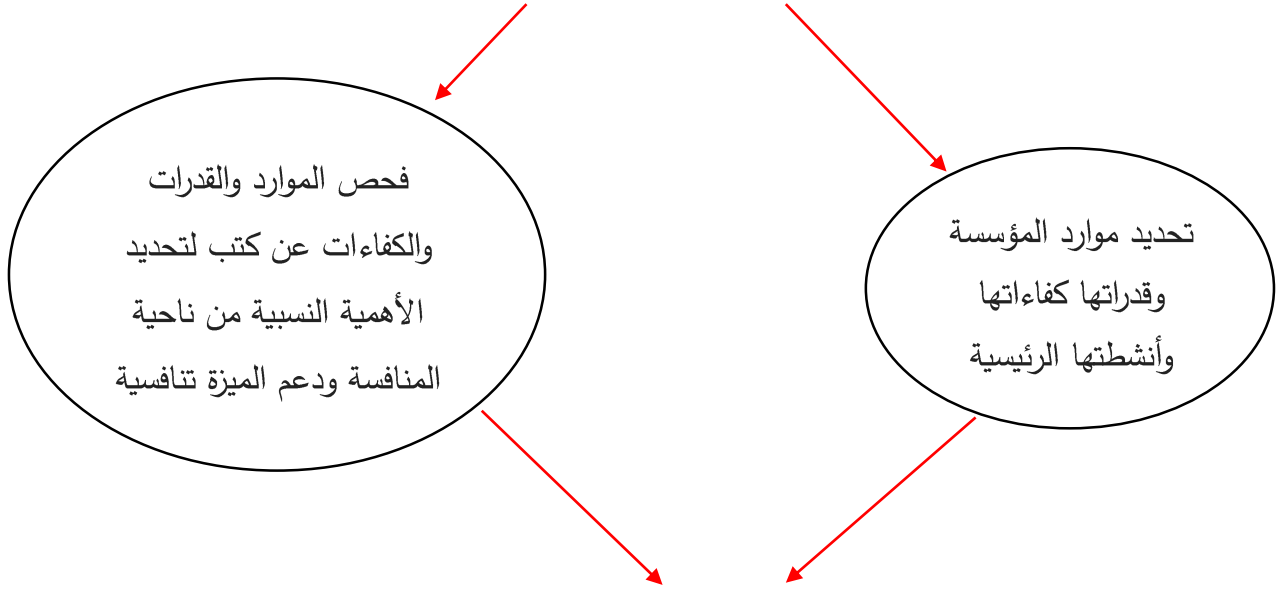


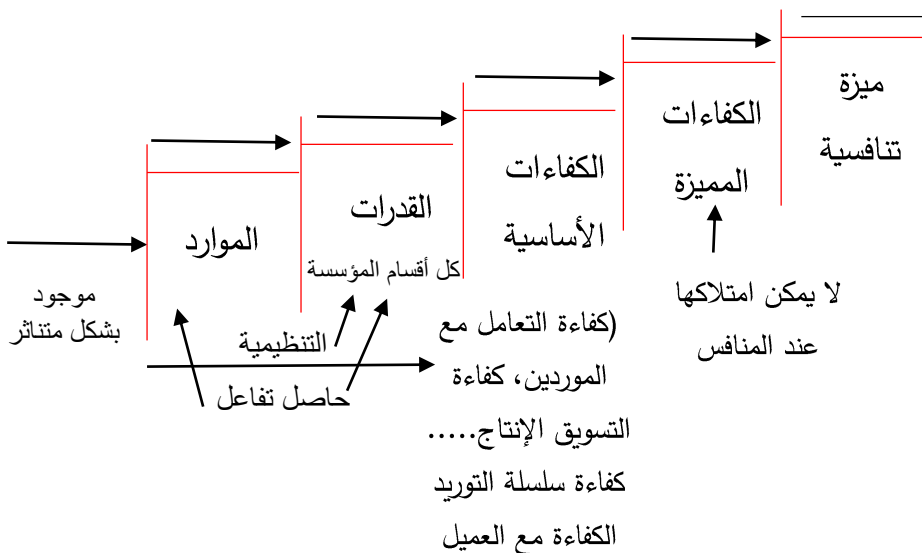
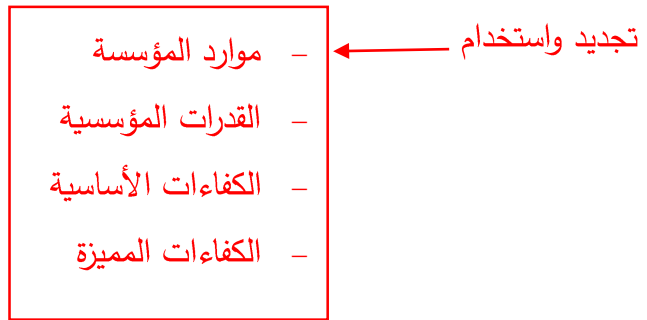
1. النموذج القائم على موارد المؤسسة

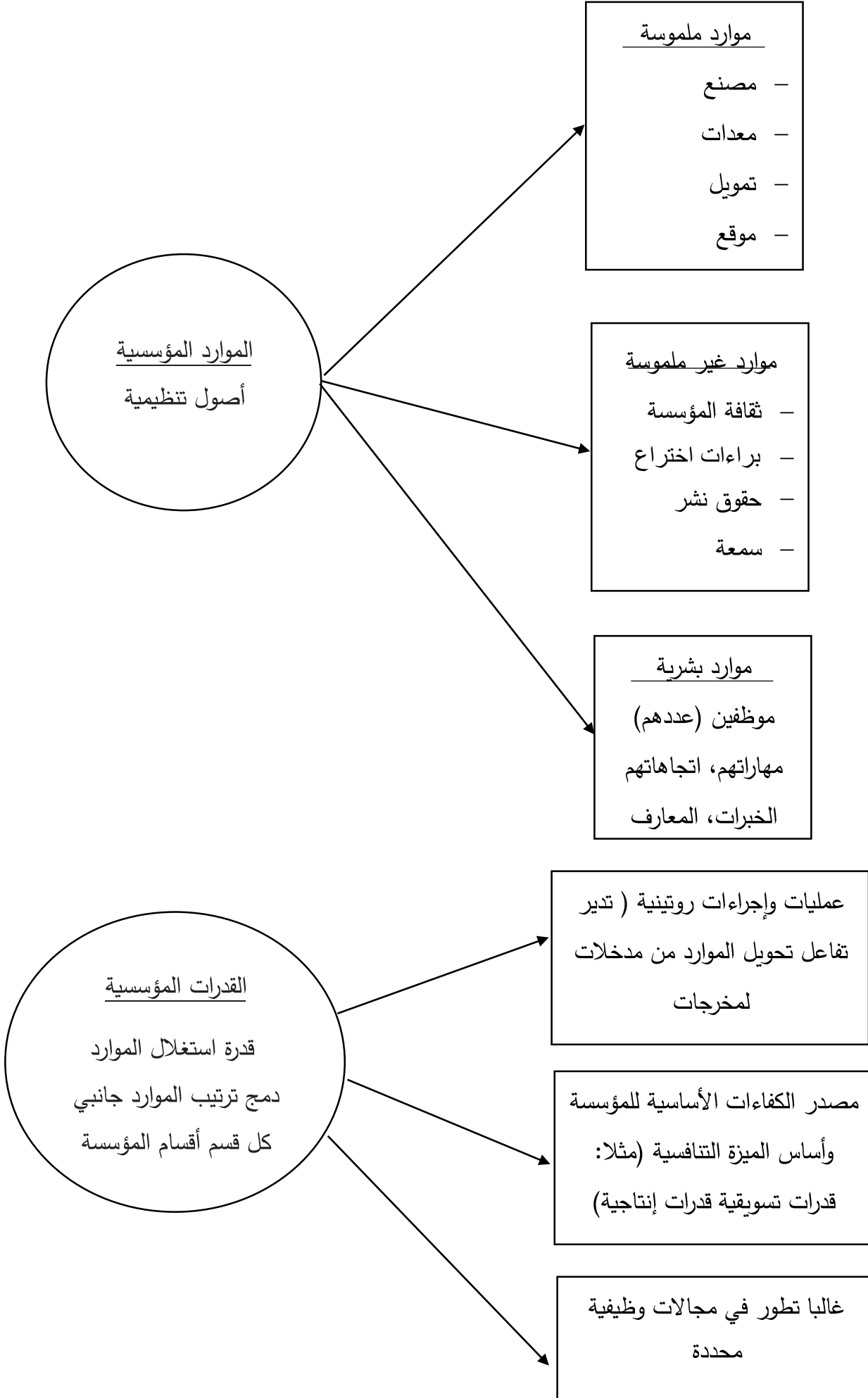
هذا النموذج يظهر العملية التي يتم خلالها الوقوف على موارد وقدرات وأنشطة وسياسات المؤسسة الداخلية لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف فيها وتقييم هذه النقاط لمعرفة مدى تأثيرها على المؤسسة والهدف من ذلك قدرة المدير الاستراتيجي لوضع استراتيجية تتوافق مع استراتيجية الموارد البشرية.

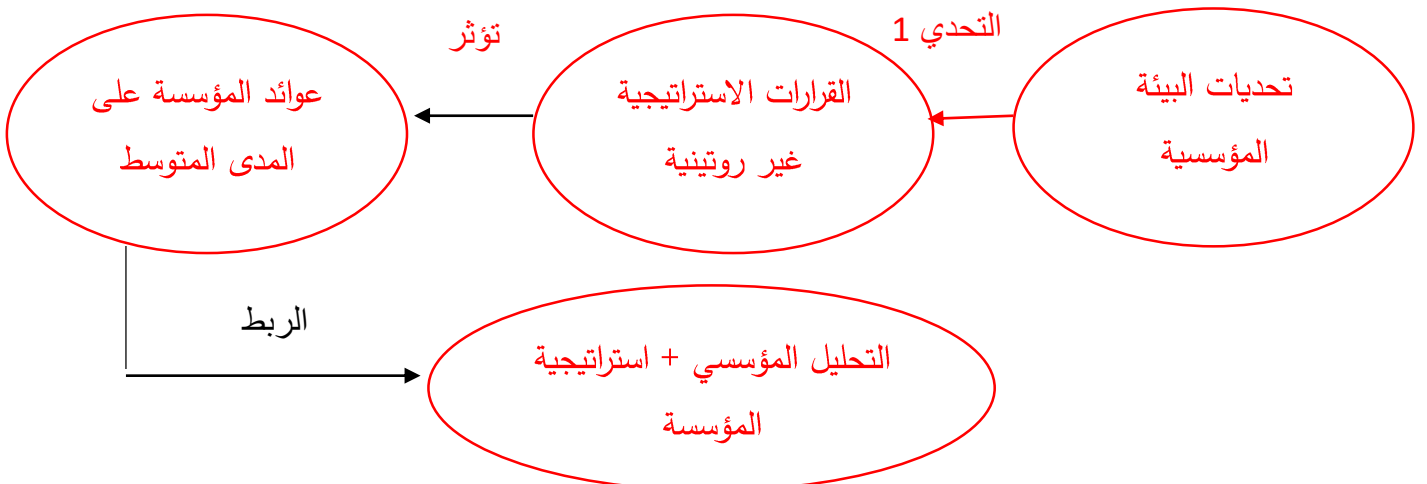
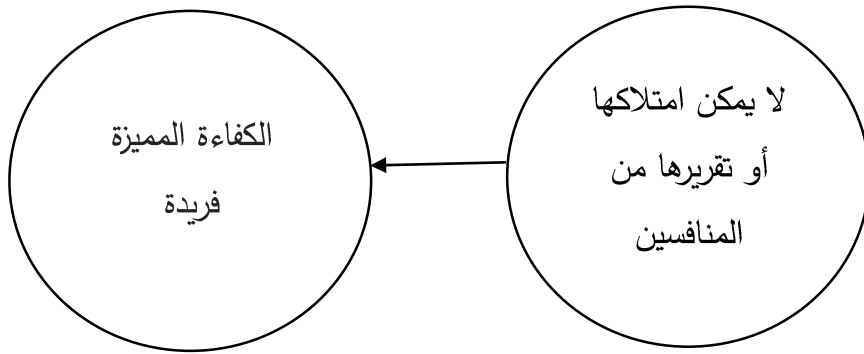
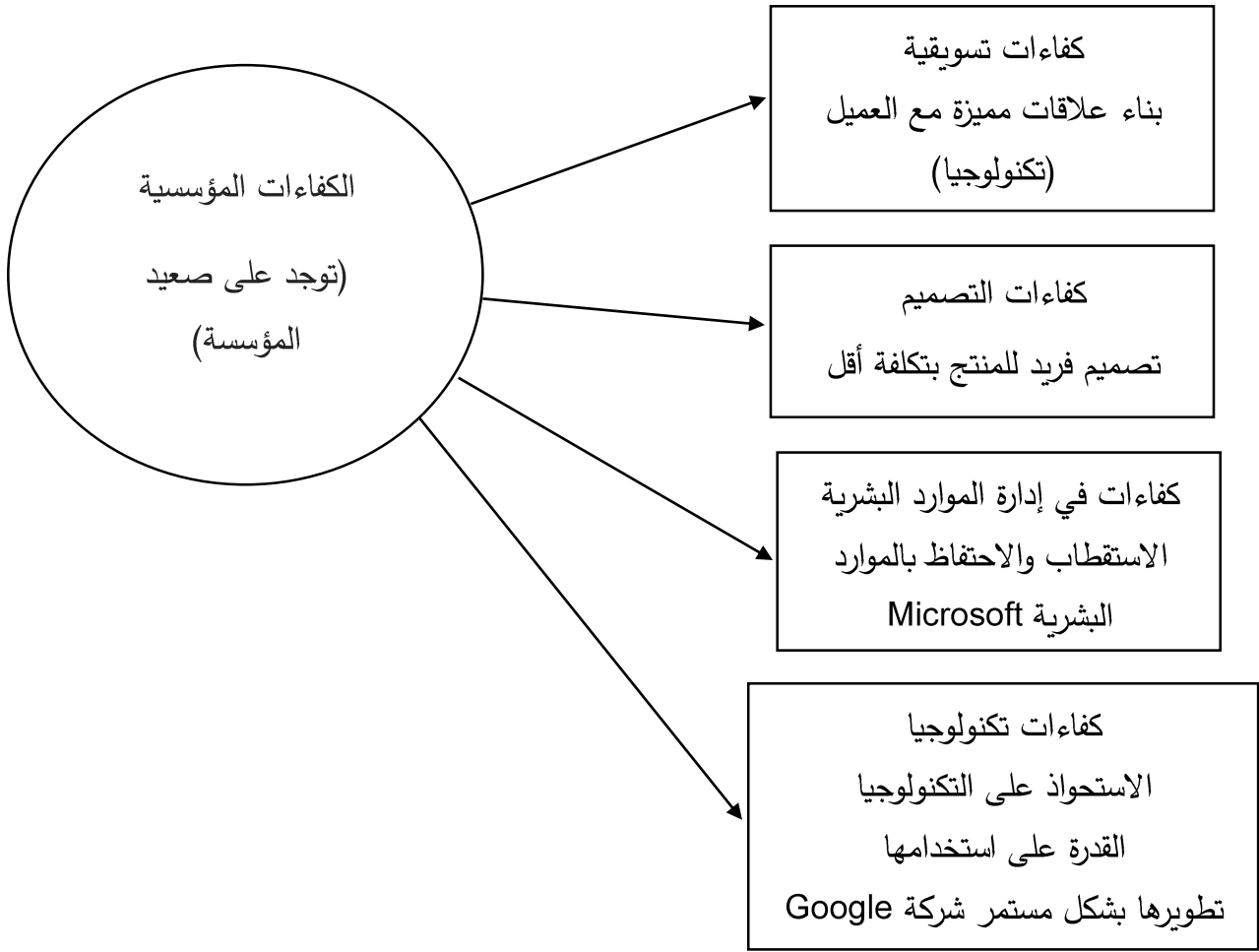
يمكن النظر لهذا النموذج من خلال مرحلتين



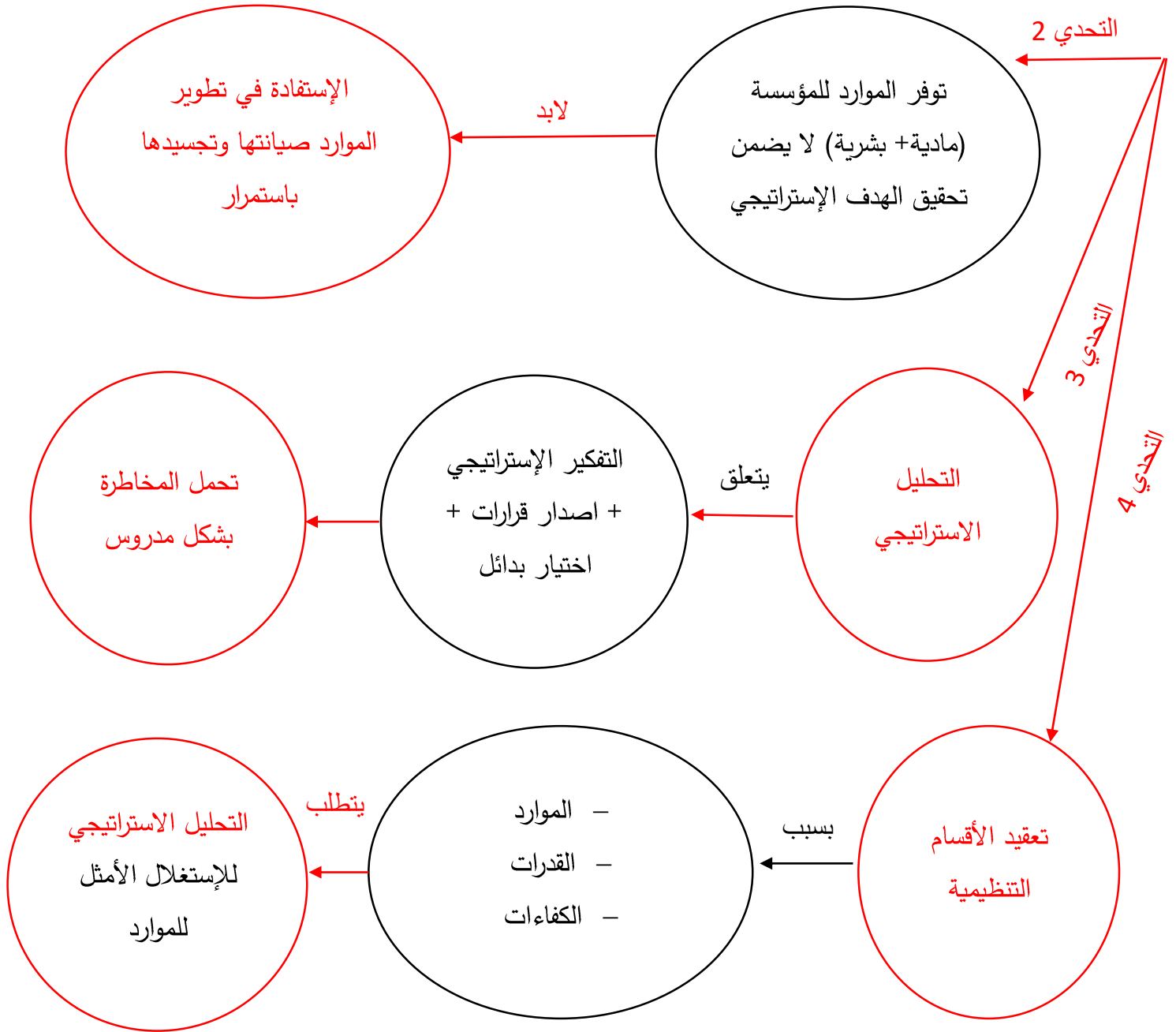
هذا التحليل على ربط تحقيق الميزة التنافسية ومدى قدرة المؤسسة على







المحور الخامس: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



نموذج VRIO

تقييم الموارد والقدرات (الكفاءات)

وفق 4 مراحل

1

4

2

3

Valuable

(قدرات ذات قيمة)
استغلال الفرص
+ تحديد التهديدات
(بيئة خارجية)
توفير قيمة مميزة
تنافسية للعميل

rare

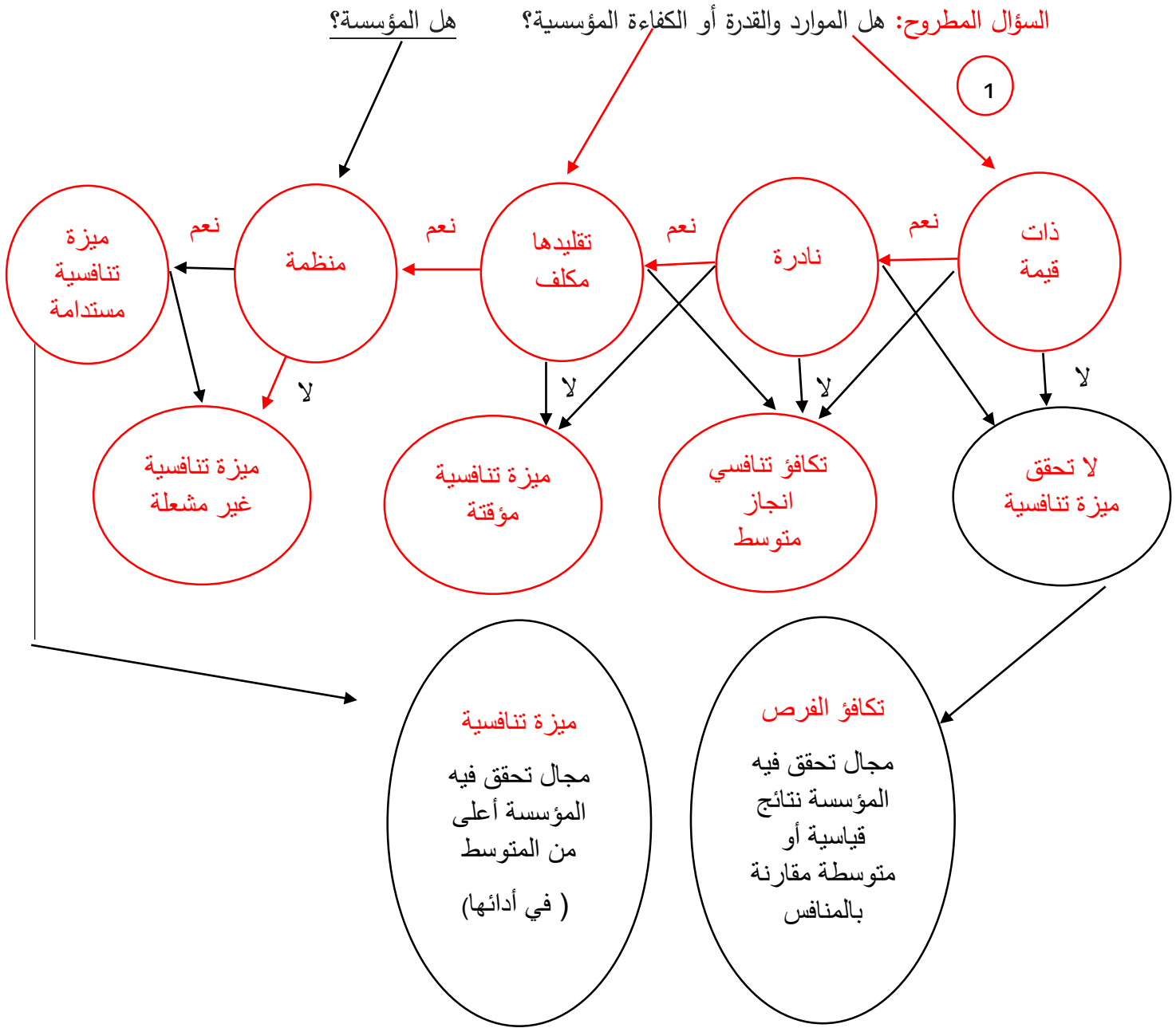
(قدرات نادرة)
يمتلكها إلا عدد
قليل من المنافسين

immitigable

(قدرات مكلفة التقليد)
هل يمتلك المنافس
الموارد البشرية التي
يمكن تقليدها
(صعوبة تطويرها)
بسهولة

organized

(قدرات منظمة لا
يمكن استبدالها)
امتلاك سياسات،
هياكل إجراءات،
عمليات يساهم
في استغلال الكفاءات
التكامل والتوافق
(العمليات، ثقافة
المؤسسة
واستراتيجياتها)
لا وجود لبدائل
استراتيجية سهلة
التطبيق



المحور الخامس: نماذج تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مثال: أي من هذه الموارد البشرية يضيف قيمة إلى المؤسسة التي يعمل بها ويمكن أن يكون سبب في خلق

ميزة تنافسية؟

مدى استفادة
المؤسسة منه

المورد البشري	يخلق قيمة	نادر	تقليده مكلف	منظم
موظف إداري يتابع قضايا المراسلات والبريد	✓			
موظف تصميم ذو خبرة عميقة في مؤسسة تصميم عقارات	✓	✓	✓	✓
سكرتير رئيس المؤسسة	✓	✓		
أستاذ جامعي ملتزم بعمله	✓	نسبيا ✓		
أستاذ جامعي لديه خبرة في الاشراف والتدريس وعدد من الأبحاث المميزة	✓	✓	✓	

مثال 2: أي من القدرات التالية يضيف قيمة إلى المؤسسة الموجود بها ويمكن أن يوصلها للميزة التنافسية؟

المورد المادي	قيمة	نادر	تقليده مكلف	منظم
تكنولوجيا التعليم الالكتروني في الجامعة الجزائرية				
الخبرة التراكمية لشركة سوناطراك في التنقيب عن المحروقات واستخراجها				
براءات الاختراع الخاصة بشركة microsoft				
سمعة جامعة هارفارد والتصورات الذهنية في العالم				
تكنولوجيا الحسابات المالية للعميل لدى البنك الجزائري				

2. نموذج هارفارد (نموذج النظام المتكامل)

نموذج هارفارد ينسب لجامعة هارفارد أرض والذي يوضح خريطة لمجال إدارة الموارد البشرية، هذا النموذج يقر بأهمية وجود أصحاب المصلحة داخل المؤسسة من مساهمين من مختلف فئات الموظفين، الحكومة المجتمع ككل.

التحليل النقدي للنموذج يظهر أهمية العلاقات الإنسانية ومدى تأثيرها على الموظفين من خلال تحفيزهم وفق ثقافة مؤسسية قائمة على الثقة المتبادلة والعمل الجماعي.

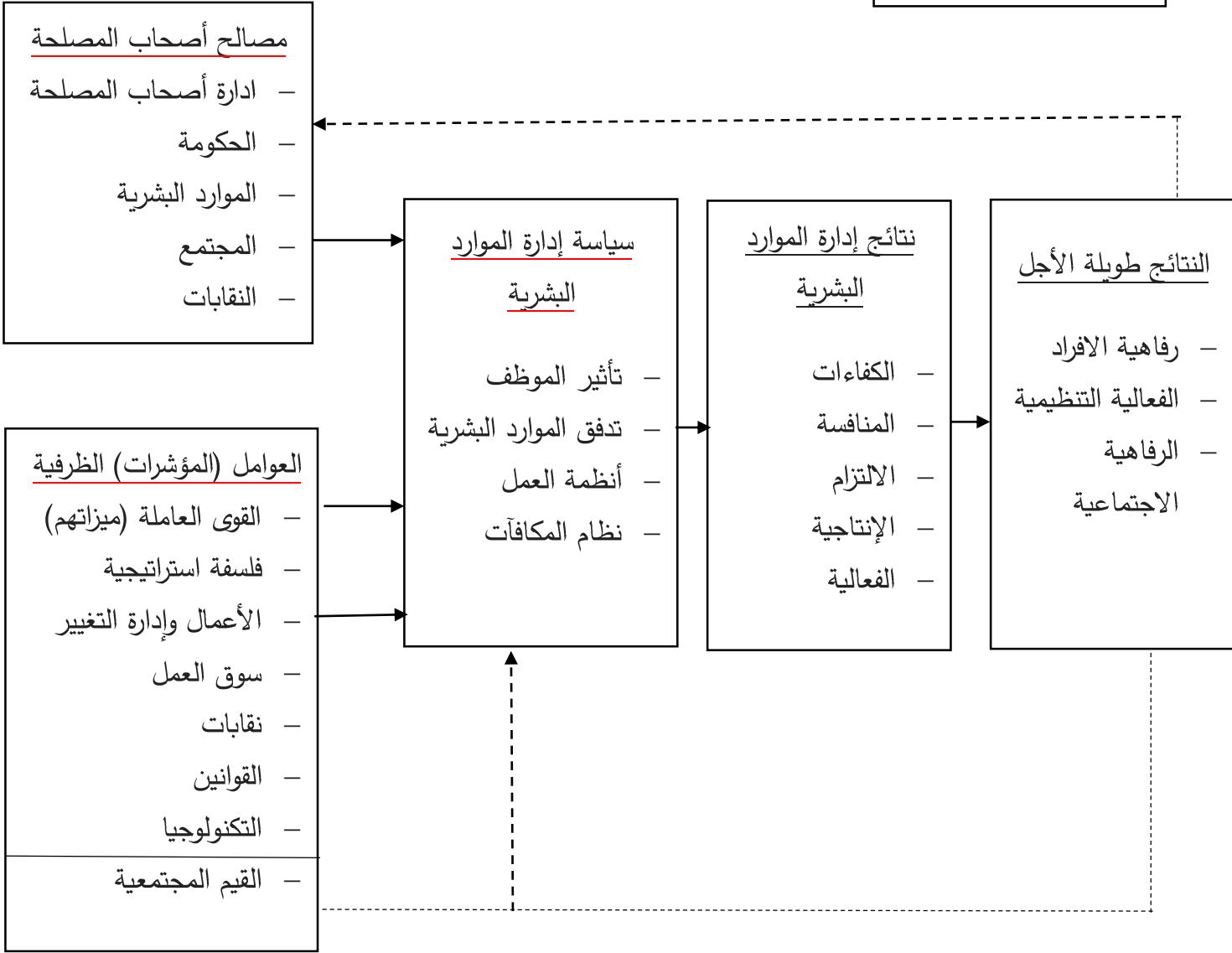
وبالتالي جل ما ذكر لابد من مراعاته عند تصميم استراتيجية للموارد البشرية، والتي تركز على تأثيرات تتعلق بالموظفين، تدفقات الموارد البشرية، أنظمة المكافآت الخ.

نتائج نموذج هارفارد تظهر التوافق العالي بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية والالتزام والكفاءات كما تظهر كذلك التخطيط الاستراتيجي طويل المدى، زيادة الإنتاجية، فعالية المؤسسة والذي يؤثر بدوره على مصالح المساهمين وفقا للعوامل الظرفية والذي يبرز العلاقات مبنية على الاستمرارية من خلال جعلها دورة كاملة ← (التغذية العكسية)

لذلك من المهم ملاحظة أن نموذج هارفارد يركز على الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي

من يمنحها الميزة التنافسية من خلال معاملتها كأصول لا تكاليف

نموذج هارفارد

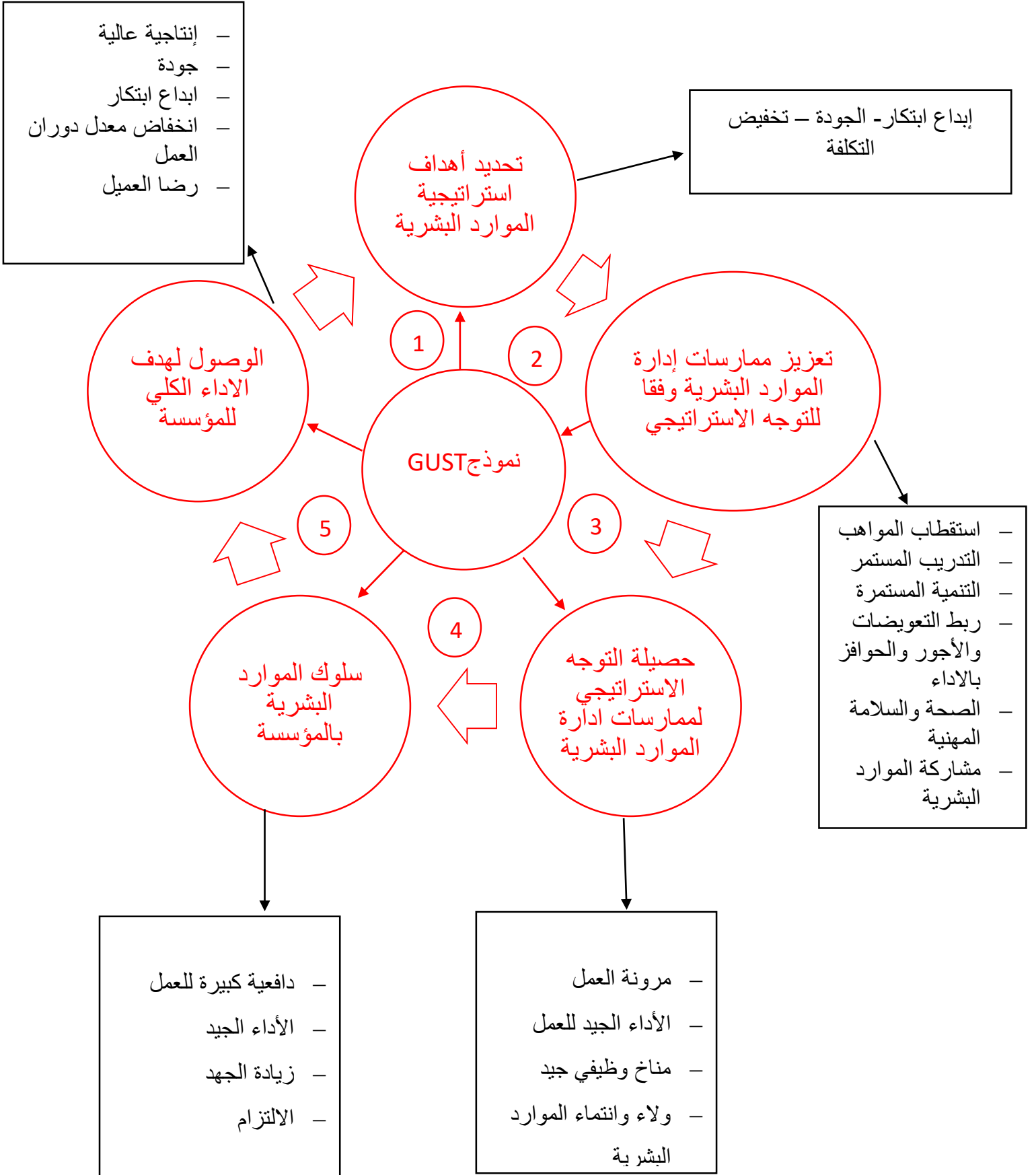


تغذية عكسية

3. نموذج ديفيد جست (gust) 1997

يقوم هذا نموذج على فكرة الانتقال السلس من تحقيق أهداف استراتيجية الموارد البشرية إلى الوصول

لتحقيق هدف الأداء الكلي (الشامل) للمؤسسة.



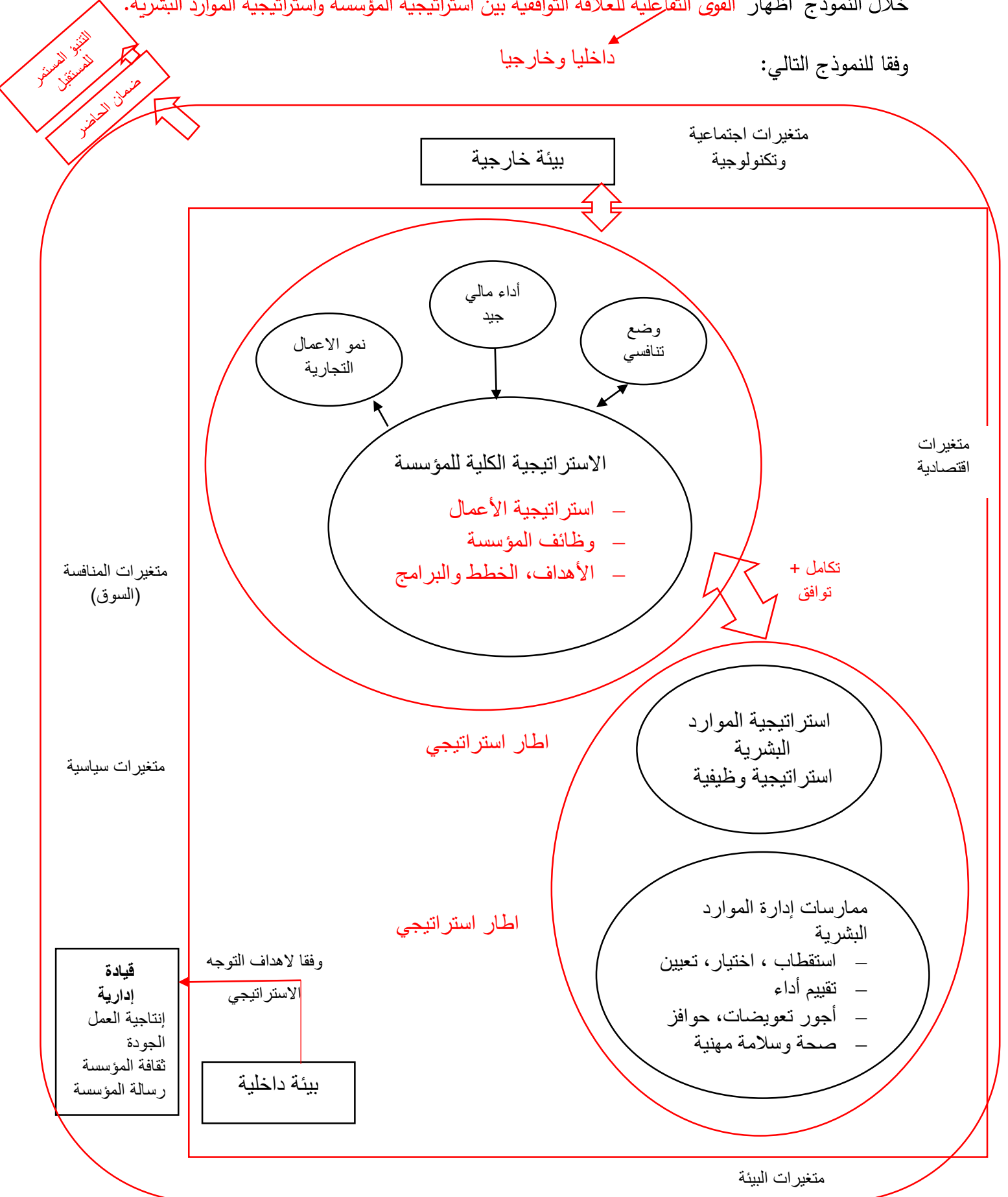
4. نموذج جامعة وورويتش (warwich)

تم وضع هذا النموذج من قبل كل من hendry and pettigrew بجامعة warwich وحاولا من

خلال النموذج اظهار القوى التفاعلية للعلاقة التوافقية بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية.

وفقا للنموذج التالي:

داخليا وخارجيا



5. نموذج (michigon) 1984

طور هذا النموذج في جامعة michigan الأمريكية في الثمانينات من القرن الماضي قبل كل من (fombrun, ticky, devanna) حيث اقترح هؤلاء الباحثين من خلال هذا النموذج أن الإرتباط بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية ترتبط بالطريقة التي من خلالها يمكن تحسين أداء المؤسسة من خلال تحسين أداء مواردها البشرية.

هذا النموذج يتطابق نوعا ما مع نموذج هارفارد مع تركيز أكبر على استراتيجيات الموارد البشرية في كل ممارساتها الوظيفية وأكد النموذج على أهمية المكافآت أو التحفيز كعامل استراتيجي لضمان السلوكات المرغوبة في تحسين أداء المؤسسة.

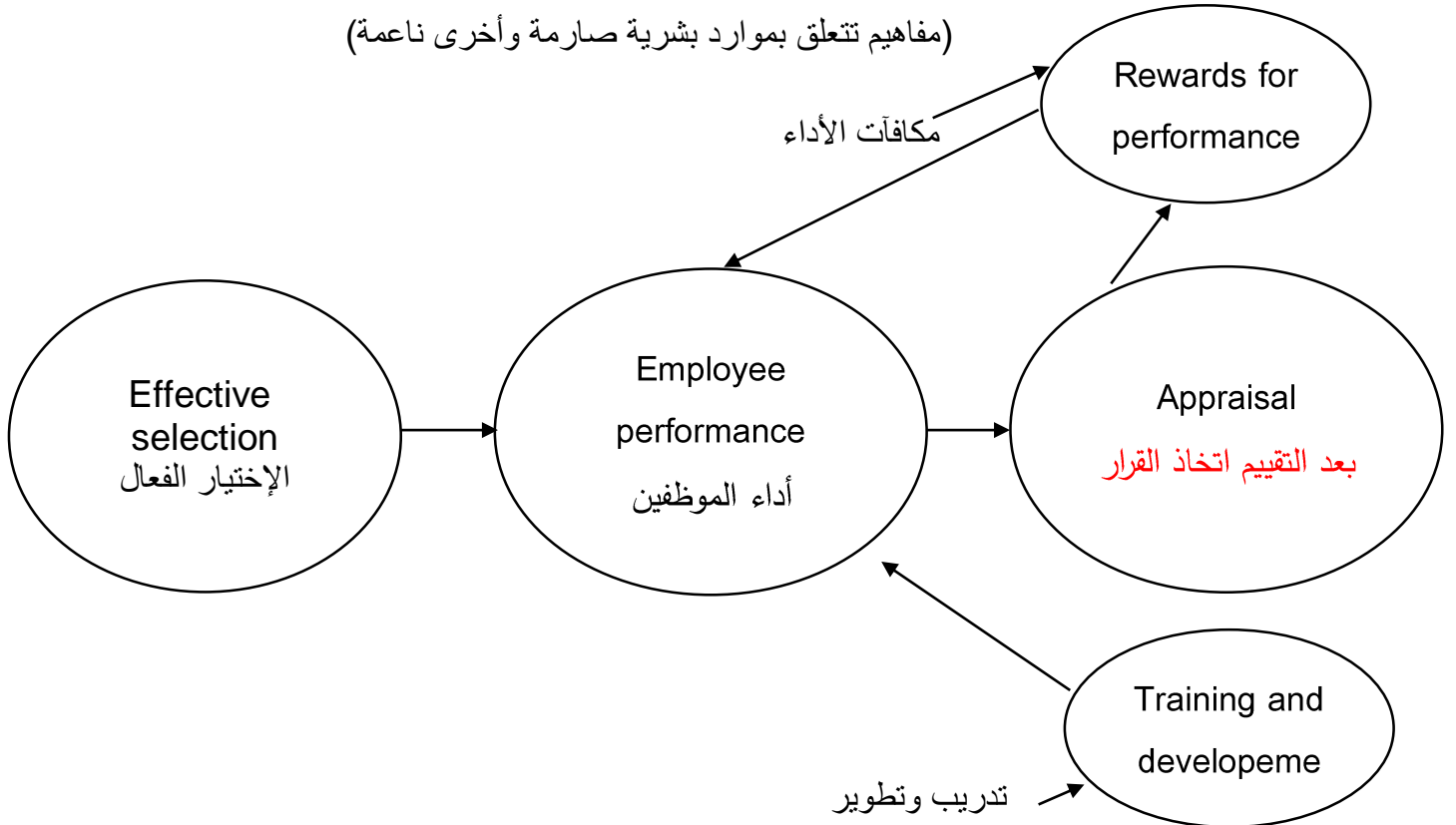
هذا النموذج جعل من العوامل التالية أساسا لضمان نجاحه من خلال:

الإختيار الاستراتيجي، التقييم الاستراتيجي، المكافآت الاستراتيجية والتطوير الاستراتيجي والتي تتفاعل

معا في اطار الأداء المرغوب.

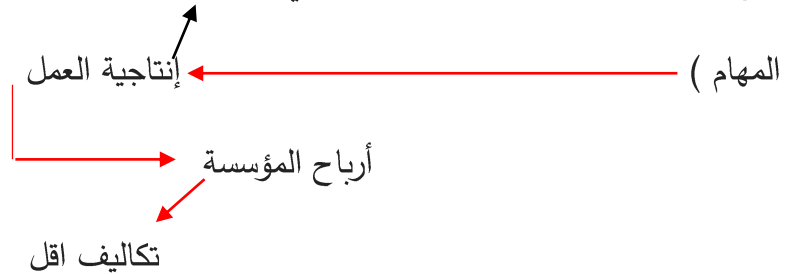
(مفاهيم تتعلق بموارد بشرية صارمة وأخرى ناعمة)

مكافآت الأداء



كما ذكر سابقا هذا النموذج يركز على **الأداء** ما ينظر في كيفية **تعظيم الأداء** داخل المؤسسة وكيف يمكن إدارة الموارد البشرية ← للوصول **لتعظيم الأداء** وتجدر الإشارة إلى أن النموذج **يعكس حلقات الدورة** بالرغم من أن النموذج لا يظهر **الدورة الكاملة**.

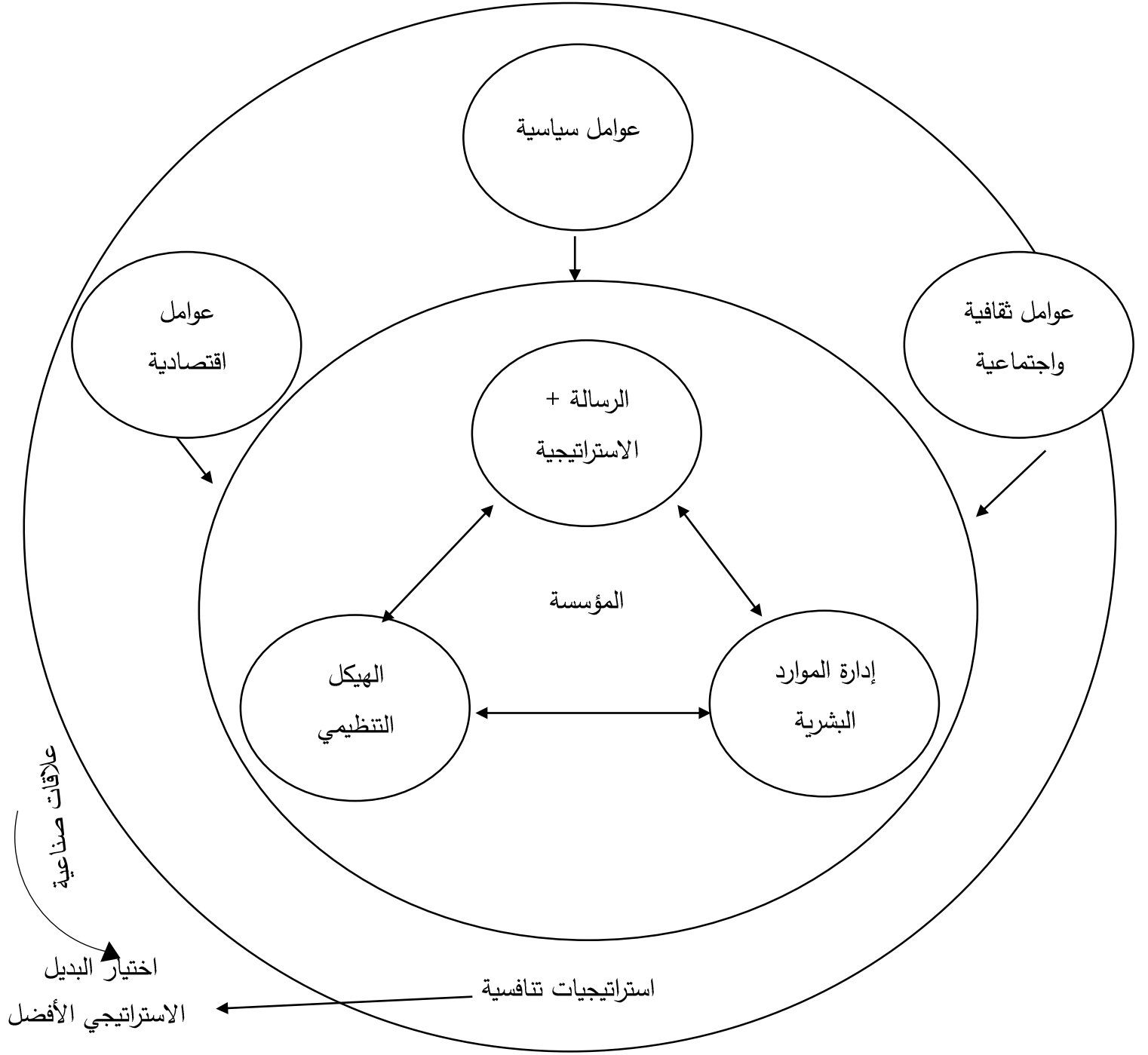
وبالتالي يتم ربط **أداء المورد البشري** بالمستوى المطلوب الذي فور تجاوزه يتحصل على مكافئته لأدائه، وتستمر الدورة وينظر للأداء مجددا بعد التقييم والمرتبب **بجودة الأداء** فإذا لم يصل أو يتجاوز **الأداء المعياري** تلجأ **للتدريب التطويري ولتحسين أدائهم** ثم تقييم من جديد بإجراء **تقييمات إضافية** ← للوصول لدفع الموارد البشرية نحو تحسين الأداء في إطار المستويات المرغوبة ثم **نصل لمكافأة الأداء** (طرق أداء



6. نموذج التطابق الاستراتيجي (نموذج نيويورك new york)

هذا نموذج قدم من طرف zbilgin 2003 والذي حاول من خلاله أن يشير إلى مفهوم التطابق الاستراتيجي استنادا لمبدأ كل من نموذج هارفارد ونموذج ميشيغان، إلا أن الفارق الوحيد هو في كيفية إظهار التأثير الكلي لإستراتيجية المؤسسة على إستراتيجية الموارد البشرية من خلال **الأبعاد السياسية، الأبعاد الاقتصادية، والأبعاد الثقافية الاجتماعية** كما أظهر العلاقة المتبادلة بين المنظمة من خلال رسالتها واستراتيجيتها وهيكلها التنظيمي وإدارة مواردها البشرية.

كما نشير إلى أن هذا النموذج الذي قدم من طرف zbilgin 2003 كان مرتكزا على أبحاث كل من (schuler and jackson) سنة 1987 والذان أكذا على تواجد مدي السلوك لأدوار مطلوبة للوصول للاستراتيجيات التنافسية (مايكل بورتر) بهدف اختيار البديل الاستراتيجي المناسب لإدارة الموارد البشرية وفق العلاقات الصناعية.



المراجع

1. خالد عبد دهليز، الإدارة الاستراتيجية، جامعة الشرقية، عمان، 2021
2. عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005 .
3. بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009 .
4. سعد علي حمود العنزي وآخرون، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي) الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .