

تمهيد

في ظل سياق تشهد فيه الشركات تحولاً كبيراً، أصبح نجاحها يعتمد بشكل كبير على قدرة فريقها البشري على التكيف، فجميع الأنظار تتجه إلى قسم الموارد البشرية، مطالبة إياه بتولي دور أكثر إستراتيجية، فلقد حان الوقت لإحداث نقلة نوعية في إدارة الموارد البشرية وبناء شيء جديد. ولكن فيما تمثل الأدوار الحديثة لإستراتيجية الموارد البشرية خاصة مع أمتة العديد من وظائف الموارد البشرية التقليدية، والاستعانة بمصادر خارجية، وتحويلها إلى خدمات ذاتية الخدمة للموظفين، أصبحت تواجه إدارة الموارد البشرية تحدياً حاسماً يتمثل في إعادة تعريف دورها داخل المؤسسات، وعليه يركز متخصصو الموارد البشرية على خلق ثقافات إيجابية في مكان العمل، وزيادة مشاركة الموظفين، وسد فجوات المهارات. ومن بين الأدوار الحديثة التي تعمل على تحقيق ذلك نجد: إدارة الأداء الإستراتيجي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إدارة الموارد البشرية المستدامة، إدارة الموارد البشرية الرقمية.

1- نظام إدارة الأداء الإستراتيجي (SPMS)

في عالم يعتمد فيه نجاح المؤسسات على الأداء، غالباً ما تفشل أساليب إدارة الأداء التقليدية، فما الحل إذا؟ الحل يكمن في نظام إدارة الأداء الإستراتيجي (SPMS)، الذي ينسق جهود الأفراد والفرق مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فهو جسر يربط العمل اليومي بالأهداف الإستراتيجية. وتزداد حاجة الشركات إليه في ظلّ التغير المستمر والمنافسة وديناميكيات القوى العاملة المتطورة، فالشركات التي تفشل في تبني نهج إستراتيجي تخاطر بالتخلف عن الركب، ولهذا عليها تبني نظام (SPMS). في هذا الجزء سنحاول التعرف على (SPMS) وما يميزه عن أنظمة الأداء التقليدية، وفوائده، ومكوناته، وكيفية تطبيقه.

• تعريف نظام إدارة الأداء الإستراتيجي

إن نظام إدارة الأداء الإستراتيجي (SPMS) ليس مجرد مجموعة من التقييمات أو الدرجات على ورق، بل هو نظام متكامل يضمن ارتباط عمل كل موظف ارتباطاً مباشراً بإستراتيجية العمل الشاملة. من خلال تحديد توقعات واضحة وأهداف قابلة للقياس، يُمكن (SPMS) المؤسسات من مواءمة أداء الأفراد والفرق مع أهداف الشركة. على عكس تقييمات الأداء التقليدية التي غالباً ما تركز على السلوكيات السابقة، يتميز نظام إدارة الأداء الإستراتيجي بنظرة مستقبلية، مما يُمكن من التحسين المستمر، إنه عملية مستمرة تبقي المديرين والموظفين على اطلاع دائم بأهداف الشركة، مع إجراء تعديلات آنية عند الحاجة.

• الاختلافات الرئيسية بين إدارة الأداء الإستراتيجي وإدارة الأداء التقليدية

تعتمد أنظمة إدارة الأداء التقليدية على تقييمات سنوية أو نصف سنوية تركز بشكل أساسي على الأداء السابق، ونتيجة لذلك غالباً ما تستخدم هذه التقييمات مقاييس قديمة ومعايير غامضة، مما يُقلل من فرص نمو الموظفين أو تحسين أدائهم، إلى جانب أنها تقييمات تستند في الغالب إلى الملاحظات الشخصية للمدراء. كما أنه نادراً ما تُجري الشركات مراجعات شاملة. في المقابل يُعد نظام إدارة الأداء الاحترافي نظاماً ديناميكياً يتكيف باستمرار مع تحولات الأعمال وظروف السوق والتقدم الفردي، وهو يُعزز التحسين المستمر والتوافق الإستراتيجي والمرونة، مما يجعله أداة استباقية تُعزز الأداء بمرور الوقت، فالمؤسسات التي تستخدم هذا النظام تحقق معدل نجاح يفوق بخمسة أضعاف تقريبا مقارنة بالمؤسسات الأخرى.

• فوائد نظام إدارة الأداء الإستراتيجي

- تحسين مواءمة الأهداف: يضمن (SPMS) فهم كل موظف ليس فقط لأهدافه الشخصية، بل أيضاً لكيفية إسهام هذه الأهداف في تحقيق الرسالة الشاملة للمؤسسة. يُحسن هذا الوضوح التركيز والتوجيه نحو أهداف الشركة طويلة المدى.
- تعزيز الشفافية: من خلال التتبع المستمر للأداء ومواءمته مع الأهداف الإستراتيجية، يُهيئ (SPMS) بيئة تتسم بالشفافية وتتضح فيها التوقعات، أين يتمتع كلٌّ من الموظفين والمديرين بإمكانية الوصول إلى البيانات نفسها.
- تحسين التعاون والعمل الجماعي: مع وضوح الأهداف وشفافية تتبع الأداء، يزداد احتمال تعاون الموظفين بفعالية، بالإضافة إلى أن النظام يُعزز الشعور بالهدف الجماعي، ويشجعهم على العمل معاً لتحقيق أهداف مشتركة.

- **زيادة الإنتاجية والكفاءة:** بفضل التغذية الراجعة الفورية، يمكن للموظفين إجراء تعديلات سريعة وفعالة، مما يُحسن أدائهم على المدى القصير. وكلما ازدادت مواءمتهم للأهداف الإستراتيجية، زادت كفاءة مخرجاتهم وتأثيرها.
- **إدارة أذكي المواهب:** بفضل الرصد المستمر للأداء، يمكن للمديرين تحديد الموظفين ذوي الإمكانيات العالية بسهولة، وبالتالي توفير فرص تطوير مُستهدفة لهم، مما يضمن وجود الأشخاص المناسبين لتولي أدوار قيادية مستقبلية أو مسؤوليات رئيسية.

• المكونات الرئيسية لنظام إدارة الأداء الإستراتيجي

- لا يُعد نظام إدارة الأداء الإستراتيجي الفعال حلاً شاملاً يناسب الجميع، بل يشمل عدة مكونات رئيسية، يُساهم كل منها في تحقيق الهدف العام المتمثل في مواءمة الأداء الفردي مع أهداف المؤسسة.
- **المساءلة الواضحة والملكية:** يتضمن (SPMS) الفعال فهم الموظفين لمسؤولياتهم وتحملهم مسؤولية أدائهم. تُعزز المساءلة الواضحة الشعور بالمسؤولية الشخصية تجاه تحقيق الأهداف، وتُساهم في نجاح المؤسسة بشكل عام.
- **تطوير وتدريب الموظفين:** لا يقتصر (SPMS) على التقييم فحسب، بل يشمل التطوير أيضاً، فمثلاً تُتيح جلسات التقييم المنتظمة للمدراء توجيه الموظفين في مسيرتهم المهنية، فيشعرون بالتقدير ويتعزز ولاؤهم.
- **رفاهية الموظفين ودعمهم:** يُعنى (SPMS) الناجح أيضاً برفاهية الموظفين. فمن خلال التركيز على التطوير الشامل - البدني والعاطفي والمهني - يُمكن للمؤسسات تحسين استبقاء الموظفين ومشاركتهم وتحسين أدائهم بشكل عام.
- **قياس الأداء ومقاييسه:** لاتخاذ قرارات مدروسة من الضروري قياس التقدم. يستخدم (SPMS) بيانات كمية ونوعية، لتقييم مؤشرات الأداء الرئيسية (KPIs) ومواءمتها مع أهداف المؤسسة، والتي تُقدم نظرةً مستمرةً على أداء الأفراد والفرق.
- **فرص التطوير والنمو:** يُهيئ (SPMS) الحقيقي مساراتٍ لتطوير الموظفين، فمن خلال برامج التدريب وفرص الإرشاد، ومسارات القيادة، يضمن (SPMS) ليس فقط أداءً جيداً للموظفين، بل أيضاً تمهيدهم للنمو داخل المؤسسة.
- **التقدير والمكافآت:** يؤكد (SPMS) على أهمية تقدير ومكافأة الموظفين الذين يحققون أهدافهم أو يتجاوزونها. يُعزز هذا التقدير الحافز، ويخلق حلقةً من ردود الفعل الإيجابية حيث يشعر الموظفون بالتقدير لمساهماتهم.
- **تكامل التكنولوجيا:** يمكن للأدوات والمنصات الحديثة تبسيط عمليات إدارة الأداء، بدءاً من تحديد الأهداف ووصولاً إلى ردود الفعل. تضمن التكنولوجيا وصول المديرين والموظفين إلى البيانات في الوقت الفعلي مما يُحسن الرؤية والمساءلة.

• تطبيق نظام إدارة الأداء الإستراتيجي

إن تطبيق (SPMS) ليس عمليةً سهلة بل هو رحلةٌ مستمرة. فيما يلي شرحٌ لخطوات تطبيق هذا النظام:

الخطوة 1: تقييم العمليات الحالية

قبل تطبيق أي نظام جديد، ألقِ نظرةً فاحصةً على ممارسات إدارة الأداء الحالية لديك. هل تُحقق النتائج المرجوة؟ هل ترى توافقاً واضحاً أو فجوات بين أداء الموظفين وأهداف المؤسسة؟ سيساعدك هذا التقييم على فهم مواطن التحسين المطلوبة. يُعد تحديد نقاط القوة والضعف في النهج الحالي أمراً أساسياً للبناء.

الخطوة 2: تحديد الأهداف الإستراتيجية

ستكون هذه الأهداف حجر الأساس لنظام إدارة الأداء الخاص بك، والتي يجب أن تكون محددة وقابلة للقياس ومتوافقة مع الرؤية المستقبلية للشركة، فهي ستكون بمثابة دليل لتحديد توقعات الأداء وتبع التقدم.

الخطوة 3: دمج التكنولوجيا

حان الوقت لدمج التكنولوجيا (دمج منصات وأدوات إدارة الأداء لتبسيط عملية نظام إدارة الأداء وأتمتتها)، يمكن أن يشمل ذلك منصات إدارة الأداء لتسهيل عملية التقييم والملاحظات، وأدوات التحليل لمراقبة اتجاهات الأداء وتحديد مجالات التحسين.

الخطوة 4: مواءمة الأهداف الفردية والجماعية

بمجرد تحديد الأهداف الإستراتيجية، تقسم إلى أهداف أصغر قابلة للتنفيذ للأفراد والفرق مع التأكد من أن أهداف أداء كل موظف مرتبطة ارتباطاً مباشراً بالأهداف الأكبر للمؤسسة، هذا يضمن أن الجميع يعملون لتحقيق نفس النتائج النهائية.

الخطوة 5: وضع مؤشرات أداء رئيسية ومقاييس واضحة

بعد تحديد الأهداف الفردية والجماعية، حان الوقت لوضع مؤشرات أداء رئيسية ومقاييس. مؤشرات الأداء الرئيسية هي المعايير التي تُظهر مدى جودة أداء الموظفين (مؤشرات قابلة للقياس، ذات صلة بالأولويات الإستراتيجية للشركة، قابلة للتنفيذ)

الخطوة 6: تطبيق عمليات مراجعة وتقييم منتظمة

المراجعات المنتظمة (سواءً كانت شهرية أو ربع سنوية) ضرورية لإبقاء الموظفين على المسار الصحيح. تتيح هذه المراجعات للمدراء فرصة لتقديم الملاحظات، وتقييم التقدم، وإجراء التعديلات اللازمة.

الخطوة 7: توفير الموارد للتطوير

يرتبط نجاح الموظفين ارتباطاً مباشراً بالموارد والتدريب وفرص التطوير التي توفرها لهم، فبالاستثمار في نموهم، لا تُحسن فقط في مهاراتهم، بل تُظهر أيضاً التزاماً قوياً بنجاحهم على المدى الطويل.

الخطوة 8: تقدير الإنجازات ومكافأتها وتقديم ملاحظات بناءة

يُسهّم التقدير والتغذية الراجعة جنباً إلى جنب في خلق ثقافة داعمة تُحفّز تحفيز الموظفين ونموهم، فالاعتراف بالإنجازات على مدار العام، وليس فقط خلال المراجعات السنوية يُعزز السلوكيات الإيجابية ويرفع المعنويات.

الخطوة 9: المراجعة والتحسين

نظام إدارة الأداء ليس ثابتاً بل يجب أن يتطور، ولهذا من المهم مراجعته باستمرار لزيادة فعالية عمليات إدارة الأداء بالمؤسسة وتحسينها بناءً على الملاحظات والنتائج، وهذا ما يضمن بقاء النظام مُتماشياً مع الاحتياجات المتنامية للمؤسسة.

2- إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM)

يُعد فهم أساسيات إدارة الموارد البشرية الدولية أمراً بالغ الأهمية للمؤسسات العاملة في مختلف البلدان، فهي تتضمن إدارة قوى عاملة متنوعة عبر بيئات ثقافية وقانونية واقتصادية ودول مختلفة.

• مفهوم إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM)

تشير إدارة الموارد البشرية الدولية إلى عملية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي تعمل خارج الحدود الوطنية، والتي يشمل هدفها إدارة الموظفين في المؤسسات التي تعمل في دول متعددة، ومواءمة إستراتيجية الموارد البشرية وممارستها وأنشطتها مع استراتيجيات الأعمال الدولية، بالإضافة إلى أن نطاقها أوسع من نطاق إدارة الموارد البشرية المحلية، حيث إنها تتعلق بإدارة الموظفين عبر دول متعددة، بينما تركز إدارة الموارد البشرية على العمليات المحلية في بلد محدد.

تتجاوز إدارة الموارد البشرية الدولية الوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية من خلال معالجة وحل تعقيدات إدارة الموظفين المنتشرين في مختلف البلدان، وعلى الرغم من أنها يجب أن تكون مرنة لتكييف ممارساتها الدولية مع مختلف البلدان، فمن الضروري أن يكون لديها، حيثما أمكن، طريقة عمل موحدة للموارد البشرية.

• الفرق بين ممارسات الموارد البشرية الدولية وممارسات الموارد البشرية العالمية

يكمن الفرق بين ممارسات الموارد البشرية الدولية وممارسات الموارد البشرية العالمية في تركيزها ونطاقها.

الأبعاد	ممارسات الموارد البشرية الدولية	ممارسات الموارد البشرية العالمية
التركيز	التركيز على إدارة الموارد البشرية في بلد أو منطقة محددة (مثل الاتحاد الأوروبي)، بما يتناسب مع قانون العمل المحلي والثقافة والاقتصاد.	التركيز على توحيد إستراتيجية الموارد البشرية التي يتم تطبيقها في كافة البلدان والمناطق.

النهج	نهج لامركزي يسمح لفرق الموارد البشرية المحلية بتكييف السياسات مع المعايير واللوائح المحلية.	نهج مركزي مع التركيز على الاتساق والترابط وتطبيق منهجية Lean Six Sigma في مجال الموارد البشرية.
النطاق	نطاق ضيق، يتعامل مع قضايا مثل إدارة المغتربين، والتوظيف المحلي، والامتثال لقوانين العمل المحلية أو الإقليمية.	نطاق أوسع، مع تحقيق التوازن بين التكامل العالمي والاستجابة المحلية؛ وينطبق الأمر على المنظمة بأكملها.

• دور الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الدولية

يتمثل دور الموارد البشرية في إدارة الموارد البشرية الدولية في دعم العمليات الدولية للشركة من خلال إدارة الموارد البشرية بفعالية في مختلف البلدان، ويشمل ذلك استقطاب الكفاءات المناسبة، وتطوير قادة عالميين، وضمان الامتثال لقوانين العمل المحلية، ومواءمة أفضل ممارسات وسياسات وعمليات الموارد البشرية في كل بلد قدر الإمكان.

• المبادئ السبعة لإدارة الموارد البشرية الدولية

تُعد المبادئ السبعة لإدارة الموارد البشرية الدولية عناصر أساسية تُرشد الإدارة الفعالة . وتساعد هذه المبادئ متخصصي الموارد البشرية على التعامل مع تعقيدات إدارة الموظفين في مختلف البلدان والثقافات.

- **الكفاءة:** ضمان امتلاك الموظفين للمهارات والمعارف والقدرات اللازمة لأداء أدوارهم بفعالية.
- **الالتزام:** تعزيز مشاركة الموظفين وولائهم وتحفيزهم في بيئات ثقافية متنوعة لضمان التوافق مع أهداف المؤسسة.
- **الاتساق:** الحفاظ على التوحيد في سياسات وممارسات RH في مختلف المواقع، مع التكيف المحلي اللازم بناءً على المتطلبات القانونية.
- **الثقافة:** فهم ودمج القيم والممارسات والتوقعات الثقافية المتنوعة في استراتيجيات الموارد البشرية لإدارة قوة عاملة متنوعة ثقافيًا بفعالية.
- **الامتثال:** الالتزام بقوانين ولوائح العمل والمعايير الأخلاقية في جميع بلدان العمل لتجنب المخاطر القانونية وضمان العدالة.
- **فعالية التكلفة:** إدارة تكاليف RH بكفاءة مع الحفاظ على معايير عالية في التوظيف والتدريب والتعويضات وغيرها من وظائف RH.
- **التواصل:** ضمان تواصل واضح وفعال ومراعٍ للثقافات المختلفة عبر مختلف اللغات والمناطق لتسهيل التعاون والفهم بين الموظفين.

• الحلول الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الدولية

من بين الحلول الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الدولية، نذكر ما يلي:

- **التكامل الثقافي وإدارة التنوع:** قد تؤدي إدارة قوة عاملة متنوعة ثقافيًا في بلدان متعددة إلى سوء فهم، وصراعات، وممارسات عمل غير متسقة، ولهذا من الضروري إدارة التنوع الثقافي، مما يدعم الشركات في تعزيز ثقافة مؤسسية متماسكة مع احترام العادات والممارسات المحلية.
- **الامتثال للقوانين المحلية والدولية:** تواجه الشركات العاملة في بلدان مختلفة شبكة معقدة من قوانين العمل واللوائح ومعايير التوظيف، والتي تختلف باختلاف البلد والمنطقة. يقدم مستشارو الموارد البشرية إرشادات للحفاظ على الامتثال للوائح المحلية والدولية، وتقليل مخاطر القضايا القانونية، وضمان معاملة عادلة للموظفين في جميع المواقع.
- **إدارة المواهب العالمية:** يُمثل توظيف المواهب والاحتفاظ بها وإدارتها في مختلف الأسواق تحديًا، لا سيما عند موازنة الخبرات المحلية مع احتياجات القيادة العالمية، ولهذا من الضروري العمل على تطوير استراتيجيات عالمية لإدارة المواهب، بما في ذلك التخطيط العالمي للخلافة، وتطوير القيادة، وإدارة شؤون المغتربين، مما يضمن توافر الكفاءات المناسبة لدعم الأهداف العالمية للشركة.
- **توحيد معايير عمليات الموارد البشرية الدولية:** قد يكون من الصعب تحقيق التوازن بين ممارسات الموارد البشرية الرشيقة الموحدة والحاجة إلى ممارسات محلية للموارد البشرية لتلبية احتياجات إقليمية محددة ، ولهذا يجب العمل على تصميم إطار عمل لعمليات الموارد البشرية يحافظ على الاتساق، ويضمن فعالية ممارسات الموارد البشرية وملاءمتها لجميع الأسواق.

- تطبيق تكنولوجيا الموارد البشرية: قد يكون تطبيق ودمج أنظمة تكنولوجيا الموارد البشرية في عدة دول أمراً صعباً نظراً للاختلافات في البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات، وقوانين حماية البيانات، واحتياجات المستخدمين ، لكن يجب العمل على اختيار ونشر أنظمة معلومات الموارد البشرية التي تعزز الكفاءة، وتحسن إدارة البيانات، وتسهل التواصل والتعاون السلس عبر الحدود.
- إدارة التغيير: يتطلب التوسع في أسواق دولية جديدة تغييرات كبيرة في ممارسات الموارد البشرية والهيكلة التنظيمي ، ولهذا يعمل المستشارون في مجال الموارد البشرية على إرشاد الشركة خلال عملية إدارة التغيير، مما يضمن انتقالاً سلساً، ويقلل من الاضطرابات، ويهيئها لمواجهة التحديات والفرص الجديدة في هذه الأسواق.

الخلاصة

لمواكبة التغيرات المستمرة التي تؤثر على الأعمال، يتطلب الأمر استخدام الموارد البشرية بشكل أكثر إستراتيجية من أي وقت مضى. ستظل المسؤوليات الأساسية لإدارة مشاركة الموظفين وتدريبهم وأدائهم ومزاياهم قائمة، أما الدور الحالي فيتمثل في مواءمة الموارد البشرية مع إستراتيجية العمل من خلال القيام بأدوار إستراتيجية منها: إدارة الأداء الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إدارة الموارد البشرية المستدامة، إدارة الموارد البشرية الرقمية، فهذه الأدوار تعد أموراً أساسية لتعزيز الإنتاجية، واستدامة النمو، وتحقيق أهداف الشركة، والحفاظ على القدرة التنافسية، فوظيفة الموارد البشرية اليوم ليست مجرد مراكز تكلفة إدارية، بل هي شريك أساسي يُمكن الشركة بأكملها من العمل نحو تحقيق الأهداف نفسها.