

## المحاضرة (05): إستراتيجية الموارد البشرية (01).

مراحل إعداد خطة استراتيجية للموارد البشرية لا تختلف كثيرا عن مراحل إعداد خطة استراتيجية عامة للمنظمة ويكمن الفرق الجوهرى بينهما في موضوع الخطة فنجد أن الاستراتيجية العامة للمنظمة تتناول كل أبعاد المنظمة في حين تركز استراتيجية الموارد البشرية على الموارد البشرية باعتبارها موردا هاما للمنظمة.

### 3. مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية:

من المهام الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وضع خطة إستراتيجية للموارد البشرية، التي نعني بها: "خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكون وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية." استراتيجية الموارد البشرية مصطلح ذو أبعاد طويلة المدى فمن خلاله ندرك بأن الإمكانيات البشرية قابلة للتطور وتمتلك القدرة على الاختيار المبتكر للتكيف مع الحالات الخاصة بالتالي فهي تعبر عن الاندماج أو المزيج بين الانسان وخيارات المنظمة، وعليه فإن استراتيجية الموارد البشرية تتحدد من خلالها مجموع الاجراءات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية وإن كان التعريف يحصرها في المدى الطويل إلا أنها يمكن أن تتعلق بالمديين القصير والمتوسط، كون استراتيجية الموارد البشرية تستهدف تنمية ودعم ولاء والتزام قوة العمل بها. بالتالي فالتعامل مع الموارد البشرية من منظور استراتيجي

يعني بروز دورها في كل مراحل المسار الاستراتيجي للمنظمة، أي أنها خطة فرعية تتكامل مع الخطة العامة للمنظمة.

حيث أنها تبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها الاستراتيجية، ويدرس كافة العوامل الداخلية والخارجية التي توضح نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، ومن ثمة يتم إعداد الموارد البشرية بما يتماشى ويساير البديل الاستراتيجي الذي وقع الاختيار عليه، فهي تعمل على الانتقال بالموارد البشرية من الامكانيات المتاحة أو الفعلية إلى المستوى المستهدف بما يتناسب مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

## 2. مزايا وضع إستراتيجية للموارد البشرية:

- وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية من أبرز مهام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة 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 والاثير 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 ومصدرا 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.

### 3. مداخل بناء استراتيجية الموارد البشرية:

نعني بمدخل بناء استراتيجية الموارد البشرية توضيح العلاقة بين كيفية رسم أو وضع استراتيجية الموارد البشرية وبين بيئتها، وقد حدد منتزبرغ "MINTZBERG" المداخل التالية:

**1.3 المدخل التديري:** يؤكد هذا المدخل على أن الأفضلية هي الإستثناء 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 بيئتها الخارجية.

**2.3 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.

**3.3 المدخل الإستباقي:** ويتم في هذا المدخل رسم الإستراتيجية 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 وتحليلاً معمقاً للبيئة الداخلية والخارجية، فهذا المدخل يعتمد على الجانب التنبئي والإستشرافي لمواجهة التحديات البيئية، من خلال تحليل العناصر الإستراتيجية للبيئتين الداخلية والخارجية (الفرص، التهديدات ونقاط القوة والضعف) ثم وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة.

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

مما سبق يمكن أن نلخص مداخل بناء استراتيجية الموارد البشرية في الشكل التالي:

الشكل(1): مداخل بناء إستراتيجية الموارد البشرية.

