

## المحاضرة (06): إستراتيجية الموارد البشرية (02).

لإتمام دراسة استراتيجية الموارد البشرية نتطرق فيما يلي إلى المسار الذي تمر به أي المراحل التي تتدرج من: التخطيط التنفيذ والرقابة، وقد اخترنا نموذجاً مفصلاً نوعاً لهته المراحل.

### مراحل المسار الاستراتيجي للموارد البشرية:

المسار الإستراتيجي للموارد البشرية يتضمن وضع أو تكوين استراتيجية للموارد البشرية التي ينطوي تحتها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتنفيذها وتقييمها، لذلك لا بد أن تتماشى وتتناسق مع المسار الاستراتيجي للمنظمة ككل وهو يتشابه معه في مراحل الإعداد المختلفة، ورغم الاختلافات التي تظهر في تقسيم المراحل إلا أنها تصب كلها في ثلاث محاور: التخطيط، التنفيذ، الرقابة والتقييم، وفي هذه المحاضرة اخترنا التقسيم التالي:

### 1. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يندرج ضمن هذه المحور الأساسي العديد من المراحل الفرعية التي تتأثر بشكل كبير بطبيعة المعلومات والبيانات التي يمكن الحصول عليها من البيئتين الداخلية والخارجية، والأساليب والتقنيات التي يعتمد عليها في معالجتها وتشغيلها بما يتناسب من توجه المنظمة لذلك فهي تتطلب اليقظة الدائمة والمستمرة.

## 2.1. التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية:

لا يختلف التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية كثيرا عن التشخيص الاستراتيجي عموما في حيثياته ومراحله إلا أنه يختص عنه بالتركيز على الموارد البشرية.

- رسالة المنظمة، استراتيجياتها، ثقافتها، هيكلها التنظيمي: للانطلاق في وضع خطة استراتيجية للموارد البشرية للمنظمة لابد من توفر المعلومات اللازمة عن بعض العناصر أو المكونات التي تعتبر حجرا أساسا في بنائها لأنه لا يمكن بأي حال من الأحوال أن تصاغ استراتيجية الموارد البشرية خارج نطاق هذه العناصر، وهي: رسالة المنظمة، استراتيجياتها ثقافتها هيكلها التنظيمي، ولا يكفي هنا مجرد الاطلاع فالأمر هنا يستلزم التحليل والتعمق في هذه العناصر التي تحدد ماهية المنظمة بكل مكوناتها والتوجه العام لها وتركيبتها إضافة إلى توقعاتها المستقبلية وأهدافها. والتي تدخل في الحقيقة ضمن تشخيص البيئة الداخلية للمنظمة، إلا أنه تم تمييزها لأهميتها.

أ. التشخيص الداخلي: يعتمد التشخيص الاستراتيجي الداخلي للموارد البشرية على الدراسات المتعمقة للمورد البشري طبيعته وتركيبته وعلاقاته وطموحاته وتوجهاته، وذلك لتحديد الإمكانيات البشرية التي تمتلكها المنظمة من حيث النوع والكم وتحديد مهاراتها وكفاءاتها وتقييم رأس المال البشري لديها ودراسة المناخ التنظيمي الذي تنشط فيه هذه الموارد وتحديد مدى ملاءمته وإمكانيات تعديله أو تغييره ليزيد من فعالية هذه الموارد.

ب. التشخيص الخارجي: يتم هنا دراسة وتحليل المتغيرات البيئية وتأثيراتها على الموارد البشرية وتتضمن العوامل "PESTEL": السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، القانونية، الايكولوجية(البيئية)، حيث يتم متابعة وتقييم المتغيرات من شأنها التأثير على الموارد البشرية، كالتركيبة السكانية والنمو الديمغرافي، مستويات التعليم والتكوين، مستويات الدخل وشبكات الأجور، والقوانين والسياسات التي تنظمها وتضبط العلاقات بين الموارد البشرية ومستخدميها، تغيرات العرض والطلب في سوق العمل، الهجرة، العمالة الأجنبية، النقابات ونشاطها وقوتها التفاوضية، الأنظمة الصحية ونظم

التأمين، العادات والتقاليد والثقافات السائدة التي تتدخل أو تؤثر على الموارد البشرية بأشكال مباشرة وغير مباشرة.

ينتج عن التشخيص الاستراتيجي تقديم صورة استشرافية للفرص التي يمكن للموارد البشرية للمنظمة الاستفادة منها والتهديدات التي يمكن أن تواجهها وتحد من نشاطها أو تعرقها. كظهور تقنيات أو تكنولوجيات حديثة يصعب على الموارد البشرية تعلمها واتقانها بسرعة مما قد يجعل المنظمة تراجع خياراتها الاستراتيجية لمواجهة ذلك وبالعكس قد يكون أمامها فرصة للاستفادة من الموارد البشرية ذات المهارات والخبرة العالية في تقديم حلول مبتكرة.

نتيجة للتشخيص الداخلي تستطيع المنظمة رصد نقاط قوتها التي تستمد منها من مواردها البشرية ونقاط ضعفها التي لا بد من معالجتها وإن تعذر الأمر السعي للتخفيف من حدتها، فمن خلاله تستطيع المنظمة أن تدرك النقص الموجودة لدى مواردها البشرية أو حتى في الآليات المعتمدة للتعامل معها.

بالتالي التشخيص الاستراتيجي يحاول الإجابة عن عدة تساؤلات منها:

ما هي نوعية الموارد البشرية؟ أنواع المهارات التي يجب أن تكون لديها؟ وفي أي وظيفة يستغلونها لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

ما هي أنواع المعلومات اللازمة لتقييم الأداء المطلوب ومراجعتها؟ وإجراءات الاتصال مع العاملين بشأنها؟ ما هي التعويضات التي يجب وضعها لتجيب العاملين وتحفيزهم؟

ما هي أنواع برامج التدريب والتنمية التي نحتاج لتنفيذها لإعداد العاملين وإكسابهم للمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة؟

ما هي أنواع الاتصالات التي يجب أن تحدث في المنظمة لتحقيق ذلك؟

بالإجابة عن هذه التساؤلات وغيرها وتحليلها واستشراف تغيراتها المستقبلية يتم تحديد أهم نقاط القوة

والضعف والفرص والتهديدات المتعلقة بالموارد البشرية.

## 2.1. صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

صياغة استراتيجية للموارد البشرية يعني تحديد كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق لها أعلى عائد ممكن. ما يعني رسم الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف أي تصور ووضع استراتيجيات تختص بـ:

- استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية.
- استراتيجيات إدارة أداء الموارد البشرية.
- استراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- استراتيجيات قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- استراتيجيات تعويض ومكافأة الموارد البشرية.

لإدارة الموارد البشرية واتخاذ القرارات اللازمة لوضعها موضع التنفيذ، وتتضمن بناء استراتيجيات فرعية تخص كل وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها: التخطيط للموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، الحوافز، المزايا الوظيفية، وغيرها، لذلك فإن الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية تبنى على قرارات تتعلق بالخطط:

- خطة الترقية والنقل والتقاعد. خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة التدريب والتطوير.

- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.

وعلى أساس ما سبق يتم وضع الأنظمة والسياسات وتصميم البرامج من أجل تنفيذ استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة.

## 2. تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية (التطبيق):

من الضروري التذكير بأن هذه المرحلة متشابهة مع المرحلة السابقة كما هو الحال بالنسبة للمسار الاستراتيجي للمنظمة ككل، كما نذكر بأن الجزئيات الخاصة بوضع البرامج يمكننا إدراجها ضمن التنفيذ.

التنفيذ الفعلي لاستراتيجية الموارد البشرية يعني تفيل الخطة الإستراتيجية المختارة وترجمتها إلى سياسات وبرامج ومنه تنفيذها بالمعنى الحرفي للكلمة مزاوله العاملين والموظفين لمهامهم اليومية الجارية، ونتيجة ذلك يتم تحديد الفائض أو العجز النوعي من الموارد البشرية، وفي هذه الحالة تكون خبرات العاملين وتأهيلهم أعلى أو أقل من المطلوب، إما تحديد الفائض أو العجز الكمي، وفي هذه الحالة تكون أعداد العاملين أكبر أو أقل من الأعداد المطلوبة، حيث يتم هذا بمقارنة المطلوب والمتاح داخل المنظمة.

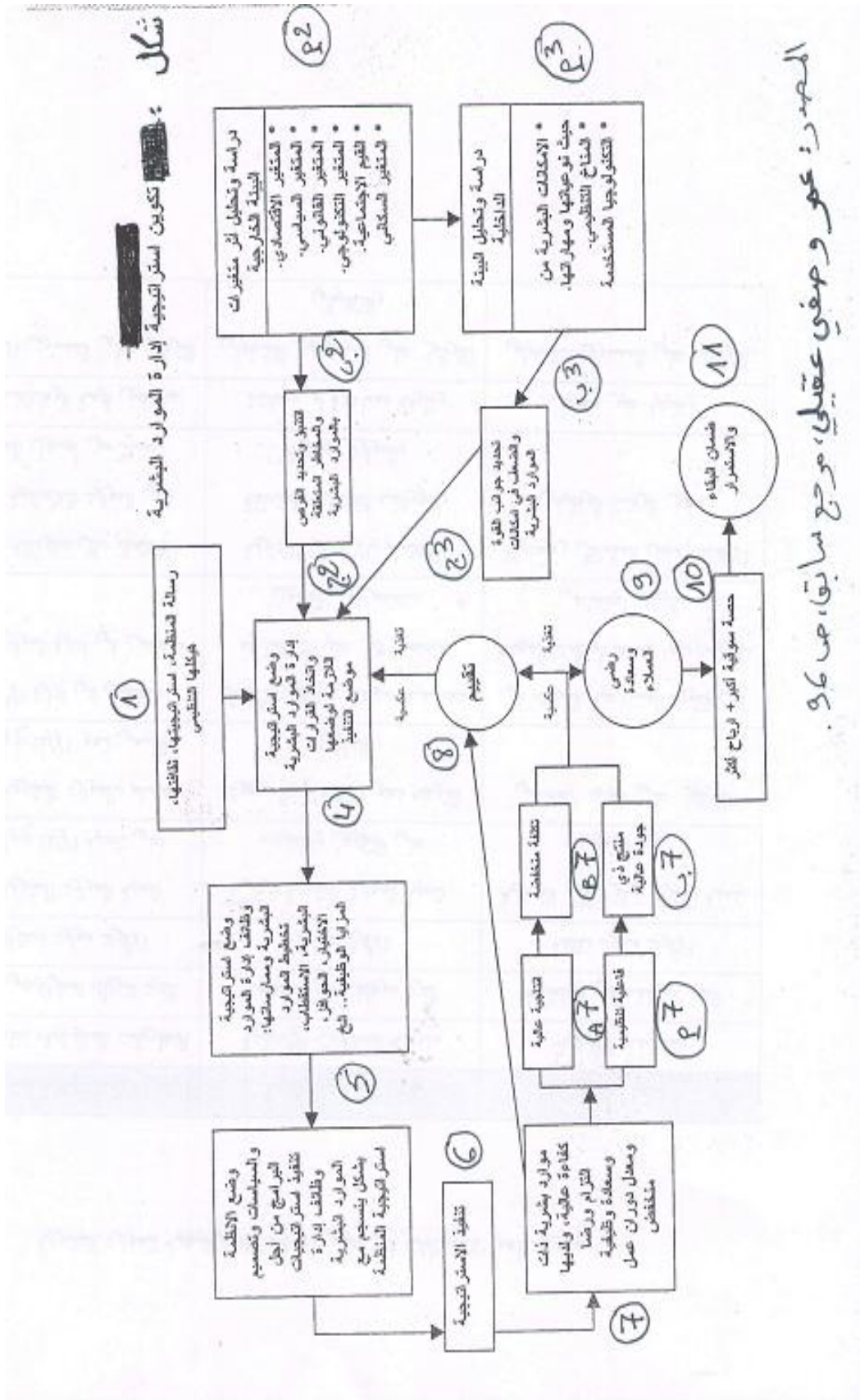
ويتم تحديد مقدار الخلل ونوعه ومكانه والأساليب الواجب إتباعها لعلاجها، ففي حالة العجز يكون العلاج من خلال اللجوء إلى مصادر جديدة للتوظيف، تخصيص شروط الالتحاق بالوظائف، واستخدام الموارد البشرية المؤقتة، وزيادة فترة الخدمة، وزيادة ساعات العمل، وتحسين الأجور والحوافز، والتدريب، وإعادة التدريب، وإحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية، أما في حالة الفائض في الموارد البشرية، فيكون العلاج من خلال تخفيض ساعات العمل، وتشجيع التقاعد المبكر وتخفيض عمليات التوظيف، واستخدام الموارد البشرية المؤقتة الرخيصة وإنهاء الخدمة، أما إذا كان هناك زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى، فيكون العلاج من خلال توجيه الفائض لعلاج العجز.

### 3. التقييم والرقابة الإستراتيجية:

تتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمراقبة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى. وتستخدم المنظمة العديد من معايير للتقييم من أهمها:

- حجم التوظيف الحقيقي إزاء متطلبات التوظيف المحددة.
  - مستويات الإنتاجية المحققة إزاء المخطط منها.
  - المعدلات الحقيقية لتدفق الموارد البشرية إزاء المعدلات المرغوب فيها.
- وعلى ضوء ذلك تحدد الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية وتلك التي لديها إلتزام ورضا وظيفي ومعدلات الدوران بالإضافة المعلومات الخاصة بالإنتاجية والتكلفة، رضا العملاء، الحصص السوقية وغيرها لاستعمالها في التغذية العكسية ودعم المسار الاستراتيجي للموارد البشرية وللمنظمة ككل.
- وفيما يلي نموذج لاستراتيجية الموارد البشرية.

الشكل (1): نموذج لإستراتيجية الموارد البشرية.



المصدر: عمرو وصفي عقيقي، مرجع سابق، ص 96.