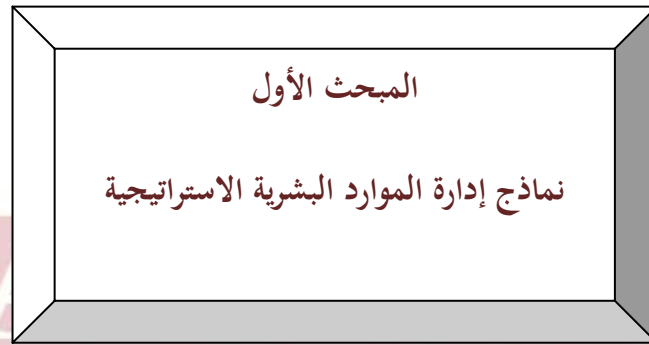


الفصل العاشر قضايا تطبيقية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية



أدناه عرض للنموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً في عملية بناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية ألا وهو:

"نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة"

"The resource based model"

تحليل البيئة الداخلية

نقاط القوة

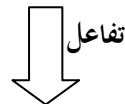


نقاط الضعف

تحليل البيئة الخارجية



فرص الاستثمار



المخاطر

وقد قامت فكره هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المعارف عليه أن بناء الإستراتيجية 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 إستراتيجيتها 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 إستراتيجيتها.

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظمات الأعمال ببيئتها 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.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات -التي تم الحصول عليها عن طريق تتبع البيئة الداخلية والخارجية- ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، الذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية التي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOT Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) ربما لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تكون الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي الذي يتكون من:

أ- تحليل البيئة الداخلية Internal environment scan:

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها عن منافسيها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة التي تهدد أعمالها ونشاطاتها، بل قد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

ب- تحليل البيئة الخارجية External environment scan:

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة التي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، التي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة:

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد:

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية؛ والتي تقوم بعملية استخدام إدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد -بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بما كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها- تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها، وغاياتها، وأهدافها... إلخ

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

- موارد ذات ندرة.
- موارد ذات قيمة.
- موارد تتمتع بصفة الاستدامة.
- موارد متميزة.
- موارد ذات طاقة عالية.
- موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوفرة 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؛ فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن -ماكينات ذات قيمة عالية- فهنا يجب أن تدرَّب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.

رابعاً: 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 المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

خامساً: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد -المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة- للموارد البشرية يؤدي إلى:

- 1- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة.
- 2- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.
- 3- تشجيع الموارد البشرية على البذل والعطاء للمنظمة.
- 4- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة.

نموذج ديفيد جست David Gust model

قام David Gust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء الكثير من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقدًا من الزمان.

نموذج ديفيد جست عن إطار وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية

جميع الحقوق محفوظة © الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي

