

بحث بعنوان

استراتيجيات الموارد البشرية في مجالس الخدمات المشتركة

عالية ناصر ذيب الغويري

مدير الموارد البشرية

مجلس الخدمات المشتركة محافظة الزرقاء

الملخص

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشؤون الموارد البشرية ينحصر في عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في قسم يطلق عليه "قسم أو إدارة الأفراد والموارد البشرية" يختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المؤسسة في أمور المفاضلة والاختيار بين المقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليه الاختيار، وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشؤون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت، تطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، مباشرة الرعاية الطبية والاجتماعية وتنفيذ نظم تقييم الأداء وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التقاعد وغيرها من الإجراءات الروتينية.

Abstract

A few years ago, interest in human resources affairs was confined to a few specialists who work in a department called the "People and Human Resources Department or Department" that deals with all procedural issues related to attracting individuals and implementing the institution's policies in matters of comparison and selection between applicants for jobs, and then completing procedures Appointment and assigning work to whomever is chosen, and the tasks of the Human Resources Department include following up the job affairs of workers in terms of calculating salaries, controlling time, applying regulations regarding violations that may be issued by them, implementing leave procedures of all kinds, undertaking medical and social care and implementing evaluation systems Performance, training and development work indicated by the competent managers, then follow-up procedures for termination of service at the end of retirement and other routine procedures.

المقدمة

يمكن أن يساعد نموذج الخدمات المشتركة للموارد البشرية أقسام الموارد البشرية على تقديم خدماتها للموظفين بطريقة أسرع وأكثر فعالية. إنه يوفر فرصة لفصل العمليات عن الاستراتيجية بحيث يكون كل جزء من القسم أكثر فاعلية في توفير تجربة إيجابية للموظفين. دعونا نلقي نظرة فاحصة على خدمات الموارد البشرية المشتركة، وفوائدها وتحدياتها، بالإضافة إلى أفضل ممارسات خدمات الموارد البشرية المشتركة.

مع تنامي الإدراك والوعي لأهمية العنصر البشري كمورد أساسي في تحقيق أهداف المنظمة او المؤسسة، تحولت "إدارة الأفراد" (التي عُرفت سابقاً بإدارة شؤون الموظفين) ذات المهام المحدودة بتعيين الموظفين ومسك سجلاتهم وصرف مستحقاتهم وتقديم بعض الخدمات الصحية والاجتماعية، الى "إدارة الموارد البشرية" التي تعني، بإختصار، الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمُتَوَقَّع، والتي تأخذ بالإعتبار أن كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها يتوقف على مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر البشري وحماسه للعمل.

من هنا، يعتبر التخطيط والتنظيم والتوجيه والتوظيف والرقابة من ابرز ممارسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن أنشطة ادارة الموارد البشرية تشتمل على تخطيط الموارد البشرية واستقطاب العاملين وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم وتحسين بيئة عملهم، خصوصاً وان مفهوم "إدارة الموارد البشرية" يقوم على التزاوج ما بين زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات العاملين، ذلك أن كلاً من أهداف المنظمة وحاجات الأفراد تكملان بعضهما البعض، ولا تكون احدهما على حساب الاخرى.

إستراتيجيات الموارد البشرية هي خطة شاملة للمنظمات لإدارة رأس مالها البشري وجعله ملائماً لأهدافها وتطلعاتها، تقوم استراتيجية الموارد البشرية بتحديد الاتجاه لجميع وظائف الموارد البشرية والتي تشمل التوظيف وتقييم الاداء والتطوير والتدريب، وهي بمعنى أشمل خطة طويلة الأمد تتبناها المنظمة بهدف دمج ثقافة الموظفين والمنظمة والنظام داخلها، من خلال تنسيق الاجراءات للقيام بمهام تخدم أهداف المنظمة وتجعلها حقيقة قابلة للإنجاز، ويحاول عدد من النماذج والنهج المختلفة إظهار كيف يمكن ترجمة نهج استراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة من عمليات وممارسات الموارد البشرية المتناسكة. هذه النماذج لها قيمة في تسليط الضوء على بعض القضايا الأساسية وإظهار أهمية النهج الاستراتيجي. ومع ذلك، فهم يركزون بشكل عام على تطوير استراتيجيات الموارد البشرية مع افتراض ضمني أن المنظمة مستقلة نسبياً في تطوير استراتيجيتها الخاصة وفقاً لنتائج المسح، تتوافق استراتيجيات الموارد البشرية بشكل عام مع الاستراتيجيات الحكومية ، وتدعم إلى حد ما التغييرات التنظيمية. ومع ذلك، في مجالس الخدمات المشتركة، لا تتمتع استراتيجية الموارد البشرية بالاستقلالية وتحتاج إلى مراعاة مجموعة من وجهات نظر أصحاب المصلحة المختلفة والتركيز على المستوى الوطني وكذلك المستوى المحلي الأدنى ومن هنا تنبثق أسئلة الدراسة كما هي موضحة أدناه:-

1- هل استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي استراتيجية جامدة ومعلّبة يمكن ان تطبق على اي مؤسسة او منظمة فتكون منفصلة عن استراتيجية المنظمة؟

2- ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي جزء لا يتجزأ من استراتيجية المنظمة، وهي تتطور لتتزوج وتلبي "الاستراتيجية الأم" أي استراتيجية المنظمة؟

3- ماذا لو تضاربت استراتيجية الادارة مع استراتيجية المنظمة؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية في توضيح أهمية استراتيجيات الموارد البشرية في مجالس الخدمات المشتركة من هنا ينبثق عدة اهداف فرعية منها:

- 1- ما هي الوسائل والطرق التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لتطوير الموظفين في مجالس الخدمات المشتركة.
- 2- ما هي الوسائل والطرق التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لتدريب الموظفين في مجالس الخدمات المشتركة.
- 3- ما هي الوسائل والطرق التي تتبعها إدارة الموارد البشرية للحفاظ على الموظفين في مجالس الخدمات المشتركة.

اهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة من الناحية النظرية في تعزيز المكتبة العلمية العربية في موضوع البحث الحالي "إستراتيجيات الموارد البشرية في مجالس الخدمات المشتركة"، أما من الناحية التطبيقية فتقدم هذه الدراسة الجهات المسؤولة في مجالس الخدمات المشتركة في عملية اتخاذ القرارات وتقييم الموظفين حسب الإستراتيجيات المتبعة في الحفاظ على الموظفين وتطوير وتدريب الموظفين المميزين.

الدراسات السابقة

<https://jasps.com>

دراسة ميرة, & إيناس الهادي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي:

تناولت الدراسة استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي على عينة من شركة الزاوية لتكرير النفط.

تناولت الدراسة عدة تساؤلات للمشكلة أهمها ما هو تأثير استراتيجيات الموارد البشرية (التوظيف، التعيين، التدريب، الترقية، الحوافز) على أبعاد إدارة التغيير التنظيمي؟ ما مدى تطبيق استراتيجية الموارد البشرية؟ ما هو تطبيق أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط؟

هدفت الدراسة إلى التعرف على استراتيجيات الموارد البشرية في أبعاد إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط، وتطبيق استراتيجية الموارد البشرية، واختبار مستوى إدارة التغيير التنظيمي في شركة الزاوية لتكرير النفط.

حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، ويتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام ومدراء المكاتب والإدارات وأعضاء مجلس إدارة وموظفي شركة الزاوية لتكرير النفط وعددهم (199)، واستخدمت الدراسة. العديد من الأساليب الإحصائية وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي وجود علاقات إيجابية بين استراتيجيات الموارد والموارد البشرية وأبعاد إدارة التغيير التنظيمي.

أفضل نموذج لتأثير استراتيجيات الموارد البشرية على إدارة التغيير التنظيمي هو نموذج يحتوي على متغيرات التدريب والتعيين والحوافز والترقية. الإجراءات، واستقطاب المرشحين واستقطابهم لملء الشواغر المناسبة، وإتاحة الفرصة للموظفين لإبداء آرائهم واتخاذ القرارات التي من شأنها مساعدة العمل وتطويره بما ينعكس إيجاباً على الشركة.

<https://jasps.com>

دراسة إسماعيل, محمد عمر سليمان, موسي, & بكري الطيب. (2014). أثر استراتيجيات الموارد البشرية على تنمية المشروعات الصغيرة: الهدف الرئيسي من هذا البحث هو دراسة تأثير استراتيجيات الموارد البشرية على تنمية المشاريع الصغيرة (على تطبيق بنك الادخار والتنمية الاجتماعية) ، واختبار صحة الفرضيات التالية:

- تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية على تنمية المنشآت الصغيرة
- تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية لتحليل وتصميم العمل على المشاريع الصغيرة.
- تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية في اختيار الموارد البشرية في المشاريع الصغيرة.
- تؤثر استراتيجيات الموارد البشرية لتدريب الموظفين وتطويرهم على المشاريع الصغيرة.

تم اعتماد الأداة على الاستبيان لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، كما تم الوصول إلى مجموعة من أهم النتائج:

- تقترح الدراسة قبول الفرضية الأولى التي تنص على أن "استراتيجيات الموارد البشرية تؤثر على تنمية المشروعات الصغيرة".
- وتشير الدراسة إلى قبول الفرضية الثانية والتي تنص على "التأثير على استراتيجيات الموارد البشرية لتحليل وتصميم العمل على المشاريع الصغيرة".

ومن خلال النتائج توصل الباحث إلى سلسلة من التوصيات منها:

<https://jasps.com>

1- زيادة الاهتمام بموضوع استراتيجية الموارد البشرية وإعطائها الأهمية التي تستحقها سواء من خلال إزالة

الالتباس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير كوادر إدارية واعية مدربة لتنفيذ هذه العملية وفق

منصة علمية سليمة.

2- توفير التدريب والدورات للكوادر الإدارية الحالية لتصبح في وضع عالمي لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية

بالشكل الصحيح.

الإطار النظري

تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

ويمكن تعريف استراتيجية إدارة الموارد البشرية أيضاً بأنها: خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وتهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وذات فعالية وقدرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الاستراتيجية العامة للمنظمة ككل.

<https://jasps.com>

وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها وتميزها ما يلي:

أولاً: لقد اهتمت هذه الشركات بوضع استراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز اللذان حققتهما كانا وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم استراتيجية هذه الشركات.

ثانياً: لقد وضعت هذه الشركات برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، ووفرت لها تعليماً وتدريباً مستمرين، وحماية من مخاطر العمل. كذلك فإن تصميم الوظائف جاء بطريقة وفرت لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

ونتيجة لذلك، تمكنت هذه الشركات من رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، فانعكس الرضا بجودة أداء الموارد البشرية، وتوصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة أيضاً، وحقق لها حصة سوقية أكبر، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

بناءً على ما سبق، يمكن القول ان أي مؤسسة تسعى إلى التميز، عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية.

الاستراتيجيات التفصيلية لإدارة الموارد البشرية

يعتبر الدكتور غازي الحامد ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

ويعدد امثلة على بعض الاستراتيجيات في مجال ادارة الموارد البشرية:

- استراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية (هدفها استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية بما يتلاءم مع تخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها).
- استراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية (تهدف الى تسيير فعال للموارد البشرية داخل المنظمة).
- استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية (تهدف الى رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة).
- استراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية (تهدف الى معرفة مدى توافق الاداء الفعلي مع الاداء المطلوب، من حيث الوقت والجودة والكمية والسرعة والتكلفة والاستمرارية).
- استراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية (وهي تعتمد على نظام الحوافز، سواء في الترقية او الاجور المغربية).

عناصر البناء الاستراتيجي

ان لاستراتيجية الادارة منهجية يتطلب تطبيقها وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العديد من العناصر كالتالية:

1) آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

2) آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

3) إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.

4) أفراد يتم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.

5) صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.

6) معايير واضحة لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.

7) نظم لاستثمار 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.

8) نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الأنوية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

<https://jasps.com>

9) تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.

10) هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفق العمليات وتداخلاتها.

أنواع استراتيجيات الموارد البشرية

نظرًا لأن جميع المنظمات مختلفة ، فإن جميع استراتيجيات الموارد البشرية مختلفة. لا يوجد شيء اسمه مجموعة من الخصائص المعيارية.

بعض الاستراتيجيات هي ببساطة إعلانات عامة جدًا عن النوايا. يذهب الآخرون إلى مزيد من التفاصيل. لكن يمكن تحديد نوعين أساسيين من أنواع استراتيجيات الموارد البشرية وهي:

1- استراتيجيات الموارد البشرية الشاملة

تصف الاستراتيجيات الشاملة النوايا العامة للمؤسسة حول كيفية إدارة الأشخاص وتطويرهم وما هي الخطوات التي يجب اتخاذها لضمان أن المنظمة يمكنها جذب الأشخاص الذين تحتاجهم والاحتفاظ بهم والتأكد قدر الإمكان من التزام الموظفين وتحفيزهم ومشاركتهم.

2- استراتيجيات الموارد البشرية المحددة

يحدد هذا النوع من أنواع استراتيجيات الموارد البشرية المحددة ما تنوي المنظمة القيام به في مجالات مثل:

إدارة المواهب - كيف تنوي المنظمة "كسب الحرب على المواهب".

التحسين المستمر – توفير الابتكار المتزايد المركز والمستمر على مدى فترة من الزمن.

إدارة المعرفة – خلق واكتساب وتبادل واستخدام المعرفة لتعزيز التعلم والأداء.

توفير الموارد – اجتذاب الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والاحتفاظ بهم.

التعلم والتطوير – توفير بيئة يتم فيها تشجيع الموظفين على التعلم والتطوير.

المكافأة – تحديد ما تريد المنظمة القيام به على المدى الطويل لتطوير وتنفيذ سياسات المكافآت والممارسات

والعمليات التي من شأنها تعزيز تحقيق أهداف أعمالها وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة.

علاقات الموظفين – تحديد نوايا المنظمة حول ما يجب القيام به وما يجب تغييره في الطرق التي تدير بها

المنظمة علاقاتها مع الموظفين ونقاباتهم التجارية.

خدمات الموارد البشرية المشتركة

تعد الخدمات المشتركة للموارد البشرية مركزًا مركزيًا للواجبات الإدارية والتشغيلية للموارد البشرية التي تتميز

بالخدمة الذاتية للموظفين والأتمتة من خلال الاستفادة من التكنولوجيا ومستويات متعددة من استجابات الخدمة

والخدمة. يتيح ذلك للمؤسسات تقديم خدمات الموارد البشرية القياسية بأكثر الطرق فعالية، توفر المستويات

المختلفة في الخدمات المشتركة للموارد البشرية خدمات مشتركة مثل:

• كشف رواتب

• إدارة بيانات الموظف

• المنافع والإجازة الإدارية

- خدمات النقل (الدولية والمحلية)
- نظام معلومات الموارد البشرية
- عمليات التجنيد
- خدمات التعلم
- إعداد التقارير والتحليلات
- ومركز خدمة الموارد البشرية

تعد خدمات الموارد البشرية المشتركة جزءاً من نموذج تقديم خدمات الموارد البشرية متعدد المستويات . تمكن الأجزاء الأخرى من قسم الموارد البشرية من التركيز على المبادرات الإستراتيجية.

فوائد خدمات الموارد البشرية المشتركة

تنفيذ خدمات الموارد البشرية المشتركة له فوائد متعددة لمؤسستك، بما في ذلك:

تصبح الموارد البشرية أكثر استراتيجية: يحرر تقسيم المسؤوليات متخصصي الموارد البشرية الأكثر خبرة للتركيز على الإستراتيجية. يوفر هذا المزيد من الفرص لقياس أداء الموارد البشرية من خلال مقاييس رأس المال البشري التي تجعل نجاحها يتماشى مع تحقيق المنظمة لأهدافها الاستراتيجية. هذا أمر بالغ الأهمية للموارد البشرية لتكون شريكاً تجارياً حقيقياً من خلال المساهمة في تطوير استراتيجية العمل. إنه يضمن أن استراتيجية العمل التنظيمية لها تركيز قوي على إدارة الأفراد وتجربة الموظف الإيجابية.

الاتساق والامتثال: يتم دائماً التعامل مع مسائل الموارد البشرية بالطريقة نفسها والمتسقة، مما يساعد على ضمان امتثالك للقواعد واللوائح. هذا يؤدي إلى تجربة أفضل للموظفين وتخفيف المخاطر داخل المنظمة.

<https://jasps.com>

التفوق التشغيلي: من خلال تحديد مسؤوليات واضحة للعمليات الإدارية، يمكن للمنظمات الوصول إلى الامتياز التشغيلي. يحدث هذا من خلال عمليات مبسطة وسير عمل محسن. علاوة على تقديم خدمة أفضل للموارد البشرية، يؤدي التميز التشغيلي أيضًا إلى تحسين تجربة الموظف وكفاءته.

تحسين تجربة الموظف: يمكن للموظفين حل مشكلاتهم والعثور على المعلومات ذات الصلة بسرعة وسهولة. هذا له تأثير إيجابي على تجربتهم الرقمية، وكذلك على تجربة الموظف بشكل عام. لقد نما الموظفون بحيث يتوقعون أن تكون جميع الأنظمة جذابة، وأن تكون سهلة التنقل، وأن تلبي احتياجاتهم وتوقعاتهم. يتضمن هذا الأنظمة التي يتفاعلون معها في وظائفهم. إذا كانت هناك فجوة بين التوقع والخبرة، فهذا يؤدي إلى إحباط الموظف.

تقليل التكاليف: يمكن أن تساعد خدمات الموارد البشرية المشتركة المنظمات في خفض التكاليف بعدة طرق. على سبيل المثال، أنت بحاجة إلى متخصصين أقل خبرة في الموارد البشرية للتعامل مع خدمات الموارد البشرية للمعاملات، مما يؤدي إلى انخفاض تكاليف العمالة. علاوة على ذلك، تساعد الكفاءة التي يتم تحقيقها من خلال تبسيط الخدمات أيضًا في تقليل التكاليف.

تحديات خدمات الموارد البشرية المشتركة

في حين أن خدمات الموارد البشرية المشتركة يمكن أن تساعد الموارد البشرية على تحقيق التميز التشغيلي وتمكين الإدارة من أن تصبح أكثر استراتيجية، فإن وضعها موضع التنفيذ ليس دائمًا أمرًا مباشرًا. هناك العديد من التحديات التي تواجه المنظمات.

<https://jasps.com>

عدم وجود خارطة طريق رقمية لغالبية المنظمات: تتطلب زيادة الأتمتة أجندة رقمية واضحة وخارطة طريق للموارد البشرية لتنفيذ التكنولوجيا التي ستخلق الكفاءات وتؤدي إلى تجربة أفضل للموظفين. تتضمن أمثلة التقنيات أدوات بسيطة مثل الدردشة الحية والوكلاء الافتراضيين مثل Now Service والدردشة الحية، ولكن أيضًا تطبيقات أكثر تقدمًا مثل أتمتة العمليات الروبوتية (RPA) وأدوات تحليلات الموارد البشرية وإعداد التقارير. ومع ذلك، تطبق العديد من المؤسسات الأدوات الرقمية على أساس مخصص، بدلاً من وجود خطة متماسكة للتحويل الرقمي للموارد البشرية.

خلق حاجة ملحة للاستثمارات في الخدمات المشتركة أو تكنولوجيا الموارد البشرية: من الصعب توضيح تأثير خدمات الموارد البشرية المشتركة على الأعمال. لهذا السبب قد لا يفهم القادة التنظيميون فوائدها على الفور ولماذا يجب عليهم ترتيبها حسب الأولوية. مع وضع هذا في الاعتبار، تحتاج إلى العمل على تحديد القيمة التي تضيفها الخدمات المشتركة إلى العمل بوضوح.

حجم واحد لا يناسب الجميع: للأسف، قد لا تكون خدمات الموارد البشرية المشتركة هي الحل المناسب لكل وحدة عمل. هناك حالات تستفيد فيها خدمات الموارد البشرية المشتركة وتكمل وحدة الأعمال، ولكن بالنسبة لوحدة أخرى، قد يكون ذلك عائقًا. لذلك، من الأهمية بمكان إجراء تحليل التكلفة والعائد لتحديد القيمة التي تجلبها لوحدات العمل، والتنظيم العام، والتكلفة. مثال على ذلك هو العمل مع شريك عالمي متخصص في تطوير المهارات يكون فعالاً للغاية في بناء المهارات في المجالات المشتركة للأعمال ولكنه قد يفتقر إلى قدرات تحسين المهارات في مجالات عالية التخصص من الأعمال.

<https://jasps.com>

انتقال المعرفة: عند الانتقال إلى نموذج الخدمات المشتركة للموارد البشرية، من الضروري ضمان التوثيق المناسب للعمليات والأنشطة من الشركات الصغيرة والمتوسطة إلى الموظفين الجدد العاملين في مركز خدمات الموارد البشرية المشتركة. هذا مشروع. هناك حاجة لإدارة الوقت المستغرق لتوثيق ونقل المعرفة وكذلك تطبيق المعرفة حتى تحقق خدمة الموارد البشرية المشتركة مستوى مرضٍ من الكفاءة.

يمكن أن يعاني التعاون داخل فريق الموارد البشرية وعبر المنظمة: قد يكون هناك انفصال بين مختلف أجزاء فريق الموارد البشرية، وتحديدًا بين الخدمات المشتركة والأجزاء الأخرى الأكثر استراتيجية أو المتخصصة من الفريق. لهذا السبب يتعين على المديرين بذل جهود واعية لتعزيز عقلية الفريق. وبالمثل، فإن وجود مركز خدمة مشترك للموارد البشرية لا يلغي الحاجة إلى التفاعل المستمر والتفاعل مع الموظفين. لذلك، من المهم بناء العلاقات باستمرار والمشاركة مع أصحاب المصلحة الرئيسيين في وحدة الأعمال. تدعم الأنظمة الجيدة الأعمال الناجحة، ولكن من خلال العلاقات القوية، تصبح الأنظمة فعالة لتلبية احتياجات العملاء الداخليين.

استراتيجيات الموارد البشرية في تحسين المنافسة

إن الموارد البشرية تلعب الدور الرئيسي في صنع الأهداف الإستراتيجية ورصد وتحليل البيئة الخارجية والإشراف على العمليات الداخلية وقياس الكفاءة، إضافة إلى أنها هي المعنية في المساعدة بزيادة الانتاجية هذا المنهج أو التوجه وضمن هذا الاطار هو الدليل الإستراتيجي، وإن عليها كذلك الاستخدام المنظم للموارد البشرية لكسب الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين الآخرين في السوق، وعلى هذا الاساس اعلنت العديد من المنظمات ان مواردها البشرية تميزها عن منافسيها، حيث أن مواردها البشرية تمتلك قيمة إستراتيجية خاصة، من ذوي

القابليات المهنية والفنية المميزة، لذلك تسعى الى جذب هؤلاء والاحتفاظ بهم، وجعلهم يستمرون في المنظمة كمتنافسين مع نظرائهم في المنظمات الاخرى.

باعتبار المورد البشري هو الذي يعمل على تفعيل واستثمار باقي الموارد المادية والتقنية الأخرى في المنظمة وأن نجاح المنظمة يعتمد بالدرجة الأولى على نوعية هذه الأخيرة "مواردها البشرية" فإنه من الضروري أن توجه جميع جهود المؤسسة في سبيل تطوير وتنمية هذا المورد من أجل الوصول به إلى حد الامتياز.

لكن قبل التعرض إلى المداخل التي تساهم في تطوير الموارد البشرية نستعرض مفهوم الموارد البشرية أو لما يجب أن يتوفر في الموارد البشرية لكي تساهم في تحقيق التفوق التنافسي. أو لكي نقول عنها أنها متميزة.

بشكل عام لكي تساهم الموارد البشرية في نجاح وتفوق المؤسسة يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- أن تكون نادرة أي غير متاحة للمنافسين، بمعنى أن يتوفر للمؤسسة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات ولا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها، كأن تتوفر لدى هذه الموارد البشرية القدرة على الابتكار والإبداع وقبول التحديات والمهام الصعبة والقدرة على التعامل مع تقنيات مختلفة.
- أن يصعب على المنافسين تقليدها، سواء بالتدريب والتأهيل، ولعل ما يذكر عن الموارد البشرية اليابانية هو نوع من الموارد التي يصعب تقليدها إذا تعرف على أنها مرتبطة بالمؤسسات التي تعمل فيها ارتباطاً وثيقاً يعبر عنه بفكرة التوظيف الدائم، فتعتبر هذه الحالة فريدة من نوعها.

المراجع

رائد الأعمال العربي (٢٠٢٢)، خدمات الموارد البشرية المشتركة: كل ما تحتاج إلى معرفته، متاحة على الرابط الإلكتروني التالي: <https://the-arabic-entrepreneur.com>، تمت الزيارة بتاريخ: ١٨-٠١-٢٠٢٣، الساعة: ١٠:٠٠ صباحاً.

المجلس التنفيذي. (2014). استراتيجية الموارد البشرية المنقحة. (No. EB134/INF./2).

ميرة، & إيناس الهادي. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وأثرها في إدارة التغيير التنظيمي (Doctoral dissertation, جامعة الزاوية).

إسماعيل، محمد عمر سليمان، موسي، & بكري الطيب. (2014). أثر استراتيجيات الموارد البشرية علي تنمية المشروعات الصغيرة (Doctoral dissertation, جامعة أمدرمان الإسلامية).

سعد علي حمود العنزي، & مؤيد الساعدي. (2007). فلسفة استراتيجية الموارد البشرية. Journal of Economics and Administrative Sciences, 13(45), 1-1.

أمين على بوحنيك، & فتحية خليل اطحيشات. (2019). استراتيجيات تنمية الموارد البشرية وأثرها في تحسين اداء المنظمات. مؤتمرات الآداب والعلوم الانسانية والطبيعية.

السرطان، ع. م. ح.، عبدالله محمد حنيان، & العواوده. (2022). استراتيجيات الموارد البشرية وجودة الخدمات: المستشفيات الأردنية الخاصة العاملة في إقليم الشمال. المجلة العربية للإدارة، 42(2)، 91-112.

زينب تاج السر عثمان محجوب. (2021). اثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية.