

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أ. بلمهدي عبد الوهاب

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
جامعة فرحات عباس - سطيف، الجزائر

<p>Résumé: Cette étude présente les différents modèles en, GSRH, le modèle de la comptabilité des RH, le modèle de la planification stratégique des RH, le modèle de la compétitivité des RH et le modèle de la compétence des RH.</p> <p>L'hypothèse fondamentale selon laquelle les RH sont une valeur, une richesse ou une compétence, a poussé les chercheurs en GSRH à tester sa validité en développant des approches pluri disciplinaires.</p> <p>Devant une telle diversité d'approches on comprend dès lors les nombreux résultats contradictoires obtenus jusque là en GSRH.</p>	<p>ملخص: يقدم هذا البحث عرضاً عن المداخل المختلفة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، نموذج تنافسية الموارد البشرية ونموذج الكفاءات من الموارد البشرية.</p> <p>إن الفرضية الأساسية التي يمكن اعتبار فيها الأفراد مورداً، ثروة أو كفاءة دفعت الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى اختبار صحتها، وذلك بتطوير مداخل متعددة.</p> <p>فأمام هذا التنوع في النماذج والمداخل نستطيع أن نفهم التناقض المسجل لحد الآن في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.</p>
---	--

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية المكونة للمنظمة اليوم هي الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها لتحقيق أهدافها، ذلك أن هذه الموارد (العاملين) هي مصدر الإبداع والتطوير، وهي القادرة على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية الأخرى المتاحة أمام المنظمة.

كما تعتبر الموارد البشرية أيضاً أساس تنافسية وأداء المنظمات، وهذا يعطي لقرارات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بعداً استراتيجياً في حياة المنظمات. إن إدارة الموارد البشرية حسب بعض الكتاب بدأت تخرج شيئاً فشيئاً من أداء مهام كلاسيكية لتتضلع بمهام إستراتيجية. إن تأكيد مساهمة إدارة الموارد البشرية في نجاح المنظمات يجد سنده الأساسي في الكتابات الحديثة والكثيرة خلال الربع الأخير من القرن الماضي، بحيث أصبح يطلق عليها باتفاق الكتاب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) Gestion Stratégique des ressources humaines.

لقد نال هذا الموضوع اهتماماً كبيراً في أدبيات الفكر الإداري المعاصر والخاص بإدارة الموارد، إذ أصبح من الضروري أن تتفاعل إدارة الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وأن تتكامل إستراتيجياً مع إستراتيجية المنظمة بما يمكنها من الاستفادة من الفرص المتاحة وتحييد المخاطر ومن ثم إمكانية تحقيق أهدافها.

إشكالية البحث:

لقد ترتب على اعتبار الموارد البشرية ميزة تنافسية ظهور نشاط أُطلق عليه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وتكمن أهمية هذا النشاط في كون أنه يؤدي إلى ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية، ومن ثم تحسين نواحي الإبداع والمرونة¹. هذا يعني ضرورة قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي، سواء من خلال صياغة استراتيجيات المنظمة أو من خلال تنفيذها، وذلك بممارسة مختلف الأنشطة كالاستقطاب، التدريب وتعويض العاملين... الخ.

هذا ويمكن أن نقول أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية تطور بفعل العوامل الآتية:

- 1- **سرعة وحدث التحولات التي شهدتها محيط المنظمة:** إن ظاهرة التحولات التي تشهدها المنظمة لا يمكن اعتبارها ظاهرة جديدة، ولكن ما ميز هذه التحولات خلال الربع الأخير من القرن الماضي هي أنها تحولات كبيرة وسريعة مست المحيط السياسي، الاقتصادي والتكنولوجي، بحيث لا يمكن لهذه التحولات إلا أن تكون لها تأثيراتها على ثقافة التغيير والتي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تلعب دورا أساسيا في نقلها إلى المنظمة.
 - 2- **ضرورة إنشاء مؤهلات استراتيجية وتنظيمية جديدة:** إن عوامل عدم التأكد وتعدد المحيط التي طبعت محيط المؤسسة التنافسي تتطلب دون شك أجوبة استراتيجية وأنماط وطرق تنظيم جديدة، ويمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تلعب دورا هاما سواء على مستوى صياغة وإعداد وتنفيذ الاستراتيجيات، أو على مستوى المساهمة في إنشاء وتطوير البناء التنظيمي الملائم، وذلك من أجل تحقيق الأهداف والتحديات الجديدة.
 - 3- **متطلبات "نكاء" جديدة من الموارد البشرية:** إذا اعتبرنا المنظمة كيان اجتماعي، فإن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على أعضائها، بحيث أن مسائل الإبداع والجودة لا يمكن أن نجد مصدرا لها إلا الموارد البشرية المتاحة أمام المنظمة.
- إن ما يؤكد ذلك هو الدراسات التي أجريت، حيث دلت على أن مستوى الأداء فيها يتوقف إلى حد كبير على إسهامات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بها، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها أهميتها بالنظر إلى العوامل الثلاث السابقة، وأن إشكالية الموضوع يمكن صياغتها في السؤال الآتي:

ما هي العلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية (GRH) والاستراتيجية من أجل تطوير هياكل وثقافة تنظيمية قادرة على جعل أعضائها مبدعين (الإبداع)، وقادرة على تحقيق الجودة اللازمة لضمان تنافسية وأداء أفضل للمنظمات في محيط يتميز أكثر فأكثر بالتغيرات السريعة والمفاجئة؟

إن الأجوبة المقدمة لحد الآن لهذا السؤال تعطي تقاؤلا كبيرا حول فهم طبيعة وأهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، فإذا كان دور الموارد البشرية في البحث عن التنافسية يُعد معروفا إلى حد كبير، فإن إشكالية تنوع وكثافة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية (GRH) واستراتيجية المنظمات ما زالت موضوع بحث ومناقشة بين الباحثين.

أهمية البحث:

يتناول الباحثون في مجال الإدارة الإستراتيجية (GSRH) التغيير التنظيمي بنظرة

تركز على مجالات الإبداع، المسؤولية، استقلالية واندماج الموارد البشرية في المنظمة، ويتعين هنا إحياء كل ما قامت به الإدارة الكلاسيكية (التقليدية) من إزالة وتدمير للقواعد والإجراءات باسم تحقيق الفعالية التنظيمية.

كما يمكن القول أن معظم الأفكار التي جاءت بشأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ليست بأفكار جديدة؛ ذلك أن مدرسة العلاقات الإنسانية كانت قد ركزت من قبل على أهمية العلاقة بين سلوكيات الأفراد ومستوى أدائهم في العمل، وأن المدرسة الاجتماعية التقنية Socio-Technique لاحظت ومنذ فترة من الزمن الحاجة إلى إدماج النظام الاجتماعي إلى النظام التقني، وأن المدرسة الموقفية Contingence ذكرت بقوة على أن هناك حاجة إلى إيجاد تنظيم مرن لمواجهة متغيرات المحيط غير المستقرة.

إن اهتمامات مدراء المؤسسات يبقى نفس الاهتمام؛ ألا وهو القيام بمهام (الرقابة، التخطيط، الإنتاجية، المردودية)، ويتعين من الآن فصاعدا القيام بمهام إدماج الأفراد لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك باعتماد القيم والقواعد المعترف بها، وليس باعتماد قواعد وإجراءات تكون معدة بشكل مسبق.

إن التناقض الموجود بين الحاجة إلى الرقابة على الموارد البشرية (نظام الوقت المحدد

(Just à temps)، الجودة الشاملة... الخ) والحاجة إلى تطوير و إدماج الموارد البشرية يُعد عاملا أساسيا من أجل تطبيق الإدارة الاستراتيجية من قبل مسؤولي المؤسسات.

إن هذه المقارنة الإدارية تفتح المجال أمام تطبيق شكل جديد من أشكال التسيير ووضوح المسؤوليات بين أعضاء التنظيم، حيث أصبح لمسؤولي المؤسسات مسؤوليات إدارية تتمثل في التنسيق بين متغيرات المحيط والقدرة على إحداث التغييرات التنظيمية الملائمة، وتصبح مسؤولية الأفراد مسؤولية التوفيق بين المهارات الموجودة لديهم وبين مستوى الأداء الضروري من أجل تلبية احتياجات العملاء، بينما تكون مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) ليس فقط التعامل مع محيط المنظمة (معرفة مكونات المحيط)، ولكن أيضا مساهمتها أولا في التنظيم الإستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، وثانيا في إيجاد ظروف جديدة تعطي قيمة حقيقية للموارد البشرية المتاحة (ثقافة وقيم الأفراد)².

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تقديم موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال دراسة تطوير ومفهوم هذا المصطلح. كما يهدف أيضا إلى توضيح إسهامات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال المشاركة في الإدارة الاستراتيجية وذلك لتحقيق جملة من الأهداف الفردية والتنظيمية وتقديم دراسة مع محاولة نقدية لأهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (نموذج محاسبة الموارد البشرية، نموذج التخطيط الاستراتيجي، نموذج تنافسية الموارد البشرية ونموذج الكفاءات).

1- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن مصطلح إدارة الأفراد (GP) فصح المجال في السنوات الأخيرة إلى مصطلح إدارة

الموارد البشرية (GRH)، ومصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، فما هي إذا الفروقات الموجودة بين هذه المصطلحات؟

إذا كان بعض الكتاب ينظرون إلى تغيير المصطلحات على أنه مجرد تغيير أسماء ليست لها تأثيرات فعلية على دور وممارسات وظيفة الموارد البشرية، فإن اختلافات كبيرة يمكن أن توجد بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH) يمكن إبرازها في الآتي:

- إذا كانت إدارة الأفراد تركز على مراقبة المرؤوسين، فإن إدارة الموارد البشرية تهتم بإدارة فريق العمل والتعاون بين أفرادها.
- إذا كانت إدارة الأفراد لا تهتم بكل جوانب التأطير داخل التنظيم، فإن إدارة الموارد البشرية تقوم بتنظيم وظيفة الموارد البشرية وتجعل منها أولوية من أجل التنسيق بين الموارد المتاحة.
- إذا كانت إدارة الأفراد تهتم بالجوانب التقنية، فإن إدارة الموارد البشرية تعطي أهمية كبيرة للإدارة والجوانب الثقافية (ثقافة المؤسسة) وللأبعاد الاجتماعية داخل المنظمة.
- إذا كانت إدارة الأفراد تنتظر للأفراد على أنهم تكلفة، فإن إدارة الموارد البشرية) تنتظر إليهم على أنهم موردا كباقي موارد المنظمة.
- إذا كانت إدارة الأفراد تعتمد على الجانب الإداري في تسييرها للأفراد، فإن إدارة الموارد البشرية تركز على البعد الاستراتيجي في التسيير.

إن الملاحظة الأخيرة حول البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تجعل هناك صعوبة في التفرقة بين إدارة الموارد البشرية (GRH)، وبين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، هذه الصعوبة نجدتها خاصة في كتابات الباحثين، حيث نلاحظ أنهم لا يميزون بين التعاريف الخاصة بإدارة الموارد البشرية و التعاريف الخاصة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فإننا نلاحظ أن هذه التعاريف تُظهر من جهة الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية، وتُظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية. إن الحاجة إلى التجانس الداخلي والخارجي يُعد عامل التفرقة الأساسي بالنسبة لعدد كبير من الكتاب، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على البعد الكلي في التنظيم سواء من حيث مساهمتها في استراتيجية المنظمة أو مساهمتها في استراتيجية الموارد البشرية.

في هذا الإطار يكون إذا من بين الاهتمامات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو إدماج هذه الاستراتيجية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بحيث يكون لهذا الإدماج تأثير كبير على الهياكل التنظيمية وثقافة المنظمة، ومن ثم تطوير إدماج الموارد البشرية في المنظمة والعمل على تحقيق اختياراتها الإستراتيجية. وإذا كانت الفرضية الأساسية التي تعتبر الأفراد قيمة حقيقية وثروة ومؤهلات لا يمكن تجاوزها في أي اختيار استراتيجي، فإن إثبات هذه الفرضية يعتمد إلى حد كبير على جهودات الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

استنادا إلى كل هذه الملاحظات يمكن أن نقدم التعريف الآتي لمصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: "تعرف إستراتيجية الموارد بأنها مجموعة القرارات والأنشطة التي تتخذ في الوقت الحاضر لضمان أداء الوظيفة في المستقبل، وتعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة"

من هذا التعريف يمكن استخراج عناصر إستراتيجية الموارد البشرية في الآتي³:

- دراسة العوامل البيئية العامة المحيطة بالمنظمة وبنظام الموارد البشرية،
- وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمنظمة ويعمل على تحقيقها،
- وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة،
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية.
- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها وبمستوى الخدمة ورضا المستفيدين منها.

2- نماذج الإدارة الإستراتيجية

يمكن أن نعد أربعة نماذج أساسية تشرح العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية، وبين إستراتيجية تطوير المنظمة.

- نموذج محاسبة الموارد البشرية ويدرس عملية الإدماج الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال مفهوم "القيمة".
- نموذج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ويركز على تحليل مساهمات إدارة الموارد البشرية (GRH) في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
- نموذج تنافسية الموارد البشرية ويركز على تطوير العلاقة بين إستراتيجية الموارد وإستراتيجية المنظمة.
- نموذج الكفاءات من الموارد البشرية، ويركز على اعتماد إستراتيجية الموارد البشرية كعامل في صالح تنافسية المنظمة من خلال مفهوم "الموارد".

2-1- نموذج محاسبة الموارد البشرية:

باعتباره نموذجا لمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية، فإن النظام المحاسبي كنظام فرض نفسه بفعل عوامل عديدة (قانونية مثلا)، لم يعط للموارد البشرية المكانة اللائقة بها. إن الكتابات التي جاءت في هذا المجال بينت أن نموذج محاسبة الموارد البشرية Comptabilité des ressources humaines (CRH) تطور بفعل العوامل الآتية:

- الاقتناع ومنذ 1960، بأن الأفراد يشكلون موردا هاما بالنسبة للمنظمات.
- ضرورة حيازة المنظمة على نظام معلومات ومراقبة على تكاليف وقيمة الموارد البشرية، بحيث يمكن المنظمة من متابعة وتقييم هذه الموارد.
- تجانس سياسات إدارة الموارد البشرية (GRH) يتوقف بالدرجة الأولى على نظام تقييم الموارد البشرية وقياس فعالية القرارات وأنشطة الاستقطاب وتطوير وتحفيز الأفراد.

- إدخال الموارد البشرية كعامل في اتخاذ القرارات الإستراتيجية من قبل المدراء، ففي غياب نظام معلومات خاص بالموارد البشرية، فإن المدراء لا يستطيعون تخصيص إلا الجزء اليسير لهذا العامل في أعمال التخطيط الإستراتيجي.

2-1-1- المدخل النقدي لمحاسبة الموارد البشرية:

تظهر أهمية محاسبة الموارد البشرية في أنها مكنت من تطوير طرق لتقييم الموارد البشرية، والتي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين أساسيتين، يمكن وضع الأولى في جانب التكاليف والثانية في جانب المداخل.

اعتمادا على التقنيات المحاسبية، فإن المدخل الذي يعتمد على التكاليف يرتكز أساسا على التكاليف التاريخية، ومن ثم فإن الطريقة الأولى تعتمد على احتساب التكاليف ذات العلاقة بالاستثمارات في الموارد البشرية (RH) في المنظمة (التوظيف، الاختيار، التدريب، الحياة الوظيفية...)، وينتج عن ذلك احتساب الاهتلاك عن فترة استعمال الموارد البشرية. وتعتمد الطريقة الثانية على معرفة التكاليف التي يجب صرفها على الموارد البشرية. كما تعتمد الطريقة الثالثة على تكلفة الفرصة البديلة وترتكز أساسا على القيمة السوقية في سوق العمل.

أما المدخل الذي يركز على المداخل فإنه يعتمد أساسا على المداخل النقدية. وتعتمد أولا على تقدير واحتساب المداخل المستقبلية ثم توزيع الفائض منه على الموارد البشرية مقارنة بالنتائج المتوقع الحصول عليها. وتعتمد ثانيا على الأجور باعتبارها العامل الذي يعكس القيمة المستقبلية للأفراد ويتعين في هذه الحالة احتساب وتقييم مجموع المداخل المستقبلية للأفراد من أجل قياس قيمة الموارد البشرية.

2-1-2- المدخل السلوكي لمحاسبة الموارد البشرية:

إن المسلمة الأساسية التي نبدأ بها هي أن المدخل الذي يعتمد على المداخل يجد مجال نجاحه في استعمال النموذج السلوكي الذي يقيس قيمة الموارد البشرية (RH) على أساس تداخل قيمة الخدمات المستقبلية واحتمال بقاء الأفراد في المنظمة، فإذا كان البقاء يعتمد على مستوى الرضا، فإن القيمة الشرطية يجب أن تكون مكونة من مجموع الخدمات التي يجب أن يحصل عليها الأفراد (ترقية، مكافآت...) في نفس المنصب أو في منصب آخر.

يُعتبر نموذج محاسبة الموارد البشرية أول النماذج الذي تم اعتماده في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (GSRH)، حيث تم توظيف كل النظريات المتعلقة بسوق العمل وبالرأس المال البشري وبالحوافز، إن هذا النموذج يركز على جعل المديرين أكثر وعيا بأهمية تأثير القرارات على الموارد البشرية، ومن ثم قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

إن المدخل الذي يركز على – الفرد والمنظمة- كمصدر للقيمة يقدم دليلا جديدا لاستراتيجية الموارد البشرية يمكن تقديم أفكاره في الآتي:

- مساعدة عمليات التسيير اليومية للموارد البشرية.
- تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية.
- توجيه الاستثمارات في مجال تطوير الموارد البشرية.
- زيادة فعالية سياسات التوظيف.
- معرفة مقدرات الموارد البشرية وتتمين مجال التطور فيها.

إن نموذج محاسبة الموارد البشرية (CRH) بحث في تطوير السلوكيات الإنسانية تجاه التعاون بين الأفراد والمنظمة، وإيجاد أهداف مشتركة (شراكة، مدراء، أفراد) وذلك في

إطار تحقيق أهداف المنظمة.

إلا أن هذا النموذج له حدود في مجال التطبيق تتعلق باستعمال التقنيات المحاسبية في قياس واستعمال المعلومات الاجتماعية.

2-2- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

إن تطور حركة محاسبة الموارد البشرية كان بالموازاة وبتدعيم من نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي ظهر مع البدايات الأولى للفكر الاستراتيجي لمدرسة HARVARD في سنوات الخمسينات. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو الفكر المسيطر في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، بسبب الحيز الكبير الذي احتله في مجال البحوث والتطبيقات الميدانية، مما أدى ببعض الكتاب إلى اعتماده كنموذج كلاسيكي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (GSRH).

إن التخطيط الاستراتيجي عرف تطوراً في مرحلتين أساسيتين:

عرفت الأولى اهتمام الباحثين بمجال تخطيط الموارد البشرية، المعروف باسم التسيير التنبؤ للموارد البشرية، إن تطور هذا النموذج مكن في فترة 1960-1970 من إزالة العديد من المشكلات النظرية والتطبيقية من أجل إدماج استراتيجية الموارد البشرية في استراتيجية تطور المنظمة، لهذا السبب ظهر في مرحلة ثانية نموذج التخطيط الاستراتيجي في بدايات 1980 بدفع من مدرسة Harvard و Michigan.

2-2-1- مدخل تخطيط الموارد البشرية:

يمكن تعريف مدخل تخطيط الموارد البشرية على أنه العملية الأساسية في إدارة الموارد البشرية التي تمكن المنظمة من تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية في الوقت المناسب من أجل تحقيق أهدافها التنظيمية. إن إدماج الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة يمر عبر تخطيط الموارد البشرية، أي إجراء مقارنة بين الاحتياجات من الموارد البشرية (كمية ونوعية) في المستقبل مع المتاح منها حالياً في المنظمة. وحتى ولو ارتبطت هذه العملية بمؤسسات صغيرة الحجم، فإنها تتطلب أدوات رياضية وإحصائية (انحدار، ارتباط، ...) ومعلومات من واقع المؤسسة (دوران العمل، التغيب، الترقية، النقل الوظيفي...).

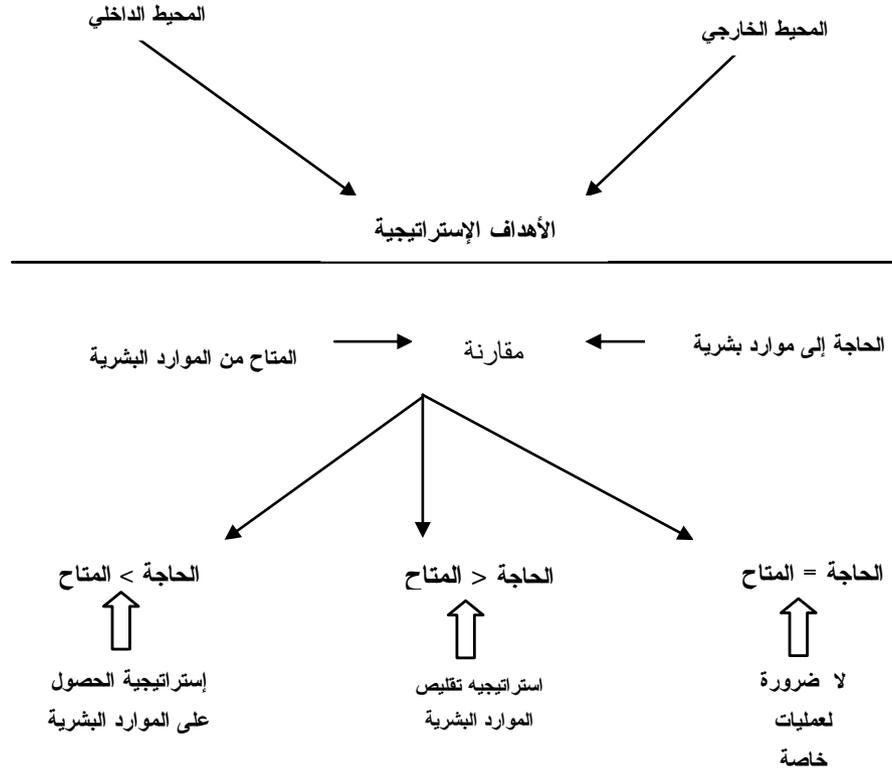
إن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية وبين المتاح تُمكن من تحديد الاستراتيجيات المناسبة (عمليات وقرارات)، يمكن تلخيصها في الآتي:

- أ- في حالة ما إذا كانت الاحتياجات تساوي المتاح (حالة نادرة)، فإن استراتيجية الموارد البشرية تنتج نحو مجموعة من العمليات والقرارات التي من شأنها أن تؤدي إلى استقرار اليد العاملة (اعتماد التدريب والترقية مثلاً).
- ب- في حالة ما إذا كانت الاحتياجات تفوق ما هو متاح أمام المنظمة، فإن استراتيجية الموارد البشرية تنتج نحو الحصول على الموارد البشرية اللازمة عن طريق الاستقطاب الداخلي (النقل، التدريب، الترقية)، أو عن طريق الاستقطاب الخارجي (التوظيف والاختيار).

ج- في حالة ما إذا كانت الاحتياجات أقل مما هو متاح، فإن استراتيجية الموارد البشرية تعمل على تقليل حجم العمالة (المرونة في أوقات العمل، التقاعد المبكر، الطرد...). إن التعديلات التي تتم يمكن أن تكون نوعية في حالة ما إذا كانت متطلبات الوظائف أعلى

من مؤهلات شاغليها، أو متطلبات جديدة ناشئة من المناصب العليا في الهيكل التنظيمي والشكل الآتي يوضح ذلك:

شكل رقم (1) : نموذج تخطيط الموارد البشرية



أخذا بعين الاعتبار الدور الأساسي الذي يمكن أن يقوم به نشاط تخطيط الموارد البشرية في تحديد الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية، فإنه يمكن اعتباره نموذجا مستقلا بذاته في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (GSRH).

دللت الممارسات في الحياة العملية على أن الكثير من المشاريع تم إعادة النظر فيها بسبب عدم وجود تخطيط للموارد البشرية، ذلك أنها أدت إلى صعوبات في إيجاد الكفاءات اللازمة، إحلالات غير كافية وكفاءات غير محددة، تكاليف مرتفعة لعمليات الاختيار، مقاومة التغيير... الخ. إن عدم إعطاء قيمة حقيقية للموارد البشرية يؤدي في غالب الأحيان إلى خسائر كان من الممكن تفاديها إذا كانت القرارات في مجال الموارد البشرية سليمة.

ففي محيط يتميز بالتعقيد وعدم الاستقرار، فإن تخطيط الموارد البشرية يُمكن من الاستعمال الفعال للأفراد، وكذا تطوير وتحقيق رضا الأجراء داخل المنظمة. وعليه فإن المنظمات التي تستعمل تخطيط الموارد البشرية، يمكن للأجراء فيها المشاركة المباشرة

في إعداد مخططاتهم الوظيفية، مشاركة العاملين الآخرين في خبراتهم ومعارفهم، وكذا تثمين تجارب التدريب لديهم في المناصب الملائمة. إن هذه الوضعية التي تعطي فيها المنظمة أهمية أكبر للمؤهلات من الأفراد تؤدي دون شك إلى تحسين مستوى أداء العمل، وعليه فإن مستوى الرضا الناتج عن ذلك تكون له آثاره على تخفيض التغيب ودوران العمل تحسين جودة حياة العمل (QVT)، وأخيرا تأثيره على فعالية المنظمة. إلى جانب هذه الإمتيازات، فإن نموذج التخطيط الإستراتيجي له حدود يمن تلخيصها في الآتي:

- أ- التركيز على النماذج والطرق والأدوات الإحصائية في التنبؤ تكون دائما على حساب التطبيق وقبول التنبؤ من قبل الرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.
 - ب- إذا كانت عملية تخطيط الموارد البشرية عملية يتم بموجبها تعديل الموارد البشرية مع احتياجات المنظمة، فإن أي تعديل خاطيء لهذه الموارد مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يؤدي إلى نتائج عكسية في حالات كثيرة، وعليه فإن التنبؤ بالكفاءات اللازمة والمسارات الوظيفية للأفراد يمكن أن يكون على حساب مجالات الإبداع وإمكانية الاستفادة من الفرص المتاحة في السوق.
 - ج- إن تخطيط الموارد البشرية يعطي لوظيفة الموارد البشرية دورا ثانويا مقارنة بالوظائف الأخرى، بحيث أن قرارات إدارة الموارد البشرية تكون في معظمها تابعة إلى القرارات الصادرة عن الوظائف الأخرى (تسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، المالية، ...).
 - د- يركز تخطيط الموارد البشرية خاصة على الاستراتيجية الخارجية دون الداخلية، مع العلم أن الاستراتيجية الداخلية تهتم أيضا بالموارد البشرية، وقد يؤدي ذلك إلى المساهمة الضعيفة لإدارة الموارد البشرية في تحديد الأهداف والاختيارات الاستراتيجية للمنظمة.
- من كل ذلك يمكن اعتبار نشاط تخطيط الموارد البشرية نموذجا يطرح مشكلات أكبر مما يقدم حولا، فالمخططات الوظيفية التي لا يمكن تطبيقها، وفشل أعضاء المنظمة أمام الجهد الكبير الذي تتطلبه عملية التخطيط يُعد مثلا عن ذلك، كما أن عملية التخطيط لا تعمل إلا نادرا حتى في حالاتها البسيطة جدا وهي تعديل الاحتياجات من الموارد البشرية بما يتلاءم وأهداف المنظمة.
- وأخيرا يمكن اعتبار نشاط تخطيط الموارد البشرية بأنه العملية التي تركز على المدى الطويل، وكذا محاكاة التجارب السابقة، هذا ما يفقدها إمكانية المشاركة الفعالة في عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية في المنظمة. وفي مقابل هذه الانتقادات، اقترح بعض الباحثين الأخذ بعين الاعتبار القيود التي تواجه عمل المنظمة وتحسين خبرات المسؤولين الاستراتيجية في مجال تخطيط الموارد البشرية، إن هذا التوجه الجديد قد يمكن هذا النشاط من المساهمة القوية في إعداد وتنفيذ القرارات الاستراتيجية العامة للمنظمة.

2-2-2- مدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعتبر مدرسة Harvard ومدرسة Michigan من المدافعين الأوائل عن مدخل

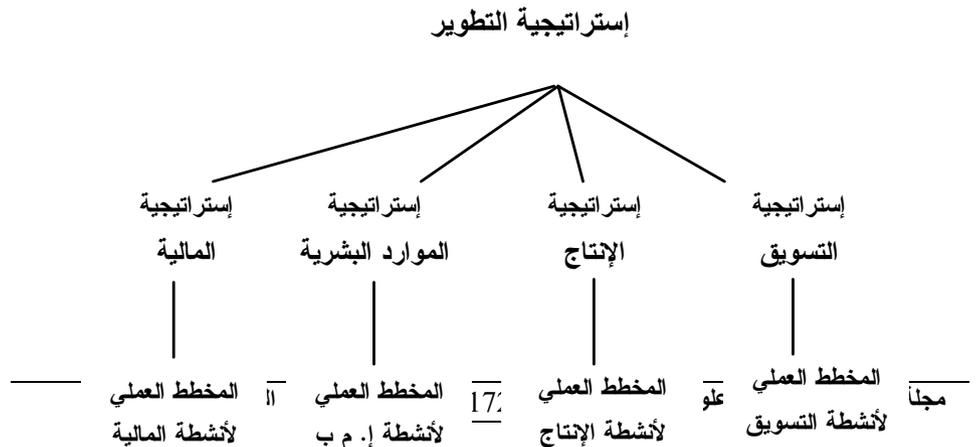
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فعلى الرغم من أنهما يختلفان اختلافاً نظرية بسيطة (علاقات إنسانية بالنسبة لمدرسة Harvard، وإدارة استراتيجية بالنسبة لمدرسة Michigan)، فإنهما يتفقان في تعريف وتحديد المسؤوليات والمهام الإدارية من أجل تعديل الهياكل التنظيمية وأنظمة الموارد البشرية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

كما تتفق المدرستين على تأكيد ضرورة إجراء التعديلات اللازمة بين الاستراتيجية الخارجية والاستراتيجية الداخلية، وذلك في إطار عملية إدماج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة. وحتى تكون المنظمات في مستوى أداء عالٍ، يجب إدماج الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي لها، وعليه تصبح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عملية شاملة تعتمد على تنسيق العمليات الخاصة بالموارد البشرية مع كل العمليات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

إن ما يمكن المنظمة من ذلك هو إدماج تخطيط الموارد البشرية ضمن إطار شامل ألا وهو تخطيط المنظمة. إن إدماج الموارد البشرية يمكن أن يكون على مستوى استراتيجي من خلال أولاً تعديل استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية التطوير الخارجية، وثانياً من خلال تعديل الاحتياجات والمتاح من الموارد البشرية بما يتناسب والاحتياجات الضرورية اللازمة لتحقيق الاستراتيجية الداخلية للمنظمة.

إن هذا الإدماج المزدوج للموارد البشرية يفتح المجال أمام مسألة أساسية تتعلق بنموذج التخطيط الاستراتيجي، ألا وهي البحث عن الانسجام الخارجي بين استراتيجية تطوير المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية من جهة، وانسجام داخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية. والشكل التالي يوضح المخطط الاستراتيجي للمؤسسة (Guérin, Le Louarn, et Wils, 1995)

شكل رقم (2) : المخطط الاستراتيجي للمؤسسة



إن البحث عن الانسجام والتعديل يُمكن من تقسيم الأبحاث إلى أبحاث تهتم بمعرفة أحسن التطبيقات في أنشطة إدارة الموارد البشرية والتي عُرِفَت بالمدخل العالمية Approche Universelle، في مقابل المدخل الموقفية Contingente .

أ- المدخل العالمية:

إن الفرضية الأساسية التي تقوم عليها البحوث في هذا المجال هي أن بعض أنشطة إدارة الموارد البشرية هي دائما أهم من البعض الأخر، ويمكن تطبيقها في أية منظمة كانت (العالمية)، هذا يؤدي إلى عدم اعتبار كل أنشطة إدارة الموارد البشرية على أنها أنشطة استراتيجية. إن هذا يؤدي إلى اتفاق عام على أن أهم الأنشطة هي التي تسهم فعليا في تحقيق مستوى الأداء المطلوب في المنظمة كـ (الأجور، التوظيف، الاختيار، التدريب، إدارة الحياة الوظيفية، تقييم الأداء والمشاركة). وتزداد أهمية المدخل العالمية عندما تُقَدَّم المنظمة على استعمال هذه الأنشطة في آن واحد.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تحدد أربعة أهداف هي:

- إدماج أنشطة الموارد البشرية في استراتيجية المنظمة،
- هيكل تنظيمي مرن،
- موارد بشرية مؤهلة من أجل إنتاج منتجات ذات جودة عالية،
- تعبئة قوية للموارد البشرية تجاه أهداف المنظمة.

إن هذا التحديد يتوافق تماما مع المدخل العالمي، حيث أن أهداف (GSRH) كما هي محددة تجعل من الضروري اللجوء إلى بعض ممارسات الموارد البشرية كمثل المشاركة، تنظيم العمل والتدريب والتي تبدو أنها قابلة للتطبيق في أية منظمة قامت بتحديد أهدافها الإستراتيجية.

ب- المدخل الموقفية: Approches contingentes

إن اعتماد الباحثين على مدخل النظم Approche systémique في مجال الإدارة أدى إلى ولادة أفكار جديدة في مجال الانسجام الداخلي لممارسات إدارة الموارد البشرية، وعليه فإن البحث على أحسن تطبيقات إدارة الموارد البشرية يُمكن اعتبارها شرطا ضروريا وليس كافيا من أجل تحقيق هذا الانسجام.

إن تطبيقات إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى نظام:

- أ- إداري ويُعنى أساسا بمهام المراقبة وتقنيات (التقييم، الاختيار، الأجور...).
- ب- استراتيجي ويُعنى أساسا بمهام (مشاركة الأفراد، التدريب، المكافآت، الاتصال...).

إن مستوى أداء المنظمة يكون أحسن عندما يتم إعطاء الأولوية للنظام الاستراتيجي على النظام الإداري.

اعتماداً على هذه الأفكار وحتى تحقق المنظمة مستوى أداء أحسن، يجب عليها أن تلجأ إلى نظام للموارد البشرية يكون منسجماً مع اختياراتها التنظيمية والاستراتيجية. ويتعين إذا التركيز على تحليل العلاقة بين مختلف أنواع استراتيجيات تطوير المنظمة وأنشطتها المختلفة مع استراتيجية الموارد البشرية، ويتعين بعد ذلك تحديد نظام الموارد البشرية الذي يتماشى ومرحلة حياة المنتج، الاستراتيجيات المختلفة للأنشطة، استراتيجيات التطوير وحتى استراتيجيات التنافس الدولي.

إن هذه النظرة لإدارة الموارد البشرية تؤدي إلى عدم النظر إلى الأداء من الزاوية المالية أو النقدية فقط، وإنما يجب البحث عن معايير أخرى للنجاح مثل رفع الحصة السوقية للمنظمة، رضا العميل، جودة المنتجات، الإبداع وحتى قيمة المؤسسة المعنوية. إن نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يبحث قبل كل شيء عن أنظمة الموارد البشرية الخاصة بمختلف الاستراتيجيات، وذلك من أجل إيجاد المؤهلات والسلوكيات اللازمة لتوافق الهياكل والأنظمة مع استراتيجية المنظمة.

من هنا يمكن اعتبار مدخل (GSRH) على أنه الوسيلة الملائمة التي تؤدي إلى توافق الهياكل والثقافة التنظيمية مع الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. العديد من الانتقادات وجهت إلى هذا النموذج يمكن إبرازها في:

- إن الاقتراحات التي يقوم عليها النموذج تركز على مفاهيم غير مفهومة ومجزئة وفي بعض الأحيان خاطئة في نظرتها للمنظمة والأفراد، إن علاقات العمل في المنظمات تجعل للسلطة والصراعات مكانة قوية ومسيطر في المنظمة، بحيث أن تقسيم العمل وعلاقات السلطة تؤدي إلى حالة لا يمكن أن تتقادم من خلالها المنظمة مراكز القوة والصراعات وتأثيراتها على اتخاذ القرارات.

- يعتبر نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مسألة تعديل الهياكل وثقافة المنظمة مسألة أو مشكلة تكيف للهياكل مع الاستراتيجيات المعتمدة "الهياكل تتبع الاستراتيجية"، لكن المجال التطبيقي يؤكد على أن مسألة تعديل الهياكل والثقافة التنظيمية ليست مجرد تكيف أو تعديل.

- بالنظر إلى عملية الإدماج الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن اعتبار استراتيجية الموارد البشرية عملية مستقلة عن استراتيجية تطوير المنظمة، وعليه فإن استراتيجية الموارد البشرية لا تمارس تأثيراً كبيراً على الاختيارات الاستراتيجية للمنظمة.

- إن مشكلة هذا النموذج تظهر في التناقض بين البحث عن الانسجام الخارجي والانسجام الداخلي، هذا يؤدي إلى إحداث تناقض بين المداخل العالمية والمداخل الموقفية.

2-3- نموذج تنافسية الموارد البشرية:

كان توجه الإدارة المعاصرة نحو الأخذ بالإدارة الاستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية نتيجة لمتغيرات أساسية مثلت قوى ضغط على الإدارة، تأتي في مقدمتها المنافسة، فلقد اتجهت الإدارة الحديثة بتأثير التنافسية الشديدة والمتصاعدة أن تضع لنفسها استراتيجية تنافسية تحاول من خلالها الاستثمار في رأسمالها البشري المتميز للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

ولقد تبين للإدارة أهمية المنافسة وتعدد مصادرها، والمنافسين ليسوا فقط المؤسسات الأخرى التي تتعامل في نفس السوق وتنتج نفس المنتجات أو الخدمات، ولكن المنافسين

هم كل من ينافس المنظمة ويحاول أن يقطع جانباً من أرباحها أو فرصها⁴.
وتواجه المنظمة فئات المنافسين الآتية:

- المنافسون الحاليون العاملون في نفس المجال؛
- المنافسون المحتملون؛
- كبار الموردين الذين تتعامل معهم المنظمة؛
- كبار العملاء والمشتريين الذين يتعاملون مع المنظمة؛
- منتجوا السلع والخدمات البديلة لمنتجات المنظمة.

هؤلاء المنافسين يعملون جميعاً وبطرق مختلفة على تحدي وتهديد المنظمة للسحب من حصتها في السوق وأخذ مكانتها لدى العملاء، فالمنافسون في نفس الصناعة يقدمون للسوق نفس المنتجات وينافسون على الجودة، السعر، الخدمات أو عليها جميعاً. والموردون يساومون برفع أسعار ما يبيعونه للمنظمة وبالتالي يقللون ما كان يمكن لها أن تحققه من أرباح. والمشترون يساومون لتخفيض أسعار ما يشترونه وزيادة الخدمات التي يحصلون عليها، وبالتالي يسهمون أيضاً في تصعيب مهمة الإدارة وتقليل العائد الصافي من نشاطها. أما منتجوا السلع البديلة فهم مصدر تهديد لسحب المشتريين بل والموردين من التعامل مع المنظمة، وبالتالي عدم إمكانها تحقيق أو المحافظة على مبيعاتها وأرباحها. ثم يأتي المنافسون المحتملون وهم الذين تغريهم الأرباح التي تحققها المنظمة في صناعة معينة فيقررون داخل ذات المجال تحقيق نصيب من تلك الأرباح وتكون النتيجة سحب مساحة من السوق منها وتخفيض المبيعات والأرباح التي تحققها. وثمة مصادر أخرى كبيرة للتهديد يجب على الإدارة أن تتعامل معها، من بينها التحول من القوانين والتشريعات بما يضيق الفرص على الإدارة، والتغير في الأوضاع والنظم والعلاقات الاقتصادية، ونضوب الثروات وندرة الخامات والموارد وقصور الطاقات البشرية وندرة الكفاءات.

ومن بين أهم المداخل المرتبطة بهذا النموذج:

أ- مدخل التغيرات التنظيمية:

إن ما مس نظام الأعمال العالمي من تغيير بفعل قوى ومتغيرات رئيسية ساهمت إلى حد كبير في التأثير السلبي على النظام الإداري التقليدي، وأسهمت في تنمية مفاهيم إدارية جديدة تتبنى مفاهيم الإدارة الاستراتيجية، وأهم تلك القوى: العولمة، الإعلام الآلي، نظام المعلومات، الاتصالات، إدارة الجودة الشاملة وظهور مفهوم الرأسمال البشري.

إن هذه القوى وبالإضافة إلى العديد من القوى الأخرى تعاونت في إحداث واقع جديد يفرض على الإدارة التخلي عن مفاهيمها وأساليبها التقليدية التي تتصف بالتجزؤ والتعقد، وتلجأ إلى أساليب ومفاهيم تتسم بالتكامل والترابط.

وأصبحت الإدارة في كثير من المنظمات خاصة في الدول النامية تواجه موقفاً شديداً الصعوبة يتمثل في التحولات العالمية والمحلية التي أدت إلى فتح السوق أمام الواردات الأجنبية، في نفس الوقت التي تعاني فيه تلك المنظمات من ضعف وتضاؤل وصول منتجاتها إلى الأسواق الأجنبية لارتفاع التكلفة ونقص الجودة، فضلاً عن بعض الخبرات

الإدارية والتسويقية. من جانب آخر ترى كثير من تلك المنظمات أن المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي للمنافسة أو محاولة التقدم خاصة في غياب مصادر وأشكال الدعم التي كانت تحصل عليها من الدولة سابقا.

وفي ضوء هذا الواقع تكتشف الإدارة أن السبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الإدارية وإعادة تصميم كل عملياتها، والبحث عن التقنيات الأكثر تناسبا، ثم بلورة كل إمكانياتها ومواردها في إطار استراتيجي واضح يتجه للتعامل مع الفرص والتهديدات في الأسواق ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحوليات المحلية والعالمية. وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو المورد البشري ذا الكفاءة العالية، ومن ثم تتضح أهمية تطوير مفاهيم وآليات إدارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الاستراتيجي.

ونتيجة لضغوط التنافسية والمتغيرات المتصاعدة اتجهت الإدارة في المنظمات المعاصرة إلى تبني فلسفة واضحة في العمل الإداري تعتمد آليات السوق في رسم السياسات واتخاذ القرارات وتتجه إلى التميز والتفوق باعتبارها العوامل المحققة لهدف البقاء، ويمكن التطرق إلى عناصر تلك الفلسفة التي انعكست على إدارة الموارد البشرية فيما يأتي:

- أهمية أن تقوم الإدارة باستغلال كل إمكانياتها وطاقتها من أجل المنافسة في الأسواق مع المنافسين، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد.

- أهمية أن تحدد الإدارة نقاط القوة والضعف لديها، وتبحث في نقاط قوة وضعف منافسيها من أجل صياغة استراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله.

- أهمية المنافسة على الوقت، بمعنى تخفيض الوقت المستغرق في العمليات إلى أدنى حد ممكن، هذا يُمكن الإدارة من تحقيق السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء باحتياجات السوق قبل المنافسين. وتلعب تقنيات المعلومات والإعلام الألي دورا أساسيا في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات لمعالجة البيانات وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة.

- أهمية المنافسة بتخفيض تكلفة المخزون وإعداد نظم متنوعة لترتيب التعامل مع الموردين، إن هذه السياسة تؤدي إلى:

● تغذية الإنتاج أو السوق بمطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب الصفر (صفر مخزون).

● وفر في تكلفة الأموال وذلك بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستغل.

● توفير مساحات وتكاليف عمليات التخزين.

● منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه.

● ضرورة تكوين علاقات وطيدة إيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات المنظمة من الموارد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة وبالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ السياسات في الوقت المحدد.

● ضرورة تأمين علاقات مع العملاء في السوق المحلي أو الخارجي لضمان تصريف المنتجات بأسلوب يسمح بتدفق السيولة إلى المنظمة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون

من السلع التامة.

- ويُعد استخدام التكنولوجيا والتقنية استخداماً أمثلاً من العناصر التي تحدد الفارق في تحديد نجاح الإدارة، وتسهم التقنيات الحديثة في:
- تخفيض الوقت اللازم للأداء ومن ثم تحقيق إنتاج أكبر.
- سرعة تدوير رؤوس الأموال الذي يتحقق عنها عوائد اقتصادية إيجابية.
- المساهمة في تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال المواد الأعلى تكلفة بالمواد الأقل تكلفة.
- إحلال الأيدي العاملة الماهرة مكان الأيدي العاملة الأقل مهارة.
- إمكانية تطوير منتجات جديدة وابتكار استخدامات محددة للمنتجات المعروفة.
- إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر وخفض الوقت والتكلفة.

2-4- نموذج الكفاءات من الموارد البشرية:

إن التطور الحالي للإدارة الاستراتيجية أعطى مكانة هامة للموارد البشرية، إن المدخل الذي يقوم على "الموارد" اعتمد من أجل شرح التنافسية على عوامل داخلية وليس على أساس مكانتها تجاه المنافسين، هذا يعني أن الموارد والقدرات الخاصة الداخلية هي أصول استراتيجية وهي أساس الكفاءات المميزة للمنظمة، هذه الأخيرة تمكن المنظمة من بناء سيق تنافسي دائم مقارنة مع منافسيها.

ولا يمكن للسبق التنافسي أن يكون ذا فائدة بالنسبة للمنظمة إلا إذا كانت موارد المنظمة هي موارد قابلة للتقييم، نادرة، ونادراً ما يمكن إحلالها وصعبة التحويل والتقليد⁵.

إن الموارد المتاحة أمام المنظمة يمكن أن تكون مادية أو غير مادية، بحيث أن الثقافة التنظيمية، المعرفة، التدريب المستمر يمكن اعتبارها من الموارد غير المادية النادرة، صعبة التحويل وذات أهمية كبيرة للمنظمة. فالموارد إذا هي كل الوسائل التي تمتلكها المؤسسة والتي تمكنها من خلق قدراتها الخاصة، قدراتها الاستراتيجية، قدراتها التنافسية وكذا كفاءاتها المتميزة.

لذلك يمكن القول أن نموذج كفاءات الموارد البشرية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة ملائمة من أجل إيجاد الموارد اللازمة وتبني الاستراتيجيات المناسبة في المنظمة.

4-2-1- القدرات الإدارية والكفاءات من الموارد البشرية:

يعتبر الكثير من الباحثين اليوم أن النظرة الإستراتيجية هي من بين أهم العوامل في نجاح المنظمات، إن رفض النموذج الكلاسيكي الذي يعتمد الرقابة، والاعتماد شيئاً فشيئاً على قدرات وكفاءات الأفراد في مجال التسيير بدلاً من الاعتماد فقط على التخطيط الاستراتيجي مكن المنظمات من تقوية مركزها التنافسي في محيط تنافسي شديد ومتصاعد، من أجل هذا تغيرت مجالات البحوث في الإستراتيجية سنوات 1990.

لهذا فإن الإستراتيجية لا يمكن حصرها في أفكار مستقبلية عامة، ولكن يمكن اعتبارها على أنها قدرة المسيرين في تعبئة الموارد ورسم التوجهات العامة لمستقبل المنظمة، وكذا التفكير فيما سيكون عليه المحيط التنافسي للمنظمة مستقبلاً.

لذلك يمكن القول أن المنظمات التي يفضل مدراؤها الكفاءات في الموارد البشرية في نظرتهم الإستراتيجية، هي المنظمات التي نجد فيها دائما أنشطة ملائمة ومتنوعة في إدارة الموارد البشرية.

4-2-2- القدرات التنظيمية والكفاءات من الموارد البشرية:

إن قيمة الموارد البشرية لا يمكن تلخيصها في مجموعة التقنيات الخاصة بالموارد البشرية، فهي تتعلق بقدرة المنظمة على بناء الكفاءات من الموارد البشرية، وذلك باستقطاب وإدماج الأفراد الأكفاء، وتطوير الخبرات وبتسهيل حصول المنظمة على دم جديد يحمل معه معارف ومعلومات جديدة. إن تجسيد قيمة الموارد البشرية تتعلق بقدرة المنظمة على إدارة الكفاءات والقدرات والخبرات من الموارد البشرية في إطار التنظيم المعمول به في المنظمة (ثقافة المنظمة، الهياكل، النظم، ...)

كما أن تجسيد قيمة الموارد البشرية تتعلق أيضا بالقدرة على التعاون والقدرة على تبادل التجارب والمعلومات، والمشاركة في إعداد شبكة معلومات وتبني نظام جماعي يهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة (تنظيمية وفردية).

إن مساهمة استراتيجية الموارد البشرية في القدرات التنظيمية لا تتحدد فقط بمجموعة التقنيات المستعملة في إدارة الموارد البشرية، بل هي نتاج إدماج الكفاءات من الموارد البشرية في المنظمة، إن هذه الاستراتيجية تمكن من إيجاد معارف جديدة وتتمين الكفاءات السابقة وتراكم التجارب وتطوير نظام الاتصال داخل المنظمة.

أخيرا يمكن القول أن نموذج الكفاءات يطبق استراتيجية الموارد البشرية في صميم القدرات الإدارية والتنظيمية، ولذلك يمكن اعتبار الكفاءات من الموارد البشرية العامل المتميز الأساسي في المنظمة.

إذا كانت نظرية الموارد قد أسهمت في تطور الفكر الاستراتيجي، فإن لها حدودا خاصة بالكفاءات التنظيمية يمكن إبرازها في⁶:

أ- الفرضية الأولى التي تعتمد عليها نظرية الموارد تركز على فكرة أن المنظمات تختلف فيما بينها، لهذا السبب يتحقق مستوى أداء مختلف، لكن هذا المدخل لا يوضح سبب الاختلاف بين المنظمات وسبب الاختلاف بين مستوى الأداء.

ب- ارتكزت هذه النظرية على مفاهيم (الموارد، الامتياز التنافسي الدائم، الكفاءات التنظيمية) نظرية وغير ملاحظة في مجال التطبيق.

ج- القليل من المنظمات استطاعت الاستفادة من كفاءاتها التنظيمية الإستراتيجية من أجل خلق مساحات تنافسية جديدة.

د- المنظمات التي لا تستطيع التميز في مجال ما، يمكن أن تجد نفسها ليس فقط خارج السوق التي تهمها، ولكن خارج الأسواق المستقبلية.

الخاتمة:

تم تناول في هذا البحث مختلف نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع محاولة إبراز حدود كل نموذج من جهة، وإسهاماته في إمكانية تحقيق أهداف المنظمة من جهة أخرى. إن الباحثين قد ارتكزوا في دراساتهم على نظريات ومفاهيم ترتبط أساسا ب علم النفس (السلوكيات في مجال العمل)، وعلم الاجتماع التنظيم (العلاقات، السلطة وتنظيم العمل)،

والعلاقات الصناعية (الصراعات والمفاوضات) وعلى الاقتصاد (علاقات العمل وسوق العمل)، من أجل شرح وتفسير هذه النماذج. ولقد بينت الدراسة بأن نماذج محاسبة الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية تعطي أهمية أكبر لأهداف المنظمة، ومن ثم يكون من مهام الإستراتيجية التأثير في السلوكيات والاتجاهات في العمل وذلك من أجل تكييف الهياكل والثقافة التنظيمية مع متطلبات المحيط، أو من أجل تهيئة الرأسمال البشري للمنظمة. كما بينت الدراسة بأن نماذج تنافسية الموارد البشرية والكفاءات لا تتحدد الإستراتيجية بالنسبة لها بالأهداف الموضوعية، وإنما بالأولوية التي تعطىها المنظمة للوسائل من الموارد البشرية (RH) من جهة، أو بالكفاءات المتميزة التي تحوزها فعلاً.

الهوامش:

- ¹ - جاري ديسلر: إدارة المورد البشرية، ترجمة د. سيد احمد عبدالمتعال ومراجعة د. عبدالمحسن عبدالمحسن جودة، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2003، ص.56.
- ² - Petit, Bélanger, Benabou, Foucher, Bergeron: Gestion Stratégique et Opérationnelle des Ressources Humaines, gaetan morin éditeur, 1993, p.8.
- ³ - عيدة سيد خطاب: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، جامعة عين شمس، 2003، ص.5.
- ⁴ - علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، 2001، ص.70.
- ⁵ - Barney (1991) & Puthod et Thévenard (1997), in Les cahiers de recherche CPRES Centre Lilois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, .UPRES-A CNRS 8020, p.9.
- ⁶ - Cécile DEJOUX: Les compétences au cœur de l'entreprise, Edition d'organisation, 2001, p.202.

المراجع الأساسية للبحث:

- 1- Pichaut F. Ressources humaines et changements stratégiques, DeBoeck, Bruxelles,1993.
- 2- Wils T., Le Louarn J.-Y., Guérin G., Planification stratégique des ressources humaines, Presse universitaire de Montréal, 1991.
- 3- Daniel Permatrin, La compétence au cœur de la GRH, Management & société, 2005.
- 4- Frédéric Leroy, Les stratégies de l'entreprise, 2ème édition, Dunod, 2004.
- 5- أحمد القطامين: الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002.