

المحاضرة الخامسة - التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته

تمهيد: يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والكفاءات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تطبيق الأنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى الطويل.

أولا - تعريف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

- عرف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بأنه: " جميع الممارسات التي ترسم سياسة التعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في السنوات القادمة "

- كما عرف أيضا بأنه: " عملية تعنى بصياغة استراتيجية وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيل التنظيمي، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري."

ثانيا - أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

- يتمثل الهدف الرئيسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافه من خلال العمال ويتفرع هذا الهدف لأهداف فرعية أهمها:
 - تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
 - تمكين المنظمة من جذب واختيار والحفاظ على ما تحتاجه من عمالة على مستوى عالي من القدرة والالتزام والدافعية.
 - تعزيز قدرات العمال على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعلم والتطور المستمر.
 - تهيئة مناخ تسود فيه علاقات وفرق عمل منسجمة وفاعلة في المنظمة يستجيب للمتغيرات الداخلية والخارجية.
 - مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات وتوقعات أصحاب المصلحة في استمرارها من ملاك حكومة عاملون إدارة، موردون، عملاء... الخ، وباقي الأطراف ذات العلاقة والتأكد من أن العمال يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب.

- إدارة قوة عمل متنوعة من حيث السن، الجنس، الجنسية، العرق... إلى غير ذلك مع الأخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وما تفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملين وفي الحاجات المطلوبة الواجب إشباعها والحوافز المستخدمة وأنماط الأداء وأساليب القيادة.

- تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية.

ثالثا - أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية أهمية استراتيجية كبيرة لنجاح المنظمات فلا يمكن أن يتحقق الاستخدام الأمثل أو تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية إذا كانت المنظمة تفتقر إلى الأفراد ذوي المهارات والخبرة المؤهلين والقادرين على أداء وظائفهم فالموارد البشرية هي التي تحوّل الموارد المادية إلى منتج نهائي من سلع وخدمات وتتوقع في جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية وتكمل أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:

- الخروج بمعايير ومؤشرات إحصائية تفيد في قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الأهداف الاستراتيجية.

- إيجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين استراتيجية المنظمة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.

- يساعد على تعزيز دور الموارد البشرية كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ أو التقليد بتحويل العمال إلى سلاح التنافسية يصعب على المنافسين فهم آلياته وأسراره وكذلك يساعد على قياس أداء ومخرجات العاملين ومقارنته بالاستراتيجية العامة للمنظمة.

- معرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية نهائية للمنظمة.

رابعا - استراتيجيات تسيير للموارد البشرية:

إن الاستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع من استراتيجيات فرعية وذات أهمية كبيرة نذكر منها:

- 1 . استراتيجية توظيف الموارد البشرية:** هي مجموع النشاطات والإجراءات المستخدمة من طرف المنظمة لتحديد مصادر العمالة والعمل على جذبها وفق التخصصات المحددة والمطلوبة في خطة الموارد البشرية.
- 2 . استراتيجية تدريب الموارد البشرية:** ذلك لجعل الموارد البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى لتمكينها من التأقلم مع الابتكارات والتحوّلات التقنية وتقديم الأفضل في منتجاتها وخدماتها.

3 - استراتيجية تحفيز الموارد البشرية: بالرغم من أن مشكلة تحفيز الموارد البشرية وتحريك رغباتهم قديمة قدم التنظيمات إلا أن الاهتمام بها بطريقة معرفية منظمة تطور حديثا في علم الإدارة وخاصة مع سرعة التغيرات التكنولوجية والتحولت التقنية السريعة والتي أصبحت في بعض الأحيان تفقد لدى بعض الموارد البشرية الرغبة في العمل لعدم قدرتهم على التكيف معها واستخدامها بشكل جيد.

4 - استراتيجية فرق العمل: هناك العديد من التحديات داخل منظمات الأعمال والتي تتطلب العمل بمنهجية فرق العمل ومن أهم هذه التحديات تحول التقنية التي أدت في أغلب الأحيان إلى نقص في الأداء لصعوبة التكيف معها، فنتج عن ذلك انخفاض ملحوظ في الروح المعنوية للموارد البشرية داخل المنظمة فكان على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فرق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض فإن هذه العملية مرورها بعدة مراحل يحدث فيها النمو والنضج وصولا إلى مرحلة التكامل وترتفع معنويات الأفراد بفضل التعاون وتبادل المهارات والخبرات.

5 - استراتيجية الإستجابة المتفوقة لدى العملاء: يتطلب ذلك حساسية عالية ومعرفة دقيقة باحتياجات العملاء أولا ثم التركيز على هذه الاحتياجات التي يمكن إدراكها لتحقيق مستوى جودة معين يصعب على المنافسين تحقيقه فالميزة التنافسية يمكن تحقيقها من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة.

6 - استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية: تعرف بأنها عملية مستمرة لتحديد وقياس مستوى أداء العاملين خلال فترة زمنية محددة، ومحاولة تطويره في المستقبل من خلال مساعدة العاملين على اكتشاف الطاقات والإمكانات المتاحة لديهم لتحقيق أهدافهم وأهداف المنظمة.

خامسا - متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين السياسات وأنشطة الموارد البشرية واستراتيجية العمل برمتها ومن بين أهم هذه المتطلبات نذكر:

1 - تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل: حتى تضمن المؤسسة ولاء العاملين وانتمائهم وتزيد من قابليتهم للعمل يمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة وتحسين الطاقات والإمكانات

الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال أساليب ووسائل لتحفيزهم وتماشي مع حاجاتهم وتنمية معايير الأداء.

2 - تغيير ماهية ووظيفة إدارة الموارد البشرية: بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة كلها ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3 - تغيير ماهية وظيفة الكفاءات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية: وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.

4 - تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية: كون الفرد يمر بما يسمى بدورة الحياة الوظيفية تشبه هذه الفكرة ما يسمى بدورة حياة المنتج في مجال التسويق وتشمل هذه الدورة عدة مراحل حددها بيرنارد في أربعة مراحل وكل مرحلة تمثل نقطة تحول جديدة في حياة الفرد الوظيفية وعلاقتها باحتمالات مستويات الانجاز.

سادسا- الفرق بين إدارة الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

إن المنطلق الاساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتبارها شريكا في العمل لا أجيرا والأمر الذي جعل مفاهيم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية وسنوضح في الجدول التالي أهم الفروقات بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الجدول التالي:

إدارة الموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للموارد البشرية (القوة) أداء المهام دون التفكير والمشاركة في اتخاذ القرار.	- الاهتمام بالبناء الفكري والمعرفي البشري المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية.
- التركيز على الجوانب المادية للعمل: الاهتمام بقضايا الاجور والحوافز بيئة العمل المادية	- الاهتمام بمحتوى العمل البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية الاهتمام بالحوافز المعنوية
- التنمية البشرية: التدريب المهني والمهارات اليدوية للفرد.	- التنمية البشرية: تنمية الابداع وتنمية الكفاءات الفكرية واستثمارها.

لقد أسهمت الكثير من الدراسات في إدراك المؤسسات لأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز الأنشطة الرئيسية والثانوية المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية، فوظيفة الموارد البشرية تحولت من مجرد وظيفة متخصصة ومستقلة إلى اعتبارها مصدرا للقدرة التنافسية للمؤسسة، إذ أن تحقيق التميز في أداء المؤسسات في ظل التحديات البيئية التنافسية الجديدة لا يتوقف على امتلاك الموارد المادية أو المالية أو التكنولوجية بل القدرة على استقطاب الموارد والكفاءات البشرية واستثمارها وكيفية إدارتها بطريقة فعالة والمحافظة عليها ذلك أن مفهوم القدرة التنافسية يشير إلى إمكانية المؤسسة في زيادة حصتها السوقية والمحافظة عليها.