

### أهداف المحاضرة الثامنة:

- التعرف على نموذج هارفارد.
- التعرف على نموذج التطابق الاستراتيجي.
- التذكير بمضمون نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

### 4. نموذج جامعة هارفارد:

- طور نموذج هارفارد سنة 1984 من قبل العديد من الخبراء في جامعة هارفارد، ونص هذا النموذج على أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تتكون من اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية والتغذية العكسية التي تبين نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية التي يجب الوصول إليها في المديين القصير والبعيد، وساهم هذا النموذج في التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تبيانه لما يلي:
- أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب أن تتطور مع مراعاة مصالح أصحاب، وكذا متغيرات البيئتين الداخلية والخارجية التي أطلق عليها هذا النموذج مسمى العوامل الطرفية أو الموقفية.
  - أن إدارة الموارد البشرية تتميز بخاصيتين تتمثلان في:
    - يكلف المديرون المباشرون في إدارة الموارد البشرية بالمزيد من المسؤولية لضمان الموائمة بين الاستراتيجية التنافسية وسياسة الموارد البشرية.
    - تتمثل مهمة الموارد البشرية في وضع السياسات التي تبين كيفية تطوير أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تعزيزاً لبعضها البعض.
  - أن مفهوم إدارة الموارد البشرية يتكون من سياسات تعزز التبادلية من خلال تحقيق مصالح الأفراد ومصالح المنظمة معاً، والمتمثلة في الأهداف المشتركة والتأثير والاحترام المتبادلين والمكافآت المتبادلة والمسؤولية المتبادلة، حيث أكد هذا النموذج على أن سياسات المنظمة التبادلية ستؤدي إلى الالتزام، والذي بدوره سيؤدي إلى أداء اقتصادي وتنمية بشرية أكبر.
  - أهمية الجوانب الاستراتيجية الكمية والحسابية لإدارة الموظفين بطريقة عقلانية كما هو الحال مع أي عامل اقتصادي آخر، حيث أكد هذا النموذج على التواصل والتحفيز والقيادة، كونه ينطوي على معاملة الموظفين كأصول ذات قيمة ومصدر للميزة التنافسية نتيجة التزامهم وقدرتهم على التكيف.
  - وجود مجموعة من المقترحات التي تساعد على إنشاء منظمات أكثر فاعلية تتمثل في التكامل الاستراتيجي وقدرة المنظمات على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الاستراتيجية، والالتزام العالي لمتابعة الأهداف المسطرة، والجودة العالية التي تشير إلى جميع الجوانب بما في ذلك إدارة الموظفين والاستثمار في الموظفين ذوي

الجودة العالية، والتي بدورها ستؤثر بشكل مباشر على جودة السلع والخدمات المقدمة، إضافة إلى المرونة التي تشمل المرونة الوظيفية وأيضاً قابلية الهيكل التنظيمي للتكيف مع القدرة على إدارة الابتكار.

وتتمثل مراحل تصميم استراتيجية الموارد البشرية حسب نموذج هارفارد في المراحل التالية:

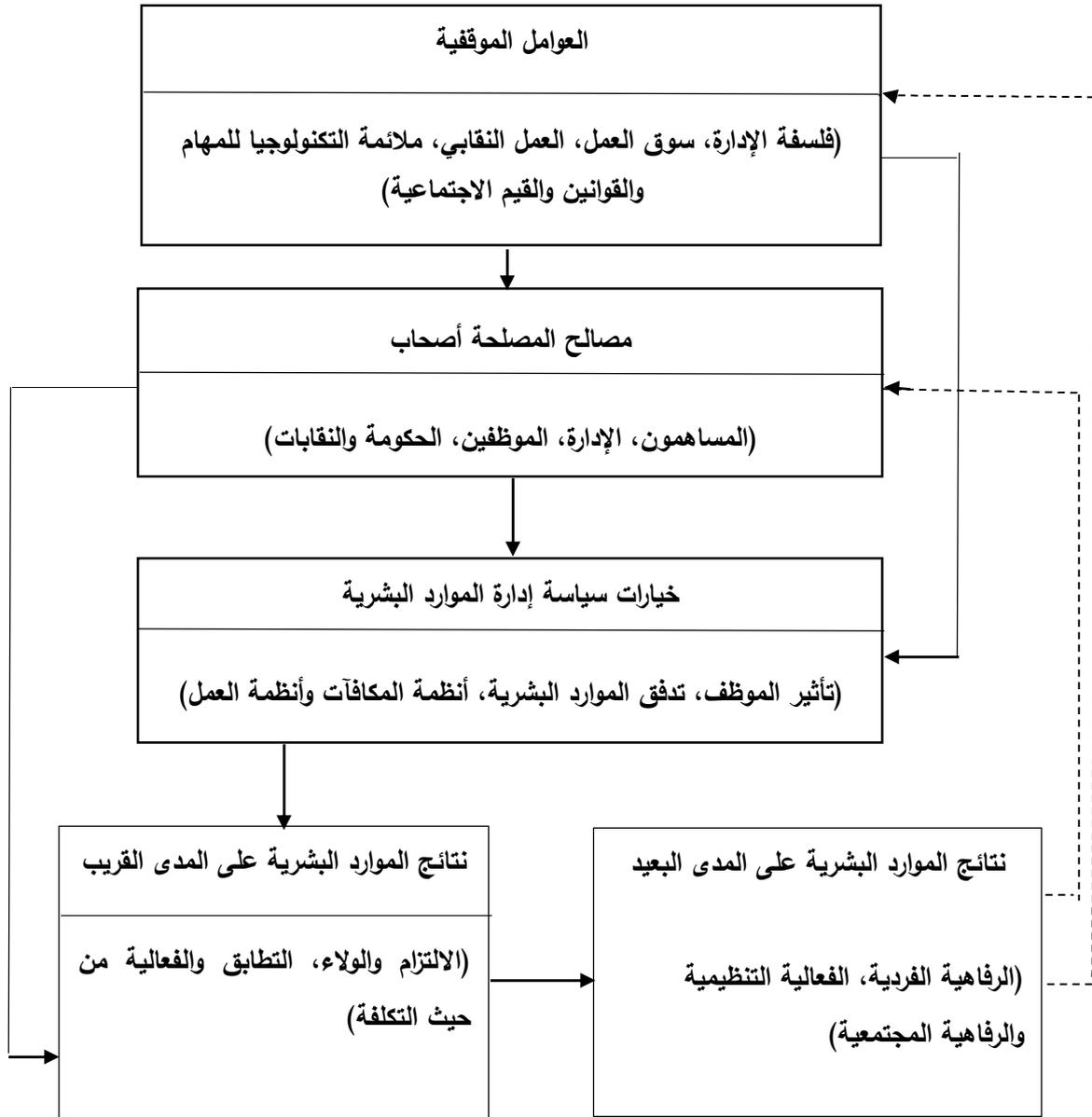
- تحديد اهتمامات أصحاب المصالح والعوامل الموقفية: ينتمي نموذج جامعة هارفارد لمقاربة الشمولية أو العالمية، حيث افترض أنه هناك مجموعة من أصحاب المصالح في المنظمة كالمساهمين، مجموعات مختلفة من الموظفين، الحكومة والمجتمع، والتي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند صياغة استراتيجيات الموارد البشرية التي تعكس اهتماماتهم المختلفة.

- صياغة استراتيجية الموارد البشرية في ضوء اهتمامات أصحاب المصالح والعوامل الظرفية للوصول إلى النتائج التالية على المدى القصير: ولاء وظيفي وأداء عالي من الموارد البشرية وتناسب اجتماعي بينها، وكذا خفض تكاليف الإنتاج للبيع بسعر تنافسي في السوق، وذلك لتحقيق النتائج التالية على المدى البعيد: رضا الزبائن والموظفين والمجتمع المحلي عن المنظمة، وكذا الوصول لتحقيق غايات المنظمة وضمان ديمومتها واستمرارها.

- القيام بعملية التغذية العكسية: أكد نموذج جامعة هارفارد على أهمية التغذية العكسية بشكل مستمر بناء على النتائج التي تم تحقيقها من خلال تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية، واعتماداً على التغذية العكسية قد يتم إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية لكي تتناسب وتتأقلم مع رغبات واهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة بالمنظمة.

والشكل الموالي يبين نموذج جامعة هارفارد:

## نموذج جامعة هارفارد



## 5. نموذج التطابق الاستراتيجي:

بين نموذج التطابق الاستراتيجي أهمية التطابق التام بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتوافق والتكامل بين إدارة الموارد البشرية ونشاطاتها وممارساتها وجميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة، فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل لاستراتيجيتها، ووفقا لنموذج التطابق الاستراتيجي فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق والتكامل والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق استراتيجية المنظمة في ظل تأثير متغيرات

البيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة ككل، وتستخدم استراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار، وينقسم التطابق الاستراتيجي إلى قسمين هما:

- **تطابق داخلي:** يقصد به أن ممارسات إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض، فهي تشكل نظاما متكاملًا من أجل تحقيق استراتيجية المؤسسة وخدمة هيكلها التنظيمي.

- **تطابق خارجي:** يقصد به التعاضدية بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) بما يحقق رسالة ورؤية المنظمة.

والشكل الموالي يبين نموذج التطابق الاستراتيجي:

### نموذج التطابق الاستراتيجي

