

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

الشعبة : علوم التسيير تخصص : تسيير استراتيجي دولي

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية دراسة حالة بلدية سيدي لخضر

تحت اشراف الاستاذ :
مولود نورين

مقدمة من طرف الطالب :
دلي عبد النور

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	محمد عيسى محمد محمود	الدكتور	جامعة مستغانم
مقررا	مولود نورين	أستاذ . أ	جامعة مستغانم
مناقشا	مصطفى حيمور	الدكتور	جامعة مستغانم

السنة الجامعية : 2018 - 2019

الإهداء

➤ الحمد لله الذي وفقنا لهذا و لم نكن لنصل إليه لولا فضل الله و الصلاة

و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم اهدي هذا العمل

إلى :

إلى من قال فيهما عز وجل "وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا".

إلى من ربياني و سهر على راحتي، إلى من أنار لي الطريق لأحقق أمنية النجاح في طلب العلم ، إلى

من أكن لهما العرفان طول العمر ، أمي و أبي أطال الله في عمرهما .

• و إلى أفراد أسرتي ، سندي في الدنيا و لا أحصي لهم الفضل

▪ إلى كل أقاربي

➤ إلى كل الأصدقاء و الأحباب

➤ إلى أساتذتي و عمال و كل رفقاء الدراسة

الإهداء

بسم الله و الصلاة و السلام على رسول الله أما بعد اهدي هذا العمل :

إلى الوالدين العزيزين و إلى من ربطني و سهرت لأجلي الليلي .

إلى إخواني الاعزاء :عبد الحميد ، عبد الحفيظ ، أمانة

إلى أبناء اخوتي : زهرة ، اسلام ، نذير ، عبد الرحيم ، رؤيا ، محمد عبدالرحمن ، عفيف ، فاطمة ، لطيفة

إلى جيرانني و الأصدقاء و رفقاء دربي في دراستي خاصة داني محمد

إلى كل الأساتذة الذين مررت عليهم في حياتي الدراسية

إلى كل من ساهم و قدم يد العون و النصيحة لي

إلى كل أهل ولايتي مستغانم و بلدي العزيز الجزائر

كلمة شكر

ان الحمد لله حمده و شكره و نستعينه و نستغفره و نعوذ بالله من شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا ، من يهده الله فلا مضل له و من يضلل الله فلا هادي له .

و أشهد أن لا إله إلا الله و أشهد أن محمد رسول الله صلى الله عليه و سلم.

فإننا نحمد الله تعالى و نشكره الشكر الجزيل أن أعاننا و وفقنا في مشوارنا الدراسي إلى غاية إنجازنا هذا العمل المتواضع الذي نأمل أن يكون زاد لكل طالب علم أن كنا قد أصبنا فمن الله و أن كانت أخرى من أنفسنا.

نتوجه بالشكر الكبير للأستاذ المؤطر “ نورين مولود “ على كل ما قدمت لنا من معلومات قيمة و نصائح مفيدة.

بأسمى معاني الاحترام و التقدير نتوجه بالشكر لكافة أساتذة كلية العلوم التجارية و الاقتصادية و التسيير و عمال

إدارة كلية التسيير .

الفهرس

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	المشكر
V	الفهرس
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الاشكال
أ	المقدمة العامة
الفصل الأول: الادارة الاستراتيجية وإدارة الموارد البشرية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: أساسيات الادارة الاستراتيجية
3	المطلب الاول: مفهوم وأهداف الادارة الاستراتيجية
11	المطلب الثاني : عناصر البناء الاستراتيجي
13	المطلب الثالث : مراحل الادارة الاستراتيجية
17	المطلب الرابع : مستويات الادارة الاستراتيجية
24	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الاول : مفهوم المورد البشري وأسباب الاهتمام به
25	المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية
36	المطلب الرابع : سياسات التسيير الموارد البشرية
40	خلاصة الفصل الاول
الفصل الثاني : الادارة والتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري	
42	تمهيد

43	المبحث الأول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
43	المطلب الأول : مفهوم وأهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
47	المطلب الثاني : التحديات التي تزيد من اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
49	المطلب الثالث : دور الموارد الاستراتيجية للموارد البشرية
53	المطلب الرابع : اجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية
58	المبحث الثاني : التسيير التنبئي للموارد البشرية
58	المطلب الاول : تعريف التسيير التنبئي للموارد البشرية
61	المطلب الثاني : أهمية وأهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية
64	المطلب الثالث : علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية في الانشطة إدارة الموارد البشرية
67	المطلب الرابع : مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية
70	خلاصة الفصل الثاني
الفصل الثالث : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " دراسة حالة بلدية سيدي لخضر "	
72	تمهيد
73	المبحث الأول : لمحة حول المؤسسة
73	المطلب الأول : تقديم المؤسسة
74	المطلب الثاني : مصالح البلدية
75	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي لخضر
79	المبحث الثاني : أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في بلدية سيدي لخضر
79	المطلب الأول : الموارد البشرية شريك استراتيجي
81	المطلب الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في تطوير اداء البلدية
84	المطلب الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي في البلدية وتحدياته
87	خلاصة الفصل الثالث
89	الخاتمة العامة
95	قائمة المصادر و المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
19	أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية	1 - 1
32	توزيعا مثاليا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الافراد والمديرين التنفيذيين	2 - 1
34	الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية	3-1
51	بعض اوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية	4 - 2

قائمة الاشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
16	مخطط المراحل الاساسية للادارة الاستراتيجية	1 - 1
23	مستويات الادارة الاستراتيجية	2 - 1
29	ابعاد ادارة الموارد البشرية	3 - 1
67	الترابط بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وباقي نشاطاتها	4 - 2
74	الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي خضر	5 - 3

مقدمة

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 الاستراتيجي 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 الاستراتيجي 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 :

فيما تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية ؟

وفي ظل ما تقدم ولنتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع تقدم الأشكاليات الفرعية التالية كتجزئة للإشكالية الرئيسية :

1. ما هي الاسباب التي أدت الى اعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية في المؤسسات العمومية ؟

2. ماذا نعني بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ؟ وفيما يكمن دورها في المؤسسة ؟

3. ما واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية ؟

فرضيات الدراسة :

وللإجابة عن هذه الاسئلة نقدم الاجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية :

✓ إن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية أدت الى اعادة النظر في

موقع ودور الموارد البشرية فيها.

✓ تعتبر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك

الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها بنجاحة

واكتساب مزايا تنافسية .

✓ إن التسيير الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسات العمومية يتم من خلال مجموعة من

الاعتبارات سواء كانت هذه الاعتبارات سياسية او اجتماعية وبالتالي يمكن القول أن التسيير

الاستراتيجي للمورد البشري غير مطابق لما هو موجود في الواقع والاحاطة النظرية والعلمية.

أهداف البحث :

✓ التعرف وإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

✓ يبين اهمية تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة وخاصة تحديد الاحتياجات.

✓ الكشف عن واقع التسيير الاستراتيجي في البلدية والاستراتيجيات المعتمدة فيها ، ايضا تحديد

مستويات اداء هيئاتها الادارية.

اهمية البحث :

تنبع اهمية الدراسة من كونها تبحث في أحد أهم المواضيع والمفاهيم التسييرية الحديثة وهو التسيير الاستراتيجي 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 بصف عامة ، والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة.

دوافع اختيار الموضوع :

أسباب ذاتية (شخصية):

- طبيعة التخصص الذي ادرس فيه ، حيث أن هذا الموضوع يدخل في إطاره.
- شعوري بأهمية الموضوع ، خاصة مع التحولات المستجدة والتوجهات الحديثة نحو الاهتمام اكثر بالموارد البشرية.

أسباب موضوعية : وتتمثل فيما يلي :

- ✓ القناعة الخاصة بالأهمية الاستراتيجية التي تكتسبها الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة.
- ✓ الرغبة في البحث والاطلاع على بعض المفاهيم الأساسية للتسيير الاستراتيجي.
- ✓ يعد موضوع هذا البحث من المواضيع التي لم تستوفي حقها من الدراسة.

منهجية البحث :

إنني نحاول في هذه الدراسة أن نجيب على الاشكالية المطروحة ، وان نثبت صحة الفرضيات المقدمة مسبقا ، وهذا من خلال إتباعي للمنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري بالإضافة الى الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة مع مسؤول مصلحة الموظفين فطبيعة الموضوع تعرض علينا

اعتماد المنهج التطبيقي من خلال استعراض احدى المؤسسات ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على واقعها.

صعوبات الدراسة :

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

محتوى البحث :

ولتفصيل في موضوعي : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة العمومية وللإجابة على الاشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول : فصلين نظري والفصل الأخير تطبيقي.

ففي الفصل الاول تناولت فيه الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية بالتطرق اولا الى مفهوم الادارة الاستراتيجية ومستوياتها وبعد ذلك تعرضت الى ماهية ادارة الموارد البشرية وسياسات تسيير الموارد البشرية.

أما في الفصل الثاني تناولت فيه الإدارة والتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري والغرض منه إبراز أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية وكذلك الى أهمية التسيير التنبئي لهذه الموارد.

وفي الفصل الثالث تطرقنا الى دراسة حالة مؤسسة عمومية جزائرية " بلدية سيدي لخضر بمستغانم " والغرض منه محاولة ابراز بعض المعلومات عن المؤسسة ومعرفة واقع التسيير الاستراتيجي في البلدية وكيفية تحقيقه من قبل الموارد البشرية.

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

الفصل الاول

تمهيد

لقد شهدت السنوات الاخيرة تطورا هائلا في الفكر الاداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص ؛مما ادى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الاعمال ، وخاصة العالمية منها بحيث يمكن الاستفادة منها وتكييفها وبما يلائم واقع ومتطلبات عمل المنظمات في اي مكان في العالم ، و اذا يتقدم العالم خطوات واسعة باتجاه القرية الكونية الواسعة فقد تتقارب الرؤى والتوجهات ويعد مدخل الموارد البشري مدخلا حديثا نسبيا في ادارة الافراد حيث انتشر الاصطلاح اثناء السبعينات وقد اظهرت الابحاث في مجال العلوم السلوكية ان ادارة الافراد وعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد انسان يتحرك ويتصرف فقط على اساس مشاعره وعواطفه يمكن ان يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا ان هذا الاصطلاح يصعب تحديده

المبحث الاول : اساسيات الإدارة الاستراتيجية

ويتضمن هذا المبحث مفهوم الادارة الاستراتيجية ومستوياتها وكذا مراحلها.

المطلب الاول: مفهوم وأهداف الادارة الاستراتيجية

أولاً : مصطلحات أساسية مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى تعريف الادارة الاستراتيجية و التطلع الى عملياتهم و مكوناتها بعض المصطلحات التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية .

1. الدافعية:

هي تلك القوى الداخلية التي تحرك الانسان ، فالإنسان يملك سمة مهمة هي قوى داخلية تحركه وتدفعه فتمكنه من إشباع حاجاته للبقاء.

النمو و التكيف هذه القوة هي ما تميز الكائن الحي عن الكائن الحي ، فالكائن الحي يمتلك هذه القوة الدافعة الداخلية التي تواجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء وكذلك للنمو و التعبير فمتى تتوقف هذه القوة عن التحريك تعتبر الكائن الحي ميتا غير حي¹ . فالقوة الدافعية للمؤسسة هي التي تحقق نقطة البداية المنطقية² لها كما أنها قوة إيجابية منطقية وواعية و معقولة و تسيير دائما في اتجاه تحقيق الاهداف هذه القوة تعمل بطريقة معقدة و تمثل عملية الكاملة نسميها بالدافعية³ ، فالدافعية من كلمة دفعة فعلماء النفس يهتمون بدراسة هذه العملية كيف تعمل و تتعطل فقد

اوضحوا بان الادارة تحتاج من يتفهما حتى تستطيع التأكد من ان ما دفع العاملين للانتماء إلى مؤسسة و تنفيذ مهامهم و إنما ينسجم مع متطلبات بقاء المؤسسة⁴.

- محمد فوزي حلاوة ن مبادئ الادارة ن مكتبة المجتمع العربي ، الطبعة الاولى ، مصر 2007 ، ص 147.¹
 - عبد الكريم ن وافي الجدوري ، مدير الناجح و التخطيط الاداري الفعال ، دار الهلال للطباعة و النشر ، الطبعة الاولى ، ص 179²
 - هالة منصور ، المهارات السلوكية في ادارة المؤسسات المكتبية الجامعية ، الاسكندرية ، 2002 ، ص 72.³
 - محمود فوزي حلاوة ، مرجع سابق ، ص 72.⁴

2. البيئة الداخلية :

تشمل البيئة الداخلية مجموعة من العوامل و المكونات و المتغيرات المادية و المعرفية و التنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية و يرى سيرتو ان البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل مستوى البيئة التنظيمية الداخلية للمؤسسات.

ومن الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية و البيئة الخارجية او بين عوامل البيئة العامة و عوامل البيئة الخاصة وتؤثر بالتالي عن البيئة الداخلية و هكذا تتدخل عوامل البيئة و تتشابك العلاقات فيما بينها و تتأثر بها المؤسسة و بالتالي تؤثر فيها و تتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليل نقاط القوة و الضعف بكافة الانظمة الداخلية للمؤسسة كنظام الإنتاج و التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية¹

3. البيئة الخارجية :

يرى البعض ان البيئة الخارجية هي مجمل المكونات و الابعاد و العناصر التي تقع مؤسسات الاعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر والغير المباشر ونظرا للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و التكنولوجية و المعرفية جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيبا معقدا يفترض أن تتعامل معه الادارة الاستراتيجية لمؤسسات الاعمال يحكمه ويصبره و ان تطورا سابا واليات نستطيع من خلالها تبسيط او التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة لمؤسسة الاعمال² ، و تختلف عوامل البيئة الخارجية الفرص و القيود و يقصد بالقيود مجموعة الظروف و الموارد و الامكانيات التي تحتاجها الادارة او تضطر

عائدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار كليوترا للطباعة و الكمبيوتر ، مصر ص 31
- توماس وهيلين ، رافيد هنجرن الادارة الاستراتيجية ، عهد الادارة العامة السعودية 1990 ص 35

للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها او التأثير فيها بشكل مباشر وسريع ، وبمعنى اخر القيد هو عامل مؤثر على كفاءة الادارة ولكن قد لا يدخل في نطاق رقابة الادارة¹.

وارتباط القيود بالعوامل البيئية يجعل مهمة الادارة في التعرف على تلك القيود ودراسة اثارها عملية مستمرة لا تقتصر عند وضع استراتيجية المؤسسة ولكنها تستمر اثناء عملية التنفيذ و عند رقابة و تقييم الاداء اما الفرص هي تجميع العديد من الظروف المتوالية لإحداث تحسين في الأجل القائمة و تتعدد الانواع الفرص فهناك فرص الابتكار وفرص تحسين الكفاءة وفرص خلق مزايا تنافسية².

4. الاهداف:

وتتمثل النتائج المراد تحقيقها و الوصول اليها المديين القصير و البعيد وتوجد اهداف عامة توضع بصورة مجرد تحاول اغلب المؤسسات الاقتراب منها ويدخل في اطار هذه الاهداف تعظيم الربح والنمو والتوسع يلاحظ ان هناك الكثير من لا يفرق بين مفهومي الغايات و الاهداف في حين يفترض ان تكون الغايات اهداف شمولية تتمثل في فضليات عامة وفق عامة الاعتبارات عمل المؤسسة الاعمال و طبيعة الظروف البيئية المحيطة بها اما الاهداف فإنها حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة و الرؤية المستقبلية على قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحقيقها ومن اهم الشروط اللازمة لوضع الاهداف بشكل فعال مايلي:

.وضع الاهداف المحددة.

.التركيز على الانجازات و النتائج و ليس الانشطة.

.وضع اهداف قابلة للقياس.

.تحديد جدول ومن الانجاز.

- عائدة سيد خطاب ، نفس المرجع ن ص 1.32

- نبيل محمد مرسي ن نفس المرجع السابق ن ص 2.45

.إدخال قدر من التحدي لها مع قابليتها للإنجاز.

ويمكن القول بأن الاهداف الواضحة تعد مطلباً ضرورياً للتخطيط الناجح.

5. الرسالة :

وهي المضمون والفجوة والرمز والاشارة والالفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل الى المستقبل وتؤدي الى حدوث الاستجابة المطلوبة من الاطراف المعنية بعملية الاتصال التي تمثل الرسائل معاني عديدة¹، كما ان المفهوم الرسالة ينصب اساسا على الغاية الاساسية لوجودها و المجال الاستراتيجية الذي ينشط فيه ، ولذلك فقد تم تعريفها بكونها اي الرسالة توضح الاهداف والغايات الاساسية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الاخرى ، كما انها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الانشطة والاسواق والاولويات ويرى البعض أن الضرورة تقتضي ان تؤكد رسالة المؤسسة على ماهيتها الحقيقية بالاشارة الى نوع الانشطة العملاء والاسواق التي تخدمها المؤسسة فيرى جواد بان الرسالة تعطي الوصف المعبر عن ماهية المؤسسة ويترجم هذا الوصف إلى منتجات وخدمات تجهزها المؤسسة مستقبلا لاسواقهم الحالية و المستقبلية كما تحدد العملاء الذين ترغب المؤسسة في اشباع حاجاتهم².

وفيها بعض الخصائص التي تتضمنها رسالة المؤسسة³ :

. تتصف الرسالة بانها عبارة عن جملة شاملة وجامعة سهلة الفهم ومكونة من فقرة واحدة تصف

صياغة استراتيجية المؤسسة.

.تعمل الرسالة على إرشاد وتوجيه المديرين عند صياغة الاستراتيجية المؤسسة.

. يتم نشر الرسالة وابلغ العاملين بها على المستوى الداخلي كما يتم توصيلها الى العملاء وعلى نطاق

واسع.

محمود فوزي علاوة ، نفس المرجع السابق ص9،¹

طاهر محسن منصور الغالبي،وائل محمد، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،الطبعة الاولى ،الاردن 2007 ص186²

نبيل محمد مرسي ، نفس المرجع السابق ، ص41³

6. الرؤية المستقبلية:

وهي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يوجه رغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح وتميز مرغوب مستقبلا وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضيح مايمكن ان تصبح عليه المؤسسة كما ينبغي ان تقدم صورة واضحة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلا وان الرؤية هي ماتطمح المؤسسة الاعمال ان تكون عليه وان تحققه وان تواجهه لذلك فهذا أمر مرتبط بإحداث التغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتخيله بالإضافة الى ايجاد توازن بين الفهم الواقع للحاضر والتركيز على المستقبل ومن أهم الخصائص والعبارات الدالة على الرؤية المستقبلية ما يلي :

. أن تتصف بالوضوح.

. ان تكون ذات مغزى للسوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

. أن تتطلع على المستقبل وأن تأخذ الماضي بعين الاعتبار.

. أن تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل.

. أن تستهدف تحفيز العاملين وكذلك العملاء.

. أن تتصف بالإيجاز والتعابير عن الفرق والتقدم المستمر في سوق معين.

ثانيا: مفهوم الادارة الاستراتيجية :

يرى العديد من الخبراء والباحثين أنه في عالم اليوم الذي سيتم بالتغيير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل فإن المنظمات يجب ان تتبنى الفكر الاستراتيجي من اجل ان تضمن البقاء والنمو والازدهار.

تعريف الاستراتيجية:

كلمة استراتيجية ترجع جذورها الى الحضارة اليونانية والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك¹.

وتعرف أيضا على انها الوسائل المستخدمة في تحقيق التكامل بين جميع الاجزاء فيها².

.ويمكن تعريف الاستراتيجية بانها برنامج عام يحتوي على عدد من المسالك ن وكذلك التصرفات التي

توجه نحو تحقيق هدف او مجموعة من الاهداف³

.وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفصلة الاستخدام لدى منظمات الاعمال المعاصرة

خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والزيادة في مجال نشاطها⁴

ب. مفهوم الإدارة الاستراتيجية:

هي عملية تنمية وصيانة العلاقات بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية وتحديد غايات

واهداف واستراتيجيات النمو وخطط محفظة الاعمال المتعلقة بكل العمليات أو الانشطة التي تمارسها

المنظمة⁵.

جمال محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية ، للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ص 92¹

عبد السلام ابو قحف، أساسيات الادارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية، الاسكندرية ، 2004 ، 2005 ص 54²

نفس المرجع السابق ، ص 54³

نفس المرجع السابق ص 54⁴

محمد سمير أحمد ، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، الدار الميسرة ، عمان، 2009 ، ص 23⁵

. تعريف الادارة الاستراتيجية بأنها عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها المنشودة¹.

.وتعرف ايضا على انها سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الى تنمية أو تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وعملية الادارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الاهداف ووضع القرارات الاستراتيجية²

.أما كوتلر فيرى أن الادارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات واهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الاعمال لكل العمليات التي تمارسها المنظمة³.

.وعرفها تريجوز يرمان بأنها تصور لما تريد ان تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول ، ومن ثم فهي بمثابة مرشد الاختيارات بمجال المنتجات او الخدمات والاسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد وتخصيص الموارد في المنظمة⁴.

. نستنتج من التعريفات السابقة ان الادارة الاستراتيجية هي عملية إدارية تتكون من اربع وظائف اساسية هي التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم الرقابة والتقييم بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل المدى للمنظمة.

جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 64¹

نفس المرجع السابق ن ص 54²

نفس المرجع السابق ، ص 64³.

محمد سيمير أحمد ، المرجع السابق ، ص 22⁴.

ثالثا: اهداف الادارة الاستراتيجية:

تهدف الادارة الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل ، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الاهداف التالية¹:

. تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والانظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

. إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصالح من وجودها سواء كانوا مساهمين ام كائن المجتمع كله أو قطاع منه.

. تحديد الاولويات والاهمية النسبية بحيث يتم وضع الاهداف طويلة الأجل والاهداف السنوية والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد باسترشاد بهذه الاولويات.

.زيادة كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية.

. التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبارها أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الاساسي لنجاح المنظمات .

. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الاخذ بزمام الامور بدلا من أن تكون قرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.

محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية للاصول والاسس العلمية، دار الجامعية، الاسكندرية ، 2001 ص 7-8

.وجود نظام الادارة الاستراتيجية يتكوم من خطوات واجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات.

.تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهم الاسس وتقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة.

المطلب الثاني : عناصر البناء الاستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الادارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية¹:

.آلية واضحة لتحديد الاهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

.آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

.هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة ، يوضح الادوار والمهام الاساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء التدفقات العملياتية وتدخلاتها.

.نظم واجراءات تنفيذية لتوجيه الاداء في مختلف المجالات وتوفير قواعد الاحتكام واتخاذ القرارات وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.

علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة، 1997، ص96.

. افراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير أي من اهم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا وموزعة بين الافراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الاداء والثواب والعقاب.

.تنظيم اجراءات معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الاوضاع .

.تنظيم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه ، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

.تنظيم المعلومات وقنوات الاتصال الفعال تحقق تواصل بين اجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الاتية لمجريات الاداء والظروف المحيطة.

.تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختصارها وتوظيفها بعناية لتحقيق اقصى عائد ممكن منه في ظل الظروف السائدة و المتوقعة .

.تقنيات مناسبة في مجالات نشاطات مختلفة في اطار الفهم والاحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط ومن تم التفاعل والالتحام والتعامل مع عنصره والرؤية المستقبلية الواضحة والتطور الشامل لوضع المنظمة في حركة الطور المستقبلي .

. تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الادارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.

.وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة .

.تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث: مراحل الادارة الاستراتيجية

تمر الادارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية وهي¹:

أولاً: مرحلة التصميم :

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي بحيث تهتم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ووضع الاهداف طويلة المدى واختيار افضل الاستراتيجيات حيث يلاحظ ان رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات منها ، كما ان عملية التقييم يمكن ان تؤدي الى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات باختيار أفضل بديل في كل خطوة من خطواتها وتمارس بدرجة أعلى من الكفاءة بحيث ان نتائجها ذات اثر طويل المدى يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات والاسواق التي يخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي يستخدمها.

ثانياً: مرحلة تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية :

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية او تطبيقها بأنها العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات التي تم وضع اختبارها موضع التنفيذ من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الانشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها في الوقت المحدد لأداء ومعايير الاداء المقبول وتتطلب عملية التنفيذ تهيئة المستلزمات البشرية والتنظيمية والمادية بشكل ينسجم مع طبيعة وتوجهات الخطة الاستراتيجية المعتمدة وتأتي في مقدمة هذه المستلزمات توفير القيادة الادارية الملائمة التي سيقع على عاتقها عملية التنفيذ وكذلك اعداد الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع انظمة الرقابة والتكنولوجيا وتحديد خصائص القوى البشرية وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية أما في هذه المرحلة فتحتاج الى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد

غساس يمينة ، بصراني أسماء، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية مذكرة ليسانس علوم التسيير ص 30 .

البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجية التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

ولعل من أهم الأسس نجاح هذه المنظمة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الادارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة فعالية كما يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة وليست تقليدية.

ثالثا: مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية:

تعتبر هذه المرحلة هي الاخيرة في سلسلة العملية الادارة الاستراتيجية التي توجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ذلك ان الاساس في هذه المرحلة هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم للمعلومات السليمة في إطار الوقت والكم والنوع.

ووفقا لهذه المعلومات التي تنتجها انظمة الرقابة والمتابعة الموضوعية يحدد مدير الادارة العليا مدى ما أنجز فعليا من تنفيذ للخطط الاستراتيجية المختلفة على مستوى المنظمة وتحديد التغيرات او نقاط الضعف التي ظهرت للعمل على إلغائها أو تجاوزها والايجابيات للعمل على تدعيمها والاستفادة منها بشكل اكثر وتستخدم في ذلك عدة عناصر او وسائل للتقييم نذكر منها مايلي :

.مراجعة العوامل الداخلية والخارجية .

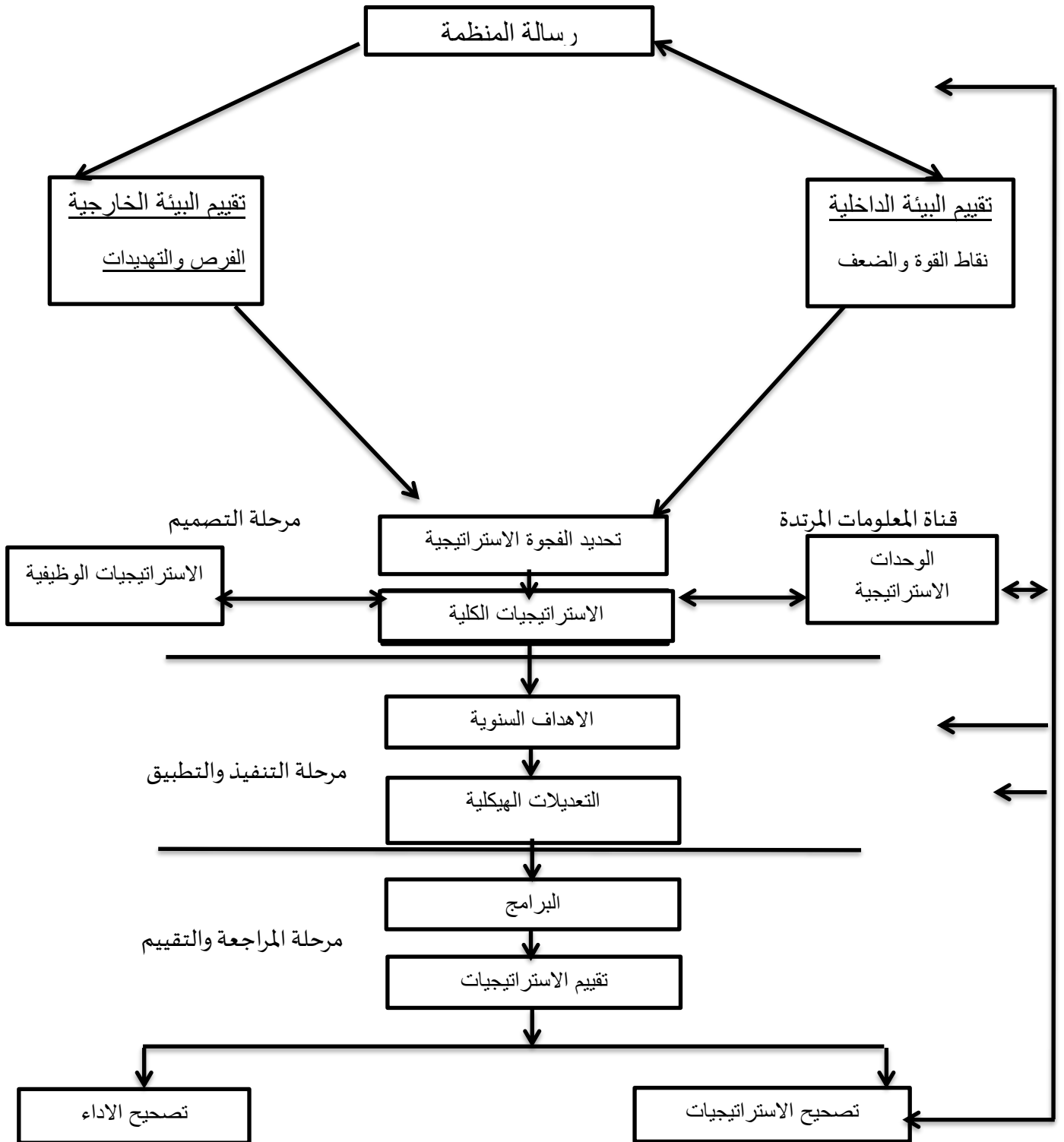
.يقاس الاداء بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في اتجاه صحيح.

.اتخاذ الاجراءات التصحيحية.

لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بالمراجعة والتقييم لأنها ضرورية للنجاح في المستقبل وفق الاداء للأنشطة اليوم .

وفي الاخير نستنتج ان هذه المراحل وتسلسلها يمثل نموذج إرشاديا عاما يبين كيف يتم وضع الاستراتيجيات وكيف تنفذ وماهي الممارسات التي يتوجب القيام بها. والشكل الموالي يوضح أهم المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية :

الشكل رقم 1: مخطط المراحل الاساسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض ، المرجع السابق ص 15

المطلب الرابع : مستويات الادارة الاستراتيجية

يمكن النظر إلى الادارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات هي¹:

أولاً: الادارة الاستراتيجية للمؤسسة

في هذا المستوى تتولى الادارة الاستراتيجية عملية تخطيط كل الانشطة المتصلة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد الاهداف الاستراتيجية لها وحشد الموارد اللازمة وصياغة الخطة الاستراتيجية في ضوء تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة الاعمال الدولية ، وفي هذا المستوى يؤخذ الاعتبار توزيع الموارد بين وحدات الاعمال الاستراتيجية وتحقيق التنسيق والتكامل في أنشطة وعمليات هذه الوحدات.

ومن بين بعض انواع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسات :

1. استراتيجية الاستقرار: وتضم استراتيجية الزيادة السنوي في النمو

2. استراتيجية النمو: وتضم الاستراتيجيات التالية:

. تنمية الطلب على المنتجات الحالية في الاسواق الحالية (استراتيجية التعمق في السوق)

. سياسة التنوع بتطوير المنتجات جديدة الاسواق الحالية (استراتيجية تطوير المنتجات)

. تطوير منتجات جديدة للأسواق الجديدة محلية او خارجية (استراتيجية التنوع)

. الاندماج او شراء المؤسسات

. مشاركة المخاطر

3. استراتيجية التخفيض : وتضم الاستراتيجيات التالية :

تبرورت علال، استراتيجية تطوير الموارد البشرية المؤسسات الجزائرية، رسالة الماجستير، تخصص ادارة الاعمال ص48¹

.إعادة الهيكلة العامة

.تخفيض التكاليف

.زيادة الإيرادات

.تخفيض الاصول

.غلق بعض خطوط الانتاج

.غلق بعض الوحدات الانتاجية

.تغيير مجال الاعمال

.تخفيض العمالة

الجدول رقم 2 : أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية¹:

الاستراتيجيات العامة	استراتيجية الموارد البشرية
<p>استراتيجية النمو تعمل الادارة على تنمية روح الابتكار والابداع بتقديم منتجات/خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة</p>	<p>استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين أجور ومرتببات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات وضع حزمة برامج للجوائز والمكافآت التوسيع في التدريب خلق وظائف جديدة الاهتمام بغرف العمل تقييم الاداء والاهتمام بالنتائج طويلة الاجل</p>
<p>استراتيجية تخفيف حجم المؤسسة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف</p>	<p>استراتيجية ترك العمل الاختياري وقف التعيينات او تجميدها إعادة تصميم الاعمال العلاقة مع النقابة الزيادة الانتاجية التطور التكنولوجي لبعض الانشطة الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الاجور</p>
<p>ادارة الجودة الشاملة</p>	<p>تطوير ثقافة المؤسسة تحسين تدفق العمل والانشطة تحسين فاعلية فرق العمل</p>

- تيرورت علال ، نفس المرجع السابق ص 48¹

تختلف استراتيجيات الموارد البشرية طبقا لاستراتيجية المؤسسة ففي حالة تبني استراتيجية النمو والابتكار ينعكس ذلك في استراتيجيات الموارد البشرية هجومية في اختيار العاملين أو التوسع في التدريب لكافة المستويات الادارية وبتطوير فريق العمل وتقييم الاداء بالنتائج طويلة الاجل أو كل هذه المجالات مجتمعة.

أما في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم المؤسسة فيتركز الاهتمام في كيفية إدارة العمالة الفائضة وتحسين الانتاجية

ويتطلب الدور الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر بين المجالات التالية :

.الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية.

. استراتيجيات الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل.

. أجزاء استراتيجية الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة والاختيار والتدريب والاجور والمكافآت والحوافز والخدمات.....الخ

وكما أن هناك تفاعلا مستمرا بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجيات الموارد البشرية فإن نظام الموارد البشرية يؤثر في نفس الوقت في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث أن هناك تفاعل مستمر من الكل إلى الجزء ومن الجزء إلى الكل مرة أخرى.....وهكذا

وقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة الى تغير استراتيجيات المؤسسة أو بعض أجزاءها مما يقتضي أيضا تغيير استراتيجيات الموارد البشرية أو بعض اجزائها.

إن وضع استراتيجيات الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الاستراتيجية العامة يساعد على تحقيق ما يلي :

.تخصيص الموارد ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج

.تحقيق التكامل بين أجزاء نظام الموارد البشرية والانظمة الوظيفية الاخرى كالإنتاج والتسويق

.توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعلم المستمر

.تحسين الجودة بالمفهوم الشامل

.المساعدة في تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة وتدعيم عوامل النجاح

.تحسين وتطوير السلوك الإداري والتنظيم

تحسين الإتصالات والتنسيق بين أجزاء النظام

.تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة

ثانيا : الإدارة الاستراتيجية مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

شهدت العقود الاخيرة من القرن العشرين ظهور المؤسسات الكبيرة تتميز بالتنوع الانتاجي وتعدد الصناعات والمنظمات أخرى عملاقة (كمؤسسات متعددة الجنسيات) والتكتلات الصناعية الدولية ، ولذلك من أجل تسهيل عملية إدارة المؤسسات المعقدة ثم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية خاصة بها.

إن وحدات الاعمال الاستراتيجية هي أي جزء من مؤسسة الاعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز انتاجية لها مواردها وإدارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الاخرى في إطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة.

تتولى الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة اعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية . وتحديد امكانيات الوحدة والاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها

إن الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى لابد أن تجيب على هذه الاسئلة :

. ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة ؟

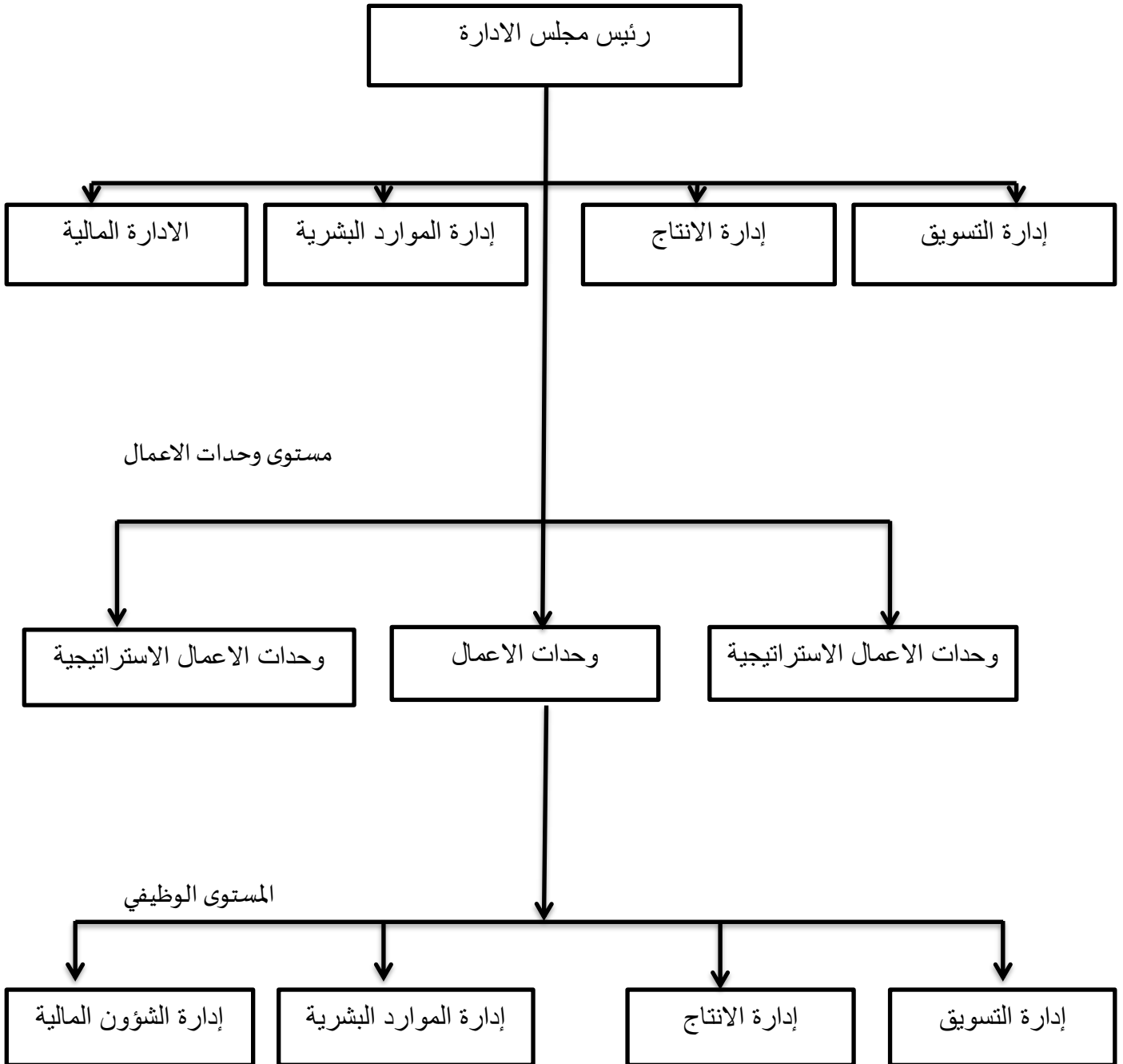
. كيف يمكن للوحدة مراجعة المنافسة في البيئة المحلية ؟

. كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الاساسية لدعم جهود الإدارة

العليا في إنجاز الاهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة فعالة ؟

وبصورة عامة فان الادارة الاستراتيجية في هذا المستوى كما هو موضح في الشكل رقم 2 تكون بصورة مباشرة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الاستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

الشكل رقم (2): مستويات الادارة الاستراتيجية



المصدر: تيرورت علال، مرجع سابق، ص 50.

ثالثا : الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي:

إن وحدات الاعمال الاستراتيجية تتكون عامة من انظمة فرعية وظيفية للإنتاج والموارد البشرية والتسويق والشؤون المالية... الخ ومن الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الانظمة الوظيفية (خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، خطة استراتيجية للإنتاج ، خطة استراتيجية للتسويق.....) وتتولى كل خطة استراتيجية عمليات تقييم السياسات والبرامج والاجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

ويتضمن مفهوم المورد البشري والاهمية وكذا ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم المورد البشري أهميته

أولا : مفهوم الموارد البشرية:

الموارد البشرية: يقصد بها في المنظمات جميع الافراد الذين يعملون بها ، بينما يقصد بالموارد البشرية في الدولة جميع الافراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة.

كما أنها تعبر عن الثورة الاساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية ، وهي العنصر الانتاجي الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الانتاج ، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي

يقومون بها أي أنها تشمل كل من هيئة الادارة والعاملين في المجالات الانتاج ومجال الخدمات والمهين المساعدة¹.

فالموارد البشرية الفعالة لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الاداء بشكل جاد وملتزم.

وكما يقول "فريديريك ومايور" أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الانسان وقدرته على الابداع².

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية والمعنوية بالسمات التالية³:

.الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل فيما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختبار.

.الموارد البشرية لها احاسيس ومشاعر وانفعالات ومن ثم اتجاهات وميول فهي قادرة على التخريب.

.الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي قادرة على العطاء.

.الموارد البشرية عنصر انتاجي يستطيع أن يساهم في الانتاج وله ارادة التحكم فمهما وكيفا.

المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

لقد كانت إدارة الموارد البشرية وليدة الظروف الإدارية التي أفرزتها الثورة الصناعية وإن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية لم يستقر إلا بعد سلسلة من التطورات الإدارية والصناعية والاجتماعية والتكنولوجية.

علي السلمي ، المرجع السابق ، ص1.47
محمد سعيد سلطنة ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية بيروت ، 1993 ص 19²
علي السلمي ، نفس المرجع السابق، ص 32³

ولقد بدأت الثورة الصناعية ابان النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية ، وكان اهتمام اصحاب المصانع آنذاك منصب على التقدم التقني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية وتحقيق اقصى انتاجية من عناصر الانتاج المادي وتهيئة افراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه أي اهتمام ولو بسيط أو سطحي للمشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي سينتقل من البيئة الصناعية الحرفية الى البيئة الصناعية الجديدة ذات الحجم الكبير ، وكانت نظرة اصحاب الاعمال الى العنصر البشري على انه آلة صماء ، يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاؤون دون انه بشر من دم ولحم له آمال وتطلعات ، هذه النظرة أدت الى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية.

في منتصف القرن التاسع عشر كانت المنافسة الانتاجية في اوجها بين الدول الصناعية مما ادى الى اهمال مشكلات الافراد كمشكلة اساسية يجب دراستها وفي تلك الاثناء كانت التكتلات العالمية تنمو وتكبر الى أن اخذت شكل نقابة عمالية.

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة الادارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك تايلور في امريكا الذي اطلق عليه انداك تسمية ابو الادارة العلمية وهنري فايول في فرنسا لقد قدم تايلور افكار جديدة حول دراسة العمل ادى لرجال الاعمال للترحيب بها وتطبيقها وقد اصبح العامل بموجب هذه الافكار يعمل كالآلة.

واستمر الوضع حتى ظهور العلاقات الانسانية التي كان ابرزها ماري باكر فوليت والتون مايو هذه المدرسة نادت بان الانسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما تشاء وان الوقت قد حان لان نهتم بالعنصر البشري في الانتاج وكانت تنظم مدرسة السلوك البشري مجموعة من الافكار التي كانت بمثابة الدرس لأصحاب الاعمال لمدى أهمية الانسان في العمل والتركيز على وظيفة ادارة الموارد البشرية وزيادة نطاق عملها.

وبوجه عام فقد أوصى بعض الباحثون بأنه قد حان الوقت لان يكتسب مديرو الموارد البشرية الاحترام والتقدير الذين يستحقون وعلى الاخص في البلدان النامية وان يكشف عن اهمية الدور الاستشاري الذي يقومون به والاعتراف بهم كمساهمين في اتخاذ القرارات وتحديد الاهداف ورسم السياسات داخل منظمات الأعمال.

ثانيا: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين وفي ما يلي البعض من التعريفات :. عرف وليام سيكولا إدارة الافراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين ، تقييم الاداء ، التدريب والتنمية ، التعويض والمرتببات ، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين¹.

.وتعرف ادارة الموارد البشرية بأنها الانشطة الادارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.

. كما يتمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أداءهم ورفع كفاءاتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه وحثهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والادبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية.

. كما تعرف مارتين إدارة الافراد بأنها تلك الجانب من الادارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق الذي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم تخطيط القوى العاملة ، التدريب والتنمية الادارية ،

صالح الدين عبد الباقي ، إدارة الافراد ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية، 2001 ، ص 16. ¹

العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين.

. فيما يرى بيقرس ك بأن ادارة الافراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معادلة الافراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم والاستخدام الامثل لقدراتهم وامكانياتهم لتحقيق أعلى انتاجية¹

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي
البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية...).

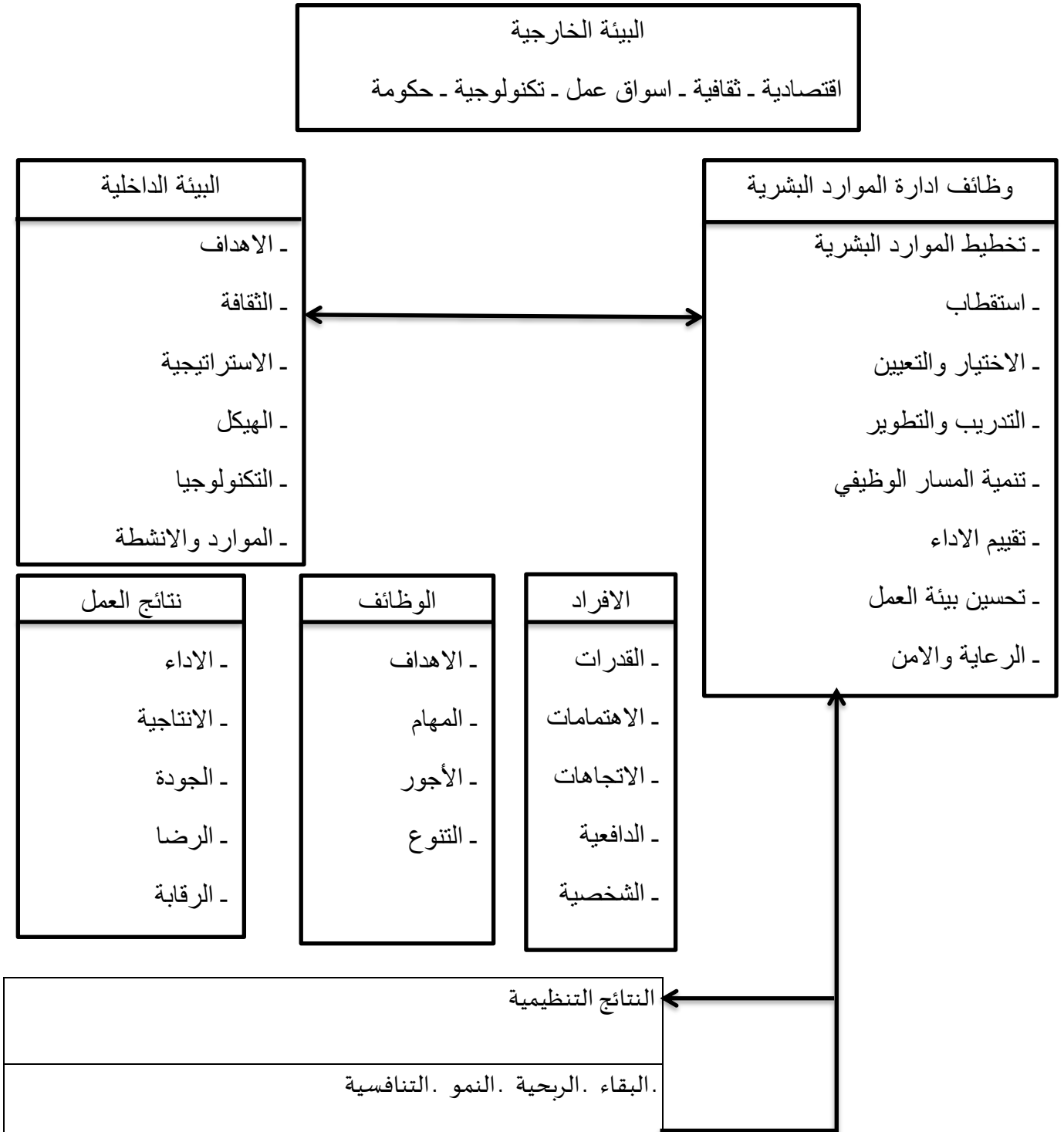
.يجب أن تكون عملية التوظيف تبعا للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).

.يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).

.وضع الاشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات). ويعرض الشكل التالي المفهوم المتكامل
لإدارة الموارد البشرية.

جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 16¹

الشكل رقم (3): أبعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسى ، المرجع السابق، ص 18

المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يجب أن تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية ويجب أن يكون هذا التحديد دقيقاً وصائباً ومناسباً لليد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطها على الاكمل.

اولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

ويعرف أيضاً بتخطيط القوى العاملة او تخطيط الافراد ، ويعرف على انه الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة اخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الافراد داخليا (الافراد الموجودين فعلا) وخارجيا (هؤلاء الذين يتسم تعيينهم او البحث عنهم) من الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة وأساسا فإن كل المنظمات تقوم أو تمارس تخطيط الموارد البشرية سواء بصورة رسمية أو غير رسمية وتتفاوت المنظمات في مدى نجاحها في القيام بوظيفة تخطيط قريب.

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية: تتلخص أهميته ما يلي¹:

.يساعد تخطيط الموارد البشرية في منح حدوث ارتباكات فجائية في خط الانتاج لأنه يمكننا من التعرف على نقاط العجز والفائض في القوة العاملة.

.يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة ، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.

رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية، مصر، 2000 ، 1999 ص 70 .¹

. يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من الوظائف ادارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال.

.يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال بحيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية...الخ.

.يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعملهم أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

ثالثا : من يخطط الموارد البشرية ؟ :

لابد التطرق الى هذا الموضوع المهم وهو مسؤولية الموارد البشرية¹.

ويقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على ادارة الافراد وشؤون العاملين (الشؤون الادارية) أو على وحدات الانتاج والتنفيذ الاساسية في المشروع.

ويعطي الجدول التالي توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين ادارة الافراد والمديرين التنفيذيين إلا ان ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول

نفس المرجع السابق ، ص 70 .¹

الجدول رقم 02: توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الافراد والمديرين التنفيذيين

المديرون التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
. تحديد الاعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها.	. تحديد اهداف المشروع من تخطيط.
. تحديد احتياجات الاقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل.	. تصميم نظم المعلومات والاجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة.
. التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.	. البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة.
. استفاء المعلومات المرسله من إدارة الافراد بصدد تخطيط القوى العاملة.	. جمع المعلومات من المديرين والتنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.
. المراجعة الادارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.	. التنبؤ باحتياجات مشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
	. ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية.

رابعا: تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية:

بعد تطرقنا الى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك مفهومها الذي يتمثل في عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة والطلب المتمثل في اليد العاملة

خارج المؤسسة أي من سوق العمل نتمكن من تحديد الفائض أو العجز من اليد العاملة أو لهذا لا بد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما وذلك كما يلي:

أ. ظروف الطلب : يتطلب الامر تحديد ومراجعة لكل مايلي:

. عدد العمال اللازمون لزيادة الانتاج.

. التطور التكنولوجي في مجال الانتاج.

. التغير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الانتاج.

. التغيرات التنظيمية التي تقوم المؤسسة بإعدادها.

ب. ظروف العرض: ويتطلب الامر القيام بما يلي :

. تحليل حركة العمال من حيث الدخول و الخروج ومعدل ترك الخدمة وتوقف العمال.

. تحليل ودراسة قوائم العاملين او مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة.

. تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين ، اي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العمال وما

قد تؤدي إليه هذه التغيرات من الاستغناء عن بعض العمال.

ج. تحديد الفائض أو العجز أو التصرف فيه:

بعد تحديد كل من العرض والطلب ، نقوم بعملية المقارنة بينهما فيحدد مقدار الفائض أو العجز في

العمال ، ويتم التعامل مع الفائض أو العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارج

الشركة والتشريعات الحكومية والنموذج الموضوع في الجدول التالي يبين الخطوات العملية والحسابية

لتخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم (3): الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية.

الفروق	الطلب على الموارد البشرية	العرض للموارد البشرية			الوظيفة	
		المتوقع	حركة العمال			العدد الحالي
			الصافي	دخول		
+						
-						
					قسم الصيانة	
3-	21	18	3-	1+	20	في الصيانة
2-	5	3	1-	-	04	في الكهرباء
2+	6	8	1-	1+	08	في الكترولنيك
-	6	6	1-	-	05	مهندس الصيانة

المصدر: رواية محمد حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 72.

يوضح هذا الجدول كيفية تحديد الفائض أو العجز من العمال في وظيفة الصيانة حيث أعطى لنا العدد الحالي للعمال ثم أعطت لنا حركة العمال المتوقع دخولهم أو خروجهم من خلال التقاعد أو تعيين أو الترقية أو الانصراف ومن خلال ذلك توصلنا إلى الصافي المتوقع والذي يحسب كما يلي :

$$\text{الصافي المتوقع} = \text{العدد الحالي} + \text{دخول العمال} - \text{خروج العمال}$$

ثم نقارن بين الصافي المتوقع والطلب على الموارد البشرية لنحصل على الاحتياجات أو الفائض.

$$\text{الاحتياجات أو الفائض} = \text{الصافي المتوقع} - \text{الطلب على الموارد البشرية}$$

إذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس.

لكن الامر ليس بهذه السهولة نتيجة تعدد التغيرات التي تؤثر على عرض وطلب الموارد البشرية لذلك سنتطرق لبعض الطرق تنبؤ لعدد العمال المطلوبين حيث يكون هذا التحديد دقيق ونذكر بعضها فيما يلي :

1. تقدير الخبراء والمديرين : وهي طريقة بسيطة حيث يقوم المديرين بعملية التنبؤ بعدد العمال المطلوبين بالاعتماد على خبرتهم وبذلك يتحدد عدد العمال المطلوبين في المؤسسة ككل وكل قسم بحيث يقوم بهذا العمل عدة مديرين ، ثم يحسب المتوسط وفي نفس هذه الطريقة قد يقوم المديرين بعرض تقارير منفصلة عن التنبؤ بالعمال المطلوبين مدعمين تقاريرهم بإثباتات وبراهين¹.

ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد لهم مرة اخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقاريرهم حتى يتم التوصل الى احسن تقدير يجمع عليه المديرين وهذا ما يصطلح عليه طريقة delphi.

2. التنبؤ بالعمالة نسبة الى الانتاج والمبيعات : إذا كانت المؤسسة تجارية يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات وإذا كانت انتاجية حسب الانتاج فزيادة الانتاج أو المبيعات يعني زيادة العمال لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في انتاجيتهم.

3. التقدير بواسطة وحدات العمل والانتاج : يقوم مديرو الاقسام ووحدات العمل في كل المستويات التنظيمية بتقدير احتياجاتهم حسب الخطة والمتطلبات الوظيفية باستخدام ما يسمى جداول المقررات الوظيفية ، أو جداول الهيكل الوظيفية.

4. التقدير عن طريق العمل في المستقبل : ويتم حسابه بالطريقة التالية:

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الاجمالي / عبء العمل الذي باستطاعته الفرد الواحد القيام به

رواية محمد حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 72 .¹

حيث يتم حساب عبء العمل الاجمالي وعبء العمل الذي يمكن ان يقوم به فرد واحد عن طريق التحليل لكل وظيفة وخصائصها ومتطلباتها وبعد اتمام عملية التخطيط للموارد البشرية وحساب العدد المطلوب من العمال لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة تقوم بعملية البحث عن الافراد المؤهلين لإجراء المقابلات والاختبارات ثم التعيين النهائي.

خامسا : دور إدارة الموارد البشرية¹:

تقدم ادارة الموارد البشرية اهتماما ملحوظا نحو تحقيق اهداف المؤسسة حيث انها تعني بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها وبالتالي الإسهام في زيادة الفعالية التنظيمية ومن اجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة الادوار التالية:

أ . الدور الاستشاري: يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين طول خط السلطة فيما يتعلق بمحل الموارد البشرية.

ب. الدور التنفيذي : وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة ، الاختيار التدريب ، التحفيز.

ج. الدور الوظيفي : ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

د . الدور الاستراتيجي : حيث تلعب ادارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل من خلال الإسهام بمنظور مستقبلية للموارد البشرية وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ استراتيجيات الاعمال.

عابدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار شركة الحريري للطباعة ، القاهرة 2003، ص 16.

المطلب الرابع : سياسات تسيير الموارد البشرية

يهتم علم الادارة بالعنصر البشري ويعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني وكون المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من اجل جلب أحسن الافراد ليكونوا جديرين بتحقيق أهدافها.

وعلى هذا الاساس اقتضى الامر بوجود خطط تحكم التفكير والتصرفات في الظروف المتشابهة والمتكررة التي تحدث أثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية.

أولاً : مفهوم سياسات الموارد البشرية¹ :

تختص سياسات الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل التي سترشد بها الادارة في معاملات الافراد فان الهدف الرئيسي لسياسة ادارة الموارد البشرية هو العمل على تكوين قوة العمل مستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار إذ يجب على الادارة أن تبدل عنايتها لإعداد وتنمية القوى العاملة فالعنصر البشري هو الدعامة الاساسية لأي منظمة وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم علاقات بين الادارة من الناحية وبين العاملين من الناحية الاخرى.

لذلك تحتل سياسات تسيير الموارد البشرية أهمية خاصة في المنظمات على اختلاف أنواعها وتعتبر الجهود المبذولة في سبيل إعداد وتنمية هذه السياسات من أنواع العمل الاداري المتميز.

ثانياً : الأسس الرئيسية التي تقوم عليها أساسيات تسيير الموارد البشرية:

علي السلمي ، السياسات الادارية في عصر المعلومات ، دار غريب، القاهرة ، ص 1.43

يختلف نوع النشاط من منظمة إلى أخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي أو خدماتي لكن الاسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نذكر بعض الاسس الرئيسية وهي كما يلي¹ :

.وضع مستويات عادلة الأجور وساعات العمل وشروطه ، إذ يكون هدف الادارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الاخرى ، وبحث طلبات العمل واقتراحاته المديرين المشرفين في هذا المجال والاستجابة لها.

.لا تكفي أن تكون الاسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها .

.مد العمال بالمعلومات والاسباب الرئيسية التي تبرر موقف الادارة في معاملتها للأفراد على شكل معين.

.دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادتها ، إذ انه من مصلحة الادارة اشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بهم والخذ بأرائهم واقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة.

ثالثا : مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

إن سياسة البحث والتنقيب عن العناصر البشرية المتميزة في الداخل والخارج هي أهم سياسة بالنسبة لتسيير الموارد البشرية ويجب العمل على ترغيبهم بتقديم عدة حوافز ومكافآت لجلهم وسياسات تسيير الموارد البشرية تمكن من تنمية المهارات وتدريب المستخدمين وهذا لتحقيق الاهداف المسطرة وتتمثل هذه السياسات فيما يلي

عادل حسن ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية، 1998 ص 18.

1. **تحليل العمل** : هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء ناجح¹.

2. **تخطيط القوى العاملة**: يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الافراد داخليا الافراد الموجودين فعلا وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية معينة².

3. **الاختيار والتعيين** : وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في سوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الاساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب³.

4. **تصميم هيكل الأجور** : وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة تحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف ، كما تهتم هذه السياسة بإدارة سليمة لنظام الاجور حتى يتم ضمان سليم للقيم والاهميات للوظائف المختلفة.

5. **تصميم أنظمة الحوافز**: وتعني هاته السياسة بمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على ادائهم الفردي وادائهم الجماعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.

رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 1998 - 1999 ، ص 58.¹
نفس المرجع السابق ، ص 75²
احمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، ص 29.³

6. **تقييم الأداء** : تهتم المنظمات تقريبا بتقسيم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العاملة للعاملين ومنه التعرف على القصور في الاداء.

7. **التدريب** : يعرف التدريب بأنه الجهود الادارية أو التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين او القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ويعرف ايضا بأنه اجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات والمهارات للانسان لتحقيق هدف معين.

8. **تخطيط المسار الوظيفي** : تهتم السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وبالأخص فيما يخص النقل الترقيّة والتدريب ويحتاج الى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

9. **العلاقات مع النقابات** : وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية اي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة.

10. **ساعات وجداول العمل** : وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل ، واجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام كفاءة العمل.

11. **أمن وسلامة العاملين** : وتهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية العاملين.

خلاصة الفصل الأول

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

وللتكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بالمؤسسة لم يعد مقبولا من المؤسسات الا أن تدار بعقل استراتيجي واصبح النجاح يتطلب قدرا وكفاءات فكرية واستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل وقراءة المستقبل. وهذا ما تطلب ضرورة وضع عملية استراتيجية الموارد البشرية والتي تعتبر عملية تتابعية تهدف الى تكامل الممارسات البديلة للموارد البشرية مع عمليات المنظمة وصولا الى تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثاني

تمهيد

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما يمكنها من انجاز خططها وتحقيق اهدافها الا أن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة الى اخرى حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع تغيرات بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص او تهديدات من جهة وخصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة او نقاط ضعف من جهة اخرى فلم يعد بمقدورها اتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة او اساسيات تاريخية بدلا من ذلك فانه يجب ان تتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الاحداث المستقبلية عند تخطيط الاهداف التنظيمية ووضع السياسات.

المبحث الأول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الاول : مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها

أولاً : مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لم يعد دور الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي او الاجرائي فحسب او حتى الجانب الاداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الاجل وانما تعدى ذلك الى الجانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور ، وزيادة معدلات التضخم والذي يزيد بدوره من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات كما يزيد أيضاً من التكلفة غير المباشرة بسبب ارتفاع التأمينات الاجتماعية والصحية وغيرها¹.

ويمكن تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات التنظيمية ، في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وذلك بغرض تهيئة الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها ، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة².

ويمكن تعريف الخطة الاستراتيجية للمنظمة بأنها المخطط او البرنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها ان تستخدم المنظمة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها وسعيها للوصول الى أهداف المنظمة³.

راشد محمد عبد الجليل ، احمد فؤاد سالم ، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي ، بدون ناشر، 2000 ص 439-440
 احمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، منظرو القرن الحادي والعشرون ، 2000 ص 246
 Ficher cd . etal. human resource managemnt grenhil edition 1993. P 21.³

كما يمكن تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بانها مبرط ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الابداع والمرونة بالمنظمة¹.

هذا ويجب على المديرين أن يحددوا القضايا الهامة المتعلقة بالادارة الموارد البشرية في منظماتهم وهذا يتطلب تقييم الفرص والتهديدات التي تنتج عن التغيرات البيئية الخارجية وكذا التعرف على نقاط القوة والضعف داخل منظماتهم مع الاخذ بعين الاعتبار ان هناك العديد من القضايا المشتقة من تقييم تلك التغيرات ، ولعل من اهم التغيرات في البيئة الخارجية وجود تكنولوجيا جديدة ، حدوث اندماجات والتغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العملاء اعادة الهيكلة في القطاع الذي تنتمي اليه المنظمة . وعولمة الاعمال في الهياكل التنظيمية جديدة برامج تعويض جديدة تقليل العمالة او التكاليف والحصول على افراد ذوي مهارات جديدة وغيرها²

يتضح من التعريفات السابقة للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ان كل منها يركز زاوية معينة وبالتالي يصعب تبني أي منها كمفهوم شامل وبعيدا عن جوانب القصور التي تشوب معظم هذه التعريفات يمكن الاعتماد على منهج الخصائص لتحديد ماهية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتمثل الخصائص فيما يلي :

.الاهتمام بالجانب الاستراتيجي ، اضافة الى الجانب التنفيذي او الاجرائي قصيرة الاجل عند ادارة الموارد البشرية في المنظمة.

.النظر للموارد البشرية باعتبارها موارد استراتيجية.

. ضرورة الربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينها.

¹ Desler . G. human resource managemnt ; prentice , Hall , 8th Edi, U.S.A 2000, p 21.

محمد سمير احمد ، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 ص 25 .²

. ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.

. النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

تسمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عملها وتكوينهم واخذهم بعين الاعتبار استراتيجياً¹.

1. المشرك في اعداد وتنفيذ استراتيجية التغيير:

إن حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع ، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه فمن المهم أن تتناغم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال².

لكي تكون استراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تنفصل عن الواقع ومشكلات المؤسسة ، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية و أن تظهر النتائج الواضحة الفعالية التنظيمية.

2. الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية :

حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية مديريةية النشر لجامعة قالمة ، 2004 ص 31 .
أشوك شاندا ، شلبي كوبرا ، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر ص 352

يعتبر الفحص البيئي متطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه ، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية : الخصائص السكانية ، المهارات التقنية والفنية ، الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية...الخ.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية ان تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات ، ومن ذلك التعرف على نوعية الافراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها¹.

3. تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد :

تقوم إدارة الموارد البشرية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية ثم تقديم النتائج هذا التقييم كأخذ المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجية ولأن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية فان بعض الوحدات والاقسام او خطوط الانتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد مما قد يعرض الافراد العاملين بها الى الاحباط وتراجع محتوياتهم وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور ، والعمل على تدنية مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الافراد.

4. كفاءة استغلال الموارد المتاحة :

إن المؤسسات التي تتوفر على موارد مادية وتكنولوجيا ومعلوماتية متطورة لا يمكن ان تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها العنصر البشري المناسب ، الذي يستطيع ان يحقق بما لديه من مهارة المزج والاستغلال الجيد لهذه الموارد بما يتيح للمؤسسة تحقيق القيم المختلفة.

رواية حسن ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، 2002 ص 171

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب ان تتوفر المؤسسة كل الوسائل والاليات التي تسمح باستقطاب واختيار المورد البشري المناسب ثم تنميتها او تقييمها ومكافأتها بشكل جيد ، ذلك ان تجاهل المؤسسة للاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي الى تبديد وضياح كثير من الموارد البشرية مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار¹.

5. المساهمة في مواجهة التحديات :

تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه الى المدخل الاستراتيجي في ادارة مواردها البشرية ، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من اهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلا امام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجيا والمعلوماتية ، ويرجع السبب في الى التغير في اتجاهات الافراد المتعلقة بالعمل.

المطلب الثاني : التحديات التي تزيد من أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها الى ادارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من اهم هذه التحديات ما يلي²:

أولا : التحديات الداخلية :

تعد الموارد البشرية من اهم التحديات والعوائق الداخلية التي قد تقف حائلا أمام المنظمة لمواجهة التحديات المختلفة وخاصة التغيرات التكنولوجية ويرجع السبب في ذلك الى التغير في اتجاهات الافراد المتعلقة بالعمل متمثلة في :

.انخفاض رضا الافراد عن الاجور والمزايا الممنوحة لهم.

.شعور الافراد بنقص المعلومات الممنوحة لهم واللازمة للاداء العمل بشكل مؤمول.

مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، عالم الكتب الحديث، 2002 ص 13. 1
محمد سمير احمد ، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان ، 2009 ص 26 - 27²

. انخفاض شعور الافراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.

. انخفاض ولاء الافراد للمنظمة.

. اعتقاد الافراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.

. شعور الافراد بعدم الوضوح في طريق تقييم ادائهم.

. اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الافراد إشباعها من العمل.

. زيادة درجة التنوع في العمالة.

ثانيا : التحديات الخارجية :

تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الإدارة الاستراتيجية لمواردها البشرية ولعل من أهم تلك التحديات ما يلي :

. التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومة.

. التحولات العالمية في مجال العلاقة الدولية.

. حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.

. تعدد القوانين الحكومية المنظمة لانشطة المنظمات المختلفة.

.زيادة حدة المنافسة لدرجة انها اصبحت عالمية Global Competition

. اعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganization

. البطء في نمو الأسواق Slow er Growth in Markets

.التغير المستمر في اذواق ورغبات المستهلكين.

.التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

المطلب الثالث : الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

لقد زاد في الآونة الأخيرة إدراك المنظمات المختلفة لأهمية وفعالية وتخطيط الموارد البشرية ، كأهم عامل مؤثر على نجاح الأعمال سواء على المستوى الفردي أو على المستوى المنظمة ، أو على مستوى الاقتصاد القومي ككل حيث توصل (Hitt, 2001; et al) إلى أن الموارد البشرية تلعب دوراً هاماً في زيادة فعالية المنظمات ومن هنا يجب أن تتحول النظرة إلى العمالية من مجرد كونها تكلفة إلى اعتبارها جزءاً مؤثراً في رأسمال المنظمة وهو ما يطلق عليه رأس المال البشري (أي الفكري) والذي يتكامل مع الموارد الأخرى لتحقيق الأهداف المخططة للمنظمة.

وفي ذلك حدث التغيير في الدور المنوط بإدارة الموارد البشرية والذي كان تقليدياً حتى السبعينيات من القرن العشرين وذلك من خلال النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو أعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين وغيرها .

أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي :

.تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

.تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

.الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالآجل الطويل في اتخاذ القرارات.

.الاهتمام بقضايا التغيير¹.

ويمكن توضيح بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من

خلال الجدول التالي :

جدول رقم (5) : بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد

البشرية.

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد
----------	---	------------------------------------

محمد سمير احمد ، نفس المرجع السابق ، ص 30 .¹

البشرية		
الاهتمام بالاجل الطويل	الاهتمام بالاجل القصير	1. المدى الزمني
المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في حصصهم الاستراتيجية العامة للمنظمة	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	2. مجال التركيز
تعتبر جزء من الادارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الخ	تعتبر جزءا من الادارة التنفيذية	3. المستوى التنظيمي
التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الافراد مثل الانتاج والتسويق والتمويل وغيرها	التكامل بالدرجة منخفضة او متوسطة مع بقية الوظائف الاخرى.	4. حدودالتنسيق التكامل
تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين اجزاء نظام الموارد البشرية.	التكامل او التنسيق بدرجة متوسطة او منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	
الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. المساعدة في تخفيض العمالة.	الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. استقطاب واختيار افراد في ظل الظروف الراهنة. تفسير سياسات واجراءات الموارد البشرية. اعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الادنى الامن. حل مشكلات العاملين.	5. الانشطة محل الاهتمام

المصدر: محمد سمير احمد ، نفس المرجع السابق ، ص 28

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور ادارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي يمكن التأكد مرة اخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك اعمال استراتيجي ومن ثم التأكد على العديد من المجالات من أهمها ما يلي¹:

. استغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي.

. الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة.

. اعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة.

. ضمان توفير المسألة المالية لنتائج الموارد البشرية.

. حذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.

. تنمية وتطوير القدرات الموارد البشرية.

قياس الاداء ووضع الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع الاداء ولكي تضطلع ادارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوافر الجوانب التالية :

تدعيم الادارة العليا لدور الادارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال.

. توفير المهارات والمعلومات لمديري ادارات الموارد البشرية والتي من شأنها ان تساعد على القيام بهذا الدور.

. اعادة النظر في الاولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية .

¹ Matahis , R.I, Andjackson J.H. Op. Cit, pp.7 – 8

. اعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.

. تحقيق التكامل بين البرامج الخارجية بالموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقيق الاهداف الاستراتيجية.

المطلب الرابع : إجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية

تباشر ادارة الموارد البشرية اجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ¹. ولكن قبل اقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم معرفة جيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها².

تكوين وتحديد فلسفة الشركة :

وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالاجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الاساسية التي تبنى عليها المنظمة فثقافة المؤسسة تعرف حسب Mourice therionet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة فهي معرفة اداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها³

كما يقول ايضا انها منتوج تاريخي وليس منتوج آني⁴ وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي اليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الاداريين فقط يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي لا يمكن انتقال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها⁵.

عايدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل اعادة الهيكلة الاندماج بمشاركة المخاطر ، 199 ص 16 - 17¹
علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 1997²
J.M petettei, M.gherari ; M Z yanat ; managemnt stratégique des R.H³
Ipid p 3⁴

عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية وبيروت العربية 1995 ص 144 .⁵

فبعد تحديد فلسفة المنظمة تأتي إقامة أهم العناصر والأجراءات المبنية عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

6. تحليل المناخ الخارجي :

يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة للعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات وهو يتم كل ما يحيط بالمنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور منها : عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع ، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

7. تحليل المناخ الداخلي :

ونقصد به مجموعة العناصر البشرية المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجل المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختبار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في :

.الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.

.مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.

.المعدات والتجهيز والأعمال.

.الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل المنظمة.

.المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.

.العلاقات الانسانية والتنظيمية القائمة عليها.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وامكانيات توظيفها في تحقيق اهدافها ، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية او الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا¹. ان تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من اهم العناصر التي تهتم به ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية².

.أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح فيها.

. استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الانتاج ، التسويق ، التمويل ، التطوير التقني ، تطوير المنتجات...).

. البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الاخير يعد من اساسيات فعالية ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.

. تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث اعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة. تحليل التقنيات ونظم تدفقات المعلومات.

وتتبلور النتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها وبالتالي " تحديد ماهية العوامل التي قد تؤدي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة³

وفي اغلب الاحيان تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

8. تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية :

رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ص 343 .¹
علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ، دار غريب ، القاهرة ، 1997 . ص 83.²
علي السلمي ، نفس المرجع السابق ، ص 84.³

ان الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي ، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات واعداد الافراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة ، كما تتحدد بناء على استقرار التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ، ومدى الاقبال على الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الادارة.

9. تحديد الاهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

أي تحديد ماهية اهداف المنظمة وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول اليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية فيصبح يتطلب الأمر معرفة الاهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار اي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل وربط هذه الاهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى احتجازها.

كما لا أنسى يجب ان تكون هناك الاهداف لكل من مجالات الادارة الموارد البشرية الاستراتيجية " بمعنى ان تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره الادارة الموارد البشرية الاستراتيجية بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة كي تكون تلك الاهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الانجازات على المستوى التفصيلي"¹.

10. صياغة وتكوين الاستراتيجيات :

أخيرا يتطلب الامر الاجابة على العديد من الاسئلة : ماهي اجراءات العمل التي يجب ان تتبعها المنظمة من اجل تحقيق اهدافها ؟ وماهي الاهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية ؟ وما هي

رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، المرجع السابق ، ص 34 .¹

التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي للعمليات الإدارية والافراد المطلوبين ؟ وبالتالي فالاجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق اهداف المنظمة والاختيار التالي يمكن أن توصل الى الاهداف المسطرة وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من اجل استخدام ما لديها من امكانيات وف بهذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة الهم وتنميتها واستخدامها الامثل وانهاء خدماتها ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا النقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

11. تنفيذ الاستراتيجية :

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال توجهاتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الانشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد لأداء ومعايير الاداء المقبول كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد اليه بذلك كما يحتاج الأمر الى مراجعة واعادة التنظيم لضمان الكفاءة مرتبطا بدرجة المركزية او اللامركزية في وظائف ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها.

فبحث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الادارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والاشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنظمة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة على تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية¹

12. متابعة وتقييم نتائج الاستراتيجية :

علي السلمي ، المرجع السابق ، ص 87 .¹

إن الأساس في عملية المتابعة والقيم هو انتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف كما يلي من عملية تنفيذ الاستراتيجية :

.الاداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

.مقارنة الاداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.

.وضع الحلول البديلة للوصول الى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجيه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى¹

المبحث الثاني : التسيير التنبئي للموارد البشرية:

المطلب الأول : تعريف التسيير التنبئي للموارد البشرية

يعتبر التسيير التنبئي للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف ادارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة او في حالة اعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة.

. التسيير التنبئي للتشغيل والكفاءات (GIPES) يتمثل انطلاقا من استراتيجية محددة في شكل أهداف في اعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية أو النوعية بين الاحتياجات المستقبلية – مناصب – والموارد البشرية الكفاءات المتاحة GPEC ليست الا تسيير الموارد

نفس المرجع السابق ، ص 88 .¹

البشرية كما هي ، ولكنها تحدد الاطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية¹.

احد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص امكانياتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد والاجابة على هذا التحدي ، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد لهذا ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر.

يتمثل التسيير التنبئي للأفراد في² :

.القيام بوصف حالة الموارد من الافراد للمؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية.

.التوقع باحتياجات المؤسسة من الافراد.

.تحدد الاجراءات اللازمة لتحصل المؤسسة في الوقت على الافراد اللازمين مصطلح التسيير التنبئي للأفراد هو مصطلح عام يستعمل عند القيام بهذه الانشطة.

.تتحدث عموما عن " التسيير التنبئي لعدد العمال " اذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات ثابتة واذا كان لنا اهتمام كمي اساسا يهدف الى تعديل عدد العمال.

.نتحدث عموما عن " التسيير التنبئي للمناصب " أو التسيير التنبئي للكفاءة " اذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات يمكنها ان تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المؤسسة.

.وهي اداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الافراد.

.تخطيط الموارد البشرية هو ضرورة اعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف الى ضمان تنظيم العمال ونوعية اليد العاملة اللازمة وهذا في الوقت الذي تحتاج المهم ، فهناك علاقة مباشرة بين تخطيط

عبد الله لفايدة ، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تسيير جامعة منتوري قسنطينة ص 45¹
نفس المرجع السابق ، ص 45.²

الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي ، ولقد أصبحت هذه الصيرورة من اهم نشاطات تسيير الموارد البشرية ، والتي كان نموها أكثر سرعة بسبب ميولها لتفضيل إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية الى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة يساعد التخطيط المؤسسات في تحقيق اهدافها المالية وكذلك اهداف انتاجية ، التنوع الابداع في المجال التكنولوجي واستعمال الموارد اللازمة لضمان انتاجها¹.

. يمكن تحديد الاطار الأساسي لمفهوم وظيفة التخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالاتي²:

. تقدير احتياجات المؤسسة من عملية التخطيط من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات .

. وتنطوي اساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل الظروف عدم التأكد وترجع أهمية التخطيط الى رغبة المؤسسة الممثلة بإدارة الافراد في حسن استخدام الموارد البشرية افضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.

. وهدف كذلك التخطيط الى وضع برنامج بين الحاجة المؤسسة من الافراد مع تصنيف احتياجاتهم من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من انواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات.

تخطيط الموارد البشرية :

. هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.

نفس المرجع السابق ، ص 46 .¹

كامل بربر ، ادارة الموارد البشرية ، وكفاءة الاداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع ، لبنان 1997 ص 69.²

. هو عملية هدفها ترجمة الاهداف وخطط أعمال المؤسسة الى الاحتياجات الكمية والنوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الافراد اللازمة لتدييره هذه الاحتياجات.

. هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الافراد اللازمة لسد هذه الفجوة.

ما يجب الاحتفاظ به من هذه التعريفات السابقة :

. المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية ولكنها تأخذ بعين الاعتبار يحمل عوامل المخطط الاستراتيجي للمؤسسة لا يشتمل الامر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها وانما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق عدد معين من النتائج.

. الفروقات التي ستقلص لا تأخذ في الاعتبار في نفس الوقت ، حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط ولكن أيضا الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة ، اذ يتمثل الامر في تكييفهم الى الوصول الى اهداف المؤسسة المطلوبة بلوغها بدل إحلالهم بإجراء آخرين.

. الافق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى مع اهتمام كبير بالاشياء، مبدأ هذه المشية هو ان التطورات المستقبلية يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمؤسسة من الصدمات غير المتوقعة.

. أخيرا هذا النوع من التسيير يأخذ بالاعتبار طموحات الاجراء ، فهو مشروع طموح ويدمج مجموع جوانب تسيير الموارد البشرية بمول تنبئي.

المطلب الثاني : أهمية وأهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية

أولا : أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي¹:

. يساعد التسيير التنبئي للموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع ، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء النقل، الترقية...

. يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة الى أقصى حد.

. يتم التسيير التنبئي للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف الإدارة الافراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.

. يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة اسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم ومدى رضاهم عن العمل.

. فالتسيير التنبئي للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة انشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الافراد المطلوبين ، وهو ضروري ايضا في حالة اعادة التنظيم أو ادخال تكنولوجيا جديدة اذ قد يتطلب الامر انواعا جديدة من المهارات أو زيادة او حذف تخصصات معينة وليس معنى ذلك أن التسيير التنبئي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة ، اذا ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن احالة بعض الافراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم الى جهات الاخرى مما يتطلب توفير واعداد من يأخذ مكانهم وطبيعي أيضا ان تحدث اعادة تنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه²

ثانيا : أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية :

أحمد ماهر ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004 ص 1.90
كامل بربر ، المرجع السابق ، ص 2.70

ان الاهداف المستمرة بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية هي الاتية¹ :

. التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصفة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.

. التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.

. التعرف من واقع البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل .

. محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على ايجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل.

. التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل ، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.

. تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول الى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة ، كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح به :

✓ تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين الى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة ، والى تصحيح هذا التوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة.

✓ توفير قاعدة افضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقات العمال.

مصطفى نجيب بشاويش ، ادارة الافراد ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1990 ، ص 132.

- ✓ تحسين الصيرورة العاملة للتخطيط بالمؤسسة.
 - ✓ إمكانية أكثر لعرض مهم للنساء والأقليات داخل مخططات النمو وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم.
 - ✓ ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم.
 - ✓ توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.
- وبفضل الاعلام الآلي اصبح من السهل الآن بلوغ هذه الاهداف ، اذ يسمح العلام الآلي بالاحتفاظ بكمية كبيرة من البيانات حول كل عامل وذلك من خلال اعداد نظام معلومات للموارد البشرية لا أكثر ولا أقل هذا النظام يحتوي على معلومات حول تفصيلات العمال في مجال وظائفهم حول خبراتهم ، حول تقييم مردوديتهم ويعطي بطريقة مختصرة ملخصا في تجربتهم داخل المؤسسة وقائمة بالمناصب التي شغلوها هذه المعلومات يمكن أن تخدم مختلف أهداف تخطيط الموارد البشرية من منظور مصالح الفرد وكذلك مصالح المؤسسة.

المطلب الثالث : علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية

ان التسيير التنبئي للموارد البشرية يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية ، اذ ان كلا من أنشطة الاستقطاب ، الاختيار والتعيين ، التدريب برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبئي للموارد البشرية¹:

العلاقة مع الاستقطاب :

عمر وصفي عقيلي ، ادارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 1996 ، ص 1.79

يمكن النظر الى نتائج التسيير التنبئي للموارد البشرية من تحديد الحاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع ، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها سنقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطيها حاجاتها والعمل على استقطابها.

العلاقة مع الاختيار والتعيين :

مثله مثل الاستقطاب فإن نتائج التسيير التنبئي تعتبر كذلك بمثابة مدخلات لنشاط الاختيار والتعيين فهي تحدد العدد المطلوب اختياره وتعيينه والمواصفات الواجب توفرها في شاغلي هذه المناصب ليتم انتقاء أفضل المتقدمين ومن ثم تعيينهم في المناصب المناسبة لهم.

العلاقة مع التكوين :

تساعد نتائج التسيير التنبئي للموارد البشرية نشاط التكوين في أنها توضع له أعداد وتخصصات الافراد الذي يحوي العمل على توفيرهم في المستقبل ، في حالة إظهار التسيير التنبئي نقصا في الموارد البشرية واحتياجاتهم التدريبية التي تمكنهم من أداء اعمالهم بشكل جيد ، هذا ما يساعد على وضع الخطط التدريبية المناسبة وتخطيط البرامج اللازمة من أجل تأهيل واعداد الأفراد لسد حاجة المؤسسة من الموارد البشرية مستقبلا ليتمكنوا من تأدية مهامهم على الوجه المطلوب.

العلاقة مع التسيير المسار الوظيفي للأفراد :

يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم تحديد حركة تنقلات العاملين لديها الترقية ، النقل ، منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها ، وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها ، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به يندرج من المستوى الأعلى ، فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الافراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو خارج المؤسسة ، فالنتائج التي يتم

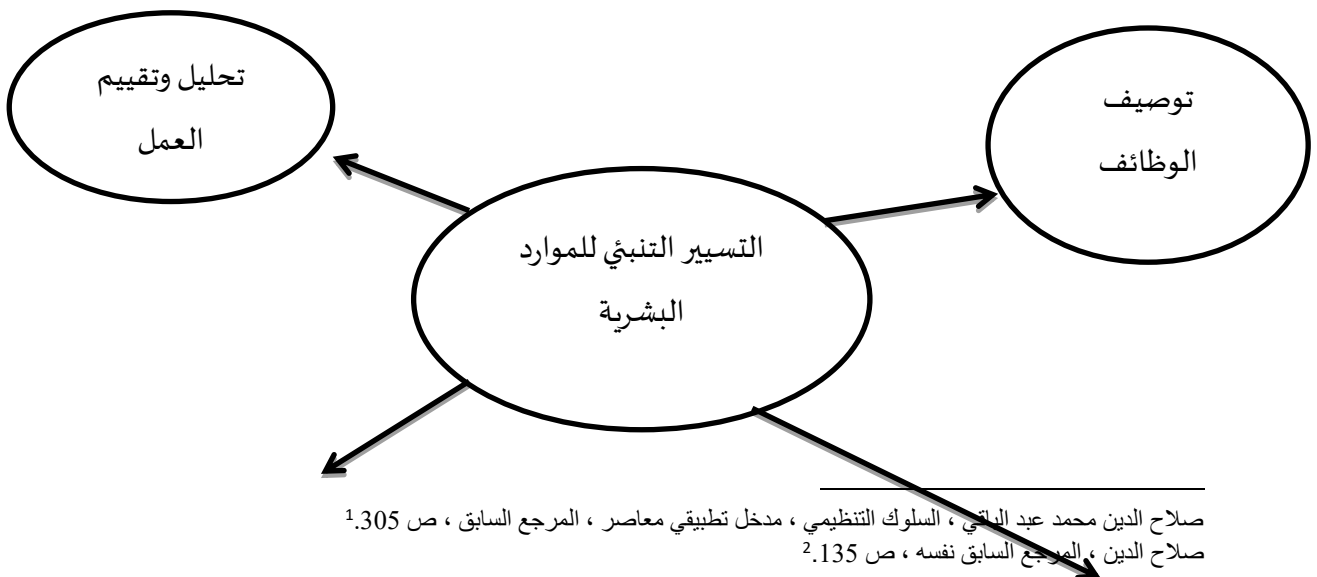
التوصل إليها تعد جزءاً من مدخلات نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية ، ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلاً من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في الوقت المطلوب بموجب خطط أو برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية الموضوعة¹.

العلاقة مع تحليل وتوظيف المناصب:

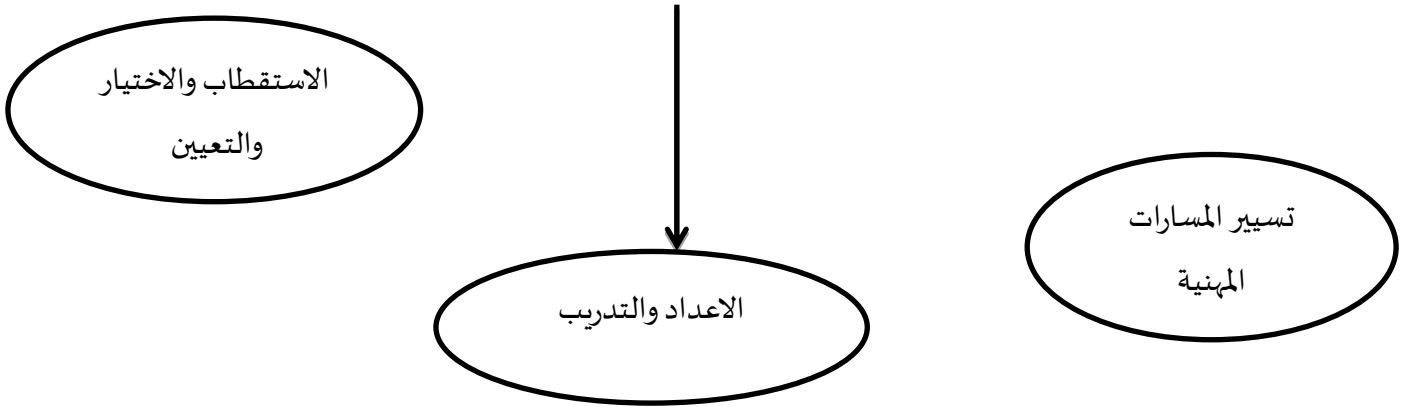
كل من تحليل وتوظيف المناصب يعتبر ضرورياً لعملية التسيير التنبئي للموارد البشرية ، إذ أن عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة.

وبصفة عامة فإن معظم نشاطات الأفراد هي علاقة مع نشاط التسيير التنبئي فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات في ضرورته كثير المسارات الوظيفية أو توظيف المناصب ، أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين ، الاستقطاب أو التدريب² والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة.

شكل رقم (04) : الترابط بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وباقي نشاطاته



صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي ، مدخل تطبيقي معاصر ، المرجع السابق ، ص 305.¹
 صلاح الدين ، المرجع السابق نفسه ، ص 135.²



المصدر : صلاح الدين ، محمد عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية ، الدار الجامعية ، الاسكندري 1999. 2000. ، ص 135 .

المطلب الرابع : مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن التسيير التنبئي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان ، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدتها فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة¹.

وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي²:

.وضع الاهداف.

.وضع كافة ادارات المؤسسة.

.وضع السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد.

علي غريب ، تنمية الموارد البشرية ، منشورات جامعة منتوري قسنطينة ، ص 1.41
كامل بربر ، نفس المرجع السابق ، ص 2.70

.وجود وصف تحليلي للوظائف.

.التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.

.وجود تنظيم إداري واضح.

.سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.

.التشريعات العمالية المعمول بها.

ومما سبق نستنتج أن التسيير التنبئي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها

بدقة للعمل أهمها¹:

.تحديد الاعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.

.تحديد دقيق للقدرات والمهارات والامكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الاعمال ،

بمعنى تحديد صفات الفرد.

.تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا أو رغبة في أداء

الاعمال المطلوبة.

.تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد الى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع

وحماس.

.تحديد الاعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.

.توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة بخصوص الهيكل التنظيمي تصنيف الوظائف سياسات العمل ،

أساليب ووسائل العمل ، تنظيم واجراءات العمل وقواعده.

علي غريب ، نفس المرجع السابق ، ص 1.42

. معلومات عن مصادر الاستقطاب وتديير الموارد البشرية من معاهد ووحداث ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم.

. معلومات عن مواصفات الافراد وخصائصهم الجسيمة الفكرية اتجاهاتهم ، دوافعه أوضاعهم النفسية والاجتماعية.

. معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتنا المختلفة (العرض والطلب مستويات الرواتب ، القوى التنافسية...).

خلاصة الفصل الثاني

ان التخطيط الاستراتيجي يعبر طريقة مناسبة لوضع الاهداف بعيدة المدى وتحديد توجهات المنظمة لتحقيق ذلك الاهداف ، وتتمكن الادارة من تحقيق الاهداف بكفاءة وفاعلية فإنه ينبغي ان يكون لديها فكر استراتيجي والي يؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة رسم المستقبل اعتمادا على وقائع الماضي واحداث الحاصل وربطها بغايات واستراتيجيات المنظمة ، بحيث يصبح العنصر البشري احد الركائز لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الاوضاع السوقية للمنظمة ، ونتائج أعمالها شأنها في ذلك شأن الاستراتيجيات الوظيفية الاخرى كالتسويق والانتاج والمالية.. الخ

الفصل الثالث

تمهيد

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 نسبيا مكلفة بالمهام التي تخصصها ولها أن تتخذ القرارات المفيدة دون عرض الأمر مسبقا على سلطات الدولة ولكنها تخضع لتلك السلطات لتكون القرارات مطابقة للقوانين والأنظمة المعمول بها وتقوم بحل مشاكل المواطنين اليومية بسرعة وفاعلية وإن 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 حول بلدية سيدي لخضر

المطب الاول: تقديم المؤسسة

المؤسسة التي أردنا ان تكون لنا فيها لمسة ميدانية عبارة عن البلدية وهي بلدية سيدي لخضر التي تقع بولاية مستغانم وهي من بين أقدم البلديات على مستوى الولاية. حيث تقع أقصى شمال شرقي لولاية مستغانم على بعد 50 كلم من المركز الرئيسي للولاية.

1. مفهوم البلدية:

تعتبر البلدية النواة الرئيسية للتنمية المحلية باعتبارها قريبة من المواطن، وقد وضعت اساسا بهدف تسيير شؤون الاشخاص القائمين بها، وتحسين وضعيتهم الاجتماعية والاقتصادية والصحية، وكذا الترقية فالسكان يعيشون ويعانون يوميا من المشاكل كمشاكل السكن والعمل ، نقص المرافق بالمحيط الذي يعيشون فيه ... الخ

وقد حولت الدولة سلطات الى بلديات بإتباع نظام لامركزية من أجل تخفيف من هذه المشاكل والتقليل منها.

2. تعريف البلدية:

البلدية هي الجماعة الاقليمية والقاعدة للدولة تتمتع بالشخصية المعنوية والذمة المالية المستقلة، تحدث بموجب القانون وعرفها قانون البلدية لسنة 1967 بأنها "البلدية الجماعية الاقليمية السياسية والادارية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية الاساسية.

وعرفها المشرع بموجب المادة الاولى من قانون 90.08 المؤرخ في 17 افريل 1990 م المتعلق بقانون البلدية "البلدية هي الجماعة الاقليمية الاساسية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي ومن خلال ما

سبق ذكره يتجلى كدور اساسي للتنظيم البلدي في الجزائر وعليه يجب الاطلاع على الماضي وواقع هذا التنظيم ومن أجل ذلك يجب دراسة المراحل التي مر بها.

المطلب الثاني : مصالح البلدية

.مصلحة المالية والمحاسبة.

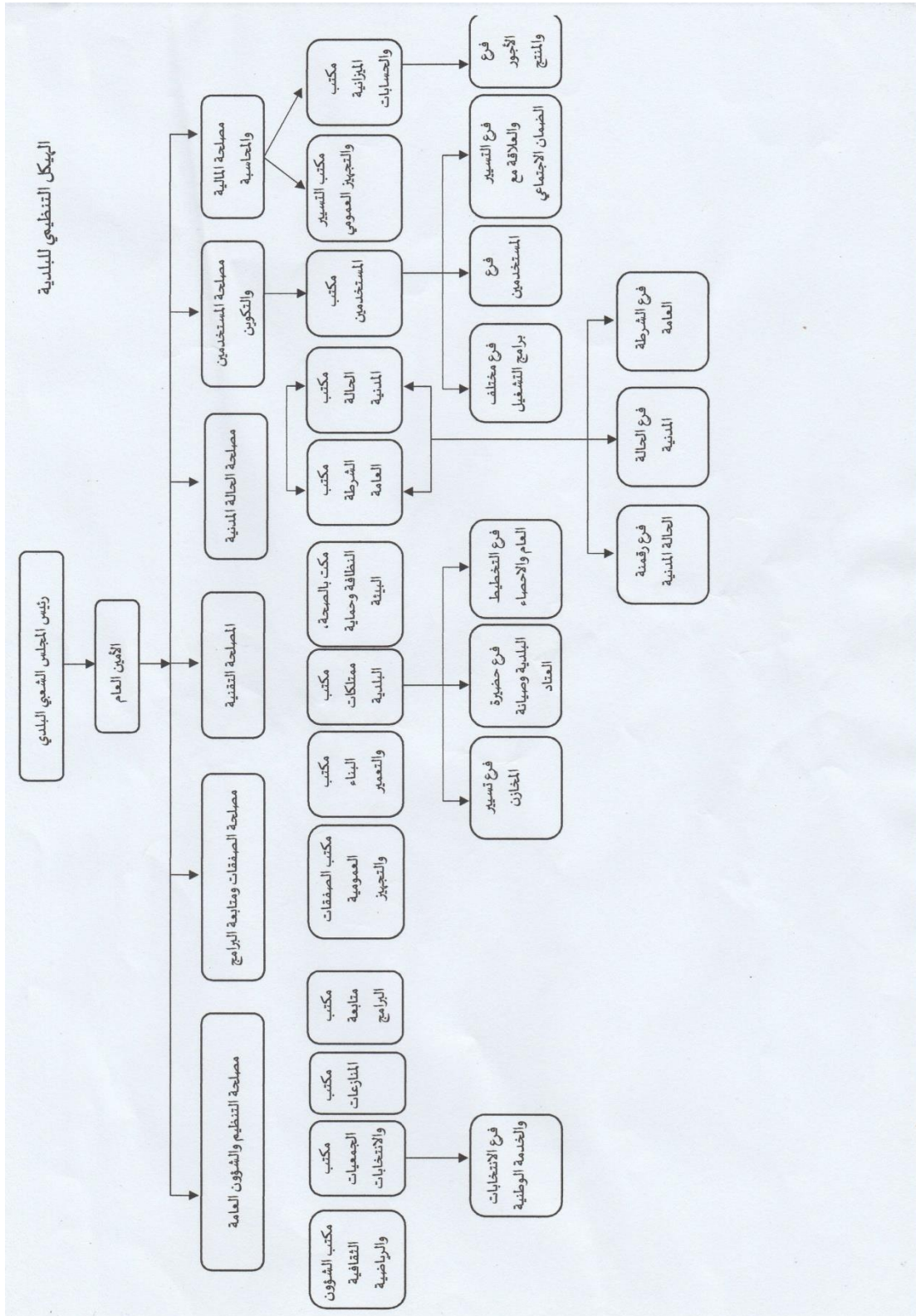
.مصلحة المستخدمين والتكوين.

.مصلحة الحالة المدنية.

.المصلحة التقنية.

.مصلحة الصفقات ومتابعة البرامج.

.مصلحة التنظيم والشؤون العامة.



المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لبلدية سيدي لخضر

أ. رئيس المجلس الشعبي البلدي :

هو قاضي مدين والامر بالصرف ينتخبه المجلس الشعبي البلدي من بين أعضائه وهو يتمتع بالازدواجية في الاختصاص اذ يمثل البلدية تارة ويمثل الدولة تارة اخرى ، وبعد تعيينه يقوم بالمهام المنوطة له حيث يمثل البلدية في كل التظاهرات الرسمية والاحتفالات وكذلك في اعمال الحياة المدنية والادارية وفقا للأشكال والشروط المنصوص عليها في القوانين والتنظيمات المعمول بها وكذلك يقوم بجميع الاعمال الخاصة بالمحافظة على الاموال والحقوق التي تتكون منها ثروة البلدية وادارتها ويسهر على وضع المصالح ومؤسسات البلدية وحسن سيرها ، ويصدر في اطار صلاحياته قرارات تستهدف الامر باتخاذ اجراءات محلية بالأشياء التي يخضع لها القانون لمراقبته وسلطته ، وكذا ابرام العقود واقتناء الاملاك وعقود بيعها وقبول الهبات والوصايا والصفقات او الايجارات واتخاذ الاجراءات المتعلقة بطرق البلدية والسهر على صيانة المحفوظات والممتلكات كما يقوم بتخصيص يوم واحد في الاسبوع لاستقبال المواطنين وانشغالهم .

ب. الأمين العام :

إن الامانة العامة للبلدية يسيرها الامين العام وهذا الاخير حسب بعض المختصين يعتبر الركيزة الاساسية في البلدية ويعتبر المساعد المباشر والاساسي لرئيس البلدية.

وتجدر الاشارة بأن وظيفة الأمين العام للبلدية موجودة على مستوى كل بلديات التراب الوطني والتعيين فيها يكون حسب الشروط المنصوص عليها في المرسوم التنفيذي رقم 91 . 26 المؤرخ في 1991/02/02 المتضمن القانون الاساسي الخاص بالعمال المنتدبين لقطاع البلدية وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91 .

27 المؤرخ في 1991/02/02 الذي يحدد قائمة الوظائف العليا لإدارة البلدية

.وفيما يخص صلاحيات الامين العام للبلدية:

تنص المادة 119 من المرسوم التنفيذي المذكور أعلاه على ما يلي :

جميع مسائل الإدارة العامة.

القيام بإعداد اجتماعات المجلس الشعبي البلدي.

القيام بتنفيذ المداوولات.

متابعة محاضر مداوولات المجلس الشعبي البلدي والقرارات للسلطة الوصية على سبيل الاخبار او من

اجل ممارسة سلطة الموافقة والرقابة.

المشرف على المشاريع والبرامج.

تحقيق اقامة المصالح الادارية والتقنية وتنظيمها والتنسيق بينها ورقابتها وممارسة السلطة السياسية

على موظفي البلدية .

ومن خلال نص المادة 119 نستطيع أن نحصر الصلاحيات الأساسية للأمين العام للبلدية فيما يلي :

أ. تسيير وتنشيط المصالح الادارية والتقنية للبلدية.

ب. تحضير مداوولات المجلس الشعبي البلدي منها المتعلقة بميزانية البلدية.

ج. يمارس السلطة الرئاسية على موظفي البلدية ولكنه يمارسها باسم رئيس البلدية وذلك طبقا لما جاء

في المادة 128 من القانون رقم 80/90 التي تنص على " تخضع ادارة البلدية للسلطة السلمية لرئيس

المجلس الشعبي البلدي "

ج . مصلحة المالية والمحاسبة : تهتم هذه المصلحة بالأمور المالية للبلدية ، ووضع ميزانية البلدية وكذا

محاسبتها ومراقبة الحسابات وتصفيتها.

وتضم مكتبين : مكتب الميزانية والمحاسبات الذي يضم فرع الاجور والمنح ، مكتب التسيير والتجهيز العمومي.

د. مصلحة المستخدمين والتكوين :

تتكفل هذه المصلحة بتسيير ملفات المستخدمين للبلدية أي تسيير الحياة المهنية للموظفين من بداية التوظيف الى غاية اعداد ملفات التقاعد أي أنها تتكفل بإعداد حركة الموظفين من تعيين محاضر التنصيب ، الترسيم ، الترقية ، انتهاء المهام ، ضبط قائمة المستخدمين الاداريين والتقنيين وتوزيعهم على المصالح وفق الهيكل التنظيمي وحسب احتياجات البلدية.

اعلام المستخدمين للبلدية بمختلف النصوص المتعلقة بسير حياتهم المهنية.

اعداد قرارات العطل السنوية ، المرضية ، الاستثنائية وايضا القرارات الخاصة بالعقوبات التأديبية كالخصم من الراتب ، والوقف عن العمل لمدة معينة ، الطرد النهائي ..الخ

تنظيم الامتحانات والمسابقات المهنية للتوظيف وذلك وفقا للمخطط السنوي للموارد البشرية.

اعداد رزنامة تكوين المستخدمين وتحسين مستوياتهم المهنية.

هـ. مصلحة الحالة المدنية : يترأس هذه المصلحة رئيس مصلحة الحالة المدنية ، حيث تضم هذه الاخيرة اربعة مكاتب :

. مكتب الحالة المدنية : اعداد سجلات الحالة المدنية بكل انواعها حيث يتم تسجيل الولادات وتحديد عقود الميلاد وكذا تحرير عقود الزواج وعقود الوفاة.

.مكتب الشرطة العامة.

و. المصلحة التقنية :

وتقوم خاصة بكل ما يتعلق بالإجراءات التقنية الرامية الى التسيير الامثل للعمال وانجاز الاشغال المختلفة لتحقيق الخدمة العمومية وتتكون من ثلاثة مكاتب ، مكتب الصحة والنظافة وحماية البيئة ، مكتب ممتلكات البلدية ، مكتب البناء والتعمير.

ع. مصلحة الصفقات ومتابعة البرامج :

تحتل الصفقات العمومية مكان اساسي في نشاطات الادارة الممثلة للدولة ، بغرض المحافظة على المال العام وتقوم هذه المصلحة بإبرام الصفقات والعقود وتنفيذها ، ومتابعة كل عمليات الانجاز الجديدة وتضم مكاتبين ، مكتب الصفقات العمومية والتجهيز ، مكتب متابعة البرامج.

ر. مصلحة التنظيم والشؤون العامة :

هي عبارة عن تنظيم يتم القيام بعده وظائف حسب اجراءات معينة بغرض تحقيق أهداف معينة ، ويقوم بهذه الوظائف عدد من القطاعات الحيوية تتبادل فيما بينها أنواع مختلفة من المعلومات وهي تشمل على 03 مكاتب : مكتب المنازعات ، مكتب الجمعيات والانتخابات ، ومكتب شؤون الثقافية الرياضية والاجتماعية.

المبحث الثاني : أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في البلدية

إن 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 الا من خلال الموارد البشرية وطريقة تسييرها للبلدية وكيفية اعداد استراتيجية مناسبة لتحقيق الاهداف المسطرة.

المطلب الأول : الموارد البشرية شريك استراتيجي

تعتبر الموارد البشرية قسم رئيسي وشريك استراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتعزيز سياستها وأهدافها ، اذ تبادر ادارة 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 الى تحقيق الاهداف الكلية للبلدية ، لذلك فإن تنمية وتطوير قدرات العنصر البشري تعتبر من الركائز الاساسية للتنمية المستدامة ولذلك فإن الامر لن يستقيم الا من خلال وجود استراتيجية متكاملة ومتعدد المحاور ، ويمثل التخطيط الامثل احد أهم جوانب هذه الاستراتيجية وكل هذا يأتي متناسقا ومنسجما مع نظم وقوانين الخدمة المدنية للبلدية التي تهدف الى تحقيق معايير الجودة الشاملة.

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

فال مورد البشري وكي تصبح استراتيجية ناجحة يجب توفير مختلف الخدمات للمواطنين وتنفيذ الانشطة التي هي من اختصاصه على أكمل وجه ، اضافة على ذلك السهر على تحقيق التنمية المحلية وهذا ما يعكس عملية تحسين الاداء المؤسسي في الادارة المحلية للبلدية وهذا لن يأتي بصورة فعلية الا من خلال وجود محددات استراتيجية منظمة لمواجهة حالات المخاطر والمعوقات التي تعترض عملية تحسين الاداء المؤسسي في البلدية.

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

✓ عدم التناسب بين التخصصات والمعارف والمهارات لدى الاشخاص والتخصصات والمهارات

المطلوبة المرتبطة بالمراكز الوظيفية التي يشغلونها فعلا داخل ادارة البلدية.

✓ سوء توزيع أو توزيع غير متكافئ للموارد البشرية المتاحة بين الوحدات الادارية المشكلة لإدارة

البلدية مما يخلق متاعب للبعض وإحباطا للبعض الاخر ويؤدي في كلتا الحالتين الى عدم

المساواة بين العاملين ازاء العمل ، البعض يعمل أكثر والبعض يعمل أقل والبعض الاخر لا

يعمل بتاتا.

✓ ضعف الاداء أو ضعف المردودية نتيجة للعوامل السابق ذكرها ولا سيما عامل عدم الدراية

والمعرفة بأصول العمل الاداري المحلي وغياب الاطلاع بل غياب الرغبة في الاطلاع أحيانا على

الوثائق والدوريات والدلائل والقوانين التي توضح أو تحكم سير العمل الاداري على المستوى

البلدي.

✓ ضعف مستوى التجهيز وعدم كفاية البنيات التحتية ذات الصبغة البلدية ويطرح هذا

اشكاليات معقدة لا سيما على مستوى التأطير والمراقبة والمتابعة.

❖ الموارد البشرية في البلدية :

أ. حسب جنس العمال والموظفين.

. عدد العمال والموظفين الاجمالي : 246 حيث يشكل 201 عامل و 45 موظف.

. عدد العمال والموظفين حسب التقسيمات الاتية :

الذكور : 138

الاناث : 49

وهنا نلاحظ أن عدد الاناث في الجمهور الداخلي للمؤسسة منخفض بالنسبة لعدد الذكور وهذا راجع الى نقص تشغيل الانثى للعمل في البلدية نتيجة عدة عوامل ترجع الى عدم تدريب الانثى بما فيه الكفاية ونقص خبرتها في التعامل مع الجمهور الداخلي للمؤسسة وكذلك مع المواطنين.

ب. الشهادات والكفاءات العلمية :

يتضح أن المستوى التعليمي للجمهور الداخلي للمؤسسة : متوسط ، ثانوي ، جامعي

ج. نوعية التوظيف : عمال دائمون ، عمال مؤقتون.

الدائمون : 153

المؤقتون : 53

المطلب الثاني : دور التسيير الاستراتيجي في تطوير اداء البلدية

يحتل التسيير الاستراتيجي موقعا بارزا في العملية الادارية ، فمن خلاله تتمكن المنظمة من التعرف على حقيقة امكانياتها الداخلية وكذا نقاط قوتها للاستفادة منها ونقاط ضعفها لمعالجتها ، كما يعد الوسيلة المنهجية لتقليل درجة عدم التأكد والمخاطر المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن ارادة المنظمة وكذا التعرف على الفرص والتهديدات التي تواجهها ، كما أن التجارب التطبيقية للتسيير الاستراتيجي أثبتت أن الادارة التي تخطط استراتيجيتها تتفق في ادائها الكلي على الادارة التي لا تخطط استراتيجيا ، وعلى

اعتبار أن الجماعات المحلية وسيط بين المواطن والادارة المركزية خاصة في ما يتعلق بالخدمة العمومية.

كما أن تنفيذ السياسة الاقتصادية والاجتماعية للدولة كالتهيئة العمرانية ، التشغيل ، السكن محاربة الفقر..... الخ لا تتم الا من خلال الجماعات المحلية ، الا أن هذه الاخيرة تواجهها عراقيل تحول دون قيامها بدورها كما يجب كتفشي ظاهرة الفساد بما تحمله من معاني وكذا شح الموارد المالية ، بالإضافة الى قلة الإطارات فكان لابد لوزارة الداخلية والجماعات المحلية كونها الوزارة المعنية بمتابعة الاعمال اللامركزية وذلك بالتفكير في استراتيجية من أجل التسيير الجيد للخدمة العمومية ، بحيث تمثلت في برنامج تكويني لفائدة رئيس المجلس الشعبي البلدي واصلاح الجباية المحلية بالإضافة الى تجسيد فكرة الديموقراطية التشاركية والتي تسمح بإشراك قاعدة المجتمع المحلي الى جانب الدولة في تخطيط وتنفيذ برامج التنمية المحلية وكذا مشروع قانون البلدية الجديد بما يحمله من اصلاحات للارتقاء بالجماعات المحلية ، وبالتالي فمن الضروري تضافر مجهودات الادارة المركزية والجماعات المحلية من اجل تحقيق التنمية المحلية وكذا الخروج بالجماعات المحلية من جماعة منطوية على نفسها الى 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 الاستراتيجية 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 الاستراتيجية التنموية للبلدية.

وفي هذا السياق تسيير البلدية على تحقيق التسيير الاستراتيجي من خلال مجموعة من المهام نذكر منها :

- إدارة عملية مراجعة واعداد الخطة الاستراتيجية التنموية بشكل دوري.

- مساعدة رؤساء الاقسام ومسؤولي الوحدات الادارية المختلفة في اعداد خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية التنموية المعتمدة والخاصة بأقسامهم ووحداتهم الادارية والمتابعة مع الوحدة المحاسبية لإدراج هذه الخطة التنفيذية ضمن موازنة البلدية السنوية.
- بناء على ما سبق تجهيز خطط التنفيذ السنوية المنبثقة عن الخطة الاستراتيجية التنموية المعتمدة.
- التنسيق مع مؤسسات المجتمع المحلي واللجان المحلية المختلفة لإعداد الدراسات القطاعية اللازمة لتحديد الاحتياجات التنموية في البلدية والتنسيق مع مسؤولي الوحدات الادارية المختلفة في البلدية لتحضير مقترحات المشاريع التفصيلية ودراسات الجدوى الاقتصادية للمشاريع المنوي تنفيذها.
- التنسيق مع وزارة الحكم المحلي لمتابعة عملية ادراج 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 الاستراتيجية بشكل دوري وموثق.
- الإشراف على عملية اعداد وتحديث الموقع الالكتروني الخاص بالبلدية وتحضير المادة المكتوبة الخاصة بذلك.

المطلب الثالث : واقع التسيير الاستراتيجي في البلدية وتحدياته

1. واقع التسيير الاستراتيجي في البلدية :

لقد أجاز القانون للبلديات القيام بدور ريادي في مسار التسيير المحلي ، فهي الفاعل الأول في ادارة أراضيها ومعرفة قدراتها وإظهار مشاكلها ، الا أن التسيير الاستراتيجي في بلدية سيدي لخضر لا يعرف تطورا كبيرا وهذا راجع الى ضعف امكاناتها من النواحي البشرية والفنية والمادية ، وهذا ما لا يخولها اعداد الخطط المحلية بمفردها.

الا ان بلدية سيدي لخضر استطاعت انجاز بعض المشاريع التنموية وذلك في اطار مخططات التنمية تضاف اليها المشاريع القطاعية الكثيرة في نفس الفترة ومنها أشغال التهيئة بشاطئ الميناء الصغير (الشطر الثاني) بمبلغ 800.0000 دج ، هذا المشروع في اطار مخططات البلدية للتنمية لسنة 2019.

يتضمن اشغال الرصيف والطريق الموجود على واجهة البحر.

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

✓ اعادة تكييف المنظومة القانونية بما يسمح بتدعيم الاستقلال الفعلي للبلدية من جميع النواحي.

✓ تزويد حصة البلدية من المحاصيل 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.

- ✓ اعادة النظر في النظام الانتخابي بما يسمح بتشكيل مجالس منتخبة فعالة.
- ✓ تخصيص هياكل وأجهزة محلية و جهوية على مستوى البلديات لإدارة التنمية المحلية انطلاقا من المصالح المختصة كمصلحة المشاريع ومصلحة الادارة والمالية وتزويدها بإطارات متخصصة وذات كفاءة تسمح بإشراك منظمات المجتمع المدني وتفعيل دورها في مجال الشراكة مع البلديات ووضع اليات قانونية وتنظيمية لإدماج المجتمع المحلي في ادارة التنمية المحلية.

2. تحديات التسيير الاستراتيجي :

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

- ✓ نقص الموارد البشرية وخصوصا في الكفاءات الفنية ويعود ذلك الى عوامل عدة منها مشكلة التوظيف في الادارات الرسمية.
- ✓ غياب مفهوم الاطار المؤسسي لعملها ، يمكن للمجلس البلدي المنتخب حديثا أن يلغي الخطة الاستراتيجية التي كان قد اعددها.
- ✓ يتطلب التخطيط الاستراتيجي كفاءات ومؤهلات بشرية متنوعة ، فالبلدية تعاني من ضعف الكادر البشري لديها وذلك بسبب عدم اقبال الكفاءات الفنية من ذوي الاختصاص على طلب الوظيفة في ملاك البلدية.
- ✓ تعاني البلدية من مركزية القرار ، ما يحد من صلاحيتها واستقلالية سياستها وتقلص من تنفيذ الخطط الاستراتيجية التي غالبا ما تتطلب اجراء تعديل في بعض القوانين وللمراسيم المرعية للإجراء.

خلاصة الفصل الثالث

من منطلق ما جاء في هذا الفصل وعلى اعتبار أن البلدية هي الجماعة الإقليمية ونواة التغيير في المجتمع يتحدد لنا من دراسة واقع بلدية سيدي لخضر في التسيير ان اهم ما يتغلب على نمط التسيير المحلي في هذه البلدية هو نقص في الرؤية الاستراتيجية لمتطلبات التنمية على مستوى البلدية ، ومن خلال احتكاكنا بالموظفين العاملين على مستوى البلدية تمكنا ولو بنسبة قليلة من تحقيق الهدف المرجو الا وهو كيفية تحقيق التسيير الاستراتيجي من قبل الموارد البشرية ، فهي قد تيقنت ان التسيير الاستراتيجي ضرورة حتمية يجب تطويرها والحفاظ عليها من أجل توفير جميع الخدمات العامة ، وهي تسعى دائما لمواكبة تطورات العصر وذلك بالاعتماد على مواردها خاصة البشرية من اطارات وعمال ذات كفاءة من اجل اعطاء الافضل وتحقيق الاهداف المرجوة.

الخاتمة

الخاتمة العامة :

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

فالتسيير الاستراتيجي يضبط ويفعل حركة المؤسسة نحو ضمان مستقبلها الاستراتيجي ويمكنها من التكيف بشكل أكبر مع الظروف المحيطة بها ، كما أن العمل بأسلوب التسيير الاستراتيجي يساعد المؤسسة من تحديد صورتها المستقبلية وبناء اهدافها استراتيجية مع ضمان الاداء الفعال من خلال الدقة في التنفيذ والمتابعة المستمرة لاستراتيجياتها يحقق للمؤسسة وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية الفعالة.

اختبار الفرضيات :

من خلال ما اسفرت عليه نتائج الفرضية الفرعية الاولى القائلة : " ان التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسات الخارجية والداخلية أدت الى اعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية فيها "وهذا راجع الى أنها العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة لذلك فإن الادارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الاولى لأي مؤسسة.

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى ، وتكسب المؤسسة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمؤسسة. ومن خلال نتائج الفرضية الفرعية الثانية والقائلة : " تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد مداخل الاستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق اهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية ، كما أنه بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها عن طريق التخطيط لها وتنميتها أصبح يشكل اهتماما رئيسيا لكل المؤسسات التي تهدف الى تدعيم استراتيجياتها وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني.

أمكن المؤسسة اليوم اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكن استغلالها الى جانب استراتيجياتها التنافسية الأساسية هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية أدت الى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير التنبي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد وبهذا المفهوم يصبح التسيير التنبي للموارد البشرية جزءا متكاملًا ومشاركًا في بناء وتطبيق استراتيجيات المؤسسة.

وكما جاءت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : " ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات العمومية يتم من خلال مجموعة من الاعتبارات سواء كانت اجتماعية او سياسية وبالتالي يمكن القول أن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية غير مطابق لما هو موجود في الواقع والاحاطات النظرية والعلمية.

وعليه فإن التسيير التنبي للموارد البشرية هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة في المستقبل العدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين

وذلك عبر ترجمة أهداف وخطط اعمال المؤسسة الى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات من اجل تنمية مهاراتها وزيادة قدرتها في تحقيق التنمية المستدامة.

ومن خلال معالجتنا لهذا الموضوع استخلصنا ما يلي :

- ✓ إن تنمية سياسات وممارسات ادارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل مديري الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين بالمنظمة.
- ✓ التسيير الاستراتيجي يعمل على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط ومن ثم تحقيق التفاعل مع هذا الاخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمت بها على مستوى بلدية سيدي لخضر تبين ان مستوى التسيير الاستراتيجي في البلدية متوسط ، فالموارد البشرية سيطرت على انشطتهم المهام الادارية عوض الاستراتيجية ، 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 بل تمتد الى الموظفين المعنيين الذين يلعبون دور هاماً في الادارة بالإضافة الى ضعف الاستثمار المحلي في المشاريع التي ان لم نقل تعاني من انعدام الاستثمار الذي هو روح التنمية.

التوصيات :

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

1. التوصيات المتعلقة بالجانب التنظيمي :

من المؤكد ان البلدية لا تتوفر على مستوى جيد من التنظيم وتعد بحق احدى البلديات التي لم تستطع ان تتغلب على إشكالية التنسيق الاداري ، والمقترحات التالية الغية منها تعزيز عقلنة التنظيم القائم وجعل البلدية تتغلب على بعض الاختلالات التنظيمية التي ما تزال تؤثر سلبا على مردودية وفعالية النظام في البلدية.

➤ ضرورة تبني نظام اداري مرن وملائم للمستوى والحجم الديموغرافي والاقتصادي للبلدية ويقوم هذا النظام على مبادئ اساسية بسيطة.

➤ ضرورة العمل على تحديث تجهيزات ووسائل العمل الموضوعية رهن اشارة مختلف المصالح والمكاتب وذلك لجعل ادارة البلدية تنخرط في استخدام التكنولوجيا الحديثة ولا سيما أجهزة المعلومات ، والغاية من ذلك هو الاستفادة من الدقة والسرعة اللذان تتيحهما هذه الاليات والانعكاسات الايجابية التي ستتولد لا محالة عن استعمالها.

➤ خلق روح الفريق داخل البلدية وتنمية العمل الجماعي عوض العمل الفردي الذي يقوم على أساس الانعزالية والنظرة الاحادية الضيقة للأمر.

2. التوصيات المتعلقة باعتماد مقاربة تدبير الموارد البشرية:

تواجه بلدية سيدي لخضر عدة صعوبات للتحكم في تدبير مواردها البشرية على أسس سليمة وفعالة ، أي ان البلدية لا تتوفر على سياسة حقيقية في مجال تدبير الموارد البشرية وتهدف التوصيات التالية الى

الدفع بالمسؤولين في البلدية الى الانتقال من مقارنة تسيير الموظفين الى مقارنة تدبير الموارد البشرية رغم الصعوبات الكثيرة التي تحول دون هذا الامر ، وللوصول الى 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 الترقيمات وتنظيم الاختبارات الداخلية.

➤ ضرورة نهج المجلس البلدي و رئاسة المجلس على الخصوص لسياسة جديدة في مجال التوظيف تقوم على اعطاء الأولوية للتخصصات التقنية والفنية الغير المتوفرة على مستوى ادارة البلدية.

➤ إنجاز دراسة ميدانية لتحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين بالبلدية وهذه الدراسة ضرورية للتعرف على القدرات الفردية والجماعية المتوفرة حاليا لدى البلدية وتقييمها وحصص الاحتياجات التدريبية للأفراد على ضوء برنامج العمل الاقتصادي والاجتماعي الذي تسعى البلدية لإنجازه.

➤ التفكير في وضع بعض مؤشرات الاداء لمراقبة ومتابعة مردودية اليد العاملة قصد حثها على تحسين الخدمات وهذه المؤشرات ستساعد على إدخال عنصر القياس كعامل أساسي للتقييم النهائي للأداء ، وهذه المؤشرات يكن وضعها على سبيل التجربة في البلدية واخضاعها للمراقبة والمعاينة المستمرة قبل تعميمها متى تم التأكد من جدواها العلمية وفائدتها الإجرائية.

قائمة المراجع والمصادر

1. الكتب العربية والمعرية

1. أحمد سيد مصطفى ، ادارة الموارد البشرية ، منظرو القرن الحادي والعشرون 2000.
2. أحمد ماهر، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر ، 2004.
3. أشوك شاندا ، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكيم الخزامي ، استراتيجية الموارد البشرية دار الفجر للنشر والتوزيع ، مصر، 2002.
4. توماس وهيلين ، رافيد هنجر ، الادارة الاستراتيجية ، عهد الادارة العامة السعودية 1990.
5. جمال محمد المرسي ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية الاسكندرية ، 2006.
6. حمداوي وسيلة ، ادارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004.
7. راشد محمد عبدالجليل ، أحمد فؤاد سالم ، ادارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي تكاملي ، بدون ناشر ، 1991. 2000.
8. رواية حسن ، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية 2003.
9. رواية محمد حسن ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية 1999.
10. صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الافراد ، كلية التجارة ، جامعة الاسكندرية، 2001.
11. صلاح الدين عبد الباقي ، ادارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة والنشر الاسكندرية، 2000.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي ، السلوك التنظيمي " مدخل تطبيقي معاصر ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية، 2003.

13. طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد ، الادارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، دار وائل للنشر ، الطبعة الاولى ، الاردن، 2007.
14. عادل حسن ، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية 1998.
15. عايدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار شركة الحريري للطباعة ، القاهرة، 2003.
16. عايدة سيد خطاب ، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار كليوبترا للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1998.
17. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2005، 2004.
18. عبد الغفار حنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وادارة الاعمال بدار الجامعة، الاسكندرية، 2004.
19. عبد الغفار حنفي ، السلوك التنظيمي وادارة الافراد ، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية وبيروت العربية، 1995.
20. عبد الكريم، وافي الجدوري، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، دار الهلال للطباعة والنشر، الطبعة الاولى، لبنان، 2000.
21. علي السلمي ، ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع، القاهرة، 2001.
22. علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة.
23. عمر وصفي عقيلي، ادارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996.

24. كامل بربر، ادارة الموارد البشرية، وكفاءة الاداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، لبنان، 1997.

25. محمد أحمد عوض، الادارة الاستراتيجية للأصول والاسس العلمية، دار الجامعة الاسكندرية، 2001.

26. محمد سعيد سلطانة، ادارة الموارد البشرية، الدار الجامعة بيروت، 1993.

27. محمد سمير أحمد، الادارة الاستراتيجية وتنمية موارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

28. محمد فوزي حلاوة، مبادئ الادارة، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الاولى مصر، 2007.

29. مصطفى نجيب بشاويش، ادارة الافراد، دار الشروق، عمان، الاردن، 1990.

30. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث، 2002.

31. هالة منصور، المهارات السلوكية، في ادارة المؤسسات المكتبية الجامعية، الاسكندرية، 2002.

2. الرسائل والمنشورات الجامعية

32. تيرورت علال، استراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005. 2006.

33. عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم التسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2006. 2007.

34. غطاس يمينة، بصرائي أسماء، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية مذكرة ليسانس، علوم تسيير تخصص إدارة الاعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009. 2010.

35. علي غريب، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة.

3. الكتب باللغة الأجنبية

36. Dessler , G , human resource management , prentice , hall, 8th Edi , US.A,2000.

37. Ficher.CD. etal. Human resouece management. Grenhill 2nd edition 1993.

38. J.M Perettei, M.Gherari, M.Z yanat, * managment stratégique des R.H* EEPAD télé
enseignement, télé formation managment es R.H 1998.

ملخص البحث :

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد التي تمتلكها المنظمة والتي تسعى دائما الى تحقيق الاهداف المسطرة حيث انها تلعب دور مهم في تسيير المنظمة أحسن تسيير ويعتبر التسيير الاستراتيجي احدى اهم اولوياتها وذلك من خلال وضع مخطط التي بها يتم تحديد رسالة المنظمة في المستقبل ، وللتكيف مع الظروف المحيطة بالمنظمة لم يعد مقبولا من المنظمة الا أن تدار بعقل استراتيجي واصبح النجاح مرتبط بكفاءات فكرية واستراتيجية قادرة على دراسة وتحليل المستقبل.

الكلمات المفتاحية :

التسيير الاستراتيجي ، الموارد البشرية ، التخطيط الاستراتيجي.

Résumé:

Ressource humaine 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 l'organisation est plus acceptable pour l'organisation, mais a réussi un esprit stratégique et de l'avenir 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.