

### أهداف المحاضرة الرابعة:

- التعرف على متطلبات تطبيق استراتيجية الموارد البشرية.
- توضيح المتغيرات البيئية المؤثرة في استراتيجية الموارد البشرية.
- تبيان مستويات وأشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة.
- توضيح كيفية تطور استراتيجية الموارد البشرية.

### 5. متطلبات تطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- لتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب توافر عدة متطلبات منها:
- القيام بعملية التخطيط الاستراتيجي لتوضيح وتحديد الأهداف والغايات طويلة المدى للمنظمة، ومن ثم تحديد أفضل الطرق لتحقيقها.
- تغيير دور وهيكل إدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك من خلال التغيير في تصميم الوظائف، التطور التنظيمي ودافعية العاملين.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية للتمكن من متابعة وتقييم أداء الموارد البشرية.
- ارتباط ممارسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- مشاركة أصحاب المصلحة في تحديد القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بالمنظمة.

### 6. العوامل المؤثرة في صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

- تتمثل العوامل المؤثرة في صياغة استراتيجية الموارد البشرية فيما يلي:
- رسالة المنظمة: تعد رسالة المنظمة من العوامل المؤثرة في صياغة استراتيجية المنظمة كونها تشكل نقطة البدء في إعدادها.
- تخطيط وتصميم عمل المنظمة: إن اتجاه تخطيط وتصميم عمل المنظمة نحو العمل الجماعي يؤثر على استراتيجيات الاستقطاب، الاختيار، التعلم والتدريب والتنمية التي تتجه إلى تكوين موارد بشرية قادرة على ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على نتائج العمل الجماعي.
- الثقافة التنظيمية للمنظمة: يجب على إدارة الموارد البشرية مراعاة أهداف هذه الثقافة عند إعداد استراتيجياتها الفرعية المتعلقة بالاستقطاب والاختيار، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المعايير التي تتوافق وتتسجم مع

- ثقافتها كإدارة عند انتقاء الموارد البشرية، والمنبثقة من ثقافة المنظمة والمتوافقة معها، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضا وضع البرامج التوعوية المستمدة من ثقافة المنظمة لجميع العاملين وبشكل دوري.
- **ثقافة الإدارة العليا:** تؤثر قيم الإدارة العليا وثقافتها في دعم الإدارة وتطبيقات إدارة الموارد البشرية.
  - **المهارات المتوفرة لدى العاملين بإدارة الموارد البشرية:** تتأثر استراتيجية الموارد البشرية بقوة وتأثير قسم الموارد البشرية، حيث يؤثر توافر المهارات والكفاءات في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
  - **استراتيجيات المنظمة العامة واتجاهاتها وتطبيقاتها في المنظمة ككل.**
  - **العوامل المتعلقة ببيئة الصناعة الخاصة بالمنظمة:** تختلف سياسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة نشاط المنظمة، وكذا طبيعة النشاط النقابي في الصناعة التي تنتمي إليها.
  - **المتغيرات التكنولوجية:** يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مما يوجب على إدارة الموارد البشرية وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية القادرة على التعامل مع التقنيات الحديثة، فضلا عن قيامها بتصميم برامج تعلم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب التكنولوجيا الحديثة التي تخطط المنظمة إلى استخدامها مستقبلا.
  - **المتغيرات الاقتصادية:** وتشمل المتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية التي تؤثر على نظم الموارد البشرية وسياساتها.
  - **التشريعات الحكومية:** تؤثر القوانين والتشريعات واللوائح على سياسات الموارد البشرية واستراتيجياتها لتأثيرها على الأجور، ساعات العمل، نظم التأمين، نظم إدارة السلامة والصحة المهنية وغيرها.
- 7. مستويات وأشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة:**
- تتمثل مستويات الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة فيما يلي:
- **التكامل الاستراتيجي الخارجي:** هو التكامل الذي يجب أن يحصل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (واستراتيجية وحدة الأعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية، ويتطلب هذا التكامل القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
  - **التكامل الاستراتيجي الداخلي:** يدعى أيضا بالتكامل الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين؛ أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ أو منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماصة في مجموعات متكاملة.
- أما أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة فتتمثل فيما يلي:
- **الارتباط الإداري:** في هذا المستوى من الارتباط يقتصر دور وظيفة الموارد البشرية على تنفيذ العمليات التشغيلية الخاصة بالموارد البشرية دون المساهمة في إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

- الارتباط ذو الاتجاه الواحد: ضمن هذا المستوى يتم إعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المنظمة من قبل الإدارة العليا التي تقوم بإبلاغ إدارة الموارد البشرية بتلك الخطط من أجل الشروع في تنفيذها؛ أي أن إدارة الموارد البشرية تتدخل في التنفيذ ولا تتدخل في الإعداد، وهذا ما قد يؤثر سلباً على عملية التنفيذ.

- الارتباط ذو الاتجاهين: في هذا المستوى من الارتباط تقوم الإدارة العليا بإعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، وبالموازاة مع ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير احتياجات الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ تلك الخطط الاستراتيجية، وبعد الاتفاق على مضمون الخطة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية تقوم هذه الأخيرة بوضع السياسات والبرامج العملية التي تحقق أهداف تلك الخطط، والواضح من هذه الحالة أن هناك اعتماد متبادل ما بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية من خلال ممارسات التخطيط الاستراتيجي قصد الوصول الى وضع خطة استراتيجية وتنفيذها في أحسن الظروف.

- الارتباط المتكامل: وهي الحالة المثلى والمرجوة من ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، باعتبارها تشير إلى حالة التكامل والتناسق التام والمستمر بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

### 8. تطور استراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المنظمة:

يمكن توضيح بعض حالات تطور استراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من استراتيجية المنظمة فيما يلي:

- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية توسع تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل.

- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية، وتقع على إدارة الموارد البشرية مسؤولية تحديد كيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة.

- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والإبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين.

- إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة تسعى إدارة الموارد البشرية 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.

- إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة، والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة.

الخلاصة:

تبنى إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في ظل الاستراتيجية العامة للمنظمة على أساس استقطاب الأفضل والأنسب من الموارد البشرية، التي توليها العناية الفائقة من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، باعتبارها نوعية مميزة من العناصر البشرية مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف.