

المحاضرة الخامسة: طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

لقد أصبحت الموارد البشرية منذ تسعينيات القرن الماضي جوهر اهتمام منظمات الاعمال باعتبارها مفتاح النجاح والتميز، حيث تحول الاهتمام بالموارد البشرية من مجرد خلق ادارة أو قسم متخصص يعنى بوضع خطط وسياسات خاصة بتسيير المورد البشري ، إلى دور استراتيجي يتجلى في مشاركتها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة واتخاذ القرارات الاستراتيجية، حيث أن هذا التحول كان كضرورة حتمية نتيجة فشل الدور التقليدي (التنفيذي ،الوظيفي، المشارك) في مساندة سرعة التطورات الحاصلة في بيئة المؤسسة ، هذه البيئة الديناميكية التي أصبحت تتطلب موارد بشرية أكثر مهارة وكفاءة وقدرة ومعرفة والتزام،

اولا: مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية :

يمكن تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه " اتخاذ القرارات التي تعمل على تكيف نظام ادارة الموارد البشرية مع التغيرات الحاصلة في المحيط وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية " والواضح من هذا التعريف أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له هدفين متكاملين هما: ضمان تكيف سياسات وبرامج تسيير الموارد البشرية مع التغيرات الحاصلة وبما يدعم استراتيجية المؤسسة ويحقق غاياتها وأهدافها الاستراتيجية .

كما يمكن تعريفه أيضا بأنه "ذلك التسيير الذي يعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص والتهديدات البيئية واستراتيجيات الاعمال بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال المورد البشري " ، الواضح من هذا التعريف أنه يشير إلى أن جوهر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو البحث عن تحقيق مزايا تنافسية من خلال المورد البشري .

بناء على ما سبق يمكن القول أن هدف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو :

الاستغلال الامثل للموارد البشرية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة (البقاء ، الاستمرارية، الميزة التنافسية)

ضمان تكامل سياسات وبرامج وخطط تسيير الموارد البشرية مع الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة باعتبار أن استراتيجية الموارد البشرية كاستراتيجية وظيفية هي جزء من استراتيجية المؤسسة (أحد مستويات الاستراتيجية)

ضمان تكيف قدرات ومهارات الموارد البشرية مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية السريعة ؛

قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية؛

ان جوهر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية هو البحث عن الكفاءات المحورية التي تمكن المؤسسة من تحقيق مزايا تنافسية.

ثانيا: ما هي أسباب الحاجة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

يمكن تلخيص هذه الأسباب في ما يلي :

1- حجم وسرعة التغيرات البيئية : حيث نجد أن حدة تلك التغيرات و سرعتها زادت من اشكالية العلاقة بين المؤسسة ومحيطها خاصة بعد فشل الادوات التسييرية التقليدية في مسايرة تلك التغيرات، الأمر الذي فرض على منظمات الاعمال البحث عن مناهج وأدوات تسييرية تتناسب وهذا الواقع الجديد فمثلا برز ادارة التغيير والتطوير التنظيمي كمنهج يسمح للمؤسسة بالتكيف مع تلك التغيرات من خلال ايجاد حلول لمشكلات العمل الحالية او ايجاد اساليب عمل جديدة ، وهنا أصبح جليا دور ادارة الموارد البشرية في قيادة التغيير التنظيمي والانتقال بالمؤسسة من وضع إلى وضع أحسن من خلال الابداع والابتكار .

2- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة : حيث أن حالة اللابقين واللا تأكد فرضت على المؤسسات ضرورة البحث عن أساليب وممارسات جديدة تسمح لها بأن تكون أكثر مرونة وقدرة على التكيف، وضمن هذا المسعى أصبح البحث عن الكفاءات البشرية المتميزة(الكفاءات المحورية "Core Competances" التي تسمح للمؤسسة بتحقيق بقاءها واستمرارها من خلال امتلاك مزايا تنافسية ، وحسب ما أشار اليه (Prahalad & Hamel.1994) فإن الكفاءات الجوهرية هي " تعلم جماعي في المنظمة خاصة في مجال كيفية تحسين مختلف المهارات ودمج عدة خيارات تكنولوجية" مؤكدا على ضرورة التمييز ما بين الكفاءات المحورية والغير المحورية، فالكفاءات المحورية هي التي تتميز بكونها تأتي في صلب الأداء المتميز وهي تتشكل من مصدرين هما: القدرة والموارد، كما يؤكد الباحثان على أنه حتى تكون الكفاءات محورية يجب أن تتصف بثلاث مواصفات جوهرية هي: خلق القيمة للزبون، التميز عن غيرها من الموارد الأخرى، والمرونة التي تعني أن تتكيف مع مختلف المستجدات الممكنة، بتعبير أكثر بساطة فإن تحديد مفهوم الكفاءة الجوهرية يجب الإجابة على السؤال التالي: هل أن هذه الكفاءات تمنح المنظمة ميزة فريدة على المنافسين وتساعد في تحقيق الأرباح؟ عندئذ يمكن تحديد هذا المفهوم .

3- الحاجة للأبداع في نظم إدارة الموارد البشرية : بعدما أصبح من المسلم به أن الموارد البشرية أهم مورد بالنسبة للمؤسسة، و هي مصدر الإبداع والتميز في بيئة الأعمال القائمة على المعرفة، كان لا بد من البحث عن الأساليب والممارسات التي تنمي السلوك الابداعي للأفراد أو تؤثر فيه وتوظيفه لصالح المؤسسة مثل : انماط القيادة، التمكين، تشجيع العمل الفرقي....الخ، و التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمنهج تسييري جاء من أجل محاولة توضيح العلاقة بين الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية وذلك بهدف تطوير بيئة العمل وجعلها محفزة على الابداع والتجديد وكفيلة بضمان تنافسية وتجاح المؤسسة في بيئة ذات تغيرات سريعة ومتلاحقة .

ثالثا : الفرق بين التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية والتسيير التقليدي للموارد البشرية

لا شك أن هذا التحول لا يقتصر على تغيير في التسمية فقط ، بل هو غير جذري في الفلسفة والاهداف والادوات ويمكن توضيح هذا الفرق في ما يلي :

المحاضرة الخامسة : طبيعتا التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية....د/ برحال عبد الوهاب...السنة
الثالثة علوم التسيير.....تخصص: ادارة الموارد البشرية

المجالات/ابعاد المقارنة	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
التخطيط	المشاركة في صياغة وتنفيذ استراتيجية المؤسسة وضمن التكامل والتنسيق بينها وبين استراتيجية الموارد البشرية	الاهتمام بتسيير العمليات اليومية
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الادارة العليا	تعتبر جزء من الادارة التنفيذية(وظيفة تنفيذية)
التكامل والتنسيق	درجة تكامل وتنسيق مرتفعة مع كل وظائف المؤسسة وكذلك بين مختلف الانشطة (التوظيف، التدريب...الخ)	تكامل وتنسيق متوسط
المجال الزمني	المدى البعيد	المدى القصير والمتوسط

رابعا : متطلبات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

يتطلب تطبيق مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية توفر مجموعة من المتطلبات التي تسمح بتحقيق التناسق والتكامل بين ادارة الموارد البشرية واستراتيجية المؤسسة ، ومن بين هذه المتطلبات نجد :

➤ تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل : حيث يجب التركيز على كيفية زيادة ولاء الأفراد وانتماءهم للمؤسسة ومن تم زيادة قابليتهم للعمل من خلال : المعاملة العادلة، الاستجابة لتوقعاتهم المختلفة، توسيع فرص التدريب والتنمية، تنمية روح الابداع والابتكار...الخ

➤ تغيير ماهية وظيفة الموارد البشرية : حيث يجب السير بوظيفة ادارة الموارد البشرية من دورها التقليدي المرتكز اساسا على وضع خطط وبرامج لتسيير المورد البشري إلى الدور الاستراتيجي المرتكز اساسا على اشراك هذه الوظيفة في وضع الخطط الاستراتيجية على مستوى المؤسسة وعدم الاكتفاء فقط بالتنفيذ(تنفيذ استراتيجية المؤسسة)

➤ تغير المهارات الواجب توفرها في مديري الموارد البشرية : إذ أن التحول الى الدور الاستراتيجي يتطلب من مدراء الموارد البشرية بعض المعارف والمهارات قصد ضمان المشاركة الفاعلة في وضع الاستراتيجيات المستقبلية مثل : مهارات التفكير الاستراتيجي، تحليل محفظة الموارد...الخ .