

ادارة الموارد البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية

فهيمة بدّيسى

أستاذة مكلفة بالدروس بكلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
جامعة منتوري قسنطينة

ملخص

من أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسة ، في يومنا هذا ، هو مدى قدرتها على التكيف مع التغيرات الناتجة عن جملة من العوامل البيئية : تكنولوجية ، اقتصادية و قوى السوق . العنصر البشري يعتبر واحدا من أهم دعائم التكيف و ضمان البقاء و التطور للمؤسسة . للاستفادة من هذا المورد البشري تظهر ضرورة تفعيل دور ادارة الموارد البشرية كأداة فعالة و مساهمة في خلق ميزة تنافسية .

Summary

One of the most important challenge that the entreprise faces , is its capacity to cope and to adapt to changes which result from several factors : technological , economic and market forces .

Human resource is considered as one of the most important factors of the enterprises ' adaptation , survival and development . To take gains from it , human resource management should be emphasized and regarded as a means of creating competitive advantage .

مقدمة

من بين التحديات الكبرى التي تواجه المؤسسات الوطنية حاليا ، هي مدى قدرتها على التأقلم مع التقلبات ، و على مسايرة التحولات التي يشهدها العالم من حولنا . و لعل أبرز و أهم هذه التحولات على الاطلاق ظاهرة العولمة ، و ما تحمله من أفكار و ممارسات لها آثار مباشرة و غير مباشرة على كل الاقتصاديات ، خاصة منها الدول النامية التي تتميز بحساسة اقتصadiاتها ، و بعدم قدرة مؤسساتها على التأقلم السريع و الفعال مع المتغيرات المتتسارعة الوثيرة .

فالليوم أكثر من ذي قبل ، و نتيجة لما تفرضه العولمة ، من تحرير للتجارة الخارجية ، و افتتاح الاسواق ، و ازالة الحواجز الجمركية ، و تزايد المنافسة ، فالسوق الوطنية أصبحت مفتوحة ستزداد افتتاحا مع الابرام النهائي لعقد الشراكة مع الدول الاوروبية (22 ابريل 2002) ، و كذا مع الانتهاء من مفاوضات

الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة . لهذا فعلى المؤسسات الوطنية ، اذا أرادت الاستمرار و النهوض بالاقتصاد الوطني أن تعمل على خلق و تتميم قدرات تنافسية في هذه الالفية الثالثة أصبح التنافس مبني على التطور و الابداع التكنولوجي و هذا بدوره يعتمد على العلم و المعرفة اللذان يمتلكهما العقل البشري . لدى فالاهتمام ادارة المؤسسة في وقتنا الحالي تتجه نحو العنصر البشري . فقد ثبّت بأنّه أهم عنصر من عناصر الانتاج ، اذ يفوق بقية العناصر الأخرى في القيمة و الاهمية ، باعتباره يستطيع بقدراته و كفاءاته أن يخلق الموارد المختلفة و ينميها و يطورها . فالاتجاه السائد اليوم ، هو ضرورة الاستثمار في العنصر البشري لانه يعتبر الاستثمار الحقيقي و الدائم .

فالاستراتيجية التناصفيّة المعاصرة التي تتمثل في الحصول على المزيد من الحصص السوقية و المحافظة عليها ، أصبحت مبنية على العقول البشرية المبدعة و المفكرة بالمؤسسة . هذه العقول المتمثلة أساساً في : مسيرين في كل المستويات ، عاملين يحسن اختيارهم ، تدريبهم ، تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الاداء الجيد ، و كذا منحهم فرص المبادرة ، و توجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي . لتحقيق هذا يتبع على المسؤولين بالمؤسسة (ادارة عليا ، ادارة الموارد البشرية) وضع نظام تسخير محكم يعمل على الاختيار السليم ، التعليم و التدريب الجيد ، التحفيز الذي يحث على الابداع و يخلق الرغبة في العمل بجدية و التزام ، و يضع قواعد للتقييم الفعال .

فالعنصر البشري اذا أحسن توجيهه و تسليحه بالعلم و المعرفة البناءة ، سيضمن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة ، و يمكنها من تحقيق الميزة التناصفيّة التي قد تتمثل في :

- تقديم منتوجاً متميزاً بأقل تكلفة ، بما يحقق لها ربحية أفضل .
- امكانية الحصول على براءة اختراع او حق امتياز او تصنيع او تكنولوجيا جديدة أكثر تطوراً و ذات مردودية .
- تقديم منتجات أو خدمات تتناسب ورغبات الزبائن مما يجعلهم يقبلون عليها .

١. ادارة الموارد البشرية : التحديات المسؤوليات و المهام التحديات

تواجده المؤسسة المعاصرة جملة من التغييرات هي بمثابة تحديات يجب مجابتها و التغلب عليها . تقع على عاتق ادارة الموارد البشرية مسؤولية المساعدة و المساهمة في مجابهة هذه التحديات ، و ذلك من خلال تفعيل دور هذه الادارة . فعملية التفعيل هذه لا تكون الا من خلال توجيه الاهتمام لها و منحها الاولوية و كذا اعادة النظر في مفاهيمها حول الادارة و في استخدامها للعنصر البشري . و يمكن تلخيص هذه التحديات في :

- 1 - التطور العلمي و التكنولوجي الهائل ، الذي أثر و يؤثر في كل مجالات حياة الفرد المهنية و الخاصة ، كالتطور في مجال الاتصالات الذي جعل من العالم قرية صغيرة ، و ساعد في تحقيق العولمة بكل أبعادها ، منها بعد الاقتصادي .
- 2 - المنافسة الشرسة و الغير متكافئة ، اذ نجد في السوق مؤسسات صغيرة و ذات امكانيات مادية و بشرية محدودة و مؤسسات ذات امكانيات ضخمة .
- 3 - تراجع دور الدولة و ذلك من خلال خوصصة القطاع العام و تحرير الاقتصاد و ازالة كل الحاجز و القيد .
- 4 - تغير نظرة الفرد و المجتمع للواقع المعاش و ذلك بفعل العوامل السابقة . فقد واكب التطور التكنولوجي و العلمي ثورة اجتماعية انسانية خلقت فردا بقيم و اهتمامات و طموحات و معارف جديدة . فالفرد اليوم أصبح يتميز بالؤهل العلمي العالي و بالوعي الكبير مما أكسبه القدرة على دراسة و تحليل الاوضاع خاصة المهنية منها ، و هذا ما جعله متطلبا يبحث عن التحسين المستمر في كل المستويات ، و أكثر من هذا أصبح يطالب بشروط عمل مرنة .

فكل هذا من شأنه أن يخلق مشاكل ادارية . حل هذه المشاكل يحتم على المعنيين اتباع مناهج عمل مرنة تعتمد أسلوب الاشتراك ، تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية ، و كذا الاعتراف و من ثمة تثمين القدرات و الكفاءات القادرة على رفع التحديات السابقة الذكر .

2 . مسؤولية ادارة الموارد البشرية

الي وقت قريب جدا ، كان ينظر لوظيفة ادارة الموارد البشرية على أنها وظيفة مساعدة لباقي الوظائف الاخرى بالمؤسسة . فدور ادارة الموارد البشرية ، آنذاك ، كان يتمثل في تقديم المشورة و النصح و كذا الخدمات التي تتطلبها بقية الادارات و الاقسام المكونة للمؤسسة ، و المتعلق أساسا بتوفير الموظفين من حيث الكم و النوع حسب الطلب ، و تقديم المشورة المطلوبة . و هذا ما جعل ادارة الموارد البشرية مرتبطة مباشرة بالادارة العليا . فهذه الاخيرة عادة ما يطلب منها وضع الخطط و البرامج الخاصة بالتوظيف و الموظفين ، نظام الحوافز و الترقىات برامج التكوين الخ . ففي حالة قبول الادارة العليا لهذه الخطط و البرامج تلزم بها بقية الادارات الاخرى .

ما سبق يتضح أن مسؤولية ادارة الموارد البشرية هي مسؤولية استشارية و ليست امرة ، فهي لا تملك حق اعطاء أوامر للادارات و الاقسام الاخرى و لا تفرض عليها اشخاصا معينين و لا أوقاتا لتعيينهم أو الاستغناء عنهم أو تحديد ما يجب أن يقومون به أو لا يقومون به الخ . فمسؤوليتها تتحدد في تقديم

ما يطلب منها من خدمات استشارية و اقتراحات فيما يتعلق بالعنصر البشري العامل بالمؤسسة . غير أنه و للاستفادة أفضل من هذه الادارة كانت تمنح لها أحيانا سلطة وظيفية functional authority ، و هي سلطة أمر تمنح لادارة لها وظيفة استشارية كما هو الحال بالنسبة لادارة الموارد البشرية . أما اليوم فالوضع أصبح مختلفا ، اذ أن أكثر المؤسسات تمنح ادارة الموارد البشرية الكثير من السلطات الوظيفية المتعلقة بتنفيذ و تنظيم العمل للاستفادة أكثر من الكفاءات و القدرات العاملة بهذه الادارة .

3 . مهام ادارة الموارد البشرية

مهام ادارة الموارد البشرية ذات طبيعتين : فنية و ادارية

- مهام ذات طبيعة فنية : و تمثل في الانشطة المتعلقة بتأمين العدد اللازم من اليد العاملة و بالموصفات المطلوبة ، و كذا نشاطات التحفيز و المكافأة و التطوير و الحماية من المخاطر ، و كذا عملية الصيانة لحفظ الطاقات المتوفرة و الزيادة من فعاليتها ، هذا الى جانب النشاطات المتعلقة بالبحوث و الدراسات الخاصة بتحديث و تطوير الآليات و الانظمة المعتمدة بها حتى تتماشى و المستجدات الداخلية و الخارجية .

- مهام ذات طبيعة ادارية : و المتمثلة في عمليات التخطيط ، التنظيم ، التوجيه و الرقابة لنشاطات الادارة نفسها ، و هذا على غرار ما تقوم به بقية الاقسام و الادارات الاخرى بالمؤسسة، من تخطيط و تنظيم للعمل و مراقبة من اجل التعرف على مدى تحقيق او عدم تحقيق الأهداف المسطرة الخاصة بنشاط الادارة نفسها ، الى جانب الاهتمام بمستخدمي الادارة ذاتها حتى يؤدون عملهم بالشكل المطلوب منهم .

فكل هذا يجب أن يتم في اطار نظرية استراتيجية بعيدة و مستقبلية . فادارة الموارد البشرية و حتى تضمن الاداء الجيد للمهام المسندة اليها و حتى تقوم بواجباتها اتجاه الادارات والاقسام الاخرى و وبالتالي اتجاه المؤسسة كل ، و تكون لديها القدرة على تحمل مسؤوليتها ، يجب أن تفكر بمستقبلها كادارة و تعمل على تحديد أو وضع استراتيجية خاصة بها و ذلك في اطار استراتيجية الشاملة للمؤسسة .

4 . الاستراتيجية الشاملة و استراتيجية الموارد البشرية

4 . 1 الاستراتيجية الشاملة

نظرا لكثره التحديات التي تواجهها المؤسسة على المستويين الداخلي و الخارجي ، كان لزاما على قادتها و مسيريها (أصحاب القرار) العمل من أجل وضع اطارا عاما و شامل يمكن من المحافظة على المؤسسة و استمرارها و يساعد على تطورها و نموها . هذا الاطار العام هو الاستراتيجية . فالاستراتيجية كما يراها بعض المختصين في مجال الادارة و التسيير أمثل : Chandler , Ansoff , Drucker و آخرون ”.....هي جملة من القرارات التي تمحور حول :

- تحديد مجال النشاط الحالي و المستقبلي .
- تحديد أهم الاهداف و الغايات على المدى الطويل .
- وضع السياسات ، الخطط و البرامج لتحقيق الاهداف .
- تحديد مساهمات المؤسسة اتجاه العمال ، الممولين ، الزبائن و متعاملين آخرين (المجتمع ككل) .

فالاستراتيجية تشكل الاطار التوجيهي لنشاط المؤسسة ككل ، من تحديد للاهداف الى اقتناص و تخصيص للموارد اللازمة خاصة تلك التي تكسبها ميزات تنافسية ، و هي تشكل محور الارتكاز لباقي الاستراتيجيات الفرعية الاخرى . و تقوم عملية وضع هذا الاطار التوجيهي (الاستراتيجية الشاملة) على دراسة للمحيط الخارجي و الداخلي للمؤسسة ، من أجل تحديد المجال الاستراتيجي لها . هذا المجال الذي يمثل القوة الدافعة التي تتحدد استنادا لعوامل داخلية و خارجية ذكر منها :

- نقاط الضعف و القوة .
- المركز التنافسي .
- الفرص المتاحة .

على ضوء هذا تصمم الاستراتيجيات الفرعية : المالية ، الانتاجية ، التسويقية ، الموارد البشرية ، البحث و التطوير ، التكنولوجية الخ

4 . 2 استراتيجية الموارد البشرية

استراتيجية الموارد البشرية هي اطار لاتخاذ القرارات الخاصة بالعنصر البشري العامل بالمؤسسة . وهذه القرارات عادة ما تكون متعلقة بعمليات : التوظيف ، تطوير الموارد البشرية ، تعبئة ، تكوين ، تأهيل ، تحفيز ، اتصال داخلي

التوافق بين المتوفر من الموارد البشرية كما نوعاً و الاحتياجات المستقبلية (التخطيط أو التسخير التبوي للموارد البشرية) ، أخذاً بعين الاعتبار كل التغيرات التي تحدث في كل المجالات و المستويات ، و يتم كل هذا في إطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ، وذلك سعياً إلى تحقيق ميزة تنافسية دائمة . لأنه بات أكيداً ليوم أن نوعية الأفراد ، تكوينهم و تحفيزهم يشكل التميز .

غير أنه هناك العديد من العقبات التي تعرّض عملية التعبئة و خلق روح المنافسة الإيجابية على مستوى الأفراد و فرق العمل (المستوى الفردي و الجماعي) و عملية التسخير الفعلي و الفعال لهذا المورد الثمين ، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو : هل المؤسسة التي تريد التوظيف تحتاج فقط لموظفين أو مستخدمين أم هي تحتاج أكثر لكتفاءات و مهارات ؟

حسب المهمتين و المتبعين لنشاط المؤسسة و للقيود المفروضة عليها هناك حقيقتين :

- الحقيقة الأولى تتمثل في التحدي الذي يواجهه قادة و مسيري المؤسسة ليوم ، و هو محاولة تسخير وضع صعب و معقد سببه التغيرات و التطورات الكثيرة و المتسارعة في مجالات عدة مثل :

- المجال التكنولوجي و مدى قدرة المؤسسة على اقتناه و استخدام تكنولوجيا حديثة .

- وضع نظام معلومات و اتصال متتطور و فعال .

- الحصول على الموارد المالية الازمة .

- تحديد مجال النشاط من حيث التركيز أو الانتشار .

- الخ

لمواجهة هذا تحتاج المؤسسة لافراد يتميزون بالعلم و المعرفة و الكفاءة ، كما يكون لديهم الدافع أو الحافز و كذا القدرة على التكيف و الاستجابة السريعة و المناسبة للتغيرات ، و ذلك بالشكل الذي يمكنهم من أداء العمل فردياً أو جماعياً (في شكل فريق عمل واحد متكامل) ، فقصد تحقيق الهدف الاستراتيجي ألا و هو بقاء المؤسسة و استمرار تميزها .

فالافراد هم الفاعلون وهم مهندسو اعمليات التأقلم و المواجهة لمحيط أقل ما يوصف به هو شدة التقلب ، التعقيد ، الغموض و عدم وضوح الرؤية ، و هذا ما يتطلب التماسك ، التنسيق و السرعة في التجاوب .

- الحقيقة الثانية تتمثل في توفر المؤسسة على نظام لتسخير الموارد البشرية ميزة الاساسية هو عدم المرونة و هذا بفعل الاجراءات و القواعد المعتمد بها .

هناك تناقضاً كبيراً بين أهمية التحديات و ما يتتوفر لدى المؤسسة من وسائل لمحاجتها ، لدى من الضروري التعرف ثم القضاء على العرقل التي من شأنها أن تبطئ وثيرة التكيف و مسيرة الموارد البشرية للتطور خاصة في المجالين التكنولوجي و التنظيمي ، بما يمكن من تسخير أفضل لهذه التغيرات وبأقل تكلفة . من أجل تحقيق هذا ، يبدوا أنه من الضروري بالنسبة للمؤسسة أن تهتم بعاملين من شأنهما المساهمة بفعالية في تطوير الموارد البشرية و الاستفادة منها . هذين العاملين هما :

- العمل على ادماج الكفاءات المستخدمة في استراتيجية المؤسسة .
 - العمل على اخضاع طرق تسخير الموارد البشرية للتحديات المواجهة .
- وهذا في اعتقادنا لا يكون الا من خلال عملية التعبئة .

5 . التعبئة : المفهوم و التحديات

5 . 1 مفهوم التعبئة

تعمل المؤسسة اليوم في محيط متقلب و غير أكيد ، تميزه المنافسة الحادة و التغيرات السريعة و المتتسارعة في كل المجالات . من أجل المواجهة يفترض في المؤسسة تحديد توجهات تضمن من خلالها تطوير قدرات تنافسية ، و كذا وضع و تطبيق آليات تمكنها من تسخير تغيرات المحيط الشديد التعقيد . في المقابل وسائل المؤسسة محدودة و عليها استغلال ما هو متوفّر منها بفعالية و عقلانية، و هذا لا يكون الا بمساهمة جميع العاملين بالمؤسسة .

حتى يتحقق هذا ، يجب رسم صورة واضحة للمستقبل و ذلك من خلال الاجابة على التساؤلين : أين نحن الآن؟ و الى أين نريد أن نصل؟ على أن يكون هذا هو الهدف الاساسي للجميع ، و الذي يمكن من خلاله تعبئة و تطوير كفاءات المستخدمين ، و تشجيع المبادرات الفردية و الجماعية (فرق العمل) .

فالعديد من المؤسسات تعتبر عملية التعبئة كشرط ضروري لتطوير القدرات الفردية و الجماعية لمستخدميها . فعادة ما يركز الاهتمام على مجال النشاط الاستراتيجي المتمثل في ” الإنتاج - سوق ” و كذا ” المهن الاستراتيجية ” . وفي المجال الاول تتم دراسة و تحليل الفرص و القيود التي يوفرها أو يفرضها المحيط و من ثم تحديد الانطلاقة . أما في المجال الثاني فتتم عملية الدمج للعنصر البشري ضمن الاستراتيجية المصممة .

فالعنصر البشري هو عامل أساسى لاستقرار النشاط و تطوره . فهو الوحدة قادر على التكيف مع التغيرات البيئية ، و كذا على التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعرف في شتى المجالات . فالعنصر البشري هو مصدر النجاح الدائم للمؤسسة .

فمن الضروري ، اليوم ، عدم التركيز فقط على مجال النشاط الاستراتيجي و كذا مشروع المؤسسة الذي يجب تبعية الكل حوله ، بل يجب توجيه الاهتمام و الجهد الكبير و الحقيقى نحو العنصر البشري . فالتحولات الحاصلة ، في يومنا هذا ، تحت على اعتماد منهج تسييري أساسه التفاهم ، تطابق وجهات النظر ، نبذ الصراعات و تضارب المصالح . فهذا المنهج او الاسلوب في التسيير هو الذي

يعرف بالادارة (التسيير) بالوقاقي le management par consensus فعمليات التحفيز ، الحث ، الاشراف و كل ما من شأنه أن يتحقق هدف التبعية الشاملة ، يعني في الحقيقة تقاسم المخاطر . هذه المخاطر التي لا يتحملها الا المستخدمين الفاردين على المواجهة ، و ذلك بحسن استغلالهم لفرص المتاحة ، وتصديهم للتهديدات التي تعرّض مصلحة المؤسسة و بالتالي مصالحهم ، الفردية منها و الجماعية . لأن الهدف واحد و هو البقاء، التطور و الاستمرار مع التميز ، و هذا لا يتحقق الا من خلال تبعية بناءة تكون بمثابة أداة تطوير للأفراد اولاً من أجل خدمة المؤسسة و مشروعها ثانياً .

فالتبعية هي العامل الذي يكشف عن الكفاءات و القدرات في موقع عملها . و حتى تتحقق التبعية ، كموجة لتطور الأفراد و كأداة لابراز الكفاءات ، يجب أن تكيف المؤسسة ، من حيث التنظيم و الهياكل ، وذلك بالشكل الذي يجعل منها تنظيمياً مؤهلاً لتحقيق التبعية . فطرق تنظيم العمل داخل المؤسسة ، و طبيعة العلاقات التي تربط الادارات و الاقسام بعضها ببعض ، و كذا نظام الاتصال المفتوح القنوات ، من شأنها أن تتجه سياسة التبعية الشاملة .

5 . 2 تحديات التبعية

اكتشاف القدرات و العمل على تطويرها يشكل اكبر تحدي يواجهه مسيراً وادارة الموارد البشرية . اضافة الى هذا يعتمد نجاح سياسة الموارد البشرية في المؤسسة على مدى متانة العلاقة

توظيف - تبعية - تكوين

فالتكوين من شأنه أن يضيف مهارات و معارف للمكتوبيين ، كما يوطد العلاقة بين المكتوبيين من جهة ، و بينهم وبين المكتوبيين من جهة ثانية . فكل هذا سيساعد ، حتماً ، على تبادل الخبرات و التجارب ، كما يحدد نوعية العلاقات و يخلق فرضاً للاتصال . فهذا يساعد على تطوير الأفراد ، كما يكون بمثابة عملية تعرف عليهم و بالتالي اكتشاف ما لديهم من قدرات ، تطلعات و طموحات ، اذا أحسن استغلالها ستوظف لخدمة مشروع المؤسسة ، و الاهداف الاستراتيجية لها .

غير أن التبعية الشاملة و الايجابية لا تكون بالكلام عن مشروع المؤسسة و عن الاهداف الاستراتيجية لها ، بل تكون من خلال الاشياء المادية الملمسة .

و تتجلى هذه الاشياء في الآثار المادية للاستراتيجية على شروط و طبيعة العمل . فسياسة الدمج للعنصر البشري، ضمن الاستراتيجية ، يجب أن تجسّد في وقت مبكر ، و ذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات ، حتى يتم تفادي أي فروقات بين ما يقال (خطب التعبئة) ، و بين ما يظهر في الواقع العملي المعاش .

فمدير الموارد البشرية يمكنه أن يكون عنصرا فاعلا و أساسيا في عمليتي التعبئة و الادماج للعنصر البشري ، اذا كان حضوره في مجلس الادارة أكثر من كونه حضورا شرقيا . فعلى هذا المدير أن يكون شريكا مؤثرا ، و ذلك من خلال توفره على قدرة المساهمة و التأثير في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة ، خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري ، و الا فان الادارة العليا ستكتفى بهذا الجانب ، و لا يترك للمسؤولين على الموارد البشرية سوى المهام الادارية .

6 . ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية : الواقع و الآفاق

6 . 1 الواقع

تعيش المؤسسة الوطنية ، اليوم و أكثر من ذي قبل ، أزمة حقيقة و هذا بفعل جملة المتغيرات المحيطية (السابق ذكرها) . فالمؤسسة الجزائرية تعيش وسط محيط متغير شديد التعقيد فرضته عملية التحول من الاقتصاد الموجه الى الاقتصاد الحر . فهذا التحول فرض جملة من القيود و المتطلبات التي يجب على المؤسسة التي تريد البقاء و الاستمرار أخذها في الحسبان و المتمثل أساسا في :

- فتح السوق الوطنية أمام المنتجات و رؤوس الاموال الاجنبية .
- حرية المنافسة .
- تحرير الاسعار .
- تراجع دور الدولة و تخليها عن المؤسسات العمومية .
- اعتماد الربح كمعيار لتقييم الاداء .
- الخ .

لمواجهة كل هذا و للتمكن من الاستمرار ، يجب على المؤسسة الوطنية التخلّي عن بعض طرق العمل القديمة منها أسلوب التسيير الآني أي اليوم la gestion au quotidien و التوجه نحو أسلوب التسيير الاستراتيجي . هذا الاخير الذي يتوجه نحو المستقبل و يكون مفتوحا على المحيط الخارجي مصدر الفرص و المخاطر . و يتم هذا من خلال اعتماد رؤية استراتيجية بعيدة المدى من أجل التكيف مع المتغيرات و المحيط لضمان فرص المنافسة و البقاء .

ان تحقيق هدف البقاء يحتم على أصحاب القرار و المسيرين بالمؤسسة الوطنية معرفة حالة او وضعية مؤسستهم ضمن محيطها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها . و خطوة أولى يجب معرفة طبيعة التغيرات ، و هذا من أجل تحديد الآليات المناسبة لمواجهتها . غير أن الملاحظ عمليا هو أن سرعة التغيرات و شدة التعقيد الذي تتميز به أدت بالمسؤولين على مستوى المؤسسات الوطنية ، و في أغلب الأحيان ، الى عدم ادراكهم الفعلي لطبيعة التغيرات ، و بالتالي عدم القدرة على الاستجابة السريعة و المناسبة . و السؤال الذي يطرح نفسه ، في هذا المقام، هو : ما هي أبعاد كل هذا على ادارة الموارد البشرية في تعاملها مع العنصر البشري ؟

الاجابة نجدها في الواقع المعاش . فالمؤسسة الوطنية تعيش ، اليوم ، أزمة حقيقة جانيا منها مرتبطة بمواردها البشرية ، و الذي يتجلّى من خلال عدة مظاهر نذكر منها :

- ارتفاع معدل تسرب الكفاءات و المهارات .
- اختلال في تركيبةقوى العاملة .
- التسبيب و اللامبالات .
- ارتفاع معدل التغيبات غير المبررة .
- اختلال و تأزم علاقات العمل بين الرئيس و المرؤوس من جهة ، و بين أفراد المجموعة العاملة من جهة ثانية .
- كثرة حوادث العمل .
- الاحباط و عدم الشعور بالانتماء و بالتالي المسؤولية على النتائج المحققة .
- الخ

في تصورنا كل هذه المشاكل و الاختلالات ترجع الى ضعف و عدم فعالية ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية . فرغم أهمية هذه الادارة و دورها القيادي بالمؤسسة ، فهي لم تضطلع بعد بمهامها الاساسية و المتمثلة خاصة في العمل على ادماج العنصر البشري في قلب الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ، و وضع نظام تسخير محكم و فعال للموارد البشرية .

6 . 2 الافق

قصد تفعيل دور ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية ، يتوجب على الادارة العليا او أصحاب القرار توجيه اهتمام أكبر لهذه الادارة و اعطائها الاولوية بهذه الادارة قادره على احداث الاثر الكبير و الايجابي على كل الكفاءات و القدرات البشرية العاملة بالمؤسسة ، و ذلك من خلال التعبئة الشاملة و الايجابية

للعنصر البشري العامل بالمؤسسة الوطنية . ان تحقيق هدف التعبئة يعتمد على جملة من الآليات أهمها :

- اعتماد أسلوب التسيير بالمشاركة .
- ضمان اتصال جيد و فعال .
- وضع سياسات و برامج للتكوين و التدريب .
- التأمين ضد اخطاء التسيير .
- خلق جو من الثقة المتبادلة .

1 - التسيير بالمشاركة

يعتمد هذا الاسلوب في التسيير على العمل الجماعي أو فرق العمل ، و قد ثبتت فعاليته من حيث تحسين الاداء الفردي و الجماعي و تحقيق نتائج ايجابية و ذلك من خلال تحقيقه لجملة من الفوائد نذكر منها :

- العمل ضمن فريق متكامل و متقاهم يشعر الفرد بالارتباط و الامان و بأهميته كعضو فاعل في المجموعة ، كما يشجعه أكثر على الرفع من قدراته و كفاءاته و اتقانه للعمل المسند اليه ، كما ينمي لديه الشعور بالانتماء .
- خلق مجال أوسع للتعاون و التفاهم بين أعضاء الفريق مما يوطد علاقات الترابط بينهم و يولد الثقة لدى الجميع .
- احساس كل طرف بالمسؤولية عن الاعمال المنجزة و النتائج المحققة .
- زيادة في المرونة و في سرعة رد الفعل للفريق اتجاه المشاكل التي تواجه الفريق أثناء العمل .

فالعمل في اطار فريق عمل متجانس يمثل وسيلة حقيقة لتحقيق أعلى مستوى أداء ممكن ، و مع التحفيز و الاهتمام بأعضاء الفريق تزداد قدرتهم على انجاز المهام الصعبة و حل المشاكل التي تواجههم بكل الوسائل و الامكانيات المتوفرة لديهم .

2 - ضمان اتصال جيد و فعال

لانجاح عملية التحفيز و التعبئة الحقيقة للجميع ، يجب تقاسم و تبادل المعلومات المتعلقة بشؤون المؤسسة . فقنوات الاتصال المفتوحة في كل الاتجاهات ، و على كل المستويات ضمن أسلوب الادارة الجواله (Mbw) management by walking التي تستبدل الحاجز التنظيمية الرسمية ، التي يضعها الاتصال الرسمي ، بالاتصال غير الرسمي و الرسمي المرن في آن واحد ، تعتبر الوسيلة الانجع لاشراك الجميع .

3 - وضع سياسات و برامج للتكوين و التدريب

السياسات و البرامج التكوينية و التربوية لكل العاملين ، مسؤولون وغيرهم ، هو أساس التطوير و اكتساب الكفاءات و المهارات المختلفة . فالتكوين هو أحد الابعاد الاساسية للتحفيز . فلا يمكن لاي مؤسسة ان تتطور أدائها بدون سياسة تكوين و لا سياسة تسخير المسار الوظيفي أو المهني للعامل.

4 - التأمين ضد أخطاء التسخير

ضرورة الاعتراف بحق الخطأ و اعطاء فرصة ثانية لمن أخطأ ، سواء كان الخطأ بفعل عوامل داخلية أو خارجية أو حتى شخصية . فالتحفيز و الابداع مشروطان بهذا العنصر . فإذا كان الخطأ جزاًءه دائمًا العقاب فهذا سيقضي على محاولات الابداع ، المخاطرة و تحمل المسؤولية . فلا أحد سيجرأ على المبادرة للقيام بعمل ما خارج اطار القواعد اللوائح و الاجراءات المحددة لذلك ، لأن فرص المبادرة غير متوفرة و الخطأ غير مسموح به ، وهذا ما يؤدي إلى خلق جو من الجمود و الركود على مستوى الافراد و فرق العمل .

5 - خلق جو من الثقة المتبادلة

الثقة المتبادلة بين الجميع ، سواء كانوا : عاملين ، مسيرين أو أصحاب القرار هي الضمان لعمليات التحسين و التعبئة الشاملة و الايجابية .

لكل فرد بالمؤسسة شخصيته ، مميزاته و كذا حاجياته ، ويكمّن دور المُسّيرين و المساعدين على مستوى الادارة العليا و ادارة الموارد البشرية في محاولة التعرف على حاجيات الافراد و كيفية تلبيتها ، حتى يتّسنى لهم توجيههم نحو تحقيق الاهداف المشتركة و التي تؤدي إلى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

أكيد تلبية الاحتياجات تبدأ من تلبية الحاجة المادية ، و يتم ذلك من خلال وضع نظام للاجور و المكافآت . غير أن هذا وحده لا يكفي ، فتلبية الحاجات المادية ينتج عنه حاجات أخرى يجب أن تلبى . و من أجل تحقيق هذا ، يجب أن يرفق الاجراء الاول بآليات محكمة لتصنيف و ادارة مناصب العمل . فالعامل يكون أداءه جيدا اذا كان يعرف تماما ما يجب أن يقوم به ، كيف يقيم ، و ما مدى الاهتمام و بالتالي الاعتراف بما يقدمه ، و كذا ما مدى حجم المسؤولية الملقاة على عاته . فالكثير من العاملين يجدون الشعور بأن المجهودات التي يبذلونها تقيدهم و تقيد المؤسسة في آن واحد . وبالنسبة لهم تقيدهم من حيث تطوير كفاءاتهم و قدراتهم ، و ذلك بالشكل الذي يضمن عدم بقاءهم في نفس المستوى . أما بالنسبة للمؤسسة فتقيدتها من حيث تحقيقهم للاهداف الخاصة بها . فكل هذا يمر عبر عملية تتميم مناصب العمل من حيث المهام ، المسؤوليات و حتى الاهداف ، فهذا في حد ذاته يمثل حافزا كبيرا للفرد .

فالاهتمام بكل هذه العوامل من شأنه أن يوفر المحيط المناسب للعمل و المحفز على الاداء الجيد . و بما أنه لكل مؤسسة وطنية خصوصياتها ، فعلى

المهتمين بهذا المجال (ادارة عليا و ادارة الموارد البشرية) عدم البحث عن الحلول الجاهزة و محاولة تطبيقها ، بل يجب اعتماد اسلوب الدراسة البحث و التحليل للوضعيات ، و العمل على اشراك كل الفاعلين من أجل ايجاد الحل المناسب و الذي يتماشى و خصوصيات المؤسسة .

الخاتمة

العنصر البشري هو الوحيد قادر على البناء و على الهدم . فلا السياسات ولا الخطط و البرامج تكون ناجحة التنفيذ و تحقق الاهداف المسطرة الا من خلال الافراد و بهم . فالفرد الفاعل هو القادر على أداء العمل ، مع توفر الرغبة لديه لادائه بشكل جاد و ملتزم . غير أن توفر القدرة و الرغبة وحدهما لا يكونان كافيين اذا لم يكن هناك نظام تسخير محكم محاوره : الاختيار ، التدريب ، التقييم ، التطوير و الصيانة حتى تزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذا المورد .

ادارة الموارد البشرية مطالبة ، خاصة بالمؤسسة الوطنية ، بتعزيز دورها القيادي ، و المتمثل أساسا في تهيئة المناخ المناسب الذي يساعد المستخدمين على بدل قصارى جهودهم و استغلال قدراتهم لتحقيق مصالحهم و مصالح المؤسسة في آن واحد ، و هذا يكون من خلال ضبط لاطار العلاقة بين الادارة و المستخدمين . فالعلاقة لا يجب أن تكون من النوع رئيس مرؤوس أو أمر و مأمور ، بل يجب أن تكون علاقة شراكة و تعاون . فحتى تضمن الادارة الاستقادة من قدرات و كفاءات عنصرها البشري ، فهي مطالبة بتوفير و من خلال التوجهات و القرارات الادارية بيئية عمل أساسها الثقة المتبادلة ، العمل كفريق واحد متكامل و متجانس ، اشراك الجميع في كل صغيرة و كبيرة تخصل المؤسسة ، خلق الاحساس لدى العاملين بأن مصيرهم مرتبط بمصير المؤسسة ، خلق الشعور لديهم بالولاء و الانتماء ، اشعارهم بأهميتهم و بقدرتهم على المساهمة بفعالية في تطوير المؤسسة وكذا تطوير ذاتهم . فتحقيق كل هذا لا يكون الا من خلال برنامج عمل مستمد من الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة ، و يكون بمثابة عقد يلتزم به الجميع : صناع القرار ، مسironون و عمال . فيصبح هذا البرنامج بمثابة وسيلة اتصال داخلية و كذا أداة تعينة للجميع فالبرنامج يجب أن يترجم التفاهم و التطابق في الاهداف الكبرى للمؤسسة و أهداف العاملين بها ... فهذا التوجه الجديد في التعامل مع العنصر البشري المبني ليس على الاسلوب القيادي التوجيهي ، بل أساسه التعاون ، تنسيق الجهود و الاشراك في جميع المستويات ، و اعتبار كل واحدا طرفا فاعلا بالمؤسسة . فهذا التغير في المنهج هو بدون شك التحدى الحالي للتسخير الاستراتيجي لادارة الموارد البشرية .

المراجع

- 1 - د. أحمد سيد مصطفى : ادارة الموارد البشرية : منظور القرن الحادي و العشرين 2000
- 2 - د. سعاد نائف برنوطي : ادارة الموارد البشرية : ادارة الافراد دار وائل للطباعة و التشر ، عمانالاردن 2001 .
- 3 – Alfred D. Chandler J.r : Stratégie et structure de l'entreprise édition d'organisation 1990 .
- 4 – Ahmed Hamadouche : Méthode et outils d'analyse stratégique éditions chihab , 1997.
- 5 – Ian Kessler : Human resource management ; in the review of work , employment and society , Vol. 7 , No. 2 , pp. 313-316 , June 1993 .
- 6 - Madeleine Chertman : L'enjeu humain de l'entreprise ; 100 nouveaux thèmes de réflexion ; édition productions publicitaires 1990 .
- 7 – Michael Porter : Choix stratégique et concurrence : technique d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie ; édition économica Paris 1982 .
- 8 – Peter F. Drucker : Management and the world of work . Harvard Business Review 1988
- 9 – Paul R. Sparrow et Andrew M. Pettigrew : Strategic humain resource management in the U . K computer supplier industry ; in the journal of occupational psychology , 1988 .