

## الفصل الثالث مفاهيم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية

### • أثر المتغيرات

بيننا فيما سبق مدى ما أصاب نظام الأعمال العالمي من تغيير بفعل قوى ومتغيرات رئيسية ساهمت في تصديع البناء الإداري التقليدي وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم "الإدارة الاستراتيجية". وأهم تلك القوى: العولمة، تقنيات الحاسبات الآلية، وتقنيات المعلومات والاتصالات، وحركة إدارة الجودة الشاملة، وبزوغ مفهوم رأس المال البشري.

تلك القوى الخمس الرئيسية [بالإضافة إلى عديد من القوى الأخرى] تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتسم بالتجزؤ أو التعقيد والتجهد والتقوُّب، وتلجأ إلى استحداث مفاهيم وأساليب تتسم بالتكامل والترابط، والبساطة والمرونة والتناسب مع مقتضى الأحوال والظروف. وأصبحت الإدارة في كثير من المنظمات خاصة في الدول النامية تواجه موقفاً شديداً الصعبة يتمثل في أن التحولات العالمية والمحلية تؤدي كلها بالضرورة إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية، في نفس الوقت الذي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل فرص وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة فضلاً عن نقص الخبرات الإدارية والتسويقية. من جانب آخر تستشعر كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم والمساندة التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقاً.

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية، وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسباً، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والمهددات في الأسواق، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحولات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو المورد البشري الفعال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وخطورة تطوير نسق ومفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الاستراتيجي.

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة، اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق تعتمد آليات السوق أساساً في رسم السياسات واتخاذ القرارات، وتستوعب كل التطورات التقنية والتحول الاقتصادي والاجتماعي الجارية في العالم، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات، وتتقبل حقائق السوق والمنافسة، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارها السبيل الوحيد للبقاء.

## ABAHE

وتتلور عناصر تلك الفلسفة الإدارية الجديدة- والتي انعكست على دارة الموارد البشرية- فيما يلي:

- أهمية أن تشحذ الإدارة كل أسلحتها وتشحذ جميع إمكاناتها وطاقاتها من أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد- إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف عندها، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها، من أجل صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.
- أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين وتلعب تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.
- أهمية المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكاناتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة. والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملًا من كل ما يتاح لها من إمكانيات وتوظفه التوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين.
- أهمية المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث يتم تغذية الإنتاج أو السوق بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر، وهذه السياسة اليابانية الأصل يترتب عليها وفر هائل في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك.
- ضرورة السعي لتكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة بالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات "في الوقت بالضبط"، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء في السوق المحلي أو الأجنبي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع التامة. تلك العلاقات

الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق، وتملك إدارة القرارات وسلطة التصرف، والقدرة على تحمل المسؤولية، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية.

- ولاشك أن العنصر الفارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التقنية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً. وتسهم التقنيات المتطورة في تخفيض الوقت اللازم للأداء، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من عوائد اقتصادية إيجابية. كما تسهم في تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة.

كذلك تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة محل العمال الأقل مهارة. وتسمح التقنيات الجديدة كذلك بفرص لا متناهية لتطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار. وأخيراً فإن التقنيات الجديدة تعمل على إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنوع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة.