

المحور الرابع:

نماذج الإدارة الاستراتيجية

للموارد البشرية

أهداف المحاضرة السابعة:

- التعرف على ماهية نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- التعرف على مضامين كل من نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة، نموذج ديفيد جست ونموذج جامعة وورويتش.

تمهيد:

بعد توجه المنظمات إلى إدارة مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي ظهرت العديد من النماذج المعتمدة في ذلك، والتي تضمنت كيفية إدارة الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة، ويقصد بنماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الأسلوب الذي تدار به الموارد البشرية في إطار الإدارة الاستراتيجية، ويتضمن هذا الأسلوب ضرورة معرفة طبيعة الموارد البشرية وخصائصها ومؤهلاتها ليتم التعامل معها وفق احتياجات المنظمة والاستراتيجيات المتبناة.

هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون بما يتناسب وإدارة الموارد البشرية من بينها:

1. نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة:

ظهر هذا النموذج نتيجة للإسهامات الكثيرة لمجموعة من الباحثين والمفكرين خلال فترة زمنية تقدر بخمسين عام تقريبا على غرار المفكر سلزنيك وبعده المفكرين أميت، كابييلي، بينروز، بيورسل، وبارني التي أشارت في كتابها الشهير "نظرية النمو للمنظمة" إلى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة، وأنه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو في المنظمة، ويعد هذا النموذج من أكثر نماذج صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية انتشارا في التطبيق لاقتربه من الواقع الفعلي لحركية تفاعل المنظمات والبيئة، ومن أبرز سماته البعد والشمول.

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة يعتمد في المقام الأول على تحليل شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة تحقيق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا تحدده عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تحدده عملية تحليل البيئة الخارجية)، وبالتالي فإن تكوين أي استراتيجية يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد،

وخاصة الموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي يساهم في تحقيق الاستراتيجية والميزة التنافسية وأصلا استراتيجيا يصعب تقليده من قبل المنافسين، لذلك يتوجب على منظمات الأعمال العمل على تدريبهم وتنميتهم بشكل مستمر، من أجل اكسابهم المعارف والمهارات اللازمة لإدارة الموارد المادية واستغلال الفرص ومواجهة التهديدات البيئية.

وتتمثل مكونات نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة فيما يلي:

- **المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:** تتعرف منظمات الأعمال على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق جمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة، ويتكون المسح والتحليل البيئي من تحليل البيئة الداخلية الذي يهدف إلى تحديد جوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها وأنشطتها واستمراريتها، وتحليل البيئة الخارجية الذي يهدف إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها استغلالها، وكذا تحديد المخاطر التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

- **الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:** تمتلك منظمات الأعمال نوعين من الموارد المتمثلة في الموارد المادية والموارد البشرية، والتي تعتمد عليها في تنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها وأهدافها.

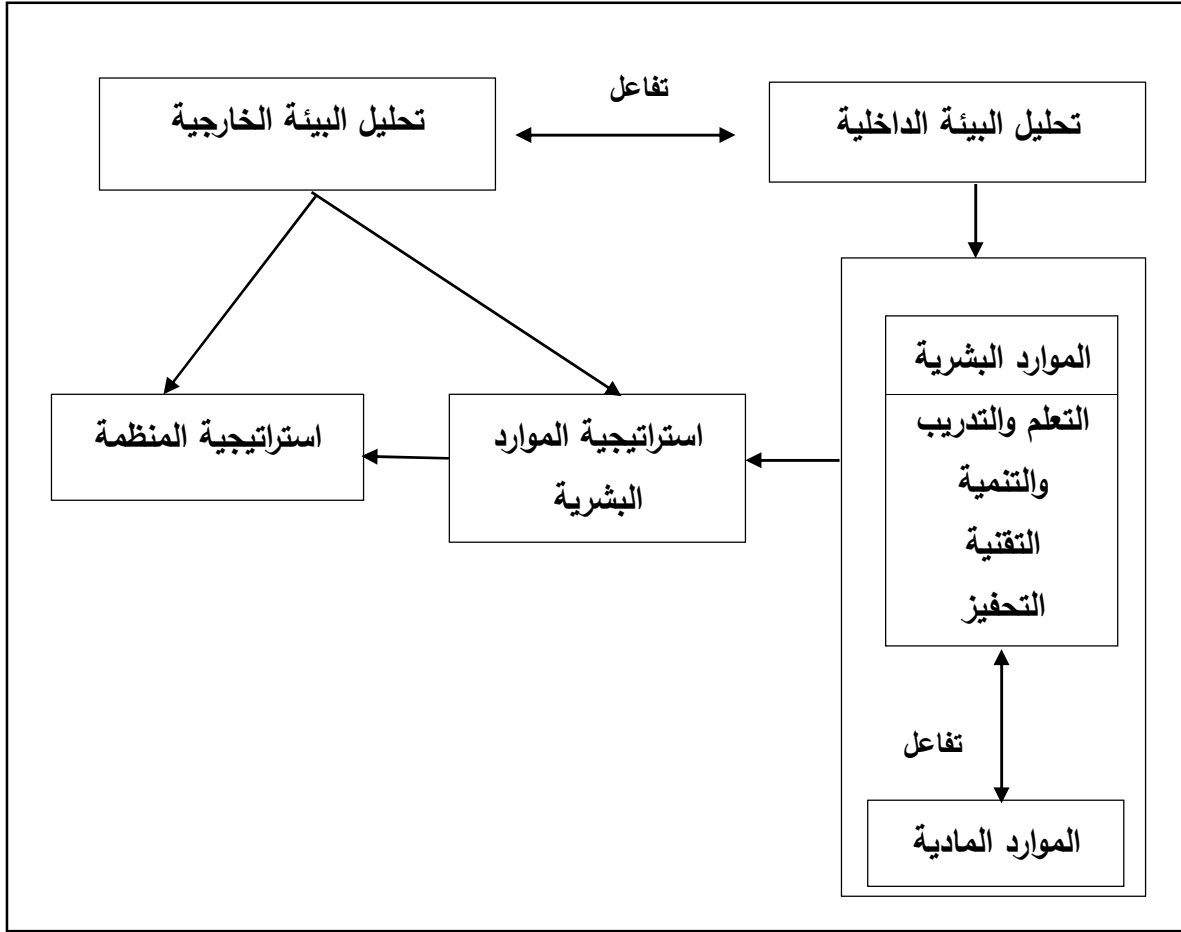
- **تعليم وتدريب الموارد البشرية:** من المهام الأساسية التي تتضمنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية المتوفرة والمتاحة، بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

- **التقنية:** يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة لإكساب هذه الموارد البشرية - على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة - المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا كل في موقعه، والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي وحصتها السوقية.

- **تحفيز الموارد البشرية:** أكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية لضمان الاستخدام الأمثل لها وتشجيعها على الابداع والابتكار.

والشكل الموالي يوضح مكونات هذا النموذج:

نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



2. نموذج ديفيد جست:

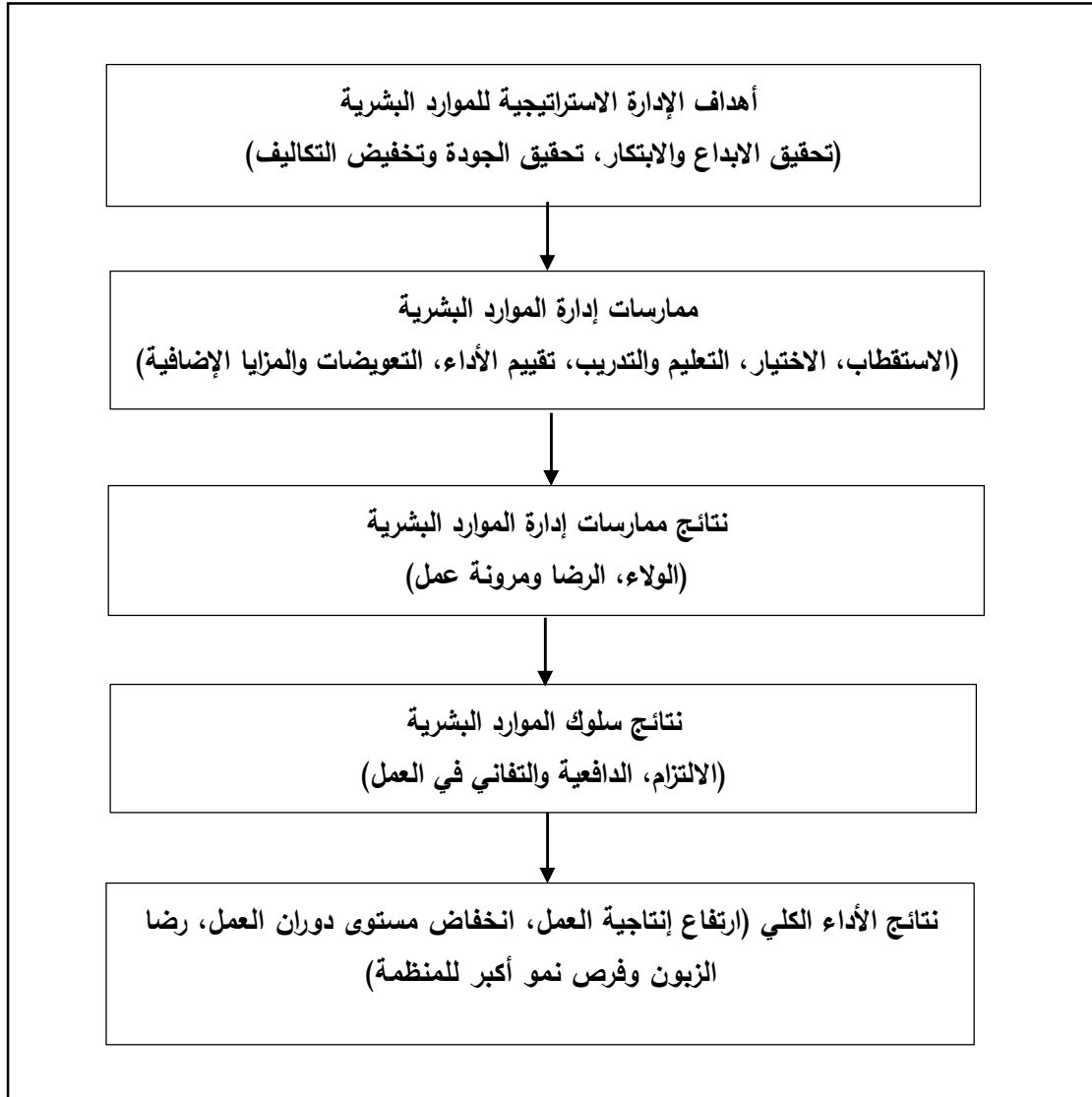
نموذج ديفيد جست هو أحد نماذج تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال قام بوضعه ديفيد جست سنة 1997 بعد قيامه بعدد من التجارب والأبحاث، وقد تضمن مجموعة من المكونات التي تعتبر سبب نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل أول مكون في تحديد أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية وصولاً إلى نتائج الأداء الكلي، وهي كما يأتي بالتفصيل:

- تحديد أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية المتمثلة في:

- تحقيق الإبداع والابتكار وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لزيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.
 - تحقيق الجودة في المنتجات والسلع من خلال ضمان أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة.
 - تخفيض تكلفة الإنتاج مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية.
- ممارسات إدارة الموارد البشرية التي تعبر عن المهام والأنشطة والعمليات التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، والمتعلقة بالجوانب الآتية:

- استقطاب أفضل وأنسب الموارد البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل، وانتقاء أفضلها لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
 - تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة مستديمة.
 - وضع نظام شامل وموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية.
 - وضع نظام موضوعي للتعويضات.
 - تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية.
 - تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية اتجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.
 - نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: إذا تم تطبيق الممارسات بطريقة سليمة بناء على الخطة المحددة سوف تحقق المنظمة مجموعة من النتائج منها:
 - زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
 - تحقيق المرونة والانسائية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والأنشطة.
 - الشعور بالرضا اتجاه العمل في المنظمة.
 - نتائج سلوك الموارد البشرية: يترتب عن التنفيذ الصحيح من طرف إدارة الموارد البشرية أثر إيجابي على دافعية والتزام الموارد البشرية وتفانيها في العمل.
 - نتائج الأداء الكلي للمنظمة: وهي حصيلة كل من أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية وممارساتها ونتائج ممارساتها ونتائج سلوك العنصر البشري، ومن بين نتائج الأداء الكلي ما يلي:
 - انتاجية مرتفعة للعمل.
 - إبداع وابتكار منتج جديد.
 - انخفاض مستوى دوران العمل.
 - رضا الزبون.
 - فرص نمو أكبر للمنظمة.
- والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

نموذج ديفيد جست



3. نموذج جامعة وورويتش:

طور هذا النموذج من قبل الباحثين بيترقرين وهاندري من جامعة وورويتش، الذين بينا من خلاله العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما، حيث يرتكز هذا النموذج على خمسة عناصر مرتبطة قائمة على أساس كيفية تأثير العوامل الخارجية على العوامل الداخلية للمنظمة التي تعكس نظرية النظام المفتوح في التفكير التنظيمي، وتتمثل هذه العناصر فيما يلي:

- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: تعد المرحلة الأولى في تكوين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية وحدات الأعمال وكذا الاستراتيجيات الوظيفية ومنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث يتم في هذه المرحلة تحديد متغيرات البيئة الخارجية واتجاهاتها وتأثيرها على نشاط المنظمة وبيئتها الداخلية.

- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: وذلك لمعرفة الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، ومن ثم العمل للتكيف معه ومواجهته.
 - وضع الاستراتيجية العامة للمنظمة بناء على نتائج التحليل البيئي وإمكانيات المنظمة.
 - وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية بما ينسجم مع متطلبات استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها ويحقق أهدافها.
 - وضع استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية وممارساتها التي تتكامل هي الأخرى مع متطلبات استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها.
- والشكل الموالي يوضح هذا النموذج:

نموذج جامعة وورويتش

