مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية

اسم المقال: المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من موقعه على هيراركية الاستراتيجية (التدرج الهرمي لاستراتيجية المنظمة).
اسم الكاتب: د. يونس عواد، حيدرة رجب
رابط ثابت: https://political-encyclopedia.org/index.php/library/4497
تاريخ الاسترداد: 2026/11/03 13:41 +03

الموسوعة السياسيّة هي مبادرة أكاديمية غير هادفة للربح، تساعد الباحثين والطلاب على الوصول واستخدام وبناء مجموعات أوسع من المحتوى العلمي العربي في مجال علم السياسة واستخدامها في الأرشيف الرقمي الموثوق به لإغناء المحتوى العربي على الإنترنت.
لمزيد من المعلومات حول الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political، يرجى التواصل على info@political-encyclopedia.org

استخدامكم لأرشيف مكتبة الموسوعة السياسيّة – Encyclopedia Political يعني موافقتك على شروط وأحكام الاستخدام المتاحة على الموقع https://political-encyclopedia.org/terms-of-use

تم الحصول على هذا المقال من موقع مجلة جامعة تشرين – سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية – ورفده في مكتبة الموسوعة السياسيّة مستوفياً شروط حقوق الملكية الفكريّة ومتطلبات رخصة المشاع الإبداعي التي ينضوي المقال تحتها.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من موقعه على هيراركية الاستراتيجية (التدرج الهرمي لاستراتيجية المنظمة).

الدكتور يونس عواد*

حيدرة رجب **

(تاريخ الإيداع 14 / 11 / 2013. قُبِل للنشر في 6 / 2 / 2014)

□ ملخّص □

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى توضيح المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال تسليط الضوء على الحالات أو الأدوار التي ترسم المنحى والاتجاه العام لأهمية ومكانة الدور الذي تأخذه عملية تنفيذ أو تكوين استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على خارطة هيراركية الاستراتيجية.

حيث اعتمد هذا البحث على **المنهج النوعي** الذي يركز بطبيعته على الفهم العميق لمعنى معين (مفهوم معين) أو وصف حالة معينة أو ظاهرة معينة أو حتى مشكلة أو حدث معين أكثر من تركيزه على تفسير نتائج معينة، ومن خلال عملية مسح أدبي شامل لخصائص حالات استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة وتعميق مفاهيمها وخلص هذا البحث إلى مايلي:

- تتحقق شروط عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند تنفيذ وتكوين استراتيجية الموارد البشرية على مستوى المنظمة ككل باعتبارها الاستراتيجية النهائية التي يجب أن تتكيف معها وتدعمها الاستراتيجيات الأخرى كافة في المنظمة.
- يطلق على إجراءات تنفيذ وتكوين استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على المستوى التشغيلي عندما تكون استراتيجية تابعة وداعمة ومتكيفة وفق متطلبات استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- تعبر عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي عن صياغة الاستراتيجية الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية على المستوى التكتيكي ضمن سياق منظور استراتيجية المنظمة النهائية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية – التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية – تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي.

* أستاذ مساعد – قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – سورية.

** طالب دراسات عليا (دكتوراه)– قسم إدارة الأعمال – كلية الاقتصاد – جامعة دمشق – سورية.

مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية _ سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (36) العدد (1) 2014
Tishreen University Journal for Research and Scientific Studies -Economic and Legal Sciences Series Vol. (36) No. (1) 2014

The Real Meaning of the Concept of Strategic Human Resources Planning according to its Position on the Strategy Hierarchy

Dr. Younes Awad*
Haidrar Rajab**

(Received 14 / 11 / 2013. Accepted 6 / 2 / 2014)

□ ABSTRACT □

Basically, this research aims to clarify the true meaning of the concept of strategic planning for human resources by highlighting the cases or roles that shape the orientation and general direction of the importance and status of the role played by the process of implementation or configuration strategy of human resources in the organization of the hierarchy strategy map.

A qualitative approach that focuses inherently to discovering meaning has been used, giving explanations and describing the situation, phenomenon, and problems, rather than interpreting certain results. Through an extensive literature survey of the characteristics of human resources strategy in the organization and the process of deepening the concepts, this research shows the following:

- Terms of the process of strategic planning for human resources are realized when the implementation or configuration of human resources strategy is done, as a final strategy, at the level of the organization as a whole, which must adapt to and be supported by all the other strategies of the organization.
- We call the procedures for the implementation and configuration strategy for human resources in the organization at the operational level supportive strategies adapted to the requirements of a competitive business strategy in the organization by "Strategic Steering of Human Resources".
- As for the concept of **strategic human resource planning**, it is the process of expressing private strategy formulation process of human resource planning as one of the functions of traditional human resource management at the tactical level within the context of the organization's strategic perspective as a whole.

Keywords: Human Resources Strategic Planning, Human Resources Strategic Steering, Strategic Human Resources Planning

***Associate Professor, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Syria.**
****Postgraduate Student, Department of Business Administration, Faculty of Economics, Damascus University, Syria.**

مقدمة:

ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغيير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع وتبني الإدارات لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية في تسليط الضوء على إدارة الموارد البشرية لتأخذ مكانها الصحيح على الطاولة التنفيذية لصنع القرار الاستراتيجي، بعد أن كانت إدارات من الدرجة الثانية أو الثالثة ليس لها أي دور استراتيجي مؤثر في تطوير وتحسين الأداء التنظيمي، بل تكتفي بكونها إدارات فرعية تقوم بدور المتلقي فقط لأداء وظائف روتينية مفروضة عليها بطريقة شكلية مصاغة مسبقاً وفق قوانين تقليدية لا يمكن تجاوزها، وخصوصاً بعدما وصلت أغلب الدول النامية – ومنها قطرنا العربي السوري– إلى حقيقة مفادها بأن عملية التنمية الاقتصادية لأي بلد لا يمكن أن تتم بشكل عفوي لا سيما بعد الأمراض المزمنة التي أخذت تعتري مؤسسات القطاع العام لديها، فتحقيقها يتطلب جملة من التغييرات والإجراءات الجذرية في البنى الاقتصادية والاجتماعية، إذ إن اقتصادها لا يتحمل أي هدر أو تبديد في الموارد، وبالمحصلة كيف إذا كنا نتحدث عن المورد الأهم وهو الثروة البشرية.

مشكلة البحث:

من خلال مراجعة الباحث لعدد من الأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية –وخصوصاً العربية منها– لاحظ وجود خلط كبير ناتج عن عملية استخدام متبادل لمفاهيم أخرى كمفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية أو مفهوم تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي تحت مسمى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وبالتالي فإن هذا الخلط والاستخدام المتبادل للمفاهيم المختلفة يعتبر من جهة من أهم أسباب انحراف عملية التراكمية العلمية للأبحاث والدراسات التي تناولت مفهوم استراتيجية الموارد البشرية وآلية تنفيذها وتوجيهه بالاتجاه الخاطئ، ومن جهة أخرى فإن عدم وضوح الأساس النظري لمتغيرات تنفيذ وتكوين استراتيجية الموارد البشرية سيؤدي حتماً إلى تغيير هوية عوامل وعناصر هذه المتغيرات المراد قياسها ودراسة تأثيرها أو أثرها في متغيرات أخرى، الأمر الذي يؤدي بالنهاية إلى نتائج مغلوطة في مجال البحث العلمي لا علاقة لها بالمتغير الأساسي المراد دراسته، وبناءً عليه فإن المشكلة الأساسية التي يتناولها هذا البحث تتجلى في السؤال التالي:

ما هو الاختلاف بين المفاهيم المختلفة المشكلة لاتجاهات تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة؟ ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الثلاثة التالية كمايأتي:

أ – ما هو الاتجاه* الذي تسلكه استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والذي يعبر بمضمونه عن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ب – ما هو الاتجاه الذي تسلكه استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والذي يعبر بمضمونه عن عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ت – ما هو الاتجاه الذي تسلكه استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والذي يعبر بمضمونه عن عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي؟

*- يقصد بالاتجاه (الدور والموقع) الخاص باستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، بمعنى هل دورها أساسي ومحوري في المنظمة وبناءً عليه موقعها قيادي على مستوى المنظمة ككل؟ أم دورها داعم وتكيفي فقط وبالتالي فموقعها ثانوي على مستوى الاستراتيجيات التشغيلية ضمن إطار التدرج الهرمي للاستراتيجية التنظيمية (هيراركية الاستراتيجية)؟

أهمية البحث وأهدافه:

يهدف هذا البحث إلى تسليط الضوء على الخطوة الأولى والتي تعتبر اللبنة الأولى الذي يقوم عليه الأساس النظري الدراسات والأبحاث كافة في هذا المجال متمثلةً في توضيح المعنى الحقيقي لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال الخوض في مضمار الحالات أو الأدوار التي ترسم المنحى والاتجاه العام لأهمية ومكانة الدور الذي تأخذه عملية تنفيذ أو تكوين استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على هيراركية الاستراتيجية لتتحدد في سياق ثلاث حالات على النحو الآتي:

- إما عملية تخطيط استراتيجي للموارد البشرية.
- أو عملية تسيير استراتيجي للموارد البشرية.
- أو عملية تخطيط موارد بشرية بشكل استراتيجي.

في حين تتجلى **أهميته** من خلال قدرته على تصحيح مسار المفهوم التصوري للإطار النظري الناظم لخصائص حالات تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة ومن ثم التفريق بينها ضمن سياق البحث الإجرائي والتطبيق العملي.

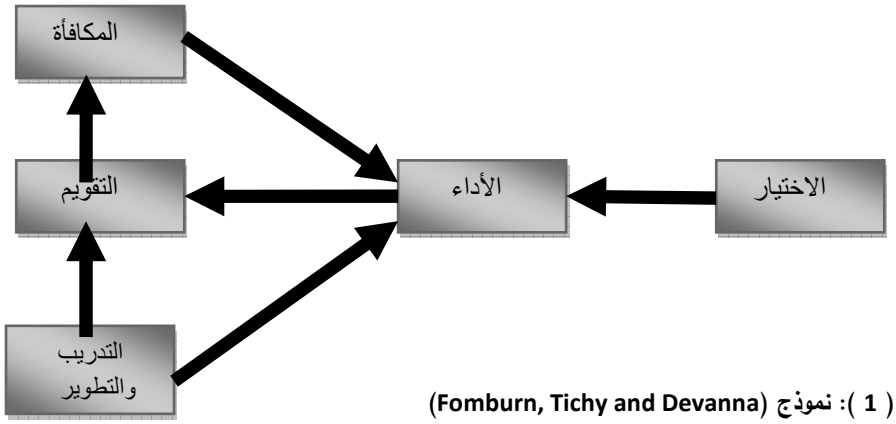
منهجية البحث (Research Methodology):

اعتمد هذا البحث على المنهج النوعي "Qualitative Approach" لإعطاء تصورات أكثر وضوحاً وأكثر عمقاً لحالات تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة والتفريق بينها من خلال عملية مسح أدبي شامل لمفاهيم وخصائص حالات استراتيجية الموارد البشرية ليتم تصنيف النتائج ضمن سياق ثلاثة أبعاد رئيسية يعبر عن كل منها باتجاه خاص ودور معين لاستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة، وكما هو متعارف عليه فإن البحث النوعي هو بحث يركز بطبيعته على الفهم العميق أكثر من تركيزه على تفسير نتائج معينة، هذا الفهم الذي يخص معنى معيناً (مفهوم معين)، إيضاحات أو وصف حالة معينة أو ظاهرة معينة أو حتى مشكلة أو حدثاً معيناً.

مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية (The Concept Of Human Resources Management Strategy):

تطور مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية عبر أربعة نماذج تعتبر الأساس المرجعي والتاريخي التعاريف كافة التي تناولت هذا المفهوم على الشكل الآتي:

أ- **نموذجFomburn, Tichy and Devanna**[1]: يفترض هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تتطور بالشكل الذي يتناسب مع كافة الاستراتيجيات التنظيمية، حيث يشير هذا النموذج إلى أن دورة الموارد البشرية تتألف من أربعة عناصر تهدف إلى زيادة الأداء التنظيمي وهي: الاختيار – التقويم – التطوير والتدريب – المكافأة كما في الشكل (1).



الشكل رقم (1): نموذج (Fomburn, Tichy and Devanna)

Source: Charles J. Fomburn, Mary A. Devanna, Noel M. Tichy, **Strategic Human Resources Management**, Jhon Willy, Sons, Inc, Canada, (1984), P. 33.

إلا أن هذا النموذج تم انتقاده على أنه طريقة سطحية ومبسطة جداً من خلال تركيزه فقط على أربع نقاط، كما أنه يتجاهل الأداء الفردي للموظف وقضايا التحفيز وعلاقات الموظفين كما أنه يشير أيضاً إلى نموذج الفكر العقلاني للتخطيط في صياغة الاستراتيجية والذي تم انتقاده بشدة من قبل الباحثين في مجال صياغة الاستراتيجية.

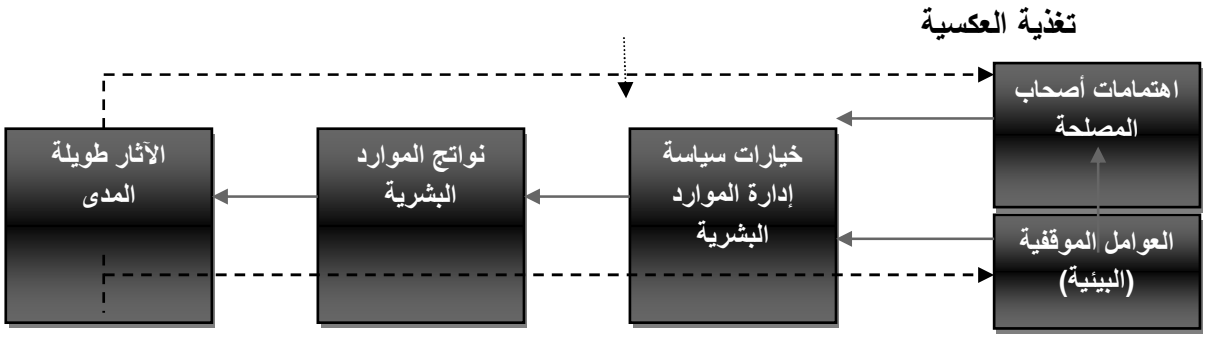
ب- **نموذج Harvard:** صمم هذا النموذج من قبل (Beer, et.al., 1984) [2] في عام 1984 الذي قام فيما بعد (Boxell, 1992) [3] بتطويره فيما سماه بإطار هارفارد الذي يعتمد على الاعتقاد بأن المشاكل التاريخية لإدارة الأفراد يمكن حلها:

" عندما يطرح المدراء العامين وجهة نظر عامة عن نوعية الأفراد العاملين وسلوكياتهم المطلوبة من قبل المنظمة، فضمن هذا الإطار فإن سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية تبقى مجموعة من الأنشطة المستقلة التي تسهم في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة تقوم بممارسة تقاليدها الخاصة بدون فلسفة مركزية مفروضة من قبل المدراء العامين".

ويفسر Beer وزملاؤه في جامعة هارفارد بأن طبيعة الضغوط والتطورات والتغيرات البيئية تتطلب منظور استراتيجي أوسع وأكثر شمولية فيما يتعلق بالموارد البشرية في المنظمة، كما أن هذه الضغوط خلقت الحاجة إلى منظور يعتمد على المدى الطويل الأجل في إدارة الأفراد يتم رؤية الأفراد من خلاله على أنهم أصول محتملة أكثر من كونهم تكلفة متغيرة وبالتالي فهم أول من طرحوا السمات التالية لإدارة الموارد البشرية:

- هي إدارة تنفيذية تقبل المزيد من المسؤولية لضمان الاتساق مع الاستراتيجية التنافسية.
- لديها مهمة وضع السياسات والممارسات التي تحكم كيفية تطوير أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تماسكاً وتعاضداً.

عموماً فقد قاموا بتحديد ستة عناصر يتألف منها هذا النموذج كالتالي كما في الشكل (2)



الشكل رقم (2): نموذج Harvard

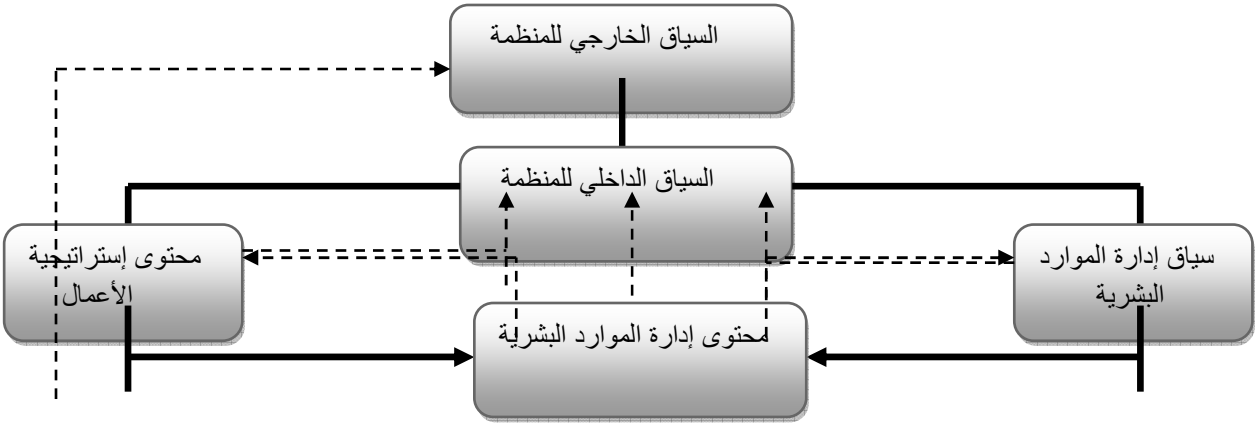
Source: Tony Keenan, **Strategic Human Resource Management For Business Organization**, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University,(2007), P.8.

- مصالح أصحاب المصلحة: تأثير اهتمامات أصحاب المصلحة على سلوك الفرد العامل وأدائه
- العوامل البيئية: التي تؤثر في اختيار الإدارة لاستراتيجية الموارد البشرية
- خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية وهي القرارات الإدارية الخاصة بإدارة الموارد البشرية وإجراءات معينة تأخذ بعين الاعتبار كلاً من القيود والخيارات المتاحة.
- نواتج الموارد البشرية متمثلةً بالأداء الفردي الممتاز والسلوكيات المطلوبة لتعزيز جودة الأداء.
- الآثار الطويلة المدى من خلال تعزيز الحالة النفسية (الروح المعنوية والرضا الوظيفي) للفرد العامل وما لها من أثار في زيادة فعالية المنظمة واستمراريتها على المدى الطويل.
- حلقة تغذية مرتدة تعكس مدى تأثر أصحاب المصلحة والعوامل البيئية المختلفة بخيارات سياسة إدارة الموارد البشرية ونواتج إدارة الموارد البشرية.

ت- **نموذج Warwick** [4]: صمم هذا النموذج من قبل مركز الاستراتيجية والتغيير في جامعة Warwick في التسعينيات من القرن الماضي، عموماً يركز هذا النموذج على النقاط الخمس التالية كما في الشكل (3):

- السياق الخارجي والذي يمثل العوامل البيئية الخارجية.
- السياق الداخلي والذي يمثل العوامل الداخلية التنظيمية.
- محتوى استراتيجية الأعمال.
- سياق إدارة الموارد البشرية: الدور – نواتج الموارد البشرية المرغوبة.
- محتوى إدارة الموارد البشرية: الممارسات والأنشطة.

وهو نموذج محدث لنموذج هارفارد يؤكد على المنهج التحليلي لإدارة الموارد البشرية وهو يعترف بتأثير دور ممارسات إدارة الموارد البشرية على محتوى استراتيجية الموارد البشرية، حيث ركز كل من Hendry & Pettigrew الذين قاموا بتصميم هذا النموذج على تقسيم السياق إلى سياق داخلي (عوامل تنظيمية) وسياق خارجي (عوامل بيئية)، كما أن هذا النموذج يأخذ بعين الاعتبار مبادئ مدرسة التعلم في صياغة الاستراتيجية المعتمدة من قبل Mintzberg



الشكل (3): نموذج Warwick

Source: Chris Hendry, Andrew M. Pettigrew, , **"Human Resources Management: An Agenda For The 1990s"**, The International Journal of Human Resources Management, (1990), vol. 1, no.1, P.20.

ث- **نموذج Guest** [5]: قام David Guest أيضاً باعتماد نموذج هارفارد ولكن من وجهة نظره الخاصة التي اعتمدت أربعة عناصر على النحو الآتي:

- التكامل الاستراتيجي: والتي تتضمن قدرة المنظمة على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الاستراتيجية، والتأكد من أن مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية متماسكة مع بعضها بعضاً، بالإضافة إلى إدماج منظور إدارة الموارد البشرية في قرارات المدراء التنفيذيين كجزء من عملهم اليومي.
- الالتزام العالي: وهو الالتزام السلوكي للفرد العامل لتحقيق الأهداف المتفق عليها بالإضافة إلى الالتزام بالمواقف الذي يعكس الارتباط القوي بالمنظمة.
- الجودة العالية: والتي تشير إلى الجودة العالية للسلع والخدمات المقدمة من قبل أفراد على درجة عالية من المهارة والمرونة.
- المرونة: والتي تعني المرونة الوظيفية بالإضافة إلى وجود هيكل تنظيمي على درجة عالية من التكيف مع القدرة على إدارة الابتكار والإبداع.

حيث يدعي Guest أنه إذا تم انتهاج مجموعة متكاملة ومتماسكة من ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل متسق بغية تحقيق أهداف: الالتزام العالي- الجودة العالية – المرونة الوظيفية، فإن النتيجة ستتمثل في تحقيق أداء فردي على درجة عالية من المهارة الأمر الذي سيؤدي في النهاية إلى الوصول لأعلى مستويات الأداء التنظيمي.

مما سبق نلاحظ أن النماذج الأربعة أنفة الذكر تناولت أهم الجوانب التي تعبر عن مفهوم إدارة الموارد البشرية من منظورين استراتيجيين تتمثل في:

- **منظور الطوارئ (Contingency Perspective)**: والذي يقضي بضرورة اتساق وارتباط سياق ومحتوى إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة، وتوجهيها بالاتجاه الذي يخدم مصالح هذه الاستراتيجية [6]، حيث يتطابق هذا المنظور مع ما يسمى بالنموذج القاسي لإدارة الموارد البشرية (Hard Model) والذي يدعم مفاهيم الإدارة العلمية حيث يقوم على اعتبار العنصر البشري على أنه نفقة عمل ليس إلا، فهو يركز على تخفيض التكلفة، وعلى دوره في الارتباط بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة[7].

- **المنظور السلوكي (Behavioral Perspective):** الذي يدعم البعد الأخلاقي لإدارة الموارد البشرية ويركز على أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تنمية السلوكيات المطلوبة للأفراد العاملين كالرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء والولاء التنظيمي وتوجيهها بالاتجاه الذي يقود لنجاح استراتيجيتها التنافسية[8]. كما يتطابق هذا المنظور مع استخدام الأسلوب الناعم أو الميسر لإدارة الموارد البشرية (Soft Model) وهو النموذج الذي يقوم على مبادئ وتقاليد مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث يركز على مبادئ الاتصال والتحفيز والعلاقات المتبادلة بين الأفراد العاملين، ويشدد على أهمية موضوع الرضا الوظيفي وتفعيله وتحقيق الأهداف الإنسانية المرتبطة بهذا المفهوم[9].

عموماً وفي ضوء ما سبق لابد وأن نستعرض بعض التعريفات لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية من وجهة نظر بعض الباحثين كمايلي:

تعرف (خطاب، 1999) [10] استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أنها: عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكييف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجيات المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

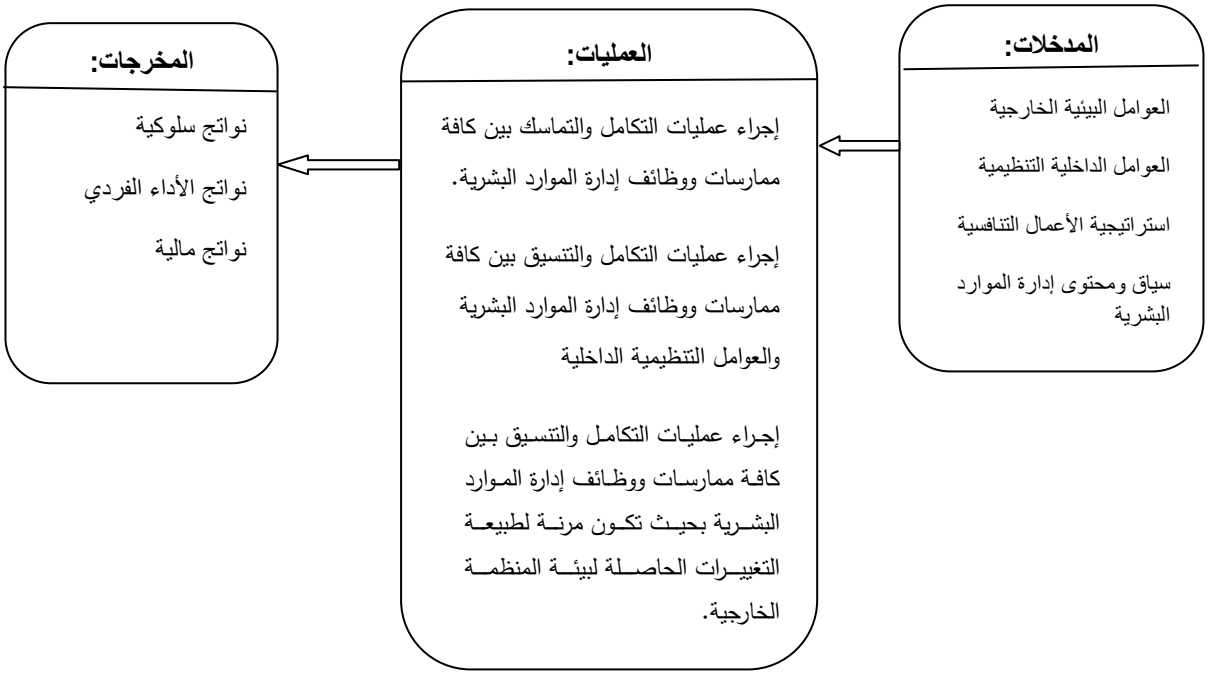
وبالنسبة لِـ (Thomas, 1996)[11] فقد عرفها على النحو الآتي: عملية تكامل وتركيز وظائف إدارة الموارد البشرية مع الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمي في المنظمة لتطوير وتنفيذ استراتيجية المنظمة.

أما (Manning, 2010,)[12] فيعرفها على أنها: التكامل بين كافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لتصاغ وفق شروط الاستراتيجيات والأهداف التنظيمية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغيرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية.

إذاً ما هي استراتيجية إدارة الموارد البشرية؟ بعد استعراض كافة النماذج ووجهات النظر، بالإضافة إلى بعض التعريفات التي تناولت هذا المفهوم، يخلص الباحث إلى أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نظام يتألف من مدخلات (Inputs) تعالج وفق عمليات (Throughputs) لإنتاج مخرجات (Outputs) كمايلي:

- تتمثل المدخلات في العناصر التالية: العوامل البيئية الخارجية – العوامل الداخلية التنظيمية – استراتيجية الأعمال التنافسية – سياق ومحتوى إدارة الموارد البشرية .
- أما العمليات فتتم على الشكل الآتي:
  - ✓ إجراء عمليات التكامل والتماسك بين كافة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية.
  - ✓ إجراء عمليات التكامل والتنسيق بين سائر ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية والعوامل التنظيمية الداخلية (الهيكل التنظيمي – الثقافة التنظيمية) بالشكل الذي يدعم استراتيجية الأعمال التنافسية.
  - ✓ إجراء عمليات التكامل والتنسيق بين كافة ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغييرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية.
- وبالنسبة للمخرجات الناتجة عن العمليات فتتمثل بمايأتي:
  - ✓ النواتج السلوكية (Behavioral Outcomes): وتعني السلوكيات المرغوبة للأفراد العاملين كالانتماء التنظيمي – الروح المعنوية العالية – الرضا الوظيفي.
  - ✓ نواتج الأداء الفردي (Individual Performance Outcomes): والتي تتمثل في إنتاج السلع والخدمات على مستوى عالي من الجودة.

✓ النواتج المالية (Financial Outcomes): متمثلة بالأرباح والعائد على الأرباح. ويمكننا التعبير عن ذلك كما في الشكل الآتي:



الشكل: (4) يمثل استراتيجية الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث

أنواع العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة:

قام (Torrington & Hall) بتصنيف أشكال العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة كمايلي[13]:

- النموذج المنفصل (Separation Model): في هذا النموذج لا توجد علاقة على الإطلاق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. هذا هو النموذج الذي استخدم في وصف نهج إدارة الموارد البشرية حتى منتصف الثمانينات من القرن الماضي ومازالت العديد من المنظمات الصغيرة حتى يومنا هذا تستخدمه.
- نموذج الارتباط (Fit Model): هذا النموذج يعترف بأهمية العنصر البشري في تحقيق الاستراتيجية التنظيمية، وينظر من خلاله إلى الموظفين على أنهم المفتاح الرئيسي لتنفيذ الاستراتيجية التنظيمية المعلنة، ومن خلاله يتم تصميم استراتيجية الموارد البشرية لتتناسب مع متطلبات استراتيجية الأعمال في المنظمة ويطلق عليه اسم النموذج العقلاني الذي يتطلب صياغة استراتيجية المنظمة من أعلى إلى أسفل.
- النموذج القيادي للموارد البشرية (The Human Resources Driven Model): هذا النموذج النهائي يضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مقر القيادة، ومن ثم علينا أن نبني استراتيجياتنا بناءً على قوة هذا العنصر البشري. وعليه فإن قدرات الأفراد العاملين في مثل هذه المنظمات التي تتبنى هذا النموذج من الممكن أن تؤثر في تحقيق أي نشاط مخطط لذلك فإن من البديهي أن تؤخذ بعين الاعتبار في تنفيذ أي توجه استراتيجي.

التكامل الاستراتيجي بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة (The Strategic Integration Between Human Resources Management and Corporate Strategy):

بدأ مصطلح الارتباط الاستراتيجي في المنظمات مع الباحث Skinner, 1969 الذي اقترح أن المنظمات يجب أن تربط أنظمتها الإنتاجية لأداء المهمات الحيوية لضمان النجاح والاتساق مع استراتيجية المنظمة[14]، وفي سياق إدارة الموارد البشرية يرى (abe, 2007)[15] أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى قدرة استراتيجية الموارد البشرية على التفاعل والتنسيق مع السياق الاستراتيجي العام، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، حيث يشير كلاً من (Wright & McMahon, 1992)[16] أن عملية التكامل الاستراتيجي هذه تنطوي على الأبعاد التالية التي تحدد آلية ارتباط استراتيجية إدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي كمايأتي:

- التكامل الرأسي (Vertical Integration) أو عملية الارتباط الأنسب (Best fit).
- التكامل الأفقي (Horizontal Integration) أو عملية الممارسة الأفضل (Best Practice).
- أسلوب الحزم (Bundling).

التكامل الرأسي (Vertical Integration) أو عملية الارتباط الأنسب (Best fit):

يعتبر التكامل الرأسي أو عملية الارتباط الأنسب الحالة التطبيقية لمنظور الطوارئ لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما وجد (Massey, 1994) [17]، ويؤكد أن استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تتطابق وتتكيف مع السياق الاستراتيجي العام وبالتالي فإن استراتيجية الموارد البشرية يجب أن تصاغ لتخدم استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة.

وبالتالي فقد رأى (Massey) أن المنظمات التي لا تتبنى أسلوب الارتباط تعرف بسهولة من خلال نظرتها الممزقة وأسلوبها المعاق غير القادر على تطوير وتطبيق مبادرات العنصر البشري، كنتيجة لذلك فإن هذه المنظمات سوف تتلقى هذه المبادرات بشكل خاطئ وستفشل في إدراك آلية اعتمادها، وأضاف إلى ذلك أنه في حال عدم إتباع استراتيجية محددة لإدارة الموارد البشرية سوف يجعل من هذه الإدارة غير قادرة على التعامل مع أي أجندة في المنظمة الأمر الذي سيضطرها للتعامل مع أجندات خارجية كالهيئات الحكومية أو الجمعيات الاحترافية فقد تمارس أنشطتها مثلاً وفقاً لقوانين اتحاد نقابات العمال لأنه لا يوجد توجه استراتيجي من شأنها أن تتبعه.

ومن ناحية أخرى فقد وجدت دراسة (Wang & Shyu, 2008) [18] أن الارتباط الاستراتيجي بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال له تأثير إيجابي في إنتاجية القوى العاملة. إذ وجدت هذه الدراسة أنه عملية الارتباط الاستراتيجي في الشركات الصناعية التايوانية أدت إلى زيادة إنتاجية الفرد العامل من 5.21% قبل الارتباط إلى 9.51% بعد الارتباط.

إلا أنه في المقابل فإن النهج العقلاني المخطط الذي يحكم آلية عملية التكامل الرأسي أو الارتباط الأنسب كانت قد أثارت حفيظة عدد من الباحثين، إذ علق (Paawue, 2004) [19] أن النتيجة الحتمية التي تقوم على مبدأ النهج العقلاني هي واحدة من أكبر الأخطاء التي تقع فيها المنظمات والتي يجب تجنبها، وفي هذا السياق وجد (Armstrong, 2009) [20] أنه من الخطأ اعتماد المطابقة الميكانيكية لسياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة لأنه من غير المعقول أن يكون هناك عوامل سياقية محددة قادرة على التحكم بصياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية الأمر الذي سينعكس سلباً على ممارسات إدارة الموارد البشرية والترابط الداخلي بينها، حيث وجد

(Boxall, et, al., 2007) [21] أن من الاستحالة جعل كل سياسات الموارد البشرية تنعكس في رسالة تنافسية أو اقتصادية فمن الطبيعي أن تكون مرتبطة بأهداف شرعية اجتماعية.

علاوةً على ذلك فإن الباحث يرى أن مبدأ التكامل الرأسي يتعامل مع العنصر البشري كأي عنصر إنتاجي أخر في المنظمة متناسياً تماماً الطبيعة الإنسانية الخاصة بهذا العنصر، فهو يرى إدارة الموارد البشرية على أنها آلة صممت بشكل مسبق وفق آلية معينة خصيصاً لخدمة أهداف استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة، وعليه فإن هذا الاستخدام الذرائعي النفعي للإنسان بهذا الشكل سيكون له أيضاً تأثيرات سلبية في ميادين أخرى قد تكون بالغة الأهمية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة كالروح المعنوية والرضا الوظيفي للفرد العامل وكذلك الالتزام الوظيفي، وهذا ما أكده (Kaye, 1999) [22] الذي وجد في دراسته أن استخدام استراتيجية إدارة الموارد البشرية يؤدي وبشكل كبير إلى دعم استخدام النموذج القاسي (Hard Model) للموارد البشرية، إضافةً إلى ذلك فإن كل من (Wang & Zang, 2005) [23] كانوا قد أكدوا ذلك في دراستهم التي وجدت أن عند ممارسة الإدارة التنفيذية للموارد البشرية كان معدل انخفاض دوران العمل والرضا الوظيفي للأفراد العاملين أكبر منه عندما تم قياس المفاهيم الأنفة الذكر بعد ممارسة استراتيجية إدارة الموارد البشرية من منظور الطوارئ، ومما سبق يقر الباحث بأهمية الانتقادات السابقة وأن أسلوب التكامل الرأسي يمكن أن يكون حالة تطبيقية لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتناسب مع وجهة نظر بعض المنظمات، إلا أنه ليس النموذج الأمثل وانطلاقاً من ذلك كان لابد لنا أن ننتقل لدراسة أسلوب أخر لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعمل على تلافي العيوب والثغرات التي يعاني منها النموذج السابق، ألا وهو أسلوب التكامل الأفقي أو الممارسة الأفضل.

التكامل الأفقي (Horizontal Integration) أو الممارسة الأمثل (The Best Practice):

إذا كان التكامل الرأسي يركز على تحديد الارتباط الأنسب (Best Fit) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال التنافسية من خلال تكييف استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق متطلبات استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة لتحقيق أفضل مستوى أداء تنظيمي، فإن التكامل الأفقي يركز على الممارسة الأمثل (Best Practice) التي تستطيع من خلالها إدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل بين أفضل الممارسات مع بعضها البعض ليكمل كل منهما الأخر لتحقيق أفضل مستوى أداء تنظيمي ممكن (Keenan, 2008)[24] ، بالاعتماد على المنظور السلوكي (Behavioral Perspective) الذي يعمل على تنمية السلوكيات المطلوبة للأفراد العاملين كالرضا الوظيفي وتعزيز روح الانتماء التنظيمي واستثمارها لتحقيق أفضل مستوى للأداء التنظيمي[25]. والذي يدعم استخدام الأسلوب الناعم أو الميسر لإدارة الموارد البشرية، حيث وجد (Gollan, 2005)[26] في دراسته إلى أن مقاييس الأداء التنظيمي لا تكمن فقط في مدى ربحية المنظمة واستمراريتها، إلا أن هناك مقاييس أخرى قد توازي المعايير السابقة بالأهمية مثل روح الرضا الوظيفي ومدى تحقيق حاجاته في أماكن العمل وهي نقاط حرجة جداً في قياس الأداء التنظيمي. كما دعي هذا الأسلوب من قبل (Delery & Doty, 1996)[27] بالمنظور العالمي (Universalistic Perspective) لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية الذي يقر بأن هناك بعض الممارسات لإدارة الموارد البشرية أفضل من غيرها وبالنتيجة يجب اعتمادها من قبل جميع المنظمات على المستوى العالمي لأنها حتماً ستؤدي إلى أفضل أداء تنظيمي ممكن. وفي هذا السياق حدد (Preffer, 1998)[28] ثمانية ممارسات التي تعتبر الأفضل من وجهة نظره كمايلي:

- تحقيق عامل الأمان الوظيفي.

- العمل على بناء مهنة للفرد العامل من خلال تطوير موهبته على المدى الحالي والمتوسط والطويل الأجل، الأمر الذي سوف يشعر هذا الفرد العامل بالالتزام والولاء لمنظمته لأنه يبني من خلال عمله فيها مهنة أكثر من كونها مجرد عمل لا أكثر ولا أقل.
- استخدام عملية التوظيف الانتقائي الذي يشعر الفرد العامل بأنه شخص مميز مع أساليب اختيار متطورة.
- التواصل وإشراك الموظفين في عملية صنع القرار.
- الاستثمار جيداً في التعليم والتطوير.
- استخدام فرق العمل على نطاق واسع.
- تقديم حوافز مالية عالية مرتبطة بعملية تقويم الأداء
- تعزيز التنسيق بين شروط وظروف وبيئة العمل والموقع الوظيفي وتقليل الاختلافات في هذا السياق.

ومن ثم يمكننا القول إنه وعلى الرغم من أهمية هذا الأسلوب في دعم مبادئ وتقاليد مدرسة العلاقات الإنسانية وفي تقديم وجهة نظر أكثر واقعية عن إدارة الموارد البشرية بما يتناسب مع الطبيعة الإنسانية الخاصة بالعنصر البشري، إلا أنها لم تخلو من الانتقادات حيث وجد كل من (Alharthey, Rasli, 2011)[29] بأنه ليس من المنطق اعتماد حزمة من الممارسات واتخاذها مقياس عالمي على أنها الحزمة الأمثل من الممارسات، حيث تختلف طبيعة النشاط الاقتصادي بكل منظمة تلك الطبيعة التي تعتبر بدورها المسؤول المباشر عن تحديد الممارسات المميزة التي تتلاءم مع طبيعة النشاط تلك، والتي تستطيع الدخول من خلالها ميدان المنافسة من وجهة نظرها الخاصة.

وفي هذا السياق علق كل من (Becker & Gerhant, 1996)[30] بالإضافة إلى (Lockwood, 2011) [31] أن فكرة أفضل الممارسات قد تكون أكثر ملاءمة لتحديد المبادئ التي تقوم عليها اختيار الممارسات، بدلاً من الممارسات نفسها، حيث وجدوا إنه ربما كان من الأفضل التفكير في " الممارسات الجيدة أو المناسبة" بدلاً من " أفضل الممارسات". الأمر الذي سوف يجعلنا ننتقل لرؤية استراتيجية إدارة الموارد البشرية من هذا المنظار الأشمل وفق أسلوب الحَزم.

أسلوب الحَزم (Bundling):

يرى كل من(Richardson & Thompson, 2003) [32] أن نجاح أي استراتيجية يعتمد على دمج كل من الربط الداخلي (الأفقي) والربط الخارجي (الرأسي) وهذا ما يعتمده مبدأ أو أسلوب الحزم حسب الترجمة الحرفية لكلمة (Bundling) والذي يمكن تعريفه وفق وجهة نظر (Armstrong, 2009)[33] على أنه الأسلوب الذي يعتمد على الربط الأمثل لأفضل حزمة ممارسات لإدارة الموارد البشرية مع استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة وتوجيهها بالاتجاه الذي يخدم مصالح هذه الاستراتيجية.

حيث وجد كل من (Dyer & Reeves, 1995)[34] أن المنطق في عملية الحزم واضح وصريح، إذ يفترض بأن أداء الموظف هو مفهوم يتضمن كل من عاملي القدرة والتحفيز ولذلك فإنه من الطبيعي تعزيز الممارسات التي تؤدي إلى خلق هذه العوامل.

كما أوضح (Strandberg, 2010)[35] بأن اعتماد أسلوب الحِزَم يعتبر أكثر دعماً للمنظور السلوكي من اعتماد مبدأ الممارسة الأفضل انطلاقاً من مرونة أسلوبه في تحديد الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية انطلاقاً من أهميتها النسبية التي تحددها حاجة المنظمة ذات التأثير المباشر في الاتجاهات والمخرجات السلوكية المرغوبة.

كما أكد (MacDuffie, 1995)[36] في أبحاثه التي أجراها في مصانع إنتاجية على درجة عالية من المرونة في الولايات المتحدة الأميركية أن الموظفين لن يبذلون جهود تقديرية إلا إذا كانوا يعتقدون بأن مصالحهم الفردية تتماشى مع مصالح الشركة التي يعملون بها، بحيث يحصلون من هذه الشركة على الرفاهية المطلوبة بمقدار الجهد الذي يبذلوه، وهذا يعني بأن تقنيات الإنتاج المرنة يجب أن تكون مدعومة بحزم على درجة عالية من ممارسات إدارة الموارد البشرية ذات الالتزام العالي مثل الأمان الوظيفي والأجور المرتبطة بنتائج تقويم الأداء وتقليل الحواجز بين المدراء والعمال والاستثمار في بناء مهارات الأفراد العاملين، وفي هذا المضمار أشارت النتائج إلى أن المصانع التي تستعمل نظم إنتاج مرنة تعتمد على برمجة حزمة من ممارسات الموارد البشرية في نظام متكامل مع استراتيجية الأعمال تتفوق على تلك التي تستخدم نظم إنتاج تقليدية في كل من معياري الإنتاجية والجودة.

وضمن هذا الإطار وجد كل من (Flouris, Yilmaz, 2011)[37] بأن الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يتبلور في أسلوب الحزم من خلال آلية التلاعب في الحزم المختلفة والتي قد تكون لها تأثيرات مختلفة في أهداف معينة.

عموماً إن الهدف من عملية الحزم كما وجد كل من (Hendry & Pettigrew, 1984)[38] يتمحور حول تحقيق أداء عالي من خلال التماسك الداخلي لمجموعة من ممارسات وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تسهم معاً في تحقيق استراتيجيات المنظمة من خلال المواءمة بين الموارد والاحتياجات التنظيمية وتحسين الأداء والجودة وفي المؤسسات التجارية تحقيق ميزة تنافسية، من خلال ستة خطوات قام (Armstrong, 2009)[39] بإدراجها كمايلي:

- القيام بعملية تحليل للاحتياجات الحقيقية لاستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة.
- تقويم الكيفية التي ستقوم على أساسها استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمقابلة هذه الاحتياجات.
- التعريف بالسلوكيات والقدرات المطلوبة للأفراد والتي من خلالها يمكن أن يساهموا في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- مراجعة الحزم الناتجة من تجميع ممارسات إدارة الموارد البشرية المختلفة، واختيار تلك التي تدعم السلوكيات المطلوبة بالإضافة إلى المعايير المرغوبة من قبل المنظمة لقدرات الأفراد ومهاراتهم والقابلة للتطوير.
- تحليل كيفية ربط الممارسات التي تتضمنها الحزمة المختارة بطريقة تضمن تعزيز التنسيق والتأثير المتبادل بين كافة الممارسات السابقة.
- صياغة البرامج لتطوير مثل هذه الممارسات مع تشديد الانتباه إلى آلية الربط بينها.

من خلال ما سبق يرى الباحث بأن عملية الحزم هي الأسلوب الأمثل لصياغة استراتيجية الموارد البشرية من الناحية العملية، عندما تتعامل مع المنظمة بأنها كيان واحد أو نظام متماسك، وضمن هذا الإطار فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بعنونة ما يجب القيام به على صعيد المنظمة ككل، وبالنتيجة فإن استراتيجيتها لا تصب في مصلحة استراتيجية المنظمة فحسب وإنما في مصلحة الأفراد العاملين القادرين على دعم وتنفيذ استراتيجية المنظمة أيضاً من خلال تركيزها على حزمة من ممارسات إدارة الموارد البشرية يتم اعتمادها ووضعها موضع التنفيذ بهدف تعظيم الأداء التنظيمي من منظور استراتيجي شامل.

مما سبق وبعد استعراض سائر النماذج التي تشرح آلية الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة يمكننا أن نستنتج بأن استخدام الأسلوب المناسب بالنسبة إلى المنظمة يتوقف على دور وأهمية وقوة المورد البشري فيها وإدراك الإدارات لتلك الأهمية حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة، فمثلاً تعتمد منظمات الطبيعة الخدمية

على المورد البشري اعتماداً رئيسياً ويعتبر هذا المورد كأصل معنوي من أصول القيمة المنظماتية هو الميزة التنافسية الأساسية فيها وبالتالي تأخذ إدارات الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات في البلدان المتقدمة موقعاً قيادياً وتعتبر استراتيجية الموارد البشرية فيها هي الاستراتيجية النهائية على مستوى المنظمة التي تتكيف على أساسها الاستراتيجيات الأخرى كافة ، وعليه يُعَدُّ أسلوب التكامل الأفقي وأسلوب الحزم هما الأساليب الأنسب لآلية التكامل الاستراتيجي.

التخطيط الاستراتيجي بمفهومه العام (The General Concept Of Strategic Planning):

يعرف (Subba & Mianali, 2008)[40] **التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning)** على أنه: العملية الإدارية التي يتم بموجبها إيجاد التوازن والتطوير المناسب جنباً إلى جنب لحالة المنظمة وأهدافها ومصادرها المتاحة، ضمن منظور سياق التغيير.

أما (Policastro, 2010)[41] فيعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه: الطريقة التي يتم بموجبها تعريف وتحديد الأهداف على المدى الطويل وتوجيه المنظمة لتحقيق هذه الأهداف.

وفيما يخص (بني حمدان & إدريس، 2007)[42] فيريان التخطيط الاستراتيجي على أنه: عملية نظامية لتحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن إلى مستقبلها المرغوب، فالتخطيط الاستراتيجي عملية اتخاذ قرارات تستند بالأساس على مجموعة من التساؤلات:

- أين نحن الآن Where are we now
- أين نرغب أن نكون Where do we want to be
- كيف سنصل إلى هناك How do we get there

عموماً ومن خلال ما سبق نلاحظ بأن عملية التخطيط الاستراتيجي هي عملية خاصة بصياغة الاستراتيجية النهائية للمنظمة على المستوى التنظيمي ولكن تختلف طريقة صياغة هذه الاستراتيجية باختلاف أسلوب التخطيط المعتمد، وهنا وجب التنويه إلى أهمية التفريق بين صياغة الاستراتيجية على مستوى المنظمة والتي تمثل حقيقة عملية التخطيط الاستراتيجي وصياغة الاستراتيجية على المستوى التشغيلي والتي تمثل عملية التخطيط بشكل استراتيجي، الأمر الذي سيكون أكثر وضوحاً عند استعراض فقرة مستويات التخطيط.

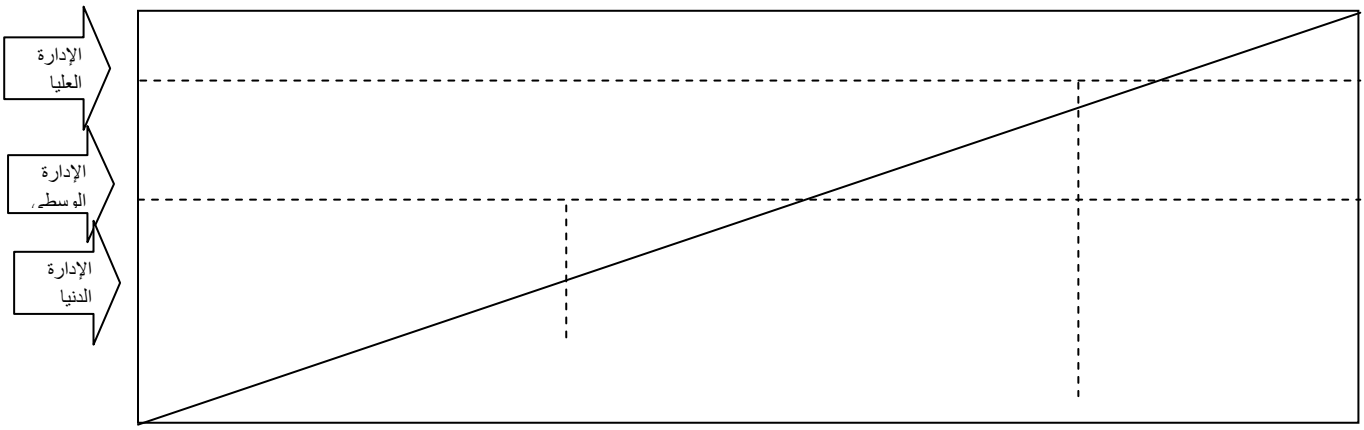
مستويات التخطيط (Planning Levels):

تختلف مستويات العملية التخطيطية باختلاف المستوى الهيراركي للمنظمة كما أوضح كل من (Below, et. Al., 1987)[40] و(Kaufman, et. Al., 2003)[43] على النحو التالي:

❖ التخطيط على المستوى الاستراتيجي Strategic Planning Level: أو ما يطلق عليه بالتخطيط الاستراتيجي العام ويتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة بشكل عام وقيمها وكذلك رسالة المنظمة وعوامل النجاح الحرجة والغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية، فهو شمولي الأبعاد وتكاملي المنظور بعيد المدى يعمل على صياغة الاستراتيجية النهائية أو الكلية على المستوى التنظيمي (استراتيجية المنظمة)، كما يمكننا أن نطلق عليه التخطيط على المستوى العام Mega الناظم لصياغة الاستراتيجية اعتماداً على ميزتها التنافسية المطلقة التي يمكن من خلالها بناء علاقات جيدة مع المتعاملين الحاليين والمستقبليين من عملاء –عاملين – شركاء استراتيجيين– مساهمين أو مستثمرين – موردين – مجتمع، ضمن منظور رؤية مثالية تتمثل بالمستوى المتميز الذي ترغب المنظمة تحقيقه ومن ثم التركيز على إضافة القيمة للمتعاملين معها.

❖ التخطيط على المستوى التشغيلي Functional Planning Level: وهذا المستوى يشمل الأهداف التشغيلية وخطط التنفيذ والسياسات والبرامج اللازمة للوصول إلى الأهداف الواردة ضمن خطة هذا المستوى بالشكل الذي يدعم ويساهم في تنفيذ عملية التخطيط على المستوى الاستراتيجي، وهو من اختصاص الإدارة الوسطى، وبالتالي فإن عملية التخطيط ضمن هذا المستوى الإداري ليست إلا عملية صياغة الخطط التفصيلية لوظائف هذا المستوى الإداري ضمن السياق الاستراتيجي المفترض للاستراتيجية التنظيمية وبالتالي هو أقرب إلى مفهوم التسيير منه إلى التخطيط الاستراتيجي، كما يمكننا أن نطلق عليه التخطيط على المستوى الثانوي Macro الذي يشير إلى ذلك المستوى الذي يركز على تحقيق النتائج للمنظمة من خلال المساهمة في عملية دعم تحقيق الرؤية المثالية المطروحة الخاصة بالاستراتيجية التنظيمية الكلية على المستوى الأول.

❖ التخطيط على المستوى التكتيكي Tactical Planning Level: وهو لا يختلف كثيراً بدوره عن التخطيط التشغيلي في تسيير الخطط والبرامج والأهداف ضمن السياق الاستراتيجي، إلا أنه يختلف بموقعه التنظيمي الخاص بالإدارات الدنيا والإشرافية على المستوى التنفيذي، ويمكننا أن نطلق عليه عملية التخطيط على المستوى الجزئي Micro الذي يهتم بالتخطيط لتحقيق الأهداف المشتقة من متطلبات النتائج والأهداف على المستويين الأول والثاني ضمن إطار عملية تنسيق تكاملية المنظور داعمة لمتطلبات الرؤيا المثالية المطروحة على المستوى الأول عن طريق المساهمة في تحقيق أهداف الخطط والسياسات والبرامج الخاصة بالمستوى الثاني. عموماً يمكن التعبير عن هذه المستويات الثلاثة على النحو الآتي:



الشكل (5): مستويات التخطيط ومسؤولياته

المصدر: خالد محمد طلال بني حمدان، وائل ادريس، **الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي**، دار اليازوردي للنشر والتوزيع: عمان – الأردن، (2007)، ص49.

ما يراد استنتاجه من خلال التطرق لمستويات التخطيط بأن شروط عملية التخطيط الاستراتيجي لا تنطبق إلا على إجراءات تنفيذ وتكوين الإستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي العام في المنظمة.

ومن هنا يمكننا القول إن الباحث لم يتعرض للفقرات السابقة من باب الاستعراض الزائد للمعلومات، وإنما كان الهدف من وراء ذلك تقريب الصورة بشكل تدريجي للقارئ عن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي سوف يتم استنتاجه بناء على تلك المعلومات المقدمة والفرق بينه وبين مفاهيم التسيير الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي

كما سنرى بعد قليل، إلا أنه ولإعطاء صورة أوضح حول ماهية المفاهيم الأنفة الذكر لابد للباحث من أن يتعرض لمداخل عملية التخطيط الاستراتيجي.

مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي (Strategic Planning Approaches):

قام (الصيرفي،2009)[44] بتحديد مدخلين للتخطيط الاستراتيجي على النحو التالي:

❖ مدخل الطير The Bird Approach: ووفقاً لهذا المدخل فإن بداية استخدام عمليات التخطيط الاستراتيجي يتم من خلال رؤية ودراسة وتحليل البيئة الخارجية للمنظمة، وشبه هذا المدخل بالطير الذي يبحث في شجرة كبيرة وذات أغصان متعددة على غصن معين ليقف عليه، بمعنى أخر أنه سيكون هناك محددات كثيرة للاختيار والعديد من البدائل الإستراتيجية، وبالتالي فإن هذا الطير لا يمكن أن يبقى محلقاً طويلاً في الجو وإنما عليه أن يختار أحد هذه الأغصان الأمر نفسه الذي ينطبق على منظمات الأعمال التي عليها أن تختار اتجاهاً استراتيجياً معيناً بناءً على دراسة البيئة الخارجية فقط ومن المحتمل هنا أن ترتفع درجة الاعتباطية والعشوائية في الاختيار وعندها سيكون محفوفاً بالمخاطر.

❖ مدخل السنجاب The Squirrel Approach: يستند هذا المدخل على فكرة مفادها بأنه على المنظمة أن تحلل وتدرس بيئتها الداخلية لتكون نقطة الانطلاق في التفكير الاستراتيجي، إذ يتم الاعتماد على أفضل ما يمكن فعله من خلال تحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها، وسمي بالسنجاب لأنه ينطلق داخل الشجرة من الأسفل إلى الأعلى إلا أنه يبدأ من الجذع، وهنا يعني أن تنطلق الإدارة من واقع منظمتها وتختار أحد البدائل ويكون القرار في هذه الحالة أكثر سهولة نظراً لمحدودية البدائل والقدرة على معرفة منافعه المتوقعة، بمعنى أخر ووفقاً لهذا المدخل فإن المنظمة تقوم برسم مسار توجهاتها المستقبلية على ضوء مواردها الحالية.

مما سبق يمكننا أن نعرف التخطيط الاستراتيجي على أنه عملية متكاملة شاملة لصياغة الرؤيا المستقبلية للمنظمة في ضوء معطيات واقعها الراهن وتحديد كيفية تحقيق الأهداف البعيدة المدى التي تعكس التصور الشامل للمنظمة في بيئة المستقبل متمثلةً بتحديد رؤية ورسالة المنظمة بناءً على دراسة البدائل الناشئة كافة عن تحليل وضبط نقاط القوة والضعف على مستوى بيئة المنظمة الداخلية وإمكانياتها ومن ثم تحديد نوعية الفرص والتهديدات على مستوى بيئة المنظمة الخارجية، ليتم وفقاً لذلك صياغة الخطط ضمن منظور السياق الاستراتيجي على المستوى التشغيلي والتكتيكي والبرامج اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي الكلي للمنظمة.

المفهومات المختلفة المشكلة لاتجاهات تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة :

يطلق على إجراءات تكوين استراتيجيات الموارد البشرية وعلى إعداد البرامج (التكتيكات) لتطبيق تلك الاستراتيجيات كما أوضحت (الزهري، 2000)[45] اسم **التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية**، في حين وجدت (حسن،2005)[46] بأن مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ينطوي على عملية تكوين وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في ضوء استراتيجية الأعمال التنافسية للمنظمة.

إلا أن دور ومكانة استراتيجية الموارد البشرية يختلف من منظمة لأخرى حسب طبيعة نشاط هذه المنظمة كما أوضحنا سابقاً، وبالتالي فإن مفهوم تكوين استراتيجية الموارد البشرية يختلف باختلاف هذا الدور الذي غالباً ما يأخذ إحدى هذين النموذجين في أغلب المنظمات حسب طبيعة نشاطها:

- وفق نموذج الارتباط: وفيه يتم تصميم استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التشغيلي للمنظمة لتتناسب مع متطلبات الاستراتيجية الكلية على المستوى التنظيمي (وفق منظور الطوارئ لصياغة استراتيجية الموارد البشرية)، وفي هذه الحالة فإن عملية تكوين استراتيجية الموارد البشرية وبحسب (العوالي، 2006)[47] هي ليست عملية تخطيط استراتيجي وإنما تندرج تحت مسمى **التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية** والذي يعرف على أنه " مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة لمواجهة

التغييرات البيئية المفروضة"، حيث يعبر مفهوم التسيير الاستراتيجي عن عملية التخطيط على المستوى التشغيلي كما أنه يعتبر مرحلة من مراحل إحدى مداخل التخطيط الاستراتيجي (مدخل الطير) الذي يتميز بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية، وبالتالي فإن صياغة استراتيجية الموارد البشرية تكون من أعلى إلى أسفل ومن الخارج باتجاه الداخل.

- وفق النموذج القيادي: وهو النموذج الذي يضع استراتيجية الموارد البشرية في أعلى الهرم التنظيمي، حيث يتم صياغة استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التنظيمي للمنظمة وبالتالي يتم صياغة كافة الاستراتيجيات الأخرى بما فيها استراتيجية الأعمال التنافسية بناءً على قوة العنصر البشري، وبإسقاط بسيط لفرضيات هذا النموذج نجد أن عملية تكوين استراتيجية الموارد البشرية في هذه الحالة هي **عملية تخطيط استراتيجي** وليست تسيير وهذا ما أوضحته (يحضيه، 2006)[48] التي وجدت بأن صياغة استراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع لاستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمات التي يعتبر فيها المورد البشري هو الميزة التنافسية المطلقة تتعارض كلياً مع استراتيجيات التطوير التنظيمي، وبناءً على فرضيات هذا النموذج فإن عملية تنفيذ وتكوين استراتيجية الموارد البشرية تكون من الداخل باتجاه الخارج (نقطة البداية تكون من البيئة الداخلية باتجاه البيئة الخارجية) ومن الأسفل إلى الأعلى.

مما سبق يمكننا تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه العملية التي يتم بموجبها صياغة الرؤيا المستقبلية وتكوينها لواقع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها الميزة التنافسية المطلقة التي تقوم عليها استراتيجية المنظمة على المستوى الكلي (المستوى التنظيمي)، بناءً على عملية التحليل البيئي الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف والخيارات الاستراتيجية، ومن ثم تحديد كيفية الانتقال من الوضع الراهن لهذا الواقع إلى مستقبله المرغوب بالاستناد إلى مجموعة من التساؤلات: أ – أين نحن الآن؟ ب – أين نرغب أن نكون؟ ت – كيف سنصل إلى هناك؟

وهنا وجب التنويه إلى أهمية التفريق بين المفهوم السابق و مفاهيم أخرى مثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي كما لخص الباحث على النحو التالي:

يعبر مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية عن عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التشغيلي، بمعنى صياغة استراتيجية الموارد البشرية في ضوء مؤثرات متغيرات البيئة الخارجية التي تعتبر البوصلة الأساسية ذات التأثير المباشر في استراتيجية المنظمة الكلية ليتم تكييف استراتيجية الموارد البشرية في ضوء معطيات التأثير السابق.

في حين يعبر مفهوم تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي عن صياغة خطة الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية على المستوى التكتيكي، بمعنى أخر تأمين الحاجة الكمية والنوعية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية من منظور استراتيجي داعم للإطار العام الاستراتيجي للمنظمة.

الاستنتاجات والتوصيات:

الاستنتاجات:

تختلف حالات صياغة وتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة باختلاف موقع وأهمية ومكانة العنصر البشري فيها ومن ثم دور إدارة الموارد البشرية وموقعها التنظيمي على هيراركية الاستراتيجية التنظيمية على النحو التالي:

أ – عندما يتم تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية على مستوى المنظمة بشكل عام باعتبارها الاستراتيجية النهائية على المستوى التنظيمي التي تتكيف تبعاً لها الاستراتيجيات الأخرى كافة في هذه المنظمة، فإن آلية التنفيذ هذه تعبر عن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتم صياغة تلك الاستراتيجية من المنظور السلوكي من الداخل باتجاه الخارج، ومما لاشك فيه بأن إدارة الموارد البشرية تأخذ مكاناً متقدماً جداً في هذه المنظمات ويكون لها موقعاً قيادياً.

ب – عندما يتم تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية على المستوى التشغيلي في المنظمة باعتبارها استراتيجية ثانوية داعمة لاستراتيجية الأعمال التنافسية في المنظمة، فإن آلية التنفيذ هذه تعبر عن عملية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وفي هذه الحالة يتم صياغة تلك الاستراتيجية وفق مبادئ منظور الطوارئ ومن الخارج باتجاه الداخل، أما بالنسبة إلى موقع إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة فيكون كإحدى الإدارات الوسطى على المستوى التشغيلي.

ت – عندما يتم تنفيذ استراتيجية خاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية كإحدى وظائف إدارة الموارد البشرية التقليدية على المستوى التكتيكي في المنظمة ضمن سياق الاستراتيجية النهائية أو الكلية للمنظمة فإن آلية التنفيذ هذه تعبر عن عملية تخطيط الموارد البشرية بشكل استراتيجي.

التوصيات:

بناءً على ما سبق وجد الباحث بأن مجال البحث العلمي لهذا المفهوم يفتقر بدرجة كبيرة إلى عدد من المواضيع المهمة ذات العلاقة المباشرة والارتباط المنطقي بهذا المفهوم انطلاقاً من معناه الحقيقي المنبثق من منظوره السلوكي، ووفقاً لذلك قام الباحث باقتراح بعض الدراسات التي تعتبر أكثر تفسيراً لمفهوم الأداء الفردي من جهة ومن ثم الأداء المؤسساتي من جهة أخرى لكن ليس من وجهة نظر المنفعة التنظيمية البحتة وإنما من وجهة نظر المنفعة التنظيمية المبنية على المنفعة الفردية وفق مايلي:

- دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في خلق حالة الولاء التنظيمي للأفراد العاملين.
- دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز حالة التمكين النفسي للفرد العامل.
- دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تعزيز إيجابية الصور الذهنية المدركة حول مناخ العدالة التنظيمية (وخاصةً العدالة الإجرائية).
- دور عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تفعيل سلوكيات المواطنة التنظيمية للأفراد العاملين.

المراجع:

1 - Fomburn, C. J., Devanna, M. A., Tichy, N. M., Strategic Human Resources Management, Jhon Willy, Sons, Inc, Canada, (1984), PP.33 – 56.

2- Beer, M., Lawrence, P.R., Spector, B Mills, D. Q., Walton, R. E., Managing Human Assets, Collier Macmillan: London, (1984), PP.116 – 128.

3 - Boxall, P., Strategic HRM: a beginning, a new theoretical direction, Human Resource Management Journal, (1992), Vol. 2, No.3, pp 61–79.

4- Hendry, C., Pettigrew, A. M., "Human Resources Management: An Agenda For The 1990s", The International Journal of Human Resources Management, (1990), vol. 1, no. 1, pp. 17-43.

5- Guest, D., "Human resource management and performance: A review and research agenda", International Journal of Human Resources Management,(1997), vol. 8, pp. 263-276.

6- Delery, J. E., Doty, H. D., Modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universality, contingency and configurational performance predictions, Academy of Management Journal, (1996), Vol. 39, No. 4, pp 802–835

7- Legge, K.,(1995), Human Resource Management: Rhetoric and Realities, Macmillan, London. P. 66.

8- Wang, D. S., Shyu, C. L., Will the strategic fit between business and HRM strategy influence HRM effectiveness and organizational performance?, International Journal of Manpower, (2008), Vol. 29 No. 2, P.95

9- Legge, K., op. cit, P.67.

10- خطاب، عايدة سيد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كليوباترا: القاهرة، (1999)، ص.8.

11- Thomas, M. A., What Is Human Resources Strategy, Health Manpower Management, V.22, No.2, (1996),P.6.

12- Manning, K., Strategic Human Resources Management and The Australian Public Sector, Transylvanian Review of Administrative Science, No.30/E, (2010), PP.150 – 161.

13- Torrington, D., Hall, L., Personnel Management – HR in Action,3rd Ed. London: Prentice Hall (in) Tony Keenan, Strategic Human Resource Management For Business Organization, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University (Eds),(2007), P.26.

14- Wang, D. S., Shyu, C. L., op. cit, P.93.

15-The Association of Business Executives, Strategic Human Resources Management, Advanced Diploma in Business Management Study Manual, Business Growth, (ABE), William House, 14 Worple Road, Wimbledon, London, SW194DD, U.K, (2007), P.24

16 - Wright, P. M., McMahan, G. C.,Theoretical perspectives for SHRM, Journal of Management, (1992), Vol.18, No. (2), pp. 295–320

17 - Massey, R., Taking a Strategic Approach to Human Resources Management, Health Manpower Management, Vol 20. No.5,(1994),, P. 28

18- Wang, D. S., Shyu, C. L., op. cit, PP. 92 – 110.

19- Paawue, J., HRM and performance: Achieving long term viability, Oxford University Press, Oxford, (2004), P. 28.

20-Armstrong, M., op. cit, P.37.

21- Boxall, P., Purcell, J., Wright, P., The goals of HRM, Oxford University Press, Oxford, (2007), p.138

22 - Leah Kaye, Strategic human resources management in Australia: the human cost, International Journal of Manpower, (1999), Vol. 20 No. 8, pp. 577-587
23 - Wang, Z., Zang, Z., Strategic human resources, innovation and entrepreneurship fit A cross-regional comparative model, International Journal of Manpower, (2005), Vol. 26 No. 6, PP. 544-559.
24 - Keenan, T., Strategic Human Resource Management For Business Organization, Edinburgh Business School, Heriot-Watt University,(2008), P. 31.
25- Wang, D. S., Shyu, C. L., op. cit, P.95.
26 - Gollan, P. J., 'High Involvement Management and Human Resource Sustainability: The Challenges and Opportunities', Asia Pacific Journal of Human Resources, (2005), vol. 43, no. 1, pp. 18-33.
27 - Delery, J. E., Doty, H. D., op. cit, P. 823.
28 - Preffer, J., The Human Equation: Building profits by putting people first , Harvard Business School Press, Boston, MA, (1998), PP. 33 -34.
29 -Alharthey, B. K., Rasli, a., Key role of strategic human resource management (SHRM) in advancing the degree of team learning, African Journal of Business Management, (2011), Vol. 5(26), pp. 10446-10451.
30 - Becker, B. E., Gehrant, B., The impact of human resource management on organizational performance: progress and prospects, Academy of Management Journal, (1996), Vol.39, No. (4), pp. 779–801
31- Lockwood, N, R., Leveraging Employee Engagement for Competitive Advantage: HR's Strategic Role, SHRM Research Quarterly, (2011), [Online]. Available at:
http://www.improvedexperience.com/doc/02_Leveraging_Employee_Engagement_for_Competitive_Advantage2.pdf.
32 - Richardson, R. Thompson, M., The Impact of People Management Practices on Business Performance: A literature review, The Institute of Personnel and Development (IPD), UK, (2003), shap2, P.9.
33 - Armstrong, M., op. cit, P.38.
34 - Dyer, L., Reeves, T., Human resource strategies and fi rm performance: what do we know and where do we need to go? The International Journal of Human Resource Management, (1995), Vol. 6, No. (3), pp 656–70.
35- Strandberg, C., THE ROLE OF HUMAN RESOURCE MANAGEMENT IN CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY, CSR and HR Management Issue Brief and Roadmap, Principal, Strandberg Consulting, Canada, (2010).
36- MacDuffie, J. P., Human resource bundles and manufacturing performance, Industrial Relations Review, (1995), Vol. 48, No. (2), pp 199–221.
37- Flouris, T., Yilmaz, A, K., The Risk Management Framework to Strategic Human Resource Management, International Research Journal of Finance and Economics, (2011), ISSN 1450-2887 Issue 36, PP.25 -45.
38 - Hendry, C., Pettigrew, A. M.,The practice of strategic human resource management, Personnel Review, (1984), No.15, pp 2–8.
39 - Armstrong, M., op. cit, P.58.
40 - Subba, B., Mainali, R., Strategic Planning Manual, Community Radio Support Centre (CRSC), (2008), P. 14.
41- Policastro, M. L., INTRODUCTION TO STRATEGIC PLANNING, U.S. Small Business Administration, MP-21, (2010), P.2.
42- بني حمدان، خالد محمد طلال، ادريس، وائل محمد، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، دار اليازوردي للنشر والتوزيع: عمان – الأردن، (2007)،، ص10.

43- Below,P. J., Morrisey, G. L., Bellg L. Acomb, The Executive Guide To Strategic Planning, Jossey-Bass Publishers, (1987), PP.3-8.
44- Kaufman,R., Brown, H. O., Watkins, R., Doug Leigh, Strategic Planning For Success: Aligning People, Performance and Pay Offs, Pfeiffer, (2003), P.47.

45- الصيرفي، محمد،التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، (2009)، ص100 – 101.

46- الزهري، رندة اليافي، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق –المجلد ١٦ – العدد الأول، (2000)، ص273.

47- حسن، راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية : الاسكندرية، (2005)، ص.139

48- بن عوالي، حنان، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، (2006)، ص2.

49- يحضيه، سملالي، التسيير إستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة والمتوسطة، الملتقى الدولي: متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الدول العربية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر .يومي 17 و 18 نيسان (2006)، ص829.