

حلقة بحث بعنوان

((الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية))

إشراف الدكتور ———ور :

سليمان الفارس

إعداد الطالب :

إبراهيم محمد الفرج

• الفصل الأول :

• ١- أساسيات الإدارة الإستراتيجية :

- مفهوم الإستراتيجية .
- مفهوم الإدارة الإستراتيجية
- عناصر البناء الإستراتيجي

• ٢- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
- مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

• الفصل الثاني :

• ١- نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

- ٢- عناصر ومحتويات إستراتيجية الوارد البشرية
- الخاتمة .

• مقدمه :

شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية - ولا يزال - عدداً من المتغيرات الأساسية والتي

طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، ومست كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية

والسياسية في دول العالم على اختلاف درجاتها في التقدم والنمو . كذلك أثمرت

تلك المتغيرات على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في كثير من دول العالم إلى الحد الذي

يبير القول بأننا نعيش الآن ((عالم جديد)) يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة

وحتى بدايات الثمانينات من القرن الماضي .

وكانت ((الإدارة)) من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية وانطلاقات العولمة

والثورات العلمية والتقنية الهادرة ، وذلك كونها مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس

ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه .

وفي خضم هذه التحولات بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبنت الإدارة

الدور المهم الذي تقوم به تلك الموارد في المساعدة على تحقيق أهداف المنظمات . من جانب آخر . فقد شاع

استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج

وأهداف محددة باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية .

أولاً : أساسيات الإدارة الإستراتيجية :

١- مفهوم الإستراتيجية :

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية ، من أهمها :

حسب علي عبدالله : ((يقصد بها تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية فحيث تنسم الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد ، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات))

كما عرفها Chandler : ((هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف))
كما عرفها أحد المديرين : ((هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار المسالك التي يتم فيها تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف))

مما سبق نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة .

٢- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

من أهم تعاريف الإدارة الإستراتيجية مايلي :

حسب علي السلمي : ((هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها))

حسب علي عبدالله : ((هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفاءها من السوق ، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية .

نستنتج مما سبق أن الإدارة الإستراتيجية هي التفكير في كيفية استعمال الموارد المتاحة للمنظمة من أجل الغايات والأهداف المراد تحقيقها .

٣- عناصر البناء الاستراتيجي :

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية .
 - آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات .
 - هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة ، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها .
 - نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج
 - أفراد تم اختيارهم بعناية ، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة .
 - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاريع وتتطور مع تغير الأوضاع .
 - نظم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة .
 - نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينهما وبين العالم الخارجي .
 - تجهيزات ومعدات مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة .
 - تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة .
- فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط ومن ثم التفاعل والالتحام

والتعامل مع عناصره والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي .

ثانياً- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

١- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

فهي تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها ، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن مايلي :

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة .
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية .
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية .
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات .
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الانجازات المحددة

((تتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجيهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة)) ولهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها إستراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي :

• إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية :

والتي تهدف إلى استقطاب العناصر ذات كفاءة وخبرة جيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها .

• إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية :

والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من أجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون أن هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها .

• 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 ، الاستمرارية والتدفق ، وكذلك تقييم على مدى تناسق ، عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل .

• إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :

وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز ، المتمثل في الترقيّة والسياسات الأجرية المغرية .

وفي أغلب الفترات من أجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة ، يكون

الاعتماد على نظام المعلومات لإدارة الموارد البشرية الخاص بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في إنجاز وظائف الموارد البشرية من جهته ، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة .

٢- مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها مايلي :

● مفهوم التحدي :

التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة . وتركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك للتحديات التي تواجهه ، والتقدير الصحيح والواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات .

ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المنظمة وأهدافها وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الاتفاقيات والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد .

● مفهوم الرؤية الشاملة :

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط ، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها ، وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق ، وتهمل العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها . فمثلاً لا تستطيع المنظمات في المملكة العربية السعودية ودول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالية وافتتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة والتطور وتأثير ذلك كله على حركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحباً من سوق العمل الإقليمي .

● مفهوم دورة الحياة :

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية . والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ثمائل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى ، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير ، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة .

● مفهوم المحركات :

يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها وتتعد المحركات الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

- ومن أهم المحركات الإستراتيجية التكلفة ، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء إمكانات تدريبية خاصة بالمنظمة .

- وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية .

وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية .

٣- إجراءات بناء استراتيجيات الموارد البشرية

((تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء استراتيجيات فعالة وقابلة للتنفيذ))

ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية (يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها)) فبعد تحديد فلسفة المنظمة ، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

١- تحليل المناخ الخارجي :

أي 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 أيضاً يجب الاهتمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية

٢- تحليل المناخ الداخلي :

وتقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية المادية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قد تقوي أو تضعف وتعد من اختيار تصرفات معنية 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
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية المتوفرة في المؤسسة
- أن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل أهم العناصر الذي تهتم به الإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية
- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها
- استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج التسويق، التحويل، التطوير الفني، تطوير المنتجات)
- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية .
- تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الإعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة
- تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

٣- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل الاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة الخ 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 المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة .

٤- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية ، فالتحدي سيتطلب 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 لاننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ؟ بمعنى أن تحدد النتائج المستخدمة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي))

٥- صياغة وتكوين الإستراتيجيات:

أخيراً يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وماهي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال العملية ؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين ؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة وبالتالي تحديد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام مآلديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون

التركيز منصباً على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والوحدات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة

٦- تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك . أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها أي عندما تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والأشرف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ماتفرضه الإستراتيجية أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية .

٧- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية :

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية :

- ١- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها .
 - ٢- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادر ها .
 - ٣- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف .
- وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية ، من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى ، وأخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى .

- نماذج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية :

• النموذج الأول : The Business – oriented Model

يقوم النموذج الأول على أساس أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر الأنشطة اللازمة لمساندة الإستراتيجية التنافسية للمنظمة على اعتبار أن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسية المنظمة ، أي أن إدارة الموارد البشرية ليست منفردة ولا توجد لذاتها ، بل هي رافد للإستراتيجية التنافسية للمنظمة .

• النموذج الثاني : The strategic fit model

يرى أصحاب هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية هي الإلية التي يتم من خلالها التوفيق وإحداث التلاحم بين الموارد البشرية وبين التوجه الاستراتيجي للمنظمة . وأنواع التوافق الاستراتيجي هي :

- ١- التوافق الرأسي : ويتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة .
- ٢- التوافق الأفقي : ويتم بين إستراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختبار وإستراتيجية التدريب وتنمية الأفراد وغيرها .

• النموذج الثالث : The high – commitment model

يركز هذا النموذج في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على التزام العاملين بتحقيق الإستراتيجيات المحددة نابغاً منهم دون فرض من جهة خارجية .

• النموذج الرابع : The high - performance model

يركز النموذج الرابع على إدارة الاداء المتميز باعتباره محل التركيز في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية . وغرضه أن تحقق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تأثيراً أساسياً على المنظمة برفع كفاءة الأداء في المناطق الحساسة منها مثل الإنتاجية الجودة ، النمو ، الإرباح ومن ثم تحقيق عوائد أعلى الاستثمار لصالح أصحاب رأس المال

● النموذج الخامس : The Best practice model

يرى أصحاب هذا النموذج أن مدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يكتمل عند وضع الملامح التالية في المنظمة :

- ضمان الأمان الوظيفي .
 - الاختيار الدقيق من بين أفضل العناصر .
 - التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة .
 - ربط الرواتب والحوافز والمكافآت وكل ما يحصل عليه الفرد بنتائج الأداء .
 - توفير التدريب المنظم والمصمم وفق دراسة واعية للاحتياجات التدريبية الحقيقية التي يستشعرها الفرد .
 - تخفيض الفروق والرموز والإشارات الدالة على تباين المناصب والمراكز الوظيفية .
 - إتاحة المعلومات والمشاركة فيها بحسب متطلبات الأداء ، والتجاوز عند العقلية التقليدية التي ترى في كل المعلومات أسراراً لا يجب الاطلاع عليها إلا لفئة محدودة من كبار العاملين .
- * النموذج السادس :

يقدم هذا النموذج رؤية أكثر تكاملاً ووضوحاً من حيث مجالات اهتمام إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث يطرح فكرة مؤداها أن غرض المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو التعامل مع المورد البشري على المحاور التالية في نفس الوقت :

- إدارة الأداء
- إدارة الهياكل التنظيمية
- إدارة التعليم
- إدارة التغيير
- إدارة المعاني
- عناصر ومحتويات إستراتيجية الموارد البشرية :

القسم الأول :

● فلسفة الإدارة بالنسبة للموارد البشرية :

حيث تطرح الإدارة رؤيتها للموارد البشرية في إطار التوجه الاستراتيجي العام للمنظمة . وتعتبر عن إدراكها لطبيعة الإضافات المتوقعة من الموارد البشرية والأسلوب الذي تختاره للتعامل معها بصفة عامة . وليس القصد من إيراد هذه الفلسفة أن تكون دائماً ايجابية ومتماشية مع التوجهات الحديثة ، ولكن القصد انه أيا كان محتوى هذه الفلسفة فإنه يمثل الإطار الفكري المركزي الذي سيتم على أساسه بناء وتنمية استراتيجيات الموارد البشرية في المنظمة .

● الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

وهي النتائج الجوهرية التي يريدها الإدارة من وراء استخدام وتشغيل الموارد البشرية والاستثمار في تدريبهم وتنميتهم ، بحيث تكون القيمة النهائية لتلك الأهداف والانجازات أعلى من كل ما تم استثماره في بناء وتنمية وتشغيل الموارد البشرية وكذلك أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه حال توجيه تلك الاستثمارات لمجالات توظيف أخرى . وتشمل الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية عادة تعظيم الإنتاجية ، تطوير الجودة ، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات ، أو ترشيد التكاليف ، وغير ذلك من الأهداف المهمة .

● رصد الموارد المتاحة للإستراتيجية :

توضح الإستراتيجية الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية المتاحة بالمنظمة وكيفية توجيهها لمساندة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية ، والتغيرات أو التعديلات المقرر إدخالها لرفع كفاءتها في التشغيل

• عوامل النجاح الأساسية :

وتهتم إستراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الإستراتيجية ، وفرز ما يمكن اعتباره عامل النجاح الرئيسي الذي سيكون مفتاح تشغيل باقي العناصر ، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الإستراتيجية تحقيق أهدافها وغالباً ما يكون احد مكونات الهيكل البشري في المنظمة هو عامل النجاح الرئيسي

القسم الثاني :

• الاستراتيجيات الوظيفية :

- إستراتيجية تكوين هيكل الموارد البشرية الفعال المحقق لأهداف الإدارة
- إستراتيجية تشغيل وإدارة أداء الموارد البشرية
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية
- إستراتيجية تعويض وتقدير الموارد البشرية
- إستراتيجية صيانة ورعاية الموارد البشرية

• الأهداف وخطط الأداء والآليات التنفيذية

- ١- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
 - ٢- تخطيط الاستقطاب وتحديد مصادره
 - ٣- تخطيط الاختبار وتعيين معاييرهِ وتقنياته
- تصميم خطط الأداء بمراحلها الخمس الرئيسية (تخطيط الأداء ، توجيه الأداء ، تشخيص الأداء ، تقييم الأداء ، تحسين وتطوير الأداء)

الخاتمة :

سنتكون النتيجة الأساسية لبناء وتنفيذ مجموعات الاستراتيجيات السابقة هي تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة بوجه عام ، بما يعني قدرة المنظمة وقياداتها والعاملين بها على إدراك ورصد حركة المتغيرات السريعة من حولها ، وبناء رؤية مستقبلية واضحة ترشد خطواتها وفعاليتها ، هضم واستيعاب تقنيات اتخاذ القرارات الإستراتيجية وعوامل نجاحها إدراك عملية صنع الإستراتيجية ومراحلها ، والمهارة في الربط الاستراتيجيات وبين ظروف التنفيذ .

وهكذا فإن التحول في فكر إدارة الموارد البشرية إنما يعكس إدراك الإدارة المعاصرة لقيمة العمل الإنساني والمتمثل بالدرجة الأولى في التفكير والإبداع الذهني وقد زاد اقتناع الإدارة المعاصرة بهذه الحقيقة بعد أن أظهرت الصناعة اليابانية قدراتها الفائقة على المنافسة والتميز على الصناعات الغربية عموماً والأمريكية على وجه الخصوص :

وذلك باستثمار الطاقات الإبداعية للعامل الياباني وتفعيل نمط للإدارة يقوم على الأقدام الكامل للإنسان وتنمية نمط العلاقات الوظيفية الممتدة والمبني على الولاء .

المراجع:

المراجع باللغة العربية :

- ١) د. علي السلمي ((إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية))، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠١م.
- ٢) د. علي عبد الله: محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية))، سنة ١٩٩٨م.
- ٣) د. راوية محمد حسين، ((إدارة الموارد البشرية))، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية ١٩٩٩م.

المراجع الأجنبية :

1)c.kehhedy ((lesidees essehnelles des autresles plus ctes))edition maxime
paris 2002 .

المواقع الإلكترونية:

١- www.12mahage.com

٢- www.arabshool.org.sy
School.