

# الإدارة الاستراتيجية

## الفصل الخامس

مفاهيم أساسية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

# تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هي الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

# مكونات الإستراتيجية العامة للموارد البشرية

- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها.
- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف الموضوعية.
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.
- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، التكلفة.
- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الأجرية المغربية.

# إجراءات صياغة إستراتيجية الموارد البشرية

١- **تكوين وتحديد فلسفة الشركة** : وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة.

وتعرف **ثقافة المنظمة** بأنها سبب وجودها ودورها في المجتمع التي تنتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين، فقد يكون السبب الرئيسي في وجود المنظمة هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها".

# إجراءات صياغة إستراتيجية الموارد البشرية: تابع

## ٢- تحليل المناخ الخارجي :

ويضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية فكل هذه التغيرات المذكورة سابقاً تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.



# إجراءات صياغة إستراتيجية الموارد البشرية: تابع

## ٢- تحليل المناخ الداخلي:

ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المنظمة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

# إجراءات صياغة إستراتيجية الموارد البشرية: تابع

## ٣- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:

وتتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالأستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على الكفاءات المطلوبة.... إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

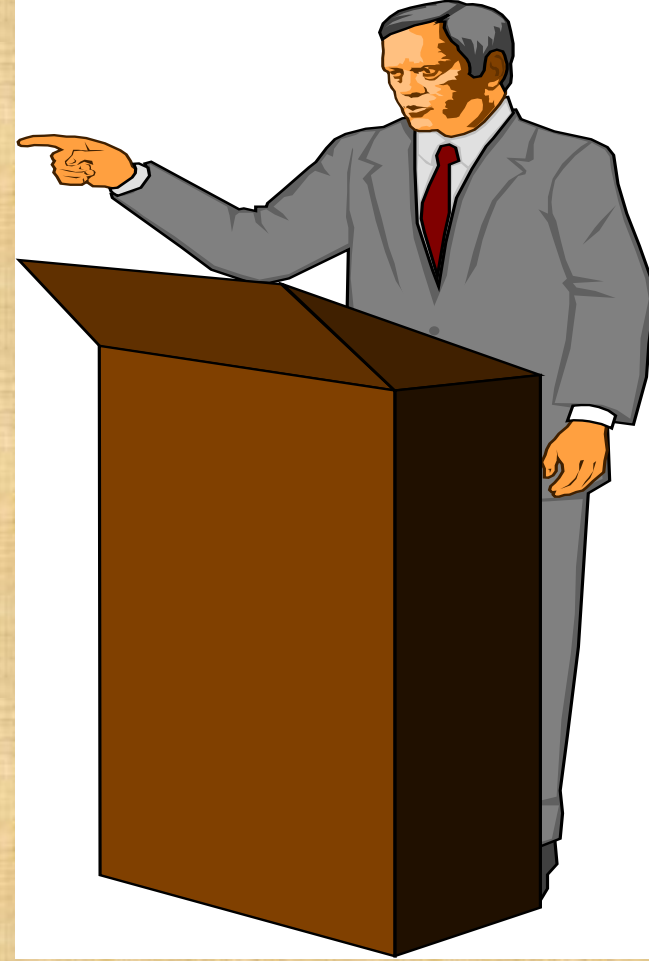
# إجراءات صياغة إستراتيجية الموارد البشرية: تابع

## ٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية:

أي تحديد ماهية النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فبالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل 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 وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي مستقبلاً".



مع خالص شكري  
وتقديري  
و. مصطفى الكرواوي



Thursday, April 16, 2020