

## المحاضرة(04): الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(02)

بعد تحديدنا لمفهوم الادارة الإستراتيجية للموارد البشرية سنتعمق في هذه المحاضرة من خلال تحديد أهم المفاهيم الخاصة بهذا المجال أنماطه وأدواره.

### 1. 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.

**1.1. 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.

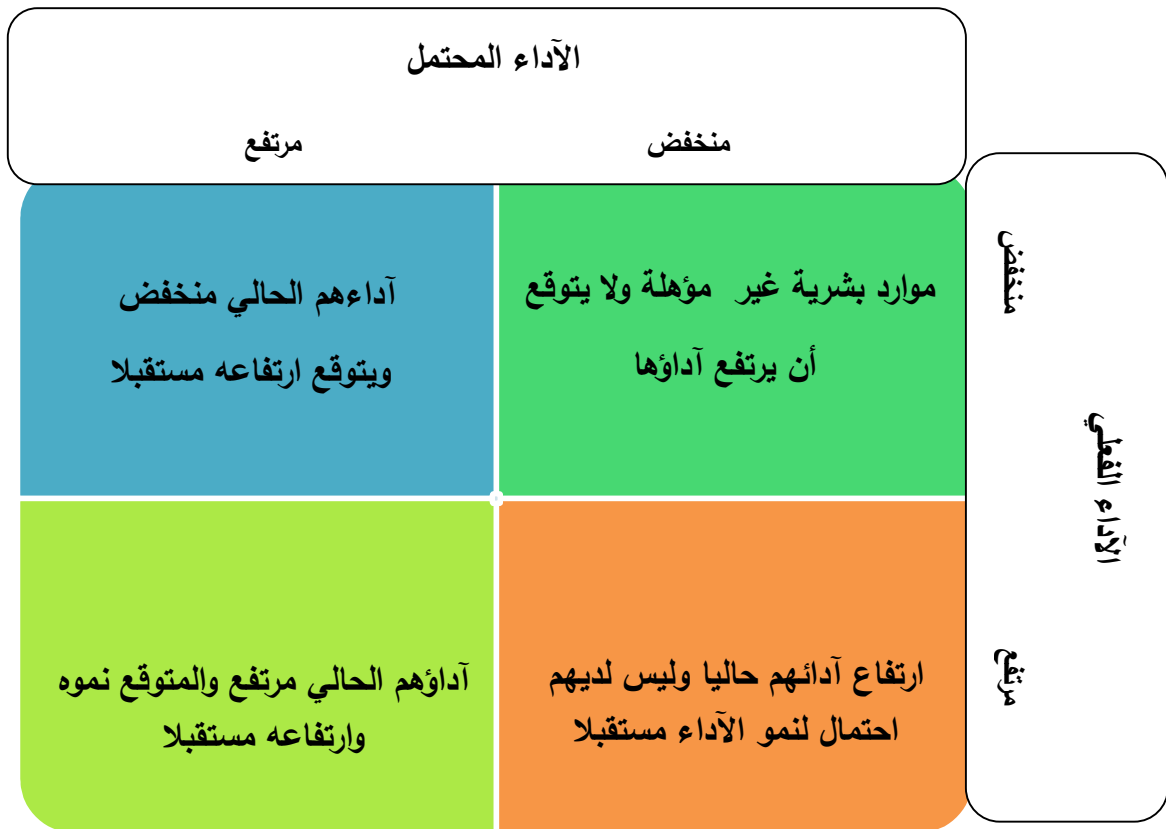
**2.1. دورة الحياة:** يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو منظمة أو نظام أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم 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.

**3.1. الإحلال:** شرط المرونة في إعداد إستراتيجية لموارد البشرية لا يعني بالضرورة القدرة التامة لهذه الإستراتيجية للتأقلم مع كل المتغيرات، بالتالي ينبغي إعداد خطة أخرى تحل محل الأولى في حال عدم القدرة على احتواء التغيرات (كفقدان مورد بشري هام) وذلك ما يسمى أيضا خريطة الإحلال.

**4.1. 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 من خلال التنافس على استقطاب الموارد البشرية التي تصنع الفارق بين المنظمات.

**5.1. محفظة الموارد البشرية:** تسهل حافطة الموارد البشرية على المنظمة في اتخاذ القرارات الملائمة بشأن الموارد البشرية التي تمتلكها وفق آدائهم الفعلي وآدائهم المتوقع، ويمكن تلخيصها في الشكل (09).

الشكل (09): حافطة 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، الترقية، التدريب،...

- الاستفادة من الموارد البشرية وتوظيفها ودورانها وتدريبها حسب خصوصية الموارد البشرية والمناصب على حد سواء.

**1.6 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 ترشيد الانفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

تزايد الاهتمام بالموارد البشرية والتركيز عليها لتحقيق التميز والتفوق واعتبارها المورد الأهم عزز من موقعها واهتمام المفكرين والمسيرين على حد سواء مما جعلها تظهر كمورد استراتيجي غاية الأهمية.

### 3. الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الأدوار الجديدة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمس كافة البنى التحتية للمنظمة وتؤثر عليها على الموارد البشرية كما تؤثر على المنظمة ككل، أبرزها:

**1.3 شريك استراتيجي:** اعتبار إدارة الموارد البشرية ذات بعد استراتيجي يعني الاعتراف بقدرتها على المشاركة في وضع الأهداف الاستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأمثل لأنها الهيئة الأكثر دراية بالقدرات البشرية التي تمتلكها المنظمة أو قد تحتاجها وكذا بما يتوفر عليه سوق العمل، كما أن هذه الموارد البشرية هي المسؤولة على تنفيذ الاستراتيجية، بالتالي فإن المسؤولين عن الموارد البشرية ملزمون باختيار الأنسب الذي يحقق التوافق مع الاستراتيجية العامة ومع ممارسات وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

**2.3 خبير إداري:** اعتبار إدارة الموارد البشرية خبيرا استراتيجيا يغير النظرة السابقة لها كإدارة تنفيذية، فبعد أن كان اهتمامها منصبا على القوانين: التوظيف، الترقية، الجزاءات والعقوبات،.. والرقابة على

تنفيذها ضمن ما تحدده الإدارة العامة، صارت الآن تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات لرفع أداء المنظمة ضمن وظيفة الموارد البشرية واستشارتها في اتخاذ القرارات المناسبة لضمان تطوير المنظمة وتطورها.

**3.3. نصير الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية في المنظمة صوت الموارد البشرية في المنظمة، كونها قادرة على سماع انشغالات الأفراد ودعمهم والقدرة على توفير المناخ الملائم لهم، إضافة إلى معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه وتوضيح الأهداف وتبسيط العمليات المعقدة. بالإضافة إلى ضرورة المساهمة في اتخاذ القرار. في المقابل فإن إدارة الموارد البشرية لا بد أن توصل صوت المنظمة بنقل أهداف وقرارات وأفكار الإدارة العامة إلى الموارد البشرية كنقلها لانشغالاتهم وشكاويهم وأفكارهم وتطلعاتهم.

**4.3. وكيل التغيير:** أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب. بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية، أي أنها المسؤولة عن تحضير لموارد البشرية للتغيير: من يقوم به؟ كيف يتم؟... وتحفيزهم للقيام به من خلال توضيح امتيازاته لتفادي وجود أي خلل أو صراع قد يواجهه.

#### 4. الأنماط الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر الأنماط الإستراتيجية للموارد البشرية عن المنظور أو الفلسفة التي تنتهجها المنظمة في تعاملها مع موردها البشرية، وعليه تظهر الأنماط التالية:

**1.4. المنظمة كنادي:** وفق هذا النمط فإن التركيز يكون منصبا على تطبيق إستراتيجية التكلفة المنخفضة والتركيز على المدى القصير، بالتالي زيادة فعالية الرقابة على التكاليف والحفاظ على الجودة وتوفير خدمة متميزة للزبائن، المنظمة كنادي على تدريب موردها البشرية في المراحل الأولى من مسارهم

المهني ورفع مستوى تنميتها فيم بعد يبقى بشكل عام المسارات الوظيفية بطئية ومعدل دوران العمل منخفض.

**2.4. المنظمة كفريق كرة قدم:** يناسب نمط المنظمة كفريق كرة قدم المنظمات التي تعتمد على استراتيجيات القائمة على الإبداع والابتكار، فتقوم بتصميم وإنتاج منتجات جديدة. وتكون المنافسة على تحقيق التقدم مبنية على مدى توافر المواهب سواء داخل وخارج المنظمة، ويكون معدل دوران العمل عالي في هذه المنظمات والمسارات الوظيفية متعددة.

**3.4. المنظمة أكاديمية:** تكون المنظمة كأكاديمية مبتكرة للمنتجات وفي نفس الوقت منافسة في أدوار الإنتاج في المدى الطويل. ويتم التركيز بصفة أساسية على تنمية الموارد البشرية الموجودة، مع إمكانية استقطاب موارد بشرية من خارج المنظمة لكنها إمكانية قليلة أو بسيطة كما أنهم لا يشغلون مناصب عليا، فهذه المنظمات تعتمد إلى صنع مواردها البشرية من خلال التدريب والتكوين المكثف لمواردها وتوفير مسارات وظيفية عديدة ومتطورة ضمن ذات المنظمة ومعدل الدوان يكون منخفض والتخلص من الموارد البشرية ذات الأداء المنخفض.

**4.4. المنظمة كحصن:** تواجه المنظمات التي تتبع هذا النمط منافسة عالية، وتحكم الظروف والبيئة الخارجية في تصرفاتها وليس لديها خيارات استراتيجية كثيرة فطبيعة نشاطها واضحة وبسيطة. تعمل هذه المنظمات على صنع مواردها البشرية الذاتية بتكوينها وتدريبها بشكل رسمي لرفع مستوى أدائها والحفاظ على الأفراد ذوي المواهب، وتتميز بإنخفاض معدل الدوران كما أن الاستقطاب يكون منخض إضافة إلى امكانيات التخلص من الموارد غير الملائمة.

## الشكل (10): أنماط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

<p><b>المنظمة كفريق كرة قدم</b></p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية هي الاستقطاب على مستوى جميع المراحل لتنمية: تدريب داخل مجال العمل، ومعدل دوران العمل عالي، ومسارات وظيفية عبر شركات مختلفة.</p>	<p><b>المنظمة محصن</b></p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية تركز على تخفيض الموارد البشرية ويكون الاستقطاب سلبي أما التنمية فتكون من خلال الاحتفاظ المواهب الموجودة من التدريب الرسمي وهناك إستغناءات متكررة للموظفين.</p>
<p><b>المنظمة أكاديمية</b></p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية تقوم على تنمية العمل في المنظمة بالتحديد من المرحلة المهنية الأولى بالتدريب المكثف وخاصة للوظائف المتخصصة مسارات وظيفية متطورة ومتسعة، معدل دوران منخفض والاستبعاد بناء على الأداء الضعيف.</p>	<p><b>المنظمة كنادي</b></p> <p>إستراتيجية الموارد البشرية هنا تركز على الاحتفاظ بالموارد البشرية خلال المرحلة المهنية الأولى أما التنمية فهي تكون بشكل عام ومسارات التوظيف بطيئة ومعدل دوران العمل منخفض.</p>