

المحاضرة السابعة: الإطار الفكري لإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أهداف المحاضرة السابعة:

- 1- إبراز مختلف المراحل التي مرت بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر
- 2- توضيح أهمية نظرية الموارد.
- 3- فهم طبيعة التحولات التي عرفتها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد تطرقنا في المحاضرات السابقة إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لكن من الضروري فهم مجمل التحولات التي مرت بها هذه الوظيفة و فهم أيضا ما هي الظروف التي تم فيها هذا التحول. وهو ما سنحاول إبرازه في هذه المحاضرة.

أولا/ ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموع الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الحديث:

- المورد البشري بدرجة أولى هو طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للإبداع و الاقتراحات،

وعنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية.

- الفرد في المنظمات يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و يبادر إلى السعي و

الإنجاز بدل الاكتفاء بما وكل له من طرف الإدارة.

- الفرد إذا تم حسن اختياره و تكوينه و إسناده العمل الذي يتوافق معه فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر.

- يزيد عطاء الفرد و ترتفع كفاءته إذا عمل ضمن فريق عمل، يشتركون جميعا في تحمل المسؤولية و تحقيق الأهداف.

و يتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة و تصور راقى يتمثل في احترام الإنسان و استثمار طاقته لاعتباره شريك و ليس أجير.¹

ثانيا/ المورد البشري من "الإدارة إلى الإستراتيجية":

تعتبر الموارد البشرية موردا حيويا لا يمكن عزله في المؤسسة سواء إداريا أو تنظيميا نظرا لارتباطه وحضوره في مجمل نشاطات المؤسسة، فيكفي أن أغلب القرارات اليومية التي تصدر يكون أحد أطرافها الأفراد سواء كانوا عاملين أم مسيرين.... في البداية كان الاهتمام بالموارد البشرية يقتصر فقط على دفع الأجور التي كان يتولى القيام بها المحاسب، فنظرا للظروف الاقتصادية التي كان يمر بها العالم (الثورة الصناعية) لم يكن هناك ما يسمى بإدارة الأفراد إلا بعض النداءات المتفرقة من هناك و هناك ، ثم كان بداية تسيير الأفراد يتم وفق الطريقة التaylorية (سنة 1910) مع أن الوظيفة لم يكن معترف بها في الهيكل التنظيمي، ليأتي بعدها فايول بفكرة ترشيد العمل الإداري و يطرح مجموعة من الوظائف استثنى منها وظيفة الموارد البشرية، ثم بعد الحربين حدث تحول طفيف في الاهتمام بالأفراد و أصبحت هناك مصلحة تهتم بشؤونهم، توسعت هذه المصلحة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية فكان التكوين أول الوظائف التي خصصت لها ميزانيات معتبرة استجابة لتطلعات المرحلة، و هنا بدأت النظرة تتغير نحو العمال خاصة مع تطور النظريات السلوكية و من بعدها الحديثة (نظرية الموارد).

¹ علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري، جدة، السعودية، 2000، ص 14

في سنة 1970 نضجت وظيفة إدارة الموارد البشرية وبدأت في تطوير أدواتها الخاصة (كأسلوب HAY لتقييم الأدوار)، كما ازدادت الميزانية الموجهة لتحسين أداء الأفراد وأصبح الحديث عن الكفاءات في المؤسسة ليطلق عليها " وظيفة الموارد البشرية". وفي السنوات الأخيرة برزت فكرة الاستثمار اللامادي وضرورة إشراك الموارد البشرية في رسم السياسة العامة للمؤسسة ليعرف تسيير الموارد البشرية بعدها تحولاً آخر نحو تبني البعد الاستراتيجي في تسيير الأفراد.²

من خلال هذا السرد الكرونولوجي لأهم التحولات في إدارة الموارد البشرية يتضح بأن السبب الرئيسي في هذا التطور هو زيادة أهمية الأفراد ودورهم في حياة المؤسسة ، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

* **المرحلة الأولى/ الفرد عامل إنتاجي:** تهتم المؤسسة فقط في هذه المرحلة الأولى بتخفيض تكلفة الفرد الإنتاجية (لتحقيق أقصى الأرباح على حساب العامل) وذلك نتيجة لانعكاس المرحلة الصناعية التي كان يعيشها العالم، و تعتبر هذه المرحلة الأضعف و الأسوأ في الاهتمام بالموارد البشرية.

* **المرحلة الثانية/ الفرد مورد بشري:** أصبح ينظر للفرد في هذه المرحلة على أنه عامل أساسي في تطبيق ونجاح مشاريع المؤسسة. تم فيها الاعتناء بشؤونه لتحسين أدائه و مردوديته.

* **المرحلة الثالثة/الفرد عامل استراتيجي:** الفرد في هذه المرحلة عامل حاسم في تنافسية المؤسسة.³ أي تبني عليه استدامتها و نجاحها.

²Gazier.B(2004) ,« les stratégies des ressources humaines », édition la Découverte, 3 éme édition, Paris, France, pp 07, 15-17.

³Yves.E et Gonin.F(2009), « gérer les ressources humaines », presses polytechniques et universitaire romandes, 3 eme édition, Lausanne, Suisse, pp 16-19.

ثالثا/ نظرية الموارد: الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدها كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق (نموذج Porter) بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. فظهرت المقاربة الإستراتيجية للموارد التي تقترض أن أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي يعتمد خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ تجلى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة.

فتبين بعد ذلك أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها ودافعية أفرادها، والمقصود بالموارد حسب أحد رواد هذه المقاربة WERNEFELT هو: (مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع ، تجهيزات ... فهي موارد منظورة أما سمعة المنظمة، ثقافتها، علامتها التجارية ، كفاءتها ... فهي موارد غير منظورة). وحسب هذه النظرية دائما يكون المورد استراتيجيا إذا تحققت فيه مجموعة الخصائص التالية (حسب (SCHOEMALER et AMIT):

أ- الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه.

ب- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات.

ج- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد ليصعب على المنافسين اكتسابه. يقول Runelt بأن إجراءات الإنتاج في المؤسسة لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع

واضحة نتيجة احتوائها لمعارف ضمنية.⁴

⁴ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحركة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 77-79.

هذه المقاربة المبنية على الموارد و المهارات طرحت أيضا من أجل حل التعقيد الذي برز في اقتصاد المعرفة خاصة نتيجة انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فتسارعت وتيرة الإبداع و تداخل الأسواق (عولمتها) و اتسعت رغبات الزبائن...⁵

وفق بورتر: " الموارد البشرية هي المورد الأساسي المسؤول عن تحقيق
الأفضلية التنافسية للمؤسسة

⁵Vincent.C et Dolidon.O (2014), « le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collective »,A.A.E.L.S.H.U.P, p50.

رابعاً/ نشأة العلاقة " إستراتيجية - إدارة الموارد البشرية":

عرفت إدارة الموارد البشرية عديد التحولات العميقة خلال العقود الأخيرة، حيث تطور منذ بداية الثمانينات تيار مهم في الأدبيات يدعو إلى إعطاء دور استراتيجي أكثر لهذه الوظيفة. لكن الإرادة الفعلية لإعادة اختبار و تنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة انتعشت و نشطت خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية (التي تطرقنا إليها في العنصر السابق) في حقل الإستراتيجية و المروجة من طرف برالد و هامل سنة 1990، حيث في إطار هذه النظرية يلعب المسيرون و طريقة إدارتهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات كما يشكلون مصدرا جوهريا لإستراتيجية ذات خصوصية و متميزة عن المنافسين.

و كقاعدة عامة تم اختبار العلاقات بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية من زاويتين: التيار الأول يضم مفكرين حاولوا معرفة متى و كيف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتدخل في العملية الإستراتيجية(أمثال DYER, SCHULER...)، يتضمن هذا التيار مقاربتين تقوم الأولى على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة و إنما يكتفون بتشكيل ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتشغيل الإستراتيجية الكلية. أما المقاربة الثانية فتري بأن إسهام إدارة الموارد البشرية في العملية الإستراتيجية يجب أن يبدأ منذ أول مرحلة لتشكيل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

أما التيار الثاني فيركز على دراسة التناوبات (التوافقات) أو الجمع بين أنماط الاستراتيجيات وأنماط سياسات الموارد البشرية، و الأمر يتعلق هنا بمعرفة الطرق و الإجراءات ضمن إدارة الموارد البشرية المطلوبة و المناسبة لنمط معين من الإستراتيجية. فالفرضية الأساسية هي أن الموقف

والسلوكيات المطلوبة من طرف الأفراد تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، وبالتالي تتغير سياسات الموارد البشرية التي من المفروض أن تؤدي إلى هذه المواقف.⁶

إذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في نفس الوقت، فهذا وبدون شك يجعلهم في قلب العملية الإستراتيجية. لذا هناك ضرورة لإدماج بعد إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط، وإعداد سياسات توظيف مدمجة ومنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة. وتحتاج وظيفة الموارد البشرية لامتلاك نظام معلومات فعال حول الموارد البشرية وتقنيات تحليل لتقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث طبيعة النشاط والوظيفة، العوامل الشخصية، التكوين والتحفيز، الأداء والإمكانيات، أهداف واستعدادات العمال بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد، مستويات الأجور، مؤشرات التأهيل... حيث نلاحظ أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسيتها من خلال مساهمتها في تنفيذ الاستراتيجيات على المدى القصير من حيث تعريف الأهداف، تقييم الأداء وتعويض وتكوين العمال... وفي نفس الوقت تساهم بعض المهام الأخرى في تكوين الاستراتيجيات الجديدة على المدى الطويل من خلال الكفاءة، الثقافة، القيادة والتطوير التنظيمي.⁷

⁶ موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 2002/01، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 94، 95.

⁷ مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ص 17-18.

خامسا/ المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الخاص برؤية هذه الموارد (الموارد البشرية) في المؤسسة، بحيث يتضمن هذا المدخل خمسة (05) ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المؤسسة، وهي:

أ- **الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية:** إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات، فاعتراف إدارة الموارد البشرية بهذه العوامل يسمح لها بالتطلع إلى المستقبل، من خلال اقتناص الفرص المناسبة و تجنب التهديدات.

ب- **الاعتراف بسوق الموارد البشرية:** حيث تتنافس المؤسسات في الوقت الراهن على استقطاب أفضل الموارد البشرية كتنافسها على استقطاب الزبائن، لذلك فلقد ظهرت ممارسات عديدة من طرف أصحاب المؤسسات لكسب العمال الأكفاء والاحتفاظ بهم كتغيير سياسات الأجور، أساليب التحفيز، تمليك الأسهم.... فموظفك اليوم يمكن أن يكون موظف منافسك في الغد.

ج- **العمل وفق رؤية و رسالة المؤسسة:** لا بد أن تساهم الموارد البشرية في تحقيق ما تتمنى المؤسسة الوصول إليه على ضوء مبادئها و فلسفتها، الهادفة في الغالب إلى تحقيق مصلحة المؤسسة و الأطراف الآخذة (زبائن، موردين، جمعيات، متعاملين اقتصاديين...).

د- **الاهتمام بجميع العاملين:** حيث يجب أن يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، في المستويات العليا أو الوسطى أو التشغيلية...، فمن خلال هذا المدخل يمكن تحويل المعارف من الضمنية إلى الصريحة، أو كشف مواهب و طاقات كامنة.. و غيرها من المزايا الناتجة عن التقرب من العمال و فهمهم.

هـ - التكامل مع إستراتيجية المؤسسة: أي لا بد من انبثاق إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فإذا انصبت المؤسسة على هدف النمو و السيطرة على سوق معين فلا بد أن تتوجه إستراتيجية المؤسسة نحو الاستقطاب و التوظيف السريع للعاملين.... فتساهم بذلك الموارد البشرية في تحقيق الإستراتيجية الشاملة.⁸

سادسا/ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النظريات الأخرى:

و هي النظريات التي تطرقت إلى المورد البشري و اهتمت به من مختلف الجوانب و الزوايا، والتي عملت على دراسة شؤون العمال و علاقتهم بمختلف الأطراف في المؤسسة، انطلاقا من النظرية الكلاسيكية التaylorية إلى النظريات الحديثة.⁹

الإنسان هو الثروة الأساسية و لكنه الأقل استغلالا

أسئلة للفهم:

- 1- حدد العلاقة بين النظريات التقليدية لإدارة الموارد البشرية و نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 2- ما هي الإضافة التي قدمتها مختلف نظريات إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 3- حلل المقولة السابقة، مع تقديم رأيك.

⁸ مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص ص 15-13.

⁹ استوفي هذا العنصر في مقياس إدارة الموارد البشرية الذي درسه الطلبة.