

مقدمة المبحث الاول: نشأة و تطور ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: نشأة إدارة الموارد البشرية

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية

المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية

المطلب الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الاول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

المطلب الثاني: اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

المبحث الرابع: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المطلب الاول: إدارة الموارد البشرية في المستقبل

المطلب الثاني: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

خاتمة
قائمة المراجع

مقدمة:

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من اهم الموارد و اصلا من اهم الاصول التي تمتلكها المؤسسة. فلا يمكن تحقيق اهداف المؤسسة بدون هذه الموارد ، فالمؤسسة بدون افراد ما هي الا مجموعة من الاصول الثابتة و التي لا تستطيع لوحدها ان تنتج الا مع مساندة القوى العاملة. و بصف عامة اتفق معظم الباحثين على وجود خمسة وظائف رئيسية يقوم بها المدبرون و تتمثل هذه الوظائف في: التخطيط ، التنظيم ، التشكيل ، القيادة، و الرقابة.

المبحث الاول: نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية
المطلب الاول: نشأة إدارة الموارد البشرية

تشهد آثار وكتابات الحضارات القديمة على وجود فكر يوجه الموارد البشرية في بناء هذه الحضارات كما تقدم الأديان السماوية فلسفات عميقة للموارد البشرية في مجال الأعمال، وربما يحتاج الأمر من الباحثين الحاليين إلى إيجاد الروابط الواضحة بينها وبين الممارسات المعمول بها حالياً.

ولقد لعبت إدارة الموارد البشرية وما زالت أدواراً عدة في حياة المؤسسات، إذ أن الوظائف التي أنيطت بهذه الإدارة تطورت مع تطور الحاجات التي رافقت نشوء المؤسسات، ونمت تدريجياً لترافق بدورها التطور التاريخي الهائل الذي أحدثته العلوم المختلفة، وفي مقدمها العلوم الإدارية، وبالرغم من أن زمان و مكان إنطلاقة إدارة الموارد البشرية لم يعرفا بالتحديد، إلا أنه مع بداية العام 1800م أو ما قبله بقليل، برزت مسائل عدة تقع ضمن مسؤولية إدارة الموارد البشرية، وأصبحت قيد المناقشة و التطبيق في كل من إنكلترا وفرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وغيرها من الدول.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

يمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد إستقر بعد عدة تطورات مر بها العنصر البشري وهو يمارس نشاطه، وتتمثل هذه التطورات التاريخية فيما يلي

الثورة الصناعية:

ظهرت هذه الثورة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر، وظهرت في العالم العربي في القرنين التاسع عشر و العشرين، وأهم ما كان يميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة، واستغنائها أحيانا عن العمال، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة، كما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمل (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة، وغيرها...)، كما أدى الأمر إلى ظهور فئة ملاحظين ومشرفين أساءوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم، كما أدى الأمر أيضا إلى رقابة وروتينية العمل وسأم العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة الإحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العاملين.

ظهور الحركات العمالية:

مع مساوى الثورة الصناعية، كان على العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب الأعمال، وظهر ذلك في شكل إنتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم إنقلبت إلى تكوين إتحادات ونقابات عمال تطالب بحقوقهم وتتفاوض باسمهم فيما يمس الأجور، وساعات العمل.

الإدارة العلمية:

حاول فردريك تايلور (Fredrick Taylor) أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت، والإختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم، وإعطائهم أجور محفزة.

ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية إهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الإختبارات النفسية المناسبة للإختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والإختبارات النفسية.

ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل)، بل وأيضا بالإهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة كنتيجة لتجارب مصانع "هاوثورن" والتي أشرف عليها "إلتون مايو. (Elton Mayo) "

البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد:

كانت أولى المنظمات أخذًا بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية)، وكان من أهم الممارسات: وضع شروط للتعيين، واستخدام الإختبارات النفسية، والإهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين ومنع الفصل التعسفي.

البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد:

قامت بعض الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في الأنشطة المختلفة بدلًا من الأفراد، مثل المتخصصين في مجالات التوظيف والتدريب، والأجور وخدمات العاملين، والأمن الصناعي والرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

ظهور حركة العلوم السلوكية:

أثرت هذه الحركة (التي ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين) على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الإدارية، في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد.

تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات:

نشطت كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أصحاب الأعمال (أي المنظمات والشركات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات والمعاشات، والأمن الصناعي وصحة العاملين.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في تطور إدارة تسيير الموارد البشرية

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الإهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة، ومن هذه الأسباب:

• التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل، ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.

• التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي، وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

• زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنشأة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم إلزامها بتنفيذ هذه القوانين.

• ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، وتطلب الأمر ضرورة الإهتمام بعلاقات الإدارة والمنظمات العمالية ومن ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية وإعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها

المطلب الاول: تعريف إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها

اولا: تعريف ادارة الموارد البشرية

لقد اختلفت وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

أ/ وجهة النظر التقليدية

يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضحك أوقات الحضور والانصراف والانجازات والترقيات ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تخصص بالاهتمام هؤلاء المديرين ، حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي به مدير إدارة الموارد البشرية ، وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة.

ب/ وجهة النظر الحديثة:

يرى البعض الآخر من المديرين أو إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية وكذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة ، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف ، تخطيط الموارد البشرية ، جذب واستقطاب الموارد البشرية ، تحفيز الموارد البشرية ، تنمية وتدريب الموارد البشرية ، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة.

ج/ أهم التعاريف لإدارة الموارد البشرية

التعريف الأول:

هي الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصالحهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة.

التعريف الثاني:

إدارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها.

التعريف الثالث:

يعرف فرانراش إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

التعريف الرابع:

يعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة.

ثانيا: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

العوامل الاقتصادية:

إن حالة الاقتصاد الوطني والظروف المحيطة به تؤثر على الموارد البشرية الا أن المنظمات تتجه الى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الرواج وتقلصها في فترات الكساد.

العوامل القانونية:

يأتي اثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» الى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات وهذا من خلال تدخل التشريعات والقوانين في تحديد دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور والحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم وأمنهم، وصحتهم وتوقيتهم وتقييمهم.

العوامل الاجتماعية:

يأتي أن هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب مفتشية الأفراد وأسلوب تفكيرهم وهذا جعل نظرة الأفراد للدور الذي يجب أن تلعبه الحكومة في حياتهم قد يغير في اتجاه الاتساع.

العوامل التكنولوجية:

إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغير حاجات ومتطلبات المنظمات ومن أهم هذه التغيرات التوسع المستمر في الأوتوماتيكية وزيادة الاعتماد على الحسابات الالكترونية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

-تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة و هم الأفراد

-لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية

-تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة

-تصنع الخطط المناسبة للتدريب.

-تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.

-تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية.

المشاركة : وتتمثل فيما يلي:

•استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة

•التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.

•الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.

•استقرار اليد العاملة في المنظمة.

الفعالية:

وهي جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها:

• تحفيز الأفراد

• تطوير قدراتهم ومهاراتهم

• مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.

• مساعدتهم على التواصل إلى الأداء المرغوب فيه.

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

أ/الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

أ-1: الوظائف الأولى لإدارة الموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي

تحليل العمل:

وتعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصمم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مصادف من يشغلها.

تخطيط القوى العاملة:

تعني تحديد احتياجات المنظمة من أنواع وأعداد العاملين ويتطلب هذا تحديد طلب المؤسسة من العاملين وتحديد ما هو معروف ومتاح منها والمقارنة بينها لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة للمؤسسة

الاختيار والتعيين:

وتهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف والاختيار والمقابلات الشخصية وذلك لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

تصميم هيكل الاجور:

وتهتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد الدرجات الأجرية للوظائف كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل للقيمة والهيئات المختلفة للوظائف المختلفة.

أ-2: الوظائف الثانية

أي الوظائف التي تأتي بعد تحسين الفرد في عمله و تتمثل في:

تصميم أنظمة الحوافز:

وتعني منح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أداء المنظمة ككل.

تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين :

تهتم المؤسسة بمنح عاملها كمزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والبطالة كما تهتم المنظمات بتقسيم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية رياضية وقانونية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها.

تقييم الأداء:

تهتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما تقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بهدف التعرف على الكفاءة العامة للعاملين وبغرض التعرف على أوجه التطور في الأداء.

التدريب:

تمارس المؤسسة أنشطة التدريب بعرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم ومهاراتهم وتوجيه واتجاهاتهم نحو أنشطة معينة على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب وان تستخدم الأساليب والطرق المناسبة وأن تقيم فعالية هذا التدريب.

تخطيط المسار الوظيفي:

تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للحركات الوظيفية المختلفة للعاملين في المؤسسة وعلى الأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوى لدى الفرد ونقاط الضعف لديه.

ب/ الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية

1-العلاقة مع النقابات:

وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية (النقابات) والتطرق إلى الموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العالمية والفصل من الخدمة.

2-أمن وسلامة العاملين: وهي تهتم بإجراءات الحفاظ على سلامة العاملين والأمن والصحة الاتجاهات النفسية السليمة لهم.

3-ساعات وجداول العمل : وتهتم هذه الوظيفة بتحديد ساعات العمل والراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المؤسسة ووضع نظام بتكفل بكفاءة العامل.

المبحث الثالث: ادارة الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الاول: موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة

إن الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المؤسسة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المؤسسة . ومن هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكليات ، وأحيانا تغيير في تصميمها ، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة العمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة ، سواء إنتاجية أو تسويقية أو ماليا ، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج ، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الأفراد ، ومن هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وخلف إدارة الأفراد وتحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، كنتيجة لتطور إدارة المؤسسات وتعدد أنواع المؤسسات وازدياد أحجامها وتعدد مالكيها وانتشارهم في كل مكان ، وثم رافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة . بالرغم من تعدد الهياكل في المؤسسة فإننا نجد أن المؤسسات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى تجميع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الإشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية . من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة وخاصة لدى المؤسسات الصناعية والإنتاجية ، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة . بحيث أن كل قسم ، وحده وظائفها القيام بالنشاطات المسندة إليه .

المطلب الثاني: اثر وظيفة الموارد البشرية على نجاح المؤسسة

هناك طرق محددة يمكن أن يظهر فيها هذا التأثير وتمثل في:

- 1- تخفيض التكلفة غير الضرورية للعمل الاضافي من خلال زيادة الانتاجية أثناء العمل في الأيام العادية.
- 2- استبعاد الوقت الضائع للأفراد من خلال التنظيم الجيد للعمل.
- 3- الحد من تكلفة دوران عمل الأفراد والبطالة من خلال ممارسة علاقات صناعية جيدة وخلق جو عمل يساعد على زيادة الرضا.
- 4- تصميم نظام فعال للصحة والأمن لتقليل الخسارة في الوقت والنتيجة عن الحوادث والابقاء على التكلفة العلاجية وتعويضات العاملين في أدنى حد.
- 5- تنمية وتدريب الأفراد بطريقة صحيحة لتمكينهم من تحسين قيمهم بالنسبة للمنظمة ولانتاج وبيع أفضل سلع وخدمات ذات جودة مرتفعة وبأدنى حد من التكلفة.
- 6- تقليل التكلفة العالية لفقد المواد من خلال التخلص من العادات والاتجاهات السيئة للعمل، وشروط العمل السيئة والتي تقود الى الأخطاء وعدم الاكتراث.

7- تعيين أفضل الأفراد المتاحين على كل المستويات للحصول على أفضل ما لديهم ولتجنب الزيادة التي لا حاجة للمنظمة بها.

8- الحفاظ على خاصية المنافسة في ممارسات الدع وبرامج المزايا والتي تمثل عوامل هامة في توفير مناخ تحفيزي وتدعيمي للأفراد.

9- تشجيع الأفراد بل أداء آرائهم فيما يتعلق بزيادة وانخفاض التكاليف.

المطلب الثالث: بناء الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية

تعرف الميزة التنافسية على انها اي عامل يسمح للمؤسسة ان تميز بين منتجاتها أو خدماتها عن منتجات و خدمات المنافسين ، املا في زيادة حصتها السوقية.

و توجد العديد من الاستراتيجيات التنافسية التي يمكن للمؤسسة الاختيار من بينها وفقا لظرفها ، و تتمثل هذه الاستراتيجيات في:

* استراتيجية القيادة في التكاليف (اقل تكلفة في مجال معين)

* استراتيجية التمايز (التركيز على منتج ذو قيمة بالنسبة للمستهلك)

* استراتيجية التركيز (التركيز على قطاع سوقي معين)

و لكن في ظل الاسواق التنافسية ، و في ظل العولمة الآن اصبح ليس كافيا للمؤسسات ان تعتمد على صناعة منتج عالي التقنية لكي تتنافس في الاسواق العالمية ، و لكن الاكثر اهمية هو تحقيقها لميزة تنافسية من خلال خلقها لموارد بشرية اكثر كفاءة و التزاما و مهارة ، و اكثر قدرة على صنع هذه المنتجات.

فالمراد البشرية تعتبر اهم ميزة تنافسية للمؤسسات ، حيث زاد ادراك المنظمات لامكانية لامكانية تحقيقها لميزة تنافسية من خلال قوة عاملة اكثر جودة و التي تساعد في المنافسة على اساس سرعة الاستجابة للسوق ، جودة المنتج و الخدمة ، و المنتجات المتميزة و الابتكارات التكنولوجية.

و قد ادت هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية و اعتبارها ميزة تنافسية الى نمو مجال جديد هو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الرابع: الادارة و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الاول: إدارة الموارد البشرية في المستقبل

قدمت نظرية الاستثمار البشري في مجال الاقتصاد مفاهيمًا أكثر عمقا للأفراد فتحوّلت إدارة الأفراد إلى إدارة للموارد البشرية أسوة بالموارد الأخرى في المنظمة مثل الموارد المالية وقد ساعد هذا على زيادة احتمالات تطبيق المنظمة نفس أساليب إدارتها لمواردها المادية على إدارتها لمواردها البشرية.

ومن هنا كان من الضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية يختلف عن وجهات النظر التقليدية والتي لم تدرك الأهمية الحقيقية والدور الرسمي الذي تلعبه الموارد البشرية في انجاح سياسات المنظمة ككل.

وبالرغم من ظهور نظرية الاستثمار البشري لتولت في الستينيات إلا أنها لم تطبق في مجال إدارة الموارد البشرية إلا حديثاً، فقد استخدمت بعض التطبيقات العملية المرتبطة بالاستثمار البشري مثل: تقديم البرامج التدريبية، والمنح الدراسية للأفراد، والتخطيط طويل الأجل للموارد البشرية ككل دون وعي أو إدراك حقيقي من جانب المنظمات بتطبيقها لمبادئ ومفاهيم نظرية الاستثمار البشري، و بالتالي الاتجاه إلى مفهوم أكثر شمولاً لإدارة الموارد البشرية وهو المفهوم الاستراتيجي وأيضاً الاتجاه إلى استحداث أساليب ونظم جديدة لتدريب وتحفيز وتقييم أداء الأفراد بما يعكس الاختلافات الفردية.

و من هنا حدد بعض الباحثين أكثر المجالات التي حدثت فيها تطورات في كل الموارد البشرية في فترة الثمانينات.

1- قياس الموارد البشرية: حيث حاولت كثير من المنظمات زيادة محاولتها لفهم تكلفة رأس المال البشري من خلال برامج محاسبة الموارد البشرية.

2- الدفع على أسس الأداء: فهناك اتجاه متزايد تجاه مكافأة الأفراد على أساس فردي وفقاً لأداء ونتاج كل فرد.

3- خطط التشكيل والخصائص السكانية: فيجب تنمية خطط تشكيل الأفراد وفقاً للخصائص الديموغرافية للأفراد مثل السن والجنس وأيضاً وفقاً للتقلبات الاقتصادية الدورية.

4- سياسة الحد من زيادة تكلفة المنافع: حيث تزيد المنظمات من مجهوداتها لتخفيض تكلفة المنافع وتتحصل على أكبر منفعة ممكنة من كل ما ينفق على كل منفعة من خلال خطط المنافع المرنة.

المطلب الثاني: الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات لأهمية وفعالية إدارة وتخطيط الموارد البشرية كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو مستوى المنظمة أو على المستوى الاقتصادي ككل، وقد ساهمت العديد من العوامل في زيادة شعور المديرين بالأهمية المتزايدة لتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومن أهم هذه العوامل:

-تأثير بعض القوانين والتسريحات المتعلقة بالقوى العاملة على الحد الأدنى للأجور وازدياد معدلات التضخم، والذي يزيد من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات وأيضاً يزيد من التكلفة غير المباشرة نتيجة ارتفاع تكلفة التأمينات الاجتماعية والصحية وهذا ما أدى الى التركيز على انتاجية الموارد البشرية كوسيلة لتخفيف الآثار المترتبة على التصاعد المستمر لزيادة الأسعار، وبناءاً على هذا فإن مفهوم التخطيط والدورة الاستراتيجية للموارد البشرية يمدنا بمكون أو عنصر هام من مكونات الفلسفة الجديدة للإدارة.

-ومن الضروري قبل الخوض في الحديث عن مكونات التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة أن تعرض لتعريف مفهوم الإدارة الاستراتيجية بصفة عامة والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بصفة خاصة.

تنطوي الإدارة الاستراتيجية على عملية التخطيط طويل الأجل والتي تهدف الى تحديد الأهداف التنظيمية وتقرير البرامج الشاملة للتصرفات والأفعال اللازمة لتحقيق هذه الأهداف كما تنطوي الإدارة الاستراتيجية على التعرف على الفرص والتهديدات الموجودة بالبيئة الخارجية وإعداد التصرفات لمواجهتها مسبقاً.

ثانياً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة عامة على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف الى تكامل كل من البيئة التنظيمية والمنظمة والأفراد و الانظمة ، وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية بل قدرتها على تنسيق بيئة تكون فيها:

1-الموارد البشرية عنصراً متكاملًا مع عناصر العمل الأخرى.

2-الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية.

3-القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفردية.

4-أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها لأنشطة مستقلة.

ويتضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المشاركة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق استراتيجيات العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التفويضات وأنظمة المعلومات الخاصة بالأفراد.

ويمكن تحديد بعض العناصر الهامة للتخطيط الاستراتيجي والآثار المحتملة لها على تخطيط الموارد البشرية كالآتي:

1-تحديد فلسفة المنظمة:

فأجل خطوة من خطوات الإدارة الاستراتيجية تتمثل في الاجابة على مجموعة من التساؤلات مثل:

-لماذا يوجد العمل أصلا؟

-ما هي الاسهامات التي يمكن تحقيقها من جراء القيام بهذا العمل؟

-ما هي دوافع أو قيم المديرين وأصحاب العمل؟

فمثلا بالنسبة لمنظمة ما قد يمثل تقديم وتوفير فرص للتوظيف والترقية للأفراد فرضا هاما يبرر وجود هذه المنظمة في مجال الأعمال.

2-دراسة الظروف البيئية:

وهي تنطوي على تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والسياسية التي تحدث في البيئة الخارجية، فحسب الفرص أو التهديدات وتتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة، والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، والتغير التكنولوجي السريع.

كل هذه الأمور السابقة تؤثر على العمل أيضا يجب الامام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية حيث يمكن أن تؤثر هذه الاستراتيجية على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

3-تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة:

أي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة ومن أمثلة المشاكل الشائعة التي قد تعوق التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة هي: وجود بعض العاملين كبار السن، أو التح... الزائد للقوى العاملة والذي يحد من القدرة على الحراك للأفراد في المراكز الرئيسية أو النقص في فرص الترقية للأفراد وذوي الاحتمالات المستقبلية العالية .

أي تحديد ماهية أهداف المبيعات أو الأرباح، أو العائد على الاستثمار المطلوب لتحقيقه؟ وما هو الزمن المحدد المطلوب لتحقيق هذه الأهداف من خلاله وكلما تمكن المديرون من تحقيق هذه الأهداف كلما زاد الالتزام في الاستراتيجيات المحددة.

5- تنمية الاستراتيجيات:

أي تحديد مجموعة الأفعال والتصرفات التي يجب أن تتبعها المنظمة لتحقيق وترقية أهدافها؟ وما هي البرامج اللازمة لتحقيق وتنفيذ الاستراتيجيات؟ وما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي والعمليات الادارية والموارد البشرية.

وفي هذا المجال اظخير يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وانهاء خدماتها كل هذا يفرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا نقطة التقاء تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

ثالثا: المزايا المحققة من التخطيط والاداة الاستراتيجية للموارد البشرية

يمكن استخلاص عدد من المزايا والمنافع التي تستطيع المنظمة تحقيقها من تطبيق الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومنها:

- 1- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد التغييرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق منظمة قادرة على التحكم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- 2- زيادة قدرة المنظمة لتحديد أهدافها المتعددة و الاعتراف بنقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات في المنظمة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.
- 3- زيادة قدرة المنظمة بل التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- 4- خلق وسيلة للربط بين السياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات التدريب وتنمية الأفراد باستراتيجية العمل ككل.
- 5- زيادة الانساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- 6- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين انتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل ومعدل دوران العمل ، و معدلات الغياب.

خاتمة:

من خلال ما تقدم تبين لنا بأن إدارة الموارد البشرية تعتبر بمثابة القلب النابض للإدارة الحديثة وذلك لأنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجعلها وسيلة من وسائل البقاء والديمومة في النشاط والنجاح