

الإجابة النموذجية لامتحان في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (السنة الثالثة ليسانس - إدارة الموارد البشرية -):

الجواب الأول: (10ن)

- 1- خطأ (0.5): تحتاج المنظمة إلى مراعاة عوامل داخلية (العقلية والكفاءة، توازن الأدوار) وعوامل خارجية (الانخراط، التواصل) (0.25) حتى تجعل من مواردها البشرية شركاء إستراتيجيين، أي أنها تحتاج إلى تغيير عقليتهم لتكون مرتبطة بالتحولات التنظيمية لتحسن كفاءتهم مع قيامهم بأنشطة معاملية وإستراتيجية، ويشاركوا أكثر في الإدارة العليا والأعمال، ويتواصلوا من خلال البيانات والتحليلات كوسيلة لإقناع المسؤولين التنفيذيين بالإستراتيجية (0.25).
- 2- صحيح (0.5): يُنظَر للتوظيف الإستراتيجي كإستراتيجية تسويق تركز على التوظيف للحصول على أفضل المواهب للمنظمة للتنافس في ظل ظروف السوق الديناميكية، حيث تنظر هذه المواهب كجمهور مستهدف تسعى لتلبية حاجاته ورغباته من خلال تقديم عروض ذات قيمة لجذهم ومن ثم توظيفهم (0.5).
- 3- خطأ (0.5): تعتبر الرقابة الاجتماعية أداة للسيطرة على الأصول غير المادية (الرأسمال البشري) (0.25)، وهي تهدف إلى إعادة التوازن في العلاقة بين الأداء الاقتصادي والأداء الاجتماعي، وذلك من خلال تحسين جودة حياة العمل التي تحسن من أداء الموارد البشرية وبالتالي تحسين الأداء الاقتصادي للمنظمة (0.25).
- 4- خطأ (0.5): يركز النموذج التنافسي للموارد البشرية على ثلاثة مفاهيم أساسية: الاستقلالية الإستراتيجية (0.25)، التغيير التنظيمي، التفاوض الجماعي. والتي تعني أنه لا يجب النظر إلى الإستراتيجية على أنها مخرج تم تشكيله مسبقاً، وأن التغيير في الهيكل التنظيمي والثقافة يمكن أن يسبق الإستراتيجية، وأن تضارب المصالح يُقلل من عقلانية إستراتيجية الموارد البشرية (0.25).
- 5- صحيح (0.5): ينطلق نموذج جاست 'Guest' من افتراض أن إدارة الموارد البشرية تبدأ في وضع إستراتيجيات محددة تتوافق مع نية العمل، أي أنها تضع إستراتيجيات تتماشى مع إستراتيجية المنظمة (الشاملة) (0.25)، وهي: إستراتيجية التمييز (الابتكار)، إستراتيجية التركيز (الجودة)، إستراتيجية التكلفة (خفض التكلفة) (0.25).
- 6- خطأ (0.5): تتولى وظيفة الموارد البشرية أربعة أدوار إستباقية (0.25) من أجل خلق وتقديم القيمة، وهي: شريك إستراتيجي، خبير إداري، موظف بطل، وكيل التغيير (0.25) (حسب نموذج أولريش 'Ulrich').
- 7- صحيح (0.5): إذا كان المورد البشري الذي تمتلكه المنظمة غير نادر، فستكون في حالة تكافؤ تنافسي، أي أن مثل هذا النوع من الموارد البشرية يتوفر لدى منافسيها أو من السهل الحصول عليه، وبالتالي فهي ومنافسوها في حالة تعادل (حسب نموذج 'VRIO') (0.5).
- 8- صحيح (0.5): يعتبر نظام التحفيز أداة إستراتيجية لإلهام الموارد البشرية وجعلهم متسقين مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، لأن المنظمة كلما قدمت توجهها إستراتيجياً ملمهاً، وصاغت رؤية جريئة مع التعبير عن نيتها الإستراتيجية وحددت أهداف طموحة وأطلقت حملة شاملة، فهي بذلك تُلهم الموظفين وتحفزهم (0.5).
- 9- صحيح (0.5): تتعلق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى حد كبير بالتكامل والتكيف، ويقصد بالتكامل أن سياسات وممارسات الموارد البشرية متكاملة مع إستراتيجية المنظمة (التوافق الرأسي) ومتكاملة مع بعضها البعض تحقيقاً لأهداف المنظمة (التوافق الأفقي) (0.25)، أما التكيف فيقصد به أن ممارسات الموارد البشرية يتم تعديلها وقبولها واستخدامها من قبل المديرين التنفيذيين والموظفين كجزء من عملهم اليومي (0.25) (حسب شولر 'Schuler'). (0.5).
- 10- صحيح (0.5): تعتبر إدارة الأداء من القضايا الإستراتيجية في التكوين الإستراتيجي للموارد البشرية، فإدارة الأداء تحدد ما يجب تحقيقه من أهداف وتقيس التقدم، بينما يضمن التكوين الإستراتيجي امتلاك الموظفين القدرات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف (0.5).

الجواب الثاني: (10ن)

- 1- (5ن): لقد أصبحت المنظمة تنظر إلى مواردها البشرية نظرة إستراتيجية، ومعنى ذلك أن الموارد البشرية هي موارد إستراتيجية (0.5) لأنها ذات قيمة (0.25) (ثينة وذات أهمية و قيمة يرغب فيها الشركات (0.25))، و نادرة (0.25) (من الصعب الحصول عليها ويملكها عدد قليل من المنافسين (0.25))، و صعبة التقليد (0.25) (كلما كانت صعبة التقليد غيرت معايير السوق) (0.25))، و منظمة (0.25) (تنظيمها بشكل يتيح الاستفادة الكاملة منها) (0.25). ومادام أنها موارد إستراتيجية فهي مؤهلة لتكون بمثابة شركاء في الأعمال (0.5)، يقومون بمجموعة متنوعة من الوظائف الإستراتيجية والإدارية والاستشارية (0.5)، أما مهمتهم فتتمثل في ضمان استفادة الشركة من موظفيها وفرصها (0.5)، كما أنهم قادرون على خلق رؤية قابلة للتحقق في المستقبل (0.5)، لأنهم من المؤدين المفكرين (0.5).
- 2- (3ن): إن تحويل إستراتيجية الموارد البشرية إلى أفعال ليس بالأمر السهل، ومن بين أهم العوامل التي تحول دون ذلك ما يلي: ميل الموظفين في مختلف المنظمات إلى قبول المبادرات التي يرون أنها ذات صلة بمجالاتهم فقط (0.5)؛ ميل الموظفين القدامى إلى التشبث بالوضع الراهن (0.5)؛ قد لا يفهم الموظفون المبادرات المعقدة أو الغامضة أو قد ينظرون إليها بشكل مختلف، وخاصة في المنظمات الكبيرة والمتنوعة (0.5)؛ اعتقاد الموظفين أن المبادرة تتعارض مع هوية المنظمة (0.5)، النظر إلى المبادرة على أنها تحديد (0.5)؛ التناقضات بين إستراتيجيات وقيم الشركة (0.5)؛ مدى الثقة في الإدارة العليا؛ العدالة الملموسة للمبادرة؛ مدى قدرة العمليات الحالية على المساعدة في ترسيخ المبادرة؛ ثقافة بيروقراطية تؤدي إلى الجمود.
- 3- (2ن): الاعتبارين الرئيسيين الواجب أخذهما بعين الاعتبار عند صياغة إستراتيجية الموارد البشرية هما:
- تحقيق التوافق العمودي (0.5): ويكون ذلك من خلال تكامل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الشركة واحتياجاتها الإستراتيجية (0.5).
- تحقيق التوافق الأفقي (0.5): ويكون ذلك من خلال تكامل سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع بعضها البعض تحقيقاً لأهداف المنظمة وبنيتها (0.5).