

## المحاضرة الرابعة : إستراتيجيات الموارد البشرية

### أهداف المحاضرة الرابعة:

- 1- التعرف على ماهية إستراتيجية الموارد البشرية
- 2- إبراز أهم إستراتيجيات الموارد البشرية في الوقت الحالي
- 3- كيفية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية

### أولا/ تعريف استراتيجيات الموارد البشرية:

يعرف Randall Schuler استراتيجيات الموارد البشرية بأنها: " خطط و سياسات تهدف إلى معالجة القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية"<sup>1</sup>. أي أنها بديل من البدائل الإستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. كما تعرف أيضا على أنها: " خطط تصميم و تنفيذ مجموعة من الممارسات و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا، و التي تدعم الاستثمار في رأس المال البشري"، و المقصود هنا أن تساهم استراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الخبرات و المهارات و المعرفة، و القدرة على الإبداع و الابتكار على العمال و الموظفين.

كما تتبنى استراتيجيات الموارد البشرية ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الإستراتيجي لها، حيث تعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج و التداخل بين عناصر البيئة الداخلية و الخارجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Charles.R ( 2003), Op.cit, p 217.

<sup>2</sup> عبد الله العولقي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط – دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، اليمن، المجلد 1، العدد 1، 2018، ص130.

## ثانياً/ تعريف استراتيجيات الموارد البشرية:

يعتبر النقاش حول دور إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في تعزيز فعالية المؤسسات من النقاشات المهمة لصناع القرار وللباحثين والمهتمين بالموارد البشرية، فالبعض يؤمن بشكل كبير في فعاليتها والبعض الآخر يعتبر أن هذا الطرح مجرد زوبعة في فنان كونه لا ينسجم مع ديناميكية العمل المؤسساتي. ولكي نفهم هذا الدور ينبغي أولاً معرفة ما هي استراتيجيات الموارد البشرية؟ وكيف تساهم في رفع كفاءة المؤسسات؟ وذلك من خلال عرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا المفهوم.

بداية يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "تمط من المفاهيم والأنشطة المخطط لها في إدارة تطوير الموارد البشرية تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"، حيث تُمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من إيجاد مجموعة من الطرق الإيجابية التي يمكن من خلالها المساهمة في فعالية المنظمة وتحليلها من خلال مراجعة مجموعة الممارسات والأنشطة وتقييم نتائجها. حيث يرى بعض الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية أن تفعيل عمل الاستراتيجيات يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة، هذه الميزة تصعب على المنظمات الأخرى فهم أو محاكاة المحسنات التي تصاحب هذا التمكين. فممارسات الموارد البشرية الجيدة والتي تعتبر فعالة في إدارة الأفراد بالإمكان تحليلها وبالتالي اختبار نتائجها في زيادة فعالية المؤسسة. ولكي تؤدي الاستراتيجيات ثمارها ينبغي بحسب الكثير من الأطروحات أن يكون هنالك توائم داخلي وخارجي للمؤسسة مع ظروف السوق و البيئة الخارجية ككل.

يعتبر فورمبيرن أول من استعرض مصطلح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووضع ثلاثة عناصر

أساسية لفعاليتها في المنظمات، هذه العناصر هي :

- مهمة المنظمة: و يقصد بها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة ( سبب النشأة).

- إستراتيجية المنظمة: و يقصد بها الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

- وظيفة إدارة الموارد البشرية.

ومن هنا بدأ تداول أفكار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .حيث يرى بيكر وهيوزيد ضرورة تحديد الاختلافات بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية القديمة من خلال المفهومين التاليين:

- الأول: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تركز على أداء المنظمة من خلال أداء الفرد .

- الثاني: تستخدم ممارسات الموارد البشرية - من خلال تفعيل عمل الاستراتيجيات - في حل

معضلات المنظمة أكثر من معضلات الأفراد .

ومن هنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتماشى مع الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وأن تعمل

معها بانسجام لخلق ميزة تنافسية مستدامة ، والتي بدورها ستساعد في زيادة الأداء الكلي ( الشامل)<sup>3</sup>.

ثالثا/ الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية ( التحولات الفلسفية في طبيعة الوظائف):

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات... وغيرها تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريبا إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى و إستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها قبل التطرق إلى مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل تفصيلي في العناصر اللاحقة إن شاء الله فيما يلي:

<sup>3</sup> عادل السالمي، استراتيجيات الموارد البشرية و أثرها في فعالية المنظمات، <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/human-resource-strategies>، اطلع عليه يوم 2018-12-02، على الساعة 14:30.

## أ- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المؤسسة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف، والمواصفات والشروط التي يجب توفرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المؤسسة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخلها، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلا عن تطوير أدائهم داخل المؤسسة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمؤسسة.

## ب- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات و احتياجات إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل.

- **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبنى على

أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المؤسسة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقا لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

- **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المؤسسة عند الضرورة، كأن

تريد من خلاله تلاقي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المؤسسات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المؤسسة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المتوسط، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.<sup>4</sup>

**ج- وظيفة التحفيز:** بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب

قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد

<sup>4</sup> محمود عيسى، إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في انجاز إستراتيجية المنظمة، <https://www.alukah.net/culture/0/913>، اطلع عليه يوم 2018-12-02، على الساعة 19:42.

الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المؤسسة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقا لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهما في المؤسسة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخلها، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

**د- وظيفة تقييم الأداء:** بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المؤسسة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة الزبائن في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا الزبائن الذي ربطت كثير من المؤسسات نظام حوافزها لعاملها به.<sup>5</sup>

**هـ - وظيفة علاقات العمل:** انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائدا من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المؤسسة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد

البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المؤسسة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المسؤولين، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المؤسسة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المؤسسات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المؤسسات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

و- **وظيفة التعويضات:** إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المؤسسات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.<sup>6</sup>

## رابعاً/ إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية قبل بناء أو تبني أي إستراتيجية مناسبة لها بالقيام بمجموعة من الخطوات المحددة، و تتمثل في:

أ- **معرفة شخصية المؤسسة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد رؤية المؤسسة و سبب وجودها، الثقافة السائدة فيها و القيم الأساسية التي بنيت عليها المؤسسة.

ب- **تشخيص و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية:** يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة لعناصره ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات سواء كان داخلي أو خارجي، كتحديد العرض من العمالة، اللوائح القانونية التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، التغيرات التكنولوجية المتسارعة... كما يجب أيضاً يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

و في أغلب الأحيان تكون نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجية الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة.<sup>7</sup>

ج- **تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة 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... و كذا نظرة المسؤولين للموارد البشرية. فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية 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

<sup>7</sup> إبراهيم الفرج، حلقة بحث بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص ص 6-8.



بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية....

د- **تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** أي تحديد و تعريف ماهية النتائج

التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية التي ستضعها كما يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية.

هـ- **صياغة وتكوين الإستراتيجيات:** لتحقيق هذه الخطوة يتطلب الأمر الإجابة على العديد من

الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل **خطة عامة** تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية.<sup>8</sup>

و- **تنفيذ الإستراتيجية:** يتم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط

وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في

المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية .

ن - متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية بشكل دوري. وتتم الرقابة على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى<sup>9</sup>.

#### خامسا/ أهم استراتيجيات الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى أنواع استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تنقسم إلى ما هو سابق الاستخدام أي وظائف و خطط سابقة تم تحديثها وفق متطلبات المرحلة، و منها ما هو حديث ظهر مع تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية. من أهمها نذكر:

#### أ - إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يعني: ' عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالكم و النوع المناسبين و في الوقت و المكان المناسبين، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا"<sup>10</sup>. و هو يعني وفق وجهة نظرنا: " تصور مستقبل المؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتحقيق هذا المستقبل".

<sup>9</sup> المرجع نفسه، ص ص 6-8.

<sup>10</sup> محمود رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية التدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 32.

## ب- إستراتيجية التدريب و التطوير:

لقد أصبحت إستراتيجية التدريب ذا مكانة أساسية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية بعد إدراك المؤسسات لأهمية هذه الإستراتيجية في تحمل الفرد لا لمهامه الحالية فقط و إنما لتحمل أعباء المستقبل أيضا و التي تتميز بالتغير هي كذلك. كما أن التدريب أصبح في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقترنا بـ"التطوير"، و الذي يعني: " إكساب الموارد البشرية المهارات و المعرفة و السلوكيات التي تحسن من قدرتهم على مواجهة مختلف التحديات الحالية أو التي لم تظهر بعد " .

كما أن التدريب أهتم في ظل تبني البعد الاستراتيجي بتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية عن طرق وضع معايير علمية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و كذا أهداف المؤسسة و رؤيتها، على نقيض المقاربة التقليدية التي كان فيها دور التدريب يقتصر على تزويد العمال الحاليين و المستقبليين بالمهارات اللازمة لأداء وظيفتهم الحالية.<sup>11</sup>

## ج- إستراتيجية تطوير المسار المهني:

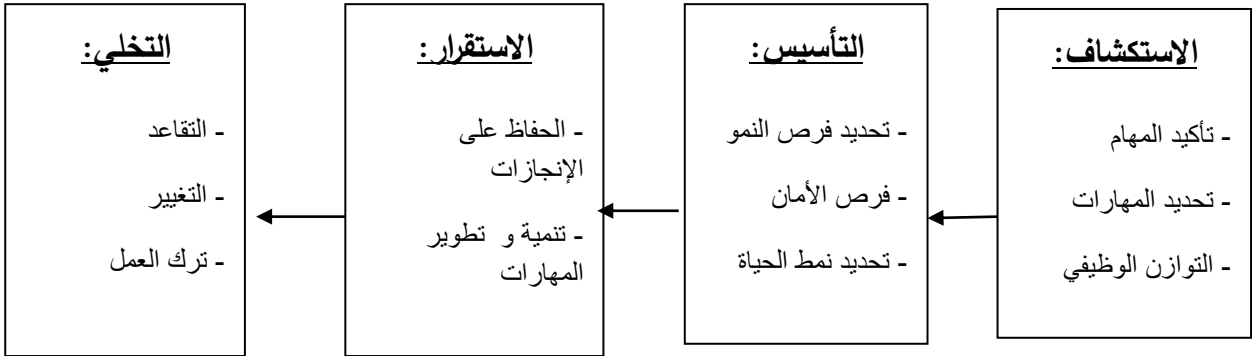
إن التغيرات والتطورات في بيئة العمل وبروز فلسفات وأساليب واستراتيجيات عالمية جديدة كتغيير هيكل العمالة، الثقافة التنظيمية الجديدة، هيكل القيم لدى الموظفين...، هذا أعطى دلالات دافعة وقوية إلى الاعتراف بعدم مرونة الهياكل التقليدية وضرورة تأسيس إستراتيجية خاصة بتطوير المسار الوظيفي. تعرف إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي على أنها: " مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجا فعالا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط، و في الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة".<sup>12</sup>

<sup>11</sup> حاتم الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل-، مجلة الدنانير، العدد 3، 2013، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، ص 208.

<sup>12</sup> مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص ص 178.

هناك عدة مراحل يمر بها المسار الوظيفي تبدأ من الاكتشاف و تجديد الاهتمامات و المهارات و تأكيد التوافق بين الفرد و الوظيفة، ثم يلي ذلك البحث عن فرص النمو لتأسيس و تأكيد الاتجاه الوظيفي و الطموح، ثم الاستقرار ثم أخيرا الانفصال بالتقاعد أو ترك العمل... كما هو موضح في الشكل الموالي:

### الشكل (06): إستراتيجية تطوير المسار المهني



**المصدر:** سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 168.

لكل مرحلة من المراحل المذكورة سابقا مهام و أنشطة تتميز و تختلف تماما عن المراحل الأخرى بما يتفق مع حاجات و طموحات و سلوك الفرد الوظيفي. و هكذا بعد تغيير الاتجاه و ترك العمل للبحث عن فرصة أخرى تبدأ دورة جديدة للمراحل نفسها ينجر عنها اكتشاف قيم و مهارات جديدة. و فيما يلي توضيح مبسط لكل مرحلة من المراحل:

- **مرحلة الإستكشاف:** في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل أو الوظيفة التي تتفق مع آماله و رغباته و طموحاته، مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات الشخصية. ثم يبدأ في جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة من كل المصادر المحيطة به. و تمتد فترة هذه المرحلة حتى بداية استلام الفرد للعمل الجديد.

- **مرحلة التأسيس:** هي مرحلة بناء الذات و ترسيخ الثقة و إثبات الوجود الوظيفي، لذلك فتمتيز هذه المرحلة بظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الإيجابية، و البحث عن زيادة نسبة التآلف الاجتماعي و التوافق الوظيفي.

- **مرحلة الحفاظ الوظيفي:** تتميز هذه المرحلة باهتمام الموارد البشرية بتطوير ذاتهم المحققة ومهاراتهم الوظيفية، و تنمية إنجازاتهم للسعي نحو امتلاك رصيد أكبر من الخبرة و الوعي الوظيفي. في هذه المرحلة أيضا يبدأ الشعور بالخوف من تفوق من هم أصغر سنا، إلا أنه يجب تحقيق التوازن بين طموحات الفرد الوظيفية و أهدافه الشخصية و بين قدراته على الإنجاز و الأداء في العمل.

- **مرحلة الانفصال الوظيفي:** هي آخر المراحل و أصعبها خاصة بالنسبة للأفراد المتميزين والذين حققوا إنجازات أو تطورات سريعة في مساهمهم الوظيفي، لذلك يبدوون في الاستعداد للتغيير في نمط الحياة و محاولة التوفيق بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية ( الرحلات، الأعمال الخيرية، الرياضة...)، أو البحث عن وظائف أخرى بعد التقاعد.<sup>13</sup>

وعليه يمكن القول أن المورد البشري في التوجه الاستراتيجي نحو تطوير مساره المهني، لا يسعى فقط إلى الترقية أو العلاوة وإنما يبحث عن النجاح النفسي، التميز وتقدير دوره الوظيفي. إذ أصبحت المؤسسات تعي جيدا ضرورة امتلاك قاعدة مهارات وقيم وأنشطة متعددة لمواجهة التغير الوظيفي في أي وقت، و الذي يعني اتجاه الوظيفة في ضوء تغيير الهيكل والقيم والنشاط تبعاً للتغيرات في بيئة ونظم العمل والمنافسة، بما يضمن للمؤسسة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشكل كوادراً جاهزة لمواجهة أي تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجات الموارد البشرية والمؤسسة<sup>14</sup>.

#### د- إستراتيجية مشاركة الموارد البشرية:

إن هذه الإستراتيجية تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و التي بدورها لها تأثير مباشر على بيئة العمل، كما تعبر إستراتيجية المشاركة عن مدى التكامل الوظيفي الموجود داخل المؤسسة. كما أشارت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى فعالية تأثير إستراتيجية المشاركة على الالتزام التنظيمي للعاملين و تحفيزهم.... يمكن تصنيف مشاركة الموارد البشرية إلى نوعين:

<sup>13</sup> سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص167-170.

<sup>14</sup> مانع سبرينة، المرجع السابق، ص ص 178-179.

- المشاركة المباشرة: و تتطلب المشاركة في حل المشكلات، تقديم الاقتراحات...

- المشاركة غير المباشرة: و ذلك من خلال لجان العمل....

و قد تكون المشاركة بصفة فردية أو جماعية، مباشرة ( وجهها لوجه) أو غير مباشرة ( عن طريق

ممثّل). كما أن اختلاف أنواع المشاركة تعني درجات مختلفة من التأثير والمعروفة باسم " كثافة

المشاركة"، فمظهر المشاركة التقليدية كان متمثلاً في التقسيم العادل للمناصب أم المشاركة الحديثة فتتمثل

في ممارسات أفضل كالتواصل، الإدماج في مجالس الإدارة و غيرهما....<sup>15</sup>

هـ - إستراتيجية التحفيز:

لقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على

التحفيز الجماعي، و أن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية كما ذكرنا سابقاً شركاء

و ليس أجراء. من هذا المنطلق عملت الموارد البشرية على وضع برامج لتمليك العاملين أسهما في

المؤسسة، و غيرت من فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضعت أساليب تحفيز معنوية و جماعية جديدة

تتوافق مع التوجه الحديث في مجال التحفيز الإنساني.

ترتكز إستراتيجية التحفيز على معايير أساسية تتغير بتغير مخرجات العاملين منها: جودة

الأداء،الفعالية التنظيمية، رضا الزبائن، تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل و الإنتاج،حسن استخدام

الموارد المادية. فهي بذلك تهدف إلى خلق و بعث دافعية جديدة لدى الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>16</sup>

و - إستراتيجية الاستقطاب:

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز وظيفة إدارة الموارد البشرية في الوقت المعاصر، حيث يرتبط

تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمدى قدرة هذه الوظيفة على تزويد المؤسسات بالأفراد القادرين على وضع

<sup>15</sup> زياد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، الأردن، ص ص 39-40.

<sup>16</sup> لخضر حرز الله، دور الإستراتيجية الحديثة للموارد البشرية في مواجهة التحديات التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015/2014، ص 61.

الإستراتيجيات التنفيذية موضع التنفيذ. و يقصد بإستراتيجية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف

- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف

و مما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من إستراتيجية الاستقطاب هو ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من الكفاءات و المهارات العالية، بغرض اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة. ويتأثر هذا الاختيار بثلاث (03) متغيرات:

- سياسات الموارد البشرية في المؤسسة: هي التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية و شروط شغلها.

- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.

- تأثير القائمين على إستراتيجية الاستقطاب على اختيار المترشحين لشغل الوظائف.<sup>17</sup>

ن - إستراتيجية تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء المورد البشري بكل ما يتعلق به من صفات نفسية و بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو عقلية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ثم العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة.

و نظرا لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في حياة المؤسسة فإنه بالإمكان التطرق إلى الأهداف

الإستراتيجية التي تبحث عن تحقيقها هذه الإستراتيجية وفق ثلاث مستويات هي:

- على مستوى المؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على

مستوى المؤسسة من خلال إستراتيجية تقييم الأداء نذكر:

<sup>17</sup> عادل زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية، 2003، ص ص 240-241.

\* خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار التقارير، مما يجنب المؤسسة حالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحسوبية وتفضيل بعضهم عن بعض.

\* الرفع من مستوى الموارد البشرية من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و تطوير من يحتاج منهم إلى تكوين و تدريب أكثر.

\* تقييم فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية: لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا للحكم على الأساليب المستخدمة في هذه الوظيفة.

\* تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.

- **على مستوى المسيرين:** إن قيام المسؤولين على عملية التقييم بالحكم على أداء الموارد البشرية ليس بالشيء الهين لاسيما عندما يطالب هذا المسير بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف المقيم بهذا المستوى. و هذا ما يدفع بمسؤولي التقييم بتنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات الآتية:

\* التعرف على كيفية أداء الموظف لعمله بشكل علمي و موضوعي.

\* الرفع من مستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل

العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تكون عملية التقييم سببا لزيادة التعارف بين المسؤول و موظفه.

\* تنمية قدرة المسؤول في مجالات الإشراف والتوجيه و اتخاذ القرار الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- **على مستوى الموارد البشرية ( المقيمين):** لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى

تحقيقها بين العاملين ما يلي:

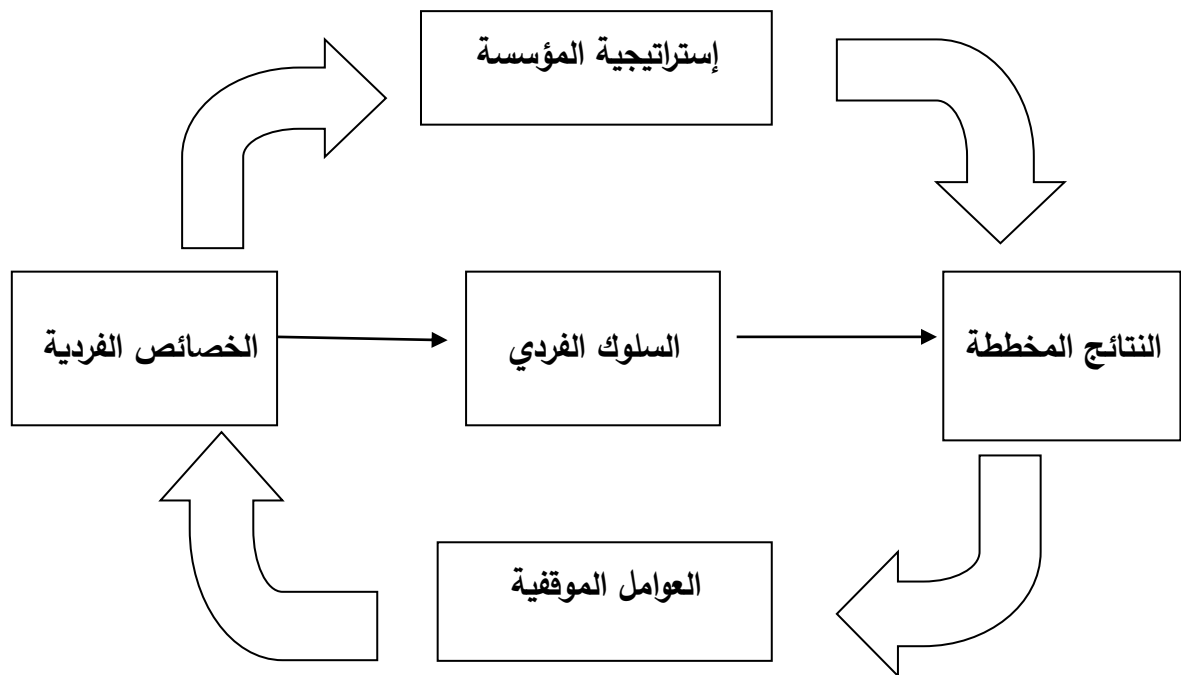


\* تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.

\* تساهم إستراتيجية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية و بصفة مستمرة.<sup>18</sup>

انصب تركيز الباحثين لفترات طويلة على عملية تقييم الأداء كوسيلة أساسية لقياس الأداء، و كان الهدف منها هو قياس أداء الموارد البشرية بشكل موضوعي يتصف بالدقة و الثبات، غير أنها تجاهلت العديد من الأبعاد التنظيمية المؤثرة على " إدارة الأداء"، مثل ما هو موضح في الشكل(07):

الشكل (07): نموذج إدارة الأداء



المصدر: عادل زايد، المرجع السابق، ص 331.

يظهر من خلال النموذج الموضح في الشكل 07، أن الخصائص الفردية المتمثلة في القدرات، المهارات، المعارف هي المادة الخام التي يتكون منها الأداء الفردي فعل سبيل المثال: في وظيفة التسويق فإن المؤسسة ترغب في تعيين رجل بيع تتوفر فيه قدرات عالية على تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين و لديه في نفس الوقت معرفة تامة بمنتجات المؤسسة و خدماتها، و في ضوء ذلك يمكن تحويل الموارد الخام إلى أهداف تنظيمية عن طريق سلوكيات الفرد. و نفس الشيء بالنسبة للعناصر الأخرى لكن هدفنا من ابراز هذا النموذج هو توضيح أهمية العلاقة بين الأداء التنظيمي و إستراتيجية المؤسسة، فالهدف الأساسي من تخطيط و تقييم الأداء هو توظيف هذه الآلية في خدمة الأهداف الإستراتيجية، عن طريق تحديد أنماط السلوك المرغوبة و قياسها.<sup>19</sup>

#### ز- إستراتيجية تمكين العاملين:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها. إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء . كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيرا، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- تؤدي إلى أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين ( المستوى التكتيكي).
- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمؤسسة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.<sup>20</sup>

#### ي- إستراتيجية التعلم التنظيمي:

هو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر. وتتبع أهمية التعلم التنظيمي من كونه له تأثير رئيس ومباشر في نجاح وبقاء المؤسسات، إذ إن التعلم

التنظيمي مستند على قدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة.

### \*استراتيجيات التعلم التنظيمي:

إن استراتيجيات التعلم التنظيمي عديدة، إلا أن هناك سبع استراتيجيات مطبقة بشكل كبير هي:

#### - الاجتماعات :

هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات. ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلم معاً، وذلك عن طريق إدراج العديد من الأنشطة التعليمية ضمن أجندة الاجتماعات.

#### - المؤتمرات عن بعد:

هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي بعينه، وتهدف إستراتيجية المؤتمرات عن بعد إلى تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الإستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية المترتبة على الأفراد وتوفير الوقت و الجهد.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> محمد الخشروم، عمر دره، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية بحلب، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، العدد 104، المجلد 33، 2011، ص ص 36-37.

## - الحوار الاستراتيجي:

هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمؤسسة حول الاستراتيجيات الشاملة، إذ يتشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المؤسسة باختبار توجهات إستراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج .

## - الفرق متعددة المهام :

هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معا بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة. وقد تشكل هذه الفرق بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، وذلك بحسب حاجة المؤسسة لها، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية ، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المؤسسات ولحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات .

## - التعلم الفعال:

هو أحد أشكال التعلم ويترجم بالنقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، وإستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توافر عدة مبادئ في التعلم الفعال منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضا.<sup>22</sup>

## - الشبكات الرسمية :

هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها، كما إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفرادها.

## - الشبكات غير الرسمية :

هي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو الاجتماعات أو النوادي، وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الأفراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المنظمة الواحدة.<sup>23</sup>

ليست هذه كل الاستراتيجيات، و إنما على الطالب البحث عن الاستراتيجيات الأخرى

### أسئلة للفهم:

- 1- قدم تعريفك لإستراتيجية الموارد البشرية.
- 2- ما هو الفرق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و وظائف إدارة البشرية؟
- 3- ما هي استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى الغير المذكورة.