

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم الاقتصادية



مذكرة تخرج ضمن شهادة الماستر أكاديمي

تخصص: إدارة واقتصاد المؤسسة

الشعبة: علوم اقتصادية

العنوان الرئيسي للمذكرة

أهمية الموارد البشرية في تحقيق التسيير الإستراتيجي

دراسة حالة بلدية عشعاشة - مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

مقدمة من طرف الطالبة :

شايب ذراع خيرة

علي شريف مغنية

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	من الجامعة
رئيسا		أستاذ محاضرة - ب-	مستغانم
مناقشا		أستاذ محاضرة - أ -	مستغانم
مقررا		أستاذة محاضرة - ب-	مستغانم

السنة الجامعية 2016 / 2017

# كلمة شكر كلمة شكر

قبل كل شيء أحمد الله العلي القدير على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وأشكره على أن وفقني وأمدني بالإرادة والصبر على إنجاز هذا العمل المتواضع .

أتقدم بالشكر الجزيل والامتنان العظيم إلى الأستاذة المشرفة " شاب ذراع خيرة " التي لم تبخل عليّ بتوجيهاتها وإرشاداتها ونصائحها القيّمة.

كما أتقدم بالشكر إلى كل عمال بلدية عشعاشة ، وأخص بالذكر " حمدي شريف الميلود " ، وإلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد ولو بكلمة تشجيعية على إنجاز هذا البحث .

إلى كل هؤلاء أقول شكرا جزاكم الله خيرا .

# الإهداء الإهداء

أولاً أحمد الله وأشكره على توفيقه في إنجاز هذا العمل المتواضع .

أهدي هذا العمل إلى أعزما أملك في الوجود إلى الوالدين الكريمين، إلى التي أعطت ولم تدخر إلى التي

جادت ولم تبخل إلى التي عانت ولم تياس إلى سرالوجدان منبع العطف والحنان ، أمي الغالية .

إلى من علمني معنى الكفاح والنضال وكان قوتي في الحياة والذي يفني عمره وجهد نفسه من أجل تربيتي

وتعليبي، أبي العزيز.

إلى دقّ البيت وسعاده ، إلى إخوتي وأخواتي كل باسمه

إلى كل الزميلات اللواتي رافقوني طيلة المشوار الدراسي

إلى كل من عرفت وأحببت

إلى كل الذين سعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي

مغنية

الصفحة	البيان
	الإهداء
	الشكر
I-III	قائمة المحتويات
IV	قائمة الأشكال
3 - 1	مقدمة عامة
	<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية</b>
5	تمهيد الفصل
6	المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية
6	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
8	المطلب الثاني: أهداف ووظائف الموارد البشرية
10	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الموارد البشرية
11	المبحث الثاني: وظيفة وإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الأول: وظيفة تسيير الموارد البشرية
14	المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
19	المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية
19	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية
23	المطلب الثالث: دوافع تنمية الموارد البشرية وأهميتها

25	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الموارد البشرية مدخل لتحقيق التسيير الإستراتيجي
27	تمهيد الفصل
28	المبحث الأول: مدخل في التسيير الإستراتيجي
28	المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي
32	المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي
33	المطلب الثالث: مراحل التسيير الإستراتيجي
35	المبحث الثاني: نماذج ومستويات التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه
35	المطلب الأول: نماذج التسيير الإستراتيجي
36	المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي
37	المطلب الثالث: معوقات تطبيق التسيير الإستراتيجي
38	المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية
38	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية
40	المطلب الثاني: خطوات إستراتيجية الموارد البشرية
47	المطلب الثالث: اعتبارات وضع إستراتيجية الموارد البشرية
48	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: أهمية الموارد البشرية في تحقيق التسيير الإستراتيجي للبلدية
50	تمهيد الفصل
51	المبحث الأول: لمحة عن بلدية عشعاشة
51	المطلب الأول: التعريف ببلدية عشعاشة

51	المطلب الثاني: مصالح البلدية
53	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية عشعاشة
55	المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية في البلدية
55	المطلب الأول: الموارد البشرية شريك إستراتيجي
57	المطلب الثاني: دور التسيير الإستراتيجي في تطوير أداء البلدية
59	المطلب الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي للبلدية
61	خلاصة الفصل
64-62	خاتمة عامة
66-65	قائمة المراجع
	ملاحق

الصفحة	البيــــــــان	رقم الشكل
9	ملخص لخصائص وظيفة الموارد البشرية	(01 - I)
30	خطوات التخطيط الإستراتيجي	(02 - II)
41	خطوات عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية	(03 - II)
42	تقسيم عملية الفحص البيئي إلى أربع خطط	(04 - II)
43	خطوات عملية مراجعة الجدارة والموارد	(05 - II)
44	خطوات عملية الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى	(06 - II)
45	تقسيم عملية تحديد الأهداف إلى خطط	(07 - II)
46	تقسيم عملية تكامل الخطط التنفيذية إلى خطط	(08 - II)
52	الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية	(09 - III)

مقدمة عامة :

تعيش المنظمات اليوم سواء كانت عمومية أو خاصة في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد وقد شملت هذه التغيرات جميع المجالات ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب على المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الاستمرار والنمو والبقاء، لذلك فإن الموارد البشرية في المنظمات تمثل مورداً من أهم الموارد وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها فلا يمكن لمنظمة ما أن تحقق أهدافها بدون هذه الموارد لذلك من الضروري الاهتمام بهذه الموارد والاستثمار في تنمية مهاراتها حتى تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية، وحتى تتمكن من مواكبة التغيرات التي تواجهها المنظمات.

ويعتبر التسيير الاستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية أو التسييرية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للمتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية ، فالتسيير الإستراتيجي يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية مما يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة .

ومن هنا تأتي هذه الدراسة كمحاولة للوقوف على أهمية العنصر البشري في المنظمة والتعرف على عملية التسيير الإستراتيجي الذي يسعى لتحقيقه.

وسوف تكون دراسة الحالة مركزة على مؤسسة عمومية وهي البلدية.

ضمن هذا السياق يمكن إبراز معالم إشكالية الدراسة التي نحاول تناولها وفق سياق نظري تحليلي من خلال الإجابة على السؤال الرئيسي التالي :

كيف تساهم الموارد البشرية في تحقيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسة ؟

الأسئلة الفرعية :

وعلى ضوء الإشكالية الرئيسية يمكن صياغة الأسئلة الفرعية التالية :

ما هي أهم وظائف الموارد البشرية وما هي التحديات التي تواجهه ؟

ما هو مفهوم التسيير الإستراتيجي ؟

ما هي أهم الخطوات إستراتيجية الموارد البشرية ؟

هل هناك ممارسة فعلية للتسيير الإستراتيجي من طرف الموارد البشرية في بلدية عشعاشة ؟

فرضيات الدراسة :

- ✓ تعتبر الموارد البشرية المحدد الرئيسي لكفاءة وفعالية أداء المؤسسة، لذا وجب عليها تبني إدارة قادرة على تسيير شؤون الموارد البشرية بالمؤسسة .
- ✓ لإستراتيجية الموارد البشرية دور في تحقيق التسيير الإستراتيجي في المؤسسات العمومية .
- ✓ تمارس الموارد البشرية التسيير الإستراتيجي لتكون قائدا لعمليات التغيير في المؤسسات .
- ✓ التسيير الإستراتيجي أداة فعالة لتحقيق المؤسسة أهدافها .

أهداف البحث :

- ✓ اعتبار المورد البشري أصلا إستراتيجيا من أصول المؤسسة والمحرك الأساسي لباقي مواردها والموجه الأول لأدائها.
- ✓ التأكيد على أهمية الموارد البشرية وضرورة التوجه لتنميتها باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق التميز .
- ✓ تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية الموارد البشرية .
- ✓ الكشف عن واقع التسيير الإستراتيجي في البلدية والإستراتيجيات المعتمدة فيها، أيضا تحديد مستويات أداء هيئاتها الإدارية .

أهمية البحث :

تنبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في أحد أهم المواضيع والمفاهيم التسييرية الحديثة وهو التسيير الإستراتيجي ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموما، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية التي تشهدها المنظمات بصفة عامة ، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة .

دوافع اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية ( شخصية ) :

- ✓ طبيعة التخصص الذي أدرس فيه، حيث أن هذا الموضوع يدخل في إطاره .

✓ شعوري بأهمية الموضوع، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام أكثر بالموارد البشرية.

أسباب موضوعية: وتتمثل في ما يلي .

✓ القناعة الخاصة بالأهمية الإستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة .

✓ الرغبة في البحث والاطلاع على بعض المفاهيم الأساسية للتسيير الإستراتيجي .

✓ يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوفي حقها من الدراسة .

منهجية البحث :

للإجابة على إشكالية هذا البحث استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري وهذا من خلال إبراز مختلف التعارف والمفاهيم والتطورات، أما في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي من خلال دراسة الحالة وهذا من أجل إسقاط الدراسة النظرة على واقع المؤسسات العمومية ولقد اخترت البلدية التي تناسب مع طبيعة الموضوع .

صعوبات الدراسة :

تمركزت الصعوبات أساسا في دراسة الحالة، صعوبة إجراء التريص لفترة مقبولة وصعوبة الحصول على بعض المعلومات وكذا تناقض بعض المعلومات مع بعضها البعض .

تقسيمات البحث :

للتفصيل في موضوع " أهمية الموارد البشرية في تحقيق التسيير الإستراتيجي للمؤسسة " تم تقسيم البحث

إلى فصلين نظريين :

الفصل الأول يتمحور حول الموارد البشرية، أما الفصل الثاني يدور حول الموارد البشرية كمدخل لتحقيق التسيير الإستراتيجي .

أما الفصل الثالث فهو الفصل التطبيقي تطرقت فيه إلى واقع التسيير الإستراتيجي في البلدية وكيفية تحقيقه من قبل الموارد البشرية .

وأخيرا سيتم الخروج بخلاصة عامة تجمع بين ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية والميدانية .

## تمهيد الفصل :

إنّ أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم التسيير الحديث هو ذلك الانتقال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية، باعتبارها حجر الأساس والموارد الأهم الذي تعتمد عليه إدارة المؤسسة في تحقيق أهدافها. ويعد الاهتمام بالموارد البشرية وتنميتها في الوقت الحالي من أهم الاتجاهات الحديثة للمؤسسات المعاصرة، لذلك فالمؤسسة تتأثر بشكل واضح بالسياسة المسطرة للتعامل مع مواردها البشرية، وذلك من خلال التخطيط واستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة واختيار أكفأهم بعد ذلك تأتي عملية توظيفه وتعيينه، ثم العمل على تنمية مهاراته من خلال التدريب وتخطيط مساره الوظيفي، وفي الأخير تأتي عملية تقييم أدائه لمعرفة مدى مساهمته في تطوير المؤسسة وتحقيق أهدافها .

ومن هنا فقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بالمؤسسة، لأن الحاجة لبناء مؤسسة قوية قادرة على الاستمرار يتطلب أن تكون برامج تنمية الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع والأفضل على العمل بكفاءة .

## المبحث الأول: ماهية الموارد البشرية

يشكل العنصر البشري الكنز الذي لا يفنى للمؤسسات وقد رجعت التطور الملمت للأنظار بخصوص الاهتمام الكبير الذي حظي به هذا الأخير كونه هو المسؤول الأول عن عملية البناء والإعمار، فهو مصدر الإبداع والرقى والنمو في كثير من مؤسسات الدول المتقدمة. ونظرا لأهمية الموارد البشرية واعتماد المؤسسات العمومية عليها في تحقيق أهدافها فقد سعت كثير من المؤسسات المعاصرة الاعتراف بدورها وأهميتها وأوجدت غالبيتها إدارة خاصة بها.

## المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

## 1. مفهوم الموارد البشرية

في ضوء أهمية العنصر البشري في العمل لم يعد يستخدم مصطلح العاملين أو القوة العاملة أو العمال أو الأفراد بل أصبح يستخدم مصطلح المورد البشري للدلالة على أهميته باعتباره أحد أهم عناصر مدخلات العمل وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى تغيير مصطلح غدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية. وتأسيسا على ما سبق يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها:

تعرف على أنها مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل.<sup>1</sup>

هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيما لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم، وتنفيذهم لوظائف المنظمة قصد تحقيق رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المستقبلية مقابل ذلك أن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل للمنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - محمود الكلالده ، تنمية وإدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، دارعالم الثقافة للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 15 .

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن ، عمان ، داراليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، الطبعة العربية 2010 ، ص 19 .

ويمكن تعريف الموارد البشرية بأنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات الذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها غير أن Gean.Marie.Peretti يؤكد على إطلاق مصطلح الموارد البشرية على الأفراد لا يعني أنهم موارد بل لأنهم يملكون الموارد (المهارات، المواهب...)<sup>1</sup>.

## 2. خصائص الموارد البشرية

تختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب تطور مستوى معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم ومقدار توافر هذه العناصر المعارف لدى الأفراد.

1. **المعارف:** وهي مجموعة معلومات متحصل عليها والتي تساعد على فهم ما يحيط بالإنسان من أشياء وتنقسم إلى معارف نظرية وتطبيقية.

المعارف النظرية: هي المعرفة العلمية والتقنية التي تطبق على شكل إجراءات أو قرارات أو أوامر رسمية تصدر لتسيير المؤسسة.

المعرفة التطبيقية: وهي الخبرة المتحصل عليها ولا يمكن الحصول عليها إلا من خلال التكوين المباشر في مكان العمل فهي مرتبطة بشخصية العامل ومدى قدرته على الاستيعاب .

## 2. المهارات **Savoir faire** :

المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، فهي قدرة الفرد على التصرف بشكل معين ذلك للقيام بعمل مطلب منه .

## 3. الكفاءة :

تجمع الكفاءة بين المعارف النظرية والتطبيقية والمهارات والخبرات المتراكمة للأشخاص المحصلين عليها حيث تنمو وتتطور أفكار الشخص مع الوقت .

## 4. المواقف، التصرفات، القيم :

يمكن تعريف المواقف على أنها مختلف الاعتقادات، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة فهي تمثل أحاسيس تعبر عن شخصية الفرد بحيث تؤثر على سلوكه وتصرفه والقيم تتميز بالذاتية والموضوعية فهي تدخل في تكوين الثقافة التنظيمية للمؤسسة بحيثي للوجلي نشاطه

<sup>1</sup> - إسماعيل حجازي ومعالم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، الطبعة الأولى، الأردن ،عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2013 ، ص

## المطلب الثاني: أهداف ووظائف الموارد البشرية

## 1. أهداف الموارد البشرية:

تتبع أهمية دور الفرد في المنشأة من خلال الدور الذي يناط له والمهام التي يقوم بها حيث تقوم إدارة الأفراد بتوظيف هذه الطاقات الكامنة في الفرد من أجل توجيهها في إطار خدمة ومصصلحة وإنتاجية المنشأة وصولاً إلى الأهداف النهائية المرجوة لذلك يجب في المنشأة تحقيق الأهداف التالية:

- ✓ إتباع منهجية رفع قدرات العاملين من خلال برامج تدريبية هادفة تغذي كافة فئات العاملين بشتى مواقعهم ومهامهم حيث تمتاز هذه البرامج الهادفة بالدقة والموضوعية حتى تحقق الغرض المقصود من عقد هذه الدورات وهو رفع إمكانات وقدرات العاملين وبالتالي زيادة إنتاجهم مع خلق وتهيئة الأجواء المناسبة للإنتاجية وظروف العمل المريحة.
- ✓ تحقيق مبدأ الإدارة بالأهداف في القيادات الإدارية بحيث يتم تأهيلها وزيادة قدراتها حتى يتسنى لها صنع القرارات المناسبة.
- ✓ العمل على تحقيق دورات العمل والمحافظة على طاقم العاملين للاستفادة من أدائهم وانتمائهم لعملهم وذلك بإقامة العلاقات الإنسانية والاجتماعية المناسبة معهم.
- ✓ تحقيق الغرض والهدف الرئيسي للمنشأة وصولاً إلى أه دافها وإنتاجيتها بكل يسر وسهولة.
- ✓ وضع نظام مكافآت ورواتب وحوافز وقياس أداء يضمن للجميع العدالة وحسن الأداء.
- ✓ وضع نظام يحفظ القوى العاملة، حيث أن التغيير وعدم الاستقرار في القوى العاملة يؤثر سلباً على إنتاجية المنشأة وبالتالي الحفاظ على العاملين من كافة النواحي شروط عمله، جوانب صحية، شيخوخة... الخ.<sup>2</sup>

## 2. وظائف الموارد البشرية :

تعرف وظيفة الموارد البشرية بأنها: الوحدة التنظيمية المكلفة بتسيير الأفراد ، العلاقات الاجتماعية وتطبيق سياسات الموارد البشرية، وذلك بالتعاون مع المسيرين الحواريين.

وللإحاطة ولو بشكل موجز بمفهوم وظيفة الموارد البشرية سنتطرق لهذه الأخيرة من خلال النقطة التالية:

## خصائص ووظيفة الموارد البشرية :

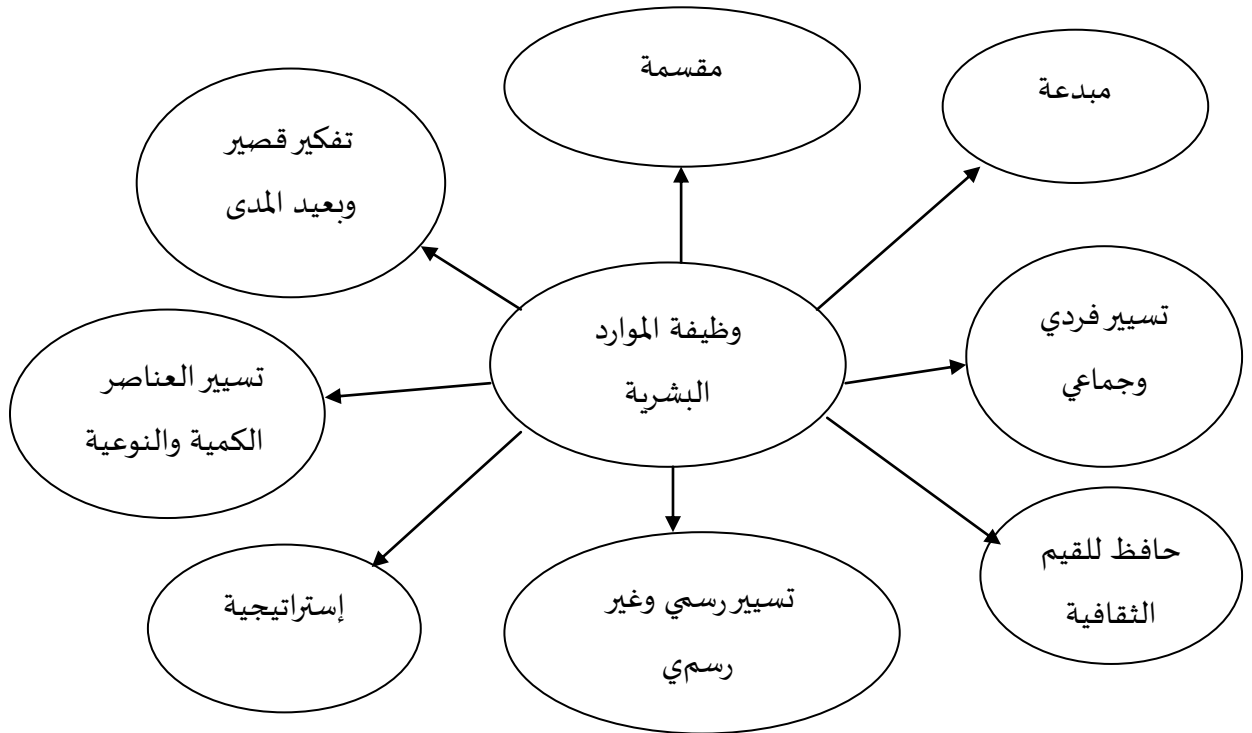
<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 ، ص 25 .

<sup>2</sup> - بن عنتر عبد الرحمان ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

تتمثل خصائص وظيفية الموارد البشرية في جملة النقاط التالية :

- إستراتيجية .
- مقسمة .
- مبدعة .
- تسيير فردي وجماعي .
- تسيير العناصر الكمية والنوعية .
- تفكير قصير وبعيد المدى .
- تسيير رسمي وغير رسمي .
- حافظ للقيم الثقافية.<sup>1</sup>

الشكل رقم (1-01) : ملخص لخصائص وظيفية الموارد البشرية.



المصدر: إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات ، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2013 ، ص 27 .

<sup>1</sup> - إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

## المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها الموارد البشرية

الموارد البشرية مثلها مثل غيرها من الإدارات تواجه تحديات، والمهمة الملقاة على عاتقها ليست سهلة كما يعتقد البعض وهنا أقصد الإدارة المبدعة للموارد البشرية، لنستعرض أربعة نقاط مهمة تعتبر من أكبر التحديات التي تواجهها.

## 1. تحديات العولة :

توفر العمالة الأجنبية في السوق المحلي حيث هناك تنوع ثقافي وديني وهذا يحتاج إدارة قوية مميزة وهذا عمل الموارد البشرية على إيجاد وحدة عمل بين هؤلاء العاملين.

## 2. تحديات الجودة :

حيث تسعى الموارد البشرية وخلال الموارد المتوفرة لديها للوصول لأفضل درجة من الجودة لذلك يجب أن تكون إدارة الموارد إدارة واعية يكون لديها ابتكار وإبداع في أساليب لتنفيذ تلك الأسس المتعلقة بالجودة.

## 3. تحديات اجتماعية :

زيادة الأسعار يكون لزام على المؤسسة زيادة الرواتب والحوافز ، وبسبب قصور في الميزانية يمكن أن للموارد البشرية عمل اجتماعي مثل سوق خيري أو جمعية أو صندوق خيري.

## 4. تحديات أسلوب الأداء الأمثل:

هو مرتبط بالجودة، الطموحات أصبحت أكبر من إمكانياتها وعطاؤها لذلك على الموارد البشرية أن تعمل على استخلاص ما هو أفضل أداء لدى العمالة.

وعليه يجب على موظف الموارد البشرية أن يعمل توازن بين طموح العامل ورغبة الإدارة وهذا يعتمد على مهاراته وسماته الشخصية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد ، مرجع سبق ذكره ، ص 23 .

## المبحث الثاني: وظيفة وإدارة تسيير الموارد البشرية

منذ بداية السبعينات برز مفهوم إدارة الموارد البشرية كبديل لإدارة الأفراد وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم إدارات المؤسسة التي يعتمد عليها في إدارة شؤون الموظفين، والتي تعطي في محصلتها الهدف المنشود من هذه الإدارة للوصول إلى الأهداف التي وضعت من أجل تحقيقها، وتهتم هذه الإدارة بالأمر الإجرائية في تسيير شؤون الموظفين وبمفهوم أكثر حداثة وشمولا يهتم بالموارد البشري .

## المطلب الأول: وظيفة تسيير الموارد البشرية

تعرف النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال عملية التسيير على أنها تحليل، تخطيط، تنظيم، تنفيذ ومراقبة المخططات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة.

والدور الأساسي للوظائف الإدارية هو تحقيق التنسيق والاندماج لمختلف الجهود التي يقوم بها العمال في مختلف الوظائف، مما يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية للمنظمة.

وقد أكد المختصون في إدارة الأعمال بأن المنظمة يجب أن تهتم بعدد من الوظائف الضرورية للبقاء وهي العمليات والموارد المالية، المعلومات والاتصالات، الموارد البشرية والإدارة وتم تصنيف هذه الوظائف إلى مجموعتين :

1. الوظائف الأساسية: هي تلك الوظائف المتعلقة بنشاط المنظمة والتي تمثل السبب الأساسي لوجود هذه المنظمة .
2. الوظائف المساندة: وتشمل الوظائف التي تساعد المنظمة في أداء وظائفها الأساسية وتمثل في وظيفة التمويل المعلومات ن الإدارة والموارد البشرية ويعتبر تسيير الموارد البشرية من أعقد وأهم الوظائف الإدارية لأنه يتعلق بتسيير الأفراد المختلفين والمتطورين باستمرار، وتختار المنظمة مسيري الموارد البشرية على أساس المعرفة والخبرة والكفاءة المتوفرة في هذا المجال والسيطرة على تقنيات تسيير الموارد البشرية.

ولقد ساهمت وظيفة الموارد البشرية في تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين في ظل بيئة تنافسية شديدة التغير، والتي دفعت بالمنظمات إلى البحث عن الموارد الإستراتيجية التي يمكن بواسطتها تحقيق التكيف الإيجابي والفعال معها، ولق زاد الاهتمام بتسيير الموارد البشرية بسبب:

- ✓ تغير احتياجات العاملين وارتفاع مستواهم الثقافي والمعيثي وتأثير ذلك على تفضيلاتهم وإشباع رغباتهم.
- ✓ تعقد المهام التسييرية : لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي، والتطور التكنولوجي خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطور إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها، مما دعي المنظمات إلى اتخاذ إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين أدائها.
- ✓ زيادة درجة التدخل الحكومي : فرضت قوانين وتشريعات العمل المعاصرة على المنظمات استقطاب كفاءات دون تمييز، والالتزام بتشريعات الأجور والضمان الاجتماعي، الأمر الذي يؤثر على سلوك المنظمة واستراتيجياتها التنافسية.
- ✓ تغير طبيعة الوظيفة ومتطلبات الأداء : اتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقد الفني الذي يتطلب مهارات متميزة بينما أدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى تأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.
- ✓ شدة المنافسة : ساهم الاتجاه المتزايد لتحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق إلى زيادة الضغوط التنافسية على المنظمات، ويهدف تحسن المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العمال.
- ✓ الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة.
- ✓ الارتفاع المتزايد في تكلفة العنصر البشري : مما زاد من أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع قيمة الاستثمارات في العنصر البشري كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات التسيير الملائمة للموارد البشرية.

#### الدور التنظيمي لوظيفة تسيير الموارد البشرية :

تزامنا مع التأكيد على الدور المحوري للموارد البشرية في امتلاك المنظمة للميزة التنافسية واستدامتها أصبح لوظيفة الموارد البشرية موقعا ومكانة إستراتيجية لا تقل عن مكانة بقية الوظائف الأساسية ، وتشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات التالية :

1. الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية.
  2. الدور التنفيذي: من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة، والاستقطاب والتدريب والتحفيز.
  3. الدور الوظيفي: من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.
- الدور المشارك: تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع اتخاذ القرارات الإستراتيجية للمنظمة خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:
- ✓ قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
  - ✓ اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشكلات التشغيلية.
  - ✓ مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات...الخ.
  - ✓ تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
4. الدور الاستراتيجي: يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>- عائدة سيدي خطاب ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الطبعة الثانية ، القاهرة ، المكتبات الكبرى ، 1991 ، ص 16 .

## المطلب الثاني: إدارة الموارد البشرية

## (1) مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

وأهم دور تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في التوفيق بين خصائص الأفراد بما فيها من اختلافات كثيرة وبين خصائص الوظائف بما فيها من اختلاف أيضا وينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة، الحصول عليهم، إعدادهم وتنشيطهم والإبقاء عليهم.<sup>1</sup> كما يمكن تقييم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة المعنية بكل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية العاملين، والعمل على تنظيمهم وزيادة ثقتهم في الإدارة، وغرس روح التعاون والجماعة فيما بينهم للوصول إلى أرقى درجات تسيير الموارد البشرية.

ويمكن تلخيص أهم أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

1. ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة التي تحاول بدورها الضغط على المنظمات لتحقيق أقصى فائدة للعمال، الأمر الذي أجبر معظم المؤسسات الاهتمام بإدارة الموارد البشرية بجعلها إدارة متخصصة في رعاية وحل مشاكل الموارد البشرية في المؤسسة.
2. زيادة الوعي لدى العاملين نتيجة ارتفاع مستواهم الثقافي، وبالتالي ظهرت الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية ووسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية.
3. الضغط الحكومي من خلال إصدار قوانين وتشريعات عمالية لضبط العلاقات بين العمال وأصحاب العمل

مما يؤدي إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين ولتجنب وقوع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 27 .

<sup>2</sup> - هيثم حمود الشليبي، مروان محمد النصور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009 ص 152 .

## 2) وظائف إدارة الموارد البشرية

اختلف الكتاب والباحثين حول الوظائف والأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث هناك من اعتبرها نوعين من الوظائف رئيسية ومساعدة وآخرون تنفيذية واستشارية والبعض الآخر تخصصية وإدارية، إلا أننا يمكن أن نقسمها إلى ثلاثة أنواع من الوظائف هي:

## 1. الوظائف التخصصية Professional functions :

وهي الوظائف المتخصصة التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الوظائف من منظمة لأخرى تبعاً لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة ونوع التكنولوجيا فيها وتمثل أهم هذه الوظائف التخصصية بالآتي:

- ✓ تحليل وتوصيف وترتيب وتقويم الوظائف .
- ✓ تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ التوظيف ويشمل: استقطاب المرشحين لشغل الوظائف، اختيار أفضل المرشحين في ضوء الوظائف . الشاغرة، تعيين وتثبيت الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- ✓ تقويم سلوك العاملين وأدائهم .
- ✓ تحديد الأجر والمكافئة التي تتناسب مع متطلبات الوظيفة .
- ✓ تحديد وتصميم وتنفيذ ومتابعة برامج التدريب والتطور.
- ✓ مراقبة وتقييم بيئة العمل لغرض تحقيق الصحة والسلامة المهنية ورفع الروح المعنوية للعاملين .

## 2. الوظائف الإدارية Managerial functions :

تحتاج كل وظيفة من الوظائف المتخصصة لإدارة الموارد البشرية لإنجازها القيام بعدد من الوظائف الإدارية الأخرى التالية:

التخطيط : وضع الأهداف والخطط والتنبؤ بالأعمال في ضوء الواقع.

التنظيم: تحديد مهام وأعمال الأفراد والعاملين وتوزيعهم للقيام بتنفيذ تلك الخطط والسياسات والبرامج وصولاً إلى تحقيق أهدافها .

التنسيق : وضع خطوط الاتصال بين العاملين وتشجيع التعاون بينهم لتحقيق أهداف المنظمة.

القيادة: توجيه الأفراد العاملين نحو العمل ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال التحفيز والترغيب وجعل أهداف المنظمة وأهداف العاملين مشتركة .

الرقابة: التأكد من الأداء الفعلي للعاملين يتناسب أو يتماشى أو يتطابق مع المقاييس الموضوعية لتحقيق الهدف وإذا كان هناك انحرافات عن ذلك اتخاذ الإجراءات الوقائية أو التصحيحية (العلاجية).

### 3. الوظائف الإستشارية Staffing functions :

إنّ إدارة الموارد البشرية بحكم تخصصها في أعمال تخطيط وتنظيم واختيار وتعيين وتأهيل وتدريب ونقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، واقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالاً والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعها على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب والواقع العملي يجعل مهمتها الاستشارية تتسم بالمحدودية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صفوان محمد المبيضين ، عائض بن شافي الأكلبي ، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية ، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر

## المطلب الثالث: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

## ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق الأهداف والغايات المرجوة ، فأهميتها تكمن في دورها المؤثر في رفع كفاءة إدارات المؤسسة وفعاليتها في أداء مهامها ، بوصفه محصلة نهائية لكفاءة وفعالية المؤسسة ذاتها ومدى قدرتها على التميز والمنافسة داخليا وخارجيا.

وللتطور العلمي والتقني دور بارز في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية وحيوية خاصة والذي غير من طبيعتها وعملياتها، فتطور تقنية المعلومات أدى إلى زيادة الطلب على المهن الفنية مما تطلب مؤهلات غير تقليدية للوظائف القيادية في إدارة المعلومات، كما دعت الحاجة إلى إدخال التقنية الحديثة والاعتماد عليها في أنشطة ومهام إدارة الموارد البشرية.

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من:

## 1. الدراسات والبحوث:

فقد أصبحت نتائج العديد من الدراسات والبحوث على أهمية العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي في المنظمة، ولأن فشل ونجاح كافة المؤسسة مرهون بالعنصر البشري.

## 2. التكلفة :

حيث تشكل النفقات التي تتحملها المؤسسة لتغطية أجور وتعويضات العاملين جزءا كبيرا من نفقاتها ولهذا فأفضل استثمار يجب أن للأفراد العاملين.

## 3. الحاجة إلى التخصص:

فقد أصبح من الضرورة أن يتطلب عمل إدارة الموارد البشرية تأهيل وتدريب في الجوانب العديدة لهذه الوظيفة، وذلك نتيجة التوسع الكبير في هذه الوظيفة إذ لم يعد بالإمكان شغل هذه الوظيفة بأفراد من ذوي التخصصات العامة.

## 4. الاستفادة من الموارد البشرية:

فلقد تزايد إدراك قادة المؤسسات بأن العمال موارد إنسانية كسائر الموارد الأخرى التي تحرص المؤسسات على استثمارها استثمارا أفضل، مما يتطلب الاستفادة منها وحسن استخدامها والمحافظة عليها والعمل على تحسين أدائها باستمرار ولأن الوسيلة الأكثر فعالية لتحقيق أهداف المؤسسة هي مواردها البشرية .

كما تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية في أنها وسيلة لتحقيق المزايا التنافسية للمؤسسة عن طريق حسن معاملتهم والعمل على تجسيد روح العمل الجماعي.<sup>1</sup>

### ❖ أهداف إدارة الموارد البشرية

إنّ الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو تزويد المؤسسة بموارد بشرية فعالة وتطوير الأفراد تطوير يلي رغباتهم واحتياجات المؤسسة وينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف:

#### 1. الأهداف الاجتماعية:

تسعى إلى إيجاد نوع من التوازن والتطابق بين الأعمال واشغليها حيث إن وضع الفرد في المنصب الذي يتلاءم معه يمكنه من بذل أقصى جهد، والحصول على المقابل مع توفير الحماية والمحافظة على قوة العمل.

#### 2. الأهداف التنظيمية:

إن إدارة الموارد البشرية هي جزء من النظام المتكامل الذي يؤدي وظائفه بشكل مترابط من الأجزاء والإدارات الأخرى للمؤسسة، حيث تبرز الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال الدور التنفيذي والاستشاري وكذا الرقابي يؤدي بكفاءة وفعالية.

#### 3. الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف بمشاركة الأفراد العاملين في إشباع رغباتهم وحاجاتهم الإنسانية فضلا عن كونهم عنصرا مهما من عناصر الإنتاج إذ يجب على هذه الإدارة أن تعمل على منع الاستخدام غير الإنساني للموارد البشرية والمحافظة على سلامة وأمن العمال.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ، ص 28 .

<sup>2</sup> - هيثم حمود الشبلي ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .

## المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية

شغلت تنمية الموارد البشرية اهتمام الباحثين والمختصين سواء على المستوى الكلي أو الجزئي، حيث تلعب دورا هاما في جعل الأفراد قادرين على تحقيق متطلبات الوظيفة وحائزين على مقومات الإبداع والابتكار من مهارات ومعارف وخبرات عالية المستوى.

## المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

إنّ مفهوم تنمية الموارد البشرية قد تطور ولم يعد يقتصر فقط على التعليم والتدريب، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك ونوعية التعليم والتدريب ونوعية مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات وطرق وأساليب العمل، أي تعبئة الموارد البشرية بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم<sup>1</sup>. وتعرف تنمية الموارد البشرية بأنها: إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع على أساس أنه بزيادة ومعرفة وقدرة الإنسان، يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده.

كما تشير تنمية الموارد البشرية إلى استخدام الموارد أفضل استخدام لتحقيق تغير مقصود بهدف إشباع حاجات الإنسان، ومواجهة مشكلاته وتنمية القدرات الذاتية وتدعيم القيم والاتجاهات ومنهجية التفكير والمعايير والسلوكيات وغيرها من الجوانب المناسبة مع طبيعة المجتمع وثقافته<sup>2</sup>.

ويمكننا القول أن تنمية الموارد البشرية تشير إلى إعداد الموارد البشرية والاهتمام بها ومتابعتها، وذلك بتوظيفهم وتدريبهم وتقييم أدائهم وتخطيط مساهمهم الوظيفي بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم والحصول على ميزة تنافسية تمكنها من البقاء والاستمرارية.

وتعود أهم أسباب الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية إلى التحديات الداخلية على رأسها اتجاهات الموظفين السلبية التي تحول دون تحقيق المؤسسة لأهدافها ومنها:

- ✓ شعور الموظفين بقلّة المعلومات لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم .
- ✓ الشعور المتزايد بعدم الأمان الوظيفي الناتج عن نقص المهارات بسبب استخدام تكنولوجيا المعلومات.
- ✓ الاعتقاد المتزايد للموظفين بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.

<sup>1</sup> - مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية للنشر، ص 194.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس، التطبيقات - الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2001، ص 87.

- ✓ شعور الموظفين بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم الأداء وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- ✓ رغبة الموظفين في المشاركة في تقديم اقتراحات واتخاذ قرارات خاصة بعملهم بالإضافة إلى الأسباب التالية:
  - مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات .
  - توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم .
  - تهيئة الموظفين لتبوء وظائف مستقبلية أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية .

#### خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:

- ✓ عملية إستراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل .
- ✓ عملية مخططة ، مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم أهداف المؤسسة.
- ✓ نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة، تهدف إلى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب أن تكون عليه في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغيرات .
- ✓ نشاطا شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها، يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المتميز.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص 336 .

## أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة:

تعمل المؤسسات اليوم على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها في النقاط التالية:

- ✓ تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات خاصة التكنولوجية منها، دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها.
- ✓ الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسين أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية .
- ✓ تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة .
- ✓ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة .
- ✓ تخفيض الحوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية.
- ✓ اكتساب المؤسسة وتشكيلها لبنية المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل .
- ✓ تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلا من مقاومتها وعرقلتها وإفشالها.
- ✓ استقرار في دوران العمل بما يضمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يوفر الاستقرار الوظيفي لها على مدى طويل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي - الطبعة الثانية، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، ص 132 .

## المطلب الثاني: تحول تنمية الموارد البشرية من سياسة إلى إستراتيجية

تعد تنمية الموارد البشرية في الوقت المعاصر إستراتيجية تعمل على خدمة الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، حيث تضع في ضوء متطلبات انجازها الكفاءات البشرية الحالية والمستقبلية، وبالتالي فقد أصبحت جزءاً مكملها ضمن إطار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، في ظل هذا التوجه استلزم الأمر التحول من سياسة إلى إستراتيجية تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهذا التحول ليس مجرد تغيير في التسمية بل هو تغيير في الهدف والبعد الزمني والمادة التعليمية وأساليب التدريب .

تعتبر تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة حيث تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري، التي تهدف وتوسع إلى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد .

كما تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا، كذلك التأقلم والتكيف مع التغيرات التي تحدث في البيئة وينعكس أثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد حيث تحتاج هذه التغيرات إلى تعليم وإكساب مواردها البشرية المعارف والمهارات الجديدة والمتنوعة لاحتوائها والتعايش معها، فهذه المعارف والمهارات الجديدة التي تخلقها تنمية الموارد البشرية تساعد إلى حد كبير على تخفيف الضغوط التي تشكلها التغيرات على الموارد البشرية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي - الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 440 .



## المطلب الثالث: دوافع تنمية الموارد البشرية وأهميتها

## 1. دوافع تنمية الموارد البشرية

إن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية ما يلي :

- توجيه الأفراد الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف المعطاة لهم، وإرشادهم وتعليمهم كيفية ونوعية الأداء المتوقع منهم .
- تهيئة الأفراد لتقلد وظائف مستقبلية لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية.
- تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسات في مجالات عدة.
- التنوع والتعداد الثقافي للموارد البشرية داخل المؤسسة الواحدة جعل إدارة الموارد البشرية تسعى لإعداد برامج وحلقات تدريبية بهدف الاستفادة القصوى من هذا التنوع الثقافي .
- هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية دفع بالمؤسسات إلى تسطير برامج لإعادة التأهيل من أجل تسليحهم مجدداً بمهارات وقدرات ومعارف .

مما سبق يتضح أن تنمية الموارد البشرية أصبحت تشغل بال الكثير من مدراء الموارد البشرية، فمختلف التطورات الحاصلة في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة إعادة النظر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية أدت إلى ضرورة إعادة النظر في كل توظيف الموارد البشرية، تدريبها، تقييم أدائها وتخطيط مسارها الوظيفي.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت، لبنان، منشورات دار النهضة العربية، 2002، ص 237 .

## 2. أهمية تنمية الموارد البشرية

تتضح أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال ما يلي :

- الزيادة في الإنتاج من خلال الأداء الكفؤ والفعال للأفراد.
- الاقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في مواد معينة (آلات، معدات، مواد).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل، وذلك عن طريق إمدادهم بالمهارات اللازمة للقيام بالمهام الموكلة إليهم.
- توفير الاستقرار الوظيفي لتلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 239.

## خلاصة الفصل :

في الأخير يمكن القول أن الموارد البشرية تعتبر من أهم الموارد التي تملكها المنظمة والتي يقع على عاتقها المساهمة في تحقيق الأهداف المسطرة باعتبارها المورد الأكثر أهمية.

إن الرغبة في تطوير القوى العاملة أنها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة، وبذلك فإن محاولة دراسة كيفية إدارة الموارد البشرية العاملة بكفاءة أصبحت ضرورية وحيوية وهذا بموجب تواجد إدارات وأجهزة أفراد متخصصة في استقطاب المهارات البشرية واختيارها وتعيينها وتدريبها وتحفيزها ، وتقديم فرص النمو والترقي لها فهي أصل من الأصول التي تملكها المنظمة.

حيث أن الدور المهم الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المنظمة أقصى ضرورة تكامل أنشطتها وسياساتها واستراتيجيات المنظمة ككل .

## تمهيد الفصل :

تسعى المؤسسات إلى تحقيق النجاح في عملياتها وأنشطتها وتكافح باستمرار لبناء مركز إستراتيجي متميز يضمن لها النمو والبقاء، وكذا لتحسين أدائها وفقا للمحيط الذي تنشط فيه، ولذلك يجب أن تملك هذه المؤسسات رؤية مستقبلية أي أن تكون لها إستراتيجية وهي ليست شيئا جديدا، الاهتمام الآن لم يعد إستراتيجية العمل ولكن إستراتيجية الموارد البشرية جنبا إلى جنب مع حاجات العمل، وتعتبر إستراتيجية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة الناجحة هي الآن عنصر عمل لا يمكن تفاديه ينطبق عليه مسألة حياة أو موت.

## المبحث الأول: مدخل في التسيير الإستراتيجي

في ظل التحولات والتغيرات الراهنة أصبح من الضروري للمؤسسة أن تؤهل نظم التسيير لمختلف وظائفها من منظور إستراتيجي، وذلك باعتمادها على نظام التسيير الإستراتيجي الذي يوجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التسيير الإستراتيجي

يهدف التسيير الإستراتيجي إلى المواءمة بين أهداف المنظمة من جهة ومتغيرات البيئة الداخلية والتنافسية على أساس إمكانياتها وطاقاتها من جهة أخرى. بحيث انصب اهتمام الباحثين والمسيرين على الأنظمة التسييرية التي يمكن المنظمة من خلالها تحقيق ميزة تنافسية كما أصبح اهتمامهم منصبا على الأسواق والبحث عن أنسب الطرق للوصول إليها الأمر الذي دفع باتجاه تحليل البيئة المحيطة لمعرفة القيود والفرص المتاحة واغتنامها، وهو ما أصطلح عليه بالتحليل الإستراتيجي الذي يعتبر عاملا ساهم بشكل مباشر في التحول نحو التسيير الإستراتيجي

من المفيد في البداية تعريف التخطيط الإستراتيجي، ذلك أن تطوره مفاهيميا وتاريخيا أدى إلى بروز ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي سواء على مستوى الدراسات والبحوث أو على مستوى التطبيقات في مجال الأعمال .

## 1. تعريف التخطيط الإستراتيجي

يعرف التخطيط الإستراتيجي ( La planification Stratégique ) على أنه النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المؤسسة في المستقبل، وأهدافه والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد<sup>1</sup>.

أي إنه يعتبر عملية تنبؤ لفترة طويلة الأجل وتوقع ما سيحدث وتخصيص الموارد في نطاق الزمن الذي تحدده الخطة من أجل بلوغ الأهداف المرسومة. ويعد التخطيط الإستراتيجي أحد مداخل ممارسة وظيفة التخطيط حيث يتميز هذا النوع من مداخل التخطيط بأنه يربط البيئة الخارجية بالبيئة الداخلية وليس العكس، أي أن نقطة البداية تكون من البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 34.

أما على المستوى الدولي فيعرف التخطيط الإستراتيجي بأنه عبارة عن "عملية تحديد للرسالة الأساسية والأهداف طويلة الأجل وكذلك خطة أو أسلوب تحقيقها في الأسواق الدولية".

وتبرز أهمية التخطيط الإستراتيجي في المنظمة كونه يساعد على :

- تحديد مجالات أعمال وأنشطة المنظمة وتعيين مجالات تميزها في المستقبل وفق طبيعتها وأهدافها.
- توقع تغيرات البيئة فضلا على أنه يشكل نظام إنذار مسبق للمنظمة.
- تحديد وظيفة كل مستوى من مستويات المنظمة.
- تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المستقبلية للمنظمة.<sup>1</sup>

خطوات التخطيط الاستراتيجي:

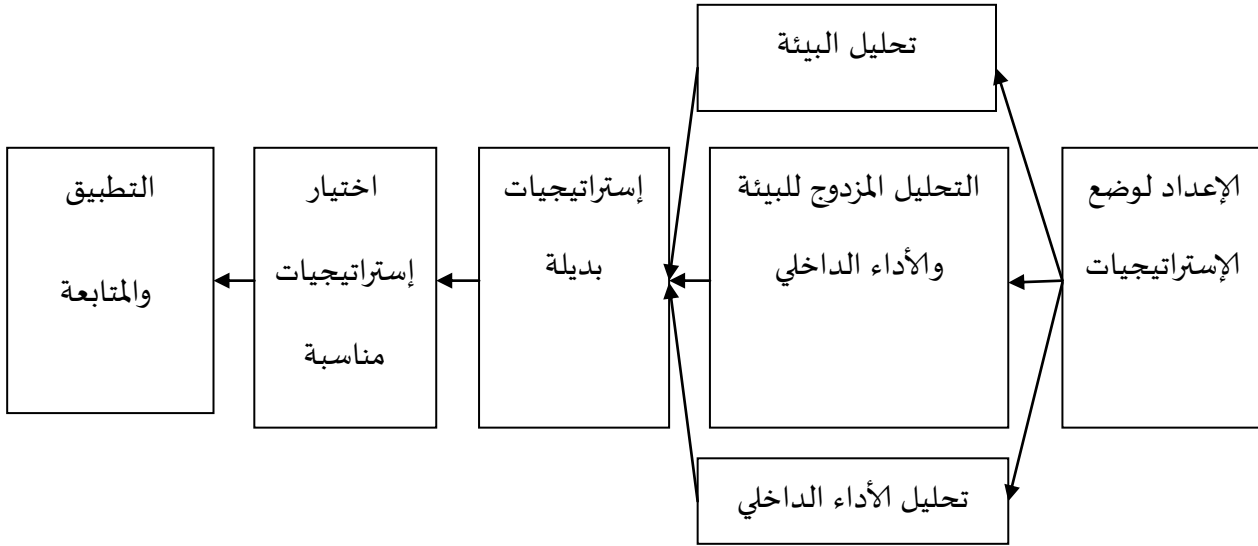
وللتخطيط الإستراتيجي خطوات تتمثل في:

1. قم بالإعداد لوضع الإستراتيجيات.
2. قيم البيئة التي يعمل فيها المشروع.
3. قيم الأداء الداخلي للمشروع .
4. ادمج تقييم الهيئة بتقييم الأداء الداخلي .
5. تعرف على البدائل الإستراتيجية .
6. اختر الإستراتيجية المناسبة.
7. طبق الإستراتيجية.
8. قيم الإستراتيجية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> -نعمة عباس الخفاجي ، الإدارة الإستراتيجية، المدخل والمفاهيم والعمليات، الطبعة الأولى، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2044، ص 34

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006، ص 13 .

الشكل رقم ( II - 02 ) : خطوات التخطيط الإستراتيجي



المصدر: أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الدار الجامعية 2006، ص 14 .

## 2. تعريف التسيير الإستراتيجي

يعد التسيير الإستراتيجي امتدادا طبيعيا لتطور نظام التخطيط الإستراتيجي، إذ تتمثل الإستراتيجية كعملية في اتخاذ القرارات المتعلقة بنمو المنظمة، وربحيتها في الأجل الطويل، ولقد تعددت التعاريف المقدمة للتسيير الإستراتيجي وتباينت حسب وجهات نظر الباحثين، إذ يعرفه " كوتلر" بأنه عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات أو أهداف وإستراتيجيات نمو، وخطط محافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة.

بينما يعرفه "أنسوف" بأنه تصور المؤسسة عن علاقاتها مع المحيط حيث يبرز هذا التصور العمليات التي يجب تقويمها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب إليها والغايات التي يجب تحقيقها.

أما "تومبسون" فيعرف التسيير الإستراتيجي بأنه رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - نعمة عباس الخفاجي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

ويمكن تعريف التسيير الإستراتيجي بأنه عملية تكييف المؤسسة مع محيطها، بما يضمن تحقيق أغراضها واستمراريتها على المدى البعيد وذلك من خلال العمل على رفع قيمة منتجاتها وخدماتها.<sup>1</sup>

فالتسيير الإستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح تركيز الباحثين في تعريفهم للتسيير الإستراتيجي على عناصر أساسية هي:

- ✓ تحديد رؤية المنظمة ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- ✓ تحليل البيئة الداخلية والبيئة التنافسية والتنبؤ باتجاهاتها المستقبلية.
- ✓ اختيار البديل الإستراتيجي المناسب لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.
- ✓ وضع الإستراتيجيات الوظيفية لأنشطة المنظمة المختلفة.
- ✓ إعداد نظم الرقابة والإستراتيجية وتقييم نظم الأداء.

ومنه يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي هو مجموع مهام الإدارة العليا التي تهدف إلى تثبيت المؤسسة على المسارات المستقبلية المرسومة لها خلال مختلف تطوراتها المستقبلية ، وتزويدها بالوسائل التنظيمية اللازمة قصد صياغة إستراتيجية واضحة للمؤسسة تساعد بعد وضعها موضع التنفيذ على تحقيق النجاح الإستراتيجي باتجاه الوصول إلى أهدافها ورسالتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - حسين حريم، إدارة المنظمات (منظور كلي)، الطبعة الأولى، عمان، دارالحماد، 2003، ص 86.

<sup>2</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

## المطلب الثاني: أهمية التسيير الإستراتيجي

تزداد أهمية التسيير الإستراتيجي باعتباره أحد أهم الأنظمة التي تساهم في استغلال الفرص والاستفادة من نقاط القوة وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، كما أنه يمكنها من وضع رؤية مستقبلية لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الفاعلية في استغلال مواردها المادية والبشرية وكذا الاستفادة من الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية وكذا مواجهة تهديداتها بما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

كما أن انتهاج المنظمات لنظام التسيير الإستراتيجي يحقق المزايا التالية:

- ✓ وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية، إذ أثبتت الدراسات العلمية أن المؤسسات التي تهتم بصياغة إستراتيجية ناجحة ليس فقط لأنها تمتلك موارد مالية ولكن أيضا لقدراتها على اتخاذ قرارات فعالة بسبب دقة المعلومات وقدرة التنبؤ بتحولات البيئة التنافسية.
- ✓ تحقيق نتائج اقتصادية ومالية، وذلك بالنظر لتحليلها للبيئة ومعرفة المخاطر والتهديدات وبالتالي تمكّنها من اتخاذ إجراءات كفيلة بتخفيض أثرها.
- ✓ تدعيم المركز التنافسي لأن التغيرات السريعة التي تحدث على مستوى البيئة قد تؤدي إلى انهيار بعض المنظمات التي لا تعتمد على التسيير الإستراتيجي نظرا للمنافسة الشديدة.
- ✓ القدرة على إحداث التغير والتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة حيث تكتسب هذه الأخيرة صفة المرونة.
- ✓ تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة ، وذلك باستغلال نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.
- ✓ تمكن المنظمة من أن تكون أكثر إطلاعا واستجابة لمتغيرات البيئة.

ويمكن توضيح أهمية التسيير الإستراتيجي فيما يلي:

- ✓ يساعد المؤسسات في التوقع بمشكلات المستقبل والفرص.
- ✓ يبرئ وضوح الأهداف والتوجهات المرتبطة بمستقبل المؤسسة، وأفاق تطورها.
- ✓ يساهم في تحقيق الفوائد وذلك باعتباره دليلا مرشدا للمؤسسة، ومساعدة للمديرين وباقي الموارد البشرية على التغيير.

- ✓ يساعد على تحديد الأولويات والأهداف المتعددة والمتداخلة ومن، ومن ثم توجيه الموارد للأهداف المهمة والتي لها علاقة بمستقبل المؤسسة.<sup>1</sup>
- ✓ يمكن من تحديد الفرص المختلفة التي يفرزها المحيط والعمل على استغلالها بالموازاة مع عناصر القوة التي تمتلكها المؤسسة وتقليل آثار تهديدات المحيط ونقاط الضعف الداخلية للمؤسسة.
- ✓ يؤدي إلى تحقيق الفعالية والأداء الأفضل من خلال التفاعل ، التكامل ، التعاون والجدية.

### المطلب الثالث: مراحل التسيير الاستراتيجي

لقد مر التسيير الاستراتيجي بأربعة مراحل نعرضها على النحو التالي:

#### 1. مرحلة التوجه بالتخطيط طويل المدى:

ويطلق على هذه المرحلة " الفترة الخافتة " في دراسات وممارسات التسيير الاستراتيجي لعدم وضوح معالمه الرئيسية إذ كان التركيز في السابق على اتخاذ قرارات ذات التأثير الواسع على المؤسسات ، والتي كانت تتخذ من طرف الإدارة العليا دون تدخل المستويات الوظيفية كما برزت الجهود الاستراتيجية في هذه المرحلة في العمل على تحقيق النمو الداخلي وكذا تنويع المنتجات... الخ. ومن ثم بدأت استجابة المؤسسات لمتغيرات المواقف التي تواجهها وبالتالي إجراء عمليات تخصيص للموارد التنظيمية.

#### 2. مرحلة التوجه الاستراتيجي المحدود:

تميزت هذه المرحلة بظهور التحليل البيئي، واختيار البديل الاستراتيجي المناسب لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر إضافة إلى التطبيق الاستراتيجي مع رقابة تلك الخطوات وتقييمها، كما شهت هذه المرحلة وضوح الرؤيا لمهية الاستراتيجية مع تحديد خطواتها الرئيسية ومزايا بنائها على المدى البعيد.

#### 3. مرحلة التوجه البيئي:

في هذه المرحلة تركز الاهتمام على تحليل عناصر البيئة المحيطة سواء الداخلية أو الخارجية خاصة البيئة التنافسية إذ تعد أهم العوامل المؤثرة في وضع إستراتيجية المؤسسة، بحيث تميزت البيئة بمحدودية وبساطة عناصرها واستقرار نسبي في تغيراتها إلا أنه ما لبثت أن أصبحت أكثر ديناميكية وتعقدا، ومع زيادة درجة تعقد العوامل والمتغيرات وعدم استقرار البيئة تطلب الأمر تحليلا دقيقا للصناعة التي تنتهي إليها المؤسسة مع

<sup>1</sup>- نعمة عباس الخفاجي، مرجع سبق ذكره، ص 38.

تحليل المنافسين لتحديد نقاط قوتهم وضعفهم وهذا ما يساعد على بناء إستراتيجية تمكن المؤسسة من التعامل مع تلك المتغيرات المختلفة ضمن نطاق التسيير الإستراتيجي.

#### 4. مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل (التسيير الإستراتيجي) :

ضمن هذه المرحلة ركزت المؤسسة على تسيير واستغلال مواردها بكفاءة وفعالية بهدف تحقيق ميزة تنافسية، وأهم ما يتصف به هذا التوجه ما يلي:

- ✓ أصبحت الإستراتيجية تعبر عن التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المؤسسة وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية وتحديد رسالتها وبناء غاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- ✓ التركيز على مقومات مبدأ الإستراتيجية دون الدخول في التفاصيل.
- ✓ إن الإستراتيجية وسيلة تحقق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا.
- ✓ زيادة أهمية التسيير الإستراتيجي بتحديد عناصر القوة والضعف، والفرص والمخاطر إضافة إلى أنّ التسيير الإستراتيجي لا يقتصر على المؤسسة الكبيرة الحجم بل يمارس أيضا في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

إنّ العديد من الباحثين اليوم يعتبر أن البعد الإستراتيجي في التسيير يعد أحد العوامل الرئيسية التي

ساعدت

المؤسسات على تحقيق ميزة تنافسية في ظل البيئة التنافسية العالمية الجديدة، بالنظر إلى أن البحث في ميدان الإستراتيجية اتجه بشكل دقيق في عقد التسعينات من القرن العشرين إلى مسائل التسيير الإستراتيجي والاهتمام الإستراتيجي وإلى المؤسسات التخيلية (الافتراضية)، على هذا الأساس فإن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسة لا تترجم من خلال فكرة مستقبلية ضبابية، وإنما تتعلق بالقدرة التسييرية للمسيرين على تجنيد الموارد وبناء الإستراتيجيات المستقبلية للمؤسسة وكذا بالتفكير حول ما ستكون عليه البيئة التنافسية في المستقبل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي ، مرجع سبق ذكره ، ص 35 .

## المبحث الثاني: نماذج ومستويات التسيير الإستراتيجي ومعوقات تطبيقه

إن إدراك التسيير الإستراتيجي على أنه عملية مهيكلية منطقيا تضم تسلسل عمليات اختيار الأهداف الإستراتيجية وتقييم الإستراتيجية الحالية والمستقبلية، إعداد الإستراتيجية وتنفيذها يخضعه لنوع من المعيارية في التعامل مع أبعاده الأساسية وهذا ما يكشف عن العديد من المعوقات، وللتسيير الإستراتيجي نماذج ومستويات خاصة به.

## المطلب الأول: نماذج التسيير الإستراتيجي

## 1. نموذج تسيير الكفاءات:

أصبح التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية مرتبط بشكل أساسي بتسيير الكفاءات وخاصة بالكفاءات الفردية والجماعية وبالتالي فإن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية ومسار التوظيف والتنمية والتكوين وتقييم الأداء تعد نماذج لذلك التسيير الذي يختص بكفاءات المؤسسة كما يمثل أيضا المساهمة التنظيمية في استقطاب وتنمية الموارد البشرية والكفاءات.

## 2. نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات والدراسات التسييرية التي ساهمت في تطوير تسيير المعرفة كنموذج للتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، إن تحليل مفهوم المعرفة بين مدى تكامله مع تسيير الكفاءات ضمن نظام التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، كما تتعلق عملية تثمين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجحة.

## 3. نموذج تسيير الجودة الشاملة :

يعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية فهو نظام تسييري لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية وزيادة الشعور بانتمائهم للمؤسسة، فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - عبد المجيد قدي ، الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الإستراتيجي ، أطروحة دكتوراه ، جامعة الجزائر 2004 ، ص 107 .

## المطلب الثاني: مستويات التسيير الإستراتيجي

يعد نظام التسيير الإستراتيجي نظاما تسييرا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف إلى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة والمنافسة ، وله ثلاث مستويات هي:

## 1. التسيير على مستوى المؤسسة :

يعرف هذا المستوى بتسيير الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المؤسسات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحيد رسالة المؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها وتخفيض الموارد اللازمة لبلوغها، إضافة إلى محاولة التنسيق بين وحدات الأعمال وللتسيير الإستراتيجي على هذا المستوى أهداف تتمثل في ما يلي:

- ✓ تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية والرسالة والأهداف الإستراتيجية.
  - ✓ تحديد السوق الذي ستتعامل معه المنظمة.
  - ✓ تحديد وتخفيض الموارد المتاحة.
  - ✓ خلق روح التعاون بين وحدات المنظمة .
2. التسيير على مستوى وحدات الأعمال :

هو عبارة عن تسيير وحدة الأعمال الإستراتيجية لتمكن من تحقيق منافسة فعالة في مجال معين أو سوق معين أو منتوجات معينة والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، إنَّ التسيير على هذا المستوى يحاول وضع أجوبة لعدد من الأسئلة أهمها:

1. ما المنتج أو الخدمة التي سوف تقدمها وحدة السوق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟
2. كيف يمكن للوحدة أن تنافس بكفاءة مع منافستها في نفس القطاع؟
3. كيف تساهم الوحدة في تحقيق أهداف المؤسسة؟
4. التسيير الإستراتيجي على المستوى الوظيفي:

يمارس التسيير الإستراتيجي على مستوى مختلف وظائف المؤسسة كوظيفة الإنتاج والتمويل، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الإستراتيجي الوظيفي بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير أنظمتها وفق منظور إستراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث 1993، ص 28.

## المطلب الثالث: معوقات تطبيق التسيير الإستراتيجي

رغم أهمية المزايا التي يحققها التسيير الإستراتيجي للمؤسسة إلا أنه غالبا ما يواجه العديد من التحديات أهمها:

## ✓ زيادة معدلات التغيير:

يشهد عصرنا العديد من الابتكارات والتفاعلات الدولية وهيمنة الأقلية على التكنولوجيا والأسواق إذ أنّ الثورة الإعلامية في شتى المجالات تفرض على الاستراتيجيين مواجهتها والتصدي لها في سبيل الحفاظ على البقاء والاستمرار.

## ✓ حدة المنافسة:

أدى زيادة وارتفاع المبادلات الدولية وظهور العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة واشتدادها الأمر الذي استدعى ضرورة وضع إستراتيجية مناسبة لاختراق الأسواق مما يستوجب الاهتمام بتنمية وتطوير التفكير الإستراتيجي للصمود أمام هذه الاتجاهات الدولية .

## ✓ التغيرات التكنولوجية:

تعتمد بعض المؤسسات على الأساليب التكنولوجية كأساس لتحقيق ميزة تنافسية تسيطر بها على وضع ما سرعان ما يندثر، وتحدث تغيرات وتطورات جديدة في مستويات التكنولوجيا بحيث تلك المؤسسات التي تعتمد عليها المؤسسات في موقف البحث عن ميزة تنافسية مرتكزة على تكنولوجيا جديدة.

## ✓ تغيير طبيعة قوى العمل:

يعتبر المورد البشري أهم مورد في المؤسسات باعتباره كيانا اجتماعيا يمثل الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات إلا أنّ التغيرات الثقافية والاجتماعية أصبحت تمثل تحديات أمام التسيير الإستراتيجي للمؤسسات.

## ✓ عجز الموارد المتاحة وندرتها:

إنّ الندرة في الموارد سواء كانت ماديّة أو بشريّة تشكل عائقا أمام استمرار المؤسسات وتحديات يجب عليها مواجهتها لإعداد إستراتيجياتها المستقبلية.

## ✓ عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية:

إنّ حالة عدم استقرار الأسواق صعبت كثيرا من السيطرة على مختلف المتغيرات كالعلاء والمنتجات... الخ، وحتى إن تمكنت من السيطرة على بعضها وسرعان ما تظهر أمامها متغيرات جديدة ذات الأثر الواسع وهذا ما يشكل عائقا للمؤسسات.

✓ زيادة دور جماعات الضغط : فالمنظمات الدولية لحماية البيئة وحقوق الإنسان الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي ازداد ضغطها وتعددت مطالبها التي أصبحت تشكل ضغوطا كثيرة على الاستراتيجيين.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: إستراتيجية الموارد البشرية

إنّ حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع، وعلى خبير الموارد البشرية أن يكون قادرا ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا وإلى حد ما توقع حدوثه. بحيث أن الإستراتيجية الشاملة للموارد البشرية يجب أن تتدعم عن طريق نظم الموارد البشرية التي تمتد إلى أسفل حتى تصل إلى أدنى مستويات العمالة، ففي حالة غياب إستراتيجية للموارد البشرية تتخبط المنظمة ما بين تحفيز الأفراد أو ترغيهم. في أي منظمة يعتبر الأفراد الإستراتيجيين أكثر أهمية من الخطط .

### المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية

#### 1. تعريف الإستراتيجية:

مصطلح الإستراتيجية له استخدام واسع ويفترض مسبقا الأهمية والعمومية، ومن ثم فإن الإستراتيجية مرتبطة بالقرارات طويلة الأجل التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا في المنظمة ويتم التفرقة بينهما وبين الأنشطة التشغيلية والمعنى الحرفي لأصل كلمة الإستراتيجية " فن وعلم توجيه القوى العسكرية ". يستخدم مصطلح الإستراتيجية على نطاق واسع في المنظمات الآن. إنه يصف الخطوات التي تتخذ لكي تحقق المنظمة رؤيتها ورسالتها وتهتم الإستراتيجية بتحديد واختيار البديل الذي الذي سوف يحقق أكبر فائدة ممكنة.

وطبقا لرؤية أحد الباحثين " الإستراتيجية خطة موحدة، شاملة ومتكاملة والتي تربط مزايا الشركة الإستراتيجية بتحديات البيئة، إنها مصممة للتأكيد على أن أهداف المشروع الرئيسية تتحقق من خلال التطبيق الصحيح للخطة "<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص 24 .

<sup>2</sup> أشوك شاندا شلبيا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزام، إستراتيجية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002

أساسا يمكن تجزئة أية عملية إستراتيجية إلى مرحلتين:

(1) صياغة الإستراتيجية Strategy Formulation

(2) تطبيق الإستراتيجية Strategy Implementation

حيث تهتم مرحلة صياغة الإستراتيجية باتخاذ القرارات مع الأخذ في الاعتبار تحديد رؤية ورسالة المنظمة، وضع أهداف طويلة وقصيرة الأجل لتحقيق رؤية المنظمة ، واختيار الإستراتيجية التي تستخدم في إنجاز أهداف المنظمة .

وتهتم مرحلة تطبيق الإستراتيجية بترتيب الهيكل التنظيمي ونظم وعمليات المنظمة مع الإستراتيجية المختارة.<sup>1</sup>

2. مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية :

هي عبارة عن الربط بين إدارة الموارد البشرية مع الأهداف وغايات الإستراتيجية لتحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية وذلك لزيادة الإبداع والمرونة .

تعمل هذه الإستراتيجية على تزويد المنظمة في إطار نظري عام يساعدها في صنع القرارات الإدارية المتعلقة بأنشطة إدارة الموارد البشرية وبالتالي لا بد من زيادة التنافس بين العاملين وتحسين سلوكهم من أجل تنفيذ إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، حيث أنّ من المعروف أنّ مثل هذه الإستراتيجيات خصوصا الخاصة بقرار التعيين تعتبر من أخطر القرارات التي يتخذها المدير، لأنه إذا كان القرار خاطئ فإنه يصعب على الإدارة التراجع أو الامتناع منه بسهولة.

إن الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسات تهدف بالحقيقة إلى تنبؤ ودراسة الأسواق العاملة فيها وجني المزيد من النتائج الجيدة، هذه الإستراتيجيات تكون عادة على شكل خطط مدروسة توزع على الأفراد من قبل مدراء

القمة الإدارية يعملون على تحقيق مضامينها، من خلال التعاريف نستنتج ما يلي :

إستراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة القرارات التي يستمدها مدير المصالح من القمة الإدارية والتي تتوافق والإستراتيجية العامة للمنظمة وتعمل على تحقيق النتائج الجيدة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبا كوبرا ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى ، مرجع سبق ذكره ، ص 34 .

<sup>2</sup> - زيد منير عبيوي ، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، 2007، ص 41 .

ويمكن القول أن إستراتيجية الموارد البشرية عبارة عن آلية تعطي المنظمة اتجاها طويل الأجل ، ومع ذلك تتطور إستراتيجية الموارد البشرية من خلال عملية ، حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية تحليل ممارسات الموارد البشرية وتضامنها، تطبيقها ووضع الخطوط العريضة لسلسلة الإجراءات في المستقبل .

### المطلب الثاني: خطوات إستراتيجية الموارد البشرية

توضع إستراتيجية الموارد البشرية خلال ست خطوات تأتي متتابعة، تعتبر مخرجات كل خطوة مدخلات قيمة للخطوات التالية، وتتمثل هذه الخطوات في ما يلي :

#### (1) بناء رؤية الموارد البشرية :

توفر الرؤية توجها للأشطة في المنظمات، إذ لم يكن هناك رؤية للموارد البشرية فإنه من المهم اشتقاق واحدة استنادا إلى الحاجات، الطلبات ووجود أصحاب المصلحة والمنتفعين الرئيسيين في المنظمة سوف لا يأخذ هذا الإجراء في اعتباره فقط الغرض الجوهرى الخاص بسبب وجود المنظمة، ولكن أيضا الفلسفة الأساسية، يجب أن يتم إجازة الرؤية خلال ممارسة جماعة اختبار تطرح مجموعة من الأسئلة حول صياغة الرؤية، تعتمد جودة الإستراتيجية على جودة الرؤية التي يقودها.<sup>1</sup>

وتتكون عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية من خمس خطوات:

الخطوة الأولى: التحدث تفصيلا عن رؤية المنظمة.

الخطوة الثانية: تحديد أصحاب المصلحة.

الخطوة الثالثة: تحديد أصحاب المصلحة في وظيفة الموارد البشرية.

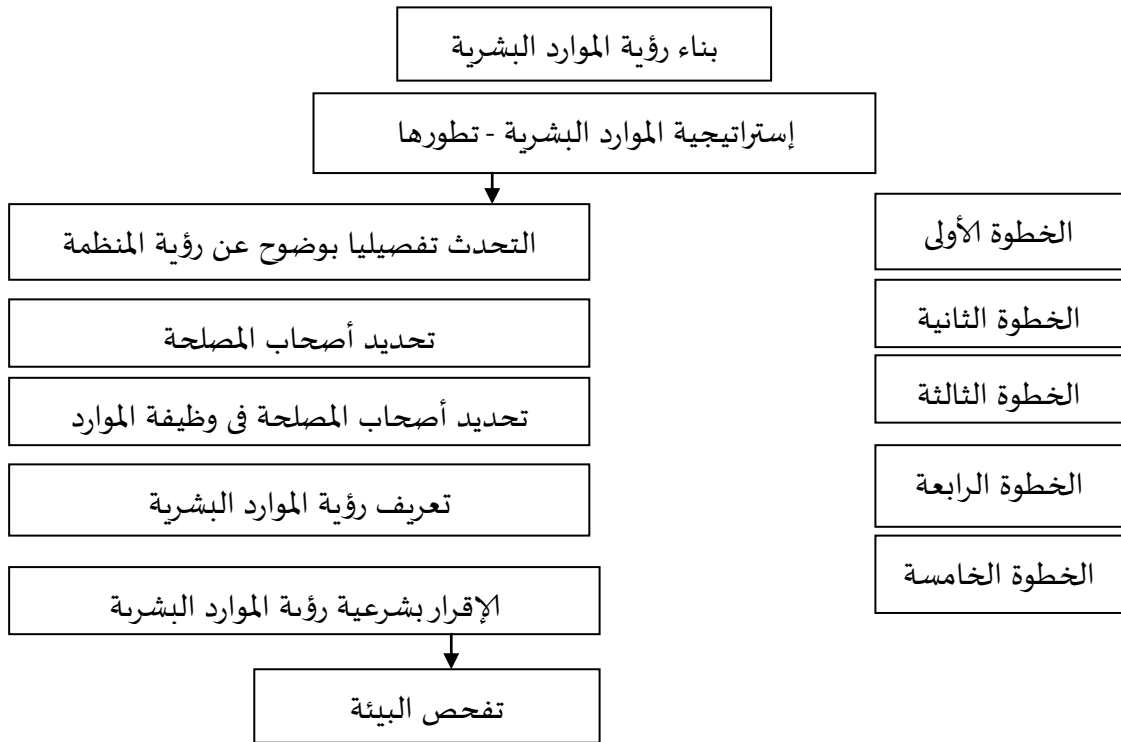
الخطوة الرابعة: تعريف رؤية الموارد البشرية.

الخطوة الخامسة: الإقرار بشرعية رؤية الموارد البشرية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبا كوبرا ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامى ، مرجع سبق ذكره، ص 44 .

<sup>2</sup> - أشوك شاندا شلبا كوبرا ، نفس المرجع، ص 69 .

الشكل رقم (II - 03) : خطوات عملية تطوير وضع رؤية الموارد البشرية



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2002

٤٧

2- مسح البيئة التّنظيمية:

بمجرد أن تكون الرؤية مناسبة يجب أن يبدأ التحليل وتقييم المؤشرات والتغيرات الحادثة في البيئة، سوف يساعد هذا المنظمات على وضع يدها على العوامل التي تحمل تهديدا لتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية تطبيقا ناجحا سوف يشير أيضا إلى الفرص التي يمكن أن تكون مفيدة للمنظمة، من المهم أيضا الاستفادة بالمدخلات المهمة من إستراتيجية الموارد البشرية القائمة<sup>1</sup>.

(2) تقسم العملية إلى أربع خطط :

الخطوة الأولى: التعرف على العوامل البيئية التي تؤثر على إستراتيجية الموارد البشرية.

الخطوة الثانية: التقييم البيئي.

الخطوة الثالثة: استخدام الأدوات وإجراء التحاليل.

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

الخطة الرابعة: التكامل داخل الإستراتيجية الأساسية للموارد البشرية.

الشكل رقم ( II-04 ) : تقسيم عملية الفحص البيئي إلى أربع خطوات



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى، مصر سبق ذكره، ص 95.

### (3) مراجعة الجدارة والموارد:

بمجرد تحديد المعالم الرئيسية يجب مراجعة حالات الجدارة الداخلية للكشف عن نقاط الضعف والتعرف على المهارات التي تحتاج إلى ترقية، إنَّ مراجعة الموارد المادية والمجالات الأخرى مسألة حرجة في نجاح إستراتيجية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

وتقسم هذه العملية إلى ثلاث خطوات:

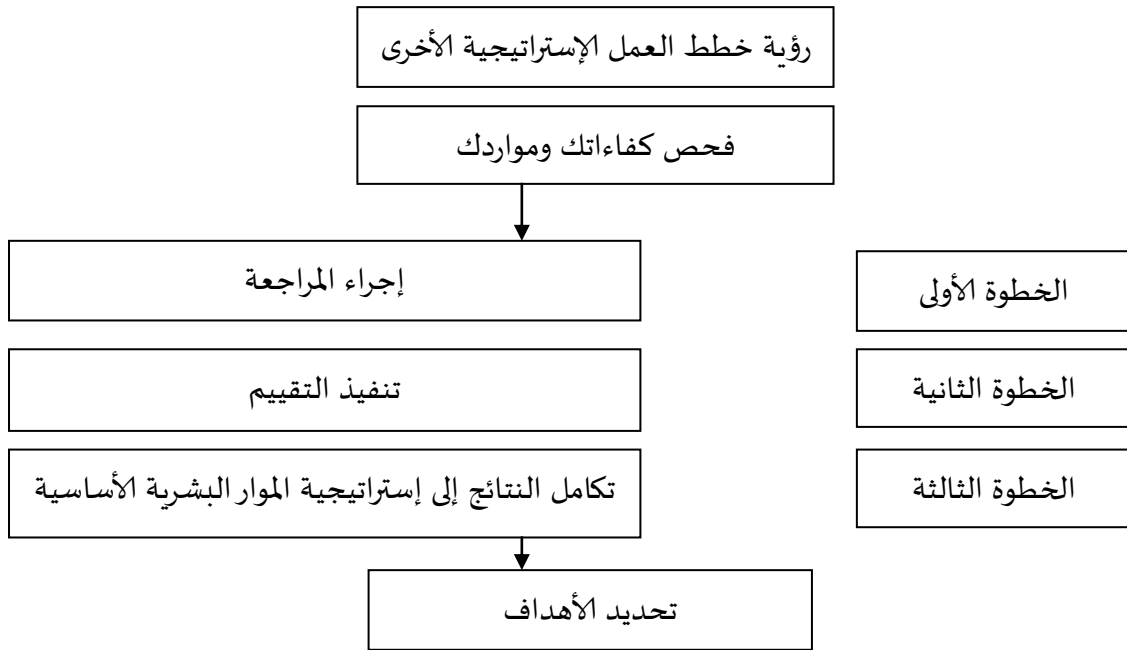
الخطوة الأولى: إجراء المراجعة.

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامى ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

الخطوة الثانية: تنفيذ التقييم.

الخطوة الثالثة: تكامل النتائج إلى إستراتيجية الموارد البشرية الأساسية.

الشكل رقم (II - 05): خطوات عملية مراجعة الجدارة والموارد



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، مصدر سبق ذكره، ص 137.

#### (4) الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى:

عادة لا تأخذ خطط العمل الإستراتيجية في اعتبارها الأوجه الإنسانية في المنظمة، ومن ثم يكون من المهم تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع خطط العمل الإستراتيجية الأخرى، يعني هذا تحليل الخطط الأخيرة وعزل أبعاد الموارد البشرية من كل الخطط الإستراتيجية يجب توحيد وتكامل كل هذه الأوجه داخل إستراتيجية الموارد البشرية بالتركيز على مجالات النجاح الحرجة مثل الاستقطاب والتعيين، التدريب والمتطلبات الجغرافية.<sup>1</sup>

وتتكون هذه الخطوة من ثلاث خطوات وهي:

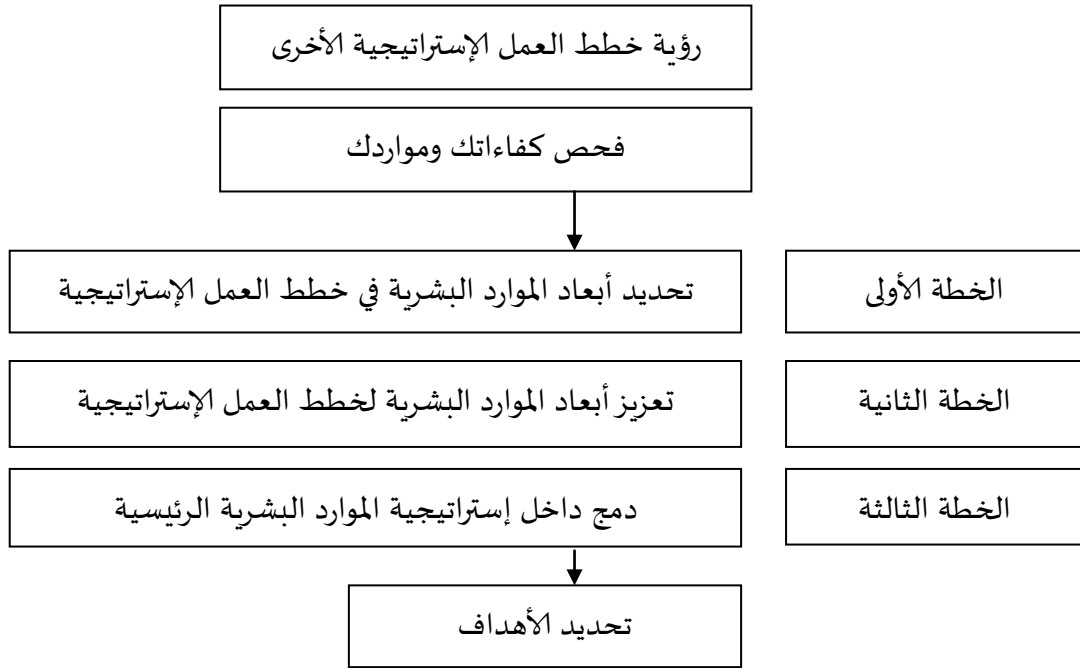
الخطوة الأولى: تحديد أبعاد الموارد البشرية في الخطط الإستراتيجية للعمل .

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، ص 46 .

الخطة الثانية: تعزيز وتكامل أبعاد الموارد البشرية للخطط الإستراتيجية للعمل .

الخطة الثالثة: الاندماج في إستراتيجية الموارد البشرية الرئيسية.

الشكل رقم ( II - 06 ) : خطوات عملية الإطلاع على خطط العمل الإستراتيجية الأخرى



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، مصدر سبق ذكره، ص 159.

#### (5) تحديد الأهداف :

بعد أن تكون الموارد مناسبة والفجوات معروفة ومعترف بها يصبح من السهل أن تعرف أين يقف المرء وإلى أين يريد أن يذهب، يجب أن يتم تحديد صورة شاملة لمستويات الجدارة ومتطلبات أصحاب المصلحة جنباً إلى جنب مع الأهداف ومقاصد وظيفة الموارد البشرية، يجب أن يشار إلى الاطلاع الزمني لإنجاز كل هدف وأن تقرر المنظمة ماهية الأهداف الحساسة بالنسبة لنموها.<sup>1</sup>

وتشتمل عملية تحديد الأهداف على أربع خطط تنفيذية وهي :

الخطة الأولى: دمج أهداف الفحص البيئي والمراجعة وخطط العمل الإستراتيجية.

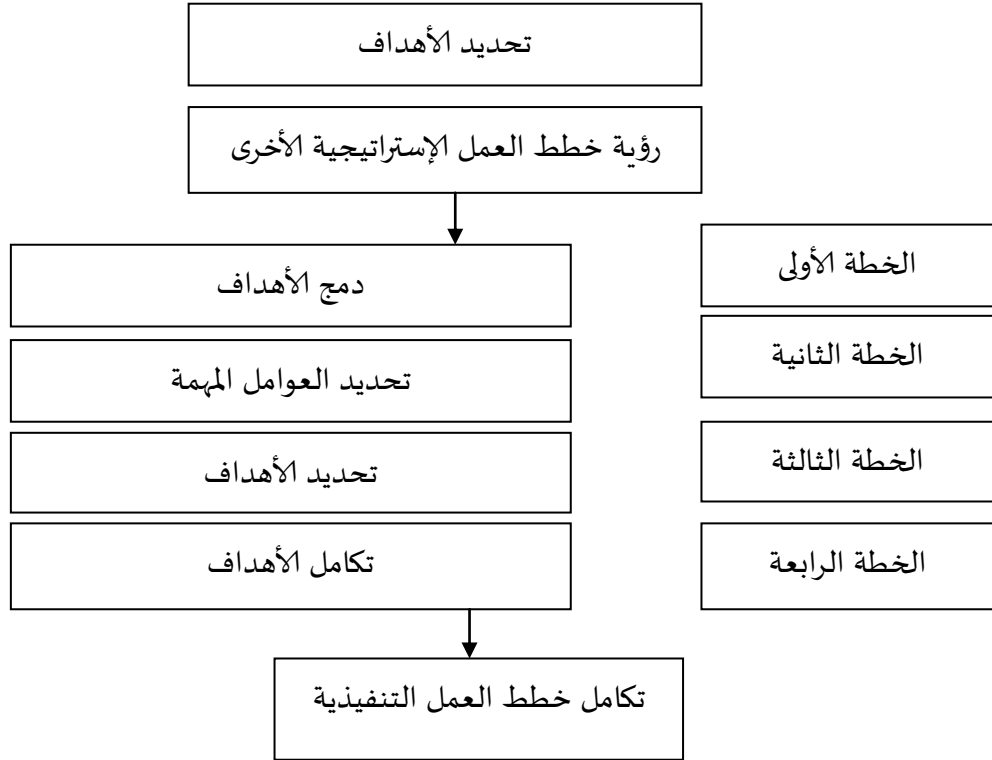
<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 46 .

الخطة الثانية: تحديد العوامل المهمة التي تؤدي إلى انجاز رؤية الموارد البشرية.

الخطة الثالثة: تبين الأهداف من العوامل المهمة.

الخطة الرابعة: تكامل الأهداف.

الشكل رقم (II - 07) : تقسيم عملية تحديد الأهداف إلى خطط



المصدر: أشوك شاندا شلبي كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، مصدر سبق ذكره، ص 198.

### (6) تكامل الخطط التنفيذية :

عندما يتم التعرف على كل ما يجب إنجازه وتوضع الأهداف المناسبة، يجب صياغة الخطط التنفيذية للموارد البشرية حيث تأخذ الخطط التنفيذية شكل نمط ومستوى نظم الموارد البشرية التي يراد تطبيقها، بعد تعريف النظم التي يراد تطبيقها يجب وضع جدول زمني لكل نظام وأن تتوحد وتندمج كل النظم في المرحلة المحددة من العام.<sup>1</sup>

وتتألف عملية وضع خطط التنفيذ من أربع خطوات:

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، ص 47 .

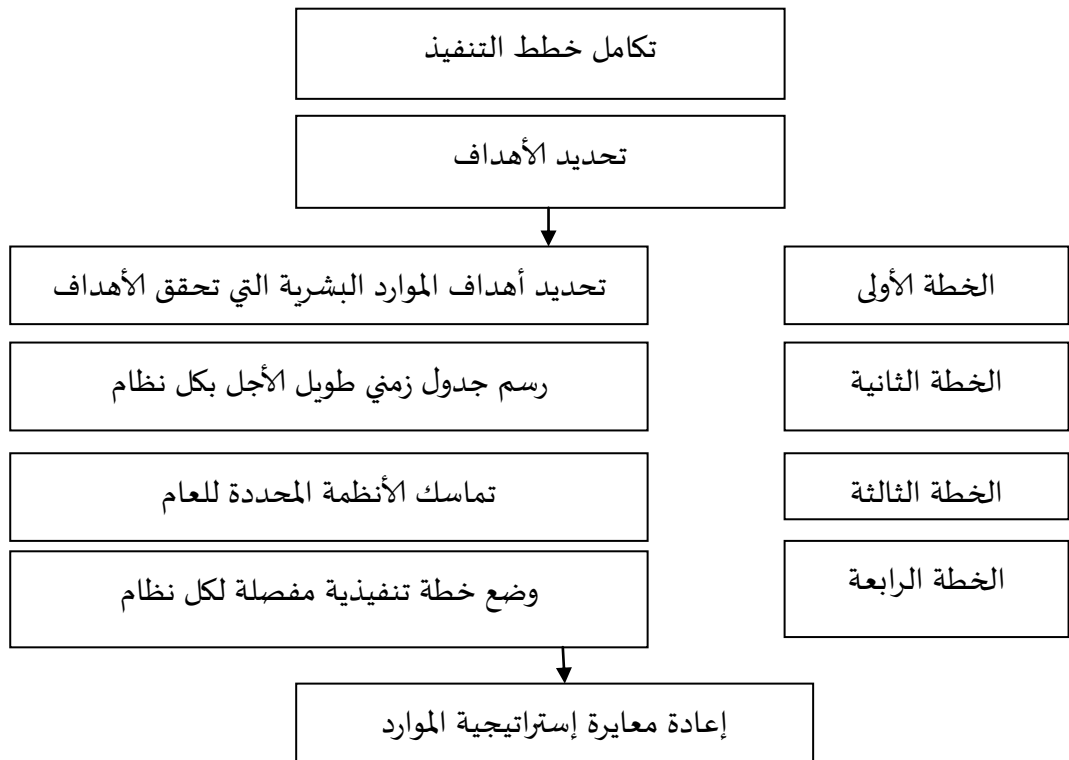
الخطة الأولى: تحديد نظم الموارد البشرية من أجل تحقيق الأهداف .

الخطة الثانية: رسم جدول زمني بعيد المدى لكل نظام.

الخطة الثالثة: تماسك الأنظمة المحددة لهذا العام.

الخطة الرابعة: وضع خطط تنفيذ مفصلة لكل نظام.

الشكل رقم (II - 08) : تقسيم عملية تكامل الخطط التنفيذية إلى خطط



المصدر: أشوك شاندا شلبيا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، مصدر سبق ذكره، ص 198.



## المطلب الثالث: اعتبارات وضع إستراتيجية الموارد البشرية

تتضمن عملية وضع إستراتيجية الموارد البشرية سلسلة من الأنشطة المعقدة التي تتطلب أن تأخذ في اعتبارها العديد من الأوجه التي نتناولها فيما يلي :

## 1. توقعات أصحاب المصلحة :

يعكس تفكير المنظمة والتفكير السلوكي اهتمام وتطلعات أصحاب المصلحة، يجب عند وضع إستراتيجية الموارد البشرية الأخذ في الاعتبار توقعات الأطراف المختلفة الذين تعنيهم الإستراتيجية سواء كانت صريحة أو ضمنية بما أن إستراتيجية الموارد البشرية تغطي فترة توجيه طويلة الأجل، ومن ثم لا ينبغي أن تركز فقط على آراء واهتمامات أصحاب المصلحة قصيرة الأجل ولكن تعالج التأثير طويل الأجل على نمو كل شخص من الأطراف المعنية بالمنظمة، على سبيل المثال يعتمد النجاح في شركة Samsung على أفرادها فعندما يتم تدعيم وإرضاء العاملين بالشركة يتحقق رضاء العميل والنمو المواصل للشركة .

## 2. المنهج النظامي العلمي :

يحدد المنهج التحليلي والمنطقي لوضع إستراتيجية الموارد البشرية جودة مخرجات الإستراتيجية ، يتضمن هذا أن البدائل المختلفة يجب أن تقيم منطقياً مع التركيز على تطبيقاتها العلمية بالنسبة للمنظمة ، أي مقاييس للنجاح وإمكانية الحصول على بدائل ملائمة، النتائج المترتبة على ذلك... الخ .

بفضل أيضا الأخذ في الاعتبار المشكلات التي تنشأ بسبب المستهدفات المرتبطة بأوقات محددة والإنجازات النهائية التي تتناسب مع المنظمة .

## 3. المنهج الحدسي "الإلهام" :

على الرغم من الأهمية الكبيرة للبدائل المتعددة العملية فإنه لا ينبغي تجاهل المنهج الحدسي عند وضع إستراتيجية الموارد البشرية، فعندما تدخل عوامل الموارد البشرية غير المحسوسة في الاعتبار تبرز أهمية الخبرة والعادة في تحديد النجاح لكل الإستراتيجية ، يجذب هذا المنهج اهتمام وعواطف العديد من الأطراف المعنية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - أشوك شاندا شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي ، مرجع سبق ذكره ، ص 50 .

## خلاصة الفصل :

إنّ الاتجاه المعاصر في ميدان الأعمال ينصب تركيزه على بناء الرؤية التكاملية والشمولية لأنشطة المؤسسات والسعي لتحقيق الترابط والتفاعل بين أنشطة المؤسسة، بحيث تكون المؤسسة كتلة واحدة والتسيير الإستراتيجي كفيل بتحقيق هذه التكاملات والتفاعلات، حيث يضبط حركة المؤسسة نحو ضمان المستقبل الإستراتيجي في ميدان الأعمال .

وللتكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بالمؤسسة لم يعد مقبولا من المؤسسات إلا أن تدار بعقل إستراتيجي وأصبح النجاح يتطلب قدرا وكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل، وهذا ما تطلب ضرورة وضع عملية إستراتيجية الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تتابعية تهدف إلى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا إلى تحقيق أهداف المنظمة .

## تمهيد الفصل :

تعتبر البلدية أصغر وحدة في التقسيم الجغرافي والإداري للبلاد وهي تمثل القاعدة الأساسية في بنيان الدولة ولها دور كبير في التسيير والإنجاز، وتشكل البلدية الوحدة اللامركزية مستقلة نسبيًا مكلفة بالمهام التي تخصها ولها أن تتخذ القرارات المفيدة دون عرض الأمر مسبقًا على سلطات الدولة ولكنها تخضع لتلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها وتقوم بحل مشاكل المواطنين اليومية بسرعة وفعالية وإنّ نجاحها في ترجمة مهامها على أرض الواقع مرهون بمدى اعتمادها على مواردها المحلية ومنها البشرية.

ويعتبر المجلس الشعبي البلدي الجماعة المحلية المسؤولة على تقدير مصلحة المجتمع والعمل على تحقيقها فهو يملك من السلطة والمال ما يؤهله لإنجاز ما يخطط من النشاطات وما يخضع من برامج ومشاريع .

## المبحث الأول: لمحة عن بلدية عشعاشة

تعتبر البلدية الخلية الأساسية في التنظيم الإداري المحلي ولها اهتمام كبير من قبل الحكومة المركزية من خلال النصوص التشريعية .

## المطلب الأول: التعريف ببلدية عشعاشة

تعرف البلدية بموجب المادة الأولى من القانون رقم 11-10 المؤرخ في 21 جويلية 2011 المتعلق بقانون البلدية على أنها الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة وتتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية.

وتتسم البلدية كأى إدارة ذو علاقات اجتماعية معينة تتسم بالتنظيم والتسلسل الهرمي السلطوي، ويمكن تعريفها من الناحية القانونية والسياسية بأنها: تجمع سكاني وفضاء جغرافي محدد إقليميا، وبأنها وحدة إدارية .

كما تعتبر هذه المؤسسة الإدارية من أهم المؤسسات التي يبني عليها النظام الاجتماعي ككل، فهي من جهة تمثل سياسة الدولة وسياسة الولاية، ومن جهة ثانية تعبر عنهما وتعكس برامجهما وتتوسط مباشرة بينهما وبين المواطن على المستوى الإقليمي ، ومن جهة ثالثة تمثل تطلعات المجتمع على المستوى المحلي وأماله واحتياجاته والبلدية لها مركز واسم وتبين حدودها الإدارية وتتم بموجب مرسوم يتخذ بناء على تقرير وزير الداخلية .

أما عن بلدية عشعاشة فهي تقع مقر الدائرة شرق ولاية مستغانم ، وتبع عنها ب 80 كلم مساحتها 65 كلم ، يحدها من الشمال البحر الأبيض ومن الجنوب بلدية النقمارية ومن الشرق بلدية أولاد بوغانم ومن الغرب بلدية خضرة.

## المطلب الثاني: مصالح البلدية

- مصلحة المالية والمحاسبة .

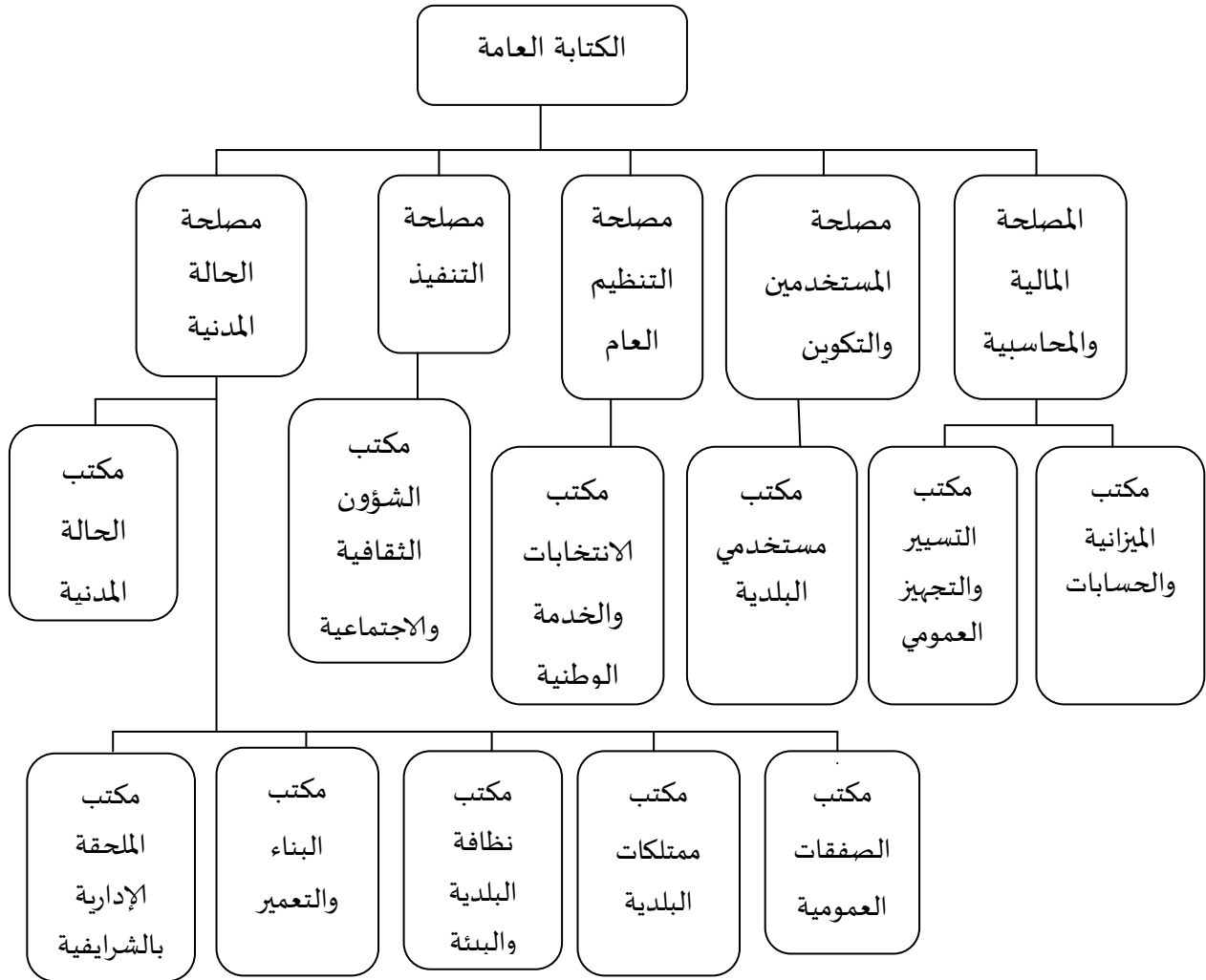
- مستخدمو التكوين .

- مصلحة التنظيم العام .

- المصلحة التقنية .

- مصلحة الحالة المدنية .

الشكل رقم (III - 09) : الهيكل التنظيمي لمصالح البلدية



المصدر: وثائق من البلدية

### المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لبلدية عشعاشة

#### 1. المجلس التنفيذي للبلدية :

ويضم أعضاء المجلس الشعبي البلدي والمتكون من 19 عضوا بما فيهم رئيس المجلس الشعبي البلدي وأربع نواب، بحيث يسهر أعضاء المجلس التنفيذي للبلدية على تنفيذ برامج التنمية للبلدية وتلبية حاجيات المواطنين من سكن وصحة وأمن والرفاهية .

#### 2. الكتابة العامة:

هي أعلى المصالح ومنها تنبثق المصالح المتبقية وتقوم هذه الأخيرة بالإشراف الإداري والكلي وفيها المتابعة الكاملة لمداولات وقرارات المجلس الشعبي البلدي، وهي بدورها تنقسم إلى ثلاث مصالح مهمة وهي :

##### 1.1. مصلحة تنظيم الشؤون الاجتماعية والعامة :

فهي تضم كل من :

- ✓ مكتب الشؤون العامة : وهذا المكتب يضم كل من قطاع التعليم، قطاع الفلاحة، قطاع التجارة والخدمات وكذلك الرياضة والتشغيل والمنازعات والثقافة والوسائل الترفيهية .
- ✓ مكتب الحماية الاجتماعية : وهو مكلف بتسيير الأمور المتعلقة بالمجاهدين وذوي الحقوق والأرامل، المسنين والمعوقين وكذلك المكفوفين وكل القضايا الاجتماعية والصحية .
- ✓ مكتب الحالة المدنية : وهو مكلف بتسجيل كل الأحداث التي وقعت بالبلدية أي مكلف بمنح الشهادات المتعلقة بالزواج والازدياد والوفاة وكل الوثائق المتعلقة بالحالة المدنية .
- ✓ مكتب الشرطة العامة : يقوم بضبط قوائم الشباب المدعويين للخدمة الوطنية وكذا يشمل مكتب الانتخابات ومكتب السكن، فمكتب الانتخابات هو مكلف بتسيير عمليات الانتخاب وكذلك المراجعة السنوية لها .

##### 2.1. المصلحة الاقتصادية والشؤون المالية: وتتكون من :

- ✓ مكتب الميزانية: وهو مكلف بتحضير الميزانية الأولية والإضافية للبلدية والحساب الإداري ومتابعتها.
- ✓ مكتب تنفيذ الميزانية : وهو مكلف بتحضير ودفع الفواتير ورواتب العمال وكل الأمور المالية التي تخص قسم التسيير والقسم الفرعي للتجهيز العمومي والاستثمار كما أنه مكلف بتحرير أوامر الدفع وكذلك يقوم بمراقبة سير صندوق النفقات الصغرى .

✓ مكتب تسيير أملاك الدولة: وهو يقوم بتحرير عقود الإيجار والكرأء وتجديدها ومتابعتها وكذلك القيام بجميع المشتريات وجرء الأملاك العقارية والمنقولة .

3.1. المصلحة التقنية: وتتكون من أربع مكاتب، مكتب البناء والتعمير، مكتب ممتلكات البلدية، مكتب النظافة والبيئة، مكتب الصفقات العمومية والتي بدورها تنقسم إلى فروع وهي :

- فرع متابعة البرامج .
- فرع أدوات التعمير .
- فرع فرقة العمران .
- فرع تسيير الطرقات .

## المبحث الثاني: أهمية الموارد البشرية في البلدية

إنّ البلدية كأى منظمة تقوم بعدد من المهمات والتي تتعلق بتوفير مختلف الخدمات للمواطنين، وتنفيذ أنشطة من اختصاص الدولة بالنيابة والسهر على تحقيق التنمية المحلية، وهذا لن يكون إلا من خلال الموارد البشرية وطريقة تسييرها للبلدية وكيفية إعداد إستراتيجية مناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة .

## المطلب الأول: الموارد البشرية شريك إستراتيجي

تعتبر الموارد البشرية قسم رئيسي وشريك إستراتيجي لإدارة البلدية وتعزيز سياساتها وأهدافها، إذ تبادر إدارة البلدية لطرح وتحديد سياسة في مجال الخدمات الداخلية التنظيمية ومجال الموارد البشرية في البلدية فالموارد البشرية تهدف من خلال أدائها المتمثل في التخطيط وتطبيق النظام والقوانين إلى تحقيق الأهداف الكلية للبلدية، لذلك فإن تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري تعتبر من الركائز الأساسية للتنمية المستدامة، ولذلك فإنّ الأمر لن يستقيم إلا من خلال وجود إستراتيجية متكاملة ومتعدد المحاور، ويمثل التخطيط الأمثل أحد أهم جوانب هذه الإستراتيجية وكل هذا يأتي متناسقا ومنسجما مع نظم وقوانين الخدمة المدنية للبلدية التي تهدف إلى تحقيق معايير الجودة الشاملة .

تطمح إدارة البلدية للاستمرار بتقديم هذه الخدمة لإتاحة الفرصة لإدارة البلدية، أقسامها وموظفيها لتقديم أفضل خدمة للمواطن وهذا على أساس فكرة الزبون هو الأساس من خلال استخدام تكنولوجيا متطورة تعمل على تطوير الإدارة وتقوم بإرساء ثقافة تنظيمية عمادها المهنية، التميز، الخدمة والتعاون ضمن حالة من التعلم الدائم، حيث تقوم الإدارة بالتوجيه، تعريف إجراءات العمل، العمل بشفافية وتشكل عنوانا مهني للبلدية، للعمال وللأقسام والجهات التي هي خارج البلدية .

فال مورد البشري وكي تصبح إستراتيجيته ناجحة يجب توفير مختلف الخدمات للمواطنين وتنفيذ الأنشطة التي هي من اختصاصه على أكمل وجه، إضافة على ذلك السهر على تحقيق التنمية المحلية وهذا ما يعكس عملية تحسين الأداء المؤسسي في الإدارة المحلية للبلدية وهذا لن يأتي بصورة فعلية إلا من خلال وجود محددات إستراتيجية منظمة لمواجهة حالات المخاطر والمعوقات التي تعترض عملية تحسين الأداء المؤسسي في البلدية .

فهناك مجموعة من الأمور التي تقف أمام الموارد البشرية وتعتبر بمثابة عراقيل تواجهها في أداء مهامها على أكمل وجه منها :

- ✓ عدم التناسب بين التخصصات والمعارف والمهارات لدى الأشخاص والتخصصات والمهارات المرتبطة بالمراكز الوظيفية التي يشغلونها فعلا داخل إدارة البلدية .
- ✓ سوء توزيع أو توزيع غير متكافئ للموارد البشرية المتاحة بين الوحدات الإدارية المشكلة لإدارة البلدية مما يخلق متاعب للبعض وإحباطا للبعض الآخر ويؤدي في كلتا الحالتين إلى عدم المساواة بين العاملين إزاء العمل، البعض يعمل أكثر والبعض يعمل أقل والبعض الآخر لا يعمل البتة.
- ✓ ضعف الأداء أو ضعف المردودية نتيجة للعوامل السابق ذكرها ولا سيما عامل عدم الدراية والمعرفة بأصول العمل الإداري المحلي وغياب الإطلاع بل غياب الرغبة في الإطلاع أحيانا على الوثائق والدوريات والدلائل والقوانين التي توضح أو تحكم سير العمل الإداري على المستوى البلدي .
- ✓ ضعف مستوى التجهيز وعدم كفاية البنيات التحتية ذات الصبغة البلدية وي طرح هذا إشكاليات معقدة لا سيما على مستوى التأطير والمراقبة والمتابعة .



## المطلب الثاني: دور التسيير الإستراتيجي في تطوير أداء البلدية

يحتل التسيير الإستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، فمن خلاله تتمكن المنظمة من التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية وكذا نقاط قوتها للاستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها، كما يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن إرادة المنظمة وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها، كما أنّ التجارب التطبيقية للتسيير الإستراتيجي أثبتت أنّ الإدارة التي تخطط إستراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على الإدارة التي لا تخطط إستراتيجيا، وعلى اعتبار أنّ الجماعات المحلية وسيط بين المواطن والإدارة المركزية خاصة في ما يتعلق بالخدمة العمومية .

كما أنّ تنفيذ السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة كالهئية العمرانية، التشغيل، السكن، محاربة الفقر... الخ لا تتم إلا من خلال الجماعات المحلية، إلا أنّ هذه الأخيرة تواجهها عراقيل تحول دون قيامها بدورها كما يجب كتفشي ظاهرة الفساد بما تحمله من معاني وكذا شح الموارد المالية، بالإضافة إلى قلة الإطارات فكان لا بد لوزارة الداخلية والجماعات المحلية كونها الوزارة المعنية بمتابعة الأعمال اللامركزية وذلك بالتفكير في إستراتيجية من أجل التسيير الجيد للخدمة العمومية، بحيث تمثلت في برنامج تكويني لفائدة رئيس المجلس الشعبي البلدي وإصلاح الجباية المحلية بالإضافة إلى تجسيد فكرة الديمقراطية التشاركية والتي تسمح بإشراك قاعدة المجتمع المحلي إلى جانب الدولة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المحلية وكذا مشروع قانون البلدية الجديد بما يحمله من إصلاحات للارتقاء بالجماعات المحلية، وبالتالي فمن الضروري تضافر مجهودات الإدارة المركزية والجماعات المحلية من أجل تحقيق التنمية المحلية وكذا الخروج بالجماعات المحلية من جماعة منطوية على نفسها إلى جماعة منفتحة ومتكاملة مع البيئتين الداخلية والخارجية .

ويواصل قسم التخطيط والتطوير في البلدية مهمته في متابعة المشاريع التطويرية من الجهات المانحة، وكذلك متابعة تنفيذ الخطة الإستراتيجية للبلدية وخاصة في ما يتعلق بعمل البناء المؤسسي ومشروع بناء القدرات ومشروع المخطط الهيكلي وتوسعة حدود البلدية ومشروع النظام المالي الموحد، ومشروع مركز خدمات الجمهور والخطة الإستراتيجية التنموية للبلدية .

وفي هذا السياق تسهر البلدية على تحقيق التسيير الإستراتيجي من خلال مجموعة من المهام نذكر منها :

✓ إدارة عملية مراجعة وإعداد الخطة الإستراتيجية التنموية بشكل دوري .

- ✓ مساعدة رؤساء الأقسام ومسئولي الوحدات الإدارية المختلفة في إعداد خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية التنموية المعتمدة والخاصة بأقسامهم ووحداتهم الإدارية والمتابعة مع الوحدة المحاسبية لإدراج هذه الخطط التنفيذية ضمن موازنة البلدية السنوية .
- ✓ بناء على ما سبق تجهيز خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الإستراتيجية التنموية المعتمدة.
- ✓ التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي واللجان المحلية المختلفة لإعداد الدراسات القطاعية اللازمة لتحديد الاحتياجات التنموية في البلدية والتنسيق مع مسئولو الوحدات الإدارية المختلفة في البلدية لتحضير مقترحات المشاريع التفصيلية ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المنوي تنفيذها.
- ✓ التنسيق مع وزارة الحكم المحلي لمتابعة عملية إدراج المشاريع التي ستستفيد من قبل الوزارات المختلفة ضمن الخطط القاعدية لتلك الوزارات .
- ✓ الترويج للمشاريع الموجهة للقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني .
- ✓ تنفيذ عمليات المتابعة والتقييم السنوي للخطة بمشاركة من يلزم من ذوي العلاقة .
- ✓ تحديث خطط التنفيذ بشكل سنوي في ضوء عمليات المتابعة والتقييم .
- ✓ إطلاع رئيس البلدية والمجلس البلدي على مدى تقدم الإنجاز في الخطة الإستراتيجية بشكل دوري وموثق .
- ✓ الإشراف على عملية إعداد وتحديث الموقع الإلكتروني الخاص بالبلدية وتحضير المادة المكتوبة الخاصة بذلك .

### المطلب الثالث: واقع التسيير الإستراتيجي في البلدية وتحدياته

#### 1. واقع التسيير الإستراتيجي في البلدية :

لقد أجاز القانون للبلديات القيام بدور ريادي في مسار التسيير المحلي، فهي الفاعل الأول في إدارة أراضيها ومعرفة قدراتها وإظهار مشاكلها، إلا أن التسيير الإستراتيجي في بلدية عشعاشة لا يعرف تطورا كبيرا وهذا راجع إلى ضعف إمكاناتها من النواحي البشرية والفنية والمادية ، وهذا ما لا يخولها إعداد الخطط المحلية بمفردها .

إلا أن بلدية عشعاشة استطاعت انجاز بعض المشاريع التنموية وذلك في إطار مخطط التنمية المحلية منذ 2007 إلى 2009 بمجموع 25 عملية تنموية تضاف إليها المشاريع القطاعية الكثيرة في نفس الفترة، هذه المشاريع سمحت بزيادة نسبة التغطية بالمياه الصالحة للشرب، أما في ما يخص القطاع الفلاحي الذي يعد أحد أهم الركائز الأساسية ومصدر رزق آلاف العائلات فغنه هو الآخر استفاد من مشروع سد وادي كراميس الذي سيساهم بشكل كبير في تزويد الفلاحين بمياه السقي، قطاع التربية هو الآخر نال حصة من مجموع البرامج التنموية.

إن ممارسة البلدية لصلاحياتها في إدارة التنمية المحلية مرتبط بوجود جهاز إداري فعال يتوفر على كفاءات قادرة على تسييره دون اعتماد على هيئات أخرى وهذا يتطلب ما يلي :

- ✓ إعادة تكييف المنظومة القانونية بما يسمح بتدعيم الاستقلال الفعلي للبلدية من جميع النواحي .
- ✓ تزويد حصة البلدية من المحصلات الجبائية وإعطائها حرية التصرف في بعض الضرائب والرسوم المحلية .
- ✓ تكريس مبدأ الفصل بين السلطات على مستوى البلدية بين سلطة الوصاية والمجلس المنتخب وتفعيل الرقابة القضائية .
- ✓ تحديد المركز القانوني للأمين العام للبلدية بما يسمح بأداء دور فعال في إدارة التنمية المحلية .
- ✓ إعادة النظر في النظام الانتخابي بما يسمح بتشكيل مجالس منتخبة فعالة .
- ✓ تخصيص هياكل وأجهزة محلية وجهوية على مستوى البلديات لإدارة التنمية المحلية انطلاقا من المصالح المختصة كمصلحة المشاريع ومصلحة الإدارة والمالية وتزويدها بإطارات متخصصة وذات كفاءة تسمح بإشراك منظمات المجتمع المدني وتفعيل دورها في مجال الشراكة مع البلديات ووضع آليات قانونية وتنظيمية لإدماج المجتمع المحلي في إدارة التنمية المحلية .



## 2. تحديات التسيير الإستراتيجي:

هناك مجموعة من التحديات تواجه البلدية في عملية التسيير الإستراتيجي نذكر منها :

- ✓ نقص الموارد البشرية وخصوصا في الكفاءات الفنية ويعود ذلك إلى عوامل عدة منها مشكلة التوظيف في الإدارات الرسمية .
- ✓ غياب مفهوم الإطار المؤسسي لعملها، يمكن للمجلس البلدي المنتخب حديثا أن يلغي الخطة الإستراتيجية التي كان قد أعدّها .
- ✓ يتطلب التخطيط الإستراتيجي كفاءات ومؤهلات بشرية متنوعة، فالبلدية تعاني من ضعف الكادر البشري لديها وذلك بسبب عدم إقبال الكفاءات الفنية من ذوي الاختصاص على طلب الوظيفة في ملاك البلدية .
- ✓ تعاني البلدية من مركزية القرار، ما يحد من صلاحياتها واستقلالية سياساتها وتقلص من تنفيذ الخطط الإستراتيجية التي غالبا ما تتطلب إجراء تعديل في بعض القوانين وللمراسيم المرعية الإجراء.

## خلاصة الفصل:

من منطلق ما جاء في هذا الفصل وعلى اعتبار أنّ البلدية هي الجماعة الإقليمية ونواة التغيير في المجتمع يتحدد لنا من دراسة واقع بلدية عشعاشة في التسيير أنّ أهم ما يتغلب على نمط التسيير المحلي في هذه البلدية هو نقص في الرؤية الإستراتيجية لمتطلبات التنمية على مستوى البلدية، ومن خلال احتكاكنا بالموظفين العاملين على مستوى البلدية تمكنا ولو بنسبة قليلة من تحقيق الهدف المرجو ألا وهو كيفية تحقيق التسيير الإستراتيجي من قبل الموارد البشرية، فهي قد تيقنت أنّ التسيير الإستراتيجي ضرورة حتمية يجب تطويرها والحفاظ عليها من أجل توفير جميع الخدمات العامة، وهي تسعى دائما لمواكبة تطورات العصر وذلك بالاعتماد على مواردها وخاصة البشرية من إطارات وعمال ذات كفاءة من أجل إعطاء الأفضل وتحقيق الأهداف المرجوة .

الخاتمة العامة :

عرفت الموارد البشرية داخل المؤسسات العمومية تغيرات وتطورات كبيرة ومتنوعة وهذا تبعاً لتأثيرات البيئة المتغيرة، فالموارد البشرية هي مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير بفعل المعرفة والقدرة الإبتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المرجوة للمنظمة ، فالمؤسسات الرائدة تنظر وتتعامل مع مواردها البشرية من منظور إستراتيجي ، وأيقنت أنّ الموارد البشرية السبيل المناسب لتحقيق أهدافها وذلك من خلال سعيها لاكتساب مزايا مستدامة بالاعتماد على مواردها البشرية .

فالتسيير الإستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الإستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها، كما أنّ العمل بأسلوب التسيير الإستراتيجي يساعد المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها إستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها يحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية الفعالة .

وحتماً لهذا الموضوع الذي عالجتنا من خلاله إشكالية أهمية الموارد البشرية في تحقيق التسيير الإستراتيجي للمؤسسة العمومية استخلصنا ما يلي :

- ✓ إنّ الموارد البشرية أصبحت أساس نجاح المؤسسات لذلك أصبح من الضروري اعتبار المورد البشري ذات طابع إستراتيجي ومصدر الأداء المتميز .
- ✓ التسيير الإستراتيجي هو نظام يمكن المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء أهدافها الإستراتيجية مع ضمان الأداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لإستراتيجياتها .
- ✓ إنّ تنمية سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولة مشتركة لكل مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة .
- ✓ التسيير الإستراتيجي يعمل على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الإستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها على مستوى بلدية عشعاشة تبين أنّ مستوى التسيير الإستراتيجي في البلدية متوسط، فالموارد البشرية سيطرت على أنشطتهم المهام الإدارية عوض الإستراتيجية، ولا يزال مرجع المديرين في ممارسة عملهم منصب العمل فقط، وهذا راجع لأسباب كغياب دور المجلس الشعبي البلدي في مراقبة تسيير المشاريع القطاعية رغم أنها تنجز على تراب البلدية ومشكلة

ضعف الكفاءة فهي لا تقتصر فقط على المنتخبين فقط بل تمتد إلى الموظفين المعنيين الذين يلعبون دورا هاما في الإدارة بالإضافة إلى ضعف الاستثمار المحلي في المشاريع التي إن لم نقل تعاني من انعدام الاستثمار الذي هو روح التنمية .

#### التوصيات :

في ضوء ما تقدم من نتائج يمكن تقديم بعض التوصيات التي أراها مناسبة وهامة للغاية وتنقسم هذه التوصيات إلى فئتين: الفئة الأولى من التوصيات تهتم الجانب التنظيمي والفئة الثانية تخص نظام تدبير الموارد البشرية .

#### 1. التوصيات المتعلقة بالجانب التنظيمي:

- من المؤكد أنّ البلدية لا تتوفر على مستوى جيد من التنظيم وتعد بحق إحدى البلديات التي لم تستطع أن تتغلب على إشكالية التنسيق الإداري، والمقترحات التالية الغاية منها تعزيز عقلنة التنظيم القائم وجعل البلدية تتغلب على بعض الإختلالات التنظيمية التي ما تزال تؤثر سلبا على مردودية وفعالية النظام في البلدية .
- ضرورة تبني نظام إداري مرن وملائم للمستوى والحجم الديموغرافي والاقتصادي للبلدية ويقوم هذا النظام على مبادئ أساسية بسيطة .
- ضرورة العمل على تحديث تجهيزات ووسائل العمل الموضوعية رهن إشارة مختلف المصالح والمكاتب وذلك لجعل إدارة البلدية تنخرط في استخدام التكنولوجيا الحديثة ولا سيما أجهزة المعلومات، والغاية من ذلك هو الاستفادة من الدقة والسرعة اللذان تتيحهما هذه الآليات والانعكاسات الإيجابية التي ستولد لا محالة عن استعمالها .
- خلق روح الفريق داخل البلدية وتنمية العمل الجماعي عوض العمل الفردي الذي يقوم على أساس الانعزالية والنظرة الأحادية الضيقة للأمور .

#### 2. التوصيات المتعلقة باعتماد مقارنة تدبير الموارد البشرية :

- تواجه بلدية عشعاشة عدة صعوبات للتحكم في تدبير مواردها البشرية على أسس سليمة وفعالة ، أي أنّ البلدية لا تتوفر على سياسة حقيقية في مجال تدبير الموارد البشرية وتهدف التوصيات التالية إلى الدفع بالمسؤولين في البلدية إلى الانتقال من مقارنة تسيير الموظفين إلى مقارنة تدبير الموارد البشرية رغم الصعوبات الكثيرة التي تحول دون هذا الأمر، وللوصول إلى هذه الغاية يجب تبني التوصيات التالية :
- تحسين وتطوير النظام الحالي لتسيير الموظفين وذلك بإعطاء الأهمية التي تستحق المتعلقة بتسيير مختلف أصناف العاملين وضبط الملفات ومعالجة الترقيعات وتنظيم الاختبارات الداخلية .

- ضرورة نهج المجلس البلدي ورئاسة المجلس على الخصوص لسياسة جديدة في مجال التوظيف تقوم على إعطاء الأولوية للتخصصات التقنية والفنية الغير متوفرة على مستوى إدارة البلدية .
- إنجاز دراسة ميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبلدية وهذه الدراسة ضرورية للتعرف على القدرات الفردية والجماعية المتوفرة حاليا لدى البلدية وتقييمها وحصر الاحتياجات التدريبية للأفراد على ضوء برنامج العمل الاقتصادي والاجتماعي الذي تسعى البلدية لإنجازه .
- التفكير في وضع بعض مؤشرات الأداء لمراقبة ومتابعة مردودية اليد العاملة قصد حثها على تحسين الخدمات وهذه المؤشرات ستساعد على إدخال عنصر القياس كعامل أساسي للتقييم النهائي للأداء، وهذه المؤشرات يمكن وضعها على سبيل التجربة في البلدية وإخضاعها للمراقبة والمعاينة المستمرة قبل تعميمها متى تم التأكد من جدواها العلمية وفائدتها الإجرائية .

## قائمة المراجع :

الكتب:

1. أحمد ماهر، التخطيط التنفيذي في خدمة الأهداف الإستراتيجية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2006.
2. أشوك شاندا شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع ، 2002 .
3. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية، الإسكندرية، مكتب العربي الحديث 1993.
4. إسماعيل حجازي ومعاليم سعاد، تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات، الطبعة الأولى، الأردن، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2013 .
5. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية 2010 .
6. ثابت عبد الرحمان، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003.
7. حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مدينة النشر لجامعة قلمة ، 2004 .
8. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، بيروت، لبنان، منشورات دار النهضة العربية، 2002 .
9. حسين حريم، إدارة المنظمة (منظور كلي)، الطبعة الأولى، عمان، دار الحامد، 2003 .
10. زاهد محمد يري ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان، 2011.
11. زيد منير عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع . 2007
12. صفوان محمد المبيضين، هانض بن شافي الأكلبي، تحليل الوظائف وتصميمها في الموارد البشرية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ، 2013 .
13. عائدة سيدي خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، القاهرة، المكتبات الكبرى . 1991
14. عمرو صفى عقيلي، إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي - الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2005 .

15. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، القاهرة، مجموعة النيل العربية 1999.
16. محمود الكلالده، تنمية وإدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، 2008.
17. مدحت أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، مجموعة النيل العربية للنشر.
18. موسى اللوزي، التنمية الإدارية - المفاهيم، الأسس، التطبيقات - الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع ، 2001.
19. مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - مدخل إستراتيجي - الطبعة الثانية، عمان، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع .
20. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية - المدخل والمفاهيم والعمليات - الطبعة الأولى، عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ، 2004.
21. هيثم حمود الشلي، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- الرسائل الجامعية:
1. عبد المجيد قدي، الميزة التنافسية وفعالية التسيير الإستراتيجي، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2004.

## ملخص البحث :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تملكها المنظمة والتي تسعى دائما إلى تحقيق الأهداف المسطرة حيث أنها تلعب دور مهم في تسيير المنظمة أحسن تسيير، ويعتبر التسيير الإستراتيجي إحدى أولوياتها وذلك من خلال وضع خطط التي بها يتم تحديد رسالة المنظمة في المستقبل، وللتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة لم يعد مقبولا من المنظمة إلا أن تدار بعقل إستراتيجي وأصبح النجاح مرتبط بكفاءات فكرية وإستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل المستقبل .

## الكلمات المفتاحية :

الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي، التسيير الإستراتيجي .

## Résumé :

Ressources humaines est l'une des plus importantes ressources appartenant à l'organisation, qui a toujours cherché à atteindre les objectifs soulignés car ils jouent un rôle important dans la conduite de l'organisation une meilleure gouvernance, et est considérée comme la gestion stratégique de ses priorités à travers l'élaboration de plans qui ont été déterminants dans l'avenir de la mission de l'organisation, et de s'adapter aux circonstances entourant la l'organisation n'est plus acceptable pour l'organisation, mais a réussi un esprit stratégique et de devenir un succès est lié aux compétences intellectuelles et une stratégie capable d'étudier et d'analyser l'avenir

## Mots- clés :

Ressources humaines – planification Stratégique – gestion Stratégique .