبول في الجامعات والمعاهد الحكومية ودعمها مالياً ومعنوياً على أن تكون الامتحانات والمناهج بإشراف حكومي.
- تشجيع قيام المكاتب الاستشارية والحواضن التقانية الخاصة ودعمها مادياً ومعنوياً بقدر ما تقدمه من إنجازات علمية وتقانية

تصب في تطوير الصناعة الوطنية.

- إحداث كليات ومعاهد إدارة مرموقة يتم الالتحاق بها ضمن شروط مشددة كما في الدول الصناعية.
- إحداث معاهد إعادة تأهيل المديرين.
- وضع خطة زمنية للشركات العامة والمشاركة لإعادة هيكليتها والحصول على شهادة المطابقة لأحد أنواع المواصفة القياسية إيزو 9000 ، وتأمين متطلبات هذه المواصفة.
- تشجيع ودعم الشركات الخاصة الراغبة في الحصول على شهادة المطابقة لأحد أنواع المواصفة القياسية إيزو 9000.
- وضع برنامج زمني لرفع الحماية المطلقة عن الصناعات الوطنية لتحفيزها على التطور والمنافسة.

2.3.5 وسائل وإجراءات قانونية:

- تعديل قانون تنظيم الجامعات لتسمح بمشاركة الاتحادات النوعية الصناعية وغرف الصناعة والتجارة في مجالس الكليات والأقسام.
- تغيير نظام القبول في الجامعات والمعاهد وعدم الاقتصار على مبدأ علامات الثانوية وإتباع نظام مزدوج، مجاني أو شبه مجاني حسب علامات الثانوية، ومدفوع غير مرتبط بالعلامات والسن كما هو متبع في عدد من الدول الصناعية.
- إلغاء شرط السن وسنة الحصول على الشهادة عند القبول في الجامعات والمعاهد.
- إعطاء مجالس الكليات حرية أكبر في تحديد شروط مسابقات القبول وتعديل المناهج مع إشراف مركزي على حسن التطبيق.

- حسم ميزانية التدريب والتأهيل في الشركات الخاصة والعامة من ضرائب الأرباح.
- إلغاء سقف الرواتب والأجور ونظام الترفيع الدوري.
- سن قوانين وتشريعات صارمة تحفظ الحقوق الفكرية والصناعية.



إدارة الموارد البشرية وبناء استراتيجيتها

كان للتحوّلات الكبيرة التي شهدّها العالم في أول التسعينيات من القرن الماضي، وأهمها تفكك الاتحاد السوفيتي، وانصراف دول حلف وارسو عن الحلف، واتجاه دول المعسكر الشيوعي إلى التخلي عن أيديولوجيتهم، واتجاههم نحو الفكر الرأسمالي، وظهور القطب الواحد في العالم وتفرد..! كل هذه التحوّلات في البيئة الخارجية والمحلية المحيطة بمنظمات الأعمال جعلتها تلجأ إلى التخطيط الاستراتيجي البعيد المدى، وذلك حمايةً لمكتسباتها ومواقعها، فضلاً عن حماية استقرارها من المخاطر البيئية المحدقة بها، إلى جانب توفير القدر الكافي من الأمان من خلال توفر بيئة عمل مناسبة.. فلجأت المنظمات إلى وضع الخطط الاستراتيجية العامة، وألزمت كل إدارة من إداراتها بوضع خطة استراتيجية خاصة بها، تصب في الخطة العامة، وتتسق وتتكامل وتكون جزءاً أساسياً لا يتجزأ ولا ينفصل عن الاستراتيجية العامة، وتعمل على تحقيقها.. ومن هذه الإدارات بل في مقدمتها (إدارة الموارد البشرية).

فكيف تعدّ وتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها؟

إن تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية يمر بست مراحل -

نوردها بإيجاز -

المرحلة الأولى:**الدراسة المستفيضة:**

إن القاعدة الأساسية في تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية -التي تعتبر نقطة الانطلاق- هي الدراسة المستفيضة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية [وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة] لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة [رسالة المنظمة mission هي المحددة للإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة، فرسالة المنظمة تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها، وهي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة، والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وهي تمثل المحور العام الذي تدور حوله، وتعمل على تحقيقه جميع النشاطات والأعمال والاستراتيجيات التي تتم في المنظمة، وعن طريق رسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع (الرؤساء والمرؤوسين)].

المرحلة الثانية:

دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها

بدقة فائقة:

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

الأول: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها،

وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية

العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز استراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها -

تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة - وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

ولكي تتمكن المنظمة من تجنب هذه المخاطر لا بد لها من الحصول على إجابات واضحة ومحددة لهذه الأسئلة:

- 1 - ما المتغيرات البيئية الخارجية التي تؤثر في أعمال ونشاطات المنظمة عامة، وإدارة الموارد البشرية خاصة؟
- 2 - ما مدى حركة وتأثير هذه المتغيرات البيئية الخارجية؟
- 3 - ما الاستراتيجية التي يجب أن تبنيها المنظمة، والاستراتيجيات التي تبنيها إداراتها المكونة لبيكلها التنظيمي، للتعامل والوقوف في وجه تأثير هذه المتغيرات الخارجية؟

ولكى تتمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إجابات محددة لهذه التساؤلات، لا بد لها من القيام بدراسات ومسوحات ميدانية بصفة مستمرة، لمتابعة تأثير ومدى تطور هذه المتغيرات البيئية الخارجية، وما تحمله من مخاطر مباشرة وغير مباشرة على المنظمة ككل وعلى إدارة الموارد البشرية تحديداً، وجمع بيانات صحيحة، ومعلومات دقيقة عن هذه المتغيرات وتوصيفها وتصنيفها وتحليلها، ومن استخلاص النتائج تضع إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها، وتعمل على توافق وتكيف ممارساتها ونشاطاتها المستقبلية معها.

ومن الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

- 1 - تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثير المنظمة بها.
- 2 - تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.
- 3 - تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية.
- 4 - التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب اتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالاً سلبياً أو إيجابياً من وجهة نظر المنظمة.
- 5 - الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.

وبناء على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، حيث تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقل بكثير مما هو مطلوب لإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكن إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمد من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة، ومن ثم تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتلافي المخاطر والتهديدات المحيطة بها.

إن دور إدارة الموارد الاستراتيجية في المرحلة الثانية، يتركز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانيات والمواهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خط متواز تلافي وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقعة، وتطرح إدارة الموارد البشرية هذه الأسئلة:

- هل إمكانيات وقدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة حالياً داخل المنظمة تستطيع أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر؟

- وإذا لم تستطع هذه الموارد البشرية المتاحة حالياً للمنظمة من تمكينها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكانت هناك فجوة استراتيجية strategic gap عميقة.. فما الاستراتيجية التي سوف تبنيتها

وتنتهجها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؟

- وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية -بعد تأمين هذه الموارد البشرية- من تجهيز وتأهيل هذه الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحمل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلا عن مساهمتها الفعالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها؟

فمن المناسب أن نتطرق إلى الحديث بشكل موجز عن أهم متغيرات البيئة المعاصرة، والتي تؤثر بشكل أو بآخر في استراتيجية إدارة الموارد البشرية (ثم نستكمل المراحل المتبقية في بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية):

• رسالة المنظمة:

إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فرسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل الأمل المنشود، والطموح القائم والمشارك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.

• تخطيط وتصميم عمل المنظمة:

إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع استراتيجية إدارة الموارد

البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي -أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط- فإن استراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها.. لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي. وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة matrix، حيث نجد أن منظومة المصفوفة هذه تؤثر في استراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تحتاج هذه المنظومة من إدارة الموارد البشرية أن توفر قوة عمل إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة، تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، ويتوفر لها قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تنفيذها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسية (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع (أو الأقسام) التابعة للمنظمة.

• ثقافة المنظمة التنظيمية: إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة في أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعاد هذه الرسالة، وتوضح هذه

الثقافة ما هو أخلاقي وتريد المنظمة تأصيله وتوطين العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وتأباه المنظمة وترفض أن يتمثله العاملون فيها.

ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك في أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي تنتقى على أساسها الموارد البشرية بحيث تتوافق وتتسجم مع ثقافتها كإدارة، وهي منبثقة من ثقافة المنظمة، فضلاً عن توافقها مع ثقافة المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تضع برامج التوعية المستمدة من ثقافة المنظمة، لجميع العاملين بالمنظمة وبشكل دوري.

• الاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة: وهذه الاختلافات قد تكون من حيث العمر، والثقافة، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبيئة الاجتماعية... إلخ.

وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات، واتجاهات، ورغبات، وطموحات الموارد البشرية، وطريقة تفكيرها وتعاملاتها.. هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ استراتيجيتها. فلا يصح أن تميز فئة من العاملين على أخرى -دون وجه حق- فإن هذا سيؤدي إلى وجود صراعات واحتدامات واختلافات بين العاملين داخل المنظمة، وذلك يؤثر سلباً على الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تجنب الصراعات

والاختلافات تقع مسؤوليته على جميع مديري الإدارات في المنظمة، وهذا التجنب يكون دليلاً من ضمن الأدلة التي تشهد بكفاءة المدير ومهارته الإدارية..!

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل من صميم استراتيجيتها تصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة، والتي تعين ويتمكن من خلالها مديرو الإدارات داخل المنظمة من التعامل بمهارة مع هذه الاختلافات، ووأدها قبل ظهورها.

• المتغيرات الاقتصادية: إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجياتٍ توسعيةً في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... إلخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة، ومنها:

1 - العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلاً عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.

2 - توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن إكسابهم المزيد والمزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجاً أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.

3 - الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قويةً قادرةً على المنافسة.

4 - الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.

5 - عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تتخفض الأرباح، ومن ثم تتخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

6 - عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تتجه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

• المتغيرات التقنية (التكنولوجية): يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا قد يجعل إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة تتوفر فيها المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، وهذا يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج خاصة بالتعويضات للعمال التي يتم الاستغناء عنها، فضلا عن وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمال الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضا إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافز مالية وعينية ترغب الموارد البشرية الجديدة في العمل والاستمرار في المنظمة، فضلا عن قيامها بتصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد

البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب أقوى للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل.

المرحلة الثالثة:

تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الاستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها.

ونستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الاستراتيجية التوافقية لإدارة الموارد البشرية:

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجيةً توسع:
تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنمية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية،

بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة: هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة: إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية - التكاليف)، أي تسعى هذه

الاستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به، فتبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والتميزة -والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة- وكيفية المحافظة على هذه العمالة؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكّنها من تقليل الفاقد من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل -إن لم يكن الأمثل- للوقت، وفي ظل استراتيجية قيادة التكلفة أيضا تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع): إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى توافق وتكبير إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة باستراتيجية

التميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها. فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى استراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تتجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر.

وفي ظل هذه الاستراتيجية العامة للمنظمة تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والتميزة من الموارد البشرية، وتولى العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف.

المرحلة الرابعة:

تطوير استراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

فتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

1 - استراتيجية تكوين الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعى إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكننا أن نجزئ استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى:

- استراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.

- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.

- استراتيجية الاستقطاب.

- استراتيجية الاختيار والتوظيف.

2 - استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية: فمن المهام الرئيسة

الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- استراتيجية للتعليم والتدريب المتواصل.
- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- استراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلاً عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكى تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، والتي تبنى على أساسها استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك استراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

3 - استراتيجية التعويضات: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء

استراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية الرواتب والأجور.

- استراتيجية الحوافز المالية.

- استراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجيات إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلاً عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الاستراتيجيات العامة للمنظمة.

4 - استراتيجيات علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء

استراتيجيات علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجيات العلاقة مع الجهات الحكومية.

- استراتيجيات السلامة والحماية.

- استراتيجيات العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الاستراتيجيات بغرض تحقيق

التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها

من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

المرحلة الخامسة:

إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

ومما لا شك فيه أن أسلوب التعامل المسبق مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب ردة الفعل؛ إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة، في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالاً ولا وقتاً كافياً لاتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث، والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه طبقاً للأمر الواقع.

وتتطلب عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداد وتصميم العديد من البرامج، ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.
- برامج التعلم والتدريب والتنمية.
- برامج للاستقطاب.
- برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.
- برامج خاصة بسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

ومن النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
- نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).
- نظام الاتصالات داخل المنظمة.
- ومن السياسات التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:
- السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.

- السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.
- السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.

المرحلة السادسة:

معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجيتها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ استراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج - بلا شك - عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين حققته فيهم استراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق استراتيجيتها العامة.

