

الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

ترجمة : زهيه موساوي

العنوان الأصلي للمقال :

"STRATEGIE ET GESTION DES RESSOURCES HUMAINES"

Danielle Petit ؛ Ababacar M bengue

مجلة revue française de gestion العدد 132 يناير-فبراير 2001

الاستراتيجية 1983 ديير dyer . 1992 شولر schuler .
تريس و آل . 1997truss et al .

يشتمل التيار المذكور سابقا على مقاربتين ..مقارنة ارتحا
عنه ومقارنة سابقة التأثير . تقوم الأولى على عدم مشاركة
مسئولي إدارة الموارد البشرية في إعداد استراتيجية المنظمة و إنما
يكتفون بتشكيل و وضع سياسات الموارد البشرية اللازمة
لتشغيل الاستراتيجية العامة.

بالنسبة للمقارنة الثانية ترى بان إسهام إدارة الموارد
البشرية في العملية الاستراتيجية يجب أن يبدأ منذ أول مرحله
لتشكيل الاستراتيجية العامة للمنظمة. و حسب الأدبيات
الممثلة لهذا التيار العلاقات بين الاستراتيجية و إدارة الموارد
البشرية تتطور من مفهوم أر نجاعي إلي مفهوم سابق التأثير
(.1999 sanz-valle ; aragon-sánchez .
sabater -sánchez).

في حين يركز تيار البحث الثاني على دراسة التناسبات أو
الجمع بين أنماط الاستراتيجية وأنماط سياسات الموارد
البشرية.والأمر يتعلق هنا بمعرفة الطرق و الإجراءات ضمن إدارة
الموارد البشرية المطلوبة و المناسبة لنمط معين من الاستراتيجية.
الفرضية القاعدة هي أن المواقف والسلوكيات المطلوبة من طرف
الأفراد تختلف باختلاف نمط الاستراتيجية المتبناة من طرف
المنظمة . وبالتالي تتغير سياسات الموارد البشرية التي من المفروض
أن تؤدي إلى هذه المواقف و السلوكيات الخاصة بنمط
استراتيجي معين حسب هذا التيار تتوقف العلاقة بين
الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية على الاستراتيجية خاصة .

و في هذا المجال طور الباحثون نماذج للتنسيق بين
تطبيقات الموارد البشرية و نظرية المنظمات(1987 شولر و
جاكسون schuler et Jackson .1987 بيسار دي
هورت besseyre des horts) امتحن العديد من
الكتاب مختلف هذه النماذج تجريبيا،و ركز البعض جهوده على

ملخص : لقد اعتبرت إدارة الموارد البشرية ولزمن طويل
أداة بسيطة لخدمة الاستراتيجية وذلك على غرار الوظائف
الكلاسيكية الأخرى للمؤسسة. غير أنه ولعهد غير بعيد
أصبح ينظر إليها من طرف الكثيرين على وجوب أخذها
بعين الاعتبار بصفة أكثر أهمية منذ الشروع في أول مرحلة
لإعداد الاستراتيجية. فهل إدارة الموارد البشرية في وضعية
تسمح لها برفع التحديات التي تمثلها المتطلبات الجديدة
لتسيير إستراتيجي يعتمد أكثر على الموارد الداخلية
والكفاءات. أعاد الكاتبان اختبار العلاقة بين الاستراتيجية
و إدارة الموارد البشرية على ضوء التحولات الحديثة التي
مست الاثنيتين و قد استنتجا توقف هذه العلاقة على نمط
القرارات المتبنى في المنظمة.

عرفت إدارة الموارد البشرية تحولات عميقة خلال العقود
الأخيرة وتطور منذ بداية الثمانينات تيار مهم في الأدبيات
يدعو إلى إعطاء دور أكثر إستراتيجي لهذه الأخيرة
(.1981 fombrun devanna tichy .
Miller 1987 و Armstrong 1991).

لكن الإرادة لإعادة اختبار العلاقة بين إدارة الموارد
البشرية واستراتيجية المنظمات أنعمشت ونشطت خاصة بظهور
نظرية الموارد الداخلية في حقل الاستراتيجية والمروحة من طرف
برالد وهامل1990. في إطار هذه النظرية يلعب المستخدمون
و طريقة إدارتهم دورا رئيسيا في نجاح المنظمات ؛ ويشكلون
مصدرا جوهريا لإستراتيجية ذات خصوصية و متميزة عن
منافسيها.

و كقاعدة عامة تم اختبار العلاقات بين الاستراتيجية و إدارة
الموارد البشرية من زاويتين.

تيار البحث الأول يضم مفكرين حاولوا معرفة متى و كيف
يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتدخل في العملية

ويذكر هؤلاء الكتاب بأن التشكيلات الأولى لاستراتيجية المؤسسة كنموذج فكري و عملي كانت خلال سنوات الستينيات مجسدة من خلال نموذج هارفرد الذائع الصيت.

لقد اصبح من تعارف عليه إرجاع تطور الفكر الاستراتيجي ابتداء من سنوات الستينيات من خلال التحليل عبر العقود (انظر الجدول 1)، عرفت سنوات الستينيات التشكيلات الأولى لمنهجية الاستراتيجية و التي انبثقت أساسا من محاضرات السياسة العامة والتي كانت تلقى في مدرسة هارفرد لإدارة الأعمال من طرف الأساتذة (ليرن و كريستنسن و اندروز و جاث learned christensen, andrews et guth L C A G)

وتمثل مضمون السياسة العامة في التنسيق و توحيد مختلف وظائف المؤسسة نحو هدف محدد. و في تصحيح نقط الضعف والتركيز على نقاط القوة لدى المؤسسة بالمقارنة مع منافسيها.

يقوم نموذج (LCAG) على تقسيمين جليين :
يتمثل الأول في الداخلي والخارجي الذي يقود إلى تشخيص داخلي و تشخيص خارجي منفصل، أما الثاني فيتمثل في تشكيل و تشغيل الاستراتيجية.
و على الرغم من الانتقادات التي مست هذا النموذج خاصة بالنسبة للتقسيم و التشكيل و التشغيل يبقى رائجا و واسع الاستعمال على الأقل في خطوطه العريضة.

كما تميزت سنوات السبعينيات بتسجيل المستشارين لحضورهم حيث يعتبر (بروس اندرسن bruce henderson) مؤسس مجموعة بوسطن الاستشارية (BCG) الأول من اقترح تشكيلا دقيقا و أكثر تطورا للاستراتيجية. من خلال اعتبار ضرورة استناد هذه الأخيرة إلى قوانين اقتصادية طبق المفهوم "منحنى التجربة" المأخوذ عن فكرة الإنتاج بالمقارنة إلى مجموع تكاليف أنشطة المنظمات.

وكانت النتيجة الخروج بخلاصات حول التأثير للحصة (النسبية) للسوق. حيث ربط الاحتياجات المالية للمؤسسة بنمو نشاطاتها و بالتالي الفصل بين المردودية و تدفقات رؤوس الأموال (انظر مصفوفة (BCG)).

وأمام النجاح الذي لقيته مصفوفته طور منافسوه الرئيسيين مصفو فاتهم الخاصة بتحليل محافظ الأنشطة باستعمال طرق اقل بساطة و في نفس الوقت اقل عملية و دقة ، و بصفة عامة تميزت هذه الفترة بتسابق مهم نحو هذه

العلاقة بين تطبيق خاص لإدارة الموارد البشرية و مختلف أنماط الاستراتيجيات. (1990 بالكين و جوميز- ميچيا balkin et gomez -mejia) في حين قام آخرون بفحص العلاقات بين نمط معين من الاستراتيجية و مجموعة من التطبيقات لإدارة الموارد البشرية (1989 جاكسون و شولر و ريفرو schuler et rivero jackson ;) .
وأخيرا مجموعة ثالثة من الباحثين (1999 سانس- فال sanz-valle سابت- سانشر sabater-sánchez و اراجون -سانشر Aragon-sánchez) درست العلاقات بين مختلف أنماط الاستراتيجيات و مختلف تطبيقات إدارة الموارد البشرية المستعملة لتشغيل الاستراتيجيات المناسبة.

وبصفة عامة استخلصت معظم الأعمال التجريبية وجود تلائم و تجمع مستقر نوعا ما بين استراتيجية المنظمات و سياساتها لإدارة الموارد البشرية. وعلى الرغم من ذلك يؤكد بعض الباحثين على ضرورة توخي الحذر فيما يخص النتائج التجريبية من هذا النوع حيث تعلقت اعتراضاتهم بالمفاهيم و المنهجية في آن واحد.

و بعد جعل اصطلاح الاستراتيجية عمليا و تحديد مفاهيمه و المنفذ عادة من طرف باحثي إدارة الموارد البشرية .يجذر كل (من) شادويك و كابلي chadwick et 1999 cappelli) الاستعمال الشائع للنماذج الاستراتيجية كنموذج (1980 بورتر porter) , حيث يعتبر أن تطبيقا من هذا النوع يتطلب من باحثي إدارة الموارد البشرية الدارسين للعلاقة بينها و بين الاستراتيجية الاعتماد على مفاهيم أكثر حداثة لهذه الأخيرة . كما ظهرت الكثير من الأعمال في مجال الاستراتيجية تؤكد على أهمية العمليات الاستراتيجية (1988 لورنو و تارونديو lorino et tarondeau) على حساب المضامين و النماذج المشتقة من هذه الأخيرة .

في الواقع و بما أن كل من إدارة الموارد البشرية و الاستراتيجية عرفتا خلال العقود الأخيرة تحولات عميقة. فكل امتحان لعلاقتها يجب أن يتبنى بالضرورة مقاربة تطويرية.

1- تحولات الاستراتيجية : الوجه البشري المسترجع

عرف كل من كاسترو و جران و لوربول castro et Guérin et loriol) و (1998 لورينو و تارونديو lorino et tarondeau) من خلال مقالين حديثين الدلائل المفيدة حول مصطلح الاستراتيجية و تطوره التاريخي

1998 كذلك كل من (لورينو و تارونديو) lorino et tarondeau في نفس السنة تحليلاً مفصلاً للتحويلات الطارئة خلال هذه الفترة في مجال استراتيجية المنظمة .

إذن أصبح الرهان الاستراتيجي الأساسي متمثلاً في الاكتساب و التحكم في الموارد والكفاءات التي تسمح للمنظمة بالتميز عن منافسيها وتوسيع أنشطتها و بامتلاك المرونة الكافية للتكيف مع المتطلبات المتغيرة للبيئة. لكن ما يلاحظ أن المفاهيم (موارد و كفاءات و قدرات) ليست واضحة المعنى حسب (لوريول وكاسترو و جرين 1998) castro lauriol et Guérin. تكلم كل من هامل وبراهالد عن "قلب الكفاءات" أو "أقطاب الكفاءات" للإشارة إلى تدريب مشترك في المنظمة . و بصفة خاصة عن طريقة تنسيق المعايير المتعلقة بالإنتاج و إدماج مختلف التكنولوجيات . ويتحدث B.C.G1991 من جانبه عن أرضية استراتيجية للإشارة إلى مجموعة متناسقة من الكفاءات المتعلقة بالمهنة و القدرات التنظيمية و التي يؤمن التنسيق بينها تنافسية المنظمة.

و تتضمن القدرات-غير الواضحة المفهوم- عدة أوجه كالقدرة على التنبؤ أو توقع تطورات البيئة، ويعرف ونقلت 1984 الموارد على أنها كل ما يمكن أن يسهم في تكوين نقاط ضعف وقوة المنظمة و بالنسبة لهذا الكاتب موارد المنظمة تتكون من مجموعة الأصول الملموسة أو غير الملموسة التي ترتبط بصفة دائمة بأنشطتها و تتضمن هذه الأصول بالإضافة إلى الدراية الفنية للأفراد و الإجراءات التنظيمية الفعالة و التجربة التنظيمية ... الخ، رأس المال و المنتجات و التكنولوجيات و الشبكات التجارية و المنشآت و العلامة التجارية. و في هذا المضمون الجديد أن الاستراتيجية تعني أساساً اكتساب و تنمية الموارد كجزء ضمني صعبة النقل المرئية و المصاغة و المعقدة و المرتبطة ببعضها البعض .

و يوضح كل من لورينو و تارونديو ص12 , 1998 مفهوم الكفاءة على أنها "الاستعداد أو القابلية للتوفيق بين الموارد لتشغيل نشاط أو عمليات محددة"، يسجل هذان الكاتبان ضمن المؤيدين ل بوترف 1994 و الذي يعتبر أن الكفاءة لا تتوقف عند الموارد القابلة للنقل (معارف وقدرات...) و إنما في كيفية نقل هذه الموارد .

إن المرور من النماذج التقليدية (LCAG) ليل محفظة الأنشطة التحليل الهيكلية للقطاعات الاستراتيجية القاعدة... إلى نماذج جديدة "للقصد الاستراتيجي" القائمة على الموارد الداخلية والكفاءات للمنظمة يجعل الاستراتيجية في نفس

الأدوات شأنها شأن التخطيط الاستراتيجي إذن هي فترة أكثر نشاطاً وتألقاً بالنسبة للاستراتيجية.

(أنظر الجدول رقم 1)

و شهدت سنوات الثمانينيات الحضور المتزامن للجامعيين و المستشارين . فمن جانب هي العودة لأستاذة هارفرد (سنتحدث عن المدرسة الجديدة لهارفرد) . مايكل بور تر أستاذ شاب من هذه المدرسة خريج الاقتصاد الصناعي 1980 اخذ على عاتقه مهمة إثراء شبكة التحليل المقترحة من طرف نموذج (LCAG)، و نمذجه للتحليل الهيكلية للقطاعات ينظم أكثر مرحلة التشخيص الخارجي و يسمح بتقييم مدى جذب قطاع نشاطي . و في سنة 1985 أتم porter تحليله من خلال إدماج ثلاث استراتيجيات قاعدة (السيطرة بالتكاليف. التمييز و التكثيف) والتي يفترض فيها أن تمنح للمؤسسة خصوصية تنافسية دائمة مثلما هو الشأن بالنسبة ل"سلسلة القيم" التي يمكن الاستناد إليها لاختيار استراتيجية قاعدة . إذن لقد ربط بور تر بين تشكيل و تشغيل الاستراتيجية (1980.1985).

لكن هذه الفترة سجلت كذلك حضور المستشارين المتمثلين في مجموعة بوسطن الاستشارية حيث كان رد فعلها على الانتقادات التي تعرضت لها مصفوفتها السابقة الذكر بسبب عدم إمكانية ترويجها وتعميمها من خلال اقتراحها لنموذج أنظمة أو بيئات تنافسية (B.C.G.2) تفصل مضامين استعمال مصفوفتها الأولى , إذن الإسهامات في هذه الفترة تعلقت بالمفاهيم والأدوات في الوقت نفسه.

و بالنسبة للتسعينيات هو الأمر ذاته حضور متزامن للجامعيين و المستشارين. تميزت بفترة قطيعة و إعادة طرح التساؤلات، و ماتبين هو أن المبادئ التقليدية لم تعد بالوصفة الناجعة، فكل من منحى التجربة والاستراتيجيات القاعدة والأنظمة التنافسية لم تعد كافية لشرح فشل أو نجاح المنظمات . حيث توصل كل من الجامعيين و المستشارين إلى أن نفس العمليات الاستراتيجية لا تعطي بالضرورة نفس النتائج , و بالتالي ظهرت نماذج جديدة و أصبح التركيز أكثر على الكفاءات و الموارد الداخلية الأخرى , مثلاً نموذج "القصود الاستراتيجي" و القائم على تحليل نجاح المؤسسات اليابانية لتركيز اهتمامها على الموارد الداخلية كقاعدة لتنمية المنظمة كما أشار إلى ذلك كل من براها لد و هامل سنة 1990 prahalad et hamel، وضح كل من كاستريو و جرين و لوريول castro , guérin et lauriol سنة

الوقت أكثر تطلبا و ارتباطا بإدارة الموارد البشرية و أكثر وعيا بأهمية هذه الأخيرة في حياة و مستقبل المنظمة .

كما يسجل كاسترو جيون و بريول ص 80. 1998. "من خلال التركيز على العمل المشترك وشروط تحقيقه أكثر من تشكيل الاستراتيجية بذاتها و من خلال التعاضد و التنسيق و الاكتساب المستمر و تشكيل الكفاءات و أخيرا الثقة هي مصادر لخصوصية تنافسية جديدة للمنظمات . فالإدارة الاستراتيجية تقيد إدارة الموارد البشرية حتى تكون في خدمة هذا المشروع . و الأفراد في الأخير هم مركز هذه الميزات الواجب تميمتها في المنظمة و من قبلها . بمعنى آخر يفرض عليها الجمع بين تبني هذا المفهوم النظري و شرح وخلق الشروط اللازمة لتشغيل ناجح لعوامل جديدة للأداء ."

الرهان واضح حيث أن أول ما يخطر على الذهن من تساؤلات . ما هي مكانة إدارة الموارد البشرية . هل هي في وضع يسمح لها برفع تحد كهذا .

2- تحولات إدارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي معزز
يمكن أن نسجل أنه منذ 20 سنة ظهر تحول عميقان في السلوك المعالج لإدارة الجنسيتين في المنظمات. فكلا التحولين صاحبهما تغيير في تسمية المجال فالأول يترجم من خلال الانتقال من "إدارة الأفراد" إلى "إدارة الموارد البشرية" أما الثاني فيتميز بالانتقال من "إدارة الموارد البشرية" إلى "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"، و يتمثل التحول الأول في الأخذ بعين الاعتبار للعنصرين الذكري و الأنثوي كمورد هام في المنظمة -شأنها شأن رأس المال المالي أو الأصول المادية- و بالتالي ضرورة إدارتها بطريقة نظامية بمعنى التنسيق شكلا و مضمونا بين مختلف التطبيقات و السياسات التقليدية لإدارة الأفراد.

إن ضرورة هذا التنسيق تستند إلى الملاحظة و التي يمكن أن نعرف من خلالها إذا كانت التطبيقات و السياسات التقليدية لإدارة الأفراد تؤثر على السلوك البشري، و بالتالي يصبح التنسيق بينها حتميا حيث توجه مختلف التأثيرات إلى هدف واحد .

أما التحول الثاني أكثر حداثة فقد أسهم في الحركة العامة المعرفة من طرف لورينو تارندو 1998 في السلوكيات الوظيفية و الذي دفع هذه الأخيرة إلى انتحال الوصفية من "الاستراتيجي" . هذا ما أدى إلى ظهور التسويق الاستراتيجي و الرقابة الاستراتيجية و فحص حساب استراتيجي و الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية... الخ

في الواقع و بغض النظر عن مختلف الالتباسات المثارة حركة كهذه ترجمت وعي هذه الوظائف لدورها في العملية الاستراتيجية، و نستطيع أن نلاحظ أن هذه الحركة العامة كانت النتيجة المباشرة لبروز و نجاح المفهوم "إدارة استراتيجية" في حياة المنظمات (هوفر و شندل 1978) في كل الحالات و خلف هذه الحركة العامة و التي تبدو كظاهرة موضة . يبدو لنا من المهم تحليل الحالة الخاصة لإدارة الموارد البشرية و المرور إلى "إدارة استراتيجية للموارد البشرية"، فالتحول من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية لها هو تأكيد و تعميق للتحويل الأول (المرور من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية). أما التحول الثاني فهو القائم على الإقرار انه بالإضافة إلى ضرورة التنسيق بين مختلف تطبيقات و سياسات الأفراد كان من الواجب تنسيق إدارة الموارد البشرية مع الاحتياجات و الأهداف الرئيسية للمنظمة . بمعنى آخر مع استراتيجيتها العامة في المنظمة .

الفكرة القاعدة لإدارة الموارد البشرية هي أن المنظمة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا أدارت مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويد المنظمات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة و الكفاءات المطلوبة و المستوى الجيد للتحفيز (GALAMBAUD 1991) لكن ما هو جيد و مناسب و مطلوب يتوقف على الاحتياجات و الأهداف الرئيسية للمنظمة و التي تصدر من المضمون الداخلي و الخارجي للمنظمة.

كما حذا منظرو إدارة الموارد البشرية حذو مطبقها في الإشارة إلى أن التنسيق النظامي لتطبيقات و سياسات الموارد البشرية القائمة على احتياجات المنظمة تسمح بتحسين إشباع الأفراد و الزبائن و الإنتاجية و نوعية العلاقات مع البيئة الخارجية (المجتمع، الشركاء الاستراتيجيين و السلطات التنظيمية... الخ) و القدرات على استمرارية المنظمة، و هو الحضور الأقوى لإدارة الموارد البشرية في تصور أكثر إجمالية و على المدى الأطول لاستراتيجية المنظمة و الذي يفسر التسمية "إدارة استراتيجية للموارد البشرية".

وخلال التحليل يظهر أن تحول إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية يخضع أساسا إلى منطقيات داخلية أما الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى إدارة استراتيجية لها فيجد أسبابه خارج المجال السلوكي للموارد البشرية هو البروز للمفهوم والتطبيق "إدارة استراتيجية" في مجال الاستراتيجية والذي استغل كوسيط لهذا التحول الثاني، و مؤخرا البروز في نفس مجال الاستراتيجية لنموذج القصد الاستراتيجي القائم على

المدراء و المستخدمين و النقابات و الزبائن و السلطات التنظيمية... الخ يعين الاعتبار. و الذي يمثل بطبيعة الحال تحد كبير و إعادة نظر عميقة في تطبيقات العمل المهيأة بصفة جيدة، لكن على مطبقي إدارة الموارد البشرية في أيامنا أن يعرفوا أكثر منظماتهم و استراتيجياتها و منتجاتها و أسواقها و تكنولوجياها و مومنيها و محيطها و منافسيها... الخ، و إن هذه الحاجة للمعرفة العامة عن منظماتهم . هي حاليا أهم إضافة إلى انه عليهم إدارة عمليات التغيير التنظيمي.

الخلاصة :

على غرار الوظائف الكلاسيكية الأخرى الموجودة في المنظمات (كالمالية و الإنتاج و الرقابة على الإدارة أو التسويق)، كانت إدارة الموارد البشرية و لزمن طويل معتبرة أساسا كأداة لخدمة الاستراتيجية (برابت 1993)، لكن و منذ سنوات قليلة هذا الرابط الأحادي الاتجاه للتبعية أصبح محل نقاش، فهو يناسب أكثر ما أصبحت و ما كان يجب أن تكون عليه التطبيقات التنظيمية الجديدة . رابط من نوع آخر أكثر توازنا و هو المطلوب: على إدارة الموارد البشرية أن تكون أكثر حضورا و بصفة أعلى في العملية الاستراتيجية منذ البدء في مرحلة إعداد الاستراتيجية. هذا التوضع الجديد و الذي لقي دافعا خاصة من طرف مطبقي و منظري إدارة الموارد البشرية .

أصبح من المناسب أن نتساءل عن مكانة الخبير بالاستراتيجية للإجابة عن هذا السؤال قد اختار هذا المقال إعادة اختبار العلاقة بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية على ضوء التحولات العميقة التي عرفناها خلال العقود الأخيرة .

وأظهرت عدة تعاليم عقب التحليل التعاقبي (التطوري) للعلاقة بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية. و قبل كل شيء يظهر أن العلاقات التأثيرية كانت أساسا موحدة الاتجاه فإذا أثرت التحولات التي مست مجال الاستراتيجية كبروز الإدارة الاستراتيجية أو المرور إلى نموذج "القصدي الاستراتيجي" القائم على الموارد الداخلية و الكفاءات الداخلية بصفة مباشرة على تحولات أخرى في مجال إدارة الموارد البشرية كظهور الإدارة الاستراتيجية لها أما العكس فغير ممكن.

إن المرور من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الاستراتيجية لها لم يصاحبه إعادة توازن ملحوظ لعلاقة التبعية بين الاستراتيجية و

الموارد الداخلية فهل دفعت هذه الحركة نحو إدارة استراتيجية للموارد البشرية .

في الواقع إذا أصبحت الموارد الداخلية (مالية و مادية و بشرية) و الكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات و التطبيقات الاستراتيجية كما هو الحال في إدارة الموارد البشرية فان هذه الأخيرة ستجد نفسها في قلب الاستراتيجية. و إن الوجود في مكان استراتيجي لا يعني بالضرورة حتمية أو إرادة لعب دور استراتيجي وإنما كونه أكثر قابلية و استعدادا لذلك إن تطلب الأمر . و لقد استغل منظري و مطبقي إدارة الموارد البشرية الفرصة لإعطاء سلوكياتهم بعدا أكثر استراتيجي (1996).

تفضل إدارة الموارد البشرية القيام بدورها الاستراتيجي من خلال استثمار مكتسباتها و تجربتها في ميدان إدارة الكفاءات

يعرف كل من (Lauriol,Guerin,Castro 1998,P 80) ثلاث مميزات رئيسية للكفاءة فهي إسهام فردي للموظف غير مستقل عن حالة العمل. عبارة عن مفهوم معقد، هي فردية و مشتركة في آن واحد.

عرفت الكفاءة نشأتها خلال امتداد الإدارة التبعية للعمالة هدفها الأولي كان الإسهام في تخفيض القوة العاملة الزائدة و الناتجة عن تطورات محيط المنظمات، وبالتالي و منذ سنوات أصبح المصطلح يسمح بتحديد الموظفين الذين يمتلكون الكفاءات الجوهرية و الضرورية للمؤسسة و ذلك من اجل إدماجهم في شبكات أو أقطاب الكفاءات و بصفة عامة درس مختصو إدارة الموارد البشرية العديد من التساؤلات المتعلقة بإدارة الكفاءات كتحقييمها(1991 مايكل

و ليدرو)، و التفصيل المنطقي للعمالة و منطق الكفاءة(رايولد و برييو 1993)، و الإقرار و إثبات صحة الكفاءات و مكافئتها (لبوترف 1994 و توماس 1991 و دوناديو و دينمال 1994 و مارياخ 1995) و تنمية الكفاءات من خلال أنماط تكوين مكيفة (فيتات 1995).

و بطبيعة الحال إدارة الموارد البشرية التي أصبحت إدارة استراتيجية للموارد البشرية تمتلك الوسائل لرفع التحدي الجديد الذي تمثله المتطلبات الجديدة لإدارة استراتيجية تقوم أكثر على الموارد الداخلية و الكفاءات، مثلا طورت طرق مختبرة لتحليل الكفاءات الفردية التي لها قابلية للنقل بصفة فعالة لإدارة الكفاءات التنظيمية، و قصد تحقيق هذه المهام الجديدة على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تتكافل عن طريق الشراكة ، و خلال إرساء المفاهيم و كذلك إرساء سياسات الموارد البشرية يجب أن يأخذ مطبقو إدارة الموارد البشرية رأي

القرارات المشغل و المستعمل من طرف المؤسسة , فإسهام مختصي إدارة الموارد البشرية في إعداد الاستراتيجية شأنها شأن مسؤولي مختلف الوظائف الأخرى (التدقيق و الرقابة على الإدارة و المالية و التسويق و الإنتاج...) تتوقف أساسا على نمط القرار في المنظمة. فليس هناك أي سبب يدعو إلى وجود نفس التطبيقات مروجة و متداولة .

إدارة الموارد البشرية , حتى و لو أن المرور إلى إدارة استراتيجية لها يتطلب من المختصين في مجالها أن يتعمقوا أكثر في معرفة منظماتهم و مضمونها الداخلي (منتجات , زبائن, تكنولوجيا...) و محيطها الخارجي (منافسون ومنظمون و فرص التنمية و التهديدات...) وهذا لا يعني بالضرورة أن لهم دور أكبر في إعداد الاستراتيجية .

في الواقع إشكالية إعادة التوازن للعلاقة بين الاستراتيجية و إدارة الموارد البشرية ليست في محلها, فهي مرتبطة بعمليات أو نمط

الجدول رقم 1:

تطور الفكر الإستراتيجي				
العقود	الستينيات	السبعينيات	الثمانينيات	التسعينيات
المؤلفين	جامعيين - هارفرد/LCAG	مستشارين BCG - (مجموعة بوسطن الإستشارية) - ماكينزي ADL -	جامعيين (PORTER) مستشارين (BCG)	جامعيين مستشارين
إسهامات	مفاهيم	أدوات	مفاهيم + أدوات	مفاهيم + أدوات
الأمثلة	تشخيص داخلي تشخيص خارجي تشكيل / تشغيل	مصنوفات تحليل محافظ الأنشطة	تحليل هيكلية للقطاعات - استراتيجيات - سلسلة القيم - نماذج لأنظمة تنافسية (BCG2)	- نماذج جديدة التعقد منافسة مرتفعة موارد كفاءات قدرات أرضية استراتيجية

المراجع

- ◆ A N D C P. «pourquoi et comment la fonction ressource humaine peut être un acteur stratégique de la transformation des entreprises ? » Personnel, n 374. P 15-18.1996
- ◆ M. Armstrong « a. hand book of personnel management practice. » kogan page. London 991.
- ◆ D.B. balkin l.r.gomez -mejia, «matching compensation and organizational stratégies ». strategic management journal ,n11. P.159-169, 1990
- ◆ Boston consulting group (B.C.G.), «la plate -forme -stratégique », paris document interne, 1991
- ◆ J.brabet (dir) «repenser la gestion des ressources humaines », economica, paris, 1993
- ◆ C.- H . Besseyre des Horts, «typologies des pratiques de gestion des ressources humaines », revue française de gestion, n 65,p 149-155 ; 1987.
- ◆ C.-H. Besseyre des Horts, «l'avenir passe par l'innovation », personnel, n 374, p 77-83, 1996.
- ◆ J.-l castro, F. guérin, j.lauriol, «le modèle des 3C en question » revue française de gestion. mars - avril-mai, p 75-89, 1998
- ◆ C. chadwick ,p.cappelli « alternatives to generic strategy typologies management in strategic human resource, », in p,m .Wright ;
- ◆ L.d.dyer; j.w boudreau, g.t.milkovich, "strategic human resources management in the twenty-first century", research in personnel and human resources management series. Supplément n4, p.1-29, 1999.
- ◆ M. A . Devanna, c.j.fombrun, n.m.tichy. “ Human resources management : a strategic perspective » organizational dynamics, n9.p.51-67, 1981.
- ◆ G.donnadieu.P.denimal, «classification , qualification : De l'évaluation des emplois a la gestion des compétences », éditions liaisons. Paris .1994.
- ◆ l.dyer , «bringing human resources into the strategy formulation process », human resources management , n22, p 257-271.1983.
 - ◆ B.Galambaud, «des hommes à gérer » ESf.paris.2ed.1991.
- ◆ A.guittet, «développer les compétences par une ingenierie de la formation, e s F, coll. «formation permanente en sciences humaines », paris, 1995.
- ◆ G.hamel.c.k.prahalad « strategy as stretch and leverage »,Harvard business review,vol71, n2,p.75-84,1993.

- ◆ C.hofer, d.schendel, « strategy formulation: analytical concepts », west publishing, St-Paul, m n, 1978.
- ◆ S.E.jackson, r.s.schuler, j.c.rivero, « organisational characteristics as predictors of personnel practicies », personnel psychology, n42, p717-786, 1989.
- ◆ K.kamoche "strategic human resource management within a resource capability of the firm", journal of management studies vol.33, n2, p.213-233, 1996.
- ◆ G. Le boterf, «de la compétence.essai sur un attracteur étrange » édition d'organisation, paris, 1994.
- ◆ PH.lorino., J-C. Tarondeau «de la stratégie au processus stratégique. » revue française de gestion, n117, p.5-17, janvier-février 1988
- ◆ O. Lundy, A. Cowling, « strategic human resource management » ,routledge,london,1996.
- ◆ V. Marbach, «rémunération par la compétence, expériences américaines », personnel, n357, p.40-44, 1995.
- ◆ K.martell, S. J. Carroll, « how strategic is h r m ?», human resource management, vol.32, n2, p.253-267, 1995.
- ◆ S. Michelm.ledru ,«capital compétence dans l'entreprise : une approche cognitive » E S F, Paris, 1991.
- ◆ P.Miller, «strategic industrial relations and human resource management : Distinction, definition and récognition », journal of management studies, vol.24, n4, p.347-361, 1987.
- ◆ M.E. Porter, « competitive strategy » , free press, new-York ,1980 : Choix stratégiques et concurrence (trad.française), economica, Paris, 1982.
- ◆ M.E. Porter, «competitive advantage » , free press, new york, 1985 : l'avantage concurrentiel, (trad.française). interéditions, Paris, 1986.
- ◆ C.k.P rahalad, G. Hamel.« The core competencies of the corporation », Harvard business review, Mai - juin, p.79-91, 1990.
- ◆ M.-f. reinbold, j.-m. breillot, «gérer la compétence dans l'entreprise », l'harmattan, coll.«dynamiques d'entreprises », paris, 1993.
- ◆ R. Sanz-valle, R. Sabater-sánchez , A.Aragon -sánchez, «human resource management and business - strategy links : an imperical study »,the international journal of human resource management, vol.10, n4,p.655-671,1999.
- ◆ R. S.Schuler ,«strategic human resources management : linking the people with the strategic needs of the business », organizational dynamics, vol.6, n4,p.18-31,1992.
- ◆ R. S.schuler , S.Jackson, «linking competitive strategies with human resource management practices »,the academy of management executive, vol.1, n3,p.207-219,1987.
- ◆ J. Thomas, «qualification professionnelle : évaluation et évolution ».Eyrolles, coll. Ressources humaines management Paris, 1991.
- ◆ C. Truss. L. Gratton,V. Hope- Hailey,P. McGovern, P. Stiles «Soft and Hard Models of Human Resource Management : A Reappraisal » journal of management studies, vol.34, n1, p.53-73, 1997.
- ◆ B.Wernerfelt, «A Resource-Based View of the firm »,strategic management journal, vol5. N2, P.171-180 ,1984.