



التطوير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

د. إحسان علاوي حسين

وزير مفوض/رئيس الدائرة الإدارية/وزارة الخارجية

<http://dx.doi.org/10.29124/kjeas.1654.33>

الملخص

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات لأي منظمة، سواء أكانت منظمة أعمال أم منظمة حكومية، كونها تتعامل مع أهم الموجودات وهم البشر، بما يمتلكونه من مهارات وخبرات وبما يؤثرونه في أداء تلك المنظمات وأنشطتها. ومن هنا تعد الموارد البشرية من أتمن الموجودات التي تمتلكها أية منظمة، وبخاصة المؤسسات الحكومية، وعلى رأسها المؤسسات ذات الطبيعة السياسية (والسيادية)، ومن هنا تتبع أهمية الدراسة، حيث تساءلنا عن متطلبات التطوير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟ ولتحديد متطلبات تبني أنموذج التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية، وبيان خطط التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية، واعتماداً على المنهجين الوصفي والتحليلي قسمنا دراستنا تقسيماً ثنائياً وفق مبحثين، درس الأول الإطار النظري للدراسي ومحاولة تأصيله، والثاني بحث الخطط والمتطلبات للتطوير الاستراتيجي للموارد البشرية.

وتوصلنا في ختام الدراسة إلى أن لعملية إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة لا تخرج عن عناصر التعريف في الحقيقة وكلها تصب في النهاية لتحقيق مردود أعلى للمنظمة وتوجيه العاملين فيها بما يحقق المصلحة للجميع، كما أنه لا يمكن الانتقال من تطوير الموارد البشرية إلى التطوير الاستراتيجي إلا بتوافر عدد من المتطلبات الرئيسية، وتعد هذه المتطلبات المرتكزات الرئيسة لممارسة وظيفة التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية.

واقترحنا تحديد مهام قسم إدارة الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات الحكومية بشكل واضح، والفصل بينها وبين مهام قسم تطوير الموارد البشرية، بالإضافة إلى تبني المفاهيم الحديثة في مجال التدريب، مثل التدريب الشخصي وغيره، مع الإهتمام بتطوير مهارات مدربي الوزارات والمؤسسات والإدارات المختلفة عبر إشراكهم في الدورات الخاصة بتدريب المدربين، وحصولهم على شهادات دولية معتمدة في هذا المجال.

المقدمة

يمتاز حقل إدارة الموارد البشرية بحيويته وتطوره المستمر، كونه يتعامل مع البشر وأدائهم، الذي يعد عاملاً متغيراً ومتجدداً بحكم كونه يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والمتغيرات الخارجية، والتي بتطورها وتغيرها، تتطلب أن تقوم

إدارة الموارد البشرية بالاستعداد لمواجهة هذه التغيرات والتي لم تعد تغيرات بسيطة تتطلب حلولاً مؤقتة، وإنما تحولت إلى متغيرات دراماتيكية تتطلب حلولاً إستباقية وتوجهات إستراتيجية لضمان نجاح أية منظمة، خصوصاً المنظمات العامة، مثل الوزارات والمؤسسات الحكومية. وانطلاقاً من هذا الواقع فقد بدأ الباحثون الأكاديميون والمؤسسات بشقيها العامة والخاصة بالبحث عن مفاهيم ومداخل وأساليب ومعالجات ذات أبعاد إستراتيجية لمواجهة هذه التغيرات، خصوصاً ما يتعلق منها بإدارة الموارد البشرية، ومن هذه المفاهيم مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية.

أولاً : أهمية البحث

تأتي أهمية البحث من أهمية موضوعه، إذ تُعد الموارد البشرية واحدة من أثمن الموجودات التي تمتلكها أية منظمة، وخصوصاً المؤسسات الحكومية، وعلى رأسها المؤسسات ذات الطبيعة السياسية (والسيادية).

كما تأتي أهمية البحث من الناحية النظرية كونه يمثل مساهمة متواضعة في تأطير واحد من الموضوعات المهمة، وهو التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، والذي لم ينل الإهتمام الكافي في الأدبيات العربية المتخصصة.

ثانياً : أهداف البحث

- تقديم اطار مفاهيمي لموضوع التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، كونه أحد الموضوعات الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية.
- تحديد متطلبات تبني أنموذج التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- بيان خطط التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ثالثاً: الدراسات السابقة

- دراسة جميل، أحمد نزار، 2013، نحو تبني مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي لكلية الإدارة والإقتصاد-جامعة بغداد.

تعد هذه الدراسة أول دراسة عراقية تكتب في موضوع التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، وقد استعملت أسلوب الدراسة النظرية التحليلية لتوضيح مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، وأهمية تطبيقه في المؤسسات العراقية، فضلاً عن متطلبات تبني هذا المفهوم، وتوصلت إلى ضرورة تبني المؤسسات العراقية، وخصوصاً المؤسسات العامة، لهذا المفهوم كونه يساهم في تطوير الأداء بشكل عام، ويخفض من الكلف العالية التي تصرف بشكل عشوائي على أنشطة التدريب والتطوير غير المترابطة.

وقد إستفادت الدراسة الحالية من دراسة (جميل، 2013) في تعزيز الجوانب النظرية للبحث الحالي.

- دراسة الغراوي، رضا جبار جاسم، 2014، التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تعزيز الاداء العالي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.

سلّطت هذه الدراسة (والتي كانت احد متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في ادارة الاعمال من جامعة بغداد) الضوء على العلاقة بين التطوير الاستراتيجي للمورد البشري والأداء وانعكاسهما في تعزيز اداء المنظمة وصولاً إلى

اعلى مستوى منه، وسعت الدراسة الى تحقيق جملة من الاهداف المعرفية والتطبيقية. إذ تشكل عملية التطوير الاستراتيجي للمورد البشري الإتجاه الحديث لعملية تطوير المورد البشري، فهي المظلة الأوسع والأشمل لبناء قدرات المورد البشري، بل وذهبت الى أبعد من ذلك في عدّ عملية تطوير المورد البشري عملية استراتيجية يجب أن تربط بشكل مباشر بالخطّة الاستراتيجية للمنظمة. وقد طبقت هذه الدراسة في وزارة الاعمار والإسكان، وقد أفادت الدراسة الحالية من دراسة (الغراوي، 2014)، في دعم الجوانب النظرية للبحث الحالي.

رابعاً : إشكالية البحث

انطلقنا في بحثنا من اشكالية رئيسية هي: ما هي متطلبات التطوير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية؟ ويتفرع عن هذه الاشكالية بعض اسئلة الدراسة المتعلقة بمفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية؟ كيف يمكن تطبيق أنموذج التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية؟

خامساً: منهجية البحث

قمنا في الدراسة باتباع المنهج الوصفي لوصف الحالة والتأطير النظري للدراسة، كما قمنا باتباع المنهج التحليلي وذلك لتحليل المادة الموجودة وبيان خطط التطوير الاستراتيجي ومتطلباتها، طبعاً ولا ننس المنهج التاريخي لبيان تطور مفهوم التطوير الاستراتيجي ونشوءه.

سادساً : هيكلية البحث

قمنا بتقسيم البحث وفق التقسيم الثنائي الى مبحثين، نبين في الاول منها الاطار النظري للدراسة بحيث نبين مفاهيم الادارة البشرية من جهة، ونبين مفهوم التطوير الاستراتيجي من جهة ثانية، والمبحث الثاني نخصصه لدراسة خطط هذا التطور ومتطلباتها، وفق المبحثين الآتيين:

المبحث الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطويرها الاستراتيجي

المبحث الثاني: خطط التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلباتها

المبحث الأول

مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطويرها الاستراتيجي

تمثل إدارة الموارد البشرية واحدة من أهم الإدارات لأي منظمة، سواء أكانت منظمة أعمال أم منظمة حكومية، كونها تتعامل مع أهم الموجودات وهم البشر، بما يمتلكونه من مهارات وخبرات وبما يؤثرونه في أداء تلك المنظمات وأنشطتها. ولبحث الموضوع يجب بيان تعريف إدارة الموارد البشرية من جهة، ومفهوم الإدارة الاستراتيجية من جهة ثانية:

المطلب الأول

تعريف إدارة الموارد البشرية ووظائفها

يختلف الكتاب والباحثون، في مجال الادارة بشكل عام وحقل ادارة الموارد البشرية بشكل خاص بشأن التطور التاريخي لنشأة ادارة الموارد البشرية، وظهورها كمنشأ أو ممارسة واضحة المعالم، والابعاد أو الوظائف، فمنهم من يعدها موجودة وقديمة قدم الانسان نفسه بظهور التجمعات البشرية الاولى والحاجة الى تنظيم الجهود البشرية في مجال العمل من اجل كسب القوت اليومي (الغراوي، 2014، ص12). في حين يعد البعض الآخر ان اولى ملامح الظهور لها بشكل واضح وجلي كادارة، كان بعد الثورة الصناعية (جميل، 2013، ص9). ولا ندخل في هذه النشأة كون الحديث عنها يطول ولا يسعه مجال الدراسة لذا سنركز على التعريف والوظائف:

أولاً: تعريف إدارة الموارد البشرية

تعددت التعريفات الخاصة بمفهوم إدارة الموارد البشرية، التي وإن اختلفت من ناحية الصياغة، فإنها تتفق في العديد من الجوانب الرئيسية، وفي هذا المجال تُعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "تتمثل الوظيفة في اختيار العاملين المؤهلين وإدارة جهودهم وتوجيه قدراتهم وتطوير مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم، والتعامل مع مشاكلهم، وتعزيز التعاون بينهم وبين زملائهم ورؤسائهم؛ بهدف تحقيق الأهداف العامة للمنظمة من زيادة الإنتاجية وتحقيق النمو المطلوب في الأعمال والأفراد." (زيارة، 2004، ص36). كما وتعرف على أنها "جانب العملية الإدارية الذي يتضمن العديد من الوظائف والأنشطة التي تهدف إلى إدارة الموارد البشرية بشكل فعال وإيجابي، وذلك لتحقيق مصلحة المنظمة والعاملين، وأيضاً مصلحة المجتمع." (هاشم، 1989، ص27). وهناك من يعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "مجموعة من البرامج، والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة، والموارد البشرية" (غربي وآخرون، 2007، ص14)، كما وتعرف بأنها "مجموعة من العمليات المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على عمليات الاستقطاب والتطوير والتعويضات والحفاظ على الموارد البشرية العاملة في منظمة ما" (Randhawa, 2007, 2).

بعد بيان التعريفات السابقة نجد أن قسماً منها ركز على الجوانب الرئيسية وابرز عناصرها ووظائفها الرئيسية، بينما ركز آخرون على مجموع العمليات الادارية، ومن مجمل التعريفات نستطيع ابراز عناصر عملية ادارة الموارد البشرية بالشكل الآتي:

ادارة الموارد البشرية هي مجموع وظائف او عمليات، او برامج وانشطة، ادارية تحقق العناصر الآتية:

- عملية الاختيار: للعاملين او الموظفين المؤهلين.
- الهدف من الاختيار: ادارة جهودهم، أو نشاطاتهم، وتعزيز التعاون بينهم، وتوجيه قدراتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم وتقييمهم، والرقابة عليهم.
- الهدف البعيد: تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين وبالنتيجة المجتمع ضمن خطة مدروسة.

هذا فيما يخص التعريف، أما الوظائف فنبحثها فيما يلي:

ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشرية

إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعد واحدة من الإدارات الرئيسة في أية منظمة، ويقع على عاتقها مجموعة من الوظائف الرئيسية، وهذه الوظائف تتضمن: (هاشم، 1988، 43):

- 1- **التخطيط:** تتعلق هذه الوظيفة بأهداف واستراتيجيات المؤسسة. وتتضمن تخطيط الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية بشكل مناسب من حيث العدد والجودة والوقت، سواء لتلبية عمليات التوسع والنمو المخططة أو لسد الشواغر الوظيفية الناتجة عن عدم وجود أشخاص يشغلون تلك الوظائف المحددة.
- 2- **التحليل:** وذلك لتحديد أبعاد الواجبات والمسؤوليات المتعلقة بها، وتحديد المهارات والقدرات والخبرات اللازمة لأداء هذه الواجبات بشكل واضح ومحدد.
- 3- **التوظيف:** يركز على توفير العمالة المخطط لها عن طريق تحليل كل وظيفة وتحديد مكوناتها لتحديد احتياجاتها، وتوقع المتطلبات المستقبلية للموارد البشرية اللازمة لتلبية احتياجات المنظمة. ثم يتم جذب واختيار تلك الموارد البشرية التي تلبي احتياجات المنظمة لشغل الوظائف المطلوبة فيها.
- 4- **تقييم الأداء:** بعد تعيين الموظفين في وظائفهم الملائمة لطاقتهم، يُشدد على ضرورة تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أداء أعمالهم ومكافئتهم عن الأداء الجيد. وفي حالة ضعف أداء الموظف، يتطلب التدريب لتعويض النقص في كفاءة الأداء.
- 5- **إدارة عمليات الترقية والنقل وانتهاء الخدمة:** وذلك باتباع نهج معين يخدم سياسات المؤسسة ويستجيب لمتطلباتها.
- 6- **تدريب الموارد البشرية:** تعد إحدى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية إذ تسهم هذه الوظيفة في زيادة قدرات الموارد البشرية وتطوير أدائها ويتم عن طريق برنامج مخطط لتحديد الاحتياجات التدريبية، وتصميم هذه البرامج وتنفيذها ومتابعتها، ويمتد نشاط التدريب ليشمل توجيه الموظفين الجدد.
- 7- **تخطيط المسار الوظيفي:** تساهم هذه العملية في تقديم المساعدة لقسم الموارد البشرية في المنظمة للتخطيط والتطوير والترقية في مسار الموظفين، وذلك على مختلف المستويات الوظيفية في مسيرتهم العملية، بهدف الاستفادة من الكفاءات البشرية الموجودة في المؤسسة.
- 8- **إجراء البحوث في مجال الموارد البشرية:** للتعرف على المشاكل التي تواجه العاملين، واتخاذ مايلزم لحلها بالإضافة لأهمية هذه البحوث في تقييم جهود وانشطة ادارة الموارد البشرية وتعزيز هذه البحوث والدراسات التي تعتمد منهج البحث العلمي امكانية وضع الاستراتيجيات الملائمة لتطوير قدرات الموارد البشرية، وتوجيهها لتحقيق الهدف المنشود.
- 9- **التعويضات والمكافآت:** وتشمل المهمة تحديد مقدار الأجور والمكافآت عن طريق تصميم أنظمة عادلة لهذه العناصر لجميع الموظفين، بالإضافة إلى تحديد طبيعة المكافآت والحوافز والبرامج الخدمية والمزايا للعاملين استناداً إلى تقييم أدائهم.
- 10- **برامج الأمن والسلامة المهنية:** ينبغي تطوير برامج لضمان أمان العاملين في أعمالهم عن طريق تحديد متطلبات كل عمل بشكل يضمن الأداء الفعال، وتحديد المجالات التي يمكن تقديم المساعدة فيها للعاملين عند وجود أي عوامل قد تعرقل أو تمنع أداءهم.

11- إدارة علاقات العمل: حيث يتعين بناء بيئة عمل مناسبة تعزز روح المعنوية للموظفين، وذلك عن طريق إنشاء قنوات اتصال مفتوحة داخل المنظمة، كما يتطلب الأمر بناء علاقة مرنة مع منظمات العاملين داخل وخارج المنظمة.

نلاحظ أن لعملية إدارة الموارد البشرية وظائف عديدة لا تخرج عن عناصر التعريف في الحقيقة وكلها تصب في النهاية لتحقيق مردود أعلى للمنظمة وتوجيه العاملين فيها بما يحقق المصلحة للجميع.

المطلب الثاني

مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية هي توجه يركز على تنظيم وتجميع موارد المنظمة وإمكانياتها ويوجهها للقيام بالعمليات ذات الآثار الشمولية في المستقبل، التي تتضمن بالدرجة الأساس تحقيق غايات المنظمة ورؤيتها:

أولاً: النشأة والتطور

يعود أول من استعمل مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كان (Fombrun Trichy and Devanna) في عام (1984)، وذلك عندما أشاروا إلى وجود ثلاثة أوجه أساسية لضمان الأداء الفاعل لأية منظمة، والمتضمنة لـ: 1. رؤية ورسالة المنظمة. 2. إدارة الموارد البشرية. 3. هيكل المنظمة.

وقد أشاروا في دراستهم إلى ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، إذ فسروها على إنها طريقة توجيه إسهامات العاملين في المنظمة نحو تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية، أو هي الطريقة التي يتم بموجبها إدارة الموارد البشرية في المنظمة بشكل يؤدي إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

وبغض النظر عن التاريخ الدقيق لظهور مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، فإنه يعد من المفاهيم الحديثة في حقل إدارة الموارد البشرية، وأدت حداثة هذا المفهوم إلى ضعف الإهتمام من قبل الباحثين والمتخصصين في تحديد الجذور التاريخية لهذا المفهوم، ومن الناحية المنطقية يمكن تلمس بدايات ظهور هذا المفهوم في الحقبة التي تلت ترسخ مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها، كون البعد الأساسي لهذا المفهوم ارتكز على مفاهيم الإدارة الإستراتيجية وممازجتها مع مفهوم تطوير الموارد البشرية. وتوصل كل من (McCracken and Wallace, 2000, 281)، إلى أن بداية ظهوره كانت في الكتابات الخاصة بالتدريب والتطوير، في كتابات كل من (Higgs, 1989) في بحثه الموسوم "A strategic approach to training and development" و"مدخل استراتيجي للتدريب والتطوير"، و(Keep, 1989) في بحثه "Corporate training strategies: the vital component" "إستراتيجيات التدريب للمؤسسات: المكون الحيوي"، وتضمنت هذه البحوث الإشارات الأولى لمفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية وتوالت من بعدها الدراسات والبحوث ولعل من أهمها في تلك الفترة هو البحث الذي تم تقديمه من قبل (Garavan, 1991) والموسوم بـ "Strategic Human Resources Development"، التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية" (جميل، 18، 2013) وهذا البحث يعد أول بحث أشار لمصطلح التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية بتسميته الحالية، وعليه فيمكن تحديد التاريخ الفعلي لظهور مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية بعام 1991.

ثانياً: تعريف التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية

نظراً لحدثة مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، وإرتباطه بمفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطوير الموارد البشرية، فقد ظهرت مشكلة النقص في المفاهيم الخاصة بالتطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، وعلى الرغم من ذلك فقد تمكن الباحث من تحديد عدد من التعريفات الخاصة بهذا المفهوم والتي تم إعتماها في البحث الحالي. ومن أهم التعريفات في هذا المجال هو ما قدمه (Garavan, 1991)، والذي يعد أول من قدم لهذا المفهوم، وقد عرفه على أنه "الإدارة الإستراتيجية للتدريب والتطوير والتعليم للإسهام في تحقيق أهداف المنظمة، مع ضمان الإستغلال الأفضل للمهارات والقدرات الخاصة بالأفراد" يلحظ من التعريف أعلاه تركيزه على ربط أنشطة التدريب والتطوير بتحقيق أهداف المنظمة مع التركيز على الإدارة الإستراتيجية لهذا الربط لضمان التأثير بعيد الأمد ولضمان حجم التأثير ومداه وإعطائه الزخم الإستراتيجي المطلوب، وضمن الصدد نفسه عرفه (Horwitz,1999) على أنه "أحد مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والذي يهتم بتحقيق التوافق بين الإستراتيجيات الخاصة بالمنظمة وممارسات إدارة الموارد البشرية". ولا تتفق كثيراً مع التعريف أعلاه كونه لا يميز بين التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، على الرغم من الإختلافات بين المفهومين والتي سبق الإشارة لها في المبحث الثاني من هذا الفصل.

كما عرفها (Grieves,2003) على إنها "تلك الوظيفة الاستباقية التي تركز على تحقيق المواءمة بين تطوير الموارد البشرية، ومتطلبات العمل في البيئة الخارجية لتحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية".

يبين التعريف أعلاه ان التوجهات الجديدة لمفهوم تطوير الموارد البشرية تكمن في كونها أصبحت وظيفة إستباقية أي إنها تعتمد على التحليل المسبق والتنبؤ كتوجه إستراتيجي، فضلاً عن ربطها بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتركيزها على متغيرات البيئة الخارجية، ويرى الباحث ان هذا التعريف هو التعريف الأكثر قرباً للمفهوم الحالي من التعريفين السابقين.

وإستناداً لما سبق يمكن تعريف التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية على إنها " تلك الوظيفة التي تهدف على ربط أنشطة التدريب والتطوير، وإدارة المواهب والأداء بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة بشكل يركز على توجيه جميع أنشطة تطوير الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية".

وبعد ان انتهينا من بيان ادارة الموارد البشرية من جهة وتطويرها من جهة ثانية نبين عن طريق الجدول الآتي اهم الفروقات بينهما:

جدول رقم (1) مقارنة بين عمليات تطوير الموارد البشرية وعمليات إدارة الموارد البشرية

تطوير الموارد البشرية	إدارة الموارد البشرية
تعريف: مجموعة من الأنشطة المنظمة والتي تؤدي ضمن إطار زمني محدد لتحقيق التغيير في سلوكيات العاملين	تعريف: عملية إدارة الموارد البشرية العاملة في المنظمة لتحقيق أهداف المنظمة

العمليات:	الأنشطة:
1. الاستقطاب والاختيار والتعيين	1. التدريب والتأهيل
2. التعويضات والمنافع	2. إدارة تقييم الأداء
3. إدارة شؤون وعلاقات العاملين	3. تخطيط وتطوير المسار الوظيفي
4. إدارة الصحة والسلامة	4. إدارة التغيير

المبحث الثاني

خطط التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلباتها

يمكن عدّ العقدين الأخيرين على إنهما الفترة الرئيسة التي تبلور وتطور فيها مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وفي هذا الصدد يشير (العنزي، وآخرون، 2014، 90) إلى حالة تطور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتحولها من إدارة الافراد ثم إلى إدارة الموارد البشرية التقليدية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بأنه جاء لأجل تحسين أداء المنظمة، وخلق ميزة تنافسية لها. وقد ترتب على ذلك تركيز إدارة الموارد البشرية في المنظمات على مجموعة من الأولويات ذات التوجه الأكثر نحو الأعمال الإستراتيجية، والتوجه الأقل نحو وظائف الموارد البشرية التقليدية، مثل (التوظيف، والتدريب، والتقييم، والتعويض). وبهذا الصدد يمكن الإشارة أيضاً إلى أن العولمة والتطورات الفنية، والميل الى التخفيف من القواعد والإجراءات تمثل ثلاثة إتجاهات أساسية ساهمت في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

وسنبحث في هذا المبحث خطة التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية عن طريق بحث أدوار الموارد البشرية وبيان متطلباتها كما يأتي:

المطلب الأول

أنشطة تخطيط التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

إنَّ أهم ما في موضوع تطوير الموارد البشرية هو الأنشطة أو الأمور التي تقوم بها، لأنها تمثل ما يتم تطبيقه على أرض الواقع، وما يؤثر فعلاً في مستوى الأداء. ونظراً لأهمية الموضوع والجدل القائم بشأنه من قبل الباحثين والمتخصصين، فقد وجد الباحث عدداً من التصنيفات المختلفة لأنشطة وأدوار تطوير الموارد البشرية، كما يأتي:

أولاً: إدارة التدريب والتأهيل

ويتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بالتدريب والتعليم والتدريب الشخصي، وتقديم الإستشارات للعاملين. يعد التدريب الجوهر الأساسي للعملية التدريبية، ولا يمكن النظر للتدريب بمعزل عن العملية التدريبية، او من دون النظر لها كإطار متكامل موجه لتحقيق هدف معين. " وتدار العملية التدريبية عادةً من قبل جهة رسمية محددة في الغالب تكون إدارة

التدريب والتي عادةً ما تكون جزءاً من إدارة الموارد البشرية. وفي أحيان أخرى تكون جهة مستقلة عن إدارة الموارد البشرية ولكنها تمتلك تنسيقاً عالي المستوى معها، إلا أنه من الأنسب والأفضل من الناحية التطبيقية أن تكون إدارة التدريب مرتبطة بإدارة الموارد البشرية، كونها تمثل واحداً من أهم أنشطتها.

تمتاز العملية التدريبية بكونها عملية منهجية، تعتمد في نجاحها على مرورها بعدد من المراحل الرئيسية، والتي لا يمكن تجاوزها وتحقيق النجاح في الوقت ذاته، إذ يجب الالتزام بهذه المراحل بشكل أساسي لضمان النجاح في العملية التدريبية.

ثانياً: إدارة الأداء

ويتضمن جميع الأنشطة المتعلقة بتقييم وتقويم أداء العاملين وتحليل النتائج المتعلقة بذلك الأداء ومساعدة الأفراد و فرق العمل بشأن كيفية إضافة قيمة أكبر للأداء في بيئة العمل. الأداء يُشير إلى فُدرّة الفرد على إتمام المهام المطلوبة في وظيفته وتحقيقه لمتطلباتها. عندما يكون الأداء جيداً، فإنه يعكس الطريقة التي ينجح بها الفرد في القيام بواجباته وإشباع احتياجات الوظيفة. (نعمان، 38، 2008) أما إدارة الأداء فيمكن تعريفها على أنها " جميع الأنشطة التي تضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية"، وإدارة الأداء من الممكن أن تركز على أداء المنظمة ككل، أو أداء قسم معين أو أداء العاملين.

وضمن هذا السياق فإن إدارة الأداء يقصد بها " جميع الأنشطة الموجهة نحو تحسين وتطوير أداء العاملين وتوجيهها باتجاه تحقيق أهداف المنظمة". وتعد إدارة الأداء إحدى الأنظمة الفرعية لنظام تطوير الموارد البشرية والذي يركز على تقديم الدعم للعاملين لتطوير أدائهم بشكل عام وينعكس على تطوير أداء المنظمة بشكل عام" (Bhattacharyya, 2011,6). وعملية إدارة الأداء تعد عملية مستمرة، فهي لا تتمثل ببعد واحد، وإنما بمجموعة من الأبعاد، تعرف بحلقة إدارة الأداء.

ثالثاً: تخطيط وتطوير المسار الوظيفي

مساعدة العاملين في تقييم مقدراتهم الشخصية، قيمهم وأهدافهم ومساعدتهم في تخطيط وتنفيذ مسارهم الوظيفي. يتمحور التركيز العام والأساسي لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي حول تحقيق التوافق والانسجام بين الأفراد والوظائف التي يشغلونها، وهذا يستدعي قيام إدارة الموارد البشرية، أو إدارة تطوير الموارد البشرية في المنظمات بعدة خطوات لاكتشاف ما إذا كان هناك توافق بين الفرد ووظيفته، عن طريق عدة وسائل يأتي في مقدمتها تقييم الأداء، ومختبرات المسار الوظيفي ومراكز التقييم وبحوث الرضا، بهدف اكتشاف المشكلات والمعوقات التي تحول دون تطوير المسار الوظيفي.

تعرف عملية تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنها "عملية مخططة تسعى لإحداث توافق بين الفرد والوظيفة التي يشغلها لزيادة إنتاجية المنظمة وفي الوقت نفسه تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين"، ويعرفها (الفاضل، 2011، 14) على أنها "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة".

ويمكن تعريف تخطيط وتطوير المسار الوظيفي بأنه: يتم عن طريق هذه العملية تحديد الأطر العامة التي تحدد مستقبل الموارد البشرية في المنظمة ومسار حياتهم المهنية منذ توظيفهم حتى تقاعدهم وذلك عبر تحديد احتمالات حركة

تتقلاتها الوظيفية رأسياً وافقياً وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل في إطار فرص الترقى الوظيفي المتاحة.

رابعاً: إدارة التغيير

وتعني دعم جهود التغيير التنظيمي في المنظمة، والمشاركة بها. وقد عرفها (العسكري، 2010، 26) بأنها "عملية اصلاح تُهْدَفُ إلى إنهاء المشاكل والأخطاء والنقائص داخل المنظمة، بما يضمن عدم تعريضها لأي ضرر، عن طريق تنفيذ خطة مدروسة. يتم ذلك استجابةً للشعور بأهمية القيام بالتغيير والتطوير، بهدف الخروج من الوضع الحالي المأزوم نحو واقع أفضل، لضمان استمرار المنظمة وتحسين أدائها. وفي هذه العملية تنصهر جهود القيادة والموظفين بتأثيراتهم ورغباتهم المختلفة، لتشكل جبهة تغيير مستخدمة في ذلك شتى الأساليب والموارد من أجل عملية التطوير الشامل والمكامل الذي يستند إلى وسائل إنتاج جديدة تُوظف فيها التقانة الحديثة".

خامساً: إعداد البحوث والدراسات

إن أحد الأمور الرئيسية التي يجب أن تضطلع بها إدارة تطوير الموارد البشرية هي إعداد البحوث والدراسات المختلفة ذات العلاقة بتطوير الموارد البشرية بالتحديد، وفي هذا المجال يتوجب على وظيفة تطوير الموارد البشرية أن تقوم بدراسة جميع الظواهر المتعلقة بالموارد البشرية في المنظمة وجميع المشاكل والمعوقات التي تواجهها، وأن تعمل على اجراء البحوث المتعلقة بذلك وتقديمها للإدارات العليا، وهذه البحوث والدراسات قد تتعلق ببعض الوظائف التي سبق وذكرناها.

المطلب الثاني

متطلبات التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية

لا يمكن الانتقال من تطوير الموارد البشرية إلى التطوير الاستراتيجي إلا بتوافر عدد من المتطلبات الرئيسية، وتعد هذه المتطلبات المرتكزات الرئيسية لممارسة وظيفة التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية، وهذه المتطلبات أوردتها (Caravan, 1991,17) وكالاتي:

أولاً: التكامل مع رسالة المنظمة وأهدافها: من إحدى الخصائص الرئيسية للتطوير الاستراتيجي للموارد البشرية، تحقيق التكامل بين التدريب والتطوير مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ووجهة النظر هذه التي دعا لها عدد من الباحثين والمتخصصين تعد إنه من المهم أن تكون إدارة الموارد البشرية، بما في ذلك عملية تطويرها، جزءاً لا يتجزأ من عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة، ويجب أن يكون هناك تكامل بين أهداف كل منها.

ثانياً: دعم الإدارة العليا: ان التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب ان يحصل على دعم الإدارة العليا كي يكون بإمكانه ان يصبح جزءاً من عملية التخطيط الاستراتيجي، وهذا مبني على المقولة التي تشير إلى أن اسلوب معاملة الإدارة العليا لوظيفة تطوير الموارد البشرية هو الذي يحدد موقعها وأهميتها في المنظمة.

ثالثاً: المسح البيئي: يتوجب على وظيفة التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية ان تمتلك معرفة مستمرة ببيئتها الخارجية، بناءً على ذلك يجب أن تمتلك القدرة على تحليل البيئة الخارجية وخصوصاً فيما يتعلق بالفرص والتهديدات ذات الصلة بإستراتيجية المنظمة واستراتيجية تطوير الموارد البشرية.

رابعاً: خطط وسياسات تطوير الموارد البشرية: من الخصائص المهمة لعملية التخطيط في اية منظمة هي صياغة الخطط والسياسات، وتكون وظيفة تطوير الموارد البشرية وظيفة استراتيجية فإنه يتوجب عليها القيام بالانشطة نفسها التي تقوم بها المنظمة، ولوضع خطط تطوير الموارد البشرية يتوجب القيام بالآتي:

- 1- يجب أن تكون هناك خطة إستراتيجية للمنظمة، قبل وضع خطة للتطوير الإستراتيجي للموارد البشرية.
 - 2- خطط التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية تتطلب دعم واشتراك الإدارة العليا.
 - 3- ان كانت المنظمة تتبنى التوجه قصير الأمد في خططها فان خطة تطوير الموارد البشرية ستعكس هذا التوجه وتفقد توجهها الإستراتيجي.
 - 4- خطط التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية مشتقة من الخطط الإستراتيجية للمنظمة، ومن تحليل البيئة الخارجية الذي تقوم به وظيفة تطوير الموارد البشرية.
 - 5- تمثل خطط التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية الترابط بين أنشطة المنظمة وأنشطة تطوير الموارد البشرية.
- خامساً: التزام ومشاركة مدراء الخط الأول:** من الضروري لوظيفة التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية ان تضمن إشراك مدراء الخط الأول في المنظمة، ولهذه المشاركة عدد من الصور، من بينها:

- 1- اشتراك مدراء الخط الأول في عميات التدريب.
 - 2- وجوب استشارة المدراء حين اجراء اي تغيير في الوظيفة التي تحت اشرافهم.
 - 3- ضرورة المشاركة في عملية توجيه المرووسين وتمرينهم.
 - 4- المشاركة بشكل عام في تخطيط سياسات عملية التطوير.
 - 5- الإعتماد عليهم في تحديد متطلبات التطوير الخاصة باقسامهم.
- وتعد مشاركة مدراء الخط الاول في عملية التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية مهمة وحيوية لنجاح عملية التنفيذ.

سادساً: وجود الانشطة الداعمة: هذا المر يساعد في الحقيقة على دعم عملية التطوير داخل المنظمة ويعطيها بعدا تفاعليا ويساهم في خلق اهداف استراتيجية ويطورها، وفيما يلي بعض هذه الانشطة التي تساعد على ذلك:

- 1- وجود نظام لتطوير تخطط الموارد البشرية والتنبؤ بالإحتياجات.
- 2- التركيز على رفع جودة عملية استقطاب العاملين.
- 3- نظام للعلاقات المشتركة مع المؤسسات والمعاهد التعليمية.
- 4- تطوير الوسائل المستخدمة في تقويم الأداء وتحديد الإحتياجات التدريبية.
- 5- وجود مجموعة من أنظمة تطوير المسار الوظيفي التي تركز على الأفراد وعلى المنظمة.

سابعاً: يجب ان يتم منح المدربين بعض الأمور التي تبرز امكانياتهم، الامر الذي يتطلب اتساع دائرة اعمالهم لذا يحتاج الامر لمدربين ذوي امكانيات ويشجعهم ذلك على الابتكار، بالآتي ان يمتلكوا القدرة على أن يكونوا مستشارين في الوقت نفسه بدلاً من ان يكونوا مقدمين للتدريب فقط او مديرين للتدريب. وعليه فإن دور المدربين من الممكن أن يتضمن عدداً من الأمور الرئيسة التي من بينها:

- 1- اي خلق انجاز ما بين قدرات الموظفين والاعمال التي تتطلبها المنظمة.
- 2- التنبؤ: ان يمتلكوا القدرة على اقناع العاملين بتبني قيم وتوجهات جديدة.
- 3- الابتكار: أن يمتلكوا القدرة على ابتكار الطرق والوسائل التي تساعد في عملية التغيير المنظمي.

ثامناً: فهم وإدراك الثقافة التنظيمية: واحد من المهام الرئيسة لوظيفة تطوير الموارد البشرية هي ضرورة إدراكها ووعيتها بثقافة المنظمة، والأخذ بنظر الاعتبار الحاجة إلى وجود الموائمة بين الثقافة والإستراتيجية في المنظمة. والثقافة تعد متغيراً مهماً من ضمن مهام وظيفة تطوير الموارد البشرية، لأن احد الأمور الرئيسة للتطوير الإستراتيجي للموارد البشرية هي المشاركة الفاعلية في التغيير الإستراتيجي للثقافة التنظيمية، وعليه فان فهم الثقافة السائدة يعد واحداً من المتطلبات الرئيسة لوظيفة التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية.

تاسعاً: التركيز على التقييم: يؤكد (Garavan, 1991) على أن وظيفة تطوير الموارد البشرية إذا ما ارادت أن تمتلك الصفة الإستراتيجية فإنه يتوجب عليها ان تقوم بتقييم أنشطتها، أي أن تقوم بتقييم كل نشاط تؤديه، ومدى إسهامه في تحقيق الهدف المرجو منه، سواء على المدى القريب او على المدى البعيد.

وهذه المتطلبات درست لاحقاً من قبل عدد من الباحثين مثل (McCracken and Wallace, 2000) الذين أعادوا تقديم هذه الخصائص بعد تعديلها وتطويرها من قبلهم، وأعادوا صياغتها بشكل جديد وفي مجمل تبريرهم لإعادة تقديمها بشكل جديد، فقد اشاروا إلى أن الخصائص التي ذكرت ليس من السهل تبنيها في الواقع العملي كما تم تقديمها، وانه من المهم في الموضوع هو ليس فقط وجود هذه المتطلبات ولكن كيفية تكاملها وترابطها فيما بينها من جهة وفيما بينها وبين الوظائف الأخرى داخل المنظمة من جهة أخرى، فعلى سبيل المثال أن كان هناك ضعف أو غياب لأحد هذه المتطلبات فإنه سيؤثر وبشكل سلبي على المتطلبات الأخرى نتيجة لترابطها فيما بينها، فمثلاً ان لم تكن هناك شراكة إستراتيجية بين الإدارة العليا مع مدراء الخط الأول فهذا قد يشكل عائقاً أمام وظيفة تطوير الموارد البشرية ويحد من قدرتها على نشر ثقافة التعلم في المنظمة.

الخاتمة

بعد أن انتهينا من دراستنا نختم بالقول بأنه شهد مجال إدارة الموارد البشرية تحولات كبيرة في السنوات الأخيرة، وظهر العديد من التوجهات في هذا المجال، بحيث تحول من مجال ثانوي يتمثل بعدد من الوظائف البسيطة، إلى حقل مهم جداً يتمثل بعدد من التوجهات والمداخل المختلفة ذات الأبعاد الإستراتيجية، وقد قمنا بدراسة هذا المجال بحيث بينا الاطار المفاهيمي والنظري ثم بينا الوظائف والمتطلبات وتوصلنا الى جملة من النتائج والمقترحات:

أولاً : النتائج

- 1- توصلنا الى ان ادارة الموارد البشرية هي مجموع وظائف او عمليات، او برامج وانشطة، ادارية تحقق العناصر الآتية:

- عملية الاختيار: للعاملين او الموظفين المؤهلين.
- الهدف من الاختيار: ادارة جهودهم، أو نشاطاتهم، وتعزيز التعاون بينهم، وتوجيه قدراتهم ومهاراتهم، وتحفيزهم وتقييمهم، والرقابة عليهم.
- الهدف البعيد: تحقيق مصلحة المنظمة والعاملين وبالنتيجة المجتمع ضمن خطة مدروسة.
- 2- لاحظنا أن لعملية ادارة الموارد البشرية وظائف عديدة لا تخرج عن عناصر التعريف في الحقيقة وكلها تصب في النهاية لتحقيق مردود اعلى للمنظمة وتوجيه العاملين فيها بما يحقق المصلحة للجميع.
- 3- عرفنا التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية على إنها " تلك الوظيفة التي تهدف على ربط أنشطة التدريب والتطوير، وإدارة المواهب والأداء بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة بشكل يركز على توجيه جميع أنشطة تطوير الموارد البشرية للمساهمة في تحقيق التنفيذ الناجح للخطة الإستراتيجية".
- 4- لا يمكن الإنتقال من تطوير الموارد البشرية إلى التطوير الإستراتيجي إلا بتوافر عدد من المتطلبات الرئيسة، وتعد هذه المتطلبات المرتكزات الرئيسة لممارسة وظيفة التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية.

ثانياً : المقترحات

- 1- نقترح تأسيس قسم تحت مسمى تطوير الموارد البشرية، يرتبط بالمكاتب الوزارية أو الوكيل الاداري، يتولى القيام بجميع المهام الخاصة بتطوير الموارد البشرية، مع ضرورة ان يعمل في هذا القسم متخصصون في هذا المجال، وأن يقوم بتبني أنموذج التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، بحيث تحدد مهامها بشكل واضح، وكذلك نشر ثقافة الإدارة الإستراتيجية في الوزارات الحكومية وتبني منهجها بشكل كامل، وخلق شراكة حقيقية بين الإدارة العليا وبين الجهات المسؤولة عن تطوير وإدارة الموارد البشرية.
- 2- تحديد مهام قسم إدارة الموارد البشرية في الوزارات والمؤسسات الحكومية بشكل واضح، والفصل بينها وبين مهام قسم تطوير الموارد البشرية.
- 3- تبني المفاهيم الحديثة في مجال التدريب، مثل التدريب الشخصي وغيره، مع الإهتمام بتطوير مهارات مدربي الوزارات والمؤسسات والادارات المختلفة عبر اشراكهم في الدورات الخاصة بتدريب المدربين، وحصولهم على شهادات دولية معتمدة في هذا المجال.

المراجع

أولاً : المراجع العربية

- 1- جميل، أحمد نزار، 2013، نحو تبني مفهوم التطوير الإستراتيجي للموارد البشرية، بحث مقدم الى المؤتمر العلمي لكلية الإدارة والاقتصاد-جامعة بغداد.
- 2- زيارة، فريد فهمي، 2004، المبادئ والأصول للإدارة والأعمال، الطبعة الأولى، عمان، المملكة الأردنية الهاشمية.
- 3- العسكري بهاء الدين المنجي،(2010)، "إدارة التغيير في منظمات الأعمال التجربة الماليزية أنموذجاً"، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، الأكاديمية العربية بالدنمارك.

- 4- العنزي، سعد، وآخرين، (2014)، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- 5- الغراوي، رضا جبار جاسم، 2014، التطوير الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تعزيز الاداء العالي، رسالة ماجستير، جامعة بغداد.
- 6- غربي، علي، وآخرون، 2007، تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر، القاهرة، جمهورية مصر العربية.
- 7- الفاضل، عبد العزيز بن محمد، 2011 تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.
- 8- نعمان، عائدة عبد العزيز، 2008، علاقة التدريب بأداء الافراد العاملين في الإدارة الوسطى، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة تعز، اليمن.
- 9- هاشم، زكي محمود، 1989، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مطبعة ذات السلاسل، دولة الكويت.

ثانياً : المراجع الأجنبية

- 1- Bhattacharyya, Dipak Kumar , 2011, Performance Management Systems and Strategies, Pearson Education India.
- 2- Garvan, Thomas N. (1991), Strategic Human Resources Development, Journal of European Industrial training, Vol. 15, No. 1.
- 3- Grieses, J. (2003), Strategic Human Resources Development, Saga, Thousand Oaks, CA.
- 4- Horwitz, Frank M. (1999), The emergence of strategic training and development: the current state of play, Journal of European Industrial training, Vol. 23No. 4.
- 5- McCrachen, Martin and Mary Wallace, (2000), Towards a redefinition of Strategic HRD, Journal of European Industrial training, Vol. 24, No. 5.
- 6- Randhawa, Gurpreet., 2007 Human Resources Management Atlantic Publishers and Distributors (P) Ltd, New. Delhi, India.