

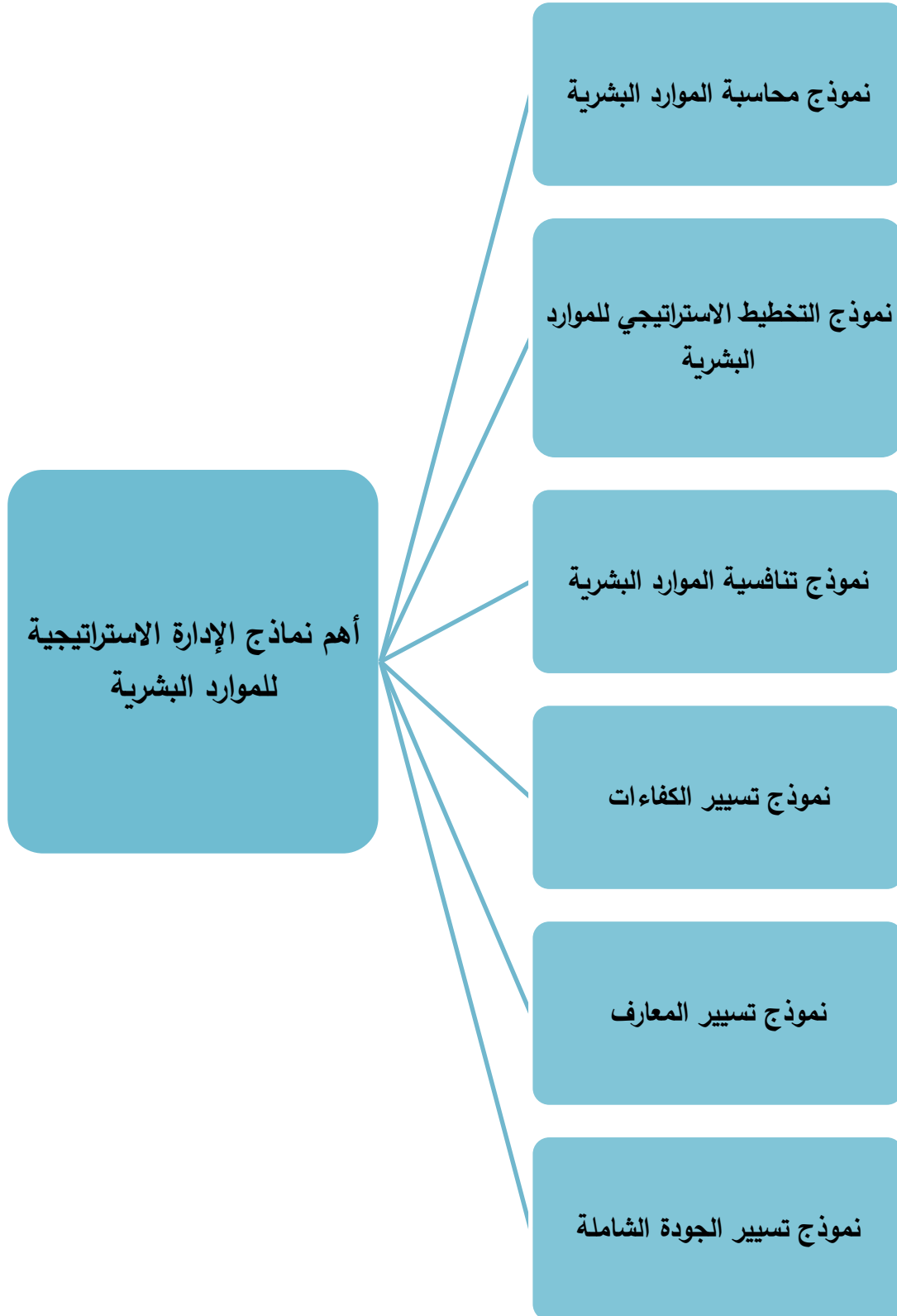
محاضرة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

لقد أدى تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ظهور العديد من النماذج التي تحاول توظيف استراتيجية الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة انطلاقاً من الخلفية التي ينطلق منها المفكرون من العلاقة التي يرون بأنها الأنسب لتحقيق أهداف المنظمة.

1- نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر نماذج الإدارة الاستراتيجية المرتكز الأساسي الذي يسمح بشرح العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية وبين استراتيجية تطوير المنظمة. فالعديد من الباحثين يعتبرونها مدخلاً لتحقيق الموارد البشرية والكفاءات لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة. وفي الحقيقة توجد العديد من النماذج التي تناولها بالدراسة وسنقوم بطرح أهم النماذج المتداولة وأكثرها شيوعاً مع بيان أهم أبعادها، وهي الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل: أهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.



1-1- نموذج محاسبة الموارد البشرية:

يعتبر هذا النموذج أول النماذج التي اعتمدت في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تم من خلاله توظيف كل النظريات المتعلقة بسوق رأس المال وبالحوافز، فهذا النموذج يركز على جعل المديرين أكثر وعياً بأهمية تأثير القرارات على الموارد البشرية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية. كما يهتم هذا المدخل بقياس قيمة الأصول البشرية كمورد استراتيجي مع التأكد من مدى ملاءمة الأدوات المحاسبية التقليدية (المطبقة على الأصول المادية) على الموارد البشرية بالتالي فهو يفرض اختبار مدى إمكانية اعتبار الموارد البشرية أصولاً استثمارية ذات تكاليف مباشرة وغير مباشرة، وهي تتميز بخصائص هي:

- إمكانية القياس المحاسبي للأصل في صورة نقدية.

- وجود حقوق محددة على منافع وخدمات مستقبلية.

- أن تكون هذه الحقوق مملوكة لشخص أو المنظمة.

أما عن طرق قياس قيمة الموارد البشرية فهي تتمثل في:

أ- طريقة التكلفة التاريخية:

ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية كاستدعاء، واختيار، وتوظيف، وتدريب العاملين. وتقاس من خلال تكلفة الحصول على العاملين، وتكلفة التعليم التي تشير إلى التضحية التي تتحملها المؤسسة من أجل تدريب العاملين.

ب- طريقة تكلفة الفرصة البديلة:

وتعرف بأنها قيمة الأصل عندما يكون في استخدام بديل يختلف عن الاستخدام الحالي، وتعتمد هذه الطريقة على تقسيم العاملين في المؤسسة إلى مجموعتين، الأولى فئة العاملين غير المهرة الذين يسهل إحلالهم بآخرين، والثانية فئة العاملين المهرة وهي فئة نادرة يتم تقويمها باعتبارها أصولاً بشرية يتم استخدامها في أكثر من نشاط، أو بدائل لمعرفة قيمتهم في أفضل استخدام لهم.

ج- طريقة العوائد المستقبلية:

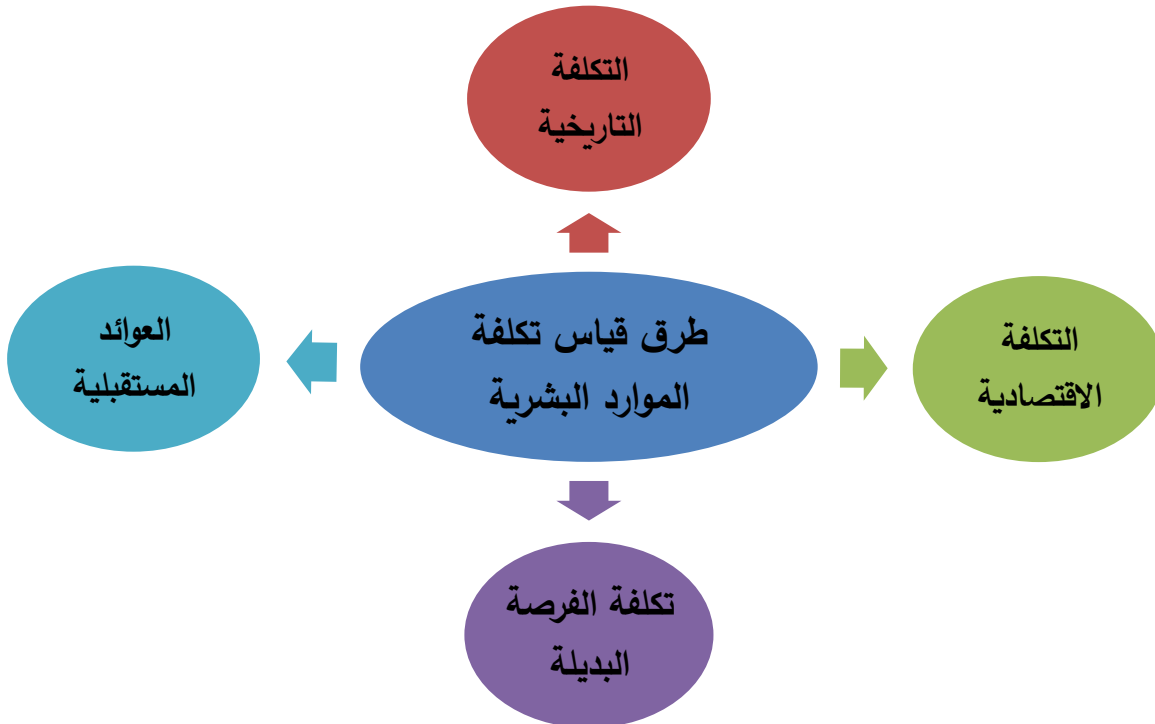
وفقها يتم تقييم الأصول البشرية على أساس التوصل إلى القيمة الحالية للمرتبات والأجور التي يحتمل أن يتقاضاها العنصر البشري في المستقبل حتى نهاية عمره الإنتاجي بالمنظمة، وذلك بهدف حساب القيمة الإجمالية للأصول البشرية من متوسط رواتب مجموعة متماثلة من العاملين، فهذه الطريقة لا تأخذ سوى عنصرا وحيدا من التكاليف لحساب قيمة الموارد البشرية، وتهمل عوامل أخرى ككفاءة العامل.

د- طريقة التكلفة الاقتصادية:

يتم وفق هذه الطريقة تقييم الأصول البشرية وفقا لمعدل العائد الممكن الحصول عليه، أي تحديد قيمة الشخص بالمشروع بما يساوي القيمة الحالية للأرباح المستقبلية.

والشكل الموالي يوضحها باختصار.

الشكل: طرق قياس قيمة الموارد البشرية.



1-2- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

لقد تطور هذا النموذج بالتوازي مع النموذج التخطيط الاستراتيجي وإن كانا يختلفان عن بعضهما في عدة جوانب، ويعتبر هذا النموذج النموذج التقليدي المسيطر نظرا لاعتماده على مخرجات الإدارة الإستراتيجية عموما، وينقسم بدوره إلى مدخلين يعتبر أحدهما تطورا للثاني وهما: مدخل تخطيط الموارد البشري (التنبؤ بالموارد البشرية) ومدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المدخل أن تخطيط الموارد البشرية يعني العملية الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية، وهو يركز على تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الاهداف الإستراتيجية للمنظمة. ويعتقد بأن اندماج الموارد البشرية يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعا) مع المتاح.

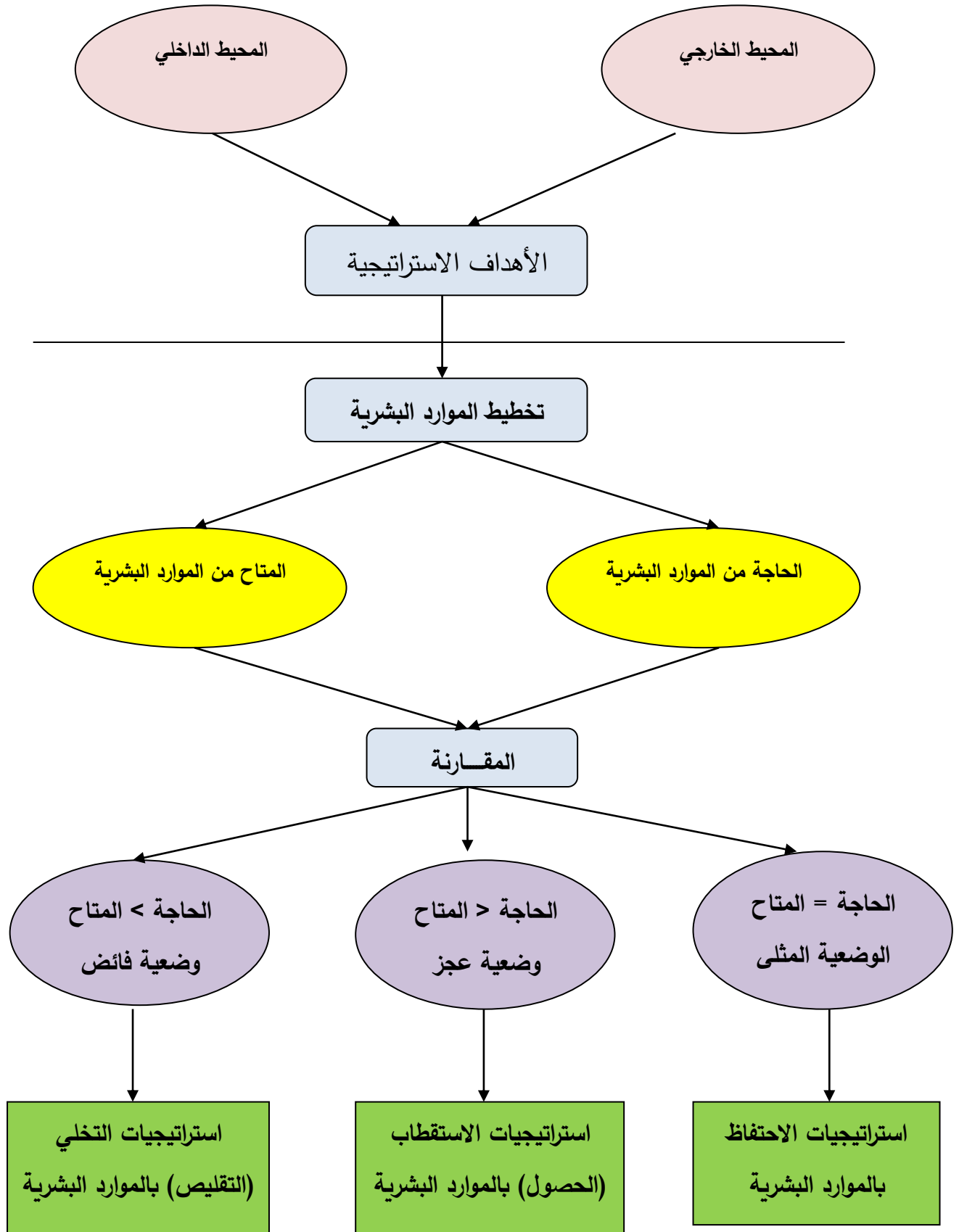
أ- **الوضعية المثلى:** اعتماد استراتيجية المحافظة على الوضعية الحالية، كونها المثلى لتساوي الاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح للمنظمة.

ب- **وضعية الفائض:** اعتماد استراتيجية التقليل كون الاحتياجات المستقبلية تفوق المتاح من الموارد البشرية في المنظمة.

ج- **وضعية العجز:** اعتماد استراتيجية الاستقطاب كون الاحتياجات المستقبلية لا تغطي المتاح من الموارد البشرية في المنظمة.

تحدد مراحل النموذج حالاته في الشكل الموالي:

الشكل: نموذج تخطيط الموارد البشرية.



1-3- نموذج تنافسية الموارد البشرية:

يسمى أيضا نموذج مرونة الموارد البشرية نظرا لمحاولته تدارك النقائص الموجودة في النموذج السابق من خلال رفع مستويات المرونة فيه، وهو يركز على مقارنة الترابط الاستراتيجي التي ترى بأن الخيارات الإستراتيجية المتبنات ليس محضرة مسبقا وإنما تنشأ نتيجة تفاعل الخيارات الإستراتيجية المتوقعة مع إمكانيات الموارد البشرية في المنظمة... كما يركز هذا النموذج على تطوير العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة من خلال إعطاء أهمية بالغة للمنافسة.

1-4- نموذج تسيير الكفاءات:

نظرا لأهمية الكفاءات الفردية والجماعية، فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفقها، يساهم في رسم مسار التوظيف، والتنمية، والتكوين، وتقييم الأداء كما يساهم أيضا في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات. أما بالنسبة لمقاربة الموارد فإن عدم قابلية الموارد للحركة تعد شرطا ضروريا حتى تصنف كأصول إستراتيجية، إن عدم حركية الموارد والكفاءات المجندة ترجع إلى التفاعلات البيئية بينها، كما أن العلاقة ما بين الكفاءات المتميزة وأداء المؤسسة تبقى تخضع لما يعرف بالإبهام السببي إن نموذج الكفاءات الفردية يجعل من استراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة تساهم في خلق الموارد والأصول الاستراتيجية بالمؤسسة. إن هذا النموذج مبني على مقارنة الموارد المحورية لذلك فهو يفترض: الندرة والتميز وصعوبة التقليد للكفاءات التي تمتلكها المنظمة والتي تعتبر أصلا استراتيجيا ومصدرا لمزاياها التنافسية. ويتضمن هذا النموذج مدخلين: مدخل القدرات الإدارية وكفاءات الموارد البشرية ومدخل القدرات التنظيمية وكفاءات الموارد البشرية.

1-5- نموذج تسيير المعارف:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. إن تحليل مفهوم المعرفة يبين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تسيير الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة، خاصة إذا علمنا أن تقنيات الموارد البشرية إذا ما أخذت بشكل مطلق فإنها تؤدي من الناحية العملية إلى تدمير القدرات التنظيمية

التي تطورت من خلال التعلم والمعرفة المتراكمة مسبقا، وبالتالي فإن تثمان كفاءات الموارد البشرية تختص أيضا بالقدرة على التعاون من خلال اقتسام الخبرات والمعلومات وكذا المساهمة في إرساء أنظمة العلاقات الايجابية بين تلك الكفاءات الفردية.

1-6- نموذج تسيير الجودة الشاملة:

يعتبر نموذج تسيير الجودة الشاملة أحد أهم نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل، بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الاستراتيجية والوظيفية والتشغيلية، وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة. فهو يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل، بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات، بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية المستدامة.

تعد النماذج المذكورة آنفا أهم النماذج وأشهرها وقد تم اختيارها نظرا لمرجعيتها العلمية النظرية فمنها ما تعود أصوله إلى العلوم المحاسبية ومنها ما يرجع لمدارس الفكر الاستراتيجي وهي تعبر عن ارتباط إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع هذه المجالات البحثية ومنها ما يعبر عن التوجهات الحديثة التي تلاقي إنتشارا في الآونة الأخيرة كالتوجه إلى الكفاءات والمعارف والجودة الشاملة وأغلب النماذج الأخرى تتطوي ضمن أحدها أو ضمن مزيج منها.