

عنوان المداخلة:

إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

مفهوم جديد لمواكبة متطلبات التنافسية المعاصرة.

من إعداد :

د. بن عزة محمد أمين

أستاذ محاضر بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة سعيدة

زوهري جلييلة

طالبة سنة ثانية ماجستير

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

جامعة جيلالي ليابس - سيدي بلعباس -

مقدمة:

كان للمتغيرات الاقتصادية و التقنية في السنوات الماضية أثر كبير في إقامة نظام الأعمال العالمي الجديد الذي يقوم على التنافسية باعتبارها الآلية الأساسية لمنظمات الأعمال المعاصرة بغية اقتناص الفرص و غزو الأسواق في مختلف دول العالم و السيطرة عليه لتحقيق أهداف النمو والبقاء وكذا الربحية. هذا و تمثل التنافسية تحديا متزايد الخطورة يتطلب من المنظمات مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية و قدراتها الإنتاجية وأساليبها التسويقية من أجل تفعيل استثمارها لديها من الموارد بهدف بناء و تنمية قدراتها التنافسية بما يواكب الضغوط المتزايدة من المنافسين من مختلف أنحاء العالم.

فقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة من حيث الاهتمام على المستوى العالمي المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد بمثابة استثمار مربح للغاية و إذا كانت المنافسة هي المبدأ الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم فمما لا شك فيه أن السعي لكسب الرهان أصبح أمرا مشروعاً، ولا يكون هذا إلا بالاستثمار في العنصر البشري من خلال استقطاب و اختيار أحسن المهارات البشرية و تكوينها وتحفيزها و توفير فرص التأهيل والترقية و ذلك للمحافظة عليها لمواجهة التحديات و التهديدات الخارجية.

مفهوم القدرات التنافسية و مصادرها الأساسية:

القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون(1)، و يؤكد تميزها و اختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف و التميز حيث يحقق لهم المزيد من المنافع و القيم بشكل يفوق ما يقدمه لهم المنافسين الآخرين. تسمح القدرات التنافسية للمنظمات بتحقيق نتائج مهمة تتمثل في خلق الفرص التسويقية الجديدة و تحقق اختراق مجال تنافسي جديد، كما تمثل وسيلة لتكوين رؤية جديدة للمستقبل الذي تريده المنظمة نفسها.

و تظهر القدرات التنافسية على أشكال متعددة منها الجودة العالية للسلع و الخدمات التي تقدمها المنظمة دون غيرها، سرعة الاستجابة لرغبات العملاء و قصر الوقت المستغرق في دورات الإنتاج و في مشروعات تطوير المنتجات، الحرص على تقديم خدمات للعملاء قبل البيع في صورة معلومات و إرشادات و مساعدات تسمح للعميل بشكل أفضل و أسهل من تحديد رغباته و اختيار أفضل البدائل.

من أهم القدرات التنافسية التي قد تتمتع بها المنظمات المعاصرة هي أن تتمكن من إقامة علاقات تحالفية مع الموردين مما ييسر لها الحصول على احتياجاتها منهم بطرق أكثر مرونة و سرعة و أقل تكلفة، هذا كله يساهم في تخفيض تكاليف الإنتاج و التسويق مع المحافظة على نفس مستوى الجودة للسلع و الخدمات و في هذه الحالة تكون المنظمة قد امتلكت قدرة تنافسية هائلة، وفيما يلي بعض المداخل التي قد تعتمدها المنظمات في محاولاتها بناء و تعظيم قدراتها التنافسية:

- 1- تحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد كما و نوعا مع تعظيم العائد منها، و يكون ذلك بإتباع آليات التركيز، التراكم، الصيانة....الخ.
- 2- تحسين القدرة التنافسية بتطوير وتفعيل العمليات باستخدام تقنيات إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة الشاملة، و التطوير المستمر.
- 3- تحسين القدرة التنافسية من خلال مواجهة شاملة تستخدم فيها المنظمة كل أدواتها و قدراتها لتحقيق تفوق ساحق على كل جبهات التنافس.
- 4- العمل المترابط لكافة الوظائف و ليس فقط القطاعات المهمة بالتسويق. إذ أن الوصول إلى المركز التنافسي المتميز يتطلب تكامل كافة الأنشطة و الفعاليات التي تقوم بها أجزاء المنظمة جميعا.
- 5- يعتبر الوقت هو العامل المهم والحاسم في كسب معركة التنافسية، و بالتالي تتركز جهود بناء القدرات التنافسية في ضغط الوقت و استثماره لإبداع قدرات جديدة و الوصول بها إلى السوق قبل المنافسين.

خصائص الموارد البشرية الجديدة كأحد العوامل الحاسمة في تكوين و تنمية القدرات التنافسية:

أهم العوامل الحاسمة في بناء و تفعيل القدرات التنافسية والتي يمكن اعتبارها من بين العوامل الجوهرية تتلخص في ثلاث: التقنية العالية، الموارد البشرية المتميزة، و القيادة الإدارية الواعية.

لذلك اهتمت المنظمات المعاصرة في سعيها للدخول في ساحة التنافسية سواء العالمية وحتى المحلية إلى تبني مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و تغيير نظرتها إلى العنصر البشري من مجرد اعتباره أحد عناصر الإنتاج يؤدي أعمالا محددة لقاء تعويض مادي محدد في صورة رواتب و مميزات معينة، واستبدلت بهذا المفهوم التقليدي السلبي مفهوما ايجابيا متكامل يرى في الموارد البشرية أهم و أثن الأصول التي تمتلكها أي منظمة، والمصدر الحقيقي للقيمة المضافة.

و على هذا الأساس يجب أن يتوفر هذا المورد على بعض السمات و الخصائص التي تمكنه من الارتقاء بالمنظمة لأعلى المراتب التنافسية العالمية و المحلية (2):

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتميز بالتقلب و الفجائية.

- المرونة و القدرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة و غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل و خارج المنظمة.
- الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة و تجديد الرصيد المعرفي و مواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقا مع متطلبات العمل الجديدة.
- القدرة على تحمل المسؤولية و ممارسة الصلاحيات و توفر درجة كافية من الاستقلالية و عدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه و إرشاد طول الوقت .
- قبول التنوع و تحمل أعباءه سواء كان التنوع في أعضاء فرق العمل التي يتعاون معها أو في مجالات العمل و المسؤوليات.
- القدرة العالية الابتكارية والإبداعية، و استثمار الطاقات الذهنية في تقديم الأفكار و المقترحات والحلول للمشكلات، و ابتداع الطرق و الأساليب الجديدة.
- القدرة على التفكير الحر و المتحرر من قوالب الصيغ و المفاهيم التقليدية.
- الطموح و التطلع إلى مستقبل أفضل باستمرار إلى ما هو أفضل و أحسن سواء لشخصه أو للمنظمة التي يعمل بها.
- قبول التحديات و المهام الصعبة و اعتبارها فرصا قد لا تتكرر لإثبات الذات و تحقيق التفوق و التميز.
- القدرة على تحمل الصدمات و قبول الفشل ليس باعتباره نهاية المطاف أو النظر إليه على أنه كارثة.
- و بشكل عام من أجل أن تسهم الموارد البشرية في نجاح و تفوق منظمة ما، يجب أن تتوفر فيها الصفات التالية:

- 1- أن تكون ناذرة بمعنى أنها غير متاحة للمنافسين.
- 2- أن تكون الموارد البشرية قادرة على إنتاج القيم.
- 3- أن يصعب على المنافسين تقليد الموارد البشرية المتميزة سواء بالتدريب أو التأهيل أو السحب من المنظمة.

النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

تتجه المنظمات المعاصرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية تتضمن الغايات والأهداف و السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات

الموارد البشرية باعتبارها معبرة عن الاختيارات الجوهرية التي تتلاءم مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة، و تتكامل مع التوجهات الإستراتيجية في مجالات العمل التسويقي و الإنتاجي والتمويلي والتقني وغيرها من فعاليات المنظمة. ثم يكون للمنظمة مجموعة متكاملة من الإستراتيجيات الفرعية تتبع جميعها من الإستراتيجية العامة للموارد البشرية، وإن كانت كل منها تختص بأحد المجالات المتخصصة ذات الأهمية الخاصة. وبذلك يتصور وجود الإستراتيجيات التالية:

- إستراتيجية استقطاب و تكوين الموارد البشرية.
- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية.
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية.
- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية.
- إستراتيجية تعويض و مكافأة الموارد البشرية.

و في جميع الأحوال يتم إعداد الإستراتيجية المناسبة في ضوء المعلومات و التحليل المتاح، ويجري التنفيذ و المتابعة وفق المعلومات المتجددة و التي ينتجها نظام المعلومات المعتمد. وتكون نتائج المتابعة و التقييم على المستوى الأدنى متاحة للمستويات الأعلى، و كذلك فإن توجهات و أطر الإستراتيجيات الأدنى تكون في علم و اعتبار المستويات الأعلى(3). وكذلك تكون توجيهات وإرشادات المستويات العليا في اعتبار المستوى الأدنى عند إعداد إستراتيجيته.

ومن المهم الإشارة إلى ضرورة تكامل المراحل الثلاثة في بناء و تفعيل الإستراتيجيات وهي مرحلة الإعداد و التصميم، ومرحلة التنفيذ، ثم مرحلة المتابعة والتقييم وإعادة التصميم. فبمجرد وجود إستراتيجيات للموارد البشرية لا يعني أنها قد حققت غاياتها بل الأهم أن تفعل تلك الإستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية اللازمة. **مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:**

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها مايلي(4):

مفهوم التحدي: التحدي هو ما يهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة. وترتكز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه

المنظمة، والتقدير الصحيح و الواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات. ولعل من أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة هي كيفية تكوين و تنمية هيكل بشري متميز و فعال يتناسب مع احتياجات المنظمة و أهدافها. وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.

مفهوم الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها، وتتمكن كن صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة و الدقة واحتمالات التحقق مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها. وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات و ظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها. من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية وصيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا.

مفهوم دورة الحياة: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية. والمعنى المستفاد هنا أن إستراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقضي طبيعة كونها كائن حي أن تتعدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.

مفهوم المحركات: يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها. وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة

الموارد البشرية الإستراتيجية وإن كانت تتصف جميعا بكونها تعبر عن صفات للإمكانيات أو الموارد التي تتاح للمنظمة:

- من أهم المحركات الإستراتيجية التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلا من إنشاء إمكانيات تدريبية خاصة بالمنظمة.

- كذلك تستهدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها و المفاضلة بين البدائل المفتوحة أمامها بمحركات السوق أي حالات السوق من عرض وطلب وممارسات المنافسين وغيرها من المتغيرات التي تأخذها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعين الاعتبار في مسائل الاستقطاب و الاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

- وتلعب المحركات النابعة من المنافسة دورا مهما في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر ومن أهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء المحلية أو العالمية. وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.

مفهوم إدارة التغيير: تعمل المنظمات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المنظمة أم آتية من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار. وتتركز تأثيرات التغييرات في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة قيامها بمايلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.

- الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.

- الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها.

- الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها.
إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التوازن النسبي الذي افتقدته نتيجة المتغيرات.

نماذج الإستراتيجيات الوظيفية في إدارة الموارد البشرية:

إستراتيجية توظيف الموارد البشرية: تهدف هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الغايات التالية:
- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.

- رسم طرق و أساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها.
- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير المغريات لتحفيزهم على الانضمام إلى المنظمة.

- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: إن هذه الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:

- تطوير خطط وفرص تعلم الأفراد.
- تنمية وتطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية وتطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية وتطوير القيادات الإدارية.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

إستراتيجية التعلم الفردي: تهتم هذه الإستراتيجية بالتعرف على احتياجات الأفراد من المعارف والمهارات والتوجهات السلوكية اللازمة لتحسين الأداء وتطويره، ثم صياغة

الأنشطة والفعاليات المناسبة لتوفير فرص التعلم لاكتساب تلك الاحتياجات، ثم تصميم الآليات التي يتم بمقتضاها ضمان نقل وتحويل الخبرات المكتسبة إلى موقع العمل (5).
إستراتيجية التعلم التنظيمي: يقصد به أن يتم تغيير نظم وأساليب وممارسات التنظيم في جوانب مختلفة منه بناء على الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب والممارسات الحية السابقة ومن أهم عناصر التعلم التنظيمي (6):

- عمليات التغيير المخطط والمتناسق في النظم.
 - إمكانيات تفاعل أفراد وجماعات العاملين مع النظم الجديدة.
 - إعادة بناء واستخدام ذاكرة المنظمة، والهيكل التنظيمي، وثقافة المنظمة.
- إستراتيجية إدارة المعرفة: تسمح هذه الإستراتيجية بالاستفادة من المعرفة الجديدة ووضعها موضع التطبيق، وتحدد مصادر المعرفة في ثلاثة وهي:
- 1- المعرفة الكامنة والمختزنة داخل أفراد المنظمة.
 - 2- المعرفة المعلنة للمنظمة والمتمثلة في قواعد معلومات، خبرات سابقة، تكنولوجيات.
 - 3- معرفة مستمدة من عناصر خارج المنظمة.
- إستراتيجية تنمية رأس المال الفكري: يمثل رأس المال الفكري الأصول غير الملموسة التي تمتلكها المنظمة. وتضم العلامات التجارية المميزة لمنتجات المنظمة، السمعة الجيدة التي تكونت نتيجة نجاح المنظمة في خدمة عملائها، الخبرات المتراكمة والتقنيات التي نجح أعضاء المنظمة في تطويرها، براءات الاختراع، دراسات الجدوى، وقواعد المعلومات وغير ذلك من منتجات العقل الإنساني.
- إستراتيجية تنمية القيادات الإدارية: تهتم هذه الإستراتيجية بتأكيد الأمور التالية:
- إدراك القادة لإستراتيجيات المنظمة وسياساتها و الفلسفة الإدارية العامة.
 - متابعة وتفهم المتغيرات الحاصلة في المنظمة والمناخ المحيط بها واستيعاب معانيها بالنسبة لخطط وبرامج المنظمة وفرص تحقيقها.
 - تهيئة الفرص لمشاركة القادة في عمليات التنمية الذاتية وتشجيعهم على طرق أبواب المعرفة من داخل المنظمة وخارجها، وتيسير فرص التعليم والدراسات المتخصصة للمتميزين منهم.

- تصميم مسارات التقدم الوظيفي للقادة الإداريين، وتعيين الشروط والمواصفات ومعايير التقييم لتحقيق هذا التقدم.

خاتمة:

يتضح مما سبق أن المورد البشري هو العنصر الفاعل والمؤثر في عملية بناء وتنمية وتفعيل القدرات التنافسية وتحليل العوامل المؤثرة فيها، ويتركز دور الموارد البشرية من أجل تنمية القدرات التنافسية بالدرجة الأولى في عمليات الابتكار والاختراع والتجديد والتطوير المستمر، ثم وضع تلك المبتكرات والاختراعات في التنفيذ الفعال. و على هذا الأساس فإن بناء إستراتيجية التنمية البشرية لا يبدأ من فراغ، وإنما يعتمد على أمرين أساسيين، الرصد الواقعي والتحليل العلمي لمستوى التنمية البشرية السائد(أي تحليل تكوين وخصائص المورد البشري الحالي، والتعرف على مدى مناسبته وتوافقه مع متطلبات التنمية الشاملة)، وتحديد التكوين الأمثل للموارد البشرية الذي يتوافق مع أهداف و مستويات التنمية الشاملة المستهدفة(أي تحديد هيكل الموارد البشرية المرغوب عددياً ونوعياً).

وبناء على المقارنة الموضوعية بين المستويين:المستوى الفعلي للموارد البشرية والمستوى المستهدف تتحدد الفجوة الواجب العمل على علاجها من خلال السياسات والبرامج والآليات المؤثرة على الحالة البشرية.

المراجع:

- 1.أحمد ماهر"إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية للنشر-الإسكندرية-، 2001.
- 2.جمال الدين محمد المرسي"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"،الدار الجامعية الإبراهيمية-الإسكندرية-، 2006.
- 3.حسن أحمد الطعاني "التدريب الإداري المعاصر"، دار المسيرة-عمان-، 2007.
- 4.عمر وصفي عقلي"إدارة الموارد البشرية المعاصرة"،دار وائل للنشر-لبنان-،2005.
- 5.فريد النجار"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية الإبراهيمية -الإسكندرية-، 2006.
- 6.كمال بربر "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للطباعة

-لبنان-، 2000.