

المحاضرة الخامسة: نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

أهداف المحاضرة الخامسة:

1- إدراك ماهية نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

2- الإلمام بمختلف نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهمها

أولاً/ تعريف نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن: " الأسلوب الذي تدار به الموارد البشرية في إطار الإدارة الإستراتيجية"، ويتضمن هذا الأسلوب ضرورة معرفة طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة وخصائصها و مؤهلاتها ليتم التعامل معها وفق احتياجات المؤسسة و الاستراتيجيات المتبناة. هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون تجمع بين نماذج قديمة تم تطويرها بما يتناسب و إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث و منها ما هو مبتكر لم يتم التطرق إليه سابقاً، لكن التصنيف الأكثر تداولاً هو الذي يفرض وجود أربع (04) نماذج للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و هي:

- نموذج تنافسية الموارد البشرية

- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- نموذج محاسبة الموارد البشرية

- نموذج مهارات الموارد البشرية

لكن هذا لا يمنع من التطرق إلى بعض النماذج الأخرى بالرغم من كونها حظيت بأقل شهرة مقارنة

بالنماذج الأربعة، و هو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

ثانيا/ نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تناولت الدراسات الأكاديمية العديد من نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلا أننا سنتناول في هذه المحاضرة النماذج فقط التي رأينا أنها تعبر حقا عن إدماج البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. وهي:

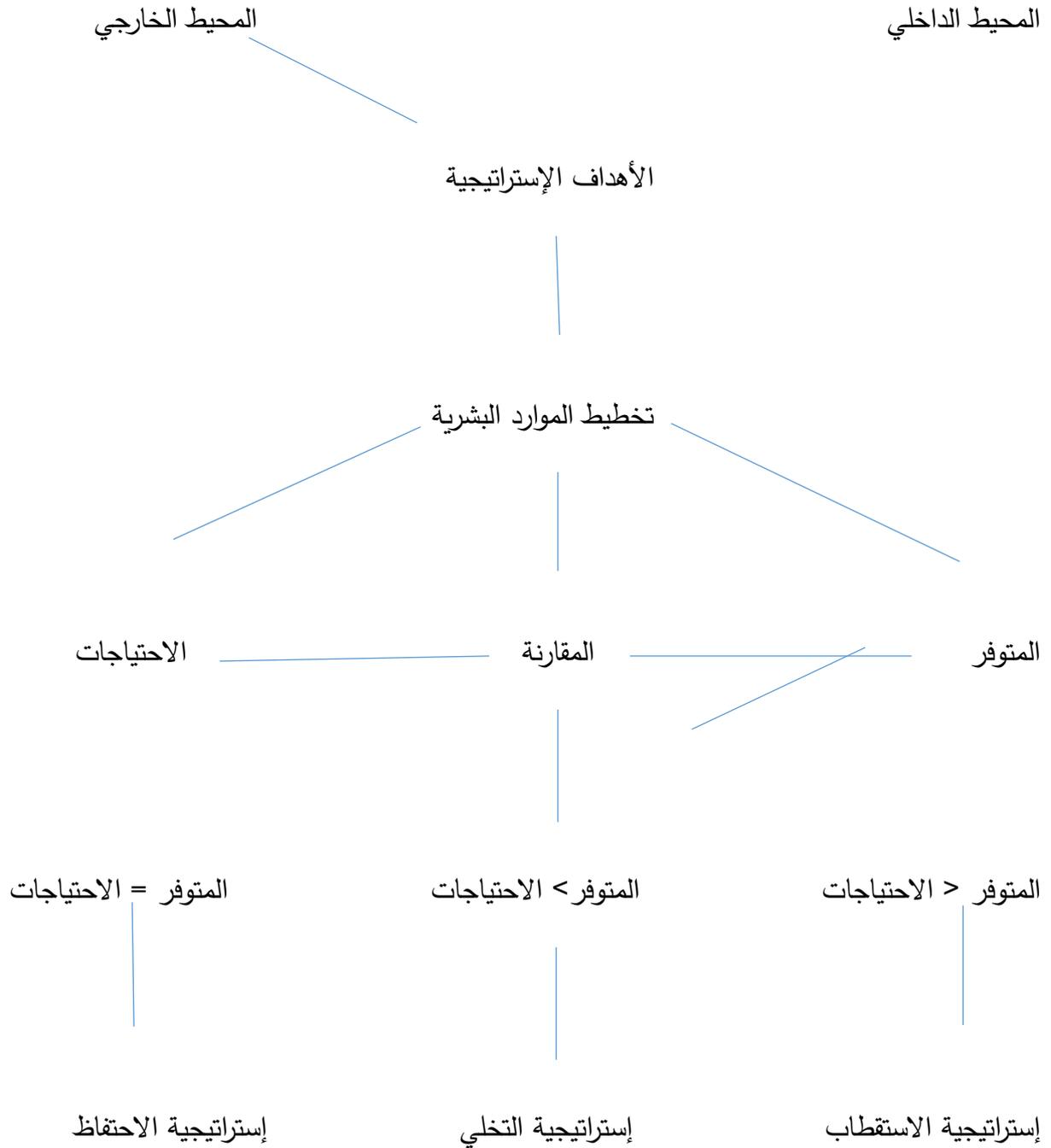
أ-نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعاني المؤسسات من مشكلة تقليدية تكاد تمس نسبة معتبرة منها، ألا وهي مشكلة عدم التوازن أو سوء التقدير بين الحاجة والفائض من الموارد البشرية، فقد تعاني بعض الأقسام من الوفرة الزائدة للموظفين بينما تعاني أقسام أخرى في نفس المؤسسة من نقص، و هو ما يشكل خلافا في أداء الوظائف بصفة عامة. لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج المسيطر و الأكثر دراسة و أبحاثا في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي ، حيث استمد مرتكزاته من القواعد الأولى للفكر الاستراتيجي المنطلق من مدرسة هارفارد نهاية الخمسينات. و بشكل مختصر فقد مر هذا النموذج أي تشكله بمرحلتين، حيث تركزت جهود الباحثين في البداية على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالإدارة التقديرية للموارد البشرية، و لقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال الستينات و السبعينات الكثير من الإشكاليات المفاهيمية و التطبيقية حول كيفية إدماج الموارد البشرية في الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، الأمر الذي أدى في مرحلة ثانية إلى ظهور مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بداية الثمانينات.¹

لقد كان نموذج تخطيط الموارد البشرية ممثلا في التسيير التقديري يعتبر على أنه النموذج الرئيسي في مقارنة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تمثلت مهمته الأساسية في خلق التوازن بين العرض والطلب (كما يمثله الشكل رقم 02):

¹ صولح سماح، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 96.

الشكل (02): نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المرحلة الأولى



المصدر:

Bayad.M et autres(2004), « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse, vol 2,numéro 1, Janvier 2014, p 81.

من خلال الشكل السابق نجد أن إجراء المقارنة الدقيقة بين الاحتياجات والتمتاع من الموارد البشرية

يمكن من تحديد الإستراتيجية المناسبة، حيث نميز بين:

- **الحالة المثلى:** وهي الحالة التي يتوازن فيها العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات وهي

حالة نادرة، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتبني إستراتيجية الاحتفاظ بالكفاءات التي تمتلكها.

- **حالة العجز:** وهي الحالة التي تفوق فيها الاحتياجات من الموارد البشرية العرض المتوفر في

سوق العمل، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع

المناسبين وفي الوقت المناسب.

- **حالة الفائض:** حيث يفوق التمتع من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، و بالتالي تعتمد

المؤسسة إستراتيجية التخلي أو تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل.

حيث أنه في هذه الحالة تفضل المؤسسة تحمل تكلفة الاحتفاظ أفضل لأن تكلفة بقائها أي الموارد ستكون

أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

**التسيير التقديري للموارد البشرية هو التسيير الذي يركز على التنبؤ
بالاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل لضمان استمرارية العمل
بناء على المتوفر والتمتاع حالياً من هذه الموارد.**

وفق GLUECK فإن هذا النموذج يسمح بتسيير كفاء و فعال للأفراد في الظروف الغير الثابتة

و المعقدة لأنها يركز على تحليل الاحتياجات و من ثم الاستقطاب أي أن الواقع العملي أو الوظيفي

متحكم فيه، كما يتميز هذا النموذج بقدرته على تحقيق رضا العمال و تطوير دافعيتهم نحو العمل، من

خلال مساهمتهم في رسم مساهم الوظيفة لارتباط المسار الوظيفي بوظيفة التخطيط أو ما يطلق عليه بـ:

" تخطيط المسار الوظيفي"، و من جملة مزايا هذا النموذج أيضا أنه يشجع العمال على مشاركة و تقاسم

المعارف الجماعية فيما بينهم، و تثمين خبراتهم و تجاربهم لاستخدامها في المستقبل. بالمقابل عرف هذا النموذج الكلاسيكي مجموعة من الانتقادات التي كانت في مجملها تركز على ضرورة عدم الاعتماد كليا عليه في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن أهمها:

- نموذج تخطيط الموارد البشرية يركز على التقدير أكثر من التنفيذ.
 - نموذج تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد المطلوب من الموارد البشرية بناء على احتياجات المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى نتائج عكسية في عدد من الحالات (الاندماج، النمو).
 - يمنح النموذج دورا ثانويا لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى، التي يرى بأنها قادرة على المساهمة في نجاح المؤسسة بشكل أكبر.
 - يرتكز هذا النموذج على الإستراتيجية الخارجية للمؤسسة، في حين يهمل العوامل الداخلية.
- في ظل هذه الانتقادات الحادة لنموذج تخطيط الموارد البشرية، اقترح بعض الباحثون تحسين الممارسة الإستراتيجية للمسؤولين اتجاه عملية تخطيط الموارد البشرية، فكانت هذه الفكرة بداية لتصور جديد لهذا النموذج بداية الثمانينات، عرف بـ " نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" أين كان الهدف منه هو جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دور الشريك الاستراتيجي في المؤسسة وليس الشريك الثانوي. وذلك من خلال مستويين: الأول أن تساهم إستراتيجية الموارد البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة الخارجية وتحقيقها، والثاني أن يتم وضع إستراتيجية فرعية خاصة بالموارد البشرية لكل وظيفة تعمل بنفس مواصفات المرحلة الأولى للنموذج (تحديد الاحتياجات والمتوفر)، مهمتها تحقيق الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة.²

² Bayad.M et autres(2004), Op.cit.

في نفس السياق تعتبر كل من مدرسة Harvard و Michigan من المدافعين الأوائل عن مدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يؤكدان على ضرورة إجراء التعديلات اللازمة بين الإستراتيجية الداخلية و الإستراتيجية الخارجية في إطار إدماج الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي و حتى تحقق المؤسسات أحسن أداء، و عليه تصبح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية شاملة تعتمد على تنسيق العمليات الخاصة بالموارد البشرية مع كل العمليات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.³

ب- نموذج تنافسية الموارد البشرية:

بعد الانتقادات الموجهة لنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، دعت الحاجة إلى البحث عن نمط جديد للتفكير الاستراتيجي يتميز بالمرونة والشمولية يتجاوز سلبيات النموذج السابق، لذلك يطلق على هذا النموذج أيضا نموذج " مرونة الموارد البشرية"، حيث يفترض هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر وتوجه نحو الأنشطة اللازمة لمساندة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة (الإستراتيجية الكلية أو الشاملة)، ويركز هذا النموذج على اعتبار أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمات وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسيتها. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد(Levier) للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.⁴

يمكن القول أيضا بأن هذا النموذج يهدف إلى تطوير علاقة تفاعلية بين إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل ومختلف السياسات الوظيفية الأخرى (للمؤسسة) من خلال مفاهيم الترابط الاستراتيجي، التفاوض الجماعي، التغيير التنظيمي. فبالنسبة لمقاربة الترابط الاستراتيجي لـ Lengnick Hall فهي

³ بلمهدي عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 172.
⁴ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: قضايا تطبيقية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60688-human-resources-management-strategy-models.html>، تصفح يوم 2018-08-11، على الساعة 11:10.

تتص على أن الخيارات الإستراتيجية المتبناة ليست محضرة مسبقا (معروفة) وإنما تنشأ نتيجة تفاعل الخيارات الإستراتيجية المتوقعة (الفرص) مع إمكانيات الموارد البشرية في المؤسسة.

كما يحظى هذا النموذج بدعم أنصار مقارنة التغيير التنظيمي، الذين يرفضون أيضا فكرة أن التغييرات التي يمكن أن تحصل نتيجة تبني خيارات إستراتيجية معينة محسوم مسبقا، وإنما يتوقف هذا التغيير على طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة. أما مقارنة التفاوض الجماعي فهي تعطي أهمية أكبر لمختلف الجهات الفاعلة في عملية اتخاذ القرار. في الأخير يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية وفق هذا النموذج لن تكون لديها شخصية إستراتيجية إلا إذا استطاعت التوافق والتكيف مع مختلف العوائق التي يمكن أن تصادف المؤسسة.

ج-نموذج محاسبة الموارد البشرية (نموذج تقيم الموارد البشرية):

تعد محاسبة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة نسبيا حيث ظهر الاهتمام بها نهاية الستينات من أجل التعرف على أهمية الموارد البشرية في المؤسسات، وهو نموذج يدرس عملية إدماج الموارد البشرية باعتبارها قيمة (مالية)، حيث تقيد حالة هذه الموارد وتتابع تغيراتها خلال فترات معينة ثم العمل على تخفيض تكاليفها. وعليه يمكن القول بأن الفكرة الأساسية لنموذج محاسبة الموارد البشرية تتمحور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة ومتابعتها، ومن ثم استخلاص مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة هذه الموارد بغرض الرفع من العائدات المالية شأنها شأن الموارد الأخرى.

إن الهدف من محاسبة الموارد البشرية هو اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقا استثماريا، لذلك

فإن تعريفها ينطوي على ما يلي:

- قياس الفعالية البشرية في المؤسسة

- تقدير حالة الموارد البشرية في كل مرحلة زمنية معينة من المشروع أو طيلة نشاط المؤسسة

- توفير جميع المعلومات عن الأفراد في المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرار

- تقدير القيمة المالية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية⁵

د- نموذج مهارات الموارد البشرية:

يركز هذا النموذج على التعامل مع مهارات الموارد البشرية التي يعتبرها المسؤولة بدرجة أولى على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كما يرى بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تمثل أفضلية تنافسية في ظل تحقق مجموعة من الشروط (الندرة، التميز، صعوبة التقليد...)، وهو أمر كاف لتعظيم قيمة رأس المال البشري في المؤسسة.

كما يمكن أن يطلق على هذا النموذج ' نموذج تسيير الكفاءات'، لأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت مرتبطة بالكفاءات الفردية والجماعية، فالاهتمام بالمسار المهني والتكوين والتمكين وغيرهم... تعد أشكالاً متعددة لتسيير الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، ولا يتوقف الأمر على توفير هذه الأخيرة والبحث عنها والاهتمام بها وإنما يمتد إلى تحقيق اندماجها في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة وتثمين قدرات متاحة ومتراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية. أخيراً إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يضع هذه الأخيرة في محور القدرة والكفاءة الإدارية والتنظيمية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المبنية على استقلال العاملين والاستثمار في الكفاءات.

⁵ لعبيبي البوعلي، ولبد الحياي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

هـ - نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات الإدارية لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تقدر أهمية العلم والمعارف البشرية، وهو الشيء الذي تم تطويره و استغلاله لتشكل هذه المعارف أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، بمعنى أنه حاليا تتوفر الأرضية الخصبة لتبني هذا النموذج على أرض الواقع. يركز هذا النموذج على حسن استغلال المعارف وتقاسمها ومشاركتها جماعيا، بالإضافة إلى تسييرها بطريقة ناجعة، خاصة لما نعلم أن التسبب في استغلال معارف الموارد البشرية لا يؤدي فقط إلى تثبيط و عرقلة سيرورة المؤسسة وإنما يمكن أن يؤدي إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تراكمت من خلال التعلم التنظيمي.

و - نموذج إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الوقت الحالي، فهو نظام إداري يسعى إلى تحقيق رضا الزبائن عن طريق إحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية نحو تحقيق هذا الهدف. فتبني إدارة الجودة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع تطوير السلوك التنظيمي الأمثل في المؤسسة، مما يعود بالفائدة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.⁶

⁶سملالي يحضيه، المرجع السابق.