

ادارة الموارد البشرية و دورها في خلق ميزة تنافسية

فهيمة بديسي

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 enterprise 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 بهشاشة اقتصادياتها , و بعدم قدرة مؤسساتها على التأقلم السريع و الفعال مع المتغيرات المتسارعة الوثيرة .

فاليوم أكثر من ذي قبل , و نتيجة لما تفرضه العولمة , من تحرير للتجارة الخارجية , و انفتاح الأسواق , و ازالة الحواجز الجمركية , و تزايد المنافسة , فالسوق الوطنية أصبحت مفتوحة ستزداد انفتاحا مع الابرام النهائي لعقد الشراكة مع الدول الاوروبية (22 أفريل 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 تنمية قدرات تنافسية في هذه الالفية الثالثة أصبح التنافس مبني على التطور و الابداع التكنولوجي و هذا بدوره يعتمد على العلم و المعرفة للذان يمتلكهما العقل البشري . لدى فاهتمام ادارة المؤسسة في وقتنا الحالي تتجه نحو العنصر البشري . فقد تبين بأنه أهم عنصر من عناصر الانتاج , اذ يفوق بقية العناصر الاخرى في القيمة و الاهمية , باعتباره يستطيع بقدراته و كفاءته أن يخلق الموارد المختلفة و ينميها و يطورها . فالاتجاه السائد اليوم , هو ضرورة الاستثمار في العنصر البشري لانه يعتبر الاستثمار الحقيقي و الدائم .

فالاستراتيجية التنافسية 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 أساسا في : مسيرين في كل المستويات , عاملين يحسن اختيارهم , تدريبهم , تحفيزهم لخلق الرغبة لديهم على الاداء الجيد , و كذا منحهم فرص المبادرة , وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجيه الذاتي . لتحقيق هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة (ادارة عليا , ادارة الموارد البشرية) وضع نظام تسيير 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 التنافسية التي قد تتمثل في :

- تقديم منتوجا متميزا بأقل تكلفة , بما يحقق لها ربحية أفضل .
- امكانية الحصول على براءة اختراع أو حق امتياز أو تصنيع أو تكنولوجيا جديدة أكثر تطورا و ذات مردودية .
- تقديم منتجات أو خدمات تناسب ورغبات الزبائن مما يجعلهم يقبلون عليها .

1. ادارة الموارد البشرية : التحديات والمسؤوليات و المهام التحديات

تواجه المؤسسة المعاصرة جملة من التغيرات هي بمثابة تحديات يجب مجابتهها 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 البعد الإقتصادي .

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 الإقتصاد و ازالة كل الحواجز و القيود .

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 علي 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 الاشراف ، 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

الى وقت قريب جدا ، كان ينظر لوظيفة ادارة الموارد البشرية على أنها وظيفة مساعدة لباقى الوظائف الأخرى بالمؤسسة . فدور ادارة الموارد البشرية ، آنذاك ، كان يتمثل في تقديم المشورة و النصح و كذا الخدمات التي تطلبها 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 الترقية برامج التكوين الخ . ففي حالة قبول الادارة العليا لهذه الخطط و البرامج تلزم بها بقية الادارات الأخرى .

مما سبق يتضح أن مسؤولية ادارة الموارد البشرية هي مسؤولية استشارية و ليست أمرة ، فهي لا تملك حق اعطاء أوامر للادارات و الاقسام الأخرى و لا تفرض عليها أشخاصا معينين و لا أوقاتا لتعيينهم أو الاستعناء 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 تتمثل 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 للحفاظ على الطاقات المتوفرة و الزيادة من فعاليتها ، هذا الى جانب النشاطات المتعلقة بالبحوث و الدراسات الخاصة بتحديث و تطوير الآليات و الانظمة المعمول 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 تحقق أو عدم تحقق 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 نظرة استراتيجية بعيدة و مستقبلية . فادارة الموارد البشرية و حتى تضمن الاداء الجيد للمهام المسندة اليها و حتى تقوم بواجباتها اتجاه الادارات و الاقسام الاخرى و بالتالي اتجاه المؤسسة ككل ، 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 الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

4 . الاستراتيجية الشاملة و استراتيجية الموارد البشرية

4 . 1 الاستراتيجية الشاملة

نظرا لكثرة التحديات التي تواجهها المؤسسة على المستويين الداخلي و الخارجي , كان لزاما على قادتها و مسيرتها (أصحاب القرار) العمل من أجل وضع اطارا عاما و شاملا 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 أمثال : Chandler , Ansoff , Drucker و آخرون ".....هي جملة من القرارات التي تتمحور 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 اقتناء و تخصيص للموارد اللازمة خاصة تلك التي تكسيها ميزات تنافسية , و هي تشكل محور الارتكاز لباقي الاستراتيجيات الفرعية الأخرى . 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 نذكر 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

التوفيق بين المتوفر من الموارد البشرية كما نوعا و الاحتياجات المستقبلية (التخطيط أو التسيير التنبؤي للموارد البشرية) , أخذا بعين الاعتبار كل التغيرات التي تحدث في كل المجالات و المستويات , و يتم كل هذا في إطار الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة , وذلك سعيا الى تحقيق ميزة تنافسية دائمة . لأنه بات أكيدا اليوم أن نوعية الافراد , تكوينهم و تحفيزهم يشكل التميز .

غير أنه هناك العديد من العقبات التي تعترض عملية التعبئة و خلق روح المنافسة الايجابية على مستوى الافراد و فرق العمل (المستوى الفردي و الجماعي) و عملية التسيير 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 لكفاءات و مهارات ؟
حسب المهتمين و المتتبعين لنشاط المؤسسة و للقيود المفروضة عليها هناك حقيقتين:

- الحقيقة الاولى تتمثل في التحدي الذي يواجهه قادة و مسيري المؤسسة اليوم , و هو محاولة تسيير وضع صعب و معقد سببه التغيرات و التطورات الكثيرة و المتسارعة في مجالات عدة مثل :

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

- وضع نظام معلومات و اتصال متطور و فعال .

- الحصول على الموارد المالية اللازمة .

- 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 فرديا أو جماعيا (في شكل فريق عمل واحد متكامل) , قصد تحقيق الهدف الاستراتيجي ألا و هو بقاء المؤسسة و استمرار تميزها .

فالافراد هم الفاعلون وهم مهندسوا عمليات التأقلم و المواجهة لمحيط أقل ما يوصف به هو شدة النقلب , التعقيد , الغموض و عدم وضوح الرؤية , و هذا ما يتطلب التماسك , التنسيق و السرعة في التجاوب .

- الحقيقة الثانية تتمثل في توفر المؤسسة على نظام لتسيير الموارد البشرية ميزته الاساسية هو عدم المرونة و هذا بفعل الاجراءات و القواعد المعمول بها .

هناك تناقضا كبيرا بين أهمية التحديات و ما يتوفر لدى المؤسسة من وسائل لمجابهتها , لدى من الضروري التعرف ثم القضاء علي العراقيل التي من شأنها أن تبطئ وثيرة التكيف و مسايرة الموارد البشرية للتطور خاصة في المجالين التكنولوجي و التنظيمي , بما يمكن من تسيير أفضل لهذه التغيرات و بأقل تكلفة . من أجل تحقيق هذا , يبدووا 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 تسيير الموارد البشرية للتحديات المواجهة .
- و هذا في اعتقادنا لا يكون الا من خلال عملية التعبئة .

5 . التعبئة : المفهوم و التحديات

1 . 5 مفهوم التعبئة

تعمل المؤسسة اليوم في محيط متقلب و غير أكيد , تميزه المنافسة الحادة و التغيرات السريعة و المتسارعة 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 تسيير تغيرات المحيط الشديد التعقيد . في المقابل وسائل المؤسسة محدودة و عليها استغلال ما هو متوفر 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 “ الانتاج - سوق ” و كذا “ المهن الاستراتيجية ” . ففي 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 أساسي لاستقرار النشاط و تطوره . فهو الوحيد القادر على التكيف مع التغيرات البيئية , و كذا على التعلم و اكتساب المهارات و الخبرات و المعارف 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 تعبئة الكل حوله ، بل يجب توجيه الاهتمام و الجهد الكبير و الحقيقي نحو العنصر البشري . فالتغيرات الحاصلة ، في يومنا هذا ، تحث 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) بالوافق le management par consensus

فعمليات التحفيز ، الحث ، الاشراف و كل ما من شأنه أن يحقق هدف التعبئة الشاملة ، يعني في الحقيقة تقاسم المخاطر . هذه المخاطر التي لا يتحملها الا المستخدمين القادرين على المواجهة ، و ذلك بحسن استغلالهم للفرص المتاحة ، و تصديهم للتهديدات التي تعترض 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 تعبئة بناءة تكون بمثابة أداة تطوير للأفراد أولا من أجل خدمة المؤسسة و مشروعها ثانيا .

فالتعبئة هي العامل الذي يكشف عن الكفاءات و القدرات في موقع عملها . و حتى تتحقق التعبئة ، كموجه لتطوير الافراد و كأداة لابرار الكفاءات ، يجب أن تكيف المؤسسة ، من حيث التنظيم و الهياكل ، وذلك بالشكل الذي يجعل منها تنظيما مؤهلا لتحقيق التعبئة . فطرق تنظيم العمل داخل المؤسسة ، و طبيعة العلاقات التي تربط الادارات و الاقسام بعضها ببعض ، و كذا نظام الاتصال المفتوح القنوات ، من شأنها أن تتجج سياسة التعبئة الشاملة .

5 . 2 تحديات التعبئة

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

توظيف - تعبئة - تكوين

فالتكوين من شأنه أن يضيف مهارات و معارف للمكونين ، كما يوطد العلاقة بين المكونين من جهة ، و بينهم وبين المكونين من جهة ثانية . فكل هذا سيساعد ، حتما ، على تبادل الخبرات و التجارب ، كما يحدد نوعية العلاقات و يخلق فرصا للاتصال . فهذا يساعد على تطوير الافراد ، 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 التعبئة الشاملة و الايجابية لا تكون بالكلام عن مشروع المؤسسة و عن الاهداف الاستراتيجية لها ، بل تكون من خلال الاشياء المادية الملموسة .

و تتجلى هذه الأشياء في الآثار المادية للاستراتيجية على شروط و طبيعة العمل .
 فسياسة الدمج للعنصر البشري، ضمن الاستراتيجية ، يجب أن تجسد في وقت مبكر ،
 و ذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات ، حتي يتم تقادي 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 الإدماج للعنصر البشري ، إذا كان حضوره في مجلس الإدارة أكثر من
 كونه حضورا شرفيا . 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 الإدارة العليا ستتكفل بهذا الجانب ، و لا
 يترك للمسؤولين على الموارد البشرية سوى المهام الإدارية .

6 .ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية : الواقع و الآفاق

6 . 1 الواقع

تعيش المؤسسة الوطنية ، اليوم و أكثر من ذي قبل ، أزمة حقيقية و هذا بفعل
 جملة المتغيرات المحيطية (السابق ذكرها) . فالمؤسسة الجزائرية تعيش وسط
 محيط متغير شديد التعقيد فرضته عملية التحول من الإقتصاد الموجه الى الإقتصاد
 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 التخلي عن
 بعض طرق العمل القديمة منها أسلوب التسيير الأني أي اليوم la gestion au
 quotidien و التوجه نحو أسلوب التسيير الاستراتيجي . هذا الأخير الذي يتجه 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 أو وضعية مؤسستهم ضمن محيطها مقارنة بالمؤسسات المنافسة لها . و كخطوة 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 الاحيان , الى عدم ادراكهم الفعلي لطبيعة التغيرات , و بالتالي عدم القدرة على الاستجابة السريعة و المناسبة . و السؤال الذي يطرح نفسه , في هذا المقام , هو : ماهي أبعاد كل هذا على ادارة الموارد البشرية في تعاملها مع العنصر البشري ؟

الاجابة نجدها في الواقع المعاش . فالمؤسسة الوطنية تعيش , اليوم , أزمة حقيقية جانبا منها مرتبطا بمواردها البشرية , و الذي يتجلى من خلال عدة مظاهر نذكر منها :

- ارتفاع معدل تسرب الكفاءات و المهارات .
- اختلال في تركيبة القوى العاملة .
- التسبب و اللامبالاة .
- ارتفاع معدل التغييبات 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 تسيير محكم و فعال للموارد البشرية .

6 . 2 الافاق

قصد تفعيل دور ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية , يتوجب على الادارة العليا أو أصحاب القرار توجيه اهتمام أكبر لهذه الادارة و اعطائها الاولوية فهذه الادارة قادرة 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 فعاليتها 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 متفاهم يشعر الفرد بالارتياح و الامان و بأهميته كعضو فاعل في المجموعة , كما يشجعه أكثر على الرفع من قدراته و كفاءته 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 .

فالعامل في اطار فريق عمل متجانس يمثل وسيلة حقيقية 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 الحقيقية للجميع , يجب تقاسم و تبادل المعلومات المتعلقة بشؤون المؤسسة . ففنون الاتصال المفتوحة في كل الاتجاهات , و على كل المستويات ضمن أسلوب الادارة الجواله (Mbw) management by walking التي تستبدل الحواجز التنظيمية الرسمية , التي يضعها الاتصال الرسمي , بالاتصال غير الرسمي و الرسمي المرن في أن واحد , تعتبر الوسيلة الانجع لاشراك الجميع .

3 - وضع سياسات و برامج للتكوين و التدريب

السياسات و البرامج التكوينية و التدريبية لكل العاملين , مسؤولون وغيرهم , هو أساس التطوير و اكتساب الكفاءات و المهارات المختلفة . فالتكوين هو أحد الابعاد الاساسية للتحفيز . فلا يمكن لاي مؤسسة ان تطور أدائها بدون سياسة تكوين و لا سياسة تسيير للمسار الوظيفي أو المهني للعامل .

4 - التأمين ضد أخطاء التسيير

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 . فاذا كان الخطأ جزاؤه دائما 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 , لان فرص المبادرة غير متوفرة و الخطأ غير مسموح به , وهذا ما يؤدي الى 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 , ويكمن دور المسيرين و المساعدين على مستوى الادارة العليا و ادارة الموارد البشرية في محاولة التعرف على حاجيات الافراد و كيفية تلبيتها , حتي يتسنى لهم توجيههم نحو تحقيق الاهداف المشتركة و التي تؤدي الى تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

أكد 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 عاتقه . فالكثير من العاملين يحبذون الشعور بأن المجهودات التي يبذلونها تفيدهم و تفيد المؤسسة في آن واحد . فبالنسبة لهم تفيدهم من حيث تطوير كفاءاتهم و قدراتهم , و ذلك بالشكل الذي يضمن عدم بقائهم في نفس المستوى . أما بالنسبة للمؤسسة فتفيدها من حيث تحقيقهم للاهداف الخاصة بها . فكل هذا يمر عبر عملية تنمية 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 (إدارة عليا و إدارة الموارد البشرية) عدم البحث عن الحلول الجاهزة و محاولة تطبيقها , بل يجب اعتماد أسلوب 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 القادر 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 تسيير محكم محاوره : الاختيار , التدريب , التقييم , التطوير و الصيانة حتى تزيد فرص الاستغلال الفاعل لهذا المورد .

فادارة الموارد البشرية مطالبة , خاصة بالمؤسسة الوطنية , بتفعيل 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 لآطار 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 الاستفادة من قدرات و كفاءات عنصرها البشري , فهي مطالبة بتوفير و من خلال التوجهات و القرارات الادارية بيئة عمل أساسها الثقة المتبادلة , العمل كفريق واحد متكامل و متجانس , اشراك الجميع في كل صغيرة و كبيرة تخص 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 , مسيرون و عمال . فيصبح هذا البرنامج بمثابة وسيلة اتصال داخلية و كذا أداة تعبئة 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 التغيير في المنهج هو بدون شك التحدي الحالي للتسيير 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 النشر , عمان الاردن 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 economica 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 .