

الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير



الموضوع :

## دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية

دراسة حالة - مؤسسة نפטال مستغانم -

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص : إدارة الاعمال الاستراتيجية

\* إشراف الدكتور:

. قوديج. ج

\* إعداد الطلب :

-عزمو بلقاسم

لجنة المناقشة :

رئيسا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د . تفالي بن يونس
مشرفا ومقررا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د .قوديج جمال
ممتحنا	جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	د . دحمان احمد

السنة الجامعية : 2018 – 2019

## الإهداء

الى الذي امرني ربي ان اطيعهما وجعل طاعتهما من طاعته  
الى الذي احمل اسمه بكل فخر الى الذي يرتعش قلبي لذكره الى الذي اودعني الله الى الذي  
تمنيته ان يشاركني سعادتي اهديه هذا البحث " ابي " رحمة الله عليه

الى التي حملتني وهن على وهن الى التي بكت فرحا من أجلى وانارت لي الطريق  
بدعواتها والتي افنت زهرة شبابها لأجلى " امي الحنون " حفظها الله واطال في عمرها

الى اخوتي الذين قاسموني الحياة بخلوها ومرها رموز العطاء والكفاح " خالد "  
" ناصر "

الى زملائي زميلاتي خريجي هذه الدفعة طلبة السنة الثانية ماستر إدارة الاعمال  
الاستراتيجية أخص بالذكر " لحسن " " بومدين " " أبو بكر الصديق " " مؤذن الشارف "  
"مولود تكوك " وكل من يعرفني.

بلقاسم

## شكر و عرفان

• إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك، ولا يطيب النهار إلا بطاعتك... و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك... و لا تطيب الآخرة إلا بعفوك... و لا تطيب الجنة إلا برويتك.

• الحمد لله أولا و أخيرا على توفيقه لنا لإنجاز هذا العمل، و على نعمته الطيبة نعمة العلم و البصيرة، و صدق حبيب الله لما قال: «مَنْ كَفَرَ بِشُكْرِ النَّاسِ كَفَرَ بِشُكْرِ اللَّهِ، وَ مَنْ أَسَدَى إِلَيْكُمْ مَعْرُوفًا فَكَاثِرُونَ، فَإِنْ لَمْ تَسْتَطِعُوا فَادْعُوا لَهُ»

و من شكر الله إلا شكر من أجري على يده التيسير و التوفيق، يسرنا في البداية أن نتوجه بالشكر الجزيل و الثناء الخالص إلى الأستاذ الفاضل المشرف "قوديج جمال" على كل ما تكبده من عناء. فقد كان منبعا للعطاء و نعم المشرف و الموجه و حافزا لإتمام هذا العمل المتواضع - له فائق الاحترام و التقدير -.

كما لا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر كل من علمنا حرفا و قدم لنا يد المساعدة، و إلى كل من شجعنا و ساعدنا من قريب أو بعيد و لو بالكلمة الطيبة.

## فهرس المحتويات

## فهرس الموضوعات

الاهداء

شكروعرفان

فهرس المحتويات :..... II

قائمة الجداول : ..... V

قائمة الاشكال :..... VI

مقدمة :..... أ

### الفصل الاول

#### الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية

تمهيد: ..... 2

المبحث الاول: اساسيات الادارة الاستراتيجية :..... 3

المطلب الاول: مفهوم واهداف الادارة الاستراتيجية: ..... 3

المطلب الثاني: عناصر البناء الاستراتيجي: ..... 8

المطلب الثالث: مراحل الادارة الاستراتيجية: ..... 10

المطلب الرابع: مستويات الادارة الاستراتيجية: ..... 12

المبحث الثاني: ادارة الموارد البشرية: ..... 16

المطلب الاول: مفهوم المورد البشري واسباب الاهتمام به: ..... 16

المطلب الثاني: ماهية ادارة الموارد البشرية: ..... 17

المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية: ..... 21

المطلب الرابع: سياسات التسيير الموارد البشرية: ..... 26

## الفصل الثاني

### الادارة والتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري

- تمهيد: ..... 30
- المبحث الاول: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: ..... 31
- المطلب الاول: مفهوم واهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ..... 31
- المطلب الثاني: التحديات التي تزيد من اهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: ..... 34
- المطلب الثالث: دور المورد الاستراتيجي للموارد البشرية: ..... 35
- المطلب الرابع: اجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية: ..... 37
- المبحث الثاني: التسيير التنبئي للموارد البشرية: ..... 42
- المطلب الاول: تعريف التسيير التنبئي للموارد البشرية: ..... 42
- المطلب الثاني: اهمية واهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية : ..... 44
- المطلب الثالث: علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية في أنشطة ادارة الموارد البشرية: ..... 46
- المطلب الرابع: مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية: ..... 47
- المطلب الخامس: اهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة: ..... 47

## الفصل الثالث

### دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية " دراسة حالة - نפטال - "

- تمهيد: ..... 48
- المبحث الاول: نظرة عامة حول مؤسسة نפטال ..... 49
- المطلب الاول: نشأة شركة نפטال: ..... 49
- المطلب الثاني: هيكله شركة نפטال ومهامها الأساسية: ..... 50
- المبحث الثاني: واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في نפטال ..... 52
- المطلب الاول: إدارة الموارد بالشركة : ..... 52

المطلب الثاني: عملية التوظيف في المؤسسة : ..... 53

الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
01	انواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية	13
02	توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين ادارة الافراد والمديرين التنفيذيين	22
03	الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية	23
04	بعض اوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية	36

## قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	مخطط المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية	11
02	مستويات الإدارة الاستراتيجية	15
03	ابعاد ادارة الموارد البشرية	20
04	الترباط بين التسيير التنبي للموارد البشرية وباقي نشاطاتها	44
05	الهيكل التنظيمي لشركة نفضال	52

المقدمة

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية والحاحاً بالنسبة للاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات والمؤسسات الإدارية فقد أصبح مجالاً تتقاطع في تناوله بالدراسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة وعلم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كتسيير إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي.....الخ.

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم وأهم موجودات المؤسسات , بعد ذلك أصبح راس المال متمثلاً في النقد والموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات والمجتمع أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة راس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسات.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الانتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الاوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو ادارات او اقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الافراد عن حاجتها الفعلية نجد ادارات او اقسام اخرى تعاني من ضغط العمل وعدم امكانها تحقيق اهدافها لقلّة مواردها البشرية.

مما أدى الى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وادماجه الى الادارة الاستراتيجية بعدما ان كان هذا الاهتمام منحصراً على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم ادارة الافراد"

وبالتالي ادماج ادارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الادارة العامة حيث هذه الاخيرة تحاول ادماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من اجل توفير المورد البشري الملائم وضروري لتحقيق الاهداف التنظيمية.

ان الموارد البشرية أصبحت تعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة ومصدر كل الابداعات التي تسمح للمؤسسة بتفاعل مع الفرص والتهديدات المتضمنة في بيئتها.

## طرح الاشكالية

وبعد هذا المدخل تجلت الينا الاشكالية الرئيسية كما يلي :

فيما يكمن دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

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

1. ماهي الاسباب التي الى اعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟

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

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

### فرضيات البحث

وللإجابة على الاسئلة نقدم الاجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات التالية:

1. ان التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية ادت الى اعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية فيها.
2. تعتبر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد المداخل الاستراتيجية الحديثة لتفعيل اشتراك الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية.
3. ان التسيير الاستراتيجي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية يتم من خلال مجموعة من الاعتبارات سواء كانت هذه الاعتبارات اقتصادية واخرى سياسية واجتماعية وبالتالي يمكن القول ان التسيير الاستراتيجي للمورد البشري غير مطابق لما هو موجود في الواقع والاحاطة النظرية والعلمية.

### اهمية البحث

تتمثل اهمية الموضوع اولا في انه:

- تضمن المؤسسة تسيير امثل وتنظيم جيد للعمالمة المطلوبة، مع ابراز اهمية العنصر البشري وما توصلت اليه الابحاث والتطبيقات الخاصة بإدارته.
- ان الاهمية العلمية الاخرى تكمن في انعدام الدراسات في الوقت الحاضر اين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات شديدة فالبحث هو عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن ان تسلكها المؤسسات وكذلك تنبيه لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري وهذه التنبيهات موجهة لبلدان العالم الثالث وخاصة الجزائر لان البلدان المتقدمة هي من توصلت الى الاساليب الادارية واثبتت نجاحها.

### اهداف البحث

يهدف هذا البحث الى ما يلي :

- التعرف والامام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- يبين اهمية تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة وخاصة في تحديد الاحتياجات.
- محاولة معرفة واقع ادارة الموارد البشرية في مؤسسة نفضال .

## المنهج المستخدم في البحث

اننا نحاول في هذه الدراسة ان نجيب على الاشكالية المطروحة، وان نثبت صحة الفرضيات المقدمة مسبقا، وهذا من خلال اتباعنا للمنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري بالإضافة الى الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة مع مسؤول مصلحة الموظفين فطبيعة الموضوع تعرض علينا اعتماد المنهج التطبيقي من خلال استعراض احدى المؤسسات ومحاولة اسقاط الدراسة النظرية على واقعها.

## اسباب اختيار الموضوع

يمكن تلخيص هذه الاسباب في النقاط التالية:

1. الشعور بالأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية.
2. باعتبار طالب في فرع التسيير تناولت هذا الموضوع في حدود تخصصي.
3. محاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية الى التركيز على هذا المورد الاستراتيجي.

## محتوى البحث

وللتفصيل في موضوع دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وللإجابة على الاشكالية المطروحة واثبات الفرضيات تم تقسيم البحث الى ثلاث فصول: فصلين نظري والفصل الاخير تطبيقي.

ففي الفصل الاول تناولت فيه الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية بالتطرق اولا الى مفهوم الادارة الاستراتيجية ومستوياتها وبعد ذلك تطرقت الى ماهية ادارة الموارد البشرية وسياسات تسيير الموارد البشرية. اما في الفصل الثاني تناولنا فيه الادارة والتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري والغرض منه ابراز دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال اجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية وكذلك الى دور التسيير التنبئي لهذه الموارد.

وفي الفصل الثالث تطرقنا الى دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية "مؤسسة نفطال" والغرض منه محاولة ابراز بعض المعلومات عن المؤسسة ومنهجية تخطيط الموارد البشرية فيها.



## الفصل الاول

### الادارة الاستراتيجية وادارة الموارد البشرية

- اساسيات الادارة الاستراتيجية.
- ادارة الموارد البشرية.

**تمهيد**

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام والفكر الاستراتيجي للأعمال بشكل خاص ما أدى إلى تراكم معرفي وخبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال، وخاصة العالمية منها بحيث يمكن الاستفادة منها وتكييفها بما يلائم واقع ومتطلبات عمل المنظمات في أي مكان في العالم، وإذا يتقدم العالم خطوات واسعة باتجاه القرية الكونية الواسعة فقد تتقارب الرؤى والتوجهات ويعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح اثناء السبعينيات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزية لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا

## المبحث الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية

ويتضمن هذا المبحث مفهوم الإدارة الاستراتيجية ومستوياتها وكذا مراحلها.

## المطلب الأول: مفهوم واهداف الإدارة الاستراتيجية

## أولاً: مصطلحات أساسية مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق الى تعريف الإدارة الاستراتيجية والتطلع الى عملياتهم ومكوناتها بعض المصطلحات

التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية.

## 1.الدافعية:

هي تلك القوة الداخلية التي تحرك الانسان , فهو يمتلك سمة مهمة هي قوة داخلية تحركه وتدفعه فتمكنه من اشباع حاجاته للبقاء والنمو والتكيف هذه القوة هي ما تميز الانسان عن باقي الكائنات الحية , فهو يمتلك القوة الدافعة الداخلية والغريزية التي توجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء وكذلك للنمو والتعبير فمتى تتوقف هذه القوة عن التحريك يعتبر الكائن الحي ميتا غير حي<sup>(1)</sup> فالقوة الدافعية للمؤسسة هي التي تحقق نقطة البداية المنطقية<sup>(2)</sup> لها كما انها قوة إيجابية منطقية وواعية ومعقولة وتسير دائما في اتجاه تحقيق أهداف هذه القوة تعمل في عملية معدة وتمثل عملية الكاملة نسميها بالدافعية<sup>(3)</sup> , فالدافعية من كلمة دفعة فعلماء النفس يهتمون بدراسة هذه العملية كيف تعمل وتتعدل فقد اوضحوا ان الإدارة تحتاج من يتفهمها حتى تستطيع التأكد من ان ما دفع العاملين للانتماء الى مؤسسة وتنفيذ مهامهم وانما ينسجم مع متطلبات بقاء المؤسسة<sup>(4)</sup> .

## 2. البيئة الداخلية :

تتمثل البيئة الداخلية مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية ويرى سيرتو أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل مستوى البيئة التنظيمية الداخلية المرتبطة بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية لمؤسسة الاعمال لذلك فان اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية او ضعفها والتي من الممكن ان تصبح محددا أساسيا لاستغلال الفرص او التعامل مع تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة<sup>(5)</sup> .

(1) - محمد فوزي حلاوة ، مبادئ الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي ، الطبعة الأولى مصر، 2007 ص 147

(2) - عبد الكريم وافي الجدوري ، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال ، دار الهلال للطباعة والنشر الطبعة الأولى ، لبنان 2000 ص179

(3) - هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات المكتبية الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ص 72

(4) - محمود فوزي حلاوة ، مرجع سابق ص72

(5) – عبد الغفار الحنفي ، عبد السلام أبو قحف ، اساسيات تنظيم إدارة الاعمال بدار الجامعة الإسكندرية ، 2004 ص 314 .  
ومن الصعب وضع حدود فاصلة بي البيئة الداخلية والخارجي او بين عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة وتؤثر بالتالي عن البيئة الداخلية تحليل نقاط القوة والضعف بكافة الأنظمة الداخلية بالمؤسسة كنظام الإنتاج او التسويق او التمويل او الموارد البشرية<sup>(1)</sup> .

### 3. البيئة الخارجية :

يرى البعض ان البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والابعاد والعناصر التي تقع مؤسسات الاعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر ونظرا للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والمعرفية جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيبا معقدا يفترض ان تتعامل معها الادارة الاستراتيجية لمؤسسة الاعمال يحكم ويسيره وان تطورا سابقا واليات نستطيع من خلالها تبسيط او التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة لمؤسسة الاعمال<sup>(2)</sup> ، وتختلف عوامل البيئة الخارجية الفرص والقيود ويقصد بالقيود مجموعة الظروف والموارد والامكانيات التي تحتاجها الإدارة او تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها او التأثير فيها بشكل مباشر وسريع ، وبمعنى اخر القيد هو عامل مؤثر على كفاءة الإدارة ولكن قد لا يدخل في نطاق رقابة الإدارة<sup>(3)</sup> .

وارتباط القيود بالعوامل البيئية يجعل مهمة الإدارة في التعرف على تلك القيود ودراسة اثارها عملية مستمرة لا تقتصر عند وضع استراتيجية المؤسسة ولكنها تستمر اثناء عملية التنفيذ وعند الرقابة وتقييم الأداء اما الفرص هي تجميع العديد من الظروف المتواليه لإحداث تحسين في الآجال القائمة وتعدد أنواع الفرص فهناك فرص الابتكار وفرص تحسين الكفاءة وفرص خلق مزايا تنافسية<sup>(4)</sup> .

### 4. الاهداف :

وتتمثل النتائج المراد تحقيقها والوصول اليها المديين القصير والبعيد وتوجد اهداف عامة توضع بصورة مجرد تحاول اغلب المؤسسات الاقتراب منها ويدخل في اطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو والتوسيع يلاحظ ان هناك الكثير من لا يفرق بين مفهومي الغايات والاهداف في حين يفترض ان تكون الغايات اهداف شمولية تتمثل في فضليات عامة وفق الرسالة والرؤية المستقبلية الى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحقيقها ومن اهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعلي :

- التركيز على الإنجازات والنتائج وليس الأنشطة
  - وضع اهداف قابلة للقياس .
  - ادخال قدر من التحدي لها مع قابليتها للإنجاز .
- ويمكن القول ان الأهداف الواضحة تعد مطلبا ضروريا للتخطيط الناجح .

(1) – عايدة سيد خطاب ، الارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، دار كليوبترا للطباعة والنشر ، مصر 1998 ، ص 31 .

(2) - توماس وهلين، ريفيد هنجر، الإدارة الاستراتيجية، عهد الإدارة العامة السعودية 1990، ص 35.

(3) - عابدة سيد الخطاب نفس المرجع، ص 32.

(4) - نبيل محمد مرسي نفس المرجع، ص 45.

### 5- الرسالة :

وهي المضمون والفجوة والرمز والاشارة والالفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل الى المستقبل وتؤدي الى حدوث الاستجابة المطلوبة من الأطراف المعنية بعملية الاتصال تمثل الرسالة معاني عديدة<sup>(1)</sup> ، كما ان مفهوم الرسالة ينصب أساسا على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الاستراتيجي الذي ينشط فيه ، ولذلك فقد تم تعريفها بكونها أي الرسالة توضح الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى كما انها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات ويرى البعض ان الضرورة تقتضي ان تؤكد رسالة المؤسسة على ماهيتها الحقيقية بالإشارة الى نوع أنشطة العملاء والأسواق التي تخدمها المؤسسة فيرى جواد ان الرسالة تعطي الوصف المعبر عن ماهية المؤسسة ويترجم هذت الوصف الى منتجات وخدمات تجهزها المؤسسة مستقبلا لأسواقهم الحالية والمستقبلية كما تحدد العملاء الذين ترغب المؤسسة في اشباع حاجاتهم<sup>(2)</sup> . وفيها بعض الخصائص التي تتضمنها رسالة المؤسسة<sup>(3)</sup> .

- تتصف الرسالة بانها عبارة عن جملة شاملة وجامعة سهلة الفهم ومكونة من فقرة واحدة تصف صياغة استراتيجية المؤسسة .
- تعمل الرسالة على ارشاد وتوجيه المديرين عند صياغة استراتيجية المؤسسة .
- يتم نشر الرسالة وإبلاغ العاملين على المستوى الداخلي كما يتم توصيلها الى العملاء وعلى نطاق واسع.

### 6- الرؤية المستقبلية :

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

- أن تتصف بالوضوح
- ان تكون ذات مغزى للسوق الذي تعمل فيه المؤسسة
- ان تتطلع على المستقبل وان تأخذ الماضي بعين الاعتبار
- ان تتسم بالاستقرار النسبي والاحتواء على قدر من التحدي المتواصل
- ان تستهدف حفز العاملين وكذلك العملاء
- ان تتصف بالإيجاز والتعبير عن الفرق والتقدم المستمر في سوق معين .

- (1) - محمود فوزي علاوة ، نفس المرجع ، ص 9 .  
 (2) - طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل ، وائل للنشر الطبعة الأولى 2007 ص 186  
 (3) - نبيل محمد مرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 41 .

### ثانيا : مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

يرى العديد من الخبراء والباحثين انه في عالم اليوم ال=ي سيتم بالتغيير السريع وكثافة المنافسة والتطور التكنولوجي المذهل فان المنظمات يجب ان تتبنى الفكر الاستراتيجي من اجل ان تضمن البقاء والنمو والازدهار.

#### أ - تعريف الاستراتيجية :

كلمة استراتيجية strate gy ترجع جذورها الى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة stratèges والتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك<sup>(1)</sup> .

- وتعرف أيضا انها الوسائل المستخدمة في تحقيق التكامل بين جميع الأجزاء فيما<sup>(2)</sup> .
- ويمكن تعريف الاستراتيجية بانها برنامج عام يحتوي على عدد من المسالك ، وكذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف او مجموعة من الأهداف<sup>(3)</sup> .
- وعرفها Glueck . And Jauch بانها خطة موحدة ومتكاملة وشاملة وتربط بين المزايا التنافسية بين للمنظمة والتحديات البيئية والتي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة<sup>(4)</sup> .
- وحديثا اخذت هذه الكلمة معنى مختلف وصارت مفصلة الاستخدام لدى منظمات الاعمال المعاصر وخاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والزيادة في مجال نشاطها<sup>(5)</sup> .

#### ب - مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

- عرفها Wheelen & Hunger بانها عملية تنمية وصيانة العلاقات بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية او تحديد غايات واهداف واستراتيجيات النمو وخطط محفظة الاعمال المتعلقة بكل العمليات او الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة<sup>(6)</sup> .

(1) - جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2006 ، ص92

- (2) - عبد السلام محمد أبو قحف ، اساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية 2005، 2004 ، ص 54
- (3) - نفس المرجع السابق ، ص 54
- (4) - نفس المرجع السابق ، ص 54
- (5) - جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 92
- (6) - محمد سمير احمد ، الإدارة الاستراتيجية والتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة ، عمان 2009 ، ص 23

- تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص إدارة موارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غايتها وأهدافها المنشودة (1)

- وتعرف أيضا على انها "سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي الى تنمية او تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق اهداف المنظمة وعملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الاستراتيجية " (2) .

- اما كوتلر Kotler فيرى ان " الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية او تحديد غايات واهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الاعمال لكل العمليات او الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة " (3) .

- وعرفه أبو قحف " الإدارة الاستراتيجية بأنها إدارة للميزات التنافسية تمثل نمط الإدارة المستقبلي والذي يساعد المنظمات في البحث عنه والانتقاء ، إدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح والتميز في ظل البيئة التي تتسم بالمنافسة الشديدة والتغير السريع (4) .

- نستنتج من التعاريف السابقة ان الإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية تتكون من اربع وظائف أساسية هي ، التخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم الرقابة والتقييم بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل المدى للمنظمة

ثالثا : أهداف الإدارة الاستراتيجية :

- تهدف الإدارة الاستراتيجية الى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل ، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى الى تحقيق الأهداف التالية (5) :
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والانظمة والقوى العامة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصالح من وجودها سواء كانوا مساهمين ام كائن المجتمع كله .
- تحديد الأولويات والاهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الاجل والسنوية والسياسات واجراء عمليات تخصيص الموارد باسترشاد بهذه الأولويات.
- اتخاذ المعيار الموضوع للحكم على كفاءة الإدارة فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة .

- (1) - جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 92 .
- (2) - عبد السلام محمد أبو قحف ، المرجع السابق ، ص 64 .
- (3) - نفس المرجع السابق ، ص 64 .
- (4) - محمد سمير احمد ، المرجع السابق ، ص 22 .
- (5) - محمد احمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية للأصول والاسس العلمية ، دار الجامعة الإسكندرية ، 2001 ، ص 7 - 8 .
- زيادة كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبار ان استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات
- تجميع البيانات عن نقاط الضعف والقوة والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا وبالتالي يمكنه الاخذ بزمام القيادة بدلا من ان تكون قرارات المدير هي ردة فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين .
- وجود نظام الإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معية يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات .
- تشجيع العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهم الأسس وتقييم الأداء ومنح الحوافز داخل المنظمة .

### المطلب الثاني : عناصر البناء الاستراتيجي

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية

التالية (1) :

- الية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية
- الية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات وتوفير قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة .
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة ، ويوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء التدفقات للعمليات وتدخلاتها .
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج .
- أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير أي من اهم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا ، وموزعة بين الافراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح المعايير المحاسبية والمساءلة وتقييم الأداء .

- علي السلي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، القاهرة 1997، ص 96.
- تنظيم إجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغيير الأوضاع.
- تنظيم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية الموارد البشرية ومستواها الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية.
- تنظيم المعلومات وقنوات الاتصال الفعال لتحقيق التواصل بين أجزاء المنظمة فيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الاتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختصارها وتوظيفها بعناية لتحقيق اقصى عائد ممكن منه في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة في مجالات نشاطها المختلفة قابل ذلك للفهم والاحاطة بظروف ومعطيات المناخ.
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير واهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

### المطلب الثالث : مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية وهي (1) :

#### 1- مرحلة التصميم :

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

#### 2- مرحلة تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية :

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية او تطبيقها بانها العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجية التي تم وضع اختيارها موضع التنفيذ من خلال ترجمتها في شكل مخطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها في الوقت المحدد لأداء ومعايير

(1) - غطاس يمينة بصراني أسماء ، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية جامعة قاصدي مرباح ص30

الأداء المقبولة وتتطلب عملية التنفيذ تهيئة المستلزمات البشرية والتنظيمية والمادية بشكل ينسجم مع طبيعة وتوجهات الخطة الاستراتيجية المعتمدة وتأتي في مقدمة هذه المستلزمات توفير القيادة الإدارية الملائمة التي سيقع على عاتقها عملية التنفيذ وكذلك إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع أنظمة الرقابة والتكنولوجيا وتحديد خصائص القوى البشرية وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية ، اما في هذه المرحلة فنحتاج الى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذها .

ولعل من اهم أسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل والتعاون بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية كما يحتاج التطبيق الى أفكار جديدة وخالقة .

### 3- مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية :

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة في سلسلة العملية للإدارة التي تستوجب مراعاة ان الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ذلك ان الأساس في هذه المرحلة هو انتاج تدفق مستمر ومنظم للمعلومات السليمة في اطار الوقت والكم والنوع .

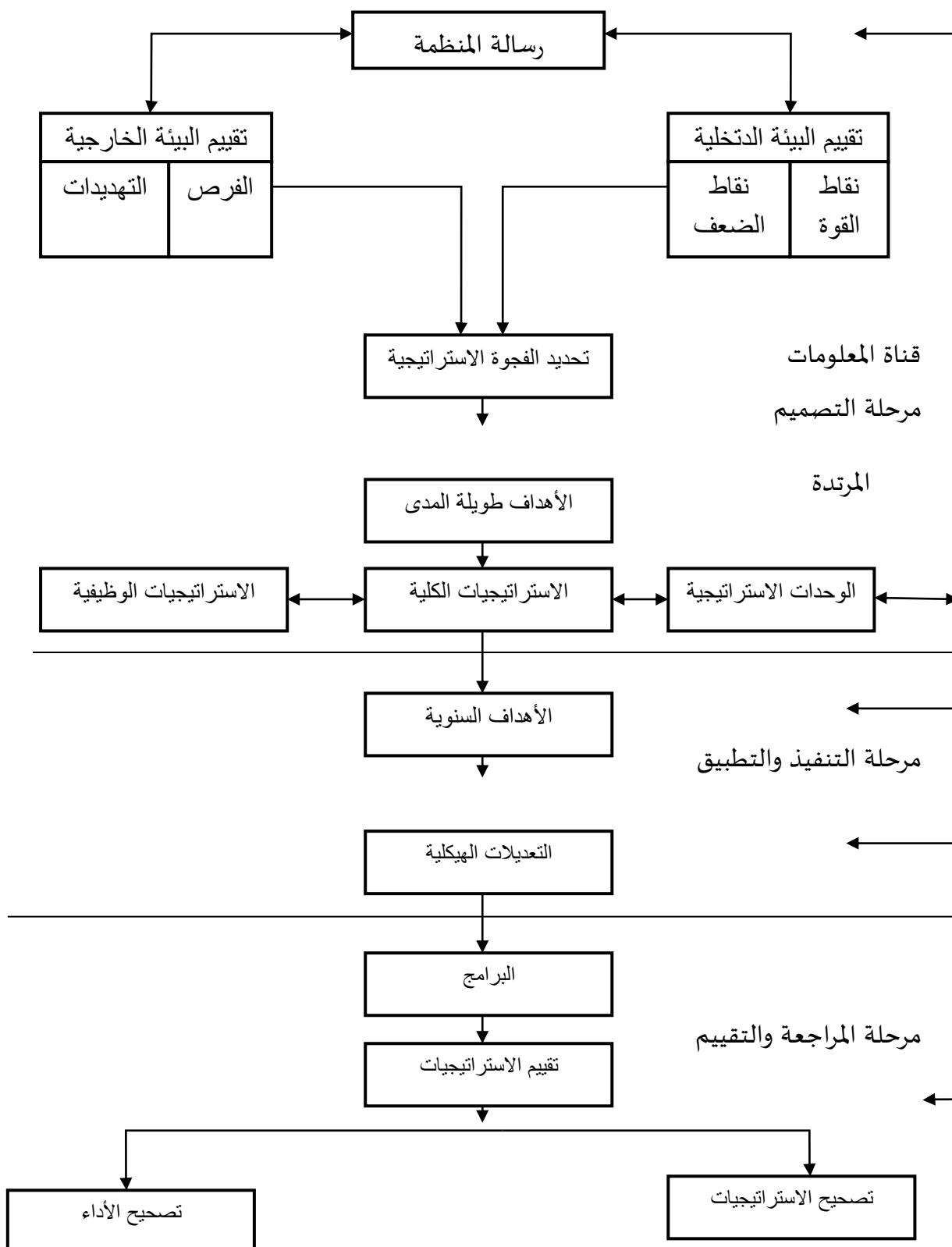
ووفقا لهذه المعلومات التي تنتجها أنظمة الرقابة والمتابعة الموضوعية يحدد مدير الإدارة العليا مدى ما انجز فعليا من تنفيذ للخطط الاستراتيجية المختلفة على مستوى المنظمة وتحديد التغيرات او نقاط الضعف التي ظهرت للعمال على الغائها او تجاوزها والايجابيات للعمل على تدعيمها والاستفادة منها بشكل اكثر وتستخدم في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

- مراجعة العوامل الداخلية والخارجية يقاس الأداء بمراجعة النتائج والتأكد من ان الأداء التنظيمي والفردى يسير في اتجاه صحيح
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لذلك فانه من الضروري الاهتمام بمراجعة والتقييم لأنها ضرورية للنجاح في المستقبل وفق الأداء للأنشطة اليوم ، وفي الأخير نستنتج ان هذه المرحلة وتسلسلها يمثل نموذج ارشاديا عاما يبين كيف يتم وضع الاستراتيجيات وكيف تنفذ وماهي الممارسات التي يتوجب القيام بها .

والشكل الموالي يوضح اهم المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية

الشكل رقم 1 : مخطط المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر محمد أحمد عوض ، المرجع السابق ، ص 15 .

## المطلب الرابع : مستويات الإدارة الاستراتيجية :

يمكن النظر الى الإدارة الاستراتيجية من خلال عدة مستويات هي (1) :

## أولا : الإدارة الاستراتيجية ( المؤسسة الام )

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

ومن بين بعض أنواع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسات :

- 1- استراتيجية الاستقرار: وتضم استراتيجية الزيادة السنوية في النمو
- 2- استراتيجية النمو: وتضم الاستراتيجيات التالية :
  - تنمية الطلب على المنتجات الحالية في الأسواق الحالية ( استراتيجية التعمق في السوق )
  - سياسة التنوع بتطوير المنتجات الجديدة للأسواق الحالية ( استراتيجية تطوير المنتجات )
  - تطوير منتجات جديدة لأسواق جديدة محلية او خارجية ( استراتيجية التنوع )
  - الاندماج او شراء المؤسسات
  - مشاركة المخاطر
- 3- استراتيجية التخفيض : وتضم الاستراتيجيات التالية :
  - إعادة الهيكلة العامة
  - تخفيض التكاليف
  - زيادة الإيرادات
  - تخفيض الأصول
  - غلق بعض خطوط الإنتاج
  - غلق بعض الوحدات الإنتاجية

(1) تبروت علال ، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجزائر 2005/2006 ، ص 48 .

الجدول رقم 02 : أنواع الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية (1) :

استراتيجية الموارد البشرية	الاستراتيجيات العامة
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين</li> <li>- أجور ومرتبوات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات</li> <li>- وضع حزمة برامج للحوافز والمكافئات</li> <li>- التوسيع في التدريب</li> <li>- خلق وظائف جديدة</li> <li>- الاهتمام بغرفة العمل</li> <li>- تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الاجل</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والابداع بتقديم منتجات / خدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية للمؤسسة</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- استراتيجية ترك العمل الاختياري</li> <li>- وقف التعيينات او تجميدها</li> <li>- إعادة تصميم الاعمال</li> <li>- العلاقة مع النقابات</li> <li>- الزيادة الإنتاجية</li> <li>- التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة</li> <li>- الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>استراتيجية تخفيف حجم المؤسسة او إعادة الهيكلة او تخفيض التكاليف</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير ثقافة المؤسسة</li> <li>- تحسين تدفق العمل والأنشطة</li> <li>- تحسين فاعلية فرق العمل</li> <li>- جذب القوى العاملة ذات الكفاءة</li> <li>- تنمية الانتماء التنظيمي</li> <li>- إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية للمؤسسة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>إدارة الجودة الشاملة</li> </ul>

تختلف استراتيجية الموارد البشرية طبقاً لاستراتيجية المؤسسة ففي حالة تبني استراتيجية النمو والابتكار ينعكس ذلك في استراتيجية الموارد البشرية هجومية في اختيار العاملين او التوسع في التدريب لكافة المستويات الإدارية وبتطوير فريق العمل وتقييم الأداء بالنتائج طويلة الاجل او كل هذه المجالات

(1) - تبروت علال ، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، جامعة الجزائر 2005/2006 ، ص 48 .

أما في حالة تبني المؤسسة استراتيجية تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم المؤسسة فيرتكز الاهتمام في كيفية إدارة العمالة الفائضة وتحسين الإنتاجية .

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

- الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية .
- استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل .
- إجراء استراتيجية الموارد البشرية كتخطيط القوى العاملة والاختيار والتدريب والأجور والمكافأة والحوافز والخدمات ..... الخ

وكما ان هناك تفاعلا مستمرا بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية فان نظام الموارد البشرية يؤثر في نفس الوقت في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة حيث ان هناك تفاعل من الكل الى الجزء ومن الجزء الى الكل مرة أخرى ..... وهكذا

وقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة الى تغيير استراتيجية المؤسسة أو بعض اجزائها ، مما يقتضي أيضا تغيير استراتيجية الموارد البشرية أو بعض اجزائها .

ان وضع استراتيجية الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الاستراتيجية العامة يساعد على تحقيق ما يلي :

- تخصيص الموارد ووضع الأولويات بالنسبة للأنشطة والبرامج
- تحقيق التكامل بين أجزاء نظام الموارد البشرية والأنظمة الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق
- توليد الأفكار وتنمية الابتكار وتحقيق التعلم المستمر
- تحسين الجودة بالمفهوم الشامل
- المساعدة في تدعيم المزايا التنافسية الخاصة بالمؤسسة وتدعيم عوامل النجاح
- تحسين وتطوير السلوك الإداري والتنظيم
- تحسين الاتصالات والتنسيق بين أجزاء النظام
- تحسين الأداء التنظيمي للمؤسسة .

ثانيا : الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهور المؤسسات الكبرى تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات ( كالمؤسسات العابرة للحدود أو متعددة الجنسيات ) والتكتلات الصناعية الدولية ، ولذلك من اجل تسهيل عملية إدارة المؤسسة المعقدة تم تقسيمها الى وحدات اعمال استراتيجية الخاصة بها .

ان وحدات الاعمال الاستراتيجية هي أي جزء من مؤسسة الاعمال التي يجري التعامل معها بصورة مستقلة باعتبارها مراكز إنتاجية لها مواردها وادارات خاصة بها ولكنها متكاملة مع الوحدات الأخرى في اطار الخطة الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة .

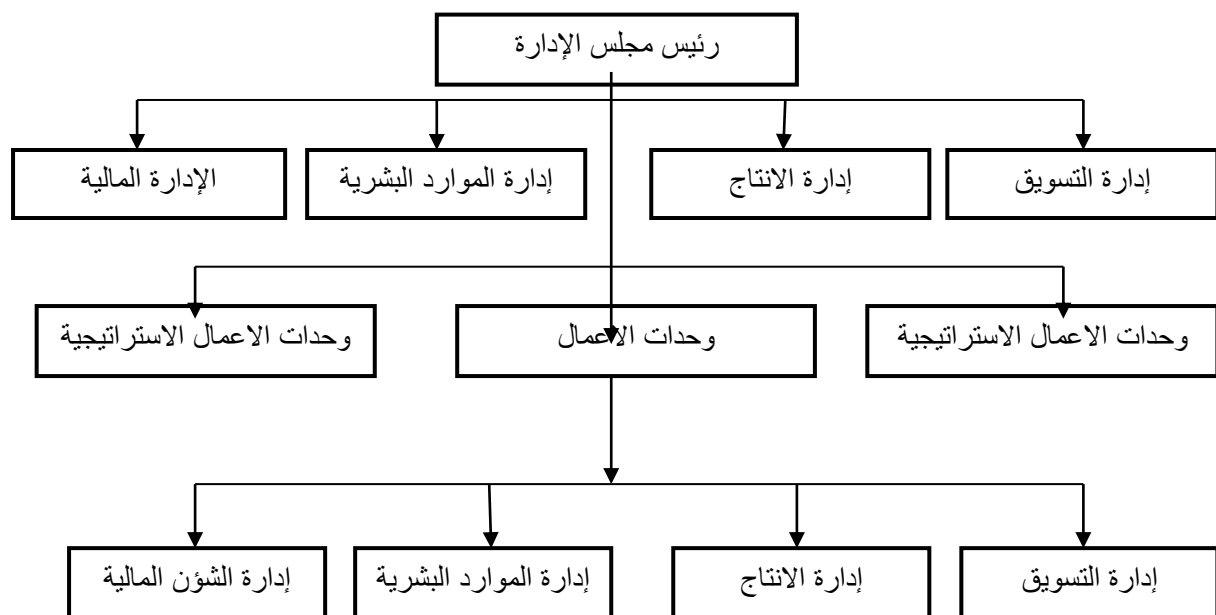
تتولى الإدارة الاستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الاستراتيجية الخاصة بكل وحدة اعمال انطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدات والبيئة الخارجية المحلية ، وتحديد إمكانيات الوحدة والاهداف الاستراتيجية المطلوب تحقيقها .

ان الخطة الاستراتيجية في هذا المستوى لا بد ان تجيب على هذه الأسئلة :

- ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب انتاجها من قبل الوحدات ؟
- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون او المشترون الصناعيون للمنتجات وخدمات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مراجعة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق افضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الاساسية لدعم جهود الإدارة العليا في انجاز الأهداف الاستراتيجية الكلية بطريقة كفؤة وفعالة ؟

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

الشكل رقم 02 : مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: تيرورث علال ، مرجع سابق ، ص 50

## ثالثاً : الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي

ان وحدات الاعمال الاستراتيجية تتكون عامة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج والموارد البشرية والتسويق والشؤون المالية .....الخ ومن الضروري ان تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية (خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية ، خطة استراتيجية للإنتاج ، خطة استراتيجية التسويق .....). وتتولى كل خطة استراتيجية عمليات تقييم السياسات والبرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة .

## المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

ويتضمن مفهوم المورد البشري وكذا ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم المورد البشري ودوره

أولاً : مفهوم الموارد البشرية

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

كما تعبر عن الثروة الأساسية في أي منظمة إنتاجية او خدماتية ، وهي العنصر الإنتاجي الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الإنتاج ، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات وأنواع الاعمال التي يقومون بها أي انها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في المجالات الإنتاج والخدمات والمهين المساعدة<sup>(1)</sup> .

فالموارد البشرية الفعالة لأي دولة او منظمة هي تلك المجموعات من الافراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتمزم .

وكما يقول " فريدريك ومايور " ان الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الانسان وقدرته على الابداع<sup>(2)</sup> .

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية والمعنوية بالسمات التالية<sup>(3)</sup> :

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتمثل فيما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختبار .
- الموارد البشرية لها احساس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات فهي قادرة على التخريب
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم هي قادرة على العطاء
- الموارد البشرية عنصر انتاجي يستطيع ان يساهم في الإنتاج وله إرادة تتحكم فيه كما وكيفاً

(1) - علي السلي ، المرجع السابق ، ص 47 .

(2) - محمد سعيد سلطنة إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية بيروت ، 1993 ، ص 19 .

(3) - علي السلمي ، المرجع السابق ، ص 32 .

### ثانيا : أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية

لقد أصبحت الإدارة الموارد البشرية مكانة مرموقة في وقتنا الحالي وقد اعترف بها كوظيفة من ضمن الوظائف الإدارية في المؤسسات الحديثة ومن الأساليب التي جعلت من ادارة الموارد البشرية وظيفة وفرعا من فروع الإدارة ما يلي (1) :

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة ، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل لكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود إدارة مختصة .
- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت الى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الامر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل مم اجبر المؤسسة بالتفكير في اعداد إدارة متخصصة في تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق استراتيجية ورسالة المؤسسة .
- التدخل الحكومي في علاقات العمل بين ارباب العمل والعمال من خلال اصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت الى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفاديا دخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية .
- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه اصبح من اللازم وجود إدارة او جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال .
- زيادة تطلع العمال الراجع الى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله اكثر من عائد مادي بل ارتقى اكثر من ذلك وهو اشباع العديد من حاجاته الاجتماعية والنفسية والذاتية وهذا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري .
- تطور الظروف الاقتصادية والسياسية والتقنية والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه من معوقات وتهديدات .

(1) - صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للطباعة ، الإسكندرية 2000 ، ص 21 .

## المطلب الثاني : ماهية إدارة الموارد البشرية

## أولا : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية :

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

ولقد بدأت الثورة الصناعية ابان النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية ، وكان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصب على التقدم التقني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية وتحقيق اقصى إنتاجية من عناصر الإنتاج المادي وتهيئة افراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه أي اهتمام ولو البسيط او سطحي للمشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي سينتقل من البيئة الزراعية الى البيئة الصناعية الجديدة ذات الحجم الكبير ، وكانت نظرة اصحاب الاعمال الى العنصر البشري على انه آلة صماء يمكن تشغيلها واستغلالها كيفما يشاءون دون انه بشر من لحم ودم له امال وتطلعات ومشاعر واحاسيس ، هذه النظرة أدت الى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة والإدارة من جهة ثانية .

واستمر الوضع حتى ظهور العلاقات الإنسانية التي كان ابرزها ماري باكر فوليت والتون مايو هذه المدرسة نادت بان الانسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما تشاء وان الوقت قد حان لان نهتم بالعنصر البشري في الإنتاج وكانت تنضم مدرسة السلوك البشري مجموعة من الأفكار التي كانت بمثابة الدرس لأصحاب الاعمال مدى الأهمية الانسان في العمل والتركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية وزيادة نطاق عملها .

فقد أوصى بعض الباحثون بانه قد حان الوقت لان يكتسب مديرو الموارد البشرية الاحترام والتقدير الذين يستحقونه وعلى الأخص في البلدان النامية وان يكشف القناع عن أهمية الدور الاستشاري الذي يقومون به والاعتراف بهم كمساهمين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات داخل منظمات الاعمال .

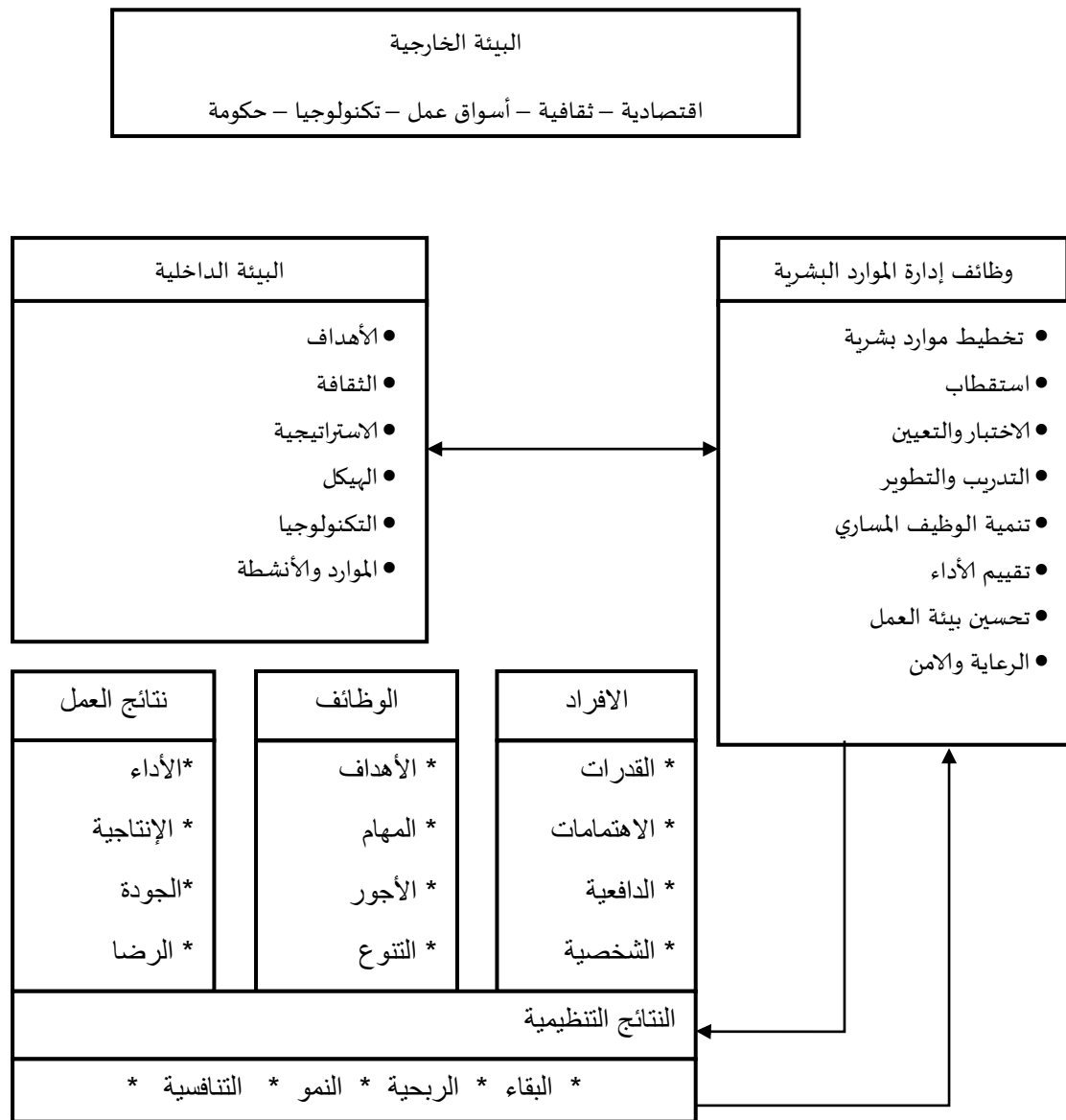
ثانيا : مفهوم إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت تعاريف إدارة الموارد البشرية تبعا لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين وفي ما يلي البعض من التعاريف :

- عرف وليام سيكولا " W . Sikula " إدارة الافراد بانها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة او بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاخيار والتعيين ، تقييم الأداء التدريب والتنمية ، التعويض والمرتببات ، العلاقات الصناعية تخديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين (1) .
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بانها الأنشطة الإدارية المتعلقة بالحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .
- كما تعرف مارتن ج " Martin " إدارة الافراد بانها تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد او مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق الذي يستطيع بها الافراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العامة ، التدريب والتنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .
- فيما يرى بيقروس "Bigros" بان إدارة الافراد هي عبارة عن القانون او النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معادلة الافراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم والاستخدام الأمثل لقد راتهم وامكانياتهم لتحقيق اعلى إنتاجية وكمفهوم حديث لادارة الموارد البشرية هناك اربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي :
- البحث عن الرجل او الشخص المناسب ( المواصفات العلمية .....)
- يجب ان تكون عملية التوظيف تبعا لاحتياجات ( التناسب مع الحجم العددي والعلمي )
- يجب ان تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب ( الاهتمام بعنصر الوقت )
- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة ( تحديد الاختصاصات ) ويعرض الشكل التالي المفهوم المتكامل

(1) – صلاح الدين عبد الباقي ، إدارة الافراد كلية التجارة ، جامعة اسكندرية 2001 ، ص 16 .

الشكل رقم 03 : ابعاد إدارة الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي : المرجع السابق، ص 18 .

## المطلب الثالث : تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

يجب ان تقوم المنظمة بتحديد احتياجاتها المختلفة من الموارد البشرية ويجب ان يكون هذا التحديد دقيق وصائب ومناسب للبيد العاملة حتى تضمن المؤسسة القيام بنشاطاتها على الاكمل .

## أولا : مفهوم تخطيط الموارد البشرية

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

ثانيا : أهمية تخطيط الموارد البشرية : تلخص اهمته فيما يلي (1) :

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على النقاط العجز والفائض في القوى العاملة .
- يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة ، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال .
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل العديد من الوظائف فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف واعداد العمال المطلوبين .
- يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال بحيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب
- يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعمالهم او بقائهم ومدى رضاهم عن العمل .

## ثالثا :من يخطط الموارد البشرية:

لابد التطرق الى هذا الموضوع المهم وهو مسؤولية المورد البشرية (2)

ويقع عبئ تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع اما على إدارة الافراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية ) او على وحدت الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع

(1) - راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، مصر 2000 ، ص 70 .

(2) - نفس المرجع ، ص 70 .

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

المديرون التنفيذيين	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد الاعمال والوظائف اللازمة للأداء</li> <li>✓ وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها .</li> <li>✓ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا الى حجم العمل .</li> <li>✓ التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب</li> <li>✓ استقاء المعلومات المرسله من إدارة الافراد بصدد تخطيط القوى العاملة</li> <li>✓ المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ تحديد اهداف المشروع من التخطيط</li> <li>✓ تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة</li> <li>✓ البدء في متابعة اجراء تخطيط القوى العاملة</li> <li>✓ جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام</li> <li>✓ التنبؤ باحتياجات مشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية</li> <li>✓ ترجمة الاحتياجات الى خطة عمل في التعيين والترقية</li> </ul>

رابعا : تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية :

بعد تطرقنا الى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك مفهومها الذي يتمثل في عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة والطلب المتمثل في اليد العاملة خارج المؤسسة أي من سوق العمل نتمكن من تحديد الفائض او العجز من اليد العاملة ولهذا لا بد من تحليل الظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينهما وكذلك كما لي :

أ - ظروف الطلب : يتطلب الامر تحديد ومراجعة لكل ما يلي :

- عدد العمال اللازمون لزيادة الإنتاج
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج
- التغيير في عبئ العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج
- التغييرات التنظيمية التي قد تقوم المؤسسة باعدادها .

ب - ظروف العرض : ويتطلب الامر القيام بما يلي <sup>(1)</sup> :

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول والخروج ومعدل ترك الخدمة وتوقف العمال .

(1) - راوية محمد حسين ، نفس المرجع السابق ، ص 71 .

- تحليل ودراسة قوائم العاملين او مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة .
- تأثير جداول العمل الحدسثة على عدد العاملين ، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العمال وما قد تؤدي اليه هذه التغيرات من الاستغناء عن بعض العمال .

ج - تحديد الفائض او العجز او التصرف فيه :

بعد تحديد كل من العرض والطلب نقوم بعملية المقارنة بينهما فيحدد الفائض او العجز في العمال ، ويتم التعامل مع الفائض او العجز حسب ظروف المؤسسة وظروف عرض العمل خارج المؤسسة والتشريعات الحكومية والنموذج الموضوع في الجدول التالي يبين الخطوات العملية لتخطيط الموارد البشرية .

الجدول رقم 03 : الخطوات العلمية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية .

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

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

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

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

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

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

اذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس .

خامسا : دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة (1) :

- تقدم إدارة الموارد البشرية اهتماما ملحوظا نحو تحقيق اهداف المؤسسة حيث انها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها وبالتالي الاسهام في زيادة الفعالية التنظيمية ومن اجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة الأدوار التالية :
- 1 - الدور الاستشاري : يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين طول خط السلطة فيما يتعلق بمجمل الموارد البشرية
  - 2 - الدور التنفيذي : وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين من خلال ما تقوم به من وظائف كتخطيط القوى العاملة ، الاختيار ، التدريب ، التحفيز .
  - 3 - الدور الوظيفي : ويتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية .
  - 4 - الدور المشارك: تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ويتوقف هذا الدور عوامل عديدة منها :
    - . تدعيم الإدارة العليا في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضوا هاما في هذا المجال .
    - . المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعد على القيام بهذا الدور .
    - . إعادة النظر في الأولويات وذلك باهتمام مديري إدارة الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية .
    - . إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات .
    - . تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة .
  - 5 - الدور الاستراتيجي : حيث تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل من خلال الاسهام بمنظور مستقبلية للموارد البشرية وهذه الموارد هي اهم مكون من اجل وضع وتنفيذ أي استراتيجية الاعمال .

## المطلب الرابع : سياسات تسيير الموارد البشرية

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

وعلى هذا الأساس اقتضى الأمر بوجود خطط تحكم التفكير والتصرفات في الظروف المتشابهة والمتكررة التي تحدث اثناء البرامج الموضوعية في مجالات الموارد البشرية .

## أولاً : مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية (1)

تختص سياسات الموارد البشرية بدراسة قواعد العمل التي سترشد بها الإدارة في معاملات الافراد فان الهدف الرئيسي لهذه السياسة هو العمل على تكوين قوة العمل المستقرة وفعالة ومتعاونة وبذل جهد في سبيل تنميتها باستمرار ، فالعنصر البشري هو الدعامة الأساسية لأي منظمة وتهتم الدولة في كثير من المجتمعات بتنظيم العلاقات بين الافراد والادارة .

## ثانياً : الأسس الرئيسية التي تقوم عليها اساسيات تسيير الموارد البشرية :

- يختلف نوع النشاط من منظمة لأخرى ، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري او صناعي او خدماتي لكن الأسس التي تقوم عليها السياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة لذا يجب التقييد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن ان نذكر بعض الأسس التالية (2):
- وضع مستويات عادلة الأجور وساعات العمل وشروطه ، اذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معادلتها للعمل عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى
- لا تكفي ان تكون الأسس عادلة بل يجب اقناع العمال بعدالتها
- مد العمال بالمعلومات الأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادتها اذ انه من مصلحة الإدارة اشتراك .

(1) علي السليبي ، السياسات الإدارية في عصر المعلومات ، دار غريب ، القاهرة ص 43 .

(2) عادل حسن ، إدارة الافراح والعلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، 1998 ص 18 .

## ثالثا : مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

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

- 1- تحليل العمل : هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة فهو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكي يحقق أداء نجاح<sup>(1)</sup>.
- 2- تخطيط القوى العاملة: يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الافراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق او مقابلة عرض الافراد داخليا الموجودين فعلا وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم او البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية معينة<sup>(2)</sup>.
- 3- الاختيار والتعيين: وتهتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في السوق العمل وتصنيفهم من خلال طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من أساليب وذلك لضمان وضع الفرد المناسب في المكان المناسب<sup>(3)</sup>.
- 4- تصميم هيكل الأجور : وتهتم هذه السياسة بتحديد القيمة والاهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد اجرها وتحديد درجات اجرية للوظائف كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والاهميات المختلفة للوظائف المختلفة .
- 5- تصميم أنظمة الحوافز: وتعني هذه السياسة يمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفيز العاملين على أدائهم الفردي والجماعي وهناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .
- 6- تقييم الأداء : تهتم المنظمات تقريبا بتقسيم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين ومنه التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء .
- 7- التدريب : يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية او التنظيمية التي تهدف الى تحسين قدرة الانسان على أداء عمل معين او القيام بدور محدد .

(1) - راوية محمد حسين ، إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية 1998-1999 ، ص 58 .

(2) نفس المرجع السابق ، ص 75 .

(3) احمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ص 29 .

- 8- تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين : تهتم المنظمات بمنح العاملين مزايا مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض والعجزة والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية اجتماعية وقد تمتد الى الإسكان والمواصلات وغيرها<sup>(1)</sup>
- 9- تخطيط المسار الوظيفي : تهتم السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وبالأخص فيما يخص النقل والترقية والتدريب .
- 10- العلاقات مع النقابات : وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية أي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوى والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة .
- 11- ساعات وجدول العمل : وتهتم هذه السياسة بتحديد ساعات العمل ، والاجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع كفاءة العمل .3
- 12- امن وسلامة العاملين : وتهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ علو حماية وسلامة العاملين والامن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم .

---

(1) - نفس المرجع السابق ، ص 30 .

## الفصل الثاني

### الادارة والتخطيط الاستراتيجي للمورد البشري

- التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

- التسيير التنبئي للموارد البشرية

تمهيد:

تحرص منظمات الأعمال اليوم على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مركزها التنافسي بما تمكّنها من انجاز خططها وتحقيق أهدافها إلا إن مستوى نجاح المنظمات في تحقيق ذلك يتفاوت من منظمة إلى أخرى حسب قدرتها وكفاءتها في التعامل مع تغيرات بيئتها الخارجية وما يرتبط بها من فرص أو تهديدات من جهة و خصائص بيئتها الداخلية وما يرتبط بها من نقاط قوة أو أوجه ضعف من جهة أخرى فلم يعد بمقدورها اتخاذ قرارات في ضوء قواعد جامدة أو أساسيات تاريخية بدلا من ذلك فإنه يجب أن تتوفر لديها الرؤية لاستطلاع الأحداث المستقبلية عند تخطيط الأهداف التنظيمية ووضع السياسات

المبحث الأول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها

أولا : مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لم يعد دور الموارد البشرية قاصرا على الجانب التنفيذي أو الإجرائي فحسب أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل وإنما تعدى ذلك إلى جانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور، وزيادة معدلات التضخم والذي يزيد بدوره من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات كما يزيد أيضا من التكلفة غير المباشرة بسبب ارتفاع التأمينات الاجتماعية والصحية وغيرها.

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

ويمكن تعريف الخطة الاستراتيجية Strategic plan للمنظمة بأنها المخطط أو البرنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المنظمة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مرتبط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة هذا ويجب على المديرين أن يحددوا القضايا الهامة المتعلقة بالإدارة الموارد البشرية في منظماتهم وهذا يتطلب تقييم الفرص والتهديدات التي تنتج عن التغيرات البيئية الخارجية وكذا التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف داخل منظماتهم مع الأخذ في الاعتبار أن هناك العديد من القضايا المشتقة من تقييم تلك التغيرات، ولعل من أهم التغيرات في البيئة الخارجية وجود تكنولوجيا جديدة، حدوث إندمجات أو إستحودات و التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العملاء إعادة الهيكلة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة. وعولمة الأعمال في الهياكل التنظيمية جديدة برامج تعويض جديدة تقليل العمالة أو التكاليف والحصول على أفراد ذوي مهارات جديدة وغيرها

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

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصيرة الأجل عند إدارة الموارد البشرية.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موارد استراتيجيا.

- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينها.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

#### ثانياً: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

- تسمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى ، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عملها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار استراتيجياً
- 1- المشاركة في إعداد وتنفيذ استراتيجية التغيير:

- إن حقل الموارد البشرية دائم التغيير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه فمن المهم أن تتناغم الإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية مع إيقاع البيئة وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال لكي تكون استراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تنفصل عن الواقع ومشكلات المؤسسة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة الفعالية التنظيمية.
- 2- الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:

- يعتبر الفحص البيئي متطلباً أساسياً للتخطيط الاستراتيجي وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية والاقتصادية والتشريعية.....إلخ.
- يمكن لوظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها

#### 3- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد:

- تقوم إدارة البشرية الاستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجية ولأن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع

محتوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنيه مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

#### 4- كفاءة استغلال الموارد المتاحة:

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

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن تتوفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار المورد البشرية المناسبة ثم تنميتها أو تقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبيد وضياح كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار

#### 5- المساهمة في مواجهة التحديات:

تواجه المؤسسات عددا من التحديات في كل بيئة العمل الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الاستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلا أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة لتكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب فيها إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل.

#### المطلب الثاني: التحديات التي تزيد من أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي  
أولا: التحديات الداخلية:

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

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة للأداء العمل بشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طريق تقييم أدائهم.

- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- زيادة درجة التنوع في العمالة.
- تغيير توقعات العمالة.

#### ثانيا: التحديات الخارجية:

- تواجه المنظمة في بيئة العمل الخارجية العديد من التحديات والتي تؤثر بدورها على الغدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية ولعل من أهم تلك التحديات ما يلي:
- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومة.
  - التحولات العالمية في مجال العلاقة الدولية.
  - حرية انتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
  - تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
  - زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية Global Competition.
  - إعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganization.
  - البطء في نمو الأسواق Slow er Growth in Markets.
  - التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين
  - التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.
- #### المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

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

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

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

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.

- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.

- الاهتمام بقضايا التغيير

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

خلال الجدول التالي:

جدول رقم(5) بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي و الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في ادارة الموارد البشرية
1-المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
2-المجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في حصصهم الاستراتيجية العامة للمنظمة
3-المستوى التنظيمي	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل: التسويق والإنتاج والتمويل
4- حدود التنسيق المتكامل	التكامل بالدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأفراد مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية
5-الأنشطة محل الاهتمام	الاهتمام بمكافآت وبرامج التعويض للعاملين. استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية. إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الأمن. حل المشكلات للعاملين. تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	الاهتمام بتقييم و اتجاهات وقضايا الموارد البشرية. الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. وضع الاستراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة. تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة.

المصدر: محمد سمير أحمد، نفس المرجع السابق، ص28

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي يمكن التأكد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي ومن ثم التأكد على العديد من المجالات من أهمها مايلي:

- الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة.
- إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة.
- ضمان توفير المسألة المالية لنتائج الموارد البشرية.
- جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.
- تنمية وتطوير القدرات الموارد البشرية.

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

- تدعيم الإدارة العليا لدور الإدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضو هام في هذا المجال.

- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد على القيام بهذا الدور.

- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم مديرو البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.

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

- تحقيق التكامل بين البرامج الخارجية بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الأهداف الاستراتيجية.

#### المطلب الرابع: إجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية إجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها تكوين وتحديد فلسفة الشركة:

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

كما يقول أيضا 'أنها منتج تاريخي وليس منتج آني وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتهي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقط' يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن انتقال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها'

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

## 6- تحليل المناخ الخارجي:

يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة للعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات وهو يتم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات تجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور منها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية"

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

## 7- تحليل المناخ الداخلي:

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

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
  - مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
  - المعدات والتجهيز والأعمال.
  - الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل المنظمة.
  - المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
  - المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- "ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا".

- إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية.
- أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح فيها.
  - استراتيجيات المنظمة العامة والاستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات)....
  - البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية في بلورة وتفعيل استراتيجيات الموارد البشرية.
  - تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث إعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
  - تحليل التقنيات ونظم وتدفقات المعلومات.

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

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج التحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء استراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الاستراتيجيات الوظيفية بالمنطقة.

#### 8- تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:

إن الخطوة الثالثة في بناء استراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على هذه العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الاستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي ،ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمسميات الموارد البشرية ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقرار التوجهات الاستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية ،ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

#### 9- تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

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

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

#### 10- صياغة وتكوين الاستراتيجيات:

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة :

ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها ؟

ما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟

وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي للعمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟

وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master Plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة والاختيار التالي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ماديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا النقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

## 11- تنفيذ الاستراتيجية:

يتم تنفيذ الاستراتيجية من خلال توجهاتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد لأداء ومعايير الأداء المقبول كذلك فإن التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيق الاستراتيجية أما بالنسبة للاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية ذاتها.

فيبحث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة ومسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية

### 12. متابعة وتنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية:

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

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.  
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الانجاز والمخطط والبحث في أسبابه و مصادرها.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

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

### المبحث الثاني: التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

#### المطلب الأول: تعريف التسيير التنبؤي للموارد البشرية

يعتبر التسيير التنبؤي للموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية سواء بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو في حالة إعادة تنظيم أو التوسع في المؤسسات القائمة.

- التسيير التنبؤي للتشغيل والكفاءات GPES يتمثل انطلاقا من استراتيجية محددة في شكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية أو النوعية بين الاحتياجات المستقبلية -مناصب- والموارد البشرية الكفاءات المتاحة ال GPEC ليست إذا تسيير الموارد البشرية كما هي، ولكنها تحدد الإطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية.

- احد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص إمكاناتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد والإجابة على هذا التحدي، تحاول المؤسسات باستمرار التوقع

باحياجاتها على المدى البعيد لهذا ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر.

يتمثل التسيير التنبئي للأفراد في:

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد للمؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية.
  - التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد.
  - تحديد الإجراءات اللازمة لتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين مصطلح "التسيير التنبئي للأفراد هو مصطلح عام يستعمل عند القيام بهذه الأنشطة.
  - تتحدث عموما عن "التسيير التنبئي لعدد العمال" إذ اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات ثابتة وإذا كان لنا اهتمام كمي أساسا يهدف إلى تعديل عدد العمال.
  - تتحدث عموما عن "التسيير التنبئي للمناصب" أو "التسيير التنبئي للكفاءة" إذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات يمكنها أن تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المؤسسة.
  - وهي أداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الأفراد.
  - تخطيط الموارد البشرية هو ضرورة إعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف إلى ضمان تنظيم العمال ونوعية اليد العاملة اللازمة وهذا في الوقت الذي تحتاج إليهم، إن فهناك علاقة مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، ولقد أصبحت هذه الصيرورة من أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية، والتي كان نموها أكثر سرعة بسبب ميولها لتفضيل إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، يساعد التخطيط للمؤسسات في تحقيق أهدافها المالية وكذلك أهداف الإنتاجية، التنوع، الإبداع في المجال التكنولوجي واستعمال الموارد اللازمة لضمان إنتاجها.
  - يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة التخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي:
- \* تقدير احتياجات المؤسسة من عملية التخطيط من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.
- \* وتنطوي أساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد، وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المؤسسة الممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.
- \* وهدف كذلك التخطيط إلى وضع برنامج بين الحاجة المؤسسة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتهم من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوافر فيه هذه الكفاءات.
- تخطيط الموارد البشرية:
- هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
  - هو عملية هدفها ترجمة الأهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى الاحتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبيره هذه الاحتياجات.

- هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي مدن العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة. ما يجب الاحتفاظ به من هذه التعريفات السابقة:
- المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية ولكنها تأخذ بعين الاعتبار يحمل عوامل المخطط الاستراتيجي للمؤسسة لا يشتمل الأمر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها وإنما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق عدد معين من النتائج.
- الفروقات التي ستقلص لا تأخذ في الاعتبار في نفس الوقت، حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط ولكن أيضا الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة، إذ يتمثل الأمر في تكييفهم إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوبة بلوغها بدل إحلالهم بإجراء آخرين.
- الأفق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى مع اهتمام كبير بالأشياء، مبدأ هذه المشية هو أن التطورات المستقبلية يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمؤسسة من الصدمات غير المتوقعة.
- أخيرا هذا النوع من التسيير يأخذ بالاعتبار طموحات الإجراء، فهو مشروع طموح ودمج مجموع جوانب تسيير الموارد البشرية بمول تنبؤي.

#### المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير التنبؤي للموارد البشرية

##### أولا: أهمية التسيير التنبؤي للموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- يساعد التسيير التنبؤي للموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترقية.....
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
- يتم التسيير التنبؤي للموارد البشرية قبل الكثير مدن وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقاءهم ومدى رضاهم عن العمل.
- فالتسيير التنبؤي للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة وليس معنى ذلك أن التسيير التنبؤي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة، إذا ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات الأخرى مما يتطلب توفير وإعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة التنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه

##### ثانيا: أهداف التسيير التنبؤي للموارد البشرية:

إن الأهداف المستمرة بالنسبة للتسيير التنبؤي للموارد البشرية هي الآتية:

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.
  - التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
  - التعرف من واقع البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
  - محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل.
  - التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات في الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
  - تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة، كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح به:
  - \* تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وإلى تصحيح هذا التوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة.
  - \* توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقات العمال.
  - \* تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
  - \* إمكانية أكثر لعرض مهم للنساء والأقليات داخل مخططات النمو وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم.
  - \* ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم.
  - \* توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.
- وبفضل الإعلام الآلي أصبح من السهل الآن بلوغ هذه الأهداف، إذ يسمح الإعلام الآلي بالاحتفاظ بكمية كبيرة من البيانات حول كل عامل وذلك من خلال إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لا أكثر ولا أقل هذا النظام يحتوي على معلومات حول تفصيلات العمال في مجال وظائفهم حول خبراتهم، حول تقييم مردوديتهم ويعطي بطريقة مختصرة ملخصا في تجربتهم داخل المؤسسة وقائمة بالمناصب التي شغلوها هذه المعلومات يمكن أن تخدم مختلف أهداف تخطيط الموارد البشرية من منظور مصالح الفرد وكذلك مصالح المؤسسة.
- المطلب الثالث: علاقة التسيير التنبؤي للموارد البشرية في أنشطة إدارة الموارد البشرية**
- إن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ أن كلا من أنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبؤي للموارد البشرية.
- العلاقة مع الاستقطاب:**

يمكن النظر إلى نتائج التسيير التنبؤي للموارد البشرية من تحديد الحاجة المؤسسة من الموارد البشرية من حيث الكم والنوع، على أنها مدخلات رئيسية لعملية الاستقطاب، فهي تساعده في وضع الخطة التي على أساسها سنقوم بعملية تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي ستغطي بها حاجيتها والعمل على استقطابها.

**العلاقة مع الاختيار والتعيين:**

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

**العلاقة مع التكوين:**

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

**العلاقة مع التسيير المسار الوظيفي للأفراد:**

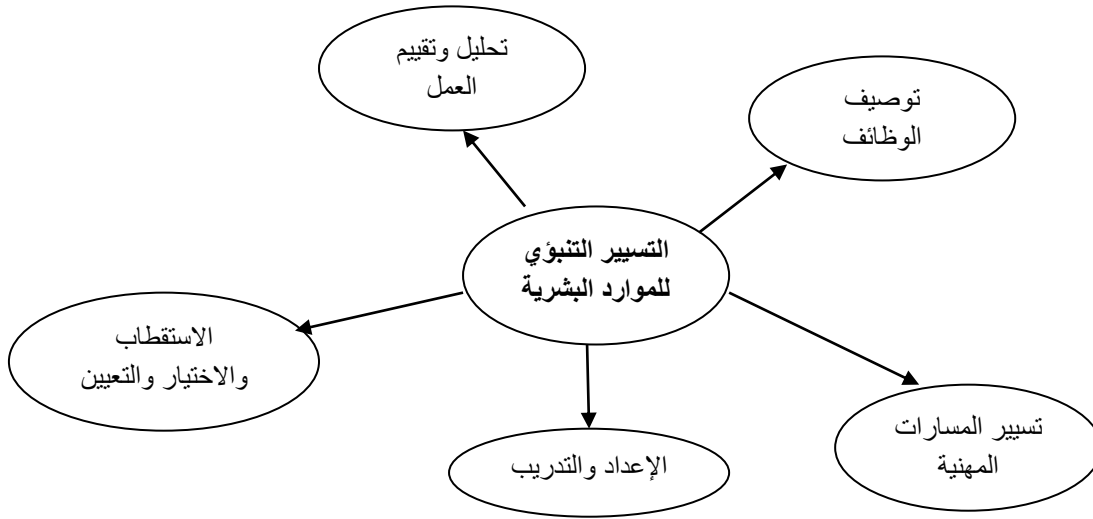
يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها، الترقية، النقل، منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها، وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به يندرج من المستوى الأعلى، فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو من خارج المؤسسة ، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزء أساسيا من مدخلات نشاط التسيير التنبؤي للموارد البشرية، ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في لوقت المطلوب بموجب خطط أو برامج التسيير التنبؤي للموارد البشرية الموضوعية.

**العلاقة مع تحليل وتوظيف المناصب:**

كل من تحليل وتوصيف المناصب يعتبر ضروريا لعملية التسيير التنبؤي للموارد البشرية، إذ أن عدم الأخذ في الاعتبار كل منها سيجعل العملية مستحيلة.

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

شكل رقم (04) الترابط بين التسيير التنبؤي للموارد البشرية وباقي نشاطاتها



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية والعملية الدار الجامعية الإسكندرية 1999-2000 ص 135

#### المطلب الرابع: مقومات التسيير التنبؤي للموارد البشرية

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

وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي:

- وضع الأهداف
  - وضع كافة إدارات المؤسسة
  - وضع السياسات الإنتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد.
  - وجود وصف تحليلي للوظائف.
  - التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
  - وجود تنظيم إداري واضح.
  - سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المسندية.
  - التشريعات العمالية المعمول بها.
- ومما سبق نستنتج أن التسيير التنبؤي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة للعمل أهمها:
- تحديد الأعمال أو الوظائف المطلوب تنفيذها في قطاع محدد أو مؤسسة محددة.

- تحديد دقيق للقدرات والمهارات والإمكانيات الواجب توافرها في الفرد حتى يمكنه القيام بهذه الأعمال، بمعنى تحديد صفات الفرد.
- تحديد المواصفات النفسية والاجتماعية المناسبة التي تجعل الفرد أكثر استعدادا أو رغبة في أداء الأعمال المطلوبة.
- تحديد الحوافز أو المغريات التي ترتبط بالعمل وتجذب الفرد إلى قبول العمل والإقبال عليه باقتناع وحماس.
- تحديد الأعداد المناسبة من الأفراد اللازمين لأداء حجم معين من العمل خلال فترة زمنية محددة.
- توفر معلومات دقيقة عن المؤسسة لصوص الهيكل التنظيمي تصنيف الوظائف سياسات العمل، أساليب ووسائل العمل، تنظيم وإجراءات العمل وقواعده.
- معلومات عن مصادر الاستقطاب وتدريب الموارد البشرية من معاهد ووحدات ومراكز التدريب ومؤسسات التعليم
- معلومات عن مواصفات الأفراد وخصائصهم الجسدية الفكرية اتجاهاتهم، دوافعه، أوضاعهم النفسية والاجتماعية.
- معلومات عن طبيعة سوق العمل ومدى توازن مؤشراتها المختلفة ( العرض والطلب، مستويات الرواتب، القوى التنافسية)....

#### المطلب الخامس: أهم الاستراتيجيات الموارد البشرية البديلة

يجب على إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاميا تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة كما لا ننسى أن الاستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات ولهذا وجود تكامل بين الاستراتيجيتين يعتبر المنطلق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة ولهذا نستطيع ترصيد على الأقل استراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الاستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

الاستراتيجية الهجومية:

هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة الانطلاق 'استراتيجية الانطلاق' في بداية نشاطها فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل الاختيار والتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى الأفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج الحوافز والمكافأة.

الاستراتيجية الدفاعية:

والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا تصدبها هجوم عوامل التغيير مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

إن هذا النوع من الاستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطارات الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

الاستراتيجية الانهزامية:

نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلباً على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

الاستراتيجية الوسطية:

وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الاستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية المعاصرة، تتبع الاستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل استراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحتمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية وحين تتعامل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الاستراتيجيات التوفيقية أو الوسيطة.

## الفصل الثالث

### دور التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

#### " دراسة حالة نـفـطـال "

- نظرة عامة حول مؤسسة نـفـطـال
- واقع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في نـفـطـال

تمهيد

سنحاول في هذا الفصل اسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة " نفضال " لمعرفة مكانة الموارد البشرية في هذه المؤسسة ودرجة الاهتمام به وتمحورت دراستي حول مصلحة تسيير الموارد البشرية وسنحاول ابراز وتحديد خطوات التوظيف واستقطاب الموارد البشرية "العمالة" والتي أصبحت من الظواهر الأكثر أهمية بالنسبة للمسؤولين الباحثين ، ولهذا دفعني كطالب الى الاهتمام بتخطيط الاحتياجات للموارد البشرية وتبيين مكانته في الاقتصاد المعاصر كواحدة من افضل الطرق لرفع المستوى الاقتصادي .

من اجل ذلك قمت بإجراء تريض ميداني بالمؤسسة معتمدا على ما يلي

- مقابلة المسؤولين عن مصلحة تنمية الموارد البشرية
- الاعتماد على الوثائق الداخلية للمؤسسة

بعد هذا سنقوم بإبراز نبذة تاريخية عن شركة نفضال ومهامها الأساسية واهدافا والهيكـل التنظيمي للشركة وفي الأخير نقوم بإبراز كيفية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة .

## المبحث الأول : نظرة عامة حول شركة نفطال

### المطلب الأول : تعريف بالشركة

ان الجزائر من الدول التي تسعى جاهدة الى التطور والتقدم وتنمية اقتصادها ومن اجل هذا فهي تعتمد بقوة على قطاع المحروقات، فمداخيل الجزائر من العملة الصعبة والتي تمثل 97% بالمئة من الدخل الوطني هي من قطاع المحروقات الذي يعد قطاع استراتيجي وحيوي ومن أهم المؤسسات الوطنية التي تساهم بفعالية في تحريك هذا القطاع و تنميته تعد شركة نفطال التي تعد الرائدة على مستوى الوطني في مجال تخزين، نقل و توزيع المنتجات البترولية و مشتقاتها .

تاريخيا وبالضبط بعد استقلال الجزائر كان نشاط التخزين و توزيع المحروقات من مهام مؤسسة سونطراك الى ان اصدر مرسوم رقم 101/80 في 06 افريل 1980 و الذي اقتضى إنشاء المؤسسة الوطنية لتكرير و توزيع المنتجات البترولية ( ERDP ) بدأت المؤسسة نشاطها في الفاتح جانفي 1982 واهتمت بصناعة و تكرير و توزيع المنتجات البترولية ، عدلت و قسمت فيما بعد وفق المرسوم رقم 789/87 في 25 اوت 1987 الى مؤسستين :

- مؤسسة مختصة في تصفية و تكرير البترول نفطاك ( NAFTEC ) .
- مؤسسة مختصة في توزيع و تسويق المنتجات البترولية و مشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة نفطال (Naftal) وعرفت على الصعيد الوطني و الدولي باسم المؤسسة الوطنية لتسويق و توزيع المنتجات البترولية ، يتكون مصطلح الأجنبي لمؤسسة نفطال ( NAFTAL ) من :
- (Naft) مصطلح عربي و يعني النفط .
- ( AL ) اختصار لكلمة الجزائر (Algeria)

بداية من 18 افريل 1998 أصبحت مؤسسة نفطال مؤسسة مساهمة (spa) برأسمال مقدر ب 6.500.000.000 دج مقسمة إلى 665 سهم أي بقيمة 10 ملايين دينار جزائري لكل سهم تابعة 100% لمؤسسة سونطراك اصبح رأسمالها 15650000000 دج في السنوات الأخيرة يقع مقرها الرئيسي للمؤسسة في الشراكة الجزائرية العاصمة ورمزها يتكون من 5 خطوط تمثل فروع مؤسسة نفطال وهي فرع الوقود، فرع الغاز المميع، فرع الزيوت، فرع الزفت والعجلات وأخيرا فرع الشراكة والنشاطات الدولية

الدور الرئيسي لشركة نفطال هو تسويق و توزيع المواد البترولية و مشتقاتها عبر كامل التراب الوطني و تتدخل أساسا في المجالات التالية .

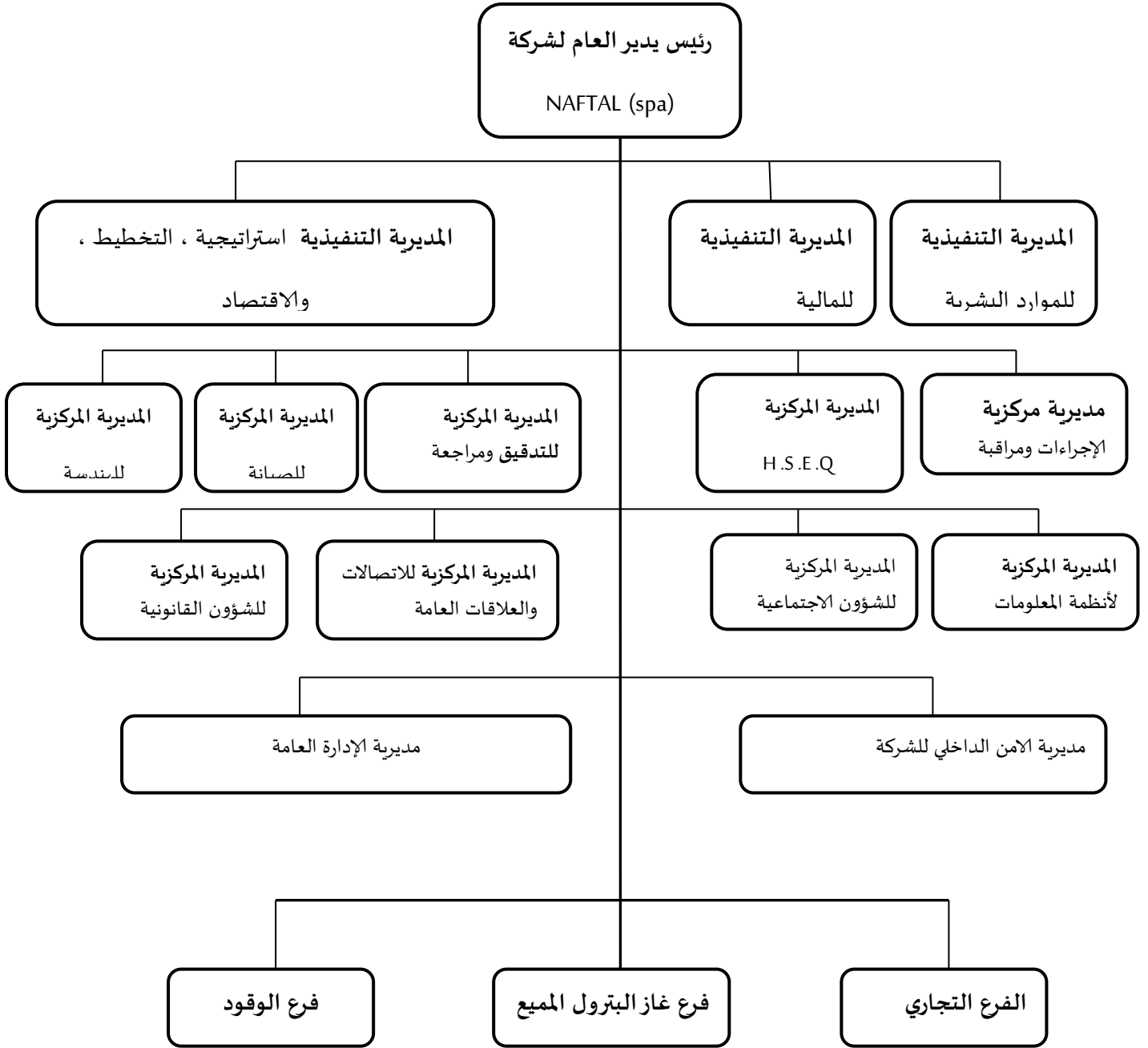
- تخزين و تسويق الوقود، غاز البترول المميع، الزيوت و الزفت، العجلات و المواد الخاصة .
- نقل المواد البترولية و مشتقاتها من مراكز التكرير و التصنيع إلى المراكز الرئيسية و إلى الزبائن عبر وسائل النقل المتاحة والمتمثلة في الانابيب ، الشاحنات ، البواخر كذا عربات السكة الحديدية

### المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة نفضال

هيكل مؤسسة يمثل مجموعة العلاقات بين مختلف الوحدات و يعتمد هذا الهيكل على نشاط و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ففي كل عمل جماعي يجب أن تكون هناك روابط معينة بين الأفراد حيث يعبر عن هذه الروابط بمجموعة من القواعد اللازمة لتنظيم العمل و تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة.

إن الهيكل التنظيمي عبارة عن مجموعة المهام و المسؤوليات التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى فمما لاشك فيه أن السير الحسن لأي مؤسسة يستلزم وجود هيكل تنظيمي مناسب يضمن التوازن بين المسؤوليات و احترام الصلاحيات و عدم التداخل فيما بينها و هذا ماحرصت عليه مؤسسة نفضال من خلال هيكلها التنظيمي الذي تبنته في 05 افريل 2003 و الذي سمح لها بمواكبة التغيرات الاقتصادية السريعة و خاصة في مجال المحروقات و إعطاءها نوع من المرونة و الفعالية التي سمحت لها باحتكار السوق الوطنية و تحقيق أهدافها المسطرة و المتمثلة أساسا في توسيع نشاطها وذلك من اجل تغطية جميع مناطق التراب الوطني و التوجه نحو التصدير بالإضافة إلى تلبية حاجيات الزبائن كما و نوعا .

الشكل الموالي رقم (05) يمثل الهيكل التنظيمي للشركة



الهيكل التنظيمي لشركة نפטال

### المبحث الثاني : واقع التسيير الاستراتيجي للمورد البشري في نפטال

حتى نتعرف على مدى تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية في شركة نפטال لابد من معرفة كيفية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة و ذلك من خلال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ثم استقطابهم وبعدها توظيف هذه الموارد .

**المطلب الأول : إدارة الموارد البشرية بالشركة .**

**أولا :تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.**

تحظى الموارد البشرية بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة نפטال وقد سخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة وقسما خاصا على مستوى المديرية الجهوية ،لتسهر على حسن تسيير و استغلال هذا المورد و الذي يعتبر استراتيجية المؤسسة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية في ظل التحديات التي تفرضها المؤسسات الخاصة .

**ثانيا : نظام معلومات الموارد البشرية .**

تحتوي الشركة على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية GIP اي تسيير الإعلام الآلي للأفراد ،هذا الأخير مقسم بدوره إلى نظامين رئيسيين GIPSIM وهو نظام مساند لإدخال المعلومات ومتخصص في متابعة المسارات المهنية للأفراد و نجد فيه كل المعلومات المتعلقة بجميع الأفراد العاملين بالشركة GIP GEVA أي تسيير العناصر المتغيرة للنشاط ،وهو نظام مخصص لإعداد و حساب الأجور الشهرية لجميع عمال الشركة .

**المطلب الثاني: نبذة عن كيفية توظيف بالمؤسسة**

يخضع شغل المناصب الجديدة أو التي أصبحت شاغرة، داخل مؤسسة ما، إلى النصوص التشريعية وخاصة القانون رقم: 11/90 المؤرخ في 21 افريل 1990 المعدل والمتمم، وعلى أساس المبادئ العامة التالية :

- شغل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، باللجوء أول الأمر إلى العمال الذين تم تثبيتهم، سواء من نفس الرتبة أو من رتبة أسفل، قياسا برتبة المناصب التي يراد تشغيلها، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل المنصب.
- يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة عمل شاغرة أو إحداث عمل (تمت دراسته وترقيمه ضمن إطار الطريقة الوطنية بتصنيف المناصب )
- لا يمكن تشغيل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، ما لم تكن واردة في تقديرات التوظيف السنوية والمتعددة السنوات

- لا يمكن شغل منصب عمل إلا عن طريق وكالة التشغيل، وفي حالة عدم الرد من طرف هذه الأخيرة في الوقت المحدد قانونا ( 21 يوما) يتم اللجوء إلى المصادر الأخرى كالإعلانات عن طريق الصحافة وغيرها أو ( اللجوء إلى الطلبات المباشرة...)

### المطلب الثالث: عمليات التوظيف في مؤسسة نفضال

#### أولا : عداد الميزانية السنوية والتعداد :

كما أشير في المبادئ المذكورة أعلاه فإنه لا يمكن شغل منصب عمل إلا إذا كان مدمجا ضمن الميزانية السنوية أو المتعددة السنوات. وعليه فإن المكلفين بتسيير الموارد البشرية ملزمين بإعداد الميزانية. ولكي يتم ذلك في أحسن الظروف يجب أن تتوفر الأدوات التالية :

- هيكلية المؤسسة (Organigramme) معرفة دقيقة لمناصب الشغل الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها كل منصب
- لوحات التحكم ( Tableaux de bord ) : معرفة العمال الحاليين (كما وكيفيا) من حيث كفاءة عملهم، مستواهم التعليمي، تكوينهم، السن، الخبرة المهنية، الأقدمية...
- مدونة مناصب الشغل (Nomenclature des postes de travail) تحمل كل مناصب الشغل المستعملة في المؤسسة على كامل التراب الوطني، بجميع مستوياتها. وهذه المناصب كلها مصنفة في إطار المنظومة الوطنية لتصنيف مناسب العمل.
- المعايير التقنية ( ratios ) : التي من خلالها يمكن تحديد عدد العمال الممكنة تشغيلها خاصة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة كتسيير الزبائن

كل هذه المعلومات تدخل في إطار برمجة الموارد البشرية بشكل عام والتي يجب أن تتم في آخر السنة التي تسبق السنة المراد إنجاز الميزانية فيها. بعد هذه الإجراءات وقبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي يتم الإعلان على مستوى الشركة عن المناصب الشاغرة التي يمكن أن يرقى إليها الموظفون وذلك في إطار الترقية المحلية.

#### ثانيا : المبادئ الأساسية للتوظيف

هناك مجموعة من المبادئ والأوليات تقوم عليها الشركة وهي:

#### 1- المبادئ :

- لا يجب التفريق بين الأشخاص على أساس المعرفة، السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية(الغنى، الفقر)، القرابات العائلية، الانتماء الحزبي، الانتماء النقابي...
- وجود منصب شاغر وذلك يكون إما بمغادرة العامل للمنصب الذي كان يشغله أو بإنشاء منصب جديد أو نشاط جديد .
- لا بد من إعداد التوقعات سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى

- يجب أن يكون كل المترشحين مسجلين لدى الوكالة المحلية للتشغيل (ALEM)، حيث تقوم الشركة بإبلاغ هذه الوكالة عن مناصب التي تحتاج إلى شغلها مع ذكر الاختصاصات التي يطلبها كل منصب. حينها وفي أجل أقصاه 21 يوما تمد الوكالة الشركة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط. وفي حالة عدم تلبية الطلب تلجأ الشركة إلى خيارات أخرى كي تنجز هدفها في الوقت المنشود.
- يتم فرز الملفات التي قدمتها وكالة التشغيل على مستوى قسم الموارد البشرية، أما عملية الانتقاء التقني سيكولوجي فتتم على مستوى مركز الانتقاء التابع للشركة .

## (2) الأولويات:

- الفرصة الأولى في التوظيف تكون لموظفي الشركة أي للتوظيف الداخلي في إطار الترقية الداخلية .
- الأولوية في التوظيف للمجاهدين أو أبناء الشهداء هذا إذا تساوت المؤهلات وإلا فالأجدر.
- الأولوية للموظفين المسرحين من الشركة في إطار تقليص العمال. (مع الإشارة إلى أن الشركة لم تعرف عملية تسريح العمال) طبعا دائما بنفس الشرط السابق.
- الأولوية لأرملة عامل كان يعمل بالشركة ودائما بنفس الشرط السابق .
- الأولوية ليتامي عامل كان يعمل بالشركة وبنفس الشرط.
- الأولوية لابن شهيد كان يعمل بالشركة وبنفس الشرط

## ثالثا : شروط التوظيف :

### (1) - شروط المترشح :

- يجب أن يكون دمل الجنسية الجزائرية.
- يجب ألا يقل على 16 سنة (إذا كان عمر المترشح 16 سنة لابد من إحضار رخصة أبوية)
- لا يكون المترشح عامل في جهة أخرى.
- تسوية الوضعية إزاء الخدمة الوطنية (معفى، مؤجل، مؤدي).
- لا يكون متقاعد
- بالنسبة للعمال ذوا الأعمار من 50 سنة فما فوق يجب توفير ظروف خاصة بهم .
- في حالة ما إذا مر العامل على المجلس التأديبي في الشركة وسرح منها لا يمكن إعادة توظيفه.
- يجب أن يكون للمترشح المستوى الذي يتطلبه منصب العمل.
- يجب أن يكون ناجحا في الامتحان المهني والتقني والبسيكولوجي.
- يجب احترام عقد التسيير الذي يصادق عليه من طرف المديرية العامة والمديرية الجهوية.
- بالنسبة للعمال ذوي السن 16 سنة يجب توفير ظروف مناسبة لهم للعمل .

## 2) شروط منصب العمل :

- 1-2 توفير منصب شاغر وذلك للأسباب التالية :
- أن يكون صاحب المنصب ذهب إلى الخدمة الوطنية .
- احيل صاحب المنصب على الاستيداع (أي عطلة بدون أجر) .
- صاحب المنصب سجن .
- عامل انتدب أكثر من ستة أشهر مثلاً ذهب للتكوين المهني في اختصاص معين.
- الذهاب الدائم للعامل (الوفاة، التقاعد، موظف لم يثبت لأنه لم يعمل بشكل جيد، استقالة، إقالة، انتقال عامل إلى مؤسسة أخرى).
- 2-2 انشاء نشاط جديد

## 3-إجراءات تنفيذ عملية التوظيف :

1-3 استجلاب العمالة : في هذه المرحلة لا بد من البحث عن الموظفين حيث يجب المرور حتماً على وكالة التشغيل. يتكفل قسم تسيير الموارد البشرية بالانتقاء الأولي للملفات من القائمة التي تم الحصول عليها من وكالة التشغيل وهذا من أجل الحصول على الموظفين وفق الشروط التي وضعتها الشركة، أما في حالة ما إذا لم تتلق الشركة إجابة من طرف وكالة التشغيل في حدود 21 يوم من تاريخ إرسال الطلب فإنه يتعين على الشركة القيام بإجراء آخر وهو الإعلان على مستوى البلديات والجرائد وكذلك فرز الملفات التي تصل يومياً إلى الشركة كطلبات عمل.

2-3 الفرز الأولي وإجراء الفحوصات : بعد عملية الاستجلاب يستدعى قسم تسيير الموارد البشرية المترشحين لإجراء الفحوصات، طالبا منهم إحضار الوثائق التالية، حتى يقوم بالانتقاء الأولي :

- السيرة الذاتية
- الوضعية إزاء الخدمة الوطنية
- الشهادات المحصل عليها
- شهادة طالب عمل مسلمة من طرف وكالة الشغل .
- شهادة إقامة.

وبعد فرز الملفات لا يخضع للفحوصات وللتقييم أمام لجنة التوظيف إلا المترشحون الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة للتوظيف.

كما يمكن إجراء مسابقة كتابية في حالة وجود عدد كبير من المترشحين يفوق العدد المطلوب قانوناً من طرف لجنة التقييم ( 05 مترشحين عن كل منصب عمل).

3-3 قبول المترشح وتوظيفه : بعد ما يتخطى وبنجاح المراحل الأولى المذكورة أعلاه، يستدعى لتنصيبه في منصب عمله وذلك بعد ما يقدم الملف النهائي للتوظيف وإمضاء عقد العمل.

4-3 فترة التجربة : يوضع المترشح الذي تم توظيفه في فترة تجريبية غير قابلة للتمديد مدتها :

- 03 أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ .

- 06 أشهر بالنسبة لأعوان التنسيق .

- 12 شهرا بالنسبة للإطارات .

. بعد تقييم الفترة التجريبية اذا كانت النتائج مرضية فإن العامل ثبت في منصب عمله وفي حالة العكس(نتائج غير مرضية ) يحرر للعامل قرار رفض التثبيت .

خلال كل هذه المرحلة يكون العامل الجديد مؤطرا من طرف عامل آخر ذا أقدمية وتأهيل عالي وذلك من أجل إدماجه في منظومة المؤسسة بشكل عادي. كما تخصص له فترة تقدر بأسبوعين على الأكثر يتلقى خلالها

معلومات حول المؤسسة ( نشأتها وهيكلتها ) العلاقات بين المصالح وكذا العلاقات مع الهيئات الخارجية كالضمان الاجتماعي، الضرائب...

الخاتمة

من خلال ما أسفرت عليه نتائج الفرضية الفرعية الأولى القائلة : " ان التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسات الخارجية والداخلية أدت الى إعادة النظر موقع ودور الموارد البشرية فيما " وهذا راجع الى انها العنصر الأهم في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة لذلك فان الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى لأي مؤسسة .

فالموارد البشرية هي المحرك الرئيسي لأداء أي مؤسسة مهما كانت أهدافها ومجالات نشاطها والمحدد لفعالية استخدام أصولها ومختلف مواردها الأخرى ، وتكسب المؤسسة ديناميكية تمكنها من الاستجابة وبمرونة كبيرة مع المتغيرات المختلفة الأخرى في تحقيق ما يعرف بالميزة التنافسية للمؤسسة .

ومن خلال نتائج الفرضية الثانية والقائلة : " تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أحد مداخل الاستراتيجية الحديثة لتفعيل اشراك الموارد البشرية في اعداد وتنفيذ استراتيجية المؤسسة من اجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية ، كما انه بات من الواضح جليا ان الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها عن طريق التخطيط لها وتنميتها اصبح يشكل اهتماما كبيرا لكل المؤسسات التي تهدف الى تدعيم استراتيجيتها وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني ، امكن المؤسسة اليوم اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكن استغلالها الى جانب استراتيجياتها التنافسية الأساسية هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية أدت الى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الاستراتيجي والتسيير التنبي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد وبهذا المفهوم يصبح التسيير التنبي للموارد البشرية جزءا متكاملًا ومشاركًا في بناء وتطبيق استراتيجية المؤسسة .

وكما جاءت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة القائلة : " ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتم من خلال مجموعة من الاعتبارات سواء كانت اقتصادية وأخرى سياسية واجتماعية وبالتالي يمكن القول ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية غير مطابق لما هو موجود في واقع النظرية العلمية" .

وعليه فان التسيير التنبي للموارد البشرية هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق اهداف المؤسسة في المستقبل ، العدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين وذلك عبر ترجمة اهداف وخطط واعمال المؤسسة الى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات من اجل تنمية مهاراتها وزيادة قدراتها في تحقيق التنمية المستدامة .

ان مشروع اعداد الاستراتيجية يتم أولا انطلاقا من تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط على مستويات مختلفة ، ففحص بالاتجاهات الكبرى للمحيط الخارجي وتحدد المجال المرغوب فيه في حين ان تحليل المعطيات الداخلية يحدد المستطاع دراسة المحيط الداخلي تسمح بمعرفة المزايا والعيوب للمؤسسة ، اما

دراسة المحيط الخارجي فتمكننا من معرفة المخاطر والفرص المعروضة امام المؤسسة وبالتالي تقييم مدى قابلية انجاز وتجسيد الغايات الاستراتيجية .

ويتطلب التسيير التنبئي للموارد البشرية القيام بتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات ( من مناصب ) وكذلك إعداد الموازنة مع ذلك حالة المجتمع الأجزاء الموفرين (مورد) وكذلك لمحة عن تطورها المحتمل في الأفق المعطى الاخذ الاعتبار في ان واحد المعايير المتعلقة عادة بشيخوختها و حركتها والقرارات الاستراتيجية التي تمس نشاطها.

### نتائج البحث :

لقد تبين لي بعد انتهائي من عرض التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ومن خلال تحليلي لواقع التسيير التنبئي للموارد البشرية بإحدى المؤسسات الجزائرية والذي مس شركة نفطال – فرع مستغانم – ان نستخلص بحسب القراءات النظرية وما توصلت اليه من قناعات النتائج الاتية :

- تبين لي من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات تكون له أهمية قصوى في حالة تبني خيارات الاستراتيجية الكبرى .
- التطور الملحوظ على مدى الاهتمام بالموارد البشرية والذي تجسد من خلال التطور الذي الت اليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .
- أن المؤسسة الجزائرية قد ارتقت وأصبحت تنافس المؤسسات الحديثة حتى على مستوى الدول التي تهتم بثمين دور التسيير التنبئي للموارد البشرية واهميته كمحرك لتنمية وتطوير هذه الأخيرة ومدى تأثيره على فعالية وأداء المؤسسة ، خاصة في ظل التحولات التي تعرفها الاقتصاد الوطني عامة والمؤسسة الخاصة .
- نعتقد ان التسيير التنبئي للمواد البشرية بالشرة يتم وفق اساليب ومعايير عامية ويستعمل أدوات جد متطورة وان الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق البرامج والخطط الناجمة عنه .
- تبين لي من الدراسة الميدانية ان عملية التوظيف تتم وفق معايير موضوعية في مجملها .

### الاقتراحات والتوصيات :

من خلال ما سبق يمكن ان نوصي ب :

- 1- ضرورة ترقية دائرة الموارد البشرية ( Département ) بالشركة الى مديرية الموارد البشرية ، حتى تحظى بنفس الاعتبار المعطى لباقي المديرية الأخرى وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة بالشركة .
- 2- ضرورة استحداث خلية تكلف بالمتابعة الدورية لسير تطبيق الخطط والبرامج المنبثقة عن التسيير التنبئي للموارد البشرية والسهر على التقدم في مختلف الاعمال المتبقية ، واجراء تعديلات اللازمة ما تطلب الامر ذلك .

- 3- ضرورة اقتناء او انشاء برمجية التسيير التنبئي للموارد البشرية إضافة لنظام معلومات الموارد البشرية الخاصة بالشركة لتمكن من الحصول على صورة دقيقة وسريعة عن تطور تعدادها في المستقبل وبكل سهولة .
- 4- ضرورة استنفاد طرق التسريع السلمية المبنية على رضا الطرفين ( من تشجيع على المغادرة الإدارية ) فيما يخص الافراد الذين يشغلون في مناصب في طور الاختفاء .

أفاق البحث :

ان هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة للتوسع في مفهومه ، وإمكانية الدراسة من جوانب ة وبأبعاد مختلفة ومما لاشك فيه ان هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواء من ناحية المنهجية او المعلوماتية او العلمية وبهذا الصدد نقترح عددا من البحوث المستقبلية :

- مدى تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .
- دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية .

## قائمة المراجع

- 1- أحمد سيد مصطفى، إدارة موارد بشرية، منظرو القرن الحادي والعشرون ، 2000
- 2- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر 2004
- 3- أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجور للنشر والتوزيع، مصر، 2002 .
- 4- توماس وهيلين، رافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، عهد الإدارة العامة السعودية ،1990 .
- 5- جمال محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية، 2006 .
- 6- حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قلمة ، 2004 .
- 7- راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل، استراتيجي تكميلي، بدون ناشر 1991- 2000 .
- 8- رواية حسين، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ،2003 .
- 9- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد، كلية التجارة ، جامعة إسكندرية ، 2001 .
- 10- صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000 .
- 11- صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل، تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، 2003 .
- 12- طاهر محسن منصور الغالي ، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل،، دار وائل، للنشر، الطبعة الأولى ، الأردن، 2007 .
- 13- عايده سيد الخطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003 .
- 14- عايده سيد طاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار كليوبترا للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1998 .
- 15- عبد السلام أبو قحف، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2003-2004 .
- 16- عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال بدار الجامعية، الاسكندرية، 2004
- 17- عبد الكريم ، وافي الجدوري، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، دار الهلال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، لبنان ، 2000 .
- 18- عمرو صفي عقيقي ، إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان 1996 .
- 19- كامل، بربر، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات النشر والتوزيع، لبنان 1997 .
- 20- محمد احمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية للأصول والاسس العلمية ، دار الجامعة ، الإسكندرية ، 2001
- 21- محمد سعيد سلطان إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، بيروت ، 1993 .
- 22- محمد سمير احمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان ، 2009 .
- 23- محمد فوزي حلاوة ، مبادئ الإدارة ، مكتبة المجتمع العربي ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2007 .
- 24- مصطفى نجيب شاويش ، إدارة الافراد ، دار الشروق ، عمان ، الأردن ، 1990 .
- 25- هالة منصور ، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات المكتبية الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 .