

عنوان الماستر : إدارة أعمال

السداسي الثاني

وحدة التعليم: وحدة تعليم أساسية

المادة : الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرصيد: 6

المعامل: 2

محتوى المادة

- أهمية و اهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- الآليات الاساسية للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- النماذج الرئيسية للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- حالات دراسية

المراجع: (كتب ومطبوعات ، مواقع/انترنت ، إلخ

بالعربية

- سهيلة محمد عباس: ادارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-، ط2، دار وائل للنشر، 2007
- عادل محمد زايد: ادارة الموارد البشرية - رؤية استراتيجية-، مصر ، 2003
- عبد الباري ابراهيم ذرة و زهير نعيم الصباغ: ادارة الموارد البشرية في القرن الواحد و العشرين، ط1، دار وائل للنشر، عمان الاردن، 2008

باللغات الأجنبية

-Daniel Belet, Devenir une vraie entreprise apprenante, les meilleurs pratiques, Edition d'organisation, Paris, 2003.

طريقة التقييم: مراقبة مستمرة، امتحان

الفصل الأول: أهمية و أهداف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

شهدت الثمانينات من القرن الماضي صعودا لإدارة الموارد البشرية، وعرفت التسعينات تركيزًا متزايدًا على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

ظهر مصطلح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كنتيجة مباشرة للتمييز بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية، حيث أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تشكل مقارنة على المستوى الكلي في سياق الأداء التنظيمي، في حين تعمل إدارة الموارد البشرية على المستوى الجزئي، ويعتقد أن التكامل بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل يساهم مباشرة في الأداء التنظيمي.

1-تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي النهج الاستراتيجي والمتكامل الذي تتبعه المنظمة لإدارة أصولها الأكثر قيمة، أي أفرادها .

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الاستراتيجية من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافات التنظيمية التي تعزز الابتكار والمرونة .

استراتيجية الموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تدقيقها، في ظل البيئة التي تعيشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي صياغة رسالة وأهداف الموارد البشرية ووضع خطة لتنفيذ وتدقيق تلك الأهداف البعيدة المدى بمشاركة القيادات الإدارية للإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ميزة تنافسية دائمة، على أن تتماشى هذه الرسالة والأهداف مع استراتيجية المؤسسة وفي ظل البيئة التي تعيشها.

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تعني صياغة وتنفيذ سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تنتج كفاءات وسلوكيات الموظفين التي تحتاجها الشركة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

2-أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعد الموارد البشرية إحدى أهم العناصر الأساسية للمؤسسات التي تعمل على تحقيق استراتيجيتها، التي تعكس رؤيتها ورسالتها، باعتبار أن الموارد البشرية موردا استراتيجيا حيويا يجب إدارته وتنميته بفاعلية.

لقد أبرز المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية أهمية هذه الإدارة بوصفها وظيفة تسعى إلى تحقيق أفضل استخدام لقدرات العاملين ومهاراتهم، فضلا عن تحقيق التوازن بين رسالة المؤسسة ودور تلك الإدارة من جهة وأسباب وجودها في عالم الأعمال من جهة أخرى.

أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر أهمية للإدارة العامة، إلى حد كبير نتيجة لدورها في توفير الميزة التنافسية، والاندفاع نحو التنافسية، والوعي بمتطلبات البيئة المتقدمة تكنولوجياً للمستقبل. إدارة الموارد البشرية هي مفتاح الحصول على ميزة تنافسية في عدد متزايد من المنظمات.

يمكن لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقيق عدد من الفوائد للمنظمة :

- المساهمة في إنجاز الأهداف للمنظمة وبقائها.
- دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمنظمة.
- خلق الميزة التنافسية للمنظمة والحفاظ عليها.
- تحسين القدرة على الاستجابة والابتكار في المنظمة.
- زيادة عدد الخيارات الإستراتيجية الممكنة والمتاحة للمنظمة.
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة.
- تفعيل التعاون بين قسم إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين.

3-أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

من الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة ما يلي:

- العمل على تطوير المؤسسات من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.
- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين.
- تدريب العاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوايتهم العلمية وتنمية مواهبهم ورفع وكفاءتهم العلمية والعملية.
- جعل العاملين في حالة من التكيف الاجتماعي بما يحقق تنمية وتطوير المؤسسة.
- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.
- حل مشاكل العاملين إداريا وماليا واجتماعيا لضمان تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها.
- إتاحة الفرصة للعاملين بتنمية مواهبهم وتطوير خبراتهم في جميع المجالات مما يحقق الاستجابة بشكل يواكب التطورات الحديثة والقوانين الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية من خلال وضع نظام شمولي وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل تحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ككل.
- الاهتمام بتنمية وتطوير وتحقيق الأهداف الإنسانية والأهداف السلوكية لدى الأفراد العاملين والعمل على إشباع حاجاتهم وتلبية رغباتهم وتوفير متطلباتهم المادية والوظيفية والإدارية.
- تهيئة وإعداد وتنمية وتدريب وتطوير الكوادر البشرية والموارد البشرية يواكب التخصصات العلمية والتحديات الإدارية.

- تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى توفير إطار عمل موحد، بحيث يعمل نظام الموارد البشرية المتكامل بالتوافق مع الأهداف الاستراتيجية التنظيمية. للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الأهداف التالية :
- يجب أن تكون إدارة الموارد البشرية متكاملة تمامًا مع الاستراتيجية والاحتياجات الاستراتيجية للمنظمة.
 - سياسات الموارد البشرية متماسكة في كل من التسلسل الهرمي لمجالات السياسة.
 - يتم ضبط ممارسات الموارد البشرية وقبولها واستخدامها بواسطة الإدارة التنفيذية والموارد البشرية كجزء من عملهم اليومي.
 - تحفز الموارد البشرية لتكون عالية الإنتاجية وتحقيق التميز.

الفصل الثاني: الآليات الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تُعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأنها " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يأتي " :

- 1-1. الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- 1-2. الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- 1-3. الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوب تحقيقها في مجالات اعداد وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

1-4. السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في إتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق الاهداف الإستراتيجية.

1-5. الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

1-6. معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة.

"وتتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية والتي تتضمن الغايات ومختلف السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمد عليها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الإختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة " .

2-إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية :

2-1. **تكوين وتحديد فلسفة المنظمة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة

لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المنظمة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها ، فتقافة المنظمة تعرف كعنصر من عناصر ذمة المنظمة، فهي معرفة أداء المنظمة وطريقة نشاطها وتفكيرها ، انطلاقاً من فلسفة أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آبي ، وتحديد سبب وجود المنظمة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر خلق وتوفير فرص للعمل هو سبباً لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لايمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها .

2-2. **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة المتواصلة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل مايحيط 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، وأيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية .

2-3. تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

أ. الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

ب. مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

ج. المعدات والتجهيزات والأموال .

د. الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

هـ. المعلومات والتقنيات المتوفرة في المنظمة.

و. العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وتشمل:

أ. أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.

ب. إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).

ج. البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

د. تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

هـ. تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

وتتلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة

2-4. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية : إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد

البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بما في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالإستقطاب والإختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر 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 متناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على إستقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالإستثمار 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.

2-5. تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : أي تحديد ماهية أهداف المنظمة ،

وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، حيث يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الإستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا 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 .

2-6. صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا 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 هذه 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، والإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل إستخدام مآليها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة لها، تنميتها وإستخدامها الإستخدام الأمثل ، وإنهاء خدماتها، بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة إلتقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2-7. 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، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة والإشراف على إلتزام 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 .

- 2-8. متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية : إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يأتي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:
- أ- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- ب- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- ج- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى .
- كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يأتي:
- أ- رصد المتغيرات وتوقع أثارها المحتملة.
- ب- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لإستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
- ج- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
- د- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.
- هـ- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

الفصل الثالث: النماذج الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

جاء هذا النموذج نتيجة إسهامات متعددة لعدد من المفكرين المختصين على مدى خمسة عقود من الزمن تقريباً، بدأت من قبل "سلزنيك" SELZNICK عام ١٩٥٧ ثم تلاه كل من بارني BARNEY وأميت AMIT وكابيللي CAPPELLI وبينروز PENROSE ، وبيورسل PURCELL ، ويعد هذا النموذج هو من أكثر النماذج شيوعاً في الاستخدام، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول.

تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فتكوين استراتيجية أية منظمة إنما يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين، وإن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تمتلكه من موارد متنوعة أهمها المورد البشري، لأنه هو الأساس والأداة الفعالة في عملية التحقيق هذه. لذلك يطلب النموذج من منظمات الأعمال أن تولي اهتماماً كبيراً وخاصاً بهذا المورد، لما له من دور فاعل وتأثير إيجابي في نجاح إستراتيجية منظمة الأعمال، وتحقيق المنفعة التنافسية في السوق، من منطلق أن الإنفاق على تعليمه وتدريبه وتنميته لإكسابه المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد، يتمثل بقدرة المورد البشري على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح أية منظمة. ولكي يؤدي المورد البشري دوره الاستراتيجي المطلوب منه، لابد من تحليل البيئة الخارجية لمعرفة فرص الاستثمار المتاحة فيها، والمخاطر المحيطة بها، وكذلك تحليل البيئة الداخلية وما تشتمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري، لمعرفة جوانب القوة والضعف في هذه الموارد مجتمعة، وهذا لغاية هي تمكين المورد البشري في المنظمة من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر للبيئة المحيطة.

إن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع الاستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق، فهذه القوة لا تأتي عن طريق تحليل البيئة الخارجية فحسب بل تأتي عن طريق تحليل البيئة الداخلية أيضاً، لمعرفة إمكانات موارد المنظمة التي تمتلكها، وخاصة المورد البشري، فتعرف نقاط قوتها التي تفرد بها مواردها عن المنظمات المنافسة، وبالتالي بإمكانها استغلالها لتحقيق منافع استراتيجية تنافسية في السوق. وخلاصة القول يجد هذا النموذج بأن تكوين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة مواردها البشرية، إنما تقومان على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية.

خصائص الموارد الإستراتيجية لمنظمات الأعمال

- ذات قيمة VALUE .
- ذات ندرة RARITY .
- ذاتديمومة (قدرتها على التحمل) DURABILITY .
- متميزة DISTINGUISHABILITY .
- القدرة (الطاقة) CAPABILITY .
- متممة (متكاملة) COMPLEMENTARITY .
- صعوبة الاتجار بها (بيعها) NOT EASILY TRADED .

مرتكزات نموذج الموارد:

1-1- التدريب:

ففي ضوء الخصائص السابقة تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تعليم وتدريب العنصر أو المورد البشري، من أجل إكسابه المعرفة، الخبرة، المهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعدم الثبات، فهي متغيرة وفق المتغيرات التي تؤثر في الصناعة والبيئة التي تنتمي إليها المنظمة، وهذا يعني أن طبيعة استراتيجية إدارة الموارد البشرية ذات صفة حركية، لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة بل حركية. ويمكن القول بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص موارد المنظمة، من أجل استغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، بالتركيز على وظيفة أساسية هي وظيفة التعلم والتدريب المستمرين، واعتبار أي انفاق على الموارد البشرية في هذا المجال بمثابة استثمار له عائد. فعلى سبيل المثال: إذا كان أحد الموارد ذو قيمة عالية، يتوجب في هذه الحالة تعليم الموارد البشرية التعامل معه بحذر، وإذا كان نادراً يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه واستثماره بشكل جيد.

1-2- التقنية:

ويؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة بفاعلية، وتحقيق الأرباح والنفع لها. كما يؤكد النموذج على ضرورة أن تكون مسألة التعلم والتدريب في المنظمة على استخدام مواردها بشكل فعال، أسرع من نظيراتها من المنظمات المنافسة لها، وذلك من أجل كسب قصب السبق منها، وتقديم كل شيء جديد للسوق، والتفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية.

وأكد النموذج في الأخير الى حد كبير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر، فالتحفيز الجيد يعمل على:

- تشجيع الموارد البشرية على الابتكار والابداع.
- زرع الانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة.
- زرع الولاء والالتزام لدى العاملين تجاه المنظمة.
- تشجيع الموارد البشرية على العطاء.
- دفع الموارد البشرية للمحافظة على موارد المنظمة وممتلكاتها وحمايتها من العبث والضياع.

* إن المسائل التي تشتمل عليها استراتيجية إدارة الموارد البشرية من توظيف وتعليم وتدريب وتحفيز ... الخ بمثابة ركائز تقوم عليها استراتيجية المنظمة، وهي وسائل فعالة تسهم في إنجاز أهدافها من خلال اغتنام الفرص البيئية ومواجهة مخاطرها.

* إن أهم مورد تمتلكه منظمات الأعمال المعاصرة هو المورد البشري فإدراؤه هو الأداء الكلي للمنظمة على المدى الطويل، وله التأثير الأول والايجابي في نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. فإذا تمكنت إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجية جيدة لهذه الموارد بشكل متكامل ومتوافق مع استراتيجية المنظمة، ومن خلال نتائج التحليل البيئي تمكنت المنظمة من استخدام مواردها البشري أحسن استخدام، وتمكنت عن طريقه تحقيق الفضل استخدام لبقاى مواردها، لا شك أنها ستحقق النجاح الذي نصبو إليه.

وضع GUST نموذجه عام ١٩٩٧ بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام ١٩٨٩

* تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية الى تحقيق ثلاث غايات أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهذه الغايات الأساسية ما يلي:

- تحقيق الإبداع والابتكار لدى المواد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين، وكسب حصة سوقية أكبر.

- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة، فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.

- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الاتفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

* ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج وتنفذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
- إنتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكاناً للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.
- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
- وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.
- توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.
- توفير السبل الكفيلة لدمج الموارد البشرية في المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بها.

* نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط والمرسوم لها، ستكون الحصلة مكونة كما يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظمته.

- تصبح المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.

- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

* نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد بممارساتها:

لا شك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد الجيدة ستعكس إيجابياتها على سلوك هذه الموارد بما يلي:

- دافعية كبيرة للعمل.

- تقاني في العمل.

- التزام في العمل.

- غيرة على سمعة ومصلحة المنظمة.

* نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

نمثل هذه النتائج حصلة إسهامات كل ما تقدم شرحه، ونتمثل هذه النتائج بما يلي:

- إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

- إبداع وإبتكار لدى الموارد البشرية ومنتجات المنظمة متطورة .

- رضا وسعادة العملاء.

- رضا وسعادة العاملين.

- انخفاض في معدل دوران العمل.

- أرباح أكبر بسبب اتساع حصة المنظمة في السوق.

- فرص نمو المنظمة أكبر.

- فرص بقاء واستمرار المنظمة أكبر.

3- نموذج جامعة ووروتيش:

وضع هذا النموذج كل من PITTGREW و HENDERY لبيان آلية التفاعل بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و تأثير البيئة على تكوين كل منهما.

* تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

* في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.

* في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:

١- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية، التي تشتمل على إستراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج، التسويق.. الخ التي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة.

٢- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

* تبدأ عملية تكوين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

* في المرحلة الثانية يجري دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.

* في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:

١- وضع إستراتيجية المنظمة الكلية، التي تشتمل على إستراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج، التسويق.. الخ التي عن طريقها تتحقق أهداف إستراتيجية المنظمة.

٢- وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي إحدى إستراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.

* الملاحظ من الشكل السابق أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظراً لعدم ثباتها واستقرارها، وقد أطلق عليها مصطلح

. SITUATIONAL FACTORS

* تتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياستها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
- إنسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

* إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضى العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
- رضى العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
- رضى المحيط المجتمعي.
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

* يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الاستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة STAKHOLDERS والمواقف والظروف المحيطة. INTERESTS