

المبحث الثالث: صياغة إستراتيجية دولية للموارد البشرية

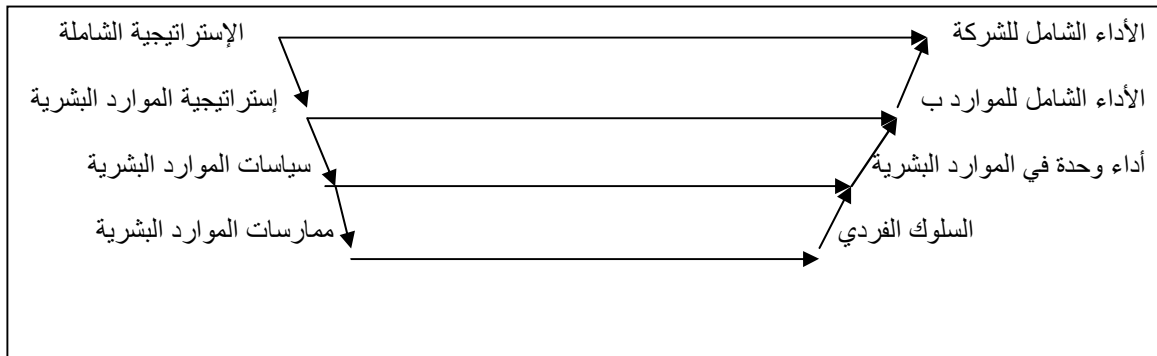
تمثل إدارة الموارد البشرية أهم الموارد في المؤسسة من حيث المعرفة و المهارة لذلك فهي بحاجة إلى إستراتيجية متخصصة ضمن إستراتيجية المؤسسة الشاملة تكون قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، و لغرض وضع إستراتيجية خاصة لإدارة الموارد البشرية الدولية تتطلب إدخال طرق و أساليب عمل جديدة ضمن أساليب العمل المختلفة و خاصة في مجال الموارد البشرية .

المطلب الأول: الإطار العام للإستراتيجية الدولية للموارد البشرية

تعرف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية بأنها : عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية و التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة ، و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة دولية النشاط .⁽¹⁾

كما تعرف بأنها : مجموعة الاستراتيجيات و الممارسات الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية و التي تعمل على تدعيم إستراتيجية الشركة و تحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه الشركة في ظل ظروف بيئية مختلفة عن بيئتها المحلية .⁽²⁾

الشكل رقم 8.1: مساهمة الإستراتيجية الدولية للموارد البشرية في أداء الشركة الدولية



المصدر: David G collings, Geoffrey T Wood and Paula M Caligiuri, the routledge companion to international human resource management, Routledge, London, 2015, p 20.

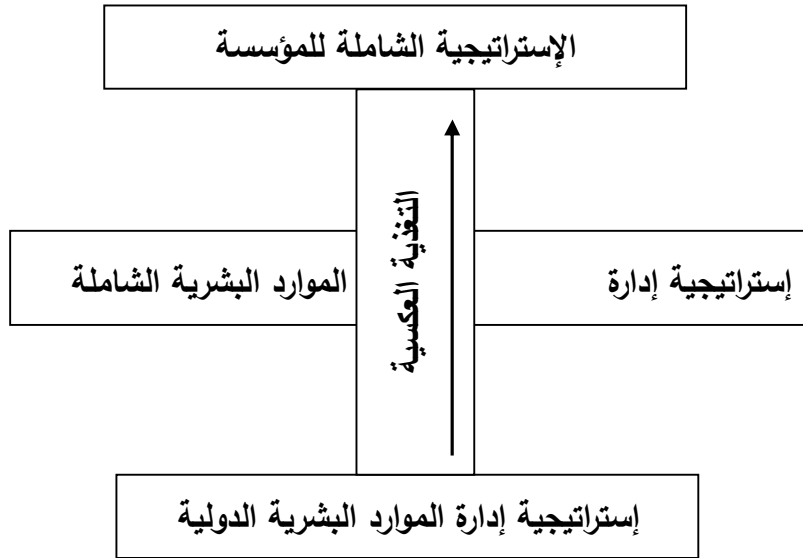
⁽¹⁾ عايدة خطاب و آخرون ، مرجع سابق ، ص 39 .

⁽²⁾ DENNIS R, BRISCOE, RANDALL S.SCHULER and LISBETH CLAUS,OP, p 60.

ويجب الالتفات هنا إلى أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا تعني التخطيط للقوى العاملة إذ أن تخطيط القوى العاملة عبارة عن تحديد الاحتياجات من القوى العاملة و الفائض و العجز فيها فحسب ، أما إدارة الموارد البشرية الدولية فهي جزء من إستراتيجية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ككل و هي تفاعل و تتكامل معها في عملية صياغة الإستراتيجية الشاملة للشركة بأسلوب حديث و وفق منظور معاصر بغرض تنفيذ إستراتيجية المؤسسة و تقييمها عن طريق التغذية العكسية.

و الشكل التالي يوضح هذا التصور :

الشكل رقم 9.1 : العلاقة بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية الدولية و الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة



المصدر : طارق علي جماز ، مرجع سابق ، ص 87 .

هذا عن الإستراتيجية كمفهوم ، أما عن مكوناتها فهي كالتالي : (1)

1. دراسة و استيعاب الظروف البيئية المحيطة بالبلد المضيف و فهم نقاط القوة و الضعف بالشركة ككل الأمر الذي يحقق معرفة بمدى الفرص أو التهديدات العائدة على الشركة سواء كان ذلك بالفروع الدولية أو المركز الرئيسي في البلد الأم .

(1) طارق علي جماز ، مرجع سابق ، ص 87 .

2. تحديد الرؤية و الرسالة الخاصة بالشركة سواء بالمركز أو بالفروع الدولية .
3. وضع أهداف نظام الموارد البشرية للفروع الدولية بما يتلائم مع الأهداف العامة للشركة ككل.
4. و هذا يستلزم وضع الإستراتيجيات التي تتوافق مع استراتيجيات الشركة الأم .
5. تحديد نوع الإستراتيجية التي ستتبع في الفروع الدولية أو الشركة الأم كإستراتيجية التوسع الأفقي أو الرأسي أو الاندماج أو مشاركة المخاطر أو أي إستراتيجية يبني عليها فكر الشركة و توجهاتها الحالية و المستقبلية .
6. وضع الخطط الزمنية الوظيفية و البرامج و السياسات المتعلقة بنشاط إدارة الموارد البشرية .
7. تقييم إستراتيجية الموارد البشرية ، و مدى رضا المستفيدين منها .

و لغرض وضع إستراتيجية خاصة لإدارة الموارد البشرية تتطلب إدخال طرق و أساليب عمل جديدة ضمن أساليب العمل المختلفة و خاصة في مجال الموارد البشرية و منها:

- 1- وضع إستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية لضمان الحصول على الموارد البشرية ذات الكفاءة و الفاعلة بالعدد و النوع الملائم و المؤهلين لإنجاز العمل في الوقت المناسب.
- 2- وضع إستراتيجية لتحليل و تصميم العمل لضمان الحصول على معلومات تفصيلية و دقيقة و شاملة حول مختلف الأعمال و المعلومات المرتبطة بمن سيشغل هذه الأعمال و بما يضمن تحقيق أعلى مستوى من التنسيق و الموائمة بين مواصفات شاغل العمل.
- 3- وضع إستراتيجية للاختيار و التعيين التي تضمن للمؤسسة إجراء عملية البحث و الجذب لمجموعة من الموارد البشرية المرشحة للتأهيل للوظائف الشاغرة في المؤسسة و التي ممكن إجراء عملية الاختيار من بينهم و الذين يستطيعون العمل بنجاح و من ثم إجراء عملية الاختيار النهائي للشخص أو الأشخاص المؤهلين لإشغال الوظائف الشاغرة في المؤسسة.
- 4- وضع إستراتيجية للتدريب التي تشمل مجموعة من الإجراءات التي تضمن للمؤسسة تجهيز الموارد البشرية العاملة لديها، أو الموارد البشرية الجديدة بالخبرات و المهارات و القدرات و قابليات العاملين و تزويدهم بالمعارف الجديدة أو تطوير المعارف الموجودة لديهم، و كذلك دعم العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية و معاونة المؤسسة في تطبيق سياسات إدارية أكثر كفاءة و مهارة، من جهة أخرى مساعدة العاملين على فهم طبيعة العمل بشكل كفؤ و فاعلية و ربط نتائج التدريب و انعكاساته بعمليات المؤسسة الأخرى كالترقية و المكافئة و الحوافز و غيرها.

5- وضع إستراتيجية لتقويم أداء العاملين و هي الإستراتيجية التي تضمن مجموعة من العمليات التي تؤدي إلى صحة القياس لكفاءة الأداء للعاملين، من خلال وضع مجموعة من المعايير و عناصر قياس الكفاءة الفعلية و تحديد الانحرافات الموجودة في عملية الأداء من أجل تصحيحها، و من ثم تحديد المجالات التي يستخدم فيه التقويم و نتائج التقويم و كذلك تحديد البرامج المرتبطة بنتائج عملية التقويم المختلفة و التي يمكن تحديدها بالآتي:

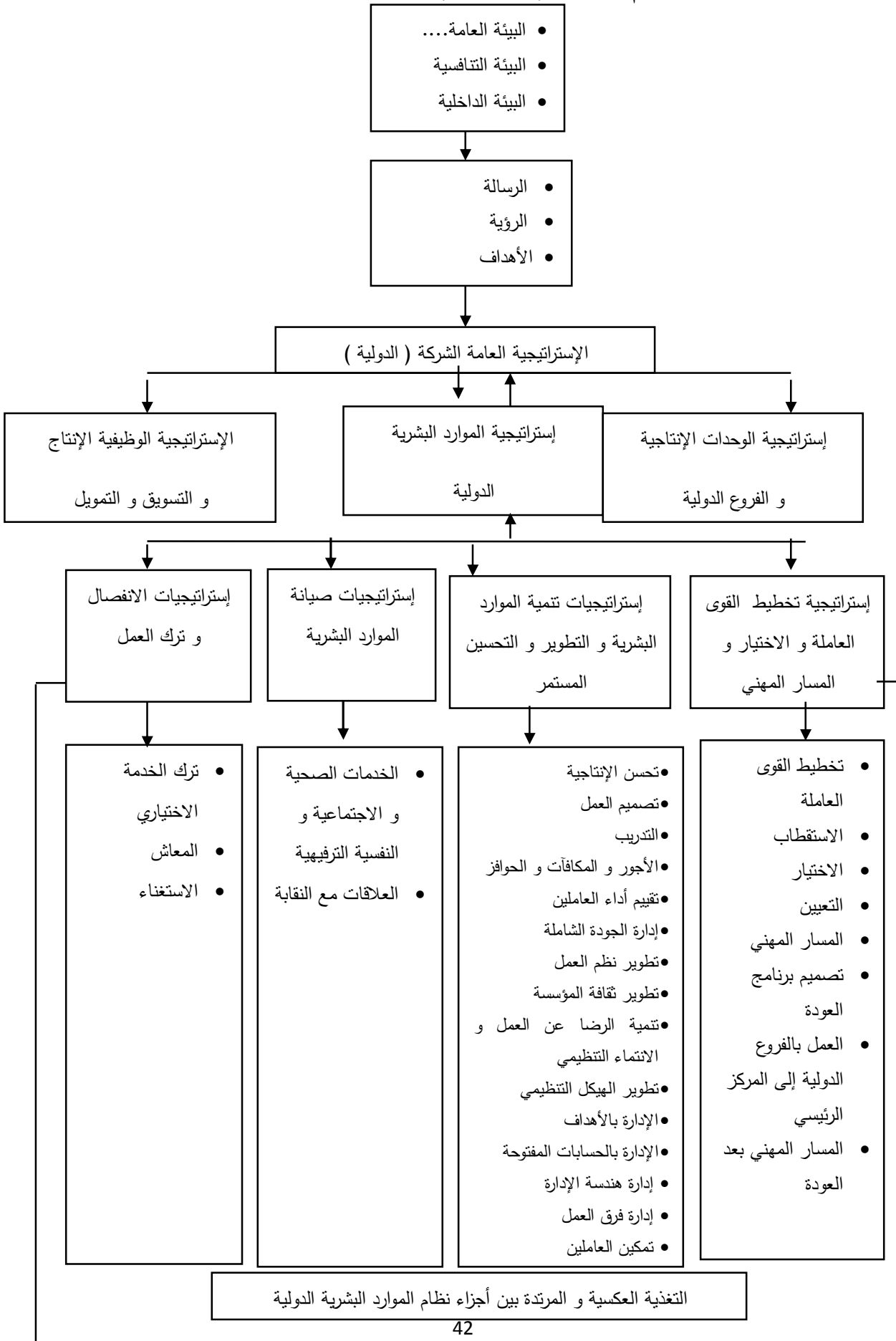
- مجموعة من برامج التدريب
- مجموعة من برامج التطور
- مجموعة من برامج التغيير
- مجموعة من برامج التحسين

6- وضع إستراتيجية خاصة بوضع أنظمة الأجور و الحوافز و هي الإستراتيجية التي تضمن مجموعة من العمليات المرتبطة بتحديد الأجور لكل وظيفة من الوظائف الموجودة في المؤسسة و وفقا لحجم المسؤولية و موقع الوظيفة و أهميتها و تأثيرها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، من جانب آخر تحديد مجموعة من العمليات المرتبطة بتحديد الحوافز الواجب توافرها في المؤسسة سواء كانت مادية و كذلك تحديد وسائل منح الحوافز ولجرائها و بما تساهم في تحقيق فعالية عالية في أداء الموارد البشرية الموجودة في المؤسسة.

7- وضع إستراتيجية خاصة بتحديد خدمات و صيانة الموارد البشرية العاملة في المؤسسة و تتضمن مجموعة من العمليات المرتبطة بعملية تحسين حياة العمل في داخل المؤسسة، و العمل على وضع مستلزمات تطبيق برامج تحسين نوعية حياة العمل لأجل خلق النوعية المطلوبة في الموارد البشرية و إدارة هذه النوعية بشكل إيجابي و فاعل.

الشكل التالي يضع تفصيلا يسهل استيعاب الموضوع:

الشكل رقم 10.1 : إستراتيجية إدارة الموارد البشرية الدولية



المطلب الثاني: تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تتم بمعزل عن التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ولذلك يجب على مديري إدارة الموارد البشرية أن يشاركوا في عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وأن لا يكونوا منعزلين، وينحصر تفكيرهم في تحديد أفراد وأعداد العمالة المطلوبة وتمكينهم في الوظائف المطلوبة لهم فقط بل يجب أن يكونوا على دراية كاملة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة التي يعملون بها، وحتى تصبح مشاركا (إدارة الموارد البشرية) في إدارة المؤسسة، وأن يحددوا كيفية المساهمة في بناء وتنفيذ خططها الإستراتيجية، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية يستقروا فيها مديرو الموارد البشرية الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري.

تعد إستراتيجية دخول المؤسسة في المجال الدولي في حقيقتها إستراتيجية النمو والتوسع، كذلك من المحتمل أن تكون هذه الإستراتيجية من أصعب الأمور عند وضعها للتطبيق، حيث يعد تحقيق الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في إطار هذه الإستراتيجية أشق المهام المرتقبة ويزيد من هذه الصعوبة النتائج التي أشارت إليها دراسة Sparrow من أن المشكلة الأساسية التي تواجه المؤسسات العاملة في أنشطة دولية تتمثل في عدم امتلاكها لهيكل متكامل من المهارات الإستراتيجية الفعالة واللازمة للتعامل مع القضايا المتصلة بالموارد البشري على المستوى الدولي.

1- التكامل بين الخطة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية:

إن علاقة التكامل بين الخطة الإستراتيجية في المؤسسة وخطة الموارد البشرية تتم على خطوتين الأولى مناقشة الخطة الإستراتيجية بين كل من الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية، أما الخطوة الثانية فهي قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة الموارد البشرية والتي تعمل على مايلي:

- 1- عدد ونوع الأفراد الذين سوف تحتاجهم المؤسسة للفترة القادمة التي تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات.
- 2- تحديد الأفراد المتوفرين فعلا من الذين تتوفر فيهم المواصفات المطلوبة لتنفيذ النشاطات.
- 3- وضع خطة لسد الفجوة ما بين العدد والنوع المطلوب والفعلي.

* بعض العوامل المؤثرة على علاقة التكامل بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية:

إن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عملية متكاملة، ومرتبطة ارتباطاً وثيقاً كما رأينا في السابق، بعملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، ومعرفة الأهداف الإستراتيجية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بوضوح، ولا تتم بإعداد خطط منفصلة لكل نشاط من أنشطتها⁽¹⁾

وتتأثر علاقة الارتباط بين الإستراتيجية وتخطيط الموارد البشرية بمجموعة من العوامل، وتتضمن هذه التأثيرات مايلي: العوامل البيئية مثل المنافسة الحادة والتي تتطلب عادة تدعيم الإنتاجية، وتخفيض حجم العمالة، والتغيير التكنولوجي، والذي يتطلب مهارات مختلفة للأفراد، والتغيير في مزيج القوى العاملة، وكلما زاد عدم الاستقرار البيئي كلما زادت الحاجة إلى التكامل، كذلك هناك عامل آخر يتمثل في مستوى التنوع فيزداد التكامل بدرجة أكبر في المؤسسات المتخصصة في نوع رئيسي واحد من الأعمال عنه في حالة المؤسسات المتنوعة، كما أن درجة التكامل تزداد عندما يتمتع مدير الموارد البشرية بمركز متكافئ مع رؤساء المجالات الوظيفية الأخرى، وتكون له خبرة تنفيذية كبيرة، ويتحقق التكامل أيضا عندما يدرك المديرون التنفيذيون حاجاتهم لتخطيط الموارد البشرية كأداة لدفع تحقيق أهداف المؤسسة.

أيضا فإن تغيير تركيبة مزيج القوى العاملة، قد يتطلب درجة تكامل أكبر بين الإستراتيجية و تخطيط الموارد البشرية، ويساعد هذا التكامل على زيادة القدرة على التنبؤ بالتنوع، مما يساعد المؤسسة على التنبؤ بالجهود والمبادرة والمطلوبة لتحقيق ميزة تنافسية من خلال الأفكار والآراء المميزة لهؤلاء الأفراد أيضا فإن الاندماج و الاستحواذ يمكن أن يتطلب ارتباطاً وثيقاً بين تخطيط الموارد البشرية و الإستراتيجية في المستقبل، فتخطيط القضايا والأمور المتعلقة بالموارد البشرية يكون من أولى المعايير التي تؤخذ في الاعتبار قبل حدوث عملية الاندماج، وأن الفشل في أخذ اعتبارات الموارد البشرية في الحسبان يؤدي إلى الفشل، والذي يرد مرجعه إلى عدم تكامل تخطيط الموارد البشرية وعملية التخطيط الاستراتيجي.

* بعض مزايا تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:

وفيما يلي بعض المزايا المحققة من تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي:⁽²⁾

- 1- خلق وتجميع حلول متنوعة لحل المشاكل التنظيمية المعقدة.
- 2- التأكيد على أخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند تحديد الأهداف التنظيمية.

⁽¹⁾ سيوسي محمد البرادعي، مرجع سابق، ص 64.

⁽²⁾ موهوبي فوضيل، إدارة الموارد البشرية و علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر

3- ضمان أخذ الموارد البشرية في الاعتبار عند تقييم قدرة المؤسسة على تحديد وتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.

4- يمنع التكامل تكوين استراتيجيات وفقا للتفضيلات الشخصية أو لسيطرة الجمود الفكري للأفراد.

5- يسهل أخذ تلازم الخطط الإستراتيجية والخلافة الإدارية في الاعتبار.

*بعض اقتراحات زيادة تكامل تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

يمكن إعطاء بعض الاقتراحات العملية والتي تساعد في زيادة تكامل خطط الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.⁽¹⁾

1- يجب على مخططي الموارد البشرية معرفة العمل وضمان توافق خطة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل.

2- يجب الربط بين دورة تخطيط العمل وتخطيط الموارد البشرية، مما يشجع المديرين التنفيذيين على التفكير في الموارد البشرية عند تفكيرهم في خطة العمل.

3- يجب أن يكون تخطيط الموارد البشرية هدفا للمؤسسة، فنظام تخطيط الموارد البشرية يعطي فرصة للإدارة العليا للإدراك أن النمو المستمر للمؤسسة قد تواجهه قيود متمثلة في النقص و العجز في الموارد البشرية، وأن هذه المشكلة تحتاج إلى التركيز عليها، والاهتمام بها في المؤسسات العليا من المؤسسة.

5- ضمان قدرة برامج الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المؤسسة.

6- تحديد مضامين الموارد البشرية بالنسبة لخطة عمل المؤسسة.

⁽¹⁾ موهوبي فوضيل، مرجع سابق، ص 120.

جدول رقم 7.1 : التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية اجتماعية ، تكنولوجيا) المؤثرة على نشاطات المؤسسة	تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساعدتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد البشرية المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
تحديد أية تغيرات بيئية	تحديد أية تغيرات في الزيادة و الاستغناء عن الموارد البشرية

المصدر: سهيلة محمد عباس إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " دار وائل، عمان، الأردن، 2003، ص58.

(1) بن عيسى محمد المهدي العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9 مارس 2004.