



جامعة الكويت
مركز البحوث والدراسات والنشر



ISBN: 978-9922-726-70-0

إدارة الموارد البشرية

مدخل استراتيجي معاصر

تأليف

د. حسين نجيب الربيعاوي
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

د. علي سعد علوان
جامعة الكويت

أ.د. حسين وليد حسين عباس
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

الطبعة الثانية

2026

منشورات

مركز البحوث والدراسات والنشر
جامعة الكوت



٣٥٢ / ٦

ر ٢٩٦ الربيعاوي ، حسين نجيب .

إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي معاصر / حسين نجيب الربيعاوي

٠ - ط٢ - . بغداد: مطبعة جامعة الكوت ،

مركز البحوث والدراسات، ٢٠٢٦ .

٣٢٢ ص ؛ ٢٤ سم .

١ - الموارد البشرية - أ - سعد ، علي (م.م)

ب - عباس ، حسين (م.م) ج - العنوان.

رقم الايداع

٢٠٢٦ / ١١٣٥

المكتبة الوطنية/الفهرسة اثناء النشر

رقم الايداع في دار الكتب والوثائق ببغداد

١١٣٥ لسنة ٢٠٢٦ م

ISBN: 978-9922-726-70-0

ملاحظة

مركز البحوث والدراسات والنشر في كلية الكوت الجامعة
غير مسؤول عن الافكار والرؤى التي يتضمنها الكتاب
والمسؤول عن ذلك الكاتب او الباحث فقط.



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

أَفَرَأَى بِاسْمِ رَبِّهِ الَّذِي خَلَقَهُ (١) خَلَقَهُ الْإِنْسَانَ مِنْ

خَلَقَهُ (٢) أَفَرَأَى دَرَبَ الْاِخْرَاجِ (٣) الَّذِي خَلَقَهُ

بِالنَّارِ (٤) خَلَقَهُ الْإِنْسَانَ مَا لَمْ يَعْلَمْ (٥)

صَدَقَ اللَّهُ الْعَلِيِّ الْعَظِيمِ

(سورة العلق)

المحتويات

المقدمة :

ت	المواضيع	الصفحة
	الفصل الاول : مدخل مفاهيمي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية	١
١.	مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية	٣
٢.	اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية	٧
٣.	علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات الاخرى	٩
٤.	مراحل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية	١١
٥.	الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية	١٣
٦.	محددات استراتيجية ادارة الموارد البشرية	١٦
٧.	اسئلة الفصل	١٨
٨.	مراجعة أهداف الفصل	١٩
٩.	بعض مصطلحات الفصل	٢٣
١٠.	مصادر الفصل	٢٤
	الفصل الثاني: التحليل الاستراتيجي لبيئة ادارة الموارد البشرية	٢٧
١.	مفهوم التحليل الاستراتيجي واهميته	٢٩
٢.	تحليل البيئة الداخلية	٣٢
٣.	تحليل البيئة الخارجية	٣٥
٤.	مراحل التحليل الاستراتيجي وادواته	٣٩
٥.	اسئلة الفصل	٥٧
٦.	مراجعة أهداف الفصل	٥٨
٧.	بعض مصطلحات الفصل	٦٢
٨.	مصادر الفصل	٦٣
	الفصل الثالث : التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	٦٧
١.	مفهوم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	٦٩
٢.	الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	٧٤
٣.	الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	٧٩
٤.	الغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	٨٣
٥.	الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	٨٤
٦.	القيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	٨٥
٧.	اسئلة الفصل	٨٨
٨.	مراجعة أهداف الفصل	٨٩
٩.	بعض مصطلحات الفصل	٩٥
١٠.	مصادر الفصل	٩٦
	الفصل الرابع : الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	١٠١
١.	مفهوم الاختيار الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	١٠٣
٢.	اهمية الاختيار الاستراتيجي بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	١٠٧

١٠٨	٣. مداخل الاختيار الاستراتيجي المعتمدة من قبل ادارة الموارد البشرية
١٠٩	٤. مراحل الاختيار الاستراتيجي من قبل ادارة الموارد البشرية
١١٠	٥. انواع الخيار الاستراتيجية المتاحة امام ادارة الموارد البشرية
١١٢	٦. العوامل المؤثرة في قدرة ادارة الموارد البشرية على اختيار استراتيجيتها
١١٤	٧. اسئلة الفصل
١١٥	٨. مراجعة أهداف الفصل
١٢١	٩. بعض مصطلحات الفصل
١٢٢	١٠. مصادر الفصل
١٢٥	الفصل الخامس : استراتيجيات تعيين الموارد البشرية
١٢٧	١. استراتيجية تحليل الوظائف
١٣١	٢. استراتيجية تصميم الوظائف
١٣٤	٣. استراتيجية توصيف الوظائف
١٣٦	٤. استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
١٣٩	٥. استراتيجية استقطاب الموارد البشرية
١٤٢	٦. استراتيجية اختيار الموارد البشرية
١٤٦	٧. اسئلة الفصل
١٤٧	٨. مراجعة أهداف الفصل
١٥٩	٩. بعض مصطلحات الفصل
١٦٠	١٠. مصادر الفصل
١٦٧	الفصل السادس : استراتيجيات تطوير الموارد البشرية
١٦٩	١. استراتيجية تدريب الموارد البشرية
١٧٦	٢. استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية
١٨١	٣. استراتيجية المسار الوظيفي
١٨٧	٤. اسئلة الفصل
١٨٨	٥. مراجعة أهداف الفصل
٢٠٣	٦. بعض مصطلحات الفصل
٢٠٤	٧. مصادر الفصل
٢٠٩	الفصل السابع : استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية
٢١١	١. استراتيجية تعويض الموارد البشرية
٢١٥	٢. استراتيجية تحفيز الموارد البشرية
٢١٩	٣. استراتيجية الصحة والسلامة
٢٣٠	٤. اسئلة الفصل
٢٣١	٥. مراجعة أهداف الفصل
٢٣٩	٦. بعض مصطلحات الفصل
٢٤٠	٧. مصادر الفصل
٢٤٥	الفصل الثامن : الاستراتيجيات الاخرى لإدارة الموارد البشرية
٢٤٧	١. استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية
٢٥١	٢. استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية

٢٥٤	اسئلة الفصل	٣.
٢٥٥	مراجعة أهداف الفصل	٤.
٢٦١	بعض مصطلحات الفصل	٥.
٢٦٢	مصادر الفصل	٦.
٢٦٥	الفصل التاسع : تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٦٧	١. مفهوم تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٧١	٢. اهمية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٧٢	٣. مداخل تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٧٢	٤. متطلبات تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٧٦	٥. مراحل تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٧٨	٦. معوقات تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٨٢	٧. اسئلة الفصل	
٢٨٣	٨. مراجعة أهداف الفصل	
٢٩٠	٩. بعض مصطلحات الفصل	
٢٩١	١٠. مصادر الفصل	
٢٩٢	الفصل العاشر : رقابة استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
٢٩٥	١. مفهوم الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	
٣٠١	٢. اهمية الرقابة الاستراتيجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية	
٣٠٣	٣. انواع الرقابة الاستراتيجية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية	
٣٠٥	٤. مراحل الرقابة الاستراتيجية التي تنفذها ادارة الموارد البشرية	
٣٠٨	٥. معوقات الرقابة الاستراتيجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية	
٣١٠	٦. اسئلة الفصل	
٣١١	٧. مراجعة أهداف الفصل	
٣١٩	٨. بعض مصطلحات الفصل	
٣٢٠	٩. مصادر الفصل	

المقدمة

ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية احدى الاستراتيجيات الوظيفية ذات الاهمية البالغة داخل المنظمات، لكونها تتعامل مع اثن من مواردها وهو المورد البشري الذي يشكل المحرك الاساسي للموارد الاخرى التي تمتلكها، فضلاً عن كونه المصدر الرئيس للميزة التنافسية التي يمكن ان تتمتع بها وتستديمها لأطول مدة، للخصائص النادرة التي يمتاز بها وتجعله غير قابل للمحاكاة او التقليد او الاستنتاج. ومن اجل ادارة هذا المورد بأفضل مما يمكن، يتوجب على ادارة الموارد البشرية وضع استراتيجية تمكنها من تنفيذ الوظائف الخاصة بها بأقصى كفاءة، ثم تحقيق الدور الاستراتيجي المناط بها للمنظمة كلها بالفاعلية المطلوبة، ومن هنا برزت فكرة الكتاب الحالي الموسوم : (ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي)، لتوضيح اهمية هذه الادارة وضرورة ادارتها من ناحية استراتيجية. وقد تجنب المؤلفون السرد الزائد في عرض فقرات الكتاب ومناقشتها من اجل التركيز على الافكار الجوهرية ذات الصلة بموضوع الادارة الاستراتيجية والتركيز على ادارة الموارد البشرية ، مع استخدام الاشكال التوضيحية من اجل تعميق فكرة الموضوع وتسهيل عملية استيعابه من القارئ، كما سعى الى تكييف افكار الباحثين والمهتمين وتوظيفها في مجال الادارة الاستراتيجية بما يتلاءم مع الغرض الرئيس لهذا الكتاب، ثم ترجمة الافكار الخاصة بالادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة بما يتناسب مع مستوى ادارة الموارد البشرية وقد تعتمد المؤلفون الاشارة الى المصادر التي تمت مراجعتها في نهاية كل فصل من اجل تسهيل عملية الرجوع اليها من المستفيدين والمعنيين دون الاشارة اليها في متن الفصل على اعتبار ان المؤلفون استندوا الى افكار هذه المصادر فقط . فقد اهتم المؤلفون بوضع مجموعة من الاسئلة النقاشية في نهاية كل فصل مع اضافة الأجوبة النموذجية الخاصة بها وبما يتوافق مع اهداف كل فصل من اجل تشجيع القارئ على التفكير والاستنباط ثم تقدير مستويات المعرفة الخاصة بهم في معالجة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. وفيما يخص هيكله الفصول مع محاولتهم تحديد بعض المصطلحات العلمية التي استخدمت في متن الفصل وباللغتين العربية والانكليزية، ويقسم الكتاب الى عشرة فصول، تناول الفصل الاول الاطار المفاهيمي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية، بينما وضح الفصل الثاني اهم

المنطلقات الفكرية للتحليل الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية وما هي مكونات البيئتين المحيطة بهذه الإدارة، وجاء الفصل الثالث للتعرف على أهم المرتكزات الفلسفية التي يقوم عليها التوجه الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية وطبيعة الرؤية والرسالة والاهداف لهذه الإدارة الحيوية داخل المنظمة، وخصص الفصل الرابع للتعرف على آلية الاختيار الاستراتيجي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة كلها ، اما الفصل الخامس فقد ناقش ابرز الاستراتيجيات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية في التعيين بالتركيز على الاستراتيجيات الفرعية استراتيجية تحليل الوظائف، استراتيجية تصميم الوظائف، استراتيجية توصيف الوظائف، استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية استقطاب الموارد البشرية واستراتيجية اختيار الموارد البشرية، في حين ركز الفصل السادس على مناقشة المنطلقات المعرفية لاستراتيجيات تطوير الموارد البشرية بالتركيز على الاستراتيجيات الفرعية : استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية واستراتيجية المسار الوظيفي ، وجاء الفصل السابع لعرض الركائز الفلسفية لاستراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية بالتركيز على الاستراتيجيات الفرعية : استراتيجية تعويض الموارد البشرية ، استراتيجية تحفيز الموارد البشرية واستراتيجية الصحة والسلامة ، اما الفصل الثامن فقد خصص للتعرف على بعض الاستراتيجيات الاخرى لإدارة للموارد البشرية التي من ابرزها استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية ، واستراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية ، وحاول المؤلفون مناقشة الاسس المعرفية لتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية في الفصل التاسع، وجاء الفصل الاخير من هذا الكتاب وهو الفصل العاشر للتعرف على الركائز الاستراتيجية الخاصة برقابة استراتيجية ادارة الموارد البشرية. وفي النهاية يؤكد المؤلفون بان هذا الكتاب هو نتاج للجهد البشري، فهو يحتوي على بعض الهفوات في احد فصول او فقراته لذا فهو قابل للتصحيح والمراجعة، وسيكونون ممتنين لأي ملاحظة ترد من ذوي الاختصاص والمهتمين من اجل تعديل الكتاب وتنقيحه .

والله ولي التوفيق

المؤلفون

الفصل الاول

مدخل مفاهيمي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية

"الاطار الفكري لتمييز المنظمة"

الفصل الاول

مدخل مفاهيمي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. ما المقصود باستراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٢. ما الفرق بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
 ٣. اين تبرز اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٤. طبيعة العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية وحدات الاعمال، والاستراتيجية الوظيفية الاخرى.
 ٥. التعرف على اهم مراحل الادارة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 ٦. اهم الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٧. تحديد بعض المحددات المؤثرة على استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

المقدمة :

تشكل استراتيجية ادارة الموارد البشرية احدى الاستراتيجيات الوظيفية داخل المنظمات، لكونها تتعامل مع ائمن الموارد التي تمتلكها وهي الموارد البشرية، ذات السمات القيمة غير القابلة للتقليد او المحاكاة، ومن ثم فهي تمثل واحدة من اهم المزايا التي يمكن الاستثمار فيها، لتحقيق ايرادات تفوق عشرات الاضعاف التكاليف المنفقة عليها، ويمكن تلمس ذلك عند المقارنة بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية¹، اذ يرجع الفرق بينهما الى موارد غير الملموسة المرتبطة ارتباطاً مباشراً بالموارد البشرية. ومن اجل النجاح في ذلك فهي تحتاج الى استراتيجية توضح اهم الخطوط الارشادية والاجراءات السليمة التي يمكن ان تستند عليها ادارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات اللازمة لتطبيق وظائفها وانظمتها، وتوفير الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوب من المنظمة، ولهذه الاهمية سنحاول في هذا الفصل التعرف على اهم المضامين الفكرية الخاصة باستراتيجية ادارة الموارد البشرية، والذي يمثل نقطة انطلاقاً للفصول الاخرى لهذا الكتاب وكما يأتي :

اولاً : مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

قبل التعرف على مفهوم استراتيجية ادارة الموارد البشرية لابد من التمييز بينها وبين مصطلح ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، اذ يشار الى المصطلح الاول باختصار في اللغة الانكليزية (HRMS) Human Resources Management Strategy ، في حين يشار الى الثاني Strategic Human Resources Management (SHRM) .

يركز مصطلح ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على الدور الاستراتيجي الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة من خلال التفاعل والتكامل والارتباط مع استراتيجيتها، بهدف تحقيق المواءمة بينها وبين بيئتها الخارجية، وتحقيق التراصف بين الموارد البشرية العاملين داخلها وبين اهدافها الاستراتيجية، اي بعبارة اخرى التعامل مع وظيفة ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي يسهم في عملية

¹ القيمة الدفترية : هي القيمة المثبتة في سجلات رسمية ، أما القيمة السوقية : فهي القيمة الحقيقية التي تمتلكها المنظمة في السوق .

تخطيط استراتيجية المنظمة وتنفيذها، من خلال الأنشطة والممارسات المختلفة التي يؤديونها، وتمثل ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية حلقة الوصل بين استراتيجية

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM): دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المنظمة، المتمثل بالمساهمة في صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها من خلال الأنشطة والممارسات المختلفة ذات العلاقة بها.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS): خطة محددة تضعها إدارة الموارد البشرية لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها وأهداف المنظمة المستقبلية وتحسين مستويات أداء وظائفها.

المنظمة وبين مهارات العاملين فيها ومعارفهم وقدراتهم. اما استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي سنحاول دراستها في هذا الكتاب بمضامينها الفلسفية والفكرية، فهي تشير الى قيام

ادارة الموارد البشرية بصياغة استراتيجية خاصة بها تنبثق من استراتيجية المنظمة الرئيسية تمكنها من استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لديها لتحقيق جملة من الاهداف المستقبلية التي تعزز موقعها داخل المنظمة، أي انها خطة تسعى الى تطوير وظائف إدارة الموارد البشرية وتحسينها بما يتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة التي انبثقت عنها. ومن الضروري التأكيد ان ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تختلف عن استراتيجية ادارة الموارد البشرية في جانبين مهمين، وهي ان استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز تركيزاً مباشراً على الاداء التنظيمي وليس على الاداء الفردي الخاص بها، في حين تؤكد ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على اهمية الدور الذي تمارسه انظمة ادارة الموارد البشرية في معالجة المشكلات التي تواجه المنظمة بصورة تكاملية ايجابية مع الانظمة الاخرى المعتمدة داخلها.

اذن ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تعامل ادارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي يسهم في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها، وقد تم تعريفها بعدة تعاريف منها الجهود التي تركز تركيزاً مباشراً على تهيئة الموارد البشرية القادرة على تلبية الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة، بالشكل الذي يمكنها من تحقيق اهدافها وانجاز كل الأنشطة والمهام المناطة بهم، كما عرفت بانها الجهود المخططة من قبل ادارة الموارد البشرية لتعزيز ممارسات التعلم المستمر والتي تنعكس انعكاساً ايجابياً في الاداء الاستراتيجي الخاص بالمنظمة، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها الجهود المبذولة

من قبل ادارة الموارد البشرية لدمج المخاطر الخاصة بها مع المخاطر التي تتحملها المنظمة كلها، وزيادة اسهام الموارد البشرية في وظائف المنظمة وانشطتها الاستراتيجية، بما يمكنها من تحقيق المزايا المتعلقة بتخفيض التكاليف وتعزيز التفوق الخاص بها. ومن وجهة نظر ادارية عرفت بانها الفعل الاداري الذي تقوم به ادارة الموارد البشرية بهدف تحقيق التلاؤم بين وظائف المنظمة الاستراتيجية وبين مؤهلات العاملين فيها، لتحقيق التراصف والتماسك في الاداء، وتجنب الصراعات والنزاعات المحتمل حدوثها مستقبلاً، او اثاره المشكلات التي يمكن ان تؤثر سلباً على اداء المنظمة الاستراتيجي، وعلى وفق السياسات والاجراءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية فقد عرفت بانها السياسات والاجراءات المستقلة التي تنفذها ادارة الموارد البشرية بهدف تحقيق التكامل التنظيمي بين انشطتها ووظائفها وبين الادارات الاخرى داخل المنظمة، من اجل رسم البرامج اللازمة لتعزيز التزام العاملين وولائهم، ثم الحفاظ على مستويات المرونة والجودة الخاصة بالمنتجات التي تقدمها المنظمة الى المستفيدين منها، أي انها العملية التي يتم من خلالها ربط أنشطة ادارة الموارد البشرية ومهامها بالاستراتيجية العامة للمنظمة، ومن جهة اخرى عرفت بانها آليات تركز على تهيئة كل القضايا ذات العلاقة بالموارد البشرية في المستقبل لتعزيز درجة اسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية.

اما استراتيجية ادارة الموارد البشرية فهي تركز على الخطة التي تعتمدها هذه الادارة لتنفيذ وظائفها، والتي تنبثق من الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة، وقد عرفت بتعاريف متنوعة منها الخطط طويلة الامد التي تقوم ادارة الموارد البشرية بصياغتها، لتمثل المرشد لكل القرارات والاجراءات التي تنفذها في المستقبل لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بانها الخطة التي تسعى الى تطوير ادارة الموارد البشرية في المستقبل من خلال معالجة المعلومات المتعلقة بكل القضايا المؤثرة عليها في البيئتين الداخلية والخارجية، وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات عرفت بانها سلسلة من القرارات التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها من اجل تعزيز مستويات الاداء الاستراتيجي الخاصة بها. وتعرف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية ايضاً بأنه بنية متكاملة من الانظمة والممارسات والكفاءات والسلوكيات التي تهتم بتطوير ادارة راس المال البشري لتعزيز الاداء التنافسي الخاص بها بشكل فوق

الاعتيادي مقارنة بالوظائف الاخرى الموجودة داخل المنظمة، كما عرفت بانها الفعل الإداري الذي تعتمده ادارة الموارد البشرية لترجمة الظروف البيئية إلى مجموعة من الفرص القابلة للاستثمار، ثم تجنب التهديدات في اطار نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها، أي انها الجهود الادارية التي تنفذها ادارة الموارد البشرية من اجل استثمار الموارد المتاحة لديها بأفضل كفاءة وباقل نسبة من الضياعات او التلف، من اجل تحقيق رسالتها الاستراتيجية وترجمة اهدافها الى نتائج واقعية تؤكد اهميته الدور الذي تمارسه في خدمة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. وقد تم الاهتمام باستراتيجيات ادارة الموارد البشرية باعتبارها تنسيقاً متكاملأً لأربعة مجالات رئيسة وهي تدفق الموارد البشرية، والتأثير عليهم وتوجيههم، وتحفيزهم ومكافأتهم، واخيراً أنظمة العمل داخل المنظمات. وهناك مجموعة من المبادئ التي تركز عليها استراتيجيات ادارة الموارد البشرية لعل من ابرزها :

١. تركيز أنشطة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ الاستراتيجية بدلا من تحديد المواقع الاستراتيجية الخاصة بها.
 ٢. تصميم أنشطة ادارة الموارد البشرية وتنفيذها بحسب العمليات الاساسية لاستراتيجيتها.
 ٣. استثمار اداء الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيتها .
- ويمكن تلخيص جوانب الفرق بين (SHRM) و(HRMS) من خلال الجدول (١) التالي :

الجدول (١) الفرق بين (SHRM) و(HRMS)

ت	الجانب	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)	استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS)
١.	المفهوم	نهج شامل يدمج الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة لتحقيق رؤية بعيدة المدى.	خطة أو مجموعة سياسات داخل إدارة الموارد البشرية لتحسين الأداء الخاص بها .
٢.	الهدف الرئيسي	تحقيق التناسق بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومواردها البشرية لتحسين الأداء العام للمنظمة.	تحسين كفاءة إدارة الموارد البشرية وفعاليتها لتحقيق أهداف محددة ضمن الإدارة نفسها.
٣.	المدى الزمني	طويل المدى ويرتبط باستمرارية المنظمة وتطويرها المستقبلي.	قد يكون قصيراً إلى متوسط المدى ويركز على تحقيق أهداف محددة داخل الإدارة.

ت	الجانب	إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM)	استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS)
٤.	مجال التطبيق	يطبق على المستوى الكلي للمنظمة، حيث يشمل جميع أقسامها ومواردها.	يطبق داخل قسم الموارد البشرية فقط، ويتعامل مع وظائفها مثل التوظيف، التدريب، التعويضات.
٥.	العلاقة بالاستراتيجية الكلية	جزء من الاستراتيجية العامة، حيث تُعتبر الموارد البشرية ركيزة أساسية لتحقيق النجاح التنظيمي.	استراتيجية محددة تعمل لدعم الاستراتيجية الكلية، لكنها تركز على التفاصيل التشغيلية للموارد البشرية.
٦.	المسؤولية	تقع على عاتق القيادة العليا لضمان توافق إدارة الموارد البشرية مع الرؤية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.	تقع على عاتق مديري الموارد البشرية لتطوير السياسات والإجراءات اليومية لتحسين الأداء وتلبية احتياجات الموظفين.
٧.	التأثير على الأداء	تأثير شامل على أداء المنظمة كلها، إذ تساهم في تعزيز التنافسية والابتكار والتطوير المستدام.	تأثير محدد على أداء الموظفين مباشرة من خلال تحسين بيئة العمل وزيادة الرضا الوظيفي.
٨.	اتجاه التأثير	تبادلي من الأعلى للأسفل وبالعكس	اتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل
٩.	أمثلة	التركيز على تطوير الكفاءات القيادية، أو تحسين التميز المنظمي لزيادة القدرة التنافسية.	تصميم برامج تدريبية محددة، أو تطوير نظام تقييم أداء الموظفين.

ثانياً : أهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

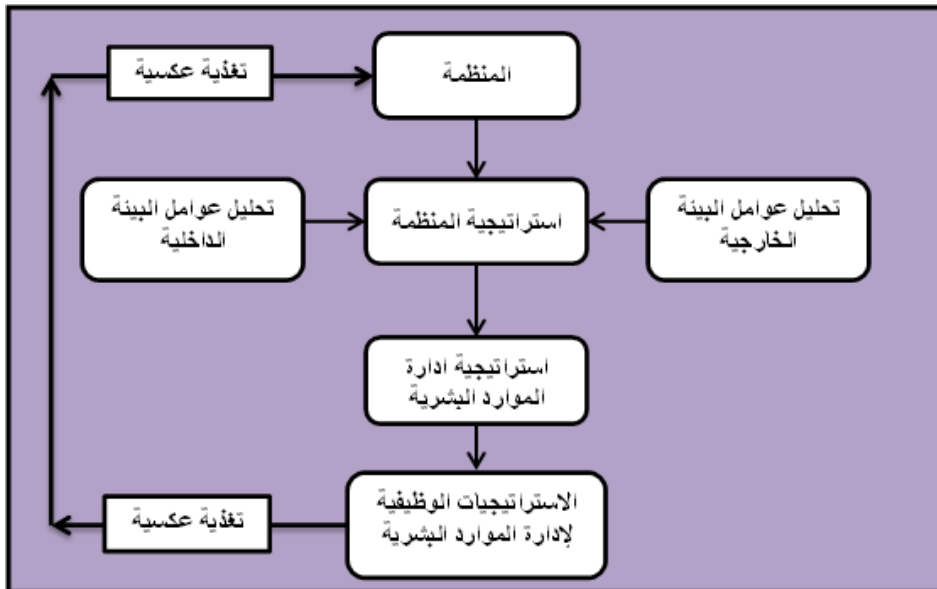
تحتل استراتيجية ادارة الموارد البشرية مكانة مميزة في المنظمات من جانبيين : الجانب الاول من حيث التأثير على الاداء الاستراتيجي للمنظمة كلها المتمثل بتزويدها بالموارد البشرية الماهرة القادرة على تحريك مواردها الاخرى وتوحيدها والتنسيق بينها لتحقيق الاستراتيجية التي تسعى اليها، ثم الحفاظ على ادائها في ارقى مستوياته واستدامته لأطول مدة ممكنة، اما الجانب الثاني فيتمثل بدورها في تزويد المنظمة بالافكار الجديدة والبناءة التي تعزز من مجالات الابتكار والابداع الخاصة بها، بما يساعدها على تقديم منتجات جديدة وغير مألوفة في القطاع الذي تعمل ضمنه، ثم تقوية المزايا التنافسية التي تمتاز بها للحفاظ على حصتها السوقية وتوسيعها في المستقبل، اذن تمثل استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات المتفرعة عنها احدى الادوات المهمة لتنفيذ استراتيجية المنظمة كلها، لكونها تركز

تركيزاً مباشراً على التعامل مع القضايا ذات العلاقة بالموارد البشرية كافة، التي تمثل المحرك الاساسي للموارد الاخرى التي تمتلكها، وان هذه الموارد تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تفوق الكلفة التي تتحملها في سبيل الحصول عليها وتطويرها، ويمكن لمس ذلك عند المقارنة بين القيمة السوقية للمنظمة وقيمتها الدفترية اذ ان الفرق بينهما والذي يتمثل بعشرات الاضعاف يعود الى راس المال البشري الخاص بها، وتمثل الموارد البشرية مصدر الرئيس، ومن ثم فان معظم الافكار الجديدة والخلقة التي تعزز قدرة المنظمة على الابداع والابتكار وتقديم كل ما هو جديد وغير مألوف في القطاع الذي تعمل ضمنه، يعود الى المهارات الفكرية والابداعية التي تمتاز بها الموارد البشرية والتي يمكن صقلها بأفضل صورة من خلال استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الوظيفية كافة. وان الهدف الرئيس الذي تسعى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية اليه هو تحقيق التوائم بينها وبين استراتيجية المنظمة كلها وتوحيد الجهود باتجاهها من اجل ضمان تحقيق اهدافها والحفاظ على ادائها. ومن ابرز الفوائد التي تترتب على استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

١. توقع الفرص والتحديات المستقبلية التي تواجهها بصورة واضحة .
 ٢. تحديد الاهداف التي يتوجب على الموارد البشرية التركيز عليها في المستقبل بصورة واضحة.
 ٣. يعزز رضا الموارد البشرية ثم ولاءهم للمنظمة .
 ٤. توفير المعلومات بالوقت المناسب التي ترشد قراراتها .
 ٥. تخفيض التكاليف الخاصة بتنفيذ أنشطة ادارة الموارد البشرية .
- وعليه يمكن من خلال استراتيجية ادارة الموارد البشرية جمع معلومات عن المستجدات التي تحدث في البيئتين الخارجية والداخلية، ثم تحديد ابرز المجالات التي يمكن الاستفادة منها في تعزيز امكانيات مواردها البشرية، والتي تمثل واحدة من اهم الموارد التي تمتلكها المنظمة وتتفوق بها على المنافسين لها، علماً ان بناء راس المال البشري وتطويره يسهم في تحقيق التراكم المعرفي داخل المنظمة، ثم يساعدها على تجنب خسارتها في حالة قيام احد العاملين لديها بتركها في المستقبل.

ثالثاً : علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات الاخرى:

١. العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة : تبرز هذه العلاقة من خلال القرارات التي تتخذها الادارة العليا واسلوب القيادة الخاصة بها وطبيعة الاهداف التي تسعى اليها، أي من الضروري تصميم استراتيجية ادارة الموارد البشرية بما يتناسب مع استراتيجية منظمتها هذا من جهة، كما ان ادارة الموارد البشرية هي شريك في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها بحسب التوجهات المعاصرة لدورها الاستراتيجي، لذا فهي تؤثر على العديد من القرارات الاستراتيجية التي تتخذها المنظمة وعلى راسها الاندماج مع المنظمات الاخرى، لذا فقد اكد العديد من الباحثين والمهتمين بان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ترتبط ارتباطاً ايجابياً مع استراتيجية المنظمة كلها فهي تنبثق منها من ناحية، وتسهم في انجازها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية من ناحية اخرى. ويمكن من خلال الشكل (١) توضيح موقع استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة وكيف تنبثق من استراتيجيتها :



الشكل (١) اطار عمل استراتيجية ادارة الموارد البشرية^(١٨)

٢. العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية وحدات الاعمال :
يمكن اعتبار الموارد البشرية اهم مصادر الميزة التنافسية لوحدة الاعمال التابعة للمنظمة، أي بعبارة اخرى فان استراتيجية ادارة الموارد البشرية ليست مجرد اداة لتنفيذ استراتيجية وحدات الاعمال، وانما هي مصدر القوة التي تعتمد عليها في تحقيق المزايا التنافسية التي تسعى اليها، من خلال السياسات والاجراءات والبرامج الخاصة بهذه الادارة، أي ان العلاقة بينهما هي علاقة تفاعلية وتبادلية في ذات الوقت، اذ ان نجاح احدهما يعتمد على نجاح الاخرى.

٣. العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية : تعد علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية باستراتيجيات **الانتاج** هي الاقوى، لكونها تعتمد على طبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة في توفير الموارد البشرية، فاذا كانت استراتيجية الانتاج تركز على الانتاج بكميات كبيرة وبكلف منخفضة فستركز ادارة الموارد البشرية على استقطاب العاملين ذوي المهارات المنخفضة والاجور المنخفضة، اما اذا كانت تسعى الى تحقيق الجودة العالية في الانتاج فستركز ادارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية الموهوبة التي تمتلك المهارات والمواهب اللازمة لتحقيق الاداء المتفوق والابداع في الانتاج على الرغم من ارتفاع مقدار الاجور التي يطلبونها. كما تدعم استراتيجية ادارة الموارد البشرية استراتيجية **البحث والتطوير** أي بعبارة اكثر وضوحاً ان استراتيجية الموارد البشرية توفر العاملين القادرين على تنفيذ استراتيجية الانتاج، من خلال تزويدها بالدماء الجديدة من الموارد البشرية الذين يعملون الافكار الجديدة وغير المألوفة ويسهمون في ابتكار ما هو جديد وغير معروف في مواجهة المشكلات التي تواجه المنظمة في مجال التنافس مع المنظمات الاخرى. كما تسهم استراتيجية الموارد البشرية في اسناد استراتيجية **التسويق** من خلال توفير الموارد البشرية ذوي الخبرة في مجال التعامل مع الزبائن والتعرف على اهم الحاجات والرغبات ذات العلاقة بهم، لتوفير المعلومات اللازمة حول اهم المنتجات التي يمكن ان تقدمها المنظمة لإشباعها، أي انهم يمتلكون القدرة على التعامل مع زبائن المنظمة الداخليين والخارجيين لضمان تحقيق ولائهم لها ثم الحفاظ على حصتهم السوقية، وفيما يخص العلاقة مع استراتيجية **المالية** فان

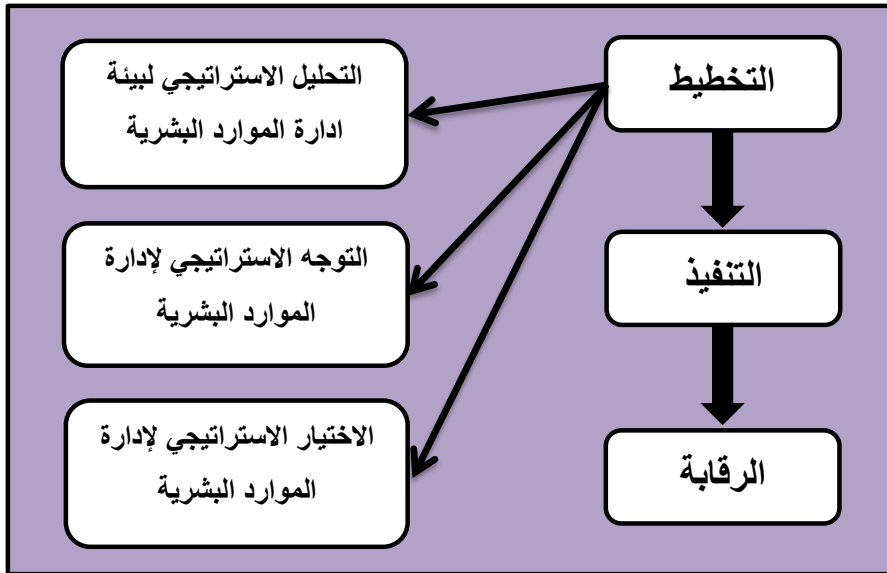
ادارة الموارد البشرية تسند هذه الاستراتيجية بالموارد البشرية ذوي المهارات الريادية الذين يمتلكون المعرفة اللازمة لتحريك الموارد المالية باتجاه المشاريع الناجحة التي تسهم في تحقيق الارباح ثم ادارتها بما يعزز من ملكية حملة الاسهم واصحاب الملكية داخلها. اذن ايضاً العلاقة تكاملية بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الاخرى، اذ يعتمد نجاح بعضها على البعض الاخر.

رابعاً : مراحل استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

تمر عملية استراتيجية ادارة الموارد البشرية بثلاث مراحل رئيسة وهي (التخطيط، التنفيذ، الرقابة) انظر الشكل (٢) ، وهي المراحل ذاتها الخاصة بالإدارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة كلها. وتعتبر مرحلة **التخطيط الاستراتيجي** هي الاله لكونها تعكس نتائج التفكير الاستراتيجي والعقل الخاصة بمديرين الموارد البشرية، ويبرز ذلك في اطار ثلاث مراحل فرعية، الاولى هي مرحلة التحليل الاستراتيجي وفيها يقوم مدير الموارد البشرية والفريق المختص معه بفحص المستجدات التي تحدث في متغيرات البيئة الداخلية ورصدها ، والتي تم تقسيمها الى نوعين النوع الاول يرتبط بكل العوامل ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية ووظائفها، اما النوع الثاني فيرتبط بالعوامل الاخرى المتاحة داخل المنظمة مثل العوامل التسويقية، الانتاجية، المالية وغيرها من الخصائص التنظيمية، وان الهدف من تحليل هذه البيئة هو التعرف على نقاط القوة والضعف الداخلية، كما يتم جمع معلومات عن المتغيرات الموجودة في البيئة الخارجية، والتي تم تقسيمها ايضاً الى نوعين الاول يتضمن متغيرات البيئة الخارجية الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المنظمة، اما الثاني فيشمل متغيرات البيئة العامة التي تؤثر تأثيراً غير مباشر على المنظمة، وان الغرض الرئيس من تحليلها هو التعرف على ابرز المجالات التي تمثل فرصاً او تهديدات تواجه ادارة الموارد البشرية، وقد خصص الفصل الثاني من هذا الكتاب لغرض مناقشتها بمضامينها الفكرية البارزة اذ يلخص في النتيجة النهائية لموقف الاستراتيجي الحالي لإدارة الموارد البشرية.

اما المرحلة الثانية من مراحل التخطيط الاستراتيجي فهي مرحلة التوجه الاستراتيجي وهنا يقوم مدير الموارد البشرية بتحديد الطموحات المستقبلية التي يرغب الوصول اليها بصيغة رؤية استراتيجية، يتم التعبير عنها بعبارة مكتوبة توضح الغرض من ادارة الموارد البشرية في المنظمة على شكل رسالة استراتيجية، ثم يقوم بتحديد الخطوط العريضة للغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، لتتبع منها ابرز النتائج المرجوة وهي الاهداف الاستراتيجية، ومن الضروري تحديد القيم الاستراتيجية التي تحكم سلوكيات الموارد البشرية عند العمل داخلها، وقد خصص الفصل الثالث لغرض تناول ابرز الركائز المعرفية الخاصة بالتوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في هذا الكتاب .

وبعد ان تحدد ادارة الموارد البشرية التوجه الاستراتيجي الخاص بها لابد من اختيار الاستراتيجية المناسبة لتحقيقه، وهذا يتطلب منها توفير مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي يمكن اعتمادها في تحقيق ذلك، ثم القيام بدراسة الايجابيات والسلبيات لكل منها والمقارنة بينها من اجل تحديد الافضل منها وما يتناسب مع الامكانيات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية، لذا سنحاول تخصيص الفصل الرابع من هذا الكتاب للتعرف على المنطلقات المعرفية للاختيار الاستراتيجي .



الشكل (٢) مراحل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

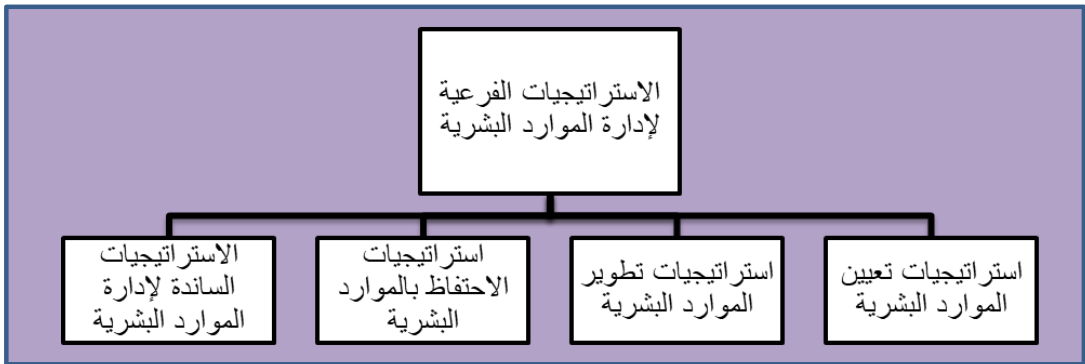
وبعد الانتهاء من المرحلة الاولى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تم فيها اجراء التخطيط الاستراتيجي الخاصة بها للمدة المستقبلية القادمة، تبدأ المرحلة الثانية وهي **مرحلة التنفيذ الاستراتيجي**، وفيها تضع ادارة الموارد البشرية مجموعة من الاجراءات والسياسات والبرامج والموازنات لتحريك مواردها واستثمار امكانياتها، لترجمة خططها على ارض الواقع، ثم توحيد الجهود وتوجيهها نحو الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها، وقد خصص الفصل التاسع من هذا الكتاب لعرض التعرف على ابرز الركائز الفكرية الخاصة بهذه المرحلة .

وبعد هذه المرحلة يتوجب على ادارة الموارد البشرية القيام **بالرقابة الاستراتيجية** من اجل جمع المعلومات التي تعكس الاداء الفعلي للأنشطة والمهام الخاصة بها، التي تقوم بتوجيه العاملين لديها لتنفيذها من اجل تحقيق اهدافها، ثم توفير تغذية عكسية ومقارنة النتائج مع المعايير والمؤشرات الموضوعية مسبقاً، من اجل تحديد الفجوة في الاداء، والتعرف على اهم اسبابها ثم اقتراح مجموعة من الآليات التي من شأنها معالجتها، لضمان الاستمرار في العمل، لذا يمكن القول بان العمليات الخاصة باستراتيجية ادارة الموارد البشرية هي عملية مستمرة ومتكررة وبحسب المواقف والمستجدات التي تواجهها في البيئتين الداخلية والخارجية، وقد خصص الفصل العاشر من هذا الكتاب للتعرف على اهم الركائز المعرفية للرقابة الاستراتيجية.

خامساً : الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية :

تم تقسيم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الى مجاميع بحسب الغرض الرئيس منها، وطبيعة تركيزها عند التعامل مع المورد البشري، انظر الشكل (٣) اذ تضم المجموعة الاولى الاستراتيجيات الخاصة بتعيين الموارد البشرية وتتألف من ست استراتيجيات فرعية، الاستراتيجية الاولى تركز على تحليل الوظائف من خلال جمع المعلومات الخاصة بها للتعرف على اهم الانشطة والمهام الواجب توفرها لتنفيذها وما هي المؤهلات المطلوبة لشغلها. اما الاستراتيجية الثانية فتركز على تصميم الوظيفة من خلال جمع المهام والواجبات داخلها وتحديد تسمية الوظيفة الخاصة بها، وموقعها في هيكل المنظمة وما هي طبيعة الصلاحيات والمسؤوليات المرتبطة بها. وبعدها تأتي الاستراتيجية الثالثة وهي استراتيجية توصيف الوظيفة

التي تهتم بتحديد ابرز المؤهلات والمهارات والقدرات الواجب توفرها في الموارد البشرية لشغل الوظائف داخل المنظمة. في حين تركز الاستراتيجية الرابعة على تخطيط الموارد البشرية وتسعى الى تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل من خلال اجراءات الدراسات والمقارنة بين الموجود منها في الوقت الحاضر وبين احتياجات استراتيجية المنظمة في المستقبل. وتركز الاستراتيجية الخامسة على استقطاب الموارد البشرية من المصادر الداخلية والخارجية، وذلك بالإعلان عن طبيعة الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.



الشكل (٣) الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية

واخيراً تأتي الاستراتيجية السادسة التي تهدف الى اختيار الموارد البشرية ذوي المعارف والمهارات التي تتلاءم مع الوظائف الشاغرة داخل المنظمة على وفق اسس ومعايير محددة من الادارة العليا وبالتنسيق مع مدير ادارة الموارد البشرية والمختصين بالموضوع. وسنحاول دراستها بصورة اكثر تفصيلاً في الفصل الخامس من هذا الكتاب .

وبعد الانتهاء من تعيين الموارد البشرية تبدأ ادارة الموارد البشرية بتطبيق استراتيجيات التطوير والتي تتضمن ثلاث استراتيجيات، الاستراتيجية الاولى تركز على البرامج التدريبية التي تختص بتزويد الموارد البشرية بالمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لتنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، فضلاً عن تعريفهم بطبيعة الثقافة السائدة بالمنظمة، واهم القيم والمعتقدات الواجب الالتزام بها. ثم تأتي استراتيجية تقييم الاداء التي تحاول متابعة اداء الموارد البشرية ثم جمع المعلومات

اللازمة لتشخيص نقاط القوة والضعف، والتي تعكس طبيعة اسهامهم في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها، لاقتراح جملة من الآليات التي من شأنها الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بهم. واخيراً استراتيجية المسار الوظيفي التي توضح اهم الوظائف التي يمكن ان تشغلها الموارد البشرية داخل المنظمة، وتسهم في تهيئة من يستطيع شغل المراكز الوظيفية في المستقبل، خصوصاً ذات المستوى الاداري الاعلى. وخصص الفصل السادس لغرض توضيحها بشكل اكثر دقة من هذا الكتاب.

ومن الضروري قيام ادارة الموارد البشرية بالاحتفاظ بالمواهب القيمة والنادرة داخل المنظمة، لضمان استمرارية تفوقها وتميزها في البيئة التي تعمل ضمنها، ومن اجل تحقيق ذلك لابد من اعتماد مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، لعل اهمها استراتيجية التعويض التي تقوم بتحديد الاجور والرواتب التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية على وفق مجموعة من المعايير والمؤشرات التي يتم تحديدها بعد اخذ الاعتبارات الاقتصادية والقانونية والاخلاقية. وهذه الاستراتيجية وحدها لا تكفي اذ لابد من دعمها باستراتيجية التحفيز التي تركز على تقييم الجهود الاستثنائية المبذولة من قبل الموارد البشرية عند ممارسة مهامهم داخل المنظمة، وذلك باستخدام مجموعة من الحوافز المالية والمادية والاجتماعية. ثم تعزيز دور هاتين الاستراتيجيتين في الحفاظ على رضا الموارد البشرية وتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة اذ يتوجب صياغة وتنفيذ استراتيجية تركز على برامج الصحة والسلامة للحفاظ على حياتهم وضمان عدم تعرضهم للمخاطر المتمثلة بحوادث العمل واصاباته، التي يمكن ان تنعكس سلباً على صحتهم النفسية والجسدية، لابد من توفير بيئة عمل توفر كل الظروف الملائمة للعمل داخل المنظمة. وسنحاول التعرف على ابرز تفاصيل هذه الاستراتيجيات في الفصل السابع من هذا الكتاب.

ومن اجل تنفيذ هذه الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بإدارة الموارد البشرية تحتاج الى معلومات تعكس الموقف الاستراتيجي الخاص بها، وتزودها بالمعلومات اللازمة لخلق المعرفة التي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ عدد من الانشطة والمهام، والارتجال في اتخاذ القرارات لا سيما في المواقف الحرجة والاستثنائية التي تتطلب اتخاذ قرارات غير المهيكلية، وهنا تبرز اهمية صياغة استراتيجية وتنفيذها تختص بنظم معلومات الموارد البشرية وبجوانبها المختلفة. ومن الضروري ان تعمل ادارة

الموارد البشرية على تصميم استراتيجية تتولى ادارة العلاقات بينها وبين الموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة من اجل توضيح الخطوط العريضة لطبيعتها في المستقبل لتجنب المشكلات التي يمكن ان تؤثر على ادائهم بسبب التعارض او التضارب في المصالح او الاهداف، ثم ضمان السير بخطوط مشتركة لتحقيق اهداف كلا الطرفين الموارد البشرية العاملة والادارة او المالكين فضلاً عن ادارة العلاقات مع الجهات الموجودة في البيئة الخارجية، والتي تؤثر على الموارد البشرية ومستقبلها داخل المنظمة مثل النقابات وغيرها. وقد حاول المؤلفون التعرف على المنطلقات الفكرية الخاصة بالاستراتيجيتين المذكورتين في الفصل الثامن من هذا الكتاب .

سادساً : محددات استراتيجية ادارة الموارد البشرية :

هناك مجموعة من المحددات التي من شأنها التأثير تأثيراً سلبياً او ايجابياً في قدرة الموارد البشرية على تنفيذ استراتيجيتها الرئيسية والاستراتيجيات الفرعية المنبثقة عنها لعل من ابرزها الاتي :

١. التوجهات الخاصة بالإدارة العليا للمنظمة، ومدى اهتمامها بتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية وتوفير الدعم المالي والمعنوي لنجاحها.
٢. المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة هل يشجع على التعاون والتشارك بين الموارد البشرية، ام العكس يؤدي الى الصراعات والمشكلات بينهم، مما ينعكس سلباً على الجهود المبذولة في تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية.
٣. التقلبات والتغيرات المتلاحقة في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وما ينتج عنها من فرص وتهديدات لإدارة الموارد البشرية.
٤. التغيرات المستجدة في عوامل البيئة الداخلية للمنظمة وما توفره من نقاط قوة او ضعف تمارس تأثيرها على ادارة الموارد البشرية.
٥. برامج التحسين المستمر ومناهج ادارة الجودة الشاملة التي تعتمد عليها المنظمة وتؤكد على ضرورة الالتزام بها.
٦. الاهداف الاستراتيجية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها ومدى مطابقتها لعدد من الشروط والمعايير.

٧. التركيز على نتائج الاداء قصيرة الامد اكثر منه على النتائج طويلة الامد.
٨. ضعف نظم المعلومات الخاصة بالرقابة وتوفير التغذية العكسية عن كل مجالات الاداء.

اسئلة الفصل :

- س ١ : ناقش اهم المنطلقات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها في التمييز بين المصطلحين (SHRM) & (HRMS).
- س ٢ : وضح ما هي اهم الآراء الفلسفية التي استند عليها الباحثين في تعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
- س ٣ : هناك مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها استراتيجية ادارة الموارد البشرية، عددها.
- س ٤ : تحتل استراتيجية ادارة الموارد البشرية اهمية خاصة في المنظمات المعاصرة، فسر ذلك.
- س ٥ : ناقش طبيعة العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين استراتيجية المنظمة واستراتيجية وحدات الاعمال.
- س ٦ : ناقش طبيعة العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى داخل المنظمة.
- س ٧ : تمر عملية الادارة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بعدد من المراحل، ناقشها بالتفصيل.
- س ٨ : اشرح اهم الاستراتيجيات الفرعية التي تنبثق عن استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
- س ٩ : هناك مجموعة من المحددات التي تواجه استراتيجية ادارة الموارد البشرية، عددها فقط.

مراجعة اهداف الفصل :

في الفصل الأول، قمنا بتعريف استراتيجية ادارة الموارد البشرية ووضحنا فرق المهام بينها وبين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية على مستوى المنظمة، في هذا الفصل، قمنا ببيان أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية. ثم نظرنا بعمق أكبر في علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات الاخرى على مستوى المنظمة ووحدة الاعمال والوظيفة، وتطرقنا ايضاً الى مراحلها واستراتيجياتها الفرعية بشكل اجمالي ومحددات تطبيقها. لذا، لديك الآن نظرة عامة جيدة عن استراتيجية ادارة الموارد البشرية .

الهدف الاول : ما المقصود باستراتيجية ادارة الموارد البشرية.

استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعد من الاستراتيجيات الوظيفية الأساسية في المنظمات، حيث تعنى بالموارد البشرية، التي تعتبر من أبرز الأصول غير القابلة للتقليد، هذه الاستراتيجية تلعب دوراً كبيراً في تحسين أداء المنظمة وزيادة إيراداتها، من خلال تحسين أداء الأفراد وتوحيد الجهود نحو الأهداف الاستراتيجية، على أن تتماشى مع التوجهات الاستراتيجية الأخرى داخل المنظمة، مما يعزز من قدرة المنظمة على الابتكار والنمو في بيئتها التنافسية لتحقيق النجاح المستدام . وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة.

الهدف الثاني : ما الفرق بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

- إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) : تركز على دور إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي داخل المنظمة، حيث تساهم في صياغة استراتيجيات المنظمة وتنفيذها من خلال الأنشطة والممارسات المختلفة.
- استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRMS) : تشير إلى خطة محددة تضعها إدارة الموارد البشرية لاستغلال الموارد المتاحة لتحقيق اهدافها وأهداف المنظمة المستقبلية وتحسين أداء الوظائف المتعلقة بها.

إذاً الفرق بينهما : إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تركز على الأداء التنظيمي كله، بينما استراتيجية إدارة الموارد البشرية تركز على الأداء الفردي لوظائف إدارة الموارد البشرية.

وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث : اين تبرز اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

- تأثيرها على الأداء الاستراتيجي : تساهم في تحسين الأداء العام للمنظمة من خلال توفير الكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية.
 - الابتكار والإبداع : تساهم في تقديم أفكار جديدة تدعم الابتكار وتساعد في تقديم منتجات وخدمات جديدة.
 - الاستدامة : تساهم في تعزيز قدرة المنظمة على التكيف والنمو في السوق.
 - طبيعة العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية وبين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية وحدات الاعمال، والاستراتيجية الوظيفية الاخرى.
- وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع : علاقة استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالاستراتيجيات الأخرى:

- العلاقة مع استراتيجية المنظمة : استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HRM Strategy) يجب أن تتناسب مع استراتيجية المنظمة، حيث تؤثر إدارة الموارد البشرية على العديد من القرارات الاستراتيجية، مثل الاندماج مع منظمات أخرى. هي شريك في صياغة الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتنفيذها .
- العلاقة مع استراتيجية وحدات الأعمال : استراتيجية إدارة الموارد البشرية ليست مجرد أداة لتنفيذ استراتيجيات وحدات الأعمال، بل هي مصدر القوة لتحقيق المزايا التنافسية عبر السياسات والبرامج.
- العلاقة مع الاستراتيجيات الوظيفية :

١. استراتيجية الإنتاج : إذا كانت استراتيجية الإنتاج تركز على الكميات، فإن الموارد البشرية تركز على جذب العاملين ذوي المهارات المنخفضة. وإذا كانت تركز على الجودة، فإنها تستقطب الكفاءات ذات المهارات العالية.

٢. استراتيجية البحث والتطوير : تدعم إدارة الموارد البشرية الابتكار وتوفير دماء جديدة من خلال استقطاب الكفاءات المبدعة.
٣. استراتيجية التسويق : تساهم إدارة الموارد البشرية بتوفير موظفين ذوي خبرة للتفاعل مع الزبائن وزيادة ولائهم.
٤. استراتيجية المالية : توفر الموارد البشرية ذوي المهارات الريادية لدعم الاستثمارات المربحة.

وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس : التعرف على اهم مراحل الادارة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

- التخطيط الاستراتيجي : يهدف الى صياغة الاستراتيجية الرسمية للموارد البشرية بعد تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص بها وتحليل بيئتها واختيار الاستراتيجية الافضل لها .
 - التنفيذ الاستراتيجي : تحويل الخطط إلى سياسات وبرامج وموازنات لتوجيه الأنشطة نحو الأهداف.
 - الرقابة الاستراتيجية : متابعة الأداء الفعلي ومقارنته مع الأهداف لتحديد الفجوات واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة.

الهدف السادس : اهم الاستراتيجيات الفرعية المنبثقة من استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

- استراتيجية تعيين الموارد البشرية : وتشمل استراتيجيات تحليل الوظائف، تصميم الوظائف، توصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار الموارد البشرية .
- استراتيجية تطوير الموارد البشرية : وتشمل استراتيجيات التدريب، التقييم، المسار الوظيفي .
- استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية : وتشمل استراتيجيات التعويض، التحفيز، الصحة والسلامة .

- استراتيجيات مساندة لإدارة الموارد البشرية : وتشمل نظم معلومات الموارد البشرية ، ادارة علاقات الموارد البشرية.
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع : تحديد بعض المحددات المؤثرة على استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

تتأثر قدرة إدارة الموارد البشرية على تنفيذ استراتيجيتها بمجموعة من المحددات مثل:

- دعم الإدارة العليا وتوجهاتها.
- المناخ التنظيمي داخل المنظمة.
- التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- جودة برامج التحسين المستمر.
- فعالية نظم المعلومات والرقابة.

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Strategic Human Resource Management	ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية	١.
Human Resource Management Strategy	استراتيجية ادارة الموارد البشرية	٢.
Strategic alignment	التراصيف الاستراتيجي	٣.
Strategic integration	التكامل الاستراتيجي	٤.
Knowledge capital	راس المال المعرفي	٥.
Human capital	راس المال البشري	٦.
Knowledge accumulation	التراكم المعرفي	٧.
Competitive advantage	الميزة التنافسية	٨.
Organization strategy	استراتيجية المنظمة	٩.
Business Unit Strategy	استراتيجية وحدات الاعمال	١٠.
Production strategy	استراتيجية الانتاج	١١.
Marketing strategy	استراتيجية التسويق	١٢.
Financial strategy	الاستراتيجية المالية	١٣.
Research and development strategy	استراتيجية البحث والتطوير	١٤.

مصادر الفصل :

١. الأحمر ، ساهر عبد الكاظم (٢٠٠٧) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
٢. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٦) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
٣. العاني ، آلاء عبد الموجود عبد الجبار محمد (٢٠٠٢) أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم برامج إدارة الجودة الشاملة : دراسة لأراء المدراء في عينة من المنظمات الصناعية العامة /محافظة نينوى ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
٤. الهاشم ، ليلي (٢٠٠٢) الإدارة الاستراتيجية في الأجهزة الحكومية ، مقالة منشورة على الموقع .

www.aosfoc.org

5. Alagaraja, Meera (2013) Mobilizing organizational alignment through strategic human resource development, Human Resource Development International, Vol 16, No 1: pp 74–93.
6. Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. (2012) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, Journal of Management, Vol 32, No 6: pp 898-925.
7. Bird, Allan & Beechler, Schon (1994) Links between business strategy and human resource management strategy U.S-based Japanese subsidiaries : an empirical investigation, Journal of International Business Studies, Vol 26, No 1 : pp 23-46.
8. Dyer, Lee & Reeves, Todd (1995) Human resource strategies and firm performance: what do we know and where do we need to go? The International Journal of Human Resource Management : pp 656 -670.
9. Fan, Di & Zhang, Mike Mingqiong & Zhu, Cherrie Jiuhua (2013) International human resource management strategies of Chinese multinationals operating abroad, Asia Pacific Business Review, Vol 19, No 4: PP 526–541.
10. Flouris, Triant & Yilmaz, Ayse Kucuk (2010) The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management, International Research Journal of Finance and Economics, No 36 : pp25 – 46.
11. Guo, Chao & Brown, William A. & Ashcraft, Robert F & Yoshioka, Carlton F. & Dong, Hsiang-Kai Dennis (2011) Strategic Human Resources Management in

- Nonprofit Organizations, Review of Public Personnel Administration, Vol 31, No 3 : pp 248–269.
12. Huang, Tung-Chun (2001) The effects of linkage between business and human resource management strategies, Personnel Review, Vol 30, No 2 : pp 132-151.
 13. Jain, Priti (2005) Strategic human resource development in public libraries in Botswana, journal Library Management, Vol 26, No 6/7 : pp. 336-350.
 14. Jiang, Kaifeng & Messersmith, Jake (2017) On the shoulders of giants: a meta-review of strategic human resource management, The International Journal of Human Resource Management, pp 1-28.
 15. Lim, Seunghoo & Wang, Tae Kyu & Lee, Soo-Young (2017) Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment, journal Public Personnel Management, pp 1-27.
 16. Martin, Graeme & Farndale, Elaine & Paauwe, Jaap & Stiles, Philip G. (2016) Corporate governance and strategic human resource management: Four archetypes and proposals for a new approach to corporate Sustainability, journal European Management, Vol 3:pp 1-14.
 17. Milhem, Wajdi & Abushamsieh, Khalil & Aróstegui, Maria Nieves Pérez (2014) Training Strategies, Theories and Types, Journal of Accounting – Business & Management, vol 21, No 1 :pp 12-26.
 18. Salehi, Azam (2013) Strategic Human Resource Management, journal Advances in Environmental Biology, Vol 7 , No 8 : pp 1782-1787.
 19. Schweiger, David . M& Webwe, Yaakov (1989) strategies for managing human resiiurces during mergers and acquisitions : an empirical investigation , journal Human Resource Planning, Vol 12, No 2:pp 69-85.
 20. Swain, Pam (1999) Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change – a strategic human resource perspective, journal The Learning Organization, Vol 6, No 1 : pp 30-37.
 21. Yorks, Lyle (2004) Toward a Political Economy Model for Comparative Analysis of the Role of Strategic Human Resource Development Leadership, Human Resource Development Review, Vol 3, No 3 : pp 189-208.

الفصل الثاني

التحليل الاستراتيجي لبيئة ادارة الموارد البشرية

"بناء رأس المال البشري واستثماره"

الفصل الثاني

التحليل الاستراتيجي لبيئة ادارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. اهم المنطلقات الفكرية التي توضح مفهوم التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر ادارة الموارد البشرية.
 ٢. اهم حالات الفجوة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 ٣. اهم المجالات التي تبرز فيها اهمية التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 ٤. اهم مكونات البيئة الداخلية المرتبطة بعوامل ادارة الموارد البشرية.
 ٥. اهم مكونات البيئة الداخلية غير المرتبطة بعوامل ادارة الموارد البشرية.
 ٦. اهم مكونات البيئة الخارجية العامة.
 ٧. اهم مكونات البيئة الخارجية الخاصة.
 ٨. اهم خطوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية.
 ٩. اهم ادوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية.

المقدمة

يحتل التحليل الاستراتيجي اهمية كبيرة عند اختيار الاستراتيجية المعتمدة من ادارة الموارد البشرية وتحديد توجهها الاستراتيجي، لكونه يسهم في توضيح الرؤية الشاملة لديها حول طبيعة المتغيرات الموجودة في البيئة التي تعمل ضمن حدودها الداخلية والخارجية، ثم مساعدتها على تحديد موقفها وتجنب الازمات والمشكلات التي يمكن ان تحدث فجأة وتعرقل قدرتها على تنفيذ انشطتها ومهامها، ثم التأثير تأثيراً عكسياً على موقعها داخل المنظمة في المستقبل، لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على اهم الركائز الفلسفية التي يستند عليها هذا المفهوم وكما في الفقرات الاتية :

اولاً : مفهوم التحليل الاستراتيجي واهميته

عند قيام ادارة الموارد البشرية بتحليل متغيرات البيئة المحيطة بها الداخلية والخارجية، لابد من قيامها بالإجابة على التساؤلات الاتية : ما هي طبيعة المستجدات في متغيرات البيئتين؟ ، كيف ستؤثر هذه المستجدات على انشطتها ووظائفها؟ ما هي الموارد الواجب توفيرها للتكيف مع هذه المستجدات؟ ما هي ابرز الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في المستقبل؟ ما هي التغيرات التي يتوجب ادخالها على انشطتها ووظائفها ومواردها مستقبلاً؟ . ومن الضروري التأكد بان هناك تبايناً واضحاً في تعريف التحليل الاستراتيجي لكونه مفهوماً تطبيقياً أكثر من كونه نظرياً او فلسفياً، فقد عرف بانه العملية المعقدة التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية في تحليل التغيرات المستجدة في البيئة ومواكبتها، نلاحظ ان هذا التعريف اكد على مرونة الموارد البشرية في اجراء التحليل الاستراتيجي، للتكيف مع المستجدات المتلاحقة في البيئة الخاصة بها بعد تحليلها ودراستها ، وبالتركيز على جانب التخطيط عرف بانه اداة تخطيطية تعتمد على ادارة الموارد البشرية للتعامل مع المتغيرات المتاحة في بيئتها الداخلية والخارجية، لتحديد المناسب منها من غير المناسب وعلاقته بتحقيق النجاح في المستقبل، ومن وجهة نظر تكاملية عرف بانه آلية لتحقيق التكامل بين الموارد والقدرات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية وبين الضغوطات التي تتعرض لها، لضمان استمرارها بالعمل وهي متماسكة لتحقيق الدور الاستراتيجي الخاص بها

داخل المنظمة. ومن جهة اخرى تم تعريف التحليل الاستراتيجي بانه مجموعة من الادوات التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية للتعرف على نقاط قوتها وضعفها الداخلية، ثم مقابلتها مع الفرص والتهديدات التي تواجهها او تواجه منظماتها في البيئة الخارجية، وبذات الاتجاه تقريباً عرف بانه العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بفهم طبيعة البيئة المحيطة بها ثم تحديد افضل الاساليب التي يمكن اعتمادها للاستجابة اليها، واستثمارها في تحقيق ابرز الاهداف التي تسعى اليها، كما تم تعريفه بانه سلسلة من المراحل التي تهدف الى دراسة المتغيرات والعوامل المؤثرة على توجهات ادارة الموارد البشرية في المستقبل. ومن وجهة نظر بعض الباحثين يعرف التحليل الاستراتيجي بانه مجموعة من النماذج والاساليب التي تعتمد لتحديد الموقف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية ضمن الاستراتيجية العامة للمنظمة كلها، التي يمكن تحديد درجة التوافق الاستراتيجي بينهما من خلاله. كما عرف بانه عملية مستمرة تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتحقيق التوازن

التحليل الاستراتيجي: الاداة التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية لجمع المعلومات اللازمة ومعالجتها لتحديد موقفها الاستراتيجي.

الحركي بين الانشطة والمهام التي تقوم بها، وبين البيئة المحيطة الداخلية والخارجية، وعرفه بانه العملية التي تقوم

من خلالها ادارة الموارد البشرية بتجزئة المتغيرات المحيطة بها الى أجزاء واعادة تركيبها بالشكل الذي يتوافق مع طبيعة العمليات التي تقوم بها. وقد تمت الاشارة الى مفهوم التحليل الاستراتيجي من ثلاث جهات نظر، **الاولى** نظرت اليه كعملية تتضمن سلسلة من الخطوات التي يتوجب اعتمادها، **والثانية** اعتبرته متغيراً يركز على مواكبة المستجدات المستقبلية، **اما الثالثة** فأكدت بانه وسيلة تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها. ومن الضروري ان يؤكد التحليل الاستراتيجي على تحديد الفجوة الاستراتيجية التي تحدد المسافة بين الواقع الفعلي لإدارة الموارد البشرية، وبين مستوى الطموح الذي ترغب الوصول اليها في المستقبل اذ تتضمن ثلاث حالات، فاذا كان الفرق موجباً فأنها تكون بأفضل حالاتها، اما اذا كان صفراً فلا توجد فجوة ابد في الاداء، اما الحالة الثالثة وهي السالبة فهذا يعني ان هناك ضعفاً واضحاً في اداء ادارة الموارد البشرية ومن الضروري اتخاذ

العديد من الاجراءات من اجل معالجته، ويمكن توضيح ذلك من خلال المعادلة الاتية:

$$\text{الفجوة الاستراتيجية} = (\text{التحديات} + \text{الضعف}) - (\text{الفرص} + \text{القوة})$$

وهذا يتطلب توفر نظم معلومات استراتيجية التي يمثلها النظام المسؤول عن توفير المعلومات لمدير الموارد البشرية عن المستجدات التي تحدث في المتغيرات الخاصة

الفجوة الاستراتيجية : هي مصطلح يستخدم لوصف الفرق بين الاداء الفعلي للموارد البشرية وبين الأهداف الاستراتيجية التي ترغب في تحقيقها، وتمثل هذه الفجوة تحديات أو نقاط ضعف يجب معالجتها للوصول إلى الأهداف المقصودة .

بها، من اجل تعزيز قدرتها على اتخاذ القرارات المصيرية وبالكفاءة المطلوبة، أي انه النظام المسؤول عن معالجة المدخلات من البيانات وتقديمها على شكل مخرجات تتمثل بمعلومات يمكن

الاستناد عليها من ادارة الموارد البشرية في استكمال المراحل القادمة من الادارة الاستراتيجية الخاصة بها. وتبرز اهمية التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مساعدتها على تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص بها بصورة دقيقة، من خلال صياغة رؤيتها ورسالتها واهدافها، فضلاً عن كونه يمارس دوراً مهماً في تقليص فجوة عدم التأكد لديها بشأن المستجدات البيئية المتلاحقة، ثم يوفر لمديرها المعلومات كافة التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد السيناريوهات التي يمكن ان تواجهها في المستقبل، ويمكن تلخيص اهمية التحليل الاستراتيجي في اطار النقاط الاتية :

١. تقييم القدرات والموارد والامكانيات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية للتعرف على نقاط القوة والضعف الخاصة بها.
٢. تحديد الموقف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية تجاه الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.
٣. التعرف على طبيعة الفرص والتحديات التي تحدث في البيئة الخارجية ورسم السيناريوهات اللازمة للتعامل معها بقدر تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية .
٤. المساعدة في بناء التوجه الاستراتيجي المناسب لإدارة الموارد البشرية.

٥. التعرف على اهم السياسات والاجراءات التي يمكن اعتمادها لتنفيذ الخطط المستقبلية لإدارة الموارد البشرية .

ثانياً : تحليل البيئة الداخلية

تشمل البيئة الداخلية (انظر الشكل (١)) كل العوامل والمتغيرات التي تقع ضمن حدود المنظمة التي تعمل داخلها ادارة الموارد البشرية، وتؤثر تأثيراً مباشراً على ادائها وقدرتها في تحقيق الاهداف التي

البيئة الداخلية: مجموعة العوامل التي تؤثر تأثيراً مباشراً على اداء العاملين وسلوكياتهم داخل ادارة الموارد البشرية والقرارات الاستراتيجية التي يتم اتخاذها من قبلهم.

تسعى اليها، والتي يمكن السيطرة عليها والتحكم بها بما يتوافق مع توجهاتها، وتبرز اهمية تحليل البيئة الداخلية كونها

تساعد التعرف على اهم القوة الدافعة التي يمكن الاستناد عليها في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة كلها، وترصين موقعها فيها مستقبلاً، ويمكن تقسيم البيئة الداخلية وبقدر تعلق الامر بالتوجه الخاص بهذا الكتاب الى نوعين وهما :

أ: **البيئة الداخلية الخاصة :** وتشمل المتغيرات كافة التي ترتبط ارتباطاً مباشراً بإدارة الموارد البشرية ومن اهمها الاتي:

١. **الموارد المادية :** تشمل كل الموارد المادية الملموسة المتاحة لدى قسم الموارد البشرية والتي تعتمد في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بها .
٢. **المعارف :** تشمل معرفة الموارد البشرية العاملة في المنظمة والتي تساعدهم على التعامل مع المعلومات المتاحة لديهم، وتوظيفها بما تمكنهم من مواكبة التقدمات المعاصرة وخاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات.
٣. **المهارات :** تتألف من المهارات الفنية والتحليلية والفكرية كافة التي تمتلكها الموارد البشرية والتي تساعدهم على تحريك المعدات والموارد الاخرى.
٤. **القدرات :** تتضمن القدرات التي يمكن من خلالها للموارد البشرية السيطرة على سلوكياتهم وسلوكيات الاخرين، وتوجيهها بالشكل الذي يتوافق مع توجهات ادارتها، وتمثل القدرات الجوهرية اهم المزايا التي تميز هذه الادارة عن غيرها من الادارات الاخرى .

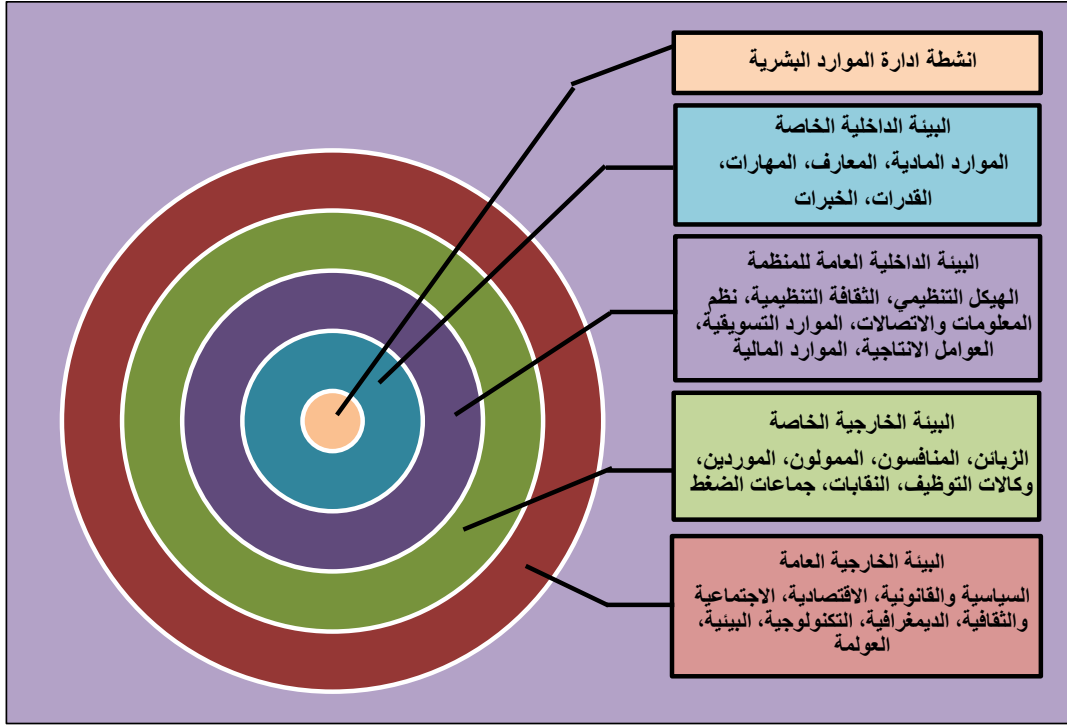
٥. **الخبرات :** اي الخبرات التي تتمتع بها الموارد البشرية نتيجة التجارب الشخصية والعملية السابقة التي خاضتها داخل المنظمة او في المنظمات الاخرى .
٦. **انشطة ادارة الموارد البشرية :** التي تبدأ بتصميم الوظائف وتخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية واستقطابها وتدريبها، وبرامج تقويم الاداء والتعويض، وبرامج الصحة والسلامة، وادارة علاقات العمل والتخطيط التعاقبي وغيرها من الوظائف الاخرى.
- ب : **البيئة الداخلية العامة :** وتشمل المتغيرات كافة الموجودة داخل المنظمة ولا ترتبط بإدارة الموارد البشرية ارتباطاً مباشراً، ولكن تؤثر وتتأثر بممارساتها بصورة مباشرة وغير مباشرة ومن اهمها الاتي :
 ١. **الهيكل التنظيمي :** الذي يعبر عن التنظيم الرسمي للعلاقات الموجودة داخل المنظمة، وتمثل ادارة الموارد البشرية جزءاً منه، فهو يسهم في تحديد طبيعة الاتصالات التنسيقية داخلها واهم الوسائل التي يمكن الاستناد اليها في تنفيذ عمليات تبادل المعلومات بين مستوياتها التنظيمية كافة، أي انه يعبر عن طريقة تقسيم العمل وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات داخلها .
 ٢. **الثقافة التنظيمية :** وتشمل كل القيم والعادات والاتجاهات والافتراضات التي تعتنقها المنظمة، وتشكل الفلسفة التي توجه سياستها في استثمار مواردها المختلفة وتحريكها من اجل تنفيذ انشطتها ومهامها لخدمة الزبائن الذين يتعاملون معها، وهي تشكل المناخ التنظيمي الخاص بها كلها، لذا من الضروري ان تتخذ ادارة الموارد البشرية توجهاً استراتيجياً يتوافق مع الثقافة العامة للمنظمة باعتبارها جزءاً منها .
 ٣. **نظم المعلومات والاتصالات :** وتشمل قواعد البيانات ومستودعاتها المتاحة داخل المنظمة، والتي تعتمد في توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ عملياتها المختلفة، فضلاً عن استخدام التكنولوجيا المعاصرة مثل الانترنت والإنترنت في تبادل المعلومات داخلها، كما يمكن الاستناد الى التقنيات المعاصرة في أتمتة البعض من العمليات التي تقوم بها، وهنا يجب ان تركز ادارة الموارد البشرية على استقطاب المواهب التي تتمكن من التعامل مع هذه المستجدات .

٤. **الموارد التسويقية :** وتشمل كل الانشطة المتعلقة بمجال التسويق مثل الانتاج والتسعير والترويج والتوزيع والاظهار المادي والعلاقات مع مندوبي المبيعات والزبائن لتقييم ادائهم في خدمتهم، ثم الحفاظ على سمعة المنظمة في بيئتها الخارجية، وهنا من الضروري ان تكون الموارد البشرية العاملة في هذا القسم قادرة على تحديد احتياجات الزبائن ورغباتهم بصورة دقيقة للعمل على اشباعها بالشكل الذي يتسق معها .

٥. **العوامل الانتاجية :** التي تركز على طبيعة المنتجات التي تقدمها المنظمة الى زبائننها، وما هي الموارد البشرية التي تحتاجها لتنفيذ عمليات الانتاج المختلفة وفق معايير الجودة والمواصفات العالمية، لضمان الحفاظ على الحصة السوقية في القطاع الذي تعمل ضمن حدوده، وهنا تسعى ادارة الموارد البشرية الى ايجاد العاملين ذوي الامكانيات القادرة على تقديم هذه المنتجات.

٦. **الموارد المالية :** ويشير الى مصادر تمويل المنظمة ومقدار التخصيصات المالية التي تمتلكها، من اجل تمويل مشاريعها في الوقت الحالي والمستقبل، لضمان الحفاظ على مركزها التنافسي، وتطوير الموارد المتاحة لديها، وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية بصياغة استراتيجيتها بما ينسجم مع امكانيات المنظمة المالية بما يساعد على تحقيقها اهدافها، ونجاح مشاريعها مستقبلاً .

وتبرز اهمية الشفافية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية عند تحليل متغيرات البيئة الداخلية وعواملها ، لكونها تؤكد اهمية الوضوح والصراحة في عكس الواقع الفعلي، والابتعاد عن الخداع او استخدام المفردات التي لا تشير الى الواقع كما هو من اجل تحقيق مجموعة من المصالح الشخصية. وان الهدف الرئيس من تحليل متغيرات البيئة الداخلية هو التعرف على نقاط القوة والضعف فيها والتي سيشبع مناقشتها بالتفصيل في فقرة ادوات التحليل الاستراتيجي وعلى وجه التحديد عند مناقشة مفهوم اداة (SWOT).



الشكل (١) عناصر البيئة الداخلية والخارجية لإدارة الموارد البشرية

ثالثاً : تحليل البيئة الخارجية

تشمل كل المتغيرات والعوامل الموجودة خارج المنظمة انظر الشكل (١)، ولا يمكن السيطرة او التحكم بها وانما فقط اتخاذ الاجراءات اللازمة للتكيف معها، ومن

البيئة الخارجية : المتغيرات الموجودة خارج حدود المنظمة والتي تؤثر بشكل غير مباشر على قرارات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

الضروري ان تمتلك ادارة الموارد البشرية الاستخبارات الاستراتيجية اللازمة لتحليل البيئة الخارجية، لكونها

تعكس قدرتها على التصور والتشخيص واستيعاب جميع العوامل والمتغيرات الموجودة فيها، والتي تؤثر على مستقبلها داخل المنظمة من خلال تحديد الخيارات اللازمة لمواجهتها. وان متغيرات هذه البيئة تقسم الى نوعين وفيما يلي توضيح لأبرز هذه المتغيرات:

أ: البيئة الخارجية العامة : تتضمن المتغيرات كافة التي تؤثر بصورة غير مباشرة على المنظمة والادارات العاملة داخلها ومن ابرز مكوناتها الاتي :

١. **العوامل السياسية والقانونية** : تشير العوامل السياسية الى القضايا ذات العلاقة بالسياسة العامة للدولة والاستقرار السياسي، وكذلك التوجهات الخاصة بالسياسات التجارية والمالية، اما القانونية فتشمل كل الانظمة والقوانين الصادرة عن الحكومة مثل قانون حماية الزبون وقوانين تشريعات العمالة والصحة والسلامة، ومن الضروري التأكيد على فكرة ان العوامل السياسية تقودها سياسة الحكومة، اما العوامل القانونية فهي الانظمة التي يتوجب الامتثال اليها من ادارة الموارد البشرية وتؤثر على كل الانظمة والقرارات التي تقوم بها.

٢. **العوامل الاقتصادية** : وهي كل العوامل التي ترتبط بالوضع الاقتصادي العام للدولة، مثل معدل النمو الاقتصادي ومعدلات التضخم واسعار الفائدة والحال الاقتصادية، اذ تلجأ ادارة الموارد البشرية الى تقليص عدد العاملين داخل المنظمة في حالات الركود، وعلى العكس تماماً تلجأ الى توظيف اكبر عدد من العاملين في حالات الانتعاش، كما انها تؤثر على ادارة الموارد البشرية لكونها ترتبط بالتخصيصات المالية اللازمة لدعم برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي والتي تسهم في تطوير معارف هذه الموارد ومهاراتها فضلاً عن علاقتها المباشرة بمعدلات الاجور والرواتب اي تقوم بصرفها .

٣. **العوامل الاجتماعية والثقافية** : وتشمل كل القيم والعادات والتقاليد والاعراف التي تحكم طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل البلد، وتعكس التوجهات الثقافية الخاصة بأفراد المجتمع تجاه المنتجات والمنظمات الموجودة داخله، ومن الضروري ان تمتلك الموارد البشرية الانفتاح والوعي الثقافي للتعامل مع هذه المتغيرات بما لا يضر بمصلحة المنظمة، ومن الضروري ان تمتلك ادارة الموارد البشرية القدرة على ادارة تنوع العاملين بطريقة تضمن عدم حدوث اي تعارض او تضارب بين المصالح .

٤. **العوامل الديمغرافية** : وتشمل كل العوامل التي ترتبط بالسكان داخل البلد مثل حجم السكان وفئاتهم العمرية والتوزيع الجغرافي لهم، ومستويات التعليم الخاصة بهم، فهي تؤثر على الموارد البشرية من حيث توفير الملاكات البشرية القادرة

على العمل ضمن المنطقة الجغرافية الموجودة فيها المنظمة والتي تمتلك المعرفة والمهارة الملائمة لعملياتها .

٥. **العوامل التكنولوجية :** وتعكس مدى اهتمام المنظمات الموجودة داخل بلد معين باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتقدمة والمتطورة في تنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بها، وهي من اهم العوامل التي تؤثر على ادارة الموارد البشرية لكونها تتطلب ملاكات متقدمة ومؤهلة قادرة على مواكبة هذه التقدمات، ومن ثم فان هذه العوامل تتطلب توفر تخصيصات اكبر لتطوير هذه الموارد .

٦. **العوامل البيئية :** وتشمل كل العوامل التي ترتبط بالعوامل الطبيعية والمجتمع الذي تعمل ضمن حدوده المنظمة، مثل طبيعة المناخ والموارد الطبيعية المتاحة لديها، وهنا تركز ادارة الموارد البشرية على متابعة قضايا الاستدامة والحفاظ علي الموارد الطبيعية.

٧. **عوامل العولمة :** اذ اصبحت العديد من المنظمات تقدم خدماتها في كثير من دول العالم وعبر القارات، لذا من الضروري ان تمتلك موارد البشرية القدرة على العمل ضمن التنوع الثقافي والتنقل بين البلدان، وادارة الاغتراب الوظيفي واعادة التأهيل الثقافي بأفضل كفاءة .

ب: البيئة الخارجية الخاصة : تتألف من المتغيرات التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المنظمة والادارات العاملة داخلها، والمنظمات الاخرى التي تعمل معها ضمن القطاع نفسه ومن ابرز مكوناتها الاتي :

١. **الزبائن :** وهم كل الجهات التي تستفيد من خدمات المنظمة التي تعمل داخلها ادارة الموارد البشرية، فهم الاساس في وجودها ومن الضروري ان تتمتع موارد البشرية بالمهارات والقدرات اللازمة لإشباع حاجاتهم ورغباتهم من اجل ضمان الاحتفاظ بولائهم ثم تحقيق الارباح في المستقبل لدعم المشاريع الاخرى التي تنوي المنظمة القيام بها.

٢. **المنافسون :** وهي جميع المنظمات التي تعمل مع المنظمة ضمن المجال نفسه، وتسعى الى الحصول على حصتها السوقية، وهنا يتوجب على ادارة الموارد البشرية ان تستقطب وتحفظ بالموارد البشرية الموهوبة النادرة التي تشكل ميزة تفوق منظمتها على المنافسين لها نظراً للخصائص النادرة التي تمتاز بها .

٣. **الممولون :** وهم المنظمات التي تقوم بتزويد المنظمة بالموارد المالية اللازمة لتمويل عملياتها المختلفة، لذا يجب على ادارة الموارد البشرية ان تؤكد على امتلاك مواردها البشرية مهارة التفاوض والاقناع من اجل توفير السيولة اللازمة لدعم المشاريع المستقبلية.
 ٤. **الموردون :** وهم الذين يزودون المنظمة بالموارد المادية والمستلزمات اللازمة لتنفيذ عملياتها وتقديم منتجاتها الى المجتمع، وهنا ايضا تؤكد ادارة الموارد البشرية على اهمية مهارة التفاوض من اجل توفير هذه الموارد بالأسعار المناسبة وبالجودة المطلوبة للحفاظ على سمعة منظماتها.
 ٥. **وكالات التوظيف :** وهي الجهات المسؤولة عن توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة وفق الشروط الملائمة لها، مثل العقود المؤقتة او العمل لساعات معينة او غيرها من حالات التوظيف المرنة التي تتلاءم مع المواقف البيئية المعاصرة.
 ٦. **النقابات :** اي الجهات التي تضغط على المنظمة من اجل تهيئة بيئة عمل ملائمة لمواردها البشرية عند العمل معها، والدفع لهم بمستويات اجور مقبولة من الناحية الاقتصادية لضمان توفير حياة معيشية لهم والحفاظ على سلامتهم في العمل .
 ٧. **جماعات الضغط :** وهي الجماعات التي تضغط على المنظمة من اجل الحفاظ على البيئة واستدامة مواردها، وهنا يتوجب على ادارة الموارد البشرية ان تزرع لدى مواردها البشرية المعايير الاخلاقية والقانونية التي تعزز من قدرة المنظمة على تحقيق مسؤوليتها الاجتماعية تجاه المجتمع الذي تتعامل معه واستدامة التنمية فيه.
- وان الهدف من معالجة متغيرات البيئة الخارجية وتحليلها هو التعرف على الفرص والتهديدات والتي سيشبع مناقشتها بالتفصيل في فقرة ادوات التحليل الاستراتيجي وعلى وجه التحديد عند مناقشة مفهوم اداة (SWOT) .

رابعاً: مراحل التحليل الاستراتيجي وادواته

هناك اربع خطوات يتوجب على ادارة الموارد البشرية القيام بها لتنفيذ التحليل الاستراتيجي بالشكل المطلوب وهي (المسح، القياس، التنبؤ، والتقييم) وفيما يلي توضيح لهذه الخطوات :

١. **المسح** : يقصد به دراسة اهم العوامل والمتغيرات الموجودة في البيئة الداخلية والخارجية التي يمكن ان تمارس تأثيراً على ادارة الموارد البشرية، ويمكن من خلال تحليل مجالاتها المختلفة للتعرف على مكوناتها وما هي تحركاتها المستقبلية. أي تحديد الإشارات المبكرة للمستجدات والاتجاهات البيئية اذ يتضمن المسح دراسة جميع المتغيرات في البيئة العامة، ويشكل تحدياً وأهمية بالغة لجهود ادارة الموارد البشرية لفهم الاتجاهات في البيئة العامة والتنبؤ بتداعياتها وعلى وجه التحديد في تنافس بيئات شديدة التقلب.

ومن خلال المسح يمكن تحديد الإشارات المبكرة للتغيرات في البيئة. ويجب أن تتوافق أنشطة المسح مع السياق التنظيمي؛ فنظام المسح لبيئة متقلبة غير مناسب في بيئة مستقرة. وغالباً ما يكشف المسح عن بيانات ومعلومات غامضة لإدارة الموارد البشرية أو غير كاملة تتطلب تحليلاً دقيقاً.

٢. **القياس** : تعني وضع صيغ مناسبة للنتائج التي تم التوصل اليها في مرحلة المسح من اجل اعتمادها في اتخاذ القرارات المستقبلية . أي اكتشاف المعنى للملاحظات المستمرة للتغيرات والاتجاهات البيئية، اذ يقيس المحللون التغيرات البيئية لتحديد ما إذا كان هناك اتجاه مهم يظهر من بين تلك التي تم رصدها من خلال المسح، وتتطلب القياس الفعال من تحديد أصحاب المصلحة المهمين لإدارة الموارد البشرية وفهم سمعتها كأساس لخدمة احتياجاتهم الفريدة، وإحدى وسائل قياس أصحاب المصلحة هي استخدام المديرين الذين يخدمون في مجالس إدارة اذ إنهم يسهلون نقل المعلومات والمعرفة من مصادر خارجية. المراقبة، مثل المسح، مهمة خصوصاً عندما تتنافس الشركة في صناعة ذات درجة عالية من عدم اليقين التكنولوجي.

٣. **التنبؤ :** في هذه المرحلة يتم ترجمة النتائج الى مجموعة من الخطوات التي يمكن تطبيقها على ارض الواقع من اجل التعامل مع المستجدات المستقبلية. وتطوير توقعات للنتائج المتوقعة بناءً على التغييرات التي تمت مراقبتها، ويتعلق المسح قياس الأحداث والاتجاهات في البيئة. عند التنبؤ، يطور المحللون توقعات قابلة للتطبيق لما قد يحدث، ومدى سرعة حدوثه، نتيجة للأحداث التي تم اكتشافها من خلال المسح. اذ قد يتنبأ المحللون بالوقت الذي يستغرقه وصول تكنولوجيا جديدة إلى السوق، أو المدة الزمنية قبل أن تكون هناك حاجة لإجراءات تدريب مختلفة للموارد البشرية للتعامل مع التغييرات المتوقعة في تكوين القوى العاملة، أو مقدار الوقت الذي يمضي قبل أن تؤثر التغييرات في سياسات الضرائب الحكومية على أنماط شراء الزبائن .

٤. **التقييم :** يتم التعرف هنا على فاعلية عملية التحليل الاستراتيجي ومدى قدرته على تحقيق الاهداف المرجوة منه. وتحديد توقيت التغييرات البيئية وأهميتها لاستراتيجيات ادارة الموارد البشرية وإدارتها، عند التقييم، يكون الهدف هو تحديد توقيت تأثيرات التغييرات البيئية التي تم تحديدها وأهميتها، من خلال المسح والمراقبة والتنبؤ، يتمكن المحللون من فهم البيئة. والغرض من التقييم هو تحديد آثار هذا الفهم، فبدون التقييم، تمتلك المنظمة بيانات قد تكون مثيرة للاهتمام ولكنها غير معروفة الأهمية التنافسية.

إن التقييم الدقيق للاتجاهات المتوقعة في قطاعات البيئة أمر مهم، ومع ذلك، فإن التفسير الدقيق لمعنى هذه الاتجاهات هو أكثر أهمية، وبعبارة مختلفة قليلاً أهمية جمع المعلومات وتنظيمها، فإن التفسير المناسب لهذه المعلومات لتحديد ما إذا كان الاتجاه المحدد في البيئة يشكل فرصة أو تهديداً أمراً بالغ الأهمية.

اما ابرز الادوات التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية فتتمثل بالاتي :

١. أداة التحليل (PESTEL) :

هي أداة عمل تصنف وتحلل مجموعة مهمة من عوامل البيئة الخارجية للمنظمة وتتضمن الجوانب (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) والتي يجب ان تتوفر في أي منظمة ولا يمكن النجاح دون ان يكون

أداة PESTEL: أداة تحليل تستخدمها ادارة الموارد البشرية لتحليل متغيرات البيئة

هنالك انسجام تام بينها، اذ تؤثر على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والعمليات المرتبطة بها بشكل علمي ومنهجي، اذ تساعد هذه الاداة على التكيف مع المتغيرات الخارجية التي يمكن أن تؤثر على استراتيجيات التوظيف، والتدريب، والتنظيم، والتطوير مما يؤدي إلى تحسين اداء ادارة الموارد البشرية، ويمكن لهذه العوامل أن تخلق فرصاً وتهديدات لها. ويمكن شرح تلك الجوانب كما هو مبين ادناه :

١. **العوامل السياسية (Political):** تنشأ العوامل السياسية عن الضغوط التي يمكن أن تمارسها مجموعات مختلفة مثل الهيئات الحكومية والمنظمات غير الحكومية والحركات الاجتماعية للتأثير على قرارات المنظمة وسلوكها بشكل عام وعلى ادارة الموارد البشرية بشكل خاص مثل قوانين العمل والتوظيف وحقوق العمال كالأجور والسلامة المهنية في بيئة العمل والتي تؤثر على ادارة القوى العاملة واستراتيجيات التوظيف .

٢. **العوامل الاقتصادية (Economic):** هي عوامل اقتصادية كلية إلى حد كبير، وتؤثر على الظواهر الاقتصادية الشاملة، ويتعين على مديري ادارة الموارد البشرية أن يأخذوا في الاعتبار كيف يمكن للعوامل الاقتصادية (معدلات النمو، مستوى التوظيف، اسعار الفائدة، استقرار الاسعار، اسعار صرف العملات) أن تؤثر على استراتيجية المنظمة عامة وعلى استراتيجياتها كاستقطاب المواهب، تحديد الرواتب والاجور، استراتيجية التوظيف كتقليص القوى العاملة او توظيف المزيد منهم على حسب النمو الاقتصادي وتقلبات السوق .

٣. **العوامل الاجتماعي (Social):** تؤثر العوامل الاجتماعية على ثقافات المجتمع ومعايير وقيمه وعاداته وتقاليده واتجاهاته والتي تشمل (القيم الاجتماعية، عادات المجتمع وتقاليده، الهيكل الديموغرافي، التنوع الثقافي). لكون العوامل الاجتماعية في حالة تغير مستمر وتختلف عبر المجموعات، فإن مديري الموارد البشرية

يحتاجون إلى مراقبة مثل هذه الاتجاهات وتقييم الآثار المترتبة عليها ومدى تأثيرها على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية خاصة كتأثير ثقافة العمل من خلال الاهتمام بالتوازن بين الحياة الشخصية والعمل والتفاوت في الاعمار بين الموارد البشرية والتنوع الثقافي لهم، ومواكبة التوجهات الاجتماعية في تحسين رفاهيتهم واللوائح الخاصة بالصحة النفسية، وكذلك تطبيق العمل عن بُعد وساعات العمل الوظيفية المرنة مما يؤدي الى جعل بيئة العمل داعمة لاستقطاب اجيال جديدة من الموارد البشرية.

٤. **العوامل التكنولوجية (Technological):** تتضمن العوامل التكنولوجية استخدام المعرفة لإنشاء عمليات وتقديم منتجات جديدة، وكذلك دمج الابتكارات المهمة في عمليات التصنيع المرن، والهندسة الوراثية، والذكاء الاصطناعي، ثورة تكنولوجيا، وان جميع هذه العوامل تؤثر على استراتيجية التوظيف والتدريب والتطوير وتقييم الاداء، مما يستلزم من ادارة الموارد البشرية ان تستثمر وتتبنى هذه العوامل المهمة في اتباع استراتيجيات تدعم عملية التوظيف كاستخدام الذكاء الاصطناعي لتحليل السيرة الذاتية والأتمتة في تقييم الاداء ثم تسهم في تحسين الكفاءة وتقليل التكاليف .

٥. **العوامل البيئية (Environmental):** تتعلق بقضايا بيئية مثل الموارد الطبيعية وتغير المناخ، اذ تتعايش المنظمات والموارد الطبيعية في علاقة مترابطة، وإن إدارة هذه العلاقات بشكل مستدام يؤثر على استمرار وجود الموارد البشرية والمنظمات التي ننشئها، ولم يعد بإمكان مديري الموارد البشرية الفصل بين العالم الطبيعي وعالم الأعمال، لكونهما مرتبطين ارتباطاً لا ينفصم. ويؤثر هذا العامل على استراتيجية الموارد البشرية من خلال الموارد البيئية من خلال تشجيع استخدام الموارد الصديقة للبيئة والتركيز على التنمية والاستدامة وتقديم بيئة عمل آمنة وصحية للموارد البشرية وتوظيف متخصصين في المجالات البيئية .

٦. **العوامل القانونية (Legal):** ترتبط النتائج الرسمية للعمليات السياسية بالقوانين والأوامر والتشريعات وقرارات المحكمة، يمكن أن تؤثر على استراتيجية ادارة الموارد البشرية وعلى وجه التحديد قوانين حقوق الانسان والعاملين والسلامة

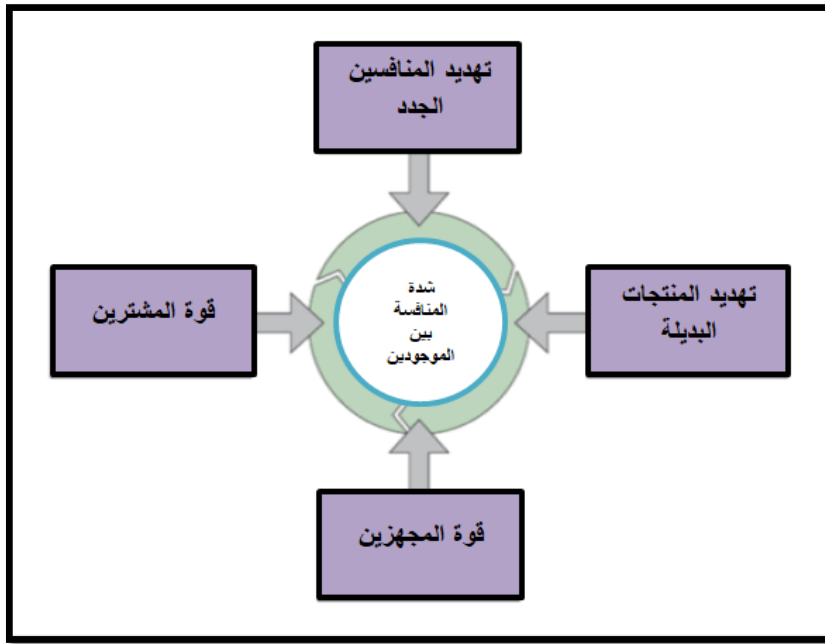
والصحة المهنية وغيرها مما يفرض عليها ان تكون جميع سياساتها تتوافق مع القوانين لتجنب المشكلات القانونية في المستقبل .
وندرج في الشكل (٢) بعض متغيرات عوامل (PESTEL) بالتركيز على ادارة الموارد البشرية:



الشكل (٢) مفردات متغيرات عوامل (PESTEL)

٢. نموذج (Porter) :

وهي اداة التحليل الاستراتيجي التي تركز على تحليل متغيرات البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة التي تعمل ضمن حدودها ادارة الموارد البشرية، وتقرن أدائها مع المنظمات الاخرى التي تعمل معها ضمن المجال نفسه ، ويتألف من خمسة متغيرات وهي (قوة المشترين، قوة المجهزين، تهديد المنتجات البديلة، تهديد المنافسين الجدد، وشدة التنافس بين الموجودين)، كما يظهر بالشكل (٣) الآتي اطار عمل يحدد المتغيرات الخمسة المؤثرة على تشكيل استراتيجية ادارة الموارد البشرية.



الشكل (٣) عناصر (Porter) الخمسة

إن نموذج القوى الخمس يمكّن مديري الموارد البشرية من فهم بيئة الصناعة التي تعمل ضمن منظمتهم وكقاعدة عامة كلما كانت القوى الخمس أقوى كلما انخفضت إمكانات الربح في الصناعة، مما يجعل الصناعة أقل جاذبية للمنافسين والعكس صحيح أيضاً، فكلما كانت القوى الخمس أضعف، كلما زادت إمكانات الربح في الصناعة، مما يجعل الصناعة أكثر جاذبية، لذلك في المنظمات القائمة التي تتنافس على الميزة في صناعة راسخة، يجب على مديري الموارد البشرية وضع منظمتهم بطريقة تخفف من قيود القوى القوية وتستغل القوى الضعيفة، فهناك حاجة إلى وضع استراتيجي مصمم بعناية لتحسين قدرة منظمتهم على تحقيق ميزة تنافسية والحفاظ عليها. ويمكن شرح تأثير تلك العناصر على مستوى المنظمة كلها ومستوى استراتيجية ادارة الموارد بشكل خاص كما هو مبين ادناه :

١. **تهديد المنافسين الجدد:** إن تحديد المنافسين الجدد أمر بالغ الأهمية لأنهم قد يهددون حصة السوق التي يتمتع بها المنافسون الحاليون، ومن بين الأسباب التي

تجعلهم يشكلون تهديداً أنهم يجلبون طاقة إنتاجية إضافية، اذا لم يكن الطلب على المنتج في ازدياد، فإن الطاقة الإنتاجية الإضافية تعمل على خفض تكاليف الزبائن، مما يؤدي إلى انخفاض الإيرادات وانخفاض العائدات للمنظمات المنافسة، وكثيراً ما يكون لدى المنافسين الجدد مصلحة كبيرة في اكتساب حصة سوقية كبيرة، ونتيجة لهذا قد يجبر المنافسون المنظمات القائمة على أن تكون أكثر كفاءة وأن تتعلم كيفية المنافسة في أبعاد جديدة وإن احتمالية دخول المنظمات إلى صناعة ما تعتمد على عاملين: الحواجز التي تحول دون الدخول والانتقام المتوقع من المشاركين الحاليين في الصناعة. وتجعل حواجز الدخول من الصعب على المنظمات الجديدة دخول صناعة ما، والحواجز هي (اقتصاديات الحجم، التمايز، متطلبات رأس المال، تكاليف التحول، الوصول إلى قنوات التوزيع، السياسة الحكومية، ردود الأفعال المتوقعة). ومن أجل التصدي لتهديد المنافسين الجدد يبرز دور ادارة الموارد البشرية في مجالين : **الاول** يركز على تطوير الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة من خلال تنفيذ مجموعة من برامج التطوير والتدريب الهادف الى تحديث قدرات العاملين ومعارفهم ومهاراتهم، **اما الثاني** فيركز على تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المواهب غير المتوفرة فيها من خلال استراتيجيات الاستقطاب والتوظيف المتنوعة .

٢. **قوة المجهزين:** إن زيادة الأسعار وخفض جودة منتجاتهم من الوسائل المحتملة التي يستخدمها المجهزون لممارسة السلطة على المنظمات المتنافسة داخل الصناعة، وإذا كانت المنظمة غير قادرة على استرداد الزيادات في التكاليف التي يفرضها تجهيزها من خلال هيكل التسعير الخاص بها، فإن ربحيتها تنخفض بسبب تصرفات مورديها، اذ تتمتع مجموعة المجهزين بالقوة عندما تهيمن عليها بضع منظمات أكثر تركيزاً على الصناعة التي تبيع لها، كذلك لا تتوفر منتجات بديلة، فضلاً عن عدم تشكيل منظمات الصناعة زبوناً مهماً للمجهزين، كما تشكل سلعهم أهمية بالغة لنجاح المشتريين في السوق، لذا أدت فعالية منتجات المجهزين إلى ارتفاع تكاليف التحول لمنظمات الصناعة، كما إنها تشكل تهديداً موثقاً به للاندماج في صناعة المشتريين. يحاول بعض المشتريين إدارة أو تقليل قوة المجهزين من خلال تطوير علاقة طويلة الأمد معهم، إلا أنها تزيد أيضاً من حافز

المجهزين ليكونوا مفيدین ومتعاونین في تقدير العلاقة طويلة الأجل وهذا صحيح بشكل خاص عندما يطور الشركاء الثقة بعضهم ببعض. في مجال الموارد البشرية، قد يشمل الموردون وكالات التوظيف وشركات التدريب، وتقنيات التعلم الإلكتروني. إذا كانوا يتمتعون بقوة كبيرة، فقد يؤثر ذلك على التكاليف التي تتحملها ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة، عند العمل على بناء علاقات استراتيجية مع المجهزين للحصول على أفضل المواهب البشرية، وتنويع مصادر تدريبهم لتقليل الاعتماد على المنظمات ذات القوة الكبيرة.

٣. قوة المشتريين: تسعى المنظمات إلى رفع العائد على رأس مالها المستثمر من خلال زيادة رغبة المشتريين (الزبائن أو المنظمة) في شراء المنتجات بأقل سعر ممكن، النقطة التي تكسب فيها الصناعة أدنى معدل عائد مقبول على رأس مالها المستثمر، وعند تقليل تكاليفهم يتفاوض المشترون للحصول على جودة أعلى ومستويات خدمة أعلى وأسعار أقل، ويتم تحقيق هذه النتائج من خلال تشجيع التنافسية بين منظمات الصناع. ويكون المشترون أقوياء عندما يشترون جزءاً كبيراً من إنتاج الصناعة، فضلاً عن تشكيل مبيعات المنتج جزءاً كبيراً من الإيرادات السنوية للمنظمة، كما ان تكلفة التحول إلى منتج آخر قليلة، وإن منتجات الصناعة غير متميزة، ويشكل المشترون تهديداً حقيقياً إذا ما اندمجوا في الصناعة، ولقد زاد الزبائن الذين يتمتعون بكميات أكبر من المعلومات بشأن تكاليف المنظمة وقوة الإنترنت كبديل للتسويق والتوزيع من قدرتهم على المساومة في العديد من الصناعات. ويبرز دور ادارة الموارد البشرية في اعداد ملاكات قادرة على فهم احتياجات الزبائن ورغباتهم والعمل على توفيرها بالوقت والمكان المناسب، فضلاً عن قدرتهم على الابداع والابتكار على طرائق حديثة لخدمة الزبائن والتفاوض معهم لتعزيز قدرة المنظمة التعامل معها .

٤. تهديد المنتجات البديلة: هي المنتجات من خارج الصناعة التي تؤدي الى وظائف مماثلة أو متطابقة مع منتجات المنظمة، وبشكل عام تشكل البدائل تهديداً قوياً للمنظمة عندما يواجه الزبائن تكاليف قليلة أو معدومة للتحول وعندما يكون سعر المنتج البديل أقل أو عندما تكون جودته وقدراته على الأداء مساوية أو أكبر من جودة المنتج المنافس، ومن المثير للاهتمام أن بعض المنظمات التي تنتج البدائل

بدأت في تشكيل تحالفات تجارية، وهو ما تظهر الأبحاث أنه قد يكون فعالاً عندما يكون المنتجان متساويين في الجودة نسبياً، أما إذا كان هناك اختلاف في الجودة، فإن المنظمة ذات المنتج الأعلى جودة سوف تحصل على عائدات أقل من مثل هذا التحالف والتي تتمتع بموارد بشرية كفوءة، لذا إن التمييز بين المنتج على أساس الأبعاد ذات القيمة للزبائن (مثل الجودة والخدمة بعد البيع) يقلل من جاذبية المنتج البديل. وهنا يبرز دور ادارة الموارد البشرية في تقدير مهارة العاملين لدى المنظمة ومقدرتهم على تطوير المنتجات التي يصعب على المنافسين تقليدها او معالجتها، كما يمكن ان يضع الموارد البشرية هي المورد الرئيسي الذي يصعب على المنافسين توفير البديل له.

٥. **شدة المنافسة بين الموجودين:** إن الإجراءات التي تتخذها منظمة واحدة عادة ما تدعو إلى ردود أفعال من قبل المنافسين، وتشتد المنافسة عندما تواجه المنظمة تحدياً من تصرفات منافس أو عندما تدرك فرصة لتحسين وضعها في السوق، وغالباً ما تكون المنظمات متجانسة؛ فهي تختلف في الموارد والقدرات وتسعى إلى تمييز نفسها عن الآخرين. اذ عادةً ما تسعى إلى تمييز منتجاتها عن عروض المنافسين بطرائق يقدرها الزبائن وتشمل الأبعاد المشتركة التي تستند إليها المنافسة السعر والخدمة بعد البيع والابتكار. وفي الآونة الأخيرة بدأت المنظمات في التصرف بسرعة (تسريع طرح منتج جديد في السوق) من أجل اكتساب ميزة تنافسية، وتوجد هناك مجموعة من العوامل الأكثر بروزاً والتي تؤثر على شدة المنافسة بين المنظمات منها (عدد كبير من المنافسين، نمو بطيء للصناعة، تكاليف ثابتة مرتفعة، نقص في التمايز أو تكاليف تحويل منخفضة، مخاطر استراتيجية). في ظل هذه المنافسة الشديدة يتوجب على إدارة الموارد البشرية الاسهام بتحقيق التميز التنظيمي وذلك بتطوير ثقافة قوية، وتحفيز العاملين، وتحقيق بيئة قادرة على استقطاب أفضل الكفاءات، من خلال تحسين برامج الحوافز لتعزيز الالتزام والولاء للمنظمة.

٣. نموذج سلسلة القيمة (Value Chain):

هي اداة استراتيجية تحليلية قدمها العالم (Porter) لفهم كيفية إنشاء القيمة المضافة داخل المنظمات، وبقدر تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية، فُتستخدم هذه الاداة لتحليل الاجراءات التي تساهم في تحسين مستوى أداء الموارد البشرية وتطويرها وتحقيق الأهداف التنظيمية من خلال استراتيجيات التوظيف، التدريب، التقييم، التحفيز، والاحتفاظ المواهب. ويساعد تطبيق ادارة سلسلة القيمة ضمن ادارة الموارد البشرية على:

١. تحسين كفاءة العمليات الداخلية وعلى وجه التحديد الأنشطة التي تضيف قيمة وكذلك الانظمة التي يمكن تحسينها أو تبسيطها.
٢. زيادة رضا الموظفين من خلال تحسين بيئة العمل وتدريبهم وتعويضهم .
٣. تحقيق ميزة تنافسية ذات العلاقة بتطوير رأس المال البشري وزيادة الإنتاجية.
٤. دعم استراتيجية المنظمة من خلال ربط سياسات الموارد البشرية بأهدافها الاستراتيجية.

ويمكن تقسيم سلسلة القيمة لإدارة الموارد البشرية إلى أنشطة أساسية واخرى أنشطة داعمة انظر الشكل (٤) وكما يلي :

الأنشطة الأساسية : التي تركز على الاجراءات التي تؤثر مباشرة على دورة حياة الموارد البشرية داخل المنظمة وهي :

١. **تخطيط الموارد البشرية:** تحديد احتياجات المنظمة من المواهب والقدرات البشرية، ثم تحديد المهارات المطلوبة لتنفيذ المهام والوظائف داخل المنظمة، والعمل على الإحلال الوظيفي من اجل تحديد توجهات التوظيف المستقبلي.
٢. **استقطاب المواهب وتوظيفها:** من خلال وضع استراتيجيات لاستقطاب الكفاءات، ثم إدارة عمليات التوظيف والاختيار على وفق افضل الطرائق المعاصرة، ثم تحسين تجربة المرشح .
٣. **إدارة الأداء والتطوير:** وذلك بوضع معايير الأداء ومؤشرات تقييمها من اجل الاستناد عليها في توفير خطط تدريب وتطوير للعاملين من اجل تقديم ملاحظات مستمرة واستثمارها في تحفيز التطور الوظيفي.

٤. **الاحتفاظ بالمواهب :** وذلك بتحسين بيئة العمل في تعزيز الولاء ثم تطوير برامج التعويضات والمكافآت للموارد البشرية واستخدام طرائق معاصرة في إدارة خطط المسار الوظيفي.
٥. **إدارة علاقات العاملين والثقافة التنظيمية :** تعزيز التواصل الداخلي والثقافة التنظيمية، وتطبيق سياسات عادلة ومتوازنة، بالإضافة الى تحسين تجربة العامل داخل المنظمة.
- الأنشطة الداعمة :** تساعد هذه الأنشطة في تعزيز الأداء العام لوظيفة الموارد البشرية:
١. **استخدام التكنولوجيا في إدارة الموارد البشرية :** من خلال تطبيق أنظمة إدارة الموارد البشرية، واستخدام الذكاء الاصطناعي في التوظيف وتحليل البيانات، وأتمتة عمليات الموارد البشرية.
٢. **تحليل البيانات واتخاذ القرار المبني على الأدلة :** استخدام تحليلات الموارد البشرية لتحسين الاجراءات، وقياس مؤشرات الأداء الرئيسية، وبالإضافة الى تقييم تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على الأداء العام.
٣. **إدارة التغيير والابتكار :** من خلال دعم التكيف مع التغيرات التنظيمية، وتطوير استراتيجيات للتحويل الرقمي في الموارد البشرية، تعزيز ثقافة الابتكار داخل المنظمة .
٤. **الامتثال القانوني وإدارة المخاطر:** من خلال ضمان الامتثال لقوانين العمل واللوائح، والحد من المخاطر المرتبطة بإدارة القوى العاملة، وتحسين سياسات السلامة والصحة المهنية.



الشكل (٤) سلسلة القيمة لإدارة الموارد البشرية

٤. اداة التحليل (SWOT) :

هي احدى ادوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بمقارنة متغيرات البيئة الخارجية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة فيها، مع نقاط القوة والضعف المتوفرة في متغيرات البيئة الداخلية، لتحديد الموقف الاستراتيجي الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ليتم في اطارها تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن ان تعتمد عليها في تنفيذ مشاريعها المستقبلية، فكلية (SWOT) هي اختصار لأربع كلمات (القوة (Strengths) الضعف (Weaknesses) والفرص (Opportunities) التهديدات (Threats). كما يمكن استخدام تحليل SWOT في التحليل الاستراتيجي لإدارة

اداة SWOT: اداة تحليل تستخدم لتحديد نقاط قوة الموارد البشرية وضعفها ، والفرص والتهديدات المتاحة امامها.

الموارد البشرية لتحديد الفرص والتهديدات التي تواجهها داخل المنظمة، وكذلك لتحديد أوجه القوة والضعف في

مجالات استراتيجيات التوظيف والتدريب والتقييم والتعويض وبذلك يساعد تحليل SWOT في تحسين أداء ادارة الموارد البشرية من خلال تزويدها بألية شاملة لتحليل الموقف الداخلي والخارجي لإدارة الموارد البشرية. كما نستخدم اداة (SWOT) كوسيلة شاملة لفهم مجالات القوة والضعف الداخلية ولمجالات الفرص والتهديدات

الخارجية التي قد تواجه ادارة الموارد البشرية عند العمل لتعزيز الأداء المؤسسي للمنظمة ومساعدتها على التكيف مع التغيرات في البيئة المحيطة بها. وهذه الاداة يمكن أن تمارس دوراً استراتيجياً قوياً لمساعدة مديري ادارة الموارد البشرية على اتخاذ القرارات المستندة لمعلومات دقيقة بشأن قوة القسم وضعفه وكذلك الفرص والتهديدات التي قد تواجهه انظر الشكل (٥). وسيتم مناقشة هذه المكونات بالتفصيل وكما يأتي:

نقاط القوة: هي مواطن القوة الخاصة بالموارد البشرية، وهي فريدة لا يمتلكها المنافسون للمنظمة، أي انها تمكن الموارد البشرية استخدامها للقيام بوظائفهم على أفضل وجه ولا يمكن للآخرين القيام بذلك، وهذا ما يمنحها ميزة تنافسية على خصومها في العمل داخل المنظمة وخارجها. وهذا يتوافق مع افكار الاستراتيجية (لا تتبع الأشياء التي يمكنك صنعها، بل اصنع الأشياء التي يمكنك بيعها!). وعليه يمكن أن تكون نقاط القوة في الموارد البشرية المتخصصة التي تعمل داخل المنظمة والتي تشكل رأس المال الأكثر قيمة لأي عمل أو تقليد البروتوكولات والإجراءات واللوائح والسياسات والتكنولوجيا الفائقة، ولكن لا يمكن نسخ رأس المال البشري الذي يتضمن مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم. ومن الضروري تحويل نقاط القوة في الموارد البشرية إلى فرص ملموسة اذ لا يسمح هذا التوجيه الاستراتيجي بتجنب التهديدات فحسب، بل يفتح الأبواب للاستفادة من الفرص الجديدة. اذن تمثل نقاط القوة كل الجوانب الايجابية في المهارات والمعارف والخبرات والمقدرات الجوهرية التي تمتلكها الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وتستعين بها للتصدي الى التحديات التي تواجهها من قبل المنافسين لها، ثم التفوق عليها وتحقيق الاداء المتميز في العمل لهم وللمنظمة كلها.

نقاط الضعف: تشكل نقاط الضعف في الموارد البشرية تحديات كبيرة، لكون جهودهم لا تولد إيرادات مباشرة وغالباً ما يحتاج إلى مبررات قوية لطلبات التمويل، لذا فإن إدارة نقاط الضعف في الموارد البشرية تشكل جزءاً أساسياً من خطة الموارد البشرية الاستراتيجية. اي انها تعكس القصور في توفير الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ

نقاط الضعف: مجالات القصور التي تعاني منها ادارة الموارد البشرية.

جهودهم لا تولد إيرادات مباشرة وغالباً ما يحتاج إلى مبررات قوية لطلبات التمويل، لذا فإن إدارة

عمليات المنظمة المختلفة، او ضعف تخصيص الموارد اللازمة لتطويرها بالشكل الذي يتوافق مع التغييرات المعاصرة، مما يؤدي الى تقادم مهاراتهم ومعارفهم، ثم اللجوء الى ترك المنظمة والعمل لدى منظمات اخرى. وعليه، فإن موظفي الموارد البشرية يجب ان يكون لديهم معلومات جيدة بنقاط الضعف في ادائهم للعمل على سد الفجوات المعروفة الخاصة بمستويات ادائهم، اذ إن مجالات التحسين يمكن ان تحقق التقدم والنتائج المرجوة منها، بشرط أن يكون معروفاً كما إن إتقان المعرفة لمثل هذا السيناريو أمر بالغ الأهمية في إعدادات الأعمال، اي ان الأداء الضعيف من جانب الموارد البشرية يمكن ان يكون فرصة لترقيته وتصحيحه، عند العمل على معالجتها وتطويرها بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة .

ويمكن من خلال الجدول (١) توضيح ابرز نقاط القوة والضعف الخاصة بالموارد البشرية :

الجدول (١) نقاط القوة والضعف الخاصة بإدارة الموارد البشرية

ت	القوة	الضعف
١.	مهارات تنافسية متميزة	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية
٢.	خبرات متراكمة قيمة	نقص الخبرات الادارية داخل المنظمة
٣.	قدرات جوهرية	ضعف التمويل اللازم للتدريب والتطوير
٤.	المعرفة المتقدمة الضمنية	ضعف في انجاز الخطط ومتابعتها
٥.	تفضيل مصلحة المنظمة على مصلحتهم الخاصة	ضعف العلاقات مع الاقسام الاخرى
٦.	الولاء التنظيمي العالي	انخفاض الرضا الوظيفي
٧.	وجود فريق عمل متمرس ومؤهل	ضعف الروح المعنوية
٨.	برامج تدريب قوية وفعالة	ارتفاع معدلات دوران العمل
٩.	القدرة على الاستقطاب والاحتفاظ بالمواهب	الغياب والتأخر عن العمل
١٠.	تقنيات حديثة في التوظيف (مثل أنظمة ادارة الموارد البشرية الحديثة)	نقص في الالتمة في أنشطة الموارد البشرية
١١.	استخدام الالتمة في التعويض	ضعف استراتيجيات الاحتفاظ بالمواهب
١٢.	استخدام الالتمة في التقييم	ضعف في تنفيذ برامج التدريب والتطوير
١٣.	الاستعانة بالخبراء للتخطيط التعاقبي	ادارة التنوع البشري داخل المنظمة

الفرص : تشير الى مجموعة من المعطيات والمتغيرات التي يمكن استثمارها او تؤثر بصورة ايجابية في تعزيز قدرة الموارد البشرية على تحسين ادائها في المستقبل، وهي المجالات التي قد تحقق فيها الموارد البشرية أفضل النتائج لها

الفرص: المجالات القابلة للاستثمار والتي تساعد ادارة الموارد البشرية على تحقيق اهدافها الاستراتيجية.

ولمنظمتها، اذ يمكن تحويل أي اتجاه او فكر جديد أو أي قوة داخلية إلى فرص قابلة للاستثمار، من ناحية أخرى يمكن أن تكون

تكلفة الفرصة المتاحة لتطوير الموارد البشرية ضمن الفرص فقط إذا اخترت بديلاً يتحمل الخسائر عن البدائل الأخرى. كما يجب أن يمتلك قسم الموارد البشرية السرعة للاستجابة للمستجدات خلال أوقات زيادة الطلب على منتج المنظمة وعليه يمكن أن تترجم هذه الاستعدادات إلى مجموعة من الاستثمارات الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية وأنشطة التنمية الخاصة بها. اذ تشمل هذه الاستثمارات زيادة مكافآت الموظفين الحاليين، وكذلك توظيف عمال إضافيين ذوي خبرات عالية مع تفضيل إحالات الموظفين من المجتمع المحلي، أو تنفيذ اجراءات تطوير الأعمال التي يمكن أن تعزز سمعة المنظمة تعزيزاً كبيراً.

التحديات : هي نقاط القوة لدى الموارد البشرية في العامل في المنظمات المنافسة والتي قد تركز على حصتها في السوق، ويمكن أيضاً تحويل أي من نقاط الضعف

التحديات: المجالات الخارجية التي تعيق ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ اهدافها الاستراتيجية.

لدى موارد المنظمة البشرية إلى تهديدات، إذا لم يتم إيقافها ومعالجتها بسرعة. ومع

ذلك، فإن التطورات والتغيرات على المستويات السياسية والاجتماعية والتكنولوجية ذات العلاقة بعمل ادارة الموارد البشرية تشكل أيضاً تهديدات إذا لم يكن عمل المنظمة متوافقاً مع معايير السوق أو السياسات القانونية داخل الدول. وتتطلب التهديدات اهتماماً خاصاً في تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات للموارد البشرية، عندما يكتسب المنافسون ميزة تتعرض المنظمة للتهديد، في مثل هذه السيناريوهات، قد تواجه الصناعة بأكملها انتكاسات كبيرة، وحتى إغلاقات محتملة. إن طرح منتج جديد من قبل أحد المنافسين، أو بديلاً لعرضك، قد يشكل تهديداً خطيراً أيضاً. وعلى نحو مماثل، إذا عرض المنافسون ظروف عمل أفضل أو هياكل أجور محسنة، فإن ذلك يشكل تحدياً لقدرك على استقطاب أفضل المواهب من الموارد

البشرية والاحتفاظ بها. وعليه وهي المتغيرات او العوامل التي تعيق قدرة الموارد البشرية وتؤثر عليها تأثيراً سلبياً عند استثمار الموارد المتاحة لديها في تحسين كفاءتها وفعاليتها .

ويمكن من خلال الجدول (٢) توضيح بعض عناصر الفرص والتهديدات ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية :

الجدول (٢) الفرص والتهديدات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

ت	الفرص	التهديدات
١.	انتعاش النظام الاقتصادي	ركود النظام الاقتصادي
٢.	توفر برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي	قلة برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي
٣.	توفر الموارد الطبيعية	قلة الموارد الطبيعية
٤.	التقدم التكنولوجي	التقادم التكنولوجي
٥.	الانفتاح الثقافي والتوجه نحو المعرفة	قلة الاهتمام بتوجهات المعرفة
٦.	الاتجاهات المعاصرة في السوق مثل (العمل عن بعد او التوظيف عبر الانترنت ، العمل الجزئي)	تنافس على المواهب العالية
٧.	تطور القوانين المتعلقة بحقوق العاملين	تغييرات في التشريعات او قوانين التوظيف
٨.	التكنولوجيا التي يمكن استخدامها لتحسين وظائف ادارة الموارد البشرية .	التغيرات الاقتصادية التي قد تؤثر على ميزانيات الموارد البشرية
٩.	الذكاء الاصطناعي في التوظيف او التعلم الآلي لتحسين ادارة الاداء.	التأثيرات السلبية لازمة الصحة العالمية وعلاقتها ببرامج الصحة والسلامة .

ويمكن تلخيص دور اداة (SWOT) في دعم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية من خلال الآتي:

اولاً : استراتيجيات التوظيف :

- **القوة :** يمكن أن تتمثل القوة في القدرة على استقطاب العاملين الموهوبين وذلك باستخدام برامج توظيف مبتكرة .
- **الفرص :** توسيع نطاق التوظيف باستخدام الإنترنت أو العمل بوقت جزئي أو العمل عن بُعد، وكذلك الاستفادة من التطبيقات المعاصرة في تدقيق السير الذاتية .
- **الضعف :** يتمثل في الاجراءات الروتينية للتوظيف وكذلك صعوبة الوصول إلى سوق التوظيف المتنوع.

- **التحديات :** تتمثل المنافسة القوية على المواهب النادرة من المنظمات في الأسواق المحلية وكذلك الدولية.
- **ثانياً : استراتيجيات تقييم الأداء :**
- **القوة :** وجود أنظمة الكترونية في تقييم الأداء تساعد على تحديد افضل مجالات الانجاز والتفوق في الادارة.
- **الفرص :** الاستفادة من التقنيات المعاصرة مثل الذكاء الاصطناعي في تحليل بيانات تقييم الاداء واعداد دراسات يمكن الاستناد عليها في تحسين قرارات التقييم.
- **الضعف :** انعدام التكامل بين الأنظمة المعاصرة وكذلك عدم وجود معايير ومؤشرات واضحة للأداء.
- **التحديات :** الخوف من انعكاس تقييم الاداء الضعيف للعاملين على سمعة المنظمة من جهة وكذلك تأثيرات التقييمات غير العادلة على معنوياتهم من جهة اخرى .
- **ثالثاً : استراتيجيات الاحتفاظ بالموظفين وإدارة الولاء :**
- **القوة :** كفاءة برامج المكافاة للأداء المتميز ووجود فرص للنمو المهني.
- **الفرص :** بيئة عمل مرنة ومتنوعة تتوافق مع ثقافة المنظمة.
- **الضعف :** ضعف التواصل الداخلي لمعالجة المشاكل في بيئة العمل واثرها على انخفاض مستوى الرضا للعاملين .
- **التحديات :** العروض المقدمة من المنافسين لاستقطاب الموظفين الموهوبين ذوي المهارات والمعارف.
- **رابعاً : استراتيجيات التدريب والتطوير :**
- **القوة :** وجود برامج تدريبية متطورة ومتكاملة مع استراتيجية المنظمة تهدف إلى تطوير المهارات العقلية والإدارية للموارد البشرية.
- **الفرص :** اقامة الشراكات مع منظمات التطوير الخارجية وكذلك استخدام منصات التدريب الإلكتروني وغيرها.
- **الضعف :** نقص في الموارد المالية و البنية التحتية والملاكات المتخصصة اللازمة لتنفيذ برامج فعالة للتدريب والتطوير.

- **التحديات :** تغير احتياجات سوق العمل ذات العلاقة بالمهارات والمعارف مع مرور الوقت.
- **خامساً : دعم استراتيجيات إدارة التنوع :**
- **القوة :** استخدام مجموعة من الاجراءات والاسهامات التي تمنع التمييز العرقي والديني وغيرها بين الموارد البشرية .
- **الفرص :** دعم الحكومة سياسات الشمولية والتوظيف بتنوع الموارد البشرية قد يعزز سمعة المجتمع والمنظمات .
- **الضعف :** التوازن بين التنوع الثقافي والعرقي والديني و العمري للموارد البشرية .
- **التحديات :** عدم الاقتناع لدى الادارة بدعم بيئات عمل متنوعة لثقافات وخلفيات عرقية متعددة.



الشكل (٥) تحليل SWOT

اسئلة الفصل :

- س١: ناقش اهم المرتكزات الفلسفية التي استند اليها الباحثون في تعريف التحليل الاستراتيجي وبقدر تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية .
- س٢: اكتب المعادلة الخاصة بالفجوة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ثم اشرح اهم حالاتها.
- س٣: وضح اهم المجالات التي تبرز فيها اهمية التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- س٤: ناقش اهم متغيرات البيئة الداخلية ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.
- س٥: ناقش اهم متغيرات البيئة الداخلية غير ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية.
- س٦: ناقش اهم متغيرات البيئة الخارجية الخاصة التي تؤثر تأثيراً مباشراً على المنظمة وادارة الموارد البشرية .
- س٧: ناقش اهم متغيرات البيئة الخارجية العامة التي تؤثر تأثيراً غير مباشراً على المنظمة وادارة الموارد البشرية .
- س٨: هناك مجموعة من المراحل التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية اعتمادها عند تحليل بيئتها، وضح ذلك.
- س٩: عدد مع الشرح اهم ادوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن اعتمادها من قبل ادارة الموارد البشرية.

مراجعة اهداف الفصل :

في الفصل الثاني، قمنا بتعريف التحليل الاستراتيجي ووضحنا اهميته كعنصر اساسي في تحديد الخيار الاستراتيجي الذي تعتمده ادارة الموارد البشرية، في هذا الفصل، بينا الفجوة الاستراتيجية من خلال فهم المتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المنظمة عموماً وادارة الموارد البشرية خصوصاً. وبذلك تستطيع الإدارة تحديد موقفها بوضوح وتجنب الأزمات التي قد تعيق تنفيذ أنشطتها، مما يحافظ على مكانة إدارة الموارد البشرية المستقبلية في المنظمة. يهدف هذا الفصل إلى استعراض الركائز الفلسفية التي يقوم عليها هذا المفهوم.

الهدف الاول: اهم المنطلقات الفكرية التي توضح مفهوم التحليل الاستراتيجي من وجهة نظر ادارة الموارد البشرية.

يبرز مفهوم التحليل الاستراتيجي من خلال اعتباره بالمصطلحات التالية :

١. عملية مرنة : تساعد على التكيف مع المستجدات في البيئة الخاصة بالموارد البشرية .
 ٢. أداة تخطيطية : تتعامل مع المتغيرات المتنوعة لتحقيق النجاح في المستقبل.
 ٣. آلية تكاملية : بين الموارد البشرية والقدرات المتاحة والضغوطات التي تتعرض لها.
 ٤. أداة تحليلية : تستخدم ادارة الموارد البشرية نقاط قوتها وضعفها الداخلية، لمقابلتها مع الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتحديد افضل الاساليب للاستجابة اليها.
 ٥. عملية مستمرة : لتحقيق التوازن بين الأنشطة ومهام الموارد البشرية والبيئة الداخلية والخارجية.
 ٦. وسيلة تنفيذية : تعتمدها إدارة الموارد البشرية لتحقيق اهدافها واهداف منظماتها الاستراتيجية.
- وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: اهم حالات الفجوة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

تتضمن الفجوة الاستراتيجية ثلاث حالات وهي :

١. اذا كان الفرق (+) فأنها تكون بأفضل حالاتها .
٢. اذا كان (صفر) فلا توجد فجوة أبداً في الاداء .
٣. اذا كان الفرق (-) فهذا يعني ان هناك ضعفاً واضحاً في الاداء ، ويمكن توضيح ذلك من خلال المعادلة الآتية : الفجوة الاستراتيجية = (التحديات + الضعف) – (الفرص + القوة)

وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: اهم المجالات التي تبرز فيها اهمية التحليل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتبرز اهمية التحليل الاستراتيجي بالآتي :

١. مساعدتها على تحديد التوجه الاستراتيجي الخاصة بها تحديداً دقيقاً .
 ٢. يمارس دوراً مهماً في تقليص فجوة عدم التأكد لديها بشأن المستجدات البيئية المتلاحقة .
 ٣. توفير المعلومات التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد السيناريوهات التي يمكن ان تواجهها في المستقبل .
- وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع : اهم مكونات البيئة الداخلية المرتبطة بعوامل ادارة الموارد البشرية.

تشمل البيئة الداخلية الخاصة المتغيرات الآتية :

١. الموارد المادية، ٢. المعارف، ٣. المهارات، ٤. القدرات، ٥. الخبرات، ٦. أنشطة ادارة الموارد البشرية.

وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس : اهم مكونات البيئة الداخلية غير المرتبطة بعوامل ادارة الموارد البشرية.

تشمل البيئة الداخلية العامة المتغيرات الاتية :

١. الهيكل التنظيمي، ٢. الثقافة التنظيمية، ٣. نظم المعلومات والاتصالات،
 ٤. الموارد التسويقية، ٥. العوامل الانتاجية، ٦. الموارد المالية.
- وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس : اهم مكونات البيئة الخارجية العامة.

تتضمن البيئة الخارجية العامة المتغيرات الاتية :

١. العوامل السياسية والقانونية، ٢. العوامل الاقتصادية، ٣. العوامل الاجتماعية والثقافية، ٤. العوامل الديمغرافية، ٥. العوامل التكنولوجية، ٦. العوامل البيئية، ٧. عوامل العولمة.

وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع : اهم مكونات البيئة الخارجية الخاصة

تتألف البيئة الخارجية الخاصة من المتغيرات الاتية :

- (الزبائن، المنافسون، الممولون، الموردون، وكالات التوظيف، النقابات، جماعات الضغط) .

وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن : اهم خطوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن اعتمادها من ادارة الموارد البشرية.

هناك اربع خطوات يتوجب على ادارة الموارد البشرية القيام بها لتنفيذ التحليل الاستراتيجي بالشكل المطلوب وهي :

١. المسح، ٢. القياس، ٣. التنبؤ، ٤. التقييم.

وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

الهدف التاسع : اهم ادوات التحليل الاستراتيجي التي يمكن اعتمادها من ادارة الموارد البشرية.

ابرز الادوات التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تحليل البيئتين الداخلية والخارجية فتمثل بالاتي :

١. أداة التحليل (PESTEL): هي اداة عمل تصنف وتحلل مجموعة مهمة من عوامل البيئة الخارجية للمنظمة وتتضمن الجوانب (السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، البيئية، والقانونية) والتي يجب ان تتوفر في أي منظمة ولا يمكن النجاح دون ان يكون هنالك انسجام تام بينها .

٢. نموذج (Porter) : وهي اداة التحليل التي تركز على تحليل متغيرات البيئة الخارجية ذات التأثير المباشر على المنظمة التي تعمل ضمن حدودها ادارة الموارد البشرية، وتقران أداؤها مع المنظمات الاخرى التي تعمل معها ضمن نفسه المجال، ويتألف من خمسة متغيرات وهي (قوة المشترين، قوة المجهزين، تهديد المنتجات البديلة، تهديد المنافسين الجدد، وشدة التنافس بين الموجودين).

٣. نموذج سلسلة القيمة : يحاول هذا الانموذج عند تحليل متغيرات البيئة الداخلية تقسيم انشطة ادارة الموارد البشرية الى نوعين، الانشطة الرئيسية التي تؤثر تأثيراً مباشراً في قدرتها على تحقيق اهدافها وتقديم منتجاتها الى المستفيدين منها، اما النوع الثاني فهي الانشطة المساندة التي تقدم الدعم للأنشطة الرئيسية لضمان قدرتها على العمل بصورة صحيحة .

٤. تحليل (SWOT): وهي احدى ادوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بمقارنة متغيرات البيئة الخارجية من خلال التعرف على الفرص والتهديدات المتاحة فيها، مع نقاط القوة والضعف المتوفرة في متغيرات البيئة الداخلية، لتحديد الموقف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية، ليتم في اطارها تحديد طبيعة الاستراتيجية التي يمكن ان تعتمد عليها في تنفيذ مشاريعها المستقبلية .

وبعد تحقيق الهدف التاسع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل التاسع واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

ت	المصطلح العربي	المصطلح الانكليزي
١.	التحليل الاستراتيجي	Strategic analysis
٢.	التوافق الاستراتيجي	Strategic alignment
٣.	الفجوة الاستراتيجية	The strategic gap
٤.	المعلومات الاستراتيجية	Strategic information
٥.	الشفافية الاستراتيجية	Strategic transparency
٦.	الاستخبارات الاستراتيجية	Strategic intelligence
٧.	السيناريوهات الاستراتيجية	Strategic scenarios
٨.	البيئة الداخلية	The internal environment
٩.	البيئة الخارجية العامة	The general external environment
١٠.	البيئة الخارجية الخاصة	Own external environment
١١.	نقاط القوة الاستراتيجية	Strategic strengths
١٢.	نقاط الضعف الاستراتيجية	Strategic weaknesses
١٣.	الفرص الاستراتيجية	Strategic opportunities
١٤.	التحديات الاستراتيجية	Strategic threats
١٥.	عدم التأكد الاستراتيجي	Strategic uncertainty
١٦.	الهيكل التنظيمي	Organizational structure
١٧.	الثقافة التنظيمية	Organizational culture

مصادر الفصل :

١. احمد، هنوة حسين (٢٠١٨) اثر عوامل البيئة الداخلية على كفاءة وفاعلية نظم المعلومات الادارية: دراسة تحليلية في شركة التامين الوطنية / بابل، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل، المجلد ١٠، العدد ٤ ، الصفحات ٤٥٦- ٤٣١.
٢. البرزنجي، احمد محمد فهمي سعيد وحسين، وفاء جثير مزعل (٢٠١٧) العلاقة بين تحليل البيئة الخارجية والتسهيلات المصرفية: بحث تطبيقي في مصرفي الرافدين والرشد، مجلة دراسات محاسبية ومالية، المجلد ١٢، العدد ٤١، الصفحات ١٣٠-١٥٦.
٣. الجرجوسي، سراء سالم داؤد والهاشمي، ليلي عبد الكريم محمد (٢٠١٧) التحليل الاستراتيجي باستخدام SWOT للمصارف التجارية : دراسة لعدد من المصارف العراقية للمدة ٢٠١٠-٢٠١٥، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد ٣، العدد ٣٩، الصفحات ٢٩٥- ٣١٨.
٤. جعفر ، زبين عبد الزهرة ومحمد، ناهض هاتف (٢٠١٨) التحليل الاستراتيجي لمنشآت طواحين الحبوب في محافظة بغداد والمشاكل التي تعاني منها الصناعة وامكانية التنويع بالطلب على منتجاتها، مجلة كلية التربية للبنات، المجلد ٢٩، العدد ٢، الصفحات ٢٣٣٦- ٢٣٥٠.
٥. الحكيم، ليث علي يوسف ومحمود، حيدر شاكر (٢٠١٧) اثر التحليل الاستراتيجي في مواجهة تحديات عمل مكاتب المقتشين العموميين : دراسة حالة في مكتب وزارة الاعمار والاسكان والبلديات العامة، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد ١٤، العدد ٢ : الصفحات ١١١-١٣٦.
٦. زويلف ، انعام حسن (٢٠٠٩) دور التحليل الاستراتيجي لابعاد بيئة التحكم المؤسسي في استمرارية المنظمة وتجنب الازمات المالية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، المجلد ١، العدد ٢٠، الصفحات ١٠٩-١٤١.
٧. السامرائي، مهند مجيد طالب والعبدي، عائشة عبد الكريم (٢٠١٨) اهمية التحليل الاستراتيجي للبيئتين في تصميم تكلفة المنتج باستعمال تقنيتي هندسة القيمة المقارنة المرجعية : دراسة تطبيقية في الشركة العامة لمنتجات الالبان/ ابو غريب، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، العدد ٥٤، الصفحات ٢٦٩- ٣٠٣.
٨. الشمري، سرمد حمزة (٢٠١٢) التحليل الاستراتيجي الداخلي للموارد والقدرات الجوهرية وتحقيق الميزة التنافسية : دراسة الحالة في الشركة العامة للصناعات الجلدية، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٢٩، الصفحات ٥١-٧٤.
٩. الطائي، علي حسون والنقار، عبد الله حكمت (٢٠١٢) تطوير ممارسات القيادة الاستراتيجية في ضوء الشفافية وسلوك المواطنة التنظيمية : دراسة ميدانية لعينة من موظفي مكتب المفتش العام في وزارة الثقافة العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ١٨، العدد ٦٩، الصفحات ١-٤١.

١٠. العادلي، اميمة حميد وخضير، جنان محمد (٢٠١٨) الاستخبارات الاستراتيجية ودورها في تحسين جودة الخدمة المصرفية : دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في بعض المصارف بمحافظة بابل، المجلة العراقية للعلوم الادارية ، المجلد ١٤ ، العدد ٥٦ ، الصفحات ٢٤٩-٢٧١.
١١. عبيد، عبد السلام ابراهيم (٢٠٠٨) التحليل الاستراتيجي والاداء التنافسي : دراسة تحليلية في صناعة الخدمات المصرفية، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ١٠: الصفحات ١٨٥-٢١٣.
١٢. العزاوي، فراس رحيم يونس (٢٠١٦) تعزيز الذكاء الاستراتيجي عبر استقصاء الواقع التطبيقي الفاعل لنظم المعلومات الاستراتيجية : بحث تطبيقي في شركات الاتصالات المتنقلة في اقليم كردستان، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٢، العدد ٩٠، الصفحات ٢٩٩-٣٢٩.
١٣. عمر، بن سديرة (٢٠١٢) التحليل الاستراتيجي كمدخل لبناء المزايا التنافسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية : دراسة ميدانية في المؤسسات المحلية بسطيف ، اطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس (سطيف ١).
١٤. المليكي، محمد عبد الجليل ناجي والجحافي، فهد يحيى محمد (٢٠١٩) ادوات التحليل البيئي الاستراتيجي في المؤسسات التعليمية : دراسة تحليلية، مجلة القلم علمية دورية محكمة، السنة ٦، العدد ١٢، الصفحات ٣١٠-٣٤٠.
15. Buyukozkan, Gulcin & Cifci, Gizem & Guleryuz, Sezin (2011) Strategic analysis of healthcare service quality using fuzzy AHP methodology, Expert Systems with Applications, Vol 38: pp 9407–9424.
16. Capar, Ismail & Kubby, Michael & Leon, V. Jorge & Tsai, Yu-Jiun (2013) An arc cover–path-cover formulation and strategic analysis of alternative-fuel station locations, European Journal of Operational Research, Vol 227 : pp142-151.
17. Fernandez, Esteban & Montes, José M. & Vazquez, Camilo J. (2000) Typology and strategic analysis of intangible resources A resource-based approach, journal Technovation, Vol 20 : pp 81–92.
18. Hitt, M. A., Ireland, R. D., Hoskisson, R. E., & Harrison. J.S. (2024). “Strategic management: Competitiveness & globalization: Concepts and cases”, 14e.
19. Knechel, W. Robert & Salterio, Steven E. & Kozloski, Natalia Kochetova (2010) The effect of benchmarked performance measures and strategic analysis on auditors’ risk assessments and mental models, journal Accounting, Organizations and Society , Vol 35 , pp 316–333.
20. Mogiliansky, Ariane Lambert & Majumdar, Mukul & Radner, Roy (2007) Strategic analysis of petty corruption: Entrepreneurs and bureaucrats, Journal of Development Economics, Vol 83: pp 351–367.

21. Rothaermel, F. T. (2024). "Strategic management", Georgia Institute of Technology. New York: McGraw-Hill Education, International Edition .
22. Tijssen, Robert J. W. (2012) Co-authored research publications and strategic analysis of public-private collaboration, journal Research Evaluation , Vol 21: pp 204 -215.
23. Yoo, Weon Sang & Lee, Eunkyuu (2011) Internet Channel Entry: A Strategic Analysis of Mixed Channel Structures, journal Marketing Science, Vol 30, No 1: pp 29-41.
24. Zott, Christoph & Amit, Raphael (2013) The business model: A theoretically anchored robust construct for strategic analysis, journal Strategic Organization, Vol 11, No 4 : pp 403-411.

الفصل الثالث

التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

" تحديد مسارات الاداء المتميز واستدامته "

الفصل الثالث

التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. اهم المرتكزات والتوجهات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها في تعريف التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 ٢. مفهوم المكانة الاستراتيجية للموارد البشرية.
 ٣. مفهوم الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واهميتها.
 ٤. اهم السمات التي تمتاز بها الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واهم مراحل صياغتها.
 ٥. مفهوم الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع التعرف على اهم مكوناتها.
 ٦. اهمية الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، واهم خصائصها ونظريات صياغتها.
 ٧. ما المقصود بالغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 ٨. مفهوم الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واهميتها.
 ٩. مفهوم القيم الاستراتيجية واهم انواعها لإدارة الموارد البشرية.

المقدمة :

تحاول ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة المساهمة في تحقيق النجاح الاستراتيجي لها، والمحافظة على دورها في مساعدتها على ديمومة بقائها، لذا تسعى الى تحديث استراتيجيتها تحديثاً يتوافق مع المستجدات المعاصرة في البيئتين الداخلية والخارجية، ثم اتخاذ الاجراءات الاحتياطية للتصدي الى التحديات الناتجة عنها. ومن هنا تبرز اهمية تحديد التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لتحديد الرؤية المتكاملة التي تستند اليها في تنفيذ انشطتها المستقبلية، تنفيذاً يتوافق مع الرؤية العامة للمنظمة ليتم في اطارها صياغة رسالة الموارد البشرية التي توضح السبب الرئيسي لوجودها داخل المنظمة، وتعميق اهميتها في مساعدتها على بلوغ الغايات الرئيسة لها وتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها. لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على مفهوم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بتفاصيله ومكوناته المختلفة وكما في الفقرات الاتية :

اولا : مفهوم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

يعد التوجه الاستراتيجي اولى الخطوات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية عند صياغة الادارة الاستراتيجية الخاصة بها، لذا فهو يشكل اتجاهاً ادارياً معاصراً يهدف الى تحقيق التلاؤم بين العوامل المؤثرة عليها الداخلية والخارجية من خلال بناء التصور الشامل لطبيعة العمليات التي تقوم بها على الامد الطويل لتحقيق النجاح والتميز بأدائها باستمرار، أي بعبارة اخرى يمثل التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد

التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية : هو
الاتجاه العام الذي تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية لتنفيذ دورها الاستراتيجي داخل المنظمة .

البشرية الدليل الذي يتم في اطاره توضيح اهم الخطط الطويلة والمتوسطة الامد التي تسعى الى تحقيقها خلال المدد المقبلة

لضمان تحقيق التميز والتفوق في ادائها، وتفعيله فيما يتعلق بتحقيق استراتيجيات المنظمة الرئيسة بطريقة تحقق التكامل بين نتائج التفكير لمديري الموارد البشرية مع المديرين الاخرين داخل المنظمة وعلى وجه التحديد افكار الادارة العليا، أي انه يشكل منهجاً تعتمد عليه ادارة الموارد البشرية للوصول الى الاداء المتميز، من خلال

اعتماد مجموعة من السياسات والاجراءات والخطط . كما تمت الاشارة الى التوجه الاستراتيجي بانه المسارات الواجب القيام بها مستقبلاً لتلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية، والالتزام بالمعايير الاخلاقية الخاصة بإدارة الموارد البشرية في ظل البيئة والمجتمع التي تعمل ضمن حدودها، ومن هذا المفهوم يتضح اهمية الدور الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في مساعدة منظماتها، على تلبية متطلبات المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها تجاه المجتمع الذي تعمل ضمنه، كما انه يتشكل من خلال الصورة الذهنية التي تفسر كيفية توظيف ادارة الموارد البشرية الامكانيات المتاحة لديها في استثمار الفرص المتعلقة بها، وتجنب التحديات التي تعيق عملياتها المختلفة في المستقبل، وهنا تم تعريف التوجه الاستراتيجي باعتباره اداة لتحقيق التلاؤم بين البيئتين الداخلية والخارجية . كما تم تعريف التوجه الاستراتيجي بانه التوجه التنظيمي المتاح امام ادارة الموارد البشرية لتفاعل مع الظروف المحيطة بها من اجل ادارة اعمالها المتنوعة، وتخصيص مواردها واعادة تعديل هيكلها بما يعمق العلاقة بين مواردها والمتغيرات الديناميكية التي تحيط بها. ومن جهة اخرى عرف التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بانه الطريق الذي تصوغ من خلاله خططها لرسم مستقبلها، ثم تحديد مجموعة من الاجراءات والسياسات للوصول اليها، عن طريق ترجمتها الى مجموعة من الانشطة والعمليات القابلة للتنفيذ، وبذات الاتجاه عرف بانه التوجهات التي تتبناها ادارة الموارد البشرية من اجل توحيد جهود العاملين داخل المنظمة لتقاسم المعلومات والمعرفة فيما بينهم، بما الذي يعزز اسهامهم في استدامة الميزة التنافسية التي تتمتع بها على الامد الطويل، ونلاحظ ان هذا التعريف اكد على جانبين مهمين : **الاول** هو اهمية تقاسم المعلومات والمعرفة بين الموارد البشرية لتحقيق التراكم المعرفي عند تحديد الرؤية الاستراتيجية الخاصة بها، اما الجانب **الثاني** فقد اكد على اهمية الدور الذي تمارسه الموارد البشرية في استدامة الميزة التنافسية للمنظمة وعلى وجه التحديد في البيئة التنافسية المعاصرة. وعلى وفق مدخل الاداء المتفوق عرف التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بانه الوسيلة التي تحافظ من خلالها على الاداء المتفوق لها من خلال تقييد والحد من الاثار السلبية على الموارد المتاحة امامها ثم الحفاظ على المزايا التي تتمتع بها، في اطار سلسلة من الاجراءات الاحتياطية التي يمكن اعتمادها في المواقف الحرجة

والاستثنائية، ومن وجهة نظر فلسفية عرف بأنه فلسفة ادارة الموارد البشرية الذي تفسر كيفية التعاطي مع وظائفهم في ظل مجموعة من القيم والمعتقدات المنبثقة من ثقافة الاكبر، والتي تؤكد على التكامل والتنسيق بين مكونات المنظمة كافة، اما على وفق المدخل الاستراتيجي فقد عرف بأنه نتيجة التفكير الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية المكتسبة عن طريق الخبرة والمعرفة المتركمة، والتي تحدد افضل الممارسات التي يتوجب القيام بها في المستقبل لتوحيد جهود الجميع نحو تنفيذها، وبالتركيز على الجانب السلوكي عرف بأنه مجموعة من الاتجاهات التي تنفذها ادارة الموارد البشرية لبناء السلوكيات التي تمكنها من تحقيق التفوق المستمر في الاداء الاستراتيجي مستقبلاً، وبما يمكنها من تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها. اذن يمثل التوجه الاستراتيجي الكيفية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية للتكيف مع بيئتها الخارجية، من خلال تغيير بنيتها التحتية وملاكاتها البشرية وهيكلها بحيث تكون متلائمة مع تلك المستجدات، كما انه يمثل الجهود الهادفة الى استثمار الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة في الامد الطويل، بما يتوافق مع الاهداف التي تسعى الى تحقيقها .

وهنا من الضروري ان تؤكد ادارة الموارد البشرية المكانة الاستراتيجية الخاصة بها عند تحديد توجهها الاستراتيجي، والتي تعبر عن الاساليب الذكية التي تعتمد عليها لدعم الابداع الاقتصادي والتكنولوجي الخاص بها، من خلال التركيز على السلوك البشري والسياق الاجتماعي لتحقيق النتائج التي تعزز من القيمة المقدمة منها الى المستفيدين كافة من خدماتها في المستقبل بشكل مباشر داخل المنظمة وخارجها. وفيما يخص

المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:
الأهمية الاستراتيجية التي تتمتع بها ادارة
الموارد البشرية داخل المنظمة وتساهم بتعزيز
مقدراتها التنافسية .

اهمية تحديد التوجه الاستراتيجي لإدارة
الموارد البشرية، فهو يساهم في تعزيز
قدرتها على التكيف مع التغيير البيئي،
وبناء القدرات البشرية اللازمة لدعم

المبادرات الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة، فضلاً عن اسهامها في تحضير الموظفين للتغيير الثقافي للمنظمة كلها. كما يمكن من خلال التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية اعطاؤها الشرعية الاستراتيجية داخل المنظمة، ثم تحديد اوليات الوظائف التي تقوم بها لتخصيص الموارد الواجب توفيرها لتنفيذ وظائفها، ولترشيد طبيعة

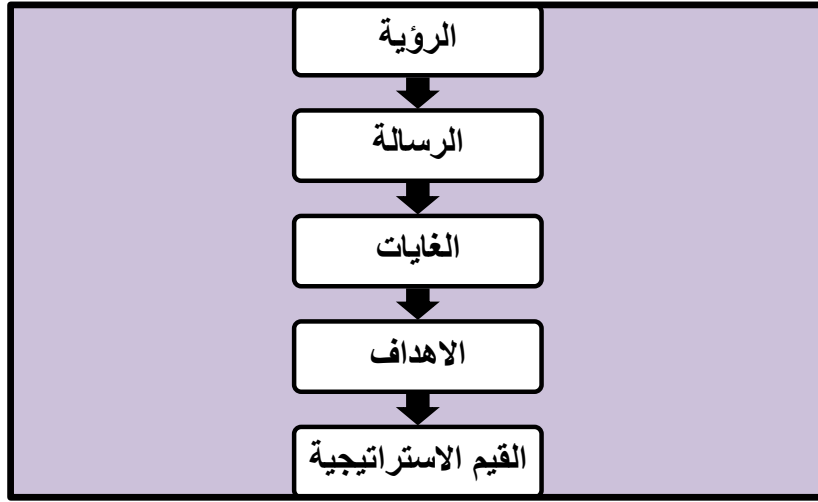
- القرارات التي تتخذها وخصوصاً تلك التي تؤثر على الآخرين الذين يتعاملون معها. ويمكن تلخيص أهمية بناء التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالاتي :
١. مساعدة ادارة الموارد البشرية على مواكبة التغييرات الكمية والنوعية المتلاحقة في بيئتها الداخلية والخارجية.
 ٢. تعزيز اسهامها في تقوية المركز التنافسي للمنظمة كلها.
 ٣. الاسهام في تقديم الرشد والنصح للإدارة العليا حول كيفية تخصيص الموارد البشرية المتاحة بطريقة فعالة.
 ٤. دعم التفكير الاستراتيجي لدى مديري الموارد البشرية لبناء العقل الاستراتيجي الخاص بهم.
 ٥. تعميق دورها في المشاركة بتحديد اهداف المنظمة الاستراتيجية بما يتناسب مع اهدافها.
 ٦. تحقيق التراكم المعرفي، وبناء راس المال البشري الذين يشكلان السلاح التنافسي الاقوى في البيئة المعاصرة.
- وهناك عدة انواع من التوجهات الاستراتيجية كما في الجدول (١) التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية عند تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص بها لعل من ابرزها :

الجدول (١) انواع التوجهات الاستراتيجية

ت	التوجه الاستراتيجي	الشرح
١.	التوجه نحو السوق	هنا تركز ادارة الموارد البشرية على تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص بها لتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية من البيئة الداخلية او سوق العمل الخارجي بما يتوافق مع احتياجات الزبائن الذين تعمل المنظمة على خدمتهم، ثم العمل على اشباعها لضمان استدامة ميزة منظمته التنافسية والحفاظ على حصتها السوقية.
٢.	التوجه الريادي	يشجع التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على تبني ثقافة تبادل المعلومات والمعرفة بين مواردها البشرية في المستويات التنظيمية كافة داخل المنظمة، لتحقيق التراكم المعرفي وتوليد المعرفة الجديدة وضمان عدم خسرانها عند ترك المنظمة من احد العاملين لديها، ثم تعزيز قدرتها على التكيف والاستجابة لكل المستجدات الخارجية فضلاً عن تقديم ما هو جديد وغير مألوف في القطاع الذي تعمل ضمنه .

ت	التوجه الاستراتيجي	الشرح
٣.	التوجه نحو التكنولوجي	يركز التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هنا على استخدام تكنولوجيا المعلومات عند تنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بها، فضلاً عن توظيف تقنيات الانترنت والانترانيت في تقديم الخدمات لمواردها البشرية سواء كانوا داخل المنظمة ام خارجها، وهنا تتجسد فلسفة ادارة الموارد البشرية الالكترونية ونظم المعلومات للموارد البشرية.
٤.	التوجه نحو السلوكيات	يؤكد التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على اهمية تعزيز قدرة العاملين داخل المنظمة على ادارة ذاتهم وتعزيز قدرتهم في السيطرة على سلوكياتهم والتحكم بها، عند التعامل مع الآخرين وخصوصاً في المواقف الحرجة والاستثنائية التي تؤثر على مستقبلهم، ومستقبل منظماتهم ونجاحها وضمان استمرارها في العمل.
٥.	التوجه نحو الكلفة	يشجع التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على اهمية الترشيد في استغلال الموارد المتاحة لديها، عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم والحفاظ عليها من الهدر او الضياع لتحقيق الكفاءة، وضمان عدم نفادها بما يقلل الكلف التي تتحملها المنظمة عند تقديم خدماتها الى زبائننا .
٦.	التوجه نحو التعلم	وفق هذا التوجه الاستراتيجي تؤكد ادارة الموارد البشرية ضرورة تطوير المعارف والمهارات والقدرات لمواردها البشرية في المستقبل، بما يتسق مع المستجدات المتلاحقة التي تشهدها بيئة العمل، من خلال برامج التعليم الرسمي وغير الرسمي التي تقوم بتنفيذها ومن ثم الحفاظ على الموقع الوظيفي الخاص بهم داخل المنظمة .
٧.	التوجه نحو التعاون الوظيفي	يؤكد التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضرورة التعاون بين العاملين كافة لدى المنظمة، من اجل احداث التأثير الايجابي في استثمار الموارد والامكانيات المتاحة لديها وتحقيق التداوبيه، لتلبية احتياجات المستفيدين من خدماتها ورغباتهم .

اما ابرز مكونات التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيمكن تحديده بخمسة مكونات وهي (الرؤية، الرسالة، الغايات، الاهداف، والقيم الاستراتيجية) انظر الشكل(١) اذ تكون مناقشة كل منها بفقرة مستقلة من هذا الفصل وكما يأتي :



الشكل (١) مكونات التوجه الاستراتيجي

ثانياً : الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

تتمثل أولى خطوات صياغة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في تحديد رؤيتها المستقبلية بشكل عام، إذ يشير مصطلح الرؤية الاستراتيجية الى القدرة على رؤية اشياء لم تحدث بعد، وانما من خلال توظيف التصور الذهني والادراك المعرفي الذي يتمتع به مدير ادارة الموارد البشرية للتنبؤ بها، وعند القيام بتحديد الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية يتوجب عليها تقديم الإجابة المنطقية

الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :
هي الافكار المستقبلية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها .

للسؤال الاتي : ما الذي نريد ان نصبح عليه في المستقبل مقارنة بالوضع الحالي للمنظمة ؟. وقد تم تعريف الرؤية

الاستراتيجية بعدة تعاريف منها القدرة على تصور حقائق لم تحدث بعد، والتي من شأنها ان تمكن ادارة الموارد البشرية من تحقيق الاهداف التي تسعى اليها داخل المنظمة التي تعمل ضمن حدودها ، يتضح ان هذا التعريف ركز على اهمية تحقيق الاهداف الاستراتيجية للموارد البشرية خلال السنين القادمة، أي انها تمثل الحالة المثالية التي تتوقع ادارة الموارد البشرية الوصول اليها في المستقبل، بالاعتماد على

مجموعة من الخطط التي سيتم تنفيذها في اطار الامكانيات والموارد المتاحة لديها حالياً .

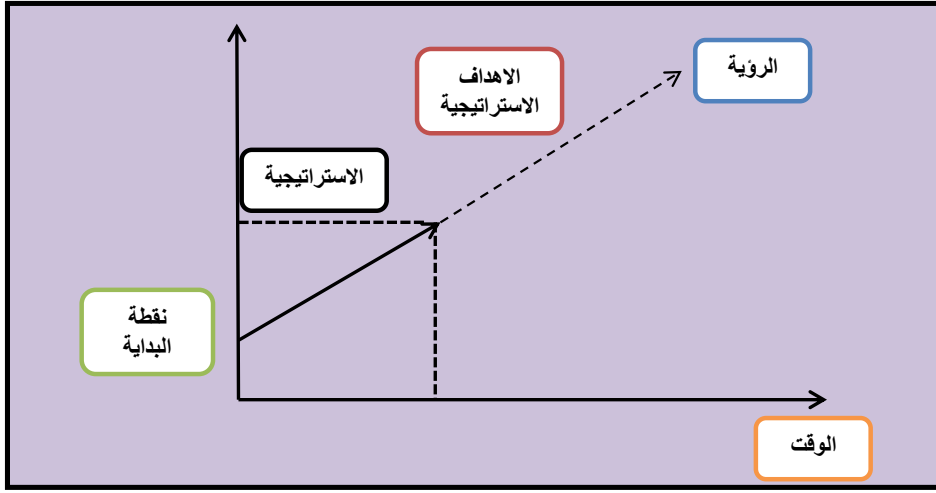
وهنا تتضح اهمية اخذ الامكانيات والموارد المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية بنظر الاعتبار عند صياغة رؤيتها الاستراتيجية. وقد عرفت الرؤية الاستراتيجية بانها القدرة الذهنية لمديري الموارد البشرية لتحليل المواقف البيئية والظروف الحالية من اجل اعطاء الانطباع عن المستقبل المرغوب لها. وهذا التعريف يؤكد اهمية وصف متغيرات البيئة المحيطة وتحليلها قبل صياغة الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لكونه جزءاً لا يتجزأ عنها، كما عرفت بانها الطريقة التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لاستثمار الطاقات المتاحة والمواهب الواقعية للوصول الى الحالة المثالية التي تفرها مستقبلاً، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بانها خارطة المستقبل التي تعتمد لتزويد المتعاملين معها بالخطوط العريضة التي ترغب اعتمادها لتحقيق المستقبل المثالي لهم، و كما تمت الاشارة اليها بانها المهارة الفكرية التي يمتاز بها مدير ادارة الموارد البشرية لتخيل الصورة المستقبلية المثلى ثم تحديد الحالة الافضل للوصول اليها، وهذا التعريف اكد اهمية القدرات الذهنية مثل التصور والخيال والحدس الواجب توفرها لدى مدير ادارة الموارد البشرية عند تحديد رؤيتهم الاستراتيجية. وقد عرفت الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بانها نتائج التفكير غير الملموسة لمديريها التي توضح ما ستصبح عليه هذه الادارة في المستقبل وكيفية الحفاظ على موقعها داخل المنظمة، كما عرفت بانها حالة ادارة الموارد البشرية المستقبلية التي تتسم بالعمومية والشمولية في تحديدها، وتستخدم لتوحيد الجهود من اجل تحقيق اعظم الانجازات ذات العلاقة بالمواهب النادرة والمقدرات الجوهرية، وبالتركيز على جانب الخبرة عرفت بانها الخبرة الادارية لمديري الموارد البشرية التي تمكنهم من وضع الافكار الخلاقة في صور خطط، حول اهم مجالات الاداء المتفوق التي يتوجب الوصول اليها وتحقيقها على الامد الطويل. وهناك ثلاثة مجالات رئيسة لابد من التركيز عليها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية كما في الشكل (٢) وهي :



الشكل (٢) مجالات صياغة الرؤية الاستراتيجية

وقد تمت الإشارة الى الدور الذي تمارسه الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق اهدافها الاستراتيجية لكونها تعكس الصورة الذهنية والحالة المثالية التي يرغب مديرها الوصول اليها في المستقبل، لذا يمكن اعتبارها المفتاح الرئيس والخطوة الاولى للوصول الى النجاح المطلوب والتفوق في الاداء، لذا فقد تمت الإشارة الى اهمية الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالاتي :

١. الوقوف على الاتجاه العام الذي ترغب ادارة الموارد البشرية التحرك نحوه.
 ٢. تحديد اهم اهداف ادارة الموارد البشرية التي تسعى اليها .
 ٣. تحقيق التفوق بالأداء المتميز.
 ٤. الاسهام بتحقيق الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.
 ٥. استثمار مواردها وامكانياتها بكفاءة ممكنة.
- كما يمكن توضيح اهمية الرؤية الاستراتيجية وبتركيز على أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها من خلال الشكل (٣) :

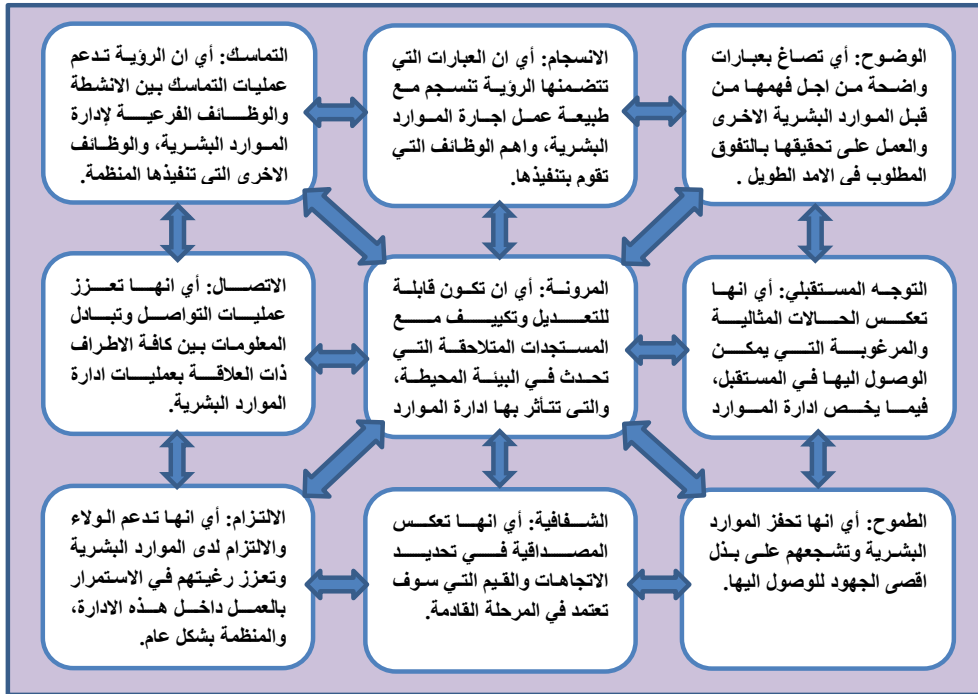


شكل (٣) علاقة الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأهدافها^(٤)

يتضح من الشكل (٣) ان الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تعكس الحالة المثالية التي ترغبها ادارة الموارد البشرية في المستقبل البعيد، ولكنها تنطلق منها الاستراتيجية في الوقت الحاضر والتي تعتمد في تحقيق اهدافها الاستراتيجية. اما ابرز المراحل التي يتوجب مراعاتها عند صياغة الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالاتي :

١. فهم المتغيرات الخاصة بالسباق المحيط بإدارة الموارد البشرية والتي تؤثر عليها وتتأثر بها في ذات الوقت.
٢. إدارة الآراء والمقترحات المتاحة كافة واستثمارها.
٣. تحديد الهدف من صياغة الرؤية والجهات المستهدفة منها.
٤. وضع الاطار العام للرؤية .
٥. تحديد أهم الخطط المستقبلية التي سيتم التركيز عليها في صياغة الرؤية الاستراتيجية.
٦. اعداد الرؤية بصيغتها النهائية وعرضها على ذوي الاختصاص لتكون البداية في استكمال الخطوات اللاحقة لصياغة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

وتوجد مجموعة من السمات التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية اخذها بنظر الاعتبار عند تحديد رؤيتها الاستراتيجية والتي تتقدمها البساطة والوضوح لإمكانية استيعابها من قبل ذوي العلاقة، وتكتب بلغة مؤثرة تساعد على توحيد الجهود وتماسكها حولها، كما تؤكد على تحقيق التميز والتفوق لتحفيز الموارد البشرية وتشجيعهم على بذل أقصى الجهود لابتكار الجديد وغير المألوف في العمل، وان تكون واقعية وقابلة للتنفيذ لتجنب الاحباط او عدم الرغبة في العمل عند انجازها، وعليه يمكن تلخيص ابرز السمات التي يتوجب مراعاتها عند تحديد رؤيتها الاستراتيجية انظر الشكل (٤) بالاتي :



الشكل (٤) سمات الرؤية الاستراتيجية للموارد البشرية

اذن اهم المتطلبات الواجب توفرها لضمان صياغة رؤية استراتيجية صحيحة لإدارة الموارد البشرية، هي القدرة على التمييز بين انواع الرؤية الاستراتيجية الذاتية والموضوعية، وبين الوضع الراهن والمستقبلي لإدارة الموارد البشرية، واعتماد اساليب التخطيط الاستراتيجي واعتماد مجموعة من السيناريوهات للتعامل مع

المستجدات، واستخدام مجموعة متنوعة من ادوات التنبؤ الكمية والنوعية، وهنا يبرز الدور الحرج للعقل الاستراتيجي لمدير الموارد البشرية الذي يعرف بأنه قدرات مدير الموارد البشرية على استخدام الحدس والرؤية الخاصة به لتصور المستقبل بصورة خياله والتعبير عنه بصورة مبتكرة، ليكون المرشد لإدارة الذات الخاصة به وبالموارد البشرية التي يتولى ادارتها .

ثالثاً : الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

بعد الانتهاء من تحديد الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تبدأ المرحلة الثانية من مراحل صياغة التوجه الاستراتيجي الخاص بها المتمثلة بتحديد رسالتها الاستراتيجية، وقبل البدء بهذه الخطوة لابد من اجابة مدير ادارة الموارد البشرية على التساؤلات الآتية عند تحديد الرسالة الاستراتيجية الخاصة بإدارته : ما هو طبيعة عملنا؟، ماذا سيكون عليه قسم الموارد البشرية في المستقبل؟، ما هي اهم الوظائف التي يجب ان تنفذها قسم ادارة الموارد البشرية؟ ، كما تم اضافة تساؤلات اخرى يتوجب ان تذكر فيها الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وهي ما هي طبيعة الخدمات التي نقوم بتقديمها للمستفيدين او المتعاملين معها داخل المنظمة وخارجها؟، ما مدى الاهتمام بتوظيف تكنولوجيا المعلومات عند تنفيذ وظائفنا؟، ما هي الفلسفة والقيم الخاصة بإدارة الموارد البشرية ؟، ما هي المقدرات والمهارات والخبرات التي يتوجب تطويرها في المستقبل؟، ما هو موقف المنظمة تجاه مواردها

الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :
هي الافكار المستقبلية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها.

البشرية؟ ، وهنا تبرز اهمية الذكاء الاستراتيجي لمديري الموارد البشرية لتعزيز قدرتهم على استقصاء المعلومات

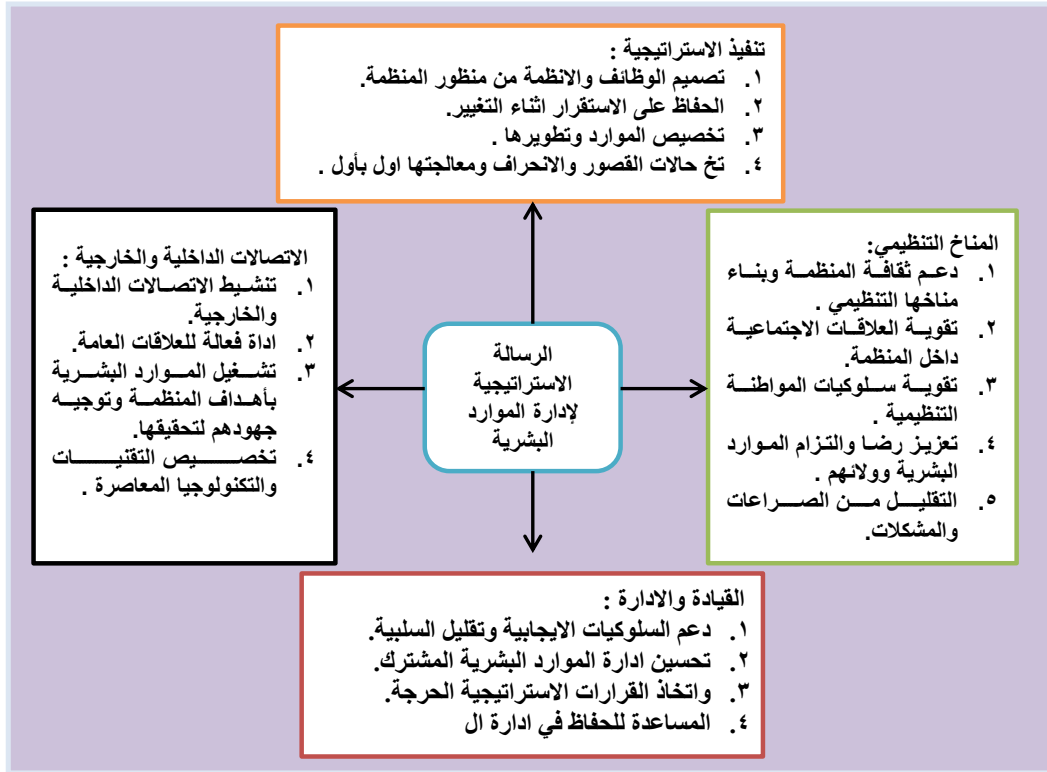
ذات العلاقة بمهامهم ومعالجتها، من اجل صياغة الرسالة الاستراتيجية الخاصة بهم بصورة تؤكد على الاستباقية في الاداء والاستشراف للمستقبل مع التأكيد على العمل المشترك للوصول اليها. وتمثل الرسالة الاستراتيجية الدستور الذي تستند اليه ادارة الموارد البشرية في تحديد الخطط التي تسعى اليها، وتشتق منها الاهداف المطلوبة، وثم صياغة الخطط اللازمة لتنفيذها، كما انها تمثل الوجهة التي تربط بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى الموجودة داخل المنظمة، فضلاً عن توضيح

العلاقة بينها وبين جميع المستفيدين من خدماتها داخل المنظمة او المستفيدة من خدماتهم في البيئة الخارجية ، وعليه تعكس الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الخصائص الجوهرية التي تمتاز بها اذا ما قورنت بالإدارات الاخرى الموجودة في المنظمة. لذا فقد تم تعريف رسالة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بانها الهوية التي تميز ادارة الموارد البشرية عن غيرها من الادارات الموجودة داخل المنظمة والتي تحدد مجال الاعمال الخاصة بها، كما عرفت بانها الغرض الرئيس الذي استحدثت بسببه ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والتي تعكس النظرة الموسعة والمحددة لطبيعة الانشطة والمهام التي سوف تقوم بها في المستقبل، ومن جهة اخرى عرفت بانها النتائج المكتوبة لقدرات مدير الموارد البشرية الفكرية التي تميز وظيفته عن الوظائف الاخرى، وتعطيها الخصوصية داخل المنظمة، كما تصف الرسالة الاستراتيجية ما تقوم به ادارة الموارد البشرية بصورة فعلية وتركز تركيزاً مباشراً على المجالات العملية المختلفة التي تهتم بتطبيقها في الوقت الحاضر والمستقبل، وهنا يصبح الفرق واضحاً بين الرسالة الاستراتيجية وبين الرؤية الاستراتيجية، اذ تعبر الرسالة عن الواقع الفعلي القابل للتطبيق، اما الرؤية فهي تصور الادارة الفكرية عن المستقبل المرغوب. لذا عرفت الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بانها اعلان رسمي عن ابرز الاهداف التي تسعى لتحقيقها في المدة القادمة، وهنا تبرز اهمية التأكيد بان الرسالة الاستراتيجية لابد ان تكون مكتوبة ليتسنى للجميع الاطلاع على ابرز تفاصيلها. اما ابرز مكونات رسالة الموارد البشرية الاستراتيجية فقد تم تحديدها بالاتي :

١. الزبائن المستهدفون الداخليون والخارجيون.
٢. الخدمات التي تقوم بتقديمها .
٣. الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل.
٤. التكنولوجيا والتقنيات المعاصرة .
٥. النمو والتطور والاستمرار في اسواق العمل.
٦. القيم والاتجاهات والعادات الثقافية والاخلاقية .
٧. الهوية العامة للمنظمة .
٨. القدرات والمهارات والمعارف والخبرات المستقبلية.

أهمية الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فهي تمثل الأساس الذي يستند عليه في تحديد اهدافها المستقبلية، وتعمل على تعريف موقعها وهويتها بالنسبة للمنظمة وأهميتها في تحقيق الاستراتيجيات العامة لها، كما يمكن الاستناد عليها في اتخاذ العديد من القرارات الخاصة بالتصميم والتنفيذ البرامج التطوير والتدريب والتعويض والتمكين، فضلاً عن الاغناء والتوسع والتناوب الوظيفي وغيرها من القرارات، ثم هي تمثل المحرك الأساسي لعمليات الابداع والابتكار والتفوق الذي تقوم بها الموارد البشرية. اما ابرز النظريات التي يمكن الاستناد اليها في صياغة رسالة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية فهي:

١. **النظرية العقلانية :** التي تؤكد بان مدير ادارة الموارد البشرية هو الشخص المسؤول عن تحديد رسالتها الاستراتيجية، بعد اخذ الآراء والمقترحات ذوي الاختصاص الذين يتعامل معهم، والموارد والامكانيات المتاحة لديه، ومن اجل تعظيم المنافع التي تنتج عن وظيفته وعليه فان الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية هي انعكاس للقرارات التي يتخذها مديرها .
 ٢. **النظرية السلوكية :** وفق هذه النظرية تصاغ رسالة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية من خلال فريق عمل، يستند على القيم والمعايير الاجتماعية والاخلاقية في صياغتها، ويؤكد على اهمية تطبيقها في ارض الواقع بما يتوافق مع تلك القيم والمعايير التي تتضمنها الثقافة العامة للمنظمة كلها.
 ٣. **النظرية السياسية :** وفق هذه النظرية يتم تصاغ رسالة ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بما ينسجم مع مصالح المنظمة وكل الاطراف الذين يؤثرون ويتأثرون بأهدافها الاستراتيجية، وكذلك الوظائف التي تقوم بها هذه الادارة، وهذا يؤكد ضرورة التفاوض والمساومة في صياغتها لتجنب أي تضارب او تعارض بين المصالح مستقبلاً عند تنفيذها.
- كما يمكن توضيح اهمية الصياغة الفاعلة للرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبالتركيز على اربعة مجالات رئيسية وهي: "المناخ التنظيمي، التنفيذ الاستراتيجي، الاتصالات الداخلية والخارجية، والقيادة والادارة"، ويمكن تفصيل ذلك في الشكل (٥):



الشكل (٥) الدور الذي تمارسه الصياغة الجيدة للرسالة الاستراتيجية^(٢٧)

ومن الضروري ان تمتاز رسالة ادارة الموارد البشرية بالمرونة لتعزيز قابليتها للتعديل والتغيير بحسب المستجدات المتلاحقة في الموقف الاستراتيجي، وهي تمثل معياراً واضحاً يستند عليه في تخصيص الموارد الاخرى، ولا بد ان تكون تفاعلية لتوحيد الجهود اتجاهها، فضلاً عن كونها تجسد القيم والمعتقدات والافتراضات الخاصة بها وبما يتوافق مع ثقافة المنظمة ، ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز خصائصها بالاتي :

1. امكانية ترجمتها الى خطط وسياسات وبرامج قابلة للتطبيق.
2. تحقق التكامل بين ادارة الموارد البشرية والادارات الاخرى داخل المنظمة.
3. تصاغ بعبارات واضحة ومفهومة من الجميع.
4. مختصرة بحيث تكون قابلة للتذكر وتعلق بذهن الموارد البشرية.
5. تؤكد القيم والاتجاهات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية ومنظمتها.

رابعاً : الغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

بعد قيام مدير ادارة الموارد البشرية بصياغة الرؤية والرسالة الاستراتيجية لقسمه، لابد من تحديد الخطوط العريضة للمرحلة القادمة في المستقبل من خلال تحديد الغايات المقصودة لتوحيد الجهود وتوجيهها بالمسارات الصحيحة للوصول الى الاهداف الواقعية التي ترغب هذه الادارة بتحقيقها ضمن اطار استراتيجية المنظمة كلها، وهنا من الضروري ان يتمتع مدير الموارد البشرية بالاستبصار الاستراتيجي القادر على ادارة العمليات والسلوكيات التشاركية التي تضمن تبادل المعرفة وتحقيق التراكم فيها من اجل اعطاء الصورة الواضحة عن المستقبل والتعرف على اهم مجرياته، ثم تحديد غاياتها الرئيسية، وفي هذا المجال من الضروري التأكيد على

الغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :
خارطة الطريق الاستراتيجية التي تعتمدها ادارة
الموارد البشرية في تحديد مساراتها المستقبلية
لتحقيق اهدافها .

فكرة رئيسية وهي ان الغايات تمثل حلقة الوصل التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية لتحقيق الترابط المنطقي بين رسالتها وبين الاهداف التي تسعى اليها،

اذ تمثل الغايات التطبيق الفعلي للرسالة الاستراتيجية لكونها تشتق منها، ثم تشتق الاهداف من تلك الغايات. وقد عرفت الغايات الاستراتيجية بانها المرامي العامة التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية في الامد الطويل، والتي تعزز قدرتها على البقاء والاستمرار بالعمل داخل المنظمات المعاصرة في ظل الظروف الحرجة والاستثنائية التي يمكن ان تواجهها مستقبلاً، كما عرفت بانها الخطوط العامة التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها في الامد الطويل، والتي تركز تركيزاً مباشراً على التفوق بالأداء، ثم ضمان تحقيق النمو والربحية للمنظمة كلها.

ومن الضروري التأكيد بان الغايات تكون طويلة الامد ولا توجد معايير محددة يمكن الاعتماد عليها في قياس نتائجها وانما تعكس غايات عامة مثل (الربحية، النمو، البقاء، الكفاءة، والفاعلية)، أي انها تتصف بالشمولية المطلقة ولا توجد تفاصيل دقيقة لوصفها، وهنا يبرز الفرق بينها وبين الاهداف. وتوجد مجموعة من الفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال صياغة الغايات وهي ضمان بناء البداية الصحيحة لأنشطة ادارة الموارد البشرية، من اجل تحديد المؤشرات التي يستند عليها في ادارة الجهود

البشرية وتحريكها، التعرف على اهم المعايير المعتمدة في تخصيص الموارد وتوزيعها، لمنع حدوث الازدواجية في اتخاذ القرارات، فضلاً عن كونها المصدر الرئيس الذي تشتق منه الاهداف الاستراتيجية .

خامساً : الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

بعد ان تقوم ادارة الموارد البشرية بتحديد الخطوط العريضة لاهم المرامي الساعية اليها من خلال التعرف على غاياتها الاستراتيجية، لابد من تفصيلها تفصيلاً قابلاً للقياس والتطبيق على شكل اهداف، وهي المرحلة الرابعة من مراحل صياغة التوجه الاستراتيجي الخاص بها. وقد عرفت الاهداف الاستراتيجية بانها الحالة التي ترغب ادارة الموارد البشرية الوصول اليها في المستقبل للحفاظ على مركزها داخل المنظمات، كما عرفت بانها النتائج النهائية

الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية:
النتائج الكمية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها من خلال انظمتها وعملياتها .

للأنشطة والمهام المناطة بالموارد البشرية في الامد الطويل والتي سيتم على اساسها اتخاذ القرارات بشأن استمراريتهم بالعمل

داخل المنظمة من عدمه، وعرفت كذلك بانها النتائج الكمية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها في المستقبل بما يصب في صالح الاهداف المحددة من قبل المنظمة، أي انها العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بترجمة رؤيتها ورسالتها الى جملة من الافتراضات التي تفسر كيفية التعامل مع الفرص والتهديدات الخاصة بها. وتعد عملية صياغة الاهداف من اصعب المهام التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لكونها ترتبط بمجموعة من الخصائص التي يتوجب اخذها بنظر الاعتبار لضمان ديمومة هذه الوظيفة داخل المنظمة، أي انها تعبر عن الالتزامات التي تتعهد بها ادارة الموارد البشرية تجاه المنظمة والمجتمع بتحقيقها، خلال المدة المستقبلية وتكون قابلة للقياس والتحليل. اذن تتمثل الاهداف الاستراتيجية لقسم الموارد البشرية بالنتائج النهائية التي يتوجب عليها تحقيقها خلال مدة زمنية محددة.

ومن الضروري ان تراعي ادارة الموارد البشرية الوضوح الاستراتيجي عند تحديد اهدافها، باعتباره يعبر عن المنهج الشامل الذي يتعامل مع الخطط والسياسات والبرامج التي ستعتمد في تحقيق اهدافها الاستراتيجية من اجل ضمان توحيد الموارد

والامكانيات والمعدات واستخدامها بدرجة متماسكة من الجهود للوصول اليها، مع مراعاة التغييرات المتلاحقة التي تحدث في بيئتها الديناميكية. وتبرز اهمية الاهداف الاستراتيجية في كونها توحد الجهود في اتجاه واحد، وتنسق بين كل الاطراف العاملة داخل ادارة الموارد البشرية وتعكس الاداء الفعلي الذي يمكن الاعتماد عليه في مقارنة مستواه مع الادارات الاخرى داخل المنظمة ومع المنظمات الاخرى كذلك ، كما تم تحديد اهمية الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الاتي :

١. تشكل المبادئ التوجيهية لسلوكيات الموارد البشرية.
٢. تمثل المرشد الرئيس لاتخاذ القرارات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
٣. تمثل المعيار في تقييم الاداء .
٤. تعد من مقاييس الكفاءة والفاعلية .

كما يجب ان تراعي ادارة الموارد البشرية ان تكون اهدافها الاستراتيجية قابلة للقياس والتعبير عنها بصورة كمية، ومتوافقة مع الرؤية والرسالة الاستراتيجية الخاصة بها، كما تسهم بتحديد طبيعة العلاقات الرسمية وغير الرسمية، الافقية والعمودية بين كل الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، وان تكون واقعية بحيث يمكن الاعتماد عليها في المتابعة والرقابة للجهود المبذولة داخل ادارة الموارد البشرية، ويستند اليها في اتخاذ مجموعة من القرارات مثل الترقية والترفيه والمكافاة والنقل او الفصل وانهاء الخدمات .

سادساً : القيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

لكي تضمن ادارة الموارد البشرية توحيد الجهود وتحقيق التماسك بينها، وتوجيه سيرها بالاتجاه الصحيح لابد ان تؤكد على اهم القيم الاستراتيجية التي تحكم انشطتها

القيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :
المبادئ الرئيسة التي تستند عليها سلوكيات الموارد البشرية عند اتخاذ وتنفيذ قراراتها الاستراتيجية .

المختلفة عند صياغة التوجه الاستراتيجي الخاص بها، وهي المرحلة الاخيرة فيه والتي تشير الى المبادئ التي تحكم سلوكيات ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ

الانشطة والمهام الخاصة بها داخل المنظمة من اجل السير بالاتجاه الصحيح للوصول الى النتائج المرجوة، كما يشار اليها بانها الفلسفة التي تعتمدها ادارة الموارد

البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها لتحقيق اهدافها بالفاعلية والكفاءة المطلوبة، وهذا التعريف يؤكد العلاقة بين القيم الاستراتيجية وبين مؤشرات الكفاءة والفاعلية لتحقيق الاداء الاستراتيجي المطلوب، وكذلك عرفت بانها مجموعة من الاتجاهات التي توجه مدير ادارة الموارد البشرية اتجاه المنهج الصحيح الذي يتوجب اتباعه عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم داخل المنظمة، وبالاتجاه نفسه يشار اليها بانها مجموعة من الاتجاهات والمعتقدات والافتراضات التي تحكم سلوكيات مديري ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية اثناء مراحل التنفيذ الاستراتيجي . كما تم تعريف القيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بانها مجموعة من الاتجاهات التي تساعد ادارة الموارد البشرية على تمييز الصواب من الخطأ عند تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، وبالتركيز على جانب العدالة في التعامل مع الموارد البشرية عرفت بانها الاسس الموضوعية والعادلة التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية عند التعامل مع الموارد البشرية داخل المنظمة لضمان تحقيق العدالة والابتعاد عن التحيز والمحابة عند تقييم انجازاتهم وادائهم، كما عرفت بانها القواعد الارشادية التي تعبر عن نظر ادارة الموارد البشرية الفلسفية للأسس الاستراتيجية التي تعتمد عليها عند التعامل مع كل الاطراف ذات العلاقة بعملياتها المختلفة ، ومن وجهة نظر سلوكية ومالية عرفت بانها مجموعة من القيم التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية للتأثير على سلوكيات العاملين في المنظمة لتحقيق التفوق المالي لها . ومن جهة اخرى عرفت القيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بانها مجموعة من المعاني التي تعتقد بأهميتها وتنشرها داخل المنظمة مثل الامانة، الصدق، العدل، الوفاء، الالتزام، المواطنة، وغيرها . ومن الضروري ان تؤكد ادارة الموارد البشرية في هذه المرحلة من التوجه الاستراتيجي على اهمية تحقيق التوافق الاستراتيجي، بين القيم الفردية للموارد البشرية العاملة داخل قسم الموارد البشرية، وبين القيم التي تسود داخله والمنبثقة من الثقافة الرئيسة للمنظمة كلها وقيمها، لضمان العمل بصورة متكاملة وعدم حدوث اي تضارب او تعارض فيما بينها في وقت لاحق مما يترتب عليه معوقات تعرقل عملية تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

وهناك انواع من القيم الاستراتيجية التي تتبناها ادارة الموارد البشرية وهي القيم المادية التي ترتبط بالجوانب المادية الملموسة مثل الحصول على الارباح

أو تخصيص موارد أكثر لتنفيذ برامجها مثل التدريب والتطوير وصرف المكافاة الأكثر، والقيم المعنوية التي ترتبط بتحقيق وتلبية المبادئ الأخلاقية والاجتماعية ذات العلاقة بالسلوكيات والثقافة والقوانين المعتمدة داخل المنظمة والتي تحكم أنشطتها المختلفة فضلاً عن الابتعاد عن السلوكيات غير المرغوبة مثل الغش أو الرشوة وغيرها، وهناك القيم الخاصة بالسلامة والصحة المهنية التي تهتم بتوفير بيئة عمل ملائمة للمعايير الدولية مثل الجودة والايزو والتي تضمن للموارد البشرية العمل في ظروف عمل آمنة تحفظ الموارد البشرية وتحافظ عليهم من الحوادث والاصابات اثناء العمل، وهناك قيم الابداع والابتكار التي تؤكد على ضرورة قيام الموارد البشرية بتقديم الافكار الجديدة وغير المألوفة التي يمكن الاستناد عليها في تعزيز عمليات ادارة الموارد البشرية، ثم تعزيز دورها في تحقيق استراتيجياتها واستراتيجية المنظمة كلها . وندرج ادناه الجدول (٢) يبين المقارنة بين مكونات التوجه الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالاستناد الى ستة مؤشرات رئيسية وكما يلي:

الجدول (٢) مقارنة بين الرؤية، الرسالة، الغايات، الأهداف، القيم

العنصر	التعريف	الزمن	المحتوى	القياس	الغرض
الرؤية	هي الافكار المستقبلية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها .	طويل الأمد	استشرافي	غير قابلة للقياس	تحديد الاتجاه المستقبلي للإدارة.
الرسالة	هي الافكار المستقبلية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها	حالي ومستقبلي	تنفيذي	قابلة للقياس جزئياً	تحديد الغرض من الادارة .
الغايات	خارطة الطريق الاستراتيجية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تحديد مساراتها المستقبلية لتحقيق اهدافها .	طويل الأمد	عمومي	قابلة للقياس جزئياً	تحقيق الترابط
الأهداف	النتائج الكمية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها من خلال انظمتها وعملياتها .	قصير إلى متوسط الأمد	تطبيقي	قابلة للقياس كلياً	تحقيق نتائج قابلة للتنفيذ والتقييم.
القيم	المبادئ الرئيسة التي تستند عليها سلوكيات الموارد البشرية عند اتخاذ قراراتها الاستراتيجية وتنفيذها .	مستمرة	أخلاقي / ثقافي	غير قابلة للقياس	توجيه السلوك والالتزام الأخلاقي.

اسئلة الفصل :

- س ١: ناقش اهم المرتكزات والتوجهات الفكرية التي استند اليها الباحثون في تعريف التوجه الاستراتيجي وبقدر تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية.
- س ٢: وضح ما المقصود بالمكانة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- س ٣: ناقش اهم المنطلقات الفكرية التي تناولها الباحثون في تعريف الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ثم وضح اهميتها.
- س ٤: عدد اهم سمات الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ثم عدد اهم مراحل صياغتها.
- س ٥: ناقش المرتكزات المعرفية في تحديد مفهوم الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ثم عدد اهم المكونات.
- س ٦: فسر اهمية الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ثم عدد اهم نظرياتها وخصائصها.
- س ٧: ناقش مفهوم الغايات الاستراتيجية بالتركيز على الخطوط العريضة لإدارة الموارد البشرية.
- س ٨: وضح مفهوم الاهداف الاستراتيجية بالتركيز على مضامين ادارة الموارد البشرية، ثم اشرح اهميتها.
- س ٩: عرف القيم الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، ثم عدد مع الشرح اهم انواعها.

مراجعة اهداف الفصل :

لمساعدة ادارة الموارد البشرية على تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص بها لتحقيق النجاح في تنفيذ وظائفها والمساهمة على ديمومة بقائها داخل المنظمة والحفاظ على دورها الاستراتيجي، لذا تعمل على تحديث مواردها بما يتوافق مع المستجدات المعاصرة المؤشر عليها، ثم تتخذ الاجراءات اللازمة للتصدي للتحديات الناتجة عنها. ومن هنا تظهر اهمية التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال دورها في بناء رؤية شاملة لها، بما يتماشى مع التوجه العام للمنظمة، وسنحاول في هذه الفقرة الاجابة على اهداف هذا الفصل والتساؤلات التي تضمنتها :

الهدف الاول : اهم المرتكزات الفكرية التي يمكن الاستناد عليها في تعريف التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

هناك مجموعة من الاتجاهات التي يمكن الارتكاز عليها في تحديد مفهوم التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بالاتي :

١. التوجه نحو السوق : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على تلبية احتياجات الزبائن الداخليين والخارجيين .
 ٢. التوجه الريادي : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على دعم الابتكار والتشارك المعرفي .
 ٣. التوجه نحو التكنولوجيا : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على استخدام نظم الموارد البشرية الالكترونية وتطبيقاتها .
 ٤. التوجه نحو السلوكيات : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على تطوير المهارات الذاتية للموارد البشرية ومساعدتهم على ادارة سلوكهم .
 ٥. التوجه نحو الكلفة : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على ترشيد استخدام الموارد مع تقليل الهدر .
 ٦. التوجه نحو التعلم : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على تنمية مهارات العاملين وقدراتهم وتكيفهم مع المتغيرات المستخدمة
 ٧. التوجه نحو التعاون الوظيفي : تركز فيه ادارة الموارد البشرية على تشجيع التنسيق بين العاملين في الوحدات التنظيمية المتنوعة .
- وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني : مفهوم المكانة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تُبرز المكانة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال دورها الاستراتيجي الذي يساعد على تحقيق التفوق والتميز لها ولمنظمتها ، كما يساعد على تحديد التوجه الاستراتيجي الخاص بها من خلال تبني مجموعة من الممارسات الذكية التي تتوافق مع الابتكار الاقتصادي والتكنولوجي للمنظمة، والتركيز على تعزيز التفاعل بين السلوك البشري والمجال الاجتماعي بما يساعد على تعظيم القيمة المقدمة للعاملين مع المنظمة سواء داخلها او خارجها. وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث : مفهوم الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واهميتها.

تمثل الرؤية الاستراتيجية الخطوة الأولى في صياغة التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ، وتشير إلى الافكار المستقبلية التي تسعى الى تحقيقها بالاعتماد على إدراك الموقف المالي وتحليل البيئة، أي ان الرؤية الاستراتيجية تحاول الاجابة عن السؤال الاتي : ما الذي تريد أن تصبح عليه ادارة الموارد البشرية في المستقبل ؟

اما أهمية الرؤية الاستراتيجية :

١. توجيه افكار إدارة الموارد البشرية ومقترحاتها.
 ٢. دعم الأداء المتميز للعاملين .
 ٣. الاسهام بتحقيق استراتيجية المنظمة.
 ٤. استغلال الموارد المتاحة بكفاءة افضل .
 ٥. صياغة الأهداف المستقبلية وتحديد الأنشطة وتوجيهها نحو تحقيقها.
 ٦. تعزيز مكانة ادارة الموارد البشرية داخل المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع : اهم السمات التي تمتاز بها الرؤية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واهم مراحل صياغتها.

اهم السمات هي : الوضوح ، الانسجام ، التماسك ، التوجه المستقبلي ، المرونة ، الاتصال ، الطموح ، الشفافية ، الالتزام) .

وأما مراحل صياغة الرؤية فهي :

١. تحليل البيئة الداخلية والخارجية.
 ٢. جمع الأفكار من الجهات المستهدفة كافة .
 ٣. وضع الاطار العام وخطط مستقبلية للموارد البشرية .
 ٤. صياغة الرؤية صياغة نهائية وعرضها على المختصين واصحاب القرار .
- وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس : مفهوم الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع التعرف على اهم مكوناتها.

تمثل المرحلة الثانية بعد تحديد الرؤية، وهي تُعبر عن الهوية الاستراتيجية التي تؤكد الغرض من إدارة الموارد البشرية، وتصف واقعها الحالي والوظائف التي تؤديها داخل المنظمة، أي انها تعكس الغرض الذي أنشئت إدارة الموارد البشرية من أجله داخل المنظمة، وتمثل الأساس الذي يركز عليه تنفيذ الخطط لبلوغ الاهداف.

وأما مكونات الرسالة الاستراتيجية فهي :

١. الزبائن المستهدفون الداخليون والخارجيون .
 ٢. طبيعة الخدمات المقدمة.
 ٣. التكنولوجيا المستخدمة.
 ٤. القيم والاتجاهات الثقافية.
 ٥. الهوية العامة للمنظمة.
 ٦. المهارات والمعارف والخبرات.
- وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس : اهمية الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، واهم خصائصها ونظريات صياغتها.

- تكمن أهمية الرسالة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالاتي :
١. تصميم برامج التدريب والتطوير وتنفيذها.
 ٢. دعم الإبداع والابتكار وتوظيفهما في مجال التفوق والتميز .

٣. تقرير العلاقة مع باقي الإدارات والمستفيدين.
٤. تعزيز الموقع الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضمن المنظمة.
٥. الاسهام ببناء المناخ التنظيمي الايجابي .
٦. دعم القيادة والمساهمة في تعزيز قراراتها .
٧. الاتصالات بين المستويات التنظيمية المتنوعة .
٨. توفير الموارد اللازمة لنجاح التنفيذ الاستراتيجي .

أما خصائص الرسالة الفعالة فهي :

١. الوضوح وسهولة الفهم.
٢. الاختصار وسهولة التذكر.
٣. القابلية للتطبيق والتحقيق.
٤. تكامل مع الإدارات الأخرى.
٥. إمكانية تحويلها إلى سياسات وخطط وبرامج.
٦. تجسد القيم والمعتقدات الأساسية للإدارة والمنظمة .
٧. المرونة لمواكبة التغيرات والمستجدات

وتتكون النظريات الخاصة لصياغتها من :

١. النظرية العقلانية : التي تركّز على القدرات الفكرية والعقلية لمدير الموارد البشرية وتوظيفها في اتخاذ القرارات .
 ٢. النظرية السلوكية : تركز على القيم والمعايير الأخلاقية لمدير الموارد البشرية .
 ٣. النظرية السياسية : تركز على مهارات التفاوض لمدير الموارد البشرية ودوره في معالجة تضارب المصالح بين الاطراف ذات العلاقة .
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع : ما المقصود بالغايات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

خارطة الطريق الاستراتيجية التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية في تحديد مساراتها المستقبلية لتحقيق اهدافها تركز على البقاء، التفوق، النمو، الربحية، والكفاءة. كما

تُشتق من الرسالة، ثم تُشتق منها الأهداف. فهي غير قابلة للقياس لكونها تتصف بالشمولية والعمومية، بعكس الأهداف التي تكون واضحة وقابلة للقياس.

ولصياغة الغايات فوائد ابرزها :

١. المساهمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .
 ٢. تحديد مؤشرات العمل وتوجيه الجهود نحوها .
 ٣. تنظيم عملية تخصيص الموارد وفقاً لأولويات.
 ٤. منع الازدواجية عند اتخاذ القرارات.
 ٥. صياغة الأهداف الاستراتيجية.
- وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن : مفهوم الاهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأهميتها.
النتائج الكمية التي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها من خلال تنفيذ انشطتها ومهامها . اذ انها ترجمة عملية للرؤية والرسالة والغايات الاستراتيجية الخاصة بها من خلال تحويلها إلى مسارات تطبيقية تعكس التزامها تجاه المنظمة والمجتمع بتحقيق الاهداف الاستراتيجية .

وتكمن أهمية الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بالاتي :

١. توجيه سلوك الموارد البشرية بما يتوافق مع قيم المنظمة واستراتيجياتها .
 ٢. دعم اتخاذ القرارات الإدارية الصحيحة.
 ٣. تُستخدم معياراً لتقييم الأداء.
 ٤. أداة لقياس الكفاءة والفعالية.
- وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

الهدف التاسع : مفهوم القيم الاستراتيجية وأهم انواعها بالنسبة لإدارة الموارد البشرية.

المبادئ الأساسية التي تستند اليها سلوكيات الموارد البشرية عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، أي أنها تتضمن الاتجاهات والمعتقدات التي تحكم سلوكيات الموارد البشرية أثناء التنفيذ للمهام والواجبات فهي معايير تساعد على التمييز بين

الصح والخطأ، واساس لضمان تحقيق العدالة الموضوعية وتجنب التحيز الشخصي ، وتتكون من مجموعة من المبادئ الإنسانية مثل: الأمانة، العدل، الصدق، الالتزام، الوفاء، والمواطنة.

اما أنواع القيم الاستراتيجية التي تتبناها إدارة الموارد البشرية فهي :

١. قيم مادية : تتعلق بالمكافآت، التدريب، الموارد، والربحية.
 ٢. قيم معنوية : ترتبط بالسلوكيات الأخلاقية والاجتماعية مثل تجنب الغش والرشوة.
 ٣. قيم السلامة والصحة المهنية : توفير بيئة عمل آمنة وفق معايير الجودة.
 ٤. قيم الإبداع والابتكار: تشجيع الأفكار الجديدة لتعزيز كفاءة الموارد البشرية وتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف التاسع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل التاسع واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Strategic direction	التوجه الاستراتيجي	١
Strategic thinking	التفكير الاستراتيجي	٢
Strategic position	المكانة الاستراتيجية	٣
The strategic mind	العقل الاستراتيجي	٤
Strategic vision	الرؤية الاستراتيجية	٥
Strategic capabilities	القدرات الاستراتيجية	٦
The strategic mission	الرسالة الاستراتيجية	٧
Strategic intelligence	الذكاء الاستراتيجي	٨
Strategic Orientalism	الاستشراق الاستراتيجي	٩
Strategic goals	الغايات الاستراتيجية	١٠
Strategic foresight	الاستبصار الاستراتيجي	١١
Strategic objective	الاهداف الاستراتيجية	١٢
Strategic clarity	الوضوح الاستراتيجي	١٣
Strategic values	القيم الاستراتيجية	١٤
Strategic behavior	السلوك الاستراتيجي	١٥
Strategic alignment	التوافق الاستراتيجي	١٦

مصادر الفصل :

١. أبو ردّ ، إيمان بشير محمد مصطفى (٢٠٠٥) التوجه الاستراتيجي وأثره في مجالات التغيير : دراسة استطلاعية في بعض الشركات الصناعية في مدينة الموصل ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
٢. الجبوري، علاء احمد حسن (٢٠١٩) اعتماد التعهيد الجماعي في تفعيل الاستبصار الاستراتيجي للقيادات نحو اختيار استراتيجية للإصلاح الاداري : دراسة مقترحة للقيادة الادارية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٥، الصفحات ١١٣-١٣٢.
٣. حسن، امال منصور (٢٠٢٠) تأثير المقدرات الديناميكية التسويقية في التوجه الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لعدد من المصارف الاهلية / بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٦، العدد ١١٧، الصفحات ٢٣٥-٢٥٤.
٤. حسين، حسين وليد وحافظ، عبد الناصر علك (٢٠١٦) دور رسالة المنظمة الاستراتيجية في نجاح البرامج التدريبية للموارد البشرية، مجلة الكلية الاسلامية الجامعة، العدد ٥٠، الصفحات ٦٣٦ – ٢٦٦.
٥. حسين، حسين وليد وعبد الحسن، بتول كريم (٢٠٢٠) دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في انجراف الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٧، الصفحات ٢٠٠-٢١١.
٦. الحميري، بشار عباس وعبد المهدي، علي مظهر (٢٠١٩) دور الذكاء الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة: دراسة استطلاعية تحليلية لأراء عينة من العاملين في شركة التأمين العراقية العامة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل، المجلد ١١، العدد ٢ ، الصفحات ٤٣٢ – ٤٥٩.
٧. خميس، لمى هادي (٢٠١٨) التوجه الاستراتيجي واثره في الاداء المؤسسي : دراسة استطلاعية في المديرية العامة للمناهج / وزارة التربية العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٤، العدد ١٠٨، الصفحات ٢٥٤-٢٨٢.
٨. سعد، علي موات وناصر، محمد جاسم (٢٠١٩) انعكاسات التوجه الستراتيجي على الاداء المنظمي: بحث تطبيقي في وزارة الدفاع/ دائرة المفتش العام، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٢، الصفحات ٨٤-١٠٧.
٩. سلمان ، بعد عبد عابر (٢٠١٤) تأثير خصائص الرؤية الاستراتيجية في مراحل ادارة الازمة : بحث استطلاعي في الشركة العامة للصناعات الجلدية –بغداد، مجلة كلية الرافيدين الجامعة للعلوم ، العدد ٣٤، الصفحات ٨٦-١١٦.
١٠. الشعبي، محمد الصغير قاسم (٢٠٠٤) تأثير سياسات منظمة التجارة العالمية على صياغة الاستراتيجية الشاملة لمنظمات صناعة الأدوية : دراسة استطلاعية على عينة من المديرين في شركات الأدوية الأردنية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
١١. الطائي، علي حسون واسماعيل، فراس محمد (٢٠١٦) التناعم بين ممارسات نظرية الفوضى والتوجه الاستراتيجي: بحث ميداني لعينة من القيادات العليا في وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة

- الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، السنة ٣٩، العدد ١٠٩، الصفحات ٩٨-٧٨.
١٢. الطائي، فصل علوان والحساوي، حسين حريجة وغازي، عباس علوان (٢٠١٨) توظيف قدرات الاستشعار البيئي في تعزيز المكانة الاستراتيجية للمنظمة: بحث تحليلي لأراء عينة من العاملين في شركات الاتصال، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٤، العدد ٥٥، الصفحات ٥٦-٢٢.
١٣. العزاوي، ابراهيم فيصل خلف (٢٠١٩) الرؤية الاستراتيجية لمديرية النشاط الرياضي والكشفي في تربية صلاح الدين من وجهة نظر مدرسي ومدرسات التربية الرياضية، مجلة المستنصرية لعلوم الرياضة، المجلد ١، العدد ٤، الصفحات ١٢٩-١٢٠.
١٤. كاظم، دنيا طالب (٢٠١٤) الرؤيا الاستراتيجية للمنظمة التعليمية اعتمادا على التحليل الاستراتيجي: دراسة تحليلية على كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني / محافظة بغداد، مجلة كلية الرافدين الجامعة للعلوم، العدد ٣٤، الصفحات ١١٧-١٤٨.
١٥. محمد، نسرين جاسم وخلف، زينب ابو علي (٢٠١٧) دور المقدرات القيادية في صياغة التوجه الاستراتيجي : بحث ميداني لعينة القيادات في امانة بغداد، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٩، العدد ١٨، الصفحات ٢٢٢-٢٤٥.
١٦. محمود، سماح مؤيد وحربي، انسام حسون (٢٠١٩) تأثير الوضوح الاستراتيجي في تعزيز الاستشراف المستقبلي : دراسة استطلاعية في وزارة التخطيط، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، السنة ٤٢، العدد ١١٨، الصفحات ٩٦-٧٥.
١٧. الياسري، اكرم محسن والقطان، مناف عبد الكاظم (٢٠٢٠) تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية: دراسة ميدانية في بعض المدراس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة، مجلة واسط للعلوم الانسانية، جامعة واسط، المجلد ١٦، العدد ٤٥، الصفحات ٥٨-٩.
18. Bearce, David H. & Tirone, Daniel C. (2010) Foreign Aid Effectiveness and the Strategic Goals of Donor Governments, The Journal of Politics, Vol 72, No 3 : pp 837-851.
19. Bennett, Nathan & Ketchen, David J. & Schultz, Elyssa Blanton (1998) An examination of factors associated with the integrarion of human resource management and strategic decision making, journal Human Resource Management, Vol 37, No 1: pp 3-16.
20. Bora B & Borah S & Chungyalpa W (2017) Crafting Strategic Objectives: Examining the Role of Business Vision and Mission Statements, Journal of Entrepreneurship & Organization Management, Vol 6 , No 1 : pp 1-6.
21. Brady, Malcolm & Walsh, Aidan (2014) Setting strategic direction: a top down or bottom up process?, journal Business Strategy Series, pp 1-16.

22. Currie, W.L. (1999) Revisiting management innovation and change programmes: strategic vision or tunnel vision?, the international journal on management silence, Vol 27 : pp 647 -660.
23. Darbi, William Phanuel Kofi (2012) Of Mission and Vision Statements and Their Potential Impact on Employee Behaviour and Attitudes: The Case of A Public But Profit-Oriented Tertiary Institution, International Journal of Business and Social Science, Vol 3, No 14 : pp95-109.
24. Domm, Donald R (2001) Strategic vision : sustaining employee commitment, Business strategy review, Vol 12, No 4: pp 39-48.
25. Ekpe, Ekpe Oyono & Eneh, Sunday Isaac & Inyang, Benjamin J. (2015) Leveraging Organizational Performance through Effective Mission Statement, International Business Research; Vol 8, No 9 : pp135-141.
26. Enriquez, Vicki & McBride, Jim & Paxton, Liz (2014) Improving Knowledge of Strategic Goals and the Impact on Organizational Commitment, journal Health Marketing Quarterly, Vol 18 : pp 119-132.
27. Gratton, Lynda (1996) Implementing a Strategic Vision Key Factors for Success, journal Long Range Planning, Vol 29, No 3: pp 290 – 303.
28. Horn, Christian & Brem, Alexander (2013) Strategic directions on innovation management – a conceptual framework, Emerald Group Publishing and permission : pp 1-21.
29. Huang, Tung-Chun (2001) The effects of linkage between business and human resource management strategies, Personnel Review, Vol 30, No 2 : pp 132-151.
30. Iman, Nofie & Hartono, Jogyanto (2007) Strategic alignment impacts on organizational performance in Indonesian banking industry, Gadjah Mada International Journal of Business, Vol 9, No 2 : pp 253–272.
31. Kaufman, Bruce E. (2012) Strategic Human Resource Management Research in the United States: A Failing Grade After 30 Years?, journal Academy of Management Perspectives, pp 12-36.
32. Kornberger, Martin (2017) The Values of Strategy: Valuation Practices, Rivalry and Strategic Agency, journal Organization Studies, pp 1-17.
33. Koskinen, Kaj U. (2005) Role of metaphoric boundary objects in the development of a company's strategic vision, journal of Management Concepts and Philosophy, Vol 1, No 2 : pp156-167.

34. Lengnick-Hall , Cynthia .A & Lengnick-Hall , Mark . L (1988) Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology, Academy of Management review, Vol 13, No 3 : pp 454-470.
35. Lim, Seunghoo & Wang, Tae Kyu & Lee, Soo-Young (2017) Shedding New Light on Strategic Human Resource Management: The Impact of Human Resource Management Practices and Human Resources on the Perception of Federal Agency Mission Accomplishment, journal Public Personnel Management, pp 1-27.
36. Mayfield, Jacqueline & Mayfield, Milton & Sharbrough, William C. (2015) Strategic Vision and Values in Top Leaders' Communications: Motivating Language at a Higher Level, International Journal of Business Communication, Vol 52 , No 1 : pp 97–121.
37. Ng'ang'a, Leah Waithira & Njeru, Agnes Wanjiru (2016) Influence of Strategic Direction on Organizational Performance in Tourism Government Agencies in Kenya, International Journal of Business and Commerce, Vol 6, No 4 : pp 18-36.
38. Oregan, Nicholas & Ghobadian, Abby (2004) The importance of capabilities for strategic direction and performance, journal management decision, Vol 42, No 2 : pp 292- 312.
39. Ozdem , Guven (2011) An Analysis of the Mission and Vision Statements on the Strategic Plans of Higher Education Institutions, journal Educational Sciences: Theory & Practice , Vol 11, No 4 : pp 1887-1894.
40. Papulova, Z. (2014) The Significance of Vision and Mission Development for Enterprises in Slovak Republic, Journal of Economics, Business and Management, Vol 2, No 1 : pp12-16.
41. Rutesic, Snezana & Cetkovic, Jasmina & Knezevic, Milos & Knezevic, Milos & Vatin , Nikolai (2015) Institutional Framework, Current Investments and Future Strategic Direction for Development of Construction Sector in Montenegro, journal Procedia Engineering, Vol 117 : pp 637 -645.
42. Salehi, Azam (2013) Strategic Human Resource Management, journal Advances in Environmental Biology, Vol 7 , No 8 : pp 1782-1787.
43. Samra-Fredericks, Dalvir (2003) Strategizing as lived experience and strategists' everyday efforts to shape strategic direction, Journal of Management Studies, Vol 40 , No 1: pp165-178.

44. Shenhar, Aaron & Holzmann, Vered (2018) The Three Secrets of Megaproject Success: Clear Strategic Vision, Total Alignment, and Adapting to Complexity, Project Management Journal, Vol 48, No 6 : pp 29–46.
45. Swain, Pam (1999) Organisational learning: developing leaders to deal with continuous change – a strategic human resource perspective, journal The Learning Organization, Vol 6, No 1 : pp 30-37.
46. Tompkins, Jonathan (2002) Strategic Human Resources Management in Government: Unresolved Issues, Public Personnel Management, Vol 31, No 1 : pp95-110.
47. Yip, Amy C.Y. & Huang, Minyi (2016) Strategic values of technology-driven innovation in inventory management: a case study of Zara's RFID implementation, journal Inventory Research, Vol 3, No 4 : pp 318-336.

الفصل الرابع

الاختبار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

"تحديد افضل بدائل استثمار الموارد البشرية"

الفصل الرابع

الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. ما المقصود بالاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 ٢. اهم المؤشرات المعتمدة من ادارة الموارد البشرية عند اختيار استراتيجيتها.
 ٣. اهمية الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
 ٤. اهم المداخل المعتمدة في اختيار استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٥. اهم المراحل التي تنفذها ادارة الموارد البشرية عند اختيار استراتيجيتها.
 ٦. بعض الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام ادارة الموارد البشرية.
 ٧. اهم العوامل المؤثرة في قدرة الموارد البشرية على اختيار استراتيجيتها.

المقدمة

في ظل منطلقات التوجه الاستراتيجي الذي تم تحديده لإدارة الموارد البشرية في إطار التحليل والتفسير لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية الخاصة بها، تحديد الاستراتيجية التي تعتمد في ترجمة خططها الى أنشطة ومهام يمكن تطبيقها على أرض الواقع، ثم تحويل رسالتها الاستراتيجية واهدافها الى نتائج قابلة للقياس، وهذه العملية تتطلب من مدير ادارة الموارد البشرية والمختصين معه توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تتناسب مع استراتيجية المنظمة، ثم المقارنة بين اليجابيات والسلبيات لكل منها اي تقويمها لاختيار الافضل منها. وسنحاول في هذا الفصل التعرف على اهم الركائز المعرفية الخاصة بالاختيار الاستراتيجي وكما في الفقرات الاتية :

اولاً: مفهوم الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

عندما تنتهي ادارة الموارد البشرية من صياغة التوجه الاستراتيجي الخاصة بها في إطار تحليل متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية، تسعى الى تحديد الخيار الاستراتيجي الذي يتناسب مع الامكانيات والموارد المتاحة لديها، من اجل تحويل اهدافها الاستراتيجية الى نتائج يمكن تلمسها وقياسها. وتمثل عملية الاختيار الاستراتيجي احدى مراحل الادارة الاستراتيجية التي تمثل النتائج النهائية لعملية التخطيط الاستراتيجي، والاداة التي يمكن الانتقال من خلالها الى مرحلة التنفيذ

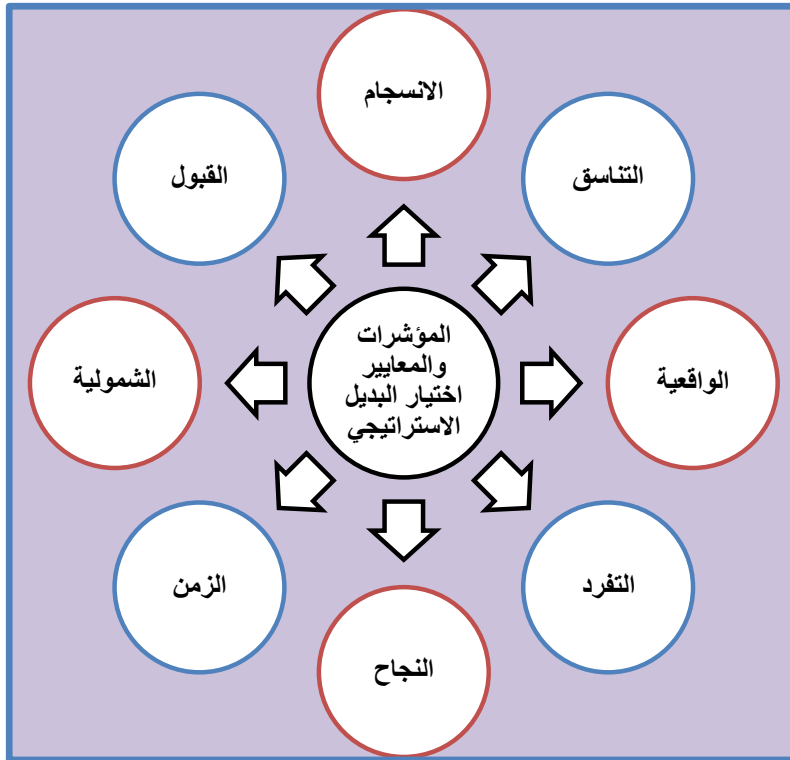
مفهوم الاختيار الاستراتيجي: هو قرار حاسم تتخذه إدارة الموارد البشرية لاختيار أنسب استراتيجية تُترجم الأهداف الكبرى إلى خطوات تنفيذية، بالاعتماد على تحليل البيئة، وحشد الموارد، وتوافق المصالح، وتقييم البدائل الممكنة بما يخدم نجاح المنظمة.

الاستراتيجي من خلال توضيح اهم مسارات العمل التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية تنفيذها في المدة القادمة، وقد عرفت عملية اختيار الاستراتيجية

لإدارة الموارد البشرية بانها العملية التي تسعى من خلالها الى تحقيق التوافق بين اصحاب المصالح كافة، وبما يضمن عدم حصول اي تعارض او تضارب بالمصالح مستقبلاً عند تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، كما عرفت بانها عملية شمولية تحكمها مجموعة متنوعة من العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تستند اليها ادارة

الموارد البشرية في اتخاذ القرارات حول أي البدائل الاستراتيجية هو الأفضل للتطبيق في المرحلة المستقبلية القادمة، وهذا التعريف أكد أهمية استيعاب المتغيرات الداخلية والخارجية عند تحديد الاستراتيجية الأفضل لإدارة الموارد البشرية. وإذا نظرنا إلى المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية فيمكن تعريف عملية الاختيار الاستراتيجي بأنها عملية المقارنة بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية التي تعتمد أحدها لمعالجة المشكلات التي تواجهها عند تنفيذ وظائفها المختلفة وتعيق قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية، أي أنها العملية التي تحدد من خلالها إدارة الموارد البشرية المفاتيح التي تعتمد عليها لتحقيق التميز والتفوق في المنظمة التي تعمل ضمنها من خلال اتخاذ القرارات اللازمة لاختيار البديل الاستراتيجي الأفضل من البدائل الأخرى المتاحة أمامها.

وهي العملية التي من خلالها تختار إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية التي تتلاءم مع الإمكانيات والموارد المتاحة لديها، بما يمكنها من تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى نتائج فعلية، وبالتركيز على عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية عرفت عملية الاختيار الاستراتيجي بأنها العملية التي تقارن من خلالها إدارة الموارد البشرية بين مجموعة من البدائل الاستراتيجية المتاحة أمامها في إطار نقاط القوة والضعف الخاص بها، ثم اختيار الأفضل منها وبما يتسق مع أهدافها الاستراتيجية، وبالالتجاه نفسه تقريباً عرفت عملية الاختيار الاستراتيجي بأنها عملية اختيار الهدف النهائي الذي تم الاتفاق عليه من مدير الموارد البشرية، وبالتنسيق مع الأطراف ذات العلاقة كافة من أجل تنفيذ الخطط الاستراتيجية ثم ممارسة دورها في إنجاز استراتيجية المنظمة كلها. وهناك مجموعة من المؤشرات والمعايير انظر الشكل (١)، التي يتوجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها عند اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لها لعل من أبرزها :



الشكل (١) المؤشرات والمعايير اختيار البديل الاستراتيجي

١. الانسجام : اي انه يتوافق مع المتغيرات الاستراتيجية كافة المحيطة بإدارة الموارد البشرية.
٢. التناسق : اي انه يتسق مع الاهداف الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية والمنظمة كلها.
٣. الواقعية : اي امكانية تحقيقه من خلال الموارد والامكانيات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية.
٤. التفرد : اي انه يسهم في مساعدة ادارة الموارد البشرية على تحقيق التفرد والتميز بالأداء.
٥. النجاح : اي انه يعزز قدرة ادارة الموارد البشرية على تحقيق الدور المناط بها بالنسبة للمنظمة.
٦. الزمن : اي امكانية قياس النتائج المترتبة عليه خلال أوقات زمنية محددة.

٧. الشمولية : اي يعكس الخيار الاستراتيجي المجالات ذات العلاقة كافة بوظائف ادارة الموارد البشرية، فضلاً عن موقعها ودورها داخل المنظمة كلها.

٨. القبول : اي هناك دعم وقبول واضح من الاطراف كافة ذات العلاقة بإدارة الموارد البشرية عند تحديد البديل الاستراتيجي الملائم لها.

ومن خلال توضيح اهمية الاختيار الاستراتيجي في مساعدة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ دورها كشريك استراتيجي داخل المنظمات المعاصرة، عرفت عملية الاختيار الاستراتيجية بانها العملية التي تعتمد على ادارة الموارد البشرية لتفعيل دورها الاستراتيجي في مساعدة المنظمة التي تعمل ضمن حدودها على تحقيق الاستراتيجية الخاصة بها، وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات فقد عرفت عملية الاختيار الاستراتيجية بانها سلسلة من القرارات التي تقوم باتخاذها ادارة الموارد البشرية من اجل الوقوف على ايجابيات كل الخيارات الاستراتيجية المتاحة امامها وسلبياتها، ثم اختيار الافضل منها والذي يتناسب مع الدور الاستراتيجي المناط بها، اي انها العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بترصين موقعها داخل المنظمة من خلال تحقيق التلاؤم بين الامكانيات والموارد المتاحة لديها، وبين الدور الاستراتيجي المناط بها، كما عرفت بانها العملية التي تستند فيها ادارة الموارد البشرية الى مجموعة من المعايير والمؤشرات المحددة مسبقاً في تحديد الاستراتيجية التي تتراصف مع التوجه الاستراتيجي الخاص بها، اي انها العملية التي تختار فيها ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية الخاصة بها والتي تتوافق مع الاحتياجات والاوليات التنافسية التي تسعى منظمتها الى تحقيقها في اطار بيئتها الخارجية. ومن خلال التركيز على التوازن الاستراتيجي الذي تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقه بين بيئتها الداخلية والخارجية، عرف الاختيار الاستراتيجي بانه العملية التي تحدد من خلالها ادارة الموارد البشرية البديل الاستراتيجي المناسب لها في اطار نتائج تحليل البيئتين الداخلية والخارجية، وبالاتجاه نفسه تقريباً وبالتناسق مع الافكار السابقة تم تعريف الاختيار الاستراتيجي بانه عملية اختيار البديل الاستراتيجي الافضل بعد القيام بدراسته وتقويمه من اجل تحقيق التوازن بين البيئة الداخلية الخاصة بالموارد البشرية والبيئة الخارجية المحيطة بمنظمتها، من اجل تحقيق الاداء المرغوب فيه ثم تحقيق رسالتها واهدافها الاستراتيجية.

ثانياً : أهمية الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

تسهم عملية الاختيار الاستراتيجي في تحديد طبيعة التوجهات والقرارات الاستراتيجية التي تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذها، لتحقيق التلاؤم بين نقاط الضعف والقوة الداخلية، والفرص والتحديات الخارجية التي تعكس الموقف الاستراتيجي الخاص بها، ثم مساعدتها على استمرارية العمل في اطار الظروف المعقدة والتغيرات والمستجدات المتلاحقة التي يمكن ان تتعرض لها، وعليه فهو يمثل الدور العقلاني الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية من اجل تحقيق رسالتها واهدافها للحفاظ على المركز التنافسي الخاص بمنظمتها. كما تمت الاشارة الى ان مرحلة الاختيار الاستراتيجي تمثل نقطة قوة لإدارة الموارد البشرية لكونها تمكنها من ممارسة الأنشطة والوظائف المناطة بها على ارض الواقع، ثم هي تمثل الاداة التي يمكن الاستناد عليها في تحقيق الكفاءة عند استثمار الموارد والامكانيات المتاحة لترجمة الخطط الى مجموعة من الأنشطة والمهام، ثم تحقيق الفاعلية بتحويل الاهداف الاستراتيجية الى نتائج يمكن قياسها، وتحتل مرحلة الاختيار الاستراتيجية اهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، فهي تؤكد اهمية وجودها داخل المنظمة ودرجة اسهامها في تحقيق الاستراتيجية الرئيسة لها، كما يمكن من خلال هذه المرحلة الربط بين الماضي والانجازات السابقة مع الامكانيات والموارد الحالية، مع الطموحات والرؤية المستقبلية التي تسعى اليها، كما انها تسهم في تنمية الادراك المعرفي لدى مدير ادارة الموارد البشرية والذي يساعده على التعامل مع المواقف الحرجة والاستثنائية بصورة متكاملة، ثم هو يعكس مستويات نجاحه في الامد الطويل اكثر منه في الامد القصير، وعليه يمكن تلخيص اهمية الاختيار الاستراتيجي وبقدر تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية بالاتي :

١. الاداة التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لتنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق رسالتها واهدافها.
٢. تمثل احدى المفاتيح الرئيسة التي تتمكن من خلالها ادارة الموارد البشرية من تحقيق التميز والنجاح في وظائفها.

٣. تعكس نتائج التفكير وقيمه والعقل الاستراتيجي الخاص بمدير ادارة الموارد البشرية.
٤. تسهم في تحقيق التلاؤم بين متغيرات البيئة الداخلية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وتلك الخارجية المحيطة بها.
٥. ترتبط بعلاقة مباشرة بمستقبل ادارة الموارد البشرية ومدى استمرارية عملها داخل المنظمة.

ثالثاً : مداخل الاختيار الاستراتيجي المعتمدة من قبل ادارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من المداخل التي يمكن ان تستند عليها ادارة الموارد البشرية في اختيار البديل الاستراتيجي الذي يترافق مع مواردها وامكانياتها، ويمكنها من تنفيذ خططها اللازمة لتحويل اهدافها الى نتائج ملموسة، ثم تحقيق رسالتها الاستراتيجية، ومن ابرز مدخل الاختيار الاستراتيجي الاتي انظر الجدول (١):

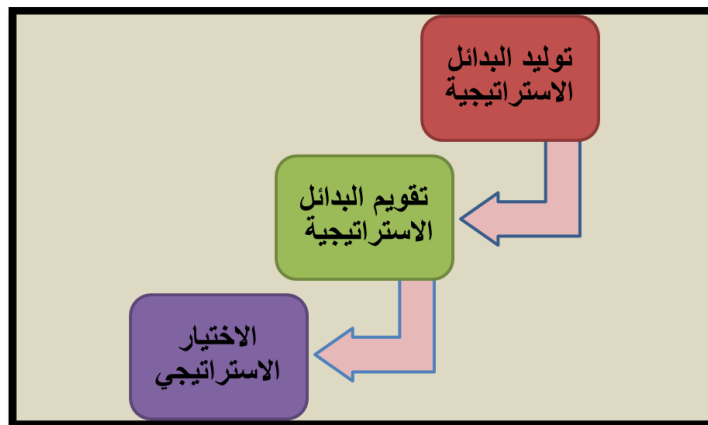
الجدول (١) مداخل الاختيار الاستراتيجي

ت	المدخل الاستراتيجي	الشرح
١.	مدخل القرار	ينظر هذا المدخل الى عملية الاختيار الاستراتيجي بانها سلسلة من القرارات العقلانية، التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بعد قيامها بدراسة الامكانيات والموارد المتاحة لديها، وتحديد اهدافها الاستراتيجية ثم اتخاذ القرار الخاص باختيار البديل الاستراتيجي الذي يحقق التلاؤم بينها، وينقلها الى خطط مكتوبة الى نتائج فعلية .
٢.	المدخل التحليلي	وفق هذا المدخل فان عملية الاختيار الاستراتيجي عبارة عن عملية تحليلية تقوم بها ادارة الموارد البشرية، من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في الموارد والامكانيات الداخلية التي تمتلكها، ثم تحليل مجالات الفرص والتهديدات التي يمكن ان تواجهها في بيئتها الخارجية، ثم اطار الموقف الذي تحدده تقوم بعملية تحليل ودراسة البدائل الاستراتيجية المتاحة امامها من اجل التعرف على ايجابيات وسلبيات كل منها ومن ثم اختيار الافضل الذي يتلاءم معها .
٣.	مدخل المساومة	وفق هذا المدخل يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بالاستفادة من نفوذه داخل المنظمة وعلاقاته مع الادارة العليا والادارات الاخرى في اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع توجهاته القيادية.
٤.	المدخل المعرفي	وفق هذا المدخل تقوم ادارة الموارد البشرية بجمع المعلومات عن المتغيرات المحيطة بها والمؤثرة عليها، ومعالجتها بحيث تولد المعرفة الكافية لدراساتها ثم اعتمادها في اختيار البديل الاستراتيجي الملئم لها .

ت	المدخل الاستراتيجي	الشرح
٥.	المدخل المعياري	تحاول ادارة الموارد البشرية وفق هذا المدخل اختيار الاستراتيجية المناسبة لها من خلال دراسة العلاقات بين المتغيرات المحيطة بها واسبابها واهم النتائج المترتبة عليها، ثم التعرف على طبيعة العلاقات السببية فيما بينها واعتمادها معياراً لتحديد البديل الاستراتيجي الافضل.
٦.	المدخل الوصفي	في هذا المدخل تصف ادارة الموارد البشرية الحالة الريادية والمثالية التي تطمح الوصول اليها في المستقبل، ثم اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن اعتماده أداة لتحقيق ذلك.

رابعاً : مراحل الاختيار الاستراتيجي من قبل ادارة الموارد البشرية

قبل التعرف على اهم العوامل التي تؤثر على ادارة الموارد البشرية في اختيار الاستراتيجية الملائمة لها، من الضروري الاشارة الى ان هناك ثلاث خطوات يتوجب اعتمادها من اجل تحديد البديل الاستراتيجي الافضل لها، اول خطوة تركز على دراسة الاستراتيجية الحالية لإدارة الموارد البشرية والوقوف على تفاصيلها كافة، اما الخطوة الثانية فتركز على دراسة الامكانيات والموارد المتاحة لديها في الوقت الحاضر وطبيعة موقعها ضمن الهيكل التنظيمي العام للمنظمة، واخيراً تأتي الخطوة الثالثة التي يتم فيها اختيار البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع موقف ادارة الموارد البشرية الذي تم رصده في الخطوة السابقة، كما تم تحديدها من جهة اخرى ايضاً بثلاث مراحل كما في الشكل (٢١) وهي :



الشكل (٢) مراحل الاختيار الاستراتيجي

١. توليد البدائل الاستراتيجية : في هذه المرحلة تسعى ادارة الموارد البشرية الى توليد مجموعة من البدائل الاستراتيجية القابلة للتطبيق، في اطار الموارد والامكانيات المتاحة لديها، كما انها تنسجم مع خططها الاستراتيجية ولديها القدرة على تنفيذ الاهداف التي تسعى اليها.
٢. تقويم البدائل الاستراتيجية : في هذه المرحلة تقوم ادارة الموارد البشرية بالمقارنة بين البدائل المتاحة لديها من حيث الايجابيات والسلبيات لكل منها على وفق مجموعة من المؤشرات والتي سبق ان تمت الاشارة اليها في الفقرة الاولى من هذا الفصل، من اجل تحديد الافضل بالنسبة اليها .
٣. الاختيار الاستراتيجي : في هذه المرحلة تقوم ادارة الموارد البشرية باتخاذ القرار حول اي البدائل هو الافضل لها، وتتمكن من تنفيذه على ارض الواقع من اجل تحويل خططها واهدافها الى نتائج استراتيجية ملموسة ويمكن قياس اثارها بالنسبة اليها والى منظمتها .

خامساً : انواع الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام ادارة الموارد البشرية

هناك مجموعة متنوعة من الخيارات الاستراتيجية التي يمكن ان تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ خططها واهدافها الاستراتيجية، ولكن من الضروري التأكيد على نقطة رئيسية، وهي ان استراتيجية الموارد البشرية هي احدى الاستراتيجيات الوظيفية التي تنبثق من استراتيجية المنظمة، لذا فان الخيار الاستراتيجي الخاص بها يتحدد وفق استراتيجية المنظمة كلها، ومن هنا يمكن تحديد اهمها بالاتي :

١. استراتيجية الاستقرار : تسعى ادارة الموارد البشرية الى اختيار البديل الاستراتيجي الذي يحافظ على الوضع الحالي الخاص بها داخل المنظمة، وموقعها التنظيمي بدون اجراء اي تغييرات جوهرية، باعتبار ان منظمتها تعمل في بيئة مستقرة وتحاول الحفاظ على النجاحات التي سبق ان حققتها لأطول مدة ممكنة .
٢. استراتيجية الانكماش : وفق هذه الاستراتيجية تقوم المنظمة بتقليل خطوط الانتاج او الفروع الانتاجية والجغرافية الخاصة بها، لذا تحاول ادارة الموارد البشرية اختيار الاستراتيجية التي يتم من خلالها تقليص عدد الوظائف ثم تقليص عدد

العاملين وتسريح البعض منهم، بالشكل الذي يتوافق مع التوجهات الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

٣. استراتيجية التصفية : هنا تقوم المنظمة بتصفية اعمالها و غلق معاملها وخطوط الانتاج الخاصة بها، هنا تقوم ادارة الموارد البشرية باعتماد استراتيجية تضمن للعاملين داخل المنظمة الحد الادنى من الضمان الاجتماعي في حالة تسريحهم من خلال ادارة العلاقات مع الجهات المؤثرة.

٤. استراتيجية الاندماج : هنا تسعى المنظمة الى الاندماج مع منظمة اخرى وتشكيل منظمة جديدة، وهنا تركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على ضمان حصول العاملين على وظائف تتناسب مع امكانياتهم وعدم التخلي عنهم او تكليفهم بوظائف لا تناسبهم.

٥. استراتيجية تطوير المنتجات : تتبنى ادارة الموارد البشرية استراتيجية تركز على استقطاب المواهب ذات القدرات الابتكارية والابداعية، وتنفيذ مجموعة متنوعة من البرامج التدريبية والتطويرية من اجل تفعيل دورهم في دعم استراتيجية المنظمة كلها التي تركز على تطوير منتجاتها .

٦. استراتيجية تغلغل الاسواق : في هذه الحالة تركز ادارة الموارد البشرية على تبني استراتيجية تشجع على العمل في ظل التنوع الثقافي، والتعامل مع الموارد البشرية من خلفيات ثقافية وتعليمية متنوعة، فضلاً عن تحفيزهم على الاغتراب الوظيفي، لتلبية احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في المناطق الجغرافية المتنوعة.

٧. استراتيجية قيادة التكلفة : وهنا تركز استراتيجية ادارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات المنخفضة والاجور المنخفضة .

٨. استراتيجية التمايز : تركز ادارة الموارد البشرية على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات الابداعية والريادية المتميزة، تسهم في تزويد المنظمة بالدماء الجديدة من اجل تعزيز موقعها في صناعتها .

سادساً : العوامل المؤثرة في قدرة ادارة الموارد البشرية على اختيار استراتيجيتها :

من ابرز المعوقات التي يمكن ان تواجه ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ عملية الاختيار الاستراتيجي هي المعلومات والوقت والتكاليف الخاصة بها، فضلاً عن قنوات الاتصالات الخاصة وقدرات الادراك والخيال والتصور والخاص بمديرهم، اذن هناك مجموعة متنوعة من العوامل التي تسهم اسهاماً مؤثراً في قدرة الموارد البشرية على اختيار الاستراتيجية الخاصة بها، البعض منها يتعلق بالبيئة الداخلية الخاصة بها داخل المنظمة، اما البعض الآخر فيرتبط بالبيئة الخارجية المحيطة بمنظمتها، ولعل من ابرز هذه العوامل الاتي:

١. الاستراتيجيات السابقة : لكونها تمثل الاساس الذي استندت عليه ادارة الموارد البشرية في تقييم موقفها الاستراتيجي الحالي، والوقوف على اهم النجاحات والاعتبارات التي حققتها في المدة الماضية، وبما ان عملية الادارة الاستراتيجية عملية مستمرة، لذا تمثل الاستراتيجيات السابقة واحدة من اهم العوامل المؤثرة في قدرة الموارد البشرية على اختيار استراتيجيتها الحالية .
٢. الاهداف الاستراتيجية : يتوجب اختيار البديل الاستراتيجي الذي يمكن ادارة الموارد البشرية من استثمار الموارد والامكانيات المتاحة لديها، لتحويل اهدافها الاستراتيجية الى نتائج فعلية قابلة للقياس وتعكس الاداء الجوهري الخاص بها .
٣. المعلومات : تساعد المعلومات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية في اختيار البديل الاستراتيجي، من خلال مساعدتها على دراسة هذه البدائل وتقويم نقاط القوة والضعف الخاص بها، ومن ثم امكانية المقارنة بينها والتعرف على ايهما الافضل لها .
٤. توجهات الادارة العليا : تؤثر توجهات الادارة العليا على ثقافة المنظمة كلها وفلسفتها في الادارة، واهم الاستراتيجيات التي ترغب في تبنيها خلال الفترات المستقبلية القادمة، وتمثل استراتيجية ادارة الموارد البشرية احدي الاستراتيجيات الوظيفية المنبثقة منها.

٥. متغيرات البيئة الداخلية : تعكس هذه المتغيرات نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها او تعاني منها ادارة الموارد البشرية، والتي يمكن الاستناد عليها في تحديد البديل الاستراتيجي الذي يتناسب معها .
٦. متغيرات البيئة الخارجية : والتي يمكن من خلالها التعرف على اهم مجالات الفرص او التهديدات، ثم اختيار الاستراتيجية التي من شأنها مساعدة ادارة الموارد البشرية على استثمار الفرص وتفادي التهديدات.
٧. الموارد والامكانيات : تمثل الموارد المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية اهم العوامل المؤثرة في قدرتها على تحديد الاستراتيجية التي تتلاءم مع اهدافها وطموحاتها، لكونها تمثل الادوات التي سيتم اعتمادها في مرحلة التنفيذ لذا من الضروري اخذها بنظر الاعتبار هنا لتجنب حدوث اي مشكلة مستقبلاً.
٨. التوقيت : اي تحديد الفترات الزمنية التي تستغرق في تنفيذ الاستراتيجية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية، للتعرف على درجة نجاحها او فشلها في تحقيق الاهداف التي تسعى اليها وتنفيذ خططها كما يرغب بها.
٩. حجم المنظمة : اذ يرتبط حجم المنظمة بصورة مباشرة بطبيعة الادارة المعتمدة فيها، سواء كانت مركزية ام غير مركزية، ومن ثم كلما كبر حجم المنظمة زادت صلاحيات مدير الموارد البشرية في اختيار الاستراتيجية التي تتناسب مع توجهاته بصورة اكبر.
١٠. القيم : تتأثر ادارة الموارد البشرية بمجموعة من القيم الشخصية الخاصة بمديرها وملاكاتها، وكذلك بالقيم التنظيمية السائدة داخل المنظمة عند تحديد البديل الاستراتيجي الذي يتلاءم مع التوجهات الاخلاقية والمهنية الخاصة بها .

اسئلة الفصل :

- س ١: هناك مجموعة من التوجهات التي يمكن الاستناد عليها في تعريف الاختيار الاستراتيجي من وجهة نظر ادارة الموارد البشرية، ناقش ذلك.
- س ٢: عدد مع الشرح اهم مؤشرات الاختيار الاستراتيجي المعتمدة من ادارة الموارد البشرية.
- س ٣: ناقش اهمية الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، ثم لخص ذلك بنقاط.
- س ٤: عدد مع الشرح اهم مداخل الاختيار استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
- س ٥: هناك ثلاث مراحل للاختيار الاستراتيجي تنفذها ادارة الموارد البشرية، عدد مع الشرح.
- س ٦: عدد اهم الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام ادارة الموارد البشرية، ثم اشرحها.
- س ٧: ناقش اهم العوامل المؤثرة في قدرة ادارة الموارد البشرية على اختيار استراتيجيتها.

مراجعة اهداف الفصل :

تعمل إدارة الموارد البشرية، استنادًا إلى توجهها الاستراتيجي وتحليل البيئة الداخلية والخارجية على اختيار الاستراتيجية المناسبة لترجمة خططها إلى أنشطة قابلة للتطبيق وتحويل رسالتها وأهدافها إلى نتائج قابلة للقياس. ويتطلب ذلك من المدير وفريقه توليد بدائل استراتيجية متعددة، ثم تقييمها بمقارنة إيجابياتها وسلبياتها لاختيار الأنسب. ويهدف هذا الفصل إلى توضيح الركائز المعرفية التي يقوم عليها الاختيار الاستراتيجي.

الهدف الاول : ما المقصود بالاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

هو عملية منهجية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لاختيار البديل الاستراتيجي الأنسب من بين مجموعة من البدائل، بحيث يتوافق هذا الخيار مع الإمكانيات والموارد المتاحة، ويُمكن الإدارة من تحويل أهدافها الاستراتيجية إلى نتائج عملية قابلة للقياس، وذلك بالاستناد إلى تحليل دقيق للمتغيرات الداخلية والخارجية. ويُفهم من النص أن هذه العملية تشمل الجوانب التالية :

١. الربط بين التخطيط والتنفيذ : هي المرحلة التي تلي التخطيط الاستراتيجي وتُهدد للبدء في التنفيذ.
 ٢. التوافق بين أصحاب المصالح : تسعى لتحقيق الانسجام بين الجهات المعنية لتفادي أي تضارب أثناء تنفيذ الاستراتيجية.
 ٣. تحليل البدائل : تعتمد على مقارنة مجموعة من البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب لمعالجة المشكلات وتحقيق الأهداف.
 ٤. مراعاة البيئة التنظيمية : تتأثر بعوامل داخلية (مثل القدرات والموارد) وخارجية (مثل التغيرات في السوق أو التشريعات) .
 ٥. التوجه نحو التميز : تهدف إلى تحديد الاستراتيجية التي تحقق التفوق والتميز المؤسسي.
- وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني : اهم المؤشرات المعتمدة من ادارة الموارد البشرية عند اختيار استراتيجيتها.

المؤشرات المعتمدة من إدارة الموارد البشرية عند اختيار استراتيجيتها، هي معايير تساعد على تقييم مدى ملاءمة البديل الاستراتيجي المقترح وتتمثل هذه المؤشرات في ما يلي (الانسجام، التناسق، الواقعية، التفرد، النجاح، الزمن، الشمولية، القبول) اذ تُعد هذه المؤشرات بمثابة معايير تقييم موضوعية تساعد إدارة الموارد البشرية في اتخاذ قرار استراتيجي مدروس ومبني على توافق داخلي وخارجي، ويعزز فرص النجاح والتنفيذ الفعال.

وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث : اهمية الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

يمكن تلخيص أهمية الاختيار الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في النقاط التالية :
أولاً: الأهمية العملية والتنفيذية :

١. أداة لتنفيذ الاستراتيجية : يمثل الاختيار الاستراتيجي الوسيلة التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لترجمة خططها إلى أنشطة ومهام واقعية، وتحقيق رسالتها وأهدافها التنظيمية .

٢. تحقيق الكفاءة والفاعلية : يسهم في استثمار الموارد والإمكانات المتاحة استثماراً أمثل، مما ينعكس على تحقيق النتائج القابلة للقياس .

ثانياً: الأهمية التنافسية والتنظيمية :

١. تحقيق التميز والنجاح : يُعد من المفاتيح الأساسية لتحقيق التميز في أداء وظائف الموارد البشرية.

٢. الحفاظ على المركز التنافسي : يُساعد في مواجهة التحديات والمتغيرات، مما يمكن إدارة الموارد البشرية من الاستمرارية في بيئة ديناميكية ومعقدة.

٣. إثبات الدور الاستراتيجي للموارد البشرية : يُبرز قيمة وجود إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ودورها في تحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ثالثاً: الأهمية الفكرية والإدارية :

١. تفعيل التفكير الاستراتيجي : يعكس قوة التفكير والتحليل الاستراتيجي لدى مدير الموارد البشرية، ويُظهر قدرته على اتخاذ قرارات مدروسة تحقق النجاح طويل الأمد.

٢. الربط بين الماضي والحاضر والمستقبل : يمكّن الإدارة من الاستفادة من الإنجازات السابقة، واستغلال الإمكانيات الحالية، والعمل نحو رؤية مستقبلية طموحة.

٣. تحقيق التلاؤم البيئي : يُساعد على تحقيق الانسجام بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، مما يعزز الاستجابة الفعّالة للتغيرات.

رابعاً: الاستدامة والنجاح المستقبلي :

يرتبط بمستقبل الإدارة : يعتبر اختيار الاستراتيجية الملائمة عنصراً حاسماً في بقاء إدارة الموارد البشرية ونجاحها داخل المنظمة على المدى البعيد.

الخلاصة:

الاختيار الاستراتيجي ليس مجرد قرار تخطيطي، بل هو أداة حيوية تُمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق التكامل بين الرؤية، والإمكانيات، والتحديات، بما يضمن أداءً متميزاً ومستداماً يعزز من قيمة الموارد البشرية لأنه مساهم أساسي في نجاح المنظمة.

وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع : اهم المداخل المعتمدة في اختيار استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

ان أهم المداخل التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية عند اختيار البديل الاستراتيجي بما يتوافق مع مواردها وإمكاناتها لتحقيق أهدافها، على النحو التالي :

١. مدخل القرار : يعتمد على اتخاذ قرارات عقلانية بعد دراسة الموارد وتحديد الأهداف، لاختيار البديل الاستراتيجي الأنسب لتحقيق التلاؤم وتحويل الخطط إلى نتائج.

٢. المدخل التحليلي : يركز على تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية، ثم تقييم البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب بناءً على المزايا والعيوب لكل منها.
 ٣. مدخل المساومة : يستند إلى نفوذ مدير الموارد البشرية وعلاقاته داخل المنظمة للتأثير في اختيار البديل الذي يتمشى مع توجهاته.
 ٤. المدخل المعرفي : يعتمد على جمع المعلومات المحيطة ومعالجتها لتكوين معرفة كافية تساعد في اختيار البديل الملائم.
 ٥. المدخل المعياري : يقوم على دراسة العلاقات بين المتغيرات وأسبابها ونتائجها، واستخدام هذه العلاقات على أنها معايير لتحديد الاستراتيجية الأفضل.
 ٦. المدخل الوصفي : يصف الحالة المستقبلية المثالية التي تطمح إليها الإدارة، ثم تختار البديل الاستراتيجي الذي يمكن أن يحقق هذا الطموح.
- الخلاصة:**

كل مدخل من هذه المداخل يمثل زاوية مختلفة لفهم الخيار الاستراتيجي الأمثل وتحديد، وتستخدم هذه المداخل وفقاً لطبيعة المنظمة، وواقعها الداخلي والخارجي، ودرجة نضج الإدارة الاستراتيجية فيها. وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الإجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس : اهم المراحل التي تنفذها ادارة الموارد البشرية عند اختيار استراتيجيتها.

تمر إدارة الموارد البشرية بثلاث مراحل في عملية الاختيار الاستراتيجي:

١. توليد البدائل : إعداد مجموعة من الاستراتيجيات الممكنة والمتوافقة مع مواردها وخططها.
 ٢. تقويم البدائل : مقارنة البدائل على وفق مؤشرات محددة للكشف عن مزاياها وعيوبها.
 ٣. الاختيار الاستراتيجي : اتخاذ القرار بأفضل بديل وتنفيذه لتحقيق الأهداف وتحويلها إلى نتائج قابلة للقياس.
- وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الإجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس : بعض الخيارات الاستراتيجية المتاحة امام ادارة الموارد البشرية.

تحدد استراتيجية الموارد البشرية وفقاً لاستراتيجية المنظمة الأم، ويمكن أن تتخذ عدة خيارات رئيسية، أهمها:

١. الاستقرار : الحفاظ على الوضع الحالي دون تغييرات جوهرية.
 ٢. الانكماش : تقليص الوظائف والعاملين بما يتناسب مع تقليل الإنتاج أو الفروع.
 ٣. التصفية : إغلاق الأنشطة مع ضمان الحد الأدنى من حقوق العاملين.
 ٤. الاندماج : دمج القوى العاملة وضمان توافق الوظائف مع إمكانياتهم.
 ٥. تطوير المنتجات : استقطاب المبدعين وتنفيذ برامج تدريبية لدعم الابتكار.
 ٦. تغلغل الأسواق : إدارة التنوع الثقافي وتحفيز العاملين للعمل في بيئات مختلفة.
 ٧. قيادة التكلفة : الاعتماد على موارد بشرية منخفضة المهارة والأجور.
 ٨. التمايز : جذب الكفاءات الريادية والإبداعية لتعزيز تنافسية المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع : اهم العوامل المؤثرة في قدرة الموارد البشرية على اختيار استراتيجيتها.

تواجه إدارة الموارد البشرية معوقات عديدة عند تنفيذ الاختيار الاستراتيجي مثل نقص المعلومات والوقت والتكاليف وضعف قنوات الاتصال، إضافةً إلى القدرات الفردية للمديرين. وتتأثر عملية الاختيار بعوامل داخلية وخارجية، أبرزها:

١. الاستراتيجيات السابقة : تشكل أساس التقييم الحالي وتوجه الاستراتيجيات الجديدة.
٢. الأهداف الاستراتيجية : يجب أن تتحول إلى نتائج فعلية قابلة للقياس.
٣. المعلومات : ضرورة لدراسة البدائل ومقارنتها.
٤. توجهات الإدارة العليا : تحدد فلسفة المنظمة وخياراتها المستقبلية.
٥. البيئة الداخلية : تعكس نقاط القوة والضعف.
٦. البيئة الخارجية : تكشف عن الفرص والتهديدات.
٧. الموارد والإمكانيات : تمثل أدوات التنفيذ الحاسمة.
٨. التوقيت : يحدد نجاح الاستراتيجية أو فشلها .

٩. حجم المنظمة : يرتبط بدرجة المركزية وصلاحيات الموارد البشرية.
 ١٠. القيم : سواء قيم المديرين أو القيم التنظيمية، تؤثر في اختيار الاستراتيجية الأنسب.
- وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Strategic choice	الاختيار الاستراتيجي	١.
Strategic indicators	المؤشرات الاستراتيجية	٢.
Strategic realism	الواقعية الاستراتيجية	٣.
Strategic singularity	التفرد الاستراتيجي	٤.
Strategic harmony	الانسجام الاستراتيجي	٥.
The strategic role	الدور الاستراتيجي	٦.
Strategic balance	التوازن الاستراتيجي	٧.
Strategic position	الموقف الاستراتيجي	٨.
The strategic alternative	البديل الاستراتيجي	٩.
Strategic stability	الاستقرار الاستراتيجي	١٠.
Strategic merger	الاندماج الاستراتيجي	١١.
Strategic failure	الفشل الاستراتيجي	١٢.
Strategic capabilities	الامكانيات الاستراتيجية	١٣.
Strategic ability	القدرة الاستراتيجية	١٤.

مصادر الفصل :

١. البياتي، ببداء ستار وحمد، اسيل (٢٠٠٩) اثر خصائص التفكير الاستراتيجي في عوامل الاختيار الاستراتيجي : بحث استطلاعي لآراء عينة من المسؤولين في ديوان التعليم العالي والبحث العلمي، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد ٧، العدد ٢، الصفحات ٢٦-٤٣.
٢. جواد، عباس حسين والاسدي، عبود عبد الله (٢٠١٠) اثر تكنولوجيا المعلومات في تحديد الخيار الاستراتيجي للمنظمة، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، جامعة بابل، المجلد ٢، لعدد ٢، الصفحات ٥-١٢٥.
٣. الشهاري ، مظفر احمد حسين سليمان (٢٠٠٦) تأثير الخيار الاستراتيجي في أبعاد الهيكل التنظيمي : دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الخاص في محافظة التأميم ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
٤. الشمرتي، حامد سعد نور وابو رغيف، كفاء علي عيسى (٢٠١٦) الاختيار الاستراتيجي للمشاريع الصغيرة والمتوسطة واثره في تحديد دوره حياة المشروع باستخدام الاساليب الكمية : دراسة تحليلية لعينة من المشاريع الانتاجية والخدمية، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد – الجامعة المستنصرية، السنة ٣٩، العدد ١٠٨ ، الصفحات ٧٥-٩٧.
٥. شهناز، حوحو (٢٠١٦) دور الخيار الاستراتيجي في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة حالة لمؤسسة الوطنية لصناعة الكوابل جنرال كابل ENICAB بسكرة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، جمهورية الجزائر.
٦. الطائي، علي حسون ورؤوف ، محمد عماد (٢٠١٨) عوامل الاختيار الاستراتيجي وتأثيرها في جودة التعليم العالي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد- جامعة بغداد، المجلد ٢٤، العدد ١٠٣، الصفحات ٣٦-٥٤.
٧. عباس، سامي احمد (٢٠١٨) ذكاء الاعمال واثره في تحديد الخيار الاستراتيجي : دراسة استطلاعية للآراء عينة من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية التابعة لوزارة الصناعة عراق –بغداد، مجلة دنائير، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة العراقية ، العدد ١٢، الصفحات ٢٤٩-٢٧٩.
8. Attar, Melis & Temizel, Gamze (2015) Strategic choice perspective to technological change, European Scientific Journal, pp 118-16.
9. Ceptureanu, Sebastian Ion & Ceptureanu, Eduard Gabriel & Marin, Irinel (2017) Assessing the Role of Strategic Choice on Organizational Performance by Jacquemin–Berry Entropy Index, journal Entropy, Vol 19, No 448 : pp 1-12.
10. Cunningham, Kathleen Gallagher (2013) Understanding strategic choice: The determinants of civil war and nonviolent campaign in self-determination disputes, Journal of Peace Research, Vol 50, No 3 : pp 291–304.

11. Elsig, Manfred (2013) The EU as an effective trade power? Strategic choice of judicial candidates in the context of the World Trade Organization, journal International Relations , Vol 27 , No 3 : pp 325–340.
12. Krzakiewicz, Kazimierz & Cufert, Szymon (2017) Dynamic capabilities in strategic choice processes within organizations, journal Management, Vol 21, No 1 : pp7-19.
13. Kulshrestha, Shobha & Puri, Parul (2017) Tows Analysis for Strategic Choice of Business Opportunity and Sustainable Growth of Small Businesses, Pacific Business Review International, Vol 10, No 5 : pp144-152.
14. Mohammed, Kerbouche & Fatima, Bouhelal & Abdenmour, Belmimoun & Lakhdar, Adouka (2017) The Fit between Strategic Choice and Organizational Structure and their Impact on the Effectiveness of the Organization: Study of a Set of Medium and Large Institutions in Algeria, International Journal of Business and Social Science, Vol 8, No 1 : pp1-9.
15. Mukokho, Ayuya Angeline & Beatrice, Ombaka (2016) Strategic choice, organizational leaening, top management team processes and firm performance : A critical literature review , International Journal of Economic and Business Review, Vol 4, No 1 : pp32-39.
16. Ozdemir, Dilek (2010) Strategic choice for Istanbul: A domestic or international orientation for logistics?, journal Cities, Vol 27 : pp 154–163.
17. Pozzebon, Marlei (2004) The Influence of a Structurationist View on Strategic Management Research, Journal of Management Studies, pp247-272.
18. Qin, Huanmei & Guan, Hongzhi & Yan, Hai (2015) Study on Decision Process and Strategy Choice Behavior under Multimode Choice, journal Hindawi Publishing Corporation Discrete Dynamics in Nature and Society : pp 1-8.
19. Samuel, Karanja & Guyo, Wario (2015) Factors influencing strategic choices adopted by non-governmental organizations competing for doner funding in Nairobi county , International Academic Journal of Human Resource and Business Administration , Vol 1, No 4 : pp 30-40.
20. Wilson, David & McKiernan, Peter (2011) Global Mimicry: Putting Strategic Choice Back on the Business School Agenda, British Journal of Management, Vol 22 : pp 457–469.

الفصل الخامس

استراتيجيات تعيين الموارد البشرية

"توفير المواهب البشرية في الوقت والمكان المناسبين"

الفصل الخامس

استراتيجيات تعيين الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. ما المقصود باستراتيجية تحليل الوظائف، وما هي ابرز المجالات التي يتم جمع المعلومات عنها.
 ٢. اهمية استراتيجية تحليل الوظائف لاستراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات الفرعية الاخرى المنبثقة عنها.
 ٣. ابرز المراحل والمداخل المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تحليل الوظائف.
 ٤. مفهوم استراتيجية تصميم الوظائف واهميتها في المنظمات المعاصرة.
 ٥. اهم اهداف استراتيجية تصميم الوظائف.
 ٦. مفهوم استراتيجية توصيف الوظائف وأهميتها.
 ٧. اهم الشروط التي تركز عليها استراتيجية توصيف الوظائف.
 ٨. مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأهميتها.
 ٩. مراحل تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، واهم تحدياتها.
 ١٠. مفهوم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وأهميتها.
 ١١. اهم المصادر والخطوات لتطبيق استراتيجية استقطاب الموارد البشرية.
 ١٢. اهم مبادئ استراتيجية استقطاب الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة فيها.
 ١٣. اهم المداخل الفكرية المعتمدة في تعريف استراتيجية اختيار الموارد البشرية.
 ١٤. اهم الخطوات التي تتضمنها استراتيجية اختيار الموارد البشرية.
 ١٥. اهم العوامل المؤثرة على استراتيجية اختيار الموارد البشرية، والمشكلات التي تواجهها.

المقدمة :

لكي تتمكن ادارة الموارد البشرية من تنفيذ المهام المناطة بها وممارسة دورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها، فهي تحتاج الى موارد بشرية تتمتع بالمهارات والمعارف والخبرات والقدرات النادرة والقيمة التي تعزز ميزة المنظمة مقارنة بالمنافسين لها، ومن اجل تحقيق ذلك يتوجب جمع المعلومات حول طبيعة المهام التي يتوجب القيام بها وما هي المؤهلات المطلوبة لها من خلال استراتيجية تحليل الوظائف، ثم تجميع المهام والواجبات في وظيفة واحدة اي تصميمها، بعدها يتم تحديد ابرز المهارات والمؤهلات والقدرات الواجب توفرها في شاغلي الوظائف لممارستها من خلال استراتيجية التوصيف الوظيفي، ثم يتم تحديد الاحتياجات اللازمة من الموارد البشرية لتنفيذها من خلال استراتيجية التخطيط، وتطبيق استراتيجية خاصة باستقطابهم من المصادر المتنوعة، ليتم بعدها اختيار الافضل منهم من خلال استراتيجية الاختيار، وفيما يلي توضيح لهذه الاستراتيجيات الفرعية الواجب تنفيذها لتحقيق استراتيجية التعيين، وكما في الفقرات الاتية :

اولاً: استراتيجية تحليل الوظائف

تشكل استراتيجية تحليل الوظائف واحدة من اهم الاستراتيجيات الفرعية التي تنبثق عن استراتيجية ادارة الموارد البشرية، لكونها تمثل الاساس لصياغة استراتيجياتها

استراتيجية تحليل الوظائف : عملية منهجية لجمع وتحليل معلومات الوظائف ومن اجل تحديد مهامها ومتطلباتها تنفيذها بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة. اي منهج منظم يحدد طبيعة الوظائف واهم متطلباتها لضمان المواعمة بين شاغليها وأهداف المنظمة.

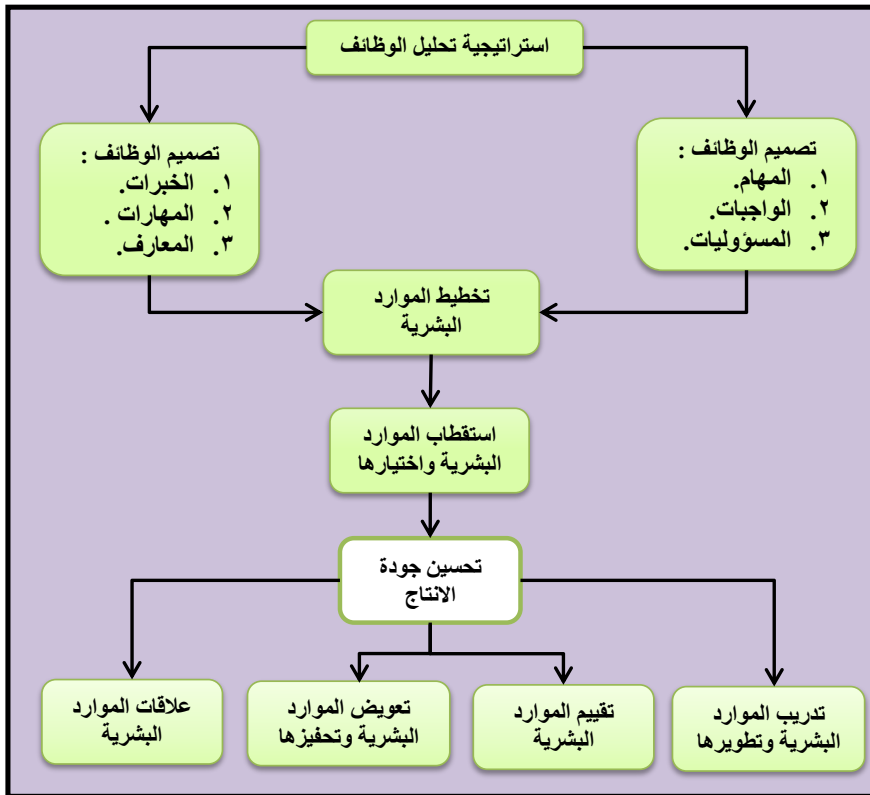
الفرعية الاخرى وتنفيذها، فضلاً عن كونها تعزز علاقة ادارة الموارد البشرية وتوضح دورها في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة كلها. وتشكل مخرجات استراتيجية تحليل الوظائف المدخلات الرئيسية التي تستند عليها استراتيجية

تصميم الوظائف، ويتوجب على مدير ادارة الموارد البشرية والمختصين عندما يحدد استراتيجية تحليل الوظائف الاجابة على التساؤلات الاتية: ما هي طبيعة الوظائف الحالية في المنظمة ؟، كيف يجب ان تنفذ في المستقبل ؟، ما هي الاسباب التي تقف

وراء تنفيذ هذه الوظائف؟، وما هي المهارات والمؤهلات المطلوبة لتنفيذها؟. وقد عرفت استراتيجية تحليل الوظائف بانها سلسلة من العمليات النظامية التي تؤديها ادارة الموارد البشرية لجمع معلومات عن اهم الواجبات والمسؤوليات التي تتضمنها الوظيفة، ثم تحديد طبيعة المهارات والمعارف المطلوبة لتنفيذها بالاستقلالية التي تتلاءم مع مسؤولياتها، اي الاستراتيجية التي تجمع من خلالها ادارة الموارد البشرية المعلومات عن طبيعة الانشطة والمهام التي يتوجب القيام بها داخل المنظمة. كما عرفت استراتيجية تحليل الوظائف بانها الاستراتيجية التي تهتم بجمع معلومات عن الاجراءات التي يتوجب على الموارد البشرية أداءها للحفاظ على مركزهم الوظيفي داخل المنظمة في المستقبل، ومن جهة اخرى عرفت بانها العملية التي يتم من خلالها جمع معلومات عن الوظائف لتحديد طبيعة المهام الخاصة بها في الوقت الحاضر والمستقبل بما يتسق مع استراتيجية المنظمة كلها، وبالاتجاه نفسه تقريباً عرفت بانها الوسيلة التي يستند الى نتائجها في اتخاذ القرارات المتعلقة بوضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب، وبما يتوافق مع ذلك عرفت بانها الاستراتيجية التي تهتم بمعالجة كل المعلومات المتعلقة بوظيفة محددة من حيث واجباتها ومسؤولياتها، ونطاق الاشراف الخاص بها، ثم تحديد اهم المتطلبات الواجب توفرها في شاغلها. اذ تركز استراتيجية تحليل الوظائف على تحديد طبيعة المعلومات الخاصة بالأنشطة المكونة للوظيفة ليتم في اطارها تحديد اهم مواصفات شاغلها من مهارات ومعارف ومقدرات غير ذلك. اما ابرز المجالات التي تركز عليها استراتيجية تحليل الوظائف عند جمع المعلومات فيمكن تحديدها بالاتي :

١. العنوان الوظيفي للوظيفة داخل المنظمة.
٢. المستوى التنظيمي التابعة له، اي طبيعة المستوى الاداري الذي تعمل ضمنه.
٣. تصنيف فئة الوظيفة فني او اداري او غيرها .
٤. المهام والواجبات والمسؤوليات والصلاحيات التي تتضمنها الوظيفة.
٥. الظروف المادية والمعدات والآلات اللازمة لتوفيرها .
٦. معدلات الاداء المتوقعة منها .
٧. المخاطر التي تترتب على تنفيذها .
٨. المهارات والمعارف والمؤهلات الواجب توفرها لتنفيذها.

وهنا تبرز أهمية التفكير الاستراتيجي لمدير إدارة الموارد البشرية في التعامل مع المعلومات الناتجة عن تحليل الوظائف، من أجل ضمان تحقيق الاهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية على وفق الاسس والمعايير المحددة، وبما يضمن تقليل المخاطر الناتجة عنها في المستقبل. وهناك خمس خصائص رئيسة تمتاز بها استراتيجية تحليل الوظائف وهي تركز على تنوع المهارات، تحدد هوية الوظائف، تحدد درجة اهمية الوظيفة لاستراتيجية المنظمة العامة، تؤكد على الاستقلالية، واخيراً توفر تغذية عكسية للإدارة العاملة في المنظمة كلها وليس فقط في ادارة الموارد البشرية ، كما تم التأكيد بان استراتيجية تحليل الوظيفة هي التي تحقق التكامل بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الاخرى وبين الاداء التنظيمي الخاص بالمنظمة كلها، بما يمكنها من استثمار مواردها المختلفة لتحقيق التفوق والتميز في العمل ، ويمكن تأكيد اهمية استراتيجية تحليل الوظائف وتأثيرها على الاستراتيجيات الفرعية الاخرى لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل (١) :



الشكل (١) أهمية استراتيجية تحليل الوظائف بالنسبة للوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية^(١٠)

ويمكن تحديد أهمية استراتيجية تحليل الوظائف بثلاث نقاط رئيسية :

١. تمثل الأساس الذي تنطلق منه الاستراتيجيات كافة الخاصة بأنشطة إدارة الموارد البشرية.

٢. تحقيق التلاؤم بين الوظيفة والموارد البشرية المكلفة بتنفيذها .

٣. تحديد نطاق الصلاحيات والمسؤوليات داخل المنظمة.

أما أبرز المراحل التي يتوجب القيام بها لضمان نجاح استراتيجية تحليل الوظائف فهي :

١. تشكيل فريق عمل من ذوي الخبرة والتخصص بمجال تحليل الوظائف.

٢. التنسيق مع الإدارات كافة الموجودة داخل المنظمة وفي المستويات التنظيمية كافة.

٣. تحديد طبيعة البيانات التي يتوجب جمعها .
 ٤. تحديد الموارد البشرية المستهدفة لجمع البيانات منها.
 ٥. معالجة البيانات وتقديمها بصيغة معلومات لمدير الموارد البشرية .
- ومن جهة اخرى تم تحديد هذه المراحل بأربعة وهي التخطيط لإجراء عملية التحليل، تهيئة المستلزمات الواجب توفرها لتنفيذ التحليل، اجراء التحليل وجمع المعلومات المطلوبة، واخيراً اعداد تقرير متكامل عن الوظيفة واهم المحددات المؤثرة عليها. وهناك ثلاثة مداخل رئيسة يمكن الاعتماد عليها في تنفيذ استراتيجية تحليل الوظائف وهي:
١. دراسة العمل الوظيفي : يركز هذا المدخل في تحليل الوظائف على ثلاثة مجالات رئيسة وهي البيانات، والموارد البشرية التي تقوم به، والظروف المادية المحيطة بالوظيفة .
 ٢. تحليل الموقع : يتم التركيز على خمسة مجالات في تحليل الوظائف وهي متطلبات المسؤولية الاجتماعية، المهارات المطلوبة لتنفيذها، الظروف البيئية المحيطة بها، المعدات والآلات المطلوبة لتنفيذها، المعلومات الواجب توفرها لاتخاذ القرارات الخاصة بها.
 ٣. تقويم العمل : يتم وفق هذا المدخل تطبيق استراتيجية تحليل الوظائف من خلال المقارنة بين المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة لتنفيذ الوظيفة، وبين الاجور والمكافآت التي تقدم مقابلها.

ثانياً : استراتيجية تصميم الوظائف

تمثل استراتيجية تصميم الوظيفة الحصييلة النهائية لاستراتيجية تحليل الوظائف وتركز على تحسين الوظائف بأخذ المستجدات المعاصرة كافة بنظر الاعتبار، وهي تركز على تحديد اهم الخطوات الواجب تطبيقها لتنفيذ الوظيفة بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة واهدافها الرئيسية. فهي الاستراتيجية التي تسعى الى تحديد اهم الواجبات والمسؤوليات التي يتوجب القيام بها من اجل انجاز وظيفة محددة داخل المنظمة، وقد عرفت استراتيجية تصميم الوظيفة بانها الاستراتيجية التي تركز على اتخاذ قرارات حول طبيعة المهمات والواجبات التي يتوجب جمعها مع غيرها في

وظيفة معينة، وعرفت كذلك بانها نشاط ذهني يقوم به فريق من المختصين في ادارة الموارد البشرية، يتضمن اتخاذ سلسلة من القرارات لتحديد مسار الموارد البشرية

استراتيجية تصميم الوظائف : عملية تنظيمية مخططة تهدف لتحديد المهام والواجبات داخل الوظائف بكفاءة وفاعلية بما يتوافق مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها. أي انها منهج يحدد ويطور محتوى الوظائف وطرائق تنفيذها لضمان تحقيق التوازن بين بيئة العمل واستراتيجية ادارة الموارد البشرية للمنظمة.

داخل المنظمة من خلال قدرتهم على تنفيذ وظائفهم، أي انها الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيق التكامل بين مؤهلات الموارد البشرية وبين ظروف بيئة العمل وبين الوظائف التي يتوجب القيام بها داخل المنظمة من اجل تحقيق

اهدافها. وبالتركيز على مدخل الفاعلية والكفاءة عرفت استراتيجية تصميم الوظائف بانها الاستراتيجية التي تسعى الى استثمار الموارد المتاحة لدى المنظمة في تنفيذ وظائفها بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة، وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات عرفت بانها سلسلة من القرارات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتقليص الوقت والجهد المبذول في تنفيذ الوظائف من خلال تحديد اهم الاجراءات والخطوات الواجب اعتمادها وبقدر تعلق الامر باستراتيجية المنظمة كلها، ومن وجهة نظر سلوكية عرفت بانها احدى المناهج الاجتماعية والسلوكية التي تعتمد على ادارة الموارد البشرية لتحقيق التلاؤم بين مواردها البشرية وبين وظائفهم لإدارة الموارد الاخرى من اجل تحقيق استراتيجية. اما بالتركيز على الجانب الاداري فقد عرفت بانها الاستراتيجية التي يتم من خلالها تحديد الاجراءات والادوات والمعدات اللازمة لتنفيذ وظيفة محددة في اطار المسؤوليات والصلاحيات المناطة بها، وبالاتجاه نفسه تقريباً عرفت بانها الاستراتيجية التي تحاول تحديد افضل طريقة لإنجاز الوظائف من خلال تحديد اهم خطواتها وتسلسل تنفيذها، ومن جهة اخرى عرفت بانها الاستراتيجية التي تحاول من خلالها ادارة الموارد البشرية تحقيق استراتيجية المنظمة من خلال تلبية احتياجاتها من الوظائف الواجب تنفيذها لضمان نجاحها في المستقبل.

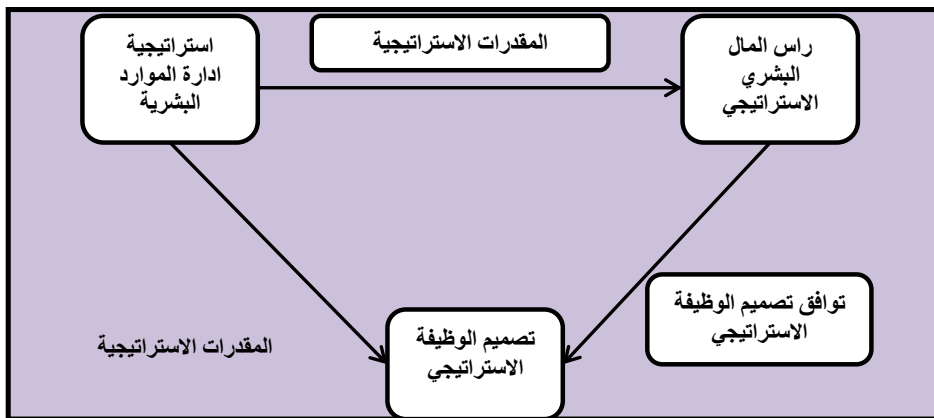
ويتوجب على ادارة الموارد البشرية ان تأخذ بعين الاعتبار الزخم الاستراتيجي عند تنفيذ استراتيجية تصميم الوظائف، لكونه يمثل احد الدعام الاساسية لمواكبة التغيير والمستجدات في البيئة الداخلية والخارجية، كما انه يمارس تأثير ايجابي على الروح المعنوية للعاملين داخل المنظمة ويعزز درجة تماسكهم بها، فهو مفهوم معاصر يؤكد

ضرورة التفكير في طرق العمل والاجراءات اللازمة لتحقيق النجاح والابتعاد عن الركود التنظيمي.

ويمكن تلخيص اهمية استراتيجية تصميم الوظائف في كونها تركز تركيزاً مباشراً على الأنشطة والمهام التي يتضمنها الهيكل الفعلي للوظيفة، ثم هي تمارس دوراً مهماً في القضاء على الضبابية في العمل وتحدد جهات الاتصال التي يعتمد عليها الافراد عند التعامل بعضهم مع البعض في تنفيذ وظائفهم، كما انها تسهم في تلبية احتياجات الانتاجية والكفاءة والفاعلية من الوظائف، وتدمج بين امكانيات الموارد البشرية وطبيعة الوظائف التي ينفذونها، ثم أنها تساعد ادارة الموارد البشرية على تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها تجاه المنظمة، والالتزام بالمعايير الاخلاقية والانظمة القانونية المعتمدة لديها، لكونها تقوم بتصميم وظائف بما يتسق معها ويدعم تطبيقها بنجاح.

وعليه تساعد هذه الاستراتيجية على رفع الروح المعنوية للعاملين وتعزيز درجة تماسكهم وانتماءهم للمنظمة ، كما انها تمكن المنظمة من مواكبة التغيرات والمستجدات في بيئتها الداخلية والخارجية، وتوظف ذلك في نجاح استراتيجيتها وتحقيق أهدافها المستقبلية.

ويمكن توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية تصميم الوظائف في اطار المقدرات الاستراتيجية المتاحة لديها من خلال الشكل (٢):



الشكل (٢) أهمية استراتيجية تصميم الوظائف (٣٤)

وهناك ثلاثة اهداف رئيسة تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها من خلال تبني استراتيجية تصميم الوظائف وهي : **الاهداف الاقتصادية** التي تهدف الى تحسين مستويات جودة الخدمات التي تقدمها المنظمة الى المجتمع ثم تحسين سمعتها وحصتها السوقية لتعزيز ارباحها. **الاهداف التكنولوجية** التي تهدف الى تحديد افضل المعدات والتقنيات المتقدمة تكنولوجيا في تنفيذ الوظائف الخاصة بالمنظمة وبما الذي يمكنها من مواكبة هذه المستجدات وعدم التقادم مقارنة بالمنظمات الاخرى،. واخيراً **الاهداف السلوكية** التي تهدف الى تحقيق التلاؤم بين مؤهلات الموارد البشرية وبين متطلبات الوظيفة بما يعزز من سلوكيات المواطنة والالتزام الخاصة به تجاه المنظمة. وقد تم تحديد ابرز خطوات تنفيذ استراتيجية تصميم الوظائف بالاتي:

١. تحديد خصائص الوظيفة.
 ٢. تحديد طبيعة الأنشطة والمهام المكونة منها.
 ٣. تحديد سمات الموارد البشرية وكيفية تحفيزهم.
 ٤. واخيراً التعرف على الاثار المترتبة على تصميم الوظيفة لاستراتيجية المنظمة.
- اما ابرز المعلومات التي تحتاجها ادارة الموارد البشرية لتطبيق استراتيجية التصميم فتتمثل بالاتي: المهام والأنشطة الواجب تنفيذها، المؤهلات المطلوبة لإنجازها، المسؤوليات والصلاحيات الخاصة بها، طبيعة الارتباطات والعلاقات الادارية الاشرافية ضمن هيكل المنظمة، ظروف العمل المادية المطلوبة لتنفيذها، واخيراً الامتيازات والحقوق التي يمتاز بها شاغل الوظيفة.

ثالثاً : استراتيجية توصيف الوظائف

بعد الانتهاء من تنفيذ استراتيجية تصميم الوظائف والتعرف على اهم الأنشطة والمهام التي يتوجب ان تتضمنها من اجل تنفيذها بما يسهم في تحقيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة كلها، لابد من تصميم استراتيجية لتوصيف الوظائف من اجل التعرف على اهم المهارات والمعارف والمؤهلات الواجب توفرها فيمن يتم اختياره لغرض شغلها. وقد عرفت استراتيجية توصيف الوظائف بانها الاستراتيجية التي تقوم بتحديد اهم المتطلبات الذهنية والجسدية

الواجب توفرها لدى الموارد البشرية من اجل تنفيذ الانشطة والمهام التي تتضمنها وظائفهم، كما عرفت بانها العملية التي يتم من خلالها تحديد اهم المؤهلات المطلوبة من معرفة ومهارة ومقدرة لشغل الوظائف داخل المنظمة، بما يتراصف مع توجهاتها

استراتيجية توصيف الوظائف : عملية تحدد المؤهلات والمهارات والمقدرات المطلوبة لشغل الوظائف بما ينسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها. أي انها منهج يحدد المتطلبات والمعايير الذهنية والجسدية اللازمة لشاغلي الوظائف لضمان توافقه مع احتياجات المنظمة الاستراتيجية.

الاستراتيجية، ومن جهة اخرى عرفت بانها الاستراتيجية التي تتضمن مجموعة من الاسس والمعايير التي تحدد الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية لشغل الوظائف داخل المنظمة، اي انها الاستراتيجية التي تستند الى نتائج

استراتيجيتي تحليل الوظائف وتصميمها، وتحدد اهم الشروط الواجب توفرها في الموارد البشرية لقبولهم بالعمل داخل المنظمة وتنفيذ وظائفها. ومن الضروري ان تركز ادارة الموارد البشرية عند تصميم وتنفيذ استراتيجية توصيف الوظائف على ابعاد النجاح الاستراتيجي التي تؤكد على التكيف مع المستجدات الخارجية بصورة مستمرة، لضمان تحقيق النمو في العمليات والانشطة المختلفة ثم البقاء في المنظمة لأطول مدة ممكنة.

وفيما يخص اهمية استراتيجية توصيف الوظائف فان العديد من الباحثين يؤكدون بانها الحجر الاساس الذي تنطلق منه الوظائف الاخرى لإدارة الموارد البشرية، وهي المسؤولة عن تحديد اهم المهارات والمعارف والمؤهلات والخبرات الواجب توفرها من اجل تحقيق الاداء المتفوق للمنظمة، كما يمكن من خلال توصيف الوظيفة تقليل النزاعات والصراعات التي يمكن ان تحدث مستقبلاً، ثم الاسهام في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وبشكل خاص فيما يتعلق بمقدار الاجور التي ترتبط بها. كما تم تحديد ابرز الفوائد المترتبة على استراتيجية توصيف الوظائف بالاتي:

١. تحسين الروح المعنوية للموارد البشرية
٢. تحسين العلاقة بين العاملين والادارة.
٣. تحسين قدرة المديرين على قياس الاداء المستقبلي.
٤. اداة للانضباط القانوني وتحقيق العدالة بين الموارد البشرية.
٥. اداة للاستغناء عن الموارد البشرية مثل احالتهم الى التقاعد.

٦. اداة للاحتفاظ بالموارد البشرية القيمة.

هناك مجموعة من المعلومات التي من الضروري توفرها لنجاح تطبيق استراتيجية توصيف الوظائف وهي طبيعة المهام والواجبات التي تتضمنها الوظيفة، المؤهلات المطلوبة لتنفيذها، المسؤوليات المناطة بها والصلاحيات المخولة اليها، طبيعة الارتباط الإشرافية والادارية الخاصة بها، ظروف العمل المحيطة بها، اهم الامتيازات التي تتمتع بها والحقوق المقابلة لها . ومن الضروري ان تتضمن استراتيجية تصميم الوظائف اهم الشروط الواجب توفرها في شاغلها والتي يمكن تحديدها بالعناصر الاتية :

١. التعلم والمعرفة : هنا يتم التركيز على اهم المؤهلات العلمية التي يتمتع بها الموظف، وما هي المعلومات الشخصية التي يمتلكها وبقدر تعلق الامر بالوظائف داخل المنظمة.
٢. القدرات الجسدية : اي امتلاك الموارد البشرية القدرات البدنية لتنفيذ الوظيفة وعدم اشتكائهم من عاهات او امراض مستديمة.
٣. الخبرات السابقة : تتضمن الخبرة الادارية او الميدانية التي يتمتع بها المورد البشري نتيجة الوظائف التي سبق ان نفذها داخل المنظمة او في المنظمات الاخرى.
٤. المهارات : اي المهارات الفنية والفكرية والقيادية وغيرها من المهارات التي تمكنه من تنفيذ ما يناط به من مهام وواجبات داخل الوظيفة.
٥. السمات الشخصية : هناك مجموعة من السمات ترتبط بسلوكيات المورد البشري ويمكن الحصول عليها من خلال بعض الاختبارات مثل الصدق، الامانة، الذكاء، المظهر، الطموح..... وغيرها.

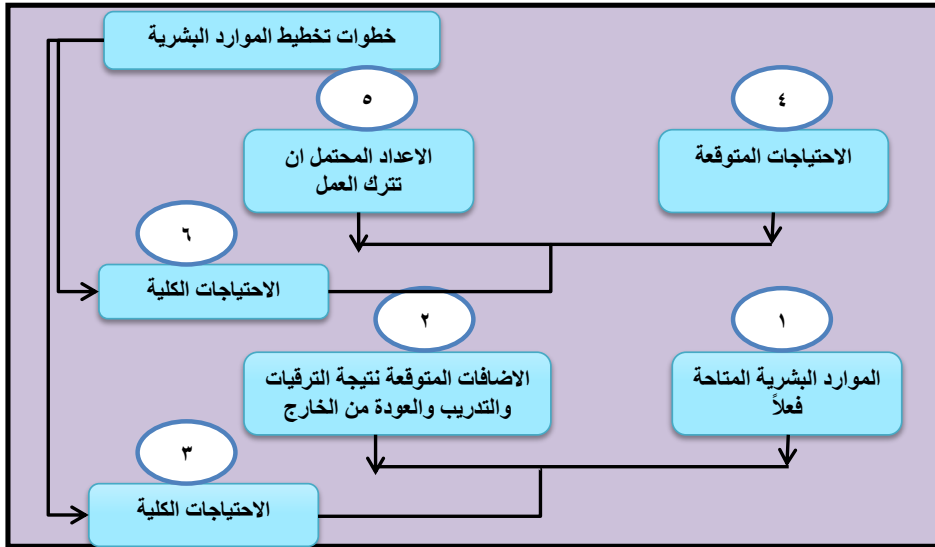
رابعاً : استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

بعد الانتهاء من تصميم استراتيجيتي تحليل الوظائف وتصميمها تبدأ ادارة الموارد البشرية بتصميم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية ومن الضروري هنا الاجابة على التساؤلات الاتية: ما كمية الموارد البشرية المطلوبة؟، كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟، متى يجب توفيرها للعمل داخل المنظمة؟، ما هي الوظائف

المؤهلة للعمل داخلها؟. وهي الاستراتيجية التي تركز على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكم والنوع والوقت المناسبين، في إطار استراتيجية المنظمة واهدافها الرئيسية، أي انها الاستراتيجية التي تسعى الى تقليص الفجوة بين العرض والطلب على الموارد البشرية فيما يخص استراتيجية

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية : عملية تتنبأ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية نوعاً وكماً ووقتاً بما ينسجم مع استراتيجية المنظمة. أي انها منهج يحدد ويوازن بين عرض وطلب الموارد البشرية لضمان توافرها وفق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

المنظمة خلال الفترات المستقبلية القادمة، وتهتم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وتقييمها بما يتوافق مع الاهداف الاقتصادية والاجتماعية للمنظمة. كما عرفت استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي تستند اليها استراتيجية المنظمة في الامد الطويل وتساعد على تحقيق الحصة السوقية الخاصة بها والحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال بناء راس المال البشري الخاص بها، والاتجاه نفسه عرفت بانها الاستراتيجية التي تحاول التأكد من امكانية تزويد المنظمة بالموارد البشرية التي تحتاجها لتنفيذ وظائفها الاستراتيجية في المستقبل، كما عرفت بانها العملية التي تسعى الى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ انشطتها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية، اذن استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تعكس العملية المستمرة التي تحاول تحقيق التوافق بين اعداد الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة وبين المستجدات المحيطة بها بما يتناسق مع استراتيجية المنظمة. ويتوجب على ادارة الموارد البشرية عند تحديد استراتيجية التخطيط للاحتياجات من الموارد البشرية ان تراعي المنطق الاستراتيجي الذي يعكس سلسلة من الاجراءات والانشطة التي تعزز القيمة المضافة للمنظمة وتعزز قدرتها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها من خلال قيادة وتوجيهها مواردها وامكانياتها كافة بما هو المطلوب. ويمكن من خلال الشكل (٣) توضيح آلية تطبيق استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وكما يأتي :



الشكل (٣) خطوات تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية (٣)

ويمكن تلخيص اهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالاتي :

١. تحديد مقدار الفائض او العجز من الموارد البشرية.
٢. تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيتها في المستقبل.
٣. السيطرة على التكاليف التي تتحملها المنظمة في مجال ادارة الموارد البشرية.
٤. تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق المزايا التي تسعى اليها .

اما ابرز المراحل التي يتوجب اتباعها عند تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية فيمكن تحديدها بالاتي :

١. مراجعة استراتيجية المنظمة واهدافها وسياساتها وبرامجها المختلفة.
٢. اجراء المسح البيئي لكل المتغيرات الخاصة بالموارد البشرية.
٣. تحديد الفائض او العجز في الموارد البشرية.
٤. اعداد تقرير وتقديمه لإدارة الموارد البشرية بذلك من اجل توجيه استراتيجية الاستقطاب نحوها.

ومن ابرز التحديات التي تعيق تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بالصورة المطلوبة فهي : قلة الاهتمام والدعم من الادارة العليا، وتركيزها على الامد القصير

أكثر منه على الأمد الطويل، وعدم تزويدها بالمعلومات الكافية التي تحتاجها للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، فضلاً عن ضيق الوقت الواجب تنفيذها خلاله، وكما تشكل قلة خبرة المختصين والمسؤولين عن تنفيذها. ومن جهة أخرى تم تحديد أبرز العوامل المحددة لهذه الاستراتيجية بحجم الموارد البشرية ومعدلات التدفق الخاصة بها، ومعدلات الانتاجية المطلوبة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

خامساً : استراتيجية استقطاب الموارد البشرية

تمثل استراتيجية الاستقطاب الحلقة التي تربط بين المنظمة وبين الموارد البشرية المستهدفة لشغل الوظائف المستقبلية اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها وتحقيق الأداء المتفوق سواء كانوا داخل المنظمة أم خارجها، فهي الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة وبين مؤهلات الموارد البشرية من خلال

استراتيجية استقطاب الموارد البشرية : عملية
استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وتوفيرها
بالكم والنوع والوقت المناسب لتحقيق أهداف
المنظمة الاستراتيجية.
أي أنه منهج يهدف لاستقطاب واختيار أفضل
الكفاءات البشرية من سوق العمل لتلبية
احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية.

استقطابهم في الوقت المناسب، وهي تمثل نظاماً يتكون من مجموعة من مكونات يتضمن : مدخلات التي تشمل كل القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظيفة، والعمليات التي تتضمن المقارنة بينهم على أساس مجموعة من المؤشرات التي تم تحديدها

بعد تطبيق الاستراتيجيات الفرعية السابقة، وتقديم المعلومات إلى إدارة الموارد البشرية التي تمثل المخرجات التي يمكن الاستناد عليها في اختيار الأفضل منهم. وقد عرفت استراتيجية استقطاب الموارد البشرية بعدة تعاريف منها الاستراتيجية التي تهدف إلى جمع المعلومات عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل وتحليلها ومعالجتها لتحديد أي منهم الأفضل منهم للعمل داخل المنظمة ثم استقطابهم، ومن وجهة نظر استثمارية عرفت بأنها الاستراتيجية التي تهدف إلى توفير الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة بالنوع والكم والوقت المناسب، قبل المنافسين لها واستثمارها في بناء رأس المال البشري والمعرفي الخاص بها، وبذات الاتجاه تقريباً عرفت بأنها مجموعة من الخطوات المتسلسلة التي تقوم من خلالها إدارة الموارد

البشرية بالبحث عن المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة في الوقت الحاضر والمستقبل داخل المنظمة ودعوتهم لتقديم طلباتهم، ومن جهة أخرى عرفت بانها الاستراتيجية التي تتمكن من خلالها ادارة الموارد البشرية تلبية احتياجات منظماتها من الموارد البشرية اللازمة لمواكبة المستجدات في وظائفها مستقبلاً. وهناك مجموعة من الادوات التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لنجاح تطبيق استراتيجية الاستقطاب منها، الاعلانات التي يمكن ان تنفذها سواء في الصحف والمجلات او الراديو والتلفزيون، او استخدام متخصصين في مجال الاستقطاب، او الاشتراك بعدد من الدورات التدريبية لتطوير قدرات مديري الموارد البشرية على تنفيذ هذه الاستراتيجية او التقاعد مع عدد من الوكالات الخاصة بالتوظيف وكذلك الجامعات والمراكز التطويرية لتزويد المنظمة بالمؤهلات البشرية التي تحتاجها. اما ابرز المشكلات التي تعيق استراتيجية الاستقطاب اثناء التنفيذ فيمكن تحديدها بالاتي :

١. يتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية من المنظمة بذل الجهد والكلفة والوقت.
 ٢. عدم تغطية اعلانات المنظمة عن الوظائف جميع الموارد البشرية مما يفوت عليها فرصة استقطاب الافضل منهم.
 ٣. التحيز والميول الشخصية التي يمكن ان تؤثر على قرارات الاستقطاب .
- لذا فمن الضروري ان تؤكد ادارة الموارد البشرية عند تطبيق استراتيجية الاستقطاب على السمعة الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة التي تعكس قدرة المنظمة على تقديم افضل المنتجات للمستفيدين من خدماتها، فضلاً عن الالتزام بكل المعايير الاخلاقية والانظمة القانونية الخاصة بالمجتمع ضمن اطار المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها. وتبرز اهمية استراتيجية الاستقطاب بشكل رئيس كونها تسهم في تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات الجودة العالية القادرة على تنفيذ استراتيجيتها، وبالكلفة التي تتلاءم مع الامكانيات والتخصيصات المالية المتاحة لديها، ثم مساعدتها على تحقيق مستويات الاداء المطلوبة، وقد تزايدت اهمية هذه الاستراتيجية في الوقت الراهن بسبب حرب الموهبة بين المنظمات وسعيها لاستقطاب افضل الموارد البشرية قبل المنافسين لها، خصوصاً بعد ان ادركت ان الفرق بين قيمتها السوقية وقيمتها الدفترية يرجع لراس المال البشري الخاص بها.

وهناك مصدران رئيسان تعتمد عليهما استراتيجية استقطاب الموارد البشرية في توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وهي المصادر الداخلية التي تعتمد على العاملين داخل المنظمة في سد الشواغر الوظيفية المستقبلية من خلال عمليات الترقية أو التنقلات وغيرها. اما المصادر الخارجية فتعتمد فيها على الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل الخارجي والتي تتوفر فيها كل الشروط اللازمة للعمل داخل المنظمة، وهذه المصادر تسهم في تزويد المنظمة بالدماء الجديدة لتوليد الافكار غير المألوفة ثم دعم عمليات الابتكار والابداع، ومن ابرز هذه المصادر هي الجامعات والكليات، ومكاتب التوظيف، والعاملون لدى المنظمات الاخرى. وهناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب اتباعها لضمان تطبيق استراتيجية الاستقطاب بأفضل شكل ممكن وهي:

١. تحديد الموارد البشرية وطبيعة المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الحالية وفي المستقبل الموجودة داخل المنظمة من خلال المقارنة بينها وبين تصميم الوظيفة.

٢. تحديد السوق الذي توجد فيه هذه الموارد سواء كان السوق الداخلي أم السوق الخارجي.

٣. الاعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، وبعدها تبدأ اجراءات استراتيجية الاختيار التي سيتم مناقشتها في الفقرة القادمة.

ومن الضروري ان تراعي ادارة الموارد البشرية مجموعة من المبادئ عند تصميم استراتيجية الاستقطاب لضمان تنفيذها بما هو مطلوبة وتحقيق النتائج المرجوة منها، لعل من ابرزها هو حتمية المركزية في صياغتها اي انها تصاغ من مدير ادارة الموارد البشرية حصراً، مع ضرورة تحليل ومعرفة طبيعة سوق العمل وما هي الموارد البشرية المتاحة فيه، واخيراً تحقيق التوافق بين الوقت والمكان عند تنفيذ هذه الاستراتيجية لضمان التصدي لاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية مستقبلاً. اما ابرز العوامل التي من شأنها التأثير على نجاح استراتيجية استقطاب الموارد البشرية فهي:

١. سمعة المنظمة في المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده .
٢. مقدار الاجور والمكافآت التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية.
٣. فرص التطوير من خلال الترقيات والتنقلات داخل المنظمة في المستقبل .

٤. الخدمات الصحية والضمان الاجتماعي الذي تحصل عليه الموارد البشرية عند العمل داخل المنظمة .

سادساً : استراتيجية اختيار الموارد البشرية

تعد استراتيجية اختيار الموارد البشرية من اهم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، لكونها تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من العاملين بالكم والنوع المطلوبين، كما انها توضح الآليات والإجراءات المعتمدة في تحديد الموارد البشرية

استراتيجية اختيار الموارد البشرية : هي الاستراتيجية التي تتولى تحديد الموارد البشرية الأكفاء وتعيينهم وفق مؤهلات الوظيفة المعدة مسبقاً ومعايير العدالة والشفافية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية .
أي هي مجموعة سياسات وإجراءات لاختيار الموارد البشرية المؤهلين بما يتوافق مع وظائف المنظمة وأهدافها الاستراتيجية.

للمنظمة كلها، لذا فهي ترسي الدعائم المتينة لفاعليتها وكفاءتها اذ طبقت على وفق الأسس العلمية، كما تتمثل مدخلات هذه الاستراتيجية بنتائج التحليل الوظيفي وتخطط الموارد البشرية والاستقطاب، اما ابرز العمليات التي تتضمنها فهي المقابلة

والفحص الطبي، في حين تتمثل مخرجاتها بقرار اختيار الموارد البشرية وتعيينهم داخل المنظمة، وهي الاستراتيجية التي تحاول تحقيق التوافق والتكامل بين خصائص الوظيفة وبين مؤهلات الموارد البشرية التي ستقوم بتنفيذها، كما عرفت بانها الاستراتيجية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية باختيار عدد من العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للعمل داخل المنظمة، بما يمكنها من تحقيق اهدافها المتمثلة بالربحية والانتاجية. وعلى وفق مدخل العدالة والشفافية عرفت استراتيجية اختيار الموارد البشرية بانها مجموعة من السياسات والاجراءات التي تعتمد على ادارة الموارد البشرية لتحقيق العدالة والشفافية في اختيار العاملين للعمل داخل المنظمة وفق اسس ومعايير موضوعية، وعلى وفق مدخل التميز والتفوق عرفت بانها الاستراتيجية التي تحاول اعتماد مجموعة من الاساليب والادوات لتمييز الموارد البشرية التي تتمتع بالمؤهلات الملائمة مع تصميم الوظائف داخل المنظمة، بما يمكنها من تحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما عرفت بانها

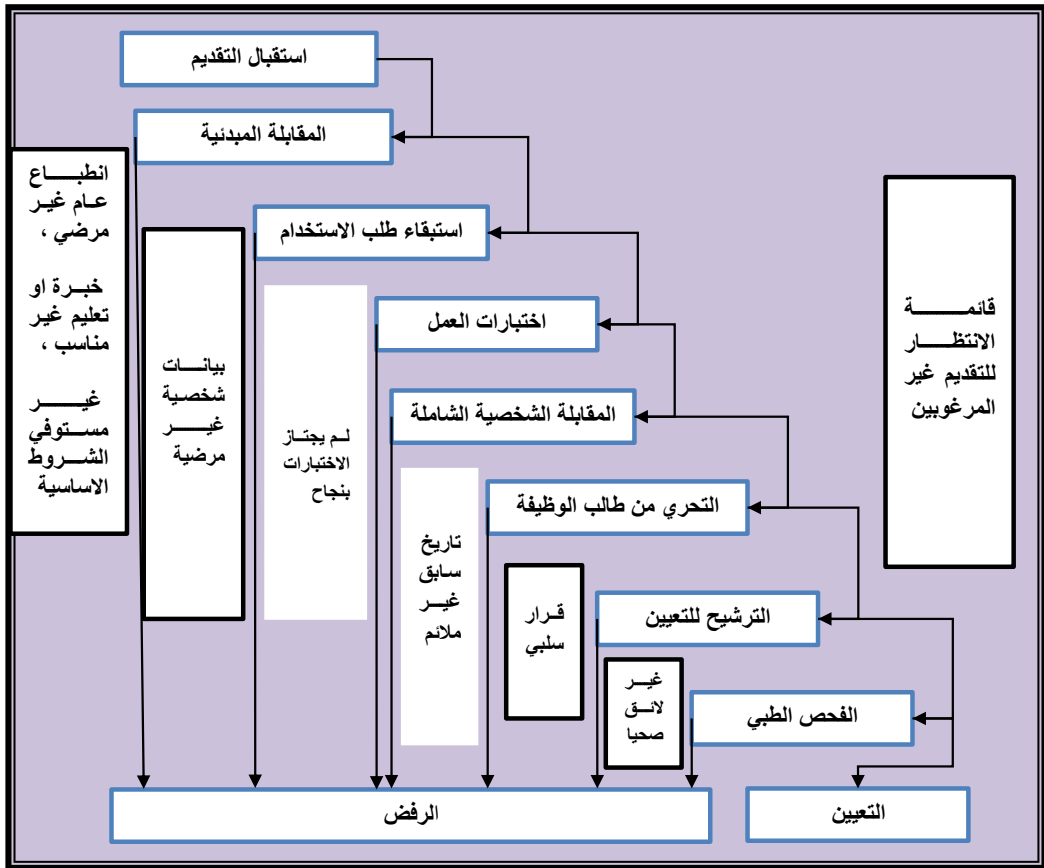
الاستراتيجية التي تحقق التلاؤم بين مواصفات الوظيفة وبين مواصفات الموارد البشرية، لاستثمار الموارد المتاحة في تحقيق اهداف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية. ومن جهة اخرى عرفت استراتيجية اختيار الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي من خلالها تفضل ادارة الموارد البشرية بين المتقدمين لشغل الوظائف وفق عدد من الاجراءات المحددة مسبقاً، وبالتركيز على كيفية التوازن بين البيئتين الداخلية والخارجية عرفت بانها الاستراتيجية التي تربط بين الموارد البشرية المتاحة في البيئة الخارجية للمنظمة، وبين الوظائف المتاحة في بيئتها الداخلية لمساعدتها على تنفيذ استراتيجيتها بما هو المطلوب.

ومن الضروري على ادارة الموارد البشرية الابتعاد عن الخداع الاستراتيجي عند تنفيذ استراتيجية الاختيار، اي الابتعاد عن التحيز والميل الى تحقيق الاهداف الشخصية على حساب اهداف الآخرين والمنظمة، من خلال التخطيط المسبق لها وبالتنسيق مع الجهات ذات العلاقة والتي هي على دراية بطبيعة المتغيرات الداخلية والخارجية. وتبرز اهمية استراتيجية الاختيار من خلال دورها في ترصين موقع المنظمة في قطاعها وتعزيز مستويات الاداء الخاصة بها، بتزويدها بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف المتقدمة والتي تتلاءم مع المستجدات المتلاحقة، فضلاً عن اهميته في اضفاء الطابع الاخلاقي والاجتماعي لها في المجتمع من خلال التزامها بالقوانين عند اختبار الموارد البشرية، كما يمكن من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجية تنفيذاً صحيحاً تخفيض التكاليف التي تتحملها المنظمة، خصوصاً في مجال التدريب والتطوير والصحة والسلامة، من خلال دقة الاختبارات التي تنفذها قبل تحديد الموارد البشرية التي سوف تعمل داخلها. اما ابرز الخطوات التي يتوجب اتباعها لتنفيذ استراتيجية اختيار الموارد البشرية فتتمثل بالاتي:

١. تلقي طلبات التعيين ومراجعة البيانات المثبتة فيها كافة والتأكد من صحة الوثائق المرفقة معها.
٢. اعداد استمارات خاصة بطلب التوظيف من ادارة الموارد البشرية، وتثبيت ابرز المعلومات المراد معرفتها عن المتقدمين للعمل والطلب منهم ملؤها .
٣. اجراء اختبارات المفاضلة لتحديد الموارد البشرية التي تتوفر فيها الشروط للعمل داخل المنظمة واستبعاد الآخرين.

٤. اجراء عدد من الاختبارات عليهم للتأكد من قدراتهم ومهاراتهم الجسدية والفكرية ومدى استعدادهم للعمل داخل المنظمة.
٥. تنفيذ عدد من المقابلات المهيكله و غير المهيكله مع المرشحين لشغل الوظائف .
٦. الاعلان عن اسماء المقبولين للعمل داخل المنظمة واصدار الاوامر الخاصة بتعيينهم .

ويمكن توضيح هذه الخطوات اكثر وضوحاً من خلال الشكل (٤) :



الشكل (٤) خطوات تنفيذ استراتيجية اختيار الموارد البشرية^(٩)

اما ابرز العوامل التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية مراعاتها عند تحديد استراتيجية الاختيار المعتمدة فهي استراتيجية المنظمة كلها واهم المزايا التنافسية التي تسعى الى تحقيقها سوى التركيز على تخفيض الكلف او التمييز، كما يتوجب

مراعاة متغيرات البيئة الخارجية والداخلية التي تعمل ضمنها، كما تمثل خصائص الوظائف الشاغرة واحدة من أهم العوامل المقيدة لاستراتيجية الاختيار، ومن جهة أخرى تم تحديد أبرز المعايير التي يتوجب مراعاتها عند تنفيذ استراتيجية الاختيار بالاتي: (المستوى الأكاديمي للمتقدمين للعمل، اللياقة البدنية والمهارات الجسدية، السمات الشخصية والسلوكية، المعرفة والخبرات السابقة، والسيرة الذاتية الحسنة). ومن أبرز المشكلات التي تعيق تنفيذ هذه الاستراتيجية بما يمكنها من تحقيق الأهداف المرجوة منها لممارسة دورها في تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة الرئيسة الاتي:

١. قلة دعم الإدارة العليا لها.
٢. غياب الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في تنفيذها .
٣. قلة المعرفة بأهم الأدوات والأساليب التي يمكن ان تعتمد في تنفيذ الاختبارات والمقابلات.
٤. ضعف تنفيذ استراتيجيات التحليل، التصميم، التوصيف، التخطيط، والاستقطاب.
٥. ارتفاع التكاليف وطول المدة الزمنية اللازمة لتنفيذها.
٦. المنافسة بين المنظمات على الموارد البشرية النادرة.
٧. المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية.
٨. التحيز وعدم الموضوعية من القائمين بعملية الاختيار.
٩. قلة التفاعل والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المنظمة.

اسئلة الفصل :

- س ١: وضح ما المقصود باستراتيجية تحليل الوظائف، ثم عدد ابرز مجالات المعلومات الخاصة بها.
- س ٢: ناقش بشكل مختصر اهمية استراتيجية تحليل الوظائف في المنظمات المعاصرة.
- س ٣: عدد مع الشرح اهم مداخل تنفيذ استراتيجية تحليل الوظائف، ثم عدد اهم مراحل تنفيذها.
- س ٤: ناقش اهم مرتكزات تعريف استراتيجية تصميم الوظائف، ثم وضح اهميتها في المنظمات المعاصرة.
- س ٥: عدد مع الشرح اهم اهداف استراتيجية تصميم الوظائف.
- س ٦: ناقش بشكل مركز مفهوم واهمية استراتيجية توصيف الوظائف.
- س ٧: عدد مع الشرح اهم الشروط التي تركز عليها استراتيجية توصيف الوظائف عند تطبيقها.
- س ٨: وضح ما المقصود باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، ثم لخص بنقاط اهميتها.
- س ٩: اشرح مع الرسم اهم خطوات تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، ثم عدد بنقاط اهم تحدياتها.
- س ١٠: ناقش اهم التوجهات التي اعتمدها الباحثون في تعريف استراتيجية استقطاب الموارد البشرية، ثم ناقش و اشرح اهميتها.
- س ١١: عدد مع الشرح اهم مصادر تطبيق استراتيجية استقطاب الموارد البشرية وخطواتها.
- س ١٢: اشرح مبادئ استقطاب الموارد البشرية، ثم عدد العوامل المؤثرة فيها.
- س ١٣: فسر اهم المداخل الفكرية المعتمدة في تعريف استراتيجية اختيار الموارد البشرية.
- س ١٤: عدد مع الرسم اهم خطوات تنفيذ استراتيجية اختيار الموارد البشرية.
- س ١٥: عدد مع الشرح اهم العوامل المؤثرة على استراتيجية اختيار الموارد البشرية، ومشكلاتها.

مراجعة اهداف الفصل :

الهدف الاول: ما المقصود باستراتيجية تحليل الوظائف، وما هي ابرز المجالات التي يتم جمع المعلومات عنها .

أ. المقصود باستراتيجية تحليل الوظائف :

استراتيجية تحليل الوظائف تعكس سلسلة من العمليات النظامية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لجمع معلومات دقيقة عن الوظائف داخل المنظمة، بهدف تحديد طبيعة المهام والأنشطة المطلوبة، والمسؤوليات والصلاحيات، فضلاً عن المهارات والمعارف والمؤهلات اللازمة لشاغلها. وهي تشكل أساساً لوضع استراتيجية تصميم الوظائف، وتساعد على ضمان وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب بما يخدم استراتيجية المنظمة العامة.

ب. أبرز المجالات التي يتم جمع المعلومات عنها في استراتيجية تحليل الوظائف:

١. العنوان الوظيفي للوظيفة داخل المنظمة.
٢. المستوى التنظيمي الذي تنتمي إليه الوظيفة وطبيعة المستوى الإداري.
٣. تصنيف فئة الوظيفة (فني، إداري، أو غيرها) .
٤. المهام والواجبات والمسؤوليات والصلاحيات المترتبة على الوظيفة.
٥. الظروف المادية والمعدات والآلات اللازمة لأداء الوظيفة.
٦. معدلات الأداء المتوقعة من شاغل الوظيفة.
٧. المخاطر المرتبطة بتنفيذ الوظيفة.
٨. المهارات والمعارف والمؤهلات المطلوبة لشاغل الوظيفة.

باختصار:

استراتيجية تحليل الوظائف تهدف إلى فهم كل ما يتعلق بالوظيفة الحالية والمستقبلية لتحديد الشخص المناسب لشغلها بشكل فعال ويدعم تنفيذ استراتيجية المنظمة العامة. وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: أهمية استراتيجية تحليل الوظائف لاستراتيجية المنظمة واستراتيجية ادارة الموارد البشرية، والاستراتيجيات الفرعية الاخرى المنبثقة عنها.

أهمية استراتيجية تحليل الوظائف هي :

١. تمثل الأساس لجميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفرعية.
 ٢. تحقق التلاؤم بين الوظيفة والموارد البشرية المكلفة بها بما يخدم استراتيجية المنظمة.
 ٣. تحدد الصلاحيات والمسؤوليات بوضوح داخل المنظمة.
 ٤. تبرز دور التفكير الاستراتيجي في التعامل مع معلومات التحليل لتقليل المخاطر المستقبلية.
 ٥. تمتاز بخمس خصائص : تنوع المهارات، تحديد هوية الوظائف، تحديد أهميتها لاستراتيجية المنظمة، تأكيد الاستقلالية، وتوفير التغذية العكسية لكل الإدارات.
 ٦. تسهم في تحقيق التكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى والأداء التنظيمي بما يعزز التفوق والتميز.
- وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: ابرز المراحل والمداخل المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تحليل الوظائف.

يمكن تحديد اهم المراحل التي يتوجب الالتزام بها عند تطبيق استراتيجية تحليل الوظائف لضمان تحقيق النتائج المقصودة منها بالاتي :

١. تشكيل فريق عمل متخصص.
٢. التنسيق مع الإدارات كافة.
٣. تحديد البيانات المطلوب جمعها والمصادر البشرية لها.
٤. معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات.
٥. إعداد تقرير متكامل عن الوظائف والمحددات المؤثرة فيها (من خلال مراحل: التخطيط، التهيئة، جمع المعلومات، التقرير) .

اما المداخل الرئيسية في تنفيذها:

١. دراسة العمل الوظيفي : يركز على ثلاثة متغيرات رئيسية وهي تحليل البيانات، الموارد البشرية، والظروف المادية.
٢. تحليل الموقع : يركز على دراسة المسؤولية الاجتماعية، المهارات، البيئة، المعدات، والمعلومات لاتخاذ القرار.
٣. تقويم العمل : يتم من خلاله مقارنة متطلبات الوظيفة من مهارات ومعارف مع الأجور والمكافآت.

وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع: مفهوم استراتيجية تصميم الوظائف واهميتها في المنظمات المعاصرة.

مفهوم استراتيجية تصميم الوظائف:

تركز استراتيجية تصميم الوظائف على إعادة هيكلة محتوى الوظائف وتحسينه من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والإجراءات والأدوات اللازمة لإنجازها. أي انها تهدف إلى تحقيق التكامل بين مؤهلات الموارد البشرية ومتطلبات بيئة العمل من جهة، وبين أهداف المنظمة واستراتيجيتها العامة من جهة أخرى، وذلك عبر تبني قرارات تسهم في رفع الكفاءة والفاعلية وتقليص الوقت والجهد المبذول في أداء الوظائف، وعليه فان هذه الاستراتيجية تمثل الحويلة النهائية لاستراتيجية تحليل الوظائف، وتهدف إلى تحسين الوظائف من خلال تحديد الواجبات والمسؤوليات والإجراءات والأدوات اللازمة لإنجازها بما ينسجم مع أهداف المنظمة واستراتيجيتها. فهي استراتيجية تعتمد على اتخاذ قرارات حول طبيعة المهام المطلوب دمجها في وظيفة معينة، بما يحقق التكامل بين مؤهلات الموارد البشرية، ظروف بيئة العمل، ومتطلبات الأداء، مع التركيز على الكفاءة والفاعلية وتقليص الوقت والجهد المبذول في تنفيذ الوظائف.

أما أهمية استراتيجية تصميم الوظائف في المنظمات المعاصرة فهي :

١. توضيح المهام والمسؤوليات بما يسهم في القضاء على الغموض التنظيمي.

٢. تعزيز الكفاءة والإنتاجية من خلال المواءمة بين قدرات الموارد البشرية وطبيعة الوظائف.
 ٣. تنظيم قنوات الاتصال وتطوير آليات التنسيق بين الأفراد والإدارات.
 ٤. دعم التوجهات الأخلاقية والاجتماعية للمنظمة وضمان الالتزام بالمعايير القانونية.
 ٥. رفع الروح المعنوية وتعزيز التماسك التنظيمي، بما يمكن المنظمة من مواكبة التغيرات البيئية وتحقيق أهدافها المستقبلية.
- وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس: اهم اهداف استراتيجية تصميم الوظائف.

- يمكن تقييم أهداف استراتيجية تصميم الوظائف الى ثلاثة هي:
١. الأهداف الاقتصادية : تحسين جودة الخدمات وزيادة سمعة المنظمة وحصلتها السوقية لتعزيز الأرباح.
 ٢. الأهداف التكنولوجية : استخدام أفضل المعدات والتقنيات لمواكبة التطورات ومنع التقادم مقارنة بالمنظمات الأخرى.
 ٣. الأهداف السلوكية : تحقيق التلاؤم بين مؤهلات الموارد البشرية ومتطلبات الوظائف لتعزيز الالتزام وسلوكيات المواطن داخل المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس: مفهوم استراتيجية توصيف الوظائف واهميتها.

مفهوم استراتيجية توصيف الوظائف:

استراتيجية توصيف الوظائف هي العملية التي يتم من خلالها تحديد أهم المؤهلات العلمية والمعارف والمهارات المطلوبة من الموارد البشرية لشغل الوظائف داخل المنظمة بما يتوافق مع أهدافها وتوجهاتها الاستراتيجية. كما تحدد هذه الاستراتيجية المتطلبات الذهنية والجسدية اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمهام المرتبطة بوظائفهم، وتستند إلى نتائج استراتيجيات تحليل الوظائف وتصميمها في تحديد الشروط الواجب توافرها في الموارد البشرية لضمان تحقيق الأداء الفعال.

أهمية استراتيجية توصيف الوظائف:

١. تُعد حجر الأساس لانطلاق الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية.
 ٢. تحدد المهارات والمعارف والخبرات المطلوبة لتحقيق الأداء المتفوق للمنظمة.
 ٣. تقلل النزاعات والصراعات المحتملة، وتساهم في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
 ٤. تحسين الروح المعنوية للعاملين والعلاقة بينهم مع الإدارة.
 ٥. تعزيز قدرة المديرين على قياس الأداء المستقبلي.
 ٦. أداة للانضباط القانوني وتحقيق العدالة بين الموظفين وعلى وجه التحديد عند احتساب الاجور.
 ٧. وسيلة للاستغناء عن بعض الموارد البشرية عند الحاجة أو إحالتهم الى التعاقد.
 ٨. أداة للاحتفاظ بالموارد البشرية القيمة داخل المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل أصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع: اهم الشروط التي تركز عليها استراتيجية توصيف الوظائف.

أهم الشروط التي تركز عليها استراتيجية توصيف الوظائف:

١. التعلم والمعرفة : تحديد المؤهلات العلمية والمعلومات الشخصية التي يمتلكها الموظف والمتعلقة بالوظيفة.
 ٢. القدرات الجسدية : توفر القدرة البدنية اللازمة لأداء مهام الوظيفة دون عوائق صحية مستديمة.
 ٣. الخبرات السابقة : الخبرة الإدارية أو الميدانية المكتسبة من الوظائف السابقة داخل المنظمة وخارجها .
 ٤. المهارات : المهارات الفنية والفكرية والقيادية وغيرها التي تمكن الموظف من تنفيذ مهامه بفعالية.
 ٥. السمات الشخصية : السمات المرتبطة بالسلوك مثل الصدق، الأمانة، الذكاء، الطموح، والمظهر العام، ويمكن قياسها عبر اختبارات تقييمية.
- وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن: مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وأهميتها.

مفهوم استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

استراتيجية تخطيط الموارد البشرية هي العملية التي تركز على تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بالكم والنوع والوقت المناسب، بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة وأهدافها الرئيسية. تهدف هذه الاستراتيجية إلى تقليص الفجوة بين العرض والطلب على الموارد البشرية وضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الوظائف الاستراتيجية في المستقبل. كما تساعد المنظمة على بناء رأس المال البشري والحفاظ على ميزتها التنافسية من خلال التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية والتأكد من توافر الموارد البشرية اللازمة لأداء أنشطتها وتحقيق أهدافها.

أهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية :

١. تحديد مقدار الفائض أو العجز من الموارد البشرية.
 ٢. تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيتها المستقبلية.
 ٣. السيطرة على التكاليف المتعلقة بإدارة الموارد البشرية.
 ٤. تعزيز قدرة المنظمة على تحقيق المزايا التنافسية والاقتصادية التي تسعى إليها.
- وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل تصبح الإجابة على التساؤل الثامن واضحة .

الهدف التاسع: مراحل تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، وأهم تحدياتها.

تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية يعد خطوة أساسية لضمان توافر الموارد البشرية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتقليص الفجوة بين العرض والطلب على الموظفين. ويتطلب التنفيذ اتباع مراحل واضحة والتغلب على مجموعة من التحديات التي قد تعيق نجاح هذه الاستراتيجية.

مراحل تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

١. مراجعة استراتيجية المنظمة وأهدافها وسياساتها وبرامجها المختلفة لضمان توافق خطة الموارد البشرية مع التوجه العام للمنظمة.
٢. إجراء المسح البيئي لكل المتغيرات الخاصة بالموارد البشرية لتحديد المؤثرات الداخلية والخارجية على توافر الموارد البشرية وكفاءتهم.

٣. تحديد الفائض أو العجز في الموارد البشرية لتوضيح احتياجات المنظمة من التوظيف أو إعادة التوزيع أو التسريع .
 ٤. إعداد تقرير وتقديمه لإدارة الموارد البشرية لتوجيه استراتيجية الاستقطاب وتلبية احتياجات المنظمة بدقة.
- أهم تحديات تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:
- قلة الاهتمام والدعم من الإدارة العليا، مع التركيز غالباً على الأمد القصير بدلاً من الطويل.
 - نقص المعلومات الكافية للتنبؤ بالمتغيرات المستقبلية في اعداد الموارد البشرية.
 - ضيق الوقت المخصص لتنفيذ الاستراتيجية.
 - قلة خبرة المختصين والمسؤولين عن تنفيذ الاستراتيجية.
- العوامل المحددة للاستراتيجية:
- تشمل حجم الموارد البشرية ومعدلات تدفقها، معدلات الإنتاجية المطلوبة، والأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة لتحقيقها.
 - وبعد تحقيق الهدف التاسع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل التاسع واضحة .
- الهدف العاشر: مفهوم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية واهميتها.**

مفهوم استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

- تمثل استراتيجية استقطاب الموارد البشرية الحلقة التي تربط بين المنظمة والموارد البشرية المستهدفة لشغل الوظائف المستقبلية اللازمة لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق الأداء المتفوق، سواء كانت الموارد البشرية داخل المنظمة أم خارجها. وتهدف هذه الاستراتيجية إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظائف ومؤهلات الموارد البشرية من خلال استقطابهم في الوقت المناسب. كما أنها استراتيجية عملية تتضمن مجموعة من المكونات:
- المدخلات : جميع القوى العاملة المؤهلة لشغل الوظائف.
 - العمليات : مقارنة المرشحين وفق مؤشرات محددة بعد تطبيق الاستراتيجيات الفرعية السابقة.
 - المخرجات : تقديم المعلومات لإدارة الموارد البشرية لاختيار الأنسب.

وتسعى الاستراتيجية إلى جمع المعلومات وتحليلها عن الموارد البشرية المتاحة في سوق العمل لتحديد الأفضل واستقطابهم قبل المنافسين، وضمان تلبية احتياجات المنظمة بالنوع والكم والوقت المناسب، بما يسهم في بناء رأس المال البشري والمعرفي.

أما أهمية استراتيجية استقطاب الموارد البشرية فهي :

١. تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات الجودة العالية والقادرة على تنفيذ استراتيجيتها.
٢. المساهمة في تحقيق مستويات الأداء المطلوبة بتكلفة مناسبة ومتوافقة مع الموارد المالية المتاحة.
٣. تعزيز القدرة التنافسية للمنظمة في سوق العمل، خصوصاً في ظل "حرب الموهبة" بين المنظمات.
٤. الاعتراف بأن قيمة المنظمة السوقية ترتبط ارتباطاً رئيسياً برأس المال البشري الذي تمتلكه.

ملاحظات إضافية:

- . تحتاج استراتيجية الاستقطاب إلى جهد ووقت وتكلفة من المنظمة، وقد تواجه تحديات مثل عدم وصول الإعلانات لجميع المرشحين أو التحيز الشخصي في الاختيار.
- . من الضروري الحفاظ على السمعة الاستراتيجية للمنظمة والالتزام بالمعايير الأخلاقية والقوانين والمسؤولية الاجتماعية.
- وبعد تحقيق الهدف العاشر للفصل تصبح الإجابة على التساؤل العاشر واضحة .

الهدف الحادي عشر: اهم المصادر والخطوات لتطبيق استراتيجية استقطاب الموارد البشرية.

أهم مصادر استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

١. المصادر الداخلية : تعتمد على العاملين الحاليين داخل المنظمة لسد الشواغر الوظيفية المستقبلية من خلال الترقية، التنقلات الداخلية، أو إعادة التعيين، مما يعزز استثمار الموارد البشرية المتوفرة بالفعل.

٢. المصادر الخارجية : تعتمد على الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل الخارجي والتي تتوفر فيها المؤهلات اللازمة، وتساعد في إدخال دماء جديدة وأفكار مبتكرة، ودعم الابتكار والإبداع داخل المنظمة. من أبرز هذه المصادر: الجامعات والكليات، مكاتب التوظيف، والعاملون لدى المنظمات الأخرى.

خطوات تطبيق استراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

١. تحديد الموارد البشرية المطلوبة وطبيعة المؤهلات اللازمة لشغل الوظائف الحالية والمستقبلية، بمقارنة مع تصميم الوظائف.

٢. تحديد السوق المستهدف للبحث عن الموارد، سواء كان داخلياً أو خارجياً.

٣. الإعلان عن الوظائف الشاغرة داخل المنظمة، يليها بدء إجراءات استراتيجية الاختيار لشغل هذه الوظائف.

وبعد تحقيق الهدف الحادي عشر للفصل تصبح الإجابة على التساؤل الحادي عشر واضحة .

الهدف الثاني عشر: اهم مبادئ استراتيجية استقطاب الموارد البشرية، والعوامل المؤثرة فيها.

عند تصميم استراتيجية الاستقطاب، ينبغي على إدارة الموارد البشرية مراعاة مجموعة من المبادئ لضمان فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة، ومن أبرزها:

١. المركزية في الصياغة : يجب أن تصاغ الاستراتيجية من مدير إدارة الموارد البشرية حصراً لضمان وضوح الرؤية وتماسكها مع أهداف المنظمة.

٢. تحليل سوق العمل : دراسة طبيعة سوق العمل والموارد البشرية المتاحة فيه لتحديد الفرص والتحديات.

٣. التوافق الزمني والمكاني : ضمان تنفيذ الاستراتيجية في الوقت والمكان المناسبين لتلبية احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية.

اما أهم العوامل المؤثرة في نجاح استراتيجية الاستقطاب فهي :

١. سمعة المنظمة : مكانة المنظمة وسمعتها في المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده.

٢. الأجور والمكافآت : مدى تنافسية الرواتب والمزايا المالية المقدمة.

٣. فرص التطوير الوظيفي : توفر فرص الترقيات والتنقلات الداخلية التي تحفز الموارد البشرية على الانضمام والاستمرار.

٤. الخدمات والمزايا الاجتماعية : تشمل الرعاية الصحية والضمان الاجتماعي المقدم للموظفين.

وبعد تحقيق الهدف الثاني عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني عشر واضحة .

الهدف الثالث عشر: اهم المداخل الفكرية المعتمدة في تعريف استراتيجية اختيار الموارد البشرية.

- أهم المداخل الفكرية في استراتيجية اختيار الموارد البشرية:
١. مدخل التوافق والتكامل : يركز على تحقيق التطابق بين خصائص الوظائف ومتطلبات الموارد البشرية المؤهلة لأدائها، لضمان استثمار الموارد بشكل فعال وتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.
 ٢. مدخل العدالة والشفافية : يهدف إلى اعتماد سياسات وإجراءات موضوعية وواضحة في اختيار الموارد البشرية، مع الابتعاد عن التحيز أو المصلحة الشخصية، لضمان نزاهة العملية وشرعيتها.
 ٣. مدخل التميز والتفوق : يركز على استخدام أدوات وأساليب متميزة لتمييز الموارد البشرية المؤهلة والملائمة للوظائف، بما يعزز أداء المنظمة وكفاءتها في تنفيذ استراتيجياتها.
 ٤. مدخل الربط بين البيئة الداخلية والخارجية : يسعى لتحقيق التوازن بين الموارد البشرية المتاحة في السوق الخارجي واحتياجات الوظائف داخل المنظمة، بما يضمن تلبية أهدافها المستقبلية بكفاءة.
 ٥. مدخل الكفاءة الاقتصادية والاجتماعية : يبرز أهمية الاختيار الدقيق للموارد البشرية في تقليل التكاليف المتعلقة بالتدريب والتطوير والصحة والسلامة، وتعزيز الالتزام بالقوانين والمعايير الأخلاقية والاجتماعية.
- وبعد تحقيق الهدف الثالث عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث عشر واضحة .

الهدف الرابع عشر: اهم الخطوات التي تتضمنها استراتيجية اختيار الموارد البشرية.

أهم الخطوات يمكن تلخيصها كما يلي:

١. تسلم طلبات التعيين ومراجعتها : التأكد من صحة البيانات والوثائق المرفقة بالطلبات.
 ٢. إعداد استمارات التوظيف : تصميم استمارات تجمع المعلومات الأساسية عن المتقدمين للعمل وطلب تعبئتها.
 ٣. إجراء اختبارات المفاضلة : تقييم المتقدمين لتحديد الأكثر ملاءمة للعمل داخل المنظمة واستبعاد غير المؤهلين.
 ٤. اختبارات القدرات والمهارات : قياس القدرات الجسدية والفكرية واستعداد المتقدمين لأداء العمل.
 ٥. إجراء المقابلات : تنظيم مقابلات مهيكلة وغير مهيكلة مع المرشحين لتقييم تناسبهم مع الوظائف.
 ٦. إعلان النتائج وإصدار أوامر التعيين : الإعلان عن أسماء المقبولين وتعيينهم رسمياً داخل المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الرابع عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع عشر واضحة .

الهدف الخامس عشر: اهم العوامل المؤثرة على استراتيجية اختيار الموارد البشرية، والمشكلات التي تواجهها.

أولاً: العوامل المؤثرة على استراتيجية اختيار الموارد البشرية

١. استراتيجية المنظمة العامة :مدى توافق استراتيجية الاختيار مع أهداف المنظمة مثل تقليل التكاليف أو التميز في السوق.
٢. المزايا التنافسية المستهدفة :العمل على دعم الأهداف التي تحقق ميزة تنافسية للمنظمة.
٣. متغيرات البيئة الداخلية والخارجية :مثل السياسات الداخلية وظروف سوق العمل الخارجي.

٤. خصائص الوظائف الشاغرة : طبيعة الوظيفة المطلوبة مهامها تؤثر على معايير الاختيار.

٥. المعايير الخاصة بالمرشحين:

- المستوى الأكاديمي.
- اللياقة البدنية والمهارات الجسدية.
- السمات الشخصية والسلوكية.
- المعرفة والخبرة السابقة.
- السيرة الذاتية الجيدة.

ثانياً: المشكلات التي تواجه تنفيذ استراتيجية اختيار الموارد البشرية

١. قلة دعم الإدارة العليا للموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية.
٢. غياب الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ الاختيار.
٣. قلة المعرفة بالأدوات والأساليب المناسبة للاختبارات والمقابلات.
٤. ضعف تنفيذ استراتيجيات التحليل، التصميم، التوصيف، التخطيط، والاستقطاب.
٥. ارتفاع التكاليف وطول المدة الزمنية اللازمة لإتمام عملية الاختيار.
٦. المنافسة على الموارد البشرية النادرة بين المنظمات.
٧. المتغيرات الخاصة بالبيئة الخارجية التي قد تؤثر على التوظيف.
٨. التحيز وعدم الموضوعية من القائمين بعملية الاختيار.
٩. قلة التفاعل والتكامل بين إدارة الموارد البشرية والإدارات الأخرى داخل المنظمة.

وبعد تحقيق الهدف الخامس عشر للفصل تصبح الإجابة على التساؤل الخامس عشر واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Job Analysis Strategy	استراتيجية تحليل الوظائف	١.
Strategic thinking	التفكير الاستراتيجي	٢.
Job design strategy	استراتيجية تصميم الوظائف	٣.
Strategic momentum	الزخم الاستراتيجي	٤.
Job description strategy	استراتيجية توصيف الوظائف	٥.
Strategic success	النجاح الاستراتيجي	٦.
HR planning strategy	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	٧.
Strategic logic	المنطق الاستراتيجي	٨.
Recruitment Strategy	استراتيجية الاستقطاب	٩.
Strategic reputation	السمعة الاستراتيجية	١٠.
Selection strategy	استراتيجية الاختيار	١١.
Strategic deception	الخداع الاستراتيجي	١٢.
Strategic ethics	الاخلاقيات الاستراتيجية	١٣.
Social Responsibility	المسؤولية الاجتماعية	١٤.

مصادر الفصل :

١. الأحمر ، ساهر عبد الكاظم (٢٠٠٧) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجيات العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
٢. اسماعيل، صائب نوري (٢٠١٣) استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في منظمات الاعمال، مجلة كلية التربية الاساسية، الجامعة المستنصرية، المجلد ١٩، العدد ٧٨، الصفحات ٢٣٧ – ٢٦٠.
٣. البدور ، لميس رياض والنايلسي، زينب (٢٠١٩) عمليات التعيين الفعالة واثرها في اختيار الموارد البشرية : دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية بدولة الامارات العربية المتحدة، المجلة الالكترونية الشاملة متعددة المعرفة لنشر الابحاث العلمية والتربوية، العدد ٩، الصفحات ١-٢٣.
٤. جواد، شوقي ناجي وفوطه، سحر محمد (٢٠٠٩) وافق توافق تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي في الشركات المساهمة العامة في الاردن واثار ذلك على ادائها : دراسة ميدانية من وجهة نظر المديرين، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، العدد ٧٨، الصفحات ٢٥-٥٢.
٥. حداوي، اميرة هاتف وشعلان، منذر عباس وحسن، جاسم علي (٢٠١٩) دور الزخم الاستراتيجي في تحقيق القيمة المستدامة للزبون : دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين في النجف الاشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ٥٤، الصفحات ٣٨١-٤٣٠.
٦. حسين، سحراء انور (٢٠١٤) الذكاء الثقافي ودوره في استقطاب الموارد البشرية : دراسة ميدانية لآراء عينة من الملاكات العاملة في الشركة العامة للخدمات والمعارض التجارية العراقية، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد ١٢، العدد ٢، الصفحات ٢٥١-٢٦٨.
٧. خليل، اريج سعدي وحمود، انفال عياد (٢٠١٩) تأثير نظام ادارة استمرارية الاعمال (: ISO 22301 2012) في النجاح الاستراتيجي، مجلة دنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العدد ١٥، الصفحات ١٤٥- ١٧٣.
٨. خميلي، فريد (٢٠١٦) تحليل الوظائف ودوره في تفعيل التسيير التقديري للوظائف من وجهة نظر مدراء المؤسسات التربوية بولاية الطارف، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٩، الصفحات ٤٦٥- ٤٨٤.
٩. الزبيدي، غني دحام تنائي، الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٦) ادارة الموارد البشرية : مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان.
١٠. الزبيدي، ناظم جواد عبد ومحمد، محمد جابر (٢٠١٦) التوافق المهني للعاملين في اطار تحليل الوظيفة وتصميمها : بحث ميداني في دائرة الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في ديوان مجلس النواب، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٢، العدد ٩٠، الصفحات ٩٤-١٢٢.
١١. الساعدي ، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٦) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية : دراسة تشخيصية تحليلية في عينة من المنظمات الصحية ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور.

١٢. شحادة، مصعب محمود ويوسف، بسام عبد الرحمن (٢٠١٨) الموازنة بين وصف الوظائف الطبية الادارية ومواصفاتها في اطار التحليل الوظيفي : دراسة تحليلية في مستشفى الخنساء في الموصل، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد ٤، ٤٤، الصفحات ٢١٧-٢٣٣.
١٣. ضميم، ستار عواد (٢٠١٩) الثقافة التنظيمية وتأثيرها في التفكير الاستراتيجي : بحث ميداني لآراء عينة من مدرء الاقسام والشعب في بعض تشكيلات الجامعة التقنية الجنوبية، مجلة واسط للعلوم الانسانية، المجلد ١١، العدد ٤٤، الصفحات ٤٠٣-٤٣٢.
١٤. العابدي، علي رزاق جواد والساعدي، منتظر علي حسون (٢٠١٧) توظيف المعرفة الريادية في تعزيز السمعة الاستراتيجية : دراسة ميدانية في شركة نفط ميسان، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد ١٤، العدد ٣ : الصفحات ٥٩١-٦١١.
١٥. عبد الفتاح، ثارة (٢٠١٤) اثر المعلوماتية في تخطيط الموارد البشرية، مجلة المخطط والتنمية، العدد ٢٩، الصفحات ١-١٤.
١٦. العسكري، برشك صالح محمد والدلوي، سولاف عز الدين سعيد (٢٠١٧) دور التوصيف الوظيفي والدعم التنظيمي المدرك في تحقيق الاداء الوظيفي المتميز : دراسة استطلاعية لآراء عينة من رؤساء الاقسام في جامعة السليمانية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٣، العدد ١٠١، الصفحات ١١٨-١٤٨.
١٧. الغلايني، ميرفت محمد بيان (٢٠١٥) علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر-غزة.
١٨. الكرعوي، محمد ثابت وعبد الحسين، بشرى شاكر (٢٠١٨) تشخيص مؤشرات المنطق الاستراتيجي وفق مدخل الرقابة لمنظمات الاعمال : دراسة تطبيقية لعينة من دوائر وزارة الصناعة في محافظة النجف الاشرف، مجلة كلية الادارة والاقتصاد للدراسات الاقتصادية والادارية والمالية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بابل، المجلد ١٠، العدد ٣، الصفحات ٤٤٨-٤٧٨.
١٩. محمد، عبد الرزاق خضر حسن ومحمد، محمد ابراهيم (٢٠١٥) اثر تحليل الوظائف في جودة الخدمة المالية : دراسة استطلاعية في عدد من مصارف مدينة كركوك، المجلة العراقية للعلوم الاداري، المجلد ١١، العدد ٤٥، الصفحات ٢٤٢-٢٥٩.
٢٠. ناصر، وائل حاتم (٢٠١٧) تحليل العلاقة بين الخداع الاستراتيجي والسلوك الانتهازي: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في بعض الجامعات العراقية، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد ١٤، العدد ١ : الصفحات ٣٢٣-٣٤٤.
21. Aguinis, Herman & Smith, Marlene. A(2007) Understanding the impact of test validity and bias on selection errors and adverse impact in human resource selection, journal personnel psychology, Vol 60 : 165-199.
22. Ali, Muhammad & Ahmad, Zulfqar & Iqbal, Javed (2012) Human resource planning: A key to internal and external fit, African journal of business management, Vol 6, No 27: pp 7938-7941.

23. Al-Marwai, Sahal Ali & Subramaniam, Indra Devi (2009) A Review of the Need for Writing & Updating Job Descriptions for 21st Century Organizations, European Journal of Social Sciences , Vol12, No 2 : pp 241-251.
24. AL-Qudah, Mohammadnoor Khaled M & Osman, Abdullah & Halim, Mohd Suberi Ab & Al-Shatanawi, Hamza Ali (2014) The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Organizational Performance in the Government Sector in Jordan, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, Vol 4, No 4 : pp79-85.
25. Andrew, Ehiabhi . T & Dennis, Onutomaha . A (2019) Recruitment strategies of the banking industry in Nigeria: The head hunting panacea, African Journal of Business Management , Vol 13 , No 13 : pp 449-455.
26. Anosh, Muhammad & Hamad, Naqvi & Batool, Anam (2014) Impact of Recruitment and selection of HR Department Practices, European Journal of Business and Management, Vol 6, No 31 : pp200-206.
27. Aroosiya, M & Ali, Hussain (2010) Impact of Job Design on Employees' Performance : (With Special Reference to School Teachers in the Kalmunai Zone), Journal of Management, Vol 8 , No 1 : pp33-41.
28. Aslam, Hassan Danial & Aslam, Mehmood & Ali, Naeem & Habib, Badar & Jabeen (2013) Human Resource Planning Practice in Managing Human Resource: A Literature Review, International Journal of Human Resource Studies, Vol 3 , No 1 : pp200 – 212.
29. Aziri, Brikend (2011) Job satiafaction : A literature review , journal management research and practice , Vol 3 , No 4 : pp 77-86.
30. Becker, Brian . E& Huselid, Mark .A (2010) Commentary SHRM and job design: Narrowing the divide, Journal of Organizational Behavior, Vol 31 : pp379-388.
31. Crowell, Charies R & Hantula, Donald A & Mcarthur, Kari L (2011) From Job Analysis to Performance Management: A Synergistic Rapprochement to Organizational Effectiveness, Journal of Organizational Behavior Management ,Vol 31: pp 316-332.
32. Ekwoaba, Joy O. & Ikeije, Ugochukwu .U. & Ufoma, Ndubuisi (2015) The impact of recruitment and selection criteria on organizational performance , Global Journal of Human Resource Management, Vol 3, No 2 : pp 22-33.
33. Goma, Fastone M & Murphy, Gail Tomblin & MacKenzie, Adrian & Libetwa, Miriam & Nzala, Selestine H & Mbwili-Muleya, Clara & Rigby, Janet &

- Gough, Amy (2014) Evaluation of recruitment and retention strategies for health workers in rural Zambia, *Journal Human Resources for Health*, Vol 12 : pp1-9.
34. Hill, Carolyn. J (2016) Casework Job Design and Client Outcomes in Welfare-to-Work Offices, *Journal of Public Administration Research*, pp 263-288.
 35. Holman, David & Totterdell, Peter & Axtell, Carolyn & Stride, Chris & Port, Rebecca & Svensson, Ruth & Zibarras, Lara (2011) Job Design and the Employee Innovation Process: The Mediating Role of Learning Strategies, *Journal of Business and Psychology* : pp1-16.
 36. Khan, Nosheen Jawaid & Azhar, Sarwer & Hayat, Zoofishan (2014) Strategic Approach to Job Design: An Issue in Strategy Implementation, *International Journal of Human Resource Studies*, Vol 5, No 1 : pp 48 -68.
 37. Kollitz, Rouven & Ruhle, Sascha & Süß, Stefan (2019) Recruitment practices under scrutiny: A latent-profile analysis of family firms' approaches to recruit non-family employees, *German Journal of Human Resource Management* : pp 1–30.
 38. Loughlin, Gerald M. & Bostwick, Susan & Cheng, Tina L. & Eigen, Howard & Dover, George J. (2013) A Proposed Job Description for the Modern Division Director, *the journal of pediatrics*, Vol 163 , No 4 : pp 931-933.
 39. Mahmood, Monowar (2014) Strategy, structure, and HRM policy orientation: Employee recruitment and selection practices in multinational subsidiaries, *Asia Pacific Journal of Human Resources*, pp 1-20.
 40. Morgeson, Frederick P. & Spitzmuller, Matthias & Garza, Adela S. & Campion, Michael A. (2014) Pay Attention! The Liabilities of Respondent Experience and Carelessness When Making Job Analysis Judgments, *Journal of Management*, Vol 2, No 1: 1-30.
 41. Nkechi, Anyadike . O (2013) Human resource planning and employee productivity in Nigeria public organization , *Global Journal of Human Resource Management*, Vol 1, No 4 : pp 56-68.
 42. Nyasha, Mapira & Katsuro , P & Chazuza, T & Makaita, Mlingwa Margret & Mukondiwa, Togarepi & Farai, Mutambatuwisi & Kudakwashe, Nhimba Nicholas & Tafadzwa, Umera & Taonga, Machigere (2013) Importance of Establishing a Job Analysis Exercise in an Organisation: Case Study of Bread Manufacturing Companies in Zimbabwe, *Australian Journal of Business and Management Research*, Vol 2, No11 : PP35-42.

43. Oaya, Zirra Clifford Tizhe & Ogbu, Ogbu James & Remilekun, Ojo Grace (2017) Impact of Recruitment and Selection Strategy on Employees' Performance: A Study of Three Selected Manufacturing Companies in Nigeria, International Journal of Innovation and Economic Development, Vol 3, No 3: pp 32-42.
44. Otoo, Isaac Christopher & Assuming, Juliet & Agyei, Paul Mensah (2018) Effectiveness of Recruitment and Selection Practices in Public Sector Higher Education Institutions: Evidence from Ghana, European Scientific Journal, Vol 14, No 13 : pp 199- 214.
45. Prien, Kristin. & Prien, Erich P. & Wooten, William (2003) Interrater Reliability in Job Analysis: Differences in Strategy and Perspective, Public Personnel Management , Vol 32, No 1: pp 125 -141.
46. Salahat, Mahmoud & Majid, Abdul Halim Abdul (2016) The effect of Career Planning and Recruitment and selection on Customer Satisfaction: Mediating role of Extra-role Performance; evidence from Palestine, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, Vol 10, No 16 : pp 2929-304.
47. Samwel, Janes O. (2018) Human Resource Planning as an Important Practice to Anticipate Future Human Resource Requirements of the Organization – Literature review , International Journal of Research in Business Studies and Management , Vol 5, No 3 : pp 24-30.
48. Schippmann, Jeffery S. & Hughes, Garry L. & Prien, Erich P(1987) The use of structured multi-domain job analysis for the construction of assessment center methods and procedures, journal of business and psychology, Vol 1, No 4 : pp 353 – 366.
49. Siddique, C.M (2004) Job analysis: a strategic human resource management practice, journal of Human Resource Management, Vol 15 , No 1 : pp 219–244.
50. Stoilkovska, Aleksandra & Serafimovic, Gordana (2017) Job analysis as an important human resources management function, International Refereed Scientific Journal Vision, Vol 2, No 1: pp 113 -124.
51. Suthar, BK & Chakravarthi, T Latha & Pradhan, Shamyal (2014) Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises, journal Procedia Economics and Finance, Vol 11 : pp166-181.

52. Tomčíková, Ľuba (2016) The effective recruitment and selection practices of organizations in the financial sector operating in the Slovak republic, eXclusive e-journal : pp1-7.
53. Truxillo, Donald M. & Cadiz, David M. & Rineer, Jennifer R. & Zaniboni, Sara & Fraccaroli, Franco (2012) A lifespan perspective on job design: Fitting the job and the worker to promote job satisfaction, engagement, and performance, *Organizational Psychology Review*, Vol 2, No 4 : pp 340–360.
54. Uddin, Nasir & Meah, Siraz & Hossain, Raihan (2013) Discriminant Analysis as an Aid to Human Resource Selection and Human Resource Turnover Minimization Decisions, *International Journal of Business and Management*; Vol 8, No 17 : pp153-169.
55. Weilinghoff, Philip (2016) Job design practices to enable employee driven innovation in healthcare organizations, 7th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands: pp 1-14.
56. Zareen, Memoona & Razzaq, Kiran & Mujtaba, Bahaudin G. (2013) Job Design and Employee Performance: the Moderating Role of Employee Psychological Perception, *European Journal of Business and Management*, Vol 5, No 5 L pp46-56.

الفصل السادس

استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

"آليات تطوير الكفاءات البشرية واستدامتها"

الفصل السادس

استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. اهم المداخل المعتمدة في تعريف استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
 ٢. اهم المجالات التي تركز عليها استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
 ٣. اهم الاساليب المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
 ٤. اهم مراحل تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
 ٥. اهم المفاهيم الخاصة باستراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية.
 ٦. اهمية استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية واهم اهدافها.
 ٧. اهم ادوات تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية.
 ٨. اهم مراحل تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية واهم مشكلاتها.
 ٩. ما المقصود بمفهوم استراتيجية المسار الوظيفي.
 ١٠. اهمية تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي داخل المنظمة.
 ١١. مراحل تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي.
 ١٢. انواع المسارات الوظيفية داخل المنظمة.
 ١٣. معوقات تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي.

المقدمة :

بعد الانتهاء من تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بتعيين الموارد البشرية والتي تم مناقشتها في الفصل السابق، تنتقل إدارة الموارد البشرية الى تطبيق عدد من الاستراتيجيات الخاصة بتطوير العاملين، اذ تبدأ بتنفيذ عدد من البرامج التدريبية التي تسهم في تزويدهم بالمهارات والمعارف والقدرات التي تتراصف مع طبيعة المهام والواجبات الخاصة بوظائفهم، لمساعدتهم على تنفيذها بالشكل المطلوب. ثم تقوم بتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بتقييم الاداء الخاصة بمواردها البشرية من اجل التعرف على مستويات الجهد المبذولة منهم في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافهم، ثم تشخيص نقاط القوة والضعف لاقتراح عدد من الآليات التي من شأنها تعزيز الاولى ومعالجة الثانية. وبعدها تأتي استراتيجية المسار الوظيفي التي تعمل على تحفيز الموارد البشرية من اجل تطوير خبراتهم وامكانياتهم وتنويعها ، لكي يكونوا قادرين على شغل المراكز الوظيفية المتقدمة في المستويات التنظيمية وبشكل خاص الاعلى داخل المنظمة مستقبلاً. وسنحاول في فقرات هذا الفصل التعرف على ابرز الركائز الفلسفية لهذه الاستراتيجيات :

اولاً: استراتيجية تدريب الموارد البشرية :

تمثل استراتيجية تدريب الموارد البشرية اهم استراتيجيات التطوير، لكونها تسهم في مساعدة الداخلين الجدد الى المنظمة في التعرف على طبيعة الانشطة والمهام المناطة بهم، وتزودهم بكل ما هو مطلوب منهم للنجاح في وظائفهم، ثم تحديد المجالات التي يتوجب التركيز عليها من اجل التطور المستقبلي والارتقاء بالمستويات التنظيمية داخل المنظمة. فمن وجهة نظر المعلومات والمعرفة فهي الاستراتيجية التي تتضمن مجموعة من البرامج والاجراءات التي تحسن قدرة الموارد البشرية على التعامل مع المعلومات ومعالجتها لتكوين المعرفة اللازمة لتنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم،

استراتيجية تدريب الموارد البشرية : هي استراتيجية منظمة تهدف إلى تطوير مهارات الموارد البشرية ومعارفهم وقدراتهم ، وإحداث التوافق بين أدائهم ومتطلبات المنظمة الاستراتيجية، بما يسهم في تعزيز الميزة التنافسية واستدامتها .

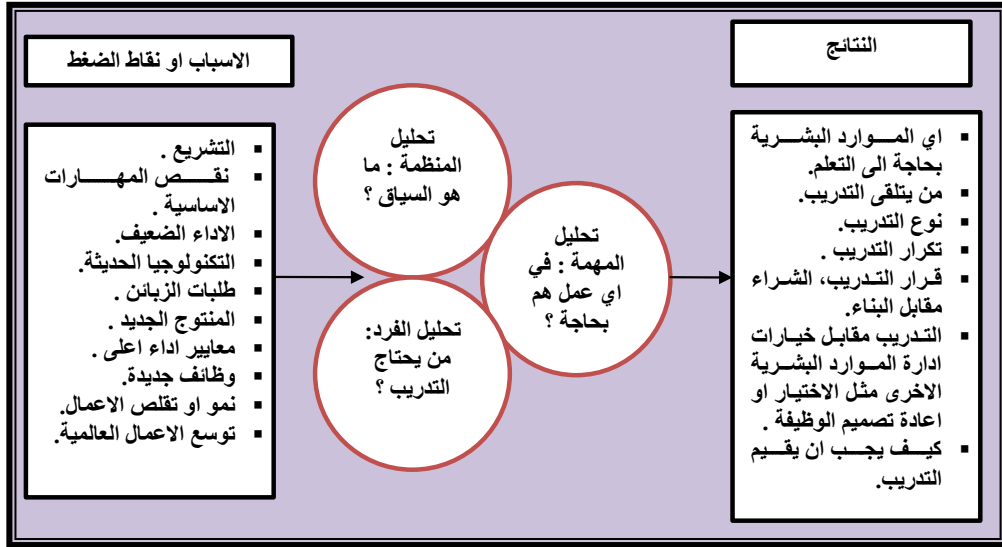
ومن وجهة نظر سلوكية عرفت بانها الاستراتيجية التي تسعى الى تغيير اتجاهات الموارد البشرية وسلوكياتها ، بما يتوافق مع ثقافة المنظمة من اجل تحسين قدراتهم على استثمار الفرص المتاحة امامهم لتحسين مستويات الاداء الخاصة بهم. وقد عرفت استراتيجية التدريب بانها استراتيجية ذات خطط محددة مسبقاً تعمل على تطوير مهارات الموارد البشرية ومقدراتها ، بما يتوافق مع المستجدات الوظيفية الحالية والمستقبلية، لضمان عدم حدوث أي فجوة تؤثر تأثيراً سلبياً على الاداء الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية والمنظمة كلها، كما عرفت بانها عملية منظمة تهدف الى تغيير سلوكيات الموارد البشرية لتتوافق مع توجهات المنظمة الاستراتيجية في الحاضر والمستقبل، وبالتوافق مع الفكرة السابقة عرفت بانها الجهود المنظمة التي تسعى الى تهيئة الموارد البشرية لتنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، وبقدر تعلق الامر بالأهداف الاستراتيجية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها. وعلى وفق مدخل النظم فقد عرفت استراتيجية التدريب بانها نظام يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل بعضها مع البعض، من اجل تحسين ما هو سيء الى الافضل فيما يخص مهارات الموارد البشرية ومقدراتها ومعارفها، بما يترافق مع توجهاتها الاستراتيجية، أي انها الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيق التوافق بين مهارات الموارد البشرية ومعارفها ومقدراتها داخل المنظمة، وبين المستجدات التي تحدث في وظائفهم لضمان عدم تقادم ثم الحفاظ على مراكزهم الوظيفية مستقبلاً والارتقاء للمستويات الاعلى، وعلى وفق المدخل التنافسي فقد عرفت بانها الاستراتيجية التي تحاول من خلالها المنظمة تحديث مهارات موارد لها البشرية وقدراتها ومعارفها، وتوظيف ذلك في تعزيز الميزة التنافسية الخاص بها واستدامتها في الامد الطويل، وبالاتجاه ذاته عرفت بانها عبارة عن آلية تستخدم لتزويد الموارد البشرية بكل ما هو جديد في مجال وظائفهم من اجل تحسين قدرتهم على تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم، ثم الحفاظ على حصتها السوقية واستدامة ميزتها التنافسية. وقد تمت الاشارة الى ان استراتيجية التدريب لابد ان تركز عند تحديد التوجه الخاص بها على عدد من المجالات ابرزها الاتي :

١. تحديد اهم معايير الجودة ومؤشراتها التي يتوجب التركيز عليها عند تنفيذ البرامج التدريبية داخل المنظمة بما يتوافق مع المستجدات الخارجية .

٢. التزام الادارة العليا بدعم برامج التدريب من خلال توفير التمويل الكافي لنجاح هذه البرامج والاسهام في تحديد الاحتياجات التدريبية للموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، والتأكيد على تنفيذها في الوقت المناسب.
٣. تحديد المشاكل التي يتوجب معالجتها من خلال برامج التدريب تعريفاً صحيحاً ودقيقاً لضمان توحيد الجهود باتجاه معالجتها، ثم الارتقاء بمستويات الاداء.
٤. تحديد اهم العوامل التي من شأنها التأثير على البرامج التدريبية سواء بصورة ايجابية ام سلبية والتعامل معها بما يسهم في تطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتهم ومعارفهم.
٥. التعرف على طبيعة البرامج التدريبية المطلوب تنفيذها بصورة متكاملة بدءاً من تحديد الاحتياجات انتهاء بنقل محتوى البرامج التدريبية الى الوظائف .
٦. وضع مجموعة من المقاييس يمكن الاستناد اليها في التعرف على اهم النتائج التي تم تحقيقها من خلال تنفيذ البرامج التدريبية وانعكاس ذلك على مستويات الاداء المختلفة .

اذن تعرف استراتيجية تدريب الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي تسعى الى صقل مهارات الموارد البشرية ومقدراتها من اجل توسيعها بما يمكنهم من الحفاظ على مراكزهم الوظيفية، وتعزيز قدرة منظماتهم على تحقيق اهدافها الاستراتيجية. ويتوجب على ادارة الموارد البشرية مراعاة التجديد الاستراتيجي عند تنفيذ استراتيجية التدريب، لكونه يعكس احد خيارات الاستجابة للمستجدات والتغيرات والتطورات الخاصة في البيئتين الداخلية والخارجية، لمساعدة منظماتها على التحول في خصائصها واعادة تشكيل امكانياتها ومواردها بما يتواءم معها، ثم اكتساب المعرفة الجديدة التي يمكن استثمارها في تحسين جودة منتجاتها لاستدامة مركزها التنافسي لأطول مدة ممكنة في ظل المستجدات الديناميكية. ويمكن من خلال الشكل (١) توضيح الآلية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات التدريبية التي تبنى على اساسها استراتيجية التدريب، من اجل تطوير مهارات موارد البشرية ومعارفهم بما يترافق مع النتائج المتوقعة منهم عند تنفيذ انشطتهم ومهامهم، وبالتركيز على ثلاثة مجالات وهي تحليل المنظمة للتعرف على السياق

التنظيمي الخاص بها، وتحليل المهام للتعرف على آلية تنفيذها، واخيراً تحليل الموارد البشرية لتحديد ايهم بحاجة الى التدريب :



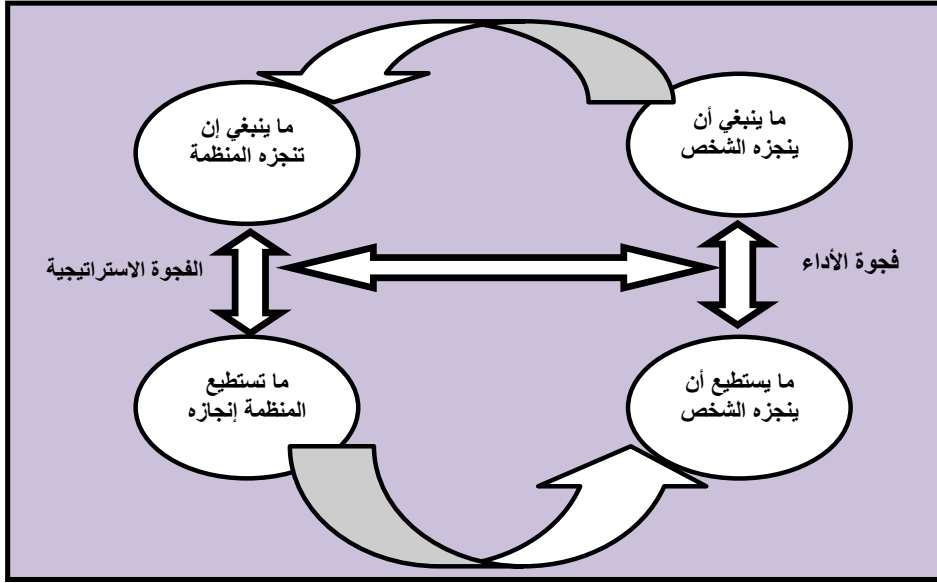
الشكل (١) آلية تحديد الاحتياجات التدريبية (١)

وفيما يخص اهمية استراتيجية التدريب فيمكن تحديدها من خلال جملة فوائد يمكن ان تترتب عليها، لكل من الموارد البشرية والمنظمة والتي يمكن تلخيص اهمها بالاتي:

١. التأكد من امتلاك الموارد البشرية المهارات والقدرات والمعارف والخبرات اللازمة لتنفيذ وظائفها بما هو مطلوب.
٢. تحقيق الانسجام والتكامل بين ثقافة الموارد البشرية وبين ثقافة المنظمة كلها، لضمان عدم حصول أي تعارض او تضارب مستقبلاً.
٣. تعميق الوعي لدى الموارد البشرية بأهمية وظائفهم داخل المنظمة، ثم تعزيز التزامهم وولائهم تجاهها.
٤. دعم عمليات الابداع والابتكار داخل المنظمة.
٥. تعزيز الروح المعنوية للموارد البشرية ثم تحسين مستويات الانتاجية والربحية الخاصة بالمنظمة.
٦. ترشيد القرارات الاستراتيجية والادارية التي تتخذ لاستغلال الفرص وتفادي التحديات، للحفاظ على موقعها الاستراتيجي داخل المنظمة.

٧. الحفاظ على الحصة السوقية للمنظمة واستدامة ميزتها التنافسية لأطول مدة ممكنة .

كما يمكن توضيح أهمية استراتيجية التدريب من خلال الدور الذي تمارسه في تقليص الفجوة الاستراتيجية مقارنة بفجوة الاداء الخاصة بإدارة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة من خلال الشكل (٢) :



الشكل (٢) أهمية استراتيجية التدريب في تقليص الفجوة الاستراتيجية مقارنة بفجوة الاداء^(٨)

يتضح من الشكل (٢) ان استراتيجية التدريب تقرب المسافة بين فجوة المنظمة الاستراتيجية التي تحدث بالمقارنة بين ما تحققه من نتائج وما تستطيع ان تحققه، مع فجوة الاداء الخاصة بمواردها البشرية التي تحدث بالمقارنة بين ما تنجزه من اداء وما يمكن ان تنجزه. اما ابرز الاساليب التي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ استراتيجية التدريب فيمكن تحديدها بالاتي :

١. التدريب اثناء العمل : يمكن تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية في مكان العمل ذاته، من اجل العيش ضمن ظروف الوظيفة من الناحية المادية والنفسية وتحت اشراف المدير المباشر في الوقت ذاته، فضلاً عن عدم ترك الوظيفة

والاستمرار في انجازها لضمان عدم حصول أي تأخير في انجاز المهام وتنفيذ الوظائف .

٢. التدريب في مراكز متخصصة : وفيما يتم تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية من قبل ملاكات متخصصة في المراكز التدريبية التابعة للمنظمة او بالتنسيق مع المنظمات والمراكز الاخرى متخصصة بالتدريب والتطوير كمراكز التصنيع المستمر، خارج اوقات العمل او يقوم المورد البشري بترك وظيفته اثناء مدة التدريب.

٣. دورية العمل : هنا يتم تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية من خلال تكليفها بتنفيذ وظائف متنوعة داخل المنظمة، بما يمكنها من اكتساب خبرة اكبر في مجالات متنوعة ومرونة اعلى للعمل في مراكز وظيفية مختلفة.

٤. التدريب الذاتي : هنا يطلب من الموارد البشرية تطوير مهاراتهم ومعرفتهم في مجال محدد ويترك لها خيار التطوير، سواء من حيث القراءة او الاطلاع على التجارب او غير ذلك، اي هي التي تتحمل عبء تنفيذ استراتيجية التدريب.

٥. البرامج القصيرة : التي يتم من خلالها منح الموارد البشرية اجازة قصيرة ويطلب منهم الالتحاق بورش عمل او ندوات علمية لتطوير معرفتهم في مجال محدد وذلك وفقاً لمتطلبات استراتيجية التدريب .

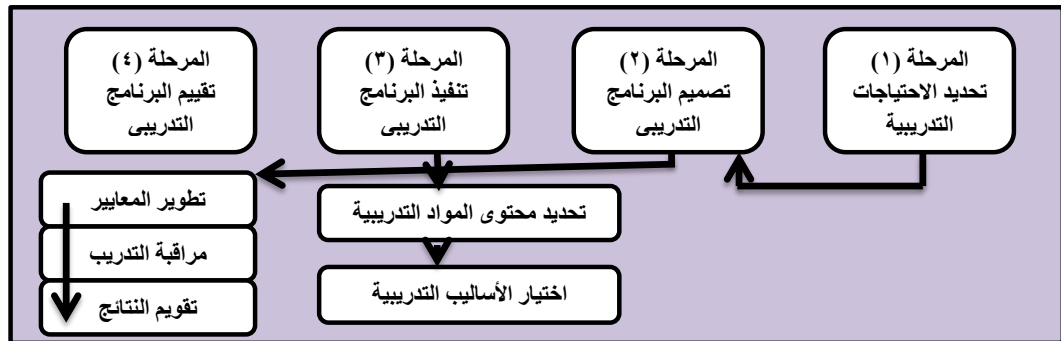
٦. الدراسة : تمنح الموارد البشرية اجازة من المنظمة لإكمال الدراسة الاعلى في مجال الاختصاص، للاطلاع على عدد من البحوث والمقالات العلمية التي تعكس تجارب الدول الناجحة ومحاولة توظيفها في منظماتهم عند الالتحاق بها، أي بعبارة نقل تجارب الدول المتقدمة للبيئة المحلية .

٧. فرق العمل : تنفيذ استراتيجية التدريب من خلال منح اشراك الموارد البشرية ضمن مجاميع ذات تخصصات متنوعة للعمل معهم على انجاز وظيفة محددة او حل مشكلة، ليتم في اطار ذلك تلاقح الافكار وتبادل المعرفة فيما بينهم .

٨. تمثيل الدور: اي السماح للموارد البشرية بتنفيذ وظيفة محددة تحت اشراف مدير او ذوي الخبرة، ثم تثبيت الملاحظات وارشادهم نحو الافضل عند اتخاذ القرارات او السلوكيات الخاصة بالوظيفة ضمن اطار استراتيجية التدريب .

اما ابرز المراحل التي يتوجب اعتمادها عند تنفيذ استراتيجية التدريب فيمكن تحديدها بالاتي :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية : أي يتوجب تحديد الاهداف الواجب تحقيقها من خلال تنفيذ هذه الاستراتيجيات، في اطار الاستراتيجية الاشمل للمنظمة وما هي طبيعة الاهداف التي تسعى الى تحقيقها في الوقت الحاضر والمستقبل، بما يتوافق مع المستجدات والتغيرات المتلاحقة التي تشهدها البيئة المحيطة .
٢. تصميم البرامج التدريبية : أي تحديد الموضوعات التي ستركز عليها البرامج التدريبية بصورة دقيقة وشاملة، وما هي المواد التي تحتاجها وطبيعة المدربين الذين سوف ينفذوها في افق زمني محدد، ومن الضروري تحديد المؤشرات التي تعتمد في تقييم نتائج التدريب ونقلها الى الوظيفة في هذه المرحلة.
٣. تنفيذ البرامج التدريبية : في هذه المرحلة يتم تطبيق البرامج التدريبية على ارض الواقع، ليتم فيها تزويد الموارد البشرية بما تحتاجه لتحديث معرفتها ومهاراتها، وتحت اشراف ملاك متخصص في هذا المجال، وفي ظل الظروف الملائمة لذلك، أي ان هذه المرحلة تتضمن اساليب ومحتوى استراتيجية التدريب.
٤. تقييم البرامج التدريبية : في هذه المرحلة يتم التأكد من نجاح استراتيجية التدريب في تحقيق الاهداف المرجوة منها، من خلال قياس مدى كفاءة الموارد البشرية في نقل محتويات التدريب الى الوظيفة وتعزيز معرفتهم ومهاراتهم ومقدراتهم واستثمارها في تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم. ويمكن توضيح ذلك في الشكل(٣):



الشكل (٣) خطوات تطبيق استراتيجية تدريب الموارد البشرية^(١٤)

وهناك مجموعة من العوامل التي من شأنها التأثير في درجة نجاح استراتيجية التدريب لعل من أبرزها الآتي:

١. دعم الإدارة العليا للبرامج التدريبية واسنادها.
٢. طبيعة الهياكل التنظيمية والثقافة السائدة في المنظمة.
٣. نوع التقنيات والاساليب المستخدمة في تنفيذ البرامج التدريبية.
٤. التزام الموارد البشرية والمدربين ببرامج التدريب.
٥. الاستراتيجية الفرعية الأخرى لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً : استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية :

تمثل استراتيجية تقييم الاداء احدى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الفرعية التي ينفذها مدير قسم الموارد البشرية بالتنسيق مع الادارات الأخرى العاملة داخل المنظمة، لكونها تعكس مقياس الكفاءة والفاعلية الخاص بأدائهم واداء العاملين لديهم.

استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية : عملية
منهجية ودورية لتقييم كفاءة وفاعلية الموارد البشرية وفق معايير موضوعية معدودة سابقاً، بهدف تحديد درجة إسهامهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية لمنظمتهم، لتعزيز نقاط القوة ومعالجة مجالات الضعف لتحقيق العدالة والارتقاء بالأداء التنظيمي .
أي أنها عملية منهجية ودورية تستخدم معايير ومؤشرات موضوعية لقياس كفاءة اداء الموارد البشرية، وتحديد مستوى إسهامهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، مع ضرورة توفير تغذية عكسية تعزز القوة وتعالج الضعف، ويمكن الاستناد عليها في اتخاذ القرارات الإدارية، اللازمة لتعزيز الاداء التنظيمي بما يتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.

وهي الاستراتيجية التي تسعى الى تقدير مقدار الجهود المبذولة من الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية خلال الفترات الزمنية المحددة. وعلى وفق مدخل النظم عرفت استراتيجية تقييم الاداء بانها نظام يعتمد على مجموعة من المعايير والمؤشرات الموضوعية، للتعرف على درجة اسهام الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، ثم تحقيق العدالة والشفافية في مكافأتهم او معاقبتهم، أي انها جزء من نظام اكبر يعمل بصورة متكاملة لتحديد مقدار القيمة المضافة للمنظمة من

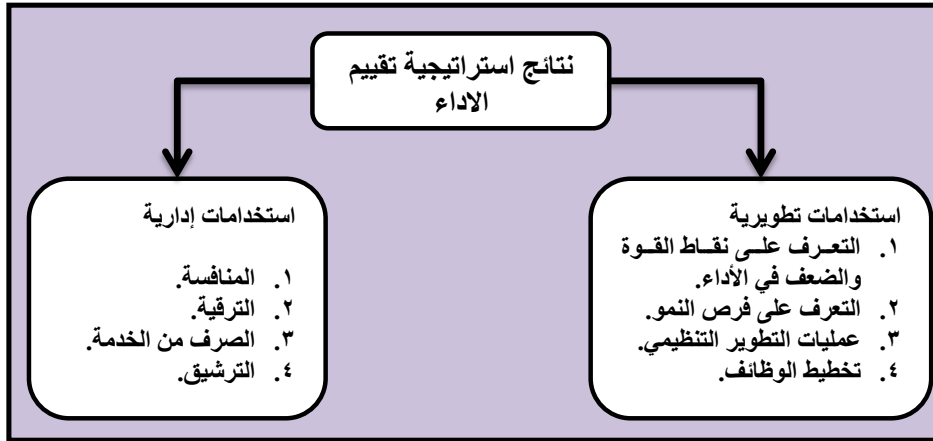
مواردها البشرية، وبقدر تعلق الامر بالاستراتيجية الخاصة بها، كما عرفت من وجهة نظر سلوكية بانها الاستراتيجية المستمرة التي تنفذها ادارة الموارد البشرية من

اجل ادارة سلوكيات العاملين والتحكم بها لتحقيق الاداء الافضل للمنظمة. ومن وجهة نظر استراتيجية عرفت بانها الاستراتيجية التي تسعى الى توجيه الموارد البشرية بضرورة التركيز على وظائفهم، واستثمار كافة طاقاتهم وامكانياتهم في تنفيذها بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة الرئيسة، اما على وفق مدخل الجودة فقد عرفت بانها سلسلة من الاجراءات التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية لتقييم جودة اداء العاملين داخل المنظمة، ومدى التزامهم بالمعايير والمؤشرات العالمية عند تنفيذ وظائفهم بما يتسق مع توجهاتها الاستراتيجية، وعرفت بانها الاستراتيجية التي تهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف في اداء الموارد البشرية، وتزويدهم بتغذية عكسية عنها في سبيل تعزيز الاولى ومعالجة الثانية، ثم تفعيل دورهم في تحقيق اهداف منظماتهم، اي انها مجموعة من البرامج والاجراءات التي توفر تغذية عكسية للمنظمة عن درجة اسهام مواردها البشرية في تحقيق اهدافها. ومن جهة اخرى عرفت استراتيجية تقييم الاداء بانها عملية تنفذ دورياً للتعرف على مدى كفاءة الموارد البشرية في استثمار الموارد والامكانيات المتاحة لديهم عند تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، من اجل تحقيق جملة من الاهداف الشخصية والتنظيمية على وفق مدخل التطوير فقد عرفت بانها الاستراتيجية التي تعتمد مجموعة من السياسات والاجراءات في تنفيذها، بهدف تقديم جملة من المقترحات التي من شأنها الارتقاء بمستويات اداء الموارد البشرية داخل المنظمة. وبالتركيز على الكفاءة والفاعلية فقد عرفت استراتيجية تقييم الاداء بانها الاستراتيجية التي تركز على مراقبة اداء الموارد البشرية من اجل توفير المعلومات التي تعكس مدى كفاءة ادائهم في استثمار الموارد المتاحة لديهم وفعاليتهم في تحقيق اهداف منظماتهم، اي انها الاستراتيجية التي تحاول تحديد كفاءة الموارد البشرية في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم في اطار الموارد المتاحة وبما يتوافق مع استراتيجية المنظمة الرئيسة، ثم تحقيق اهدافها الاستراتيجية بالفاعلية المطلوبة.

ويجب ان تراعي ادارة الموارد البشرية المرونة الاستراتيجية عند تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء، بحيث تكون قادرة على تعديل المعايير والمؤشرات التي تعتمد في التقييم وتنويعها بحيث تتوافق مع التغييرات المتلاحقة التي تنفذها المنظمة على عملياتها لتقديم منتجاتها الى المستفيدين منها، بما يتسق مع المستجدات في البيئة المحيطة. وهناك ثلاثة اهداف رئيسة تسعى ادارة الموارد البشرية الى تحقيقها عند تنفيذ

استراتيجية تقييم الاداء وهي : **الهدف الاستراتيجي**: الذي يركز على تحقيق الترابط والتنسيق بين اهداف الموارد البشرية واهداف المنظمة التي يعملون ضمن حدودها، **الهدف الاداري**: اي توفير المعلومات التي يمكن الاستناد عليها في اتخاذ عدد من قرارات ادارة الموارد البشرية مثل التعويض او النقل وغيرها، واخيراً **الهدف التطويري**: الذي يركز على تعزيز معارف الموارد البشرية ومهاراتها ومقدراتها للارتقاء بمستويات ادائهم داخل المنظمة. ويمكن تحديد ابرز المجالات التي تبرز فيها اهمية استراتيجية تقييم الاداء بالاتي :

١. مساعدة الموارد البشرية للكشف عن اوجه القصور في ادائهم، ثم معالجته لضمان الحفاظ على مراكزهم الوظيفية داخل المنظمة.
 ٢. تعزيز درجة الالتزام والشعور بالمسؤولية لدى الموارد البشرية تجاه منظماتهم، من خلال التعرف على اهمية دورهم في تحقيق اهدافها.
 ٣. يساهم في تحقيق العدالة داخل المنظمة من خلال الاعتماد على المعايير الموضوعية في مكافأة الموارد البشرية ومعاقبتها.
 ٤. تمثل مخرجات هذه الاستراتيجية المدخلات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تنفيذ العديد من البرامج التدريبية والتطويرية.
 ٥. يعزز العلاقة بين الموارد البشرية والمديرين من خلال المناقشة والتحاور حول اهم نتائج تقييم الاداء وتوفير التغذية العكسية للطرفين.
 ٦. يساعد الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة في التعرف على كيفية تعزيز مقدار الاجور التي يتقاضونها من المنظمة.
- ويمكن توضيح اهم الاستخدامات الادارية والتطويرية التي يمكن الارتكاز فيها على نتائج استراتيجية تقييم الاداء في الشكل (٤) :



الشكل (٤) استخدامات نتائج استراتيجية تقييم الاداء^(١)

اما ابرز الادوات التي يمكن الاعتماد عليها في تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية فيمكن تحديد ابرزها بالاتي:

١. طريقة معايير العمل : وفق هذه الطريقة يتم تطبيق استراتيجية التقييم من خلال استخدام المعايير الموزونة التي يستند عليها في تحديد مدى كفاءة الموارد البشرية، في تنفيذ الاعمال المناطة بهم ثم احتساب درجة تقييم ادائهم من (١٠٠ %).

٢. طريقة المقارنة : وفق هذه الطريقة يتم تطبيق استراتيجية التقييم من خلال قيام مدير الموارد البشرية بتقييم اداء العاملين في قسمه ثم مقارنة ادائهم، ومدى اسهامهم في تحقيق اهداف المنظمة مع العاملين في الاقسام الاخرى.

٣. طريقة الترتيب : تطبيق استراتيجية التقييم من خلال قيام مدير قسم الموارد البشرية بترتيب العاملين لديه بحسب ادائهم من الافضل الى الاقل، ليتم في اطار ذلك اتخاذ القرارات الخاصة بتنشيت بعضهم او استبعادهم، ومكافأة البعض الاخر او معاقبتهم.

٤. طريقة (٣٦٠) درجة : يتم تقييم اداء الموارد البشرية وفق هذه الاستراتيجية باعتماد مجموعة من المعايير والمؤشرات، اذ يتم ملؤها من الاطراف كافة ذات العلاقة بطبيعة الانشطة والمهام التي ينفذونها ومن اهم هذه الجهات الاتي :

(العامل ذاته، الرئيس المباشر، الرئيس الاعلى، الزملاء، الموظف في المستوى الادنى، واخيراً الزبائن).

٥. طريقة الادارة بالأهداف : يتم تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية وفق هذه الطريقة من خلال تحديد اهم الاهداف التي يتوجب تحقيقها، بالاشتراك بينهم وبين ادارتهم، ثم مقارنة نتائج تقييم الاداء مع الاهداف لتحديد الفجوة بينهم ثم تقدير اداء الموارد البشرية.

ومن الضروري ان تراعي ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء جملة من المتغيرات المؤثرة عليها لعل ابرزها الخصائص الشخصية والسلوكية التي تمتاز بها الموارد البشرية التي تقوم بعملية التقييم، طبيعة المهارات والمعارف والمقدرات التي يتمتع العاملون بها، طبيعة الانشطة والمهام التي يكلفون بتنفيذها، واخيراً مدى اسهام الانجازات الخاصة بهم في تحقيق اهداف منظماتهم. وهناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب اعتمادها بتسلسل لضمان نجاح استراتيجية تقييم الاداء وهي :

١. وضع المعايير: التي تعكس طبيعة الاداء المتوقع تنفيذه من الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة الاستراتيجية، ومن الضروري ان يتم وضعها بالتنسيق بين الادارة والموارد البشرية.
٢. مراقبة الاداء: في هذه المرحلة تقوم الادارة بمراقبة الموارد البشرية اثناء تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم.
٣. تقييم الاداء: تجمع ادارة الموارد البشرية هنا المعلومات عن اداء الموارد البشرية ومقارنتها مع المعايير المحددة مسبقاً، للتعرف على درجة الالتزام بتنفيذ الانشطة والمهام وفق السياسات والاجراءات المعتمدة من المنظمة.
٤. توفير التغذية العكسية: اي تقدم الادارة معلومات لمواردها البشرية عن طبيعة ادائهم ومدى اسهامهم في تحقيق اهداف منظماتهم من اجل استيعاب اهمية دورهم داخلها وفهمه .
٥. اتخاذ القرارات الادارية: الخاصة بمكافاة الموارد البشرية او معاقبتهم او نقلهم، او اشراكهم بعدد من البرامج التدريبية والتطويرية وغيرها من القرارات.

- وهناك مجموعة من المشكلات التي تؤثر تأثيراً سلبياً على دقة تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء في المنظمات المعاصرة لعل من اهمها الاتي :
١. التساهل او التشدد في تقييم اداء الموارد البشرية من المسؤولين الامر الذي يؤثر على روحهم المعنوية في العمل وعدم مصداقية النتائج المتحققة من استراتيجية تقييم الاداء .
 ٢. تأثيرات الانطباع الاولي لدى المسؤولين على سلوكيات الموارد البشرية عند تقييم ادائهم في العمل .
 ٣. تأثيرات الهالة على المدير عند تقييم اداء الموارد البشرية.
 ٤. اعتماد معايير ومؤشرات لتقييم اداء الموارد البشرية لا تتلاءم مع طبيعة مهامهم.
 ٥. التحيز واليول الشخصية لدى المديرين تجاه بعض الموارد البشرية مما يؤثر سلباً على شفافية استراتيجية تقييم الاداء.
 ٦. اعتماد الادارة المركزية في تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء وعدم مشاركة الاخرين في وضع المعايير او تطبيقها.
 ٧. عدم تحديث المعايير تحديثاً مستمراً بما يتوافق مع المستجدات المعاصرة، الامر الذي ينعكس سلباً على نتائج اداء الموارد البشرية في المنظمة.

ثالثاً: استراتيجية المسار الوظيفي :

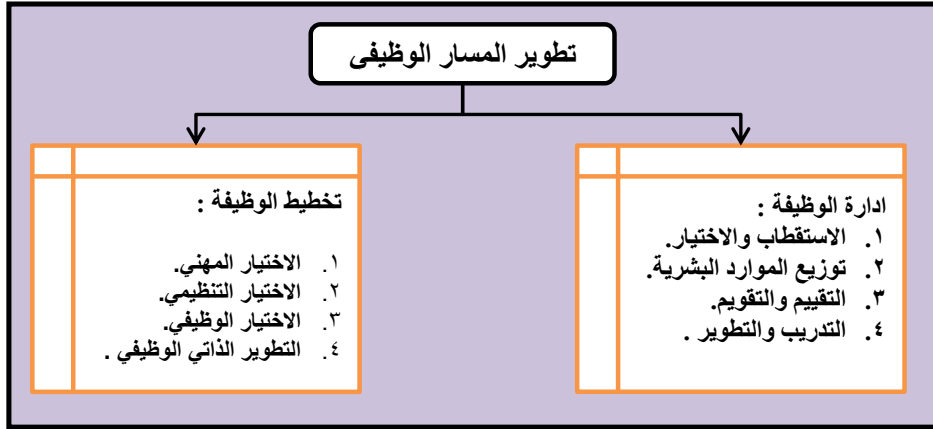
- تشكل هذه الاستراتيجية احدى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي تعتمدها لتحفيز مواردها البشرية على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وتحديثها، بما يتوافق مع المستجدات المعاصرة لكي يتمكنوا من اختلال المراكز الوظيفية الاعلى في المنظمة مستقبلاً. وتعرف استراتيجية المسار الوظيفي بانها الاستراتيجية التي توضح اهم الوظائف التي تمر بها الموارد البشرية اثناء عملها داخل المنظمة، كما انها تمثل احدى الخيارات التطويرية التي تعتمدها الموارد البشرية داخل المنظمة من اجل

استراتيجية المسار الوظيفي : هي استراتيجية تعتمدها إدارة الموارد البشرية لتطوير المهارات والخبرات، بما يحقق المواءمة بين طموحاتهم الفردية والفرص التنظيمية المتاحة امامهم، لشغل المراكز الأعلى مستقبلاً من جهة وتعزيز الاداء الاستراتيجي للمنظمة من جهة اخرى .

تنويع خبرتهم وتوسيعها، ثم احتلال المراكز الوظيفية ذات الصلاحيات والمسؤولية الأعلى من وظائفهم الحالية، وهي إحدى الاستراتيجيات الرئيسة لإدارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها تقليل الفجوة بين طموحات العاملين الشخصية والوظيفية، بما ينعكس على أدائهم في تحقيق الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة كلها، كما تعرف بانها الاستراتيجية التي تسعى إلى تطوير مهارات الموارد البشرية ومعارفهم وقدراتهم من خلال تدريبهم بالوظائف داخل المنظمة بشكل عامودي. وبالتركيز على جانب التغيير فقد عرفت استراتيجية المسار الوظيفي بانها التغييرات المتعاقبة في المراكز الوظيفية التي يشغلها العاملون داخل المنظمة، والتي تسهم في تنويع الخبرات لديهم، بما يمكنهم من ترسيخ أقدامهم داخلها، أما على وفق مدخل الأداء المتفوق فقد عرفت بانها إحدى الآليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتحفيز العاملين داخل المنظمة على بذل أقصى الجهود لتحقيق الأداء المتفوق، بما يمكنهم من العمل في المراكز الوظيفية الأعلى مستقبلاً، كما عرفت بانها الاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيق الترابط بين إمكانيات الموارد البشرية وطموحاتهم، وبين الفرص التي يمكن أن يستثمروها لتطوير مراكزهم الوظيفية داخل المنظمة. ومن وجهة نظر المستجدات المستقبلية عرفت استراتيجية المسار الوظيفي بانها الرؤية المستقبلية التي يتم في إطارها التنبؤ بأهم الوظائف التي يمكن الاعتماد على الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة في اشغالها، وبالاتجاه نفسه تقريباً عرفت بانها الاستراتيجية التي تعتمد لتحقيق المواءمة بين الأهداف الوظيفية للموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة في المستقبل.

ويتوجب على إدارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجية المسار الوظيفي أن تراعي الاستشراف الاستراتيجي، لكونه يعكس المحاولات الهادفة إلى استكشاف المستقبل وفق مجموعة متنوعة من الأهداف المخططة باستخدام الأساليب والأدوات الكمية وبالتطبيق على بيانات الحاضر والماضي من أجل استنتاج أهم التغييرات التي يمكن أن تحدث في وظائف المنظمة ثم تحفيز الموارد البشرية على تغيير مهاراتهم ومعارفهم وخبراتهم وتحديثها، بحيث يتوفر لدى المنظمة البدائل الكافية لشغل وظائفها المستقبلية في إطار المستجدات البيئية المتنوعة خصوصاً في المراكز

الوظيفية الاعلى. ويمكن من خلال الشكل (٥) تصنيف استراتيجيات المسار الوظيفي الى نوعين وهي :



الشكل (٥) تصنيف استراتيجيات تطوير المسار الوظيفي (٤٤)

ويمكن توضيح اهمية استراتيجيات المسار الوظيفي بالاتي :

١. مساعدة الموارد البشرية على تحديد ميولهم وطموحاتهم وتوجيهها داخل المنظمة.
٢. اتاحة الفرصة امام الموارد البشرية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم.
٣. التنسيق بين اهداف الموارد البشرية واهداف المنظمة كلها، ثم تحقيقها.
٤. احدى الاستراتيجيات التي تعتمد على المنظمة لتحقيق الشفافية والعدالة في ترقية موارد البشرية.
٥. تقليل القيود المفروضة على تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة.
٦. تقليل التكاليف التي تتحملها ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجياتها الاخرى.
٧. تقليل احتمالات تقادم الموارد البشرية في المستقبل.

وهناك مجموعة من الخطوات التي يتوجب اعتمادها لضمان نجاح استراتيجيات المسار الوظيفي وتحقيق اهدافها، اذ لابد من تحديد ابرز الفرص المتاحة في البيئة الخارجية، ليتم في اطارها تحديد المسارات الوظيفية داخل المنظمة التي تمثل فرصاً لمواردها البشرية، وبعدها يتم تحقيق المواءمة بين اهداف المنظمة واهداف العاملين

فيها، ليتم في اطار ذلك وضع عدد من الخطط التي يمكن الاعتماد عليها في الوظائف والمهام، بما يمكن الموارد البشرية من اختيارات المسارات الوظيفية التي تتلاءم مع امكانياتهم وطموحاتهم، ثم تحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم الاستراتيجية. ويمكن من خلال الشكل (٦) توضيح مراحل تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي بتسع مراحل وهي :



الشكل (٦) مراحل تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي ^(١٥)

ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز خطوات تطبيق هذه الاستراتيجية او مراحلها بالاتي:

١. مرحلة الاستكشاف : تبدأ هذه المرحلة عند اختيار الموارد البشرية للعمل داخل المنظمة، وفيها يتم التعرف على ابرز المهارات والمعارف والمقدرات والسلوكيات التي يمتازون بها، ويمكن توظيفها في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم والتفاعل مع الآخرين الذين يتعاملون معهم.

٢. مرحلة التأسيس : في هذه المرحلة تكون الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة قد حددت طبيعة المستقبل الوظيفي التي ترغب سلوكه في اطار الامكانيات المتاحة لديهم.

٣. مرحلة الحفاظ الوظيفي : في هذه المرحلة تكون الموارد البشرية قد شغلت عدة وظائف داخل المنظمة، وشاركت في عدد من البرامج التطويرية والتدريبية التي عززت من المهارات والمعارف الخاصة بهم، واصبحت لديهم الخبرة والقدرة الكافية لاختيار الوظيفة التي تتلاءم مع طموحاتهم والحفاظ عليها في المستقبل .

٤. مرحلة الانفصال الوظيفي : في هذه المرحلة تشعر الموارد البشرية بان بقاءها في المنظمة لا يتلاءم مع امكانياتهم وطموحاتهم، لذا تبدأ بالتفكير بتركها والبحث عن فرص وظيفية اخرى في منظمات اخرى.

وهناك عدة انواع للمسارات الوظيفية داخل المنظمة لعل من ابرزها : **المسار الوظيفي المتقلب**: الذي يؤكد ان تطوير المسار الوظيفي يبقى مستمراً طالما ان مهارات الموارد البشرية ومعارفها تبقى بحاجة الى التطوير والتغيير. **المسار الوظيفي الذكي**: يركز هذا المسار على تطوير معرفة الموارد البشرية ذات العلاقة بـ(معرفة لماذا – معرفة كيف – معرفة من). **المسار الوظيفي الإشكالي**: وفق هذا المسار يطور الموارد البشرية مهاراتهم بما يتوافق مع المشكلات والمستجدات التي تواجههم في وظائفهم من خلال توليد البدائل المتاحة امامهم وتقييمها . **المسار الوظيفي ما بعد المشترك**: يطور هذا المسار خبرات الموارد البشرية داخل المنظمة تطويراً افقياً وليس عامودياً.

كذلك يوجد مدخلان رئيسيان يمكن الاعتماد عليهما في تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي وهما:

١. المدخل الفردي : الذي يستند على دور الفرد العامل داخل المنظمة وقراراته بشأن اي المراكز الوظيفية التي يرغب في شغلها، ثم يسعى الى تطوير مهاراته ومعارفه وقدراته بما يتراصف معها.

٢. المدخل التنظيمي : وفق هذا المدخل توجد مجموعة من الاسس والمبادئ التي تعتمد عليها المنظمة في تنفيذ استراتيجية المسار الوظيفي وتحريك مواردها البشرية من خلال النقل او التدوير والترقية وغيرها من الممارسات.

- اما ابرز المعوقات التي تعيق تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي بالشكل المطلوب فيمكن تحديدها بالاتي:
١. عدم ادراك الادارة العليا لأهمية تطبيق هذه الاستراتيجية في توفير الملاكات الوظيفية لشغل المناصب العليا داخل المنظمة مستقبلاً.
 ٢. عدم التنسيق بين المهام والمسؤوليات والصلاحيات عند صياغة استراتيجية المسار الوظيفي.
 ٣. نقص المعلومات والبيانات الواجب توفرها عند صياغة استراتيجية المسار الوظيفي.
 ٤. ضعف الربط بين استراتيجية المسار الوظيفي وبين الاداء والمكافآت والاجور .
 ٥. عدم اجراءات دراسات تقويمية ورقابية للتعرف على مدى الدقة في تنفيذ هذه الاستراتيجية.

اسئلة الفصل :

- س ١: ناقش بشكل فلسفي اهم المداخل المعتمدة في تعريف استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- س ٢: عدد اهم المجالات التي تركز عليها استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- س ٣: عدد مع الشرح اهم الاساليب المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- س ٤: اشرح اهم مراحل تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية وعزز اجابتك بالرسم.
- س ٥: ناقش اهم المداخل التي استند اليها الباحثون في تعريف استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية.
- س ٦: عدد مع الشرح اهم اهداف استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية، ثم وضح اهميتها.
- س ٧: عدد مع الشرح اهم الادوات المعتمدة في تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية.
- س ٨: اشرح اهم مراحل تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية، ثم عدد اهم مشكلاتها.
- س ٩: قدم الباحثون والمهتمون مجموعة من التعاريف لاستراتيجية المسار الوظيفي، ناقش ذلك.
- س ١٠: ناقش اهمية تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي في المنظمات المعاصرة.
- س ١١: اختلف الباحثون في تحديد اهم مراحل تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي، ناقش ذلك معززاً اجابتك بالرسم اينما تجد ضرورة لذلك.
- س ١٢: عدد مع الشرح اهم انواع المسارات الوظيفية داخل المنظمة.
- س ١٣: عدد فقط اهم المعوقات التي تؤثر على استراتيجية المسار الوظيفي.

مراجعة اهداف الفصل :

- الهدف الاول:** اهم المداخل المعتمدة في تعريف استراتيجية تدريب الموارد البشرية.
- يمكن استخلاص أهم المداخل المعتمدة في تعريف استراتيجية تدريب الموارد البشرية كما يلي:
١. مدخل المعلومات والمعرفة : ينظر إلى استراتيجية التدريب بوصفها مجموعة من البرامج والإجراءات التي تهدف إلى تحسين قدرة الموارد البشرية على التعامل مع المعلومات وتحويلها إلى معرفة، يمكن الاستفادة منها في تنفيذ وظائفهم .
 ٢. المدخل السلوكي: يركز على تغيير اتجاهات الموارد البشرية وقيمها ومعتقداتها بما يتوافق مع ثقافة المنظمة لتقليل حالات الصراعات والتضارب الثقافي من أجل تحسين مستويات الأداء.
 ٣. مدخل التخطيط المسبق : خطط محددة مسبقاً تهدف إلى تطوير مهارات الموارد البشرية ومعارفها وقدراتها ، لضمان التكيف مع المستجدات الحالية والمستقبلية وتلافي الفجوات المؤثرة على الأداء الاستراتيجي لمنظمتهم .
 ٤. مدخل العملية المنظمة: عملية منظمة تهدف إلى تهيئة الموارد البشرية وتغيير توجهاتهم لتتوافق مع توجهات المنظمة الاستراتيجية الحالية والمستقبلية.
 ٥. مدخل النظم: نظام متكامل يتكون من عناصر متفاعلة، يسعى إلى تحديد مستويات الفجوة في المهارات والمعارف والقدرات واجراء مجموعة من العمليات لتطويرها بما يترافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحقيق التوافق مع المتغيرات الوظيفية.
 ٦. المدخل التنافسي: آلية لتحديث مهارات الموارد البشرية وتطويرها ومعارفها ، بما يعزز الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها على المدى الطويل.
- وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: اهم المجالات التي تركز عليها استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

يمكن تحديد أهم المجالات التي تركز عليها استراتيجية تدريب الموارد البشرية كما يلي:

١. معايير الجودة ومؤشراتها: التركيز على تحديد أهم معايير الجودة المقصودة عند تنفيذ البرامج التدريبية بما يتوافق مع المستجدات الخارجية.
 ٢. دعم الإدارة العليا: التزام الإدارة العليا بتمويل البرامج التدريبية والمساهمة في تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذها في الوقت المناسب.
 ٣. معالجة المشكلات: تحديد المشكلات المطلوب معالجتها بدقة عبر التدريب لضمان توحيد الجهود والارتقاء بمستويات الأداء.
 ٤. العوامل المؤثرة: التعرف على العوامل الإيجابية أو السلبية التي قد تؤثر على البرامج التدريبية والتعامل معها بما يسهم في تطوير مهارات الموارد البشرية ومعارفها .
 ٥. طبيعة البرامج التدريبية: الاهتمام بالبرامج التدريبية وتنفيذها بصورة متكاملة، ابتداءً من تحديد الاحتياجات وانتهاءً بنقل محتوى التدريب إلى الوظائف.
 ٦. مقاييس التدريب ونتائجه : وضع مقاييس لقياس نتائج التدريب وانعكاسها على مستويات الأداء المختلفة داخل المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: اهم الاساليب المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

يمكن تحديد أهم الأساليب المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية كما يلي:

١. التدريب أثناء العمل : يتم تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية في مكان العمل نفسه وتحت إشراف المدير المباشر، مع الاستمرار في إنجاز الوظيفة.
٢. التدريب في مراكز متخصصة : يتم تنفيذ استراتيجية التدريب في مراكز تابعة للمنظمة أو بالتنسيق مع منظمات أخرى، داخل أوقات العمل أو خارجها.

٣. دورية العمل : يتم تنفيذ استراتيجية التدريب من خلال تكليف الموارد البشرية بوظائف متنوعة داخل المنظمة لاكتساب خبرة أوسع ومرونة أكبر في شغل المراكز المختلفة.
 ٤. التدريب الذاتي : تقع مسؤولية تنفيذ استراتيجية التدريب على عاتق المورد البشري نفسه في تطوير معارفه ومهاراته عبر القراءة أو الاطلاع على التجارب وغيرها.
 ٥. البرامج القصيرة : يتم تنفيذ استراتيجية التدريب من خلال منح إجازات قصيرة للموارد البشرية للمشاركة في ورش عمل أو ندوات علمية متخصصة.
 ٦. الدراسة الأكاديمية : يتم تنفيذ استراتيجية التنفيذ من خلال منح الموارد البشرية إجازة لإكمال الدراسة الأعلى في مجال الاختصاص والاستفادة من التجارب العلمية وتوظيفها في تنفيذ وظائفهم داخل المنظمة.
 ٧. فرق العمل : يتم تنفيذ استراتيجية التدريب للموارد البشرية من خلال إشراكهم في مجاميع ذات تخصصات متنوعة لإنجاز مهام محددة أو حل مشكلات داخل المنظمة، مما يعزز تبادل الخبرات والمعرفة فيما بينهم بما يشكل التراكم المعرفي لمنظمتهم
 ٨. تمثيل الدور : تنفيذ استراتيجية التدريب من خلال تكليف الموارد البشرية بأداء وظيفة تحت إشراف مباشر من المختصين الخبراء، مع تقديم التوجيه والإرشاد المستمر لهم بناءً على الملاحظات التي يتم تثبيتها على أداؤهم .
- وجداول يلخص أهم الأساليب المعتمدة في تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية بشكل تصنيفي:

ت	الأسلوب	آلية التنفيذ	الفائدة المتحققة
١.	التدريب أثناء العمل	تدريب الموارد البشرية في مكان العمل تحت إشراف المدير المباشر مع استمرارهم بالوظيفة	اكتساب خبرة عملية مباشرة في بيئة العمل الفعلية ذات العلاقة باستراتيجية المنظمة
٢.	التدريب في مراكز متخصصة	تدريب من ملاكات متخصصة في مراكز خارج المنظمة	تطوير مهارات ومعارف أعمق بطرق أكثر احترافية
٣.	دورية العمل	تكليف الموظف بوظائف متنوعة داخل المنظمة	زيادة المرونة واكتساب خبرات متعددة في مراكز مختلفة
٤.	التدريب الذاتي	اعتماد الموظف على نفسه بالتعلم (قراءة، اطلاع، تجارب)	تعزيز الاعتماد على الذات وتطوير مستمر وفق الاحتياجات الفردية

ت	الأسلوب	آلية التنفيذ	الفائدة المتحققة
٥.	البرامج القصيرة	المشاركة في ورش عمل أو ندوات علمية لمدة قصيرة	تزويد الموظفين بمعارف حديثة ومركزة بسرعة
٦.	الدراسة الأكاديمية	منح إجازة لإكمال الدراسة الأعلى في التخصص	رفع المستوى العلمي وتوظيف التجارب الأكاديمية داخل المنظمة
٧.	فرق العمل	إشراك الموارد البشرية في مجاميع متنوعة لإنجاز مهام أو حل مشكلات	تعزيز التعاون وتبادل الخبرات والمعارف بين التخصصات المختلفة
٨.	تمثيل الدور	تكليف الموارد البشرية بأداء وظيفة محددة تحت إشراف الخبراء مع توجيه المستمر	تحسين مهارات اتخاذ القرار والسلوكيات العملية للوظيفة

وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع: اهم مراحل تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية.

أهم مراحل تنفيذ استراتيجية تدريب الموارد البشرية تتمثل بالاتي :

١. تحديد الاحتياجات التدريبية : حصر الأهداف المطلوب تحقيقها من التدريب بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة، كذلك المستجدات والتغيرات في البيئة المحيطة.
 ٢. تصميم البرامج التدريبية : إعداد موضوعات التدريب والمواد اللازمة لتنفيذ البرنامج وتحديد المدربين، ووضع الإطار الزمني للتنفيذ، مع تحديد مؤشرات التقييم التي ستقيس فاعلية التدريب.
 ٣. تنفيذ البرامج التدريبية : تطبيق البرامج على أرض الواقع لتزويد الموارد البشرية بالمعارف والمهارات المطلوبة، تحت إشراف مختصين وباستخدام الأساليب المناسبة.
 ٤. تقييم البرامج التدريبية : قياس مدى نجاح التدريب في تحقيق أهدافه من خلال التأكد من انتقال أثر التدريب إلى الوظيفة وتطوير كفاءة الموارد البشرية بما يسهم بتحقيق أهداف المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس: اهم المفاهيم الخاصة باستراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية. يمكن استخلاص أهم المفاهيم الخاصة باستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية كما يلي:

١. مدخل الكفاءة والفاعلية : استراتيجية تقييم الأداء تُعد أداة رئيسة لقياس مدى كفاءة الموارد البشرية في تنفيذ وظائفهم ثم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
٢. مدخل النظم : استراتيجية تقييم الأداء يُنظر إليه بأنه نظام متكامل يعتمد على معايير ومؤشرات موضوعية لقياس إسهام الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة للمنظمة وتحقيق العدالة والشفافية عند اتخاذ القرارات ذات العلاقة بالمكافآت أو العقوبات.
٣. المدخل السلوكي : تستخدم استراتيجية تقييم الأداء آلية لإدارة سلوكيات الموارد البشرية والتحكم بها بشكل مستمر بما يضمن تحسين أدائهم وتوجيههم نحو الأفضل.
٤. المنظور الاستراتيجي : تركز هذه الاستراتيجية على توجيه الموارد البشرية نحو استثمار طاقاتهم وإمكانياتهم في تنفيذ وظائفهم بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
٥. مدخل الجودة : يُنظر إلى استراتيجية تقييم الأداء أنها سلسلة من الإجراءات لقياس جودة أداء الموارد البشرية ومدى التزامهم بالمعايير والمؤشرات العالمية، بما يتسق مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
٦. مدخل التغذية العكسية : تعد استراتيجية تقييم الاداء وسيلة لتزويد الموارد البشرية بتقارير عن نقاط القوة والضعف في أدائهم، بهدف تعزيز الاول معالجة الثاني .
٧. الدورية والاستمرارية : استراتيجية تقييم الأداء تتضمن عملية دورية تهدف إلى التعرف على كفاءة الموارد البشرية في استثمار الموارد المتاحة وإنجاز الأنشطة المكفين بها.
٨. مدخل التطوير : تستخدم استراتيجية تقييم الاداء لتقديم مقترحات عملية من شأنها تحسين مستويات الأداء ورفع كفاءة الموارد البشرية بشكل مستمر.

٩. مدخل المرونة الاستراتيجية : يجب أن تراعي إدارة الموارد البشرية المرونة عند تطبيق استراتيجية تقييم الاداء، بحيث يمكن تعديل المعايير والمؤشرات لتتلاءم مع التغييرات المستمرة في بيئة المنظمة.

وجداول يلخص أهم المفاهيم الخاصة باستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية وفق عدد من المداخل :

ت	المفهوم / المدخل	الفكرة الأساسية لاستراتيجية تقييم الاداء	الهدف الاستراتيجي
١.	مدخل الكفاءة والفاعلية	أداة لقياس الجهود المبذولة وكفاءة الموارد البشرية	ضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة
٢.	مدخل النظم	نظام متكامل يعتمد على معايير ومؤشرات موضوعية	تحقيق العدالة والشفافية وتحديد القيمة المضافة للموارد البشرية
٣.	المدخل السلوكي	أداة لإدارة سلوكيات الموارد البشرية والتحكم بها بشكل مستمر	تحسين الأداء وتوجيه السلوك بما يخدم أهداف المنظمة
٤.	المدخل الاستراتيجي	توجيه الموارد البشرية نحو استثمار طاقاتهم وإمكانياتهم	مواءمة الأداء مع الاستراتيجية العامة للمنظمة
٥.	مدخل الجودة	سلسلة إجراءات لقياس جودة الأداء ومدى الالتزام بالمعايير العالمية	تعزيز الالتزام بالمعايير وتحقيق التميز في الأداء
٦.	مدخل التغذية العكسية	تقديم تقارير عن نقاط القوة والضعف	تعزيز القوة ومعالجة القصور لرفع مستوى الأداء
٧.	مدخل الدورية والاستمرارية	عملية تقييم دورية ومنظمة	متابعة مستمرة لأداء الموارد البشرية وضمان استثمار الموارد المتاحة
٨.	مدخل التطوير	اعتماد سياسات وإجراءات لتقديم مقترحات تطويرية	تحسين الأداء ورفع الكفاءة التنظيمية للموارد البشرية
٩.	مدخل المرونة الاستراتيجية	إمكانية تعديل المعايير والمؤشرات وتنويعها بما يتوافق مع التغييرات	التكيف مع المستجدات وضمان استدامة التقييم كأداة استراتيجية

وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس: أهمية استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية وأهم اهدافها.

أهمية استراتيجية تقييم الاداء : تُعدّ استراتيجية تقييم الاداء من الأدوات الحيوية في إدارة الموارد البشرية، إذ تسهم في :

١. الكشف عن جوانب القصور في أداء الموارد البشرية ومعالجتها بما يحافظ على استمرارية وجودهم في مراكزهم الوظيفية.

٢. تعزيز الالتزام والمسؤولية لديهم من خلال إدراك أهمية دورهم في تحقيق أهداف المنظمة.
 ٣. تحقيق العدالة التنظيمية بالاعتماد على معايير موضوعية في المكافآت أو العقاب.
 ٤. تزويد إدارة الموارد البشرية بمخرجات أساسية يمكن البناء عليها في إعداد البرامج التدريبية والتطويرية.
 ٥. تقوية العلاقة بين الموارد البشرية والمديرين عبر الحوار حول نتائج التقييم وتبادل التغذية العكسية.
 ٦. مساعدة الموارد البشرية في التعرف على طرائق زيادة الأجور التي يحصلون عليها.
- أهداف استراتيجية تقييم الأداء : هناك ثلاثة أهداف رئيسية تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها من خلال هذه الاستراتيجية:
١. الهدف الاستراتيجي : تحقيق الترابط والتكامل بين أهداف الموارد البشرية وأهداف المنظمة كلها.
 ٢. الهدف الإداري : توفير معلومات دقيقة تُستخدم في دعم قرارات الموارد البشرية، مثل التعويضات أو التنقلات أو الترقيات.
 ٣. الهدف التطويري : الارتقاء بمهارات الموارد البشرية ومعارفها وقدراتها بما يعزز مستويات أدائهم المستقبلي.
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الإجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع: اهم ادوات تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية.

- يمكن تحديد أبرز الأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في تطبيق استراتيجية تقييم الأداء كما يلي:
١. طريقة معايير العمل : تحديد مجموعة من المعايير الموزونة التي يُستند إليها في قياس كفاءة الموارد البشرية في أداء أعمالهم، ويتم احتساب درجة تقييم الأداء كنسبة مئوية من (١٠٠ %) .

٢. طريقة المقارنة : تقييم أداء الموارد البشرية ومقارنة إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة مع أداء الموارد البشرية العاملة في الأقسام الأخرى.
 ٣. طريقة الترتيب : ترتيب الموارد البشرية وفق مستوى أدائهم من الأفضل إلى الأقل، لاستخدام النتائج في اتخاذ قرارات مثل التثبيت، الاستبعاد، المكافأة أو العقوبة.
 ٤. طريقة (٣٦٠ درجة) : تقييم أداء الموارد البشرية من خلال جمع تقييمات متعددة من مختلف الأطراف ذات الصلة بالمهام، مثل الموظف نفسه، الرئيس المباشر، الرؤساء الأعلى، الزملاء، المرؤوسين، والزبائن.
 ٥. طريقة الإدارة بالأهداف : تحديد أهم الأهداف بالتوافق بين الموارد البشرية وإدارتهم، ثم مقارنة نتائج الأداء الفعلية مع الأهداف لتقدير مستوى الأداء والفجوات القائمة.
- جدول مختصر يوضح أهم أدوات تقييم أداء الموارد البشرية مع ميزاتها لكل أداة:

ت	الأداة	وصف الأداة	الميزة الأساسية
١.	طريقة معايير العمل	تحديد مجموعة من المعايير الموزونة وقياس الأداء كنسبة مئوية	دقة تقييم الأداء ومقارنته بمعايير محددة مسبقاً
٢.	طريقة المقارنة	مقارنة أداء الموارد البشرية داخل القسم ومع الأقسام الأخرى	تحديد المتميزين والضعفاء بالنسبة لمستوى الأقسام المختلفة
٣.	طريقة الترتيب	ترتيب الموارد البشرية من الأفضل إلى الأقل أداء	مساعدة الإدارة في اتخاذ قرارات التثبيت، المكافأة أو العقوبة
٤.	طريقة ٣٦٠ درجة	جمع تقييمات متعددة من الموارد البشرية، المديرين، الزملاء، العاملين، والزبائن	تقييم شامل ومتعدد الأبعاد يعكس وجهات نظر مختلفة
٥.	طريقة الإدارة بالأهداف	تحديد أهداف مشتركة بين الموارد البشرية والإدارة ثم مقارنة النتائج مع الأهداف	ربط الأداء بتحقيق الأهداف وتحفيز التركيز على النتائج

وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل تصبح الإجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن: اهم مراحل تطبيق استراتيجية تقييم اداء الموارد البشرية واهم مشكلاتها.

لتطبيق استراتيجية تقييم الأداء بنجاح، يجب اتباع مجموعة من المراحل المتسلسلة :

١. وضع المعايير : تحديد المعايير التي تعكس الأداء المتوقع من الموارد البشرية لتحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، مع ضرورة التنسيق بين الإدارة والعاملين. عند وضعها .

٢. مراقبة الأداء : متابعة أداء الموارد البشرية أثناء تنفيذهم للمهام والأنشطة المكلفين بها.
٣. تقييم الأداء : جمع المعلومات عن أداء الموارد البشرية ومقارنتها بالمعايير المحددة مسبقاً لقياس مدى الالتزام بالسياسات والإجراءات المعتمدة.
٤. توفير التغذية العكسية : تزويد الموارد البشرية بمعلومات عن أدائهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، لتعزيز فهمهم لدورهم وأهمية مساهمتهم.
٥. اتخاذ القرارات الإدارية : اتخاذ قرارات مثل المكافأة أو العقاب، النقل، أو إشراك الموارد البشرية في برامج تدريبية وتطويرية بناءً على نتائج التقييم.
- أهم المشكلات التي تواجه تطبيق استراتيجية تقييم الأداء
تواجه المنظمات عددًا من المشكلات التي تؤثر سلبًا على دقة استراتيجية تقييم الأداء وفعاليتها ، أبرزها :
 ١. التساهل أو التشدد في التقييم : يؤثر على الروح المعنوية للموارد البشرية .
 ٢. الانطباع الأولي : تأثير الانطباعات المبدئية للمسؤولين على الموارد البشرية .
 ٣. تأثير الهالة : انطباع المدير العام عن الموارد البشرية يؤثر على تقييمه الموضوعي.
 ٤. معايير غير مناسبة : استخدام مؤشرات تقييم لا تتناسب مع طبيعة المهام.
 ٥. التحيز الشخصي : ميول المديرين تجاه بعض الموارد البشرية تؤثر على شفافية التقييم.
 ٦. المركزية في التقييم : اعتماد الإدارة المركزية دون مشاركة الآخرين في وضع المعايير أو تطبيقها.
 ٧. عدم تحديث المعايير : التأخر في تحديث المعايير بما يتوافق مع المستجدات يؤثر على دقة التقييم ونتائج الأداء.
 وكذلك يمكن تحديد مشاكل تنفيذ استراتيجية تقييم الاداء بالتركيز على مراحل تطبيقها وكما في الجدول ادناه .

ت	المرحلة	الوصف	الميزة / الملاحظة	المشكلات المحتملة
١.	وضع المعايير	تحديد معايير الأداء بالتنسيق بين الإدارة والعاملين	توضيح التوقعات وتحقيق العدالة	عدم مشاركة الموارد البشرية أو عدم تحديث المعايير
٢.	مراقبة الأداء	متابعة تنفيذ المهام والأنشطة المكلف بها الموارد البشرية	ضمان الالتزام وتحقيق النتائج	تساهل أو تشدد في المراقبة
٣.	تقييم الأداء	جمع المعلومات ومقارنتها بالمعايير المحددة	قياس الأداء بدقة	تأثير الانطباع الأولي والهالة، معايير غير مناسبة
٤.	التغذية العكسية	تزويد الموارد البشرية بملاحظات حول أدائهم	تعزيز الالتزام وتحسين الأداء	تحيز المديرين، عدم توفير تغذية راجعة مناسبة
٥.	اتخاذ القرارات الإدارية	مكافأة، عقاب، نقل، أو برامج تدريبية	ربط التقييم بالقرارات العملية	مركزية التقييم، عدم مشاركة الآخرين

وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

الهدف التاسع: ما المقصود بمفهوم استراتيجية المسار الوظيفي.

هي إحدى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الفرعية التي تهدف إلى تحفيز الموظفين على تطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بما يتوافق مع المستجدات المعاصرة، لتمكينهم من شغل المراكز الوظيفية الأعلى في المنظمة مستقبلاً. ويمكن تلخيص مفهومها من عدة جوانب:

١. تحديد الوظائف والمسارات :توضح الاستراتيجية أهم الوظائف التي تمر بها الموارد البشرية داخل المنظمة، وتعتبر خياراً تطويرياً لتنويع خبراتهم وتوسيع معرفتهم.
٢. تقليل الفجوة بين الطموحات والأداء :تساعد على تقليل الفجوة بين طموحات الموظفين الشخصية والوظيفية وبين متطلبات المنظمة، مما ينعكس إيجاباً على أدائهم.
٣. التطوير العمودي والتدرج الوظيفي :تسعى إلى تطوير الموارد البشرية من خلال ترقيةهم في الوظائف بشكل عمودي داخل المنظمة.
٤. تنويع الخبرات :تركز على التغييرات المتعاقبة في المراكز الوظيفية للموارد البشرية بهدف تنويع خبراتهم وترسيخ وجودهم داخل المنظمة.
٥. تحفيز الأداء المتفوق :تُعد آلية لتحفيز الموارد البشرية على بذل أقصى الجهود للوصول إلى الأداء المتميز والمراكز العليا مستقبلاً.

٦. مواءمة الطموحات مع الفرص: تهدف إلى تحقيق الترابط بين قدرات الموارد البشرية وطموحاتهم وبين الفرص المتاحة لتطوير مسارهم الوظيفي.

٧. التخطيط المستقبلي: تمثل رؤية مستقبلية للتنبؤ بالوظائف التي يمكن شغلها بالموارد البشرية، وتحقيق المواءمة بين الأهداف الوظيفية الخاصة بهم والأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

باختصار، استراتيجية المسار الوظيفي هي خطة منظمة لتطوير مسار الموظفين داخل المنظمة بشكل يحقق طموحاتهم ويخدم أهداف المنظمة الاستراتيجية المستقبلية. وبعد تحقيق الهدف التاسع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل التاسع واضحة .

الهدف العاشر: اهمية تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي داخل المنظمة.

تُعد استراتيجية المسار الوظيفي من الأدوات الحيوية لإدارة الموارد البشرية، لما لها من أثر إيجابي على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويمكن تلخيص أهميتها فيما يلي:

١. توجيه الطموحات والميول : تساعد الموارد البشرية على تحديد ميولهم وطموحاتهم وتوجيهها داخل المنظمة بما يتوافق مع فرص التطور المتاحة.
٢. تطوير المهارات والقدرات : تتيح الفرصة للموارد البشرية لتطوير مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم بما يعزز كفاءتهم المهنية.
٣. تحقيق التنسيق بين الأهداف : تساهم في مواءمة أهداف الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، بما يسهل تحقيق الأهداف الاستراتيجية.
٤. تعزيز الشفافية والعدالة : تعتبر أداة لضمان الشفافية والعدالة في عمليات الترقيات والتطوير الوظيفي.
٥. زيادة المرونة في الحركة الوظيفية : تقلل القيود على تحركات الموارد البشرية داخل المنظمة، مما يوسع نطاق خبراتهم.
٦. خفض التكاليف الإدارية : تساعد في تقليل التكاليف التي تتحملها إدارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجيات أخرى.
٧. الاستدامة المهنية : تقلل من احتمالات تقادم الموارد البشرية في المستقبل من خلال تطوير مهاراتهم وقدراتهم باستمرار.

باختصار، استراتيجية المسار الوظيفي تعزز التطوير المستمر للموارد البشرية، وتحقق العدالة والشفافية، وتضمن مواءمة طموحات الموارد البشرية مع أهداف المنظمة، بما يرفع كفاءة الأداء ويخفض التكاليف المستقبلية. وبعد تحقيق الهدف العاشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل العاشر واضحة .

الهدف الحادي عشر: مراحل تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي.

تتضمن استراتيجية المسار الوظيفي مجموعة من المراحل المتسلسلة لضمان تطوير الموارد البشرية وتحقيق طموحاتهم المهنية داخل المنظمة، وهي كالتالي:

١. مرحلة الاستكشاف : تبدأ عند اختيار الموارد البشرية للعمل داخل المنظمة، وتهدف إلى التعرف على مهاراتهم ومعارفهم وقدراتهم وسلوكياتهم، وكيفية توظيفها في أداء المهام والتفاعل مع الآخرين.
 ٢. مرحلة التأسيس : الموارد البشرية يحددون طبيعة مسارهم الوظيفي المستقبلي ضمن الإمكانيات المتاحة لهم، ويبدؤون في وضع أهدافهم المهنية.
 ٣. مرحلة الحفاظ الوظيفي : بعد شغل عدة وظائف والمشاركة في برامج تدريبية وتطويرية، الموارد البشرية يكتسبون الخبرة والمعرفة اللازمة لاختيار الوظيفة المناسبة لطموحاتهم والحفاظ عليها مستقبلاً.
 ٤. مرحلة الانفصال الوظيفي : الموارد البشرية في هذه المرحلة يشعرون أن البقاء في المنظمة لم يعد يتوافق مع إمكانياتهم وطموحاتهم، فيبدؤون بالتفكير في البحث عن فرص وظيفية أخرى خارج المنظمة.
- باختصار، هذه المراحل تمثل مساراً تطويرياً للموارد البشرية يبدأ بالاستكشاف، ويستمر بالتأسيس، ويصل إلى الحفاظ على الأداء الوظيفي، ثم الانفصال عند الحاجة، بما يضمن تحقيق تطور مهني مستدام داخل المنظمة.
- وهذا جدول مختصر يوضح مراحل استراتيجية المسار الوظيفي ووصف كل مرحلة لتسهيل المراجعة السريعة:

ت	المرحلة	الوصف	الهدف الأساسي
١.	الاستكشاف	تبدأ عند اختيار الموارد البشرية ، وتهدف الى التعرف على مهاراتهم ومعارفهم وسلوكياتهم وكيفية توظيفها في أداء المهام والتفاعل مع الآخرين.	اكتشاف إمكانيات الموارد البشرية وملاءمتها لاحتياجات المنظمة.
٢.	التأسيس	يحدد فيها العاملون طبيعة مسارهم الوظيفي المستقبلي ضمن الإمكانيات المتاحة، ويضعون أهدافهم المهنية.	وضع خطة واضحة للتطور الوظيفي للعامل.
٣.	الحفاظ الوظيفي	بعد شغل عدة وظائف والمشاركة في برامج تدريبية، يكتسب الموظفون الخبرة والمعرفة اللازمة لاختيار الوظيفة المناسبة لطموحاتهم والحفاظ عليها.	تعزيز المهارات والخبرة والحفاظ على الوظيفة الملائمة.
٤.	الانفصال الوظيفي	الموارد البشرية بعضهم يشعر أن البقاء في المنظمة لم يعد يتوافق مع إمكانياته وطموحاته، ويبدأ البحث عن فرص وظيفية أخرى	إدارة انتقال الموارد البشرية انتقالاً سلساً عند انتهاء المطابقة بين الطموح والفرص.

وبعد تحقيق الهدف الحادي عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الحادي عشر واضحة .

الهدف الثاني عشر: انواع المسارات الوظيفية داخل المنظمة.

١. المسار الوظيفي المتقلب : يركز على استمرار تطوير مهارات الموارد البشرية ومعارفها تطويراً مستمراً، بحيث تتكيف مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
٢. المسار الوظيفي الذكي : يهدف إلى تطوير معرفة الموارد البشرية المتعلقة بـ "لماذا" و "كيف" و "من"، أي الفهم العميق لأهداف العمل وآليات الأداء والعلاقات المهنية.
٣. المسار الوظيفي الإشكالي : يركز على تطوير مهارات الموارد البشرية لمواجهة المشكلات والمستجدات في وظائفهم، من خلال توليد البدائل المتاحة وتقييمها واتخاذ القرارات المناسبة.
٤. المسار الوظيفي ما بعد المشترك : يطور خبرات الموارد البشرية بطريقة أفقية داخل المنظمة، أي من خلال توسيع خبراتهم في مجالات مختلفة بدلاً من الصعود الهرمي التقليدي.

وبعد تحقيق الهدف الثاني عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني عشر واضحة .

الهدف الثالث عشر: معوقات تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي.

١. عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية الاستراتيجية : ضعف فهم القيادة العليا لدور المسار الوظيفي في تأمين الملاكات لشغل المناصب العليا مستقبلاً.
 ٢. ضعف التنسيق بين المهام والمسؤوليات والصلاحيات : عدم وضوح العلاقة بين المهام الوظيفية والصلاحيات عند تصميم الاستراتيجية يؤدي إلى صعوبة تطبيقها.
 ٣. نقص المعلومات والبيانات : غياب البيانات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي تخطيطاً دقيقاً وفعالاً.
 ٤. ضعف الربط بين الاستراتيجية والأداء والمكافآت : عدم ارتباط تطوير المسار الوظيفي بتقييم الأداء أو نظام المكافآت والأجور يقلل من تحفيز الموارد البشرية على المشاركة.
 ٥. غياب الدراسات التقييمية والرقابية : عدم وجود آليات تقييم ومراقبة لمدى دقة تنفيذ الاستراتيجية وفعاليتها داخل المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الثالث عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث عشر واضحة .
- اليك جدول ملخص يجمع بين أنواع المسارات الوظيفية ومعوقات تطبيقها في صفحة واحدة بترتيب منسق وواضح:

النوع / المعوقات	الوصف
أنواع المسارات الوظيفية	
المسار الوظيفي المتقلب	تطوير المهارات والمعارف للموارد البشرية باستمرار لمواجهة التغيرات المستمرة في بيئة العمل.
المسار الوظيفي الذكي	تطوير معرفة الموارد البشرية بـ "لماذا - كيف - من"، أي فهم أهداف العمل وآليات الأداء والعلاقات المهنية.
المسار الوظيفي الإشكالي	تطوير مهارات الموارد البشرية لمواجهة المشكلات والمستجدات الوظيفية، من خلال توليد البدائل المتاحة وتقييمها
المسار الوظيفي ما بعد المشترك	تطوير خبرات الموارد البشرية أفقياً داخل المنظمة، عبر اكتساب مهارات وخبرات في مجالات مختلفة بدلاً من الصعود الهرمي التقليدي.
معوقات تطبيق استراتيجية المسار الوظيفي	
عدم إدراك الإدارة العليا لأهمية الاستراتيجية	ضعف فهم القيادة العليا لدور المسار الوظيفي في تأمين الملاكات للمناصب العليا مستقبلاً.

ضعف التنسيق بين المهام والمسؤوليات والصلاحيات	عدم وضوح العلاقة بين المهام والصلاحيات يؤدي إلى صعوبة تطبيق الاستراتيجية.
نقص المعلومات والبيانات	غياب البيانات اللازمة لتخطيط المسار الوظيفي تخطيطاً دقيقاً وفعالاً.
ضعف الربط بين الاستراتيجية والأداء والمكافآت	عدم ارتباط تطوير المسار الوظيفي بتقييم الأداء أو نظام المكافآت يقلل تحفيز الموارد البشرية.
غياب الدراسات التقويمية والرقابية	عدم وجود آليات تقييم ومراقبة لمدى دقة تنفيذ الاستراتيجية وفعاليتها.

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Training strategy	استراتيجية التدريب	١.
Quality strategy	جودة الاستراتيجية	٢.
Strategic renewal	التجديد الاستراتيجي	٣.
Performance evaluation strategy	استراتيجية تقييم الاداء	٤.
Strategic flexibility	المرونة الاستراتيجية	٥.
Strategic development	التطوير الاستراتيجي	٦.
Strategic behaviors	السلوكيات الاستراتيجية	٧.
Career path strategy	استراتيجية المسار الوظيفي	٨.
Strategic problems	المشكلات الاستراتيجية	٩.
Strategic foresight	الاستشراف الاستراتيجي	١٠.

مصادر الفصل

١. ابابكر، كوستر محمد وعلي، مظفر حمد (٢٠١٧) العلاقة بين علمية تدريب الموارد البشرية وجودة الخدمة الفندقية وتأثيرهما في النجاح الاستراتيجي : دراسة استطلاعية لأراء عينة من العاملين في فنادق الخمسة نجوم في مدينة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٩، العدد ١٩، الصفحات ٣٢٤-٣٥٦.
٢. ابابكر، كوستر محمد وعلي، احلام ابراهيم وعبد الله، مهابات نوري (٢٠١٩) دور ابعاد المرونة الاستراتيجية في تحقيق الفاعلية التنظيمية: دراسة استطلاعية لأراء المديرين في شركة الحياة للمشروبات الغازية والمياه المعدنية في مدينة اربيل، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١١، العدد ٢٦، الصفحات ٥٤١-٥٦٧.
٣. احمد، ميسون عبد الله (٢٠١١) دور بعض العوامل الشخصية لمتخذي القرارات في فاعلية تخطيط المسار الوظيفي للعاملين : دراسة استطلاعية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية في نينوي، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ٧، العدد ٢٩، الصفحات ١٨٢-٢١٨.
٤. جلاب، احسان دهش (٢٠١٢) دور المهارة السياسية في نجاح المسار الوظيفي : دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات المطاطية في الديوانية، مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ١٤، العدد ١، الصفحات ٨-٣٧.
٥. الحدراوي، حامد كريم (٢٠١٥) تدريب الموارد البشرية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية المستدامة : دراسة ميدانية في مديرية طرق وجسور محافظة واسط، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد ٩، العدد ٣٣ : الصفحات ٢٢٢-٢٤٢.
٦. الزبيدي، غني دحام تنائي، الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٦) ادارة الموارد البشرية : مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان .
٧. الزبياري، جعفر خاتو بابا ومحمد، سعيد عبد الله (٢٠١٨) اسهام التوجه الاستراتيجي للتدريب في تعزيز الاستثمار براس المال المعرفي: دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الادارية في الشركة العامة لصناعة الادوية والمستلزمات الطبية – محافظة نينوى، مجلة تنمية الراقدين، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الموصل، المجلد ٣٧، العدد ١١٨ : الصفحات ٦٤-٧٨.
٨. السماوي ، رواء حبيب عبد الحسين ال عبد الرسول (٢٠٠٧) تشخيص واقع استراتيجية التدريب في المنظمات الصحية في إطار فلسفة التعلم التنظيمي : بحث تشخيصي تحليلي في عينة من المنظمات الصحية في محافظة المثنى، بحث دبلوم عالي ، كلية الإدارة والاقتصاد / جامعة بغداد ، بحث غير منشور.
٩. الشيخ، زيد فوزي ايوب والحديثي، بسام محمد ياسين (٢٠١٩) دور نظم المعلومات الادارية في تقييم اداء الموظفين السنوي: دراسة ميدانية، المجلة العراقية لتكنولوجيا المعلومات، المجلد ٩، العدد ٣، الصفحات ٥٨-٧٣.
١٠. الصراف، سجي نذير حميد (٢٠١٩) توظيف نتائج تقييم اداء العاملين في تحقيق الاستقامة التنظيمية : دراسة ميدانية في المعهد التقني بالموصل، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٤، الصفحات ٢٨٦-٣٠٩.

١١. عبد الكريم، اكرم عبد الرحمن وحמיד ، احمد مجيد (٢٠١٧) اثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة ميدانية في عينة من فنادق الدرجة الممتازة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٥٣، الصفحات ٨٧-١١٦.
١٢. عبودي، صفاء ادريس (٢٠١٩) التجديد الاستراتيجي مدخلا لتعزيز المنافسة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في الجامعة التقنية الشمالية وجامعة الموصل، مجلة المثنى للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة المثنى ، المجلد ٩، العدد ٢ : الصفحات ٨١-٩٨.
١٣. عثمان، برحاب وفتحي ، معيوش (٢٠١٦) تخطيط المسار الوظيفي : دراسة حالة مؤسسة سيرتاف مغنية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة ابي بكر بلقايد تلمسان.
١٤. عسكر ، سامي شاهر (٢٠٠٧) أثر تدريب الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية : دراسة لآراء عينة من المتدربين في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية / نينوى، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ، بحث غير منشور .
١٥. عواريب، عبد القادر (٢٠١٥) دور تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة : حالة مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية – وحدة ورقلة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة – الجزائر.
١٦. الغانمي، افراح خضير عبد الرضا (٢٠١٨) دور الاستغراق الوظيفي وانعكاساته على فاعلية نظام تقييم اداء العاملين : دراسة استطلاعية تحليلية لآراء عينة من القيادات الادارية في المديرية العامة لتربية محافظة كربلاء المقدسة، مجلة جامعة كربلاء العلمية ، المجلد ١٦، العدد ٣، الصفحات ١٢٤-١٤٩.
١٧. قدوري، فائق مشغل والألوسي، وفاء محمد فخري (٢٠١٨) دور الاستشراف الاستراتيجي في تحقيق التميز التنظيمي وفق منظور المرونة الاستراتيجية، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية ، المجلد ٨، العدد ١، الصفحات ١١٣-١٤٠.
١٨. كاظم، عمار جبار (٢٠١٩) دور تدريب الموارد البشرية في عناصر الابداع الاداري : دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية الرصافة الثالثة / بغداد، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٥، الصفحات ٢٨٨-٣٠٧.
١٩. الكمري ، نوفل عبد الرضا وعباس، مهدي علي (٢٠١٥) الاقتدار المعرفي واثره في عملية تخطيط المسار الوظيفي للأفراد العاملين: دراسة تطبيقية في وزارة السياحة والاثار، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، السنة ٣٨، العدد ١٠٣، الصفحات ٣٣٦-٣٥٠.
٢٠. نتوش، ميادة كاظم (٢٠١٩) تاثير الفساد الاداري في عملية تقييم اداء العاملين : بحث استطلاعي للآراء عدد من العاملين في جامعة البصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد ١٤، العدد ٥٤، الصفحات ١٠٨-١٢٥.
٢١. الهواسي ، محمود حسن جمعة (٢٠٠٩) اثر ابعاد تصميم العمل على أنشطة إدارة المسار الوظيفي : دراسة استطلاعية في بعض كليات الجامعة المستنصرية، رسالة ماجستير، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، بحث غير منشور.

22. Aboyassin, Naser A. & Sultan, Mustafa A. F. (2017) The Role of Human Resources Training in Improving the Employee's Performance: Applied Study in the Five Stars Hotels in Jordan, International Journal of Business Administration, Vol 8, No 5 : pp46-56.
23. Ahmed, Imtiaz & Sultana, Ineen & Paul, Sanjoy Kumar & Azeem, Abdullahil (2013) Employee performance evaluation: a fuzzy approach, International Journal of Productivity and Performance Management, Vol 62, No 7 : pp718-735.
24. Al-Qudah, Hasan Salih Suliman & Al-Momani, Amin Ahmad (2011) Effect of Performance Evaluation at Human Resource Department: A Case Study of Aleman Public Hospital at Ajlune Province in Jordan, International Journal of Business and Social Science, Vol 2 , No 6 : pp253-262.
25. Al-Shawabkeh, Khaled Mahmoud (2017) Career Path Development and its Impact on Organizational Citizenship Behavior in Greater Amman Municipality, International Journal of Business and Management; Vol 12, No 3 : pp79-91.
26. Amini, Mohammad Taghi & Keshavarz, Elham & Keshavarz, Arezu & Bagheri, Seyed Mohammad (2016) Prioritisation and performance evaluation of employees at strategic human resource management process using fuzzy AHP and fuzzy TOPSIS methods, journal Productivity and Quality Management, Vol 17 , No 1 : pp 61 -81.
27. Ayomikun, Idowu (2017) Effectiveness of Performance Appraisal System and its Effect on Employee Motivation , Nile Journal of Business and Economics, Vol 5: pp 15-39.
28. Capece, Guendalina & Gitto, Simone & Campisi, Domenico (2009) Strategic use of e-learning for human resource Training, journal Economics and Business Research, Vol 1, No 3: pp369-380.
29. Cusick, Linda & Brooks-Gordon, Belinda & Campbell, Rosie & Edgar & Fiona (2011) 'Exiting' drug use and sex work: Career paths, interventions and government strategy targets, journal education, prevention and policy, Vol 18, No 2 :pp 145–156.
30. DeNisi, Angelo S. & Murphy, Kevin R. (2007) Performance Appraisal and Performance Management: 100 Years of Progress?, Journal of Applied Psychology, Vol 102, No 3: pp 421–433.

31. Huribtt, Karen . S & Handler, Beth R (2013) Effectiveness of the Career Path Binder Project for High School Students with Asperger Syndrome, journal the clearing house, Vol 85, No 1 : pp21-26.
32. Hussein, Burhan Abdullahi & Aykan , Ebru (2016) Effects of Human Resources Training on Employee Perceived Performance: Comparison of Somalia-Turkiye Telekommunication Bussinesses, Archives of Business Research , Vol 4, No 6 : PP 1-16.
33. Javidmehr, Mahmoud & Ebrahimpour, Mehrdad (2015) Performance appraisal bias and errors: The influences and consequences, International Journal of Organizational Leadership, Vol 4 : pp 286-302.
34. Kateřina, Venclová & Andrea, Šalková & Gabriela, Koláčková (2013) Identification of Employee Performance Appraisal Methods in Agricultural Organizations, Journal of Competitiveness, Vol 5, No 2 : pp 20-36.
35. Kaygin, Erdogan & Gulluce, Ali Caglar (2013) The Relationship between Career Choice and Individual Values: A Case Study of a Turkish University, International Journal of Humanities and Social Science, Vol 3, No 3 : 119-134.
36. Khan, Raja Abdul Ghafoor & Khan, Furqan Ahmed & Khan, Muhammad Aslam (2011) Impact of Training and Development on Organizational Performance, Global journal of management and business research, Vol 11, No 7 : pp 63-68.
37. Macbeth, Jessica & Magee, Jonathan (2006) ‘Captain England? Maybe One Day I Will’: Career Paths of Elite Partially Sighted Footballers, journal Sport in Society, Vol 9, No 3 : pp 444–462.
38. Makhsousi, Ali & Sadaghiani, Jamshid Salehi & Amiri, Maghsoud (2014) Effects of Training Methods on Human Resource Productivity in Mellat Bank, International Review of Management and Business Research, Vol 3 , No 3 : pp1345-1354.
39. Milhem, Wajdi & Abushamsieh, Khalil & Aróstegui, Maria Nieves Pérez (2014) Training Strategies, Theories and Types, Journal of Accounting – Business & Management, vol 21, No 1 :pp 12-26.
40. Murphy, Kevin R. (2019) Performance evaluation will not die, but it should, Human resource management journal, Vol 26 : pp 1-19.
41. Ozkeser, Banu (2019) Impact of training on employee motivation in human resources management , journal Procedia Computer Science, Vol 158 : pp 802 -810.

42. Raghunathan & Sastry, Subbu Krishna (2018) A Study of Performance Appraisal and Employee's Performance by Measuring the Latest Role of Motivation in an Organization, International Journal of Trend in Research and Development, Vol 5 , No 6 : pp 26-31.
43. Rooij, Shahrone Williams van (2012) The career path to instructional design project management: an expert perspective from the US professional services sector, International Journal of Training and Development, Vol 17 , No 1 : pp33-53.
44. Savino, David M. (2014) The Impact of MOOCs on Human Resource Training and Development, Journal of Higher Education Theory and Practice, vol 14, No 3 : pp 59-64.
45. Tremblay, Michel & Wils, Thierry & Proulx, Caroline (2002) Determinants of career path preferences among Canadian engineers, journal Eng. Technol. Manage, Vol 19 : pp 1-23.
46. Valcour, Monique & Ladge, Jamie J. (2008) Family and career path characteristics as predictors of women's objective and subjective career success: Integrating traditional and protean career explanations, Journal of Vocational Behavior, Vol 73 : pp 300-309.

الفصل السابع

استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية

"تحقيق الاستقرار الوظيفي للمواهب البشرية"

الفصل السابع

استراتيجيات الاحتفاظ بالموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهدف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. ما المقصود باستراتيجية تعويض الموارد البشرية.
 ٢. اهمية استراتيجية تعويض الموارد البشرية وعلى وفق عدد من المستويات.
 ٣. اهم الخصائص التي تمتاز بها استراتيجية تعويض الموارد البشرية.
 ٤. طرق تنفيذ استراتيجية تعويض الموارد البشرية.
 ٥. ما المقصود باستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.
 ٦. اهم المجالات التي تبرز فيها اهمية استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.
 ٧. النتائج السلبية التي تترتب على الفشل في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.
 ٨. اهم انواع الحوافز المعتمدة في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.
 ٩. ما المقصود باستراتيجية الصحة والسلامة.
 ١٠. اهمية استراتيجية الصحة والسلامة للمنظمة ومواردها البشرية.
 ١١. اهم العناصر المطلوب توفرها لنجاح استراتيجية الصحة والسلامة.
 ١٢. اهم ادوات تطبيق استراتيجية الصحة والسلامة.

المقدمة :

بعد الانتهاء من تصميم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية، تبدأ إدارة الموارد البشرية بتصميم وتطبيق مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية التي تسعى من خلالها الى الاحتفاظ بمواردها البشرية خصوصاً القيمة والموهوبة منها، من خلال ثلاث استراتيجيات فرعية. الاولى هي استراتيجية التعويض التي تركز تركيزاً مباشراً على احتساب مقدار الاجور والرواتب التي تقدمها لمواردها البشرية مقابل خدماتهم داخل المنظمة بشكل متكرر، والتي يتم تحديدها وفق اسس ومعايير واضحة مستندة الى عدد من الاعتبارات. ولاستكمال الغرض المرجو من استراتيجية التعويض لا بد من قيام ادارة الموارد البشرية بتصميم استراتيجية خاصة بالتحفيز وتطبيقها ، تركز على مكافاة الاداء غير الاعتيادي للموارد البشرية سواء من الناحية الايجابية ام السلبية، وباستخدام مجموعة متنوعة من الاساليب التحفيزية المعنوية والمالية والاجتماعية. اما استراتيجية الصحة والسلامة فهي تركز على توفير بيئة عمل تضمن للموارد البشرية عدم التعرض للمخاطر، نتيجة حوادث العمل والاصابات والتي يمكن ان تنعكس سلباً على صحتهم الجسدية او النفسية، ثم تعزيز ولأهم وشعورهم بان حياتهم مهمة للمنظمة، مما يؤدي الى تمسكهم ورغبتهم باستمرار العمل داخلها. ولأهمية الاحتفاظ بالموارد البشرية سنحاول في هذا الفصل التعرف على اهم الاستراتيجيات التي يمكن اعتمادها في هذا المجال، وكما في الفقرات الاتية:

اولاً : استراتيجية تعويض الموارد البشرية :

تركز هذه الاستراتيجية تركيزاً مباشراً على تحديد مقدار الاجور والرواتب التي تقدمها المنظمة الى مواردها البشرية مقابل الجهود المبذولة من قبلهم، مع توضيح الآلية المعتمدة في زيادتها وفقاً لعمليات الترقية والترفع التي يحصل عليها الموظف، وان صياغة هذه الاستراتيجية تتطلب جهداً استثنائياً من مدير الموارد البشرية وبالتنسيق مع مدير ادارة الشؤون المالية لكونها ذات

استراتيجية تعويض الموارد البشرية :
الاستراتيجية التي تحدد مقدار الرواتب التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية مقابل جهودهم، مع مراعاة العدالة والموازنة بين اجورهم ومستويات المعيشة .

وجهين، وهما الاول يمثل كلفة للمنظمة ينبغي تقليلها لتعزيز ربحيتها، اما الثاني فهو يمثل دخلاً للموارد البشرية ينبغي تعزيزه للاحتفاظ بهم، وهنا تظهر المعضلة في هذه الاستراتيجية. وقد عرفت استراتيجية تعويض الموارد البشرية بعدة تعاريف منها الاستراتيجية التي تقوم بتحديد مقدار المبالغ التي تقدم الى الموارد البشرية التي تقوم بتنفيذ الأنشطة والمهام داخل المنظمة لتحقيق اهدافها الاستراتيجية، وبالتركيز على الجانب القانوني عرفت هذه الاستراتيجية بانها الاستراتيجية التي تحاول الالتزام بالقوانين التي تحكم عمليات المنظمة عند تحديد رواتب موارد البشرية، ومن الضروري ان تراعي ادارة الموارد البشرية الكفاءة الاستراتيجية عند تنفيذ هذه الاستراتيجية، لكونها تؤكد قدرة الموارد البشرية في استثمار الموارد والامكانيات المتاحة لديهم، بأفضل ما يمكن وباقل نسبة ضياعات عند تنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بهم، ثم الحفاظ على ممتلكات المنظمة وعدم تلفها لتقليل التكاليف التي تتحملها. وعلى وفق نظرية النظم عرفت استراتيجية التعويض بانها النظام الذي يقوم بتسليم المدخلات عن الجهود المبذولة من الموارد البشرية في تحقيق اهداف المنظمة، ومعالجتها على وفق اسس ومعايير محددة لتقديم المخرجات التي تمثل الاجور والرواتب، ثم تسلم التغذية العكسية حول ردود فعل الموارد البشرية تجاهها، كما عرفت بانها احدى الادوات التي تعتمد عليها المنظمة للحفاظ على موارد البشرية القيمة، من خلال تقديمها لهم رواتب تمكنهم من تحقيق الرفاهية في الحياة الاقتصادية الخاصة بهم، ومن وجهة نظر تنظيمية عرفت بانها الاستراتيجية التي تهدف الى تحقيق العدالة بين مقدار الجهد المبذول من الموارد البشرية لتحقيق اهداف المنظمة ومقدار الاجور التي يحصلون عليها. كما عرفت استراتيجية تعويض الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي تهتم بإدارة العلاقة بين الموارد البشرية والمنظمة من خلال تحديد الاسس التي يستند عليها في دفع رواتبهم مقابل خدماتهم داخلها، وعلى اساس الاسهام في عملية الإنتاج فقد عرفت استراتيجية التعويض بانها الاستراتيجية التي تهتم بتحديد مقدار الاجور التي تدفع للموارد البشرية بما يتوافق مع وحدات الانتاج التي قاموا بإنتاجها.

وفيما يخص اهمية استراتيجية التعويض فهي تمثل احدى الادوات التي يمكن الاعتماد عليها في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية، بما يعزز من رغبتهم في

الاستمرار بالعمل داخل المنظمة، وبذل المزيد من الجهود في سبيل خدمتها وتعزيز قدرتها على تحقيق اهدافها، كما تم تقسيم اهمية هذه الاستراتيجية على ثلاثة مستويات وهي:

١. **على مستوى الموارد البشرية:** اذ تمثل الرواتب المصدر الرئيس لدخلهم، فهي التي تحدد مستواهم المعيشي والمركز الاجتماعي الخاص بهم، مما ينعكس على حالتهم النفسية والمعنوية وقرارهم في الاستمرار بالعمل داخل المنظمة او تركها.

٢. **على مستوى المنظمة:** تمثل الرواتب الجزء الاكبر من تكاليف الانتاج التي تتحملها، كما انها تمثل الاداة التي تعزز قدرتها على استقطاب المواهب القيمة والاحتفاظ بهم، باعتبارهم اهم المزايا التي تميزها عن المنظمات الاخرى المنافسة لها، كما تؤثر على سمعتها في المجتمع الذي تعمل ضمن حدوده.

٣. **على مستوى الدولة:** تعكس المستوى المعيشي للمجتمع ثم تؤثر على الحالة الاقتصادية الخاصة به، من خلال تأثيرها على حركة البيع والشراء، كما تسهم في الابقاء على الموارد البشرية القيمة وعدم هجرتها الى بلدان اخرى.

وتنفرد هذه الاستراتيجية بعدد من الخصائص التي تميزها عن الاستراتيجيات الاخرى الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهي: **التكرار** فهي تنفذ بصورة وفق مدد زمنية محددة، **طرق تنفيذها** فقد تنفذ تنفيذاً مباشراً من ادارة الموارد البشرية او من الادارات الاخرى، **اسلوب الزيادة** في الرواتب بحسب سنوات الخدمة او الشهادة او غيرها، **التوافقية** اي تتوافق مع الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدولة، **الالتزام بها** من جميع الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، **التصميم** وفق القانون وعدد من المعايير، **حجم الرواتب** يتفاوت بحسب وضع المنظمة، **التنوع** بحسب الموارد البشرية، **والتصنيفية** اي هناك عدة معايير في احتسابها، وهناك مجموعة من السمات يتوجب على ادارة الموارد البشرية مراعاتها عند قيامها بتصميم استراتيجية التعويض الخاصة بها ابرزها الاتي:

١. **العدالة :** من الضروري ان تحقق هذه الاستراتيجية العدالة بين الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، من خلال مقدار الجهد المبذول منهم وطبيعة المسؤوليات

المناطة بهم والمؤهلات التي يتمتعون بها، مقارنة بالأجور والرواتب التي يتسلمونها.

٢. **الوضوح :** اي الاعتماد على اسس ومعايير واضحة في احتساب رواتب الموارد البشرية ومفهومة من الجميع سواء كانوا داخل المنظمة ام خارجها .

٣. **الشفافية :** اي امكانية اطلاع جميع الموارد البشرية على آلية احتساب الرواتب داخل المنظمة.

٤. **الاستقرار :** اي تمتاز رواتب الموارد البشرية بالثبات النسبي وقابليتها للتغير خلال مدد زمنية متباعدة .

٥. **الارتباط :** يجب ان تترابط الرواتب الخاصة بالموارد البشرية مع مجموعة من الخصائص مثل سنوات الخدمة والشهادة والمركز الوظيفي وغيرها .

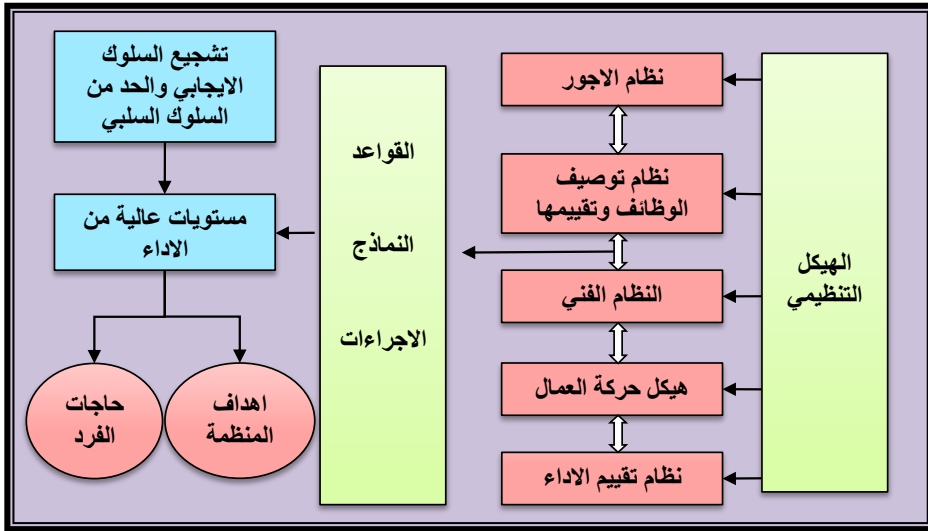
كما توجد مجموعة من الاعتبارات الواجب اخذها بنظر الاعتبار عند تصميم استراتيجية تعويض الموارد البشرية وهي الاعتبارات الاقتصادية، الاعتبارات الاجتماعية، الاعتبارات النفسية، الاعتبارات السياسية، واخيراً الاعتبارات الاخلاقية. ومن اهم الطرق التي يمكن الاستناد عليها في تنفيذ استراتيجية التعويض من ادارة الموارد البشرية الاتي :

١. **الدفع على اساس الاداء :** يتم تنفيذ استراتيجية التعويض من خلال ربط الرواتب والاجور التي تحصل عليها الموارد البشرية بمقدار الوحدات التي ينتجونها.

٢. **الدفع على اساس الكفاءة :** يتم تنفيذ استراتيجية التعويض من خلال دفع رواتب مواردها البشرية بالاستناد الى القدرات والكفاءات التي يمتازون بها، ويوظفونها في تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم، مثل الخبرات السابقة والمعارف والمهارات وغيرها.

٣. **الدفع على اساس الارباح :** يتم تنفيذ استراتيجية التعويض من خلال مشاركة مواردها البشرية ارباحها وتوزعها عليهم على شكل رواتب لذا فهي ترتبط ارتباطاً طردياً مع مقدار الارباح .

اما ابرز المكونات التي تتألف منها استراتيجية التعويض فيمكن تحديدها بالشكل (١):



الشكل (١) المكونات الأساسية لاستراتيجية التعويض (٨)

يتضح من الشكل (١) ان استراتيجية تعويض الموارد البشرية تتضمن مجموعة من القواعد والنماذج والاجراءات التي تنظم جهود الموارد البشرية وسلوكياتها ، من اجل تحقيق مستويات عالية من الاداء المطلوب لتحقيق اهدافهم واهداف منظماتهم.

ثانياً : استراتيجية تحفيز الموارد البشرية :

فضلاً عن استراتيجية التعويض تحتاج ادارة الموارد البشرية الى استراتيجية تحفيز ايضاً، تعتمد عليها في التمييز بين الاداء الجيد وغيره، بما يتوافق مع التوجهات

استراتيجية تحفيز الموارد البشرية : مجموعة من الطرائق والأدوات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتشجيع مواردها البشرية على رفع كفاءتهم وأدائهم بما ينسجم مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة. او هي الاستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لتشجيع الموارد البشرية وتحفيزها على الاداء الفعال والابتكار من جهة، والمحافظة على الموارد الموهوبة من جهة اخرى، بما يعزز تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

الاستراتيجية التي تسعى اليها. لذا فقد عرفت استراتيجية التحفيز بانها مجموعة من الاساليب المتنوعة التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لتشجيع العاملين لديها على زيادة كفاءتهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بوظيفتهم، كما عرفت بانها الاستراتيجية التي

تعتمد المنظمة للحفاظ على الموارد البشرية القيمة والموهوبة للعمل داخلها وعدم تركها في المستقبل، من خلال تحفيزهم والحفاظ على روحهم المعنوية العالية، وبالتركيز على الجوانب الايجابية والسلبية للتحفيز عرفت بانها الاستراتيجية التي تعتمد مجموعة من الادوات الايجابية والسلبية لتحفيز الموارد البشرية على العمل وفق الطريقة التي تتماشى مع الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة. كما عرفت استراتيجية التحفيز بانها الاستراتيجية التي تركز على تصميم انظمة داخل المنظمة من اجل الاحتفاظ بالموارد الموهوبة التي تشكل احدى المحركات الرئيسة لتحقيق استراتيجيتها، وبالاتجاه نفسه عرفت بانها الاساليب والادوات المتنوعة التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية من اجل حث الموارد البشرية في المنظمة على تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة كلها. ومن جهة اخرى عرفت استراتيجية التحفيز بانها الاستراتيجية التي تتمكن من خلالها ادارة الموارد البشرية من التحكم بسلوكيات العاملين وتوجيهها بما يحقق اهدافها واهداف المنظمة كلها، ومن الضروري ان تؤكد ادارة الموارد البشرية عند تطبيق استراتيجية التحفيز على اهمية التداؤب الاستراتيجي، الذي يؤكد على اهمية العمل المشترك وبروح الفريق بين الموارد البشرية داخل المنظمة، من اجل تحقيق التراكم المعرفي ثم تقديم نتائج اكبر اذا ما قورنت بالجهود الفردية، وهذا بدوره سينعكس على تحقيق القيمة المضافة للمنظمة كلها، لتعزيز مستويات الربحية الخاصة بها والتي يمكن ان تخصص جزءاً منها لتحفيز مواردها البشرية، ومن وجه نظر سلوكية عرفت استراتيجية التحفيز بانها الاستراتيجية التي تسعى الى تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية من خلال تقديم الحوافز التي تتناسب مع التوجهات الذاتية والطموحات الوظيفية الخاصة بهم، من اجل الحفاظ على معنوياتهم العالية واستثمارها في تحقيق اهداف المنظمة.

كما تم تقسيم اهمية استراتيجية التحفيز الى ثلاثة مستويات: **الاول على مستوى الموارد البشرية** اذ تسهم في تعزيز روحهم المعنوية ورغبتهم في تطوير مهاراتهم ومعارفهم من اجل تعزيز قدرتهم على اداء الافضل للحصول على الحوافز. **الثاني على مستوى الجماعة** اذ تسهم استراتيجية التحفيز في تشجيع روح التعاون والتشارك فيما بينهم، فضلاً عن الارتقاء بمستويات المنافسة البناءة التي تسهم في دفعهم على تقديم الافضل. **اما الثالث فهو على مستوى المنظمة** اذ يمكن من خلال

هذه الاستراتيجية رفع الكفاءة الانتاجية الخاصة بها ثم ضمان استخدام مواردها وامكانياتها بأفضل ما يمكن.

كما تبرز اهمية استراتيجية التحفيز في المنظمات المعاصرة من خلال الاتي:

١. استقطاب الموارد البشرية الموهوبة وتعزيز رغبتهم بالعمل داخل المنظمة.
٢. الحفاظ على الموارد البشرية ذات المقدرات الجوهرية التي تعد ميزة تنافسية للمنظمة.

٣. تحقيق العدالة والموضوعية في مكافأة الموارد البشرية.

٤. تحسين الروح المعنوية للموارد البشرية ثم تعزيز درجة ولائهم وانتمائهم لها.

٥. اشباع حاجات الموارد البشرية ورغباتها المادية والمعنوية .

٦. تشجيع الموارد البشرية على تنمية قدراتهم ومعارفهم ومهاراتهم بما يتواءم مع التوجهات المعاصرة.

وبالمقابل فان هناك مجموعة من النتائج السلبية التي يمكن ان تعاني منها المنظمة اذا لم يتم تطبيق استراتيجية التحفيز بالشكل الصحيح وبما يتوافق مع استراتيجيتها من ابرزها :

١. ارتفاع دوران العمل مما يؤدي الى ارتفاع التكاليف التي تتحملها المنظمة من اجل توفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

٢. انخفاض الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة مما يؤدي الى عدم راحتهم وسعادتهم بالعمل داخلها، الامر الذي قد يؤدي الى كثرة الغيابات والتذمر اثناء العمل ثم انخفاض مخرجاتهم الانتاجية.

٣. انخفاض مستويات الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للموارد البشرية تجاه المنظمة.

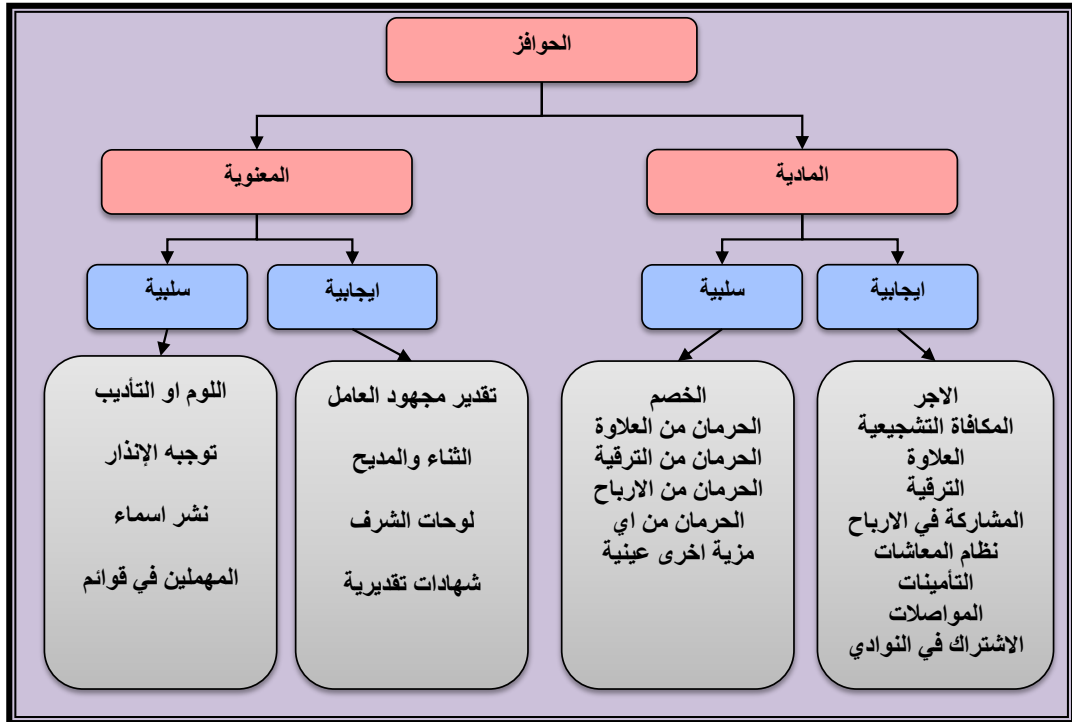
٤. كثرة حوادث العمل والاصابات التي تؤدي الى توقف العمل وتأخر العملية الانتاجية الخاصة بالمنظمة.

٥. انخفاض مستويات الاداء الخاصة بالموارد البشرية خصوصاً من الناحية الابداعية والابتكارية.

٦. استغراق الموارد البشرية وقتاً طويلاً من اجل تنفيذ ما هو مطلوب منهم مما ينعكس سلباً على المزايا الخاصة بالمنظمة.

وقد تم تقسيم الحوافز التي تعتمد عليها المنظمة عند تطبيق استراتيجية التحفيز الى الحوافز الخارجية وتشمل الحوافز المالية وغير المالية كافة التي تحصل عليها الموارد البشرية نتيجة الابداع داخل المنظمة اثناء تنفيذ وظائفهم وغير متفق عليها مسبقاً، اما الحوافز الداخلية وهي التي سبق ان تم الاتفاق عليها بين المنظمة والعاملين لديها عند تحقيق مستويات محددة من التفوق بالأداء. وهناك مجموعة متنوعة من الحوافز التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لتطبيق استراتيجية التحفيز الخاصة بها ومن ابرزها الاتي :

١. **الحوافز المعنوية :** وهي الحوافز غير الملموسة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية الى العاملين من اجل تحفيزهم وتشجيعهم على بذل الافضل من الجهد والاداء، وقد تكون ايجابية مثل كتب الشكر والتقدير والترقيات، او سلبية مثل العقوبات والنقل وغيرها، فضلاً عن تأثير ظروف العمل المادية على معنوياتهم.
 ٢. **الحوافز المالية :** وهي الحوافز الملموسة التي تقدمها ادارة الموارد البشرية الى العاملين لديها كمكافأة مالية مقابل الجهود المتميزة المبذولة منهم، والزيادات بالراتب، وتقاسم الارباح وغيرها من اساليب التحفيز المالية .
 ٣. **الحوافز الاجتماعية :** وهي الحوافز التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لإشباع حاجات الذات للعاملين لديها، مثل نقلهم للعمل مع المجموعة التي يرغبون فيها ويشاركونهم الافكار والتوجهات نفسها، او تكليفهم بالوظائف التي تتناسب مع طموحاتهم، او القيام بعقد مجموعة من الاجتماعات المتكررة بينهم وبين الادارة العليا وتقديم المدح امام الآخرين، وغيرها من اساليب التحفيز الاجتماعية.
- ويمكن من خلال الشكل (٢) توضيح اهم انواع الحوافز التي يمكن ان تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجية التحفيز داخل المنظمة وكما يأتي :

الشكل (٢) انواع الحوافز^(٨)

ثالثاً : استراتيجية الصحة والسلامة

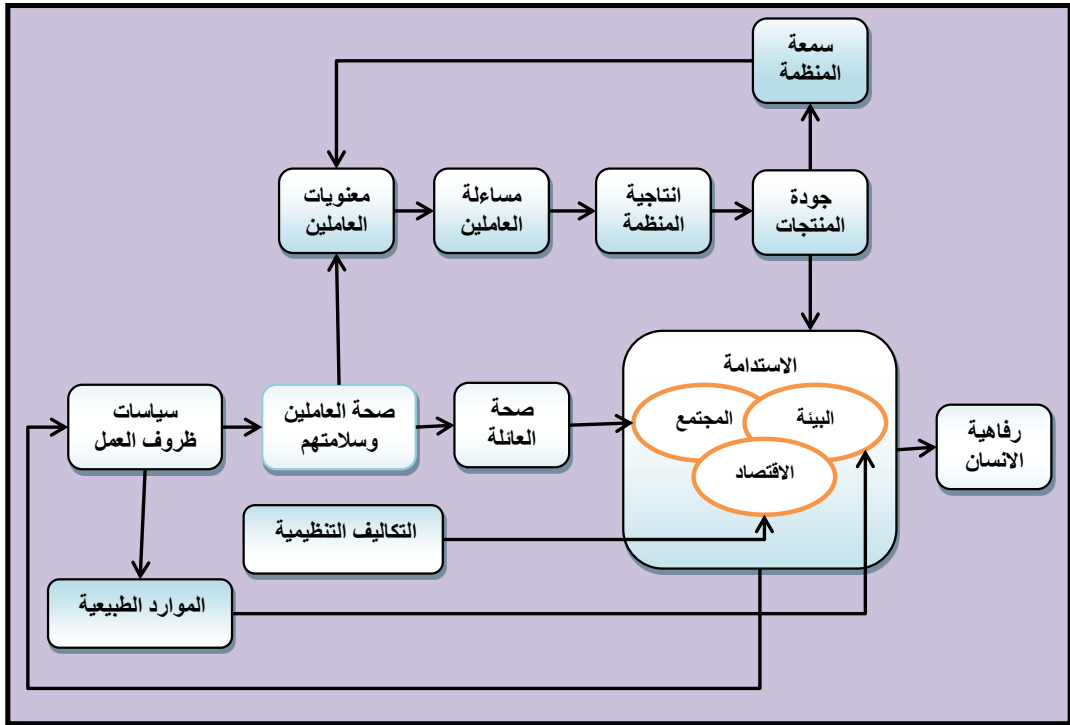
تعد قضايا الصحة والسلامة من الامور ذات الاهمية القصوى لإدارة الموارد البشرية لكونها ترتبط ارتباطاً مباشراً بحياة العاملين في المنظمة وسلامتهم الجسدية والذهنية، ومن اجل تنفيذ هذه البرامج بالشكل المطلوب فهي تحتاج الى استراتيجية تضمن وضع سلسلة من الاجراءات والعمل بموجبها، لضمان تحقيق الاهداف المرجوة منها.

وعلى وفق المدخل الوقائي عرفت استراتيجية الصحة والسلامة بانها الاستراتيجية التي تحاول توفير جميع الاحتياطات والاجراءات الوقائية لمساعدة الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة على تنفيذ الانشطة والمهام

استراتيجية الصحة والسلامة : استراتيجية تتبناها إدارة الموارد البشرية، بالتنسيق مع الإدارة العليا للمنظمة، لضمان حماية الموظفين من المخاطر والإصابات أثناء أداء مهامهم، وتعزيز شعورهم بالأمان، مع الحفاظ على موارد المنظمة وممتلكاتها، وتحقيق أعلى مستويات الإنتاجية والكفاءة.

المناطة بهم تنفيذاً سليماً، وباعتبارها نظاماً تم تعريفها بأنها نظام يتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية التي تركز على توعية الموارد البشرية وتقليل اصاباتهم في العمل، ثم تقليل المخاطر والتكاليف التي تتحملها المنظمة. ومن وجهة نظر تنظيمية عرفت استراتيجية الصحة والسلامة بأنها مجموعة من الاجراءات والعمليات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية، لتعزيز شعور العاملين لدى المنظمة بالأمان عند ممارسة الانشطة والمهام المناطة بهم، وبالتركيز على بيئة العمل عرفت بأنها الاستراتيجية التي تهتم بدراسة بيئة العمل وطبيعة المعدات والآليات المتاحة فيها، وترتيبها بما يقلل من نسبة الاصابات وحوادث العمل التي تتعرض لها الموارد البشرية داخل المنظمة، وبالتوافق مع الفكرة السابقة عرفت بأنها الاستراتيجية التي تركز على وضع مجموعة من الادلة والاجراءات الارشادية التي يمكن ان تستند عليها الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة عند ممارسه مهامهم من اجل تقليل نسبة الحوادث التي يترضون اليها. كما عرفت استراتيجية الصحة والسلامة بأنها الاستراتيجية التي تسعى الى تعزيز قدرات الموارد البشرية على استثمار الامكانيات المتاحة لديهم في تنفيذ عمليات المنظمة من خلال تقليل الحوادث والمخاطر التي تواجههم، وعلى وفق مدخل معالجة المعلومات عرفت بأنها الاستراتيجية التي تحاول جمع معلومات عن المخاطر التي تتعرض لها الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، ومعالجتها وتقييمها من اجل اقتراح مجموعة من الآليات التي من شأنها الحد من تلك المخاطر، كما عرفت بأنها استراتيجية منظمة يتم وضعها من ادارة الموارد البشرية وبالتنسيق مع الادارة العليا للمنظمة، لتقليل احتمالات تعرض العاملين فيها للإصابة بسبب حوادث العمل وتقليل الامراض التي يترضون لها بسبب ظروف بيئة العمل. ومن جهة اخرى عرفت استراتيجية الصحة والسلامة بأنها الاستراتيجية التي تركز على حماية الموارد البشرية من الاصابات والحوادث التي يمكن ان تؤثر على قدراتهم الجسدية والذهنية تأثيراً عكسياً، اي انها الاستراتيجية التي تركز على تعزيز المسؤولية لدى الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة، بضرورة اتباع مجموعة من الاجراءات التي تضمن عدم تعرضهم للمخاطر والحفاظ على ارواحهم وارواح الاخرين الذين يتعاملون معهم، فضلاً عن الحفاظ على ممتلكات منظماتهم ومواردها من التلف او الضياع.

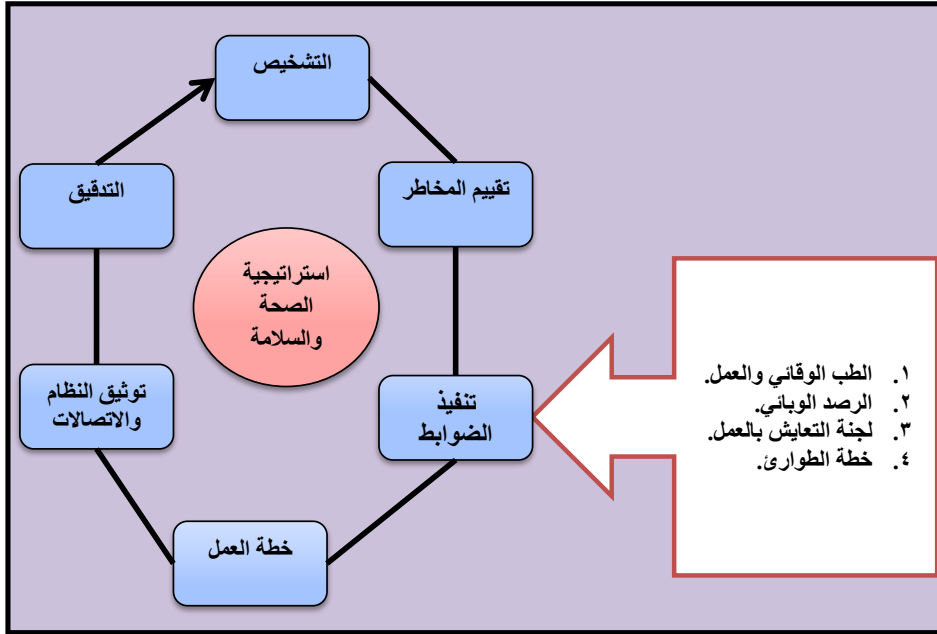
ويجب ان تراعي ادارة الموارد البشرية الريادة الاستراتيجية عند تنفيذ استراتيجية الصحة والسلامة لكونها تؤكد اهمية الاستمرار في النجاح والتفوق في تقديم كل ما هو جديد، لذا تبرز اهميتها في دورها للكشف عن المخاطر ثم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمعالجتها والحد من تأثيرها على الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة. وتم تقسيم اهداف استراتيجية الصحة والسلامة الى نوعين: **اهداف وقائية** ترتبط بالموارد البشرية وكيفية حمايتهم من الاصابات وحوادث العمل، و**اهداف انتاجية** تتعلق بكيفية الحفاظ على موارد المنظمة من التلف او الضياع واستثمارها في زيادة انتاجيتها. كما يمكن من خلال الشكل (٣) توضيح طبيعة العلاقة بين استراتيجية الصحة والسلامة وبين الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والبيئية المؤثرة على الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة وكما يأتي :



الشكل (٣) العلاقة بين استراتيجية الصحة والسلامة، والبيئة والتنمية المستدامة (٣١)

وتبرز أهمية استراتيجية الصحة والسلامة في كونها تسهم اسهاماً مباشراً في تحسين سمعة المنظمة داخل المجتمع التي تعمل ضمن حدوده، من خلال التزامها بالمعايير الدولية والوطنية الخاصة ببرامج الصحة والسلامة، وهذا الشيء سينعكس انعكاساً ايجابياً في قدرتها على تحقيق المسؤولية الاجتماعية الخاصة بها، وعلى المستوى الداخلي فهي تسهم في تحسين كفاءة مواردها البشرية عند استثمار مواردها وامكانياتها بالكفاءة المطلوبة، لضمان استمرارية العمل وعدم التوقف بسبب الحوادث المختلفة الامر الذي سيسهم في زيادة انتاجيتها ثم ربحيتها لتحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها وبالفاعلية المطلوبة، وعليه يمكن تأكيد أهمية استراتيجية الصحة والسلامة بالنقاط الآتية :

١. بناء بيئة عمل داخل المنظمة خالية من المخاطر.
 ٢. رفع مستويات الوعي لدى الموارد البشرية داخل المنظمة لتجنب الاصابات والحوادث من خلال البرامج الارشادية والتوجيه.
 ٣. الحفاظ على الموارد والامكانيات المتاحة لدى المنظمة من خلال اعداد دليل حول كيفية استخدامها.
 ٤. تقوية العلاقات بين الادارة والموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية كافة.
 ٥. تحسين سمعة المنظمة في المجتمع الذي تعمل ضمنه مما يساعدها على استقطاب افضل المواهب.
 ٦. تعزيز ولاء الموارد البشرية العاملة وانتماهم داخل المنظمة .
 ٧. تقليل التكاليف التي يمكن ان تتحملها المنظمة بسبب حوادث العمل او التوقف اثناء تنفيذ عملياتها.
- وهناك مجموعة من الواجبات التي يتوجب تحقيقها من خلال اعتماد استراتيجية الصحة والسلامة ابرزها التخطيط لتحديد المخاطر، ثم وضع الاجراءات والارشادات اللازمة للتعامل معها، من خلال دراسة اسبابها وتحليلها وتقييمها، فضلاً عن الاشراف على آلية تنفيذ برامج الصحة والسلامة للتأكد من جاهزية الموارد البشرية لتنفيذ مهامهم بصورة سليمة. ويمكن من خلال الشكل (٤) توضيح آلية تنفيذ استراتيجية الصحة والسلامة :



الشكل (٤) عملية تنفيذ استراتيجية الصحة والسلامة (٢٣)

كما توجد مجموعة من العناصر التي يتوجب توفرها لضمان تنفيذ استراتيجية الصحة والسلامة بالشكل المطلوب وتحقيق الاهداف المرجوة منها لعل ابرزها الاتي:

١. القيادة : اي ضرورة قيام الادارة العليا في المنظمة بدعم برامج الصحة والسلامة، والتأكيد على ضرورة التزام الموارد البشرية كافة في المستويات التنظيمية المختلفة بالإجراءات التنظيمية الخاصة بذلك.

٢. مشاركة الموارد البشرية : من الضروري اشراك الموارد البشرية كافة في المنظمة عند تصميم برامج الصحة والسلامة وأخذين بنظر الاعتبار آراءهم ومقترحاتهم، من اجل تحديد اهدافهم المشتركة لضمان عدم التعارض او التضارب بالمصالح في مرحلة التنفيذ.

٣. تصميم برامج الصحة والسلامة : المتضمن وضع مجموعة من الاجراءات والادلة الارشادية التي يتوجب الاستناد عليها عند ممارسة العمليات المختلفة داخل المنظمة.

٤. رقابة البرنامج : يتوجب على ادارة الموارد البشرية التأكد من الالتزام بكل اجراءات الصحة والسلامة ومعاييرها من الموارد البشرية عند تنفيذ عملياتهم

المختلفة، فضلاً عن التأكد من أن برنامج الصحة والسلامة يتلاءم مع طبيعة مهام المنظمة، لاتخاذ الإجراءات التصحيحية أول بأول لضمان عدم تقادمه أو ضعفه في تحقيق أهدافه.

٥. تحديد المخاطر والتحكم بها : عند تنفيذ استراتيجية الصحة والسلامة يتوجب على إدارة الموارد البشرية رصد المخاطر كافة التي تواجه العاملين في المنظمة وتحليلها للتعرف على أسبابها وكيفية التحكم والسيطرة عليها، لمنع حدوثها مستقبلاً.

وهناك مجموعة من الأدوات التي يتوجب توفرها لضمان نجاح تطبيق استراتيجية الصحة والسلامة بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة الرئيسة أهمها الآتي:

١. تحسين بيئة العمل المادية من حيث البناء والتهوية والإضاءة ودرجات الحرارة، وكيفية ترتيب المعدات والآلات والمسافة التي تفصل بينها.
٢. توفير أجهزة الصحة والسلامة مثل أنظمة الإنذار والإطفاء وغيرها من أدوات الحماية الشخصية مثل الملابس.
٣. التفتيش المستمر من المديرين والمختصين لضمان التزام الجميع بأنظمة الصحة والسلامة وأجراءاتها.
٤. إجراء الدراسات والبحوث لتحديد المخاطر ومعالجتها، ثم الوقوف على أسبابها ورفع تقارير بذلك للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات العلاجية.
٥. مراعاة شروط الصحة والسلامة عند القيام باختيار الموارد البشرية للعمل داخل المنظمة.
٦. يتوجب على إدارة الموارد البشرية تنفيذ سلسلة من البرامج التدريبية التي تعمق الوعي لدى العاملين في المنظمة حول كيفية العمل على وفق دليل الصحة والسلامة عند ممارسة مهامهم.

المواصفة الدولية ISO 45001

تحدد بنود المواصفة (ISO 45001) بعناية متطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع إرشادات لتطبيق المواصفة لتمكين المنظمات بمختلف صورها من توفير أماكن عمل صحية وآمنة، وذلك بتقديم منظومة متكاملة للوقاية من إصابات العمل،

والوقاية من سوء الصحة أو الأمراض السيئة. وتناسب المواصفة (ISO 45001) أي منظمة ترغب في إنشاء وتطبيق نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية، بهدف تحسين السلامة والصحة المهنية بها، بغض النظر عن حجمها ونوعها ونوع أنشطتها. كما اهتمت المواصفة (ISO 45001) بعوامل مهمة تتعلق بالمنظمة مثل سياق المنظمة، وعوامل تتعلق باحتياجات وتوقعات عملائها وأي أطراف ذات علاقة معها، وتتكون المواصفة (ISO 45001) من عشرة بنود رئيسة سيتم عرض ملخص عن كل بند وماهي المتطلبات والارشادات ومحتوياتها .

١. المجال : تهدف هذه المواصفة المعيارية الدولية إلى أن تكون قابلة للتطبيق في أي منظمة بغض النظر عن حجمها ونوع أعمالها وتطبق على مخاطر الصحة والسلامة المهنية تحت سيطرة المنظمة، مع مراعاة عوامل مثل السياق الذي تعمل فيه المنظمة واحتياجات وتوقعات عمالها والأطراف المعنية الأخرى. وتسري هذه المواصفة المعيارية الدولية على أي منظمة ترغب في :

أ- إنشاء وتنفيذ وكذلك الحفاظ على نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية لتحسين الصحة والسلامة المهنية، والقضاء على أو تقليل مخاطر السلامة والصحة المهنية (بما في ذلك أوجه القصور في النظام)، والاستفادة من فرص الصحة والسلامة المهنية، ومعالجة عدم مطابقة نظم إدارة الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بأنشطتها.

ب- التحسين المستمر لأداء الصحة والسلامة المهنية بها وتحقيق أهداف السلامة والصحة المهنية بها.

ج- ضمان توافقها مع سياستها للصحة والسلامة المهنية.

د- تبرهن التطابق مع متطلبات هذه المواصفة الدولية.

٢. المرجع المعياري : لا توجد مراجع معيارية.

٣. المصطلحات والتعاريف : يحتوي هذا البند على (٣٧) مصطلحاً متقراً منها تعريف لكل مصطلح وندرج ادناه اهم المصطلحات كما في الجدول (١) ادناه .

جدول (١) بعض المصطلحات والتعريف

ت	المصطلح	التعريف
١.	منظمة	شخص أو مجموعة من الأشخاص التي لها وظائفها الخاصة مع المسؤوليات والسلطات والعلاقات لتحقيق أهدافها.
٢.	العامل	الشخص الذي يقوم بأعمال أو أنشطة متعلقة بالعمل تحت سيطرة المنظمة.
٣.	المشاركة	مشاركة العمال في عملية اتخاذ القرار في نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.
٤.	مكان العمل	مكان خاضع لسيطرة المنظمة حيث يتواجد به الشخص أو يذهب إليه لغرض العمل.
٥.	المقاول	منظمة خارجية تقدم خدمات للمنظمة في مكان العمل وفقاً للمواصفات والشروط والأحكام المتفق عليها.
٦.	المتطلبات القانونية	المتطلبات التي ينص عليها القانون والتي تنطبق على المنظمة والالتزامات الملزمة قانوناً للمنظمة والمتطلبات التي اشتركت فيها المنظمة.
٧.	النظام الإداري	مجموعة من العناصر المترابطة أو المتفاعلة في المنظمة لوضع السياسات والأهداف والعمليات لتحقيق تلك الأهداف.
٨.	نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية	نظام إدارة أو جزء من نظام للإدارة مستخدم لتحقيق سياسة الصحة والسلامة المهنية.
٩.	السياسة	مجمل نوايا وتوجهات المنظمة كما تم التعبير عنها رسمياً من قبل الإدارة العليا.
١٠.	الإصابة والأمراض الصحية	تأثير سلبي على الحالة الجسدية أو العقلية أو الإدراكية للشخص.
١١.	خطر	مصدر أو موقف يحتمل أن يتسبب في إصابة أو اعتلال الصحة.
١٢.	مخاطر السلامة والصحة المهنية	مخاطر نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية الجمع بين احتمالية حدوث خطر مرتبط بالعمل أو التعرض التي يمكن أن يكون سببها الحدث وشدة الإصابة واعتلال الصحة.
١٣.	الكفاءة	القدرة على تطبيق المعرفة والمهارات لتحقيق النتائج المرجوة.
١٤.	معلومات موثقة	المعلومات المطلوبة للتحكم والمحافظة عليها من قبل منظمة والوسائط التي توثق بها.
١٥.	العملية	مجموعة من الأنشطة المترابطة أو التفاعلية التي تحول المدخلات إلى مخرجات.
١٦.	أداء السلامة والصحة المهنية	الأداء المتعلق بفاعلية منع الإصابة واعتلال الصحة للعمال وتوفير أماكن عمل آمنة وصحية.

ت	المصطلح	التعريف
١٧.	التدقيق	عملية منتظمة ومستقلة وموثقة للحصول على أدلة التدقيق وتقييمها موضوعياً لتحديد مدى استيفاء معايير التدقيق إما تدقيق داخلي أو خارجي.
١٨.	الحادث	واقعة ناجمة عن أو أثناء العمل الذي يمكن أن يؤدي إلى الإصابة أو الى سوء الصحة.
١٩.	الاجراء التصحيحي	عمل إزالة لأسباب حالة عدم المطابقة أو الحادث ومنع تكرار حدوثه.
٢٠.	التحسين المستمر	نشاط متكرر لتحسين الأداء.

٤. سياق المنظمة : في هذا البند يجب فهم تحديات الصحة والسلامة المهنية داخل المنظمة، والمخاطر الكامنة في النشاط أو مجال عمل المنظمة، وتحديد البيئة الداخلية والخارجية لتحديد القضايا ذات العلاقة، وتحديد متطلبات وتوقعات الأطراف المعنية.

٥. القيادة ومشاركة العاملين : في هذا البند تدخل رسم السياسة والأدوار التنظيمية وتحديد المسؤوليات والصلاحيات، وإثبات قدرة الإدارة العليا على القيادة والالتزام والمساءلة من خلال :

أ- تحمل المسؤولية والمسائلة الشاملة عن حماية الصحة والسلامة المهنية المتصلة بالعمل.

ب- التأكد من وضع سياسة الصحة والسلامة المهنية وأهداف الصحة والسلامة المهنية ذات الصلة والمتوافقة مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

ج- ضمان دمج عمليات ومتطلبات نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية في عمليات الأعمال بالمنظمة.

د- ضمان توافر الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية وتنفيذه وصيانته وتحسينه.

هـ- التأكد من أنَّ نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية يحقق النتائج المرجوة.

و- توجيه ودعم الأشخاص للمساهمة في فاعلية نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

ز- تأكيد وتعزيز التحسين المستمر لأداء نظام إدارة السلامة والصحة المهنية بمنهجية لتعريف واتخاذ إجراءات لتحديد حالات عدم المطابقة والفرص والأخطار والمخاطر المتعلقة بالعمل بما يشمل القصور في النظام.

ح- تطوير وقيادة وترويج ثقافة في المنظمة التي تدعم نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية.

٦. التخطيط : يهتم هذا البند بمراعاة المخاطر والفرص سواء بالمنظمة أو بالأطراف المعنية وتحديد كيفية التعامل مع هذه المخاطر، فيجب على المنظمة أن تتظر في المشاركة الفعالة للعاملين في عملية التخطيط على المنظمة تقييم المخاطر وتحديد الفرص ذات الصلة بالنتائج المرجوة من نظام إدارة الصحة والسلامة المهنية المرتبطة بالتغيرات في المنظمة أو عملياتها في حالة التغيرات المخطط لها دائمة أو مؤقتة.

٧. الدعم : يجب أن تحدد المنظمة توفر الموارد اللازمة لإنشاء نظام إدارة الصحة والسلامة وتحسينه وصيانتته والتحسين المستمر له والأخذ في الاعتبار جميع ما يتعلق بالموارد، والكفاءة، والتوعية، والاتصال، والمعلومات الموثقة؛ حيث تَمَّ تغيير عبارة (الوثائق والسجلات) لتصبح (المعلومات الموثقة).

٨. العمليات : تُعدُّ العمليات من البنود المهمة التي أصبحت أكثر تحديداً ووضوحاً، ويشمل التخطيط والتحكم في التشغيل وإدارة التغيير والمصادر الخارجية والمشتريات والاستعداد لحالات الطوارئ والاستجابة لها. يجب على المنظمة أن تخطط وتنفذ وتراقب العمليات اللازمة لتلبية متطلبات نظام إدارة السلامة والصحة المهنية ، وتنفيذ الإجراءات المحددة في الفقرة من خلال :

- أ- وضع معايير للعمليات.
- ب- تنفيذ الرقابة على العمليات وفقاً للمعايير.
- ج- الاحتفاظ بالمعلومات الموثقة بالقدر اللازم للثقة بأن العمليات قد تمت كما هو مخطط لها.
- د- تحديد الحالات التي قد يؤدي فيها غياب المعلومات الموثقة إلى انحرافات عن سياسة وأهداف الصحة والسلامة المهنية.

هـ- تهيئة العمل للعاملين في أماكن العمل متعددة المشغلين يجب على المنظمة أن تطبق عملية للتنسيق بين الأجزاء المختلفة ذات الصلة بنظام إدارة الصحة والسلامة المهنية مع المنظمات الأخرى.

٩. تقييم الأداء : ويتضمن بند تقييم الأداء عمليات الرصد والتحليل والتقييم وتقييم الامتثال والتدقيق الداخلي والخارجي ومراجعة الإدارة، ولذا يجب على المنظمة إنشاء وتنفيذ والحفاظ على عملية الرصد والقياس والتقييم على المنظمة أن تحدد:

أ- المتطلبات القانونية المعمول بها والمتطلبات الأخرى.

ب- أنشطتها وعملياتها المتعلقة بمخاطر وفرص الصحة والسلامة المهنية المحددة.

ج- الضوابط التشغيلية.

د- أهداف الصحة والسلامة المهنية للمنظمة.

هـ- المعايير التي ستقوم المنظمة بتقييم أداء الصحة والسلامة المهنية.

ويجب أن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة المناسبة كدليل على نتائج الرصد والقياس والتحليل والتقييم.

١٠. التحسين : ويشمل بند التحسين الحوادث والإجراءات التصحيحية لحالات عدم المطابقة وعملية أهداف التحسين المستمر على المنظمة أن تخطط وتنشئ وتنفذ وتحافظ على عملية التحسين المستمر، أخذاً في الاعتبار مخرجات الأنشطة الموصوفة في هذه المواصفة الدولية، وأن تنقل المنظمة نتائج التحسين المستمر إلى العاملين المعنيين، وممثليهم، وأن تحتفظ المنظمة بالمعلومات الموثقة كدليل على نتائج التحسين المستمر.

اسئلة الفصل :

- س ١: ناقش اهم المداخل المعتمدة في تعريف استراتيجية تعويض الموارد البشرية.
- س ٢: ناقش اهمية استراتيجية تعويض الموارد البشرية بالتركيز على اهم مستوياتها.
- س ٣: هناك عدد من الخصائص التي تمتاز بها استراتيجية تعويض الموارد البشرية،
وضح ذلك.
- س ٤: عدد مع الشرح اهم الطرق المعتمدة في تطبيق استراتيجية تعويض الموارد البشرية.
- س ٥: ناقش اهم الركائز الفكرية التي يمكن الاستناد عليها في تعريف استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.
- س ٦: وضح اهمية استراتيجية تحفيز الموارد البشرية بالتركيز على اهم مستوياتها.
- س ٧: هناك مجموعة من النتائج السلبية التي تتحملها المنظمة اذا فشلت في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية بما مطلوب، عددها فقط.
- س ٨: عدد مع الشرح اهم انواع الحوافز المعتمدة في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية، معزراً اجابتك بالرسم.
- س ٩: اعتمد الباحثون والمهتمون على مداخل متنوعة في تعريف استراتيجية الصحة والسلامة، ناقش ذلك.
- س ١٠: ناقش اهمية استراتيجية الصحة والسلامة بالتركيز على المنظمة ومواردها البشرية.
- س ١١: عدد مع الشرح اهم العناصر الواجب توفرها لنجاح استراتيجية الصحة والسلامة.
- س ١٢: عدد فقط اهم الادوات التي تؤثر على نجاح استراتيجية الصحة والسلامة.

مراجعة اهداف الفصل :

الهدف الاول: ما المقصود باستراتيجية تعويض الموارد البشرية.

تعرف استراتيجية تعويض الموارد البشرية بأنها الاستراتيجية التي تهتم بتحديد مقدار الأجور والرواتب التي تقدمها المنظمة لمواردها البشرية لقاء الجهود المبذولة منهم عند تنفيذ الأنشطة والمهام الموكلة اليهم، بالاستناد الى أسس ومعايير تؤكد على تحقق التوازن بين كلفة العمل الى تتحملها المنظمة وبين دخل الموارد البشرية، بما يتوافق مع القوانين لتحقيق الكفاءة في استخدام الموارد، والاحتفاظ بالملاكات البشرية ذات الإمكانات النادرة لتعزيز دافعيتهم نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: اهمية استراتيجية تعويض الموارد البشرية على وفق عدد من المستويات.

تتجلى أهمية استراتيجية تعويض الموارد البشرية على ثلاثة مستويات :

١. على مستوى الموارد البشرية : تسهم في تحقيق الرضا الوظيفي وتحديد المستوى المعيشي والاجتماعي الخاص لهم، مما يعزز الاستقرار والرغبة في الاستمرار بالعمل.
 ٢. على مستوى المنظمة : تعد أداة لاستقطاب الكفاءات البشرية النادرة والاحتفاظ بها، وتؤثر في تكاليف الإنتاج من جهة وسمعة المنظمة التنافسية من جهة اخرى.
 ٣. على مستوى الدولة : تعكس المستوى المعيشي العام، وتؤثر في النشاط الاقتصادي للمجتمع وتحد من هجرة الكفاءات خارج البلد.
- وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: اهم الخصائص التي تمتاز بها استراتيجية تعويض الموارد البشرية. تتمثل أهم الخصائص التي تمتاز بها استراتيجية تعويض الموارد البشرية في الآتي بشكل مختصر:

١. التكرار : يتم تنفيذها دورياً على وفق مدد زمنية محددة.

٢. تنوع الجهات المسؤولة في تنفيذها : قد تنفذ من إدارة الموارد البشرية أو الإدارات الأخرى.
 ٣. أسلوب الزيادة : تعتمد على سنوات الخدمة أو المؤهل أو غيرها من المعايير .
 ٤. التوافقية : تتناسب مع الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدولة.
 ٥. الالتزام : تشمل جميع الموارد البشرية في المنظمة.
 ٦. التصميم على وفق القانون والمعايير : تراعي الأطر القانونية والتنظيمية عند تصميمها وتطبيقها .
 ٧. التفاوت : تختلف الرواتب بحسب وضع المنظمة بالمقارنة مع المنظمات الأخرى.
 ٨. التنوع والتصنيفية : تتعدد المعايير في احتساب التعويضات .
- وهناك مجموعة من السمات الأخرى التي تمتاز بها استراتيجية التعويض وهي :
١. العدالة : تحقيق التوازن بين الجهد والمسؤولية والأجر .
 ٢. الوضوح : اعتماد معايير واضحة لاحتساب الرواتب.
 ٣. الشفافية : إمكانية اطلاع العاملين على آلية الاحتساب.
 ٤. الاستقرار : ثبات نسبي للرواتب مع إمكانية تعديلها دورياً.
 ٥. الارتباط : ربط الأجور بعوامل مثل الخدمة والشهادة والمركز الوظيفي.
- وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل أصبح الجواب على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع : طرق تنفيذ استراتيجية تعويض الموارد البشرية .

- طرق تنفيذ استراتيجية تعويض الموارد البشرية هي ثلاث طرق رئيسية، وهي :
١. الدفع على أساس الأداء : تربط المنظمة رواتب مواردها البشرية وأجورهم بمستوى أدائهم أو كمية الإنتاج التي يحققونها، أي أن التعويض يعتمد على ما تقدمه الموارد البشرية من نتائج ملموسة.
 ٢. الدفع على أساس الكفاءة : يتم تحديد الرواتب بناءً على كفاءات الموارد البشرية وقدراتهم ، مثل المهارات، والخبرات، والمعارف التي يمتلكونها ويستخدمونها في أداء مهامهم.

٣. الدفع على أساس الأرباح : تشارك المنظمة مواردها البشرية في أرباحها، بحيث يحصلون على جزء من الأرباح بشكل رواتب أو مكافآت، ويرتبط مقدار التعويض هنا بحجم الأرباح المحققة.

وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس: ما المقصود باستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

استراتيجية تحفيز الموارد البشرية هي إحدى الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية، وتُعد مكملة لاستراتيجية التعويض. فبعد أن تقوم المنظمة بتحديد الأجور والمكافآت، تحتاج أيضًا إلى وضع آلية مستمرة لتحفيز مواردها البشرية حتى يحافظوا على أدائهم العالي ويستثمروا في تطوير أنفسهم.

وتعني هذه الاستراتيجية أن إدارة الموارد البشرية تستخدم مجموعة متنوعة من الأساليب والأدوات لتشجيع مواردها البشرية على العمل بجدية وكفاءة أكبر، من خلال رفع روحهم المعنوية وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، فهي لا تقتصر فقط على تقديم المكافآت المالية، بل تمتد إلى بناء بيئة عمل إيجابية تشجع على الانتماء والإبداع أي ان استراتيجية التحفيز ليست مجرد مكافآت مالية، بل هي نظام متكامل لإدارة دافعية الموارد البشرية، والحفاظ على ولائهم، وتوجيههم لتحقيق أفضل أداء ممكن بما يحقق الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس: اهم المجالات التي تبرز فيها اهمية استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

تتضح أهم المجالات من خلال النقاط الآتية:

١. على مستوى الموارد البشرية - الفردي - اذ تساعد على تحقيق :
 - تعزيز الروح المعنوية والرغبة في تطوير المهارات والمعارف لدى الموارد البشرية .
 - رفع القدرة على الأداء لتحقيق أفضل النتائج لمنظمتهم والحصول على الحوافز.

- تحسين الولاء والانتماء للمنظمة.
 - إشباع الحاجات والرغبات المادية والمعنوية لديهم .
 - ٢. على مستوى الجماعة - الفرق :
 - تعزيز روح التعاون والتشارك بين اعضاء الجماعة او الفريق.
 - الارتقاء بمستويات المنافسة البناءة لتقديم الأفضل لخدمة المجموعة او الفريق.
 - ٣. على مستوى المنظمة:
 - رفع الكفاءة الإنتاجية واستخدام الموارد والإمكانيات بأفضل كفاءة.
 - استقطاب الكفاءات الموهوبة والاحتفاظ بالموارد البشرية المتميزة.
 - تحقيق العدالة والموضوعية في نظام المكافآت.
 - تشجيع التطوير المستمر للقدرات والمعارف بما يتماشى مع التوجهات الحديثة.
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .
- الهدف السابع: النتائج السلبية التي تترتب على الفشل في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.**
- يمكن تلخيص النتائج السلبية المترتبة على الفشل في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية فيما يلي:
١. ارتفاع دوران العمل : زيادة التكاليف على المنظمة لتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية.
 ٢. انخفاض الروح المعنوية للموارد البشرية : شعورهم بعدم الراحة والسعادة في العمل، مما يؤدي إلى كثرة الغيابات والتذمر وانخفاض الإنتاجية.
 ٣. انخفاض الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي : ضعف التزامهم تجاه المنظمة وتقليل شعورهم بالانتماء.
 ٤. زيادة حوادث العمل والإصابات : توقف العمل وتأخر العمليات الإنتاجية للمنظمة.
 ٥. انخفاض مستويات الأداء والإبداع : ضعف القدرات الابتكارية والابداعية للموارد البشرية.

٦. زيادة الوقت اللازم لإنجاز المهام : تأثير سلبي على كفاءة المنظمة وقدرتها التنافسية.

وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن: اهم انواع الحوافز المعتمدة في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

يمكن تلخيص أهم أنواع الحوافز المعتمدة في تطبيق استراتيجية تحفيز الموارد البشرية كما يلي :

١. الحوافز الخارجية والداخلية :

. الحوافز الخارجية : غير متفق عليها مسبقاً، تُمنح نتيجة الاعمال الاستثنائية مثل الإبداع والأداء المتميز أثناء العمل، وتشمل الحوافز المالية والمعنوية والاجتماعية.

. الحوافز الداخلية : تم الاتفاق عليها مسبقاً بين المنظمة ومواردها البشرية، تُمنح عند تحقيق مستويات محددة من الأداء أو التفوق.

٢. أنواع الحوافز بحسب طبيعتها :

أ. الحوافز المعنوية : غير ملموسة، تهدف إلى تشجيع الموارد البشرية على بذل أفضل جهد او العكس. مثل (إيجابية : كتب الشكر والتقدير، الترقية) و (سلبية : العقوبات، النقل) و تشمل أيضاً تأثير ظروف العمل المادية على معنويات الموظفين.

ب. الحوافز المالية : ملموسة، مرتبطة بالمكافآت المادية. مثل (مكافآت مالية مقابل الأداء المتميز، زيادات الرواتب ، تقاسم الأرباح) .

ج. الحوافز الاجتماعية : تهدف لإشباع حاجات الذات والانتماء الاجتماعي للموظف. مثل (العمل مع فرق يفضلها للموارد البشرية ، تكليف الموارد البشرية بمهام تناسب طموحاته ، الاجتماعات المتكررة مع الإدارة العليا والمدح العلني أمام الآخرين) .
وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

الهدف التاسع: ما المقصود باستراتيجية الصحة والسلامة.

تعد استراتيجية الصحة والسلامة من الاستراتيجيات الأساسية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لحماية العاملين وضمان سلامتهم الجسدية والذهنية أثناء أداء مهامهم. اذ تهدف هذه الاستراتيجية إلى وضع إجراءات واحتياطات وقائية تقلل من المخاطر والإصابات، وتعزز شعور العاملين بالأمان داخل بيئة العمل، مع الحفاظ على موارد المنظمة وممتلكاتها وزيادة الإنتاجية. وتشمل هذه الاستراتيجية دراسة بيئة العمل والمعدات المتاحة، ووضع أدلة وإرشادات للعاملين للحد من الحوادث، فضلاً عن جمع المعلومات حول المخاطر وتحليلها واقتراح آليات لمعالجتها. كما تركز على تعزيز مسؤولية العاملين في اتباع إجراءات السلامة وحماية أنفسهم والآخرين. وتنقسم أهدافها إلى جانب وقائي يختص بحماية الموارد البشرية، وجانب إنتاجي يسعى للحفاظ على موارد المنظمة واستثمارها استثماراً فعالاً. وبعد تحقيق الهدف التاسع للفصل تصبح الإجابة على التساؤل التاسع واضحة.

الهدف العاشر: أهمية استراتيجية الصحة والسلامة للمنظمة ومواردها البشرية.

تعد استراتيجية الصحة والسلامة ذات أهمية كبيرة للمنظمة ومواردها البشرية، اذ تسهم في تحسين سمعة المنظمة والتزامها بالمعايير الدولية والوطنية، مما يعزز مسؤوليتها الاجتماعية وتعزز قدرتها على استقطاب أفضل المواهب. وعلى المستوى الداخلي، تعمل هذه الاستراتيجية على رفع كفاءة الموارد البشرية في استثمار إمكاناتهم وأداء مهامهم بأمان، وضمان استمرارية العمل دون توقف نتيجة الحوادث، بما يزيد الإنتاجية والربحية ويسهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. كما تساعد على بناء بيئة عمل خالية من المخاطر، وتعزيز وعي العاملين لتجنب الإصابات، والحفاظ على الموارد والإمكانات المتاحة، وتقوية العلاقات بين الإدارة والموارد البشرية، لتعزيز ولائهم وانتمائهم للمنظمة، وتقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث أو توقف العمليات. وعليه تسهم استراتيجية الصحة والسلامة في حماية الموارد البشرية وتحسين كفاءتها، وضمان استمرارية العمل، وتعزيز سمعة المنظمة واستقطاب المواهب البشرية والاحتفاظ بها، مع تقليل التكاليف المرتبطة بالحوادث وتعزيز ولائهم وانتمائهم.

وبعد تحقيق الهدف العاشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل العاشر واضحة .

الهدف الحادي عشر: اهم العناصر المطلوب توفرها لنجاح استراتيجية الصحة والسلامة.

لنجاح استراتيجية الصحة والسلامة وتحقيق أهدافها، يجب توفر عدة عناصر أساسية. أولاً **القيادة**، أي ضرورة دعم الإدارة العليا لبرامج الصحة والسلامة والتأكيد على التزام جميع الموارد البشرية بالإجراءات التنظيمية الخاصة بها. ثانياً **مشاركة الموارد البشرية**، إذ من المهم إشراك جميع العاملين في تصميم البرامج وأخذ آرائهم ومقترحاتهم بعين الاعتبار لتحديد الأهداف بشكل مشترك وضمان توافق المصالح أثناء التنفيذ. ثالثاً **تصميم برامج الصحة والسلامة**، ويتضمن وضع إجراءات وأدلة إرشادية تعتمد عليها الموارد البشرية أثناء ممارسة العمليات المختلفة داخل المنظمة. رابعاً، **رقابة البرنامج**، يجب على إدارة الموارد البشرية التأكد من الالتزام بالإجراءات والمعايير ومراجعة البرنامج بانتظام للتأكد من ملاءمته لطبيعة مهام المنظمة واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الحاجة. وأخيراً، **تحديد المخاطر والتحكم بها**، أي رصد جميع المخاطر التي قد تواجه الموظفين، تحليل أسبابها، ووضع آليات للحد منها ومنع حدوثها مستقبلاً.

وبعد تحقيق الهدف الحادي عشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الحادي عشر واضحة .

الهدف الثاني عشر: اهم ادوات تطبيق استراتيجية الصحة والسلامة.

لضمان نجاح تطبيق استراتيجية الصحة والسلامة بما يتوافق مع استراتيجية المنظمة، يجب استخدام مجموعة من الأدوات الأساسية وهي :

١. **تحسين بيئة العمل المادية** من حيث البناء، التهوية، الإضاءة، درجات الحرارة، وترتيب المعدات والآلات والمسافات بينها بطريقة آمنة.
٢. **توفير أجهزة الصحة والسلامة** مثل أنظمة الإنذار والإطفاء، وأدوات الحماية الشخصية كالملابس الواقية.
٣. **التفتيش المستمر** من المديرين والمختصين لضمان التزام الجميع بالإجراءات والمعايير.

٤. إجراء الدراسات والبحوث لتحديد المخاطر وتحليل أسبابها ورفع تقارير للإدارة العليا لاتخاذ الإجراءات العلاجية المناسبة.
 ٥. مراعاة شروط الصحة والسلامة عند اختيار الموارد البشرية للعمل داخل المنظمة.
 ٦. تنفيذ برامج تدريبية لتعميق وعي العاملين حول كيفية العمل على وفق دليل الصحة والسلامة أثناء ممارسة مهامهم.
- وبعد تحقيق الهدف الثاني عشر للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الثاني عشر واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Strategic talent	الموهبة الاستراتيجية	١.
Strategic value	القيمة الاستراتيجية	٢.
Value Added	القيمة المضافة	٣.
Compensation strategy	استراتيجية التعويض	٤.
Strategic efficiency	الكفاءة الاستراتيجية	٥.
Motivation strategy	استراتيجية التحفيز	٦.
Strategic synergy	التداؤب الاستراتيجي	٧.
Strategic stay	البقاء الاستراتيجي	٨.
Health and Safety Strategy	استراتيجية الصحة والسلامة	٩.
Entrepreneurial Strategy	الريادة الاستراتيجية	١٠.
Strategic mastery	الاتقان الاستراتيجي	١١.

مصادر الفصل :

١. ابراهيم، لمياء علي وجواد، ميساء سعد (٢٠١٩) الريادة الاستراتيجية ودورها في تحقيق مكونات الابداع : دراسة استطلاعية على عينة في بيئة المصارف العراقية الحكومية والاهلية في محافظة كربلاء، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١٥: العدد ٥٩، الصفحات ٢٤٣-٢٧٥.
٢. احمد، سيف الدين عماد وعلوان ، علاء حسين (٢٠١٩) العلاقة بين زيادة الرواتب والاجور والرضا الوظيفي للموظفين : دراسة تطبيقية في الهيئة العامة للضرائب، مجلة مركز المستنصرية لدراسات العربية والدولية، العدد ٦٨، الصفحات ٢٠-٤٣.
٣. الأحمر، ساهر عبد الكاظم (٢٠٠٧) تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في استراتيجية العمليات: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للصناعات الكهربائية ، رسالة ماجستير، كلية الادارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، بحث غير منشور .
٤. الاسدي، افنان عبد علي (٢٠١٤) اثر الدعم القيادي المدرك في اطار ابعاد تمكين العاملين لتعزيز الكفاءة التنظيمية : بحث تحليلي لآراء عينة من العاملين في مديرية اتصالات وبريد النجف الاشرف ، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة الكوفة، المجلد ٨، العدد ٣١: الصفحات ١٩٤-٢٢٦.
٥. الجبوري، علاء احمد حسن و ابراهيم خليل ابراهيم (٢٠١٧) توظيف نموذج TDWI لقياس مستوى النضج لإدارة الصحة والسلامة المهنية : دراسة استطلاعية في ديوان وزارة النفط العراقية، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ٩، العدد ١٧، الصفحات ٣٢٦-٣٤١.
٦. خلف، بتول عطية (٢٠١٩) تقييم نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة (: ISO 45001 2018) : بحث تطبيقي في شركة بغداد للمشروبات الغازية ، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٣، الصفحات ١٧١-١٩٠.
٧. خورشيد، كاوة علي وتاج الدين، شنكار جمال (٢٠١٩) دور الحوافز وانعكاسها على انتاجية العاملين : دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركة (ERBIL STEEL : ESC) لانتاج حديد التسليح، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة تكريت، المجلد ١٥، العدد ٤٦، الصفحات ١٤٧ – ١٦٣.
٨. الزبيدي، غني دحام تنائي، الزبيدي، ناظم جواد عبد سلمان وعباس، حسين وليد حسين (٢٠١٦) ادارة الموارد البشرية : مفاهيم وتوجهات معاصرة، الطبعة الاولى ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان .
٩. السماك، بشار عز الدين سعيد والرحاوي، سوزان محمود محمد (٢٠١٨) مبادئ الانتاج الانظف ودورها في تعزيز الصحة والسلامة المهنية : دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في الشركة العامة للسمنت الشمالية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الادارة والاقتصاد –جامعة الموصل، المجلد ٣٧، العدد ١٢٠: الصفحات 132-١٤٦.
١٠. الشرعة، عطا الله محمد تيسير (٢٠١٤) العلاقة بين الحوافز الوظيفية والرضا الوظيفي : دراسة على العاملين في البنوك السعودية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد ٤٠، الصفحات ١٥١ – ١٧٣.

١١. شعبان، فرست علي (٢٠١٨) تقييم اجراءات الصحة والسلامة المهنية لعدد من المنظمات الصناعية في محافظة دهوك : دراسة استطلاعية لأراء عينة من اصحاب العمل، مجلة جامعة كركوك للعلوم الادارية والاقتصادية، المجلد ٨، العدد ١، الصفحات ٩٢-١١٢.
١٢. الطائي، مثنى عباس علي وعلي، عبد الامير حسن (٢٠١٩) معيار الصحة والسلامة المهنية وانعكاسه على جودة الابلاغ المالي، مجلة الكوت للعلوم الادارة والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة واسط، العدد ٣٢، الصفحات ٢٥-١.
١٣. العامري، عامر عبد اللطيف كاظم (٢٠١٣) اثر ادارة الصحة والسلامة المهنية (OHS) في اداء العاملين : دراسة تحليلية لقطاعات وزارة الصناعة والمعادن العراقية ، مجلة كلية المأمون الجامعة، العدد ٢١، الصفحات ١٤٤-١٦٩.
١٤. غباش، فاضل راضي والكر عاوي، حسين علي، الجبوري، علي عبود (٢٠١٨) الترشيح الاستراتيجي ودوره في بلورة التداؤب الاستراتيجي لعملية الاصلاح الاداري من خلال المرونة الاستراتيجية كمتغير وسيط : دراسة تحليلية لأراء عينة من الافراد العاملين في اقسام رئاسة جامعة المثنى، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد ١، العدد ٣٦، الصفحات ٢٣١-٢٥٨.
١٥. المصري، جمال نمر موسى (٢٠٠٩) اثر التعويضات في رضا العاملين في الجامعة الاسلامية بغزة – قطاع غزة ، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الاسلامية بغزة.
١٦. الموسوي، علي سعد علوان (٢٠٢٠) تقييم متطلبات تنفيذ المواصفة الدولية (ISO 45001) لنظام ادارة الصحة والسلامة المهنية : دراسة حالة في مصنع نسيج وحيافة واسط ، رسالة ماجستير ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
١٧. ناصر، سومر اديب (٢٠٠٤) انظمة الاجور واثرها على اداء العاملين في شركات ومؤسسات القطاع العام الصناعي في سورية: دراسة ميدانية على شركات الغزل والنسيج في الساحل السوري، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين.
١٨. النعمة، عادل ذاكر والافندي، احمد طلال احمد ومحمد، بسام منيب علي (٢٠١٩) مدى توافر متطلبات نظام ادارة الصحة والسلامة المهنية وفقا للمواصفة (ISO45001 : 2018) : دراسة استطلاعية في معمل اسمنت حمام العليل الجديد في نينوى، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والادارية، المجلد ١١، العدد ٢٦، الصفحات ٢٩٩ – ٣١٨.
19. Anthonia, Onuorah .N & Okeke .M N & Ikechukwu, Ibekwe Anthony (2019) Compensation Management and Employee Performance in Nigeria, International Journal of Academic Research in Business and Socal Sciences, Vol 9, No 2 : pp 384–398.
20. Bana, Wahida Mahmud & Author, Corresponding (2019) Employee Compensation and Workplace Diversity, International Journal of Education and Research, Vol 7, No 1 : pp235 -250.
21. Demyenm Suzana & Lala-Popa, Ioan (2013) Relevance of Wage for an Efficient Human Resource Management in a Period of Crisis, journal Procedia Economics and Finance, Vol 6 : pp 232 – 241.

22. Dobre, Ovidiu-Iliuta (2013) Employee motivation and organizational performance, Review of Applied Socio- Economic Research, Vol 5, No 1 : pp 53-60.
23. Durán, J M & Miranda, J D & Patiño, P M (2018) Implementation of safety management systems and health at work (case study in a telecommunications company), International Meeting on Applied Sciences and Engineering, 1126 : pp1-5.
24. Dwomoh, Gabriel & Owusu, Eric Edwin & Addo, Mabel (2013) Impact of occupational health and safety policies on employees' performance in the Ghana's timber industry: Evidence from Lumber and Logs Limited, International Journal of Education and Research, Vol 1, No 12 : pp 1-14.
25. Gravel, Sylvie & Rheume, Jacques & Legendre, Gabrielle (2011) Strategies to develop and maintain occupational health and safety measures in small businesses employing immigrant workers in metropolitan Montreal, International Journal of Workplace Health Management, Vol 4, No 2 : pp 164-178.
26. Hadziahmetovic, Nereida & Dinc , Sait . M & Jahic, Kanita (2017) A research review of motivation-enhancing of human resource practices, journal of eastern European and central Asian research, Vol 4, No 2 : pp 1-20.
27. Ismajli, Naim & Zekiri, Jusuf & Qosja, Ermira & Krasniqi, Ibrahim (2015) The Importance of Motivation Factors on Employee Performance in Kosovo Municipalities, Journal of Political Sciences & Public Affairs , Vol 3 , No 2 : pp1-6.
28. Jonathan, Grace Katunge & Mbogo, Rosemary Wahu (2016) Maintaining Health and Safety at Workplace: Employee and Employer's Role in Ensuring a Safe Working Environment, Journal of Education and Practice, Vol 7, No 29 : pp 1-7.
29. Kundu, Subhash . C & Gahlawat , Neha (2016) Ability–motivation–opportunity enhancing human resource practices and firm performance: Evidence from India, Journal of Management & Organization : pp 1-18.
30. Loeppke, Ronald R. & Bunn, William B. & Ennis, Trish & Hudson, T. Warner & Larson, Paul & Roberts, Mark A. & Yarborough, Charles M. (2015) Integrating Health and Safety in the Workplace : How Closely Aligning Health and Safety Strategies Can Yield Measurable Benefits, journal Occupational and Environmental Medicine, Vol 57, No 5 : pp 585 – 597.

31. Molamohamadi, Zohreh & Ismail, Napsiah (2014) The Relationship between Occupational Safety, Health, and Environment, and Sustainable Development: A Review and Critique, International Journal of Innovation, Management and Technology, Vol 5, No 3 : pp198-202.
32. Mphil, Abdul Hameed & Ramzan, Muhammad & Zubair, Hafiz M. Kashif & Ali, Ghazanfar & Arslan, Muhammad (2014) Impact of Compensation on Employee Performance (Empirical Evidence from Banking Sector of Pakistan), International Journal of Business and Social Science, Vol 5, No 2 : pp302 -309.
33. Muguongo, Mary Makena & Muguna, Andrew T. & Muriithi, Dennis K. (2015) Effects of Compensation on Job Satisfaction Among Secondary School Teachers in Maara Sub - County of Tharaka Nithi County, Kenya, Journal of Human Resource Management, Vol 3, No 6 :pp 47-59.
34. Ozkeser, Banu (2019) Impact of training on employee motivation in human resources management, journal Procedia Computer Science, Vol 158 : pp 802–810 .
35. Rafique, Sidra & Qureshi, Muhammad Mehtab & Pirzada, Syed Shahzaib & Badar, Muhammad & Shahzadi, Irum (2015) Role of Compensation Management in Balancing the Employees Relationship, Journal of Resources Development and Management, Vol 8 : pp27-36.
36. Robescu , Ofelia & Iancu , Alina-Georgiana (2016) The Effects of Motivation on Employees Performance in Organizations, Valahian Journal of Economic Studies, Vol 7 , No 21 : pp49 -56.
37. Sturman, Michael C. & Ukhov, Andrey D. & Park, Sanghee (2016) The Effect of Cost of Living on Employee Wages in the Hospitality Industry, journal Cornell Hospitality Quarterly : pp 1–11 .
38. Zafar, Nida & Ishaq, Sana & Shoukat, Shaista & Rizwan, Muhammad (2014) Determinants of Employee Motivation and its impact on Knowledge Transfer and Job Satisfaction, International Journal of Human Resource Studies, Vol 4, No 3 : pp50-69.
39. Zanko, Michael & Dawson, Patrick (2012) Occupational health and safety management in organizations: A review, International Journal of Management Reviews, Vol 14, No 3 : pp 328-344.

الفصل الثامن

الاستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية

"توفير الدعم والاسناد للموارد البشرية"

الفصل الثامن

الاستراتيجيات الاخرى لإدارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. مفهوم استراتيجية نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 ٢. مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية.
 ٣. اهمية استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
 ٤. اهم العناصر التي تركز عليها استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.
 ٥. اهم مستلزمات تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.
 ٦. اهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.
 ٧. مفهوم رأس المال الاستراتيجي.
 ٨. ما المقصود باستراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.
 ٩. اهمية استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة واهم اهدافها.
 ١٠. اهم العوامل المؤثرة في تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.
 ١١. اهم المداخل المعتمدة في تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.

المقدمة :

تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من البيانات والمعلومات التي تعكس طبيعة الحقائق الخاصة بالمتغيرات والعوامل المحيطة بها، من أجل تكون الصورة المتكاملة لها حول طبيعة التأثير الذي تمارسه عليها وعلى الأنشطة والوظائف الخاصة بها، ثم نجاحها في ممارسة خطوات الإدارة الاستراتيجية الخاصة بها وتنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية المتفرعة من استراتيجيتها الرئيسية، وهنا تبرز أهمية تصميم استراتيجية خاصة بنظم معلومات الموارد البشرية وتنفيذها بالكفاءة المطلوبة. كما يتوجب على إدارة الموارد البشرية إدارة علاقات الموارد البشرية داخل المنظمة وخارجها باعتماد مجموعة من الأساليب التي تعزز درجة التعاون وروح التشراك فيما بينهم، بما يعمق من دورهم في خدمتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، لذا فهي تحتاج إلى تصميم استراتيجية لإدارة علاقات الموارد البشرية، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على طبيعة هذه الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وكما في الفقرتين الآتيتين:

أولاً : استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية :

لكي تتمكن إدارة الموارد البشرية من صياغة الاستراتيجية واستراتيجيتها الفرعية المنبثقة عنها، وتنفيذها بالكفاءة المطلوبة من أجل تحقيق الأغراض المرجوة منها، لا بد من وجود معلومات تمكنها من ترشيد قراراتها في هذا المجال، وهنا تبرز أهمية تركيزها على صياغة استراتيجية تهتم ببناء نظم المعلومات الخاصة بها. وقد اختلفت

استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية : هي الاستراتيجية التي تهدف إلى تطوير أنظمة معلومات متكاملة واستخدامها لدعم إدارة الموارد البشرية في جمع البيانات اللازمة وتحليلها لترشيد قراراتها وتحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.

المداخل والتوجهات التي اعتمدها الباحثون في تعريف استراتيجية نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، ومن وجهة نظر رقابية عرفت استراتيجية نظم معلومات الموارد

البشرية بأنها الاستراتيجية التي تسهم في تعزيز قدرة إدارة الموارد البشرية على تقييم مدى التقدم نحو انجاز الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها، من خلال رصدها

بكل المعلومات والبيانات التي تعكس الاداء الفعلي اول بأول، كما عرفت بانها الاستراتيجية التي تهتم بجمع البيانات الخاصة بأنشطة ادارة الموارد البشرية ومهامها، ومعالجتها وتقديمها بصيغة معلومات يمكن الاستناد عليها في اتخاذ قراراتها المستقبلية، وبالتركيز على جانب الفاعلية والكفاءة فقد عرفت بانها الاستراتيجية التي تسعى الى تعزيز كفاءة الموارد البشرية في استغلال الموارد المتاحة لديهم، ومن اجل تنفيذ مهامهم ثم تحقيق اهدافهم بالفاعلية المطلوبة من خلال توفير المعلومات التي يحتاجونها عند ممارسة ما هو مطلوب منهم. كما عرفت استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي تهتم ببناء قواعد البيانات ومستودعاتها التي تهتم بجمع وتصنيف وفهرست البيانات وتبويبها وتطويرها بحيث تكون جاهزة ويمكن لإدارة الموارد البشرية الاستناد عليها في الوقت الذي يحتاجونها، وبالتركيز على مكونات النظام عرفت بانها الاستراتيجية التي تقوم بجمع البيانات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية وتتعامل معها كمدخلات، لإجراء العديد من عمليات المعالجة عليها والتصفية والفهرسة والتبويب، وتقديمها على شكل مخرجات تتمثل بالمعلومات التي يمكن الاستناد عليها في ادارة الموارد البشرية وتوجيهها، ثم تسلم التغذية العكسية للتعرف على مدى تحقيق الاهداف المرجوة من هذه الاستراتيجية، وبالاتجاه نفسه عرفت استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية بانها منظومة تتكون من مجموعة من الانظمة الفرعية المتكاملة، والتي تعمل مشتركة من اجل توفير المعلومات المتعلقة بأنشطة ادارة الموارد البشرية، بدءاً من تحليل العمل وانتهاء ببرامج الصحة والسلامة من اجل تعزيز الدور الذي تمارسه في مساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها الاستراتيجية. كما عرفت استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية بانها احدى الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية التي تركز على توفير المعلومات وتعزيز المعرفة الخاصة بها، لتحقيق الاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال الارتقاء بمستويات الاداء الخاصة بها، ومن وجهة نظر استراتيجية بحتة عرفت بانها الاستراتيجية التي تركز على جمع البيانات عن الحقائق التي يمكن الاستناد عليها في التخطيط الاستراتيجي طويل الامد لإدارة الموارد البشرية، اي انها مجموعة من الادوات والمعدات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية من اجل السيطرة على حركة البيانات والمعلومات الخاصة

بأنشطتها ووظائفها، ومن الضروري التأكيد بان استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية ترتبط بخفة الحركة الاستراتيجية الخاصة بهذه الادارة لكونها تمكنها من اتخاذ ردود الافعال المناسبة والسريعة لمواجهة التغييرات الديناميكية التي تواجهها في المستقبل بسبب التغييرات والمستجدات المتواصلة التي تطرأ في بيئتها الداخلية والخارجية. ومن وجهة نظر معرفية عرفت استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، بانها الاستراتيجية التي تعزز معرفة الموارد البشرية من خلال جمع البيانات من المصادر المختلفة، ومعالجتها باستخدام الانظمة والبرمجيات التكنولوجية وتقديمها بصيغة معلومات، تخدم الموارد البشرية في تعزيز المعرفة الخاصة بها وتوليد الجديد منها الذي يتلاءم مع المستجدات المتسارعة في البيئة التي تعمل ضمن حدودها، وبالتركيز على مدخل نظم اتخاذ القرارات عرفت بانها النظم المحوسبة التي توفر المعلومات اللازمة لدعم قرارات ادارة الموارد البشرية المهيكلة وغير المهيكلة التي تتخذها، لمعالجة المشكلات التي تواجهها اثناء تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها.

وتبرز اهمية استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية من خلال دورها في مساعدتها على تطبيق ادارة الموارد البشرية الالكترونية التي تركز على أتمتة العديد من العمليات الخاصة بها، بما يمكنها من تقديم خدمات ذات جودة اعلى للمتعاملين معها، فضلاً عن تعزيز قدرتها على تنفيذ استراتيجياتها المختلفة بالكفاءة المطلوبة لكونها تستند على معلومات دقيقة، عند اتخاذ القرارات الخاصة بتسييرها ثم تجنب العشوائية والتخبط في ادارتها، ويمكن تحديد اهمية استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية من خلال الاتي:

١. توفير المعلومات اللازمة لدعم القرارات الاستراتيجية التي يتخذها مدير الموارد البشرية .
٢. توفير المعلومات اللازمة لتنفيذ الانشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
٣. تعزيز من قدرة الموارد البشرية على مراقبة الاطراف ذات العلاقة بها خصوصاً في المنظمات الكبيرة.
٤. تقوية الدور الاستراتيجي الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجية المنظمة الرئيسية.

٥. تعزيز العلاقة بين مدير ادارة الموارد البشرية والمديرين الاخرين في المستويات التنظيمية الافقية والعامودية.

ومن ابرز العناصر التي تتضمنها استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية هي : **قاعدة البيانات** التي تشمل بيانات عن الموارد البشرية العاملة داخل المنظمة سواء بيانات شخصية او مهنية او غيرها. ادوات ادخال البيانات اي امتلاك ادوات متقدمة لإدخال البيانات الى قاعدتها وتحديثها بشكل مستمر من المعنيين بالأمر لضمان عدم تقادمها نسبة الى التغييرات المتسارعة. **أدوات الاسترجاع** اي الطريقة التي يمكن لإدارة الموارد البشرية طلب البيانات من قاعدتها وحصولها عليها في الوقت والكم المناسبين. **مركز المعلومات** ويتضمن جميع الموارد البشرية الذين يشغلون نظام معلومات الموارد البشرية بوظائفه المختلفة. واخيراً **جودة معلومات الموارد البشرية** وهي النتائج المتوقعة من تطبيق هذه الاستراتيجية وتتمثل بالدقة والموضوعية والملاءمة والحدثة وغيرها من معايير الجودة الواجب توفرها في المعلومات المقدمة للموارد البشرية من اجل تعزيز قراراتها.

وهناك مجموعة من المستلزمات الواجب توفرها لضمان تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية بما مطلوب، ابرزها:

١. التخصيصات المالية الكافية لشراء المعدات والبرامج وتدريب الموارد البشرية على استخدام هذه المعدات والبرامج.

٢. بنية تحتية مطورة تشمل المعدات المادية مثل الحاسبات والطابعات واجهزة الحفظ وغيرها، فضلاً عن تنصيب برامج وتفعيلها لمعالجة البيانات وتحويلها الى معلومات يمكن البحث عنها والوصول اليها بسهولة.

٣. توفر ملاك ذوي مؤهلات علمية وخبرات سابقة في مجال تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الادارية، لضمان تنفيذ المهام والواجبات التي تتضمنها استراتيجية نظم المعلومات للموارد البشرية بما مطلوب.

ومن ابرز المعوقات التي تعيق تنفيذ هذه الاستراتيجية وتحقيق الاهداف المرجوة منها، ضعف دعم الادارة العليا وعدم الاهتمام بتنفيذها، تقادم المعدات المادية مثل الحاسبات والطابعات وغيرها الموجودة داخل قسم الموارد البشرية، عدم تحديث البرامج الخاصة بإدارة قواعد البيانات ومستودعاتها ومعالجة بياناتها وتنفيذ العمليات

المحوسبة عليها، انخفاض مستوى المهارة لدى الافراد المسؤولين عن ادارة هذه الانظمة، ضعف عمليات الاتصال الخاصة بإدارة الموارد البشرية مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، مما يؤدي الى نقص في طبيعة البيانات التي تحصل عليها.

ثانياً : استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية

تتبع ادارة الموارد البشرية عند تصميم استراتيجياتها المختلفة وتنفيذها نقطة جوهرية، وهي المصالح المشتركة بين الادارة والعاملين في سبيل تحقيق اهدافهم بصورة مجتمعة وتعاونية، ومن اجل تحقيق ذلك لابد من وضع استراتيجية تهتم بتنظيم العلاقات بينهم بما يجعل منها نقطة قوة وليست ضعفاً، فضلاً عن الاهتمام

استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية :

الاستراتيجية التي تهدف إلى تنظيم العلاقات بين الإدارة والعاملين داخل المنظمة، وبينها وبين الأطراف الخارجية ذات التأثير، بما يحقق التوازن بين المصالح المشتركة ويعزز التعاون والتفاهم والثقة المتبادلة.

بإدارة العلاقات مع الموارد البشرية والجهات الضاغطة عليها خارج المنظمة، لضمان الحصول على الدعم الكافي لها عند تنفيذ استراتيجيتها مثل النقابات والاتحادات. لذا فان استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية ترتبط

ارتباطاً ايجابياً مع راس المال الاستراتيجي للمنظمة الذي يشير الى الدور الاستراتيجي الذي تمارسه الموارد البشرية في المنظمة، فضلاً عن اهميته في استثمار المعارف والمهارات والقدرات المتاحة لديهم في تحقيق مجموعة متنوعة من الفوائد لمنظمتهم من خلال العمل المشترك والتعاون فيما بينهم. وقد تم تعريف استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية بعدة تعاريف، وعلى وفق مدخل التحسين المستمر عرفت استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي تهدف الى تعزيز عمليات التشارك والتعاون بين الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة بهدف تلبية معايير الجودة الشاملة وبرامج التحسين المستمر التي تمكن المنظمة من مواكبة الابداعات والابتكار في هذا المجال، ومن وجهة نظر ادارية عرفت بانها الاستراتيجية التي تحدد طريقة التفاعل بين المديرين والموارد البشرية العاملة في المستويات التنظيمية الادنى، من اجل تعميق الصلة بينهم واستثمار العلاقات بينهم في تحقيق الاهداف الاستراتيجية، كما تم تعريفها بانها احدى

استراتيجيات الموارد البشرية التي تركز على حماية مصالح العاملين داخل المنظمة وتحقيق الرفاهية لهم في بيئة العمل الخاصة بهم من خلال التنسيق مع الاطراف المؤثرة عليها واصحاب القرار كافة. وبالتركيز على جانب الالتزام بسياسات المنظمة وتوجيهاتها عرفت استراتيجيات ادارة علاقات الموارد البشرية بانها استراتيجية تتضمن مجموعة من القواعد والتعليمات التي تنظم العلاقات بين الموارد البشرية وبين الادارة او المالكين داخل المنظمة لضمان السير بخطوات ثابتة نحو تحقيقها اهدافهم وبصورة تعاونية، ومن وجهة نظر تعاونية عرفت بانها الاستراتيجية التي تعتمد على ادارة الموارد البشرية لخلق مشاعر المشاركة والتواصل بين العاملين داخل المنظمة وفي المستويات التنظيمية كافة من اجل تحقيق التعاون المعرفي وتبادل المعلومات، ثم تعزيز الثقة بينهم وتوحيد جهودهم وسلوكياتهم من اجل تحقيق النتائج الاستراتيجية المقصودة. كما عرفت استراتيجيات ادارة علاقات الموارد البشرية بانها الاستراتيجية التي تحدد آلية الاتفاق بين الموارد البشرية واصحاب الملكية او الادارة، لضمان عدم حدوث اي مشكلات في المستقبل او صراعات تؤثر على قدرة المنظمة في تحقيق اهدافها الاستراتيجية والاستمرار في العمل، ومن وجهة نظر معلوماتية عرفت بانها الاستراتيجية التي تركز على تحسين قنوات الاتصال والتبادل المعلوماتي بين الادارة والعاملين من اجل تحقيق مبدأ المشاركة في تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات لتحقيق اهدافهم المشتركة.

وفيما يخص اهمية استراتيجيات ادارة علاقات الموارد البشرية فيمكن من خلالها الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة التي تسهم في تحقيق قيمة مضافة للمنظمة تتفوق بها على المنظمات المنافسة لها، ثم دعم برامج الابداع والابتكار الخاصة بها، مع ضرورة الاشارة الى دورها المهم في تعزيز عمليات الانتاج كذلك مقدار الارباح التي تحصل عليها والتي يمكن توظيفها في تمويل المشاريع الاستثمارية الاخرى، اي انها تمثل احدى المفاتيح الرئيسية التي يستند عليها الاداء التنظيمي المتفوق واستدامة الميزة التنافسية للمنظمات، ثم الحفاظ على المركز التنافسي والحصة السوقية على الامد الطويل، كما يمكن من خلال هذه الاستراتيجية السيطرة على النزاعات والمشكلات التي يمكن ان تحدث في المستقبل بسبب تضارب المصالح او تعارض الاهداف بين الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة داخل المنظمة.

ويمكن تلخيص أهدافها بالنقاط الثلاث الآتية:

١. معالجة المشكلات وإدارة الصراعات التي تحدث بين الموارد البشرية داخل المنظمة.
 ٢. التقليل من السلوكيات الانتهازية والتخريبية لدى الموارد البشرية داخل المنظمة.
 ٣. توجيه سلوك الموارد البشرية وتحفيزهم بالاتجاه البناء لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- وهناك مجموعة من العوامل التي يمكن أن تمارس تأثيراً مهماً في نجاح استراتيجية إدارة علاقات الموارد البشرية لعل من أهمها:
١. النمط القيادي الذي تعتمد عليه الإدارة العليا في التعامل مع مواردها البشرية.
 ٢. آلية تنفيذ استراتيجية التعويض والتحفيز الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
 ٣. المناخ التنظيمي والثقافة السائدة داخل المنظمة.
 ٤. آلية توزيع المهام والمسؤوليات وتحويل الصلاحيات المعتمدة من المنظمة.
- ومن أبرز المداخل التي يمكن الاستناد إليها في تطبيق استراتيجية إدارة علاقات الموارد البشرية انظر الجدول (١) الآتي :

الجدول (١) أنواع المداخل

ت	المدخل	الشرح
١.	المدخل الوظيفي	يتم تنظيم العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية في إطار الصلاحيات والمسؤوليات المحددة بموجب سياسات العمل وإجراءاته المحددة من المنظمة وفق استراتيجيتها، ويلزم الجميع داخلها بالعمل بموجبها.
٢.	المدخل التقليدي	يتم تنظيم العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية من خلال تحديد جهات تنوب عن العاملين في التفاوض مع الإدارة العليا للدفاع عن مصالحهم والتفاوض بشأن القضايا ذات العلاقة بهم، سواء كانوا داخل المنظمة أم خارجها مثل نقابات الأعمال.
٣.	مدخل الشراكة	يتم إدارة علاقات الموارد البشرية وفق هذا المدخل من خلال مشاركة الإدارة مع مواردها البشرية في رسم السياسات والإجراءات الخاصة بآلية تنفيذ عملياتها المختلفة مع الاحتفاظ بحق الرفض أو القبول لدى الإدارة العليا.
٤.	مدخل تقاسم السلطة	تنظم علاقات الموارد البشرية من خلال تخويلهم جزءاً من صلاحيات الإدارة العليا وتمكينهم من اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية التي تساهم في معالجة المشكلات التي تواجههم في العمل، وتعزز من ثقتهم بأهمية دورهم داخل المنظمة.

اسئلة الفصل :

- س ١: ناقش اهم المنطلقات الفكرية التي يمكن اعتمادها في تعريف استراتيجية نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية.
- س ٢: ناقش طبيعة العلاقة بين نظم معلومات الموارد البشرية وخفة الحركة الاستراتيجية.
- س ٣: عدد فقط اهم النقاط التي توضح اهمية استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.
- س ٤: عدد مع الشرح اهم العناصر التي تركز عليها استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.
- س ٥: هناك مجموعة من المستلزمات الواجب توفرها لنجاح تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية، عددها مع الشرح.
- س ٦: اشرح اهم المعوقات التي تؤثر سلباً على نجاح تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية.
- س ٧: ناقش اهم المداخل التي يمكن الاستناد عليها في تعريف استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.
- س ٨: وضح ما المقصود براس المال الاستراتيجي بالتركيز على علاقته باستراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.
- س ٩: ناقش اهمية استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، ثم عدد اهم اهدافها.
- س ١٠: عدد فقط اهم العوامل المؤثرة على استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.
- س ١١: عدد مع الشرح اهم المداخل التي يمكن اعتمادها في تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية.

مراجعة اهداف الفصل :

الهدف الاول: مفهوم استراتيجية نظم المعلومات الخاصة بإدارة الموارد البشرية

خطة تستخدمها ادارة الموارد البشرية في صياغة استراتيجياتها الفرعية وتنفيذها بفاعلية وكفاءة من خلال جمع البيانات المتعلقة بأنشطتها ووظائفها ومعالجتها وتحويلها إلى معلومات دقيقة تدعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتشغيلية الخاصة بها. وتركز هذه الاستراتيجية على تقييم التقدم نحو تحقيق الأهداف، وتعزيز كفاءة استخدام الموارد، وتطوير قواعد البيانات ومستودعات المعلومات لتكون متاحة عند الحاجة، فضلا عن بناء أنظمة فرعية متكاملة تغطي جميع وظائف ادارة الموارد البشرية. وتسهم في تعزيز المعرفة الداخلية، ودعم اتخاذ القرارات المهيكله وغير المهيكله، بما يمكن ادارة الموارد البشرية من التكيف السريع مع التغيرات الديناميكية في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، ثم تعزيز القدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة كلها بكفاءة وفعالية.

وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: مفهوم خفة الحركة الاستراتيجية

خفة الحركة الاستراتيجية هي قدرة إدارة الموارد البشرية على الاستجابة بسرعة وفاعلية للتغيرات الديناميكية والمستجدات المتواصلة في بيئتها الداخلية والخارجية . وتعكس هذه القدرة مرونتها في تعديل استراتيجياتها وانشطتها بما يضمن تحقيق أهدافها الاستراتيجية بكفاءة. وتُعزز خفة الحركة الاستراتيجية من خلال استراتيجية نظم المعلومات الخاصة بالموارد البشرية، والتي توفر البيانات والمعلومات الدقيقة والحديثة، ومعالجة المشكلات الطارئة، وتوليد المعرفة الجديدة بما يتوافق مع المستجدات البيئية. وبذلك، تمثل خفة الحركة الاستراتيجية عنصراً جوهرياً لربط نظم المعلومات بالأداء الاستراتيجي، وتمكين الموارد البشرية من اتخاذ ردود أفعال مناسبة في الوقت المناسب لمواجهة التغيرات وتحقيق المرونة التنظيمية.

وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: اهمية استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة

تُعد استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية أداة محورية للمنظمات المعاصرة، إذ تمكّن الإدارة من أتمتة العمليات، وتوفير المعلومات الدقيقة لدعم القرارات، ومراقبة الأطراف ذات العلاقة، وتعزيز دورها الاستراتيجي في صياغة استراتيجية المنظمة وتنفيذها، كما تساهم في تعزيز التواصل والتكامل بين المستويات الإدارية المختلفة لضمان الكفاءة والفاعلية في الأداء. وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع: اهم العناصر التي تركز عليها استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

١. قاعدة البيانات : تضم جميع البيانات المتعلقة بالموارد البشرية داخل المنظمة، سواء كانت شخصية، مهنية، أو معلومات أخرى ذات صلة.
 ٢. أدوات إدخال البيانات : تشمل الأنظمة والأدوات المتقدمة التي تُمكن من إدخال البيانات وتحديثها المستمر لضمان مواكبتها للتغيرات السريعة.
 ٣. أدوات الاسترجاع : تمثل الطرق والآليات التي يمكن من خلالها طلب البيانات من القاعدة والحصول عليها في الوقت والكم المناسبين لدعم اتخاذ القرارات.
 ٤. مركز المعلومات : يضم الملاكات البشرية المسؤولة عن تشغيل نظام معلومات الموارد البشرية وإدارته بكفاءة في جميع وظائفه.
 ٥. جودة المعلومات : تتعلق بالدقة، الموضوعية، الملاءمة، والحدثة في المعلومات المقدمة لضمان تعزيز فعالية القرارات الإدارية الخاصة بالموارد البشرية.
- وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس: اهم مستلزمات تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

١. التخصيصات المالية الكافية : لتغطية تكاليف شراء المعدات والبرامج، فضلا عن تدريب الموارد البشرية على استخدام الاستراتيجية بكفاءة.

٢. بنية تحتية متطورة : تشمل الأجهزة المادية مثل الحواسيب والطابعات وأجهزة التخزين، إلى جانب برامج معالجة البيانات وتحويلها إلى معلومات يسهل الوصول إليها واستخدامها.
٣. ملاكات متخصصة : توفر موارد بشرية ذات مؤهلات علمية وخبرات سابقة في تكنولوجيا المعلومات ونظم المعلومات الإدارية، لضمان تنفيذ مهام الاستراتيجية بكفاءة ودقة.

وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس: اهم المعوقات التي تؤثر على تطبيق استراتيجية نظم معلومات الموارد البشرية

١. ضعف دعم الإدارة العليا : عدم الاهتمام الكافي بتنفيذ الاستراتيجية من الادارة العليا يحد من فعاليتها ويعيق تحقيق أهدافها.
 ٢. تقادم المعدات المادية : مثل الحواسيب والطابعات وغيرها المستخدمة داخل قسم الموارد البشرية، مما يعيق أداء تنفيذ هذه الاستراتيجية.
 ٣. عدم تحديث البرامج : المتعلقة بإدارة قواعد البيانات ومستودعاتها ومعالجة البيانات وتنفيذ العمليات المحوسبة.
 ٤. انخفاض مستوى مهارة الموارد البشرية : المسؤولين عن إدارة نظم المعلومات، مما يقلل من كفاءة استخدام النظام.
 ٥. ضعف عمليات الاتصال مع البيئة الداخلية والخارجية : يؤدي إلى نقص المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرارات الفعالة.
- وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع: مفهوم راس المال الاستراتيجي

رأس المال الاستراتيجي هو مجموع الموارد والقدرات المتميزة التي تمتلكها المنظمة، والتي تساهم مباشرة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة ورفع قيمتها السوقية على المدى الطويل. ويشمل هذا المفهوم الموارد المادية والمالية، والمعرفية، والبشرية، والتكنولوجية، والعلاقات المؤسسية، التي يتم استثمارها بطريقة تخدم

الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ، ويتميز رأس المال الاستراتيجي عن الموارد التقليدية بكونه قابلاً للاستخدام بطريقة تضمن التفوق التنظيمي والابتكار المستمر، ويعمل على تعزيز القدرة التنافسية من خلال التكيف مع التغيرات البيئية، ودعم اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتحقيق استدامة النمو. وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن: ما المقصود باستراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية

استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية خطة منهجية تهدف إلى تنظيم العلاقات وتطويرها بين إدارة الموارد البشرية والعاملين داخل المنظمة، بما يضمن تحقيق مصالحهم المشتركة وتعزيز التعاون لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتعمل هذه الاستراتيجية على تعميق التواصل والتفاعل بين المستويات التنظيمية المختلفة، وتعزيز المشاركة والتعاون المعرفي، وحماية مصالح العاملين ورفاهيتهم، وضمان الالتزام بسياسات المنظمة وقواعدها . كما تشمل إدارة العلاقات مع الأطراف الخارجية المؤثرة على المنظمة مثل النقابات والاتحادات للحصول على الدعم اللازم عند تنفيذ الاستراتيجية.

من خلال هذا التركيز، تسهم استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية في تعزيز الثقة، وتوحيد جهود العاملين وسلوكياتهم ، وتطوير قنوات الاتصال الداخلية، وتحقيق التكامل بين مصالح الإدارة والعاملين بما يدعم رأس المال الاستراتيجي للمنظمة ويعزز قدرتها على الابتكار والتحسين المستمر وتحقيق الأداء الاستراتيجي المستدام. وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

الهدف التاسع: اهمية استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة واهم اهدافها

تكتسب استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية أهمية بالغة في المنظمات المعاصرة لكونها تساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية الموهوبة التي تضيف قيمة استراتيجية للمنظمة، مما يعزز القدرة على الابتكار والإبداع وتحقيق أداء تنظيمي متفوق . كما تدعم هذه الاستراتيجية زيادة الإنتاجية والأرباح التي يمكن إعادة

استثمارها في المشاريع المستقبلية، وتعمل على الحفاظ على الميزة التنافسية والمركز السوقي للمنظمة على المدى الطويل ، والحد من النزاعات والصراعات الداخلية الناتجة عن تضارب المصالح أو تعارض الأهداف بين الموارد البشرية في مختلف المستويات التنظيمية، وهذا يعزز الانسجام والتعاون داخل المنظمة.

اما أهداف استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية فتتمثل بالاتي :

١. معالجة المشكلات وإدارة الصراعات
 ٢. التقليل من السلوكيات الانتهازية والتخريبية
 ٣. توجيه سلوك الموارد البشرية وتحفيزهم نحو الأداء البناء
- وبعد تحقيق الهدف التاسع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل التاسع واضحة .

الهدف العاشر: اهم العوامل المؤثرة في تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية

يتأثر تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية بعدة عوامل رئيسية، أبرزها النمط القيادي للإدارة العليا، وآلية التعويض والتحفيز، والمناخ التنظيمي والثقافة السائدة، وطريقة توزيع المهام وتفويض الصلاحيات، اذ تلعب جميعها دورًا حاسمًا في نجاح تطبيق الاستراتيجية وتعزيز التعاون والالتزام داخل المنظمة.

وبعد تحقيق الهدف العاشر للفصل تصبح الاجابة على التساؤل العاشر واضحة .

الهدف الحادي عشر: اهم المداخل المعتمدة في تطبيق استراتيجية ادارة علاقات الموارد البشرية

١. المدخل الوظيفي : تنظيم العلاقة بين الإدارة والموارد البشرية في إطار الصلاحيات والمسؤوليات المحددة بسياسات العمل وإجراءاته المعتمدة من المنظمة.
٢. المدخل التقليدي : يعتمد على تمثيل الموارد البشرية من خلال جهات تفاوض نيابة عنهم، مثل النقابات، للدفاع عن مصالحهم ومناقشة القضايا المتعلقة بهم.
٣. مدخل الشراكة : مشاركة الإدارة والموارد البشرية في صياغة السياسات والإجراءات مع احتفاظ الإدارة العليا بحق الموافقة أو الرفض.

٤. مدخل تقاسم السلطة : تمكين الموارد البشرية من جزء من صلاحيات الإدارة العليا والمشاركة في اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية لتعزيز الثقة ودورهم في المنظمة.

وبعد تحقيق الهدف الحادي عشر للفصل تصبح الإجابة على التساؤل الحادي عشر واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Information Systems Strategy	استراتيجية نظم المعلومات	١.
Strategic information	المعلومات الاستراتيجية	٢.
Strategic data	البيانات الاستراتيجية	٣.
Strategic facts	الحقائق الاستراتيجية	٤.
Strategic decisions	القرارات الاستراتيجية	٥.
Strategic rigidity	الصلابة الاستراتيجية	٦.
Strategic agility	خفة الحركة الاستراتيجية	٧.
Strategic dynamics	الديناميكية الاستراتيجية	٨.
Strategic speed	السرعة الاستراتيجية	٩.
Strategic knowledge	المعرفة الاستراتيجية	١٠.
Strategic systems	الأنظمة الاستراتيجية	١١.
Strategic elements	العناصر الاستراتيجية	١٢.
Strategic requirements	المستلزمات الاستراتيجية	١٣.
Strategic constraints	المعوقات الاستراتيجية	١٤.
HR relations strategy	استراتيجية إدارة علاقات الموارد البشرية	١٥.
Strategic capital	راس المال الاستراتيجي	١٦.
Strategic results	النتائج الاستراتيجية	١٧.

مصادر الفصل :

١. سموعي، رفاء فرج واحمد، شهناز فاضل (٢٠١٦) تأثير توافر مقومات الصلابة النفسية للمديرين في تحقيق خفة حركة استراتيجية : بحث استطلاعي لأراء عينة من المديرين في مقر وزارة النفط، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، السنة ٣٩، العدد ١٠٧، الصفحات ٨٢-١٠٧.
٢. صالح، رشا مهدي (٢٠١٩) اثر المشاركة وعلاقات العمل في اداء العاملين : دراسة ميدانية في شركة توزيع المنتجات النفطية فرح الجنوبية، مجلة العلوم الاقتصادية، جامعة البصرة، المجلد ١٣، العدد ٥٢، الصفحات ٦١-٨٢.
٣. المرشدي، خالد بن عبد المحسن (٢٠١٣) اثر تطبيق نظم معلومات الموارد البشرية على اداء الموظفين في مؤسسات التعليم العالي السعودية، المؤتمر الثاني لمعاهد الادارة العامة والتنمية الادارية في دول مجلس التعاون لدول الخليج العربي، الصفحات ١٢٢٧ - ١٢٦٠.
٤. مهدي، ايناس ضياء (٢٠١٧) اثر خصائص نظم معلومات الموارد البشرية في تطبيق القرار الاستراتيجي للدولة : بحث تطبيقي في وزارة النفط العراقية، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية، المجلد ١، العدد ٣٠، الصفحات ٢٣٣-٢٥٢.
٥. هزايمة، اديب محمد حسن (٢٠١٣) اثر انظمة معلومات ادارة الموارد البشرية على تحين الاداء في القطاع البنكي، مجلة الادارة والاقتصاد، كلية الادارة والاقتصاد- الجامعة المستنصرية، السنة ٣٦، العدد ٩٥، الصفحات ١٦٣-١٧٩.
6. Ali, Muhammad & Lei, Shen & Wei, Xiao-Yong (2018) The mediating role of the employee relations climate in the relationship between strategic HRM and organizational performance in Chinese banks, Journal of Innovation & Knowledge, Vol 3 : pp 115-122.
7. Ali, Muhammad & Lei, Shen & Wei, Xiao-Yong (2017) Mediating role of employee relations climate between strategic-HRM and organizational performance: An empirical study of Chinese banking sector, journal of innovation & Knowledge: pp 1-13.
8. Barišić, Anton Florijan & Bach, Mirjana Pejić & Miloloža, Ivan (2018) Human Resources Information Systems: Transactional and Strategic Paradigm, SSRN Electronic Journal, Vol 6, No 8 : pp168 -174.
9. Beadles, Nicholas Aston & Lowery, Christopher M. & Johns, Kim (2005) The Impact of Human Resource Information Systems: An Exploratory Study in the Public Sector, journal Communications of the IIMA, Vol 5, No 4: pp39-46.
10. Beulen, Erik (2009) The contribution of a global service provider's Human Resources Information System (HRIS) to staff retention in emerging markets : Comparing issues and implications in six developing countries, journal Information Technology & People , Vol 22, No 3 : pp 270-288.

11. Boxall, Peter (2014) The future of employment relations from the perspective of human resource management, *Journal of Industrial Relations* : pp 1-16.
12. Griffin, Jennifer J. & Bryant, Andrew & Koerber, Charles P. (2014) Corporate Responsibility and Employee Relations: From External Pressure to Action, *Journal Group & Organization Management* : pp 1-27.
13. Hussain, Zahid & Wallac, James & Cornelius, Nelarine E. (2007) The use and impact of human resource information systems on human resource management professionals, *Journal Information & Management*, Vol 44 : pp 74-89.
14. Kossek, Ellen Ernst & Young, Willard & Gash, Debra C. & Nichol, Victor (1994) Waiting for Innovation in the Human Resources Department: Godot Implements a Human Resource Information System, *Journal Human Resource Management*, , Vol 33, No 1 : pp 135-159.
15. Masum, Abdul-Kadar & Beh, Loo-See & Azad, Abul-Kalam & Hoque, Kazi (2018) Intelligent Human Resource Information System (i-HRIS): A Holistic Decision Support Framework for HR Excellence, *The International Arab Journal of Information Technology*, Vol 15, No 1 : pp 121-130.
16. Mathimaran, K. Balaji & Kumar, A. Ananda (2017) Employee Retention Strategies – An Empirical Research, *Global journal of management and business research : E marketing*, Vol 17 , No 1 : pp 17-22.
17. Nawaz, Nishad .M (2013) Human Resource Information Systems -A Review, *International Journal of Management, IT and Engineering*, Vol 3 , No 1 : pp 74 -98.
18. Rowland, Worlu & Adewale, Osibanjo & Olaleke, Ogunnaike & Odunayo, Paul Salau & Ebeguki, Igbinoba (2016) Employee Relations Strategy: Implication for Performance in Lagos State University, South-West, Nigeria, *The Journal of Human and Work*, Vol 3 , No 1 : pp53-63.
19. Samwel, Janes O (2018) Effect of Employee Relations on Employee Performance and Organizational Performance-Study of Small Organizations in Tanzania, *Global journal of management and business research : a administration and management* , Vol 18 , No 8 : pp30-39.
20. Wright, Patrick M. & Coff, Russell & Moliterno, Thomas P. (2013) Strategic Human Capital: Crossing the Great Divide, *Journal of Management*, Vol2, No 1: pp 1-18.

الفصل التاسع

تنفيذ استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

"ترجمة المسارات الاستراتيجية للوظائف"

الفصل التاسع

تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. اوجه الشبة والاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهما.
 ٢. ما المقصود بمفهوم تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٣. ما المقصود بمفهوم التغيير الاستراتيجي وطبيعة علاقته بتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٤. اهمية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٥. اهم المداخل التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيتها.
 ٦. اهم المتطلبات التي يتوجب توفيرها لضمان نجاح تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٧. اهم المراحل التي تمر بها عملية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
 ٨. اهم المعوقات التي تؤثر على قدرة ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجيتها.

المقدمة

يعتبر تنفيذ الاستراتيجية احدى خطوات استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي يتم من خلالها ترجمة خططها الى أنشطة ومهام يمكن تلمس نتائجها على ارض الواقع، وتنفيذها من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية المرجوة منها، لتعزيز دورها في تحقيق استراتيجية المنظمة الرئيسية. وكما تم ذكره سابقاً فان مخرجات احدى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الفرعية تمثل مدخلات للأخرى، وهنا تبرز اهمية التنفيذ ودقته، اذ ان اي خطأ سوف ينتقل الى الاستراتيجية الاخرى، ثم يتفاقم الخطأ وينتج عنه آثار تؤدي الى فشل الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية ثم استراتيجية المنظمة كلها، لذا فمن الضروري العمل على توفير كل البرامج والاجراءات والميزانيات والسياسات اللازمة لضمان دقة التنفيذ الاستراتيجي، وسنحاول في هذا الفصل التعرف على بعض الموضوعات والمرتکزات ذات العلاقة بالتنفيذ الاستراتيجي، وبقدر تعلق الامر بإدارة الموارد البشرية، وكما في الفقرات الآتية :

أولاً : مفهوم تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

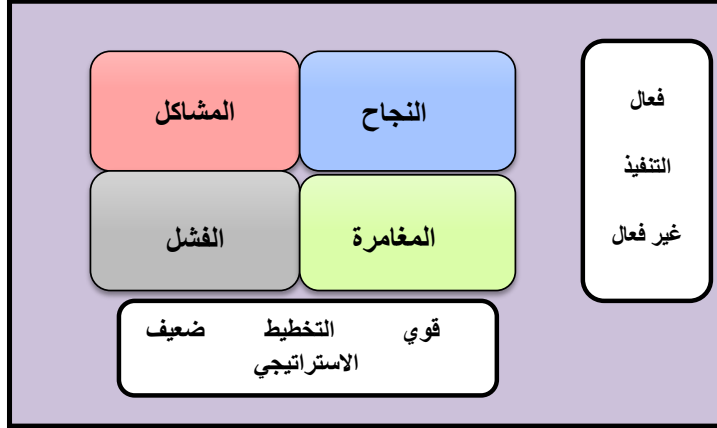
قبل البدء بمراجعة الاسس والمداخل العلمية التي اعتمدها الباحثون والمهتمون في تعريف التنفيذ الاستراتيجي، لابد من مناقشة اوجه الاختلاف بين تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها، اذ ان مرحلة التخطيط تعبر عن تحديد العوامل قبل الفعل، في حين تركز مرحلة التنفيذ على إدارة هذه

تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية : العملية
التنظيمية المتكاملة التي تقوم من خلال ادارة الموارد البشرية بتحويل الخطط والاستراتيجيات المصاغة نظرياً إلى ممارسات وإجراءات واقعية تسهم بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

العوامل. كما ان مرحلة التخطيط تركز على الكفاءة من خلال العملية الفكرية، بينما تركز مرحلة التنفيذ على الفاعلية من خلال العملية التشغيلية، كما تتطلب

مرحلة التخطيط مهارات حدسية وتحليلية وتنسيقاً بين عدد قليل من الموارد البشرية، بينما تتطلب مرحلة التنفيذ مهارات تحفيزية وقيادية وتنسيقاً بين عدد كبير من الموارد

البشرية. ويمكن توضيح طبيعة العلاقة بين التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي من خلال الشكل (١) :



الشكل (١) علاقة التخطيط والتنفيذ الاستراتيجي ^(١٤)

ويمكن توضيح تفاصيل الشكل (١) ومناقشته من خلال النقاط الآتية :

١. **النجاح:** يشير الى كفاءة ادارة الموارد البشرية في تخطيط الاستراتيجية وتنفيذها ومن ثم فان النجاح يكون مضموناً اذا لم تحدث متغيرات سلبية تعيق ذلك.
 ٢. **المغامرة:** تعكس كفاءة ادارة الموارد البشرية في مرحلة التخطيط وضعفها في مرحلة التنفيذ، وهنا يتوجب عليها بذل المزيد من اجل تجاوز المشكلات وتنفيذ استراتيجيتها بصورة جيدة.
 ٣. **المشاكل:** الحالة المعاكسة للحالة السابقة، اذ تعاني ادارة الموارد البشرية من ضعف في مرحلة التخطيط، على الرغم من امتلاكها الموارد والامكانيات الكافية للتنفيذ الناجح، ولكن يمكن تفادي ذلك من خلال اعادة النظر بالاستراتيجيات المختارة.
 ٤. **الفشل:** هنا تعاني ادارة الموارد البشرية من ضعف في تخطيط استراتيجيتها وتنفيذها، لذا فأنها تفشل في تحقيق اهدافها الاستراتيجية.
- كما تم إجراء مقارنة بين مرحلة التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ بالتركيز على اهم مضامينها الفكرية، وكما في الجدول (١) :

الجدول (١) مقارنة التخطيط الاستراتيجي بالتنفيذ الاستراتيجي

ت	التخطيط الاستراتيجي	التنفيذ الاستراتيجي
١.	تركز على الفاعلية	تركز على الكفاءة
٢.	تركز على العمليات المستقبلية	تركز على العمليات الحالية
٣.	تتطلب مهارات فكرية وتحليلية	تتطلب مهارات قيادية وفنية
٤.	تتطلب التنسيق بين الادارات فقط	تتطلب التنسيق بين الادارات والعاملين
٥.	تنبثق من استراتيجية المنظمة	تسهم في تحقيق استراتيجية المنظمة

اذ تمثل مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الحلقة التي يمكن من خلالها تحقيق الربط بين الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وبين تحقيق الاهداف التي تسعى اليها. وفي حالة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية من الضروري الاشارة الى مضمون النظرية القائمة على الموارد التي تؤكد اهمية الدور الذي يمارسه المورد البشري في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كلها والاستراتيجيات التي تمثل استراتيجية الموارد البشرية واحدة من اهمها، لكونها تهتم باستثمار الموارد المتاحة حالياً من اجل بناء راس المال الفكري ثم تحقيق التفوق في الاداء والتميز التنافسي بشكل تتفوق به المنظمة على الآخرين المنافسين لها، وتم تقديم ثلاثة منظورات في تعريف التنفيذ الاستراتيجي، **الاول هو منظور العملية** والذي عرفها بانها العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بتحويل خططها الاستراتيجية الى مجموعة من الأنشطة والمهام العملية لتحقيق الاهداف التي تسعى اليها . **اما المنظور الثاني فهو المنظور السلوكي** وعرف بانه سلسلة من التدخلات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بهدف تعديل هيكلها التنظيمي ووضع سلسلة من الاجراءات التي ترشد الافراد حول كيفية اداء وظائفهم، مع وضع الانظمة التي يتم في اطارها مراقبة الاداء وتقييمه لتحديد الدرجة التي يتم فيها تحقيق الاهداف. **اما المنظور الاخير فهو المنظور الهجين** الذي عرف تنفيذ الاستراتيجية بانها العملية المعرفية التي تقوم باتخاذ سلسلة من القرارات اللازمة لتنفيذ الأنشطة والمهام الخاصة بإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها.

وقد عرفت مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بانها العملية التي يتم من خلالها رسم السياسات والاجراءات والبرامج والموازنات اللازمة لتحريك موارد ادارة الموارد البشرية وامكانياتها، التي يتم من خلالها ترجمة الخطط الاستراتيجية الى أنشطة ومهام واقعية

يمكن تلمس نتائجها، وبالاتجاه نفسه عرفت بانها سلسلة من الخطوات التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية للتأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها خلال المدد المستقبلية القادمة لتقرير دورها في تحقيق الاستراتيجية الرئيسة لمنظمتها، وعلى وفق مدخل اتخاذ القرارات عرفت بانها سلسلة من القرارات التي تتخذها ادارة الموارد البشرية من اجل جعل الصياغة الاستراتيجية النظرية انشطة ومهام فعلية وواقعية، تنفذ من اجل جعل المستقبل المقصود حقيقة ملموسة، ومن جهة اخرى عرفت بانها سلسلة من العمليات التي تنفذ داخل قسم الموارد البشرية من اجل تحقيق استراتيجيتها الفرعية التي تشكل جزءاً من نظام اكبر وهو استراتيجية المنظمة كلها. كما تم تعريف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بانها العملية المعقدة التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بتحديد المشكلات التي تعيق تحقيق اهدافها الاستراتيجية وتحليلها، للتعرف على اهم اسبابها ثم معالجتها بالشكل الذي يحد من تأثيرها عليها وعلى منظمتها، أي انها العملية التي تسعى من خلالها ادارة الموارد البشرية الى تحقيق اهدافها الاستراتيجية على ارض الواقع للحفاظ على موقعها داخل المنظمة بما يتسق مع المستجدات المتلاحقة، وهي تشمل مجموعة متنوعة من العوامل والمتغيرات التي تعمل ادارة الموارد البشرية على تحريكها متكاملة من اجل تحويل خططها الاستراتيجية الى ارض الواقع، واستثمارها بالشكل الذي يمكنها من توظيف نقاط قوتها في التصدي للتحديات واستثمار الفرص الخارجية، فضلاً عن محاولتها معالجة نقاط الضعف التي تقف في طريق تحقيق اهدافها الاستراتيجية، كما تعكس مرحلة تنفيذ الاستراتيجية سلسلة من الانشطة المتصلة بعضها مع البعض والتي يتم تنفيذها في اطار الامكانيات والموارد المتاحة لدى قسم الموارد البشرية من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها بما يترافق مع استراتيجية المنظمة. ومن الضروري التأكيد على اهمية التغيير الاستراتيجي في مرحلة التنفيذ والذي يؤكد قدرة الموارد البشرية على اجراء تحولات تنظيمية تتلاءم مع طبيعة الخطط التي تسعى الى تحقيقها بالاستناد الى عدد من المؤشرات التي يمكن تعديلها وفقاً للمستجدات في الوضع المحيط بما يقود عملية التنفيذ الى الاحسن، كما تم تعريف مرحلة تنفيذ الاستراتيجية بانها احدى المهام الاساسية التي يتوجب على مدير ادارة الموارد البشرية ادارتها للتأكد من تجاوز مرحلة التخطيط الاستراتيجي، ومن

الضروري الاشارة بان تنفيذ الاستراتيجية تتضمن مجموعة من الانشطة والمهام الواجب تنفيذها لتحويل الخطة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الى الاهداف التي تسعى اليها، أي انها الركيزة الرئيسة التي يتم من خلالها ترجمة الفكر الاستراتيجي لمدير ادارة الموارد البشرية الى نتائج ملموسة من خلال استثمار الموارد والامكانيات المتاحة وتنفيذ الخطط التشغيلية وتعديل الهياكل التنظيمية لتحقيق اهدافها المقصودة.

ثانياً : اهمية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

لا يمكن تلمس اهمية استراتيجية ادارة الموارد البشرية للمنظمة بدون هذه المرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي هو عبارة عن عمليات فكرية وفلسفية لا يمكن تحقيق التفوق او التميز من خلالها كما تمت الاشارة اليه في الفقرة السابقة، لذا من الضروري القيام بمرحلة التنفيذ من اجل ترجمة هذه النتائج الفكرية الى افعال واقعية تعكس نتائج حقيقية، فضلاً عن ان هذه المرحلة تعكس قدرة مدير الموارد البشرية على التعامل مع المواقف الحرجة والاستثنائية التي تصادفه عند التعامل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ذات التقلبات المتتالية التي لا يمكن التصدي لها من غير الحكمة والهدوء الاستراتيجي، لذا يمكن تحديد اهمية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالاتي :

١. التأكد من قدرة الموارد البشرية على تحقيق التوجه الاستراتيجي الخاص بها.
٢. استثمار الموارد والامكانيات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية لتحقيق الاداء المتفوق للمنظمة.
٣. من المؤشرات التي تؤكد اهمية الدور الذي تمارسه ادارة الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم تضمن استمراريتها بالعمل مستقبلاً.
٤. يمكن من خلاله مواكبة التغيرات المتلاحقة التي تحدث في البيئتين الداخلية والخارجية المحيطة بإدارة الموارد البشرية.
٥. تعزز قدرة مدير الموارد البشرية على رسم السياسات والاجراءات اللازمة لتحفيز العاملين لديهم على تنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم .

ثالثاً : مداخل تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ناقش الباحثون وللمهتمين في مجال ادارة الموارد البشرية والادارة الاستراتيجية مجموعة من المداخل التي تفسر آلية تنفيذ استراتيجيتها، لعل من ابرزها انظر الجدول (٢) الاتي:

الجدول (٢) انواع المداخل

ت	المدخل	الشرح
١.	مدخل اعطاء الاوامر	وفق هذا المدخل يقوم مدير ادارة الموارد البشرية ببذل الجهد الاكبر من خلال صياغة ووضع آلية التنفيذ، ثم اعطاء الاوامر للموارد البشرية التي يشرف عليها ويقوم كل منهم بتنفيذ ما هو مطلوب، تحت اشراف المدير اشرافاً مباشراً وكأنهم فريق عمل واحد.
٢.	مدخل التغيير التنظيمي	وفق هذا المدخل يقوم العاملون في قسم الموارد البشرية بتنفيذ الاستراتيجية باعتبارها آلية يتم من خلالها استيعاب التغيرات التي تحدث في بيئتهم، من خلال اعتماد سلوكيات محددة وتطوير مهاراتهم ومعارفهم بما يتوافق مع المستجدات، لضمان تنفيذ الاستراتيجية المطلوبة للوصول الى الاهداف الاستراتيجية.
٣.	المدخل التعاوني	في هذا المدخل يقوم مدير قسم الموارد البشرية وبالتنسيق مع الادارة العليا ومديري الاقسام الآخرين في المنظمة، بتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بقسمه، بعد طرحها ومناقشة آلية تنفيذها معهم، من اجل توليد الافكار البناءة والاستفادة منها في وضع آلية تنفيذ متميزة قابلة للتطبيق في اطار الموارد والامكانيات المتاحة لديه، وفي حالة حدوث اي قصور سيتم التدخل من قبل الاقسام الاخرى لمساندته في سبيل تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية.
٤.	المدخل الثقافي	في هذا المدخل يتم تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية بعد القيام ببناء ثقافة تؤكد على روح العمل وتقاسم المسؤولية، لتنفيذ الأنشطة والمهام المطلوبة لتحقيق الاهداف التي يسعى اليها هذا القسم، والمساهمة في اتخاذ القرارات بصورة مشتركة واعتماد مدخل الادارة بالأهداف في العمل .
٥.	مدخل القيود والتوسع	وفق هذا المدخل يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بتحفيز العاملين معه على اقتراح الطرق الجديدة والمبدعة وابتكار كل ما هو جديد، في سبيل تنفيذ الاستراتيجية بصورة تتجاوز القيود المفروضة عليها.

رابعاً : متطلبات تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

ان نجاح ادارة الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها يتطلب التأكد من التوافق بين الاستراتيجية والهيكل التنظيمي الخاص بقسم ادارة الموارد البشرية

والثقافة السائدة فيه والتي تنبثق من ثقافة المنظمة الاشمل، كما يتوجب صياغة عدد من السياسات والبرامج الداعمة لها، ومن الضروري توفر المهارات والمعارف والقدرات المتقدمة لدى مواردها البشرية لضمان تحريك مواردها وامكانياتها بأفضل كفاءة، وعليه توجد مجموعة من المتطلبات التي يتوجب توفيرها لضمان تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب لعل من ابرزها الاتي:

١. تحديد مجموعة من الاهداف الفرعية للشعب والوحدات التابعة لقسم ادارة الموارد البشرية، تتلاءم مع طبيعة الأنشطة والمهام المناطة بهم، وبما يتسق مع اهداف المنظمة الاستراتيجية كلها، ومن الضروري ان تكون واضحة ومفهومة وقابلة للقياس اي تلبي كل معايير تحديد الاهداف الاستراتيجية التي سبق مناقشتها في الفصل الثالث من هذا الكتاب.

٢. تحديد المعايير التي يتم على اساسها توزيع المسؤوليات والصلاحيات بين تشكيلات قسم ادارة الموارد البشرية، مع رسم الآلية التي تعتمد في تخصيص الموارد وكيفية استغلالها.

٣. صياغة السياسات التي تتمثل بمجموعة من المبادئ والقواعد العامة التي ترشد القرارات التي يتم اتخاذها داخل قسم ادارة الموارد البشرية، وما هي ابرز السلوكيات التي يتوجب اعتمادها عند ممارسة الأنشطة والمهام، اي انها تمثل المرشد لتنفيذ استراتيجيتها.

٤. توضيح الهيكلية الخاصة بقسم ادارة الموارد البشرية، لكي تتضح الخطوط الإشرافية وآلية الاتصالات وتبادل المعلومات التي تتم ضمن حدوده.

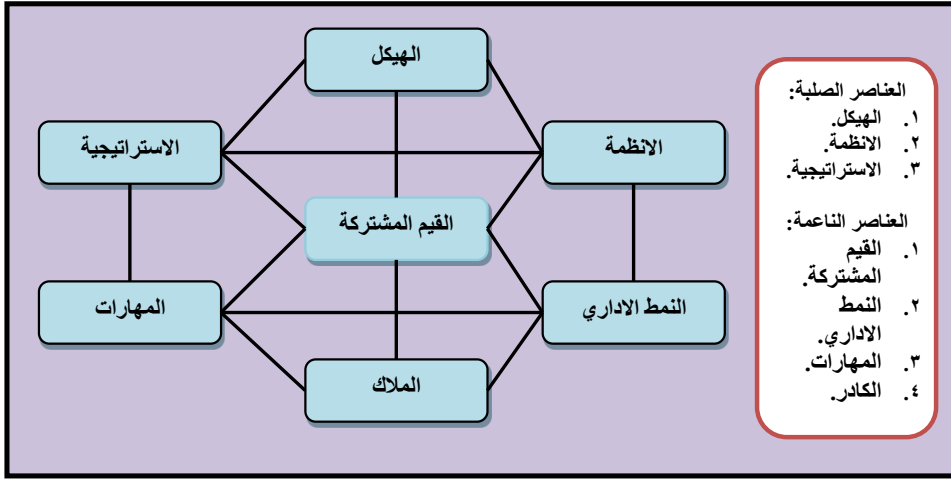
٥. المهارات والقدرات والمعارف اللازمة لتحريك الموارد الاخرى وتوجيهها لتنفيذ ما هو مطلوب منها وبالكفاءة المطلوبة داخل قسم ادارة الموارد البشرية.

٦. وضع عدد من المعايير والمؤشرات التي تعتمد في تقييم الاداء ومراقبته، من اجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية اول بأول اثناء مرحلة التنفيذ، للتأكد من تحقيق الاهداف بالفاعلية المطلوبة.

ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز المتطلبات الواجب توفرها لتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالصورة المطلوبة بالاتي:

١. القدرات التنظيمية : اي قدرة قسم ادارة الموارد البشرية على تحريك موارده واستثمار امكانياته بما هو مطلوب من خلال وضع السياسات والاجراءات لضمان تحقيق اهدافه الاستراتيجية وتنفيذ خطته.
 ٢. ممارسات ادارة الموارد البشرية : التي تشمل كل الانشطة والمهام التي تمارسها ادارة الموارد البشرية بدءاً من تحليل الوظائف وانتهاء ببرامج الصحة والسلامة.
 ٣. المزايا التنافسية : المتمثلة بكل الخصائص النادرة والموارد القيمة التي تمتلكها ادارة الموارد البشرية دون غيرها من الادارات العاملة داخل المنظمة.
 ٤. التصميم التنظيمي : وهنا من الضروري قيام ادارة الموارد البشرية باعتماد التصميم العضوي في تنفيذ عملياتها، وذلك للمرونة التي يمتاز بها اذا ما قورن بالتصميم الميكانيكي.
 ٥. الثقافة التنظيمية : وتشمل العادات والتقاليد والقيم التي يشترك بها العاملون في قسم ادارة الموارد البشرية وتحكم سلوكياتهم بعضهم مع البعض .
 ٦. المواءمة التنظيمية : اي ضرورة قيام ادارة الموارد البشرية بتحقيق التلاؤم بين المسؤوليات المناطة بالعاملين لديها والصلاحيات المخولة اليهم، كذلك من الضروري التوفيق بين مقدار الجهود المبذولة والاداء المتحقق منهم وبين مقدار الاجور والحوافز التي يحصلون عليها.
- كما اتفق العديد من الباحثين بان نموذج ماكنزي وعناصره السبعة تمثل اهم المستلزمات الواجب توفرها اذا اريد تنفيذ اي استراتيجية بنجاح ومن ضمنها استراتيجية ادارة الموارد البشرية وفيما يلي توضيح لها:
١. الاستراتيجية : وهي الخطة او سلسلة القرارات التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية في تحريك مواردها وامكانياتها لتنفيذ الانشطة والمهام المناطة بهم ثم تحقيق الاهداف التي تسعى اليها .
 ٢. الهيكل : اي الكيفية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية بتقسيم الشعب والوحدات الادارية التابعة اليها مع تحديد الصلاحيات المخولة لها وحدود نطاق الاشراف الخاصة بها.

٣. النظم : هناك العديد من الانظمة التي تحتاجها ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجيتها منها نظم المعلومات، ونظم الجودة ، ونظم تقييم الاداء، ونظم الموازنة والرواتب... وغيرها .
 ٤. الانماط : اي المناخ التنظيمي الخاص بإدارة الموارد البشرية وفلسفتها في توجيه العاملين معها وتحفيزهم .
 ٥. القيم المشتركة : وتشمل المعتقدات السائدة داخل الثقافة التي تعتمدها ادارة الموارد البشرية وتؤكد على ضرورة الالتزام بها عند تنفيذ الأنشطة والمهام المناطة بها.
 ٦. المهارات : من ابرز المهارات التي تحتاجها ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجيتها هي المهارات القيادية لتحريك مواردها وتحفيزهم تجاه الاهداف المطلوبة، كما تمثل مهارات ادارة الذات واحدة من المهارات المهمة لكونها تمكن العاملين من السيطرة على سلوكياتهم في المواقف الحرجة والاستثنائية، وتلعب المهارات الفكرية والابداعية الاهمية القصوى في التنفيذ من خلال اقتراح ما هو جديد وغير مألوف، اما المهارات الفنية فهي ايضا مهمة لكونها مسؤولة عن ادارة المعدات المادية داخل القسم.
 ٧. الافراد : وتشمل جميع الملاكات الوظيفية التي تعمل داخل قسم ادارة الموارد البشرية وطبيعة المؤهلات والمواهب التي يتمتعون بها مقارنة بالعاملين في الاقسام الاخرى داخل المنظمة.
- ويمكن من خلال الشكل (٢) توضيح هذه العناصر وكيفية الترابط او العلاقة المتكاملة والمتداخلة فيما بينها :



الشكل (٢) العناصر المؤثرة على تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية (٤)

خامساً : مراحل تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

لابد ان تراعي ادارة الموارد البشرية الارتجال الاستراتيجي عند ممارسة مراحل تنفيذ الاستراتيجية الذي يعكس قدرة مدير الموارد البشرية على دمج الموارد والقدرات المختلفة للتعامل مع الفرص والتحديات الخارجية بطريقة ريادية من اجل استثمار المواهب المتاحة لديهم في مواجهة الظروف والمواقف الاستثنائية وغير المتوقعة التي يمكن ان تواجهها اثناء مراحل التنفيذ، وهناك عدد من المراحل التي يفضل المرور بها لضمان تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية بالصورة المطلوبة وهي :

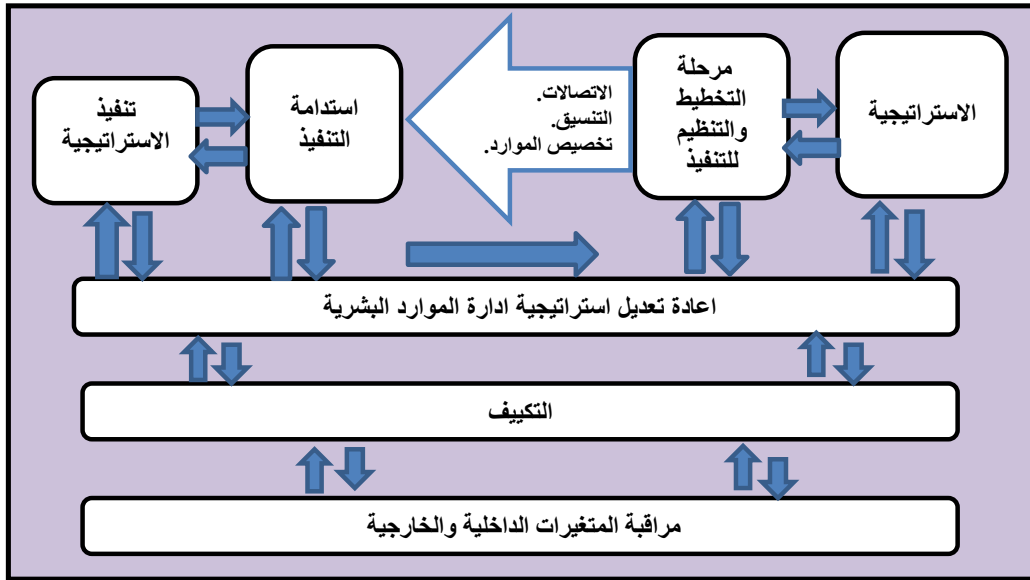
١. وضع السيناريوهات : من الضروري قيام مدير ادارة الموارد البشرية بصياغة عدد من السيناريوهات اثناء تنفيذ استراتيجية قسمه، من اجل التصدي لكل المواقف الحرجة والاستثنائية التي يمكن ان تصادفهم اثناء التنفيذ، لضمان استمرارية التقدم نحو تحقيق الاهداف وعدم التراجع فيها.
٢. المحاذاة : اي ضرورة قيام مدير ادارة الموارد البشرية بالموازنة بين مصالح الاطراف كافة الذين يؤثرون ويتأثرون بتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية،

لضمان عدم حدوث اي تعارض او تضارب بالمصالح فيما بينهم اثناء التنفيذ، مما يؤثر سلباً على النجاح الاستراتيجي.

٣. تأسيس العمليات : اي تحديد الاسس التي تنفذ على اساسها الخطة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، مع تحديد المعايير المعتمدة في الرقابة وتقويم الاداء.

٤. تحفيز المبادرات : في هذه المرحلة يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بتنسيق جهوده مع جهود العاملين معه، وتوحيدها بصورة متكاملة لتحقيق الخطة الاستراتيجية والبدء بعمليات التنفيذ الفعلي.

ومن جهة اخرى تم تحديد ابرز مراحل تنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وكيفية التكيف معها لضمان تحقيق النجاح لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية في ظل الامكانيات والموارد المتاحة اليها في الشكل (٣) :



الشكل (٣) خطوات تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية ^(١٩)

يتضح من الشكل (٣) بانه يتوجب على ادارة الموارد البشرية تنفيذ مجموعة من التعديلات وبصورة متكررة، لضمان تحقيق التوافق مع المستجدات المتلاحقة التي تؤثر عليها، ثم ضمان استدامة النجاح في تنفيذ استراتيجيتها باعتبارها عملية

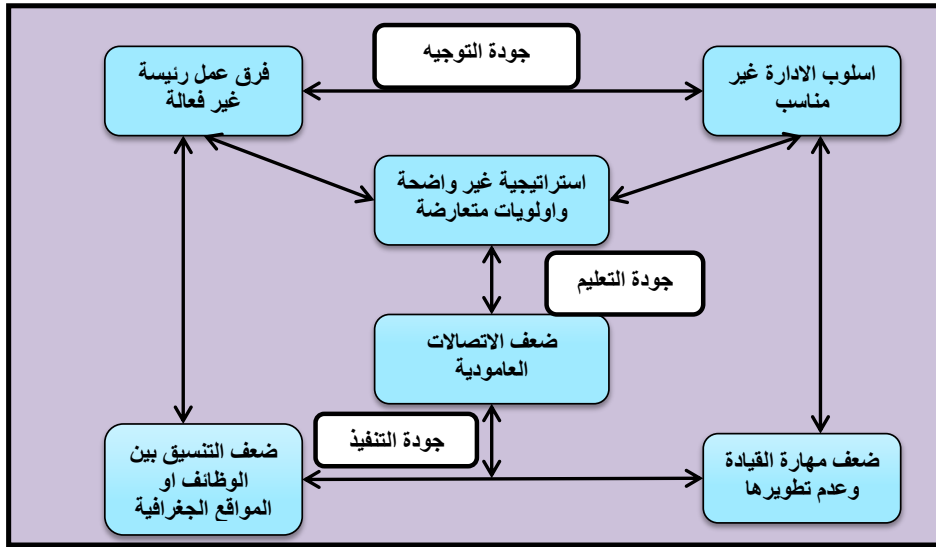
مستمرة. ومن جهة اخرى تم تحديد خمس مراحل لتنفيذ الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وهي:

١. ترجمة الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية الى عدد من الخطط والانشطة والعمليات القابلة للتطبيق على ارض الواقع.
٢. تحديد مجموعة من الانشطة التشغيلية وتكليف الموارد البشرية العاملة في قسم ادارة الموارد البشرية بتنفيذها، بما يتلاءم مع امكانياتهم ومقدراتهم، مع تخويلهم الصلاحيات اللازمة وتمكينهم من اجل اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات التي تواجههم في العمل.
٣. توفير الموارد المادية والمعلوماتية وتوضيح قنوات الاتصال والتواصل بين العاملين في قسم الموارد البشرية، لضمان انسيابية تبادل المعلومات والموارد فيما بينهم وعدم حدوث اي تعارض او تصالح بمصالحهم.
٤. تحديد الحوافز المادية والمعنوية التي تعتمد في تحريك سلوكيات الموارد البشرية والتحكم بما الذي يتوافق مع الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها لضمان الحفاظ على روحهم المعنوية بأعلى مستوياتها.
٥. القيام بتنفيذ مجموعة من العمليات الرقابية والتقييمية لمتابعة تنفيذ الخطط اول بأول، ثم رصد الانحرافات ومعالجتها لتجنب تفاقمها وتأثيرها على موقع ادارة الموارد البشرية في المنظمة.
٦. الوصول الى المزايا التنافسية التي تسعى المنظمة الى تحقيقها بعد النجاح في تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

سادساً : معوقات تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

عندما تبدأ ادارة الموارد البشرية بتنفيذ اجراءاتها وسياساتها من اجل تحريك مواردها واستثمار امكانياتها لترجمة خططها الاستراتيجية الى أنشطة ومهام من اجل تنفيذها، تواجهها مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على تنفيذ استراتيجيتها، البعض منها داخلية والاخرى خارجية، اذ تم تحديد ابرز المعوقات التي تقف في طريق ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها بالاتي :

١. تدخل الادارة العليا في ممارسات ادارة الموارد البشرية اثناء تنفيذ استراتيجيتها واعتماد اسلوب الادارة البيروقراطية في التعامل معها، مما يحد من صلاحياتها وقدرتها على حل مشكلاتها.
 ٢. صياغة الاستراتيجية بصورة غير واضحة مما يؤدي الى تعارض الاولويات الخاصة بها.
 ٣. ضعف الدور الذي تمارسه فرق العمل وعدم فاعليتها عند استثمار موارد ادارة الموارد البشرية وامكانياتها.
 ٤. ضعف الاتصالات الافقية والعمودية التي يقوم بها قسم الموارد البشرية مع الاقسام الاخرى والادارة العليا، فضلاً عن الاتصالات التي تتم داخل الهيكلية الخاصة به، مما يؤدي الى حدوث قصور في المعلومات التي تستند اليها في اتخاذ القرارات.
 ٥. ضعف التنسيق بين صلاحيات اتخاذ القرارات والمسؤوليات المناطة بالموارد البشرية.
 ٦. ضعف الكفاءة والمهارة والمعرفة لدى الموارد البشرية المسؤولة عن تنفيذ الاستراتيجية.
 ٧. غياب الادوار القيادية والتحفيزية لدى مدير الموارد البشرية لتحريك الموارد الاخرى، مما يؤدي الى انخفاض روحهم المعنوية.
- ويمكن توضيح هذه المعوقات التي تعيق قدرة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها من خلال الشكل (٤) :



الشكل (٤) حواجز تنفيذ الاستراتيجية^(٨)

يتضح من الشكل (٤) ان العلاقة بين المعوقات المؤثرة على تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، هي علاقة تداخلية وتكاملية في الوقت نفسه ، اي تؤثر بصورة مشتركة لذا يتوجب على ادارة الموارد البشرية التعامل معها بصورة مجتمعة ايضاً، اي معالجتها جميعها وعدم التركيز على بعضها واهمال البعض الاخر، لضمان التغلب عليها والسير بخطوات ثابتة نحو تحقيق اهدافها الاستراتيجية. والجدول (٣) يتضمن المعوقات وتأثيرها والنتائج المتوقعة عند وجودها .

الجدول (٣) انواع المداخل

ت	المعوق	تأثيره على تنفيذ الاستراتيجية	النتائج المتوقعة عند وجوده
١.	تدخل الإدارة العليا واعتماد الأسلوب البيروقراطي	يقلل صلاحيات الموارد البشرية	بطء التنفيذ، ضعف الاستجابة للتحديات، تضارب الصلاحيات وعدم القدرة على اتخاذ القرارات اللازمة على حل المشكلات.
٢.	عدم وضوح صياغة الاستراتيجية	تعارض الأولويات وصعوبة توجيه الموارد والجهود	تضارب الأهداف، إرباك الفرق، تشتت الموارد
٣.	ضعف فاعلية فرق العمل	يقلل من القدرة على استثمار الموارد والإمكانات المتاحة	عدم تحقيق النتائج المرجوة، ضعف الإنتاجية

ت	المعوق	تأثيره على تنفيذ الاستراتيجية	النتائج المتوقعة عند وجوده
٤.	قصور الاتصالات الأفقية والعمودية	نقص المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات	قرارات غير دقيقة، تأخير التنفيذ، فقدان التنسيق بين الأقسام
٥.	ضعف التنسيق بين الصلاحيات والمسؤوليات	يخلق فجوات في تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية	تضارب المسؤوليات، ضعف مراقبة الأداء، فقدان الفاعلية
٦.	ضعف كفاءة ومهاراتها الموارد البشرية المنفذة	يؤثر سلباً على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف	أخطاء في التنفيذ، ضعف الأداء، عدم تحقيق الأهداف الاستراتيجية
٧.	غياب القيادة والتحفيز من قبل مدير الموارد البشرية	يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف تحفيز الفريق	ضعف الالتزام، انخفاض الإنتاجية، تدني الروح المعنوية

اسئلة الفصل :

- س ١: ناقش طبيعة العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي، مركزاً على اوجه الشبة والاختلاف بينهما، معززاً اجابتك بالرسوم والجداول اينما تجد ضرورة لذلك.
- س ٢: ناقش اهم المنظورات الفلسفية والمداخل الفكرية التي استند اليها الباحثون في تعريف التنفيذ الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- س ٣: وضح ما المقصود بالتغيير الاستراتيجي بالتركيز على طبيعة علاقته مع تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.
- س ٤: ناقش اهمية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، ثم لخص ذلك بنقاط.
- س ٥: قدم الباحثون مجموعة من المداخل التي تفسر آلية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، ناقش ذلك.
- س ٦: هناك مجموعة من المتطلبات التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية توفيرها لضمان النجاح في تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، ناقش ذلك.
- س ٧: اختلف الباحثون في تحديد مراحل تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، ناقش ذلك معززاً اجابتك بالرسوم.
- س ٨: هناك مجموعة من المعوقات التي تؤثر على قدرة ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجيتها، عددها معززاً اجابتك بالرسوم.

مراجعة اهداف الفصل :

الهدف الاول: اوجه الشبه والاختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والتنفيذ الاستراتيجي وطبيعة العلاقة بينهما.

يتشابه التخطيط الاستراتيجي مع التنفيذ الاستراتيجي في كونهما مرحلتين ضمن العملية الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، إذ يشاركان معاً في تحقيق الأهداف التنظيمية بالفاعلية المطلوبة من خلال توظيف الموارد البشرية بكفاءة عالية. غير أن التخطيط يركز على تحديد الأهداف المستقبلية وصياغة البدائل الاستراتيجية المناسبة لتحقيقها، وهو نشاط فكري وتحليلي يسبق الفعل، بينما يركز التنفيذ الاستراتيجي على تحويل الخطط إلى نشاط عملي من خلال إدارة الموارد والأنشطة التشغيلية، وهو نشاط تطبيقي يتطلب مهارات قيادية وتحفيزية. وتقوم العلاقة بين المرحلتين على التكامل والتتابع، فجاح التنفيذ يعتمد على جودة التخطيط، في حين يُعدّ التنفيذ الوسيلة التي تُترجم بها الخطط إلى نتائج فعلية تُجسد الاستراتيجية العامة للمنظمة. وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: ما المقصود بمفهوم تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية : بأنه العملية التنظيمية المتكاملة التي يتم من خلالها تحويل الخطط والاستراتيجيات المصاغة نظرياً إلى ممارسات وإجراءات واقعية تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. وتتضمن هذه العملية تعبئة الموارد البشرية واستثمار قدراتها من أجل بناء رأس المال الفكري وتعزيز الميزة التنافسية عبر وضع السياسات والبرامج والإجراءات التي تضمن ترجمة الخطط إلى أنشطة تشغيلية ملموسة. كما يُنظر إلى التنفيذ بوصفه سلسلة مترابطة من القرارات والتدخلات الإدارية والسلوكية التي تسعى إلى تكييف الهياكل التنظيمية وأنظمة الأداء مع متطلبات الاستراتيجية بما يضمن الاتساق بين توجهات إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، وتحقيق الاستجابة الفاعلة للتغيرات البيئية والمستجدات التنظيمية.

وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: ما المقصود بمفهوم التغيير الاستراتيجي وطبيعة علاقته بتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

يُقصد بالتغيير الاستراتيجي في سياق تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية، تلك العملية التي تقوم من خلالها الإدارة بإحداث تحولات تنظيمية مخططة ومقصودة في أساليب العمل، والهيكل التنظيمية، والعمليات، والموارد، بما يضمن موازنة الأوضاع الداخلية مع المتغيرات والمستجدات البيئية المحيطة بالمنظمة.

ويعبر هذا المفهوم عن القدرة التكيفية للموارد البشرية في تعديل توجهاتها وخططها التنفيذية بما يتلاءم مع التغيرات في البيئة التنظيمية أو السوقية، وبما يتيح لها الحفاظ على فعاليتها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

أي أن التغيير الاستراتيجي لا يُعد مجرد تعديل تكتيكي مؤقت، بل يمثل تحولاً جوهرياً ومستمراً في أسلوب تنفيذ الاستراتيجية بما يضمن استدامة التوافق بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة كلها.

طبيعة العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية
العلاقة بين التغيير الاستراتيجي وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي علاقة تكامل وتفاعل ديناميكي، يمكن توضيحها كما يلي:

١. التغيير الاستراتيجي شرط لنجاح التنفيذ : إذ لا يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تحقق أهدافها الاستراتيجية على أرض الواقع دون أن تكون قادرة على إدخال التغييرات الضرورية في الهياكل التنظيمية والعمليات والإجراءات التي تدعم عملية التنفيذ.

٢. التنفيذ بوصفه بيئة للتغيير المستمر : أثناء تنفيذ الاستراتيجية، تواجه إدارة الموارد البشرية تحديات ومشكلات ناتجة عن المتغيرات الداخلية والخارجية؛ وهنا يبرز التغيير الاستراتيجي كآلية لتعديل المسار وتحسين الأداء استناداً إلى مؤشرات الواقع والمستجدات البيئية.

٣. التغيير الاستراتيجي كأداة للمواءمة التنظيمية : يساعد التغيير الاستراتيجي على تحقيق الاتساق بين أهداف الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال إعادة توجيه السياسات والممارسات نحو دعم تحقيق الميزة التنافسية التنظيمية.

٤. دور القيادة الإدارية في الربط بينهما : يُعد مدير إدارة الموارد البشرية المحرك الرئيس لهذا التفاعل، إذ تقع على عاتقه مسؤولية قيادة عمليات التغيير وتوظيف الموارد والإمكانات المتاحة لضمان ترجمة الخطط الاستراتيجية إلى نتائج ملموسة.

وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع: اهمية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

تبرز أهمية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية في كونها المرحلة الحاسمة التي تُترجم التخطيط الاستراتيجي من إطار نظري وفكري إلى واقع عملي ملموس يحقق الأثر الفعلي في أداء المنظمة فبدون عملية التنفيذ تبقى الاستراتيجية مجرد توجهات وأفكار لا تنعكس على مستوى النتائج التنظيمية. ويمكن توضيح أهمية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية استناداً إلى النص بما يأتي:

١. تحقيق التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية : تمثل مرحلة التنفيذ الأداة التي من خلالها يمكن التأكد من مدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تحويل رؤيتها ورسالتها وأهدافها الاستراتيجية إلى ممارسات عملية تدعم الاتجاه العام للمنظمة وتضمن اتساق أداء العاملين مع هذا التوجه.

٢. استثمار الموارد والإمكانات المتاحة بكفاءة : تسهم عملية التنفيذ في توظيف الموارد البشرية والمادية والمعرفية المتاحة داخل الإدارة بصورة مثلى، بما يؤدي إلى تحقيق أداء متميز للمنظمة وزيادة قدرتها التنافسية في السوق.

٣. تعزيز مكانة إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة : يُعد نجاح التنفيذ مؤشراً واضحاً على فعالية الدور الذي تمارسه إدارة الموارد البشرية في دعم الأهداف التنظيمية، مما يرسخ أهميتها كعنصر استراتيجي أساسي ويضمن استمرارها في ممارسة دورها الريادي مستقبلاً.

٤. الاستجابة للتغيرات البيئية : من خلال التنفيذ الفعال، تتمكن إدارة الموارد البشرية من التكيف مع المتغيرات المتسارعة في البيئة الداخلية والخارجية، بما يضمن مرونة المنظمة وقدرتها على مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية.

٥. تحفيز العاملين ورفع كفاءتهم : تُمكن مرحلة التنفيذ مدير الموارد البشرية من وضع السياسات والإجراءات التحفيزية المناسبة، بما يعزز التزام العاملين بأداء مهامهم بفعالية، ويسهم في خلق بيئة عمل داعمة للتميز والإبداع التنظيمي. وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس: اهم المداخل التي تعتمدھا ادارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيتها.

تعتمد إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيتها على مجموعة من المداخل التي تتكامل فيما بينها لضمان تحقيق الأهداف الاستراتيجية الخاصة بها وبمنظمتها. فمدخل إعطاء الأوامر يقوم على اساس القيادة المركزية وتوجيه العاملين بشكل مباشر لضمان سرعة التنفيذ ودقته، في حين يركز مدخل التغيير التنظيمي على التكيف مع المستجدات في البيئتين من خلال تطوير المهارات والسلوكيات بما ينسجم مع التحولات البيئية. أما المدخل التعاوني فيقوم على اساس التنسيق بين قسم ادارة الموارد البشرية والإدارة العليا والأقسام الأخرى لتبادل الأفكار وتقديم الدعم المتبادل أثناء التنفيذ الاستراتيجي. ويأتي المدخل الثقافي ليؤكد أهمية بناء ثقافة تنظيمية قائمة على العمل الجماعي والمشاركة في اتخاذ القرار بين كل العاملين داخل المنظمة وفي المستويات التنظيمية المتنوعة، بما يعزز الالتزام والتحفيز نحو الأهداف. وأخيراً، يسعى مدخل القيود والتوسع إلى تجاوز المعوقات التقليدية عبر تشجيع الابتكار وتبني أساليب جديدة تسهم في توسيع فرص النجاح. ومن خلال هذا التنوع في المداخل، تتمكن إدارة الموارد البشرية من تنفيذ استراتيجيتها بكفاءة عالية وبما يحقق التوازن بين الانضباط التنظيمي والمرونة والإبداع.

وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس: اهم المتطلبات التي يتوجب توفيرها لضمان نجاح تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

لضمان نجاح تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية، يشير العديد من الباحثين إلى أن نموذج ماكنزي وعناصره السبعة تمثل أهم المتطلبات الواجب توفرها. أولاً (الاستراتيجية) وهي الخطة أو سلسلة القرارات التي تعتمد عليها إدارة الموارد

البشرية لتحريك مواردها وإمكاناتها نحو تحقيق الأهداف المحددة. ثانياً (الهيكل التنظيمي) الذي يوضح كيفية تقسيم الأقسام والوحدات الإدارية وتحديد الصلاحيات ونطاق الإشراف لكل وحدة. ثالثاً (النظم الداعمة) وتشمل نظم المعلومات، نظم الجودة، نظم تقييم الأداء، ونظم الموازنة والرواتب، والتي تسهل تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة. رابعاً (الأنماط) أي المناخ التنظيمي والفلسفة المتبعة في توجيه العاملين وتحفيزهم، وخامساً (القيم المشتركة) والمعتقدات والثقافة التنظيمية التي تعزز الالتزام بالمهام والأنشطة. سادساً (المهارات) والتي تشمل المهارات القيادية لتحريك الموارد البشرية، ومهارات إدارة الذات للسيطرة على السلوكيات في المواقف الحرجة، بالإضافة إلى المهارات الفكرية والإبداعية لاقتراح حلول مبتكرة، والمهارات الفنية لإدارة المعدات والموارد المادية. وأخيراً (الأفراد) الملاكات الوظيفية المؤهلة والمواهب المناسبة داخل قسم الموارد البشرية، والتي تضمن قدرة الفريق على تنفيذ الاستراتيجية بفعالية. إن التناغم والتكامل بين هذه العناصر السبعة يمثلان الأساس لضمان نجاح أي استراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع: اهم المراحل التي تمر بها عملية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية.

تمر عملية تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية في نقاط مرتبة وواضحة كالتالي:

١. ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى خطط عملية : تحويل أهداف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة من الخطط والأنشطة والعمليات القابلة للتطبيق على أرض الواقع.

٢. تخصيص الأنشطة وتفويض الصلاحيات: تحديد الأنشطة التشغيلية وتكليف العاملين في قسم الموارد البشرية بتنفيذها بما يتناسب مع قدراتهم، مع منحهم الصلاحيات اللازمة لاتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات.

٣. توفير الموارد وضمان التواصل : توفير الموارد المادية والمعلوماتية، وتوضيح قنوات الاتصال بين العاملين لضمان انسيابية تبادل المعلومات ومنع أي تضارب أو تعارض.

٤. تحديد الحوافز: وضع الحوافز المادية والمعنوية للتحكم في سلوكيات الموارد البشرية بما يتوافق مع الأهداف الاستراتيجية، والحفاظ على روحهم المعنوية مرتفعة.
 ٥. المتابعة والتقييم: تنفيذ عمليات رقابية وتقييمية لمتابعة تنفيذ الخطط، ورصد الانحرافات ومعالجتها لتجنب تأثيرها السلبي على أداء إدارة الموارد البشرية.
 ٦. تحقيق المزايا التنافسية: الوصول إلى المزايا التنافسية المرجوة بعد نجاح تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق الأهداف المحددة.
- وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن: اهم المعوقات التي تؤثر على قدرة ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ استراتيجيتها.

عند قيام إدارة الموارد البشرية بتنفيذ استراتيجيتها، تواجه مجموعة من المعوقات التي تحد من قدرتها على تحويل خططها الاستراتيجية إلى أنشطة ومهام فعلية. ويمكن تلخيص أبرز هذه المعوقات فيما يلي:

١. تدخل الإدارة العليا واعتماد الأسلوب البيروقراطي : يقلص صلاحيات الموارد البشرية ويعيق قدرتها على معالجة المشكلات واتخاذ القرارات اللازمة.
٢. ضعف وضوح صياغة الاستراتيجية : يؤدي الى غموض الاستراتيجية وتعارض الأولويات وصعوبة توجيه الموارد والجهود بشكل فعال.
٣. ضعف فاعلية فرق العمل : يحد من الاستفادة المثلى للموارد والإمكانات المتاحة لتنفيذ الاستراتيجية.
٤. قصور الاتصالات الأفقية والعمودية : سواء داخل قسم الموارد البشرية أو مع الأقسام الأخرى والإدارة العليا، يؤدي الى نقص المعلومات الداعمة لاتخاذ القرارات السليمة.
٥. ضعف التنسيق بين الصلاحيات والمسؤوليات : يخلق فجوات في عملية تنفيذ الأنشطة الاستراتيجية.
٦. ضعف كفاءة الموارد البشرية المنفذة ومهاراتها : يؤثر سلبًا على جودة التنفيذ وتحقيق الأهداف.

٧. غياب القيادة والتحفيز من مدير الموارد البشرية : يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية وضعف تحفيز الفريق.

وتجدر الإشارة إلى أن هذه المعوقات متداخلة ومتكاملة، يؤثر كل منها على الآخر، لذا يجب التعامل معها بشكل شامل لضمان معالجتها ثم تحقيق نجاح تنفيذ الاستراتيجية وتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية.

وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Strategic implementation	التنفيذ الاستراتيجي	١.
Strategic efficiency	الكفاءة الاستراتيجية	٢.
Strategic effectiveness	الفاعلية الاستراتيجية	٣.
strategic plan	الخطة الاستراتيجية	٤.
Strategic adventure	المغامرة الاستراتيجية	٥.
Strategic superiority	التفوق الاستراتيجي	٦.
Strategic competition	التنافس الاستراتيجي	٧.
Strategic change	التغيير الاستراتيجي	٨.
Strategic thinking	التفكير الاستراتيجي	٩.
Strategic wisdom	الحكمة الاستراتيجية	١٠.
Strategic calm	الهدوء الاستراتيجي	١١.
Strategic cooperation	التعاون الاستراتيجي	١٢.
Strategic skills	المهارات الاستراتيجية	١٣.
Strategic knowledge	المعارف الاستراتيجية	١٤.
Strategic design	التصميم الاستراتيجي	١٥.
Strategic improvisation	الارتجال الاستراتيجي	١٦.
Strategic alignment	المحاذاة الاستراتيجية	١٧.
Strategic constraints	المعوقات الاستراتيجية	١٨.

مصادر الفصل

١. الجنابي، عكاب محمد عبد الفتاح (٢٠١٦) اثر تنفيذ الاستراتيجية في الاداء المنظمي : دراسة حالة في المستشفيات الاردنية الخاصة، رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط.
٢. حنا، فاضل (٢٠١٢) متطلبات تطبيق الادارة الاستراتيجية من وجهة نظر اعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق : دراسة ميدانية، مجلة جامعة دمشق، المجلد ٢٨، العدد ٤، الصفحات ٥٩ - ١١٢.
٣. طالب، علاء فرجان وشعلان، عواد كاظم والدهان، جنان مهدي (٢٠١٥) اثر الذكاء المعرفي في تنفيذ الاستراتيجية التنظيمية، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١١، العدد ٤٥، الصفحات ١-٢٣.
٤. الغالبي، طاهر محسن منصور (٢٠١٨) استخدام اطار تحليل ماكنزي 7S لمعالجة اشكالية تنفيذ الاستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية : بحث تطبيقي في مديرية مجاري محافظة البصرة، مجلة الاقتصاد الخليجي، العدد ٣٧، الصفحات ٥٣-٩٨.
٥. الكبيسي، صلاح الدين عواد واحمد، مروة سامي (٢٠١٨) تأثير جماعات الممارسة المعرفية في تحديد خيارات التغيير الاستراتيجي : بحث ميداني لعينة من شركات المقاولات في وزارة الاعمار والاسكان العراقية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد ٢٤، العدد ١٠٢، الصفحات ١-١٨.
٦. الكبيسي، صلاح الدين عواد كريم ومهدي، اسامة محمود (٢٠١٩) تشخيص العوامل المؤثرة في التنفيذ الاستراتيجي لمشاريع الصرف الصحي: دراسة حالة في مشاريع المديرية العامة للمجاري، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد - جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٢، الصفحات ١-٢٣.
٧. مدلول، كرار محمد (٢٠١٩) دور مقومات الارتجال الاستراتيجي في تعزيز الثقافة التنظيمية : دراسة تحليلي لأراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مجلة مركز دراسات الكوفة، المجلد ١، العدد ٥٥، الصفحات ٦٤٧-٦٧٩.
٨. نجرس، وسام خلف وعلي، منصور سلمان وعلي، علي فاضل (٢٠١٨) تشخيص حواجز التنفيذ الاستراتيجي باستخدام نموذج (Beer & Reinstat) : دراسة استطلاعية في مستشفى ازادي في كركوك، مجلة تكريت للعلوم الادارية والاقتصادية، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة تكريت، المجلد ١، العدد ٤١، الصفحات ١١٨-١٣٦.
٩. الياسري، اكرم محسن والقطان، مناف عبد الكاظم (٢٠٢٠) تأثير تفاعل التوجه الاستراتيجي وعمليات ادارة المعرفة في تحسين الاداء الشامل للمؤسسة التعليمية: دراسة ميدانية في بعض المدراس الثانوية في مديرية تربية محافظة البصرة، مجلة واسط للعلوم الانسانية، جامعة واسط، المجلد ١٦، العدد ٤٥، الصفحات ٥٨-٩.
10. Agwu, ME (2018) analysis of the impact of strategic management on the business performance of smes in Nigeria, Academy of Strategic Management Journal, Vol 17 , No1 : pp1-20.

11. Alamsjah, Firdaus (2011) Key Success Factors in Implementing Strategy: Middle-Level Managers' Perspectives, *Procedia Social and Behavioral Sciences*, Vol 24 : pp 1444–1450.
12. Becker, Brian E. & Huselid, Mark A. (2012) Strategic Human Resources Management: Where Do We Go From Here?, *Journal of Management*, Vol 32, No 6: pp 898-925.
13. Čater, Tomaž & Pučko, Danijel (2010) Factors of Effective Strategy Implementation: Empirical Evidence from Slovenian Business Practice, *Journal for East European Management Studies* : pp1-23.
14. Al-harthy, Abdullah H. & Rashid, Hamad & Pagliari, Romano & Khan, Faisal (2017) Identification of Strategy Implementation Influencing Factors and Their Effects on the Performance, *International Journal of Business and Social Science*, Vol 8, No 1 : pp34-44.
15. Ivančić, Valentina & Mencer, Ivan & Jelenc, Lara & Dulčić, Želimir (2017) strategy implementation – external environment alignment, *Journal of Contemporary Management Issues*, Vol 22 : pp 51-67.
16. Li, Yang & Guohui, Sun & Eppler, Martin J. (2008) Making Strategy Work: A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation : pp1-26.
17. Mbaka, Rose Murugi & Mugambi, Fred (2014) Factors affecting successful strategy implementation in the Water Sector in Kenya, *Journal of Business and Management*, Vol 16 , No 7 : pp 61-68.
18. Okimus , Fevzi (2003) Aframework to implement strategies in organizations, *journal management decision*, Vol 41, No 9 : pp 871 -882.
19. Radomska, Joanna (2015) The Concept of Sustainable Strategy Implementation, *journal Sustainability*, Vol 7 : 15848 – 15856.
20. Radomska, Joanna (2014) The role of mangers in effective strategy implementation , *International Journal of Contemporary Management*, Vol 13, No 3 : pp 77–85 .
21. Verweire, Kurt (2018) The challenges of implementing strategy, *PM World Journal*, Vol 7, No 5 : pp 1-18.
22. Zeps, Arturs & Ribickis, Leonids (2015) Strategy development and implementation – process and factors influencing the result: Case study of Latvian organizations, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol 213 : pp 931 – 937.

الفصل العاشر

رقابة استراتيجية ادارة الموارد البشرية

"تقييم الاداء الاستراتيجي للموارد البشرية"

الفصل العاشر

رقابة استراتيجية ادارة الموارد البشرية

اهداف الفصل:

- تتمثل اهداف الفصل في مساعدة القارئ على معرفة الآتي :
١. اهم الاسس والمداخل التي تعتمد في تعريف الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 ٢. مفهوم اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 ٣. اهم الشروط الواجب توفرها عند تنفيذ الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 ٤. مفهوم الانجراف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية.
 ٥. اهمية الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 ٦. اهم المعايير المعتمدة في تصنيف انواع الرقابة الاستراتيجية.
 ٧. اهم المراحل التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية اعتمادها عند تطبيق الرقابة الاستراتيجية.
 ٨. اهم المعوقات التي تؤثر على قدرة ادارة الموارد البشرية في تنفيذ عملية الرقابة الاستراتيجية.

المقدمة

تحتاج ادارة الموارد البشرية التأكد من تنفيذ استراتيجيتها الرئيسة والفرعية المنبثقة عنها لمتابعة قدرتها على تحقيق اهدافها وممارسة دورها في بلوغ الاهداف الاستراتيجية للمنظمة التي تعمل ضمن هيكلها، ومن اجل تحقيق ذلك يتوجب عليها القيام بعملية الرقابة الاستراتيجية على الانشطة والمهام الخاصة بمرحلة التنفيذ الاستراتيجي من اجل توفير المعلومات التي تعكس الواقع الفعلي للأداء الخاص بإدارة الموارد البشرية، ثم تشخيص حالات الخلل او القصور التي تحدث فيه، اول بأول ثم اتخاذ الاجراءات التصحيحية لضمان معالجتها في بدايتها وعدم تفاقم اثارها وانتقالها الى المراحل الاخرى. لذا سنحاول في هذا الفصل التعرف على ابرز المنطلقات الفكرية الخاصة بالرقابة الاستراتيجية بالتركيز على ادارة الموارد البشرية وكما في الفقرات الاتية :

اولاً : مفهوم الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تنفذ ادارة الموارد البشرية عملية الرقابة الاستراتيجية للتأكد من ان الجهود المبذولة من العاملين لديها تستثمر بالاتجاه الذي يتوافق مع الانشطة والعمليات الخاصة بها، والتي تتراصف مع الاستراتيجيات الفرعية التي تسعى اليها، لضمان السير بخطوط متوازنة والعمل على تحقيق اهدافها

الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية :

عملية مستمرة تهدف إلى التأكد من أن أنشطة إدارة الموارد البشرية وعملياتها تُنفَّذ بما يتوافق مع استراتيجياتها الرئيسة والفرعية وأهداف المنظمة الاستراتيجية، من خلال متابعة الأداء، واكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية ومعالجتها اول بأول .

الاستراتيجية التي تصب في تحقيق اهداف المنظمة كلها. وقد اعتمد الباحثون على مجموعة متنوعة من الاسس والمداخل الفلسفية في تعريف الرقابة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية، فقد عرفت الرقابة

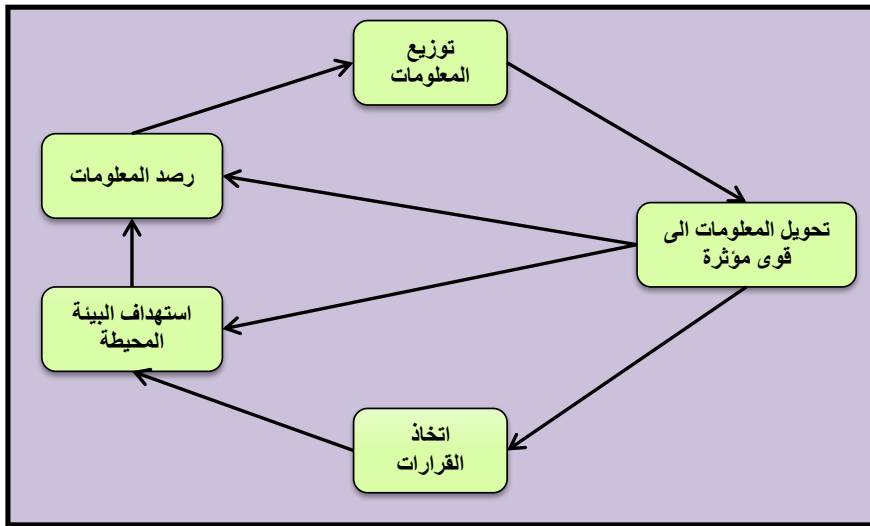
الاستراتيجية بأنها سلسلة من الخطوات التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية لتوفير المعلومات التي تعكس آلية تنفيذ الانشطة والعمليات الخاصة بها كما هو مخطط لها، وبما يتوافق مع اهداف المنظمة الرئيسة، وهنا تبرز اهمية الخطط التي تضعها ادارة

الموارد البشرية دليلاً يمكن الاستناد عليه في تنفيذ الرقابة الاستراتيجية الخاصة بها، كما عرفت بالتركيز على جانب التحفيز والدافعية بانها احدى الادوات التحفيزية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية من اجل تحريك السلوكيات لدى عاملها بما يتوافق مع الخطط الاستراتيجية التي تسعى اليها لضمان تنفيذها بما يترافق مع مواردها وامكانياتها، كما عرفت بانها العملية المستمرة التي تنفذها ادارة الموارد البشرية

اليقظة الاستراتيجية : العملية المعلوماتية المنظمة التي تهدف إلى رصد المستجدات وتحليلها والتغيرات في البيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة بهدف استيعابها وفهم انعكاساتها المحتملة على أنشطة إدارة الموارد البشرية وعملياتها ، بطريقة استباقية تمكن من التنبؤ بالفرص والتهديدات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، للحفاظ على ملائمة سياسات الموارد البشرية وممارساتها مع المتغيرات البيئية.

بهدف اكتشاف الانحرافات ومعالجتها لترشيد قراراتها، واتخاذ الاجراءات التصحيحية لضمان عدم تفاقم اثارها وانتقالها الى المراحل الاخرى، او الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، وهنا تتضح اهمية الرقابة الاستراتيجية في رصد المشكلات ومعالجتها اول بأول. ويتوجب على

ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ عملية الرقابة الاستراتيجية التركيز على اليقظة الاستراتيجية التي تمثل العملية المعلوماتية التي تستهدف رصد المستجدات في البيئة الخارجية والداخلية ومعالجتها من اجل فهمها واستيعابها لضمان اتخاذ الاجراءات المناسبة لها في الوقت المناسب، ثم ضمان عدم تقادم أنشطة ادارة الموارد البشرية وعملياتها مقارنة معها. ويمكن توضيح ابرز عمليات اليقظة الاستراتيجية بالشكل (١) :



الشكل (١) عملية اليقظة الاستراتيجية (٣)

يتضح من الشكل (١) ان اليقظة الاستراتيجية تدعم عملية الرقابة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من خلال تزويدها بالمعلومات الخاصة بالبيئة التي تعمل ضمنها، ثم معالجتها والاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الخاصة بها. وعلى وفق المدخل الاستراتيجي عرفت الرقابة الاستراتيجية بانها العملية التي تتأكد من خلالها ادارة الموارد البشرية بانه تم تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها على النحو المطلوب وتحقيق النتائج المرجوة منها للحفاظ على الموقع الاستراتيجي الخاص بها داخل المنظمة، وبالاتجاه نفسه تقريباً عرفت بانها عملية متجددة تتأكد من خلالها ادارة الموارد البشرية من تحقيق النتائج المرجوة بعد مقارنتها بالمعايير المستهدفة، وهذا التعريف اكد اهمية التجديد المستمر بما يتوافق مع المستجدات المتلاحقة، وبالتناسق مع افكار التعريفين السابقين عرفت بانها مجموعة من الادوات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية للمقارنة بين النتائج المتحققة وبين المعايير والمؤشرات التي تم وضعها سابقاً، لضمان تحقيق الاهداف التي تسعى اليها، وهناك مجموعة من الشروط التي يتوجب توفرها في الرقابة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية لتحقيق الغرض منها اهمها الاتي :

١. ان تركز نظم الرقابة الاستراتيجية على القضايا الاساسية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تحدد نجاحها او فشلها، وعدم الاهتمام واهدار الوقت والجهد على القضايا الثانوية.
 ٢. ان تقدم معلومات ملخصة عن الموقف التنفيذي لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية وتجنب السرد الزائد والمعلومات غير المفيدة.
 ٣. ان تقدم المعلومات لإدارة الموارد البشرية في الوقت المناسب لتتمكن من اتخاذ القرارات العلاجية بالوقت المطلوب، وعدم التأخر في اتخاذها لتجنب كل ما يؤدي الى تفاقم اثارها المؤثرة على تنفيذ استراتيجيتها.
 ٤. ان تكون كلفتها مقبولة من الناحية المالية مقارنة بالعوائد الناجمة عنها.
 ٥. يشمل نظام الرقابة الاستراتيجي جميع أنشطة الموارد البشرية على المدى القريب والبعيد .
 ٦. ان تمتاز معايير الرقابة بالمرونة بحيث يتم تعديلها وفق المستجدات المعاصرة.
- اما أهم الشروط الواجب توافرها عند تنفيذ الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية فهي على النحو الآتي:
١. توافر نظام تغذية عكسية فعال : يجب أن تتيح الرقابة الاستراتيجية تدفقاً مستمراً ودقيقاً للمعلومات حول مستوى أداء ادارة الموارد البشرية ومدى التقدم في تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، بما يساعدها على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
 ٢. التركيز على البعد الاستباقي للرقابة : لا ينبغي أن تقتصر الرقابة الاستراتيجية على معالجة الانحرافات بعد وقوعها، بل يجب أن تكون أداة استشرافية تستبقي الأحداث المتوقعة وتُوجّه إدارة الموارد البشرية نحو المسار الصحيح لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.
 ٣. الترابط بين المستويات الاستراتيجية : من الضروري أن تكشف الرقابة الاستراتيجية عن مدى الاتساق بين الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية واستراتيجيتها الرئيسية، وكذلك مدى انسجامها مع الاستراتيجية العامة للمنظمة لضمان تكامل الجهود وترافقها باتجاه الأهداف العليا.

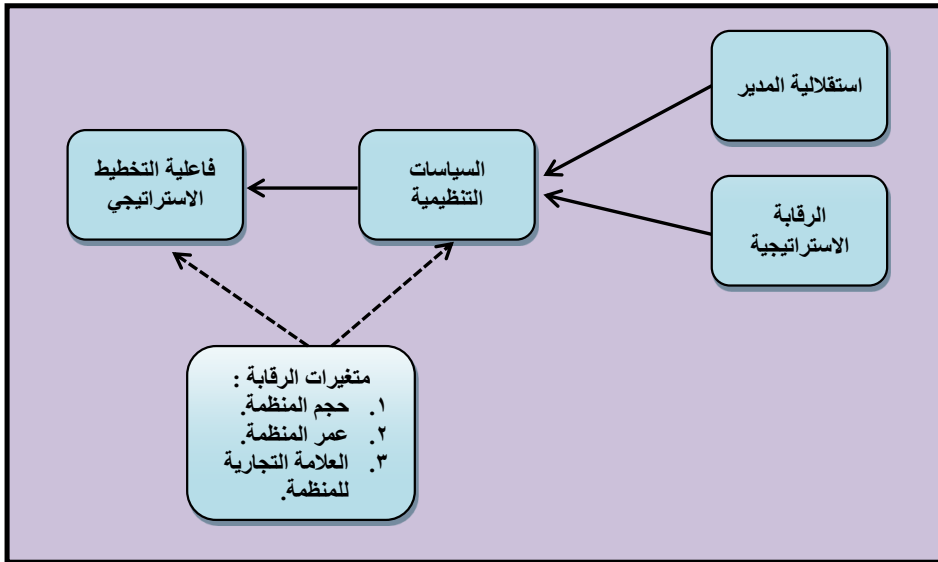
٤. **توافر نظام معلومات استراتيجي دقيق وشامل :** من الضروري استناد الرقابة الاستراتيجية إلى قاعدة معلومات موثوقة تزود إدارة الموارد البشرية بالبيانات الضرورية لتقييم موقفها الاستراتيجي، وتحديد الفجوات والانحرافات ومعالجتها فوراً بما يحافظ على التوازن الاستراتيجي للمنظمة كلها.
٥. **القدرة على التمييز بين مستويات الأداء :** يجب أن تسهم الرقابة الاستراتيجية في التعرف على الفروق في الأداء بين العاملين، وتحديد المتميزين منهم لاتخاذ قرارات تتعلق بالمكافأة والتحفيز أو الإحلال والتطوير بما ينسجم مع توجهات المنظمة الاستراتيجية.
٦. **المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية :** ينبغي أن تتسم أنظمة الرقابة الاستراتيجية بالمرونة الكافية لمواكبة المستجدات الداخلية والخارجية، وتمكين إدارة الموارد البشرية من تعديل مساراتها الاستراتيجية بسرعة استجابة للتحويلات في بيئة العمل.
٧. **تحقيق التكامل بين الكفاءة والفاعلية :** يجب أن تسهم الرقابة الاستراتيجية في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة (الكفاءة)، وفي الوقت ذاته تحقيق الأهداف الاستراتيجية (الفاعلية)، بما يعزز من القيمة المضافة للموارد البشرية داخل المنظمة.
٨. **الاستمرارية والديناميكية في المتابعة :** الرقابة الاستراتيجية ليست عملية مؤقتة، بل نظام مستمر وديناميكي يضمن المراجعة الدائمة للخطط والإجراءات بهدف تعزيز الأداء التنظيمي والمواءمة مع الاتجاهات المستقبلية.
- ومن وجهة نظر الادارة الاستراتيجية فقد عرفت الرقابة الاستراتيجية بانها احدى المراحل الاستراتيجية التي تحاول من خلالها ادارة الموارد البشرية التعرف على نتائج اداء العاملين لديها، ومدى نجاحهم في تحقيق الاهداف المحددة في مرحلة التخطيط الاستراتيجي، كما عرفت بانها العملية التي تقوم من خلالها ادارة الموارد البشرية بمتابعة عملية تنفيذ استراتيجياتها، للتأكد من ان تطبيقها يتم بالصورة الصحيحة ثم معالجة اي حالة خلل او ضعف يمكن ان تواجه عملية التنفيذ اول بأول، لضمان عدم حصول اي ابتعاد عن النتائج المطلوبة، نستنتج من هذا التعريف بان الرقابة الاستراتيجية تركز على تجنب الانحراف الاستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية، والذي يحدث نتيجة القصور في القيادة او الثقافة او التخطيط الخاصة بالموارد البشرية مما يؤدي الى عدم قدرتها على تحقيق الاهداف الاستراتيجية التي تسعى اليها، ثم فشلها في تنفيذ الدور الاستراتيجي الخاص بها بالنسبة للمنظمة كلها، وعليه يمكن القول بان الرقابة الاستراتيجية هي احدى الادوات التي تمكن ادارة الموارد البشرية من تحقيق الفاعلية في تحقيق اهدافها من خلال تزويدها بالمعلومات اللازمة لعكس الموقف الاستراتيجي الخاصة بها، ثم توحيد الجهود وتماسكها لضمان تنفيذها بخطوط مترابطة باتجاه النتائج المرجوة. كما تم تعريف الرقابة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية بأنها سلسلة من الخطوات المتتالية التي تنفذها

الانجراف الاستراتيجي : الحالة التي تفقد فيها إدارة الموارد البشرية قدرتها على التوافق مع الاتجاهات والأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. نتيجة قصور في القيادة، أو ضعف في الثقافة التنظيمية، أو خلل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يؤدي إلى عجز الإدارة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة وبالتالي فشلها في أداء دورها الاستراتيجي الداعم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

لضمان تحقيق الاهداف التي تسعى اليها بالفاعلية المطلوبة، من خلال استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لديها بالكفاءة المطلوبة، وهي عبارة عن آليات تعتمد على ادارة الموارد البشرية لتشخيص حالات القصور التي تحدث في مرحلة تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها، ثم اقتراح مجموعة من

الآليات التي من شأنها معالجتها والحد من تأثيرها السلبي في الوقت المناسب، كما انها تعكس الجهود المخصصة المبذولة من ادارة الموارد البشرية لضمان تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بها بما هو مطلوب، وبما يعزز من الميزة التنافسية للمنظمة واستدامتها لأطول مدة ممكنة. ويمكن من خلال الشكل (٢) توضيح طبيعة العلاقة بين استقلالية مدير ادارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية وبعض المتغيرات ذات العلاقة بها :



الشكل (٢) استقلالية ادارة الموارد البشرية والرقابة الاستراتيجية (١٥)

يتضح من الشكل (٢) ان استقلالية مدير ادارة الموارد البشرية تتكامل مع عملية الرقابة الاستراتيجية في رسم السياسات التنظيمية التي تعتمد في تحقيق الفاعلية الخاصة بالتخطيط الاستراتيجي للمنظمة كلها. كما تمت الاشارة الى ان الرقابة الاستراتيجية تسهم في مساعدة المنظمات على تحديد (٦٠ %) من العقبات الاستراتيجية التي تواجهها اثناء مراحل التنفيذ، والتي تشير الى الحالة المؤقتة التي تمر بها اثناء تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، والتي يمكن ان تؤثر عليها سلبياً اذا لم تقوم باتخاذ الاجراءات العلاجية لها .

ثانياً : اهمية الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تبرز اهمية الرقابة الاستراتيجية على وجه التحديد لمرحلة تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، لكونها توفر التغذية العكسية التي تعكس مدى جودة اداء العاملين لديها بالوقت المناسب، واعتمادها أداةً لتحفيزهم من اجل تحقيق الاهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، كما انها لا تركز على الاستجابة مع الاحداث بعد وقوعها فقط، وانما وضع ادارة الموارد البشرية على الطريق الصحيح من خلال استباق الاحداث المتوقعة، والاستجابة السريعة لها. كما يمكن من خلال الرقابة

الاستراتيجية التعرف على مدى تطابق الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجيتها الرئيسة والاستراتيجية العامة للمنظمة كلها، ثم ضمان تناسق الجهود المبذولة وترادفها في سبيل تحقيقها، فضلاً عن كونها تسهم في توفير المعلومات اللازمة لتقييم الموقف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية ثم تحديد الفجوات الاستراتيجية ان وجدت لمعالجتها اول بأول، لضمان تقييد تأثيراتها السلبية على المواقف الاستراتيجية الخاصة بهذه الادارة في المستقبل. كما يمكن من خلال انظمة الرقابة الاستراتيجية التمييز بين الموارد البشرية ذات الجهود المتميزة والمتفوق في الاداء عن غيرها، واتخاذ القرارات اللازمة حول آلية التعامل معهم وخصوصاً فيما يتعلق بمكافاتهم او معاقبتهم، والاحتفاظ بهم بالعمل داخل المنظمة او تسريحهم واستبدالهم بما هو اكثر توافقاً مع التوجهات الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وبمنظمتها. وهناك مجموعة من المجالات التي يمكن من خلالها تصور اهمية الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية لعل من ابرزها الاتي:

١. تعتبر احدى الادوات التي يمكن الاعتماد عليها لتحقيق الكفاءة في استغلال الموارد والامكانيات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية، وتحقيق الفاعلية عند انجاز الاهداف الاستراتيجية الخاصة بها.
٢. تمكن ادارة الموارد البشرية من تشخيص حالات الخلل والقصور في تنفيذ استراتيجياتها ثم معالجتها اول بأول.
٣. التأكد من تنفيذ الخطط الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية للوصول الى النتائج المرجوة.
٤. تزود ادارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من المعلومات التي يمكن الاستناد اليها في اتخاذ القرارات المستقبلية .
٥. يمكن ادارة الموارد البشرية من مواكبة المستجدات المتلاحقة في البيئة المحيطة واتخاذ ردود الافعال المناسبة لها .
٦. تعكس الدرجة التي تسهم من خلال ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية الرئيسة للمنظمة.

ثالثاً : انواع الرقابة الاستراتيجية التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية :

هناك مجموعة متنوعة من الرقابة الاستراتيجية التي تمارسها ادارة الموارد البشرية عند تنفيذ الاستراتيجية الخاصة بها والاستراتيجيات الفرعية المنبثقة عنها والمرتبطة بوظائفها، وفيما يلي ابرز المعايير المعتمدة في تصنيف انواع الرقابة وهي:

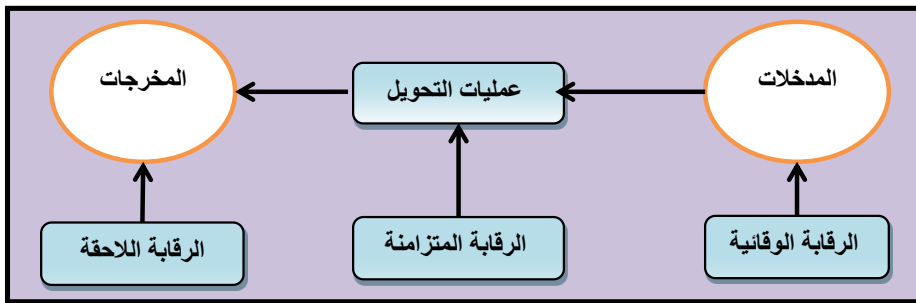
أ: تصنيف هذه الرقابة بحسب مراحل تطبيقها الى ثلاثة انواع وهي :

١. الرقابة المانعة (الوقائية) : وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية بالتأكد من ان الاجراءات والسياسات والبرامج التي ستعتمد في تنفيذ استراتيجياتها تمت على وفق القوانين والانظمة الخاصة بالمنظمة، ثم اتخاذ القرارات التي تؤكد الالتزام بها اثناء التنفيذ وعدم تجاوزها لذا فهي تسمى بالرقابة الوقائية لتجنب الوقوع في الخطأ .

٢. الرقابة المتزامنة: تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تعتمدها في متابعة خطوات تنفيذ استراتيجياتها خطوة بخطوة اثناء مرحلة التنفيذ من اجل توفير المعلومات الخاصة بكيفية تنفيذها وتشخيص حالات القصور ان وجدت ومعالجتها بأسرع وقت، لضمان عدم تفاقم نتائجها وانتقالها الى المراحل الاخرى او الاستراتيجيات الفرعية الاخرى.

٣. الرقابة اللاحقة: تنفذ ادارة الموارد البشرية هذا النوع من الرقابة بعد قياس الاداء وتشخيص حالات الخلل او الضعف التي رافقت تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بها، ثم اتخاذ القرارات والاجراءات التصحيحية، لذا فهي تسمى بالرقابة المستندية او البعيدة .

ويمكن توضيح آلية تطبيق هذه الانواع من الرقابة في الشكل (٣) :



الشكل (٣) انواع الرقابة بحسب مراحل تنفيذ الاستراتيجية (٦)

نلاحظ من الشكل (٣) ان الرقابة المانعة (الوقائية) تركز على المدخلات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجيتها، اما الرقابة المتزامنة فإنها تركز على الانشطة والعمليات التي تنفذها ادارة الموارد البشرية لتحويل خططها الاستراتيجية الى نتائج ملموسة على ارض الواقع، في حين تركز الرقابة اللاحقة على النتائج المترتبة على تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، لذا فان هذه الانواع من الرقابة يتوجب تنفيذها متكاملة وعدم التركيز على بعضها واهمال البعض الاخر.

ب : تصنيف الرقابة على استراتيجيات ادارة الموارد البشرية بحسب الجهة المسؤولة عن تنفيذها الى نوعين :

١. الرقابة الداخلية : اي الرقابة التي تنفذها ادارة الموارد البشرية تنفيذاً مباشراً على الاستراتيجيات الخاصة بالوظائف الفرعية التابعة لها.
٢. الرقابة الخارجية : اي الرقابة التي تنفذها الادارة العليا في المنظمة او الجهات المختصة من خارج قسم الموارد البشرية او حتى من خارج المنظمة كلها، على آلية تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية والاستراتيجيات الفرعية الخاصة بوظائفها.

ت : تصنيف الرقابة بحسب المعايير المستند في تنفيذها :

١. الرقابة على اساس الاجراءات : وهنا تقوم ادارة الموارد البشرية بمقارنة سلوكيات العاملين لديها اثناء تنفيذ استراتيجياتها مع القوانين والتعليمات والضوابط التي تحكمها ثم اتخاذ الاجراءات التي تتناسب معها .
٢. الرقابة على اساس النتائج : تقارن ادارة الموارد البشرية على وفق هذا المعيار نتائج اداء العاملين معها مع الاهداف الاستراتيجية المخطط لها لتشخيص الفجوة في الاداء ان وجدت ثم معالجتها.

ث : تصنيف الرقابة بحسب المستوى ومن اهم انواعها الاتي :

١. الرقابة على المستوى الاستراتيجي : وهنا تكون الرقابة من الادارة العليا للمنظمة على درجة اسهام استراتيجية ادارة الموارد البشرية في تحقيق الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة كلها التي انبثقت عنها.

٢. الرقابة على المستوى التكتيكي : وهنا يتم التركيز على رقابة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من مديرها للتأكد من انها تنفذ بالشكل الصحيح وقادرة على تحقيق الاهداف الخاصة بها .

٣. الرقابة على المستوى التشغيلي : هنا تقوم ادارة الموارد البشرية بالرقابة الاستراتيجية على آلية تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بها، والتي تنفذ في المستويات الادارية الدنيا التابعة لها .

ج : تصنيف الرقابة بحسب طريقة تنفيذها وتشمل

١. الرقابة المباشرة : وهي الرقابة التي يقوم مدير ادارة الموارد البشرية بتنفيذها من خلال المقابلات او الملاحظة المباشرة على الانشطة والمهام الخاصة بالاستراتيجيات الوظيفية التابعة لإدارته.

٢. الرقابة غير المباشرة : وهي الرقابة التي يقوم بها مدير ادارة الموارد البشرية من خلال الاطلاع على التقارير والدراسات المكتوبة والتي تعكس آليات تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية التابعة له.

ح : تصنيف الرقابة بحسب مجالها وتتضمن الاتي :

١. الرقابة الكمية : تراقب ادارة الموارد البشرية الانشطة الاستراتيجية التي يعبر عنها بصيغة ارقام مثل التكاليف او العوائد.

٢. الرقابة النوعية : تركز هنا ادارة الموارد البشرية على مراقبة كيفية تنفيذ الانشطة الاستراتيجية والوظائف الخاصة بها، وبصورة غير كمية.

رابعاً : مراحل الرقابة الاستراتيجية التي تنفذها ادارة الموارد البشرية

هناك مجموعة من الخطوات المنطقية والمتسلسلة التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية اعتمادها اذا ما ارادت تنفيذ الرقابة على خطتها الاستراتيجية بما هو مطلوب، وقد اختلف المهتمون والدارسون حول تحديد هذه الخطوات، ولكن بشكل عام يمكن تحديد ابرز مراحل الرقابة الاستراتيجية بالاتي:

١. تحديد الانشطة والمهام التي يتوجب التركيز عليها في عملية الرقابة الاستراتيجية من ادارة الموارد البشرية، مع الاخذ بنظر الاعتبار العوامل والعناصر الحرجة التي يمكن ان تؤثر عليها اثناء مرحلة التنفيذ الاستراتيجي، اذ ان تنفيذ رسالة

الموارد البشرية وتحقيق اهدافها الاستراتيجية يتطلب القيام بعدد من الانشطة المتكاملة، وان تحديدها يسهل عملية الرقابة عليها من خلال تحديد نوعية الرقابة كمية أو نوعية أو الاثنين معاً، وهل رقابة سابقة أم متزامنة أو لاحقة.

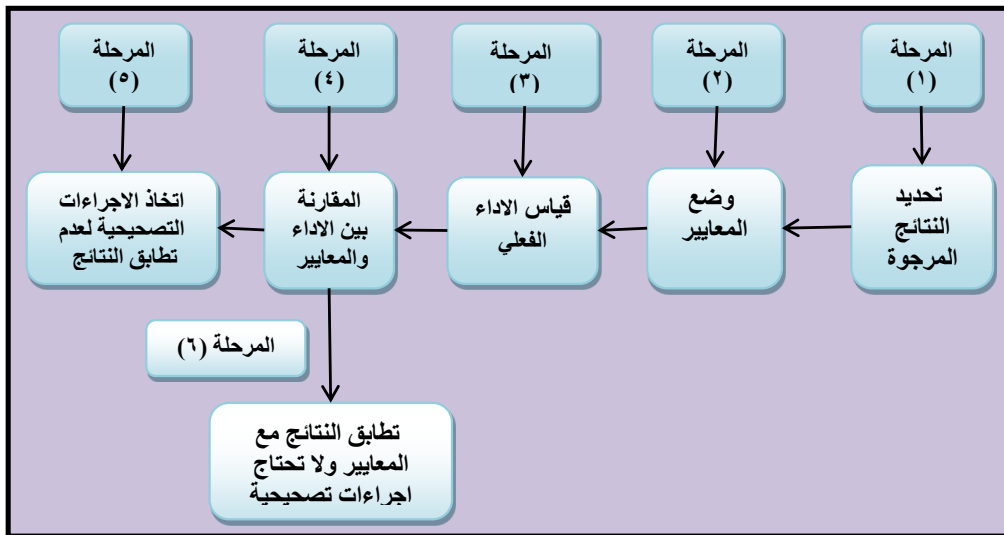
٢. تحديد المعايير والمؤشرات التي يمكن الاستناد عليها في عملية الرقابة على تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية انطلاقاً من رسالتها وأهدافها الاستراتيجية، فهي تمثل المستوى المحدد للأداء المطلوب من هذه الإدارة، وتعتمد كنقاط يقارن بها الأداء الفعلي، ولا بد أن تتضمن هذه المعايير حدوداً للسماح بحيث تقبل الانحرافات والانحرافات الاستراتيجية ضمن حدودها، كما يعبر عن دقة البيانات وموضوعيتها. ومن اهم الاعتبارات الواجب مراعاتها في معايير الرقابة الاستراتيجية ومؤشراتها ما يأتي :

- الموضوعية : أي انها تعبر عن الاداء الخاص بإدارة الموارد البشرية كما هو لا اكثر ولا اقل.
- الموثوقية : أي ثبات المعايير والمؤشرات وبغض النظر عن التقلبات والتغيرات المحيطة.
- التميز : أي امتلاك المعايير والمؤشرات القدرة على التفريق بين مستويات الاداء المختلفة .
- الوضوح : أي انها سهلة الفهم والتطبيق من المعنيين باستخدامها.
- سهولة الاستخدام : أي انها لا تتطلب جهداً كبيراً أو كلفة عالية عند استخدامها في تقييم الاداء.

٣. قياس نتائج الاداء الخاصة بتنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية خلال مدد زمنية محددة أو مراحل محددة، من خلال جمع المعلومات التي تعكس مستويات الأداء الفعلي للأنشطة والمهام، ولا بد ان تكون هذه المعلومات كمية ونوعية، اذ يعبر عن المعلومات الكمية بصيغة ارقام، اما المعلومات النوعية فيمكن قياسها والحصول عليها من خلال الملاحظة، ومن الضروري الاشارة الى أن هذه المرحلة تمثل مرحلة توفير التغذية العكسية لإدارة الموارد البشرية عن مستويات ادائهم وعلاقته بطبيعة الاداء الخاصة بتنفيذ استراتيجياتها، وهناك مجموعة من المؤشرات التي تتوقف عليها فاعلية هذه الخطوة منها :

- الجهات التي تقوم بعملية القياس ومهاراتهم وقدراتهم ومعارفهم.
 - نظم المعلومات المتاحة لدى ادارة الموارد البشرية ومدى تطويرها وتقديمها.
 - التوقيت الذي يتوجب قياس الأداء فيه.
- وتوجد مجموعة متنوعة من الاساليب الرقابية التي يمكن الاستناد عليها من ادارة الموارد البشرية من اجل التأكد من تنفيذ خططها وتحقيق اهدافها الاستراتيجية لعل من ابرزها الاتي:
- اسلوب المقارنة المرجعية : تقوم هنا ادارة الموارد البشرية برقابة الانشطة والمهام المختلفة التي تعتمد على تنفيذ خططها الاستراتيجية من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع عدد من المعايير والمؤشرات المحددة مسبقاً، ثم تشخيص حالات الخلل ان وجدت ومعالجتها بالوقت المناسب.
 - اسلوب المقارنة بالسيناريوهات : في هذه الحالة تقوم ادارة الموارد البشرية بالمقارنة بين النتائج المتحققة والسيناريوهات التي قامت بالتنبؤ بها في المستقبل وفقاً للحالات والمجالات البيئية المختلفة، ثم تحديد الموقف الخاص بها واتخاذ الاجراءات الملائمة في اطاره.
 - اسلوب بطاقة الاداء المتوازنة : يعتبر هذا الاسلوب من الاساليب الملائمة التي يمكن ان تعتمد على ادارة الموارد البشرية في رقابة خططها الاستراتيجية وتقييم نتائجها لكونها تتضمن مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية، والتي تعكس المتغيرات الموجودة داخل المنظمة وخارجها وهذه المؤشرات هي (الزبائن، العمليات الداخلية، التعلم والنمو، والمؤشرات المالية).
٤. في هذه المرحلة تقوم ادارة الموارد البشرية بمقارنة النتائج الفعلية للأداء مع المعايير والمؤشرات المحددة سابقاً، لتحديد إذا كان هناك تطابق ام اختلاف بينهما، وهل الاختلاف ضمن الحدود المقبولة أم لا، فمن خلال هذه المقارنة يمكن لإدارة الموارد البشرية تحديد الفجوة بينهما، ثم العمل على معالجتها باستثمار المتغيرات الداخلية والخارجية.
٥. في المرحلة الاخيرة من الرقابة الاستراتيجية تكون ادارة الموارد البشرية امام خيارين، الاول هو تطابق الاداء الفعلي مع المعايير المحددة وهنا تكون الاهداف الاستراتيجية قد تم تحقيقها، اما الخيار الثاني فهو وجود انحراف بين الاداء

المتوقع والفعلي، وهنا يتوجب القيام باتخاذ الاجراءات التصحيحية التي من شأنها تعديل المسارات التي خرجت عن طريقها اثناء مرحلة تنفيذ استراتيجيات ادارة الموارد البشرية واعادتها الى طريقها الصحيح من اجل ضمان تحقيق الاهداف المرجوة، ومن الضروري البحث عن اسبابها والتعرف في اي مرحلة من مراحل الادارة الاستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية قد حدثت الاخطاء بالصدفة أم بسبب القصور في تنفيذ العمليات ام في وضع المعايير. ويمكن توضيح المراحل الخاصة بتنفيذ الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في الشكل (٤) :



الشكل (٤) خطوات عملية الرقابة الاستراتيجية (٤)

خامساً : معوقات الرقابة الاستراتيجية التي تواجه إدارة الموارد البشرية

توجد مجموعة متنوعة من العقبات التي تعيق قدرة مدير ادارة الموارد البشرية على رقابة الاستراتيجيات الخاصة بإدارته، لعل من ابرزها الافتقار الى المعايير الكمية التي يمكن الاستناد عليها في جمع المعلومات، فضلاً عن عدم امكانية قياس بعض الاهداف التي تسعى اليها بصورة كمية، والتركيز على تحليل النتائج المتحققة في الامد القصير واعطائها الاهتمام الكبير، الامر الذي يؤدي الى تراجع قدرة الموارد البشرية على التقييم والرقابة للاداء الابداعي والابتكاري في الامد الطويل، مما يؤدي

الى تراجع نتائج الاداء الخاصة بتنفيذ الاستراتيجيات التي يسعون اليها. كذلك هناك مشكلة تعيق عملية الرقابة الاستراتيجية وهي قيام ادارة الموارد البشرية بتعديل الاهداف التي تسعى اليها او الانشطة التي تقوم بتنفيذها بصورة متكررة وبشكل عشوائي غير مدروس، مما يؤدي الى تشتت مجالات الرقابة وعدم تركيزها على المطلوب منها. كما تؤثر الميول الشخصية لمدير ادارة الموارد البشرية تأثيراً يؤدي الى نتائج عكسية عند ممارسة الرقابة الاستراتيجية بهدف الحفاظ على المركز القيادي الخاص به حتى ولو كان يتعارض مع الاهداف الرئيسية التي تسعى اليها منظماتهم. ويمكن تلخيص ابرز المعوقات التي تؤثر في قدرة ادارة الموارد البشرية على تحقيق الاهداف المرجوة من عملية الرقابة الاستراتيجية الخاصة بها بالاتي :

١. عدم الموضوعية : اي ان المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في متابعة نتائج استراتيجياتها لا تمتاز بالحيادية مما يؤدي الى تقديمها معلومات لا تعكس الواقع الفعلي، الامر الذي يؤدي الى قلة معرفة الادارة بكيفية معالجة نقاط الضعف او الخلل الخاص بها.
٢. التحيز : اي ميل القائمين في ادارة الموارد البشرية بعملية الرقابة الاستراتيجية على عرض النتائج التي تتلاءم مع مصالحهم الشخصية، حتى لو كانت على حساب المصلحة العامة للإدارة والمنظمة كلها .
٣. التكاليف والعوائد : قلة خبرة ادارة الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين مقدار التكاليف التي تتحملها عند تنفيذ عمليات الرقابة الاستراتيجية، وبين مقدار المنافع والعوائد التي تحققها سواء بالنسبة لها او بالنسبة للمنظمة كلها، مما يشكل عبئاً على كاهلها ويمكن ان ينعكس على جودة مخرجات الرقابة .
٤. الصلاحيات والمسؤوليات : ضعف التوازن بين الصلاحيات المخولة للأشخاص الذين يتولون تنفيذ عملية الرقابة وبين المسؤوليات المكلفين بها، مما يؤدي الى حدوث خلل في تنفيذها وعدم قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة منها.

اسئلة الفصل :

- س ١: ناقش اهم الاسس والمداخل التي يمكن الاعتماد عليها في تعريف الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- س ٢: وضح ما المقصود بمفهوم اليقظة الاستراتيجية بالتركيز على علاقتها بالرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- س ٣: عدد اهم الشروط الواجب توفرها عند تنفيذ الرقابة الاستراتيجية من ادارة الموارد البشرية.
- س ٤: ناقش مفهوم الانجراف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية.
- س ٥: ناقش اهمية الرقابة الاستراتيجية بالتركيز على ادارة الموارد البشرية.
- س ٦: هناك مجموعة من المعايير المعتمدة في تصنيف انواع الرقابة الاستراتيجية التي تعتمد عليها ادارة الموارد البشرية في الرقابة الاستراتيجية الخاصة بها.
- س ٧: عدد مع الشرح اهم مراحل عملية الرقابة الاستراتيجية المنفذة من ادارة الموارد البشرية، معزراً اجابتك بالرسم.
- س ٨: هناك مجموعة من المعوقات التي تعيق قدرة ادارة الموارد البشرية على تنفيذ عملية الرقابة الاستراتيجية، ناقش ذلك.

مراجعة اهداف الفصل :

الهدف الاول: اهم الاسس والمداخل التي تعتمد في تعريف الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

أولاً: الأسس التي تقوم عليها الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

١. الأساس التخطيطي (التوجيهي) : يقوم هذا الأساس على اعتبار الخطط الاستراتيجية التي تضعها إدارة الموارد البشرية مرجعاً ودليلاً لتوجيه أنشطة الرقابة، فعملية الرقابة هنا تُبنى على ما تم تخطيطه مسبقاً، وتعمل على مقارنة الأداء الفعلي بما ورد في الخطط لضمان التوافق بين التنفيذ والأهداف المحددة، يمثل هذا الأساس الركيزة الأولى التي تربط الرقابة بالوظيفة التخطيطية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

٢. الأساس المعلوماتي: يُنظر إلى الرقابة الاستراتيجية بوصفها سلسلة من الخطوات تهدف إلى توفير المعلومات الدقيقة حول آلية تنفيذ الأنشطة والعمليات، ومدى انسجامها مع الأهداف العامة للمنظمة. فالمعلومات هنا تمثل جوهر العملية الرقابية وأداتها في التقييم واتخاذ القرارات التصحيحية.

٣. الأساس التحفيزي (السلوكي) : يُبرز هذا الأساس البعد الإنساني والسلوكي في الرقابة، إذ تُعد الرقابة الاستراتيجية أداة تحفيزية تهدف إلى توجيه سلوك العاملين وتحريك دافعيتهم بما ينسجم مع الأهداف والخطط الاستراتيجية للمنظمة. ويعكس هذا المدخل العلاقة التكاملية بين الرقابة والتحفيز في تحقيق الأداء المنشود.

٤. الأساس التصحيحي (الإجرائي) : تُفهم الرقابة هنا بأنها عملية مستمرة ترصد الانحرافات وتعالجها بهدف ترشيد القرارات وضمان عدم انتقال أثارها إلى المراحل أو الاستراتيجيات الأخرى، يركز هذا الأساس على الوظيفة التصحيحية للرقابة ودورها في الحفاظ على كفاءة الأداء الكلي للمنظمة.

ثانياً: المداخل الفلسفية في تعريف الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

١. المدخل الإجرائي (العملياتي) : ينظر إلى الرقابة الاستراتيجية باعتبارها عملية متكاملة تتضمن مجموعة خطوات متتابعة تبدأ من جمع المعلومات، والمقارنة

بالمعايير، واتخاذ الإجراءات التصحيحية بهدف ضمان أن التنفيذ يسير على وفق الاستراتيجيات المحددة.

٢. المدخل الاستراتيجي : يركز هذا المدخل على التحقق من فاعلية تنفيذ الاستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية ومدى تحقيقها للنتائج المستهدفة، مع الحفاظ على الموقع الاستراتيجي للإدارة داخل المنظمة. ويمثل هذا المدخل الامتداد الطبيعي للتفكير الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

٣. المدخل التجديدي (الديناميكي) : يرى هذا الاتجاه أن الرقابة الاستراتيجية عملية متجددة ومتطورة تستجيب للمستجدات البيئية والتنظيمية، وتعمل على تحديث أدواتها ومعاييرها بما يتناسب مع التحولات في بيئة العمل. يؤكد هذا المدخل على المرونة والتطور المستمر في ممارسات الرقابة.

٤. المدخل المقارن : يركّز على استخدام المعايير والمؤشرات الرقابية أساساً للمقارنة بين النتائج الفعلية والمستهدفة بما يتيح تقييم مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية واتخاذ القرارات المناسبة.

وبعد تحقيق الهدف الاول للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الاول واضحة .

الهدف الثاني: مفهوم اليقظة الاستراتيجية وعلاقتها بالرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

تشير اليقظة الاستراتيجية إلى العملية المعلوماتية المنظمة التي تهدف إلى رصد المستجدات والتغيرات وتحليلها في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، بهدف استيعابها وفهم انعكاساتها المحتملة على أنشطة إدارة الموارد البشرية وعملياتها. وتعد هذه العملية أداة استباقية تمكن الإدارة من التنبؤ بالفرص والتهديدات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التطويرية في الوقت المناسب بما يضمن الحفاظ على ملائمة سياسات وممارسات الموارد البشرية مع المتغيرات البيئية.

وتبرز العلاقة بين اليقظة والرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في أن الأولى تمثل المدخل المعلوماتي الحيوي الذي يدعم الثانية، إذ تُزوّد إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الدقيقة والحديثة حول البيئة التي تعمل ضمنها، سواء كانت داخلية أو خارجية. ومن خلال معالجة هذه المعلومات وتحليلها، تتمكن الإدارة من اتخاذ

قرارات رقابية أكثر وعيًا واستباقية من الناحية الاستراتيجية، بما يضمن تعديل الخطط والسياسات قبل أن تصبح متقدمة أو غير ملائمة. وبذلك، يمكن القول إن اليقظة الاستراتيجية تُعدّ عنصرًا مكملًا وضروريًا للرقابة الاستراتيجية، لأنها توفر القاعدة المعرفية التي تقوم عليها عملية التقييم والتحكم في أداء إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتسهم في تعزيز مرونتها وقدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة التنظيمية. وبعد تحقيق الهدف الثاني للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الثاني واضحة .

الهدف الثالث: اهم الشروط الواجب توفرها عند تنفيذ الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية .

١. توافر نظام تغذية عكسية فعال
 ٢. التركيز على البعد الاستباقي للرقابة
 ٣. الترابط بين المستويات الاستراتيجية
 ٤. توافر نظام معلومات استراتيجي دقيق وشامل
 ٥. القدرة على التمييز بين مستويات الأداء
 ٦. المرونة وسرعة الاستجابة للتغيرات البيئية
 ٧. تحقيق التكامل بين الكفاءة والفاعلية
 ٨. الاستمرارية والديناميكية في المتابعة
- وبعد تحقيق الهدف الثالث للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الثالث واضحة .

الهدف الرابع: مفهوم الانجراف الاستراتيجي الخاص بإدارة الموارد البشرية.

يشير مفهوم الانجراف الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية إلى الحالة التي تفقد فيها إدارة الموارد البشرية قدرتها على التوافق مع الاتجاهات والأهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة. ويحدث هذا الانجراف عادة نتيجة قصور في القيادة، أو ضعف في الثقافة التنظيمية، أو خلل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مما يؤدي إلى عجز الإدارة عن تحقيق الأهداف الاستراتيجية المنشودة ثم فشلها في أداء دورها الاستراتيجي الداعم لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة.

وتكتسب الرقابة الاستراتيجية أهمية كبيرة في هذا السياق، إذ تمثل الآلية الأساسية لمنع الانجراف الاستراتيجي عبر رصد أي فجوات بين السياسات والممارسات الفعلية للموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. كما يشمل مفهوم الانجراف الاستراتيجي أيضاً فقدان الحس بالتغيرات البيئية والتنظيمية، وقد تستمر إدارة الموارد البشرية في تبني سياسات لم تعد ملائمة للبيئة الداخلية أو الخارجية، ما يقلل من قدرتها على دعم التغيير التنظيمي وتعزيز الابتكار. ومن ثم، تعد الرقابة الاستراتيجية أداة ديناميكية لضمان الاتساق المستمر بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة. وبعد تحقيق الهدف الرابع للفصل أصبح الاجابة على التساؤل الرابع واضحة .

الهدف الخامس: اهمية الرقابة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

تكتسب الرقابة الاستراتيجية أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، خاصة خلال مرحلة تنفيذ استراتيجياتها، وذلك للأسباب التالية:

١. توفير التغذية الراجعة في الوقت المناسب : تساعد الرقابة الاستراتيجية في قياس مدى جودة أداء العاملين بشكل مستمر، ما يتيح تقييم النتائج وتحفيزهم لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية.
٢. الاستباقية في التعامل مع الأحداث : لا تقتصر الرقابة الاستراتيجية على الاستجابة بعد وقوع الأحداث فقط، بل تمكن إدارة الموارد البشرية من توقع المشكلات المحتملة والاستجابة السريعة لها، مما يضعها على الطريق الصحيح لتحقيق أهدافها.
٣. ضمان التناسق بين الاستراتيجيات : من خلالها يمكن التأكد من تطابق الاستراتيجيات الفرعية للموارد البشرية مع استراتيجيتها الرئيسية ومع الاستراتيجية العامة للمنظمة، مما يضمن تنسيق الجهود وتحقيق التكامل بين جميع الأنشطة.
٤. تقييم الموقف الاستراتيجي ومعالجة الفجوات : توفر الرقابة الاستراتيجية المعلومات اللازمة لتقييم الوضع الاستراتيجي للإدارة، وكشف أي فجوات أو نقاط ضعف، ومعالجتها فوراً لتقليل تأثيراتها السلبية على الأداء المستقبلي.

٥. تمييز الأداء المتفوق واتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية : تمكن الرقابة الاستراتيجية من التعرف على العاملين المتميزين واتخاذ القرارات المناسبة بشأن مكافأتهم، أو الاحتفاظ بهم، أو استبدال غير المناسبين بما يتماشى مع التوجهات الاستراتيجية للمنظمة.
 ٦. تحقيق الكفاءة والفاعلية : تعتبر الرقابة الاستراتيجية أداة أساسية لضمان استغلال الموارد والإمكانات المتاحة بشكل أمثل، وتحقيق الفاعلية في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
 ٧. تشخيص الخلل ومعالجته : تمكن ادارة الموارد البشرية من اكتشاف حالات القصور أو الخلل في تنفيذ استراتيجياتها ومعالجتها فوراً.
 ٨. تأكيد تنفيذ الخطط الاستراتيجية : تساعد الرقابة الاستراتيجية على التأكد من أن الخطط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تُنفذ كما هو مخطط لها للوصول إلى النتائج المرجوة.
 ٩. توفير المعلومات لاتخاذ القرارات المستقبلية : تزود الرقابة الاستراتيجية ادارة الموارد البشرية بمجموعة متنوعة من البيانات والمعلومات اللازمة لدعم القرارات المستقبلية.
 ١٠. مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة : تمكن الرقابة الاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من متابعة المستجدات واتخاذ ردود الفعل المناسبة بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف.
 ١١. دعم الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة : تعكس الرقابة الاستراتيجية مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للمنظمة، مما يعزز التكامل بين إدارة الموارد البشرية وبقية إدارات المنظمة.
- وبعد تحقيق الهدف الخامس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الخامس واضحة .

الهدف السادس: اهم المعايير المعتمدة في تصنيف انواع الرقابة الاستراتيجية.

ندرج في ادناه جدولاً شاملاً لأنواع الرقابة الاستراتيجية مع معيار التصنيف وشرح مختصر لكل نوع :

ت	المعيار	نوع الرقابة	الشرح المختصر
١.	بحسب مراحل التطبيق	الرقابة المانعة	تركز على المدخلات والسياسات والإجراءات قبل التنفيذ لضمان الالتزام بالقوانين والأنظمة ومنع الأخطاء.
		الرقابة المتزامنة	متابعة خطوات التنفيذ أثناء التطبيق لمعالجة أي قصور فوراً وضمان سير الاستراتيجية كما هو مخطط لها.
		الرقابة اللاحقة	تقييم النتائج بعد التنفيذ، تشخيص الخلل واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
٢.	بحسب الجهة المسؤولة	الرقابة الداخلية	تقوم بها إدارة الموارد البشرية مباشرة على الاستراتيجيات الفرعية الخاصة بها.
		الرقابة الخارجية	تقوم بها الإدارة العليا أو جهات خارجية لمتابعة تنفيذ الاستراتيجيات والتأكد من توافقها مع أهداف المنظمة.
٣.	بحسب المعايير المستندة	الرقابة على أساس الإجراءات	مقارنة سلوك العاملين مع القوانين والتعليمات والسياسات المعتمدة.
		الرقابة على أساس النتائج	مقارنة الأداء الفعلي للموظفين مع الأهداف المخطط لها ومعالجة أي فجوات في الأداء.
٤.	بحسب المستوى	الرقابة على المستوى الاستراتيجي	الرقابة من الإدارة العليا على مدى إسهام استراتيجية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة.
		الرقابة على المستوى التكتيكي	الرقابة من مدير إدارة الموارد البشرية على تنفيذ الاستراتيجية بشكل صحيح لتحقيق أهدافها.
		الرقابة على المستوى التشغيلي	الرقابة على تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية بالمستويات الإدارية الدنيا.
٥.	بحسب طريقة التنفيذ	الرقابة المباشرة	تنفيذ الرقابة من خلال المقابلات أو الملاحظة المباشرة للأنشطة.
		الرقابة غير المباشرة	الرقابة عن طريق دراسة التقارير والمستندات التي تعكس آليات التنفيذ.
٦.	بحسب المجال	الرقابة الكمية	متابعة الأنشطة التي يمكن قياسها بالأرقام مثل التكاليف أو العوائد.
		الرقابة النوعية	متابعة كيفية تنفيذ الأنشطة والوظائف بصورة غير رقمية مع التركيز على الجودة.

وبعد تحقيق الهدف السادس للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السادس واضحة .

الهدف السابع: اهم المراحل التي يتوجب على ادارة الموارد البشرية اعتمادها عند تطبيق الرقابة الاستراتيجية.

ت	المرحلة	المحتوى	الأهداف الرئيسية
١.	تحديد الأنشطة والمهام	تحديد الأنشطة الأساسية التي تحتاج للرقابة، مع مراعاة العوامل الحرجة أثناء التنفيذ، وتحديد نوع الرقابة ووقت تطبيقها.	تسهيل الرقابة على الأداء وضمان التركيز على الأمور الحيوية لاستراتيجية الموارد البشرية.
٢.	تحديد المعايير والمؤشرات	وضع معايير وأهداف قابلة للقياس، مع مراعاة الموضوعية، الموثوقية، التميز، الوضوح، وسهولة الاستخدام.	تحديد مستوى الأداء المطلوب ومقارنتها بالأداء الفعلي لضمان دقة الرقابة وفعاليتها.
٣.	قياس نتائج الأداء وجمع المعلومات	جمع بيانات كمية (أرقام) ونوعية (ملاحظات)، استخدام نظم معلومات متطورة، واختيار التوقيت المناسب للقياس.	توفير تغذية راجعة دقيقة عن تنفيذ الاستراتيجية، وتمكين اتخاذ قرارات مستندة للبيانات.
٤.	مقارنة النتائج بالمعايير	مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير والمؤشرات لتحديد الفجوات، وتحليل ما إذا كانت الانحرافات ضمن الحدود المقبولة.	تحديد الفجوات بين الأداء الفعلي والمستهدف، واتخاذ قرارات لمعالجة أي انحراف.
٥.	اتخاذ الإجراءات التصحيحية أو التأكيد على التوافق	إذا كان الأداء مطابقاً: تأكيد نجاح الاستراتيجية، وإذا كان هناك انحراف: اتخاذ إجراءات تصحيحية وتحليل الأسباب.	ضمان عودة الأداء إلى المسار الصحيح لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وتصحيح أي قصور في التنفيذ أو وضع المعايير.

وبعد تحقيق الهدف السابع للفصل تصبح الاجابة على التساؤل السابع واضحة .

الهدف الثامن: اهم المعوقات التي تؤثر على قدرة ادارة الموارد البشرية في تنفيذ عملية الرقابة الاستراتيجية.

١. عدم الموضوعية : إنّ المعايير والمؤشرات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لمتابعة نتائج استراتيجياتها تفتقر إلى الحيادية، مما يؤدي إلى تقديم معلومات غير دقيقة لا تعكس الواقع الفعلي، وبذلك تضعف قدرة الإدارة على معالجة نقاط الضعف أو الأخطاء.

٢. التحيز الشخصي :تميل بعض قيادات إدارة الموارد البشرية أثناء الرقابة الاستراتيجية إلى عرض النتائج بما يتوافق مع مصالحهم الشخصية، حتى لو كان ذلك على حساب المصلحة العامة للمنظمة، ما يضعف مصداقية الرقابة وفعاليتها.

٣. قلة القدرة على موازنة التكاليف والعوائد :ضعف خبرة الإدارة في تحقيق التوازن بين التكاليف المترتبة على تنفيذ الرقابة الاستراتيجية والعوائد المتوقعة منها يؤدي إلى عبء إضافي وقد يؤثر على جودة مخرجات الرقابة.
 ٤. ضعف التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات :عدم وضوح الصلاحيات الممنوحة للأشخاص المكلفين بالرقابة أو كفاية أو عدم كفايتها مقارنة بالمسؤوليات الملقاة على عاتقهم يؤدي إلى صعوبة تنفيذ الرقابة بفاعلية وعدم تحقيق النتائج المرجوة.
 ٥. التركيز على الأهداف قصيرة المدى :إعطاء اهتمام أكبر للنتائج الفورية على حساب الأهداف طويلة المدى يؤدي إلى تراجع قدرة الموارد البشرية على تقييم الأداء الإبداعي والابتكاري، ثم التأثير سلباً على نجاح الاستراتيجيات طويلة الأجل.
 ٦. تغيير الأهداف والأنشطة بشكل متكرر وعشوائي :التعديل المستمر وغير المدروس للأهداف أو الأنشطة يشتت جهود الرقابة ويقلل من تركيزها على ما هو مطلوب تحقيقه، ما يضعف كفاءتها وفعاليتها.
- وبعد تحقيق الهدف الثامن للفصل تصبح الاجابة على التساؤل الثامن واضحة .

بعض مصطلحات الفصل :

المصطلح الانكليزي	المصطلح العربي	ت
Strategic control	الرقابة الاستراتيجية	١.
Strategic indicators	المؤشرات الاستراتيجية	٢.
Strategic standards	المعايير الاستراتيجية	٣.
Strategic exacerbations	التفاقم الاستراتيجي	٤.
Strategic competence	الاقترار الاستراتيجي	٥.
Strategic alertness	اليقظة الاستراتيجية	٦.
Strategic terms	الشروط الاستراتيجية	٧.
Strategic systems	الانظمة الاستراتيجية	٨.
Strategic drift	الانجراف الاستراتيجي	٩.
Strategic pitfalls	المزالق الاستراتيجية	١٠.
Strategic coordination	التنسيق الاستراتيجي	١١.
The strategic gap	الفجوة الاستراتيجية	١٢.
Strategic constraints	المعوقات الاستراتيجية	١٣.

مصادر الفصل :

١. الجنابي، محمد حسين علي حسين (٢٠٢٠) تأثير الرقابة الاستراتيجية في تجنب المزالق الاستراتيجية، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٦، العدد ١١٧، الصفحات ١٢٨-١٥١.
٢. حسين، حسين وليد وعبد الحسن، بتول كريم (٢٠٢٠) دور العقل الاستراتيجي لمدراء الموارد البشرية في انجراف الاستراتيجي، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، كلية الادارة والاقتصاد – جامعة بغداد، المجلد ٢٥، العدد ١١٧، الصفحات ٢٠٠-٢١١.
٣. حميد، لمى حامد و ابراهيم ، صديق بلل (٢٠١٩) العلاقة بين الذكاء التنافسي والاداء الريادي بتوسيط اليقظة الاستراتيجية: دراسة ميدانية لعينة من الكليات الاهلية في العراق، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية، المجلد ١٤، العدد ٤٦ : الصفحات ١٦٨-١٨٠.
٤. درويش ، ليلي ابراهيم والبطروخ، سمر ماهر (٢٠١٢) الرقابة الاستراتيجية واثرها على اداء منظمات المجتمع المدني : دراسة ميدانية على منظمات حقوق الانسان، بحث دبلوم عالي، معهد التنمية المجتمعية، الجامعة الاسلامية – غزة.
٥. سليطين ، سوما علي (٢٠٠٧) الادارة الاستراتيجية واثرها في رفع اداء منظمات الاعمال : دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري ، رسالة ماجستير ، كلية الاقتصاد ، جامعة تشرين .
٦. الصديق، صالح عبده محمد محمود (٢٠١٨) تصور مقترح لتطبيق آليات الرقابة الاستراتيجية في المؤسسات التربوية، بحث دبلوم، كلية التربية، جامعة آب ، جمهورية اليمن.
٧. عبد اللطيف ، عبد اللطيف و تركمان ، حنان (٢٠٠٥) الرقابة الاستراتيجية و أثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات ، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (٢٧) العدد (4) .
٨. مبارك، ادهم اكرم (٢٠١٦) الرقابة الاستراتيجية وعلاقتها برفع اداء مؤسسات التمويل الاصغر : دراسة ميدانية في محافظات قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة الازهر - غزة.
٩. والي ، عدنان ماشي (٢٠٠٩) الإدارة الاستراتيجية ودورها في تحقيق أهداف المنظمة ، مقالة منشورة على الموقع www.media.kenanaonline.com .
١٠. الياسري ، أكرم محسن مهدي (٢٠٠٥) التوافق بين دورة حياة المنظمة وكل من الهيكل التنظيمي و الاستراتيجية وتأثيره في الأداء : - مدخل موقفي - دراسة ميدانية في القطاع المصرفي العراقي ، اطروحة دكتوراه ، كلية الادارة والاقتصاد ، الجامعة المستنصرية ، بحث غير منشور .
11. Balmer, Nicole & Torgerson, Paul & Hertzberg, Hubertus (2015) Strategic control of gastrointestinal nematodes in grazingsheep with a long-acting moxidectin formulation, Small Ruminant Research, Vol 126: pp 80–89.
12. Bartholow, Bruce D. & Riordan, Monica A. & Saults, J. Scott & Lust, Sarah A. (2009) Psychophysiological evidence of response conflict and strategic

- control of responses in affective priming, *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol 45: pp 655–666.
13. Boyson, Sandor (2014) Cyber supply chain risk management: Revolutionizing the strategic control of critical IT systems, *journal Technovation* , pp 1-12.
 14. Córcoles, J.I. & Tarjuelo, J.M. & Moreno, M.A. (2016) Pumping station regulation in on-demand irrigation networks using strategic control nodes, *journal Agricultural Water Management*, Vol 163: pp 48–56.
 15. Elbanna, Said (2016) Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector, *journal Tourism Management*, Vol 52 : pp 210-220.
 16. Habidin, Nurul Fadly & Yusof, Sha'ri Mohd & Fuzi, Nursyazwani Mohd (2016) Lean Six Sigma, strategic control systems, and organizational performance for automotive suppliers, *International Journal of Lean Six Sigma*, Vol 7, No 2 : pp 110-135.
 17. Hayes, Melissa G. & Kelly, Andrew J. & Smith, Anderson D. (2012) Working Memory and the Strategic Control of Attention in Older and Younger Adults, *The Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, Vol 68, No 2 : pp 176–183.
 18. Kamal, Rajeev & Moloney, Francesca & Wickramaratne, Chatura & Narasimhan, Arunkumar & Goswami, D.Y. (2019) Strategic control and cost optimization of thermal energy storage in buildings using Energy Plus, *journal Applied Energy*, Vol 246 : pp 77–90.
 19. Norman, Elisabeth & Scott, Ryan B. & Price, Mark C. & Dienes, Zoltan (2016) The relationship between strategic control and conscious structural knowledge in artificial grammar learning, *journal Consciousness and Cognition*, Vol 42 : pp 229–236.
 20. Protista, Brian (2016) The influence of strategic control, strategy orientation, and business environment on competitive strategy and its effect to business performance, *Electronic Business Journal*, Vol 15, No 12 : pp517 -525.
 21. Qader, M.R (2015) A novel strategic-control-based Distribution Static Synchronous Series Compensator (DSSSC) for power quality improvement, *Electrical Power and Energy Systems*, Vol 64 : pp 1106–1118.

22. Risko, Evan F. & Stolz, Jennifer A. (2010) The proportion valid effect in covert orienting: Strategic control or implicit learning?, journal Consciousness and Cognition, Vol 19 : pp 432–442.
23. Soto, David & Greene, Ciara M. & Kiyonaga, Anastasia & Rosenthal, Clive R. & Egner, Tobias (2012) A Parieto-Medial Temporal Pathway for the Strategic Control over Working Memory Biases in Human Visual Attention, The Journal of Neuroscience, Vol 32, No 49 :pp17563–17571.