

المحاضرة الحادية عشرة - نماذج حديثة في التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية (3)

ثالثا - نموذج التطابق الأفضل

قاد هذا النموذج علماء بارزون مثل "بوتر" و"ماليز" و"بكسال" يقوم هذا النموذج على قاعدة مفادها: تحقيق التوافق والانسجام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، في ظل تأثير البيئتين الخارجية والداخلية، حيث توضع استراتيجية الموارد بما ينسجم مع رسالة المنظمة واستراتيجيتها ويحقق أهدافها، هذا التوجه يستدعي بالضرورة أن تتلاءم وتتكامل نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع متطلبات استراتيجية المنظمة ووحدات الأعمال فيها، فعدم التطابق سيحدث تضاربا بينها، وسينعكس ذلك سلبا على أداء وسلوك الموارد البشرية في العمل، بسبب عدم وجود التناغم والانسجام بين الاستراتيجيتين وستتخفف الفاعلية التنظيمية حتما، وبالتالي يتأثر نجاح المنظمة. ووفقا لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي:

- أن استراتيجية المختارة أو خيارها الاستراتيجي يتحدد بالاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ومعطيات البيئة الخارجية.
- أن استراتيجية متغير تابع للاستراتيجية الشاملة للمؤسسة باعتبارها متغيرا مستقلا.
- أن أفضل ممارساتها تتحقق في ظل الموقف الظرفي لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة.

من أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هم التطابق الخارجي أو العمودي والتطابق الداخلي أو الأفقي.

1 - التطابق الخارجي

هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية وحدة الأعمال ومتغيرات البيئة الخارجية ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لا سيما في المراحل الأولى من حياة المؤسسة ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحترافية كلما نمت المنظمة وازداد عدد العاملين

فيها وباستمرار تقدم المنظمة في مراحل النمو والنضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية لأنها في حاجة ماسة إلى إيجاد اليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي.

2 - التطابق الداخلي

يدعى أيضا بالتطابق الأفقي فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كاستراتيجية الاستقطاب والاختيار واستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين ويتبنى هذا النموذج فكرة التجميع أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل منفرد لأنها بحكم طبيعتها متكاملة ولا شك أن اهتمام الإدارة يجب أن يركز على مسألة التجميع الايجابي للاستراتيجيات وليس السلبي ويمكن أن نعطي مثال لهذا النوع من التجميع بالقول أن بعض إدارات الموارد البشرية في الوقت الذي نتبنى به استراتيجية التدريب المكثف من أجل إشاعة عمل الفرق تتبع بالمقابل استراتيجية لتقييم الأداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز.

لاشك أن هناك تقاطع بين كلتا الاستراتيجيتان، ومن بين الانتقادات التي توجه إلى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة، هذا إلى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للاستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين المؤسسات، وفي الحقيقة فإن هذه المدرسة لم تعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارات وسلوكيات العاملين متناسية أنها عرضة للتغيير المتواصل.

- نموذج التسيير الإستراتيجي الأفضل (نموذج التطابق الأفضل)

