

لمحاضرة السابعة

أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

من أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ما يلي:

أولاً- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

1. **التعريف:** هو ربط احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية (عددها، نوع المهارات، الكفاءات اللازمة) مع خططها و أهدافها، ثم وضع خطط عملية لسد الفجوة بين الوضع الحالي و الوضع المطلوب.
2. **حالات تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية:**
 - أ- الحالة المثلى:

يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية و هي حالة نادرة.

- يمكن للمؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد و الكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة.
- ب- حالة العجز:

حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية.

- على المؤسسة تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم و النوعية المطلوبة في الوقت المناسب.
- ج- حالة الفائض:

المتاح من الموارد البشرية يفوق الاحتياجات المستقبلية.

- تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة.

ثانياً- نموذج محاسبة الموارد البشرية:

1. **التعريف:** تُعرّف محاسبة الموارد البشرية بأنها " عملية تحديد و قياس الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، و إمداد الوحدات الإدارية المعنية بهذه المعلومات.

2. طرق قياس التكلفة التاريخية:

- أ- **طريقة التكلفة التاريخية:** يقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية: كالاستدعاء، الاختبار، التوظيف، تدريب العاملين (أي التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين)، الرواتب و الأجور و التأمينات الاجتماعية.
- ميزتها: بسيطة وواضحة.
- عيوبها: لات تقيس القيمة المستقبلية للموظف.
- ب- **طريقة تكلفة الفرصة البديلة:** تركز على حساب تكلفة استبدال الموظف الحالي بموظف جديد بنفس المهارات و الكفاءة (تشمل تكلفة البحث عن موظف جديد، التدريب و التأهيل، خسائر الإنتاج أثناء فترة التعويض).
- تستخدم هذه الطريقة عندما تريد المؤسسة معرفة تكلفة فقدان موظف مهم و نادر.
- ج- **طريقة العوائد المستقبلية:** تقوم على حساب قيمة الموظف حسب الدخل المستقبلي المتوقع الذي سيولده للمؤسسة (مثلا لإذا كان الموظف سيعمل 10 سنوات إضافية و يحقق قيمة سنوية، فيتم حساب قيمتها الحالية).
- هذه الطريقة تعتمد على التوقعات.
- د- **طريقة التكلفة الاقتصادية:** هي قياس قيمة الموظف بالنسبة للمؤسسة من خلال ما يقدمه من منافع اقتصادية (الموظف يعتبر أصل إقتصادي لأنه يُنشئ قيمة للمؤسسة).
- ليس كم صرفت عليه المؤسسة من أجور وتدريب بل كم يساهم في تحقيق الأرباح، الإنتاج و تحسين الأداء حاليا.
- فالموظف يُولد قيمة مالية للمؤسسة، لذلك تقاس قيمته من خلال: انتاجية الموظف، مساهمته في تقليل التكاليف، القيمة التي يضيفها عن طريق مهاراته.
- تعتمد الطريقة على البيانات الفعلية.

ملاحظة:

- طريقة القيمة الاقتصادية للموارد البشرية تركز على القيمة الحالية التي ينشؤها الموظف من خلال أدائه الحالي داخل المؤسسة.
- في حين طريقة العوائد المستقبلية تنظر إلى القيمة المستقبلية التي سيقدمها الموظف.

ثالثا- نموذج تسيير الكفاءات:

هو نموذج يعتمد على الكفاءات كأساس لتسيير الموارد البشرية بدل الاعتماد على الوظائف التقليدية فقط.

مراحل النموذج: يمر النموذج بعدة مراحل:

1. تحديد الكفاءات: يتم ذلك في قاموس أو مصفوفة تحدد جميع الكفاءات المطلوبة في المنظمة، وهي أنواع:
 - أ- الكفاءات الأساسية: كفاءات مشتركة بين جميع الموظفين بغض النظر عن منصبهم (كالعمل الجماعي، النزاهة).
 - ب- كفاءات وظيفية: مرتبطة بمجال وظيفي محدد (مثل تحليل البيانات للمحللين، إعداد القيود المالية للمحاسبين).
 - ت- كفاءات قيادية: خاصة بالمناصب الاشرافية و القيادية.
2. تقييم الكفاءات: معرفة مستوى الكفاءة لدى كل موظف (مبتدئ، متوسط، خبير)، من أجل معرفة الفجوة بين الكفاءات الموجودة و الكفاءات المطلوبة.
3. تحليل الفجوات و تخطيط التطوير: تقارن نتائج التقييم (الكفاءة الحالية) مع المتطلبات (الكفاءة المطلوبة) لتحديد مجالات القوة و مجالات التطوير.
4. التوظيف و التطبيق العملي: في هذه المرحلة يتم دمج نموذج الكفاءات في جميع ممارسات الموارد البشرية لضمان الاتساق و الفعالية.

رابعا- نموذج إدارة المعرفة:

نموذج إدارة المعرفة هو نموذج استراتيجي يقوم على اكتساب المعرفة، تنظيمها، مشاركتها و تطبيقها بهدف جعل المعرفة ميزة تنافسية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها.

• تكامل إدارة المعرفة مع ممارسات الموارد البشرية:

- أ- من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: تصبح الموارد البشرية مسؤولة عن تحديد و نشر المعرفة بالمنظمة، و ليس فقط إدارة المهام و الشؤون الوظيفية.
- ب- الربط المباشر بالاستراتيجية: يتم توظيف المعرفة و تطويرها لحل مشاكل العمل، دعم الابتكار و زيادة الكفاءة مما يحقق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة بشكل مباشر.
- ت- دمج إدارة المعرفة في ممارسات الموارد البشرية:
 - التوظيف: اختيار من يمتلكون المعرفة و روح مشاركة المعارف.
 - التدريب: بناء برامج حول نشر الدروس المستفادة و أفضل الممارسات.

- التقييم: قياس و مكافأة مشاركة المعرفة.
- التخطيط التعاقبي: الحفاظ على المعرفة الحرجة قبل رحيل الخبراء.

خامسا- نموذج إدارة الجودة الشاملة:

يعتبر نموذج إدارة الجودة الشاملة نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغييرات في توجهات الموارد البشرية و الكفاءات و مشاركتهم في اتخاذ القرارات الاستراتيجية و البوظيفية و التشغيلية، و زيادة شعورهم بانتمائهم للمؤسسة.

دمج إدارة الجودة الشاملة في ممارسات الموارد البشرية:

- التوظيف: اختيار موظفين يمتلكون ثقافة الجودة و التحسين المستمر و العمل الجماعي.
- التدريب: تدريب جميع الموظفين على أدوات الجودة و مبادئها.
- التقييم و المكافآت: ربط الحوافز و العلاوات بتحسين جودة العمليات و رضا العملاء و ليس فقط بكمية الانتاج.