**إطار استراتيجية الموارد البشرية**

The Framework of HR Strategy

**المقدمة Introduction :**

توفر استراتيجيات الموارد البشرية إطارًا يتم فيه تحديد ما تقترحه المنظمة بشأن إدارة الأفراد عمومًا أو في مجالات معينة من إدارة الموارد البشرية. عرّف تايسون وويتشر استراتيجيات الموارد البشرية بأنها "النوايا والخطط لاستخدام الموارد البشرية لتحقيق أهداف العمل".

كما أنها تحدد التطلعات التي يجب التعبير عنها كنوايا ، والتي بدورها يجب تحويلها إلى أعمال.

يمكن تعريف الاستراتيجيات رسميًا كجزء من عملية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، مما يؤدي إلى تطوير استراتيجيات شاملة أو محددة للموارد البشرية كما هو موضح في هذا الفصل للتنفيذ من قبل الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بشكل حيوي.

ومع ذلك ، يجب أن نتذكر أن استراتيجيات الموارد البشرية ، يمكن أن تتأثر باستراتيجية العمل أثناء تطورها وتغييرها في البيئة الداخلية والخارجية.

أكد بيتيجرو وويب على تلك الإستراتيجية بأنها :

 "في الواقع ، ليست ظاهرة واضحة وعقلانية ، يتم تفسيرها من قبل المديرين وفقًا للإطار المرجعي الخاص بهم ودوافعهم ومعلوماتهم الخاصة"

ولكن لا تزال هناك حجج قوية لنهج منظم لتحديد الاتجاهات الاستراتيجية التي يمكن أن توفر إطارًا لاتخاذ القرارات والعمل.

### ما هي استراتيجيات الموارد البشرية؟ What are HR strategies?

تحدد استراتيجيات الموارد البشرية ما تنوي المنظمة القيام به حيال سياساتها وممارساتها في إدارة الموارد البشرية وكيف ينبغي دمجها مع استراتيجية العمل وبعضها البعض.

وقد وصفها داير وريفز بأنها "حزم متسقة داخليًا من ممارسات الموارد البشرية" ، وهي توفر "إطارًا للأهداف والوسائل الحاسمة". اقترح ريتشاردسون وطومسون ما يلي: 'يجب أن تتضمن الاستراتيجية ، سواء كانت استراتيجية للموارد البشرية أو أي نوع آخر من استراتيجية الإدارة ، عنصرين رئيسيين: يجب أن يكون هناك أهداف استراتيجية (أي الأشياء التي من المفترض أن تحققها الاستراتيجية) ، ويجب أن يكون هناك خطة عمل (أي الوسائل التي يقترح بها تحقيق الأهداف).

 أوضح بورسيل أن: ‘الإستراتيجية ، كما هو الحال في المجالات الأخرى ، تتعلق بالاستمرارية والتغيير ، حول الملاءمة في الظروف ، ولكن مع توقع متى تتغير الظروف. إنه يتعلق باتخاذ قرارات استراتيجية. "

**ما هو الغرض من استراتيجيات الموارد البشرية؟(The Purpose)**

الغرض من استراتيجيات الموارد البشرية هو توضيح ما تنوي المنظمة القيام به حيال سياساتها وممارساتها في مجال إدارة الموارد البشرية الآن وعلى المدى الطويل من أجل ضمان مساهمتها في تحقيق أهداف العمل. ومع ذلك ، من الضروري أن نأخذ في الاعتبار قول فومبرون وآخرون بأن الأعمال والمديرين يجب أن يؤدوا أداءً جيدًا في الوقت الحاضر لتحقيق النجاح في المستقبل. قد تحدد استراتيجيات الموارد البشرية النوايا وتوفر إحساسًا بالهدف والاتجاه ، ولكنها ليست مجرد خطط طويلة الأجل.

البرهان او الحجة من توضيح استراتيجيات الموارد البشرية هي أنه ما لم تكن تعرف إلى أين أنت ذاهب ، فلن تعرف كيفية الوصول إلى هناك أو تعرف متى وصلت.

**طبيعة استراتيجيات الموارد البشرية The nature**

لأن جميع المنظمات مختلفة ، كل استراتيجيات الموارد البشرية مختلفة. لا يوجد شيء مثل الاستراتيجية القياسية ، وكشف البحث في استراتيجية الموارد البشرية التي أجراها ارمسترونغ ولونج و ارمسترونغ وبارون العديد من الاختلافات.

استراتيجيات الموارد البشرية قد لا تكون متعمدة. وأشار من قبل مينتسبيرج بذلك:

"يمكن أن يكون للمؤسسة نمط (استراتيجية محققة) دون معرفة ذلك ، ناهيك عن جعلها واضحة". لقد أنتج مبدأ "الإستراتيجية الناشئة" ، موضحًا ما يلي: "يمكن أن تظهر إستراتيجية محققة استجابة لحالة متطورة". كما اقترح Mintzberg et al ، يمكن أن توجد الاستراتيجيات ببساطة في "العقول الجماعية" للأشخاص الذين تؤثر عليهم. قد لا تهم حقيقة عدم توضيحها طالما أن الأشخاص في المنظمة يتشاركون في نفس المنظور من خلال نواياهم أو أفعالهم.

مفهوم مينتزبرج لـ "الإستراتيجية الناشئة" يصح ، لكن جرانت جادل بأن مقاربة مينتزبرغ ، والتي تقلل من دور

التحليل المنهجي ويؤكد دور الحدس والرؤية ، وفشل في توفير أساس واضح للخيارات المنطقية. ومع ذلك ، قبل مينتسبيرج أن "وضع استراتيجية طارئة بحتة يمنع السيطرة". لقد اتخذ موقفًا واقعيًا مفاده أنه لا يوجد شيء مثل استراتيجية مدروسة بحتة أو استراتيجية ناشئة بحتة ، وأن "الاستراتيجية المتعمدة والناشئة تشكل نقاط النهاية في سلسلة متصلة والتي يمكن من خلالها إيجاد الاستراتيجيات الموضوعة في العالم الحقيقي '. أشار طومسون وستريكلاند إلى أن "الإستراتيجية الفعلية للشركة يتم التخطيط لها جزئيًا وتتفاعل جزئيًا مع الظروف المتغيرة".

**أنواع استراتيجيات الموارد البشرية (The Types)**

توفر استراتيجيات الموارد البشرية المتعمدة إرشادات للتخطيط والتنفيذ. يمكن تحديد ثلاثة أنواع: (1) بيانات نوايا واسعة تحت عناوين مختلفة ؛

(2) الاستراتيجيات الكلية للموارد البشرية المتعلقة بالعمل عالي الأداء ، أو إدارة الالتزام العالي ، أو الإدارة عالية المشاركة ؛

(3) استراتيجيات محددة تتعلق بالجوانب المختلفة لإدارة الموارد البشرية مثل إدارة المواهب والتعلم والتطوير والمكافأة.

**عبارات واسعة للنوايا**

قد تتكون استراتيجية الموارد البشرية ببساطة من بيان واسع للنوايا يوفر إطارًا لخطط استراتيجية أكثر تحديدًا في مجالات الموارد البشرية الفردية.

أشار Mintzberg (1987) إلى هذا النهج باعتباره "استراتيجية شاملة" حيث تضع الإدارة العليا مبادئ توجيهية واسعة ، تاركة التفاصيل للأشخاص في أسفل المؤسسة.

وجد البحث الذي ترعاه CIPD والذي أجراه Armstrong and Baron (2002) أن هناك تقاربًا مفاجئًا بشأن أهداف الاستراتيجيات في المنظمات التي درسها - لتعديل القيم والسلوكيات والمواقف. ومع ذلك ، فإن المسارات التي اتخذت للوصول إلى هناك كانت مختلفة تماما.

أثبت البحث الذي أجراه رايت وآخرون (2004: 43) في صياغة استراتيجية الموارد البشرية في عدد من الشركات الأمريكية أن "المكونات الأساسية لاستراتيجيات الموارد البشرية يبدو أنها تبني ثقافة الأداء ، وتطور القدرة على القيادة ، وتجذب أفضل المواهب وتحتفظ بها ، وتوفير أحدث نظم الموارد البشرية والعمليات والخدمات '. فيما يلي أمثلة من المملكة المتحدة على بيانات الموارد البشرية الاستراتيجية للنوايا.

**ايغون**

يهدف النهج المتكامل للموارد البشرية إلى التأكد من أن الموظفين من أي زاوية ينظرون الآن إلى عناصر إدارة الأجور والأداء والتطوير الوظيفي والمكافأة ، يتسمون بالثبات والترابط.

**ن. ج. بيلي**

كما وصفها مارش وسويني (2010) ، فإن ما يشار إليه باسم "نموذج إطار متكامل" في شركة NG Bailey (شركة إنشاءات) كان العنصر الأول له: "المناخ ، الذي يتطلب تدخلات في ثلاثة مجالات رئيسية: على السلوك . على الثقافة وعلى المعرفة والمهارات والكفاءة.

**B & Q**

**●** تعزيز التزام الموظفين وتقليل فقدان أفضل الأشخاص في B & Q.

● ضع B&Q كأحد أفضل أرباب العمل في المملكة المتحدة**.**

**بيضة**

كان العامل الرئيسي الذي يؤثر في استراتيجية الموارد البشرية هو الحاجة إلى جذب الأشخاص المناسبين والمحافظة عليهم والاحتفاظ بهم لتقديمها. كان الهدف هو تقديم نظام يكمل العمل ، وهو ما يعكس الطريقة التي أردنا أن نتعامل بها مع عملائنا - معاملة أفرادنا بالطريقة نفسها. ما سنفعله لعملائنا سنفعله أيضًا من أجل شعبنا. أردنا التأثير على الثقافة - الطريقة التي يمارس بها الناس الأعمال (مدير الموارد البشرية).

**شركة جلاكسو سميث كلاين**

نريد أن تكون GSK مكانًا يقوم فيه أفضل الأشخاص بعملهم الأفضل**.**

**شركة تأمين**

بدون الأشخاص في هذا العمل ، ليس لدينا أي شيء نوفره. نحن مدفوعون لجعل القضايا الناس في نصابها الصحيح من أجل تقديم الاستراتيجية.

إلى حد كبير ، فإن الأشخاص هم الذين ينشئون وينفذون الإستراتيجية نيابة عن المنظمة. نضع الناس في مقدمة عملية التفكير الاستراتيجي الخاصة بنا. إذا كان لدينا الأشخاص المناسبون ، والتدريب المناسب ، والمؤهلات المناسبة ونوع الثقافة الصحيح ، فيمكننا تقديم استراتيجيتنا. لا يمكننا فعل ذلك بطريقة أخرى (الرئيس التنفيذي).

**نهاية الأراضي**

بناءً على مبدأ أن الموظفين الذين يتمتعون بأنفسهم والذين يتم دعمهم وتطويرهم ، والذين يشعرون بالرضا والاحترام في العمل ، سيقدمون أفضل خدمة للعملاء.

**سلطة محلية**

وفقًا لما أعرب عنه الرئيس التنفيذي لهذا المجلس البلدي ، فإن إستراتيجية الموارد البشرية لديها تدور حول "التركيز القوي للغاية على الفعالية الشاملة للمنظمة وتوجيهها وأدائها ؛ ها هو الالتزام بالأفراد واحترامهم لهم ، وأعتقد أن هذه عوامل مهمة للغاية.

**المرافق العامة**

"إن استراتيجية الموارد البشرية الوحيدة التي تحتاجها حقًا هي التعبير الملموس عن القيم وتنفيذ القيم ... ما لم تحصل على قيم الموارد البشرية في نصابها الصحيح ، يمكنك أن تنسى كل البقية" (المدير العام).

**شركة تصنيع**

استراتيجية الموارد البشرية هي تحفيز التغييرات على جبهة واسعة تهدف في نهاية المطاف إلى تحقيق ميزة تنافسية من خلال جهود موظفينا. في صناعة من المتابعين السريع ، أولئك الذين يتعلمون بشكل أسرع سيكونون الفائزين (مدير الموارد البشرية).

**مجموعة متاجر البيع بالتجزئة**

سيكون التحدي الأكبر هو الحفاظ على الميزة التنافسية لدينا للقيام بذلك نحن بحاجة إلى الحفاظ على ومواصلة جذب عيار عالية جدا اشخاص. إن الاختلاف الرئيسي في أي شيء تقوم به أي شركة هو الأشخاص بشكل أساسي ، وأعتقد أن الناس يميلون إلى نسيان أنهم أهم الأصول. المال سهل الحصول عليه ، الناس الطيبون ليسوا كذلك. كل ما نقوم به من حيث التدريب وتخطيط القوى العاملة يرتبط ارتباطا مباشرا تحسين الأعمال (المدير العام).

**إدارة مشاركة عالية محددة - الخشب (2010: 410)**

تتضمن الإدارة عالية المشاركة: أولاً ، ممارسات مثل العمل الجماعي ، والتوصيف المرن للوظيفة ، وبرامج التقاط الأفكار ، والتي هي وسيلة لضمان قدر أكبر من المرونة ، والاستباقية والتعاون ؛ وثانياً ، الممارسات التي توفر للعمال الفرص لاكتساب المهارات والمعرفة اللازمة لضمان تمتعهم بالقدرات على العمل بطريقة معنية. وهي تشمل التدريب المكثف الموجه نحو العمل الجماعي ، والمرونة الوظيفية وتبادل المعلومات ، وخاصة حول الاقتصاد وسوق العمل

**الممارسات المدرجة في نظام مشاركة عالية لها في بعض الأحيان**

توسع وراء هذا المفهوم الأصلي وشملت ممارسات عالية الأداء. على سبيل المثال ، على النحو المحدد كما عند "بينسون" فإن "ممارسات العمل هي مجموعة محددة من ممارسات الموارد البشرية التي تركز على صنع قرار الموظف ، والسلطة ، والوصول إلى المعلومات ، والتدريب والحوافز". كما ذكر أعلاه ، ممارسات الأداء العالي عادة تشمل التدريب ذات الصلة وأنظمة دفع الحوافز. تتضمن Sung و Ashton (2005) ممارسات عالية المشاركة باعتبارها واحدة من المجالات الثلاثة الواسعة لنظام العمل عالي الأداء (المجالان الآخران هما ممارسات الموارد البشرية وممارسات المكافأة والالتزام).

تم شرح الطريقة التي أحدثت بها المشاركة الكبيرة تأثيرًا ضيف (1997). واقترح أن الالتزام والمرونة التي توفرها الإجراءات التي تنطوي على درجة عالية من الاهتمام أدت إلى تغييرات في السلوك بين الموظفين. نظرًا لأنها تظهر مستويات عالية من الدافع والالتزام والمواطنة التنظيمية ، فإنها تتبنى سلوكيات أفضل أداءً ، مما يؤدي إلى انخفاض معدلات التغيب عن العمل ودورانها وزيادة الإنتاجية ومستويات أعلى من الجودة.

**إدارة التزام عالية**

واحدة من الخصائص المميزة لمفهوم إدارة الموارد البشرية هي تأكيدها على التبادلية - تعزيز الالتزام المتبادل (والتون ، 1985). وصفت وود (1996: 41) الإدارة عالية الالتزام بأنها: "شكل من أشكال الإدارة يهدف إلى استخلاص التزام بحيث يكون السلوك في المقام الأول منظم ذاتيًا وليس تحكمًا بالعقوبات والضغوط الخارجية للفرد ، والعلاقات داخل تعتمد المؤسسة على مستويات عالية من الثقة.

النهج لتحقيق التزام عالية كما وصفها البيرة والتون هي:

● تطوير السلالم الوظيفية والتأكيد على قابلية التدريب والالتزام كخصائص عالية القيمة للموظفين على جميع المستويات في المنظمة ؛

● مستوى عال من المرونة الوظيفية مع التخلي عن التوصيف الوظيفي المحتمل أن يكون صلبًا

● الحد من التسلسل الهرمي وإنهاء فروق الحالة ؛

● الاعتماد الشديد على هيكل الفريق لنشر المعلومات (إحاطة فريق) ، هيكلة العمل (العمل الجماعي) وحل المشكلات (دوائر الجودة).

أضاف وود أند ألبانيز (1995) إلى هذه القائمة:

● تصميم وظيفة كشيء إدارة يفعل بوعي في النظام لتوفير الوظائف التي لديها مستوى كبير من الرضا الجوهري ؛

● سياسة عدم التسريح الإجباري أو التكرار ودائم ضمانات العمل مع إمكانية استخدام العمال المؤقتين لتخفيف التقلبات في الطلب على المخاض ؛

● أشكال جديدة من أنظمة التقييم والسداد ، وبشكل أكثر تحديدًا ، استحقاق الأجر ومشاركة الأرباح ؛

● مشاركة عالية من الموظفين في إدارة الجودة.

#### **استراتيجيات الموارد البشرية المحددة Specific HR strategies**

تحدد استراتيجيات الموارد البشرية المحددة ما تنوي المنظمة فعله في مجالات مثل:

● إدارة رأس المال البشري - الحصول على وتحليل وإعداد التقارير بشأن البيانات التي تحدد اتجاه إدارة الأشخاص ذوي القيمة المضافة القرارات الاستراتيجية والاستثمارية والتشغيلية.

● المسؤولية الاجتماعية للشركات - التزام لإدارة العمل أخلاقيا من أجل إحداث تأثير إيجابي على المجتمع و البيئة.

● تصميم وتطوير المنظمة - تصميم وتعديل الهياكل التنظيمية والتخطيط وتنفيذ برامج مصممة لتعزيز الفعالية التي وظائف المنظمة وتستجيب للتغيير.

● المشاركة - تطوير وتنفيذ السياسات تهدف إلى زيادة مستوى مشاركة الموظفين مع العمل والمنظمة.

● إدارة المعرفة - إنشاء واكتساب ، التقاط ، تبادل واستخدام المعرفة لتعزيز التعلم و أداء.

● توفير الموارد - جذب والحفاظ على جودة عالية الناس.

● إدارة المواهب - كيف تضمن المنظمة أن لديها الناس الموهوبين التي يحتاجها لتحقيق النجاح.

● التعلم والتطوير - توفير بيئة فيه يتم تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير.

● مكافأة - تحديد ما تريد المنظمة القيام به لفترة أطول مصطلح لتطوير وتنفيذ سياسات المكافآت والممارسات و العمليات التي من شأنها تعزيز تحقيق أهداف أعمالها و تلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

● علاقات الموظفين - تحديد نوايا المنظمة حول ما يجب القيام به وما يجب تغييره في الطرق التي تدير بها المنظمة علاقاتها الموظفين ونقاباتهم.

قد يتم تطوير هذه الاستراتيجيات بشكل فردي أو من المفضل أن يكون ذلك هو الموارد البشرية

تتضمن الإستراتيجية خططًا محددة ومفصلة لإنشاء "حزم" من ممارسات الموارد البشرية وتطوير نظام متماسك للموارد البشرية. فيما يلي بعض الأمثلة لاستراتيجيات الموارد البشرية المحددة.

**مجتمع الأطفال**

● تنفيذ استراتيجية المكافآت للجمعية لدعم خطة الشركة وتأمين التوظيف والاحتفاظ بها والتحفيز

من الموظفين لتحقيق أهداف أعمالها.

● إدارة تطوير نظام معلومات الموارد البشرية لتأمين تحسينات الإنتاجية في العمليات الإدارية.

● إدخال تحسين عمليات إدارة الأداء ل مديري وموظفي الجمعية.

● تنفيذ التدريب والتطوير الذي يدعم الأعمال أهداف المجتمع ويحسن جودة العمل مع الأطفال والشباب.

**دياجو**

هناك ثلاثة مجالات عريضة لاستراتيجية المنظمة والشعب:

1. المكافأة والتقدير: استخدام برامج الاعتراف والمكافأة لتحفيز فريق متميز وإسهامات الأداء الفردي.
2. إدارة المواهب: دفع الجاذبية والاحتفاظ بها والمهنية نمو مجموعة كبيرة من الموظفين المتنوعين والموهوبين.
3. الفعالية التنظيمية: التأكد من أن الأعمال التجارية تتكيف معها منظمة لزيادة مساهمة الموظف وتقديم أهداف الآداء.

إنه يوفر التوجيه لموهبة الشركة وفعاليتها التشغيلية وأدائها وجداول أعمال المكافآت. يتمثل تفكير الشركة الأساسي في أن استراتيجية الأفراد ليست في امتلاك وظيفة الموارد البشرية بل هي مسؤولية المؤسسة بأكملها ، ومن هنا جاء اسم "المنظمة واستراتيجية الأفراد".

**وكالة حكومية**

المكونات الرئيسية لاستراتيجية الموارد البشرية هي:

● الاستثمار في الناس - تحسين مستوى رأس المال الفكري.

● إدارة الأداء - دمج القيم الواردة في استراتيجية الموارد البشرية في عمليات إدارة الأداء وضمان تركز تلك المراجعات على مدى جودة أداء الأشخاص لتلك القيم.

● تصميم الوظيفة - مكون رئيسي يهتم بكيفية تصميم الوظائف وكيفية ارتباطها بالعمل بأكمله.

● نظام المكافآت - تطوير استراتيجيات المكافآت ، مع الأخذ بعين الاعتبار حساب أن هذا هو عمل شاق للغاية.

**مؤسسات التعليم العالي (مجلس تمويل التعليم العالي)**

1. تعامل مع صعوبات التوظيف والاستبقاء في الهدف بطريقة فعالة من حيث التكلفة.
2. تلبية أهداف محددة لتطوير وتدريب الموظفين التي لا تجهز الموظفين فقط لتلبية احتياجاتهم الحالية ولكن أيضا إعدادها التغييرات المستقبلية ، مثل استخدام التقنيات الجديدة للتعلم و تعليم. وهذا يشمل تطوير الإدارة.
3. وضع أهداف تكافؤ الفرص مع برامج لتنفيذها الممارسة الجيدة في جميع أنحاء المؤسسة. وهذا يشمل ضمان الأجر المتساوي عن العمل ذي القيمة المتساوية ، باستخدام أنظمة على مستوى المؤسسة تقييم العمل. يمكن أن يشمل هذا مؤسسات تعمل بشكل جماعي - إقليميا أو وطنيا.
4. إجراء مراجعات منتظمة لاحتياجات الموظفين ، مما يعكس التغييرات في متطلبات السوق والتكنولوجيا. الاستعراضات سوف تنظر عموما الأرقام والتوازن بين فئات مختلفة من الموظفين.
5. إجراء استعراضات الأداء السنوية لجميع الموظفين ، على أساس معايير مفتوحة وموضوعية ، مع مكافأة مرتبطة بأداء الأفراد بما في ذلك ، حسب الاقتضاء ، مساهمتهم في الفرق.
6. اتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجة الأداء الضعيف.

**سلطة محلية**

ينصب التركيز على تنظيم التميز. تنقسم الاستراتيجية إلى ثمانية أقسام: علاقات الموظفين والتوظيف والاحتفاظ بهم والتدريب وإدارة الأداء والأجور والمزايا والصحة والسلامة وإدارة الغياب وتكافؤ الفرص.

**تقييم استراتيجية الموارد البشرية Evaluating HR strategy**

يجب تقييم استراتيجيات الموارد البشرية من خلال مقارنة الإنجازات مقابل الأهداف.

هذا غير ممكن عندما تكون الاستراتيجيات الناشئة وليست متعمدة. في هذه الحالة ، لا يمكن الحكم عليهم إلا بالرجوع إلى الدرجة التي تنجح بها المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الأشخاص ، بقدر ما يكون هذا الحكم ممكنًا. كما لاحظ Boxall و Purcell) ، فإن "الإستراتيجية هي الأفضل في السلوك".

يمكن تقييم الاستراتيجيات المتعمدة ، طالما أنها تتضمن أهدافًا وخططًا استراتيجية ، وفقًا لمدى أنها ، من الناحية المثالية ،:

● "أشير إلى شيء ذي أهمية حقيقية لمستقبل الشركة"

)Boxall and Purcell، 2003: 30)؛

تلبية احتياجات الشركة وموظفيها ؛

● تستند إلى تحليل مفصل ودراسة ، وليس مجرد التفكير بالتمني ؛

● يمكن أن تتحول إلى برامج قابلة للتنفيذ تتوقع متطلبات التنفيذ ومشاكله ؛

● متماسكة ومتكاملة ، مكونة من مكونات تتوافق مع بعضها البعض وتدعمها.

قد يكون من الصعب إدراك هذه الوصفات في العالم الواقعي ، ولكنها على الأقل توفر عددًا من النقاط المستهدفة.

في نهاية المطاف ، حتى الاستراتيجيات المتعمقة التي تتضمن استراتيجية مفصلة

يمكن في بعض الأحيان تقييم الخطط فقط من خلال مدى استيفائها لهذا النوع من المعايير العامة التي وضعها الرئيس التنفيذي لصندوق الإسكان الذي قابله المؤلف:

الإستراتيجية الجيدة هي التي تجعل الناس يشعرون بالفعل بالتقدير. يجعلهم على دراية بالمنظمة ويجعلهم يشعرون بالوضوح حول المكان الذي يجلسون فيه كمجموعة أو فريق أو فرد. يجب عليها أن تبين لهم كيف أن ما يفعلونه معًا أو بشكل فردي يلائم تلك الإستراتيجية. الأهم من ذلك ، ينبغي أن تشير إلى كيفية مكافأة الناس على مساهمتهم وكيف يمكن تطويرهم وتنموهم في المنظمة.

### تطوير استراتيجيات الموارد البشرية Developing HR strategies

عند النظر في النهج المتبعة لصياغة استراتيجية الموارد البشرية ، من الضروري التأكيد على العلاقة التفاعلية (غير الخطية) بين استراتيجية الأعمال وإدارة الموارد البشرية ، كما فعل هندري وبيتيغرو (1990). وشددوا على حدود النماذج العقلانية المفرطة للتخطيط الاستراتيجي والموارد البشرية.

لا تتم العملية التي يتم من خلالها تنفيذ الاستراتيجيات من خلال سياسات الموارد البشرية الرسمية أو التوجيهات المكتوبة فقط: يمكن أيضًا أن يتحقق تحقيق الإستراتيجية من تصرفات المديرين وغيرهم. بما أن الإجراءات تثير ردود الفعل (القبول ، المواجهة ، التفاوض ، إلخ) ، فإن ردود الفعل هذه هي أيضًا جزء من عملية الإستراتيجية. من المستحسن التعامل مع استراتيجية الموارد البشرية كمنظور وليس كإجراء صارم لرسم خرائط المستقبل. هذا لا يحول دون إعداد خطط استراتيجية تبرمج استراتيجية محددة تم اقتراح ابتكارات محددة فيها ، ولكنها تؤكد على حقيقة أن هذه الخطط الاستراتيجية لا يمكن اعتبارها مصونة ؛ يجب أن تتطور الخطط الاستراتيجية مع تغير الظروف. أوضح مينتسبيرج (1987: 66) أن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تعليمية: "تندمج الصياغة والتنفيذ في عملية تعلم سائلة تتطور من خلالها الاستراتيجيات الإبداعية".

يمكن اتباع العديد من الطرق المختلفة عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية

- لا يوجد طريق واحد صحيح. استنادًا إلى أبحاثهم في 30 شركة مشهورة ، أشار Tyson and Witcher (1994: 22) إلى ما يلي: ‘كانت عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية في كثير من الأحيان بنفس أهمية محتوى الاستراتيجية المتفق عليها في النهاية. قيل أنه من خلال العمل على القضايا الاستراتيجية وتسليط الضوء على نقاط التوتر ، ظهرت أفكار جديدة وتم التوصل إلى توافق في الآراء بشأن الأهداف. وعلقوا أيضًا على ما يلي: "تعكس الأساليب المختلفة لتشكيل الإستراتيجية طرقًا مختلفة لإدارة التغيير وطرق مختلفة لجعل الأفراد جزءًا من العمل يتماشى مع أهداف العمل" (المرجع نفسه: 24). في تطوير استراتيجيات الموارد البشرية ، قد تكون العملية بنفس أهمية المحتوى.

#### **مقترحات بشأن صياغة استراتيجية الموارد البشرية** Propositions on formulating HR strategy

وضع Boxall (1993) المقترحات التالية حول صياغة استراتيجية الموارد البشرية:

● عملية تشكيل الإستراتيجية معقدة ومفرطة نماذج عقلانية تدافع عن الروابط الشكلية بين

التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية ليست مفيدة بشكل خاص لفهمنا لها ؛

● قد تكون لاستراتيجية العمل تأثيرًا مهمًا على استراتيجية الموارد البشرية ولكنها ليست سوى واحدة من عدة عوامل ؛

● ضمنيًا (إن لم يكن صريحًا) في مزيج من العوامل التي تؤثر على شكل استراتيجيات الموارد البشرية هو مجموعة من الحلول الوسط والمفاضلات التاريخية من أصحاب المصلحة.

من الضروري أيضًا التأكيد على أن استراتيجيات الموارد البشرية المتماسكة والمتكاملة من المحتمل أن يتم تطويرها فقط إذا كان الفريق الأعلى يتفهم ويتصرف بناءً على الضرورات الاستراتيجية المرتبطة بتوظيف وتنمية ومشاركة الأفراد. سيتم تحقيق ذلك بشكل أكثر فعالية إذا كان هناك مدير للموارد البشرية يلعب دورًا نشطًا ومحترمًا كعضو في القمة فريق الإدارة.

وهناك اعتبار حيوي آخر هو أن التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الموارد البشرية يعتمد على إشراك أصحاب المصلحة - المديرين التنفيذيين والموظفين وممثليهم - من خلال إشراكهم في عملية التصميم. هذا مهم بشكل خاص في حالة المديرين التنفيذيين ، الذين سوف يهتمون بشكل مباشر بتنفيذ الإستراتيجية.

أخيرًا ، غالبًا ما توجد فجوة واسعة بين خطاب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وحقيقة تأثيرها ، كما أكد Gratton et al (1999). النوايا الحسنة يمكن بسهولة تخريبها من خلال الحقائق القاسية للحياة التنظيمية. على سبيل المثال ، قد يتعين التخلي عن الأهداف الاستراتيجية مثل زيادة الالتزام من خلال توفير قدر أكبر من الأمن وتقديم التدريب لزيادة قابلية التوظيف أو تعديلها على الأقل بسبب المطالب قصيرة الأجل المقدمة على الشركة بسبب الضغوط المالية.

#### **مدارس التنمية الإستراتيجية Schools of strategy development**

حددت بورسل (2001: 74-75) ثلاث مدارس رئيسية لتطوير الإستراتيجية: مدرسة التصميم ، ومدرسة العملية ومدرسة التكوين. مدرسة التصميم متعمدة و "تقوم على افتراض العقلانية الاقتصادية". يستخدم أدوات التحليل الكمية وليس النوعية ويركز على فرص السوق والتهديدات. ما يحدث داخل الشركة هو "مجرد إدارة أو عمليات".

تتبنى المدرسة العملية مجموعة متنوعة من الأساليب وتهتم بكيفية وضع الاستراتيجيات وما يؤثر على صياغة الإستراتيجية. "إنها دراسة لما يحدث بالفعل مع تفسيرات قادمة من التجربة بدلاً من نظرية استنتاجية" (بورسيل ، 2001). كما تشير بورسيل ، فإن معنى مفهوم التصميم هو أن "كل شيء ممكن" ، في حين أن مدرسة العملية هي أنه "لا يمكن فعل الكثير إلا السباحة مع مجريات الأحداث". يتوافق النهج العقلاني الذي تتبناه مدرسة تصميم بورسيل على نطاق واسع مع النهج الكلاسيكي للاستراتيجية ، وبورتر (1985) ، مع مفاهيمه عن الميزة التنافسية وسلسلة القيمة ، هو ممثل نموذجي لها. تعد مدرسة العملية في بورسيل هي النسخة ما بعد الحداثة من الإستراتيجية ، والتي يعتبر منسبيرج من أبرز الأسس فيها. تلفت مدرسة التكوين الانتباه إلى المعتقدات الاتية:

**أولا:** تختلف الاستراتيجيات وفقًا لدورة حياة المنظمة ؛

**ثانياً** :سيكونون مشروطين بقطاع المنظمة ؛

**ثالثا** : أنها ستكون حول التغيير والتحول.

ينصب التركيز على استراتيجيات التنفيذ ، حيث يعتقد بورسيل أن الموارد البشرية يمكن أن تلعب دورًا رئيسيًا.

#### **نهج لصياغة استراتيجية الموارد البشرية Approaches to HR strategy formulation**

من الناحية المثالية ، يتم تصور صياغة استراتيجية الموارد البشرية كعملية تتوافق بشكل وثيق مع صياغة استراتيجيات العمل. يمكن أن تؤثر إستراتيجية الموارد البشرية على إستراتيجية العمل. ذهب سبارو إلى أبعد من ذلك:

'الإستراتيجية لم تعد موجودة في الوضع المثالي ؛ هناك إستراتيجية أعمال ، وسيتم ربط ذلك بعملية الموارد البشرية. أصبح الاثنان مرادفين للموارد البشرية المتداخلة في استراتيجية العمل. لديك فقط استراتيجية منفصلة للموارد البشرية عندما لا يتم تشغيل الموارد البشرية على أعلى مستوى. '

تتضمن عملية تحديد إستراتيجية الموارد البشرية الخطوة الأولى للإجابة على الأسئلة التالية التي طرحها بيكر :

ما هي الأهداف / الوظائف / النتائج الإستراتيجية الحاسمة وليست لطيفة فقط ؟

ما هي محركات الأداء لكل هدف؟

كيف نقيس التقدم نحو هذه الأهداف؟

ما هي العوائق التي تحول دون تحقيق كل هدف؟

كيف يحتاج الموظفون إلى التصرف لضمان تحقيق الشركة لهذه الأهداف؟

هل وظيفة الموارد البشرية تزويد الشركة بالكفاءات كالموظف و السلوكيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف؟

إذا لم يكن الأمر كذلك ، فما الذي يجب تغييره؟

حددت الأبحاث التي أجراها رايت وآخرون (2004) نهجين يمكن اعتمادهما من قبل الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية: النهج "الداخلي" والنهج "الخارجي". يبدأ النهج الداخلي من خلال وظيفة الوضع الراهن للموارد البشرية (من حيث المهارات والعمليات والتقنيات وما إلى ذلك) ثم يحاول (بدرجات متفاوتة من النجاح) تحديد الروابط مع العمل (عادةً من خلال التركيز على "قضايا الأشخاص") ، إجراء تعديلات طفيفة على أنشطة الموارد البشرية على طول الطريق. "

الخارج" يبدأ بالعملاء ، المنافسين والقضايا الأخرى التي يواجهها العمل. ثم تستمد استراتيجية الموارد البشرية مباشرة من هذه التحديات "لإنشاء حلول حقيقية وإضافتها. القيمة الحقيقية "(المرجع نفسه: 37)

أوضح رايت وآخرون أن "أكثر الروابط تقدمًا كان الارتباط" التكاملي "الذي كان فيه كبير الموظفين التنفيذيين للموارد البشرية جزءًا من فريق الإدارة العليا ، وكان قادرًا على الجلوس على الطاولة والمساهمة أثناء تطوير استراتيجية العمل" ( المرجع نفسه: 37)

وفي الأسفل  توصياتهم بشأن اعتماد نهج خارجي :

|  |
| --- |
| ***اعتماد نهج خارجي في صياغة استراتيجية الموارد البشرية - رايت وآخرون (2004: 45-46)*** |
| *تطوير عملية رسمية لإشراك المديرين التنفيذيين في تطوير استراتيجية الموارد البشرية.* |
| *لديك آليات رسمية لتتبع التطورات في البيئة الخارجية كجزء من العملية.* |
| *ابدأ بافتراض أن كل شيء تقوم به وظيفة الموارد البشرية الحالية إما خاطئ أو غير موجود.* |
| *حدد مقاييس العمل والأفراد الرئيسية التي ستحدد أو تشير إلى نجاح العمل ، ثم تتبع وتواصل باستمرار هذه المقاييس إلى مجتمع الموارد البشرية الداخلي بأكمله.* |
| *استنادًا إلى مشكلات ومقاييس العمل ، قم بتطوير استراتيجية الموارد البشرية التي ستؤدي إلى زيادة الأداء على هذه المقاييس إلى الحد الأقصى.* |
| *تذكر أن استراتيجية الموارد البشرية هي عملية وليست وثيقة أو تدخلًا أو حدثًا.* |
| *في الواقع ، ومع ذلك ، فإن استراتيجيات الموارد البشرية غالباً ما تتدفق من استراتيجيات العمل ، والتي سوف تهيمن عليها المنتجات / السوق والاعتبارات المالية.*  *ولكن لا يزال هناك مجال للموارد البشرية لتقديم مساهمة مفيدة ، بل أساسية ، في المرحلة التي يتم فيها وضع استراتيجيات العمل ، على سبيل المثال ، من خلال التركيز على قضايا الموارد. قد تكون هذه المساهمة أكثر أهمية إذا كانت صياغة الإستراتيجية هي عملية ناشئة أو تطورية - سيتم بعد ذلك معالجة القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية عند ظهورها أثناء صياغة إستراتيجية الشركة وتنفيذها.* |

#### **الخيارات والخيارات الاستراتيجية Strategic options and choices**

تتضمن عملية تطوير إستراتيجيات الموارد البشرية توليد خيارات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ثم القيام بخيارات إستراتيجية مناسبة. وقد لاحظ من قبل Cappelli (1999): "إن اختيار الممارسات التي يتبعها صاحب العمل يعتمد بشدة على عدد من العوامل على المستوى التنظيمي ، بما في ذلك استراتيجيات الأعمال والإنتاج الخاصة بهم ، ودعم سياسات الموارد البشرية ، وعلاقات العمل التعاونية". تتضمن عملية تطوير استراتيجيات الموارد البشرية اعتماد نهج طارئ في إنشاء خيارات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية ثم القيام بخيارات استراتيجية مناسبة. نادرا ما يكون هناك طريق واحد صحيح للمضي قدما.

يجب أن تتعلق الخيارات بالاحتياجات الحرجة للمشاريع والأشخاص الموجودين فيها ، ولكنها تتوقعها أيضًا. يجب أن تستند إلى تحليل مفصل ودراسة ، وليس مجرد تفكير بالتمني ، ويجب أن تتضمن الحكم الخبير والجماعي للإدارة العليا حول المتطلبات التنظيمية مع مراعاة احتياجات المديرين التنفيذيين والموظفين بشكل عام.  يجب أن تتنبأ الاستراتيجيات الناشئة بمشاكل التنفيذ التي قد تنشأ إذا لم يلتزم المديرون المباشرون بالإستراتيجية / أو اذا كانوا يفتقرون إلى المهارات والوقت للقيام بدورهم ،وينبغي للاستراتيجيات أن تكون قابلة للتحول إلى برامج قابلة للتنفيذ. يجب الأخذ في الاعتبار تأثير القوى الخمس على اختيار سياسة الموارد البشرية التي حددها بارون وكريبس (1999):

* البيئة الخارجية (الاجتماعية والسياسية والقانونية والاقتصادية) ؛
* القوى العاملة.
* ثقافة المنظمة ؛
* إستراتيجية المنظمة ؛
* تكنولوجيا الإنتاج وتنظيم  العمل.

#### **منهجية لصياغة استراتيجيات الموارد البشرية A methodology for formulating HR strategies**

أشار رايت وآخرون (2004: 40) إلى أن النهج الأساسي لتطوير استراتيجية الناس يشبه أي عملية قرار استراتيجي:

* مسح البيئة الخارجية للشركة .
* تحديد القضايا الاستراتيجية التي تحتاج الى معالجة.
* تحديد الأشخاص القضايا الهامة لنجاح الأعمال.
* وضع إستراتيجية لمعالجة القضايا ذات الصلة ، بما في ذلك توصيل المقاييس ذات الصلة بالإستراتيجية.
* التواصل الاستراتيجية.

#### **الاعتبارات الواجب مراعاتها** Considerations to be taken into account

إن الاعتبارات الرئيسية التي يجب أخذها في الاعتبار عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية هي تحقيق التوافق الرأسي والأفقي.

**تحقيق الملاءمة الرأسية - دمج استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية**

اقترح رايت وسنيل (1998) أن البحث عن المعرفة المطلوبة يتطلب المهارات والسلوكيات اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية ، ومعرفة ممارسات إدارة الموارد البشرية اللازمة لاستنباط تلك المهارات والسلوكيات ، والقدرة على تنفيذ النظام المرغوب فيه لممارسات إدارة الموارد البشرية بسرعة.

عند التفكير في كيفية دمج استراتيجيات الأعمال والموارد البشرية ، يجب أن نتذكر أن قضايا الأعمال والموارد البشرية تؤثر على بعضها البعض ، وبالتالي تؤثر على استراتيجيات وحدة الشركات والأعمال. من الضروري أيضًا ملاحظة أنه عند إنشاء هذه الروابط ، يجب مراعاة حقيقة أن استراتيجيات التغيير يجب أيضًا دمجها مع التغييرات في البيئات الخارجية والداخلية. قد يكون الملاءمة موجودًا في وقت ما ولكن الظروف ستتغير ومن ثم لم تعد موجودة. إن السعي المفرط "للتوافق" مع الوضع الراهن سوف يحول دون مرونة النهج الضروري في الظروف المضطربة. هذا هو العامل "الزمني" في تحقيق الملاءمة التي حددها Gratton et al (1999). من العوامل الإضافية التي ستجعل من الصعب تحقيق التوافق الرأسي الجيد أن استراتيجية الأعمال قد لا تكون محددة بوضوح - فقد تكون في حالة طارئة أو تطورية. هذا يعني أنه لا يمكن أن يكون هناك شيء يناسب استراتيجية الموارد البشرية.

**تحقيق الملاءمة الأفقية (تجميع)**

يتم تحقيق التوافق أو التكامل الأفقي عندما تترابط استراتيجيات الموارد البشرية المختلفة وتدعم بعضها بعضًا. هذا لا يمكن أن يتحقق من خلال عملية "تجميع" كما هو موضح في الفصل 3. يتم تنفيذ التجميع عن طريق تحديد ممارسات الموارد البشرية المناسبة أولاً ، ثم تقييم كيفية ربط العناصر الموجودة في الحزمة معًا بحيث تصبح معززة بشكل متبادل وبالتالي تكون متماسكة قد يعني هذا تحديد تكامل العمليات وأخيراً وضع برامج لتطوير هذه الممارسات ، مع إيلاء اهتمام خاص للروابط بينهما.

يعد استخدام الأنظمة عالية الأداء أو المشاركة العالية أو الالتزام العالي كما هو موضح سابقًا في هذا الفصل عملية تكامل. جوهر هذه الأنظمة هو أنها تتكون من مجموعة من ممارسات العمل التكميلية التي يتم تطويرها وصيانتها ككل.

### وضع الاستراتيجية Setting out the strategy

لا يوجد نموذج قياسي لكيفية وضع استراتيجية الموارد البشرية ؛ كل هذا يتوقف على ظروف المنظمة. ولكن فيما يلي المجالات النموذجية التي يمكن تغطيتها في استراتيجية مكتوبة.

**اولا : الأسس:**

- احتياجات العمل من حيث العناصر الرئيسية لاستراتيجية العمل ؛

- العوامل البيئية والتحليل SWOT / PESTLE) )

- العوامل الثقافية ، التي تساعد أو تعوق التنفيذ

### 2- المحتوى - تفاصيل استراتيجية الموارد البشرية المقترحة  .

**3- الأساس المنطقي - القضية التجارية للاستراتيجية على خلفية احتياجات العمل والعوامل البيئية / الثقافية..**

**4- خطة التنفيذ :**

- برنامج العمل ؛

- المسؤولية عن كل مرحلة ؛

- الموارد اللازمة ؛

- الترتيبات المقترحة للاتصال والتشاور والمشاركة والتدريب ؛

- ترتيبات إدارة المشروع .

5- تحليل التكاليف والفوائد - تقييم الآثار المترتبة على الموارد في الخطة (التكاليف والأفراد والمرافق) والفوائد التي ستتحقق للمنظمة ككل ، وللمديرين التنفيذيين وللموظفين الفرديين (يجب أن تكون هذه الفوائد إلى أقصى حد ممكن) أن يكون كميا من حيث العائد على الاستثمار أو القيمة المضافة)

### تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية Implementing HR strategies

لا يمكن ترك الاستراتيجيات كتطلعات أو تجريدات معممة. إذا، في عبارة روسابيث موس كانتر في (1984: 301) : أريد لها أن تكون مركبات العمل، فإنه يجب أن تترجم إلى سياسات ادارة الموارد البشرية التي توفر المبادئ التوجيهية بشأن صنع القرارات التي تمكن استراتيجية العمل. يمكن أن تكون هذه هي أساس برامج التنفيذ ذات الأهداف والنواتج المحددة بوضوح. من الضروري تجنب القول ، في الواقع: "نحن بحاجة إلى الانتقال من هنا إلى هناك ولكننا لا نهتم بكيفية ذلك". لكن وضع الاستراتيجيات موضع التنفيذ ليس بالأمر السهل. المشكلة هي أن النية لا تؤدي دائمًا إلى العمل. في كثير من الأحيان يتصرف الاستراتيجيون مثل السيد Pecksmith ، الذي قارن بينه وبين Dickens ، بـ "وظيفة توجيه تحدد دائمًا الطريق إلى مكان ولا تذهب إليه أبدًا ".

تم تخفيض قيمة مصطلح "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية" في بعض الجهات ؛ في بعض الأحيان لا تعني أكثر من بضع أفكار معممة حول سياسات الموارد البشرية ، في أوقات أخرى لوصف خطة قصيرة الأجل ، على سبيل المثال ، لزيادة معدل الاحتفاظ بالخريجين. يجب التأكيد على أن استراتيجيات الموارد البشرية ليست مجرد طموحات يشعر قسم الموارد البشرية بأنها مهمة. يجب التعبير عن التطلعات كنوايا ويجب تحويلها إلى أعمال. إن مشكلة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كما لاحظ Gratton هي أنه في كثير من الأحيان توجد فجوة بين ما ستحققه الدول الاستراتيجية وما يحدث بالفعل. في كلماتهم: " أحد الأعمدة الرئيسية التي تخللت هذا الكتاب بأكمله هو انفصال بين الخطاب والواقع في مجال إدارة الموارد البشرية، وبين نظرية إدارة الموارد البشرية وممارسة إدارة الموارد البشرية ، وبين ما تقوله وظيفة الموارد البشرية بأنها تفعل وكيف ينظر الموظفون إلى هذه الممارسة ، وبين ما تعتقده الإدارة العليا أنه دور وظيفة الموارد البشرية ، والدور الذي تلعبه بالفعل.

تشمل العوامل التي حددها Gratton والتي ساهمت في خلق هذه الفجوة:

* الميل للعاملين في المنظمات المختلفة لقبول المبادرات الوحيدة التي يرون أنها ذات صلة بهم  ؛
* ميل الموظفين الذين خدموا لفترة طويلة إلى التشبث بالوضع الراهن ؛
* قد لا يفهم الموظفون المبادرات المعقدة أو الغامضة أو سيتم فهمهم بشكل مختلف من قبلهم ، خاصة في المنظمات الكبيرة والمتنوعة ؛
* من الصعب أكثر قبول المبادرات غير الروتينية ؛
* سيكون الموظفون معاديين للمبادرات إذا كانوا يعتقدون أنها سوف تتعارض مع هوية المنظمة ، على سبيل المثال تقليص حجم ثقافة "العمل مقابل الحياة" ؛
* تعتبر المبادرة تهديدًا ؛
* التناقضات بين استراتيجيات الشركة والقيم.
* مدى موثوقية الإدارة العليا ؛
* النزاهة المدركة للمبادرة ؛
* إلى أي مدى يمكن أن تساعد العمليات الحالية في تضمين المبادرة ؛
* ثقافة البيروقراطية التي تؤدي إلى الجمود.

#### **العوائق التي تحول دون تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية** Barriers to the implementation of HR strategies

كل العوامل المذكورة من قبل جراتون وآخرون (1999) يمكن أن تخلق الحواجز التي تحول دون نجاح تنفيذ من استراتيجية الموارد البشرية.

للتغلب عليها سنحتاج إلى:

(1) إجراء تحليل أولي صارم للاحتياجات والمتطلبات ؛

(2) صياغة الاستراتيجية ؛

 (3) حشد الدعم للاستراتيجية ؛

 (4) تقييم الحواجز ؛

(5) إعداد خطط العمل ؛

(6) تنفيذ إدارة المشروع ؛

(7) متابعة وتقييم التقدم المحرز بحيث يمكن اتخاذ الإجراءات العلاجية عند الضرورة.

تشمل الحواجز الرئيسية الأخرى الفشل في فهم الاحتياجات الاستراتيجية للشركة (والتي قد تكون صعبة) ، والتقييم غير الكافي للعوامل البيئية والثقافية ، بما في ذلك السياسة الداخلية ، والتي تؤثر على محتوى الاستراتيجيات ، وتطوير سوء التصور ، لا يمكن إدارته وغير ذي صلة المبادرات ، ربما لأنها بدعة حالية أو لأنه كان هناك تحليل ضعيف الهضم لـ "أفضل الممارسات" التي لا تتناسب مع متطلبات المنظمة ، والأهم من ذلك ، عدم إشراك أصحاب المصلحة في صياغة الإستراتيجية. تتفاقم هذه المشكلات عندما لا يتم إيلاء الاهتمام الكافي لمشاكل التنفيذ العملية ، لا سيما عندما يتعلق الأمر بالمديرين التنفيذيين وهناك حاجة إلى دعم النظم.

#### **دور المديرين التنفيذيين في تنفيذ الإستراتيجية** The role of line managers in implementing strategy

يجب تحويل استراتيجيات الموارد البشرية إلى سياسات وممارسات ويجب أن يتم تنفيذها بواسطة مديرين تنفيذيين. كما يؤكد بورسيل وآخرون (2003) ، فإن مديري الخطوط الأمامية هم "الذين يجلبون السياسات إلى الحياة". يشيرون إلى أن: 'تنفيذ السياسات وسنها هي مهمة المديرين التنفيذيين. إن الطريقة التي يمارسون بها القيادة بمعنى التواصل ، وحل المشكلات ، والاستماع إلى الاقتراحات ، وطرح آراء الناس ، والتدريب والإرشاد ، والسيطرة على التأخير والغياب والجودة ، تحدث فرقًا حيويًا "(المرجع نفسه: 72).

أنشأ جوناثون تريفور (2010) من خلال بحثه في تنفيذ المكافأة ، مما أدى في كثير من الأحيان إلى تعريض المديرين التنفيذيين للخطر ، بل وتخريبهم ، لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية لأنهم لم يكونوا مقتنعين بأنها ضرورية أو يفتقرون إلى المهارات أو الدافع لوضعها موضع التنفيذ. يمكن القول أن الموارد البشرية قد تقترح لكن المديرين التنفيذيين يتصرفون - يمكن للمديرين التنفيذيين إعادة سياسات الموارد البشرية إلى الحياة ، لكن يمكنهم أيضًا إعدامهم.

هناك ثلاث طرق للتعامل مع هذه المشكلة

**أولاً** : قم بإشراك المديرين التنفيذيين في تطوير استراتيجية الموارد البشرية - ضع في اعتبارك أن الأمور التي تتم مع المديرين التنفيذيين من المرجح أن تعمل أكثر من الأشياء التي يتم تنفيذها للمديرين التنفيذيين.

**ثانياً :** تأكد من أن سياسات الموارد البشرية التي يُتوقع منهم تطبيقها قابلة للإدارة من خلال الموارد المتاحة.

**ثالثًا :** زودهم بالتدريب والإرشادات الفورية التي يحتاجون إليها.

#### **دعم العمليات** Supporting processes

قد لا تعمل مبادرات الموارد البشرية إلا إذا كانت العمليات الداعمة متاحة. أحد الأسباب الرئيسية لفشل الدفع المرتبط بالأداء هو عدم وجود نظام فعال لإدارة الأداء .

نقاط التعلم الأساسية

**استراتيجيات الموارد البشرية المحددة**

● توفر استراتيجيات الموارد البشرية إطار عمل يتم فيه تحديد ما تقترح المنظمة القيام به بخصوص إدارة الأفراد عموما أو في مجالات معينة من إدارة الموارد البشرية.

● تحدد استراتيجيات الموارد البشرية ما تنوي المنظمة فعله حيال ذلك سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية وكيف يجب أن تكون متكاملة مع استراتيجية العمل ومع بعضها البعض.

**الغرض من استراتيجيات الموارد البشرية**

الغرض من استراتيجيات الموارد البشرية هو توضيح ما المنظمة تعتزم القيام به حيال سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية الآن وعلى المدى الطويل من أجل ضمان أنها المساهمة في تحقيق أهداف العمل.

**أنواع استراتيجيات الموارد البشرية**

● نظرًا لأن جميع المنظمات مختلفة ، فإن جميع استراتيجيات الموارد البشرية مختلفة.

● يمكن أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية متعمدة ، أو يمكن أن تظهر استجابةً لذلك المواقف المتطورة ، أو قد تكون متعمدة جزئيا وظاهرة جزئيا.

● قد تتكون استراتيجية الموارد البشرية ببساطة من بيان واسع للنوايا التي توفر الإطار لخطط استراتيجية أكثر تحديدا في مجالات الموارد البشرية الفردية ، أو قد تشمل التقديم المتعمد للنُهج الشاملة لإدارة الموارد البشرية مثل إدارة الأداء غير الواضحة ، أو قد تتضمن خططًا محددة مجالات إدارة الموارد البشرية مثل إدارة المواهب والمكافأة.

**تقييم استراتيجيات الموارد البشرية**

عندما تكون الاستراتيجيات الناشئة بدلاً من التداول ، لا يمكن تقييم فعاليتها من خلال عملية رسمية لتقييم إنجازاتهم مقابل أهدافهم. لا يمكن الحكم عليهم إلا بالرجوع إلى الدرجة التي تنجح بها المنظمة في تحقيق أهدافها من خلال الأفراد. يمكن تقييم الاستراتيجيات المتعمدة وفقًا لمدى تحقيقها للأهداف المحددة.

**تطوير استراتيجيات الموارد البشرية**

● المدارس الرئيسية الثلاث لتطوير الاستراتيجية: مدرسة التصميم ، المدرسة العملية ومدرسة التكوين.

● الاعتبارات الرئيسية التي يجب مراعاتها عند الصياغة

استراتيجيات الموارد البشرية تحقق الملاءمة الرأسية والأفقية.

**تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية**

يمكن التعبير عن الاستراتيجيات على أنها مجردة وإذا كان هذا هو الحال فيجب ترجمتها إلى برامج ذات أهداف ونواتج محددة بوضوح.

لتنفيذ الاستراتيجيات ، من الضروري:

(1) إجراء تحليل أولي صارم للاحتياجات والمتطلبات ؛

(2) صياغة الاستراتيجية ؛

(3) حشد الدعم للاستراتيجية ؛

 (4) تقييم الحواجز ؛

(5) إعداد خطط العمل ؛

(6) تنفيذ إدارة المشروع ؛

(7) متابعة وتقييم التقدم المحرز بحيث الإجراءات العلاجية يمكن أن يكون اتخذت حسب الضرورة.