

الإدارة الاستراتيجية

الفصل السادس

صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

(الجزء الأول)

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المرحلة الأولى: الدراسة المستفيضة:

إن القاعدة الأساسية في تكوين استراتيجية إدارة الموارد البشرية – التي تعتبر نقطة الانطلاق – هي الدراسة المستفيضة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية [وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة] لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة [رسالة المنظمة **Mission** هي المحددة للإطار العام الذي توضع ضمنه استراتيجيات جميع الإدارات المكونة للمنظمة ، **فرسالة المنظمة** تمثل سبب وجود المنظمة وبقائها، وهي توضح الرؤية المستقبلية للمنظمة، والصورة التي تريد أن تكون عليها في المستقبل، وهي تمثل المحور العام الذي تدور حوله، وتعمل على تحقيقه جميع النشاطات والأعمال والاستراتيجيات التي تتم في المنظمة، وعن طريق رسالة المنظمة يتحقق مبدأ الالتزام من الجميع (الرؤساء والمرؤوسين)].

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

المرحلة الثانية: دراسة مفصلة للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بدقة فائقة:
وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

الأول: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط **القوة والضعف** في إمكانيات الموارد البشرية العاملة فعلا داخل المنظمة، لتتمكن إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز استراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية.

الثاني: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف معرفة **الفرص** الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة الدراسة وتحقق الغرض منها لا بد من معرفة **المخاطر** التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

المرحلة الثالثة: تطوير استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

بناء على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يتم إعداد استراتيجية المنظمة العامة، وفي ضوء متطلبات الاستراتيجية العامة تقوم جميع إدارات المنظمة بإعداد استراتيجيتها، وقد تلجأ المنظمة إلى أحد البدائل التالية:

١- **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية توسع:** تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٢- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية اندماج مع منظمة أخرى: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٣- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلا عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضا.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٤- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية استقرار: هنا ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٥- **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة تحقيق التميز في الجودة:** هذا يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية، تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٦- **في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة قيادة التكلفة:** إذ تقوم هذه الاستراتيجية على تحقيق أعلى معدل كفاءة إنتاجية من خلال العلاقة بين المخرجات (المنتج والخدمة) والمدخلات (العناصر الداخلة في العملية الإنتاجية - التكاليف)، أي تسعى هذه الاستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تبيع به، فتبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة -والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة- وكيفية المحافظة على هذه العمالة؛ إذ تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنموية التي تهدف إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وفي الوقت نفسه تمكنها من تقليل الفاقد من الموارد.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٧- في حال ما إذا كانت استراتيجية المنظمة التنبؤ ووضع الاحتمالات (التوقع): إذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى توافق وتكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ باستراتيجية التوسع، أي تعمل على زيادة إنتاجها لمواجهة زيادة الطلب هذه، وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة باستراتيجية التميز في الجودة، أي تعمل على رفع مستوى جودة منتجاتها وخدماتها.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

المرحلة الرابعة: تطوير استراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية ووظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

١- **استراتيجية تكوين الموارد البشرية:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير دقيق لاحتياجات إدارات المنظمة ونشاطاتها وأعمالها المتنوعة من الموارد البشرية، مراعيةً في ذلك العدد والمواصفات والكفاءات والمهارات، ثم يتم تحديد مصادر الحصول عليها، وتُتبع ذلك ببناء برامج استقطابها، واختيار الأحسن والأفضل من بينها، الذي يمكنه تنفيذ الأعمال والمهام التي ستوكل إليه، ومن ثم السعي إلى تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ويمكننا أن نجري استراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى:

- استراتيجية تصميم وتحليل النشاطات والأعمال والوظائف داخل المنظمة.
- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة.
- استراتيجية الاستقطاب.
- استراتيجية الاختيار والتوظيف.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٢- **استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية:** فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها:

- استراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.
- استراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- استراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- استراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلا عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٣- **استراتيجية التعويضات**: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجية الرواتب والأجور.
- استراتيجية الحوافز المالية.
- استراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الاستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

٤- **إستراتيجية علاقات العمل**: تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجيات علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- استراتيجيات العلاقة مع الجهات الحكومية.

- استراتيجيات السلامة والحماية.

- استراتيجيات العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الاستراتيجيات بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

المرحلة الخامسة: إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

تحتاج عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:

١- **أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقائية): Proactive Approach:** إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

٢- **أسلوب ردة الفعل: Reactive Approach:** إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

مما لا شك فيه أن أسلوب **التعامل المسبق** مع الحدث أفضل في كثير من الأحوال من أسلوب **ردة الفعل**؛ إذ تتمكن إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة من اتخاذ القرار المناسب لمواجهة هذا الحدث بعد دراسة مستفيضة. في حين إن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالاً ولا وقتاً كافياً لاتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

١. برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.
٢. برامج التعلم والتدريب والتنمية.
٣. برامج للاستقطاب.
٤. برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.
٥. برامج خاصة بسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

ومن النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

١. نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.
٢. نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).
٣. نظام الاتصالات داخل المنظمة.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

ومن السياسات التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

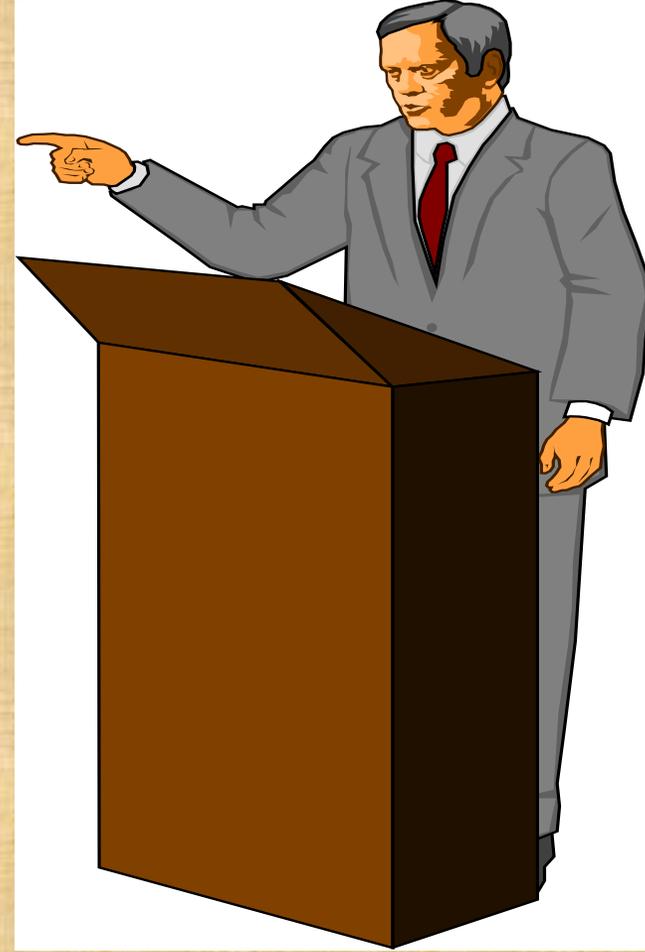
١. السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.
٢. السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.
٣. السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.

مراحل صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تابع

المرحلة السادسة: معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ استراتيجيتها ، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ استراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة ، فنجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية يظهر بوضوح في نجاح الأداء التنظيمي للموارد البشرية، وليس النجاح فقط بل النجاح المتميز الذي يظهر من خلال مستويات الأداء العالية للموارد البشرية داخل المنظمة.

مع خالص شكري
وتقديري
و. مصطفى الكرواوي



Sunday, April 19, 2020