

محاضرة رقم ()

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

(1) تعريف الإستراتيجية:

إشتقاقاً: من الأصل الإغريقي "Strategia" وتعني "فن الحرب"، لذلك فإن نقل هذا المصطلح إلى الإدارة سيعني بصورة أولية على الأقل " فن الإدارة أو القيادة"ⁱ

إصطلاحاً: عرف (Chandler) الاستراتيجية على أنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، وإختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتحديد تلك الأهداف"ⁱⁱ

(2) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

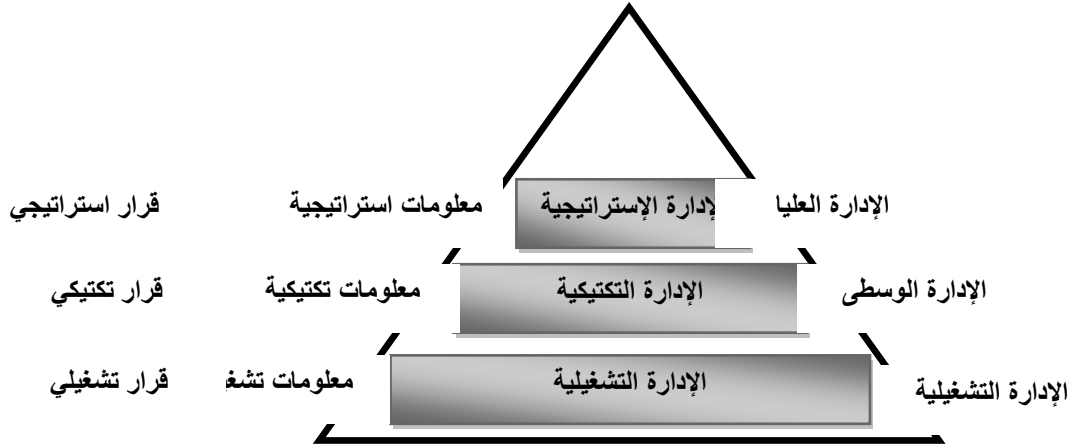
هي عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وهي كذلك عملية حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل هذه المؤسسة وذلك عن طريق الإستقطاب والإختيار والتدريب والتي تضمن توافر هذه المهارات، حيث تطرح الإدارة رؤيتها للموارد البشرية في إطار التوجه الإستراتيجي العام للمؤسسة. وتحتوي الإدارة الإستراتيجية على ثلاثة نشاطات متممة لبعضها البعض، وهي التخطيط بعيد المدى، وإدارة الإستجابات، والإبتكار أو التجديدⁱⁱⁱ.

(3) دور المعرفة والمعلومات في البناء الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

لقد ثبت أن المنظمات التي تعتمد على المعرفة والمعلومات يكون أداؤها على المدى البعيد أفضل من غيرها من منظمات الأعمال، من حيث الإنتاج والنوعية، "وهي تهيئ مجموعة من العوامل التي تمتلك القدرة والفاعلية في التأثير على خفض التكاليف"^(iv) فالمنظمات التي أسست مقوماتها على العوامل الثلاث (المعلومات، الاتصالات، الحواسيب)، حققت قفزات نوعية في انتاجها وسيطرتها على البيئة الداخلية والخارجية^(v).

"أن المعلوماتية تجعل المنظمة أكثر تركيزاً على الإستراتيجيات الرئيسية التي يجب إتباعها، والإجراءات الواجب إتخاذها إذا ما أريد لها أن تحقق النجاح، وخاصة إذا أتمدت على إستراتيجية لتعزيز البناء المعرفي في ضوء الدراسة والتحليل لعوامل البيئة الداخلية والخارجية"^(vi).

الشكل رقم (20) : علاقة المعلومات بالقرارات والمستويات الإدارية



المصدر: سعد غالب ياسين (2000): "تحليل تصميم نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ص165

4) عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:^{vii}

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمؤسسة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة،
- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية، وتحديد نقاط القوة لإستثمارها، ونقاط الضعف المطلوب معالجتها،
- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة التنافسية،
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات و البرامج الخاصة بالموارد البشرية،
- مراقبة إستراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

5) مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

ويقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي:^{viii}

- 1- مفهوم التحدي: التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع إحتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفته والاحتفاظ به رغم الظروف التي يمكن أن تحدث.

2- مفهوم الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع

المحيط ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية

أقرب إلى الصحة والدقة وإحتمالات التحقق مما لو أفتقدت تلك الرؤية الشاملة وأنحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، ويشير هذا المفهوم كذلك إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات وإستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة المورد البشري متوافقة مع تلك المتطلبات.

3- مفهوم دورة الحياة: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال، وتنظم كل مجموعة من هذه الإستراتيجيات الثلاثة إستراتيجية بديلة تقيمها الإدارة وتختار من بينها على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها وللفرص وتهديدات في البيئة الخارجية وفي كل من الإستراتيجيات العامة هنالك دور تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويبدو الدور الخاص بتخطيط الموارد البشرية دور هاماً في كل من هذه. (ix):

4- مفهوم المحركات: إن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك لتحقيق غاياتها، هذه المحركات تتعدد من أهمها:

- التكلفة حيث تعمل على تخفيضها وعلى أساسها تحقق أهدافها؛
- محركات السوق التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الإستقطاب والإختيار، وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت وقرارات تخفيض حجم العمالة...إلخ؛
- المحركات النابعة من المنافسة، حيث يبني خطط وبرامج تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من المنافسين على أساس المعلومات والإتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.
- من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التعامل معها هي سياسات وقرارات الحكومة أو الدولة وما يصدر عنها من تشريعات ونظم، تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بتلك القواعد والنظم المحددة من الدولة أو تعمل على إستكمالها أو التعويض عن قصورها بحسب الأحوال.

5- مفهوم إدارة التغيير: كون المؤسسة تُعتبر كنظام مفتوح وتعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر وسواء كانت عوامل التغيير خارجية من المؤسسة أم في محيطها، فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه المتغيرات وأخذها بعين الإعتبار، حيث يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة
- الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها وتنميتها

- الكف عن المعوّقات في المناخ لتفاديها أو تحييد أثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بكل ما يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات بأحسن نتيجة، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن وتتفاوت في قدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ونحدد الإستراتيجية التالية:

أ. إستراتيجية دفاعية تعمل على الحفاظ على مكتسبات الإدارة مثلاً: تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين وهذا من أجل حثهم على البقاء ومواجهة محاولة الانتقال إلى مؤسسات أخرى ذات أجور مرتفعة.

ب. إستراتيجية هجومية من أجل مواجهة المعوّقات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.

ج. إستراتيجية انهماجية تستسلم للقيود وهذا بتأثير من نقاط الضعف الذاتية، وتضطر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في حالات المتغيرات الطارئة حيث نجد أن الإدارة في هذه الحالة لا تستطيع المقاومة.

د. إستراتيجية وسيطية وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الإستراتيجية، عند ما نجد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع نقابات العمال مثلاً في مسألة أجور، علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

6) الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

عادة تعظيم الإنتاجية، تطوير الجودة، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات أو ترشيد التكاليف و تحقق الأهداف عن طريق الإستراتيجيات التفصيلية الخمسة الآتية: 1- إستراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة؛ 2- إستراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشرية؛ 3- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية؛ 4- إستراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية؛ 5- إستراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية.

7) السمات العامة لثقافة المؤسسة الداعمة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- درجة الإنفتاح الفكري الذي يسود المؤسسة،
- مدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة،
- أسلوب إدراك التغيير،
- القدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوّقات والمخاطر،
- مدى تشجيع الابتكار والمبادرة بين أفراد المؤسسة،
- التعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المؤسسة.

8) إجراءات بناء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تبادر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالإجراءات التالية؛ لبناء إستراتيجية فعالة و قابلة للتنفيذ: التحليل الإستراتيجي للبيئة، تحديد الرسالة، والأهداف، تنفيذ الإستراتيجية و متابعتها وتقييمها.

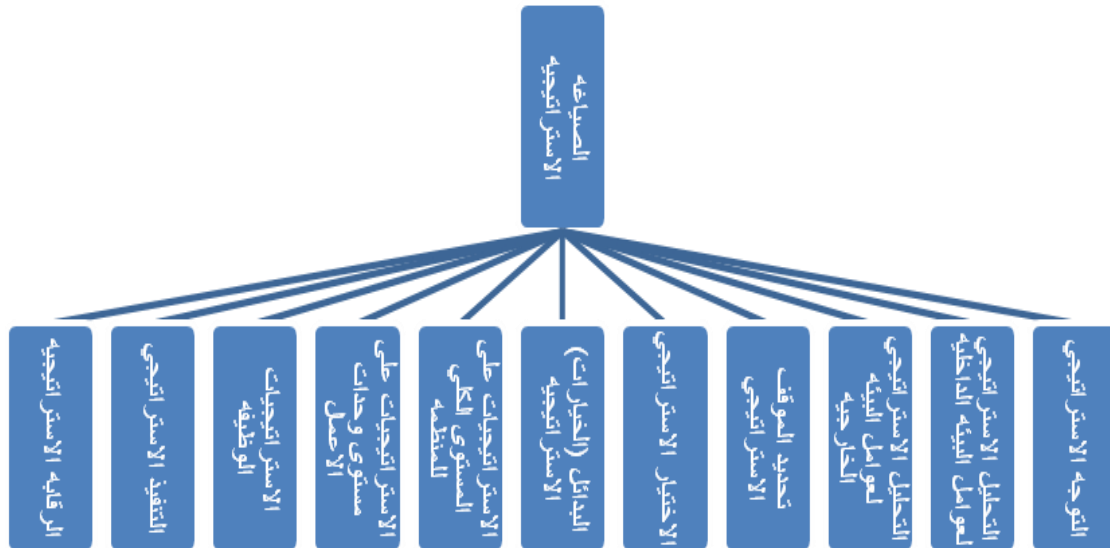
أولاً : التحليل الإستراتيجي للبيئة:

يعد التحليل الإستراتيجي المرحلة الأولى في نموذج الإدارة الإستراتيجية، ويقصد بعملية التحليل الاستراتيجي للبيئة مراجعة كل من البيئة الخارجية بغرض التعرف على أهم الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة، والبيئة الداخلية بغرض التعرف على أهم نقاط الضعف والقوة في المنظمة، ويجب أن تكون هذه العملية مستمرة لكي تخدم عملية تصميم الإستراتيجية^x. فالبيئة هي المصدر الأساسي أو سبب التغيير، و تعرف البيئة بأنها: " المتغيرات و القيود أو الظروف السائدة التي هي بمنأى عن رقابة و سيطرة المؤسسة"^{xi}، و التعريف الثاني للبيئة يأتي ليوضح: " أن لها بعدين الأول الداخلي و الثاني خارجي ويشير البعد الخارجي إلى كل المؤثرات التي تأتي من خارج المؤسسة (الأفراد، الجماعات، المؤسسات)، أما البعد الداخلي فإنه ينحصر في أداء المؤسسة و عملياتها و أنظمتها وهيكلها"^{xii}، و فهم خصائص البيئة يساعد بدرجة كبيرة على تحليلها بفعالية أكبر و من بين هذه الخصائص^{xiii}: التفرد أو التميز، فبيئة مؤسسة معينة يختلف عن بيئة مؤسسة أخرى؛ الطبيعة المتغيرة للبيئة أي عدم ثباتها؛ صعوبة السيطرة أو التحكم في المتغيرات البيئية؛ التأثير المتبادل و التداخل و التراكب بين المتغيرات البيئية. وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي: المستوى الأول: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية العامة. المستوى الثاني: ويتضمن عوامل البيئة الخارجية الخاصة (بيئة النشاط). المستوى الثالث ويتضمن عوامل البيئة الداخلية.

و بصفة عامة فإن التحليل البيئي يتطلب القيام بعدة خطوات من أهمها^{xiv}: تحديد و تعريف القطاعات البيئية و المتغيرات الخاصة بكل قطاع من القطاعات الواجب دراستها؛ التأكد من توافر المعلومات البيئية؛ تحديد و إختيار المؤشرات التي سوف تستخدم في التحليل؛ القيام بالتحليل و تفسير النتائج؛ بناء بدائل الإختيارات الإستراتيجية.

وتعد البيئة من الأمور المهمة الواجب مراقبتها من قبل المنظمة، وهي تدرس وتخطط لتحقيق أهدافها، "فلابد لها من التفاعل مع البيئات الخارجية، ويتطلب الأمر منها دراسة العوامل المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة"^(xv).

الشكل رقم (22) مكونات الإدارة الاستراتيجية وتأثير البيئة عليها



إذن على ضوء ما سبق تنقسم بيئة المؤسسة إلى ثلاث أنواع رئيسية هي البيئة الداخلية، البيئة الخارجية العامة، البيئة الخارجية الخاصة.

1- البيئة الخارجية العامة: يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات و كيانات و تجمعات تتصل بعملها بشكل غير مباشر، و يمكن تصنيف متغيرات هذه البيئة كالآتي:

- المتغيرات الاقتصادية مثل نسبة البطالة، متوسط دخل الفرد و معدلات نموه فإن هذه المتغيرات تؤثر على إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بطرق مختلفة.

- المتغيرات التكنولوجية والفنية وتشير إلى الأساليب والوسائل التي يتم اختيارها لإنجاز الأعمال أو الإنتاج أو الحصول على الموارد (ظهور كفاءات الجديدة ، ظهور بدائل لطرق الأداء) ،

- المتغيرات الاجتماعية والديموغرافية والثقافية مثل العادات والتقاليد ، واللغة ونسبة الأمية وبذلك يمكن تحديد العمالة المهارة -المتغيرات القانونية والسياسية ، يعني تأثير الجو السياسي العام كعلاقة الدولة مع المؤسسة التي تعمل فيها المؤسسة مع الدول الأخرى ، التي تشكل سوقا قائما أو متوقعا لمنتجاتها و الصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية التي تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير بدرجات مختلفة في توجهات و أساليب و فرص إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على تحقيق أهدافها وتحليل المناخ الخارجي يعرفها على الفرص التي هي عبارة الظروف المواتية لإحداث تحسن في الأحداث القائمة في البيئة والمخاطر أو التهديدات

القائمة أو المتوقعة، وهي مجموع الظروف و الإمكانيات و الموارد التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع التأثير أو السيطرة عليها بشكل سريع و مباشر.

2- البيئة الخارجية الخاصة: يخطئ من يتصور إمكانية عزل تأثير متغيرات البيئة العامة الخارجية عن متغيرات البيئة الخاصة الخارجية (البيئة التنافسية) للمؤسسة ، فالفاعل قائم ودائم بينهما، فالبيئة التنافسية لها تأثير غير متساو في المؤسسات ، وهذا ما يؤدي إلى ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، أي أن عمل المؤسسة في بيئة تنافسية هي سبب جوهري لوجود الإستراتيجية، كما لا يمكن لأحد تجاهل حقيقة أن هذه البيئة هي حقل الممارسة وتحقيق الأهداف والغايات التي تسعى لبلوغها.

3- البيئة الداخلية: تتمثل البيئة الداخلية للمؤسسة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتساند وتتفاعل في سبيل تحقيق الإنتاج الذي تتقدم به المؤسسة إلى السوق، وتحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وتضم هذه البيئة في^{xvi}:

- الأفراد (الموارد البشرية) بمختلف فئاتهم و نوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية،
- الأعمال(الوظائف) التي تؤدي بواسطة هؤلاء الأفراد على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيد والتشابك،
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية(الأموال) التي تستعين بها الأفراد في أداء الوظائف،
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو واجبة الإتباع لأداء الأعمال،
- التقنية السائدة في المؤسسة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال،
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات و مباشرة الأعمال المختلفة،
- العلاقات الإنسانية بين الأفراد وما يميز ذلك من ايجابيات (تعاون) وسلبيات (التنازع والصراع)،
- العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المؤسسة كما يعبر عنها الهيكل التنظيمي أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف(التنظيم الغير الرسمي).

وتجمع البيئة الداخلية بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود و المحددات التي توضع القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن الاعتماد عليها فعلا، وتتسم عناصرها بكونها تقع بدرجات مختلفة داخل نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في تلك العناصر سلباً أو ايجابياً وتستطيع توجيهها و إغرائها لتنفيذ ما يحقق للمؤسسة أهدافها.

إن تحليل البيئة الداخلية يمثل عمل مشترك تتعاون في سبيل انجازه مختلف الإدارات في المؤسسة، كل في إختصاصاتها و بحسب إحتياجاتها و أهم مجالات تحليل البيئة الداخلية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية^{xvii}:

✚ أهداف و غايات المؤسسة ومدى نجاحها في تحقيقها،

✚ استراتيجيات المؤسسة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المؤسسة ومتطلبات تفعيلها، ومدى نجاحها في التطبيق،

✚ البناء التنظيمي للمؤسسة وأسس توزيع المهام وتنسيق العلاقات التنظيمية، حيث يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الديناميكي الذي تباشر فيه الموارد البشرية فعاليتها، فإن التحليل الدقيق و المستمر لجوانب التنظيم المختلفة هو من أساسيات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة و تفعيل استراتيجيات الموارد البشرية،

✚ تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد و المؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، كذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية ، ومؤشرات الأداء السلوكية و الإنتاجية،

✚ تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية،

✚ تحليل نظم و تدفقات المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها و استثمارها بكفاءة في الأداء،

✚ تحليل الثقافة التنظيمية، إن الثقافة السائدة في المؤسسة المبدعة تعد بيئة مثالية لفرز المبدعين وتنمية إبداعاتهم ففي غياب الفوضى والاضطراب وعدم التماسك تفتح الأبواب على مصراعها لإبداع الأفراد وتفتح الطاقات الفردية وتمتزج مع الطاقات الأخرى في جو تنظيمي يساعد النشاط الإبداعي ولا يكبحه.

ومن أهم السمات العامة لثقافة المؤسسة التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية درجة الإنفتاح

الفكري الذي يسود المؤسسة، ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة، وأسلوب إدراك التغيير ، والقدرة على اكتشاف الفرص وتجنب المعوقات والمخاطر، ومدى تشجيع الإبتكار والمبادرة بين أفراد المؤسسة، وتهتم بالتعرف على مدى شيوع الثقة والتعاون المشترك بين أفراد المؤسسة.

وتتبلور نتائج تحليل البيئة الداخلية في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المؤسسة، ونقاط الضعف و التخلف التي تعاني منها ،وكذلك الترتيب النسبي لنقاط القوة والضعف، والأسباب و العوامل المسببة لهما ، وبالتالي تستطيع إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تخطيط وجدولة الإجراءات التصحيحية اللازمة لتأكيد استثمار نقاط القوة وتلافي أسباب الضعف، و تحديد الأولويات السليمة للتدخل الإداري في هذه المناطق، وكذلك يمكن لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقدير التكلفة المصاحبة لإجراءات العلاج الإدارية و العائد المتوقع منها، وإذا كان تقييم البيئة الداخلية يتطلب تحديد جوانب القوة والضعف فإن الأمر يتطلب تقييم نشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .

4-الاختيار الإستراتيجي: يعتبر التحليل الإستراتيجي الأداة الرئيسية لتحديد العناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص متاحة و مخاطر تحد من قدرة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على الاستفادة من هذه الفرص و موازنتها مع عناصر القوة و الضعف في البيئة الداخلية، و يتضمن هذا التحليل البيئتين الداخلية و الخارجية بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية في كليهما ، و العناصر الإستراتيجية هي: " تلك المؤشرات الكبرى التي من الممكن أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المستقبل"^{xviii}.

SWOT عبارة عن أداة لتحليل القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تتعرض لها المنظمة أو المشروع. ويُعمل بها استناداً على منهج ورشة العمل مع تصوّر نظامي يستخدم أيضاً في ورش العمل الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي.^{xix}

ويمكن وضع هذه العناصر في مصفوفة، حيث تحتوي الصفوف على البيئة التي تتواجد فيها تلك العناصر، ففي البيئة الخارجية تتواجد الفرص المتاحة والمخاطر التي تعرقل سعي إدارة الموارد البشرية للاستفادة من هذه الفرص، بينما تحتوي البيئة الداخلية على عوامل القوة والضعف، بينما تشتمل الأعمدة على نوعية التأثير المتوقع للعناصر الإستراتيجية على إدارة الموارد البشرية كونه سلبي أو ايجابي، إن تحليل العناصر الإستراتيجية يسمح بوضع الإستراتيجية المناسبة لإستغلالها. كما يوضحه الشكل رقم (23) عناصر تحليل البيئة الإستراتيجية .

الشكل رقم (23) عناصر تحليل البيئة الإستراتيجية

أمثلة نموذجية

التعريف

أما عملية بناء

الشكل فنتم

بالطريقة

التالية:

نقاط القوة

1- في

نقاط الضعف

الفرص

التحديات

<p>1- علاقات زبانية مربحة 2- معلومات زبانية دقيقة وقواعد بيانات محددة . 3- تدفق نقدي مربح . 4- مستلزمات مادية وتسهيلات جيدة . 5- عاملون ذووا أداء عالي الكفاءة . 6- سمعة ممتازة للنشاط الإقتصادي وعلامة تجارية قوية . 7- المعرفة بالخدمة / السلعة والتكنولوجيا . 8- إمكانيات جيدة للدخول واستخدام قنوات التوزيع .</p>	<p>الإمكانات الداخلية التي ستساعد على تلبية المطالب وطردهم التهديدات. أ. ما هي المزايا التي تتمتع بها الشركة ؟ ب. ما هو الشيء الذي تفعله وتؤديه أفضل من الآخرين ؟ ج. ما هي الموارد التي تنفرد بها أو ذات الكلفة الأدنى التي تتوفر للشركة ؟ د. ما هي نقاط قوة الشركة التي يراها الناس في</p>
<p>أ. محددات في السلعة / الخدمة ب. معوقات الحجم وارتفاع كلف الإنتاج ج. اهتمام ضعيف جدا باسم وعلامة الشركة التجارية د. محدودية الموارد المالية والتدفقات النقدية هـ. الإعتماد المتزايد على عدد محدود من العاملين (إذا تركوا العمل ستحدث مشكلة) و. خدمات توصيل ضعيفة وضعف السيطرة على الجودة</p>	<p>العجز الداخلي الذي يعمل على منع المنظمة من تلبية مطالبها. الأسئلة: أ. ماذا يمكن للشركة أن تحسنه ؟ ب. ماذا يجب على الشركة أن تتجنبه ؟ ج. ماهي نقاط الضعف في الشركة التي يراها الناس في السوق ؟</p>
<p>1. زبائن جدد 2. أسواق جغرافية جديدة 3. التكنولوجيا الجديدة 4. طريقة توزيع جديدة والبيع عن طريق الإنترنت 5. الإستحواذ على المنافسين</p>	<p>أية ظروف خارجية أو اتجاهات معينة التي تسهل الوصول إلى الهدف. أ. أين توجد أفضل الفرص التي تواجهها الشركة ؟ ب. ما هي المؤشرات ذات الأهمية التي تعرفها الشركة ؟</p>
<p>1- أنشطة المنافسين - خصومات السعر / إطلاق منتج جديد / منتجات أرخص . 2- انحدار بالدورة الإقتصادية / ارتفاع معدلات الفائدة . 3- مشاكل مع المجهزين تتعلق بالتوصيل . 4- عدم تجديد عقود الإمتياز أو خسارة في توزيع المنتجات .</p>	<p>أية ظروف خارجية واتجاهات التي ستؤثر على كفاءة المنظمة. أ. ما هي المعوقات التي تواجهها الشركة ؟ ب. ما هو مستوى المنافسة التي تواجهها الشركة ؟ ج. ما هي المواصفات المطلوبة لعمل الشركة ، الخدمة / السلعة التي تقدمها تتغير ؟ د. هل إن التغيرات التكنولوجية تهدد موقف الشركة ؟ هـ. هل إن الشركة تعاني من ديون أو مشاكل في التدفقات المالية ؟ و. يمكن لأي نقطة من نقاط الضعف أن تهدد بشكل جدي نشاط الشركة ؟</p>

العمود الخاص بالفرص المتاحة يتم وضع الفرص المتاحة حالياً أو المتوقع أن تكون متاحة في المستقبل في البيئة الخارجية.

2- في العمود الخاص بالمخاطر يتم وضع المخاطر و التهديدات الحالية و تلك المتوقع أن تظهر في بيئة المؤسسة الخارجية في المستقبل.

3- في العمود الخاص بعوامل القوة يتم وضع عوامل القوة الحالية و تلك المتوقع تحقيقها في المستقبل في بيئة المؤسسة الداخلية.

4- في العمود الخاص بعوامل الضعف يتم وضع قائمة بعوامل الضعف الحالية و تلك التي من المحتمل أن تواجهها المؤسسة في المستقبل في بيئتها الداخلية.

5- بإستخدام أي من الأساليب السابقة الذكر يتم وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية بناءً على نتائج التحليل الإستراتيجي للبيئة:

Δ في الخلية الناتجة عن تقاطع الفرص المتاحة مع عوامل القوة يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تركز على استخدام عوامل القوة في البيئة الداخلية للمؤسسة و ذلك بالاستفادة من الفرص المتاحة في البيئة الخارجية.

Δ في الخلية الناتجة عن تقاطع المخاطر في البيئة الخارجية مع عوامل القوة في البيئة الداخلية يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تستفيد من عوامل في البيئة الداخلية للتغلب على المخاطر في البيئة الخارجية.

Δ في الخلية الناتجة عن تقاطع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية مع عوامل الضعف في البيئة الداخلية يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تؤدي إلى تعظيم الاستفادة من الفرص المتاحة و ذلك بالتغلب على عوامل الضعف في البيئة الداخلية.

Δ في الخلية الناتجة عن تقاطع المخاطر مع عوامل الضعف يتم بلورة مجموعة من البدائل الإستراتيجية الدفاعية الطابع و التي تهدف إلى تقليل التأثير المتوقع لعوامل الضعف الداخلية في نفس الوقت الذي تؤدي فيه إلى تحييد المخاطر في البيئة الخارجية قدر الإمكان.

ثانياً: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

تتضمن هذه المرحلة القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية و التحليلية و تسمى أحيانا مرحلة صياغة الإستراتيجية، و التطوير الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة إدارة الموارد البشرية و أهدافها و خططها

الإستراتيجية و سياستها للمرحلة القادمة، أي هي " عملية مستقبلية تهدف إلى تحقيق انتقال منظم من موقف حالي إلى موقف مستقبلي مستهدف ذو قيمة و قدرة على الانجاز"xx.

إن عملية التخطيط تبدأ عادة بصياغة الرسالة ووضع الأهداف و الخطط الإستراتيجية و السياسات المناسبة و هي أنشطة متسلسلة و متتابعة.

(1)- الرسالة: تقوم بعض المؤسسات بصياغة رسالتها في شكل مكتوب بينما تفضل الأخرى الاقتصار على الفهم الضمني للرسالة من قبل الأفراد دون الحاجة على تدوينها.

تحدد رسالة إدارة الموارد البشرية الغرض الأساسي الذي أنشأت من أجله، و تحدد نطاق عملها و نطاق عملياتها، و يجب أن تعبر إدارة الموارد البشرية بدقة و وضوح عن مدى قدرة إمكانياتها و مواردها على الانجاز، بحيث يكون من المؤكد أن هذه الإمكانيات و القدرات قادرة على إنجاز الرسالة إذا ما استخدمت بالدرجة المطلوبة من الكفاءة و الفعالية، مما تقدم يمكن القول أن الرسالة تساعد في الآتي: تحديد السبب أو الأسباب لوجود إدارة الموارد البشرية؛ الربط بين الوظيفة و أهدافها و غاياتها الرئيسية؛ هناك عوامل تؤثر على الرسالة و هي:

✓ التغيير في عوامل البيئة (التغيير الخارجي و الداخلي، السياسات الحكومية، المركز التفاوضي لجماعات الضغط الخارجية كالنقابات)؛

✓ مدى وفرة القوى الداخلية؛

✓ نظام القيم أو التوجهات التي تحكم توجهات إدارة الموارد البشرية في المواقف الإستراتيجية؛

✓ حدوث أزمات تنظيمية؛

✓ إن معايير تقييم رسالة إدارة الموارد البشرية تختلف باختلاف أطراف التعامل معها و بصفة عامة فإن الرسالة الجيدة هي من تراعي الآتي:

للـ أن تعكس طبيعة النشاط و توجهات إدارة الموارد البشرية؛

للـ تحقيق التكامل بين أجزاء إدارة الموارد البشرية من ناحية و بين البيئة الخارجية من جهة أخرى؛

للـ الوضوح و الدقة في تحديد مجالات الرسالة؛

للـ أن تعكس الأهداف و الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية لبلوغها؛

للـ أن تعكس اسم المؤسسة و شعارها الأساسي؛

للتركيز على جوانب التميز الحقيقية أو الخصائص الفريدة لإدارة الموارد البشرية و أن تحتوي على جوانب القوة الدافعة لها.

تعتبر عملية تصميم أو بناء الرسالة من أكثر العمليات أو المهام التي تواجه إدارة الموارد البشرية تعقيدا، و بصفة عامة تتطلب عملية بناء و تصميم أو تكوين الرسالة إدارة الموارد البشرية ما يلي:

✍ تحليل الفجوة بين الأهداف المرغوب فيها و تلك الأهداف المتوقع تحقيقها؛

✍ تحليل العلاقات القائمة بين واقعيات البيئة الخارجية و القوى أو مصادر الضغوط الخارجية؛

✍ تحليل واقعيات الموارد الحالية من ناحية و علاقتها بالقوى الداخلية من جهة أخرى؛

✍ تحليل نظم القيم و أهداف الإدارة العليا؛

✍ دراسة الإستراتيجيات السابقة و خبرات إدارة الموارد البشرية في عمليات و برامج التطوير التي قامت بها من قبل؛

✍ تحليل ثم تحديد نقاط التركيز الإستراتيجية (للموارد البشرية).

(2)- الأهداف: إن الأهداف هي " النتائج النهائية للأنشطة المخططة في المؤسسة"^{xxi}، و بالتالي فإن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية أن يتم تحديد الأهداف أي الأنشطة التي تريد الإدارة الوصول إليها في النهاية و التي تشملها إستراتيجيات و خطط الموارد البشرية، لابد أن تتصف الأهداف المصاغة بمجموعة من الصفات، مفصلة كما يلي:

1- الصياغة الكمية : أي أن الأهداف يجب أن يعبر عنها بقيم رقمية واضحة؛

2- الارتباط ببعد زمني معين: أي تاريخ محدد الذي يجب أن تتجز خلاله الأهداف؛

3- أن تكون الأهداف قابلة للإنجاز خلال البعد الزمني أي تكون الأهداف متناسبة مع الإمكانيات المتاحة و تخلوا تماما من المبالغة.

و يمكن أن تساعد الأهداف على تحديد بيئة الموارد البشرية و تحدد الرسالة و تنسق بين مراكز إتخاذ القرار، و تقييم الأداء حيث توفر الأسس و المعايير الخاصة بقياسه على مستوى إدارة الموارد البشرية. و تتكون الأهداف من ثلاث مستويات مصنفة حسب الزمن المتوقع لإنجازها، فالأهداف القصيرة الأجل هي تلك الأهداف التي يتوقع إنجازها خلال فترة قصيرة و هناك أهداف متوسطة الأجل و هناك طويلة الأجل.

إن الأهداف ينبغي أن تكون شاملة لكل مجال من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ و تقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

و تشمل الأهداف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عادة تعظيم الإنتاجية، تطوير الجودة، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات أو ترشيد التكاليف و تحقق الأهداف عن طريق الإستراتيجيات التفصيلية الخمسة الآتية: 1- إستراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة؛ 2- إستراتيجية تشغيل و إدارة أداء الموارد البشرية؛ 3- إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية؛ 4- إستراتيجية تعويض و تقدير الموارد البشرية؛ 5- إستراتيجية صيانة و رعاية الموارد البشرية.

تبين الإستراتيجية الأهداف في مختلف مجالات إدارة الموارد البشرية بحيث تكون في مجموعها إطار متكامل لخطة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة، و تتناول تلك المجالات عادة ما يتعلق بالنواحي التالية: ^{xii} - تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية؛ - تخطيط الاستقطاب و تحديد مصادره؛ - تخطيط الاختيار و تعيين معايير و تقنياته؛ - تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس (تخطيط الأداء، توجيه الأداء، تشخيص الأداء، تقييم الأداء، تحسين و تطوير الأداء) و تشمل هذه الخطط برامج التدريب و تنمية الموارد البشرية؛ - تصميم برامج الرواتب و المكافآت المالية و المميزات الغينية للعاملين؛ - تصميم برامج الرعاية المتكاملة للعاملين أثناء و بعد الوظيفة؛ - تصميم نظم و آليات المشاركة في فحص و معالجة مشكلة الأداء في قطاعات المؤسسة المختلفة و التي يكون مصدرها الرئيسي الموارد البشرية.

ثالثاً: تنفيذ و تقييم إستراتيجية الموارد البشرية:

إن تحديد الرسالة و الأهداف يؤدي إلى تكوين الإستراتيجية يعني بناء الخطط طويلة الأجل و شاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المؤسسة بغرض استثمار الفرص المتاحة في البيئة و التعامل مع المخاطر الموجودة و المحتملة، و كذلك استغلال الموارد و الإمكانيات و تجنب مواطن الضعف في المؤسسة، و تعتبر الإستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمؤسسة التي تحدد السبل و المداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، و الاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف، و تحدد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كيفية استخدام إمكانياتها و بأي أسلوب و في أي وقت حتى يتحقق عندها أعلى عائد ممكن.

1- تنفيذ الإستراتيجية:

تعرف مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بأنها مجموعة الأنشطة والفعاليات التي تمارس لوضع الاستراتيجيات موضع التطبيق من خلال البرامج التنفيذية والموازنات المالية والإجراءات، ويعتمد التنفيذ الناجح للاستراتيجيات التي اختارتها المنظمة على توفر مجموعة من المستلزمات ويتمثل أهمها بالآتي: 1- وجود توافق بين

الإستراتيجية والهيكل التنظيمي. 2- أن تكون الثقافة تنظيمية مناسبة للإستراتيجية. 3- أن تكون السياسات جيدة ودا عمة للإستراتيجية. 4- توافر المهارات اللازمة لدى المديرين من أجل تنفيذ الإستراتيجية بفعالية. 5- توفر نظم إدارية مساندة لتطبيق الإستراتيجية^{xxiii}

ويتم تنفيذ الإستراتيجيات المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكل منها و التوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبول، و تتفاوت الخطط و البرامج و الموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه، و درجة الشمول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة و إعادة التنظيم لضمان الكفاءة، و سهولة تدفق الأنشطة، و العمليات تحقيقاً للإستراتيجية، و بالنسبة للإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبط بدرجة المركزية و اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية و الإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المؤسسة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المؤسسات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المؤسسة مسئولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

(2)-متابعة تنفيذ و تقييم نتائج الإستراتيجية:

و تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و كذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية و تنفيذ البرامج متوسطة الأجل، و أخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير الأجل. و هناك جهات نظر سابقة تتادي بأن الرقابة تعتمد على مقارنة النتائج بالمعايير السابق تحديدها بعد الانتهاء من التنفيذ ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية إلا أن هذا المدخل لا يفيد في الرقابة على الإستراتيجية إذ لا يعقل الانتظار حتى يتم تطبيق الإستراتيجية (وهذا قد يستغرق خمس سنوات أو أكثر مثلاً). وقد يحدث تغييرات كثيرة قد تؤدي إلى تهديد نجاح المنظمة وعلى هذا فلا بد من إحلال الرقابة الإستراتيجية محل الرقابة التقليدية وعلى ذلك فإن المديرين الاستراتيجيين في المنظمة مسؤولين عن الإجابة عن التساؤلات التالية:- هل الافتراضات الخاصة بالاتجاهات الأساسية للمنظمة صحيحة؟ وهل المنظمة سائرة في الاتجاه السليم؟ وهل هناك حاجة إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية؟ كيف يمكن وصف الأداء، هل تم تحقيق الأهداف الموضوعية؟ هل هناك حاجة لاتخاذ إجراءات تصحيحية؟^{xxiv}

إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تؤكد على وجود ثلاث عوامل جوهرية و ضرورية تؤدي إلى نجاح كفاءة المؤسسات بفعالية و هي الرسالة و الإستراتيجية و الهيكل التنظيمي و إدارة الموارد البشرية التي تتفاعل مع جميع الأجزاء الخاصة بحياة المؤسسة و هذه الإدارة تتضمن إختيار و انتقاء الأفراد و تتبعها أو تليها مباشرة عملية التقييم للكفاءة الأداء و هذا بدوره يقود إلى نظام الحوافز و المكافآت ثم التطوير، حيث الكفاءة تعتمد على الأشخاص الذين يتم انتقائهم و استقطابهم و كيف يتم تقويمهم. إن بناء إستراتيجية للموارد البشرية يدعم تحقيق الإستراتيجية العامة للمؤسسة و الوصول إلى إنجاز النتائج و الأهداف التي تسعى إليها، و بالتالي تحسين الأداء الكلي للمؤسسة. و نضيف بعض الخصائص للمقارنة بين المتغيرات السابقة كما في الجدول رقم (08)

الجدول رقم (08):

الارتباط بين المعلومات والقرارات والمستويات الادارية

نوع المعلومات	نوع القرار	المستفيد	مصدر المعلومات	درجة التعقيد	البعد الزمني	درجة الوضوح	السرعة	الاستخدام
الاستراتيجية المعلومات	استراتيجي	الادارة الاستراتيجية	البيئة الخارجية بالدرجة الاولى+البيئة الداخلية	معقدة	المستقبل	قليلة	بطيئة	صياغة وتطبيق استراتيجية الاعمال
المعلومات التكتيكية	تكتيكي والاستخدام كمدخلات للقرار الاستراتيجي	الادارة التكتيكية	البيئة الداخلية بالدرجة الاولى	أقل تعقيدا	الحاضر+المستقبل القريب	واضحة نسبيا	اكثر سرعة	الاستراتيجيات الوظيفية
المعلومات التكتيكية	عملياتي وكمدخلات للقرار التكتيكي	الادارة التشغيلية	البيئة الداخلية	غير معقدة	الحاضر	سريعة	سريعة	الخطط التشغيلية

المصدر: سعد غالب ياسين (2000): "تحليل تصميم نظم المعلومات الإدارية"، دار المناهج للنشر والتوزيع،

الجدول رقم (08):

الارتباط بين المعلومات والقرارات والمستويات الادارية

نوع المعلومات	نوع القرار	المستفيد	مصدر المعلومات	درجة التعقيد	البعد الزمني	درجة الوضوح	السرعة	الاستخدام
---------------	------------	----------	----------------	--------------	--------------	-------------	--------	-----------

عمان، الأردن ص 165

ويمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

١٥ تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، وبيدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

١٥ على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.

١٥ ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لأمال المنظمة المعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.

على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.

على إدارة الموارد البشرية أن تتكامل مع الإدارات الأخرى في المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي. وهذا التكامل والتنسيق بين مديري الإدارات ومدير إدارة الموارد البشرية في المنظمة، والحرص عليه يؤدي إلى تفادي مديري الإدارات في المنظمة الوقوع في بعض الأخطاء ومنها:

وضع الموظف أو العامل أو المورد البشري المتاح للمنظمة في وظيفة لا تتناسب وإمكاناته وقدراته، سواء كانت إمكاناته وقدراته أكبر أو أقل من مهام هذه الوظيفة.

عدم استغلال طاقات الموارد البشرية الاستغلال الأمثل أو الأفضل، بل هدر هذه الطاقات وذلك بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم.

تدني وانخفاض الروح المعنوية لدي العاملين في المنظمة، وزيادة شعورهم بعدم الانتماء والولاء، مما يؤدي إلى تباطؤهم وعدم مبالاتهم عند قيامهم بأداء واجباتهم نحو العمل المنوط بهم، وهذا يؤثر بشكل سلبي على معدلات الإنتاجية، وعلى جودة المنتج، مما يترتب عليه انخفاض رضا العميل أو المستهلك، مما يفقد المنظمة حصتها السوقية، وتعرضها لأخطار المنافسة القاسية.

شعور بعض العاملين بالاضطهاد أو بعدم العدالة من رؤسائهم المباشرين أو غير المباشرين، والذي قد يتأصل في نفوسهم من خلال التفرقة في المعاملة الإنسانية أو المادية بينهم وبين أقرانهم في المنظمة، مما يدفعهم إلى التقصير في أداء مهام وواجبات أعمالهم، أو اللجوء إلى ردود أفعال سلبية.

الإهمال والتقصير في وضع برامج تأهيلية وتدريبية فعالة ومستمرة، للتنمية والنهوض بقدرات ومهارات الموارد البشرية، مما يؤثر على فعالية ومستويات أدائها داخل المنظمة، وهذا ليس في صالح المنظمة بلا شك.

ممارسة بعض السلوكيات غير المناسبة، والخارجة عن الأخلاقيات من قبل المسؤولين على اختلاف درجاتهم الوظيفية.. في بعض الأحيان داخل بيئة العمل.

عدم تقدير ومراعاة الفوارق الفردية، والثقافات، والمعتقدات المختلفة للعاملين داخل بيئة العمل.

. xi

. xii

. xiv

. xvi

. xvii

. xviii

. xx

8^{xxi}