

الفصل الثاني: نماذج وإجراءات تصميم استراتيجية الموارد البشرية

I- إجراءات تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

II- أنواع نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

I- نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

تصميم إستراتيجية الموارد البشرية يتطلب إتباع العديد من الخطوات والتي يمكن توضيحها في السطور التالية.

I-1- تكوين وتحليل فلسفة المنظمة

وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة ، فثقافة المؤسسة تعرف بأنها تنطوي على القيم التي تأخذ بها الإدارة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تترسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين¹.

I-2- تحليل المناخ الخارجي

يقصد به بتحليل والتعرف لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

I-3- تحليل المناخ الداخلي

ونقصد بالمناخ الداخلي بمجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد.
- الوظائف.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب التسييرية.
- المعلومات والتقنيات.
- الجانب العلاقي.

وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية.

I-4- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية

1. تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة....إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة².

2. تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لأنسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

I-5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات

حيث يتم وضع خطة على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام

والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية للمنظمة.

I -6- المتابعة والتنفيذ

1. تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك،³ كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقاً للإستراتيجية، أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن التنفيذ.

2. المتابعة والتقييم: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها⁴. ومقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة للأداء لإظهار الانحرافات بين الإنجاز والمخطط. ووضع الحلول البديلة.

II- أنواع نماذج تصميم إستراتيجية الموارد البشرية

ظهر خلال السنوات الأخيرة العديد من النماذج التي من الممكن استخدامها في الغدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، يمكن عرضها وتوضيح البعض منها في:

II-1- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة: هو النموذج الأكثر شيوعا وتم بناؤه على أسس من

الإدارة الإستراتيجية، وقد أخذت أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، أي أن تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وان تحقيق المنظمة لإستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية.⁵

تحليل البيئة الداخلية: يهدف إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتميز بها المنظمة عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تحدد أعمالها ونشاطاتها بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبلها.

2. **تحليل البيئة الخارجية:** يهدف تحليل الفرص الاستثمارية المتاحة التي يجب عليها أن تقتنصها وتحديد المخاطر التي قد تعترضها وتؤثر على نشاطها بالتوقف أو الزوال.

3. **موارد المؤسسة:** يجب تحليل الموارد البشرية والمادية للوقوف على نقاط القوة والضعف الخاصة بالمؤسسة ومواجهة المخاطر.

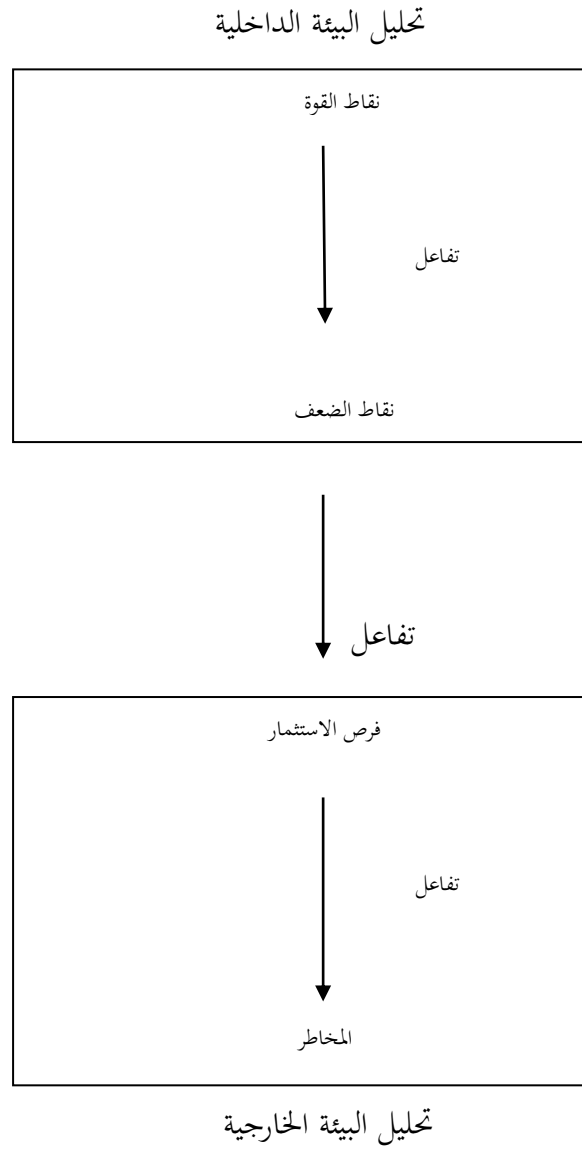
4. **تدريب الموارد البشرية:** لتنمية معارف ومهارات وقدرات الموارد البشرية في المنظمة.

5. **التقنية:** يركز النموذج على ضرورة تعليم الموارد البشرية واستخدام التكنولوجيا، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم مما يحقق إستراتيجية المؤسسة.

6. **التحفيز:** يركز النموذج على استخدام التحفيز لتحقيق الاستخدام الأمثل للموارد ومواجهة المخاطر.

شكل رقم (01):

نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة



المصدر: عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، مصر،

2005، ص 115.

II-2- نموذج ديفيد جيست: لقد ظهر هذا النموذج سنة 1997، بعد إجراء العديد من التجارب العملية في

هذا المجال:

جدول رقم (02): نموذج ديفيد جيست

أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	ممارسات إدارة الموارد البشرية	نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية	نتائج سلوك الموارد البشرية	نتائج الأداء الكلي
الإبداع والابتكار	الاستقطاب	الولاء	الجهد	الإنتاجية
الجودة	الاختيار	المكان المحب للعمل	الالتزام	الجودة
تخفيض التكاليف	التعليم والتدريب	الجودة	الدافعية	الإبداع
	التعويضات	مرونة العمل	الأداء الجيد	معدل دوران عمل منخفض
	المزايا الإضافية			

المصدر: النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص

115.

مكونات ومضمون النموذج:⁶

1. أهداف إستراتيجية الموارد البشرية: يهدف هذا النموذج إلى تحقيق ثلاث أهداف:

- تحقيق الإبداع والابتكار: لجذب اهتمام المستهلكين وتحقيق أكبر حصة سوقية.
- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال زيادة وتفعيل أداء الأفراد.
- تخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة المخرجات مقارنة بالمدخلات من خلال ترشيد النفقات.

2. ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتشمل:

- الاستقطاب الأفراد الأكفاء.
- الاختيار أفضل المترشحين.
- التعليم والتدريب لكل الفئات.
- التعويضات باستخدام التقييم الدوري والمستمر.
- توفير الظروف الاجتماعية والصحية المناسبة.

3. نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: وتتمثل في:

- زيادة الولاء والرضا الوظيفي.
- جعل المنظمة بمثابة المكان المحب للعمل.
- مرونة وسهولة القيام بالعمل.

4. نتائج سلوك الموارد البشرية: وتتمثل في:

- ارتفاع في الجهد.
- زيادة في الالتزام.
- ارتفاع الدافعية.
- الأداء الجيد على جميع الأصعدة.

5. نتائج الأداء الكلي: وتتمثل في:

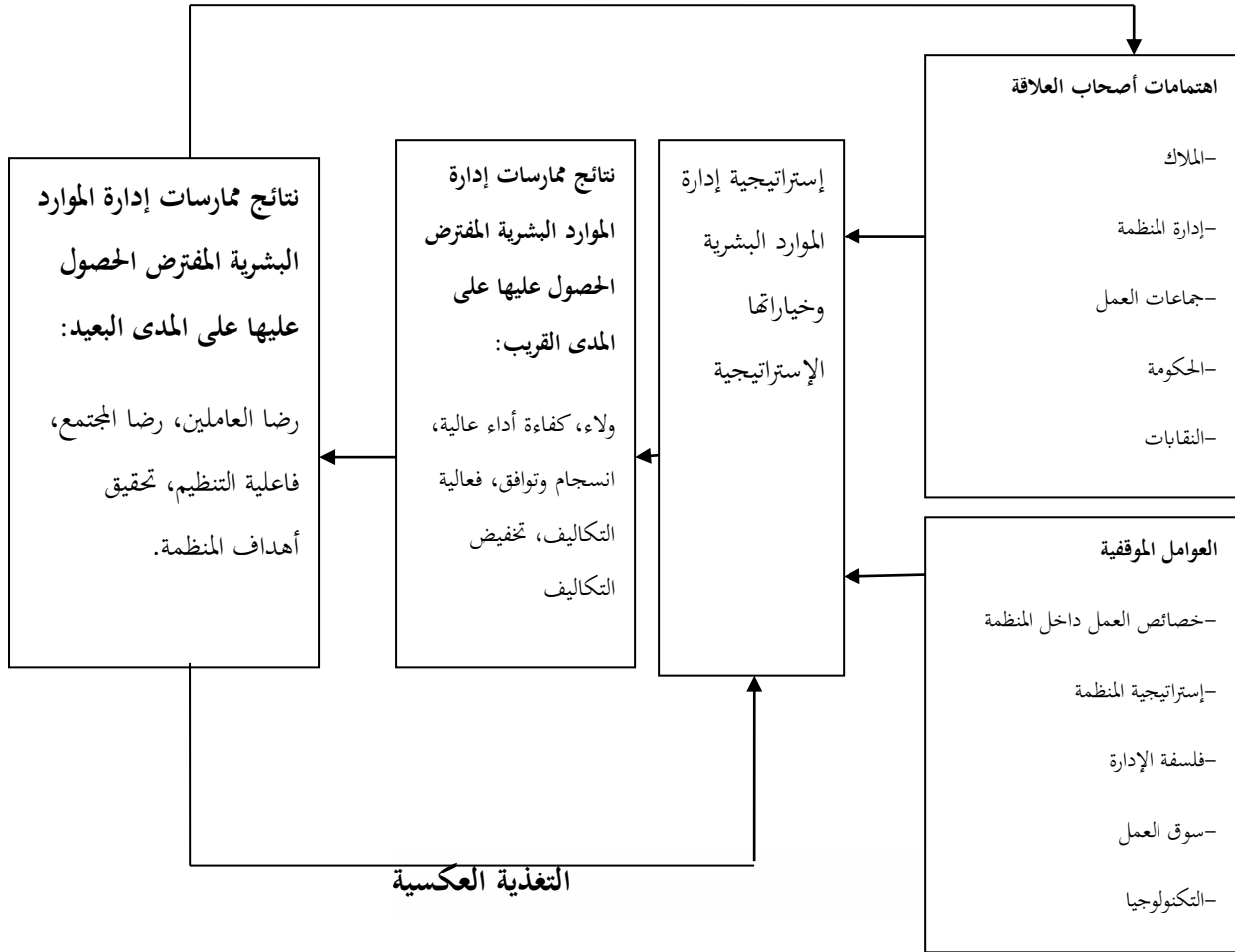
- ارتفاع في الإنتاجية.

- تحسين الجودة.
- الإبداع والابتكار في جميع المستويات.
- رضا العملاء
- انخفاض معدل دوران العمل.

II-3- نموذج جامعة هارفارد: يظهر نموذج جامعة هارفارد كما في الشكل الموالي:

شكل رقم (02): نموذج جامعة هارفارد

التغذية العكسية



المصدر: عمر مصطفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،

2005، ص 125.

من الملاحظ من الشكل السابق أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية توضعان في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي اسمها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها، وتتمثل نتائج إنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها بعوامل أساسية على المدى القريب ما يلي:

ولاء عالي من الموارد البشرية

- انسجام وتوافق اجتماعي بين العاملين داخل المنظمة؛

- تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق؛

- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

وإذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على

المنظمة على المستوى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب؛

- رضا العاملين من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم؛

- رضا المحيط المجتمعي؛

- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها.

ويؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة

الموارد البشرية، ففي ظل هذه التغذية قد يحتاج الأمر إلى إحداث تغييرات في هذه الإستراتيجية بما يتماشى مع

تغيرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغيرات تكون بمثابة مدخلات جديدة

على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتتلاءم هذه الإستراتيجية وتتماشى مع أصحاب العلاقة والمواقف والظروف

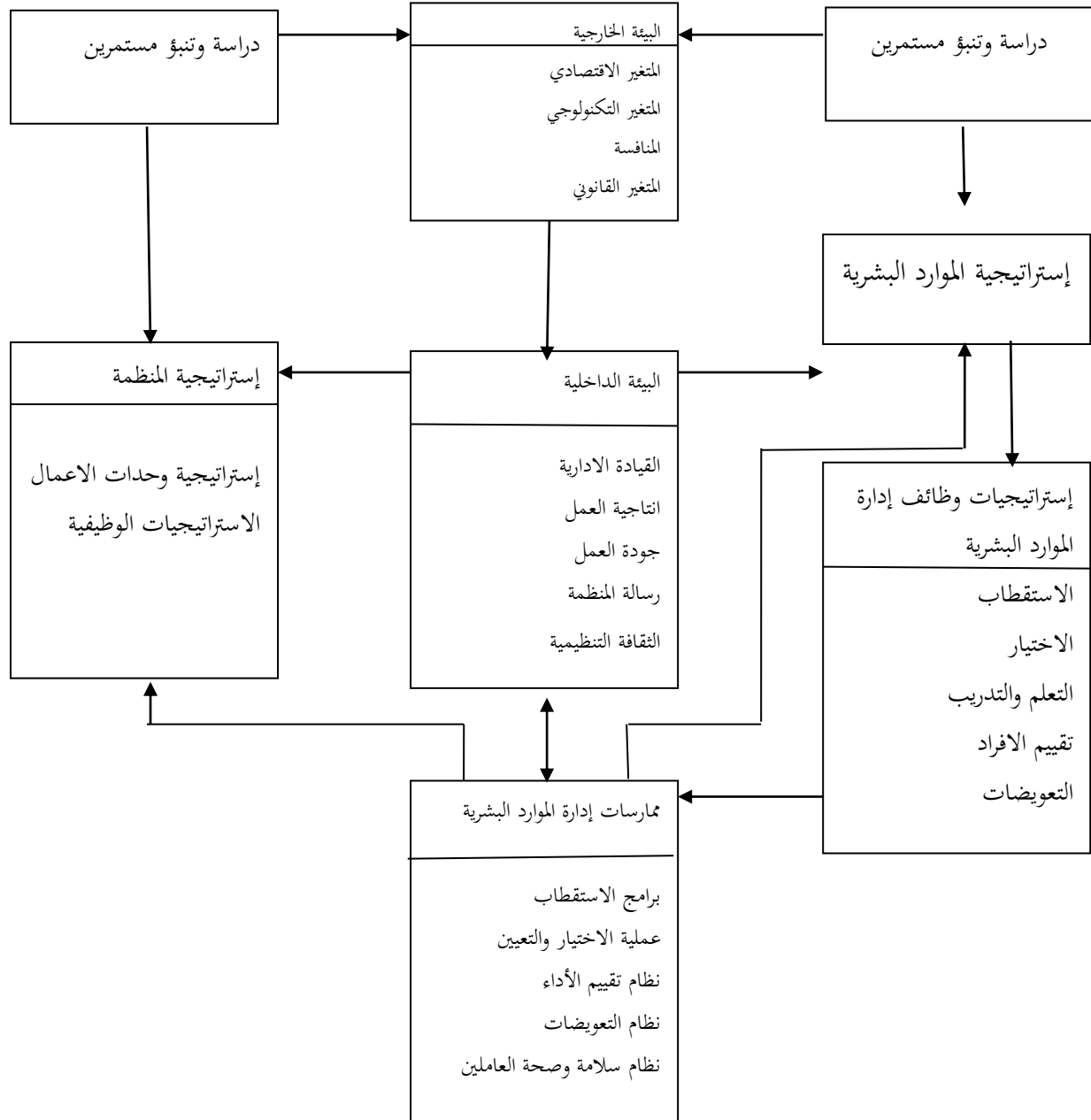
المحيطة⁷.

II-4- نموذج جامعة ووريتش WARWICH :

قام بوضع هذا النموذج كل من بيثرفين وهاندري صورا من خلال آلية العلاقة المتبادلة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، والتأثير البيئي في تكوين كل منهما .ويتكون هذا النموذج من خمسة عناصر أساسية، سنأتي على شرح العلاقة والتأثير المتبادل بينها من خلال شرح عملية تكوين هاتين الإستراتيجيتين، وقبل الشرح نعرض الشكل الذي يبين مضمون ومكونات هذا النموذج:

شكل رقم (03):

نموذج جامعة ووريتش WARWICH



المصدر: بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية

العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة باتنة الحاج لخضر، الجزائر، 2019، ص 43.

نلاحظ أن نموذج جامعة ووريتش يبنى على الخطوات التالية:

1. تحليل البيئة الداخلية: وتحديد الأثر الذي أحدثته لتعمل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.
2. تحليل البيئة الخارجية: من أجل تحديد اتجاه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية.
3. وضع إستراتيجية المنظمة الكلية وتشتمل على الأعمال والأهداف والبرامج.
4. وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المنظمة.
5. وضع إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: بوضع أنظمة وبرامج وسياسات الموارد البشرية، حيث عندما تنجح غدارة الموارد البشرية في تنفيذ إستراتيجية وظائفها وممارساتها سينعكس ذلك على أهدافها ورسالتها وإنتاجيتها وجودة منتجاتها.⁸

II-5- نموذج تسيير الكفاءات:

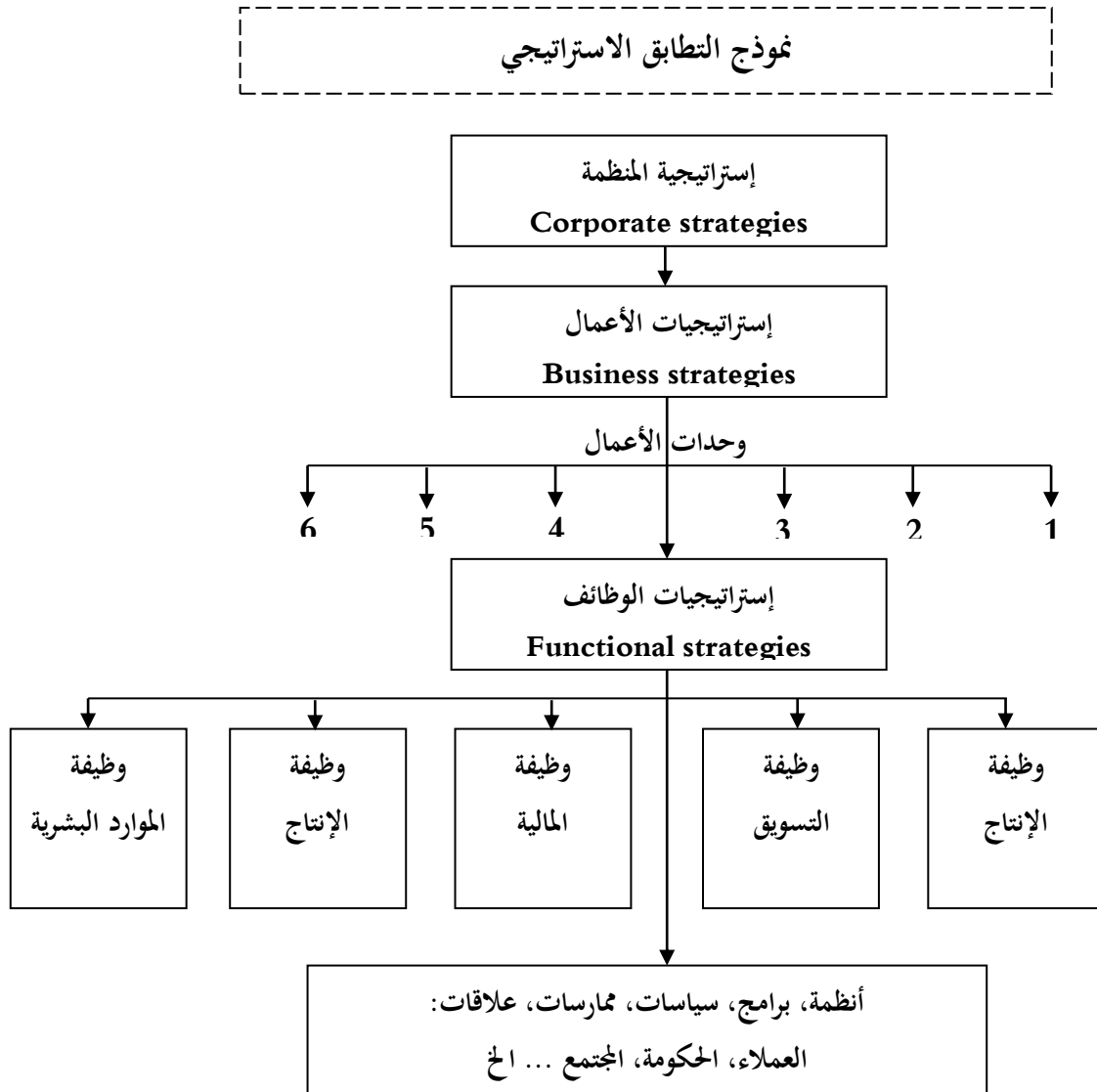
تعد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمثابة مدخل إستراتيجي لإدارة أهم موارد المنظمة، فالموارد البشرية والكفاءات والتي تعتبر رأس المال الفكري يسهم بشكل فردي وجماعي في تحقيق الميزة التنافسية فلقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم والمعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية.⁹ ومن هنا جاء هذا النموذج كمحاولة لإيجاد سبل لاستغلال الطاقات البشرية واستغلالها لغرض تحقيق الأهداف الإستراتيجية والتنظيمية والإبداعية.

II-6- نموذج التطابق الاستراتيجي:

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.. أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي. يعتمد نموذج التطابق الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة العامة.¹⁰

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لابد أن تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة والغايات والأهداف.. إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية مع كافة الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف مع توجهات واستراتيجيات المنظمة. والشكل والموالي يوضح ذلك:

شكل رقم (04): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: دة عبد الباري، جردان ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان،

الأردن، ص 106.

وحسب هذا النموذج فإن إجراء أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يتطلب إحداث تغيير سريع في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، لتحقيق التوافق والتكامل مع إستراتيجية المنظمة. فاستقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على استقرار إستراتيجية المنظمة، حيث تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

خلاصة الفصل:

لغرض تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة ظهر أكثر من نموذج إستراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار بها الأنشطة التخصّصية لإدارة الموارد البشرية، وقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعرف على أهم هذه النماذج وأكثرها شيوعاً ورواجاً. حيث أخذت أفكار الأساسية لهذه النماذج من الغدارة الإستراتيجية وتعتبر بمثابة الأداة الفعالة لتحقيق الإستراتيجية.

أسئلة:

1. ماهي العناصر التي يجب التركيز عليها عند تحليل البيئتين الداخلية والخارجية؟
2. ماهي العوامل التي يجب اخذها بعين الاعتبار عند تصميم الاستراتيجية؟
3. ما هي العلاقة بين الاستراتيجية العامة واستراتيجية الموارد البشرية؟
4. كيف يمكن تقييم ومتابعة استراتيجية الموارد البشرية؟
5. ما هو النموذج الذي يجب اتباعه عند بناء الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟

الهوامش:

- ¹ فلاح حسن عدي الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 100.
- ² لجد بوزيدي، آليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وفق مقارنة برامج تحليل الشبكات الاجتماعية في المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات التجارية، مجلد 04، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 93.
- ³ عبد الله إبراهيم أبكر عبد الله، محمد السيد الطيب عدلان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي (بالتطبيق على مجموعة جيااد الصناعية 2019م)، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 03، العدد 07، 01/07/2022، ص 14.
- ⁴ خالد علي أحمد محمود، الاقتصاد الحديث وإدارة الموارد البشرية والإنتاج السلعي، دار الفكر الجامعي، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2019، ص 99.
- ⁵ القطامين أحمد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 142.
- ⁶ النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 115.
- ⁷ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 126.
- ⁸ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 125.
- ⁹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة البشر الأصول والمهارات، دار الكتب، مصر، 2002، ص 256.
- ¹⁰ القطامين أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 145.