

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم



كلية الحقوق و العلوم التجارية

قسم علوم التسيير

إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة

رسالة مقدمة إلى مجلس كلية الحقوق و العلوم التجارية في جامعة عبد الحميد بن باديس بمستغانم وهي جزء
من متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير

تحت إشراف :

د.نصر الدين عشوي

إعداد الطالب :

بلغول سنوسي

لجنة المناقشة :

د.محمد العيد.....رئيساً

د.نصر الدين عشوي.....مقرراً

د. عامر عامر.....ممتحناً

د.العربي عابد.....ممتحناً

د.محمد زيدان.....ممتحناً

السنة الجامعية : 2012/2011

الإهداء

أتقدم بهذا العمل إلى روح أبي أحمد رحمه الله، و إلى أمي حفظها الله و أطال لنا في عمرها ، و إلى مؤطري الدكتور نصر الدين عشوي الذي لطالما كان بجانبني، بتوجيهاته و أفكاره و تحفيزاته .

المقدمة العامة :

لقد أفرزت المتغيّرات و التحولات العالمية خلال العقد الأخير ظواهر عديدة يأتي في مقدّماتها ظاهرة العولمة و التطورات المتسارعة في تقنية المعلومات و الاتصالات، و انعكاس ذلك على الكثير من المفاهيم الإدارية التي كانت سائدة من قبل و على أوضاع المؤسسات المعاصرة من حيث التغيير في أحجامها و أشكالها التنظيمية، و تغيير جذري في قوة العمل، و الوظائف و نظم الأجور و الحوافز و على اتجاهات و سلوك الأفراد. و يتطلب ذلك تبني أفكار و رؤى جديدة، حيث لم تعد الأفكار و الأساليب الإدارية التقليدية قادرةً على مواكبة موجة التحديث و التطوير التي تشهدها معظم دول العالم، و من هنا كان لزاماً على المؤسسات الاعتقاد بضرورة ممارسة ما يسمّى بطريقة "التفكير الاستراتيجي" في استخدام مواردها* للوصول إلى أهدافها المستقبلية، و من بين هذه الموارد و التي زادت أهميتها و ضرورة الاعتماد عليها في التنافسية بين المؤسسات "الموارد البشرية".

قد فرضت الظروف والتغيرات البيئية المغايرة للواقع الذي ساد في الماضي، فرضت على المنظمات ضرورة سرعة التعامل والتكيف معها، وعدم الاصطدام بها..! فأخذت هذه المنظمات تكيف إستراتيجيتها العامة، واستراتيجيات إدارتها، وممارساتها في جميع مجالات العمل فيها؛ سواء كانت مجالات إنتاجية، أو موارد بشرية، أو تسويقية أو بيعية، أو في الفكر الإداري، أو في الهياكل التوظيفية... الخ مع هذه التغيرات البيئية الداخلية والخارجية.

"الفرد يُعتبر الثروة الأهمّ و الأقلّ استغلالاً" حسب تأكيد العديد من المؤسسات، فقد حاولت هذه الأخيرة البحث عن سياسات جديدة لمعالجة هذه الإشكالية، فكان أحد مجالات العمل داخلها، والذي احتاج إلى تغيير شامل وتكليف - مجال عمل إدارة الموارد البشرية، وقد كان من غير الممكن أن يستمر دور "إدارة الأفراد" كما كانت تسمى قبل العام 1980م إذ استبدلت الجامعات الكبرى بهذا المسمى مسمى "إدارة الموارد البشرية" ولم يقتصر التغيير على المسمى فقط، بل امتدّ التغيير إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها، تنصهر في الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتعد جزءاً لا يتجزأ منها، فضلاً عن تكاملها وتنسيقها معها، إذ تقوم إستراتيجية الموارد البشرية بدور هام في تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة.

* تنقسم موارد المؤسسة بصفة عامة إلى أربعة أصناف : الموارد المالية، الموارد التجارية، الموارد التكنولوجية، الموارد البشرية.

ومما سبق يمكن طرح التساؤل الجوهرى التالى :

"إلى أى مدى إدارة الموارد البشرية هي أكبر من أن تكون نتيجة للإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟ "

إن الإشكالية العامة السابقة تدفع للتفكير فى بعض التساؤلات المحورية التالية :

- ✓ ما هي الفلسفة و الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية فى المؤسسات المعاصرة ؟
- ✓ ما هي الضوابط و الأسس العلمية لإستراتيجية الموارد البشرية ؟
- ✓ ما معنى إدماج إستراتيجية الموارد البشرية فى الإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟ و ما هي العلاقة بينهما ؟

وتحت هذا الإطار يمكن صياغة الفرضيات التالية :

- يُعتبر المورد البشرى فى المؤسسة من أهمّ الموارد على الإطلاق ، و لذلك يجب التفكير فيه بطريقة إستراتيجية .
- إستراتيجية الموارد البشرية ليست مجرد سياسات يتم اتّخاذها بشأن الاستقطاب و التطوير و المحافظة على المورد البشرى فى المؤسسة، و إنما توجه و رؤيا تحدّد مسار المؤسسة على المدى البعيد.
- هناك علاقة تكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- إن نجاح أى إستراتيجية للموارد البشرية فى مؤسسة ما لا يكون إلا بتكاملها و توافقها مع الرؤيا و التخطيط العام .
- إدماج إستراتيجية الموارد البشرية فى الإستراتيجية العامة للمؤسسة يُعتبر مؤشر نجاح لهذه الأخيرة .

أهمية البحث :

تستمد هذه الدّراسة حيويتها من أهمية موضوعها و ندرته النسبية خصوصاً فى أدبيات الإدارة العربية، حيث يتّسم موضوع إستراتيجية الموارد البشرية و إدماجها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة بالجدّية و التميّز العلمى و العملى على السّواء. فمن النّاحية العلمية هذا البحث هو محاولة لسد الفراغ الواضح فى أدبيات الإدارة العربية، و الكشف عن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية فى تحقيق

الأهداف المستقبلية للمؤسسة. أمّا من الناحية العملية، فيُأمل أن يكون هذا البحث قابلاً للتطبيق في المؤسسة الجزائرية على ضوء النتائج و التوصيات المتوصّل إليها .

أهداف الدّراسة :

يُمكن تلخيص الأهداف الرئيسية للدّراسة في العناصر التّالية :

- ❖ محاولة التعرّف على الدّور الجديد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة .
- ❖ تسليط الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، على اعتبار الأهمية القصوى للموارد البشرية و أنّها المورد القادر للتصدي لهذه التحديات .
- ❖ التعرّف على أهمية التفكير الاستراتيجي و ضرورة التركيز عليه نظرياً و تطبيقياً .
- ❖ استعراض بعض النظريات و الأدوات الجديدة و التي يُمكن من خلالها إدارة الموارد البشرية بفعالية داخل المؤسسة .
- ❖ محاولة الكشف عن فلسفة العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة من خلال إبراز بعض الجوانب و الأبعاد في ذلك .

صعوبات البحث :

لقد واجهتنا مشاكل وصعوبات عديدة عند إعداد هذا البحث ، سواء تعلق بالجانب النظري أو عند الدراسة الميدانية (الجانب التطبيقي) ، وهذه الصعوبات يمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بجوهر الموضوع .
- ندرة المراجع العربية و حتّى الفرنسية في تناول هذا الموضوع .
- الصعوبة في الترتيب و الربط بين الأفكار و هذا نظراً لطبيعة الموضوع و المواضيع التي تتناول التفكير الاستراتيجي .
- وجود صعوبة في ترجمة المصطلحات و خاصة منها الجديدة من الانجليزية إلى العربية .
- الصعوبة في إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي للدّراسة .

منهج البحث :

من أجل الوصول إلى هدف البحث و الإجابة على الأسئلة التي طُرحت ضمن الإشكالية سيتمّ الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الموافق لمثل هذه المواضيع و هذا بالتركيز خاصة على الجانب النظري و إعطاءه الأهمية الكبرى على حساب الجانب التطبيقي، و هذا نظراً لطبيعة الموضوع أولاً، ثمّ الاقتناع ثانياً بأنّ العلوم الاجتماعية و منها الموارد البشرية تحتاج لتنظير واسع حتّى يتمّ إسقاطها على الواقع. أمّا من الناحية المنهجية للبحث فتمّ تناول ثلاثة فصول نظرية و فصل تطبيقي تتمحور حول ما يلي :

يناقش **الفصل الأول** بعض المفاهيم حول إدارة الموارد البشرية من الناحية الإستراتيجية، تحدّياتها، أهمّيتها، أبعادها .

كما يناقش **الفصل الثاني** موضوع إستراتيجية الموارد البشرية و هذا بالتّطرق للمفاهيم الرئيسية للإستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي .

أمّا **الفصل الثالث**، فتمّ التناول فيه العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامّة للمؤسسة و هذا من خلال توضيح العناصر المؤثّرة في طبيعة هذه العلاقة كثقافة و مشروع المؤسسة، دورة حياة المؤسسات... الخ .

في حين أنّ **الفصل الرابع** فهو محاولة لإسقاط بعض المفاهيم النظرية الرئيسية في الموضوع على أرض الواقع، و هذا من خلال دراسة و تقييم نتائج الاستبيان التي على أساسها تتحدّد مدى حقيقة إستراتيجية الموارد البشرية و مدى ارتباطها بالإستراتيجية العامّة للمؤسسة .



مدخل استراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية

مقدمة الفصل :

برز مصطلح إدارة الموارد البشرية حديثا في الأدبيات الإدارية بعد سلسلة من التطورات في الفكر الإداري ، و ازدادت أهميته في خضم ما أحدثته العولمة من زيادة درجة الارتباط المتبادل بين المجتمعات الإنسانية من خلال فتح الأسواق أمام السلع و الخدمات، و التدفق السريع لرؤوس الأموال و الأفراد، و حرية الحركة للفكر و المعرفة . و اقتضت التحولات التي تعيشها المنظمات اليوم في ظل العولمة و المعرفة، إلى تزايد مستوى المنافسة على المستوى المحلي و العالمي، و إلى الاهتمام بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأعلى الأهم الذي يمكن المنظمات من الاستمرارية و التنافسية. و قد أدت هذه التغيرات و التحولات إلى تغير في أهداف إدارة الموارد البشرية و مقاصدها عما كانت عليه في السابق، و أصبحت إستراتيجيتها الخاصة ضمن الإستراتيجية الكلية للمنظمة .

و قد برزت تحديات عديدة لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة و المعرفة، أدت إلى تغير النظرة نحوها من اعتبارها عنصر تكلفة إلى النظرة باعتبارها رأس مال فكري يمكن تطويره و التعويل عليه كميزة تنافسية في ظل بيئة تنافسية عالمية تلعب الموارد البشرية فيها الدور الأساسي . و نتناول في هذا الفصل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و مفهومها و أهم التحديات التي تواجهها، كما نتناول المنظور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية .

1.I-إدارة الموارد البشرية:التطور-الماهية و الأهمية-الأهداف و الوظائف :

استغرق التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ما يقارب القرن حتى حققت نضجا فكريا و عمليا ، كان في اتساق مع التطور الفكري و التقني للإنسان و الذي بلغ ذروته في العقد الأخير للقرن العشرين و بدايات هذا القرن . لقد أحدثت التطورات التكنولوجية للمعلومات و الاتصالات تقاربا بين الشعوب و التقاء الفكر و المفكرين و الانتشار المعرفي .

1.1.I- تطور إدارة الموارد البشرية :

مرت إدارة الموارد البشرية بالعديد من التطورات المتداخلة و التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية. و خلال مراحل تطورها ، أخذت ممارساتها عدة مسميات تمشيا مع التطور في الفكر الإداري و التنظيمي حتى أصبحت وظيفة إستراتيجية في نهاية القرن العشرين.

و قد اتسمت إدارة الموارد البشرية في المراحل التاريخية المبكرة بالبساطة و عدم التعقيد. و كان أول ظهور لمصطلح الموارد البشرية في سنة 1817 م من قِبل اقتصادي يدعى سبرنغر الذي حاول تحديد تكلفة استخدام الأفراد بمفهوم محاسبي¹. ثم جاءت الثورة الصناعية و التي نجم عنها العديد من السمات التي انعكست بشكل مباشر على تطور إدارة الموارد البشرية و مسمياتها. فقد أطلق مصطلح إدارة الأفراد لأول مرة في الشركات الخاصة الأمريكية، حين بدأ الاهتمام ينصب على العمالة و ضرورة الاهتمام بحسن اختيارها و إحلالها في المكان المناسب. و انطلاقا من سنة 1980 م و كنتيجة للتطور الفكري الإداري، تغير مصطلح إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية بصفته النظرية و العملية .

تطورت إدارة الموارد البشرية عبر تاريخها متأثرة بالمعارف و التيارات العلمية المتغيرة، و قد تأثرت بخمس نظريات أو مدارس رئيسية هي : - المدرسة الكلاسيكية للإدارة - مدرسة العلاقات الإنسانية - النظريات الاجتماعية التقنية - الإدارة الإستراتيجية - نموذج الإدارة اليابانية² .

¹ MIREILLE Vulliamy, la gestion des ressources humaines en rupture ; de la gestion sociale à la gestion des ressources Avril 2002.page 2

² SHIMON L DOLAN et AL : La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et politique actuelles, édition de renouveau pédagogique Inc, 2002, pages 91 à 93.

1. المدرسة الكلاسيكية للإدارة : ارتكزت هذه المدرسة على أربع نظريات : تقسيم العمل لأدم سميت، الإدارة العلمية للعمل لفريدريك تايلور، النموذج البيروقراطي لماكس ويبر، النموذج الإداري لأنري فايول.

كان التيار المسيطر في بداية القرن العشرين هو تيار الإدارة العلمية للعمل، لقد جعل تايلور العمل الإداري أكثر واقعية، فالإدارة العلمية " تسعى لجمع المعلومات الخاصة بالعمل من العمال أنفسهم ثم تبويبها وتصنيفها ووضعها في شكل قواعد تساعد العامل على تأدية عمله بشكل كبير، فهي بذلك تجزأ العمل بين الإدارة والعمال بأسلوب يؤدي في النهاية إلى ارتفاع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة"¹

غير أن النظرة الأساسية للمورد البشري من هذا المدخل هي نظرة اقتصادية بحتة، الإنسان فيها آلة اقتصادية تسعى إلى تعظيم العائد الاقتصادي.²

2. مدرسة العلاقات الإنسانية : تيار نظري ثاني ظهر وتطور يتناول بطريقة مختلفة كلياً مفهوم الإنسان في العمل، مرتبط بمدرسة العلاقات الإنسانية، هذه المدرسة قامت بدراسة ظروف العمل والتي قام بها بمصانع هاوثورن، خلال تجاربه "لاحظ إلتون مايو أن العمال بعد تعريضهم لمختلف المتغيرات في محيط العمل، وخاصة شدة الضوء وساعات العمل ووقت الراحة وكذلك طريقة تقاضي الأجور، فأظهرت هذه التجارب أن محيط العمل له تأثير مباشر على فعالية العامل ومردوديته، وبالتالي تم إدراك لأول مرة أثر وسط أو محيط العمل على العامل، ومنه اعتبرت تجربة إلتون مايو مرحلة هامة ذات تأثير بالغ في تاريخ إدارة الموارد البشرية"³.

ماسلو أيضاً هو الآخر ساهم في تطور إدارة الموارد البشرية، وهذا بإدراجه سلم للحاجات الإنسانية والتي " تنمو بانتظام من حاجيات أولية إلى حاجيات سامية ووجد معقدة، والمنطق التمثيلي للحاجات حسب هرم ماسلو يعتمد على فكرة أن الحاجات العليا لا يمكن إشباعها إلا بعد إشباع الحاجات السفلى للهرم"⁴.

3. النظريات الاجتماعية التقنية sociotechniques : هذه النظريات تهتم بالتركيز على الجمع بين الأفراد و بين التقنية من أجل تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة. كذلك هناك نظريتان لهما علاقة بالنموذج الاجتماعي التقني و نعني بذلك النظرية النظامية التي تأخذ بعين الاعتبار التفاعلات و العلاقات بين مختلف أجزاء المؤسسة و النظرية التوافقية التي تبحث عن التوافق بين العوامل الداخلية و الخارجية لخلق شروط يتحقق من خلالها أفضل مردود. هذه النظريات تعتبر الموظفين من مكونات النظام. هذا النظام يدرج كل موارد المؤسسة

¹ مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات، دار عالم كتاب الحديث، سوريا، 2002، ص58

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003، ص21

³ Geneviève Iacono: Gestion des ressources humaines , Gualino Editeur, 2002, page 19

⁴ Ibid , page 20

الأخرى، و إهمال أي مورد منها يؤدي إلى خلل في النظام. إذاً المؤسسة ليست عبارة عن آلة، و لكن هي عبارة عن جسم حيّ يجب أن يعيش و يتطور في محيط يعاديه.¹

4. نظرية الإدارة الإستراتيجية : هي أول من اقترح فكرة الرؤية بعيد المدى، التركيز على الأهداف، التخطيط الاستراتيجي لنشاطات المؤسسة. يقوم المسيرين بتوجيه الموظفين إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية بحيث تكون رغبات الأفراد متلائمة و أهداف المؤسسة. تعتبر هذه النظرية كفاءة الموارد البشرية أهم عنصر لنجاح المؤسسة على المدى الطويل. و استطاع مفهوم الرؤية الإستراتيجية بأن يفرق أساساً بين إدارة الموارد البشرية و إدارة الأفراد.

5. الإدارة اليابانية : في مطلع الثمانينات سلكت الشركات اليابانية اتجاه آخر في الإدارة يختلف تماماً أو عكس ما كان سائداً في الدول الغربية، و المتمثل في إعطاء الأولوية الأهم للموظفين قبل الزبائن و المساهمين. لكن ما حدث هو أن النموذج الياباني منذ سنة 1990م كان قد فقد تأثيره على المستوى العملي للإدارة، لكن و مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة رجع هذا النموذج ليضرب بقوة و حقق نجاحاً كبيراً.²

من خلال هذا التطور يتأكد أن مفهوم التقليدي للموارد البشرية اعتبر الأفراد كتكلفة يجب تخفيضها، و لكن المفهوم الحديث اعتبرهم كمورد استراتيجي يجب استغلاله استغلالاً أمثلاً.

" في الأخير يُمكن القول بأنّ دور إدارة الموارد البشرية كان مقصوراً على هيئته الإدارية و القانونية. لكن اليوم و الأكثر غداً، سيكون هذا الدور لما يسمّى **بالشريك الاستراتيجي**. لكن هذا ليس معناه إهمالاً للبعد الإداري، بالعكس، فسيبقى هذا الأخير القاعدة التي تُأسس لها كلّ أسس إدارة الموارد البشرية "³. يُمكن إبراز الاتجاه العام لهذه الوظيفة في ثلاثة مراحل أو محطات رئيسية ترتكز على مفاهيم مختلفة للفرد و للإدارة ملخّصة في ما يلي :

¹ SHIMON L DOLAN et AL ,Op.cit; page92

² CHARLES-henri Besseyre des horts, gérer les ressources humaines dans l'entreprise ; concepts et outils, édition d'organisation Paris 1990 , p141.

³ Yves Emery et François Gonin, Gérer les ressources humaines: Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, PPUR presses polytechniques, 2009, pages : 16-18

المرحلة الأولى : الفرد هو عنصر إنتاج

كان الفرد في هذه المرحلة يُعتبر كتكلفة إنتاج فقط يجب الحدّ من ارتفاعها، هذه النظرة الضيّقة للموارد البشرية أين كلمة الموارد أخذت بمفهومها السّليبي « مؤشّر إنتاج » أنقصت كلفة من الدور الحقيقي للموارد البشرية في نجاح المؤسسة.

و بصفة طبيعية، إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة تمثّلت في المعالجة الإدارية لملفات الأفراد، و في أغلب الأحيان تابعة لقسم المالية و هذا نظراً لأنّ إدارة الأجور تأخذ الحيز الأكبر لهذه الوظيفة . و رغم مرور حِقبة هذه المرحلة إلا أنّه يوجد اليوم بعض من المؤسسات مازال تحت وطأة هذه المرحلة .

المرحلة الثانية : الفرد يساعد في تنفيذ الإستراتيجية

أُعتبر الفرد خلال هذه المرحلة كمورد هام لتطبيق مشاريع المؤسسة. فلقد أُعطي لإدارة الموارد البشرية صلاحية تحليل النتائج المرتبطة بتطوّر المؤسسة، منتوجاتها الجديدة و سيرورة العمل، و هذا لتحديد القياسات المستفاد منها خاصةً على مستوى الالتزام و تطوير كفاءات الأفراد. فالملاحظ هنا بأنّ إدارة الموارد البشرية ارتكاسية (رد فعل) بشكل مهمّ، تمارس وظيفة دعامة، مساعدة في الادارة، بدون كونها شريك حقيقي على مستوى الإدارة العليا . يوجد اليوم الكثير من المؤسسات الخاصة و العمومية ضمن هذه المرحلة.

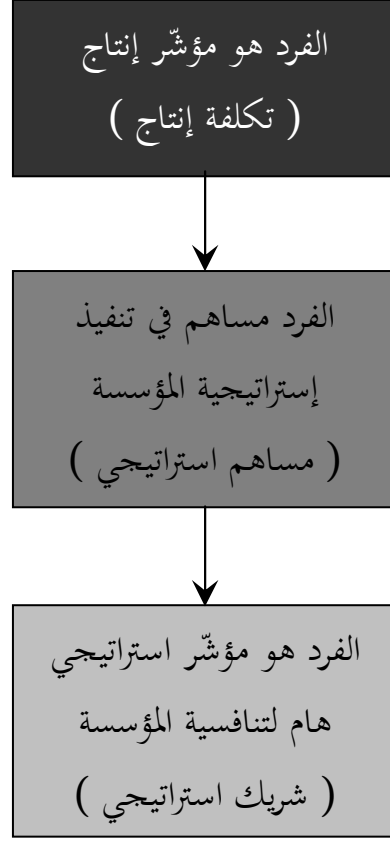
المرحلة الثالثة : الفرد مؤشّر استراتيجي هام لتنافسية المؤسسة

إن فكرة تنافسية المؤسسة لا تتعلق فقط بالتنوع الاستراتيجي الأفضل «منتوجات/أسواق»، و لكن كذلك لعدد من الكفاءات المحورية (*Core competencies*) و التي جاء بها كلٌّ من هامل و براهلد في في بداية التسعينات (1994) و أشار لها من قبل و في القرن العشرين الماضي الأسكتلندي أندرو كارنجي **A. Carnegie** حيث قال : «حُذ مَيّ كلّ آلاقي (ماكينات)، لكن أترك لي رجالي، فمعهم سأبدأ من جديد»¹. هذه النظرة تضع الأفراد في المؤسسة حسب معارفهم، طموحهم، شخصيتهم في قلب الاستراتيجيات المطوّرة. و بشكل أدقّ، الفرد ليس فقط شرط نجاح في تحقيق الإستراتيجية، و لكن هو ذاته ورقة رابحة لتنافسية المؤسسة . أي أنّ إدارة الموارد البشرية ليست ارتكاسية و إنما استباقية أي أنّ مهامها مخطّطة وفقاً و تزامناً مع إستراتيجية المؤسسة .

¹ Yves Emery et François Gonin, Op.cit, page 19

- شكل رقم (1) :

- الاتجاهات العامة لتطور إدارة الموارد البشرية *



* هذا الشكل ليس موجوداً في المرجع المذكور أعلاه، و إنما هو كتلخيص للصفحات المذكورة .

2.1.I - ماهية و أهمية إدارة الموارد البشرية:

تباين الباحثون و الكتاب في تحديدهم لمفهوم إدارة الموارد البشرية، و يعزى التباين في أغلب الأحيان إلى تعدد الخلفيات الثقافية و الفكرية و الحضارية لهم. و من بين التعاريف العديدة مايلي :

يعرفها ديسلر بأنها «مجموعة الممارسات و السياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه».¹

و يعرف شولر ادارة الموارد البشرية بأنها «ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف و الأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة و ايجابية بما يحقق مصلحة المنظمة و مصلحة العاملين و مصلحة المجتمع».²

و يعرفها شيمون دولان بأنها «جميع الأنشطة التي تستهدف إدارة المواهب وطاقات الأفراد من أجل المساهمة في تحقيق المهمة، الرؤية، الإستراتيجية و الأهداف التنظيمية».³

كل هذه التعاريف تشترك في النقاط التالية: - قدرات و إمكانيات العنصر البشري، كفاءته و إبداعه، تعتبر ذات قيمة كبيرة للمؤسسة، يجب تسييرها بفعالية و نجاعة .

إدارة الموارد البشرية أصبحت إذًا ينظر إليها كإستراتيجية أو فلسفة للإدارة يجب إدماجها في السياسة العامة للمؤسسة مع تعزيز كذلك الثقافة التنظيمية حتى تحقّق الأهداف المنشودة.

و تتمتع إدارة الموارد البشرية - كإحدى وظائف المنظمة- بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم و أعلى أصول المنظمة. و هناك العديد من الدراسات التي أجريت في الدول المتقدمة تؤكد على العلاقة بين وجود إدارة ناجحة للموارد البشرية و مستويات نجاح المنظمات بغض النظر عن حجم تلك المنظمات. فقد أوضح ألفرت في تقرير تناول مئة منظمة أمريكية ناجحة في سنة 1990م، بأنّ هذه المنظمات تتبع السياسات التالية في إدارة مواردها البشرية :

- ارتباط مدير إدارة الموارد البشرية برئيس المنظمة مباشرة.

¹ ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد متعال، الرياض، دار المريخ، 2003، ص39

² خالد عبد الرحيم، الهيتي ،، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الكويت، 2005، ص31

³ SHIMON L DOLAN et AL ,Op.cit; page 5

- إعطاء أهمية قصوى لسياسات المنظمة في مجالات استقطاب الموظفين و اختيارهم و تطوير قدراتهم.
 - تحويل الصلاحيات إلى المستويات الإدارية الدنيا من التنظيم لتتمكن من اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.
 - تبنى تخطيط الموارد البشرية كجزء أساسي من التخطيط الاستراتيجي الشامل للمنظمة.¹
- و تتباين أهمية الموارد البشرية من بلد لآخر، و من منظمة لأخرى، حسب طبيعة عملها، و حجم نشاطها، و عدد العاملين فيها، و انتشارها الجغرافي، و مدى التدخل الحكومي في مجال الأعمال، و وجود النقابات و مدى قوتها، و فلسفة المنظمة و نظرتها للعنصر البشري، و إستراتيجية المنظمة المستقبلية.²

3.1.I- أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية:

1- أهداف إدارة الموارد البشرية :

تهدف إدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات إلى تزويدها بموارد بشرية فعالة. و هناك اتفاق بين معظم الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. كما تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة³. و لإدارة الموارد البشرية مجموعة من الأهداف بعضها يرتبط بالمجتمع و بعضها يرتبط بالمنظمة كما أن البعض الآخر يرتبط بالعاملين. يتم تحديدها بوضوح فيما يلي:⁴

أ- الأهداف على مستوى المجتمع :

المحافظة على التوازن بين عرض و طلب الموارد البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص. و مساعدة الأفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال و أكثرها إنتاجية. و تمكينهم من استثمار

¹ سنان، الموسوي، إدارة الموارد البشرية: وتأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2003، ص21

² عمر وصفي، عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص49

³ عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، 2003، ص36

⁴ محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابع الحسيني الحديثة، السعودية،

2005، ص23-24

طاقاتهم بالشكل الجيد و الحصول على مقابل عادل لهذه الاستثمارات. بالشكل الذي يجعلهم سعداء و متحمسين للعمل. و توفير المناخ التنظيمي الذي يمكنهم من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي و الثقافي لأفراد للمجتمع.

ب- الأهداف على مستوى المنظمة :

يتفق أغلب الباحثين على أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضاً. فلكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإنتاجية و الاقتصادية يجب أن تحصل على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف. و الاستفادة القصوى من جهودهم. و المحافظة على استمراريتهم في العمل في المنظمة.

ج- الأهداف على مستوى العاملين :

كما يوجد أهداف للمجتمع و للمنظمة، فان هناك أيضاً أهداف للعاملين، تتمحور في الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة. و توفير ظروف عمل صحية من خلال تفعيل برامج الأمن و السلامة في المحافظة و الإبقاء على العنصر البشري. و إشاعة العلاقات الإنسانية الجيدة و الفعالة التي تزود من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة و رصحتهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات و حرية الحركة و الاستقلال داخل المنظمة. و تحقيق العدالة في معاملتهم و في منحهم المكافآت و توقيع العقوبات عليهم.

2- وظائف إدارة الموارد البشرية :

تختلف وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف الدول و المجتمعات و الثقافات تبعاً للمستويات التطويرية و التنموية التي تعيشها المجتمعات من جهة و باختلاف أنشطة المنظمات و مستوى تأثيرها على المستوى المحلي و الدولي من حيث أحجامها و نشاطاتها من جهة أخرى. كما أن الاتجاه المعاصر لإدارة الموارد البشرية أصبح يعطيها دوراً أكبر لتصبح إستراتيجية التوجه. و ذلك للمساهمة بفاعلية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الرئيسية للمؤسسة. فالإدارة الإستراتيجية

للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين و المؤسسة على كافة المستويات التنظيمية .¹

و تتكون وظائف إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة من أربع وظائف رئيسية، هي:²

أ - تخطيط الموارد البشرية :

و يتم من خلال تحديد طبيعة الوظائف، و متطلبات شغلها، و إيجاد المعيار أو المعايير اللازمة للمفاضلة بين المتقدمين للتعين. و تحديد الاحتياجات النوعية من العمالة بما يتوافق و متطلبات شغل كل وظيفة.

ب- الاستقطاب و الاختيار و التعيين :

تعد من الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية لدورها الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل وظيفة أو وظائف معينة و ذلك باستخدام أدوات الاستقطاب و الاختيار المتكاملة و منها المقابلات الشخصية، الاختبارات، الاستفسار من الموظفين، الكشف الطبي، و من ثم إنهاء إجراءات تعيينهم.

ج- تنمية الموارد البشرية :

و يقصد بها الجهود المخططة و المنفذة لتنمية مهارات و ترشيد سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسة بما يعظم من فعالية أدائهم و تحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم الشخصية و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

د- تقييم الأداء :

و يقصد به قياس كفاءة و تحليل و تقييم أنماط و مستويات أدائهم و تعاملهم. و مع التطورات التكنولوجية المتسارعة أصبحت إدارة الموارد البشرية في معظم المنظمات المتقدمة تأخذ بعداً آخر، حيث برزت العمالة المعرفية كعنصر أساسي في تمكين المنظمات من النمو و الاستمرارية. و لقد أوجدت الثورات التكنولوجية الثلاث المتمثلة في ثورة الاتصالات و المعلومات و البرمجيات عمالة

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1999، ص46

² أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة، دار النهضة العربية، 2001، ص503-524

معرفة في المنظمات أكثر من ذي قبل و أن استقطاب مثل هؤلاء لا يمكن أن يتم بالطرق التقليدية. و بالتالي تعددت النماذج المتعلقة بتحديد وظائف إدارة الموارد البشرية باختلاف المفكرين و الباحثين و تباينهم الثقافي و الاجتماعي، إضافة إلى عنصري الزمان و المكان.¹

¹ عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005، ص25

2.I - تحديات و نماذج إدارة الموارد البشرية :

إنّ التحديات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية عديدة و متعدّدة ، أدّت بشكل أو آخر إلى تغيير في البنية الثقافية و الإستراتيجية و التنظيمية لهذه الوظيفة، ممّا أدى بالباحثين و الاختصاصيين إلى إيجاد حلول لمواجهة هذه التّحديات من خلال النّماذج .

1.2.I - تحديات إدارة الموارد البشرية :

تواجه إدارة القوى البشرية العديد من التّحديات التي قد تؤثر على قدرتها على المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، و يمكن بصفة عامة تحديد أهم تلك التحديات على أنّها تتضمن¹:

✓ تحديات عالمية

✓ تحديات الجودة

✓ تحديات تميز الأداء

✓ التحديات الاجتماعية

1- التحديات العالمية :

العالم قرية صغيرة، هكذا يرى العديد من رجال الأعمال والباحثين، فلقد أدت التطورات الهائلة في مجال تكنولوجيا المعلومات إلى زيادة القدرة على ربط أجزاء العالم ببعضها البعض بشكل غير مسبوق، فكلنا تقريباً نستطيع أن نتابع الأحداث العالمية وكأننا نراها من أماكن حدوثها، ولقد تعددت الكتابة الحديثة عن ظاهرة العولمة والنتائج التي يمكن أن تحدثها في مجال إدارة الأعمال .ويمكن بنفس المنطق أن تحدث التحديات العالمية تغييراً كبيراً في مفهوم إدارة الموارد البشرية نظراً لانتشار الشركات العملاقة كبيرة الحجم، متعدد الجنسيات، وعابرة القارات . إن مثل هذا التحول سوف يترتب عليه تعديلاً مماثلاً في ممارسات إدارة القوى البشرية في كافة مجالاتها الوظيفية. وتأتي كذلك عملية انفتاح الأسواق الوطنية وتحويلها إلى سوق واحدة عالمية بمثابة قوة دافعة قوية تعمل في اتجاه تمييز الشركات والمؤسسات التي تمتلك القدرات الإنتاجية والتقنية والقدرات التنافسية المناسبة، وتيسر لها الدخول في تلك السوق العالمية وتحقيق مراكز تنافسية متينة فيها. وقد

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص38

كان هذا التحول عاملاً رئيسياً في توجيه اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة نحو البحث عن الموارد البشرية المتميزة القادرة على التغلغل في تلك الأسواق الجديدة والمتنوعة.¹

2- تحديات الجودة :

أكدت العديد من المفاهيم الإدارية على أهمية الجودة كميزة تنافسية أساسية ، وقد ظهرت من نماذج قياس الجودة التنظيمية مثل نموذج الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، والأداء المقارن، ولا شك أن مفهوم الجودة يضع تحدياً من نوع خاص على إدارة الموارد البشرية نظراً لأن العنصر البشري هو أحد المعايير الأساسية للجودة بكل المعايير.

3- التحديات الاجتماعية :

ينبع التحدي الاجتماعي لإدارة الموارد البشرية من تنامي إحساس المنظمات بالمسئولية الاجتماعية للمنظمات الحديثة، فلا شك أن استيعاب العمالة في عصر يشهد اتجاهات قوية نحو تقليص حجم المنظمات يعتبر أحد التحديات الاجتماعية الهائلة التي تواجهها المنظمات. كذلك فإن تغير هيكل وتركيب العمالة في الأسواق، وما صاحب ذلك من تغير في الهيكل القيمي للعمل يضع إدارات القوى البشرية أمام تحدي جديد.

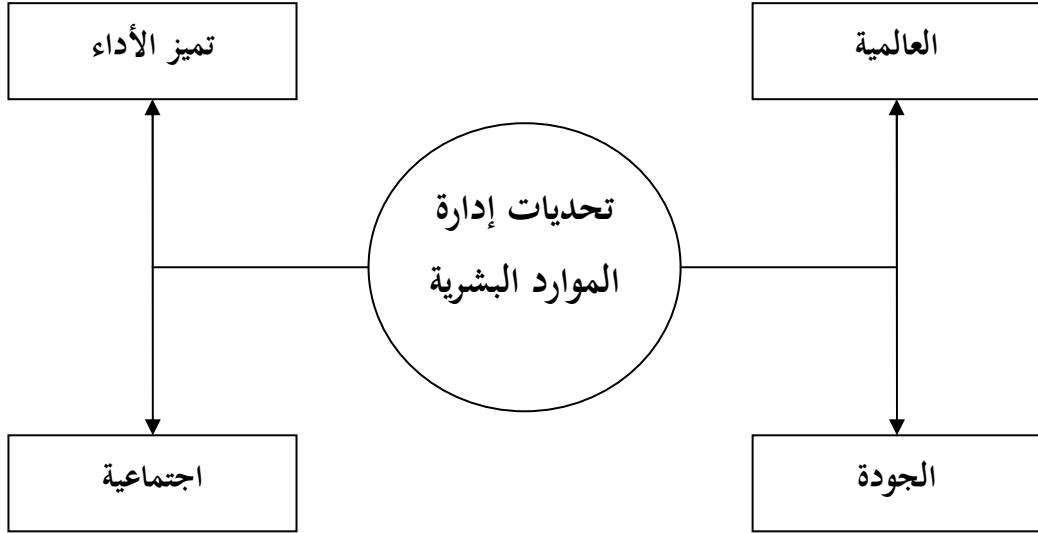
4- تحديات تميز الأداء :

إن رغبة المنظمات في مواجهة تحديات الجودة يستدعي بالضرورة الاهتمام بتحسين الأداء التنظيمي بصفة عامة، وتحسين أداء الأفراد بصفة خاصة، ويتضمن هذا التحدي تركيز إدارة الموارد البشرية على تعظيم أداء الموارد البشرية من خلال²:

- التركيز على تنمية المهارات الوظيفية الجيدة.
- التركيز على تنمية فرق العمل.
- تطوير المهام الإدارية للقيادات التنظيمية .

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ،دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص24
² عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص40

- شكل رقم (2) :
-تحديات إدارة الموارد البشرية-



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص39

وخلاصة القول إن التحديات السابقة تضع إدارة الموارد البشرية أمام مجموعة من المهام الجديدة التي لم تكن تمارسها من قبل، ويرجع السبب المباشر في ذلك إلى تأكيد الممارسات الإدارية الحديثة على أهمية العنصر البشري كعنصر حاكم لنجاح المنظمة .

2.2.I - نماذج إدارة الموارد البشرية :

تنقسم نماذج إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث فئات رئيسية :

- نماذج وطنية (*les modèles nationaux*) مثال: النموذج الكندي، النموذج الفرنسي، النموذج الأمريكي...، نماذج المؤسسات (*les modèles des firmes*) مثال: نموذج تويوتا (*Toyota*) ، نموذج ماكدونالد...، نماذج الباحثين و المؤلفين (*les modèles des auteurs*) التي تعتبر الأكثر عالمية¹. وقد حاول الكثير من الكتاب و الباحثين نمذجة الموارد البشرية مما أدى إلى ظهور الكثير من النماذج، و من بين النماذج العالمية المهيمنة: النموذج القائم على أساس موارد المنظمة *The resource based model*، نموذج ديفيد أولريك *Dave Ulrich*، نموذج التطابق الاستراتيجي *The matching strategic model*.

1- النموذج القائم على أساس موارد المؤسسة (*The resource based model*) :

تقوم فكرة هذا النموذج على مبدأ التركيز على البيئة الداخلية للمؤسسة بدلاً من التركيز على البيئة الخارجية للمؤسسة. تهتم المؤسسة بالموارد الداخلية منها الموارد البشرية و علاقتها بالإستراتيجية و الأداء مركزاً على المحافظة على ميزتها التنافسية و هذا بتنمية و تطوير الرأسمال البشري بدلاً من حرصها فقط على التوفيق بين الموارد البشرية و بين أهداف الإستراتيجيات الحالية². ويرى هذا النموذج على موارد المؤسسة لكي تحافظ على ميزتها التنافسية أو بمعنى لذي تكون إستراتيجية يجب أن تتميز بأربع صفات رئيسية أو ما يسمى ب: *VRIO* أي قيمة (*Value*)، الندرة (*Rarty*)، التميز (*Inimitability*)، التنظيم (*Organization*):

❖ القيمة (*Value*): تسعى المؤسسات دوماً لتخفيض تكاليف الموارد البشرية مثل: تخفيض حجم العمالة، إدخال ممارسات عمل مرنة... الخ، و لكن من المهم كذلك دراسة كيفية رفع إيراداتها أي خلق القيمة المضافة للمؤسسة. و قد أشار كل من هامل و براهدل بأن ارتفاع

¹ AHMED KOUHIL, projet d'implantation d'une unité de gestion de ressources humaines au niveau de la délégation de sale, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé Publique , Maroc, 2006, page15

² John Bratton & Jeffrey Gold , human resource management :Theory and practice, Edition: 2, Routledge, 2001,page 51

كلّ من الإنتاجية و الأداء قد يتحدّد من خلال تحقيق نفس المخرجات باستخدام موارد أقل و بزيادة المخرجات باستخدام نفس الموارد(المدخلات)، و لتحقيق هذا الهدف يجب على الموارد البشرية طرح الأسئلة التالية:

- على أيّ أساس تسعى الشركة للتميز عن منافسيها؟ كفاءة الإنتاج؟ الإبداع؟ خدمة الزبائن؟
- في سلسلة القيمة(سيُتطرق لها لاحقاً) أين تتوفر أكبر فرصة للمؤسسة لتحقيق التّميز؟
- من هم الموظّفون القادرون على تحقيق تميز المؤسسة عن منافسيها؟

قيمة الموارد للمؤسسة ليس كافي وحده للحفاظ على الميزة التنافسية، و هذا لأنّه في حالة ما إذا كانت هناك مؤسسة أخرى تملك نفس قيمة الموارد فتكون الأولى قد فقدت ميزتها التنافسية، و لذلك تأتي الصفة الثانية التي هي الندرة.

❖ **الندرة (Rarity):** إنّ إدارة الموارد البشرية بحاجة للنظر في كيفية تطوير و استغلال الميزات النادرة للموارد البشرية في المؤسسة و هذا لخلق الميزة التنافسية.

❖ **التّميز (Inimitability):** إذا كان للمؤسسة موارد بشرية تضيف قيمة و نادرة، فإنّ ذلك سيحقّق لها ميزة تنافسية على المدى القصير، لكن إذا ما وُجدت مؤسسات أخرى تستطيع تقليد هذه المؤسسة في القيمة و الندرة، فإنّ ذلك سيؤدّي حتماً إلى فقدان ميزتها التنافسية. فواجب المؤسسة هو الحرص على التطوير المستمر لمميّزات مواردها البشرية بحيث من الصعب على المنافس تقليدها. و يشير الباحثين هنا إلى أهمية ثقافة المؤسسة(أنظر الفصل الثالث) و التي تظهر من خلال ممارسات و سلوكيات الأفراد في خلق الميزة التنافسية حيث من الصعب للمنافس تقليدها. و السؤال المطروح هو :- كيف يمكن للمؤسسة خلق ثقافة يصعب نسخها؟

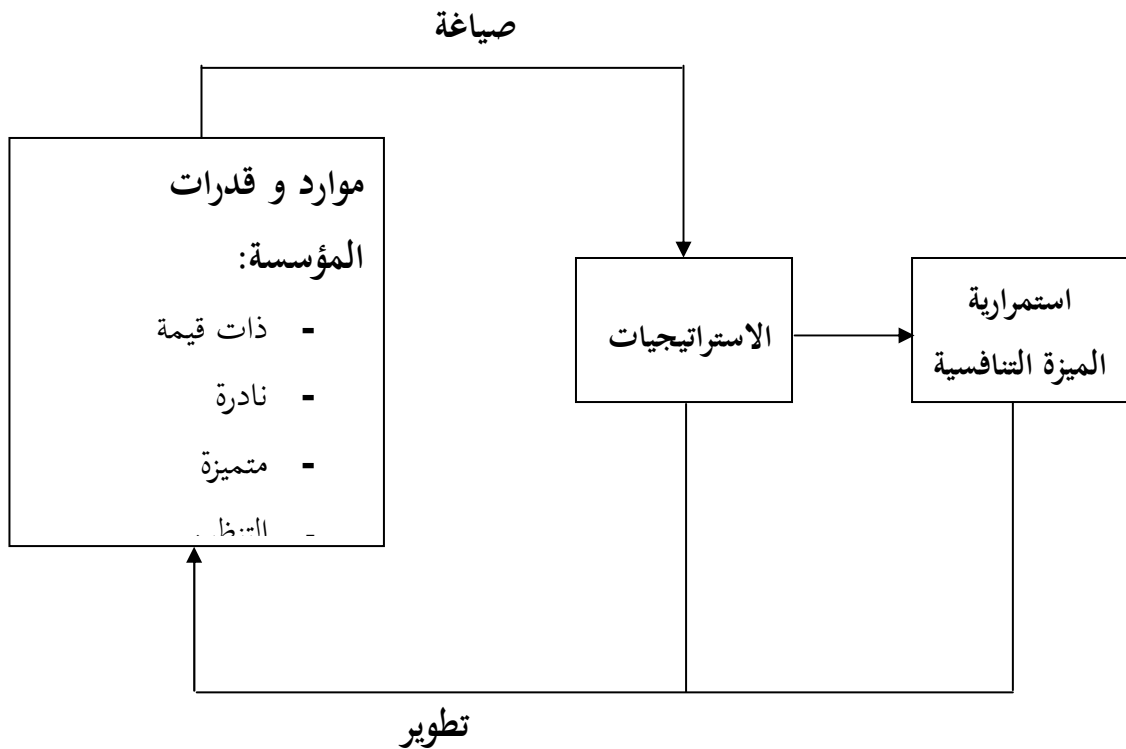
❖ **التنظيم (Organization):** أخيراً، للتأكد من أن وظيفة الموارد البشرية تستطيع خلق ميزة تنافسية مستمرة، المؤسسة يجب أن تكون لها يقظة فيما يخص التركيز على التكامل الأفقي (التوفيق و التطابق بين سياسات الموارد البشرية و ممارساتها)، و ترابط أنظمة ممارسات الموارد البشرية بدلاً من ممارسات الأفراد، يقظة المؤسسة لكلّ سياساتها و ممارساتها تجاه وظيفة

الموارد البشرية، و التأكد من وجود تنسيق و ترابط و عدم تعقيد يسمح للموظفين بممارسة نشاطاتهم في جو ملائم يستطيعون من خلاله استثمار قدراتهم بأقصى ما يمكن.

و كخلاصة، فإنّ القيمة و الندرة و التّميز و التنظيم للموارد البشرية هي عوامل أساسية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة و المحافظة عليها. و الشكل التالي يبيّن العلاقة بين موارد المؤسسة و استراتيجياتها و ميزتها التنافسية :

- الشكل رقم (3) :

- النموذج القائم على أساس موارد المؤسسة -



Source : Farhad Analou, Strategic Human Resource Management, Cengage Learning EMEA,2007, p51.

2- نموذج ديف أولريك *Dave Ulrich* :

يرى ديف أولريك بأن استمرارية وظيفة إدارة الموارد البشرية يرجع إلى قيمتها المضافة، و أن الأداء العام للمؤسسة يرجع إلى أداء الفرد في أربع مجالات :- أن يكون شريكاً استراتيجياً، أن يكون نصيراً للعاملين، قائداً للتغيير، و أن يكون خبيراً إدارياً .

حسب ديف أولريك، فإن مهام وظيفة إدارة الموارد البشرية تركز على محورين رئيسيين ؛ التوجه نحو الحاضر أو المستقبل أو التركيز على الأشخاص أو على العمليات ¹ :

- التركيز على العمليات و التوجه نحو الحاضر = إدارة بفعالية، أي أن يكون الفرد عملي و فعال في إدارة الأفراد .

- التركيز على الأفراد و التوجه نحو الحاضر = تطوير التحفيز، أي أن العامل يجب أن يُعتبر كزبون داخلي إرضاءه هو العامل الأهم في نجاح المؤسسة .

- التركيز على الأفراد و التوجه نحو المستقبل = دعم التغيير، أي إضفاء روح و ثقافة التغيير و التحول في أغلب النشاطات و هذا من خلال التشجيع على السلوكات الجديدة و الفعالة .

- التركيز على العمليات و التوجه نحو المستقبل = تنفيذ الإستراتيجية و كذلك مساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها الإستراتيجية .

و يرى ديف أولريك أن الموارد البشرية كشريك استراتيجي (*Strategic Partner*) يساهم في نجاح المؤسسة و هذا بمعالجة و تنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية و ممارستها. أمّا دور وكيل التغيير (*Change Agent*) فيمكن في إدارة التحول و التغيير في المؤسسة، و يرى أولريك أن خبراء الموارد البشرية لهم الدور الأكبر في الحرص و التحفيز على الثقافة التنظيمية و المساهمة الرئيسية في مجال تحديد و تطبيق عمليات التغيير .

أمّا الخبير الإداري (*Administrative Expert*) فدوره و مسؤولياته تقليدية في إدارة الموارد البشرية، و في سياق هذا الدور يجب عليه أن يحقّق الكفاءة في إدارته لعمليات الموارد البشرية كالتوظيف و التدريب و إدارة الأجور و الترقيات.

¹ Ahmed Kouhil ,op.cit ; p25

أما نصير العاملين (*Employee Champion*) فمسؤوليته هي إدارة الموظفين و التزامهم و هذا الدور يتطلب المشاركة اليومية في حلّ المشاكل و النزاعات، و كذلك معرفة اهتمامات الموظفين و احتياجاتهم.¹

- الشكل رقم (4) :
- نموذج ديف أولريك -



Source : Michel E.Domsch, Elena Hristozova, Human Resource Management in consulting firms, Birkhäuser, 2006, p4

3- نموذج التطابق الاستراتيجي HRM : The matching model of HRM

إن التطابق أو التكامل أو التوافق التام بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة.. أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي. يعتمد نموذج التطابق

¹ Michel E.Domsch, Elena Hristozova, op.cit,page 4 - 5

الاستراتيجي على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وإستراتيجية المنظمة العامة.

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد أن تتوافق بشكل تام مع إستراتيجية المنظمة، أي تعمل على تحقيق إستراتيجية المنظمة من حيث الرسالة، والغايات، والأهداف... إلخ، وهذا يستوجب بالضرورة التنسيق التام، والتوافق والتكامل فيما بين إدارة الموارد البشرية، ونشاطاتها، وممارساتها مع جميع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، وذلك لتجنب التضارب والاختلاف، ومن ثم الخروج عن مسار الخطط العامة للمنظمة..! فضلا عن عدم تحقيق المنظمة ككل لإستراتيجيتها.

ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي، فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق إستراتيجية المنظمة.

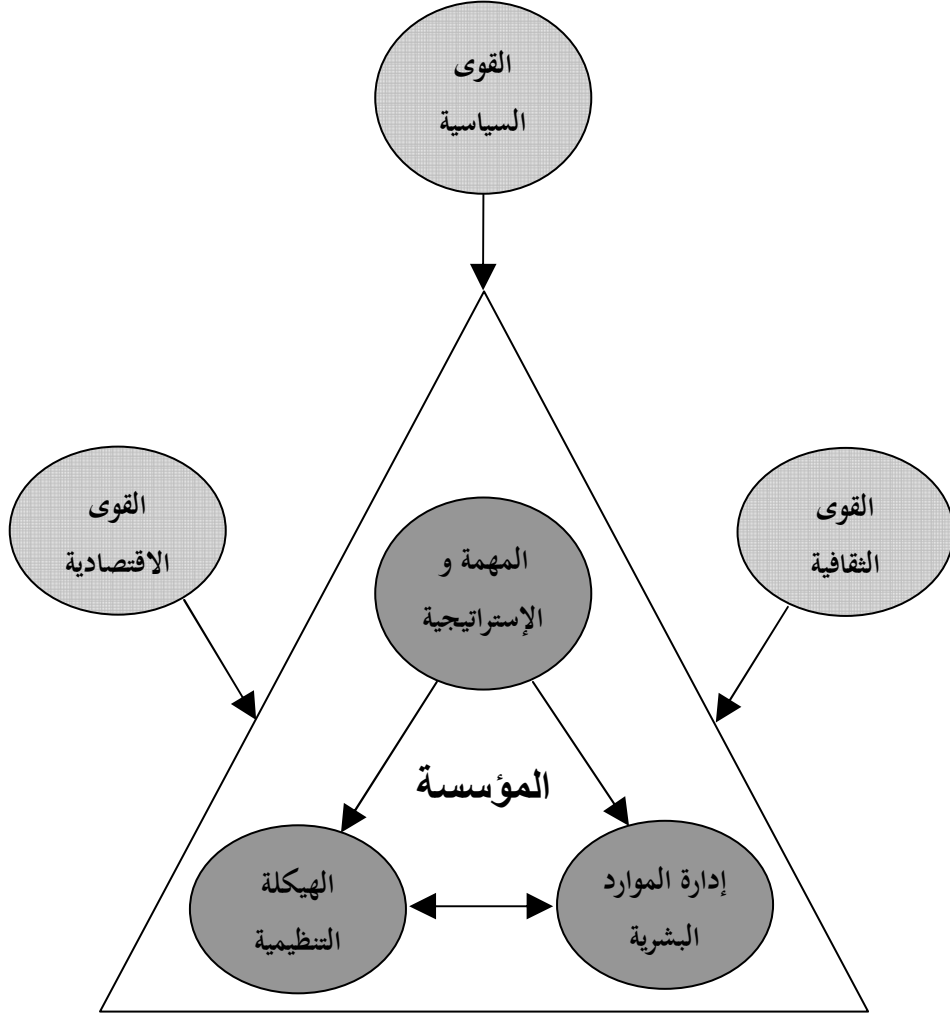
إن استقرار إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد في الأساس—بل يتوقف—على استقرار إستراتيجية المنظمة، إذ تمثل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزءاً من إستراتيجية المنظمة (المتغير المستقل) وهذا أمر طبيعي؛ أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

كما يرى أصحاب هذا النموذج أنّ نظم الموارد البشرية و هيكله المؤسسة التنظيمية يجب أن تسير بطريقة تكون فيها منسجمة مع إستراتيجية المؤسسة، وهذا حسب نظرية شاندر *Chandler* الذي يرى فيها أنّ الهيكل التنظيمية تتبع الإستراتيجية. كما تعتبر العلاقة بين الإستراتيجية و الهيكله التنظيمية و إدارة الموارد البشرية تفاعلية مع بعضها البعض متأثرة بالقوى البيئية(القوى الثقافية، القوى الاقتصادية، القوى السياسية).¹

¹ محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مقال منشور في موقع الألوكة، www.alukah.net

- الشكل رقم (5) :

- نموذج التطابق الاستراتيجي -



Source : John Bratton, Jeffrey Gold, Op.cit. page 48

ملاحظة :

- النظريات قد لا تنجح غالباً عند ترجمتها إلى واقع الممارسة، لكن إذا كان هناك شيء لا يعمل نظرياً فإنه مستحيل أن يعمل في الممارسة العملية . فكبقية العلوم الاجتماعية، فإنّ الأساس النظري لإدارة الموارد البشرية هو أنّ نتائجها عامة ليست واضحة و لا تُسند بسهولة إلى النشاطات التي تتم القيام بها .¹

¹ Paul Kearns, HR Strategy: Business Focused, Individually Centred, Butterworth-Heinemann, 2003, page 56-58

3.I- البُعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية :

1.3.I- مستويات و أبعاد إدارة الموارد البشرية:

1- مستويات أو أدوار إدارة الموارد البشرية :

تستند إدارة الموارد البشرية إلى ثلاث مستويات رئيسية هي: المستوى الإداري، المستوى التشغيلي أو العملي، المستوى الاستراتيجي. و قد تغيّر دور إدارة الموارد البشرية خلال العقود حسب هذه المستويات، حيث انتقل التركيز من البُعد الإداري إلى البُعد التشغيلي(العملي) منه إلى البُعد الاستراتيجي.

❖ المستوى الإداري :

يركّز الدور الإداري لإدارة الموارد البشرية على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، و هناك أربعة نشاطات رئيسية يمكن ذكرها في هذا المستوى :- إدارة ملفات الأشخاص، تطبيق قوانين و نظم العمل، إدارة الاتفاقيات الجماعية، إدارة الأجور¹، و يكون القرار في هذا المستوى قرار إداري" و هو القرار المتعلّق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة".

❖ المستوى التشغيلي (العملي) :

الأنشطة العملية تكون ذات طبيعة تكتيكية، مبدأ تكافؤ فرص العمل و القوانين الأخرى يجب أن تكون مضبوطةً في هذا المستوى، و كذلك معالجة طلبات العمل و ملء الوظائف الشاغرة من خلال المقابلات، و يجب تدريب و تكوين المشرفين و كذلك حلّ مشاكل الأمن و السلامة للموظفين و تسيير كفاءاتهم، التسيير التقديري، تسيير النزاعات الفردية و الجماعية، تقييم الإنتاجية. و باختصار، هناك مجموعة واسعة من الجهود و الأنشطة المنقّدة ترتبط بصفة عامة بتنسيق إدارة الموارد البشرية مع أنشطة المسيرين و المشرفين في كل المؤسسة.

وخلاصة القول أن يتطلب الدور التنفيذي من خبراء الموارد البشرية تحديد وتنفيذ السياسات والبرامج التنفيذية في المنظمة.²

¹ Jean-Yves LE Louarn et Thierry WILS, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, édition liaisons , 2001, page 40-41

² Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resource Management, South-Western College Pub,2000, page 15

❖ المستوى الإستراتيجي :

يعتبر هذا المستوى الأهم و الأعلى هيكلياً، و القرارات على هذا المستوى تكون إستراتيجية متعلّقة بمستقبل المنظمة ككل وتؤثر تأثيراً طويلاً الأجل ولا يمكن اتخاذها بصورة روتينية. كما أنّ تطوّر الموارد البشرية في المؤسسة يكون مقروناً بالأهمية و الأولوية الإستراتيجية المعطاة لها، و هذا لأن الاستخدام الأمثل للأفراد قد يخلق للمؤسسة ميزة تنافسية. ومن المهام الرئيسية في هذا المستوى:- تحليل بيئة الموارد البشرية في المؤسسة، صياغة إستراتيجية الموارد البشرية، تنفيذها و كذلك تقييم نتائجها.¹

يُعتبر البعد الاستراتيجي للموارد البشرية الفرد في المؤسسة مورداً ثميناً و استثماراً هاماً يجب استغلاله و هذا بالتركيز على القضايا طويلة الأجل و الإجابة على الأسئلة التالية :- كيف يتغيّر المحيط الديمغرافي ؟ و هل هذا سَيُسبّبُ انقطاعاً أو ندرة في القوى العاملة في المؤسسة ؟ و ما هي الوسائل المقترحة لكيفية التصرف مع هذا المشكل ؟...؟. أهمية هذا الدور الذي كان موضوع مناقشة مستفيضة في الآونة الأخيرة و التي أكّدت على ضرورة أن تكون إدارة الموارد البشرية أكبر مساهم استراتيجي لنجاح المنظمات.

هناك ثلاثة محاور أساسية يمكن ذكرها في هذا المقام و قد تمّ ترتيبها من العام إلى الخاص:² السياسات (*Politiques*)، العمليات (*Processus*)، الممارسات (*Pratiques*).

- السياسات (*Politiques*) :- و هي صيغة أو بيان عام يشير إلى نيّة أو عزيمة المؤسسة. مثال على ذلك: سياسة المؤسسة هي توظيف الشخص الأفضل.
- العمليات (*Processus*) :- هي مجموع الأنشطة المترابطة فيما بينها لهدف نتيجة محسوسة أو فعلية. مثال: عملية التوظيف تبدأ من افتتاح منصب شغل إلى غاية استقبال المترشّحين.
- الممارسات (*Pratiques*) :- و هي طريقة عمل المؤسسة. مثال: محاور المترشّحين جماعياً.

¹ GEAN-Yves LE Louarn et Thierry WILS ,op.cit, page 41

² Ibid , page 41

و كخلاصة، فإنّ ميدان إدارة الموارد البشرية يمكن تمثيله بالشكل التالي:

- الجدول رقم (1) :

- ميدان إدارة الموارد البشرية -

الاستراتيجي	التشغيلي	الإداري	
			السياسات
			العمليات
			الممارسات

Source : Jean-Yves LE LOUARN/Thierry WILS ,L'évaluation de la gestion des ressources humaines,groupe liaison ;2001, page 41

- الجدول رقم (2) :

- مستويات أو أدوار إدارة الموارد البشرية-

الإستراتيجي <i>Strategic</i>	التشغيلي <i>Operational</i>	الإداري <i>Administrative</i>	
صعيد المنظمة الكلي	العملي (الدعم التشغيلي)	المعالجة الإدارية و حفظ السجلات	التركيز <i>Focus</i>
طويل الأجل 2-5 سنوات	متوسط الأجل 1-2 سنة	قصير الأجل أقل من سنة	التوقيت <i>Timing</i>
<ul style="list-style-type: none"> - تقييم اتجاهات و قضايا القوى العاملة - الإشارك الجماعي في التخطيط لتنمية الموارد البشرية - المساعدة في إعادة الهيكلة التنظيمية و التقليل - تخطيط استراتيجيات التعويضات 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة برامج تعويضات الموظفين - التوظيف و الاختيار للمناصب المتوفرة - إجراء التدريب على السلامة <i>safty training</i> - حلّ شكاوى الموظفين 	<ul style="list-style-type: none"> - إدارة المزايا الاجتماعية للموظفين - توجيه العاملين الجدد - إيضاح سياسات و إجراءات الموارد البشرية - إعداد تقارير المساواة في العمل 	الأنشطة النموذجية <i>Typical Activities</i>

Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 15

2- الأبعاد الإستراتيجية الثلاث لإدارة الموارد البشرية:

لقد تمّ الاعتراف في السنوات الأخيرة بالأهمية الإستراتيجية التي تلعبها إدارة الموارد البشرية باعتبارها المساهم الرئيسي في نجاح المنظمات، حتّى في المنظمات التي لا تستهدف الرّبح (*nonlucratif*) مثل : الخدمات الاجتماعية الحكومية، و استناداً لعدّة بحوث و دراسات لمدارس و جامعات مختلفة و من أهمّها بحوث ديفيد أولريش من جامعة ميشيغان الذي يرى ضرورة تبني النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية و هذا لتحقيق أهداف المنظمة، و هذا من خلال ثلاثة أبعاد:¹

أ - تحسين الأداء التنظيمي :

يمكن أن ينظر للأداء التنظيمي بأنّه الفعالية في تقديم المنتجات و الخدمات للزبائن، و بما أنّ الموارد البشرية في المنظمة تعتبر جزءاً من عملية تصميم و إنتاج و تقديم هذه الخدمات، فإنّ هدف من أهداف إدارة الموارد البشرية القيام بأنشطة تساهم في رفع مستوى الأداء التنظيمي و هذا من خلال:

- المشاركة في التخطيط الاستراتيجي
- المساهمة في عملية صنع و اتخاذ القرارات المتعلقة بعملية الاندماج و الاكتساب و التقليل التنظيمي*
- إعادة هندسة المنظمة و سيرورة العمل
- ضمان المسؤوليات المالية لنتائج الموارد البشرية

ب - توسيع الرأسمال البشري :

الرأسمال البشري هو القيمة الكلية للموارد البشرية في المنظمة، و يسمّى كذلك بالرأسمال الفكري. يتكوّن هذا الأخير من الأفراد في المنظمة و القدرات و الكفاءات التي يمتلكونها و قدرتهم على استخدامها في عملهم. و أهم طريقة لتطوير الرأسمال البشري هي استخدام قدرات و مواهب كلّ الأفراد داخل المنظمة بالإضافة إلى الجلب الأمثل للموارد البشرية من الخارج.

¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 15-16

*يشير إلى المجهود المحدود المبذول لتخفيض العمالة وكذلك المجهود الكبير المبذول لتحسين وتطوير نظم العمل أو إعادة تصميم التنظيم ككل. أي أن تخفيض العمالة هو أحد مهام التقليل التنظيمي كأحد أساليب الإدارة الإستراتيجية الخاصة بالمنظمة ككل.

بسبب التحول الديموغرافي في القوى العاملة ، إدارة الموارد البشرية يجب أن تحرس على تعظيم و رفع قدرات جميع مواردها البشرية المختلفة. ومن هنا ، لا بد من خبراء الموارد البشرية ضمان و توفير فرص للأفراد لتطوير قدراتهم مهما كانت خلفياتهم و ظروف معيشتهم. و كخلاصة يمكن توسيع الرأسمال البشري بما يلي :

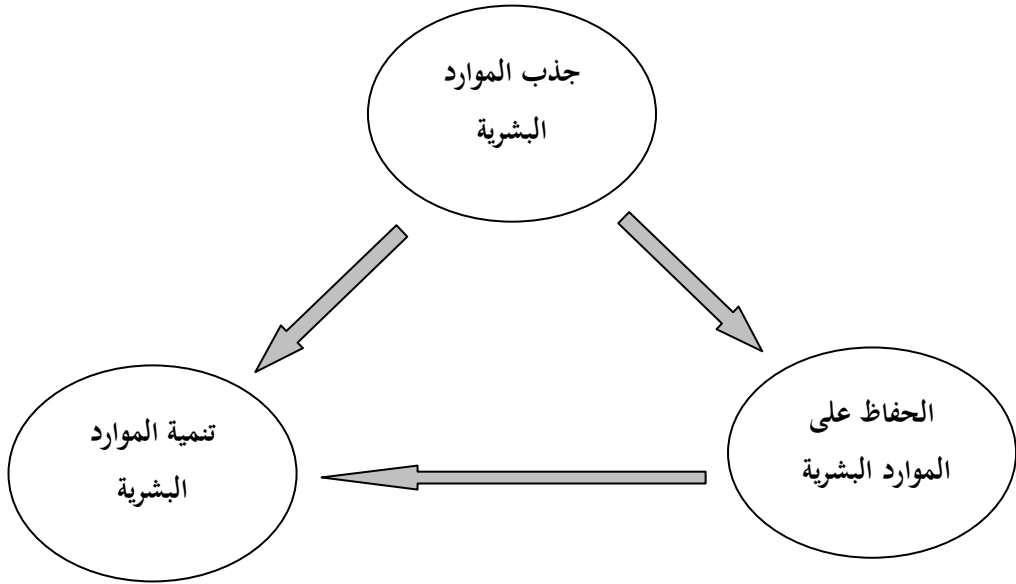
➤ جذب و استقطاب الموارد البشرية

➤ المحافظة على الموارد البشرية

➤ تنمية الموارد البشرية

- الشكل رقم (6) :

- توسيع الرأسمال البشري -



المصدر: عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص50

ج- التدريب على تكلفة/فعالية نظم الالتزام :

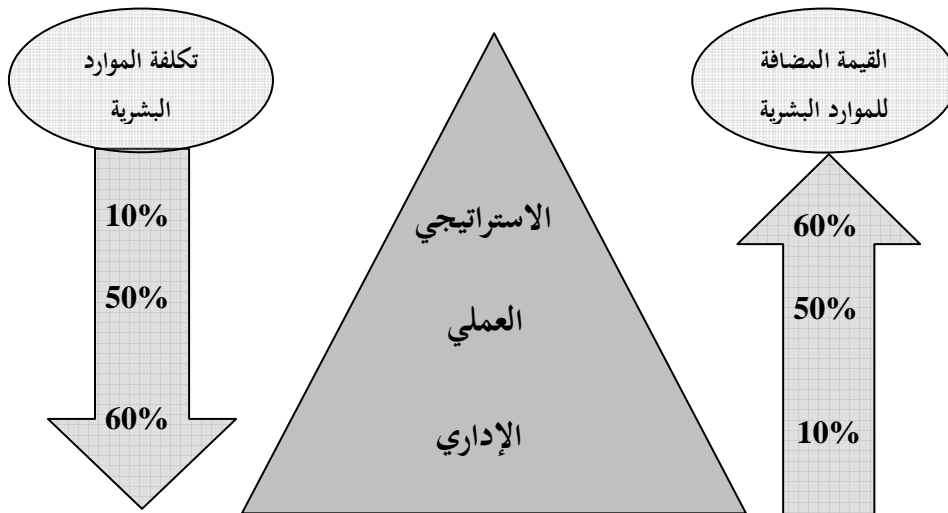
البعد الاستراتيجي الثالث لإدارة الموارد البشرية يتمثل في مباشرة أنشطة و خدمات الموارد البشرية بطريقة التكلفة/الفعالية التي تضمن التطابق و التكيف مع القوانين و اللوائح المطبقة. و لقد

أجريت إحدى الدراسات لدور إدارة الموارد البشرية في المنظمة، فأظهرت النتائج بأن أكبر نسبة من الوقت و التكلفة يتم التركيز عليها في المستوى الإداري. و مع ذلك، فإدارة الموارد البشرية تضيف القيمة الأكبر على المستوى الاستراتيجي، أما الأنشطة الإدارية (المستوى الإداري) تنتج أو تضيف قيمة محدودة للمنظمة. و في هذا الإطار يجب الأخذ بعين الاعتبار جانبين هامين هما : الالتزام القانوني و النظم الإدارية.¹

حسب الدراسات التي قام بها سبنسر **Spencer**، فإن 60% من تكاليف وظيفة الموارد البشرية هي محصورة في الدور التقليدي لإدارة الأفراد (administration du personnel)، في حين لا تقدم سوى 10% من القيمة المضافة. و بصورة تطابقية، وُجد أن 60% من القيمة المضافة يمكن تولدها من الدور الاستراتيجي الذي لا يُكلف سوى 10% من تكاليف الوظيفة.²

- الشكل رقم (7) :

- تكلفة الموارد البشرية/القيمة المضافة للموارد البشرية -



Source: Lyle M. Spencer, *Reengineering Human Resources* (New York: © John Wiley & Sons 1995), 16.

¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 21

² Bruno SIRE et Gilles Guérin, *Où va la fonction RH ? Quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM*, Les notes du lirhe, note numéro :284, France, 1997

2.3.I - الإنتاجية، الجودة و الخدمة في إدارة الموارد البشرية PQS :

يجب أن يكون المحور المركزي لإدارة الموارد البشرية هو المساهمة في نجاح المؤسسة، و لتحقيقه يجب التأكد من أنّ أنشطة الموارد البشرية مركزة على ثلاثة أمور:- الإنتاجية، الجودة، الخدمة.

1 - الإنتاجية Productivité :

بالرغم من أهمية موضوع الإنتاجية إلا أن وضع إطار لمفهومها مازال أمراً صعباً حيث تعددت مفاهيمها وتعريفها والتي انطوت على أكثر من معنى يختلف باختلاف القصد من المفهوم¹، لكن بدقّة و باختصار، فالإنتاجية هي قياس لكمية و نوعية العمل المنجز، أخذاً بالاعتبار تكلفة الموارد المستخدمة في انجاز هذا العمل². إنّ معظم القرارات التي تتخذ بشأن قيمة المؤسسة هي في غالب الأحيان تكون مركّزة على القدرة الإنتاجية، و لعلّ من أهمّ الموارد المستخدمة و على الإطلاق في تحقيق القدرة الإنتاجية هي الموارد البشرية.

هناك طريقة لقياس إنتاجية الموارد البشرية للمؤسسة و هذا بطريقة تكلفة العمل الوحديّة أو تكلفة العمل الكلية مقابل وحدة من المخرجات، و التي تحسب بقسمة التكلفة المتوسطة للعمال على متوسط مخرجاتهم. استعمال طريقة تكلفة العمل الوحديّة يُمكن من توضيح بأنّ المؤسسة التي تدفع أجور مرتفعة نسبياً، دائماً تستطيع أن تكون تنافسية اقتصادياً إذا استطاعت بالمقابل تعويضها بمستوى إنتاجية مرتفع³. إنّ دراسة إنتاجية الموارد البشرية تقودنا إلى دراسة مفهوم الإنتاجية الفردية.

○ الإنتاجية الفردية Productivité Individuell : يُحدّد الأداء الفردي بثلاث عوامل رئيسية

هي:- القدرة على القيام بالعمل- مستوى الجُهد- الدّعم المعطى للفرد ، و الشكل التّالي يوضّح هذه العوامل :

○

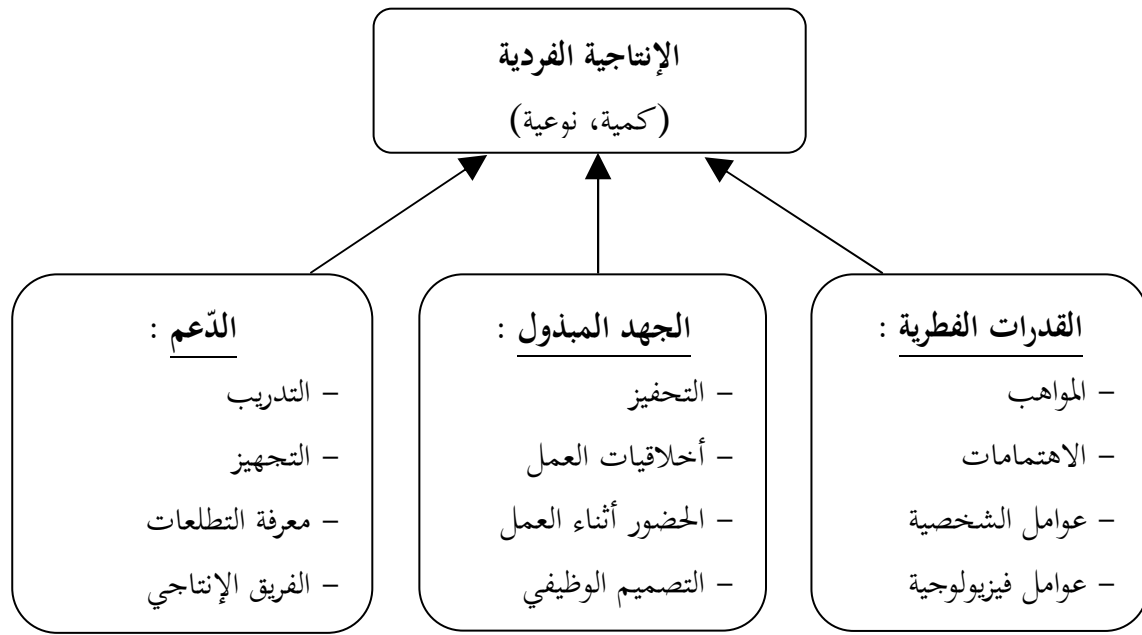
- الشكل رقم (8) :

- مكونات الإنتاجية الفردية -

¹ عمر بنية، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص2

² Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 75

³ Ibid , page 76



Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 76

العلاقة بين هذه العوامل متعارف عليها في الإدارة، حيث أنّ الأداء (*Performance*) هو نتيجة للقدرة (*ability*) و حجم الجهد (*Effort*) و حجم الدعم (*Support*)¹ :

$$P = A \times E \times S$$

ينخفض الأداء عند انخفاض أحد هذه المتغيرات أو غيابه. التوظيف و الاختيار مرتبطان بصفة مباشرة بالعامل الأول (القدرات الفطرية) حيث يتم اختيار الفرد حسب مواهبه و اهتمامه بالوظيفة المطلوبة، أمّا العامل الثاني (الجهد المبذول من طرف الفرد) فيتأثر بعدة قضايا للموارد البشرية منها: التحفيز، الدوافع، التصميم الوظيفي، و العامل الأخير (الدعم التنظيمي) يشتمل على التدريب و التكوين، التزويد بالتجهيزات، معرفة تطلعات الأفراد، و ربّما حالة فريق الإنتاج.

2- جودة الإنتاج *Qualité de production*

¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 76

جودة الإنتاج يجب أن تعتبر جزءاً من الإنتاجية. المؤسسات اليوم تواجه عامل الجودة بطرق مختلفة منها: - تدريب الموظفين على تحسين و المحافظة على الجودة من البداية الهندسية للمنتوج إلى غاية صناعته. إحدى الطرق تستعملها المؤسسات للتركيز على الجودة وهي معايير الجودة الشاملة أو الإيزو. "تتضمن معايير الإيزو مجموعة من الشروط يتوجب على المنظمة تطبيقها كاملة حتى تتحصل على الشهادة. وتتعلق هذه الشروط بمختلف الوظائف القائمة في المنظمة والتي من بينها إدارة الموارد البشرية، فبالنسبة للطبعة الأولى لمعايير *ISO 9001*، *ISO 9002* و *ISO 9003* فلم يكن الاهتمام سوى بالتدريب، أما في المواصفة *ISO 9000:2000* فقد اهتمت بمشاركة العاملين ومساهماتهم في عملية اتخاذ القرارات كما كلفت الإدارة بتقديم التوجيهات والنصائح وتوحيد الهدف لدى كل العاملين في المنظمة وتوفير الظروف المساعدة لهم لبلوغه، ولهذا المهام آثار إيجابية على نفسية العاملين إذ أن هذا يشعرهم بالانتماء والاهتمام من جانب المسؤولين ويرفع روحهم المعنوية ويزيد من ولائهم للمنظمة مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المنظمة.

أما بالنسبة لمعيار *ISO 9001:2000* فهو يركز خصوصاً على التدريب، المعرفة الأدائية والخبرة والمؤهلات المكتسبة من خلالها، بالإضافة إلى أنه يشترط توفر محيط عمل مناسب للعاملين لتحقيق مستوى الجودة المطلوب"¹

هناك طريقة أخرى تستعملها المؤسسات للحصول على الجودة و المحافظة عليها و هي طريقة إدارة الجودة الشاملة *QTM* و هي عمليات إدارية شاملة تركز على التحسين المستمر لأنشطة المؤسسة لغرض رفع جودة الإنتاج و الخدمات المقدمة. قلب إدارة الجودة الشاملة هو التركيز على الزبون، و هذا ما يعني بأن أي نشاط في المؤسسة يجب أن يقيّم و يحلّل بالسؤال التالي: - هل هذا النشاط ساهم في إرضاء الزبون و حاجياته؟² . النتيجة هي أن الجودة الشاملة تنبع من الأفراد ، ومن الأمور الهامة جدّاً في إدارة الجودة الشاملة نجد: الإبداع، المرونة، فريق العمل، المشاركة، التحسينات المستمرة والقيادة، وبدون عاملين أكفاء، ومهارات وأتماط إدارة وقيم مشتركة لن تحقق الجودة الشاملة الفوائد المرجوة منها.³

¹ سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص74-79

² Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 77

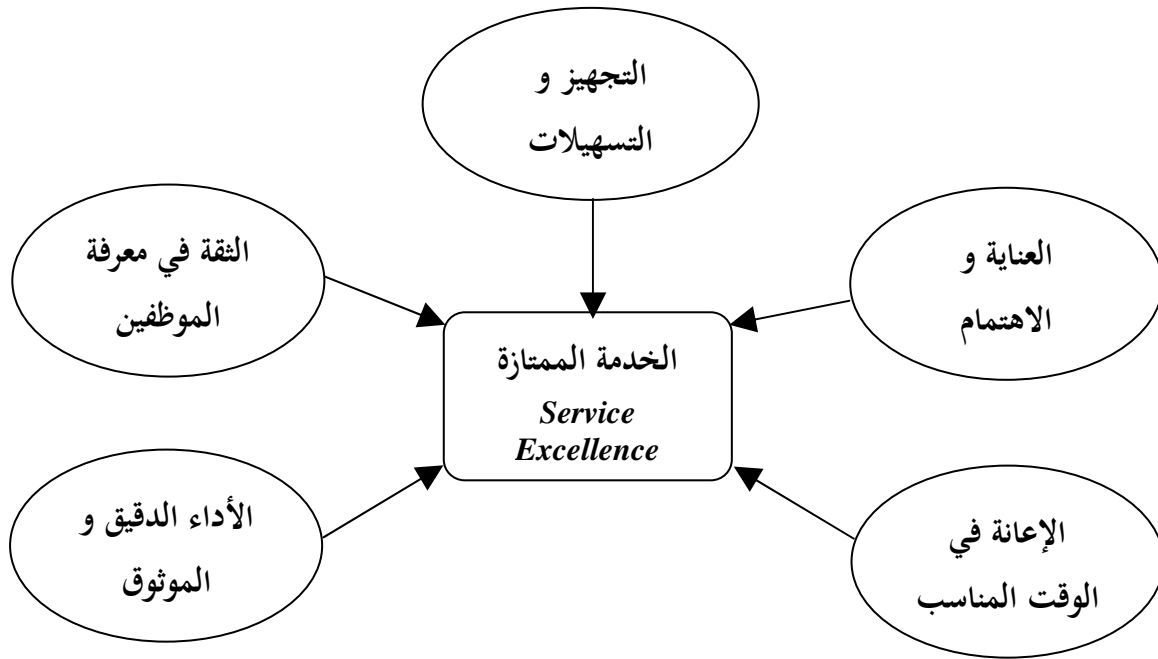
³ سامية موزاوي، مرجع سبق ذكره، ص86

3- الخدمة Service :

إنّ التأكيد على جودة الخدمة المقدّمة للزبون هو نتيجة أخرى تُمَسّ تنافسية المؤسسة. و بالتالي فالمؤسسات التي تعمل على تحسين تنافسيتها يجب أن تُعزّز و ترفع مستوى خدماتها. الخدمة الممتازة يصعب تحديدها، إلا أنّ الأشخاص يعرفونها عندما يرونها. في كثير من المؤسسات ، نجد أنّ جودة الخدمة تتأثر بشكل كبير بالموظفين الذين يتفاعلون مع الزبائن¹. أبعاد الخدمة يمكن تبينها في الشكل التالي:

- الشكل رقم (9) :

- أبعاد خدمة الزبون -



Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page78

و كخلاصة فإنّ الإنتاجية، الجودة و الخدمة هي محاور رئيسية و إستراتيجية تتحدّد من خلالها كفاءة و فعالية الموارد البشرية، و هذا لا يتمّ إلاّ بإشراك الموظفين و المسيرين معاً في مواجهة المشاكل و التي

¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 78

تتطلب غالباً التّغيير في ثقافة المؤسسة، نوعية القيادة، و كذلك في سياسات و ممارسات الموارد البشرية.

3.3.I - فعالية المؤسسة :

يتضح مما سبق أن إدارة الموارد البشرية لا بد أن تعكس بوضوح المستوى أو البعد الاستراتيجي للمؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية والأرباح والفعالية التنظيمية.

1- زيادة فعالية المؤسسة :

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في ضمان بقاء واستمرار المؤسسة ونموها، وللفعالية وجهان هما الفعالية الخارجية والداخلية، أما **الفاعلية الخارجية**، فتقاس من خلال قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية المخططة، وعلى الجانب الآخر تقاس **الفاعلية الداخلية** من خلال العديد من المؤشرات ذات الصلة بأنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: أداء العاملين، شكاوى العمل، معدلات الغياب، نسب ترك العمل، ومعدلات الفاقد والتآلف في العملية الإنتاجية¹.

ويتضح مما سبق أن الموارد البشرية هي التي تؤثر بشكل مباشر على الفعالية التنظيمية، وتزداد أهمية العنصر البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل الظروف البيئية الجديدة والتي تعيشها منظمات الأعمال، فلقد أفرزت المستجدات البيئية الحديثة العديد من الحقائق التنظيمية الجديدة مثل اتجاه معظم المنظمات إلى تطبيق مفاهيم الجودة، والرغبة في مواجهة المنافسة الشديدة، وتطبيق مفاهيم التقلص التنظيمي.

إنّ تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية يتطلب من الإدارة العليا النظر إلى الموارد البشرية على أنها المفتاح الأساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية، كذلك يتطلب تحقيق أهداف الموارد البشرية النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها متطلب تنافسي هام يستدعي عمل شاق ومخطط ويحتاج إلى عملية تقييم مستمرة.

إنّ الإضافات الحقيقة التي يمكن أن تضيفها إدارة الموارد البشرية إلى الفعالية التنظيمية يمكن أن تتضمن المساهمات التالية² :

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص54

² نفس المرجع، ص55

- ✓ المساهمة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
 - ✓ القدرة على استقطاب العمالة القادرة والراغبة في الأداء.
 - ✓ تعظيم الاستفادة من المهارات والقدرات البشرية المتاحة.
 - ✓ زيادة درجة رضاء العاملين والمساهمة في تحقيق ذاتهم.
 - ✓ خلق مناخ عمل صحي والحفاظ عليه.
 - ✓ زيادة فعالية الاتصال بين العاملين.
 - ✓ تطبيق أسس ومبادئ عمل أخلاقية.
 - ✓ إدارة التغيير بما يحقق مصالح العمل والعمال ومجموعات العمل والمجتمع ككل.
- و يمكن القول بأن "إدارة الموارد البشرية هي محاولة مراقبة الأداء الفردي أو الجماعي تحت هدف المساهمة في الفعالية التنظيمية للمؤسسة"¹.

- كفاءة و فعالية الموارد البشرية :

الإنتاجية، الجودة ، الخدمة، الغياب، رقم الأعمال، كلاًها مؤشرات قابلة للقياس ومرتبطة بشكل مباشر بأداء المؤسسة. إنّ إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات مثل التسويق و التمويل، يجب أن تقيّم من خلال قيمتها المضافة للمؤسسة.

على الرغم من ارتباط مفهومي الكفاءة والفعالية ، إلا أن هناك فروقاً هامة بينهما ، فالمنظمات يمكن أن تكون فعالة ولكنها غير كفاء ، كما يمكن أن تتمتع بقدر كبير من الكفاءة في حين تكون غير فعالة.

- تشير الكفاءة إلى : الطريقة الاقتصادية التي يتمُّ بها إنجاز العمليات المتعلقة بالأهداف وعادة ما يُعبّر عنها من خلال النسبة بين المخرجات/ المدخلات.

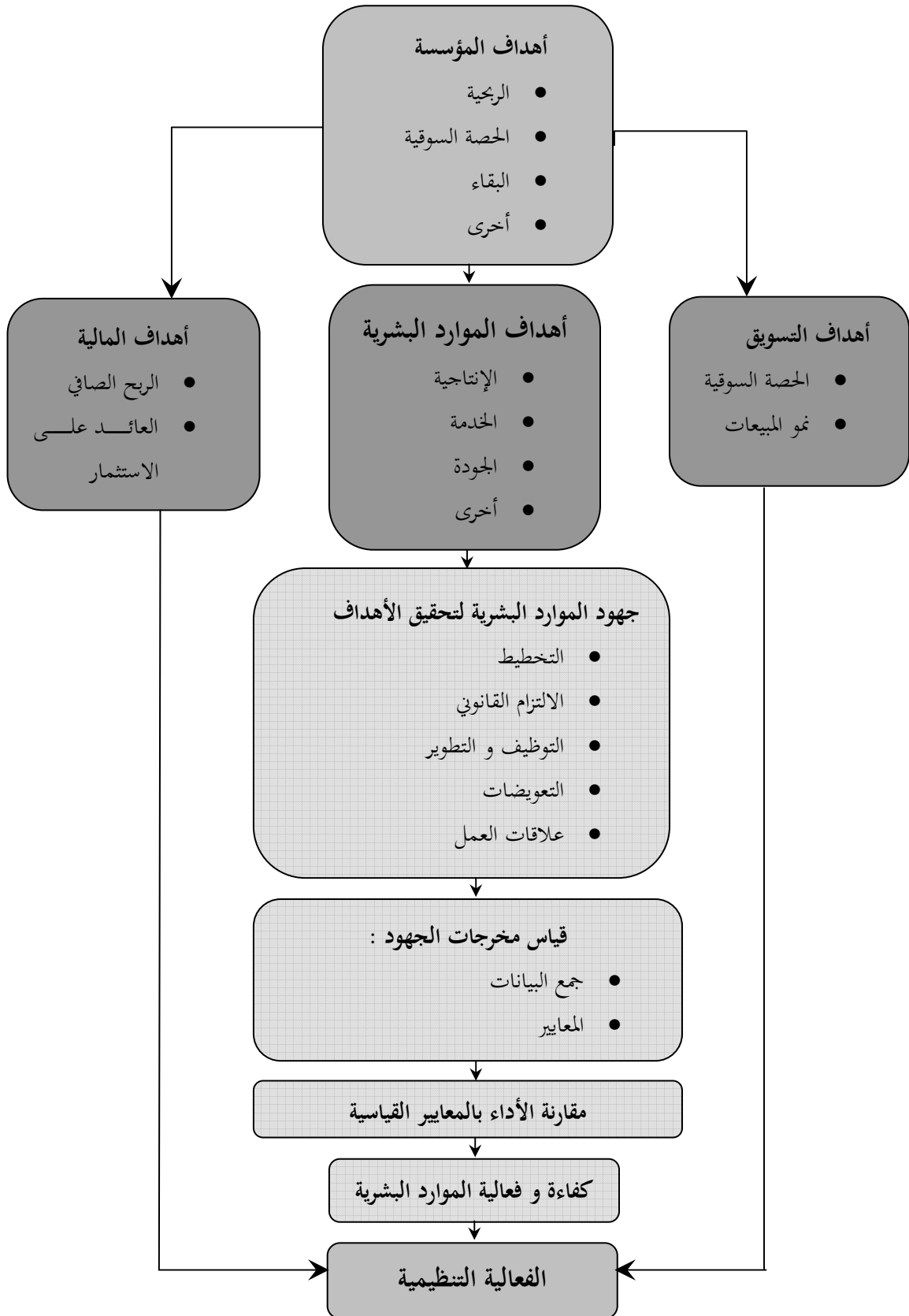
¹ Yves Emery , Renouveler la gestion des ressources humaines, PPUR presses polytechniques, 2003, page89

• بينما تشير **الفعالية إلى** : قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، بحيث يتم الاهتمام برعاية مصالح كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة ، مثل الملاك ، العاملين ، الإدارة ، المتعاملين ، الموردين ... وغيرهم بحيث تُوضع الأهداف الصحيحة والمناسبة لتحقيق وإشباع حاجات كل منهم.

لكي تكون المؤسسة فعالة، يجب أن تكون قادرة على تحقيق أهدافها، و لكن في نفس الوقت يجب أن تصل إليها باستخدام موارد محدودة و بكفاءة. الشكل التالي يبيّن النظرة العامة لتقييم كفاءة و فعالية أنشطة الموارد البشرية :

- الشكل رقم (10) :

- لمحة عامة عن عملية التقييم للموارد البشرية-



Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, op.cit, page 95

- خاتمة الفصل :

إن ما يزيد إدارة الموارد البشرية أهميةً داخل المؤسسة هو البُعد الاستراتيجي لها، ففي هذا المستوى من التفكير تتحقّق القيمة المضافة و يرتفع الأداء (الإنتاجية، الفعالية، الكفاءة أو النجاعة). إن البُعد الاستراتيجي للموارد البشرية يشكّل المحور الرئيسي و المؤثّر الأساسي لنجاح المؤسسة، و لذلك كثرت البحوث و النظريات في هذا الإطار .

تُعتبر الإنتاجية، الجودة، الخدمة من أولويات و أهداف إدارة الموارد البشرية، فلا شكّ أنّ تركيز المؤسسة نشاطاتها المتعلقة بالموارد البشرية على هذا الثلاثي سيحقّق ما يسمّى بفعالية و كفاءة الموارد البشرية، و هذان الأخيران هما مصدران من مصادر الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، لكن هذا لا يتحقّق إلا بتبني فكرة التفكير الاستراتيجي للمورد البشري .



الفصل الثاني

الموارد البشرية أساس في البناء
الاستراتيجي للمؤسسة

- مقدّمة الفصل :

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية تجعلها إحدى أهمّ الأسس التي يتركز عليها البناء الاستراتيجي للمؤسسة، و إذا أخذنا المؤسسة على أنّها نظام، فنجد أنّ الموارد البشرية لها علاقة بكلّ عناصره. و في هذا الفصل سنتطرق إلى مفاهيم أساسية حول الإستراتيجية و نظرياتها و تطوّراتها حتّى يتسنى فهم ارتباطه بالموارد البشرية، ثمّ سيتمّ التطرق إلى إستراتيجية الموارد البشرية و فلسفتها، و من ثمّ إلى التخطيط الاستراتيجي لها، فهذا الفصل هو محاولة للتعريف ببعض المفاهيم الرئيسية التي تنبني عليها الدّراسة .

1.11- إستراتيجية المؤسسة :

ينبغي على المؤسسات اليوم، أن تتابع الأحداث و التغييرات في بيئتها، بصفة مستمرة حتى تتمكن من إجراء التعديلات المطلوبة في الوقت المناسب، إذ أنّ التغييرات التي تؤثر على المؤسسة يزداد حجمها و يتضاعف معدّلها، و لم يُعدّ يمكن الاعتماد على الطالع و الفطنة و الحدس لتسيير المؤسسات، بل إنّ الإدارة اليوم في حاجة إلى طريق منطقي يُمكنها من اتخاذ القرارات الرئيسية و الهامة، و تحاول الإستراتيجية أن تسمح للمؤسسة بالوصول إلى القرارات الفعّالة في ظلّ ظروف عدم التّأكد، فأصبحت الإستراتيجية محوراً و نقطة حرجة في إدارة الأعمال.

1.11- مفهوم إستراتيجية المؤسسة و نظرياتها :

أ- تعريف إستراتيجية المؤسسة :

لا يوجد لغاية الآن تعريف لإستراتيجية المؤسسة متّفق عليه عالمياً، و ربّما يُفسّر التّنوع في تعريف إستراتيجية المؤسسة إلى الأصل اليوناني لكلمة إستراتيجية « strategia » و الذي يعني فنّ الحرب. في إطار المؤسسة، فإنّ العديد من أبعادها مرتبط بهذا المصطلح.

تعرف الإستراتيجية في الميدان العسكري على أنّها فنّ تهيئة و تحريك أدوات الحرب،... بغرض فرض مكان، توقيت و شروط القتال على العدو¹. أمّا كمصطلح إداري فيمكن تعريفه كمايلي :

يعرف شاندرل Chanderler مصطلح الإستراتيجية على أنّها « تحديد المنظمة لأغراضها و أهدافها الرئيسية و غاياتها على المدى البعيد و تبني أدوار معيّنة، و تحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض و الغايات »²

و تعرّف الإستراتيجية كذلك بأنّها « تعبير صحيح عن الخطوات التي يجد بها المسير الأهداف الطويلة الأجل، و يخلّل بها وضعية مؤسسته، و يختار السياسات التي تمكّنه من تحقيق أهدافه المنوطة و تخصيص الموارد و استعمالها بالطريقة الأكثر فعالية »³

¹ R. Papin, L'art de diriger : : Management et stratégie, paris, Dunad, 1995, tome 1, P. 217

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 1998، ص33

³ R. Papin, op.cit, page214

و تعرّف الإستراتيجية حسب بورتر بأنّها « الإستراتيجية هي خلق مكانة قيمة وفريدة مشتملة على حزمة مختلفة من الأنشطة »¹

و يمكن كذلك تعريف الإستراتيجية الإدارية على أنّها « خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية والمستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات والأسواق التي تتعامل معها، واستخدامات الموارد المتاحة لها، والميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة وأنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخلياً، و يُمكنها من حرية الحركة والتأقلم، ويربطها مع بيئتها الخارجية والوصول إلى أهدافها وغاياتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن»²

و يعرف مايكل بورتر (Michael Porter) إستراتيجية المؤسسة بأنّها: " مجموعة الأفكار التي تُؤكد بأنّ السياسات (الأنشطة) ستكون مُنسقة بين مختلف الأقسام و موجهة مباشرة نحو مجموع الأهداف المحددة من قبل المنظمة " ³

وكخلاصة يمكن تحديد مفهوم الإستراتيجية كمايلي :

الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها تختار المؤسسة المجالات التي تمارس فيها أنشطتها. هذا الاختيار يُبنى على عدّة عوامل :

- حجم الموارد المتاحة أو التي يمكن الحصول عليها.
- الأفضليات التي يمكن الاستفادة منها مقارنةً مع المنافسين .
- التفاعل (la synergie) الذي يمكن إيجاده إزاء الأنشطة الحالية.

ب - نظريات حول إستراتيجية المؤسسة :¹

¹ Gilbert Guillaume, La stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable dans le secteur de syndiqué au Québec, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître de sciences, 2006, page 40

² كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية: النظرية و التطبيق، دار القلم، دبي، 1997، ص39

³ GILBERT Guillaume, Op.cit, page 41

هناك أربع نظريات لمعالجة الإستراتيجية بيّنها و جمعها ريتشارد ويتنجتون Richard Whittington كنموذج للتحليل، و هذه النظريات هي: النظرة الكلاسيكية، النظرة التطورية، النظرة العملية أو الإجرائية، النظرة النظامية.

1. النظرة الكلاسيكية (التخطيط العقلاني): - يرى أنصار هذه النظرة أنّ هدف المؤسسة الرئيسي هو تحقيق تعظيم الربحية، و على هذا الأساس يجب على أن تكون الإستراتيجية مسخّرة لهذا الهدف من خلال التحكم الرسمي و العقلاني في عملية اتخاذ القرار. المراحل الرئيسية لمعالجة الإستراتيجية هي: - التحليل الدقيق و الكلي للبيئة الداخلية و الخارجية الذي يسمح للمؤسسة بتحديد مكوّنات ميزتها التنافسية و من ثمّ تقييم و اختيار الإستراتيجية المناسبة من بين الاستراتيجيات المحتملة و الذي يسمح بدوره بتخطيط الإستراتيجية و تنفيذها.

2. النظرة التطورية - يرى أنصار هذه النظرة بأنّ التخطيط البعيد المدى لا فائدة منه، و أنّ السوق هو الذي يضمن للمؤسسة تعظيم ربحيتها و بالتالي تحديد إستراتيجيتها، و ليس الجهات الرسمية (المسيّرين). تحليل البيئة الداخلية و الخارجية لاختيار الإستراتيجية المناسبة و بالتالي وضع المخطط للاستجابة لاحتياجات السوق من منتج و خدمة ليس له معنى حسب أنصار النظرة التطورية. يُشبّه ريتشارد ويتنجتون هذه النظرة ب: " القانون الطبيعي للغابة".

3. النظرة العملية أو الإجرائية: - حسب رواد هذه النظرة، فإنّ مصدر الإستراتيجية هو الأنشطة التي تمارسها المؤسسة يومياً و ليس السوق. الإستراتيجية هي عملية مستمرة، مكوّنة و تطابقية أو إجابة عملية للأحداث المستمرة و اليومية في المؤسسة و التي يستطيع المدراء إيجاد تسويات أو تنازلات لها. الإدراك البشري و العقلنة المحدودة مبدأين رئيسيين لهذه النظرة، أي بمعنى أنّ الإنسان بطبيعته الخلقية لا يملك الإجابة على كلّ المشاكل المعقّدة و الصّعبة، و أنه

¹ IAN BEARDWELL & LEN HOLDEN & TIM CLAYDON, human resource management :A contemporary approach, Fourth Edition, Pearson Education, England, 2004 page 35-42

"يتصرّف دون معرفة ما يَربغ في معرفته". إذن على المؤسسات إدراك هذا الأمر لكي لا تسقط في ما يسمى بـ: "فخّ النّجاح" 'success trap' .

4. النظرة النظامية: - تستطيع المؤسسة التخطيط مسبقاً و صياغة استراتيجياتها التي تعتقد أنّها المناسبة، لكن الأهداف الإستراتيجية و العمليات تتأثر بالأنظمة الاقتصادية و الاجتماعية و عوامل مثل عامل الثقافة. حسب هذه النظرة، فإنّ جوهر اختلاف المؤسسات هو في النظم الاجتماعية و الاقتصادية و الثقافيّة التي تتبنّاها.

و كخلاصة، فإنّ النظريات الأربع السابقة قدّمت اعتبارات مختلفة للإستراتيجية، فصيغة هذه الأخيرة لا يكون دائماً بطريقة التخطيط العقلاني و هذا لتعقّد كلّ من البيئة الخارجية و الداخلية و هذا بدوره عنصر مهمّ لفهم إستراتيجية الموارد البشرية. و لقد لخص ريتشارد ويتنجتون هذه النظريات في نموذج الذي قسّمه إلى محورين: - المحور العمودي للمخرجات (النتائج) و تضمّ كلّ من: تعظيم الأرباح - الجمع (profit-maximisation - plural) و الأفقي للعمليات أو الإجراءات و يضمّ: الانبثاق أو التولّد Emergence و المتداول أو المدروس deliberate .

من خلال الدّراسات التي قام بها منتزيرج Mintzberg فإنّ هناك صنفين من العمليات هما:¹

- الصّنف الأوّل: العمليات الإرتكاسية (réactive) و العمليات الإستباقية (Proactive)، أمّا الأولى فهي ناتجة عن حدث جديد في محيط المؤسسة، و الثانية فهي لهدف خلق حدث جديد، خاصة بالإبداع، بموقف هجومي أكثر منه دفاعي... إلخ.

- الصّنف الثّاني: العمليات المخطّطة و المدروسة (délibéré) تكون ناتجة عن خطّة و رؤية واضحة و مؤكّدة في فترة زمنية محدّدة. و العمليات المنبعثة (émergente) تكون ناتجة عن التكيّف التدريجي لما تملّيه شروط التغيير .

و كخلاصة، يمكن إظهار الإستراتيجية المناسبة لكلّ عملية من خلال الجدول الثّالي:

- جدول رقم (3) :

- العمليات و الاستراتيجيات المناسبة -

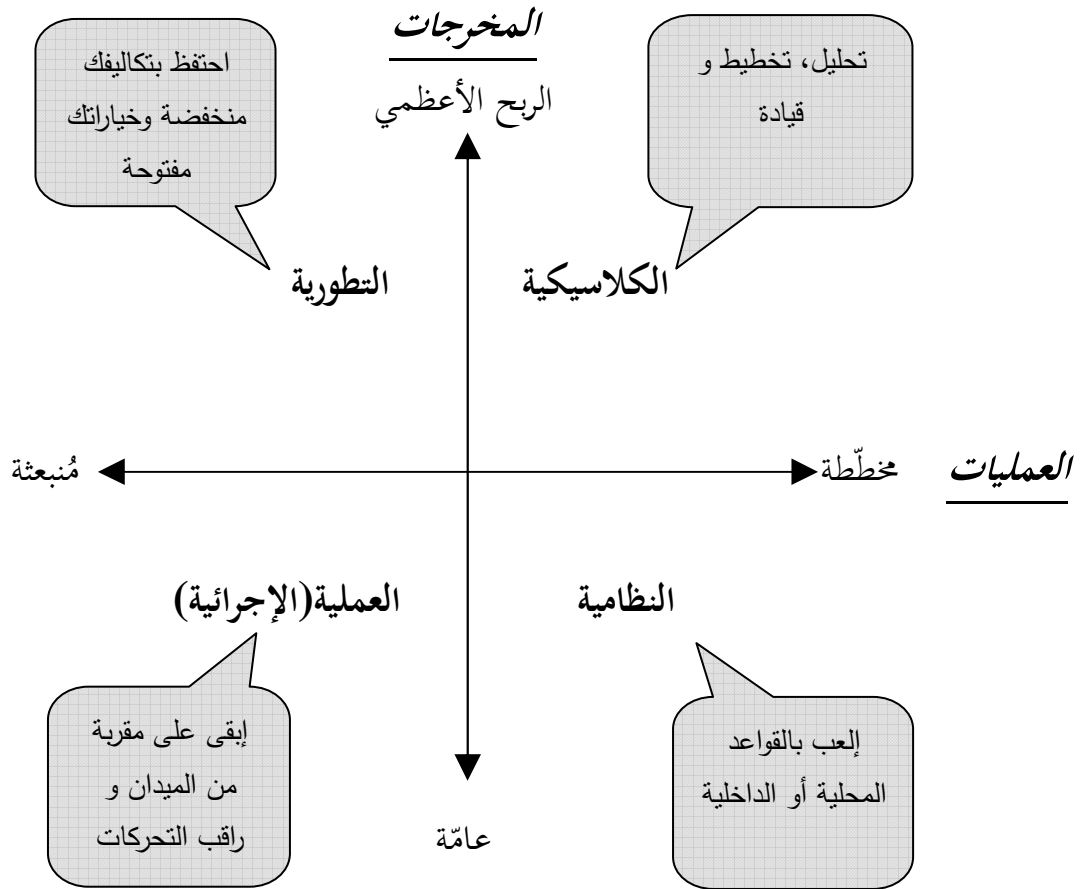
¹ Michel Marchesnay, Management stratégique, les éditions de l'ADREG , 2004, page 225

إستباقية	إرتكاسية	
إستراتيجية هجومية	إستراتيجية متفاعلة	المخططة
إستراتيجية مخططة	إستراتيجية دفاعية	المنبعثة

Source : Michel Marchesnay, Op.cit, page 226

لا يمكن الجزم بأولوية أو أفضلية أي عملية، رغم أنّ بعض الباحثين يميل إلى العمليات الاستباقية/المنبعثة أي المخططة. و على هذا الأثر، فأولوية و أفضلية الاختيار ترجع إلى عدّة عوامل منها :- طبيعة القرار، طبيعة نوع النشاط و المحيط، طبيعة المقاول و طموحاته، طبيعة نوع المؤسسة. و فيما يلي نموذج ريتشارد ويتنجتون :

- شكل رقم (11) :- نموذج ريتشارد ويتنجتون -



Source : Richard Whittington, What is strategy, and does it matter?, Cengage Learning EMEA, Edition: 2, 2001, page 10

إنّ معرفة هذه النظريات هو أمرٌ مهمّ، يُساعد في فهم طبيعة الإستراتيجية و وكسب الدّقة في فهم التعقيدات المتعلّقة بالإدارة الإستراتيجية¹. الجدول الآتي يُبيّن بوضوح مميزات كلّ نظرية :

- جدول رقم (4) :

- الأنماط الإستراتيجية لريتشارد ويتنجتون -

النظامية	التطورية	العملية	الكلاسيكية	الإستراتيجية
مُضمنة	كُفأة	فنيّة و مَصدرية	رسمية و مخطّطة	الإستراتيجية
مُحلّية	البقاء	غير واضحة	الربح الأعظمي	الأهداف
خارجي (المجتمع)	خارجي (السوق)	داخلي (سياسة)	خُطط داخلية متلائمة و السّياق الخارجي	التركيز
اجتماعية/ثقافية	داروينية	تفاوض/دراسة	تحليلية	العمليات
علم الاجتماع	اقتصادية بيولوجية	علم النفس	اقتصادية عسكرية	التأثيرات
<i>Granover Whitley</i>	<i>Hannan & Freeman Williamson</i>	<i>Cyert & March Mintzberg Pettigrew</i>	<i>Chandler Ansoff Porter</i>	الرّواد
1990	1980	1970	1960	التّطور

Source : IAN BEARDWELL & LEN HOLDEN & TIM CLAYDON,op.cit, page 43

¹ IAN BEARDWELL & LEN HOLDEN & TIM CLAYDON,op.cit, page 41

هناك ثلاثة مفاهيم رئيسية يجدر ذكرها للإستراتيجية، يتم تلخيصها فيمايلي:¹

1. الميزة التنافسية (Competitive advantage): - ظهر هذا المفهوم لأول مرة سنة 1985 على لسان و قلم مايكل بورتر، الذي يرى بأنّ الميزة التنافسية تنشأ بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع. لقد شدّد بورتر على ما يسمّى بالتميّز في المنتج و الخدمة بما يحقّق للمؤسسة مكانة فريدة بشكل ما في مجالها، و على مبدأ التركيز على بعض المشترين أو نوع خاص من المنتجات أو جزء من السوق جغرافياً . و قد رأى بورتر أنّ هناك عموماً ثلاثة استراتيجيات تستطيع المؤسسات استعمالها للحصول على الميزة التنافسية :

➤ الابداع : - أي أن تكون المنتج الوحيد .

➤ الجودة : - الجودة العالية في تقديم المنتجات و الخدمات للزبائن .

➤ قيادة التكلفة : - لكي تعتمد المؤسسة هذه الإستراتيجية، يجب أن تمتلك حصة عالية في السوق أمام منافسيها أو مميزات أخرى مثل استخدام الموارد الخام الأفضل أو توزيع التكاليف من خلال تنويع المنتجات.

الميزة التنافسية لمؤسسة ما قد تقلد من طرف مؤسسة أخرى، و لتفادي هذا الأمر، هناك مفهوم رئيسي ثاني للإستراتيجية .

2. القدرات أو الكفاءات المتميّزة (distinctive capabilities): - إنّ فرص المؤسسات في الحفاظ على ميزتها التنافسية تعتمد على قدراتها. و هناك نوعين من القدرات (الكفاءات)، قدرات متميّزة و هي التي لا يمكن تكرارها من قبل المنافسين أو التي لا يتمّ تقليدها إلاّ بصعوبة، و قدرات مستنسخة

¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Kogan Page Publishers, SECOND EDITION, 2000, page 31-32

و هي التي يمكن لأيّ مؤسسة كسبها أو خلقها. لقد ذكر كلّ من هاملد و براهدل أنّ تصوّر الإداريين للمؤسسة على أنّها مجموعة وحدات عمل يجب أن يتغيّر و يصبح تصوّرهم للمؤسسة على أنّها مجموعة من القدرات الأساسية و التي تشتمل على مهارات و تقنيات تسمح للمؤسسة بتقديم المزايا المرغوبة لعملائها.¹

هناك أربع معايير تمّ ذكرهم سابقاً، تساعد في ما إذا كان للمؤسسة قدرات متميّزة أو لا، و هي : خلق القيمة، الندرة، غير مقلّدة، التنظيم. (تمّ شرحها مسبقاً) .

3. المطابقة الإستراتيجية (Strategic fit) : - يشير هذا المفهوم إلى أنّ المؤسسة لكي تعظّم من ميزتها التنافسية يجب أن تكون قدراتها و مواردها مطابقةً و متوازنة مع الفرص المتاحة في المحيط الخارجي .

¹ طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، 2001، ص41

II.1.2- الإستراتيجية الشاملة و إستراتيجية الأعمال (Corporate & Business strategy)

يعتمد الكثير من الكُتّاب و الباحثين أثناء دراستهم للعلاقة بين الموارد البشرية و الإستراتيجية إلى ضرورة التّمييز بين الإستراتيجية الشاملة و بين إستراتيجية الأعمال (النشاط).

أ- الإستراتيجية الشاملة (Corporate strategy) :

تُمثّل أعلى مستوى لتحديد مهام و أهداف المؤسسة، و تمكّن الإستراتيجية الشاملة من تحديد موضوع و مضمون القرارات الإستراتيجية.

إنّ موضوع قرارات الإستراتيجية الشاملة يرتبط أساساً بتكوين حافظة نشاطها، و كذلك عملية تخصيص أو توزيع الموارد على الأنشطة، و يتمّ تحديد نشاط المؤسسة بتحديد لتوليفة (منتج/سوق)، فتدرس الإستراتيجية العامة كلّ بُعد من البعدين، فهي تبحث في طبيعة المنتجات، و قد اختصرت في التركيز على عدد ميادين النشاط التي اختارتها المؤسسة، هل تتّبع المؤسسة إستراتيجية التّخصص في مجال نشاط وحيد، أو تختار إستراتيجية تنويع حافظة نشاطها؟. كما تبحث في البُعد الجغرافي لأنشطة المؤسسة و حجم الأسواق، هل هي أسواق محلية، وطنية، دولية أو شاملة.¹ فالإستراتيجية الشاملة تصف توجهات المنظمة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو وإدارة أعمالها وخطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها. وإستراتيجية المنظمة محدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المنظمة وكذلك تدفق الموارد والأموال من وإلى أقسام المنظمة أخيراً علاقات المنظمة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

و يرى أندروس **Kenneth Andrews** صاحب فكرة الإستراتيجية الشاملة، بأنّه يتمّ معالجتها على مستوى الإدارة العليا، أي ما يتعلّق بما يسمّى بالسياسة العامة (*Politique Générale*).² فالإدارة العليا بتحديداتها للإستراتيجية الشاملة، تحدّد مراكز الثّقيل بها، و التي ترتبط بوضعيتها التنافسية في القطاع، و التي تتراكم حولها مهارات المؤسسة و خبرتها، و تؤثر على تنظيمها و أساليب تسييرها، و بالتالي تؤثر حتماً على حركة نموّها في المستقبل.

¹ دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية مؤسسة في قطاع البناء: حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فرع تسيير

المؤسسات، باتنة، 2005/2004، ص151

² Michel Marchesnay, Op.cit, page 19

ب- إستراتيجية النشاط (Business Strategy):

يتمُّ معالجة هذه الإستراتيجية على مستوى الأقسام التشغيلية(العملية) للمنتوج و السوق، و التي تتعلق أساساً بما يُسمّى بالإدارة الإستراتيجية.¹

بعدما تمَّ اختيار كيفية إدارة حافظة مجالات النشاط، على مستوى الإستراتيجية الشاملة بالإجابة على تساؤلات مثل:- ما هو النشاط الذي يجب أن تدخله المؤسسة؟ وكيف لها أن تدير حافظة نشاطها من حيث حجم خطوط المنتجات و الأسواق التي تخدمها؟. لا بد من تحديد طريقة و خطة لتسيير وحدات الأعمال منفردة بالإجابة على السؤال التالي:- كيف يمكن للمؤسسة توجيه و إدارة مجال نشاط معيّن؟ فالإستراتيجية على هذا المستوى هي وصف لطريقة إدارة مجال النشاط و عمله. على هذا المستوى من الإستراتيجية يتجسّد التنافس الفعلي، حيث تحاول المؤسسة وضع مؤهلاتها و مواردها للحصول على القوّة التنافسية التي تمكّن من تحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

و كخلاصة يمكن إظهار سيناريو الإستراتيجيتين الشاملة و النشاط في الشّكل الأسفل و الذي يتمُّ شرحه كمايلي:

- يرتكز على أربع ركائز هي: الهدف- المنظمة- النشاط- المحيط .

- يُميّز بين المستوى الشامل (*Niveau corporate*) و مستوى النشاط (*Niveau business*) .

● ملاحظة :

كلّما صُغّر حجم المؤسسة، كلّما زاد التعقيد و الغموض في هذين المستويين.

- المستوى الشامل يرتكز على أربع علاقات هامة بين الركائز:- الرؤية-المشروعية- الثقافة، و التي تعبّر على التساؤلات المثارة و المتعلقة بقيم و طموحات المسيرين و الملاك سواء على مستوى المجتمع أو على مستوى المنظمة. و العلاقة الرابعة تتعلق بالثنائية: الصورة(نظرة المحيط للمؤسسة) و الهوية (الصورة الحقيقية للمؤسسة).

¹ Ibid , page19

² دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره،ص171-172

- مستوى النشاط يتركز أولاً على الشئاية المهنة/المهمة و التي تثير التساؤلات المتعلقة بالموقع التنافسي و الميزة التنافسية. العلاقة أهداف/أنشطة تظهر من خلال التخطيط، و التي تكون إما واضحة، إجرائية (procédurale)، أو غير واضحة، عملية* (processuelle) (الرؤية). و أخيراً، تحليل الأنشطة يطرح بصفة كبيرة مشاكل حدود المنظمة من حيث الصفقات الداخلية و الخارجية.

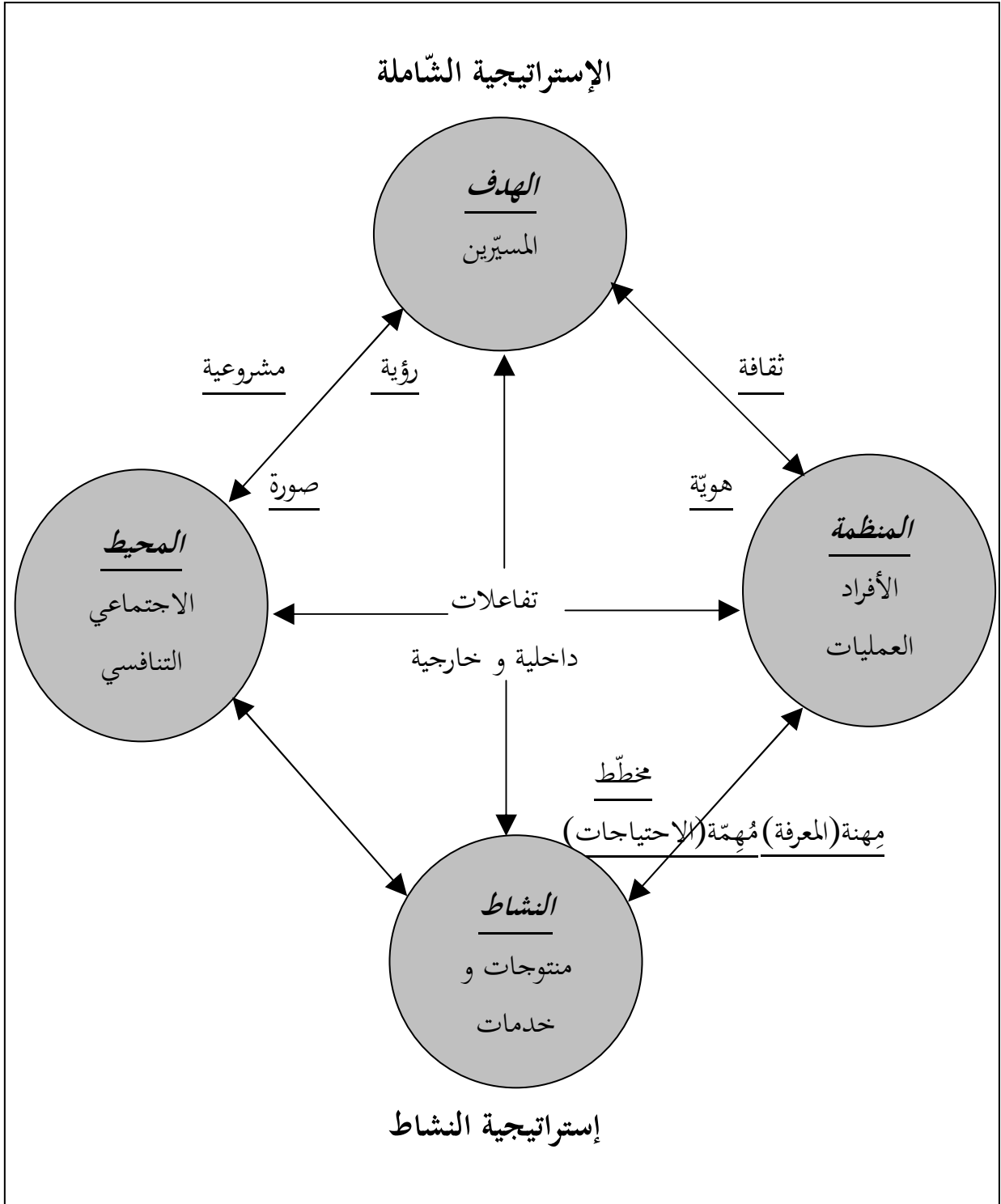
و مما تجدر الإشارة إليه كذلك الأسهم، فهذا الشكل عبارة عن نظام معقد، مفتوح على المحيط، ديناميكي (الأخذ بعين الاعتبار الترابط الديناميكي لهذا النظام يساعد في الإدراك السريع للتعقيد و الصعوبة في تقدير النتائج، و بذلك إيجاد حلول عملية متفاعلة).¹

* هناك فرق بين مصطلح الإجرائية و العملية، فالعملية هي مجموع أنشطة منتجة لقيمة، أما الإجرائية فهي وصف منظم و دقيق لانجاز هذه العملية.

¹ Michel Marchesnay, Op.cit, page ,253-252

- شكل رقم (12) :

- الإستراتيجية الشاملة و إستراتيجية النشاط -



Source : Ibid ,page 251

3.1.II - الإدارة الاستراتيجية وخطواتها :

الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي يتم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المنظمة، ويمكن النظر إليها من هذا المنطلق على أنها العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المنظمة وممارستها لتحقيق غايات المنظمة. ومن الممكن أن تكون استراتيجيات المنظمة استراتيجيات عامة تستخدمها كافة المنظمات، أو استراتيجيات خاصة ترتبط بطبيعة المنظمة وموقفها التنافسي¹.

أ- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها "مجموعة من القرارات والنظم الإدارية التي تحدد رؤية ورسالة المنظمة في الأجل الطويل في ضوء ميزاتها التنافسية وتسعى نحو تنفيذها من خلال دراسة ومتابعة وتقييم الفرص والتهديدات البيئية وعلاقتها بالقوة والضعف التنظيمي وتحقيق التوازن بين مصالح الأطراف المختلف²".

إنّ الإدارة الإستراتيجية هي محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة و جعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، و يتطلب ذلك رصد و مراقبة دائمة للأحداث الخارجية و ما تتضمنه من تغيير، و متابعة تقييم الوضعية الداخلية للمؤسسة.

و تتطلب الإدارة الإستراتيجية مجموعة من القرارات تقود التحركات الهامة في المؤسسة، فهي قرارات للرد على تحركات و قرارات المنافسين أو قرارات تتخذ لمفاجأتهم.

و يمكن اعتبار الإدارة الإستراتيجية على أنها نظام، يعمل على تجميع البيانات عن محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي و تحليلها ليحدّد الاستراتيجيات الأكثر ملائمة لبيئتها و أهدافها³.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 105

² مركز الإدارة و التنمية، موضوع الإستراتيجية وخطط الأعمال، الموقع الإلكتروني: <http://mdcegypt.com>

³ دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 33

ب- خطوات الإدارة الإستراتيجية :

هناك ثلاثة خطوات رئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية هي : الإعداد أو التكوين، التطبيق أو التنفيذ ، و أخيراً التقييم. و يمكن تلخيصها فيما يلي :¹

1. تكوين الإستراتيجية :

وهي تتعلق بوضع الخطط طويلة الأجل لمقابلة الفرص والتهديدات البيئية في مقابل القوى والضعف التنظيمي، ولذا فهي تتضمن تعريف رسالة المنظمة وتحديد الأهداف التي يجب تحقيقها ووضع الاستراتيجيات والسياسات المرشدة للأعمال. هذه المرحلة المهمة، تقود إلى تكوين الإستراتيجية الخارجية أو التنافسية و التي تحدّد نطاق أو مجال الأنشطة الإستراتيجية (منتوج/سوق) و الميزة التنافسية التي تتبناها المؤسسة ضد منافسيها و هذا لتحقيق نموها و تطورها.

2. تنفيذ الإستراتيجية :

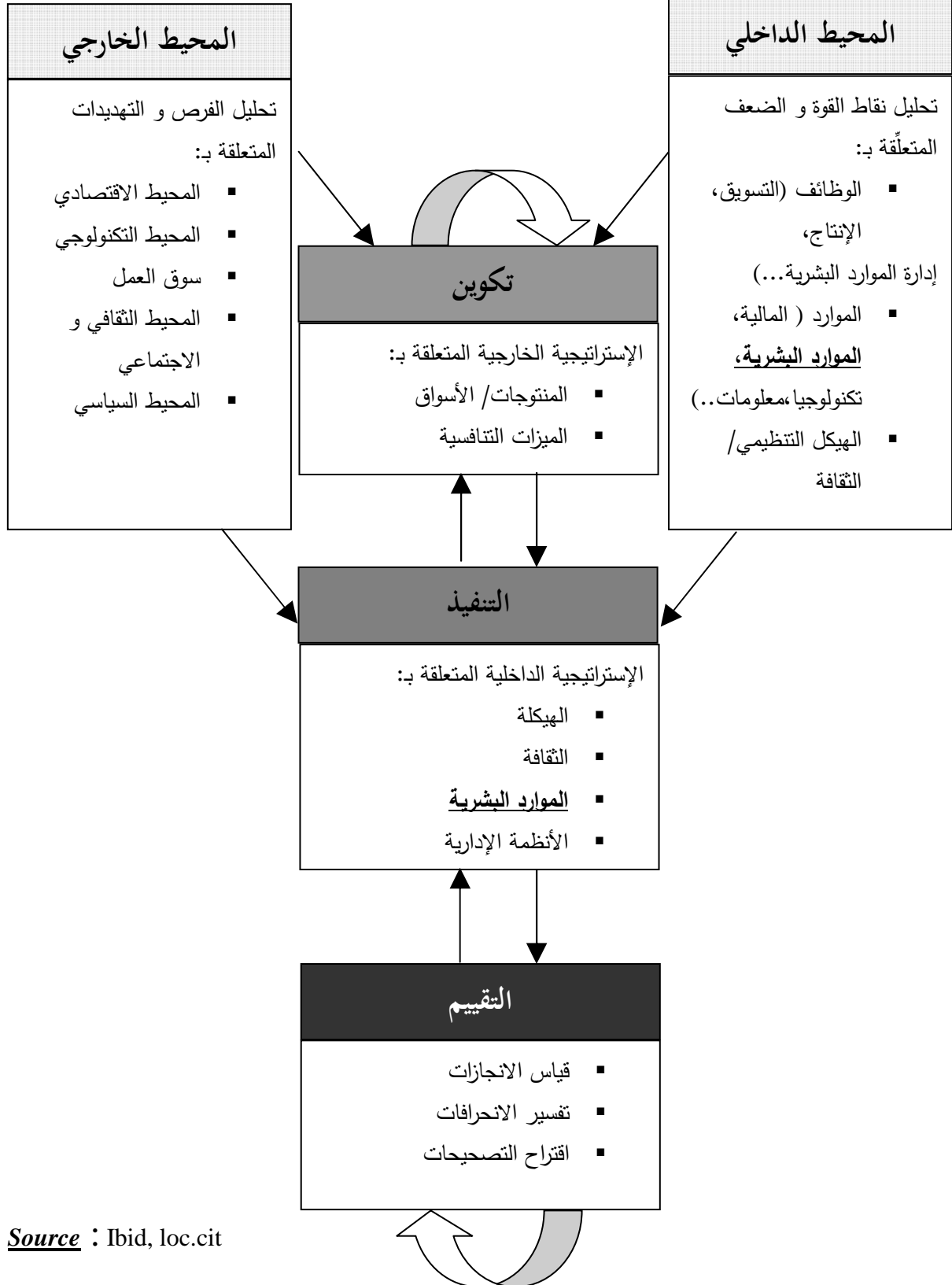
وتتعلق بتحويل وترجمة الاستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات داخل الثقافة التنظيمية، والهياكل ونظم الإدارة داخل التنظيم ككل. يتم في هذه المرحلة معالجة الإستراتيجيات الداخلية و تحديد الأنشطة الإدارية الأقدر على تجسيد الاستراتيجيات الخارجية.

3. تقييم الإستراتيجية :

يتم في هذه المرحلة قياس الانحرافات و الفروق بين الأهداف المحددة و المسطرة و بين النتائج الفعلية، تشخيص أسباب هذه الانحرافات و اقتراح التصحيحات الملائمة . وبرغم أن التقييم والرقابة آخر عنصر من عناصر الإدارة الإستراتيجية فإنها قد تظهر نواحي ضعف في تنفيذ الإستراتيجية ومن ثم تحت العمليات في المنظمة كلها على البدء من جديد مرة ثانية و يبيّن الشكل التالي و بوضوح مراحل الإدارة الإستراتيجية:

¹ Gilles Guérin, Changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines, document de recherche, bibliothèque national de Québec, 1993, page 2-3

- شكل رقم (13) :
- مراحل الإدارة الإستراتيجية -



Source : Ibid, loc.cit

II.2- إستراتيجية الموارد البشرية:

هناك حاجة مُلحّة إلى إستراتيجية الموارد البشرية، و ذلك مع تفاعل قوى التغيير في وظيفة الموارد البشرية، و كونها أصبحت أكثر إستراتيجية بطبيعتها. إنّ المؤسسات التي تحقّق نجاحاً بصورة ثابتة، هي التي تبدأ مبكراً بقدر الإمكان في تحديد وضع متميز لمواردها البشرية، و جعلها كياناً عضوياً داخل أنشطتها المختلفة.¹

II.2.1- مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية و أهدافها :

1 - تعريف إستراتيجية الموارد البشرية:

من خلال التعاريف السابقة لمصطلح الإستراتيجية، فقد تمّ تعريفه من حيث علاقته بإدارة الموارد البشرية كمايلي: « ممارسات جديدة و معاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، و كل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله و تتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المنظمة العامة و ظروفها و رسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها و ما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم».²

"و تعرّف الإدارة للموارد البشرية الإستراتيجية على أنّها عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية.

كما تعد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية، كما تعبّر تلك الإدارة عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال

¹ أشوك تشاندا و شلباكابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الحزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص34

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص71

مواردها البشرية وكفاءاتها. وترتبط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بمجالات عديدة كثقافة المؤسسة وتلبية احتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها وتحفيزها، وإدارة التغيير... الخ".¹

و تعرف كذلك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أنّها: "أسلوب أو نموذج لأنشطة الموارد البشرية المخططة و التي تهدف للسماح للمؤسسة بتحقيق أهدافها"² و يرى أرمسترونغ *Armstrong* بأنّ إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتعلّق بالتطوير و التنفيذ لاستراتيجيات الأفراد و التي يجب أن تتكامل مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و هذا من خلال التأكيد على أنّ الثقافة، القيم، و هيكل المؤسسة، الجودة، التحفيز و الالتزام من طرف أفرادها، يساهم كلياً في انجاز أهدافها.³

و يعرف عادل محمد زايد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنّها " عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"، فعلى سبيل المثال فإن العديد من المنظمات التي تسعى إلى امتلاك نظم تكنولوجية متقدمة (المكينة أو الإنسان الآلي) أو إدارية متقدمة (نظام الجودة الشاملة) لغرض زيادة قدرتها التنافسية، غير أن امتلاك التكنولوجيا أو نظم الإدارة المتقدمة وحده أن يؤدي تلقائياً إلى زيادة القدرة التنافسية ما لم يصاحب ذلك تدعيم للقدرات البشرية القادرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة وتعظيم الاستفادة منها . وهنا يبرز دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ضمان تزويد المنظمة بالموارد البشرية التي تملك القدرات والمهارات والمعارف اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.⁴

و يرى كلّ من ريتشاردسون و تومبسون *Richardson & Thompson* بأنّ الإستراتيجية سواء ارتبط مفهومها بالموارد البشرية أو سواها، فإنها يجب أن يتوفر فيها مفهومين رئيسيين :

- يجب أن تكون هناك أهداف إستراتيجية (أي الأشياء التي من المفترض من الإستراتيجية تحقيقها)

¹ يحضيه سملاي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقلة، 2006، ص 828

² Michael Armstrong, Op.cit, page 41

³ Martin Loosemore, Andrew Dainty, Helen Lingard, Human Resource Management in Construction projects, Spon Press, London, 2003, page 37

⁴ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 105 - 106

- و يجب أن تكون هناك خطة عمل (أي الوسائل المقترحة و التي بها تتحقق الأهداف)¹ .
و كخلاصة ، تُعرّف إستراتيجية الموارد البشرية حسب بول كيرنس *Paul Kearns* بشكل بسيط و محدد كمايلي: « إستراتيجية الموارد البشرية هي محاولة واعية و واضحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة للحصول على ميزة تنافسية »²

○ محاولة واضحة : إستراتيجية الموارد البشرية مثل أي إستراتيجية أخرى، هي خطة كبيرة و عامة، و ليست مجرد مخطّط بسيط. أنها لا تتماشى فقط مع إستراتيجية المؤسسة، بل هي جزء لا يتجزأ منها. فبصرف النظر عن العناصر الأكثر وضوحاً و التي قد تشكل جزءاً من مخطّط الموارد البشرية (عدد الموظفين، نوع الموظفين)، فبعض الأمور التي من شأنها أن تكون ضمنية في إستراتيجية الموارد البشرية ستكون وصف لنوع الثقافة التنظيمية المراد تطويرها، قيمها و المبادئ الواجب احترامها.

○ محاولة واعية : - أي يجب أن تكون هناك فكرة واضحة لكيفية تشكيل المؤسسة من حيث الهيكلة و العمليات . و أنّ مفهوم الإستراتيجية يجب أن يُفهم فهماً جيداً، فهي ليست تكتيكاً، و القاعدة تقول أنّ : " كل إستراتيجية هي تكتيك، و ليس التكتيك هو إستراتيجية "، فكلّ ما يأتي بعد الإستراتيجية هو عبارة عن سياسات و إجراءات محضة .

2- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية :

أ- أهمية إستراتيجية الموارد البشرية:

حقل الموارد البشرية دائم التغيير و التوسع، وعلى خبير الموارد البشرية أن يكون قادراً ليس فقط على إدارة التغيير، ولكن أيضاً- والى حدّ ما- توقع حدوثه. هناك مجموعة من الأسباب تظهر من خلالها الحاجة و الأهمية إلى إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة، يتم تلخيصها فيمايلي³:

¹ Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers, Edition: 10, 2006, page 123

² Paul Kearns, op.cit, page 10

³ أشوك تشاندا و شلباكابرا، مرجع سبق ذكره، ص 35-40

- التأكيد بأن التغيير سوف يحدث، و الحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة خالية من الصراعات التنظيمية .
 - زيادة التحقق بأنّ البشر مورد من أهمّ الموارد لخلق الميزة التنافسية .
 - تأثير تكنولوجيا المعلومات و الحاجة إلى الأفراد ذوو القدرات و الكفاءات .
 - توسيع المجتمع العالمي (الكوني)، و هذا من خلال معدّل الفائدة، التضخم، تكلفة الطاقة، التكلفة الشخصية و الحاجة إلى الاستثمارات الرأسمالية، ممّا يؤدي إلى الحاجة لتطوير عمليات إستراتيجية الموارد البشرية وصولاً إلى الاستخدام الفعال لكل موارد المنظمة .
 - تناقص ولاء الأفراد للمنظمة بسبب التحفيز .
 - الزيادة في مستويات المعيشة و توقعات الأفراد .
 - انفجار المعرفة و الحاجة للتدريب و التنمية .
 - الزيادة في التعقيدات التنظيمية و الحاجة إلى التخصيص الاستراتيجي للموارد لحلّ المشاكل .
 - التركيز على الأداء و الذي يحتاج بدوره إلى نظرة إستراتيجية في كيفية إدارته و تقييمه .
- إنّ الهدف الرئيسي من إستراتيجية الموارد البشرية هو توليد قدرات إستراتيجية، و هذا بالتأكيد على أنّ المؤسسة تملك من المهارات و الالتزام و التحفيز الجيد للموظفين ما يؤهلها أو ما تحتاجه لتحقيق الميزة التنافسية المستمرة.¹

¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Op.cit, page 43

II.2.2- مراحل إستراتيجية الموارد البشرية :

كغيرها من عمليات الإدارة، فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تمرّ بثلاث مراحل رئيسية هي: الإعداد أو الصياغة، الانجاز أو التطبيق، التقييم .

أ- إعداد إستراتيجية الموارد البشرية (Formulation):

ليست هناك طريقة واحدة لصياغة إستراتيجية الموارد البشرية. "إن عملية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية في كثير من الأحيان تكون أهم من مضمون الإستراتيجية المتفق عليها في نهاية المطاف"¹. و بما أنّ الإستراتيجية يمكن أن تكون مخططة أو منبعثة - كما أوردنا سابقاً- فيمكن الاعتماد على منهجية نظامية عن طريق ما يسمّى بالمراجعة الإستراتيجية (*Strategic review*) .

المراجعة الإستراتيجية تُقيّم بصفة نظامية متطلبات الإستراتيجية على ضوء تحليل الحاضر و المستقبل و احتياجات الأفراد، هذه المراجعة تسمح بالإجابة على ثلاثة أسئلة رئيسية :

✓ أين نحن الآن ؟

✓ ماذا نريد أن نكون خلال سنة، سنتين أو ثلاث سنوات ؟

✓ كيف يمكننا الوصول إلى هناك ؟

الشكل التالي يمثّل بوضوح عملية المراجعة الإستراتيجية كوسيلة هامة للتخطيط و التطوير

- شكل رقم (14) :

- المراجعة الإستراتيجية المتعاقبة -

¹ Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, Op.cit , page 141



Source : Ibid , page 142

ب- تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية (Implantation) :

تعتبر هذه الخطوة من المراحل الرئيسية في إستراتيجية الموارد البشرية، إلا أنّها أُهملت في الماضي و أُعتبرت الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية محدودةً فقط في صياغة الإستراتيجية، و أنّ كلّ عملية تنفيذ هي من متطلبات المستوى العملي (التشغيلي)، و هذا أدّى بالطبع إلى الكثير من الفشل. فيجب إذن ترجمة الاستراتيجيات إلى برامج واضحة المعالم و الأهداف، و من الأهمية تجنّب المقولة التالية: « نحن بحاجة للانتقال من هنا إلى هناك، لكننا لا نهتم كيف » ، لأن وضع الإستراتيجية حيز التنفيذ ليس أمراً سهلاً¹، و قد أشارت الدراسات إلى أن كل ساعة من التخطيط توفر ثلاث إلى أربع ساعات من التنفيذ .

وبما أننا في صدد تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجدر بنا الإشارة إلى نقطة هامة مفادها، بأن عملية الإستراتيجية تحتاج إلى مرونة ومتابعة مستمرة، أو إجراء تعديلات أو تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يتجسد من أمور داخل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، فإن هذه التغييرات التي تجرى على الإستراتيجية تعد بمثابة استجابة لما يحدث في البيئتين. و به يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستجابة للمتغيرات البيئية وخاصة الخارجية، وهذه المتغيرات نوعين: الأول، ويدعى بالاستجابة المسبقة، حيث تكون الاستجابة قبل وقوع الحدث أو التغيير والاستعداد له قبل حدوثه، أما الثاني، لاستجابة ردة الفعل وتكون الاستجابة في هذه الحالة بعد وقوع الحدث أي انتظار وقوعه ومن ثم تأتي الاستجابة.²

ج- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية (Evaluation) :

في السابق كان ينظر إلى عمل ونشاط إدارة الموارد البشرية، وممارساتها في المنظمات على أنه نفقة وتكلفة زائدة تنفق على العاملين، وكان تقييم نشاطها يتم وفق مقارنة الإنفاق الفعلي المالي مع ما هو مقدر لنشاطها من تكلفة. أما الآن ومع الوجود الإستراتيجي، فقد تغيرت النظرة، وأصبح ينظر اليوم على أن تكلفة نشاطها يعد كاستثمار له عائد، وأصبح المعيار الأساسي في تقييمها هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي التي ترضي المؤسسة، ويضمن لها البقاء و الاستمرار.

¹ Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Op.cit, page70

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص85-86

وعندما نتكلم عن تقييم إستراتيجية الموارد البشرية، معنى ذلك أننا بصدد الحديث عن تقييم أداء هذه الإدارة ومدى فاعلية هذا الأداء، من أجل الوصول إلى أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، "إن المعيار الأساسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي " ¹ ، وبالتالي فإن عملية التقييم تهدف إلى ربط الأهداف الإستراتيجية ونشاطات العاملين وخصائصهم المناسبة لتنفيذ الإستراتيجية والمتثلة بالمرجات المحددة مسبقاً، ولذلك لا بد وأن يكون نظام تقييم الأداء مرناً يستجيب لأي تغيير في إستراتيجية المؤسسة .

إن مرحلة التقييم كمرحلة أساسية في إستراتيجية الموارد البشرية ضرورية من أجل تقييم النتائج المتوصل إليها من جراء عملية وضع الإستراتيجية ومرحلة تنفيذها، كذلك ردود الأفعال، ومرحلة التقييم أيضاً تقرر الإجراءات الصحيحة لأخذها بعين الاعتبار، وتحديد مخطط جديد للعمل، ومنه لا بد من تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والحكم على مدى نجاحها في أداء مهمتها التي خطّطت من أجلها .

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص93

2.4.II - سُلّم تطوّر الموارد البشرية في المؤسسة :

قد تكون إستراتيجية الموارد البشرية الفعّالة فقط واحدة من طرق المحافظة على الميزة التنافسية، من أجل التعمّق في هذه الفكرة يجب الجزم باختلاف المنظمات في فهمهم للعلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة .

- مفهوم سُلّم تطوّر الموارد البشرية :

سُلّم تطوّر الموارد البشرية المقترح في الشّكل التّالي يعرض التطوّر الفكري للموارد البشرية و الذي يُمكن لأيّ منظمة تقييم مدى نضجها و التطوّر الفكري و النّظامي لمواردها البشرية .

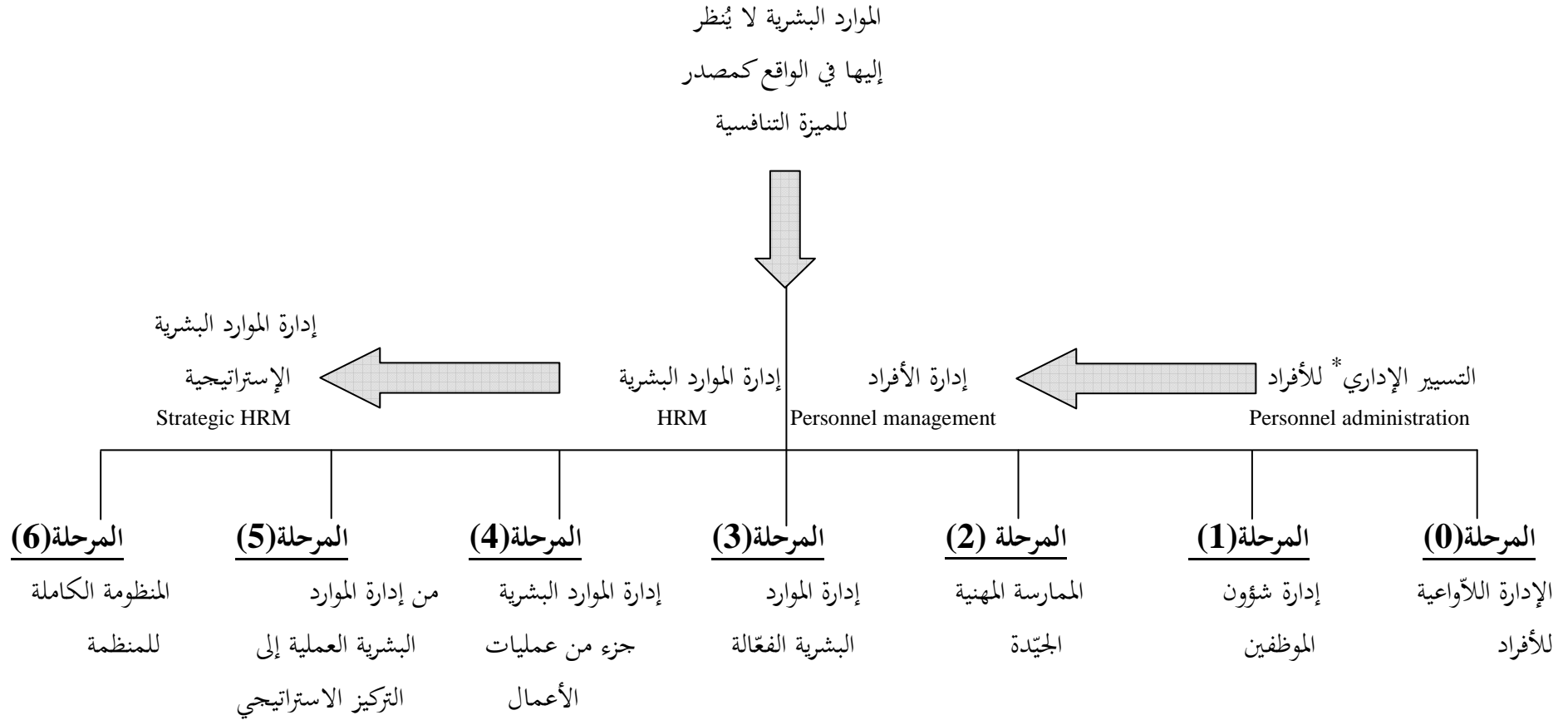
يُستخدم هذا السُلّم أو المقياس في تقييم رؤية المنظمة لأهمية إدارة الموارد البشرية و دورها في محاولة تعظيم قيمة و أداء الأعمال .¹

على الجهة اليُسرى من المدرّج توجد المرحلة أو الطور (6) و هو المنظومة الكاملة و المسمّى كذلك بفكر النّظم. الموقع الأسوأ على هذا المدرّج هو المرحلة (0) حيث أنّ المنظمات فيها لا تملك حتّى الرؤية في الكيفية التي تدير بها الأفراد. بمرور الوقت، سيتعيّن على أيّ منظمة المرور عبر هذه السّلسلة من المراحل أو الأطوار حتّى تنضج و تصبح منظمة أخرى تحصل حقّاً على أفضل قيمة لها .

يُمكن تحديد موقع أيّ منظمة في هذا المدرّج من خلال بعض المؤشّرات المتمثّلة في بعض السّياسات المتعلقة بعلاقات الموظفين، التوظيف، التدريب، التطوير و الاتّصال .

¹ Paul Kearns, Op.cit, page 35-36

- شكل رقم (15) : - أين هي المنظمة من سلّم تطوّر الموارد البشرية ؟



Source : Ibid, page 37

* هناك فرق بين مصطلح management و مصطلح administration، فالأول يدلّ على العمليات الإدارية ككلّ كالخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، أمّا الثاني فيقتصر على النواحي التنفيذية في المنشأة، بحيث يتولى الإشراف على الاستغلال الأمثل للأدوات والموارد المتوفرة من الإدارة العليا والتنسيق والتوظيف المناسب للوصول للهدف الموضوع من قبلها.

يُمكن تفصيل خصوصيات كلِّ مرحلة من المراحل المبنيّة في الشّكل السّابق فيما يلي :⁸³

المرحلة (0) : الإدارة اللاّواعية للأفراد

تعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق، حيث لا يوجد أيّ شكل من أشكال إدارة الموارد البشرية. تكون السياسة في هذه المرحلة غير مكتوبة أو ما يسمّى بالعمل الغير الرسمي مثل شركة صغيرة للمطاعم تقوم بتوظيف عمالة بصفة عرضية فقط في المناسبات مقابل الدفع التّقدي و بدون حفظ لأيّ ملف. الرواتب تسيّر من قبل فريق الحسابات و بإشراف أحد من كبار المسيّرين و قد يكون المدير العام. يُمكن إجمال المؤشّرات التنظيمية لهذه المرحلة فيما يلي :

- النهج اللاواعي لإدارة الأفراد
- المسؤولية تقع فقط على عاتق كبار المسيّرين
- تركّز صناعة القرار في المستوى الأعلى
- عقلية السيّطرة و المراقبة تُشجّع على ثقافة اللّوم
- الحدس بدلاً من أسلوب الإدارة النظامي

المرحلة (1) : إدارة شؤون الموظّفين

هذه المرحلة محدودة جدّاً، إدارية، يحرص فيها المسيّرون على الجانب القانوني و الأمني في إدارتهم للأشخاص، و لا يعرفون أيّ شيء عن إدارة الموارد البشرية و لا يُفرّقون بينها و بين إدارة الرجل البسيط . فبالنسبة للمثال السّابق، فشركة المطاعم لكي تنتقل إلى هذه المرحلة عليها بالبدء بحفظ سجلات الموظّفين السّابقين و الاتّصال بهم للعقد المقبل، فالآن كلُّ يجري حسب القانون و نظام المرتبات، و الشركة يمكن أن تُخبر إدارة الضرائب بعدد الأشخاص الذين عملوا لها و كم كان يُدفع لهم. و كخلاصة فإنّ :

- إدارة شؤون الموظّفين تبدأ في ادراك بأنّ الحدس و البديهية في اتخاذ القرارات ليس هو الأفضل

⁸³ Paul Kearns, Op.cit, page 38-48

المرحلة (2) : الممارسة المهنية (الاحترافية) الجيدة

لانتقال من المرحلة (1) إلى هذه المرحلة ينبغي على أفراد الشركة البدء في إدراك أنّ هناك ما هو أكثر من مجرد إدارة شخص، إذا أرادوا امتلاك فرصة لتحقيق أفضل قيمة.

يقوم المشرف أو المراقب في تحريّ ملفات الأشخاص المستخدمة لغرض الرواتب باستخدامها كسجل أولي لتفسير أدائهم، و من تمّ يتمّ استخدام هذه الأخيرة أثناء عملية الاستقطاب المقبل للاتّصال فقط بالموظفين السابقين الذين كان أداءهم أفضل. أمّا مؤشّرات هذه المرحلة فهي :

- إجراءات الاختيار و التوظيف حسب التقييم السابق لأداء للموظفين
- التقييم و المراجعة الشخصية تأخذ مكانها و لكن بصورة سطحية
- التدريب و التطوير يكون على شكل دورات، برامج، مبادرات

المرحلة (3) : إدارة الموارد البشرية الفعّالة

هذه المرحلة هي تحرك واعي نحو نهج نظامي و هيكلي لإدارة الموارد البشرية، و الإقرار و الاعتراف بوجود أشياء أخرى تماثل ممارسات الموارد البشرية المهنية. تتميز هذه المرحلة ب :

- أنظمة إدارة الموارد البشرية و عملياتها تكون واضحة، مع التركيز التشغيلي
- التقييم يُصبح نظام إدارة الأداء
- أنظمة التقييم و التغذية العكسية موضوعة حيز التنفيذ

المرحلة (4) : إدارة الموارد البشرية تُصبح جزءاً من العمليات

إذا كان الانتقال من المرحلة (2) إلى المرحلة (3) يمثّل تحوّلاً كبيراً في التفكير الإداري فالانتقال إلى المرحلة (4) يمثّل الخطوة الأكبر من الناحية النظرية و العملية، و السبب الرئيسي لذلك هو العائق بين هتين المرحلتين و الذي يشير إلى أنّ "الموارد البشرية لا يُنظر إليها في الحقيقة من قبل مجلس الإدارة على أنّها مصدر للميزة التنافسية". لا يُمكن للمنظمة الانتقال إلى هذه المرحلة إلاّ بتجاوز هذه العقبة . أمّا من الناحية العملية فيجب اتخاذ الإجراءات التالية :

✓ الميزانية و تغيير نُظم معلومات الإدارة :- أي يجب إدارة معدّل دوران الموظفين بصفة تقديرية و قياسية و إلا ستكون هناك تحديات كبيرة في المستقبل يصعب تجاوزها، و من المهم كذلك تغيير نُظم معلومات الإدارة داخل المنظمة بما يتواءم مع الموظف و نُظم قياس الأداء و بالتالي وضع قاعدة أساسية لاتخاذ القرار.

✓ نظرة كل الإدارة التنفيذية إلى أنّ إدارة الموارد البشرية الفعّالة هي جزء من دورهم .

و تتميز هذه المرحلة كذلك ب :

- شمول نظام إدارة الأداء على الوضوح و القياسية
- ارتفاع مستويات المساءلة الشخصية بصفة ملحوظة و سريعة

المرحلة (5) : الانتقال من الموارد البشرية العملية إلى التركيز الاستراتيجي

المنظمة في المرحلة (4) تُسيّر بشكل جيّد، لكن في وقت ما و على خط هذا التّواصل تحتاج إلى الابتعاد عن أساليب الإدارة الممتازة إلى حالة يكون فيها كل فرد في المنظمة يركّز ليس فقط على الأداء المقدم اليوم و لكن على التفكير في أدائه غدًا.

تعتبر هذه المرحلة انتقالية و فاصلة، فالطرف الأيمن من هذا النموذج التطوري يحوي المنظمات التي تتميز بالرقابة الشديدة، ليس هناك حُرية للعمل و اتخاذ القرار الذي تنفرد به سوى الإدارة العليا، أمّا في المنتصف فتوجد المنظمات التي تُسيّر بشكل جيّد و التي تشتمل حتماً على مستويات مختلفة من الرّقابة و المساءلة. أمّا على اليسار فلا تتواجد إلا المنظمات ذات التوجّه الاستراتيجي، حيث كل فرد فيها يمزج بين نشاطاته و عملياته اليومية و بين تفكيره المستقبلي .

يجب على المنظمات المرور بالمرحلة (5) للوصول إلى المرحلة (6)، فالرقابة و المساءلة الشديدة يجب تخفيفها، و كذلك " إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرار و تقدير جهودهم في العمل مع توضيح المهام الموكّلة إليهم"⁸⁴.

⁸⁴ دراسة قام بها موقع بايت www.bayt.com سنة 2009 - أكبر موقع للتوظيف في الشرق الأوسط - حول أسباب عدم الانجاز داخل المنظمة فكانت خلاصة النتائج أنّ : 41% يرون أنّ عدم تقدير جهودهم في العمل يشكّل الحاجز الأبرز أمام تطوير الإنتاجية ، 30% يرون أنّ السبب هو الغموض في المهام الموكّلة إليهم، 14% يرون أنّ السبب هو عدم مشاركتهم في اتخاذ القرار .

و من المؤشّرات التنظيمية لهذه المرحلة ما يلي :

- تحوّل المساءلة الفردية إلى مساءلات المشروع و الفريق
- الهيكل التنظيمي واضح و مرن
- المنظمة تُعاد هيكلتها حول العمليات الجوهرية* *core processes*
- المنظمة تُهيكل لزيادة رضا العملاء .
- التكوين و التطوير يتمّ تعويضه بمفهوم التّعلم أو المعرفة

المرحلة (6) : المنظمة تُصبح منظومة كاملة

هذه المرحلة تُعتبر مرحلةً خاصّة، تتواجد فيها القليل من المنظمات التي وصلت إلى هذا المستوى من النّضج. و كمثل عن فلسفة هذه المرحلة: هو أنّ الفرد داخلها لا يشعر بالإحباط نتيجة تقديمه لفكرة لم يتمّ تبنيها من قبل المنظمة، لأنّ لديه كلّ الثّقة في نظام المنظمة في تقييم هذه الفكرة الجديدة، و أنّ عدم تبنيها قد يرجع إلى سبب وجيه، فليس هناك أي حواجز غير ضرورية قد وُضعت أمامها . و من خصوصيات هذه المرحلة :

- عدم وجود التّقابات و هذا بسبب وجود الثّقة المطلقة بين المسيرّ و الموظّف
- كلّ أنشطة المنظمة على خطّ أفق نحو الأهداف الإستراتيجية
- الأهداف الإستراتيجية خاصّة بكلّ الموظفين
- عدم وجود ثقافة اللّوم

* و يُطلق عليها العمليات ذات القيمة المضافة، المرتبطة بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة للعميل. نقلاً عن موقع ويكيبيديا الموسوعة الحرّة.

3.2.II - فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية :

يرى الكثير من الباحثين بأن إستراتيجية الموارد البشرية أصبحت اليوم أهمّ جانب في إدارة الموارد البشرية على الإطلاق. و حسب الدّراسات و الخِبرات فإنّ القليل من رجال الأعمال و خاصة أفراد الموارد البشرية، لهم الفهم أو الاهتمام الحقيقي بحقيقة إستراتيجية الموارد البشرية . إستراتيجية الموارد البشرية كغيرها من الاستراتيجيات العسكرية أو الاستراتيجيات الأخرى، لا تتعلّق بمعركة فرد فقط ، بل هي الحُبل الذي يضمن أنّ كل المعارك الفردية غايتها و مساهمتها في القضية المشتركة، و هي الفوز بالمعركة، و لذلك يجب أن تكون فلسفة، مبادئ، قيم، أهداف المؤسسة كلّها مغلّفَةً في ضمن إستراتيجية الموارد البشرية، و هذا بالطبع لا يفسّر على أنه تقييد للسلوك التنظيمي .

إن الإستراتيجية العامة للمؤسسة لا يمكن أن تستغني عن إستراتيجية الموارد البشرية، بل يجب أن تبدأ مع هذه الأخيرة و التي تبدأ بدورها برؤية واضحة .

هناك بعض المفاهيم الرئيسية للعلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية يمكن إيضاحها فيما يلي :⁸⁵

أفضل المؤسسات ليس بالضرورة أنّها تملك أفضل استراتيجيات الموارد البشرية ، أو بتفصيل آخر :

- المؤسسة التي تملك إستراتيجية جيّدة، هذا لا يؤكّد و لا يضمن أنّها تملك إستراتيجية جيّدة لمواردها البشرية .
- الإستراتيجية الجيّدة للموارد البشرية لا يمكنها أبداً و إطلاقاً أن تتماشى مع إستراتيجية ضعيفة للمؤسسة .

و هناك مفهوم آخر لا يمكن تجاهله حين تُذكر قضية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية و هو مفهوم **التوافق (Alignment)** ، و التوافق باختصار يدور حول "الحصول على الأفراد المناسبين ذوي المهارات المناسبة، القدرات و مستوى التحفيز الذي تحتاجه المؤسسة لتنفيذ أهدافها الإستراتيجية .

⁸⁵ Paul Kearns, Op.cit, page 15- 25

أما عن النقاط الرئيسية التي يجب على كل مؤسسة تريد تطوير إستراتيجية مواردها البشرية التحلي بها
86:

- ❖ الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تتكاملا تكاملاً كلياً.
- ❖ يجب أن تُسائر إستراتيجية المؤسسة إستراتيجية الموارد البشرية جنباً إلى جنب و لعدّة سنوات.
- ❖ المستويات العليا في الإدارة، لا يجب عليها فقط الفهم العام للطبيعة النظامية للإستراتيجية، ولكن الالتزام بها كلياً .
- ❖ ينبغي أن تقوم الإستراتيجية على أساس البساطة و المبادئ الدائمة و المستمرة، إذا أرادت أن تستمر مدّة طويلة في وجه أشدّ الظروف المتوقّعة .
- ❖ المبادئ البسيطة التي يمكن شرحها لأيّ مستوى من الموظفين، بمجرد فهمهم للمبادئ و متابعتها، فنشاطاتهم اليومية يمكن اعتبارها كمساهمة مباشرة في إستراتيجية المؤسسة .
- ❖ بهذه الطريقة، الإستراتيجية الكبرى تصبح أيضاً إستراتيجية للأفراد في المؤسسة .

⁸⁶ Ibid , page 29

3.II- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعدّ التخطيط الاستراتيجي من القضايا الرئيسية ذات الحساسية في المؤسسة، و لا يمكن لأيّ مؤسسة الاستغناء عنه، فهو يمس كلّ عملياتها و وظائفها و خاصةً أهمّ الوظائف، إدارة الموارد البشرية. إن أيّ تصوّر لتخطيط الموارد البشرية يجب أن يتماشى و الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

1.3.II- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

التخطيط الاستراتيجي يمكن تعريفه باختصار على أنّه: " عملية تحديد الأهداف التنظيمية و الإجراءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف"⁸⁷ ، وهذا يتعلق بتحليل المجالات مثل : المالية، التسويق، الموارد البشرية، وهذا لتحديد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

عملية التخطيط الاستراتيجي تبدأ بتحديد و معرفة فلسفة و مهمة المؤسسة. هذه الخطوة الأولى تركّز على أهم أسئلة في المؤسسة :⁸⁸

✓ ما سبب وجود هذه المؤسسة ؟

✓ ما هي المساهمة الفريدة التي تقدّمها ؟

✓ ما هي المحفزات و القيم الكامنة لدى الملاك و المسؤولين الرئيسيين ؟

أول ما تحدّد فلسفة و مهمة المؤسسة، يتمّ بعدها تحليل المحيط. هذا النوع من التحليل مهم و خاصة إذا ما كانت هناك تغيّرات سريعة مثل ما يحدث في السنوات الأخيرة. مسؤلوا الموارد البشرية هم بحاجة إلى مثل هذا التحليل، مثلاً العديد من الأسئلة يمكن أن تُطرح منها : ما هي طريقة التوظيف التي يستخدمها المنافسون لجذب التخصصات النادرة ؟ كيف يستخدم المنافسون برامج العمل الاجتماعية ؟ هل تتطلب المنتجات الجديدة قيد التطوير عمليات إنتاج يُستخدم فيها عدد من العاملين ذوي المعارف و المهارات المختلفة ؟ الإجابة على هذه الأسئلة تبين مدى مسؤولية مسؤولي الموارد البشرية في القدرة على التنبؤ بقدرات الموظفين لتطبيق إستراتيجية المؤسسة. بعد دراسة القوى الخارجية، تتمّ عملية التقييم الداخلي لنقاط القوة و الضعف على ضوء فلسفة و ثقافة المؤسسة قبل

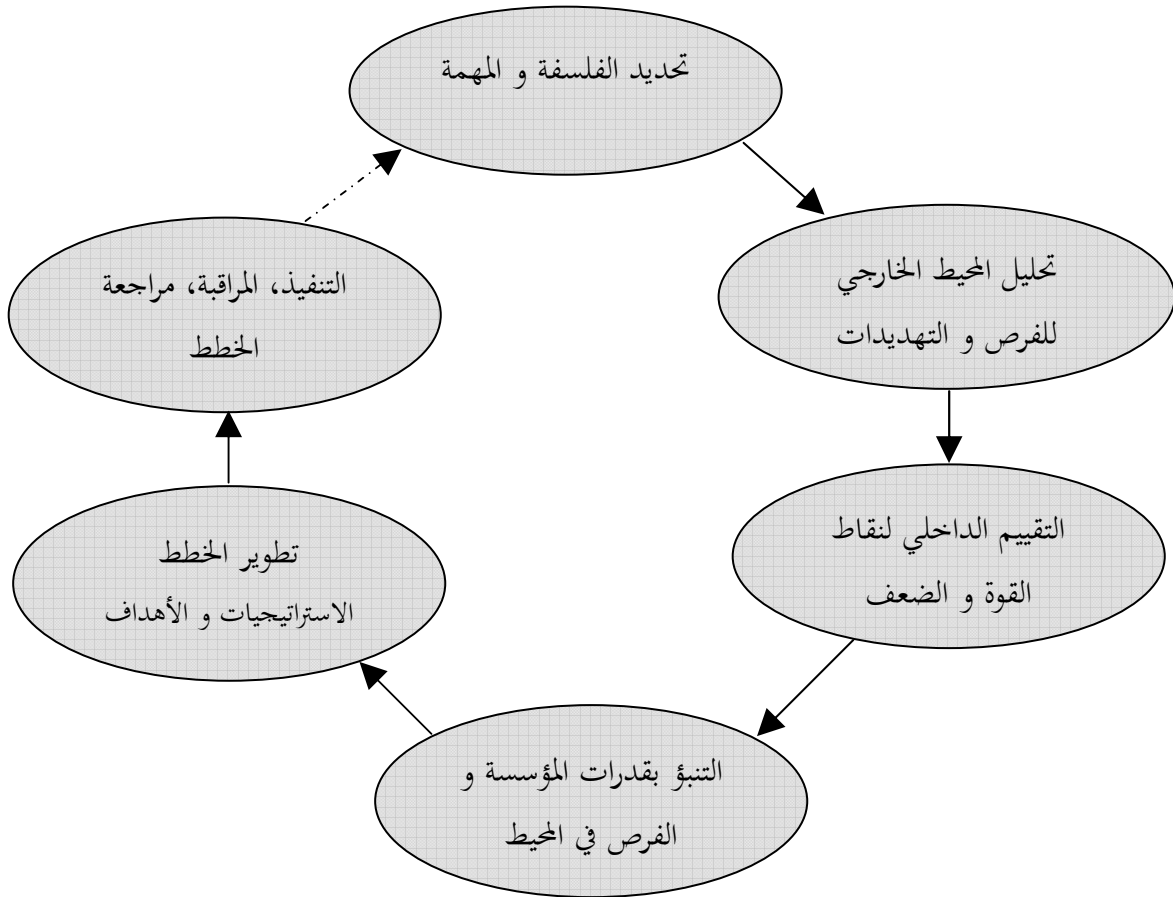
⁸⁷ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 40

⁸⁸ Ibid, page 40-41

اتخاذ أي قرار. بعدها تأتي مرحلة التنبؤ بقدرات المؤسسة و الفرص المستقبلية في المحيط حتى تتوافق أهداف المؤسسة و استراتيجياتها. تطوير الاستراتيجيات و الأهداف يعتمد غالباً على تحليل *SWOT* ، و هذا لدراسة نقاط القوة و الضعف داخل المؤسسة، و الفرص و التهديدات خارجها. إنّ هدف تحليل *SWOT* هو تطوير الاستراتيجيات التي تتوافق مع نقاط قوة المؤسسة و فرصها الخارجية، و تحديد نقاط الضعف الداخلية التي ينبغي معالجتها، و معرفة التهديدات التي قد تعرقل مسار النجاح التنظيمي. و أخيراً، يتم تطوير الخطط المعيّنة حتى يتمّ تحديد الكيفية التي ستُنقذ بها الاستراتيجيات. و كغيرها من الخطط، يجب أن تكون هناك مراقبة، تصحيحات و تسويات و تحديثات مستمرة و هذا نظراً لكون التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية دائرية لأن المحيط دائماً متغيّر و هذا مما يعكس الحاجة إلى المراجعة المستمرة لكلّ الخطوات.

- شكل رقم (16) :

- عملية التخطيط الاستراتيجي -



Source : Ibid, page 40

أمّا من خلال ربطه بإدارة الموارد البشرية، فهناك عدّة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن ذكر البعض منها فيما يلي :

يعرّف التخطيط الاستراتيجي بأنّه : " أحد الأنشطة (الوظائف) و الممارسات الأساسية التي تؤدّيها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تُقدّر و تُحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و مهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها " .⁸⁹

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حسب غيرن (Guérin) هو : "عملية رسمية لمراجعة نظامية و تواصل لنشاطات إدارة الموارد البشرية بغاية تكيفها مع التغيرات الخارجية للمؤسسة المؤثرة على سوق عملها الداخلي و تحقيق توازن أمثل بين الموارد البشرية الحالية و المستقبلية"⁹⁰

من جهة أخرى، فإنّ تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي يكمن في توقّع ما ستصبح عليه المؤسسة و متطلبات المحيط الخارجي عليها و من تمّ مطابقة كفاءات الموارد البشرية مع هذه المتطلبات.⁹¹ فالخطط الإستراتيجية الشاملة لا يمكن أن توضع موضع التنفيذ قبل أن تكون هنالك دراسة لأوضاع و احتياجات المؤسسة من موارد بشرية باعتبارها شريكاً أساسياً في تحقيق الأهداف، و على هذا يمكن إعداد خطة للموارد البشرية و إدراجها ضمن الخطة الإستراتيجية الشاملة للمؤسسة.⁹²

⁸⁹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص229

⁹⁰ Lakhdar Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, Édition: 2 , Boeck Université, 2001,page 74

⁹¹ Ibid, page 75

⁹² زين بنت عبد الكريم عامر القرشي، " التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية :دراسة تطبيقية على جامعة أم

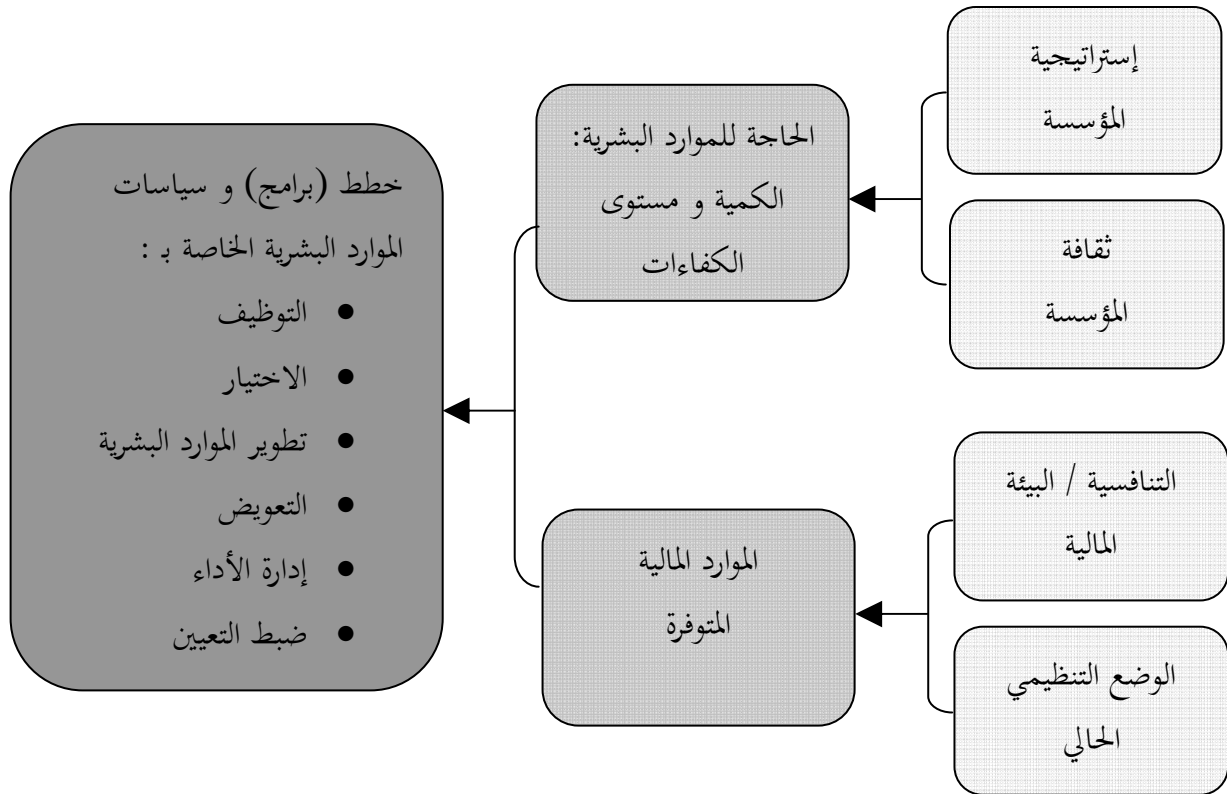
القرى"، رسالة ماجستير منشورة ، مقدّمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008، ص43

II.3.2- العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

تحدّد خطط الموارد البشرية و تتأثّر ببعض العوامل، و الشكل التالي يبيّن العلاقة بين المتغيّرات التي تحدّد في نهاية المطاف خطّة الموارد البشرية التي ستعتمدها المؤسسة و تطوّرها :

- شكل رقم (17) :

- العوامل المحدّدة لخطط (برامج) الموارد البشرية -



Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 45

من خلال الشكل، نجد أنّ خطط و سياسات الموارد البشرية تنشأ من العامل البشري (كمية الموارد البشرية و مستوى كفاءاتها) و المالي (الموارد المالية المتوفرة)، و هذان الأخيران يتأثران بصفة رئيسية بأربعة عوامل هي إستراتيجية المؤسسة، ثقافتها، تنافسيتها و بيئتها المالية، و وضعها التنظيمي .

إنّ الهدف الرئيس من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو توفير احتياجات إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية، بما يحقّق التوازن المستقبلي بين ما يحتاجه العمل المستقبلي من موارد بشرية، وما هو متوفر منها في المؤسسة.⁹³

هناك سبعة عوامل مبدئية لنجاح أيّ عملية تخطيط استراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة نذكرها فيما يلي:⁹⁴

- العامل الأول : دور الإدارة العليا

يجب على الإدارة العليا أن تكون لها قناعة بأنّ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يمكنه أن يساهم إسهاماً فعالاً في انجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة . إذا كانت الإدارة العليا لا تخص نفسها بما فيه الكفاية في عملية المسعى الاستراتيجي، ولا تحثُّ على تنفيذها، و إذا لم تظل مسئولة على مزاوله أنشطة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و أنّ هذا المسعى غير مرتبط بفلسفتها في الإدارة، فإنه يكون من الصعب الحصول على القبول و الالتزام المطلوب لفريق الإدارة و أفراد المؤسسة لهذا الموضوع.

- العامل الثاني : عضوية و التزام كامل فريق الإدارة في العملية

إستراتيجية تطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هي أهمّ من عمليته، لهذا الأثر، فإنّه من المتوقع حدوث مقاومة داخل المؤسسة أثناء انطلاق التخطيط الاستراتيجي لموارد البشرية لأنّه يشكّل تغييراً داخلها. واحد من عوامل النجاح يتشكّل في الجمع و الإقناع المسبق لفريق الإدارة بضرورة و أهمية التغيير المقترح، بحيث من الأهمية اعتقادهم بأنّ التغيير سيسمح بمزاوله الأنشطة أفضل من السابق .

- العامل الثالث : التكيف بين المحيط الخارجي و الداخلي

⁹³ نفس المرجع، ص 45

⁹⁴ Normande Guérin, Claude Drapeau, Suzie Melançon, La planification stratégique des RH, Guide d'accompagnement, Québec, mai 1992 , Page 4 -7

تغيرات المحيط الخارجي لها أثر كبير على مستقبل المؤسسة، فالمؤسسة التي تفضل فقط المحيط الداخلي ستواجه حتماً خطر فقدان الفرص لاغتنام الميزات التنافسية الموجودة في المحيط الخارجي.

- العامل الرابع : إدماج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التخطيط العام للمؤسسة

المؤسسة التي تهتم بتطبيق التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن تتأكد من أن مثل هذا المسعى يركز على تخطيط استراتيجي لكامل المؤسسة. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لا يجب أن يُنظر إليه على أنه غاية، بل هو وسيلة تغيير لتحقيق الأهداف المتعلقة بإستراتيجية تطوّر المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية المسطرة من قبل أصحاب القرار.

- العامل الخامس : الاستخدام الأمثل لقوى الموارد البشرية الحالية

يجب على المؤسسة أن تُرسِم قبل كلِّ شيء على قوى مواردها البشرية، و أن تشجّع كذلك على جميع فرصها في النجاح بالاستغلال الأقصى لقدرات و إمكانات هذه الموارد، بالشكل الذي يرفع احتمال تحقيق أهدافها الإستراتيجية بصفة سهلة و سريعة.

- العامل السادس : الانجاز المرحلي للعملية

واحد من تقنيات البدء في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بطريقة "صغير لكنه مُهمّ"، فليس من الضروري معرفة كلِّ الإجابات أو كلِّ الخبرات الضرورية للبدء في هذه العملية، فالخطر سيكون حينئذ تأخير بدون فائدة تطبيقها. الأفضل أن تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية خطوة بخطوة مع التعديل و التسوية لكلِّ خطوة بدلاً من التنفيذ الكلي للعملية ثمّ التسوية فيما بعد.

- العامل السابع : نوعية المعلومات عن الموارد البشرية

توفر جودة معلومات عن الموارد البشرية هو أمر ضروري لتنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، و على هذا الأثر، فإنّ التزام إدارة الموارد البشرية هو أمر مطلوب .

3.3.II- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو ظاهرة ديناميكية أو بالأحرى عملية مشتملة على سلسلة من المراحل و الخطوات تختلف من باحث لأخر⁹⁵، تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالنظر في استراتيجيات و أهداف المؤسسة، ثمّ عملية التقييم الخارجي و الداخلي للاحتياجات من الموارد البشرية و مصادر التمويل الفعلية و التنبؤات . المبدأ الرئيسي لعملية التقييم الداخلي هو وجود معلومات قويّة و مؤكّدة التي يمكن الوصول إليها من خلال نظام معلومات الموارد البشرية (SIRH) . يمكن ذكر عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في الخطوات التالية :

أ- مسح البيئة الخارجية :

إنّ قلب التخطيط الاستراتيجي هو المعرفة المكتسبة من خلال عملية المسح للبيئة الخارجية للقيام بالتغيير. المسح البيئي هو عملية دراسة محيط المؤسسة لتحديد الفرص و التهديدات⁹⁶، و يمكن توضيح هذه العملية فيما يلي :⁹⁷

- تحديد الاتجاهات العامة (العوامل) داخل و خارج المؤسسة .
 - تقييم الآثار المحتملة لهذه الاتجاهات على العمل، القوى العاملة، إدارة (أقسام) الموارد البشرية .
 - تحديد كيفية تأثير أو الآثار المرجوة لهذه الاتجاهات على العمل، القوى العاملة، إدارة الموارد البشرية .
 - وصف و تنبؤ بقدر الإمكان للفجوة بين ما يُتمثل حدوثه في المستقبل و ما ينبغي حدوثه بشكل مثالي في المستقبل .
- أحد مقاييس الفعالية التنظيمية للمؤسسة هو قدرة التنافس على العرض الكافي للموارد البشرية في سوق العمل مع القدرات الملائمة .

هناك عدّة عوامل يمكنها مؤثّرة على المعروض من الموارد البشرية في سوق العمل منها :⁹⁸

⁹⁵ Jean Moisset, Pierre Toussaint, Jean Plante, La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, PUQ, Québec, 2003, page 75

⁹⁶ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 50

⁹⁷ William J. Rothwell, H. C. Kazanas, Planning and Managing Human Resources, Édition: 2, ,HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2003, page 176 -177

قيود السياسات التجارية الدولية، الشروط الاقتصادية، الجغرافيا و شروط المنافسة، تركيبة القوى العاملة و أنماط العمل .

ب- التقييم الداخلي للقوى العاملة في المؤسسة :

تحليل الوظائف التي سيتعين القيام بها و مهارات الأفراد المتوفرة حالياً هي الخطوة التالية من خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. احتياجات المؤسسة يجب أن تقارن مع العرض المتوفر من العمالة . يتم التقييم الداخلي من خلال العمليتين التاليتين:⁹⁹

1. مراجعة الوظائف و المهارات :- تعتبر هذه العملية نقطة البداية للتقييم الداخلي لنقاط القوة و الضعف في المؤسسة الذي يساعدها على تطوير و المحافظة على ميزتها التنافسية . التحليل الشامل لجميع الوظائف الحالية يعتبر قاعدة للتنبؤ بالوظائف التي ستحتاج إليها المؤسسة في المستقبل . و تتمثل عملية التقييم الداخلي في الإجابة على الأسئلة التالية :

- ✓ ما هي الوظائف الموجودة حالياً ؟
- ✓ كم هو عدد الأفراد الذين يؤدّون كلّ وظيفة منها ؟
- ✓ ما هو التسلسل الوظيفي (العلاقات) للوظائف ؟
- ✓ ما مدى أهمية كلّ وظيفة ؟
- ✓ ما هي الوظائف التي ستكون ضرورية لتطبيق إستراتيجية المؤسسة ؟
- ✓ ما هي خصائص و مميزات الوظائف المتوقعة ؟

2. الجرد لقدرات المؤسسة :- للقيام بعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يجب فهم الوظائف الحالية و الوظائف الجديدة التي ستكون ضرورية لتنفيذ خطط المؤسسة من خلال المراجعة أو التدقيق المفصل للموظفين الحاليين و قدراتهم . باستعمال قواعد البيانات المختلفة من خلال نظام معلومات الموارد البشرية، من الممكن التعرف على قدرات، معارف و مهارات الموظفين. المخططون

⁹⁸ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 51

⁹⁹ Ibid, page 54 - 55

يمكنهم استخدام مثل هذا الجرد لتحديد البعيد المدى للاحتياجات المتعلقة بالتوظيف، الاختيار، و تنمية الموارد البشرية .

ج- التنبؤ :

المعلومات التي تم جمعها من عملية المسح للبيئة الخارجية و التقييم (التحليل) لنقاط القوة و الضعف الداخلية سيتم استخدامها للتوقع أو التنبؤ بالعرض و الطلب على الموارد البشرية في ضوء استراتيجيات و أهداف المؤسسة . و لإجراء عملية التنبؤ، هناك ستة خطوات رئيسية :¹⁰⁰

❖ تصنيف الموظفين داخل فئات متميزة و واضحة، و التي تشمل على السن، العرق، الجنس، مدة العمل، الموقع أو الوظيفة الحالية .

❖ تصنيف الوظائف أو مناصب العمل إلى فئات، تشمل على سبيل المثال على المستوى التعليمي، الخبرة اللازمة، أو موقع المنصب في الهيكل التنظيمي .

❖ المعادلة التاريخية (*Equate historical*) للعلاقة بين المخرجات و مستويات التعيين، كمثال: كم هو عدد الأفراد المحتاج إليهم لإنتاج عدد معين من السلع ؟ عرض مستوى معين من الخدمة ؟

❖ التنبؤ بالطلب عن طريق تحليل احتياجات الموارد البشرية الحالية و المستقبلية .

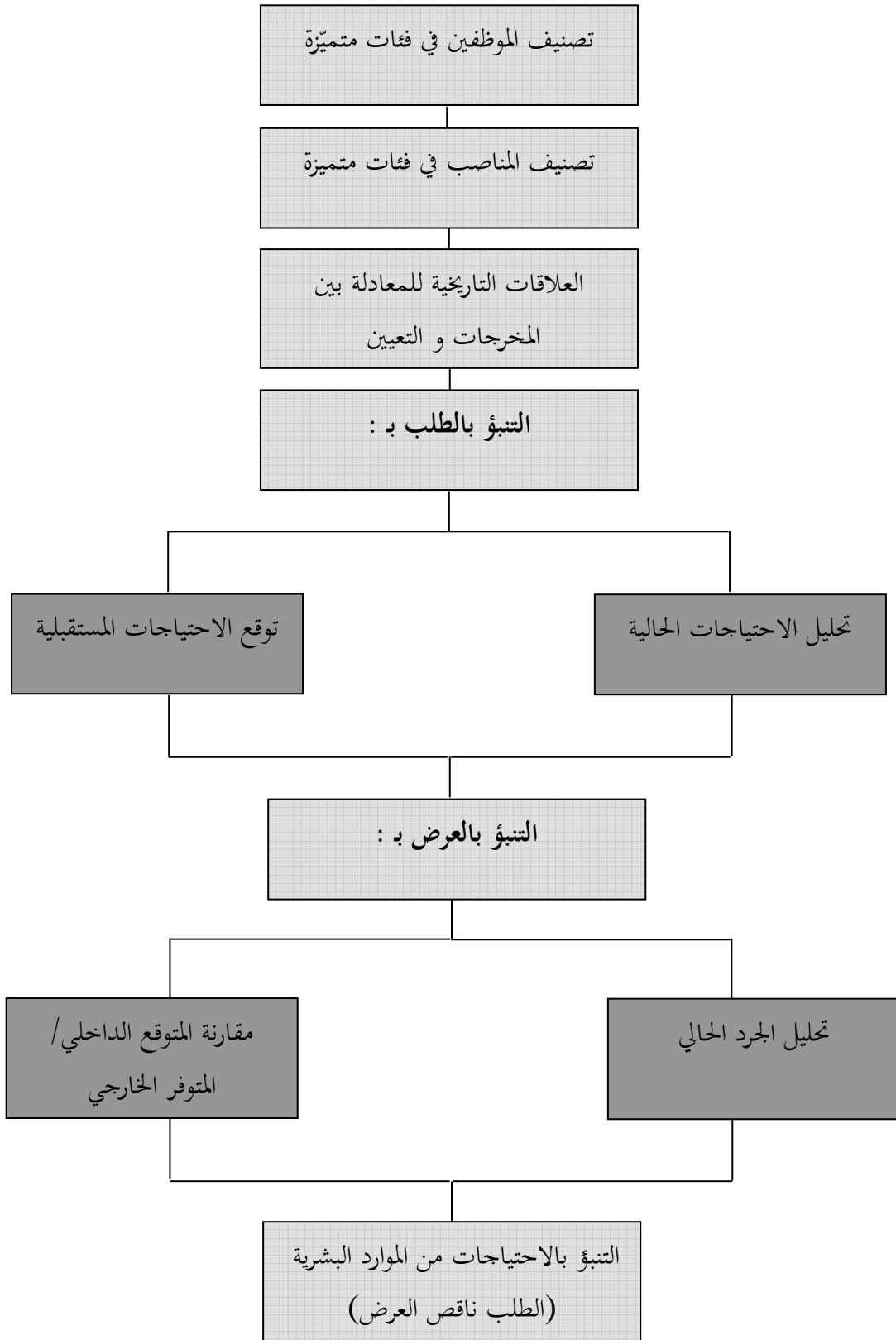
❖ التنبؤ بالعرض عن طريق تحليل جرد الموارد البشرية الحالي و مقارنة الداخلي المتوقع و الخارجي المتوفر من المعروض من الموارد البشرية .

❖ التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية .

يمكن إظهار هذه العملية أو الخطوات من خلال النموذج التالي :

¹⁰⁰ William J. Rothwell, H. C. Kazanas , Op.cit, page 210

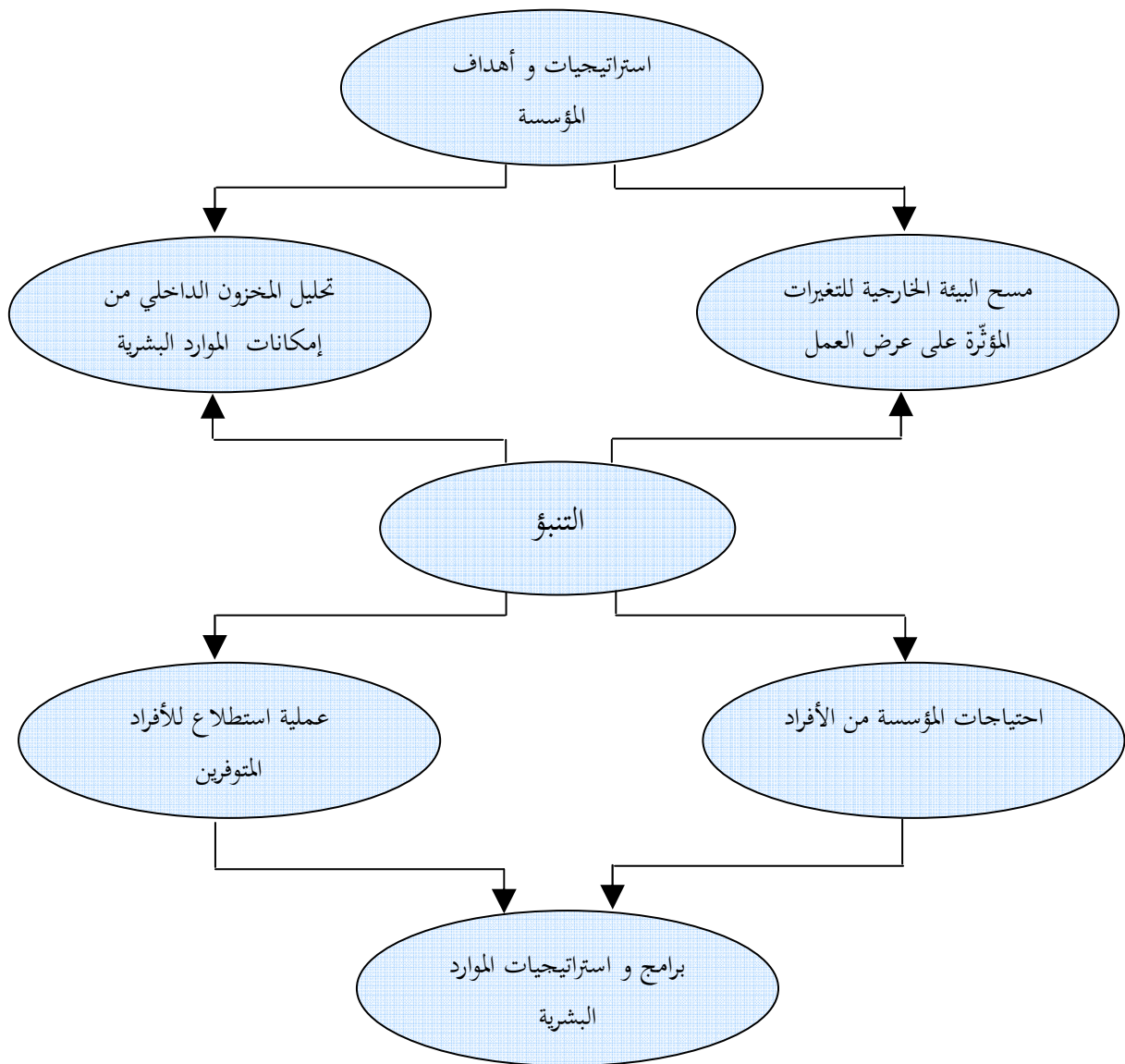
- شكل رقم (18) : - نموذج مبسّط لعملية التنبؤ بالموارد البشرية -



Source: Ibid , page 211

وبرغم أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تعتبر عنصرًا أساسيًا لصياغة استراتيجيات المنظمة، إلا أنها تعتبر وسيلة أساسية لتحقيق تلك الاستراتيجيات، ومن هذا المنطلق فإن الخطوة المنطقية التي تلي تحديد استراتيجيات المنظمة هي أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في أداء دورها لضمان نجاح تلك الاستراتيجيات، وذلك من خلال تزويد المنظمة بالطاقات البشرية القادرة على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ.¹⁰¹

- شكل رقم (19): - عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية -



Source: Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 49

¹⁰¹ عادل محمد زايد، مرجع سبق ذكره، ص 157

- خاتمة الفصل :

يمكن القول بأن أكبر أولوية إستراتيجية للمؤسسة تتمثل في مواردها البشرية، أي بمعنى أن البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة يجب أن يقوم على أساس الأفراد ذوي الكفاءات و المهارات و التحفيز الكافي حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق أهدافها الإستراتيجية. إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو ضرورة حتمية للمؤسسة في ظلّ التحدّيات و التغيّرات المحلية و العالمية، و أنّه من الضروري أن يبدأ هذا الأخير مع التخطيط الاستراتيجي العام للمؤسسة، ف جودة وفعالية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو مؤشّر هام لنجاح المؤسسة .



الفصل الثالث

ربط إستراتيجية الموارد البشرية
بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

- مقدمة الفصل :

يجب أن تُعزّز المؤسسة إستراتيجيتها العامّة و ذلك بتخصيص أحسن الموارد الممكنة و خاصةً الموارد البشرية على المدى الطويل، و هذا ليسمح لها بالحصول على ميزة تنافسية و إرضاء زبائنها في نهاية المطاف. تبدأ إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، و هذه الأخيرة تبدأ هي الأخرى بالرؤية، و من تمّ التخطيط الاستراتيجي المتواكب مع الثقافة و المشروع و مدى نضج و تطوّر الموارد البشرية. فهذه العوامل لها أهمية جوهريّة في القرار الاستراتيجي للموارد البشرية و الذي يتحدّد من خلاله مسار المؤسسة نحو أهدافها المستقبلية .

III.1- التكامل الاستراتيجي بين المؤسسة و مواردها البشرية :

كما سبق شرحه، فالجانب الاستراتيجي هو أهمّ جانب في إدارة الموارد البشرية، كذلك هو الأساس في البناء الاستراتيجي العام للمؤسسة، و عليه سيتمّ تسليط الضوء على كيفية أو إمكانية تدخّل الموارد البشرية في معالجة الإستراتيجية لضمان تنافسية المؤسسة و السماح لها بخلق و الحفاظ على الميزات التنافسية .

III.1.1- إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة :

أ- النماذج الخمس لعلاقة إستراتيجية الموارد البشرية / إستراتيجية المؤسسة :

هناك خمسة نماذج (علاقات) رئيسية تبين نوعية العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة يمكن توضيحها فيما يلي :¹⁰²

1. انفصال أو التفريق (Separation) :- هذا النموذج يمثّل عملية الفصل بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية بالكامل، فوظيفية الموارد البشرية إن وُجدت فهي محصورة في احتياجات المؤسسة القصيرة المدى. هذه الصورة النمطية من العلاقة كانت موجودة قبل حوالي عشرين سنة، و لا تزال موجودة إلى غاية اليوم و خاصة في المؤسسات الصغيرة .

2. التوافق (Fit) :- هذا النموذج من العلاقة يُبيّن التزايد في حجم الإدراك لأهمية الأفراد في انجاز إستراتيجية المؤسسة، فهُم يُعتبرون العنصر الرئيسي في تطبيق الإستراتيجية المعلنة من طرف المؤسسة، و إستراتيجية الموارد البشرية تكون مصمّمة للتوافق معها .

3. التبادل أو التحوار (Dialogue) :- هذا النموذج يعكس ضرورة العلاقة التبادلية ذات الاتجاهين بين المسؤولين عن اتّخاذ القرارات المتعلقة بإستراتيجية المؤسسة و بين المسؤولين عن اتّخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية. و غالباً ما يكون دور الموارد البشرية مُقتصر على نقل المعلومات الضرورية إلى صنّاع القرار لأخذ القرارات الإستراتيجية .

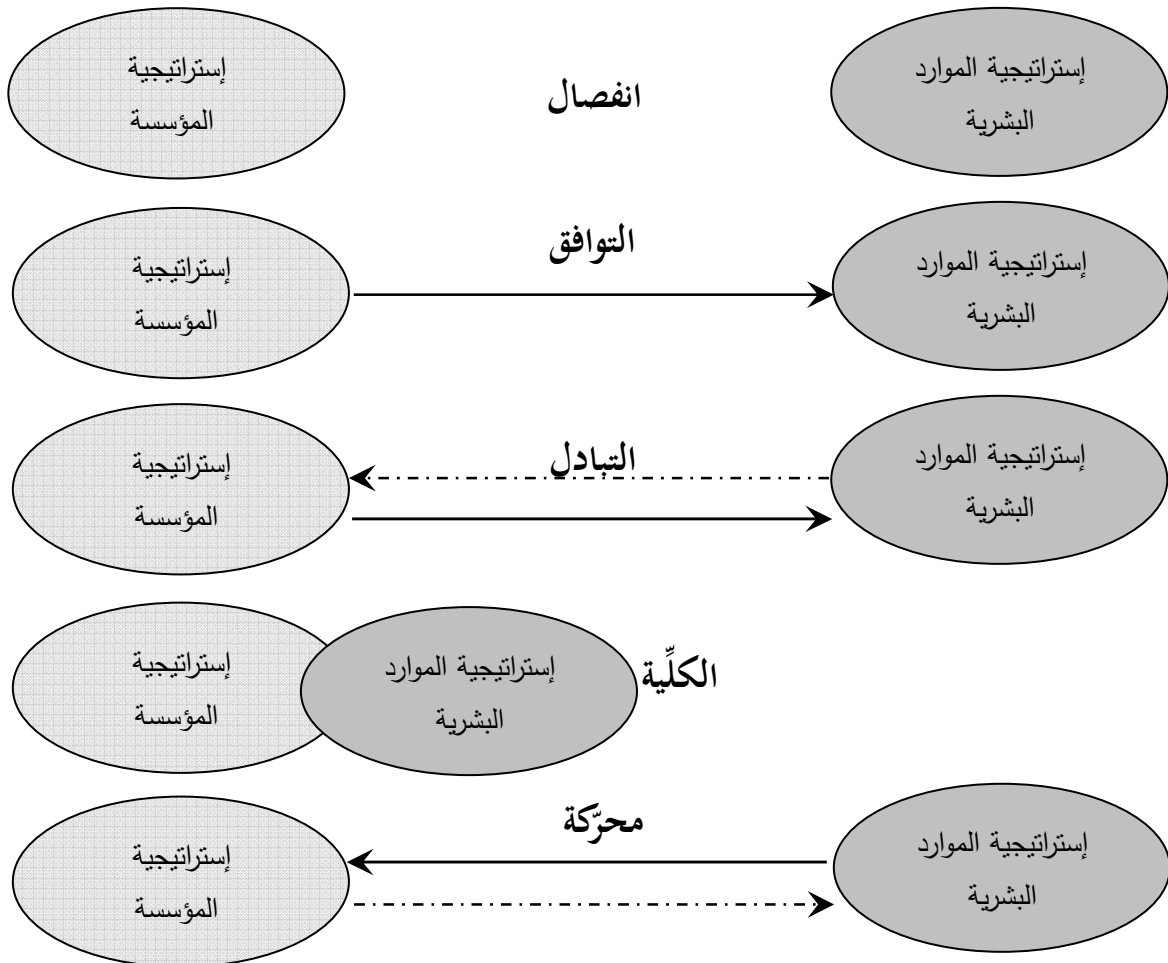
¹⁰² John Martin, Human Resource Management, SAGE Publications Ltd, 2008, page 122

4. الكلية أو الشمولية (Holistic) :- هذا النموذج يعتبر الموظفين بأهم المصدر الأساسي و الرئيسي في خلق الميزة التنافسية، و ليس مجرد آلية فقط لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة. بعبارة أخرى، فإستراتيجية الموارد البشرية ليست مجرد وسيلة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة (الغاية)، و لكن غاية في حد ذاتها، و هذا مما يزيد في حاسميتها .

5. محرّكة (HR driven) :- يُعطي هذا النموذج لإستراتيجية الموارد البشرية الموقع الرئيسي و الأولي، و هذا بسبب أنه إذا كان الأفراد هم مفتاح الميزة التنافسية، إذن فالمؤسسة هي بحاجة للارتكاز على نقاط قوة أفرادها. منطقيًا، إذن، فإمكانات الموظفين و قدراتهم سوف يُؤثر بلا شك على تحقيق أيّة إستراتيجية مخطّط لها، و من المعقول أن تأخذ المؤسسة هذا الأمر بعين الاعتبار خلال توجيهها الاستراتيجي .

- شكل رقم (20) :

- العلاقات المحتملة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية -



Source : IAN BEARDWELL & LEN HOLDEN & TIM CLAYDON, Op.cit, page 48

ب- مصفوفة إستراتيجية المؤسسة / إستراتيجية الموارد البشرية :

هناك مفهومان رئيسيان لفلسفة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية هما
103 :

■ إستراتيجية المؤسسة الجيدة (المثلى) لا تعني بالضرورة ضمان وجود إستراتيجية جيدة للموارد البشرية.

■ الإستراتيجية الجيدة للموارد البشرية لا يمكن إطلاقاً أن تتماشى مع إستراتيجية مؤسسة ضعيفة .

فمن الصّعب أن تكون هناك للمؤسسة إستراتيجية موارد بشرية جيدة في حين وجود إستراتيجية عامة ضعيفة .

- مصفوفة إستراتيجية / إستراتيجية الموارد البشرية هي مصفوفة بسيطة تدرس فلسفة العلاقة بين المتغيرين السابقين. أقيمت دراسة¹⁰⁴ لعدة شركات في العالم في مختلف المجالات لدراسة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية موارد البشرية، تمّ من خلالها استخلاص المصفوفة التالية :

- شكل رقم (21) :

- مصفوفة إستراتيجية المؤسسة / إستراتيجية الموارد البشرية -

نوعية إستراتيجية الموارد البشرية	قوية	A	B
	ضعيفة	C	D
		ضعيفة	قوية

نوعية إستراتيجية المؤسسة

Source : Paul Kearns, Op, Cit, Page 22

¹⁰³ Paul Kearns, Op.cit, page 19 - 22

¹⁰⁴ Ibid, page 22- 23

المنطقة A : لا يوجد أي مؤسسة

المنطقة B : *Toyota, Honda, GE, Tesco*

المنطقة C : *Xerox, BA, MAFF*

المنطقة D : *Motorola, BMW, Microsoft, IBM, Ford, RBS*

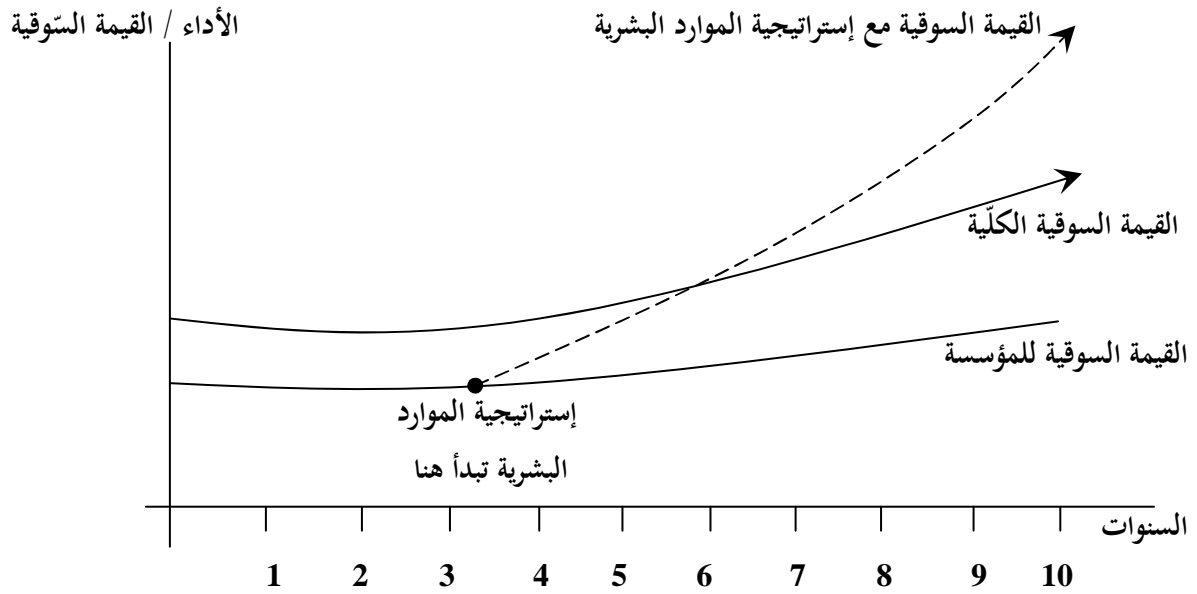
ترتكز هذه المصفوفة على متغيرين رئيسيين هما نوعية إستراتيجية المؤسسة و نوعية إستراتيجية مواردها البشرية، ففي المنطقة (C) تتواجد المؤسسات ذات الإنتاجية الأقلّ بالنسبة للمنطقة (D)، أمّا المنطقة (B) التي تتواجد فيها المؤسسات التي تعتمد على قوّة الإستراتيجيتين فتكون فيها الإنتاجية و مستوى النجاح في تحقيق الأهداف أكبر من غيرها، بينما تبقى الإشكالية في المنطقة (A) حيث لا يوجد فيها أي مؤسسة، و هذا لأنّه و كما تمّ الإشارة إليه سابقاً لا يُمكن أن تتساير قوّة إستراتيجية موارد بشرية لمؤسسة ما مع ضعف إستراتيجيتها العامّة .

إن إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامّة قد يكون سبباً أو عاملاً من عوامل قيادة السوق. فبمجرّد إدخال إستراتيجية الموارد البشرية من قبل مؤسسة ما حيز التنفيذ، تبدأ هذه الأخيرة في جني أو كسب الأرباح بالمقارنة مع المنافسين و كذلك الزيادة في القيمة المطلقة للسوق.

ملاحظة :

- يجب أو من الأفضل قراءة أو تحليل مصفوفة إستراتيجية المؤسسة / إستراتيجية الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع مدّرج تطوّر الموارد البشرية .

- شكل رقم (22) :
- أداء المؤسسة مع / بدون إستراتيجية الموارد البشرية -



Source : Paul Kearns, How strategic are you ? The six "keller" questions, strategic HR review, volume 3, issue 3, March / April, 2004 .

III.2.1- الموارد البشرية و الاستراتيجيات التنافسية :

من خلال الطرح التاريخي، نبيّن كيف تغيّرت النظرة حول التنافس أو الاستراتيجيات، و سيتمُّ البدء بالنظرة السائدة في الستينات و التي طرحتها مجموعة بوسطن الاستشارية، و مروراً بالنظريات التي طرحها (مايكل بورتر)، و انطلاقاً نحو اعتراضات هامل و براهلد على بورتر و تقديمهم لنظريتهم (التنافس للمستقبل) في منتصف التسعينات .

1. مفاهيم حول الاستراتيجيات التنافسية :

أ- فريق بوسطن الاستشاري BCG و مصفوفة الحصة و النمو (Growth/Share Matrix):

ظهرت مصفوفة BCG سنوات الستينات، و هي أول أدوات تحليل حافظة الأنشطة، حيث يتم تقسيم نشاط المؤسسة إلى مجموعات متجانسة بالاستعانة بمجموعة من المعايير من أجل زيادة فعالية عملية اتخاذ القرار الاستراتيجي. تشترك مصفوفة BCG مع باقي المصفوفات فيما تشترك، في تصويرها للوضعيات الإستراتيجية بتمثيل بياني، و تعتمد على عاملين أساسيين هما: الحصة و النمو.¹⁰⁵

- شكل رقم (23) :

- مصفوفة الحصة و النمو -

نمو سريع	النجوم	علامة الاستفهام
نمو بطيء	البقرة الحلوب (نقدًا)	الكلاب

حصة كبيرة

حصة صغيرة

المصدر: طارق السويدان، قيادة السوق، مرجع سبق ذكره، ص10

¹⁰⁵ دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص133

بالرغم من بساطة و نجاح مصفوفة BCG في فترة من الفترات، وجد بورتر أن هذه الأخيرة تفتقر إلى
عدّة أمور: ¹⁰⁶

أولاً: من أجل الاستفادة من النموذج فإنه يجب تحديد السوق بدقة، وذلك يتطلب عادةً الكثير من التحليلات، ولكن النموذج لم يقدم للمؤسسة أيّ وسائل تمكنها من القيام بتلك التحليلات و ترك الكثير لبراعتها الشخصية .

ثانياً: لقد زعم النموذج بأن الحصة في السوق لا تمثل مؤشراً جيداً للنقد المحتمل الحصول عليه، و بالمقابل فإن نمو المجال ليس مؤشراً جيداً للاحتياجات النقدية. و لكن بورتر يؤكد أنه لا هذا و لا ذاك يعتبر مؤشراً يستحق تلك المكانة التي تعطىها له المصفوفة .

لقد قام مايكل بورتر بتقديم مفهوم جديد يسمّى **بالمحيط التنافسي**، هذا المفهوم يسمح خاصةً بشرح لماذا هناك مؤسسات متوسطة أو صغيرة تستطيع تحقيق أداءات أعلى من مؤسسات كبيرة القطاع .

- شكل رقم (24) : - المحيط التنافسي -

أهمية الميزة التنافسية

قوي

ضعيف

المحيط المتخصّص Spécialisation	المحيط المقسّم أو المجزأ Fragmentation	قوي	معدّل
محيط الحجم (التكاليف) Volume	غير مؤثّر Impasse	ضعيف	التمييز

Source : Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, 2007,page 75

¹⁰⁶ طارق السويدان، قيادة السوق، مرجع سبق ذكره، ص12

إنّ وصف أنواع المحيط هي جزء من أعمال مايكل بورتر التي تدخل تحت مجال التحليل التنافسي، و قد اقترح رؤية محدّدة و واسعة لمفهوم المنافسة .

ب- إستراتيجية مايكل بورتر التنافسية :

لقد أكّد بورتر على أنّ الإداريين في حاجة لأدراك ثلاثة مفاهيم رئيسية للقيام بالتحليلات الضرورية من أجل الحصول على إجابات صحيحة للأسئلة الحرجة المتمثلة في :¹⁰⁷

❖ ما هي أهم الأمور التي يتم التنافس حولها في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة أو تنوي دخوله؟

❖ ما الفعاليات التي يفضل المنافسون اتخاذها، و ما أفضل ردّ فعل لذلك ؟

❖ كيف سيتطوّر مجال العمل ؟

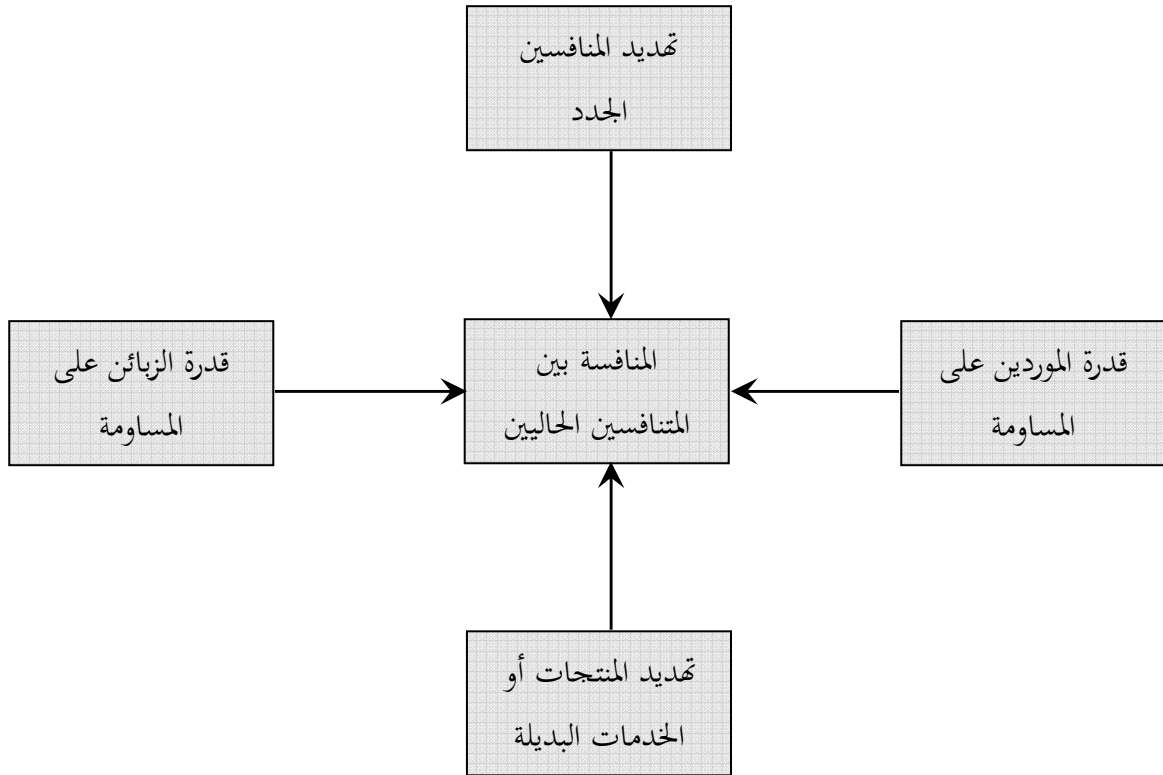
❖ كيف يمكن تنظيم المؤسسة لكي تكون في مكانة تسمح لها بالتنافس على المدى البعيد ؟

إنّ أول مفهوم رئيسي يجب اتخاذه عند التعامل مع جاذبية المجالات المختلفة من ناحية الأرباح طويلة المدى، و قد أشار بورتر أن مجالات العمل تختلف وفق خمس قوى تنافسية أساسية، و أنّ فهم تلك القوى يشكّل قاعدة أساسية لتطوير الإستراتيجية و ضمان السبق.

- شكل رقم (25) :

¹⁰⁷ نفس المرجع، ص14

- القوى التنافسية الأساسية -



Source : André Boyer et autres, Panorama de la gestion, les édition chihab, Alger , 1997, page 259

ولقد أكد بورتر بأنّ هناك ثلاثة استراتيجيات ذاتية فقط تتميز بالنجاح و الصمود أمام المنافسين، ومن المهمّ الوقوف ببعض من التفصيل على خاصية كلّ واحدة منها و هذا لأنّها ستحدّد الطريقة التي من أجلها ستساهم الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية الدائمة . و تلك الاستراتيجيات الشاملة هي :¹⁰⁸

✓ **قيادة التكلفة** : تعتبر الإستراتيجية الأكثر وضوحاً، لكنّها ليست مناسبة لكلّ المؤسسات، و قد ذكر بورتر أنّ المؤسسات التي ترغب في السعي وراء إستراتيجية قيادة التكلفة يجب أن تمتلك حصة عالية في السوق أمام منافسيها أو مميزات أخرى مثل استخدام المواد الخام الأفضل أو توزيع التكاليف من خلال تنويع المنتجات . إن المؤسسات ذات التكلفة

¹⁰⁸ نفس المرجع ، ص 27-32

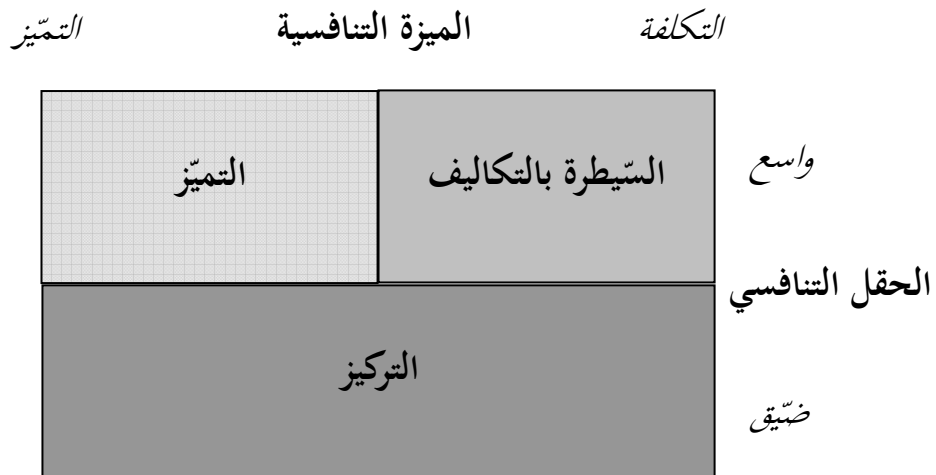
المنخفضة يجب أن تكون لها قاعدة عريضة من العملاء، و بمجرد تحقيق المؤسسة لقيادة التكلفة فسوف يكون باستطاعتها الحصول على الحد الأعلى للربح.

✓ **التمييز** : اقترح بورتر التمييز كبديل لإدارة التكلفة، بحيث تكون للمؤسسة مكانة فريدة بشكل ما في مجالها، كما يمكن أن يكون هناك عدّة متميزين في نفس المجال، كلّ واحدة منها تؤكد على خاصية تختلف عن تلك الخاصة لمنافسيها . كما يجب أن تكون منتجاتهم ذات جودة عالية و من مواد خام ذات سعر مرتفع، و بالإضافة إلى ذلك يجب أن تكون عندهم الشجاعة الكافية من أجل التخلي عن بعض الحصة في السوق.

✓ **التركيز** : في هذه الحالة تسعى المؤسسة وراء بعض المشتريين أو نوع خاص من السوق جغرافياً. و مفتاح الاختلاف بين إستراتيجية التركيز و الاستراتيجيات الأخرى هو أن المؤسسة التي تطبق إستراتيجية التركيز تقرّر بشكل اختياري أن تدخل المنافسة في السوق في حدود ضيقة .

- شكل رقم (26) :

- الاستراتيجية القاعدية -



Source: Jean-Louis Magakian, Marielle-Audrey Payaud, 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Editions Bréal, 2007, page 105

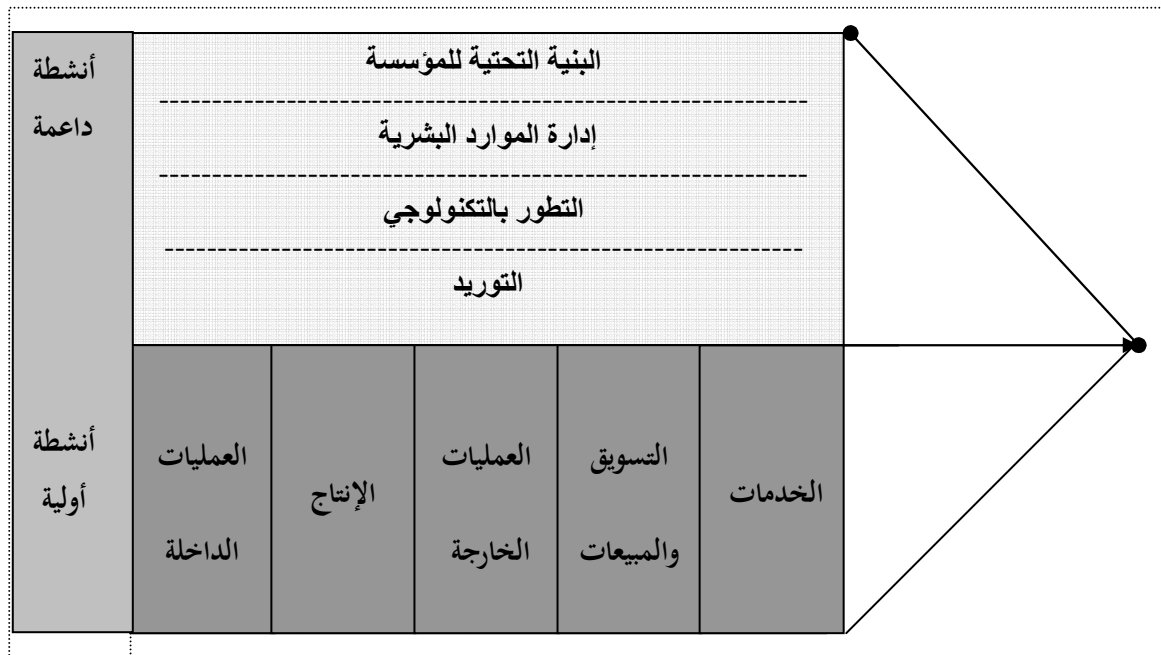
لقد حدّر بورتر بأن النتيجة الأفضل تتحقق باستخدام واحد فقط من تلك المفاهيم، و عدم إتباع ذلك سوف يضع المؤسسة في منتصف الطريق، أي بدون أية إستراتيجية دفاعية .

يقول بورتر أنه من غير الممكن فهم الميزة التنافسية عن طريق النظر للمؤسسة ككل، و من هذه الفكرة جاء المفهوم الثالث، و هو ما يسمّى بسلسلة القيمة . لقد قام بورتر بتعريف خمسة نشاطات أساسية و أربعة فرعية تشكل التسلسل القيمي لأي مؤسسة، و الخمسة الأساسية هي :

العمليات الداخلة (التسليم، التخزين، التوزيع في المنتج) ، **العمليات** (التجميع، صيانة الأجهزة، الاختبار، الطباعة...)، **العمليات الخارجة** (التجميع، التخزين، التوزيع المادي للمنتج إلى المشترين...)، **التسويق و المبيعات** (الإعلانات، الترويج، البيع، التسعير...)، **الخدمات** (التركيبات، التصليح، التدريب، تعديل المنتج...).

أما الأربعة الفرعية هي : **التوريد** (المواد الخام، و اللوازم و المواد الأخرى الاستهلاكية)، **التطور التكنولوجي** (البحث، التطوير، تصميم المنتج، البحوث الإعلامية...)، **إدارة الموارد البشرية** (التعيين، التدريب و التطوير، التحفيز...)، **البنية التحتية للمؤسسة** (الإدارة العامة، التخطيط، المواد المالية، الحسابات، إدارة الجودة...).

- شكل رقم (27) :- سلسلة القيمة لبورتر -



Source : Ibid , page 124

باختصار، فإنّ مصادر الميزة التنافسية موجودة في أي مؤسسة لكنها تختفي وراء تسلسلها القيمي، فكلّ ما يجب القيام به هو التحليل للعثور على الإستراتيجية المناسبة و الفعّالة. هذا المفهوم المتمثّل في مساهمة عدّة وظائف في خلق الميزة التنافسية، يسمح بدعم فكرة أنّ الموارد البشرية تستطيع أن تُصبح واحدة من محددات الأداء في المؤسسة .

ج- هامل و براهلد و نظرية التنافس للمستقبل :

بالنسبة للتسعينيات، توصل كل من الجامعيين و المستشارين إلى أن نفس العمليات الإستراتيجية لا تعطي بالضرورة نفس النتائج ، و بالتالي ظهرت نماذج جديدة و أصبح التركيز أكثر على الكفاءات و الموارد الداخلية الأخرى.¹⁰⁹ لقد ذكر هامل و براهلد بأنّ التنافس للمستقبل لا يكون إلّا بالقيادة العقلانية النابعة من التفكير العملي و العقلي، و لتحقيق ذلك تحتاج المؤسسة إلى أمرين:¹¹⁰

➤ **التركيز على القدرات الأساسية :** إنّ تصور الإداريين للمؤسسة على أنّها مجموعة وحدات عمل يجب أن يتغيّر و يصبح تصورهم للمؤسسة على أنّها مجموعة من القدرات الأساسية و التي تشمل على مهارات و تقنيات تسمح للمؤسسة بتقديم المزايا المرغوبة لعملائها. و قد أكّد هامل و براهلد أنّ طريقة التفكير العقلاني المتمثلة في الإبداع و الابتكار ليست بالأمر السهل، و لذا فعلى المؤسسة البحث عن الأشخاص الذين لا يستخدمون عادةً الطرق الإستراتيجية التقليدية .

➤ **تطوير فنّ بناء الإستراتيجية :** اخترع هامل و براهلد مصطلحاً جديداً هو « بناء الإستراتيجية » ، ففنّ البناء الاستراتيجي يبيّن للمؤسسة القدرات التي يجب تأسيسها الآن للاستعداد للمستقبل. إنّ السؤال الذي طرحه فكرة بناء الإستراتيجية ليس « ماذا يمكننا أن نفعل لزيادة مصادر الدخل أو المشاركة في منتجات السوق الحالية، و لكن السؤال هو : ماذا يمكن أن نفعل اليوم من ناحية القدرات لإعداد أنفسنا من أجل الحصول على حصة أكبر في سوق المستقبل .»

¹⁰⁹ زهية موساوي، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مقال مترجم، المجلة الفرنسية للتسيير، العدد 132، 2001، ص 96

¹¹⁰ طارق السويدان، مرجع سبق ذكره، ص 40

2. الميزة التنافسية المركزة على الموارد البشرية :

تعتبر الميزة التنافسية قاعدة نجاح أي مؤسسة مهما كان المحيط الذي تنمو فيه. البحث عن الميزة التنافسية يبدأ بتحديد المؤشرات الأساسية للنجاح (*Facteurs-clés de succès*) * داخل مجال النشاط المعني . هذه المؤشرات يمكن تلخيصها في خمسة فئات رئيسية :¹¹¹

- ❖ الموقع في السوق
- ❖ الموقع من حيث التكاليف
- ❖ التحكم التجاري
- ❖ الكفاءات التقنية و التحكم التكنولوجي
- ❖ المردودية و القدرة المالية

حجم هذه المعايير مختلف حسب نوع الأنشطة، و تنمو و تتطور بدلالة نضج القطاع.

- جدول رقم (5) :

- مؤشرات الأساسية للنجاح و النضج القطاعي -

المرحلة	الانطلاق	النمو	النضج	العجز
المؤشرات الأساسية للنجاح	التكنولوجيا	التحكم التجاري	الإنتاجية	التكاليف

Source : Ibid , page 148

استغلال الميزة التنافسية القسوى و تحويلها إلى ورقة ربح إستراتيجية هو إذن مرتبط بالدقة التي من أجلها المؤشرات الأساسية للنجاح يتم تحديدها .

* المؤشرات الأساسية للنجاح تتعلق بالكفاءات، الموارد، وهي ورقة ربح يجب أن تملكها المؤسسة لتحقيق النجاح في نشاط ما .

¹¹¹ Jean-Michel Brunner, Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale ,thèse de doctorat, Université de NEUCHÂTEL, Faculté de droit et des sciences économiques, Suisse, 1991, page 147

و كما ذكر مايكل بورتر، فإنّ الميزة التنافسية ذات طبيعة مختلطة، أي متعدّدة المصادر، فهناك الميزة التنافسية المالية و الميزة التنافسية التكنولوجية و غيرها. إلا أنّ أهمّ ميزة تنافسية كما ذكر هامل و براهدل هي تلك الميزة المركّزة على القدرات و الموارد الأساسية في المؤسسة و خاصةً الموارد البشرية .

فيما يتعلّق بالموارد البشرية، يمكن حصرها في الميزات الآتية: ¹¹²

- الميزة التنافسية الهيكلية (المركّزة على التكاليف)
- الميزة التنافسية الوظيفية (المركّزة على الكفاءات)

أ- الميزة التنافسية المركّزة على التكاليف :- تُعتبر لازمةً لتنظيم المؤسسة و محوراً أساسياً لعملية التفكير الاستراتيجي. إنّ موضوع جمع الموارد البشرية بمفهوم التكاليف يقود منطقياً إلى الاهتمام بالمنافع أو الأفضليات التي يمكن تحقيقها من جرّاء نفقات الأفراد المنخفضة . في مجال الموارد البشرية، يرتكز الحصول على الميزة التنافسية من حيث التكاليف على محورين أساسيين هما :

- ✓ اكتساب العمالة الأفضل من السوق (بقيمة منتج متساوية) .
- ✓ الوضع بفعالية الموارد المكتسبة حيز التنفيذ بسعر أو تكلفة مساوية ظاهرياً بمقارنتها مع المنافسين .

و هنا تجدر الإشارة إلى منحنى الخبرة أو التجربة* (*la courbe d'expérience*) و دوره الرئيسي في تقدير التكاليف، فتحليله يُعتبر أمراً مهمّاً و مساعداً للمؤسسة في وضع إستراتيجية مواردها البشرية. هناك مفهومان مهمّان تجدر الإشارة إليهما : - **المفهوم الأول** هو أنّ منحنى الخبرة هو ظاهرة عامّة لكلّ وظائف المؤسسة، كلّ أطوار سلسلة القيمة تخضع لقواعده، فوظيفة الإنتاج ليست وحدها المستفيدة من هذا المفهوم، فكذلك وظيفة التمويل، البيع، التسويق، الموارد البشرية، كلّها تخضع لنفس المبدأ. أمّا **المفهوم الثاني**، فإنّ أثر منحنى الخبرة يرجع إلى مجموعة من العوامل التي تساهم في تخفيض تكلفة القيمة المضافة :

❖ التدريب :- يُعتبر مؤشّر مهمّ ، و هذا لأنّ الأرباح الناشئة عنه تسند إلى الموارد البشرية .

¹¹² Ibid, page 151-165

* منحنى الخبرة يصف الانخفاض في التكلفة الوحودية للقيمة المضافة بسبب الإنتاج التراكمي، حيث أنّ التكلفة الوحودية لمنتج متجانس تنخفض بنسبة ثابتة كلما تضاعفت التجربة (الإنتاج التراكمي) .

❖ الاقتصاديات السّلمية :- زيادة الكميات المنتجة بوحدة الزمن بدلاً من مصطلح التراكم يؤدي إلى انخفاض التكلفة الوحديّة .

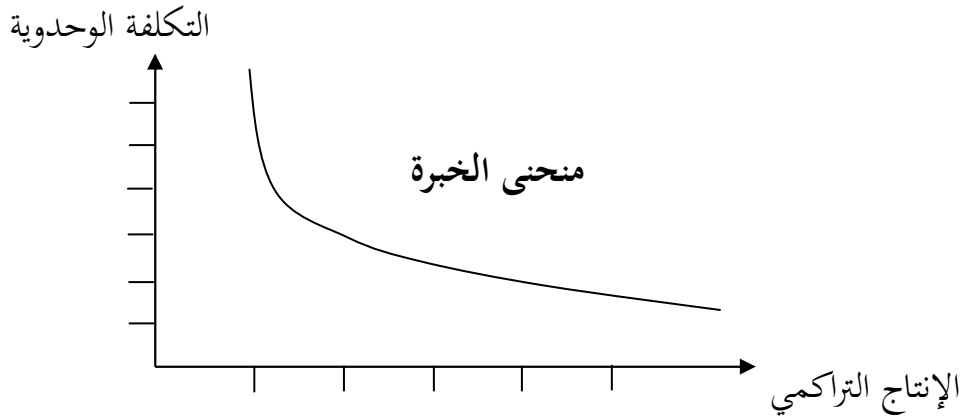
❖ إسهام الابتكار :- و يدخل تحت هذا المصطلح فئتين من العوامل لها نفس الأثر: (1) تحسين المنتجات و العمليات، (2) أساليب و نظم الترشيّد .

❖ التعديل التنظيمي :- و يغطّي جانبين هما : (1) التّخصّص و إعادة توزيع العمل، (2) تسوية موزّعة على كلّ المؤسسة و الأنظمة الرسمية و الغير الرسمية لتحقيق المهام الإنتاجية .

من بين هذه العوامل و في إطار هذه الدّراسة، فالمؤسسة القادرة على مراقبة تطوّر التّدريب في عمليات الإنتاج و نشره في كامل المنظّمة يضمن ميزة تنافسية من حيث التكاليف غير مستهان بها.

- شكل رقم (28) :

- منحنى الخبرة -



Source: Ulrike Mayrhofer, Op.cit, page 74

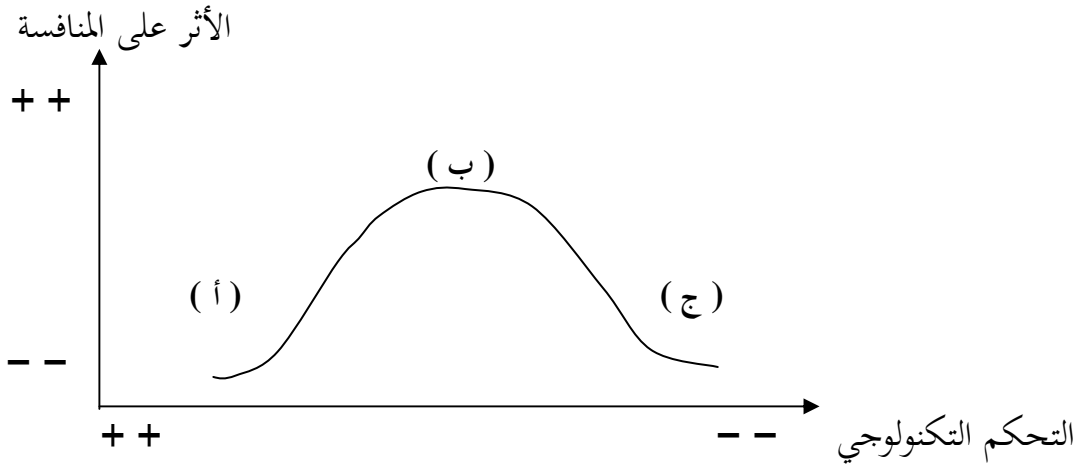
ب-الميزة التنافسية المركّزة على الكفاءات :- في كلّ المؤسسات، مفهوم الكفاءة لا ينفصل عن التكنولوجيا، بل هو وسيلة من أجلها تستطيع أن تكون المعارف مجسّدة و منقّدة. فالتكنولوجيا يمكن تقسيمها إلى متغيّرين هما: معرفة علمية و كفاءة (*science & compétence*) حيث يُعتبر الثاني أكثر أهمية من الأوّل. كما يمكن تقسيم التكنولوجيا إلى ثلاثة أنواع: ¹¹³

¹¹³ http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/analyse_technologique

1. التكنولوجيا القاعدية :- هي التكنولوجيا التي تتحكم فيها أو تُتقنها المؤسسة مع الإتقان المثلي للمنافس ، فتأثيرها ليس كبير .
2. التكنولوجيا الأساسية :- هي التكنولوجيا التي تُتقنها المؤسسة وحدها فقط، فتأثيرها كبير، كما أنّ الميزة التنافسية مضمونة من خلالها .
3. التكنولوجيا المنبعثة(المنبثقة):- هي تكنولوجيات قيد التطوير، الغرض منها أن تحلّ محل التكنولوجيا الأساسية .

- شكل رقم (29) :

- تطور التكنولوجيا في قطاع نشاط -



Source : Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 164

تُعتبر التكنولوجيا واحدة من بين المتغيرات الإستراتيجية المهمة و التي تسمح بالحفاظ على المؤشرات الأساسية للنجاح (FCS)، فالتقدم و التطور التكنولوجي قد يصبح ميزة تنافسية للمؤسسة .¹¹⁴

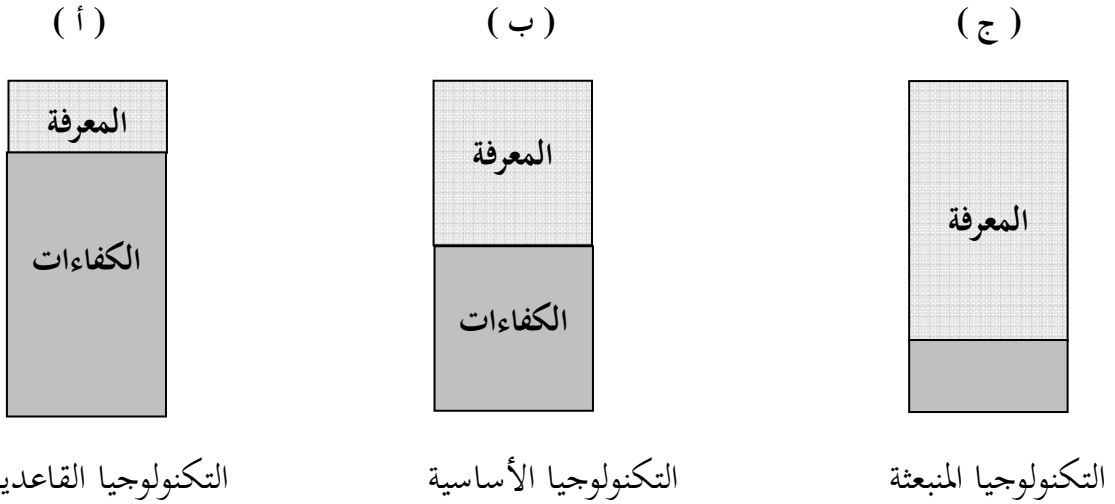
من خلال الشكل يتبين مدى مساهمة التحكم التكنولوجي في ضمان الميزة التنافسية للمؤسسة، ففي النشاطات المتميزة بتكنولوجيا تقليدية نسبياً (أ) و (ب) نجد أنّ ميزة الكفاءات تلعب دوراً مهماً،

¹¹⁴ S.Pujol, L'analyse stratégique, article Publié dans le site Web suivant : <http://www.cdipigier.com>, 30/06/2006, page 14

حيث يأخذ مداه في إطار إستراتيجية التميّز. كما أنّ الميزة التنافسية ستمهّد لانبثاق تكنولوجيات جديدة في المستقبل تحتاج إلى كفاءات للتحكم فيها .

- شكل رقم (30) :

- التكنولوجيا : معرفة و كفاءات -



Source : Ibid, Loc.cit

3. حدود النظرة التنافسية : 115

مبادئ إدماج الموارد البشرية في الإستراتيجية التنافسية تقوم على أساس افتراض ضمني يتمثل في وجود المنافسة، ليس بالضروري أن تكون منافسة كاملة بكلّ المقاييس، لكنّ افتراض مع ذلك وجود مجموعة من المؤسسات في السوق، تسعى كلّ واحدة منها للسيطرة على منافسيها بالوسائل التي تمتلكها. و قد استخدم جون بول سالناف (*Sallenave*) لتوضيح هذه المواجهة الاستعارة التالية :

- رأى المؤسسات ذات نفس القطاع مثل مصارعين (*Gladiateurs*) داخل حلبة (*Arène*)، فنجاح واحد منهم أو أكثر سيقوم على أساس استخدام مجموعة من الوسائل : الأسلحة، الخيال، القوّة، السّرعَة. بالنسبة للمؤسسة فتحدد الملكية (أموال، آلات،...) و خدمات مقترحة يتمثل الأسلحة، تصميم المنتجات و الموقع المناسب يتمثل الخيال، الموارد المالية تمثل

¹¹⁵ Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 178-179

القوة، ردود الفعل على هجوم المنافسين و الاختيار الاستراتيجي يمثل السرعة. الانتصار أو على الأقل موقع السيطرة سيكون للذي سيحقق أفضل ربح بالوسائل المستعملة مع خلق ميزة تنافسية.

لكن السؤال المطروح هو ماذا لو أنّ اثنان أو أكثر من المصارعين رفضوا قواعد المصارعة ؟ لو أنّ مؤسستين أو أكثر اعترفت بمبدأ عدم الفوز الذاتي فقط، لكن البحث عن تحالف أو تعاون ؟ لو أنّ مؤسسة لجأت إلى استخدام وسائل أخرى غير التقليدية ؟

هذه الفرضية طُرحت نظراً لوحشية المنافسة، فالمؤسسات تبحث عن مصادر الميزات التنافسية بدقة شديدة و بأقلّ وضوح حسّي. و عليه فاللجوء إلى ما يسمّى بإستراتيجية الشراكة (الاستراتيجيات التعاونية) يُعتبر حلاً لهذه المشاكل .

3.1.III- الموارد البشرية و الاستراتيجيات التعاونية :

أصبح اليوم التعاون ضرورياً أكثر من الحرب التقليدية حيث يحصل الفائز على كل شيء و الوحشية القديمة قد انتهت، ففوز أو نجاح مؤسسة اليوم لا يتطلب بالضرورة فشل المؤسسات الأخرى، حيث يمكن أن يكون هناك عدة فائزين.

أ- بعض المفاهيم :

"يمكن القول على إستراتيجية ما أنها تعاونية إذا كانت تركز ليس على قوانين المنافسة التقليدية، و لكن على علاقات ممتازة تؤسسها المؤسسة مع شركاء آخرين من محيطها".¹¹⁶

إنّ الاتجاه نحو التحالفات و اتفاقيات التعاون قد ازداد في العشرية الأخيرة، و خاصة في الصناعات التي تتميز بعدم الاستقرار و اشتداد المنافسة و درجات مخاطر كبيرة و تراجع مردودية رأسمال، مثل قطاع الاتصالات و الإعلام الآلي و البناء و غيرها، حيث تتيح هذه الاستراتيجيات للمؤسسات إمكانية تحسين وضعيتها، فهي استراتيجيات توسعية لاستغلال الفرص (كما يمكن اعتبارها استراتيجيات دفاعية)، تمنح الفرصة للمؤسسة للمضي قدماً و تحقيق التقدم.¹¹⁷

و في إطار النظرة التعاونية، ذكر «جيمس مور» مفهوم جديد و هو ما يسمّى بالنظام البيئي، و يقول أنّه مجموعة اقتصادية تشمل عدداً من المنظمات و الأفراد المتفاعلة، فيتكوّن النظام البيئي للعمل التجاري من العملاء و وسطاء السوق (الوكلاء و أولئك الذين يبيعون منتجات و خدمات تكميلية) و الموردين و بالطبع المؤسسة نفسها، و إلى حدّ ما، يشمل النظام البيئي المنافسين المباشرين للمؤسسة و المؤسسات التي تقدر على التنافس معها أو مع الأفراد الآخرين الهامّين في ذلك المجتمع. فالميزة التنافسية في العالم الجديد تنبع من معرفة متى و كيف يتمّ بناء الأنظمة البيئية و من القدرة على إدارتها لكي يتمّ الحصول على نمو دائم و تحسّن مستمر.¹¹⁸

¹¹⁶ Jean-Claude Juhel, concurrence et partenariat le cas de la stratégie relationnelle du "micro-groupe" Toldo-Belgrano, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°174, 1998, page 21

¹¹⁷ دارين بوزيدي، مرجع سبق ذكره، ص 188

¹¹⁸ طارق السويدان، مرجع سبق ذكره، ص 66-67

و في نفس الإطار، يُرجع الكثير من المحللين سبب لجوء المؤسسات إلى الاستراتيجيات التعاونية إلى سببين رئيسيين هما: - التطور التكنولوجي (فارتفاع تكاليف البحث و التطوير المرتبطة بالتعقيد المرتفع للتكنولوجيا تؤدي إلى اللجوء إلى مثل هذه الاستراتيجيات) و العولمة (التي تثير و تحرض على اللجوء إلى الاستراتيجيات التعاونية للاستجابة بأسرع ما يمكن لتوسّع و انتشار المنتج القياسي على السوق العالمية).¹¹⁹

ب- أبعاد النظرة التعاونية :

هناك ثلاث أبعاد أو متغيرات يمكن التركيز عليها أثناء تحليل الإستراتيجية التعاونية تتمثل في :¹²⁰

- الأمن (*La sécurité*) : - البحث عن الأمن يجب أن يُفهم كعكس للمنافسة، فالمؤسسة في الإستراتيجية التعاونية ستبحث عن تحقيق حدّ أقصى من الأمن .
- قيمة القطاع (*La valeur de secteur*) : - هي قيمة مجال النشاط، يمكن أن تكون اقتصادية، تتعلق بصورة علامة تجارية... الخ .
- الكفاءة (*La compétence*) : - تتمثل في كفاءة المؤسسة في هذا القطاع (مجال النشاط).

فالنظرة التقليدية للإستراتيجية تركز تحليلها على قيمة القطاع و كفاءة المؤسسة فيه، لكنّ النظرة التعاونية تضيف بعداً آخر يُعتبر البُعد الثالث للإستراتيجية و المتمثل في الأمن، أي بمعنى التقليص من نسبة الخطر.

ج- الموارد البشرية في منظور الاستراتيجيات التعاونية :

تعتبر الاستراتيجيات التعاونية ذات أهمية كبيرة و خاصةً في جوّ المنافسة الذي يشهده العالم اليوم. فهي كما سبق الذكر، تُعتبر البُعد الثالث للإستراتيجية، فلا يتطلّب نجاح مؤسسة ما فشل المؤسسات المنافسة لها، حيث يُمكن أن يكون هناك عدّة فائزين، و باختصار يجب أن تنافس المؤسسة و لكن إن كانت ذكية سوف تقوم بالتعاون أيضاً.

¹¹⁹ Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université, 1995, page 256

¹²⁰ Gilbert Boutté, Risques et catastrophes : comment éviter et prévenir les crises ?, Editions du Papyrus, 2006, page 260

إن النظرة التعاونية تفرض أنّ المؤسسة تبحث عن الأمن، لكن هناك نقطة مهمّة وهي أنّه إذا كان حقيقة التفكير في أنّ المؤسسة تبحث عن تخفيض نسبة الخطر، فالشريك الداخلي نفسه هو مصدر للخطر قبل الشريك الخارجي، فالمؤسسة عبارة عن نظام سياسي متكوّن من أفراد يواجهون أفراد آخرين، في حين أنّ الإستراتيجية العامة للمؤسسة مهما كانت نوعيتها، فنجاحها مرتبط أولاً و أخيراً بهم، و لذلك يجب إقناعهم. و هنا تجدر الإشارة بذكر مفهوم هام و هو ما يسمّى بالتسويق الداخلي .

إن الفكرة الرئيسية للتسويق الداخلي هو اعتبار الأفراد داخل المؤسسة كزبائن¹²¹، فهو يسمح بإبداع و تعزيز الأفكار، المشاريع، القيم التي تعود بالفائدة على المؤسسة. و يسمح كذلك بالاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين حتّى يتسنى لهم التعبير و الاختيار بحريّة، و أخيراً التعزيز من ولائهم تجاه المؤسسة .

يُركّز مفهوم التسويق الداخلي على طرفين رئيسيين هما: المؤسسة و الجسم الاجتماعي. فالمؤسسة (Institution) هي عبارة عن هيكل قانونية و تقنية أنشأت من قبل المساهمين ، كما يعرف الجسم الاجتماعي (Corps social) على أنّه "مجموعة من الموظفين بخصوصياتهم الفردية و بانتماءاتهم لفئات اجتماعية متعدّدة"¹²². هذه النظرة ذات الطرفين لسير العمل داخل المؤسسة تُعدّ ضرورة لفهم ظاهرة الميزة التنافسية التعاونية .

المؤسسة (Institution) و الجسم الاجتماعي (Corps social) لهما علاقة وطيدة بأداء المؤسسة
نجمها فيما يلي:¹²³

- 1- إذا كانت المؤسسة (I) و الجسم الاجتماعي (CS) في نفس الاتجاه نحو هدف واحد فهذا يسمح بزيادة الأداء .
- 2- إذا كانت المؤسسة (I) و الجسم الاجتماعي (CS) في اتجاهين مختلفين فهذا مؤشّر جمود و توقّف للأداء .

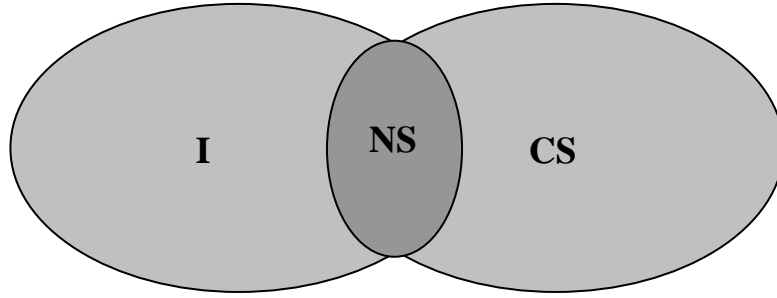
¹²¹ Mariana FORNERINO et Christine De GAUDEMARI, Le marketing relationnel dans le secteur de la distribution sélective de parfums : Le cas Marionnaud, Papiers de recherche, Groupe ESC Grenoble, 2003, page 09

¹²² Jean-Michel BRUNNER, Op.cit, page 191

¹²³ Ibid, page 194-196

إذا استطاعت النواة الإستراتيجية* (Noyau stratégique) للمؤسسة إحداث التوازن بين I و CS فهذا يؤدي حتماً إلى زيادة الأداء داخل هذه المؤسسة و هذا النوع من المؤسسات يسمّى بالمؤسسة التفاعلية *Entreprise synergique* .

- شكل رقم (31) :
- المؤسسة التفاعلية -



Source : Ibid, page 194

إن هذه النظرة تبين و تُؤكد في نفس الوقت ما مدى دور الموارد البشرية كشريك داخلي في المؤسسة و أنّها ليست متغيّر بعدي (نتيجة) لعملية المعالجة الإستراتيجية، و لكنّها أحد و أهمّ محدّداتها.

* النواة الإستراتيجية هي الإدارة العليا .

III.1.3- الميزة التنافسية و إدارة الموارد البشرية :

إن الفكرة أو النظرة الضيقة للأفراد و التي مفادها أنّ الفرد في المنظمة ما هو إلا نفقة يجب تخفيضها هي التي جعلت موضوع الموارد البشرية مفضّل لدى الكثير من علماء الإدارة. وحسب النظرة أو النموذج القائم على أساس موارد المؤسسة (أنظر الفصل الأول) فإنّ العديد من الموارد يمكنها تحقيق الميزة التنافسية، و مع ذلك فالعديد من المؤلفين اتفقوا على أنّ المصدر الرئيسي و الأهمّ لها و بدون شك هو الموارد البشرية .

أ- مفهوم الميزة التنافسية :

هناك عدّة تعاريف للميزة التنافسية، فنذكر منها تعريف مايكل بوتر *Porter* : "تنشأ الميزة التنافسية بمجرد توصل المؤسسة إلى اكتشاف طرق جديدة أكثر فعالية من تلك المستعملة من قبل المنافسين، حيث يكون بمقدورها تجسيد هذا الاكتشاف ميدانياً، وبمعنى آخر بمجرد إحداث عملية إبداع بمفهومه الواسع " .¹²⁴

و يعرفها علي السلمي على أنّها : "القدرة التنافسية هي المهارة أو التقنية أو المورد المتميز الذي يتيح للمنظمة إنتاج قيم و منافع للعملاء تزيد عما يقدمه لهم المنافسون، ويؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين من وجهة نظر العملاء الذين يتقبلون هذا الاختلاف والتميز، حيث يحقق لهم المزيد من المنافع والقيم التي تتفوق على ما يقدمه لهم المنافسون الآخرون " .¹²⁵

لكن و كتعريف جامع و مانع لها : "فيمكن القول عن منظمة ما أنّ لها ميزة تنافسية إذا حصلت على أداء أفضل من منافسيها " .¹²⁶

لقد ظهرت عدّة نظريات حول كيفية اكتساب المنظمات للميزة التنافسية و الاستمرارية فيها، و من بينها : استراتيجيات بوتر التنافسية، القدرات أو الكفاءات المتميّزة، القصد الاستراتيجي، القدرة

¹²⁴ محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، بحث مقدّم إلى جامعة ماستريخت و جامعة سيّتي، 2008، ص 15 .

¹²⁵ نفس المرجع و الصفحة .

¹²⁶ Alain Desreumaux et autres, Stratégie, Pearson Education France, Édition: 2, 2009, page : 94

الإستراتيجية، النظرة القائمة على موارد المؤسسة . وسيتمُّ في هذه الدّراسة معالجة فقط المفهومين الأوّل و الأخير .

ب- الموارد البشرية كقوة تنافسية :

حتّى تكون المؤسسة أفضل من منافسيها في مجالٍ ما مهما يكن، فيجب أن تضمن نجاعتها في انجاز جميع أنشطتها و ذلك في كلّ مرحلة من مراحل سلسلة القيمة، و خاصة في إدارة مواردها البشرية . و ممّا سبق ذكره، و من خلال استراتيجيات بورتر التنافسية، فإنّ المؤسسة بإمكانها تحقيق ميزتها التنافسية بصورة كمية أو نوعية أي بالتركيز على التكاليف أو على الكفاءات .

يُعدّ مايكل بورتر *M.Porter* أوّل من جاء بمفهوم الميزة التنافسية سنة 1985 ، حيث مازال هذا المفهوم يلعب دوراً مهماً في نظرية الإستراتيجية. لقد أكّد بورتر على ضرورة التّنوع في عرض المنتج أو الخدمة، و التركيز على نوع معيّن من المشتريين أو سوق منتجات، و هذا بفعالية و نجاعة تفوق المنافسين. و في هذا الإطار طوّر بورتر مفاهيمه من خلال ثلاثة استراتيجيات عامة و التي يُمكن للمنظمات من خلالها اكتساب الميزة التنافسية و هي: الإبداع، الجودة، قيادة التكلفة.¹²⁷

من خلال هذا الجدول العملي، يُمكن تبيان هذه الاستراتيجيات و علاقتها بالموارد البشرية في ما يلي :

- جدول رقم (6) :

- تحليل الإستراتيجية التنافسية و تطبيقاتها -

<u>الإجراءات المقترحة</u>	<u>الإجراءات الممكنة</u>	<u>منطقة الموارد البشرية</u>	<u>الإستراتيجية</u>
	توظيف و إبقاء الأشخاص ذوي الجودة العالية في قدرات الإبداع	جذب و استقطاب الموارد البشرية (التوظيف)	تحقيق الميزة

¹²⁷ Michael Armstrong, Angela Baron, Strategic HRM: the key to improved business performance, CIPD Publishing, 2002, page 29

	تنمية الموارد البشرية (التعليم و التطوير)	تنمية القدرة الإستراتيجية* و تقديم التشجيع و التسهيلات لتعزيز القدرات الإبداعية و تعزيز رأسمال الفكري للمنظمة	التنافسية من خلال الإبداع
	المحافظة على الموارد البشرية (المكافآت و الأجور)	تقديم الحوافز المالية و المكافآت و التقديرات للإبداعات الناجحة	
	جذب و استقطاب الموارد البشرية (التوظيف)	استعمال الإجراءات المتطورة للاختيار و هذا للتوظيف الأفراد القادرين على تقديم الجودة و مستوى أعلى في خدمة الزبون	
	تنمية الموارد البشرية (التعليم و التطوير)	تشجيع تطوير المنظمة المتعلّمة، تطوير و تنفيذ عمليات إدارة المعرفة* ، دعم مبادرات الجودة الشاملة و خدمة العملاء مع التركيز على التدريب	تحقيق الميزة التنافسية من خلال الجودة
	المحافظة على الموارد البشرية (المكافآت و الأجور)	ربط نظام المكافآت بجودة الأداء و بتحقيق أفضل المعدلات في خدمة الزبون	
	جذب و استقطاب الموارد البشرية (التوظيف)	تطوير الهياكل الوظيفية الأساسية و الهامشية، توظيف الأشخاص القادرين	

* القدرة الإستراتيجية هو مفهوم يشير إلى قدرة المنظمة على تطوير و تنفيذ الاستراتيجيات التي من شأنها أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة .
* إدارة المعرفة هي أيّ عملية أو ممارسة لخلق، اكتساب، التقاط، مشاركة و استخدام المعارف أينما وُجدت، لتعزيز التعلم و الأداء في المنظمة .

	على إضافة القيمة. إذا كان هذا غير ممكن، فتخطيط و إدارة تقليص العمالة		تحقيق الميزة التنافسية من خلال قيادة التكلفة
	تقديم برنامج للتدريب مصمّم خصيصاً لرفع الإنتاجية، الاستثمار فيما يسمّى بالتدريب المناسب المرتبط بدقة بالاحتياجات الفورية للمؤسسة، و الذي يستطيع توليد تحسينات قياسية في التكلفة / الفعالية	تنمية الموارد البشرية (التعليم و التطوير)	
	تطوير عمليات إدارة الأداء التي تسمح لكلا من المكافآت المالية و الغير مالية بأن تكون مرتبطة بالكفاءات و المهارات؛ ضمان بأن مستويات الأجر تكون تنافسية	المحافظة على الموارد البشرية (المكافآت و الأجر)	

Source : Michael Armstrong, Op.cit, page 207

ملاحظة :

يعتبر هذا الجدول نظري و عملي، فمن خلاله يمكن اختيار الإستراتيجية اللازمة و المناسبة لتحقيق الميزة التنافسية في إدارة الموارد البشرية، و هذا بمقارنة الإجراءات المقترحة من قبل المؤسسة مع الإجراءات الممكنة، بشرط أن يكون معامل الارتباط ليس سالباً و هذا لنجاح الإستراتيجية .

هذا فيما يخصّ الاستراتيجيات التنافسية لمايكل بورتر و ارتباطها بالموارد البشرية. و من جهته، يُعتبر النموذج أو النظرية القائمة على موارد المؤسسة *Resource-based view* من النظريات المهمة كذلك في هذا الشأن، و التي مفادها أن المؤسسة لكي تستطيع تحقيق ميزتها التنافسية عليها التركيز على مواردها الداخلية و إدارتها بطريقة إستراتيجية. "و لقد شكّل التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة بدل التركيز على التحليل الاقتصادي و الصناعي للأسواق قطيعة تغيير هام في نماذج و أدوات التحليل الاستراتيجي كان عامله الأساسي ذلك المنظور المؤسس على الموارد الذي لا ينطلق من بيئة المؤسسة و مجال نشاطاتها الإستراتيجية *DAS*، بل من خلال مواردها الداخلية المتمثلة في مجمل الأصول، الإمكانيات، القدرات، و المهارات و العمليات التنظيمية، و الخصائص المميزة للمؤسسة، و المعلومات و المعرفة، بحيث تتصف تلك الموارد بإمكانية تحكّم المؤسسة فيها و السيطرة عليها" ¹²⁸.

باعتبار الموارد البشرية من أهمّ الموارد الداخليّة في المؤسسة و هذا لتمييزها عن باقي الموارد، فهي عبارة عن سلوكيات غير مرئية و لذلك يصعب تقليدها من قبل المنافسين، فالتفكير في إدارتها بطريقة إستراتيجية يُمكن المؤسسة من امتلاك الميزة التنافسية المستدامة .

إن اعتبار الموارد البشرية مورداً استراتيجياً مسؤولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة ، يتطلب منها أن تتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية ، وفق المنظور القائم على موارد المؤسسة الداخلية و الكفاءات، وضمن هذا الإطار فإن الموارد البشرية يمكنها تحقيق ذلك على النحو التالي ¹²⁹:

✓ مساهمة الموارد البشرية والكفاءات في خلق القيمة :

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتهما و قدراتهما تجعل مساهمتهما في خلق القيمة متباينة، فمثلاً بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أدائهم جيداً ، و بالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، كما أنه كلما كانت المؤسسة تمتلك

¹²⁸ سملاي يحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003-2004، ص 241
¹²⁹ نفس المرجع، ص 60-61

مستخدمين ذوي قدرات و مهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيماً ومميزاً .

✓ أن تكون الموارد البشرية نادرة :

حتى يكون المورد البشري مصدراً للميزة التنافسية وحب أن يكون نادراً ، و أخذاً بعين الاعتبار التباين الطبيعي للقدرات الذهنية ، أو القدرات الإدراكية في الموارد البشرية ، هذه الأخيرة التي إذا ما امتلكت قدرات عالية عادة ما تكون نادرة ، و من ثم فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة، و بالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل للمؤسسة التي تمتلكها وتستخدمها ميزة تنافسية.

✓ أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد:

إن أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المؤسسة ، و معايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة ، أو فرد في القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة ، و صعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات (*La complexité sociale*) .

و تجدر الإشارة إلى أنه و حتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست متحركة بسهولة وبشكل تام بسبب تكلفة الإحلال المرتفعة، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوائم و التآزر (*la synergie*) داخل المؤسسة المستقطبة .

✓ عدم قابلية الموارد البشرية والكفاءات للتبديل:

يجب على المورد البشري حتى يكون مصدراً للميزة التنافسية المستدامة ، ألا يكون قابلاً للتبديل بمورد مماثل له (*Equivalent*) على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة ، وبالتالي يُعتقد أن

الموارد البشرية تُعدّ من بين الموارد النادرة غير القابلة للتحويل، و أن الميزة التنافسية المحققة من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

III.2- ثقافة المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية :

تحليل سلوك العاملين في المؤسسة و معرفة أسبابه يقود منطقياً للاتجاه نحو مفهوم الثقافة. هناك علاقة و تفاعلات بين مفهوم الثقافة، الإستراتيجية و الموارد البشرية، لكن قبل التطرق لهذه العلاقة، فمن المهم الوقوف أمام العمق السوسولوجي لمفهوم الثقافة.

III.2.1- تعريف و مفهوم :

تعددت التعاريف حول مفهوم الثقافة بين العديد من الباحثين، فإراها البعض على أنّها نمط أو أسلوب حياة، و يراها البعض على أنّها برجة عقلية و جماعية لأفراد تحكمهم المنطقة الجغرافية، الدين، و طبقاتهم الاجتماعية، الخ. و يراها آخرون على أنّها كلّ ما تعلّمناه على عكس ما هو فطري. لكن بصورة أوضح، يمكن تعريف الثقافة كمايلي : " مجموعة قيم، مواقف و سلوكيات تتقاسمها أفراد و جماعات، حيث يكون اكتسابها قائم على إدراكات عميقة و لاواعية "130.

يعرّف كلّ من *peter* و *waterman* ثقافة المؤسسة على أنّها : " المفاهيم و المعاني المسيطرة أو السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة".¹³¹

إذن، يمكن القول بأنّ الثقافة ترتكز على أربع آليات رئيسية هي :

- ✓ القيم و المعتقدات :- و هي التي ينبنى عليها سلوك الفرد في المؤسسة .
- ✓ الأساطير و الحكايات :- و هي تشير إلى ماضي المؤسسة، فيُنقل على شكل قصص مثالية مرتكزة على وقائع حقيقية، فهي انعكاس للماضي و آمان و ضمان للمستقبل .
- ✓ الطقوس الجماعية :- و هي الأعمال التي تتكرّر داخل المؤسسة فيتعارف عليها الأفراد و يحترمونها ممّا يزيد من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.
- ✓ المحرّمات :- هي المواضيع و القضايا التي تشكّل مظاهر الخوف الجماعي. و يمكن تجسيدها تحت شكل أحداث-كوارث يمكن أن تؤثر على منتجات المؤسسة في حين أنّ المسيّرين غير قادرين على التنبؤ، و هذا لأنّ مثل هذه العملية بالنسبة في غاية القلق .

¹³⁰ Lakhdar Sekiou et autres, Op.cit, page 491

¹³¹ سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة مقدّمة ضمن مقتضيات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2004/2003، ص 3

هناك مجموعة من المؤثرات الثقافية على الفرد نبيّنها في الشّكل التّالي :

- شكل رقم (32) :

- المؤثرات الثقافية على الفرد -

الثقافة الكلية	الثقافة الجزئية
- وطنية	- الفريق
- إقليمية	- المنشأة
- محلية	- الورشة

Source : Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 201

و كخلاصة، سيأخذ مفهوم الثقافة على أنّها :

- عامل موحد للهيئة أو الفرع الاجتماعي (*Corps social*) .
- تتصرّف مبدئياً بطريقة لاواعية .
- هي ليست وحيدة و لا موحّدة .
- تمارس أهميّة و مغزى متغيّر على المنظمة .

III.2.2- الإستراتيجية و الثقافة :

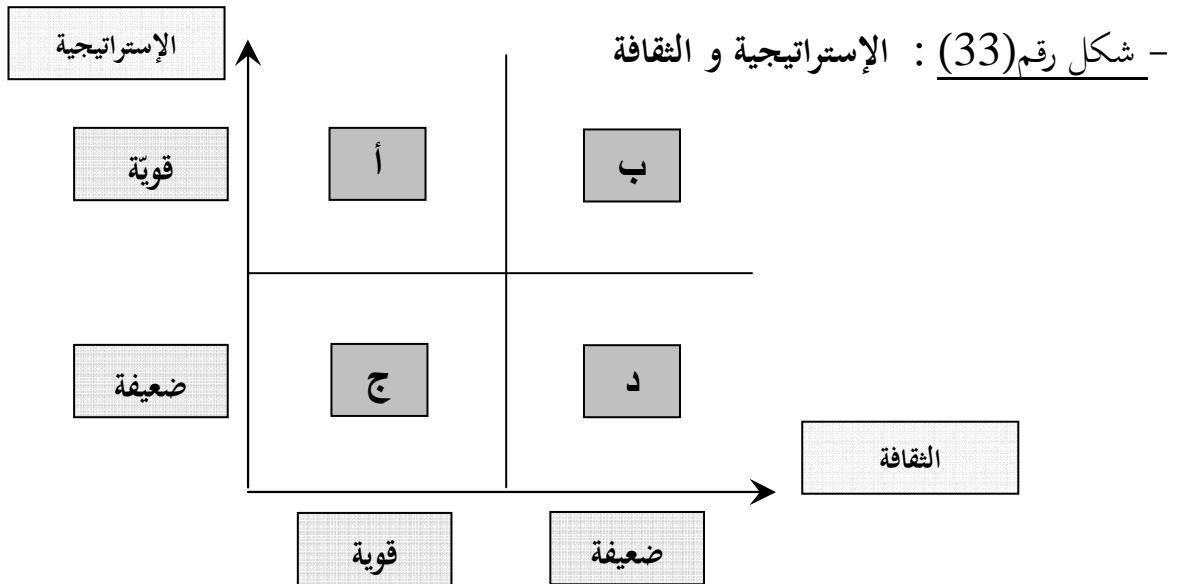
الإستراتيجية هي فعل الإستراتيجي، و لكن الإستراتيجي ليس حرّاً، فهو مقيد بشبكة هياكل من جهة و خاضع لمؤثرات ثقافية من جهة أخرى. و كذلك الثقافة تُعتبر مؤشّر حاضر في كلّ وقت من مراحل العملية الإستراتيجية.

أ- العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة :

إن العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة علاقة قويّة، فأيّ تناقض خطير بينهما يُعدّ مؤشّر فشل أكيد. و على هذا المنوال، ذكر مايكل بورتر بأنّ "مختلف الاستراتيجيات القاعدية تقتضي ثقافات مختلفة"، و لقد استشهد بالأمثلة التّالية :¹³²

○ تطبيق إستراتيجية التميّز يحتاج إلى وجود ثقافة تساعد و تشجّع على الابتكار، الفردية و المخاطرة. بينما مبدأ الترشيد و الانضباط و الاهتمام بالتفاصيل يُدعم إستراتيجية السيطرة بالتكاليف .

مدى قوّة العلاقة بين الإستراتيجية و الثقافة يمكن تبينها من خلال المصفوفة التّالية :



Source : Jean Cornelis, Nouveau guide pratique de gestion des compétences, Editions Publibook, 2008, page 151

¹³² Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 72-73

يُمكن شرح المصنوفة السابقة كالآتي:¹³³

المنطقة (د) :- لا يوجد أيّ علاقة ما بين الإستراتيجية و الثقافة، و قرارات المؤسسة كلّها قصيرة المدى دون الاستمرارية الزمنية . الثقافة تتبع التغييرات المتقلّبة للقيم الغير الرسمية .

المنطقة (ب) :- تعرض التغييرات نحو التوجّه الاستراتيجي الذي يستجيب للفرص الموجودة في السوق، لكن الثقافة الداخلية ليست متلائمة مع المخطط الاستراتيجي .

المنطقة (ج) :- استراتيجيات النجاح الماضية لم يعد منها بُدّ في تحقيق إيرادات، لكنّ قوّة الثقافة تبقى مرتبطة بذلك الماضي الزاهر، فتكون هناك مقاومة للتغيير .

المنطقة (أ) :- هي المنطقة المثلى، الإستراتيجية طويلة المدى تستغلّ جيّدًا فرص المحيط-السوق بالتناسب و التلاؤم مع قوّة الثقافة بطريقة واعية .

العلاقة الجدلية بين الإستراتيجية و الثقافة تُعتبر أكثر تعقيدًا، حيث أنّه لا يُمكن الجزم بمن ستكون له الهيمنة، المتغيّر الأول أم الثاني¹³⁴ . أو بصفة أخرى يمكن طرح السؤال التالي :- هل الثقافة هي شيء ثابت نهائيًا أو هي متطوّرة؟، لا شكّ أن الإجابة على هذا السؤال هي في شطره الثاني، فالمؤسسة بصفقتها تكثّل لمجموعات بشرية، فهي بطبيعتها كيان غير ثابت و غير مستقر، فما دام ستكون المؤسسة منفتحة على محيطها، فإنّ التغيير سيستمر. يُمكن القول بأنّ الثقافة هي منبثقة من المورد البشري ككلّ، في الماضي و الحاضر على حدّ سواء، فقيّمها الأساسية تُبنى تدريجيًا و تستمر في التطور اعتمادًا على الأحداث و الأفراد .

¹³³ Jean Cornelis, Op.cit, Loc.cit

¹³⁴ Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 203

III.2.3- مشروع المؤسسة :

يُطلق على مشروع المؤسسة اسم " نظام استراتيجي لتعبئة الموارد البشرية "، من حيث العلاقة الموجودة بينه و بين الإستراتيجية و الموارد البشرية. فمشروع المؤسسة يُمكن اعتباره كعنصر موحد للتفاعلات الموجودة بين الموارد البشرية، الإستراتيجية و الثقافة .

أ- تعريف و مفهوم :

هناك صعوبة في تعريف مشروع المؤسسة بين الباحثين، لكن يُمكن انتقاء التعاريف التالية :
« مشروع المؤسسة هو الميثاق الذي يُحدّد الأهداف العامّة، القيم، فلسفة المؤسسة، مع التأكيد على هويّتها». ¹³⁵

و يُعرفه نوفري *P.Noferi* بإيجاز كالتالي : « المشروع يأخذ شكل ميثاق يُعبّر عن طموحات المؤسسة التي يجب أن تتطابق و تتزامن مع ثقافتها (صورتها، تكنولوجيتها، منتجها... الخ) ». ¹³⁶

و يُعرّف مشروع المؤسسة على أنّه « إيضاح و بيان لنيّة و قصد المؤسسة و منهجها الذي يقتضي تلاؤم و تعبئة مختلف الشركاء من أجل تحقيق هدف مشترك ». ¹³⁷

و باختصار، فمشروع المؤسسة هو وثيقة تُعطي في كثير من الأحيان جانبيين رئيسيين هما:

✓ هدف المؤسسة و إطار نشاطاتها .

✓ القواعد التي يجب أن يقوم عليها كلّ هدف و تنفيذه .

يُمكن إبراز هذا المفهوم في بعض الأمثلة لمؤسسات مجهولة، و الغرض فقط هو إطلالة على كيفية كتابة المشروع :

مؤسسة (أ) : " سنكرّس كلّ جهودنا في خلق صناعة و بيع منتجات جديدة، و كذلك دراسة و تعزيز مفاهيم جديدة".

مؤسسة (ب) : " التعاون الفعال من جميع العاملين لدينا، واحد من الشروط الرئيسية للنجاح".

¹³⁵ http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d%27entreprise#Le_projet_d.27entreprise.

¹³⁶ Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 209

¹³⁷ Michel Amiel et autres, Management de l'administration, Édition 2, De Boeck Université, 1997, page 223

مؤسسة (ج) : "العقري في موظفينا، هو الركيزة الأساسية في مؤسستنا".

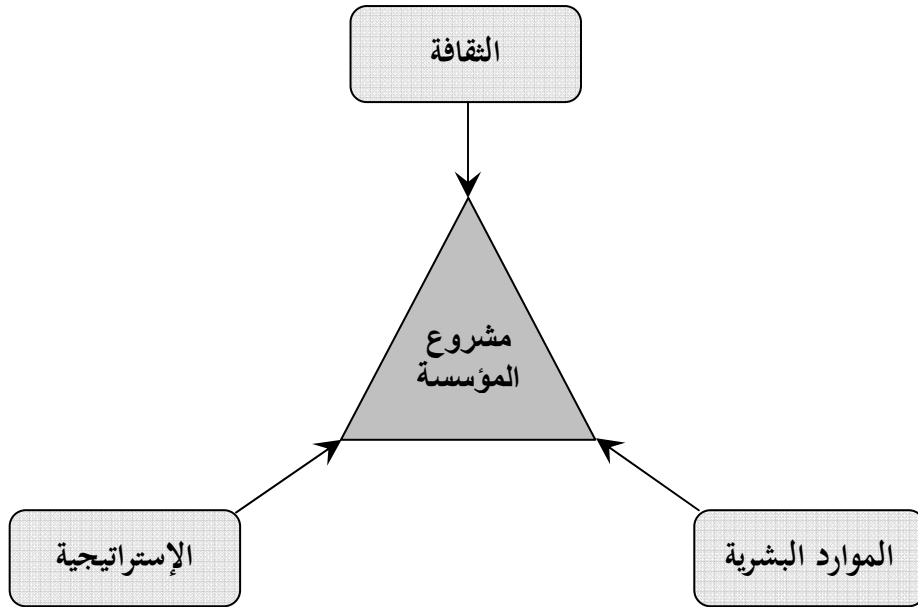
فمثل هذه العبارات أو الفقرات تكون موضوعة في فصول أو مباحث، و تختلف من مؤسسة لأخرى حسب نوعية نشاطها، ثقافتها، إستراتيجيتها و مواردها البشرية . يُمكن تحديد مشروع المؤسسة حول بعض المحاور المركزية نذكرها فيما يلي :

1. الإرادة الإستراتيجية للمنظمة .
2. تعريف القيم المشتركة .
3. حصر إطار النشاط .
4. التأكيد على أهمية الأفراد ودورهم في المنظمة .

بالرغم من أنّ المشروع يُعتبر ترجمة للإستراتيجية، لا بدّ قبل كلّ شيء أن يكون تعبيراً عن الثقافة و قيم جميع العملاء .

- شكل رقم (34) :

- المشروع :- نقطة التقاء الموارد البشرية مع الإستراتيجية و الثقافة -



Source :- Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 208

إن تطوير مشروع مؤسسة يستجيب لثلاثة أسباب رئيسية هي: ¹³⁸

✓ **مواجهة المؤسسة للمشاكل** :- الصعوبة في التأقلم مع المحيط، الانتقال إلى مرحلة أخرى من دورة حياتها، الأحداث المفاجئة (إعادة الهيكلة، التحالف...).

✓ **المؤسسة ترغب في تعبئة أفرادها** :- و هو السبب المستشهد به غالباً في المؤسسات.

✓ **المؤسسة ترغب في تأسيس مرجعية لها** :- أي بمعنى خلق لغة مشتركة داخل المؤسسة .

يُعتبر مشروع المؤسسة محلّ أخطار، فأيّ خطأ في إنشاء مصفوفة تحليل أو في تفسير منحى سيؤثر سلباً على المؤسسة. و في المقابل، فعدم تطابق و ملائمة القيم المعبر عنها في المشروع بثقافة المؤسسة، أو تعارضها مع المعتقدات الجوهرية لفريق العمل، قد يكون لها نتائج مُضِرّة و مستدامة قد تُعرقل من الوصول إلى الأهداف المنشودة .

في النهاية، فيمكن القول عن المشروع أنّه وسيلة اندماج و ديناميكية بين ثقافة المؤسسة و مواردها البشرية، فالمشروع هو مؤشّر اطمئنان لوجود رؤية بعيدة المدى لمستقبل المؤسسة. كما يُعتبر المشروع واحد من الوسائل المميّزة و التي تجعل من الكفاءات خدمة للأداء .

¹³⁸ J.-M. Peretti, Ressources humaines,

3.III- دورة حياة المؤسسات، القرار الاستراتيجي للموارد البشرية :

باعتبار المؤسسة كيان ديناميكي متطور، يمرّ بخمسة مراحل أساسية من حياته، لكلّ مرحلة منها خصوصياتها و مميّزاتها، من هنا تظهر أهمية و ضرورة تطابق و توافق إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامّة للمؤسسة في كلّ مرحلة من مراحل دورة حياة المؤسسة .

1.3.III- دورة حياة المؤسسات و الموارد البشرية :

أ- مفهوم :

نموذج دورة الحياة هو ظاهرة عامة لكلّ المؤسسات مهما اختلفت من حيث حجمها و نشاطها. وهناك عدّة أنواع لهذا النموذج نذكر منها :- دورة حياة المؤسسات، دورة حياة المنتج، دورة حياة التكنولوجية، دورة حياة الدولية.¹³⁹ مفهوم دورة الحياة يُطبّق على مستوى القطاع و في مختلف مجالات الأنشطة الإستراتيجية للمؤسسة في شكل مخطّط بسيط و واقعي للتّحسّب للمستقبل.¹⁴⁰

دورة حياة المؤسسة هو نموذج يستعمل كوسيلة لتبيين مراحل حياة مؤسسة، يسمح بإبراز الأطوار المشتركة لمعظم المنشآت. هذه الأطوار متماثلة، بل مطابقة لأطوار دورة حياة المنتج، حيث كلّ طور منها يقتضي إستراتيجية خاصّة و سياسات ملائمة .

هناك كما سبق الذكر خمسة مراحل تُمثّل دورة حياة المؤسسات، هي على الترتيب : مرحلة البداية أو الجنينية، مرحلة النمو، مرحلة إعادة الهيكلة، مرحلة النضج، ومرحلة العجز .

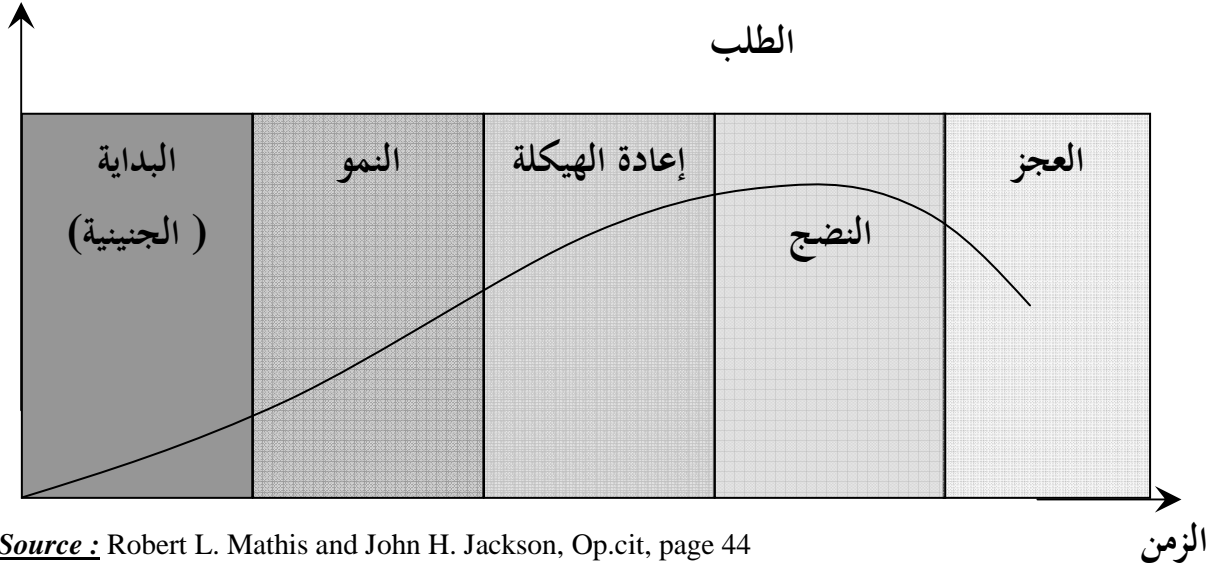
الشكل التّالي يوضّح المراحل سابقة الذكر لدورة حياة المنظمات و هذا بدلالة الطلب و الزمن :

- شكل رقم (35) :

¹³⁹ Jean-Louis Magakian, Marielle-Audrey Payaud, Op.cit, page 101-103

¹⁴⁰ André Boyer et autres, Op.cit, page 279

- دورة حياة المنظمات -



Source : Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 44

أما من حيث علاقة دورة حياة المؤسسات بالموارد البشرية و إستراتيجيتها يُمكن شرحها فيما يلي:

المرحلة الأولى "الانطلاق" :

و تسمى كذلك مرحلة المقاولاتية (*Entrepreneuriale*) أي بمعنى خلق نشاطات جديدة مع وجود بساطة في الهياكل أو الإبداع. حيث تُعتبر من أخطر المراحل، تقتحم روح المبادرة المنظمة خلال هذه المرحلة، و هذا لأنّ المؤسّسين كثيراً ما يتعاملون مع محدودية في الموارد المالية مع تواضع الأجر القاعدي في كثير من الأحيان.¹⁴¹

نتائج هذه المرحلة أو بالأحرى نتائج الإستراتيجية التي تقتضيها على إدارة الموارد البشرية عديدة، فالمتطلب الأول هو المرونة و التكيف العالي، القدرة على اغتنام الفرص من حيث التنظيم و الهيكلة، و هذا يُترجم من خلال الرسمية المعدومة لأساليب التسيير و غياب قواعد و إجراءات مُلزمة. عندما تكون المنظمة بحاجة إلى الكفاءات، تقوم بتعيين و توظيف الأفراد الذين لديهم أصلاً و سابقاً القدرات الضرورية، فلا مجال للحديث في هذه المرحلة عن تسيير الإطارات، فالتدريب و التطوير يكون على أساس المطلوب فقط.

¹⁴¹ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 43

المرحلة الثانية "النمو" :

بمجرد حضورها و ظهورها في السوق، و الاستجابة الايجابية للزبائن، تبدأ المؤسسة في التفكير في توسيع عملياتها للاستجابة للطلبات المتزايدة و لذلك فهي بحاجة إلى الاستثمار في توسيع مرافقها أو وحداتها، التسويق، و الموارد البشرية . و نظراً لتوسّع نطاق العمل خلال هذه المرحلة، تضطر المؤسسة إلى زيادة حجم التوظيف لتغطية هذا العبء، و كذلك اللجوء إلى برامج الموارد البشرية و عمليات التخطيط لمواجهة المشاكل المتراكمة.¹⁴²

الحاجة إلى مراقبة هذا النمو، تقود المؤسسة إلى عملية التحليل الدقيق و المفصّل للاحتياجات من العمالة : - يخصّ منصب عمل دائم أو مؤقت ؟
- هل المؤهلات المطلوبة تتوافق مع الوظيفة المحددة ؟
- ما هو العمر المتوقّع لحياة المنصب و تطوّراته المحتملة ؟

نظام المكافآت على الأداء سواء الفردي أو الجماعي يحلّ محلّ المشاركة المباشرة في النتائج. أمّا تطوير الموارد البشرية فيتمحور حول الاهتمامات الرئيسية للمؤسسة، فالمجالات التقنية تبقى هي الغالبة، و لكن تبدأ ظهور الحاجة للتكوين في المجالات التجارية و التسيير.¹⁴³

المرحلة الثالثة "إعادة الهيكلة" :

هذه المرحلة خاصّة، لأنّ موقعها في دورة الحياة ليس مُطلق، فيمكن أن تظهر مباشرة بعد مرحلة النمو، أو بالعكس، تكون تابعة لفترة عجز. تتميز هذه المرحلة بالنمو السريع ممّا قد يُؤدّي إلى بقاء بعض المؤسسات و انسحاب بعض المؤسسات من ساحة المنافسة و هذا ربّما يعود إلى نقص التخطيط الاستراتيجي الملائم، كما تظهر في هذه المرحلة التّحالفات و الاستراتيجيات التعاونية. تضطر المؤسسات للجوء إلى إعادة هيكلة مواردها البشرية من خلال إستراتيجية إعادة الهيكلة.

كما تتميز هذه الفترة غالباً بتخفيضات في الوظائف، حيث يُعتبر التوظيف واحد من المتغيّرات التي تضمن نجاح هذه المرحلة الإستراتيجية. المرونة، القدرة العالية على التكيّف، التّحفيز و الإرادة الجادّة

¹⁴² Ibid, Loc.cit

¹⁴³ Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 227

في التفكير في مستقبل المؤسسة هي الميزات العامة للموظفين الجُدد. أمّا الأجور فتُصبح مؤشّر للتحفيز يُحْتُ الأفراد على تحمّل المخاطر كما يسمح لهم بتحقيق أرباح من نجاحهم . كما أنّ تطوير الموارد البشرية يكون بهدف حثّ العاملين على الالتحام و الالتزام بالإستراتيجية الجديدة.

المرحلة الرابعة "النضج" :

تبلغ المنظمة خلال هذه المرحلة نُضجها، فتستقرّ ثقافتها¹⁴⁴. كما تتميز هذه الفترة بظهور البيروقراطية و تُنبذ الغير الرسمية التي كانت تُهيمن غالباً على المرحلة الأولى و الثانية.

تخضع إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات لهذه العمليات. تكون الموارد البشرية بصفة عامة و الإطارات بصفة خاصة قد شاخت، و أنّ كلّ شيء يُوضع حيز التنفيذ من أجل نسخ الثقافة الداخليّة المهيمنة على الوافدين الجُدد. قد يبدو هذا الثقاف (التكئيف الثقافي) ايجابي و ملائم في المدى القصير، لكنّ سرعان ما يُؤدّي إلى فقدان القُدرة على الابتكار في المدى المتوسّط، و بذلك يُصبح المؤشّر الرئيسي في عجز المنظمة¹⁴⁵.

التوظيف أو خلق المناصب خلال هذه الفترة نادر جدّاً، تتعلق عامّةً إلا بالوظائف الخاصّة أو على المستوى العالي. أمّا من ناحية الأجور، فيتمّ بصفةٍ عامّة اختفاء مكافآت الفريق لصالح الأرباح المحفزة للأداء الفردي. في حين يبلغ تطوير الموارد البشرية درجته العالية، الهدف منه هو إمكانية إثبات على المدى القصير أثر المعارف الجديدة المكتسبة على أداء الفرد .

المرحلة الخامسة "العجز" :

تواجه المنظمة خلال هذه المرحلة مقاومة للتغيير¹⁴⁶. هذه المرحلة تتبع غالباً مرحلة النّمو، لكن الانتقال من هذه الأخيرة إلى فترة العجز غير واضح و بطيء، يبدأ عامّةً بتصلّب البنية و بانخفاض حجم النّشاط. تتميز هذه المرحلة بالهبوط الحاد للمبيعات دون صعودها مرّةً أخرى، ارتفاع هامّ في تكاليف العمل، النقل و المواد الأولية، التكرار الغير النافع للعمليات التي تمّ أصلاً تنفيذها في مكان آخر، العمل النقابي الشرس أو نوع آخر من مشاكل الفرد¹⁴⁷.

¹⁴⁴ human resource planning & corporate objectives,document visité, page 14, lesson 6, www.thecodexpert.com

¹⁴⁵ Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 228-229

¹⁴⁶ Robert L. Mathis and John H. Jackson, Op.cit, page 45

¹⁴⁷ Jean-Michel Brunner, Op.cit, page 233

تتأثر إدارة الموارد البشرية بهذه المرحلة، فمن حيث الاستقطاب (التوظيف) يكاد يكون الوافدون من الأفراد الجُدد نادر أو معدوم. ما يميّز هذه الفترة كذلك زيادة نسبة الاستقالة و التّقاعد. كما تظهر في هذه المرحلة الرقابة الشديدة على التكاليف و تخفيض الأجر. أمّا في ما يتعلّق بتطوير الموارد البشرية (التكوين) فينبغي أن يهدف إلى إعداد مجموعة أساسية من الأفراد القادرين بصفة عامّة على إدارة العجز.

III.2.3- القرار الاستراتيجي للموارد البشرية :

يُعتبر القرار الاستراتيجي من أهمّ وأخطر القرارات داخل المؤسسة، وذلك لأنّه يُحدّد المسار الذي ستسير عليه هذه الأخيرة للوصول إلى أهدافها المستقبلية، و يزداد أهميّةً و خطورةً إذا تعلّق الأمر بالموارد البشرية، فهي تُمثّل المورد الأهمّ على مستوى المؤسسة و إستراتيجيتها أساس للإستراتيجية العامّة .

يُمكن إيضاح وفهم القرار الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال ثلاث أمثلة أو حالات يتمّ الاستنتاج من خلالها حقيقة القرار الاستراتيجي للموارد البشرية: ¹⁴⁸

- الحالة (أ) : مركز للاتصالات هاتفية

قرّر مركز للاتّصالات الهاتفية وضع تشغيل قمر صناعي في بلد آخر، حيث أنّ معدّلات البطالة في هذا الأخير مُرتفعة، و بالتّالي انخفاض مستوى الأجور*، و عليه تقوم الحكومة في هذا البلد بتقديم مساعدات (منح) للشركات التي تمسّها البطالة بشكل كبير. العائق الوحيد هو أنّ الموظفين المعيّنين محلياً في المواقع أو الشركات الأجنبية من المرجّح أنّهم بحاجة لمزيد من التدريب و الإدارة .

- و قد تمّ وضع إستراتيجية في نفس الوقت لضمان أنّ المركز الجديد سيكون جاهز أو تشغيلي في الوقت المحدّد و العمل ضمن التّكاليف المتفق عليها و شكاوي الزبائن المستهدفة .

- كلّ المسيرين و الموظفين سيخضعون لهذه الأهداف من خلال نظام إدارة الأداء .

- الحالة (ب) : منظمة حكومية

منظمة حكومية محليّة قد طُلب منها من قبل الحكومة المركزية بدعوة لمناقصة تنافسية خارجية لخدمة جمع القمامة، و هذا محاولة لتقديم الخدمات بتكلفة أقلّ .

- تمّ أخذ قرار استراتيجي من قبل مجلس الإدارة بإرشاد القسم الداخلي المتكلّف بالقمامة للتحضير من أجل الفوز بالعقد و إبقاء العمل تحت سيطرتها أو سلطتها. لقد طُلب منهم البحث عن طرق

¹⁴⁸ Paul Kearns, Op.cit, page 218-219

* حسب منحى فيليبس الذي وضعه الأسترالي ألبان فيليبس، فيؤدّي انخفاض البطالة نتيجة ارتفاع مستوى الطلب الكلي إلى زيادة معدّل الأجور بسبب فرص العمل المتزايدة، و العكس صحيح. نقلاً عن قاموس شبينان لعلوم الإدارة، الموقع الإلكتروني: arabconsult.com

لتخفيض التكاليف بحيث تكون تنافسية للغاية، و هذا ربّما يشمل إعادة التّفاوض على الاتّفاق على قاعدة العمل مع النقابة و بما في ذلك شرط عدم الإضراب .

- الحالة (ج) : مؤسسة خدمات مالية

مؤسسة للخدمات المالية تُواجه منافسة متزايدة، تكون سبباً في تقليص هوامش أرباحها. حتّى تحتفظ بمعدّل 80% من نسبة الإيرادات إلى التّكاليف الحالية، قد تمّ البحث و النظر باستمرار في كيفية تخفيض تكلفتها القاعدية. ترى المؤسسة و تعتبر أن خبرة مسيرّيها الموجودين تكون مصيرية لمستقبل نجاحها، و لكنها تشعر بأنّ التركيز على هذه التكاليف هو انطلاقة جديدة لهم . مسيرو هذه المؤسسة ليس لديهم عقلية "مراقبة التكلفة" و يجدونها صعبة للحفاظ على مستويات الخدمة، بينما في الوقت نفسه يحاولون التّصرف بوعي من خلال التكلفة.

- اتّخذت المؤسسة قراراً استراتيجياً يُلزم هؤلاء المسيرّين باضطرارية تغيير طريقة تسييرهم، ولقد أعطوا أهدافاً للأداء و التي توازن مستويات الخدمة مع مراقبة التكلفة، و فقط هؤلاء المسيرّين الذين سيديرون هذه الموازنة سيتمكّنون من البقاء كمسيرّين. في غضون ذلك، فإنّ معايير الاختيار للمسيرّين الجُدّد قد تمّ تنقيحها كُليّةً .

- أحسن قرار استراتيجي للموارد البشرية :

من خلال الحالات الثلاثة السابقة يتبيّن أنه فقط الحالة (ب) هي التي تحوي القرار الاستراتيجي الحقيقي و الفعلي، و هذا لأنّه يشتمل على العناصر التّالية :

- هناك رابط و علاقة بكلّ معنى الكلمة بين إستراتيجية الموارد البشرية و حاجة إستراتيجية المؤسسة، هذا بالإضافة إلى أنّه يُمكن قياسها .
- هناك محاولة واعية لإدارة القوى العاملة بطريقة مختلفة بدلاً من استقطاب قوى عاملة جديدة .
- إنّها تهدف إلى إحداث تحوّل حقيقي في الموارد البشرية الموجودة .

- ستكسب ميزة تنافسية إذا نجحت إستراتيجية الموارد البشرية .
- لديها منظور بعيد المدى .

- خاتمة الفصل :

يُعتبر دور المورد البشري في المؤسسة دوراً أساسياً و محورياً، و هذا لأنه يمسّ جميع مكوّنات نظام المؤسسة في جميع المستويات (الإداري، التشغيلي، الاستراتيجي)، و لذلك يجب استقطابه و المحافظة عليه و تطويره بفعالية و بتفكير استراتيجي. إن علاقة الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة هي علاقة واعي و وضوح، فعلى المؤسسة أن تعي أين هي اليوم، و ما هي رؤيتها للغد بالنسبة لموردها البشري (أنظر إلى سلّم تطوّر الموارد البشرية) و هذا من خلال الدّراسة المفصّلة و القياسية للمتغيّرات الدّاخلية و الخارجية و بناء استراتيجيات تنافسية و تعاونية أساسها التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية و القائم على اعتبارها الرّأس المال الجوهري الواجب التركيز عليه في عملية اتّخاذ القرار لتحقيق الميزة التنافسية و أهداف المؤسسة المستقبلية .



الجانب التطبيقي (دراسة حالة اتصالات الجزائر)

مقدمة الفصل :

تعتبر عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية و آلياتها من المواضيع حديثة النشأة، و كلّ النظريات التي جاءت تحت هذا الإطار بعضها وجد نفسه في الممارسة العملية و بعضها الآخر مازال بعيداً . لكن ممّا لا شكّ فيه و المتفق بين جميع الباحثين، هو أنّه يجب على المنظمات تبني فكرة الإدماج و التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و بين إستراتيجية الموارد البشرية، و أنّ هذه الأخيرة ليست نتيجة للأولى، بل هي سبب هام رئيسي لنجاحها. لقد بدأت العديد من الشركات العالمية تبني هذه الفكرة و خاصة في ظلّ الأزمة المالية العالمية. لكن بالنسبة لدول العالم الثالث و منها الجزائر، نجد أنّه لا تزال الفكرة التقليدية و التي مفادها أنّ الفرد هو عبارة عن تكلفة يجب تخفيضها موجودة في الكثير من المنظمات اليوم الخاصة منها و العمومية. و لذلك و نظراً لصعوبة تجسيد بعض المفاهيم النظرية الجديدة واقع الممارسة و هذا نظراً لبعض العراقيل المتعلقة بطرق الإدارة و الثقافة و غياب بعض المفاهيم الرئيسية التي تهيئاً لتطبيق إستراتيجية الموارد البشرية الحقيقية، فقد تمّ في هذا الفصل محاولة اختبار بعض من المفاهيم المتعلقة بموضوع الدراسة و هذا لمعرفة هل إدارة الموارد البشرية هي سبب أو نتيجة للإستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر في مدينة مستغانم . و هذا من خلال بعض الأسئلة المحورية و طريقة الملاحظة البسيطة .

1.IV- الإجراءات العلمية لمنهجية الدراسة :

تعد عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالبحث العلمي من المراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ إن قيمة البحوث وأهميتها ترتبطان ارتباطاً وثيقاً بالمنهج الذي يتبعه الباحث في الحصول على البيانات الدقيقة ذات العلاقة بالبحث¹⁴⁹.

ولا شك بأن استعمال أكثر من وسيلة علمية في الدراسة لا يجري بصورة اعتباطية بل يرتبط بطبيعة وخصائص المشكلة المدروسة، إذ إن طبيعة المشكلة موضوع الدراسة هي التي تحدد نوعية المناهج والطرائق العلمية المستخدمة، وقد تضمن المبحث الأول منهج وفرضيات الدراسة، نمط ومجال الدراسة، تصميم العينة، وسائل جمع البيانات، تويب البيانات وتصنيفها، تكوين الجداول الإحصائية.

1.1.IV- منهج وفرضيات الدراسة :

أ- تحديد منهج الدراسة :

المنهج باختصار هو : "الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة مشكلة البحث".

إن لكل دراسة منهج أو مناهج عديدة تعد ضرورة أساسية لا يمكن الاستغناء عنها في البحث والدراسات ليتمكن الباحث من الوصول إلى وصف دقيق للنتائج وبما إن المشكلات متنوعة وكل نوع يتطلب منهجاً مختلفاً بحسب متطلبات موضوع الدراسة، وإن المتحدث عن مناهج البحث العلمي لا يستطيع إن يغفل الحديث عن منهج المسح الاجتماعي لأنها من المناهج التي يكثر استعمالها في مجال البحث العلمي ويعد من أبرز أنماط الدراسات الوصفية¹⁵⁰.

وقد تمّ استعمال في هذه الدراسة منهج المسح الميداني " **Social Survey** " كطريقة من طرق البحث، ويهدف المسح الميداني للحصول على معلومات دقيقة عن الوضع المدروس لتوضيحه وتصويره وفهم العلاقات السائدة بين أجزاء الموقف الحاضرة من ناحية وبين العناصر الخارجية من ناحية أخرى وتقديم برامج للإصلاح .

¹⁴⁹ جبر مجيد حميد العتايي ، طرق البحث الاجتماعي ، دار الكتب لطباعة والنشر ، الموصل ، سنة 1991، ص 89 .

¹⁵⁰ معن خليل عمر ، الموضوعية في البحث الاجتماعي ، دار الافاق ، بيروت ، سنة 1983 ، ص 44-45 .

وهناك نوعان للمسح الميداني مسوح شاملة " **Total Surveys** " حيث تدرس المجتمع أو الجماعة ككل بهدف تصوير (وصف) الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والمعيشية لأفراد هذا المجتمع، ومسوح بالعينة " **Sample Surveys** " وهي المسوحات التي تختار عينة ممثلة لكل السكان في الخصائص المختلفة كالسن والمستوى الاقتصادي الخ وتجري عليهم الدراسة للحصول على وصف ثابت ودقيق لسلوك الجمهور واتجاهاته ¹⁵¹.

ولقد اعتمد الباحث على النوع الثاني من المسح الميداني وهو المسح بالعينة وذلك لأنها توفر الوقت والكلفة، فضلاً عن هذا المنهج فقد استعمل الباحث الطريقة المكتبية التي ساعدتنا على تكوين خلفية نظرية في إطار الدراسة، وقد أسهمت الطريقة المكتبية إلى حد كبير في رفق الباحث بالكثير من المعلومات ذات الصلة المباشرة بموضوع البحث والتي بدورها أسهمت في تكوين توجهات البحث بهذا الشكل.

ب- فرضيات الدراسة " *Hypothèse* " :

الفرضية هي وسيلة للبحث، تساعد في تنظيمه. فمفهوم الفرضية بدون شك هو سهل تحديده بالمقارنة مع إشكالية البحث، لكن هناك الكثير من القواميس تُشابه بين المفهومين . يعرفها بول فولكي **Paul Foulquié** كما يلي :

" الفرضية هي تفسير لحدث معترف به و معقول و الذي يتم الاحتفاظ بها مؤقتاً للهدف الرئيسي و هذا بإخضاعها تحت الرقابة المنهجية للدراسة " ¹⁵².

إذن الفرضية هي أولاً و قبل كل شيء رأي قائم على احتمال، لا يُباشِر الباحث بالحكم على صحته، أي المطابقة بين البيان أو الإيضاح و ما بين الحقيقة .

ففي كل مرة عند البدء بحلّ مشكل أو تحسين أداء يجب البدء بفرضية، فالطريقة الوحيدة التي يُبرهن أو يدحض بها الخبير أو الباحث فرضيته هي تقييم نتائج نشاطه (أفعاله)، فالطبيب يرى مرضاه يغادرون عيادته بخير، و المحامي يربح قضايا جنائية . هذا قد يكون بديهياً، لكن هناك فرق آخر عند

¹⁵¹ معن خليل عمر، مرجع سبق ذكره ، ص 34.

¹⁵² **Jean de Bonville**, L'analyse de contenu des médias: De la problématique au traitement statistique, De Boeck Université, 2000, page 54

الحديث عن الأساس النظري لإدارة الموارد البشرية، فالنتائج عامّةً ليست واضحة و لا تُسند بسهولة إلى النشاطات التي تمّ القيام بها .¹⁵³

والفروض غالباً ما تستمد من مشكلة الدراسة أو استناد إلى بعض الأطر النظرية أو الدراسات السابقة في هذا المجال. والدراسة الحالية تتمحور حول عدد من الفرضيات هي :

الفرض الأساسي: أن هناك علاقة تكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

الفروض الفرعية:

- 1- يُعتبر المورد البشري في المؤسسة أهمّ الموارد على الإطلاق، و لذلك يجب التفكير فيه بطريقة إستراتيجية .
- 2- إستراتيجية الموارد البشرية ليست مجرد سياسات يتمّ اتّخاذها بشأن الاستقطاب و التطوير و المحافظة على المورد البشري في المؤسسة، و إنما توجّه و رؤياً تحدّد مسار المؤسسة على المدى البعيد.
- 3- إن نجاح أيّ إستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة ما لا يكون إلا بتكاملها و توافقها مع الرؤيا و التخطيط العام .
- 4- إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة يُعتبر مؤشّر نجاح لهذه الأخيرة .

¹⁵³ Pual Kearns, Op.cit, page 56

IV.2.1- نمط ومجال الدراسة :

أ - تحديد نوع الدراسة :

يتحدد نوع الدراسة بالمعلومات المتوفرة لدى الباحث وعلى أساس الهدف الرئيسي للبحث ويُحاول في هذه الدراسة التعرف على مدى تكامل إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتعرف على الأهمية و الدور الحقيقي و الرئيس للموارد البشرية داخل المؤسسة مع التعرف على بعض المتغيرات التي لها دور هام في التأثير على علاقة الموارد البشرية بالمؤسسة ، وقد تمّ القيام أولاً بدراسة استطلاعية للتعرف على ما إذا كان هناك إستراتيجية فعلية للموارد البشرية و ما مدى ارتباطها بإستراتيجية المؤسسة من خلال جمع المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

وتعد الدراسة الحالية من الدراسات الوصفية التي تهتم بجمع وتلخيص الحقائق الحاضرة والمرتبطة بطبيعة وبوضع جماعة من الناس إذ إنها تهدف إلى اكتشاف الوقائع أي وصف الحقيقة الاجتماعية والاقتصادية.... الخ وتصويرها، كما إنها تهدف إلى التعرف على خصائص ومميزات الظاهرة أو سمات موقف معين وتحديدته (كيفية أو كميّاً عن طريق الاستعانة بالأدوات المعرفية بجمع البيانات ثم القيام بتصنيفها وتحليلها واستخلاص النتائج لغرض الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة التي يقوم الباحث بدراسةها .

ب - تحديد مجال الدراسة:

لكل دراسة ثلاث مجالات ينبغي على الباحث توضيحها عند أي دراسة، وهذه المجالات تتمثل بالمجال البشري والمجال الجغرافي والمجال الزمني ويمكن توضيح المجالات الثلاثة لهذه الدراسة بما يأتي:

- **المجال البشري:** ويقصد به تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة، وقد حدد المجال البشري لهذه الدراسة حيث اعتمدت على مدير المؤسسة وأعضاء الأقسام التابعة لها فقط .
- **المجال الجغرافي:** ونعني به البيئة أو المكان المحدد التي ستجري فيها الدراسة ولقد تمّ اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر (ALGERIE TELECOM) بمدينة مستغانم كمكان للدراسة لتشمل مجالاً جغرافياً للدراسة الميدانية.

- **المجال الزمني:** ونعني به تحديد الوقت الذي استغرق في إعداد الدراسة والوقت الذي استلزم في جمع البيانات وقد امتدّت من تاريخ 2010/3/09 حتى 2010 /4/10.

3.1.IV - تصميم العينة :

إن من أكثر الأساليب المستخدمة شيوعاً في البحوث الوصفية هو اختيار عينة من جمع كبير وإخضاعها لعملية البحث ، إذ إن من العسير على الباحث في الكثير من البحوث القيام بدراسة مجتمع أو جماعة بصورة شاملة، أي القيام بدراسة أفرادها كافة ذلك لما يتطلبه هذا من وقت وجهد وتكاليف مالية، لذا فإن الباحث يلجأ إلى أخذ عينة من مجتمع البحث ويخضعها إلى الدراسة والتحليل ومن ثم يعمم النتائج على المجتمع الذي أخذت منه العينة .

وتصدق تلك القاعدة إذ كانت العينة تمثل المجتمع تمثيلاً حقيقياً، أي إن العينة المختارة يجب إن تقدم خصائص المجموعة السكانية نفسها، وإن تكون ممثلة لها .

إن تصميم العينة الإحصائية يتطلب الانتباه إلى مواضيع عديدة تتعلق بالعينات كتحديد حجمها، اختبار مصداقيتها في تمثيلها لمجتمع الدراسة، اختيار نوعها.

وسنشرح هذه الخطوات العلمية بشيء من التوضيح :

أ- تحديد حجم العينة :

نعني بتحديد حجم العينة هو اختيار مجموعة الأشخاص من مجموع مجتمع البحث وهؤلاء الأشخاص يكونون العينة التي يهتم الباحث بفحصها ودراستها ويتوقف حجم العينة على أمور عديدة أهمها درجة تجانس أو تباين وحدات مجتمع البحث في خصائصه وصفاته وعلى دقة المعلومات التي يروم الباحث معرفتها إضافة إلى الإمكانات المادية والبشرية والزمنية المتوفرة أو المتاحة للباحث¹⁵⁴ . ولقد تمّ الاعتماد في هذه الدراسة على المسح الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة مستغانم لتمثيلها لمجتمع الدراسة وكانت العينة قصديه عمديه وتمثل برؤساء الأقسام والفروع المختلفة ولقد كان حجم العينة التي تم أخذها تتمثل 100 إداري و موظف .

* وسائل جمع البيانات :

بعد أن يختار الباحث الظاهرة موضوع الدراسة ويحدد الهدف والغرض منه كذلك وحدة جمع البيانات، فعليه أن يحدد اسلون جمع البيانات، إذ أن إجراء البحث يجب إن يتضمن الوسائل والأساليب والأدوات التي تستعمل في جمع المعلومات وكذلك طرائق تبويبها وتفسيرها .

¹⁵⁴ إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دار الطليعة للنشر، الطبعة الثانية، سنة 1986 ، ص 167

فقد يعتمد الباحث على أداة واحدة لجمع البيانات، أو يعتمد على أكثر من أداة أو وسيلة، وقد يجمع بين طريقتين أو أكثر من طرق جمع البيانات ليدرس الظاهرة من جميع نواحيها¹⁵⁵.

فكما هو معروف إن طبيعة البيانات أو المعلومات التي ينوي الباحث الحصول عليها ترتبط بشكل مباشر بنوع وعدد الأدوات المستعملة لتحقيق ذلك، ولقد تمّ محاولة استعمال أكثر من أداة لغرض الحصول على أكبر قدر من الدقة في البيانات أما الأدوات التي تمّ استعمالها هي:

✓ الاستبانة (Questionnaire).

✓ المقابلة (Interview).

✓ الملاحظة البسيطة (Simple Observation).

1- الاستبانة (Questionnaire):

الاستبانة هي واحدة من وسائل البحث المفضّلة في مجال العلوم الإنسانية و الاجتماعية¹⁵⁶، و بما أنّ إدارة الموارد البشرية تُعتبر من العلوم الانسانية و الاجتماعية فتمّ الحرص و التركيز على هذه الوسيلة للوصول إلى أهداف الدراسة. و الاستبانة هي مجموعة أسئلة تسجل على صحيفة وترجم أهداف البحث وعن طريقها يتمكن الباحث من جمع المعلومات والبيانات التي تفيد في التعرف على اتجاهات الأشخاص ومشاعرهم ودوافعهم وسلوكهم. وقد مرت عملية تصميم الأسئلة للدراسة الميدانية بأربع مراحل هي:

أ- مرحلة إعداد الاستبانة :

لقد تمّ القيام بتصميمها بعد إن تسنى الإطلاع على عدد من الدراسات والبحوث النظرية والميدانية في هذا الموضوع أو موضوعات قريبة منه، كما تمّ الاستفادة بشكل كبير من الجانب النظري للدراسة في صياغة فقرات الاستبانة بشكل أولي، ولقد تضمنت الدراسة الاستطلاعية سؤالين مفتوحين موجّهين إلى أفراد العينة الصغيرة قوامها 12 مبحوثاً أعطيت الفرصة بموجبها للمبحوثين الإجابة عن هذين السؤالين بصدق وصراحة أكبر مما لو كانت مغلقة. وصيغ السؤالين على النحو الآتي:

1- ما هي حقيقة إستراتيجية الموارد البشرية في نظرك ؟

¹⁵⁵ إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية لمناهج البحث الاجتماعي، مصدر سابق، ص 65.
¹⁵⁶ Site de : <http://fr.wikipedia.org/wiki/Questionnaire>

2- هل تعتقد بضرورة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

وبعد الحصول على إجابات من العينة الاستطلاعية، تمّ التفرغ تحويل الإجابات الواردة فيها إذ كانت الإجابات المصدر الأساسي لإعداد الاستبانة، وقد أسهم ذلك في بلورة بعض التصورات فيما يتعلق بإدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وكان التشاور الذي جرى بيني وبين الأستاذ المشرف ومع بعض الخبراء والباحثين فرصة لتحديد هذه التصورات بأكثر دقة تمكنا على ضوءها وضع الاستبانة في صورتها المبدئية.

ب- الصدق :

يشير مفهوم الصدق إلى ما اذا كانت أدوات القياس تقيس بالفعل ما يراد قياسه، أي التحقق من مدى صلاحية فقرات الاستبانة وقدرتها على استيعاب المتغيرات الخاصة بموضوع الدراسة، ولتحقق هذا الهدف جرى استطلاع آراء الخبراء للاستئارة بوجهات نظرهم بشأن فقرات الاستبانة، وبعد التعرف على آراء الخبراء حذفت بعض الفقرات وجرى تعديل صياغات أخرى وقد اختيرت الفقرات الصحيحة فقط . وقد شمل استطلاع آراء الخبراء عدد من التدريسيين والمتخصصين ومن كان لهم الخبرة في تصميم الاستبانة ، وكان عددهم (10) خبراء.

ج- الثبات :

يشير مفهوم الثبات أتساق أدلة القياس أو إمكانية الاعتماد عليها وتكرار استخدامها في القياس لهذا كان من الضروري بعد تصميم الاستبانة وقبل استعمالها على نطاق واسع تجريبها مبدئياً على نطاق ضيق وفحص الإجابات التي يتم الحصول عليها عن طريق الاختبار القبلي (Pretesting) للاستبانة لأن هذا يهدف إلى اكتشاف مدى صلاحية الاستبانة ومدى ملائمتها للمشكلة موضوع البحث .

وعلى هذا الأساس تمّ القيام بتطبيق الاستبانة على عينة معيّنة من مجتمع الدراسة، وقد أعيد الاختبار لحساب الاستبانة عن طريق تطبيق الاستبانة بعد أسبوعين على أفراد العينة أنفسهم وقد حسب معامل الارتباط بيرسون بين نتائج التطبيقين وكانت قيمة هذا المعامل (0,82) وهو معامل مرضي ومن هذا المعامل الثبات المذكور أنفا نستدل على أن هناك اتساقاً وانسجاماً داخل أسئلة الاستبانة.

د- الصيغة النهائية للاستبانة:

بعد إتمام وأنجاز الخطوات الثلاثة السابقة، أعدت استمارة الاستبانة بصيغتها النهائية والذي اشتمل على ثلاثة محاور.

يتضمن المحور الأول على البيانات العامة عن المبحوثين كالجنس، التحصيل الدراسي، سنوات الخدمة، العمر، و مستويات الالتزام، بينما المحور الثاني يتضمن البيانات الخاصة عن إستراتيجية الموارد البشرية و بعض المفاهيم المتعلقة بها، فيما يتضمن المحور الثالث البيانات الخاصة عن الفرق بين إستراتيجية الموارد البشرية و بين سياسات و إجراءات الموارد البشرية .

وبعد الانتهاء من تصميم الاستبانة بشكلها النهائي وضعت موضع التطبيق على عينة الدراسة البالغة حجمها (100) إداري أو موظف في مؤسسة اتصالات الجزائر.

2- المقابلة (Interview):

وتعتبر من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض في نفس الباحث ، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيس الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة ، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة ، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة ردود الفعل النفسية على وجوه أفراد الفئة المبحوثة¹⁵⁷ ، وتستعمل عادة المقابلة في ملئ استمارة البحث فتوجه للشخص أو المبحوث أسئلة بطريقة غير مباشرة لغرض استفتاء البيانات المطلوبة .

ولقد استعملت هذه الطريقة في أثناء الحديث مع الإداريين و رؤساء الأقسام و الموظفين حيث تمّ القيام بعدد من المقابلات الفردية والجماعية لعدد من أعضاء المؤسسة وكان الهدف من ذلك إطلاعهم على طبيعة هذه الدراسة و هدفها، لغرض تحقيق التعاون وكسب الثقة التي تحقق الصدق في إعطاء الإجابات عن الأسئلة المطروحة.

ولقد روعي عند إجراء المقابلة عامل المرونة في الزمن الذي تتطلبه المقابلة والحرص على توفير عامل الثقة بين الطرفين والتوضيح للمبحوث أن ما يهم الباحث بالدرجة الأولى هو الإبداء برأيه الخاص

¹⁵⁷ مانيو جيدر، منهجية البحث : دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل الماجستير والدكتوراة، ترجمة ملكة أبيض، دار الراتب الجامعية، بيروت، ص29

وليس معرفة اسمه أو مكان عمله، و التأكيد على المبحوث إن الإجابات التي سيدلي بها ستكون خاصة لأغراض البحث العلمي فقط.

3- الملاحظة البسيطة (Observation Simple):

تعد الملاحظة من أهم وسائل جمع البيانات ومن أهم الأشياء الأساسية في البحث عن أي ظاهرة تقريباً. الملاحظة البسيطة وهي الملاحظة غير الموجهة للظواهر الطبيعية، حيث تحدث تلقائياً، وبدون أن تخضع لأي نوع من الضبط العلمي، ودون استخدام الباحث لأي نوع من أنواع أدوات القياس للتأكد من صحة الملاحظة ودقتها¹⁵⁸. ويستعمل الباحث في الملاحظة بصره و إدراكه وتجاربه السابقة في اختبار المعلومات والحقائق من الميدان الاجتماعي وتسجيلها بشكل منظم ومتسلسل من دون اقتحام أفكاره وعواطفه عليها. ولقد استفاد الباحث من هذه الأداة في أثناء المقابلات الفردية والجماعية التي قام بها لأفراد المؤسسة، إذ مكنته من التعرف على ردود أفعالهم في أثناء أسئلة الاستبانة .

* تبويب البيانات وتصنيفها :

بعد الانتهاء من عملية جمع البيانات، اجري الباحث عملية تصنيف البيانات وتبويبها أي تفرغ الإجابات في الاستبانة إلى أرقام يمكن أن تدخل في جداول إحصائية لأجل تحليلها علمياً. وجرت عملية تبويب المعلومات والبيانات التي تمّ الحصول عليها من خلال الاستبانة بصورة يدوية وتفرعت هذه العملية إلى ثلاث عمليات فرعية منظمة هي :

➤ المراجعة الميدانية :

لقد تمّ القيام بمراجعة البيانات التي تمّ جمعها عن طريق الاستبانة والمقابلة للتأكد من عدم وجود بيانات ناقصة أو مضللة ولقد تضمنت المراجعة تصفح الاستمارة واحدة بعد الأخرى للتأكد من وضوح الخط واكمال البيانات وعدم وجود التكرار من أن عمليات تسجيل البيانات موحدة تحقيقاً لدقة أكبر في المعلومات المراد تبويبها.

¹⁵⁸ نفس المرجع و الصفحة

➤ الترميز والتفريغ:

بعد إتمام مراجعة البيانات تمّ القيام بتحويل هذه البيانات إلى صورة رقمية ثمّ تمّ القيام بتفريغها أي عملية نقل البيانات الخاصة بكل استمارة في جداول إحصائية لأجل أن تكون مهياً لمرحلة التحليل والتفسير.

➤ تكوين الجداول الإحصائية :

بعد الانتهاء من العمليتين السابقتين، تمّ القيام بوضع المعلومات في جداول إحصائية لكي تكون مهياً للتفسير والتحليل، ولقد كانت هذه الجداول على نوعين هما :

أ- الجداول البسيطة.
ب- الجداول المركبة.

* الوسائل الإحصائية المستعملة في الدراسة :

لقد اعتمد الباحث على الوسائل الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة وهي:

1- النسبة المئوية: عن طريق القانون الآتي:

$$100 \times \frac{\text{الجزء}}{\text{الكل}}$$

2- قياس معامل ارتباط بيرسون في إعادة الاختبار للتحقق من ثبات الأداة عن طريق القانون:

$$ت = \frac{ن \times س - ص \times ص}{\{ن \times س - 2(ص)\}^2}$$

3- اختبار مربع (كا²) لاختبار أهمية الفرق المعنوي عن طريق القانون الآتي :

$$\frac{كا^2 - ح - م}{م}$$

* تحليل وتفسير البيانات :

بعد أن تنتهي عملية جمع البيانات وتنظيمها فان الباحث يقوم بتحليل وتفسير هذه البيانات إذ أن التحليل يشير إلى تلخيص كل ما جمع بطريقة تشير إلى الإجابة عن المشكلات التي أثارها الباحث، ويعتقد بعض الباحثين أن تحليل وتفسير البيانات من جوانب البحث العلمي إذ أن التحليل يؤدي وظيفتين أساسيتين الأولى خاص بالوصف الإحصائي للبيانات، والثاني خاص باستنتاج العلاقات المختلفة بين المتغيرات والقيام بتصميم نتائج البحث على المجتمع الذي أخذت منه العينة على غيره من المجتمعات .

2.IV - عرض وتحليل بيانات الدراسة :

ويضم هذا المبحث كل من البيانات العامة، بيانات عن مستويات الالتزام عند أفراد المؤسسة، بيانات عن نظرة الأفراد و مدى معارفهم حول مفهوم إستراتيجية الموارد البشرية، بيانات عن حقيقة وجود إستراتيجية للموارد البشرية في هذه المؤسسة و هل هناك ارتباط بينها و بين إستراتيجية المؤسسة و أين هي هذه المؤسسة من مدرّج تطوّر الموارد البشرية ؟ . فهذا المبحث هو فقط كمحاولة لتجسيد بعض المفاهيم في واقع الممارسة مع الاعتماد على أسلوب المقابلة و الملاحظة البسيطة .

1.2.IV - البيانات العامّة و مستويات الالتزام :

1- البيانات العامّة :

أ- الجنس :

- الجدول رقم (7) :

- التوزيع الجنسي للمبحوثين -

النسبة المئوية	العدد	الجنس
80%	80	ذكور
20%	20	إناث
100%	100	المجموع

ملاحظة :- العدد الحقيقي للذكور و الإناث في مؤسسة اتصالات الجزائر هو : 157 ذكور و 70 إناث، فتمّ تسليط الدراسة على 80 ذكور و 20 إناث و هذا لتسهيلها .

يتضح من الجدول (7) أن عدد الذكور من الموظفين هو (80) مبحوث يشكلون نسبة (80%) من حجم العينة، فيما بلغ عدد الإناث (20) مبحوث ويشكلون (20%) من العينة، ويبدو أن

سبب التفاوت بين نسبة الذكور والإناث في العينة هو طبيعة المجتمع الجزائري في اعتماده على الذكور في القيادات الإدارية أكثر من اعتماده على الإناث.

ب- التحصيل الدراسي :

- الجدول (8) :

- التحصيل الدراسي للمبحوثين -

النسبة المئوية	العدد	التحصيل الدراسي
32%	32	أقل من جامعي
62%	62	جامعي
6%	6	دراسات عليا
100%	100	المجموع

يتبين من الجدول (8) أن (32) مبحوثاً وبنسبة (32%) مستواهم أقل من جامعي، في حين كان (62) مبحوث وبنسبة (62%) حاصلين على شهادة الليسانس بينما (6) منهم وبنسبة (6%) حاصلين على الدراسات العليا.

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن أكثر من نصف أفراد العينة حاصلين على شهادة البكالوريوس، وعلى الرغم من أن ثلث المبحوثين كان تحصيلهم الدراسي هو الإعدادية وبالتالي فهم يؤثر في آرائهم وأفكارهم واتجاهاتهم بأهمية إستراتيجية الموارد البشرية و فلسفتها، إذ أن كلما زاد المستوى التعليمي للمبحوثين كلما تمكنت إدارة الموارد البشرية من الحصول على قيادة إدارية قادرة على إدارة الموارد البشرية بطريقة إستراتيجية ناجحة إذ أن المستوى الدراسي للمبحوثين قد يعبر عن مدى فهم، إدراك و كفاءة الفرد .

ج- الخدمة :

- جدول رقم (9) :

- سنوات الخدمة للمبحوثين -

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
39%	39	5-1
28%	38	10-6
16%	16	15-11
7%	7	16- فأكثر
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (9) أن (39) مبحوثاً وبنسبة (39%) كانت سنوات الخدمة تنحصر بين (5-1) فيما كانت سنوات الخدمة (38) وبنسبة (28%) تنحصر بين (10-6) ويتضح من خلال الجدول أيضاً أن (16) مبحوثاً وبنسبة (16%) تنحصر سنوات الخدمة بين (15-11) فيما كانت سنوات خدمة (7) منهم وبنسبة (7%) تنحصر بين (16- فأكثر). ويبدو أن أكثر من نصف أفراد العينة تنحصر سنوات الخدمة لديهم بين الفئات (5-1) و(10-6) ويبدو أن انحصار سنوات الخدمة هذه العينة هو أن مجتمع الدراسة حدثت فيه تغيرات أدت إلى تغيير في تشكيل الموظفين بصورة مباشرة بكل الدوائر الحكومية.

د - أعمار المبحوثين :

- جدول رقم (10) :

- فئات أعمار المبحوثين -

النسبة المئوية	العدد	فئات الأعمار
30%	30	30- 20
36%	36	40- 31
26%	26	50- 41
8%	8	51- فأكثر
100%	100	المجموع

يلاحظ من الجدول (4) أن (30) مبحوثاً وبنسبة (30%) كانت أعمارهم تنحصر بين (30-20) فيما كانت أعمار (36) وبنسبة (36%) تنحصر بين (40-31) ويتضح من خلال الجدول أيضاً أن (26) مبحوثاً وبنسبة (26%) تنحصر أعمارهم بين (50-41) فيما كانت سنوات خدمة (8) منهم وبنسبة (8%) تنحصر بين (51- فأكثر).

يبدو أن أكثر من نصف أفراد العينة تنحصر أعمارهم بين الفئات العمرية الأولى والثانية ويبدو أن انحصار أعمار هذه العينة بين (30-20) و(40-31) هو أن مجتمع الدراسة نتيجةً للتغيرات الاجتماعية والسياسية، نرى أن الأخيرة قد ساهمت في تغيير القيادات الإدارية مما ينعكس مباشرة على سير العمل بالمنظمات إذ أن اعتمادها على عناصر شابة يعطي مجالاً للتغيير والحياة والتجدد والابتعاد الفكر التقليدي للإدارة .

2- مستويات الالتزام : %

- جدول رقم (11) :

- نتائج مستويات الالتزام -

غير موافق	موافق تماماً	الالتزام
20	80	1- أنا راضٍ تماماً بالعمل الذي أقوم به .
8	92	2- وظيفتي هي مهمّة بالنسبة لي .
3	97	3- أنا أعرف بالضبط ما المتوقع مِنِّي فعله .
5	95	4- وظيفتي ليست صعبة للغاية .
9	91	5- أنا أحصل على الكثير من الفرص للتعلم فيما يخص وظيفتي .
20	80	6- أنا لديّ حرية كبيرة في كيفية إنجاز عملي .
90	10	7- لا أتلقّى الدّعم الكافي من طرف رئيسي .
41	59	8- إسهاماتي معترف بها .
68	32	9- أجدُ صعوبة في مواكبة متطلبات وظيفتي .
96	4	10- ليس لديّ أيّ مشاكل في تحقيق التوازن بين عملي وحياتي الخاصة.
8	92	11- أنا أحبّ العمل لرئيسي .
13	87	12- أكون في أحسن أحوالي عند العمل مع زملائي .
6	94	13- أعتقد أنّ هذه المنظمة هي مكان رائع للعمل فيه .
51	49	14- أعتقد أنّ لديّ مستقبل أفضل في هذه المنظمة .
2	98	15- أنوي الاستمرار في العمل لهذه المنظمة .
17	83	16- لست سعيداً حول القيم في هذه المنظمة و حول الطّرق التي تؤدّي بها الأعمال .

تُعتبر هذه الأسئلة ذات أهميّة كبيرة و التي تعكس مدى التزام وولاء الفرد داخل المؤسسة و مدى قابليته للتغيير من جهة، و من جهة أخرى تعطي صورة شاملة للثقافة و صورة المؤسسة و مدى التزامها .

من خلال الجدول السابق، و من خلال النسب، يتضح أنّ نسبة الالتزام العام للأفراد داخل المؤسسة متوسط نوعاً ما، لكن هناك بعض الملاحظات على النتائج :

فمثلاً السؤال (7) و المتعلق بحجم الدعم الذي يوليه الرئيس للموظفين فنجد أنّ 10% يتلقون الدعم من رئيسهم، في حين 90% و هي نسبة خطيرة لا يتلقون الدعم الكافي من طرف الرئيس، و هذا ممّا يعكس ضعف التحفيز الموجود بالمؤسسة و الذي يؤثّر سلباً على أداء الفرد و المؤسسة .

السؤال (10) المتعلق بمدى تحقيق التوازن بين العمل و الحياة الاجتماعية الخاصة، فنجد أنّ 4% فقط لديهم القدرة على تحقيق التوازن، في حين 96% يعانون من مشاكل في تحقيق التوازن، و هذا ممّا يدلّ على وجود خلل في كيفية إدارة التسويق الداخلي و الذي يؤثّر حتماً على أداء المؤسسة العام .

أما السؤال الأخير و الأهمّ و المتعلق بالقيم و الثقافة موجودة داخل المؤسسة، فنجد أنّ 83% مقابل 17% يرون أنّ الثقافة السائدة داخل المؤسسة لا تناسبهم، و هذه النسبة تؤكّدها الملاحظة البسيطة التي أجريت داخل المؤسسة و التي مفادها أنّ الثقافة الموجودة داخل المؤسسة ضعيفة و لا تشجّع بصراحة على الإبداع و تبني الأفكار الجديدة كالتفكير الاستراتيجي .

المحور الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية Stratégie des ressources humaines

1- النظرة إلى إدارة الموارد البشرية :

- جدول رقم (12) :

- إجابات المبحوثين حول نظرتهم لإدارة الموارد البشرية -

النسبة المئوية	العدد	النظرة إلى إدارة الموارد البشرية
7%	7	جوهر الإدارات
65%	65	إدارة روتينية
28%	28	ليس لها أهمية كبيرة
100%	100	المجموع

يلاحظ من الجدول (12) بأنّ 7% فقط يرون ضرورة وجود إدارة الموارد البشرية وبأنّها جوهر الإدارات، و هي نسب قليلة بالمقارنة مع 65% يرون أنّها إدارة روتينية و 28% بأنّها ليس لها أهمية كبيرة داخل المؤسسة. و يُمكن أن نستدلّ من ذلك أنّ النظرة التقليدية لإدارة الموارد البشرية مازالت سائدة في المؤسسة الجزائرية، و لذلك يجب إعادة النظر جذرياً في هذه القناعات و العمل على تغييرها و هذا إذا أرادت المؤسسة إحداث تغيير حقيقي يخدمها في المستقبل .

3- الفرد داخل المؤسسة تكلفة يجب تخفيضها أم ثروة يجب تطويرها :

- جدول رقم (13) :

- الفرد تكلفة أم ثروة -

النسبة	العدد	تكلفة أم ثروة
14 %	14	الفرد عبارة عن تكلفة
86 %	86	الفرد عبارة عن ثروة
100%	100	المجموع

يُلاحظ من خلال الجدول السابق أنّ النسبة الأكبر ترى بأنّ الفرد في المؤسسة هو عبارة عن ثروة و ليس تكلفة، و هو مؤشّر جيّد، لكن في واقع الممارسة و مع استخدام أسلوب الملاحظة نجد أنّ بعض القيادات الإدارية لا ترى بأن الفرد هو في الحقيقة ثروة إذا أحسن إدارتها و هذا نتيجة الفكر الكلاسيكي السائد بوضوح داخل المؤسسة .

4- النظرة إلى تحديات الموارد البشرية و كيفية مواجهتها :

- جدول رقم (14) :

- تحديات إدارة الموارد البشرية و كيفية مواجهتها -

العدد			العدد		
لا أدري	التفكير التقليدي	التفكير الاستراتيجي	لا	نعم	
-	-	-	3	97	ضرورة مواجهة تحديات إدارة الموارد البشرية
60	10	30	-	-	كيفية مواجهتها
100			100		

يلاحظ من خلال الجدول أنّ غالبية أفراد المؤسسة 97% يعتقدون بأنّ هناك تحديات كبيرة لإدارة الموارد البشرية يجب مواجهتها، لكن و كما يقول المثل العربي : "إذا لم تبحث عن الشيء فأنك لن تحصل عليه"، فالأغلبية ممن تمّ مساءلتهم لا يعرفون كيفية مواجهة هذه التحديات الخطيرة و هم 60% من العينة، في حين 30% يرون أنّ التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية هو ما يُعوّل عليه في المستقبل . و لذلك يجب على القياديين نبّي فكرة " المنظمة المتعلّمة " من أجل نشر هذا الفكر بين أفراد المؤسسة .

5- نوع القرارات المتعلقة بالموارد البشرية :

- جدول رقم (15):

- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية -

النسبة	العدد	القرارات المتعلقة بالموارد البشرية
6 %	6	مُخطّطة سابقاً
90 %	90	ردّة فعل
4 %	4	معاً
100 %	100	المجموع

من خلال نتائج الجدول السابق و أسلوب الملاحظة البسيطة، يمكن التأكيد بأنّ القرارات التي تخصّ الموارد البشرية داخل هذه المؤسسة بعيدة عن أسلوب التفكير الاستراتيجي، ف 90 % يرون أنّ القرارات تأتي بمجرد حدوث شيء ما داخل المؤسسة و ليست مبنية على رؤية بعيدة المدى .

6- الاعتقاد بأن إدارة الموارد البشرية يُمكنها زيادة القيمة للمؤسسة :

- جدول رقم (16) :

- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بأن إدارة الموارد البشرية تزيد القيمة للمؤسسة -

النسبة	العدد	إدارة الموارد البشرية تزيد من قيمة المضافة المؤسسة
60%	60	نعم
38%	38	لا
2%	2	لا أدري
100%	100	المجموع

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً كبيراً في زيادة القيمة المضافة للمؤسسة و خاصةً على المستوى الاستراتيجي. يتضح من الجدول (16) أن (60) مبحوثاً وبنسبة (60%) قد أشاروا أن الموارد البشرية يمكنها زيادة القيمة إذا سُيِّرت بطريقة إستراتيجية، فيما أشار (38) مبحوثاً وبنسبة (38%) على أن إدارة الموارد البشرية لا يمكنها إطلاقاً زيادة القيمة للمؤسسة بل هي تكلفة فقط ، بينما (2) وبنسبة (2%) لا يعرفون الإجابة .

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا(2,4,51) وهي أكبر من القيمة الجدولية (6,4,5,6,3,7) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية . ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن إدارة الموارد البشرية تلعب دوراً كبيراً في زيادة القيمة المضافة للمؤسسة و خاصةً على المستوى الاستراتيجي .

7- الميزة التنافسية للمؤسسة :

- جدول رقم (17) :

- إجابات الباحثين حول اعتقادهم بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقق
الميزة التنافسية للمؤسسة -

النسبة	العدد	إستراتيجية الموارد البشرية تحقق الميزة التنافسية
%60	60	نعم
%36	36	إلى حدّ ما
%4	4	لا
%100	100	المجموع

تبين من الجدول (17) أنّ (60) مبحوثاً وبنسبة (60%) قد أشاروا أنّ عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية هي مصدر رئيسي لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، فيما أشار (36) مبحوثاً وبنسبة (36%) على أنّها إلى حدّ ما مصدر لتحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، بينما أشار (4) وبنسبة (4%) على أنّها لا تُحقق الميزة التنافسية للمؤسسة .
ويمكن إن نستدل من هذه البيانات على أنّ الموارد البشرية تُعدّ ميزه تنافسية لعدم إمكانية تقليد المتميز من العقول البشرية بسهولة، ولما يمكن إن يحققه المبدع من امتيازات في مجال عمله .

8- مفهوم الإستراتيجية :

- جدول رقم (18):

- إجابات المبحوثين حول مفاهيمهم تجاه الإستراتيجية -

الإستراتيجية هي :	العدد	النسبة
خطة شاملة بعيدة المدى	69	69 %
تكتيك (سياسات و إجراءات	27	27 %
لا أدري	4	4 %
المجموع	100	100 %

تبين من الجدول (18) أنّ (69) مبحوثاً وبنسبة (69%) قد أشاروا إلى أنّ الإستراتيجية هي خطة شاملة بعيدة المدى تتبناها المؤسسة ، فيما أشار (27) مبحوثاً وبنسبة (27%) على أنّ الإستراتيجية ليست سوى مجرد تكتيكات قصيرة المدى ، بينما (4) وبنسبة (4%) لا يعرفون مفهوم الإستراتيجية .

نستدل من هذه البيانات على أن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على أنّ الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى لمدة لا تقلّ عن 3 سنوات و هو مؤشّر جيّد، لكنّه لا يكفي، فمن خلال مقابلة بعض رؤساء الأقسام لوحظ أنّ العديد منهم لا يعرفون المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية كأنواع الإستراتيجيات، شروط نجاح الإستراتيجية... الخ .

9- وعي الأفراد بالأهداف المستقبلية للمؤسسة :

- جدول رقم (19):

- إجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا قد أخبروا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة -

وعي الأفراد بالأهداف المستقبلية للمؤسسة	العدد	النسبة
نعم	3	3 %
لا	97	97 %

المجموع	100	% 100
---------	-----	-------

هذا السؤال مهم جداً، فهو يبيّن ما مدى قوّة الإستراتيجية، فعدم معرفة الجسم الاجتماعي بالأهداف المستقبلية و التي تريد المؤسسة الوصول إليها لمُدّة لا تقلّ عن 3 سنوات، فهذا الأمر من شأنه أن يضعف الإستراتيجية مهما كانت قوية من حيث الصياغة، كما يصعب على المؤسسة تقييم أداء أفرادها. فبالنتالي نجاح أيّ إستراتيجية هو مرتبط أولاً و أخيراً بمدى قبولها و وضوحها عند أفراد المؤسسة . فأيّ مركزية و احتكار للقرار على مستوى الإدارة العليا هو خطوة إلى الوراء. و بالنظر إلى نتائج الجدول السّابق و الخاصّة بمؤسسة اتصالات الجزائر، نجد أنّ الأغلبية الساحقة 97 % لا تعرف إلى أين تتجه المؤسسة، و هذا مؤشّر سلبي، لأنّ نجاح أيّ إستراتيجية هو مرتبط بمدى وعي و إدراك الأفراد بها .

10- وجود خطة إستراتيجية للمؤسسة لمُدّة لا تقلّ عن 3 سنوات :

- هل هناك خطة إستراتيجية لمُدّة لا تقلّ عن 3 سنوات لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و الكفاءات ؟

يمكن التنبؤ بالإجابة على السؤال المطروح للعيّنة و هذا من خلال النتائج السّابقة، فإذا لم يعرف الفرد في المؤسسة و يُدرك أنّ هناك إستراتيجية و رؤية واضحة للمؤسسة هو مكلف بالمساهمة فيها ، فكيف يتوقّع وجودها . و فعلاً و من خلال المقابلة و الأسئلة و أسلوب الملاحظة، نجد أنّ هناك سياسات و إجراءات قصيرة المدى بعيدة عن المفهوم الحقيقي للتخطيط الاستراتيجي و الذي من أهمّ مبادئه الرؤية الواضحة بعيدة المدى. فالمؤسسة هي عبارة عن قدرات و كفاءات و ليست عبارة عن هياكل كما كان يُنظر إليها في السّابق ، و لذلك نجد أنّ من أسرار التخطيط الاستراتيجي أن يتمّ رسم الهيكل التنظيمي للمؤسسة على حسب الكفاءات الموجودة و ليس العكس ، أي رسم الهيكل المؤسسة ثمّ توزيع الأفراد بناءً عليه . فمن شروط نجاح الإستراتيجية مهما كان نوعها ، أن تكون هذه الأخيرة مفهومة فهماً جيّداً لدى الجسم الاجتماعي .

المحور الثالث : إستراتيجية للموارد البشرية أم مجرد سياسات و إجراءات

في هذا المحور يتمّ تسليط الضوء على بعض المفاهيم الرئيسية و المتعلقة بإستراتيجية الموارد البشرية، و هذا لمعرفة هل المؤسسة لها إستراتيجية للموارد البشرية تعمل على تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة أو مجرد سياسات لا غير .

هذه الأسئلة التي تخصّ هذا المحور هي أسئلة عملية، يتمّ طرحها في الحقيقة لمعرفة هل المؤسسة لها إستراتيجية للموارد البشرية أم مجرد سياسات و إجراءات، فهي بمثابة مؤشرات تشخيصية لحقيقة إستراتيجية الموارد البشرية. و لكن سيعتمد عليها في هذه الدراسة فقط لرأي و اعتقاد أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر فيها و هذا بعد تبيان المفاهيم الجديدة التي شهدتها عالم الموارد البشرية .

11- الاعتقاد بأنّ التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية يكون على مستوى الإدارة العليا

للمؤسسة ؟

- جدول رقم (20) :

- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بدور الإدارة العليا في عملية التفكير الاستراتيجي

للموارد البشرية -

النسبة	العدد	الاعتقاد بضرورة تبني الإدارة العليا لعملية التفكير الاستراتيجي
70%	70	نعم
16%	16	إلى حد ما
14%	14	لا
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (20) أنّ (70) مبحوثاً وبنسبة (70%) قد أشاروا أنه يجب على الإدارة العليا تبني عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية ، فيما أشار (16) مبحوثاً وبنسبة (16%) على أن الإدارة العليا تشارك إلى حدّ ما في عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية ، بينما أشار (14) وبنسبة (14%) على أنّ الإدارة العليا للمؤسسة ليس لها دور في عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية بل هي فقط مهمّة إدارة الموارد البشرية لا غير .
 نستدل من هذه البيانات على أن نصف أفراد العينة أشاروا على أن التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية يجب أن تتبناه الإدارة العليا و هذا إذا ما أريد له النجاح .

12- هل تعتقد أنّه يجب أن يكون هناك شخص له خبرة عالية بالموارد البشرية يُمثّل وجهة نظر الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة ؟

- جدول رقم (21) :

- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بضرورة وجود خبير للموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا -

النسبة	العدد	الاعتقاد بضرورة وجود خبير للموارد البشرية
56%	56	نعم
34%	34	إلى حد ما
10%	10	لا
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (21) أنّ (56) مبحوثاً وبنسبة (56%) قد أشاروا على ضرورة وجود خبير للموارد البشرية على مستوى الأعلى للإدارة، فيما أشار (34) مبحوثاً وبنسبة (34%) على أنّ

المؤسسة تحتاج إلى هذا الخبر فقط في مرحلة معيّنة من مراحلها، بينما أشار (10) ونسبة (10%) على عدم أهميته .

نستدل من هذه البيانات على أن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على الإدارة العليا يجب أن يكون عندها خبر قادر على إعطاءها المعلومات و التقنيات اللازمة لإدارة أفضل للمورد البشري ، و هذا من الأمور الهامة التي يجب على المؤسسة أخذها في عين الاعتبار أثناء صياغة أيّ إستراتيجية تخصّ بها المورد البشري .

13- إذا كان لمؤسستكم إستراتيجية عامة، في أيّ مرحلة تشارك وظيفة الموارد البشرية في تطويرها ؟

- جدول رقم (22) :

- إجابات المبحوثين عن اعتقادهم في أيّ مرحلة تشارك وظيفة الموارد البشرية في تأسيس الإستراتيجية العامة -

النسبة	العدد	في أيّ مرحلة تشارك وظيفة الموارد البشرية في تأسيس الإستراتيجية العامة
63 %	63	تشارك من البداية في صياغة الإستراتيجية
9 %	9	من خلال التشاور اللاحق
25 %	25	في التنفيذ، كقائد رئيسي
3 %	3	لا تشارك
100 %	100	المجموع

يلاحظ من خلال الجدول أنّ أكثر من نصف العينة يؤيّدون فكرة مشاركة وظيفة الموارد البشرية من البداية في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة، في حين يرى 25 % منهم أنّ مشاركة وظيفة الموارد البشرية تأتي فقط في مرحلة التنفيذ، و 9 % يرون المشاركة تأتي من خلال التشاور اللاحق،

بينما الأقلية ترى أنّها لا تشارك . و هذه النتائج تُؤكّد ضرورة تماشي إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية العائمة للمؤسسة في كلّ مرحلة من مراحلها .

14- هل تعتقد أنّ إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تكون مكتوبة على وثيقة ؟

- جدول رقم (23) :

- إجابات المبحوثين حول ضرورة اعتقادهم بتوثيق إستراتيجية الموارد البشرية -

النسبة	العدد	إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تكون مكتوبة على وثيقة
84%	84	نعم
14%	14	إلى حد ما
2%	2	لا
100%	100	المجموع

يتبين من الجدول (23) أن (84) مبحوثاً وبنسبة (84%) قد أشاروا على أنّ إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تكون مكتوبة على وثيقة، فيما أشار (14) مبحوثاً وبنسبة (14%) على أنّ إستراتيجية الموارد البشرية إلى حد ما تكون مكتوبة في وثيقة، بينما أشار (2) منهم وبنسبة (2%) عدم ضرورة مثل هذه الاجراءات.

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة تبين أنّ لتوثيق إستراتيجية الموارد البشرية وجدنا أن قيمة كا(2) (117,6) وهي اكبر من القيمة الجدولية (6,4, 5,6, 3,7) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي أنّ هناك فرق ذات دلالة إحصائية .

ويمكن أن نستدل من هذه البيانات على أن هناك ضرورة لكتابة إستراتيجية الموارد البشرية في وثيقة، و مثل هذه الأسئلة غالباً تُطرح لمعرفة هل هناك جدية حقيقية في تبني عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية أم لا .

15- هل تعتقد أنه يجب النظر إلى المؤسسة على أنها عبارة عن مجموع قدرات و كفاءات و ليس على أنها عبارة عن مجموعة هياكل ؟

- جدول (24) :

- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم و نظرتهم إلى المؤسسة -

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة هي عبارة عن قدرات أم هياكل
88%	88	نعم (عبارة عن قدرات)
10%	10	إلى حد ما
2%	2	لا (عبارة عن هياكل)
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (24) أن (88) مبحوثاً وبنسبة (88%) قد أشاروا أن المؤسسة هي يجب النظر إليها على أنها عبارة عن مجموع قدرات و كفاءات و ليس عبارة عن هياكل، فيما أشار (10) مبحوثين وبنسبة (10%) على أن قد تكون إلى حد ما كذلك، بينما أشار (2) وبنسبة (2%) على المؤسسة هي عبارة عن هياكل .

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا²(1,135) وهي أكبر من القيمة الجدولية (6,4، 5,6، 3,7) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية.

إذا طُلب من 10 أشخاص رسم منظمة أو ما، فسيقومون برسمها على شكل مخطط أو هيكل، لكن إن طُلب منهم اختيار المنظمة التي تُعجبهم، فسيختارون المنظمة التي لها سمعة (Réputation) ، وهذه الأخيرة ليست متعلّقة بهيكل المنظمة، بل بالقدرات التي تتمتع بها هذه المنظمة.¹⁵⁹ التفريق بين الهيكل و القدرات هو من الأمور الهامة في عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية، فهو يسهّل في إيجاد الحلول لكثير من المشاكل المتعلقة بطرق التسيير و الهيكلة و التنظيم .

16- هل تعتقد أن مؤسستكم تحتاج إلى التغيير ؟

- جدول (25) :

- إجابات المبحوثين حول ضرورة التغيير في المؤسسة -

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة تحتاج للتغيير
60%	60	نعم
36%	36	إلى حد ما
4%	4	لا
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (20) أن (60) مبحوثاً وبنسبة (60%) قد أشاروا أن التغيير هم أمر مهمّ لمؤسستهم، فيما أشار (36) مبحوثاً وبنسبة (36%) على أن التغيير إلى حد ما هو هامّ للمؤسسة، بينما أشار (4) وبنسبة (4%) على المؤسسة لا تحتاج إلى التغيير .

وعند إجراء اختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية والمتوقعة لإجابات المبحوثين وجدنا أن قيمة كا(2,3,47) وهي اكبر من القيمة الجدولية (6,4,5,6,3,7) على مستوى الثقة ()

¹⁵⁹ Michael R. Losey, David Ulrich, The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow, illustrée, 2005, page 409

90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) إي أن هناك فرق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين .

مما لا شك فيه هو أنّ التغيير ثابت، فعلى القادة أخذ هذا العامل بعين الاعتبار و المتمثل في : النمو الديمغرافي، التطور التكنولوجي، العولمة، المنافسة . إدارة الموارد البشرية قادرة على مواجهة هذه التغييرات الخطيرة إذا سُوِّرت باحترافية و بطريقة التفكير الاستراتيجي . فنجاح إستراتيجية الموارد البشرية مرتبط بقدرة المؤسسة على إدارتها للتغيير .

17- في اعتقادك، ما هو دور المشرف على إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن ؟

- جدول (26) :

- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم في دور المشرف على إدارة الموارد البشرية -

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة تحتاج للتغيير
2%	2	معالجة ملفات الموظفين
48%	48	مساهم استراتيجي
50%	50	شريك استراتيجي
100%	100	المجموع

يتضح من الجدول (26) أنّ (50) مبحوثاً وبنسبة (50%) قد أشاروا أن الدور الرئيس لمدير أو المشرف على إدارة الموارد البشرية هو أنه شريك استراتيجي، فيما أشار (48) مبحوثاً وبنسبة (48%) على أنه فقط هو مساهم في إعداد إستراتيجية المؤسسة، بينما أشار (2) وبنسبة (2%) على أنّ دوره روتيني و المتمثل في معالجة ملفات الموظفين .

وعند استعمال مربع كا (3×1) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا (46) وهي اكبر من القيمة الجدولية $(6, 4, 5, 6, 3, 7)$ على مستوى الثقة $(90\%, 95\%, 99\%)$ على التوالي ودرجة الحرية (2) .

نستدل من هذه البيانات المدير أو المشرف على أدرة الموارد البشرية يجب أن يكون في قلب عملية اتخاذ القرار أو ما يسمّى بالنواة الإستراتيجية (الإدارة العليا) حتى يتمكن له المشاركة في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة الموافقة لإستراتيجية الموارد البشرية .

18- هل تعتقد بضرورة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة ؟

- جدول (26) :

- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم في ضرورة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة -

النسبة المئوية	العدد	المؤسسة تحتاج للتغيير
79%	79	نعم
20%	20	إلى حدّ ما
1%	1	لا
100%	100	المجموع

يلاحظ من الجدول (26) أنّ (79) مبحوثاً وبنسبة (79%) قد أشاروا على أنّ المؤسسات اليوم يجب أن تتبنّى فكرة إدماج استراتيجيتها العامة بإستراتيجية مواردها البشرية ، فيما أشار (20) مبحوثاً وبنسبة (20%) على أنّ عملية الإدماج تكون نسبية أو إلى حد ما ، بينما أشار مبحوثاً واحد وبنسبة (1%) على أنّ إستراتيجية الموارد البشرية هي مستقلة تماماً عن الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

نستدل من هذه البيانات على إن أكثر من نصف أفراد العينة أشاروا على ضرورة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامّة، و أنّ إدارة الموارد البشرية ليست نتيجة لإستراتيجية المؤسسة و إنما هي سبب هامّ و رئيسي من أسباب نجاحها .

وعند استعمال مربع كا²(3×1) لاختبار أهمية الفرق المعنوي بين البيانات الحقيقية وبين البيانات المتوقعة وجد إن قيمة كا² (40,6) وهي أكبر من القيمة الجدولية (4,6، 5,6، 3,7) على مستوى الثقة (90%، 95%، 99%) على التوالي ودرجة الحرية (2) أي إن هناك فرق ذات دلالة إحصائية، وقد تكون هذه البيانات حالة دعم لفرضية الدراسة التي تقول " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين إستراتيجية الموارد البشرية و الإستراتيجية العامّة للمؤسسة و أنّ نجاح الأولى هو مؤشّر لنجاح الثانية " .

- خاتمة الفصل :

لقد أُعتمد من خلال هذه الدّراسة التطبيقية على أسلوب الاستبيان و المقابلة و الملاحظة البسيطة، فكان المحور الأوّل و الثّاني من الدّراسة تقريباً هو كمحاولة لمعرفة الصورة العامّة للموارد البشرية داخل مؤسسة اتصالات الجزائر، و هذا من خلال معرفة بعض البيانات و مستويات الالتزام و الفناعات لدى أفراد المؤسسة. و من خلال النتائج المتوصّل إليها من خلال المحورين الأوّل و الثّاني، يُمكن استنتاج بعض الأمور المتعلّقة بالمؤسسة :

- هناك ضعف في إستراتيجية العامّة لمؤسسة اتصالات الجزائر مع غياب واضح لإستراتيجية الموارد البشرية، و هذا ما تمّ ملاحظته من خلال أسئلة الاستبيان و من خلال أسلوب المقابلة و الذي تمّ الإطلاع من خلاله على الكثير من القرارات التي تخصّ المورد البشري من حيث التوظيف، الاختيار، التدريب، علاقات العمل،... الخ، فكانت هذه القرارات تقريباً أو إن لم نقل مجملها هو ردّة فعل لحدث ما حدث في المؤسسة أو ما شابه ذلك، فهي عبارة عن سياسات و إجراءات تخصّ المورد البشري، فهذا فيما يتعلّق بإستراتيجية الموارد البشرية، أمّ الإستراتيجية العامّة للمؤسسة فقد يتبيّن ضعفها من خلال عدم معرفة تقريباً كلّ الموظفين بأهداف المؤسسة على مدى 3 سنوات فأكثر، فضعف الإستراتيجية قد لا يكون في صياغتها و إنما في كيفية تنفيذها، و هو الأمر الأكثر أهميّة. فحسب الدّراسات، كلّ ساعة تخطيط يقابلها 4 ساعات تنفيذ، فكون الموظّف لا يعرف مستقبل المؤسسة على مدى لا يقلّ على 3 سنوات، فهذا مؤشّر واضح لضعف التنفيذ .

- قد تحقّق مؤسسة اتصالات الجزائر الأهداف التي تمّ التخطيط لها و الرفع من أداء خدماتها و إنتاجيتها دون إستراتيجية فعلية لمواردها البشرية (راجع مصفوفة إستراتيجية الموارد البشرية/إستراتيجية المؤسسة)، و قد يكون ذلك نتيجة لضعف المنافسة بين المؤسسات هنا في الجزائر، لكن حتّى هذا النجاح الذي تمّ تحقيقه فهو نسبي بأبعاده المختلفة .

- بالنظر إلى مدرّج أو سلّم تطوّر الموارد البشرية في المؤسسات، نجد أنّ مؤسسة اتّصالات الجزائر مازالت بين المرحلة الثانية المرحلة الثالثة من المدرّج ، فمازال يُنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنّها ليست مصدر للميزة التنافسية و أنّها ليست سوى نتيجة لإستراتيجية المؤسسة .

أمّا من خلال المحور الثالث من الاستبيان، فقد كانت النتائج بعد إعطاء بعض المفاهيم فيما يخصّ إستراتيجية الموارد البشرية و النظرة الجديدة للمورد البشري، ثمّ تمّ استطلاع اعتقادهم و آرائهم في ما يخصّ هذا الشأن. فكانت النتائج ايجابية موافقة لفرضيات الدّراسة و اشكالياتها . فيمكن استنتاج بعض الأمور منها :

- المورد البشري هو ثروة يجب تطويرها و ليس تكلفة يجب تخفيضها، فعلى المؤسسات اليوم النظر إليه من هذه الزاوية .

- عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية هي إحدى الشروط الرئيسية لمسايرة التطور الذي تشهده علوم الإدارة اليوم .

- دور المشرف أو مدير الموارد البشرية أصبح دوره أكثر أهميّة، و هناك ثلاثة أدوار رئيسية له :¹⁶⁰

- القدرة على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- التّحكّم في التكاليف البشرية .
- إحياء ثقافة و هذا من خلال التأكّد بأنّ : العمل الجماعي هو مندمج في الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، قواعد عمل الفريق مازالت محترمة، كلّ الموظفين داخل المؤسسة هم ضمن وتيرة التطوّر الدائم، تكيف الموظفين مع تطوّر المؤسسة .

- إن إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامّة للمؤسسة أصبح ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في ظلّ التطوّرات و التحدّيات التي يشهدها عالم المؤسسة اليوم .

¹⁶⁰ Maurice Thévenet et autres, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education France, Édition 2, 2009, page 87-91

الخاتمة

لقد كان الهدف من هذه الدراسة هو إبراز الزاوية الجديدة و المعاصرة لإدارة المورد البشري في المؤسسة، المرتكزة بالتحديد على محورين رئيسيين هما : الفرد و دوره في المؤسسة من جهة، و على مستقبل المؤسسة ورؤيتها الإستراتيجية من جهة أخرى، وذلك عبر الإجابة عن تساؤلات تمثل إشكالية البحث ، وللإجابة عليها قمنا بتقسيم هذا البحث إلى جزئين نظري والآخر تطبيقي. في الجزء النظري تم محاولة الإحاطة بإشكالية البحث من وجهتها النظرية فتمّ البدء في الفصل الأول منه بمحاولة إبراز أهمّ التحدّيات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية و أبرز النماذج لمواجهتها، ثمّ تمّ التطرق إلى البعد الاستراتيجي لهذه الوظيفة و الرؤية المعاصرة لها.

أما في الفصل الثاني من هذا الجزء فتمّ إيضاح مفهوم الإستراتيجية و علاقته بالمؤسسة ككلّ و بالموارد البشرية كجزء، و بعض الجزئيات الهامة و القواعد الأساسية و التي على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار كالمفهوم الحقيقي لإستراتيجية الموارد البشرية و كذلك فلسفتها و علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة .

أما في الفصل النظري الأخير، فتمّ التعمّق قليلاً، و هذا بدراسة التكامل الاستراتيجي بين المؤسسة و مواردها البشرية و الذي يُفضي إلى تحقيق الميزة التنافسية و الأهداف المستقبلية، مع التطرق إلى عناصر رئيسية و هامة يجب أخذها بعين الاعتبار كالثقافة و علاقتها بالإستراتيجية و مشروع المؤسسة، و كذلك مراحل تطور المؤسسة و دور و إستراتيجية الموارد البشرية في كلّ مرحلة. و في الأخير تمّ دراسة القرار الاستراتيجي للموارد البشرية بطريقة عملية من خلال بعض الأمثلة .

أما في الجزء التطبيقي فهو كمحاولة استطلاعية تمّت محاولة من خلالها دعم كيان هذا البحث و إشكاليته ومحاولة الإحاطة بها قدر الامكان، وقد تمّ اختيار مؤسسة اتصالات الجزائر لتكون حالة الدراسة لإنجاز هذا الجانب.

و للإشارة فقد تمّ تقسيم الفصل التطبيقي إلى ثلاثة محاور تمّت المحاولة من خلالها استطلاع رأي أفراد مؤسسة اتصالات الجزائر بمدينة مستغانم واعتقادهم حول إشكالية البحث و بعض المفاهيم الرئيسية التي ارتكزت عليها الدراسة النظرية.

وانطلاقاً من تعرضنا لهذين الجزئين يمكن عرض النتائج التالية :

- 1- إن إدارة الموارد البشرية كانت وما تزال تعاني من النظرة التهميشية في العديد من المنظمات استناداً إلى وظائفها التقليدية الإدارية المحدودة والورقية في شؤون الذاتيات وحفظ السجلات والأضابير ، أو الأدوار الاستشارية واليومية المعروفة ، لكن شروط التحديات البيئية المتسارعة وأبرزها متغيرات السوق ، وضرورة تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة باعتبارها مطلباً مصيرياً لها في ظل ظروف العولمة القاسية ، فرض إن تأخذ هذه الإدارة مقعدها كشريك إستراتيجي متكامل في الإدارة العليا إلى جانب الإدارات المهمة الأخرى .
- 2- إدماج المتغير البشري في الإستراتيجية هو من أهمّ وأبرز محاور الرؤية المعاصرة، و له من الأهمية و الاعتبار كباقي المتغيرات الأخرى و التي سبق دمجها في البعد الاستراتيجي مثل المتغير التكنولوجي، التسويق، و المالية .
- 3- إستراتيجية الموارد البشرية هي محاولة واعية وواضحة لإدارة المورد البشري، تبدأ مع الإستراتيجية العامة و تساير و توافق هذه الأخيرة في كلّ مرحلة من مراحل المؤسسة .
- 4- إن المؤسسة التي تملك إستراتيجية جيّدة، هذا لا يؤكّد و لا يضمن أنّها تملك إستراتيجية جيّدة لمواردها البشرية، لكن هذه الأخيرة لا يمكنها أن تتماشى قيد أمّلة مع إستراتيجية ضعيفة للمؤسسة .
- 5- الانتقال من العقلية الآلية إلى العقلية الثقافية سيكون مؤشراً لنجاح المؤسسات. فالإنسان يبقى و سيبقى طويلاً العنصر الأهمّ للإنتاج، و ستظل الكفاءة البشرية دائماً المحدّد الأساسي للنجاح، ليس بالنظرة الآلية التقليدية و التي مفادها هو الاستغلال النظامي و المكثّف للكفاءة لدى الفرد لتحقيق الأداء، و لكن حسب معادلة النجاح التالية : الأداء = التحفيز + الكفاءة .

- 6- إن عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية تكون على المستوى الأعلى (الإدارة العليا). أمّا إذا حدث العكس، أي أن عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية تكون

على مستوى قسم إدارة الموارد البشرية، فإن المؤسسة أو مجلس الإدارة لا يتبنى إستراتيجية للموارد البشرية، و إنما مجرد سياسات .

7- إن لثقافة المؤسسة دور مهم و فعال، فمثلاً إذا كان التحفيز له دور مهم على أداء الموارد البشرية في المؤسسة، فإن السياسات التي يتم اتّخاذها في هذا الصّدد لا تكون فعّالة إلا إذا عرّفَ المستوى الاستراتيجي كيف يوفر الشروط الملائمة لها .

8- التكامل أو الإدماج يُعتبر أفضل مؤشر و هذا لعدّة أوجه :

- جميع القرارات التي يتم اتّخاذها على المستوى الأعلى لإدارة الأفراد (الاختيار، الأجور، التدريب و التطوير) ينبغي أن تحدث في حدود استثمار الأعمال، فمثلاً : إذا رفعت مؤسسة ما الأجور بنسبة 10%، فما هي الزيادة في الأداء التي تنتظرها جراء هذا القرار ؟ ماذا ستجني المؤسسة من الأموال التي تمّ صرفها في التدريب ؟ . يجب أن يكون هناك خط و رؤية واضحة بين تدخلات أو قرارات الموارد البشرية و الأهداف الإستراتيجية، فمثلاً : ما هي النتيجة المنتظر تحقيقها من جراء مثلاً التخطيط المتتابع، تطوير القيادي...الخ.

- القياسات البشرية يجب أن تعالج بنفس الأهمية مثل المعلومات المالية أو أخرى، فمثلاً : ما هو معدّل الإبداع لدى الأفراد في المؤسسة ؟ كم هو عدد الأفكار المولّدة و التي تمّ تطبيقها ؟
- تخطيط الموارد البشرية يجب أن يحدث في نفس الوقت مع التخطيط الكلي للمؤسسة و ليس بعده .

اقتراحات و توصيات:

بناء على النتائج التي المتوصّل إليها ضمن هذه الدراسة النظرية التحليلية لإشكالية البحث، هناك بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسات العلمية أو على مستوى الدراسات العملية لواقع المؤسسة الاقتصادية خاصة الجزائرية التي تحتاج الى نقلة إستراتيجية كبيرة في إدارة مواردها البشرية، ومن أهم التوصيات التي يمكن تقديمها هي :

1. في ظلّ التغيّرات و التحدّيات التي يشهدها عالم الاقتصاد اليوم، يجب على المؤسسة تبني فكرة التفكير الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية . فالتركيز بفعالية على الجانب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أكثر منه على الجانب العملي (التشغيلي) و الإداري يحقق القيمة المضافة للمؤسسة .
2. دعم الإدارات العليا لإدارات الموارد البشرية ، وجعل ذلك توجهها ثابتا نابعا من أهميتها الإستراتيجية ، والتخلي عن كل ما يمسه من أفكار تهميشية لا تتناسب وروح العصر .
3. إن الموارد البشرية المتطورة والمتخصصة هي العمود الفقري للإدارة و الأعمال المعاصرين ، ولا يمكن ان تقوم للتنمية المستدامة قائمة ، كذلك لا يمكن للتجارة و الأعمال ان ترتفع إلى مستوى الميزة التنافسية في عالم اليوم الصاحب إلا من خلال الاهتمام المميز العالي ، وإعداد وتطوير الموارد البشرية وفقا للمعايير العلمية .
4. يجب على مسيرّي المؤسسة عدم الخلط ما بين سياسات إدارة الموارد البشرية و إستراتيجيتها، و الفهم العميق لفلسفة هذه الأخيرة و المتغيّرات المؤثّرة فيها .
5. يجب النظر إلى المؤسسة على أنّها مجموعة قدرات و كفاءات و ليس على أنّها مجموعة هياكل تنظيمية، و لذلك يجب على المؤسسة و قبل بناء هيكلها التنظيمي تقييم قدراتها و كفاءات أفرادها و من تمّ بناء الهيكل التنظيمي بناءً على هذا التقييم و ليس العكس و هذا ما أشار إليه فيفر *Pfeffer* و هو من أسرار التخطيط الاستراتيجي .
6. يجب على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية تبني فكرة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة بصفتها العلمية و العملية و الخروج من دائرة التفكير التقليدي الضيق إلى ساحة التخطيط الاستراتيجي و الرؤية بعيدة المدى .

آفاق البحث:

وفي ختام البحث نقترح مجموعة من المواضيع التي تعتبر كبحوث مستقبلية للمزيد من الإثراء والتجديد ونذكر على سبيل المثال:

- أهمية الاستثمار في الرأس المال البشري.
- إستراتيجية الموارد البشرية وواقعها في المؤسسة الجزائرية .
- البُعد التشغيلي و الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية -دراسة حالة -
- الدور الجديد لمدير الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة .
- إشكالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .
- نحو تسيير فعال للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة-
- القيادة الإدارية و أثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً .

الفهرس

مقدمة عامة أ

I- مدخل استراتيجي إلى إدارة الموارد البشرية

01	مقدمة الفصل
02	1.I- إدارة الموارد البشرية : التطور- الماهية و الأهمية - الأهداف و الوظائف.....
02	1.1.I- تطور إدارة الموارد البشرية.....
07	2.1.I- ماهية و أهمية إدارة الموارد البشرية.....
08	3.1.I- أهداف و وظائف إدارة الموارد البشرية.....
12	2.I- تحديات و نماذج إدارة الموارد البشرية.....
12	1.2.I- تحديات إدارة الموارد البشرية.....
15	2.2.I- نماذج إدارة الموارد البشرية.....
22	3.I- البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.....
22	1.3.I- مستويات و أبعاد إدارة الموارد البشرية.....
29	2.3.I- الإنتاجية، الجودة و الخدمة في إدارة الموارد البشرية PQS.....
34	3.3.I- فعالية المؤسسة.....
38	خاتمة الفصل.....

II- الموارد البشرية أساس في البناء الاستراتيجي للمؤسسة

39	مقدمة الفصل
40	1.II- إستراتيجية المؤسسة.....
40	1.1.II- مفهوم الإستراتيجية و نظرياتها.....
48	2.1.II- الإستراتيجية الشاملة و إستراتيجية الأعمال.....

52	الإدارة الإستراتيجية و خطواتها	3.1.II
55	إستراتيجية الموارد البشرية	2.II
55	مفهوم و أهداف إستراتيجية الموارد البشرية	1.2.II
59	مراحل إستراتيجية الموارد البشرية	2.2.II
63	سُلم تطوّر الموارد البشرية في المؤسسة	3.2.II
69	فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية	4.2.II
71	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	3.II
71	مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	1.3.II
74	العوامل المؤثرة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	2.3.II
77	التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة	3.3.II
82	خاتمة الفصل	

III- ربط إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة

83	مقدمة الفصل	
84	التكامل الاستراتيجي بين المؤسسة و مواردها البشرية	1.III
84	إستراتيجية الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة	1.1.III
89	الموارد البشرية و الاستراتيجيات التنافسية	2.1.III
102	الموارد البشرية و الاستراتيجيات التعاونية	3.1.III
106	الميزة التنافسية و إدارة الموارد البشرية	4.1.III
113	ثقافة المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية	2.III
113	تعريف و مفاهيم	1.2.III
115	الإستراتيجية و الثقافة	2.2.III
117	مشروع المؤسسة	3.2.III
120	دورة حياة المؤسسات، القرار الاستراتيجي للموارد البشرية	3.III
120	دورة حياة المؤسسات و الموارد البشرية	1.3.III
125	القرار الاستراتيجي للموارد البشرية	2.3.III
128	خاتمة الفصل	

IV- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM

129	مقدمة الفصل
130	1.IV- الإجراءات العلمية لمنهجية الدراسة.....
130	1.1.IV- منهج وفرضيات الدراسة.....
133	2.1.IV- نمط ومجال الدراسة.....
135	3.1.IV- تصميم العينة.....
142	2.IV- عرض وتحليل بيانات الدراسة.....
142	1.2.IV- البيانات العامة و مستويات الالتزام.....
148	2.2.IV- بيانات عن إستراتيجية الموارد البشرية.....
155	3.2.IV- إستراتيجية الموارد البشرية أم مجرد سياسات و إجراءات
164	خاتمة الفصل
166	الخاتمة عامة
171	الفهرس
174	قائمة الأشكال.....
176	قائمة الجداول.....
179	المراجع.....
185	الملاحق.....

- المراجع بالعربية :

1. مؤيد سعيد سالم ، تنظيم المنظمات، دار عالم كتاب الحديث، سوريا، 2002.
2. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية : رؤية إستراتيجية، كلية التجارة، القاهرة، 2003.
3. ديسلر، جاري، إدارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد أحمد عبد متعال، الرياض، دار المريخ، 2003.
4. خالد عبد الرحيم، الهيتي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر و التوزيع، الكويت، 2005.
5. سنان، الموسوي، إدارة الموارد البشرية: و تأثيرات العولمة عليها، مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، 2003.
6. عمر وصفي، عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
7. عادل محمد زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق إلى منظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003.
8. محمد دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية: نحو منهج استراتيجي متكامل، مطابع الحسيني الحديثة، السعودية، 2005.
9. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 1999.
10. أحمد سيد مصطفى، المدير و تحديات العولمة، دار النهضة العربية، 2001.
11. عامر خضير الكبيسي، إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005.
12. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001.
- 13- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية: لمواجهة تحديات القرن الحادي و العشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة.
14. كامل السيد غراب، الإدارة الإستراتيجية: النظرية و التطبيق، دار القلم، دبي، 1997.
15. طارق السويدان، قيادة السوق، دار ابن حزم، الطبعة الأولى، 2001.

16. أشوك تشاندا و شلبا كابرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002.
17. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
18. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة : بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
19. محمد عمرو صادق، الميزة التنافسية من خلال إدارة الموارد البشرية، بحث مقدّم إلى جامعة ماستريخت و جامعة سيتي، 2008.
20. جبر مجيد حميد العتابي ، طرق البحث الاجتماعي ، دار الكتب لطباعة والنشر ، الموصل ، سنة 1991.
21. معن خليل عمر ، الموضوعية في البحث الاجتماعي ، دار الافاق ، بيروت ، سنة 1983.
22. إحسان محمد الحسن، الأسس العلمية للمناهج البحث الاجتماعي، بيروت، دار الطليعة للنشر، الطبعة الثانية، سنة 1986.
23. مانيو جيدير، منهجية البحث : دليل الباحث المبتدئ في موضوعات البحث ورسائل. الماجستير والدكتورة، ترجمة ملكة أبيض، دار الراتب الجامعية، بيروت .

- المراجع باللغة الأجنبية :

- 1- MIREILLE Vulliamy, la gestion des ressources humaines en rupture ; de la gestion sociale à la gestion des ressources Avril 2002.
- 2- SHIMON L DOLAN et AL : La gestion des ressources humaines : Tendances, enjeux et politique actuelles, édition de renouveau pédagogique Inc.
- 3- Geneviève Iacono: Gestion des ressources humaines , Gualino Editeur,2002.
- 4- CHARLES-henri Besseyre des horts, gérer les ressources humaines dans l'entreprise ; concepts et outils, édition d'organisation Paris 1990.
- 5- Yves Emery et François Gonin, Gérer les ressources humaines: Des théories aux outils, un concept intégré par processus, compatible avec les normes de qualité, PPUR presses polytechniques, 2009.
- 6- John Bratton & Jeffrey Gold , human resource management :Theory and practice, Edition: 2, Routledge, 2001.
- 7- *Farhad Analou*, Strategic Human Resource Management, Cengage Learning EMEA,2007.
- 8- Michel E.Domsch, Elena Hristozova, Human Resource Management in consulting firms, Birkhäuser, 2006.
- 9- Paul Kearns, HR Strategy: Business Focused, Individually Centred, Butterworth-Heinemann, 2003.
- 10- Jean-Yves LE Louarn et Thierry WILS, L'évaluation de la gestion des ressources humaines, édition liaisons , 2001.
- 11- Robert L. Mathis and John H. Jackson, Human Resource Management, South-Western College Pub,2000.
- 12- Lyle M. Spencer, Reengineering Human Resources (New York: © John Wiley & Sons 1995
- 13-Yves Emery , Renouveler la gestion des ressources humaines, PPUR presses polytechniques, 2003.
- 14- R. Papin, L'art de diriger : : Management et stratégie, paris, Dunad, 1995, tome 1
- 15- IAN BEARDWELL & LEN HOLDEN & TIM CLAYDON, human resource management :A contemporary approach, Fourth Edition, Pearson Education,England,2004.
- 16- Michel Marchesnay, Management stratégique,les éditions de l'ADREG , 2004
- 17- Richard Whittington, What is strategy, and does it matter?, Cengage Learning EMEA, Edition: 2, 2001.
- 18- Michael Armstrong, Strategic Human Resource Management: A Guide to Action, Kogan Page Publishers, SECOND EDITION, 2000.

- 19- Martin Loosemore, Andrew Dainty, Helen Lingard, Human Resource Management in Construction projects, Spon Press, London, 2003.
- 20- Michael Armstrong, A handbook of human resource management practice, Kogan Page Publishers, Edition: 10, 2006 .
- 21- Lakhdar Sekiou et autres, Gestion des ressources humaines, Édition: 2 , Boeck Université, 2001.
- 22- Jean Moisset, Pierre Toussaint, Jean Plante, La gestion des ressources humaines pour la réussite scolaire, PUQ, Québec, 2003
- 23- William J. Rothwell, H. C. Kazanas, Planning and Managing Human Resources, Édition: 2 , HRD Press, Amherst, Massachusetts, 2003
- 24- John Martin, Human Resource Management, SAGE Publications Ltd, 2008.
- 25- Ulrike Mayrhofer, Management stratégique, Editions Bréal, 2007.
- 26- André Boyer et autres, Panorama de la gestion, les édition chihab, Alger , 1997.
- 27- Jean-Louis Magakian, Marielle-Audrey Payaud, 100 Fiches pour comprendre la stratégie de l'entreprise, Editions Bréal, 2007.
- 28- Marc Ingham, Management stratégique et compétitivité, De Boeck Université, 1995.
- 29- Gilbert Boutté, Risques et catastrophes : comment éviter et prévenir les crises ?, Editions du Papyrus, 2006.
- 30- Alain Desreumaux et autres, Stratégie, Pearson Education France, Édition: 2, 2009.
- 31- Michael Armstrong, Angela Baron, Strategic HRM: the key to improved business performance, CIPD Publishing, 2002.
- 32- Jean Cornelis, Nouveau guide pratique de gestion des compétences, Editions Publibook, 2008.
- 33- Michel Amiel et autres, Management de l'administration, Édition 2, De Boeck Université, 1997.
- 34- Jean de Bonville, L'analyse de contenu des médias: De la problématique au traitement statistique, De Boeck Université, 2000.
- 35- Michael R. Losey, David Ulrich, The future of human resource management: 64 thought leaders explore the critical HR issues of today and tomorrow, illustrée, 2005.
- 36- Maurice Thévenet et autres, Fonctions RH: Politiques, métiers et outils des ressources humaines, Pearson Education France, Édition 2, 2009.

- دراسات سابقة :

1. عمر بنية، إدارة الموارد البشرية و دورها في تحسين الإنتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2005-2006.
2. سامية موزاوي، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الإيزو و إدارة الجودة الشاملة، رسالة ماجستير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004.
3. دارين بوزيدي، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة في قطاع البناء: حالة مؤسسة الإنجاز بسكرة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، فرع تسيير المؤسسات، باتنة، 2004/2005
4. يحضيه سمالي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و التميز التنافسي للمؤسسة الصغيرة و المتوسطة، الملتقى الدولي لمتطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، ورقلة، 2006.
5. زين بنت عبد الكريم عامر القرشي، " التخطيط الاستراتيجي لبناء الموارد البشرية في الجامعات السعودية: دراسة تطبيقية على جامعة أم القرى"، رسالة ماجستير منشورة ، مقدّمة إلى قسم الإدارة التربوية و التخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 2008 .
6. سمالي يحضيه، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية : من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2003-2004 .
7. سليمة سلام، ثقافة المؤسسة و التغيير، مذكرة مقدّمة ضمن مقتضيات نيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، فرع تحليل اقتصادي، جامعة الجزائر، 2003/2004 .

8. AHMED KOUHIL projet d'implantation d'une unité de gestion de ressources humaines au niveau de la délégation de sale, Mémoire présenté pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en Administration Sanitaire et Santé Publique , Maroc, 2006 .

9. Jean-Michel Brunner, Intégration de la stratégie des ressources humaines à la stratégie globale ,thèse de doctorat, Université de NEUCHATEL, Faculté de droit et des sciences économiques, Suisse, 1991 .

10. Gilbert Guillaume, La stratégie d'entreprise et la présence de rémunération variable dans le secteur de syndiqué au Québec, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de Maître de sciences, 2006 .

- المواقع الإلكترونية و المجلات :

1. محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، مقال منشور في موقع الألوكة، www.alukah.net
2. زهية موساوي، الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية، مقال مترجم، المجلة الفرنسية للتسيير، العدد 132، 2001
3. مركز الإدارة و التنمية، موضوع الإستراتيجية وخطط الأعمال، الموقع الإلكتروني: <http://mdcegypt.com>
4. Bruno SIRE et Gilles Guérin, *Où va la fonction RH ? Quelques considérations à partir d'un numéro spécial de la HRM*, Les notes du lirhe, note numéro :284, France, 1997 .
5. Gilles Guérin, *Changement technologique et gestion stratégique des ressources humaines*, document de recherche, bibliothèque national de Québec, 1993 .
6. www.bayt.com
7. Normande Guérin, Claude Drapeau, 6. Suzie Melançon, *La planification stratégique des RH*, Guide d'accompagnement, Québec, mai 1992.
8. Paul Kearns, *How strategic are you ? The six "keller" questions*, strategic HR review, volume 3, issue 3, March / April, 2004 .
9. http://www.cultureco.com/blog/blog/p_thiberge_et_ses_etudiants/eco_dent/analyse_technologique.
10. S.Pujol, *L'analyse stratégique*, article Publié dans le site Web suivant : <http://www.cdipigier.com>, 30/06/2006.
11. Jean-Claude Juhel, *concurrence et partenariat le cas de la stratégie relationnelle du "micro-groupe" Toldo-Belgrano*, La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion n°174, 1998.
12. Marianela FORNERINO et Christine De GAUDEMARIS, *Le marketing relationnel dans le secteur de la distribution sélective de parfums : Le cas Marionnaud*, Papiers de recherche, Groupe ESC Grenoble, 2003
13. http://fr.wikipedia.org/wiki/Culture_d%27entreprise#Le_projet_d.27entrepris
14. *human resource planning & corporate objectives*, document visité, page 14, lesson 6, www.thecodexpert.com

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان	رقم الجدول
6	الاتجاهات العامة لتطور إدارة الموارد البشرية	1
14	تحديات إدارة الموارد البشرية	2
17	النموذج القائم على أساس موارد المؤسسة	3
19	نموذج ديف أولريك	4
21	نموذج التطابق الاستراتيجي	5
27	توسيع الرأسمال البشري	6
28	تكلفة الموارد البشرية/القيمة المضافة للموارد البشرية	7
30	مكونات الإنتاجية الفردية	8
32	أبعاد خدمة الزبون	9
37	لمحة عامة عن عملية التقييم للموارد البشرية	10
42	نموذج ريتشارد ويتنجتون	11
49	الإستراتيجية الشاملة و إستراتيجية النشاط	12
52	مراحل الإدارة الإستراتيجية	13
58	المراجعة الإستراتيجية المتعاقبة	14
62	أين هي المنظمة من سلم تطور الموارد البشرية ؟	15
70	عملية التخطيط الاستراتيجي	16
72	العوامل المحددة لخطط(برامج) الموارد البشرية	17
78	نموذج مبسط لعملية التنبؤ بالموارد البشرية	18
79	عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	19
83	العلاقات المحتملة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية	20
84	مصفوفة إستراتيجية المؤسسة / إستراتيجية الموارد البشرية	21
86	أداء المؤسسة مع / بدون إستراتيجية الموارد البشرية	22
87	مصفوفة الحصة و النمو	23
88	المحيط التنافسي	24
90	القوى التنافسية الأساسية	25
91	الاستراتيجيات القاعدية	26

92	سلسلة القيمة لبورتر	27
96	منحنى الخبرة	28
97	تطور التكنولوجيا في قطاع نشاط	29
98	التكنولوجيا : معرفة و كفاءات	30
103	المؤسسة التفاعلية	31
110	المؤثرات الثقافية على الفرد	32
111	مصنوفة الإستراتيجية و الثقافة	33
114	المشروع : نقطة التقاء الموارد البشرية مع الإستراتيجية و الثقافة	34
117	دورة حياة المنظمات	35

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان	رقم الجدول
24	ميدان إدارة الموارد البشرية	1
25	مستويات أو أدوار إدارة الموارد البشرية	2
41	العمليات و الاستراتيجيات المناسبة.	3
43	الأنماط الإستراتيجية لريتشارد ويتنجتون	4
94	مؤثرات الأساسية للنجاح و النضج القطاعي	5
105	تحليل الإستراتيجية التنافسية و تطبيقاتها	6
140	التوزيع الجنسي للمبحوثين	7
141	التحصيل الدراسي للمبحوثين	8
142	سنوات الخدمة للمبحوثين	9
143	فئات أعمار المبحوثين	10
144	نتائج مستويات الالتزام	11
146	إجابات المبحوثين حول نظرهم لإدارة الموارد البشرية	12

147	الفرد تكلفة أم ثروة	13
147	تحديات إدارة الموارد البشرية و كيفية مواجهتها	14
148	القرارات المتعلقة بالموارد البشرية	15
149	إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بأنّ إدارة الموارد البشرية تزيد القيمة للمؤسسة	16
150	إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بأنّ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تحقّق الميزة التنافسية للمؤسسة	17
151	إجابات المبحوثين حول مفاهيمهم تجاه الإستراتيجية	18
151	إجابات المبحوثين حول ما إذا كانوا قد أخبروا بالأهداف المستقبلية للمؤسسة	19
153	إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بدور الإدارة العليا في عملية التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية	20
154	إجابات المبحوثين حول اعتقادهم بضرورة وجود خبير للموارد البشرية على مستوى الإدارة العليا	21
155	إجابات المبحوثين عن اعتقادهم في أيّ مرحلة تشارك وظيفة الموارد البشرية في تأسيس الإستراتيجية العامّة	22
156	إجابات المبحوثين حول ضرورة اعتقادهم بتوثيق إستراتيجية الموارد البشرية	23
157	إجابات المبحوثين حول اعتقادهم و نظرهم إلى المؤسسة	24
158	إجابات المبحوثين حول ضرورة التغيير في المؤسسة	25
159	- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم في دور المشرف على إدارة الموارد البشرية	26
160	- إجابات المبحوثين حول اعتقادهم في ضرورة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة	27

الاستمارة

بسم الله الرحمن الرحيم

سيدي المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يسرني أن أضع بين يديكم هذا الاستبيان لغرض جمع المعلومات لأطروحتي بعنوان « إدماج إستراتيجية الموارد البشرية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة » كمتطلب تكميلي للحصول على درجة الماجستير في علوم التسيير .

نرجو تكرمك بالإجابة على فقرات هذا الاستبيان بكلّ اهتمام، حيث سيكون لإجاباتكم الفضل في إثراء موضوع الدراسة. علماً بأنّ المعلومات التي ستدلون بها ستحاط بالسرية التامة و لن تستخدم إلا في الأغراض العلمية، و لا تتطلب ذكر الاسم أو أية معلومات خاصّة .

شاكرين لكم تعاونكم .

و تقبلوا خالص تحياتي و تقديري .

الطالب :

بلغول سنوسي

1- بيانات أولية :

المرجو وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن البيانات الشخصية لكم :

أ- الجنس:

ذكر () أنثى ()

ب- المؤهل العلمي :

أقل من جامعي () جامعي () دراسات عليا ()

ج- العمر: () سنة د- الخدمة : () سنة/سنوات

2- بيانات الاستبانة :

المحور الأول : مستويات الالتزام Niveaux d'engagement

■ المرجو وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن البيانات :

غير موافق	موافق تماماً	الالتزام
		<p>1- أنا راضٍ تماماً بالعمل الذي أقوم به .</p> <p>2- وظيفتي هي مهمّة بالنسبة لي .</p> <p>3- أنا أعرف بالضبط ما المتوقع مني فعله .</p> <p>4- وظيفتي ليست صعبة للغاية .</p> <p>5- أنا أحصل على الكثير من الفرص للتعلم فيما يخص وظيفتي .</p> <p>6- أنا لديّ حرية كبيرة في كيفية انجاز عملي .</p> <p>7- لا أتلقّى الدّعم الكافي من طرف رئيسي .</p> <p>8- إسهاماتي معترف بها .</p> <p>9- أجدُ صعوبة في مواكبة متطلبات وظيفتي .</p> <p>10- ليس لديّ أيّ مشاكل في تحقيق التوازن بين عملي وحياتي الخاصة.</p> <p>11- أنا أحبّ العمل لرئيسي .</p> <p>12- أكون في أحسن أحوالي عند العمل مع زملائي .</p> <p>13- أعتقد أنّ هذه المنظمة هي مكان رائع للعمل فيه .</p> <p>14- أعتقد أنّ لديّ مستقبل أفضل في هذه المنظمة .</p> <p>15- أنوي الاستمرار في العمل لهذه المنظمة .</p> <p>16- لست سعيداً حول القيم في هذه المنظمة و حول الطُّرق التي تؤدّي بها الأعمال .</p>

المحور الثاني : إستراتيجية الموارد البشرية Stratégie des ressources humaines

■ المرجو وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن البيانات :

علما إن إدارة الموارد البشرية تعني أنها الإدارة المسؤولة عن توفير العاملين للمنظمة استقطاباً والإشراف عليهم إعداداً وتدريباً ورقابةً ومتابعةً لرفع مستوى كفاءة الأفراد العاملين مما ينعكس ذلك على أداءهم وزيادة إنتاجية المنظمة وضمان رفاهية المجتمع .

1- ماذا تمثل إدارة الموارد البشرية بالنسبة إليكم ؟

- جوهر الإدارات
 - ادارة روتينية
 - ليس لها أي أهمية كبيرة

2- كيف يُنظر إلى الموظف داخل المؤسسة ؟

- تكلفة يجب تخفيضها ثروة يجب تطويرها

هناك تحديات كبيرة تواجهها المؤسسة و خاصة إدارة الموارد البشرية اليوم و غداً، في مقدمتها ظاهرة العولمة و التطور التكنولوجي الهائل و النمو الديمغرافي الخطير.

3- هل تعتقد بضرورة مواجهة هذه التحديات و هذا بإعادة النظر جذرياً في الكيفية التي تُسير بها

الموارد البشرية في المؤسسة ؟

- نعم لا

4- في رأيك، كيف يمكن مواجهة هذه التحديات ؟

- التفكير التقليدي (قصير المدى)
 التفكير الاستراتيجي (طويل المدى)
 لا أدري

5- هل القرارات التي يتم اتخاذها على مستوى المورد البشري هي :

مُحَطَّطَة سابقاً رَدَّة فعل معاً

6- هل تعتقد أنّ إدارة الموارد البشرية يُمكنها زيادة القيمة (Valeur ajoutée) للمؤسسة ؟

نعم لا لا أدري

- إستراتيجية الموارد البشرية هي محاولة أو رؤية واضحة (التخطيط الاستراتيجي) و واعيّة (ثقافة المؤسسة) لكيفية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة و هذا لتحقيق الميزة التنافسية .

■ المرجو وضع علامة (√) في المكان الذي يعبر عن البيانات :

7- هل تعتقد أنّ التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية يمكن أن يحقّق الميزة التنافسية للمؤسسة ؟

نعم إلى حدّ ما لا

8- ماذا تعني لك الإستراتيجية ؟

- خطة شاملة بعيدة المدى
- تكتيك (سياسات و إجراءات)
- لا أدري

9- هل تمّ إخبارك بالأهداف المستقبلية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها ؟

نعم لا

10- هل هناك خطة إستراتيجية لمُدّة لا تقلّ عن 3 سنوات لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

و الكفاءات ؟

نعم لا

إستراتيجية للموارد البشرية أم مجرد سياسات و إجراءات ؟

11- هل تعتقد أنّ التفكير الاستراتيجي للموارد البشرية هو على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة ؟

نعم إلى حدّ ما لا

12- هل تعتقد أنّه يجب أن يكون هناك شخص له خبرة عالية بالموارد البشرية يُمثّل وجهة نظر الموارد البشرية على مستوى مجلس الإدارة ؟

نعم إلى حدّ ما لا

13- إذا كان لمؤسستكم إستراتيجية عامة، في أيّ مرحلة تشارك وظيفة الموارد البشرية في تطويرها ؟

- تشارك من البداية في صياغة الإستراتيجية
- من خلال التشاور اللاحق
- في التنفيذ، كقائد رئيسي
- لا تشارك

14- هل تعتقد أنّ إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تكون مكتوبة على وثيقة ؟

نعم إلى حدّ ما لا

15- هل تعتقد أنّه يجب النظر الى المؤسسة على أنّها عبارة عن مجموع قدرات و كفاءات و ليس على أنّها عبارة عن مجموعة هياكل ؟

نعم إلى حدّ ما لا

16- هل تعتقد أن مؤسستكم تحتاج إلى التغيير ؟

نعم إلى حدّ ما لا

17- في اعتقادك، ما هو دور المشرف على إدارة الموارد البشرية في الوقت الراهن ؟

- معالجة ملفات الموظفين
- مساهم استراتيجي

- شريك استراتيجي

18- هل تعتقد بضرورة إدماج إستراتيجية الموارد البشرية بالإستراتيجية العامة للمؤسسة؟

لا

إلى حدّ ما

نعم