

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

من أجل التعمق أكثر في فهم مضامين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و توضيح أكثر للعلاقة التي تربط استراتيجية المؤسسة بممارسات 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 والخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة ، حيث أن كل خيار يتطلب نوعيات مختلفة من الموارد البشرية يمتلكون معارف ومهارات وسلوكيات محددة تمكنهم من القيام بأدوارهم على أكمل وجه .

من هنا سنحاول في هذه المحاضرة مناقشة الدلالات الاستراتيجية لتسيير الموارد البشرية أي محاولة إيجاد إجابة على السؤال التالي : ما علاقة الخيار الاستراتيجي الذي تتبناه المؤسسة بممارسات تسيير الموارد البشرية فيها ؟و تجدر الإشارة هنا الى أننا سنناقش الاجابة على هذا السؤال استنادا الى ما طرحه بورتير M.Porter في ما يخص الاستراتيجيات التنافسية وهي : (قيادة التكلفة ، التميز ، التركيز)
أولاً: البدائل الاستراتيجية وممارسات تسيير 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 أشهرها ما طرحها بورتير M.Porter 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 (Compétitive Strategy) تمثل الوسائل التي تمكن من الوصول إلى الغايات التي تصبوا إليها المنظمة" ويوضح Porter وجهة نظره أكثر للاستراتيجية في مقاله المنشور سنة 1996 في مجلة هارفرد بعنوان: "What is Strategy" بقوله "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 تسيير الموارد البشرية

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

ضمن هذا الخيار الاستراتيجي فإن ادارة الموارد البشرية سوف تتجه إلى تحديد نوعية المهارات التي تتوافق مع 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 متميزة للمنتوج...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 تميل 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 الى تحقيق العدالة الخارجية(مقارنة مع الأجور في المؤسسات المنافسة) في حين تركز أنظمة تقييم الأداء على النتائج(انظمة موجهة 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 لتسيير 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 تسيير 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 عشرينيات القرن الماضي عندما لاحظت فرق عمل تركيب الطائرات أن الوقت اللازم لتركيب طائرة يقل كلما كان عدد الطائرات كبير، للتعبير هذه الملاحظة بدراسة قامت بها جماعة بوسطن الاستشارية في منتصف ستينيات القرن الماضي على أنشطة أخرى، ولقد بينت دراستها وجود علاقة بين تزايد حجم الإنتاج وانخفاض حجم التكاليف وهو ما اصطلح 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 تعمنا 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 طرحه Porter في ما يسميه استراتيجية قيادة التكلفة.

... دلالات الارتباط بين استراتيجية المؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية د/برحال عبد الوهاب...السنت
الثالث علوه 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 المتبنى، 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	مهام معقدة ومتعددة مهارات معقدة ومتخصصة
02 الاستقطاب	مصادر داخلية مسارات وظيفية محددة مرونة وتكيف محدود	مصادر خارجية مسارات وظيفية واسعة مرونة وتكيف كبير
03 التدريب	التركيز على الوظائف الحالية التدريب الفردي تدريب بعض العاملين	التركيز على الوظائف المستقبلية التدريب الجماعي تدريب كل العاملين
04 تقييم الأداء	معايير سلوكية معايير قصيرة الأجل قياس فردي	معايير كمية (القياس بالنتائج) معايير طويلة الأجل قياس جماعي
05 الأجور والحوافز	التركيز على الاجور تحقيق العدالة الداخلية الحوافز الفردية	التركيز على الحوافز تحقيق العدالة الخارجية الحوافز الجماعية
06 العلاقات بالعاملين	قرارات فردية مناخ تنظيمي رسمي الافراد عناصر تكلفة	قرارات جماعية مناخ مشجع على العمل الجماعي الافراد اصل من اصول المؤسسة واعم مصدر لخلق الايرادات

أما بالنسبة لخيار استراتيجية التركيز فهي كما اشرنا اليه سابقا مبنية على الاستخدام المتناسق للخيار (التميز، قيادة التكلفة) وذلك حسب وضع المؤسسة وما تريد تحقيقه .