

## المحاضرة الخامسة:

### نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية

فيما يلي أهم هذه النماذج المعروفة والشائعة في الاستخدام:

#### أولاً- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة :

##### 1. فكرة النموذج:

- تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (مهارات، قدرات، معارف، ثقافة تنظيمية،...) وبيئتها الخارجية، فتكوين استراتيجية أية منظمة إنما يتم في ضوء نتائج تحليل هاتين البيئتين.
- أي أن الموارد البشرية لا تُدار بمعزل عن البيئة، بل تتفاعل معها و تتكيف تبعاً لتغيراتها من أجل تحقيق الميزة التنافسية.
- إن الإنفاق على تعليمه وتدريبه وتنميته لإكسابه المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد، يتمثل بقدرة المورد البشري على التحديث والابداع اللذان هما أساس نجاح أية منظمة.

##### 2. مضامين النموذج:

#### 1.2 التحليل البيئي:

- إن تحليل البيئتين الداخلية والخارجية يكملان بعضهما في سبيل وضع الاستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق.
- إن تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة مواردها البشرية، إنما تقومان على أساس تحليل موارد المنظمة البشرية والمادية، من أجل التعايش والتكيف مع البيئة الخارجية.

#### 2.2 موارد المنظمة:

تمتلك منظمات الأعمال نوعين من الموارد المنتجة و هي الموارد البشرية و الموارد المادية التي تقع مسؤولية إدارتها واستخدامها على النوع الأول ( الموارد البشرية)، التي يتوجب تحليلها لتحديد نقاط قوتها ونقاط ضعفها لدعم نقاط القوة وعلاج نقاط الضعف، من أجل تمكين الموارد البشرية من استغلال الفرص المتاحة ومواجهة المخاطر الموجودة في البيئة الخارجية.

#### 3.2 تعليم وتدريب المورد البشري.

تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تعليم وتدريب المورد البشري، من أجل إكسابه المعرفة، الخبرة، المهارة اللازمة من أجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعدم الثبات.

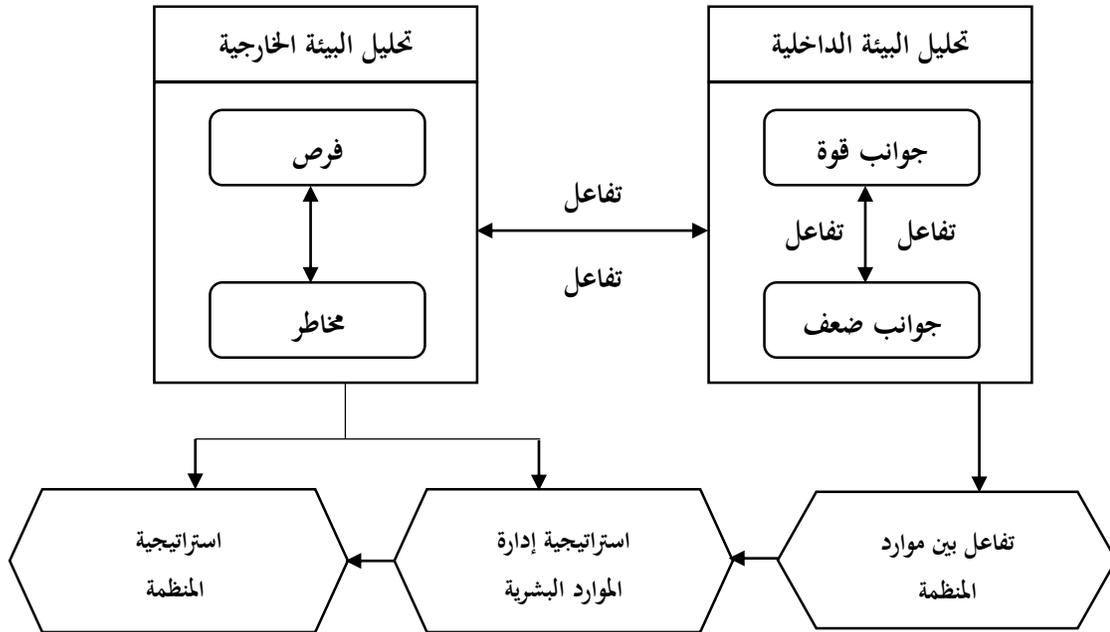
## 4.2 التقنية

ويؤكد هذا النموذج على مسألة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة بفاعلية، وتحقيق الأرباح والنفع لها.

## 5.2 التحفيز

أكد النموذج في الأخير إلى حد كبير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومواجهة المخاطر.

### نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة



### ثانيا- نموذج ديفيد جست DAVID GUST MODEL :

وضع GUST نموذج عام 1997 بعد تجارب وتطبيقات بدأها عام 1989 وفيما يلي شكل يوضح مضمون

نموذجه نعرضه في البداية ليلخص الإطار العام لهذا النموذج:

### نموذج (GUST) عن إطار استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

نتائج الأداء الكلي	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية
PERFORMANCE OUTCOME	BEHAVIOR OUTCOMES	(HRM) PRACTICES OUTCOMES	(HRM) PRACTICES	(HRM) STRATEGY
- إنتاجية <b>PRODUCTIVITY</b>	- جهد <b>EFFORT</b>	- ولاء <b>LOYALTY</b>	- الاستقطاب <b>RECRUITMENT</b>	- الابداع والابتكار <b>INNOVATION</b>
- جودة <b>QUALITY</b>	- التزام <b>COMMITMENT</b>	- مكان محبب للعمل <b>LOVELY WORK PLACE</b>	- الاختيار <b>SELECTION</b>	- الجودة <b>QUALITY</b>
- إبداع <b>INNVOVATION</b>	- دافعية <b>MOTIVATION</b>	- جودة <b>QUALITY</b>	- التعلم والتدريب <b>LEARNING AND TRAINING</b>	- تخفيض التكاليف <b>COST REDUCTION</b>
- معدل دوران (عمل منخفض) <b>LOW WORK TURNOVER</b>	- أداء جيد <b>GOOD PERFORMANCE</b>	- مرونة عمل <b>FLEXIBILITY</b>	- تقييم الأداء <b>PERFORMANCE APPRAISAL</b>	
- رضا العملاء <b>CUSTOMERS SATISFACTION</b>			- التعويضات <b>COMPENSATION</b>	
			- المزايا الإضافية <b>BENEFITS</b>	

وفيما يلي شرح لمكونات ومضمون نموذج GUST:

#### 1- أهداف استراتيجية ادارة الموارد البشرية:

تهدف استراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق ثلاث غايات أساسية تشكل الإطار العام لمهمة وممارسات هذه الإدارة، وهذه الغايات الأساسية ما يلي:

- تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية لتقديم كل جديد ومتطور للسوق لجذب اهتمام المستهلكين، وكسب حصة سوقية أكبر.

- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة، فالجودة العالية تخلق الولاء لدى عملاء المنظمة لمنتجاتها، مما يزيد من رقم مبيعاتها وأرباحها.
- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الانفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

## 2- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تعتبر هذه الممارسات عن الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج وتنفيذ عمليات تتعلق بالجوانب التالية:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل.
- انتقاء أفضل المتقدمين لطلب التوظيف في المنظمة، في ضوء معايير تخدم مصالح العمل فيها.
- تعليم وتدريب الموارد البشرية بشكل مستمر، لجعل المنظمة مكاناً للتأهيل والتعليم والتنمية المستمرة.
- وضع نظام موضوعي وسليم لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة المديرين والرؤساء على تطبيقه بشكل سليم وموضوعي.
- وضع نظام تعويضات وحوافز سليم يفي بمتطلبات وحاجات الموارد البشرية.
- توفير ظروف عمل صحية، تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية وتحميهم من مخاطر العمل.
- توفير السبل الكفيلة لدمج الموارد البشرية في المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزءاً لا يتجزأ من المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بها.

## 3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

إذا تمت الممارسات السابقة بشكل ناجح وفق المخطط والمرسوم لها، ستكون الحصيلة مكونة كما يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظمتهم.
- تصبح المنظمة مكاناً محبباً للعمل فيه من قبل الموارد البشرية.
- توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

## 4- نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد بممارستها:

لا شك بأن نتائج ممارسات إدارة الموارد الجيدة ستعكس إيجابياتها على سلوك هذه الموارد بما يلي:

- دافعية كبيرة للعمل.

- تفاني في العمل.
- إلتزام في العمل.
- غيرة على سمعة ومصلحة المنظمة.

#### 5- نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

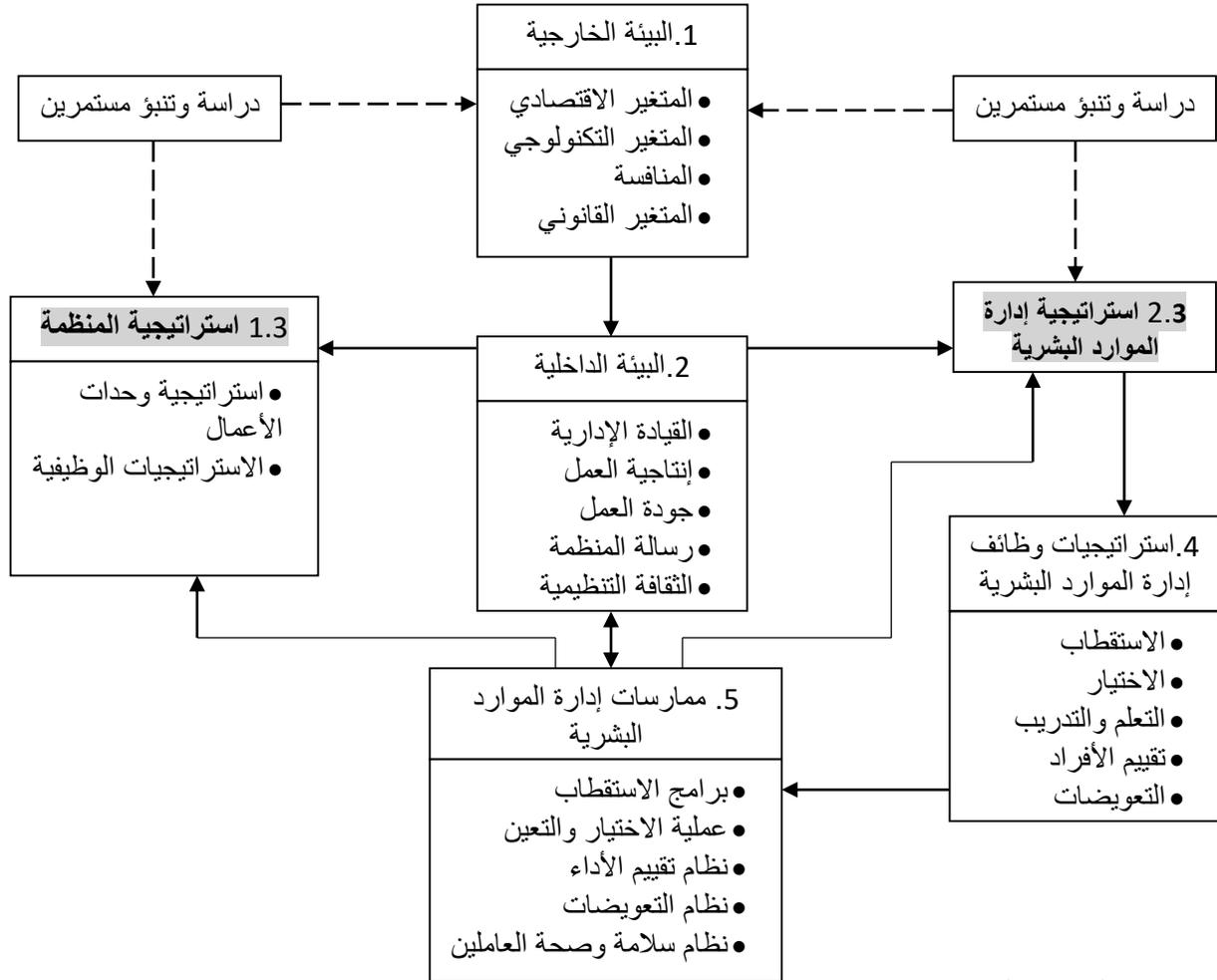
تمثل هذه النتائج حصيلة إسهامات كل ما تقدم شرحه، وتمثل هذه النتائج بما يلي:

- إنتاجية عمل عالية.
- جودة المنتجات.
- إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية ومنتجات المنظمة متطورة.
- رضا وسعادة العملاء.
- رضا وسعادة العاملين.
- انخفاض في معدل دوران العمل.
- أرباح أكبر بسبب اتساع حصة المنظمة في السوق.
- فرص نمو المنظمة أكبر.
- فرص بقاء واستمرار المنظمة أكبر.

#### ثالثا- نموذج جامعة ووروتيش WARWICH (HRM) STRATEGY MODEL :

قام بوضع هذا النموذج كل من PITTGREW و HENDERY صوّرا من خلاله آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كلا منهما. ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية، والشكل الموالي يبين مضمون ومكونات هذا النموذج :

## WARWICH نموذج جامعة



وفيما يلي شرح لمضمون النموذج

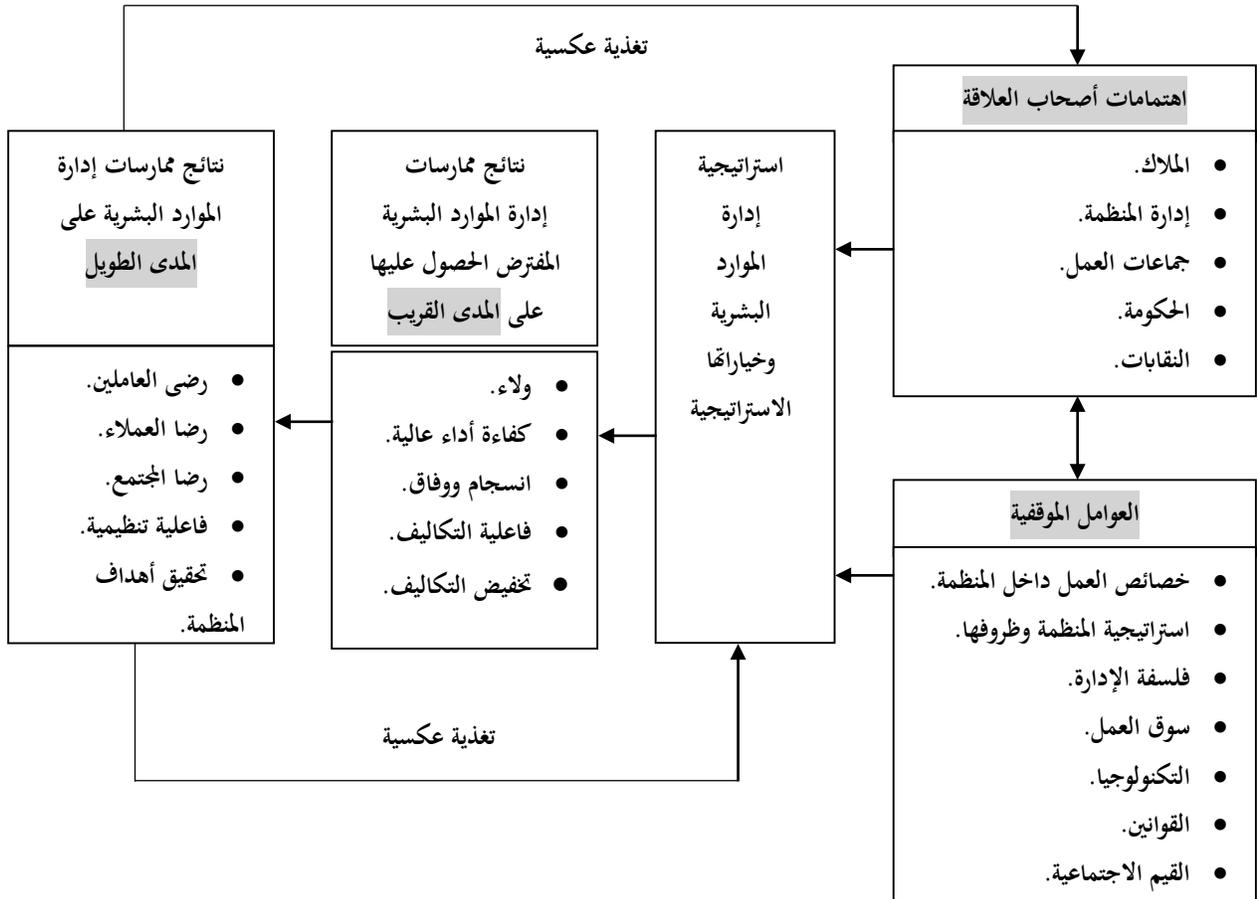
- في المرحلة الاولى : تبدأ عملية تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه هذه المتغيرات وتأثيرها في البيئة الداخلية للمنظمة.
- في المرحلة الثانية : دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية، وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية في البيئة الداخلية، لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.
- في ظل نتائج تحليل البيئتين الخارجية والداخلية، وفي ضوء إمكانات المنظمة يتم ما يلي:
  - وضع استراتيجية المنظمة الكلية.
  - وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية .

- تقوم إدارة الموارد البشرية بعد ذلك بوضع استراتيجيات وظائفها وممارساتها على شكل أنظمة وبرامج وسياسات تنفذها وتمارسها في مختلف إدارات المنظمة.
- عندما تنجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على ما يلي:
  - إنجاز استراتيجيتها.
  - الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجيتها.
  - تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.
  - إنتاجية عمل عالية.
  - جودة منتجات.

#### رابعاً- نموذج جامعة هارفارد HARVARD (HRM) STRATEGY MODEL :

تتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

#### نموذج جامعة هارفارد



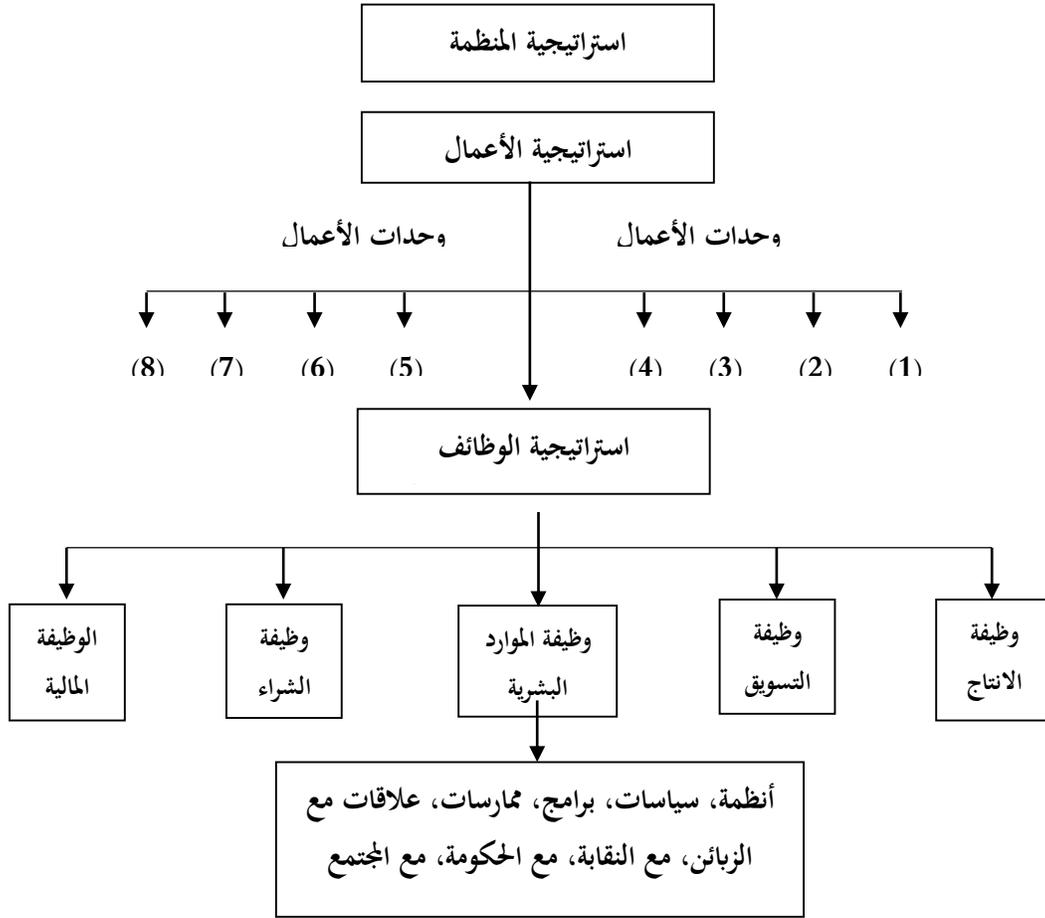
فيما يلي توضيح لنموذج هارفارد:

- توضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرًا لعدم ثباتها واستقرارها.
- تتمثل نتائج إنجاز استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها بعوامل أساسية على المدى القريب هي ما يلي:
  - ولاء عالي من الموارد البشرية.
  - انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة.
  - فعالية التكاليف أي الكفاءة في استخدام الموارد.
  - تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
  - أداء الموارد البشرية عالي المستوى.
- إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:
  - رضى العملاء من خلال انتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
  - رضى العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
  - رضى المحيط المجتمعي.
  - تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.
- يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

#### خامسا- نموذج التطابق الاستراتيجي THE MATCHING STRATEGIC (HRM) MODEL :

أي التوافق والانسجام والتكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، حيث تعتبر الأولى وفق هذا النموذج جزءا لا يتجزأ من الثانية. وفيما يلي شكل يوضح هذا النموذج:

## نموذج التطابق الاستراتيجي



- يحقق النموذج التوافق والانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية، هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتكامل وتتلاءم **نشاطات وممارسات** إدارة الموارد البشرية مع **متطلبات استراتيجية المنظمة و وحدات الأعمال** فيها.

- **فعدم التطابق** سيحدث تضاربًا بينها، وسينعكس ذلك سلبيًا على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل.

و عليه: أي تغيير يطرأ على استراتيجية المنظمة، **يستوجب بالضرورة** إحداث تغيير في استراتيجية وإدارة الموارد البشرية، بشكل **يتطابق ويتوافق** مع التعديل الأول.

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابق هما:

- أ. **التطابق الخارجي:** هو التطابق الذي يحدث بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة والمتغيرات البيئية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية.
- ب. **التطابق الداخلي (لتطابق الأفقي):** هو التطابق الذي يحدث بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها (كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتطوير مهارات العاملين)، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة و متماسكة في مجموعات متكاملة.