

Global Competitiveness and Strategic Human Resources

Dr. Khaled Abdel Fattah Attia¹ and Dr. Ghadeer "Mohamed Saeed" Ahmed²

¹ Arab American University - Palestine

² Bank of Jordan

Abstract: The research aims to build a conceptual framework for global competitiveness and strategic human resources, and present trends in theoretical literature presented on global competitiveness and strategic human resources. In order to reach this goal, the researchers addressed a problem that is summarized by the weak adoption by business organizations in general of the dimensions of strategic management, including what specifically relate to owning human resources seeking to achieve the goals of the organization with strategic visions, as it was found that the lack of specialized human cadres capable of working in the field of developing future visions. The setting of strategic objectives is reflected in its competitiveness among other organizations. The research reached some results, including that the concentration of tasks and requirements and their application is considered one of the main matters for the success and effectiveness of strategic human resources management, and by identifying special skills and knowledge, duties and responsibilities, as well as human capabilities and competencies that are valid for carrying out these tasks and through documenting shared visions to achieve Strategic human resource management goals. The research recommended a number of recommendations, including the need for business organizations to seek to attract and retain efficiency from strategic human resources, and train them to assume leadership positions in the future, to create an environment geared towards improving global competitiveness.

Keywords: global competitiveness, strategic human resources.

التنافسية العالمية والموارد البشرية الإستراتيجية

د. خالد عبد الفتاح عطية •

الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين

د. غدير "محمد سعيد" احمد *

بنك الاردن

الملخص

يهدف البحث إلى بناء إطار نظري مفاهيمي للتنافسية العالمية والموارد البشرية الإستراتيجية، وعرض اتجاهات الأدب النظري المقدمة حول التنافسية العالمية والموارد البشرية الإستراتيجية. ومن أجل الوصول لهذا الهدف تناول الباحثان مشكلة تتلخص بضعف تبني منظمات الأعمال بشكل عام لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، ومنها ما يتعلق بالتحديد امتلاك موارد بشرية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة برؤى إستراتيجية، كما تبين أن عدم وجود الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على العمل في مجال تطوير الرؤى المستقبلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية ينعكس على تنافسيتها بين المنظمات الأخرى. وتوصل البحث إلى بعض النتائج منها أن تركيز المهام والمتطلبات وتطبيقها يعتبر من الأمور الرئيسة في سبيل نجاح وفاعلية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ومن خلال تحديد المهارات والمعارف الخاصة والواجبات والمسؤوليات، كذلك الأمر ينبغي تحديد القدرات والكفاءات البشرية والصالحة للقيام بهذه المهام ومن خلال توثيق الرؤى المشتركة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية

* أستاذ مساعد - الجامعة العربية الأمريكية - فلسطين.

* مدير علاقات العملاء - بنك الأردن - الأردن. عمان

الإستراتيجية. وأوصى البحث بعدد من التوصيات منها ضرورة سعي منظمات الأعمال نحو استقطاب الكفاءة من الموارد البشرية الإستراتيجية والاحتفاظ بها، وتدريبها لتتواءم مع مناصب القيادة في المستقبل، لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو تحسين التنافسية العالمية.

الكلمات المفتاحية: التنافسية العالمية، الموارد البشرية الإستراتيجية.

المقدمة

يشهد العالم في الوقت الحالي ازدياد توجهات الدول لتنمية اقتصادياتها على أساس التنافسية في بيئة تفاعلية تفرضها متطلبات العولمة، وهذا ما عزز من توجهات منظمات الأعمال للبحث عن عناصر ومحددات تنظيمية تعد أساسية في إدارة أعمال هذه المنظمات ضمن الرؤى الإستراتيجية الواضحة، وبشكل يساعدها على الاستمرار والنمو والبقاء في ضوء اشتداد التنافسية العالمية.

وهذا فرض على منظمات الأعمال الكثير من التحديات والتغيرات السريعة والمتلاحقة والمستمرة في ظل التنافسية العالمية والثورات التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية والثقافية، وبما أن الموارد البشرية تعتبر ركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، فإن تلك الموارد يجب أن تبدأ بها المنظمة إذا أرادت التغيير الذي يضمن لها التطوير والاستمرار.

كما أدت زيادة الضغوط على هذه المنظمات إلى القيام بدراسة الآلية والكيفية التي تنقلها من شكلها التقليدي إلى اقتصاد المعرفة الذي بات يشكل الأساس للتقدم والتطور، الأمر الذي جعل هناك حاجة لقيام المديرين بأداء أدوار إستراتيجية تجاه التغييرات والتحويلات التي تحصل في مجال العمل اعتماداً على الرؤية الإستراتيجية لمنظماتهم.

وقد أسهمت التوجهات الإدارية الحديثة بإحداث نقلة نوعية لتطوير الأداء التنظيمي في بيئة عمل المنظمات التنافسية، ومن أهم هذه الاتجاهات منهج إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وما تبعه من استخدام للمصطلحات الحديثة التي عززت من قدرات الموارد البشرية الإستراتيجية على مواجهة التحديات التي تفرضها متطلبات العصر الحديث.

وتتمثل الموارد البشرية الإستراتيجية منهج فكري متطور في العمل الإداري المنظم من أجل تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، إذ أن تطبيق منهج الموارد البشرية الإستراتيجية يلزمه توجهات إستراتيجية متكاملة تضم طرقاً وأساليب واضحة للوصول إلى النتائج التي ترغب هذه المنظمات تحقيقها في ضوء وجود متغيرات داخلية وخارجية تؤثر على أداءها.

مشكلة البحث

تُعد الموارد البشرية الإستراتيجية حاجة أساسية وضرورة ملحة لمختلف أحجام ومستويات منظمات الأعمال، وذلك لارتباط تطبيق هذا النوع من الإدارة بتحريك أعمال المنظمات وتحقيق أهدافها ضمن توجهات المنهج الاستراتيجي البعيد المدى، ولهذا، ينبغي عليها تحديد الكفاءات والقدرات التي ينبغي أن تتمتع بها الموارد البشرية الإستراتيجية ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة ومواجهة التنافسية العالمية.

والكفاءات الإستراتيجية للشركة لا ترتبط بالموارد البشرية فقط، لأن كفاءة الموظف تتكون من خلال مجموع الصفات الفردية (المعرفة، المهارة، السلوك) في حين الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد وإنما تقوم على آليات التعاون ضمن إقامة علاقات التأثير المتبادل، وبالتالي فإن غياب أو إغفال أو تدني الإنفاق هذه الكفاءات لمواكبة التنافسية العالمية سوف ينعكس على أدائها وانخفاض عوائدها ومدى قدرتها على التنافس، مما قد يقودها إلى التعثر جزاء عدم القدرة على مواجهة المنافسة.

ومن المعلوم أن منظمات الأعمال تسعى إلى امتلاك الموارد البشرية الإستراتيجية ذات الكفاءة الإستراتيجية والتي تأتي من الطريقة التي يتم بها خلق تكامل ما بين الكفاءات الفردية والجماعية وآليات تنسيق معينة بينهما، مما قد يساعد على تحسين الوضع التنافسي لها، إلا إن منظمات الأعمال حتى تحقق تحسن في التنافسية لا بد لها من اخذ بعض الأمور بعين الاعتبار والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق أهدافها وغاياتها ومنها الاحتفاظ بالموارد البشرية الإستراتيجية.

وقد استفاد الباحثان كثيراً من مطالعة الكتب والأبحاث والدراسات النظرية، وتوصل إلى أن مشكلة البحث تتلخص بضعف تبني منظمات الأعمال بشكل عام لأبعاد الإدارة الإستراتيجية، ومنها ما يتعلق بالتحديد امتلاك موارد بشرية تسعى لتحقيق أهداف المنظمة برؤى إستراتيجية، كما تبين أن عدم وجود الكوادر البشرية المتخصصة القادرة على العمل في مجال تطوير الرؤى المستقبلية وتحديد الأهداف الإستراتيجية ينعكس على تنافسيتهما بين المنظمات الأخرى، كما اتضح أيضاً أن منظمات الأعمال هي الأكثر حاجة من غيرها لمثل هذا البحث لأنها تواجه منافسة شديدة من منظمات عالمية تعمل بنفس المجال. لذلك فإن البحث يطرح التساؤل الآتي: ما تأثيرات التنافسية العالمية على امتلاك منظمات الأعمال للموارد البشرية الاستراتيجية؟

أهمية البحث

تبرز أهمية البحث من المساهمات الفكرية التي تقدمها من خلال تتبع الأدب النظري والأطر المفاهيمية المتكاملة والدراسات السابقة المتعلقة بالتنافسية العالمية والموارد البشرية الإستراتيجية، كما تتبنى موضوعاً فلسفياً مهماً ينطوي على تحسين مستوى أدائها الذي تحتاج إليه المنظمات في سعيها الدؤوب لتحقيق أهدافها وغاياتها.

أهداف البحث

يسعى البحث إلى بناء إطار نظري مفاهيمي للتنافسية العالمية والموارد البشرية الإستراتيجية، وذلك من خلال وصف لهذين المفهومين وعرض اتجاهات الأدب النظري المقدمة حول التنافسية العالمية والموارد البشرية الاستراتيجية.

منهجية البحث

اعتمد الباحثان على المنهج النظري من خلال جمع المعلومات المتعلقة بالبحث من المصادر الثانوية، حيث تم تحليل مضمون المعلومات النظرية الواردة في الكتب والمجلات والدوريات والدراسات المحكمة التي لها علاقة بالموضوع الذي تطرق إليه البحث، بهدف مناقشة ودراسة التنافسية العالمية والموارد البشرية الإستراتيجية.

التنافسية العالمية

لقد أدى ازدياد توجه دول العالم نحو تنمية اقتصادياتها على أسس تنافسية في البيئة العالمية المتفاعلة إلى توجه منظمات الأعمال للبحث عن المحددات والعناصر التنظيمية الضرورية لإدارة أعمالها ضمن رؤية إستراتيجية واضحة على نحو يمكنها البقاء في عالم تسوده شدة المنافسة واعتبارها أحد أركانها الأساسية التي تقرر نجاح المنظمة وضمان بقاءها واستمرارها (Burnes, 2010, P: 75).

وتواجه منظمات الأعمال منافسة عالمية شديدة من المنظمات المماثلة لصناعتها، لذا تسعى المنظمات إلى تطوير أنظمتها وعملياتها المتعددة، وبالتالي تطوير منتجاتها لمواجهة تلك المنافسة، بالإضافة إلى أن أشكال المنافسة العالمية تتجدد وتتغير حسب ظروف البيئة الخارجية والسوق؛ وتلقي المنافسة العالمية على عاتق المنظمات العبء الأكبر في الإبداع والابتكار واعتماد أحدث الأساليب التكنولوجية للحصول على البيانات والمعلومات، وتبادلها لأهميتها في مواجهة التنافسية العالمية (Harayanan, 2011, P:19).

وعليه، فإن التنافسية تتحقق بالاعتماد الكبير على الموارد البشرية التي تركز بشكل كبير على تحديد التوجه البعيد المدى والرؤية الإستراتيجية لهذه الموارد، والسعي لإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها. وهكذا ظهرت الموارد البشرية الإستراتيجية كممارسة تتيح للمنظمة الاستجابة لتأثير البيئة من أجل تحقيق التفوق التنافسي العالمي أيضا (Landy, 2015, p: 41).

ولا شك أن كل منظمة يهملها أن تكون فاعلة وناجحة في تحقيق أهدافها وغاياتها، لا سيما في عالم اليوم حيث التحديات والتهديدات المتزايدة وفي ظل التنافس الشديد على الموارد البشرية المحدودة، وفي ظل البيئة المتغيرة والمتقلبة، وجزء كبير من هذه الفاعلية تتشكل من قدرات وطاقت الإدارة والعاملين في المنظمات والذين بدورهم يشكل لهم مستقبل المنظمات ومستقبلهم الشخصي هاجساً ودافعاً لبذل المزيد من الجهد والعمل لتحقيق أهدافها وغايتها المشتركة (Beatty & Quinn, 2012, p:5).

وبالرغم من المساهمات الكبيرة التي تقوم بها الموارد البشرية الإستراتيجية للمنظمات في تحقيق القدرات التنافسية على الصعيد العالمي الذي يعني درجة استجابة المنظمات على أن تقدم أعمالاً وخدمات متفردة مقارنة بالمنظمات الأخرى. إلا انه هنالك حاجة إلى وجود عامل ذو فعالية كبيرة ليتمازج مع متطلبات الإدارة الإستراتيجية، وهذا العنصر أو المورد المهم هو الموارد البشرية الإستراتيجية، وهو مفهوم عصري حديث، ولكن وجد له تأثير واضح على مجرى سير حياة منظمات الأعمال، وتأثير مهم في طريقة تفكيرها وعلاقاتها، فهناك قاسم مشترك فيما بينها لإتاحة الفرصة للمدير لاتخاذ القرارات الصحيحة المتعلقة بالموارد البشرية (أبو رياش وآخرون، 2016، ص281).

ومفهوم التنافسية العالمية، يبين قدرة المنظمة على تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في وضع أفضل من وضع المنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط، والتنافسية العالمية يمكن تحقيقها من خلال الاستغلال الأفضل للموارد البشرية والفنية والمادية والمالية والتنظيمية، بما فيها القدرات والكفاءات والمعرفة التي تمكنها من تنفيذ استراتيجيات التنافس على المستوى العالمي (أبو بكر، 2016، ص13).

وتتمثل القدرات التنافسية عنصراً استراتيجياً مهماً يسهم في اقتناص الفرص في البيئة المحيطة، كما إنها تقدم فرصة حقيقية تساعد المنظمة على تحقيق الأرباح وبشكل متواصل مقارنة مع المنافسين. فالتنافسية العالمية هي مصدر أساسي يعزز وضع المنظمة بما يحققه من زيادة في الأرباح الاقتصادية، وذلك من خلال تميز المنظمة على المنافسين في مجالات المنتج، والسعر، والكلفة، وبالتالي التركيز على الإنتاج (Betlis, 2010. p:7).

وتعرف القدرة التنافسية العالمية من منظور سوق المنتج الذي يحقق لمنظمة الأعمال أكثر من مركز تنافسي على الصعيد العالمي؛ ويعني ذلك بان القدرة التنافسية تعني حصول المنظمة على مركز تنافسي مُتقدم على غيرها في السوق العالمي، وذلك من خلال صياغة الاستراتيجيات وتطبيقها وبشكل يجعلها في مركز تنافسي أفضل بالنسبة للمنظمات المماثلة العاملة في نفس النشاط. وهذا يعني قدرة المنظمة على إنتاج وتقديم منتجات (سلع أو خدمات) إلى الزبائن بشكل متميز عما يقدمه المنافسون، من خلال استغلال مواردها المادية والبشرية والفكرية، فقد تتعلق بالجودة، أو الإبداع أو بالتكنولوجيا، أو بالقدرة على تخفيض التكلفة، أو الكفاءة التسويقية، أو التوقيت في اقتناص الفرص وكسب موضع قدم لها في السوق (Liu, 2013).

إن القدرة التنافسية العالمية هي المجال الذي تتمتع فيه المنظمة بقدرة أعلى من منافسيها في استغلال الفرص الخارجية أو الحد من أثر التهديدات، وإن القوى التي تحدد درجة جاذبية قطاعات أو أجزاء من السوق تعتمد على عملية بناء وإقامة دفاعات ضد القوى التنافسية العالمية، وإيجاد موقع في الصناعة، وأن لكل منظمة إستراتيجية تنافسية شاملة، تتمثل بمجموعة من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، إضافة إلى اعتبارها عملية مواءمة بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة الخارجية، وهي ضرورية لخلق ميزة تنافسية مستدامة يصعب تقليدها من قبل المنافسين، وتعمل على خلق موقع متفرد للمنظمة، يعكس قيمة لعملائها من خلال تقديم مجموعة من الأنشطة المتميزة عما يقدمه المنافسون (Porter, 2016, p:61).

ويشير (السلمي، 2011، ص104) إلى أن القدرة التنافسية العالمية تتمثل بالمهارة أو المورد البشري المتميز أو التقنية التي تتيح للمنظمة إنتاج قيم ومناافع للزبائن وبشكل أفضل مما يقدمه المنافسون، وبشكل يميزها عن الشيء الذي يقدمه المنافسين وبشكل يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي يبحثون عنه ويشعرهم بتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون. وتتبع القدرة التنافسية العالمية من قدرة المنظمة على فعل شيء أفضل من المنافسين لها ويعطيها تفوقا تنافسيا عليهم في السوق.

ويرى الباحثان أن التنافسية العالمية هي نتاج لسعي المنظمة واستعمالها لممتلكاتها ومنها مواردها البشرية الإستراتيجية، وقدرتها على الإبداع والابتكار والتطوير، وإيجادها للبدائل واكتشافها للجديد، وتستمد التنافسية العالمية أهميتها من كونها أهم المتطلبات اللازم توفيرها في قطاع الأعمال خلال المرحلة القادمة استعدادا لمرحلة لاحقه. وتتحقق التنافسية العالمية إذا كان المنتج مختلف عن الآخرين واستخدام إستراتيجية التمايز، والنجاح يكون بتحقيق الأرباح للقدرة على حماية التمايز من التقليد لاستمرارية النجاح.

الموارد البشرية الإستراتيجية

لقد أهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الإفادة القصوى من كل فرد في المنظمة، وذلك لأن نجاح وكفاءة منظمات الأعمال في تحقيق أهدافها وغاياتها يعتمد اعتمادا كبيرا على مواردها البشرية، وما تتمتع بها من مهارات ومعارف وقدرات ودوافع، وذلك من خلال اهتمام المنظمات في جميع متطلبات العاملين من خلال التدريب والتطوير والتحفيز والتقييم، وبناء فرق العمل، والاهتمام بكافة احتياجات ومتطلبات مواردها البشرية (Evans & Lindsay, 2016, p:196).

ومن هنا كان حرص المنظمات والدول على تطوير سياسات وقوانين تنظم عمل الموارد البشرية، ولأهمية الموارد البشرية تطور هذا المفهوم من إدارة الأفراد وإدارة القوى العاملة إلى إن وصل إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية، وبعد أن كان دورها تنفيذيا تقليديا يتركز في استصدار قرارات التعيين والترقية والنقل والأجور والتأمينات الاجتماعية، أخذت هذه الإدارة دورها كمستشار للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية، وأصبحت تشارك في تصميم الاستراتيجيات الخاصة بهذه الموارد، وأصبحت مصممة للاستراتيجيات التي تخطط للاحتياجات البشرية، ثم تقوم بالاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتضع هيكلأ أو نظاماً للأجور، حيث لم يعد دورها مجرد منفذة للسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، بل وتطورت لتشمل اتجاهات جديدة معاصرة لم تكن موجودة من قبل ومنها التوجهات الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية (Buckley & Monks, 2014, p: 54).

ويتمثل دور وظيفة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق أهداف العمل على المدى الطويل، لذلك يجب أن ترتبط أنشطة الموارد البشرية برؤية ورسالة المنظمة وبأهدافها أيضا، لأنه لا يمكن للمنظمة أن تعمل في فراغ، فهي تؤدي دورين أساسيين يتمثل الأول منهما في المهمة الإدارية التي تشترك فيها هذه الإدارة مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة، مثل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع وتخصيص الموارد، فيما تمارس دورا آخر هو الدور التخصصي، والذي تعنى من خلاله بتخطيط وتحليل الموارد البشرية وتدريبها وتقييم أداء العاملين فيها وانتهاء بالسلامة المهنية ورعاية العاملين (أبو شيخة، 2011، ص24).

وبما أن المنظمة تعمل في بيئة ديناميكية غير مستقرة تعتمد عليها في الحصول على مواردها البشرية منها، الأمر الذي يتطلب منها التكيف مع حركة هذه البيئة والعمل على تحقيق المواءمة الداخلية والخارجية للبيئة التي تعمل فيها، والاستجابة لمتطلباتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، حيث يترتب على استخدام الموارد البشرية في المنظمة كلف ومزايا، تفرض على المنظمة أن تحقق أفضل توازن بينهما، من خلال الاستخدام الصحيح للموارد البشرية، ووضع العامل المناسب بالمكان المناسب، وإعطائها الأهمية الوظيفية والتنظيمية التي تستحقها (الهيبي، 2015، ص26).

وتعني الموارد البشرية الإستراتيجية بأنها العملية التي يتم من خلالها القيام بتحديد توجهات المنظمة طويلة الأمد المتعلقة بهذه الموارد والتي تحقق التوافق بين أهداف المنظمة التي تحاول بلوغها وبين الرؤية والرسالة، وبين الرسالة وبين البيئة المحيطة، وذلك بصياغة إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية الإستراتيجية وتطبيقها وتقييمها بالتركيز على التحليل البيئي لأوضاع المنظمة الحالية من حيث نوع وطبيعة عملها وموقفها التنافسي بالسوق، وبين تحديد أهدافها التي ترغب بتحقيقها بالمستقبل (ماهر، 2015، ص 21).

والموارد البشرية الإستراتيجية هي النسق أو النمط أو المسار الذي يتضمن تدفق القرارات المتعلقة بهذه الموارد من أجل تحديد التوجهات المستقبلية بعيدة الأمد، وهي تعبر عن أسلوب التفكير الاستراتيجي الذي يتطابق فيه استخدام الخيال لمعرفة ما يدور في أذهان أصحاب العلاقة، وبين الابتكار المعتمد على قدرات مدير الموارد البشرية الاستراتيجي في رؤية المواقف التي قد تجابهه بالمستقبل من أجل تحديد الطريقة المثلى للسيطرة عليها واتخاذ القرارات المناسبة تجاهها (مرسي، 2016، ص 25).

ويشير (Wheelen & Hunger, 2014, p:3) إلى أن مفهوم الموارد البشرية الإستراتيجية هو عبارة عن خطة عمل مدروسة وشاملة ومتكاملة تتضمن عدد من الخيارات والبدائل المناسبة لظروف عمل هذه الموارد المتوقعة، وهذه الخطة تكون مصممة بشكل يحقق أهداف المنظمة ويقوم على التحليل الدقيق للجوانب المتعلقة بضعف هذه الموارد وعناصر القوة فيها، وتستند إستراتيجية الموارد البشرية على وجود الافتراضات المعقولة والتصورات والتوقعات الواقعية لوضع محتمل بشأن المنافسين والتغيرات المتوقعة في البيئة الخارجية. بالإضافة لتحليل الفرص والتهديدات بشكل يؤدي إلى بناء استراتيجيات تتعلق بالموارد البشرية الإستراتيجية تسهم بتحقيق التنافسية العالمية في السوق.

إن مصطلح الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات يعني مهمة الإدارة العليا بإعداد جميع التصرفات طويلة المدى واللازمة لتحقيق النتائج المرغوب بها وتعميمها ككل، ومثل هذه النتائج يمكن بلورتها في النمو والبقاء وإذا كانت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تمارس على مستوى إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة فإنها تتصف بالعمومية والشمول، فهي لا تهتم بالأمر اليومي التي تحدث في هذه الإدارة ولكنها تهتم بوضع تلك الاستراتيجيات والسياسات العامة التي تحكم ممارسة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والتصرف الإداري معاً (Wheelen & Hunger, 2014, p:3).

وتعرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأنها علم وفن التعامل مع المستقبل، وهي مهمة ليست سهلة يمارسها المديرون العاملون في إدارة الموارد البشرية، فهي عملية تحديد أهداف هذه الإدارة وغاياتها وتحديد المسارات أو الاتجاهات اللازمة لبلوغ هذه الأهداف في مدى زمني مناسب وفي بيئة سريعة التغير، وخلال التنفيذ يجري تقييم مدى التقدم في بلوغ الأهداف والمبادرة لتغيير هذه المسارات أو الاتجاهات كلما وابتداءً تطلب الأمر ذلك (مصطفى، 2015، ص 313).

وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي خطة موحدة شاملة ومتكاملة، ترتبط بمميزات استراتيجية لهذه الإدارة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية، وهي سلسلة من التحركات المتصلة والمستمرة للتعامل والتكيف مع المتغيرات لتحقيق أهداف المنظمة، كما أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المثالية هي التي تحقق أفضل النتائج على المدى الطويل، مما يعكس قدرة المنظمة على النمو والتطوير لمواجهة المسؤولية اتجاه المجتمع (Michael, 2016, p: 59).

ويعرف الباحثان الموارد البشرية الإستراتيجية بأنها مجموعة من القرارات المهمة التي يقوم المديرين والمستشارين في إدارة الموارد البشرية باتخاذها لتحقيق رؤية ورسالة المنظمة والأهداف المتعلقة بالموارد البشرية على المدى البعيد والمستمدة من أهداف المنظمة العليا، لتكون بمثابة الوسيلة القادرة على تحقيق هذه الأهداف والموجهة لقرارات مصيرية مستقبلية تتخذها الإدارة أثناء قيامها بتعبئة الموارد البشرية الخاصة بالتطوير والتحديث المستمرين للموقف التنافسي وإحداث حالة من التوازن والمواءمة والتكيف مع متطلبات البيئة الخارجية لتحقيق رؤيتها ورسالتها.

تأثيرات التنافسية العالمية على الموارد البشرية الإستراتيجية

يشهد العالم ثوره علمية ونهضة تكنولوجية حضارية واسعة تتسم بالإيقاع السريع، حيث تمثل العمليات الخاصة بالموارد البشرية الإستراتيجية العنصر الحاسم في كفاءة وفعالية المنظمات على اختلاف أحجامها وأنشطتها وأهدافها وطبيعة عملها، والتي تتطلب أن تكون هذه الموارد على مستوى عال من المهارة والكفاءة، كونها أصبحت سمة من سمات فكر وممارسة وثقافة المنظمة، التي تنامت بشكل كبير في ظل التوجه العالمي، نحو اقتصاديات السوق المفتوحة، ووجود المنظمات العابرة للحدود، وانفتاح المنافسة التي جعلت جودة منتجات وخدمات المنظمات إحدى أهم الوسائل الرئيسة لبقائها ونموها واستمرارها في قطاع الأعمال، وتوفير قدرة تنافسية لها على المستوى العالمي، لا يمكن الاستغناء عنها في عالم الأعمال المفتوح الذي يعتمد على القدرة التنافسية كمعيار للنمو والبقاء والاستمرار (Fan, Chia-Ping and Huang, 2009, : 264).

لذلك فقد استحوذت المفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية الإستراتيجية على الاهتمام الكبير في مجال العلوم الإدارية، كما نالت المفاهيم الخاصة بها اهتماماً أكثر من تفكير شاعلي المركز القيادية في الإدارة العليا على اعتبار أنهم المعنيين بأوضاع المنظمات التي يتولون إدارتها بالمستقبل، وهذا الأمر يفرض عليهم إدارة أعمال منظماتهم والسعي بشكل مستمر إلى صياغة استراتيجيات حديثة وقادرة على التنافسية على المستوى العالمي، وذلك من خلال متابعة التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية وبشكل يساهم في نقل منظماتهم لمكانة أفضل (إدريس والمرسي، 2016، ص22).

ويرى (Johnson et al, 2016, p: 9) أن هذا الاهتمام ينطلق من السعي الدؤوب لمنظمات الأعمال لتحديد رؤيتها ورسالتها وقيامها بوضع أهداف قابلة للتطبيق واقتراح إستراتيجية العمل المناسبة لهذه الموارد في المدى البعيد، وهذه العمليات المتعلقة بالموارد البشرية تكون بمثابة الخطة التي من خلالها يتحقق التكامل بين الأهداف والسياسات الرئيسية التي تطبقها المنظمة، وبيان الكيفية التي تتحقق فيها الأهداف والغايات على المستوى الكلي للمنظمة وتعزز من قدراتها على التنافس.

ومن المعروف أن أهمية الموارد البشرية الإستراتيجية قد تزايدت على اعتبار أنها أحد ابرز العوامل لمواجهة التنافسية العالمية، وإن الموارد البشرية الإستراتيجية تعتبر ركناً أساسياً في المنظمات؛ فهي تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية والتنافسية، وتمكين الشركات من اجتذاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية الإستراتيجية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف المنظمات، وهي الأساس في تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها من خلال وضع الإستراتيجيات الخاصة بها ولتحقيق أهداف المنظمة التي تعمل بها (خضير والخرشة، 2013، ص13).

كما تُعد الموارد البشرية الإستراتيجية منهجية فكرية متطورة، توجه أعمالها وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة، ويتطلب تطبيق هذه المنهجية القيام بتخطيط وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، ثم العمل على استقطاب واختيار الأنسب لشغل الوظائف المطلوبة، كما تتطلب وجود بناء متكامل يضم نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية، وتعيينها وتدريبها وتطويرها وتعويضها وقيادتها ورقابتها وتوجيه العلاقات الوظيفية في المنظمة، بشكل يتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواها الفكري (جواد، 2015، ص272).

كذلك فقد نالت الموارد البشرية الإستراتيجية الاهتمام الكبير والاعتراف المتزايد من جانب المديرين، نظراً لأهميتها في تعزيز التنافسية العالمية، لذلك ازدادت مكانة مديري الموارد البشرية وأصبحت مساوية لمكانة مديري الوظائف الرئيسية الأخرى في المنظمات مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والاستثمار، كما أسهم التطور الكبير في إدراك مدى أهمية الدور الذي يمارسه مدراء الموارد البشرية في نجاح المنظمات المعاصرة، وتغير النظرة إليهم من كونهم مسؤولين فقط عن تقديم الخدمات الاستشارية في عمليات الاستقطاب واختيار الأفراد الجدد الذين تحتاج إليهم المنظمة، إلى أنهم أصبحوا مطالبين بممارسة أدوارٍ فعالة في التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات، وكننتيجة لهذا تطورت طبيعة المهام

التي تقوم بها تلك الإدارة داخل المنظمة وامتد هذا الدور إلى ما وراء الطابع الإداري، ليشمل القيام بدراسات تشمل الاتجاهات والميول والروح المعنوية والعوامل المؤثرة على كفاءة العمليات الإنتاجية (عباس وعلي، 2017، ص 21).

ويرى (Wheelen & Hunger, 2014, p:12) أن نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على إعداد خيارات إستراتيجية للموارد البشرية وإدارتها بشكل جيد، في ضوء تحليل عناصر القوة والضعف المتعلقة بوضعها الداخلي، أو في قدرتها على التعامل مع الفرص والتهديدات التي تواجهها بالبيئة الخارجية، إضافة إلى قدرتها على صياغة هذا الخيار الإستراتيجي وتطبيقه والذي يتوقف عليه بقاء ونمو وتطور المنظمات في ظل ظروف التنافسية بالمستقبل الذي يحيط بها حالة الغموض وعدم التأكد.

وتتطلب الإدارة الفاعلة في المنظمة تخطيطاً للموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها وتعد الموارد البشرية من الموارد الأساسية التي تتطلب تخطيطاً شاملاً على المدى القريب والاستراتيجي وذلك ضمن أسس علمية مناسبة، حيث تهدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى ضمان توافر المهارات والتخصصات عند الحاجة إليها، وفي جميع الأوقات، والموارد البشرية الإستراتيجية هي مدخل من مداخل عملية التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا، وإن هذا التخطيط يوجه اهتمام المنظمة إلى مدى حاجتها إلى هذه الموارد على المدى الطويل، ويخدمها كمرشد للأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لأنه عملية تربط الاحتياجات المستقبلية مع العرض المحتمل للموارد البشرية، مع الأخذ بعين الاعتبار الوضع الحالي والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة (Thoha, 2016, p: 2).

ويشير (السالم ورحوش، 2012، ص 58) إلى أن خطة المنظمة الإستراتيجية يجب أن تعكس خطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، من حيث الاستقطاب والتعيين والتدريب، وذلك لضمان انسجام القوى العاملة مع أهداف المنظمة. وذلك يعني التقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من كل أنواع القوى البشرية العاملة ومستوياتها خلال فترة زمنية معينة ورسم الاستراتيجيات لسد تلك الاحتياجات في الوقت المناسب من خلال دراسة وتحليل مصادر عرضها بحيث يكون ذلك على أسس علمية في ضوء الوضع الراهن وتحديد أبعاده واستقراء الماضي واستقصاء المتغيرات المستقبلية المتوقعة ووضع الافتراضات والبدائل والتنبؤات ويعد ذلك جزءاً من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

ويرى الباحثان أن الموارد البشرية الإستراتيجية تُعد مورداً هاماً من موارد المنظمات وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها، والتي لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدون توفرها، لذلك يتوجب على المنظمات أثناء الحصول على هذا المورد واستخدامه أن تراعي معياري الفائدة والكلفة المتحققة.

الخلاصة

من خلال ما تقدم تبين أن الموارد البشرية الإستراتيجية من أهم الجوانب التي يتوجب على الإدارة العليا أن تبدي اهتمام كبيراً بها، من أجل تطوير ممارساتها في الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وكافة نشاطاتها، كي تتمكن من الحصول على أفضل الموارد البشرية ذات المهارة والكفاءة التي تساعد المنظمة على تعزيز وضعها التنافسي على المستوى العالمي وتحقق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

فالموارد البشرية الإستراتيجية تعتبر الأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، وهي تعتبر من الأنشطة المهمة، لا بل النشاط الذي يمكن أن يُكسب المنظمة قدرة تنافسية غير قابلة للتقليد من قبل المنافسين، كونه يتعامل مع الإنسان الذي لا يمكن تقليده في حاجاته ورغباته وتوقعاته، فالمنظمة بدون الموارد البشرية الإستراتيجية ما هي إلا مجموعة من الأصول الثابتة والتي لا تستطيع لوحدها أن تنتج إلا بوجود المورد البشري الذي يقود بقية موارد المنظمة ويعمل على إحداث التغييرات التنظيمية والتغيرات الضرورية لرفع الكفاءة والأداء في المنظمة.

الاستنتاجات

1- أن تركيز المهام والمتطلبات وتطبيقها يعتبر من الأمور الرئيسة في سبيل نجاح وفعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ومن خلال تحديد المهارات والمعارف الخاصة والواجبات والمسؤوليات، كذلك الأمر ينبغي تحديد القدرات والكفاءات البشرية والصالحة للقيام بهذه المهام ومن خلال توثيق الرؤى المشتركة لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.

2- يعتمد نجاح منظمات الأعمال أو فشلها على الموارد البشرية الإستراتيجية التي تعتبر بالأساس عملية تحليلية لتعزيز التنافسية، حيث تسعى إلى تحديد المكانة التي تتوي المنظمة الوصول إليها في المستقبل، وذلك تبعاً للتطورات والتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

3- أن نجاح منظمات الأعمال يعتمد على قدرتها على إعداد خياراتها المتعلقة بمواردها البشرية الإستراتيجية وإدارتها بشكل جيد، في ضوء تحليل عناصر القوة والضعف بالبيئة الداخلية، أو في قدرتها على التعامل مع الفرص والتحديات التي تواجهها بالبيئة الخارجية، إضافة إلى قدرتها على صياغة خياراتها الإستراتيجية وتطبيقها والتي تتوقف عليها بقاء ونمو وتطور المنظمات في ظل ظروف المستقبل التي يحيط بها حالة الغموض وعدم التأكد.

التوصيات

يوصي الباحثان بما يلي:

- 1- ضرورة سعي منظمات الأعمال نحو استقطاب الكفاءة من الموارد البشرية الإستراتيجية والاحتفاظ بها، وتدريبها لتتنبأ مناصب قيادية في المستقبل، لتعمل على توليد بيئة موجهة نحو تحسين التنافسية العالمية.
- 2- قيام منظمات الأعمال بإتاحة الفرصة أمام من يمارس العمل القيادي لقراءة ما ينشر من دراسات عن الموارد البشرية الإستراتيجية، للاستفادة منها في دعم مهارات إنجاز المهمة.
- 3- ضرورة قيام منظمات الأعمال بالاعتماد على منهج استراتيجي للموارد البشرية من أجل الاستفادة من الأخطاء السابقة لضمان عدم تكرارها في الخطط المستقبلية المتعلقة.
- 4- قيام منظمات الأعمال بالتأكد من سلامة الأساليب والإجراءات الخاصة بالموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق أهدافها الموضوعية لتحسين التنافسية العالمية.
- 5- إنشاء جهاز يعني بإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في منظمات الأعمال لضمان نجاحها في التعامل التنافسية العالمية مع إجراء التحليل البيئي والتعريف بسبل تطبيق الإستراتيجية داخل المنظمة نفسها.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

- أبو بكر، مصطفى محمود (2016). "الموارد البشرية مدخل لتحقيق القدرة التنافسية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية.
- أبو شيخة، نادر أحمد، (2011)، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان.
- أبو رياش، حسين والصابي، عبد الحكيم، وعمور، أميمية، وشريف، سليم، (2016)، الدافعية والذكاء الاستراتيجي، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.

إدريس، ثابت، والمرسي جمال (2016). "الإدارة الإستراتيجية"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة.

- جواد، شوقي ناجي (2015)، إدارة الاستراتيجية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حمود، خضير كاظم، والخرشة، ياسين كاسب (2013)، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- السالم، مؤيد سعيد وحرحوش، عادل، (2012)، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، اربد، الأردن.
- السلمي. علي (2011)، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، مصر.
- عباس، سهيلة محمد، وعلي، علي حسين (2017)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان: الأردن.
- كراج، جيمس سي وجرنت، روبرت ام، (2013). الإدارة الإستراتيجية. ترجمة تيب توب لخدمات التعريب والترجمة: شعبة العلوم الاقتصادية والإدارية، القاهرة: دار الفاروق للنشر والتوزيع.
- ماهر، احمد، (2015)، الإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة.
- المرسى، جمال الدين محمد، وأبو بكر، مصطفى محمود، وجيه، طارق رشدي (2016)، التفكير الإستراتيجي: الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطباعة والتوزيع.
- مصطفى، أحمد، (2015)، الإدارة دليل عملي للمدير المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- الهيبي، خالد عبد الرحيم (2015)، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- ثانيا: المراجع باللغة الإنجليزية

- Beatty, K. & Quinn, L. (2012). **The Role of Strategic Leadership Team in Organizations**: Center for Creative Leadership.
- Betlis, R.A. & Hitt, M.A. (2010) The New Competitive Land Landscape. **Strategic Management Journal**, 16, 7-19.
- Buckley, Finian & Monks, Kathy. (2014), The Implications of Meta –Qualities for HR Role, **Human Resource Management Journal**, Vol. 14, No. 4. p: 51-66.
- Burnes. Bernard (2010).” **Managing Change: A Strategic Approach to Organizational Dynamics**”, England: Prentice Hall.
- Evans J., & Lindsay, W. M. (2016) **The management and Control of Quality**, New York: West Publishing Company.
- Fan, Chia-Ping and Huang, Ip-Shing (2009). Aligning Local Office Management Plan to Global Corporate Strategy. **Journal of European Industrial Training**, Vol. 28, No, 5, p: 264-282.
- Harayanan. V. K. (2011).” **Managing Technology and Innovation for Competitive Advantage**”, New Jersey: Prentice Hall.
- Johnson, Gerry, and Scholes, Keven. Whittington, R. (2016), "**Exploring Corporate Strategy**", New Jersey Pearson: Prentice-Hall Ince.
- Landy, F.j. (2015). "Some Historical and Scientific Issues Related to Research on Emotional Intelligence". **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26. No, 2. p: 41-109.
- Michael B (2016) Human Resource Development Managers Participation in Strategic Planning EDD Thesis. **The George Washington Dissertation Abstracts International**, Vol, 49, No, 8, p: 59-71.
- Thoha, Nurianna & Bickley, Maureen & Whiteley, Alma (2016). HRM Transition in Indonesian Companies: Linear and Non-Linear Approaches. **International Review of Business Research Papers**. Vol. 2, No.1, pp: 1-15.
- Wheelen I. Thomas. and Hunger, I. David (2014). **Strategic Management and Business Policy**, New Jersey: Prentice Hall, Upper Saddle River NJ.