

## متطلبات أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية- مقارنة تحليلية لنموذج المطابقة ونموذج هارفارد

### The requirements of the dimensions of Strategic Human Resources Management- An analytical approach to the Matching Model and the Harvard Model

بن عطا الله بلقاسم<sup>\*1</sup>

<sup>1</sup> جامعة غرداية (غرداية)، Benatallah.belkacem@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2023/03/01

تاريخ القبول: 2023/02/02

تاريخ الاستلام: 2202/09/18

#### Abstract :

This research paper seeks To provide a theoretical framework Contributes to the identification of the basic concepts of strategic human resource management and highlighting its dimensions and foundations, by presenting the foundations of building a strategic human resource management, then addressing the concept, characteristics and dimensions of strategic human resources management,

This study also touched on the two most important models that dealt with the strategic human resource management, namely the matching model, and the Harvard model, by presenting the most important principles and characteristics that distinguish them and presenting a comparison between them.

**Keywords:** strategic human resource management: The matching model: The Harvard model.

**JEL Classification:** O15

#### مستخلص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى تقديم إطار نظري يساهم في التعرف على المفاهيم الأساسية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتبسيط الضوء على أبعادها وأسسها، وذلك من خلال عرض أسس بناء استراتيجية الموارد البشرية، ثم التطرق إلى مفهوم وخصائص وأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ( Strategic Human Resource Management )، وقد تطرقت هذه الدراسة أيضا إلى أهم نموذجين تناولوا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهما نموذج المطابقة ( The matching model)، ونموذج جامعة هارفارد (The Harvard model)، وذلك من خلال تقديم أهم المبادئ والخصائص التي تميزهما وعرض مقارنة بينهما. كلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية للموارد البشرية: نموذج المطابقة: نموذج جامعة هارفارد.

تصنيفات JEL : O15

## مقدمة

لقد بات من الضروري على المنظمة الاعتناء بموظفيها من خلال اهتمامها بإدارة الموارد البشرية لديها، وهذا في ظل التقلبات وعدم الاستقرار الذي تواجهه باستمرار، فهذه الديناميكية في سوق العمل والتطور المتسارع في التكنولوجيات، لا يمكن مجابهته إلا من خلال الأفراد الذين يمتازون بالإبداع والمهارات العالية، إضافة إلى الالتزام والولاء للمنظمة، فيشكلون بذلك مصدراً للميزة التنافسية يصعب تقليدها، وحتى تكون استراتيجية الموارد البشرية دائماً مرتبطة ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية المنظمة وتسير معها جنباً إلى جنب، وجب أيضاً الاهتمام بالوسائل والطرق التي تحفز وتحافظ بها على أفرادها، وذلك بالسعي دوماً إلى استخدام أفضل الأساليب والنماذج لإدارة الموارد البشرية.

وبناء على ما مذكورناه سابقاً، جاء مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كمفهوم جديد لإدارة المورد البشري، عوض المفاهيم السابقة المتمثلة في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، حيث نهدف في هذه الورقة البحثية محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما هو مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (SHRM) كمقاربة حديثة لعصرنة تسيير الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تناولنا العناصر التالية:

- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- أسس بناء استراتيجية الموارد البشرية؛
- خصائص وأبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛
- التطرق لأهم نموذجين تناولوا الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعرض مقارنة بينهما.

### 1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أورد الباحث Bayad Mohamed مجموعة من التعاريف لرواد مدارس الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية نذكر في مايلي بعضها منها: (Mohamed، 2004، صفحة 76)

تعريف الباحث Schuler (1992) تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على ثلاثة عناصر أساسية: دمج أنشطة إدارة الموارد البشرية في الأهداف الاستراتيجية الرئيسية

للشركة، الاتساق بين سياسات إدارة الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى، وجود ممارسات يومية لأنشطة إدارة الموارد البشرية.

تعريف الباحثين 1990 Hendry and Pettigrew تتضمن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أربعة عناصر رئيسية: استخدام التخطيط، تصميم وإدارة أنظمة الموارد البشرية على أساس فلسفة ومجموعة متماسكة من السياسات الخاصة بالموظفين، وضوح وملاءمة السياسات والأنشطة لاستراتيجية العمل، النظر إلى الأشخاص في المنظمة على أنهم مورد استراتيجي ضروري لتحقيق الميزة التنافسية.

تعريف الباحث 1990 Sisson تتميز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأربعة اهتمامات: تكامل سياسات الموارد البشرية فيما بينها ومع التخطيط الاستراتيجي العام للمنظمة، لا تقع مسؤولية الموارد البشرية على المتخصصين في وظيفة الموارد البشرية بل على الإدارة بالكامل، الانتقال من علاقة المدير والنقابة إلى علاقة المدير بالموظف، من الجماعية إلى الفردية، التزام ومبادرة الأفراد يمنح القادة الشعور بالمسؤولية والقدرة على التطور.

تعريف الباحث 1987 David Guest تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أربع أولويات: دمج أنشطة الموارد البشرية في استراتيجيات المنظمة، هيكل تنظيمي مرن، فريق عمل وممارسات عالية الجودة، مشاركة قوية للموظفين في الأهداف وأنشطة الشركة.

وقد عرف Armstrong الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية ضمان التعامل مع القضايا الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من أجل دعم تحقيق الأهداف التنظيمية، وهذا التعامل يعني تحديد ما يجب القيام به الآن وعلى المدى الطويل من خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل ومع بعضها البعض ، ثم التأكد من القيام بما يجب القيام به، ويمكن اعتبار أنها طريقة تفكير بدلاً من مجموعة من التقنيات والأوامر المطلوبة والموصوفة، وهي اختيار ومواءمة وتكامل نظام إدارة الموارد البشرية لمؤسسة ما بحيث يساهم رأس المال البشري بشكل أكثر فاعلية في أهداف العمل الاستراتيجية ، وهو أيضا كل تلك الأنشطة التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودهم لصياغة وتنفيذ الاحتياجات الاستراتيجية للشركة". (Michael ، 2021 ، صفحة 35)

في حين ذكر SAHNI JOLLY أن: "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتعامل بشكل أساسي مع القضايا طويلة المدى والمخاوف المتعلقة بالجودة والثقافة والقيم ومواءمة الموارد مع الاحتياجات المستقبلية، فتعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها وسيلة لمواءمة إدارة الموارد البشرية مع المحتوى الاستراتيجي لاستراتيجية الأعمال بحيث تدعم الأخيرة

إنجاز الأول وتساهم بالفعل في تحديدها، وتتضمن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تصميم وتنفيذ مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية الاستباقية التي تضمن مساهمة رأس المال البشري للمؤسسة (Sahni, 2015، صفحة 05) في تحقيق أهدافها، وتسلسل الضوء على الطبيعة الاستباقية والتفاعلية لوظيفة إدارة الموارد البشرية وأهميتها لنجاح المنظمة".

## 2- أسس بناء استراتيجية الموارد البشرية

يعتبر بناء قدرة تنظيمية وهيكل قوي للمنظمة الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وذلك من خلال ضمان أنها تمتلك فريقاً من الموظفين ذوي مهارات وقدرات عالية يشاركون في نشاطاتها وملتمزون بتحقيق أهدافها ولديهم دوافع تجعلهم يمثلون لها مصدراً للميزة التنافسية المستدامة التي تتميز بها عن غيرها من المنظمات المنافسة لها في السوق.

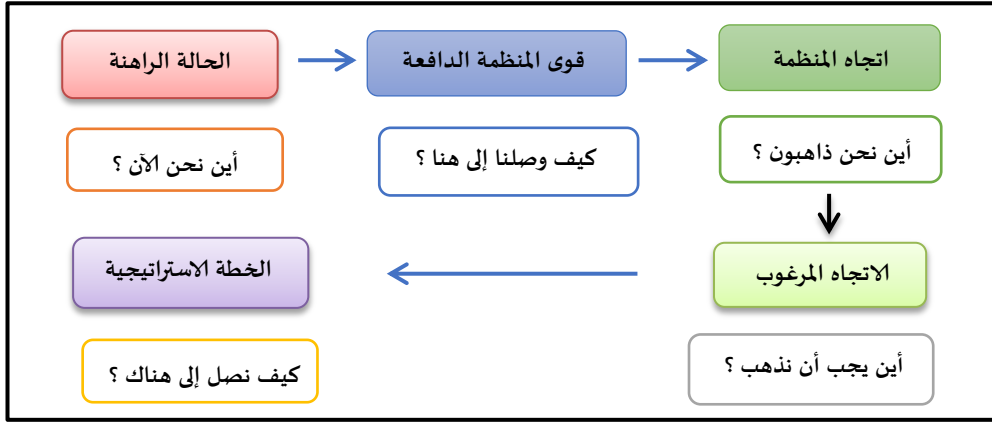
تسعى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية للإجابة على السؤال الذي يدور حول الطريقة التي يمكن من خلالها إدارة علاقات العمل لجميع الأفراد الموظفين بطريقة تساهم على النحو الأمثل في تحقيق أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على ثلاثة أهداف رئيسية تتمثل في: (Armstrong، Armstrong، Handbook Of Human Resource Management Practice، 2014، صفحة 19)

الهدف الأول يكمن في تحقيق التكامل والمواءمة الرأسية لاستراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجيات العمل والتكامل الأفقي لاستراتيجيات الموارد البشرية بعضها مع البعض؛ أما الهدف الثاني فيتمثل في توفير الإحساس بالاستقرار في بيئة مضطربة في كثير من الأحيان بحيث يمكن تلبية احتياجات العمل للمؤسسة والاحتياجات الفردية والجماعية لموظفيها من خلال تطوير وتنفيذ سياسات وبرامج الموارد البشرية المتماسكة والعملية؛ أما الهدف الثالث فهو المساهمة في صياغة استراتيجية العمل بلفت الانتباه إلى الطرق التي يمكن للشركة من خلالها الاستفادة من المزايا التي توفرها نقاط القوة في مواردها البشرية. حتى تتمكن المنظمة من مواكبة التغيرات التي تطرأ في بيئة عملها وتفتك مكانة وقوة تنافسية ضمن المؤسسات في سوق العمل، وجب على المنظمة أن تضمن كفاءة في تسير هيكلها وتميزاً في أدائها عامة وفي الموارد البشرية خاصة ولتحقيق التميز والكفاءة العالية يجب أن تشمل عناصر استراتيجية الموارد البشرية على دراسة البيئة المحيطة التي تخص المنظمة وكذلك ما يخص الموارد البشرية، من حيث دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة وتحليلها وتشخيصها والتنبؤ بها سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية أو التنافسية، وصياغة كل من أهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية بما يتماشى والأهداف العامة للمنظمة والعمل على

تحقيقها معا، وذلك عن طريق تحديد وضبط الخطط والسياسات والبرامج الزمنية لنظام وسياسات الموارد البشرية، وتقسيم وتنظيم استراتيجية الموارد البشرية من خلال الخطط والسياسات الخاصة بها لتطبيقها على أرض الواقع (مليكة و خالف ، 2021، صفحة 124)، وحتى تتمكن من بناء بناء استراتيجية الموارد البشرية وجب على المنظمة الاخذ بعين الاعتبار العوامل التالية (نصر الدين ومراتي، 2019، صفحة 184):

- يجب الاهتمام بالجانب الاستراتيجي إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
- يجب النظر للموارد البشرية باعتبارها مصدرا وموردا استراتيجيا؛
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية بما تشمله من جوانب قوة ونقاط ضعف؛
- النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

الشكل رقم (01): يوضح البناء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: مجيد الكرخي، ادارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع،

الطبعة الأولى، الأردن، 2013، ص34

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن المنظمة مجبرة على تحليل بيئتها الداخلية من حيث التعرف على نقاط قوتها ومكامن الضعف لديها، وأيضا عليها أن تحلل بيئتها الخارجية فتحدد

بذلك الفرص المتاحة لها والتي يمكنها أن تستغلها لتقوية مكانتها السوقية، وتحديد التهديدات التي تترص بها فتتجنبها، كل هذه المعطيات تكسب المنظمة قوة دافعة تجعلها تركز على ما يعتبر ميزة تتميز بها عن غيرها، إضافة إلى ذلك تعمل على تعزيز قيم الانضباط والالتزام والأداء العالي، فيتحقق لديها البناء الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتنطلق من خلاله نحو الاهداف الاستراتيجية المسطرة وفق خطة استراتيجية مبنية على رؤية ورسالة واضحتين.

### 3- أبعاد وخصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

على خلاف إدارة الموارد البشرية التقليدية التي تتماشى مع احتياجات العمل والتي تم فيها تصميم سياسات دارة الموارد البشرية على أساس مخصص قصير المدى، تتمتع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتركيز بعيد المدى، تعتبر فيه نهجا متكاملًا لإدارة الأفراد، فيتوجب بذلك أن تتكامل استراتيجية الموارد البشرية التي تتبناها المنظمة مع استراتيجية المنظمة، حيث أن الفكرة الرئيسية وراء التكامل الاستراتيجي الشامل هي تنسيق الموارد البشرية بطريقة تساهم في تنفيذ استراتيجيتها، وتعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أيضا نهجا عاما لإدارة الأفراد، فهي ليست مسؤولية إدارة الموارد البشرية وحدها، ولكن أيضًا أصحاب القرار وكبار المديرين الآخرين، وبالتالي، فإن جميع المسؤولين هم مديرو ومسيرو أفراد، فمن المتوقع أن يهتم المديرين على جميع المستويات، بغض النظر عن أقسامهم أو مجالاتهم الوظيفية، بقضايا الموارد البشرية، وذلك من خلال شمله لإدارة جميع الأفراد، فهي نهج استراتيجي للموارد البشرية يهتم بجميع موظفي الشركة، ويهتم بتصميم استراتيجيات الموارد البشرية مع مراعاة جميع الإدارات والوحدات الأخرى، وينظر إلى وظيفة الموارد البشرية من منظور واسع بدلاً من النظر في قضايا الموارد البشرية كجزء من مجال تقني ضيق، ونجد أيضا أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تركز على الميزة التنافسية، وتهدف إلى تحقيقها فمن خلال كل التعريفات لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية رغم اختلافاتها، لكن يتفق معظم العلماء على أنها تسعى في النهاية إلى اكتساب ميزة تنافسية من خلال إدارة الأصول البشرية من خلال مجموعة متكاملة ومتآزرة من ممارسات الموارد البشرية التي تكمل وتعزز استراتيجية العمل الشاملة، وهي تعتبر الموظفين من أهم الأصول في المنظمة، حيث أقر العديد من العلماء على أن القيمة الجوهرية للموارد البشرية كأصول تنظيمية الأكثر قيمة ومن المحتمل أن تكون الموارد البشرية المصدر الأكثر حيوية للميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

إن منظور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية الذي يدعو إلى الاهتمام بالعملاء الداخليين والذين يمثلون الموظفين الذين يستفيدون من خدمات قسم الموارد البشرية، وهذا

بدوره ينعكس على العميل الخارجي والذي يمثل الشخص الذي يستهلك سلع أو خدمات المنظمة ويدفع مقابلها، وعليه فإن بناء عملاء داخليون راضون يبرئ لبناء عملاء خارجيين راضين، حيث تؤكد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على السوق والبيئة من خلال قرارات الموارد البشرية الاستراتيجية التي تعترف صراحة بالتهديدات والفرص في كل مجال من المجالات، وتحاول الاستفادة من الفرص مع تفادي أو التقليل من مخاطر التهديدات، فالتركيز على السوق الخارجي وتأثير قوى السوق والبيئة على استراتيجية الموارد البشرية جاء بديلا عن سياسات الموارد البشرية التقليدية التي تكتفي بالتركيز على البيئة الداخلية فقط.

ترتبط إدارة الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة ارتباطا وثيقا، فنلاحظ أنهما من خلال فلسفة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتشابكان ولا ينفصلان، وذلك بوجود إدارة الموارد البشرية في كافة المستويات الإدارية المختلفة سواء الاستراتيجية والإدارية والتشغيلية. ويعتمد هذا الرأي على فكرة أن جميع وظائف الموارد البشرية لها بعض العناصر الاستراتيجية التي تخولها بأن ترتبط أنشطتها بهذه المستويات من الهيكل التنظيمي في المنظمة، وترفع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من مكانة وظيفة الموارد البشرية، حيث تشير إلى أن متخصصي الموارد البشرية هم في قلب المنظمة اليوم، ومن هذا المنطلق الذي يُنظر فيه إلى قسم الموارد البشرية على أنه قسم مهم فإنه يتطلب أن يتبنى مديرو الموارد البشرية دور شريك الأعمال والذي يظهر في العديد من المنظمات التي يكون فيها رئيس إدارة الموارد البشرية عضواً في مجلس الإدارة، وقد أدى ذلك إلى رفع مكانة وظائف الموارد البشرية في منظمات الأعمال الحديثة.

تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى قياس أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتركز على فلسفة "ما لا يمكن قياسه، لا يمكن إدارته"، وقد تم تقدير أهمية الموارد البشرية كأصل من أصول الشركة. الذي أدى إلى تطوير نماذج التخطيط والتنبؤ والتدقيق ومحاسبة الموارد البشرية، فتطورت بذلك المعايير والتقنيات القابلة للقياس، مثل الربح لكل موظف، والقيمة المضافة لكل موظف، والتكاليف لكل موظف، وتحليل تكلفة ومزايا التدريب وغيرها، حيث تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال النظريات والمقاربات عبارة عن مزيج من النماذج الصلبة والناعمة، حيث يدعو نموذج ميشيغان مثلا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال ضمان التوافق الوثيق بين استراتيجية الشركة وإدارة الموارد البشرية، في حين يؤكد نموذج هارفارد على الاهتمامات المختلفة لأصحاب المصلحة والعوامل البيئية التي تساعد في تشكيل استراتيجيات الموارد البشرية، وعلى الرغم من أن الأول هو نهج صلب (الاستراتيجية

كعامل محدد لإدارة الموارد البشرية)، والثاني هو نهج ناعم (مصالح الموظفين أيضًا كمحدد لإدارة الموارد البشرية)، إلا أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الأخير هي عبارة عن اندماج لكل من النموذجين الصلب والناعم. (Azmi، 2019، صفحة 20)

إن الغرض الأساسي من إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هو بناء الكفاءة التنظيمية من خلال التأكد من أن المنظمة لديها القوى العاملة القادرة والمشاركة والمتفانية والمهتمة للغاية التي تتطلبها للحصول على ميزة تنافسية مستدامة، حيث يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية على أنها طريقة لتوفير إطار استراتيجي لمساعدة المنظمة و الأفراد العاملين على تحقيق أهداف ونتائج الأعمال طويلة الأجل وقد اختصر الباحثون الأبعاد التي تتميز بها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث أوردها الكاتب Ahmed Imran Kabir وآخرون في ستة أبعاد تمثلت في ما يلي: (Imran Kabir، 2022، صفحة 05)

- تعترف ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالإنسان كمورد استراتيجي؛
  - تساعد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية مستدامة من خلال صياغة استراتيجيات الموارد البشرية المنسجمة مع السياسات والممارسات والقوى العاملة المختصة؛
  - تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بتصميم أهداف واستراتيجيات الموارد البشرية بما يتماشى مع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمنظمة؛
  - تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كفاءات الموظفين وسلوكياتهم وتزيد من قدرات المنظمة عم طريق استراتيجيات وسياسات وممارسات الموارد البشرية المتكاملة؛
  - تراعي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية العمل والسياق الاجتماعي والاقتصادي أثناء تصميم استراتيجيات وسياسات وخطط الموارد البشرية لتكون متكاملة ومتناسكة؛
  - عادة ما يكون تركيز الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المدى الطويل.
- تشكل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حلقة الوصل بين إدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية، فهي تهتم بعملية ضمان التعامل مع القضايا الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بشكل استراتيجي من أجل تحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك بتحديد ما يجب القيام به الآن وعلى المدى الطويل من خلال دمج استراتيجيات الموارد البشرية مع استراتيجية العمل ودمج استراتيجيات الموارد البشرية بعضها البعض، وذلك من خلال خمسة أبعاد جاءت كما يلي : (أحمد، 2009، صفحة 25)



- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي طويل الأجل، إضافة إلى الجانب التنفيذي والجانب الإجرائي قصير الأجل عند تسيير وإدارة الموارد البشرية في المنظمة؛
  - إعطاء المورد البشري مكانة عالية والنظر إليه باعتباره موردا استراتيجيا يكسب المنظمة مصدرا للميزة التنافسية؛
  - ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما؛
  - ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف؛
  - النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة تساهم بشكل كبير في تحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة للأداء العالي.
- وقد صاغ الباحث Guest David أبعاد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أربعة مكونات لسياسة الموارد البشرية على النحو التالي: (Torrington, 2008، صفحة 36)
- التكامل الاستراتيجي: عن طريق ضمان دمج إدارة الموارد البشرية بالكامل في التخطيط الاستراتيجي، وأن سياسات إدارة الموارد البشرية متماسكة، وأن المديرين المباشرين يستخدمون ممارسات إدارة الموارد البشرية كجزء من عملهم اليومي.
- الالتزام: من خلال ضمان شعور الموظفين بالولاء للمنظمة والتزامهم بالأداء العالي من خلال سلوكهم وممارساتهم اليومية.
- المرونة: تتحقق بالاستجابة السريعة وضمان هيكل تنظيمي قابل للتكيف، ومرونة وظيفية قائمة على المهارات المتعددة للأفراد.
- الجودة: من خلال ضمان جودة عالية للسلع والخدمات، عن طريق الأداء الخاص بالموظفين الذين يمتازون بالمرونة والجودة العالية.
- ويرى الباحث أن تحقيق المكونات سالفة الذكر معا دون التخلي عن إحداها، هو شرط مهم للوصول للنتائج التنظيمية المرغوبة والأهداف المسطرة، والمتمثلة في الأداء الوظيفي العالي وزيادة الفعالية وتشجيع الابتكار وحل مشكلات المتعلقة بمعدل دوران الموظفين والغياب وغيرها من الاهداف.

#### 4- أهم نموذجين للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

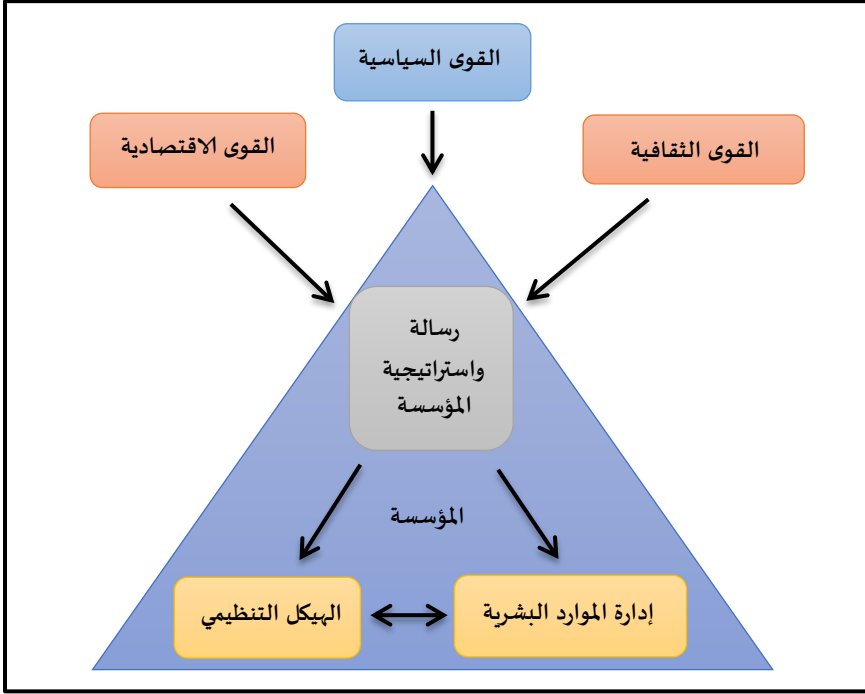
لقد قام الباحثون ورواد الادارة الاستراتيجية لاسيما المتخصصون في ادارة الموارد البشرية في العقود الأخيرة بتطوير وابتكار نماذج تنظم السياسات المتعلقة بأنشطة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تكوين تصور يجمع أكبر قدر من العناصر والمتطلبات التي تشكل بيئة النشاط التي يعمل فيها الأفراد المشكلين للموارد البشرية في المنظمة وربطها ببعضها لتحقيق الأداء الجيد والفعالية المطلوبة، والتي يمكن للمنظمة من خلال ممارسات إدارة الموارد البشرية بلوغ أهدافها الاستراتيجية. ونذكر في ما يلي نموذجين من بين أهم النماذج الخاصة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وهما نموذج المطابقة The matching model ونموذج جامعة هارفارد The Harvard model.

#### 1-4 نموذج المطابقة The matching model

لقد اقترح كل من تيشي وفامبرون وزملاؤهما من كلية التجارة بجامعة ميتشغان نموذجا سنة 1982 سمي بنموذج المطابقة، ويسلط الضوء على التوافق الوثيق بين المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي مع نظام إدارة الموارد البشرية، ويؤكد على فكرة أفضل ملائمة أو أفضل ممارسة، حيث يحمل نموذج المطابقة تشابهاً قوياً مع الأفكار التي جاءت بها الإدارة العلمية لتايلور 1911، فهو يربط الوظائف المختلفة لكل فرد من العاملين باستراتيجية وهيكل المنظمة، ويؤكد على أهمية وظيفة الموارد البشرية لتحقيق مهمة المنظمة، فمن خلال هذا النموذج تهتم المنظمة بأنظمة الأداء التي تمارس رقابة صارمة على الأنشطة الفردية وذلك من أجل تحقيق الهدف نهائي والمتمثل في تأمين ميزة تنافسية.

يعتمد نموذج المطابقة على وجهة نظر كلاسيكية لصياغة الإستراتيجية، والتي تفترض أن التصميم والتنفيذ هما نشاطان منفصلان وأن سياسات وممارسات الموارد البشرية يمكن ببساطة مطابقتها مع استراتيجيات العمل في مرحلة الصياغة، إلا أن نموذج المطابقة قد فشل في الاعتراف بالتعقيدات الواقعة بين مفاهيم الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، وذلك لكونه يقلل من أهمية الصعوبات الكامنة في الحصول على علاقة متبادلة بين الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، ويتجاهل النموذج أيضاً الجانب الإنساني في إدارة الموارد البشرية ولا يأخذ في الاعتبار الاختلافات المهمة في السلطة والسياسة والثقافة وعلى هذا الأساس تم تصنيف نموذج المطابقة على أنه نموذج صلب لإدارة الموارد البشرية. (Anne & Ashly, 2015, p. 109)

الشكل رقم (02): نموذج المطابقة The matching model



المصدر: Peter Boxall, Strategic Human Resource Management: Beginnings Of A New Theoretical Sophistication , Human Resource Management Journal Vol 2 No 3, University Of Auckland, 1992, P65

عرف نموذج المطابقة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أيضاً باسم "النموذج الاستراتيجي المناسب" فقد تم تطويره ليركز على دمج أو مطابقة قدرات الموارد البشرية المتوفرة مع الفرص المتاحة للأعمال في البيئة الخارجية للمنظمة، ويؤكد هذا النموذج أيضاً على الاستخدام الفعال للموارد البشرية المتاحة لتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل فعال، وهذا من خلال جلب الموارد البشرية بأدنى التكاليف، واستخدامها باعتدال، وتطويرها والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي فإن نهج المطابقة يعزز ممارسات الموارد البشرية التي تتراوح من تعيين الموظفين إلى التدريب والتطوير إلى التعويض إلى تقييم الأداء والتي تكمل وتتم بعضها البعض عن طريق التأكيد على التوافق الصحيح بين استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجية العمل الشاملة، إن نموذج المطابقة يسعى إلى تحقيق الملاءمة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية مع الإدارة العليا وباقي الإدارات، حيث تبرز الملاءمة الاستراتيجية بشكل عام في نوعين رئيسيين، النوع الأول يتمثل في التوافق الرأسي الذي يتعامل مع التكامل بين المكونات الرئيسية

لاستراتيجيات الموارد البشرية والسمات البارزة لاستراتيجية العمل، أما النوع الثاني فيتمثل في التوافق الأفقي الذي يتعامل مع تكامل استراتيجيات الموارد البشرية الرئيسية بعضها مع بعض، والمتعلقة بالتوظيف والاختيار والتدريب والتطوير والتعويض، وعلى الرغم من ذلك فقد تم توجيه عدة انتقادات لنموذج المطابقة لإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، حيث أنه من خلال التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية يتجاهل بشكل كبير اهتمامات الموظفين، وبالتالي يعتبر إدارة الموارد البشرية مجرد وظيفة سلبية وتفاعلية، وبالتالي فهذا النموذج يفتقد للجانب الإنساني ولهذا السبب تم اعتباره نموذجاً صلباً لإدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال النظر للموارد البشرية واستخدامها تماماً مثل أي موارد أخرى للمؤسسة، ولكونه أيضاً فشل في إدراك نطاق العلاقة المتبادلة بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية التنظيمية. (Khanka, 2019, p. 66)

#### 2-4 نموذج جامعة هارفارد The Harvard model

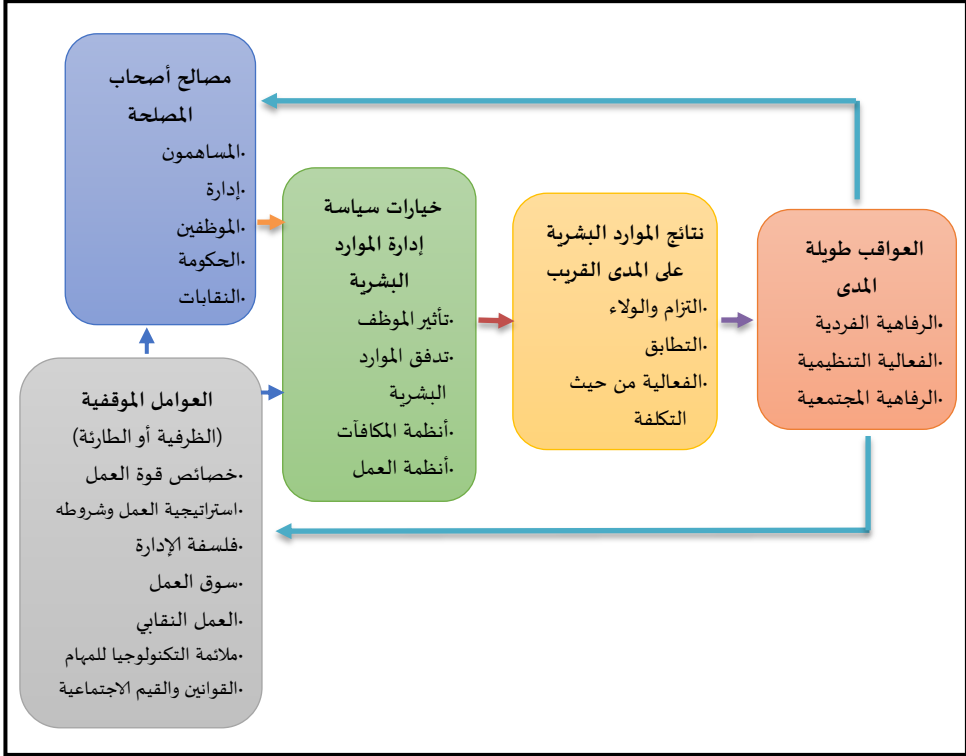
يعتمد نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية الذي اقترحه الباحث Michael Beer وآخرون سنة 1984 على الاعتقاد بأن مشاكل إدارة الموارد البشرية لا يمكن حلها إلا عندما يطور المديرين العامون وجهة نظرهم حول كيفية رؤيتهم للموظفين في المؤسسة والذين يساهمون في تطويرها، وذلك عن طريق ما قد تحققه سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث أنه بدون فلسفة أو رؤية استراتيجية التي يجب أن يتحلى بها المديرين العامون، من المرجح أن تظل إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة المستقلة والممارسات الفردية والتقليدية، وقد اقترحت جامعة هارفارد أن إدارة الموارد البشرية تتميز بخاصيتين تتمثلان في:

- يكلف المديرين المباشرين في إدارة الموارد البشرية بالمزيد من المسؤولية لضمان مواءمة الإستراتيجية التنافسية مع سياسات الموارد البشرية؛
- تتمثل مهمة الموارد البشرية في وضع السياسات التي تحكم كيفية تطوير أنشطة الموارد البشرية وتنفيذها بطرق تجعلها أكثر تعزيزاً لبعضها البعض.

يعتبر نموذج هارفارد إدارة الموارد البشرية كوظيفة إدارية عامة بدلاً من وظيفة إدارة الأفراد فقط، ويوضح الشكل أدناه أن سياسة إدارة الموارد البشرية يجب أن تتطور مع مراعاة مصالح أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية، والتي ستؤدي إلى نتائج إدارة الموارد البشرية مثل الالتزام والتوافق وفعالية التكلفة، والذي بدوره سيؤدي إلى عواقب طويلة الأجل مثل الرفاه الفردي والفعالية التنظيمية والرفاهية المجتمعية، والتي بدورها ستؤثر على مصلحة أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية وكذلك خيارات سياسة إدارة الموارد البشرية.

إن توسيع مفهوم إدارة الموارد البشرية من خلال نموذج هارفارد للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتكون من سياسات تعزز التبادلية من خلال تحقيق مصالح الأفراد ومصالح المنظمة معاً، والمتمثلة في الأهداف المشتركة والتأثير المتبادل والاحترام المتبادل والمكافآت المتبادلة والمسؤولية المتبادلة، حيث يؤكد هذا النموذج على أن سياسات المنظمة التبادلية ستؤدي إلى الالتزام، والذي بدوره سيؤدي إلى أداء اقتصادي وتنمية بشرية أكبر.

الشكل رقم (03): نموذج جامعة هارفارد **The Harvard model**



المصدر: Gary Rees, Paul Smith, Strategic Human Resource Management : An International Perspective, british library cataloguing in publication data, London, 2014 , p11

يؤكد النهج الصلب لإدارة الموارد البشرية على الجوانب الإستراتيجية الكمية والحسابية والتجارية لإدارة الموظفين بطريقة عقلانية كما هو الحال مع أي عامل اقتصادي آخر، في حين أن النموذج الناعم لإدارة الموارد البشرية تتصل جذوره بمدرسة العلاقات الإنسانية ، مع التأكيد على التواصل والتحفيز والقيادة. إنه ينطوي على معاملة الموظفين كأصول ذات قيمة ، ومصدر للميزة التنافسية من خلال التزامهم ، والقدرة على التكيف

والجودة العالية (المهارات والأداء ، وما إلى ذلك). يجب أن تتكامل سياسات الموارد البشرية مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، ويجب استخدام هذا التكامل لتعزيز ثقافة تنظيمية مناسبة (أو لتغيير ثقافة تنظيمية غير مناسبة)، بحيث تكون الموارد البشرية ذات قيمة ومصدر للميزة التنافسية التي يمكن تصنيفها بشكل أكثر فاعلية من خلال سياسات متسقة بشكل متبادل. تعزز الالتزام وتعزز رغبة الموظفين في التصرف بمرونة لصالح المنظمة في سعيها لتحقيق التميز. (Pattanayak, 2020, p. 12)

ويقوم نموذج Harvard للموارد البشرية على مكونات أساسية تتمثل في مايلي: (عقيلي، 2005، صفحة 25)

- تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية والتي من خلالها توضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وسياساتها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية، نظرا لعدم ثباتها واستقرارها؛

- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب والتي تتمثل في ولاء عالي من الموارد البشرية، انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة، تكاليف إنتاج منخفضة تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق؛

- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل والذي يعني أنه إذا ما تم تحقيق نتائج إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس نتائجها على المنظمة على المدى الطويل برضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب، ورضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم، ورضا المحيط المجتمعي، وتحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار لها؛

- التغذية العكسية المستمرة التي تكون من خلال النتائج التي حققتها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغيرات 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 اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة.

##### 5- مقارنة بين نموذجي نموذج المطابقة ونموذج جامعة هارفارد

يظهر لنا من الجدول أدناه، الآثار النظرية المترتبة على نموذج جامعة هارفارد The Harvard model ونموذج المطابقة The matching model، حيث أن النموذجين لا يقدمان

بأي حال من الأحوال صورة كاملة لمجال إدارة الموارد البشرية، وقد ظهر أن تشكيلهما وتطويرها كمجال للدراسة الأكاديمية هو في المقام الأول ينتهي للمدرسة الأنجلو سكسونية، ولهذا السبب قد يكون غير مناسب للثقافات الأخرى، على الرغم من حقيقة أن البحث في إدارة الموارد البشرية يجري الآن في العديد من البلدان حول العالم، وتبقى الأبحاث الحالية الجادة والحقيقية ذات التوجه الدولي محدودة وغير كافية. (Anne & Ashly, 2015, p. 120)

الجدول رقم (01) يبين أهم الفروقات النظرية بين نموذج المطابقة ونموذج جامعة هارفارد

	الافتراض الأساسي	مساهمات	قيود
نموذج المطابقة <b>The matching model</b>	وجود أفضل ممارسات إدارة الموارد البشرية	إظهار أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات	التركيز المفرط على القضايا "الملائمة"
	لا يأخذ في الاعتبار أوجه التآزر أو الترابط أو آليات التكامل		لا يأخذ في الاعتبار السلطة والسياسة والجوانب الثقافية
نموذج جامعة هارفارد <b>The Harvard model</b>	لا توجد ممارسات أفضل لإدارة الموارد البشرية	تضمنين غيرها المتغيرات التي تتوسط العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والأداء	أهداف ضيقة ، غير إلزامية
	تعتمد التأثيرات على متغيرات مثل البيئة الداخلية والخارجية		يصعب تطبيقها على العلاقات المعقدة

المصدر: Anne Wil Harzing, Ashly Pinnington, international Human Resource Management, SAGE Publications Ltd, London, 2015, p120

لقد أثبت النموذجين بشكل خاص تأثيرهما العريض خاصة في الدوائر الأكاديمية،

ويظهر لنا من مقارنتهما: (Thompson و Beardwell، 2017، صفحة 12)

أن نموذج المطابقة الذي طوره الأكاديميون في كلية ميشيغان للأعمال، ينتهي لمقاربة الطوارئ، وترتبط فيه سياسات إدارة الموارد البشرية ارتباطاً وثيقاً بصياغة أهداف الشركة وتنفيذ الأعمال الاستراتيجية، حيث يقوم هذا النموذج على افتراضين، الأول هو أن أكثر المناهج فعالية لإدارة الأفراد ستختلف من منظمة إلى أخرى وتعتمد على السياق التنظيمي، أما الافتراض الثاني فهو الوحدة داخل المنظمة، أي أن الجميع (المديرين والموظفين) يعملون لتحقيق نفس الهدف ولا يوجد في مكان العمل صراع أو وجهات نظر المختلفة،

في حين أن نموذج جامعة هارفارد ينتهي لمقاربة الشمولية أو العالمية، حيث يفترض أنه هناك مجموعة متنوعة من أصحاب المصلحة في المنظمة، والتي تشمل المساهمين، ومجموعات

مختلفة من الموظفين، والحكومة والمجتمع. يعترف النموذج بالمصالح المشروعة لأصحاب المصلحة المتنوعين، ويفترض أن إنشاء استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يجب أن يعكس اهتماماتهم المختلفة ودمجها قدر الإمكان في استراتيجية الموارد البشرية وفي نهاية المطاف استراتيجية العمل، غير أن الاعتراف بمصالح أصحاب المصلحة يثير عددًا من الأسئلة والإشكالات أهمها: ما مقدار المسؤولية والسلطة التي يجب أن تفوضها المنظمة ولن؟

إن التأثير الرئيسي لهذا النموذج يعتمد بشكل أقل على اعتبارات مصالح أصحاب المصلحة والعوامل الظرفية وأكثر على الفوائد التي تعود على أصحاب العمل من خلال اعتماد نهج لإدارة الموارد البشرية يسعى إلى تعزيز جودة والتزام القوى العاملة، وبناءً على هذا النموذج وضعت مجموعة من المقترحات التي تساعد على إنشاء منظمات أكثر فاعلية، تمثلت في التكامل الاستراتيجي وقدرة المنظمات على دمج قضايا إدارة الموارد البشرية في خططها الإستراتيجية، والالتزام العالي لمتابعة الأهداف المتفق عليها، والجودة العالية التي تشير إلى جميع الجوانب بما في ذلك إدارة الموظفين والاستثمار في الموظفين ذوي الجودة العالية، والتي بدورها ستؤثر بشكل مباشر على جودة السلع والخدمات المقدمة، إضافة إلى المرونة التي تهتم بالمرونة الوظيفية وأيضًا بهيكل تنظيمي قابل للتكيف مع القدرة على إدارة الابتكار.

أما أصحاب نموذج المطابقة فيؤكدون على ضرورة "التوافق التام" بين استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية العمل عن طريق استخدام مجموعة من سياسات وممارسات الموارد البشرية التي تتكامل مع بعضها البعض ومع أهداف المنظمة من خلال تحقيق عناصر ضرورية تتمثل في:

- اختيار أنسب الأشخاص لتلبية احتياجات العمل.
- متابعة الأداء لتحقيق أهداف العمل ؛
- التقييم وتقديم التغذية الراجعة للمؤسسة وموظفيها ؛
- مكافآت للأداء المناسب ؛
- تنمية المهارات والمعرفة المطلوبة لتحقيق أهداف العمل.



## الخاتمة:

لقد تناولنا من خلال هذه الورقة البحثية المقاربة الجديدة لتسيير وإدارة الموارد البشرية، حيث تناولنا مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال عرض أهم التعاريف التي تناولت هذا المفهوم والذي استقيناه من أهم رواد ومفكري الإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية، وبرزنا خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأبعادها، والتي أوردتها أصحاب النماذج العالمية واتفق عليها أغلب المنظرون، حيث ضمت هذه الأبعاد كلا من التخطيط الاستراتيجي والعمل بمنظور طويل المدى في إدارة الأفراد، وكذلك التطابق الاستراتيجي الخارجي الذي يشمل التوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة، والتطابق الاستراتيجي الداخلي المتمثل في ضمان مواءمة أنشطة الموارد البشرية بعضها مع البعض إضافة إلى التحليل البيئي والقدرة على التكيف وضرورة الاعتراف بالمنافسة وديناميكية سوق العمل، وأيضا النظر إلى رأس المال البشري كأصل استراتيجي ومصدر رئيسي للميزة التنافسية،

وشملت هذه الورقة البحثية أيضا تحليلا لأهم النماذج التي جسدت مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وعلى إثر ما تناولناه يمكننا القول بأنه يجب على كل المنظمات أن تنتهج لنفسها منهجا استراتيجيا في تسيير مواردها البشرية، وتستفيد من تحليلها لبيئتها الداخلية فتعالج نقاط الضعف وتعزز نقاط قوتها، مع تفادي وتجنب التهديدات من البيئة الخارجية وتستغل وتغتتم الفرص التي تتاح لها، وذلك عن طريق عصنة طرق تسيير مواردها البشرية وتكريس العمل بمبادئ وممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، إضافة إلى السعي نحو إيجاد نموذج خاص بالمنظمة يحاكي النماذج العالمية كالنموذجين اللذين أوردناهما في الدراسة (نموذج المطابقة ونموذج جامعة هارفارد) والعمل بما يناسب البيئة وطبيعة عمل المنظمة وذلك للوصول إلى أفضل أداء للمورد البشري ومنه تحقيق أهداف وغايات المنظمة.

## قائمة المصادر والمراجع

- Imran Kabir, A. (2022). Strategic Human Resource Management, Human Capital Management And Talent Management: Same Goals Many Routes. Academy Of Strategic Management Journal, V 21, 05.
- Wil Harzing , A., & Pinnington, A. (2015). international Human Resource Management (éd. 4). London: SAGE Publications Ltd.
- Anne, W., & Ashly, P. (2015). International Human Resource Management (éd. 4 Edition). London, UK: SAGE Publications Ltd.
- Armstrong, M. (2014). Armstrong's Handbook Of Human Resource Management Practice (éd. 13rd Edition). London: British Library Cataloguing-Inpublication Data.

- Azmi, F. T. ( 2019). Strategic Human Resource Management Text And Cases. United Kingdom: University Printing House, Cambridge.
- Beardwell, J. , & Thompson, A. (2017). Human Resource Management A Contemporary Approach (éd. edition 8). England: Pearson Education Limited.
- Boxall, P. (1992). Strategic Human Resource Management: Beginnings Of A New Theoretical Sophistication. Human Resource Management Journal, 2(3), 65.
- Gary, R., & Paul , S. (2014). Strategic Human Resource Management : An International Perspective (éd. 11). London: british library cataloguing in publication data.
- Khanka, S. S. (2019). Human Resource Management Text And Cases (éd. Second Edition). S. Chand Publishing.
- Michael , A. (2021). Armstrong's Handbook Of Strategic Human Resource Management: Improve Business Performance Through Strategic People Management (éd. 07 Edition). London: British Library.
- Mohamed, B. (2004). Gestion Stratégique Des Ressources Humaines : Fondements Et Modèles. Revue Internationale Des Relations De Travail, 02, 76.
- Pattanayak, B. (2020). Human Resource Management (éd. 06 Edition). Delhi,India: Phi Learning Private Limited.
- Sahni, J. (2015). A Study Of Modelling Strategic Human Resource Management Practices. International Journal Of Engineering, Management & Medical Research (IJEMMR), 01, 05.
- Torrington, D. (2008). Human Resource Management (éd. 07 Edition). London: British Library Cataloguing-In-Publication Data.
- بن اعمارة نصر الدين، و عمار مراتي. (2019). دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز. مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، 04(02)، 184.
- سمير محمد أحمد. (2009). الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية (الإصدار ط 1). عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- عمرو وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي. الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- مجيد الكرخي. (2013). ادارة الموارد البشرية مدخل نظري وتطبيقي (الإصدار الطبعة الأولى). الأردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- منصور مليكة ، و كاتبة خالف . (2021). مساهمة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في زيادة أداء المؤسسات الاقتصادية. مجلة المنهل الاقتصادي، 04(02)، 124.