

المحور الثاني:

استراتيجية إدارة الموارد البشرية

أهداف المحاضرة الثالثة:

- التعرف على ماهية استراتيجية الموارد البشرية وتوضيح مكوناتها.
- توضيح مراحل بناء استراتيجية الموارد البشرية.
- التعرف على بعض الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية.

تمهيد:

تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات كبيرة ومعقدة نتيجة للتطورات الكبيرة والمتواصلة في مختلف الجوانب التكنولوجية، الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية، الأمر الذي دفعها إلى الاعتماد على استراتيجيات تتعامل مع الموارد البشرية بوصفها أصلاً مهماً من أصول المنظمة، ومصدراً ذا قيمة استثمارية وميزة تنافسية، وتعمل على توظيف أفضل الكفاءات والمواهب وتطويرها وتنفيذها وإدارتها بشكل فعال، الأمر الذي يساهم في بقاء المنظمة ونموها واستمراريتها.

1. تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تعددت تعاريف الباحثين والمفكرين لاستراتيجية الموارد البشرية فيما يلي عرض لبعضها:

- استراتيجية الموارد البشرية: هي خطة تحدد كيفية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتكاملة التي تدعم الاستثمار في رأس المال البشري باعتباره أهم مصدر للميزة التنافسية.
- استراتيجية الموارد البشرية: هي خطة طويلة المدى تشمل على ممارسات وسياسات تتعلق بكيفية التعامل مع المورد البشري في العمل، بحيث تتكامل وتتناسق هذه الاستراتيجية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق رسالتها، غايتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- استراتيجية الموارد البشرية: هي استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة، وكذا الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، من أجل تمكين المنظمة من امتلاك مزايا تنافسية، وزيادة قدرتها على تحقيق النجاح والبقاء في بيئة أعمالها.

من خلال عرض التعاريف السابقة يتضح أنه بالرغم من تعدد تعاريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا

أنه يمكن التماس أوجه اتفاق بينها تتمثل في الآتي:

- تسعى المنظمة من خلال استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى زيادة فرصها في تحقيق أهدافها.

- تساهم استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق وإدامة الميزة التنافسية.
- تتمثل الغاية من وضع استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية في الاستخدام الأكثر فاعلية للموارد البشرية في المنظمة.

- تتم صياغة استراتيجية الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية.

2. مكونات استراتيجية الموارد البشرية:

تتمثل مكونات استراتيجية الموارد البشرية فيما يلي:

- **الرسالة:** هي ذلك الجزء من رسالة المنظمة المتعلق بالتعامل مع العنصر البشري، وتتمحور حول التأكيد على استغلال الطاقات والقدرات بأقصى قدر ممكن، من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجال الاختيار، التعيين، التطوير والمحافظة على الموارد البشرية وعلاقات الموظفين.

- **الرؤية:** هي تصور لمستقبل المنظمة وما تطمح أن تكون عليه، وعادة ما تكون متضمنة في رسالة المنظمة، وتعد الرؤية أساس أي تغيير في المنظمة لذلك من المهم إشراك جميع الأفراد العاملين في المنظمة في تحديدها، لدفعهم للالتزام بمعايير الأداء لبلوغ هذا التصور.

- **الأهداف:** يتم وضع الأهداف الاستراتيجية أو التشغيلية للموارد البشرية في ضوء الأهداف العامة للمنظمة.

- **الخطط الاستراتيجية:** والتي يعتمد عليها في الحصول على الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- **معايير المتابعة والتقييم:** والتي تعتمد عليها الإدارة في متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم نتائجه.

3. مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية:

تحاكي إجراءات أو مراحل بناء استراتيجية الموارد البشرية إجراءات باقي الإدارات في بناء استراتيجيتها، والتي نوردتها في العناصر الآتية:

- **دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة:** يعد التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة وما تحتويه من قيم من أهم مراحل تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية ونجاحها بشرط أن تتميز هذه الرسالة بخصائص محددة كالوضوح، حسن الصياغة والواقعية.

- **التحليل البيئي:** تتكون عملية التحليل البيئي من شقين الأول خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية الحالية، ومعرفة مدى قدرتها على تنفيذ استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية، أما الشق الثاني فهو خاص بتحليل البيئة الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يجب تجنبها، والهدف من التحليل البيئي هو تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يجب العمل على تغطيتها من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتجنب المخاطر.

- **تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:** تتعامل هذه التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر

المطلوبة وغيرها، وتحديد الجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين.

- **تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** وهي مجموعة النتائج التي تريد إدارة الموارد البشرية الوصول إليها من خلال تنفيذ استراتيجية وخطط الموارد البشرية، ويتطلب تحقيقها معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن.

- **صياغة وتكوين الاستراتيجيات:** وذلك في إطار الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، وينصب التركيز فيها على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها وانهاء خدماتها، وكذا تحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، ويمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

- **تنفيذ الاستراتيجية:** يرتبط التنفيذ 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، أما في المنظمات التي تتبع نمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ المهام الموكلة إليها.

- **متابعة تنفيذ الاستراتيجية وتقييم نتائجها:** إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو توفير المعلومات المطلوبة بشكل منتظم ومستمر في التوقيت المناسب عن عملية تنفيذ الاستراتيجية، لمقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية وتحديد طبيعة الانحرافات وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار، وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل.

4. الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية:

من بين استراتيجيات الموارد البشرية نذكر ما يلي:

- **استراتيجية تحليل الوظيفة:** تعتبر هذه الاستراتيجية الخطوة الأولى التي تبنى عليها استراتيجيات جميع الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي تتضمن أساليب وإجراءات تحديد مستوى أو مدى مشاركة العاملين في تحليل العمل أو الوظائف، مستوى التفصيل المطلوب في عملية التحليل، البعد الزمني للتحليل وطرقه وغيرها من الإجراءات المتعلقة بعملية تحليل وتوصيف الوظائف.

- **استراتيجية توظيف الموارد البشرية:** تعد استراتيجية توظيف الموارد البشرية إحدى الاستراتيجيات التي تؤدي دورا هاما في التحديث المستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة، فالهدف الأساسي من استراتيجية توظيف الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية، وتحديد إجراءات التوظيف التي ينبغي اتخاذها على المدى القريب ومواجهة المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، وهي بذلك تتضمن سلسلة عمليات ذات أهداف محددة تدعم استراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها.

- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: تحدد هذه الاستراتيجية السياسات والبرامج والأنشطة المستقبلية الهادفة لإكساب الأفراد في المنظمة ولمختلف المستويات المهارات والمعارف التي من شأنها تكييف سلوكياتهم بما يتلاءم مع متطلبات الوظائف الحالية أو المستقبلية.
- استراتيجية تقييم الأداء: تحدد هذه الاستراتيجية معايير تقييم السياسات والبرامج التي تتبعها المنظمة، وكذا تقييم قدرة العاملين لديها على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم الوظيفية، فضلا عن التحقق من سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وقياس التحسن الذي طرأ على أدائهم.
- استراتيجية علاقات العمل: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية علاقات العمل بغرض تحقيق التعاون والتوافق بين المنظمة والجهات ذات العلاقة بها التي تهتم بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم، وتتضمن هذه الاستراتيجية عدة استراتيجيات فرعية منها: استراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية، استراتيجية السلامة والحماية واستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.
- استراتيجية تحفيز الموارد البشرية: تحدد هذه الاستراتيجية الأساليب التي يعتمد عليها في مجال التحفيز الإنساني، كما تحدد دور كل مسؤول عن التقييم وكيفيته.
- استراتيجية التعويض: توفر هذه الاستراتيجية الأساس الملائم لتصميم نظام التعويض الموجه نحو المحافظة على الكفاءات وجذب أخرى من خارج المنظمة بالكيفية التي تتسجم مع محاور استراتيجية المنظمة وتوجهاتها الأساسية.
- استراتيجية إدارة المواهب: هي خطة تحدد كيفية جذب الأفراد الموهوبين، تقييمهم، تنمية وتطوير قدراتهم وفق متطلبات العمل وتفعيلها، وكذا تحفيزهم للاحتفاظ بهم لضمان توفير المواهب التي تحتاجها المنظمة.
- استراتيجية تمكين العاملين: استراتيجية إدارية تستخدم لحث الأفراد العاملين وتشجيعهم بما فيهم المدراء لغرض الاستفادة من مهاراتهم الخاصة وخبراتهم على نحو أفضل خدمة لأهداف المنظمة وغاياتها، من خلال إعادة توزيع المسؤوليات على نحو غير مركزي وتفويض المزيد من الصلاحيات.
- استراتيجية تقويم الأداء: تمكن هذه الاستراتيجية المنظمة من الحكم على صحة سياساتها وبرامجها التي تعتمد عليها لاختيار، تعيين، تدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية، كما تقوم بتحديد إطار عام للممارسات المهنية وفق خطط طويلة الأجل لتحديد مستويات الأداء المطلوب.