|  |  |
| --- | --- |
|  **مادة إدارة الموارد البشرية** | December 112019 |
| ورقة بحثية عن بناء استراتيجية الموارد البشرية ... تم التطرق فيها الى مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية ومفهوم الاستراتيجية ضمن هذا المجال ومراحل بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعناصر نجاح بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية.  | **بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية** |

**مقدمة :**

أهمية تصميم استراتيجية للموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلا في القيمة المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة الى تكلفة هذا المورد.

ان المنظمة تكون قوية بمستوى قوة الافراد الذين يسهرون على نجاحها وازدهارها. واستراتيجيا لابد من الاهتمام بجميع المراحل الاساسية لتكوين الاستراتيجية (الصياغة والتطبيق والمتابعة) لاسيما وان العالم الذي تتفاعل معه المنظمات الحديثة يمر بالتغيرات المتنوعة وتتحكم فيه المنافسة على النطاق العالمي والمحلي الى ابعد الحدود.

**مفهوم استراتيجية الموارد البشرية المعاصرة:**

تعريف **استراتيجية إدارة الموارد البشرية المعاصرة**: هي جميع الممارسات الجديدة التي ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الاجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله.

**فالاستراتيجية** (في مجال ادارة الموارد البشرية): هي خطة طويلة الاجل مكونة من مجموعة نشاطات على شكل برامج وسياسات تُكَون وظائف هذه الادارة ومهمتها داخل المنظمة. وتتضمن هذه الخطة مجموعة قرارات هامة تتعلق بالتوظيف والمستقبل الوظيفي للعاملين في المنظمة.

**والهدف من هذه الاستراتيجية** هو تكوين موارد بشرية مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات استراتيجية المنظمة.

تتضمن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية يختص كل منها بمجال تخصصي معين كـ (استراتيجية الاستقطاب وتكوين الموارد البشرية, واستراتيجية ادارة اداء الموارد البشرية وتطويرها, واستراتيجية تعويض ومكافاة العاملين الى جانب استراتيجية جودة حياة العمل).

**مراحل بناء استراتيجية ادارة الموارد البشرية:**

**أولاً: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة وأهدافها:**

 تقتضي عملية تكوين الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الادارة التعرف المبدئي على مضمون رسالة المنظمة وما تحويه من **قيم** باعتبارها الضابط العام لجميع انشطتها في ضوء هذا الفهم تصوغ ادارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية والمشتقة اصلا من رسالة المنظمة. ان تحديد الرسالة لإدارة الموارد البشرية هو الاساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟ وكيف؟ واين؟ ولماذا؟ (السالم, 2009: 105).

ومن أجل ان يفهم الجميع هذه الرسالة ويعمل بمقتضاها, لابد ان تتوافر فيها خصائص محددة مثل الوضوح, وحسن الصياغة, وتحديد المضمون المباشر, والواقعية. وعلى سبيل المثال يمكن صياغة رسالة ادارة الموارد البشرية في منظمة معينة كما يلي:" *التأكيد على استثمار طاقات العاملين وقدراتهم بأقصى قدر ممكن داخل المنظمة من خلال تنفيذ استراتيجيات بناءة في مجالات الاختيار والتعيين والتطوير وصيانة العاملين وبناء علاقات وبناء علاقة جيدة بينهم".*(السالم, صالح,2014: 45).

ان العالم بورتر ذكر ان الموارد البشرية احدى الكفايات المحورية التي يجب ان تمتلكها المنظمات كي نستطيع تحقيق الميزة التنافسية. وهناك العديد من الشركات تتضمن رسالتها الاشارة الى اهمية الموارد البشرية ودورها في نجاح تلك الشركات في تحقيق كل من استراتيجيتها وأهدافها. (درّة,الصباغ,2008 :117).

وتتلخص أهداف الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية (الكرخي,2014 : 45) :

1. ما يتعلق بسوق العمل والاختيار والتعيين.
2. ما يتعلق في مجال المكافآت والتميز.
3. في مجال ادارة الانجاز.
4. القيادة وادارة التطوير.

**ثانياً: التحليل البيئي :**

 التحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي يتم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية من ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين.(أحمد, 2008 : 35)

 تتكون عملية التحليل من شقين, **الاول** خاص بتحليل البيئة الداخلية الذي يهدف الى تحديد جوانب القوة والضعف في امكانات الموارد البشرية الحالية بهدف معرفة مدى قدراتها على تلبية انجاز استراتيجية المنظمة ورسالتها المستقبلية. اما **الشق الثاني** فهو خاص بتحليل البيئية الخارجية بهدف التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها. والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها. وفي ضوء هذا التحليل تقارن امكانات المنظمة البشرية مع احتمالات الفرص والتهديدات المحيطة بها من اجل تحديد الفجوة الاستراتيجية التي يتوجب العمل على تغطيتها من اجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص وتلافي المخاطر.(السالم, 2009: 106).

 كما تتنافس المنظمات في ظل المتغيرات البيئية المختلفة المتعددة. منها الاوضاع الاقتصادية, على العمالة الماهرة مثلما تتنافس على الاسواق والعملاء, وتلعب تلك المنافسة دوراً رئيسياً في استقطاب والحفاظ على العاملين وتحفيزهم مما يؤثر بشكل مباشر وقوي على استراتيجية الموارد البشرية. (درّة, الصباغ,2008 :113).

**ثالثاً: صياغة وتكوين استراتيجية ادارة الموارد البشرية:**

 تقود ادارة الموارد البشرية بتحديد اهدافها ووضع استراتيجيتها بشكل يخدم الاهداف الاستراتيجية للمنظمة ويتكامل مع استراتيجيات الاقسام الاخرى في مجالات العمل التسويقي والإنتاجي والتمويلي وغيرها من الاقسام.(السالم, 2009: 106).

ومن الواضح أن كل هذه الاستراتيجية يجب ان تتكامل مع بعضها بعضاً, وصولاً الى تحقيق الميزة التنافسية الدائمة.(درّة,الصباغ,2008 : 115).

ان تحديد هذه الاستراتيجية يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية لكل وظيفة من وظائف ادارة الموارد البشرية. فاذا كانت استراتيجية المنظمة تركز على تحقيق التميز في الجودة فان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز على استقطاب العاملين ذوي المهارات المتميزة القادرة على تحقيق التميز من خلال الابداع والاستغناء عن الموارد البشرية نصف الماهرة. كما ستعمل على تصميم برامج تدريبية متطورة للعاملين لتمكينهم من تقديم كل شيء جديد ومتطور. وكذلك اعداد برامج جديدة للتعويضات المالية المباشرة وغير المباشرة لزيادة مستويات دافعية العاملين نحو الابداع والتميز. (السالم, 2009: 107)

**رابعاً : تطوير استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية:**

اعتماداً على التوجهات الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد التي اشتقت من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات متكاملة لوظائفها وممارساتها المستقبلية من استقطاب واختيار وتعيين وتقييم اداء وتدريب وتصميم الأعمال وتحفيز العاملين... , بشكل متكامل التوجهات الاستراتيجية للإدارات الأخرى وتتلاءم مع الاهداف الاستراتيجية للمنظمة. وفي جميع الأحوال يجب اعداد استراتيجية ادارة الموارد البشرية في ضوء التحليلات الخاصة التي تجريها بخصوص كل وظيفة من وظائفها والمعلومات التي تحصل عليها على المستويين الداخلي والخارجي. وتتحدد الاستراتيجية التي تتبعها ادارة الموارد البشرية في كل وظيفة بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية .

اهمية هذا الترابط والتكامل والتأثير المتبادل بين الاستراتيجية الكلية للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية بضمنها استراتيجية ادارة الموارد البشرية في **تحقيق الميزة التنافسية** للشركات في مجالات تحسين نوعية اداء العمل، وتحسين الإنتاجية والتحكم في تكلفة العاملين وتحسين خدمة العملاء والزبائن.(السالم, 2009: 108)

**الشكل (1)**

**تكامل استراتيجيات ادارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة والاستراتيجيات الوظيفية الاخرى**

**المؤثرات البيئية (فرص وتهديدات)**

**استراتيجية المنظمة**

**الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية**

**استراتيجية ادارة الموارد البشرية**

**استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية**

* **استراتيجية تصميم وتحليل العمل.**
* **استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.**
* **الاستقطاب**
* **الاختيار**
* **التعيين**

**استراتيجية ادارة اداء الموارد البشرية**

* **استراتيجية تقييم الاداء.**
* **استراتيجية التعلم والتدريب.**
* **استراتيجية التنمية.**
* **استراتيجية مسارات الترقية.**
* **استراتيجيات الترقية**

**استراتيجية تعويض ومكافاة الموارد البشرية**

* **استراتيجية الرواتب.**
* **استراتيجية المزايا الوظيفية.**
* **استراتيجية الحوافز.**

**استراتيجية بيئة حياة العمل**

* **استراتيجية.**
* **استراتيجية.**
* **استراتيجية.**
* **استراتيجية.**

**المصدر :** السالم, مؤيد سعيد, إدارة الموارد البشرية المعاصرة، إثراء للنشر والتوزيع- عمان/ الاردن , ط1, 2009, 109.

**خامساً: تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية :**

يتم تطبيق استراتيجية الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات وسياسات تعبر كل منها عن نشاط معين يجب تنفيذه والموارد المخصصة لكل نشاط والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الاداء المقبول. بصفة عامة توجد خمسة مجالات او متغيرات اساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الاستراتيجية هي :

* تصميم المهام والوظائف
* اختيار وتدريب وتنمية العاملين
* نظام المكافآت
* الهيكل التنظيمي
* نوعيات ونظم المعلومات

وتتحمل ادارة الموارد البشرية المسؤولية المباشرة عن ثلاثة من هذه المجالات وهي (المهام, الافراد, وانظمة المكافآت), كما يمكنها التأثير المباشر في المجالين الباقيين (الهيكل التنظيمي وأنظمة المعلومات) وكما يلي:

1. ان يتم تصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة تحقق لها الفعالية والكفاية.
2. ضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية بالخصائص التي يتطلبها اداء المهام التي تتضمنها الاستراتيجية المختارة.
3. تصميم انظمة ادارة الاداء والمكافآت بشكل يشجع العاملين على دعم وتنفيذ الخطة الاستراتيجية.

ان التطبيق السليم للاستراتيجية يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم لذا لابد من مراجعة متأنية للعلاقات التنظيمية لضمان الكفاية وسهولة التنفيذ. وهنا يمكن ان نتساءل هل ستجري عملية التنفيذ بشكل **مركزي ام غير مركزي**؟

* ففي الحالة المركزية نجد ان هناك ادارة واحدة مركزية تشرف اشرافا تاما على تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والتأكد من التزام الادارات الاخرى بفقراتها الاساسية.
* اما عندما يتبع النمط اللامركزي في ادارة الموارد البشرية فيكون كل قسم اداري هو المسؤول عن عملية تنفيذ ما يخصه في استراتيجية الموارد البشرية.

كما يجب الاشارة الى **اهمية المرونة** في عملية التنفيذ في ضوء ما يستجد من امور داخل المنظمة وخارجها, لان عملية التصميم وتكوين الاستراتيجيات هي عملية قراءة لما سيجري في المستقبل ومعالجة الاحداث قبل وقوعها اثناء تنفيذ الاستراتيجية. ولاشك ان هذه العملية ستجنب المنظمة الكثير من المشاكل المادية والبشرية. (السالم, 2009: 109)

**سادساً: تقييم فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية:**

ان تقييم مدى فعالية نتائج تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية هو اساسا تحديد لمدى قدرة الانشطة المختلفة في هذه الادارة على تحقيق اهداف المنظمة من خلال خلق رضا وسعادة للعاملين وتحقيق اندماجهم وولائهم والتزامهم للمنظمة, ومدى مساهمتها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة على المدى البعيد.

ان اهداف ادارة الموارد البشرية هي اهداف المنظمة ايضا وبالتالي فان المعيار الاساسي الذي تقوم عليه عملية التقييم هو مدى قدرة هذه الادارة في تحقيق الكفاية والعدالة في مستويات اداء المنظمة وتحقيقها لأهدافها الرئيسية. فنجاح استراتيجية ادارة الموارد البشرية يعني بالمقابل اداء تنظيمي بشري عالي المستوى. وواضح ان العنصر البشري الراضي والسعيد في عمله سيقدم اداءاً عالياً يحقق للمنظمة اهدافها واستراتيجياتها.