

## تحليل نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

## Analysis of strategic human resource management models

داسي وهيبة<sup>1</sup>، موسى سهام<sup>2</sup><sup>1</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، ouahibadassi2019@gmail.com<sup>2</sup> جامعة محمد خيضر بسكرة- الجزائر، sihem.aya@gmail.com

تاريخ النشر: 2020/12/31

تاريخ القبول: 2020/11/01

تاريخ الاستلام: 2020/09/22

**ملخص:** المؤسسات الناجحة التي تعتمد على مدخل الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، هي التي تركز بشكل رئيسي على المواءمة بين الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة. حيث يعد العنصر البشري هو المورد الاستراتيجي، لما له من دور أساسي في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة وتمكينها من كسب مزايا تنافسية، ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول عرض و تحليل لبعض نماذج ادارة الموارد البشرية. التي نجدها جديرة باهتمام وعناية ممارسي ادارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية عامة والجزائرية خاصة.

**الكلمات المفتاحية:** ادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ ادارة الاستراتيجية؛ نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛ تخطيط الاستراتيجي؛ محاسبة الموارد البشرية.

تصنيفات JEL : O15، M1، M14

**Abstract:**

Successful organizations that rely on the strategic human resources management approach are mainly focused on the alignment of human resources with the organization's strategy. where the human resource is the strategic resource, which plays a key role in achieving the strategic objectives of the organization and enable them to gain a competitive advantage. Through this paper we will try to present and analyze some of the models of strategic human resources management. which should be taken with the attention and care of human resource management

practitioners in our Arab organizations in general and Algerian organizations in particular.

**Keywords :** strategic human resources management; strategic management; strategic human resources management approach; strategic planning; account of human resources.

**Jel Classification Codes:** O15, M1, M14.

## 1. مقدمة:

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكورين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة. وفي ظل التطور في التوجهات الاستراتيجية، وانبثاق حقل الإدارة الاستراتيجية، لم تعد إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التخصصية الاستشارية، بل إنها أصبحت جزءاً من الاستراتيجية التنظيمية، بل هي جزء من نشاطات ووظائف مديري الإدارات التنفيذية.

حيث ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب ان تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. وبالإمكان الإشارة الى عدة نماذج أساسية في هذا الصدد لازالت تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الأفضل في هذا الموضوع. التي نجدها جديرة باهتمام وعناية ممارسي ادارة الموارد البشرية في منظماتنا العربية. ومن خلال هذه الورقة البحثية سنحاول عرض وتحليل لبعض نماذج ادارة الموارد البشرية.

وعلى هذا الأساس تم طرح الإشكالية التالية: ماهي أهم نماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

يهدف هذا البحث إلى محاولة تسليط الضوء على المقاربات والنماذج الحديثة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي يمكن للمنظمات من خلالها فهم واستيعاب سبل تطوير مواردها البشرية ، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة وهذا لتحديد مختلف النماذج المعتمدة في ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، وقد تم تقسي الدراسة الى محورين أساسيين هما:

- مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

2. مفاهيم أساسية حول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1.2 تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

قدمت مجموعة من التعاريف للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نعرضها كالآتي:

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي عملية تنطوي على استخدام مقاربات لتطوير استراتيجيات الموارد البشرية ، والتي يتم دمجها عموديا مع إستراتيجية المؤسسة وأفقيا مع بعضها البعض، تحدد هذه الاستراتيجيات النوايا والخطط المتعلقة بالاعتبارات التنظيمية الشاملة ، مثل الفعالية التنظيمية ، والجوانب الأكثر تحديداً لإدارة الأفراد ، مثل الاستقطاب والتدريب والحوافز المقدمة وعلاقات الموظفين.(Michael armstrong, 2006, p.30)

كما عرفت هي": مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل ، تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة و على تدعيم و تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة" (بلمهدي 2008، ص.71).

و عرفت أيضا": هي ممارسات جديدة و معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل ، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله ، وتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة و ظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها ، في ظل البيئة التي تعاشها و ما تشمل عليه من متغيرات متنوعة ، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم (عقيلي 2005، ص. 71).

أما Manning عرفها": هي التكامل بين كافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية لتصاغ وفق شروط الاستراتيجية والأهداف التنظيمية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغيرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية (Karen 2010, p-p.150)

ومن خلال قراءتنا للتعاريف السابقة نجد أنها تشترك في النقاط الآتية:

- يعتبر الأفراد هم المورد الاستراتيجي في المنظمة لتحقيق الميزة التنافسية.
- تطبيق الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يسمح بتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.
- تسمح الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتميز المنظمة عن المنافسين من خلال بناء ثقافة تنظيمية قوية.
- الأداء المتميز الناتج عن التعاضد بين ممارسات الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة.
- ان استراتيجيات الموارد البشرية هي متغير تابع للإستراتيجية الشاملة للمنظمة باعتبارها متغيرا مستقلا.
- النجاح الفعال يتحقق عند وجود تكامل عمودي بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة مع تكامل أفقي بين وظائف وممارسات ادارة الموارد البشرية.

## 2.2 أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

تستند الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حسب (Michael 2006, p. 34) على ثلاث

مقترحات:

أ. إن المورد البشري أو رأس المال البشري لمنظمة ما يلعب دوراً استراتيجياً في نجاحها وتشكل مصدراً رئيسياً للميزة التنافسية .

ب. يجب دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة (التكامل الرأسي .) وكما يؤكد Allen and White سنة (2007) ، فإن "الفرضية المركزية لنظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي أن الأداء التنظيمي الناجح يعتمد على التوافق الوثيق أو المواءمة بين إستراتيجية المنظمة والموارد البشرية" ، كما يعتقد Boxall et al سنة (2007) أنه "ينبغي أن يكون التركيز الرئيسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو مواءمة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة .

ج. يجب أن تتقيد استراتيجيات الموارد البشرية الفردية بالارتباط ببعضها البعض لتقديم الدعم المتبادل) التكامل الأفقي.

## 2.3 أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

حسب (بلمهدي 2008، ص. 163) فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحدد أربعة أهداف:

- إدماج أنشطة الموارد البشرية في إستراتيجية المنظمة.
- هيكل تنظيمي مرن.
- موارد بشرية مؤهلة من اجل إنتاج منتجات ذات جودة عالية.
- تعبئة قوية للموارد البشرية تجاه أهداف المنظمة

#### 4.2 معايير الاستراتيجية الفعالة للموارد البشرية :

يرى (Micheal 2008, p.61) ان الاستراتيجية الفعالة للموارد البشرية هي الاستراتيجية التي

تعمل على تحقيق ما تم تحديده من أهداف فهي :

- تلبي احتياجات العمل .
- يتم تأسيسها بناء على تحليل ودراسة مفصلتين ، وليس مجرد التمني .
- يمكن تحويلها إلى برامج قابلة للتنفيذ تتوقع متطلبات التنفيذ والمشاكل .
- متماسكة ومتكاملة ، تتألف من مكونات تتلاءم مع بعضها البعض وتدعم بعضها البعض .
- تراعي احتياجات المديرين المباشرين والموظفين بشكل عام وكذلك احتياجات المنظمة وأصحاب المصلحة الآخرين .

#### 2.5 عناصر استراتيجية الموارد البشرية:

وتتمثل عناصر استراتيجية تسيير الموارد البشرية حسب (برقي 2007، ص-ص.63-64) في النقاط

التالية:

- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة وبنظام الموارد البشرية.
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية، بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة.
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمؤسسة.
- وضع الخطط الوظيفية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- تقييم استراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها، وتقييم مدى تحقق

الأهداف الاستراتيجية.

## 6.2 خطوات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

ينبغي أن تمر بعدة مراحل كل مرحلة تكمل الأخرى، حيث مخرجات كل مرحلة هي مدخلات لمرحلة جديد (مظك الدوري 2005، ص. 44):

- بناء رؤية الموارد البشرية: التي توفر توجهها للأنشطة في المنظمات، وإذا لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق واحدة استنادا إلى الحاجات والطلبات مع وجود أصحاب المصلحة المنتفعين الرئيسيين في المنظمة.
- مسح البنية التنظيمية: فبمجرد أن تكون الرؤية مناسبة يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة، كون هذا يساعد المنظمة على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدا لتطبيق إدارة الموارد البشرية تطبيقا ناجحا.
- مراجعة الجدارة والموارد: يتم مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف، والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقى.
- الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى.
- تحديد الأهداف من خلال التعرف على الفجوات المعروفة ستعرف المنظمة أين ستقف.
- تكامل الخطط التنفيذية للموارد البشرية التي تأخذ شكل نمطي ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها.

## 2.7 مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

يمكن أن نعرض مكونات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كالتالي (النجار 2005، ص-ص. 92-93):

- التصميمات والهياكل التنظيمية: والتي تكون فائقة التميز ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقية.
- الاختيار والتوظيف: وتضم معايير الاختيار، والتخطيط الاستراتيجي، واختيار المديرين، والقيادات.

- التدريب والتنمية: وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
- إدارة الأداء: وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص لتحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية والتقارير.
- منظومة التعويضات: وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية، السلبية والإيجابية، المادية والمعنوية، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.
- برامج تحسين الإنتاجية: وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر، والمدخلات، والعمليات، والنتائج، والاستخدامات، والبيئة، والإدارة، والتحسينات المستمرة، والمقارنات التطويرية مع المنافسين.
- علاقات العمل الإنسانية الفعالة: وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل، والتأمينات الاجتماعية، والمعاشات، والعلاج والدواء، وتحقيق الرضا الوظيفي.
- كفاءة الصحة والسلامة: وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

### 3. نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب ان تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. يمكن عرضها وتوضيح البعض منها في مايلي:

#### 1.3 نموذج الممارسات الأفضل The best practice

يعتمد هذا النموذج العالمي Universalistic Model على افتراض بأن هناك مجموعة من أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية وأن اعتمادها سيؤدي إلى أداء تنظيمي عالي. ويطلق عليه النموذج العالمي لأنه يصلح للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت (Micheal 2011, p.61).

تم اعداد العديد من قوائم "أفضل الممارسات" ، وأشهرها حسب (Micheal 2011, p. 55)

وهي :

- ضمان الامان الوظيفي employment security
- اختيار افضل الافراد للعمل selective hiring
- استخدام فرق العمل ذاتية الادارة self-managed teams
- ارتفاع التعويض وربطه بالأداء high compensation contingent on performance
- التدريب لتوفير قوة عاملة ماهرة ومحفزة و training to provide a skilled and motivated workforce
- تقليل الفروقات الدالة على تباين المناصب الوظيفية reduction of status differentials
- مشاركة المعلومات sharing information

### 2.3 نموذج التطابق الأفضل The best fit

يؤكد نموذج التطابق الأفضل على أهمية أن تكون استراتيجيات الموارد البشرية مناسبة لظروف المنظمة ، بما في ذلك ثقافتها ، عملياتها التشغيلية والبيئة الخارجية، استراتيجيات الموارد البشرية يجب أن تأخذ بعين الاعتبار احتياجات كل من المنظمة والأفراد . لهاته الأسباب يرى معظم الباحثين أن نموذج "التطابق الأفضل" أكثر أهمية من " نموذج الممارسات الأفضل" (Micheal 2011, p 56).

ومن أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك ادارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين

من التطابق هما:

أ. **التطابق الخارجي**: ويتمثل في التطابق الذي يحصل بين إستراتيجية ادارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة والمتغيرات البيئية، ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات ادارة الموارد البشرية.

ب. **التطابق الداخلي**: يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها

كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتطوير مهارات العاملين، أي عدم التعامل



مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منعزل لأنها بحكم طبيعتها أنشطة مجتمعة ومتماسكة في مجموعات متكاملة (خامرة 2011، ص. 55).

ولكن هناك مشاكل مع نموذج التطابق الأفضل ، فيذكر " (Purcell 1999) أن البحث عن مطابقة لإدارة الموارد البشرية محدود بسبب استحالة وضع نماذج لجميع المتغيرات الطارئة ، وصعوبة عرض الترابط ، والطريقة التي تؤثر بها التغييرات في أحد المتغيرات على المتغيرات الأخرى، فحسب رأي Purcell يجب أن تكون المنظمات أقل اهتماما بالتطابق الأفضل أو الممارسات الأفضل وإنما يجب أن تكون أكثر حساسية بكثير لعمليات التغيير التنظيمي (Micheal 2011, p 56).

### 3.3 نموذج قاعدة الموارد:

يحاول أصحاب هذا النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للمورد البشري باعتبارها أساس تحقيق استراتيجية المنظمة، ووفقا لبارني (Barney) يعتبر المورد أساسيا في المنظمة ويمتلك ميزة تنافسية اذا اتصف بالخصائص التالية(السالم سعيد 2009، ص. 97) :

● اذا كان ذا قيمة.

● اذا كان نادرا.

● اذا كان صعب تقليده.

● اذا كان من الصعوبة الاستعاضة عنه بمورد آخر.

في هذا النموذج يعتبر أي إنفاق على الموارد البشرية بمثابة استثمار وله عائد كبير، ويخلص

النموذج إلى مايلي:

● أن مكونات استراتيجية الموارد البشرية من توظيف وتدريب وتحفيز هي ركائز أساسية تقوم

عليها استراتيجية المنظمة.

● أهم مورد تملكه المنظمة هو المورد البشري الذي عن طريقه يتحدد الأداء الكلي للمنظمة

ونجاحها على المدى البعيد.

### 4.3. نموذج محاسبة الموارد البشرية:

استمرت البحوث والدراسات خلال السنوات الأخيرة حتى المرحلة الحالية والتي أصبح فيها الاهتمام كبير بالموارد البشرية وأساليب قياسها وتقييمها والدعوات إلى تم تسجيلها والإفصاح عنها كأصول غير ملموسة في القوائم المالية (الصقر 2013، ص. 162).

لقد تعددت التعاريف المقدمة لمحاسبة الموارد البشرية و من أهم هذه التعاريف نجد تعريف الجمعية الأمريكية للمحاسبة) سنة(1973 ، حيث تعرف محاسبة الموارد البشرية على أنها" عملية تحديد وقياس البيانات المتعلقة بالموارد البشرية وتوصيل تلك المعلومات إلى الجهات المعنية" (حلوة حنان 2003، ص-ص.207-208).

تكمن أهمية محاسبة الموارد البشرية في أنها مكنت من تطوير أساليب تقييم الموارد البشرية ، حيث يمكن تقسيمها إلى مجموعتين) مدخلين (، توضع المجموعة الأولى في جانب التكاليف أما المجموعة الثانية في جانب القيمة) المداخيل.

● مدخل مقارنة التكاليف : وفقا لهذا المدخل يتم قياس قيمة الموارد البشرية بالاعتماد على التكلفة سواء كانت تاريخية، أو استبدالية أو مستقبلية، وفيما يلي نتطرق لهذه الطرق بشيء من التفصيل.

● طريقة التكلفة التاريخية :ويقصد بها التكاليف الفعلية التي أنفقت في سبيل الحصول على الموارد البشرية ، كاستدعاء واختيار وتوظيف وتدريب العاملين ، واعتبارها رأسمالية يستفاد منها لعدة فترات مما يتعين اهتلاكها على العمر الإنتاجي لتلك الأصول البشرية لتحديد نصيب كل فترة منها و في حال تصفية الأصل او الاستغناء عن العاملين قبل انتهاء حياتهم الإنتاجية يعتبر الرصيد المتبقي خسارة(السيد فودة 2005، ص-ص. 07-08).

● طريقة التكلفة الاستبدالية :وفقا لهذه الطريقة يتم تقييم تكاليف استبدال الموارد البشرية الموجودة حاليا في المنظمة بموارد بشرية جديدة ، بحيث تكون هذه الأخيرة قادرة على القيام بنفس الأعباء و تقديم نفس الخدمات التي تتطلبها الوظيفة ، وتكون التكلفة الاستبدالية للموارد البشرية من(عبد الحميد 2005، ص. 213):

● تكلفة ترك العمل أو الانفصال: وهي التكاليف التي تتحملها الشركة في حالة إنفصال أحد العاملين عنها، وتشتمل هذه التكاليف على مكافأة ترك الخدمة وكافة التعويضات الواجب دفعها للعمال المنفصلين؛

● تكلفة الحصول على الأفراد وتكلفة التعلم: ويقصد بتكلفة الحصول على الأفراد التضحية التي يجب أن تتحملها الشركة في سبيل الحصول على أفراد يشغلون مراكز معينة، أما تكلفة التعليم فهي تشير إلى التضحية التي تتحملها الشركة في سبيل تدريب الأفراد لكي يصلوا إلى مستوى الأداء المتوقع منهم عند قيامهم بوظيفة معينة .

وفي مفهوم آخر يسمى هذا الأسلوب بالمزايدة التنافسية ويقوم بمقتضاها مدراء الأقسام بإجراء مزايدة على خدمات الأفراد الذين يعملون معهم ذو الكفاءات الخاصة ويمكنهم العمل في كل قسم من هذه الأقسام وذلك للوصول إلى قيمة الفرد عند استخدامه في عمل بديل كأساس لحساب قيمة هذا الفرد كأصل من أصول الشركة ويستخدم أعلى سعر في المزايدة كتعبير عن قيمة الفرد حيث أن السعر هو الممثل للتقدير المالي الذي يعبر عن أحسن استخدام لخدمات هذا الفرد ويتم تخصيص الفرد للعمل بالقسم الذي يحصل فيه على أعلى سعر وتضاف قيمة أو سعر هذا الفرد إلى مجموعة الاستثمارات المخصصة لهذا القسم، وتعتبر هذه الطريقة وسيلة لتوزيع الموارد البشرية وكذا تطويره فبعد أن يظفر كل مدير بما كان يأمل من موارد بشرية ذات كفاءات خاصة فإنه سوف يعمل ولاشك على الإستمرار في بذل قصارى جهده في استغلال كفاءة وقدرات هذه الموارد أحسن استغلال ممكن وهذا سوف يتطلب منه بالطبع الحفاظ على قيمة الموارد بل والعمل على تنميتها (عبد الحفيظ 2013، ص. 11).

### 5.3. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد احتل نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيزا كبيرا من الأبحاث والدراسات مما أدى ببعض الكتاب إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي ، حيث تموقع ضمن التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة " هارفرد " خلال الخمسينات .

ولقد عرف عمر وصفي عقيلي التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على انه " احد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات ، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و مهاراتها ، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها(عقيلي وصفي 2005، ص. 229).

ويعرف التخطيط للموارد البشرية بأنه" تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددات، خلال فترة زمنية معينة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات".

لذلك يمكن القول بأن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو" :وضع برنامج يبين حاجة المنظمة من الأفراد مع تطبيق احتياجاتها من حيث المهارة والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصصات والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه الكفايات(عبد الرحمن الهيثي 2005، ص.61).

لقد مر نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوره بمرحلتين رئيسيتين هما:

#### أ. مرحلة مقارنة تخطيط الموارد البشرية.

سميت المرحلة الأولى بتخطيط الموارد البشرية و التي غالبا ما يطلق عليها اسم التسيير التنبؤي أو التقديري للموارد البشرية و كان ذلك في الفترة الممتدة بين 1970- 1960 ، حيث ظهرت في هذه الفترة العديد من الإشكالات النظرية و التطبيقية بهدف الاندماج الاستراتيجي للموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة (Wills, Louarn, Guerin 1991, p. 45)، من اجل ذلك ظهر نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في بداية 1980 من طرف مدرسة " هارفرد " .

إن تخطيط الموارد البشرية هو عملية جد مهمة من عمليات إدارة الموارد البشرية، والتي بفضلها تستطيع المنظمة تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من اجل تحقيق أهدافها التنظيمية، حيث من خلال تخطيط الموارد البشرية يتم إدماج هذه الأخيرة في إستراتيجية المنظمة ، وذلك بالقيام بمقارنة ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية في المستقبل بما هو متاح منها حاليا ، الشيء الذي يمكن المنظمة من تحديد الإستراتيجية المناسبة ، و يمكن توضيح عملية مقارنة الموارد البشرية في النقاط التالية ( Armand :

1998, p.337)

1.أ. الحالة المثلى (الاستقرار): حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية و هي حالة نادرة ، ويمكن هنا للمنظمة اعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية من خلال تبني السياسات التالية :

- تفعيل وتنويع التحفيز .
- تدريب وتعليم و تنمية الموارد البشرية.
- توفير فرص للجميع قدر الإمكان.
- استبدال الموارد البشرية الضعيفة بالكفاءات.

2.أ. حالة العجز :حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية ، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب وذلك من خلال: (Armand 1998,p. 337):

- الاعتماد على المصدر الخارجي من خلال:
- تعيين دائم – تعيين مؤقت – تكليف جهة خارجية – استخدام تكنولوجيا حديثة.
- الاعتماد على المصدر الداخلي في سد النقص من خلال:
- العمل الإضافي – إعادة تشكيل قوة العمل – رفع كفاءة الموارد البشرية – إطالة سن التقاعد .
- حالة الفائض :حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، و بالتالي تعتمد المنظمة إستراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل ، و هنا تفضل المنظمة الاحتفاظ بتلك العمالة لان تكلفتها بقائها ستكون اقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة .

من هذا المنطلق فان التخطيط للموارد البشرية يحقق التوازن بين حاجة إستراتيجية المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا ، وبين ما هو متاح من هذه الموارد في المنظمة مستقبلا ، أي أن عملية التخطيط للموارد البشرية ذات بعد استراتيجي، وبما أن التخطيط للموارد البشرية يعمل في ظل متغيرات بيئية داخلية وخارجية سريعة الحركة، فان ذلك يستدعي استخدام التخطيط الاستراتيجي كمنهجية حديثة للتخطيط ، و بذلك تتبلور عملية التخطيط للموارد البشرية في بعدها الاستراتيجي .

### أ.3. مرحلة مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لقد تطورت مقارنة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بدعم من طرف مدرسة " هارفرد " المبنية على التسيير الاستراتيجي و مدرسة " ميتشيغان " المركزة على العلاقات الإنسانية، حيث تلتقي تلك المدرستان أولا في تحديد المسؤوليات و المهام التسييرية ، و في اقتراح نماذج تسيير الموارد البشرية الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة الإستراتيجية ، وثانيا في التأكيد على ضرورة خلق موائمة بين إستراتيجية المنظمة الداخلية والخارجية ضمن مسار التخطيط الاستراتيجي (Wills, Louarn, Guerin, 1991, p. 125).

لذلك ينظر إلى التخطيط الاستراتيجي على انه تلك العملية التي بواسطتها يتم دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق أهداف المنظمة .

### 3.6. نموذج الكفاءات من الموارد البشرية

إن الأهمية الكبيرة للموارد البشرية في المنظمة والتي استمدتها من تطور الإدارة الإستراتيجية وهي إحدى العوامل الداخلية التي اعتبرت أصول إستراتيجية، كما أنها تعتبر أساس الكفاءات التي بها تتمكن المنظمة من بناء سبق تنافسي مقارنة مع المنظمات المنافسة لها . وبالتالي فإن المنظمة حسب Prahalad et Hamel تمتلك مجموعة من الكفاءات التي تمثل قاعدة للميزة التنافسية و التي سميها بالكفاءات القاعدية حيث يتم خلق مزايا تنافسية من خلال تحديد و تسيير هذه الكفاءات ( المرهون 2008، ص.224).

لقد أضاف التصور الاستراتيجي للكفاءات أبعادا تصورية جديدة تأخذ في الحسبان المظاهر الداخلية المعقدة في الموارد، القدرات، العمليات التنظيمية، التصورات التسييرية والعلاقات الاجتماعية الداخلية داخل المؤسسات وفيما بينها.

إن نموذج الكفاءات يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة وملائمة من اجل إيجاد أو خلق الموارد والأصول الإستراتيجية في المنظمة و تبنى الاستراتيجيات المناسبة ، لذلك أصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات و مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المنظمة و المتمثلة في الكفاءات من الموارد البشرية ، و التي تساهم بشكل فردي أو جماعي في

تحقيق الميزة التنافسية ، حيث أصبح التنافس في الأسواق العالمية يرتكز على الإبداع التكنولوجي الذي يعتمد على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.

### خاتمة:

من خلال ما سبق يمكن استنتاج بعض النقاط المهمة نوضحها كالآتي:

- هناك العديد من المقاربات الحديثة لادارة الموارد البشرية مثل :ادارة المعرفة، ادارة الكفاءات، ادارة المواهب ، تسويق الموارد البشرية... الخ وتعد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية واحدة من المقاربات المهمة التي تشير الى التكامل بين كافة أنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية التي تصاغ وفق شروط الاستراتيجية والأهداف التنظيمية بحيث تكون مرنة لطبيعة التغيرات الحاصلة لبيئة المنظمة الخارجية، ومدى أهميتها في تحقيق معدات عالية من الاداء وضمان الميزة التنافسية للمؤسسة .وعند تعميق القراءة نجد ان عملية المواءمة بين ادارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة ليس بالأمر السهل وليس بالأمر الصعب .فهي تحتاج الى قيادات واعية وخبراء تتميز بكفاءات عالية تقود الى الاحترافية في تطبيق هذا المدخل .

- كما ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب ان تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من اجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة وقد تمت الإشارة الى نماذج أساسية هي نموذج الممارسات الأفضل، التطابق الأفضل، قاعدة الموارد، محاسبة الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و نموذج الكفاءات من الموارد البشرية . وفي هذا الصدد نجد انها تتنافس بخصوص تثبيت من يكون الأفضل في هذا الموضوع .ويمكن قول ان نموذج الناجح هو الذي يتلاءم مع خصائص كل منظمة من حيث مواردها البشرية إستراتيجيتها أهدافها ثقافتها التنظيمية... وكذلك البيئة التي تعمل فيها لها تأثير كبير على إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية.

6. قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية

- بربر، كامل. (2000). إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات ، لبنان ، ط2.
- بلمهدي، عبد الوهاب .(2008). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، العدد 08 ، الجزائر .
- حلوة حنان، رضوان .(2003). بدائل القياس المحاسبي المعاصر، دار وائل، عمان الأردن.
- خامرة بوعمامة.(2011). استراتيجية تطوير ادارة الموارد البشرية في التعليم العالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
- سعيد السالم، مؤيد.(2009). ادارة الموارد البشرية : مدخل استراتيجي متكامل ، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن.
- السيد فودة، شوقي .(1999). مدخل نحو تطوير الإطار الفكري للمحاسبة عن الموارد البشرية في بيئة الاعمال المصرية من حيث المفاهيم و المبادئ و طرق القياس ، المؤتمر العلمي الثالث ، ادارة التنمية بمصر في ظل التحولات العالمية ، الزقازيق.
- عادل الصقر، ثامر. (2013). محاسبة الموارد البشرية: المفهوم والأهمية دراسة على عينة من الشركات العراقية في البصرة، مجلة دراسات البصرة، العراق، المجلد 16 العدد 1994 .
- عبد الحفي، الشريف طارق(2013). مدى إمكانية تطبيق نظام المحاسبة عن الموارد البشرية في الشركات الصناعية، دراسة ميدانية على الشركات الصناعية العامة في مدينة بنغازي، مجلة المختار للعلومالاقتصادية، جامعة المختار، ليبيا، العدد الثالث.
- عبد الرحمن الهيثي، خالد .(2005).، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط2 .
- المرهون ،نسرين .(2008). إدارة المعارف وتسيير الكفاءات ، توجه جدي في إدارة الموارد البشرية ومدخل إستراتيجي لبناء مييزة تنافسية مستدامة للمنظمة الاقتصادية، دراسة حالة شركة حمود بوعلام وشركاؤه"، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر.
- مطلق الدوري ، زكريا .(2006). الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات تطبيقية، دار اليازوري العلمية، عمان.



- ممدوح، عبد الحميد.(2005). المحاسبة الإدارية والتكاليف، دار الحريري، مصر.
- النجار، فريد.(2006). الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية.
- وصفي عقيلي، عمر . (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة – بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن .
- ىرقي ،حسين(2007). إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر.

المراجع باللغة الأجنبية

- Armand,Dayan.(1998). Manuel De Gestion , ELLIPSES /AUF .
- Karen, Manning.(2010). Strategic Human Resources Management and The Australian Public Sector, Transylvanian Review of Administrative Science, No.30/E
- Michael, Armstrong.(2006). Strategic human resource management, 3rd edition, kogan page, Philadelphia, Usa.
- Michael, Armstrong.(2008), Strategic human resource management, 4rd edition, kogan page, Philadelphia, Usa.
- Michael, Armstrong.(2011). Strategic human resource management, 5rd edition, kogan page, Philadelphia, Usa.
- Wills T.,Le Louarn J.Y, Guerin G.(1991). Planification Stratégique Des Ressources Humaines ,Presses Universitaires De Montréal.