

المحاضرة الثالثة:

العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و استراتيجية المنظمة.

قبل التطرق للعلاقة بين الاستراتيجيين، سوف نتحدث أولاً عن أدوار مدير (ية) الموارد البشرية الحديثة ثم التحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أولاً. أدوار مدير(ية) الموارد البشرية الحديثة (نموذج David Ulrich):

كلما أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر توجهاً نحو الأعمال وأكثر تركيزاً نحو الاستراتيجية، فمن المتوقع أن تقوم بالأدوار الجديدة اللاحقة التي يوضحها الشكل الموالي.

نموذج (David Ulrich) لأدوار إدارة الموارد البشرية

التركيز الاستراتيجي / المستقبل		الأفراد
العمليات	شريك استراتيجي	
	وكيل تغيير	
	نصير العاملين	
التركيز الاستراتيجي / الحاضر		
	خبير إداري	

1. شريك استراتيجي :

يجب على مديري الموارد البشرية أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة التنظيمية مثلاً أو في أنظمة المكافآت والتقييم.

كما يجب على إدارة الموارد البشرية لفت انتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والأساليب المناسبة لتنفيذ استراتيجية من شأنها تغيير شكل الهيكل التنظيمي ليكون أكثر مرونة نحو تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة أي يشارك المدير في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة (كتقديم تحليلا حول الاحتياجات المستقبلية من الكفاءات و المهارات المطلوبة خلال 5 سنوات القادمة).

2. خبير إداري :

أي يمتلك المدير المعرفة و الكفاءة المطلوبة التي تؤهله و تمكنه من تحسين كفاءة العمليات الإدارية داخل إدارة الموارد البشرية.

- يبسط الإجراءات و بالتالي يقلل من التكاليف و يزيد من الإنتاجية، كأن يطبق نظاما إلكترونيا لتتبع الحضور و الإجازات بدل المعاملات الورقية.

3. نصير العاملين:

- أي يكون صوت العاملين في القرارات الإدارية.
- يستمع لمشكلات العاملين و يهتم برضاهم الوظيفي.
- يدعم بيئة عمل عادلة و صحية و محفزة.
- يعمل على تحقيق التوازن بين مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين.
- كأن يضع برنامج للدعم النفسي، الاعتراف بالجهود و المكافآت المعنوية.

4. وكيل تغيير :

- أي يقود عمليات التغيير التنظيمي داخل المنظمة بما يساعد على تحسينها.
- يساعد الموظفين على التكيف مع التغيرات (كإعادة الهيكلة أو التحول الرقمي).
- تكوين فرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة.
- مثلا عند ادخال نظام جديد للتقييم، يقوم مدير الموارد البشرية بتدريب الموظفين عليه و شرح فوائده.

ثانيا- تحديات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مجموعة من التحديات ، أهمها:

1. التحديات الاجتماعية:

تتأثر ممارسات الموارد البشرية بالتغيرات في سوق العمل والهياكل الاقتصادية ومهارات قوة العمل المطلوبة وقيم العاملين، ولذلك لا بد لاستراتيجيات الموارد البشرية أن تأخذ بهذه التغيرات الخارجية بما يتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية ، هذه التغيرات تفرض على إدارة الموارد البشرية بأن تكون واعية لتجنب الصراعات و تطوير سياسات جديدة لجذب الكفاءات.

- كما يجب على إدارة الموارد البشرية وضع سياسات عادلة وواضحة في التوظيف و الترقية و الأجور.

- كذلك على إدارة الموارد البشرية تبني قيم المسؤولية الاجتماعية (توظيف ذوي الاحتياجات الخاصة، دعم المبادرات الخيرية،...) ضمن سياساتها الاستراتيجية لبناء صورة إيجابية عن المنظمة.

2. تحديات الجودة:

أصبحت الجودة ذات أهمية كبيرة في العمليات المختلفة، وتبنت العديد من المنظمات مبدأ إدارة الجودة الشاملة (TQM)، وأن الاهتمام بالجودة يتطلب تركيزاً على الموارد البشرية التي تعد أساس العملية الإنتاجية. وأصبح لإدارة الموارد البشرية الدور الأساس في تحقيق الجودة والنجاح للمنظمة من خلال توافر الظروف الملائمة للأفراد العاملين ليكونوا مبدعين وأكفاء في تلبية رغبات الزبائن وما يتطلب ذلك من انتقاء أفراد ذوي خبرة ومهارة.

3. التحديات التكنولوجية والمعلوماتية:

- المعلومات في ازدياد مستمر مما يزيد من مهام ومسؤوليات العناصر البشرية بضرورة الاطلاع التام من أجل أن يطور ويخلق مشاريع تنافسية تساعد على إبراز منظمته.

- يبرز دور إدارة الموارد البشرية في تنمية القدرات البشرية وتطوير معارفها ومهاراتها في استخدام التكنولوجيا ومعالجة المعلومات بصورة إيجابية عن طريق التدريب.

- ظهور الذكاء الاصطناعي و أنظمة المعلومات: مما يتطلب التكيف مع هذه التطورات.

4. تحديات العولمة:

- لقد فرضت العولمة على المنظمات الدخول في تنافس على المستوى المحلي و الأجنبي.

- على إدارة الموارد البشرية أن تؤدي دوراً حاسماً في تمكين المنظمات من المنافسة وذلك من خلال تطوير القدرات البشرية لمواكبة العولمة.

5. جذب و استبقاء الكفاءات:

- إن المنافسة الشديدة في سوق العمل تجعل استقطاب الكفاءات المميّزة و المواهب و الحفاظ عليها تحديا كبيرا خاصة في ظل هجرة الأدمغة و ضعف الحوافز في بعض المؤسسات.

- نلاحظ أن الشركات الكبرى تستقطب الكفاءات المميزة برواتب أعلى و حوافز معنوية، مما يصعب على المؤسسات الصغيرة الاحتفاظ بموظفيها.

ثالثا- العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية و استراتيجية المنظمة:

تحدد استراتيجية المنظمة " ماذا نريد أن نحقق " ، بينما تحدد استراتيجية الموارد البشرية " كيف يتم تحقيق ذلك".

فالعلاقة علاقة تكامل و ترابط بين الاستراتيجيتين.

1. الترابط الإداري: ويعد الترابط الإداري أدنى مستويات التكامل، في ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من أعمال يومية.

- لا تلعب إدارة الموارد البشرية أي دور استراتيجي إذ انها تقوم بإدارة الأفراد فقط.

2. الترابط ذو الاتجاه الواحد : يكون دور إدارة الموارد البشرية هنا مستجيبا للأهداف المحددة من الادارة ولا يعمل على صياغتها.

3. الترابط ذو الاتجاهين : تسهم إدارة الموارد البشرية في إبداء الآراء ووجهات النظر حول الأبعاد الاستراتيجية، وتقديم هذه الآراء إلى الإدارة العليا التي قد تأخذ بها عند صياغة الاستراتيجية. وأن الترابط ذا الاتجاهين يسمح بدراسة مختلفة القضايا المتعلقة بالموارد البشرية في أثناء عملية صياغة الاستراتيجية.

4. الترابط التكاملي : يمارس مدير الموارد البشرية دورا مهما في صياغة استراتيجية الموارد البشرية ويكون عضوا متكاملًا في فريق الإدارة العليا، كما أنه يؤدي الدور نفسه في صياغة الاستراتيجية العامة للمنظمة انطلاقا من تعزيز التطابق بين استراتيجية الموارد البشرية الوظيفية وبين الاستراتيجية العامة للمنظمة.