

المحاضرة الرابعة: - النماذج الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- الأدوار الجديدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- النماذج الرئيسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ظهر خلال السنوات الأخيرة أكثر من نموذج استراتيجي بخصوص الكيفية التي يجب أن تدار فيها الأنشطة التخصصية لإدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق ميزة تنافسية وفعالية متواصلة للمنظمة. سوف نتطرق في هذه المحاضرة إلى نموذجين فقط؛ نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة ونموذج ديفيد جست، أما نموذج التوافق الاستراتيجي فقد تم شرحه في المحاضرة ولكن لا يدخل ضمن الدروس المقررة في الامتحان.

1- نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

لقد ظهر نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين، وهو النموذج الأكثر شيوعا في الاستخدام، وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية، وله مواصفات البعد والشمولية، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، أي أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل هذه النتائج للبيئتين، وأن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنها الأساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الاستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماما كبيرا للموارد البشرية من منطلق أن الإنفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة . ويعتمد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عدة ركائز منها:

1- التحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة: تتعرف المنظمة على بيئتها الداخلية والخارجية عن طريق الخبرة وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية التي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة، حيث يتمثل التحليل البيئي في استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في المنظمة الذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل المنظمة.

والطريقة الأكثر شيوعا في تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة هي مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (swot).

2- الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة: إن أية منظمة تمتلك نوعين من الموارد: الموارد المادية، والموارد البشرية والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية، حيث تستطيع المنظمة عن طريق هذين

النوعين من الموارد بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد نقاط القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء استراتيجيتها أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ استراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ..إلخ. وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص، فهي موارد :

- ذات ندرة. - ذات قيمة.

- تتمتع بصفة الاستدامة.

- متميزة وذات طاقة عالية.

- يصعب بيعها أو التنازل عنها.

3- **تعليم وتدريب الموارد البشرية:** إن من المهام الأساسية التي تتبناها الإدارة الاستراتيجية للموارد

البشرية مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوافرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة، بهدف إكسابها المهارات والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة. وعن طريق الموارد البشرية الماهرة ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها. وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية؛ فمثلا: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن -ماكينات ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرب الموارد البشرية على التعامل معها بحذر شديد وهكذا .

4- **التقنية:** يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد

البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة، وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية على اختلاف مستوياتها ومراكزها الوظيفية داخل المنظمة -المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا؛ كل في موقعه... والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوفر لدى منافسيها حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي وحصتها السوقية.

5- **التحفيز:** يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد

البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، حيث أن التحفيز الجيد المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة للموارد البشرية يؤدي إلى:

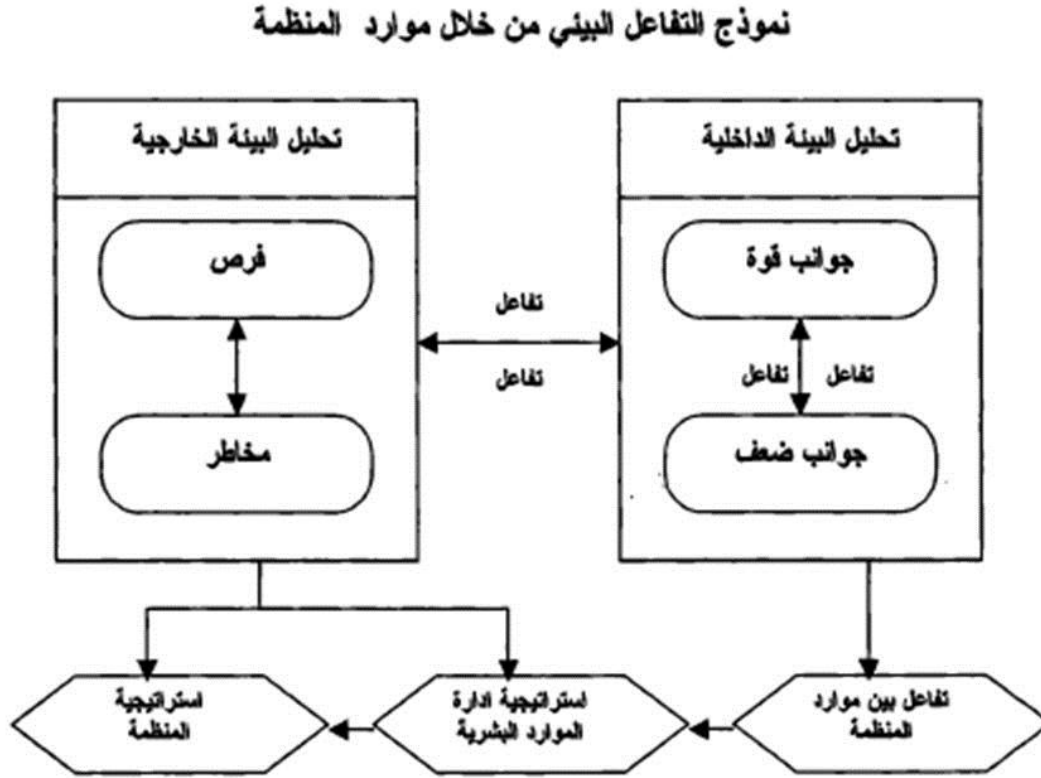
- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.

- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.

- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.

- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات ومكتسبات المنظمة.

ويوضح الشكل الموالي نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة، وهو كالآتي:
الشكل رقم (01:) نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

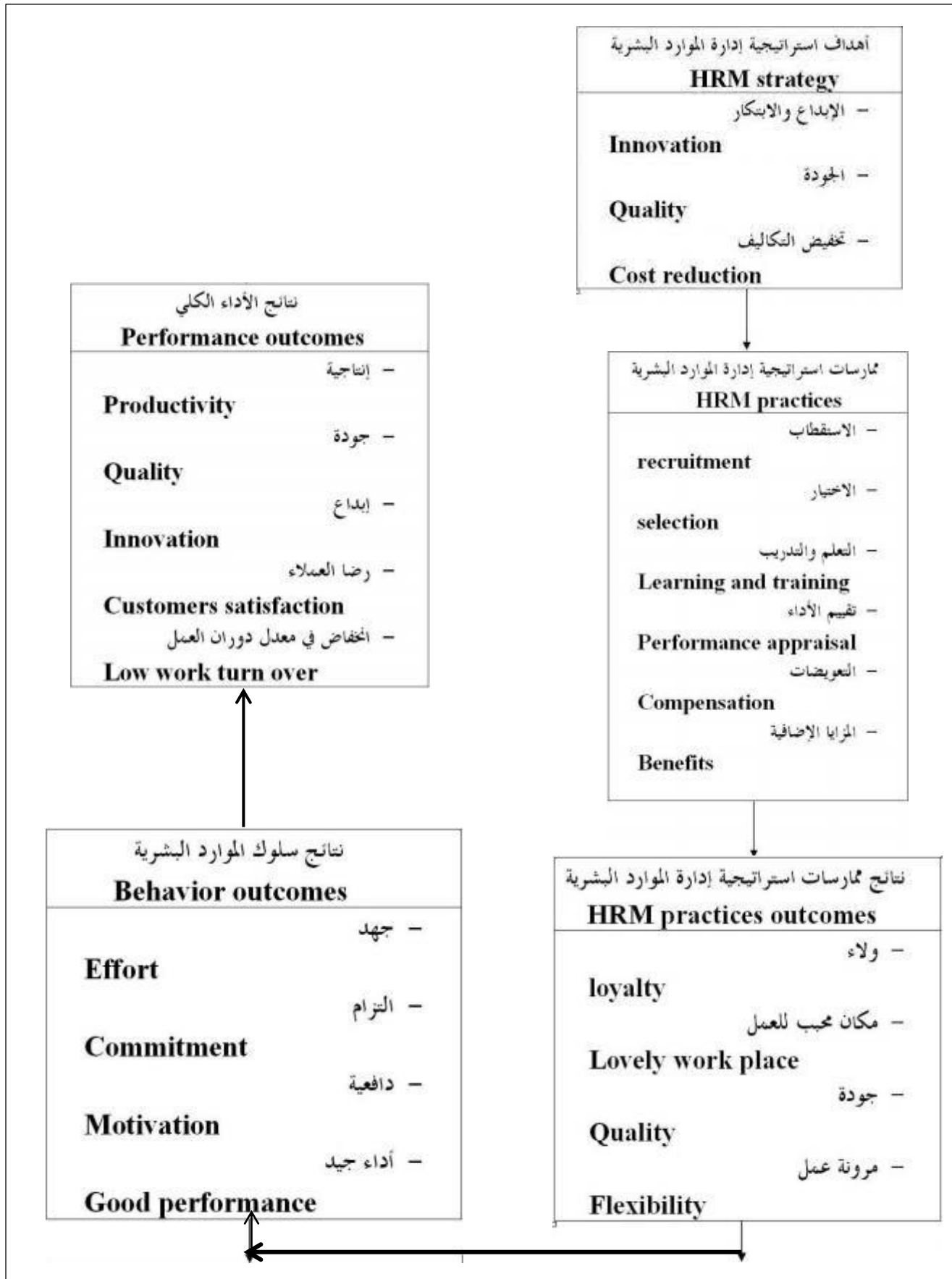


من خلال قراءتنا للشكل نستنتج أن فكرة هذا النموذج قامت على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الاستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق استراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها.

2- نموذج ديفيد جست (David Gust model)

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقدا من الزمن، كما هو موضح في الشكل الآتي:



المصدر: (عقيلي، 2005، ص 115).

وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم:

1- أن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

- تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلا عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائما للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعزز من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

- تحقيق الجودة في المنتجات والسلع من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة واقبالهم على شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضا إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.

- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات -مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية- مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

2- ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، إذ تقوم بوضع الأنظمة، والسياسات، والبرامج، والإجراءات، وتقوم أيضا بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف، والمهام، والجوانب الآتية:

- استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوفرة والمتاحة في سوق العمل.
- انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة دائمة.
- وضع نظام شامل وموضوعي لتقدير أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.
- وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت نفسه على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها، ونشاطاتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

- زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والنشاطات التي تقوم بها العناصر البشرية.
- شعور بالرضا والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

4- نتائج سلوك الموارد البشرية:

- تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى الموارد البشرية نحو العمل في المنظمة.
- تحقيق درجات عالية من الإخلاص من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس الموارد البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.
- توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

5- نتائج الأداء الكلي للمنظمة:

- تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
- تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
- تحقيق وتوليد الأفكار والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، وذلك يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة، تحقق التميز، والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
- تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، إذ توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، وذلك يشبع رغباتهم وأذواقهم، وفي باحتياجاتهم.
- تحقيق رضا العاملين، إذ توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة، والحوافز والتعويضات، والمزايا الإضافية، والخدمات، والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم، وإبداعاتهم، وابتكاراتهم.
- انخفاض معدل دوران العمل.
- تحقيق معدلات ربحية عالية، وذلك يمكن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات، والعمل على زيادتها، وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
- تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة، وطموحة للمستقبل.
- تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

II- الأدوار الجديدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

أصبحت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة أدوار جديدة مهمة كما يلي :

1- شريك استراتيجي :

يعتبر مديرو الموارد البشرية جزءا مهما وأساسيا في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المنظمة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، أي أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

2- خبير إداري:

وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري، فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، حيث أصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال إعادة هندسة وتصميم العمليات من أجل تطوير كفاءة المنظمة ككل، وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في التكلفة، وأن إيجاد مثل هذه العمليات يعد جزءا من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل.

3- نصير الموارد البشرية:

يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة، أن يكون كمثل لصوت الموارد البشرية في القرارات الإدارية، ويكون لديه القدرة والقابلية لتلبية حاجات الموارد البشرية. كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف، تبسيط العمليات المعقدة بالإضافة إلى ضرورة إشراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الأرباح المالية، ويتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون أيضا كمثل لصوت المنظمة في القرارات الإدارية، والسماح له أن يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الإدارة العليا. وقد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمنظمة إلى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقها.

4- وكيل تغيير:

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب، بالإضافة إلى جعل الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الأعمال أي متى يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.