

عناصر البناء الاستراتيجي : يتطلب تطبيق منهجية الادارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل
يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة
- نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

● تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

● تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة. وكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصوير الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي
إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تعتمد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ هي :

تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحوالت التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الادارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر .

تحليل المناخ الداخلي للمنظمة: يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي ما يلي :

الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية، الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من الاهمية والتعقيدات والتشابك، المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف، النظم والاجراءات والاساليب المتبعة أو الواجبة اتباعها لاداء العمال، التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء العمال، المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الاعمال المختلفة

العلاقات الانسانية بين الموارد البشرية في المنظمة وما يميزها من إيجابيات كالتعاون أو سلبيات كالنزعات والصراعات ،العلاقات التنظيمية التي تحدد الادوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وغير الرسمية

تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل قضايا: الاستقطاب والاختيار وقضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الادارة للتنوع في جنسيات الموارد البشرية أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الاساس في تعويض الموارد البشرية عن جهودهم وهل يكون في شكل أجور ثابتة بغض النظر عن الانجاز أم يحتسب على أساس الاداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمعروف أن تحديد التوجهات الاستراتيجية يقع ضمن دائرة الادارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وآخذا الاستشارة من إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين .

تحديد الاهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كي تكون تلك الاهداف هي المعبر التي تتم في ضوءه متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي .

صياغة وتكوين الاستراتيجيات: يعني بناء خطط طويلة الاجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والامكانيات مصادر القوة وتجنب مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل المثال تحديد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستخدم ما

لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن. تنفيذ الإستراتيجية: بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذاتها. ففي حالة كانت المنظمة تتبع النمط المركزي، تتولى الادارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والاشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراجعة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في حالة المنظمة التي تتبع النمط اللامركزي، تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية .

متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الاساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن أهم خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية كما يلي :

- الاداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها .
- مقارنة الاداء الفعلي بالمستويات المخططة للاداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره .
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المخطط

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وتكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الانشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى .

عناصر البناء الاستراتيجي : يتطلب تطبيق منهجية الادارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفير قواعد للإحتكام و إتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم إختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- نظم وإجراءات ومعايير لإتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- نظم لإستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة
- نظم المعلومات وقنوات للإتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم إختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

● تقنيات مناسبة appropriate technologies في مجالات النشاط المختلفة. وكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والإلتحام والتعامل مع عناصره ، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي

إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تعتمد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ هي :

تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحوالت التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الادارة. ويضم المناخ الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر .

تحليل المناخ الداخلي للمنظمة: يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي ما يلي :

الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية، الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من الاهمية والتعقيدات والتشابك، المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف، النظم والاجراءات والاساليب المتبعة أو الواجبة اتباعها لاداء العمال، التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء العمال ،المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الاعمال المختلفة العلاقات الانسانية بين الموارد البشرية في المنظمة وما يميزها من إيجابيات كالتعاون أو سلبيات

كالنزعات والصراعات، العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسئوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية وغير الرسمية

تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل قضايا: الاستقطاب والاختيار وقضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات الموارد البشرية أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس في تعويض الموارد البشرية عن جهودهم وهل يكون في شكل أجور ثابتة بغض النظر عن الانجاز أم يحتسب على أساس الاداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية. والمعروف أن تحديد التوجهات الاستراتيجية يقع ضمن دائرة الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وآخذا الاستشارة من إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين .

تحديد الاهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ينبغي أن تكون هناك أهداف لكل مجال من مجالات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كي تكون تلك الاهداف هي المعبر التي تتم في ضوءه متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي .

صياغة وتكوين الاستراتيجيات: يعني بناء خطط طويلة الاجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والامكانيات مصادر القوة وتجنب مواطن الضعف في المنظمة. وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف. وعلى سبيل المثال تحديد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستخدم ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن. تنفيذ

الإستراتيجية: بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذاتها. ففي حالة كانت المنظمة تتبع النمط المركزي، تتولى الادارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والاشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية. أما في حالة المنظمة التي تتبع النمط اللامركزي، تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية .

متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية: إن الاساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن أهم خطوات عملية تنفيذ الاستراتيجية كما يلي :

- الاداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها .
- مقارنة الاداء الفعلي بالمستويات المخططة للاداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره .
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المخطط

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وتكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الانشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى .