

أهداف المحاضرة التاسعة:

- التعرف على نموذج محاسبة الموارد البشرية.
- التعرف على نموذج تنافسية الموارد البشرية.
- التعرف على نموذج تسيير الكفاءات.

6. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

عرفت محاسبة الموارد البشرية بأنها: أداة لقياس الموارد البشرية قياسا كميا بالاعتماد على مجموعة من الأساليب والنماذج التي يمكن تطبيقها عمليا، والافصاح عن نتائج القياس للجهات الداخلية والخارجية بما يمكن من مقارنة التكاليف بالإيرادات، كما عرفت بأنها: المحاسبة التي تهتم بقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية من خلال إجراء مختلف العمليات الحسابية المتعلقة بتقييم تكلفة وأداء المورد البشري وأثرهما على الأداء الكلي للمنظمة في بيئة الأعمال التي تنشط فيها، ومن تعاريف محاسبة الموارد البشرية كذلك أنها: المحاسبة عن الأفراد كمورد تنظيمية، وتتضمن تكاليف استقطاب واختيار واستخدام وتدريب وتطوير الأصول البشرية، وتشمل كذلك قياس القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة الى المنظمة.

وتتمثل الخصائص المرتبطة بمفهوم محاسبة الموارد البشرية فيما يلي:

- أن المحاسبة عن الموارد البشرية ليست فرعا مستقلا عن فروع علم المحاسبة، وإنما هي وسيلة لقياس وتوصيل كل ما يتعلق بالموارد البشري باعتباره أصلا وموردا تنظيميا في المنظمة.
- إن مصطلح المحاسبة عن الموارد البشرية ليس فقط نظام لقياس تكلفة أو قيمة الأفراد وإنما هو طريقة للتفكير في الأفراد كمورد تنظيمية ذات قيمة كبيرة.
- إن المحاسبة عن الموارد البشرية لها تأثير فكري وسلوكي، فكري بالنسبة لإدارة المنظمة (من ناحية الأفراد كمورد فضلا عن ضرورة تخطيط الموارد البشرية والرقابة عليها)، وسلوكي بالنسبة للأطراف الخارجية (المستثمرين، مصلحة الضرائب، المدققين الخارجيين)، حيث يكون للمحاسبة عن الموارد البشرية آثار على سلوك تلك الجهات عند اتخاذ قراراتهم.

وتستند محاسبة الموارد البشرية على الافتراضات الآتية:

- للموارد البشرية قيمة اقتصادية مباشرة في المنظمة تتمثل في القيمة المباشرة للجهود والوقت الذي تبذله الموارد البشرية لإنجاز الأعمال الموكلة إليها مباشرة، وقيمة اقتصادية غير مباشرة مرتبطة بحسن استخدامها لعناصر الإنتاج الأخرى ك رأس المال، المواد الأولية، الأرض والطاقة.
- تتأثر قيمة الموارد البشرية بأسلوب إدارتها، حيث تتطور الموارد البشرية في المنظمات التي تعمل على تدريبها بشكل مستمر، مما ينعكس على مستوى إنتاجية الموارد البشرية.
- تعد المعلومات الخاصة بحاسبة الموارد البشرية إلى جانب كلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية وكفاءة إدارة المنظمة، فهي مفيدة في عمليات التخطيط لاختيار وتوظيف وتنمية وتعويض الموارد البشرية.
- يتضمن توظيف الموارد البشرية كلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلاً.
- يعتبر المورد البشري أصل من أصول المنظمة يمكن إخضاعه إلى حد كبير لعملية الرسملة والإطفاء حسب عمره الإنتاجي.

أما أهداف محاسبة الموارد البشرية فنوجزها في الآتي:

- تقديم المعلومات الكمية الرقمية للتكلفة والقيمة الخاصة بالموارد البشرية، مما يساعد الإدارة على اتخاذ القرارات الرشيدة فيما يتعلق باستخدام الموارد البشرية كالقرارات المتعلقة بالنقل والترقية والاستقالة، والقرارات الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.
- جذب انتباه الإدارة إلى أهمية الموارد البشرية، ومساعدتها في قياس هذه الموارد وتقييمها وتطويرها.
- كفاءة استخدام القوى العاملة المتاحة، من خلال مساعدة الإدارة على حسن اختيار الأفراد الملائمين وتدريبهم وتحفيزهم والاستفادة من طاقاتهم وجهودهم إلى الحد الذي يحقق مصالح هؤلاء الأفراد ومصالح أصحاب المصلحة.
- قياس قيمة الموارد البشرية العاملة في المنظمة باستخدام طرق علمية مناسبة قابلة للتطبيق العملي.
- قياس معدل العائد على الاستثمار البشري.
- إعداد تقارير عن الموارد البشرية وعرض النتائج التي يتم التوصل إليها في القوائم المالية.

وقد عرض نموذج محاسبة الموارد البشرية تصميمًا استراتيجيًا يعتبر أن الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية هو عامل أساسي في نجاح العمليات، حيث ارتكز هذا النموذج على المتابعة الدورية للأداء والتقييم المستمر له مع تسجيل وقياس مستويات التغيير في الفترة بالشكل الذي يزود الإدارة بكافة التفاصيل الكمية المساعدة في اتخاذ القرار؛ بمعنى أن هذا النموذج درس عملية إدماج الموارد البشرية باعتبارها قيمة مالية، حيث تقيد حالة هذه الموارد وتتابع تغيراتها خلال فترات معينة ثم تخفض تكاليفها، وعليه يمكن القول بأن الفكرة الأساسية لنموذج محاسبة الموارد البشرية تتمحور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة ومتابعتها، ومن ثم استخلاص مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة هذه الموارد بغرض الرفع من عائداتها المالية شأنها شأن الموارد الأخرى.

7. نموذج تنافسية الموارد البشرية:

ظهر هذا النموذج بعد الانتقادات الموجهة لنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وقام على الافتراضات التالية:

- تركيز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الاستراتيجية
- أن إدارة الموارد البشرية ليست منفردة ولم توجد لذاتها، بل هي رافد للاستراتيجية التنافسية للمنظمة.
- لا ينبغي أن تكون استراتيجية الموارد البشرية تفاعلية، ولكن يجب أن تسهم في تطوير استراتيجية النمو والتطور من خلال الثقافة التنظيمية وكذا توجيه صانعي القرار.
- وجود علاقة تفاعلية بين إدارة الموارد البشرية ومختلف السياسات الوظيفية الأخرى للمنظمة من خلال مفاهيم الترابط الاستراتيجي، التفاوض الجماعي والتغيير التنظيمي.
- وتوجد ثلاث طرق لإدارة الموارد البشرية من خلالها بناء الميزة التنافسية والمحافظة عليها، وهي:
- تنفيذ استراتيجية المنظمة ويرتبط بوضع رسالة المنظمة وأهدافها.
- التعامل مع التغيير عن طريق تدعيم قدرة المنظمة على إدارة التغيير.
- التوحد الاستراتيجي الذي يقصد به درجة مشاركة العاملين من خارج المنظمة في مجموعة من القيم والافتراضات الأساسية المتعلقة بها.

ومن المقومات المطلوبة في الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية ما يلي:

- أن يتوفر لدى المنظمة موارد بشرية نادرة المهارات والقدرات لا يمكن للمنافسين الحصول على مثلها أو تقليدها سواء بالتدريب أو التأهيل.
- القدرة على إنتاج القيم من خلال التنظيم غير المسبوق، تكامل المهارات والخبرات والقدرات العالية على العمل في فريق.
- المعرفة بأعمال وأنشطة المنظمة.
- امتلاك مهارات تصميم برامج إدارة الموارد البشرية وتوصيلها عن طريق التخطيط للموارد البشرية في إطار استراتيجية المنظمة.
- امتلاك مهارات إدارة التغيير عن طريق تشخيص المشكلات وتطبيق أنظمة التغيير، وذلك لتسهيل الحصول على الميزة التنافسية وإيجاد البدائل.

8. نموذج تسيير الكفاءات من الموارد البشرية:

يعتبر نموذج تسيير الكفاءات أحد النماذج الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والذي اعتبر القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية عنصرا رئيسيا لكفاءة المنظمة، فقد باتت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ترتبط بشكل رئيسي بإدارة الكفاءات، وبالتالي فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعتبر نماذج للتسيير التي تختص بكفاءات المنظمة، فنموذج الكفاءات يجعل من

استراتيجية الموارد البشرية أداة فعالة ومناسبة لها دور في بناء موارد وأصول استراتيجية للمنظمة، مما يسمح باندماج الكفاءات في المنظمة، ويتيح فرصة ظهور معارف جديدة وتثمين قدرات وكفاءات متاحة ومتراكمة. وعرف تسيير الكفاءات بكونه نظاما تسييريا يهدف إلى الاستغلال الأمثل للكفاءات من خلال استقطابها، وتمييزها، تحفيزها ودمجها في مسار تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وتوفير بيئة العمل المناسبة لتفجير القدرات والامكانيات المحتملة، وهو بمثابة منهج تنظيم جديد لإدارة الموارد البشرية بالاعتماد على طرق وتقنيات وأساليب تسيير تكون الكفاءة محورها، ويهدف تسيير الكفاءات بصفة عامة إلى تحسين أداء المنظمة وتثمين الموارد البشرية وخلق القيم والمعارف التي تدعم التعلم التنظيمي من خلال:

- تطوير كفاءات الأفراد في كل المستويات من أجل زيادة قدرتهم على ممارسة عدة وظائف، الاستقلالية وتحمل المسؤولية.

- مساعدة المنظمة على التحول من منطق الوظائف إلى منهج تسيير المنظمات بالكفاءات.
- وضع أسس علمية مناسبة لجذب واستقطاب الكفاءات البشرية التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة.
- تحديد الاحتياجات الحالية من اليد العاملة التي تسمح بتنفيذ استراتيجية المنظمة.
- زيادة فرص الإبداع والابتكار في المنظمة، مما يسمح بتخفيض التكاليف الخاصة بجلب الكفاءات من الخارج.

هذا، وقد ساعد ظهور وتطور أدوات وآليات جديدة في التوسع في استخدام هذا النموذج في ميدان إدارة الموارد البشرية، وكذا في توجيه وقيادة عملية التغيير وضمان تسيير فعال لكفاءاتها، ويمكن تلخيص التصور المثالي لتسيير الكفاءات من خلال أربعة محاور أساسية تتمحور حول المفاهيم التالية:

- الإدماج: ويقصد به أن تسيير الكفاءات يتمحور حول ممارسات إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة.
- منطق الفرد: إن تسيير الكفاءات لا يتم التفكير فيه انطلاقا من مركز العمل والمؤهلات المكتسبة ولكن يكون مرتبطا أكثر بالتممية والتطور الفردي للعامل.
- الرسمية: تسيير الكفاءات يركز على أدوات وآليات خاصة ورسمية (برامج التكوين، نظام التقييم، سلم الأجور وغيرها)

- الاهتمام بالكفاءات العامة: يتيح تسيير الكفاءات للأفراد فرصة تسيير عملية توظيفهم بشكل مستقل عن الإطار المهني الذي ينشطون فيه، وتحويل بذلك الكفاءات التي اكتسبوها من إطار مهني إلى إطار آخر.

ويتطلب تسيير الكفاءات ما يلي:

- إدماج تسيير الكفاءات في استراتيجية المنظمة: فتسيير الكفاءات يكون أكثر فعالية عندما تكون الكفاءة مرتبطة بشدة بعمليات التخطيط الاستراتيجي مع معايير مردودية التنظيم الممكن قياسها، فتسيير الكفاءات عبارة عن نظام متكامل تتفاعل فيه كل مستويات المنظمة، وهو يتجاوز دقة ميدان تسيير الموارد البشرية ليصبح ورقة استراتيجية رابحة في كونه أداة ديناميكية للتغيير الذي يحدث في إدارة المنظمة بشكل عام، وعلى العموم فهو يشكل (تسيير الكفاءات) إحدى التطبيقات العملية والعلمية الإدارية التي يتم توجيهها من طرف الإدارة، وإشراف هذه الأخيرة على تسيير الكفاءات يساهم في منحها بعدا استراتيجيا أو على الأقل أن يسجل ضمن الأهداف الاستراتيجية

للمنظمة التي يعبر عنها من خلال توجهات وتصرفات إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بوظائفها المختلفة، ولهذا يمكن اعتبار تسيير الكفاءات الجزء المتمم للتسيير الكلي لمنظمة ما.

- إشراك العمال في عملية تسيير الكفاءات: إن محاولة ضبط تعريف للكفاءة لم يوجد من العدم و إنما هو نتاج فرد أو جماعة في وضع مهني معين، ولهذا يؤدي تسيير الكفاءات إلى تركيز سياسة تسيير الموارد البشرية على العمال (أفراد و جماعات) باعتبارهم حاملي الكفاءات، فدورهم عامل جوهري خاصة في إعداد وتنفيذ نظام تسيير الكفاءات، ولهذا وانطلاقاً من تسيير الكفاءات يتم تركيز سياسة الموارد البشرية على العمال الذين يجب عليهم المشاركة أكثر في تنظيم وتسيير المنظمة، وفي هذا الصدد ينتظر من العمال والكفاءات توظيف أنماط مشاركة جديدة تمتد إلى أبعد من منصب العمل الذي يعتمد على العمل المحدد سلفاً، بل تتولد روح المبادرة والمشاركة والقدرة على اتخاذ القرارات سواء داخل المجموعة أو على مستوى المنظمة ككل.

- تجنيد عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة: تحتاج عملية تسيير الكفاءات إلى تجنيد العوامل الداخلية والخارجية، فهي من جهة تعرب عن مجموع التطبيقات المتعلقة بتسيير مسار الأفراد في المنظمة منذ توظيفهم إلى منحهم رواتب وأجور مروراً بتقييمهم ومراقبة حركتهم، وهي أيضاً تضمن تلاحمهم، ومن ناحية أخرى إنها نادراً ما تكون لوحدها فعالاً ما ترافقها تغيرات تكنولوجية وتنظيمية تسمح لمسيرى المنظمة بالاستجابة إلى تحولات محيطهم، فتسيير الكفاءات يمنح الوسائل النظرية والتطبيقية لبرنامج عمل يحسن من تكيف المنظمة مع محيطها، من خلال تسيير الكفاءات بوضوح فيما يتعلق بالأجور، التوظيف، الترقية، التكوين، التدريب وغيرها.

الخلاصة:

تعد نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المذكورة آنفاً أهم النماذج وأشهرها، وقد تم اختيارها نظراً لمرجعيتها العلمية النظرية، فمنها ما تعود أصوله إلى العلوم المحاسبية، ومنها ما يرجع لمدارس الفكر الاستراتيجي، حيث عبرت هذه النماذج عن ارتباط الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع هذه المجالات البحثية، في حين عبرت نماذج أخرى عن التوجهات الحديثة التي عرفت انتشاراً في الآونة الأخيرة كالتوجه إلى تسيير الكفاءات.