

تقديم:

تتم إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة، ويتم تصميم هذه الإستراتيجية في ضوء الإستراتيجية العامة، وكذلك في ضوء الدراسة المستمرة لأوضاع سوق العمل.

أولاً: التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية ومتطلبات التغيير

يمثل التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه طويل المدى لتوظيف تكوين الموارد البشرية في المنظمة، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المنظمة في تكوين مواردها البشرية أحذا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة، وكذا وضع المتغيرات البيئية التنافسية.

إن التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى الحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية وتوظيف قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل: إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة..، وبالنظر لكون حقل الموارد والكفاءات البشرية دائم التغيير والتوسع فإن الموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه والبحث عن الفرص ذات الصلة بالموارد البشرية، واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي.

وهنا يرى Keep: "أن أهداف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، هي الحصول على قوة العمل التي تتوفر فيها المواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف فضلا عن امتلاك القدرة على التقدم الوظيفي والتطور المستقبلي في المهارات والمعارف".

وتركز هذه الإستراتيجية على أهمية الموارد البشرية في بناء وتنمية وتفعيل القدرة التنافسية للمؤسسة ومن ثم ضرورة إتباع مفاهيم وتقنيات مضبوطة عن أجل تكوين هيكل الموارد البشرية الأكثر ملاءمة لاحتياجات المنظمة. لذا تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرائق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالا، سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية، الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل، والمفاضلة لاختيار أكثر العناصر توفقا مع احتياجات المنظمة، ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة، وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.
- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى، بإنشاء المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات، بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية، اهتماماتهم وتوجهاتهم الشخصية.
- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
اعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الرابعة: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تتكون من عناصر مختلفة نلخصها فيما يلي:

- تخطيط الموارد البشرية، وذلك بتقدير الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث النوعيات والأعداد وذلك بناء على مراجعة استراتيجيات المنظمة وخططها الإستراتيجية في مجالات نشاطها المختلفة وتقدير مستويات الإنتاج، وحجم الطلب على منتجاتها وخدماتها في فترة عادة هي الخطة التي تغطيها خطة الموارد البشرية.
- تخطيط البحث والاستقطاب، وذلك لتحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية المطلوبة واختيار أساليب البحث، ومغريات حفز الأفراد على التقدم بطلبات شغل وظائف المنظمة الشاغرة، كما تتضمن هذه العملية تحديد أساليب ومعايير المقارنة والمفاضلة بين المتقدمين وأسس اختيار العناصر الأفضل من بينهم.
- تخطيط استبقاء الموارد البشرية والمحافظة عليها، وتهدف هذه الخطة إلى بيان الظروف والشروط الواجب تسميتها في المنظمة بحيث تحافظ على الموارد البشرية المتاحة لها واستثمار تراكم الخبرة والمعرفة لديهم لفترات أطول. وتعالج هذه الخطة المسائل التي تتصل بنظم ومستويات الرواتب والتعويض المالي والمعنوي لجهود العاملين، وأشكال الرعاية والعناية الاجتماعية والثقافية والصحية لهم، وتنمية مناخ وثقافة المنظمة، لما يجعلها المكان المفضل للعمل فيه من وجهة نظر العاملين.

كما يتضمن بناء إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تطوير الآليات اللازمة لتنفيذها وتحقيق أهدافها، ومنها:

- الربط بين عملية تكوين الموارد البشرية وبين استراتيجيات وخطط وبرامج عمل المنظمة.
 - تجميع أنشطة تكوين الموارد البشرية لتحقيق التكامل والتنافس بينهما جميعا، لرفع مستوى كفاءة التنفيذ.
- إن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية لها موضوعات هامة لها علاقة وصلة بكفاءة تكوين الموارد البشرية منها ما يلي:
- ❖ تسطير برنامج خاص بتكوين العمال على المديين المتوسط والبعيد.
 - ❖ وضع برامج للمتابعة الميدانية الخاصة بالعمال الذين تلقوا دراستهم النظرية.
 - ❖ المفاضلة بين المصادر الداخلية والمصادر الخارجية لاستقطاب الموارد البشرية لاحتياجات المنظمة.
 - ❖ المفاضلة بين إجراء عمليات البحث والاستقطاب ذاتيا بإمكانيات المنظمة وأساليبها الخاصة أو إسنادها إلى مكاتب البحث والاستقطاب ومراكز التقييم المتخصصة.
 - ❖ تصميم وتطوير أساليب وبرامج اختيار المتقدمين للعمل بالمنظمة، وتحديد أسس ومعايير الاختيار.
 - ❖ مراجعة تصميم الأعمال والتأكد من ملاءمة التصميم وإمكانية تحقيقه.
 - ❖ مراجعة واقتراح تطوير هياكل الرواتب والتعويضات المالية للعاملين وإجراء المقارنات مع المستويات السائدة في سوق العمل.
 - ❖ مراجعة واقتراح تطوير نظم وفرص التكوين وتنمية الموارد البشرية، ومسارات التقدم الوظيفي التي تتيحها المنظمة للعاملين فيها.
 - ❖ مراجعة واقتراح تطوير نظم وأساليب القيادة والإشراف في ضوء معرفة نوعيات ومستويات الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.

جامعة زيان عاشور - الجلفة / الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

التخصص: السنة الثانية ماستر إدارة الموارد البشرية
إعداد البروفيسور: علة مراد

مقياس: تنمية وتطوير الموارد البشرية
المحاضرة الرابعة: استراتيجية تكوين الموارد البشرية

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة، فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع تلك التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المنظمة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي، كما أن إدراك المنظمات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تكوين وتسيير الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتكوين الإستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب:

• ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المنظمة، فالمنظمات بحاجة إلى ابتكارات وجودية شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية.

• زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات، فالمنظمات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات، بل صعوبة تشغيلها وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية.

وتتجلى أهمية تكوين وتنمية الموارد البشرية في المنظمات الاقتصادية بسبب تحديات البيئة الداخلية، ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء التنافسي، ومنها:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل، واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أداءهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيات المعلومات.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم أداءهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المنظمات الدولية وتقديمها إجراءات كبيرة لاستقطابهم نحو الخارج (هجرة الأدمغة).

ثالثاً: متطلبات التكوين الاستراتيجي للموارد البشرية

تتوقف قدرة المنظمات الاقتصادية على تبني الاتجاه الاستراتيجي في تكوين الموارد البشرية على إمكانية تطوير بيئة داخلية

تحقق ما يلي:

✓ أن تكون الموارد البشرية عنصراً أساسياً ضمن القرارات الإستراتيجية والتشغيلية.

✓ ضرورة ارتباط القرارات المتعلقة بالموارد البشرية باحتياجات الأداء الفعلي.

✓ التكامل بين الموارد البشرية وبقية الموارد المالية والتكنولوجية.

✓ تكامل سياسات الموارد البشرية (الاستقطاب، التكوين، التجهيز.. الخ) وتدعيم بعضها.

كما يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لتكوين الموارد البشرية على مدى إدراك المنظمة لأهمية التغيرات الضرورية في بيئة الموارد

البشرية، وهي:

- تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل، برفع درجة ولائهم للمؤسسة وأهدافها، وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل العادل، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم وتنميتها تحقيقاً للامان الوظيفي وتنمية لروح الالتزام والابتكار لديهم، كتنمية نظام حوافز يلبي توقعاتهم واحتياجاتهم المشروعة.
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة التنافسية تطوير مهاراتهم التخطيطية، التسويقية والتمويلية لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، وكذا تباين الاستراتيجيات المستهدفة.
- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين، وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.