

مداخلة بعنوان: فاعلية و ملائمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كآلية لإستقرار و تنظيم العمل بالمؤسسات الصناعية

أ/ فضيلة بارش

السنة الثانية دكتوراه علوم، تخصص: إقتصاد
جامعة العربي بن مهيدي – أم البواقي-

مقدمة:

لقد أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الإدارات الأخرى في المؤسسات كالتسويق و الإنتاج، كما تشارك في تدعيم دور الإدارة العليا في المجال الإستشاري و التنفيذي و الوظيفي.

إن إدارة الموارد البشرية هي إدارة تعنى في الأساس بتخطيط و تنظيم و توظيف و قيادة و رقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد و المؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة فاعليتها كالإستقطاب و التدريب و التطوير و المكافأة. تهتم إدارة الموارد البشرية بالموارد البشرية باعتبارها أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية بحيث تؤدي تلك الإدارة إلى إستقطاب و تنمية و صيانة الموارد البشرية و بالتالي المساهمة في توفير العمالة المستقرة و المنتجة و المضبوطة للمؤسسة، و العمل على صيانة و متابعة هذه الموارد و الإهتمام بأمورها الوظيفية منذ تعيينها في المؤسسة إلى غاية إنتهاء خدمتها، و لا يكون هذا الإهتمام و الإنضباط إلا برسم سياسة و استراتيجية فعالة لتسيير و إدارة أمور هذا المورد الاساسي بالمؤسسة بالطريقة المثلى و الملائمة و المدروسة التي تساهم في تحقيق إستقرار العمل المهني للموظفين، و عليه فقد تطرقنا في موضوعنا هذا (فاعلية و ملائمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كآلية لإستقرار و تنظيم العمل بالمؤسسات الصناعية) إلى محاولة معالجة إشكالية: كيف يمكن رسم إستراتيجية فعالة ضمن خطة إدارة الموارد البشرية لتحقيق التنظيم الأمثل في المؤسسة الصناعية و ضمان مكانة جيدة في مقصورة المنافسة؟ و كيف تؤثر هذه الإستراتيجية في تحقيق الإستقرار المهني داخل المؤسسة الصناعية؟

أولاً: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات و سياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد (العنصر) البشري في العمل، و تتفق و تتكامل و تتناسق هذه الخطط و الممارسات و السياسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، و تعمل على تحقيق رسالتها، و غايتها، و أهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة، و التي من أهمها المنافسة الحادة بين المنظمات العالمية و الإقليمية و المحلية.

ويمكن تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية و النهاية، و سياسات تكوّن وظائف و مهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، و تحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات و القرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، و المستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية.

وتهدف إدارة الموارد الاستراتيجية - فيما تهدف - إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل¹.

و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، و كل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله و ذلك بواسطة ممارسات جديدة و معاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها و ما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، و التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية و شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم².

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، و على المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها و تكوينهم و أخذهم بعين الإعتبار عند إختيار إستراتيجياتها. و يمكن إجمال أهم نقاط أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:

أولاً: المشاركة في إعداد و تنفيذ إستراتيجية التغيير و التوسع، و على مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير و لكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة.

ثانياً: الفحص البيئي و الإستخبارات التنافسية، بحيث يعتبر هذا الفحص مطلباً أساسياً للتخطيط الإستراتيجي، كما تقوم الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الإتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية و الفنية، الظروف الإجتماعية، الظروف الإقتصادية و التشريعية،.....

ثالثاً: تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية، و لأن جوهر الإستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق و كسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات و الأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط و تراجع معنوياتهم، و هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور و العمل على تدنية مظاهر التذمر و الغضب لدى هؤلاء الأفراد.

رابعاً: كفاءة إستغلال الموارد المتاحة، فالمؤسسات المتوفرة على موارد مادية و تكنولوجية و معلوماتية متطورة لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب الذي يستطيع أن يحقق بما لديه من مهارة المزج و الإستغلال الجيد لهذه الموارد بالطريقة التي تسمح للمؤسسة أن تحقق القيمة المضافة. و حتى تتمكن الموارد البشرية من بلوغ المهمة لا بد أن تتوفر المؤسسة على كل الوسائل و الآليات التي تسمح باستقطاب و إختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها و تقييمها و مكافأتها بشكل جيد، فتجاهل المؤسسة لأهمية الإستراتيجية الجيدة للموارد البشرية هو تبيد لموارد المؤسسة و عجز في إمكانية بقائها و استقرارها.

¹ مقالة لمحمود حسين عيسى- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة/ متوفر بالموقع: www.alukah.net

² مدوري نور الدين- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- مستغانم- مذكرة لنيل شهادة الماجستير- كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية- جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- 2011/2010- ص 41.

خامساً: المساهمة في مواجهة التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية و الخارجية مما يزيد من حاجتها للإتجاه إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، و هذه الأخيرة تعتبر من أهم التحديات و العوائق الداخلية التي يمكن أن تواجهها المؤسسة³.

ثالثاً: التحولات الإستراتيجية في وظائف إدارة الموارد البشرية:

وهذه التغييرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزُها فيما يلي:

1- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغيير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، واستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل – أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة.

2- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

(1) تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى.

(2) الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفية أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغييرات السريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

(3) التدريب: إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وفتي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافى بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي...! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث

³ مصوغة أحمد- مقالة بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية- جامعة الشلف.

للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه – وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي – إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة. والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكليف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

3- وظيفة التحفيز:

بعد تغيير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيرة لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتملك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

4- وظيفة تقييم الأداء:

بعد تغيير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثيراً من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

5- وظيفة علاقات العمل:

انصبحت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابة عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من

الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليمتثل هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاء بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من استراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الأثر الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي. ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

6- وظيفة التعويضات:

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت، إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.
- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.
- زيادة الإنتاجية.
- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء⁴.

رابعاً: فرضيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

و يمكن إجمالها في النقاط التالية:

- (1) **حجم و سرعة التغيرات البيئية:** حيث يحدث تغير عميق و سريع في البيئة الإقتصادية و الإجتماعية و التكنولوجية التي لم تكن بمعزل عن تأثير و ظهور ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المؤسسة.
- (2) **ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية و تنظيمية جديدة:** لقد أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة و زيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المؤسسة إلى تنويع

⁴ محمود حسين عيسى- مرجع سابق.

أساليب إدارتها و اعتماد إستراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، و ضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على مستوى صياغة الأهداف أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية و البشرية.

(3) **الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية:** بالنظر إلى المؤسسة بأنها تنظيم إجتماعي إنساني فإن المراهنة على الموارد و الكفاءات البشرية أصبح أمراً ضرورياً في تنمية الإبداع و حدوث التجديد و ترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المؤسسات خاصة اليابانية ارتبط إلى حد كبير بمقاربات تخص إدارة إستراتيجية الموارد البشرية⁵.

خامساً: القواعد الأساسية في تنظيم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

1) الدراسة المتأنية والعميقة

الدراسة المتأنية والعميقة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة (رسالة المنظمة mission هي المحددة للإطار العام الذي توضع ضمن 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).

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

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

ثانياً: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها - تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة - وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، التي 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 التي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى.

الوسائل المستخدمة في دراسة البيئة الخارجية:

من أهم الوسائل التي تستخدمها المنظمات في دراسة البيئة الخارجية ما يلي:

- التحديد الواضح للاستراتيجيات الواجب اتباعها (تنفيذها) مع كل احتمال من الاحتمالات بغض النظر عن كونه احتمالاً سلبياً أو إيجابياً من وجهة نظر المنظمة.

⁵ مدوري نور الدين - مرجع سابق- ص 49.

- تحديد أقرب إلى الشمول لكل المتغيرات البيئية الخارجية من فرص ومخاطر (تهديدات)، وحركتها واتجاهاتها المؤثرة، وتحديد احتمالات تأثر المنظمة بها.
- تحديد نتائج الاحتمالات والتوقعات التي توصلت إليها المنظمة لكل الفرص والمخاطر البيئية الخارجية.

- تصنيف هذه الاحتمالات، وترتيبها من حيث الأهمية .
- الفحص الدقيق والتوثيق للبيانات والمعلومات المجمعة، وتجهيزها للاستخدام من خلال نظام معلوماتي شامل ودقيق.
وبناء على نتائج الدراسة الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية وتحليلها، تتمكن المنظمة من تحديد ما إذا كانت هناك فجوة استراتيجية خاصة بالموارد البشرية، أم لا ؟ إذ تظهر الفجوة بصورة جلية في حال ما إذا كانت إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية الحالية الموجودة في المنظمة أقل بكثير مما هو مطلوب لإنجاز الاستراتيجية العامة للمنظمة، والتحديد الواضح لهذه الفجوة يمكن إدارة الموارد البشرية من بناء استراتيجيتها على أساس معلوماتي واضح وسليم مستمد من قاعدة معلوماتية موثقة ودقيقة، ومن ثم تتمكن إدارة الموارد البشرية من الاستغلال الأمثل للفرص المتاحة، وتلافي المخاطر والتهديدات المحيطة بها.
إن دور إدارة الموارد الاستراتيجية هنا يتركز حول معرفة المهارات والقدرات والإمكانات والمواهب البشرية المطلوبة، لكي تتمكن المنظمة من استغلال الفرص الاستثمارية المتاحة في البيئة الخارجية، وفي خط متواز تلافي وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة أو المتوقعة، وتطرح إدارة الموارد البشرية هذه الأسئلة:

- هل إمكانات وقدرات ومهارات الموارد البشرية المتاحة حالياً داخل المنظمة تستطيع أن تمكن المنظمة من استغلال الفرص وتجنب المخاطر؟

- وإذا لم تستطع هذه الموارد البشرية المتاحة حالياً للمنظمة من تمكينها من استغلال الفرص وتجنب المخاطر، وكانت هناك فجوة استراتيجية *strategic gap* عميقة.. فما الاستراتيجية التي سوف تبنيها وتنتهجها إدارة الموارد البشرية لتأمين الموارد البشرية الماهرة والقادرة على تحقيق رسالة وأهداف المنظمة؟

- وكيف تتمكن إدارة الموارد البشرية -بعد تأمين هذه الموارد البشرية- من تجهيز وتأهيل هذه الموارد البشرية وجعلها قادرة على تحمل تبعات العمل داخل المنظمة، فضلاً عن مساهمتها الفعالة في تحسين جودة منتجات المنظمة وتطويرها؟

(2)- رسالة المنظمة:

إن نقطة الانطلاق أو البدء في إعداد الاستراتيجية هي التحديد الواضح لرسالة المنظمة، التي تقوم الاستراتيجية على تحقيقها لضمان بقاء واستمرارية المنظمة، فرسالة المنظمة هي الرؤية المستقبلية لما تريد أن تصل إليه المنظمة في المستقبل بعيد المدى، ومن ثم فهي تمثل الأمل المنشود، والطموح القائم والمشارك الذي يسعى كل العاملين في المنظمة إلى تحقيقه.

(3)- تخطيط وتصميم عمل المنظمة:

إن تخطيط وتصميم عمل المنظمة واتجاهه نحو الفردية أو الجماعية، يؤثر بشكل جوهري على وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فإذا كان التصميم يقوم على العمل الجماعي -أي تتم الأعمال والنشاطات داخل المنظمة من خلال فرق عمل لكل عمل أو نشاط- فإن استراتيجية الاستقطاب، والاختيار، والتعلم والتدريب والتنمية سوف تتجه إلى تكوين موارد بشرية ذات مواصفات خاصة من حيث القدرات والمهارات والمواهب وغيرها.. لكي تتمكن من ممارسة عدة أعمال أو مهام وظيفية ضمن فريق العمل الواحد، أما استراتيجية التعويضات والحوافز فسوف تركز على ناتج العمل الجماعي.

وتتضمن آليات العمل الجماعي ما يطلق عليه منظومة المصفوفة matrix ، حيث نجد أن منظومة المصفوفة هذه تؤثر في استراتيجية الهيكل التنظيمي، إذ تحتاج هذه المنظومة من إدارة الموارد البشرية أن توفر قوة عمل إضافية تمتلك وتتمتع بمهارات خاصة ومتنوعة، تمكنها من سرعة النشاط والحركة واتخاذ القرار، ويتوفر لها قدر كبير من الاستقلالية في العمل، بهدف إنجاز مهمة المصفوفة وفق الأهداف المحددة المطلوب تنفيذها، ثم العودة إلى المنظمة الرئيسة (المنظمة الأم) بعد انتهائها من المهمة المكلفة بها في أحد الفروع (أو الأقسام) التابعة للمنظمة.

(4)- ثقافة المنظمة التنظيمية:

إن من مسؤوليات إدارة الموارد البشرية القيام بنشر وتعليم ثقافة المنظمة بين العاملين في المنظمة، وتدريبهم على كيفية الالتزام بهذه الثقافة في أثناء تعاملهم مع الآخرين، إذ تعبر ثقافة المنظمة عن القيم والعادات السلوكية التي تؤدي إلى توحيد إدراك وتفهم العاملين لرسالة المنظمة وأبعاد هذه الرسالة، وتوضح هذه الثقافة ما هو أخلاقي وتريد المنظمة تأصيله وتوطين العاملين عليه، وما هو غير أخلاقي وتأباه المنظمة وترفض أن يتمثله العاملون فيها.

ويمتد دور إدارة الموارد البشرية ليشمل مراعاة أهداف هذه الثقافة الخاصة بالمنظمة، وذلك في أثناء عملية استقطاب واختيار الموارد البشرية، فتضع إدارة الموارد البشرية المعايير التي تنتقي على أساسها الموارد البشرية بحيث تتوافق وتنسجم مع ثقافتها كإدارة، وهي منبثقة من ثقافة المنظمة، فضلاً عن توافقها مع ثقافة المنظمة، وعلى إدارة الموارد البشرية أيضاً أن تضع برامج التوعية المستمدة من ثقافة المنظمة، لجميع العاملين بالمنظمة وبشكل دوري.

(5)- الاختلافات والفروق الفردية بين الموارد البشرية داخل المنظمة:

وهذه الاختلافات قد تكون من حيث العمر، والثقافة، والمؤهلات العلمية، والخبرات العملية، والبيئة الاجتماعية... إلخ.

وقد تؤدي هذه الاختلافات إلى تباين كبير في حاجات، واتجاهات، ورغبات، وطموحات الموارد البشرية، وطريقة تفكيرها وتعاملاتها.. هذا التباين وتلك الاختلافات تفرض على إدارة الموارد البشرية أخذها في الاعتبار عند وضع برامجها التنفيذية وممارساتها ونشاطاتها وهي في طريقها إلى تنفيذ استراتيجيتها. فلا يصح أن تميز فئة من العاملين على أخرى -دون وجه حق- فإن هذا سيؤدي إلى وجود صراعات واحتدامات واختلافات بين العاملين داخل المنظمة، وذلك يؤثر سلباً على الإنتاجية، وجدير بالذكر أن تجنب الصراعات والاختلافات تقع مسؤوليته على جميع مديري

الإدارات في المنظمة، وهذا التجنب يكون دليلاً من ضمن الأدلة التي تشهد بكفاءة المدير ومهارته الإدارية!..

وعلى إدارة الموارد البشرية أن تجعل من صميم استراتيجيتها تصميم البرامج التعليمية، والتدريبية المناسبة، التي تعين ويتمكن من خلالها مديرو الإدارات داخل المنظمة من التعامل بمهارة مع هذه الاختلافات، ووأدها قبل ظهورها.

(6)- المتغيرات الاقتصادية:

إن تحرير التجارة الخارجية، ومظاهر ومؤثرات العولمة، وحالة الرواج الاقتصادي، كلها من المتغيرات الاقتصادية التي أدت إلى ازدياد حدة المنافسة بين الشركات ومنظمات الأعمال في شتى بقاع الأرض، فزيادة الطلب على السلع والخدمات أدى إلى تبني المنظمات استراتيجيات توسعية في نشاطها وأعمالها، مما استدعى قيام إدارات الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس التوسع في برامجها الخاصة بالاستقطاب، والاختيار والتوظيف، وبرامج التأهيل والتعلم والتدريب والتنمية، وبرامج التعويضات... إلخ. هذه المتغيرات الاقتصادية التي أفرزت هذه المنافسة الشديدة، فرضت على إدارة الموارد البشرية أن تبني استراتيجيتها في ظروف متغيرة وغير مستقرة، ومنها: العمل على توفير موارد بشرية تتمتع بمرونة عالية، فضلاً عن امتلاكها مهارات وخبرات متنوعة تؤهلها للعمل في مجالات ونشاطات ووظائف عدة داخل المنظمة.

- توجيه كل الاهتمام للبرامج التعليمية والتدريبية وبرامج التنمية، من أجل الحفاظ على المستويات العليا من الكفاءة التي تتمتع بها الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن إكسابهم المزيد والمزيد من تلك المهارات حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة أعلى؛ ليقدموا للمستهلك منتجاً أو سلعة ذات جودة عالية تجذبه وترغبه في الاستمرار في استهلاكها؛ لأنها تشبع رغباته، وتسد احتياجاته.

- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق أعلى معدلات ربحية للمنظمة، أي الاهتمام بالقيمة المضافة الحقيقية، فالربح يضمن بقاء واستمرار المنظمة قوية قادرة على المنافسة.

- الاهتمام والتركيز من جانب إدارة الموارد البشرية في كل ممارساتها على تحقيق معادلة الإنتاجية (وهي تحقيق أعلى المخرجات بأقل المدخلات) فقد تؤدي حالة المنافسة الشديدة إلى ظهور حالات من الكساد في الأسواق.

- عدم استقرار التعويضات والحوافز المالية الخاصة بالعاملين، نتيجة لعدم استقرار العوائد والأرباح الخاصة بالمنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنخفض الحوافز المالية المقدمة للعاملين.

- عدم قدرة المنظمة على الحفاظ على خاصية الاستقرار الوظيفي داخل المنظمة؛ لتبعيتها لتغيرات الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، فعندما ينخفض الطلب على منتجات وخدمات المنظمة تنخفض الأرباح، ومن ثم تنجبه المنظمة إلى تقليص عدد العاملين فيها.

(7)- المتغيرات التقنية (التكنولوجية):

يؤثر المستوى التكنولوجي المراد تطبيقه واستخدامه في أعمال ونشاطات المنظمة في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، فالمعدات والآلات والأنظمة الحديثة ذات التقنية المعقدة أو العالية تحتاج إلى

موارد بشرية ذات كفاءات خاصة تتناسب وتكنولوجيا الآلات والمعدات والأنظمة الحديثة والمتطورة، وهذا قد يجعل إدارة الموارد البشرية مضطرة إلى الاستغناء عن جزء من العاملين الحاليين بالمنظمة، الذين لا تتوفر فيهم المهارة والكفاءة المطلوبة للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة، والاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة تتوفر فيها المهارة والكفاءة والقدرات المطلوبة، وهذا يوجب على إدارة الموارد البشرية ضرورة وضع برامج خاصة بالتعويضات للعمالة التي يتم الاستغناء عنها، فضلاً عن وضع برامج استقطابية خاصة لاستقطاب الموارد البشرية الجديدة المرغوبة، واستخدام أساليب اختيار حديثة تمكنها من كشف قدرات وكفاءات ومهارات العمالة الجديدة، ومدى قدرتها على التعامل مع التقنية الحديثة، وأيضاً إعداد وتصميم برامج تعويضات وحوافر مالية وعينية ترغّب الموارد البشرية الجديدة في العمل والاستمرار في المنظمة، فضلاً عن قيامها بتصميم برامج تعلّم وتدريب وتنمية مستدامة لهذه الموارد البشرية الجديدة، بهدف إكسابها المزيد من المهارات التي تمكنها من استيعاب أقوى للمستجدات التكنولوجية الأحدث التي تخطط المنظمة إلى استخدامها في المستقبل.

سادساً: تحديث وتطوير وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية .

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارساتها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تنسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة. فتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية منفصلة لكل وظيفة من وظائفها كما يلي:

(1) - 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، وتتبع 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.

(2) - 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، فضلاً عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، التي تبنى على أساسها استراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك استراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

(3) - 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 والتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلاً عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة.

(4) - استراتيجية علاقات العمل:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء استراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

-استراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

-استراتيجية السلامة والحماية.

-استراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الاستراتيجية 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.

سابعاً: تنفيذ وإنجاز استراتيجية الموارد البشرية:

إن عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعاقد وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:
- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقائية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه. ومما 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 أن أسلوب ردة الفعل لا يترك لها مجالاً ولا وقتاً كافياً لاتخاذ القرار بعد دراسة مستفيضة؛ لأن القرار يأتي بعد وقوع الحدث، والحدث يفرض على إدارة الموارد البشرية أن تتعامل معه طبقاً للأمر الواقع.

وتتطلب عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية إعداداً وتصميمًا لعدد من البرامج، ووضع العديد من النظم والسياسات والإجراءات المتعلقة بشؤون العاملين داخل المنظمة.

ومن البرامج التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- برامج تتعلق بالمزايا الخاصة بكل وظيفة داخل المنظمة.

- برامج التعلم والتدريب والتنمية.

- برامج للاستقطاب.

- برامج خاصة بتقليل الصراعات التنظيمية بين العاملين في المنظمة.

- برامج خاصة بسلامة وصحة العاملين في بيئة العمل داخل المنظمة.

نظم تقوم إدارة الموارد البشرية بإعدادها:

من النظم التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- نظام تقدير الأداء لجميع العاملين في المنظمة.

- نظام الثواب والعقاب (النظام التأديبي).

- نظام الاتصالات داخل المنظمة.

سياسات تقوم إدارة الموارد البشرية بإعدادها:

من السياسات التي يتطلب من إدارة الموارد البشرية وضعها:

- السياسات الخاصة باختيار وتعيين العاملين الجدد.

- السياسات الخاصة بحوافز العاملين الحاليين والجدد.

- السياسات الخاصة بعلاقات العمل مع الجهات الحكومية وغيرها.

و لمعرفة 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، وهذا النجاح المتميز لأداء العاملين نتج -بلا شك- عن ولاء وانتماء ورضا من العاملين حققته فيهم استراتيجية ناجحة لإدارة الموارد البشرية، فيؤدي بالقطع إلى تمكين المنظمة من تحقيق رسالتها وأهدافها أي تحقيق استراتيجيتها العامة، بما يعود بالنفع العام على اقتصاد الوطن، والنفع الخاص على المنظمة والعاملين فيها⁶.

ثامنا: نماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:

ظهر خلال السنوات الاخيرة اكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب ان تدار فيها الانشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. وبالامكان الاشارة الى ثلاثة نماذج اساسية في هذا الصدد لازالت تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الافضل في هذا الموضوع. وهذه النماذج هي: نموذج التطابق الافضل، ونموذج الممارسات الافضل، ونموذج قاعدة الموارد.

وفيما يلي الافكار الاساسية لكل نموذج مع الاشارة الى النقاط الاساسية التي نجدها جديرة باهتمام وعناية ممارسي ادارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية:

The Best – Fit Model نموذج التطابق الافضل:

Miles and Snow، ومايلز وسنو Porter يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بورتر وسوف نشير الى اعمال هؤلاء لاحقا). اذ يرى هؤلاء ان استراتيجية ادارة (Boxall، وبوكسال الموارد البشرية ستكون افضل واكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. اي ان اداء المنظمة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين استراتيجية المنظمة و (او استراتيجية الاعمال) وممارسات ادارة الموارد البشرية في المنظمة. ووفقا لذلك لا بد لادارة الموارد البشرية من ان تدرك الاتي ان استراتيجية المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالاستراتيجية الشاملة للمنظمة ومعطيات البيئة الخارجية.

External Fit الخارجي التطابق:

هو التطابق الذي يجب ان يحصل بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة (واستراتيجية وحدة الاعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية. ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات ادارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الاولى من حياة

⁶ محمود عيسى- كيف تبني إستراتيجية الموارد البشرية- مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني- في 2012/04/25- العدد 160، متوفرة بالموقع: www.altadreeb.net .

المنظمة (بسبب طغيان الحالة اللارسمية)، ثم تتجه الى ان تكون اكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين فيها. وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في امس الحاجة الى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية. انها في حاجة ماسة الى ايجاد اليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي.

Internal Fit التطابق الداخلي:

، فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها Horizontal يدعى ايضا بالتطابق الافقي كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين. ويتبنا هذا ، اي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ او Bundling النموذج فكرة التجميع منعزل، لانها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة، ولاشك ان اهتمام Deadly الإدارة يجب ان يركز على مسألة التجميع الايجابي للاستراتيجيات وليس السلبي ويمكن ان نعطي مثال لهذا النوع من التجميع بالقول ان بعض ادارات الموارد combinations. البشرية في الوقت الذي تتبنى به استراتيجية التدريب المكثف من اجل اشاعة العمل الفرقي تتبع بالمقابل استراتيجية لتقييم الاداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز. ولاشك ان هناك تقاطع بين كلتا الاستراتيجيتان. ومن بين الانتقادات التي توجه الى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة على ايجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، هذا الى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للاستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المنظمات. وفي الحقيقة فان هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارات وسلوكيات العاملين متناسية انها عرضة للتغيير المتواصل.

The Best – Practice School نموذج الممارسات الأفضل:

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجوب قيام المنظمة باتباع احسن الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه المنظمة. اذ ان تطبيق احسن الممارسات من شأنه تحقيق الاداء الافضل للمنظمة. وتصلح هذه الفكرة للتطبيق في جميع المنظمات وفي اي بيئة كانت. لذلك يطلق على هذا النموذج ايضا One Best Way أو نموذج الطريقة الافضل. Universalistic Model بالنموذج العالمي ويرى هذا النموذج ان بعض ممارسات ادارة الموارد البشرية هي دائما افضل من بقية الممارسات الاخرى. لذلك يتوجب على المنظمة ان تبحث دائما عن ممارساتها الافضل عبر عمليات المقارنة والتجريب. وبالرغم من ان هذه الفكرة ليست حديثة وترجع الكتابات فيها الى سبعينيات القرن ، الذي قدم سبعة ممارسات اساسية Pfeffer الماضي الا ان ابرز الداعين الى هذا لنموذج هو فيفر تغطي أنشطة ادارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات. ويحقق التطبيق الجيد لهذه الممارسات الميزة التنافسية المستمرة للمنظمة.

Employment security ضمان الامان الوظيفي:

فالامان الوظيفي شئ اساسي . عدم جعل الفرد تحت التهديد بفقد عمله مع اول بادرة لتراجع الاعمال له لكي يبدع في عمله ويرتفع الى مستوى الاداء العالي المستهدف، وهو مطلب مهم للادارة ايضا لكي يتحقق لها العائد المناسب على الاستثمار في نظم وعمليات الاستقطاب والاختيار والتهيئة للعاملين الجدد الذي يهدر مع سرعة دوران العمل.

Selective hiring اختيار افضل الافراد للعمل :

لابد من اختيار افضل الافراد من بين المرشحين للعمل في الشركة وبما ينسجم والمواصفات المطلوبة في ذلك العمل.

Self-managed teams استخدام فرق العمل ذاتية الادارة :

بحيث تتحمل مسؤوليات كاملة عن جميع العمليات (او المشروعات). ويساهم ذلك في تكامل المسؤولية وتجمع الخبرات بين افراد الفريق الواحد. الى جانب المزايا الاخرى التي يتمتع بها الفريق من حيث التعاون والحرص على تحقيق الاهداف بافضل ما يكون نظرا للمصلحة المشتركة بين الاعضاء الذين تتم مكافاتهم على اساس الاداء الجماعي والنتائج الكلية التي يحققها الفريق.

تاسعا: تأثير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الإستقرار المهني للعاملين بالمؤسسة:

تؤثر البرامج الناجعة المنظمة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإستقرار المهني للعاملين بالمؤسسة ، بحيث تساهم في تحسين و ضبط العوامل المتعلقة بالإستقرار المهني، و هذه العوامل تتمثل في مجموعة من المؤشرات النفسية و الفيسيولوجية و الإنتاجية و كذا الإقتصادية التي تحدث نتيجة تفاعل العامل (الموظف) مع البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، كما تعمل على بقاء العامل في مركزه داخل المؤسسة.

و استقرار العامل في منصبه مرتبط كذلك بعوامل أخرى، تتمثل أهمها في:

1- العوامل المادية: و تحتل هذه العوامل أهمية كبيرة بالنسبة للعمال، لأنها ترتبط بظروف و

شروط العمل داخل المؤسسة، و يمكن تقسيمها إلى:

- ظروف فيزيقية للعمل: و هي مجموعة الأحوال الطبيعية و المادية المحيطة بالعامل أثناء أدائه

لعمله ، و هي لا يمكن حصرها بصورة نهائية فهي تختلف من صناعة لأخرى و من منطقة لأخرى حسب نوع الخدمات و الآلات المستخدمة في الإنتاج.

- **الضوضاء:** و هي من اشد العوامل المؤثرة في سير عملية الإنتاج، ذلك أنه في معظم المصانع يوجد قدر معين من الضوضاء، و عندما يكون بشكل كبير فهي تؤثر في معنويات و نفسية العامل كما تساهم في تعقيد عملية الإتصال بين العمال و بالتالي خلق نوع من القلق لديهم و توتر العلاقة فيما بينهم.

- **الإضاءة:** تختلف إحتياجات الإضاءة حسب دقة الأعمال و تنفيذها، و الإضاءة الشديدة و الخافتة يؤثران على بصر العامل فيسبب له التعب في نظره و القلق، و بالتالي فهي تؤثر في أداء العامل لعمله و مدى إتقانه.

- **الحرارة و الرطوبة:** حيث تختلف درجة الحرارة على حسب طبيعة العمل و الحاجة إليها، فالعمل مثلا في مكان مرتفع الحرارة يسبب الإرهاق و التعب و زيادة التعرق يساهم في ارتفاع نسبة حوادث العمل، حيث قام ميرتون بدراسة عن تأثير الحرارة على حوادث العمل فتوصل إلى نتيجة هامة و هي أنه إذا ارتفعت درجة الحرارة عن خمس و سبعون درجة مئوية يؤدي ذلك إلى ارتفاع حوادث المرور، و عليه فلكي يمارس العامل عمله بطريقة جيدة لا بد من توفر المناخ المناسب للعمل الذي يساعد على الإستقرار المهني للعمال.

- **الأمن الصناعي:** و هو كل إجراء يتخذ لمنع و التقليل من حوادث العمل و الأمراض المهنية، و تقديم وسائل الوقاية و الإسعاف و العلاج مع توفير الظروف المناسبة للعمل.

- **الأجر:** فهو المصدر الاساسي للدخل بالنسبة للغالبية العظمى من العمال، و عليه تتوقف مقدرة العامل على إشباع حاجاته و رفع مستوى معيشته، و بالتالي تحقيق الراحة النفسية و البدنية و الإجتماعية و الإقتصادية له مما يساهم في ترقية نشاطه و أداء عمله على أكمل وجه دون أي ضغوط.

- **الترقية:** فهي محفز معنوي للعامل صاحب المهارة و القدرة و تعمل على رفع الروح المهنية فيه و دفعه للعمل أكثر و زيادة شعوره بأهميته في الوسط المهني داخل المؤسسة، و نظرا لأهمية هذه النقطة لا بد من رسم سياسة فعالة لترقية الموظفين داخل المؤسسة.

- **2- العوامل الإجتماعية:** و هو ما تعلق الأمر بطبيعة العلاقات الإنسانية و التداخل الذي يتم بين الأفراد و الجماعات، فالعلاقات الإنسانية هي ذلك الميدان من الإدارة الذي يهدف إلى التكامل بين الأفراد في محيط العمل بالشكل الذي يدفعهم و يحفزهم للعمل بتعاون من أجل إشباع حاجاتهم الطبيعية و النفسية و الإجتماعية، و من أهم هذه العوامل :

- **القيادة:** فالقائد هو ذلك الفرد الذي يؤثر على أوجه النشاطات التي تمارسها مجموعة في تحديدها لأهدافها، و من ثم تحقيق هذه الأهداف، و القيادة الناجحة هي القدرة على التأثير من أجل رفع الروح المعنوية للعمال و تحقيق الإنسجام و التفاهم فيما بينهم بموضوعية مع الإدارة و تقوية الشعور بالإنتماء إلى المؤسسة، و بالتالي شعور العمال بالرضا على أعمالهم و البقاء و الإستمرار، فتمت القيادة السائد داخل المؤسسة يؤثر تأثيرا سلبيا أو إيجابيا.

- **الإتصال:** فقد عرفه وورد بأنه تبادل الأفكار و الإتجاهات و الخواطر و الآراء، و نظام الإتصال في المؤسسة يؤدي على إعطاء و استقبال التوجيهات ثم إرسالها و استقبال المعلومات، أو اتصال الإدارة بالعمال و السماح لهم بالإتصال بالإدارة، و الإتصال فيما بين العمال .

3- العوامل النفسية: للعوامل النفسية أهمية كبيرة في حياة العامل المهنية، إذ لا تعتمد حاجاته على تلبية الحاجات المادية و الإجتماعية فحسب بل تتعدى إلى الحاجات النفسية، و هذه الحاجات أغلبها مكتسبة نتيجة تفاعلها مع خبرات الفرد خلال حياته، و عوامل البيئة و الثقافة التي يعيش فيها و الوسط الذي يعمل فيه، مثل الحاجة إلى الإحترام و التقدير و المكانة الإجتماعية، و من أهم هذه العوامل ما تعلق بالشعور بالرضا و الإنتماء و الأمن داخل المؤسسة، و الإحساس بالتقدم⁷.

و من هنا فلا بد من أخذ بعين الإعتبار هذه الأمور عند وضع السياسة و الإستراتيجية المثلى لإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، و مراعاة ما سبق ذكره بحذر.

الخاتمة:

مما سبق يتضح أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي في الأساس رسم لسياسة تعامل المؤسسة مع العنصر و المورد البشري لديها على المدى الطويل في سياق العمل، و الإهتمام بكل ما هو مرتبط اساسا بشؤون الحياة التوظيفية للعامل في مكان عمله و ذلك من خلال ممارسات و آليات جديدة و معاصرة تتماشى مع طبيعة إستراتيجيات المؤسسة العامة في ظل البيئة التي تعيشها و ما تشمل عليه من متغيرات متنوعة.

النتائج:

جبلي فاتح- الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت- وحدة الخروب بقسنطينة- جامعة منتوري بقسنطينة- ص 42،،،50.

و نخلص إلى نتيجة واحدة و وحيدة عامة و هي أنه لا يمكن لإدارة المؤسسة أن تحقق الإستقرار العام لنشاط المؤسسة الصناعية و الإنتاجية و ترقية و المحافظة على المكانة التنافسية لها في مقصورة السوق ، إلا بتحقيق الإستقرار الوظيفي لعمالها و موظفيها، و لا يكون هذا الأخير إلا من خلال أخذ بعين الإعتبار كل الأمور المتعلقة بالحياة المهنية للموظف و ما يجب لاستقرارها و جعلها نقطة رئيسية في بنود الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، فنجاح الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة مرتبط أساسا بالأستراتيجية المنتهجة في إدارة الموارد البشرية بها، و قد تطرقنا بالتفصيل لأهم ما يجب أن تراعيه إدارة المؤسسة في ضبطها لأسلوب إدارتها للمورد البشري بها.

المراجع:

- (1) - مقالة لمحمود حسين عيسى- استراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز استراتيجية المنظمة/ متوفر بالموقع: www.alukah.net
- (2) - مدوري نور الدين- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية- دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر- مستغانم- مذكرة لنيل شهادة الماجستير- كلية العلوم الإقتصادية و التسيير و العلوم التجارية- جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان- 2010/2011-
- (3) - مصوغة أحمد- مقالة بعنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و دورها في تحقيق متطلبات التغيير بالمؤسسة الصناعية- جامعة الشلف.
- (4) - محمود عيسى- كيف تبنى إستراتيجية الموارد البشرية- مجلة شهرية تصدر عن المؤسسة العامة للتدريب التقني و المهني- في 2012/04/25- العدد 160, متوفرة بالموقع: www.altadreeb.net
- (5) - جبلي فاتح- الترقية الوظيفية و الإستقرار المهني- دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ و الكبريت- وحدة الخروب بقسنطينة- جامعة منتوري بقسنطينة-