

جامعة الوادي

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مطبوعة بيداغوجية في مقياس:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر إدارة أعمال

من إعداد: د. علي حسين

السنة الجامعية 2025 - 2026

المرء

الصفحات	التعيين
5-1	المقدمة
40-7	المحور الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
120-42	المحور الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية
186 -121	المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
241-187	المحور الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
164 -243	المحور الخامس: الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية
168-266	الخاتمة
274-270	المراجع

المقدمة

تعيش المنظمات المعاصرة في خضم موجة غير مسبقة من التحولات الجذرية التي أعادت تشكيل قواعد اللعبة التنافسية على المستويات المحلية والإقليمية والدولية. فقد أفرزت العولمة الاقتصادية واقعاً جديداً تتلاشى فيه الحدود الجغرافية أمام تدفق السلع والخدمات ورؤوس الأموال والكفاءات البشرية، بينما أحدث التسارع التكنولوجي — لا سيما ثورة الرقمنة والذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة — تحولات هيكلية في طبيعة الأعمال وأساليب الإنتاج وأنماط العمل. وإلى جانب ذلك، أدى اشتداد حدة المنافسة إلى تقلص دورات حياة المنتجات، وارتفاع سقف توقعات العملاء، وتعدد البدائل المتاحة أمام المستهلكين، مما فرض على المنظمات ضرورة البحث عن مصادر جديدة ومستدامة للتميز.

في ظل هذه التحولات، كشفت الممارسات الإدارية عن قصور واضح في المقاربات التقليدية لإدارة الموارد البشرية، تلك المقاربات التي ظلت لعقود طويلة حبيسة الأبعاد الإجرائية والروتينية: من تسيير ملفات الموظفين، وإعداد كشوف الرواتب، ومتابعة الحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح التأديبية، دون أن يكون لها دور فاعل في صياغة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة أو المشاركة في صنع قراراتها المصيرية. لقد كانت إدارة الموارد البشرية بمفهومها التقليدي تُعامل كوظيفة "مساندة" أو "خدمية" هامشية، تقف على أطراف الهرم التنظيمي بعيداً عن مركز القرار الاستراتيجي، وتتعامل مع الإنسان باعتباره "تكلفة" ينبغي ترشيدها لا "أصلاً" ينبغي تنميته واستثماره.

ظهور المقاربة الاستراتيجية وأهميتها

من هذا المنطلق بالذات، وفي خضم هذه التحديات المتشابكة، برزت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management – SHRM) كمدخل فكري وإداري حديث يسعى إلى تجاوز الفجوة التاريخية بين إدارة الأفراد وإدارة الاستراتيجية. يقوم هذا المدخل على فلسفة جوهرية مفادها أن ربط إدارة الأفراد بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى للمنظمة لم يعد ترفاً فكرياً أو خياراً إدارياً، بل أصبح ضرورة وجودية تفرضها طبيعة البيئة التنافسية المعاصرة.

تنطلق هذه المقاربة من اعتبار الإنسان أصلاً استراتيجياً يصعب تقليده (Inimitable Strategic Asset)، ومصدراً جوهرياً لتحقيق القيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة. فبينما يمكن للمنافسين نسخ التكنولوجيا، واستنساخ المنتجات، ومحاكاة الهياكل التنظيمية، يبقى **العنصر البشري** بمعارفه الضمنية، ومهاراته المتراكمة، وقدراته الإبداعية، وولائه التنظيمي، وثقافته المؤسسية — مورداً فريداً يستحيل تقليده أو استبداله بسهولة. وهذا ما أكدته النظرية المبنية على الموارد (Resource-Based View – RBV) التي تعتبر أن الموارد القيمة والنادرة وغير القابلة للتقليد والاستبدال (VRIN) هي الأساس الحقيقي للميزة التنافسية المستدامة.

إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا تكتفي بالبعد التخطيطي الشكلي، بل تذهب أبعد من ذلك نحو بناء منظومة متكاملة تضمن:

- **المواءمة العمودية:** (Vertical Fit) أي الاتساق بين ممارسات الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة
- **التكامل الأفقي:** (Horizontal Fit) أي الانسجام الداخلي بين مختلف ممارسات وأنظمة الموارد البشرية ذاتها (الاستقطاب، التدريب، التقييم، التعويض، التطوير المهني)

- المشاركة في صنع القرار الاستراتيجي: حيث يصبح مدير الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً (Strategic Partner) يجلس على طاولة الإدارة العليا ويسهم في رسم مستقبل المنظمة

أهداف المطبوعة البيداغوجية

تهدف هذه المطبوعة البيداغوجية، الموجهة لطلبة الدراسات العليا في تخصص إدارة الأعمال والإدارة الاستراتيجية، إلى تحقيق جملة من الأهداف التعليمية المترابطة، أبرزها:

1. تمكين الطالب من استيعاب المفاهيم الأساسية لمقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بما يشمل المصطلحات والتعريفات والمقاربات النظرية التأسيسية
2. التمييز الدقيق بين الإدارة التقليدية والاستراتيجية للموارد البشرية من حيث الفلسفة والمنطلقات والأدوات والأهداف والنتائج المتوقعة
3. تطوير القدرة التحليلية للطالب لفهم العلاقة التفاعلية بين البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وبين استراتيجيات الموارد البشرية
4. إكساب الطالب الأدوات المنهجية اللازمة لتحليل واقع المنظمات واقتراح حلول استراتيجية في مجال إدارة رأس المال البشري
5. تعزيز الوعي بأهمية الاتجاهات الإدارية الحديثة كإدارة المعرفة ورأس المال الفكري وتمكين العاملين في تحقيق الأداء المتميز

هيكل المطبوعة ومحتوياتها

لتحقيق هذه الأهداف، تم تصميم المطبوعة وفق تسلسل منهجي منطقي يتدرج من المفاهيم النظرية التأسيسية نحو التطبيقات والنماذج والأساليب الحديثة، وتنظم محتوياتها في خمسة محاور أساسية متكاملة:

المحور الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتطورها المفاهيمي

يُعد هذا المحور بمثابة الأساس المعرفي الذي تُبنى عليه بقية محاور المطبوعة. ينطلق من تتبع المسار التاريخي لتطور إدارة الموارد البشرية عبر مراحلها المتعاقبة: من مرحلة إدارة الأفراد (Personnel Management) التي اقتصر على الشؤون الإدارية الروتينية، مروراً بمرحلة إدارة الموارد البشرية (HRM) التي اعترفت بقيمة الإنسان كمورد تنظيمي، وصولاً إلى مرحلة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) التي ارتقت بالعنصر البشري إلى مستوى الأصل الاستراتيجي.

يتعمق هذا المحور في استعراض التعريفات المتعددة التي قدمها رواد هذا الحقل المعرفي من أمثال رايت ومكماهان (Wright & McMahan)، وشولر (Schuler)، وجاكسون (Jackson)، مع تحليل نقاط التقاطع والاختلاف بينها. كما يُبرز الخصائص الجوهرية التي تميز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية عن نظيرتها التقليدية، مثل: البُعد طويل المدى، التوجه الاستباقي، الربط بالاستراتيجية الشاملة، النظرة الكلية التكاملية، والتركيز على النتائج والأداء المؤسسي.

المحور الثاني: صياغة استراتيجية الموارد البشرية

ينتقل هذا المحور من الإطار المفاهيمي النظري إلى البُعد التطبيقي العملي من خلال التركيز على عملية صياغة استراتيجية الموارد البشرية بوصفها عملية منهجية منظمة. يتناول هذا المحور مراحل تكوين الاستراتيجية من التحليل البيئي الداخلي والخارجي (تحليل SWOT)، مروراً بتحديد الفجوات الاستراتيجية في القدرات البشرية، وصولاً إلى صياغة البدائل الاستراتيجية واختيار الأنسب منها.

كما يُفصّل في المكونات الأساسية لاستراتيجية الموارد البشرية، وهي:

- الرسالة: (Mission) التي تحدد الغرض الجوهري لوظيفة الموارد البشرية وهويتها داخل المنظمة
- الرؤية: (Vision) التي ترسم الصورة المستقبلية المنشودة لإدارة رأس المال البشري
- الأهداف الاستراتيجية: (Strategic Objectives) التي تترجم الرؤية إلى غايات قابلة للقياس والتحقيق ضمن أطر زمنية محددة

يُركز المحور أيضاً على العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال الشاملة، مبيناً كيف ينبغي أن تكون الأولى مشتقة من الثانية وداعمة لها ومنسجمة معها.

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يُعالج هذا المحور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه همزة الوصل الحيوية بين الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ومستوى جاهزية العنصر البشري لتحقيقها. فلا قيمة لأي استراتيجية — مهما كانت طموحة ومتقنة الصياغة — ما لم تُسند بقاعدة بشرية كافية ومؤهلة وقادرة على ترجمتها إلى واقع ملموس.

يستعرض هذا المحور الأبعاد الكمية والنوعية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

- الأبعاد الكمية: وتشمل التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية باستخدام الأساليب الإحصائية والرياضية (كتحليل الاتجاه، ونماذج ماركوف، وتحليل الانحدار)
- الأبعاد النوعية: وتشمل تحديد نوعية الكفاءات والمهارات والمعارف المطلوبة مستقبلاً في ضوء التحولات التكنولوجية والتنافسية

كما يتناول مراحل عملية التخطيط من تحليل الوضع الراهن للقوى العاملة، وتحديد الاحتياجات المستقبلية، والمقارنة بينهما لتحديد الفجوة، ثم وضع خطط العمل لسدها سواء من خلال التوظيف أو التدريب أو إعادة التوزيع أو الاستغناء.

المحور الرابع: النماذج المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ينتقل هذا المحور إلى العمق النظري والتحليلي من خلال استعراض ومناقشة أبرز النماذج والأطر الفكرية التي حاولت تفسير طبيعة العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأداء المؤسسي. يتم تصنيف هذه النماذج إلى ثلاث فئات رئيسية:

• النماذج السياقية: (Contextual Models) وتركز على تأثير السياق البيئي والمؤسسي (الثقافة، التشريعات، البنى الاجتماعية) في تشكيل ممارسات الموارد البشرية. ومن أبرزها نموذج بروستر (Brewster) الذي يُبرز دور العوامل المؤسسية الأوروبية في تمييز إدارة الموارد البشرية عن النموذج الأمريكي

• النماذج السببية: (Causal Models) وتسعى إلى تحديد سلاسل التأثير والعلاقات السببية بين ممارسات الموارد البشرية والنتائج التنظيمية، مثل نموذج بيكر وهوسيلد (Becker & Huselid) ونموذج غيست (Guest)

• النماذج المعيارية: (Normative Models) وتقدم توصيات حول "أفضل الممارسات" التي ينبغي تبنيها لتحقيق الأداء الأمثل، مثل مقارنة ممارسات العمل عالية الأداء (High-Performance Work Practices – HPWPs)

يقدم هذا المحور مقارنة نقدية بين هذه النماذج، مبيّنًا نقاط القوة والضعف في كل منها، ومدى قابليتها للتطبيق في سياقات تنظيمية وثقافية مختلفة.

المحور الخامس: الأساليب الإدارية الحديثة كرافعات للتنفيذ الاستراتيجي

يُتّوج هذا المحور المطبوعة بالتركيز على الأدوات والأساليب الإدارية المعاصرة التي تمثل الترجمة العملية للمقاربة الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية. يسلط الضوء بشكل خاص على:

• إدارة رأس المال الفكري: (Intellectual Capital Management) ويتضمن مكوناته الثلاثة — رأس المال البشري (المعارف والمهارات والخبرات الفردية)، ورأس المال الهيكلي (الأنظمة والعمليات وقواعد البيانات)، ورأس المال العلائقي (شبكات العلاقات مع العملاء والشركاء)

• إدارة المعرفة: (Knowledge Management) بما يشمل عمليات توليد المعرفة، وتخزينها، ونشرها، وتطبيقها، وتحويل المعرفة الضمنية إلى صريحة وفق نموذج نوناكا وتاكيوتشي (Nonaka & Takeuchi)

• تمكين العاملين: (Employee Empowerment) بأبعاده المتعددة — الهيكلية (تفويض السلطة) والنفسية (الشعور بالكفاءة والمعنى والتأثير) — بوصفه آلية لتحرير الطاقات الكامنة وتعزيز المبادرة والابتكار

يربط هذا المحور بين هذه الأساليب وبين تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، مبيّنًا كيف أن التنفيذ الاستراتيجي الفعال يتطلب أكثر من مجرد خطط مكتوبة، بل يستدعي بناء ثقافة تنظيمية داعمة، وأنظمة حوافز محفزة، وقيادة تحويلية ملهمة.

إن هذا التسلسل المنهجي الذي يتدرج من المفاهيم إلى الصياغة، ومن التخطيط إلى النمذجة، ومن النمذجة إلى الأدوات التطبيقية الحديثة — ليس عشوائيًا، بل يعكس المنطق البنائي المتكامل الذي تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. فلا يمكن صياغة استراتيجية دون فهم المفاهيم، ولا يمكن تنفيذها دون تخطيط، ولا يمكن تقييمها دون نماذج مرجعية، ولا يمكن تطويرها دون أساليب حديثة.

يهدف هذا البناء المنهجي في نهاية المطاف إلى إبراز القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، وضمان بقاء المنظمة ونموها وازدهارها في بيئة تتسم بالتعقيد وعدم اليقين والتغير المتسارع. فالمنظمات التي تنجح في المستقبل هي تلك التي تدرك أن الإنسان ليس مجرد مورد يُستهلك، بل طاقة تُستثمر، وعقل يُلهم، وقيمة تُصان.

المحور الأول:

ساعة الإدارة

الاستراتيجية

الموارد البشرية

المحور الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة:

شهدت منظمات الأعمال خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة نتيجة:

- العولمة الاقتصادية
- الثورة التكنولوجية
- اشتداد المنافسة

• تسارع التغيرات البيئية والتنظيمية

هذه التحولات أظهرت قصور المقاربات التقليدية في إدارة الموارد البشرية، التي كانت تركز أساسًا على الجوانب

الإجرائية (التوظيف، الأجور، الحضور والانصراف)، دون ربطها بالأهداف الاستراتيجية طويلة المدى.

من هنا، برزت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمدخل حديث يهدف إلى:

• الاستثمار في رأس المال البشري

• تنمية السلوك الإبداعي

• مواءمة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة

• دعم الاستمرارية والبقاء التنظيمي

يهدف هذه المحاور إلى:

1. تعزيز الفهم المفاهيمي

تمكين الطالب من استيعاب المفاهيم الأساسية المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، باعتبارها مدخلًا متقدمًا لفهم بقية محاور المقياس.

2. التمييز المنهجي

توضيح الفروق الجوهرية بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث الفلسفة، الدور، ومستوى اتخاذ القرار.

3. إبراز القيمة الاستراتيجية

إبراز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة وضمان بقاء المنظمة في بيئة أعمال متغيرة.

1. المدخل المفاهيمي (Conceptual Framework)

1.1 مفهوم الموارد البشرية

أ. التعريف اللغوي والاصطلاحي

تُحِيل عبارة "الموارد البشرية" (Human Resources) في جوهرها إلى الإنسان بوصفه مصدرًا للطاقة والقدرة والقيمة، شأنه في ذلك شأن سائر الموارد التنظيمية — من مادية ومالية وتكنولوجية — غير أنه يتميز عنها بخاصية جوهرية لا تُضاهى: القدرة على التفكير والإبداع والتكيف والتطور، مما يجعله الأصل الأكثر تعقيدًا في أي واحد، والأصعب تقليدًا من جهة أخرى. أما في التعريف الاصطلاحي، فتشير الموارد البشرية إلى جميع الأفراد العاملين في المنظمة بمختلف مستوياتهم الإدارية والتنفيذية والإشرافية، من القيادات العليا إلى العمال في الخط الأمامي، ومن يشغلون الوظائف الدائمة إلى المتعاقدين والمؤقتين — بوصفهم جميعًا يُساهمون بصور متفاوتة في تحقيق أهداف المنظمة وبلوغ رؤيتها.

ب. التطور التاريخي لمفهوم الموارد البشرية

لم يصل مفهوم الموارد البشرية إلى صيغته المعاصرة دفعةً واحدة، بل مرّ بمسار تطوري طويل يعكس تحولات في طريقة تصوّر الإنسان داخل المنظمة:

المرحلة الأولى — نظرة الإنسان كـ"آلة إنتاجية":

في ظل الإدارة العلمية لـ Taylor (1911)، كان الإنسان يُنظر إليه بوصفه "عنصرًا من عناصر الإنتاج" كالمواد الخام والآلات، تحكمه قوانين الكفاءة والتخصص والرقابة الصارمة. وكان الهدف الوحيد هو تعظيم الإنتاجية عبر ضبط الحركات وقياس الأوقات وتحديد المعدلات.

المرحلة الثانية — نظرة الإنسان كـ"كائن اجتماعي":

كشفت تجارب هوثورن (Mayo, 1933) عن حقيقة مغيّبة: الإنسان لا تحركه الحوافز المادية وحدها، بل العلاقات الاجتماعية والانتماء والتقدير والشعور بالأهمية. وأسست مدرسة العلاقات الإنسانية لنظرة أكثر إنسانية للعامل.

المرحلة الثالثة — نظرة الإنسان كـ"مورد يُستثمر":

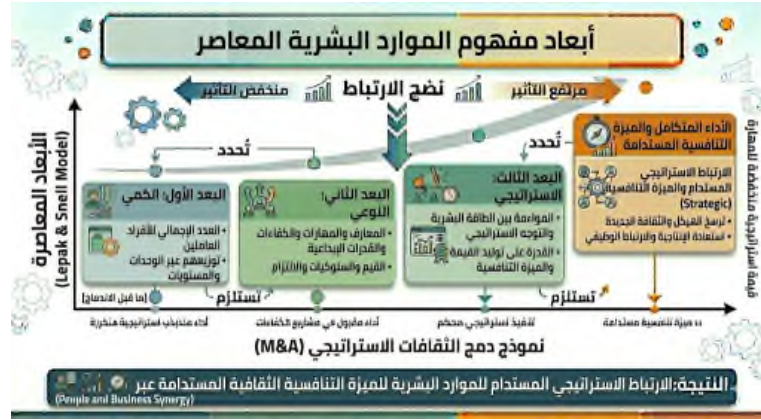
مع صعود نظرية رأس المال البشري (Becker, 1964)، بدأ الفكر الإداري يُقرّ بأن الاستثمار في الإنسان يُحقق عائداً اقتصادياً قابلاً للقياس، وأن التعليم والتدريب والتطوير ليست تكاليف بل استثمارات.

المرحلة الرابعة — نظرة الإنسان كـ"أصل استراتيجي":

أرسّت النظرية المبنية على الموارد (Barney, 1991) المرحلة الأكثر تقدمًا: الإنسان أصل استراتيجي يصعب تقليده لأنه يحمل معارف ضمنية وقيماً وعلاقات وتجارب متراكمة لا يمكن شراؤها أو نسخها بسهولة، مما يجعله مصدرًا رئيسيًا للقيمة المضافة والميزة التنافسية المستدامة.

ج. أبعاد مفهوم الموارد البشرية في الفكر المعاصر

يتضمن المفهوم الحديث للموارد البشرية ثلاثة أبعاد متكاملة:



ولا يكتمل الفهم الحديث للموارد البشرية إلا باستيعاب هذه الأبعاد الثلاثة معاً، إذ لا تكفي الأعداد دون الكفاءات، ولا تكفي الكفاءات دون توجيهها نحو الأهداف الاستراتيجية.

د. الموارد البشرية بوصفها أصلاً استراتيجياً — مرجعية (Barney 1991)

يُمثل هذا المفهوم المنعطف الأهم في تاريخ الفكر الإداري المتعلق بالموارد البشرية. فقد أثبت Barney أن الميزة التنافسية المستدامة تنبثق من الموارد التي تستوفي أربعة شروط: (VRIN)

الشرط	التعريف	انطباقه على الموارد البشرية
القيمة (Valuable)	تُسهم في استغلال الفرص ودرء التهديدات	معارف الموظفين ومهاراتهم وعلاقاتهم تُؤد قيمة مباشرة للعملاء
الندرة (Rare)	لا يمتلكها المنافسون بالقدر ذاته	التوليفة الفريدة من الكفاءات والثقافة والتجارب المتراكمة لا تتكرر
صعوبة التقليد (Inimitable)	يتعذر على المنافسين استنساخها	المعرفة الضمنية والثقافة التنظيمية لا تُنقل بالنسخ أو الشراء
عدم قابلية الاستبدال (Non-substitutable)	لا توجد بدائل استراتيجية مكافئة	الإبداع البشري والحكم الضمني لا يمكن استبداله بالتكنولوجيا كلياً

وهذا الإطار هو الذي منح مفهوم "الموارد البشرية بوصفها أصلاً استراتيجياً" مصداقيته الأكاديمية وبرز الاستثمار الكبير فيه كنهج إداري متقدم.

2.1 مفهوم إدارة الموارد البشرية

أ. التطور المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

شهد مفهوم إدارة الموارد البشرية تطوراً مفاهيمياً متدرجاً يعكس تحولات جوهرية في طريقة تصوّر المنظمات لعلاقتها بالعنصر البشري:

المرحلة الأولى — إدارة شؤون الأفراد (Personnel Administration)

في المراحل التأسيسية الأولى، كان الاهتمام بالعامل ينحصر في ما عُرف بـ "إدارة شؤون الأفراد" **، وكانت مهامها إدارية بحتة:

- ضبط الحضور والانصراف
- صرف الرواتب وفق سلالم معتمدة
- تطبيق الإجراءات التأديبية
- الامتثال لقوانين العمل
- حفظ الملفات والوثائق

وكان مديرو شؤون الأفراد في هذه المرحلة "حراس الإجراءات" لا منتجين للقيمة. وكان نجاحهم يُقاس بمدى الدقة في تطبيق اللوائح وتجنب الأخطاء لا بمدى تأثيرهم في الأداء التنظيمي.

المرحلة الثانية — إدارة الأفراد (Personnel Management)

مع تطور الهياكل التنظيمية ونمو المنظمات، أصبح لإدارة الأفراد دور أوسع يشمل:

- التوظيف والاختيار بصورة أكثر منهجية

- التدريب والتأهيل الوظيفي
- إدارة العلاقات مع النقابات
- بعض البرامج التحفيزية البسيطة

غير أنها ظلت وظيفة تشغيلية بامتياز، تعمل في مستوى أدنى من الهرم التنظيمي وتستجيب للقرارات لا تسهم في صنعها.

المرحلة الثالثة — إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management)

منذ ثمانينيات القرن الماضي، جاء التحول الجذري: من "الأفراد كعناصر" إلى "الموارد البشرية كأصول". وتتميز هذه المرحلة بـ:

- النظر إلى الموظف بوصفه موردًا ذا قيمة يستحق الاستثمار
- ربط سياسات HR بأداء المنظمة
- تطوير منظومات متكاملة: توظيف + تدريب + أداء + تعويض
- الاهتمام بالرضا الوظيفي والارتباط التنظيمي

المرحلة الرابعة — الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

وهي المرحلة الراهنة التي تُقدِّم HR شريكًا استراتيجيًا في صياغة مستقبل المنظمة — وهو ما سيتعمق فيه المحور بتفصيل.

ب. تعريفات إدارة الموارد البشرية

1. تعريف (Michael Armstrong (2014

"A strategic and coherent approach to the management of an organization's most valued assets – the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعَد إدارة الموارد البشرية نهجًا استراتيجيًا ومتكاملًا لإدارة أكثر أصول المنظمة قيمة، وهم الأفراد العاملون فيها، الذين يُسهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق أهدافها".

التحليل المفاهيمي:

يحمل تعريف Armstrong ثلاثة عناصر تحليلية جوهرية:

العنصر	المحتوى	الدلالة
"نهج استراتيجي"	ارتباط HR بأهداف المنظمة طويلة المدى	تجاوز الدور الإجرائي إلى الدور الاستراتيجي
"نهج متكامل"	انسجام السياسات فيما بينها	التكامل الأفقي بين ممارسات HR
"أكثر الأصول قيمة"	اعتبار الإنسان أصلًا لا تكلفة	التحول الفلسفي الجوهرى في النظرة للعامل

ما يضيفه هذا التعريف: يُبرز بوضوح البُعد الاستراتيجي والتكاملي لـ HR ويضع الإنسان في مركز القيمة التنظيمية.

2. تعريف (Gary Dessler (2017

"The policies and practices involved in carrying out the 'people' or human resource aspects of a management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعرَّف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة السياسات والممارسات المتعلقة بإدارة الجانب البشري في الوظيفة الإدارية، والتي تشمل استقطاب الأفراد واختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وتقييم أدائهم".

التحليل المفاهيمي:

يتميز تعريف Dessler بطابعه التطبيقي الوظيفي الذي يُحدد ممارسات HR الأساسية بصورة ملموسة:



ما يُضيفه هذا التعريف: يُقدِّم خارطة عملية لوظائف HR الأساسية، وهو مفيد للطالب في فهم ما تشمله إدارة الموارد البشرية تشغيليًا.

حدوده: يركّز على الجانب الإجرائي أكثر من الاستراتيجي، مما يجعله أقرب إلى وصف "ماذا تفعل HR لا" لماذا ولأي غاية."

3. تعريف (Mondy & Martocchio (2016)

"A function of management concerned with hiring, motivating, and maintaining people in an organization."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعَد إدارة الموارد البشرية وظيفة إدارية تُعنى بتوظيف الأفراد وتحفيزهم والمحافظة عليهم داخل المنظمة، بما يضمن استمرارية الأداء وتحقيق الأهداف التنظيمية".

التحليل المفاهيمي:

يتبنى هذا التعريف نموذج الجذب-الإبقاء (Attract-Motivate-Retain) الذي يُشكّل في واقع الأمر المنطق الاقتصادي الأساسي لإدارة الموارد البشرية:

• التوظيف (Hiring): اقتناء رأس المال البشري

• التحفيز (Motivating): تعظيم عطاءه وإنتاجيته

• المحافظة (Maintaining): حماية هذا الأصل من الضياع

ما يُضيفه هذا التعريف: يُبرز البُعد الاقتصادي لإدارة الموارد البشرية بوصفها عملية اقتناء وتعظيم وصون الأصول البشرية.

4. تعريف (Torrington et al. (2020)

"The management of work and people towards desired ends."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعرّف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة العمل والأفراد داخل المنظمة بطريقة موجهة نحو تحقيق الغايات والأهداف المرجوة".

التحليل المفاهيمي:

يتميز هذا التعريف بالإيجاز الفلسفي العميق الذي يجمع في عبارة واحدة أبعادًا متعددة:

العنصر	الدلالة
"إدارة العمل"	الاهتمام بالجانب التنظيمي والإجرائي للعمل
"والأفراد"	الاهتمام بالبُعد الإنساني — الاحتياجات والتطلعات والدوافع
"نحو غايات مرجوة"	التوجيه المقصود نحو أهداف محددة

ما يُضيفه هذا التعريف: يُبرز التوازن الضروري بين متطلبات العمل التنظيمي واحتياجات الإنسان — وهو التوازن الذي يُميز إدارة الموارد البشرية الناضجة عن الإدارة الإجرائية البيروقراطية.

ج. التحليل المقارن للتعريفات

يمكن تنظيم التعريفات الأربعة وفق محاور تحليلية متعددة:

التعريف	التركيز	المستوى	ما يُضيفه
Armstrong (2014)	الاستراتيجي والتكاملي	الشملي/شامل	القيمة والتكامل
Dessler (2017)	الوظيفي، التطبيقي	تطبيقي/عملي	خارطة الممارسات
Mamocchio & Mondy (2016)	الاقتصادي الإداري	إداري/اقتصادي	منطق الاختنا، والاستمساك
Torrington et al. (2020)	التوازن بين العمل والإنسان	فلسفي/إنساني	التوازن بين المنظمة والفرد

الخصائص المشتركة بين التعريفات:

من خلال الاستقراء المقارن تبرز خصائص مشتركة تُشكل الجوهر التعريفي لإدارة الموارد البشرية:

1. اعتبار المورد البشري أصلًا ذا قيمة — لا عبئًا أو تكلفة
2. التركيز على منظومة السياسات والممارسات — لا الإجراءات المنعزلة
3. السعي لتحقيق التوازن — بين أهداف المنظمة واحتياجات العاملين
4. الارتباط بتحسين الأداء التنظيمي — كغاية نهائية

د. التعريف التركيبي المُقترح

استنادًا إلى التحليل المقارن للتعريفات السابقة، واستلهامًا من خصائصها المشتركة وأبعادها المكتملة، يمكن صياغة التعريف التركيبي التالي:

تُعَرَّف إدارة الموارد البشرية بأنها منظومة متكاملة من السياسات والممارسات الإدارية الهادفة إلى استقطاب رأس المال البشري وتنميته وتحفيزه والمحافظة عليه، عبر إدارة علاقة العمل بكفاءة وفعالية، بما يحقق التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، ويُساهم في تحسين الأداء التنظيمي وبناء الميزة التنافسية على المدى القصير والبعيد. مبررات هذه الصياغة:

- استوعب مصطلح "منظومة متكاملة" بُعد التكامل الأفقي الذي أكدته Armstrong
- تضمّن الأفعال الإجرائية التي ذكرها Mondy و Dessler
- أدرج "التوازن" الذي أبرزه Torringtons
- أضاف "الميزة التنافسية" انعكاسًا للمفهوم الاستراتيجي لـ Barney

3.1 مفهوم الاستراتيجية

أ. المدخل التاريخي: من الميدان العسكري إلى قاعة الإدارة

يعود أصل مصطلح "استراتيجية" (Strategy) إلى الكلمة اليونانية "Strategia" المشتقة من "Strategos" (القائد العسكري)، وكانت في الأصل تُشير إلى "فن قيادة الجيوش وتحقيق النصر."

وقد انتقل هذا المفهوم إلى إدارة الأعمال في منتصف القرن العشرين، حاملاً معه جوهره العسكري الأصيل: التخطيط طويل المدى، وتحديد الأهداف الكبرى، وتخصيص الموارد بذكاء، وتحقيق النصر في مواجهة المنافسين. غير أن تطبيقه في سياق الأعمال أضفى عليه أبعاداً جديدة تتعلق بالإبداع والقيمة والتميز.

ب. تعريفات الاستراتيجية

1. تعريف — Alfred D. Chandler (1962) بُعد التخطيط والأهداف

"Strategy is the determination of the basic long-term goals and objectives of an enterprise, and the adoption of courses of action and the allocation of resources necessary for carrying out these goals."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعرّف الاستراتيجية بأنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة المدى للمؤسسة، واختيار مسارات العمل المناسبة، وتخصيص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الأهداف".

التحليل المفاهيمي:

يُعدّ هذا التعريف من التعريفات التأسيسية في تاريخ الفكر الاستراتيجي، ويكشف عن ثلاثة مكونات ترابطية:



خاصيته المميزة: يُبرز العلاقة الحتمية بين تحديد الأهداف وتوفير الموارد — إذ لا قيمة لأهداف طموحة بلا موارد كافية، ولا جدوى لموارد وفيرة بلا أهداف واضحة.

سياقه التاريخي: صدر هذا التعريف في دراسة Chandler الرائدة "Strategy and Structure" التي حلّ فيها تطور كبريات الشركات الأمريكية، ليُثبت أن الهيكل التنظيمي يتبع الاستراتيجية لا العكس.

2. تعريف — Michael Porter (1985) بُعد التميز والميزة التنافسية

"Strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعدّ الاستراتيجية عملية اختيار متعمد لأنشطة مختلفة تهدف إلى تقديم مزيج فريد من القيمة، بما يُميّز المنظمة عن منافسيها".

التحليل المفاهيمي:

يُقدّم Porter رؤية انقلابية في فهم الاستراتيجية — ليست مجرد خطة بل فلسفة تميّز:

المفهوم	الدلالة
"أن تكون مختلفاً"	ليس الأفضل في كل شيء، بل المتميز في شيء محدد
"اختيار متعمد"	الاستراتيجية قرار واعٍ لا انجراف مع التيار
"مزيج فريد من القيمة"	ما تُقدّمه للعميل لا يُقدّمه غيرك بنفس الطريقة

خاصيته المميزة Porter: هو الذي كرّس الميزة التنافسية مفهوماً مركباً في الاستراتيجية، وربط بين ثلاثة خيارات استراتيجية كبرى: قيادة التكلفة، التميز، والتركيز.

نقد بناءً: يُركّز Porter على الموضع التنافسي الخارجي (External Positioning) لكنه يُقلّص من أهمية الموارد الداخلية — وهو ما جاءت نظرية RBV لتكمّله.

3. تعريف — Henry Mintzberg (1994) يُعد الديناميكية والواقعية

"Strategy is a pattern in a stream of decisions."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعرّف الاستراتيجية بأنها نمط متسق من القرارات المتتابعة التي تتخذها المنظمة عبر الزمن".

التحليل المفاهيمي:

يُمثّل تعريف Mintzberg تحدياً فكرياً للمفهوم السائد للاستراتيجية بوصفها "خطة مُعدّة سلفاً". فهو يُميّز بين خمسة أوجه للاستراتيجية تُعرف بـ "5Ps"



خاصيته المميزة: يُبرز الفرق بين الاستراتيجية "المقصودة" (Intended) وهي ما خُطّط له، والاستراتيجية

"المتحققة" (Realized) وهي ما حدث فعلاً — وبينهما الاستراتيجية "الناشئة" (Emergent) التي تتشكل من القرارات اليومية غير المخططة.

أهميته لـ HR: يُفسّر لماذا استراتيجيات HR كثيراً ما تنحرف عن خطتها الأصلية في التطبيق — وكيف يمكن إدارة هذا الانحراف.

4. تعريف — Johnson, Scholes & Whittington (2017) البُعد التكاملي الشامل

"Strategy is the direction and scope of an organization over the long term, which achieves advantage in a changing environment through its configuration of resources and competences."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعرّف الاستراتيجية بأنها الاتجاه والنطاق الذي تتبناه المنظمة على المدى الطويل، والذي يُمكنها من تحقيق ميزة تنافسية في بيئة متغيرة، من خلال حسن توظيف مواردها وكفاءاتها".

التحليل المفاهيمي:

يُقَدِّم هذا التعريف الأكثر شمولاً لأنه يستوعب أبعاداً متعددة في آنٍ واحد:

البُعد	المحتوى	المرجعية النظرية
"الاتجاه والنطاق"	وجهة المنظمة ومجال عملها	رؤية Ansoff للنمو
"المدى الطويل"	الأفق الزمني الاستراتيجي	Chandler (1962)
"بيئة متغيرة"	الاستجابة للتحويلات الخارجية	نظرية الاحتمالية
"الموارد والكفاءات"	الأساس الداخلي للميزة	نظرية RBV (Barney)
"الميزة التنافسية"	الهدف النهائي للاستراتيجية	Porter (1985)

خاصيته المميزة: يجمع بين التوجه الخارجي (السوق والبيئة) والتوجه الداخلي (الموارد والكفاءات) — وهو التوازن الذي يُميز الاستراتيجية الناضجة.

ج. التحليل المقارن للتعريفات الأربعة



العناصر المشتركة عبر التعريفات الأربعة:

العنصر	Chandler	Porter	Mintzberg	Johnson et al.
أفق طويل المدى	✓	✓	✓	✓
تحقيق أهداف كبرى	✓	جزئياً	✓	✓
تخصيص الموارد	✓	ضمنياً	ضمنياً	✓
تحقيق ميزة تنافسية	ضمنياً	✓	ضمنياً	✓
التكيف مع البيئة	ضمنياً	✓	✓	✓

محاور الاختلاف بين التعريفات:

- Chandler: يُركّز على التخطيط الرسمي والأهداف وتخصيص الموارد
- Porter: يُركّز على التميز التنافسي والموضع في السوق
- Mintzberg: يُبرز الديناميكية وعفوية الاستراتيجية الناشئة
- Johnson et al.: يُقدّم التوليف الشامل الذي يستوعب الأبعاد الثلاثة

د. التعريف التركيبي المقترح للاستراتيجية

الاستراتيجية هي عملية منهجية ديناميكية تهدف إلى تحديد التوجه العام للمنظمة وأهدافها الكبرى على المدى الطويل، واختيار مسارات العمل المناسبة وتخصيص الموارد بكفاءة، بما يُحقق التوافق مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، ويضمن للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة وقدرةً على البقاء والنمو في بيئة أعمال تتسم بالتعقيد وعدم اليقين. مبررات هذه الصياغة:

العنصر	مصدره
"منهجية ديناميكية"	يجمع بين التخطيط (Chandler) والتكيف (Mintzberg)
"التوجه والأهداف الكبرى"	Chandler (1962)
"تخصيص الموارد بكفاءة"	Chandler + Johnson et al.
"التوافق مع البيئة"	Johnson et al. + نظرية الاحتمالية
"الميزة التنافسية"	Porter (1985)
"البقاء والنمو"	مفهوم الاستمرارية التنظيمية

الربط التكاملي: من المفاهيم الثلاثة إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
استيعاب المفاهيم الثلاثة السابقة — الموارد البشرية، وإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية — يُتيح فهم المنطق التكاملي الذي تقوم عليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:



2. مستويات الاستراتيجية في المنظمة (Levels of Strategy in Organizations)

1.2 المدخل العام لمستويات الاستراتيجية

أ. الإشكالية التأسيسية: لماذا تتعدد مستويات الاستراتيجية؟

تواجه المنظمات الحديثة — لا سيما الكبيرة والمتعددة الأنشطة منها — تحديًا جوهريًا يتعلق بكيفية ترجمة الطموح الاستراتيجي الكبير إلى واقع تشغيلي ملموس. فالرؤية المعلنة "أن نكون الرائدة في قطاعنا خلال عشر سنوات" لا تكفي وحدها لتحريك المنظمة — إذ تحتاج إلى تفكيك منهجي يُحوّلها إلى قرارات على مستوى وحدات الأعمال، ثم إلى برامج وإجراءات تشغيلية على المستوى الوظيفي.

ومن هنا جاء مفهوم "مستويات الاستراتيجية" ليُجيب عن ثلاثة أسئلة جوهريّة في آنٍ واحد:



ب. المرجعية الأكاديمية لمفهوم مستويات الاستراتيجية

تعريف (Johnson, Scholes & Whittington (2017)

"Strategy operates at different levels in organizations: the corporate level, the business level, and the functional level."

الترجمة الأكاديمية:

"تُمارَس الاستراتيجية داخل المنظمات على مستويات مختلفة، تتمثل في المستوى الكلي، ومستوى وحدات الأعمال، والمستوى الوظيفي".

التحليل المفاهيمي:

يُقدِّم هذا التعريف الإطار الثلاثي الأكثر قبولاً وانتشاراً في الأدبيات الاستراتيجية. غير أن ما يجب استيعابه هو أن المستويات الثلاثة لا تعمل بصورة مستقلة، بل في علاقة ترابطية وتكاملية في الوقت ذاته:

- ترابطية: لأن كل مستوى يستمد توجهاته من المستوى الأعلى
- تكاملية: لأن كل مستوى يُغذي المستويات الأخرى بمعلومات وإمكانات وقيود

ج. البنية الهيكلية لمستويات الاستراتيجية



2.2 المستوى الأول — الاستراتيجية الكلية (Corporate-Level Strategy)

أ. المفهوم والتعريف الأكاديمي

تعريف (Hill & Jones (2016)

"Corporate-level strategy addresses the question of what businesses a corporation should compete in and how the businesses should be managed."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعنى الاستراتيجية الكلية بتحديد مجالات النشاط التي ينبغي للمنظمة أن تنافس فيها، وكيفية إدارة هذه الأنشطة بما يُحقق أهدافها العامة".

التحليل المفاهيمي للتعريف:

يكشف هذا التعريف عن بُعدين جوهريين للاستراتيجية الكلية:

البُعد	السؤال الحاكم	الأمثلة
بُعد "ماذا"	في أي أنشطة نتنافس؟	دخول أسواق جديدة، الاندماج، الاستحواذ، التنوع
بُعد "كيف"	كيف ندير محفظة أنشطتنا؟	كيف تُخصَّص الموارد بين الوحدات؟ ما معايير التقييم والتخلي؟

ب. الخصائص المميزة للاستراتيجية الكلية

1. الصياغة على مستوى الإدارة العليا:

الاستراتيجية الكلية حكر على القمة التنظيمية — مجلس الإدارة والمدير التنفيذي والفريق القيادي الأول. وذلك لأنها تتعلق بمصير المنظمة كاملاً وتستلزم رؤية شاملة وصلاحيات واسعة.

2. الأفق الزمني الطويل:

تمتد الاستراتيجية الكلية عادةً على مدى 3 إلى 10 سنوات أو أكثر، وهي بذلك تُحدد المسار البعيد للمنظمة في مواجهة تحولات بيئية قد تستغرق عقوداً للظهور الكامل.

3. الارتباط بالرؤية والرسالة:

تُجسّد الاستراتيجية الكلية الترجمة الأولى لـ "لماذا نوجد؟" (الرسالة) و "إلى أين نتجه؟" (الرؤية) إلى قرارات ملموسة حول مجالات الأعمال والأسواق المستهدفة.

4. إدارة العلاقة مع أصحاب المصلحة:

تضمن الاستراتيجية الكلية تحقيق التوازن بين مطالب المساهمين، وتوقعات العملاء، ومتطلبات المجتمع، والمصالح المتنافسة لمختلف الأطراف ذات الصلة.

5. قرارات محفظة الأعمال:

تشمل قرارات من قبيل:

- التنوع: الدخول في أنشطة جديدة ذات صلة أو مستقلة
- التركيز: تعميق الاستثمار في الأنشطة الجوهرية
- الاندماج والاستحواذ: ضم منظمات أخرى لتحقيق التكامل أو التوسع
- الانسحاب والتخلص: بيع أو إغلاق أنشطة غير مربحة أو غير متوافقة مع الرؤية

ج. نماذج قرارات الاستراتيجية الكلية

نموذج Ansoff لمصفوفة النمو: (1965)



يُساعد هذا النموذج الإدارة العليا على اتخاذ قرارات النمو وفق خريطة واضحة تُوازن بين المخاطرة والفرصة.

د. دور الموارد البشرية في دعم الاستراتيجية الكلية

تضطلع HR بأدوار محورية في خدمة الاستراتيجية الكلية عبر ثلاثة مسارات رئيسية:

المسار الأول — التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة

عندما تُقرّر الإدارة العليا دخول سوق جديد أو الاستحواذ على شركة أخرى، تُقدّم HR تقديرًا استراتيجيًا يُجيب عن:

- ما الكفاءات البشرية اللازمة لتنفيذ هذا التوجه؟
- هل تتوفر هذه الكفاءات داخليًا أم يجب استقطابها؟
- ما الجدول الزمني الواقعي لبناء القوى العاملة المطلوبة؟

المسار الثاني — إعداد القيادات المستقبلية

الاستراتيجية الكلية تُولّد في قمة الهرم لكنها تُنفّذ على كل مستوياته. ومن ثمّ تتحمل HR مسؤولية:

- التعاقب القيادي: (Succession Planning) ضمان توفر قيادات قادرة على قيادة المنظمة في مسارها الاستراتيجي
- تطوير القيادات التحولية: إعداد مدراء قادرين على قيادة التغيير الاستراتيجي
- بناء خزان المواهب: تطوير الصف الثاني والثالث من القيادات قبل الحاجة إليهم

المسار الثالث — بناء الثقافة التنظيمية الداعمة للرؤية

الثقافة التنظيمية هي الطاقة الخفية التي تُحرّك السلوك التنظيمي نحو الرؤية أو تُعيقه. وتضطلع HR بمسؤولية:

- صياغة القيم التنظيمية الداعمة للاستراتيجية
- تصميم أنظمة استقطاب تختار من يُجسّد هذه القيم
- بناء برامج تطوير تُرسّخ السلوكيات المطلوبة
- تصميم حوافز تُكافئ على التوافق الثقافي الاستراتيجي

3.2 المستوى الثاني — استراتيجية وحدة الأعمال (Business-Level Strategy)

أ. المفهوم والتعريف الأكاديمي

تعريف (Porter 1985)

"Business strategy is concerned with how a firm competes successfully in a particular market."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعنى استراتيجية وحدة الأعمال بكيفية تحقيق المنظمة للنجاح التنافسي داخل سوق أو نشاط معين".

التحليل المفاهيمي:

بينما تُجيب الاستراتيجية الكلية عن "أين نتنافس؟"، تُجيب استراتيجية وحدة الأعمال عن "كيف ننافس في هذا السوق

تحديدًا؟" — وهو سؤال أكثر تشغيلًا وأقرب إلى الميدان التنافسي المباشر.

الفرق الجوهرى بين المستويين:

البُعد	الاستراتيجية الكلية	استراتيجية وحدة الأعمال
السؤال الحاكم	أين نتنافس؟	كيف ننافس؟
الوحدة التحليلية	المنظمة ككل	سوق أو قطاع محدد
القرارات الرئيسية	محفظة الأنشطة	الموضع التنافسي
الجهة المسؤولة	مجلس الإدارة + CEO	مدراء وحدات الأعمال
مدى التأثير	المنظمة بأكملها	قطاع أو سوق معين

ب. أنواع استراتيجيات وحدات الأعمال — نموذج Porter

يُقدِّم Porter (1985) ثلاثة استراتيجيات تنافسية عامة (Generic Competitive Strategies) تُشكِّل الإطار الأكثر اعتمادًا في فهم خيارات وحدة الأعمال:

1. استراتيجية قيادة التكلفة (Cost Leadership)

تهدف إلى تحقيق أدنى تكلفة إنتاج في القطاع مع الحفاظ على مستوى مقبول من الجودة، مما يُتيح تقديم أسعار منافسة أو تحقيق هوامش ربح أعلى من المنافسين.

متطلباتها البشرية:

- قوى عاملة ذات إنتاجية عالية وانضباط تشغيلي
- كفاءات في الهندسة الصناعية وتحسين العمليات
- ثقافة توفير وترشيد الهدر (Lean Culture)

2. استراتيجية التميّز (Differentiation)

تهدف إلى تقديم منتج أو خدمة فريدة يُدرك العملاء قيمتها ويكونون مستعدين لدفع سعر أعلى مقابلها — سواء في الجودة أو التصميم أو خدمة ما بعد البيع أو الابتكار.

متطلباتها البشرية:

- كفاءات إبداعية وابتكارية عالية
- مهارات بحث وتطوير (R&D)
- قدرة على فهم العميل وتجاوز توقعاته

3. استراتيجية التركيز (Focus)

تهدف إلى خدمة شريحة سوقية محددة (جغرافياً أو ديموغرافياً أو احتياجياً) بتميّز أو بتكلفة أقل ضمن هذه الشريحة تحديداً.

متطلباتها البشرية:

- تخصص معمّق في فهم احتياجات الشريحة المستهدفة
- كفاءات تسويقية متخصصة
- مرونة وقدرة تكيف مع التحولات داخل الشريحة



ج. دور الموارد البشرية في دعم استراتيجية وحدة الأعمال

تستلزم كل استراتيجية تنافسية حزمة HR مختلفة تخدم منطقتها التنافسي الخاص — وهو ما أكدته Schuler & Jackson

(1987) في نموذجهم الربط بين السلوكيات المطلوبة وممارسات HR:

الاستراتيجية	السلوكيات المطلوبة	ممارسات HR المناسبة
قيادة التكلفة	الانضباط، الكفاءة، الإنتاجية العالية، الالتزام بالمعايير	توظيف على أساس الإنتاجية، تدريب تشغيلي مكثف، أداء بمؤشرات كمية، حوافز جماعية على الكفاءة
التميز	الإبداع، المبادرة، تحمل المخاطر، التوجه نحو الجودة	استقطاب المبدعين، بيئة تُشجع التجربة، تقييم نوعي، حوافز على الابتكار
التركيز	تخصص عميق، تكثيف مع احتياجات الشريحة	تطوير خبرات متخصصة، تدريب معمق في مجال الشريحة

4.2 المستوى الثالث — الاستراتيجية الوظيفية (Functional-Level Strategy)

أ. المفهوم والتعريف الأكاديمي

تعريف (2017) David

"Functional strategies are concerned with how each functional area supports the business and corporate strategies."

الترجمة الأكاديمية:

"تُعنى الاستراتيجيات الوظيفية بكيفية دعم كل وظيفة تنظيمية للاستراتيجية الكلية واستراتيجية وحدات الأعمال".

التحليل المفاهيمي:

الكلمة الحاسمة في هذا التعريف هي "دعم" (Supports) "إذ تُبين أن الاستراتيجيات الوظيفية في طبيعتها تَبعية أو مشتقة، أي أنها تستمد توجهاتها من المستويين الأعلى وتُترجمها إلى برامج تشغيلية.

غير أن هذه التبعية لا تعني الدونية — فالاستراتيجية الكلية الأفضل صياغةً قد تُخفق في التحقيق إذا أُسيء تصميم الاستراتيجيات الوظيفية أو تطبيقها. فالاستراتيجيات الوظيفية هي "اللبنة الأخيرة التي يُبنى عليها التنفيذ".

ب. خصائص الاستراتيجية الوظيفية

الخاصية	التفاصيل
مستوى الصياغة	مديرو الوظائف (HR، التسويق، المالية، الإنتاج...)
الطابع العام	تشغيلي وتنفيذي أكثر من كونه توجيهي
الأفق الزمني	قصير إلى متوسط المدى (6 أشهر إلى 3 سنوات)
التركيز	الكفاءة وتحسين الأداء الوظيفي
معياري النجاح	مساهمتها في أهداف الاستراتيجية الكلية والتجارية

ج. الاستراتيجية الوظيفية للموارد البشرية

تُمثل الاستراتيجية الوظيفية لـ HR منظومة السياسات والبرامج التي تُجسّد الدعم البشري لكل مستويات الاستراتيجية. وتشمل المجالات الوظيفية التالية:

1. تخطيط الموارد البشرية (HR Planning)

يُجيب عن: كم نحتاج من الموظفين؟ وبأي مهارات؟ وفي أي توقيت؟



2. التوظيف والاختيار (Recruitment & Selection)

يضمن وصول الشخص المناسب إلى المكان المناسب في الوقت المناسب، وفق معايير مستمدة من متطلبات الاستراتيجية التنافسية.

أدوات الاختيار الاستراتيجي:

- مقابلات هيكلية قائمة على الكفاءات
- مراكز التقييم (Assessment Centers)
- اختبارات الأداء والمحاكاة
- تقييم الملاءمة الثقافية

3. التدريب والتطوير (Training & Development)

يُبنى الكفاءات الحرجة اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية عبر:

- تحليل فجوة المهارات (Skills Gap Analysis)
- تصميم برامج تطوير موجهة بالاستراتيجية
- برامج إعداد القيادات والتعاقب

4. تقييم الأداء (Performance Management)

يُترجم الأهداف الاستراتيجية إلى معايير أداء فردية وجماعية قابلة للقياس، ويضمن توافق سلوك الموظفين مع ما تستلزمه الاستراتيجية.

منهجية تدفق الأهداف:



5. نظم الأجور والحوافز (Compensation & Incentives)

تُصمَّم لـ**"مكافأة السلوك المطلوب"*** استراتيجيًا — لا السلوك الأسهل قياسًا:

- في استراتيجية التميز: حوافز على الجودة والابتكار
- في استراتيجية التكلفة: حوافز على الكفاءة وتقليل الهدر
- في التركيز: حوافز على العمق والتخصص

5.2 التكامل بين مستويات الاستراتيجية الثلاثة

أ. المنطق التكاملي

إن فعالية الاستراتيجية التنظيمية ليست مجموع فعاليتها الثلاثية، بل هي نتاج تكاملها وانسجامها — وهو ما

يُسميه الباحثون "المواءمة الاستراتيجية" (Strategic Alignment)

ب. عواقب غياب التكامل

تُشير الأدبيات إلى أن غياب التكامل بين مستويات الاستراتيجية هو من أبرز أسباب فشل الاستراتيجيات التنظيمية. وفيما يلي أنماط الخلل الشائعة:

نمط الخلل	الوصف	العواقب
الخلل العمودي	الاستراتيجية الكلية لا تنعكس في استراتيجية وحدة الأعمال	كل وحدة تسير في اتجاه مختلف
الخلل الأفقي	الاستراتيجيات الوظيفية لا تتناسق فيما بينها	تعارض بين التسويق والإنتاج والموارد البشرية
خلل HR	سياسات HR لا تخدم الاستراتيجية التنافسية	كفاءات لا تتوافق مع متطلبات التميز أو التكلفة
خلل الترجمة	فجوة بين ما تُعلنه الاستراتيجية وما تُكافئ عليه الأنظمة	الموظفون يسلكون سلوكًا يُعاكس الاستراتيجية المُعلنَة

مثال على خلل التكامل:

منظمة تُعلن استراتيجية التميز بالابتكار (كلي) ← وحدة الأعمال تُحدد أهدافًا طموحة للمنتجات الجديدة (تجاري) ← لكن نظام الحوافز في HR يُكافئ فقط على الالتزام بالإجراءات وعدم ارتكاب الأخطاء (وظيفي)
النتيجة: الموظفون يتجنبون المخاطرة خوفًا من العقوبة، والابتكار يتوقف، والاستراتيجية تُخفق.

ج. آليات ضمان التكامل الاستراتيجي

لضمان انسجام المستويات الثلاثة، تُوصي الأدبيات بعدة آليات:

1. تدفق الأهداف من القمة للقاعدة: (Cascading)

تفكيك الأهداف الكلية إلى أهداف وحدات ثم أهداف وظيفية ثم أهداف فردية — مع ضمان الخيط الرابط المنطقي بينها.

2. بطاقة الأداء المتوازن: (Balanced Scorecard)

أداة Kaplan & Norton التي تربط الأداء المالي بالعمليات والعلماء والتعلم والنمو — وتُعطي HR بُعدًا قياسيًا ضمن منظومة الأداء الشاملة.

3. مشاركة HR في التخطيط الاستراتيجي:

إدراج CHRO في لجان التخطيط الاستراتيجي يضمن أن الاستراتيجيات الكلية والتجارية تُصاغ مع مراعاة الإمكانيات والقيود البشرية الفعلية.

4. التدقيق الاستراتيجي الدوري:

مراجعة دورية للتوافق بين السياسات الوظيفية والاستراتيجيات الكلية، وتصحيح الانحرافات قبل تفاقمها.

3. مفهوم الإدارة الاستراتيجية (Concept of Strategic Management)

تُعد الإدارة الاستراتيجية من أهم المداخل الإدارية المعاصرة، لأنها تُعنى بتوجيه المنظمة على المدى الطويل في بيئة تتسم بالتغير وعدم التأكد. وهي لا تقتصر على وضع "خطة" مكتوبة، بل تشمل منظومة متكاملة من التحليل والاختيار والتنفيذ والتقييم، بما يضمن تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها والمحافظة على قدرتها التنافسية واستدامتها. وتكتسب الإدارة الاستراتيجية أهمية خاصة ضمن مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لأن الموارد البشرية لم تعد وظيفة تنفيذية فقط، بل أصبحت شريكًا في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها عبر بناء القدرات والكفاءات والثقافة التنظيمية الداعمة.

1.3 تعريف الإدارة الاستراتيجية

أ. تعريف Fred R. David

النص الأصلي:

"The art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions."

الترجمة الأكاديمية:

تُعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها فنٌ وعلمٌ يركز على صياغة الاستراتيجيات وتنفيذها وتقييم القرارات العابرة للوظائف داخل المنظمة (David, 2017).

ب. تعريف Wheelen & Hunger

النص الأصلي:

"The set of managerial decisions and actions that determines the long-run performance."

الترجمة الأكاديمية:

الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والإجراءات الإدارية التي تحدد أداء المنظمة على المدى الطويل. (Wheelen & Hunger, 2012)

ج. تعريف Pearce & Robinson

النص الأصلي:

"A set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans."

الترجمة الأكاديمية:

تُعد الإدارة الاستراتيجية حزمة من القرارات والأفعال التي تفضي إلى صياغة الخطط وتنفيذها بما يحقق أهداف المنظمة. (Pearce & Robinson, 2015)

تتشترك التعريفات في التأكيد على: (1) الأفق الطويل، (2) القرارات التكاملية بين الوظائف، (3) الربط بين الصياغة والتنفيذ والتقييم

2.3 الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية

يُخلط أحياناً بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، إلا أن التمييز بينهما ضروري:

- التخطيط الاستراتيجي يركز على إعداد الخطة وتحديد الاتجاه (الرؤية، الرسالة، الأهداف، البدائل).
- الإدارة الاستراتيجية أوسع؛ تشمل التخطيط بالإضافة إلى التنفيذ، وتخصيص الموارد، وقيادة التغيير، والمتابعة والتقييم.

وبعبارة أدق: التخطيط الاستراتيجي مرحلة داخل الإدارة الاستراتيجية وليس مرادفاً لها.

3.3 خصائص الإدارة الاستراتيجية

من أبرز خصائصها:

1. الشمول والتكامل: لأنها تربط وظائف المنظمة في إطار واحد.
2. التركيز على المستقبل: أفق طويل وإدارة للمخاطر وعدم اليقين.
3. الاعتماد على التحليل: قرارات مبنية على أدوات تحليل البيئة والموارد.
4. المرونة والتكيف: استجابة مستمرة لتغيرات البيئة.
5. التنافسية والاستدامة: هدفها تعزيز الميزة التنافسية والبقاء.

4. تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Strategic Human Resource Management – SHRM)

يُستعمل مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للدلالة على الانتقال من إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة تشغيلية/إجرائية (توظيف، أجور، تدريب...)، إلى كونها منظومة قرارات وممارسات تُصمَّم وتُدار بمنطق استراتيجي يربط الناس (People) بالأهداف بعيدة المدى، وبالاختيارات التنافسية، وبالأداء المؤسسي. وفي هذا المعنى، فإن "الاستراتيجي" لا يعني

مجرد وجود خطة مكتوبة، بل يعني: اتساقاً عمودياً بين ممارسات الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، واتساقاً أفقياً بين ممارسات الموارد البشرية نفسها بحيث تعمل كحزمة/نظام متكامل، وليس كإجراءات منفصلة.

1.4 تعريف (Wright & McMahan 1992)

النص الأصلي

"The pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organisation to achieve its goals."

الترجمة الأكاديمية:

"هي نمطٌ من توزيعات الموارد البشرية المخططة والأنشطة المقصودة، يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها". (Wright & McMahan, 1992)

يركّز هذا التعريف على فكرتين محورتين:

1. النمط: Pattern أي أن إدارة الموارد البشرية ليست قرارات متفرقة، بل "هندسة" متسقة.
2. الغاية: Goal attainment أي أن القيمة تُقاس بمدى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، لا بمجرد تنفيذ إجراءات الموارد البشرية.

2.4 تعريف جمعية CIPD

النص الأصلي:

"Strategic human resource management (strategic HRM) provides a framework linking people management and development practices to long-term business goals and outcomes."

الترجمة الأكاديمية:

"توفّر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إطاراً يربط ممارسات إدارة الأفراد وتطويرهم بالأهداف والنتائج بعيدة المدى للأعمال". (CIPD, 2025)

النص الأصلي:

"Strategic HRM... is about creating a coherent framework for employees to be hired, managed and developed to support an organisation's long-term goals."

الترجمة الأكاديمية:

"تتمحور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حول بناء إطار متماسك لتوظيف العاملين وإدارتهم وتطويرهم بما يدعم أهداف المنظمة على المدى الطويل". (CIPD, 2025)

تضيف CIPD بوضوح عنصر "التماسك": "Coherence أي أن الاستراتيجية ليست قراراً واحداً (مثل سياسة الأجور)، بل "مظلة" تنظّم كل قرارات الناس.

3.4 تعريف (Armstrong & Taylor 2014)

النص الأصلي:

"Strategic HRM is an approach to defining how the organization's goals will be achieved through people by means of HR strategies and integrated HR policies and practices."

الترجمة الأكاديمية:

"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل لتحديد كيف ستتحقق أهداف المنظمة عبر الناس، وذلك من خلال استراتيجيات الموارد البشرية وسياسات وممارسات موارد بشرية متكاملة." (Armstrong & Taylor, 2014)

هذا التعريف يصح بثلاث ركائز تعليمية مهمة:

- مدخل (Approach) أي إطار تفكير قبل أن يكون أداة تنفيذ.
- تحقيق الأهداف عبر الناس: الإنسان ليس "تكلفة" بل "قناة تحقيق الأهداف".
- التكامل: Integrated أي ضرورة الاتساق الأفقي بين السياسات والممارسات.

4.4 تعريف Bratton

النص الأصلي:

"Strategic human resource management is the process of linking the human resource function with the strategic objectives of the organization in order to improve performance."

الترجمة الأكاديمية:

"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية ربط وظيفة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة بغرض تحسين الأداء." (Bratton, n.d.)

يمتاز هذا التعريف بأنه "تشغيلي" وملام للمنهجية: يحدد الآلية (الربط) والنتيجة (تحسين الأداء)، وهو مفيد لبناء نموذج سببي: مواءمة HR ← تحسين الأداء.

5.4 تعريف Bamberger & Meshoulam (2000)

النص الأصلي:

"the process by which organizations seek to link the human, social, and intellectual capital of their members to the strategic needs of the firm."

الترجمة الأكاديمية:

"هي العملية التي تسعى من خلالها المنظمات إلى ربط رأس المال البشري والاجتماعي والفكري لأعضائها بالاحتياجات الاستراتيجية للمؤسسة." (Bamberger & Meshoulam, 2000)

هذا التعريف يُدخلنا إلى منظور "رأس المال (Capital)" أي أن القيمة ليست فقط في عدد العاملين، بل في:

- الكفاءات والمعارف (Human/Intellectual)
- الشبكات والثقة والمعايير (Social)

ومن ثم يصبح SHRM أقرب إلى إدارة ميزة تنافسية يصعب تقليدها.

5.4 تعريف Schuler (1992)

النص الأصلي:

"All those activities affecting the behaviour of individuals in their efforts to formulate and implement the strategic needs of the business."

الترجمة الأكاديمية:

"هي مجموع الأنشطة التي تؤثر في سلوك الأفراد أثناء سعيهم إلى صياغة الاحتياجات الاستراتيجية للأعمال وتنفيذها."

(Schuler, 1992)

يركز شولر على "السلوك" بوصفه حلقة وصل بين الاستراتيجية والتنفيذ: فالموارد البشرية لا تُترجم الاستراتيجية عبر الوثائق فقط، بل عبر سلوكيات متوقعة/مرغوبة (الالتزام، الجودة، الابتكار، خدمة الزبون...).

بالرغم من اختلاف الصياغات، تتقاطع التعاريف السابقة حول عناصر "نواة" يمكن اعتمادها منهجيًا:

1. الترابط مع استراتيجية الأعمال: لا معنى للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إذا ظلت سياسات الموارد البشرية

معزولة عن التوجهات التنافسية والأهداف الكبرى.

2. الرؤية النظامية: (HRM System / Pattern / Coherence) الموارد البشرية تُفهم كمنظومة مترابطة (حزم

ممارسات) لا كسياسة واحدة.

3. الهدف النهائي: الأداء وتحقيق الأهداف: سواء قيل "تحسين الأداء" أو "تحقيق الأهداف"، فالمنطق واحد: الموارد

البشرية مدخل للأداء المؤسسي

4. الناس بوصفهم رأس مال/مورد استراتيجي: التركيز على رأس المال لبشري/الاجتماعي/الفكري يجعل الإدارة

الاستراتيجية للموارد البشرية أقرب لمنطق الميزة التنافسية..

كما تُحذّر الأدبيات من اختزال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في وثيقة أو خطة؛ فالكثير من "الاستراتيجية" قد تكون

ناشئة/تطورية وليست خطية تمامًا.

كما أن المواءمة بين الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال ليست دائمًا عملية "منطقية متسلسلة" بسيطة؛ بل قد تكون تكرارية

ومعقدة بحسب السياق التنظيمي.

انطلاقًا من المشترك بين التعاريف، يمكن اعتماد التعريف الإجرائي الآتي:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي منظومة قرارات وسياسات وممارسات تُبنى في إطار متماسك، بغرض مواءمة إدارة

الأفراد وتطويرهم مع استراتيجية المنظمة وأهدافها بعيدة المدى، بما يضمن تعبئة رأس المال البشري والاجتماعي والفكري

لتحقيق الأداء والميزة التنافسية.

6.4 أوجه الاختلاف بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	مجال المقارنة
تشغيلي	استراتيجي	طبيعة التخطيط
إدارة تنفيذية	إدارة عليا	الموقع التنظيمي
قصير المدى	طويل المدى	أفق القرار
محدود	شامل	التكامل
تكلفة	مورد استراتيجي	النظرة للإنسان

5. خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Characteristics of Strategic Human Resource Management)

– SHRM)

تُعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مقاربة تُدار فيها الموارد البشرية بمنطق "استراتيجي" لا "إجرائي"، أي أنها لا

تكتفي بتسيير شؤون الأفراد، بل تُبنى على التكامل مع استراتيجية المنظمة، وعلى التكيف مع البيئة، وعلى اعتبار الإنسان

موردًا استراتيجيًا يخلق قيمة وميزة تنافسية.

1.5 الاهتمام بالبيئة الداخلية والخارجية (Environmental Orientation)

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لا تعمل داخل "فقاعة تنظيمية"، بل تنطلق من تحليل البيئة الخارجية (المنافسة، التكنولوجيا، التشريعات، سوق العمل...) والبيئة الداخلية (الثقافة، الهيكل، الموارد، القدرات...) ثم تُكيّف سياساتها وفق ذلك. دلالتها في الممارسة:

- رصد التغيرات في سوق العمل (نقص المهارات، الهجرة، التحول الرقمي).
- مواءمة سياسات الاستقطاب/التكوين مع التحولات التكنولوجية.
- إدارة المخاطر البشرية (الاستبقاء، التعاقب الوظيفي، الفجوات المهارية).

هذه الخاصية تتسق مع منطق الإدارة الاستراتيجية الذي يربط المنظمة ببيئتها ويجعل الاستراتيجية عملية تكيف مستمرة (David, 2017).

2.5 التكامل مع استراتيجية المنظمة (Vertical Integration / Strategic Alignment)

أهم ما يميز الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية هو "المواءمة" بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة. أي أن سياسات الموارد البشرية تُصمّم لخدمة: التميز/التكلفة/التركيز، أو النمو/الاستقرار... إلخ. مؤشرات التكامل (أمثلة تطبيقية):

- إذا كانت المنظمة تتبنى استراتيجية التميز: تركز الموارد البشرية على الإبداع، التدريب المتقدم، الحوافز القائمة على الابتكار. (Porter, 1985).
- إذا كانت المنظمة تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة: تركز الموارد البشرية على الإنتاجية، ضبط التكاليف، معايير الأداء، والتقييس.

تُبرز الأدبيات الكلاسيكية أن HR تصبح استراتيجية عندما تُصمم "نمطاً" من الأنشطة والانتشارات البشرية يحقق أهداف المنظمة. (Wright & McMahan, 1992)

3.5 النظر إلى الموارد البشرية كمورد استراتيجي (People as a Strategic Resource)

لا تُعامل الموارد البشرية كتكلفة تشغيلية فقط، بل كأصل استراتيجي يخلق قيمة ويصعب تقليده، خصوصاً عندما تتوفر شروط الندرة وعدم القابلية للاستبدال والتقليد. فوفقاً لمنظور الموارد والقدرات (RBV)، تتحول الموارد البشرية إلى مصدر ميزة تنافسية مستدامة عندما تكون الكفاءات قيمة ونادرة وصعبة التقليد. (Barney, 1991)

4.5 الأفق طويل المدى والاستدامة (Long-term Orientation & Sustainability)

الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية تفكر في الاحتياجات المستقبلية من المهارات والقيادات، وليس فقط سد النقص الحالي. لذلك تهتم بـ:

- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- إدارة المواهب
- التعاقب الوظيفي
- الاستبقاء وبناء الخبرة المتراكمة

يركز Armstrong على أن البعد الاستراتيجي في الموارد البشرية يرتبط بالتخطيط طويل الأجل وبناء القدرات على المدى البعيد (Armstrong & Taylor, 2014).

5.5 التماسك الداخلي بين ممارسات الموارد البشرية (Horizontal Fit / Internal Consistency)

لا تعمل ممارسات الموارد البشرية منفصلة (توظيف وحده، تدريب وحده، تقييم وحده...) بل تُدار كحزمة متكاملة: ما تُقرره في الاستقطاب يجب أن يتناغم مع التدريب والحوافز وتقييم الأداء.

أثرها:

- تقلّ التناقضات التنظيمية (مثلاً: توظيف مبدعين ثم تقييمهم بمعايير روتينية).
- ترتفع فعالية النظام لأن الممارسات "تعزز بعضها بعضاً".

تشير أدبيات نظم العمل عالية الأداء إلى أن "حزم" الممارسات المنسجمة ترتبط بتحسين الأداء. (Becker & Huselid, 2006)

6.5 الشراكة الاستراتيجية ودور الموارد البشرية في اتخاذ القرار (Strategic Partnership)

في الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية جزءاً من "الإدارة العليا/صناعة القرار"، وليس مجرد جهاز إداري تابع. ويتمثل ذلك في:

- المشاركة في صياغة الاستراتيجية
 - تقديم بيانات وتحليلات حول رأس المال البشري
 - اقتراح بدائل تنظيمية (إعادة هيكلة، إدارة تغيير، ثقافة...)
- يعزز منظور "شريك الأعمال" دور الموارد البشرية في بناء القيمة الاستراتيجية. (Ulrich, 1997)

7.5 المرونة وإدارة التغيير (Flexibility & Change Management)

تتطلب البيئة الحديثة سرعة التكيف: إدماج تكنولوجيا، إعادة تصميم وظائف، عمل هجين، تحولات هيكلية... لذلك تتميز الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية بقدرتها على:

- إعادة تشكيل المهارات عبر التدريب وإعادة التأهيل (Reskilling/Upskilling)
- إعادة تصميم الوظائف
- إدارة مقاومة التغيير وبناء الالتزام

يرتبط نجاح الاستراتيجية بقدرته المنظمة على التنفيذ وإدارة التغيير، وهو ما يجعل البعد البشري حاسماً. (Kotter, 1996)

8.5 القياس والتركيز على الأداء والقيمة (Performance & Value Orientation)

الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية لا تكتفي بالأنشطة (عدد الدورات/عدد التعيينات) بل تقيس النتائج (الأداء، الإنتاجية، الاستبقاء، الجودة، رضا الزبون...).

وتعتمد مؤشرات مثل:

- معدل الدوران الوظيفي
- مؤشرات الأداء الفردي والجماعي
- تكلفة الاستقطاب، عائد التدريب
- مؤشرات الارتباط الوظيفي والرضا

تؤكد دراسات HR-Performance على أهمية الربط بين ممارسات الموارد البشرية ونتائج الأداء وقياس الأثر. (Paauwe, 2009)

يمكن تلخيص خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ثلاث "دوائر" مترابطة:

1. دائرة البيئة والتكيف (خارجي/داخلي، مرونة، تغيير)
2. دائرة التكامل الاستراتيجي (مواءمة عمودية + تماسك أفقي)
3. دائرة القيمة والأداء (الموارد البشرية كأصل + قياس الأثر + استدامة)

6. أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية – (Importance of Strategic Human Resource Management – SHRM)

تنبع أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من كونها تُحوّل الموارد البشرية من وظيفة إدارية "مساندة" إلى رافعة استراتيجية تسهم في بناء الأداء والميزة التنافسية واستدامة المنظمة. فحين تُدار الموارد البشرية بمنطق استراتيجي، تصبح قرارات التوظيف، والتدريب، والحوافز، وتقييم الأداء، وإدارة المواهب... جزءاً من منظومة تنفيذ الاستراتيجية لا مجرد إجراءات تشغيلية.

1.6 تحقيق الميزة التنافسية المستدامة (Sustainable Competitive Advantage)

تُسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في صناعة ميزة تنافسية يصعب تقليدها عندما تُبنى القدرات البشرية (معرفة، مهارات، قيم، سلوكيات) في شكل منظومة متماسكة، لأن المنافسين قد يقلدون التكنولوجيا أو المنتجات بسرعة، لكنهم يصعب عليهم تقليد "الخبرة المتراكمة والثقافة والالتزام". فوفق منظور الموارد والقدرات (RBV)، تتحقق الميزة التنافسية المستدامة عندما تمتلك المنظمة موارد قيّمة ونادرة وصعبة التقليد (Barney, 1991) وتمثل الكفاءات البشرية إحدى أهم هذه الموارد. أثر ذلك عملياً:

- تميز في الجودة والخدمة والابتكار
- سرعة تعلم أعلى من المنافسين
- استجابة أفضل للتغيرات

2.6 دعم تنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها (Strategy Implementation Support)

الكثير من الاستراتيجيات تفشل ليس بسبب ضعف "الصياغة"، بل بسبب ضعف "التنفيذ". وهنا تظهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها آلية لتعبئة الناس والموارد نحو التنفيذ الفعلي عبر:

- توفير المهارات اللازمة للاستراتيجية
- توجيه السلوكيات بما يخدم الأولويات الاستراتيجية
- خلق التزام تنظيمي يقلل مقاومة التغيير

ترى الأدبيات أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُعرّف كعملية ربط وظيفة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بغرض تحسين الأداء (Wright & McMahan, 1992).

3.6 تحسين الأداء التنظيمي والإنتاجية (Organizational Performance & Productivity)

ترتبط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتحسين أداء المنظمة من خلال "حزم" ممارسات الموارد البشرية (توظيف انتقائي، تدريب فعال، حوافز عادلة، مشاركة، تقييم أداء...) التي تؤدي إلى:

- رفع مهارات العاملين
- تحسين الدافعية
- تقليل الأخطاء والهدر
- تعزيز الإنتاجية

تشير دراسات HRM-Performance إلى وجود علاقة إيجابية (مع اختلاف قوة العلاقة حسب السياق والمنهج) بين نظم الموارد البشرية المتكاملة وبين نتائج الأداء (Becker & Huselid, 2006).

4.6 بناء ثقافة أداء وابتكار (Performance & Innovation Culture)

تُسهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تشكيل ثقافة تنظيمية داعمة للأداء العالي من خلال:

- ترسيخ قيم الإنجاز والمساءلة
- تشجيع المبادرة والابتكار
- تعزيز التعلم التنظيمي والعمل الجماعي

لماذا الثقافة مهمة؟

لأن الثقافة "تحدد ما الذي يُكافأ وما الذي يُرفض" داخل المنظمة، وبالتالي تؤثر في السلوك اليومي الذي يترجم الاستراتيجية إلى نتائج. (Armstrong & Taylor, 2014)

5.6 رفع الولاء التنظيمي والاستبقاء وتقليل دوران العمل (Commitment & Retention)

تعمل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على رفع الولاء عبر:

- سياسات عادلة وشفافة
- مسارات مهنية واضحة
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار
- بيئة عمل محفزة ومحترمة

أثر ذلك:

- انخفاض معدل الدوران الوظيفي (Turnover)
- تقليل تكاليف الاستقطاب والتكوين
- الحفاظ على المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge)

تؤكد أدبيات إدارة الموارد البشرية على أن جودة علاقة العمل وسياسات التطوير والحوافز تؤثر في الالتزام والاستبقاء (Torrington et al., 2020).

6.6 تنمية رأس المال البشري وإدارة المواهب (Human Capital & Talent Management)

تهتم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتكوين رأس مال بشري قادر على تحقيق الرؤية المستقبلية عبر:

- التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة
- إدارة المواهب (استقطاب-تطوير-استبقاء)
- التعاقب الوظيفي وبناء القيادات

يركز Armstrong على أن دور HR الاستراتيجي يقوم على بناء القدرات طويلة المدى وإدارة المواهب بشكل متكامل (Armstrong & Taylor, 2014).

7.6 تعزيز المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف (Organizational Agility)

في ظل التحول الرقمي والعمل الهجين والتغيرات السريعة، تمثل SHRM أداة لبناء المرونة عبر:

- إعادة التأهيل المهني (Reskilling)
- تطوير مهارات جديدة (Upskilling)
- إعادة تصميم الوظائف والعمليات
- إدارة التغيير وتقليل مقاومته

تؤكد أدبيات التغيير أن نجاح التحول التنظيمي مرتبط بقيادة التغيير وتعبئة الأفراد وتثبيت المكاسب. (Kotter, 1996)

8.6 تحسين جودة القرار الإداري وتقليل المخاطر (Better Decisions & Risk Reduction)

عندما تصبح الموارد البشرية شريكاً استراتيجياً، فإن قرارات الإدارة العليا تتحسن بسبب:

- توفر بيانات حول المهارات والقدرات
 - تنبؤ بالفجوات المستقبلية في القوى العاملة
 - إدارة المخاطر البشرية (الغياب، النزاعات، نقص المهارات، فقدان الخبرة...)
- يبرز دور الموارد البشرية كشريك أعمال يقدم قيمة عبر التشخيص، وإعادة التصميم، ودعم القرار الاستراتيجي. (Ulrich, 1997)
- يمكن اختصار أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أنها:
1. تحقق ميزة تنافسية عبر رأس مال بشري يصعب تقليده.
 2. تضمن تنفيذ الاستراتيجية من خلال التعبئة والمواءمة.
 3. ترفع الأداء عبر نظم موارد بشرية متكاملة.
 4. تبني الثقافة والولاء وتقلل الدوران والتكاليف.
 5. تعزز المرونة وتدعم التكيف والاستدامة.

7. أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM Objectives)

يمكن قراءة أهداف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها "جسراً" بين ما تريده المنظمة استراتيجياً (النمو/التميز/التكلفة/الاستدامة) وبين ما يجب أن تفعله بالناس (استقطاب/تطوير/تحفيز/استبقاء/تنظيم العمل). (Armstrong & Taylor, 2014)

1.7 الاستغلال الأمثل للموارد البشرية

الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات المتاحة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، عبر "وضع الشخص المناسب في المكان المناسب" وتطويره باستمرار.

- لا يعني "الاستغلال الأمثل" ضغط العامل أو رفع عبء العمل فقط، بل يعني: رفع الإنتاجية عبر ملائمة المهارات للوظائف، وتقليل الهدر البشري (ضعف التوزيع، ازدواجية الأدوار، فجوات المهارة).
- يتطلب ذلك أدوات مثل: تخطيط القوى العاملة (Workforce Planning)، تحليل الوظائف، إدارة الكفاءات (Competency Management).

مؤشرات قياس مقترحة: (KPIs) إنتاجية الفرد، معدل الأخطاء/إعادة العمل، نسبة ملائمة المؤهل للوظيفة، زمن شغل المنصب الشاغر.

2.7 ضمان التكامل الاستراتيجي

تحقيق التناسق بين سياسات وبرامج وخطط الموارد البشرية وبين أهداف المنظمة ورسالتها ورؤيتها.

- هذا هو جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: "المواءمة العمودية" (Vertical Fit) بين الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال، مع "التكامل الأفقي" (Horizontal Fit) بين ممارسات الموارد البشرية نفسها (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 2006).

- مثال توضيحي: منظمة تعتمد استراتيجية التميز تحتاج لأن تركز الموارد البشرية على التعلم والابتكار والحوافز المعتمدة على الإبداع، بينما استراتيجية قيادة التكلفة تميل لسياسات معيارية، كفاءة تشغيلية، ضبط تكاليف. (Porter, 1985)

3.7 تحقيق التوازن التنظيمي

التوازن بين أهداف المنظمة الاستراتيجية وبين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للعاملين لضمان الاستدامة ورضا العاملين.

- التوازن هنا يعني: لا نجاح طويل دون رضا/التزام/عدالة.
- يرتبط ذلك بمفاهيم: العدالة التنظيمية، عقد العمل النفسي، جودة الحياة الوظيفية، وهي عناصر تؤثر مباشرة على الأداء والاستبقاء. (Torrington et al., 2020)

4.7 البحث عن الكفاءات المحورية (Core Competencies)

- تحديد وتطوير الكفاءات الأساسية التي تمكن المنظمة من ميزة تنافسية مستدامة، مع تركيز على الابتكار والتميز.
- وفق منظور الموارد والقدرات RBV، تتحقق الميزة المستدامة عندما تكون الموارد (ومنها البشرية) قيّمة ونادرة وصعبة التقليد (Barney, 1991).
- وبالتالي تصبح إدارة المواهب، والاستبقاء، والتعاقب الوظيفي أدوات حاسمة.

5.7 تخطيط الأداء البشري

- توجيه وتخطيط الأداء وفق متطلبات الحاضر والمستقبل مع التطوير المستمر.
- المقصود ليس تقييمًا سنويًا فقط، بل "هندسة أداء" تشمل: أهداف واضحة، مؤشرات، تغذية راجعة، تطوير، وربط بالمكافأة.
- أدوات مساعدة: إدارة الأداء المستمر (Continuous Performance Management)، بطاقات الأداء المتوازن في مؤشرات التعلم والنمو (Kaplan & Norton, 1996) كمقاربة عامة لربط الأداء بالاستراتيجية.

6.7 قيادة التغيير التنظيمي

- المشاركة في اتخاذ القرارات وقيادة التغيير لمواكبة التطورات.
- لأن التغيير يُنفذ "بالناس"، تصبح الموارد البشرية مركزية في: إدارة المقاومة، الاتصال، بناء الالتزام، التدريب التحويلي. (Kotter, 1996)

7.7 توفير فرص الإبداع والابتكار

- خلق بيئة عمل محفزة للإبداع والابتكار باستمرار.
- الابتكار لا ينشأ بالمواعظ؛ بل بنظم: تمكين، فرق عمل، حوافز ذكية، قيادة داعمة، تعلم تنظيمي.
- يرتبط ذلك بدور الموارد البشرية كشريك استراتيجي وباني للثقافة. (Ulrich, 1997; Armstrong & Taylor, 2014)

8. الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Drivers)

هناك عدة أسبابًا محورية أدت إلى التوجه نحو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية منها: اقتصاد المعرفة، الحاجة للتنسيق الاستراتيجي، التغيرات البيئية السريعة، خلق كفاءات جديدة، والحاجة للإبداع في نظم الموارد البشرية.

1.8 اقتصاد المعرفة والأصول الاستراتيجية

في اقتصاد المعرفة تتحول القيمة من الأصول المادية إلى المعرفة والمهارات. لذلك يصبح الإنسان أصلًا استراتيجيًا لا يمكن استبداله بسهولة (Barney, 1991).

2.8 الحاجة للتنسيق الاستراتيجي

حين تتوسع المنظمات وتتعدد وظائفها، يصبح التنسيق بين الموارد البشرية والاستراتيجية شرطًا للنجاح، لأن أي انفصال بينهما ينتج "فجوة تنفيذ" (Strategy–Execution Gap) (Wright & McMahan, 1992).

3.8 التغيرات البيئية السريعة

التغيرات في التكنولوجيا، المنافسة، التشريعات، وسوق العمل تتطلب مرونة وإدارة استباقية للمهارات والكفاءات (David, 2017).

4.8 خلق الكفاءات الجديدة

التحول الرقمي يفرض مهارات جديدة (بيانات، أنظمة، خدمة رقمية، إدارة تغيير)، ما يجعل التدريب وإعادة التأهيل جزءاً من الاستراتيجية لا من الأنشطة الثانوية (Armstrong & Taylor, 2014).

5.8 الحاجة للإبداع في نظم الموارد البشرية

ابتكار نظم الموارد البشرية (الاستقطاب الرقمي، التعلم الإلكتروني، التحليلات HR Analytics) أصبح ضرورياً لمجاراة توقعات القوى العاملة الجديدة وتحسين القرارات.

9. مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها نظاماً متكاملًا

(SHRM Components as a System)

عند النظر إلى الموارد البشرية بمنطق إدارة تقليدية، تبدو الممارسات منفصلة: توظيف، تدريب، تقييم، أجور... إلخ. أما في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فإن هذه الممارسات تعمل كحزمة مترابطة تؤثر في بعضها البعض، وتُصمَّم لتخدم الاستراتيجية العامة للمنظمة (Wright & McMahan, 1992): (Becker & Huselid, 2006).

فمنهجياً، "النظام" يعني وجود نوعين من الاتساق:

1. اتساق عمودي: (Vertical fit) توافق ممارسات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة (تميز/تكلفة/تركيز/نمو...).
2. اتساق أفقي: (Horizontal fit) انسجام ممارسات الموارد البشرية مع بعضها (التوظيف يتسق مع التدريب، والتقييم يتسق مع الحوافز...).

1.9 المكوّن الأول: التصميمات والهياكل التنظيمية والوظائف (Organization & Job Design / Structure)

أ. ماذا يشمل؟

- تحليل وتوصيف الوظائف. (Job Analysis/Description)
- تصميم الوظائف (Job Design) وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- بناء/تحديث الهيكل التنظيمي وخطوط السلطة والاتصال.

ب. لماذا هو استراتيجي؟

لأن أي استراتيجية (تميّز/تحول رقمي/توسع) تحتاج هيكلًا ووظائف تدعمها. الهيكل الجامد يعرقل سرعة القرار، بينما الهيكل المرن يسرّع الاستجابة. (David, 2017)

ج. مؤشرات قياس مقترحة

وضوح الأدوار، زمن اتخاذ القرار، تكرار التعارض في المسؤوليات، نسبة تحديث توصيفات الوظائف سنوياً.

2.9 المكوّن الثاني: الاختيار والتوظيف الاستراتيجي (Strategic Staffing: Recruitment & Selection)

أ. ماذا يشمل؟

- التخطيط للقوى العاملة. (Workforce Planning)
- الاستقطاب (Recruitment) والاختيار (Selection) على أساس الكفاءات.
- بناء علامة صاحب العمل (Employer Branding) عند الحاجة.

ب. منطق "النظام" هنا

اختيار غير دقيق = تدريب أعلى تكلفة + أداء أقل + دوران وظيفي أعلى.

لذلك يُفهم التوظيف في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ك بوابة النظام: يبداً منه كل شيء. (Armstrong & Taylor, 2014)

ج. أدوات تطبيقية

مقابلات سلوكية، اختبارات كفاءة، مراكز تقييم للوظائف القيادية (Assessment Centers).

د. مؤشرات قياس

زمن شغل المنصب، تكلفة التوظيف، جودة التعيين (Quality of Hire)، معدل فشل فترة التجربة، دوران الجدد خلال 6-12 شهراً.

3.9 المكوّن الثالث: التدريب والتنمية وتطوير القدرات (Training, Development & Capability Building)

أ. ماذا يشمل؟

- تشخيص احتياجات التدريب المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية.
- التدريب الفني/السلوكي/الرقمي.
- تطوير القيادات (Leadership Development) وبرامج التعاقب.

ب. لماذا هو استراتيجي؟

في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التدريب ليس نشاطاً "تعويضياً"، بل استثمار لبناء رأس المال البشري الذي يحقق الميزة التنافسية. (Barney, 1991)

ج. مؤشرات قياس

ساعات التدريب للفرد، نسبة تحقيق أهداف التدريب، أثر التدريب على الأداء (قبل/بعد)، نسبة شغل المناصب القيادية داخلياً.

4.9 المكوّن الرابع: إدارة الأداء (Performance Management System)

أ. ماذا يشمل؟

- تحديد أهداف فردية/جماعية مرتبطة باستراتيجية المنظمة.
- تقييم الأداء والتغذية الراجعة وخطط التطوير.
- مؤشرات سلوكية (قيم/جودة/ابتكار) وليس نتائج رقمية فقط.

ب. منطق النظام

إدارة الأداء هي حلقة الربط بين: (ما نريد تحقيقه) و(ما نكافئ عليه) و(ما ندرّب الناس عليه).

إذا كانت معايير الأداء لا تعكس الاستراتيجية، فإن الحوافز والتدريب سيذهبان في اتجاه خاطئ. (Becker & Huselid, 2006)

ج. مؤشرات قياس

نسبة تحقيق الأهداف، اتساق التقييم بين المديرين، عدد جلسات التغذية الراجعة، نسبة خطط التطوير المنجزة.

5.9 المكوّن الخامس: التعويضات والمزايا والحوافز (Compensation, Benefits & Rewards)

أ. ماذا يشمل؟

- الأجور والرواتب، المزايا، الحوافز الفردية والجماعية.
- العدالة الداخلية والخارجية. (Internal/External Equity)
- الربط بين المكافأة والأداء والسلوك الاستراتيجي.

ب. لماذا هو استراتيجي؟

لأن الحوافز "تُشكل السلوك". إذا كافأت السرعة فقط قد تضر الجودة؛ وإذا كافأت الفردية فقط قد تضعف التعاون.

ج. مؤشرات قياس

عدالة الأجور (مؤشرات إنصاف)، رضا العاملين عن التعويضات، نسبة الأجر المتغير، أثر الحوافز على الإنتاجية.

6.9 المكوّن السادس: تحسين الإنتاجية والجودة (برامج التحسين المستمر) (Productivity & Quality Improvement)

أ. ماذا يشمل؟

- منهجيات تحسين (مثل: التحسين المستمر، الجودة الشاملة، فرق التحسين...).
- تقليل الهدر، رفع الكفاءة، تبسيط الإجراءات.

ب. علاقة الموارد البشرية بالنظام هنا

الموارد البشرية تدعم هذه البرامج عبر:

- التدريب على أدوات الجودة.
- بناء فرق عمل.
- تصميم حوافز ترتبط بالتحسين والاقتراحات.

ج. مؤشرات قياس

الإنتاجية/ساعة عمل، معدل العيوب، زمن الدورة (Cycle Time)، عدد اقتراحات التحسين المنفذة.

7.9 المكوّن السابع: علاقات العمل والاتصال التنظيمي (Employee Relations & Communication)

أ. ماذا يشمل؟

- إدارة علاقة العمل (النزاعات، الشكاوى، الانضباط).
- قنوات الاتصال الداخلي والمشاركة.
- الامتثال للقوانين والتنظيمات.

ب. لماذا هو استراتيجي؟

لأنه يرفع الالتزام ويقلل النزاع ويُسهّل تنفيذ التغيير. جودة علاقة العمل تؤثر في الرضا والولاء والاستبقاء (Torrington et al., 2020).

ج. مؤشرات قياس

عدد النزاعات والشكاوى، زمن حل النزاع، مؤشرات المناخ التنظيمي، الغياب، دوران العمل.

8.9 المكوّن الثامن: الصحة والسلامة المهنية والرفاه الوظيفي (Health, Safety & Well-being)

أ. ماذا يشمل؟

- سياسات الوقاية، التدريب على السلامة، تقييم المخاطر.
- الصحة النفسية وإدارة الضغوط (خاصة في بيئات عالية الضغط).

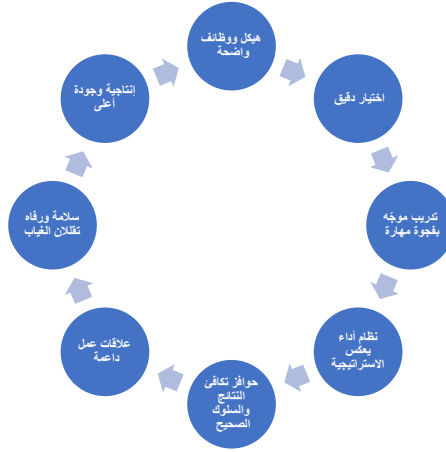
ب. لماذا هو استراتيجي؟

لأن الحوادث والضغوط تُنتج كلفة خفية: غياب، ضعف جودة، دوران، انخفاض إنتاجية. السلامة والرفاه استثمار في الاستدامة البشرية.

ج. مؤشرات قياس

معدل الحوادث، أيام الغياب، مؤشرات الإرهاق/الضغط، تكلفة التعويضات المرتبطة بالإصابات.

كيف تعمل هذه المكونات كنظام؟ (خريطة تكامل مبسطة)



أي خلل في حلقة واحدة قد يُضعف المنظومة كلها. وهذا جوهر "النظام المتكامل" الذي تؤكد عليه أدبيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 2006).

10. متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM Requirements)

تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليس "قراراً إدارياً" فقط، بل هو بناء منظومة تضمن المواءمة بين الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وتترجم ذلك إلى نتائج أداء قابلة للقياس (Processes + Data + Culture + Governance People +). (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 2006)

1.10 وجود نظام معلومات وتحليلات موارد بشرية متقدم (HRIS) (HR Analytics)

لماذا هو شرط؟

لأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعتمد على قرارات استراتيجية طويلة المدى (قوى عاملة، كفاءات، استبقاء، تعاقب...) وهذه القرارات لا يمكن أن تُدار بالحدس. نظام معلومات الموارد البشرية (HRIS) يوفر بيانات دقيقة وموحدة، ويدعم التحليل والتنبؤ (Kavanagh & Johnson, 2017).

كيف يُفعّل داخل المؤسسة؟

- بناء قاعدة بيانات موحدة: (الوظائف، المهارات، الأداء، التدريب، الأجور، الغياب، الدوران...).
- لوحات قيادة (Dashboards) للمدير العام ومدير الموارد البشرية (KPIs شهرية/فصلية).
- إدماج بوابات الخدمة الذاتية + (Employee Self-Service) رقمنة إجراءات التوظيف والتقييم والتدريب.
- الانتقال من نظام معلومات الموارد البشرية إلى الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية لدعم "الطابع الاستراتيجي" للموارد البشرية (Marler & Fisher, 2013).

مؤشرات قياس جاهزة:

- دقة البيانات (% سجلات مكتملة)، زمن استخراج تقرير استراتيجي، تكلفة التوظيف، زمن شغل المنصب، معدل الدوران، أثر التدريب على الأداء.

مخاطر غياب نظام معلومات الموارد البشرية:

قرارات غير دقيقة، ضعف التخطيط للقوى العاملة، سوء تقدير فجوات المهارة، وصعوبة ربط سياسات الموارد البشرية بنتائج الأداء.

2.10 تغيير القيم والاتجاهات وبناء ثقافة داعمة للاستراتيجية (Culture Alignment)

المقصود هنا، أن تصبح القيم التنظيمية (الإنجاز، الجودة، الابتكار، الانضباط، خدمة الزبون...) جزءاً من الممارسات اليومية وليس شعارات. لأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تُترجم الاستراتيجية إلى سلوك داخل المنظمة (التزام/ابتكار/جودة). (Armstrong & Taylor, 2014)

آليات تطبيق عملية:

- ربط القيم بمعايير التوظيف: لا نختار "مهارة فقط" بل "ملاءمة ثقافية" أيضاً.
- تحويل القيم إلى معايير تقييم أداء (Behavioral KPIs)
- جعل الحوافز تكافئ السلوك الاستراتيجي (الابتكار، العمل الجماعي، التحسين المستمر...).
- برامج تواصل داخلي وقيادة بالقدوة (Leadership role modeling)

مؤشرات قياس:

- الارتباط الوظيفي (Engagement)، رضا العاملين، مؤشرات المناخ التنظيمي، عدد المبادرات التحسينية، مؤشرات السلوكيات (انضباط/جودة/تعاون).

3.10 إشراك الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي (HR as a Strategic Partner)

لماذا هو شرط؟

لأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني أن الموارد البشرية ليست "تُنَفَّذ بعد صدور القرار"، بل تشارك في صياغة القرار:

- هل لدينا المهارات لتنفيذ الاستراتيجية؟
- ما تكلفة فجوة المهارة؟
- ما مخاطر فقدان الكفاءات؟
- هذا يتطابق مع تصور "شريك الأعمال" في الموارد البشرية (Ulrich, 1997).

كيف يتم إشراك الموارد البشرية فعلياً (وليس شكلياً)؟

- وجود مدير الموارد البشرية في لجنة الاستراتيجية/الميزانية.
- إدراج "خطة رأس المال البشري" ضمن الخطة الاستراتيجية العامة.
- تقديم سيناريوهات Workforce Planning (سيناريو نمو/انكماش/تحول رقمي).
- مواءمة خطط التوظيف والتطوير مع أهداف وحدات الأعمال.

مؤشرات قياس:

- نسبة المبادرات الاستراتيجية التي لها خطة موارد بشرية واضحة، نسبة المشاريع التي تأخرت بسبب نقص المهارات، نسبة المناصب الحرجة التي لها خطة تعاقب.

4.10 تطوير كفاءات مديري الموارد البشرية (HR Competencies Upgrade)

لا يمكن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأدوات "إدارة أفراد" فقط؛ المطلوب كفاءات: التفكير الاستراتيجي، تحليل

البيانات، إدارة التغيير، تصميم الأنظمة، الاستشارة الداخلية (Internal Consulting)

أبحاث كفاءات الموارد البشرية تؤكد تحوّل دور الموارد البشرية نحو مهارات تتجاوز الإدارة الإجرائية إلى مهارات استراتيجية

وموجهة للأعمال (Ulrich et al., 2012).

خطة تطوير مقترحة:

- تدريب الموارد البشرية على: التحليل الاستراتيجي، HR Analytics، تصميم نظم الأداء، إدارة المواهب، إدارة التغيير.
- بناء "نموذج كفاءات" خاص بوظائف الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- تدوير وظيفي داخل وحدات الأعمال لفهم نموذج العمل (Business Acumen).

مؤشرات القياس:

- نسبة الموارد البشرية الحاصلين على تدريب تخصصي، جودة التقارير التحليلية، رضا الإدارات عن خدمة الموارد البشرية كشريك، عدد مبادرات التحسين التي تقودها الموارد البشرية.

5.10 تطوير الأساليب والوسائل (Modernization of HR Practices)

تحديث "كيف نمارس الموارد البشرية" ليصبح قائمًا على أنظمة وعمليات فعالة: توظيف قائم على الكفاءات، تدريب مبني على فجوات، إدارة أداء مستمرة، حوافز مرتبطة بالنتائج، رقمنة الإجراءات... إلخ.

الدراسات تؤكد أن أثر الموارد البشرية على الأداء يكون أقوى عندما تُدار كمجموعة حزم متكاملة وفعالة التنفيذ ومتوافقة مع الاستراتيجية (Becker & Huselid, 2006).

6.10 هيكل إداري مرن (Flexible/Agile Structure)

لماذا؟

لأن الاستراتيجية تتغير مع البيئة؛ والهيكل الجامد يبطئ القرار ويعيق الابتكار. المرونة تعني: وضوح مسؤوليات + سرعة تنسيق + فرق عمل عابرة للإدارات عند الحاجة.

مظاهر المرونة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- فرق مشاريع (Project teams) بدل الاعتماد فقط على التسلسل الهرمي.
- تمكين المديرين (Delegation) مع نظام مساءلة أداء.
- توصيف وظائف مرن (Job redesign) حسب التحول الرقمي والاحتياجات الجديدة.

مؤشرات قياس:

- زمن اتخاذ القرار، زمن تنفيذ مبادرات الموارد البشرية، عدد المشاريع التي تُدار بفرق متعددة الاختصاصات، سرعة شغل الوظائف الحرجة.

7.10 التزام الإدارة العليا وتوفير الموارد (Top Management Commitment & Resourcing)

لماذا هو شرط "حاسم"؟

لأن تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعني تغييرًا تنظيميًا: أنظمة، ثقافة، أدوار، بيانات، ميزانيات... وهذا لا ينجح دون قيادة عليا داعمة تزيل العوائق وتخصص الموارد وتثبت التغيير.

كتاب *Leading Change* لـ John Kotter يوضح أن التغيير التنظيمي يحتاج قيادة واضحة وخطوات تثبتت حتى لا يترد النظام إلى الوضع السابق (Kotter, 1996).

كيف يظهر الالتزام عمليًا؟

- ميزانية واضحة لنظام معلومات الموارد البشرية، التدريب، إدارة المواهب.
- ربط مكافآت القيادات بمؤشرات بشرية (الاستبقاء، تطوير الكفاءات، الإنتاجية...).
- رعاية مباشرة من المدير العام لمشاريع التحول في الموارد البشرية.

مؤشرات قياس:

- نسبة تمويل مشاريع الموارد البشرية الاستراتيجية، عدد اجتماعات القيادة الخاصة بالموارد البشري، سرعة إزالة العوائق الإدارية، إنجاز مبادرات التحول.

يمكن تلخيص متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في 3 طبقات مترابطة:

1. طبقة البيانات والأنظمة: نظام معلومات الموارد البشرية + الإدارة للإلكترونية للموارد البشرية + القياس .
(Kavanagh & Johnson, 2017; Marler & Fisher, 2013)
2. طبقة التنظيم والمواءمة: إشراك الموارد البشرية في الاستراتيجية + هيكل مرن + حزم ممارسات متكاملة, Ulrich).
(1997; Becker & Huselid, 2006)
3. طبقة الثقافة والقيادة: قيم داعمة + التزام الإدارة العليا + إدارة تغيير فعالة, Armstrong & Taylor, 1996; Kotter, 1996).
(2014)

خاتمة المحور

تمثل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تحولاً جذرياً في الفكر الإداري، حيث لم يعد الإنسان مجرد عنصر تشغيلي، بل أصبح محورا الاستراتيجية وأساس الاستدامة التنظيمية. ومن هنا، فإن فهم هذا المدخل يشكل قاعدة أساسية لطلبة الماستر لفهم بقية محاور المقياس.

المحور الثاني:

استراتيجية إدارة

الموارد البشرية

المحور الثاني: استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعيش إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة منعطفًا تحوليًا عميقًا وجذريًا، يمتد من أدوارها التقليدية المحدودة في التسيير الإداري الروتيني — كمعالجة ملفات الموظفين، وحساب الرواتب، وتطبيق اللوائح التأديبية — نحو دور استراتيجي محوري يضعها في قلب عملية صنع القرار المؤسسي وخلق القيمة التنافسية. هذا التحول ليس مجرد إعادة توصيف وظيفي أو تغيير مصطلحات، بل هو إعادة هيكلة فلسفية شاملة في النظرة إلى الموارد البشرية ودورها الجوهرية في بناء المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

وقد فرضت موجة متلاحقة من التحولات البيئية والتكنولوجية والاجتماعية هذا الانتقال الحتمي، إذ باتت المنظمات تواجه تحديات غير مسبوقة تتمثل في:

- التحول الرقمي الشامل الذي أعاد تشكيل طبيعة الوظائف وأساليب العمل وأنماط التعاون، وفرض متطلبات مهارة جديدة تتجاوز ما كانت تعتمد برامج التدريب التقليدية
- الذكاء الاصطناعي وتحليلات البيانات الضخمة التي أتاحت — من جهة — استبدال كثير من المهام الروتينية، ووقّرت — من جهة أخرى — أدوات تحليل متقدمة لفهم سلوك القوى العاملة وتوقع احتياجاتها
- العمل عن بُعد والأنماط الهجينة التي فرضت إعادة التفكير في أساليب الإشراف والتقييم وبناء ثقافة التعاون والانتماء المؤسسي
- تغير توقعات الأجيال الجديدة التي باتت تُقدّم المعنى والمرونة والنمو المهني على مجرد الأمان الوظيفي والعائد المادي
- تسارع المنافسة على المواهب في سوق عمل يشهد ندرة متزايدة في الكفاءات المتخصصة وارتفاعاً ملحوظاً في تكلفة الاستقطاب والاستبقاء

في هذا السياق المتحوّل والمتسارع، أصبح واضحاً أن المنظمات التي تتعامل مع إدارة الموارد البشرية بوصفها وظيفة إدارية ثانوية تعرّض نفسها لمخاطر تنافسية جسيمة. في المقابل، تحتل المنظمات التي ترتقي بإدارة مواردها البشرية إلى مستوى الشراكة الاستراتيجية الفاعلة مواقع تنافسية أكثر متانة وديمومة.

المنظور العلمي: الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية المستدامة

من الناحية الأكاديمية، يركز فهم الدور الاستراتيجي للموارد البشرية على نظرية المورد الداخلي (Resource-Based View – RBV) التي طورها باني (Barney, 1991)، والتي ترى أن المنظمة تبني ميزتها التنافسية المستدامة من خلال موارد تتسم بأربع خصائص جوهرية متمثلة في كونها قيّمة (Valuable)، نادرة (Rare)، يصعب تقليدها (Inimitable)، وغير قابلة للاستبدال (Non-substitutable) وتُعرف هذه الخصائص مجتمعة بإطار (VRIN).

والموارد البشرية بطبيعتها — بما تحمله من معارف ضمنية متراكمة، وخبرات فريدة، وعلاقات متشابكة، وثقافة تنظيمية حيّة — تستوفي هذه الشروط الأربعة بصورة يعجز عنها كثير من الأصول المادية والتكنولوجية التي يسهل على المنافسين شراؤها أو نسخها.

بيد أن هذه القدرة التنافسية الكامنة في الموارد البشرية لا تتحوّل إلى ميزة تنافسية فعلية تلقائياً؛ بل تتطلب ممارسات موارد بشرية متناسقة ومصمّمة بعناية تعمل كحزمة متكاملة ومرتبطة بالأهداف الاستراتيجية. وهذا بالضبط ما أكدّه بيكر وهيو سيلد (Becker & Huselid, 2006) حين أثبتا أن الأثر الأقوى على الأداء المؤسسي لا يأتي من ممارسة بشرية واحدة متميزة، بل من منظومة حزم ممارسات متناسقة تعزز بعضها البعض وتتوافق مع التوجه الاستراتيجي العام.

الأهداف التعليمية للمحور

بناءً على هذا الإطار الفكري المتكامل، يسعى هذا المحور إلى تحقيق ثلاثة أهداف تعليمية متدرجة ومتداخلة:

- الهدف الأول: فهم ماهية استراتيجية الموارد البشرية فهماً عميقاً ومتعدد الأبعاد، من خلال تعريفات أكاديمية متعددة تستعرض الظاهرة من زوايا مختلفة ومتكاملة، وتحليل العناصر الجوهرية التي تُشكّلها وتُميّزها عن مجرد الخطط التشغيلية قصيرة المدى
- الهدف الثاني: استيعاب المراحل المنهجية المتسلسلة لبناء استراتيجية موارد بشرية شاملة ومتكاملة، انطلاقاً من تحليل البيئة الداخلية والخارجية، مروراً بصياغة الأهداف الاستراتيجية، وتصميم السياسات والبرامج، وصولاً إلى خطة التنفيذ وأنظمة المتابعة والتقييم المستمر
- الهدف الثالث: التعرف على الاستراتيجيات الفرعية المتخصصة ضمن وظائف الموارد البشرية — من التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتعويض وإدارة المواهب — بوصفها وحدات مترابطة تُشكّل في مجموعها منظومة واحدة متكاملة لا يمكن تفعيل أي منها بمعزل عن البقية

1. مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية (HR Strategy)

1.1 لماذا "استراتيجية" داخل الموارد البشرية؟

تجاوز التصور التبسيطي

كثيراً ما يقع المتعاملون الأوائل مع مقياس إدارة الموارد البشرية في خطأ إدراكي شائع، هو اختزال مفهوم "استراتيجية الموارد البشرية" في صورة وثيقة سنوية تحدد عدد التوظيفات المطلوبة وبرامج التدريب المقررة والميزانية المخصصة لها. هذا التصور، وإن كان يلمس الجانب التشغيلي، يظل بعيداً كل البعد عن المعنى الحقيقي للاستراتيجية في سياق الموارد البشرية. استراتيجية الموارد البشرية — بمفهومها الأكاديمي الدقيق — هي في جوهرها منطق اختيارات (Logic of Choices) يحدد كيف ستُدار القوى العاملة على المدى المتوسط والطويل لتحقيق أولويات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية. هذه الاختيارات تشمل قرارات جوهرية متشعبة:

- من نوظف؟ — ما ملف الكفاءات والقيم والسلوكيات المطلوبة في الأفراد الجدد؟
- من نطور؟ — من هم الأفراد الذين تستثمر فيهم المنظمة موارد التنمية؟ وبأي قدر؟
- من نُبقي؟ — ما معايير الاستبقاء؟ وكيف نُحكم الحفاظ على الكفاءات الحرجة؟
- كيف نوزّع المهارات؟ — ما معمارية توزيع الأدوار والمسؤوليات والكفاءات؟
- ما نموذج علاقات العمل؟ — هل نتبنى فلسفة الشراكة طويلة الأمد أم المرونة التعاقدية؟
- ما درجة مرونة القوى العاملة؟ — كيف نوازن بين الثبات والقدرة على التكيف السريع؟

(Boxall & Purcell, 2016)

مفهوم المقايضات الاستراتيجية (Strategic Trade-offs)

ما يميّز "الاستراتيجية" في الموارد البشرية عن مجرد "الخطة" هو أنها تنطوي على اختيار مقايضات واعية (Deliberate Trade-offs). فلا يمكن لمنظمة واحدة أن تكون في الوقت ذاته:

- عالية المرونة ومنخفضة التكلفة: لأن المرونة الحقيقية تتطلب استثماراً في التطوير والتنوع المهاري يرفع التكاليف
- مبتكرة وإجرائية في آن: لأن ثقافة الإبداع تتعارض مع بيئة الضبط الصارم والمركزية القرارية
- عالمية التوظيف ومحلية الثقافة: لأن التنوع يستدعي تصميمًا خاصاً لأنظمة الاندماج والتوافق الثقافي

هذا ما يُعبر عنه (Schuler & Jackson 1987) حين يؤكدان أن ممارسات الموارد البشرية ينبغي أن تنسجم مع نوع الميزة التنافسية التي تسعى المنظمة إليها، سواء كانت الابتكار، أو الجودة، أو تخفيض الكلفة، وأن كل توجه تنافسي يستدعي نمطاً مختلفاً من سياسات الموارد البشرية في الاستقطاب والتحفيز والتطوير.

الاستراتيجية كنظام أولويات لا قائمة أنشطة

من زاوية أخرى، تمثل استراتيجية الموارد البشرية نظام أولويات يحدد أين تُخصّص الموارد المحدودة (الميزانية، الوقت، الاهتمام الإداري)، وأي القدرات ينبغي بناؤها أولاً، وأي الفجوات البشرية تُشكّل خطراً وجودياً على الأداء الاستراتيجي. هذا التحديد المسبق للأولويات — لا مجرد إدراج الأنشطة — هو ما يجعل "الاستراتيجية" مختلفة جوهرياً عن "الخطة التشغيلية".

2.1 تمييز مفاهيمي جوهري: استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy) والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

ضرورة التمييز

يقع كثير من الطلبة — وحتى بعض الممارسين — في خلط مفاهيمي بين مصطلحين يبدوان متقاربين لكنهما يشيران إلى مستويين مختلفين من التحليل. إن الفهم الدقيق لهذا التمييز شرط أساسي للتعامل الصحيح مع مضامين هذا المحور.

المصطلح الأول: استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy)

هي المخرَج الوثيقة والاختيارات الموجّهة (Output – Document – Direction & Choices) تجيب عن سؤال: "ماذا نختار أن نفعل بخصوص القوى العاملة؟"

بعبارة أدق، هي مجموعة التوجهات والأولويات والاختيارات التي تقررها المنظمة فيما يتعلق بإدارة مواردها البشرية على المدى المتوسط والبعيد، وتشمل: من نوظف؟ كيف نطور؟ كيف نحفز؟ ما نموذج الاستبقاء؟ ما سياسة العلاقات مع العاملين؟ (Boxall & Purcell, 2016)

المصطلح الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM)

هي الحقل المعرفي والمدخل والطريقة الإدارية (Field – Approach – Method) تجيب عن سؤال: "كيف نضمن أن هذه الاختيارات تتحول إلى ممارسات منسقة ومؤثرة في الأداء؟"

بعبارة أدق، هي النمط المخطط من النشاطات وتوزيعات الموارد البشرية الذي يُقصد من ورائه تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها، عبر ضمان أن قرارات الموارد البشرية تعمل كنظام متكامل ذي أثر استراتيجي (Wright & McMahan, 1992).

الصيغة التلخيصية

HR Strategy = (ماذا نختار؟) الوثيقة والتوجه

SHRM = كيف نضمن أن الاختيارات تعمل كنظام وتُحدث أثراً؟ (الطريقة والمدخل)

(Becker & Huselid, 2006)

لماذا هذا التمييز مهم؟

لأن وجود "استراتيجية موارد بشرية مكتوبة" لا يعني بالضرورة وجود "إدارة استراتيجية للموارد البشرية". فكثير من المنظمات تمتلك وثائق استراتيجية جميلة الصياغة لكنها تفتقر إلى البنية التنفيذية والثقافة التنظيمية والأنظمة المتكاملة التي تُحوّل تلك الوثائق إلى واقع ملموس. والعكس أيضاً ممكن نظرياً: منظمة تمارس SHRM بشكل ضمني دون أن تُقننه في وثيقة رسمية. غير أن النضج المؤسسي الحقيقي يقتضي الجمع بين الاثنين: الاستراتيجية كوثيقة موجّهة والإدارة الاستراتيجية كطريقة تشغيل ونظام تنفيذ.

3.1 تعريفات أكاديمية موجّهة لاستراتيجية الموارد البشرية

لفهم مفهوم "استراتيجية الموارد البشرية" بعمق كافٍ، ينبغي الاقتراب منه من ثلاث زوايا تعريفية متكاملة، كل منها يُضيء بُعدًا مختلفًا من أبعاد هذا المفهوم الغني.

(أ) تعريفها بوصفها "اختيارات (Choices-Based Definition)"

"استراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الاختيارات طويلة المدى المتعلقة بتكوين القوى العاملة وإدارتها (Workforce Choices) لتحقيق التوجه التنظيمي".

(Boxall & Purcell, 2016)

هذا التعريف يُبرز أن الاستراتيجية فعل إرادي واعٍ لا ردّ فعل ظرفي. فالمنظمة التي "تختار" — لا تلك التي تستجيب فحسب — هي التي تمتلك استراتيجية حقيقية. والاختيار هنا يعني ترتيب الأولويات، وتخصيص الموارد، وتحمل تكاليف المقايضات بصورة مقصودة ومُبرّرة.

ما الذي يُضيفه هذا التعريف؟

يُضيف الوعي بأن الاستراتيجية تتجلى في القرارات اليومية لا في الوثائق الرسمية فقط. كل قرار توظيف، كل خيار تدريبي، كل قرار ترقية أو إنهاء خدمة — هو في جوهره تعبير عن "اختيار استراتيجي" سواء كان واعيًا أم ضمنيًا.

(ب) تعريفها بوصفها "نماذج توافق (Fit-Based Definition)"

"استراتيجية الموارد البشرية هي الطريقة التي تُكيّف بها المنظمة سياسات الموارد البشرية مع السياق (القطاع، التكنولوجيا، السوق، المؤسسات) لتحقيق ملاءمة استراتيجية".

(Delery & Doty, 1996)

هذا التعريف يُبرز مبدأ "الملاءمة الظرفية (Contingency Fit)"، أي أن لا استراتيجية موارد بشرية صحيحة بالإطلاق، بل ما يصح هو ما يُلائم سياق المنظمة. شركة تقنية ناشئة في بيئة تنافسية حادة تحتاج استراتيجية موارد بشرية مختلفة جذريًا عن مؤسسة حكومية في بيئة تنظيمية مستقرة، وكلتاهما مختلفتان عن مجموعة صناعية كبيرة تعمل في قطاع يشهد ثورة رقمية.

ما الذي يُضيفه هذا التعريف؟

يُضيف ضرورة قراءة السياق قبل صياغة الاستراتيجية. فالاستراتيجية الجيدة ليست تلك التي تنقل "أفضل الممارسات" من مكان لآخر، بل تلك التي تترجم ما يناسب السياق الخاص للمنظمة من حيث صناعتها ونموذج أعمالها وثقافتها وقيودها.

(ج) تعريفها بوصفها "هندسة رأس مال بشري (Architecture-Based Definition)"

"استراتيجية الموارد البشرية هي تصميم 'معمارية' القوى العاملة (HR Architecture) عبر تقسيم الأدوار والموظفين إلى فئات تختلف في القيمة والندرة، ثم اختيار سياسات مميزة لكل فئة".

(Lepak & Snell, 1999; 2002)

هذا التعريف يُبرز مبدأ التمييز الاستراتيجي في التعامل مع القوى العاملة. ليس كل الأفراد في المنظمة يمثلون نفس القيمة الاستراتيجية. ولا يمتلكون نفس درجة الندرة. فالمهندس المتميز في مجال الذكاء الاصطناعي ذو القدرات الفريدة يختلف جوهريًا عن موظف الاستقبال أو عامل الإنتاج المتكرر، وكلاهما جزء من القوى العاملة. الحكمة الاستراتيجية تكمن في تصميم سياسات مختلفة لكل فئة وفق قيمتها لاستراتيجية المنظمة ومدى ندرتها في سوق العمل.

ما الذي يُضيفه هذا التعريف؟

يُضيف العمق والتمايز في النظر إلى القوى العاملة. فبدلاً من سياسة "واحد للجميع (One-size-fits-all)"، تُقترح سياسات مُصمّمة خصيصًا لكل شريحة من شرائح القوى العاملة، مما يرفع كفاءة الاستثمار في الموارد البشرية ويعزز الفاعلية الاستراتيجية.

4.1 أبعاد المفهوم: ماذا تتضمن استراتيجية الموارد البشرية فعلياً؟

توسيع الأفق التحليلي

بدلاً من الاكتفاء بوصف استراتيجية الموارد البشرية كـ "خطة" أو "وثيقة"، يُعدّ التفكيك إلى أبعاد عملية محددة أكثر إفادةً للفهم والتطبيق. وفيما يلي أبرز هذه الأبعاد الأربعة:

(أ) بُعد تكوين القوى العاملة (Workforce Composition)

يتعلق هذا البُعد بالشكل الهيكلي للقوى العاملة وطبيعة العقد الذي يربطها بالمنظمة، وهو يعكس خيارات استراتيجية جوهرية:

- هل نلجأ إلى الاعتماد على التوظيف الدائم أم المؤقت؟ — الدوام يُعطي الاستقرار والولاء ويرسخ ثقافة المنظمة، لكنه يرفع التكاليف الثابتة. التوظيف المؤقت يمنح مرونة لكنه يضعف الارتباط المؤسسي.
- ما حجم التعاقد الخارجي (Outsourcing)؟ — لأي وظائف نلجأ للاستعانة بمصادر خارجية؟ وما الوظائف التي يجب أن تظل داخل المنظمة لأنها تمثل ثروة معرفية لا تُفوّت؟
- هل نبني المهارات داخلياً أم نشترها من السوق؟ — هذا ما يُعرف بالمفاضلة الاستراتيجية الشهيرة بين ثلاثة خيارات:
 - Build (البناء): الاستثمار في تدريب وتطوير الكوادر الداخلية
 - Buy (الشراء): استقطاب الكفاءات الجاهزة من سوق العمل
 - Borrow (الاستعارة): الاستعانة بخبرات خارجية مؤقتة عبر التعاقد أو الشراكات

(Boxall & Purcell, 2016)

لماذا هذا البُعد مهم؟ لأن اختيارات تكوين القوى العاملة تؤثر مباشرة على هيكل التكاليف، ومرونة الاستجابة، وعمق المعرفة المؤسسية، وقدرة المنظمة على التكيف مع المتغيرات.

(ب) بُعد توزيع المهارات وتخطيطها (Strategic Workforce Planning)

ليس المقصود بهذا البُعد مجرد التنبؤ بعدد الموظفين المطلوبين — وهو ما يُضيق الكثيرون إليه فهم "التخطيط للموارد البشرية" — بل المقصود أشمل وأعمق بكثير: تخطيط المهارات الحرجة بكل أبعادها:

- أين توجد المهارات الحرجة الآن في الخارطة الوظيفية للمنظمة؟
- ما الفجوة القائمة بين ما نملك وما نحتاج في ظل الاستراتيجية المستقبلية؟
- كيف نسدّ هذه الفجوة؟ بالتوظيف؟ بالتدريب؟ بإعادة التأهيل (Reskilling)؟ بالشراكات الخارجية؟
- ما المهارات التي ستصبح قديمة في أفق 3-5 سنوات؟ وكيف نستعد للتعامل مع هذا التقادم؟

(Lengnick-Hall, Lengnick-Hall, Andrade, & Drake, 2009)

أهمية هذا البُعد: في اقتصاد المعرفة، التخطيط للمهارات أصبح أكثر أهمية من التخطيط للأعداد. منظمة تمتلك العدد الصحيح لكن تفتقر إلى المهارات المناسبة محكوم عليها بالإخفاق الاستراتيجي.

(ج) بُعد العلاقة التعاقدية والنفسية (Employment Relationship)

يتجاوز هذا البُعد العقد القانوني الرسمي إلى العقد النفسي (Psychological Contract) الذي يحكم التوقعات المتبادلة غير المكتوبة بين المنظمة وموظفيها. وتتمحور المعضلة الاستراتيجية هنا حول:

- فلسفة "الالتزام الطويل" (Long-term Commitment Philosophy) "التي تُقدّم ضمانات نسبية لاستقرار التوظيف، وتستثمر في النمو المهني، وتبني علاقة شراكة قائمة على الثقة والولاء المتبادل. هذه الفلسفة تُنتج موظفين أكثر ارتباطاً وأقل ميلاً للمغادرة واستعداداً أكبر للتعلم والعطاء.

- فلسفة "السوق الداخلية المرنة" (Flexible Internal Market Philosophy) "التي تُعامل العلاقة التوظيفية بمنطق السوق: الأداء هو معيار الاستمرار، والمرونة هي القاعدة. هذه الفلسفة قد تُحقق كفاءة قصيرة المدى لكنها قد تُضعف الولاء والاستعداد للاستثمار في المعرفة التنظيمية الضمنية.

(Purcell, 1999)

أهمية الاختيار: الفلسفة التي تتبناها المنظمة في علاقتها مع موظفيها تُحدد مستوى الولاء والاستبقاء والاستعداد للتعلم، وهي بالتالي تؤثر على نوعية المعرفة التي تتراكم داخل المنظمة وقدرتها على المنافسة طويلة الأمد.

(د) بُعد الموقع الحاكم للاستراتيجية (Governance)

يتعلق هذا البُعد بهيكل المسؤولية والسلطة في منظومة إدارة الموارد البشرية: من يملك قرار استراتيجية الموارد البشرية؟

- هل هي الإدارة العليا وحدها التي ترسم التوجهات وتحدد الأولويات؟

- هل هو مدير إدارة الموارد البشرية بوصفه خبيراً متخصصاً؟

- هل هم مديرو الخط (Line Managers) بوصفهم أصحاب المسؤولية المباشرة عن إدارة فرقهم؟

تؤكد الأدبيات أن تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية يتأثر تأثيراً بالغاً بدور مديري الخط (Line Managers) باعتبارهم "حلقة التطبيق اليومية" لكل سياسة وممارسة. فأى سياسة — مهما كانت متقنة في تصميمها — لا تُجدي نفعاً إذا لم يستوعبها مدير الخط ويُطبّقها بصدق وكفاءة (Purcell, 1999).

دلالة ذلك: استراتيجية الموارد البشرية لا تنجح بمعزل عن تفعيل دور مديري الخط وتأهيلهم وتمكينهم من أداء دورهم في الإدارة الاستراتيجية للأفراد بصورة احترافية، وهو ما يُشير إليه النقاش الواسع حول "HR through Line Managers".

1.5 الاستراتيجية "المقصودة" والاستراتيجية "المتحققة" في الموارد البشرية

خطأ إدراكي شائع

من أخطر الأوهام التي تُعيق الفهم الصحيح لاستراتيجية الموارد البشرية هو افتراض أن ما يُكتب = ما يحدث. هذه المساواة التبسيطية تتجاهل التعقيد التنظيمي الحقيقي وتُفضي إلى تقييم مُضلل لمستوى نضج الإدارة.

الإطار المفاهيمي: مينتزرغ وأنواع الاستراتيجية

اقترح (Mintzberg 1994) تمييزاً مفاهيمياً محورياً بين نوعين من الاستراتيجيات يجب الانتباه إليهما بعناية:

أولاً: الاستراتيجية المقصودة (Intended Strategy)

هي ما تُصرّح به الإدارة وتُخطّطه رسمياً. إنها الاستراتيجية "على الورق": الوثيقة الموقّعة، والأهداف المعتمدة، والبرامج المقررة. تعكس التوجه الرسمي والطموح المُعلن، لكنها لا تضمن بذاتها ما سيحدث فعلياً على أرض الواقع.

ثانياً: الاستراتيجية المتحققة (Realized Strategy)

هي ما تُجسّده الممارسات اليومية فعلاً، ما يحدث على الأرض نتيجة تفاعل معقد بين عوامل متعددة: القيود الموضوعية، وقدرات المديرين، والتفاوض التنظيمي، والثقافة السائدة، والسلوك الفردي والجماعي.

لماذا تتباعد الاستراتيجيتان في الموارد البشرية تحديداً؟

يتوسع هذا التباعد في ميدان الموارد البشرية أكثر من غيره بسبب:

1. دور الثقافة التنظيمية: فحتى لو صُمّمت سياسة أداء عادلة وشاملة، فإنها لن تعمل كما هو مخطط في بيئة تسودها

الشللية أو المحسوبية

2. تفاوت قدرات مديري الخط: مدير غير مؤهل أو غير مقتنع بالسياسة يُطبّقها بطريقة تُحيل تصميمها الجيد إلى أثر

عكسي

3. ضعف أنظمة المتابعة: غياب آليات رصد وقياس دقيقة يجعل الانحرافات التطبيقية تترسخ دون تصحيح
 4. مقاومة التغيير: الإنسان بطبعه يميل إلى الأنماط المألوفة، فحتى أفضل السياسات قد تُقاوم وتُهْمَش
- الدرس العملي: وظيفة استراتيجية الموارد البشرية لا تنتهي بـ"الصياغة"، بل تبدأ من الصياغة وتمتد إلى بناء منظومة التنفيذ والمتابعة والتصحيح التي تُضيق الفجوة بين "المقصود" و"المتحقق".
- 6.1 مقاربات ومدارس فهم استراتيجية الموارد البشرية
- ثلاثة مداخل نظرية رئيسية
- تُبنى فكرة "استراتيجية الموارد البشرية" في الأدبيات الأكاديمية عبر ثلاث مقاربات نظرية كبرى لا يُغني أيٌّ منها عن الآخرين، بل يكمله:

المقاربة الأولى: التوافق مع السياق (Contingency / Best Fit Approach)

المنطلق الفلسفي: لا توجد استراتيجية موارد بشرية مثالية صالحة لكل المنظمات في كل السياقات. "الأفضل" ليس مطلقاً بل نسبي، ويتحدد وفق عوامل سياقية كبرى: نوع الصناعة وطبيعتها، المرحلة من دورة حياة المنظمة، التكنولوجيا المستخدمة، التشريعات العمالية السائدة، ندرة المهارات في سوق العمل (Delery & Doty, 1996).

ما تقوله هذه المقاربة: ابحث عن "الملاءمة (Fit)" "لا عن" "الأفضلية" المطلقة. المنظمة التي تنقل بشكل أعمى نموذجاً ناجحاً من سياق مغاير تُخاطر بالفشل لأن النجاح ارتبط بظروف السياق الأصلي لا بالنموذج ذاته.

قيمتها للطلاب: تُعلّمه ألا يسقط في فخ تعميم النماذج، وأن يبدأ دائماً من فهم السياق الخاص قبل اقتراح الحلول.

المقاربة الثانية: الممارسات الأفضل — (Best Practices Approach) بنظرة نقدية

المنطلق الفلسفي: ثمة ممارسات في إدارة الموارد البشرية تُثبت فعاليتها بصورة متكررة عبر سياقات مختلفة، كالاختيار الدقيق القائم على الكفاءات، والتدريب المنهجي، ومشاركة العاملين في القرار، ونظم الأداء والحوافز المرتبطة بالنتائج (Pfeffer, 1998).

التحفظ الضروري: أثر هذه الممارسات ليس آلياً ولا حتمياً. يتغير وفق طريقة التطبيق والسياق الذي تُطبّق فيه. فبرنامج تدريبي ممتاز يُطبّق في بيئة لا تُقدّر التعلم لن يُنتج نتائج مماثلة لتطبيقه في ثقافة تنظيمية تُشجع الفضول والنمو (Becker & Huselid, 2006).

قيمتها للطلاب: تمنحه نقطة انطلاق مفيدة تتمثل في الاستفادة من تراكم الممارسات الناجحة، لكنها تُدّكره بضرورة التكيف والتعديل لا النقل الحرفي.

المقاربة الثالثة: معمارية القوى العاملة (HR Architecture Approach)

المنطلق الفلسفي: ليس كل العاملين يحتاجون نفس السياسات، ولا يمتلكون نفس الأثر على الميزة التنافسية. الحكمة الاستراتيجية في الموارد البشرية تكمن في تقسيم القوى العاملة إلى شرائح وفق بُعدين:

- القيمة الاستراتيجية للوظيفة: (Strategic Value) مدى إسهام الدور في خلق القيمة المتميزة للمنظمة
- درجة الندرة والتفرد: (Uniqueness) مدى صعوبة إيجاد بديل من سوق العمل

وينتج عن هذين البُعدين أربع شرائح، لكل منها نهج إدارة موارد بشرية مناسب:

	ندرة عالية	ندرة منخفضة
قيمة عالية	نظام التزام (Commitment-based HR) — استثمار كثيف، مسار مهني، ارتباط طويل	نظام مشاركة (Collaborative HR) — تعاون، تطوير مشترك
قيمة منخفضة	نظام تعاقد (Compliance-based HR) — إجراءات محددة، رقابة	نظام سوق (Market-based HR) — توظيف مؤقت، تعاقد خارجي

(Lepak & Snell, 1999; 2002)

قيمتها للطالب: نُعلِّمه التمييز والتخصيص بدلاً من التعميم، وثُقْنعه بأن "العدالة" في إدارة الموارد البشرية لا تعني معاملة الجميع بصورة متطابقة، بل معاملة كل فئة وفق ما يخدم مصلحتها ومصلحة المنظمة معاً.

7.1 التعريف الإجرائي الموسَّع لاستراتيجية الموارد البشرية

استناداً إلى الزوايا التعريفية المتعددة والأبعاد التحليلية السابقة، يمكن صياغة تعريف إجرائي موسَّع وشامل لاستراتيجية الموارد البشرية على النحو التالي:

"استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي منظومة اختيارات وتوجهات طويلة المدى تتعلق بتكوين القوى العاملة، وتخطيط المهارات الحرجة، ونمط علاقة العمل (تعاقدية ونفسية)، ومعمارية توزيع الأدوار والموارد البشرية وفق درجة قيمتها وندرتها؛ بحيث تُوجَّه منظومة السياسات والبرامج الوظيفية (التوظيف، التنمية، التعويض، الأداء، الحركية الوظيفية) لتحقيق أولويات المنظمة وأهدافها الاستراتيجية ضمن قيود السياق التنظيمي والبيئي، مع الوعي بأن الاستراتيجية المُصاغة قد لا تتطابق دائماً مع ما يُتحقق فعلياً، مما يستدعي أنظمة متابعة وتصحيح مستمرة".

(استناداً إلى Boxall & Purcell, 2016؛ Delery & Doty, 1996؛ Lepak & Snell, 1999؛ Mintzberg, 1994)

2. مكونات استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy Components)

تقوم استراتيجية الموارد البشرية على خمسة مكونات بنائية متسلسلة ومتراصة، كل مكون يُغذي الذي يليه ويكتسب معناه من ارتباطه بالكل:

رسالة ← رؤية ← أهداف ← خطط تنفيذ ← معايير متابعة وتقييم

1.2 رسالة الموارد البشرية (HR Mission)

المفهوم والتعريف

رسالة الموارد البشرية هي صياغة مختصرة ومكثفة تُوضِّح سبب وجود وظيفة الموارد البشرية داخل المنظمة، والدور المميز الذي تؤديه في خلق القيمة لكل من المنظمة والعاملين فيها. إنها فلسفة إدارة الناس التي تلتزم بها المؤسسة وتُعبّر عنها بصوت صريح. الرسالة الجيدة لا تقول "نحن نرعى الموظفين" — فهذه عبارة عائمة يمكن أن تقولها أي منظمة — بل تُحدد بدقة: لأي غرض نرعاهم؟ وكيف تُترجم هذه الرعاية إلى قيمة مضافة حقيقية للأداء المؤسسي؟

وظائف الرسالة داخل منظومة الاستراتيجية

تؤدي رسالة الموارد البشرية ثلاث وظائف استراتيجية رئيسية:

أولاً: توحيد الاتجاه داخل قسم الموارد البشرية

في غياب رسالة واضحة، تتشتت المبادرات وتتضارب الأولويات داخل الفريق. كل مسؤول يشتغل وفق فهمه الخاص لدور الإدارة. الرسالة تُوحّد الإطار المرجعي وتجعل التوافق الداخلي ممكناً (Boxall & Purcell, 2016).

ثانياً: توجيه السياسات الفرعية وجعلها "مشتقة" من فلسفة واضحة

سياسة التوظيف، وبرامج التدريب، وأنظمة التحفيز — ينبغي ألا تكون قرارات معزولة بل "تعبيرات تطبيقية" عن فلسفة واحدة مُعلنة. الرسالة هي الخيط الناظم الذي يُضفي الاتساق على هذه السياسات.

ثالثاً: تقديم معيار مرجعي عند اتخاذ قرارات صعبة

حين تواجه إدارة الموارد البشرية قرارات حرجية — كإعادة هيكلة أو تخفيض في الكوادر أو تغيير نظام التعويضات — تُمثّل الرسالة المرساة الأخلاقية والاستراتيجية التي تُرشد الاختيار.

قواعد صياغة الرسالة الفعّالة

وفق ما أرساه Armstrong & Taylor (2014) من معايير، تتسم الرسالة الجيدة لإدارة الموارد البشرية بـ:

- الإيجاز والوضوح: جملة أو فقرة قصيرة، يفهما كل عضو في المنظمة
- التركيز على ثلاثة عناصر جوهرية:
- القيمة المُقدَّمة (What Value): ما الذي تُقدِّمه إدارة الموارد البشرية؟
- للمستفيدين (For Whom): لمن تُقدِّم هذه القيمة؟ (الأفراد، المنظمة، المجتمع)
- المساهمة في الاستراتيجية (Strategic Contribution): كيف تدعم هذه القيمة الأهداف الكبرى للمنظمة؟
- تجنب العموميات المفرغة من المحتوى: كـ "نحن نهتم بموظفينا" دون تحديد ما يعنيه ذلك عملياً
- قابلية التحويل إلى سياسات: الرسالة الجيدة يمكن استخلاص توجهات إجرائية منها

نموذج رسالة أكاديمي موجّه

"تلتزم إدارة الموارد البشرية ببناء رأس مال بشري كفاء ومبتكر ومُلتزم، عبر استقطاب المواهب المناسبة وتطويرها المستمر وتحفيزها بصورة عادلة وفعالة، بما يدعم تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ويُرسّخ بيئة عمل آمنة وصحية ومُحفّزة للإبداع والنمو".

مؤشرات قياس تحقق الرسالة

لا قيمة لرسالة غير قابلة للقياس. من أبرز مؤشرات تحقق رسالة الموارد البشرية:

المؤشر	ما يقيسه
جودة التعيين	مدى تحقق الملاءمة الوظيفية والثقافية
جاهزية المهارات الحرجة	نسبة الأدوار الحيوية ذات الكفاءة الكاملة
مؤشرات الارتباط الوظيفي	مستوى الالتزام والانتماء والمبادرة
مؤشرات السلامة المهنية	نسبة الحوادث والغيابات المرضية

2.2 رؤية الموارد البشرية (HR Vision)

المفهوم والتعريف

رؤية الموارد البشرية هي تصوّر مستقبلي طموح ومُلمّح لما يمكن أن تكون عليه إدارة الموارد البشرية ودورها ونضج ممارساتها خلال أفق زمني محدد — عادةً ما بين ثلاث وخمس سنوات. إنها تُجيب عن سؤال: "إلى أين نريد أن نصل؟" الفارق بين الرسالة والرؤية:

- الرسالة تعكس "من نحن الآن وما دورنا الجوهري" — صياغة حاضر مستمر
- الرؤية تعكس "ما نطمح أن نكون عليه في المستقبل" — تصوير لغد مأمول

لماذا الرؤية مهمة في سياق الموارد البشرية؟

تُحدث الرؤية تحولاً جوهرياً في هوية إدارة الموارد البشرية وطموحها. ففي غيابها، تظل الإدارة محبوسة في دورها الإجرائي التقليدي — تُسيّر الملفات وتنفذ التعليمات. أما بوجودها، فتمتلك هدفاً تطويرياً يُغذّي المبادرة ويُحرّك الطاقة نحو بناء وظيفة أكثر نضجاً وأعمق أثراً.

يرى (Ulrich 1997) أن الرؤية هي ما يُحوّل إدارة الموارد البشرية من "إدارة ملفات وإجراءات" إلى "مركز قيادة للموهبة والأداء والثقافة". وبدون رؤية واضحة، لا تملك الإدارة الحوافز الكافية لإعادة اختراع نفسها.

خصائص الرؤية الاستراتيجية الجيدة

وفقاً لـ (Armstrong & Taylor 2014)، تتصف الرؤية الاستراتيجية الفعالة بـ:

- الطابع الاستشراقي والإلهامي (Aspirational): تتصف مستقبلاً يستحق السعي إليه ويُحرّك الهمم

- الانسجام مع رؤية المنظمة الكبرى: (Strategic Alignment) لا تُصاغ في فراغ بل تنبثق من التوجه الاستراتيجي الشامل
- القدرة على قيادة مسارات تحول: (Transformational Potential) تُحرّك مبادرات ملموسة كرقمنة عمليات الموارد البشرية (HRIS)، وبناء أنظمة إدارة المواهب، وتطوير قدرات التحليل
- الاتساق بالواقعية الطموحة: طموحة بما يكفي لتلهم، واقعية بما يكفي لتكون قابلة للتحقيق

نموذج رؤية استراتيجية لإدارة الموارد البشرية

"أن تُصبح إدارة الموارد البشرية شريكًا استراتيجيًا رائدًا قائمًا على البيانات والتحليل، يقود تطوير المواهب وبناء القيادات وترسيخ ثقافة الأداء والابتكار، ويُعزز قدرة المنظمة على الاستدامة والتميز التنافسي في بيئة سريعة التغير".

مؤشرات التقدم نحو الرؤية

المؤشر	ما يكشفه
مستوى نضج نظام HRIS	درجة الرقمنة وتوظيف التقنية في العمليات
نسبة العمليات الرقمية المكتملة	التقدم نحو تحويل رقمي شامل
جودة تقارير التحليلات البشرية	مستوى الاعتماد على البيانات في القرار
رضا وحدات الأعمال عن الموارد البشرية كشريك	درجة تحول الصورة الذهنية عن الإدارة

3.2 الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية (HR Strategic Objectives)

المفهوم والتعريف

الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية هي الترجمة الكمية والنوعية للرسالة والرؤية إلى نتائج محددة قابلة للقياس، تتعلق بالقوى العاملة والمهارات والأداء والثقافة والمناخ التنظيمي. إنها تُجيب عن سؤال: "ماذا سنُحقق بالضبط وفي أي أفق زمني؟"

قاعدة SMART كمعيار جودة الأهداف

لا تُعدّ صياغة الهدف مكتملة إلا إذا استوفت معايير SMART التي أرساها David (2017) وغيره كمعيار إدارة معياري:

الحرف	المعيار	المعنى العملي
S	Specific (محدد)	يُسيّ النتيجة المطلوبة بدقة لا غموض فيها
M	Measurable (قابل للقياس)	توجد مؤشرات كمية أو نوعية للحكم على التحقق
A	Achievable (قابل للتحقيق)	يُمثل تحديًا واقعيًا لا طموحًا وهميًا
R	Relevant (مرتبط بالاستراتيجية)	يخدم توجهًا استراتيجيًا محددًا للمنظمة
T	Time-bound (محدد زمنيًا)	له أفق زمني واضح (شهر/سنة/3 سنوات)

تصنيف أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية

تتوزع أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية على خمسة مجالات رئيسية:

أولاً: أهداف القوى العاملة

- تقليص زمن شغل المناصب الحرجة إلى X يومًا
- رفع نسبة الإحلال الداخلي إلى X%
- خفض تكلفة التوظيف إلى X وحدة نقدية

ثانيًا: أهداف المهارات والتطوير

- خفض فجوة المهارة الرقمية بنسبة %X خلال سنتين
- رفع نسبة الموظفين الحاملين لشهادات تخصصية إلى %X

ثالثاً: أهداف الاستبقاء والمواهب

- خفض معدل دوران الكفاءات الحرجة إلى أقل من %X
- تجهيز %X من المناصب القيادية بخطط تعاقب جاهزة

رابعاً: أهداف الثقافة والمناخ التنظيمي

- رفع مؤشر الارتباط الوظيفي إلى X نقطة
- تحسين مؤشر الرضا عن بيئة العمل بنسبة %X

خامساً: أهداف كفاءة الموارد البشرية

- رقمنة %X من الإجراءات الإدارية
- خفض زمن الدورة في عمليات الموارد البشرية بنسبة %X

(Becker & Huselid, 2006)

4.2 الخطط الاستراتيجية للموارد البشرية (HR Strategic Plans)

المفهوم والتعريف

الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية هي تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى برامج ومبادرات قابلة للتنفيذ، بتحديد دقيق لـ: ماذا سنفعل؟ ومن المسؤول؟ وما الموارد اللازمة؟ وما الجدول الزمني؟ وما المخاطر المحتملة؟ وكيف نقيس النجاح؟

المبدأ الجوهرى

يُذكرنا Kotter (1996) بحقيقة جوهرية كثيراً ما يُغفلها المخططون: الاستراتيجية لا تُقاس بجودة وثقتها بل بجاهزية تنفيذها. وثيقة بديعة الصياغة دون موارد ودون أصحاب مسؤولية واضحين ودون أدوات قياس هي وثيقة ميتة. جاهزية التنفيذ تعني: الموارد متاحة، والمسؤوليات محددة، والأدوات موجودة، والمتابعة مُدرجة في جداول العمل.

قالب الخطة الاستراتيجية المقترح

المحتوى	المكوّن
اسم واضح ومحدد للنشاط أو البرنامج	المبادرة (Initiative)
الهدف الاستراتيجي الذي تخدمه هذه المبادرة	الهدف المرتبط (Linked Objective)
الشخص/الفريق المسؤول مباشرة	المالك (Owner)
من يشمل؟ وأي وحدات أو فئات؟	نطاق التنفيذ (Scope)
المبالغ، الأدوات، الدعم المطلوب	الموارد والميزانية (Resources/Budget)
بداية ونهاية ومراحل وسيطة	الجدول الزمني (Timeline)
المخاطر المحتملة وخطط الاستجابة	المخاطر والبدائل (Risks/Contingencies)
كيف نعرف أننا نجحنا؟	مؤشرات الأداء (KPIs)

أمثلة على مبادرات استراتيجية نموذجية

- مشروع HRIS: بناء نظام معلومات موارد بشرية متكامل يرقم العمليات ويُتيح التحليلات
- برنامج قيادات الصف الثاني: تطوير مجموعة مرشحين لشغل المناصب القيادية مستقبلاً
- مشروع إدارة المواهب: برنامج شامل لاكتشاف الكفاءات العالية وتطويرها بمسارات مخصصة

- إعادة تصميم نظام الأداء والحوافز: مراجعة شاملة لربط الحوافز بالأهداف الاستراتيجية بصورة أكثر دقة وعدالة

5.2 معايير المتابعة والتقييم (Monitoring & Evaluation Criteria)

المفهوم والتعريف

منظومة المتابعة والتقييم هي الجهاز العصبي للاستراتيجية، التي تُمكن من الإجابة على ثلاثة أسئلة جوهرية بصورة مستمرة:

- هل تقدّمنا؟ (تقييم التنفيذ)
- هل حققنا النتائج المنشودة؟ (تقييم المخرجات)
- هل أثّرنا فعلياً في أداء المنظمة؟ (تقييم الأثر)

مستويات التقييم الثلاثة

المستوى الأول: تقييم التنفيذ (Implementation Evaluation)

يرصد التزام الجدول الزمني وصرف الميزانية وإنجاز المخرجات المقررة. يُجيب: هل نُفذت المبادرات وفق ما حُطّط؟

المستوى الثاني: تقييم المخرجات (Output Evaluation)

يرصد تحسّن مؤشرات الموارد البشرية المستهدفة: هل انخفض معدل الدوران؟ هل ارتفع مؤشر الارتباط؟ هل قلّص زمن شغل المنصب؟

المستوى الثالث: تقييم الأثر (Impact Evaluation)

يرصد الأثر على أداء المنظمة ككل: هل تحسّنت الإنتاجية؟ هل ارتفعت جودة المنتج أو الخدمة؟ هل تحسّن رضا العملاء؟

المبدأ المهيّج: من مؤشرات النشاط إلى مؤشرات الأثر

تُحدّر الأدبيات من الوقوع في فخ مؤشرات النشاط (Activity Indicators)، مثل: "نفّذنا 20 دورة تدريبية هذا العام" — دون ربطها بآثارها الفعلية. ما يهم ليس كم نفّذنا، بل ما الذي تغيّر بعد التنفيذ (Becker & Huselid, 2006).

الانتقال الضروري هو: من عدّ الأنشطة → إلى قياس الأثر:

- عدد الدورات → تحسّن الأداء بعد التدريب
- عدد التوظيفات → جودة التعيين وأداء الجدد بعد 6 أشهر
- عدد جلسات التقييم → نسبة تحقق الأهداف الفردية

أداة تنظيمية مقترحة: بطاقة الأداء المتوازن

يوصي (Kaplan & Norton (1996 بإدراج مؤشرات الموارد البشرية ضمن بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)،

خاصة ضمن بُعد التعلم والنمو، وربطها بالأبعاد الأخرى (المالي، العملاء، العمليات) لإبراز سلسلة التأثير الكاملة:

تطوير الكفاءات البشرية ← تحسّن العمليات الداخلية ← رفع رضا العملاء ← تحسّن الأداء المالي

حزمة مؤشرات الموارد البشرية الاستراتيجية المقترحة

المؤشر	ما يقيسه
معدل دوران المواهب الحرجة	نجاعة سياسات الاستبقاء
زمن شغل المنصب (Time-to-fill)	كفاءة دورة التوظيف
جودة التعيين (Quality of Hire)	دقة عملية الاختيار ومناسبة المرشح
أثر التدريب على الأداء	فعالية الاستثمار في التطوير
مؤشر الارتباط الوظيفي	مستوى الانتماء والالتزام والطاقة
تكلفة التوظيف (Cost per Hire)	كفاءة مسار الاستقطاب
معدل الغياب والحوادث المهنية	مستوى الصحة والسلامة والرفاه

6.2. التكامل بين مستويات الاستراتيجية

منطق التكامل الهرمي

تعمل الاستراتيجية التنظيمية وفق هرم ثلاثي المستويات يتطلب تكاملاً صارماً بين طبقاته:

المستوى الأول: الاستراتيجية الكلية (Corporate Strategy)

تُحدد الاتجاه العام والمحفظة الاستراتيجية للمنظمة بأكملها: في أي مجالات أعمال تتنافس؟ وكيف نخلق قيمة على مستوى المجموعة؟

المستوى الثاني: استراتيجيات وحدات الأعمال (Business Unit Strategies)

تُترجم التوجه الكلي إلى مواقف تنافسية لكل وحدة أعمال: كيف ننافس في هذا السوق بالذات؟ (تميز، تكلفة، تركيز، ابتكار...)

المستوى الثالث: الاستراتيجيات الوظيفية (Functional Strategies)

تُحوّل المواقف التنافسية إلى برامج تنفيذية داخل كل وظيفة: التسويق، العمليات، المالية، الموارد البشرية...

دور الموارد البشرية في هذا الهرم

تعمل استراتيجية الموارد البشرية على المستوى الثالث لكنها تمتد بتأثيرها عبر المستويين السابقين، لأن كل استراتيجية كلية ووحدة أعمال تُنفَّذ في نهاية المطاف عبر الناس. غياب التكامل بين هذه المستويات — وهو من أهم أسباب الفشل الاستراتيجي — يُفضي إلى أن تسير الموارد البشرية في اتجاه بينما تسير بقية وظائف المنظمة في اتجاه مغاير.

7.2. أهمية فهم مستويات الاستراتيجية في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يُمكن الفهم العميق لمستويات الاستراتيجية وتفاعلها مدير الموارد البشرية من:

أولاً: تحديد الموقع الصحيح

معرفة أين تقع وظيفة الموارد البشرية ضمن الخارطة الاستراتيجية يُحدد نوع المساهمة المطلوبة ومستوى التأثير المنتظر.

ثانياً: مواءمة السياسات مع الأهداف

ربط سياسات الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية يضمن أن كل نشاط — مهما بدا تفصيلياً — يخدم توجهاً أكبر ويُساهم في بناء القيمة.

ثالثاً: تعزيز الدور الاستراتيجي

فهم المنطق الاستراتيجي الشامل يُرَيّ مدير الموارد البشرية لأن يتحدث لغة الاستراتيجيين، ويُقدّم مقترحاته بمنطق القيمة المضافة والأثر على الأداء.

رابعاً: تحقيق الأداء المتميز والاستدامة التنظيمية

المواءمة الحقيقية بين مستويات الاستراتيجية هي ما يُحوّل المنظمة من مجموع أجزاء منفصلة إلى كيان عضوي متكامل يتضاعف فيه الأثر.

3. مراحل تكوين استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy Formation Stages)

المسار المنهجي الكامل

تتكون استراتيجية الموارد البشرية عبر سبع مراحل متسلسلة تُشكّل معاً مساراً منطقيّاً متكاملًا، كل مرحلة تُغذّي التي تليها وتستند إلى التي سبقتها:

المرحلة 1: دراسة متطلبات رسالة المنظمة وترجمتها "بشرياً"

الفكرة الجوهرية

قبل الشروع في بناء أي استراتيجية للموارد البشرية، يجب أن تُجيب الإدارة عن سؤال مفتاحي: "ماذا تعني رسالة منظمنا من حيث متطلبات القدرات البشرية؟" فتحويل رسالة المنظمة (Mission) إلى لغة بشرية — مهارات، سلوكيات، معارف، قيم — هو نقطة البداية الحقيقية لكل استراتيجية موارد بشرية مُحكمة (Boxall & Purcell, 2016).

المدخلات المطلوبة

- رسالة ورؤية المنظمة وقيمها المعلنة
- استراتيجية الأعمال الشاملة ونموذج القيمة (Value Proposition)
- الأولويات التنافسية: هل المنظمة تنافس على الجودة؟ السرعة؟ التكلفة؟ الابتكار؟

الأدوات المناسبة

- تحليل القدرات الحرجة: (Critical Capability Analysis) تحديد القدرات التي لا يمكن بدونها تنفيذ الاستراتيجية
- ورش عمل مع الإدارة العليا ووحدات الأعمال: لمناقشة سؤال "ما الذي يجب أن يكون الناس قادرين على فعله لتنفيذ استراتيجيتنا؟"

المخرجات المتوقعة

- قائمة واضحة بـ "الكفاءات والمهارات الحرجة" المرتبطة بالرسالة
- توصيف أولي للأدوار والوظائف الاستراتيجية التي تُمثل قيمة محورية

المرحلة 2: التحليل الاستراتيجي للبيئة (داخلي + خارجي)

الفكرة الجوهرية

"لا استراتيجية جيدة دون تشخيص دقيق".

ما نمتلكه فعليًا من قدرات بشرية؟ وما الذي يفرضه علينا السياق الداخلي والخارجي؟ هذان السؤالان يُجيب عنهما التحليل الاستراتيجي الذي يُمثل أساس أي استراتيجية موارد بشرية ناجحة (Delery & Doty, 1996).

أولاً: التحليل الخارجي لبيئة الموارد البشرية

ما الذي يشملها؟

البُعد	محتوى التحليل
سوق العمل	ندرة المهارات، مستويات الأجور، شدة المنافسة على المواهب
التشريعات	قوانين العمل والتأمينات والسلامة والامتثال
التكنولوجيا	التغيرات التكنولوجية وأثرها على طبيعة الوظائف
القطاع والمنافسون	نماذج إدارة الموارد البشرية الناجحة في الصناعة

الأداة الملائمة PESTEL: بُعدها المتعلقة بالموارد البشرية، إضافة إلى تحليل سوق العمل الخاص بالقطاع.

ثانيًا: التحليل الداخلي لبيئة الموارد البشرية

ما الذي يشملها؟

- تقييم مستوى كفاءات العاملين الحاليين وإنتاجيتهم وجودة أدائهم
- تحليل الثقافة التنظيمية السائدة وأثرها على السلوك والأداء
- تقييم مستوى نضج وظيفة الموارد البشرية: أنظمة الأداء، برامج التدريب، التكنولوجيا المستخدمة

الأدوات الداخلية المحورية:

- تحليل فجوة المهارة (Skills Gap Analysis) مقارنة ما نملكه بما نحتاجه
- تحليل الدوران والغياب والأداء: كشف المؤشرات التحذيرية المبكرة
- تدقيق وظيفة الموارد البشرية (HR Audit) تقييم شامل لمستوى نضج الأنظمة والسياسات

المخرجات المتوقعة

- تشخيص شامل + مصفوفة SWOT خاصة بالموارد البشرية:
- نقاط القوة: ما الكفاءات التنظيمية التي نتميز بها؟
- نقاط الضعف: ما الثغرات البشرية الحرجة؟
- الفرص: ما الإمكانيات غير المستثمرة في سوق العمل أو التكنولوجيا؟
- التهديدات: ما المخاطر المحتملة من منافسة على المواهب أو تغيرات تشريعية؟

المرحلة 3: تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية

الفكرة الجوهرية

بعد التشخيص الدقيق، تأتي مرحلة تحديد محاور التركيز الكبرى التي ستشكل الهيكل العام للاستراتيجية. هذه التوجهات — أو الاتجاهات الكبرى — هي التي تُعطي الاستراتيجية هويتها وتحدد أولوياتها (Lengnick-Hall et al., 2009).

المدخلات

- نتائج التحليل البيئي (الفرص والتهديدات والقوة والضعف)
- أولويات استراتيجية الأعمال المحددة في المرحلة الأولى

الأدوات

- مصفوفة الأولوية × الأثر: (Impact–Priority Matrix) لتصنيف التوجهات وترتيبها حسب أهميتها وإمكانية تأثيرها
- تحليل الوظائف الحرجة والكفاءات النادرة: لتحديد ما ينبغي أن يكون في قلب التوجه الاستراتيجي

المخرجات المتوقعة

- 3 إلى 6 توجهات استراتيجية واضحة ومُرتبة حسب الأولوية — ليس أكثر حتى لا تتشتت الجهود وتُفقد الاستراتيجية تركيزها.

أمثلة على توجهات استراتيجية:

- إدارة المواهب وبناء خطط التعاقب في الوظائف الحرجة
- رفع الإنتاجية عبر إعادة تصميم نظام الأداء والحوافز
- التحول الرقمي لوظيفة الموارد البشرية (HRIS) وتحليلات البيانات
- تطوير ثقافة التعلم المستمر والتكيف مع التغيير

المرحلة 4: صياغة الأهداف الاستراتيجية (SMART HR Objectives)

الفكرة الجوهرية

التوجهات الاستراتيجية المحددة في المرحلة السابقة تُترجم في هذه المرحلة إلى أهداف قابلة للقياس والإنجاز، عبر ربط كل توجه بهدف SMART محدد (David, 2017).

القاعدة التطبيقية

لكل توجه استراتيجي يُحدّد:

العنصر	المحتوى
الهدف (Objective)	النتيجة المستهدفة بصياغة واضحة
المؤشر (KPI)	المقياس الذي يُخبرنا بتحقيق الهدف
القيمة المستهدفة (Target)	الرقم أو المستوى المطلوب بلوغه
الأفق الزمني (Timeframe)	متى يجب أن تتحقق النتيجة؟

أمثلة تطبيقية مترابطة

التوجه	الهدف SMART
استبقاء المواهب	خفض معدل دوران الكفاءات الحرجة إلى أقل من 8% خلال 12 شهرًا
بناء القيادات	رفع نسبة الإحلال الداخلي للمناصب القيادية إلى 70% خلال سنتين
إغلاق فجوة المهارة الرقمية	تأهيل 80% من الكوادر التقنية بمهارات الذكاء الاصطناعي خلال 18 شهرًا

المخرجات المتوقعة

- مصفوفة أهداف شاملة: تتضمن كل توجه + هدفه + مؤشره + قيمته المستهدفة + أفقه الزمني

المرحلة 5: تصميم الاستراتيجيات الفرعية والسياسات والبرامج

الفكرة الجوهرية

في هذه المرحلة تتحول الأهداف إلى حزم متكاملة من الممارسات (Bundles of Practices) تشمل التوظيف والتدريب وإدارة الأداء والتعويض والعلاقات معًا، لأن الأثر القوي لا يتأتى من ممارسات منفردة بل من تضافر هذه الممارسات وتعزيزها لبعضها (Becker & Huselid, 2006).

الأدوات

- تصميم حزم السياسات (Policy Bundling): التأكد من أن الاستقطاب والتدريب والأداء والحوافز تعمل بانسجام لا بتناقض

- معمارية القوى العاملة (Workforce Architecture): تصميم سياسات مختلفة للفئات المختلفة وفق قيمتها وندرته (Lepak & Snell, 1999)

المخرجات المتوقعة

- سياسات مكتوبة ومعتمدة (Documented Policies)
- برامج تنفيذية محددة (Action Programs): خطة توظيف، برنامج تطوير المواهب، نظام أداء جديد، خطة تعاقب...

المرحلة 6: إعداد خطة التنفيذ وإدارة التغيير

الفكرة الجوهرية

المشكلة الأكثر شيوعًا في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليست في جودة الصياغة بل في ضعف التنفيذ. لذا تُعدّ هذه المرحلة من أكثر المراحل حساسية وأهمية.

مكونات خطة التنفيذ الفعالة

أولاً: الهيكلية والمسؤوليات

كل مبادرة يجب أن تكون لها:

- مالك واضح (Owner) يتحمل المسؤولية الكاملة
- فريق دعم محدد الأدوار

- آلية تصعيد واضحة عند العوائق

ثانيًا: الموارد

- ميزانية مُقرَّرة ومُفصَّلة
- أدوات وتكنولوجيا (HRIS)، منصات تعلم، أدوات قياس (
- قدرات بشرية داخل فريق الموارد البشرية نفسه

ثالثًا: الجدولة الزمنية المتدرجة

- الانتصارات السريعة: (Quick Wins) مبادرات يمكن تحقيق نتائجها في 90 يومًا، تُعطي زخمًا وتبني الثقة
- التحولات المتوسطة: تغييرات تستغرق 6-12 شهرًا
- التحولات الكبرى: مشاريع هيكلية تمتد لسنتين أو أكثر

رابعًا: خطة الاتصال الداخلي وإدارة التغيير

يؤكد Kotter (1996) أن نجاح التحول يستلزم قيادة تغيير منهجية تشمل:

- توصيل "لماذا التغيير؟" بصورة واضحة وملهمة
- إشراك المتأثرين في تصميم الحلول
- معالجة المقاومة بذكاء لا بقسر
- تثبيت المكاسب بجعل النجاحات الأولى مرئية ومحتفى بها

المخرجات المتوقعة

- خارطة طريق شاملة (Roadmap) تُجسّد التسلسل الزمني للمبادرات
- ميزانية مُفصَّلة ومعتمدة
- خطة إدارة التغيير بآليات الاتصال والتدريب والتغذية الراجعة

المرحلة 7: المتابعة والتقييم والتحسين المستمر

الفكرة الجوهرية

"لا قيمة لاستراتيجية دون نظام متابعة يجعل الانحرافات مرئية والتصحيح ممكنًا".

(Becker & Huselid, 2006)

الاستراتيجية لا تنتهي بالتنفيذ بل تستمر في دورة لا تنقطع من المراقبة والتعلم والتكيف.

مستويات التقييم

المؤشرات	السؤال المُجاب	المستوى
الالتزام بالجدول والميزانية	هل نُفذت المبادرات في وقتها وبموارد مناسبة؟	تقييم التنفيذ
الدوران، زمن التوظيف، مؤشر الارتباط	هل تحسّنت مؤشرات الموارد البشرية المستهدفة؟	تقييم المخرجات
الإنتاجية، الجودة، رضا العملاء	هل تحسّن الأداء المؤسسي بفضل جهود الموارد البشرية؟	تقييم الأثر

أداة تنظيمية داعمة

دمج مؤشرات الموارد البشرية في بطاقة الأداء المتوازن (Kaplan & Norton, 1996) لضمان أن تظل مرئية على مستوى الإدارة

العليا وغير منفصلة عن المؤشرات الاستراتيجية الأشمل.

المخرجات المتوقعة

- تقارير دورية (شهرية/فصلية): تُعرض على لجنة قيادة الاستراتيجية

- قرارات تصحيح عند اكتشاف انحرافات جوهرية

- مراجعة سنوية للاستراتيجية لتحديثها بما يتلاءم مع المستجدات البيئية والتنظيمية

4. الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية بوصفها "نظاماً"

التأطير المفاهيمي: لماذا "النظام" لا "القائمة"؟

قبل الخوض في تفاصيل الاستراتيجيات الفرعية، يستوجب المنهج العلمي الإجابة عن سؤال جوهري: لماذا نصف هذه

الاستراتيجيات بأنها "نظام" وليس مجرد قائمة من الممارسات المستقلة؟

تكشف الأدبيات الإدارية أن معظم المنظمات تمتلك سياسات توظيف وتدريب وتقييم وتعويض، غير أن وجود هذه السياسات منفردة لا يُفضي بالضرورة إلى أداء مؤسسي متميز. فالدراسات الكمية الكبرى — ولا سيما دراسة (Huselid, 1995) التي شملت

ألف شركة أمريكية — أثبتت بصورة إحصائية أن الأثر الحقيقي على الأداء يظهر عندما تعمل الممارسات كحزمة

متناسقة (Bundle)، لا حين تُطبّق كل ممارسة بمعزل عن سواها.

ويرتكز هذا المنطق النظامي على ركيزتين أساسيتين:

أولاً — التوافق العمودي (Vertical Fit) ويعني أن استراتيجيات الموارد البشرية الفرعية يجب أن تكون مشتقة من

استراتيجية المنظمة الشاملة وداعمة لها، بحيث تُعزّز القدرات البشرية اللازمة للتنافس. فالمنظمة التي تتبنى استراتيجية التميز في الابتكار تحتاج إلى منظومة موارد بشرية تستقطب المبدعين، وتدربهم على التفكير الإبداعي، وتكافئهم على المبادرة، وتقيّمهم

بمعايير النوعية لا الكمية فحسب. (Wright & McMahan, 1992; Schuler & Jackson, 1987)

ثانياً — التكامل الأفقي (Horizontal Fit) ويعني الانسجام الداخلي بين الاستراتيجيات الفرعية ذاتها، بحيث تعمل وفق "لغة

واحدة" من المعايير والكفاءات والقيم. فمعياري الاختيار يجب أن يتطابق مع معيار التقييم، ومعياري التقييم يجب أن يُغذي نظام

المكافأة، ونظام المكافأة يجب أن يعكس أولويات التدريب — وهكذا في سلسلة تعزيز متبادل. (Becker & Huselid, 2006)

والمثال المبسط التالي يكشف خطورة غياب هذا التكامل:

اختيار ممتاز دون تدريب مناسب — يفقد أثره بالتدريب؛ تدريب مكثف دون نظام أداء يقيسه — أثره يتلاشى؛ نظام أداء

صارم دون حوافز تكافئ التميز — يُحبط المتفوقين؛ حوافز غير عادلة — ترفع معدلات الدوران وتُفوّض كل ما سبق.

وفيما يلي عرض مفصّل للاستراتيجيات الفرعية في ثلاث مجموعات متدرجة وفق وظيفتها داخل المنظمة.

أولاً — الاستراتيجيات الفرعية الأساسية (Core HR Sub-strategies)

وهي الاستراتيجيات التي تُشكّل العمود الفقري لأي منظومة موارد بشرية، إذ تُغطي دورة حياة الموظف من مرحلة دخوله إلى

المنظمة حتى تقييم أدائه المستمر.

أ. استراتيجية تحليل الوظيفة (Job Analysis Strategy)

1) المفهوم والأهمية

تحليل الوظيفة هو العملية المنهجية لجمع المعلومات المتعلقة بطبيعة الوظيفة وما تستلزمه من مهام ومسؤوليات ومعارف

ومهارات وقدرات وسمات شخصية. (KSAOs: Knowledge, Skills, Abilities, Other Characteristics) وهو يُمثّل الأساس

المعرفي والبيانات التشغيلية التي تُغذي جميع الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، مما يجعله حجر الزاوية في المنظومة بأسرها

(Armstrong & Taylor, 2014).

وقد تطور تحليل الوظيفة من كونه مجرد وصف روتيني للمهام إلى كونه أداة استراتيجية تُترجم متطلبات استراتيجية المنظمة

إلى مواصفات بشرية قابلة للقياس والتطبيق. فعندما تقرر المنظمة التوجه نحو خدمة العملاء المتميزة، فإن تحليل وظيفة

"مستشار الزبائن" يجب أن يُبرز الكفاءات السلوكية (التعاطف، حل المشكلات، الاتصال الفعال) بنفس القدر الذي يُبرز فيه المهارات التقنية.

(2) وظيفته داخل النظام المتكامل

- يعمل تحليل الوظيفة بوصفه قاعدة البيانات المشتركة التي تستمد منها جميع الاستراتيجيات الفرعية مرجعيتها:
- للتوظيف والاستقطاب: يُحدد المواصفات التي يُبنى عليها إعلان الوظيفة وأدوات الاختيار (الاختبارات، المقابلات الهيكلية، مراكز التقييم)
- للتدريب والتطوير: يكشف عن الفجوة بين ما يمتلكه الموظف وما يتطلبه الدور، وهو منطلق تشخيص الاحتياجات التدريبية
- لتقييم الأداء: يُوفر معايير أداء موضوعية مستمدة من طبيعة الوظيفة ذاتها، لا من التقدير الذاتي للمدير
- للتعويض: يُشكّل أساس تصنيف الوظائف وتحديد قيمتها النسبية، مما يضمن العدالة الداخلية في سلم الأجور
- لتخطيط المسار المهني: يُساعد في رسم خرائط الكفاءات وتحديد مسارات النمو الوظيفي

(3) المقاربات المنهجية في تحليل الوظيفة

تتعدد أساليب تحليل الوظيفة وتتكامل عادةً في الممارسة الفعلية:

الأسلوب	الوصف	المزايا	الحدود
المقابلة	حوار منظم مع شاغل الوظيفة ومشرفيه	غنية بالتفاصيل، تكشف الجوانب الضمنية	مُكلفة زمنيًا، قد تتحيز لما يعتقده المستجيب
الملاحظة	مراقبة مباشرة لأداء العمل	موضوعية، تكشف السلوك الفعلي	غير فعالة للأعمال الذهنية والمعرفية
الاستبيان	قوائم منظمة يملؤها الموظفون	اقتصادية، قابلة للتوحيد القياسي	قد تُهمّل تفاصيل دقيقة
تحليل الوثائق	مراجعة التقارير والإجراءات واللوائح	لا تتطلب وقت الموظفين	قد لا تعكس الواقع الفعلي للعمل
أسلوب الحوادث الحرجة (CIT)	تجميع مواقف نجاح وإخفاق موثقة	تركّز على السلوكيات ذات الأثر	تستغرق وقتًا وتحتاج خبرة في التحليل

أما نماذج الكفاءات (Competency Models) فهي المقاربة الأكثر استراتيجيةً في السياق المعاصر، إذ لا تكتفي بوصف المهام بل تُحدد الكفاءات السلوكية التي تميز الأداء المتوسط عن الأداء المتميز، وهي بالتالي أقدر على ربط تحليل الوظيفة بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

(4) التطور نحو "تصميم الوظيفة الاستراتيجي"

في ظل التحولات المتسارعة (الرقمنة، العمل الهجين، الفرق متعددة التخصصات)، يتجاوز تحليل الوظيفة الكلاسيكي نحو تصميم الوظيفة (Job Design)، الذي يسأل: كيف نُصمم الأدوار لتعظيم الانخراط والإنتاجية والمرونة؟ وهنا تبرز نماذج مثل نموذج خصائص الوظيفة لـ Hackman & Oldham الذي يربط بين خصائص الوظيفة (التنوع، الهوية، الأهمية، الاستقلالية، التغذية الراجعة) وبين الدوافع الداخلية للموظف.

(5) مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	الوصف	المستهدف المرجعي
نسبة الوظائف ذات توصيف محدّث	ما نسبة الوظائف التي يعكس توصيفها الواقع الفعلي للعمل	< 90% محدّثة كل 2-3 سنوات
عدد النزاعات الناجمة عن غموض الدور	شكاوى وصراعات مرتبطة بعدم وضوح المسؤوليات	اتجاه تنازلي مستمر
درجة رضا المديرين عن وضوح الأدوار	استطلاعات دورية لمديري الخط	< 80% يرون وضوحًا كافيًا
توافق معايير الاختيار مع التوصيف	هل يُترجم التوصيف فعليًا إلى أدوات اختيار موضوعية	مؤشر نوعي (تدقيق دوري)

ب. استراتيجية التوظيف والاستقطاب (Staffing Strategy)

(1) المفهوم وإطاره الاستراتيجي

تتجاوز استراتيجية التوظيف المفهوم التشغيلي البسيط (نشر إعلان واستقبال طلبات) لتصبح قرارًا استراتيجيًا متعدد الأبعاد يتعلق بكيفية اقتناء رأس المال البشري الذي تحتاجه المنظمة لتنفيذ خياراتها التنافسية.

ويرتكز المنطق الاستراتيجي في التوظيف على ثلاثة خيارات جوهرية تُعرف بمفاضلة Build / Buy / Borrow (Boxall & Purcell, 2016):

- **Build (البناء):** تطوير المهارات داخليًا عبر التدريب وبرامج القيادات والمسارات المهنية. يُناسب المهارات النادرة التي يصعب إيجادها في سوق العمل، والوظائف ذات المعرفة التنظيمية الضمنية العالية
 - **Buy (الشراء):** استقطاب الكفاءات مباشرة من سوق العمل. يُناسب المهارات المتوفرة خارجيًا والحالات التي تستلزم فيها الاستراتيجية إدخال "دماء جديدة"
 - **Borrow (الاستعارة):** الاستعانة بمصادر خارجية (Outsourcing)، أو التعاقد المؤقت، أو الشراكات مع مؤسسات أخرى. يُناسب المهام الطارئة أو المتخصصة التي لا تستدعي توظيفًا دائمًا
- والقرار بين هذه الخيارات الثلاثة ليس تقنيًا محضًا، بل هو قرار استراتيجي يتأثر بطبيعة المهارات المطلوبة، ومدة الحاجة إليها، وتوفرها في السوق، وتكلفتها، وأهميتها لبناء الميزة التنافسية.

(2) الأبعاد الاستراتيجية في التوظيف

أ — الملاءمة الاستراتيجية في الاختيار: (Strategic Selection)

لا يكفي أن يكون المرشح مؤهلًا تقنيًا للوظيفة، بل يجب أن يمتلك الكفاءات التي تتوافق مع التوجه الاستراتيجي للمنظمة. فالشركة التي تبني استراتيجية الابتكار تبحث عن الفضول الفكري وتقبل الغموض، بينما الشركة التي تتبنى التميز التشغيلي تبحث عن الانضباط والدقة. وهذا ما يُجسده الاختيار القائم على الكفاءات (Competency-based Selection) الذي يُقيس السلوكيات المستقبلية من خلال الأدلة السلوكية الماضية.

ب — الملاءمة الثقافية: (Cultural Fit)

يشير البحث إلى أن الملاءمة بين قيم المرشح وقيم المنظمة تتنبأ بمستوى الالتزام والاستبقاء بصورة تفوق في بعض الأحيان الملاءمة التقنية. غير أن الأدبيات الحديثة تُحذّر من الإفراط في معيار "الملاءمة الثقافية" لأنه قد يُفضي إلى التجانس الزائد وإقصاء التنوع الفكري الضروري للإبداع.

ج — التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة: (Strategic Workforce Planning)

استراتيجية التوظيف الفعّالة لا تستجيب للشواغل الآنية فحسب، بل تُبنى على استشراف الاحتياجات المستقبلية في ضوء الاستراتيجية، وتحليل الفجوات بين ما هو متاح وما هو مطلوب، واختيار القنوات والأساليب الملائمة لسدّ هذه الفجوات.

(3) الاستقطاب في عصر المواهب الرقمية

أضافت ثورة التحول الرقمي أبعادًا جديدة لاستراتيجية الاستقطاب:

- **العلامة التجارية لصاحب العمل: (Employer Branding)** كيف تُقدّم المنظمة نفسها بوصفها وجهة عمل مرغوبة؟ خاصة في سوق عمل تتنافس فيه المنظمات على استقطاب المواهب النادرة (الذكاء الاصطناعي، البيانات الضخمة، الأمن السيبراني...)
- **الاستقطاب الرقمي:** منصات التواصل المهنية (LinkedIn)، التوظيف عبر البيانات الضخمة، الاختبارات الرقمية عن بُعد، وتقليص الحواجز الجغرافية أمام استقطاب المواهب العالمية

- تجربة المرشح (Candidate Experience) المرشح يقيّم المنظمة كما تقيّمه؛ تجربة التوظيف السيئة ترسم صورة سلبية تؤثر في قرار القبول وفي سمعة المنظمة على المدى البعيد

4 مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	أهميته
Time-to-fill	الزمن الفاصل بين فتح الشاغر وقبول المرشح	يعكس كفاءة عملية التوظيف وقدرتها على تلبية الحاجة في الوقت المناسب
Quality of hire	مؤشر مركب: تقييم أداء الجدد + معدل استبقائهم + سرعة وصولهم للإنتاجية الكاملة	المؤشر الأكثر ارتباطاً بالقيمة الاستراتيجية للتوظيف
Turnover of new hires	نسبة المغادرين قبل انتهاء سنهم الأولى	ارتفاعه يشير إلى خلل في الملاءمة أو في تجربة الإدماج
Cost per hire	مجموع تكاليف التوظيف ÷ عدد التعيينات	أداة لقياس الكفاءة التشغيلية وترشيد الموارد
Offer acceptance rate	نسبة العروض المقبولة من إجمالي العروض المقدّمة	انخفاضه يُنبئ إلى ضعف جاذبية المنظمة أو تدني العروض المقدّمة
Source effectiveness	جودة التعيينات حسب قناة الاستقطاب	يُوجّه استثمار ميزانية التوظيف نحو القنوات الأعلى عائداً

ج. استراتيجية التدريب والتنمية (Training & Development Strategy)

1) المفهوم والإطار الاستراتيجي

لا يعني التدريب الاستراتيجي تنظيم دورات تدريبية سنوية وفق إجراء روتيني، بل يعني بناء القدرات التنظيمية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية، عبر تحويل الفجوات المعرفية إلى برامج تعلّم مُصمّمة بدقة ومرتبطة بنتائج أداء قابلة للقياس.

ويرتكز المنطق الاستراتيجي للتدريب على معادلة بسيطة ذات أثر عميق: تدريب بلا تشخيص فجوة مهارة = هدر موارد؛ وتدريب بلا ربط بالأداء والحوافز = أثر عابر. (Becker & Huselid, 2006)

ويمكن التمييز بين مستويين متكاملين لاستراتيجية التدريب:

- المستوى الفردي: تطوير مهارات ومعارف وسلوكيات الأفراد لتحقيق الأداء المطلوب في أدوارهم الحالية والمستقبلية

- المستوى التنظيمي: بناء قدرات المنظمة الجماعية (Learning Capabilities)، وتطوير ثقافة التعلم المستمر، وإدارة المعرفة التنظيمية

2) مراحل بناء استراتيجية التدريب والتنمية

المرحلة الأولى — تشخيص الاحتياجات التدريبية: (Training Needs Assessment)

يُعَدّ هذا التشخيص الركيزة الأولى لأي استراتيجية تدريبية فعّالة، ويعمل على ثلاثة مستويات متكاملة:

- المستوى التنظيمي: ما الاستراتيجية الجديدة؟ ما التحولات التكنولوجية القادمة؟ ما الكفاءات الجماعية الواجب بناؤها؟

- المستوى الوظيفي: ما متطلبات كل دور؟ أين تقع الفجوة بين المطلوب والمتاح؟ (Skills Gap Analysis)

- المستوى الفردي: ما نقاط القوة والضعف لكل موظف؟ ما خطة تطويره الفردية؟ (Individual Development Plan – IDP)

Development Plan – IDP

المرحلة الثانية — تصميم التدخلات التعليمية:

يتضمن هذا التصميم اختيار أساليب التعلم الملائمة: التعلم الإلكتروني، الإرشاد المهني (Coaching)، التعلم بالعمل (On-the-job Learning)، البرامج الأكاديمية، ورش العمل التطبيقية، ومجتمعات الممارسة (Communities of Practice) ويتزايد الاعتماد على مبدأ 70:20:10 الذي يُقرّ بأن 70% من التعلم يحدث من خلال التجارب العملية، و20% من التعلم الاجتماعي والإرشاد، و10% فقط من التدريب الرسمي.

المرحلة الثالثة — التنفيذ والتقييم:

يستخدم نموذج (1994) Kirkpatrick معيارًا مرجعيًا لقياس فعالية التدريب عبر أربعة مستويات:

- التفاعل: هل أعجب المتدربون بالبرنامج؟ (مؤشر رضا)
- التعلم: هل اكتسبوا المعارف والمهارات المستهدفة؟ (اختبارات قبلية/بعدية)
- السلوك: هل طُبّق التعلم فعليًا في مكان العمل؟ (ملاحظة + تقييم المدير)
- النتائج: هل تحسّن الأداء التنظيمي القابل للقياس؟ (إنتاجية، جودة، تكلفة)

(3) التوجهات الاستراتيجية الحديثة في التنمية

- **Upskilling**: تعميق المهارات الحالية ورفع مستوياتها لمواكبة تطور الوظيفة ذاتها
- **Reskilling**: إعادة تأهيل الموظفين لشغل أدوار مختلفة جذريًا بسبب التغيرات التكنولوجية أو الهيكلية
- برامج التعاقب القيادي: (Succession Management) تحديد أصحاب الإمكانات العالية وبناء خطط تطوير مُسرّعة لإعدادهم لشغل المناصب القيادية
- **التعلم في سياق العمل: (Learning in the Flow of Work)** دمج فرص التعلم في سياق العمل اليومي بدل عزل التدريب في قاعات مغلقة

(4) مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأثر الاستراتيجي
نسبة إغلاق فجوة المهارة	نسبة الفجوات المحددة التي تم سدها خلال الدورة	يقيس مباشرة فعالية الاستراتيجية التدريبية
أثر التدريب على الأداء	تحسن مؤشرات الأداء الفردي/الجماعي قبل وبعد التدريب	يُثبت الرابط بين الاستثمار التدريبي والقيمة المضافة
نسبة الترقّيات الداخلية	ما نسبة المناصب القيادية شُغلت داخليًا	يعكس نجاح برامج التطوير وخطط التعاقب
ROI التدريب	(الفائدة المالية - تكلفة التدريب) ÷ تكلفة التدريب × 100	يُقنع الإدارة العليا بجِدوى الاستثمار في رأس المال البشري
معدل إتمام برامج التطوير الفردي (IDPs)	نسبة خطط التطوير الفردية المُنجزة	يقيس جدية التنفيذ ومتابعة المديرين

د. استراتيجية إدارة الأداء (Performance Management Strategy)

(1) المفهوم وتطوره الاستراتيجي

تجاوزت إدارة الأداء منذ أمد بعيد حدود "التقييم السنوي" لتصبح منظومة متكاملة ومستمرة تهدف إلى تحويل الاستراتيجية العامة إلى سلوكيات فردية وجماعية قابلة للقياس والتحسين. وهي بذلك تُمثّل الآلية التشغيلية التي تربط رؤية المنظمة بأداء كل موظف على حدة.

وقد أثبتت الدراسات أن أنظمة إدارة الأداء الفعّالة تُحسّن الإنتاجية بنسبة تتراوح بين 25-40%، بينما الأنظمة المعطوبة (ذات التحيزات والمعايير الضبابية) تُفوّض الروح المعنوية وترفع معدلات الدوران. (Kaplan & Norton, 1996)

(2) المكونات الاستراتيجية لنظام إدارة الأداء

أ — وضع الأهداف المتسقة: (Cascading Objectives)

تبدأ إدارة الأداء بترجمة الأهداف الاستراتيجية للمنظمة إلى أهداف وحدات ثم أهداف فردية، في منهجية التدفق من القمة للقاعدة (Top-down Cascade) مع إتاحة مشاركة من القاعدة. (Bottom-up Input) وتُعدّ منهجية OKRs (Objectives & Key Results) من أكثر الأدوات انتشارًا في هذا الإطار لقدرتها على ربط الطموحات الكبرى بنتائج ملموسة قابلة للقياس.

ب — قياس الأداء ومتابعته:

يجمع نظام إدارة الأداء الفعال بين بُعدين متكاملين:

- **بُعد النتائج (What):** ما الذي حققه الموظف من أهداف؟ (مؤشرات كمية: أرقام مبيعات، نسب جودة، مواعيد تسليم...)
 - **بُعد الكفاءات والسلوك (How):** كيف حقق تلك النتائج؟ (سلوكيات القيادة، التعاون، الابتكار، الالتزام...)
- وهذا الجمع بين النتائج والسلوكيات يمنع الوقوع في فخ "تحقيق الهدف بأي ثمن" الذي يُفضي إلى سلوكيات مدمرة على المدى البعيد.

ج — التغذية الراجعة المستمرة (Continuous Feedback)

يتراجع عالمياً نموذج "التقييم السنوي الواحد" لصالح نماذج تقوم على محادثات أداء منتظمة (شهرية أو فصلية)، تُتيح التصحيح المبكر وتُعزز العلاقة بين المدير والموظف. وقد أعلنت شركات كبرى مثل GE و Deloitte و Microsoft إلغاء التقييمات السنوية والتحول نحو التغذية الراجعة الدورية المستمرة.

د — تقييم 360 درجة (360-degree Feedback)

يجمع تغذية راجعة من مصادر متعددة (الرئيس المباشر، الزملاء، المرؤوسين، أحياناً العملاء)، مما يُعطي صورة أشمل وأكثر موضوعية عن الأداء السلوكي. غير أن تطبيقه يستلزم نصجاً مؤسسياً وثقافة تتقبل الشفافية والتغذية البنّاءة.

هـ — الربط بالقرارات التنظيمية:

تكتمل فعالية نظام الأداء حين يرتبط بقرارات ملموسة: الترقيات، المكافآت، التدريب، التطوير، وأحياناً إنهاء الخدمة في حالات الأداء المتراجع المتكرر. وغياب هذا الارتباط يُحوّل نظام الأداء إلى تمرين بيروقراطي فارغ.

(3 مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	أهمية المؤشر
نسبة تحقق الأهداف	نسبة الموظفين الذين حققوا أهدافهم المتفق عليها	يعكس فعالية عملية وضع الأهداف والمتابعة
اتساق التقييم بين المديرين	مدى تشابه معايير التقييم عبر الأقسام المختلفة	يقيس موضوعية النظام وخلوّه من التحيزات
عدد جلسات التغذية الراجعة	متوسط جلسات المراجعة الدورية لكل موظف سنوياً	يعكس جدية المتابعة والتواصل المستمر
نسبة خطط التطوير المنجزة	نسبة خطط التطوير المتفق عليها التي نُفِذت فعلياً	يقيس الجدية في تحويل التقييم إلى تطوير حقيقي
ارتباط تقييم الأداء بقرارات الترقية/المكافأة	هل تنسجم قرارات الترقّي والحوافز مع نتائج التقييم؟	مؤشر نوعي يقيس مصداقية النظام في نظر الموظفين

ثانياً — الاستراتيجيات الداعمة للاستقرار والالتزام (Supportive / Relational Sub-strategies)

هذه الاستراتيجيات تتناول الجانب العلائقي في إدارة الموارد البشرية، أي طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها ومستوى الالتزام والارتباط الوجداني الناتج عنها. وهي في جوهرها تُجيب عن السؤال: لماذا يبقى الموظف ويُعطي قصارى جهده؟

أ. استراتيجية علاقات العمل (Employee Relations Strategy)

(1 المفهوم الموسّع

تتجاوز علاقات العمل البُعد الإجرائي (إدارة الشكاوى والنزاعات) لتشمل فلسفة كاملة في كيفية تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين، وتتضمن الأبعاد التالية:

- الاتصال التنظيمي: شفافية المعلومات، وتدفعها في الاتجاهين (من الإدارة للموظفين والعكس)
- المشاركة في القرار: (Employee Voice) آليات استشارة الموظفين في القرارات التي تؤثر فيهم
- الانضباط والتظلم: إجراءات عادلة وشفافة للتعامل مع المخالفات والشكاوى

- الصحة النفسية ورفاه العاملين (Employee Wellbeing) بُعد يتصاعد اهتمام الأدبيات به، خاصة بعد جائحة كوفيد-19 التي كشفت تأثير الصحة النفسية على الإنتاجية
 - الحوار الاجتماعي: العلاقة مع النقابات والهيئات التمثيلية للعمال (حيث تنطبق)
- (2) موقعها داخل النظام

تُشكل علاقات العمل المناخ التنظيمي الذي تشتغل فيه بقية الاستراتيجيات. فنظام تقييم الأداء الدقيق لن يُقبل إذا كانت علاقات العمل مشوبة بعدم الثقة؛ وبرامج التدريب لن تُحدث أثرها إذا كان المناخ التنظيمي قائمًا على الخوف والغموض. ومن هنا، تعتبر علاقات العمل بمثابة المحيط الذي يُعزّز أو يُعيق فعالية بقية الاستراتيجيات. (Torrington et al., 2020)

(3) مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
عدد النزاعات والشكاوى الرسمية	إجمالي الشكاوى المقدّمة إلى HR سنويًا (اتجاه تنازلي مطلوب)
متوسط زمن تسوية النزاعات	الأيام الفاصلة بين تقديم الشكاوى وإغلاقها
معدل الغياب	نسبة أيام الغياب من إجمالي أيام العمل (مؤشر ضمني على الرضا أو الضغط)
مؤشر المناخ التنظيمي	نتائج استطلاعات الرضا والارتباط الوظيفي (Employee Engagement Surveys)
معدل دوران العمل	نسبة المغادرين طوعيًا خلال الفترة المرجعية

ب. استراتيجية التحفيز (Motivation Strategy)

(1) المفهوم الاستراتيجي

تنطلق استراتيجية التحفيز من إدراك جوهري: أداء الموظف = القدرة × الدافعية × الفرصة. فبناء القدرة (عبر التدريب) وتوفير الفرصة (عبر تصميم الوظيفة) لا يُنتجان أداءً متميزًا ما لم يتوفر الدافع الكافي. ومن ثمّ، فإن استراتيجية التحفيز تتكامل مع بقية الاستراتيجيات لتُغلق الحلقة.

والمبدأ الاستراتيجي الحاكم هنا هو: التحفيز الفعّال يُصمّم ليكافئ السلوك المرغوب الذي يخدم الاستراتيجية (Armstrong & Taylor, 2014). فإذا كانت استراتيجية المنظمة تُركّز على خدمة العملاء، فإن منظومة التحفيز يجب أن تُكافئ على مؤشرات رضا العملاء، لا على حجم المبيعات الذي قد يتعارض معها.

(2) أبعاد التحفيز الاستراتيجي

التحفيز المادي: (Extrinsic Motivation)

يشمل الأجور المتغيرة، المكافآت، العلاوات، والمزايا التكميلية. وهو فعّال لاستقطاب الكفاءات والإبقاء عليها، غير أن بحوث علم النفس (Deci & Ryan) تُشير إلى أن الاعتماد المُفرط عليه قد يُضعف الدافعية الداخلية في الأعمال الإبداعية.

التحفيز المعنوي: (Intrinsic Motivation)

يشمل الاعتراف والتقدير، والشعور بالهدف والمعنى، وفرص التطوير والنمو، والاستقلالية في العمل. وتُشير الأدبيات إلى أن هذا النوع من التحفيز هو الأكثر استدامة وارتباطًا بالإبداع والابتكار.

التحفيز الجماعي:

مكافأة الفرق والأقسام على نتائج جماعية، مما يُعزز ثقافة التعاون ويُقلل من التنافسية المدمرة.

(3) مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	الأداة	الدلالة
معدل الارتباط الوظيفي (Engagement Rate)	استطلاعات دورية موحدة	مؤشر مركب يعكس الدافعية والالتزام والانتماء
مؤشر رضا العاملين عن التحفيز	استطلاع مستقل أو ضمن مسح الارتباط	يُحدد مواطن القصور في منظومة التحفيز
الإنتاجية لكل موظف	المخرجات ÷ عدد الموظفين	مؤشر اقتصادي يعكس مستوى الدافعية الإجمالية
معدل الغياب غير المبرر	الغيابات الطوعية غير المشروطة	ارتفاعه يُشير إلى انخفاض الارتباط والدافعية
معدل الدوران الطوعي	نسبة الاستقالات الاختيارية	يعكس مدى رضا الموظفين وولاءهم

ج. استراتيجية التعويض (Compensation Strategy)

(1) المفهوم والأبعاد الاستراتيجية

تُعدّ استراتيجية التعويض أحد أكثر استراتيجيات الموارد البشرية الفرعية تأثيراً في قرارات الاستقطاب والاستبقاء والأداء، وهي في الوقت ذاته الأعلى تكلفةً، مما يجعلها قراراً ذا ثقل استراتيجي ومالي بالغ الأهمية. وتتوزع مكونات الحزمة التعويضية الشاملة (Total Rewards) على ثلاثة محاور:

أ — التعويض المالي المباشر:

- الأجر الثابت (Base Salary) ويجب أن يحقق عدالة داخلية (بين الوظائف المتشابهة) وتنافسية خارجية (مقارنة بالسوق)
- الأجر المتغير: مكافآت الأداء، العمولات، المشاركة في الأرباح، وخطط الأسهم للقيادات

ب — المزايا والامتيازات (Benefits)

التأمين الصحي، معاشات التقاعد، الإجازات، المرونة في ساعات العمل، دعم التعليم... وتكتسب هذه المزايا أهمية متصاعدة في ظل تطور توقعات الأجيال الجديدة التي تُقدّر جودة الحياة الوظيفية.

ج — التعويضات غير المادية:

فرص التطوير، الاعتراف والتقدير، بيئة العمل، المرونة، والثقافة المؤسسية. وتُشير الأبحاث إلى أن هذه العناصر باتت عاملاً محورياً في قرار الاستبقاء، خاصة للمواهب عالية الأداء.

(2) منطق التعويض داخل المنظومة

التعويض كرسالة استراتيجية:

ما تُكافئ عليه المنظمة هو في الحقيقة تعبير عن أولوياتها الحقيقية، لا مجرد إجراء مالي. فإذا كانت المنظمة تُعلن أن الابتكار من أولوياتها، لكن منظومة التعويض تكافئ فقط على الالتزام بالإجراءات، فإن رسالتها الحقيقية هي عكس ذلك. ولذلك يجب أن تعكس منظومة التعويض الأولويات الاستراتيجية الفعلية.

عدالة التعويض ودورها في الاستبقاء:

يؤكد نظرية العدالة (Equity Theory) Adams J أن الموظفين يقيّمون تعويضاتهم مقارنةً بما يُقدّمونه من جهد، وما يحصل عليه غيرهم من نظرائهم. وأي إدراك للظلم — حتى لو كانت الأجور مرتفعة — يُقود إلى انخفاض الأداء وارتفاع معدلات المغادرة.

(3) مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
العدالة الداخلية	نسبة التباين في الأجور بين وظائف متشابهة في القيمة	تقيس الإنصاف الداخلي
التنافسية الخارجية	موضع أجور المنظمة مقارنةً بالوسط السوقي	تقيس جاذبية المنظمة لاستقطاب المواهب
رضا العاملين عن التعويض	نتائج الاستطلاعات المتعلقة بالتعويض	يعكس الإدراك الذاتي للعدالة
معدل استبقاء الكفاءات	نسبة بقاء الموظفين عالي الأداء خلال سنة	يعكس تأثير التعويض في استبقاء المواهب
نسبة الأجر المتغير من إجمالي التعويض	حصة المكوّن المرتبط بالأداء	تعكس درجة التوجه نحو ثقافة الأداء

ثالثاً — الاستراتيجيات المتقدمة لبناء الميزة التنافسية (Advanced / Value-Creating Sub-strategies)

هذه الاستراتيجيات هي التي تنقل إدارة الموارد البشرية من الدور التشغيلي إلى الدور الاستراتيجي الحقيقي، إذ تُركّز على بناء الأصول غير الملموسة (المواهب، المعرفة، الثقافة) التي يصعب على المنافسين تقليدها.

أ. استراتيجية إدارة المواهب (Talent Management Strategy)

1) المفهوم العلمي والمنطق الاستراتيجي

إدارة المواهب ليست مجرد "الاهتمام بأفضل الموظفين"، بل هي منهجية استراتيجية لتحديد الأدوار ذات الأثر الاستراتيجي الحرج (Strategic Pivotal Roles)، وجذب الأفراد المتميزين لشغلها، وتطويرهم بصورة مُسرّعة، والاحتفاظ بهم في مواجهة التنافس المتصاعد.

والمنطق العلمي لهذه الاستراتيجية يركز على نموذج معمارية الموارد البشرية لـ (Lepak & Snell, 1999, 2002)، الذي يُقسّم القوى العاملة إلى أربع شرائح وفق بُعدين:

- القيمة الاستراتيجية للدور: مدى إسهام هذا الدور في تحقيق الميزة التنافسية
- الندرة والخصوصية: مدى ندرة هذه الكفاءات في سوق العمل وصعوبة استبدالها

قيمة عالية	قيمة منخفضة
ندرة عالية	ندرة منخفضة
نواة استراتيجية → استثمار أقصى (بناء داخلي مكثف، حوافز استثنائية، مسارات مهنية مُسرّعة)	تحالفات وشراكات → علاقات تعاقدية طويلة
تطوير قابل للقياس → استقطاب + تطوير + استبقاء مُرشّد	توظيف تعاقدية → إدارة تكلفة (Outsourcing)

هذا التقسيم يُفضي إلى سياسات متميزة لكل شريحة، بدلاً من تطبيق سياسة موحدة على جميع الموظفين بصرف النظر عن قيمتهم الاستراتيجية.

2) مكونات منظومة إدارة المواهب

اكتشاف المواهب وتحديدتها:

عبر أدوات تقييم موضوعية (مراكز تقييم، تقييمات 360، مقابلات تنموية) تُحدد الإمكانات العالية (High Potentials – HIPOs) وتميّزهم عن الأداء العالي (High Performers) الذي قد لا يُفضي بالضرورة إلى إمكانات قيادية.

تطوير المواهب عبر مسارات مُسرّعة:

تتضمن مهام تحدي (Stretch Assignments)، تدويراً وظيفياً (Job Rotation)، إرشاداً من القيادات العليا (Executive Mentoring)، وبرامج إعداد مُكثّفة.

التخطيط للتعاقب: (Succession Planning)

تحديد "خلفاء جاهزين" لكل منصب حرج في المنظمة، وتصنيفهم وفق مستوى جاهزيتهم (جاهز الآن / جاهز خلال سنتين / جاهز على المدى البعيد)، مما يُقلل المخاطر الاستراتيجية الناجمة عن الشواغر القيادية المفاجئة.

استبقاء المواهب:

عبر منظومة متكاملة تجمع: التعويض التنافسي، فرص التطوير المتواصل، الاعتراف والتقدير، بيئة العمل المُحفزة، والمرونة — مع التركيز على فهم "دوافع البقاء" الفردية لكل موهبة حرجة.

(3 مؤشرات الأداء (KPIs))

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية الاستراتيجية
معدل استبقاء المواهب الحرجة	نسبة بقاء الموظفين المُصنّفين HIPOs سنوياً	تقيس قدرة المنظمة على الاحتفاظ بأقيم أصولها البشرية
تغطية التعاقب للمناصب الحرجة	نسبة المناصب الحرجة التي لها "خليفة جاهز"	تقيس جاهزية المنظمة لإدارة الاستمرارية القيادية
معدل الإحلال الداخلي	نسبة المناصب القيادية شُغلت داخلياً	يعكس نجاح برامج التطوير وجدية خطط التعاقب
زمن الجاهزية للقيادة	متوسط الزمن اللازم لإعداد قائد من "موهبة واعدة" لمنصب حرج	يحدد مدى كفاءة مسارات التطوير المُسرّعة
نسبة HIPO من إجمالي القوى العاملة	عادةً بين 5-10% في الأدبيات	يضمن أن برامج المواهب ليست واسعة جداً فتفقد معناها

ب. استراتيجية تمكين العاملين (Empowerment Strategy)

(1) المفهوم والأبعاد

يُعدّ تمكين العاملين من أكثر المفاهيم الإدارية عمقاً وتعقيداً، إذ يتجاوز البُعد الشكلي (تفويض الصلاحيات) ليشمل تحولاً حقيقياً في طبيعة علاقة الموظف بعمله ومنظمته.

وتُتميّز الأدبيات بين بُعدين أساسيين للتمكين:

أ — التمكين الهيكلي: (Structural Empowerment)

ويتعلق بإعادة توزيع السلطة والصلاحيات، وتقليص مستويات الرقابة، وإتاحة الوصول إلى المعلومات والموارد اللازمة لاتخاذ القرار. وهو شرط ضروري لكن غير كافٍ.

ب — التمكين النفسي: (Psychological Empowerment)

وهو الشعور الداخلي الذي يمتلكه الموظف، ويتضمن أربعة أبعاد: (Spreitzer, 1995)

- المعنى: (Meaning) الشعور بأن عمله ذو قيمة وأهمية
 - الكفاءة: (Competence) الثقة بالقدرة على إنجاز المهام باحتراف
 - الاستقلالية: (Self-determination) الإحساس بحرية الاختيار في كيفية أداء العمل
 - التأثير: (Impact) الشعور بأن جهوده تُحدث فرقاً حقيقياً
- وتُثبت الأبحاث أن التمكين النفسي يرتبط ارتباطاً أقوى بالإبداع والأداء والالتزام مقارنةً بالتمكين الهيكلي الشكلي.

(2) التمكين داخل المنظومة المتكاملة

لا تُنتج استراتيجية التمكين أثرها المطلوب إلا حين تقترن بـ:

- نظام أداء واضح: فالتمكين بلا أهداف ومعايير واضحة قد يُفضي إلى الفوضى
- تدريب مناسب: فالموظف الذي يمتلك الصلاحية دون الكفاءة يشعر بالضيق لا التمكين
- حوافز تكافئ المبادرة: فبيئة التمكين بلا مكافأة للمبادرة لا تُشجع على تحمّل المخاطر

- ثقافة تتقبل الخطأ كفرصة للتعلم: فالتمكن الحقيقي يستلزم أن يجرؤ الموظف على المبادرة حتى حين لا يضمن النتيجة (Ulrich, 1997)

3 مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
سرعة اتخاذ القرار	متوسط الزمن الفاصل بين ظهور المشكلة واتخاذ القرار المناسب
عدد مبادرات التحسين المقترحة والمنفذة	يعكس مستوى الانخراط الفاعل والمبادرة
رضا العاملين عن مستوى الاستقلالية	نتائج الاستطلاعات المتعلقة بالتمكين النفسي
مؤشر الجودة وانخفاض معدل الأخطاء	انعكاس مباشر لمستوى المسؤولية والاحتراف
معدل الابتكار (عدد الأفكار المطبقة)	يقيس قدرة بيئة التمكن على استنهاض الإبداع

ج. استراتيجية تقويم أداء سياسات وبرامج الموارد البشرية (HR Strategy Evaluation)

1) المفهوم والمبّر الاستراتيجي

إذا كانت الاستراتيجيات الفرعية السابقة تُركّز على تحسين أداء الموظفين، فإن هذه الاستراتيجية تُركّز على تحسين أداء إدارة الموارد البشرية ذاتها، من خلال تقييم فعالية سياساتها وبرامجها ونظمها. وتحوّل هذه الاستراتيجية الموارد البشرية إلى وظيفة قائمة على الأدلة (Evidence-based HR)، بدلاً من الاعتماد على الحدس والتقاليد والممارسات الموروثة. فبدلاً من إطلاق برامج تدريبية لأن "المنظمة المنافسة تفعل ذلك"، تُقرّر الموارد البشرية استثمار ميزانيتها بناءً على أدلة حول ما يحدث أثراً حقيقياً في السياق التنظيمي المحدد. (Becker & Huselid, 2006)

2) مستويات التقييم

يعمل تقويم استراتيجية الموارد البشرية على ثلاثة مستويات متصاعدة:

المستوى الأول — تقييم التنفيذ: (Process Evaluation)

هل نُفّذت البرامج والمبادرات المخطط لها فعلاً؟ هل التزمت بالجدول الزمني والميزانية؟ هل وصلت إلى المستهدفين؟

المستوى الثاني — تقييم المخرجات: (Output Evaluation)

هل تحسّنت مؤشرات الموارد البشرية المستهدفة (دوران، إنتاجية، فجوات مهارية، زمن شغل المنصب...)?

المستوى الثالث — تقييم الأثر الاستراتيجي: (Impact Evaluation)

هل أسهمت استراتيجية الموارد البشرية في تحسين الأداء التنظيمي الشامل (ربحية، حصة سوقية، رضا العملاء، الابتكار...)? وهو المستوى الأصعب قياساً والأكثر قيمةً من منظور القيادة العليا.

3) أداة تنظيمية داعمة: بطاقة الأداء المتوازن في الموارد البشرية

تتيح بطاقة الأداء المتوازن لـ Kaplan & Norton (1996) ربط مؤشرات الموارد البشرية بالمنظومة الاستراتيجية الشاملة:

- البُعد المالي: تكلفة الموارد البشرية، ROI برامج التطوير، تكلفة الدوران
- بُعد العملاء: رضا العملاء الداخليين عن خدمات الموارد البشرية، جودة الكفاءات الموظّفة
- بُعد العمليات الداخلية: كفاءة عمليات الموارد البشرية، زمن دورات التوظيف والتقييم
- بُعد التعلم والنمو: مؤشرات تطوير الموظفين، الارتباط الوظيفي، جاهزية القيادات

4) مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	القيمة التحليلية
عائد الاستثمار في التدريب (ROI)	(الفائدة المحققة - التكلفة) ÷ التكلفة × 100	يُقنع الإدارة المالية بجِدوى الاستثمار في رأس المال البشري
تحسن المؤشرات البشرية عبر الزمن	مقارنة مؤشرات الدوران والإنتاجية والفجوات عبر الفترات	يُظهر اتجاه التحسن ويُحدد مجالات المراجعة
انخفاض الفجوات المهارية	نسبة انخفاض الفجوات المُشخّصة عبر دورة زمنية	يقيس الأثر الاستراتيجي لبرامج التطوير والتدريب
أثر سياسات الاستبقاء على الدوران	مقارنة معدلات الدوران قبل وبعد تطبيق برامج الاستبقاء	يُثبت فعالية الاستثمار في الاحتفاظ بالمواهب
رضا الإدارة العليا عن مساهمة HR	تقييم دوري من القيادة حول قيمة HR كشريك استراتيجي	يقيس نضج دور HR في المنظومة التنظيمية

رابعاً — خريطة الترابط النظامي بين الاستراتيجيات (Integration Map)

المنطق الشامل للمنظومة

يمكن تصوّر المنظومة المتكاملة لاستراتيجيات الموارد البشرية الفرعية على النحو التالي:



محاور التعزيز المتبادل بين الاستراتيجيات

الاستراتيجية المُرسلة	تُغذي	الاستراتيجية المُستقبلة	طبيعة العلاقة
تحليل الوظيفة	← تُوفّر المعايير لـ	التوظيف + التدريب + الأداء + التعويض	علاقة تأسيسية: القاعدة المشتركة
التوظيف الجيد	← يُخفف عبء	التدريب التصحيحي	توظيف الكفاءات الصحيحة يُقلّل الحاجة للتصحيح
التدريب الفعال	← يُعزز	إدارة الأداء + إدارة المواهب	الكفاءات المبنية هي مادة تقييم الأداء وتحديد المواهب
إدارة الأداء	← تُوجّه	التحفيز + التعويض + التطوير	التقييم يُحدد من يستحق المكافأة ومن يحتاج التطوير
التعويض العادل	← يُعزز	الاستبقاء + الارتباط الوظيفي	يُحوّل الانتماء الشكلي إلى التزام حقيقي
علاقات العمل الجيدة	← تُبني البيئة لـ	كل الاستراتيجيات الأخرى	المناخ الثقة هو الشرط الضروري لنجاح أي ممارسة
إدارة المواهب	← تُقوّد	التعاقب + الميزة التنافسية	الأصل البشري الأصعب تقليداً
تمكين العاملين	← يُحرر	الإبداع + المبادرة + الأداء المتميز	يُحوّل الموظف من مُنفذ إلى شريك
تقويم HR	← يُحيّن	جميع الاستراتيجيات	الحلقة المغلقة للتحسين المستمر

5. متطلبات تطبيق استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy Implementation Requirements)

تكشف الأدبيات الإدارية عن حقيقة مُقلقة: ما بين 60% و70% من الاستراتيجيات المُصاغة بعناية لا تُترجم إلى نتائج فعلية على أرض الواقع. (Kaplan & Norton, 2008) وفي مجال الموارد البشرية تحديداً، تتضاعف هذه الهوة بسبب طبيعة "المورد" الذي تُدار — وهو الإنسان بتعقيداته السلوكية والنفسية والاجتماعية. فالاستراتيجية الموارد البشرية قد تكون محكمة الصياغة، متوافقة مع المرجعيات الأكاديمية، مدعومة بالبيانات — ومع ذلك تُخفق في التطبيق.

والسؤال الجوهرى هنا ليس: "كيف نصوغ استراتيجية الموارد البشرية جيدة؟" بل: "ما الشروط والمتطلبات التي تجعل هذه الاستراتيجية تعمل فعلاً؟"

تُجيب الأدبيات بتحديد خمسة متطلبات رئيسية مترابطة ومتكاملة، يُضعف غياب أيٍّ منها قدرة الاستراتيجية على التحول إلى أثر تنظيمي حقيقي. وهذه المتطلبات ليست خطوات تسلسلية بل شروط متزامنة تعمل كمنظومة: كل متطلب يُمكن الآخر ويُشترط به.

المتطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي الشامل

(Comprehensive Strategic Planning)

1. المفهوم والتميز الجوهرى

يُعدّ التمييز بين "التخطيط الاستراتيجي الحقيقي" و"إعداد الوثيقة الشكلية" من أكثر الإشكاليات شيوعاً في الممارسة الإدارية. فكثير من المنظمات تمتلك "استراتيجية" مكتوبة في ملف مُصمَّم بعناية، لكنها لا تمتلك تخطيطاً استراتيجياً بالمعنى الحقيقي. التخطيط الاستراتيجي الشامل لإدارة الموارد البشرية هو عملية منهجية مستمرة — لا حدث سنوي معزول — تهدف إلى تحويل التوجهات الاستراتيجية للمنظمة إلى أولويات بشرية قابلة للتنفيذ، عبر تحديد المهارات الحرجة المطلوبة، وتقييم ما هو متاح منها، وبناء برامج لسدّ الفجوة، مع ضمان توزيع الموارد والمسؤوليات والجدول الزمني بصورة واضحة ومُلزمة (Boxall & Purcell, 2016).

وما يجعل هذا التخطيط "شاملاً" ليس حجم الوثيقة، بل اتساع زوايا النظر التي يستوعبها:

- شامل أفقياً: يتناول جميع جوانب الموارد البشرية (توظيف، تطوير، أداء، تعويض، ثقافة، قيادة)
- شامل عمودياً: يربط الخطة بكل مستويات المنظمة من القمة إلى القاعدة
- شامل زمنياً: يوازن بين المدى القصير (أولويات السنة) والمدى البعيد (بناء القدرات المستقبلية)
- شامل بيئياً: يستوعب المتغيرات الخارجية (سوق العمل، التكنولوجيا، التشريعات) وليس فقط الداخلية

2. المراحل التفصيلية للتخطيط الاستراتيجي الشامل

المرحلة الأولى — التشخيص الداخلي والخارجي (HR Diagnosis)

قبل بناء أي خطة، لا بد من فهم الواقع بدقة، وذلك عبر تحليل مزدوج:

أ — التشخيص الداخلي: (Internal HR Audit)

يشمل تحليلاً معمّقاً لأربعة محاور:

المحور	أسئلة التشخيص	أدوات القياس
رأس المال البشري	ما مستوى المهارات الحالية؟ أين الفجوات؟ ما توزيع الكفاءات؟	تحليل فجوة المهارة، نتائج تقييمات الأداء، خرائط الكفاءات
مؤشرات القوى العاملة	ما معدلات الدوران والغياب؟ أين تكتل المشاكل؟	لوحات بيانات HR، تقارير الموارد البشرية التاريخية
نضج نظم HR	ما مستوى تطور عمليات التوظيف والأداء والتطوير؟	تدقيق (HR Audit)، نماذج نضج الموارد البشرية
الثقافة التنظيمية	هل الثقافة تدعم الاستراتيجية أم تعيقها؟	استطلاعات المناخ التنظيمي، مجموعات التركيز

ب — التشخيص الخارجي: (External HR Environment Scan)

يتناول العوامل البيئية المؤثرة في قرارات الموارد البشرية:

- سوق العمل: ندرة المهارات المطلوبة، مستويات الأجور السائدة، معدلات التوظيف في القطاع
- التكنولوجيا: ما المهارات التي ستصبح مطلوبة بسبب التحول الرقمي؟ وما تلك التي ستراجع أهميتها؟
- المنافسون: كيف تُدير المنظمات المنافسة مواردها البشرية؟ وما الذي يمنحها ميزة في استقطاب المواهب؟
- التشريعات: ما التغييرات القانونية المرتقبة التي ستؤثر في سياسات العمل والتعويض؟

- التوجهات الديموغرافية: كيف تتغير توقعات الأجيال الجديدة (Z) و (Y) من بيئة العمل؟ ويُترجم هذا التشخيص المزدوج إلى مصفوفة SWOT خاصة بالموارد البشرية تكشف:

- نقاط القوة البشرية الداخلية الواجب الحفاظ عليها وتعزيزها
- نقاط الضعف الداخلية الواجب معالجتها
- الفرص الخارجية (مثل توفر مواهب في سوق العمل) الواجب اغتنامها
- التهديدات الخارجية (مثل نزيف الكفاءات نحو المنافسين) الواجب التحوط لها

المرحلة الثانية — تحديد التوجهات الاستراتيجية الكبرى (Strategic Directions)

استنادًا إلى نتائج التشخيص وأولويات استراتيجية المنظمة، تُحدّد 3 إلى 6 توجهات استراتيجية محورية تُركّز عليها خطة الموارد البشرية خلال الفترة القادمة. ويُنصح بالحد الأقصى لأن الإفراط في التوجهات يُشَتّت الموارد ويُضعف التركيز. أمثلة على توجهات استراتيجية:

- "التحول الرقمي للقوى العاملة": بناء الكفاءات الرقمية الضرورية لدى جميع الموظفين واستقطاب المتخصصين
- "تعميق إدارة المواهب والتعاقب": ضمان جاهزية الصف القيادي الثاني لملء الشواغر الحرجة
- "تحسين تجربة الموظف واستبقاء الكفاءات": تقليص الدوران في الوظائف ذات القيمة الاستراتيجية
- "بناء ثقافة الأداء والمساءلة": تطوير منظومة أداء فعّالة تربط النتائج بالمكافأة

المرحلة الثالثة — بناء خارطة الطريق (Roadmap)

خارطة الطريق هي الترجمة التنفيذية للتوجهات الاستراتيجية، وتتضمن لكل مبادرة:



وتُميّز خارطة الطريق الجيدة بين مستويين زمنيين:

- الانتصارات السريعة: (Quick Wins) مبادرات قابلة للإنجاز خلال 3-6 أشهر، تُثبت الجدية وتبني الثقة
 - المبادرات التحولية طويلة المدى: مشاريع تستلزم 1-3 سنوات وتُحدث تحولاً هيكلياً في قدرات الموارد البشرية
3. مؤشرات الأداء (KPIs) للتخطيط الاستراتيجي الشامل

المؤشر	التعريف الإجرائي	مستوى الطموح المرجعي
اكتمال خارطة الطريق	هل تغطي الخارطة جميع التوجهات الاستراتيجية بمبادرات ومسؤولين وجداول؟	100% تغطية (مؤشر نوعي)
نسبة المبادرات الممولة	نسبة المبادرات التي خُصّصت لها ميزانية رسمية	< 85% من المبادرات الأساسية
انتظام تقارير المتابعة	عدد تقارير المتابعة المُقدّمة للإدارة العليا سنوياً	لا تقل عن فصلية
معدل إنجاز المبادرات	نسبة المبادرات المنجزة في موعدها من إجمالي المخططة	< 75% في السنة الأولى
تحديث الخطة	هل تُراجع وتُحدّث الخطة دورياً بناءً على المستجدات؟	مراجعة سنوية + تحديثات طارئة

4. مخاطر غياب التخطيط الاستراتيجي الشامل

غياب هذا المتطلب لا يعني مجرد "غياب الخطة"، بل يعني:

- تناقض القرارات: قرارات التوظيف والتدريب والأداء والتعويض تُتخذ باستقلالية تامة دون منطق جامع، فتعارض وتضعف بعضها
- ضياع الموارد: الميزانيات تُصرف على مبادرات قد لا تُخدم الأولويات الحقيقية
- الاستراتيجية "الجمالية": وثيقة تُعرض في الاجتماعات لكنها لا تُترجم إلى تغيير فعلي في السلوك والأنظمة
- ردود الأفعال: الموارد البشرية تعمل في وضعية استجابة (Reactive) للأزمات بدلاً من الاستباق الاستراتيجي (Proactive)

المتطلب الثاني: إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية (Restructuring the HR Function)

1. المفهوم والإشكالية

يُطرح هنا سؤال جوهري: هل يمكن لإدارة موارد بشرية "تقليدية" أن تُنفذ استراتيجية موارد بشرية "حديثه"؟ الجواب في أغلب الأحيان: لا. فكما لا يمكن لفريق مصمم للمشي أن يُنافس في سباقات الجري، لا يمكن لوظيفة الموارد البشرية مُصممة للعمل الإداري الروتيني أن تُنجز مهام الشريك الاستراتيجي.

إعادة هيكلة وظيفة الموارد البشرية تعني إعادة تصميم هويتها ودورها وبنيتها وكفاءاتها لتصبح قادرة على تحقيق المتطلبات الاستراتيجية. وهي ليست مجرد تغيير في الهيكل التنظيمي، بل تحول أعمق في طريقة التفكير والعمل والقياس.

2. نموذج أولريش: المرجعية الأكاديمية لإعادة الهيكلة

يُشكل نموذج (1997) Dave Ulrich المرجعية الأكثر انتشاراً وقبولاً في الأدبيات لوصف الأدوار المتعددة التي يجب أن تضطلع بها وظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية:



وقد طوّر Ulrich هذا النموذج لاحقاً (2005, 2012) ليضيف أدواراً مثل "مدافع المنظمة" و "بناء القدرات التنظيمية"، مما يُثري الفهم حول طبيعة الموارد البشرية الاستراتيجية.

3. النموذج التشغيلي الثلاثي لإعادة الهيكلة

في الممارسة، تُعيد كثير من المنظمات الكبرى هيكلة الموارد البشرية وفق نموذج ثلاثي الأبعاد:

أ — مراكز الخدمة المشتركة (SSC – Shared Service Centers)

وتتولى العمليات الإدارية الروتينية بكفاءة عالية وتكلفة منخفضة:

- معالجة الرواتب والمزايا
- إدارة ملفات الموظفين وقواعد البيانات
- تطبيق الإجراءات والامتثال القانوني

- دعم الخدمة الذاتية للموظفين (Employee Self-Service)

وغالبًا ما تُعزّز هذه المراكز بالتكنولوجيا (HRIS) لتقليص الاعتماد على العنصر البشري في الأعمال المتكررة.

ب — مراكز التميز: (Centers of Excellence – CoE)

وتضم متخصصين عمقاء في مجالات محددة:

- مركز التميز في إدارة المواهب والتعاقب
- مركز التميز في التعلم والتطوير
- مركز التميز في التعويضات والمزايا
- مركز التميز في تحليلات الأفراد (People Analytics)

وهؤلاء المتخصصون يُصمّمون السياسات والبرامج والأدوات، ثم يدعمون شركاء الأعمال في تطبيقها.

ج — شركاء أعمال الموارد البشرية: (HR Business Partners – HRBP)

وهم "الجسر" بين وظيفة الموارد البشرية والوحدات التجارية، ومهمتهم:

- فهم أعمال الوحدات التي يخدمونها بعمق استراتيجي
- ترجمة احتياجات الوحدات إلى حلول الموارد البشرية مناسبة
- المشاركة في اجتماعات قيادة الوحدات بوصفهم مستشارين
- رصد مؤشرات الأفراد في وحداتهم وتقديم توصيات استباقية

4. بناء كفاءات فريق الموارد البشرية الجديد

إعادة الهيكلة الهيكلية وحدها لا تكفي؛ إذ يجب أن تقترن ببناء كفاءات جديدة داخل فريق الموارد البشرية ذاته. فمن يجلس في

دور "الشريك الاستراتيجي" يحتاج إلى كفاءات مختلفة جذريًا عن تلك التي كان يحتاجها في دوره الإداري السابق:

الكفاءة	التعريف	أهميتها
تحليلات الأفراد (People Analytics)	القدرة على استخدام البيانات لفهم الظواهر البشرية واتخاذ قرارات مبنية على أدلة	تحول HR من "الانطباعات" إلى "الأدلة"
الذكاء التجاري (Business Acumen)	فهم عميق لآليات الأعمال، المالية، والديناميات التنافسية	تُمكن HRBP من التحدث "بلغة الأعمال" مع القيادات
إدارة التغيير	القدرة على قيادة التحولات التنظيمية وإدارة المقاومة	تُمكن HR من كونها "فائدة تغيير" فعالة
تصميم التجربة (Experience Design)	تصميم تجربة موظف متكاملة تشمل كل نقاط التماس	تُحسن الاستقطاب والارتباط والاستبقاء
الاستشارة الداخلية (Internal Consulting)	تشخيص مشكلات الأفراد واقتراح حلول مُصمّمة للسياق	تُعزز قيمة HR كشريك لا كمورد خدمة

5. مؤشرات الأداء (KPIs) لإعادة الهيكلة

المؤشر	التعريف الإجرائي	الدلالة
رضا وحدات الأعمال عن HR	استطلاع دوري لمديري الوحدات حول جودة الدعم المقدم	يقيس تحول HR من "عبء" إلى "قيمة مضافة"
نسبة وقت HR للمهام الاستراتيجية	الوقت المُخصّص للمهام الاستراتيجية ÷ إجمالي وقت HR	الهدف: رفعه من 20% تاريخيًا إلى 40-50%
زمن دورة العمليات الأساسية	متوسط زمن إتمام التوظيف/التقييم/الترقيات	يقيس كفاءة المهام التشغيلية بعد الرقمنة
نسبة المبادرات الاستراتيجية بقيادة HR	عدد المشاريع التحولية التي قادتها HR ÷ إجمالي المشاريع	يقيس الحضور الاستراتيجي الفعلي لـ HR
مستوى كفاءات فريق HR	نتائج تقييم الكفاءات الجديدة (Analytics, Consulting, Change...)	يقيس جاهزية الفريق للدور الاستراتيجي الجديد

6. مخاطر غياب إعادة الهيكلة

- الموارد البشرية "مُنقّدة" لا "صانعة قرار": تكتفي بتطبيق ما تُقرره الإدارة العليا بعد الانتهاء من صياغته
- الانفصال عن الواقع التجاري: الموارد البشرية تتحدث "لغة الموارد البشرية" بينما القيادة تتحدث "لغة الأعمال"
- ضعف المصداقية: القيادات لا تثق في قدرة الموارد البشرية على تقديم توصيات ذات وزن استراتيجي
- التكرار والتناقض: غياب مراكز التميز يجعل كل وحدة "تخترع عجلتها" في السياسات والبرامج

المتطلب الثالث: وضع أهداف استراتيجية قابلة للقياس (Measurable Strategic Objectives)

1. المفهوم والإشكالية الشائعة

"ما لا يُقاس لا يُدار" — هذه القاعدة الإدارية الشهيرة المنسوبة لـ Drucker تُلخّص جوهر هذا المتطلب. فاستراتيجية الموارد البشرية التي تخلو من أهداف قابلة للقياس تبقى في دائرة النوايا الحسنة، ولا يمكن تقييم نجاحها أو إخفاقها أو توجيهها نحو التحسين.

والإشكالية الأكثر شيوعًا في الممارسة هي الخلط بين مؤشرات النشاط ومؤشرات الأثر:



2. منهجية SMART في صياغة أهداف الموارد البشرية الاستراتيجية

تتضمن منهجية SMART خمسة معايير يجب أن يستوفها كل هدف:

(أ) Specific — محدد:

يجب أن يُجيب الهدف بوضوح: ماذا؟ من؟ أين؟ كيف؟ لماذا؟

✗ "تحسين عملية التوظيف"

✓ "تقليص متوسط زمن شغل الوظائف الهندسية الحرجة من 45 يومًا إلى 25 يومًا"

(ب) Measurable — قابل للقياس:

يجب أن يمتلك الهدف مؤشرًا كميًا واضحًا يمكن تتبعه بانتظام.

✗ "تعزيز ثقافة الأداء"

✓ "رفع نسبة الموظفين الذين أكملوا محادثة أداء فصلية من 40% إلى 90%"

(ج) Achievable — قابل للتحقيق:

يجب أن يكون طموحًا لكن واقعيًا، مُحققًا لكن غير مُحبط.

(د) Relevant — مرتبط بالاستراتيجية:

يجب أن يخدم الهدف أولوية استراتيجية واضحة للمنظمة، وأن يمكن ربطه بأثر على الأداء التنظيمي.

(هـ) Time-bound — محدد زمنيًا:

يجب أن يمتلك الهدف تاريخ إنجاز واضحًا مع محطات مرحلية للمتابعة.

3. هرمية الأهداف في منظومة الموارد البشرية

تُبنى الأهداف الاستراتيجية لـ الموارد البشرية وفق هرمية ثلاثية:



5. نماذج أهداف استراتيجية لـ الموارد البشرية مُصاغة بشكل صحيح

التوجه الاستراتيجي	الهدف الاستراتيجي SMART	KPI	القيمة المستهدفة	الأفق الزمني
استبقاء المواهب	خفض دوران الكفاءات الحرجة	معدل دوران HIPOs	من 18% إلى 10%	12 شهراً
جاهزية القيادات	رفع الإحلال الداخلي للمناصب القيادية	نسبة الترقّيات الداخلية	من 35% إلى 60%	18 شهراً
سرعة التوظيف	تقليل زمن شغل الوظائف الحرجة	Time-to-fill	من 45 إلى 25 يوماً	6 أشهر
الارتباط الوظيفي	تحسين مؤشر الارتباط الوظيفي	eNPS أو Engagement Score	من 52% إلى 70%	12 شهراً
فجوة المهارات الرقمية	إغلاق الفجوة في الكفاءات الرقمية الحرجة	نسبة إغلاق الفجوة	75% من الفجوات المحددة	24 شهراً

5. التمييز الدقيق: مؤشرات النشاط مقابل مؤشرات الأثر

البُعد	مؤشرات النشاط (Activity KPIs)	مؤشرات الأثر (Impact KPIs)
التدريب	عدد الدورات، عدد المتدربين، ساعات التدريب	تحسن الأداء، نسبة إغلاق الفجوة المهارية، ROI
التوظيف	عدد المقابلات، عدد الطلبات الواردة	جودة التعيين، أداء الجدد، معدل استبقائهم
الأداء	نسبة إتمام التقييمات	تحسن المؤشرات التنظيمية، نسبة تحقق الأهداف
التطوير	عدد برامج القيادة، المتدربون	نسبة الإحلال الداخلي، جاهزية الصف الثاني

6. مؤشرات الأداء (KPIs) لهذا المتطلب ذاته

المؤشر	التعريف الإجرائي
نسبة الأهداف الاستراتيجية لـ HR ذات مؤشرات قابلة للقياس	يجب أن تكون 100% من الأهداف قابلة للقياس
وضوح الربط بين الأهداف والاستراتيجية الشاملة	يقاس بنسبة الأهداف المُبرّر ارتباطها بأولوية استراتيجية
انتظام تتبع المؤشرات	هل تُراجع المؤشرات شهرياً/فصلياً وتُقدّم للإدارة؟
التمييز بين مؤشرات النشاط والأثر	نسبة مؤشرات الأثر من إجمالي مؤشرات HR (الهدف: < 60%)

7. مخاطر غياب الأهداف القابلة للقياس

- الاستراتيجية "غير المحاسبة": لا أحد يُحاسب على نتائج لأنه لا توجد نتائج مُحددة مسبقاً
- قياس الجهد لا الأثر: الموارد البشرية تُثبت عملها بعدد البرامج لا بقيمتها، مما يحجب الهدر ويُنبط التحسين
- صعوبة إقناع الإدارة العليا: بدون أرقام وأثر مُثبت، يبقى الاستثمار في الموارد البشرية عُرضةً للتقليص عند أول أزمة مالية

- ضياع التعلم التنظيمي: بدون قياس منتظم، لا تعلم الموارد البشرية ما الذي يعمل وما الذي يجب تغييره

المتطلب الرابع: التكامل مع الأهداف التنظيمية (Alignment with Organizational Goals)

1. المفهوم والمبرر العلمي

يُعدّ التكامل مع الأهداف التنظيمية الشرط الجوهري الذي يُحوّل استراتيجية الموارد البشرية من وظيفة "خدمية" إلى وظيفة "منتجة للقيمة". فمهما كانت برامج الموارد البشرية متميزة من الناحية التقنية، تبقى بلا قيمة استراتيجية حقيقية ما لم تخدم أولويات المنظمة وتُسهم في تحقيقها.

ويُتميّز (1992) Wright & McMahan بين نوعين من التكامل:

- التكامل التفاعلي: (Reactive Alignment) الموارد البشرية تُكيّف برامجها مع الاستراتيجية بعد صياغتها — وهو

خطوة ضرورية لكن غير كافية

- التكامل الاستباقي: (Proactive Alignment) الموارد البشرية تُشارك في صياغة الاستراتيجية وتُبيّن مسبقاً القيود

والفرص البشرية — وهو ما يُميّز الشريك الاستراتيجي الحقيقي

2. آليات تحقيق التكامل العمودي

أ — تدفق الأهداف من القمة للقاعدة: (Strategy Cascading)

تبدأ العملية من الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ثم تتفرع نزولاً:



وهذا التدفق يضمن أن كل قرار إداري — من توظيف مهندس إلى تصميم برنامج تدريبي — يمكن رده إلى هدف استراتيجي واضح.

ب — بطاقة الأداء المتوازن كأداة للتكامل:

طوّر Kaplan & Norton (1996) بطاقة الأداء المتوازن (BSC) كإطار يربط أداء المنظمة عبر أربعة أبعاد، يُمثّل فيها بُعد "التعلم والنمو" الركيزة البشرية التي تدعم كل الأبعاد الأخرى:



يعمل بُعد "التعلم والنمو" كرافعة تُمكن الأبعاد الثلاثة الأخرى: فبدون قوى عاملة ماهرة ومتحفزة، لا تتحسن العمليات؛ وبدون عمليات متحسنة، لا يتحسن رضا العملاء؛ وبدون رضا العملاء، لا يتحسن الأداء المالي.

ج — مواءمة الحوافز مع السلوك الاستراتيجي:

من أهم — وأكثر — جوانب التكامل إهمالاً هو التأكد من أن منظومة الحوافز تُكافئ السلوكيات التي تخدم الاستراتيجية. فإذا كانت الاستراتيجية تُركّز على التعاون بين الفرق، لكن نظام الحوافز يُكافئ فقط على الإنجازات الفردية — فإن الحوافز ستُفسد الاستراتيجية. وهذا ما يُعرف بـ "تناقض الحوافز والأهداف". (Armstrong & Taylor, 2014)

د — تخطيط القوى العاملة على مستوى الوحدات:

يُعني التكامل الحقيقي أن كل وحدة عمل تمتلك خطة قوى عاملة مرتبطة بأهدافها الاستراتيجية الخاصة، تُحدد: الكفاءات المطلوبة، الفجوات الحالية، وخطط سدّها. وهذا يستلزم تعاوناً وثيقاً بين HRBP ومديري الوحدات.

3. التحديات العملية في تحقيق التكامل

التحدي	المظاهر الشائعة	الحلول الممكنة
استبعاد HR من التخطيط الاستراتيجي	HR تعرف بالاستراتيجية بعد اعتمادها	إدراج CHRO في لجان التخطيط الاستراتيجي
الأهداف المتناقضة	قسم التدريب يُطوّر برامج لا تخدم أولويات الأعمال	ورش عمل مشتركة بين HR ووحدات الأعمال لصياغة الأولويات
تعدد الأولويات المتنافسة	HR مطالبة بخدمة جميع الوحدات بالتساوي حتى حين تتعارض أهدافها	إطار أولويات واضح معتمد من الإدارة العليا
غياب البيانات الاستراتيجية	HR لا تمتلك بيانات كافية لتقييم الأثر على الأداء التنظيمي	بناء منظومة People Analytics مرتبطة ببيانات الأعمال

4. مؤشرات الأداء (KPIs) للتكامل

المؤشر	التعريف الإجرائي	الدلالة
نسبة أهداف HR المرتبطة بأهداف تنظيمية	ما نسبة أهداف HR التي يمكن ربطها مباشرة بهدف استراتيجي للمنظمة؟	يقيس عمق التكامل والتوافق
تغطية خطط القوى العاملة	نسبة الوحدات التي تمتلك Workforce Plan مرتبطاً بأهدافها	يقيس امتداد التكامل عبر المنظمة
انخفاض "فجوة التنفيذ"	نسبة المشاريع الاستراتيجية المتأخرة بسبب نقص مهارات أو تأخر توظيف	يقيس الأثر الفعلي للتكامل على التنفيذ
مؤشر الانسجام الحوافز	نسبة أنظمة الحوافز التي تعكس الأولويات الاستراتيجية	يقيس اتساق "الرسالة" مع "الرسالة المعلنة"

5. مخاطر غياب التكامل

- استراتيجية الموارد البشرية "جزيرة منعزلة": تطوير مواهب لا تحتاجها الأعمال، وتدريب على مهارات لا تخدم الاستراتيجية

- حوافز ضد الاستراتيجية: مكافأة سلوكيات تتعارض مع ما تُريده الاستراتيجية
- هدر الموارد: إنفاق ميزانيات الموارد البشرية على برامج لا تُحدث أثرًا في الأداء التنظيمي
- ضعف مصداقية الموارد البشرية: الإدارة العليا لا ترى رابطًا بين استثمارات الموارد البشرية والنتائج التجارية

المتطلب الخامس: إشراك أصحاب المصلحة (Stakeholder Involvement)

1. المفهوم والمبرر النظري

تُعلمنا علوم التغيير التنظيمي درسًا ثابتًا: القرارات التي يشارك فيها المتأثرون بها تلقى قبولًا أكبر وتنفيذًا أمتن من القرارات المفروضة من القمة. وينطبق هذا بصورة خاصة على استراتيجية الموارد البشرية التي تُؤثر في حياة الموظفين وعلاقتهم بعملهم ومساراتهم المهنية.

فاستراتيجية الموارد البشرية — مهما كانت محكمة الصياغة من الناحية التقنية — لن تُحقق أثرها إذا واجهت:

- قيادة عليا غير مقتنعة أو مُحايدة
- مديري خط يرفضون تطبيق أنظمة الأداء والتطوير
- موظفين يشعرون بأنهم "موضوع التغيير" لا "شركاء فيه"

2. خريطة أصحاب المصلحة في استراتيجية الموارد البشرية

أ — الإدارة العليا: (Top Management / C-Suite)

دورهم: راعوا الاستراتيجية ومُنحوا الشرعية والموارد. بدون دعمهم الفعلي (لا الشكلي)، لا تمتلك الموارد البشرية موارد ولا سلطة لإحداث التغيير.

ما يحتاجون إليه من الموارد البشرية:

- أدلة مبنية على بيانات حول أثر قرارات الموارد البشرية على الأداء
- مبررات اقتصادية واضحة للاستثمارات البشرية (ROI)
- انسجام واضح بين أولويات الموارد البشرية وأولويات المنظمة

كيف يُشركون:

- عضوية CHRO في لجنة الاستراتيجية
- تقارير دورية تربط مؤشرات الموارد البشرية بالنتائج التجارية
- جلسات عمل لصياغة أولويات الموارد البشرية في ضوء الاستراتيجية الشاملة

ب — مديرو الخط: (Line Managers)

يُمثل مديرو الخط الحلقة الأكثر أهمية والأقل اهتمامًا في أغلب مشاريع تطبيق استراتيجيات الموارد البشرية. فهم المسؤولون عن ترجمة السياسات إلى ممارسات يومية: هم من يُجرون محادثات الأداء، ويمنحون التغذية الراجعة، ويُعينون، ويُطورون، ويُحفظون. إذا لم يؤمنوا بالاستراتيجية ولم يُزودوا بالأدوات والكفاءات اللازمة، تبقى الاستراتيجية حبرًا على ورق (Purcell, 1999).

ما يحتاجون إليه:

- وضوح في الأدوار: ماذا يُتوقع منهم تحديدًا في تطبيق سياسات الموارد البشرية؟
- أدوات مُبسطة: نماذج، إرشادات، أنظمة رقمية تُسهّل التطبيق لا تُعقّده

- تدريب مناسب: كيف تُجرى محادثة أداء فعّالة؟ كيف تُدار المواهب؟
- دعم من الموارد البشرية HRBP: شريك لا رقيب

كيف يُشركون:

- ورش عمل تصميمية مشتركة لتطوير أنظمة الأداء والتطوير
- استشارتهم في تشخيص الاحتياجات وتصميم البرامج
- تقاسم نتائج مؤشرات فرقههم بانتظام وتحديد أولويات التحسين

ج — الموظفون: (Employees)

الموظفون هم في نهاية المطاف مُستهدف الاستراتيجية ومُنقذوها في الوقت ذاته. إشراكهم لا يعني منحهم الفيتو على القرارات، بل يعني:

- إعلامهم بالتوجهات والسبب وراءها
- منحهم فرصة إبداء الرأي حول ما يُؤثر في ظروف عملهم
- الشعور بأنهم شركاء في بناء بيئة العمل لا مجرد موظفين تُطبّق عليهم القرارات

كيف يُشركون:

- استطلاعات دورية للرأي (Engagement Surveys, Pulse Surveys)
- مجموعات تركيز (Focus Groups) لاستشارتهم في مسائل محددة
- قنوات تواصل مفتوحة لنقل التغذية الراجعة للأعلى
- إبلاغهم بنتائج الاستطلاعات والإجراءات المتخذة بناءً عليها ("You Said, We Did")

د — الشركاء الاجتماعيون والنقابات (حيث تنطبق):

في البيئات التي تتواجد فيها نقابات عمالية أو ممثلون منتخبون للعمال، يُصبح إشراكهم شرطاً قانونياً وممارسةً فضلى في الوقت ذاته. الاستراتيجيات التي تُصاغ بمعزل عنهم تواجه مقاومة منظمة تُعيق التطبيق.

3. بنية الإشراف الفعال: من الشكل إلى الجوهر

الفرق بين الإشراف الشكلي (مجرد إعلام بما تم قراره) والإشراف الحقيقي (تأثير حقيقي في القرار) جوهري:



والاستراتيجية الموارد البشرية الناجحة تُنوع في مستويات الإشراف وفق طبيعة القرار ومدى تأثيره في كل مجموعة.

4. آليات تطبيقية للإشراف الفعال

أ — لجنة القيادة الاستراتيجية: (HR Steering Committee)

هيئة تضم CHRO:، ممثلين عن الإدارة العليا، مديري وحدات أعمال رئيسية. مهمتها:

- اعتماد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية

- تأمين الموارد والصلاحيات اللازمة للتطبيق
 - مراجعة التقدم وإزالة العوائق الاستراتيجية
 - ضمان التوافق بين أولويات الموارد البشرية وأولويات الأعمال
- تعقد اجتماعات دورية (شهرية أو فصلية) وتُراجع مؤشرات الموارد البشرية الاستراتيجية.

ب — ورش العمل التصميمية: (Co-design Workshops)

بدلاً من أن تُصمَّم الموارد البشرية برامجهما بمعزل ثم تُقدَّمها جاهزة، تُشرك المستخدمين في مرحلة التصميم. يضمن هذا:

- أن البرامج تعكس الواقع التشغيلي الفعلي
- أن أصحاب المصلحة يشعرون بالملكية ويُدافعون عن ما شاركوا في بنائه
- اكتشاف العقبات مبكراً قبل الاستثمار في التنفيذ

ج — خطة الاتصال الداخلي: (Internal Communication Plan)

استراتيجية الاتصال الداخلي يجب أن تُجيب عن:

- لماذا نتغير؟ السياق والضرورة الاستراتيجية
- ماذا يعني هذا التغيير لي شخصياً؟ الأثر العملي على الموظف
- ماذا يُتوقع مني؟ دور كل طرف في التغيير
- ما الدعم المتاح لي؟ الأدوات والتدريب والموارد
- كيف سنقيس النجاح؟ المؤشرات وآليات المتابعة

وتشمل قنوات الاتصال: اجتماعات عموم الموظفين (Town Halls)، النشرت الداخلية، المنصات الرقمية، اجتماعات الفريق، واللقاءات المباشرة مع القيادات.

د — إدارة مقاومة التغيير: (Change Resistance Management)

يُمَيِّز Kotter (1996) في نموذج الشهير ذي الثماني خطوات بين أسباب المقاومة ويُقدِّم لكل سبب حلاً:

سبب المقاومة	الحل
عدم الإلحاح ("لماذا نتغير الآن؟")	إيجاد وتوصيل حس الإلحاح (Urgency)
غياب رؤية واضحة	صياغة رؤية مُلهمة وتوصيلها بكل وسيلة
غياب قائد التغيير	بناء تحالف قوي يُقود التغيير
الأهداف الضخمة المُرهقة	تحقيق انتصارات سريعة ومرئية
الإرهاق والتشتت	الحفاظ على الزخم والتركيز
الخوف من الخسارة	التواصل الشفاف وإزالة التكهينات

5. مؤشرات الأداء (KPIs) للإشراك

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
معدل المشاركة في استطلاعات الأفراد	نسبة الموظفين المستجيبين للاستطلاعات الدورية	يعكس مستوى الانخراط والثقة في قنوات التواصل
درجة وضوح الاستراتيجية للموظفين	نسبة الموظفين القادرين على وصف توجهات HR الاستراتيجية	يقيس فعالية التواصل الداخلي
التزام مديري الخط بتطبيق أنظمة HR	نسبة مديري الخط الذين يجرون محادثات أداء وتطوير بانتظام	الحلقة التنفيذية الحاسمة
انخفاض مؤشرات مقاومة التغيير	انخفاض الشكاوى والنزاعات المرتبطة بالتغييرات في سياسات HR	يقيس نجاح إدارة التغيير
مستوى رضا أصحاب المصلحة عن مشاركتهم	استطلاع دوري لمدى شعور القيادات والمديرين بأنهم شركاء لا متلقون	يقيس جودة الإشراك وليس مجرد حدوثة

6. مخاطر غياب إشراك أصحاب المصلحة

- المقاومة المنظّمة: مديرو الخط الذين لم يُستشاروا يجدون ألف طريقة لتعطيل تطبيق سياسات الموارد البشرية أو تجاوزها

- الاستراتيجية "الرأسية": مفروضة من القمة دون فهم الواقع التشغيلي، مما يجعلها غير واقعية عند التطبيق

- ضياع المعرفة المحلية: مديرو الخط والموظفون يمتلكون معرفة ضمنية ثمينة حول ما يعمل وما لا يعمل — وإقصاؤهم يُفقد الاستراتيجية غنى هذه المعرفة

- التبنّي الشكلي لا الحقيقي: الامتثال السطحي لسياسات الموارد البشرية دون قناعة أو التزام داخلي

التكامل بين المتطلبات الخمسة: المنظومة لا القائمة

الخطأ المنهجي الأكثر شيوعاً في فهم هذه المتطلبات هو التعامل معها كخطوات تسلسلية مستقلة. والصحيح أنها شروط متزامنة ومتداخلة، يُعزّز كل منها الآخر ويشرطه:



العلاقات التآزرية بين المتطلبات:

إذا كان المتطلب...	يُمكن...	بسبب...
التخطيط الشامل ←	← الأهداف القابلة للقياس	التخطيط يُنتج التوجهات التي تُترجم إلى أهداف محددة
إعادة الهيكلة ←	← التكامل مع الأهداف التنظيمية	HRBP القادرون يضمنون الترجمة الصحيحة للأولويات
الأهداف القابلة للقياس ←	← الإشراك	المؤشرات توفر لغة مشتركة بين HR وأصحاب المصلحة
الإشراك ←	← التخطيط الشامل	المعرفة المكتسبة من الإشراك تُثري التخطيط وتُصحّحه
التكامل مع الأهداف ←	← كل المتطلبات	التكامل هو المنطق الجامع الذي يُضفي معنى على كل متطلب

6. المتغيرات البيئية المؤثرة على استراتيجية الموارد البشرية (Environmental Variables Affecting HR Strategy)

يقع كثير من الممارسين في خطأ منهجي شائع: محاولة نسخ استراتيجيات الموارد البشرية الناجحة من منظمة أخرى أو من كتب إدارة الأعمال وتطبيقها "جاهزة" دون تكييف. والحقيقة العلمية التي تُرسنها الأدبيات بوضوح هي أن لا استراتيجية الموارد البشرية واحدة تصلح لكل السياقات.

هذه الحقيقة تُجسّد مقاربة "أفضل ملاءمة (Best Fit)" التي تُقابل — وتُكمّل في آنٍ واحد — مقاربة "أفضل الممارسات"

(Best Practices):

التوتر المنهجي في أدوات HR



والموقف الأكثر دقة علميًا هو التوليف: توجد ممارسات ذات فعالية متكررة (اختيار جيد، تدريب، تمكين...)، لكن طريقة تصميمها وتطبيقها وترتيب أولوياتها يجب أن تتوافق مع السياق البيئي والتنظيمي المحدد. ومنطلق هذا الفهم هو أن استراتيجية الموارد البشرية نظام مفتوح يتأثر بمتغيرات داخلية (من داخل المنظمة) وخارجية (من البيئة المحيطة)، وأن فعاليتها تعتمد على جودة التكيف المستمر مع هذه المتغيرات لا على ثبات التصميم.

أولاً — المتغيرات الداخلية (Internal Variables)

المتغيرات الداخلية هي تلك التي تنبع من داخل المنظمة ذاتها، وتُشكل السياق التنظيمي الذي يُقيد ويُمكن استراتيجية الموارد البشرية في الوقت ذاته. وفهمها بعمق شرط أساسي لبناء استراتيجية الموارد البشرية واقعية وقابلة للتطبيق.

أ. رسالة المنظمة واستراتيجيتها العامة

(1) المفهوم والعلاقة الجوهرية

تُمثل رسالة المنظمة واستراتيجيتها العامة المرجع الأول والأعلى الذي يُحدد توجهات استراتيجية الموارد البشرية. فلا معنى لاستراتيجية موارد بشرية تسبح في فراغ بعيدًا عن الهدف الذي وُجدت المنظمة من أجل تحقيقه.

وقد أرسى Wright & McMahan (1992) مفهوم "الاتساق العمودي (Vertical Fit)" لِيَصِفَ هذه العلاقة: أي أن ممارسات الموارد البشرية يجب أن تكون مشتقة من الاستراتيجية الشاملة للمنظمة وداعمة لها، بحيث تتحول الرسالة من خطاب تسويقي إلى متطلبات كفاءات بشرية قابلة للقياس والبناء.

(2) كيف تُترجم الاستراتيجية العامة إلى توجهات الموارد البشرية؟

يُقدّم Schuler & Jackson (1987) نموذجًا تحليليًا مؤثرًا يربط بين الاستراتيجيات التنافسية الكبرى (وفق تصنيف Porter) وبين أنماط السلوك البشري التي تستلزمها:

الاستراتيجية التنافسية	السلوكيات المطلوبة	توجهات HR المُستخلصة
قيادة التكلفة	الانضباط، الكفاءة التشغيلية، الالتزام بالمعايير	توظيف انتقائي على أساس الإنتاجية، معايير أداء صارمة، ضبط بيروقراطي محكم، حوافز جماعية على الكفاءة
التميز	الإبداع، المبادرة، تحمّل المخاطر، التجديد	استقطاب المبدعين، بيئة تشجع التجريب، مسارات مهنية متعددة، مكافآت على الابتكار حتى حين يفشل
التركيز على قطاع محدد	مزيج من الاثنين حسب طبيعة القطاع المستهدف	حزمة HR مُصمّمة بدقة حسب خصائص القطاع

مثال تطبيقي موسّع:

لنأخذ شركتين في قطاع الخدمات المالية:

الشركة (أ) تتبنى استراتيجية تمييز الخدمة عبر الابتكار الرقمي:

- الموارد البشرية تستقطب مهندسي بيانات وخبراء UX وذكاء اصطناعي

- بيئة العمل تُشجع التجربة والخطأ
- الحوافز تُكافئ على المنتجات المُطلقة والأثر في تجربة العميل
- مسارات مهنية مرنة تُتيح التنقل بين الفرق التقنية والتجارية

الشركة (ب) تتبنى استراتيجية قيادة التكلفة عبر الأتمتة:

- الموارد البشرية تُركّز على استقطاب خبراء العمليات والتحسين المستمر
- معايير أداء كمية دقيقة
- حوافز على الكفاءة وتقليل الهدر
- تدريب تشغيلي معياري وموحد

الخلاصة: نفس القطاع، استراتيجيتان مختلفتان، استراتيجيتا الموارد البشرية مختلفتان جذريًا.

(3) أبعاد إضافية لهذه العلاقة

مرحلة دورة حياة المنظمة:

- مرحلة النشأة: الموارد البشرية تُركّز على الاستقطاب السريع، والمرونة، والبناء الثقافي
- مرحلة النمو: الموارد البشرية تُركّز على التطوير والتعاقب وبناء الأنظمة
- مرحلة النضج: موارد بشرية تُركّز على الكفاءة والاستبقاء وإدارة التكاليف
- مرحلة الانحدار/التحول: موارد بشرية تُركّز على إعادة التأهيل وإدارة التغيير والتقليل الذكي

نوع نموذج الأعمال:

منظمة تباع المنتجات تحتاج موارد بشرية تبني مهارات التصنيع والجودة، بينما منظمة تباع الخدمات تحتاج موارد بشرية تبني مهارات العلاقة والتواصل والاستجابة.

ب. تصميم العمل والهيكل التنظيمي (Work Design & Structure)

(1) المفهوم والتحول المعاصرة

الهيكل التنظيمي لم يعد مجرد رسم بياني للتراتبية الإدارية؛ بل هو النظام الذي يُحدد كيف يعمل الناس، ومن يعمل مع من، وكيف تتدفق القرارات والمعلومات. وتحولات الهياكل التنظيمية المعاصرة — نحو الشبكية والمرونة والتفكك — تُفرز تحديات وفرصًا عميقة أمام استراتيجية موارد بشرية.

(2) أنماط التحولات الهيكلية وانعكاساتها على موارد بشرية

أ — من الهرمية إلى الأفقية: (Flat/Agile Structures)

البُعد	الهيكل الهرمي التقليدي	الهيكل الأفقي/الرشيق
التوظيف	اختيار يُركّز على الانضباط والامتثال	اختيار يُركّز على المبادرة والتعاون وتعدد المهارات
التدريب	تدريب وظيفي محدد وضيق	تدريب متعدد المهارات (Cross-functional)
الأداء	مؤشرات فردية وفق التسلسل الهرمي	مؤشرات جماعية + مؤشرات فردية معًا
القيادة	السلطة المُفوّضة من الأعلى	قيادة خادمة (Servant Leadership)
الحوافز	مكافآت منضبطة وفق الدرجة الوظيفية	حوافز مرنة مرتبطة بمخرجات الفريق

ب — نموذج العمل الهجين: (Hybrid Work)

أُفرزت جائحة كوفيد-19 وما تلاها تحولًا دائمًا نحو العمل الهجين (جزء في المكتب وجزء عن بُعد)، مما يطرح تحديات موارد بشرية غير مسبوقة:

- التوظيف: الوصول إلى مجمع مواهب أوسع جغرافيًا، لكن مع تعقيدات قانونية وثقافية

- الإدماج: بناء انتماء وهوية مشتركة في بيئة موزعة
- الأداء: قياس الأداء بالمخرجات لا بالحضور الجسدي
- التطوير: استبدال التعلم الاجتماعي غير الرسمي (عند آلة القهوة) ببدائل رقمية مقصودة
- الرفاه: مكافحة ظاهرة "الإرهاق الرقمي" والتداخل بين العمل والحياة

ج — فرق العمل متعددة التخصصات: (Cross-functional Teams)

عندما تعمل المنظمة عبر فرق تجمع بين مهندسين وماركيتيز وماليين ومصممين في مشروع واحد، تتغير متطلبات موارد بشرية:

- اختيار يُقيّم القدرة على العمل في سياقات غامضة ومتعددة التخصصات
- تقييم أداء يستوعب التقييم من زوايا متعددة (مدير المشروع + المتخصص الوظيفي)
- تطوير مهارات "اللغة المشتركة" بين التخصصات المختلفة

3 مؤشرات رصد التغيير الهيكلي وأثره على الموارد البشرية

المؤشر	الوصف	إشارة التحذير
نسبة الوظائف ذات المهارات الهجينة	وظائف تتطلب كفاءات من مجالات متعددة	ارتفاعها يستدعي إعادة تصميم برامج التطوير
فعالية فرق العمل المشتركة	نسبة مشاريع الفرق المنتهية في الوقت والجودة المطلوبين	انخفاضها يُشير إلى فجوة في مهارات التعاون
مؤشر رضا الموظفين عن نمط العمل	استطلاعات دورية حول الهجين والمرونة	انخفاضه يُشير إلى حاجة لمراجعة سياسات المرونة

ج. الثقافة التنظيمية (Organizational Culture)

(1) المفهوم والتأثير العميق

الثقافة التنظيمية — بما تحمله من قيم ضمنية وأعراف سلوكية ورموز وطقوس وقصص — هي البيئة التي تعيش فيها سياسات الموارد البشرية. وقد عبّر Peter Drucker عن هذا بعبارته الشهيرة: "الثقافة تآكل الاستراتيجية على الإفطار" (Culture eats strategy for breakfast)، "مُشيرًا إلى أن أي استراتيجية — مهما كانت محكمة — ستَهْزَم إذا صادمت الثقافة السائدة دون إدارة تغيير واعية. (Armstrong & Taylor, 2014)

(2) الثقافة كمحدد لفعالية ممارسات الموارد البشرية

أ — تأثير الثقافة على الاستقطاب:

الثقافة القوية الواضحة تجذب من يتوافق معها وتنفر من لا يتوافق، وهو ما يُعرف بـ "ملاءمة الشخص للمنظمة-Person)" (Person-Organization Fit). غير أن الإفراط في هذا المعيار يُفضي إلى التجانس الزائد الذي يُضعف التنوع والإبداع.

ب — تأثير الثقافة على قبول نظم الأداء:

ثقافة تُقدّر التواصل والجماعية ستقاوم نظم التقييم التي تُصنّف الموظفين وتُعلن الفائزين والخاسرين علنًا. وثقافة تُقدّر الأقدمية ستقاوم نظم الأداء التي تُحاسب الكبار والصغار بالمعيار ذاته.

ج — تأثير الثقافة على التغيير:

ثقافة ذات "درجة عالية من اليقين High Uncertainty Avoidance)" (وفق Hofstede) ستُبدي مقاومة أشد لأي تغيير في سياسات الموارد البشرية، وتستلزم استراتيجية تغيير تدريجية وشفافة وتشاركية.

(3) أبعاد الثقافة الأكثر أثرًا على استراتيجية الموارد البشرية

بعد ثقافي	طرف الطيف الأول	طرف الطيف الثاني	انعكاس على HR
الفردية مقابل الجماعية	ثقافة فردية: الإنجاز الشخصي	ثقافة جماعية: العلاقات والانتماء	يؤثر في تصميم الحوافز ومعايير الأداء
المسافة من السلطة	مسافة عالية: احترام التراتبية	مسافة منخفضة: قبول المشاركة	يؤثر في نمط القيادة ومدى التمكين
تجنب عدم اليقين	تجنب عالٍ: تفضيل الوضوح	تجنب منخفض: تقبل الغموض	يؤثر في قبول التغيير وإدارة المخاطر
التوجه الزمني	قصير المدى: نتائج فورية	طويل المدى: استثمار مستقبلي	يؤثر في قبول برامج التطوير طويلة المدى

(4) الثقافة بوصفها هدفاً لاستراتيجية الموارد البشرية لا مجرد قيد

الثقافة ليست فقط متغيراً يُقيد الموارد البشرية، بل هي أحد أهداف استراتيجية الموارد البشرية ذاتها. فبناء "ثقافة الأداء" أو "ثقافة التعلم" أو "ثقافة الابتكار" هو في حد ذاته هدف استراتيجي يستدعي برامج واعية: اختيار يُقيّم التوافق مع القيم المنشودة، تدريب يُرسّخ السلوكيات المطلوبة، قيادة تنمذج القيم، وأنظمة مكافأة تُعزز الثقافة المرغوبة.

(5) مؤشرات التشخيص الثقافي

المؤشر	الأداة	ما الذي يكشفه؟
مؤشر المناخ التنظيمي	استطلاع شامل (مرة/سنتين)	درجة التوافق بين القيم المعلنة والسلوك الفعلي
مؤشر الثقة المؤسسية	أسئلة محددة في استطلاع الارتباط	مستوى الثقة في القيادة والزملاء والأنظمة
معدل مقاومة التغيير	عدد الشكاوى والنزاعات حول تغييرات جديدة	يقيس درجة انفتاح الثقافة على التجديد
مدى التوافق بين القول والفعل	مراقبة سلوك القيادات ومقارنته بالقيم المعلنة	يكشف الفجوة بين الثقافة "المكتوبة" والثقافة "المعاشة"

د. مستوى نضج وظيفة الموارد البشرية وقدرات الفريق

(1) المفهوم والأهمية الاستراتيجية

مستوى نضج وظيفة الموارد البشرية هو المتغير الداخلي الأكثر تأثيراً مباشراً في جودة استراتيجية الموارد البشرية وقدرتها على التطبيق. فمهما كانت الاستراتيجية طموحة ومحكمة الصياغة، لن تتجاوز حدود القدرات التنفيذية للفريق المسؤول عنها. وبعبارة أخرى: قدرة الموارد البشرية = سقف استراتيجية الموارد البشرية. فريق يفتقر إلى مهارات التحليل لن يُنتج أهدافاً قابلة للقياس؛ وفريق لا يُتقن إدارة التغيير لن يُنجز تطبيق نظم الأداء الجديدة.

(2) نموذج نضج وظيفة الموارد البشرية

يمكن تصوّر نضج وظيفة الموارد البشرية عبر سلم متدرج من خمسة مستويات:



(3) الكفاءات الحديثة المطلوبة في فريق الموارد البشرية الاستراتيجي

الكفاءة	التعريف الإجرائي	لماذا هي استراتيجية اليوم؟
تحليلات الأفراد (People Analytics)	تحويل بيانات الموظفين إلى رؤى قابلة للتطبيق	تُبنى قرارات HR على الأدلة لا الحدس
الذكاء التجاري (Business Acumen)	فهم آليات الأعمال والمالية والتنافسية	تُمكن من التحدث بـ "لغة الأعمال" مع القيادات
إدارة التغيير	قيادة التحولات التنظيمية وإدارة المقاومة	التغيير هو السياق الدائم في بيئة الأعمال
التصميم التجريبي (Design Thinking)	تصميم تجارب موظف متمحورة حول الإنسان	تجربة الموظف باتت ميزة تنافسية
الاستشارة الداخلية	تشخيص المشكلات البشرية واقتراح حلول مُصمَّمة	HRBP يحتاج مهارات المستشار لا المُنفِّذ
الإلمام بتقنيات (HR Tech Literacy)	HRIS، AI في التوظيف، تعلم رقمي	التكنولوجيا تُعيد تشكيل عمل HR جذريًا

4) أثر ضعف النضج على استراتيجية الموارد البشرية

ضعف في...	يُفضي إلى...	الأثر الاستراتيجي
القدرات التحليلية	أهداف وصفية غير قابلة للقياس	لا متابعة ولا تحسين ولا مصداقية مع الإدارة
إدارة التغيير	مقاومة لتطبيق نظم الأداء والرقمنة	استراتيجيات تتعثر في التطبيق رغم جودة صياغتها
الذكاء التجاري	انفصال الموارد البشرية عن أولويات الأعمال	استثمارات الموارد البشرية لا تُترجم إلى قيمة تجارية مُثبتة
تقنيات الموارد البشرية	تأخر في الرقمنة	زيادة تكاليف التشغيل وضعف تجربة الموظف

هـ. فلسفة الإدارة العليا ونمط القيادة

1) المفهوم وأثره الحاسم

الإدارة العليا هي الراعي الاستراتيجي الذي يُحدد مدى قدرة الموارد البشرية على العمل كوظيفة استراتيجية. ويُمثل دعم الإدارة

العليا — أو غيابها — المتغير الأكثر حسماً في تحديد مصير استراتيجية الموارد البشرية، لأنه يُحدد:

- الموارد: حجم ميزانية الموارد البشرية وقدرتها على الاستثمار في البرامج والتكنولوجيا
- الصلاحيات: مدى قدرة الموارد البشرية على التأثير في قرارات الأعمال الكبرى
- الشرعية: مدى قبول وحدات الأعمال ومديري الخط لتوجيهات الموارد البشرية
- سرعة التطبيق: قدرة الموارد البشرية على إزالة العوائق التنظيمية وتجاوز المقاومة

وقد أكدت الدراسات التجريبية أن حضور CHRO في لجنة الإدارة العليا يرتبط إيجابياً بمستوى جودة ممارسات الموارد البشرية

وأثرها على الأداء التنظيمي. (Huselid, Jackson & Schuler, 1997)

2) أنماط القيادة وانعكاساتها على الموارد البشرية

أ — القيادة التحويلية: (Transformational Leadership)

تُشجع على الاستثمار في رأس المال البشري، وتدعم برامج التغيير، وتُعزز ثقافة التعلم. وهي تُوفر بيئة خصبة لاستراتيجية الموارد البشرية الطموحة.

ب — القيادة التبادلية: (Transactional Leadership)

تُرَكِّز على الالتزام بالإجراءات والمكافأة على الامتثال. تُناسب البيئات المستقرة لكنها تُقيّد إبداع الموارد البشرية وابتكارها.

ج — القيادة المؤسَّسة على الأدلة: (Evidence-based Leadership)

تطلب من الموارد البشرية بيانات وأدلة مُثبتة على أثر برامجها قبل الموافقة على التمويل — وهو ضغط إيجابي يُحسن جودة تفكير الموارد البشرية.

3) مؤشرات قياس دعم الإدارة العليا

المؤشر	الوصف
حضور CHRO في لجان القرار الاستراتيجي	هل يجلس مدير الموارد البشرية على طاولة صياغة الاستراتيجية؟
نسبة ميزانية الموارد البشرية من إجمالي ميزانية المنظمة	اتجاهها عبر الزمن يكشف أولوية رأس المال البشري
سرعة اعتماد مبادرات الموارد البشرية من الإدارة العليا	يعكس مستوى الثقة في الموارد البشرية كشريك
تبني الإدارة العليا لسلوكيات تُجسد استراتيجية الموارد البشرية	القائد "مثالاً يُحتذى به" في تطبيق سياسات التطوير والأداء

ثانيًا — المتغيرات الخارجية (External Variables)

المتغيرات الخارجية هي القوى البيئية التي تعمل خارج حدود المنظمة، لكنها تؤثر تأثيرًا عميقًا في خياراتها الاستراتيجية. وتمتاز بأنها في أغلب الأحيان خارج سيطرة المنظمة — لذا فإن الاستجابة الاستراتيجية لها تعني التكيف الذي لا التحكم.

أ. خصائص الصناعة والقطاع (Industry Characteristics)

(1) المفهوم وآليات التأثير

القطاع الذي تعمل فيه المنظمة يُشكّل السياق التنافسي الأساسي لإدارة الموارد البشرية. فالديناميات المختلفة بين القطاعات تُفرز احتياجات الموارد البشرية مختلفة جذريًا:

(2) مقارنة بين قطاعات مختلفة وانعكاساتها على الموارد البشرية

القطاع	خصائصه المؤثرة في الموارد البشرية	الاستراتيجيات الفرعية المُستلزمة
الرعاية الصحية	مهارات تقنية نادرة، ضغط عالٍ، تنظيم مشدد، أهمية قانونية للترخيص	السلامة المهنية أولوية قصوى، اعتراف بالمهنيين، مكافأة تتجاوز الأجر، تدريب متواصل ومُرخص
التكنولوجيا والابتكار	تسارع التغيير، ندرة المهارات الرقمية، منافسة شرسة على المواهب، ثقافة غير رسمية	Employer Branding قوي، حوافز أسهم، بيئة عمل محفزة، مسارات مهنية مرنة، تعلم مستمر ذاتي
التصنيع الثقيل	مخاطر مهنية عالية، نقابات قوية، أتمتة متصاعدة، مهارات تقنية متخصصة	صحة وسلامة مهنية أولوية، برامج Reskilling مستمرة، علاقات عمل مُؤسَّسة، أجر منسجم مع الاتفاقيات
التجزئة والخدمات	دوران مرتفع هيكليًا، مهارات تواصل حرجية، ضغط تنافسي على الأسعار	برامج إدماج سريعة، تطوير القيادة الميدانية، حوافز مرتبطة برضا العميل، إدارة التنوع
التعليم والبحث	استقلالية أكاديمية عالية، ولاء للمهنة لا للمنظمة، تمويل مُقيّد	إدارة مهنيين ذوي استقلالية، تقدير البحث والنشر، بيئة تُشجع الاستقصاء الفكري

(3) التنظيم النقابي كمحدد قطاعي

في القطاعات ذات التنظيم النقابي القوي (النقل، التصنيع، القطاع العام في كثير من الدول)، تعمل استراتيجية الموارد البشرية ضمن قيود تفاوضية تُؤثر في مرونة التوظيف والتعويض وإدارة الأداء. وفي هذه السياقات، مهارة التفاوض وإدارة العلاقات مع الشركاء الاجتماعيين تُصبح كفاءة الموارد البشرية أساسية.

ب. المتغيرات الاقتصادية (Economic Conditions)

(1) المفهوم وآليات التأثير المتبادل

الدورات الاقتصادية تُحدث ضغوطًا متعاكسة على استراتيجية الموارد البشرية، مما يستلزم مرونة استراتيجية تتيح للمنظمة التكيف مع التقلبات دون فقدان مكتسباتها من رأس المال البشري.

(2) استراتيجيات الموارد البشرية في الدورات الاقتصادية المختلفة

أ — في مرحلة النمو الاقتصادي:

التحدي	الاستجابة الاستراتيجية للموارد البشرية
منافسة حادة على المواهب	Employer Branding + حزمة تعويض تنافسية + سرعة التوظيف
ضغط تصاعدي على الأجور	مراجعة دورية لتنافسية الأجور + حوافز غير نقدية
ارتفاع معدلات الدوران	برامج استبقاء استباقية + تحليل أسباب المغادرة
حاجة لقيادات جديدة	تسريع برامج التعاقب + توظيف قيادات خارجية انتقائي

ب — في مرحلة الركود/الأزمة:

التحدي	الاستجابة الاستراتيجية للموارد البشرية
ضغط على خفض التكاليف	تمييز "التكاليف الضرورية" من "الاستثمارات الحرجة"
خطر فقدان المواهب الحرجة	برامج استبقاء موجهة + شفافية حول الوضع
انخفاض الروح المعنوية	تواصل قيادي مكثف + رفاه الموظف + مشاركة في الحلول
إعادة التأهيل بدل التوظيف	Reskilling داخلي + تحرك داخلي للكفاءات (Redeployment)

ج — التضخم وضغط تكلفة المعيشة:

في بيئات التضخم المرتفع، تواجه الموارد البشرية ضغطاً مزدوجاً: مطالب الموظفين برفع الأجور، وضغوط الإدارة لضبط التكاليف. والحل الأكثر استراتيجية هو الجمع بين مراجعة دورية للأجور مرتبطة بمؤشرات التضخم وتعزيز الحوافز غير النقدية (مرونة، تطوير، بيئة عمل) التي تُعوّض جزئياً عن قيود الأجور.

ج. التشريعات والتنظيمات الحكومية (Legal & Regulatory Framework)

(1) المفهوم والطبيعة المزدوجة للتشريعات

تُمارس التشريعات تأثيراً مزدوجاً على استراتيجية الموارد البشرية:

- التأثير التقييدي: تضع حدوداً دنياً وقصوى لما يمكن أن تفعله الموارد البشرية (حد أدنى للأجور، ضوابط ساعات العمل، إجراءات الفصل، متطلبات السلامة...) .
- التأثير التمكيني: توفر إطاراً من الحقوق والواجبات يُعزز الثقة ويُقلّص النزاعات، وهو في مصلحة المنظمة على المدى البعيد

(2) أبرز المجالات التشريعية المؤثرة في الموارد البشرية

أ — قانون العمل والعلاقات التعاقدية:

يُحدد شروط التوظيف (أنواع العقود، فترات التجربة، إجراءات الإنهاء)، وأي انتهاك له يُعرّض المنظمة لمخاطر قانونية ومالية ومعنوية.

ب — تشريعات الأجور والمزايا:

الحد الأدنى للأجور، ضوابط العمل الإضافي، متطلبات التأمين الاجتماعي والتقاعد — كلها تؤثر في تصميم هيكل التعويضات.

ج — تشريعات السلامة المهنية:

في القطاعات ذات المخاطر العالية، تُفرض متطلبات تدريب وحماية صارمة تُشكّل جزءاً لا يتجزأ من استراتيجية الموارد البشرية.

د — تشريعات التنوع وعدم التمييز:

حظر التمييز في التوظيف والترقية والأجر بناءً على الجنس، العرق، الدين، السن، الإعاقة... يُلزم الموارد البشرية ببناء أنظمة اختيار وتقييم موضوعية وقابلة للتدقيق.

هـ — حماية البيانات والخصوصية:

تشريعات مثل GDPR في أوروبا تُقيّد كيفية جمع بيانات الموظفين وتخزينها واستخدامها، مما يُؤثر في تصميم أنظمة HRIS وتحليلات الأفراد.

(3) الامتثال كاستراتيجية لا مجرد التزام

المنظمات الناضجة لا تتعامل مع الامتثال القانوني بوصفه عبئاً يجب تخطيه بأدنى تكلفة، بل بوصفه فرصة لبناء ثقة الموظفين والشركاء والمجتمع. وعليه:

- الامتثال الدقيق مع الحد الأدنى يتجنب العقوبات
- الامتثال الاستباقي يتجاوز الحد الأدنى ويُعزز السمعة ويجذب المواهب
- الامتثال الاستراتيجي يُحوّل المتطلبات القانونية إلى ميزة تنافسية في السوق (كالتسويق لكونها "بيئة عمل عادلة ومنصفة")

د. المتغيرات التكنولوجية (Technological Change)

(1) المفهوم والتغيير المزدوج

التكنولوجيا هي المتغير الخارجي الأشد تأثيراً وتسارعاً في القرن الحادي والعشرين، وتُحدث على استراتيجية الموارد البشرية تغييراً مزدوجاً:



(2) التأثير الأول: التكنولوجيا تُغيّر طبيعة العمل والمهارات

أ — الوظائف التي تختفي أو تتحول:

الأتمتة والروبوتات والذكاء الاصطناعي تلغي أو تقلّص الوظائف الروتينية القابلة للبرمجة (إدخال البيانات، التصنيع البسيط، خدمة العملاء الروتينية)، بينما تُنشئ وظائف جديدة في:

- تصميم وصيانة الأتمتة
- تحليل البيانات وتفسيرها
- إدارة الإنسان-الألة (Human-AI Collaboration)
- المهام الإبداعية والعلائقية التي تُعجز عنها الآلات

ب — المهارات التي تتصاعد قيمتها:

وفق (World Economic Forum (2023 ، أبرز المهارات المطلوبة في المستقبل هي:

- التفكير التحليلي والإبداع
- التعلم الذاتي المستمر
- الإقناع والتفاوض وبناء العلاقات

- التوجيه والقيادة التنموية
- مهارات التكنولوجيا والرقمنة

ج — انعكاس ذلك على استراتيجيات الموارد البشرية الفرعية:

الاستراتيجية الفرعية	التكليف المطلوب
التوظيف	إضافة معايير الكفاءة الرقمية + استقطاب مهارات Data & AI نادرة
التدريب	برامج Upskilling لمواكبة التحولات + Reskilling لمن تتغير وظائفهم
الأداء	مؤشرات أداء تستوعب أنماط العمل الهجين والرقمي
التعويض	أجور مرتفعة للمهارات النادرة (Data Scientists, AI Engineers...)
التخطيط	سيناريوهات مهارات مستقبلية تستوعب الأتمتة والذكاء الاصطناعي

(3) التأثير الثاني: التكنولوجيا تُغيّر كيفية عمل الموارد البشرية ذاتها

أ — أنظمة معلومات الموارد البشرية (HRIS)

تتيح أتمتة العمليات الإدارية (الرواتب، الإجازات، الملفات) مما يُحرّر وقت الموارد البشرية للتركيز على المهام ذات القيمة الاستراتيجية العالية.

ب — تحليلات الأفراد (People Analytics)

تُحوّل بيانات الموظفين إلى رؤى تنبؤية: من سيغادر قريباً؟ ما الأنماط التي تُنبئ بالأداء المتميز؟ أي برامج التدريب الأكثر أثراً؟ وتُمكن الموارد البشرية من اتخاذ قرارات مبنية على الأدلة.

ج — الذكاء الاصطناعي في التوظيف:

فلترة السير الذاتية، جدولة المقابلات، تحليل لغة المقابلات، التنبؤ بجودة التعيين — كلها تطبيقات AI تُغيّر وتيرة وجودة التوظيف، لكنها تستلزم أيضاً إدارة مخاطر التحيز الخوارزمي.

د — التعلم الرقمي والتكيفي (Adaptive Learning)

منصات التعلم الذكية تُخصّص المحتوى التدريبي لكل موظف بناءً على ملفه الكفاءاتي واحتياجاته الفعلية، مما يُحسّن كفاءة التدريب ويُقلّص هدر الوقت.

هـ. سوق العمل والمنافسة على المواهب (Labor Market Dynamics)

(1) المفهوم والتحولات الجذرية

يشهد سوق العمل العالمي تحولات هيكلية عميقة تُغيّر قواعد استقطاب المواهب والاحتفاظ بها:

أ — ظاهرة ندرة المهارات (Skills Scarcity)

بسبب تسارع التحول التكنولوجي من جهة، وببطء مناهج التعليم في التكيف من جهة أخرى، تتسع الفجوة بين المهارات التي يمتلكها سوق العمل وتلك التي تحتاجها المنظمات. وهذا يُفرز سوق عمل "بائع المواهب (Seller's Market)" في التخصصات الحرجة، حيث يمتلك المرشحون قوة تفاوضية غير مسبوقة.

ب — تغيير قيم وتوقعات الأجيال الجديدة:

الجيل Z والجيل Y يُعيدان تعريف العلاقة مع العمل:

التوقع	الانعكاس على الموارد البشرية
المعنى والهدف: "لماذا أعمل هنا؟"	الموارد البشرية تُرَوِّج لرسالة المنظمة وأثرها الاجتماعي
التطوير المستمر: "كيف سأنمو؟"	مسارات مهنية واضحة + فرص تعلم متواصل
المرونة: "أريد اختيار متى وأين أعمل"	سياسات عمل هجين + ساعات مرنة
الشفافية: "أريد أن أفهم قرارات المنظمة"	تواصل قيادي صادق وشامل
التنوع والشمول: "أريد بيئة تحترم هويتي"	سياسات DEI (Diversity, Equity, Inclusion) حقيقية
الرفاه النفسي: "صحتي النفسية مهمة"	برامج رفاه شاملة تتجاوز الصحة الجسدية

ج — العولة وتدويل سوق العمل:

الإنترنت والعمل عن بُعد ألغيا الحدود الجغرافية في كثير من التخصصات، مما يعني أن المنظمة لم تعد تتنافس على المواهب مع المنافسين المحليين فقط، بل مع منظمات من مختلف أنحاء العالم تعرض نماذج عمل مرنة وأجورًا جذابة.

(2) مؤشرات رصد سوق العمل وتحليله

المؤشر	التعريف الإجرائي	الاستخدام الاستراتيجي
Vacancy Duration	متوسط مدة بقاء المنصب شاغراً	يُشير إلى درجة ندرة المهارة في السوق
Offer Acceptance Rate	نسبة العروض المقبولة من إجمالي العروض المُقدَّمة	يكشف مدى جاذبية المنظمة مقارنةً بالسوق
فجوة الأجور (Pay Gap)	الفرق بين أجور المنظمة ووسيط السوق	يحدد مدى تنافسية التعويضات
معدل Passive Candidates	نسبة المرشحين الموظفين حاليًا من إجمالي المتقدمين	يُشير إلى حدة المنافسة وضرورة Employer Branding
Glassdoor Rating	تقييم المنظمة كبيئة عمل على منصات التقييم العلي	يؤثر مباشرة في قدرة المنظمة على الاستقطاب

ثالثًا — من التحليل إلى القرار: كيف نُحوّل المتغيرات البيئية إلى استراتيجيات الموارد البشرية؟

الخطأ الشائع في تحليل البيئة هو الاكتفاء بالوصف: "سوق العمل يتغير"، "التكنولوجيا تتقدم"، "التشريعات تتطور"... دون ترجمة هذه المعطيات إلى قرارات استراتيجية ملموسة.

نموذج التحويل من التشخيص إلى القرار (5 خطوات)



جدول تطبيقي: ترجمة المتغيرات إلى قرارات الموارد البشرية

المتغير البيني	الأثر البشري	التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية	حزمة السياسات	مؤشرات القياس
تسارع التحول الرقمي	فجوة واسعة في المهارات الرقمية + مخاطر تقادم الوظائف	بناء قدرات رقمية شاملة	برامج Upskilling/Reskilling + استقطاب مواهب رقمية + بيئة تعلم مستمر	نسبة إغلاق الفجوة الرقمية، جاهزية المهارات الحرجة
ارتفاع توقعات الجيل Z	ارتفاع معدلات الدوران المبكر + صعوبة استقطاب الموهوبين	تحسين تجربة الموظف (Employee Experience)	مراجعة العرض القيمي للموظف + مرونة العمل + مسارات واضحة + مناخ إنساني	معدل دوران الموظفين الجدد، رضا eNPS، الجيل Z
تشديد تشريعات السلامة	مخاطر قانونية + رفع تكاليف الامتثال	الاستثمار الاستباقي في السلامة	تحديث برامج السلامة + تدريب مكثف + نظام إبلاغ فعال	معدل الحوادث، نتائج التفتيشات القانونية
ندرة مهارات معينة في السوق	صعوبة التوظيف + ضغط تصاعدي على الأجور	بناء المهارات داخليًا + الاستبقاء الاستباقي	برامج تطوير داخلي + مراجعة الأجور + حوافز استبقاء + Employer Branding	زمن شغل المنصب، معدل قبول العروض، استبقاء المواهب الحرجة
الركود الاقتصادي	ضغط على خفض التكاليف + خوف الموظفين	إدارة رأس المال البشري بذكاء في الأزمات	تميز الاستثمارات الحرجة + برامج استبقاء + شفافية قيادية + إعادة توزيع داخلي	معدل دوران الكفاءات الحرجة، مؤشر الروح المعنوية
تغيير الهيكل نحو الأفقية	تغير متطلبات الكفاءة + تحول ثقافي	إعادة تصميم سياسات الموارد البشرية لدعم المرونة	توظيف على أساس كفاءات التعاون + أداء جماعي + تمكين + قيادة خادمة	فعالية فرق العمل، مؤشرات جودة، قرارات الفريق

استراتيجية الموارد البشرية لا تعمل في فراغ، بل في نظام بيئي متشابك تتفاعل فيه المتغيرات الداخلية والخارجية لتُشكل السياق الذي يُحدد ما هو ممكن وما هو مثالي وما هو ضروري.



والمعيار الحاسم لجودة استراتيجية الموارد البشرية لا يكمن في مطابقتها لنموذج أكاديمي بعينه، بل في قدرتها على التكيف الذي والمستمر مع متغيرات بيئية في حالة تدفق دائم. فالاستراتيجية الأفضل ليست الأكثر اتقاناً في صياغتها، بل الأكثر استجابةً ومرونةً وذكاءً في قراءة سياقها والتكيف معه. (Boxall & Purcell, 2016)

7. مستويات الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية (HR) والاستراتيجية العامة للمنظمة

(Levels of Integration / Alignment Between HR Strategy and Organizational Strategy)

قبل الخوض في مستويات الارتباط، يستوجب الأمر فهماً دقيقاً لطبيعة العلاقة التي نسعى إلى بنائها بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة. فكثير من المنظمات تعتقد أنها حققت هذا الارتباط بمجرد أنها تمتلك "وثيقة استراتيجية الموارد البشرية" وأن لديها "أهدافاً سنوية لقسم الموارد البشرية". غير أن هذا الفهم يظل قاصراً. الارتباط الحقيقي بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية الشاملة هو علاقة ديناميكية ثنائية الاتجاه وعميقة الجذور، تتجاوز التوافق الشكلي إلى الاشتراك في المنطق، أي أن قرارات الموارد البشرية تنبثق من ذات المرجعية التي تنبثق منها قرارات الأعمال الكبرى، وأن كليهما يخدم الرؤية ذاتها ويسعى نحو الهدف ذاته.

ويُقدّم (1992) Wright & McMahan التعريف الأكثر دقة لهذه العلاقة حين يصفان الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها "نمط مخطط من الأنشطة وتوزيعات الموارد البشرية يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها". والكلمة الحاسمة هنا هي "نمط" — لأنها تُشير إلى أن العلاقة ليست حدثًا معزولاً بل منظومة متكاملة ومتواصلة. وتتمحور هذه المنظومة حول مستويين متكاملين ومتراپطين:



المستوى الأول: التكامل الاستراتيجي العمودي (External / Vertical Integration)

1. المفهوم والجوهر النظري

التكامل الاستراتيجي العمودي هو درجة التوافق العميق بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث لا تقتصر الموارد البشرية على تنفيذ القرارات بعد اتخاذها، بل تُساهم في صياغتها وتُترجمها إلى بنية بشرية قادرة على تحقيقها. ويستلزم هذا التكامل إجابة واضحة على سؤالين جوهريين يجب أن يسبقا كل قرار الموارد البشرية:

السؤال الأول: كيف يخدم هذا القرار الهدف الاستراتيجي للمنظمة؟

السؤال الثاني: هل تمتلك المنظمة القوى العاملة والمهارات والثقافة اللازمة لتنفيذ استراتيجيتها؟

وحين لا تستطيع الموارد البشرية الإجابة عن هذين السؤالين بوضوح، فهذا مؤشر على غياب التكامل العمودي. والفكرة الأعمق التي تُرسنها الأدبيات هي أن التكامل العمودي لا يسير في اتجاه واحد فقط) من الاستراتيجية إلى الموارد البشرية)، بل في اتجاهين:

الاتجاه التقليدي (من الاستراتيجية إلى الموارد البشرية):

الاستراتيجية تُحدد الوجهة → الموارد البشرية تُبنى القدرات البشرية اللازمة لها

الاتجاه الاستراتيجي المتقدم (من الموارد البشرية إلى الاستراتيجية):

الموارد البشرية تُعلم صانعي الاستراتيجية بإمكانات القوى العاملة وقبورها → الاستراتيجية تُصاغ بواقعية بناءً على ما هو ممكن بشرياً

وهذا الاتجاه الثاني هو ما يُميّز الشريك الاستراتيجي الحقيقي عن المنقذ الجيد. (Wright & McMahan, 1992)

2. التكامل العمودي عبر أنواع الاستراتيجيات التنافسية

أ. نموذج: (1987) Schuler & Jackson ربط الاستراتيجية بالسلوك البشري

يُقدّم هذا النموذج إطاراً تحليلياً دقيقاً يُبين كيف تُترجم كل استراتيجية تنافسية إلى سلوكيات بشرية مطلوبة، وكيف تُصمّم ممارسات الموارد البشرية لاستثارة هذه السلوكيات:

الاستراتيجية التنافسية	السلوكيات البشرية المطلوبة	توجيهات HR الضرورية
قيادة التكلفة	انضباط عال، الالتزام بالمعايير، الكفاءة التشغيلية، تكرار المهام بدقة	توظيف على أساس الإنتاجية والامتثال، تدريب تشغيلي معياري، حوافز جماعية على الكفاءة، مؤشرات أداء كمية دقيقة
تمييز الجودة	الالتزام بالتفاصيل، الالتزام بالمعايير مع مرونة في التكيف، التحسين المستمر	اختيار دقيق على الكفاءة والانضباط، تدريب على جودة Six Sigma و TQM، مؤشرات أداء تُركّز على الجودة، مكافأة على تقليص العيوب
تمييز الابتكار	الإبداع، المبادرة، تحلل المخاطر، التعاون عبر التخصصات	استقطاب العقول المبدعة، بيئة عمل تُشجع التجربة، حوافز على الأفكار الجديدة حتى حين تفشل، مسارات مهنية مرنة
الاستجابة السريعة للعميل	المرونة، سرعة القرار، التكيف الفوري، التواصل الفعال	تمكين الموظفين باتخاذ القرار الميداني، تدريب على خدمة العميل، مؤشرات رضا عميل مرتبطة بالحوافز

مثال تطبيقي موسّع — استراتيجية تمييز الجودة:

لنأخذ مصنعًا يتبنى استراتيجية التمييز بالجودة ويستهدف شهادة: ISO 9001



هذا هو التكامل العمودي في أبهى صوره: كل ممارسة الموارد البشرية تخدم الاستراتيجية وتُعززها.

3. أدوات تحقيق التكامل العمودي

أ. تدفق الأهداف من القمة للقاعدة (Strategy Cascade)

هي عملية "تفكيك" الاستراتيجية العامة إلى مستويات متدرجة حتى تصل إلى الهدف الفردي لكل موظف:



وما يجعل هذا التدفق فعالاً ليس مجرد ترجمة الأرقام، بل ضمان أن المنطق الاستراتيجي ينتقل مع الأرقام: كل موظف

يفهم لماذا هدفه مهم وكيف يُسهم في الصورة الكبرى.

ب. إدراج الموارد البشرية في لجان التخطيط الاستراتيجي

التكامل العمودي الحقيقي يبدأ من مرحلة صياغة الاستراتيجية لا من مرحلة تنفيذها. وهذا يستلزم أن يكون CHRO (Chief

Human Resources Officer) حاضراً في اجتماعات الإدارة العليا ليُقدّم:

- تقدير الإمكانيات البشرية: هل لدينا القوى العاملة لتنفيذ هذه الاستراتيجية؟

- تحديد القيود: ما المهارات التي ستعيق التنفيذ إذا لم تُبَنّ مسبقاً؟

- السيناريوهات البديلة: كيف تختلف متطلبات الموارد البشرية في سيناريو النمو عنها في سيناريو الاستقرار؟
- التقدير الزمني: كم يحتاج بناء الكفاءات المطلوبة؟ (لأن الاستراتيجيات كثيرًا ما تُخفق لأنها تفترض توفر قدرات بشرية تحتاج سنوات لبنائها)

ج. بطاقة الأداء المتوازن (Balanced Scorecard)

طوّر Kaplan & Norton (1996) هذه الأداة تحديدًا لحل مشكلة الانفصال بين الاستراتيجية والأداء. وتجعل من "بعد التعلم والنمو" الركيزة البشرية التي تدعم كل الأبعاد الأخرى:



د. خرائط الكفاءات الاستراتيجية (Strategic Competency Maps)

أداة تربط بين الكفاءات البشرية المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية وبين الوضع الراهن لهذه الكفاءات، وتحدد الفجوات الواجب سدها. وتُبنى هذه الخرائط بالتعاون بين الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية وقيادات الوحدات.

4. مؤشرات الأداء (KPIs) للتكامل العمودي

المؤشر	التعريف الإجرائي	مستوى الطموح
نسبة أهداف HR المرتبطة بأهداف المنظمة	ما نسبة أهداف HR التي يمكن ربطها مباشرة بهدف استراتيجي مُعتمد؟	< 90%
تغطية خطط القوى العاملة	نسبة وحدات الأعمال التي تمتلك Workforce Plan مرتبطًا بأهدافها	< 80% من الوحدات الكبرى
انخفاض فجوة التنفيذ الاستراتيجي	نسبة انخفاض المشاريع المتأخرة بسبب نقص مهارات أو ضعف توظيف	اتجاه تنازلي مستمر
مشاركة HR في التخطيط الاستراتيجي	عدد الاجتماعات الاستراتيجية التي حضرها HR + نوع المساهمة	حضور منتظم + مساهمة جوهرية
دقة تنبؤات Workforce Planning	نسبة الشواغر الحرجة التي جُزئ لها مسبقًا في خطة القوى العاملة	< 75%

5. التحديات الشائعة في تحقيق التكامل العمودي

يُعاني كثير من المنظمات من عقبات عملية تحول دون تحقيق التكامل العمودي الحقيقي:

التحدي	الوصف	الحل الاستراتيجي
الاستبعاد من التخطيط	HR تعرف بالاستراتيجية بعد اعتمادها، لا قبله	الدفاع عن مقعد CHRO في لجان الاستراتيجية
لغة مختلفة	HR تتحدث لغة "الموارد البشرية" والإدارة تتحدث لغة "الأعمال"	تطوير ذكاء تجاري لدى فريق HR + ترجمة مؤشرات HR إلى لغة أعمال
بطء في الاستجابة	الاستراتيجية تتغير أسرع من قدرة HR على التكيف	بناء خطط قوى عاملة مرنة تستوعب سيناريوهات متعددة
غياب البيانات	HR لا تمتلك البيانات الكافية لإثبات الأثر البشري على الأداء	بناء منظومة People Analytics متكاملة

المستوى الثاني: التكامل الاستراتيجي الداخلي (Internal / Horizontal Integration)

1. المفهوم والجوهر النظري

إذا كان التكامل العمودي يسأل: "هل الموارد البشرية تسير في الاتجاه الصحيح؟"، فإن التكامل الأفقي يسأل: "هل كل

ممارسات الموارد البشرية تسير بخطوات منسجمة فيما بينها؟"

التكامل الأفقي هو درجة الانسجام الداخلي بين سياسات واستراتيجيات الموارد البشرية المختلفة (التوظيف، التدريب، الأداء، التعويض، العلاقات...)، بحيث تعمل كمنظومة متكاملة تُعزز بعضها البعض، لا كممارسات متجاورة تتعارض أو تتناقض.

مثال 1: تناقض بين الاستقطاب والأداء

توظيف على أساس الإبداع والمبادرة

تقييم أداء يُكافئ فقط الامتثال والروتين فقط

الأثر: إحباط المبدعين + ارتفاع دوران أفضل الكفاءات

مثال 2: تناقض بين التدريب والتعويض

استثمار ضخم في تطوير الموظفين وبناء مهاراتهم

نظام أجور جامد لا يعكس نمو المهارات المكتسبة

الأثر: رفع قيمة الموظف في السوق الخارجي وتسهيل مغادرته

مثال 3: تناقض بين الحوافز والثقافة

المنظمة تُعلن قيمة التعاون والعمل الجماعي

نظام حوافز فردي يُكافئ التفوق الشخصي فقط

الأثر: تنافسية مدمرة + إضعاف العمل الجماعي

مثال توضیحی



3. أدوات تحقيق التكامل الأفقي

أ. إطار الكفاءات الموحد (Unified Competency Framework)

إطار الكفاءات هو اللغة المشتركة التي تتحدث بها جميع أنظمة الموارد البشرية، ويتضمن:

- الكفاءات الجوهرية للمنظمة: كفاءات يُفترض أن يمتلكها كل موظف بصرف النظر عن دوره (مثلاً: التركيز على العمل، العمل الجماعي، النزاهة)
 - الكفاءات الوظيفية: كفاءات خاصة بعائلات وظيفية محددة (قيادة، تقنية، مبيعات، مالية...)
 - الكفاءات القيادية: كفاءات خاصة بالمناصب الإشرافية والإدارية
- وما يجعل هذا الإطار أداةً للتكامل الأفقي هو أن:

- التوظيف يختار بناءً على الكفاءات الواردة فيه
- التدريب يُطوّر الكفاءات ذاتها
- التقييم يقيس تطبيق هذه الكفاءات
- الترقية تُبنى على إتقانها
- التعويض يُكافئ على تطويرها

ب. تصميم السياسات كحزم (Policy Bundling)

بدلاً من تطوير كل سياسة الموارد البشرية باستقلالية تامة، تُصمّم الحزم الوظيفية بصورة متكاملة منذ البداية. فمثلاً، عند إعادة تصميم نظام الأداء، لا تعمل الموارد البشرية عليه بمعزل بل في تزامن مع مراجعة نظام التعويض ومسارات التطوير لضمان انسجام المنظومة.

ج. لجان التنسيق الداخلي في الموارد البشرية

في المنظمات الكبيرة التي تمتلك تخصصات الموارد البشرية مستقلة (تعويضات، مواهب، تدريب، علاقات عمل...) يُصبح التنسيق الداخلي شرطاً ضرورياً لضمان التكامل. وتضطلع لجان التنسيق بـ:

- مراجعة السياسات الجديدة من زاوية أثرها على بقية الأنظمة
- رصد التناقضات وحلّها قبل وصولها للموظفين
- ضمان توحيد المصطلحات والمعايير عبر الأنظمة المختلفة

د. تدقيق التكامل الأفقي (Horizontal Integration Audit)

مراجعة دورية تهدف إلى تشخيص التناقضات بين سياسات الموارد البشرية الموجودة: أسئلة مراجعة التكامل الأفقي:

1. هل معايير اختيار الموظفين تتطابق مع معايير تقييم أدائهم؟
 2. هل الكفاءات التي تُدرّب عليها الموارد البشرية هي ذات الكفاءات التي تُكافئ عليها؟
 3. هل يُكافئ نظام الحوافز على السلوكيات التي تطلبها ثقافة المنظمة؟
 4. هل مسارات التطوير المهني تنسجم مع احتياجات خطط التعاقب؟
 5. هل سياسات التدريب تستجيب للفجوات التي يكشفها تقييم الأداء؟
4. مؤشرات الأداء (KPIs) للتكامل الأفقي

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
وجود إطار كفاءات موحد ومُطبق	هل جميع أنظمة HR تستخدم الإطار ذاته؟	يقيس مدى وحدة اللغة والمعايير عبر الأنظمة
انخفاض الشكاوى من تناقض السياسات	عدد الشكاوى المتعلقة بتضارب معايير HR	يكشف تناقضات ضمنية في المنظومة
اتساق معايير التوظيف والتقييم والتعويض	نسبة الكفاءات المُقاسة في الاختيار التي تُقاس كذلك في الأداء والتعويض	يقيس عمق التكامل الفعلي
تحسين الاستبقاء بعد تطبيق الحزم المتكاملة	مقارنة معدلات الاستبقاء قبل وبعد تطبيق حزم HR متناسقة	يُثبت الأثر الاستراتيجي للتكامل
نتائج تدقيق HR Audit	درجة الانسجام بين السياسات وفق معايير التدقيق الدوري	يُوفر صورة شاملة دورية عن مستوى التكامل
رضا مديري الخط عن اتساق سياسات HR	استطلاع دوري حول وضوح وانسجام السياسات من منظور الممارسين	يكشف التناقضات التي يُعانها من هم في الخط الأمامي

التكامل الرباعي: قراءة نظامية أعمق

لماذا نحتاج كلا المستويين معاً؟

يُمثل غياب أي من المستويين ثغرة استراتيجية مختلفة في طبيعتها وأثرها:



السيناريو الأول (عمودي عالٍ + أفقي منخفض):

مثال: منظمة تتبنى استراتيجية ابتكار (عمودي صحيح)، تُوظف المبدعين وتضع أهدافاً طموحة، لكن نظام التعويض يُكافئ على الأقدمية، وتقييم الأداء يقيس الامتثال، والتدريب يُركّز على المعايير التشغيلية (أفقي ضعيف). النتيجة: المبدعون الذين استقبطوا بصعوبة سيغادرون أو سيُحبَطون.

السيناريو الثاني (عمودي منخفض + أفقي عالٍ):

مثال: الموارد البشرية تُطوّر منظومة متكاملة ومتناسقة داخلياً (اختيار + تدريب + أداء + تعويض متناسقون)، لكنها لا تتوافق مع الأولوية الاستراتيجية للمنظمة. منظمة تحتاج التحول الرقمي لكن الموارد البشرية تُركّز منظومتها على مهارات المنتجات التقليدية. النتيجة: كفاءة تنفيذ استراتيجية خاطئة.

السيناريو المثالي (عمودي عالٍ + أفقي عالٍ):

الموارد البشرية تعرف الوجهة الاستراتيجية (عمودي)، وجميع ممارساتها تعمل بانسجام لتحقيقها (أفقي). وهذا هو جوهر ما يُسميه "Wright & McMahan (1992) نمطاً مخططاً ومتسقاً" في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

التكامل العمودي والأفقي في منظومة أوسع

يمكن تصوّر العلاقة بين المستويين وعلاقتها بالنظام الأشمل على النحو التالي:



8. أشكال الارتباط بين استراتيجية الموارد البشرية (HR) والاستراتيجية العامة للمنظمة

(Forms / Models of Linkage Between HR Strategy and Organizational Strategy)

الارتباط بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة ليس ظاهرة ثنائية (موجود / غير موجود)، بل هو طيف

متدرج يمتد من الانفصال شبه التام إلى الاندماج الاستراتيجي الكامل. وفهم هذا الطيف ضروري لأسباب ثلاثة:

أولاً: يُتيح تشخيص الوضع الراهن للمنظمة بدقة، وتحديد المسافة بين ما هو قائم وما هو مطلوب.

ثانياً: يُوفر خارطة طريق للتطوير، إذ لا يمكن القفز من الارتباط الإداري إلى المتكامل بضربة واحدة، بل يستلزم الأمر مروراً

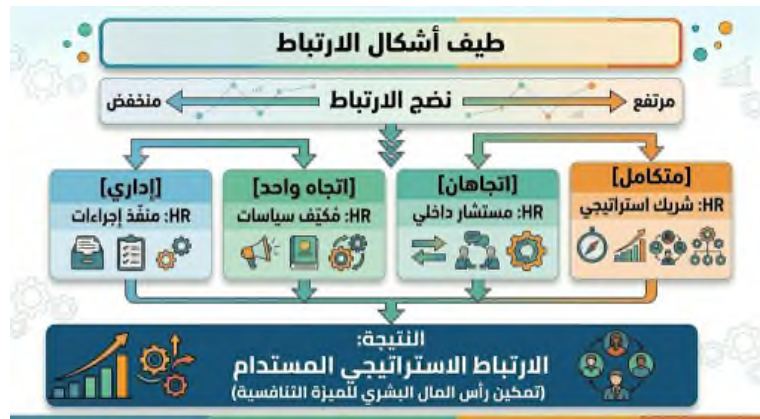
مدروساً عبر المراحل.

ثالثاً: يكشف أن نضج الموارد البشرية كوظيفة يُقاس في معظمه بطبيعة علاقتها بالقرار الاستراتيجي — لا بحجم فريقها ولا

بتطور أنظمتها التقنية.

وتُقدّم الأدبيات الإدارية — ولا سيما أعمال (1992) Wright & McMahan و (1997) Ulrich و (2006) Becker & Huselid —

تصنيفاً رباعياً لهذه الأشكال، يتدرج من أدنى مستوى إلى أعلاه:



الشكل الأول: الارتباط الإداري (Administrative Linkage)

1. التعريف والجوهر

الارتباط الإداري هو أدنى مستويات الارتباط بين الموارد البشرية والاستراتيجية، بل إنه في حقيقته غياب للارتباط الاستراتيجي

الحقيقي. فوظيفة الموارد البشرية في هذا المستوى تنحصر في التعامل مع الجانب التشغيلي اليومي للعنصر البشري: معالجة

الرواتب، إدارة ملفات الموظفين، متابعة الحضور والانصراف، تطبيق الإجراءات التأديبية، والامتثال للقوانين — دون أن يكون

لها صوت أو دور في صياغة التوجهات الاستراتيجية أو التأثير فيها.

وما يُميّز هذا النمط جوهرياً هو أن وجود الموارد البشرية لا يتغير بتغير استراتيجية المنظمة: سواء قرّرت المنظمة التوسع أو

الانكماش، التنوع أو التركيز، الابتكار أو الاستقرار — تستمر الموارد البشرية في أداء المهام ذاتها بالطريقة ذاتها.

2. الخصائص التشخيصية التفصيلية

أ. الموارد البشرية بوصفها "وحدة خدمة إدارية" لا "وظيفة استراتيجية"

في هذا النمط، يتعامل الجميع — بما في ذلك فريق الموارد البشرية ذاته — مع الوظيفة باعتبارها مُقدِّمة خدمات إدارية للوحدات الأخرى. والمعيار الوحيد للنجاح هو سرعة الاستجابة للطلبات الواردة، لا جودة التأثير على الأداء المؤسسي.

ب. هيمنة المنطق البيروقراطي

تتراكم في هذا النمط اللوائح والإجراءات والنماذج الورقية، وتُصبح الغاية من وجود الموارد البشرية "الامتثال" لا "الإضافة القيمة". فالسؤال الحاكم هو: "هل طبقنا الإجراء الصحيح؟" لا "هل حققنا الأثر المطلوب؟"

ج. ضعف استخدام البيانات في صنع القرار

في غياب التوجه الاستراتيجي، لا توجد حاجة حقيقية لتحليل البيانات. فمعدلات الدوران والغياب ومؤشرات الأداء تُجمع — إن جُمعت — دون أن تُرتَّب عليها قرارات أو توجهات.

د. الطابع الاستجابي المحض (Purely Reactive)

الموارد البشرية تتحرك حصراً استجابةً للطلبات الواردة: طلب توظيف، شكوى موظف، إجراء تدريب مطلوب من الجهات الرقابية... ولا توجد مبادرات استباقية تنبثق من تشخيص المنظمة وأولوياتها.

3. الأسباب الهيكلية والسياقية التي تُفضي إلى هذا النمط

فهم لماذا تبقى بعض المنظمات في هذا المستوى يُساعد على تصميم مسار تطوير واقعي:

السبب	الوصف
غياب الوعي القيادي	الإدارة العليا لا تدرك القيمة الاستراتيجية المحتملة لـ HR وتعامل معها كتكلفة وجب تقليصها
نضج منخفض لفريق HR	الفريق لا يمتلك الكفاءات اللازمة للعمل الاستراتيجي (تحليل، استشارة، إدارة تغيير)
البيئة المستقرة تاريخياً	المنظمات التي نجحت تاريخياً دون تطوير HR قد لا ترى ضرورة للتغيير
الحجم الصغير	المنظمات الصغيرة جداً قد تفتقر إلى الموارد اللازمة لتطوير وظيفة HR استراتيجية
ثقافة مؤسسية مُقيّدة	ثقافات تُقدّر الإجراءات والتسلسل الهرمي تُقيّد دور HR في اتخاذ القرار

4. العواقب الاستراتيجية لاستمرار هذا النمط

أ. فجوة التنفيذ الاستراتيجي

حين تُصاغ الاستراتيجيات دون اعتبار للإمكانات البشرية، تُكتشف الفجوات بعد الإطلاق لا قبله:

- مشاريع تعاقب فارغة تكشف غياب كفاءات حرجية
- توسع جغرافي يتعثر بسبب عدم توفر قيادات ميدانية
- تحول رقمي يتأخر بسبب ندرة المهارات التقنية

ب. التكاليف الخفية للعشوائية البشرية

- تكاليف توظيف غير مناسب (إعادة توظيف، تكاليف التدريب، تكاليف الفرصة الضائعة)
- ارتفاع دوران العمل بسبب غياب بيئة عمل ممتنجة
- أخطاء قانونية ناجمة عن عدم الالتزام بالممارسات السليمة

ج. تآكل القدرة التنافسية

في اقتصاد المعرفة، المنظمات التي تُدير مواردها البشرية بمنطق إداري بحسب تخسر ببطء في سباق المواهب والابتكار أمام منافسين يتعاملون مع رأس المال البشري كأصل استراتيجي.

5. مؤشرات التشخيص (Diagnostic Indicators)

المؤشر	الأداة	إشارة الخطر
غياب الخطة البشرية السنوية المرتبطة بالأعمال	مراجعة وثائق التخطيط	لا يوجد Workforce Plan مرتبط باستراتيجية المنظمة
غياب مؤشرات HR استراتيجية	مراجعة لوحات القيادة	المؤشرات المتاحة هي نشاطات فقط (عدد ملفات، عدد دورات) لا أثر
عدم حضور HR في اجتماعات الإدارة العليا	رصد حضور CHRO في اجتماعات القرار	HR تعرف بالقرارات الاستراتيجية بعد اعتمادها
معدل "التوظيف الطارئ"	نسبة الوظائف التي فُتحت دون تخطيط مسبق	ارتفاعه يُشير إلى غياب الاستباقية
رأي مديري الخط عن HR	استطلاع داخلي	إذا وصفوا HR بأنها "تُعقد الإجراءات" لا "تُسهل في الأداء"

6. مثال تطبيقي موسّع

سياق: شركة تجارية متوسطة الحجم، تأسست منذ 25 عامًا، وكانت تعمل في سوق مستقر لسنوات. كيف تعمل الموارد البشرية: تُوظف "عند الشغور"، تُنفذ دورات تدريبية سنوية بتكرار روتيني، تُعدّ كشوف الرواتب وتُتابع الإجازات، ويُقاس نجاح الموارد البشرية بانعدام الشكاوى القانونية. ما يحدث حين تتغير البيئة: المنافسة الرقمية تتصاعد، المنظمة تقرر التحول الرقمي — فيكتشف أن لا أحد في الموارد البشرية يعرف كيف يُقيّم المهارات الرقمية، ولا توجد قاعدة بيانات للكفاءات الداخلية، ولا علاقات مع مصادر استقطاب المواهب التقنية. الاستراتيجية تتغير من اليوم الأول لأن الموارد البشرية لم تكن شريكًا في بنائها. الشكل الثاني: الارتباط ذو الاتجاه الواحد (One-way Linkage)

1. التعريف والجوهر

في هذا الشكل تُحقّق خطوة جوهرية للأمام: الموارد البشرية تُترجم الاستراتيجية ولا تتجاهلها. غير أن العلاقة لا تزال أحادية الاتجاه: الاستراتيجية تُصاغ من الإدارة العليا أولاً ثم تُسلّم إلى الموارد البشرية لتُكيّف برامجها وسياساتها وفقها. الفرق الجوهرى عن الارتباط الإداري هو أن الموارد البشرية تعلم بالاستراتيجية وتستجيب لها — لكنها لا تُسهل في صياغتها. وهذا يضعها في موضع "المنفذ المُكيّف" (Adaptive Implementer) "لا" "الشريك المؤسّس".

2. الخصائص التشخيصية التفصيلية

أ. الموارد البشرية في موقع الاستجابة (Reactive Positioning)

تتحرك الموارد البشرية بعد القرار الاستراتيجي لا معه. فحين تُعلن الإدارة عن استراتيجية التوسع، تبدأ الموارد البشرية في بناء خطة التوظيف؛ وحين تُعلن عن التحول الرقمي، تبدأ في تصميم برامج التدريب. والمشكلة هي أن الزمن الفاصل بين القرار والاستجابة البشرية قد يُفشّل التنفيذ.

ب. التركيز على "الترجمة" لا "المساهمة"

مهمة الموارد البشرية هنا هي ترجمة الاستراتيجية إلى سياسات تشغيلية: ما الوظائف التي يجب فتحها؟ ما المهارات التي يجب تطويرها؟ كيف يُصمّم نظام الأداء ليدعم الاستراتيجية؟ لكنها لا تُقدّم رأيًا في جدوى الاستراتيجية من منظور إمكانات القوى العاملة.

ج. مشاركة محدودة ومتأخرة لمدير الموارد البشرية

قد يُدعى مدير الموارد البشرية إلى بعض اجتماعات التخطيط، لكن في مرحلة "الإبلاغ" لا مرحلة "الإسهام". دوره: "تلقي القرار وتنفيذه" لا "تشكيل القرار واختباره".

3. مزايا هذا الشكل وحدوده

المزايا

- خطوة أمام الارتباط الإداري: الموارد البشرية لا تعمل بمعزل تام، بل تربط أنشطتها بأولويات المنظمة
- يُوفر قدرًا من الاتساق: التوظيف والتدريب والأداء تتحرك في الاتجاه العام للاستراتيجية
- يُمكن من قياس الارتباط: يمكن تقييم مدى استجابة الموارد البشرية للأولويات الاستراتيجية

الحدود والمخاطر

الحد الأبرز الذي يُرسيه Wright & McMahan (1992) هو ما يمكن تسميته بـ "مشكلة الاستراتيجية المبنية على افتراضات بشرية خاطئة:"

حين لا تُشارك الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية، قد تُبنى الأخيرة على افتراضات غير واقعية:

- "سنستقطب 50 مهندس ذكاء اصطناعي خلال 6 أشهر" (لكن هذه المهارات نادرة جدًا في السوق)
- "سنحوّل ثقافة المنظمة نحو الابتكار خلال سنة" (لكن التحول الثقافي يستغرق سنوات)
- "سنقلّص 30% من القوى العاملة دون أثر على الأداء" (لكن هذا سيُشعل موجة مغادرة للكفاءات الحرجة)

4. مؤشرات التشخيص

المؤشر	الأداة	الدلالة
HR تُقدّم خطة تنفيذ لا خيارات بديلة	مراجعة محضر اجتماعات التخطيط	يُشير إلى موقع "المنقذ" لا "المستشار"
اكتشاف فجوات المهارة بعد الإطلاق	تتبع توقيت اكتشاف المشاكل البشرية	الاكتشاف المتأخر دليل على غياب الإسهام المبكر
تأخر مشاريع استراتيجية بسبب عوامل بشرية	تقارير متابعة المشاريع	يكشف أن HR لم تُقَيّر القيود البشرية مسبقًا
غياب سيناريوهات بشرية في وثائق التخطيط	مراجعة وثائق الاستراتيجية	لا تحليل للأثر البشري (Workforce Impact Analysis)

5. مثال تطبيقي موسّع

سياق: شركة اتصالات قررت إطلاق خدمة 5G جديدة وفتحت 10 مراكز خدمة في مدن جديدة خلال عام واحد. كيف تعمل الموارد البشرية في الارتباط أحادي الاتجاه: بعد اعتماد القرار، طُلب من الموارد البشرية وضع خطة توظيف. اكتشفت الموارد البشرية أن:

- المهارات التقنية المطلوبة نادرة في سوق العمل المحلي
- إعداد قادة مراكز الخدمة يستلزم 9 أشهر لا 3
- الأجور السائدة في السوق أعلى بكثير من هيكل الأجور الحالي

النتيجة: تأخر الإطلاق 8 أشهر، وارتفعت التكاليف بنسبة 40% بسبب العجز عن التوظيف في الوقت المحدد. كل هذا كان يمكن تفاديه لو أُشركت الموارد البشرية في مرحلة صياغة الاستراتيجية.

الشكل الثالث: الارتباط ذو الاتجاهين (Two-way Linkage)

1. التعريف والجوهر

يُمثل هذا الشكل قفزة نوعية في طبيعة العلاقة: التأثير يصبح متبادلاً بين الموارد البشرية والاستراتيجية العامة. فبدلاً من أن تستقبل الموارد البشرية القرار الاستراتيجي وتنفّذه، تُسهم في تشكيله من خلال تزويد صانعي الاستراتيجية بمعلومات وتقديرات وتحليلات حول الإمكانيات البشرية والقيود والتكاليف والبدائل.

والنتيجة هي أن الاستراتيجية تُصاغ مع مراعاة الواقع البشري — لا بالرغم منه — مما يرفع معدل قابليتها للتنفيذ الفعلي.

2. الخصائص التشخيصية التفصيلية

أ. الموارد البشرية بوصفها "مستشارًا داخليًا" (Internal Consultant)

في هذا النمط يتحول دور الموارد البشرية من "تنفيذ" إلى "استشارة": تُحلّل البيئة البشرية الداخلية والخارجية، وتُقدّم تقييمات للإمكانيات والمخاطر، وتُقدّم بدائل واقعية. وهذا ما يُعطى "وزنًا" في غرفة القرار الاستراتيجي.

ب. إدراج تحليل القوى العاملة في عملية التخطيط

يصبح Workforce Implications Analysis جزءًا لا يتجزأ من أي تقرير استراتيجي:

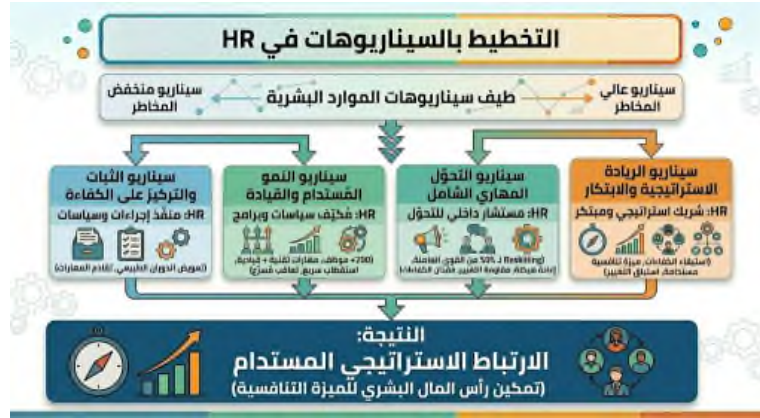
- ما المهارات اللازمة لتنفيذ كل سيناريو استراتيجي؟

- ما الفجوات القائمة وتكلفة سدّها؟

- ما المدة الزمنية الواقعية لبناء القدرات المطلوبة؟
- ما المخاطر البشرية المرتبطة بكل خيار استراتيجي؟

ج. التخطيط بالسيناريوهات (Scenario-based Workforce Planning)

في هذا المستوى، تُعدّ الموارد البشرية خططًا متعددة تستجيب لسيناريوهات مختلفة:



3. لماذا يُعدّ هذا الشكل أكثر نضجًا؟

يُجيب (1992) Wright & McMahan عن هذا السؤال بوضوح: الاستراتيجية التي لا تأخذ القيود البشرية في الحسبان معرضة للفشل في التنفيذ. فالاستراتيجية في النهاية لا تُنفّذها الوثائق بل الناس — وإذا لم تكن الكفاءات البشرية جزءًا من معادلة التخطيط الاستراتيجي، فإن الاستراتيجية تُبنى على أساس هش.

ويُضيف هذا الشكل ميزة جوهرية أخرى: التحذير المبكر (Early Warning). فحين تُشارك الموارد البشرية في صياغة الاستراتيجية، يمكنها الإشارة مبكرًا إلى:

- التقدير الزمني الواقعي لبناء الكفاءات المطلوبة
- تكاليف الاستقطاب والتطوير التي يجب دمجها في الميزانية الاستراتيجية
- المخاطر البشرية (مقاومة التغيير، نزيف الكفاءات، صعوبات التعاقب) التي تُهدد التنفيذ

4. مؤشرات التشخيص

المؤشر	الأداة	الدلالة
وجود Workforce Planning مرتبط بمشاريع استراتيجية محددة	مراجعة وثائق التخطيط	يُثبت أن HR تُقيّر المتطلبات البشرية مسبقًا
مشاركة HR في إعداد ميزانية الأعمال	محضر اجتماعات الميزانية	يُشير إلى مدى اعتبار HR مُساهمًا فعليًا في التخطيط
وجود تحليل "Workforce Impact" في وثائق القرارات الاستراتيجية	مراجعة وثائق القرارات الكبرى	يُثبت اعتبار البُعد البشري جزءًا من القرار
انخفاض التأخيرات الاستراتيجية المرتبطة بعوامل بشرية	تقارير متابعة المشاريع	يعكس الأثر الإيجابي للإسهام المبكر لـ HR
وجود سيناريوهات بشرية متعددة في خطط العمل	مراجعة وثائق التخطيط	يُثبت تبني نهج استباقي لا استجابي

5. مثال تطبيقي موسّع

سياق: مجموعة صناعية تدرس الدخول في سوق جديد وفتح مصنع في منطقة صناعية بعيدة عن مقرها الرئيسي.

كيف تعمل الموارد البشرية في الارتباط ثنائي الاتجاه:

قبل اتخاذ القرار النهائي، تُقدّم الموارد البشرية تقريرًا تحليليًا شاملًا يتضمن:

- تحليل سوق العمل المحلي في المنطقة: توفر المهارات، مستويات الأجور، المنافسين على المواهب
- تقدير احتياج الكفاءات 120: عامل إنتاج + 15 مهندس + 8 قيادات تشغيلية
- فجوة القيادة: لا يوجد في المنظمة حاليًا سوى 3 قادة جاهزون لقيادة وحدة منفصلة
- الجدول الزمني الواقعي: إعداد القيادات يستلزم 12 شهرًا لا 3

- التكلفة التقديرية: تكاليف الاستقطاب والتدريب والإدماج تُساوي X مليون
- المخاطر: احتمال مقاومة الموظفين الحاليين للنقل، وصعوبة استقطاب أسر الكفاءات لمنطقة نائية
- النتيجة: الإدارة العليا تُعدّل الجدول الزمني للمشروع وتُدمج تكاليف الموارد البشرية في الميزانية، وتُطلق مبكرًا برنامج إعداد القيادات. المصنع يُفتتح في موعده بسبب الاستعداد المسبق.

الشكل الرابع: الارتباط المتكامل (Integrative Linkage)

1. التعريف والجوهر

الارتباط المتكامل هو أعلى مستويات النضج الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وفيه لا يعود الحديث عن "علاقة" بين الموارد البشرية والاستراتيجية كأنهما كيانات منفصلان، بل عن اندماج حقيقي حيث تصبح الموارد البشرية جزءًا لا يتجزأ من عملية بناء مستقبل المنظمة، تُؤثر في صياغة الاستراتيجية وتُنقِذها وتُقيّمها وتُحسّنُها في حلقة متواصلة. والفارق الجوهرى عن الارتباط ثنائي الاتجاه هو أن العلاقة في الارتباط المتكامل لا تنتهي عند التخطيط: الموارد البشرية تُتابع التنفيذ، تُرصد الانحرافات، تُعدّل الاستراتيجية في ضوء التغذية الراجعة البشرية، وتُسهم في تطوير الاستراتيجية التالية بناءً على الدروس المُستخلصة.

وقد أشار Ulrich (1997) إلى هذا المستوى حين وصف الموارد البشرية المثالية بأنها تجمع أربعة أدوار: شريك أعمال + مطوّر رأس مال بشري + قائد تغيير + مُمكن تشغيلي — وهذا التوليف الرباعي هو بالضبط ما يُميّز الارتباط المتكامل.

2. الخصائص التشخيصية التفصيلية

أ. الموارد البشرية شريك استراتيجي كامل (Full Strategic Partner)

لا يكفي أن يكون CHRO حاضراً في اجتماعات الإدارة العليا — بل يجب أن يكون صوتاً مؤثراً، يطرح أسئلة جوهرية، يُقدّم بيانات تُشكّل القرار، ويُدافع عن الاعتبارات البشرية كما يُدافع CFO عن الاعتبارات المالية. ومن أبرز مؤشرات هذا الحضور الفعلي أن قرارات استراتيجية تُعدّل بناءً على مدخلات الموارد البشرية — لا مجرد تطلّع الموارد البشرية على ما تم قراره.

ب. بناء القدرات التنظيمية (Organizational Capabilities)

في هذا المستوى تتجاوز الموارد البشرية الأهداف الوظيفية الضيقة (توظيف عدد من الموظفين، تنفيذ عدد من الدورات) إلى بناء قدرات تنظيمية حقيقية تُشكّل الميزة التنافسية المستدامة:

القادرة التنظيمية	مساهمة HR في بنائها
الابتكار	ثقافة تُشجع الإبداع + استقطاب العقول المبدعة + حوافز على التجريب
التعلم التنظيمي	أنظمة إدارة معرفة + مجتمعات ممارسة + ثقافة التعلم من الخطأ
المرونة	قوى عاملة متعددة المهارات + هياكل عمل مرنة + قيادة تمكينية
التميز في التنفيذ	أنظمة أداء فعالة + محاسبة واضحة + قيادة ملهمة
القرب من العميل	سياسات توظيف تُقدّم التعاطف مع العميل + تدريب على الخدمة

ج. قرارات الموارد البشرية مبنية على البيانات (Data-driven HR)

في الارتباط المتكامل لا مجال للحس والتخمين في قرارات الموارد البشرية الكبرى. تُبنى القرارات على تحليلات معقّقة:

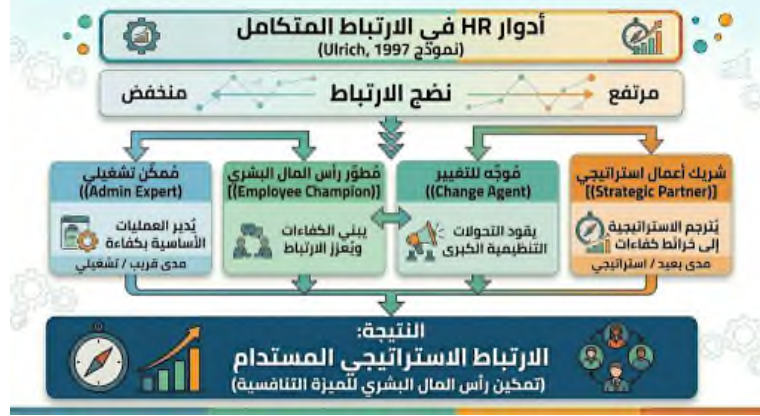
- تحليلات تنبؤية: من المرشح للمغادرة؟ أي الفرق عرضة لانخفاض الأداء؟
- تحليلات أثر: ما القرارات الموارد البشرية التي تُحدث أكبر أثر على الإنتاجية في سياقنا؟
- تحليلات العائد: ما ROI برامج التطوير الأكثر نجاحاً؟

د. الحزم المتناسقة كبنية الموارد البشرية (Bundles as HR Architecture)

تعمل جميع ممارسات الموارد البشرية كمنظومة متكاملة لا كسياسات متجاوزة، وفق ما أكدته (Becker & Huselid 2006) في دراساتها الكمية الكبرى. والتناسق هنا ليس مجرد غياب التناقض، بل وجود تآزر فعلي حيث كل ممارسة تُقوّي الأثر الاستراتيجي للأخرى.

3. المرجعية النظرية: نموذج Ulrich في الارتباط المتكامل

يُقدّم Ulrich (1997) إطاراً مفصّلاً لأدوار الموارد البشرية في الارتباط المتكامل يمكن تمثيله كالتالي:



في الارتباط المتكامل، يُوازن CHRO ذوا الكفاءة بين الأدوار الأربعة دون أن يغرق في أي منها.

4. مؤشرات التشخيص

المؤشر	الأداة	مستوى الطموح
عضوية CHRO في اللجنة التنفيذية	مراجعة هيكل الإدارة	HR شريك دائم لا ضيف أحياناً
وجود مؤشرات رأس المال البشري في لوحة قيادة المنظمة	مراجعة Dashboard المنظمة	مؤشرات HR مُدمجة مع الأداء التجاري
قرارات استراتيجية غُيّلت بناءً على مدخلات HR	محاضر الاجتماعات + قرارات مؤنّقة	وجود حالات مؤنّقة
تمويل مبادرات HR الاستراتيجية من الميزانية العامة	مراجعة الميزانيات التاريخية	مخصصات واضحة للمواهب والقيادة والثقافة
ربط مكافآت القيادات بمؤشرات بشرية	مراجعة نظام المكافآت التنفيذية	نسبة من مكافأة CEO مرتبطة باستبقاء المواهب والتطوير
نتائج People Analytics تُوجّه قرارات الأعمال	دراسات حالة داخلية	بيانات HR استُخدمت فعلياً في تعديل قرار تجاري

5. مثال تطبيقي موسّع

سياق: شركة تكنولوجيا عالمية (Fortune 500) تتبنى استراتيجية التحول من بيع المنتجات إلى تقديم الحلول المتكاملة (Solution Provider).

كيف تعمل الموارد البشرية في الارتباط المتكامل:

قبل صياغة الاستراتيجية:

يُقدّم CHRO تحليلاً للمجلس التنفيذي يُبيّن:

- نموذج "بائع المنتجات" يتطلب كفاءات مختلفة جذرياً عن نموذج "مُقدّم الحلول"
- 60% من القوى العاملة الحالية لديها كفاءات تقنية صرفة دون كفاءات استشارية وعلائقية
- التحول يستلزم 3 سنوات لا 18 شهراً كما خُطّط أولاً

خلال صياغة الاستراتيجية:

الموارد البشرية تُسهم في تصميم "نموذج الكفاءات الجديد" الذي يُصبح منطلق:

- إعادة تصميم ملامح الوظائف
- برنامج "إعادة التأهيل الاستراتيجي (Strategic Reskilling)"
- معايير التوظيف الجديدة

خلال التنفيذ:

الموارد البشرية تُتابع مؤشرات التحول في الوقت الفعلي:

- نسبة الموظفين الذين اجتازوا شهادة "الاستشاري المعتمد"
- جودة الفرص التجارية التي تُولّدها الفرق الجديدة
- معدل استبقاء الموظفين الذين خضعوا لإعادة التأهيل

بعد السنة الأولى:

تُقدّم الموارد البشرية تقريراً للمجلس يُشير إلى أن 3 مناطق جغرافية تُحقق تحولاً أسرع بسبب خصائص قياداتها، وتقترح نشر نموذج هذه المناطق عبر المنظمة ككل.

النتيجة: الموارد البشرية لا تُنفذ الاستراتيجية فحسب، بل تُطوّرُها وتُحيّنها باستمرار بناءً على الدروس المُستخلصة من الأرض. القراءة التحليلية المقارنة: تطور الأشكال الأربعة

أولاً — جدول المقارنة الشاملة

البُعد	الإداري	أحادي الاتجاه	ثنائي الاتجاه	المتكامل
موقع HR من القرار	خارج القرار	بعد القرار	قبل وبعد القرار	داخل القرار
طبيعة دور HR	منقذ إجراءات	مُكيّف سياسات	مستشار داخلي	شريك استراتيجي
اتجاه التأثير	لا تأثير	أحادي: استراتيجية → HR	ثنائي: ↑	متعدد ومستمر: ↔↔↔↔
أفق التفكير	قصير المدى	متوسط المدى	متوسط-طويل	طويل المدى
أساس القرار	إجراءات	أولويات معتمدة	بيانات + أولويات	تحليلات متقدمة
مقياس النجاح	عدد الملفات + الامتثال	تنفيذ المهام المحددة	جودة التنبؤ وسرعة الاستجابة	الأثر على أداء المنظمة
علاقة HR بالاستراتيجية	لا علاقة	تابعة	تكاملية جزئية	متداخلة كاملاً
نضج People Analytics	غائب	بدائي	متوسط	متقدم / تنبؤي

ثانياً — محركات الانتقال من شكل إلى آخر

الانتقال بين الأشكال ليس تلقائياً بل يستلزم محركات محددة:



ثالثاً — أثر الأشكال الأربعة على الأداء المؤسسي

يُمكن تمثيل العلاقة بين مستوى الارتباط والأداء المؤسسي بالنحو التالي:



تزداد قيمة الموارد البشرية وأثرها على الأداء التنظيمي بشكل مطّرد كلما انتقلت من الارتباط الإداري نحو الارتباط المتكامل. وهذا التدرج ليس مجرد تصنيف أكاديمي، بل يعكس تحولاً حقيقياً في هوية ووظيفة الموارد البشرية وطبيعة مساهمتها في بناء المنظمة. وتُرسّي هذه الأشكال الأربعة ثلاث حقائق جوهرية:

الحقيقة الأولى: الارتباط المتكامل ليس ترفاً يُتاح للمنظمات الكبرى فحسب، بل هو ضرورة تنافسية في بيئة تشدّ فيها المنافسة على المواهب وتزداد أهمية القدرات البشرية كمصدر للميزة التنافسية.

الحقيقة الثانية: الانتقال بين الأشكال مسار تطوري يستلزم وقتاً وكفاءات ودعمًا قيادياً — لا يحدث بإصدار قرار أو تغيير لقب وظيفي.

الحقيقة الثالثة: في نهاية المطاف، تشكل طبيعة الارتباط بين الموارد البشرية والاستراتيجية المؤشر الأوضح على إدارة الموارد البشرية في المنظمة — أكثر من أي تصنيف أو شهادة أو جائزة. لأن الاستراتيجية، كما أكد Wright & McMahan (1992)، لا تُنفَّذ إلا عبر الناس — ومن يُدير الناس استراتيجياً يُدير مستقبل المنظمة.

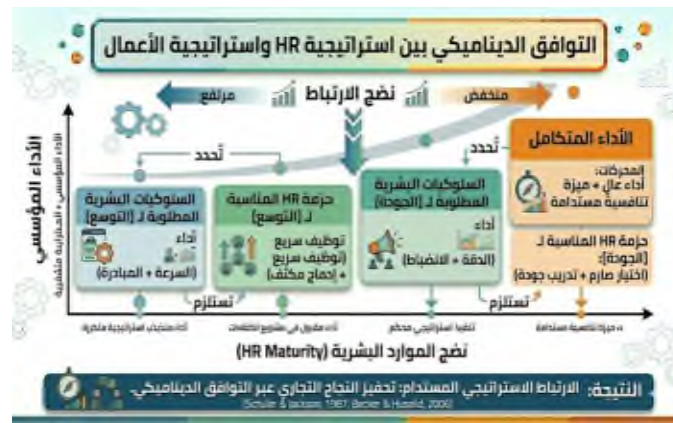
9. تطور استراتيجية الموارد البشرية (HR) تبعاً لاستراتيجية المنظمة

(Evolution / Adaptation of HR Strategy to Business Strategy)

المنطلق الفكري لهذا القسم يُحدّه مبدأ جوهرى واحد: استراتيجية الموارد البشرية ليست نصّاً يُكتب مرة واحدة ويُطبّق إلى الأبد، بل منظومة قرارات تكيّفية تتشكّل وتتطور بتطور التوجه الاستراتيجي للمنظمة.

وهذا المبدأ مُرسّخ في صميم نظرية "أفضل ملائمة (Best Fit)" التي تُقرّ صراحةً أن لا توجد حزمة ممارسات الموارد البشرية مثالية تصلح لكل استراتيجية في كل سياق (Delery & Doty, 1996)، وأن الفعالية الحقيقية تكمن في القدرة على إنشاء توافق وثيق بين خيارات الموارد البشرية وخيارات الأعمال في كل مرحلة من مراحل تطور المنظمة (Wright & McMahan, 1992).

وما يجعل هذا التطور ضرورياً لا اختيارياً هو أن الاستراتيجيات التنافسية المختلفة تستلزم سلوكيات بشرية مختلفة جذرياً. فاستراتيجية التوسع تحتاج السرعة والقدرة على الإنجاز الميداني، بينما استراتيجية تميز الجودة تحتاج الدقة والانضباط والتحسين المستمر — وهذان النمطان لا يُبنيان بحزمة الموارد البشرية واحدة.



أولاً — استراتيجية التوسع والنمو (Growth / Expansion Strategy)

1. فهم التوسع من المنظور البشري

التوسع في جوهره هو مضاعفة الطاقة التشغيلية — المادية والبشرية — لاقتناص فرص السوق. وما يُميز التوسع عن بقية الاستراتيجيات من منظور الموارد البشرية هو ضغط الزمن: الفرص التنافسية لها نوافذ ضيقة، وكل تأخر في بناء القوى العاملة اللازمة يعني تكاليف فرصة مرتفعة.

والتوسع ليس صنفًا واحدًا بل تتشعب أنواعه، ولكل نوع متطلباته البشرية الخاصة:

نوع التوسع	المتطلبات البشرية المحددة	التحدي الرئيسي
توسع جغرافي (فتح فروع جديدة)	قيادات ميدانية جاهزة + موظفون يفهمون السياق المحلي	إعداد القيادات بسرعة كافية
توسع خطوط المنتجات	مهارات تقنية في المنتج الجديد + كفاءات تسويقية	استقطاب خبرات غير متوفرة داخليًا
توسع في حجم القوى العاملة	استقطاب أعداد كبيرة خلال فترة قصيرة	الإدماج والجودة في ظل الكم
توسع عبر الاستحواذ	دمج ثقافات وأنظمة متباينة	التوافق الثقافي (يتداخل مع الاندماج)

2. كيف تتطور استراتيجية الموارد البشرية في مرحلة التوسع؟

أ. استراتيجية التوظيف والاستقطاب في التوسع

في مرحلة التوسع تتحول الموارد البشرية من نمط "الانتظار حتى الشغور" إلى نمط "الاستقطاب الاستباقي".

التحديات الخاصة بالتوسع:

- الحاجة لملء وظائف متعددة في وقت واحد
- بعض الوظائف في مواقع جغرافية جديدة قد لا تكون جذابة
- ضغط زمني يُهدد بالتنازل عن معايير الجودة في الاختيار

الاستجابات الاستراتيجية:

مبدأ *Build / Buy / Borrow* في التوسع:

• **Buy:** استقطاب خارجي للمهارات النادرة وقيادات الفروع

- **Build:** تطوير الطاقات الداخلية الجاهزة شبه جاهزة

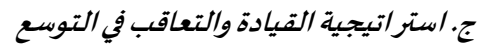
- **Borrow:** الاستعانة بمستشارين ومتعاقدين مؤقتين في المراحل الأولى

ب. استراتيجية الإدماج والتأهيل (*Onboarding Strategy*)

في مرحلة التوسع، يصبح الإدماج عملية استراتيجية لا مجرد استقبال إداري. فالموظفون الجدد إذا لم يصلوا إلى مستوى

الإنتاجية المطلوب بسرعة، تتأكل فوائد التوسع:

مراحل الإدماج الاستراتيجي في التوسع:



أحد أكثر الأخطاء شيوعاً في مراحل التوسع هو الركض خلف الكم وإهمال القيادة. المنظمات التي تفتح فروعاً جديدة دون إعداد قادة ميدانيين أكفاء تجد نفسها أمام تحديات تشغيلية مضاعفة.

مكونات استراتيجية القيادة في التوسع:

- برنامج "قادة الفروع الجاهزون": تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات القيادية مبكراً وإعدادهم بصورة مُسرَّعة
- التدوير الوظيفي المُسبق: إخضاع المرشحين للقيادة لتجارب في وظائف مختلفة قبل التوسع
- نقل المعرفة: توثيق أفضل الممارسات من الوحدات الحالية ونقلها للوحدات الجديدة

د. استراتيجیة الأداء والتحفیز فی التوسع

تتميز مرحلة التوسع بأن التركيز ينصبّ على النتائج السريعة مع الحفاظ على الجودة:

- أهداف 90/60/30 يوم: تمنح الموظفين الجدد وضوحًا في التوقعات وتُقلص فترة الغموض
 - حوافز مرتبطة بسرعة الإنجاز: مكافأة الإنتاجية المبكرة تُسرّع وصول الفرق للطاقة القصوى
 - تقييم أداء منتصف السنة: ضروري في مراحل التوسع لأن الجدول الزمني الاعتيادي (السنوي) قد يكون بطيئًا جدًا
3. مؤشرات الأداء في مرحلة التوسع

-	التعريف الإجرائي	المستهدف المرجعي
Time-to-fill للوظائف الحرجة	متوسط الأيام من فتح الشاغرة إلى قبول المرشح	> 25 يوم للوظائف الحرجة
نسبة إتمام الإدماج في 90 يوم	نسبة الموظفين الذين أكملوا برنامج الإدماج الكامل	< 95%
الإنتاجية الفعلية بعد 3 أشهر	نسبة الجدد الذين بلغوا 75% من الإنتاجية المستهدفة	< 70%
معدل دوران الموظفين الجدد في السنة الأولى	نسبة مغادرة الجدد قبل إتمام 12 شهرًا	> 15%
نسبة تغطية الوظائف الحرجة بخلفاء جاهزين	نسبة المناصب القيادية الجديدة التي لها بديل محدد	< 80%
جودة التعيين (Quality of Hire)	مؤشر مركب: أداء + استبقاء + تكيف الجديد	اتجاه تحسيني مستمر

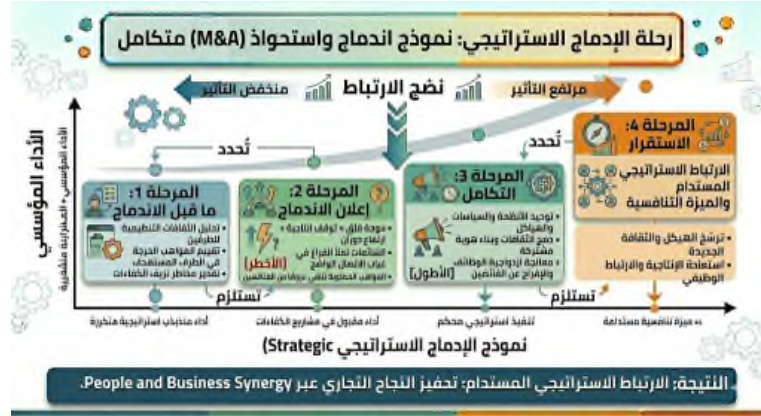
ثانيًا — استراتيجية الاندماج والاستحواذ (Merger / Acquisition Strategy)

1. فهم الاندماج من المنظور البشري

تكشف الأدبيات أن 60-70% من عمليات الاندماج لا تحقق القيمة المتوقعة منها (Cartwright & Cooper, 1993)، وأن الفشل في الغالب ليس ماليًا أو تقنيًا بل بشريًا وثقافيًا. وهذا ما يجعل الموارد البشرية الوظيفة الأكثر حسماً في نجاح عمليات الاندماج أو إخفاقها.

الاندماج يُحدث اضطراباً عميقاً في التوازن النفسي والاجتماعي للموظفين: هوياتهم المهنية مهددة، مساراتهم المهنية غامضة، علاقاتهم مع زملائهم معقدة، ولولاؤهم الذي بنوه لسنوات يُطلب منهم تحويله نحو كيان جديد لا يعرفونه بعد.

مراحل الاندماج وتحدياتها البشرية:



2. كيف تتطور استراتيجية الموارد البشرية في مرحلة الاندماج؟

أ. إدارة التغيير والاتصال (Change Management & Communication)

يُعدّ الاتصال السلاح الأقوى في مواجهة الغموض الذي يُلحق مراحل الاندماج. وقد أكد Kotter (1996) أن نقص التواصل هو أحد أبرز أسباب فشل مشاريع التغيير.

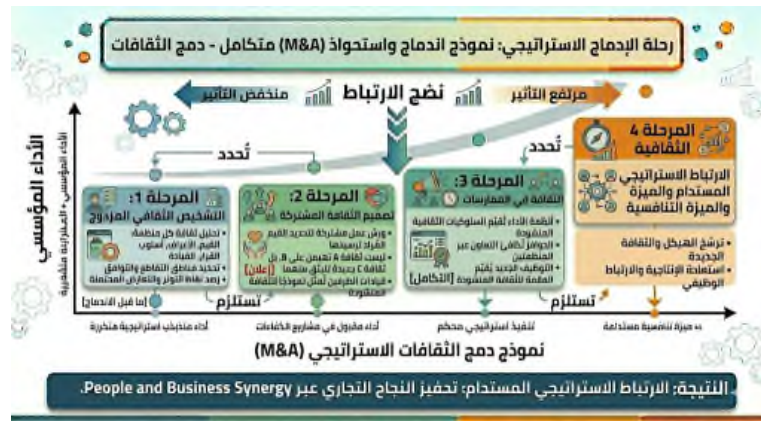
مبادئ الاتصال الفعال في الاندماج:

المبدأ	التطبيق العملي
الشفافية	مشاركة ما يمكن مشاركته حتى قبل اكتمال القرارات ("نحن نعمل على X ونتوقع الإعلان في ٧")
الانتظام	تحديثات دورية ثابتة حتى حين لا يوجد ما يُعلن — الصمت يُؤلّد الشائعات
التعدد	قنوات متنوعة: Town Halls + مديرو الخط + منصات رقمية + اجتماعات الفريق
التخصيص	رسائل مُخصّصة لكل مجموعة: ماذا يعني هذا الاندماج بالنسبة لي تحديداً؟
الصدق	الاعتراف بعدم اليقين حين يكون موجوداً أفضل من ادعاء اليقين الكاذب

ب. إدارة الصدام الثقافي (Culture Clash Management)

الثقافة التنظيمية هي أصعب ما يُدمج في عمليات الاندماج. فكل منظمة تحمل بصمتها الثقافية الفريدة من قيم وأعراف سلوكية وطقوس وأساليب قرار، وتوقع اندماجها بسرعة هو وصفة للفشل.

نهج الموارد البشرية في إدارة الدمج الثقافي:



ج. استراتيجية استبقاء المواهب الحرجة

مرحلة الاندماج هي "موسم الصيد" للمنافسين — فالمواهب التي تشعر بالغموض والقلق تكون في أقصى درجات تقبلها لعروض خارجية. وتشير الدراسات إلى أن مغادرة الكفاءات الحرجة تُقلّص قيمة الاندماج بشكل ملموس (Huselid, 1995).

برنامج استبقاء الكفاءات الحرجة في الاندماج:

المكون	التفاصيل
تحديد الكفاءات الحرجة	من الموظفون الذين يجب الحفاظ عليهم بأي ثمن؟ (من كلا الطرفين)
حوافز الاستبقاء	مكافآت مرتبطة بالبقاء لفترة محددة بعد الاندماج (Retention Bonuses)
الوضوح في المسار المهني	إخبار الكفاءات بإمكانتهم في الهيكل الجديد مبكراً قدر الإمكان
الإشراك في بناء المستقبل	إشراك الكفاءات في تصميم الهيكل والثقافة الجديدة يُعزز انتماءهم
التواصل القيادي الشخصي	قيادة ذات مصداقية تتواصل مباشرة مع الكفاءات الحرجة

د. توحيد أنظمة التعويضات والمزايا

حين تتباين سلاليم الأجور ومنظومات المزايا بين المنظميتين المندمجتين، يبرز خطر الشعور بالظلم، وهو أحد أقوى محركات المغادرة الطوعية.

مبادئ توحيد التعويضات:

- التدرج لا الصدمة: التوحيد يتم على مراحل مدروسة، لا بقرار آني يحدث خسارة آنية لبعضهم
- الشفافية في المعايير: توضيح كيف تُحدّد الأجور في الهيكل الجديد وما المعايير الحاكمة
- الحد الأدنى هو الأعلى: لا يُفرض خفض راتب أحد دون مبرر موضوعي قوي
- مراعاة تكلفة المعيشة: في حالة الاندماج عبر مواقع جغرافية متعددة

3. مؤشرات الأداء في مرحلة الاندماج

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
معدل دوران الكفاءات الحرجة في السنة الأولى	نسبة مغادرة المصنفين HIPOs من الطرفين	المؤشر الأكثر حسماً لنجاح الاندماج البشري
مستوى الارتباط الوظيفي بعد 6 أشهر	استطلاع مقارن: قبل وبعد الإعلان	يرصد الأثر النفسي للاندماج
سرعة استقرار الهيكل التنظيمي	الوقت الفاصل بين إعلان الاندماج وإقرار الهيكل الجديد	الغموض الطويل يُؤجج القلق
نجاح توحيد الأنظمة (HRIS/الرواتب)	نسبة الأخطاء في كشوف الرواتب الأولى بعد التوحيد	الأخطاء المالية تُدَمِّر الثقة بسرعة
عدد النزاعات والشكاوى الرسمية	تتبع الشكاوى الواردة HRJ من الطرفين	ارتفاع مؤشر مبكر على صدام ثقافي غير مُدار
مدى فهم الموظفين للرؤية الجديدة	استطلاع قياس الوضوح حول مسار المنظمة الموحدة	يقيس جودة الاتصال الاستراتيجي

ثالثاً — استراتيجية التنوع (Diversification Strategy)

1. فهم التنوع من المنظور البشري

التنوع — سواء كان أفقياً (منتجات جديدة في نفس القطاع) أو عمودياً (التكامل إلى أعلى أو أسفل سلسلة القيمة) أو متشعباً (دخول قطاعات مختلفة تماماً) — يُمثل قفزة نحو المجهول البشري: المنظمة تحتاج مهارات لم تكن تمتلكها، وتفتقد ثقافات قد لا تفهمها، وتدير تعقيداً تنظيمياً متصاعداً.

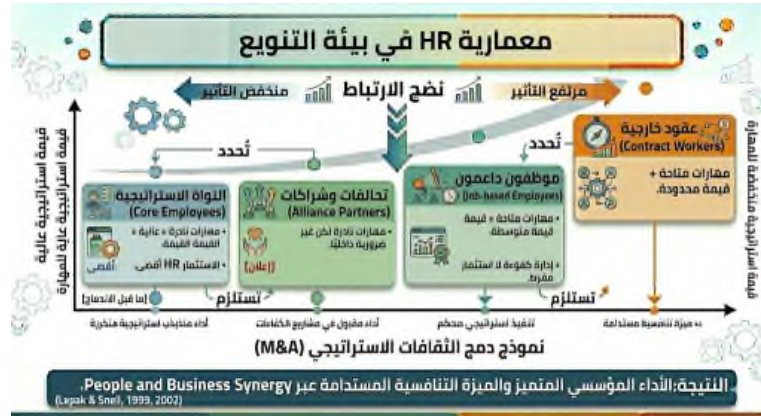
والفارق الجوهرى بين التنوع والتوسع من منظور الموارد البشرية هو:

- التوسع: تحتاج المزيد من نفس النوع من الكفاءات (أكثر من مندوبي مبيعات، أكثر من مهندسين...)
- التنوع: تحتاج كفاءات مختلفة نوعياً لا كمياً (كفاءات تكنولوجية إذا كانت شركة صناعية تُنَوِّع نحو الخدمات الرقمية)

2. كيف تتطور استراتيجية الموارد البشرية في مرحلة التنوع؟

أ. "معمارية" الموارد البشرية في التنوع

يُقدِّم Lepak & Snell (1999) مفهوم "معمارية الموارد البشرية (HR Architecture)" كإطار لإدارة القوى العاملة في البيئات المعقدة كالتنوع. والفكرة الأساسية هي أن لا تُدار كل القوى العاملة بنفس السياسات، بل تُصنَّف وفق قيمتها الاستراتيجية وندرتها:



في بيئة التنوع، تتعدد "المعماريات" بتعدد الأنشطة — فكل نشاط جديد نواته الاستراتيجية المختلفة.

ب. استراتيجية التوظيف في التنوع

التنوع يستلزم مزيجاً من **Buying** و **Borrowing** لا مجرد **Building**:

Buy: استقطاب خارجي لكفاءات النشاط الجديد التي لا تتوفر داخلياً. وهنا يبرز تحدي "أصالة التوظيف" — أن يكون المُستقطَبون قادرين على العمل داخل ثقافة مختلفة عن تلك التي عُرفوا فيها.

Borrow: في المراحل الأولى، الاستعانة بمستشارين ومتخصصين خارجيين يُسرِّعون منحى التعلم قبل أن تنضج الكفاءات الداخلية.

Build: إعادة توجيه موظفين حاليين ذوي إمكانات عالية نحو النشاط الجديد عبر برامج تأهيل مُسرَّعة.

ج. استراتيجية التدريب وإعادة التأهيل (Reskilling Strategy)

التنوع يستدعي إعادة التأهيل الاستراتيجي — (Strategic Reskilling) وهو أكثر من مجرد دورات تدريبية، بل إعادة بناء شاملة لمنظومة المعارف والمهارات لدى شريحة من الموظفين: مكونات برنامج إعادة التأهيل الاستراتيجي:

المكون	التفاصيل
تشخيص الفجوة المهارية بدقة	مقارنة الكفاءات الحالية بما يتطلبه النشاط الجديد
مسارات تعلم مُخصَّصة	كل موظف له خطة تعلم مُصمَّمة وفق فجواته الخاصة
الجمع بين النظري والتطبيقي	التعلم في سياق العمل + مهام تحدي + تدريب رسمي
الجدول الزمني الواقعي	إعادة التأهيل الجذري قد تستلزم 12-24 شهراً
نظام تقييم التقدم	قياس دوري للكفاءات المكتسبة والفجوات المتبقية

د. استراتيجية الأداء والحوافز في التنوع

أحد أعقد تحديات الموارد البشرية في التنوع هو تصميم أنظمة أداء تُلائم طبيعة كل نشاط دون أن تُفقد الهوية المؤسسية الموحدة:

- نشاط صناعي واضح: مؤشرات إنتاجية وكفاءة ودقة
- نشاط ابتكاري ناشئ: مؤشرات تعلم ومبادرة وتجريب (حتى مع قبول الفشل)
- نشاط خدمي: مؤشرات رضا عميل وزمن استجابة وجودة التفاعل

3. مؤشرات الأداء في مرحلة التنوع

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
سرعة سد الفجوات المهارية الجديدة	الوقت اللازم لرفع نسبة الكفاءات الجاهزة للنشاط الجديد	يقيس كفاءة منظومة إعادة التأهيل
معدل نجاح إدماج التخصصات الجديدة	نسبة الموظفين المُستقطبين للنشاط الجديد الذين بقوا ونجحوا سنة	يقيس جودة التوظيف والإدماج
جاهزية القيادات لإدارة وحدات متعددة	نسبة القيادات المُقيَّمة كـ "جاهزة" لإدارة محفظة أعمال متنوعة	يقيس الجاهزية القيادية للتعقيد
مؤشر الارتباط في الأنشطة الجديدة	مستوى Engagement لموظفي النشاط الجديد مقارنةً بالعالم	يرصد إشكاليات الهوية والانتماء
نسبة الإيرادات من الأنشطة الجديدة	كأثر غير مباشر لنجاح HR في بناء الكفاءات اللازمة	يُثبت الارتباط بين استثمار HR وأداء الأعمال

رابعاً — استراتيجية الاستقرار (Stability Strategy)

1. فهم الاستقرار من المنظور البشري

الاستقرار لا يعني الركود — فهو خيار استراتيجي واعٍ تتبناه المنظمات التي تُقرّر الحفاظ على مكانتها الحالية، وتعميق تميزها في سوقها، وتحسين كفاءتها التشغيلية، دون الدخول في مغامرات التوسع أو التنوع.

وتواجه الموارد البشرية في مرحلة الاستقرار تحدياً مختلفاً عن المراحل السابقة: إبقاء الحماس والدافعية والتطوير مستمرًا في بيئة لا تُنتج تغييرًا جذريًا ملحوظًا. فالموظفون يميلون إلى الملل والركود في غياب التحفيزات المرتبطة بالنمو والفرص الجديدة.

2. كيف تتطور استراتيجية الموارد البشرية في مرحلة الاستقرار؟

أ. التوظيف الانتقائي والاستبقاء الاستباقي

في مرحلة الاستقرار لا تكون الموارد البشرية في سباق توظيف مكثف، لكنها تواجه مهمة دقيقة: استبدال المغادرين بمن هم أفضل — أي الاستغلال الذكي للشواغر المحدودة لرفع جودة الفريق بدلاً من مجرد ملء الفراغ.

ويكتسب الاستبقاء أهمية قصوى في هذه المرحلة، لأن الشواغر النادرة تكون ثمينة وتكلفة استبدال الموظف الجيد مرتفعة:

مبادرة	التفاصيل
تحليل مخاطر المغادرة	People Analytics لتحديد من هو عرضة للمغادرة مبكرًا
مسارات مهنية واضحة	الموظف يحتاج أن يرى مستقبله رغم غياب التوسع السريع
تنويع المسؤوليات	إثراء الأدوار أفقيًا (Job Enrichment) لمكافحة الملل
برامج التقدير والاعتراف	تُحل جزئيًا محل الترقيات والعروض المالية المحدودة

ب. التدريب التدريجي المتراكم (Continuous Improvement Training)

في الاستقرار، التدريب ليس لبناء كفاءات جديدة جذرية بل لتعميق وصقل ما هو موجود:

- تدريب الجودة: منهجيات التحسين المستمر (Kaizen)، إدارة الجودة الشاملة
- تدريب السلامة المهنية: خاصة في البيئات الصناعية، حيث الاستقرار يُتيح التركيز الأعمق على السلامة
- تدريب الكفاءة التشغيلية: تحليل العمليات وتقليص الهدر وتحسين وقت الدورة
- تطوير المهارات الناعمة: التواصل، التفاوض، حل المشكلات — التي تتحسن تدريجيًا مع الممارسة

ج. إدارة الأداء نحو التحسين المستمر

في الاستقرار يتحول نظام الأداء من "أهداف توسع طموحة" إلى "معايير جودة وكفاءة متصاعدة":

- مؤشرات تقيس التحسن التدريجي لا القفزات الكبيرة
- مقارنة الأداء بأفضل الممارسات في القطاع (Benchmarking)
- تشجيع مبادرات التحسين الصغيرة التي تتراكم لتشكل تحولًا كبيرًا

د. ضبط التعويضات مع الحفاظ على الجاذبية

الاستقرار يرافقه عادةً ضغط على ميزانيات التعويضات. وتواجه الموارد البشرية معادلة صعبة: ضبط الكلفة مع الحفاظ على القدرة التنافسية في السوق:

- مراجعة دورية للتنافسية الخارجية لأجور الوظائف الحرجة
- التركيز على المزايا غير النقدية (مرونة، تطوير، بيئة عمل) كبدايل للرفع الدائم للأجر
- ربط الزيادات بالأداء الفردي لا بالزيادات التلقائية

3. مؤشرات الأداء في مرحلة الاستقرار

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
استقرار مؤشرات الإنتاجية	ثبات الإنتاجية أو تحسنها التدريجي	الهبوط المفاجئ مؤشر على مشكلة خفية
معدل الغياب	نسبة أيام الغياب من إجمالي أيام العمل	الاستقرار لا يعني غياب الإرهاق
معدل الدوران الطوعي	نسبة الاستقالات الاختيارية	يجب البقاء تحت متوسط القطاع
تحسن مؤشرات الجودة	انخفاض معدل العيوب أو الأخطاء تدريجيًا	يعكس نجاح التدريب والتحسين المستمر
معدل حوادث السلامة	عدد الحوادث المهنية لكل 100 موظف	يجب التحسن المستمر حتى في الاستقرار
مؤشر الارتباط الوظيفي	مستوى Engagement في بيئة "بلا مفاجآت"	يكشف ما إذا كان الاستقرار يُحوّل إلى ركود

خامسًا — استراتيجية التميز في الجودة (Quality Differentiation Strategy)

1. فهم التميز في الجودة من المنظور البشري

تُمثّل استراتيجية التميز في الجودة أحد أكثر الاستراتيجيات التنافسية اعتمادًا على رأس المال البشري. فالجودة في نهايتها لا تُصنعها الآلات وحدها، بل تُصنعها العقول المُنتجة والأيدي المُتقنة والإرادة المُلتزمة بالتحسين المستمر.

وما يُميّز هذه الاستراتيجية هو أنها لا تحتاج عددًا أكبر من الناس (كالتوسع)، بل نوعًا مختلفًا من العلاقة بين الموظف وعمله: علاقة تقوم على الفخر المهني، والالتزام الذاتي، والمساءلة الداخلية قبل الخارجية.

2. كيف تتطور استراتيجية الموارد البشرية في مرحلة التميز بالجودة؟

أ. الاستقطاب المبني على الكفاءات والقيم (Competency & Values-based Selection)

جودة الاختيار في هذا السياق تتجاوز التحقق من المؤهلات إلى تقييم التوجه الداخلي نحو الجودة: ما يُبحث عنه في المرشح:

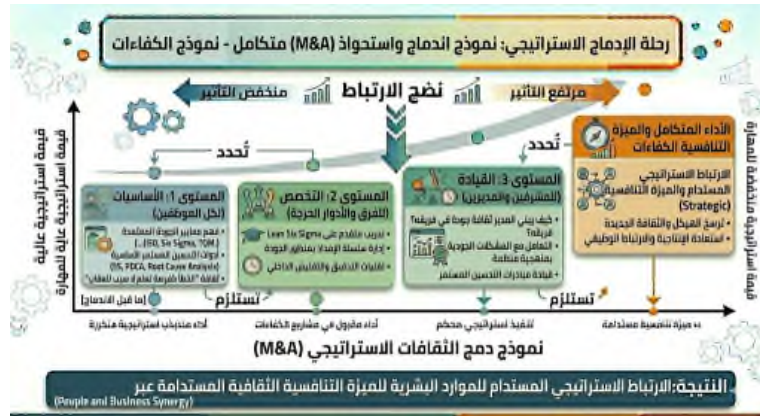
- الانتباه للتفاصيل (Detail Orientation) كسمة شخصية
- السجل المؤثّق لمعايير عمل عالية في الأدوار السابقة
- الراحة مع المراجعة والتدقيق والمساءلة
- الاستعداد للإبلاغ عن المشكلات لا إخفاءها

أدوات الاختيار الملائمة:

- أسئلة المقابلة السلوكية (STAR) حول مواقف الجودة
- اختبارات الانتباه للتفاصيل
- محاكاة مهام العمل (Work Sample Tests)
- التحقق المعمّق من المراجع حول معايير العمل

ب. منظومة التدريب على الجودة

في استراتيجية الجودة، التدريب ليس برنامجًا سنويًا بل فلسفة تعلم مستمر متجذرة في الثقافة: مستويات التدريب على الجودة:



ج. نظام الأداء المُوجّه بالجودة

تحول نظام الأداء من قياس الكم إلى قياس النوع معًا هو ترجمة الاستراتيجية إلى لغة الأداء الفردي والجماعي:

مؤشر تقليدي (الكم)	مؤشر جودة مواز
عدد الوحدات المُنتَجة	معدل العيوب لكل 1000 وحدة
عدد الطلبات المُنجزَة	نسبة الطلبات المُنجزَة بدون أخطاء
سرعة خدمة العميل	رضا العميل عن جودة التفاعل
حجم المبيعات	معدل إعادة الشراء ورضا ما بعد البيع

د. منظومة الحوافز المُرسّخة لثقافة الجودة

الحوافز هي "الرسالة العملية" التي تُوضح للموظفين ما تُقدِّره المنظمة فعلاً. في استراتيجية الجودة:

- مكافأة على الإبلاغ المبكر عن المشكلات لا على إخفائها
- تقدير اقتراحات التحسين حتى الصغيرة منها — وتتبع تطبيقها
- مكافأة فرق لا أفراداً لأن الجودة تنتج من التعاون لا التنافس
- الامتناع عن معاقبة الأخطاء العرضية التي تُبلغ عنها بصدق — فالخوف يدفع إلى الإخفاء

هـ. بناء ثقافة الجودة: الأصعب والأهم

ثقافة الجودة لا تُبنى بقرار بل بتراكم التجارب والمواقف عبر الزمن. وتضطلع الموارد البشرية بدور محوري في هذا البناء:

- القيادة النموذجية: (Role Modeling) القادة يُجسّدون معايير الجودة في سلوكهم قبل مطالبة الآخرين بها
 - قصص النجاح والفشل: توظيف القصص لترسيخ قيم الجودة (قصص حُلّت فيها مشكلة برؤية ثاقبة، أو دُفع ثمن غالي لتجاهل معيار)
 - الطقوس المؤسسية: اجتماعات مراجعة الجودة الدورية، احتفالات إنجاز شهادات الجودة، جوائز التحسين المستمر
3. مؤشرات الأداء في مرحلة التميز بالجودة

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
معدل العيوب (Defect Rate)	نسبة المنتجات/الخدمات غير المطابقة للمعايير	المؤشر المباشر لجودة المخرجات
تكلفة الجودة (Cost of Quality)	تكاليف الوقاية + التقييم + الإخفاق الداخلي/الخارجي	يقيس الكفاءة الإجمالية لمنظومة الجودة
رضا الزبون	استطلاعات CSAT، NPS، معدل الشكاوى	يقيس انعكاس الجودة الداخلية على تجربة العميل
عدد اقتراحات التحسين المُطبَّقة	نسبة مقترحات الموظفين التي تُقَدِّت فعلاً	يقيس حيوية ثقافة التحسين المستمر
نتائج التدقيقات الداخلية والخارجية	درجة الامتثال في تدقيقات ISO وما شابهها	يقيس الانضباط المنهجي في تطبيق المعايير
معدل الإبلاغ عن المشكلات	عدد المشكلات التي أُبلغ عنها طوعاً قبل تفاقمها	يقيس مستوى الثقة والثقافة النقدية الإيجابية

خاتمة المحور الثاني

يُرسى المحور الثاني أساساً معرفياً متكاملًا يُحوّل الفهم النظري لاستراتيجية الموارد البشرية إلى بنية تحليلية وتطبيقية قادرة على قراءة الواقع المؤسسي وتوجيه قراراته. ما كشفته الأقسام المتعاقبة:

على صعيد المفهوم والمكونات: تبين أن استراتيجية الموارد البشرية ليست "خطة توظيف وتدريب" بل منظومة اختيارات طويلة المدى تتحدد عبر رسالة ورؤية وأهداف وخطط تنفيذ ومعايير متابعة — وكل مكون يفقد قيمته إذا انفصل عن البقية. على صعيد المراحل المنهجية: تبين أن بناء استراتيجية الموارد البشرية يسير عبر مسار متدرج يبدأ بتحويل رسالة المنظمة إلى متطلبات بشرية، ومروّراً بالتشخيص البيئي، وصياغة الأهداف، وتصميم الحزم، وصولاً إلى التنفيذ والتقييم — وكل مرحلة تُغذي التالية.

على صعيد المنظومة المتكاملة: تبين أن الاستراتيجيات الفرعية (توظيف، تدريب، أداء، تعويض، علاقات، مواهب، تمكين...) لا تُحقق أثرها الحقيقي إلا حين تعمل كحزمة متناسقة تجمع التكامل الأفقي (بين الاستراتيجيات ذاتها) والتوافق العمودي (مع الاستراتيجية الشاملة).

على صعيد التطبيق والتكثيف: تبين أن نضج المنظمة في إدارة مواردها البشرية يُقاس بمعايير متكاملين:

- شكل الارتباط: كلما اتجهت نحو الارتباط المتكامل، كانت الموارد البشرية شريكاً في صناعة المستقبل لا منفقداً للقرارات
- قدرة التكثيف: كلما كانت قادرة على تطوير استراتيجياتها بتطور الخيار الاستراتيجي للمنظمة (توسع/اندماج/تنويع/استقرار/جودة)

الرسالة النهائية للمحور:

استراتيجية الموارد البشرية الناجحة هي تلك التي تُحقق الملاءمة (Fit) في أبعادها الثلاثة:

- ملاءمة عمودية مع استراتيجية المنظمة
- ملاءمة أفقية بين سياسات الموارد البشرية ذاتها
- ملاءمة زمنية مع مرحلة تطور المنظمة ودورة حياتها

وحيث تتحقق الملاءمة الثلاثية، تتحول الموارد البشرية من "تكلفة تُدار" إلى "أصل استراتيجي يُميز" — وهذا التحول هو جوهر ما تسعى إليه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في كل نظرياتها وأدواتها ونماذجها (Wright & McMahan, 1992; Becker & Huselid, 2006; Ulrich, 1997).

المحور الثالث: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مقدمة:

تواجه المنظمات الحديثة بيئة عمل تتسم بالتنافسية العالية والتغير السريع (اقتصاد رقمي، تكنولوجيا متسارعة، تحولات اجتماعية وتشريعية)، مما يجعل القرارات البشرية "المرتجلة" سبباً رئيسياً لتعثر الاستراتيجيات العامة. من هنا يبرز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه همزة وصل عملية بين "ما تريد المنظمة تحقيقه" و"كيف تُجهز الناس لتحقيقه"؛ فهو فلسفة عمل متكاملة تتجاوز كونه وظيفة إدارية تقليدية.

يركّز هذا المحور على:

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفهم تطبيقاته في بيئة الأعمال المعاصرة .
2. استيعاب الأهمية والأهداف ودورها في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة .
3. التعرف على الأركان الأساسية للتخطيط الاستراتيجي وكيفية تطبيقها .
4. فهم المقومات الأساسية (شروط النجاح) والعوامل المؤثرة في الفعالية .
5. إتقان المراحل العملية للتخطيط) تحليل بيئي → أهداف → HR طلب/عرض → فجوة → إعادة هيكلة .
6. توضيح الأبعاد وتحليل العوائق واقتراح حلول للتغلب عليها.

المحور الثالث:

التخطيط

الاستراتيجيات

الموارد البشرية

1. تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Strategic Human Resource Planning – SHRP)

1.1 لماذا نحتاج إلى "تخطيط" في الموارد البشرية أصلاً؟

أ. الإشكالية التأسيسية

تواجه كل منظمة تسعى إلى تنفيذ توجهها الاستراتيجي — سواء أكان توسعاً جغرافياً، أم تحولاً رقمياً، أم دخولاً في منتجات جديدة، أم تحسيناً في جودة الخدمة — سؤالاً حتمياً لا مئاص منه: هل تمتلك القوى العاملة القدرة فعلاً على تحويل هذا التوجه من وثيقة استراتيجية إلى إنجاز ملموس؟

هذا السؤال ليس بلاغياً بل وجودي بالمعنى التنظيمي الحرفي. فالاستراتيجيات الأكثر إحكاماً صياغةً وأوفرها تمويلًا تنهار حين تصطدم بـ**"الفجوة البشرية"*** — أي الهوة بين ما تحتاجه المنظمة من كفاءات ومهارات وأعداد وتوقيت، وما هو متاح فعلاً في القوى العاملة الراهنة.

وتُجيب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن هذه الأسئلة الحرجة بصورة منهجية ومنظمة:



ب. ثمن غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

حين لا تُجيب المنظمة عن هذه الأسئلة بصورة منهجية ومسبقّة، فإنها تقع حتمًا في أحد نمطين من الأزمات البشرية، كلاهما مُكلف ومُعيق:

النمط الأول — أزمة النقص: (Shortage Crisis)

نقص في المهارات أو الأعداد اللازمة يُؤدي إلى تعطل المشاريع الاستراتيجية وتأخر التنفيذ وارتفاع تكاليف الفرصة الضائعة. مظهره: تأخر إطلاق منتجات جديدة بسبب نقص المهندسين، أو إخفاق في التحول الرقمي لعدم توفر محلي البيانات، أو تراجع جودة الخدمة بسبب شح الكوادر المؤهلة.

النمط الثاني — أزمة الفائض: (Surplus Crisis)

فائض غير منتج في أعداد أو مهارات لا تتوافق مع الاستراتيجية الجديدة، يُؤدي إلى تضخم في الأعباء المالية وضغط على الكفاءة التشغيلية.

مظهره: منظمة تحولت نحو الأتمتة لكن تحتفظ بعمالة كبيرة في وظائف لم تعد ضرورية، أو شركة تنتقل من نموذج توزيع تقليدي إلى رقمي لكن يظل لديها جيش من مندوبي المبيعات الميدانيين.

نمط الأزمة	السبب الجذري	التكاليف المترتبة
النقص	عدم استباق الاحتياجات المستقبلية	تأخير المشاريع + تكلفة الاستعجال في التوظيف + خسارة الفرص
الفائض	استمرار التوظيف دون مراجعة الاستراتيجية	أعباء مالية + هدر للموارد + إشكاليات إدارية

وهنا تظهر القيمة الوجودية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوصفه منهجاً استباقياً يُحوّل الموارد البشرية من "رد فعل" إلى "جاهزية استراتيجية". (Armstrong & Taylor, 2014; Dessler, 2017)

2.1 التعريف العام للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أ. التعريف الجامع

"عملية منهجية مستمرة لتوقع احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية عدداً ونوعاً ومكاناً وزماناً، وتحليل العرض الداخلي والخارجي المتاح، ثم تصميم سياسات وبرامج لسد الفجوة بما يضمن تنفيذ الاستراتيجية العامة بكفاءة ومرونة واستدامة".

(Armstrong & Taylor, 2014; Torrington et al., 2020)

3.1 تفكيك التعريف: التحليل المفاهيمي لكل عنصر

أ. "عملية منهجية (Systematic Process)"

المقصود أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليست قراراً ارتجالياً أو تقديرًا حدسيًا يستند إلى خبرة الإداري الأقدم، بل سلسلة خطوات مترابطة ومتتالية يمكن توثيقها وتكرارها والبناء عليها:



وهذا المنطق المنهجي هو الذي يُميّز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن "التخطيط الانطباعي" الذي يُعالج الأعراض لا الجذور.

ب. "مستمرة (Continuous)"

التأكيد على استمرارية العملية له دلالة عميقة: البيئة لا تنتظر المنظمة. فالتغيرات التكنولوجية، وتقلبات سوق العمل، والتحولات التشريعية، وديناميكيات المنافسة على المواهب — كلها تفرض إعادة النظر المستمرة في خطط الموارد البشرية. ومن الأخطاء الشائعة الاعتقاد بأن خطة الموارد البشرية "تُنجز مرةً واحدةً في بداية العام وتُطبّق". والصحيح أنها عملية حية تستلزم:

- مراجعة ربع سنوية للمؤشرات
- تحديدًا نصف سنوي للتوقعات والأهداف
- مراجعة شاملة سنوية لإعادة محاذاة الخطة مع الاستراتيجية
- تعديلات طارئة عند حدوث متغيرات غير متوقعة (Boxall & Purcell, 2016)

ج. "توقع الاحتياجات (Forecasting Needs / Demand)"

الخطأ الشائع هو اختزال التوقع في "كم موظف نحتاج؟" فحسب. بينما التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يستلزم توقعًا متعدد الأبعاد يشمل:

تُعد التوقع	السؤال الذي يُجيب عنه	أمثلة
الكمي (How many)?	عدد الموظفين اللازمين	"نحتاج 15 موظفًا في الخدمة الرقمية"
النوعي (What skills)?	طبيعة المهارات المطلوبة	"نحتاج تحليل بيانات + أمن سيبراني"
الهيكل (What level)?	المستويات الوظيفية	"3 خبراء + 8 فنيين + 4 إشراف"
المكاني (Where)?	الأقسام أو الفروع	"في وحدة التحول الرقمي + الفروع الشمالية"
الزمني (When)?	توقيت الحاجة	"الحاجة تبدأ في Q3 وتبلغ الذروة في Q1 التالي"

وهذا التعدد في الأبعاد هو ما يُكسب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية قيمته الاستراتيجية الفعلية.

د. "تحليل العرض (Supply Analysis)"

يشمل عرض الموارد البشرية مصدرين متكاملين:

العرض الداخلي: (Internal Supply)

ما تمتلكه المنظمة حاليًا من:

- الموظفين القائمين: مهاراتهم، إمكاناتهم، قابليتهم للتطوير
- المرشحين الداخليين للترقية: من يمكن إعداده لأدوار أعلى؟
- الكفاءات القابلة لإعادة التوجيه: من يمكن تحويله من دور تراجعت أهميته إلى دور ناشئ؟

أدوات تحليل العرض الداخلي:

- مصفوفة المهارات (Skills Matrix)
- خرائط التعاقب (Succession Maps)
- نتائج تقييمات الأداء التاريخية
- قواعد بيانات الكفاءات

العرض الخارجي: (External Supply)

ما يمكن اقتناؤه من بيئة العمل الخارجية:

- سوق العمل المحلي: معدلات البطالة، توافر المهارات، مستويات الأجور
- المخرجات التعليمية: الجامعات ومعاهد التدريب
- الهجرة المهنية: حركة الكفاءات بين المناطق والقطاعات
- المنافسة على المواهب: ما الذي يُقدِّمه المنافسون لجذب نفس المهارات؟

هـ. "سد الفجوة (Gap Closure)"

هذا هو جوهر العملية وقلها النابض. فبعد تحديد الطلب (ما نحتاج) ومقارنته بالعرض (ما نملك)، يتضح أحد ثلاثة أوضاع:



و. "الارتباط باستراتيجية المنظمة (Strategic Alignment)"

هذا هو البُعد التمييزي الذي يُفرق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن التخطيط التشغيلي للموارد البشرية. فكل قرار بشري — من توظيف إلى تدريب إلى تعويض — يجب أن يُعدّ قرارًا استراتيجيًا يخدم الأهداف الكبرى للمنظمة. وهذا ما أكدّه (1992) Wright & McMahan في تعريفهم للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بوصفها "نمطًا مخططًا من الأنشطة والتوزيعات البشرية يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها — والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الآلية التنفيذية لهذا الارتباط.

4.1 خصائص التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الخاصية الأولى — الاستباقية لا التفاعلية (Proactive Not Reactive)

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يستبق المشكلة قبل وقوعها، بدلًا من الانتظار حتى تظهر ثم البحث عن حل طارئ. فبدلًا من:

"لدينا شاغر طارئ في قسم الأمن السيبراني، ابحث لنا عن مرشح فورًا!"

يصبح المنطق:

"في السنة القادمة ستتوسع منظومتنا الرقمية، نحتاج 3 متخصصين في الأمن السيبراني — لنبدأ الاستقطاب منذ الآن ونبني خط إعداد داخلي مواز".

وهذا التحول من الاستجابة إلى الاستباق هو ما يُحوّل HR من "مطفئ حرائق" إلى "مهندس وقاية".

الخاصية الثانية — النوعية والكمية معًا (Qualitative + Quantitative)

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يكتفي بالإجابة عن "كم؟" بل يُجيب في آنٍ واحد عن "من؟ وبأي مهارات؟ وبأي سلوكيات؟ وبأي قيم؟"

البُعد الكمي	البُعد النوعي
عدد الموظفين اللازمين	نوع المهارات والكفاءات المطلوبة
نسب التوزيع بين الوحدات	السلوكيات والقيم الضرورية
معدلات الدوران المستهدفة	مستوى الخبرة والتخصص
تكاليف القوى العاملة	درجة التوافق الثقافي

الخاصية الثالثة — الاعتماد على البيانات (Data-Driven)

قرارات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تستند إلى بيانات موثوقة ومؤشرات موضوعية لا إلى تقديرات ذاتية أو انطباعات شخصية. وتشمل البيانات المستخدمة:

- معدلات دوران العمل (Turnover Rates) تاريخيًا وحسب الوظيفة
- مؤشرات الغياب والإنتاجية وأداء التدريب
- خرائط المهارات الحالية وفجوات المهارات المستقبلية
- بيانات سوق العمل (أجور، توافر مهارات، منافسة)
- نتائج استطلاعات الارتباط الوظيفي والرضا (Becker & Huselid, 2006)

الخاصية الرابعة — التفكير بالسيناريوهات (Scenario-Based Planning)

المستقبل ليس خطأ واحدًا بل شجرة احتمالات. ولذلك لا يكتفي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ببناء خطة واحدة، بل يبني سيناريوهات متعددة تستجيب للمتغيرات المحتملة:



الخاصية الخامسة — الترابط مع منظومة (HR Systems Integration) HR

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليست عملية معزولة تُنجزها وحدة التخطيط ثم تُحفظ في الأدراج، بل المحرك الذي يُحرك المنظومة كاملة:



هذا الترابط يضمن انسجام منظومة HR بدلاً من تجزئتها.

5.1 التمييز الضروري: التخطيط الاستراتيجي مقابل التخطيط التشغيلي

الفرق الجوهرى

البُعد	التخطيط التشغيلي (Operational)	التخطيط الاستراتيجي (Strategic)
المنطلق	مشكلة أنية أو شاغر قائم	الاستراتيجية العامة للمنظمة
الأفق الزمني	أسابيع إلى أشهر	1-5 سنوات
التركيز	سد الشواغر وضبط التشغيل	بناء الكفاءات المستقبلية
السؤال الحاكم	"كيف نملاً هذا الشاغر اليوم؟"	"ما القوى العاملة التي ستُنقذ استراتيجيتنا بعد 3 سنوات؟"
الطابع	تفاعلي/استجابي	استباقي/استشرافي
البيانات المستخدمة	معطيات راهنة وأنية	توقعات مستقبلية وسيناريوهات

6.1 الصيغة التشغيلية الأشهر: مبدأ "Right People"

أ. المبدأ وأبعاده

تُوظّف الأدبيات الإدارية مبدأً عملياً بالغ الدلالة لتلخيص جوهر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في خمسة معايير متكاملة:

Right Number × Right Skills × Right Place × Right Time × Right Cost

العدد المناسب × المهارة المناسبة × المكان المناسب × الوقت المناسب × بالتكلفة المناسبة

(Dessler, 2017; Mondy & Martocchio, 2016)

ب. تحويل المبدأ إلى مؤشرات قابلة للقياس

هذه الصيغة ليست شعراً بلاغياً بل إطار تقييم عملي يمكن تحويله إلى مؤشرات قياس حقيقية:

المعيار	المؤشر التشغيلي	أداة القياس
Right Number	نسبة العجز/الفائض في القوى العاملة	مقارنة العدد الفعلي بالمخطط
Right Skills	فجوة المهارات (Skills Gap)	خرائط المهارات + تقييمات الكفاءة
Right Place	اختلال التوزيع بين الوحدات والفروع	تحليل عبء العمل حسب الوحدة
Right Time	زمن الاستجابة (Time-to-fill / Time-to-competency)	متابعة دورات التوظيف والتدريب
Right Cost	تكلفة التوظيف/التدريب مقابل القيمة المضافة	تحليل ROI الموارد البشرية

17.1 الأخطاء الشائعة في تعريف وتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

التشخيص والعلاج

الخطأ الشائع	مظهره	العلاج
الخلط مع جدولة العمالة	التركيز على المناوبات والجدول اليومية بدل الكفاءات المستقبلية	توسيع الأفق الزمني والانطلاق من الاستراتيجية
العدد دون المهارة	التخطيط يحدد الأعداد فقط دون تحديد الكفاءات المطلوبة	إضافة تحليل نوعي (Skills Matrix, Competency Framework)
بيانات غير موثوقة	توقعات تستند إلى بيانات قديمة أو غير دقيقة	بناء قاعدة بيانات HR محدثة + تحليلات دورية
خطة بلا مزايا	الخطة مكتوبة لكن لا موارد لتنفيذها	ربط خطة SHRP بميزانية الموارد البشرية من البداية
خطة بلا مسؤوليات	لا أحد يعرف من يُنفذ ماذا ومتى	تحديد أصحاب كل مبادرة (Owner) وجدول زمنية واضحة
غياب المتابعة	الخطة وثيقة تكتب في بداية العام وتُنسى	نظام مراجعة دوري (ربع سنوي) مع مؤشرات قياس

انطلاقاً من التحليل المفاهيمي السابق، يمكن صياغة التعريف الموسّع للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على النحو التالي:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية منهجية استباقية ومستمرة تهدف إلى ضمان جاهزية القوى العاملة

لتنفيذ الاستراتيجية الشاملة للمنظمة، وذلك عبر:

- استشراف الطلب: توقع الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية عددًا ونوعًا ومهارةً وتوقيتًا
- تقييم العرض: تحليل الموارد البشرية المتاحة داخليًا وخارجيًا
- قياس الفجوة: تحديد العجز أو الفائض أو اختلال التوزيع
- تصميم الاستجابة: اختيار سياسات وبرامج مناسبة للمعالجة (توظيف، تدريب، إعادة توجيه، استبقاء، أتمتة)
- المتابعة المستمرة: مراجعة الخطة دوريًا في ضوء تطور البيئة والاستراتيجية

بما يضمن امتلاك المنظمة في كل وقت للشخص المناسب في المكان المناسب بالمهارة المناسبة وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة — خدمة لأهدافها الاستراتيجية وحفاظًا على ميزتها التنافسية.

(Armstrong & Taylor, 2014; Becker & Huselid, 2006; Wright & McMahan, 1992)

2. أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية – (The Importance of Strategic Human Resource Planning)

SHRP)

قبل الغوص في تفاصيل الأهمية، يستوجب المنهج العلمي الإجابة عن سؤال: لماذا لا يكفي القول إن التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية "مهم"؟

الجواب بسيط وعميق في الوقت ذاته: لأن المنظمات لا تستثمر مواردها المحدودة في أنشطة لمجرد أنها "مهمة" بالمعنى العام، بل لأنها تُنتج قيمةً اقتصاديةً وتنظيميةً وسلوكيةً قابلةً للقياس والتتبع. ولذلك تُبنى الأهمية في هذا القسم على أربعة محاور تحليلية متكاملة:



1.2 الأهمية الاستراتيجية (Strategic Importance)

أ. ضمان قابلية تنفيذ الاستراتيجية العامة (Strategy Executability)

تواجه كثير من المنظمات مفارقةً مؤلمة: استراتيجيات محكمة الصياغة تُخفق في التنفيذ. وحين يُحقَّق في أسباب هذا الإخفاق، تتكشف في أغلب الأحيان فجوة بشرية كامنة: غياب المهارات اللازمة، أو شُح القيادات الميدانية، أو عدم جاهزية القوى العاملة للتكيف مع متطلبات التوجه الجديد.

ومن هنا تكتسب أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية طابعها الوجودي: لا استراتيجية تنفَّذ إلا بأناس — وإذا لم يُخطَّط لهؤلاء الأناص مسبقًا، تتحول الاستراتيجية من برنامج عمل إلى وثيقة نوايا (Wright & McMahan, 1992; Armstrong & Taylor, 2014).

أولاً — ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى متطلبات بشرية:

لكل توجه استراتيجي متطلبات بشرية خاصة:

التوجه الاستراتيجي	المتطلبات البشرية	دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
التحول الرقمي	محللو بيانات، مطورو تطبيقات، متخصصو أمن سيبراني	تحديد الفجوة + خطة Build/Buy/Borrow
التوسع الجغرافي	قيادات ميدانية، موظفو المبيعات المحليون	برامج تعاقب + توظيف استباقي
تميز الجودة	خبراء الجودة، كفاءات الرقابة، ثقافة التحسين	تدريب TQM + مؤشرات جودة مرتبطة بالأداء
الابتكار والبحث	مهندسو R&D، مبدعون، متخصصو براءات	بيئة تُحفز الإبداع + حوافز الابتكار

ثانيًا — منع التأخر في تنفيذ المشاريع الاستراتيجية:

التأخر الأكثر شيوعًا في المشاريع الكبرى لا يُعزى عادةً إلى نقص في التمويل أو غياب في التخطيط التقني، بل إلى عدم توفر الكفاءات البشرية اللازمة في الوقت المناسب.

مثال توضيحي:

منظمة قررت التحول الرقمي وخصصت ميزانية ضخمة للبنية التحتية التقنية، لكنها لم تُخطط مسبقًا للكوادر البشرية اللازمة.

النتيجة:

- اضطرت إلى الاستعانة بمستشارين خارجيين بتكلفة مرتفعة
- تأخر الإطلاق 8 أشهر بسبب صعوبة إيجاد محللي بيانات مؤهلين في سوق العمل
- رفعت الأجور المعروضة تحت ضغط الوقت مما أخل بهيكل الرواتب الداخلي

هذه التكاليف كلها كانت قابلة للتجنب بتخطيط استراتيجي مبكر.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
نسبة المشاريع المتأخرة بسبب فجوات بشرية	عدد المشاريع التي شهدت تأخرًا مرتبطًا بنقص مهارة أو توظيف ÷ إجمالي المشاريع	يقيس مباشرة التكلفة الاستراتيجية لغياب التخطيط
مؤشر جاهزية المهارات الحرجة	نسبة الوظائف الحرجة ذات الكفاءات الكاملة الحاضرة مقارنة بالمطلوب	يرصد الجاهزية البشرية للتنفيذ الاستراتيجي
نسبة تغطية المناصب الاستراتيجية بخطة تعاقب	نسبة المناصب الحرجة التي لها خلفاء محددون ومُعَدُّون	يضمن الاستمرارية القيادية في مسار تنفيذ الاستراتيجية

ب. بناء ميزة تنافسية مستدامة عبر رأس المال البشري

المبنى النظري — نظرية RBV وتطبيقها على HR

تؤكد النظرية المبنية على الموارد (Resource-Based View – RBV) J Barney (1991) أن الميزة التنافسية المستدامة تنبثق من الموارد التي تجمع بين القيمة والندرة وصعوبة التقليد وعدم قابلية الاستبدال (VRIN). ورأس المال البشري — حين يُخطَّط له استراتيجيًا — يستوفي هذه الشروط الأربعة:



كيف يُبنى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هذه الميزة؟

أولاً — الاستثمار المُرَكَّز في الكفاءات الحرجة:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُحدد الوظائف والمهارات ذات الأثر الاستراتيجي الأعلى ويُوَجِّه الاستثمار نحوها بدلاً من توزيعه بالتساوي على الجميع. وهذا ما أكدته Lepak & Snell (1999) في مفهوم "معمارية الموارد البشرية".

ثانيًا — التطوير التراكمي للكفاءات:

الميزة التنافسية المبنية على رأس المال البشري تحتاج سنوات من الاستثمار المتراكم — وهذا لا يتحقق إلا بتخطيط طويل المدى لا بقرارات ظرفية متقطعة.

ثالثًا — بناء ثقافة تنظيمية يصعب تقليدها:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُسهم في بناء ثقافة الأداء والتعلم والابتكار التي تُصبح بمرور الوقت "DNA" المنظمة الذي لا يستطيع المنافسون نسخه.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
معدل استبقاء الكفاءات الحرجة	نسبة بقاء الموظفين المصنّفين عالي الأداء/عالي الإمكانات سنويًا	يقيس قدرة المنظمة على الحفاظ على ميزتها البشرية
نسبة الترقّيات الداخلية للمناصب القيادية	حصة المناصب القيادية التي شُغلت داخليًا من خطط التعاقب	يعكس جودة الاستثمار في التطوير الداخلي
نمو الإنتاجية المرتبط ببرامج التطوير	تحسن المؤشرات الإنتاجية للفرق التي خضعت لبرامج تطوير منظّمة	يُثبت العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والأداء الاقتصادي

ج. تعزيز المواءمة العمودية والأفقية لمنظومة HR

المفهوم

يُقدِّم (2006) Becker & Huselid مفهوم التوافق الاستراتيجي بُعدين متكاملين:

المواءمة العمودية: (Vertical Fit)

أن تكون سياسات HR مستمدةً من الاستراتيجية العامة للمنظمة وداعمةً لها — فلا توظيف بلا هدف استراتيجي، ولا تدريب بلا ارتباط بمتطلبات التنفيذ.

المواءمة الأفقية: (Horizontal Fit)

أن تعمل ممارسات HR كمنظومة متناسقة — توظيف متوافق مع تدريب، وتدريب متوافق مع أداء، وأداء متوافق مع تعويض — لا كسياسات متجزأة تتعارض أحياناً.

و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو المحرك الذي يُحقق هذين النوعين من المواءمة لأنه ينطلق من الاستراتيجية (يضمن العمودي) ويُطوِّر خطة متكاملة لكل وظائف HR (يضمن الأفقي).

مثال على غياب المواءمة

منظمة تُعلن استراتيجية الابتكار (توجه استراتيجي) لكن:

- توظّف على أساس الامتثال والانضباط فقط (لا تُقيّم الإبداع)
- تُدرّب على الإجراءات الروتينية (لا تُنمّي التفكير الإبداعي)
- تُقيّم الأداء بالكمية فقط (لا تُكافئ على الابتكار)

النتيجة: رسائل متناقضة يتلقاها الموظف — يُطلب منه أن يكون مبدعاً لكن الأنظمة تُكافئه على الامتثال.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
وجود إطار كفاءات موحد	هل تستخدم التوظيف والتدريب والتقييم نفس معيار الكفاءات؟ (مؤشر نوعي)
نسبة الأهداف الفردية المرتبطة بالأهداف الاستراتيجية	تُقاس عبر مراجعة نظام الأداء
درجة الاتساق بين نظام الحوافز والأولويات الاستراتيجية	ما نسبة الحوافز التي تُكافئ السلوكيات الاستراتيجية المطلوبة؟

2.2 الأهمية الاقتصادية (Economic Importance)

أ. خفض تكاليف القرارات غير المخططة (Cost Avoidance)

المفهوم والمنطق الاقتصادي

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُحقق قيمةً اقتصادية مزدوجة: لا يكتفي بتحسين الأداء بل يتجنب تكاليف ضخمة كانت ستنشأ حتماً في غيابه.

وتتوزع هذه التكاليف المُتجنّبة على أربعة مصادر رئيسية:



وقد أثبتت الدراسات أن تكلفة دوران موظف متخصص تتراوح بين 50% و200% من راتبه السنوي — وأن معظمها قابل للتخفيض بتخطيط استراتيجي فعال. (Mondy & Martocchio, 2016)

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	معياري مرجعي
تكلفة التوظيف لكل موظف (Cost per hire)	إجمالي تكاليف التوظيف ÷ عدد التعيينات	مقارنة بمتوسط القطاع
تكلفة دوران العمل	حجم التكاليف الكلية المرتبطة بمغادرة الموظفين سنوياً	اتجاه تنازلي مع تحسن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
تكلفة الاستعانة بمصادر خارجية	ما تُدفعه للمستشارين الخارجيين مقابل الكفاءات الداخلية	يُقاس بالمقارنة قبل/بعد تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ب. تحسين كفاءة الاستثمار في التدريب (Training ROI)

بدون تخطيط استراتيجي، يتحول التدريب في كثير من المنظمات إلى "طقس سنوي": دورات تُنفَّذ لأن التقويم يقتضيها أو لأن الميزانية مرصودة لها — لا لأنها تعالج فجوة محددة أو تدعم هدفاً استراتيجياً واضحاً.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُحوّل التدريب من نشاط إلى استثمار يربطه بثلاثة عوامل:

1. الفجوة المهارية المحددة: لا تدريب إلا على ما يسد فجوة حقيقية مشخّصة
2. الهدف الاستراتيجي: كل برنامج تدريب يخدم هدفاً أعلى للمنظمة
3. قياس الأثر: متابعة مدى تحسين الأداء بعد التدريب وليس الاكتفاء بقياس الرضا

مراحل التحسين عبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
نسبة البرامج المرتبطة بفجوة مهارة محددة	ما نسبة برامج التدريب التي تستند إلى تحليل فجوة معتمد؟ (الهدف: < 80%)
أثر التدريب على الأداء	مقارنة مؤشرات أداء الموظفين قبل وبعد التدريب الموجّه
نسبة إغلاق فجوة المهارة (Gap Closure Rate)	نسبة الفجوات المُشخّصة التي تم إغلاقها خلال دورة التخطيط
عائد الاستثمار في التدريب (ROI)	(الفائدة المحققة - تكلفة التدريب) ÷ تكلفة التدريب × 100

ج. ضبط هيكل الأجور والتعويضات

في غياب التخطيط الاستراتيجي، كثيرًا ما تجد المنظمات نفسها في موقف "الاستجابة تحت ضغط السوق": ترتفع الأجور المعروضة لأن الحاجة ماسة والوقت ضيق، فتختل هياكل الرواتب الداخلية، وتنشأ تفاوتات تُثير الشعور بالظلم وتُقلّص الولاء. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعالج هذا الخلل من خلال:

الآلية	التفاصيل
التوقع المبكر للاحتياجات	يُتيح وقتًا كافيًا للتوظيف بدون إلحاح يرفع الأجور
مراقبة السوق الاستباقية	مراجعة دورية لتنافسية الأجور قبل خسارة الكفاءات لا بعدها
الربط بين الأداء والمكافأة	ضمان أن هياكل الحوافز تُكافئ السلوكيات التي تخدم الاستراتيجية
إدارة عدالة التعويضات	ضمان الاتساق الداخلي حتى مع دخول موظفين جدد بمتطلبات سوق أعلى

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
انحراف الأجور عن متوسط السوق	مدى اقتراب أجور المنظمة من الوسيط السوقي للمهارات الحرجة
مؤشر العدالة الداخلية	نسبة تباين الأجور بين وظائف متماثلة في القيمة (اتجاه تنازلي مطلوب)
نسبة الأجر المتغير المرتبط بالاستراتيجية	ما نسبة حزمة التعويض الإجمالية المرتبطة بتحقيق مؤشرات استراتيجية؟

3.2 الأهمية التنظيمية والسلوكية (Organizational & Behavioral Importance)

أ. رفع الرضا والاستقرار الوظيفي وتقليل القلق التنظيمي

من أكثر ما يُقلق الموظفين في بيئات التغيير غياب الوضوح حول مستقبلهم: هل سيبقون؟ هل ستتغير وظائفهم؟ هل تراجع قيمتهم المهنية؟ هذا الغموض — المعروف في علم النفس التنظيمي بـ "عدم اليقين المهني" — هو مصدر خصب للقلق وانخفاض الأداء والتفكير في المغادرة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعالج هذا القلق من خلال خلق وضوح نسبي عبر:

- مسارات مهنية موضّحة: الموظف يرى مستقبله داخل المنظمة
- خطط تطوير فردية: يعرف بالضبط ما الذي سيتعلمه ومتى
- شفافية في خطط التعاقب: من المرشحون للمناصب القيادية؟
- إدارة التحول البشري: في حالات التغيير الاستراتيجي، يُعاد توجيه الموظفين بدلًا من تجاهلهم (Torrington et al., 2020)

(2020)

الأثر السلوكي الموثّق

تُشير الأبحاث إلى أن الموظفين الذين يمتلكون وضوحًا حول مسارهم المهني ومعنى عملهم يُبدون:

- التزامًا تنظيميًا أعلى (Higher Organizational Commitment)
- إنتاجية أفضل (Higher Productivity)

- ميلاً أدنى للمغادرة (Lower Turnover Intention)
- تكيفاً أسرع مع التغيير (Faster Change Adaptation)

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
مؤشر الارتباط الوظيفي (Engagement Score)	نتائج الاستطلاعات الدورية لقياس الارتباط العاطفي والمعرفي بالمنظمة
معدل الغياب غير المبرر	نسبة أيام الغياب الطوعي كمؤشر ضمني على الرضا والالتزام
مؤشر الرضا عن المسار المهني	نتائج أسئلة محددة في استطلاعات الموظفين حول وضوح المسار

ب. تحسين توزيع الموارد البشرية وتقليل الاختلالات الهيكلية

الاختلال في توزيع الموارد البشرية ظاهرة شائعة في المنظمات التي تعمل بدون تخطيط استراتيجي: قسم يعاني من زيادة حادة في أعباء العمل بينما قسم آخر فيه طاقات معطلة؛ مهارات نادرة موجودة لكن مجهولة لأنها لم تُرصد في قاعدة البيانات البشرية؛ خبرات تراكمت في مناصب ثانوية بينما المناصب الحرجة تعاني من فقر الكفاءة. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعالج هذه الاختلالات عبر:



أنواع الاختلالات التي يُعالجها التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

نوع الاختلال	المظاهر	الحل
اختلال عددي	فائض في قسم + عجز في قسم آخر	إعادة التوزيع الداخلي
اختلال مهاري	مهارات موجودة لكن غير موثقة أو مستثمرة	رسم خرائط المهارات + إعادة التعيين
اختلال هيكلي	تكتل الخبرات في مناصب ثانوية	إعادة الهيكلة + المسارات المهنية
اختلال التوقيت	توافر الكفاءات قبل أو بعد الحاجة	تحسين دقة التوقع

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
نسبة نجاح إعادة التوزيع الداخلي	نسبة حالات إعادة التوزيع التي أسفرت عن تحسن في أداء المُحوّل إليه
انخفاض العمل الإضافي الناجم عن العجز	قياس الساعات الإضافية قبل وبعد تطبيق خطة التوزيع
انخفاض الشكاوى المتعلقة بعبء العمل	تتبع الشكاوى الرسمية وغير الرسمية المرتبطة بالضغط الوظيفي

ج. دعم ثقافة التعلم والتطوير المستمر

في المنظمات التي لا تمتلك تخطيطاً استراتيجياً للموارد البشرية، يظل التطوير في أغلب الأحيان ردّ فعل لا فعلاً: دورة تدريبية تُنظّم حين تظهر أزمة، أو نشاط يُبرمج في نهاية العام لاستهلاك الميزانية. وفي كلتا الحالتين، التعلم يبقى حدثاً طارئاً لا ثقافةً راسخة.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُحوّل هذه المعادلة بجعل التطوير جزءاً هيكلياً من منظومة الموارد البشرية:

- خطط تطوير فردية مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية
- مسارات تعلم واضحة تُرافق المسير المهني
- ثقافة تُقدّر التعلم وتُكافئ اكتساب الكفاءات الجديدة
- أنظمة إدارة معرفة تُحوّل التعلم الفردي إلى رصيد تنظيمي (Dessler, 2017)

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
متوسط ساعات التعلم للفرد سنوياً	إجمالي ساعات التدريب والتطوير ÷ عدد الموظفين	يقيس كثافة الاستثمار في التطوير
نسبة إكمال خطط التطوير الفردية	ما نسبة خطط التطوير المتفق عليها التي نُفذت فعلياً؟	يقيس جدية التطوير وليس فقط التخطيط له
معدل اكتساب الشهادات والاعتمادات المهنية	عدد الاعتمادات الجديدة المكتسبة من قبل الموظفين سنوياً	يقيس الأثر النوعي لثقافة التعلم

4.2 الأهمية التشغيلية (Operational Importance)

أ. ضمان "العدد المناسب في الوقت والمكان المناسب"

هذه الترجمة التشغيلية لمبدأ "Right People" هي الجسر الذي يربط التخطيط الاستراتيجي بالكفاءة اليومية:



ولكل حالة من حالات الخلل التشغيلي تكلفة موثقة:

حالة الخلل	التكاليف التشغيلية
عجز في الأعداد	زيادة في الأخطاء + تأخر في التسليم + إرهاق الموظفين + ضياع عقود
فائض في الأعداد	هدر مالي + ضعف الإنتاجية + بيئة عمل تفتقر للتحدي + ارتفاع دوران
خلل في التوقيت	وجود الكفاءات قبل أو بعد الحاجة + تكاليف إضافية بلا أثر

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
معدل العجز/الفائض	الفرق بين الاحتياج المخطط والعدد الفعلي حسب الوحدة
زمن شغل الوظائف (Time-to-fill)	متوسط الأيام من فتح الشاغر إلى بدء الموظف الجديد
نسبة الالتزام بخطة القوى العاملة	ما نسبة التعيينات التي جاءت وفق التخطيط المسبق لا الطوارئ؟

ب. تحسين جودة التوظيف والحد من أخطاء الاختيار

يوجد فرق جوهري بين "التوظيف السريع" و"التوظيف الجيد". وعادةً ما يأتي التوظيف في ظل الإلحاح والضغط بنتائج أقل جودة:

- معايير الاختيار تُتساهل تحت ضغط الشاغل
 - لا وقت لتقييم المرشحين بالعمق الكافي
 - الإدماج والتأهيل يتقلصان بسبب الإلحاح
 - النتيجة: موظفون قد لا يتطابق أداؤهم مع التوقعات، أو يغادرون مبكرًا
- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعالج هذه الإشكالية من جذورها عبر:
- تحديد مواصفات الوظيفة مسبقًا بدقة عالية مستمدة من الاستراتيجية
 - بناء خزان مواهب (Talent Pipeline) يُتيح الاختيار من قاعدة أوسع
 - إتاحة الوقت الكافي لإجراءات الاختيار الجيد دون ضغط الإلحاح
 - تصميم برامج إدماج منظمة تُسرّع وصول الموظف الجديد للإنتاجية الكاملة

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
جودة التعيين (Quality of Hire)	مؤشر مركب: أداء الموظف الجديد + معدل استبقائه + سرعة بلوغ الإنتاجية	يقيس الكفاءة الكلية لعملية التوظيف
دوران الموظفين خلال أول 12 شهرًا	نسبة من غادروا طوعًا أو بعد إنهاء خدمتهم في السنة الأولى	ارتفاعه يُشير إلى إخفاق في الاختيار أو الإدماج
نسبة النجاح في فترة التجربة	نسبة الموظفين الجدد الذين تجاوزوا فترة التجربة بتقييم إيجابي	يقيس دقة الاختيار ومطابقة المواصفات

ج. تأسيس قاعدة صلبة لبقية وظائف HR

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس وظيفة HR من بين وظائف متعددة ومستقلة، بل هو البنية التحتية التي تمنح كل وظيفة أخرى معناها ومنطقها:



بدون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية — ماذا يحدث لكل وظيفة؟

الوظيفة	بدون التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	مع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
التوظيف	يستجيب للشواغل الطارئة فقط	يستبق الاحتياجات ويبني خط مواهب
التدريب	برامج عامة بدون ربط بفجوات	تدريب موجّه بتحليل الفجوة
الأداء	معايير عشوائية لا ترتبط بالاستراتيجية	أهداف مستمدة من الاستراتيجية
التعويضات	تتبع السوق بشكل تفاعلي	مُصمّمة لدعم الاستبقاء الاستراتيجي

الخلاصة التحليلية: خريطة الأهمية المتكاملة



إن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا تقتصر على "سد الشواغر" أو تنظيم جداول العمل، بل تمتد لتشمل:

- استراتيجيًا: ضمان أن الاستراتيجية العامة للمنظمة تجد رأس المال البشري الكافي لتنفيذها
- اقتصاديًا: تحويل قرارات HR من تكاليف إلى استثمارات ذات عائد مقيس
- سلوكيًا: بناء بيئة واضحة مستقرة تُطلق طاقات الموظفين لأتبعها
- تشغيليًا: ضمان الكفاءة اليومية وجودة التنفيذ في كل نقطة تماس بشرية

3. أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Objectives of Strategic Human Resource Planning – SHRP)

قبل استعراض الأهداف بالتفصيل، يستوجب المنهج العلمي الإجابة عن سؤال: لماذا نُصنّف أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في عائلات بدلاً من سردها قائمةً متتالية؟

الجواب يكمن في طبيعة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ذاته: فهو ليس عملية أحادية البُعد تخدم هدفًا واحدًا، بل منظومة متكاملة متعددة الأغراض تعمل في آنٍ واحد على مستويات مختلفة: تُوافق HR مع الاستراتيجية، وتُبرئ المنظمة للتكيف مع التغيير، وتُرشّد الاستخدام والاستثمار البشري، وتُرسّي الحوكمة والسياسات. وتصنيف الأهداف في عائلات يُتيح فهم المنطق الذي يربط الأهداف المختلفة ويجعلها تعمل كنظام متكامل لا كقائمة منفصلة.



1.3 أهداف المواءمة الاستراتيجية (Strategic Alignment Goals)

أ. تحقيق التكامل الاستراتيجي بين HR واستراتيجية المنظمة

يُعدّ هذا الهدف الأكثر جوهريةً في منظومة أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لأنه يُحدد المعنى الوجودي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: لماذا يختلف عن التخطيط التشغيلي العادي؟ الجواب هو أنه يُصاغ انطلاقًا من الاستراتيجية ويعود إليها.

وقد أكد Wright & McMahan (1992) أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي بجوهرها "نمط مخطط من الأنشطة والتوزيعات البشرية يهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها — وهذا هو بالضبط ما يسعى إليه التكامل الاستراتيجي.

وفي مصطلحات الأدبيات، هذا ما يُعرف بـ"الملاءمة العمودية: (Vertical Fit) "** أن تكون كل قرارات القوى العاملة — توظيفًا وتطويرًا وتحفيزًا وهيكلًا — في خدمة الأهداف الاستراتيجية الكبرى للمنظمة، لا في خدمة منطلق إداري داخلي منفصل. آليات تحقيق هذا الهدف الآلية الأولى — تفكيك الاستراتيجية إلى متطلبات بشرية:



الآلية الثانية — ربط أهداف HR بمؤشرات الأداء الاستراتيجية:

لا يكفي أن تعلن HR أن أهدافها "مرتبطة" بالاستراتيجية، بل يجب قياس هذا الارتباط بشكل ملموس. فأهداف HR يجب أن تُسهم مباشرة في تحسين المؤشرات الاستراتيجية للمنظمة (جودة، إنتاجية، حصة سوق، رضا عميل).

الآلية الثالثة — المشاركة في صياغة الاستراتيجية:

التكامل الحقيقي لا يعني فقط أن "HR تتبع" الاستراتيجية بعد صياغتها، بل أن تُسهم في صياغتها من خلال تقديم تقديرات واقعية للإمكانات البشرية والقيود والفرص قبل اتخاذ القرارات الكبرى.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	مستوى الطموح
نسبة أهداف HR المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية	ما نسبة أهداف خطة HR التي يمكن تتبعها إلى هدف استراتيجي محدد؟	85% <
نسبة المشاريع الاستراتيجية المدعومة بخطة قوى عاملة	هل كل مشروع استراتيجي كبير له خطة موارد بشرية مصاحبة؟	100% للمشاريع الحرجة
درجة مشاركة HR في التخطيط الاستراتيجي	هل CHRO حاضر في لجان التخطيط الاستراتيجي؟ هل مدخلاته تؤثر في القرارات؟	مؤشر نوعي + حضور موثّق

ب. ضمان "العدد والنوع والمكان والوقت المناسب"

هذا الهدف هو الترجمة التشغيلية لمبدأ "Right People" الذي استعرضناه سابقًا، ويُحوّل التكامل الاستراتيجي من مفهوم مجرد إلى خطة عمل محددة. فالاستراتيجية لا تُنفَّذ بأناس مهمين، بل بأناس محددى العدد والمهارة والموقع والتوقيت (Dessler, 2017; Mondy & Martocchio, 2016).

الأبعاد الخمسة لهذا الهدف:



آليات تحقيق هذا الهدف

أولاً — توقع الطلب: (Demand Forecasting)

ترجمة الأهداف الاستراتيجية إلى رقم بشري: كم وظيفة ستنشأ؟ كم ستختفي؟ ما المهارات المطلوبة؟ وفي أي توقيت؟ ونستخدم في ذلك أساليب منها:

الأسلوب	الوصف	الاستخدام الأمثل
حكم الخبراء (Expert Judgment)	تقديرات المديرين والمتخصصين	بيانات غير مستقرة أو مستجدة
تحليل الاتجاه (Trend Analysis)	إسقاط البيانات التاريخية للأمام	بيانات مستقرة نسبياً
نسب الإنتاجية	ربط عدد الموظفين بحجم الإنتاج أو الإيرادات	الصناعات ذات الإنتاج القابل للقياس
التخطيط بالسيناريوهات	بناء سيناريوهات متعددة للطلب	بيانات عالية عدم اليقين

ثانياً — تقييم العرض: (Supply Analysis)

تحديد ما هو متاح داخلياً وخارجياً، وقياس الفجوة بين الاثنين.

ثالثاً — سد الفجوة: (Gap Closure)

اختيار الاستجابة المناسبة: توظيف، تطوير، إعادة توزيع، تعاقد مؤقت، أتمتة.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأثر
معدل العجز/الفائض حسب الوحدات	نسبة الانحراف عن العدد المخطط في كل وحدة	يُشير إلى دقة التوقع
زمن شغل الوظائف (Time-to-fill)	متوسط الأيام من فتح الشاغر إلى بدء الموظف	قصره يعكس جاهزية خط المواهب
فجوة المهارة (Skill Gap Rate)	نسبة الوظائف الحرجة التي لا تزال تفتقر للكفاءة الكاملة	يقيس مدى اكتمال الخطة المهنية

2.3 أهداف المرونة والتكيف (Agility Goals)

أ. رفع قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات البيئية

في بيئة الأعمال المتقلبة، المنظمة التي لا تخطط للمرونة تخطط للإخفاق. والمقصود بالمرونة هنا ليس فقط سرعة التفاعل مع الأزمات، بل القدرة على استيعاب التغيير بتكلفة أقل وبنتائج أفضل.

وهذا ما يُعبّر عنه مفهوم "أفضل ملائمة" (Best Fit) لدى (Delery & Doty) (1996) استراتيجية HR الفعّالة ليست وصفة ثابتة بل نظام قادر على التكيف مع السياق المتغير.

ويتضمن هدف المرونة بُعدين متكاملين:

- المرونة الكمية: القدرة على رفع أو خفض أعداد القوى العاملة حسب الحاجة
- المرونة النوعية: القدرة على إعادة تأهيل وتوجيه الموظفين لأداء أدوار مختلفة عند الحاجة

آليات تحقيق هدف المرونة

الآلية الأولى — التخطيط بالسيناريوهات: (Scenario Planning)



الآلية الثانية — بناء مهارات قابلة للتحويل: (Transferable Skills)

الاستثمار في مهارات تحليل المشكلات والتواصل وإدارة المشاريع والتفكير النقدي يُعدّ استثماراً في المرونة لأن هذه المهارات قابلة للتطبيق عبر أدوار ووظائف متعددة.

الآلية الثالثة — سياسات مرونة العمل:

- العمل المرن وعن بُعد يُتيح الوصول لمجمع مواهب أوسع
- التعاقد المؤقت يُوفر مرونة كمية بدون تعقيدات التوظيف الدائم
- إعادة التوزيع الداخلي يُقلص الحاجة للتوظيف الخارجي الإضافي

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
سرعة إعادة توزيع الموارد بين الأقسام	متوسط الزمن اللازم لتحريك موظف من وحدة إلى أخرى عند تغيير الأولويات
نسبة تغطية الوظائف الحرجة بدائل (Succession Coverage)	نسبة المناصب الحرجة التي لها خليفة جاهز أو في طريق الإعداد
نسبة الموظفين ذوي مهارات قابلة للتحويل	نسبة من يمكنهم الانتقال بين وظيفتين أو أكثر بتدريب بسيط

ب. مواكبة الاتجاهات والحد من فجوات المهارة المستقبلية

هدف مواكبة الاتجاهات يُمثّل البُعد الاستشراقي ل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: لا يكفي بتخطيط ما هو مطلوب اليوم، بل يستشرف ما ستحتاجه المنظمة في المستقبل من مهارات وكفاءات، ويبدأ في بنائها قبل أن تتحول الحاجة إلى أزمة. ولعل أبرز التحولات التي تُفرز فجوات مهارة مستقبلية:



أدوات مواكبة الاتجاهات

الأداة	الوصف	الاستخدام
التدقيق السنوي للمهارات (Skills Audit)	مسح شامل لكفاءات الموظفين الحالية مقابل المطلوبة	تحديد الفجوات الراهنة
خرائط المهارات المستقبلية (Future Skills Map)	رسم خريطة بالمهارات التي ستكون حرجة خلال 2-5 سنوات	تحديد الفجوات الاستراتيجية
مراقبة السوق واتجاهات القطاع	متابعة ما يُتوقع من المهارات في القطاع مستقبلاً	سبق المنافسين في بناء الكفاءات
الشراكات مع الجامعات والمراكز التدريبية	بناء خط تغذية من الكفاءات المتخرجة	تأمين العرض المستقبلي

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
نسبة إغلاق الفجوة المهارية سنوياً	نسبة الفجوات المُشخَّصة في بداية العام التي تم إغلاقها بنهايته
عدد الموظفين المُعاد تأهيلهم بنجاح	من أكملوا برنامج Reskilling وانتقلوا فعلياً لأدوار جديدة
نسبة الوظائف الحرجة ذات برنامج إعداد	ما نسبة الوظائف الاستراتيجية التي لها مسار تطوير مُصمَّم لها؟
نسبة المهارات الرقمية في القوى العاملة	يقيس التقدم في بناء الكفاءات الرقمية الضرورية

3.3 أهداف الكفاءة والاستدامة (Efficiency & Sustainability Goals)

أ. تحسين استخدام الموارد وتقليل الهدر البشري

الهدر البشري ليس فقط الموظفين الزائدين عن الحاجة، بل يشمل أشكالاً متعددة:



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُعالج هذه الأشكال جميعاً من خلال تحسين التخصيص بدلاً من مجرد "توفير" أعداد الموظفين. (Mondy & Martocchio, 2016)

آليات تحقيق هدف الكفاءة

الآلية الأولى — تحليل عبء العمل: (Workload Analysis)



الآلية الثانية — إعادة التوزيع الداخلي قبل التوظيف الخارجي:

أقل تكلفة وأسرع وأكثر ملاءمة ثقافياً. ويستلزم وجود قاعدة بيانات مهارات داخلية دقيقة تُتيح رصد الطاقات غير المستثمرة. الآلية الثالثة — رفع الإنتاجية عبر التحسين التنظيمي: أحياناً الحل ليس في إضافة موظفين بل في تحسين التنظيم: مراجعة العمليات، إزالة التكرار والبيروقراطية، أتمتة المهام الروتينية.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
تكلفة القوى العاملة إلى الإيرادات	إجمالي تكاليف العمالة ÷ الإيرادات	يقيس كفاءة الاستخدام اقتصادياً
نسبة العمل الإضافي الناجم عن عجز غير مخطط	ساعات الإضافي الاضطرارية ÷ إجمالي ساعات العمل	ارتفاعه يُشير إلى فشل في التوقع
إنتاجية الفرد / الفريق	المخرجات (إنتاج/خدمات/إيرادات) ÷ عدد العاملين	يقيس الكفاءة الإجمالية للاستخدام البشري

ب. دعم قرارات الاستبقاء وتقليل دوران الكفاءات

دوران الموظفين المتخصصين ليس مجرد "رحيل موظف"، بل خسارة متعددة الأبعاد:



التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يستهدف الاستبقاء الاستباقي: تحديد مخاطر المغادرة مبكراً وبناء سياسات تعالجها قبل تحويلها إلى قرارات مغادرة. (Torrington et al., 2020)

آليات تحقيق هدف الاستبقاء

أولاً — تحديد الكفاءات الحرجة والمهارات النادرة:

ليست كل وظيفة تستحق نفس مستوى الاستثمار في الاستبقاء. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُساعد على تحديد أولويات الاستبقاء بناءً على:

- القيمة الاستراتيجية للدور
- ندرة المهارة في سوق العمل
- تكلفة الاستبدال
- صعوبة نقل المعرفة

ثانياً — تصميم منظومة استبقاء متكاملة:



ثالثًا — التعاقب الوظيفي: (Succession Planning)

بناء خط من الخلفاء المُعدّين لكل منصب حرج يُقلّص المخاطر المرتبطة بمغادرة أي فرد — وهو في ذاته رسالة للموظف بأنه في بيئة تحترم التطوير وتستثمر في الناس.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	مستوى الطموح
دوران الكفاءات الحرجة	نسبة مغادرة الموظفين المُصنّفين عالي الأداء سنويًا	5% >
نسبة المناصب الحرجة المغطاة بخطة تعاقب	نسبة المناصب الاستراتيجية التي لها خليفة محدد	80% <
معدل الترقيات الداخلية	نسبة المناصب القيادية التي شُغلت بترشيح داخلي	60% <
مؤشر رضا الكفاءات الحرجة عن بيئة العمل	نتائج استطلاعات مُخصّصة لشريحة الكفاءات الحرجة	اتجاه تحسيني

ج. ترشيد الاستثمار في التدريب وتحليل التكلفة/العائد

يُمثّل هذا الهدف تطبيقًا مباشرًا لمنطق "الإدارة القائمة على الأدلة" (Evidence-Based Management) في مجال التدريب والتطوير. (Becker & Huselid, 2006) فالتدريب في المنظمات كثيرًا ما يستهلك ميزانيات ضخمة دون أن يُقاس أثره بدقة، وكثيرًا ما يتحول إلى نشاط بدل استثمار.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُحوّل هذه المعادلة عبر:

من	إلى
دورات تُنفّذ لأن الميزانية متاحة	برامج تُصمّم لأنها تسد فجوة محددة
تقييم بمقياس الرضا فقط (هل أعجبك البرنامج؟)	تقييم بمقياس الأثر (هل تحسّن الأداء؟)
التدريب كحدث سنوي	التطوير كعملية مستمرة مرتبطة بالأداء
إنفاق على تدريب متعدد بدون أولويات	تركيز على الفجوات ذات الأثر الاستراتيجي الأعلى

إطار قياس العائد: نموذج Kirkpatrick الموسّع



مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
نسبة البرامج المرتبطة بفجوة مهارية محددة	ما نسبة برامج التدريب التي تستند لتحليل فجوة معتمد؟	يقيس جودة الاستهداف
أثر التدريب على الأداء	تحسن مؤشرات الأداء الفردي/الجماعي قبل وبعد البرنامج	يقيس الأثر الحقيقي
نسبة إغلاق الفجوة المهارية	نسبة الفجوات التي تم إغلاقها بعد التدريب	يقيس فعالية الأداة المختارة
عائد الاستثمار في التدريب (ROI)	(الفائدة المحققة - تكلفة التدريب) ÷ تكلفة التدريب × 100	يُقنع الإدارة المالية بجدوى التدريب

4.3 أهداف الحوكمة والتنظيم (Governance & Policy Goals)

أ. بناء سياسات وإجراءات واضحة لإدارة القوى العاملة

في غياب إطار سياساتي واضح، تتراكم القرارات الفردية المزاجية التي تُفرز:

- تفاوتات في المعاملة تُثير الشعور بالظلم
- عدم اتساق في التطبيق يضعف الثقة في HR
- مخاطر قانونية بسبب قرارات غير موثقة
- صعوبة في محاسبة المديرين على القرارات البشرية

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى بناء "إطار سياساتي" يوجه قرارات القوى العاملة في مجالات:



خصائص السياسات الفعالة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

الخاصية	الوصف	الأثر
الوضوح	لا غموض في التفسير	تقليل الخلافات والتفسيرات المتباينة
الاتساق	التطبيق الموحد على الجميع	تعزيز العدالة والثقة
المرونة	استيعاب الاستثناءات المبررة	التوازن بين القاعدة والواقع
الارتباط بالبيانات	السياسات تستند لأدلة لا لتقدير شخصي	مصادقية القرار
المراجعة الدورية	تُحدَّث وفق التغيرات البيئية والاستراتيجية	الانسجام مع الواقع المتطور

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي
درجة الامتثال للسياسات	نسبة القرارات المؤثقة التي أُتخذت وفق الإجراءات المعتمدة
عدد القرارات الاستثنائية/غير المعيارية	ارتفاعها يُشير إلى ثغرات في الإطار السياساتي
مستوى رضا المديرين عن وضوح الإجراءات	استطلاع دوري لمديري الخط حول سهولة تطبيق سياسات HR

ب. تشخيص المشكلات المستقبلية والوقاية منها

الوقاية البشرية هي أكثر أشكال الكفاءة الإدارية قيمةً وأقلها ظهوراً: لا أحد يُكافأ على منع مشكلة لم تحدث. ومع ذلك، فإن تشخيص المخاطر البشرية المستقبلية ومعالجتها مبكراً هو أحد أعلى قيم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية العملية. وتشمل المشكلات البشرية التي يُمكن استشرافها والوقاية منها:



آليات الوقاية والتشخيص المبكر

أولاً — خريطة المخاطر البشرية: (HR Risk Map)

وثيقة تُحدد لكل مخاطرة بشرية: احتمالية الحدوث × حجم الأثر × مدى الاستعداد الحالي. وتُصنّف المخاطر من الأعلى إلى الأدنى أولوية لتوجيه الاستجابة.

ثانياً — بيانات الإنذار المبكر: (Early Warning Indicators)



ثالثاً — مراجعات دورية للمخاطر: (Periodic Risk Reviews)

جلسات ربع سنوية أو نصف سنوية تضم HR والمديرين لمراجعة مؤشرات المخاطر البشرية واتخاذ إجراءات استباقية.

مؤشرات الأداء (KPIs)

المؤشر	التعريف الإجرائي	الأهمية
عدد المخاطر البشرية المُرصّدة والمُعالَجة مبكراً	يقيس الكفاءة الاستشرافية للتخطيط	الهدف: تصاعد هذا العدد مع نضج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
انخفاض "المفاجآت" البشرية	نسبة الأزمات الموارد البشرية التي جاءت دون إنذار	اتجاه تنازلي يعكس نجاح الاستشراف
الفجوات في التعاقب للمناصب الحرجة	عدد المناصب الحرجة التي ليس لها خليفة محدد	يُحدد مناطق ضعف خطة الاستمرارية

الخلاصة التحليلية: منظومة أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المتكاملة



تُكشف العائلات الأربع أن أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليست قائمة متفرقة من النوايا الحسنة، بل منظومة متكاملة يُعزّز فيها كل هدف الآخر ويشترطه:

- فلا مواءمة حقيقية بلا مرونة تُبقيها فاعلة حين يتغير السياق
- ولا كفاءة مستدامة بلا حوكمة تُحكم القرارات وتمنع الانحراف
- ولا مرونة فعلية بلا استثمار كفاء في بناء المهارات القابلة للتحوّل
- ولا حوكمة ذات معنى بلا مواءمة تجعل السياسات في خدمة الاستراتيجية

4. أركان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (The Three Pillars)

قبل الخوض في تفاصيل كل ركن، لا بدّ من استيعاب المنطق الجوهرية الذي يجمع هذه الأركان الثلاثة في منظومة واحدة متكاملة. فالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس مجرد عملية إدارية روتينية تُنجز مرة في السنة، بل هو عملية تفكير استراتيجي منهجي يربط بين مستقبل المنظمة وقدراتها البشرية الحالية والمحتملة. والأركان الثلاثة تمثّل في جوهرها منطقاً واحداً بسيطاً لكنه عميق:

أين نريد أن نكون؟ (الطلب) — أين نحن الآن؟ (العرض) — ما المسافة بيننا وكيف نقطعها؟ (الفجوة)
أي خلل في أحد هذه الأركان يُفسد التخطيط برمّته:

- طلب بلا عرض = أحلام بلا أساس
- عرض بلا طلب = بيانات بلا اتجاه
- فجوة بلا حلول = تشخيص بلا علاج

الركن الأول: التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية Forecasting HR Demand

أولاً: ما المقصود بـ"الطلب" في هذا السياق؟

يقع كثيرٌ من المخططين في خطأ تبسّطي يتمثّل في اختزال "الطلب" في سؤال وحيد: كم موظّفاً نحتاج؟ بينما الطلب في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو مفهوم متعدد الأبعاد يشمل:

البُعد	التساؤل
الأعداد (Headcount)	كم شخصاً تحتاجه كل وحدة؟
المهارات والكفاءات	ماذا يجب أن يعرفوا ويستطيعوا فعله؟
المستويات الوظيفية	هل نحتاج خبراء؟ مشرفين؟ قياديين؟
التوزيع المكاني	في أي فروع أو وحدات أو مواقع؟
التوقيت	متى تبدأ الحاجة؟ ومتى تبلغ ذروتها؟

والأهم من ذلك كله أن هذه الأبعاد ليست مستقلة عن بعضها؛ فالحاجة إلى عدد معين من الأشخاص لا معنى لها إذا لم تُحدد المهارات المطلوبة فيهم، والمهارات لا قيمة لها إذا لم يكن توقيت توفيرها منسجماً مع جداول المشاريع والخطط التوسعية. وهذا ما يؤكدته (Armstrong & Taylor, 2014) حين يربطان التنبؤ بالطلب مباشرةً باستراتيجية المنظمة: فالمنظمة التي تعتمد التوسع الجغرافي تحتاج نوعاً مختلفاً من الموارد البشرية عن تلك التي تنتهج الرقمنة والأتمتة، وكلاهما مختلفتان عن المنظمة الساعية لتحسين الجودة أو تنوع منتجاتها.

ثانياً: كيف ننجز التنبؤ بالطلب عملياً؟

العملية تسير في ثلاث خطوات منطقية متتالية:

الخطوة الأولى — فهم الاستراتيجية والمشاريع القادمة:

قبل أي حساب أو تقدير، يجب على المخطط أن يجلس مع الإدارة العليا ليفهم: ماذا ستفعل هذه المنظمة في السنوات القادمة؟ هل ستفتح فروعاً جديدة؟ هل ستطلق خطوط إنتاج جديدة؟ هل ستدخل سوقاً لم تكن فيه؟ هل ستبني تحولاً رقمياً؟

الخطوة الثانية — تحويل الاستراتيجية إلى عبء عمل (Workload):

بعد فهم الاستراتيجية، تُرجم إلى متطلبات عمل قابلة للقياس: كمّ المعاملات المتوقعة، عدد المشاريع، ساعات التشغيل المطلوبة، حجم الخدمات التي ستُقدّم.

الخطوة الثالثة — تحويل عبء العمل إلى متطلبات بشرية:

وهنا تتحوّل الأرقام إلى وظائف ومهارات وأعداد. فمثلاً: إذا كانت الخطة تقتضي تشغيل 16 ساعة يومياً بدلاً من 8، فهذا يعني ضعف الحاجة البشرية أو إعادة هيكلة جدول الورديات.

ثالثاً: الأدوات التفصيلية للتنبؤ بالطلب

الأداة الأولى: تحليل الاتجاهات (Trend Analysis)

تعتمد على استخراج العلاقة التاريخية بين مؤشرات نشاط المنظمة (المبيعات، الإنتاج، عدد الطلبات) وأعداد الموظفين عبر سنوات سابقة، ثم إسقاط هذه العلاقة على المستقبل.

مثال توضيحي:

إذا لاحظنا أن المنظمة زادت حجم مبيعاتها بنسبة 10% سنوياً خلال السنوات الخمس الماضية، وصاحب ذلك زيادة 8% في عدد موظفي المبيعات، فيمكن تطبيق هذه النسبة على التوقعات المستقبلية.

متى يصلح؟

يصلح بشكل خاص في البيئات المستقرة نسبياً التي لا تشهد تحولات جذرية (Mondy & Martocchio, 2016).

قيوده:

لا يراعي التغيرات التكنولوجية المفاجئة، ولا يأخذ في الاعتبار تغيرات الاستراتيجية الجوهرية.

الأداة الثانية: تحليل عبء العمل (Workload Analysis)

تحويل حجم الأعمال المتوقع — عدد الطلبات، ساعات التشغيل، عدد المشاريع — إلى ساعات عمل إجمالية، ثم قسمتها على ساعات العمل الفعلية للموظف الواحد للحصول على العدد المطلوب.

الصيغة المبسطة:

$$\text{إجمالي ساعات العمل المطلوبة} = \frac{\text{عدد الموظفين المطلوب}}{\text{ساعات العمل السنوية للموظف الواحد}}$$

متى يصلح؟

في قطاعات الإنتاج والخدمات ذات العمليات المتكررة والقابلة للقياس الدقيق، كخطوط التصنيع ومراكز الاتصال.

الأداة الثالثة: أسلوب النسب (Ratio Analysis)

تحديد نسبة ثابتة بين متغيرين، كـ "موظف خدمة لكل 50 عميل" أو "مشرف لكل 10 موظفين" أو "محاسب لكل 200 موظف".
ميزتها: بسيطة وسريعة التطبيق.

عيبيها الجوهرية: تفترض ثبات العلاقة بين المتغيرات، وهذا يُغفل أثر التكنولوجيا التي قد تُقلّص الحاجة البشرية في بعض الوظائف رغم نمو حجم الأعمال.

الأداة الرابعة: التخطيط بالسيناريو (Scenario Planning)

بدلاً من وضع تقدير واحد للمستقبل، تُبنى ثلاثة سيناريوهات على الأقل:

- سيناريو النمو المتسارع: ماذا لو نما السوق بسرعة كبيرة؟
- سيناريو النمو المعتدل: الحالة الأكثر احتمالاً
- سيناريو الانكماش أو الركود: ماذا لو تراجع الطلب؟

لكل سيناريو يُقدّر حجم الاحتياجات البشرية، مما يمنح المنظمة مرونة في الاستجابة بدلاً من الارتكاز على توقع واحد قد لا يتحقق.

متى يصلح؟

في القطاعات المتقلبة كالطاقة والتقنية والتجزئة (Boxall & Purcell, 2016).

الأداة الخامسة: أسلوب دلفي (Delphi Method)

أسلوب يعتمد على جمع آراء خبراء داخليين وخارجيين على جولات متعاقبة:

- في كل جولة يُقدّم كل خبير تقديراته
- تُجمّع النتائج وتُشارك مع المجموعة مجهولة المصدر
- يُعدّل الخبراء آراءهم في ضوء آراء الآخرين
- تتكرر العملية حتى يُتوصّل إلى توافق معقول

متى يصلح؟

حين يتعلق الأمر بمهارات نادرة أو ناشئة لا تتوفر لها بيانات تاريخية كافية، كمهارات الذكاء الاصطناعي وتحليل البيانات الضخمة.

رابعاً: مخرجات الركن الأول

في نهاية هذا الركن، يجب أن تتوفر لدى المنظمة:

✓ خريطة الطلب البشري (Workforce Demand Map) وهي وثيقة منظمة تُبيّن:

الوظيفة/المهارة	العدد المطلوب	الوحدة/الفرع	الزمن
مهندس بيانات	5	تقنية المعلومات	الربع الثالث 2025
مدير مشروع	3	التوسع الإقليمي	بداية 2026

✓ قائمة الوظائف الحرجة (Critical Roles) التي يؤثر غيابها تأثيراً مباشراً على تنفيذ الاستراتيجية.

✓ قائمة المهارات الحرجة (Critical Skills) التي تُشكّل ندرتها خطراً استراتيجياً.

خامسًا: مؤشرات قياس جودة التنبؤ (KPIs)

المؤشر	المعنى
دقة التنبؤ	الفرق المئوي بين الاحتياجات المتوقعة والفعالية
نسبة المشاريع المتأخرة بسبب نقص الكوادر	دليل على ضعف التنبؤ
زمن الاستجابة لظهور احتياج جديد	كلما قلّ دل على كفاءة التخطيط

الركن الثاني: تقييم القدرة الحالية والمتاحة Assessing HR Supply

أولًا: ما المقصود بـ "العرض"؟

إذا كان الركن الأول يجب على السؤال: ماذا نحتاج؟ فإن الركن الثاني يجب على السؤال: ماذا نملك فعليًا أو نستطيع الحصول عليه؟

والعرض له مصدران رئيسيان:

أ) العرض الداخلي:

- الموظفون الحاليون بأعدادهم ومهاراتهم ومستوياتهم
- إمكاناتهم التطويرية وقابليتهم لتحمل مسؤوليات أعلى
- خطط تطويرهم وبرامج تأهيلهم الجارية

ب) العرض الخارجي:

- سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي
- مخرجات الجامعات والمعاهد التقنية
- برامج التدريب المهني الحكومي والخاص
- إمكانية الاستقطاب الدولي

ثانيًا: لماذا يستحق تقييم العرض أن يكون ركنًا مستقلًا؟

هذا سؤال جوهري. فقد يتساءل البعض: ألا يكفي أن نُقدّر الطلب ثم نُغطّيه بالتوظيف؟
الجواب: لا، ولأسباب عدة:

أولًا، كثير من المنظمات تقع في فخ "الانتقال المباشر للتوظيف الخارجي" دون أن تعرف أن في صفوفها موظفين يمكن إعادة تأهيلهم للدور الجديد بتكلفة أقل بكثير.

ثانيًا، قد تمتلك المنظمة مواهب مخفية لم يُمنح أصحابها الفرصة لإثبات أنفسهم.

ثالثًا، قد يكون التوزيع غير عادل: وحدات لديها فائض بينما أخرى تعاني من نقص، وهذا ما لا يمكن كشفه إلا بتقييم دقيق للعرض.

يؤكد (Torrington et al. 2020) أن تجاهل تقييم العرض يُسفر عن:

- تضخم تكاليف التوظيف بشكل غير مبرر
- إهدار القدرات الداخلية وتراجع الروح المعنوية حين يرى الموظفون أن المنظمة لا تؤمن بهم

ثالثًا: الأدوات التفصيلية لتقييم العرض

الأداة الأولى: جرد المهارات (Skills Inventory)

قاعدة بيانات شاملة تُوثّق لكل موظف: مهاراته التقنية، شهاداته، خبراته السابقة، اللغات التي يتقنها، الدورات التي أتمّها، والمشاريع التي أسهم فيها.

لماذا هي مهمة؟

لأنها تحول المعرفة الضمنية (التي يحملها المديرون في أذهانهم) إلى بيانات صريحة يمكن تحليلها واتخاذ قرارات مبنية عليها. مخرجاتها:

- خريطة المهارات الحالية للمنظمة
- تحديد الفجوات المهارية قبل مقارنتها بالطلب

الأداة الثانية: خرائط الإحلال (Replacement Charts)

مخططات بصرية تُظهر: لكل وظيفة حرجة، مَنْ هو الشخص الذي يمكن أن يحل محلها فور شغورها؟ وما مدى جاهزيته؟ (جاهز الآن / جاهز خلال سنة / يحتاج تطويراً)

لماذا هي ضرورية؟

لأن مغادرة شخص رئيسي دون وجود بديل جاهز قد توقف عمليات بأكملها وتسبب خسائر جسيمة. وهذا ما يُسمى "مخاطر الفراغ القيادي".

الأداة الثالثة: تحليل التدفقات (Flow Analysis)

تحليل حركة الموظفين عبر الزمن: كم تم تعيينهم؟ كم تمت ترقيتهم؟ كم استقالوا؟ كم سيتقاعدون؟ كم نُقلوا؟ لماذا يهم؟

لأنه يُمكن من توقُّع حجم العرض الداخلي في المستقبل. فإذا علمنا أن 15% من الموظفين سيبلغون سن التقاعد خلال 3 سنوات، يجب أن تُحتسب هذه النسبة ضمن تقدير العرض.

الأداة الرابعة: مصفوفة الأداء والإمكانات (9-Box Grid)

مصفوفة تُصنّف الموظفين على محورين:

- المحور الأفقي: مستوى الأداء الحالي (منخفض / متوسط / عالي)
- المحور الرأسي: مستوى الإمكانات المستقبلية (منخفضة / متوسطة / عالية)

ينتج عن ذلك 9 خانات تُحدّد من هم النجوم المستقبليون، ومن يحتاجون تطويراً محدداً، ومن قد يكونون في الموضع الخاطئ. قيمتها الاستراتيجية:

توجيه الاستثمار التدريبي والتطويري نحو الأشخاص الذين سيُحقق تطويرهم أعلى عائد على الاستثمار.

الأداة الخامسة: تحليل الدوران والتقاعد

حساب معدلات الاستقالة والتقاعد المتوقعة لكل وظيفة وكل فئة عمرية، للحصول على صورة واقعية عن حجم العرض الذي سيُفقد بصرف النظر عن قرارات الإدارة.

فمثلاً: إذا كان 30% من مهندسي المنظمة فوق الـ 55، فإن هذا يعني موجة تقاعد وشيكة يجب التحضير لها الآن وليس لاحقاً.

رابعاً: مخرجات الركن الثاني

في نهاية هذا الركن تحصل المنظمة على:

Skills Inventory + Workforce Profile: صورة شاملة لهيكل القوة العاملة الحالية (العمر، الخبرة، التعليم، المهارات)

تقدير العرض الداخلي المستقبلي: بعد طرح المتوقع من الاستنزاف (تقاعد، استقالات متوقعة)

تقدير العرض الخارجي: قابلية استقطاب الكفاءات من السوق وتكلفة ذلك

خامساً: مؤشرات قياس جودة إدارة العرض (KPIs)

المؤشر	دلالتة
نسبة الوظائف الحرجة المغطاة بخطة تعاقب	كلما اقتربت من 100% كان أفضل
نسبة الترقيات الداخلية	مؤشر على صحة منظومة التطوير الداخلي
معدل الاستنزاف في الوظائف الحرجة	ارتفاعه يُنذر بخطر استراتيجي
متوسط زمن سد الشاغرة داخلياً	كلما قلّ دل على جاهزية الكوادر البديلة

الركن الثالث: تحليل الفجوة وتحديد الاحتياجات Gap Analysis & Need Identification

أولاً: ما هي الفجوة؟

إذا كان الركنان الأول والثاني يمثلان جمع المعلومات، فإن الركن الثالث هو قلب التخطيط حيث تُترجم المعلومات إلى قرارات.

الفجوة ببساطة هي: الطلب المتوقع ناقص العرض المتاح. لكنها في الواقع أكثر تعقيداً من هذه المعادلة البسيطة، إذ تأخذ ثلاثة

أشكال مختلفة:

نوع الفجوة	التعريف	المثال
عجز (Shortage)	الطلب أكبر من العرض	نحتاج 10 مختصين في الأمن السيبراني ولا يوجد في المنظمة سوى 3
فائض (Surplus)	العرض أكبر من الطلب	لدينا 20 موظف في قسم أصبح عمله يُنجز آلياً
اختلال توزيع (Misallocation)	المهارات موجودة لكن في المكان أو الوقت الخاطئ	مهندسو تقنية ممتازون في الرياض بينما الحاجة في جدة

ثانياً: كيف يُنجز تحليل الفجوة؟

الخطوة الأولى: إعداد جدول مقارن شامل:

الوظيفة/المهارة	الطلب المتوقع	العرض المتاح	الفجوة	النوع
محلل بيانات	8	2	6-	عجز
موظف أرشيف	10	15	5	فائض
مهندس ميداني	6	6 (لكن في موقع آخر)	0 (ظاهرياً)	اختلال

الخطوة الثانية: تصنيف الفجوة إلى عجز أو فائض أو اختلال.

الخطوة الثالثة: قياس خطورة الفجوة: (Criticality)

- هل تمسّ وظائف حرجة؟
 - هل تعطلّ تنفيذ أهداف استراتيجية؟
 - ما حجم التكلفة إذا استمرت هذه الفجوة؟
- الأولوية تُعطى للفجوات ذات الخطورة العالية والتأثير الاستراتيجي الكبير.

ثالثاً: استراتيجيات سد الفجوة

معالجة العجز (Shortage)

الاستراتيجية	التفاصيل	متى تُستخدم؟
التوظيف الخارجي (Recruit)	استقطاب كفاءات من سوق العمل	حين لا تتوفر بدائل داخلية بالسرعة المطلوبة
التطوير الداخلي (Train/Develop)	رفع كفاءة الموظفين الحاليين	حين يتوفر وقت كافٍ والإمكانات قائمة
إعادة التوزيع (Redeploy)	نقل موظفين من وحدات بها فائض	حين يوجد عجز وفائض في وقت واحد
الاستعانة بمصادر خارجية (Outsource)	التعاقد مع جهات متخصصة	للأعمال غير الجوهرية أو قصيرة الأمد
الأتمتة (Automation)	استبدال بعض الأدوار بحلول تقنية	حين تكون التكلفة مبررة والعمل متكرراً

(Boxall & Purcell, 2016)

معالجة الفائض (Surplus)

الفائض لا يعني بالضرورة فصل الموظفين، بل يستدعي تفكيراً إبداعياً:

- تجميد التوظيف الجديد ريثما يتقلص الفائض بشكل طبيعي عبر الاستقالات والتقاعد
- إعادة التوزيع على وحدات أو فروع تحتاجهم
- إعادة التأهيل (Reskilling) لتجهيزهم لأدوار جديدة
- التقاعد المبكر أو التحويل الوظيفي وفق الأطر القانونية المعمول بها

معالجة اختلال التوزيع (Misallocation)

هذا النوع من الفجوة كثيراً ما يمرّ دون أن يلاحظ لأن الأرقام الإجمالية قد تبدو متوازنة:

- نقل داخلي مبني على بيانات لا على انطباعات
- تحسين الجدولة والتخطيط الزمني
- مراجعة الهيكل التنظيمي والعمليات

رابعاً: مخرجات الركن الثالث

المخرج النهائي لهذا الركن هو خطة سد الفجوة (Gap Closure Plan) وهي وثيقة عملية شاملة تضم:

العنصر	المحتوى
الحلول	ما الاستراتيجيات المختارة لكل فجوة؟
الميزانية	ما تكلفة كل حل؟
الجدول الزمني	متى يبدأ تنفيذ كل إجراء؟ ومتى ينتهي؟
المسؤوليات	من المسؤول عن كل إجراء؟
KPIs	كيف نقيس تقدم التنفيذ؟

خامساً: مؤشرات متابعة سد الفجوة (KPIs)

المؤشر	المعنى الاستراتيجي
معدل سد الفجوة (Gap Closure Rate)	نسبة الفجوات التي تمّ سدّها خلال المدة المحددة
نسبة الوظائف الحرجة المسدودة في الوقت المحدد	مؤشر على الالتزام بالأولويات
أثر سد الفجوة على الإنتاجية والجودة	هل التحسن مرئي فعلاً؟
انخفاض الاعتماد على حلول مكلفة	كالاستشاريين الخارجيين والعمل الإضافي المتواصل

خلاصة تكاملية: الأركان الثلاثة كمنظومة واحدة



هذه الأركان الثلاثة ليست مراحل متتالية منفصلة بل هي حلقة مستمرة: فمع كل تغيير في استراتيجية المنظمة أو في ظروف السوق، يُعاد تشغيل هذه الحلقة من جديد. وهذا هو جوهر ما يُميّز التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عن التخطيط التشغيلي التقليدي: أنه عملية حية ومستمرة لا وثيقة تُعدّ مرة واحدة وتُرفع في الأدراج.

5. مقومات نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية Success Factors

ظاهرة متكررة في المنظمات: تُعدّ خطط موارد بشرية متقنة، وتُبنى نماذج تنبؤ دقيقة، وتُحلّل الفجوات بعناية، ثم... لا يتحقق شيء. الخطة تبقى في الأدراج، والواقع يسير بمنطقه الخاص.

السبب في الغالب ليس ضعف الخطة ذاتها، بل غياب الشروط البيئية التي تجعل تنفيذها ممكناً. وهذه الشروط هي ما

نسميه مقومات النجاح أو Success Factors.

يمكن تشبيه هذه المقومات بـ"شروط تشغيل المحرك": قد تكون المحرك ممتازاً، لكن إن نقص الوقود أو البطارية أو الزيت، فلن يعمل. وبالمثل، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يحتاج سبعة مقومات رئيسية حتى يتحوّل من وثيقة إلى قدرة تنفيذية حقيقية.

"تمثل هذه المقومات شروط تشغيل تحوّل التخطيط من وثيقة إلى قدرة تنفيذية قابلة للقياس والتحسين (Becker & Huselid, 2006)".

Huselid, 2006)

المقوم الأول: وضوح الرؤية والأهداف الاستراتيجية Strategic Clarity

أولاً: لماذا هو الركيزة الأساسية؟

تخيّل أنك تُخطّط لرحلة دون أن تعرف وجهتك. ستحجز تذاكر عشوائية، وتحمل ملابس لا تناسب المناخ، وتُضيع مالاً ووقتاً. هذا بالضبط ما يحدث حين تُخطّط الموارد البشرية في غياب وضوح استراتيجي.

"الطلب المستقبلي" على الكوادر البشرية لا يوجد في الفراغ؛ بل ينبثق مباشرةً من استراتيجية المنظمة. فالمنظمة التي تنتهج التوسع الجغرافي تحتاج نوعاً من الكفاءات يختلف جذرياً عمّن تسعى نحو الرقمنة أو تحسين الجودة أو التنوع في المنتجات (Wright & McMahan, 1992).

بعبارة أخرى: وضوح الاستراتيجية هو الموصفة التقنية التي يُصمّم التخطيط البشري وفقها.

ثانياً: كيف يُفعّل هذا المقوم عملياً؟

التفعيل يمرّ بثلاث خطوات متتالية:

الخطوة الأولى — توثيق الاستراتيجية:

لا يكفي أن تكون الاستراتيجية في أذهان القيادة. يجب أن تكون موثقة في وثائق رسمية تتضمن الأهداف والمبادرات ومؤشرات الأداء (Goals, KPIs, Initiatives) بدون هذا التوثيق، يعمل كل مخطط موارد بشرية وفق تفسيره الخاص لما "تريده" المنظمة.

الخطوة الثانية — تفكيك الاستراتيجية إلى مشاريع:

الاستراتيجية الكلية تُقسّم إلى مشاريع وبرامج قابلة للقياس، ولكل مشروع نطاق زمني وموارد محددة.

الخطوة الثالثة — ترجمة المشاريع إلى متطلبات بشرية:

كل مشروع يُترجم إلى: ما الأدوار المطلوبة؟ ما المهارات اللازمة؟ كم الأعداد؟ ومتى؟ وهذه الترجمة هي جوهر عمل مخطط الموارد البشرية الاستراتيجي.

ثالثاً: مؤشرات قياس هذا المقوم (KPIs)

المؤشر	ما يقيسه
وجود أهداف استراتيجية مكتوبة مع مؤشرات أداء	مدى وضوح الاتجاه
نسبة المشاريع الاستراتيجية التي لها توصيف متطلبات بشرية	مدى ترجمة الاستراتيجية لاحتياجات بشرية فعلية

رابعاً: مخاطر غياب هذا المقوم

حين تغيب الوضوح الاستراتيجي، تظهر أعراض إدارية مزمنة:

- تنبؤ طلب غير دقيق يُسفر عن وظائف مشغولة لا تُلبّي احتياجًا حقيقيًا
- توظيف "تحت الضغط" يعني استقطاب أي شخص لمجرد ملء الشاغر لا الشخص المناسب
- فجوات مهارة تظهر متأخرًا بعد إطلاق المشاريع وليس قبلها

المقوّم الثاني: توفر بيانات ومعلومات دقيقة ومحدّثة Data Availability & Quality

أولاً: لماذا البيانات شرط لا رفاهية؟

ثمة مقولة شائعة في إدارة الموارد البشرية الحديثة: "ما لا يُقاس لا يُدار". لكن ما لا يُقاس أيضًا لا يُخطّط له بدقة. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يقوم على الانطباعات والتقديرات الشخصية هو في حقيقته تخطيط ضعيف مُقنّع بمنهجية. أما التخطيط الحقيقي فيقوم على بيانات: مهارات الموظفين، مستويات أدائهم، معدلات الدوران والغياب، تكاليف التوظيف، التوزيع العمري، خطط التعاقب.

يؤكد (2006) Becker & Huselid أن القياس هو الشرط الأساسي لتحويل وظيفة الموارد البشرية من وظيفة "دعم إداري" إلى وظيفة قائمة على الأدلة (Evidence-Based HR) تُسهم فعليًا في القرارات الاستراتيجية.

ثانيًا: كيف يُفعّل هذا المقوّم؟

بناء جرد المهارات: (Skills Inventory)

قاعدة بيانات شاملة تُوثّق لكل موظف مهاراته وشهاداته وخبراته والدورات التي أتمّها، وتُحدّث بشكل دوري منتظم.

توحيد تعريفات المؤشرات:

كثير من المنظمات تعاني من "حروب تعريف": ما هو "الدوران"؟ هل يشمل المتعاقدين؟ هل يشمل النقل الداخلي؟ التعريفات غير الموحّدة تُنتج بيانات غير قابلة للمقارنة وتُعطل التحليل.

التدقيق الدوري في جودة البيانات: (Data Audit)

بيانات الموارد البشرية تتقادم بسرعة. موظف غير دوره، وآخر أنهى دراسته العليا، وثالث حصل على شهادة جديدة. دون مراجعة دورية، تصبح قاعدة البيانات صورة من الماضي لا أداة للمستقبل.

اعتماد تحليلات الموارد البشرية: (HR Analytics)

استخدام النماذج التنبؤية لتوقع الاستنزاف والفجوات قبل وقوعها. مثلاً: تحديد الموظفين الأكثر عرضة للمغادرة بناءً على أنماط بيانات تاريخية.

ثالثًا: مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	المعيار المقبول
نسبة اكتمال بيانات الموظفين (Completeness)	لا تقل عن 90%
نسبة البيانات المحدّثة خلال آخر 3-6 أشهر	معيّار للحداثة
معدل الأخطاء المكتشفة في التدقيق	كلما انخفض كان أفضل

رابعًا: مخاطر الغياب

- توقعات خاطئة تُسفر عن توظيف في غير موضعه
- قرارات تدريب غير فعّالة لأن الفجوات غير محددة بدقة
- هدر مالي في برامج لا تعالج الاحتياج الحقيقي

المقوّم الثالث: سياسات وإجراءات واضحة لإدارة القوى العاملة Clear HR Policies & Procedures

أولاً: لماذا السياسات ضرورية وليست بيروقراطية؟

هناك نظرة خاطئة شائعة ترى في سياسات الموارد البشرية نوعاً من الجمود البيروقراطي. الحقيقة عكس ذلك تماماً: السياسات الواضحة هي التي تُحرر الطاقة التنفيذية بدلاً من تجميدها.

فحين تُحدّد قواعد الترقية بوضوح، يعرف المدير المباشر كيف يُقيّم، ويعرف الموظف ما يُتوقع منه، ويعرف مخطط الموارد البشرية كيف يُخطّط للخلافة. أما حين تغيب هذه القواعد، فتسود الاستثناءات والانطباعات الشخصية، وتتراكم النزاعات وتتآكل الثقة.

التخطيط الاستراتيجي يحتاج "قواعد لعب" واضحة تشمل: النقل الداخلي، الترقية، التدريب، التوظيف، التعويضات، حتى تتحول الخطة إلى قرارات قابلة للتطبيق الموحد.

ثانياً: كيف يُفعل؟

- إعداد أدلة سياسات موثقة (Policy Manuals) تغطي كل عملية رئيسية
- توحيد النماذج والإجراءات: نماذج طلب توظيف، ترقية، تقييم أداء، نقل داخلي
- تشكيل لجان موارد بشرية للمراجعة والحوكمة تضمن الالتزام بالسياسات
- ربط السياسات بالأهداف الاستراتيجية: حتى لا تصبح السياسة غاية في حد ذاتها بل وسيلة لخدمة التوجه

الاستراتيجي

ثالثاً: مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	الدلالة
نسبة الالتزام بالسياسات	تعكس مدى تطبيق القواعد الموضوعة
عدد القرارات خارج السياسة (Exceptions)	كلما ارتفع دلّ على ضعف السياسات أو صعوبة تطبيقها
مستوى رضا المديرين عن وضوح الإجراءات	يقاس عبر استبيانات دورية

رابعاً: مخاطر الغياب

يؤكد (Torrington et al. 2020) أن غياب السياسات الواضحة يُفضي إلى:

- قرارات مزاجية تُضعف العدالة التنظيمية
- نزاعات داخلية تستنزف وقت الإدارة
- استنزاف المواهب حين يشعر الموظفون بأن المعايير غير واضحة وغير عادلة

المقوم الرابع: التكامل مع التخطيط العام للمنظمة Integration with Corporate Planning

أولاً: مفهوم "التكامل" ولماذا هو حرج؟

إذا كانت الموارد البشرية تُخطّط في غرفة منعزلة بمعزل عن المالية والإنتاج والتسويق، فستنتج خطط متناقضة: قد تُقرّر ميزانية توظيف لا يوافق عليها الجانب المالي، أو تُخطّط أعداد كوادرات لا تنسجم مع حجم العمليات المتوقعة.

هذا ما يُجسّد مفهوم "المواءمة العمودية": "أن تكون خطة الموارد البشرية امتداداً طبيعياً للاستراتيجية المؤسسية لا وثيقة موازية لها (Wright & McMahan, 1992).

الموارد البشرية مرتبطة بالميزانية (من يمول التوظيف والتدريب؟) وبحجم العمليات (كم نحتاج من الكوادرات لإنتاج حجم X؟) وبالتسويق (ما المهارات المطلوبة لخدمة سوق جديدة؟). فصل أي من هذه الروابط يُنتج تخطيطاً ناقصاً.

ثانياً: كيف يُفعل؟

- مشاركة الموارد البشرية في لجان التخطيط الاستراتيجي والميزانية بشكل رسمي ومنتظم، لا كمدعو استشاري

- ربط Workforce Plan بالميزانية: (Headcount Budget) لكل وظيفة جديدة تكلفة، ولكل برنامج تدريبي موازنة مخصصة

- ترجمة أهداف كل وحدة أعمال إلى متطلبات بشرية بالتنسيق مع مديري الوحدات أنفسهم

ثالثًا: مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	ما يعنيه
وجود Workforce Plan معتمد ضمن خطة المؤسسة السنوية	مدى الاندماج الرسمي
نسبة مبادرات HR الممولة فعليًا ضمن الميزانية	مدى واقعية التخطيط
انخفاض التأخر في المشاريع بسبب نقص الكوادر	أثر التكامل على الأداء المؤسسي

رابعًا: مخاطر الغياب

- خطة بلا تمويل: تكتب الخطة ثم تُرفض عند تقديم الميزانية لأن الموارد المالية لم تُؤخذ في الحسبان مبكرًا
- تمويل بلا خطة: أموال تُصرف على توظيف عشوائي دون توجيه استراتيجي
- تناقض بين الموارد البشرية والمالية والإنتاج يُربك المديرين ويُعطّل التنفيذ

المقوّم الخامس: دعم الإدارة العليا والالتزام القيادي Top Management Support

أولًا: لماذا لا تكفي الخطة الجيدة وحدها؟

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ينطوي على قرارات حساسة: إعادة توزيع موظفين بين وحدات، إعادة هيكلة أقسام، تغيير نظم تقييم الأداء، تطوير كفاءات لأدوار مختلفة. هذه القرارات تمسّ مصالح أفراد ووحدات وتُحرك مقاومة طبيعية. بدون رعاية الإدارة العليا، ستتوقف هذه القرارات عند أول عقبة. المدير الوسيط الذي يفرض نقل موظفيه، والوحدة التي تُعارض إعادة الهيكلة، والميزانية التي تُجمّد عند أول أزمة — كلها عوائق لن تستطيع وظيفة الموارد البشرية وحدها تجاوزها. وفق أدبيات إدارة التغيير، يؤكد Kotter (1996) أن الرعاية القيادية شرط لتثبيت التحول ومنع مقاومة التنفيذ. بدونها، يبقى التغيير محاولة ميتة في الأوراق الإدارية.

ثانيًا: كيف يُفعل؟

- الاعتماد الرسمي للخطة من القيادة: ليس مجرد موافقة مبدئية، بل اعتماد رسمي مع تحديد مسؤوليات تنفيذية واضحة
- توفير الموارد الفعلية: ميزانية، وقت، أدوات، تدريب. الدعم "الكلامي" لا يكفي
- إشراك القيادات في متابعة المؤشرات: جعل مؤشرات الموارد البشرية جزءًا من اجتماعات القيادة الدورية
- تبني القيادة لخطاب التغيير: حين يتحدث CEO أو CHRO عن أهمية التطوير والتعاقب وإدارة المواهب، تأخذ هذه المفاهيم ثقلًا مختلفًا في أذهان المديرين

ثالثًا: مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	الدلالة
نسبة المبادرات التي لها راع تنفيذي (Executive Sponsor)	يعكس مدى الالتزام القيادي الفعلي
انتظام اجتماعات متابعة الخطة	يعكس الجدية في المتابعة
حجم الموارد المخصصة للتطوير	مقياس ملموس للالتزام

رابعاً: مخاطر الغياب

- استراتيجية "على الورق" تُكتب في ورش عمل بتكاليف باهظة ثم تُحفظ في الأدراج
- مقاومة عالية تُسقط أفضل المبادرات
- تطبيق جزئي أو شكلي: يُنجز الشكل دون الجوهر لمجرد استيفاء متطلب رسمي

المقوّم السادس: توفر نظم معلومات الموارد البشرية والرقمنة HRIS & HR Technology

أولاً HRIS: بنية تحتية لا أداة إضافية

ثمة خطأ شائع في التعامل مع نظم معلومات الموارد البشرية: اعتبارها أداة أتمتة لتسهيل العمل الإداري (كالرواتب والحضور). في حقيقتها، HRIS هي البنية التحتية لأي تخطيط استراتيجي جاد.

فبدون نظام معلومات متكامل:

- لا يمكن تتبع المهارات بكفاءة
- لا يمكن إدارة بيانات التقاعد والدوران في الوقت الفعلي
- لا يمكن مراقبة التكاليف بدقة
- لا يمكن استخراج تقارير تحليلية سريعة تدعم قرارات القيادة

ثانياً: كيف يُفعل؟

اختيار النظام المناسب:

النظام الذي يناسب مؤسسة صغيرة يختلف عما يناسب مؤسسة كبيرة متعددة المواقع. الاختيار يجب أن يأخذ في الاعتبار: حجم المؤسسة، تعقيد عملياتها، قابلية التوسع المستقبلي.

تدريب المستخدمين:

النظام الأفضل في العالم يصبح عديم الفائدة إذا لم يستخدمه الناس بكفاءة. التدريب يجب أن يشمل فريق الموارد البشرية ومديري الخط، لأنهم من يُحدّث البيانات ويستخدم التقارير يوميًا.

دمج البيانات في قاعدة واحدة:

الرواتب والحضور والأداء والتدريب — حين تكون في أنظمة منفصلة، تُنتج "صوامع بيانات" تُعيق التحليل الشامل. المطلوب دمجها في منصة واحدة تُتيح رؤية 360 درجة للموظف.

اعتماد لوحات قيادة: (Dashboards)

بيانات في جداول بيانات لا تُقرأ. أما Dashboards بصرية وتفاعلية، فتُحوّل الأرقام إلى رؤى يمكن للقيادة استيعابها والتصرف بناءً عليها في دقائق.

ثالثاً: مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	المعنى
نسبة العمليات الرقمية (Digital HR Process Rate)	مدى التحول من ورقي إلى رقمي
سرعة استخراج التقارير (Reporting Cycle Time)	كلما قلّ الوقت كانت القرارات أسرع
نسبة المستخدمين النشطين للنظام	يعكس مدى التبني الفعلي
انخفاض أخطاء الرواتب والدوام	مؤشر ملموس على جودة البيانات

رابعاً: مخاطر الغياب

- بيانات مشتتة في ملفات Excel وأوراق ورقية لا تُتاح حين تُحتاج

- تقارير متناقضة تُربك القرارات وتُفقد الثقة بالبيانات
- صعوبة تحليل الفجوات لأن المعلومات غير مكتملة أو غير محدّثة
- تأخر القرار حين يستغرق استخراج تقرير بسيط أيامًا

المقوّم السابع: إشراك مديري الخط وأصحاب المصلحة Line Managers & Stakeholders Engagement

أولاً: لماذا مديرو الخط عنصر حاسم؟

ثمة وهم إداري شائع: أن تخطيط الموارد البشرية هو مسؤولية "قسم الموارد البشرية" حصراً. الواقع أن مديري الخط هم الأقرب لفهم الاحتياجات البشرية الفعلية لأنهم يعيشون مع تحديات عبء العمل والمهارات يومًا بيوم. هم يعرفون: أين الثغرات المهارية الفعلية؟ من الموظف الذي يستحق الاستثمار؟ ما حجم العمل المتوقع في الربع القادم؟ ما أثر غياب موظف معين على الإنتاجية؟ حين يُستبعد مديرو الخط من عملية التخطيط، تنتج خطط "مكتبية" لا تعكس الواقع التشغيلي. وحين يُشركون، يصبح التخطيط دقيقاً وقابلاً للتطبيق (Purcell, 1999).

ثانياً: كيف يُفعّل؟

- إشراكهم في التنبؤ بالطلب: إجراء جلسات دورية مع مديري الوحدات لتقدير احتياجاتهم المستقبلية من الكوادر والمهارات
- إشراكهم في تحديث جرد المهارات: هم الأدرى بما يفعله موظفونهم فعلاً مقارنةً بما هو مدوّن في ملفاتهم
- تدريبهم على استخدام مؤشرات القوى العاملة: حتى يصبحوا شركاء في التحليل لا مجرد مستهلكين للقرارات
- ربط جزء من تقييمهم بمؤشرات بشرية: كمعدلات استبقاء فريقهم ومستوى تطويرهم، لأن ما يُقاس يُنجز

ثالثاً: مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	الدلالة
نسبة التزام مديري الخط بتحديث بيانات المهارات	يعكس مدى المشاركة الفعلية
عدد جلسات تخطيط القوى العاملة المشتركة	يعكس انتظام الحوار الاستراتيجي
تحسّن مؤشرات الاستبقاء في الوحدات المشاركة	الأثر الفعلي للمشاركة على النتائج

الخلاصة التكاملية: المقومات السبعة كمنظومة متكاملة



هذه المقومات السبعة ليست قائمة "تمنّيات إدارية"، بل هي شروط تشغيل — حين تجتمع، يتحول التخطيط من وثيقة تُكتب في نهاية العام إلى قدرة تنظيمية حية تُغذي القرارات اليومية وتدفع الاستراتيجية إلى الأمام. وحين يغيب أي منها، تبدأ الهشاشة في التسرّب إلى منظومة التخطيط كلها.

"التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الناجح ليس نتاج أداة ذكية أو منهجية متقنة فحسب، بل هو نتاج بيئة تنظيمية مهيأة لاستقبال التخطيط وتحويله إلى فعل".

6. مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية Strategic Human Resource Planning – Stages, Tools & Outputs

1.6 نظرة عامة: لماذا نتحدث عن "مراحل"؟

إنَّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ليس قراراً فردياً معزولاً، ولا هو مجرد إعداد قوائم الاحتياجات السنوية من الكوادر. إنه عملية منهجية ومتكاملة تسير وفق مسار محدد المعالم، ترتبط فيه المراحل ترابطاً عضوياً: كل مرحلة تُغذي التي تليها، وأي إخفاق في مرحلة ينعكس حتماً على جودة المخرجات النهائية. يمكن تعريف هذه العملية بأنها:

"سلسلة من الخطوات المنهجية التي تتيح للمنظمة تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كمّاً ونوعاً وتوقيتاً، وتصميم الاستجابة الملائمة لسدّ الفجوة بين ما هو متاح وما هو مطلوب، في ضوء الأهداف الاستراتيجية للمنظمة". تتميز هذه العملية بجملة من الخصائص الجوهرية:

الخاصية	المعنى التطبيقي
الاستشرافية	تنظر إلى المستقبل لا إلى الحاضر فحسب
الشمولية	تغطي كل وظائف الموارد البشرية لا التوظيف وحده
التكاملية	مرتبطة بالاستراتيجية العامة للمنظمة
الديناميكية	قابلة للمراجعة والتكيف مع المتغيرات
القابلية للقياس	ترتكز على مؤشرات أداء (KPIs) واضحة

1.6 المخطط الانسيابي للمراحل (Process Flowchart)

يُعرض فيما يلي المخطط الانسيابي الذي يُلخّص المسار الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، من نقطة الانطلاق حتى مرحلة التقييم والمتابعة:



ملاحظة منهجية: يلاحظ الطالب أن المرحلتين الثالثة (الطلب) والرابعة (العرض) تسيران بشكل متوازٍ في أغلب الأحيان، قبل أن تلتقيا في مرحلة تحليل الفجوة. كما أن المسار لا ينتهي عند التنفيذ، بل يعود عبر حلقة التغذية الراجعة إلى مراجعة التحليل البيئي بصفة دورية.

2.6 المرحلة الأولى: التحليل البيئي للمنظمة (Environmental Analysis)

أ. ماذا نعني بالتحليل البيئي؟

تُعدّ هذه المرحلة، كما وصفها محاضراتنا السابقة، "الأساس الذي ينطلق منه التخطيط الاستراتيجي الناجح"، وهو توصيف دقيق يعكس حجم الأهمية التي يحتلها هذا التحليل في البناء الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فكما لا يمكن لمعماري بناء مبنى صامد دون دراسة طبيعة التربة والمناخ المحيط، لا يمكن لمختصّ الموارد البشرية وضع خطة استراتيجية ناجعة دون فهم عميق ومنهجي للبيئة التي تعمل فيها منظمتها، داخلياً وخارجياً. التحليل البيئي هو عملية منهجية لرصد العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر أو قد تؤثر في قدرة المنظمة على تأمين احتياجاتها من الموارد البشرية وإدارتها بفاعلية. يشتمل هذا التحليل على بُعدين رئيسيين:

■ البيئة الخارجية (External Environment)

تشمل جميع المتغيرات التي تنشأ خارج حدود المنظمة وتملك تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على استراتيجية الموارد البشرية. ومن أبرزها:

المجال	أمثلة على المتغيرات ذات الصلة بالموارد البشرية
الاقتصادي	معدلات البطالة، تكاليف اليد العاملة، معدلات التضخم ومستوى الأجور
التكنولوجي	الأتمتة وتأثيرها على الوظائف، الذكاء الاصطناعي، العمل عن بُعد
التشريعي والقانوني	قانون العمل، تشريعات المساواة والتمييز، نظام الضمان الاجتماعي
الاجتماعي والديموغرافي	شيخوخة القوى العاملة، التنوع الجيلي، التحولات في توقعات الموظفين
التنافسي	ممارسات التوظيف لدى المنافسين، حروب المواهب، هجرة الكفاءات
السياسي	الاستقرار السياسي، سياسات الهجرة والعمالة الوافدة

مثال تطبيقي: إذا كانت الحكومة تعتزم إصدار تشريع يُلزم الشركات بنسبة معينة من الموظفين ذوي الكفاءات الرقمية خلال ثلاث سنوات، فإن مختصّ الموارد البشرية الذي رصد هذا المتغير مبكراً سيكون قادراً على تصميم برامج التأهيل اللازمة قبل فوات الأوان.

■ البيئة الداخلية (Internal Environment)

تشمل جميع الموارد والقدرات والخصائص الجوهرية للمنظمة ذاتها، والتي تُحدّد نقاط القوة التي يجب البناء عليها والضعف التي يجب معالجتها:

المجال	ما الذي نُحلّله؟
الموارد البشرية الحالية	الأعداد، توزيع الفئات العمرية، مستويات الكفاءة، معدلات الاستبقاء
الهيكل التنظيمي	مدى ملاءمته للاستراتيجية، مرونته، مناطق الازدواجية أو الفراغ
الثقافة التنظيمية	قيم المنظمة، التوجه نحو التعلم والابتكار، مستوى التعاون الداخلي
الإمكانات المالية	ميزانية الموارد البشرية، حصة التدريب، تكلفة التوظيف
توجهات الإدارة العليا	مدى إيمان القيادة بأهمية الموارد البشرية، رؤيتها لمستقبل المنظمة
الأنظمة والتكنولوجيا الداخلية	نُضج أنظمة HRIS، أدوات إدارة الأداء، منصات التعلم الرقمي

ب. الأسئلة التشغيلية الجوهرية (Operational Questions for Quality Analysis)

إن جودة التحليل البيئي لا تُقاس بحجم البيانات المجمّعة، بل بمدى قدرتها على الإجابة عن أسئلة استراتيجية حقيقية. فيما يلي الأسئلة التي ينبغي أن يُجيب عنها هذا التحليل:

على مستوى البيئة الخارجية:

- ما الفرص المتاحة في سوق العمل الخارجي؟ (وفرة مهارات معينة، ظهور برامج تكوين متخصصة...)
- ما التهديدات التي تُمثّلها التطورات التكنولوجية على الوظائف الحالية؟

- ما التغيرات التشريعية المرتقبة وكيف ستؤثر على ممارسات التوظيف والأجور؟
- كيف تتموضع المنظمة في سوق المواهب مقارنةً بالمنافسين؟
- على مستوى البيئة الداخلية:

- ما نقاط القوة البشرية التي تتيح للمنظمة المنافسة والتميز؟
- ما نقاط الضعف في المهارات، الهيكل، أو الثقافة التي تُقيد تحقيق الأهداف الاستراتيجية؟
- ما مدى مرونة القوى العاملة الحالية للتكيف مع التحولات المستقبلية؟

على مستوى المخاطر البشرية الاستراتيجية: (HR Strategic Risks)

- يُعدّ هذا البُعد من أكثر المستجدات أهمية في ممارسات التخطيط الاستراتيجي الحديثة، وهو يتجاوز التحليل التقليدي ليتساءل:
- هل يوجد عجز في المهارات الرقمية الأساسية اللازمة للتحول التكنولوجي؟
 - ما تأثير شيخوخة القوى العاملة على استمرارية الأعمال؟ (نقل المعرفة، فجوات الخلافة)
 - هل القيادة الوسطى قادرة على إدارة التغيير والتحولات المرتقبة؟
 - ما المخاطر المرتبطة بالاعتماد المفرط على عدد محدود من الكفاءات الحرجة؟
- تنبيه أكاديمي: يميل بعض الممارسين إلى الاقتصار على التحليل الخارجي (PESTEL) أو الداخلي (SWOT) دون ربطهما ببعض. الأكثر نضجاً منهجياً هو دمج الاثنين في إطار واحد يُوضح: كيف تؤثر المتغيرات الخارجية على نقاط القوة والضعف الداخلية؟

ج. الأدوات المنهجية المستخدمة في التحليل البيئي

يستعين مختصّو الموارد البشرية بجملة من الأدوات المنهجية التي تُنظّم عملية التحليل وتضمن شموليتها:

أداة: PESTEL

تُحلّل المتغيرات الخارجية عبر ستة أبعاد: السياسية (Political)، الاقتصادية (Economic)، الاجتماعية (Social)، التكنولوجية (Technological)، البيئية (Environmental)، والقانونية (Legal). وفي سياق الموارد البشرية، يُركّز المحلل على الأبعاد التي تؤثر مباشرة في سوق العمل، التشريع الاجتماعي، وتوجهات القوى العاملة.

أداة SWOT للقوى العاملة: (Workforce SWOT)

وهي نسخة مُكيّفة من SWOT الكلاسيكية، تُركّز حصراً على البُعد البشري:



أدوات مكملّة:

- مقابلات مع المدراء والقادة التشغيليين (لاستكشاف احتياجات بشرية غير معلنة)
- تقارير سوق العمل الصادرة عن الجهات الرسمية
- مسوحات مشاركة الموظفين (Employee Engagement Surveys)

- دراسات المعايير (Benchmarking) مع أفضل الممارسات القطاعية

د. المخرجات المتوقعة من مرحلة التحليل البيئي

المخرج	محتواه ووظيفته
SWOT للقوى العاملة	وثيقة تلخيص تُحدد أهم 3-5 نقاط في كل ربع
قائمة الفرص/التحديات البشرية	مُرتبة حسب الأولوية والأثر المحتمل
قائمة نقاط القوة/الضعف البشرية	مُرتبة حسب الأهمية الاستراتيجية
قائمة الوظائف والمهارات الحرجة (الأولية)	أولى عناصر "Critical Roles List"
تقرير المخاطر البشرية	يُوثق المخاطر ودرجة احتمالها وحجم تأثيرها

هـ مؤشرات المتابعة والتقييم (KPIs)

المؤشر	طريقة القياس
تكرار تحديث التحليل البيئي	مرة/مرتين سنوياً بحد أدنى
جودة تقرير المخاطر البشرية	تقييم داخلي/خارجي (مقياس 1-5)
نسبة المتغيرات الخارجية المرصودة مبكراً	(عدد المتغيرات المكتشفة قبل تأثيرها / إجمالي المتغيرات)
نسبة التوصيات المستخرجة من التحليل والمُفعلة فعلياً	يعكس جدية توظيف نتائج التحليل

3.6 المرحلة الثانية: تحديد أهداف الموارد البشرية (Setting HR Objectives)

إذا كان التحليل البيئي يُجيب عن السؤال: "أين نحن الآن وما الذي يحيط بنا؟"، فإن مرحلة تحديد الأهداف تُجيب عن السؤال الجوهرى: "ما الذي نريد أن نُحقِّقه من خلال الموارد البشرية لتحقيق استراتيجية المنظمة؟" تُشكّل هذه المرحلة ما يمكن تسميته "حلقة التحويل": إنها اللحظة التي تنتقل فيها المعلومات والتشخيصات من كونها وصفاً تحليلياً إلى قرارات واضحة وموجهة للعمل. بدون هذه المرحلة، يبقى التحليل البيئي مجرد تقرير في أدراج الإدارة دون أي أثر استراتيجي.

الربط الجوهرى بين أهداف HR والاستراتيجية العامة:

يُشير مبدأ "التوافق الاستراتيجي" (Strategic Alignment) إلى ضرورة أن تكون أهداف الموارد البشرية انعكاساً مباشراً للأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فإذا كانت المنظمة تسعى إلى التوسع في أسواق جديدة، فإن أهداف HR يجب أن تُعالج: من سيقود هذا التوسع؟ ما الكفاءات اللازمة؟ كيف نُطوّر أو نجذب هذه الكوادر؟

أ. معايير صياغة أهداف الموارد البشرية (SMART Framework)

تُعدّ معايير SMART المعيار الذهبي لصياغة الأهداف في أي سياق إداري، وهي لا غنى عنها في تخطيط الموارد البشرية:

المعيار	المعنى	تطبيقه على HR
S – Specific (محدد)	يُحدد ماذا بالضبط نريد تحقيقه	"خفض دوران الكفاءات الحرجة" لا مجرد "تحسين الاستبقاء"
M – Measurable (قابل للقياس)	يُحدد الرقم أو النسبة المستهدفة	"إلى 8% أو أقل"
A – Achievable (واقعي)	يستند إلى قدرات المنظمة الفعلية	يُراعى الميزانية والموارد المتاحة
R – Relevant (مرتبط باستراتيجية)	يخدم هدفاً استراتيجياً محدداً	"لأن الاستراتيجية تعتمد على الاستمرارية المؤسسية"
T – Time-bound (زمني)	يُحدد الموعد النهائي للإنجاز	"خلال 12 شهراً من تاريخ إطلاق الخطة"

ب. نماذج أهداف HR الاستراتيجية (جاهزة للتطبيق)

النموذج 1 – الاستبقاء: (Retention)

"خفض معدل دوران الكفاءات الحرجة من (X%) إلى (Y%) خلال الاثني عشر شهراً القادمة، من خلال تطبيق برامج التحفيز والمسار الوظيفي المُخصَّص".

النموذج 2 – التخطيط للخلافة: (Succession Planning)

"رفع نسبة شغل المناصب الإشرافية بالترقية الداخلية من (Y%) الحالية إلى (Z%) بنهاية السنة المالية، من خلال تفعيل برنامج إعداد القادة".

النموذج 3 – تنمية الكفاءات الرقمية: (Digital Upskilling)

"سد فجوة مهارات التحول الرقمي عبر تأهيل (N) موظفاً في (مجال محدد: تحليل البيانات/ الذكاء الاصطناعي) خلال ستة أشهر، بهدف دعم مشروع التحول الرقمي المقرر للربع الثالث".

النموذج 4 – تطوير القيادة: (Leadership Development)

"توفير مسار تطوير قيادي مُهيكل لـ (N) من القادة الناشئين، يضمن وجود بديل جاهز لكل منصب حرج بحلول نهاية السنة المالية".

النموذج 5 – الكفاءة التشغيلية لـ: HR (HR Operational Efficiency)

"خفض متوسط زمن سد الوظائف من (X) يوماً إلى (Y) يوماً خلال ثمانية أشهر، عبر مراجعة وتبسيط إجراءات التوظيف وتوظيف الأتمتة".

ج. ربط أهداف HR بالهدف الاستراتيجي (Cascade Model)

يُوضَّح المخطط التالي كيفية "تتالي" الأهداف من الاستراتيجي إلى التشغيلي:



د. مؤشرات المتابعة والتقييم (KPIs)

المؤشر	طريقة القياس
نسبة أهداف HR المرتبطة مباشرة بالأهداف الاستراتيجية	(أهداف HR مرتبطة / إجمالي أهداف HR) × 100
نسبة الأهداف ذات "قيم مستهدفة" محددة (Targets)	لكل هدف قيمة كمية واضحة
نسبة الأهداف HR المنجزة في الوقت المحدد	تُقاس في نهاية كل دورة تخطيطية

4.6 المرحلة الثالثة: تحديد الطلب المستقبلي من الموارد البشرية (HR Demand Forecasting)

بعد تحديد الأهداف، ينتقل التخطيط إلى طرح السؤال العملي الأول: "ماذا نحتاج من الموارد البشرية لتحقيق هذه الأهداف؟"

يُعرّف الطلب على الموارد البشرية بأنه: التقدير المنهجي لعدد الموظفين ونوع الكفاءات والأدوار الوظيفية التي ستحتاجها المنظمة في أفق زمني محدد، في ضوء توجهاتها الاستراتيجية وخطط توسعها وتطورها التشغيلي.

تميز مهم: الطلب هنا لا يعني فقط "عدد الموظفين الإضافيين المطلوبين" - بل يشمل بالتساوي الوظائف المُحوّلة (التي تتغير طبيعتها دون أن يتغير عددها)، والوظائف التي ستزول (بسبب الأتمتة أو إعادة الهيكلة)، والوظائف الجديدة التي لم تكن موجودة أصلاً.

أ. أبعاد الطلب على الموارد البشرية

يشتمل تحليل الطلب على ثلاثة أبعاد متشابكة:

البُعد	الأسئلة المُحرّكة له
البُعد الكميّ	كم موظفاً نحتاج؟ في أي قسم؟ في أي توقيت؟
البُعد النوعي	ما الكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة؟
البُعد الزمني	متى بالضبط ستكون الحاجة ملحة؟ (فوري - قصير الأمد - متوسط - بعيد الأمد)

ب. أدوات توقّع الطلب (Demand Forecasting Tools)

يتوفر لمختصّ الموارد البشرية ترسانة من الأدوات، يختار منها بحسب حجم المنظمة وجودة البيانات المتاحة ومدى تعقيد البيئة:

1. تحليل الاتجاهات التاريخية: (Trend Analysis)

يرتكز على بيانات الماضي لاستشراف المستقبل. مثلاً: إذا كانت المبيعات ترتفع بنسبة 15% سنوياً وكل 10 مليون وحدة مبيعات تتطلب 5 موظفين إضافيين، يمكن حساب الاحتياج المستقبلي.

حدوده: لا يُجدي في البيئات عالية التقلب أو عند تغيير النموذج التشغيلي.

2. تحليل النسب: (Ratio Analysis)

يقوم على علاقات ثابتة نسبياً بين عدد الموظفين وحجم الإنتاج أو الإيرادات أو عدد العملاء.

مثال: نسبة موظف خدمة عملاء / 500 عميل = 1، فإذا كان الهدف 10,000 عميل جديد، نحتاج 20 موظفاً إضافياً.

3. تحليل عبء العمل: (Workload Analysis)

يقيس الحجم الفعلي للعمل المطلوب إنجازه (بالساعات أو الوحدات أو المعاملات)، ثم يُقسّمه على متوسط إنتاجية الموظف الواحد لتحديد عدد الموظفين اللازمين.

الأنسب ل: المشاريع المحددة المدة والوظائف ذات الطابع التشغيلي الواضح.

4. تخطيط السيناريو: (Scenario Planning)

يُعدّ هذا الأسلوب الأكثر استراتيجية ونضجاً، لا سيما في البيئات المتقلبة. يقوم على بناء عدة سيناريوهات محتملة لمستقبل المنظمة وتحديد متطلبات الموارد البشرية لكل سيناريو:



5. حكم الخبراء والإدارة: (Managerial Judgment)

يستند إلى آراء المدراء التشغيليين وقياداتهم حول احتياجاتهم البشرية المستقبلية. يُستخدم مُعزِّزاً للأدوات الكمية لا بديلاً عنها.

ج. المخرجات المتوقعة: "خريطة الطلب"

ينتج عن هذه المرحلة وثيقة تُسمى "خريطة الطلب على الموارد البشرية (HR Demand Map)" تتضمن:

الوظيفة/الدور	الكفاءات المطلوبة	العدد	القسم	التوقيت
محلل بيانات أول	Python, SQL, Tableau	5	قسم التقنية	Q1 السنة القادمة
مدير مشاريع رقمية	PMP, Agile	2	قسم العمليات	Q2
متخصص أمن معلومات	CISM, Cybersecurity	3	قسم التقنية	فوري
منسق تعلم ورقمنة	L&D, LMS	1	قسم HR	Q3

د. مؤشرات المتابعة (KPIs)

المؤشر	الهدف
دقة توقع الطلب	الفرق بين المتوقع والفعلي > 10%
نسبة الأدوار الحرجة ذات تقدير طلب موثوق	90% ≤
تغطية خريطة الطلب لكل الوحدات التنظيمية	100%

5.6 المرحلة الرابعة: تقييم القدرة الحالية (العرض الداخلي) (Supply / Current Capability Assessment)

إذا كانت المرحلة السابقة تُجيب عن "ما الذي نحتاجه؟"، فإن هذه المرحلة تُجيب عن السؤال المقابل: "ما الذي نملكه فعلاً؟" تهدف هذه المرحلة إلى إجراء جرد شامل ودقيق لرأس المال البشري الموجود داخل المنظمة، لا من حيث الأعداد فحسب، بل من حيث الكفاءات والإمكانات والاستعداد للنمو. إنها في جوهرها عملية "معرفة المنظمة لأعمق مواردها وأثمنها".

المبدأ التوجيهي: قبل البحث عن الموارد في الخارج، يجب أن تعرف المنظمة ما تملكه بالداخل. فكثيراً ما يُوجد الكفاء في الزاوية الخطأ، أو الموظف المتميز الذي لم يُكتشف إمكاناته الحقيقي بعد.

أ. منهجية تقييم القدرة الحالية

تسير هذه المرحلة وفق ثلاثة مستويات متتابعة:

المستوى الأول – الجرد الشامل: (Inventory)

جمع بيانات تفصيلية عن كل موظف تشمل:

- المؤهلات الأكاديمية والشهادات المهنية
- الخبرات السابقة داخل وخارج المنظمة
- الكفاءات الحالية (التقنية والسلوكية والقيادية)
- اللغات ومهارات التواصل الدولي
- نتائج تقييمات الأداء خلال السنوات الماضية
- توقعات النمو والترقية (من تقييمات المدراء)

المستوى الثاني – تقييم الإمكانات: (Potential Assessment)

الأداء الحالي وحده لا يكفي؛ يجب تقييم الإمكانات المستقبلية:

- هل يمتلك الموظف القدرة على تحمّل مسؤوليات أكبر؟
- ما مدى قابليته للتعلم وتطوير مهارات جديدة؟

- هل يتسم بالقدرة على التكيف مع بيئة العمل المتغيرة؟

المستوى الثالث – تحليل التدفق البشري: (Workforce Flow Analysis)

يرصد الحركة الطبيعية داخل القوى العاملة خلال الفترة القادمة:

- من سيتقاعد خلال السنتين القادمتين؟
- ما معدل الدوران الطبيعي المتوقع؟
- ما الإجازات الطويلة المتوقعة التي قد تؤثر على الكفاءة؟
- ما الترقّيات والنقلات الداخلية المقرّرة؟

ب. أدوات تقييم القدرة الحالية

1. جرد المهارات: (Skills Inventory)

قاعدة بيانات مُنظمة تُوثّق كفاءات كل موظف وفق مستويات محددة. مثال على نموذج مُبسّط:

الموظف	الكفاءة التقنية	مستواها	الكفاءة القيادية	مستواها	الإمكان المستقبلي
أ	تحليل البيانات	متقدم	إدارة الفريق	متوسط	مؤهل للترقية
ب	البرمجة (Python)	متوسط	التواصل	متقدم	يحتاج تأهيل
ج	إدارة المشاريع	أساسي	القيادة	عالٍ	إمكانات عالية

2. خرائط الإحلال: (Replacement/Succession Charts)

وثائق بصرية تُوضّح لكل منصب حرج، من هو البديل الجاهز (خلال 3 أشهر)، ومن هو البديل المُحتمل (خلال 12-18 شهراً)، ومن يحتاج تطويراً إضافياً:



3. تحليل الاستنزاف والتقاعد المتوقع:

جدول يُحدد الموظفين الذين سيغادرون خلال أفق التخطيط (طبيعياً أو بتقاعد مُبكر أو دوران متوقع)، لحساب العرض "الصافي" بعد هذه الخسائر.

ج. المخرجات المتوقعة

المخرج	وصفه
ملف القوى العاملة (Workforce Profile)	لوحة شاملة تُوضّح التوزيع الكمي والنوعي للقوى العاملة
خريطة الكفاءات الحالية	توزيع المهارات الموجودة عبر الأقسام
تقدير العرض الداخلي	من يمكن تطويره / ترقّيته / نقله لسد الاحتياجات
قائمة المناصب عالية المخاطر	المناصب التي لا يوجد لها بديل جاهز
القائمة الأولية لفجوات المهارات	المقارنة الأولية بين ما هو موجود وما هو مطلوب

د. مؤشرات المتابعة (KPIs)

المؤشر	الهدف المرجعي
نسبة اكتمال بيانات المهارات لجميع الموظفين	95% ≤
نسبة المناصب الحرجة المغطاة ببديل جاهز (Succession Coverage)	80% ≤
نسبة الموظفين ذوي خطط تطوير فردية موثقة	70% ≤

6.6 المرحلة الخامسة: تحليل الفجوة وإعادة الهيكلة (Gap Analysis & Strategic Restructuring)

تُعدّ هذه المرحلة قلب العملية الاستراتيجية برمّتها. إنها اللحظة التي تلتقي فيها مخرجات مرحلة الطلب ومخرجات مرحلة العرض، لتتكشف أمام المخطط الاستراتيجي صورة واضحة عن الهوة بين ما تملكه المنظمة وما تحتاجه. وكما وصفت محاضراتنا هذه المرحلة، فإنها "خطوة حاسمة" لا يمكن تجاوزها، إذ تُحدد طبيعة التدخل المطلوب: هل هي حاجة للتعزيز والإضافة؟ هل هي حاجة للتخفيف وإعادة التوزيع؟ أم هل هي حاجة لإعادة تصميم جذرية؟ المعادلة الجوهرية:



أ. أبعاد تحليل الفجوة

لا يقتصر تحليل الفجوة على البُعد الكمي (عدد الموظفين)، بل يمتد إلى أبعاد متعددة:

الفجوة الكمية: (Quantitative Gap)

الفرق في عدد الموظفين بين ما هو مطلوب وما هو متاح، مُوزَّعاً على الأقسام والتخصصات.

فجوة المهارات: (Skills Gap)

الكفاءات المطلوبة للمستقبل التي لا تتوفر بمستوى كافٍ في القوى العاملة الحالية.

فجوة الإمكانات القيادية: (Leadership Gap)

مدى توفر القيادات الجاهزة لشغل المناصب الحرجة عند الحاجة.

فجوة الثقافة والسلوك: (Cultural Gap)

الفجوة بين الثقافة التنظيمية السائدة والثقافة المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية.

فجوة ممارسات HR ذاتها: (HR Practices Gap)

هل الأنظمة والإجراءات الحالية لـ HR (التوظيف، التقييم، التدريب، التحفيز) كافية لدعم المتطلبات الجديدة؟

ب. "مصفوفة الفجوة (Gap Matrix) كأداة عمل

الدور/المهارة	الطلب المستقبلي	العرض الحالي	الفجوة	طبيعتها	أولوية المعالجة
محلل بيانات	10	3	7	عجز حاد	عالية جداً
مدير مشاريع	5	6	1-	فائض طفيف	منخفضة
متخصص مالي	8	8	0	توازن ظاهري	متوسطة (مهارات؟)
قيادة وسطى	12	5	7	عجز قيادي	عالية

ج. خيارات استراتيجية لسدّ الفجوة

في حالة العجز: (Deficit)

الخيار	المتى يُستخدم؟	المزايا	القيود
التوظيف الخارجي	مهارات نادرة / عجز كبير	كفاءات جاهزة ومتخصصة	مكلف / وقت طويل / مخاطر التوافق الثقافي
التطوير الداخلي	إمكانات موجودة / وقت كافٍ	اقتصادي / يعزز الولاء	يحتاج وقتاً / ليس فوراً
الاستعانة الخارجية	حاجة مؤقتة / مشاريع محددة	مرونة عالية / سرعة	أسعار مرتفعة / ضعف الانتماء
الأتمتة/الرقمنة	مهام متكررة وروتينية	يُحرّر الطاقة البشرية	استثمار أولي ضخم / تغيير في المهنة

في حالة الفائض: (Surplus)

الخيار	الشرط	الاعتبار القانوني والأخلاقي
إعادة التوزيع الداخلي	وجود شواغر في أقسام أخرى	محدّد دائماً / يحفظ الكفاءات
إعادة التأهيل (Reskilling)	قابلية الموظفين للتعليم	يُقلّص الاستغناء / يرفع الروح المعنوية
تجميد التوظيف	الفائض غير حاد	بسيط لكن غير كافٍ وحده
التقاعد المبكر	وفق الشروط القانونية	يستوجب مشاورات اجتماعية
تخفيض العمل / الفصل	ملاذ أخير / بعد استفاد البدائل	إجراءات قانونية صارمة / مخاطر سمعة

في حالة اختلال التوزيع:

- إعادة توزيع الكفاءات بين الأقسام
- إعادة تصميم الوظائف (Job Redesign) لتوافق المهارات المتاحة

د. إعادة هيكلة ممارسات (HR Practices Redesign) HR

بعد تحديد الفجوات، لا يقتصر الحل على توفير الأشخاص، بل يمتد إلى مراجعة شاملة لمنظومة HR ذاتها:

- هل سياسة الأجور والمزايا تجذب وتحتفظ بالكفاءات المطلوبة؟
- هل نظام إدارة الأداء يُحفّز على تطوير المهارات الاستراتيجية؟
- هل إجراءات التوظيف مُصمّمة لجذب الملامح الجديدة المطلوبة؟
- هل برامج التعلم والتطوير تُغطي الفجوات المُحدّدة؟

هـ. مؤشرات المتابعة (KPIs)

المؤشر	طريقة القياس	الهدف
معدل سدّ الفجوة (Gap Closure Rate)	(الفجوة المسدودة / الفجوة الإجمالية) $\times 100$	$\leq 80\%$ في الأفق الزمني
متوسط زمن سدّ الوظائف الحرجة	من تحديد الشغور إلى الشغل الفعلي	يتراوح حسب القطاع
انخفاض الاعتماد على حلول الطوارئ	(تكاليف العمل الإضافي + الاستشاريين) / الكتلة الأجرية	انخفاض ملموس سنوياً
نسبة الوظائف الحرجة ذات بدائل جاهزة	(وظائف حرجة مغطاة / إجمالي الوظائف الحرجة) $\times 100$	$\leq 85\%$

7.6 الجدول التطبيقي الشامل

(مدخلات / أدوات / مخرجات) (KPIs)

يُلخّص الجدول التالي المسار الكامل لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل مُتكامل، ويُشكّل المرجع العملي السريع الذي يمكن لمختصّ الموارد البشرية أو القائد التنظيمي الرجوع إليه في أي وقت:

المرحلة	المدخلات الأساسية	أدوات العمل	المخرجات المتوقعة	KPIs للمتابعة
1. التحليل البيئي	بيانات داخلية (موظفون، هيكل، ثقافة) + بيانات خارجية (سوق العمل، التشريع، التكنولوجيا، المنافسة)	SWOT للقوى العاملة، PESTEL، مقابلات القيادة، مسوحات الموظفين، تقارير سوق العمل	تقرير فرص/تهديدات بشرية + تقرير نقاط قوة/ضعف + قائمة مخاطر بشرية + قائمة أولوية للأدوار الحرجة	تكرار تحديث التحليل (مرتين/سنة)، جودة تقرير المخاطر، نسبة المتغيرات المرصودة مبكراً
2. أهداف HR	نتائج التحليل البيئي + الاستراتيجية العامة للمنظمة + أولويات الإدارة العليا	معايير SMART، نموذج Cascade للأهداف، خرائط التوافق الاستراتيجي	خطة أهداف HR بقيم مستهدفة Targets + مؤشرات قياس لكل هدف	نسبة أهداف HR المرتبطة باستراتيجية المنظمة، نسبة الأهداف ذات قيم كمية واضحة
3. الطلب (Demand)	خطط التشغيل والتوسع + مشاريع التحول + أهداف HR المحددة	Trend Analysis، Ratio Analysis، Workload Analysis، Scenario Planning	خريطة طلب (وظيفة/مهارة/عدد/قسم/توقيت)، قائمة الأدوار الجديدة والمهارات المطلوبة	دقة التنبؤ (>10% فارق)، نسبة الأدوار الحرجة ذات تقدير موثوق
4. العرض (Supply)	بيانات الموظفين (مهارات/أداء/إمكانات) + تقارير التقاعد والدوران + نتائج تقييمات الأداء	Skills Inventory، Replacement/Succession Charts، تحليل تدفق القوى العاملة، تحليل التقاعد المتوقع	Workforce Profile + خريطة الكفاءات الحالية + تقدير العرض الداخلي + قائمة المناصب عالية المخاطر	اكتمال بيانات المهارات (>95%)، Succession Coverage (80%)
5. الفجوة وإعادة الهيكلة	مخرجات الطلب + مخرجات العرض + مراجعة ممارسات HR الحالية	Gap Matrix، مقارنة الطلب/العرض، مراجعة سياسات HR، تحليل الخيارات الاستراتيجية	خطة سدّ الفجوة (توظيف/تطوير/إعادة توزيع) + برامج HR المعدلة + خريطة إعادة الهيكلة	Gap Closure Rate (>80%)، زمن سدّ الوظائف الحرجة، انخفاض تكاليف الطوارئ البشرية

7. أبعاد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Dimensions of Strategic Human Resource Planning)

حين يُصمّم مبنى هندسي، لا يكفي أن تمتلك خطة بناء جيدة (المراحل)؛ بل ينبغي أن يراعي المعماري في آنٍ واحد: الوظيفة (هل يخدم المبنى الغرض المطلوب؟)، الجودة (هل المواد ملائمة؟)، الجمالية (هل الشكل يليق بالسياق؟)، التكاملية (هل يندمج مع ما حوله؟)، وراحة المستخدمين (هل يناسب من سيسكنه؟).

بالمثل تماماً، لا يكفي في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أن تسير المراحل بترتيب صحيح، بل ينبغي أن تُراعى أبعاد جوهرية متوازنة تضمن أن هذا التخطيط:

- يحتلّ المكانة الاستراتيجية اللائقة به
- يُوقّر الكفاءات الصحيحة لا مجرد الأعداد
- يُوظّف التدريب توظيفاً موجّهاً لا عشوائياً
- يعمل في تناغم مع كل وظائف المنظمة
- يُعامل الأفراد بوصفهم طاقات متنوعة لا كتلة واحدة

تُمثّل هذه الأبعاد الخمسة معاً "منظومة متكاملة": كل بُعد يُغذي الآخر ويُعزّزه، وإهمال أيٍّ منها يُضعف البنيان كله. يعالج هذا القسم كل بُعد وفق مسار تحليلي موحد:

(KPIs) مؤشرات القياس → كيف يُترجم إلى ممارسات؟ → لماذا هو مهم؟ → المعنى

1.7 البُعد الأول: تحديد الدور والتوجه الاستراتيجي (Defining Strategic Role & Direction)

أ. المعنى والتعريف

يُجسّد هذا البُعد سؤالاً جوهرياً تُواجهه كل منظمة: ما الدور الحقيقي الذي يضطلع به التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل هذه المنظمة؟

والإجابة عن هذا السؤال ليست بديهية. فثمة منظمات تتعامل مع التخطيط البشري بوصفه نشاطاً إدارياً ثانوياً يُنجز في نهاية الدورة التخطيطية، ومنظمات أخرى تجعله ركيزة مركزية في صياغة توجهاتها الاستراتيجية. الفجوة بين هذين النهجين شاسعة، وتنعكس مباشرة على جودة القرارات وقدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات. يشتمل هذا البُعد على شقين متلازمين:

الشق الأول – البُعد الداخلي: (Internal Positioning)

يُعني بمكانة التخطيط البشري داخل الهيكل التنظيمي وعمليات صنع القرار:

- هل يُشارك مختصّو الموارد البشرية في اجتماعات الاستراتيجية الكبرى؟
- هل تُدرج خطة القوى العاملة ضمن وثائق التخطيط الاستراتيجي المعتمدة؟
- هل لـ HR صوت فعلي في تحديد الأولويات والموارد؟

الشق الثاني – البُعد الخارجي: (External Orientation)

يُعني بطبيعة علاقة التخطيط البشري بمحيطه الخارجي:

- سوق العمل المحلي والإقليمي والدولي
- المؤسسات التعليمية والتكوينية
- المنظومة التشريعية والتنظيمية
- استراتيجيات المنافسين في الاستقطاب والاحتفاظ

مرجعية أكاديمية: أكد (1992) Wright & McMahan في نموذجهما الكلاسيكي أن الميزة التنافسية المستدامة للموارد البشرية لا تتحقق إلا حين يرتقي التخطيط البشري إلى مستوى الشراكة الاستراتيجية الحقيقية، لا الدور التنفيذي الضيق.

ب. لماذا هذا البُعد جوهري؟

يُمثّل وضوح الدور الاستراتيجي لـ HR شرطاً مسبقاً لنجاح كل الأبعاد الأخرى. ففي غيابه:

- يتحول التخطيط إلى وثيقة شكلية تُعدّ لأجل الإعداد، لا لأجل التوجيه
- تظل "HR منفذة" للقرارات لا "صانعة" لها، فتجد نفسها أمام قرارات توسع أو دمج أو إطلاق منتجات جديدة دون أن تكون قد أعدت العدة البشرية الكافية

- يُصبح التخطيط دورياً شكلياً يُنجز في نهاية كل سنة دون ربط حقيقي بالتوجهات الاستراتيجية

في المقابل، حين يكون دور HR محدداً وواضحاً وذا ثقل تنظيمي، يصبح التخطيط أداة تنبؤية استباقية تُقلّص مخاطر الفجوات البشرية وتُحوّل رأس المال البشري إلى ميزة تنافسية فعلية.

للتأمل: تُشير تقارير منظمة McKinsey إلى أن المنظمات التي تُشرك HR في صياغة الاستراتيجية تُحقق أداءً أعلى بنسبة 3.5 مرة في مؤشرات الربحية مقارنةً بتلك التي تُقصيها عن هذا الدور.

ج. كيف يُترجم هذا البُعد إلى ممارسات فعلية؟

على مستوى الموقع التنظيمي:

الممارسة	المضمون التفصيلي
إدراج خطة القوى العاملة في الوثائق الاستراتيجية	لا تُعتمد الخطة الاستراتيجية للمنظمة دون أن تتضمن قسمًا خاصاً بالتخطيط البشري (Workforce Plan) يُحدد الاحتياجات والفجوات وخطط سدّها
تمثيل HR في المجالس واللجان الاستراتيجية	حضور مدير الموارد البشرية في اللجان التنفيذية العليا كمشارك فعال لا مُستمع
إدراج ميزانية HR في التخطيط المالي	تُخصص ميزانية للتوظيف والتطوير والاستبقاء بناءً على خطة موثقة لا وفق تقديرات عشوائية

على مستوى حوكمة التخطيط: (Planning Governance)

الحكومة هنا تعني: من يُقرر؟ من يُنفذ؟ من يُراقب؟ وكيف تتدفق المعلومات بين هذه الأطراف؟
يُقترح نموذج الحوكمة الثلاثي التالي:



على مستوى التوجه الخارجي:

- إنشاء شراكات مؤسسية مع الجامعات ومراكز التكوين لاستشراف مخرجات سوق التعليم
- متابعة منتظمة لتقارير سوق العمل والتوجهات الديموغرافية
- رصد ممارسات المنافسين في الاستقطاب لضمان التنافسية الخارجية

د. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	المستهدف المرجعي
نسبة المبادرات الاستراتيجية ذات Workforce Plan معتمد	(مبادرات لها خطة بشرية / إجمالي المبادرات) $\times 100$	$\leq 90\%$
انتظام مراجعة الخطة البشرية	عدد المراجعات الفعلية / المقررة	ربعياً كحد أدنى
درجة مشاركة HR في القرارات الاستراتيجية	نسبة الاجتماعات الاستراتيجية التي شاركت فيها HR	قياس عبر محاضر اللجان
وجود لجنة حوكمة للتخطيط البشري	نعم / لا + انتظام اجتماعاتها	اجتماع كل 3 أشهر كحد أدنى

2.7 البُعد الثاني: توفير الموارد البشرية المؤهلة (Providing Qualified Human Resources)

أ. المعنى والتعريف

يُمثل هذا البُعد الترجمة المباشرة لمفهوم "الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب (Right Person, Right Place, Right Time)، وهو المبدأ الذهبي الذي يُميز التخطيط البشري الناضج عن التوظيف العشوائي.

غير أن هذا المبدأ في سياق التخطيط الاستراتيجي يتجاوز مجرد الاختيار الجيد عند الحاجة، ليشمل:

- استباق الحاجة: توفير الكفاءات قبل أن تُصبح الحاجة إلها ملحة
- التوافق الاستراتيجي: ليس أي كفاءة جيدة، بل الكفاءة التي تخدم التوجه الاستراتيجي بالذات
- التوزيع الأمثل: وضع الأشخاص في الأدوار التي تتيح لهم تحقيق أقصى إسهام

يؤكد (Armstrong & Taylor (2014) و (Torrington et al. (2020 أن جوهر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يكمن هنا تحديداً: في تحويل التوظيف من "تعبئة شواغر" إلى "بناء قدرات استراتيجية".

ب. لماذا هذا البُعد جوهري؟

تُخطئ كثير من المنظمات حين تُساوي بين "توفير موارد بشرية" و "توفير موارد بشرية مؤهلة". فيمكن للمنظمة أن تمتلك عدداً كافياً من الموظفين وتظل عاجزة عن تنفيذ استراتيجيتها، لأن المشكلة لم تكن في الأعداد بل في نوع الكفاءات. في عالم اليوم الذي تتسارع فيه التحولات التكنولوجية وتشتد المنافسة، باتت الكفاءة (Competency) هي العملة الحقيقية للمنافسة، لا رأس المال المادي ولا حتى عدد الموظفين.

مثال توضيحي: منظمة تطلق استراتيجية للتحويل الرقمي دون أن تمتلك كوادر متخصصة في علم البيانات والذكاء الاصطناعي وإدارة التحويل ستجد نفسها أمام استراتيجية معقدة في الهواء، بصرف النظر عن جودة التخطيط المالي أو التقني.

ج. كيف يُترجم هذا البُعد إلى ممارسات فعلية؟

أولاً – بناء إطار الكفاءات: (Competency Framework)

إطار الكفاءات هو الأساس التقني لهذا البُعد. يُحدد هذا الإطار الكفاءات المطلوبة لكل دور وظيفي، مُصنَّفةً إلى:



ثانياً – التوظيف القائم على الكفاءة: (Competency-Based Recruitment)

أداة التوظيف	وصفها ووظيفتها
المقابلة السلوكية (BEI)	تستكشف كيف تصرف المرشح في مواقف حقيقية سابقة (STAR Method)
مراكز التقييم (Assessment Centers)	محاكاة مواقف عمل حقيقية لقياس الكفاءات في السياق
الاختبارات الموضوعية	اختبارات التفكير النقدي، المعالجة العددية، التفكير المجرد
تقييم التوافق الثقافي	قياس مدى انسجام قيم المرشح مع ثقافة المنظمة

ثالثاً – برامج إعداد الكفاءات الحرجة: (High Potential Programs)

تُصمَّم هذه البرامج لاكتشاف وتنمية الموظفين ذوي الإمكانات العالية وإعدادهم لشغل الأدوار الاستراتيجية مستقبلاً. تشمل عادةً:

- برامج التدوير الوظيفي (Job Rotation) في عدة إدارات
- مشاريع استراتيجية تحدية تحت إشراف مُوجه (Stretch Assignments)
- الإرشاد والتوجيه (Mentoring) من قِبَل قيادات أعلى
- التعلم المتسارع (Accelerated Learning Programs)

د. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب/القياس	الهدف المرجعي
جودة التوظيف (Quality of Hire)	متوسط أداء الموظفين الجدد + معدل استبقائهم + تقييم مدراءهم	ارتفاع مستمر
فجوة المهارة الحرجة (% Critical Skill Gap)	(أدوار حرجية ذات فجوة مهارة / إجمالي الأدوار الحرجية) × 100	انخفاض تدريجي
نسبة الإحلال الداخلي للمناصب الحرجة	(مناصب حرجية شُغلت داخلياً / إجمالي المناصب الحرجة المشغولة) × 100	60-70% ≤
متوسط زمن الإنتاجية الكاملة للموظف الجديد	من تاريخ التوظيف إلى بلوغ الإنتاجية المستهدفة	انخفاض مستمر

3.7 البُعد الثالث: تحديد الاحتياجات التدريبية (Identifying Training & Development Needs)

أ. المعنى والتعريف

حين نتحدث عن هذا البُعد في سياق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فنحن لا نعني مجرد "تنظيم دورات تدريبية" أو "إعداد تقويم سنوي للتكوين". نعني شيئاً أعمق وأكثر استراتيجية:

تحديد الاحتياجات التدريبية بالمعنى الاستراتيجي هو عملية منهجية تربط بدقة بين:

- الكفاءات المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية (من البُعد الثاني)
- الكفاءات المتاحة في القوى العاملة الحالية (من مرحلة تقييم العرض)
- الفجوة بين الاثنين) من مرحلة تحليل الفجوة)
- التدخل التدريبي الأنسب لسد هذه الفجوة بكفاءة وفاعلية

بهذا المفهوم، يتحوّل التدريب من "نشاط دوري عام" إلى "استثمار موجّه (Targeted Investment)" يمكن قياس عائده وتقييم أثره.

ب. لماذا هذا البُعد جوهري؟

يُشير (2006) Becker & Huselid في أبحاثهما الرائدة حول نظم العمل عالية الأداء (HPWS) إلى أن:

"التدريب الذي لا يركز على تحليل منهجي للفجوات المهارية يُؤكّد نشاطاً بلا أثر، وتكلفةً بلا عائد".

هذا يعني أن الإنفاق على التدريب وحده لا يكفي؛ بل المهم هو جودة الاستهداف. وفي ظل الموارد المحدودة التي تواجهها معظم

المنظمات، يُصبح تحديد الاحتياجات الحقيقية ضرورة اقتصادية قبل أن يكون ضرورة استراتيجية.

علاوةً على ذلك، في عصر التحولات التكنولوجية المتسارعة (الأتمتة، الذكاء الاصطناعي، العمل الهجين)، تبرز الحاجة إلى

برامج إعادة التأهيل الجذرية (Reskilling) التي تُعيد توجيه الموظفين نحو مهارات جديدة كلياً، وهي لا يمكن تصميمها بفاعلية دون تحليل دقيق للاحتياجات.

ج. النموذج المنهجي لتحديد الاحتياجات التدريبية

يسير تحليل الاحتياجات التدريبية في التخطيط الاستراتيجي وفق ثلاثة مستويات متكاملة:



د. كيف يُترجم هذا البُعد إلى ممارسات فعلية؟

أولاً – معادلة تحديد فجوة المهارة:

مستوى الكفاءة المتاحة – مستوى الكفاءة المطلوب = فجوة المهارة

يُوضّح الجدول التالي تطبيق هذه المعادلة بشكل عملي:

الكفاءة	المستوى المطلوب (5-1)	المستوى الحالي (5-1)	الفجوة	أولوية التدريب
تحليل البيانات	4	2	2	عالية جداً
إدارة المشاريع الرشيقة	3	2	1	متوسطة
التواصل المهني	4	3	1	متوسطة
أمان المعلومات	5	4	1	عالية (حرجة)
الإنجليزية التقنية	3	3	0	لا حاجة

ثانياً – تصنيف التدخلات التدريبية حسب نوع الفجوة:

نوع الفجوة	التدخل المناسب	مثال
فجوة معرفية (Knowledge Gap)	تدريب تقليدي / تعلم إلكتروني / ورشات	قواعد بيانات / مفاهيم إدارية
فجوة مهارية (Skill Gap)	تدريب تطبيقي / محاكاة / مشاريع حقيقية	البرمجة / إدارة المشاريع
فجوة سلوكية (Behavioral Gap)	تدريب تجريبي / تمثيل أدوار / إرشاد	القيادة / التفاوض / إدارة الأزمات
فجوة جذرية (Reskilling Need)	إعادة تأهيل شاملة / برنامج مكثف	تحول وظيفة يدوية إلى رقمية
فجوة الإمكان القيادي	برامج High Potential / Mentoring	إعداد القادة الناشئين

ثالثاً – قياس أثر التدريب: (Kirkpatrick Model)

لا يكتمل هذا البُعد دون قياس أثر التدخل التدريبي وفق نموذج كيركباتريك الرباعي:



هـ. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
نسبة برامج التدريب المرتبطة بفجوة محددة	(برامج مبنية على تحليل فجوة / إجمالي البرامج) $\times 100$	$\leq 85\%$
معدل إغلاق فجوة المهارة (Gap Closure Rate)	(الفجوة المسدودة / الفجوة الإجمالية) $\times 100$	حسب الأفق الزمني
أثر التدريب على الأداء (Level 3 & 4)	مقارنة مؤشرات الأداء قبل وبعد التدريب	تحسن ملموس وموثق
العائد على الاستثمار في التدريب (ROI)	(القيمة المضافة - تكلفة التدريب) / تكلفة التدريب	$\leq 100-150\%$
نسبة الموظفين الذين أكملوا خططهم التدريبية	(منجزون / مستهدفون) $\times 100$	$\leq 90\%$

4.7 البُعد الرابع: التكامل والتنسيق المؤسسي (Institutional Integration & Coordination)

أ. المعنى والتعريف

يُعالج هذا البُعد إشكالية جوهرية تُعاني منها كثير من المنظمات: العزلة التنظيمية لوظيفة الموارد البشرية (HR Silo) وهي ظاهرة تتجلى في أن إدارة الموارد البشرية تعمل في فقاعة معزولة، تُعدّ خططها بمعزل عن الإدارات الأخرى، وتتخذ قراراتها بعيداً عن الواقع التشغيلي.

التكامل المؤسسي يعني أن إدارة الموارد البشرية:

- تُدرك احتياجات كل وحدة عمل (Business Unit) وتُشارك في صياغتها
- تُترجم الخطط الاستراتيجية والتشغيلية إلى متطلبات بشرية واضحة
- تُنسّق استجاباتها البشرية مع الأطراف الداخلية المعنية (مالية، تشغيل، تقنية...)
- تُقيس مساهمتها بمؤشرات تخدم الأهداف الكلية للمنظمة

ب. لماذا هذا البُعد جوهري؟

المصدر الحقيقي للطلب على الموارد البشرية لا يأتي من وظيفة HR ذاتها، بل من قلب العمليات التشغيلية: خطط الإنتاج، مشاريع التوسع، إطلاق المنتجات الجديدة، استراتيجيات التسويق، قرارات الاندماج والاستحواذ. إذا انقطع الاتصال بين HR وهذه الجهات، يُصبح التخطيط البشري:

• متأخراً دائماً: يستجيب للحوادث لا يستبقها

• غير واقعي: يبني خططاً لا تتوافق مع الاحتياجات الفعلية

• غير ممول: تُعدّ ميزانيات الموارد البشرية دون تنسيق مع الإدارة المالية

مثال من الواقع: حين تُقرر إدارة التسويق توسيع الحضور في سوق جديد دون إشراك HR في القرار، تجد إدارة الموارد البشرية نفسها مطالبة بتوظيف فريق مبيعات كامل في زمن قياسي دون استعداد مسبق، مما يُفضي إلى توظيف متسرع وضعيف الجودة.

ج. كيف يُترجم هذا البُعد إلى ممارسات فعلية؟

أولاً – شراكات الأعمال: (HR Business Partners)

أحد أبرز نماذج التكامل هو نموذج "شريك الأعمال البشري (HRBP)"، حيث يُخصّص لكل وحدة عمل كبرى مختصّ في الموارد البشرية يعمل داخلها، يفهم سياقها التشغيلي، ويُترجم احتياجاتها إلى حلول بشرية.

ثانياً – جلسات التخطيط المشتركة: (Workforce Planning Workshops)



ثالثاً – مواءمة ميزانية الموارد البشرية مع التخطيط المالي:

يشمل ذلك ربط "Headcount Budget" بخطة القوى العاملة المعتمدة، بحيث لا تُعتمد ميزانية قسم ما دون احتساب تكاليفه البشرية وفق خطة موثقة.

رابعاً – ربط مؤشرات HR بمؤشرات الأداء المؤسسي:

بدلاً من الاكتفاء بمؤشرات HR الداخلية (معدل الدوران، عدد الدورات...)، يُربط أداء الموارد البشرية بمؤشرات الأداء الكلي: إنتاجية الموظف، معدل الابتكار، رضا العملاء...

د. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
نسبة توافق خطة القوى العاملة مع ميزانية الوحدات	(وحدات لها تنسيق بشري-مالي / إجمالي الوحدات) × 100	100%
انخفاض تعطل المشاريع بسبب نقص الكفاءات البشرية	عدد حوادث التعطل المرتبطة بـ HR	انخفاض سنوي
درجة رضا مدراء الخط عن دعم HR	استبيان دوري (مقياس 1-10)	7.5/10 ≤
نسبة الطلبات البشرية المكتملة في الوقت المحدد	(طلبات منجزة في الموعد / إجمالي الطلبات) × 100	85% ≤

5.7 البُعد الخامس: مراعاة الفروقات الفردية (Considering Individual Differences)

أ. المعنى والتعريف

يُمثّل هذا البُعد الجانب الأكثر إنسانيةً في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والأكثر تعقيداً في الوقت ذاته. فبينما تميل عمليات التخطيط نحو التعامل مع القوى العاملة بوصفها "كتلاً" أو "فئات" (موظفو الإنتاج، مدراء الخط، الكفاءات الحرجة...)، يُدركنا هذا البُعد بأن كل فرد يُشكّل حالة خاصة بقدراته وتطلعاته ودوافعه ومساره المهني الفريد.

مراعاة الفروقات الفردية في التخطيط الاستراتيجي تعني:

- الاعتراف بأن الموظفين يختلفون في الكفاءات والإمكانات والطموحات
- التصميم لسياسات وممارسات تحترم هذا التنوع وتستثمره
- التخصيص بدلاً من التوحيد القسري: خطط تطوير مُصمَّمة للفرد، مسارات مهنية متعددة، سياسات مرونة...
- الإنصاف في توزيع الفرص والموارد والاعتراف

يرى (Torrington et al. (2020 أن نجاح الاستبقاء وتطوير المواهب يرتكز بالدرجة الأولى على فهم الديناميكيات الفردية: من يريد النمو؟ في أي اتجاه؟ بأي وتيرة؟ وماذا يحتاج للوصول؟

ب. لماذا هذا البُعد جوهري؟

يُسهّم إهمال الفروقات الفردية في:

على مستوى الاستبقاء:

حين يشعر الموظف الموهوب أنه "رقم ضمن كتلة"، وأن مسيرته المهنية لا تحظى باهتمام حقيقي، يُصبح فريسة سهلة لعروض المنافسين. وهذا يُفسّر لماذا تنصهر "انعدام فرص النمو" قوائم أسباب مغادرة المواهب في معظم الدراسات.

على مستوى الإنتاجية:

الموظف الذي يشغل دوراً يتوافق مع دوافعه الداخلية وطريقة تعلمه المفضلة يُنتج أضعاف ما يُنتجه نظيره الذي وُضع في دور لا يتوافق مع شخصيته وتطلعاته.

على مستوى التنوع والشمول:

تُمثّل مراعاة الفروقات الفردية الركيزة التطبيقية لسياسات التنوع والشمول (Diversity & Inclusion)، إذ لا يكفي الاعتراف بالتنوع دون تصميم ممارسات تُتيح لكل فرد التعبير عن إمكاناته الفعلية.

ج. أبرز أوجه التنوع الفردي ذات الصلة بالتخطيط البشري

بُعد التنوع	التجلي في مكان العمل	التداعية التخطيطية
التنوع في الكفاءات	مستويات أداء وخبرات مختلفة	خطط تطوير مُفَرَّدة لا موحّدة
التنوع في الدوافع	بعضهم مدفوع بالإنجاز، وآخرون بالانتماء أو السلطة	تصميم حوافز متنوعة
التنوع في المسارات المهنية	قيادي / خبير تقني / ريادي داخلي	مسارات مهنية متعددة
التنوع الجيلي	Gen Z / Millennials / Gen X / Baby Boomers	سياسات مرونة ومزايا متباينة
التنوع في طريقة التعلم	بصري / سمعي / تجريبي / قرآني	تنوع أساليب التدريب
التنوع في الاحتياجات الخاصة	ذوو الإعاقة / الأمهات / كبار السن	بيئة عمل شاملة

د. كيف يُترجم هذا البُعد إلى ممارسات فعلية؟

أولاً – خطط التطوير الفردية: (Individual Development Plans – IDPs)

وثيقة تُعدّ بالتشاور بين الموظف ومديره المباشر وممثل HR، تتضمن:

- الكفاءات الحالية وتقييمها الموضوعي
- الكفاءات المستهدفة للسنة القادمة وخلال 3 سنوات
- الأنشطة التطويرية المحددة (تدريب، تكليف مشاريع، إرشاد...)
- المؤشرات التي تدل على تحقق التطوير
- توقيت المراجعة ومسؤوليات كل طرف

ثانياً – تعدد مسارات التطوير المهني:



ثالثاً – سياسات المرونة المُخصَّصة:

لا تعني المرونة هنا "منح الجميع نفس السياسة"، بل تصميم منظومة خيارات يُختار منها بحسب طبيعة الدور والاحتياج الفردي:

- العمل عن بُعد جزئياً أو كلياً (للأدوار التي تسمح بذلك)
- ساعات عمل مرنة أو مضغوطة (4 أيام)
- إجازات تطوعية أو تعليمية مدفوعة
- خيارات العمل بدوام جزئي في مراحل الحياة الانتقالية

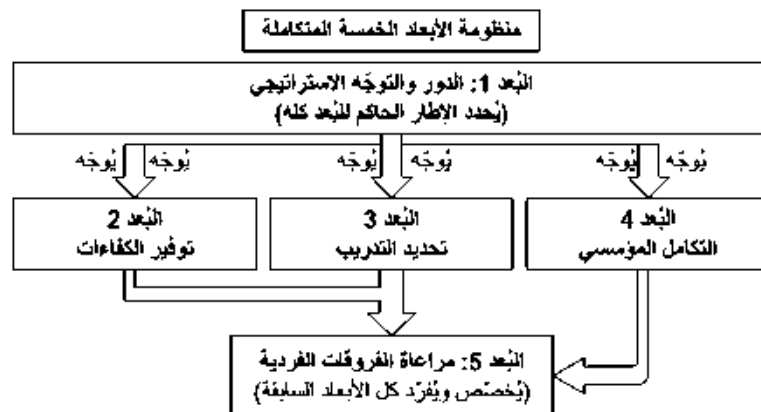
هـ. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
معدل الاستبقاء في الكفاءات الحرجة	(كفاءات حرجة بقين / إجمالي الكفاءات الحرجة) × 100	90% ≤
مستوى الارتباط الوظيفي (Engagement Score)	استبيان سنوي / نصف سنوي (مقياس 0-100)	70/100 ≤
نسبة إنجاز خطط التطوير الفردية (IDPs)	IDPs مُنجز / IDPs موضوعة × 100	80% ≤
نسبة الموظفين لديهم مسار مهني موثق	(موظفون ذو مسار / إجمالي الموظفين) × 100	75% ≤
معدل تحقق الترقّيات الداخلية وفق المسارات المخططة	(ترقيات وفق الخطة / إجمالي الترقّيات) × 100	65% ≤

16.7 المنظومة المتكاملة للأبعاد الخمسة (The Integrated System of Five Dimensions)

أ. البُعد التكاملي: كيف تتفاعل الأبعاد فيما بينها؟

أشرنا في المقدمة إلى أن هذه الأبعاد لا تعمل منفصلة، بل تُشكّل "منظومة" تتغذى عناصرها من بعضها. يُوضّح المخطط التالي هذه العلاقات البيئية:



ب. منطق التسلسل والتكامل

يمكن قراءة منطق هذه الأبعاد على النحو التالي:

البُعد الأول يضع الإطار الحاكم: لأي غاية نُخطّط؟ وما مكانة هذا التخطيط في منظومة القرار؟

البُعد الثاني يُجيب عن: من نحتاج؟ من حيث الكفاءات والأدوار والمؤهلات اللازمة لتحقيق الاستراتيجية.

البُعد الثالث يُجيب عن: كيف نُطوّر ما نملكه؟ عبر تحديد دقيق للفجوات التدريبية وتصميم تدخلات موجّهة.

البُعد الرابع يضمن: أن هذا كله لا يحدث في الفراغ، بل في تنسيق حقيقي مع كل وحدات المنظمة وعملياتها.

البُعد الخامس يُذكّر دائماً بأن: وراء كل رقم في الخطة إنسانٌ بخصوصيته، وأن الفاعلية الحقيقية تقتضي التعامل مع هذه الخصوصية باحترام ودقة.

ج. جدول المقارنة والتمييز بين الأبعاد

البُعد	السؤال المحوري	مستوى التحليل	الخطر عند الإهمال
الدور الاستراتيجي	لماذا نُخطّط؟ وبأي ثقل؟	المنظمة ككل	التخطيط يبقى شكلياً
توفير الكفاءات	من نحتاج بالضبط؟	الأدوار والوظائف	فجوات كفاءة تُعطل الاستراتيجية
الاحتياجات التدريبية	كيف نُطوّر ما نملكه؟	الفجوات المهارية	هدر في الموارد وضعف الأثر
التكامل المؤسسي	مع من نعمل؟ وكيف؟	الوحدات والإدارات	خطط غير واقعية ومنفصلة
الفروقات الفردية	من هو هذا الإنسان بالذات؟	الفرد	استنزاف المواهب وضعف الاستبقاء

8. عوائق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (Obstacles to Strategic Human Resource Planning)

تمهيد: لماذا ندرس العوائق؟

في عالم مثالي، تنطلق عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بيئة مستقرة، مع توفر بيانات دقيقة وشاملة، وإطار قانوني مرن، وقوى عاملة راسخة ومستقرة، وتكنولوجيا متوقعة التطور. غير أن الواقع التنظيمي يختلف جذرياً عن هذه الصورة المثالية.

إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يُمارَس في بيئات معقدة، متقلبة، وغير مكتملة المعطيات. وما يُميّز المختصّ الكفاء ليس غياب التحديات عن بيئته، بل قدرته على استباق هذه التحديات، فهم آليات تأثيرها، وتصميم استجابات ذكية لها. تُحدّد هذه الوحدة أربعة عوائق رئيسية تمثل أكثر التحديات تأثيراً وتكراراً في الممارسة الفعلية للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:



ملاحظة منهجية: هذه العوائق لا تعمل دائماً بمعزل بعضها عن بعض؛ كثيراً ما تتشابك وتتفاعل. فالتطور التكنولوجي المتسارع (العائق الثاني) يُفاقم نقص البيانات الخاصة بالمهارات الناشئة (العائق الأول)، كما يُحفّز هجرة الكفاءات نحو أسواق أكثر استجابةً للتكنولوجيا (العائق الرابع).

1.8 العائق الأول: نقص البيانات والمعلومات (Data Scarcity & Poor Data Quality)

أ. طبيعة العائق وتجلياته

يُمثّل هذا العائق الأساس الذي تقوم عليه جميع العوائق الأخرى، إذ إن كل قرار في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يرتكز بصورة أو بأخرى على جودة المعلومات المتاحة.

نقص البيانات لا يعني فقط "غياب المعلومات"، بل يشمل طيفاً واسعاً من الإشكاليات:



ب. أثر هذا العائق على مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يؤثر ضعف البيانات بصورة مباشرة على كل مرحلة من مراحل التخطيط التي درسناها في الوحدة السادسة:

المرحلة المتأثرة	طبيعة التأثير	الخطر الاستراتيجي
التحليل البيئي	تحليل SWOT مبني على انطباعات لا أرقام	توصيات خاطئة أو منقوصة
تحديد الطلب (Demand)	تنبؤات الاحتياج تعتمد على تخمينات	إفراط أو تقصير في التوظيف
تقييم العرض (Supply)	جرد المهارات غير موثوق	تجاهل كفاءات داخلية أو الإفراط في التوظيف الخارجي
تحليل الفجوة	الفجوة المحسوبة مضللة (أكبر أو أصغر من الحقيقية)	خطط سدّ فجوة لا تعالج المشكلة الفعلية
برامج HR	التدريب والتوظيف يستهدفان الأشخاص الخطأ	هدر مالي وفرص ضائعة

مثال توضيحي: منظمة تُقرّر توظيف 30 محلل بيانات لأنها تظن أنها "تفتقر" إليهم، في حين أن 15 من موظفيها الحاليين يمتلكون هذه الكفاءة لكن لم تُوثّق في أي قاعدة بيانات. النتيجة: هدر في التوظيف، وإحباط للموظفين الحاليين الذين لم يُستثمروا.

ج. الحلول العملية القابلة للتطبيق

الحل الأول – بناء نظام معلومات موارد بشرية متكامل: (HRIS)

يُمثّل نظام (HRIS) (Human Resource Information System) العمود الفقري لمعالجة إشكالية البيانات. يجمع هذا النظام في منصة موحدة:

- بيانات الموظف الأساسية (المؤهلات، التاريخ الوظيفي، الراتب)
- سجل الكفاءات والمهارات مع مستويات إتقانها
- نتائج تقييمات الأداء التاريخية والحالية
- بيانات الغياب والدوران وأسبابه
- خطط التطوير الفردية ومدى إنجازها



الحل الثاني – توحيد المفاهيم والمؤشرات: (Data Standardization)

قبل جمع البيانات، ينبغي توحيد لغة البيانات داخل المنظمة:

- ما التعريف الدقيق لـ "الكفاءة الحرجة"؟ (من يُقرّر هذا التصنيف؟ بأي معايير؟)
- ما معادلة حساب معدل الدوران؟ (الدوران الطوعي فقط؟ أم كل أنواع المغادرة؟)
- ما المستويات الخمسة لإتقان المهارة وكيف تُقاس؟
- ما الفرق بين "الكفاءة" و"المهارة" و"المؤهل" في مصطلحاتنا الداخلية؟

الحل الثالث – تدقيق دوري للبيانات: (Data Audit)

يُقدّم برنامج تدقيق ربع سنوي يشمل:

- مراجعة اكتمال بيانات الموظفين (هل كل الحقول مكتملة؟)
- التحقق من دقة بيانات المهارات (هل تعكس الوضع الحالي؟)
- مطابقة بيانات HR مع بيانات الإدارات الأخرى
- تعيين "مالك بيانات" (Data Owner) في كل إدارة كبرى مسؤول عن دقة بياناتها وتحديثها

الحل الرابع – توظيف أدوات تحليل القوى العاملة: (Workforce Analytics)

تتجاوز لوحات القيادة الحديثة مجرد عرض البيانات، لتُقدّم تحليلات تنبؤية: (Predictive Analytics)

- من المرجح أن يغادر خلال الستة أشهر القادمة وفق نماذج التنبؤ؟
- ما الارتباط بين مستوى التدريب ومعدل الدوران في قسم معين؟
- كيف تتوزع الكفاءات الحرجة جغرافياً وهيكلية؟

مرجع أكاديمي: يؤكد *Armstrong & Taylor (2014)* و *Becker & Huselid (2006)* أن جودة البيانات هي الفاصل الحقيقي بين منظمات تُخطّط استراتيجياً وأخرى تُدير أزمات بدلاً من استباقها.

د. مؤشرات قياس جودة البيانات (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
نسبة اكتمال بيانات الموظفين	(حقول مكتملة / إجمالي الحقول المطلوبة) × 100	95% ≤
نسبة بيانات المهارات المُحدّثة خلال 12 شهراً	(موظفون محدّثون بياناتهم / إجمالي الموظفين) × 100	90% ≤
عدد تعارضات البيانات المكتشفة في التدقيق الربعي	عدد مطلق + اتجاه تنازلي	انخفاض تدريجي حتى الصفر
نسبة القرارات HR المستندة إلى بيانات موثقة	تقدير في تقارير المراجعة الداخلية	85% ≤

2.8 العائق الثاني: التطورات التكنولوجية المتسارعة (Rapid Technological Change)

أ. طبيعة العائق وتجلياته

يُمثّل هذا العائق تحدياً من نوع مختلف: إنه ليس نقصاً في الموارد أو القدرات، بل هو تسارع في تغيّر متطلبات الكفاءة بوتيرة تفوق قدرة المنظمات التقليدية على الاستجابة.

يُقدّر المنتدى الاقتصادي العالمي (WEF) في تقاريره الأخيرة أن:

- أكثر من 40% من المهارات الأساسية المطلوبة لوظائف اليوم ستغيّر جذرياً خلال السنوات الخمس القادمة
- ما بين 75 و 375 مليون عامل حول العالم سيحتاجون إلى تغيير فئاتهم المهنية بحلول 2030
- الذكاء الاصطناعي والأتمتة سيُعيدان تشكيل 85% من وظائف اليوم بصورة جزئية أو كلية

هذه الأرقام تعني للمخطط الاستراتيجي للموارد البشرية أن "خريطة الكفاءات" التي بناها اليوم قد تُصبح متقادمة جزئياً بعد ثلاث سنوات.

التجليات الرئيسية لهذا العائق:



ب. أثر هذا العائق على مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المرحلة المتأثرة	طبيعة التأثير	الخطر الاستراتيجي
التحليل البيئي	المتغيرات التكنولوجية يصعب رصدها واستشراف تأثيرها	تحليل PESTEL يصبح متقادماً بسرعة
تحديد الطلب	المهارات المطلوبة غداً غير معروفة بدقة اليوم	تنبؤات الطلب عالية الغموض وعدم اليقين
تقييم العرض	الكفاءات الحالية قد تُصبح غير كافية قريباً	خرائط الكفاءات تحتاج تحديثاً متكرراً
تحليل الفجوة	فجوات "مهارات غير موجودة أصلاً" لا يمكن سدّها داخلياً	الاعتماد الكلي على التوظيف الخارجي النادر والمكلف

مثال من الواقع: قبل عشر سنوات، لم تكن "مهندس تعلم الآلة" أو "محلل بيانات ضخمة" موجودة في سوق العمل. المنظمات التي تبنت الأتمتة دون أن تُعدّ كوادراً لإدارتها وجدت نفسها أمام تقنية متطورة بلا موارد بشرية تُشغّلها.

ج. الحلول العملية القابلة للتطبيق

الحل الأول – سياسة مستمرة لإعادة التأهيل ورفع المهارات: (Reskilling & Upskilling Policy)

يُميّز هنا بين نوعين من التدخل التطويري:

النوع	المعنى	متى يُستخدم؟
Upskilling (رفع المهارة)	تطوير وتعميق مهارة موجودة إلى مستوى أعلى	حين تتطور الوظيفة دون أن تتغير جذرياً
Reskilling (إعادة التأهيل)	تعليم مهارات جديدة كلياً لمواجهة دور مختلف	حين تزول الوظيفة الحالية أو تتحول جذرياً

يتطلب كلا النوعين منظومة تعلم مستمر (Continuous Learning Culture) تُصبح جزءاً من الثقافة التنظيمية لا حدثاً استثنائياً.

الحل الثاني – تحديث إطار الكفاءات بصفة منتظمة:

يُقترح نموذج "المراجعة الثلاثية للكفاءات":



الحل الثالث – الشراكات الاستراتيجية مع مؤسسات التعليم والتكوين:

بدلاً من الاكتفاء بالبحث في سوق العمل عن مهارات جاهزة، تُبادر المنظمات الذكية إلى "صناعة" الكفاءات التي تحتاجها عبر:

- برامج التوأمة مع الجامعات: تُموّل المنظمة تخصصات بعينها وتضمن أولوية التوظيف لخريجها

- مشاريع التدريب المهني المزدوج: الطالب يتعلم نظرياً في الجامعة وتطبيقاً في المنظمة
- منصات التعلم الرقمي المشتركة: اتفاقيات مع Coursera أو edX أو منصات محلية لتوفير مسارات تعلم مُخصَّصة
- معسكرات الكوادر (Bootcamps): برامج مكثفة قصيرة لتحويل الموظفين إلى تخصصات جديدة

الحل الرابع – تخطيط السيناريو التكنولوجي: (Technology Scenario Planning)

عوضاً عن خطة واحدة تُبنى على توقعات ثابتة، تُصمَّم ثلاثة سيناريوهات بشرية موازية:

السيناريو	الافتراض التكنولوجي	الاستجابة البشرية
التحول الرقمي المتسارع	تبيّن AI والأتمتة بوتيرة عالية خلال 2 سنة	إعادة تأهيل واسعة + توظيف متخصصين + مراجعة هيكل وظيفي
التحول التدريجي المتوسط	تبيّن تدريجي خلال 4-5 سنوات	رفع مهارات تدريجي + توظيف انتقائي
التحول البطيء مع مقاومة	إبطاء التبني بسبب تكاليف أو مقاومة تنظيمية	الحفاظ على الكفاءات الحالية + استعداد للتحويل

مرجع أكاديمي: يُشير (Dessler (2017) و (Torrington et al. (2020 إلى أن التخطيط بالسيناريو أصبح ضرورة لا ترفاً في ظل بيئات عالية التقلب، إذ يُمكن المنظمة من "امتلاك استجابات جاهزة" بدلاً من الارتجال.

د. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
نسبة الوظائف ذات "خريطة تحول تكنولوجي" محدّثة	(وظائف مُحلّلة / إجمالي الوظائف الجوهرية) × 100	80% ≤
نسبة الموظفين المُحقّقين ببرامج Reskilling/Upskilling	(موظفون في برامج إعادة تأهيل / من يحتاجون) × 100	70% ≤
عدد الشراكات التعليمية النشطة	عدد مطلق + قياس جودة المخرجات	يرتفع سنوياً
الفجوة بين الكفاءات التكنولوجية المطلوبة والمتاحة	قياس نصف سنوي بإطار الكفاءات	انخفاض تدريجي

3.8 العائق الثالث: القيود التشريعية والقانونية (Legal & Regulatory Constraints)

أ. طبيعة العائق وتجلياته

يُمثّل هذا العائق الإطار الإلزامي الذي تعمل فيه كل قرارات الموارد البشرية. وعلى عكس العوائق الأخرى، فإن القيود التشريعية ليست "مشكلة" بالمعنى السلبي الكامل، بل هي في الوقت ذاته ضمانات لحقوق العمال وقيود على مرونة المنظمة. يتعامل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مع منظومة تشريعية متعددة الأوجه:

المنظومة التشريعية المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية		
تشريعات العمل الأساسية	تشريعات الضمان الاجتماعي	تشريعات المساواة وعدم التمييز
• عقود العمل	• التأمينات	• حظر التمييز في التوظيف والترقية
• الحد الأدنى للأجور	• التقاعد	• كوتا ذوي الإعاقة
• ساعات العمل	• إصابات العمل	• المساواة في الأجور
• إجراءات الإنهاء	• تعويض البطالة	
• الإجازات		
تشريعات السلامة المهنية	تشريعات التكوين والتدريب	أنظمة العمالة الوافدة
• بيئة العمل الآمنة	• الإلزام بالتكوين المهني في بعض القطاعات	• تصاريح العمل
• أنظمة الحماية		• نسب التوظيف
• تقييم المخاطر		• شروط الاستقدام

ب. أثر هذا العائق على مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المرحلة المتأثرة	القيد التشريعي	أثره على قرار HR
تحديد الطلب	نسب التوظيف / العمالة المحلية	يُقيّد مرونة الاستقطاب الخارجي
تقييم العرض	قوانين الخصوصية وحماية البيانات	تحدّد من نوع البيانات التي يمكن جمعها عن الموظفين
سدّ الفجوة: الفائض	إجراءات الإنهاء والتسريح	تُطيل فترة معالجة الفائض وتزيد تكاليفها
سدّ الفجوة: العجز	إجراءات التوظيف الرسمية	تُبطئ التعيين في الوظائف الحرجة
التعويضات والحوافز	الحد الأدنى للأجور / ضوابط الأجور	تُحدّد هامش التنافسية في حزم التعويضات

مثال من الواقع: منظمة اكتشفت فائضاً في قسم معين وأرادت معالجته سريعاً عبر إنهاء العقود. غير أن قانون العمل يلزمها بإجراءات إشعار مسبق وتعويضات محددة ومشاورات نقابية، مما يُطيل الفترة الزمنية للمعالجة إلى 6-12 شهراً، في حين كانت الاستراتيجية تستلزم إعادة توجيه هذه الموارد المالية بشكل أسرع.

ج. الحلول العملية القابلة للتطبيق

الحل الأول – إدراج الامتثال ضمن تخطيط السيناريو: (Compliance Scenarios)

عند بناء سيناريوهات معالجة الفجوة، يُضاف بُعد "الامتثال القانوني" كمتغير ملزم:

الخيار المقترح	التساؤل القانوني	تعديل الخيار وفق الامتثال
تسريح 20 موظف	ما الإجراءات القانونية؟ المهل؟ التعويضات؟	إعادة التأهيل + التقاعد المبكر الطوعي أولاً
توظيف 30 أجنبياً	ما نسب التوطين المطلوبة؟	مزج توظيف محلي وأجنبي وفق النسب القانونية
تغيير هيكل الأجور	ما ضوابط قانون العمل؟	تعديل تدريجي في نطاق المسموح به

الحل الثاني – إشراك المستشار القانوني في مراحل التخطيط المبكرة:

الخطأ الشائع هو استشارة المستشار القانوني بعد اتخاذ القرار، لا قبله. يُقترح أن يُشارك المستشار القانوني في:

- اجتماعات تصميم خطة القوى العاملة السنوية
- مراجعة خيارات سدّ الفجوة قبل اعتمادها
- تقييم أثر أي تغيير تنظيمي على الالتزامات القانونية

الحل الثالث – تطوير سياسات داخلية مرنة ضمن حدود القانون:

تتيح كثير من الأنظمة التشريعية هامشاً من المرونة لا تستغله كثير من المنظمات:



الحل الرابع – المشاركة في تطوير السياسات التشريعية: (Policy Advocacy)

المنظمات الكبيرة والاتحادات القطاعية يمكنها المشاركة الفعّالة في:

- تقديم مرئيات لمقترحات تعديل قانون العمل
- المشاركة في الحوارات الاجتماعية الثلاثية (حكومة، أصحاب عمل، عمال)
- التوصية بسياسات توازن بين حماية العامل ومرونة المنظمة

مرجع أكاديمي: يُشير *Kotter (1996)* في سياق إدارة التغيير إلى أن الامتثال القانوني لا ينبغي أن يكون "جداراً يحجب التغيير"، بل "إطاراً يوجّه مسارات التغيير الممكنة". ويكمله *Armstrong & Taylor (2014)* بالتأكيد على ضرورة دمج الخبرة القانونية في فريق تخطيط الموارد البشرية لا إبقائها خارجه.

د. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
نسبة قرارات HR التي خضعت للمراجعة القانونية المسبقة	(قرارات راجعها المستشار / إجمالي القرارات الجوهرية) $\times 100 \leq 95\%$	
عدد النزاعات العمالية أو الشكاوى القانونية	عدد مطلق + اتجاه تنازلي	انخفاض سنوي
نسبة الامتثال لمتطلبات التوظيف / العمالة المحلية	مؤشر مباشر من بيانات HR	وفق النسبة القانونية المقررة
تكاليف عدم الامتثال (غرامات/ تعويضات)	إجمالي مالي سنوي	الحّد الأدنى الممكن

4.8 العائق الرابع: الهجرة غير المخططة للكفاءات (Unplanned Talent Migration)

أ. طبيعة العائق وتجلياته

تُمثّل هجرة الكفاءات إحدى أكثر إشكاليات سوق العمل المعاصر تأثيراً على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، لا سيما في السياقات الإقليمية التي تشهد منافسة شديدة على المواهب بين الدول والشركات الدولية. يمكن التمييز بين نمطين رئيسيين لهذه الهجرة:



الخصائص التي تجعل هذا العائق بالغ الخطورة:

- عدم التوقع: الاستقالات الحرجة تأتي في أوقات غير مناسبة وبإشعار مسبق قصير
- التسلسلي: رحيل قائد أو خبير محوري يُحفّز أحياناً موجة مغادرات في الفريق
- المعرفي: جزء كبير من المعرفة الحرجة موجود في عقول الأفراد لا في وثائق المنظمة

ب. أثر هذا العائق على مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المرحلة المتأثرة	طبيعة التأثير	الخطر الاستراتيجي
تقييم العرض (Supply)	البيانات الحالية تُصبح قديمة فجأة	العرض الداخلي أقل مما كان مُقدّراً
تحليل الفجوة	الفجوة "تتسع فجأة" بشكل غير متوقع	خطة سدّ الفجوة تصبح غير كافية
التخطيط للخلافة	المنصب الحرج يفقد من يشغله دون بديل جاهز	اضطراب تشغيلي مباشر
استمرارية الأعمال	خسارة معرفة حرجة غير موثقة	توقف أو تراجع في جودة عمليات بعينها

مثال من الواقع: منظمة تقنية تبني خطتها الاستراتيجية على فريق تطوير خبرته المتراكمة خمس سنوات. رحيل اثنين من أكثر الأعضاء خبرةً خلال ربع واحد يُعطّل مشروع استراتيجي رئيسي، لأن معرفتهما لم تكن موثقة بصورة منهجية.

ج. الحلول العملية القابلة للتطبيق

الحل الأول – استراتيجية استبقاء الكفاءات الحرجة: (Critical Talent Retention Strategy)

تنبني استراتيجية الاستبقاء على ثلاثة أعمدة متكاملة:

العمود الأول – العمود المادي: (Compensation)

- مراجعة دورية لتنافسية الراتب مقارنةً بالسوق (Salary Benchmarking)
- حزم مزايا مُفصّلة للكفاءات الحرجة (Health, Retirement, ESOP...)
- مكافآت الاستبقاء (Retention Bonuses) مرتبطة بفترات زمنية

العمود الثاني – العمود المهني: (Career)

- مسارات مهنية واضحة ومكتوبة
- ضمان الترقى الداخلي للمناصب الجوهرية قبل البحث خارجياً
- فرص مشاريع تحدية تُبقي الموظف متحفزاً ومنمياً

العمود الثالث – العمود البيئي: (Environment)

- مرونة في طريقة وساعات وموقع العمل
- ثقافة تُقدّر المساهمة وتُعترف بها
- علاقة قيادية صحية ومحفزة (أهم عامل في قرار البقاء وفق معظم الدراسات)

الحل الثاني – إدارة المعرفة الحرجة: (Critical Knowledge Management)

لأن جزءاً كبيراً من الخسارة عند رحيل الكفاءات هو خسارة المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) غير الموثقة، تُبنى منظومة إدارة معرفة تشمل:

- توثيق العمليات الجوهرية في وثائق تشغيلية مفصلة (SOPs)
- برامج التوجيه والإرشاد (Mentoring) لنقل الخبرة من الأقدم للأحدث
- دوريات داخلية ومنصات تشارك المعرفة (Communities of Practice)
- مراكز خبرة (Centers of Excellence) تتمركز فيها المعرفة المتخصصة

الحل الثالث – توسيع قاعدة الإمداد المحلي بالشراكات التعليمية:

بدلاً من الاعتماد على مصادر إمداد ضيقة للكفاءات الحرجة، تعمل المنظمة على توسيع هذه القاعدة:

- رعاية برامج منح دراسية مشروطة بالعمل لفترة محددة بعد التخرج
- شراكات مع معاهد تقنية لتدريب كوادر وفق متطلبات المنظمة
- استقطاب المواهب من مناطق جغرافية جديدة أو فئات مهنية غير تقليدية

مرجع أكاديمي: يُعالج (Torrington et al. (2020) إشكالية هجرة الكفاءات في سياق "حروب المواهب" (War for Talent)،

مؤكد أن الاستبقاء لا يُبنى على عامل واحد بل على "عرض قيمة للموظف (Employee Value Proposition – EVP)"

متكامل. ويكمل (Mondy & Martocchio (2016) بالتأكيد على أن التخطيط للخلافة هو أقوى وثيقة تأمين ضد مخاطر هجرة الكفاءات.

د. مؤشرات القياس (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف المرجعي
معدل الاستبقاء في الكفاءات الحرجة	(كفاءات حرجة بقين / إجمالي الكفاءات الحرجة) × 100	90% ≤
نسبة المناصب الحرجة ذات بديل جاهز	(مناصب حرجة لها بديل / إجمالي المناصب الحرجة) × 100	80% ≤
نسبة المعرفة الحرجة الموثقة	تقدير دوري (عالية/متوسطة/منخفضة)	ارتفاع مستمر
متوسط زمن سدّ الوظائف الحرجة عند الشغور	من تاريخ المغادرة إلى التعيين الفعلي للبديل	انخفاض مستمر
معدل قبول عروض الاحتفاظ (Retention Offers)	(عروض قبلت / إجمالي العروض المقدمة) × 100	70% ≤

5.8 الجدول التكاملي للعوائق الأربعة (Integrated Obstacles Summary Table)

العائق	طبيعته	أكثر المراحل تأثراً	الحلول الجوهرية	مؤشر التقييم الرئيسي
نقص البيانات	معلوماتي داخلي	الطلب + العرض + الفجوة	HRIS + Data Audit + Workforce Analytics	نسبة اكتمال بيانات المهارات
التطور التكنولوجي	بيئي خارجي متسارع	الطلب + الفجوة	Reskilling + إطار كفاءات متحرك + شراكات تعليمية	نسبة موظفين في برامج إعادة تأهيل
القيود التشريعية	تنظيمي إلزامي	سدّ الفجوة (فائض/عجز)	Compliance Scenarios + مستشار قانوني مبكر	تكاليف عدم الامتثال
هجرة الكفاءات	بشري غير متوقع	العرض + الفجوة + الخلافة	EVP + Succession + KM	معدل استبقاء الكفاءات الحرجة

خاتمة المحور الثالث

يُبين هذا المحور أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لم يعد نشاطاً إدارياً يقتصر على "سدّ الشواغر"، بل أصبح عملية استراتيجية مستمرة تُحوّل توجهات المنظمة إلى قرارات قوى عاملة قابلة للتنفيذ والقياس. فجوهر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في بناء منطق متسلسل يبدأ بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ثم صياغة أهداف الموارد البشرية المنسجمة مع الاستراتيجية، فالانتقال إلى تقدير الطلب المستقبلي وتقييم العرض/القدرة الحالية، وصولاً إلى تحليل الفجوة ووضع بدائل المعالجة وإعادة الهيكلة.

كما يوضح المحور أن نجاح التخطيط يرتبط بتوافر مقومات حاسمة: وضوح الاتجاه الاستراتيجي، جودة البيانات، التكامل مع التخطيط العام، دعم القيادة، وتوفر نظم معلومات فعّالة، إضافة إلى التعامل الواعي مع العوائق مثل نقص البيانات، تسارع التكنولوجيا، القيود التشريعية، وهجرة الكفاءات.

والخلاصة أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الآلية التشغيلية للملاءمة الاستراتيجية: إذ لا يمكن تحقيق أهداف المنظمة (نمو/جودة/تحول) ما لم تُبنى "جاهزية بشرية" مسبقة عبر التنبؤ، بناء المهارات، الاستبقاء، وإدارة الفجوات، ضمن متابعة دورية تُحوّل التخطيط من "وثيقة" إلى "قدرة تنظيمية" مرنة.

المصور الرابع:

نماذج الإلهارة

الاستراتيجية

للموارد البشرية

المحور الرابع: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة:

شهدت العقود الماضية انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي يساهم مباشرة في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها، وهو ما دفع نحو تطوير نماذج تفسيرية وتطبيقية تساعد المنظمات على "ترجمة" استراتيجياتها الكبرى إلى سياسات وممارسات موارد بشرية متكاملة وقابلة للقياس يركّز هذا المحور على:

1. فهم ماهية نماذج SHRM وأسسها النظرية وأهميتها
2. استيعاب مضامين نماذج محورية (التفاعل البيئي/الموارد، جست، وورويتش)، ثم التوسع إلى (هارفارد، التطابق الاستراتيجي)، ثم (محاسبة الموارد البشرية، التنافسية، تسيير الكفاءات)
3. تنمية القدرة على التطبيق العملي والتقييم

المصور الرابع:

نماذج الإلهارة

الاستراتيجية

للموارد البشرية

لماذا لا نعلم التصنيف التاريخي أو الأبجدي؟

في كثير من المراجع الأكاديمية، تُعرض نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بحسب تاريخ ظهورها أو أسماء مؤلفيها. وهذا النهج وإن كان مقبولاً في سياق التوثيق الأكاديمي، إلا أنه يُقلص قدرة الطالب على توظيف النموذج أداة تحليلية في مواقف مختلفة.

لذلك، نعلم في هذه الوحدة تصنيفاً منهجياً يركز على سؤالين جوهريين:

السؤال الأول: ماذا يريد النموذج أن يفسر؟

وظيفة النموذج	النماذج المنتمية إليها
تفسير السياق الذي تتشكل فيه ممارسات HR	النماذج السياقية/البيئية
تفسير كيف تؤثر HR في الأداء	النماذج السببية
تحديد كيف يجب أن تُدار HR (معياريًا)	النماذج المعيارية
توضيح كيف تُنظم وظيفة HR داخل المؤسسة	نماذج الهيكل والأدوار

السؤال الثاني: ما طبيعة منطق النموذج؟



العائلة الأولى: النماذج السياقية/البيئية (Contextual Models)

تنطلق هذه العائلة من مسلمة جوهريّة:

"لا يمكن فهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في فراغ؛ بل هي دائماً نتاج تفاعل بين ضغوط البيئة الخارجية وخصائص المنظمة الداخلية وتوازنات القوى بين فاعليها".

تشمل هذه العائلة ثلاثة نماذج محورية:

النموذج	المؤلف/المصدر	الإضافة المنهجية المميزة
نموذج التفاعل البيئي / RBV	Barney (1991) + Teece et al (1997)	يُفسّر لماذا الموارد البشرية ميزة تنافسية وكيف تتشكل عبر التفاعل البيئي
نموذج وورويتش (Warwick)	Hendry & Pettigrew (1990)	يربط السياق الخارجي بالسياق الداخلي والفاعلين وتوازنات القوى
نموذج Box-8	Boselie (2010)	يعمّق التحليل عبر طبقات مؤسسية/سوقية تتشكل عبرها خيارات HR

للتألب: نبدأ بنموذج التفاعل البيئي RBV / لأنه يُشكّل الأساس الفلسفي للنماذج السياقية الأخرى؛ فمفهوم "الموارد البشرية كأصل استراتيجي" الذي يُرسيه هذا النموذج يظهر بأشكال مختلفة في نموذجي وورويتش وBox-8.

1. نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

(Environmental Interaction Model Based on Resource-Based View)

1.1 لماذا يُعدّ هذا النموذج "الأقرب للواقع" والأوسع تطبيقاً؟

يلاحظ الباحثون والممارسون في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن هذا النموذج يحظى بانتشار تطبيقي واسع مقارنةً بغيره، ويمكن إرجاع ذلك إلى أسباب جوهرية ثلاثة:

السبب الأول – الشمولية التحليلية:

لا يكتفي النموذج بمتغير واحد (البيئة الخارجية، أو الموارد الداخلية، أو الاستراتيجية)، بل يدمج كل هذه المتغيرات في منظومة تفاعلية متكاملة. وهذا يجعله أكثر قدرة على مقارنة الواقع التنظيمي المعقد مقارنةً بالنماذج أحادية البعد.

السبب الثاني – البُعد الاستراتيجي الحقيقي:

يرفع النموذج الموارد البشرية من مستوى "عامل إنتاج" إلى مستوى "أصل استراتيجي"، وهو تحول جذري في طريقة التفكير يجعل قرارات HR جزءاً لا يتجزأ من التفكير الاستراتيجي العام للمنظمة.

السبب الثالث – القابلية للتطبيق العملي:

يُوفّر النموذج أدوات تشخيصية قابلة للتطبيق (أبرزها مصفوفة VRIO)، بدلاً من الاكتفاء بإطارات نظرية مجردة. وهذا ما يجعله مفيداً للممارس لا للأكاديمي فحسب.

1.2 الإطار النظري الداعم: منظور الموارد (RBV)

أ. أصول الفكرة وتطورها

يرتكز هذا النموذج على ما بات يُعرف بـ "منظور الموارد (Resource-Based View – RBV) **"، وهو مدرسة فكرية في الإدارة الاستراتيجية أسهم في تأسيسها Barney (1991) وطوّرها لاحقاً Teece et al. (1997) عبر مفهوم "القدرات الديناميكية".

المسألة الجوهرية لـ RBV:

"التفوق التنافسي المستدام لا يتحقق فقط من خلال التموضع السوقي الجيد) ما يعتقده (Porter، بل ينبثق في المقام الأول من امتلاك موارد وقدرات داخلية فريدة يصعب على المنافسين تقليدها".

وفق هذا المنظور، تُصبح المنظمة "حزمة موارد وقدرات" متباينة تشمل:

- الموارد الملموسة (مصانع، تكنولوجيا، رأس مال مالي)
- الموارد غير الملموسة (علامة تجارية، براءات اختراع، ثقافة تنظيمية)
- الموارد البشرية (مهارات، معرفة، خبرات، شبكات علاقات)

الأهم: ليست كل الموارد متساوية في قيمتها الاستراتيجية. ما يُميّز المورد "العادي" عن المورد "الاستراتيجي" هو مدى توفره على

خصائص معينة. وهنا يدخل إطار VRIO.

ب. معيار VRIO: من النظرية إلى التطبيق على الموارد البشرية

طوّر Barney (1991) معيار VRIN (القيمة، الندرة، صعوبة التقليد، عدم القابلية للإحلال) ثم طوّره لاحقاً إلى VRIO بإضافة بُعد التنظيم. يُطبّق هذا المعيار على الموارد البشرية على النحو التالي:

مصفوفة VRIO مطبقة على الموارد البشرية			
V - Value (القيمة)	R - Rarity (الندرة)	I - Imitability (صعوبة التقليد)	O - Organization (التنظيم)
السؤال: هل هذا المورد البشري يُمكن أن يخلق ميزة تنافسية؟ تؤدي في البيئة الخارجية؟ فريق RBV يطور مميزات المنظمة من استثمار غرض أو تخلق مخصص خدمة العملاء الذين يرفعون معنويات معدلات الانتظار مدراء مشاريع إنجازون في تلف الوقت العموري مخاطر الفشل: موارد بشرية قليلة التي لا تُحل المشكلة ولا تُحل قيمة استثنائية متميزة	السؤال: هل هذا المورد البشري نادر؟ في سوق العمل أو داخل القطاع؟ خبراء يراهنون متخصصون في مجال صني صناعي نادر فوائد تجمع بين الخبرة التفصيلية والقدرة الإدارية العالية فرق تمتلك معرفة عميقة مشاركة أساليب في سبيل محدد مخاطر الفشل: حتى لو كان المورد ذا قيمة، إذا توفر للجميع فإن يُحزّز منظمات عن المنافسين	السؤال: هل يستطيع المنافسون نسخ هذا المورد بسهولة عبر التوظيف أو التدريب، أو الاستعانة بمصادر خارجية؟ المعرفة الفنية المتخصصة (Tacit Knowledge) لا تُنسخ بالممارسة ولا تُحل بالتوظيف التفصيل الاجتماعي: ثقافات لغة وتعاون بُنيت عبر سنوات العموري السامي: حتى المنظمة لا تعرف بالضبط لماذا لنجح (وخصوصية نموذج) التاريخية: سياق تاريخي فريد شكّل الخصائص الحالية مخاطر الفشل: حتى الصيغة النادرة تُفسد إذا تم تكن محاكاة بنجاح تقليد	السؤال: هل تمتلك المنظمة الأنظمة والعمليات والثقافة اللازمة لاستثمار هذا المورد البشري فعلياً؟ أنظمة لتعليم الأداء المرتبطة بالمخرجات الاستراتيجية مبادرات هوية واضحة لحزّز الانسجام لغة شريك الصرفة والفهم هولاء خوارج أكثر الإنجاز والمبادرة مخاطر الفشل: إذا لم تكن التي لا تُحل المشكلة ولا تُحل بمجرد هذا الجواب إلى صانعيها
عزلة تنافسية	عزلة تنافسية	عزلة تنافسية	استغلال الصيغة التنافسية

كيف تُقرأ نتائج مصفوفة VRIO ؟

النتيجة الاستراتيجية	O	I	R	V
مورد يُضعف الميزة التنافسية	-	-	-	X
تعادل تنافسي (Competitive Parity)	-	-	X	✓
ميزة تنافسية مؤقتة	-	X	✓	✓
ميزة تنافسية غير مُستثمرة	X	✓	✓	✓
ميزة تنافسية مستدامة	✓	✓	✓	✓

تطبيق سريع: فريق من مطوري برمجيات بارعين ($V\checkmark, R\checkmark, I\checkmark$) في منظمة لا تمتلك نظام تقييم أداء عادلاً ولا مساراً مهنيّاً واضحاً ولا ثقافة ابتكار $\rightarrow (OX)$ ميزة غير مُستثمرة ستُضيّعها المنظمة في غضون 1-2 سنوات حين يغادر هؤلاء المطورون.

ج. من RBV الثابتة إلى القدرات الديناميكية (Dynamic Capabilities)

يُشير Teece et al. (1997) إلى ثغرة جوهرية في منطق RBV الكلاسيكية: إنها تفترض بيئة مستقرة نسبياً، في حين أن البيئات الحديثة تتسم بتقلب شديد وتسارع متواصل في التغيير.

القدرات الديناميكية هي قدرة المنظمة على:

- الاستشعار: (Sensing) رصد التغيرات في البيئة والتهديدات والفرص مبكراً
- الاغتنام: (Seizing) الاستجابة السريعة للفرص المكتشفة
- التحويل: (Transforming) إعادة تشكيل الموارد والقدرات الداخلية لمواكبة المتغيرات

انعكاس ذلك على: SHRM

في سياق الموارد البشرية، تعني القدرات الديناميكية أن التعلم المستمر وتجديد الكفاءات ليسا "رفاهية"، بل شرطاً لاستدامة الميزة التنافسية في بيئات متقلبة. إنها تُحوّل النموذج من سؤال "ما الموارد التي نمتلكها؟" إلى سؤال أعمق: "ما قدرتنا على تجديد ما نمتلكه باستمرار؟"

1.3 بنية النموذج: المكونات الخمسة بشرح موسّع

يرتكز النموذج على خمسة مكونات جوهرية متكاملة، يُغذي كل منها الآخر في دورة تفاعلية مستمرة:



المكوّن الأول: المسح والتحليل البيئي الشامل (Comprehensive Environmental Scanning)

الهدف الاستراتيجي:

تحويل الفهم العميق للبيئة الخارجية إلى "متطلبات بشرية" واضحة تُغذي باقي مكونات النموذج. فالمسح البيئي هنا ليس غاية في حد ذاته، بل وسيلة لتحديد "ما الذي يجب أن يمتلكه المورد البشري في منظمنا؟"

المنطق التحليلي:

تُطبَّق أدوات SWOT و PESTEL لكن بطريقة "مُحوَّلة بشرياً": كل متغير بيئي يُترجم مباشرةً إلى تداعياته على الموارد البشرية:

الترجمة البشرية (HR Implication)	المتغير البيئي (PESTEL)
متخرجون بكفاءات مختلفة → مراجعة معايير التوظيف	سياسي: سياسة تعليمية حكومية جديدة
مراجعة هيكل الأجور + خيارات الأتمتة	اقتصادي: ارتفاع تكاليف العمالة
مراجعة سياسات المرونة ومزايا العمل	اجتماعي: جيل Z يدخل سوق العمل
فجوة مهارات رقمية → برامج Reskilling	تكنولوجي: انتشار الذكاء الاصطناعي
كفاءات ESG + الإبلاغ عن رأس المال البشري	بيئي: متطلبات الاستدامة
مراجعة عقود العمل وسياسات التوظيف	قانوني: تشريعات عمل جديدة

المخرجات المتوقعة من هذا المكوّن:



خطر الغياب: حين تغيب هذه المرحلة أو تُختصر في استبيان سطحي، تُصبح استراتيجية "HR رد فعل متأخر": المنظمة تكتشف الحاجة إلى مهارة جديدة بعد أن يكون المنافس قد سبقها إليها بسنة أو أكثر.

المكوّن الثاني: تقييم الموارد التنظيمية (Organizational Resource Assessment)

الهدف الاستراتيجي:

إجراء جرد نوعي للقدرات البشرية لا مجرد إحصاء كمي للموظفين. الفرق بين الاثنين جوهري: الإحصاء يُجيب عن "كم لدينا؟" بينما الجرد النوعي يُجيب عن "ما قيمة ما لدينا استراتيجياً؟"

التعميق المنهجي:

لا تكفي مراجعة بيانات الموارد البشرية من ملفات الموظفين وقوائم المؤهلات. يُقترح تقييم الموارد البشرية عبر أربعة أبعاد متكاملة:

البُعد	ما الذي نُقيمه؟	كيف نقيسه؟
الكفاءات التقنية	المهارات والمعارف المتخصصة	اختبارات + شهادات + تقييمات أداء
الكفاءات القيادية	القدرة على التأثير وإدارة التعقيد	مراكز تقييم + 360° Feedback
المعرفة الضمنية	الخبرات المتراكمة غير الموثقة	مقابلات معمقة + تحليل الأداء التاريخي
شبكات العلاقات	الروابط الداخلية والخارجية ذات القيمة	رسم خرائط الشبكات الاجتماعية

تطبيق مصفوفة VRIO على مستوى المجموعات الوظيفية:

يُقترح تطبيق VRIO على كل "مجموعة وظيفية جوهريّة" بدلاً من الموظفين فرادى:



المخرجات المتوقعة:

- خريطة القدرات البشرية (Capability Map) بالتصنيف الاستراتيجي
- تحديد "الأصول البشرية الاستراتيجية (Strategic HR Assets)"
- مقارنة معيارية (Benchmarking) مع المنافسين في الكفاءات الجوهرية
- "خريطة فجوات VRIO التي تُحدد أين تكمن أولويات الاستثمار

المكوّن الثالث: التعلم والتدريب المستمر (Continuous Learning & Development)

الهدف الاستراتيجي:

تحويل التدريب من "نشاط دوري تقليدي" إلى "استثمار استراتيجي موجّه" يُقلّص الفجوات المُحدّدة في مرحلتي المسح البيئي

وتقييم الموارد، ويُعزّز صعوبة التقليد) الشرط ا في (VRIO

متى يصبح التدريب "استراتيجياً" فعلاً؟

يصبح التدريب ذا طابع استراتيجي حقيقي عند توفر الشروط الثلاثة التالية معاً:



الأدوات والتدخلات التطويرية:

نوع الفجوة	التدخل المناسب	المستوى الاستراتيجي
فجوة تقنية متخصصة	أكاديمية داخلية للوظائف الحرجة	مرتفع
فجوة رقمية واسعة	برامج Reskilling/Upskilling منهجية	مرتفع
فجوة قيادية	برامج إعداد القادة + Mentoring	مرتفع جداً
فجوة معرفة ضمنية	Communities of Practice + توثيق	استراتيجي خاص
فجوة أداء فردي	تدريب مباشر + تغذية راجعة	متوسط

مؤشرات القياس: (KPIs)

المؤشر	طريقة الحساب	الهدف
معدل إغلاق فجوة المهارة	(فجوة مغلقة / إجمالي الفجوة) × 100	ارتفاع تدريجي
نسبة شغل الوظائف الحرجة داخلياً	(شُغلت داخلياً / إجمالي الحرجة) × 100	60-70% ≤
أثر التدريب على الأداء (Level 3-4)	مقارنة KPIs قبل/بعد 90 يوماً	تحسن موثق

المكوّن الرابع: التركيز على التقنية والابتكار (Technology & Innovation Focus)

الهدف الاستراتيجي:

الاعتراف بأن التقنية في سياق SHRM ليست مجرد أداة تشغيلية، بل هي في آنٍ واحد: محتوى مهاري يجب اكتسابه، ومنصة تشغيل تُحسن قرارات HR، وقدرة تنظيمية تُميّز المنظمة.

التقنية بوصفها ثلاثة أبعاد متداخلة:



ال رابط مع منطق القدرات الديناميكية:

يُجسّد هذا المكوّن ما يقصده Teece et al. (1997) بالقدرات الديناميكية: القدرة على استشعار التطورات التكنولوجية مبكراً، اغتنام الفرص التي تُتيحها، وتحويل الموارد البشرية لمواكبتها. المنظمة التي تستثمر في هذا المكوّن تبني "قدرة التكيف" ميزةً تنافسية بحد ذاتها.

المكوّن الخامس: نظم التحفيز والدافعية (Motivation & Incentive Systems)

الهدف الاستراتيجي:

ضمان أن المورد البشري الذي يجمع شروط VRIO قيّم، نادر، صعب التقليد (مُحفّز فعلياً على الاستمرار والأداء والابتكار). فبدون هذا المكوّن، تظل شروط V و R وانظرية، لأن المورد المتميز سيُهاجر إلى حيث يُقدّر ويُكافأ.

لماذا الحوافز "مكوّن استراتيجي" لا إداري فحسب؟

يمكن أن تنهار الميزة التنافسية المبنية على الموارد البشرية عبر ثلاثة أنماط:

النمط	الآلية	العلاج الحوافزي
دوران الكفاءات الحرجة	رحيل أصحاب المهارات النادرة	حوافز استبقاء مرتبطة بأفق زمني
انخفاض دافعية الابتكار	العمل الروتيني يكبح الإبداع	مكافآت مرتبطة بمخرجات الابتكار
مقاومة التغيير	الموظفون يرفضون تبني ممارسات جديدة	حوافز التعلم والتكيف

منطق تصميم نظام الحوافز الاستراتيجي:



خطأ شائع يجب تجنبه:

حين تطلب المنظمة الابتكار وتكافئ فقط الالتزام الروتيني. هذا التناقض بين "الخطاب" و"الحوافز الفعلية" هو أحد أكثر الأسباب تأثيراً في تراجع الإبداع داخل المنظمات.

1.4 خريطة الطريق التطبيقية للنموذج (Implementation Roadmap)

لتحويل النموذج من إطار نظري إلى منهج عمل قابل للتطبيق، يُقترح المسار التالي المكوّن من ثماني خطوات متسلسلة:



1.5 الأخطاء الشائعة عند تطبيق النموذج وكيفية تجنبها

يُشكّل فهم الأخطاء الشائعة جزءاً أساسياً من الكفاءة التطبيقية لأي نموذج. فيما يلي أبرز أربعة أخطاء وطرق تجنبها:

الخطأ الشائع	كيف يُشخّص؟	طريقة التجنب
المسح البيئي الوصفي	تقرير PESTEL لا يتضمن "ماذا نفعّل بشراً؟"	الزامية تحويل كل متغير إلى تداعية بشرية قابلة للعمل
التدريب بلا هدف	برامج تدريبية عامة لا ترتبط بفجوة محددة	ربط كل برنامج بهدف SMART وقياس أثره
تناقض الحوافز	تُطلب الابتكار ويُكافأ الامتثال الروتيني	مراجعة التوافق بين الحوافز والسلوك المستهدف
إهمال شرط O في VRIO	مواهب ممتازة بلا أنظمة استثمار	التحقق من اكتمال VRIO قبل الاكتفاء بالاستقطاب

1.6 جدول تقييم النموذج: المزايا والحدود والبيئة الملائمة

التفاصيل	النُعد
شمولية تحليلية / ربط ممتاز بين الاستراتيجية و HR / أدوات تشخيصية قابلة للتطبيق (VRIO) / تكامل البعدين الداخلي والخارجي	المزايا الجوهرية
تعقيد التطبيق في المنظمات الصغيرة / صعوبة قياس "صعوبة التقليد" / يتطلب بيانات جيدة وقدرات تحليلية	الحدود والقيود
منظمات متوسطة وكبيرة / بيانات تنافسية معتدلة إلى عالية / منظمات تعتمد على الكفاءات البشرية كمحرك أساسي للقيمة	البيئة الملائمة
حين يكون السؤال: "كيف تُصبح مواردنا البشرية مصدر ميزة تنافسية في ضوء المتغيرات البيئية؟"	متى يُفضّل على غيره؟

2. نموذج جامعة وورويثش للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (The Warwick Model – Hendry & Pettigrew, 1990)



2.1 الفكرة المركزية: لماذا يُعدّ هذا النموذج "استراتيجياً" بامتياز؟

أ. نقطة الانطلاق الفلسفية

يُمثّل نموذج وورويثش، الذي طوّره (Hendry & Pettigrew 1990) في جامعة وورويثش البريطانية، تحولاً جذرياً في طريقة التفكير في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. فبينما يميل كثير من النماذج إلى تقديم HR بوصفها "حزمة ممارسات" يمكن نقلها من منظمة إلى أخرى، يرفض هذا النموذج هذا التبسيط جذرياً ويؤكد:

"ممارسات الموارد البشرية لا تُفهم ولا تُقَيّم إلا داخل السياق الذي تتشكل فيه. نفس السياسة قد تنجح في بيئة وتفشل في أخرى، وهذا الاختلاف ليس صدفةً بل نتاج تفاعل السياقين الداخلي والخارجي مع الاستراتيجية ومحتوى" HR.

هذا التوجه يُصنّف في أدبيات الإدارة الاستراتيجية ضمن "المنظور السياقي (Contextual Perspective)"، الذي يرى أن الظواهر التنظيمية لا يمكن تفسيرها بمتغيرات معزولة، بل تستلزم فهم السياق الذي تنشأ فيه.

ب. الثنائية المحورية: سياقان لا سياق واحد

يرتكز النموذج على ثنائية جوهرية لا يمكن تجاهل أي طرف منها:



وبين هذين السياقين تتحرك الاستراتيجية العامة للمنظمة ومحتوى سياسات الموارد البشرية، في علاقة تفاعلية مستمرة لا تسير باتجاه واحد.

ج. الجوهر الاستراتيجي: التغذية الراجعة لا الخطية

الخاصية التي تجعل النموذج "استراتيجياً" بامتياز هي رفضه للمنطق الخطي البسيط (البيئة ← استراتيجية HR) ← يؤكد النموذج بدلاً من ذلك وجود حلقات تغذية راجعة متعددة:

- تغييرات في ممارسات HR قد تُعيد تشكيل الاستراتيجية العامة

- السياق الداخلي يتطور جزئياً بفعل تراكم الممارسات البشرية عبر الزمن
- الاستراتيجية تؤثر في السياق الداخلي الذي يؤثر بدوره في الاستراتيجية

وهذا المنطق مستوحى من منظور "السياق-العملية-المحتوى" الذي أرساه (1985) Pettigrew في أبحاثه حول التحول التنظيمي، حيث يؤكد أن فهم أي ظاهرة تنظيمية يستلزم تتبع تفاعل هذه الأبعاد الثلاثة عبر الزمن لا في لحظة واحدة. استيعاب مهم: النموذج لا يقول "السياق يُحدد" HR بل يقول "السياق والاستراتيجية و HR تتشكل معاً في علاقة تفاعلية مستمرة". هذا الفارق الدقيق هو الذي يُميّز الفهم العميق للنموذج عن الفهم السطحي.

2.2 البنية المعمارية للنموذج: المستويات الخمسة المترابطة

يتكوّن النموذج من خمسة مستويات (عناصر) تعمل كمنظومة واحدة متكاملة. الخطأ الشائع هو قراءتها ك"خطوات متتابعة"؛ الصواب هو قراءتها ك"طبقات تحليلية متداخلة" وفق ما يؤكد (1999) Bratton & Gold



المستوى الأول: السياق الخارجي (Outer Context)

يُمثّل هذا المستوى البيئة الكلية التي تعمل فيها المنظمة، وهو ما يُعادل في تحليلنا السابق إطار PESTEL غير أن نموذج وورويش يُضيف بُعداً محورياً: هذه البيئة لا تُحلّل لذاتها، بل بوصفها "محدداً للحيز الذي تتشكل فيه خيارات الموارد البشرية".

أبعاد السياق الخارجي وأثرها على HR:

البُعد البيئي	محتواه	الأثر المباشر على HR
الاجتماعي-الاقتصادي	مستوى التطور الاقتصادي، توزيع الدخل، التحولات الديموغرافية، أنماط المجتمع	يُحدد توافر المهارات، كلفة العمل، توقعات الموظفين
التقني	وتيرة التطور التكنولوجي في القطاع، مستوى الرقمنة، درجة الأتمتة	يُحدد المهارات المطلوبة وسرعة تقادم الموجودة
السياسي-القانوني	منظومة تشريعات العمل، السياسات الاجتماعية، قوة النقابات	يُحدد هامش المرونة في قرارات التوظيف والتسريح والأجور
التنافسي	شدة المنافسة، ممارسات التوظيف لدى المنافسين، "حروب المواهب"	يُحدد استراتيجيات الاستقطاب والاستبقاء

الفكرة الجوهرية: حتى لو كانت المنظمتان في نفس القطاع، فإن قراءتهما المختلفة للسياق الخارجي (أو استجابتهما المختلفة له) ستولّد سياسات موارد بشرية مختلفة. هذا ما يُفسّر تنوع الممارسات داخل القطاع الواحد.

المستوى الثاني: السياق الداخلي (Inner Context)

يُمثّل هذا المستوى "بصمة المنظمة" الفريدة: المجموعة الفريدة من الخصائص الداخلية التي تُميّزها عن كل منظمة أخرى حتى في نفس القطاع. ويؤكد النموذج أن هذه الخصائص ليست "عوامل ثابتة" بل هي في تطور مستمر تحت تأثير التفاعل مع السياق الخارجي والاستراتيجية والممارسات البشرية.

أبعاد السياق الداخلي:



الفكرة الجوهرية: هذا المستوى هو الذي يُفسّر لماذا "نفس الوصفة البشرية" قد تُبلي بلاءً حسناً في منظمة وتفشل في أخرى. فمنظمة ذات ثقافة ترابية صارمة لن تستجيب بنفس الطريقة لبرنامج تمكين الموظفين الذي نجح في منظمة ذات ثقافة تشاركية مرنة.

مثال توضيحي: شركتان في قطاع الخدمات المالية تعملان في نفس البيئة الخارجية (سياق خارجي مشترك). الأولى ذات ثقافة ابتكار وهيكلي مرن، والثانية ذات ثقافة احترازية رسمية وهيكلي بيروقراطي. إذا طبقت الشركتان نفس برنامج "التوظيف القائم على الكفاءة"، ستحصلان على نتائج مختلفة جذرياً لأن السياق الداخلي مختلف.

المستوى الثالث: محتوى استراتيجية الأعمال (Business Strategy Content)

المعنى والوظيفة التحليلية:

يُجسّد هذا المستوى "الاستراتيجية الفعلية" للمنظمة، مُميّزاً إياها عن "الاستراتيجية المعلنة". وهو تمييز جوهري يركز عليه النموذج: ما تقوله المنظمة في وثائقها الرسمية قد لا يُعبّر دائماً عما تفعله فعلاً في قراراتها التشغيلية.

أبعاد محتوى الاستراتيجية:

البُعد	السؤال التشخيصي	لماذا يهم HR؟
الأهداف	ما الذي تسعى إليه المنظمة فعلاً؟ (ربحية / نمو / استدامة / ريادة؟)	يُحدد "الكفاءات الاستراتيجية" المطلوبة
السوق/المنتج	أين تتنافس؟ بأي منتجات؟ لأي عملاء؟	يُحدد "الكفاءات الوظيفية" اللازمة
الاستراتيجية	هل تتنافس بالتكلفة؟ بالتميز؟ بالتركيز؟	يُحدد "فلسفة إدارة الأداء والتحفيز"
التكتيكات	ما الخيارات التشغيلية الفعلية؟ (نمو عضوي / استحواذ / تحالف؟)	يُحدد "احتياجات القوى العاملة على المدى القريب"

لماذا "تفكيك" الاستراتيجية لا الاكتفاء بتسميتها؟

يؤكد النموذج أن الاكتفاء بالقول "لدينا استراتيجية تميز" لا يكفي؛ بل يجب فهم ما الذي يجعل التمييز حقيقياً: هل هو الجودة؟ الابتكار؟ الخدمة؟ التصميم؟ كل إجابة ستُفرز متطلبات بشرية مختلفة.

تمييز مهم: نموذج وورويش يُشكّك في مفهوم "التوافق" (Fit) الساكن. فهو لا يقول "HR يجب أن تتوافق مع الاستراتيجية" فحسب، بل يُضيف: "الاستراتيجية نفسها تشكل جزئياً تحت تأثير ما تستطيع الموارد البشرية فعله أو لا تستطيعه".

المستوى الرابع: سياق إدارة الموارد البشرية (HRM Context)

المعنى والوظيفة التحليلية:

قبل أن نسأل "ما ممارسات HR؟"، يدعونا النموذج إلى سؤال سابق وأعمق: "ما وضع وظيفة HR ذاتها داخل المنظمة؟" إذ لا

يمكن فهم ممارسات HR بمعزل عن الموقع المؤسسي لوظيفة HR.

أبعاد سياق HR:



لماذا هذا المستوى ضروري قبل تحليل الممارسات؟

منظمة تعاملها ل HR ك"وحدة إدارية تنفيذية" ستنتج ممارسات مختلفة جذرياً عن منظمة تُعاملها ك"شريك استراتيجي في صنع القرار". قياس نفس الممارسات في السياقين دون مراعاة هذا الفارق يُؤدّ استنتاجات مُضلّلة.

المستوى الخامس: محتوى إدارة الموارد البشرية (HRM Content)

المعنى والوظيفة التحليلية:

يُمثّل هذا المستوى "الواجهة التنفيذية" للنموذج: السياسات والأنظمة الفعلية التي تُمارسها إدارة الموارد البشرية يومياً. غير أنه في سياق النموذج يُقرأ دائماً في ضوء المستويات الأربعة السابقة، لا بصورة مستقلة. يتضمن هذا المستوى أربعة أنظمة فرعية:

النظام الأول – تدفقات الموارد البشرية: (HR Flows)

يشمل كل الحركة "التدفقية" للأفراد داخل المنظمة وعبر حدودها:

العملية	المؤشرات الرئيسية
الاستقطاب والاختيار	جودة التوظيف، زمن سدّ الشاغر، مصادر الاستقطاب
التطوير والترقية	معدل الإحلال الداخلي، سرعة الترقية
نقل الموظفين	معدل التنقل الداخلي، فعالية إعادة التوزيع
مغادرة المنظمة	معدل الدوران حسب الأسباب، معدل التقاعد

النظام الثاني – نظم العمل: (Work Systems)

يشمل كيف تُنظّم العملية الإنتاجية/الخدمية وكيف تُوزّع المهام والمسؤوليات:

- تصميم الوظائف ودرجة إثرائها وتوسيعها
- فرق العمل الذاتية الإدارة
- أنظمة إدارة الأداء وطريقة تقييمه
- ترتيبات المرونة (العمل الهجين، الساعات المرنة)

النظام الثالث – نظم المكافآت: (Reward Systems)

يشمل كيف تُعوّض المساهمات البشرية مادياً ومعنوياً:

- هيكل الأجر الأساسي ومدى تنافسيته
- ارتباط الحوافز بالأداء الفردي والجماعي والمؤسسي
- المزايا غير المالية (مرونة، تطوير، تقدير)
- عدالة التعويض الداخلية والخارجية

النظام الرابع – علاقات العمل: (Employee Relations)

يشمل طبيعة العلاقة بين المنظمة وموظفيها جماعياً وفردياً:

- المناخ العمالي ودرجة الثقة
- آليات "صوت الموظف" (لجان مشاركة، نقابات، قنوات تغذية راجعة)
- إدارة النزاعات والانضباط
- العقد النفسي بين الموظف والمنظمة

2.3 منطق التفاعل: لماذا يرفض النموذج الخطية؟

أ. المشكلة مع النماذج الخطية

معظم نماذج SHRM المبكرة قدّمت علاقة من نوع:

النتائج → HR ممارسات → الاستراتيجية → البيئة

وهو منطق يبدو معقولاً لكنه يُبسّط الواقع التنظيمي تبسيطاً مُخلأً. فهو يفترض:

- أن التأثير يسير باتجاه واحد فقط
- أن كل متغير ينتظر حتى يُحدّد ما قبله ليتحدد هو
- أن العلاقات ثابتة وغير متغيرة عبر الزمن

ب. المنطق التفاعلي لنموذج وورويتش

يُقدّم النموذج بديلاً أكثر واقعية يركز على:

المنطق التفاعلي في نموذج وورويتش



ج. ارتباطه بمنظور "السياق-العملية-المحتوى" Pettigrew

يستند نموذج وورويتش إلى إطار Pettigrew (1985) حول فهم التحول التنظيمي، الذي يؤكد أن أي ظاهرة تنظيمية تُفهم عبر

ثلاثة أبعاد متفاعلة:

البُعد	ما الذي يُجيب عنه؟	في سياق وورويتش
السياق (Context)	ما الظروف المحيطة التي تُقيّد أو تُمكن؟	السياق الخارجي + الداخلي
العملية (Process)	كيف يحدث التغيير؟ عبر أي مسارات وتفاوضات؟	التفاعل بين الفاعلين عبر الزمن
المحتوى (Content)	ما الذي تغيّر بالضبط؟	محتوى الاستراتيجية + محتوى HR

للطالب: حين تقرأ حالة منظمة وتحاول فهم لماذا نجحت أو أخفقت في تطبيق سياسة HR معينة، فإن منطق "السياق-

العملية-المحتوى" هو أقوى أداة تحليلية يمكنك الاستناد إليها. الخطأ الشائع هو السؤال عن "ما الذي تغيّر؟" دون السؤال عن

"كيف تغيّر؟" و"في أي سياق؟"

2.4 مصفوفة المؤشرات التشخيصية (Diagnostic Indicators Matrix)

تظهر القيمة الكاملة لنموذج وورويش عند تحويله إلى أداة تشخيصية قابلة للتطبيق. فيما يلي مصفوفة مؤشرات مقترحة لكل مستوى:

(1) مؤشرات السياق الخارجي

البُعد	المؤشرات التشخيصية الرئيسية	طريقة الجمع
الاقتصادي-الاجتماعي	معدل البطالة الإجمالي ولدى الفئات المستهدفة، ندرة مهارات محددة في السوق، ديناميات الأجور القطاعية، التحولات الديموغرافية في القوى العاملة	تقارير سوق العمل، إحصاءات رسمية
التقني	درجة رقمنة القطاع مقارنة بالمعايير الدولية، انتشار الأتمتة وتأثيرها على أنواع الوظائف، سرعة تقادم المهارات الحالية	تقارير قطاعية، دراسات WEF
السياسي-القانوني	التغيرات في تشريعات العمل خلال 3-5 سنوات، متطلبات الامتثال الجديدة، قوة النقابات والجمعيات المهنية	مراجعة التشريعات، مقابلات قانونية
التنافسي	شدة التنافس في سوق المواهب، ممارسات الاستقطاب لدى كبار المنافسين، ظاهرة "حروب المواهب" في القطاع	Benchmarking، تقارير HR قطاعية

(2) مؤشرات السياق الداخلي

البُعد	المؤشرات التشخيصية	طريقة الجمع
الثقافة	مؤشر الثقة التنظيمية، العدالة التنظيمية (إجرائية/توزيعية/تفاعلية)، توجه التعلم (Learning Orientation)، انفتاح قنوات التواصل	مسوحات الموظفين، مقابلات معمقة
الهيكل	مستويات الإشراف ونطاق السيطرة، درجة مركزية/لامركزية القرار، مؤشر "رشاقة" الهيكل (زمن الاستجابة للقرارات)	وثائق الهيكل التنظيمي، مقابلات قيادية
القيادة/السياسة	وضوح الرؤية الاستراتيجية ومدى مشاركتها، درجة دعم الإدارة العليا لوظيفة HR، الصراعات البينية وآليات تسويتها	مقابلات قيادية، وثائق اجتماعات
التكنولوجيا/المهام	مستوى تعقيد الوظائف ودرجة اعتمادها على المعرفة، معايير الجودة والسلامة المطلوبة، مستوى التشابك والاعتماد المتبادل	تحليل الوظائف، مراجعة العمليات

(3) مؤشرات محتوى استراتيجية الأعمال

المؤشر	ما يكشفه
وضوح الأهداف الاستراتيجية وقابليتها للترجمة التشغيلية	هل الاستراتيجية "حقيقية" أم مجرد شعارات؟
طبيعة التنافس الفعلي (تكلفة/تميز/تركيز في القرارات لا في الوثائق)	ما "الكفاءات الاستراتيجية" الفعلية المطلوبة؟
مؤشرات السوق (نمو/انكماش، دورة حياة المنتج، حساسية العملاء)	ما ضغوط الأداء التي تنعكس على HR؟
طبيعة الخيارات التكتيكية (نمو عضوي، استحواذ، تحالف)	ما الاحتياجات البشرية قصيرة المدى؟

(4) مؤشرات سياق وظيفة HR

المؤشر	ما يكشفه
موقع HR في الحوكمة (عضوية لجنة تنفيذية، مشاركة في التخطيط)	هل HR شريك فعلي أم منقذ؟
نضج عمليات HR (تحليلات، تخطيط القوى العاملة، إدارة المواهب)	ما قدرة HR على التأثير الاستراتيجي؟
جودة مخرجات الوظيفة (جودة الخدمات، زمن الاستجابة، دقة البيانات)	ما مستوى ثقة الداخليين في HR؟
مستوى الرقمنة في عمليات HR (HRIS، People Analytics)	هل HR تعمل بأدوات القرن الحادي والعشرين؟

(5) مؤشرات محتوى HR

النظام الفرعي	المؤشرات الرئيسية	الهدف المرجعي
HR Flows	معدل دوران العمل (إجمالي / طوعي / للكفاءات)	انخفاض تدريجي
	جودة التوظيف (أداء الموظف الجديد بعد 6 أشهر)	ارتفاع مستمر
	معدل الإحلال الداخلي للمناصب الجوهرية	60% ≤
Work Systems	مؤشر رضا الموظفين عن تصميم وظائفهم	70/100 ≤
	فاعلية عمليات إدارة الأداء	تقييم دوري متعدد المصادر
Reward Systems	تنافسية التعويضات مقارنةً بالسوق (Percentile)	P50-P75
	ارتباط الحوافز بالأهداف الاستراتيجية	70% من الحزمة
Employee Relations	مؤشر المناخ العمالي (Employee Engagement)	65/100 ≤
	معدل النزاعات العمالية الرسمية	انخفاض سنوي

ملاحظة منهجية بالغة الأهمية: يؤكد (Bratton & Gold (1999) أن النموذج لا يفرض "حزمة مؤشرات ثابتة وعالمية".

المؤشرات المُقدَّمة أعلاه هي نقطة انطلاق ينبغي تكيفها مع قطاع الدراسة والسياقين الداخلي والخارجي للمنظمة المعنية. هذا التكيف هو بحد ذاته دليل على فهم روح النموذج.

2.5 قيمة النموذج وحدوده: قراءة نقدية

أ. قيم النموذج الجوهرية

القيمة	التفصيل
القدرة التفسيرية للتنوع	يُجيب عن السؤال الحاسم: لماذا تنجح ممارسة في بيئة وتفشل في أخرى؟ لأن السياق مختلف
الشمولية التحليلية	يجمع في إطار واحد: البيئة + المنظمة + الاستراتيجية + HR كوظيفة + ممارسات HR
رفض التبسيط	يرفض الوصفات الجاهزة ويدعو إلى فهم السياق قبل نقل أي ممارسة
ملاءمة البحث العلمي	الأنسب للبحوث الكيفية والمقارنة التي تستهدف الفهم العميق
البُعد الزمني	يُنَبِّه إلى أن الظواهر التنظيمية تتراكم عبر الزمن ولا يمكن فهمها في لحظة آنية

ب. حدود النموذج وتحدياته

الحد	التفصيل
التعقيد التطبيقي	تحليل المستويات الخمسة في تفاعلها يتطلب وقتاً وخبرة وأدوات جمع بيانات متنوعة
صعوبة القياس الكمي	بعض المتغيرات (الثقافة، توازنات القوى) يصعب قياسها بمؤشرات رقمية دقيقة
غياب التوصيفية	النموذج يُفسَّر ويُشَخَّص لكنه لا يقترح "الحل الأمثل" - وهذا قد يُحبط الباحث الباحث عن وصفة
خطر التحويل الخطي	الاستخدام الطلاحي الشائع يُحوِّله إلى "سهام سببية بسيطة" مما يُفقد روحه الأصلية

تحذير منهجي للطالب: الخطأ الأكثر شيوعاً في التعامل مع نموذج وورويتش هو رسمه كسلسلة أسهم خطية من اليسار إلى اليمين: "السياق الخارجي → السياق الداخلي → الاستراتيجية → محتوى HR". هذا الرسم يُفقد النموذج جوهره المتمثل في التفاعل المتبادل والتغذية الراجعة عبر الزمن. إذا فهمت هذا الفارق، فأنت قد استوعبت 80% من عمق النموذج.

3. نموذج الصناديق الثمانية لـ Paul Boselie (The 8-Box Model)

3.1 الفكرة التأسيسية: لماذا ثمانية صناديق وليس أربعة أو عشرة؟

أ. نقطة الانطلاق

يُمثل نموذج بوسيلي (Boselie, 2010) تطويراً تركيبياً للنماذج السياقية السابقة، ولا سيما نموذج وورويتش. فبينما قدّم وورويتش التمييز الجوهرى بين السياق الخارجى والداخلى، يذهب بوسيلي أبعد من ذلك بأن:

- يُفكّك السياق الخارجى إلى أربعة أنواع مختلفة بدلاً من الاكتفاء بـ "سياق خارجى" واحد
- يُفكّك ممارسة HR إلى ثلاثة مستويات متميزة تعكس المسافة بين ما يُخطّط وما يُنفَّذ وما يُدرَك
- يُضيف حلقتي التحويل الاستراتيجي: الأهداف الحرجة لـ HR والأهداف النهائية للأعمال

التعريف الجوهرى:

"يُظهر نموذج الصناديق الثمانية لبول بوسيلي أن فعالية ممارسات إدارة الموارد البشرية لا تُفهم بمعزل عن ثمانية عوامل/مستويات مترابطة تجمع بين قوى خارجية (سوقية ومؤسسية) وبين مكونات داخلية تشرح كيف تتحول ممارسات HR إلى أهداف حرجة ثم إلى أهداف أعمال نهائية".

ب. جوهر الرسالة النموذجية



3.2 البنية المعمارية للنموذج: الصناديق الثمانية

يُقسّم النموذج إلى مجموعتين رئيسيتين:

- (أ) أربعة صناديق خارجية تُفسّر السياق الذي تعمل فيه HR
- (ب) أربعة صناديق داخلية/جوهرية تُفسّر كيف تتحول HR إلى نتائج



أولاً: الصناديق الأربعة الخارجية (External Forces)

الصندوق الأول: السياق السوقى العام (External General Market Context)

يُمثل هذا الصندوق القوى الاقتصادية الكلية التي تُحيط بالمنظمة وتُحدّد الإطار العام لعملياتها. إنه ما يُسمى في تحليل PESTEL بالمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية في أبعادها الكبرى.

المحتوى التفصيلي:

المتغير	المضمون	الأثر على HR
دورات الاقتصاد الكلي	انتعاش / ركود / تعافٍ	يُحدد ضغط الاستقطاب أو التقليل
العملة	فتح أسواق / منافسة دولية على المواهب	يُوسّع سوق الاستقطاب ويُشدّد المنافسة
التحول الرقمي	أتمتة / ذكاء اصطناعي / عمل هجين	يُغيّر خارطة المهارات المطلوبة جذرياً
تغيّر نماذج العمل	اقتصاد العمل الحر (Gig Economy)	يُعيد تشكيل طبيعة عقود الاستخدام

مؤشرات القياس المقترحة:



الصندوق الثاني: السياق السوقي للفئات/المهن (External Population Market Context)

هنا يُقدّم بوسيلي إضافة تحليلية جوهرية غائبة عن معظم النماذج السابقة: التمييز بين "سوق العمل الكلي (General Market)" وبين "سوق المهنة أو الفئة المحددة (Population Market)".

الفكرة الجوهرية: سوق العمل ليس كتلة واحدة متجانسة. فسوق مهندسي الذكاء الاصطناعي يختلف جذرياً عن سوق موظفي الدعم الإداري، حتى لو كانا يعملان في نفس المنظمة وفي نفس البلد.

مثال توضيحي: في فترة الانتعاش الاقتصادي (السياق السوقي العام إيجابي)، قد يُعاني قسم التقنية من شحّ حاد في كفاءات الأمن السيبراني (سياق سوقي للمهنة: شديد التنافسية)، في حين لا تُعاني المنظمة ذاتها من أي نقص في الكوادر الإدارية العامة.

المحتوى التفصيلي:

البُعد	ما الذي يُحلّل؟	أمثلة
توافر المهارات في السوق	هل الكفاءة المطلوبة نادرة أم وفيرة؟	مطوّرو البرمجيات (نادر) / محاسبون عامون (وفير)
ديناميكيات أجور المهنة	هل الأجر في ارتفاع/ثبات/انخفاض؟	أجور متخصصي البيانات في ارتفاع عالمي
فجوة العرض/الطلب	كم تستغرق منظمة مماثلة لسدّ شاغر مماثل؟	متوسط 3 أشهر لمحلل بيانات متقدم
معدل دوران المهنة	هل هذه الفئة تميل للاستقرار أم للتنقل؟	دوران مرتفع في المهن التقنية الناشئة

مؤشرات القياس المقترحة:



الأهمية التحليلية لهذا التمييز:

يُمكن هذا التمييز من تفسير تناقض قد يبدو مُحيرًا: منظمة تعلن أنها "لا تعاني من نقص في القوى العاملة" ومع ذلك تُعاني من شلل في مشاريعها التكنولوجية. السبب: لا نقص في العمالة الكلية، بل نقص حاد في مهنة بعينها.

الصندوق الثالث: السياق المؤسسي العام (External General Institutional Context)

يُمثل هذا الصندوق الإطار التنظيمي والتشريعي الذي يُحدّد "قواعد اللعبة" لجميع المنظمات في نفس البيئة القانونية والمؤسسية:



مؤشرات القياس المقترحة:

المؤشر	ما يكشفه
تكرار وحجم تغيّر تشريعات العمل	درجة عدم اليقين التشريعي الذي تواجهه HR
متطلبات الامتثال الجديدة	تكاليف ومخاطر عدم الامتثال
قيود التعاقد والتسريح	هامش مرونة HR في قرارات القوى العاملة
جودة مخرجات التعليم الوطني	مدى توافر الكفاءات الأساسية في السوق المحلي

الصندوق الرابع: السياق المؤسسي للفئات/المهن (External Population Institutional Context)

يُمثل هذا الصندوق أكثر الإضافات تميزاً في نموذج بوسيلي مقارنةً بالنماذج السابقة. يُفرّق هنا بين المؤسسات التي تُنظّم جميع العمال (الصندوق الثالث) والمؤسسات التي تُنظّم فئات أو مهناً بعينها.

الفكرة الجوهرية: بعض الفئات المهنية تعمل ضمن بنية مؤسسية خاصة تُؤثر في ممارسات HR بشكل مختلف تماماً عن التشريعات العامة:

المؤسسة	الفئات المستهدفة	أثرها على HR
النقابات القطاعية	عمال الصناعة / الصحة / التعليم...	تُحدد هوامش الأجور وشروط العمل عبر الاتفاقيات الجماعية
مجالس العمل (Works Councils)	شائعة في أوروبا	تُشارك في قرارات التوظيف والتسريح وإعادة الهيكلة
الهيئات المهنية	أطباء / محامون / مهندسون...	تُحدد شروط الترخيص والممارسة المهنية
الاتفاقيات الجماعية القطاعية	فئات بعينها	تُحدد نطاقات الأجور والمزايا الدنيا

الدليل البحثي الداعم: يُبين (2002) Boselie كيف يُمكن للتشريعات والاتفاقيات الجماعية وتأثير النقابات ومجالس العمل أن تُحوّل "أفضل الممارسات" المقترحة أكاديمياً إلى خيارات غير قابلة للتطبيق في سياقات مؤسسية معينة. فما يُعدّ "best practice" في السياق الأمريكي قد يكون "impossible practice" في السياق الأوروبي المُنظَّم نقابياً.

مؤشرات القياس المقترحة:



ثانياً: الصناديق الأربعة الجوهرية (Core Internal Elements)

الصندوق الخامس: التهيئة التنظيمية (Configuration)

يُمثّل هذا الصندوق "الشخصية التنظيمية" للمنظمة: المجموعة الفريدة من الخصائص البنوية والتاريخية والثقافية التي تُشكّل "التربة" التي تنمو فيها سياسات HR. يُقابل هذا الصندوق بشكل مباشر "السياق الداخلي" في نموذج وورويتش، لكنه يُركّز على الخصائص التي تُؤثر في قدرة HR على التوصيل الفعّال لما تريد تحقيقه.

أبعاد التهيئة التنظيمية:



مؤشرات القياس المقترحة:

المؤشر	ما يكشفه
مؤشر نضج الثقافة التنظيمية	استبيانات الثقافة (مقاييس Denison / Quinn...)
مستوى رقمنة عمليات HR	نسبة العمليات المُرقّنة / المؤتمتة
عمر المنظمة ودinاميكيات التغيير	تاريخ آخر إصلاح تنظيمي جوهري
بنية القرار	مقارنة درجة المركزية بمعايير القطاع

الصندوق السادس: استراتيجيات وممارسات الموارد البشرية (HR Strategies & Practices)

يُمثل هذا الصندوق قلب النموذج وأكثر عناصره تعقيداً وإثارةً للاهتمام الأكاديمي. يُميز بوسيلي هنا بين أربعة مستويات متميزة لممارسة HR، وهو تمييز له تداعيات بحثية وتطبيقية بالغة الأثر:



لماذا "Perceived" هو المفتاح الحاسم؟

هنا يُقدّم بوسيلي إسهاماً أكاديمياً استثنائياً، مستنداً إلى أعمال (Bowen & Ostroff (2004 حول "قوة نظام: HRM" *HR لا تؤثر في الأداء عبر الممارسات ذاتها، بل عبر المعنى الذي يُكوّنه الموظفون عن هذه الممارسات. حين تُرسل HR إشارات واضحة ومتسقة ومميّزة، يتشارك الموظفون تفسيراً موحداً لما هو متوقع وما هو مكافئ، فيتوافق سلوكهم مع الأهداف الاستراتيجية.*

هذا يعني أن فجوة "Intended–Actual–Perceived" هي السبب الأعمق لتذبذب نتائج الدراسات حول العلاقة بين HR والأداء. قد تمتلك المنظمة سياسات رائعة (Intended) لكن تطبيقها ضعيف (Actual) أو رسائلها غير واضحة (Perceived)، فينهار الأثر المتوقع.



مؤشرات القياس التفصيلية:

المؤشرات	المستوى	أداة الجمع
وجود سياسة مكتوبة محدّثة / أهداف كمية واضحة لكل ممارسة	Intended	مراجعة الوثائق
نسبة إنجاز تقييمات الأداء / ساعات التدريب المنقّذة / نسبة الالتزام بإجراءات التوظيف	Actual	Compliance Audit
مؤشر العدالة التنظيمية / مؤشر الثقة / مؤشر "دعم HR المُدرك"	Perceived	استبيانات الموظفين
معدل الاندماج (Engagement) / معدل الدوران / معدل الغياب / مؤشر الالتزام التنظيمي	HR Outcomes	استبيانات + بيانات إدارية

مرجع أكاديمي يُؤكد (Boselie, Dietz & Boon (2005 في مراجعتهم الشاملة لأدبيات HR والأداء أن معظم تذبذب نتائج الدراسات يُعزى إلى إهمال التمييز بين هذه المستويات الثلاثة، واعتبار "الممارسات المخططة" كافيةً للتفسير.

الصندوق السابع: الأهداف الحرجة لـ HR (Critical HR Goals)

يُمثل هذا الصندوق حلقة التحويل الوسيطة بين مخرجات HR ذات الطابع الإنساني (اندماج، التزام، رضا) وبين الأهداف النهائية للأعمال (ربحية، حصة سوقية). إنها الأهداف "الدرجة" بالمعنى الحرفي: بدونها لا تستطيع المنظمة الوصول إلى أهداف الأعمال.

يُحدّد بوسيلي ثلاثة أهداف درجة:



لماذا هذه الأهداف الثلاثة تحديداً؟

اختر بوسيلي هذه الأهداف الثلاثة لأنها تُمثّل التوترات الجوهرية في إدارة الموارد البشرية:

- الكلفة والفعالية تُمثّل منطق الكفاءة الاقتصادية
- المرونة تُمثّل منطق التكيف الاستراتيجي
- الشرعية تُمثّل منطق الاستدامة المؤسسية والاجتماعية

ولا يمكن تعظيم الثلاثة في آنٍ واحد دون مقايضات واعية (Trade-offs)، وهذا يُفسّر لماذا "الحل الأمثل" في HR غير موجود بالمعنى المطلق.

الصندوق الثامن: الأهداف النهائية للأعمال (Ultimate Business Goals)

المعنى والمضمون:

يُمثل هذا الصندوق الغاية الكبرى التي تخدمها جميع الصناديق السابقة: قابلية المنظمة للاستمرار

والازدهار (Organizational Viability). يُركّز بوسيلي على ثلاثة أبعاد:

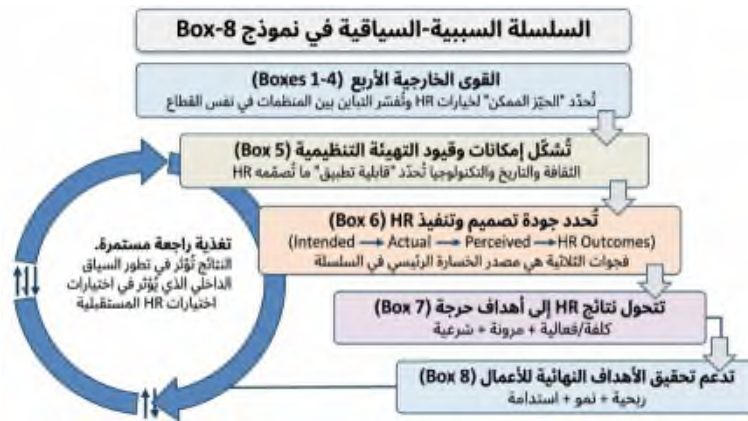
البُعد	المؤشرات الرئيسية
الربحية	هامش الربح الصافي / العائد على الاستثمار / الأرباح الموزعة
الحصة السوقية والنمو	نمو الإيرادات / معدل اكتساب عملاء جدد / حصة السوق
الاستدامة والقيمة طويلة المدى	القيمة السوقية / التصنيف الائتماني / مؤشرات ESG

ملاحظة تحليلية مهمة:

يؤكد بوسيلي أن ربط HR بهذه الأهداف ليس دائماً مباشراً ولا فورياً. فالعلاقة بين ممارسات HR وبين الربحية تمر عبر سلسلة طويلة من الوسيطات (التهينة، الممارسة، الإدراك، نتائج HR، الأهداف الدرجة)، وكل حلقة تُضيف تعقيداً وإمكانية للانكسار. هذا يُفسّر لماذا يصعب إثبات الأثر المباشر لـ HR على الأرباح في الدراسات البسيطة.

3.3 منطق السلسلة السببية-السياقية: كيف "تتحرك" النتائج؟

يمكن تلخيص حركة النموذج الكاملة في السلسلة التالية:



3.4 قيمة النموذج وحدوده: تقييم نقدي

أ. الإضافات الجوهرية لنموذج Box-8

الإضافة	ما الذي يُعالجه؟
التفريق بين نوعي السياق الخارجي	يُفسّر لماذا يختلف ضغط سوق مهنة معينة عن الضغط الاقتصادي العام
التفريق بين الأهداف السوقية والمؤسسية	يُظهر أن التشريع والنقابات تؤثر بطريقة مختلفة عن قوى السوق
ثلاثية Intended/Actual/Perceived	يُفسّر الفجوة بين "ما تريد HR" وبين "ما يؤثر فعلاً في الأداء"
الأهداف الحرجية الوسيطة	يوضح المسار غير المباشر الذي تسلكه HR للتأثير في الأعمال
الملاءمة للبحث متعدد المستويات	يُمكن من دراسة الظاهرة على مستويات تحليل مختلفة في آن واحد

ب. الحدود والتحديات

الحد	التفصيل
التعقيد	تحليل ثمانية صناديق في تفاعلها يتطلب بيانات متنوعة وكفاءة تحليلية عالية
خطر التجزئة	الاكتفاء ببعض الصناديق يُفقد النموذج قيمته الكلية
التحديات القياسية	"الإدراك" (Perceived) يصعب قياسه بدقة دون أدوات سيكومترية مُصادق عليها
الحياد المعياري	النموذج يُفسّر ولا يُوصي، مما قد يُحبط الباحث الذي يبحث عن "الحل"

3.5 المقارنة بين النماذج الثلاثة (RBV) وورويش / Box-8

وجه المقارنة	نموذج RBV	نموذج وورويش	نموذج Box-8
السؤال الجوهرى	لماذا HR ميزة تنافسية؟	كيف تتشكّل HR في السياق؟	ما عوامل فعالية HR؟
تفكيك السياق الخارجي	عام (PESTEL)	عام (خارجي/داخلي)	رباعي (سوقي × مؤسسي × عام × مهني)
مستويات الممارسة	لا تميز	لا تميز	Intended/Actual/Perceived
حلقات التحويل	مباشرة (RBV → ميزة)	غير مباشرة (تفاعل)	صريحة (Critical Goals وسيطة)
الأداة التشخيصية	VRIO	تحليل المستويات الخمسة	مصفوفة الصناديق الثمانية
الأنسب لـ	تشخيص قيمة الموارد	فهم كيف تشكّلت HR	البحث المتعدد المستويات

ثانياً: عائلة النماذج السببية (Causal / Performance Link Models)

لماذا "سببية"؟ وما الذي تُضيفه هذه العائلة؟

أجابت النماذج السياقية عن سؤال التشكّل: كيف تنشأ ممارسات HR وتتطور في ظل السياق؟ لكنها أخفقت في الإجابة عن

سؤال الأثر: هل HR تُحسّن الأداء؟ وإن كانت كذلك، فعبر أي آلية؟

تُعالج النماذج السببية هذا الفراغ بمنطق مختلف: إنها لا تُوضّح "ما هي HR؟" بل تُوضّح "ماذا تُنتج HR؟" وتُفعل ذلك عبر

رسم سلسلة سببية (Causal Chain) تربط بين:

وسيطات
نتائج بعيدة → نتائج قريبة → HR مدخلات

ما يُميز هذه العائلة منهجياً:

الخاصية	النماذج السياقية	النماذج السببية
السؤال الجوهرى	كيف تتشكل HR؟	كيف تؤثر HR في الأداء؟
المنطق التحليلي	تفسيرى/سياقي	سببى/سلسلي
الوحدة التحليلية	السياق والعلاقات	المتغيرات والوسيطات
الأداة المفضلة	الحالات والمقابلات	الاستبيانات والنمذجة
الإجابة عن	لماذا تختلف؟	هل تحسّن الأداء وكيف؟

تشمل هذه العائلة نموذجين محوريين:

- النموذج السببي المعياري (Standard Causal Model): يُقدّم السلسلة في أعماق صياغاتها المنهجية
- نموذج ديفيد جست (Guest Model): يُضيف بُعد أهداف HRM وجسر الالتزام نحو الأداء

4. النموذج السببي المعياري لإدارة الموارد البشرية (Standard Causal Model of HRM)

4.1 التعريف وضبط المقصود: ما هو هذا النموذج بالضبط؟

أ. الأصل والطبيعة

على عكس النماذج السابقة (RBV)، وورويتش، 8-Box التي تُنسب لمؤلفين محددين، يُمثّل النموذج السببي المعياري تقطيراً أكاديمياً لعشرات النماذج السببية المتشابهة التي ظهرت في التسعينيات ومطلع الألفية الثالثة. إنه "النموذج الضمني" الذي تفترضه معظم الدراسات الكمية في مجال HR والأداء، سواء أعلنت ذلك صراحةً أم لا.

التعريف الجوهرى:

"النموذج السببي المعياري صياغة عامة مستمدة من نماذج سببية عديدة، يؤكد أن فعالية إدارة الموارد البشرية تتحقق أساساً عندما تكون استراتيجية HR متوافقة رأسياً مع استراتيجية الأعمال، ومتسقة أفقياً داخل حزمة ممارسات مترابطة، وأن أثرها ينتقل عبر سلسلة من الوسيطيات البشرية إلى نتائج تنظيمية ومالية".

ب. ما الذي يُقدّمه ولا يُقدّمه



ج. المواءمة: الرأسية والأفقية (Vertical & Horizontal Alignment)

يرتكز النموذج على مفهومين جوهريين للمواءمة لا يمكن فهمه دونهما:



4.2 السلسلة السببية: المستويات الست وتفسيرها

يُقدّم النموذج السلسلة السببية عبر ستة مستويات متتابعة، كل منها يُغذي التالي. لكن الفهم العميق يستلزم تجاوز التسلسل البسيط إلى فهم آليات الانتقال بين المستويات.



المستوى الأول: الاستراتيجية العامة (Overall Strategy)

تُمثّل الاستراتيجية العامة "نقطة القيادة" التي تُؤطر جميع القرارات اللاحقة في السلسلة. وفق المنطق الكلاسيكي للنموذج، هي نقطة البداية التي تُحدد "ما الذي تريد المنظمة تحقيقه؟"، وتنعكس هذه الإجابة على كل ما يتبعها.

أبعاد الاستراتيجية العامة ذات الصلة بـ HR

التوجه الاستراتيجي	نوع التنافس	الكفاءات البشرية المضمّنة
قيادة التكلفة	أدنى سعر ممكن	كفاءة التشغيل / الانضباط / التقنين
التميز بالجودة	تميّز بالخاصية	خبرة تقنية عميقة / جودة الأداء
الابتكار	منتجات/خدمات جديدة	الإبداع / المخاطرة / التعاون المعرفي
التركيز/التخصص	شريحة سوقية محددة	معرفة عميقة بالزبون / مرونة

يُنَبِّه Boselie et al. (2005) إلى أن الافتراض الكلاسيكي الذي يجعل الاستراتيجية نقطة البداية الثابتة هو تبسيط قد لا ينعكس في الواقع دائماً. فـ HR الاستراتيجية قد تكون "Upstream" أحياناً: أي أن القيود والإمكانات البشرية الداخلية قد تؤثر في صياغة الاستراتيجية العامة ذاتها، لا مجرد تنفيذها.

مؤشرات القياس:



المستوى الثاني: استراتيجية الموارد البشرية (HR Strategy)

يُمثل هذا المستوى "حلقة الترجمة الأولى": تحويل التوجه الاستراتيجي العام إلى توجه بشري محدد. وهنا تظهر المواءمة الرأسية (Vertical Alignment) بأوضح صورها. ما الذي تشمله استراتيجية HR ؟



مؤشرات القياس:

المؤشر	طريقة القياس
وجود وثيقة HR Strategy مرتبطة بالأهداف الاستراتيجية	مراجعة الوثائق / تحليل المحتوى
وضوح "أولويات الكفاءات" (Critical Capabilities)	مقابلات مع قيادة HR
درجة التوافق بين وثيقة HR Strategy وأهداف الأعمال	تحليل المواءمة (Alignment Analysis)

المستوى الثالث: ممارسات الموارد البشرية (HR Practices as a Bundle)

يُمثل هذا المستوى "حلقة الترجمة الثانية": تحويل الاستراتيجية البشرية إلى ممارسات يومية ملموسة. بالإضافة الجوهرية للنموذج هنا هي التأكيد على أن هذه الممارسات تعمل كنظام/ حزمة (Bundle/System) لا كإجراءات منفصلة. مفهوم "حزمة الممارسات": (HR Bundle)



ممارسات HR الشائعة في الدراسات: (HPWS)

الممارسة	ما الذي تُؤثر فيه وفق AMO؟
الاستقطاب والاختيار الصارم	Ability: يجلب كفاءات عالية
التدريب والتطوير المستمر	Ability: يرفع المهارة والمعرفة
تقييم الأداء المرتبط بالأهداف	Motivation: يُحدد المعايير والتوقعات
المكافآت المرتبطة بالأداء	Motivation: يُحفّز على بلوغ المعايير
تصميم الوظيفة المثري	Opportunity: يُتيح فرص التطبيق والإسهام
مشاركة الموظفين في القرار	Opportunity: يمنح صوتاً وتأثيراً
الأمن الوظيفي	Motivation: يُطلق الطاقة المحجوبة بالقلق

مؤشرات القياس:



المستوى الرابع: مخرجات الموارد البشرية – "الصندوق الأسود" (HRM Outcomes)

يُمثل هذا المستوى الحلقة الأكثر أهمية والأقل دراسةً في أبحاث HR والأداء. يُسمّيه "Boselie et al. (2005) الصندوق الأسود (Black Box)" لأن معظم الدراسات تقفز من الممارسات مباشرةً إلى الأداء دون الكشف عن آلية الانتقال.

ما الذي يحدث في الصندوق الأسود؟

الآلية الأكثر قبولاً في الأدبيات هي إطار AMO ، الذي يُقدّم تفسيراً ثلاثياً لكيفية تأثير HR في الأداء:



يُنَبِّه الباحثون إلى أن الدافعية (M) هي "وسيط HR تقليدي" تحظى بمعظم الاهتمام، بينما القدرة (A) والفرصة (O) قد تُعدّان في بعض الأحيان أقرب إلى التأثير المباشر على الأداء دون توسط. هذا التدقيق يفتح باباً لأبحاث أكثر تخصصاً. مؤشرات قياس هذا المستوى:

المؤشرات	البُعد	أداة الجمع
مستوى الكفاءة المُقيّم، نسبة الموظفين في الوظيفة المناسبة	Ability	تقييم أداء + مؤشرات HR
الالتزام التنظيمي (Affective Commitment)، الرضا الوظيفي، نية ترك العمل	Motivation	استبيانات سيكومترية مُصادق عليها
مؤشر التمكين، درجة المشاركة في القرار، مستوى استقلالية الوظيفة	Opportunity	استبيانات
معدل الغياب، معدل الدوران، مؤشر الاندماج (Engagement)	مخرجات مجمعة	بيانات إدارية + استبيانات

المستوى الخامس: الأداء التشغيلي الداخلي (Operational / Internal Performance)

يُمثّل هذا المستوى "حلقة الانتقال الوسيطة" بين التغيرات في اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم وبين التأثيرات المالية النهائية. إنها النتائج التشغيلية الملموسة التي تُترجم فيها الدافعية والقدرة والفرصة إلى أداء قابل للقياس. أبعاد الأداء التشغيلي ومؤشراته:

المؤشرات التفصيلية	البُعد	العلاقة بـ AMO
وحدات مُنجز/موظف، إيرادات/موظف، وقت إنجاز المهمة	الإنتاجية	Ability + Opportunity
معدل العيوب، نسبة الإعادة، مؤشرات الامتثال بالمعايير	الجودة	Ability + Motivation
مؤشر NPS، معدلات الشكاوى، معدل الاحتفاظ بالعملاء	رضا العملاء	Motivation + Opportunity
عدد الاقتراحات المُطبّقة، مشاريع التحسين المُنجزة	الابتكار التشغيلي	Opportunity + Motivation
زمن الدورة (Cycle Time)، سرعة الاستجابة	سرعة العمليات	Ability + Opportunity

المستوى السادس: الأداء المالي (Financial Performance)

يُمثّل هذا المستوى "النتيجة البعيدة (Distal Outcome)" في السلسلة: الأثر النهائي الذي يُهم المساهمين وأصحاب المصلحة المالية. غير أن بعد هذا المستوى عن نقطة البداية (HR) هو تحديداً ما يجعل إثبات العلاقة بينهما أصعب بحثياً. مؤشرات الأداء المالي ومستوياتها:



4.3 الأسهم الإضافية: ثلاث قضايا تعميق جوهرية

يُحذّر Boselie et al. (2005) من قراءة السلسلة السببية بصورة ساذجة. ثمة ثلاث قضايا تُعقد الصورة وتجعل النموذج أكثر علمية:

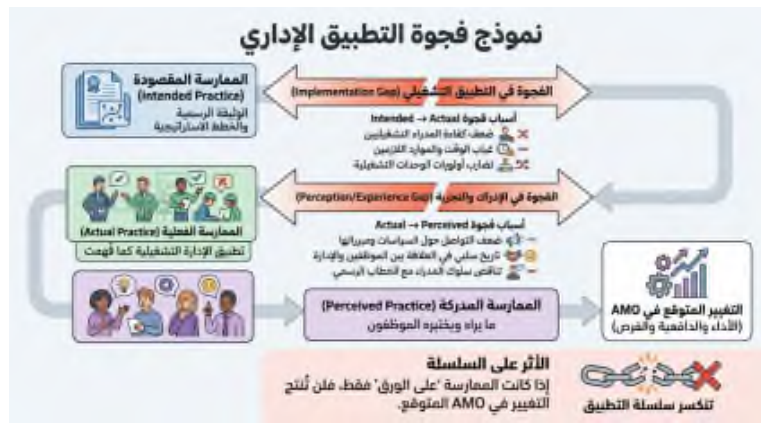
القضية الأولى: الأثر غير المتوسط (Unmediated Effect)



القضية الثانية: السببية العكسية (Reverse Causality)



القضية الثالثة: فجوة التطبيق (Implementation Gap)



4.4 التمييز بين النتائج القريبة والبعيدة (Proximal vs. Distal Outcomes)

يُعدّ هذا التمييز من أكثر الإضافات المنهجية قيمةً للباحثين في مجال HR والأداء. يُوضّحه (2016) Paauwe في سياق التمييز بين مستويات الأداء في السلسلة:

المستوى	المؤشرات
قريب (Proximal) ← زمن تأثير أسرع	- الالتزام التنظيمي (Affective Commitment) - الرضا الوظيفي (Job Satisfaction) - نية ترك العمل (Turnover Intention) - الانتماء الوظيفي (Employee Engagement) - الغياب (Absenteeism) - المناخ الاجتماعي (Social Climate)
متوسط (Intermediate) ← يحتاج أشهراً	- إنتاجية الموظف - جودة المنتج/الخدمة - رضا العملاء (Customer Satisfaction) - معدل الابتكار التشغيلي - سرعة العمليات
بعيد (Distal) ← يحتاج سنوات	- هامش الربح (Profit Margin) - العائد على الأصول (ROA) - نمو الحصة السوقية - الثقة السوقية - التصنيفات المالية الخولية

4.5 قيمة النموذج وحدوده: قراءة نقدية متوازنة

أ. القيم الجوهرية

القيمة	التفصيل
الوضوح المنهجي	يُقدّم "لغة مشتركة" لبحوث HR والأداء تُسهّل المقارنة بين الدراسات
قابلية الاختبار التجريبي	يُمكن ترجمة كل مستوى إلى متغيرات قابلة للقياس الكمي
فتح الصندوق الأسود (AMO)	يُقدّم تفسيراً ألياً يتجاوز العلاقة الخطية الساذجة
التمييز القريب/البعيد	يُنَبِّه الباحثين إلى خطأ القياس غير الملائم للأفق الزمني

ب. الحدود والانتقادات

الحد	التفصيل
تجاهل السياق	لا يُفسّر لماذا تختلف العلاقة بين HR والأداء بحسب القطاع أو الثقافة
خطر الخطية المُبسّطة	إغراء قراءته كتسلسل حتمي بسيط يُفقد الدقة المنهجية
إشكالية العلاقة السببية	صعوبة إثبات الاتجاه السببي دون تصاميم طولية أو تجريبية
غياب أصحاب المصلحة	يتجاهل مصالح الفاعلين المختلفين (موظفين، نقابات، مجتمع) في المعادلة

2. نموذج ديفيد جِست للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية — (David Guest Model)

يُعدّ نموذج جِست من النماذج المعيارية/الاقتراحية (Normative) في SHRM؛ أي أنه لا يكتفي بوصف ما تفعله المنظمات، بل يحدد ما الذي ينبغي أن تفعله إدارة الموارد البشرية كي تساهم في تحسين النتائج التنظيمية. وقد جاء في سياق النقاش العلمي

حول العلاقة بين "ممارسات HR" و"الأداء" والحاجة إلى إطار نظري وتحليلي يفسر هذه العلاقة بدل الاكتفاء بتسجيلها كملاحظة عامة. (Guest, 1997)

1.2 المنطلق العام للنموذج: من "إدارة الأفراد" إلى "نظام استراتيجي"

يرى جِست أن HRM تصبح "استراتيجية" عندما تتحول إلى منظومة مترابطة تقود إلى مخرجات وسيطة (مثل الالتزام والجودة والمرونة) ثم تنعكس على الأداء والنتائج النهائية. وهو امتداد لفكرته المبكرة حول تميز HRM عن إدارة شؤون العاملين التقليدية، وارتباطها بسياق إدارة المنظمة وعلاقاتها الصناعية. (Guest, 1987)

2.2 الأهداف/الغايات الأربعة (Policy Goals) في نموذج جِست

يقوم النموذج على أربع غايات كبرى تُعد "معايير جودة" لأي سياسة HRM، وهي: التكامل الاستراتيجي، الالتزام العالي، الجودة العالية، والمرونة (Guest) كما يورده الأدب المرجعي في إدارة الموارد البشرية).

أ. التكامل الاستراتيجي (Strategic Integration)

أن تُدمج سياسات HR في التخطيط الاستراتيجي، وأن تتحول إلى أداة لتنفيذ الاستراتيجية لا وظيفة مساندة فقط.

كيف يُترجم عملياً؟ ربط التوظيف والتدريب والتعويض بالأهداف الاستراتيجية ووحدات الأعمال.

مؤشرات قياس: نسبة وظائف/مهارات "حرجة" لها خطة تعاقب، ونسبة مبادرات HR المرتبطة بأهداف استراتيجية قابلة للقياس.

ب. الالتزام العالي (High Commitment)

بناء علاقة نفسية/سلوكية تجعل الموظف أكثر رغبة في البقاء وبذل الجهد، عبر الثقة، العدالة، والمشاركة.

آليات شائعة: تصميم وظائف ذات معنى، مشاركة في القرار، حوافز عادلة، فرص نمو مهني.

مؤشرات قياس: الالتزام العاطفي، نية ترك العمل، دوران الكفاءات الحرجة.

ج. الجودة العالية (High Quality)

قوة عاملة عالية الكفاءة، تُدار على أساس الجدارة، وتُطوّر مهاراتها باستمرار.

آليات شائعة: استقطاب مبني على الكفاءة، تدريب موجّه للفجوات، إدارة أداء صارمة وعادلة.

مؤشرات قياس: جودة التوظيف، فجوة المهارات، معدلات الأخطاء/إعادة العمل، جودة الخدمة.

د. المرونة (Flexibility)

قدرة الموارد البشرية والنظم التنظيمية على التكيف مع تغيرات السوق والتكنولوجيا والاستراتيجية.

آليات شائعة: تعدد المهارات، فرق عمل مرنة، إعادة تصميم الوظائف، سياسات عمل مرنة حيثما أمكن.

مؤشرات قياس: سرعة إعادة توزيع العاملين، وقت سدّ الاحتياج، مرونة المهارات. (Multi-skilling)

الفكرة الحاسمة: هذه الغايات الأربع ليست "شعارات"، بل مخرجات وسيطة إذا تحققت ارتفعت احتمالات تحسن الأداء

(Guest, 1997).

3.2 السلسلة السببية في نموذج جِست — (Guest Causal Chain) ستة مستويات مترابطة

لتجاوز "الغموض" في تفسير كيف تؤثر HR على الأداء، يقترح النموذج سلسلة منطقية متدرجة تبدأ من الاستراتيجية وتنتهي

بالنتائج المالية. (Guest, 1997)

المستوى (1): استراتيجية الموارد البشرية (HRM Strategy)

هي "التوجه العام" (مثل: استراتيجية جودة، ابتكار، قيادة تكلفة، تميز خدمة...).

وظيفتها: تحديد أي ممارسات HR يجب تبنيها وبأي أولويات.

المستوى (2): ممارسات HR المتكاملة (HRM Practices)

تشمل عادة: الاستقطاب/الاختيار، التدريب والتطوير، تصميم الوظائف، تقييم الأداء، التعويضات، العلاقات والاتصال الداخلي.

شرط النموذج: أن تأتي كمجموعة متناسقة (حزمة) لا إجراءات متفرقة.

المستوى (3): مخرجات (HRM Outcomes) HRM

وهنا تظهر الغايات الأربع عملياً:

- الالتزام (Commitment)
- الجودة (Quality)
- المرونة (Flexibility)
- التكامل (Integration)

بمعنى: هل أنتجت الممارسات فعلاً قوة عاملة ملتزمة/ذات جودة/مرنة، وهل أصبحت HR مندمجة استراتيجياً؟

المستوى (4): المخرجات السلوكية (Behavioral Outcomes)

مثل: الجهد الإضافي، التعاون، الابتكار، سلوك الخدمة، الانضباط، انخفاض الغياب، انخفاض نية ترك العمل...
الفكرة: المنظمة لا تستفيد من "التدريب" كحدث، بل من "سلوك" يظهر بعده.

المستوى (5): مخرجات الأداء (Performance Outcomes)

مثل: الإنتاجية، جودة المنتج/الخدمة، سرعة الإنجاز، رضا العملاء، انخفاض الكلفة التشغيلية...
جست يؤكد أن النقاش العلمي يجب أن يحدد بدقة "ما المقصود بالأداء؟" وكيف نقيسه قبل الادعاء بوجود تأثير (Guest, 1997).

المستوى (6): النتائج المالية/النهائية (Financial Outcomes)

مثل: الربحية، العائد على الأصول، الحصة السوقية (بحسب طبيعة المنظمة وتوفر البيانات).

2.4 كيف نطبق نموذج جست عملياً؟

يمكن تحويل النموذج إلى خطوات تشغيلية:

1. تحديد استراتيجية المنظمة → ما نوع التميز المطلوب؟
 2. صياغة استراتيجية HR متسقة مع هذا التميز.
 3. تصميم حزمة ممارسات (HR (Selection + Training + Appraisal + Rewards + Job design بحيث تخدم الغاية (التزام/جودة/مرونة).
 4. تحديد مؤشرات المخرجات الوسيطة (Commitment/Quality/Flexibility/Integration) قبل مؤشرات الأداء النهائي.
 5. قياس المخرجات السلوكية (غياب، دوران، سلوك خدمة، تعاون، ابتكار...).
 6. ربطها بمؤشرات الأداء ثم المالي مع الانتباه لاتجاه السببية والتحكم في العوامل المؤثرة.
- هذه المنهجية تستجيب مباشرة لمطلب "فتح الصندوق الأسود" في علاقة HRM-Performance الذي ناقشه جست: لا يكفي القول "HR تؤثر"، بل يجب توضيح كيف ومن خلال أي روابط ومقاييس (Guest, 1997).

5.2 تنبّهات لتحسين توظيف النموذج

أ. مشكلة القياس والسببية

لا تزال أبحاث HRM والأداء "تبحث عن بعض الإجابات" لأن كثيرًا من الدراسات تواجه تحديات: تعريف الأداء، اختلاف قوائم الممارسات، واتجاه السببية (هل HR تحسن الأداء أم الأداء يسمح بـ HR أفضل؟). (Guest, 2011).

ب. فجوة "المقصود" و"المطبق"

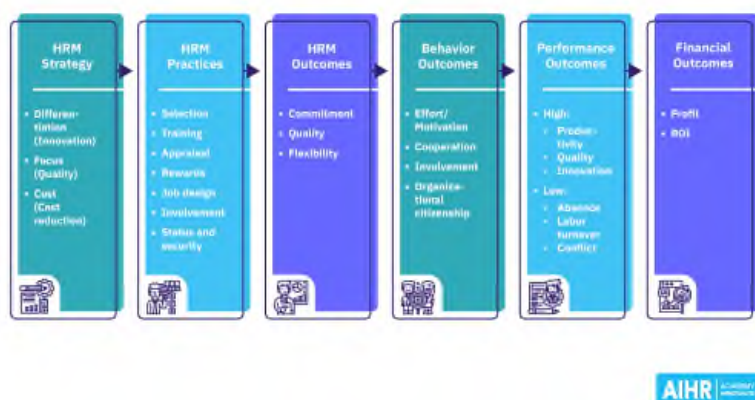
قد تُصمم المنظمة سياسات ممتازة على الورق، لكن تنفيذ المديرين المباشرين قد يغيّر الأثر؛ لذلك يجب عند تطبيق النموذج التمييز بين الممارسات المقصودة والممارسات المُطبقة فعلاً (هذا الاتجاه حاضر بقوة في مراجعات جِست اللاحقة حول الأدلة والقياس). (Guest, 2011).

2.6 نموذج مؤشرات (KPIs) مبني على مستويات جِست

للاستخدام في التطبيق/البحث:

- **HRM Strategy:** وجود Workforce plan مرتبط بأهداف استراتيجية + نسبة وظائف حرجية لها مسار تطوير.
- **HRM Practices:** وقت التوظيف، جودة التوظيف، ساعات تدريب موجه، عدالة تقييم الأداء.
- **HRM Outcomes:** مؤشر التزام، مؤشر جودة مهارات، مؤشر مرونة/تعدد مهارات، مؤشر اندماج HR في التخطيط.
- **Behavioral:** الغياب، الدوران، سلوك خدمة، مبادرات تحسين/ابتكار.
- **Performance:** الإنتاجية، جودة، زمن دورة العملية، رضا العملاء.
- **Financial:** هامش الربح، تكلفة العمل للوحدة، العائد على الاستثمار في التدريب (عند توفر البيانات).

Guest Model



ثالثاً: عائلة النماذج المعيارية/أصحاب المصلحة (Normative Stakeholder Models)

- نموذج هارفارد: (Harvard Model) ينظر إلى HRM كنظام سياسات يتأثر بمصالح أصحاب المصلحة (الإدارة، العاملون، الحكومة، المجتمع...) وعوامل الموقف ثم ينتج "مخرجات HR" و"عواقب طويلة الأجل" (Beer et al., 1984).

يمتاز بأنه يوسّع النجاح من الأداء المالي إلى الاستدامة الاجتماعية والشرعية.

1. نموذج جامعة هارفارد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (Harvard Model)

يُعدّ نموذج هارفارد من أقدم وأشهر نماذج SHRM وأكثرها "نَفَسًا نظاميًا"، لأنه لا ينظر إلى الموارد البشرية كمجرد إجراءات (توظيف/تدريب/أجور)، بل كاختيارات سياسات تتأثر بسياق المنظمة وبمصالح أصحاب العلاقة، وتُنتج مخرجات بشرية وسيطة، ثم تنعكس على نتائج طويلة المدى للمنظمة والمجتمع، مع وجود تغذية راجعة تُعدّل السياسات باستمرار.

1.1 الفكرة الجوهرية HRM: كمنظومة سياسات داخل "بيئة مصالح وسياق"

يرى نموذج هارفارد أن الإدارة لا تستطيع اتخاذ قرارات الموارد البشرية بمعزل عن:

1. مصالح أصحاب العلاقة (Stakeholders)

2. العوامل الموقفية (Situational Factors)

ثم بناءً على ذلك تُصاغ اختيارات السياسات HRM Policy Choices التي تُفضي إلى مخرجات HR ثم نتائج طويلة المدى، وتعود النتائج لتؤثر في السياسات عبر Feedback loop.

صياغة تعريفية مختصرة (مع ترجمة أكاديمية)

- بالعربية: نموذج هارفارد إطار يربط بين مصالح أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية وبين اختيارات سياسات الموارد البشرية، وما ينتج عنها من مخرجات بشرية وآثار طويلة المدى مع تغذية راجعة مستمرة.
- Academic English: *The Harvard HRM model links stakeholder interests and situational factors to HRM policy choices, which shape HR outcomes and long-term consequences, with continuous feedback influencing future policy decisions.*

2.1 السلسلة/المستويات في نموذج هارفارد (Harvard Causal Chain)

المستوى (1): مصالح أصحاب العلاقة Stakeholder Interests

من هم أصحاب العلاقة؟ غالبًا ما يُشار إلى:

- المساهمون/الملاك
 - الإدارة العليا ومديرو الخط
 - العاملون (فرادى وجماعات)
 - النقابات (إن وجدت)
 - الحكومة/المشرع
 - المجتمع/العملاء (باعتبار أثر HR على الجودة والمسؤولية الاجتماعية)
- الفكرة: كل طرف لديه "مصلحة" قد تتقاطع أو تتعارض (خفض التكلفة مقابل رفع الأجور/الرفاه، المرونة مقابل الاستقرار، إلخ). وإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تُدار بوصفها توازنًا عقلائيًا بين هذه المصالح لا انحيازًا أحاديًا.

المستوى (2): العوامل الموقفية Situational Factors

هي المتغيرات التي تفرض على المنظمة حدودًا وفرصًا عند تصميم سياسات HR، ومن أبرزها:

- خصائص القوى العاملة (مهارات، أعمار، توقعات...)
- استراتيجية المنظمة ومرحلة نموها
- التكنولوجيا وطبيعة العمل
- سوق العمل وندرة المهارات
- القوانين والقيود التنظيمية
- الثقافة/القيم السائدة في المجتمع

الفكرة: نفس "سياسة" HR قد تنجح في منظمة وتفشل في أخرى لأن العوامل الموقفية مختلفة.

المستوى (3): اختيارات سياسات الموارد البشرية HRM Policy Choices

هنا لبّ نموذج هارفارد: الإدارة تقوم باختيار سياسات (وليس مجرد إجراءات منفصلة). ويُشهر النموذج أربع حزم سياسات كبرى:

1. تدفقات الموارد البشرية (HR flows)

(استقطاب/اختيار/إدماج/ترقية/نقل/إنهاء خدمة)

2. نظم المكافآت (Reward systems)

(رواتب، حوافز، مزايا، عدالة داخلية/خارجية)

3. نظم العمل (Work systems)

(تصميم الوظائف، فرق العمل، المرونة، جودة بيئة العمل)

4. تأثير العاملين/صوت العاملين (Employee influence)

(مشاركة، تواصل، تمكين، تفاوض، قنوات تظلم)

هذه "الاختيارات" هي ما ينتج فعليًا مخرجات HR .

المستوى (4): مخرجات الموارد البشرية HR Outcomes

يشتهر نموذج هارفارد بمخرجات "الأربعة": Cs

• Commitment (الالتزام)

• Competence (الكفاءة)

• Congruence (التوافق/الانسجام)

• Cost-effectiveness (الفعالية من حيث التكلفة)

المعنى المنهجي: لا نذهب مباشرة لقياس الأرباح؛ بل نمر عبر هذه المخرجات البشرية "الوسيلة" لأنها تفسر كيف تنتقل سياسات HR إلى الأداء.

المستوى (5): النتائج طويلة المدى Long-term Consequences

يربط النموذج بين مخرجات HR وبين آثار بعيدة المدى على ثلاثة مستويات:

1. رفاه الفرد (أمان وظيفي، نمو، صحة نفسية/مهنية)

2. فعالية المنظمة (أداء، جودة، استدامة، قدرة تنافسية)

3. رفاه المجتمع (مسؤولية اجتماعية، تشغيل، عدالة وفرص)

ثم تأتي التغذية الراجعة لتؤثر في مصالح الأطراف وتعيد تشكيل خيارات سياسات HR مستقبلاً .

3.1 كيف نحول نموذج هارفارد إلى مؤشرات قياس (KPIs) ؟

مستوى النموذج	ما الذي نقيسه؟	أمثلة مؤشرات عملية
مصالح أصحاب العلاقة	درجة الرضا/التوازن	رضا العاملين، شكاوى/نزاعات، رضا الإدارة، مؤشرات سمعة صاحب العمل
العوامل الموقفية	درجة الضغط/القيود	ندرة مهارة، تغير تشريع، سرعة تقادم مهارات، شدة المنافسة
اختيارات السياسات	جودة واتساق الحزم الأربع	جودة التوظيف، عدالة الأجور، مرونة نظم العمل، قوة قنوات المشاركة
مخرجات HR (4Cs)	التزام/كفاءة/انسجام/كلفة	Engagement، فجوة المهارات، مؤشرات ثقافة/قيم مشتركة، تكلفة القوى العاملة للوحدة

نتائج طويلة المدى	فرد/منظمة/مجتمع	استبقاء كفاءات، إنتاجية/جودة، نمو، مؤشرات تشغيل/CSR
-------------------	-----------------	--

هذا التحويل إلى KPIs يساعد على استخدام النموذج كأداة تشخيص لا إطار نظري فقط .

4.1 قيمة النموذج وحدوده (مختصر مفيد)

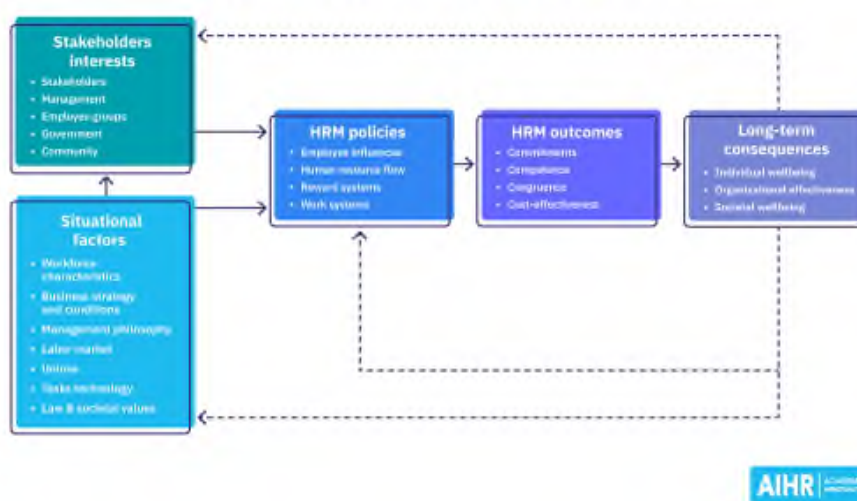
قيّمته:

- يدمج البعد الاقتصادي مع البعد الإنساني والاجتماعي (منظمة/فرد/مجتمع).
- يقدم "مخرجات وسيطة" واضحة (4Cs) تساعد في التفسير والقياس.

حدوده الشائعة:

- إذا استُخدم كقائمة عناصر فقط دون قياس ديناميكية التغذية الراجعة، يفقد جوهره كنموذج "نظامي".

The Harvard Model of HRM



AIHR

رابعاً: عائلة المواءمة الاستراتيجية (Strategic Fit & Alignment Models)

- نموذج التطابق الاستراتيجي: (Strategic Fit Model) يركّز على أن قيمة HRM تتحدد بمدى تطابقها مع الاستراتيجية العامة (ملاءمة رأسية) ومع اتساق ممارسات HR داخلياً (ملاءمة أفقية) (Delery & Doty, 1996) ؛ (Wright & McMahan, 1992).
- نموذج Ps: 5 يقدم "خارطة تنفيذ" تربط (Purpose: الغاية)، (Principles: المبادئ)، (Processes: العمليات)، (People: الأفراد)، (Performance: الأداء) لضمان أن الاستراتيجية لا تبقى وثيقة بل تتحول إلى نظام تنفيذ (Pryor et al., 2007).

1. نموذج التطابق الاستراتيجي (Strategic Fit Model)

يرتكز نموذج التطابق الاستراتيجي على فكرة بسيطة لكنها حاسمة في SHRM:

لا تصبح سياسات وممارسات الموارد البشرية "استراتيجية" إلا إذا حققت تطابقاً (Fit/Alignment) على مستويين متلازمين:

1. التطابق العمودي (Vertical Fit): مواءمة نظام الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة وخصائصها (مثل استراتيجية المنافسة، الهيكل، التكنولوجيا).

2. **التطابق الأفقي (Horizontal Fit):** الاتساق الداخلي بين سياسات وممارسات HR نفسها بحيث تعمل كـ «حزمة» متكاملة لا كإجراءات منفصلة. بعبارة أكاديمية: التطابق هو جعل HR "جزءاً من منطق الاستراتيجية" وليس مجرد دعم إداري لها.

1.1 منطق النموذج: لماذا "التطابق" مهم؟

الفكرة الأساسية أن الاستراتيجيات المختلفة تتطلب سلوكيات دوروظيفية مختلفة من العاملين (Role Behaviors)، وبالتالي تتطلب مزيجاً مختلفاً من ممارسات الموارد البشرية. هذا هو جوهر ربط الاستراتيجية التنافسية بممارسات HR (Schuler & Jackson, 1987).

مثال سريع للتوضيح:

- منظمة تتبع استراتيجية الابتكار تحتاج سلوكيات: مبادرة، مخاطرة محسوبة، تعلم سريع، تعاون بيني.
 - منظمة تتبع استراتيجية خفض التكلفة تحتاج سلوكيات: انضباط، كفاءة، تقليل الهدر، التزام بالإجراءات.
- وبالتالي تختلف ممارسات الاختيار والتدريب وتقييم الأداء والحوافز في كل حالة.

2.1 مستويات/أبعاد التطابق في النموذج (Fit Dimensions)

أ. التطابق العمودي Vertical Fit

التعريف: مدى اتساق نظام HR مع استراتيجية الشركة وخصائصها التنظيمية.

سؤال النموذج هنا:

هل تدعم سياسات التوظيف والتدريب والحوافز بالضبط ما تتطلبه الاستراتيجية العامة؟

مؤشرات عملية (KPIs) للتطابق العمودي:

- نسبة الأدوار/المهارات الحرجة المرتبطة صراحة بمبادرات استراتيجية. (Strategic roles coverage)
- اتساق نظام الحوافز مع أهداف الاستراتيجية (مثلاً: مؤشرات ابتكار/جودة/تكلفة).
- درجة مشاركة HR في التخطيط الاستراتيجي والميزانية وجود Workforce plan ضمن الخطة.

ب. التطابق الأفقي Horizontal Fit

التعريف: الاتساق الداخلي بين ممارسات وسياسات HR (التوظيف، التدريب، الأداء، المكافآت...) بحيث لا تتعارض الرسائل التنظيمية (Institute for Employment Studies (IES)).

سؤال النموذج هنا:

هل تعمل ممارسات HR كـ "نظام" يرسل إشارات واحدة للموظفين، أم كإجراءات متناقضة؟

أمثلة تناقض تقضي على التطابق الأفقي:

- تقول المنظمة "نريد الابتكار" لكن تقييم الأداء يعاقب الخطأ ويكافئ الالتزام الروتيني فقط.
- تدرب الموظفون على العمل الجماعي لكن نظام المكافأة فردي تنافسي بالكامل.

KPIs للتطابق الأفقي:

- مؤشر اتساق السياسات (Policy coherence index) عبر تدقيق داخلي (HR audit).
- انخفاض "التعارضات السلوكية" (مثل نزاعات الأهداف بين الجودة والسرعة بسبب نظام حوافز غير منسجم).
- نتائج استبيانات "وضوح التوقعات" و"عدالة النظام" (لأن التناقض يظهر غالباً في إدراك العاملين).

ج. التطابق البيئي Environmental Fit

في تطبيقات SHRM يُضاف أحياناً "تطابق" مع البيئة الخارجية (سوق العمل/التشريع/المنافسة) حتى لا تكون سياسات HR مثالية داخلياً لكنها غير قابلة للحياة خارجياً .

3.1 سلسلة النموذج التشغيلية (Strategic Fit Chain)

يمكن صياغة نموذج التطابق كسلسلة مترابطة تصلح للتحليل والبحث:

استراتيجية الأعمال

→ سلوكيات الدور المطلوبة من العاملين (Role behaviors)

→ حزمة ممارسات HR (اختيار/تدريب/أداء/مكافآت/تصميم عمل)

→ مخرجات وسيطة (التزام، جودة، مرونة، كفاءات)

→ مخرجات أداء (إنتاجية/جودة/ابتكار/رضا العملاء)

والنقطة الحاسمة: ليس المطلوب "أفضل ممارسة" عامة، بل "أفضل مزيج مناسب" للسياق والاستراتيجية (منطق Contingency/Best Fit).

4.1 كيف يُطبَّق نموذج التطابق عملياً؟ (خطوات منهجية)

الخطوة 1: تفكيك استراتيجية المنظمة إلى متطلبات بشرية

- ما الاستراتيجية الفعلية؟ (ابتكار/جودة/تكلفة/خدمة...)
- ما السلوكيات المطلوبة لتنفيذها؟

الخطوة 2: تصميم "حزمة" HR متطابقة

بدل اتخاذ قرارات منفصلة، يصمم النموذج "نظاماً" متكاملًا:

- الاختيار: معايير كفاءة وسلوك مناسبة للاستراتيجية
- التدريب: موجّه للفجوات الاستراتيجية (مهارات ابتكار/تحسين/كفاءة...)
- الأداء: مؤشرات تقيس السلوكيات المستهدفة
- المكافأة: تحفيز ما تريد المنظمة تكريسه فعلاً

الخطوة 3: فحص التطابق الأفقي (اتساق الحزمة)

- هل ترسل كل الممارسات رسالة واحدة للعامل؟
- هل توجد "ممارسات تهدم ممارسات أخرى"؟

الخطوة 4: فحص التطابق العمودي (مع الاستراتيجية وبنية المنظمة)

- هل تتطابق الحزمة مع استراتيجية الأعمال ومع القيود التنظيمية؟

الخطوة 5: قياس النتائج والتغذية الراجعة

- التطابق ليس حالة ثابتة؛ عند تغير الاستراتيجية أو السوق يجب تحديث الحزمة (خاصة مع التحول التقني).

5.1 تطبيق بحثي (Research Application) بنفس منطق "السلسلة/المستويات"

أ. إطار بحثي مقترح

نوع الاستراتيجية → (X) درجة التطابق العمودي/الأفقي → (M) مخرجات الأداء (Y)

مع إمكانية اعتبار "نضج HR" أو "الثقافة التنظيمية" متغيراً معدلاً (Moderator).

هذا يتصل مباشرة بمقاربات التنظير في SHRM (Universalistic vs Contingency vs Configurational)، حيث يُعد "التطابق" قلب المقاربة الشرطية/التركيبية.

ب. أدوات قياس مقترحة

- قياس الاستراتيجية: تصنيف نمط التنافس (ابتكار/تكلفة/جودة) عبر مؤشرات قرارات فعلية (إنفاق R&D ، أسعار، معايير جودة...).
- قياس التطابق العمودي: درجة اتساق سياسات HR مع الاستراتيجية عبر استبيان خبراء + تدقيق وثائق .
- قياس التطابق الأفقي: مؤشرات الاتساق الداخلي بين الممارسات (+ HR audit استطلاع إدراك العاملين) .
- قياس الأداء: إنتاجية/جودة/ابتكار/دوران/رضا عملاء... بحسب طبيعة القطاع.

6.1 ملاحظات نقدية

- خطر "التطابق المفرط": قد يجعل HR جامدًا ويقلل المرونة إذا تغيرت البيئة بسرعة؛ لذلك يُستحسن النظر للتطابق كعملية ديناميكية تُراجع دوريًا .
- إشكالية القياس: التطابق مفهوم مركب؛ أخطاء القياس أو الاعتماد على بيانات إدراكية فقط قد تضعف الاستنتاجات—لذا يفضل الدمج بين بيانات موضوعية ووصفية.

2. نموذج Purpose – Principles – Processes – People – Performance Ps5

1.2 تقديم عام

يُعد نموذج 5Ps (الغاية-المبادئ-العمليات-الناس-الأداء) إطارًا نُظميًا لفهم كيف تُنفَّذ الاستراتيجية داخل المنظمة عبر مواءمة خمسة عناصر مترابطة. يركز النموذج على أن فعالية إدارة الموارد البشرية (وغيرها من الوظائف) لا تنتج من تحسين عنصر واحد فقط، بل من درجة الاتساق (Alignment) بين العناصر الخمسة، مع وجود تغذية راجعة من نتائج الأداء لإعادة ضبط الغاية والعمليات وغيرها.

2.2 منطق النموذج: لماذا هو "نظام"؟

يقوم النموذج على الفكرة التالية:

- الغاية (Purpose) تحدد الاتجاه العام (لماذا نوجد؟ وإلى أين نتجه؟).
 - المبادئ (Principles) تحدد "كيف نعمل" أخلاقيًا وقيميًا (قواعد القرار والسلوك).
 - العمليات (Processes) توفر البنية والإجراءات التي تُحوّل الغاية إلى تنفيذ عملي.
 - الناس (People) هم من يفعل العمليات وفق المبادئ لتحقيق الغاية.
 - الأداء (Performance) يقيس النتائج ويُنتج تغذية راجعة لتصحيح المسار.
- قاعدة النموذج: أي خلل في عنصر واحد يخلق عدم اتساق ينعكس على بقية العناصر، فتضعف فعالية التنفيذ الاستراتيجي.

3.2 عناصر النموذج الخمسة مع الشرح التطبيقي في HR

أ. الغاية Purpose

تشمل الرسالة والرؤية والأهداف والاستراتيجية والتكتيكات.

في HR: ترجمة الغاية إلى متطلبات بشرية (كفاءات، سلوكيات، قادة، ثقافة).

مثال: إذا كانت الغاية "تميّز الخدمة"، تُصبح الأولوية في HR: اختيار قائم على سلوكيات خدمة، تدريب على تجربة العميل، ومؤشرات أداء مرتبطة برضا العميل.

مؤشرات مقترحة:

- وضوح الرؤية والأهداف لدى العاملين (قياس إدراكي عبر استبيان).

- نسبة المبادرات المرتبطة مباشرة بأهداف استراتيجية معلنة.

ب. المبادئ Principles

القيم والأخلاق والافتراضات التي تحكم القرار والسلوك (النزاهة، العدالة، الشفافية...).
 في HR: تحويل القيم إلى معايير تشغيلية (عدالة الأجور، شفافية الترقية، قواعد الانضباط).
 مثال: إذا كانت "العدالة" مبدأً أساسيًا، فيجب أن تنعكس في نظام تقييم الأداء والترقية لا في الخطاب فقط.
 مؤشرات مقترحة:

- مؤشرات العدالة التنظيمية والثقة (استبيانات).
- عدد/نوع مخالفات السلوك الممنوع أو قضايا الامتثال.

ج. العمليات Processes

الهيكل والأنظمة والإجراءات التي تنتج الخدمة/المنتج، بما في ذلك الاتصال، الإنتاج، وأساليب تقييم الأداء.
 في HR: نضج عمليات HR الاستقطاب، الإدماج، التدريب، تقييم الأداء، التعويضات، شكاوى العاملين...
 مؤشرات مقترحة:

- زمن دورة عمليات HR مثل زمن التوظيف، زمن الإدماج.
- معدل الأخطاء/إعادة العمل في العمليات (أخطاء الرواتب، تأخر المعالجة).
- وجود توثيق للعمليات (إجراءات مكتوبة، خرائط سير).

د. الناس People

الأفراد والفرق وقدراتهم وسلوكهم؛ ويؤكد النموذج أن فاعلية الناس تتطلب أن تكون الغاية والمبادئ والعمليات "مستقرة ومتسقة".

في HR: إدارة الكفاءات، التعلم، الدافعية، والاحتفاظ بالكفاءات الحرجة.
 مؤشرات مقترحة:

- جودة التوظيف + زمن بلوغ الإتقان. (Time-to-competence)
- فجوات المهارات الحرجة. (Skill gap)
- الغياب، الدوران، الالتزام/الاندماج.

هـ. الأداء Performance

لنتائج والمقاييس وأنظمة القياس والتغذية الراجعة؛ وهو عنصر يُغلق الحلقة بإرسال إشارات تصحيح نحو الغاية وبقية العناصر.

في HR: لوحة قيادة بشرية (Human Capital Dashboard) تربط نتائج الناس بالأداء التشغيلي ثم بالأداء النهائي.
 مؤشرات مقترحة:

- تشغيلية: جودة، إنتاجية، زمن تسليم، سلامة.
- بشرية: احتفاظ بالكفاءات، تطور مهاري، فعالية تدريب.
- نهائية: رضا العملاء، نمو، ربحية (وفق طبيعة المنظمة).

4.2 جدول مؤشرات مختصر

العنصر	ما يُقاس	أمثلة مؤشرات
--------	----------	--------------

Purpose	وضوح الاتجاه	وضوح الرؤية/الأهداف، نسبة المبادرات المرتبطة بالأهداف
Principles	اتساق القيم مع القرار	عدالة إدراكية، ثقة، مخالفات امتثال
Processes	نضج التنفيذ	زمن دورة التوظيف/الرواتب، أخطاء المعالجة، توثيق الإجراءات
People	جاهزية بشرية	فجوات مهارات، زمن الإتقان، دوران/غياب، التزام
Performance	نتائج + تغذية راجعة	جودة/إنتاجية، رضا عملاء، مؤشرات بشرية ومالية

6. خطوات تطبيق النموذج داخل المنظمة (منهجية تشغيل)

1. تثبيت الغاية: تدقيق الرسالة والرؤية والأهداف لتكون قابلة للترجمة إلى متطلبات بشرية.
2. تقنين المبادئ: تحويل القيم إلى قواعد قرار ومعايير سلوك وسياسات داخلية.
3. مواءمة العمليات: بناء/تحسين عمليات HR والعمليات التشغيلية بما يخدم الغاية.
4. تفعيل الناس: اختيار-تطوير-تحفيز وفق الغاية والمبادئ والعمليات.
5. قياس الأداء وإدارة التغذية الراجعة: اعتماد مؤشرات واضحة وتواتر مراجعة لتحسين العناصر الخمسة.

خامساً: عائلة القياس/المحاسبة (Human Resource Accounting)

- نموذج محاسبة الموارد البشرية (HRA) يحاول تحويل "الإنسان" من تكلفة إلى قيمة اقتصادية قابلة للتقدير (Lev & Schwartz, 1971) مع تطورات في منطق القياس والاعتراف المحاسبي. (Flamholtz, 1974)
- قوته في تمكين قرارات الاستثمار في التدريب والاستبقاء، وحده في افتراضات الخصم/الدخل المستقبلي وصعوبة الاعتراف المحاسبي الرسمي.

1. نموذج محاسبة الموارد البشرية (Human Resource Accounting Model)

- 1.6 المدخل المفاهيمي: ما المقصود بمحاسبة الموارد البشرية؟ ولماذا تُعد "نموذجاً" في SHRM ؟
- يُنظر إلى محاسبة الموارد البشرية باعتبارها إطاراً قياسيًّا/تحليليًّا يهدف إلى تحويل المورد البشري من "تكلفة" تُحْمَل على المصروفات إلى مورد اقتصادي يُقاس ويُفصح عنه لدعم القرار الإداري والاستراتيجي. ويُعد هذا الاتجاه امتداداً لفكرة أوسع تقول إن الاقتصاد الحديث يعتمد على أصول غير ملموسة (مهارات، معرفة، خبرة) تحتاج أدوات قياس أقرب إلى منطق المحاسبة والإدارة الاستراتيجية معاً.

2.1 تعريف محاسبة الموارد البشرية:

أ. تعريف جمعية المحاسبة الأمريكية – (AAA)

"Human Resource Accounting is the process of identifying and measuring data about human resources and communicating this information to interested parties." (American Accounting Association Committee, 1973).

ترجمة عربية أكاديمية:

محاسبة الموارد البشرية هي عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية ثم إيصال هذه المعلومات إلى الأطراف المعنية (داخل المنظمة وخارجها) بما يدعم اتخاذ القرار.

ب. تعريف – Flamholtz (مفهوم "محاسبة الناس كموارد تنظيمية")

يقدم Flamholtz تصورًا محوريًا يعتبر HRA "محاسبة الأفراد كموارد تنظيمية" مع التركيز على قياس التكلفة والقيمة الاقتصادية للأفراد داخل المنظمة.

"HRA هي مقارنة لقياس الاستثمار في الأفراد وقياس قيمتهم الاقتصادية المتوقعة للمنظمة، بهدف تحسين القرارات المرتبطة بالتوظيف والتطوير والاستبقاء وتخصيص الموارد".

3.1 "السلسلة/المستويات" في نموذج محاسبة الموارد البشرية (HRA Chain)

يمكن فهم HRA كنموذج متسلسل من خمس مستويات مترابطة (من القياس إلى القرار):

أ. المستوى (1): التحديد Identification

ماذا نحدد؟

- من هم "الأفراد/الفئات" التي ستُقاس؟ (كل العاملين أم الفئات الحرجة؟)
 - ما عناصر الاستثمار البشري؟ (استقطاب، اختيار، تدريب، تطوير، مزايا، وقت تعلم...)
- هذا المستوى ينسجم مع جوهر تعريف AAA الذي يبدأ بـ *identifying data about human resources*.
مخرجات: قائمة عناصر التكلفة + نطاق القياس + قواعد تصنيف (حرج/غير حرج، وظائف معرفة...).

ب. المستوى (2): القياس Measurement

هنا لبّ النموذج: كيف نقيس؟ ويوجد اتجاهان كبيران:

أ. مقاربات "التكلفة" Cost-based Approaches

تركز على قياس ما أنفقته المنظمة لتكوين المورد البشري:

- تكلفة الاستقطاب والاختيار
- تكلفة التدريب والتأهيل
- تكلفة التطوير والترقية...

وهذه المقاربات مرتبطة بتصور Flamholtz حول قياس تكاليف بناء "الأصل البشري".

ميزة هذا الاتجاه: سهل القياس نسبيًا.

حدّه: قد لا يعكس "القيمة" الفعلية التي يولدها الأفراد.

ب. مقاربات "القيمة" Value-based Approaches

تركز على تقدير القيمة الاقتصادية المتوقعة للأفراد للمنظمة.

نموذج – (1971) Lev & Schwartz القيمة الحالية للأرباح/الأجور المستقبلية

يُعد من أشهر نماذج القيمة، ويقوم على تقدير القيمة الاقتصادية للفرد كقيمة حالية (Present Value) لتدفق دخله المتوقع مستقبلاً خلال حياته المهنية.

نقطة منهجية مهمة: هذا النموذج يسهّل التقدير الكمي، لكنه قد يخلط بين "أجر الفرد" و"قيمته المضافة"، لأن الأجر ليس دائمًا مساوياً للقيمة الإنتاجية.

نموذج – Flamholtz (Stochastic Rewards Valuation) القيمة الاحتمالية للعوائد

يركز Flamholtz على أن قيمة الفرد ليست ثابتة، بل تتغير باحتمالات انتقاله بين أدوار/مناصب وإسهامه في عوائد مختلفة، لذا يقترح تقدير "القيمة المتوقعة القابلة للتحقق" وفق سيناريوهات.

ج. المستوى (3): التسجيل والعرض Reporting/Disclosure

وفق تعريف AAA ، لا يكتمل HRA دون التواصل مع الأطراف المعنية .
عملياً، يظهر ذلك عبر:

- تقارير داخلية (لوحات قيادة بشرية/تقارير استثمار التدريب/مؤشرات بقاء الكفاءات)
 - أو إفصاحات خارجية (ضمن تقارير الاستدامة/رأس المال البشري/التقرير السنوي)
- تحدي شائع: غياب معيار محاسبي إلزامي عالمي لعرض "الأصل البشري" ضمن القوائم المالية، لذلك تلجأ كثير من المنظمات إلى الإفصاح السردي أو مؤشرات رأس المال البشري بدل إدراجه كأصل مالي مباشر.

د. المستوى (4): الاستخدام الإداري Decision Use

هنا يتحول القياس إلى إدارة استراتيجية:

- هل نستثمر في تطوير داخلي أم توظيف خارجي؟
 - أين نضع ميزانية التدريب؟
 - ما تكلفة فقدان الكفاءات؟ وما العائد المتوقع من الاستبقاء؟
- هذا المنطق يتقاطع مع أدبيات قياس رأس المال البشري التي تؤكد أن قيمة القياس هي تحسين القرارات لا مجرد إنتاج أرقام.

هـ. المستوى (5): التغذية الراجعة والتحسين Continuous Improvement

إعادة تقدير القيم/التكاليف دورياً لأن:

- قيم المهارات تتغير بتغير التكنولوجيا والسوق
 - احتمالات الانتقال الوظيفي تختلف
 - نتائج الاستثمار في التدريب تظهر عبر الزمن
- وهذا يجعل "HRA ديناميكيًا" أكثر من كونه قيدًا محاسبيًا ثابتًا [Google Books+1](#).

4.6 نماذج القياس الأكثر استخدامًا

بدون إغراق تفصيلي، يمكن تلخيص "صندوق أدوات" HRA كالتالي:

1. **Historical Cost:** رسملة/تجميع تكاليف الاستقطاب والتدريب والتطوير (نهج تكلفة).
2. **Replacement Cost:** كم ستدفع المنظمة لاستبدال نفس الكفاءات الآن؟ (نهج تكلفة/سوق).
3. **Opportunity Cost:** قيمة الفرد وفق أفضل بديل/مساهمة ممكنة (نهج قيمة داخلي).
4. **Lev & Schwartz (1971):** القيمة الحالية للأرباح/الأجور المستقبلية.
5. **Flamholtz SRV:** القيمة الاحتمالية للعوائد عبر أدوار مستقبلية.

5.6 مؤشرات (KPIs) جاهزة للاستخدام ضمن HRA

حتى إذا لم تُدرج "قيمة بشرية" في القوائم المالية، يمكن بناء لوحة HRA عملية:

- تكلفة الاستثمار البشري للفرد: (استقطاب + تدريب + تطوير) / عدد الأفراد
- العائد على التدريب: (Training ROI) (تحسن إنتاجية/جودة/مبيعات - تكلفة التدريب) / تكلفة التدريب
- تكلفة دوران الكفاءات: تكلفة الاستبدال + فقدان الإنتاجية + تكلفة التعلم
- قيمة رأس المال البشري المقدرة (باستخدام Lev & Schwartz أو نموذج داخلي): مجموع القيم الحالية/الاحتمالية للفئات الحرجة
- مؤشرات الإفصاح: عدد مؤشرات رأس المال البشري المُفصح عنها + جودة الاتساق عبر السنوات

6.6 أهم الانتقادات والحدود

1. إشكالية القياس: الأرقام قد تعكس الأجور أو التكاليف أكثر مما تعكس "القيمة المضافة" الفعلية.
 2. الذاتية والتحيز: خاصة في تقدير الاحتمالات والقيم المستقبلية (نموذج Flamholtz).
 3. مشكل الاعتراف المحاسبي: صعوبة إدراج المورد البشري كأصل مالي ضمن المعايير التقليدية (عدم قابلية التملك/التحكم بشكل كامل).
 4. أبعاد أخلاقية: الخلط بين "تقييم اقتصادي" و"تشبيء الإنسان" يتطلب إطاراً أخلاقياً/حوكيمياً واضحاً عند التطبيق.
- سادساً: عائلة نماذج "تنظيم وظيفة" (HR Operating/Role Models) "HR"

- نموذج أولريش: (Ulrich HR Business Partner Model) يعيد تعريف HR من "وظائف" إلى "أدوار/مخرجات" ويؤكد الشراكة الاستراتيجية، الخبرة التشغيلية، نصرة العاملين، وقيادة التغيير (Ulrich, 1997)؛ (Ulrich, 1998) يمتاز بأنه يُترجم SHRM إلى تصميم تنظيمي (شركاء أعمال/مراكز تميز/خدمات مشتركة) وتحسين حوكمة الخدمات.
1. نموذج أولريش لشريك الأعمال في الموارد البشرية (Ulrich HR Business Partner Model)

1.1 ما المقصود بالنموذج؟

يُستخدم "نموذج أولريش" بوصفه نموذجاً لتحديد أدوار HR ومخرجاتها بحيث تنتقل الموارد البشرية من التركيز على "ما نفعله" (أنشطة) إلى "ما نُسَلِّمه (Deliverables)" التي تخدم نتائج الأعمال. ويُعدّ مرجعه الأشهر كتاب **Human Resource Champions** الذي قدّم أربعة أدوار رئيسية يجب أن تعمل HR عليها بالتوازي لتحقيق القيمة.

كما قدّم أولريش هذا المنطق أيضاً في مقال "A new mandate for human resources" HBR الذي يدعو لإعادة توجيه HR نحو نتائج الأعمال بدل الانحصر في الممارسات التقليدية.

2.1 منطق "السلسلة/المستويات" في نموذج أولريش

لفهم النموذج بنفس منطق "السلسلة"، يمكن بناؤه كالتالي:

سياق المنظمة واستراتيجيتها

→ مخرجات HR المطلوبة (HR Deliverables)

→ أدوار HR الأربعة (Roles)

→ تصميم تشغيل (HR (Operating model)

→ مؤشرات قيمة/أداء (Value & Performance indicators)

ويُعرف ملخص Queen's IRC مخرجات HR الكبرى في هذا المنطق كالتالي:

(Strategy execution تنفيذ الاستراتيجية) + Administrative efficiency (الكفاءة الإدارية Employee +)

(contribution مساهمة العاملين) + Capacity for change (القدرة على التغيير).

3.1 البنية الثنائية: (Two-Axis) كيف تُوزّع الأدوار؟

يُعرض نموذج أولريش غالباً على محورين:

- تركيز استراتيجي/مستقبلي مقابل تشغيلي/يومي
- تركيز على العمليات مقابل تركيز على الناس

ومن ثم تتشكل الأدوار الأربعة في "مربعات" واضحة كما في شرح: (Queen's IRC)

4.1 الأدوار الأربعة بالتفصيل

(1) الشريك الاستراتيجي Strategic Partner

وظيفته: دعم الإدارة في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها عبر ترجمتها إلى متطلبات بشرية: كفاءات، تنظيم، قيادات، ثقافة.

نماذج مهام تشغيلية:

- ربط خطط القوى العاملة بالخططة الاستراتيجية (Workforce planning)
- تحديد الوظائف/المهارات الحرجة للاستراتيجية
- تصميم سياسات مكافأة وأداء تخدم أهداف الأعمال

KPIs مقترحة:

- نسبة المبادرات الاستراتيجية المدعومة بخطة موارد بشرية واضحة
- تغطية الوظائف الحرجة (Strategic roles coverage)
- مؤشرات "جاهزية الكفاءات" لتنفيذ الاستراتيجية (Talent readiness)

(2) خبير/خبير الكفاءة الإدارية Administrative Expert

وظيفته: رفع الكفاءة التشغيلية لـ HR وتحسين العمليات (خدمات، إجراءات، أنظمة) بحيث تكون "HR موثوقة وسريعة وأقل كلفة".

نماذج مهام:

- تبسيط إجراءات التوظيف/الرواتب/المزايا
- أتمتة المعاملات عبر HRIS وخدمات ذاتية
- بناء معايير خدمة (SLA) وإدارة جودة الخدمة

KPIs:

- تكلفة HR لكل موظف
- زمن إنجاز الخدمة (Cycle time) ودقة المعاملات
- رضا العملاء الداخليين عن خدمات HR

(3) نصير/مناصر العاملين Employee Champion أو (Employee Contribution)

وظيفته: تعزيز رفاه العاملين وصوتهم وضمان بيئة عمل داعمة تحسن الالتزام والاندماج. ويصف Queen's IRC هذا الدور بأنه مسؤول عن جوانب علاقات العمل ورفاه الموظفين.

نماذج مهام:

- إدارة العلاقات والشكاوى وقنوات الصوت
- تحسين تجربة الموظف (Onboarding, Engagement)
- رعاية الصحة والسلامة والرفاه

KPIs:

- مؤشر الاندماج/الالتزام (Engagement)
- الغياب والدوران (خصوصًا الدوران الوظيفي غير المرغوب)
- مؤشرات الرضا عن بيئة العمل وتجربة الموظف

(4) وكيل/قائد التغيير Change Agent

وظيفته: قيادة أو دعم تحولات التنظيم (هيكلية، ثقافة، دمج/استحواذ، تحول رقمي...) بما يرفع "القدرة على التغيير".

نماذج مهام:

- إدارة برامج التحول (Change programs)
- بناء ثقافة ومناخ داعم للتجديد
- تطوير القيادات الوسطى كحَمَلة للتغيير

KPIs:

- مؤشر جاهزية التغيير (Change readiness)
- نسب تبني السلوك/النظام الجديد (Adoption rate)
- نجاح مبادرات التحول ضمن الزمن/الميزانية

5.1 من "أدوار" إلى "نموذج تشغيل (Operating Model) عملي"

إحدى أفكار النموذج أن "HRBP" ليست وحدها من تقوم بكل شيء؛ بل تُوزَّع الأدوار بحسب تصميم HR. يوضح Queen's IRC أن نماذج HRBP تختلف في مقدار ما يقوم به الشريك من دور تشغيلي أو دور نصير العاملين، وأن أجزاء من الأدوار قد تُسند لوحيدات أخرى أو لمزودين خارجيين .

والاتجاه الشائع عملياً:

- Shared Services للأعمال التشغيلية المتكررة
 - Centers of Expertise (COEs) للخبرة المتخصصة (تعويضات، مواهب، تعلم...)
 - HR Business Partners كواجهة استراتيجية "مضمنة" في وحدات الأعمال
- وهذا المنطق يظهر أيضاً في كتابات أولريش وبروكبانك حول تطور نموذج الشريك والأدوار/المسؤوليات .

6.1 أهم الانتقادات وحدود النموذج

1. تضخم التوقعات/التعارض بين الأدوار :صعب أن ينجز نفس الفريق كل الأدوار بنفس الجودة، وقد يحدث توتر بين "نصير الموظف" و"شريك الإدارة".
2. فجوة المهارات: التحول يتطلب كفاءات تحليل أعمال، وإدارة تغيير، وتصميم تنظيم —قد لا تتوفر في HR التقليدية.
3. خطر حصر النموذج في "هيكلية" فقط: إذا طبق كتنظيم شكلي (HRBP/COE/Shared services) دون تحويل فعلي للمخرجات والمؤشرات، يفقد أثره .

سابعاً: عائلة نماذج التنافسية/الكفاءات (Competitiveness & Competency-as-a-System)

- نموذج تنافسية HR يدمج RBV مع دور HR الاستراتيجي في بناء قدرات يصعب تقليدها (Barney, 1991) ؛ Barney & Wright, 1998) وربطها بالتنافس الاستراتيجي. (Porter, 1985)
- نموذج تسيير الكفاءات كنظام يعالج الكفاءات كحلقة ربط بين الاستراتيجية والسلوك والأداء، ويُحوّلها إلى نظام تصميم نموذج كفاءات → إدماج في التوظيف/التطوير/التقييم/المكافآت (Boyatzis, 1982) ؛ Spencer & Spencer, 1993: (Campion et al., 2011)

1. نموذج تنافسية الموارد البشرية (HR Competitiveness Model)

1.1 الفكرة المركزية للنموذج: "التنافسية تُبنى عبر HR" لا "تُدار HR بعد ظهورها"

يقدم نموذج تنافسية الموارد البشرية تصوراً مفاده أن إدارة الموارد البشرية ليست وظيفة "تشغيلية" تابعة، بل رافعة استراتيجية لبناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها عبر الاستثمار في رأس المال البشري وقدرات المنظمة. في عرضكم، يظهر هذا

النموذج بوصفه استجابة نقدية لقصور التخطيط الاستراتيجي التقليدي للموارد البشرية، مع التأكيد على التركيز الاستراتيجي، الترابط التنظيمي، الطبيعة التفاعلية، والتكامل الوظيفي .

"نموذج تنافسية الموارد البشرية هو إطار يفسر كيف يمكن لـ HR أن تتحول إلى مصدر تنافسي عبر توجيه الأنشطة الحيوية للموارد البشرية لخدمة الاستراتيجية العامة، وبناء قدرات نادرة/صعبة التقليد، وتعزيز تنفيذ الاستراتيجية والتغيير والتوحد التنظيمي."

"The HR Competitiveness Model explains how HR becomes a strategic driver of competitive advantage by aligning critical HR activities with business strategy, building rare and hard-to-imitate capabilities, and strengthening strategy execution and change readiness."

2.1 السلسلة/المستويات في نموذج تنافسية الموارد البشرية (HR Competitiveness Chain)

لتحويل النموذج إلى "منطق تحليلي" قابل للقياس، يمكن تفكيكه إلى مستويات مترابطة (من المدخلات إلى النتائج):

أ. المستوى (1): الاستراتيجية التنافسية وسياق السوق

النقطة الأولى أن التنافسية تبدأ من منطق السوق: ما نوع المنافسة؟ تكلفة/تميز/سرعة/جودة/ابتكار. (Porter, 1985) ...

هنا نفهم وظيفة HR على أنها ترجمة متطلبات التنافس إلى متطلبات بشرية (مهارات/سلوكيات/قيادة/ثقافة).

مؤشرات: شدة المنافسة، ندرة المهارات، معدل تغير التكنولوجيا، ضغط العملاء على الجودة/السرعة.

ب. المستوى (2): افتراضات النموذج التشغيلية (كما في العرض) مع تعميق معناها

(1) التركيز الاستراتيجي Strategic Focus

جوهره أن HR تنتقي "الأنشطة الحيوية" التي تدعم الاستراتيجية طويلة المدى .

التركيز الاستراتيجي يعني عملياً "إدارة ندرة الموارد": لا تُوزع الموارد بالتساوي على كل الوظائف، بل تُعطى الأولوية للأدوار/المهارات التي تشغل الاستراتيجية. (Becker & Huselid, 2006)

(2) الترابط التنظيمي Organizational Interdependence

HR ليست وحدة معزولة، بل جزء من الاستراتيجية التنافسية الشاملة .

الترابط يعني أن قرارات التسويق/الإنتاج/الرقمنة... لها "ثمن بشري" يجب أن يُدار؛ ونجاحها يتوقف على جاهزية الكفاءات والنظم والثقافة.

(3) الطبيعة التفاعلية Interactive Nature

لا يكفي أن "تتفاعل HR مع الاستراتيجية بعد صياغتها؛ بل ينبغي أن تسهم في تطوير الاستراتيجية عبر الثقافة وتوجيه صانعي القرار .

هذا يقترب من فكرة أن HR قد تصبح "شريكة استراتيجية" عندما تستخدم منطق الموارد والقدرات لتوسيع الخيارات الاستراتيجية للمنظمة. (Barney & Wright, 1998)

(4) التكامل الوظيفي Functional Integration

وجود علاقة تفاعلية بين HR وباقي السياسات الوظيفية (ومنها التفاوض الجماعي والتغيير التنظيمي) .

هذا التكامل هو ما يجعل HR منظومة "تنتج نتائج تنافسية بدل أن تكون إجراءات منفصلة—وهو منسجم مع أطروحات التطابق الداخلي/الخارجي في. (Baird & Meshoulam, 1988) SHRM

ج. المستوى (3): بناء "قدرات تنافسية" عبر موارد بشرية/VRIO عصبية التقليد

المنطق التفسيري الأكثر قوة هنا هو منظور الموارد: (RBV) ميزة مستدامة تتحقق عندما تكون الموارد قيمة ونادرة وصعبة التقليد وتملك المنظمة قدرة تنظيمها وتفعيلها. (Barney, 1991)

عرضكم يركز بوضوح على "الندرة وصعوبة التقليد" في الموارد البشرية كشرط لتحقيق الميزة التنافسية.

- الندرة لا تعني "قلة العدد" فقط، بل ندرة الكفاءة في سياق قطاع معين.
- صعوبة التقليد تأتي غالباً من: الغموض السببي، التعقيد الاجتماعي، والمسار التاريخي (وهي أفكار تظهر بوضوح في مناقشات RBV داخل أدبيات SHRM).

د. المستوى (4): آليات التنافسية: تنفيذ الاستراتيجية + إدارة التغيير + التوحيد الاستراتيجي

هناك ثلاث آليات/مفاصل عملية لبناء الميزة:

1. تنفيذ الاستراتيجية بكفاءة
 2. إدارة التغيير بمرونة وسرعة
 3. التوحيد الاستراتيجي (مشاركة العاملين في القيم والافتراضات الأساسية)
- هذه النقاط الثلاث تُفسّر كبنية "قدرة تنظيمية" (Organizational Capability)
- التنفيذ: يتطلب أنظمة أداء ومكافأة وتنسيق تضمن تحويل الخطة إلى نتائج. (Becker & Huselid, 2006)
 - التغيير: يتطلب دور HR كعامل تغيير (Change Agent) ضمن أدوار HR الحديثة. (Ulrich, 1997)
 - التوحيد: يقارب مفهوم "الالتزام/الاندماج الثقافي" الذي يجعل السلوك الجماعي متسقاً مع الاتجاه الاستراتيجي، وهو ما يرفع كلفة التقليد على المنافسين. (Barney, 1991)

هـ. المستوى (5): المخرجات التنافسية (Competitive Outcomes)

عند اكتمال السلسلة، تظهر المخرجات في:

- جودة أعلى/تكلفة أقل/ابتكار أسرع/خدمة أفضل
- إنتاج قيمة مضافة عبر التنظيم والتكامل والعمل الجماعي (كما يذكر العرض)
- قدرة مستدامة على الاستجابة للتغيرات (Dynamic readiness)

3.1 مؤشرات قياس (KPIs) لكل مستوى

لجعل النموذج قابلاً للدراسة والتطبيق، هذه مؤشرات عملية مطابقة لمنطق السلسلة:

أ. مؤشرات المدخلات والسياق

- مؤشر ندرة المهارات الحرجة (Strategic Skill Scarcity Index)
- متوسط زمن سد الشواغر الحرجة (Time-to-fill for critical roles)
- معدل تغير التكنولوجيا/العمليات (Proxy): عدد التحولات الرقمية/سنة)
- ب. مؤشرات "القدرة التنافسية" في الموارد البشرية
- نسبة الوظائف/الأدوار الحرجة التي تم تحديدها رسمياً ضمن الخطة الاستراتيجية
- نسبة العاملين ذوي المهارات النادرة الذين يمتلكون خطط تطوير وتعاقب
- مؤشر "صعوبة التقليد": يقاس غالباً بالترابط الاجتماعي/العمل الجماعي/المعرفة المتضمنة (Social complexity)
- ج. مؤشرات التنفيذ والتغيير والتوحيد (كما في العرض)
- تنفيذ الاستراتيجية: نسبة المبادرات الاستراتيجية التي تحققت ضمن الزمن/الميزانية
- إدارة التغيير + Change readiness score: سرعة تبني العمليات الجديدة

- التوحيد الاستراتيجي: مؤشر مشاركة العاملين في القيم/وضوح الرسالة (Survey)
- د. مؤشرات المخرجات التنافسية

- إنتاجية/جودة/معدل عيوب/رضا العملاء
- معدل الاحتفاظ بالكفاءات الحرجة (Critical talent retention)
- مؤشرات ابتكار (عدد التحسينات/براءات/أفكار منفذة)

ومنه فإن هذا النموذج يقدم HR كمنظومة لصناعة التنافسية عبر:

1. اختيار الأنشطة الحيوية المرتبطة بالاستراتيجية،
2. بناء موارد بشرية نادرة وصعبة التقليد،
3. ترسيخ قدرة تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير والتوحيد الاستراتيجي.

2. نموذج تسيير الكفاءات بوصفه "نظاماً" (Competency Management Model)

1.2 مدخل المفهوم: ماذا يعني "تسيير الكفاءات كنظام"؟

لا يفهم تسيير الكفاءات كممارسة جزئية (تدريب فقط، أو تقييم فقط)، بل كنظام تسييري شامل ومتكامل يستهدف الاستغلال الأمثل للكفاءات عبر: الاستقطاب الذكي، التنمية المستمرة، التحفيز، والدمج الاستراتيجي لتحقيق الأهداف طويلة المدى، مع تهيئة بيئة عمل محفزة لإطلاق الإمكانيات الكامنة .

عندما نقول "نظام"، فنحن نقصد: مكونات مترابطة + قواعد تشغيل + أدوات قياس + مسارات تطوير + آليات حوكمة تعمل في حلقة مستمرة من (تحديد → قياس → تطوير → توظيف → مراجعة).

2.2 تعريفات أساسية

(أ) تعريف "تسيير الكفاءات"

- "إدارة الكفاءات هي نظام إدارة متكامل يهدف إلى تحسين الكفاءات المتنوعة من خلال الاكتساب الاستراتيجي والتطوير المستمر والتحفيز الفعال والتكامل الاستراتيجي لتحقيق الأهداف التنظيمية طويلة الأجل، مع توفير بيئة عمل تطلق العنان لإمكانيات الموظفين...."

- *"Competency management is an integrated management system aimed at optimizing diverse competencies through strategic acquisition, continuous development, effective motivation, and strategic integration to achieve long-term organizational goals, while enabling a work environment that unlocks employees' potential."*

(ب) تعريف "الكفاءة" Competency في الأدبيات

- **Original (Boyatzis):** competency as "an underlying characteristic..." producing effective/superior performance.
- ترجمة عربية أكاديمية: الكفاءة خاصية كامنة في الفرد (دافع/سمة/مهارة/معرفة...) تُفضي إلى أداء فعال أو متفوق .
- **Original (Spencer & Spencer):** "an underlying characteristic... causally related to... effective and/or superior performance..."
- ترجمة عربية أكاديمية: الكفاءة خاصية كامنة ترتبط سببياً بالأداء الفعال/المتفوق وفق معيار مرجعي .

دلالتان مهمتان:

1. الكفاءة ليست "معلومة" فقط، بل تمتد إلى السلوك والقيم والدوافع.

2. الكفاءة تُعرّف دائماً بالنسبة إلى معيار أداء (criterion-referenced)، وهذا ما يسمح ببنائها وقياسها .

3.2 لماذا تُدار الكفاءات كنظام؟

يُظهر عرضكم أن تسيير الكفاءات يستهدف: تحسين الأداء الشامل، تثمين الموارد البشرية، خلق قيم ومعارف تدعم التعلم التنظيمي، تنوع قدرات الأفراد، الانتقال من منطق الوظائف الجامدة إلى منطق الكفاءات المرنة، استقطاب الكفاءات النادرة، وتحديد الاحتياجات الحالية/المستقبلية، ورفع الإبداع وتقليل كلفة الاستقطاب الخارجي .

المنطق الاستراتيجي:

- النظام المبني على الكفاءات لا يهدف فقط إلى "رفع المهارات"، بل إلى تحويل الكفاءات إلى قدرة تنظيمية: أي أن المعرفة الفردية تتحول إلى أداء جماعي مستدام عبر أدوات وأنظمة.
- هنا يتقاطع نموذج الكفاءات مع فكرة "التعلم الجماعي" وبناء الكفاءات المحورية على مستوى المنظمة (Core Competence) بوصفها ميزة يصعب تقليدها .

4.2 نموذج تسيير الكفاءات كنظام (Competency System Chain)

أ. المستوى (1): الإدماج الاستراتيجي Strategic Integration

عرضكم يضع "الإدماج الاستراتيجي" كعنصر مثالي: أي أن تسيير الكفاءات يتمحور حول ممارسات HR واستراتيجية المنظمة بطريقة متكاملة ومنسقة .

الشرط هنا أن تُشتق الكفاءات المطلوبة من: (الخطة الاستراتيجية + نمط المنافسة + التحولات التقنية)، ثم تتحول إلى "معايير" توجه الاختيار والتطوير والتقييم والتعاقب.

مؤشرات هذا المستوى:

- وجود خريطة كفاءات استراتيجية مرتبطة مباشرة بالمبادرات/الأهداف.
 - نسبة الوظائف الحرجة التي لها "كفاءات معيارية" محددة ومحدثة.
- ب. المستوى (2): بناء "قاموس الكفاءات" Competency Architecture

لكي يصبح النظام قابلاً للتشغيل، نحتاج هيكل واضح:

1. كفاءات محورية: (Core/Organizational) تعكس هوية المنظمة وثقافتها.
2. كفاءات وظيفية/فنية: (Functional/Technical) مرتبطة بالتخصصات.
3. كفاءات قيادية: (Leadership) قيادة التغيير، اتخاذ القرار...
4. مستويات إتقان: (Proficiency levels) مبتدئ → متقدم → خبير...

مؤشرات:

- اكتمال القاموس (coverage) لكل العائلات الوظيفية.
 - اتساق التعريفات وتقليل التداخل/الازدواجية.
- من منظور منهجي، "النمذجة الجيدة للكفاءات" تتطلب قواعد واضحة في التحليل والتنظيم والاستخدام؛ وهذا ما تؤكد عليه أدبيات "أفضل الممارسات في نمذجة الكفاءات" .

ج. المستوى (3): منطق الفرد Individual Logic (كما في عرضكم) + تحويله إلى مسارات

يعرضكم يثبت "منطق الفرد": ارتباط تسيير الكفاءات بالتنمية الفردية المستمرة وتحقيق الإمكانيات الكاملة .

كيف يتحول ذلك إلى نظام؟

- لكل فرد: بروفایل كفاءات + فجوات (Gaps) خطة تطوير فردية (IDP)

- تُربط الخطة بمسار مهني/تعاقب وظيفي، وليس بدورات تدريبية عشوائية.

مؤشرات:

- معدل إنجاز خطط التطوير الفردية.
- "الزمن إلى الإتقان" Time-to-Competence في الأدوار الحرجة.
- د. المستوى (4): الرسمية Formalization (كما في عرضكم) = أدوات تشغيل واضحة عرضكم يشير إلى أن تسيير الكفاءات يركز على أدوات وآليات رسمية مطبقة منهجياً . أمثلة أدوات رسمية داخل النظام:

- أدلة كفاءات (Competency Dictionary)
- مقابلات سلوكية مبنية على الكفاءات (Behavioral interviews)
- مراكز تقييم (Assessment Centers)
- اختبارات/محاكاة/ملفات إنجاز
- مصفوفات كفاءات (Competency Matrix) على مستوى الفرق والوحدات

مؤشرات:

- نسبة القرارات (توظيف/ترقية/تعاقب) التي استندت فعلياً إلى أدوات كفاءات موثقة.
- ثبات القياس (inter-rater reliability) في تقييمات الكفاءات—خصوصاً في مراكز التقييم.
- هـ. المستوى (5): الكفاءات العامة General Competencies (كما في عرضكم) + ضبطها علمياً يعرضكم يركز على "الكفاءات العامة والشاملة" التي تخدم الأهداف الاستراتيجية . الكفاءات العامة مفيدة لتوحيد الهوية والسلوك المرغوب، لكن خطرهما أن تصبح عامة جداً؛ لذلك تُصاغ كسلوكيات قابلة للملاحظة (Behavioral Indicators) لكل مستوى إتقان، حتى لا تتحول إلى شعارات.

و. المستوى (6): الدمج عبر وظائف (HR Subsystems Integration) HR

هنا تتحقق فكرة "النظام" فعلاً: لا يكفي وجود قاموس كفاءات، بل يجب أن تُغذي الكفاءات كل وظائف HR:

- الاستقطاب والاختيار: اختيار على أساس كفاءات سلوكية/فنية.
 - التكوين والتطوير: خطط تدريب مرتبطة بفجوات كفاءات محددة.
 - تقييم الأداء: جزء من التقييم يراقب مؤشرات الكفاءات وليس النتائج فقط.
 - المكافآت: تحفيز اكتساب/تطبيق كفاءات حرجة (خاصة القيادية/الرقمية).
 - التعاقب وإدارة المواهب: تحديد "جاهزية" المرشحين وفق مستوى كفاءات مطلوب.
- هذه النقطة هي ما يجعل نموذج الكفاءات مختلفاً عن مجرد "قائمة مهارات": إنه نظام يربط الكفاءات بالتوظيف والتطوير والقرارات، وفق أفضل الممارسات في النمذجة والاستخدام .

5.2 متطلبات نجاح نظام تسيير الكفاءات (وفق العرض + تعميق تطبيقي)

هناك ثلاثة متطلبات مباشرة:

1. الإدماج الاستراتيجي الكامل
2. إشراك العمال كشركاء
3. تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية لدعم النظام

كيف نترجمها إلى تشغيل:

- حوكمة واضحة: لجنة كفاءات/مالك للنموذج/دورية تحديث.
- اتصال داخلي قوي: لماذا هذا النظام؟ كيف سيؤثر على الترقى/التكوين؟
- HRIS/تحليلات: تخزين بروفائلات الكفاءات، فجوات، مسارات تطوير، تقارير وحدات.
- عدالة وشفافية: قواعد تقييم موحدة + تدريب المقيمين لتقليل الانحياز.

6.2 مؤشرات قياس "نضج" نظام تسيير الكفاءات (Competency System Maturity KPIs)

هذه مؤشرات مفيدة جداً في البحوث الميدانية:

1. Coverage: نسبة الوظائف التي تملك نموذج كفاءات محدثاً.
2. Adoption: نسبة عمليات HR (توظيف/ترقية/تكوين) التي تستخدم الكفاءات فعلياً.
3. Gap Closure: انخفاض فجوات الكفاءات الحرجة خلال سنة.
4. Internal Mobility: ارتفاع التنقل/الترقى الداخلي في الأدوار الحرجة (لأن الكفاءات تُسهّل "التحويل" بين الوظائف).
5. Time-to-Competence: الزمن اللازم لبلوغ مستوى الإتقان المطلوب للموظف الجديد.
6. Business Link: ارتباط تحسين الكفاءات بمؤشرات نتائج (جودة/ابتكار/خدمة).

ثامناً: عائلة نماذج "الفلسفة/الاختيارات" (Storey Model)

- نموذج ستوري (Storey Model) يركّز على التمييز بين HRM كتحويل فلسفي/إداري عن إدارة الأفراد التقليدية عبر أبعاد مثل: المعتقدات والافتراضات، الدور الاستراتيجي، نمط الإدارة، وأدوات إدارة الأفراد (Storey, 1989)؛ ... Storey, (1992).

يفيد في "تشخيص الهوية": هل HR في المنظمة "تقليدية"، أم "استراتيجية"، أم "هجينة".

12. نموذج ستوري لإدارة الموارد البشرية (The Storey Model of HRM)

1.12 ماهية النموذج ولماذا يُعدّ مهماً؟

نموذج جون ستوري (John Storey) لا يُقدّم كـ "وصفة تشغيلية" لممارسات HR بقدر ما هو إطار تشخيصي-مقارن يوضح:

1. ما الذي يميز نموذج HRM عن إدارة شؤون الأفراد وعلاقات العمل (Personnel & IR) ،
2. وكيف تتأسس HRM على منظومة اعتقادات ثم تتحول إلى توجه استراتيجي ثم إلى أدوار تنفيذية لمديري الصف ثم تُفعّل عبر روافع/آليات (Levers) تؤثر في علاقة العمل .

2.12 تعريف ستوري لـ HRM

HRM is "a set of interrelated policies with an ideological and philosophical underpinning".

الترجمة العربية الأكاديمية:

يرى ستوري أن إدارة الموارد البشرية ليست مجرد إجراءات متفرقة، بل هي حزمة سياسات مترابطة تقوم على مرتكزات أيديولوجية وفلسفية تحدد كيف تُفهم علاقة العمل وكيف تُدار (من حيث السلطة، الالتزام، المشاركة، وقيمة الإنسان في المنظمة).

3.12 بنية النموذج: "السلسلة/المستويات" (Storey's 4 Key Elements)

يعرض ستوري أربعة مكونات تُكوّن "المعنى الكامل" لـ HRM ، وقد نقلها Armstrong بوضوح كالتالي:

1. Constellation of beliefs and assumptions (منظومة معتقدات وافتراضات)

2. (Strategic thrust دفععة/توجه استراتيجي يوجّه قرارات إدارة الأفراد)

3. (Central involvement of line managers الدور المركزي لمديري الصف/الخط)

4. (Key levers روافع/آليات للتأثير في علاقة العمل)

وستعمّق كل عنصر:

(1)المعتقدات والافتراضات Beliefs & Assumptions

هذا المستوى يحدد "كيف ترى المنظمة الإنسان؟" وما الفلسفة الحاكمة لعلاقة العمل:

- هل العامل تكلفة يجب ضبطها أم أصل/ميزة تنافسية يجب تنميتها؟
- هل الهدف هو الامتثال أم الالتزام (commitment) ؟

مؤشرات تشغيلية (Operational Indicators)

- خطاب الإدارة: (لغة "التكلفة" و "الرقابة" مقابل "التعلم" و "التمكين").
- الاستثمار في تطوير الأفراد (ساعات تدريب/ميزانية تطوير/خطط تعاقب).
- مؤشرات الثقة والالتزام (استبيانات الالتزام/الاندماج).

مثال تطبيقي سريع

شركة تعتمد الابتكار: غالبًا ستعتبر الإنسان "ميزة تنافسية"، وتربط الاختيار والتطوير والثقافة بمسار الابتكار .

(2)المفاهيم/الجودة الاستراتيجية Strategic Concepts

في HRM عند ستوري، قرارات الأفراد ليست هامشية بل ذات أهمية استراتيجية وتتطلب حضور الإدارة العليا، كما يجب أن تُدمج سياسات HR في استراتيجية الأعمال "منبثقة منها وقد تساهم في تشكيلها".

مؤشرات

- وجود HR Strategy موثقة ومتصلة بأهداف الأعمال.
- وجود Workforce Planning للوظائف الحرجة.
- مساهمة HR في لجان/قرارات استراتيجية (توسع، تحول، دمج...).

ملاحظة بحثية مهمة

هذا المستوى هو الذي يبرر لاحقًا قياس المواءمة الرأسية: مدى اتساق HR مع استراتيجية المنظمة.

(3)دورمديري الصف Line Management

المعنى

ستوري يعتبر أن "HR مهمة أكثر من أن تُترك لمتخصصي شؤون الأفراد وحدهم"، لذلك يُعطي مديري الصف دورًا حاسمًا بوصفهم:

- منفذين لسياسات HR (deliverers)
- محركين لها (drivers)

مؤشرات

- نسبة القرارات HR التي تُتخذ/تُنفذ على مستوى الوحدات (لا المركز فقط).
- تدريب مديري الصف على مهارات الناس (تقييم الأداء، التغذية الراجعة، إدارة النزاع).
- اتساق تطبيق السياسات بين الأقسام (فرق التطبيق تكشف فجوة التنفيذ).

(4)الروافع Key Levers

“الروافع” هي أدوات التأثير في علاقة العمل، ويؤكد ستوري هنا أن إدارة الثقافة قد تكون أهم من إدارة الإجراءات، مع ضرورة “عمل متكامل” بين: الاختيار، التعويضات، التدريب، المكافأة، التطوير، وإعادة التصميم والتمكين.

مؤشرات

- وجود حزم ممارسات متكاملة (Bundles) بدل برامج متفرقة.
 - مؤشرات الثقافة/المناخ (قيم مشتركة، سلوكيات قيادية، تمكين...).
 - تصميم وظائف يسمح بالمسؤولية المفوضة (job redesign/empowerment).
- 4.12 "قلب" نموذج ستوري: نقاط التمييز الـ 27 (Storey's 27 Differentiators)

يُدرج ستوري 27 نقطة تُميز HRM عن IR و Personnel ، ويجري تجميعها ضمن نفس الأبعاد الأربعة:

- Beliefs & assumptions
- Strategic aspects
- Line management
- Key levers

أولاً: المعتقدات والافتراضات — (Beliefs & Assumptions) النقاط 1-7

1. العقد (Contract)

- Personnel/IR: تحديد دقيق لعقود مكتوبة.
- HRM: السعي إلى ما هو “أبعد من العقد” (التزام/عقد نفسي).

2. القواعد (Rules)

- Personnel/IR: أهمية صياغة قواعد واضحة/مبدأ المعاملة بالمثل.
- HRM: عقلية “يمكننا فعل ذلك” مع نفاذ صبر تجاه القواعد.

3. مرشد الفعل الإداري (Guide to management action)

- Personnel/IR: الإجراءات (Procedures).
- HRM: “حاجة العمل (Business need)”

4. مرجعية السلوك (Behaviour referent)

- Personnel/IR: الأعراف/العادات والممارسة.
- HRM: القيم/الرسالة (Values/mission).

5. مهمة الإدارة تجاه العمل/العمال (Managerial task vis-à-vis labour)

- Personnel/IR: المراقبة (Monitoring).
- HRM: الرعاية/التنمية (Nurturing).

6. طبيعة العلاقات (Nature of relations)

- Personnel/IR: تعددية (Pluralist) تعدد مصالح واعتراف بالتفاوض الجماعي.
- HRM: وحدوية (Unitarist) المنظمة “وحدة مصالح” والانسجام هدف.

7. الصراع (Conflict)

- Personnel/IR: مؤسَّس/مُأسَّس (Institutionalised).
- HRM: تقليل إبراز الصراع (De-emphasised).

ثانيًا: الجوانب الاستراتيجية — (Strategic Aspects) النقاط 8–11

8. العلاقة المفتاحية (Key relations)

- Personnel/IR: علاقة "العمل-الإدارة" (Labour-management)
- HRM: التركيز على "الزبون/العميل" (Customer)

9. المبادرات (Initiatives)

- Personnel/IR: مبادرات مجزأة (Piecemeal)
- HRM: مبادرات متكاملة (Integrated)

10. الخطة/المخطط المؤسسي (Corporate plan)

- Personnel/IR: هامشي بالنسبة لإدارة الأفراد.
- HRM: مركزي بالنسبة لإدارة الأفراد.

11. سرعة القرار (Speed of decision)

- Personnel/IR: بطيئة (Slow)
- HRM: سريعة (Fast)

ثالثًا: إدارة الخط/الصف — (Line Management) النقاط 12–16

12. دور الإدارة/القيادة (Management role / leadership)

- Personnel/IR: قيادية/إدارية معاملة (Transactional)
- HRM: قيادية تحويلية (Transformational)

13. المديرون الرئيسيون (Key managers)

- Personnel/IR: مختصو شؤون الأفراد/العلاقات الصناعية.
- HRM: المديرون العامون/مديرو الأعمال/مديرو الصف.

14. الاتصال (Communication)

- Personnel/IR: غير مباشر (Indirect)
- HRM: مباشر (Direct)

15. التوحيد القياسي (Standardisation)

- Personnel/IR: مرتفع (High)
- HRM: منخفض (Low)

16. المهارات الإدارية المُقدَّرة (Prized management skills)

- Personnel/IR: التفاوض (Negotiation)
- HRM: التيسير/التيسير التنظيمي (Facilitation)

رابعًا: الروافع الرئيسة — (Key Levers) النقاط 17–27

17. الاختيار (Selection)

- Personnel/IR: مهمة منفصلة وهامشية.
- HRM: مهمة مدمجة وجوهرية.

18. الأجر (Pay)

- Personnel/IR: تقويم الوظائف/درجات ثابتة. (Job evaluation)
 - HRM: أجر مرتبط بالأداء. (Performance-related)
 - 19. الشروط (Conditions)
 - Personnel/IR: تفاوض منفصل حول الشروط.
 - HRM: مواءمة/توحيد. (Harmonisation)
 - 20. عقود العمل – الإدارة (Labour management contracts)
 - Personnel/IR: تفاوض جماعي. (Collective bargaining)
 - HRM: اتجاه نحو عقود فردية. (Towards individual contracts)
 - 21. العلاقة مع المندوبين/المنظمين النقابيين (Thrust of relations with stewards)
 - Personnel/IR: تنظيم العلاقة عبر تسهيلات وتدريب.
 - HRM: تهميش نسبي (مع استثناءات في نماذج "التفاوض من أجل التغيير").
 - 22. فئات الوظائف والدرجات (Job categories and grades)
 - Personnel/IR: كثيرة. (Many)
 - HRM: قليلة. (Few)
 - 23. تدفق الاتصال/المعلومات (Communication)
 - Personnel/IR: تدفق مقيد. (Restricted flow)
 - HRM: تدفق متزايد. (Increased flow)
 - 24. تصميم العمل (Job design)
 - Personnel/IR: تقسيم العمل. (Division of labour)
 - HRM: العمل الجماعي. (Teamwork)
 - 25. إدارة الصراع (Conflict handling)
 - Personnel/IR: "هدنات مؤقتة". (Reach temporary truces)
 - 26. إدارة المناخ والثقافة. (Manage climate and culture) (Training & development)
 - Personnel/IR: وصول مُتَحَكِّم فيه إلى الدورات.
 - HRM: منظمات متعلّمة. (Learning companies)
 - 27. محور التدخل (Foci of attention for interventions)
 - Personnel/IR: إجراءات شؤون الأفراد. (Personnel procedures)
 - HRM: استراتيجيات ثقافية وبنوية وشخصية واسعة النطاق.
- خلاصة هذا الجزء: الـ 27 نقطة لا تُقرأ كقائمة حفظ، بل كأداة تشخيص: أين تقف المنظمة فعليًا على طيف
- HRM ↔ Personnel/IR ?
- 5.12 البعد التحليلي "Hard vs Soft": داخل إطار ستوري
- الأدبيات اللاحقة تشير إلى أن ستوري استخدم كثيرًا لشرح أن HRM لها قراءتان:
- Soft HRM: التحكم عبر الالتزام والثقة والتطوير
 - Hard HRM: التحكم عبر الضبط الاستراتيجي وإدارة الأداء والقياس الصارم

وتشير دراسة Truss وآخرين (1997) إلى أن ستوري (1992) وضع تفسيرات HRM على أبعاد Weak-Soft-Hard و Strong، مع تنبيه نقدي مهم: الخطاب قد يتبنى "الناعمة"، بينما التجربة الواقعية للموظفين قد تكون "صلبة" (فجوة بين الخطاب والواقع).

7.12 أهم حدود النموذج (للتحليل النقدي في المذكرة)

1. طابعه "مقارن/معياري" أكثر من كونه سببياً: ممتاز للتشخيص، لكنه يحتاج دمجه بنموذج سببي (مثل causal chain) إذا أردت تفسير "كيف يحدث الأثر".
2. مشكلة "الخطاب مقابل الواقع": "قد تعلن المنظمة تبني HRM الناعمة"، بينما الممارسة الفعلية "صلبة" — وهو ما أظهرته المناقشات النقدية حول [ResearchGate](https://www.researchgate.net) hard/soft.
3. قابلية التعدد السياقي: النقاط الـ 27 قد تتغير دلالتها حسب التشريعات والنقابات والقطاع.

خاتمة المحور الرابع

يُعدّ المحور الرابع بمثابة "لبّ نظري-منهجي" في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، لأنه ينتقل بالطالب من التعامل مع SHRM كأفكار عامة إلى التعامل معها بوصفها نماذج تفسيرية قابلة للتحليل والقياس والاختبار. وقد أبرز هذا المحور أن نماذج SHRM لا تقدّم كلها نفس الوظيفة العلمية؛ فبعضها يشرح السياق الذي تتشكل فيه (HR نموذج وورويش، نموذج 8-Box)، وبعضها يشرح السلسلة السببية التي تربط ممارسات الموارد البشرية بالنتائج والأداء (النموذج السببي المعياري، نموذج جِست)، بينما يوسّع بعضها زاوية النظر ليشمل أصحاب المصلحة والشرعية والاستدامة (نموذج هارفارد). وإلى جانب ذلك، يظهر اتجاه يركّز على المواءمة والتطابق كشرط مركزي لفعالية HR (Strategic Fit) و5Ps، واتجاه آخر يركز على تنظيم وظيفة HR وأدوارها بما يخدم تنفيذ الاستراتيجية وإدارة التغيير (نموذج أولريش)، في حين تعمّق نماذج أخرى بعدنّ محوريّين في SHRM هما: القياس الاقتصادي لقيمة الإنسان في المنظمة (محاسبة الموارد البشرية) وإدارة الكفاءات بوصفها نظاماً يترجم الاستراتيجية إلى قدرات وسلوك وأداء.

ومن منظور بحثي، خلص المحور إلى أن "قوة" أي نموذج تتجسد عندما يُحوّل إلى:

- (1) مستويات واضحة (مدخلات/عمليات/مخرجات)،
- (2) مؤشرات قابلة للقياس (KPIs) لكل مستوى،
- (3) فرضيات قابلة للاختبار تربط بين مستويات النموذج،
- (4) تصميم منهجي يقلل مشكلات القياس والسببية) تمييز intended/actual/perceived، مراعاة الفاصل الزمني، وضبط تأثير السياق).

وبذلك يصبح المحور الرابع أرضية صلبة للانتقال إلى المحاور اللاحقة: إذ إن أي محور تطبيقي (التخطيط، النمذجة، التقييم، الحوكمة...) يحتاج دائماً إلى نموذج يوجّه "ماذا نقيس؟ ولماذا؟ وكيف نفسّر النتائج؟".

المحور الخامس:

الأساليب

الاجرائية المتبعة

في الاجراء

الاستراتيجية

المحور الخامس: الأساليب الإدارية المتبعة في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مقدمة:

شهدت العقود الماضية انتقال إدارة الموارد البشرية من وظيفة إدارية تقليدية إلى شريك استراتيجي يساهم مباشرة في تحقيق رسالة المنظمة ورؤيتها وغاياتها، وهو ما دفع نحو تطوير نماذج تفسيرية وتطبيقية تساعد المنظمات على "ترجمة" استراتيجياتها الكبرى إلى سياسات وممارسات موارد بشرية متكاملة وقابلة للقياس يركّز هذا المحور على:

1. فهم ماهية نماذج SHRM وأسسها النظرية وأهميتها
2. استيعاب مضامين نماذج محورية (التفاعل البيئي/الموارد، جست، وورويتش)، ثم التوسع إلى (هارفارد، التطابق الاستراتيجي)، ثم (محاسبة الموارد البشرية، التنافسية، تسيير الكفاءات)
3. تنمية القدرة على التطبيق العملي والتقييم

1. إدارة رأس المال الفكري كمدخل استراتيجي للموارد البشرية

تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية عندما تتحول من وظيفة تشغيلية (توظيف/أجور/إجراءات) إلى مدخل استراتيجي يركز على بناء الأصول غير الملموسة التي تُنتج القيمة المستقبلية: المعرفة، المهارات، الروتينات التنظيمية، الشبكات، السمعة، والقدرة على الابتكار. هنا يظهر رأس المال الفكري بوصفه "وعاء" هذه الأصول، وتظهر إدارته بوصفها آلية تحويلها من قدرات متفرقة إلى ميزة تنافسية قابلة للتراكم والاستدامة. (Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997)

1.1. المفهوم وحدوده النظرية

(أ) ما المقصود برأس المال الفكري؟

1. تعريف مركب

رأس المال الفكري هو مجموع الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة أو تتحكم بها، والتي يمكن أن تُنتج قيمة مستقبلية. ويُصنّف غالباً إلى ثلاثة مكونات رئيسية:

- رأس المال البشري: معرفة الأفراد، مهاراتهم، خبراتهم، قدراتهم على التعلم وحل المشكلات.
 - رأس المال الهيكلي (التنظيمي): العمليات، الإجراءات، قواعد البيانات، الأنظمة، الملكية الفكرية، "الروتينات" التي تجعل المعرفة قابلة للتكرار داخل المنظمة.
 - رأس مال العلاقات: علاقات العملاء والموردين والشركاء، السمعة، الثقة في العلامة، والتحالفات المعرفية.
- هذا التصنيف حاضر بقوة في الأدبيات التأسيسية لرأس المال الفكري (Edvinsson & Malone, 1997; Stewart, 1997).

2. تمييزات مفاهيمية مهمة (حدود نظرية)

- رأس المال الفكري أوسع من "المعرفة" وحدها؛ فهو يشمل قدرة المنظمة على تحويل المعرفة إلى أداء عبر هياكل وإجراءات وشبكات.
- وهو يختلف عن "الأصول غير الملموسة" في المحاسبة من حيث أن جزءاً كبيراً منه لا يظهر في القوائم المالية بسبب صعوبة القياس والاعتراف المحاسبي. (Lev, 2001)
- كما يرتبط لكنه لا يساوي "إدارة المعرفة": إدارة المعرفة تركز على تدفقات المعرفة وعملياتها، بينما رأس المال الفكري يركز على مخزون/محفظة الأصول غير الملموسة وكيف تتكامل لإنتاج القيمة.

3. المنطق الاستراتيجي: لماذا يعد أصلاً يصعب تقليده؟

من منظور الموارد والميزة التنافسية، تصبح الموارد مصدر ميزة مستدامة عندما تكون قيّمة ونادرة وصعبة التقليد وصعبة الاستبدال. (Barney, 1991) وبما أن كثيراً من رأس المال الفكري يتشكل عبر تاريخ المنظمة (تعلم تراكمي + علاقات + ثقافة + روتينات)، فهو عادةً أصعب نسخاً من الأصول المادية.

نتيجة ذلك: دور الموارد البشرية لا يقتصر على "امتلاك" خبرات في الموظفين، بل على بناء شروط استدامتها داخل المنظمة.

(ب) لماذا "إدارة" رأس المال الفكري وليس مجرد امتلاكه؟

1. مخاطر "التمركز داخل الأفراد"

إذا ظلت الخبرة ضمن أفراد بعينهم دون تحويلها إلى عمليات ومعايير وأصول تنظيمية، تصبح المنظمة عرضة لفقدانها عند الدوران الوظيفي أو التقاعد أو الانتقال. لذلك تُعد إدارة رأس المال الفكري استجابة تنظيمية لمشكلة "فقدان

المعرفة الحرجة" عبر تحويل جزء من رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي قابل للحفظ وإعادة الاستخدام (Petrash, 1996).

2. التحويل من "قيمة محتملة" إلى "قيمة محققة"

الأصول غير الملموسة لا تنتج قيمة تلقائيًا. القيمة تتحقق عندما:

- تُحدد الأصول الحرجة (Critical IC) المرتبطة بالاستراتيجية.
- تُحصى وتُقاس وتُستثمر.
- تُربط بمخرجات ملموسة (ابتكار، جودة، سرعة، رضا، وفورات...).

وهذا يتطلب نظام إدارة لا مجرد وجود معرفة متناثرة. (Lev, 2001; Marr, 2005)

3. التكامل بين مكونات IC

قد تمتلك المنظمة أفرادًا ممتازين (رأس مال بشري قوي) لكن بلا نظم أو إجراءات تمكّنهم (ضعف رأس مال هيكلي)، أو بلا شبكة عملاء/شركاء تسمح بتسويق الابتكار (ضعف رأس مال علاقات). إدارة رأس المال الفكري هي إدارة التكامل بين المكونات الثلاثة كي تعمل كحزمة واحدة منتجة للقيمة. (Youndt, Subramaniam, & Snell, 2004)

ج) تعريف إجرائي لإدارة رأس المال الفكري

يمكن صياغة تعريف إجرائي أكثر تشغيلية كالتالي:

إدارة رأس المال الفكري هي منظومة دورية لتنسيق أنشطة: (1) جرد الأصول الفكرية وتصنيفها، (2) تقييم فجواتها وأولوياتها الاستراتيجية، (3) تطويرها وحمايتها واستثمارها، (4) قياس أثرها وربطها بمؤشرات الأداء، (5) إعادة موازنة "محفظتها" بصورة مستمرة بما يخدم الميزة التنافسية. (Petrash, 1996; Kaplan & Norton, 1996)

1.2. العمليات الجوهرية لإدارة رأس المال الفكري

أ) منطق "الدورة" — (Cycle Logic) "توسعة تشغيلية"

الفكرة الأساسية: إدارة رأس المال الفكري ليست مشروعًا مؤقتًا، بل دورة إدارة محفظة تشبه إدارة الاستثمارات، لكن موضوعها أصول غير ملموسة.

1. الابتكار (Innovation Generation)

مصادر الابتكار تشمل: البحث والتطوير، اقتراحات العاملين، فرق التحسين، تحليل شكاوى العملاء، ومراقبة المنافسين. وهنا يظهر دور HR في:

- تصميم بيئة تشجع الاقتراحات (حوافز/مساحات مشاركة).
- تدريب على حل المشكلات والتحسين المستمر.
- بناء فرق متعددة التخصصات لتلاقح المعرفة.

2. الانتقاء الاستراتيجي (Strategic Selection)

ليست كل فكرة مناسبة. الانتقاء يعتمد على: ملائمة الاستراتيجية، حجم الأثر، سهولة التنفيذ، المخاطر، و"قابلية الحماية" (براءة/سر تجاري/سرعة دخول السوق). هذه المرحلة تمنع تضخم "محفظة أفكار" بلا عائد.

3. بناء المحفظة (Portfolio Building)

يُقصد بها تحويل المخرجات إلى أصول منظّمة:

- براءات/علامات/حقوق نشر (ملكية فكرية).
- قواعد معرفة وإجراءات قياسية SOPs.

- أدلة تدريب ومهارات حرجة.
- علاقات وشراكات موثقة (عقود/اتفاقيات/قنوات تواصل).
- خبرة Dow في "إدارة قيمة الأصول الفكرية" تقدم مثالاً على الانتقال من الفكرة إلى محفظة أصول تُدار وتُقاس (Petrash, 1996).

4. التخطيط الاستراتيجي للموارد (Strategic Resource Planning)

- بعد تحديد فجوات المحفظة: كيف نسدها؟ عبر:
- الاستثمار في تدريب موجه (Upskilling/Reskilling)
- توظيف خبرات نادرة أو "استحواذ معرفي" (Acqui-hiring)
- شراكات بحثية/تقنية.
- إعادة تصميم الوظائف لتكثيف التعلم ونقل الخبرة.
- وهنا تتقاطع إدارة IC مباشرة مع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

5. المقارنة التنافسية (Competitive Benchmarking)

- ليست للمحاكاة العمياء، بل لتحديد: ما الذي يصعب تقليده لدينا؟ وما الذي يجب تطويره بسرعة؟
- يمكن أن تشمل المقارنة: براءات المنافسين، سرعة تطوير المنتجات، قدرات الخدمة، شبكات الشراكات، وسمعة العلامة.

ب) التحويل إلى مؤشرات — (KPIs) إطار أكثر ثراءً

بدل الاكتفاء بمؤشرات "عددية" قد تكون مضللة، من المفيد بناء مؤشرات عبر ثلاث طبقات:

1. مؤشرات مدخلات (Inputs)

- ساعات تدريب موجه لمهارات حرجة.
- نسبة الميزانية المخصصة للتطوير المعرفي/البحث.
- نسبة الوظائف الحرجة التي لها بدائل/خطة خلافة.

2. مؤشرات عمليات (Processes)

- زمن تحويل فكرة إلى نموذج أولي (Lead Time).
- نسبة الدروس المستفادة الموثقة والمستخدم للاحقاً.
- كثافة التعاون بين الوحدات (مشاريع مشتركة/مجتمعات ممارسة).

3. مؤشرات مخرجات ونتائج (Outputs/Outcomes)

- نسبة الأفكار التي تحولت إلى مشاريع/منتجات.
- إيرادات من منتجات جديدة، أو وفورات من تحسينات تشغيلية.
- تحسن رضا العملاء/انخفاض الأعطال/زيادة السرعة.

ولربط المؤشرات بالاستراتيجية يمكن الاستفادة من منطق "ترجمة الاستراتيجية إلى مقاييس" الذي يبرزه إطار بطاقة الأداء

المتوازن (Kaplan & Norton, 1996).

1.3. الخطوات المنهجية لتطبيق إدارة رأس المال الفكري

أ) تحديد الأصول الفكرية ذات القيمة (IC Identification)

1. قاعدة ذهبية: ليست كل معرفة "حرجة".

تبدأ العملية بجرد الأصول ثم تقييمها وفق أسئلة:

- هل ترتبط هذه المعرفة مباشرة بمحركات القيمة؟
- هل تؤثر على الجودة/الزمن/التكلفة/الابتكار/الرضا؟
- هل يمكن حمايتها أو تحويلها إلى روتين تنظيمي؟

(ب) تقرير الملاءمة الاستراتيجية (Strategic Fit Mapping)

1. بناء "خريطة استراتيجية للأصول الفكرية" تربط:

- الهدف الاستراتيجي (مثل: سرعة إطلاق منتجات)
- ↔ قدرات بشرية (تصميم/هندسة/تحليل)
- ↔ قدرات هيكلية (منصات/عمليات تطوير)
- ↔ قدرات علاقات (شراكات/عملاء تجريبيين).

هذا الربط ينسجم مع الرؤية التي ترى المنظمة كآلية لدمج المعرفة المتخصصة وتحويلها إلى ميزة تنافسية. (Grant, 1996)

(ج) إنتاج معلومات إدارية قابلة للقياس (Measurement Design)

1. لأن القياس في الأصول غير الملموسة صعب، يُفضّل اعتماد "سلال" قياس متوازنة:

- مؤشرات كمية (عدد/زمن/نسب).
 - مؤشرات نوعية مقننة (استبيانات قدرة/نضج).
 - أدلة استخدام (Usage Evidence): كم مرة استُخدمت قاعدة المعرفة؟ كم مشروع استفاد من درس مستفاد؟
- وتبرز هنا إشكالية القياس والإبلاغ عن غير الملموسات التي يناقشها Lev بوضوح. (Lev, 2001)

(د) تحليل الأداء والتعلم التنظيمي (Analytics & Learning)

1. تحويل القياس إلى قرار:

- ما الذي نطوّره؟
- ما الذي نحميه؟
- ما الذي نوقف الاستثمار فيه لأنه "لا يخلق قيمة"؟

2. هذه المرحلة تمنع تضخم المحفظة بأصول غير مستخدمة، وتحوّل IC إلى نظام تعلم مستمر.

(هـ) التقرير الخارجي والشرعية (External Reporting & Legitimacy)

1. عندما تُعرض قصة الأصول الفكرية لأصحاب المصلحة (مستثمرين/شركاء/جهات رقابية) بشكل مقنع، تزداد الثقة والشرعية.

2. الأدبيات تشير إلى أن الإبلاغ المنظم عن غير الملموسات يدعم فهم القيمة المستقبلية ويقلل فجوة المعلومات (Lev, 2001; Marr, 2005).

1.4. أدوار إدارة رأس المال الفكري: دفاعية وهجومية

(أ) الأدوار الدفاعية (Defensive Roles)

- 1. حماية الملكية الفكرية والأسرار التجارية
- تسجيل براءات/علامات، إدارة حقوق النشر، وإجراءات السرية.

- سياسات إدارة المعرفة الحساسة: من يطلع؟ كيف يُخزن؟ ما الذي يُشارك؟
هذه الممارسات مهمة لأن جزءاً من القيمة يأتي من صعوبة التقليد والحماية القانونية/التنظيمية. (Barney, 1991)

2. إدارة مخاطر فقدان المعرفة

- خطط خلافة للمناصب الحرجة.
- توثيق الخبرة قبل المغادرة. (Exit Knowledge Capture)
- بناء مجتمعات ممارسة تقلل الاعتماد على "الأبطال" الأفراد.

ب) الأدوار الهجومية (Offensive Roles)

1. توليد إيرادات من الابتكار

- ترخيص التكنولوجيا (Licensing)، بيع/ترخيص براءات، أو خلق منتجات وخدمات مبنية على معرفة متخصصة.
- 2. بناء تحالفات استراتيجية للحصول على معرفة/تكنولوجيا
رأس مال العلاقات هنا ليس "تواصلًا اجتماعيًا" فقط، بل قناة لاكتساب موارد معرفية وتوسيع السوق. وتؤكد أدبيات رأس المال الاجتماعي أن العلاقات والشبكات يمكن أن تولّد مزايا تنظيمية عبر تبادل المعرفة والثقة (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

1.5 نماذج مختارة لإدارة رأس المال الفكري

أ) نموذج ستيوارت (بيئة داعمة للابتكار)

1. يبرز ستيوارت فكرة أن الثروة الجديدة تتشكل من المعرفة، وأن الإدارة يجب أن تصمم بيئة تُمكن البشر من الابتكار عبر: حرية طرح الأفكار، نظم معلومات قوية، ومناخ يثمن التعلم. (Stewart, 1997)
2. ترجمة HR لهذا النموذج تكون عبر: سياسات تمكين، نظم مكافآت للابتكار، ومسارات مهنية تدعم التعلم.

ب) نموذج Dow/بيتراش (محفضة الأصول الفكرية)

1. يقدم Petrash خبرة Dow في "إدارة قيمة" الأصول الفكرية عبر أدوات جرد، قياس، وتوجيه الاستثمار نحو أصول ذات عائد أعلى، بما يجعل IC أقرب لمنطق إدارة محفضة استثمارية. (Petrash, 1996)
2. نقطة قوة هذا الاتجاه: أنه "تشغيلي" ومناسب للمنظمات التي تحتاج ربطاً مباشراً بين IC والعائد.

ج) نموذج "ملفات/بروفائلات رأس المال الفكري"

1. يوضح Youndt وزملاؤه أن رأس المال الفكري قد يتخذ "تشكيلات" مختلفة (بروفائلات) تجمع بين رأس مال بشري/اجتماعي/تنظيمي بطرق متنوعة، وأن اختلاف التشكيل يرتبط بعوائد مختلفة. (Youndt et al., 2004)
2. فائدة هذا النموذج: يساعدك على عدم التركيز على بُعد واحد (تدريب مثلاً) وإهمال البعدين الآخرين (النظم/العلاقات).

د) نموذج "معمارية الموارد البشرية" كجسر بين HR وIC

1. يطرح Lepak و Snell فكرة معمارية الموارد البشرية التي تميز بين أنماط التعامل مع رأس المال البشري (تطوير داخلي/اكتساب/تعاقب/تحالف) وفق قيمته وندرته، وهو إطار عملي لتوزيع استثمارات HR بما يخدم رأس المال الفكري. (Lepak & Snell, 1999)
 2. مثال: المعرفة الجوهرية النادرة تُدار بالتطوير الداخلي والحفاظ عليها، بينما المعرفة العامة يمكن تغطيتها بالتعاقد.
2. إدارة المعرفة كم منظومة استراتيجية لتحويل المعرفة إلى قيمة

تتعامل إدارة المعرفة (Knowledge Management) مع "المعرفة" بوصفها أصلاً غير ملموس يمكن تحويله إلى نتائج ملموسة: قرارات أدق، استجابة أسرع، ابتكار أعلى، وتكلفة أقل. الفكرة الأساسية ليست "امتلاك" المعرفة فقط، بل تنظيم تدفقها من حيث التوليد → الالتقاط → المشاركة → الاستخدام داخل العمليات اليومية بحيث تصبح جزءاً من طريقة العمل لا مجرد وثائق محفوظة. هذا المنظور ينسجم مع "الرؤية المعرفية للمنظمة" التي ترى أن المنظمة تتفوق حين تنجح في دمج معرفة الأفراد المتخصصة وتوجيهها نحو الإنتاج والخدمة. (Grant, 1996)

2.1. التعريف والغاية

أ. تعريف إدارة المعرفة

إدارة المعرفة هي منظومة متكاملة من السياسات والممارسات والأدوار والأدوات تهدف إلى:

1. تحديد المعرفة الحرجة المرتبطة بالأنشطة الأساسية (Critical Activities)،
 2. التقاطها وصياغتها وتنظيمها (Codification/Structuring)،
 3. تسهيل تبادلها وتطبيقها في القرار والتنفيذ والتحسين والابتكار،
 4. بما يرفع كفاءة الأداء ويضمن الاستدامة حتى مع تغير الأفراد والظروف.
- ولكي يصبح التعريف أدق، من المفيد تمييز ثلاث طبقات غالباً ما تختلط:
- البيانات: حقائق خام (أرقام، سجلات...).
 - المعلومات: بيانات منظمة ذات معنى وسياق.
 - المعرفة: فهم قابل للاستخدام يتضمن خبرة، حكماً، ومهارة تطبيق (Davenport & Prusak, 1998).
- كما تُفرق الأدبيات بين:

- معرفة صريحة (Explicit): يمكن توثيقها ونقلها بسهولة (إجراءات، أدلة، نماذج...).
- معرفة ضمنية (Tacit): خبرة متجسدة في الممارسة يصعب كتابتها بالكامل (حدس خبير، "كيف" نحل مشكلة...)، وهي محور رئيسي في نماذج خلق المعرفة. (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995)

الغاية النهائية لإدارة المعرفة ليست "زيادة المخزون المعرفي" بحد ذاته، بل تحويل المعرفة إلى قيمة عبر:

- تقليل الأخطاء والتكرار. (Reuse)
- رفع جودة القرار وتقليل زمن اتخاذه.
- تحسين جودة الخدمة ورضا المستفيد.
- تسريع التعلم والتكيف مع التغيير.
- دعم الابتكار (منتجات/خدمات/طرق عمل جديدة).

ب. لماذا تعد إدارة المعرفة "استراتيجية"؟

تكون إدارة المعرفة "استراتيجية" عندما تتحقق ثلاثة شروط مترابطة:

1. الربط المباشر بين المعرفة والميزة التنافسية/الأداء
- المعرفة ليست مورداً ثانوياً؛ بل يمكن أن تكون المورد الأكثر استراتيجية عندما تُحسن المنظمة تنظيمها ودمجها في العمل. (Grant, 1996; Zack, 1999)

2. الانتقال من "التخزين" إلى "الاستخدام" في القرار والتنفيذ والابتكار

تؤكد الأدبيات أن إدارة المعرفة ليست أرشفة وثائق، بل هي إدارة عمليات معرفية تشمل الاكتساب، المشاركة،

والتطبيق مع دور واضح لتكنولوجيا المعلومات كعامل تمكين وليس بديلاً عن السلوك والتنظيم (Alavi & Leidner, 2001).

3. اختيار نهج معرفي متسق مع استراتيجية المنظمة

توضح ثنائية "الترميز/التدوين" (Codification) مقابل "التخصيص/التشبيك" (Personalization) أن اختيار آليات إدارة المعرفة يجب أن يخدم نموذج العمل والاستراتيجية التنافسية؛ فالمبالغة في الجمع بين النهجين دون وضوح قد يضعف العائد. (Hansen, Nohria, & Tierney, 1999)

2.2. عناصر نظام إدارة المعرفة (KM System Elements)

يمكن تصور نظام إدارة المعرفة كمنظومة "بنية تحتية + عمليات + مخرجات". وتؤكد مقاربة "القدرات التنظيمية" أن نجاح KM يتطلب توازناً بين القدرات البنيوية (ثقافة، هيكل، تقنية) والقدرات العملية (عمليات توليد/نشر/تطبيق المعرفة). (Gold, Malhotra, & Segars, 2001)

أ. العناصر الثقافية والاجتماعية

1. التعاون (Collaboration)

التعاون ليس شعاراً؛ بل آلية عملية لتوسيع نطاق المعرفة عبر:

- فرق عمل متعددة التخصصات. (Cross-functional teams)
- مجتمعات ممارسة. (Communities of Practice)
- مراجعات ما بعد التنفيذ. (After-Action Reviews)
- الإرشاد المهني. (Mentoring)

هذه القنوات تزيد فرص "تركيب" المعرفة وتوليد حلول جديدة، لأن المعرفة غالباً تُبنى اجتماعياً داخل التفاعل والعمل المشترك. (Nonaka, 1994)

2. الثقة (Trust) ورأس المال الاجتماعي

الثقة تقلل "تكلفة" مشاركة المعرفة: تقل المخاوف من النقد أو فقدان المكانة، ويزداد الاستعداد لتبادل المعرفة الضمنية تحديداً. تشرح نظرية رأس المال الاجتماعي كيف تسهل العلاقات، المعايير، واللغة المشتركة انتقال المعرفة وخلق قيمة معرفية. (Nahapiet & Ghoshal, 1998)

عملياً: أي منصة معرفة دون ثقة وحوافز عادلة ستنتج صمتاً معرفياً: الجميع يقرأ، قليل يساهم.

3. الدافعية والحوافز

تبرز أبحاث مشاركة المعرفة أن قرار الفرد بالمشاركة يتأثر بعوامل مثل: توقع المنفعة، المعاملة بالمثل، المناخ التنظيمي، والاعتراف الاجتماعي/المهني. (Ipe, 2003)

لذلك تُستخدم حوافز "ذكية" مثل:

- الاعتراف الرسمي بمساهمات المعرفة. (Badges/Recognition)
- ربط المشاركة بجودة الأداء لا بكمية المستندات.
- حماية المساهمين من اللوم عند مشاركة "دروس فشل" بشكل بنّاء.

ب. العناصر التنظيمية الداعمة

1. التعلّم التنظيمي (Organizational Learning)

إدارة المعرفة تزدهر عندما تتحول المعرفة الفردية إلى ممارسة مؤسسية. نموذج "4" (الحدس → التفسير → الدمج

→ (الإضفاء المؤسسي) يوضح كيف تنتقل المعرفة من مستوى الفرد إلى المنظمة عبر فرق العمل والأنظمة (Crossan, Lane, & White, 1999).

2. مرونة الإجراءات وتوازن المركزية/اللامركزية

- المركزية الزائدة قد تُبطئ تدفق المعرفة لأن كل شيء يحتاج موافقات.
- اللامركزية المطلقة قد تُنتج فوضى (تعدد نسخ، تضارب معايير).
- الحل يكون عبر حوكمة خفيفة: معايير تصنيف، مسؤوليات واضحة (مالك المعرفة/أمين المعرفة)، ومسارات سريعة للاعتماد.

3. القدرة الاستيعابية (Absorptive Capacity)

حتى لو توفرت المعرفة خارجياً (خبراء، قواعد بيانات)، تحتاج المنظمة قدرة على التعرف على قيمة المعرفة الجديدة، استيعابها، ثم تطبيقها. هذا جوهر مفهوم "القدرة الاستيعابية" (Cohen & Levinthal, 1990). عملياً تُبنى هذه القدرة عبر التدريب، التعلم أثناء العمل، والربط بين الخبرات المتراكمة والمشكلات الجديدة.

ج. العناصر التقنية والإبداعية

1. دعم نظم تكنولوجيا المعلومات (KMS/IT)

التقنية تمكّن دورة المعرفة عبر:

- مستودعات (Repositories) وإدارة وثائق (DMS).
 - محركات بحث وفهرسة ووسوم (Search/Indexing/Tagging).
 - تصنيف ومعاجم ومصطلحات موحدة (Taxonomy/Ontology).
 - أدوات تعاون (Wikis, Portals, Q&A, Teams/Slack-like).
- وتؤكد الأدبيات أن قيمة التقنية تظهر عندما تُصمم لخدمة عمليات المعرفة (التقاط/مشاركة/تطبيق) لا كغاية بذاتها (Alavi & Leidner, 2001).

2. الإبداع التنظيمي كمدخل ومخرج

- الإبداع مخرج حين تنتج المنظمة معرفة جديدة (حلول، تحسينات، ابتكارات).
 - وهو مدخل لأن بيئة الإبداع (تجريب، تسامح مع الخطأ المدروس، حوار) تولّد معرفة ضمنية وصريحة باستمرار.
- وهنا يبرز منطق "حلزون المعرفة" الذي يوضح تحويل المعرفة بين الضمني والصريح عبر التفاعل والتوثيق والتجريب (Nonaka, 1994; Nonaka & Takeuchi, 1995).

2.3. عمليات إدارة المعرفة (KM Processes)

أ. العمليات الأساسية بوصفها سلسلة قيمة معرفية

يمكن تمثيل عمليات إدارة المعرفة كسلسلة مترابطة، وأي ضعف في حلقة واحدة يحد من القيمة النهائية:

1) تشخيص المعرفة (Knowledge Diagnosis / Audit)

الهدف: معرفة "ما الذي نعرفه؟ ومن يعرفه؟ وأين يوجد؟ وما الفجوات؟". أدوات عملية:

- خريطة معرفة (Knowledge Map) تربط المجالات الحرجة بالخبراء والمستندات.
- تحليل الشبكات الاجتماعية (SNA) لتحديد نقاط الاختناق (من تُسأل آراءه دائماً؟).

- مصفوفة "حرجية المعرفة × Criticality" "ندرة × مخاطر الفقد".
- المخرج: قائمة معارف حرجة + فجوات + أولويات إدارة المعرفة.

(2) اكتساب المعرفة (Knowledge Acquisition)

مصادر داخلية وخارجية:

- خبراء داخليون، فرق ميدانية، فرق خدمة، وحدات الجودة.
 - العملاء والمستفيدون (صوت العميل).
 - المنافسون/الممارسات الرائدة. (Benchmarking)
 - قواعد بيانات، أبحاث، تشريعات، تقارير سوق.
- وهنا تصبح القدرة الاستيعابية شرطاً لتحويل المعرفة المكتسبة إلى ممارسة. (Cohen & Levinthal, 1990)

(3) توليد المعرفة (Knowledge Creation)

يتضمن:

- بحث وتطوير (R&D) أو تطوير الخدمات.
 - التعلم من المشكلات المتكررة. (Root cause analysis)
 - الابتكار التحسيني (Kaizen-like) والابتكار الجذري.
- نموذج Nonaka يوضح أن توليد المعرفة يحدث عبر تحويلات بين الضمني والصريح. (Nonaka, 1994)

(4) تخزين المعرفة (Knowledge Storage / Organizational Memory)

ليس الهدف "مستودع ضخمة"، بل "ذاكرة قابلة للاستخدام". عناصر التخزين الجيد:

- توحيد الصيغ. (Templates)
 - وصف ميتاداتا واضح: الموضوع، السياق، تاريخ التحديث، المالك.
 - نسخة واحدة معتمدة. (Single source of truth)
 - ربط المعرفة بالإجراءات ونقاط العمل.
- هذا يحد من تكرار الأخطاء ويقلل فقد المعرفة عند دوران الموظفين. (Davenport & Prusak, 1998)

(5) تشارك المعرفة (Knowledge Sharing)

يحدث عبر مسارات:

- رسمي: دورات، أدلة، اجتماعات تعلم، نشرات معرفة.
 - غير رسمي: شبكات خبراء، قنوات أسئلة/أجوبة، مجتمعات ممارسة.
- لكن مشاركة المعرفة تواجه "لزوجة/تعثر النقل (Stickiness)" بسبب صعوبات الفهم والسياسات وقدرات المتلقي، لا بسبب الدافعية فقط. (Szulanski, 1996)

(6) تطبيق المعرفة (Knowledge Application)

هذه الحلقة هي اختبار القيمة:

- تحويل الدروس المستفادة إلى إجراءات معيارية. (SOPs)
- إدماج المعرفة في أنظمة القرار (Decision support) أو قوائم تحقق.
- استخدام قواعد معرفة في خدمة المستفيد.

- إعادة استخدام حلول جاهزة بدل "إعادة اختراع العجلة".

وتؤكد الأدبيات أن دور التقنية مهم هنا عندما تدعم الاستخدام في سياق العمل. (Alavi & Leidner, 2001)

7) استرجاع وصيانة المعرفة (Retrieval & Maintenance)

الهدف: وصول سريع + تحديث مستمر.

ممارسات فعّالة:

- "أمناء معرفة (Knowledge Stewards)" لمراجعة المحتوى دورياً.
- قياس جودة البحث: زمن العثور، نسبة نتائج مفيدة، أسئلة متكررة بلا جواب.
- سياسات تقادم: أرشفة تلقائية للمحتوى غير المحدث مع إشعار المالك.

ب. نقطة منهجية مهمة

أي نظام يركز على التخزين وحده يتحول إلى "مقبرة معرفة": وثائق كثيرة، استخدام قليل. بينما القيمة تولد عندما تُصمم المنظومة لتُحفّز التدفق والتطبيق وتربط المحتوى بنقاط القرار والعمل. (Hansen et al., 1999; Alavi & Leidner, 2001)

2.4. مقومات النجاح ومعيقات التطبيق

أ. مقومات النجاح الأربعة (تكامل "استراتيجية-أفراد-تقنية-عمليات")

1. الاستراتيجية (Strategy Alignment)

- وجود "استراتيجية معرفة" تحدد: المجالات المعرفية الحرجة، أين نريد التفوق، وكيف ندعم ذلك بالمعرفة.
- إطار Zack يوضح ضرورة مواءمة "ما نملكه من معرفة" مع "ما نحتاجه لتحقيق الميزة". (Zack, 1999)

2. المورد البشري (People)

- المعرفة تسكن الأفراد، والمنظمة تريح عندما تُسهّل دمجها.
- تحتاج أدوار واضحة: مالك معرفة، خبير مجال، أمين منصة، ومدير مجتمع ممارسة.
- التدريب وبناء الخبرة يرفعان القدرة الاستيعابية ويزيدان كفاءة استخدام المعرفة. (Cohen & Levinthal, 1990)

3. التكنولوجيا (Technology)

- اختيار أدوات تخدم هدفاً واضحاً: مثل تقليل زمن حل مشكلة، أو توحيد إجراءات، أو تحسين خدمة.
- لقياس نجاح نظم المعرفة يمكن الاستفادة من نماذج نجاح نظم المعلومات التي تربط جودة النظام/المعلومات/الخدمة برضا المستخدم ثم المنافع الصافية (DeLone & McLean, 2003) مع تكييفها على سياق إدارة المعرفة. (Jennex & Olfman, 2006)

4. العمليات (Processes & Governance)

- توثيق سير العمل المعرفي: من يلتقط الدرس؟ من يراجع؟ أين يُنشر؟ كيف يُستخدم؟
- المقاربة القائمة على "القدرة" تربط بين البنية (ثقافة/هيكل/تقنية) وبين عمليات KM لتحقيق فعالية أعلى (Gold et al., 2001).

ب. معيقات شائعة (مع أمثلة للحلول)

1. ثقافة معيقة للتشارك
 - مظاهرها: احتكار المعرفة، الخوف من الخطأ، "المعرفة قوة".
 - العلاج: أمان نفسي، اعتراف بالمساهمة، قيادة بالقدوة، وقنوات مشاركة منخفضة التكلفة (Nahapiet & Ghoshal, 1998; Ipe, 2003).

2. ضعف دعم الإدارة العليا

- دون رعاية عليا تتحول KM لمشروع تقني هامشي.
- المطلوب: تبن واضح، ميزانية، وربط KM بمؤشرات الأداء.

3. الافتقار للتكامل بين الأنشطة

- مثال: فريق يوثق الدروس، لكن لا أحد يحدّث الإجراءات الرسمية أو التدريب.
- الحل: ربط KM بإدارة الجودة، الموارد البشرية، وإدارة العمليات.

4. التركيز على التخزين دون التدفق

- كثرة الملفات مع ضعف البحث والتصنيف والتحديث.
- الحل: سياسات تقادم المحتوى، معايير تصنيف، وتوجيه المحتوى لنقاط الاستخدام.

5. فصل المعرفة عن الاستخدام اليومي

- المعرفة لا تظهر "وقت الحاجة" فتُهمَل.
- العلاج: إدماج المعرفة في الأدوات التي يستخدمها الموظف فعلياً (نماذج، قوائم تحقق، قواعد قرار) (Alavi & Leidner, 2001).

6. تعثر نقل المعرفة (Knowledge Stickiness)

- أسباب شائعة: غموض المعرفة، اختلاف السياق، ضعف قدرة المتلقي على الاستيعاب.
- وثّق Szulanski أن العوائق المعرفية والسياقية قد تكون أشد من العوائق التحفيزية. (Szulanski, 1996)

3. تمكين العاملين كرافعة تنفيذية للإدارة الاستراتيجية

يُنظر إلى تمكين العاملين بوصفه "رافعة تنفيذية" لأنه يختصر المسافة بين صياغة الاستراتيجية وتنفيذها اليومي : فالاستراتيجية لا تتحول إلى نتائج إلا عبر قرارات صغيرة ومتكررة تُتخذ عند أقرب نقطة للمشكلة (نقطة الخدمة/التشغيل/المشروع). التمكين يرفع جودة هذه القرارات وسرعتها، ويزيد قدرة المنظمة على الاستجابة والابتكار، بشرط أن يُبنى كمنظومة تشمل سلطات واضحة + معلومات + كفاءة + مساءلة عادلة (Conger & Bowen, 1992; Kanungo, 1988).

3.1. مفهوم التمكين

(أ) تعريفات تكاملية للتمكين

يمكن توسيع التعريفات الثلاثة التي ذكرتها عبر دمج مستويين: تمكين بنيوي/إجرائي وتمكين نفسي/إدراكي:

1. منح حرية ومسؤولية أكبر للأقرب للمشكلة

التمكين هنا يعني إعادة توزيع "حقوق القرار (Decision Rights)" بحيث تُمنح للموظف أو الفريق الذي يملك المعلومات الفورية عن الموقف، بما يختصر الزمن ويقلل الأخطاء الناتجة عن التسلسل الهرمي الطويل. في سياقات الخدمة خصوصاً، يُعد هذا التوزيع عاملاً حاسماً لتعافي الخدمة وحل شكاوى العملاء بسرعة (Bowen & Lawler, 1992).

2. إطلاق الطاقات الكامنة والشراسة في الرؤية والأهداف

لا يقتصر التمكين على "تفويض" ميكانيكي، بل يتضمن إشراك العاملين في فهم المقصود الاستراتيجي (Strategic Intent) ومعايير النجاح، بحيث يصبح الموظف شريكاً في تحقيق النتائج لا منفقداً للأوامر فقط. هذا يتسق مع طرح التمكين كعملية تقليل الإحساس بالعجز ورفع الفاعلية الذاتية. (Conger & Kanungo, 1988).

3. توسيع الصلاحيات والمعلومات وفرص المبادرة

التمكين الفعال يتطلب "حزمة" متكاملة: صلاحيات، معلومات، موارد/دعم، وتدريب؛ لأن منح سلطة دون معلومات أو مهارة ينتج فوضى، بينما توفير معلومات دون سلطة ينتج إحباطاً. في نظرية التمكين البنوي (الهيكلية)، يُعد الوصول إلى المعلومات والموارد والدعم وفرص النمو من البنى التي تمكّن العاملين فعلياً (Laschinger et al., 2001)؛ Kanter, 1977 كما تُستخدم في أدبيات التمكين البنوي.

تميّز مفاهيمي مهم: قد تُطبّق المنظمة ممارسات تمكين بنوية (تفويض، فرق، مشاركة معلومات) لكن الموظفون لا يشعرون بالتمكين نفسياً إذا غابت العدالة/الثقة أو بقي العمل بلا معنى. لذلك يُفضّل التعامل مع التمكين بوصفه: ممارسات إدارية + حالة نفسية.

ب) الأساس النظري: التمكين النفسي

يرتكز التمكين النفسي على كونه دافعية داخلية تنعكس في أربع إدراكات/معتقدات أساسية:

1. المعنى: (Meaning) مدى توافق العمل مع قيم الفرد وأهدافه، وأنه "يستحق الجهد".

2. الكفاءة: (Competence) الثقة بالقدرة على الأداء الجيد (قريبة من مفهوم الفاعلية الذاتية).

3. الاختيار/الاستقلالية: (Self-determination/Choice) الشعور بحرية المبادرة وطريقة الإنجاز.

4. الأثر: (Impact) الإحساس بأن الفرد يحدث فرقاً في النتائج أو القرارات.

هذا النموذج طُرِح في إطار دافعية المهمة (Thomas & Velthouse, 1990) ثم طُوّر بقياس مُعتمد ومشهور في بيئات العمل (Spreitzer, 1995).

3.2. خصائص التمكين وأهدافه

أ) خصائص رئيسة (مع توضيح "كيف تعمل")

1. التمكين اختياري/قيادي وليس آلياً

لا يحدث التمكين بمجرد إصدار قرار تفويض؛ بل يحتاج إلى سلوك قيادي داعم (استماع، ثقة، حماية الفريق عند الخطأ، وإزالة عوائق البيروقراطية). أدبيات التمكين كعملية تؤكد أن الإدارة يجب أن تعالج "أسباب العجز" وتوفر شروطاً تمكينية (Conger & Kanungo, 1988).

2. نسبي (ضمن حدود وضوابط)

التمكين ليس فوضى. الحدود تُعرّف عادة عبر:

- نطاق القرار (ماذا يمكن أن تقرر؟)
- سقف المخاطرة/التكلفة (كم يمكن أن تصرف لتعافي خدمة مثلاً؟)
- قواعد تصعيد واضحة (متى ترفع القرار للأعلى؟)

هذا المنطق يظهر في أدبيات تمكين موظفي الخدمة التي تحذر من "تفويض بلا تصميم" (Bowen & Lawler, 1992).

3. يتطلب الثقة المتبادلة (Mutual Trust)

الثقة شرطٌ ومُخرَج في آن واحد: الإدارة تثق بالعاملين فتمنحهم صلاحيات ومعلومات، والعاملون يثبتون الجدارة عبر المساءلة. كما أن التمكين البنوي غالباً ما يرفع التمكين النفسي ويُحسن الرضا ويقلل الضغط عندما تكون البنى داعمة (Laschinger et al., 2001).

ب) أهداف استراتيجية وتشغيلية (بتوسيع وربط تنفيذي)

1. رفع الدافعية وتقليل الأخطاء

عندما يرتفع المعنى والاستقلالية والتغذية الراجعة، تتحسن الدافعية الداخلية وتراجع أخطاء "اللامبالاة" أو الاعتماد الكامل على التعليمات. هذا يلتقي مع منطق تصميم العمل الذي يربط الاستقلالية والتغذية الراجعة بحالات نفسية محفزة ونتائج أداء أفضل. (Hackman & Oldham, 1976)

2. تعزيز الإبداع والتحسين المستمر

الإبداع يحتاج مساحة تجربة ومسؤولية. التمكين النفسي يرتبط بنتائج إيجابية متعددة (كالرضا والأداء) بحسب أدلة تجميعية، ويُنظر إليه كأحد محركات السلوك الابتكاري على مستوى الفرد والفريق (Seibert et al., 2011; Maynard et al., 2012).

3. تحسين رضا العملاء عبر سرعة القرار قرب نقطة الخدمة

في الخدمة، كلما كان الموظف قادرًا على اتخاذ قرارات التعافي الفوري (تعويض بسيط/حل بديل/إجراء تصحيحي) زادت احتمالات استعادة رضا العميل وتقليل التصعيد الإداري. (Bowen & Lawler, 1992)

4. تخفيف العبء عن الإدارة العليا للتفرغ للاستراتيجية

عندما تُدار القرارات التشغيلية المعيارية قرب الميدان، تتحرر الإدارة العليا للتوجيه الاستراتيجي وبناء القدرات بدل الغرق في تفاصيل التشغيل. هذا يتطلب أن تُحوّل كثير من "المعرفة التشغيلية" إلى معايير ونظم دعم قرار حتى لا يصبح التمكين شخصنة مزاجية.

3.3. أبعاد التمكين وطرائق تطبيقه

أ) الأبعاد الخمسة (مع شرح تطبيقي لكل بُعد)

1. تفويض السلطة (Delegation of Authority)

- تصميم مصفوفة قرار (Decision Matrix) تحدد: القرار، من يملكه، سقف المخاطرة، قواعد التصعيد.
- التفويض الفعال يعني أيضًا "حق رفض العمل غير الآمن/غير المتوافق" في بعض البيئات (مثل الجودة)، مع حماية تنظيمية تمنع العقاب عندما يكون الرفض مبررًا.

2. التدريب والتطوير (Training & Development)

التمكين دون مهارة يخلق ترددًا أو قرارات ضعيفة. التدريب المطلوب عادة يتجاوز المهارات الفنية إلى: حل المشكلات، تحليل السبب الجذري، مهارات تواصل، إدارة شكاوى، واتخاذ قرار في ظل غموض. رفع الكفاءة يعزز بُعد "الكفاءة" في التمكين النفسي. (Spreitzer, 1995)

3. فرق العمل (Team-based Work / Self-managing teams)

الفرق تمكّن التعلم وتبادل الخبرة وتُسرع حل المشكلات المعقدة، خاصة عندما تتطلب القرارات معرفة متعددة التخصصات. كما أن الأدلة التجميعية تُظهر أهمية تمكين الفرق وعلاقته بنتائج الفريق. (Seibert et al., 2011)

4. الاتصال الفعال ومشاركة المعلومات (Communication & Information Sharing)

- شفافية الأهداف، مؤشرات الأداء، بيانات العملاء، ومعلومات الجودة.
 - منصات معرفة/لوحات قيادة تُحوّل البيانات إلى "قابلية قرار".
- التمكين البنوي يركز صراحة على الوصول إلى المعلومات بوصفه بنية تمكينية (Kanter, 1977) كما في الأدبيات التطبيقية؛ (Laschinger et al., 2001)

5. التحفيز النفسي (Psychological Motivation)

تغذية راجعة، تقدير، عدالة، أمان نفسي، ومعنى العمل—لرفع الأبعاد الأربعة (المعنى/الكفاءة/الاستقلالية/الأثر).

القياس الأكثر شيوعاً لهذا البعد يعتمد نموذج (Spreitzer (1995).

(ب) طرائق تطبيق عملية (محوّلة إلى "آليات تشغيلية")

1. عبر المسؤوليات: وضوح الدور (Role Clarity)

• وصف دور "متمكّن" يحدد ماذا يتوقع منه: حل مشكلة، اقتراح تحسين، تصحيح خدمة، توثيق درس مستفاد.

• الوضوح يقلل ارتباك التفويض: هل هو حق أم عبء؟

2. عبر الصلاحيات: حدود واضحة (Boundaries)

• "ميثاق تمكين" يحدد: ما الذي يُسمح به، وما الذي يتطلب موافقة.

• حدود مالية للتعويض، وحدود زمنية لإيقاف خط إنتاج، وحدود قانونية/امتنال.

3. عبر المعايير والأداء المثالي (Standards & KPIs)

• تمكين دون معايير قد يخلق تفاوتاً غير عادل في القرارات.

• لذا تُبنى معايير: زمن الاستجابة، نسبة حل الشكوى من أول مرة، نسبة العيوب، سلامة الإجراءات.

4. عبر المعرفة والمعلومات (Decision Support)

• قواعد معرفة لحلول الأعطال المتكررة، شجرة قرار، قوالب جاهزة لتعافي الخدمة.

• هذه الأدوات ترفع "الاختيار" و"الأثر" لأنها تمنح الموظف قدرة فعلية على التنفيذ لا مجرد مسؤولية.

5. عبر التغذية الراجعة والتقدير والثقة والسماح بالفشل (Safe Learning)

التمكين الحقيقي يحتاج "تعلم آمن": إذا تمت معاقبة كل تجربة لم تنجح، سيتراجع العاملون إلى الامتنال الحرفي.

لذلك يُفصل بين:

• خطأ ناتج عن إهمال/خرق متعمد (يستحق مساءلة)

• وخطأ ناتج عن تجربة محسوبة ضمن الحدود (يستحق تعلماً).

هذا يتسق مع فهم التمكين كرفع للفاعلية الذاتية وتقليل العجز (Conger & Kanungo, 1988) ومع ضرورة وجود بيئة

تجعل الاستقلالية قابلة للممارسة.

خطوات تنفيذ مختصرة: (Blueprint)

(1) اختيار عمليات "قريبة من العميل/المشكلة" → (2) تحديد حقوق القرار والحدود → (3) تجهيز المعلومات والأدوات →

(4) تدريب وتمارين حالات → (5) تفويض تدريجي مع متابعة → (6) قياس الأثر وتعديل الحدود.

في الخدمة خصوصاً، الأدبيات تنبه أن التمكين ينجح عندما يُصمم كحزمة ممارسات وليس شعاراً. (Bowen & Lawler, 1992)

3.4. معيقات التمكين وكيفية إدارتها

(أ) معيقات شائعة (مع تفسير "لماذا تظهر")

1. ضعف مهارات العاملين

إذا لم يمتلك الموظف مهارة تشخيص أو تواصل أو حل مشكلة، سيخاف من القرار أو يتخذ قراراً ضعيفاً، فيُقال

"التمكين فشل" بينما المشكلة في بناء الكفاءة. (يرتبط هذا مباشرة ببُعد "الكفاءة" في نموذج التمكين النفسي)

(Spreitzer, 1995).

2. عدم اقتناع الإدارة العليا/الوسطى

المقاومة غالباً تأتي من: فقدان السيطرة، الخوف من الخطأ، أو ثقافة عقاب. أدبيات التمكين كعملية تؤكد أن تغيير سياق السلطة ومعالجة أسباب العجز شرط أساسي (Conger & Kanungo, 1988).

3. عدم عدالة المكافآت والحوافز

إذا طُلب من الموظف مبادرة ومخاطرة دون تقدير أو مع عقوبة عند الفشل، سيعود لسلوك "اتباع التعليمات فقط". العدالة هنا ليست مالية فقط، بل عدالة تقييم الأداء واعتراف بالمساهمة.

4. ضعف التدريب/انقطاع التعلم

تمكين مرة واحدة ثم ترك الموظف دون تحديث أو مراجعات حالات يضاعف الاستمرارية. في المقابل، وجود مراجعات بعد الحدث (After Action Review) وتبادل خبرات يدعم تراكم الممارسة.

5. رقابة صارمة تُفرض التمكين من مضمونه

الميكرو-إدارة (Micromanagement) تقتل الاستقلالية وتخفف "الاختيار". كما أن كثرة الموافقات تعيد البيروقراطية؛ لذلك تُضبط الرقابة لتكون "رقابة على النتائج والمعايير" بدل رقابة على كل خطوة.

(ب) قاعدة نجاح مختصرة (موسّعة إلى معادلة تشغيلية)

التمكين الفعال = حرية قرار + معلومات + مهارة + موارد/دعم + مساءلة عادلة

• حرية قرار بدون معلومات = قرارات عشوائية.

• معلومات بدون حرية قرار = إحباط وبطء.

• حرية قرار بدون مساءلة عادلة = فوضى أو ظلم.

هذا المنطق يتكرر في أدبيات تمكين الخدمة (Bowen & Lawler, 1992) وفي نماذج التمكين البنيوي التي تركز على

المعلومات والموارد والدعم. (Laschinger et al., 2001)

4. إدارة المواهب كنظام استراتيجي لاستقطاب وتطوير واستبقاء ذوي القيمة العالية

تُفهم إدارة المواهب (Talent Management) بوصفها نظاماً استراتيجياً متكاملًا يربط قرارات الموارد البشرية مباشرةً بتنفيذ الاستراتيجية عبر ضمان توافر الأشخاص المناسبين في المناصب المحورية في الوقت المناسب، وبالقدرات المناسبة، وبمستوى التزام يحافظ على الاستمرارية. التعريف الأكاديمي الأكثر تأثيراً في الأدبيات الحديثة يركز على: تحديد المناصب التي تُحدث فرقاً تفاضلياً في الميزة التنافسية، وبناء مخزون مواهب لشغلها، وتطوير بنية موارد بشرية متميزة لضمان الاستقطاب والتطوير والاستبقاء. (Collings & Mellahi, 2009).

4.1. مفهوم إدارة المواهب

(أ) تعريفات رئيسة (مع توسيع وتحليل)

توجد في الأدبيات ثلاث زوايا شائعة لتعريف إدارة المواهب، وكل زاوية تقود إلى تصميم مختلف للنظام:

1. تعريف استراتيجي شامل (Systemic/Strategic)

يرى إدارة المواهب كمنظومة تخطيط احتياجي/مستقبلي، واستقطاب، وتحديد، وتطوير، وتحريك (Deploy) واستبقاء الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المنظمة. هذا التعريف يميز "إدارة المواهب" عن كونها مجرد برنامج أو حملة توظيف؛ بل هي سلسلة عمليات مترابطة تؤثر في القدرة التنفيذية للمنظمة. (Cappelli, 2008)

2. تعريف انتقائي/نخبوي (Exclusive/Elitist)

يركز على شريحة محدودة من "ذوي الأداء العالي/الإمكانات العالية" (High performers/High potentials) بوصفهم

الأكثر تأثيرًا على النتائج. هذا التوجه يظهر عادة في الشركات التي ترى أن الاستثمار المكثف يجب أن يوجّه لمناصب أو أفراد بعينهم لاعتبارات العائد. لكنه يثير تحديات العدالة والشفافية إذا لم يُصمَّم بعناية (Lewis & Heckman, 2006; Tansley, 2011).

3. تعريف وظيفي يختزلها في وظائف (Functional) HR

يُسقط إدارة المواهب على وظائف الموارد البشرية التقليدية (استقطاب-اختيار-تطوير-تعاقب-مسار وظيفي)، فيصبح المصطلح "تجميعًا" لما هو موجود أصلاً. هذا أحد الانتقادات التي ركزت عليها مراجعات مبكرة: أن إدارة المواهب قد تتحول إلى "تسمية جديدة" دون مضمون مختلف إن لم ترتبط بتحديد الأدوار المحورية ومنطق القيمة (Lewis & Heckman, 2006).

ب) التعريف الأكاديمي الأكثر شيوعاً (استراتيجياً)

وفق: (Collings & Mellahi, 2009)

إدارة المواهب الاستراتيجية هي أنشطة وعمليات منظمة تتضمن:

1. التحديد المهيّج للمناصب المحورية التي تساهم تفاضلياً في الميزة التنافسية المستدامة،
2. بناء "مخزون مواهب" من أصحاب الأداء/الإمكانات العالية لملء هذه المناصب،
3. تطوير "بنية موارد بشرية متميزة" لضمان شغل المناصب بكفاءات مناسبة والحفاظ على التزامهم (Collings & Mellahi, 2009).

ج) توضيح مفاهيمي ضروري: "من هو الموهوب؟"

الأدبيات تشير إلى أن مفهوم "الموهبة" ليس واحداً، بل يتأرجح بين:

- موهبة = أداء مرتفع (High performance)
 - موهبة = إمكانات مرتفعة (High potential)
 - موهبة = مزيج خبرات/مهارات/سلوكيات تُحدث فرقاً في العمل
- وقد ناقشت مراجعات متخصصة كيف تتغير دلالة "الموهبة" باختلاف السياق التنظيمي والثقافي، وباختلاف الهدف من إدارة المواهب (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Tansley, 2011).

نتيجة عملية: قبل بناء النظام، ينبغي حسم "تعريف الموهبة" داخل المنظمة: هل هو أداء؟ أم إمكانات؟ أم مهارات نادرة؟ لأن أدوات القياس والتطوير والاستبقاء ستختلف تبعاً لذلك.

4.2. أهمية إدارة المواهب وأهدافها

أ) لماذا تكتسب أهمية استراتيجية؟

1. ربط HR مباشرة بالمناصب التي تُحدث فرقاً

المبدأ المركزي في إدارة المواهب الاستراتيجية: ليست كل الوظائف متساوية في أثرها على الاستراتيجية. التركيز يكون على "المناصب المحورية/الحاسمة" (pivotal roles) التي يُولد تحسين الأداء فيها عائداً كبيراً (Collings & Mellahi, 2009). ويتقاطع ذلك مع طرح "A positions" الذي يميز بين المناصب التي ترتبط مباشرة بتحقيق الاستراتيجية وتُظهر تبايناً كبيراً في أثر أداء شاغليها، مقابل مناصب أقل أثراً؛ وبالتالي لا ينبغي توزيع الاستثمار التنموي بالتساوي دائماً (Huselid, Beatty, & Becker, 2005).

2. تقليل مخاطر فجوات القيادة عبر التعاقب
الاستراتيجية تتعطل حين تُفاجأ المنظمة بفجوة قيادية أو خروج مفاجئ في منصب حاسم. إدارة المواهب تُحوّل التعاقب من رد فعل إلى تخطيط استباقي. (CIPD, 2025)
3. الاستجابة لتقلبات العرض والطلب على المهارات
مقاربات تقليدية تفترض مسارات ترقّي ثابتة وخطط تطوير طويلة لا تتماشى دائماً مع بيئات متقلبة (Cappelli, 2008).
يقترح التفكير في المواهب بمنطق قريب من "إدارة سلسلة الإمداد": توقع الطلب، بناء مرونة، وتقليل الاختلالات بين فائض/عجز المواهب.
- (ب) أهداف تشغيلية واستراتيجية (بتفصيل أكبر)
 1. ضمان الجاهزية لشغل المناصب المحورية
 - رفع "قوة البدائل" (Bench strength) للمناصب الحرجة
 - رفع نسبة الإحلال الداخلي (Internal fill rate) للمناصب القيادية/النادرة
 2. تطوير المسار المهني للمواهب
 - مسارات مهنية واضحة (Career paths)
 - انتقالات وظيفية مدروسة (Job rotations)
 - فرص نمو سريعة متوافقة مع الإمكانيات
 3. تنفيذ تطوير متميز ومشاريع تحدي
 - برامج قيادية، مراكز تقييم، مهام استراتيجية، ومشاريع تحويلية
 - توجيه وإرشاد (Mentoring/Coaching) لرفع "سرعة النضج"
 4. تعزيز معنى الوظيفة وربطها بالاستراتيجية
 - عندما يرى الموهوبون الأثر المباشر لأعمالهم على النتائج الكبرى، يرتفع الالتزام ويقل خطر التسرب. (CIPD, 2025)
 5. رفع القدرة الابتكارية والتنفيذية
 - وجود مواهب مناسبة في أدوار محورية ينعكس في جودة القرار، سرعة التنفيذ، ورفع الابتكار (Collings & Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005).
- 4.3 مبادئ إدارة المواهب
 - (أ) مبادئ حاكمية (مع توضيحات تطبيقية)
 1. الرعاية والتطوير المستمر (Continuous nurturing)
 - إدارة المواهب ليست "تعييناً" أو "تصنيفاً" مرة واحدة؛ بل دورة مراجعة وتطوير وتدوير فرص على مدار العام (CIPD, 2025).
 2. ملكية الإدارة العليا (Leadership ownership)
 - المنهج الاستراتيجي يفترض أن المواهب شأن تنفيذي لا يُترك لوظيفة HR وحدها؛ لأن تحديد المناصب المحورية وتكليف مشاريع التحدي وتعيينات التعاقب قرارات استراتيجية. (Collings & Mellahi, 2009)
 3. التكييف حسب خصائص المنظمة والسياق
 - لا توجد "وصفة واحدة": التعاريف والنطاق (نخبوي/شامل) يتغير حسب حجم المنظمة، ندرة المهارات، طبيعة الصناعة، وديناميكية السوق. (Gallardo-Gallardo et al., 2013; Tansley, 2011)

4. الانسجام الاستراتيجي (Strategic alignment)

القياس والتطوير والاستقطاب يجب أن تتجه إلى القدرات التي تخدم الاستراتيجية (مثلاً: التوسع الرقمي، الجودة، التدويل...). وإلا تصبح إدارة المواهب "نشاطاً جميلاً" بلا أثر.

5. التصنيف الوظيفي حسب نوع الموهبة المطلوبة (Talent segmentation)

منطق "التجزئة" يؤكد أن الاستثمار ينبغي أن يُفرق بين الأدوار/المجموعات حيث يصنع رأس المال البشري أكبر فرق (Boudreau & Ramstad, 2005).

6. العدالة والشفافية وإدارة الحساسية الاجتماعية

النموذج النخبوي يرفع الأداء المحتمل لكنه قد يولد مقاومة داخلية إذا اتُخذ بأسلوب غامض. لذلك تُعد الشفافية في معايير الإمكانيات وتكافؤ فرص التطوير عاملاً حاسماً لاستدامة النظام. (Tansley, 2011)

4.4. مكونات نظام إدارة المواهب (Inputs–Processes–Outputs)

4.4.1. المدخلات (Inputs)

المدخلات تمثل "المنابع" و"المعايير" التي يدخل عبرها الأفراد إلى منظومة المواهب:

1. السعي الدائم للاستقطاب من مصادر متعددة

- مصادر خارجية: جامعات، منصات توظيف، شبكات مهنية، إحالات، شراكات تدريب.
- مصادر داخلية: اكتشاف مواهب كامنة عبر الأداء، المشاريع، التدوير الوظيفي.

2. تحديد المناصب المحورية قبل تحديد الأفراد

المنهج الاستراتيجي يبدأ بالسؤال: ما الأدوار التي تصنع الفرق؟ ثم يبنى حولها المخزون؛ لا العكس (Collings & Mellahi, 2009; Huselid et al., 2005).

3. معايير اختيار متقدمة وتقييم دقيق للإمكانات

- تقييم الأداء (Performance) لا يكفي وحده للحكم على الإمكانيات المستقبلية.
- قياس الإمكانيات يتطلب نماذج تقييم متعددة ومعايرة، وقد ناقشت أدبيات "الـ High Potential" أهمية دمج الأدلة والتقييمات لتقليل التحيز. (Silzer, 2009)

4. تعريف موهبة واضح (Inclusive vs Exclusive)

حسم: هل الموهبة نادرة لدى قلة؟ أم أن لكل فرد قابلية تطوير؟ الجدل بين الشمولية والانتقائية موثق في الأدبيات ويؤثر على تصميم النظام. (Tansley, 2011; Iles, Chuai, & Preece, 2010)

4.4.2. العمليات (Processes)

تمثل قلب النظام: ما الذي يحدث بعد الاستقطاب/التحديد؟

(1) التحديد والتصنيف (Identification & Segmentation)

- تصنيف المواهب وفق الأداء والإمكانات والجاهزية.
- عقد "مراجعات مواهب (Talent reviews)" ومعايرة بين المديرين لتوحيد المعايير وتقليل التحيز.
- تُستخدم مصفوفات أداء/إمكانات (مثل 9-box كأداة تنظيمية شائعة في الممارسة، ويُربط استخدامها عادة بمراجعات المواهب والتخطيط للتعاقب).

ملاحظة منهجية: قوة هذه الأدوات لا تأتي من "المربع" نفسه بل من جودة البيانات، ووضوح معايير الإمكانيات، ووجود نقاش معيارية منظم.

(2) التطوير الشامل (Development)

يتضمن تطوير المعرفة والمهارة والسلوك عبر مزيج من:

- خبرات عمل: مشاريع تحدٍ، مهام استراتيجية، عمل متعدد الوظائف.
- تدوير وظيفي: لاكتساب منظور واسع وبناء جاهزية.
- تدريب وبرامج قيادية: حسب فجوات الكفاءة.
- Mentoring/Coaching: لتسريع النضج.

هذا ينسجم مع فكرة بناء "مخزون مواهب" جاهز للمناصب المحورية. (Collings & Mellahi, 2009)

(3) إدارة الأداء للمواهب (Performance Management)

- أهداف واضحة مرتبطة بالاستراتيجية.
- تغذية راجعة منتظمة (لا تنتظر نهاية العام).
- مقاييس سلوكية/قيمة إضافة إلى النتائج، لأن الموهبة ليست "نتيجة" فقط بل "طريقة عمل" تؤثر على الاستدامة.

(4) التحريك والتوزيع (Deployment)

- وضع المواهب في الأدوار ذات العائد الأعلى على الاستراتيجية. (pivotal roles)
 - تقليل "إهدار الموهبة" عبر سوء التوظيف أو المسار غير المناسب.
- منطق "التجزئة" يؤكد أن نقل الموهبة إلى نقاط الرافعة الاستراتيجية يضاعف الأثر (Boudreau & Ramstad, 2005; Huselid et al., 2005).

(5) الاستبقاء (Retention) والالتزام (Engagement)

الاستبقاء للمواهب ليس رواتب فقط، بل حزمة تشمل:

- بيئة عمل وتحديات ومعنى
- عدالة وشفافية
- فرص نمو ومسار
- مرونة/توازن
- اعتراف وتقدير

CIPD يضع الاستبقاء والاندماج جزءاً أساسياً من "حلقة إدارة المواهب" مع التطوير والتحديد والتحريك (CIPD, 2025).

4.4.3. المخرجات والمتطلبات (Outputs/Requirements)

1. وضوح الدور ومعايير جودة الأداء
- لكل موهبة: توقعات واضحة، وما الذي يعني "نجاح" في دور حاسم.
2. تغذية عكسية + اعتراف ومكافآت + رضا وظيفي
- المكافآت ينبغي أن تُصمم لدعم السلوك المرغوب (تعلم، تعاون، ابتكار) لا "النتيجة قصيرة المدى" فقط.
3. جاهزية قيادية ومخزون مواهب
- مؤشرات مثل: عدد البدائل لكل منصب حاسم، نسبة المناصب الحرجة المغطاة بخطط تعاقب.
4. أداء متميز وميزة تنافسية

- المخرج النهائي: قدرة تنفيذ أعلى واستدامة في النتائج عبر شغل الأدوار المحورية بكفاءات مناسبة (Collings & Mellahi, 2009).

4.5. متطلبات التطبيق الناجح

(أ) متطلبات تنظيمية وتشغيلية (موسعة)

1. خلق وعي قيادي بفوائد إدارة المواهب
 - تحويلها من "برنامج HR" إلى "أولوية قيادة" بقرارات دورية (مراجعات مواهب، تعاقب، تعيينات مشاريع تحدي).
 - (Collings & Mellahi, 2009).
 2. بحث استراتيجي متوسط/طويل المدى عن المواهب
 - ربط إدارة المواهب بتخطيط القوى العاملة (Workforce planning) وتوقع المهارات المستقبلية.
 - تفادي التقلب بين فائض وعجز المواهب. (Cappelli, 2008)
 3. جذب استراتيجي داخلي/خارجي
 - داخليًا: اكتشاف إمكانات غير ظاهرة، وبناء مسارات.
 - خارجيًا: بناء علامة صاحب العمل (Employer brand) واستهداف مصادر متنوعة.
 4. تقييم إمكانات أكثر موثوقية
 - نماذج واضحة للـ "Potential" ومعايرة بين المديرين للحد من التحيز. (Silzer, 2009).
 5. تدريب وإرشاد (Mentoring/Coaching)
 - ربط المواهب بمرشدين وخبرات عملية، وتوثيق أهداف التطوير وقياس التقدم.
 6. مراجعات مواهب دورية (Talent Reviews) للتحسين
 - اجتماعات معايرة نصف سنوية/ربع سنوية تربط الأداء والإمكانات والجاهزية وخطط التعيين والتطوير والاستبقاء.
 - (CIPD, 2025).
 7. حوكمة وعدالة
 - وضع سياسات: من يدخل/يخرج من قوائم المواهب؟ ما المعايير؟ ما حقوق التطوير؟
 - إدارة آثار النهج النخبوي على المعنويات والعدالة التنظيمية. (Lewis & Heckman, 2006; Tansley, 2011)
- مؤشرات قياس مقترحة (KPIs) لإدارة المواهب
- لتفادي أن يبقى النظام "خطابًا"، تُستخدم مؤشرات مرتبطة بالهدف:
1. مؤشرات تغطية المناصب المحورية
 - Bench strength لكل منصب حاسم
 - نسبة المناصب الحرجة التي لديها بديل جاهز خلال 0-12 شهر
 2. مؤشرات الاستقطاب
 - زمن شغل المناصب المحورية
 - جودة التعيين بعد 6-12 شهر (أداء/ملاءمة)
 3. مؤشرات التطوير
 - نسبة إنجاز خطط التطوير الفردية
 - عدد مشاريع التحدي المنجزة وتأثيرها

4. مؤشرات الاستبقاء

- معدل تسرب المواهب/HiPos
- أسباب التسرب (تحليل مقابلات الخروج)

5. مؤشرات العدالة والتنوع

- تمثيل الفئات/الجنس/الفروع داخل قوائم المواهب (لتقليل تحيزات التحديد)

خاتمة المحور الخامس

يتضح من العرض السابق أن الأساليب الإدارية المعاصرة ضمن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) لا تعمل كإجراءات متفرقة، بل كمنظومات متداخلة تُعزز بعضها بعضًا وتُنتج أثرًا تراكميًا على الأداء. ففعالية SHRM لا تتحقق بمجرد تبني "مبادرات" منفصلة، وإنما عبر بناء حزمة متسقة من الممارسات تُترجم التوجه الاستراتيجي إلى قدرات تنظيمية ونتائج قابلة للقياس.

أولاً، تُظهر إدارة رأس المال الفكري أن القيمة لم تعد تُقاس فقط بما تملكه المنظمة من أصول مادية، بل بما تمتلكه من معارف وخبرات وعلاقات وأنظمة؛ إذ تُمكن هذه الإدارة المنظمة من تنظيم الأصول غير الملموسة وتحويلها إلى محفظة قيمة تقوم على الاستثمار والحماية والاستغلال الأمثل، بما ينسجم مع منطق "المنظمة القائمة على المعرفة" التي تعتبر المعرفة أصلًا استراتيجيًا يتطلب إدارة واعية. (Grant, 1996)

ثانيًا، تؤكد إدارة المعرفة أن المعرفة لا تُنتج قيمة بمجرد حفظها؛ إذ يتحول المخزون المعرفي إلى قيمة فقط عندما يصبح تدفقًا داخل القرار والتنفيذ والتحسين والابتكار، وهو ما يجعل إدارة المعرفة وظيفة استراتيجية لا أرسيفًا وثائقيًا (Alavi & Leidner, 2001). فالأثر الحقيقي يظهر عندما تُدمج المعرفة في إجراءات العمل اليومية، وتُستثمر في حل المشكلات وتطوير الخدمات والابتكار المستمر.

ثالثًا، يبرز التمكين بوصفه حلقة التحويل من الاستراتيجية إلى التنفيذ، لأنه يضمن أن القرارات لا تبقى محصورة في القمة التنظيمية، بل تُمارس على مستوى الأقرب للمشكلة وللمستفيد. فالتمكين الفعال لا يعني الفوضى، بل يقوم على حرية قرار مدروسة مدعومة بالمعلومة والمهارة والثقة والمساءلة، وهو ما يرفع سرعة الاستجابة ويزيد جودة الأداء عبر تقوية "الملكية" والمسؤولية لدى العاملين. (Spreitzer, 1995)

رابعًا، تمثل إدارة المواهب ضمانة تشغيل المواقع الحرجة بأفضل الطاقات، ليس فقط عبر الاستقطاب، بل عبر منظومة متكاملة تشمل التطوير والتقييم والتحفيز والاستبقاء والتعاقب الوظيفي. وهي بذلك تُقلل مخاطر فقد الخبرة، وترفع جاهزية المنظمة للمستقبل، خاصة في الوظائف المحورية التي يرتبط بها الأداء المؤسسي والميزة التنافسية. (Collings & Mellahi, 2009)

وعليه، فإن جوهر هذه الخاتمة يتمثل في أن نجاح SHRM عمليًا يتوقف على قدرة المنظمة على اختيار المزيج الأنسب من هذه المنظومات وفق سياقها (حجمها، قطاعها، مستوى نضجها، ثقافتها، وطبيعة تنافسها)، ثم تحويل هذا المزيج إلى حوكمة واضحة ومؤشرات أداء تقيس: القيمة المتولدة من رأس المال الفكري، مستوى تدفق المعرفة وتطبيقها، درجة التمكين وجودة القرارات، وفعالية إدارة المواهب عبر الاستقطاب والتطوير والاستبقاء والتعاقب. ومن خلال القياس والتحسين المستمر، تتحول SHRM من إطار نظري إلى قدرة تنظيمية مستدامة تُنتج نتائج ملموسة في الأداء والابتكار والمرونة والميزة التنافسية.

الفاتمة

في ختام هذه الرحلة المعرفية المعمّقة في مقياس الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وبعد المرور عبر محاورها الخمسة المتكاملة التي شكّلت بناءً منهجيًا متدرجًا ومتربطًا، تتضح أمامنا جملة من الحقائق والاستنتاجات الجوهرية التي تلخص فلسفة هذا المقياس وأبعاده النظرية والتطبيقية.

إن أبرز ما يمكن استخلاصه هو أن إدارة الموارد البشرية لم تعد مجرد وظيفة إدارية "مساندة" تقتصر على تسيير الشؤون الإدارية الروتينية للأفراد وحفظ ملفاتهم وإعداد كشوف رواتبهم وتطبيق اللوائح الداخلية عليهم، بل إنها تحولت تحولًا جذريًا — في ضوء المتغيرات البيئية المعاصرة ومستجدات الفكر الإداري — إلى رافعة استراتيجية فاعلة ومحورية تسهم بشكل مباشر وملمووس في بناء الأداء المؤسسي الشامل، وتشكيل الهوية التنافسية للمنظمة، وضمان استدامة نجاحها في بيئة أعمال لا تتوقف عن التغيّر والتطور.

الدروس المستفادة من المحاور

لقد تبين من خلال استعراض وتحليل المحاور المتعاقبة لهذه المطبوعة عدة دروس جوهرية:

من المحاور الأولى، أدركنا أن التطور من إدارة الأفراد التقليدية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لم يكن مجرد تطور مصطلحي أو شكلي، بل كان تحولًا فلسفيًا عميقًا في النظرة إلى الإنسان داخل المنظمة: من "تكلفة يجب ضبطها" إلى "أصل استراتيجي يجب تنميته"، ومن "عنصر إنتاج كأي عنصر آخر" إلى "مصدر فريد للميزة التنافسية المستدامة".

من المحاور الثاني، تبين أن صياغة استراتيجية الموارد البشرية ليست تمرينًا أكاديميًا مجردًا، بل عملية منهجية تتطلب فهمًا عميقًا للسياق الاستراتيجي الذي تعمل فيه المنظمة، وقدرة على ترجمة الرسالة والرؤية إلى أهداف قابلة للقياس والتنفيذ.

من المحاور الثالث، استوعبنا أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الجسر الحيوي الذي يربط بين الطموحات الاستراتيجية للمنظمة وبين الجاهزية الفعلية لقواها العاملة، وأن أي فشل في هذا الربط يؤدي حتمًا إلى فجوة بين ما هو مخطط وما هو متحقق.

من المحاور الرابع، اطلعنا على التنوع والثراء في النماذج المفسرة — سياقية وسببية ومعارية — مما يؤكد أن لا نموذج واحد يصلح لكل المنظمات في كل السياقات، وأن الحكمة الإدارية تكمن في القدرة على اختيار أو دمج النماذج بما يتناسب مع خصوصيات كل منظمة وبيئتها.

من المحاور الخامس، تأكدنا أن الأساليب الإدارية الحديثة — من إدارة رأس المال الفكري والمعرفي إلى تمكين العاملين — ليست مجرد موضة إدارية عابرة، بل هي أدوات استراتيجية لا غنى عنها في ظل اقتصاد المعرفة.

المحور المفاهيمي: أهمية الموازنة والتكامل

من أبرز ما كشفته محاور المطبوعة مجتمعة أن النجاح في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لا يتوقف على "صياغة" الخطط فحسب — مهما كانت متقنة ومحكمة — بل يتوقف بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على تحقيق بعدين متلازمين:

- الموازنة العمودية مع استراتيجية الأعمال: أي ضمان أن كل ممارسة من ممارسات الموارد البشرية — من الاستقطاب والاختيار، إلى التدريب والتطوير، إلى تقييم الأداء والتعويض — تصبّ في خدمة الأهداف الاستراتيجية.

الكلية للمنظمة وتدعمها. فاستراتيجية التمايز مثلاً تتطلب ممارسات موارد بشرية مختلفة جوهرياً عن تلك التي تتطلبها استراتيجية قيادة التكلفة

- التكامل الأفقي بين مختلف ممارسات الموارد البشرية: أي ضمان الانسجام والتناغم الداخلي بين أنظمة الموارد البشرية المختلفة بحيث تعمل كمنظومة متكاملة ومتسقة، لا كمجموعة ممارسات معزولة ومتناقضة. فلا معنى لنظام استقطاب يركز على الكفاءات العالية إذا رافقه نظام تعويض لا يكافئ التميز

هذان البعدان — العمودي والأفقي — يمثلان جوهر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمعياري الحقيقي للحكم على مدى "استراتيجية" أي ممارسة في هذا المجال.

الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة

كما أكدت النماذج النظرية والأساليب التطبيقية المدروسة عبر محاور المطبوعة أن الاستثمار في رأس المال الفكري وإدارة المعرفة هما السبيل الأوحد والأكثر موثوقية لبناء ميزة تنافسية يصعب على المنافسين تقليدها أو محاكاتها في ظل اقتصاد المعرفة الذي بات يشكل النموذج المهيمن في القرن الحادي والعشرين.

ففي اقتصاد تزايد فيه أهمية الأصول غير الملموسة (Intangible Assets) مقارنة بالأصول المادية التقليدية، وحيث أصبحت المعرفة هي المورد الإنتاجي الأول، فإن المنظمات التي تنجح في:

- اجتذاب العقول المتميزة والاحتفاظ بها من خلال بيئة عمل محفزة ونظام تعويض عادل وفرص تطوير مهني حقيقية
- تحويل المعرفة الفردية الضمنية إلى معرفة تنظيمية صريحة من خلال أنظمة إدارة المعرفة الفعالة ومجتمعات الممارسة
- بناء ثقافة التعلم المستمر والابتكار التي تشجع التجريب وتحتضن الأخطاء كفرص للتعلم

هي المنظمات التي ستمتلك الأفضلية في السباق التنافسي طويل الأمد.

سد الفجوة بين الاستراتيجيات المقصودة والمتحققة

ومن الضروري في هذا السياق الإشارة إلى ملاحظة جوهريّة أبرزتها الأدبيات الإدارية ودعمتها الممارسة العملية، وهي أن الفجوة بين الاستراتيجيات المقصودة (Intended Strategies) والاستراتيجيات المتحققة (Realized Strategies) — تلك الفجوة التي نبّه إليها مينتزبرغ (Mintzberg) في أعماله الرائدة — غالباً ما تكون واسعة ومؤلمة في مجال الموارد البشرية بشكل خاص.

إن سد هذه الفجوة لا يتحقق بالرغبات والنوايا الحسنة، بل يتطلب:

- التخطيط العلمي الدقيق المبني على بيانات موثوقة وتحليلات معمّقة، بعيداً عن الارتجال والتخمين والأحكام الذاتية
- تمكين العاملين بأبعاده المتعددة — الهيكلي والنفسي والمعرفي — بحيث يشعر كل فرد في المنظمة بالمسؤولية والقدرة على المبادرة والمساهمة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية

- إشراك أصحاب المصلحة في صناعة القرار: سواء كانوا مديري تنفيذيين، أو مشرفين مباشرين، أو ممثلين عن العاملين، أو خبراء استشاريين، فإن القرارات التشاركية أكثر قبولاً والتزاماً من القرارات الفوقية المفروضة
- بناء أنظمة متابعة وتقييم تتيح رصد الانحرافات مبكراً واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب

القيمة المضافة للطالب

إن استيعاب الطالب لهذه المفاهيم والنظريات والأدوات والنماذج التي تضمنتها هذه المطبوعة البيداغوجية يجعله مؤهلاً لأن:

- يحلل واقع المنظمات المعاصرة بعين ناقدة وبصيرة استراتيجية، متجاوزاً الوصف السطحي إلى التشخيص العميق والمتعدد الأبعاد
- يقترح حلولاً إدارية مبتكرة تعزز من مرونة المنظمات وقدرتها على التكيف مع المتغيرات البيئية المتسارعة
- يُسهم في بناء ممارسات موارد بشرية مبنية على أسس علمية ومنسجمة مع التوجهات الاستراتيجية
- يقيم نقدياً السياسات والبرامج المتبعة في مجال إدارة الأفراد ويحدد مواطن التحسين والتطوير
- يواكب التطورات المعرفية في هذا الحقل الذي لا يتوقف عن التجدد والتطور

التحدي المستقبلي

ويبقى التحدي المستقبلي الأكبر الذي يواجه منظماتنا — سواء في الاقتصادات المتقدمة أو النامية على حد سواء — هو كيفية تحقيق الانتقال الفعلي والحقيقي من نموذج إدارة "التكاليف البشرية" الذي يتعامل مع الأفراد كأعباء مالية ينبغي تقليصها وترشيدها قدر الإمكان، إلى نموذج استثمار "الأصول البشرية" الذي يتعامل مع الأفراد كقيمة اقتصادية مستدامة تستحق التنمية والرعاية والاستثمار طويل المدى.

هذا الانتقال ليس مجرد تحول إداري أو تنظيمي، بل هو في جوهره تحول ثقافي وفكري عميق يتطلب:

- تغييراً في عقليات القيادات الإدارية العليا وقناعاتها تجاه قيمة العنصر البشري
- إعادة هيكلة أنظمة القياس والتقييم لتشمل مؤشرات رأس المال البشري والفكري
- تطوير بنية تحتية تكنولوجية وتنظيمية داعمة لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي
- بناء شراكة حقيقية بين وظيفة الموارد البشرية والإدارة العامة على أساس الثقة والتقدير المتبادل

في الأخير، فإن هذه المطبوعة البيداغوجية تطمح إلى أن تكون نقطة انطلاق لا نقطة وصول. فالمعرفة في حقل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتجدد باستمرار، والتحديات تتطور بلا توقف، والحلول التي تصلح اليوم قد تصبح عقبات غداً. لذلك، فإن الطالب مدعو إلى مواصلة البحث والاطلاع والتفكير النقدي بما يمكنه من الإسهام — بصفته باحثاً ومديرًا مستقبلياً — في بناء منظمات أكثر إنسانية وذكاءً واستدامة، منظمات تدرك أن ثروتها الحقيقية ليست فيما تملك من آلات ومبانٍ وأرصدة، بل فيما تحتضن من عقول وخبرات وإمكانات بشرية.

المراجع

- Alavi, M., & Leidner, D. E. (2001). Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. *MIS Quarterly*, 25(1), 107–136.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.
- Bamberger, P. A., & Meshoulam, I. (2000). *Human resource strategy: Formulation, implementation, and impact*. SAGE Publications.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31–46.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here? *Journal of Management*, 32(6), 898–925. <https://doi.org/10.1177/0149206306293668>
- Beer, M., Spector, B., Lawrence, P. R., Quinn Mills, D., & Walton, R. E. (1984). *Managing human assets*. Free Press.
- Boselie, P. (2010). *Strategic human resource management: A balanced approach*. McGraw-Hill.
- Boselie, P., Dietz, G., & Boon, C. (2005). Commonalities and contradictions in HRM and performance research. *Human Resource Management Journal*, 15(3), 67–94.
- Boudreau, J. W., & Ramstad, P. M. (2005). Talentship, talent segmentation, and sustainability: A new HR decision science paradigm for a new strategy definition. *Human Resource Management*, 44(2), 129–136.
- Bowen, D. E., & Lawler, E. E. (1992). The empowerment of service workers: What, why, how, and when. *Sloan Management Review*, 33(3), 31–39.
- Bowen, D. E., & Ostroff, C. (2004). Understanding HRM–firm performance linkages: The role of the “strength” of the HRM system. *Academy of Management Review*, 29(2), 203–221.
- Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management* (4th ed.). Palgrave Macmillan.
- Boyatzis, R. E. (1982). *The competent manager: A model for effective performance*. John Wiley & Sons.
- Bratton, J. (n.d.). *Strategic human resource management* [Chapter extract]. Retrieved January 3, 2026, from <https://www.otaru-uc.ac.jp/~js/downloads/SP2005-PDF/SP2005-Chapter2SHRM.pdf>
- Bratton, J., & Gold, J. (2017). *Human resource management: Theory and practice* (6th ed.). Macmillan Education UK.
- Champion, M. A., Fink, A. A., Ruggeberg, B. J., Carr, L., Phillips, G. M., & Odman, R. B. (2011). Doing competencies well: Best practices in competency modeling. *Personnel Psychology*, 64(1), 225–262.
- Cappelli, P. (2008). Talent management for the twenty-first century. *Harvard Business Review*, 86(3), 74–81.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: Chapters in the history of the American industrial enterprise*. MIT Press.
- Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). (2025, August 25). *Strategic human resource management* (Factsheet). <https://www.cipd.org/en/knowledge/factsheets/strategic-hrm-factsheet/>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304–313.

- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *Academy of Management Review*, 13(3), 471–482.
- Crossan, M. M., Lane, H. W., & White, R. E. (1999). An organizational learning framework: From intuition to institution. *Academy of Management Review*, 24(3), 522–537.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. Harvard Business School Press.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases: A competitive advantage approach*. Pearson Education South Asia Pte Limited.
- Dean, J. W., Jr., & Sharfman, M. P. (1996). Does decision process matter? A study of strategic decision-making effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396.
- Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of theorizing in strategic human resource management: Tests of universalistic, contingency, and configurational performance predictions. *Academy of Management Journal*, 39(4), 802–835.
- DeLone, W. H., & McLean, E. R. (2003). The DeLone and McLean model of information systems success: A ten-year update. *Journal of Management Information Systems*, 19(4), 9–30.
- Dessler, G. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Pearson.
- Edvinsson, L., & Malone, M. S. (1997). *Intellectual capital: Realizing your company's true value by finding its hidden brainpower*. HarperBusiness.
- Flamholtz, E. G. (1974). *Human resource accounting*. Dickenson Publishing Co.
- Fombrun, C. J., Tichy, N. M., & Devanna, M. A. (1984). *Strategic human resource management*. Wiley.
- Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of “talent” in the world of work? *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300.
- Gerhart, B., Wright, P. M., McMahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53(4), 803–834.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2000.tb02418.x>
- Gold, A. H., Malhotra, A., & Segars, A. H. (2001). Knowledge management: An organizational capabilities perspective. *Journal of Management Information Systems*, 18(1), 185–214.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109–122.
- Guest, D. E. (1997). Human resource management and performance: A review and research agenda. *The International Journal of Human Resource Management*, 8(3), 263–276.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Hansen, M. T., Nohria, N., & Tierney, T. (1999). What's your strategy for managing knowledge? *Harvard Business Review*, 77(2), 106–116.
- Hendry, C., & Pettigrew, A. (1990). Human resource management: An agenda for the 1990s. *The International Journal of Human Resource Management*, 1(1), 17–43.
- Hill, C. W. L., Jones, G. R., & Schilling, M. A. (2016). *Strategic management theory: An integrated approach* (12th ed.). Cengage Learning.
- Huselid, M. A., Beatty, R. W., & Becker, B. E. (2005). “A players” or “A positions”? The strategic logic of workforce management. *Harvard Business Review*.
- Iles, P., Chuai, X., & Preece, D. (2010). Talent management and HRM in multinational companies in Beijing: Definitions, differences and drivers. *Journal of World Business*, 45(2), 179–189.

- Ipe, M. (2003). Knowledge sharing in organizations: A conceptual framework. *Human Resource Development Review*, 2(4), 337–359.
- Jennex, M. E., & Olfman, L. (2006). A model of knowledge management success. *International Journal of Knowledge Management*, 2(3), 51–68.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2017). *Exploring strategy* (11th ed.). Pearson.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press.
- Kavanagh, M. J., & Johnson, R. D. (Eds.). (2017). *Human resource information systems: Basics, applications, and future directions* (4th ed.). SAGE.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.
- Laschinger, H. K. S., Finegan, J., Shamian, J., & Wilk, P. (2001). Impact of structural and psychological empowerment on job strain in nursing work settings: Expanding Kanter's model. *Journal of Nursing Administration*, 31(5), 260–272.
- Lengnick-Hall, M. L., Lengnick-Hall, C. A., Andrade, L. S., & Drake, B. (2009). Strategic human resource management: The evolution of the field. *Human Resource Management Review*, 19(2), 64–85.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (1999). The human resource architecture: Toward a theory of human capital allocation and development. *Academy of Management Review*, 24(1), 31–48.
- Lepak, D. P., & Snell, S. A. (2002). Examining the human resource architecture: The relationships among human capital, employment, and human resource configurations. *Journal of Management*, 28(4), 517–543.
- Lev, B. (2001). *Intangibles: Management, measurement, and reporting*. Brookings Institution Press.
- Lev, B., & Schwartz, A. (1971). On the use of the economic concept of human capital in financial statements. *The Accounting Review*, 46(1), 103–112.
- Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154.
- Marler, J. H., & Fisher, S. L. (2013). An evidence-based review of e-HRM and strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 23(1), 18–36.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2012.06.002>
- Maynard, M. T., Gilson, L. L., & Mathieu, J. E. (2012). Empowerment—Fad or fab? A multilevel review of the past two decades of research. *Journal of Management*, 38(4), 1231–1281.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human resource management* (14th ed.). Pearson.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14–37.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation*. Oxford University Press.
- Paauwe, J. (2009). HRM and performance: Achievements, methodological issues and prospects. *Journal of Management Studies*, 46(1), 129–142. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00809.x>
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition* (14th ed.). McGraw-Hill Education.

- Petrash, G. (1996). Dow's journey to a knowledge value management culture. *European Management Journal*, 14(4), 365–373.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91.
- Pryor, M. G., Anderson, D., Toombs, L. A., & Humphreys, J. H. (2007). Strategic implementation as a core competency: The 5P's model. *Journal of Management Research*, 7(1), 3–17.
- Purcell, J. (1999). Best practice and best fit: Chimera or cul-de-sac? *Human Resource Management Journal*, 9(3), 26–41.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600–619.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701–716.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resource management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, 21(1), 18–32.
[https://doi.org/10.1016/0090-2616\(92\)90046-Y](https://doi.org/10.1016/0090-2616(92)90046-Y)
- Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987). Linking competitive strategies with human resource management practices. *Academy of Management Executive*, 1(3), 207–219.
<https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275740>
- Seibert, S. E., Wang, G., & Courtright, S. H. (2011). Antecedents and consequences of psychological and team empowerment in organizations: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 96(5), 981–1003.
- Silzer, R. (2009). The pearls and perils of identifying potential. *Industrial and Organizational Psychology*, 2(4), 377–412.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence at work: Models for superior performance*. John Wiley & Sons.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Stewart, T. A. (1997). *Intellectual capital: The new wealth of organizations*. Doubleday/Currency.
- Storey, J. (Ed.). (1989). *New perspectives on human resource management*. Routledge.
- Storey, J. (1992). *Developments in the management of human resources: An analytical review*. Blackwell.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27–43.
- Tansley, C. (2011). What do we mean by the term “talent” in talent management? *Industrial and Commercial Training*, 43(5), 266–274.
- Thomas, K. W., & Velthouse, B. A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An “interpretive” model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review*, 15(4), 666–681.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., & Atkinson, C. (2020). *Human resource management* (11th ed.). Pearson.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D. (1998). A new mandate for human resources. *Harvard Business Review*, 76(1), 124–134.

- Ulrich, D., & Brockbank, W. (2005). *The HR value proposition*. Harvard Business School Press.
- Ulrich, D., Younger, J., Brockbank, W., & Ulrich, M. (2012). HR talent and the new HR competencies. *Strategic HR Review*, 11, 217–222.
<https://doi.org/10.1108/14754391211234940>
- Verdú, A. J., & Gómez-Gras, J.-M. (2009). Measuring the organizational responsiveness through managerial flexibility. *Journal of Organizational Change Management*, 22(6), 668–690.
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Strategic management and business policy: Toward global sustainability* (13th ed.). Pearson.
- Wiig, K. M. (1997). Knowledge management: Where did it come from and where will it go? *Expert Systems with Applications*, 13(1), 1–14.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (1992). Theoretical perspectives for strategic human resource management. *Journal of Management*, 18(2), 295–320.
<https://doi.org/10.1177/014920639201800205>
- Youndt, M. A., Subramaniam, M., & Snell, S. A. (2004). Intellectual capital profiles: An examination of investments and returns. *Journal of Management Studies*, 41(2), 335–361.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145.