

أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة ادارة الموارد البشرية المستدامة

دينا عيسى عوض سليمان

سعيد شعبان حامد - محمد فاروق سباع

مقدمة:

يلعب المورد البشري دوراً هاماً في خدمة التنمية في نطاق جميع بلدان العالم باعتباره عماد أي تنمية مستقرة ومستدامة تضاف الي قوة الامة وقد زاد الاهتمام بالمورد البشري في اعقاب التوجه الدولي نحو العولمة حيث يكون قادر علي الابداع والتطوير ، مما دفع بدول العالم لتخصيص مبالغ طائلة من اجل تحسين ناتج هذا المورد وجعلها اكثر ملائمة مع متطلبات التنمية المستدامة. وتأتي هذه الدراسة لتكشف أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة، بمعنى أنها تهدف للتعرف على الدور الذي يقوم به الدور الاستراتيجي للجامعات، لأنه يلعب دوراً رئيساً في تطوير رؤية استراتيجية مستدامة للجامعات. كما أن البحث في الاستدامة على مستوى إدارة الموارد البشرية ما زال في مرحلته الناشئة، فضلاً عن ربطها بالدور الاستراتيجي لم يحظ باهتمام الباحثين الكافي على المستويين النظري والتطبيقي. وبالتالي تسعى الدراسة الحالية إلى سد الفجوة في بحوث استدامة الموارد البشرية عموماً، ودراسة أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة، وذلك تفعيلاً لدورها في دعم رؤية مصر ٢٠٣٠ من خلال استراتيجيات وممارسات تنظيمية تحقق العدالة الاجتماعية، والسلامة البيئية، وخلق القيمة الاقتصادية التنافسية للجامعات المصرية.

الكلمات المفتاحية: الدور الاستراتيجي - التخطيط الاستراتيجي - الموارد البشرية

Abstract

The human resource plays an important role in the service of development in all countries of the world, as it is the backbone of any stable and sustainable development that adds to the

strength of the nation. The interest in the human resource has increased in the wake of the international trend towards globalization, where it is capable of creativity and development, which prompted the countries of the world to allocate huge sums for Improving the output of this resource and making it more compatible with the requirements of sustainable development. This study comes to reveal the impact of the strategic role of universities on the efficiency of sustainable human resource management, meaning that it aims to identify the role played by the strategic role of universities, because it plays a major role in developing a sustainable strategic vision for universities.

Research on sustainability at the level of human resource management is still in its emerging stage, as well as linking it to the strategic role has not received sufficient attention from researchers at both the theoretical and applied levels. Thus, the current study seeks to bridge the gap in human resource sustainability research in general, and study the impact of the strategic role of universities on the efficiency of sustainable human resource management, in order to activate its role in supporting Egypt's Vision 2030 through organizational strategies and practices that achieve social justice, environmental safety, and creating competitive economic value for Egyptian universities.

Keywords: strategic role - strategic planning - human resources

مشكلة البحث:

علي الرغم من ظهور الادارة الاستراتيجية كمدخل اداري حديث الا ان الادارة الجامعية بمصر لازالت تتم في إطار من الجمود ونقص في التعامل مع المتغيرات بصورة ايجابية، وبطئ الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها فرص وتجنب ما ينشأ عنها من تهديدات وضعف وضوح أسس ومعايير الإدارة سواء في التخطيط الاداري او توجيه سلوك العاملين مما يؤدي الي تعدد صور اهدار الموارد البشرية والمادية وكذلك الاستخدام الشكلي للتقنيات الحديثة وفي ضوء ما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة كما يلي:

ما أثر الدور الاستراتيجي للجامعات على كفاءة ادارة الموارد البشرية المستدامة؟؟
وينبثق من السؤال الرئيس عدة تساؤلات فرعية:

- ما هي طبيعة العلاقة بين الدور الاستراتيجي للجامعات، وكفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة؟
- تحديد أثر الدور الاستراتيجي للجامعات وكفاءة إدارة الموارد البشرية المستدامة؟

أهمية البحث:

تتبع الأهمية من خلال التطرق لموضوع حديث الساعة وهو تأهيل الشباب للقيادة وذلك من خلال دعم الدولة للموارد البشرية لدورهم الفعال في المشاركة في بناء الوطن، ولم يكن هناك أفضل من الجامعات لبحث دورها الاستراتيجي على كفاءة إدارة الموارد البشرية.

تساؤلات البحث :

في ضوء مشكلة البحث وأهميته وأهدافه، تم صياغة السؤال الرئيسي للبحث على النحو التالي: ما أثر الدور الاستراتيجي للجامعات المصرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية ؟ ويتفرع منه التساؤلات الآتية:

- ❖ ما أهمية الدور الإستراتيجي للجامعات المصرية على كفاءة إدارة الموارد البشرية؟
- ❖ ما مدى الاستفادة من رفع كفاءة إدارة المراد البشرية؟

ومن خلال التساؤلات السابقة سيتم تقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث:

- المبحث الأول: الدور الإستراتيجي للجامعات المصرية
- المبحث الثاني: كفاءة إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: الدور الإستراتيجي للجامعات المصرية في تأهيل الشباب للقيادة

برزت أهمية الإدارة الاستراتيجية في الجامعات كونها السبيل امام النظم التعليمية للحاق بركب المجتمعات المتقدمة ، فهي من أهم العمليات الادارية التربوية فعالية وفائدة ، لما لها من آثار إيجابية في المخرجات التربوية ، حيث انها تؤدي الي عدد قليل من المميزات مثل القدرة علي التأثير ، المبادرة المبادرة بدلا من الاكتفاء بالاستجابة وتحقيق التنسيق والتوافق والتناغم بين الأنظمة الفرعية والاداء الكلي للمنظمة ووحدة الفهم للعمل الاداري مما يؤدي الي تلاحم المرؤوسين والرؤساء وزيادة مستوي التمكين ومن هنا ندرك الحاجه الي ادارة استراتيجيه توجه الجامعات نحو التغيير المأمول. وعلى ذلك تتناول هذه النقطة العناصر التالية:

- مفهوم الدور الاستراتيجي
- أهداف الدور الاستراتيجي.
- التحديات الاستراتيجية للتعليم العالي.

مفهوم الدور الاستراتيجي:

شهد مفهوم الدور الاستراتيجي والمتمثل في الادارة الاستراتيجية في السنوات الأخيرة تطورا سريعا في المؤسسات المختلفة، وذلك لأنها تؤكد على تكاملية عمل المؤسسة، ومحاولاتها التعامل الفعال مع الإشكاليات الإدارية المختلفة، حتي أصبحت الإدارة الاستراتيجية تعد احد المداخل الادارية المعاصرة اللازمة لفهم عمل المؤسسات وسبل الارتقاء بأدائها وفيما يلي استعراض لأبرز مفاهيم الإدارة الاستراتيجية:

جاد الرب (2016): هي مجموعة من العمليات والقرارات التي نحدد مسار واتجاه المنظمة على المدى البعيد مع الاستمرار في التقييم لهذه العمليات والقرارات.

جاد الرب (2010) ان الادارة الاستراتيجية هي العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه واداء المنظمة في الأجل الطويل، وذلك للتأكيد على الصياغة الجيدة والتنفيذ الفعال والتقييم المستمر للاستراتيجية المحددة.

المغربي (2004) الادارة الاستراتيجية هي تصور الرؤي المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، وذلك هدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

بلخيري (2018) الادارة الاستراتيجية هي مجموعة الفعاليات الادارية ذات العلاقة بالمنظمة والتي تعني بمعرفة وتحديد تحديات البيئة ونقاط القوة والضعف الداخليين ووضعها في منظومة متكاملة لتسهيل عملية اتخاذ قرارات وفقا لرساله المنظمة وأهدافها.

Wright , et al (2013) ان الادارة الاستراتيجية مفهوم واسع يشمل على مضامين لا تهتم فقط بإدارة المراحل الحالية وإنما المراحل اللاحقة لتحديد أهداف المنظمة.

Soloducho – Plc (2016) الادارة الاستراتيجية تعني العملية التي تضمن التعرف على الامكانيات والتهديدات والفرص الجديدة المتعلقة بعمليات المنظمة المستقبلية على المدى الطويل.

Dandagi, et al (2016) الإدارة الاستراتيجية هي "فن وعلم صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتقاطعة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"

وبمراجعة التعريفات التي استعرضتها الأدبيات الإدارية حول مفهوم الإدارة الاستراتيجية، ومن خلال الجدول السابق يمكن للباحثة التأكيد على اتفاق الأدبيات على مفهوم الإدارة الاستراتيجية في المضمون وان اختلفت في الشكل، وبناء عليه يمكن للباحثة تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها العملية التي يمكن للإدارة العليا من خلالها تحديد اتجاه واداء المنظمة، من خلال تصور الرؤي المستقبلية للمنظمة ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ونقاط الضعف والقوة المميزة لها، وذلك هدف اتخاذ القرارات الاستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويمها.

أهداف الدور الاستراتيجي:

يهدف الدور الاستراتيجي الي تحقيق الفوز علي المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى الي تحقيق الاهداف التالية:

1. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة والقوي العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
2. اتخاذ قرارات هامه ومؤثرة تعمل علي زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضاء المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين ام كان المجتمع كله او قطاع منه.
3. تحديد الاولويات والاهمية النسبية بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الاجل والاهداف السنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهدف الاولويات.
4. زيادة فاعليه وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
5. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار ان استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الاساس لنجاح المنظمات.
6. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الاخذ بزمام القيادة بدلا من ان تكون قرارات المدير هي رد فعل القرارات واستراتيجيات المنافسين.

التحديات الاستراتيجية للتعليم العالي

تتمثل التحديات الاستراتيجية للتعليم العالي في الآتي :

1. تحديات على مستوى الاعداد والتأهيل للعمل: حيث ان التطورات التي تحدث في المجتمع تتطلب المزيد من التغيرات وتؤدي الي اختفاء وظائف وظهور اخري أسهل وابسط وتحتاج لمزيد من المواهب والابداع والابتكار في العمل.

٢. **تحديات على مستوى عوامل الانتاج:** حيث قل اهمية الاعتماد على الانتاج بواسطة الآلات وبدا الاعتماد على تكنولوجيا الشرائح الالكترونية او المعتمدة على المعلومات.
٣. **تحديات على مستوى العلوم والتخصصات العلمية:** من حيث ظهور لحاسبات الالية وشبكات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في شتي المجالات والعلوم الحياتية.
٤. **تحديات على مستوى تمويل التعليم:** مما ادي لتقليص التمويل الحكومي وتدخل مؤسسات التمويل الدولية في التطورات داخل المؤسسة التعليمية لعمل مزيد من الاصلاحات التي ينبغي الاخذ بها وتطبيقها.
٥. **تحديات على مستوى مصادر التعليم:** حيث ظهر التعليم من المصادر الدولية عبر الانترنت والذي تؤدي لخفض تكاليف التعليم الي الثلث.
٦. **تحديات على مستوى المواطنة:** لابد ان تدخل التربية الوطنية بعد العولمة نظرا لان الاعتماد المتبادل بين الشعوب سمه واضحة لعصر العولمة.
٧. **تحديات على مستوى هجرة العقول:** حيث يجعل الدول بخاصه الدول النامية تعمل على استقطاب هذه العقول من اجل تحفيز التنمية.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية المستدامة

تعد الاستدامة أحد أركان تطور إدارة الموارد البشرية في مفهومها الحديث، وذلك من خلال كونها أساسا للاستدامة التنظيمية ومركزا لها؛ فبالرغم من بروز إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) كمنهج مسيطر على سياسة إدارة الموارد البشرية (HRM) خلال الثلاثين عام الماضية. إلا أنه خلال العقد الماضي تطور منهج جديد، وقد سمي هذا المنهج "إدارة الموارد البشرية المستدامة" (SHRM). فهو منهج يسعى إلى دمج إدارة الموارد البشرية والاستدامة، حيث تم استخدام مجموعة متنوعة من المصطلحات للإشارة إلى الرابط بين إدارة الموارد البشرية والاستدامة، منها ما يلي: "أنظمة العمل المستدامة، استدامة الموارد البشرية، الإدارة المستدامة للموارد البشرية، القيادة المستدامة، منظمة مستدامة.

ومن ثم، تكمن أهمية الاستدامة كمفهوم لإدارة الموارد البشرية في أن المنظمات تعمل في بيئات اقتصادية واجتماعية ولم يعد بإمكانها إهمال المناقشة المجتمعية حول الاستدامة، ونظرا لندرة الموارد البشرية، وزيادة المشكلات الصحية المتعلقة بالعمل، لذا فإن استدامة الموارد البشرية نفسها أصبح أمرا ضروريا لبقاء المنظمات. وعلى ذلك تتناول هذه النقطة العناصر التالية:

- تعريف إدارة الموارد البشرية المستدامة.
 - أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة.
 - طرق استدامة إدارة الموارد البشرية.
 - أنواع إدارة الموارد البشرية المستدامة
- تعريف إدارة الموارد البشرية المستدامة**

استخدم مفهوم الاستدامة غالبا للإشارة إلى الأداء التنظيمي، وتحديد مدى إمكانية ترجمة الأداء العالي للأفراد والعمل إلى أداء مستدام على المدى الطويل، وتناولت الدراسات الحديثة مفهوم الموارد البشرية المستدامة لدعم المؤسسات الأكثر استدامة وليس الإدارة الاستراتيجية التي تسعى لتحقيق نتائج اقتصادية فقط، وذلك من خلال موارد بشرية تدعم مجموعة من النتائج الجيدة للأداء الاقتصادي، والاجتماعي، والبيئي

أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة

على مدار السنوات الأخيرة، تسببت العولمة وتطور التكنولوجيا في تغييرات جذرية للمنظمات التي حولت إدارة الموارد البشرية (HRM). لقد أثر التركيز على المسؤولية الاجتماعية للشركات (CSR) والضغط المتزايد على القدرة التنافسية والمرونة في التنظيم بشكل كبير على استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية. أصبحت إدارة القوى العاملة العالمية في المؤسسات متعددة الجنسيات أكثر تعقيداً بسبب التغيير الديموغرافي، أو تغيير القيمة، أو التدويل، أو عدم الجودة في بعض أنظمة التعليم. وقد أثار هذا اهتماماً كبيراً للممارسين والباحثين الذين يسلطون الضوء على الحاجة إلى إدارة موارد بشرية أكثر استدامة.

حظيت العلاقة بين الاستدامة والأنشطة المتعلقة بالموارد البشرية في الآونة الأخيرة باهتمام أكبر وأصبحت مهمة في صنع القرار، وترتبط الاستدامة عادة بإدارة الموارد البشرية من خلال نموذج الموارد البشرية التقليدي، بما أن الناس هم الجزء المهم للنمو في المؤسسات، فإنه يشكل أيضاً أحد أبعاد الاستدامة الثلاثة لأن خط القاع الثلاثي يُشار إليه أيضاً باسم (الافراد، المجتمع والريح).

تظهر الأبحاث أنه من أجل الدمج الناجح للمسؤوليات الاقتصادية والبيئية والاجتماعية الخاصة بالاستدامة في كل عملية تجارية، فإن المشاركة الفعالة للموظفين ضرورية ويتمثل التحدي هنا في العثور على الدوافع التي تحفز الموظفين ليكونوا أكثر التزاماً تجاه الشركة ومشرهم والفريق نفسه، ويحتاج المسؤولون عن الاستدامة ضمان مشاركة الموظفين في جميع أبعاد الاستدامة الثلاث: البيئية والاجتماعية والاقتصادية، ومن ثم كلما زاد عدد الأشخاص الذين يتوجهون إلى المنظمة (أشخاص والمجتمع وأرباح) لثلاثة أشخاص، كلما ازداد احتمال توظيف الموظفين، وكلما ازداد تفاعل الموظفين، زاد احتمال أن تحقق الشركة أهدافها وأن تصبح أكثر ربحية نتيجة لذلك.

وتظهر أهمية الاستدامة في ممارسات إدارة الموارد البشرية من جانبين منفصلين: أهمية إدارة الأفراد ومفهوم الاستدامة. إذ تم تحديد الموارد البشرية القيمة على أنها حاسمة للنجاح المؤسسي. ويشير بروسستر (٢٠٠٢) إلى أن "القدرات والمعرفة المدمجة في الموارد البشرية للمنظمة هي مفتاح النجاح". (ص ١٢٦) ومع ذلك، يبدو أن الموظفين المؤهلين تأهيلاً عالياً يواجهون ضغوطاً متزايدة مرتبطة بالعمل، أو نزاعاً في الحياة العملية، أو مشاكل صحية، أو علاقة عمل جديدة أو نقص في التوظيف.

وقد تم اختيار الاستدامة كمنظور لتحليل آثار هذه التطورات على إدارة الموارد البشرية. يمكن أن ترتبط المواضيع الرئيسية بتوظيف واستبقاء أفضل المواهب، وتطوير الكفاءات الحيوية، والدوافع، والحوافز على الأداء الاستثنائي، والقبالية للتوظيف، والتعلم مدى الحياة، والاتجاهات السكانية، وقوة العمل القديمة، وصحة الموظفين، والسلامة، ونوعية الحياة، والتوازن بين العمل والحياة، والعدالة، الأخلاق،

والمسؤولية الاجتماعية للشركات. فيما يتعلق بأهمية الاستدامة بالنسبة لموظفي الموارد البشرية، جادل بودرو ورامستاد (٢٠٠٥) بما يلي:

"الاستدامة ليست قضية هامشية. فالشركات الكبرى مثل شل، والبتروال البريطانية (BP)، ودوبونت، وكذلك الأمم المتحدة ومنظمة العمل الدولية (ILO)، كلها تحتضن الاستدامة. [. . .] الاستدامة نادرا ما تظهر في خطط الموارد البشرية الاستراتيجية، وقد تلقت آثارها على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية القليل من الاهتمام. ومع تبني المؤسسات بشكل متزايد للاستدامة، يجب على الموارد البشرية كذلك. اكتسبت أهمية الاستدامة التنظيمية أهمية أكبر الآن لأن العديد من المنظمات تواجه الصعوبات بين المطالب المتنافسة على الربح قصير الأجل أو الاستدامة التنظيمية طويلة الأجل. في هذه الحالة، يتطلب الأمر من المنظمات النظر في الاستثمار في جذب وتطوير الموظفين المهرة والتركيز على الكفاءة والفعالية في ممارسات الموارد البشرية. بما أنه صار للمؤسسة من أجل البقاء والنجاح على المدى الطويل، يمكن اقتراح استخدام طريقة فعالة لإدارة الموظفين الحاليين والحفاظ على وصول دائم إلى الموظفين المستقبليين. تعتبر الاستدامة من الأمور الحرجة والاستراتيجية المحتملة لإدارة الموارد البشرية.

أظهر (Ehnert & Brandl (2012) ; Ehnert(2014) من خلال تحليل ثلاثة نظريات تنظيمية (كلاسيكية ، كلاسيكية حديثة، والحديثة) أن العلاقات البيئية المتغيرة تشكل الافتراضات الخاصة بالمنظمة لاستخدام مفهوم الاستدامة في إدارة الموارد البشرية. ففي نظرية التنظيم الكلاسيكي، كان الهدف من التنظيم هو تحقيق الربح، بينما في سياق المؤسسة الحديثة، تقيس المنظمات أدائها في خطوط متعددة.

على الرغم من أن وجهات النظر النظرية تكشف عن أهمية الاستدامة في إدارة الموارد البشرية، فإن الأدلة التجريبية مهمة ايضا، هنا يتم توفير اثنين من الأسس أو وجهات النظر التجريبية (Zaugg et al (2001) يكشف البحث التجريبي أن إدارة الموارد البشرية في الشركات الأوروبية تتماشى بقوة مع الأهداف الاقتصادية، في المقام الثاني هو تعزيز المسؤولية الفردية للموظفين ثم ضمان الأداء المناسب. كشف

تحليل محتوى موقع الويب الذي أعده (Ehnert 2009) ، أن المنظمات تسعى إلى تحقيق أربعة أهداف عامة من خلال ربط فكرة الاستدامة مع إدارة الموارد البشرية وهي : جذب المواهب والاعتراف بها ، الحفاظ على قوة عاملة صحية ومنتجة، الاستثمار في مهارات القوى العاملة الحالية، خلق ثقة الموظف وعلاقات العمل المستدامة. وأشار Ehnert et al., (٢٠١٦ ، ص ٩٠) إلى أن إدارة الموارد البشرية المستدامة تدور حول "تطوير علاقات متبادلة المنفعة والمتجددة بين مزودي الموارد الداخلية والخارجية (مثل الموظفين وأسرهم وأنظمة التعليم والبيئة الطبيعية) ،" ويصف Baum (٢٠١٨) إدارة الموارد البشرية المستدامة بأنها منهج استباقي في علاقة العمل يمكن أن يساعد المنظمات على إضفاء الشرعية على عملياتها التجارية داخل المجتمع. ويرى Hobelsberger (٢٠١٤) أن الاستدامة في إدارة الموارد البشرية تبدأ من خلال محافظة إدارة الموارد البشرية على قاعدة الموارد البشرية الخاصة بها. ويؤكد Hobelsberger (٢٠١٤) أنه عندما تشتمل الفعالية والأهداف التنظيمية على معايير اقتصادية واجتماعية وبيئية، تكون مهام إدارة الموارد البشرية المستدامة ذات شقين: (١) توفير استراتيجيات الموارد البشرية على أساس منهجي وطويل الأجل، من أجل تحفيز ودعم استراتيجيات الاستدامة للمنظمة، و (٢) المساهمة في بقاء المنظمة من خلال جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم من أجل الحفاظ على قاعدة موارد بشرية عالية الجودة.

المناقشة أعلاه تثير قضيتين. أولاً، على الرغم من التأكيد على جذب الموظفين والاحتفاظ بهم وتطويرهم في أبحاث إدارة الموارد البشرية المستدامة (Baum، ٢٠١٨؛ Ehnert، ٢٠٠٩؛ Ehnert et al.، ٢٠١٣؛ Ehnert et al.، ٢٠١٦؛ Kramar، ٢٠١٤) ، فمن المهم الأخذ في الاعتبار الطبيعة الموسمية لبعض الشركات، مثل منتجات التزلج على الجليد والقرى الصيفية، بشكل كبير (و غالباً ما يكون مفهومًا) على القوى العاملة المؤقتة. يجذب العمال الموسميون، على سبيل المثال الطلاب من خلفيات تعليمية مختلفة، إلى طبيعة العمل المؤقت. على الرغم من انجذابهم وتدريبهم، قد لا يكون لدى هؤلاء الأفراد أي نية لجعل العمل الموسمي مهنة.

غالبًا ما تعتقد المنظمات التي توظف هذه القوى العاملة المؤقتة أنها تساهم في قابلية هؤلاء الأفراد للتوظيف. وبالتالي، فإن المناقشات حول الاحتفاظ في إطار إدارة الموارد البشرية المستدامة يمكن أن تكون صعبة للغاية.

ثانيًا، يتطلب إظهار الاتساق كما يقترح Hobelsberger (٢٠١٤) ممارسات وعمليات ثابتة، والتي يمكن أن تتعارض مع كونها قابلة للتكيف ومرنة لتلبية الاحتياجات المتغيرة للقوى العاملة، ولكن أيضًا التغييرات السريعة في بيئة الأعمال.

وفي ضوء ما تقدم، تتبنى هذه الدراسة الموقف القائل بأن إدارة الموارد البشرية المستدامة هي أحد جوانب جهود المنظمة للانخراط في المسؤولية الاجتماعية للشركات (المسؤولية الاجتماعية للشركات). يشير المفهوم إلى مجموعة من الأنشطة التي طورتها إدارة الموارد البشرية من أجل إدارة الأفراد بشكل فعال والمساهمة في فعالية المنظمة وأهدافها في نفس الوقت (مجموعة الأنشطة) تؤمن التعلم الفردي والتنمية وكذلك الرفاهية الفردية.

طرق استدامة إدارة الموارد البشرية

توجد خمس طرق لتطوير أو جعل الموارد البشرية (أكثر) مستدامة:

١. التركيز على العميل لأنه يربط الموظفين والمساهمين معاً. يعطي العملاء أي معنى لأي منظمة. على الرغم من أن المستثمرين يقدمون المال للمشروع، إلا أنه في النهاية العميل الذي يقرر أن الخدمة أو المنتج الذي تم تسليمه يستحق. ومن الذي يسلم الخدمة؟ الحق، الناس الذين يعملون لصالح الشركة.

٢. السعي إلى اتباع نهج متوازن بين جميع أصحاب المصلحة، سواء كانوا موظفين أو حملة أسهم أو عملاء أو مجتمعات. عدم وجود توازن غير مستدام. إن التركيز على جانب واحد على الأداء وعائد حملة الأسهم (قصير الأجل) غير قابل للاستمرار إذا لم تتأكد من أن أصحاب المصالح الآخرين يمكنهم تحقيق أهدافهم في نفس الوقت. يجب أن يستفيد جميع أصحاب المصلحة.

٣. النظر إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها العملية التي تجعل الناس على استعداد وقادرون على أداء مستدام. لا يوجد الكثير ليقوله عن هدف الموارد البشرية. وتعني هذه العملية أن المؤسسة تخلق سياقاً ينجح فيه الأشخاص على المستوى المهني والخاص.

٤. تطوير طريقة مستدامة للقيادة داخل المنظمة. القيادة هي المفتاح للعديد من النتائج الإيجابية. لكننا نعلم أن القادة هم السبب الوحيد الأكثر أهمية وراء مغادرة الأشخاص للشركة. القيادة الضعيفة لا تخلق قيمة. إنها تدمر القيمة. لذلك في معظم الشركات هناك عمل للقيام به. بالنسبة لمتخصصي الموارد البشرية، فإن نهج القيادة المتسق والشامل هو في صميم استراتيجية الأفراد الشاملة.

٥. التركيز على المدى الطويل. يمكن أن تكون استراتيجية الأفراد مستدامة فقط إذا كانت طويلة الأجل. والسبب في ذلك هو أن المؤسسات التجارية الهامة مثل الثقافة والثقة والتعلم التنظيمي تحتاج إلى وقت للتطور. لا يوجد موظفون متاحون من الصنوبر ولا توجد ثقافة فورية.

أنواع إدارة الموارد البشرية المستدامة

يمكن تصنيف أدبيات الدراسة إلى أربع اتجاهات خلقت أربعة أنواع من إدارة الموارد البشرية المستدامة:

١- الاتجاه الأول: غرض إدارة الموارد البشرية المستدامة:

ميز الباحثون بين منظور داخلي يعرف بـ "التركيز على المنظمة نفسها، ومنظور خارجي يعرف بـ "التركيز على المجتمع وتحديات الاستدامة التي تواجهها"، ووفقاً للمنظور الداخلي: تهتم أنشطة الاستدامة على مستوى المنظمة بتقليل مخاطر الأعمال وتعظيم قيمة المساهمين من خلال تحسين الهوية التنظيمية وأداء المهام الفردية. ووفقاً للمنظور الخارجي: يتمثل غرض المنظمة في المساهمة الإيجابية في معالجة قضايا الاستدامة (الاقتصادية والاجتماعية والبيئية)، وخدمة الصالح العام من خلال استخدام

مواردها وكفاءاتها لمعالجة قضايا: المناخ، الهجرة، الفساد، الفقر، الأوبئة، بطالة الشباب، الخ.

٢- الاتجاه الثاني: مدخلات إدارة الموارد البشرية المستدامة:

يركز هذا الاتجاه على المدخلات المتمثلة في كفاءات إدارة الموارد البشرية المستدامة، أي المهارات والمعرفة والاتجاهات، مثل: زيادة مستوى الوعي لمساءلة إدارة الموارد البشرية عن تأثير القرارات؛ تكامل الأهداف قصيرة وطويلة الأجل؛ المساهمة في ممارسات إدارة الموارد البشرية والتنظيمية المنتجة.

٣- الاتجاه الثالث: عمليات إدارة الموارد البشرية المستدامة:

يتعلق هذا الاتجاه بكيفية إعادة تصميم إدارة الموارد البشرية لممارسات المنظمة لتناسب مع المنظور والأغراض الجديدة من خلال إنشاء عمليات إدارة الموارد البشرية المستدامة. ويحدث ذلك من خلال إدارة مخاطر وفرص الاستدامة أو دمج الاستدامة في جميع العمليات التنظيمية وإدارة الموارد البشرية.

٤- الاتجاه الرابع: مخرجات إدارة الموارد البشرية المستدامة:

وفقا لهذا الاتجاه تتمثل المخرجات في القيم والموارد التي يتم خلقها من خلال إدارة الموارد البشرية المستدامة مثل: تحقيق القيم البيئية والاجتماعية والبشرية ..

نتائج الدراسة :

- ١- توافر رؤية ورسالة وأهداف واضحة ومعلنة للجامعات محل الدراسة.
- ٢- تتبنى الجامعات محل الدراسة مبدأ المشاركة في اعداد وصياغة استراتيجية الجامعة.
- ٣- تراعي الجامعات محل الدراسة الوقت المحدد لتنفيذ استراتيجيتها.
- ٤- وجود منهجية واضحة لتخطيط الاحتياجات من القيادات المستقبلية.
- ٥- وجود معايير واضحة ومحددة لاختيار الأفراد المناسبين للوظائف القيادية.

- ٦- تبني استراتيجية واضحة ومعلنة لإعداد قادة متميزون يقودون التطوير والتجديد في الجامعة.
- ٧- توافر نظام لتقييم الأداء يهتم بتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء بما يساعد على التخطيط الجيد لبناء قيادات المستقبل.
- ٨- وجود توافق عام بين القيادات الجامعية والعاملين في الجامعات محل الدراسة على أهمية إدارة الموارد البشرية المستدامة ككل في الجامعات وأبرزها تقييم الأداء المستدام والتدريب والتنمية المستدامة.
- ٩- يتم تمكين العاملين المتضررين من عدم القدرة على الاستمرار في وظائفهم من خلال ترتيب ساعات العمل وغيرها من إجراءات.

توصيات البحث

- خلق مناخ عمل داخل المنظمة يسمح بتوافر الثقة للعاملين في جميع المستويات الإدارية.
- إزالة العوائق بين الإدارة العليا وباقي الإدارات لخلق مناخ يحقق الرضا الوظيفي ومن ثم الوصول إلى الولاء الذي يؤدي إلى تحقيق الدور الاستراتيجي للجامعة.
- تأسيس نظم معلومات يتعامل مع مكونات وممارسات الدور الاستراتيجي للجامعات بموضوعية مع تدعيمه بالأفراد (صناع المعرفة) القادرين على توفير معلومات ومعارف تفيد في مراحل العمل والمهام المطلوبة في الإدارات والأقسام المختلفة.
- العمل على تنمية إدراك العاملين لتأهيل الشباب للقيادة وتدعيم العلاقات الاجتماعية بينهما، وذلك من خلال عقد لقاءات دورية معهم سواء داخل أو خارج نطاق العمل للحد من الآثار السلبية للشائعات التي تؤثر على درجة إدراك العاملين لتأهيل الشباب للقيادة..

المراجع:

- (١) سيد محمد جاد الرب ، (٢٠١٠)، ادارة الجامعات ومؤسسات التعليم العالي استراتيجيات التطوير ومناهج التحسين ، دار الكتاب الحديث ، القاهرة، ص:٤٩ .
- (٢) سيد محمد جاد الرب ، (٢٠١٦)، الادارة الاستراتيجية ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، ص:٤٧٨ .
- (٣) عبدالحميد عبدالفتاح المغربي ، (٢٠٠٤)، الادارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، المكتبة العصرية ، المنصورة ، ص : ٣٣ .
- (٤) كمال بلخيري ، (٢٠١٨)، تمثلات الادارة الاستراتيجية لدي اطارات المؤسسة الجزائرية : دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC العلمة سطيف ، مجلة الحقوق والعلوم الانسانية - جامعة زيان عاشور بالجلفة - الجزائر، المجلد ١١ ، ص:٢٤٣ .
- (٥) محمد أحمد عوض ، (٢٠٠٤)، الادارة الاستراتيجية الاصول والاسس العلمية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع - الاسكندرية، ص : ٧ - ٨ .
- (٦) محمد فالح الجهني، (٢٠٠٦). التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات التعليم العالي /المعرفة: وزارة التعليم، ع ١٤٠ ، ص ص٨٦- ٩٧ .
- (٧) مولاي الزين ولد سيد احمد ، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق التنمية المستدامة ، رساله ماجستير منشورة ، كلية العلوم السياسية - الجزائر ، ٢٠٢٠ .
- 8) Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. Human Resource Management Review.
- 9) Aust, I., Matthews, B., & Muller-Camen, M. (2019). Common Good HRM: A paradigm shift in Sustainable HRM?. Human Resource Management Review.
- 10) Barbara Mazur(2015) , Sustainable Human Resource Management. The attempt of holistic approach, Economics and Management, Volume 7 , Issue 2 , p:8.

- 11) Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- 12) Dyllick, T., & Muff, K. (2016). Clarifying the meaning of sustainable business: Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. *Organization & Environment*, 29(2), 156-174.
- 13) Ehnert, I. & Brandl, J. (2012). Towards a Paradox Perspective for HRM: Integrating Research and Moving Ahead. The paper presented at EGOS 2012 in Helsinki
- 14) <http://blogs.coventry.ac.uk/london-uncovered/2015/03/19/the-importance-of-sustainable-hrm/>
- 15) Lima – Perú (2013), Sustainable Human Resource Management in Peruvian companies, BALAS CONFERENCE, p: 3.
- 16) P. Wright . M . Kroll and J . Parnell , Strategic Management : Concepts and Cases , 6th.ed , New Jersey : Prentice – Hall , Inc., 2013 , p:4.
- 17) Santana, M., Morales-Sánchez, R., & Pasamar, S. (2020). Mapping the Link between Corporate Social Responsibility (CSR) and Human Resource Management (HRM): How Is This Relationship Measured?. *Sustainability*, 12(4), 1678.
- 18) Shen, J., & Benson, J. (2016). When CSR is a social norm: How socially responsible human resource management affects employee work behavior. *Journal of management*, 42(6), 1723-1746.
- 19) Shivaprasad Dandagi, Umesh Bhushi, Virupaxi Bagodi, Deepankar Sinha, (2016) "Strategic management of technical university: structural

equation modeling approach", Journal of Modeling in Management, Vol. 11 Issue: 1, p.75, <https://doi.org/10.1108/JM2-05-2014-0034>.

- 20) Soloducho – Plc , Let Ycja , Searching For Opportunities For development and innovations in the strategic management process : Social and Behavioral sciences , 2016 , p.76.
- 21) Stankevičiūtė, Ž., & Savanevičienė, A. (2018). Designing sustainable HRM: The core characteristics of emerging field. Sustainability, 10(12).
- 22) Zaugg, R., Blum, A. & Thom, N. (2001). Sustainability in Human Resource Management. Evaluation Report