

## المحاضرة 8

### الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية

#### 1- الإدارة الاستراتيجية:

**مقدمة:** تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي يمكنها استخدامه لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة. ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى ثلاث مجموعات تشمل: الموارد المادية مثل المباني والمعدات والتكنولوجيا والأرصدة المالية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية... الخ، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات العاملين. وتقع هذه الموارد بأنواعها الثلاث تحت سيطرة الإدارة والتي من خلالها يمكن تحقيق الميزة التنافسية.

تتأثر المنظمات بالتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية المحيطة بها، ومن هذه التغيرات: النقص في رأس المال اللازم للتمويل، التغير في الخصائص الديموغرافية للقوى العاملة. وترتب على هذه النتائج زيادة المنافسة بين المنظمات، وزيادة مستويات الأداء بالمنظمات، وزيادة الاهتمام بالبقاء والاستمرار في السوق. كما ترتب على زيادة المنافسة في تلك البيئة تصفية الكثير من المشروعات، تجميد

خطط القوى العاملة بها، خفض القوى العاملة، التغيير في الهيكل التنظيمي وزيادة التعلم التنظيمي وانخفاض عدد المستويات الإدارية وزيادة نطاق الإشراف بها. ولكي تواجه المنظمات هذه التغيرات والنتائج المترتبة عليها، فإن عليها تقديم السلع والخدمات بأسعار منخفضة عن المنافسين وبجودة مرتفعة. وكذلك تطبيق مفهوم الإدارة الاستراتيجية في كافة مجالات العمل بالمنظمة، ومن هذه المجالات إدارة الموارد البشرية والنظم الفرعية المكونة لها مثل الاستقطاب والاختيار، التدريب والتطوير، تقييم الأداء، التعويضات والمكافآت.

اهتم الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ببحث ودراسة أثر السياسات والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية على أداء المنظمة. واقترحت هذه الدراسات أن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن أن تؤدي إلى زيادة أداء المنظمة وزيادة الميزة التنافسية بها، وذلك لأن سياسات الموارد البشرية تعتبر متميزة وفريدة ومختلفة من منظمة لأخرى، كما أنه من الصعب تقليدها ومحاكاتها. (احمد

كردي / <https://www.academia.edu/>)

1- مفهوم الإدارة الاستراتيجية: هي "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص

وإدارة المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية، بما يساعدها على تحقيق رسالتها

والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة".

ويحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما

يلي:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.

- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

- القدرة على احداث التغيير.

- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.

والإدارة الاستراتيجية هي عملية process ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية

التي يواجهها التنظيم، ويمكن النظر اليها باعتبارها الخطة أو الاطار الذي يحقق

التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد

متماسك. وهذه الاستراتيجية قد تمثل اما مدخلا عاما للمنافسة أو تعديلات

وتصرفات محددة يتم اتخاذها للتعامل مع موقف معين. ويعني ذلك أن أحد الملامح الرئيسية للإدارة الاستراتيجية هو تبني المنظمة لاستراتيجيات عامة، والتي تتلاءم مع أهدافها الرئيسية، ومن أمثلة ذلك استخدام المنظمة لواحدة من الاستراتيجيات العامة الثلاث المعروفة وهي التكلفة أو التنوع أو التركيز على قطاع سوقي معين. ولا تستخدم المنظمات التي تنتمي إلى نفس الصناعة استراتيجية واحدة متماثلة؛ بل تستخدم في العادة استراتيجيات مختلفة والتي تساعدها أكثر من غيرها على تحقيق ميزة تنافسية في أسواقها المستهدفة. (جمال الدين محمد المرسي، 2006)

## 2- الميزة التنافسية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على خلق قيمة في مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها أو العمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز. وتخفض التكلفة، وتحقيق التميز عن الآخرين يمكن أن يتحقق من خلال الوسائل الآتية:

أ- الكفاءة المتفوقة Superior Efficiency: تتعلق بتكاليف المدخلات اللازمة

لإنتاج مخرجات معينة، فالإنتاجية العالية تقود إلى تحقيق كفاءة متفوقة، كما

أن الاستراتيجية المناسبة ، الهيكل التنظيمي المناسب، نظم الرقابة التي تتبعها المنظمة كلها تساعد على تحقيق كفاءة عالية مقارنة بالمنافسين.

ب- الجودة المتفوقة Superior Quality: تقاس الجودة من خلال ما تحققه المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة من قبول لدى العملاء، ومستوى أداء هذه المنتجات، والجودة العالية من شأنها أن تساعد على تكوين اسم تجارى ذي سمعة جيدة، وتقلل الجهد والوقت الذى يستغرق في إصلاح العيوب في المنتج.

ج- الإبداع المتفوق Superior Innovativeness: يتحقق من خلال تقديم منتج جديد أو العمل بأسلوب جديد مختلف عن المنافسين.

### 3- مستويات ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية:

1- المستوى التشغيلي: وتشير الأنشطة التشغيلية للموارد البشرية إلى الأنشطة الروتينية اليومية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية.

2- المستوى الاستراتيجي: وهي أكثر تعقيداً، وتتصف بعدة صفات منها:

- طويلة الأجل. وهي الأنشطة التي يتم ممارستها في الأجل الطويل الذي يمتد لعدة سنوات.

- الشمولية. وهى تشمل عدة أنشطة داخل إدارة الموارد البشرية.
- مخططة. وتعنى وجود خطة واضحة ومحددة لأنشطة إدارة الموارد البشرية.
- التكامل. أي مدى تكامل هذه الأنشطة مع الأنشطة الأخرى في المنظمة.
- ذات قيمة مضافة مرتفعة. وهى أنشطة هامة لنجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها.

#### 4- مراحل الحصول على ميزة تنافسية للمنظمة من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- 1- تصميم استراتيجية النشاط: وذلك من خلال تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وما بها من فرص يمكن استغلالها وتهديدات يجب تجنبها، وكذلك البيئة الداخلية للمنظمة وما بها من نقاط قوة يمكن استخدامها لاستغلال الفرص الموجودة بالبيئة الخارجية أو مواجهة التهديدات، كذلك نقاط ضعف يجب تحسينها وتقويتها إذا توافرت لدى المنظمة الموارد والإمكانات اللازمة، ومن نقاط القوة والضعف الموجودة بالمنظمة منها ما يتعلق بالموارد البشرية بالمنظمة.
- 2- تقدير استراتيجيات النشاط المرغوبة والممكن تنفيذها في ضوء مساهمة الموارد البشرية: فكل استراتيجية للنشاط يتم تقديرها ومراجعتها وتقييمها من وجهة

نظر الموارد البشرية، النواحي المالية ، التسويق، المجالات الوظيفية الأخرى بالمنظمة. كما أن مديري الموارد البشرية يقومون بتحليل الفجوة بين المطلوب من العاملين والمعروض منهم، وذلك لتحديد نقاط القوة والضعف والقيود المتعلقة بالموارد البشرية بالمنظمة قبل توفير البيانات اللازمة لعملية تصميم الاستراتيجية. ومن استراتيجيات النشاط المتاحة والممكن تنفيذها: استراتيجية التنوع، استراتيجية قيادة الجودة الفنية، قيادة الجودة الوظيفية، استراتيجية قيادة التكلفة واستراتيجية التركيز على قطاع سوقي محدد.

3- تحديد فجوة الموارد البشرية (في حالة وجودها) في حالة تنفيذ الاستراتيجية:

ويتم تحديدها في ضوء مقارنة المطلوب من الموارد البشرية من حيث العدد والمؤهلات والمعروض منها من حيث العدد والمؤهلات.

4- تصميم استراتيجية الموارد البشرية من خلال تصميم سياسات إدارة الموارد

البشرية التي تدعم استراتيجية النشاط وذلك في ضوء العلاقة التكاملية بين

استراتيجية النشاط واستراتيجية الموارد البشرية والذي ينتج عنه مخرجات فردية

وتنظيمية فعالة منها تحسين الميزة التنافسية للمنظمة.

5- أبعاد الميزة التنافسية لأنشطة الموارد البشرية:

**1- رد الفعل التشغيلي:** وفي هذه الخلية فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بتنفيذ الوظائف المختلفة لإدارة الموارد البشرية، مثل: إدارة المنافع والتعويضات، الأجور والحوافز، تعيين العاملين، تدريب وتطوير العاملين .

**2- المبادر التشغيلي:** وفي هذه الخلية ، فإن إدارة الموارد البشرية تعمل على تحسين تصميم وتنفيذ وظائف الموارد البشرية، وذلك من خلال الإجابة على سؤال رئيسي مؤداه: كيف يمكن تحسين أنشطة الموارد البشرية من حيث الكم والجودة قبل حدوث مشاكل بها، وهذه الأنشطة تشمل: إعادة هندسة الموارد البشرية، تطبيق مفهوم الجودة الشاملة في الأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، التأكد من وجود الروح المعنوية الإيجابية لدى العاملين بالمنظمة.

**3- رد الفعل الاستراتيجي:** وتهتم هذه الخلية بتنفيذ استراتيجية النشاط والتي يفترض أنه تم تصميمها بشكل فعال، ومن هذه الاستراتيجيات: النمو، تقديم منتجات جديدة، الابتكار، خفض وقت الإنتاج، الدخول في أسواق جديدة. ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تساعد في تنفيذ هذه الاستراتيجيات من خلال تحديد وتطوير المعرفة الفنية لدى العاملين وزيادة المهارة لديهم، خلق وإيجاد وتكوين ثقافة المنظمة التي تتفق مع متطلبات استراتيجية النشاط، إدارة التغيير وتسهيل تنفيذه .

4- **المبادر الاستراتيجي:** تهتم إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بخلق وإيجاد البدائل الاستراتيجية، مثل خلق ثقافة الإبداع والابتكار، تحديد إمكانيات اندماج وانضمام المنظمة مع منظمات أخرى، وكذلك خلق وإيجاد الإمكانيات والقدرات الداخلية للمنظمة التي تدعم تسويق المنتجات ورأس المال اللازم لذلك. (انظر المراجع):

- احمد كردي / <https://www.academia.edu/>

- (سعيد شعبان حامد، 2006، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد، أعدها للمنتدى: رياض بن صوشة، 20 جانفي 2014)

- (احمد مخلوف، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ودورها في تطوير منظمات الأعمال)

الاتجاهات-الحديثة-في-إدارة-الموارد-البشرية-ودورها-في-خلوف

<http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03/.pdf>

- جمال الدين محمد المرسي، 2006، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية