

محاضرة: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (02)

بعد تحديدنا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومفهوم استراتيجية الموارد البشرية وعرضنا لنموذج عنها فإنا فيما يلي سنحاول إلقاء الضوء على بعض من أهم المفاهيم المتعلقة بها وبمداخل بنائها ومزاياها.

4- المفاهيم الحديثة المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ليس تغيير في المصطلح فقط وإنما هو انتقال نظري واقعي في نفس الوقت، لذلك نجد بأن التحول إلى المفهوم الجديد أفرز عن بروز مفاهيم جديدة تتماشى معه.

4-1- الرؤية الشاملة:

البعد الاستراتيجي للموارد البشرية يفرض التعامل مع كل المتغيرات ومراعاة التداخل والتفاعل بينها لأن وضع الإستراتيجية من البداية يبني على التحليل الاستراتيجي بكل مكوناته وتقتضي وضع خطة وتنفيذها بما يخدم أهداف المنظمة وفق رؤيتها ورسالتها.

4-2- دورة الحياة:

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو منظمة أو نظام أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير وإنما تقتضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة. وبنفس المنطق يمكن التعامل مع الموارد البشرية وفق دورة حياتهم المهنية.

4-3- الإحلال:

شرط المرونة في إعداد إستراتيجية للموارد البشرية لا يعني بالضرورة القدرة التامة لهذه الإستراتيجية على التأقلم مع كل المتغيرات، بالتالي ينبغي إعداد خطة أخرى تحل محل الأولى في حال عدم القدرة على احتواء التغيرات (كفقدان مورد بشري هام) أي وجود استراتيجية بديلة تعوض سابقتها وتحل محلها في مواجهة التغيرات الطارئة.

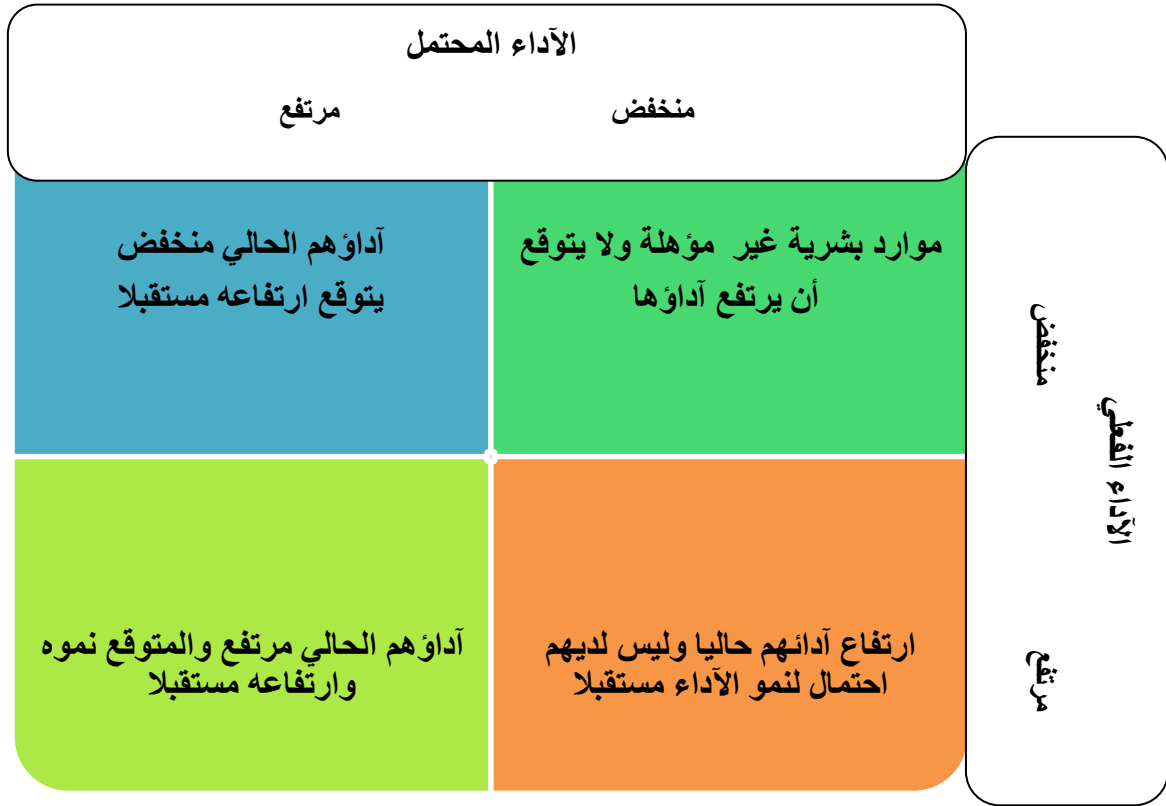
4-4- المحركات الاستراتيجية:

نعني بالمحركات الأساس الذي يعتمد عليه في تحقيق الأهداف ويتحدد المحرك من خلال التحليل الاستراتيجي، فقد يعتمد على التكلفة كمحرك أي اعتبارها الأساس في اتخاذ القرار الاستراتيجي في التدريب أو الاستقطاب أو غيره، وقد يكون الاعتماد على المنافسة في من خلال التنافس على استقطاب الموارد البشرية التي تصنع الفارق بين المنظمات.

4-5- محفظة الموارد البشرية:

تسهل محفظة أو حافظة الموارد البشرية على المنظمة في اتخاذ القرارات الملائمة بشأن الموارد البشرية التي تمتلكها وفق آدائهم الفعلي وآدائهم المتوقع، ويمكن تلخيصها في الشكل الموالي:

الشكل: محفظة الموارد البشرية.



توفر محفظة الموارد البشرية معلومات هامة حول:

- تسيير الموارد البشرية وفق المحفظة من شأنه أن يسهل تسيير هذه الموارد.
- العمل على تحديد الاحتياجات ويحدد أي الأفراد لديهم القدرة على النمو والتطور وتحفيزهم لذلك وأيهم يمكن الاستغناء عنهم.
- المساهمة في باقي وظائف إدارة الموارد البشرية كالتقييم الأجور، الترقيّة، التدريب،...
- الاستفادة من الموارد البشرية وتوظيفها ودورانها وتدريبها حسب خصوصية الموارد البشرية والمناصب على حد سواء.

4-6- مفهوم التحدي:

تركز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أهمية إدراك التحديات التي تواجهها، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهمها هو كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيدها الانفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

5- مداخل بناء استراتيجية الموارد البشرية:

نعني بمدخل بناء استراتيجية الموارد البشرية توضيح العلاقة بين كيفية رسم أو وضع استراتيجية الموارد البشرية وبين بينتها، وقد حدد منتبرغ "MINTZBERG" الماخذ التالية:

5-1- المدخل التديري:

يؤكد هذا المدخل على أن الأفضلية هي الإستثمار أي التركيز على جذب الفرص البيئية المتاحة ثم بعد ذلك تتم معالجة المشاكل التنظيمية الناشئة عن هذه الفرص واستثمار الفرص المتاحة قدر الإمكان من البيئة الخارجية ثم تدبير وتأهيل البيئة الداخلية حتى تصبح قادرة على التفاعل إيجابيا مع الفرص المتاحة من بينتها الخارجية.

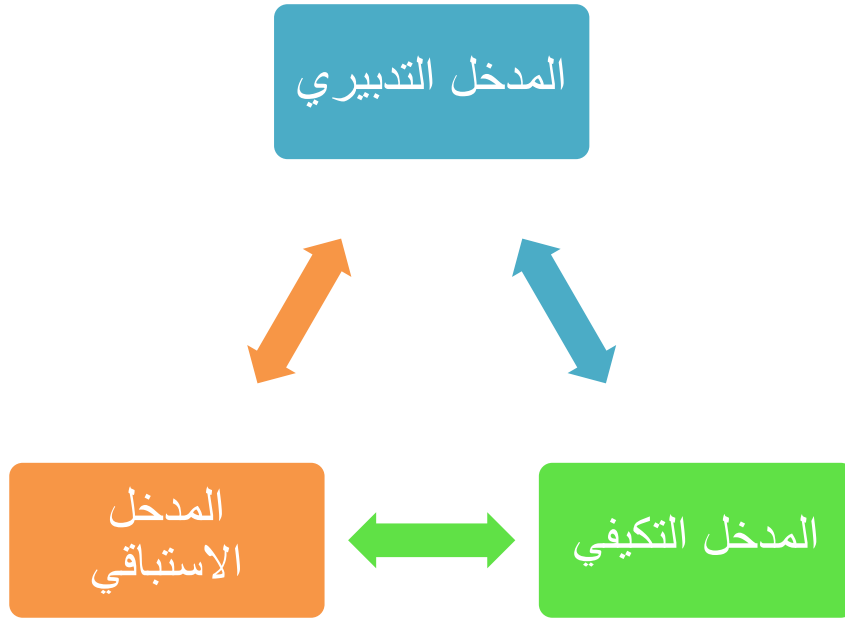
5-2- المدخل التكيفي:

يعتمد هذا المدخل على رد الفعل للمشكلات القائمة بعد حدوثها وليس قبل حدوثها، ولا يتم التركيز هنا على الفرص والتهديدات أو التحليل البيئي، وقد لا تتم معالجة المشاكل بل التكيف معها... ويغلب هنا على المنظمة القرارات قصيرة المدى والسريعة غير المخططة ولكنها تمثل استجابة سريعة للبيئة ومرونة وحرية في وحدة القرار ولا توجد استراتيجية واحدة بل استراتيجيات مجزأة، فالتركيز هنا يكون على البيئة الداخلية من خلال العمل على جعل نظم العمل والتسيير والقوانين أكثر مرونة وقابلية للتفاعل بسرعة مع متغيرات البيئة الخارجية فهذا المدخل يعتمد على مبدأ رد الفعل أو التغذية العكسية في التخطيط الإستراتيجي والاستجابة للتحديات البيئية.

5-3- المدخل الإستباقي:

ويتم في هذا المدخل رسم الاستراتيجية وفقا لتحليل معمق للبيئة وتقييمها وتبني مواقف تجاهها وتحويل هذه المواقف إلى استراتيجيات متعددة ومتكاملة وتحتوي على جانبي الفعل ورد الفعل، ويسمى هذا المدخل كذلك بالمدخل التخطيطي، إذ يفترض أن هناك أهدافا محددة ورؤى سياسية واضحة وتحليل معمقا للبيئة الداخلية والخارجية، فهذا المدخل يعتمد على الجانب التنبئي والإستشرافي لمواجهة التحديات البيئية، من خلال تحليل العناصر الاستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية (الفرص، التهديدات ونقاط القوة والضعف) ثم وضع البدائل الاستراتيجية المناسبة.

شكل: مداخل بناء استراتيجية للموارد البشرية.



بالتالي يتبين لنا بأن تبني استراتيجيات وبنائها يعتمد على مدخل الاستباق الذي يعتمد على الاستشراف أو مدخل التكيف الذي يعني حدوث التغيرات من ثم التعامل معها أو مدخل التدبير الذي يحاول كسب الفرص وبعدها مواجهة البيئة الداخلية.

6- مزايا وضع إستراتيجية للموارد البشرية:

- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية من أبرز مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة يحقق للمنظمة كونه يوفر لها العديد من المزايا، أهمها:
- المساهمة في إنجاز استراتيجيات الأعمال للمنظمة.
 - دعم وتنفيذ استراتيجيات الأعمال للمنظمة.
 - خلق ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
 - تحسين قدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
 - زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
 - المشاركة في التخطيط الاستراتيجي والتأثير على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.
 - تفعيل التعاون بين قسم الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

لا تنتهي أهمية استراتيجية الموارد البشرية في صياغة الخطة فقط وإنما تمتد إلى المزايا التي تتحقق للمنظمة في كل مراحل مسارها الاستراتيجي: التخطيط والتنفيذ والرقابة وفي النتائج المحققة من خلال ذلك، فهي تزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية، وتجعل منها مصدرا لتحقيق المزايا

التنافسية، كما أنها تدعم الأهداف الإستراتيجية للمنظمة كونها تساهم في وضعها وفي الوصول إليها بأفضل الطرق الممكنة لأنها مبنية على التحليل الاستراتيجي الذي يزيد من المرونة ويزيد من معدلات التكيف مع البيئة.