

المحاضرة الرابعة.. دلالات الارتباط بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية

من أجل التعمق أكثر في فهم مصامين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و توضيح أكثر للعلاقة التي تربط استراتيجية المؤسسة بمارسات ادارة الموارد البشرية لا بد من التأكيد هنا على نقطة في غاية الأهمية مفادها أن الاعداد والتنفيذ الجيد للاستراتيجية يتطلب وجود موارد بشرية ذات كفاءة وقدرات متميزة تتماشى والخيارات الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة ،حيث أن كل خيار يتطلب نوعيات مختلفة من الموارد البشرية يمتلكون معارف ومهارات وسلوكيات محددة تمكّنهم من القيام بأدوارهم على أكمل وجه .

من هنا سنحاول في هذه المحاضرة مناقشة الدلالات الاستراتيجية لتسخير الموارد البشرية أي محاولة ايجاد إجابة على السؤال التالي : ما علاقة الخيار الاستراتيجي الذي تتبعه المؤسسة بمارسات تسخير الموارد البشرية فيها؟ وتجدر الاشارة هنا الى أننا سنشقق الإجابة على هذا السؤال استنادا الى ما طرحته بورتر M.Poter في ما يخص الاستراتيجيات التنافسية وهي : (قيادة التكلفة ، التميز، التركيز)
أولاً: البديل الاستراتيجية وممارسات تسخير الموارد البشرية:

بقصد بالبدائل الاستراتيجية تلك الخيارات المتاحة أم المؤسسة من أجل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية في السوق، حيث نجد هناك العديد من تلك الخيارات والبدائل غير أنه من أشرها ما طرحتها بورتر M.Poter مع بداية ثمانينيات القرن الماضي وهي : استراتيجية قيادة التكلفة، استراتيجية التميز واستراتيجية التركيز والتي تسمى بالاستراتيجيات التنافسية، حيث يرى هذا الأخير ،أن الإستراتيجية هي "خطة (Plan) ومركز تنافسي (Position)، ويرى أن الاستراتيجيات التنافسية (Competitive Strategy) تمثل الوسائل التي تمكن من الوصول إلى الغايات التي تصبووا إليها المنظمة" ويوضح Porter وجهة نظره أكثر للاستراتيجية في مقاله المنشور سنة 1996 في مجلة هارفرد بعنوان: "What is Strategy" يقوله" إن الاستراتيجية هي عملية خلق توافق بين أنشطة المنظمة وأن نجاح الاستراتيجية يعتمد على تنفيذ أشياء عديدة بشكل جيد وليس فقط خلق تكامل بينها فإذا لم يكن هناك توافق بين الأنشطة فإنه ليس هناك استراتيجية متميزة".

1- قيادة التكلفة وممارسات تسخير الموارد البشرية

استراتيجية قيادة التكلفة مبنية على فرض مفاده أن المؤسسة يمكن أن تصبح ذات تكاليف أقل عن منافسيها في صناعتها من خلال التركيز على وفرات الحجم وترشيد التكاليف من خلال الاستفادة من منحني التعلم والخبرة وكذلك السيطرة على التكاليف الأخرى

ضمن هذا الخيار الاستراتيجي فإن ادارة الموارد البشرية سوف تتجه إلى تحديد نوعية المهارات التي تتوافق معه هذا الخيار الذي يتطلب موارد بشرية تميل إلى الاستقرار والعمل الفردي أي الروتين وتكرار المهام وعدم الرغبة في تحمل المخاطرة ،كما أنها ستتجه إلى الاستثمار في أنشطة التدريب والتنمية باعتبار أن التدريب سيؤدي إلى زيادة المهارات

المتخصصة وهو ما ينعكس ايجابا على تخفيض التكاليف (من خلال ما يسمى بمنحنى التجربة والتعلم)¹ ، كما ستميل الى اعتماد أنظمة الأداء السلوكية التي تربط بين الأداء وهيكل الحوافز في المؤسسة، أما في ما يخص التوظيف فإن المؤسسة التي تعتمد هذا الخيار الاستراتيجي فستعتمد التوظيف الداخلي من خلال الترقية و كذلك إلى اعتماد أنظمة أجور ومكافآت ذات اتساق داخلي مع وجود تميز واختلاف واضح بين الرؤساء والمرؤوسين .

2- استراتيجية التميز وممارسات ادارة الموارد البشرية :

تستهدف المؤسسة من خلال اعتماد هذه الاستراتيجية خلق انطباع بأن منتجاتها / خدماتها تختلف عن منتجات/ خدمات المؤسسات الأخرى الموجودة في السوق ، حيث يمكن تحقيق ذلك من خلال تطوير منتجات جديدة، استخدام تكنولوجيا جديدة، اضافة خصائص مميزة للمنتج...الخ .

الواضح من هذه الاستراتيجية أنها تركز على الابداع والابتكار والتحسين المستمر، وبناءا على ذلك فإن الموارد البشرية المطلوبة يجب أن تتسم بالقدرة على الابداع و الابتكار ، الميل للمبادرة وتحمل المخاطرة، التوجه بالفريق والعمل الجماعي، البصيرة في التعامل مع المستقبل...الخ ، ولذلك عادة ما تمثل المؤسسات التي تنتهج هذا الخيار الاستراتيجي (التميز) إلى الاستقطاب الخارجي لشغل الوظائف كما أنها ستميل لخلق ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد وأقسام المنظمة، بينما ستميل أنظمة الأجور والمكافآت إلى تحقيق العدالة الخارجية (مقارنة مع الأجر في المؤسسات المنافسة) في حين تركز انظمة تقييم الأداء على النتائج(أنظمة موجبة بالنتائج مثل الادارة بالأهداف) من أجل تشجيع الأفراد على تحمل المخاطرة والمبادرة ، في حين نجد ان الوصف الوظيفي الخاص بهذا الخيار عادة ما يتطلب مهارات متخصصة ومهام متعددة وغير محددة ، اما بالنسبة لتسخير المسار المهني فهو واسع ولا يمكن تحديده .

3- استراتيجية التركيز وممارسات ادارة الموارد البشرية

تقوم فلسفة هذه الاستراتيجية إما على تخفيض التكلفة أو التميز في المنتج/الخدمة ، مع ضرورة تجزئة السوق من أجل التعامل مع قطاع سوقي معين باعتبار أن هذا القطاع هو الذي سيسمح للمؤسسة بتحقيق ميزة تنافسية .

ان اعتماد هذه الاستراتيجية يتطلب من المؤسسة ضرورة تحقيق اللامركزية في ممارسات تسخير الموارد البشرية وذلك بغض تحقيق الاستجابة السريعة لمتطلبات السوق والتنافس فمثلا قد تعتمد المؤسسة ممارسات تشجع الابداع والابتكار من أجل طرح منتجات/خدمات جديدة تسمح لها بدخول الاسواق جديدة او زيادة الحصة السوقية الحالية

لقد تم دراسة منحنى الخبرة في عشرينات القرن الماضي عندما لاحظت فرق عمل تركيب الطائرات أن الوقت اللازم لتركيب طائرة يقل كلما كان عدد الطائرات كبير، للتتبع هذه الملاحظة بدراسة قامت بها جماعة بوسطن الاستشارية في منتصف ستينيات القرن الماضي على أنشطة أخرى، وقد بینت دراستها وجود علاقة بين تزايد حجم الإنتاج وانخفاض حجم التكاليف وهو ما اصطلاح على تسميته "أثر التجربة"¹ وهذا الأثر ناتج حسب خبراء هذه المجموعة من عدة عوامل أهمها: أن تكرار العمل يجعل العمل سهل الإنجاز بفعل تراكم الخبرة وبالتالي ينخفض وقت الإنجاز، أما العامل الثاني فهو تحسين إجراءات العمل بفعل تكرار الإنجاز بالإضافة إلى الابداع في أساليب الإنتاج¹ ، وإذا تمعنا في أدبيات الفكر الاستراتيجي نجد أنه كان لهذا المفهوم دورا بارزا في الساحة التنافسية خلال ستينيات وسبعينيات القرن الماضي باعتبار أنه كان محورا جوهريا لبعض الاستراتيجيات التنافسية ومن أبرزها ما طرجه Porter في ما يسميه استراتيجية قيادة التكلفة.

**... دلالات الارتباط بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية د/برحال عبد الوهاب...السنة
الثالثة علوم التسيير...تخصص: ادارة الموارد البشرية**

ثم بعد ذلك تميل إلى خيار تخفيض التكاليف عندما ترى السوق وصلت لمرحلة التشبع (هذا الخيار يجمع بين ما تم التطرق اليه سابقا حيث تعتمد ادارة الموارد البشرية الممارسات المناسبة حسب المرحلة او الظرف التنافسي للمؤسسة) وعلى العموم يمكن تلخيص علاقة ممارسات ادارة الموارد البشرية باستراتيجية المؤسسة في 06 قوائم (مجالات) من الممارسات التي يمكن للمؤسسة المفاضلة بينها واختيار ما يتناسب مع التنفيذ الجيد للخيار للاستراتيجي المتبني، وهذه القوائم هي

قائمة الخيارات الاستراتيجية لممارسات ادارة الموارد البشرية

المجال/ النشاط	خيار قيادة التكلفة	خيار التميز
01	تحليل وتوصيف الوظائف	مهام محددة، بسيطة مهارات محددة ولا تتطلب مهارات متخصصة
02	الاستقطاب	مصادر داخلية مسارات وظيفية واسعة مرونة وتكيف كبير
03	التدريب	التركيز على الوظائف الحالية التدريب الجماعي تدريب كل العاملين
04	تقييم الأداء	معايير سلوكية معايير قصيرة الأجل قياس فردي
05	الأجور والحوافز	التركيز على الأجر تحقيق العدالة الداخلية الحوافز الفردية
06	العلاقات بالعاملين	قرارات فردية مناخ تنظيمي رسمي الافراد عنصر تكلفة

اما بالنسبة لخيارات استراتيجية التركيز فهي كما اشرنا اليه سابقا مبنية على الاستخدام المتناسق للخياري (التميز، قيادة التكلفة) وذلك حسب وضع المؤسسة وما تريده تحقيقه .