

العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

The complementary relationship between the strategy of human resources and the strategy of organization

مصطفى سحنوني¹ ، لطفي دنبري²

1 مخبر علم اجتماع الاتصال والترجمة - جامعة أم البواقي (الجزائر) ، sahnouni.mustapha@univ-oeb.dz ،

2 جامعة أم البواقي (الجزائر) ، denlotfi77@yahoo.fr ،

تاريخ النشر: 2022/03/31

تاريخ القبول: 2022/03/16

تاريخ الاستلام: 2021/06/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تبين العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة. و الأوجه المتعددة لهذا التكامل، في ظل تنامي الدور الذي تقوم به هذه الأخيرة في توفير المورد البشري المبدع والمؤهل الذي يوفر الميزة التنافسية للمنظمة، من خلال التعرض للإطار المفاهيمي لكل من إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة التكاملية بين الإستراتيجيتين تشمل جميع المراحل الإستراتيجية. وكل تغيير يطرأ على أحدهما يؤثر على الآخر. وأن التكامل هو الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة والرفي بأدائها إلى التميز.

كلمات مفتاحية: الإستراتيجية، الموارد البشرية، إستراتيجية المنظمة.

ABSTRACT:

This study aims to clarify the complementary relationship between the strategy of human resources and the general strategy of the organization and the multiple aspects of this integration in light of the growing role that the latter plays in providing the creative and qualified human resource that provides the competitive advantage of the organization through exposure to the conceptual framework of each of the organization's strategy and strategy of human resources. The study concluded that the complementary relationship between the two strategies includes all the strategic stages and every change that occurs to one of them affects the other and that integration is the main pillar for achieving the organization's strategic objectives and advancing its performance to excellence.

Keywords: Strategy, Human resources, organization's strategy.

1- مقدمة:

يشهد عالمنا المعاصر تغيرات عديدة وسريعة، مست كل مجالات الحياة ولعل الميزة الغالبة لهذه التحولات هو التقدم التكنولوجي، حتى أصبحنا نتحدث عن المجتمع الرقمي والشبكات الرقمية. وأدت هذه الطفرات التقنية غير المسبوقة إلى تغيير المفاهيم والقيم المجتمعية. وأثرت على أساليب الإنتاج والتسيير فزاد الاهتمام بالبحث العلمي ونتائجه، لما يوفره من قيمة مضافة وابتكار يحقق الميزة التنافسية والتفوق، بل أصبحت هناك اقتصاديات دول مبنية بصفة أساسية على الإنتاج المعرفي بالرغم من فقرها للموارد الطبيعية. إن هذا التطور التكنولوجي قد عزز من أهمية المورد البشري وأبان عن قيمة نادرة يختص بها دون غيره من الموارد، فهو منبع الإبداع الفكري ومصدر الابتكار الذي يعزز من القدرة التنافسية للمنظمات. وهذا ما أدى إلى التفكير في

- المؤلف المرسل: مصطفى سحنوني

doi: 10.34118/ssj.v16i1.1966

<http://journals.lagh-univ.dz/index.php/ssj/article/view/1966>

ISSN: 1112 - 6752

رقم الإيداع القانوني: 66 - 2006

ISSN: 2602 - 6090

أساليب تسير جديدة من شأنها أن تستوعب هذه التغيرات وتولي الاهتمام اللازم لهذا المورد النادر الذي يضمن لها التفوق، في ظل المنافسة الشرسية التي أصبحت تميز البيئة التي تنشط فيها. ومن هنا كانت إستراتيجية الموارد البشرية كأحد المسارات المعول عليها لتزويد المنظمات بالموارد البشرية المؤهلة لمواجهة تعقيدات البيئة المستمرة، ضمن منحى أكبر يستهدف تحقيق التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

1-1- الإشكالية:

إن المنظمة باعتبارها فاعلا اجتماعيا ليست في منأى عن هذه التحولات، فتغيرت النظرة إلى التنظيم من النظرة التقليدية للتنظيم كبناء مغلق على نفسه إلى تنظيم مفتوح على بيئته يتفاعل معها فيتأثر بها ويؤثر فيها، فالمنظمة هي نسقا مفتوح يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية التي تترابط فيما بينها معتمدة على بعضها البعض، والذي يتوجب عليه القيام بمتطلباته الوظيفية حتى يضمن استمراره كما أشار إلى ذلك بارسنز. إن هذا التفاعل بين الأنساق الفرعية التي تشكل المنظمة، يجرنا للحديث عن طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المنظمة كنسق اجتماعي أكبر يضم مجموعة من الأنساق الفرعية، كإستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية التسويق وغيرها من الاستراتيجيات. وتعتبر إستراتيجية الموارد البشرية من بين أهم الأنساق الفرعية التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، لأنها ترتبط بعلاقات تبادلية مع كل الاستراتيجيات التي تشكل المنظمة هذا من جهة ومن جهة أخرى ينصب اهتمامها على أهم مورد الذي يمكن أن يحقق للمنظمة الميزة التنافسية ويدعم من قدرتها في الأداء المتميز. لذا جاءت هذه الورقة البحثية لتسلط الضوء على العلاقة التي تربط بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة. واعتمدت على المنهج الوصفي الذي يسمح بوصف وتحليل هذه العلاقة. ومنه يمكن صياغة الإشكالية وفق التساؤل الرئيسي التالي: كيف تكون العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؟ ويتفرع عن هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو مفهوم إستراتيجية المنظمة؟

ما هو مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية؟

ما هي مجالات التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة؟

2-1- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية الدراسة، من خلال أهمية التفكير الاستراتيجي المبني على النظرة الاستشراافية والرؤيا البعيدة وما يوفره التكامل والتنسيق الاستراتيجي من قيمة مضافة تعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أدائها.

3-1- أهداف الدراسة:

بالاستناد إلى ما أثارته الإشكالية من تساؤلات تسعى الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- تحديد دلالة كل من مفهوم إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية.
- التعرض لطبيعة العلاقة بين الإستراتيجيتين.
- إبراز الدور الذي تقوم به إستراتيجية الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- تبين أوجه التكامل بين الإستراتيجيتين خلال مختلف المراحل الإستراتيجية.

2- المحور الأول إستراتيجية الموارد البشرية:

1-2- تحديد المفاهيم:

الإستراتيجية : يعود أصل كلمة إستراتيجية (Strategy)، إلى الكلمة اليونانية (strategos) وتعني فن الجنرال أو فن القيادة واستعملت في البداية في المجال العسكري، حيث كان يقصد بها فن قيادة الجيوش (ابراهيم، 2018، ص 16)، فكانت القرارات الأساسية المتعلقة بالحرب والتي يتم اتخاذها في مواجهة العدو تدخل ضمن المجال الاستراتيجي، أما القرارات المتعلقة بتسيير معركة معينة تدخل ضمن المجال التكتيكي (Gazier,2004,p 23)، لينتشر استعمالها فيما بعد في كل الميادين السياسية والاجتماعية والإدارية. ولقد تعددت وجهات نظر الباحثين والمهتمين إلى مفهوم الإستراتيجية، فقد عرفها شاندر (Chandler) على أنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات (ابراهيم، 2018، ص 18). ومنهم من يرى أن الإستراتيجية تعمل على توجيه المنظمة في المدى الطويل من أجل تحقيق ميزة تنافسية عبر استخدام مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة (أكرم، 2002، ص 20). أما السلمي فقد عرفها بأنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة بنظرة شاملة، في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق (علي، 2001، ص 76).

التعريف الإجرائي: هي نهج إداري شامل يعتمد على القرارات البعيدة الأمد، التي تأخذ بعين الاعتبار خصائص البيئة الحالية من فرص وتهديدات وتهتم بما سيكون عليه وضعها في المستقبل.

2-2- أهداف الإستراتيجية:

إن الإستراتيجية كأسلوب حديث في التسيير يرمي إلى الوصول إلى مجموعة من الأهداف :

- إجراء تعديلات داخلية في المنظمة تمس الهيكل التنظيمي وقواعد وإجراءات التسيير والقوى العاملة. وتستهدف تطوير كفاءة وفعالية المنظمة في تعاملها مع بيئتها الخارجية.
- تحديد الأولويات وتخصيص الموارد بناء على هذه الأولويات .
- إيجاد معايير موضوعية للحكم على كفاءة الإدارة.
- تحقيق الفعالية والكفاءة في اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة ورصد الاختلالات.
- التركيز على السوق و البيئة، بناء على استغلال الفرص ومقاومة التهديدات.
- جمع و تحليل المعلومات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، مما يمكن المدير من اخذ زمام المبادرة مبكرا في اتخاذ القرارات عوض أن تكون رد فعل عما قام به المنافسون.
- شعور العاملين بوجود منهج علمي في حل المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة .
- إيجاد معايير واضحة لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- المساعدة في اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها (إبراهيم، 2018، ص، ص 18-19).

2-3- مهام الإستراتيجية:

تقوم الإستراتيجية على مجموعة من المهام الرئيسية التي تحدد التوجه الاستراتيجي ونذكر منها :

- صياغة رسالة للمنظمة وتحديد الرؤيا و الأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة خلال القيام بنشاطها. والتي يجب أن تكون واضحة ومفهومة من طرف جميع العاملين بها.

- تنمية وتطوير الصورة الايجابية عن المنظمة من خلال تبين قدراتها الذاتية.
- تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة من خلال رصد القوى والمتغيرات التي تسود هذه البيئة.
- تحليل البدائل الإستراتيجية عبر إحداث التوافق بين الموارد والظروف الخارجية التي تسود البيئة .
- اختيار أفضل البدائل المتاحة بالرجوع إلى رسالة المنظمة ومواردها وظروفها .
- ترجمة الأهداف الإستراتيجية العامة إلى أهداف قصيرة المدى .
- تنفيذ الاختيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد والأفراد والهياكل التنظيمية وأنظمة التحفيز المناسبة .
- تقييم نجاعة العملية الإستراتيجية من خلال المعلومات المرتدة للاستفادة منها في تفعيل القرارات المستقبلية (عبد الغني ورضا، 2017، ص، ص 52-53).

4-2- مراحل الإستراتيجية:

الإستراتيجية هي عملية مستمرة تقوم على مجموعة من المراحل المتتابعة والمتداخلة، بحيث تتوقف فعالية أية مرحلة على جودة المرحلة التي تسبقها وكل تغيير في أي مرحلة يؤثر على المرحلة اللاحقة، وهي تتشكل من ثلاث مراحل أساسية :

مرحلة التصميم : كما يطلق عليها مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة ويتم في هذه المرحلة وضع الرؤيا والرسالة للمنظمة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الإستراتيجية وتحديد الأهداف الطويلة الأمد واختيار الاستراتيجيات الكلية والوظيفية. ويركز في هذه المرحلة على جمع المعلومات وتحليلها من اجل اختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها، حيث يتم تحديد نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة والتكنولوجيا والموارد المستعملة.

مرحلة التطبيق: أين تتحول الاستراتيجيات إلى تصرفات عملية، يتم من خلالها وضع الأهداف القصيرة الأجل وتخصيص الموارد المادية والبشرية وإعادة هيكلة المنظمة داخليا وتوزيع السلطات ووضع أنظمة معلومات وتحديد خصائص الموارد البشرية وتدريبها بما يكفل تحقيق هذه الأهداف.

مرحلة التقييم: خلال هذه المرحلة تخضع كل الاستراتيجيات للتقييم، لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ومدى صحة التنبؤات التي وضعت، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة واكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تكون قد ارتكبت في مرحلة التصميم والتطبيق. ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (عوض، 2003، ص 13).

3- المحور الثاني: إستراتيجية الموارد البشرية:

قبل التطرق لمفهوم إستراتيجية الموارد البشرية، نعرج على مفهوم الموارد البشرية التي تعتبر أساس بناء الإستراتيجية ومحل اهتمامها.

الموارد البشرية: يعد هذا المصطلح حديثا نسبيا. ولقد تعددت التعريفات التي تناولت هذا المفهوم نذكر منها: تعريف العيثاوي الذي يحددها في "كل العمالة الدائمة، والمؤقتة التي تعمل للمنظمة، حيث تشير العمالة إلى القيادات التنظيمية، ورؤساء الوحدات التنظيمية، في كل المستويات التنظيمية " (حمدان خالد واحلام ، 2019، ص 13). أما حسن إبراهيم بلوط فيرى أنها مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسيات ونشاطات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات (بلوط، 2002، ص 18). التعريف الإجرائي: الموارد البشرية هي كل العمال والقيادات التي تشارك في انجاز نشاطات المؤسسة بصفة دائمة أو مؤقتة.

1-3- إستراتيجية الموارد البشرية:

لقد تم تعريف إستراتيجية الموارد البشرية من طرف ميشال ارمنسترنغ Michael Armstrong على أنها نهج استراتيجي يعمل في إطار تكاملي شامل، من خلال الاهتمام بإدارة الأصول الأكثر قيمة و هم الموارد البشرية، الذين يعملون بصفة فردية أو جماعية من اجل تحقيق أهداف المنظمة (Armstrong, 2006, p.03). ومنهم من عرفها على أنها خطة طويلة المدى لمجمل السياسات التي تتبعها المنظمة تجاه العنصر البشري. والتي يجب أن تكون في تناسق تام مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتخدم رسالتها وغاياتها وأهدافها، في ظل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة (كافي، 2014، ص 64)..

التعريف الإجرائي: هي مجموع السياسات والممارسات الإدارية التي تهتم بتفعيل دور الموارد البشرية في الحاضر والمستقبل، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

2-3- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

تظهر أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، من خلال ما توفره من موارد بشرية قادرة على تحقيق إستراتيجية المنظمة والوصول بها إلى الأداء المتميز. ومساعدة المنظمة في تحقيق الميزة التنافسية، من خلال توفير الظروف التي تساعد على تشجيع الإبداع والابتكار، كما تعمل على إيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها المنظمة في مجال الموارد البشرية. وتبرز هذه الأهمية خاصة من خلال: (دريدي، 2013، ص 101).

- الموازنة بين الرؤية والرسالة التي تنشدها إستراتيجية الموارد البشرية مع رؤية ورسالة المنظمة ككل.
- التنسيق والترابط بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.
- تهيئة البيئة الثقافية التي تمكن الموارد البشرية من المشاركة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- مساعدة المنظمة في توقع التغيرات السريعة للبيئة المحيطة.
- مساعدة المنظمة في تحليل البيئة الداخلية والخارجية ورصد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات في مجال الموارد البشرية.
- تزيد من قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكم والكيف وتطويرها من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- تزيد من فعالية استخدام الموارد البشرية.

3-3- وظائف إستراتيجية الموارد البشرية:

تتكون إستراتيجية الموارد البشرية من مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية، التي تعمل في تناسق وترابط من اجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة في مجال الموارد البشرية والتي تتمثل في :

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: وتشمل هذه الإستراتيجية كل من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية الأكفاء ثم اختيار المناسب منها وتعيينها.

تخطيط الموارد البشرية: وهي العملية التي يتم من خلالها تحديد حاجات المنظمة من اليد العاملة كما ونوعا، لتنفيذ استراتيجيات وأهداف المنظمة (محمد، 2015، ص 96).

استقطاب الموارد البشرية: وهو عملية البحث وجذب وعاء من الأفراد المؤهلين والأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة، الذي يعني توفير الموارد البشرية التي تتماشى مع متطلبات الوظائف بالمنظمة، ليتم اختيار أفضلها. وهنا نميز مصدرين أساسيين للاستقطاب وهما:

- الاستقطاب الداخلي: يكون غالبا عن طريق الترقية والانتقال.
- الاستقطاب الخارجي: الذي يتم عن طريق مكاتب التوظيف والإعلانات.
- الاختيار: وتعني اتخاذ القرار بانتقاء عدد محدود من الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- التعيين: أن يتم اختيار أفضل المرشحين وإخضاعهم لفترة تجريب، للتأكد من قدرتهم على التكيف مع منصب عملهم الجديد. وتعتبر هذه التجربة كجزء مكمل لعملية الاختيار واختبار مدى نجا عتها (لطفي، 2012، ص 238).
- إستراتيجية التدريب والتنمية: تعتبر إستراتيجية التدريب كأحد الركائز الأساسية للإدارة الحديثة التي أدت إلى تغيرات مست كل الجوانب في المنظمة، من تغير في رسالتها وثقافتها التنظيمية، نتيجة للتطورات البيئية المحيطة وهذا ما فرض على المنظمات إتباع إستراتيجية تقوم على التعلم المستمر الدائم وعلى تنويع المهارات المكتسبة وتعزيز الاتجاهات الايجابية، للاستجابة لهذه التغيرات وللتوفير الكفاءات اللازمة لتنفيذ إستراتيجية المنظمة (عمر، 2005، ص 436). وتقوم هذه الإستراتيجية على عدة مراحل وهي:
- تحليل الاحتياجات التدريبية.
- صياغة أهداف التدريب.
- تصميم وإعداد برامج التدريب.
- تنفيذ البرنامج التدريبي.
- تقييم البرنامج التدريبي.
- إستراتيجية الحوافز والتعويضات:

وتنقسم الحوافز إلى نوعين: منها الحوافز المادية التي تكون إما مباشرة وتشمل الأجور والمكافآت المالية والزيادات الدورية على الأجر. أو غير مباشرة كالضمان الاجتماعي والتأمين الصحي وغيرها. ثم تأتي الحوافز المعنوية وتشمل الحاجات المعنوية والاجتماعية التي يسعى الأفراد للحصول عليها، كالمعاملة الحسنة والأمان الوظيفي وفرص للترقية والتطور في المسار الوظيفي وتوفير الظروف المناسبة في بيئة العمل، كالصحة والسلامة وغيرها من العوامل الفيزيائية (عمر، 2005، ص، ص 492-493). والتعويضات هي أداة للاستقطاب الكفاءات المتميزة ورفع معنوياتها لحثها على الالتزام بتحقيق إستراتيجية المنظمة.

إستراتيجية تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء من النشاطات المهمة في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بما يوفره من تغذية عكسية تعكس مستوى أداء العاملين وأداء المنظمة ككل، فيمكن من معرفة نقاط القوة من اجل تعزيزها ونقاط الضعف من اجل مواجهتها لتحقيق الفعالية (مصطفى، 2001، ص 5). ويذهب الاتجاه الحديث في تقييم الأداء إلى التركيز على تقييم انجازات العاملين بدلا من تقييم صفاتهم الشخصية، أي تقييم مدى تحقيق الأهداف مقارنة بالنتائج المتوصل إليها، مما يضيف نوع من الموضوعية في التقييم. وهو بالمنظور الاستراتيجي منظومة متكاملة، ابتداء من وضع نظام للتقييم يتضمن معايير وإجراءات التقييم وعرضه على العاملين في المنظمة، ليدركوا أهدافه ومراميه ثم إخضاع العاملين للمتابعة المستمرة لقياس أدائهم بدقة وجمع المعلومات، التي يتم مقارنتها بالمعايير الموضوعية مسبقا (عمر، 2005، ص، ص 368-374).

4- المحور الثالث: العلاقة التكاملية بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية إلى جانب الاستراتيجيات الأخرى كالتسويق والإنتاج، كبنائات فرعية ضمن بناء أكبر وهو إستراتيجية المنظمة. وحتى تتمكن المنظمة من أداء أدوارها بفعالية وكفاءة، كان لابد من تكامل وتنسيق بين هذه الاستراتيجيات. وتمثل إستراتيجية الموارد البشرية أهم الاستراتيجيات التي يمكن أن تساهم في تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لأنها تهتم

بالمورد الرئيسي الذي يوفر للمنظمة الميزة التنافسية، غير أن درجة التكامل بين الإستراتيجيتين تختلف، حيث ميز الباحثان تورينتون وهال، (TORRINGTON et HALL) بين خمسة نماذج من التكامل وهي: (TORRINGTON DERKER et Hall, 1998, p.26).

1-4- نماذج التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

- النموذج المستقل: ووفق هذا النموذج لا توجد علاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث لا تكون هذه الأخيرة محل اهتمام كبير من طرف المنظمة، كما أن الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية لا يتم تحديدها وفق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. ونجد هذا النموذج خاصة في الدول النامية.
- النموذج التوافقي: في هذا النموذج يتم تعديل أنشطة الموارد البشرية من تعين واختيار واستقطاب وتدريب للتوافق إستراتيجية المنظمة، فيتم تحديد الأهداف الإستراتيجية الكبرى للمنظمة ثم يتم بعد ذلك ضبط البرامج والخطط من طرف إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق هذه الأهداف.
- النموذج ألتحاوري: في هذا النموذج تكون هناك الاتصالات في الاتجاهين بين الإستراتيجيتين، فهناك نقاش وتداول وتبادل لوجهات النظر فيما تحتاجه الإستراتيجيتين وفي تحديد الأهداف المراد تحقيقها.
- النموذج الشمولي: يشير هذا النموذج إلى أن إستراتيجية الموارد البشرية هي الأساس لبناء الميزة التنافسية للمنظمة، فهي ليست وسيلة فقط لتنفيذ إستراتيجية المنظمة بل هي في حد ذاتها من الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- النموذج القائد: وينطلق هذا النموذج من فكرة مفادها انه إذا كانت الموارد البشرية هي منبع الميزة التنافسية للمنظمة، فيجب تقوية وتعزيز نقاط القوة لهذه الموارد حتى تكون قاطرة لقيادة وتوجيه وصياغة وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2-4- أداء إستراتيجية الموارد البشرية خلال دورة حياة المنظمة:

تمر المنظمة خلال دورة حياتها بعدة وضعيات فتكون في حالة نمو أو استقرار أو انكماش. ويختلف الأداء الاستراتيجي للموارد البشرية باختلاف هذه الوضعيات فنجد: (الشميلي، 2017، ص، ص 87-93).

في مرحلة النمو: تقوم المنظمة بتوسيع نشاطاتها واستثماراتها ويمكنها إتباع احد الاستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية التركيز: حيث تقوم المنظمة بتركيز جهودها وقدراتها في مجال معين لتتخصص فيه. وهنا تتدخل إستراتيجية الموارد البشرية من خلال خطط التدريب التي تعمل على تنمية الموارد البشرية في المجال المتخصص فيه، بالإضافة إلى استقطاب نوعيات معينة من الموارد البشرية التي تمتلك مهارات التخصص وبرامج التعويضات للاحتفاظ بالعناصر المؤهلة تقنيا.
- إستراتيجية التوسع أو النمو الخارجي: خلال هذه الإستراتيجية تقوم المنظمة بدخول أسواق جديدة والاستحواذ على منظمات أخرى، مما يستدعي تكيف إستراتيجية الموارد البشرية مع هذه التوجهات من خلال توظيف موارد بشرية جديدة والتركيز في البرامج التدريبية على كيفية حل الصراعات وتقبل تعدد الثقافات ووضع أنظمة نمطية للأداء.
- مرحلة الاستقرار: في هذه المرحلة تحافظ المنظمة على وضعها الحالي وتقوم بتغيرات طفيفة، فتعمل إستراتيجية الموارد البشرية على التقليل من عمليات الاستقطاب والتوظيف والمحافظة على الموارد البشرية المتميزة من خلال عمليات التحفيز المختلفة.

مرحلة الانكماش: تتعرض المنظمة خلال هذه المرحلة لظروف صعبة فيسود الكساد وتنحصر الأسواق ويقل حجم عملياتها التجارية وتلجأ إلى تغيير نشاطها أو الاندماج في منظمات أخرى أو التصفية كحل أخير. وخلال هذه المرحلة تلعب إستراتيجية الموارد البشرية دورا مهما من خلال برامج تخفيض حجم العمالة، التي يجب أن تكون انتقائية للاحتفاظ بالعمالة المتميزة والتخلص من

العمالة الفائضة هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن رفع معنويات وتحفيز العمال الذين لم يشملهم التسريح يعتبر تحد آخر يجب التكفل به.

3-4- التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة:

كما سبق الإشارة إليه فإن إستراتيجية الموارد البشرية إلى جانب الاستراتيجيات الأخرى تشكل أنظمة فرعية للنسق أكبر وهو إستراتيجية المنظمة. ومنه فإن التكامل والتفاعل بين هذه الاستراتيجيات من شأنه أن يعمل على توحيد الجهود وتسديدها لبلوغ الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وبما أن إستراتيجية المنظمة هي سلسلة من المراحل المترابطة والمتداخلة فيما بينها فإن التكامل والتنسيق يتم عبر كل هذه المراحل. ويكون هذا التكامل عموديا بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية من جهة وبين إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الفرعية التي تشكلها كإستراتيجية التوظيف والتدريب والتحفيز من جهة أخرى. إضافة إلى التكامل الأفقي الذي يتم بين إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الأخرى كالإنتاج والتسويق وغيرها.

التكامل عند إعداد الإستراتيجية : يتم هذا التكامل من خلال الإلمام بالرسالة والرؤيا والأهداف التي تنشدها المنظمة والفهم العميق لمضمون هذه الرسالة، التي تشكل الإطار العام لنشاطات المنظمة. والعمل على توفير متطلبات تحقيقها لدى الرؤساء والمرؤوسين. ومعرفة الثقافة التنظيمية للمنظمة التي تبث روح الالتزام نحو هذه الرسالة، فلكل منظمة مجموعة من القيم والمعتقدات التي تكون ثقافتها التنظيمية الخاصة بها (العزاوي، 2019، ص 50).

تحليل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة : تحليل البيئة الداخلية : من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في الإمكانيات الموجودة من الموارد البشرية، حتى تتمكن إستراتيجية الموارد البشرية من التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية للمنظمة.

تحليل البيئة الخارجية: حيث يتم تحديد فرص الاستثمار والأسواق التي يمكن ولوجها، كما يتم تحديد المخاطر التي تحيط بنشاط المنظمة والتهديدات الخارجية. وفي ظل التحليل الداخلي والخارجي للبيئة يتم رصد الفجوة الإستراتيجية بين الإمكانيات الموجودة والإمكانيات المطلوبة. ويكمن دور إستراتيجية الموارد البشرية في تحديد المهارات الواجب توفرها في العاملين وأعدادهم وكيفية توفير اليد العاملة المناسبة، من خلال وضع مجموعة من البدائل الإستراتيجية واختيار أفضلها الذي يمكن من تحقيق رؤية المنظمة و أهدافها، حيث يتم إعداد مصفوفة التحليل الاستراتيجي SWOT من خلال مقابلة نقاط القوة والضعف مع الفرص والتهديدات التي تمثل نقطة البداية في إعداد الإستراتيجية (زايد، 2003، ص 118).

التكامل عند صياغة الإستراتيجية : في ضوء التحليل البيئي يتم صياغة إستراتيجية الموارد البشرية التي تكون متوافقة مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، بحيث يتم ترجمة الأهداف العامة لإستراتيجية المنظمة إلى أهداف وخطط وبرامج تفصيلية تهتم بجانب الموارد البشرية وتخدم التوجه الاستراتيجي المراد تحقيقه، سواء كان إستراتيجية نمو وتوسع أو انكماش وانحصار أو استقرار. وهذا ما يدعو إلى ضرورة تطوير الاستراتيجيات الفرعية التي تتشكل منها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في كل من التوظيف والتدريب والتحفيز لتمكينها من أداء هذا الدور التكاملية بفعالية.

التكامل عند تنفيذ الإستراتيجية: يقوم هذا التنفيذ على مجموعة من النشاطات التي تترجم البدائل الإستراتيجية المختارة، من خلال الهيكل التنظيمي المناسب والإجراءات المناسبة لتأدية وظائف إدارة الموارد البشرية (غني دحام تناي الزبيدي وآخرون، ص 83). فهناك مجموعة من العوامل التي تتحكم في مدى قدرة المنظمة على تنفيذ إستراتيجيتها بنجاح وهي الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، اختيار وتدريب الأفراد، نظم المكافآت، ونظم المعلومات واتخاذ القرارات. وللإستراتيجية الموارد البشرية دور مهم في تحقيق هذه العوامل، فهي المسؤولة عن تصميم المهام والوظائف بطريقة فعالة تمكن من تحقيق نتائج ايجابية، كما أنها المسؤولة عن تزويد المنظمة بالموارد البشرية ذات المهارات والمعارف والمؤهلات التي تسمح بتنفيذ إستراتيجية المنظمة، من خلال عمليات

الاستقطاب والاختيار وبرامج التدريب وتسيير المسار المهني للموظفين. ومن جهة أخرى يقع على عاتقها إيجاد وتطوير نظم لتقييم الأداء وأنظمة للتحفيز من أجل تشجيع العاملين على القيام بمهامهم لتنفيذ إستراتيجية المنظمة بكفاءة وفعالية (مرسي، 2003، ص، ص 104-106). كما أن تنفيذ إستراتيجية المنظمة يقتضي نوع من المرونة التي تأخذ بعين الاعتبار التغييرات المفاجئة للبيئة الخارجية و الداخلية. وعليه فإن إستراتيجية الموارد البشرية ملزمة بتعديل أداؤها الاستراتيجي وفقاً لهذه التغييرات. وأن يكون هذا التعديل في تناسق مع ما تتخذه المنظمة من إجراءات تصحيحية لضمان نجاحها، فأى تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة إلا و يتبعه تغيير في نفس الاتجاه بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية .

التكامل عند تقييم الإستراتيجية: أن عملية تقييم الإستراتيجية هي عملية مستمرة وتشمل كافة مراحل الإستراتيجية بدءاً من الصياغة إلى التنفيذ. وتستدعي وجود أنظمة للتقييم والرقابة تمكن من التحقق من مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة (زايد، 2003، ص 103)، من خلال رصد الفجوة بين الأداء المرغوب فيه والأداء الحالي وبين الأهداف المسطرة وبين النتائج المحققة. ويكون التكامل بين الاستراتيجيين من خلال الإجراءات التصحيحية التي تتخذها إستراتيجية الموارد البشرية لضمان تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المنظمة. والتي تكون بالموازاة مع القرارات التي تتخذها المنظمة لتصحيح الاختلالات المعانية في الإستراتيجية العامة.

5- الخاتمة:

من خلال ما تعرضت إليه محاور الدراسة، يتبين لنا أهمية الإستراتيجية كأسلوب حديث في التسيير، المبني على الرؤيا الاستشرافية البعيدة والإلمام بمتغيرات البيئة المحيطة، من أجل اختيار البدائل الإستراتيجية التي تمكنها من التكيف البيئي، كما يبرز دور إستراتيجية الموارد البشرية كأحد الدعائم الأساسية لنجاح الأداء الاستراتيجي للمنظمة والرقى به إلى التميز، وتوصلت الدراسة إلى أن التكامل والتنسيق بين الإستراتيجيتين هو عملية شاملة تمس كل المراحل الإستراتيجية. وكل تغيير يطرأ على إستراتيجية المنظمة إلا وينعكس سلباً أو إيجاباً على إستراتيجية الموارد البشرية. ويمكن أن نشبه هذه العلاقة التكاملية بعلاقة المتغير التابع والمستقل. وكلما تعاملت المنظمة مع إستراتيجية الموارد البشرية كشريك أساسي في كل المراحل وكل القرارات الهامة، إلا وكان لهذا الأسلوب الأثر البالغ في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يضاف إلى ذلك ضرورة أن يكون هناك تغيير تنظيمي مرن الذي يساعد المنظمة في عملية التكيف ويجنب المنظمة هدر الطاقات والموارد و يمكنها من الاستغلال الأمثل للكفاءات.

- قائمة المراجع:

- احمد السيد مصطفى. (2001). ادارة الجودة الشاملة الايزو 9000 دليل علمي. مصر: الدار الجامعية.
- بن ديلم القحطاني محمد. (2015). إدارة الموارد البشرية، نحو منهج استراتيجي متكامل. الرياض: العبيكان للنشر.
- جمال الدين ومحمد مرسى. (2003). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: الدار الجامعية.
- حسن ابراهيم بلوط. (2002). ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . بيروت: دار النهضة العربية .
- حمدان خالد العيثاوي واحلام العيثاوي. (2019). ادارة الموارد البشرية الحديثة - نظريا و تطبيقيا . عمان : دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع .
- دنبري لطفي. (2012). ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. اطروحة دكتوراه في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية . الجزائر: جامعة منتوري قسنطينة.
- السلي علي. (2001). إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع.
- عادل محمد زايد. (2003). ادارة الموارد البشرية : رؤية استراتيجية. القاهرة: كلية التجارة.
- عائشة يوسف الشميلي. (2017). الادارة الاستراتيجية الحديثة (الإصدار 1). القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.
- العدوني اكرم. (2002). العمل المؤسسي . عمان: دار ابن حزم للنشر و التوزيع .
- العديلي ابراهيم. (2018). فن الادارة الاستراتيجية. عمان: دار زهران للنشر و التوزيع.
- غني دحام تناي الزبيدي واخرون. (2018). ادارة الموارد البشرية مفاهيم و توجهات معاصرة (الإصدار 1). عمان ،الاردن: دار حامد للنشر و التوزيع.
- محمد احمد عوض. (2003). الإدارة الإستراتيجية. الأصول والأسس العلمية. القاهرة: الدار الجامعية.
- محمد عبد الوهاب العزاوي. (2019). ادارة الجودة الشاملة : مدخل استراتيجي تطبيقي (الإصدار 1). الاردن: اثر للنشر و التوزيع.
- مصطفى يوسف كافي. (2014). ادارة الموارد البشرية من منظور -اداري - تنموي -تكنولوجي - عولي (الإصدار 1). عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع.
- منير بن احمد بن دريدي. (2013). استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية. القاهرة: دار الابتكار للنشر القاهرة.
- نعمان عبد الغاني و حمروش احمد رضا. (2017). الاتجاهات الحديثة في الادارة الاستراتيجية الرياضية. عين مليلة ، الجزائر: دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع.
- وصفي عقيلي عمر. (2005). ادارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر و التوزيع.
- ARMSTRONG, M. (2006). Human Resource Management practice. LONDON: kogan page.
- DEREK TORRINGTON, I. h. (1998). Human Resource Management (éd. 4 th ed). london: prentice - hall.
- GAZIER, B. (2004). les stratégies des ressources humaines (éd. 3). paris: découverte.