

الآثار الفعلية لتسيير الموارد البشرية على الأداء

ملخص

مهما كان الطابع الذي تتخذه نظرة الباحثين إلى تسيير الموارد البشرية فيما إذا كان علم أو فن، فإن ما لا يمكن الاختلاف حوله اليوم العلاقة القوية بين المورد البشري والأداء، إذ أنه أساس التميز في ظل التحديات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال، الأمر الذي أصبح يتطلب التميز في التسيير، وذلك من خلال الأخذ بالتطبيقات الملائمة في تسيير الموارد البشرية والتي تمكن من تشكيل الرأسمال البشري وفقا للكيفية التي يصبح يساهم بها بكفاءة في تكوين القيمة. في هذه المقالة نعالج:

د. بوخمم عبد الفتاح
كلية العلوم الاقتصادية
وعلوم التسيير
جامعة منتوري قسنطينة
الجزائر

- لماذا توجد علاقة بين تسيير الموارد البشرية وأداء المنظمة.
- مساهمة تسيير الموارد البشرية في تكوين القيمة وتحقيق الامتياز التنافسي.
- واقع العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والتميز في ظل التحديات التي تواجه منظمات الأعمال.

لماذا

توجد علاقة بين تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة، وماذا نعلم عن طبيعة هذه العلاقة خاصة في ظل الرهانات التي أصبحت تواجه منظمات الأعمال، وهل يمكن فعلا تحقيق التميز من خلال تسيير الموارد البشرية؟ إذا كانت الإجابة في شكلها الظاهري تتميز بالبساطة وهي، أن تسيير الموارد البشرية يساهم في تشكيل الرأس المال البشري بالكيفية التي تؤدي إلى إكساب المنظمة المرونة وبالتالي تمكينها من تحقيق الأداء المتوقع، وإذا كان تقديم الإجابة قد تم ببساطة فإن البرهنة عليها تتخذ طابعا معقدا. إذ يجب أن نشرح من جهة أن تسيير الموارد البشرية هي مجموعة من الأعمال، البرامج، الاستراتيجيات والقرارات الهادفة إلى تحقيق الاستغلال الأمثل للمورد البشري، والتي تساهم في تشكيل الموارد البشرية، هذا من جهة ومن جهة ثانية فهذه النتيجة لها تأثير على الأداء الكلي للمنظمة

Résumé

Que la gestion des ressources humaines soit considérée comme art ou science, la question de son apport avec la performance des organisations est réelle. Les pratiques de la GRH contribuent à façonner le capital humain de manière à ce qu'il contribue à la performance de l'entreprise. cet article traite :

- pourquoi existe t 'il une relation entre la GRH et la performance .
- contribution de la GRH à la création de la valeur et à la réalisation de l'avantage concurrentiel.
- réalité de la relation entre la GRH et les enjeux qui confrontent les organisations.

I- لماذا توجد علاقة؟

قبل أن نتعرض إلى تحديد سبب وجود علاقة بين تسيير الموارد البشرية وأداء المنظمة، فلنبدأ أولاً بتقديم لمفهوم الأداء ثم نكتشف ثانياً عن الفكرة الجديدة التي تؤكد على أن الرأسمال البشري يمكن أن يشكل أحد الأبعاد الأساسية في أداء المؤسسة وتميزها، وثالثاً نوضح فكرة أن تسيير الموارد البشرية تساهم بصورة غير مباشرة في تحقيق الأداء وذلك من خلال تشكيل الرأسمال البشري.

I-1- مفهوم الأداء في منظمة الأعمال:

متى يمكن القول أن منظمة ما تكون ناجحة؟ إن الإجابة على هذا السؤال بسيطة ومعقدة في آن واحد، إنها بسيطة عندما نختزلها في مؤشر واحد فقط مثل معدل النمو السنوي، رقم الأعمال أو حجم الأرباح[1]

وتكون معقدة إذا اعتبرناها ترتبط بشكل كبير بالمفهوم الذي نعطيه إلى مصطلح النجاح. ومفهوم هذا المصطلح يختلف باختلاف الطرف الذي يستخدمه وحتى بالوقت الذي يستخدم فيه. ولكن مهما كان المفهوم الذي نعطيه لمصطلح "نجاح" فإنه يعبر عنه بالنتائج التي نطلق عليها مفهوم أداء المنظمة أو الأداء التنظيمي، أخذاً في الاعتبار المنظمات العمومية وشبه العمومية المعنية أيضاً بمفهوم الأداء.

إن مفهوم الأداء التنظيمي متعدد الأبعاد لكونه يعني بقياس نجاح المنظمة، حيث تتعدد مفاهيمه بتعدد الأطراف التي تستخدمه. بشكل دقيق المنظمة منذ نشأتها وحتى زوالها تحاول تلبية المطالب المختلفة للأطراف، أي المتعاملين Les Acteurs فكل طرف له تعريفه الخاص للنجاح وتقييمه للأداء التنظيمي.

وقد أطلق رجال إدارة الأعمال الأمريكيون على هذه الأطراف بمصطلح أصحاب المصالح "Stakeholders" ويطلق على هذه الفئة بالفرنسية "Dépositaires d'intérêts" ويعبر عن أصحاب المصالح بكل الفئات ذات المصلحة في المؤسسة.

إن هذه الفئات لا تكتفي بتقديم مفهومها الخاص عن نجاح المؤسسة، بل تلجأ إلى العمل وممارسة الضغوط على المنظمة حتى تسلك الاتجاه الذي يخدم مصالحها. إن الدور الأساسي لأصحاب المصالح، التأثير من الخلف على أهداف المنظمة ومن الأمام على استخدام الثروة التي تكونها.

إن فئات أصحاب المصالح لا يمتلكون كلهم نفس القدر من السلطة ولكنهم يساهمون كلهم بصورة مباشرة أو غير مباشرة في تشكيل نتائج المنظمة، أي لديهم تأثير على مستوى الأداء التنظيمي. فلنحدد إذن من هم أصحاب المصالح هؤلاء وما هي النتائج التي نعيها؟

نلاحظ في الغالب أربع فئات لأصحاب المصالح[2]:

- المساهمون - الزبائن - السلطات العمومية - الموارد البشرية للمنظمة.
إن المنظمة وبصورة أدق مسيروها يحددون أهداف قابلة البلوغ لإرضاء الفئات الأربعة وكل هدف يعطى ترجيح على أساس النشاط، التاريخ، والوضعية المالية للمؤسسة. إن أصحاب المصالح لديهم انتظاراتهم تجاه مؤسساتهم وإذا لم تتحقق يحاولون إما تغيير الأهداف أو ترجيحاتها.

نفس الأمر يتعلق بالثروة، أي القيمة التي تكونها المنظمة. المسيرون يقررون توزيعها ولكن أصحاب المصالح لهم أيضا انتظاراتهم في هذا المجال، حيث يحاولون استخدام الوسائل التي يمتلكونها للتأثير على التوزيع، بحيث يكون لصالحهم. واضح أن فئة من الأطراف ذات المصالح تمتلك سلطة أكبر من السلطة التي تمتلكها الأطراف الأخرى؛ سواء فيما يتعلق بتغيير الأهداف، الترويج وقواعد توزيع القيمة. فمن خلال تأثيرهم على القرارات الكبرى للمسيرين، فإن الأطراف ذات المصالح تساهم في تحديد مستوى الأداء التنظيمي، والأداء التنظيمي يتكون إذن من أربعة أبعاد[3]

- البعد المالي والمحاسبي
- بعد المستهلك /المنتوج
- البعد الاجتماعي السياسي
- بعد الموارد البشرية

فكل بعد من أبعاد الأداء التنظيمي يتطور في إطار زمني خاص، فمستوى أداء معين قد يتحقق على المدى القصير، بينما مستوى أداء آخر قد يتحقق على المدى البعيد.

إن استخدام مفهوم الأطراف ذات المصالح لا يوضح فقط الطابع المتعدد الأبعاد للأداء التنظيمي، بل يوضح أيضا وجود المصالح المتباينة وذلك ما يعيق إدارة المنظمة من تعظيم نتيجة على حساب نتيجة أخرى. أداء المنظمة إذن اتفاق يتشكل من نتائج ترضي كل الأطراف، وبالتأكيد هناك عامل واحد يتفق عليه الجميع وهو بقاء المنظمة Pérennité de L' entreprise. كل الأطراف تكمن مصالحهم الأساسية والمشاركة على الأقل في أن تستمر المؤسسة، فالبقاء هو مستوى الأفق المشترك الذي تلتقي فيه كل أنظار الأطراف صاحبة المصلحة.

إن النتائج التنظيمية أو على الأقل البعض منها ذات علاقة ببعضها، لتبين ذلك لا بد من توضيح ما نعنيه بالنتائج التنظيمية. يقدم الباحثون في هذا الصدد عدة نماذج للأداء التنظيمي. فلدى الباحثين "جون إيف لو لوارن وتيري ولس" Jean Yves le Louarn, Thierry Wils " أي منظمة مهما كانت طبيعتها عمومية أو خاصة تعمل في القطاع الأول أو الثاني أو الثالث تحقق نتائج تنظيمية داخلية وخارجية، الأولى تعبر على أثر نشاط المؤسسة على باقي المجتمع، فالأمر يتعلق أساسا بالنتائج التالية[4]

- الثروة الموزعة على المساهمين؛ مقسوم الأرباح ويستخدم لشراء السلع والخدمات.
- الضرائب على الشركات؛ الضرائب المدفوعة من قبل المؤسسات والتي تمكن الدولة من تقديم الخدمات للمواطنين.

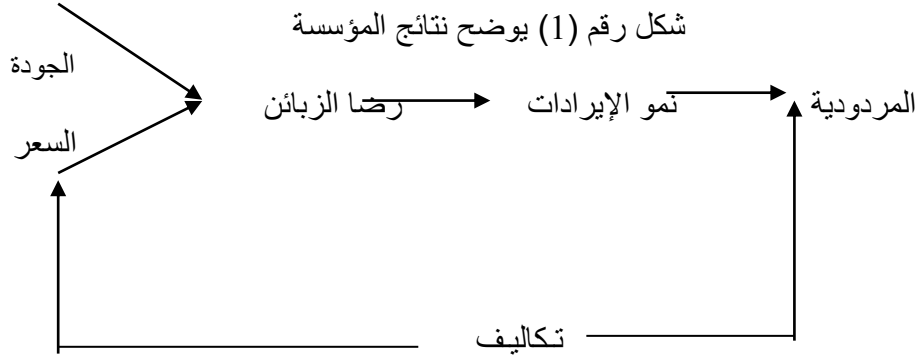
- التلوث؛ فالمؤسسات قد تلقي بالنفائيات السامة في الجو وفي الماء.
- الدعم المالي؛ حيث أن المؤسسات تتولى تقديم الدعم المالي لمختلف الأحداث وفي مختلف المناسبات في المجتمع.
- تكوين وإلغاء مناصب العمل؛ المؤسسات من خلال القيام بعمليات التوسع وتقليص أنشطتها تساهم في التخفيف والزيادة من البطالة.

- الصحة الجسدية والعقلية (الفكرية) للأفراد؛ العمل قد يكون مصدرا للقلق وعدم الراحة الفكرية ويؤدي إلى تدهور الصحة الجسدية، على عكس ذلك قد يكون العمل إذا كان تنظيماً ملائماً مصدراً للراحة الفكرية وينمي قدرات الأفراد وينعكس تأثيره بالإيجاب على الصحة الجسدية.

النتائج الخارجية لا ترتبط بصورة مباشرة بقياس نتائج تسيير الموارد البشرية. نترك هذه النتائج ونلتفت إلى النتائج الداخلية ونعني بها النتائج التي تحاول المنظمة الوصول إليها لضمان بقائها والأمر يتعلق بالنتائج التالية[5]:

- المردودية
- نمو الإيرادات
- التحكم في التكاليف
- إرضاء المستهلكين
- نوعية المنتج أو الخدمة
- السعر المعقول

يمكن القول أن هذه النتائج ذات علاقة ببعضها. في الواقع المردودية عبارة عن الفرق بين الإيرادات والتكاليف؛ زيادة المردودية تنتج عن قدرة المؤسسة على تلبية احتياجات الزبائن، وهؤلاء لا يشعرون بالرضا إلا إذا حصلوا على منتج أو خدمة بنوعية وبالسعر المعقول والشكل يوضح ذلك:



أما بالنسبة للباحث "جون شارل ماتي" " Jean Charles Mathet " فيقدم نموذجاً للأداء التنظيمي يتكون من خمسة أبعاد تقوم على الفعالية والكفاءة وهي[6]:

- الفعالية المالية
- الكفاءة الإنتاجية
- فعالية النمو
- الفعالية في السوق المالية
- الفعالية الاجتماعية

ويوضح الباحث الأبعاد الأساسية للأداء باستخدام العديد من المتغيرات القابلة للقياس وذلك وفقاً لما يلي:

فالفعالية المالية يمكن أن تقاس باستخدام ثلاث متغيرات أساسية وهي: المردودية المالية، المردودية التجارية ومعدل التمويل الذاتي. والكفاءة الإنتاجية يمكن أن تقاس بالاعتماد على متغيري الإنتاجية والتكاليف، وذلك باستخدام مؤشرات إنتاجية العمل، تطور تكلفة الوحدة الواحدة من الإنتاج وتطور هيكل التكاليف.

فعالية النمو تعني أساسا الكشف عن النمو من خلال ثلاث متغيرات وهي: نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة ونمو حصة السوق.

والفعالية في السوق المالية تعني المنشآت التي تتعامل في سوق الأوراق المالية ويمكن أن تقاس باعتماد مؤشرين أساسيين؛ تطور مقسوم الأرباح وتطور سعر أسهم المؤسسة في سوق الأوراق المالية.

أما قياس الفعالية الاجتماعية في نظر الباحث، فعملية معقدة ومن بين المؤشرات التي تعتمد للدلالة عليها: تطور المكافآت المادية وتطور عدد الأفراد. وهذه المؤشرات لقياس الفعالية الاجتماعية التي قدمها النموذج ليست كافية ويمكن التعبير عنها بشكل أكثر دقة باستخدام درجة الرضا الوظيفي التي تكون سائدة لدى الأفراد في المنشأة.

من خلال النماذج السابقة إذن لقياس الأداء، يتبين أن أداء المنظمة لديه عدة أبعاد وهي ذات علاقة ببعضها، وبالتالي فإن المستوى المناسب للأداء التنظيمي لا يقتصر كما نعلم على النتائج المالية فقط، فقياس أداء المنظمة يقوم على مفهوم الأطراف ذات المصالح Les Stakeholders حيث أن المنظمة هي الكيان الذي تتحقق فيه مصالح عدة أطراف: المساهمون، الزبائن، العاملين، النقابة، الموردون، الدولة والمجتمع. المؤسسة ذات الأداء المرتفع هي تلك التي تنجح في التوفيق بين انتظارات الأطراف التي غالبا ما تتصف بالانفراج ولكنها ذات علاقة ببعضها فمسير المنظمة الذي يتجاهل انتظارات المجتمع بعدم تلوث المحيط يتعرض إلى عقوبات الدولة وضغوط حتى من قبل الزبائن ما يؤثر على أرباح المساهمين. في نفس الوقت فإن المسير الذي يقدم مقسوم أرباح مرتفع للمساهمين على حساب انتظارات العمال والزبائن قد يؤدي إلى ردود أفعال يكون لها أثر سلبي على أرباح المؤسسة. يجب النظر إذن إلى الأداء على أنه يتكون من عدة أوجه ذات علاقة ببعضها البعض، فالأداء التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد وأن التقييم لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال قياس عدة نتائج تنظيمية داخلية وخارجية.

I - 2- مصادر الأداء التنظيمي:

إذا بسطنا الوضع هناك نوعان من الأداء التنظيمي، فرجال الاقتصاد يعتبرون الأداء التنظيمي ناتج عن خصائص الصناعة التي تتطور فيها المنظمة مثل معدل النمو، تركيز الصناعة، كثافة الإعلان... الخ، بالنسبة لهم فإن المردودية تكون تابع للمكانة النسبية التي تتمتع بها منظمة الأعمال مقارنة بالمنافسين، خاصة حصتها في السوق. وتعلق أيضا بنوعية وكمية الموارد التي تمتلكها، فرجال الاقتصاد بهذا لا يعطون الأهمية الكبيرة للعوامل التنظيمية الداخلية التي يمكن أن تؤثر على الأداء فيجب أن نؤكد هنا أن المتغيرات المتعلقة بتسيير جيد للموارد البشرية لها في نظرهم أثر قليل الأهمية على الأداء، فالنموذج النيوكلاسيكي لا يتضمن نظرية حقيقية للمنشأة [7]. من

جهة أخرى فإن المفكرين في حقل التنظيم قد ركزوا على العوامل الداخلية التي لها تأثير على الأداء التنظيمي منذ الثلاثينات حيث تم الاعتراف للمنظمة بهامش عمل أكثر اتساعاً؛ القدرة على التأثير على الأسعار، إمكانية اللجوء إلى تمييز المنتجات وسياسات الأسعار[8]. ومع ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الولايات المتحدة الأمريكية بقيادة رائدها "إلتون مايو" Elton Mayo و"دوغلاس ماك غريغور" Douglass Mc Gregor و"فريديركهزبرغ" Herzberg Frederick وغيرهم أشاروا إلى مختلف العوامل التي لها تأثير على الأداء مثل الدافعية وديناميكية الجماعة والعمل الجماعي... الخ[9] تواجهنا إذن مدرستان فكريتان الأولى اقتصادية وتشرح مستوى الأداء بواسطة العوامل الخارجية مثل الموقع في السوق وتعتبر المنظمة علبة سوداء، والثانية تنظيمية وهي تحاول أن تقدم شرحاً للنجاح الاقتصادي مستندة على العوامل الداخلية مثل وجود مناخ عمل ملائم لا يمكننا أن نفر بتفوق اتجاه فكري على آخر ولا يمكننا أن نعتمد على فلسفة فكرية دون أخرى فنسلم أن العوامل التي تتحكم في أداء المنظمة متعددة ومعقدة، فالبعض من المنظمات تحقق النجاح لكونها متقدمة على المستوى التكنولوجي منظمات أخرى تحقق النجاح لكونها تجدد باستمرار، بينما منظمات أخرى تكون ناجحة لأنها تقدم سلعتها أو خدماتها بأسعار أكثر ملاءمة من أسعار المنافسين. مسارات النجاح والفشل إذن متعددة.

الاتجاه الحديث الذي أصبح يلقي الدعم شيئاً فشيئاً، أن مصدر نجاح المنظمة امتلاكها لرأسمال بشري أكثر فعالية من ذلك الذي تمتلكه المؤسسات المنافسة وأن التسيير بنوعية جيدة لهذا الرأسمال البشري يمكن من الحصول على كفاءات ذات القدرة العالية على تحقيق القيمة المضافة ما يوفر للمنظمة امتياز هام يترجم بأرباح عالية. ففي إطار تحليله للنشاطات الداخلية المسؤولة استراتيجياً عن خلق القيمة ومن ثم عن الميزة التنافسية يؤكد "بورتر" Porter " أن الميزة التنافسية تتحقق من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز الموارد البشرية أما الباحث "بفير" Pfeffer " فيؤكد على أن المصادر التقليدية التي ساهمت في نجاح المؤسسات مثل التكنولوجيا، السوق المخطط وسهولة الحصول على الرأسمال... أصبحت أقل فعالية مما كانت عليه في السابق في تكوين الميزة التنافسية مقارنة بالموارد البشرية[10].

والموارد البشرية تؤدي إلى تحقيق قيمة وتكسب المنظمة الامتياز التنافسي إذا تميزت بالخصائص التالية[11]:

- أن تكون نادرة؛ أي تكون الموارد البشرية تمتلك قدرات عالية تفوق القدرات التي تمتلكها الموارد البشرية لدى المنافسين.
- أن تكون غير قابلة للتقليد؛ تنشأ الصعوبة في تقليد الموارد البشرية عن ثقافة المؤسسة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة.
- عدم القابلية للتبديل؛ لكي يكون المورد البشري مصدر للميزة التنافسية يجب أن يكون غير قابل للتبديل بمورد مماثل له. والموارد البشرية ذات الكفاءات المميزة تعد غير قابلة للتبديل وبالتالي فالميزة التنافسية الناتجة عنها يصعب استمرارها في حال تبديل تلك الكفاءات.

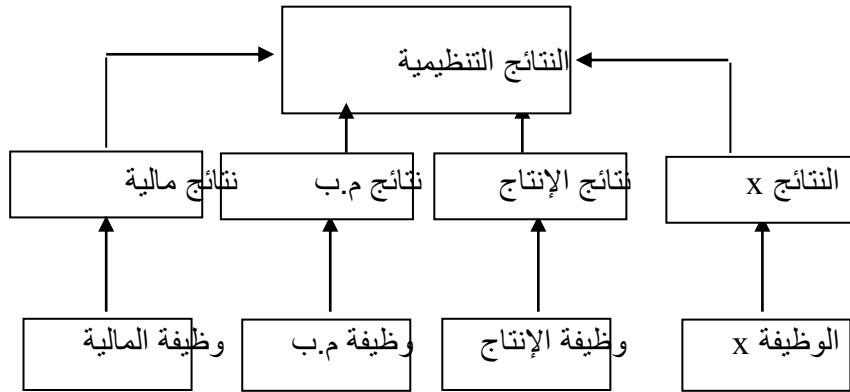
يجب إذن دراسة وبشكل معمق مفهوم الامتياز التنافسي الناتج عن الرأسمال البشري.

II - مساهمة تسيير الموارد البشرية في تحقيق التميز:

إن تقييم تسيير الموارد البشرية يساعد على تحديد المستوى الذي تساهم به هذه الوظيفة من وظائف المنشأة في تحقيق نجاح المنظمة أي تحديد مساهمتها في تحقيق الأداء التنظيمي. لقد أوضحنا أن الموارد البشرية يمكن أن تشكل امتياز تنافسي تنتج عنه قيمة إضافية، وقد قدمنا فرضية أن تسيير الموارد البشرية يساعد على تنمية هذه الموارد البشرية المكونة للامتياز التنافسي. نحاول الآن التأكد من هذه الفرضية. ننتقل في ذلك من فكرة أن تسيير الموارد البشرية وظيفية تسييرية تحقق نتائج. ثم نحاول توضيح الأثار المتوقعة لتسيير الموارد البشرية، وفي الأخير نحلل العلاقة بين هذه الأثار وأداء المؤسسة.

إن تسيير الموارد البشرية هي وظيفة تسيير مثل التسيير المالي، تسيير المبيعات، تسيير المشتريات وتسيير الإنتاج. نعلم أن وظيفة التسيير تمكن من تحقيق الاستغلال الجيد لأي مورد من موارد التنظيم، فمثلا وظيفة المبيعات تمكن من تحقيق الاستغلال الجيد لشبكة التوزيع ووظيفة تسيير الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق أفضل استغلال للموارد البشرية في المنظمة. إن وظائف التسيير تحقق نتائج تساهم في تشكيل النتائج التنظيمية. والشكل التالي يوضح ذلك. [12]

شكل رقم (2) يوضح وظائف التسيير ونتائجها

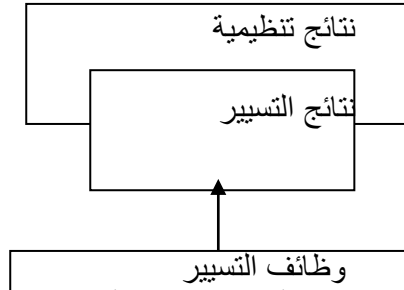


إن بساطة الشكل لا يمكنها أن تخفي تعقد العلاقات التي يمكن توضيحها بطرق ثلاث:

أولاً، أن وظيفة التسيير يمكن أن تؤدي إلى تحقيق عدة أنواع من النتائج. ثانياً، في ظل المعارف المتوفرة حالياً يبدو من الصعب تحديد المساهمة الخاصة بكل وظيفة في مجمل النتائج التنظيمية المتحققة أو حتى في إحدى هذه النتائج. فمثلاً وفاء الزبائن نتيجة تنظيمية قد تكون ناتجة عن تحسن في كفاءات في إدارة المبيعات وهذه نتيجة من نتائج الموارد البشرية أو تكون ناتجة عن تغيير في الأسعار وهي نتيجة تجارية.

ثالثاً، بعض نتائج التسيير هي نتائج تنظيمية مثلاً مبادرة في تسيير الإنتاج ينتج عنها انخفاض في عدد عيوب الإنتاج، وهذه نتيجة من نتائج وظائف الإنتاج وتساهم في تحسين نوعية الإنتاج وهذه نتيجة تنظيمية. يبدو إذن من الضروري مراجعة الشكل حتى نوضح أن مجموعة من وظائف التسيير تعطي مجموعة من النتائج والتي هي بدورها تساهم في مجموعة من النتائج التنظيمية. ونوضح ذلك في الشكل التالي [13]:

شكل رقم (3) يوضح التداخل في نتائج التسيير والنتائج التنظيمية



الشكلان يكملان بعضهما البعض أحدهما يوضح أن كل وظيفة لها نتائجها الخاصة أما الشكل الأخير فيشير إلى أنه من الصعب فصل الآثار الخاصة بكل وظيفة من وظائف المؤسسة. وإذا كان هدف تقييم تسيير الموارد البشرية يتمثل في تحديد مساهمتها في نجاح المؤسسة، فيجب أن نكون قادرين على تقدير حصة النتائج التنظيمية الناتجة عن تسيير الموارد البشرية، وهذا ما يمثل التحدي. ومحاولة منا لرفع هذا التحدي نحتفظ في أذهاننا بالشكل السابق، فوظيفة تسيير الموارد البشرية تتجسد في تطبيقات الموارد البشرية والتي تشكل مع تسيير الموارد البشرية في المنظمة. لتدقيق هذا المفهوم يمكن تقسيم تسيير الموارد البشرية إلى ثلاث مجموعات أساسية من الأنشطة [14]: إدارية، عملياتية وإستراتيجية.

التسيير الإداري للموارد البشرية يتضمن:

- مسك ملفات الأفراد
- تطبيق قواعد وقوانين العمل
- إدارة اتفاقيات العمل

- إدارة الأجور

التسيير العملي للموارد البشرية يتضمن:

- الإشراف على الأفراد ويطلق على هذا النشاط أيضا تسيير الموارد البشرية
- استقطاب واختيار الأفراد
- تكوين الموارد البشرية
- تسيير المكافآت
- تقييم الأداء
- التسيير الصحي والأمني للموارد البشرية
- التسيير التنبؤي
- تسيير الصراعات الفردية والجماعية

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن:

- تحليل بيئة الموارد البشرية للمؤسسة
 - تشكيل إستراتيجية تسيير الموارد البشرية
 - وضع إستراتيجية تسيير الموارد البشرية موضع التنفيذ
 - تقييم نتائج إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.
- إن تسيير الموارد البشرية نشاط تسييري وتتجسد هذه الوظيفة من خلال اعتماد العناصر التي يمكن أن نطلق عليها [15]: Les trois P
- السياسات Politiques
 - العمليات Processus
 - التطبيقات Pratiques

ويتم ذلك انطلاقا من الكل إلى الجزء. فالسياسة هي مبادئ عامة توضح الإطار العام لتفكير المؤسسة كمثال على ذلك سياسة المؤسسة القاضية بتوظيف أفضل عناصر الموارد البشرية.

والعملية فتعني مجموعة من الأنشطة ذات العلاقة ببعضها تؤدي إلى تحقيق نتيجة فعلية. فمثلا عملية التوظيف تبدأ انطلاقا من تكوين منصب العمل إلى الحصول على الترشيحات لشغل هذا المنصب.

أما التطبيق فيعني كيفية أداء نشاط ما، مثال على ذلك مقابلة المرشحين للتنافس على شغل منصب عمل ما في مجموعات.

تسيير الموارد البشرية يعطي إذن نتائج والتي أطلقنا عليها "نتائج الموارد البشرية" وهذه الأثار مقصودة أو غير مقصودة بمعنى مرغوبة أو غير مرغوبة من قبل إدارة المنظمة. فتخفيض التكاليف باللجوء إلى التسريح أثر مرغوب، بالمقابل تدهور مناخ العمل بسبب هذه التسريحات أثر غير مرغوب. وبعض قرارات تسيير الموارد البشرية قد لا يكون لها أي أثر حتى وإن كانت الإدارة ترغب في تحقيق أثار معينة، مثال على ذلك زيادة عامة في الأجور هدفها تحفيز الأفراد قد لا يكون لها أي أثر تحفيزي. عندما يحدث تسيير الموارد البشرية إذن الأثر على الأداء، فما المقصود بذلك؟

في الأساس تسيير الموارد البشرية له تأثير على الاتجاهات والسلوك فالكيفية التي تسيير بها المنظمة مواردها البشرية يمكن أن تؤثر على اتجاه الفرد في العمل بمعنى على الحالة المعنوية والسيكولوجية التي يكون عليها والاتجاه يتحدد بمجموع الإدراكات والآراء ذات العلاقة بوسط العمل. الاتجاهات الأساسية التي يمكن أن تتغير بالارتفاع أو بالانخفاض بفعل قرارات التسيير هي؛ الإشباع(الرضا)، الدوافع، التضمين وتعبئة الأفراد في العمل... الاتجاهات تؤثر على السلوك في العمل.

سلوكيات الأفراد في العمل تصرفات فعلية تؤدي من قبل العاملين في العمل وهناك ثلاث أنواع للسلوك؛ الحضور، المردودية والاختلافات. سلوك الحضور يكون على ثلاثة أنواع: تفضيل البقاء في المؤسسة أو تركها نهائياً، المجيء إلى العمل أو التغيب أو الوصول متأخراً.

وتتمثل سلوكيات المردودية في أنها تتضمن كل ما يقوم به الفرد في العمل حيث هذه السلوكيات تؤثر على أدائه في عمله. وسلوكيات المردودية متعددة: نقدم على سبيل المثال البعض منها؛ المبادرة، اتخاذ القرارات، المساهمة، الإصغاء... الخ

أما السلوك الاختلافي فيكون ناتجاً عن خلل في العمل في المؤسسة أو في إحدى وحداتها: حوادث العمل، الإضرابات، التخريب، تقييد الإنتاج، توقيف العمل... الخ وهكذا نكون قد حددنا النتائج المباشرة لتسيير الموارد البشرية، يبقى إذن أن نحدد العلاقة بين نتائج الموارد البشرية والنتائج التنظيمية. إن نتائج الموارد البشرية ليست إذن هدفاً في حد ذاتها بل تؤثر كغيرها من نتائج التسيير على نتائج التسيير الأخرى أي على جزء من النتائج التنظيمية، ولكن ما هو هذا الجزء؟

يمكن أن تؤثر نتائج الموارد البشرية على الجودة والتكاليف. فيما يتعلق بالجودة فنتائج الموارد البشرية لها تأثير على نوعية المنتجات والخدمات، إضافة إلى تكنولوجيا الإنتاج ونوعية المواد الأولية فمن المنطقي جداً أن نعتقد أن الكفاءات والمعرفة في العمل لها تأثير على نوعية المنتج أما فيما يتعلق بالخدمة المقدمة للزبائن فوجودها تتوقف إلى حد كبير على نوعية العمل المؤدى من قبل الذين يكونون في علاقة مباشرة مع الزبائن.

فيما يتعلق بالتكاليف فالعلاقة مع الموارد البشرية متعددة: تغيرات في العدد، تغير في إنتاجية الأفراد مبادرات الأفراد، كل هذه المتغيرات يمكن أن تكون لها تأثيرات على تكاليف اليد العاملة وتكاليف أخرى.

من خلال دراستنا تمكنا إذن من تحديد طبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة، فبعد أن تعرضنا إلى الامتياز التنافسي القائم على الموارد البشرية نشير إلى أن تسيير الموارد البشرية يمكن أن يساهم في أداء المؤسسة إذا كان هذا التسيير يتخذ الطابع الاستراتيجي.

إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يقوم على عاملين، من جهة الرأسمال البشري للمؤسسة عامل استراتيجي من جهة أخرى توجد مجموعة من تطبيقات الموارد البشرية الإستراتيجية.

إن الطبيعة الإستراتيجية للموارد البشرية تتغير عبر الزمن، فمثلا المؤسسة التي تهدف إلى تحسين خدماتها المقدمة إلى الزبائن تعتبر الأفراد الذين يكونون في علاقة مع الزبائن استراتيجيين بينما، تلك التي تطور إستراتيجية نوعية منتجاتها تعطي طبيعة إستراتيجية إلى أفراد الإنتاج إضافة إلى ذلك المؤسسة التي تمر من توجه استراتيجي إلى آخر تغير من دون شك الطبيعة الإستراتيجية لأفرادها. أي فئة من فئات الأفراد يمكن أن تصبح إستراتيجية في وقت ما، لكن الاحتمال ضعيف أن تكون كل فئات الأفراد إستراتيجية في آن واحد.

هل توجد تطبيقات موحدة في تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية، وماذا نعني بذلك؟ هناك مجموعة من الأدوات في تسيير الموارد البشرية تكون مناسبة لكل الحالات الإستراتيجية في المؤسسة. إن هذا الطرح يكون مقبولا نظريا، فهناك بعض التطبيقات العامة التي يمكن أن نصادفها في كل الحالات تقريبا، فكل المؤسسات تتولى تسيير الكفاءات، تكوين، تسيير الأجور، التسيير التنبي. لكن آلية التطبيق قد تكون خاصة بكل مؤسسة لماذا ؟

الإجابة أن كل مؤسسة تكون إستراتيجية خاصة لاختلاف التاريخ والثقافة والمسؤولين، فمثلا العدد الأكبر من المنظمات اليوم يطبق مبدأ التكوين، لكن إذا تفحصنا التطبيقات واستخدام ميزانيات التدريب، فذلك يوضح لنا بدون شك اختلافات بينها. فيمكن القول أن كل مؤسسة تكون نظامها الخاص بتسيير الموارد البشرية وهذا ما يطلق عليه البعض بهندسة الموارد البشرية Architecture RH والتي تهدف إلى تكوين الظروف الملائمة التي تمكن الموارد البشرية من المساهمة في أداء المؤسسة. بوضوح، فإن جزء من الموارد البشرية لكونها قادرة على إنتاج القيمة وذات خصائص غير قابلة للتقليد يمكن أن تشكل موردا استراتيجيا، فإذا تم تسيير هذه الموارد البشرية استراتيجيا فإنها تؤدي إلى إنتاج القيمة، بمعنى أنها تساهم في تحسين الأداء التنظيمي. العلاقة إذن بين تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة موجودة لكن هذا طبعا من الناحية النظرية والمنطقية. السؤال المطروح هل هذه العلاقة مجسدة في واقع مختلف المنظمات؟

III- واقع العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء

من خلال التحليل الذي سنقدمه ونتائج الدراسات الواقعية التي أجريت في بعض المؤسسات سنوضح العلاقة القوية بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي ونجيب بالتالي عن السؤال المتعلق بواقع العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي للمنظمة. أول دراسة هدفت إلى تحديد طبيعة العلاقة بين تسيير الموارد البشرية والأداء التنظيمي تلك التي قام بها باحثان، تأكدا من خلالها ما إذا كان تغيير سياسة الأجور في المنظمة له أثر على النتائج المالية للمؤسسة أم لا. فبعد دراسة 219 مؤسسة توصل الباحثان إلى أن المؤسسات التي قامت بزيادة العلاوات المدفوعة لإطاراتها من 10% إلى 20% من الأجر القاعدي وقامت بتوسيع فئة الإطارات التي تخضع للحوافز على المدى الطويل من 28% إلى 56% فإن متوسط الربح انتقل من 5.2% إلى 7.4% أي

زيادة بحوالي الثلث. معنى هذا أن المؤسسات التي تدفع مكافآت أكبر لعدد أكبر من الأفراد تكون مردوديتها أعلى [16]

باحثان آخران اهتمتا بالاستقطاب والاختيار، فقد حددا خمسة تطبيقات في الاختيار تعد جيدة بنظر الخبراء: مصادر الحصول على الموارد البشرية، طرق الاختيار مثل استخدام المقابلات المهيكلة، اختبارات الاتجاهات، اختبارات الذكاء... وقد حدد الباحثان مؤشر جودة نظام الاستقطاب والاختيار استنادا إلى نتيجة إجابات عينة الدراسة المتكونة من 140 مؤسسة وقد وجدا علاقة ارتباط بين المؤشر والربح السنوي للمؤسسة [17]

إن الانتقاد الموجه لمثل هذه الدراسات عن طبيعة العلاقة بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية والأداء قد تكون النتيجة المحصلة انعكاس لكل تطبيقات تسيير الموارد البشرية للمؤسسة وليس الأثر الذي يحدثه تطبيق محور بذاته. فقد تكون المؤسسات مثلا التي تمتلك تطبيقات استقطاب جيدة تمتلك أيضا سياسات تكوين وسياسات أجور مميزة. ولهذا يرى المختصين في تسيير الموارد البشرية أنه من الأفضل دراسة العلاقة بين مجموعة من تطبيقات تسيير الموارد البشرية والأداء.

الدراسات التي أجريت في هذا الإطار منها تلك التي أنجزت في قطاع صناعي أو تجاري واحد وتلك التي أجريت على عينة من المؤسسات تنتمي إلى كل القطاعات. في الفئة الأولى هناك دراسة أجريت في قطاع الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، حدد الباحث نمطان في تسيير الموارد البشرية نمط يسعى إلى تحقيق أعلى كفاءة ممكنة يقوم على رقابة الأفراد "تايلوري" ونمط يقوم على مراعاة الجوانب السيكلوجية للأفراد وأهداف المؤسسة "نموذج الإدارة بالمشاركة". المؤسسات التي اعتمدت النموذج الثاني حققت مستويات إنتاجية عالية وكان معدل دوران العمل بها في المستويات الأكثر انخفاضا [18]

في نفس القطاع لقد أوضحت الدراسات أن إنتاجية المصانع التي اعتمدت تطبيقات موارد بشرية متجددة Innovantes: مكافآت على أساس الاستحقاق، العمل الجماعي، الأمن والسلامة المهنية، التكوين... الخ كانت أعلى مما هي عليه في المصانع التي اعتمدت تطبيقات موارد بشرية تعد تقليدية.

في قطاع البنوك الأمريكية لقد أعطت نتيجة الدراسات أن البنوك التي تطبق تقييم الأداء اعتمادا على النتائج والمشاركة في الأرباح معدل أرباحها يفوق بنسبة 23% المتوسط [19]

دراسة أخرى أجريت على مصانع السيارات أوضحت أن المصانع التي تطبق نظام الإنتاج المرن ذات إنتاجية عالية ومستوى الجودة أيضا كان مرتفعا مقارنة بمصانع الإنتاج الواسع.

الدراسات التي شملت عينات كبيرة في عدة قطاعات قام بها أساسا الباحث "مارك هوسيلد" Mark Huselid " وذلك في سنة 1995 فقد قام الباحث بإعداد استبيان لدراسة نوعية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات عينة الدراسة وقد استخدم 13 سؤال ذات علاقة ب 13 تطبيق (*) في تسيير الموارد البشرية ويمكن إدراجها فيما يلي:

- نسبة الأفراد المعنيين ببرنامج المعلومات الرسمية.
- نسبة الأفراد الذين يشغلون مناصب عمل تم إخضاعها للوصف
- نسبة الموارد البشرية التي تخضع بصورة منتظمة لسير آراء داخلي.
- نسبة الأفراد التي تساهم في حلقات الجودة وفي لجان تحسين ظروف العمل واللجان المتساوية الأعضاء...
- نسبة الأفراد الذين يشاركون في برامج المشاركة في الأرباح.
- نسبة الأفراد الذين خضعوا لاختبارات الاختيار أثناء التوظيف.
- نسبة الأفراد الذين تعتمد نتيجة تقييم الأداء في تحديد أجورهم.
- نسبة الأفراد الذين يخضعون للتقييم بانتظام.
- نسبة الوظائف التي تم شغلها بموجب الترقية الداخلية خلال السنوات الأخيرة
- متوسط ساعات التكوين للفرد الواحد خلال السنة الأخيرة
- القواعد الأكثر استخداما التي تتم على أساسها الترقية: الأقدمية، الجدارة...
- متوسط عدد طالبي الوظائف المؤهلين لكل منصب من مناصب العمل الخمس التي غالبا ما توظف لها المؤسسة.
- نسبة الأفراد الذين قدموا طعون أو شكاوي.

وقد قدمت هذه الأسئلة إلى مدراء الموارد البشرية في 826 مؤسسة في الولايات المتحدة الأمريكية. وطلب منهم أيضا تقدير معدل دوران العمل في المؤسسة وبالموازاة لذلك تم تجميع بيانات عن إنتاجية الأفراد، أي متوسط المبيعات للفرد الواحد وعن الأداء المالي لهذه المؤسسات، مؤشر القيمة السوقية على القيمة المحاسبية معدل العائد على الأصول...

وبمراقبة مجموعة من المتغيرات وجد أن المؤسسات التي تعمل على تحسين التطبيقات الثلاثة عشر في تسيير الموارد البشرية تتمكن من تخفيض معدل دوران العمل بمقدار 7% وأن متوسط المبيعات للموظف الواحد يرتفع بمقدار 27000 دولار ويرتفع متوسط القيمة السوقية للموظف الواحد بمقدار 18000 دولار.

بالنسبة للباحث فإن هذه النتائج يمكن تفسيرها اعتمادا على نظرية الامتياز التنافسي التي تنص على أن الموارد البشرية إذا ما تم تسييرها بصورة جيدة تكون قيمة ويمكن أن تشكل امتيازًا تنافسيًا يصعب على المنافسين تقليده بسهولة. لذا هناك عدة ملاحظات على هذه الدراسة:

- حتى وإن تعلق الأمر باعتماد عدة تطبيقات في تسيير الموارد البشرية فإنها لا تغطي كل مجالات تسيير الموارد البشرية، فهناك غياب لعدة مظاهر مثل تسيير الصحة

والأمن في العمل، تسيير الكفاءات، تسيير الخدمات الاجتماعية والتخطيط الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية... الخ

- يعتبر الباحث هذه التطبيقات في الموارد البشرية بأنها ذات التأثير العالي على مستوى الأداء دون أن يحدد على أي أساس يعتبرها كذلك. فهناك تحفظ على هذا فمثلا ليس بتحليل مناصب العمل أو بتمكين عدد أكبر من الأفراد من الوصول إلى المعلومات يتحقق مستوى الأداء المتميز. فأبعاد مستوى الأداء المتميز أعقد مما تبدو عليه.

- إن تقديم أسئلة عن المشاركة في الأرباح وكذا عن متوسط ساعات التدريب تتصف بالبساطة ولا تعبر عن برنامج متكامل في تسيير الموارد البشرية.

- إن مفهوم تسيير الموارد البشرية في هذه الدراسة يبدو غير منطقي لكونه يبقى على مستوى بسيط جدا.

فالنتائج التنظيمية والمالية لا تتحقق من خلال استخدام تطبيق معين في مجال تسيير الموارد البشرية بل من استخدام مجموعة من تطبيقات الموارد البشرية الملائمة لظروف كل منظمة والمتكاملة مع بعضها البعض.

ورغم هذه الانتقادات فإن هذه الدراسات قد فتحت الباب واسعا لإجراء أبحاث أخرى وكان لها الأثر القوي على تدعيم البحوث في مجال قياس نتائج تسيير الموارد البشرية.

الخاتمة

العلاقة أصبحت ثابتة بين تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة حيث أن التسيير الملائم يساهم في تشكيل الرأسمال البشري في المنظمة. إن الأداء التنظيمي مفهوم واسع يعني بقياس النجاح أي النتائج التي تحققها المنظمة. ومفهومه يختلف باختلاف الأطراف التي تستخدمه وهم أصحاب المصالح Stakeholders؛ المساهمون، الزبائن، السلطات العمومية والموارد البشرية للمنظمة. فكل طرف لديه إدراك وتعريف خاص للأداء التنظيمي. والأداء التنظيمي لديه عدة أبعاد وهي: المالي والمحاسبي والمستهلك/المنتج والاجتماعي السياسي وبعد المردودية.

تؤكد نتائج الأبحاث الميدانية التي أجراها الباحثين على العديد من عينات الدراسة خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية أن هناك علاقة مباشرة بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية وأداء منظمات الأعمال وعلى ذلك وفي ظل التغيرات السريعة التي تهب على مختلف المنظمات في إطار العولمة، يبقى المورد البشري العنصر الإستراتيجي الذي يمكن لأي منظمة أن تبني عليه قوتها التنافسية.

المراجع والهوامش

1- بوخمخ عبد الفتاح، تحليل وتقييم الأداء في المنشأة الصناعية، رسالة دكتوراه الدولة مقدمة بكلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2002/9/25، ص.49

- 2- Jean Yves Saulquin, Gestion des ressources Humaines et Performance des Services : Le cas des Etablissements Socio Sanitaires ,Revue de Gestion des Ressources Humaines ,N° 36 ,Paris :Edition Eska, Juin2000 ,p 20.
- 3- Ibid, p :21.
- 4- Jean Yves le Louarn/Thierry Wills, L'évaluation de la gestion des ressources humaines : du contrôle des coûts au retour sur investissement humain,éditions Liaisons,Paris,p 32.
- 5- Ibid,p 32.
- 6- Jean Charles Mathe ,Vincent Chaguet,L'intention stratégique et les divers types de performances de l'entreprise, revue française de gestion, N°22,F.E.G.E. Paris Jan/Fev 1999, pp 41-42.
- 7- Benjamin Coriat, Olivier Weinstein, Les Nouvelles Theories de L'Entreprise, inedit, Paris 1995, pp 1-2.
- 8- Ibid,p 13.
- 9- Jean Claude Scheid, Les Grands Auteurs en Organisation, Dunod, Paris1980, pp173-227.
- 10 - سملاي يحضية ، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، مقدمة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص60.
- 11- المرجع السابق، ص 75.
- 12- Jean Yves le Louarn/Thierry Wills, op ,cit, p 39.
- 13- Ibid,p 40.
- 14-Jean-Marie Peretti, Ressources Humaines ,4° Edition, Vuibert, Paris 1997, pp 16-31.
- 15- Jean Yves le Louarn/Thierry Wills, op, cit, pp 40-41.
- 16- Gerhart B.et Milkovich G.T., "Organizational Differences In Managerial Compensation and Financial Performance", Strategic Management Journal,vol.13,1990,pp663-691.
- 17- Terpstra D.E. et Rozell E.J., "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance", Personnel Psychology,vol.46,n°1,1993,pp 27-48.
- 18- Arthur J.B., Effects of Human Resources Systems on Manufacturing Performances and Turnover, "Academy of Management Journal, vol.37,n°,1994,pp 670-687.
- 19- Delery J. et Doty H. , " Modes of Theorizing in Strategic Human Resources Management :Tests of universalistic ,Contingency and Configurational Performance Predictions" ,Academy of Management Journal,vol.39,1996,pp 802-835.

(*) إن هذه التطبيقات ليست نهائية ففي دراسات أخرى عن العلاقة بين تطبيقات تسيير الموارد البشرية وأداء المؤسسة استخدم باحثون آخرون 24 تطبيقاً.