

## النماذج النظرية المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

وهيبة مقدم\*

أستاذة محاضرة، مخبر (STRATEV)، جامعة مستغانم (الجزائر)

[wahiba.mokadem@univ-mosta.dz](mailto:wahiba.mokadem@univ-mosta.dz)

2020/12/30	تاريخ النشر	2020/12/17	تاريخ القبول	2020/11/06	تاريخ الإرسال
------------	-------------	------------	--------------	------------	---------------

### الملخص:

تطورت وظيفة الموارد البشرية لتصبح ذات بعد استراتيجي تهدف إلى المساهمة في خلق القيمة في المنظمة، حيث تعني وتهتم بإدماج مجموعة من الممارسات والسياسات والاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة من أجل تسيير وإدارة كفاءاتها بصفة فعالة.

من خلال هذا البحث سنحاول فهم تطور البعد الاستراتيجي لهذه الوظيفة، وذلك من خلال تحليل وتقييم أربعة نماذج للإدارة الاستراتيجية المتعلقة بهذه الموارد المتمثلة في: نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج التخطيط الاستراتيجي، نموذج تنافسية الموارد البشرية، نموذج كفاءات الموارد البشرية.

**الكلمات المفتاحية:** الكفاءات، النماذج، المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف.

رموز جال: M12

## 1. المقدمة

تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة وأغلاها قيمة وهو المورد البشري. ابتداء من تحديد الاحتياجات المستقبلية من القوى البشرية كما وكيفا ومرورا بانتقاء أفضل العناصر المتقدمة لشغل الوظائف وتقييم أدائهم وتحديد احتياجاتهم التدريبية وترقيتهم وتحفيزهم وحل مشاكلهم بما يحقق أهدافهم وأهداف الوحدة التنظيمية التي يرأسها.

ولقد تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية بشكل كبير استجابة لمتطلبات المنظمات في تحقيق أقصى فعالية للمورد البشري، ورغبة في الوصول إلى التكامل والانسجام بين السياسات الوظيفية على مستوى إدارة الموارد البشرية وسياسات واستراتيجيات المنظمة ككل، فبرز مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية. ولقد ظهرت العديد من المقاربات النظرية التي تحاول إبراز شرح هذا المفهوم، من أجل شرح كفاءات خلق الموائمة والتوافق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والاستراتيجيات العامة للمنظمة من خلال هذا البحث سنحاول الإجابة على الإشكالية الأساسية التالية:

ما هي أهم النماذج والمقاربات النظرية التي تفسر كيفية إدماج استراتيجية إدارة الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة؟ وما هي مزايا ومحددات هذه النماذج؟

وفقا لمعارفنا الأولية، هناك العديد من النظريات والنماذج التي تطرقت لموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وأهم هذه النماذج وأكثرها شهرة وتطبيقا في منظمات الأعمال هو نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة على مشكلة البحث، حيث قدمنا وصفا دقيقا لموضوع الدراسة، انطلاقا من جمع المعلومات الأساسية عن المقاربات النظرية المتعلقة بنماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من مراجع مختلفة، وتحليل هذه النظريات وشرحها وتفسيرها.

من أجل التعرض لموضوع الدراسة، تم تقسيم البحث إلى المحاور التالية:

**أولاً:** المقدمة، ونعرض فيها إشكالية البحث وفرضياته وأهميته العلمية، والمنهج العلمي المتبع في الدراسة وكذا طريقة تقسيم البحث.

**ثانياً:** تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، ونتعرف من خلاله على مفهوم إدارة الموارد البشرية ومراحل التطور التي شهدتها هذا المفهوم بدءا بإدارة الأفراد وانتهاء بإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.

**ثالثاً:** أهم نماذج ومداخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونتعرض من خلال هذا المحور لأربعة نماذج أساسية تفسر التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

**رابعاً:** الخاتمة، ونعرض فيها أهم نتائج الدراسة.

## 2. تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية

منذ أوائل القرن العشرين تغير الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية أكثر من مرة، وانعكس هذا التغيير على دور هذه الإدارة، فبعد أن كان يشار إلى هذه الوحدة الإدارية وما تقوم به من مهام بـ"إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون العاملين" أصبح المصطلح الحالي هو "إدارة الموارد البشرية"، ثم برز مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

### 1.2. من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

في ظل فلسفة إدارة الأفراد انحصرت وظيفة إدارة الأفراد في المؤسسات على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة لكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عما إذا تحققت أهدافه أم لا.

وتلافياً للقصور في المنهج السابق الخاص بالتعامل مع الأفراد في المنظمة وتوافقاً مع التطورات المتواصلة للفكر الإداري المعاصر والمتمثلة في الإبداع والابتكار وإبراز قدرات ومواهب الأفراد واستثمار طاقاتهم الفكرية، وقد برز خلال سبعينات القرن الماضي مفهوم جديد لإدارة الأفراد هو مفهوم إدارة الموارد البشرية، حيث تحمل فلسفة التحول ما يلي (مؤيد السالم وعادل صالح، 2009، ص ص: 11-12) :

- يعتبر الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المنظمة وبطبيعتهم لا يمكن في أي حال من الأحوال مساوتهم مع باقي الموارد الأخرى.
- تعتمد عملية التخطيط الاستراتيجي في المنظمة بشكل أساسي على الموارد البشرية.
- يتوقف مستوى تحقيق الأهداف في المنظمة على مؤهلات الأفراد وولائهم مع الاخذ بعين الاعتبار احتياجاتهم ومطالبهم.
- تتكامل أهداف المنظمة وأهداف الافراد، وباستطاعة المنظمة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموائمة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين.

لقد طورت هذه المدرسة مفاهيم جديدة لم تكن مطروحة في السابق مما أدى الى نجاح أفكارها نذكر على سبيل المثال "الكفاءة القاعدية لإدارة الأفراد (ما يجب القيام به، المعرفة الواجب اكتسابها وكيفية التصرف الأمثل من أجل تفعيل أدوارهم)، الإدارة الفعالة (التي تستوجب وجود مقياس للحكم على مستواها، وليس بالضرورة أن يكون كمي)، المنظمة المتعلمة (انشاء وصقل القدرات المطلوبة للنجاح في المستقبل) وإدارة المعرفة. (Armstrong, 2000).

من هذا المنطلق، تختص إدارة الموارد البشرية بتعبئة الافراد بالشكل الذي يحقق الفعالية على جميع المستويات التنظيمية، للوصول للأهداف المسطرة من ادارة المؤسسة، باعتبارها أحد فروع ادارة الاعمال، ومن جانب اخر يهتم هذا النشاط بتلبية احتياجات الافراد والعمل على توفير استقرار في محيط العمل الداخلي لرفع مستوى الرضا والولاء، فهي كما اعتبرها (معين السيد، 2010، ص:26) الإدارة التي يقع على عاتقها رفع مستوى الأداء في المنظمة لتحقيق اهداف كل الفاعليين.

## 2.2. من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

ينطوي مفهوم الاستراتيجية على تحديد وتقييم للمسارات البديلة لتحقيق رسالة أو هدف محدد ومن ثم اختيار البديل الأمثل، وهي خطة عمل شاملة لبلوغ هدف استراتيجي، ويرتبط مفهومها بوجود منافس أو خصم أو بشكل عام طرف آخر يراد التأثير عليه كالزبون أو المورد أو المستخدم، لذلك فإنه يجب الأخذ بعين الاعتبار لردود فعل المنافس أو الطرف المقابل عند وضع الاستراتيجية.

محاولة تطبيق الممارسات الاستراتيجية في المؤسسة أدى إلى الحاجة إلى الإدارة الاستراتيجية، وقد ازدهر هذا الجانب من علوم التسيير نظرا لأنه يمكن للمؤسسة من التعايش مع محيطها المتغير.

حيث تعرف الإدارة الاستراتيجية في المنظمة (فلاح حسن الحسني، 2000، ص:25): بأنها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية أو استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة. كما تركز الإدارة الاستراتيجية على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وهدفها تحقيق التناسب بين قدرات المنظمة (القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من أجل صياغة استراتيجيات لتحقيق الأهداف المرجوة.

لقد ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في بداية السبعينات من القرن الماضي، وشهد تطورا كبيرا وانتشارا خلال الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، ويعود ذلك إلى ثلاثة أسباب رئيسية هي:

التحولات الكبيرة في المتغيرات البيئية التي تعمل فيها المنظمة

الحاجة لخلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة

أهمية تقدير والاعتراف بذكاء رأس المال البشري

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها رسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري. وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة وحياته الوظيفية في مكان عمله. وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع الاستراتيجية العامة للمنظمة في ظل البيئة التي تتواجد فيها ومتغيراتها المختلفة (مدوري نور الدين، 2011، ص:41)

وتعرف أيضا "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية" (عادل محمد زايد، ص: 105).

ونقصد أيضا بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي أن تتفق التحركات الأساسية في إدارة الموارد البشرية وترتبط بشكل كبير بالتحركات الأساسية للمنظمة ككل، بمعنى أن تستمد الأهداف والاستراتيجيات والخطط والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من الأهداف والخطط والاستراتيجيات العامة المتعلقة بالمؤسسة بشكل عام.

وهذا يعني أنه بعد أن يتم تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة يتم ترجمة هذه الأهداف على مستوى سياسات وبرامج عمل على مستوى إدارة الموارد البشرية.

وقد نشأت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بسبب المعاناة والتضارب الذي ظهر في المؤسسات والشركات والذي كان يؤدي إلي انفصال أهداف المؤسسات عن أهداف إدارة الموارد البشرية وهذا يجعل كلٍ منهما يسير في طريق مختلف تماما فيما يخص الأهداف والتحركات الموضوعة لهما.

تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية للوصول للفعالية المحددة في سياسة المؤسسة، عن طريق تطبيق الاستراتيجية الكلية للمنظمة وترجمتها الى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في مجال الموارد البشرية، حيث تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ما يلي:

- الأهداف المراد تحقيقها من إدارة الموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
- الاتجاهات المحددة من الإدارة لبيان ممارستها في مجال المواد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية من خلال مختلف سياسات التكوين والتي تعتبر ذات بعد استراتيجي.
- ارتباط البدائل المتوفرة لتحقيق اهداف المنظمة بالسياسات التي تنتهجها ادارة الموارد البشرية.
- مراجعة الفروقات والفجوات في مستويات الأداء والتي ترتبط بأهداف نشاطات الموارد البشرية.
- اعتماد الادارة على معايير المتابعة والتقييم للتحقق من مدى فعالية الإنجازات المحددة في الاستراتيجية.

ومن المهم ابتداء الإشارة إلى أن هناك علاقة قوية بين الإدارة الاستراتيجية للمنظمة وبين إدارة مواردها البشرية وأهمية هذا الربط تنبع من أنه لا يمكن منطقيا تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الأفراد مستقبلا دون الوقوف على خطط المنظمة وأهدافها الاستراتيجية التي سوف يضطلع هؤلاء الأفراد بإنجازها. إذن من وجهة النظر الاستراتيجية تمثل الموارد البشرية استثمارا يمتلك قيمة تنافسية عظيمة إن استطاعت المنظمة إدارته بفاعلية وهو استثمار طويل الأمد. فالموارد البشرية ضمن هذا الطرح تأتي في مقدمة الموارد التي تمتلكها أو تتعامل بها المنظمة.

ومن المهم الإشارة إلى أهمية تكامل الخطط الاستراتيجية الشاملة للمنظمة مع تخطيط الموارد البشرية. إذ لا يمكن أن توضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة موضع التنفيذ قبل أن يكون هناك تقويم شامل لأوضاع الموارد البشرية في المنظمة باعتبارها شريكا أساسيا في تحقيق الأهداف. ومتى ما تمت عملية التقويم هذه أمكننا إعداد خطة الموارد البشرية وإدراجها ضمن الخطة الاستراتيجية الشاملة (عادل الصالح ومؤيد السالم، 2009، ص ص: 63-64).

### 3. أهم نماذج ومداخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

هناك أربعة نماذج كبرى تفسر العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية المنظمة ككل:

- نموذج محاسبة الموارد البشرية والذي يدرس نظام إدماج استراتيجية الموارد البشرية في المنظمة انطلاقا من مفهوم القيمة.
- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يركز على مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الاستراتيجية انطلاقا من مفهوم التعديل.
- نموذج تنافسية الموارد البشرية والذي يطور مدخل تفاعلي يفسر علاقة استراتيجية الموارد البشرية باستراتيجية المنظمة انطلاقا من مفاهيم: الترابط الاستراتيجي، التغيير التنظيمي، والتفاوض الجماعي.
- نموذج كفاءة الموارد البشرية، والذي يفسر استراتيجية الموارد البشرية ومزاياها التنافسية انطلاقا من مفهوم "الموارد" في المنظمة.

### 2.2. نموذج محاسبة الموارد البشرية

تطور هذا النموذج خلال السنوات الستينات والسبعينات من القرن الماضي، " Brummet, 1963; Flamholz et Pyle, 1968; Flamholz, 1971, 1972, 1973; Hermanson, 1963" يعرض هذا النموذج تصميمًا استراتيجيًا يعتبر أن الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية هو عامل أساسي في نجاح العمليات. حيث يركز هذا النموذج على المقاربة الاقتصادية للكفاءات، من خلال المتابعة الدورية للأداء والتقييم المستمر لها، مع تسجيل وقياس مستويات التغيير في الفترة بالشكل الذي يزود الإدارة بكافة التفاصيل الكمية المساعدة في اتخاذ القرار، مثل الاستثمار في المورد البشري من خلال برامج التكوين وقياس العائد منه.

ووفقا للأدبيات فإن نموذج محاسبة الموارد البشرية تطور بفعل عدة اعتبارات منها:

- تنامي الاعتقاد في سنوات الستينات من القرن الماضي بأن الفرد يشكل مورد مهم بالنسبة للمنظمات، فالموارد البشرية هي أصول تتميز: بالمؤهلات والمعارف والخبرات. هذه الخصائص تشكل قيمة نقدية.

- أهمية امتلاك نظام معلومات ومراقبة يتعلق بتكلفة وقيمة الموارد البشرية، فعلى غرار أي رأس مال لابد أن تقاس الموارد البشرية وأن يتم تقدير ومتابعة قيمتها.
- أهمية تقييم قرارات ونشاطات استقطاب وتطوير وتحفيز الموارد البشرية، من أجل تقييم فعالية الموارد البشرية وقياس تطورها.
- دمج البعد المتعلق بالموارد البشرية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية للقادة ، وجدير بالذكر أنه في غياب نظام معلومات الموارد البشرية، قد يهمل القادة أهمية العنصر البشري أثناء عملية التخطيط ولا يهتمون بتكريس الموارد لتنمية العنصر البشري.

هذه المدرسة الفكرية ترسم أسسها خاصة في مدرسة العلاقات الإنسانية ( Likert, 1961, 1967; ) وفي مدرسة رأس المال البشري (MacGregor, 1960) (Becker, 1976; Schultz, 1961)، إذن ليس من المستغرب أن تظهر الدعوة القوية لاعتبار أن تحقيق الأهداف التنظيمية ما هو إلا نتيجة للاهتمام وإعطاء قيمة أكبر للموارد البشرية من قبل المديرين التنفيذيين للمنظمات. وبالتالي، فإن إعادة التركيز على العلاقة: الفرد/المنظمة، كمصدر للقيمة يوفر دليل مفيد لاستراتيجية الموارد البشرية، بما في ذلك: المساعدة في عملية الإدارة اليومية للموارد البشرية، تخطيط وتحديد احتياجات الموارد البشرية، توجيه استثمارات التدريب وتطوير الموظفين، لزيادة فعالية التوظيف، معرفة الإمكانيات البشرية للمنظمة وتقدير تطورها، تعزيز التعاون وتقارب مصالح الفاعلين من أجل الوصول إلى الأهداف التنظيمية.

ولكن مع الأسف لهذا النموذج عدة انتقادات، حيث يشير ( Capron ; 1995 ) بأن استخدام إطار مفاهيمي محاسبي لا يناسب المكون الإنساني، لأن طرق التقييم التي قد تم تصميمها تنطبق على رأس المال النقدي والمادي وليس على رأس المال البشري.

## 2.2. نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ظهرت بوادر فكر هذا النموذج من خلال مساهمات مدرسة (هارفرد) في التخطيط الاستراتيجي في نهاية 1950. ويعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الأكثر شيوعا وانتشارا في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وهناك من يعتبره بمثابة (نموذج كلاسيكي) سبق تطور مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وقد مر تطور هذا النموذج بمرحلتين: في المرحلة الأولى ركز الباحثون على جانب تخطيط الموارد البشرية بالاعتماد على التسيير التقديري .

وفي المرحلة الثانية (في بداية الثمانينات) بدأ الحديث عن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمفهومها المتطور وذلك من طرف مدرسة هارفرد (Beer et al., 1984, 1985) ومدرسة ميتشيجان (Fombrun et al, 1983, 1984).

وهكذا فإنه من ستينات القرن الماضي حتى نهاية السبعينات من القرن الماضي، فقد برز تخطيط الموارد البشرية كنموذج أساسي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتباره نموذجا هاما جدا وكان يركز

في الأساس على الإدارة التقديرية للموارد البشرية وقد كان هدفه الأساسي هو الحفاظ على التوازن بين العرض والطلب على العمل.

وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج، إلا أنه يحتاج لأن يستجيب بشكل كبير ويخضع لوظائف تنظيمية أخرى لكي يكون "استراتيجياً".

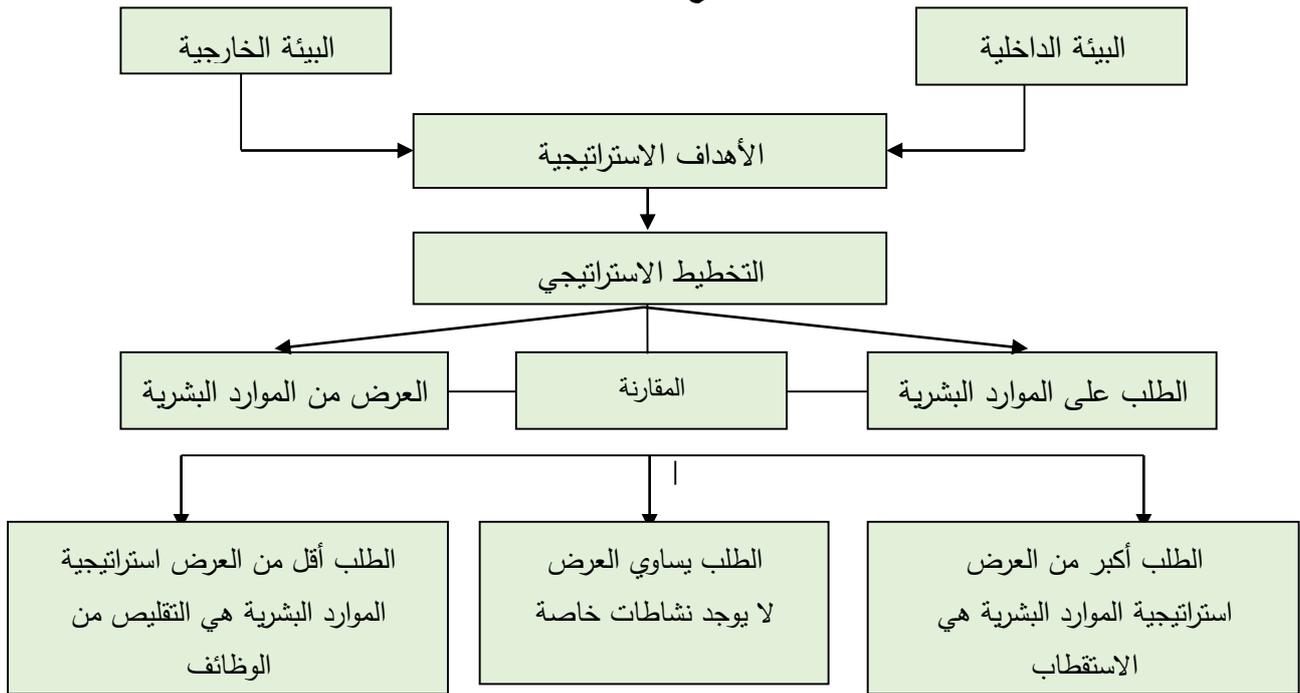
إذ تعكس الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المنظمة وتوظف مواردها البشرية فهي تؤثر وتتأثر باستراتيجية المنظمة وتشكل في الوقت نفسه القاعدة لإدارة الموارد البشرية (عادل صالح ومؤيد سالم، 2006، ص:58).

وتخطيط الموارد البشرية هو العملية المنظمة والمستمرة لتحليل الموارد البشرية المتاحة بالمنظمة، والتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية في ضوء هذا التحليل وفي إطار مختلف الظروف المتغيرة. وذلك للتأكد من أن العرض من الموارد البشرية يتوازن مع الاحتياجات المطلوبة منه (سمير عبد الوهاب وليلى البرادعي، 2006، ص:50).

ومن أهم أهداف تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:

- إعداد موازنة الموارد البشرية في مختلف الوظائف الفرعية في قسم الموارد البشرية.
  - اختيار أفضل العناصر الفعالة للتوظيف وبالأعداد المناسبة واختيار الحوافز المناسبة لاستمرار فعالية وأداء هذه العناصر.
  - تمكين المنظمة من توقع مشكلات الفائض أو العجز المحتملة من الأفراد. وبالتالي العمل على الاستعداد المسبق لمواجهة هذه المشكلات والآثار السلبية التي قد تنتج عن حدوثها.
  - ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتماشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة. الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد ومن ثمة زيادة درجة الرضا الوظيفي في العمل.
  - زيادة قدرة التنظيم أو المنظمة على المنافسة بنجاح. حيث يعتمد ذلك إلى حد كبير على كيفية التنبؤ والرقابة على تكلفة العمل، وذلك نتيجة لكبر حجم تكلفة الأجور والمرتبات والتي تمثل بندا كبيرا من بنود الاتفاق. لتحقيق الأهداف المرجوة من تخطيط العمالة في المنظمة.
- ويمكن أن نلاحظ أن لهذا النموذج عدة مزايا: ومع ذلك، ففي البيئات غير المستقرة والمعقدة يسمح هذا النموذج باستخدام المورد البشري بكفاءة وفاعلية أكبر، كما يتيح للموارد البشرية تطوير إمكاناتهم وتحقيق رضاهم في العمل. ففي المنظمة التي تستخدم تخطيط الموارد البشرية يكون الموظفون قادرين على المشاركة مباشرة في تطوير خططهم الوظيفية، ومشاركة معارفهم وتعزيز خبراتهم التدريبية في الوظائف المناسبة. وسوف يؤدي إدراك اهتمام المنظمة بمهاراتهم إلى تحسن الأداء في العمل.

الشكل 1: نموذج تخطيط الموارد البشرية



Source : Mohamed BAYAD et Guy Arcand et Michel Arcand et Michel Arcand ; Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles ; Revue internationale des relations de travail, Volume : 2 Numéro : 1 ; Année : 2004 ; p : 81.

غير أن هذا النموذج يعاني من العديد من أوجه القصور منها:

- يهتم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ والتقدير على حساب التنفيذ.
- تخطيط الموارد البشرية هو عملية لمواءمة الموارد البشرية مع احتياجات المنظمة، مما قد يتعارض مع الإنتاجية في بعض الأحيان.
- تخطيط الموارد البشرية يسند لوظيفة الموارد البشرية دورا ثانويا مقارنة بوظائف أخرى في المنظمة.
- تخطيط الموارد البشرية يركز في المقام الأول على الاستراتيجية الخارجية مهملا الجوانب الداخلية للمنظمة.

ونتيجة لهذه القيود، اقترح أنصار النهج الاستراتيجي مفهومًا نظريًا آخر. ففي أوائل الثمانينات من القرن الماضي شهدنا ولادة نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. كنتيجة لإسهامات كل من مدرسة هارفارد ومدرسة ميشيغان. حيث أصبح من الضروري إنشاء النموذج الذي يمكن أن تلعب فيه إدارة الموارد البشرية دورا حقيقيا كشريك استراتيجي ولا تقف عند حد اعتبارها مجرد وظيفة تنظيمية بسيطة من الدرجة الثانية.

حيث تؤكد هاتان المدرستان على أهمية الموازنة بين الاستراتيجية الداخلية والخارجية في إطار نظام التخطيط الاستراتيجي. ومن أجل تحسين أداء المنظمة فإنه يجب عليها دمج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي. كما أن تخطيط الموارد البشرية يجب أن يندرج في إطار أكثر شمولاً وهو المتعلق بالتخطيط الكلي للمنظمة وبالتالي يتم دمج الموارد البشرية على المستوى الاستراتيجي من خلال موائمة استراتيجية

الموارد البشرية لاستراتيجية النمو والتوسع للمنظمة (استراتيجية خارجية)، وعلى المستوى التشغيلي يكون الدمج من خلال السياسات والبرامج والوسائل (توفير الاحتياجات من الموارد البشرية) اللازمة لتحقيق الاستراتيجيات الداخلية. وهذا التنسيق والتكامل المزوج يمهد الطريق لما سيكون جزءاً أساسياً من نموذج التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية وهي البحث عن تكامل خارجي بين استراتيجية النمو والتطور للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، والتكامل الداخلي لأنشطة إدارة الموارد البشرية فيما بينها.

### 3.3. نموذج تنافسية الموارد البشرية

بالرغم أن نموذج تخطيط الموارد البشرية يكاد يكون النموذج السائد في إدارة الموارد البشرية، غير أن هناك نموذج آخر مهم ظهر في هذا الإطار، وهو نموذج القدرة التنافسية للموارد البشرية، والذي يرى دعائه أن الخصائص المنطقية والتوافقية والصريحة والخفية لنهج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا تتسق مع مختلف القيود كما أن منطق نماذج الربط الداخلي والخارجي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الواقع، لا معنى له. كما أن التعقيد الذي تتميز به اليوم بيئة الأعمال يحتاج إلى نموذج أكثر مرونة وشمولية من نموذج التخطيط الاستراتيجي.

أما نموذج تنافسية الموارد البشرية فهو مبني على أربعة أسس وهي (Mohamed BAYAD et autres ; 2004 ; p :85)

- لا يجب أن ينظر للاستراتيجية على أنها ناتج (مخرجات) تم إعداده مسبقاً، وعلى استراتيجية الموارد البشرية أن تتكيف معها.
- التغيير الهيكلي والتغيير الثقافي يمكن أن يسبق وضع الاستراتيجية.
- لا ينبغي أن تكون استراتيجية الموارد البشرية تفاعلية، ولكن يجب أن تسهم في تطوير استراتيجية النمو والتطور من خلال الثقافة التنظيمية ومن خلال توجيه صانعي القرار.
- في أي تنظيم اجتماعي، فإن علاقات القوة وتضارب المصالح تعني أن نظام إدارة الموارد البشرية يتمتع بعقلانية محدودة.

هناك ثلاثة مقاربات خاصة مرتبطة بهذا النموذج وهي : الترابط الاستراتيجي، والتغيير التنظيمي والمساومة الجماعية. ووفقاً لمفهوم الترابط الاستراتيجي فإنه لا يمكن صياغة الخيارات الاستراتيجية المثلى من رؤية أو تقديرات مسبقة. وبالتالي، فإن اختيار الحلول المقبولة يعتمد على عملية تفاعلية بين الخيارات الاستراتيجية المتوقعة (الفرص) وقدرة الموارد البشرية على تنفيذها (المؤهلات والسلوكيات والخبرات، وما إلى ذلك).

كما تم دعم المبادئ المتعلقة بنموذج القدرة التنافسية من قبل دعاة نهج التغيير التنظيمي، فعلى سبيل المثال، ترفض نظرية التغيير التنظيمي فكرة أنه يجب على المنظمات أن تتعامل مع التغييرات التي تواجهها بواسطة استراتيجيات معدة سلفاً.

الاعتماد على هذا المنطق يحجب الطبيعة الاستراتيجية الحقيقية لإدارة الموارد البشرية. وبحجج مشابهة، يرى رواد تيار المساومة الجماعية (التفاوض الجماعي) (Kochan, McKersie et Capelli,

Katz et McKersie, 1986,1984 ; Kochan الأهمية التي ينبغي إيلاؤها لمختلف الجهات الفاعلة في المفاوضات وعلى امتداد أنظمة اتخاذ القرار، فلن يكون لإدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي إلا عندما يحدث توافق في الآراء بين المكونات والقيود والأطراف التفاعلية المختلفة في المنظمة.

### 4.3. نموذج كفاءة الموارد البشرية:

يرتبط هذا النموذج بمفهوم كفاءة الموارد البشرية (Barney, 1991)، وفقا لهذا النموذج تعتبر إدارة الموارد البشرية عنصرا أساسيا في تحقيق الأهداف التنظيمية، وهي تشكل ميزة تنافسية للشركة على عكس العديد من العناصر التنظيمية الأخرى، كما يمكن أن تكون إدارة الموارد البشرية متغير خالق لقيمة نادرة ويصعب تقليدها أو استبدالها، هذه مختلف في رأينا، هذه الاعتبارات كافية لتبرير أهمية تعزيز رأس المال البشري داخل المنظمات والاهتمام به بشكل أكبر.

فقد أشارت (بارني) في كتابها الشهير "نظرية النمو للمنظمة"، إلى أن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة. وانه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو في المنظمة، وتقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (قوة - ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص - مخاطر). وبالتالي فان تكوين أي استراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد. والموارد هي كل الموجودات المادية والبشرية (الملموسة وغير الملموسة).

ويعتبر المورد ميزة تنافسية للمنظمة إذا استطاعت التعامل معه بصورة أفضل من المنافسين. وتعتبر الموارد البشرية الأهم في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتعاملاتها مع بقية الموارد الأخرى.

ومن هنا يحاول النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الاستراتيجية للموارد البشرية وإلى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفعالة في تحقيق الاستراتيجية المختارة والميزة التنافسية، فكما استطاعت المنظمة تطوير مواردها البشرية كلما أصبحت أكثر مهارة في التعامل مع الموارد المادية التي تنصف بعدم الثبات نظرا لحركية المتغيرات البيئية. وهذا يعني أن طبيعة استراتيجية الموارد البشرية هي أيضا ذات صفة حركية لان خصائص موارد المنظمة غير ثابتة . إذن فالتركيز الأول لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقا لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين في المنظمة وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المنظمة من اجل تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية، ولا بد من اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير (Mohamed BAYAD et autres ; 2004 ; p :86).

## 4. الخاتمة

- من خلال ما تقدم من نماذج يمكن أن نستنتج أن هناك أربعة أشكال يمكن من خلالها تحقيق التكامل الاستراتيجي بين استراتيجية النمو للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية:
- إدماج وتكامل الموارد البشرية متوقف على أهداف واحتياجات المنظمة (النموذج المحاسبي للموارد البشرية).
  - يتطلب تكامل استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة مراعاة الأهداف التنظيمية مع الأخذ بعين الاعتبار للضغوط البيئية (نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية).
  - الإدماج المرن للموارد البشرية يتطلب الاهتمام بالموارد البشري من أجل مواجهة الضغوط البيئية (نموذج القدرة التنافسية البشرية).
  - الاهتمام بقدرات الموارد البشرية يطور الحاجة إلى التركيز على أهداف المنظمة لكي تعطي الأولوية الكاملة للموارد البشرية (نموذج كفاءات الموارد البشرية).
  - إذن نلاحظ أن كلا من: نموذج محاسبة الموارد البشرية ونموذج تخطيط الموارد البشرية يعطيان أهمية للأهداف التنظيمية المحددة سلفاً ويتم إدماج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كسلسلة من المراحل التي تبدأ بصياغة استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها ومراقبة النتائج.
  - وفي سبيل تحقيق الأهداف، تهدف استراتيجية الموارد البشرية سواء إلى التأثير بشكل رئيسي على السلوكيات والمواقف في العمل لتسهيل تكييف الهيكل والثقافة مع المتطلبات الجديدة للبيئة (التكيف البيئي) أو لتثمين رأس المال الاجتماعي للمنظمة (خلق القيمة).
  - أما بالنسبة لنموذجي تنافسية الموارد البشرية وكفاءة الموارد البشرية، يحتاج الإدماج الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة لأن نأخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات للمتغيرات الناجمة عن "الغموض المعرفي" الذي يميز بيئة الأعمال و"الغموض السببي" للهيكل الاجتماعي للمنظمة.
  - استراتيجية الموارد البشرية ليست محددة مسبقاً من خلال الأهداف التنظيمية ولكنها ترتبط بالأولوية والأهمية الممنوحة للموارد البشرية، سواء من خلال ترابط القرارات الاستراتيجية، وحجم التغيير التنظيمي وتنوع المصالح في المنظمة، أو من خلال الكفاءات المتباينة التي تملكها المنظمة بشكل فعلي.

## المراجع:

- مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، (2009)، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي وعالم الكتب الحديث، الأردن.
- مدوري نور الدين، (2011)، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة تلمسان، الجزائر.
- معين أمين السيد، (2010)، إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية مع دراسة حالات تطبيقية لبعض البلدان العربية، بدون دار طبع، الطبعة الأولى.
- سمير محمد عبد الوهاب وليلى مصطفى البرادعي، (2006)، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات واستشارات الإدارة العامة، القاهرة، مصر.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، [www/ kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com).
- فلاح حسن الحسني، (2000)، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان.
- ARMSTRONG Michael (2000), The name has changed but has the game remained the same ?, Employee Relations, Vol.22, No.6, pp: 582-585.
- Mohamed BAYAD et Guy Arcand et Michel Arcand et Michel Arcand ; (2004) ; Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles ; Revue internationale des relations de travail, Volume : 2 Numéro : 1 ; France.

---

## EXPLAINED THEORETICAL MODELS FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF HUMAN RESOURCES

Wahiba MOKADEM \*

Lecturer, University of Mostaganem (Algeria)

[wahiba.mokadem@univ-mosta.dz](mailto:wahiba.mokadem@univ-mosta.dz)

---

Received date	06/11/2020	Accepted date	17/12/2020	Published date	31/12/2020
---------------	------------	---------------	------------	----------------	------------

---

### ABSTRACT

HRM has evolved into a strategic function whose purpose is to contribute to the creation useful within the corporate. The SHRM means integration set of practices, policies and methods employed by the corporate to manage its human capital. In this article, we tried to know the evolution of strategic human resources management through analyzing and evaluating four models of strategic human resources management: the HR accounting model, the HR strategic planning model, the HR Competitiveness Model and therefore the HR Competency Model.

**Keywords:** Human Resources, Models, Organization, Strategy, Aims.

**JEL Codes:** M12

---

\* Corresponding author : Wahiba MOKADEM , E-mail [wahiba.mokadem@univ-mosta.dz](mailto:wahiba.mokadem@univ-mosta.dz)