

المحاضرة السادسة: مكانة إستراتيجية الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المؤسسة

أهداف المحاضرة السادسة:

- 1- إدراك طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية
- 2- إبراز الأهمية التي أضحت تتمتع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية
- 3- الكشف عن بعض ممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

أولاً/ أنماط العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

يقصد بالأنماط تحديد طبيعة و قوة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية

المؤسسة ومدى وجود التكامل بينهما، وقد حدد الباحثان TORRINGTON ET HALL خمسة (5)

أنماط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، وهي:

أ- النمط المستقل:

وفق هذا النموذج لا توجد أي علاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بشكل واضح و مباشر، و هو نموذج كان سائداً لأكثر من 20 سنة و قد يكون لا يزال موجوداً في بعض

المؤسسات الصغيرة أو حتى الكبيرة في بعض الدول النامية التي لا تعير اهتماماً لكوادرها البشرية، بمعنى

أنه في هذه الحالة الموارد البشرية لا تكون محل اهتمام الإدارة. وقد يرجع تبني هذا النموذج إلى سيطرة

النمط الإداري التقليدي والفلسفة الكلاسيكية إزاء المورد البشري على اعتبار كونه تكلفة يجب التخفيض

منها.

ب- النموذج التوافقي:

بموجب هذا النموذج يعد العاملون مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، إذ يجري تصميم الإستراتيجية الأولى وفق خصوصيات واحتياجات الإستراتيجية الثانية. ففي هذا النموذج تحظى إدارة الموارد البشرية بنوع من الاهتمام باعتبارها ملزمة بتكييف إستراتيجيتها وفق الإستراتيجية الشاملة والكلية للمؤسسة، و ذلك لتوقف نجاح هذه الأخيرة على الأداء الجيد للعمال.

ج- النموذج التحويري:

وفق هذا النموذج فإن العلاقة قد خُطت خطوة نحو الأمام حيث أصبح هناك عملية اتصال ذات اتجاهين (عكس النموذج السابق)، إذ أن صياغة إستراتيجية المؤسسة لا يتم بمعزل عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى آخر هناك عملية حوار وتبادل آراء بين الإستراتيجيتين. فهذا النموذج يعبر عن بداية تشكل التكامل الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

د- النموذج الشمولي:

ينظر هذا النموذج لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية وليست أداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة فقط، أي أن هناك ترابطا شموليا وقويا بين الإستراتيجيتين، فالموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم في المؤسسة يمكنها من تحقيق التفوق وخلق الفارق مع المنافسين في محيط شديد التغير والتعقيد وبيئة استهلاكية متسارعة.

هـ- نموذج القيادة للموارد البشرية:

تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج مركزا محوريا، إذ تستند على فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية فإن المؤسسة يتوجب عليها بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد، فإدارة الموارد البشرية وفق هذا المنظور تحظى بنصيب وافر في قيادة

عملية رسم وتخطيط إستراتيجية المؤسسة، فهي بمثابة القلب الذي يدفع بالدماء المتجددة إلى كل أعضاء الجسم. وهذا النموذج يعبر عن الفكر المعاصر والتوجه الحديث في مكانة إستراتيجية الموارد البشرية.¹

ثانيا/ ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المؤسسة:

في ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المؤسسة تلتزم جميع الإدارات في المؤسسة (تسويق، موارد بشرية، الإنتاج، محاسبة و مالية...) بوضع إستراتيجية خاصة بها تهدف إلى خدمة هذه الإستراتيجية الشاملة، فممارسة إستراتيجية الموارد البشرية وفق هذا الطرح يكون على النحو التالي:

أ- حالة الاستراتيجيات الرئيسية:

- إستراتيجية الاستقرار: يقصد بها الاستمرارية في تقديم الخدمة بنفس الخطة مع البحث على التحسين التدريجي والمستمر للأداء، في هذه الحالة يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحقيق وتوفير أسباب الاستقرار لدى الموظفين (الاستقرار المادي والمعنوي) عن طريق مثلا إعطاء مزيد من الاهتمام لقضاياهم و انشغالاتهم. فنجد في هذه الحالة نقص في وظيفة الاستقطاب لكن مع زيادة وظيفة التحفيز للحفاظ على العمالة المتميزة وعدم هجرتها.

- إستراتيجية النمو: تحظى برامج التدريب والاختيار والتعويض بحيز كبير في إطار إستراتيجية النمو الداخلي، أما في حالة إستراتيجية النمو الخارجي (على سبيل المثال حالة الاندماج...) فتكون ممارسات الموارد البشرية قائمة بصورة أساسية على كيفية الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء.

- إستراتيجية الانكماش: في هذه الحالة يتم وضع خطط لتخفيض تكاليف العمالة وكذا مساعدة الموظفين الذين يرغبون في الخروج من المؤسسة بشكل تطوعي.

¹ حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 52-54.

ب- حالة استراتيجيات التنافسية لبورتر:

- إستراتيجية التنوع: في هذه الحالة تكون ممارسات الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة ومن مصادر استقطاب متنوعة وذلك على حسب تنوع الأنشطة المرغوب في الوصول إليها (تشكيلة المنتجات).

- إستراتيجية التميز: في هذه الحالة يتم الاستغناء عن الموارد نصف الماهرة وتعويضها بمهارات كاملة من جهة، ومن جهة أخرى تحديث برامج التكوين والتدريب لتواكب ما هو كل جديد، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز فعال يشجع على زيادة الدافعية لدى الأفراد لتقديم أقصى ما يملكون.

- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: في هذه الحالة يتم الحفاظ على الموارد البشرية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية عالية بتكلفة أقل، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريب تعمل على رفع مستوى العمال فيما يتعلق بتقليل الهدر والفاقد من الموارد، واستغلال الوقت أحسن استغلال.

ج- حالة الإستراتيجيات الوظيفية: ولنأخذ على سبيل المثال أهم الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية وهي:

- إستراتيجية التكوين: ونجد فيها الممارسات التالية: تصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التعلم التنظيمي....

- إستراتيجية التدريب: ونجد فيها الممارسات التالية: تقييم الأداء، التعلم التنظيمي، الترقية....

- إستراتيجية التعويضات: ونجد فيها الممارسات التالية: الأجور، الحوافز، المردودية....

- إستراتيجية علاقات العمل: ونجد فيها الممارسات التالية: العلاقة مع النقابة، العلاقة مع الحكومة، السلامة والأمن....

ليست هذه كل استراتيجيات المؤسسة و لا كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكن يمكن إسقاط ما ذكر على أي إستراتيجية ترغب المؤسسة في تبنيها

ثالثاً/ مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة:

الكثير من الدراسات تطرقت إلى تأثير إدارة الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة، ولكنها لم تتطرق إلى مساهمة هذه الوظيفة الهامة في إعداد وقيادة الإستراتيجية، ولتحقيق هذا الأمر يجب التفرقة بين الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية لنميز بعدها ما بين الأنشطة ذات الطبيعة الإستراتيجية وذات الطبيعة العملية، فيرى كل من Louarn et Wils أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاث (03) مكونات هي:

- الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية: هي الأنشطة المرتبطة بمعالجة ملفات العمال، التأمين، الأجور ...

- الأنشطة ذات الطبيعة العملية: هي الأنشطة المرتبطة بعمليات الإشراف، إعداد برامج التكوين،

التقييم، الأمن والحماية....

- الأنشطة ذات الطبيعة الإستراتيجية: وهي الأنشطة المرتبطة بتحليل محيط الموارد البشرية، تشكيل

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تقييم النتائج....

و بالتالي نجد أن استخدام هذا الأسلوب في تحديد الطبيعة الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد

البشرية يسمح بنقل المنهج الاستراتيجي في حد ذاته إلى إدارة الموارد البشرية. أما Petit et autres،

فيرون بأن أنشطة إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى:

- أنشطة ذات خاصية إستراتيجية: هي أنشطة التخطيط، التشخيص، وتحليل المحيط....

- أنشطة ذات خاصية تقنية ومهنية: متابعة عمليات تقييم الأداء، تطوير أساليب العمل، تقديم

الاستشارات....

- أنشطة ذات خاصية إدارية: تخطيط، تنظيم وإدارة أنشطة إدارة الموارد البشرية، الاتصال مع

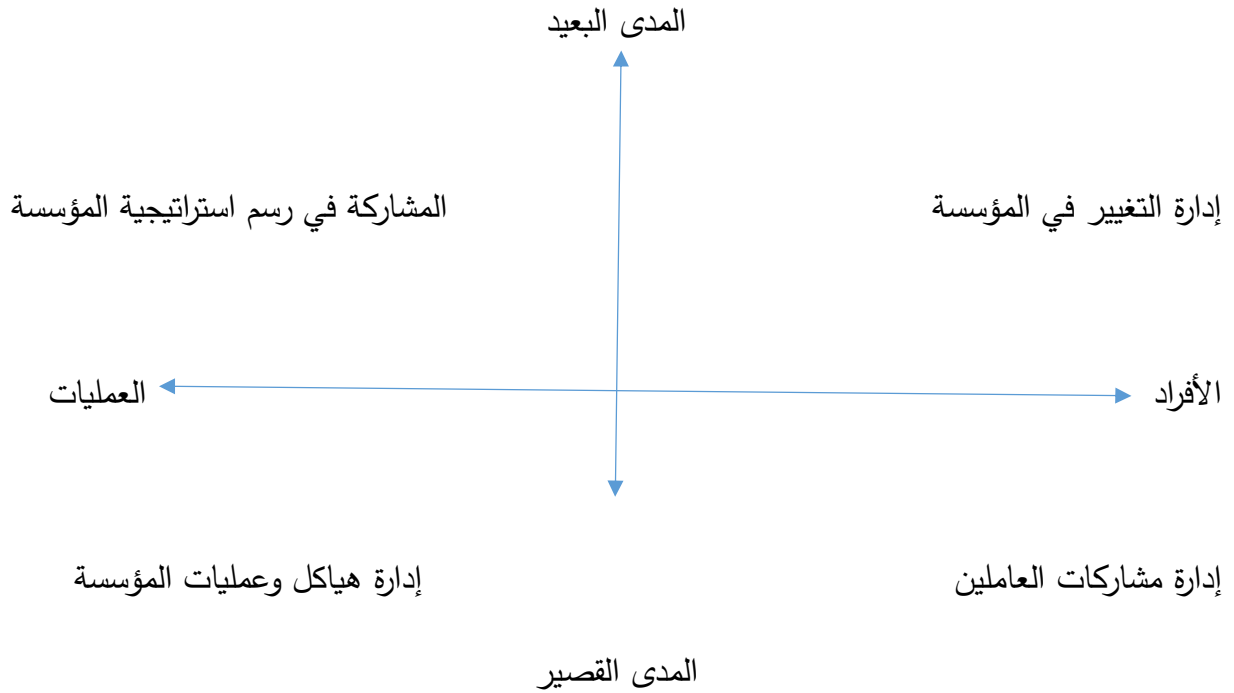
الأطراف الداخلية...

- أنشطة العلاقات العامة: أنشطة تحسين جودة الحياة الداخلية، دراسة احتياجات العمال...

بالرغم من جدية هذه الأعمال وتنوعها إلا أنها لم تساعد في تحديد مساهمة إدارة الموارد البشرية في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك كان لزاما البحث عن تحليل آخر يفي بالغرض، فكان نموذج Humanresource management (انتشر النموذج ما بين الثمانينات و التسعينات) لأستاذ مدرسة هارفارد Piganiol-Jacquet أحد الأعمال التي توجهت مباشرة إلى تحديد المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بدون الاكتفاء بتحديد طبيعة الأنشطة المكونة لهذه الوظيفة. فهو يحددها في أربع (04) مساهمات أساسية هي:

- إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية: يتم فيها ربط وظائف إدارة الموارد البشرية مباشرة بالتوجهات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة مع الحرص على توفير التناسق بينهما.
- وضع أنظمة جديدة لتنظيم العمل: بحيث يجب أن تتميز أنماط العمل داخل المؤسسة بالمرونة والتكيف مع متغيرات المحيط بأنواعه (الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، التكنولوجي....).
- استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة: وذلك في تسيير الأنشطة و العمليات، بحيث تساهم في إعادة تحديد وتحسين مخرجات وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تطوير أدوات الاتصال: تتمثل مساهمة إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بتعزيز قيم التواصل بين مختلف الأطراف، وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تسمح للمؤسسة بالمضي قدما في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المخططة.
- ليقدم مع نهاية التسعينات الباحث D.Ulrich نموذجا يوضح فيه أهم القيم الإستراتيجية المنتظرة من إدارة الموارد البشرية، كما يوضحه الشكل (04):

الشكل (04) : نموذج D .ulrich للقيم الإستراتيجية



المصدر: Yves.E (2003), « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», Op.cit , p36.

بالنسبة للمشاركة في رسم الإستراتيجية (أعلى اليسار)، فتكون على شكل إعادة تنظيم ووضع خطط إدارة الموارد البشرية بشكل يجعل مهارات هذه الأخيرة متناسقة مع التحديات التي تنتظر المؤسسة، طموحاتها، مع رؤيتها ورسالتها، وهويتها ككل.... أما إدارة هياكل المؤسسة وعملياتها (أسفل اليسار) فهي تسمح بخلق قيمة وأفضلية من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة وأجال الإنتاج على سبيل المثال.... أما إدارة مشاركات العاملين فهي تسمح بالكشف عن المهارات والحصول على المعارف اللازمة، وتوسيع هامش الإبداع لدى العاملين....²

² Yves.E (2003) « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», Op.cit , pp34- 36.

رابعاً/ القدرات الإستراتيجية للمسؤول عن وظيفة إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية كما ذكرنا سابقاً جزءاً هاماً في عملية الإدارة الإستراتيجية، وهو ما تدركه الشركات الناجحة بصفة متزايدة في السنوات الأخيرة. لذلك كان لزاماً على المسؤولين عن وظيفة إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات من خلال التحلي بمهارات لم يكونوا يحتاجونها مسبقاً أو لم تكن مطلوبة بصفة ذات أولوية. في هذا السياق دائماً يحتاج هؤلاء المسؤولون بشكل عام إلى أربع (04) أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيين في عملية الإدارة الإستراتيجية و هي:

أ- **القدرة على فهم مجال النشاط:** و يقصد بها الفاهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها و أسواقها، بالإضافة إلى الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة، لأن هذه المعرفة تساعد على اتخاذ قرارات منطقية تدعم الخطة الإستراتيجية.

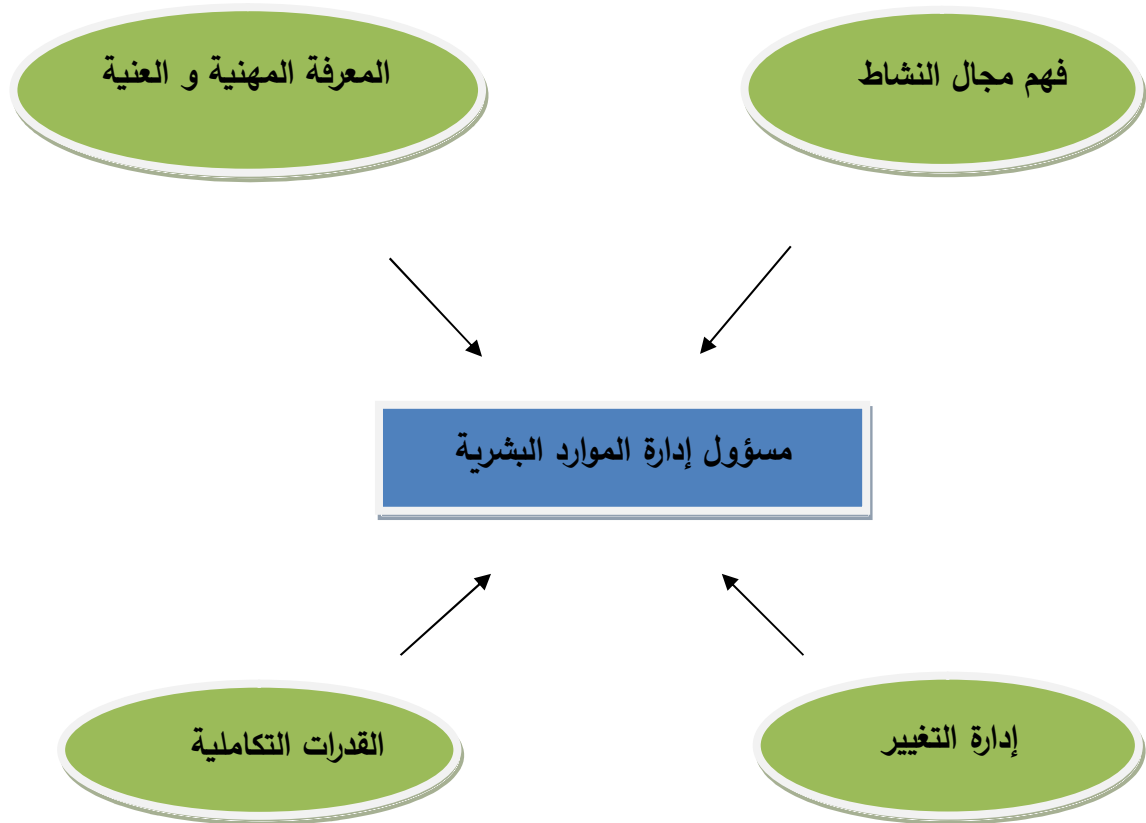
ب- **المعرفة المهنية و الفنية:** يجب على مسؤول إدارة الموارد البشرية كذلك أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات و الممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب، نظام الحوافز و المكافآت، تقييم الأداء...

ج- **إدارة عملية التغيير:** تتمثل هذه المهارة في القدرة على التكيف مع المستجدات التي تطرأ على المؤسسة نتيجة التغيرات الداخلية أو الخارجية التي يفرزها المحيط.. و قد يترتب عليها نشوء صراعات أو غموض في الأدوار و المهام بين الأفراد و عليه فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك المهارة لمراقبة التغيير الذي يقود إلى التوافق و النجاح.

د- **القدرات التكاملية:** أخيراً فإن مسؤول إدارة الموارد البشرية يجب أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المنظمة. و يتطلب ذلك توافر النظرة

الشمولية و العامة، أي كيفية إحداه التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الإمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية³. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (05): القدرات الإستراتيجية لمسؤول إدارة الموارد البشرية



المصدر: سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 88.

³ سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 87-88.

إن قدرات القائم أو المسؤول على وظيفة إدارة الموارد البشرية ليست ثابتة، و إنما تتطور وفق الظروف والمتغيرات التي تحدث خاصة مع إفرازات العولمة من جهة، و تغير طموحات و أهداف المؤسسة. بمعنى أن اكتساب هذه المهارات لا يضمن استدامة المؤسسة إن لم تجدد و تطور بشكل مستمر.

أسئلة للفهم:

- 1- حدد العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية.
- 2- ما هو الفرق بين مكانة إدارة الموارد البشرية في الوقت السابق و الوقت الحالي.
- 3- ما هي المهارات الأخرى التي ترى بأنها ضرورة في مسؤول إدارة الموارد البشرية؟