

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أحمد بوقرة بومرداس

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

حول موضوع

استراتيجية تطوير الموارد البشرية

مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات

تحت إشراف الأستاذ

من إعداد الطالب

—عبد الرحمن بن عيسى

—عبد العزيز وهابي

السنة الدراسية 2022/2021

الشكر و الإهداء

الشكر

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه

ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، وبعد..

فلإني أشكر الله تعالى على فضله حيث أتاح لي إنجاز هذا العمل بفضله، فله الحمد أولاً وآخرًا.

ثم أشكر أولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة، خلال هذه الفترة، وفي مقدمتهم أستاذي

المشرف على الرسالة فضيلة الأستاذ الدكتور/ عبد الرحمان بن عيسى الذي لم يدخر جهدًا في

مساعدتي، فقد فتح لي بيته، كما هي عادته مع كل طلبة العلم، فله من الله الأجر ومني كل تقدير

حفظه الله ومتّعه بالصحة والعافية ونفع بعلومه.

كما أشكر القائمين على جامعة أحمد بوقرة بومرداس ، ووفقهم لكل خير لما بذلوه من اهتمام

بطلاب كلية علوم الاقتصاد بصفة عامة.

الاهداء

الى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير، فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي (والدي

الحبيب) أطل الله في عمره.

إلى من وضعتني على طريق الحياة وجعلتني ربط الجأش، وراعتني حتى صرت كبيراً (أمي الغالية) طيب

الله ثراها.

إلى إخوتي، من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب، إلى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم

يتوانوا في مد يد العون لي.

أهدي إليكم بحثي في.....

ملخص الدراسة

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الكبير الذي تقوم به الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، من خلال الأهمية التي تلعبها المؤسسة و إدارة الموارد البشرية وذلك عن طريق تبني إستراتيجية وخطة واضحة على المدى الطويل الأجل بهدف التكيف مع التغيرات البيئية، وكذلك من أجل التخطيط الجيد للحصول على الموارد البشرية الفعالة باعتبارها عنصر فعال في أي مؤسسة وذلك بالإعتماد على إستراتيجية التخطيط و الإستقطاب و التدريب و التحفيز وغيرها، حيث تم معالجة الموضوع عن طريق دراسة حالة من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بمؤسسة صيدال الجزائر حيث تكون مجتمع الدراسة من أفراد المؤسسة، وتم التوصل إلى أن تبني المؤسسة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية للمؤسسة محل الدراسة بصفة جيدة.

الكلمات المفتاحية : إستراتيجية، إدارة الموارد البشرية.

Résumé:

Cette étude vise à identifier le rôle important joué par la stratégie de gestion des ressources humaines , par l'importance que joue l'entreprise et de la gestion des ressources humains , par l'adoption d'une stratégie et un plan clair pour la durée à long terme afin d'adapter aux changements environnementaux, ainsi que de pour une bonne planification des ressources humaines efficaces en tant que composante efficace de toute organisation reposant sur la stratégie de planification et de la polarisation, la formation , la motivation et d'autres, ou le traitement du sujet par étude de cas par l'unité de SAIDAL D'ALGER ou les membres de l'organisation de la communauté d'étude, il a été conclu que l'adoption par l'établissement de la stratégie de gestion des ressources humaines pour l'établissement à l'étude est bonne.

les mots-clés: stratégie, gestion de ressources humaines

القوائم

قائمة الفهرس

ص	المحتوى
/	التشكرات
/	الإهداءات
/	ملخص الدراسة
/	قائمة الفهرس
/	قائمة الجداول والأشكال
01	مقدمة
07	الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية
08	تمهيد
09	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
09	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية
09	الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية
09	الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية
11	المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	الفرع الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية
14	الفرع الثاني: التطور التاريخي للموارد البشرية والاختلاف بين التقليدية والمعاصرة
17	المطلب الثالث: أهمية وأهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية
17	الفرع الأول: أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية
18	الفرع الثاني: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية
20	المبحث الثاني: التغيرات البيئية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية وموقعها في المؤسسة
20	المطلب الأول: التغيرات البيئية التي شهدتها العالم منذ سنة 1960م
20	الفرع الأول: التحولات البيئية الداخلية

23	الفرع الثاني: التحولات البيئية الخارجية
27	المطلب الثاني: وظائف وموقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة
27	الفرع الأول: وظائف غدارة الموارد البشرية
29	الفرع الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية
30	المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية
30	الفرع الأول: التطور السوسيو ثقافي والتطور السياسي القانوني
31	الفرع الثاني: التطور التكنولوجي والاقتصادي
33	الفرع الثالث: الرغبات الجديدة للأفراد
34	خلاصة الفصل
35	الفصل الثاني: إستراتيجية تطوير الموارد البشرية
36	تمهيد
37	المبحث الأول:مدخل للإستراتيجية
37	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
37	الفرع الأول : تعريف الاستراتيجية و مبادئها الأساسية
38	الفرع الثاني: الأبعاد الاستراتيجية
39	المطلب الثاني: مكونات و مستويات الاستراتيجية
39	الفرع الأول: مكونات الإستراتيجية
40	الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية
42	المطلب الثالث: نظرة حول الفكر الإستراتيجي
43	الفرع الأول: أهم المدارس الفكر الإستراتيجي واتجاهاته
46	المبحث الثاني: إستراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية
46	المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
46	الفرع الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخصائصها
48	الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

49	الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
50	المطلب الثاني: مكونات ومراحل وأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
50	الفرع الأول : مكونات إستراتيجية الموارد البشرية
52	الفرع الثاني: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
55	الفرع الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
56	المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و عوامل نجاح الإستراتيجية
56	الفرع الأول: التحديات التي تواجهها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
57	الفرع الثاني: عوامل نجاح الإستراتيجية
59	خلاصة الفصل
60	الفصل الثالث: تقييم استراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال
61	تمهيد
62	المبحث الأول: مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية
62	المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال
62	الفرع الأول: مراحل نشأت مجمع صيدال
64	الفرع الثاني: أهداف مجمع صيدال
65	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال
67	الفرع الأول: الإدارة العليا و مصانع إنتاج الدواء
69	الفرع الثاني : الفروع ومركز البحث والتطوير
69	الفرع الثالث: الوحدات التجارية والمديريات
71	المطلب الثالث: أهداف إستراتيجية مجمع صيدال
73	المبحث الثاني: تقييم فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال
73	المطلب الأول: تطور الموارد البشرية في مجمع صيدال
74	المطلب الثاني: تحليل المقابلة الشخصية فيما يتعلق بالمنظور والفعالية الإستراتيجي لإدارة

	الموارد البشرية
74	الفرع الأول: فيما يتعلق بالمنظور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
75	الفرع الثاني: فيما يتعلق بفعالية إستراتيجية الموارد البشرية
76	المطلب الثالث: فيما يتعلق بالعوامل الأخرى
76	الفرع الأول: فيما يتعلق بتكامل الإستراتيجية مع ممارسة نظام إدارة الأداء
77	الفرع الثاني: فيما يتعلق بتكامل الأداء مع وظيفة إدارة الموارد البشرية ومؤشراته في المؤسسة الفرعية فارمال مع المؤسسات المنافسة
77	الفرع الثالث: فيما يتعلق بممارسة بعض مظاهر الأداء الإستراتيجي في مصنع الدار البيضاء فرع فارمال
79	خلاصة الفصل
81	الخاتمة
/	قائمة المراجع
/	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم	الجدول	ص
01	التطور التاريخي للموارد البشرية	14
02	الفرق بين الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة	15
03	مدارس الفكر الإستراتيجي و اتجاهاته	42
04	تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2020	71

قائمة الأشكال

رقم	الأشكال	ص
01	البيئة الداخلية والخارجية لنظام الموارد البشرية	26
02	مهام إدارة الموارد البشرية	28
03	هيكلية إستراتيجية المنظمة	41
04	مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	49
05	المهكل التنظيمي لمجمع صيدال	64

مقدمة

بعدما ظهرت مختلف التطورات التي مست العديد من المجالات خاصة التي ميزت البيئة الصناعية من غموض وعدم الاستقرار في ظل منافسة تزداد حدتها وتعدد منابعها، أدت بالمؤسسات الاقتصادية بأنواعها إلى الاهتمام بأساليب إدارية هادفة تستهدف مباشرة كل ما له صلة بالسلوك المراد تبنيه، بهدف تحسين مستوى أدائها من خلال اتباع الأساليب المناسبة خاصة تلك المتعلقة بالموارد البشرية باعتبارها عنصرا هاما وداعما أساسيا لأي نشاط داخل المؤسسة.

ولأن الموارد البشرية أصبحت من أهم عوامل النجاح و التنافسية، ينبغي النظر إليها من خلال الدور الجديد الذي اسند لها و المتمثل في البعد الاستراتيجي الذي جعلها تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد أكثر معرفة وكفاءة ، ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات وتوظيف المعرفة الكامنة فيها.

لقد بات يتحتم على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بعد تبني الجزائر لاقتصاد السوق وتحرير الاقتصاد الوطني وفتح مجال المنافسة أمام المنتجات و المؤسسات الأجنبية، ويعد إبرام الجزائر لاتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي ومضي الجزائر قدما للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، والالتزام بشروطها، والالتزامات التي تعهدت بها مع المؤسسات النقدية والمالية الدولية، البحث عن طرائق وأساليب جديدة في تنظيم وإدارة مواردها، وخاصة فيما يتعلق لإدارة مواردها البشرية، حتى تتمكن من تحرير الطاقات الإداعية الفاعلة والكامنة فيها، مما يمكنها من الحصول على مواقع تنافسية تسمح لها بإنتاج منتجات يصعب تقليدها من قبل المنافسين.

ومن خلال ما تطرقنا له تمكنا من طرح الإشكالية التالية:

ما مدى فعالية إستراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية المعتمدة في مجمع صيدال

الجزائرية؟

و لدراسة هذه الإشكالية نقوم بطرح التساؤلات الآتية:

- ما هي العوامل التي أدت إلى إعادة النظر في دور الموارد البشرية في المؤسسات؟

- ما ذا نعني بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

- ما هي الإستراتيجية المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال الجزائري؟

الفرضيات:

وكإجابة على هذه التساؤلات تمكنا من طرح الفرضيات التالية:

- تتمثل العوامل التي أدت إلى إعادة النظر في دور الموارد البشرية في المؤسسات هي مختلف العوامل البيئية الداخلية

و الخارجية للمؤسسة التي تؤثر بشكل كبير على الموارد البشرية و مختلف التطورات التي آلت إليها البلد بعد

التطورات السريعة التي شهدتها.

- تعتبر إستراتيجية الإدارة للموارد البشرية أحد المداخل الإستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد

وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة.

- لا تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال موقع إستراتيجي وترتكز على إستراتيجية الموارد البشرية على

الإستثمار في التكوين .

أسباب اختيار الموضوع:

تكمن أسباب إختيارنا لهذا الموضوع في شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة الجزائرية،

ورغبتنا في التخصص في هذا المجال مستقبلا بحكم تخصصنا في فرع إدارة الأعمال، وتطوير ورفع مستوى قدراتنا

العلمية في البحث العلمي، ومحاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

أهمية الدراسة:

ترجع أهمية دراستنا إلى الاهتمام الكبير الذي أولته المؤسسات الرائدة في العالم لهذا المورد الثمين.

الهدف من الدراسة:

نهدف من خلال دراستنا إلى التعرف و الإلمام أكثر بالموضوع خاصة من الجانب الميداني.

المنهج المتبع:

وبغرض الإلمام بكل جوانب الموضوع و الإجابة على الأسئلة المطروحة ودراسة الفرضيات، اعتمدنا على المنهج التاريخي لسرد مراحل تطور الموارد البشرية، كذلك على المنهج الوصفي عند تحليلي التعاريف و العوامل إلخ، وعلى منهج دراسة حالة في الفصل التطبيقي.

الصعوبات التي واجهتنا:

قلة المراجع التي تناولت تطوير الموارد البشرية وتعرس جمعها.

خطة البحث:

قمنا بتقسيم دراستنا هذه لثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي.

الفصل الأول قمنا بدراسة إدارة الموارد البشرية وقمنا بتقسيمه إلى مبحثين المبحث الأول يتحدث على ماهية إدارة

الموارد البشرية أما الفصل الثاني فخصص للتغيرات البيئية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية وموقعها في المؤسسة.

أما فيما يخص الفصل الثاني فقد تطرقنا فيه إلى إستراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية و كذلك قمنا بتقسيمه إلى

مبحثين، المبحث الأول تحدثنا فيه عن مدخل للإستراتيجية كمصطلح عام، أما المبحث الثاني تكلمنا عن

الإستراتيجية بصفة خاصة أي إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

و فيما يخص الفصل التطبيقي و الأخير فخصص لدراسة فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال و

نفس الشيء قسمناه إلى مبحثين، المبحث الأول يخص التعريف بالمجمع أما المبحث الثاني فهو لدراسة موضوعنا

ميدانيا.

الدراسات السابقة:

فيما يخص الدراسات السابقة المهتمة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فهي كثيرة ومتنوعة نذكر منها:

-خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء

المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، بحث مقدم في إدارة الأعمال، الجامعة

الأردنية، 2006/2005م ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في

المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، و الاختيار و التعيين وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي.

-تبروت علال، إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006م، تناول الطالب فيها مفهوم إدارة الموارد البشرية وأبعادها، ثم تعرض إلى التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية بشيء من التفصيل، مع دراسة حالة مؤسسة صيدال.

-حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دكتوراه دولة في علوم التسيير تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007م ، ركز فيها على أهم معالم التطور في الموارد البشرية ، من خلال عرضه لأهم المدارس التي اهتمت بها، كما أشار أيضا إلى كيفية الحفاظ عليها من خلال تنميتها، التي تعود على المؤسسات بقيمة مضافة تسمح لها بالبقاء و الازدهار.

الفصل الأول

مدخل لإدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن الاهتمام بالموارد البشرية ورعايتها يعد أهم ظاهرة تشغل بال المسؤولين بالدول المتقدمة و النامية على السواء في وقتنا الحاضر، ويرجع هذا الاهتمام إلى كون الموارد البشرية تمثل أهم عناصر الإنتاج ومصدر التميز و التفوق للمؤسسة.

ولا يمكن أن تتم عمليات الإنتاج و التسويق و التمويل... إلخ بدون توفر الخبرات و المهارات البشرية اللازمة، وينبع اهتمام الدول النامية بصفة خاصة بالموارد البشرية إلى عدة أسباب أهمها:

-الإحساس بانخفاض الإنتاجية.

-عدم التوازن بين العرض و الطلب في بعض التخصصات.

-انتشار ظاهرة البطالة.

-الرغبة في تطوير القوى العاملة باعتبارها الأساس الأول لخطط التنمية الشاملة.

وتأتي أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية من أهمية الدور الأساسي الذي تلعبه في تمكين المؤسسة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية، وقد أخذت أهمية هذه الوظيفة تزداد وتتعاظم لتعادل وتفوق سائر وظائف المؤسسة كالتسويق و الإنتاج و المالية... إلخ. من خلال هذا سوف نقسم هذا الفصل إلى مبحثين:

-المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

-المبحث الثاني: التغيرات البيئية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية وموقعها في المؤسسة.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

يعتبر المورد البشري من أهم الموارد التي نجدها في المؤسسة كون له تأثير كبير على أرباح المؤسسة وعوائدها سواء في المؤسسات ذات طابع عمومي أو اقتصادي، من هنا سوف نتطرق في هذا المبحث إلى تعريف الموارد البشرية وخاصة مفهوم إدارة الموارد البشرية كونها وظيفة فعالة في المجتمع ككل، وكذلك سوف نتطرق إلى التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية

إن المورد البشري له فعالية كبيرة في المجتمع ككل، لذا سوف نحاول التطرق لمختلف المفاهيم كالآتي:

الفرع الأول: تعريف الموارد البشرية

"هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين، والذين توظفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطها السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة، قصد تحقيق رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها المستقبلية مقابل ذلك لأن تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم وبينها تتمثل في تعويضات متنوعة وهي: الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية".¹

"تتمثل في الأفراد المستقلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعطيل حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل والمحاولون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً".²

الفرع الثاني: تعريف إدارة الموارد البشرية

"هي وظيفة إدارية تقسم بجميع سياسات وتطبيقات العناصر البشرية داخل المنظمة، والتي تهدف إلى تحقيق أهداف المنظمة وأفرادها والمجتمع، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج الخاصة بتحليل وظائف المنظمة ومن ثم تخطيط الموارد البشرية واستقطابها واختيارها وتدريبها وتقسيمها وتحفيزها وتطويرها بشكل فعال".³

"هي إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة والمتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية بغرض تحقيق أهداف عليا في تنمية وتطوير الموارد البشرية والكوادر البشرية".¹

¹ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، القاهرة، مصر، 2013، ص 4.

² تبرتعلا، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 3.

³ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية - نحو منهج إستراتيجي متكامل -، ط 2، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2008م، ص 23.

"تسيير الموارد البشرية هي مجموعة النشاطات التي تستهدف تطوير الفعالية الجماعية للأفراد الذين يعملون في المؤسسة، والفعالية هي القياس الذي تحقق المؤسسة بواسطة الأهداف".²

"هي الإدارة المسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل في التخطيط للحصول على الموارد البشرية وتنظيمها وتطويرها وقيادتها وتحفيز الموظفين للوصول إلى أعلى مستوى من الإنتاجية بكفاءة وفعالية والجمع بين المنظمة والموظف في الاتجاه والمساهمة في تحقيق أهداف كل منهم وكذلك المساهمة في زيادة حصة المنظمة في السوق والمحافظة عليها".³

"تعرف كذلك إدارة الموارد البشرية الفاعلة على أنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح المصلحة العامة".⁴

"إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام موارد وقوى بشرية ملائمة وهي عبارة عن وضع الأفراد في الوظائف التي يشغلونها بكفاءة وفعالية كعاملين والذين يؤديون إسهامات ذات قيمة في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة وهذه الإسهامات في نتيجة لإنتاجياتهم في المؤسسة".⁵

ونستنتج من خلال التعاريف المختلفة السابقة ما يلي:

-الموارد البشرية عبارة عن أفراد ذو كفاءات مختلفة سواء رؤساء أم مروضين أو ما نستطيع القول عنها طاقة بشرية.

-إدارة الموارد البشرية هي عبارة عن وظيفة التخطيط والتنفيذ.

-يتم من خلالها تقسيم المهام على العمال بشكل مجموعة من الأنشطة كما أنها تحقق أهداف المؤسسة.

-هي مسؤولة عن أداء الفعاليات والأنشطة والتي تتمثل كما ذكرنا سابقا في عملية التخطيط والتنفيذ وذلك للحصول على الموارد البشرية ذو كفاءة وتنظيمها.

المطلب الثاني: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

¹ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م، ص 16.

² بوبكر بوخرية وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، ص 11.

³ يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م، ص 29.

⁴ صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلبي، مرجع سابق، ص 4.

⁵ تيرور تلال، مرجع سابق، ص 7.

لقد تم تداول مصطلح إدارة الموارد البشرية منذ القدم لكن بطبيعة الحال يوجد عدة تطورات واختلافات إلى غاية يومنا هذا خاصة بعد ظهور ما يسمى الثورة الصناعية، في تداول هذا المصطلح ومن خلال هذا المطلب سنتطرق للخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية منذ بدايتها وبداية الاهتمام بالموارد البشري إلى يومنا هذا.

الفرع الأول: الخلفية التاريخية لإدارة الموارد البشرية

سوف نحاول تتبع إدارة الموارد البشرية Humane Ressources Management منذ بدايتها إلى غاية يومنا هذا أي قبل الثورة الصناعية وبعدها لأنه هنا بدأ التطور والاهتمام بها:

أولاً: قبل الحرب العالمية الأولى (قبل الثورة الصناعية)

لم يكن في العصور البدائية توظيف، ففي مرحلة العبودية كان الفرد العامل ملكاً لصاحبه ويتقاضى أجره على شكل غلة، وفي مرحلة النظام الحرفي كان التوظيف، الأجور، التدريب، تؤدي من قبل الحرفي ذاته، وفي بداية الثورة الصناعية كان التوظيف عند بوابة المصنع، يفتح، يمر الأقوياء ثم يغلق، أما التأديب فقد كان لرب العمل مطلق الحرية.

لقد اتسمت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى المهمة، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب.¹ كما لم تكن الصناعات قد ظهرت في هذه المرحلة وكانت الحياة العملية تقتصر على بعض الصناعات التي كانت محصورة في نظام الطوائف المتخصصة، إذ كان الصانع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة، وفي الغالب كان الناس يعتمدون على الزراعة و الصيد في توفير لقمة العيش، وكان أسلوب المقايضة هو النظام الاقتصادي القائم و السائد في تلك المرحلة، مع ذلك و رغم اقتصار العمل على الزراعة إلا أننا يمكن أن نلمس الدول البدائي للتخطيط و التنظيم و التوجيه و المتابعة و الرقابة المتشددة في العمل الزراعي من قبل المالكين للأراضي، و يظهر لنا جلياً دور الإدارة المركزية ذات الطابع المتشدد و الرؤيا الضيقة للإبداع في العمل، و التركيز على الربح فقط، و الحرص على تقديم أفضل كم من المحاصيل الزراعية، و كان الفلاح يحرص على الالتزام بمعايير العمل من أجل الإنتاج الزراعي الأفضل حتى يحافظ على لقمة عيشه. ومن خلال ما تم التطرق إليه يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية خلال هذه الحقبة اتسمت بما يلي:

-اقتصار مفهوم إدارة الموارد البشرية على إدارة عمل الفلاحين في الزراعة.

¹ علي عبد الله، عن Bessgre des chourtz، تحليل للمنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002م، ص6.

- وجود فكر إداري مبتدأ عند أصحاب الأراضي الزراعية في إدارة أعمالهم الزراعية وآلية تسويق منتجاتها، لكن هذا الفكر كان يعمل دون أسس علمية إدارية ومنطقية.
- وجود نظام الأجور بأسلوب المقايضة.
- غياب مفهوم الاهتمام بالعنصر البشري كونه الدفعة المحركة للعمل، وبالتالي غياب أبسط حقوق العاملين في الزراعة.
- غياب القوانين والأنظمة التي تعني بتنظيم الأعمال وضمان حقوق المالكين والعاملين، وذلك بحكم اقتصار الأعمال على الزراعة.
- منظومة الأعمال كانت تتمثل بالآتي:
 - *الموجودات أو الأصول الثابتة = الأراضي.
 - *الإدارة = المالكون.
 - *طبيعة الأعمال = زراعية على الأغلب.
 - *العاملون = الفلاحون.¹

ثانياً: ما بن الخمسينات إلى غاية 1995م أي بعد الثورة الصناعية

- 1- خلال الخمسينات والستينات:** لقد تميزت هذه المرحلة بتطوير التشريع الاجتماعي وتنشيط المفاوضات الجماعية، والمفاوضات على الإنتاجية، مما أدى إلى ظهور ما يسمى بإدارة العلاقات الصناعية للتأكيد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، فقد تحولت إدارة الأفراد في هذه الفترة إلى وظيفة اجتماعية مسيرة من قبل إداريين ذوي إحاطة واسعة بالقانون، همهم الوحيد التأكيد على احترام القوانين.
- 2- نهاية الستينات إلى منتصف السبعينات:** بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وكثر العاملون بها، أصبحت المؤسسات بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية وقد عزز هذا الاتجاه تجارب الهاو رتون، حيث لم تترك مجال في أن العامل الإنساني لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية معينة تفوق لحد كبير غيرها عن طريق الإقناع والترغيب، وأن الأهداف النهائية للمؤسسة تتحقق إذا ما بذل العمال جهودهم طوعية واختياراً لا كرهاً وإجباراً.

¹ قصي قحطان وخليفة الجميلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيدة ومنقعة، دائرة المكتبة الوطنية، 2014-2015م، عمان، الأردن، ص 68-69.

3- ما بين 1975-1985م: دخلت الوظيفة الاجتماعية في هذه المرحلة مرحلة نوعية تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تنمية إسهامات الأفراد وتحفيزهم بكيفية تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة.

4- نهاية الثمانينات إلى ما فوق: أصبحت تمثل الموارد البشرية أهم مورد إستراتيجي بالنسبة للمؤسسة نتيجة لاحترام المنافسة وتسارع التغير التكنولوجي وتغير التقنيات. إن تحديات سنوات التسعينات من القرن العشرين أملت تعديلات وتغيرات جعلت من الموارد البشرية منبع قوة وتطوير ونجاح للمؤسسة من أجل مواجهة في الريادة، إعادة ترتيب أولوياتها، حيث أصبحت الموارد البشرية المدخل الفعال لمواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.¹

الفرع الثاني: التطور التاريخي للموارد البشرية والاختلاف بين التقليدية والمعاصرة

الجدول رقم 01: التطور التاريخي للموارد البشرية

العصر	1850-1900	1900-1940	1940-1960	1960-1980	1980-1995	1995-إلى يومنا هذا
المتغيرات في بيئة الأعمال	الثورة الصناعية	التصنيع	نمو المؤسسة	التركيز على الجودة	الثورة التكنولوجية	عصر المعلومات والروابط التكنولوجية

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، ص 6-8.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

الأصول الذكية	أصحاب المصلحة في المؤسسة	القوى العاملة المهنية	التغير في مزيج القوى العاملة	الاتحادات العملية	عمالة مرتبطة	
إستراتيجية تطوير الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	إدارة الأفراد	إدارة المستخدمين	العلاقات الصناعية	علاقات العمل	المتغيرات في وظيفة الموارد البشرية
إضافة القيمة	البهجة الإنتاجية من أجل العميل	رضا العميل	التوجيه إلى المنتج والسوق	الإنتاج الكبير	ظهور المنتجات	النتائج النهائية

المصدر: أشلوك تشاندا وشلباكيرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الأزمي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م،

ص 17.

جدول رقم 02: الفرق بين الموارد البشرية التقليدية والمعاصرة

من	إلى
-عصر الثورة الصناعية.	-عصر ثورة المعلومات ثم عصر المعرفة.
-عالم المشروعات الصغيرة.	-عالم الكيانات الكبيرة والشركات متعددة الجنسيات.
-عالم متعدد الأقطاب.	-عالم القطب الواحد.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

-التوجه المحلي.	-التوجه الإقليمي ثم التوجه العالمي.
-الاحتكار والمنافسة المحدودة.	-المنافسة القاتلة.
-تقييد الحرية.	-تحرير التجارة من خلال اتفاقية الجات.
-الميزة النسبية سبيل التفوق.	-الميزة التنافسية سبيل التفوق.
-الاقتصاديات الموجهة "المغلقة".	-اقتصاديات السوق "المفتوحة".
-النظم السياسية الديكتاتورية.	-النظم السياسية الليبرالية والديمقراطية.
-المنظمة والدول المنعزلة والمتباعدة.	-التجمعات والتحالفات السياسية والاقتصادية الإقليمية والدولية.
-هامشية دور مؤسسات التمويل الدولية كالبنك الدولي وصندوق النقد الدولي.	-تعاظم دور مؤسسات التمويل الدولية في برامج الإصلاح الاقتصادي الدولية.
-مبادئ ونظم وسياسات إدارية ثابتة وجامدة.	-مبادئ ونظم وسياسات إدارية مرنة ومتغيرة باستمرار.
-نظم إنتاج يدوية وميكانيكية.	-نظم إنتاج آلية.
-هياكل تنظيمية هرمية جامدة وبيروقراطية.	-هياكل تنظيمية مرنة وتخليعية تتكيف مع الظروف.
-السعي لتحقيق الربح السريع وإرضاء المساهمين.	-السعي لتحقيق النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصالح.
-أنماط ثابتة من التفاعلات الاجتماعية والقيم المجتمعية.	-أنماط جديدة من التفاعلات الاجتماعية والقيم المجتمعية.
-تقنيات إدارية تقليدية معتادة.	-تقنيات إدارية جديدة مثل: *الأعمال الالكترونية وممارسة العمل عن بعد. *دوائر الجودة. *إدارة الجودة الشاملة. *إعادة الهندسة الإدارية. *النشاط الجماعي.
-أعمال عضلية.	-أعمال ذهنية.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

-التخصص.	-المهام المتعددة.
-التوجه بالإنتاج أو بالبيع أو المنتج.	-التوجه بالعميل وظهور مفهوم العميل يقود الشركة.
-العميل الخارجي.	-العميل الداخلي والعميل الخارجي.
-العمل كل الوقت.	-العمل بعض الوقت.
-مفهوم المرؤوس منفذ أوامر.	-مفهوم المرؤوس رجل أعمال.
-مفهوم المرؤوس أجير.	-مفهوم المرؤوس شريك.
-رأس المال المادي "النقدي".	-رأس المال البشري، رأس المال الفكري.
-مفهوم الرئيس وكيل.	-مفهوم الرئيس قائد.
-الإدارة الهاوية.	-الإدارة المحترفة.
-التفكير التحليلي(المستند إلى منطق التأكد).	-التفكير الابتكاري (المستند إلى المخاطرة المدروسة).
-الإدارة العامة.	-إدارة المنظمات الحكومية بأسلوب القطاع الخاص.
-الوقت يعتبر قيد.	-الوقت يعتبر مورد.
-التنظيم كيان مغلق.	-التنظيم كيان مفتوح.
-الحيز أو النطاق المحدود.	-الحيز أو النطاق غير المحدود.
-نظم العمل منخفضة الأداء.	-نظم العمل عالية الأداء.
-الأسواق المستقرة المنفعلة.	-الأسواق المتقلبة المفتوحة.
-الاهتمام بالماضي والانحصار في الحاضر.	-استشراف المستقبل والتطلع إليه.
-الموارد المادية أساس القدرة التنافسية.	-الموارد البشرية أساس القدرة التنافسية.
-منطق الفرقة وعدم التماسك.	-منطق التوحد والتكامل والترابط.
-منطق العمل والأداء المتتابع.	-منطق العمل والأداء المتزامن.
-المدير رئيس عمل.	-المدير مدرب ومساند وراعي للعاملين ومرشد للمرؤوسين.
-اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب والإجراءات الإدارية ونظم العمل أهداف.	-اعتبار الهياكل التنظيمية والأساليب والإجراءات الإدارية ونظم العمل أدوات.

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

-الاعلام المحلي والإقليمي.	-الاعلام الدولي من خلال القنوات الفضائية وشبكة الانترنت.
-الولاء لأصحاب الأعمال.	-الولاء للمهنة.

المصدر: مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018م، ص 38-39.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية

من الطبيعي أن تعطى لإدارة الموارد البشرية الأهمية التي تستحقها نظرا للنتائج والمساهمات التي تنتج عنها وكذلك بالنسبة للتأثيرات والتقنيات المرافقة لنشاطها، ونظرا للأهداف التي تنفذها داخل المؤسسة.

الفرع الأول: أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية

بالنسبة لأهمية إدارة الموارد البشرية، فإن الممارسات الجيدة لإدارة الموارد البشرية تبدو واضحة من قدرة المنظمة على الاستقطاب، والاحتفاظ بأفضل الموارد البشرية، فالتخطيط للموارد البشرية ينبه المنظمة مبكرا على نوعية العمالة المطلوبة في الأجل القصير المتوسط وطويل الأجل.¹

وتتمتع إدارة الموارد البشرية - كأحد وظائف المنظمة - بأهمية كبيرة باعتبارها تمثل إدارة لأهم وأعلى أصول

المنظمة سواء كان ذلك على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني.²

فعلى مستوى المنظمة تتركز هذه الأهمية فيما يلي:

-يعتبر العنصر البشري هو العقل المدبر والقوة التي يمكن من خلالها استغلال جميع الإمكانيات المادية الموجودة بالمنظمة وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمة سواء كانت إنتاجية أو تسويقية أو تمويلية.

-في حين تتناقص قيمة الموارد المادية الموجودة بالمنظمة-بمرور الوقت- نجد أنه على العكس من ذلك تتزايد قيمة الموارد البشرية، حيث أنها تمثل أصلا تتزايد قيمته يوما بعد آخر وبالتالي ضرورة العمل على حسن الاستفادة منه.

-يساعد حسن تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية على عدم إعاقة أعمال الإدارات الأخرى بالمنظمة.

أما على المستوى الوطني:

¹ نفيسة محمد باشري ومصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، 2001م، ص 19.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سابق، ص 25-26.

- إن الثورات التي شهدتها العالم في الآونة الأخيرة من ثورة معلومات وثورة اتصالات وثورة تكنولوجيا، وما أفرزه ذلك من تقدم وتفوق للدول يرجع إلى وجود عقول بشرية مبدعة وقدرات فنية عالية وسمات سلوكية إيجابية.
- إن الموارد البشرية تمثل أساساً قوياً للقوة الاقتصادية، وذلك بقدرتها على الإدارة الفعالة وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف مجالات النشاط الاقتصادي.
- تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.

الفرع الثاني: أهداف وظيفة إدارة الموارد البشرية

تعتبر الوظائف السابقة مهمة لأنها والأنشطة التي يتطلبها أدائها تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ويعتبر استقطاب العاملين الأكفاء للهمل بالشركة، والاحتفاظ بالعامل المرغوب فيه، وتحضيره للعمل الأهداف الثلاثة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الفعالة. وقد أدى الاهتمام بالإدارة الفعالة للموارد البشرية إلى زيادة الاعتقاد بأن الأداء الكفء للوظائف السبعة السابقة يساهم مساهمة فعالة في بقاء شركة ونموها وتحسين قدرتها على المنافسة وفي تحسين مستوى الأرباح التي تحققها. ويؤدي تركيز إدارة الموارد البشرية إلى بقاء الشركة ونموها وقدرتها على المنافسة ومستوى الأرباح في تحققها إلى اكتساب القائمين بذلك احترام الإدارة العليا والاعتراف بقيمة إدارة الموارد البشرية. ويمكن التأثير على هذه العناصر التي يطلق عليها الاعتبارات الأكثر أهمية **Bottom Line** عن طريق تحسين الإنتاجية، ومستوى حياة العاملين والانصياع الجيد للقوانين الخاصة بالموارد البشرية.¹

كما تعمل إدارة الموارد البشرية على تحقيق مجموعة من الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، وذلك استجابة للمتطلبات والاحتياجات والتحديات الاجتماعية، حيث تسعى إلى تقليل الآثار السلبية والمعوقات البيئية التي تواجه المؤسسة.²

- الحفاظ على مساهمة إدارة الموارد البشرية بالمستوى المناسب لحاجات التنظيم، أي أنه على إدارة الموارد البشرية أن تراعي المستوى التنظيمي الذي تقدم إليه خدماتها، وبالتالي تقوم بإشباع حاجاته بدون زيادة أو نقص، حيث إن ذلك يؤدي إلى عدم الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة.³

¹ إسماعيل علي بسيوني إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، كلية التجارة، بنين، 2006-2007م، ص 8-9.

² سبرين مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م، ص 26.

³ نفيسة محمد باشري، مرجع سابق، ص 20.

المبحث الثاني: التغيرات البيئية وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية وموقعها في المؤسسة
نظرا لوجود العديد من التغيرات البيئية التي لها أثر كبير في إدارة الموارد البشرية سوف نتطرق إليها كالاتي:

المطلب الأول: التغيرات البيئية التي شهدها العالم منذ سنة 1960م
ومن خلال الجدول الذي تطرقنا له في المبحث الأول والذي يبين التطورات والتحولات في إدارة الموارد البشرية من قبل الثورة الصناعية إلى ما بعدها سنتناول في هذا المطلب أهم التغيرات أو التحولات البيئية الداخلية منها والخارجية، والتحديات المترتبة عليها، وتأثيراتها المختلفة على إدارة الموارد البشرية كالاتي:

الفرع الأول: التحولات البيئية الداخلية
يقصد بالتغيرات البيئية الداخلية جميع العوامل المادية والاجتماعية داخل حدود المنظمة والتي يتم أخذها في الاعتبار عند اتخاذ القرارات ويسهل التحكم فيها من قبل الإدارة، ومن أمثلتها: التغير في حجم المنشأة، التغير في الهيكل التنظيمي، التغير في تركيبة قوة العمل، التغير في التكاليف.

وسيتم تناول كل من هذه التغيرات بشيء من التفصيل مع الإشارة إلى التحديات التي يخلقها وتأثيرها على إدارة الموارد البشرية.¹

أولاً: التغير في حجم المنشأة

يعتبر التغير في حجم المنشأة من التغيرات الداخلية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية، وبالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول مقياس محدد لحجم المنشأة، إلا أن أكثر المعايير شيوعاً واستخداماً هي المعايير الكمية، وبصفة خاصة معيار إجمالي عدد العاملين.

وبصفة عامة نجد أنه كلما صغر حجم المنشأة، كلما قل عدد العاملين، ومن ثم لا توجد وحدة تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، ويتم ممارسة نشاط إدارة الموارد البشرية من خلال مالك المنشأة أو أحد العاملين بها، ومع كبر حجم المنشأة وزيادة عدد العاملين وتخصصاتهم تظهر الحاجة إلى وجود وحدة تنظيمية متخصصة لإدارة الموارد البشرية. ويختلف المستوى التنظيمي بها حسب درجة اقناع مدير المنشأة بأهمية العنصر البشري وأهمية إدارة الموارد البشرية. ومع التحول إلى الشركات الدولية تعقدت مهمة إدارة الموارد البشرية نظراً للاختلافات بين الدولة الأم والدول المضيفة للاستثمار سواء من الناحية الثقافية أو الاقتصادية أو القانونية أو العلاقات الصناعية..... الخ، مما يخلق تحديات أمام إدارة الموارد البشرية عند ممارسة سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وإدارة الأداء وتصميم نظم التعويضات.... الخ.

ثانياً: التغير في الهيكل التنظيمي

شهدت الحقبة الماضية عدة تحولات فيما يتعلق بالهيكل التنظيمي كالتالي:

-التحول من الهياكل التنظيمية الميكانيكية إلى الهياكل العضوية أو المرنة، ومن ثم التحول من الأهداف والسياسات المحددة، ونطاق الاشراف الواسع والاتصالات في جميع الاتجاهات. ولقد انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية حيث زادت درجة المرونة، ودرجة اللامركزية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

-ظهور الهياكل التنظيمية التخيلية، وذلك نتيجة ظهور أشكال جديدة من المنظمات، يطلق عليها منظمات مكان العمل الافتراضي Virtual Workplace، أو المنظمات الافتراضية، و في ظل هذا النوع من المنظمات لا توجد حدود مكانية ولا زمانية للعمل، و يؤدي العامل العمل المكلف به في أي مكان و في أي وقت، على أن يكون هناك اتصال الكتروني بين العاملين بالمنظمة و بعضهم، و بين العاملين و المديرين، ولقد

¹مصطفى مصطفى كامل وآخرون، مرجع سابق، ص 40-46.

انعكس ذلك على إدارة الموارد البشرية، حيث تطلب الأمر إعادة النظر في سياسات الاستقطاب ، و الاختيار، و التعيين، و تحليل و تصميم الوظائف، و التدريب ، و نظم التعويضات....الخ.

ثالثا: التغيير في تركيبة قوة العمل

حدثت تغيرات في تركيبة قوة العمل، سواء تغيرات ديموغرافية (حسب السن، والجنس، ومستوى التعليم...) أو تغيرات ثقافية (القيم، والعادات، والتقاليد، الاتجاهات...) أو تغيرات في قدرات ومهارات العمالة (التحول من العمالة التقليدية إلى عمالة المعرفة...) ولقد انعكست تلك التغيرات على إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

-أدى ارتفاع نسبة كبار السن في العمل، وانخفاض نسبة مشاركة الشباب، إلى اهتمام إدارة الموارد البشرية باستقطاب مواهب ومهارات جديدة من الشباب، والبحث عن وسائل تساعد على تقليل نسبة كبار السن في العمل.

-أدت زيادة نسبة النساء في العمل إلى ضرورة التزام إدارة الموارد البشرية بتحقيق المساواة بين الرجال والنساء في الحقوق والواجبات، وعند ممارسة سياسات الموارد البشرية المختلفة سواء المتعلقة بالتعويضات، أو الاجازات أو الترقيات.... الخ، بالإضافة إلى ضرورة تبني سياسات تساعد المرأة على تحقيق التوازن بين متطلبات العمل، ومتطلبات الأسرة، مثل المشاركة في الوظيفة، والعمل عن طريق التليفون، وساعات العمل المرنة، وبرامج رعاية الصغار.

-وأدى زيادة إقبال بعض العاملين على التعليم الجامعي، وما بعد الجامعي، إلى ارتفاع مستوى التعليم للعاملين داخل المنشأة، ومن ثم يتعين على إدارة الموارد البشرية سد الفجوة بين العاملين الذين لم يطوروا مستوى تعليمهم، من خلال تصميم برامج تدريبية لزيادة معارف ومعلومات ومهارات العاملين ذوي المستويات المنخفضة.

- كما قد تواجه إدارة الموارد البشرية مشكلة العمالة المؤهلة بدرجة أكبر من احتياجات الوظيفة مما يسبب مشاكل للإدارة عند التعامل مع تلك العمالة أو توجيهها أو تعويضها، وقد يحتاج الأمر إلى نقل تلك العمالة إلى وظائف أخرى تتناسب مع مواصفاتها.

- كما تؤثر التغيرات الثقافية على أداء العاملين في الوظيفة، وعلى ممارسات إدارة الموارد البشرية سواء فيما يتعلق بنمط القيادة، أو نظم التعويضات المناسبة، أو الخدمات المقدمة...الخ.

- كما أدى التحول من العمالة التقليدية إلى عمالة المعرفة إلى زيادة اهتمام إدارة الموارد البشرية بتوليد ونشر واستخدام المعرفة، وتطوير سياسات الموارد البشرية اللازمة لتحقيق ذلك. حيث اهتمت إدارة الموارد البشرية

بتصميم واجبات وظيفية مرنة بما يسمح للفرد بالنمو والتعلم، وتصميم برامج تدريبية تساعد على تطوير طرق استخدام المعرفة.

-وبصفة عامة يتعين على إدارة الموارد البشرية، القيام بإدارة الاختلافات والتنوع في هيكل العمالة من خلال إدراك خصائص هيكل العمالة داخل المنشأة، ومحاولة تحقيق التوافق بين أفراد قوة العمل من خلال تطوير نظم وسياسات للموارد البشرية بما يتفق مع طبيعة هذا التباين.

رابعاً: التكاليف

تعتبر التكاليف أحد المحاور الأساسية التي يجب عليها المنظمة في ظل بيئة العمل التنافسية، وتمثل تكلفة العمالة أحد عناصر التكاليف الأساسية بالمنظمات. لذلك تبذل المنظمات دوراً كبيراً في تخفيض تلك التكاليف، ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

1-تقليل أو تخفيض حجم العمالة: ويقصد به الاستبعاد المخطط للعاملين، ويترتب على اتباع هذا الأسلوب آثاراً إيجابية تتمثل في تخفيض تكلفة العمالة نتيجة للاستبعاد، مما يؤدي إلى زيادة معدل العائد على الأموال المستثمرة في المنظمة، كما يترتب على تطبيق هذا الأسلوب آثاراً سلبية تتمثل في انخفاض الروح المعنوية للعاملين بالمنشأة نتيجة استبعاد زملائهم، بالإضافة إلى زيادة التكاليف الناتجة عن المدفوعات التي يتم سدادها للعاملين المستبعدين في صورة مكافآت نهاية الخدمة.

2-الاعتماد على المصادر الخارجية: ويقصد به أن تعهد المنظمة إلى أشخاص أو جهات خارجية لأداء بعض أنشطتها الثانوية، والتي كان يتم أدائها سلفاً بواسطة عمالة من الداخل.

3-تأجير العاملين: ويقصد به أن يتم عقد اتفاق مع شركة توظيف لتأجير العاملين ويساعد ذلك في تخفيض التكاليف، نتيجة تحويل المصروفات الإدارية الخاصة بالعناية الصحية والتأمينات والمعاشات إلى شركة التأجير، وإن كان يعاب على هذا الأسلوب أن ولاء وانتماء العامل يكون للشركة الأصلية-الشركة المؤجرة- بدرجة أكبر من الشركة المستأجرة.

4-تدعيم الإنتاجية: يقصد بالإنتاجية العلاقة بين المخرجات والمدخلات، أو كمية المخرجات الناتجة عن كمية محددة من المدخلات، ويمكن زيادة الإنتاجية بعد طرق:

-زيادة المخرجات مع ثبات المدخلات-زيادة المخرجات وزيادة المدخلات ولكن زيادة المخرجات تكون بدرجة أكر-زيادة المخرجات مع نقص المدخلات-نقص المخرجات مع نقص المدخلات، ولكن نقص المدخلات يكون بدرجة أكبر -ثبات المخرجات مع نقص المدخلات.

الفرع الثاني: التحولات البيئية الخارجية

تعتبر البيئة الخارجية مجموعة العوامل المحيطة والمؤثرة بشكل أو بآخر بالمؤسسة واستراتيجيتها، ويقصد بالعوامل تلك الاعتبارات والمتغيرات العامة المحيطة بالمؤسسة.¹

كما تعرف على أنها مجموعة العناصر والعوامل التي تقع خارج المؤسسة، والتي لها تأثير عليها، ويجب على المؤسسة دراستها وتحليلها من أجل اكتشاف الفرص الموجودة فيها، والاستفادة ومعرفة التهديدات لتجنبها في الوقت المناسب.²

أولاً: العوامل الاقتصادية

ويقصد بها تأثيرات كل من: التأثيرات المحلية، والوطنية والعمالية، والمتغيرات الاقتصادية العالمية، والتي من شأنها التأثير على عمليات المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية ومنها:³

-الناتج القومي المحلي، معدل الدخل القومي، معدل نمو الاقتصاد، متوسط دخل الفرد، معدل التضخم والبطالة.

ويجب أن تؤخذ العوامل الاقتصادية بعين الاعتبار عند اتخاذ القرارات، وإلا فإن احتمالات الخطر كبيرة في عدم إدراك المعنى الحقيقي لها.⁴

ثانياً: العوامل السياسية والقانونية

تعتبر سياسة الدولة والقوانين التي تستند إليها فيما يتعلق بحماية حقوق المواطنين وحتى المقيمين، من العوامل على عمل إدارة الموارد البشرية، فهي تقيد حرية أرباب العمل والمديرين من خلال سنّها لقوانين تدعو إلى المساواة في

¹ الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة استراتيجية، سلسلة محاضرات، جامعة محمد خيضر، بسكرة، ص 39.

² فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2016م، ص 74.

³ المرجع نفسه، ص 74.

⁴ عبد الرحمن القرّي، التكنولوجيا الجديدة للأعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصاد، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2016م، ص 104.

المعاملة بين العاملين، للحد من التمييز بينهم على أساس عرقي أو أجنبي أو العمر أو اللون أو العقيدة، كما تطالب بالعدالة في الأجور مما يؤدي إلى إعادة النظر في ممارسات الاختيار وسياسة التعويض والتقييم وتسيير المسار الوظيفي للعاملين.¹

ثالثا: العوامل الثقافية والاجتماعية والديمقراطية

من الطبيعي أن تتأثر مخرجات العاملين و سلوكياتهم بطبيعة الحوافز التي يتطلعون لها، بقيمة حضارتهم التي ينتمون إليها وفقا لخصائصها المتعلقة بإدارة مواطنيها و عامليها، بالإضافة إلى تطلع بعض الشعوب للمستقبل و توجيههم نحو الأهداف و الطموحات التي يخططون لتحقيقها ، بينما تتمسك شعوب أخرى بماضيها و تراثها و حرصها على الحفاظ عليه، و بالتالي مقاومتها لكل ما هو جديد، و في ضوء هذه المعتقدات و العادات و طرق التفكير لمختلف الشعوب و الأقطار ، ينبغي أن تحرص إدارات الموارد البشرية على مراعاة سياساتها و أساليب إدارتها و طرق وضع الأجور و الحوافز و العقوبات لتكون منسجمة ومراعية للمجتمعات التي تعمل فيها، و التي ينحدر منها موظفوها و عمالها.²

رابعا: العوامل التعليمية والنقابات وزيادة حجم العمالة

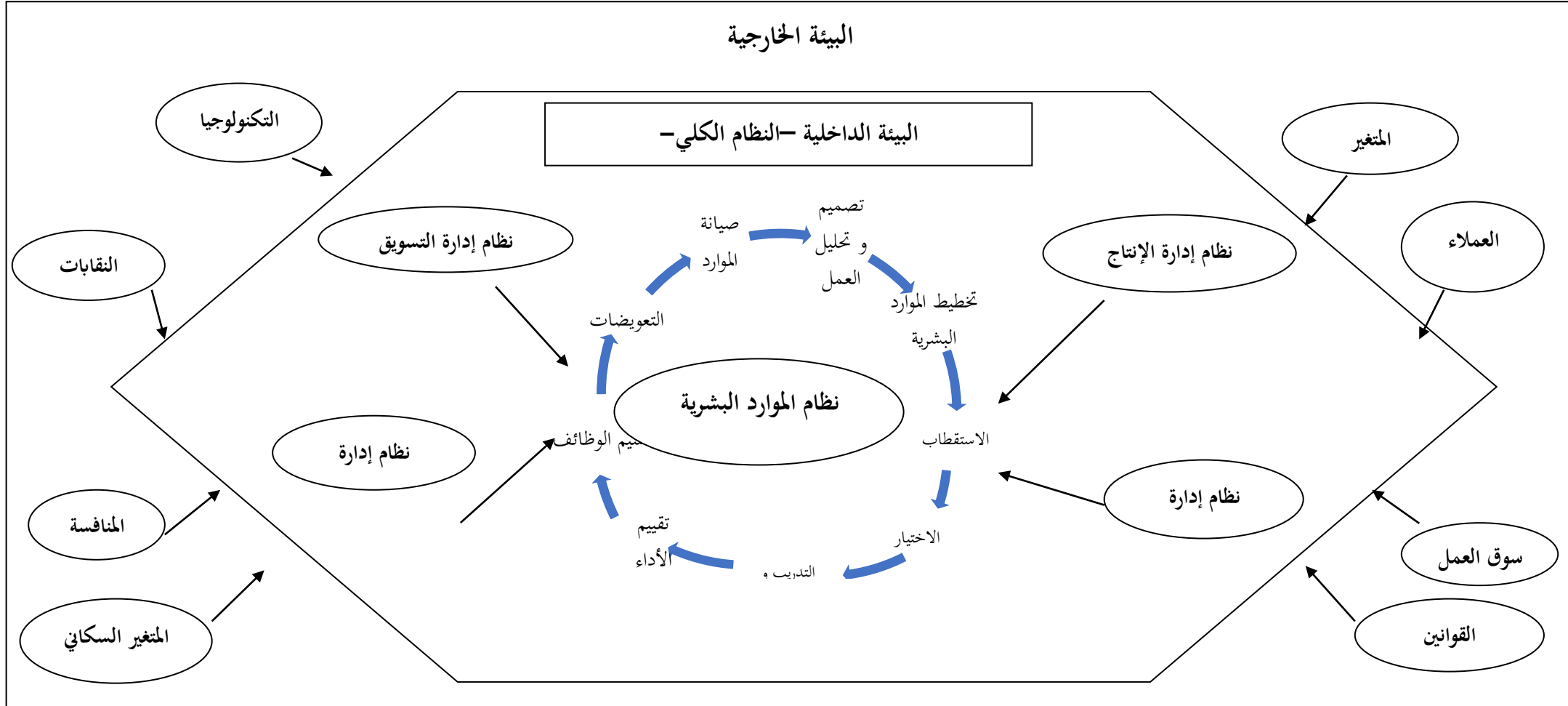
تعتبر هذه العوامل من أهم المؤثرات بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنظام التعليمي هو الذي يمد المؤسسات بحاجاتها من اليد العاملة من حيث أنواع التخصصات والأعداد المطلوبة من كل تخصص، وتعتبر العوامل التعليمية من المعوقات البيئية لإدارة الموارد البشرية، وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات في هذه الحالة مسؤولية تنمية الكفاءات التي تتطلبها مجالات العمل بالمؤسسة، ويتطلب ذلك إعداد برامج تدريبية تعقد داخل وخارج المؤسسة.³

¹ ليندة رجام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014م، ص 82.

² عامر بن خيضر حميد الكرسبي، الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتحديات والتوجهات، الرياض 2012م، ص 10.

³ عبد الرحمان القري، مرجع سابق، ص 103.

الشكل رقم 01: البيئة الداخلية والخارجية لنظام الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2005م، ص26.

المطلب الثاني: وظائف وموقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة

الفرع الأول: وظائف غدارة الموارد البشرية

تشير وظائف الموارد البشرية لتلك المهام والواجبات التي تؤدي سواء في المنظمات الصغيرة أو الكبيرة الحجم، وتهتم وظائف إدارة الموارد البشرية بالعديد من الأنشطة المتوسعة والتي تؤثر تأثيراً على مجالات عديدة للمنظمة، وتشمل هذه الأنشطة بعضاً مما يلي:

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة.
- التنبؤ بالمتطلبات للأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها.
- اختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة.
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه.
- تصميم أنظمة تقييم الأداء.
- مساعدة الأفراد في تنمية خطط التطوير.
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين.
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتنظيمات.
- تصميم وتطبيق البرامج لضمان صحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد لحل مشكلاتهم الشخصية والتي تؤثر على أدائهم في العمل.
- تصميم وتنفيذ أنظمة اتصال الأفراد.¹

¹راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1998/1999م، ص23.

الشكل رقم 02: مهام إدارة الموارد البشرية



المصدر: رابطة محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط 1998/1999م، ص 23.

الفرع الثاني: موقع إدارة الموارد البشرية

ان الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل إدارة المنظمة بحيث أنها تبين جميع النشاطات والعمليات التنسيقية والمهام المختلفة التي يوكل بها أعضاء المنظمة.

ومن هنا فان كل زيادة في حجم الأعمال والنشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي، وأحيانا تغير في تصميمها، فالمالك الوحيد لا يحتاج لهيكل إدارية لأنه باستطاعته أن يقوم لوحده بكافة الأعمال الإدارية التي تتطلبها نشاطات مشاريعه الصغيرة، سواء إنتاجية أو تسويقية أو مالية، لكن مع زيادة حجم المشاريع وكميات الإنتاج، ويتعذر على صاحب العمل أن يؤدي لوحده الوظائف الإدارية و منها وظيفة إدارة الأفراد، و من هنا بدأ التفكير جديا في تحدي وظهور إدارة جديدة تسمى إدارة الأفراد و تحديد موقعها من الهيكل التنظيمي للمنظمة، كنتيجة لتطور إدارة المنظمات و تعدد أنواع المنظمات وازدياد أحجامها وتعدد مآلكها وانتشارهم في كل مكان، و ثم وافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحياتها وكان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة والقادرة على تحقيق الأهداف المرجوة.

بالرغم من تعدد الهياكل في المنظمة فإننا نجد أن المنظمات المتوسطة والكبيرة الحجم تعتمد إلى جمع وتقسيم الوظائف ضمن وحدة أو وحدات متخصصة في شؤون الموارد البشرية سواء عن طريق خلق جهاز مركزي لإدارة الأفراد له حق الاشراف الوظيفي على إدارة الفروع أو عن طريق اعتماد لا مركزي له حق التنسيق مع الفروع مع ترك الاستقلالية التامة لنشاطاتها الداخلية، من أكثر التقسيمات الهيكلية المعتمدة و خاصة لدى المنظمات الصناعية والإنتاجية، هو التنظيم الوظيفي على أساس العمليات أو النشاطات ذات الاختصاص الواحد أو الاختصاصات المتشابهة ، بحيث أن كل قسم ووحده وظائفها القيام بالنشاطات المستندة اليه.¹

المطلب الثالث: عوامل الاهتمام بوظيفة إدارة الموارد البشرية

¹ سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 07، جامعة الزاوية، ليبيا، 2012م، ص 47.

بعد التطورات الحاصلة في مجال الإدارة أصبح هناك ما يسمى بالاهتمام بالإدارة وهذا راجع للعوامل التالية:¹

الفرع الأول: التطور السوسيو ثقافي والتطور السياسي القانوني

أولاً: التطور السوسيو ثقافي

إن وجود أفراد في المؤسسة معناه وجود قيم مختلفة لكن بالتطور السوسيو ثقافي للأفراد في المؤسسة أدى إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وبالتالي فإن هدف إدارة الموارد البشرية هو معرفة طبيعة تفكير الأفراد، وقدراتهم واتجاهاتهم، ومحيط العمل الذي يعملون فيه، وكيفية تكوينهم وتدريبهم وتعليمهم، وأيضاً كيفية تحفيزهم وترقيتهم، وتوفير جو تشوبه العلاقات الاجتماعية، ومعرفة طرق الاتصال وتطويرها أو تقنينها، وتسيير نزاعات الأفراد بينهم، ونعطي مثالا على ذلك بالمجتمع الأمريكي فنجد خلال هذا القرن تعرض لتغيرات جوهرية في أسلوب معيشة أفراد وأسلوب تفكيرهم..... تغيرات اتجاهات هذا المجتمع ومواقفه من التجمعات العمالية المنظمة (النقابات واتحادات العمال،).

هناك اعتبارات اجتماعية وجب مراعاتها ونلخصها في الآتي:

المستوى الثقافي ومستوى التعليم بمراحله المختلفة، وكذا درجة انتشار الأمية بين المشتغلين والتي تعكس آثارها على انتاجيتهم وعلى الأعمال التي يزاولونها.

المستوى الصحي، كالصحة العامة للمشتغلين والقوى الجسمانية، ومدى انتشار الأوبئة والأمراض المتوطنة، وتوافر الأطباء والممرضين والمستشفيات والأجهزة والمعدات الطبية، حيث ينعكس المستوى الصحي على قدرة الأفراد على انجاز الأعمال الموكلة إليهم.

مدى مساهمة المرأة العاملة، حيث تشكل المرأة نسبة كبيرة من الموارد البشرية فيزداد حجم القوى العاملة كلما ارتفع معدل مشاركتها في العمل، ولا شك أن العادات والتقاليد السائدة في المجتمع تؤثر في درجة استخدام هذا الجزء من الموارد البشرية.

ثانياً: التطور السياسي القانوني

¹ هشام بفقوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سنوايكفرجوة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2005-2006م، ص 41-44.

ان تدخل الدولة في الاتفاقيات الجماعية وفي العلاقات الفردية والجماعة أصبح أكثر تقننا، فتدخل التشريعات والقوانين حددت دور المنظمات العمالية وحقوقها، والحد الأدنى للأجور، والحد الأقصى لساعات العمل، وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، ومقابلتهم، واختبارهم، وتدريبهم، وأمنهم، وصحتهم، وترقيتهم، وتقييمهم. وبات على إدارات المؤسسات أن لا تنس الأدوار التي تلعبها النقابات والجماعات الأخرى الخاصة بالمصالح في فهم مختلف وظائف وأدوار القانون والسياسة التي تنتهجها المؤسسة تجاه أفرادها في تحديد سلوكياتهم من جهة، وتحقيق حريتهم من والاستراتيجيات التي تنتهجها في بقاء واستمرار العمل جهة أخرى.

الفرع الثاني: التطور التكنولوجي والاقتصادي

أولا: التطور التكنولوجي

تعيش المؤسسات تطورا متسارعا وتغير من حيث التكنولوجيا التي فرضت آليات متطورة ففي الوقت الذي كانت فيه آلات راقنة مستخدمة في المكاتب أصبح الاعلام الآلي، في حين يوجد في المصانع آلات متعددة الوظائف. وبالتالي دخلت ظروف ومعايير غيرت المؤسسة منها تغير الكفاءات من حيث التكوين، وتغير ظروف العمل، وتحقيق نوع من الديناميكية في سياسة المؤسسة نحو أفرادها وإعادة النظر في المستخدمين، بمعنى جعل جهد في تأهيل وإعادة تأهيل الأفراد في أماكنهم، بالإضافة إلى الذين وظفوا حديثا وهذا ليتأقلموا مع المؤسسة، كما فرض هذا على المسؤولين أن يكونوا جاهزين للتأقلم مع الآليات الحديثة ومن نتائج التطور التكنولوجي:

- نقصان عدد الوظائف، نقصان ضمان الوظيفة، نقصان العمال المتخصصين، الرقابة المستمرة للعامل، إعادة توزيع السلطة، عزلة العمال، إعادة تعريف دور الموجهين.

وأصبح ضروري تدخل مسؤولي الموارد البشرية من أجل الحد من قوة المشكل ومحاولة إيجاد الحلول الناجحة وترتيب الأفراد داخل التنظيم.

ثانيا: التطور الاقتصادي

ان التجربة اليابانية أصبحت محط أنظار كل المتخصصين في العالم من الجانب التكنولوجي أو البشري، ولم تكن الأسطورة اليابانية في العمل مجرد نظرية بل دعمتها ظروف منها: علاقة الفرد بالمؤسسة التي دعمت عملية العمل وكونت لدى الفرد الياباني دافعا قويا للعمل، ومنه ظهر التطور الكمي و النوعي للمنتجات اليابانية، وهذا بالإضافة إلى المنافسة الدولية التي أتت بظروف جديدة منها العولمة و التي هندست الاقتصاد الدولي فأصبحت

المؤسسة تقارن انتاجها وأعباء اليد العاملة بالوحدة المنتجة والمؤسسات العالمية الأخرى لكي تقارن أرباحها بمنظور المؤسسات الأخرى.

وهناك اعتبارات اقتصادية وجب مراعاتها نذكر منها:

1: مدى توفر الموارد البشرية

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوى العاملة والذي يتوقف بدوره على حجم السكان، وتوزيعهم العمري والجنسي، ومعدلات نموهم، والعادات السائدة في المجتمع، كما يتوقف على درجة مهارة العمال، ومدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء وأساتذة جامعيين، ورجال الإدارة العليا والباحثين والمهندسين وقادة الفكر، والفنيين والمهنيين الخ.

2: الأراضي الزراعية

يتوقف الاستخدام الأمثل للموارد البشرية كذلك على مساحة الرقعة الزراعية ودرجة خصوبتها، وأنواع المحاصيل التي تتناسب معها، وكذلك الرقعة القابلة للإصلاح ونفقات استصلاحها، بالإضافة إلى توافر الخدمات الأساسية في الريف: كوسائل النقل، المواصلات، المياه، الكهرباء، وأثر العوامل الطبيعية الأخرى والأمطار وغير ذلك.

3: الثروات المعدنية والطاقة المحركة

تعتبر الثروة المعدنية والطاقة المحركة من الدعائم الرئيسية للصناعة، وبالتالي فالتنمية الاقتصادية تعتبر مصدرا من مصادر الدخل القومي، فتوافر الثروات المعدنية بالإضافة على الطاقة المحركة يساعد على إقامة الصناعات الحديثة، وامتداد الصناعات القائمة بمستلزمات الإنتاج، وتؤثر بالتالي في هيكل الاقتصاد القومي، واستخدام القوى البشرية وتوزيعها بين القطاعات المختلفة.

الفرع الثالث: الرغبات الجديدة للأفراد

تغيرت رغبات الأفراد عما كان سائدا، بحيث أصبحوا يميلون أكثر إلى الاستقلالية في العمل، فاتجه المسؤولون نحو تحقيق هذه الرغبات، وعموما يمكن القول إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تبحث قدر المستطاع عن أهداف

الفصل الأول: مدخل لإدارة الموارد البشرية

الأفراد من أجل استقرارهم وبقائهم أوفياء لها، وإذا كانت للأفراد أهداف فإن أهداف إدارة الموارد البشرية يمكن أن تمثلها في النقاط التالية:

- التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة إشباعها.
- إشعار الموظفين بالتغيرات التكنولوجية للتأقلم معها وإشراكهم في القرار.
- تنمية احتياجات المنظمة من موارد سواء للتوظيف، الترقية والتكوين.
- تنمية روح الاتصال والقيادة والعلاقات الاجتماعية.
- توفير الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين وهذا ما هدفت إليه نظرية الإدارة بالأهداف فيما يخص الموارد البشرية والاعتماد على الاتصال.

خلاصة الفصل:

إن مكانة الموارد البشرية في هرم المؤسسة بصفة عامة عرفت تطورات كبيرة ومختلفة، وهذا نظرا لتأثيرات البيئة المتغيرة المحيطة بالمؤسسة ، فالأنماط الإدارية و التنظيمية التي عرفتھا المؤسسة عبر تطورها التاريخي يشير إلى مدى تفاعلھا مع بيئتها الخارجية من جهة، و على مدى اعتنائھا واهتمامھا وإدارتها لمواردها الداخلية من جهة أخرى.

وسواء كانت هيئة أو قسما أو مصلحة، فهي تقوم بمد المديرين على مستوى المستويات التنظيمية وأنسب المناهج أو المسالك ذات العلاقة بالموارد البشرية بغرض تبصيرهم بطبيعة المشكل ليتسنى لهم تنمية قدرات ومهارات ومواهب العمال ومعاونتهم على استيعابها كاملا، وكسب تعاونهم وتدعيم إسهامهم الإيجابي في تحقيق أهداف المؤسسة بجانب أهدافهم الشخصية، كما يفترض أن تكون مؤهلة على إقناع متخذي القرارات على التخلي عن نظرتهم النمطية للعنصر البشري على أنه مصدر قوة وعمل فحسب ، بل عليها أن تقنعهم بالاعتراف بأهميتهم، وأن الأهداف المرجوة هينة، وأن المجهودات المبذولة من طرفهم تكون طوعية واختيارا لا اكراها.

الفصل الثاني

استراتيجية تطوير الموارد البشرية

تمهيد

لقد أدركت العديد من المنظمات التي تريد أن تبقى منافسة ، أنه من العوامل التي يمكن أن تساهم في تحقيق ميزة تنافسية و النمو و الازدهار هو وضع خطة استراتيجية، فمستقبلها مرتبط أنها يجب أن تدرك الأهمية الاستراتيجية ووضع استراتيجية فعالة تضمن لها البقاء والاستمرارية فنجاح المنظمة مرتبط بشكل كبير باستراتيجياتها الموضوعية كمسألة حيوية لنجاح المنظمة، وذلك بالاهتمام ببيئتها الداخلية وكذلك الخارجية لمواجهة التحدي الجديد و مواكبة التطور.

فالاستراتيجية هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة في مجالات إدارة الموارد البشرية والتي تتجسد في مجالات العمل والممارسات التنفيذية وكذلك اختيار طرق التصرف و تخصيص الموارد الضرورية لتحقيق تلك الأهداف.

و يكمن الغرض من تبني مفهوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد المتاحة للمنظمة بشكل يساعد على تحسين أدائها باعتبار أن الفرد أصل استثماري هام من أصول المؤسسة، و إدارة الموارد البشرية هي شريك حقيقي وهام في التخطيط الاستراتيجي للحصول الأمثل على الموارد البشرية الفعالة عن طريق اتباع استراتيجيات عديدة ، التدريب، التحفيز، التقييم،الخ.

و سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق الى ما يلي:

-المبحث الأول: مدخل للاستراتيجية

-المبحث الثاني: استراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: مدخل للإستراتيجية

قبل التطرق أو الدخول لمضمون الموضوع يجب التعرف على متغيرات الدراسة و من بينها يجب لتعرف على معنى الاستراتيجية و مكوناتها و خصائصها كالآتي:

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية

قبل التطرق إلى مفهوم الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية يجب التطرق إلى المفهوم العام لمصطلح الإستراتيجية و ماهيتها كالآتي:

الفرع الأول : تعريف الاستراتيجية و مبادئها الأساسية

أولاً : تعريف الاستراتيجية

إن مفهوم الاستراتيجية مفهوم قديم وعتيق، ففي الغرب فإن الاستراتيجية اشتقت من الكلمة الإغريقية « strategos »، والتي تبلوره أثناء الإصلاحات الديمقراطية ، بالإشارة إلى الوحدات العسكرية، والسياسية التي كونت مجلس الحرب 1997م « Mckiernan »، وهكذا فتاريخ الاستراتيجية أقدم من الناحية العسكرية والسياسية منه في الأعمال والاقتصاد.¹

إلا أنه حديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المنظمات المعاصرة، لذلك فإن نقل المصطلح إلى حقل الإدارة يعني فن القيادة أو الإدارة.²

ثانياً: المبادئ الأساسية للاستراتيجية

تتمثل في:³

-تكييف الغايات مع الوسائل المتاحة و المستخدمة في بلوغ الغايات، فعدم ملائمة و انسجام الوسائل المستخدمة من الغايات المستهدفة يؤدي إلى هدر في الموارد لتحقيق غايات متواضعة، أو العكس تستخدم وسائل لا تقوى على بلوغ الغايات، و في كلتا الحالتين لا تستطيع المؤسسة أن تتطور.

¹خالد بن محمد بني حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009م، ص166.

²بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية ، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م، ص40.

³نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009م، ص26.

- تكييف الخطط الموضوعة مع الحالات المستخدمة و التي لم يتم استيعابها في عملية التنبؤ لا يعني فقدان الاتجاه الاستراتيجي المرسوم، فعملية التكيف هذه تمثل حالة واقعية، في حين أن الاستراتيجية تمثل الإطار الفكري للعمل و الذي يبقى في عقول المديرين.
- عدم إهمال اتجاهات العمل التي تكون فيها المقاومة ضئيلة، خاصة إذا كانت الاتجاهات توصل المؤسسة إلى أهدافها و الموقع الذي تروم تحقيقه.
- أخذ اتجاهات العمل التكتيكية تؤدي إلى مزيد من البدائل المحققة لعدد كبير من الأهداف الموضوعة.
- التأكد من أن الخطط و المواقع غير المستهدفة تكون مرنة، و هذه تقع في إطار موقفي يماشي الحالات المستجدة و التي تتطلب تنظيم ونشر الموارد بطرق عديدة لتسهيل تكييفها للوضع الراهن.
- عدم إعادة الكرة، و الهجوم على الموقع السابق بالطريقة نفسها باستخدام الأساليب و الوسائل نفسها، و من الضروري تجديد الأساليب و تعزيز الموارد.

الفرع الثاني: الأبعاد الاستراتيجية

يمكن القول أن الأبعاد محددة من طرف بعض الباحثين كالآتي:¹

حددها "Tilles" على النحو التالي:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
- الملائمة وفق الموارد والامكانيات المتاحة للمؤسسة.
- درجة القبول بالمخاطر.
- توافق الاستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.
- أما الباحث "Hax" فقد حدد أبعاد الاستراتيجية كالآتي:
- بعد تنسيق و تكامل للقرارات و نمط صناعتها في المؤسسة، و الأهداف بعيدة الأمد و الشاملة.
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إيجاد صيغ مختلفة للمهام في المستويات الثلاث للاستراتيجية (الشامل، والأعمال، والوظائف).
- تحديد المساهمة الاقتصادية و غير الاقتصادية التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

¹ مرجع نفسه، ص22.

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

فيما يرى "Poter" أن أبعاد الاستراتيجية تتضمن:

- مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تتباين عن أنشطة المنافسين.
- تحديد المركز التنافسي للمؤسسة.
- المفاضلة و الاختيار من بين البدائل وطرق وأسس المنافسة.
- تحديد واختيار ما لم يقدمه الآخرون.
- الموازنة بين الأنشطة، فالتنافس بين الأنشطة يضمن بقاء الميزة التنافسية وديمومتها.
- أهمية الفاعلية التشغيلية للمؤسسة.

المطلب الثاني: مكونات و مستويات الاستراتيجية

نقصد بالعناصر التالية كل ما تتضمنه الاستراتيجية من مكونات كالرسالة والأهداف الرؤية الاستراتيجية.... الخ، كما تتكون من مستويات منها الشاملة، و الأعمال و كذلك الوظائف. و من خلال هذا المطلب سوف نتطرق الى مكونات الإستراتيجية و مستوياتها.

الفرع الأول: مكونات الإستراتيجية

نشير هنا إلى وجود عدة مضامين تحتويها الإستراتيجية و التي تشكل في مضمونها مكونات الإستراتيجية منها:¹

أولاً: الرسالة/المهمة

رسالة المنظمة هي تعبير عن الغرض الذي أنشأت من أجله. الرسالة الجيدة هي تلك التي تحدد الغرض الرئيسي للمنظمة، بشكل يسمح بتمييزها عن غيرها من المنظمات ذات الأنشطة المتشابهة، وكذلك نطاق عملياتها من منظور المنتجات التي تعرضها والأسواق التي تخدمها.

ثانياً: الأهداف

هي تلك النتائج النهائية المرغوبة من ممارسة الأنشطة المخططة أو اتباع الإستراتيجيات المطبقة، و تحدد الأهداف ما الذي يجب إنجازه ومتى؟، و التي يعبر عنها بصورة كمية، و تختلف الأهداف عن الغايات في كون الغايات هي تعبير لما ترغب المنظمة في تحقيقه دون أن يكون ذلك محددا بإطار زمني أو أن يتم التعبير عنه كمياً.

¹ ثابت إدريس عبد الرحمان وجمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م، ص41-44.

ثالثا: السياسات

تستمد من الإستراتيجية و تمثل آلية أو دليل لعملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية و عمليات تنفيذها، كما تمثل إطارا مرجعيا ينبغي الإقتداء به من قبل الأقسام و الأفراد في سعيهم لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة.

رابعا: محفظة الأنشطة

هي عبارة عن توليفة من الأنشطة ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن للمؤسسة على استثمارها في هذا النوع من الأنشطة.

خامسا: الرؤية الإستراتيجية

المسار الذي يحدد وجهة المنظمة مستقبلا، و المركز السوقي التي تنوي تحقيقه، ونوعية القدرات و الإمكانيات التي تخطط لتنميتها.

سادسا: التحالفات الإستراتيجية/التلاحم

يقصد بها تلك الشراكة بين إثنين أو أكثر من شراكة لوحدة أعمال من أجل تحقيق أهداف إستراتيجية ذات دلالة كبيرة و المنافع المتبادلة.

الفرع الثاني: مستويات الإستراتيجية

هناك ثلاث مستويات لإتخاذ القرارات الإستراتيجية، وهي:¹

أولا: المستوى الأول (مستوى الإستراتيجية الشامل)

تحدد إستراتيجية هذا المستوى وحدات الأعمال التي ستستثمر فيها موارد المنظمة، وهي تمثل مجالات عمل ونشاط المنظمة المستقبلية، كما تحدد كيفية إدارة هذه الوحدات. بناء عليه توضح هذه الإستراتيجية نوع الأعمال التي تريد أن تعمل المنظمة ضمنها و تستثمر فيها مواردها، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة، وبالتالي فهي تحدد ما يلي:

- الأعمال التي سيستغني عنها.

- الأعمال الجديدة التي يراد دخولها و الإستثمار فيها.

- الأعمال التي سيدخل عليها تعديلات معينة مطلوبة و الاستمرار فيها.

¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 61.

و يتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع سلم لأولويات الاستثمار، لتوجيه موارد المنظمة إلى الأعمال التي هي أكثر جاذبية من غيرها، و يقصد بالجاذبية هنا، التنبؤ بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أرباح أكثر من غيرها من الوحدات.

ثانيا: المستوى الثاني (إستراتيجية الأعمال)

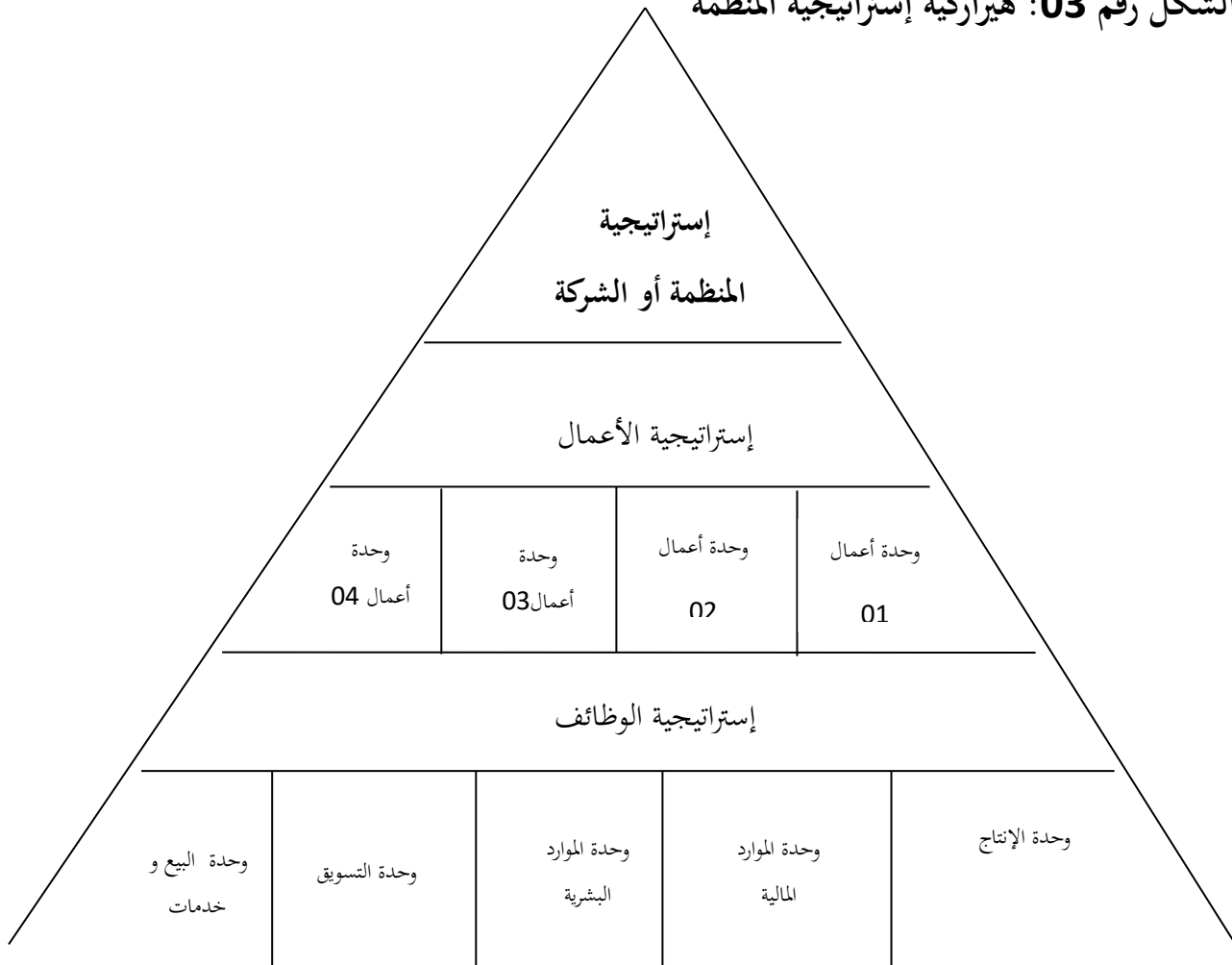
تحدد هذه الإستراتيجية الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال على حده و اتخاذ القرارات الخاصة بذلك. و تركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى، لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق. ويمكن القول بأن محور إهتمام إستراتيجية هذا المستوى يدور حول كيف تنافس وحدات الأعمال الآخرين؟ يفهم من ذلك أن هذه الإستراتيجية ترشد المنظمة إلى كيفية التفوق على الآخرين في ظل الظروف الموجودة في السوق.

ثالثا: المستوى الثالث (إستراتيجية الوظائف)

تنص إستراتيجية هذا المستوى بتعيين الوظائف (النشاطات) الرئيسية التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل: وظيفة الإنتاج، وظيفة الشراء، وظيفة الموارد البشرية...، حيث تتخذ في هذه الوظائف قرارات من أجل تعظيم استخدام موارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي تدور هذه الإستراتيجية حول سؤال مفاده: كيف ندعم ونقوي وحدة الاعمال لتكون قادرة على المنافسة؟.

و نود الإشارة في هذا المقام، إلى أن هذه المستويات الثلاثة التي تمثل هيراركية إستراتيجية المنظمة متكاملة مع بعضها، أي أن كلا منها يكمل الآخر، و هي على شكل لها حلقات يتصل بعضها ببعض. وفيما يلي شكل يوضح هذه المستويات:

الشكل رقم 03: هيراركية إستراتيجية المنظمة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2005م، ص62.

المطلب الثالث: نظرة حول الفكر الإستراتيجي

عرف الفكر الإستراتيجي عدة محطات ساهمت في بلورته على ما هو عليه الآن، فكانت انطلاقة محاضرة بمدرسة هارفرد للأعمال ووصوله إلى نماذج جديدة لعل آخرها التفكير الإستراتيجي. فقد أصبح النظر إلى التسيير الإستراتيجي ودوره الخلاق في ظل تغير المنظمات، مطلباً أساسياً لبقائها في دنيا الأعمال، و أصبح التفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل و الحوار بين الباحثين، باعتباره مدخلاً معاصراً و نمطاً فكرياً راقياً يسهم في تحقيق المواءمة بين الإمكانيات التنظيمية وواقع المنافسة و مستقبل المنظمة.

الفرع الأول: أهم المدارس الفكر الإستراتيجي واتجاهاته

يمكن أن نلخص الاتجاهات الثلاث في الجدول التالي:

الجدول رقم 03: مدارس الفكر الإستراتيجي و اتجاهاته

المدارس	أهم الرواد	أهم المفاهيم المعالجة
مدرسة التصور	-Philips selzinick. -Berkeley. -Alferd D.Chandler 1962 E.P.Learned، C.R.Christensen، K.R.Andrews et W.D.Guth.	-اعداد الإستراتيجية كعملية تصور. -التشخيص الداخلي و الخارجي. -الإستراتيجية عملية مدركة تصاغ من خلال التشخيص الداخلي (نقاط القوة و الضعف) و الخارجي (الفرص و التهديدات). -الإستراتيجية عملية امتزاج القدرات التنظيمية و الفرص داخل البيئة التنافسية. -استخدام تحليل SWOT.
مدرسة التخطيط	-H.Igor Ansoff 1965.	-عداد الإستراتيجية كعملية رسمية: -الإستراتيجية عملية مشكلة من الأهداف، الموازنات، البرامج، الرقابة، و التخطيط الإستراتيجي. -معرفة إمكانيات المؤسسة الداخلية والخارجية يسمح بوضع التحسينات الإستراتيجية في خطط إستراتيجية طويلة الأمد. -معرفة الأهداف، الموازنات، و برامج العمل يكون على مستوى المؤسسة ككل و في ميدان العمل وعلى مستوى الوظائف. -الدراسة تتم في بيئة مستقرة.
مدرسة التوقع	-Mivhael Poter ،Tung 1994.	-إعداد الإستراتيجية كعملية تحليل:

-معالجة المحيط الخارجي و الإنتاجية الداخلية الفعالة و الإختيار الإستراتيجي هم مردودية المؤسسة. -تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية الثابتة و الدائمة.		
-إعداد الإستراتيجية كعملية رؤيوية: -هدف الإدارة الإستراتيجية هو كيفية إستعراض و توجيه الإستراتيجية بمعنى عملية تحليل محور العملية الإستراتيجية على الرؤى لتوجيه المؤسسة التي تسير عليها. -التصورات هي تعبير عام عن فكرة تخيلية.	-Kurt Lewin 1951.	مدرسة المقاولية
-إعداد الإستراتيجية كعملية ذهنية: - الإستراتيجية تعالج على مستوى الإدارة العليا (القمة) في المؤسسة. -المهندس الحقيقي هو الذكي وله إنتاج فكري.	-Herbert Simon et March. -Tversky et Khaneman 1974. -Makridakis 1990.	مدرسة المعرفة
-إعداد الإستراتيجية كعملية ناشئة: -هدف الإدارة الإستراتيجية هو مضاعفة الهياكل التسلسلية في المؤسسات. -حسب Quinn دور الإستراتيجية يتركز على القرارات المتخذة في ظل أنظمة المؤسسة المنسقة في هيكل بياني منظم.	-Charles Lindblom 1959. -Brian Quinn 1980. -Pinchot 1985. -Robert Bruglman 1980.	مدرسة التعلم
-إعداد الإستراتيجية كعملية تفاوض: -تضع هذه المدرسة الإستراتيجية في اتجاهين هما: * السلطة الجزئية المتوقعة لتطوير الإستراتيجيات المهمة في المؤسسة، كما تركز على التفاوض بين الممثلين الداخليين للمؤسسة فيما بينهم. *السلطة الكلية المتوقعة خارج إرادة المؤسسة و التي تؤثر على الكل و المساهمين.	-Bower et Doz 1979. -Pettigrew 1997.	مدرسة السلطة

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

المدرسة الثقافية	-Growth 1977.	-إعداد الإستراتيجية كعملية جماعية: -الثقافة هي المحور الذي يصل بين المؤسسة و البيئة و المتوافقة مع العمليات. -تركز الإستراتيجية على الميزة التنافسية المنتجة و ليس المقلدة.
المدرسة البيئية	-Hannan et Freeman 1977.	-إعداد الإستراتيجية كعملية رد فعل: -الإستراتيجية عملية رد فعل اتجاه المتغيرات البيئية باعتبار البيئة هي الممثل الوحيد للعملية الإستراتيجية.
المدرسة الهيكلية	-Mac Gill.	-إعداد الإستراتيجية كعملية تحول: -تعتمد على شيئين أحدهما يصف المؤسسة في بيئتها كمجموعة من الأشكال الناتجة عن الترابط الداخلي لعدد من الخصائص، و الثاني يصف عملية إعداد القرارات و تحويلها لتلك البيئة.

المصدر: مراد زايد و صبرينة ترغيني، الفكر الإستراتيجي من نموذج SOWT إلى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و

الاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، معهد الحقوق، الجزائر، 2014/01/05م، ص217-218.

نلخص في الأخير إلى أن الفكر الإستراتيجي تطور عبر مراحل متداخلة كل مرحلة تعتبر امتداد لمرحلة سابقة و كل

باحث ساهم بشكل أو بآخر ، وكان الفكر الإستراتيجي بناء متماسك قاعدته مدرسة هارفرد للأعمال و

انطلاقاته بتحليل SWOT و سقفه نماذج جديدة للتفكير.¹

المبحث الثاني: إستراتيجية تطوير إدارة الموارد البشرية

¹ مراد زايد و صبرينة ترغيني، مرجع سابق، ص219.

تعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة من حيث رسالتها، وغايتها، أهدافها وأساليبها الإدارية وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها، وغيرها فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والإحاطة بجميع متغيراتها، فهي تمثل منهجية فكرية متطورة ومعاصرة ترسم سياسة المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل و كل ما يتعلق به من شؤون حياته الوظيفية في مكان عمله.

المطلب الأول: مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب سوف نتطرق لمجمل التعاريف الهامة لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية و خصائصها و أهميتها و بعض أهدافها كالآتي:

الفرع الأول: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وخصائصها

أولا: تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ، التوجيه، الرقابة، التقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، و التي على ضوءها أو على أساسها يقوم المديرين بتحديد الأعمال و النشاطات التي يجب تبنيها و تنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، و الذي يطلق عليه مسمى إستراتيجية المنظمة

corporate strategy التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى.¹ و يمكن تعريفها كالآتي: هي خطة طويلة الأجل تتخذها المنشأة قاعدة لاتخاذ القرارات من واقع تحديدها لمهمتها الحالية و المستقبلية وتقوم على تحديد نطاق المنتجات و الأسواق التي تتعامل معها، و استخدامات الموارد المتاحة لها، و الميزات التنافسية التي تتمتع بها، وأثر التوافق بين وظائفها الإدارية المختلفة و أنشطة أعمالها المختلفة بما يحقق تماسك المنشأة داخليا و يمكنها من حرية الحركة و التأقلم و يربطها ببيئتها الخارجية و الوصول إلى أهدافها وغايتها وأغراضها الأساسية بشكل متوازن.²

¹ عمر وصفي العقيلي، مرجع سابق، ص 55.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية - رؤية إستراتيجية-، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003م، ص 104.

عرفت كذلك على أنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف و إستراتيجيات وسياسات و خطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف و سياسات و خطط المنظمة، ويعني هذا أن تستمد أهداف و إستراتيجيات و خطط إدارة الموارد البشرية من أهداف و إستراتيجيات و خطط المنظمة ككل.¹

و تعرف كذلك على أنها "خطة معاصرة تشتمل على ممارسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد البشري في العمل، و تتفق و تتكامل هذه الخطط و الممارسات و السياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و تعمل على تحقيق رسالتها، وأهدافها في ظل المتغيرات الداخلية و الخارجية التي تعمل من خلالها، ولعل أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.²

و من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن:

- الإدارة الإستراتيجية هي عملية مخطط لها .

- هي رسم سياسي تعمل من خلاله المؤسسة للوصول إلى أهدافها المسطرة.

- تكون خطة طويلة الأجل تتخذ من طرف المؤسسة كقاعدة لإتخاذ القرارات.

ثانيا: خصائص إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تتمثل أهم الخصائص فيما يلي:³

- الاهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها موردها إستراتيجيا.

- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة و تحقيق التكامل بينهما.

- ضرورة الأخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية بالمنظمة بما تضمنه من فرص و تهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.

- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

¹ ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014م، ص 86.

² منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر، القاهرة، مصر، 2013م، ص 96.

³ محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009م، ص 25.

الفرع الثاني: أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن استمرار ونجاح المؤسسات تعتمد على قدراتها في خلق مزايا تنافسية صعبة التقليد من قبل المنافسين، ومن هذه المصادر امتلاكها للموارد المادية والتكنولوجية والمعدات والتي تكون من السهل تقليدها من الآخرين، ولكن عندما تمتلك موارد بشرية فعالة وناجحة، يكون من الصعب على المنافسين تقليدها، في المنتجات التكنولوجية وحماية الأسواق... الخ، لذلك وجب على إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجيتها أن تعمل على تطوير الكفاءات البشرية مع إقامة الصلة بين الأهداف العامة وللإستراتيجية، وإستراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها وتكمن أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:¹

- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة، وذلك لمواجهة التحديات التي تحويها البيئة الداخلية و الخارجية لها.

- أنها تضمن التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا بالمؤسسة، وتبادل التأثير لكل طرف على الآخر.

- تزيد من فعالية إستخدام الموارد البشرية ، وتحسين إنتاجها لأن العامل البشري و الموارد البشرية أساس النجاح الإستراتيجي بالنسبة للمؤسسات، الأمر الذي أصبح يفرض على المؤسسات الأخذ بعين الإعتبار كل المهارات و المعارف المتوفرة لديها سواء في مرحلة إعداد الإستراتيجية أو تنفيذها.

- تزيد قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة و التعرف على نقاط القوة و الضعف، والفرص والتهديدات في المؤسسة، واتباع برامج تنفيذية للتعامل معها.

- تزيد قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كم، وكيفا وتنميتها بحيث لها الأهداف الإستراتيجية.

الفرع الثالث: أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تعمل الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأهداف الآتية:²

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 101.

² مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 80-84.

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

- مواجهة حالة عدم التأكد في بيئة الأعمال من خلال التوظيف و التقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع إستراتيجيات التعامل معها وتطوير امكانياتها.
- تحديد وتوجيه قرارات الإستثمار في المنظمة من خلال التعرف على الفرص الجديدة للإستثمار، وتحديد سبل الإستفادة منها، وتحديد أفضل البدائل المتاحة.
- تطوير التنظيم الإداري للمنظمة، بحيث تهدف الإدارة الإستراتيجية إلى توفير المناخ التنظيمي الملائم الداعم إلى توليد الأفكار الإبتكارية وتنمية فرص التعليم و التحسين التنظيمي لها.
- التعامل مع المشكلات وإدارة الأزمات حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية تقوم بدعم قدرة المنظمة على المبادرة في التعامل مع المشكلات والأزمات، من خلال توفير البيانات و المعلومات الدقيقة لمواجهة مختلف المتغيرات و التعامل معها.
- تدعيم وتطوير قدرات الموارد البشرية بشكل يسمح بتعظيم الإحساس بالأمان لدى أعضاء المنظمة و تدعيم الاستقرار في الممارسات الإدارية الصحيحة لدى المديرين، وهذا يسمح بوضع برامج متكاملة من أجل تعليم وتدريب أعضاء المنظمة.
- تزايد اهتمام المنظمات بالإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي، مرده وجود عاملين أساسيين يتفاعلان فيما بينهما.
- تسمح الإدارة الإستراتيجية للمنظمة بصياغة وتقييم أهدافها وخططها الإستراتيجية بالشكل الذي يساعدها على بلوغ أهدافها وتوضيح رؤيتها المستقبلية واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء ما توفر من معلومات وبيانات وموارد مختلفة، كما تقوم بتوجيه متكامل للأنشطة الإدارية التنفيذية التي تحقق النظرة الشمولية للهمل، بحيث أن العلاقة بين الإنتاجية و العوائد يتم توضيحها من خلال توجيه الأفراد داخل المنظمة نحو الإتجاه الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كما تساهم في تحقيق تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين الأهداف العامة للمنظمة ككل .

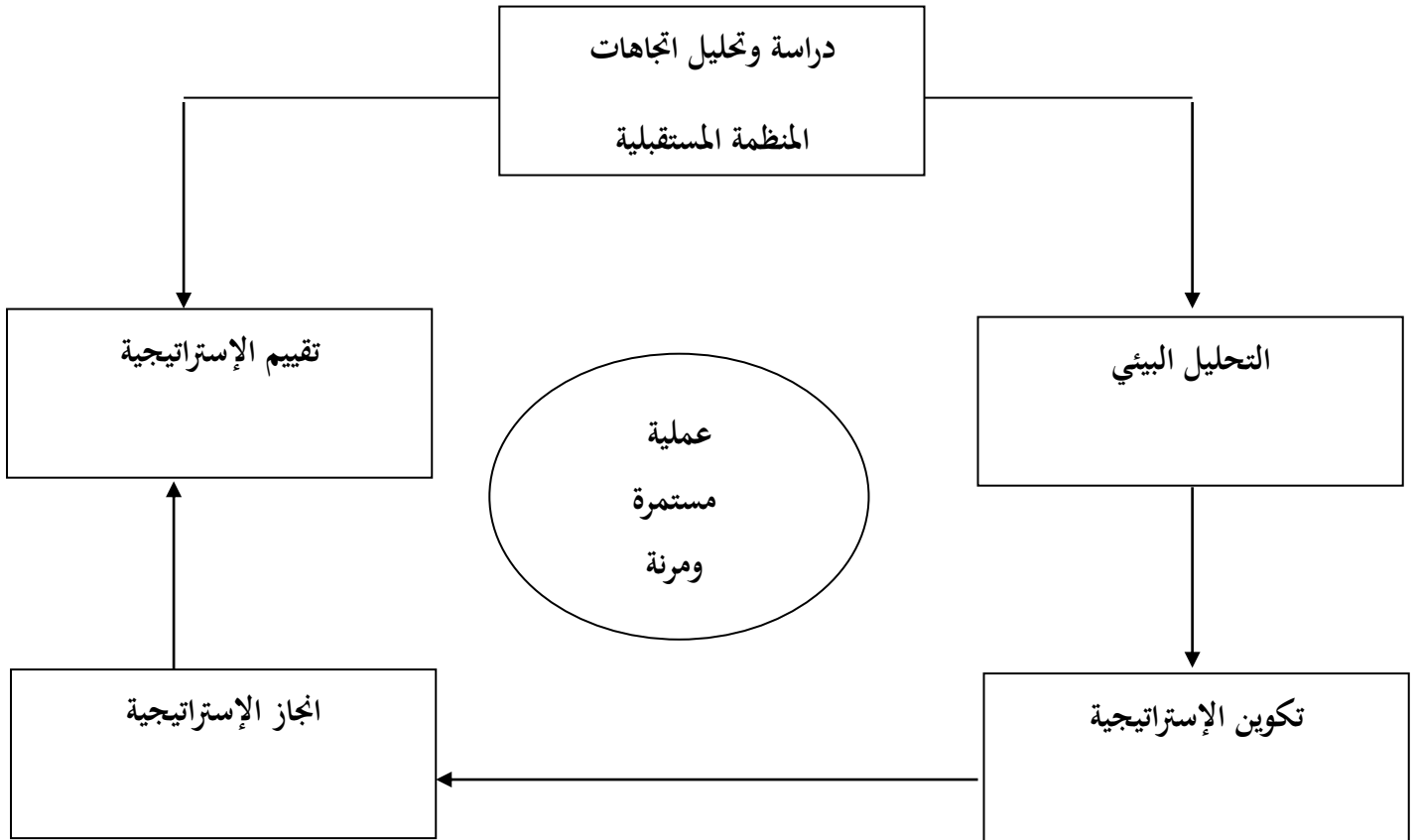
المطلب الثاني: مكونات ومراحل وأبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

الفرع الأول : مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

الإدارة الإستراتيجية كعملية إدارية، هي نشاط مستمر على شكل حلقة مكونة من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل التالي:¹

الشكل رقم 04: مكونات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد إستراتيجي -، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005م،

ص58.

أولاً: دراسة و تحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص58-64.

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد، و الحال الذي تريد أن تكون عليه فيه. كما تمثل ثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية، وما تشتملان عليه من قيم وعادات تنظيمية.

بناء عليه فاتجاهات المنظمة تحدد خط سيرها المستقبلي الذي على أساسه ترسم وتوضع إستراتيجيتها، ويحدد كيفية تنفيذها و تحقيق أهدافها و بالتالي رسالتها.

ثانيا: التحليل البيئي

ويصطلح عليه ب ENVIRONMENTAL ANALYSIS ويطلق عليه مصطلح مختصر هو SWOT ويتكون من شقين هما:

-تحليل البيئة الداخلية: يهدف هذا التحليل إلى دراسة وتقييم إمكانات المنظمة (مواردها)، ومن ثم تحديد نقاط القوة التي تمتلكها STRENGTHS و يرمز لها بالحرف S ونقاط الضعف فيها WEAKNESSES التي يرمز لها بالحرف W .

-تحليل البيئة الخارجية: يهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص OPPORTUNITISS المتاحة في البيئة الخارجية و التي يرمز لها بالحرف O، وهذه الفرص يجب إغتنامها لأنها تحقق منافع للمنظمة. كما يهدف التحليل هنا إلى تحديد التهديدات المحيطة بالمنظمة . و التي تشكل أخطارا على نشاطها يجب تفاديها أو الاستعداد لها ومواجهتها.

ثالثا: تكوين الإستراتيجية

ويعتبر عليه ب strategy formulation ، ففي ضوء نتائج التحليل البيئي السابق، توضح إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها، وهنا يحتاج الأمر إلى اتخاذ قرارات في اتجاهين: الأول ويتضمن قرارات يجب اتخاذها من أجل اغتنام الفرص، و الثاني قرارات من أجل التصدي للتهديدات و المخاطر.

رابعا: إنجاز (تنفيذ) الإستراتيجية

يشتمل الإنجاز على خمس عناصر أساسية هي:

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

- القيادة: وتمثل نط أو الأسلوب القيادي الذي سوف يتبع في عملية إنجاز الإستراتيجية، وهذا النمط تفرضه طبيعة الإستراتيجي، أي أن اختياره يتحدد في ظل ظروف تنفيذها في البيئتين الداخلية و الخارجية، وتمثل القيادة أهم عنصر من عملية الإنجاز.
- الهيكل التنظيمي: يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارة (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات و الأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى، وارتباط الوحدات الإدارية بعضها ببعض، ويتم اختيار نكط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية وظروف تنفيذها.
- أنظمة الرقابة: تعمل هذه الأنظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتشتمل على معايير وضوابط يتم التنفيذ بموجبها، ومن أهم هذه الأنظمة، نظام المعلومات، نظام ضبط الجودة، النظام المالي... الخ.
- التكنولوجيا: وأدواتها مسألة هامة في تنفيذ الإستراتيجية ففي ضوءها تصمم الأعمال والهيكل التنظيمي، وتتحدد نوعيات الموارد البشرية (المهارات) المطلوب استخدامها، و التكنولوجيا أيضا تؤثر مباشرة في جودة، وسهولة، وسرعة، وتكلفة الأداء.
- إدارة المورد البشري: تمثل هذه الإدارة الممارسات و الأساليب المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل وتأهيلها، وتنميتها، وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية كبيرة.

خامسا: تقييم الإستراتيجية

طيمثل التقييم الحلقة الأخيرة في سلسلة عملية (مكونات) الإدارة الإستراتيجية، فمن خلال أنظمة الرقابة و المتابعة الموضوعية، يمكن الحصول على معلومات على شكل تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد، وتحديد الثغرات التي تظهر للعمل على تلافيها، و الأجياليات للعمل على تدعيمها و الاستفادة منها بشكل أكثر.

الفرع الثاني: مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

تتمثل مراحل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في العناصر التالية:

أولا: دراسة وتحديد متطلبات رسالة المؤسسة

تبدأ عملية تكوين إستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية من العاملين في هذه الإدارة التعرف المبدئي عل مضمون رسالة المؤسسة، وفي ضوء هذا الفهم تصوغ إدارة الموارد البشرية رسالتها المستقبلية فهي تحدد الإطار العام الذي

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

توضع ضمنه إستراتيجيات جميع الإدارات، فالرسالة تمثل سبب وجود المؤسسة وبقائها، وهو الأساس في سلسلة طويلة من القرارات حول من؟، كيف؟، وأين؟، ولماذا؟¹.

ثانيا: مرحلة التحليل البيئي

الهدف الأساسي في هذه المرحلة هو تحليل البيئة الخارجية و الداخلية للمنظمة، وهو كالاتي:
-تحليل وتقييم البيئة الداخلية: يتضمن تحديد وتخصيص الموارد المتاحة وتحليل وتقييم مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والوظيفية والتي تشمل التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البحث والتطوير. والذي ينتج عنه كم هائل من المعلومات التي توضح ويستنتج منها أوجه نقاط الضعف ونقاط القوة. إن الهدف من التقييم الداخلي للمنظمة هو التعرف على أسباب (عناصر أو مقومات) ضعف وأسباب قوة المنظمة، والذي يمكن من التعرف على قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البيئية و اقتناص الفرص.²

-تحليل وتقييم البيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنها العملية التي يستطيع الإستراتيجيين بواسطتها اختبار الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات وتتكون عملية التشخيص من القرارات التي اتخذت بناء على تحليل البيئة.³

ثالثا: مرحلة صيانة وتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات و الأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة، فانه يجب البدا في إجراءات تصميم الإستراتيجية، فغالبا ما تتولى الإدارة العليا للمنظمة إعداد الإستراتيجيات، و برغم ذلك فان كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، و من هذا المنطق فان إدارة الموارد البشرية يجب أن تشترك في كل عنصر من عناصر إعداد الإستراتيجية، وتختلف درجة إدارة الموارد البشرية في مرحلة إعداد الإستراتيجية من منظمة لأخرى.

¹ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل إستراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر، القاهرة، مصر، 2006م، ص105.

² ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م، ص111.

³ محمد نعيمة، ممارسة الإدارة الإستراتيجية -الواقع ومعوقات التطبيق-، المؤتمر الدولي حول إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة، رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 29 و30 أبريل 2014م.

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

بصفة عامة يمكن القول أن هناك أربعة أنواع من المساهمات المتوقعة لإدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة هي: المساهمة الإدارية، المساهمة المحدودة، المساهمة المتبادلة، المساهمة التكاملية.¹ ولذلك يجب وضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ضوء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وفي ظل المعطيات هذا الإطار تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجيات وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المنظمة من استقطاب، تدريب تقييم الأداء وبشكل ينسجم ويساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.²

رابعاً: مرحلة تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يتم تنفيذ الإستراتيجية المختلفة من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها ، والموارد المخصصة لكل منها و التوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبول، وتتفاوت الخطط والبرامج والموازنات من حيث المدى الزمني الذي تغطيه (طويل الأجل، متوسط الأجل، قصير الأجل)، ودرجة الشمول (مستوى المنظمة، فرع أو قطاع، وحدة أو وظيفة) كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك.³

خامساً: مرحلة تقييم فاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ونتائج تنفيذها، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، نظراً للعلاقة المباشرة يذ هذه الإستراتيجية و مستوى الأداء التنظيمي من جهة، وبين الأداء التنظيمي وتحقيق أهداف إستراتيجية المنظمة الكلية من جهة ثانية، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى، الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة و إستراتيجيتها، على اعتبار أن الأداء التنظيمي هو المسؤول عن هذا التحقيق.

¹ عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 137.

² عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 1، 2012م، ص 24.

³ فريد كورتيل، مرجع سابق، ص 27.

وكذلك يمكن القول أن معيار تقييم مدى نجاح تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو مدى قدرة إستراتيجيتها ونشاطها وممارستها على تحقيق أداء تنظيمي عالي المستوى، من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولاءها والتزامها لها.¹

الفرع الثالث: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

سنعمد فيما يلي إلى عرض موجز للبعد الإستراتيجي لمهمة ودور إدارة الموارد البشرية:²

- أصبح لإدارة الموارد البشرية إستراتيجية خاصة بها وتعد جزءا من إستراتيجية المنظمة، وتعمل بشكل متكامل ومتوافق ومنسق معها، بشكل تلي احتياجاتها من العنصر البشري.
- انطلاقا من السابقة، فعمل إدارة الموارد البشرية عمل إستراتيجي يسعى للإسهام في تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.
- أصبح لإدارة الموارد البشرية ودورها رؤية جديدة معاصرة، تتماشى مع اتجاهات التغير التي سادت العامل في مجالات الإدارة، التسويق، الإنتاج... الخ.
- تتوافق ممارسات إدارة الموارد البشرية مع القيم التي تشتمل عليها ثقافة المنظمة التنظيمية.
- هدف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هو خلق قوة عمل فعالة لديها ولاء و انتماء للمنظمة، وهذا يتطلب عمل إستراتيجي على شكل برامج وسياسات في مجال الحفز الإنساني، وتوفير مناخ عمل تنظيمي مناسب يمكن الموارد البشرية من العطاء و التطور، فمسألة جعل مكان العمل محبا لنفوس العاملين مسألة إستراتيجية الآن.
- يتوجب على من يعمل في مجال الموارد البشرية، أن يكون مؤهلا أكاديميا في هذا المجال، أي أنه إنسان متخصص ومحترف في شؤون هذا الموارد البشرية، فلم يعد يسمح بالعمل ضمن هذا المجال سوى للذين لديهم معرفة علمية وخبرة في مجال الموارد البشرية.
- النظر إلى الإنفاق على الموارد البشرية وإدارتها على أنها إنفاق رأس مالي، أي استثمار له عائد كبير.
- تحديث برامج و سياسات الموارد البشرية باستمرار، لجعلها منسجمة مع الاتجاهات المعاصرة المتعلقة بالموارد البشري، كأحد أهم عناصر مدخلات العم ونجاح المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 93.

² نفس المرجع، ص 77-78.

-لن تنجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المنظمة، فمسؤولية إدارة العنصر البشري في العمل مسؤولية مشتركة بين جميع المديرين، وخاصة الإدارة الوسطى و المباشرة، المسؤولينتان مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ. لذلك يتوجب وجود تنسيق وتعاون بين مدير إدارة الموارد البشرية و بين كافة المديرين و الرؤساء داخل المنظمة.

-أن تتماشى إستراتيجية الموارد البشرية مع الإتجاه المعاصر في إدارة المنظمات، الذي يسعى إلى تطبيق نهج إداري شامل، يركز على جودة الأداء و الإنتاج الشاملين، لتحقيق الرضا لدى الزبون الذي هو سيد السوق الآن، واعتبار رضاه هو أساس نجاح وبقاء المنظمة، فهذا الرضا يعني حصة سوقية أكبر وقدرة على المنافسة.

-العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدوا بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة و العاملين فيها، وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التأخي.

المطلب الثالث: التحديات التي تواجهها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و عوامل نجاح

الإستراتيجية

و بعد الحديث عن ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية نود أن نوجز بعضا من التحديات التي تواجهها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية للوصول لنجاحها.

الفرع الأول: التحديات التي تواجهها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

قد رض Oren Harari هذه التحديات بشكل موزج كما يلي:¹

- المنظمة مكان للعمل و العيش معا، يجب أن يسودها جو من الألفة و المودة و المحبة.
- يحيط بالمنظمة مخاطر بيئية كما ذكرنا سابقا على رأسها المنافسة السوقية الشديدة خاصة في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي الصناعي، لذلك فالكل عليه مسؤولية مشتركة وجسيمة، و هي أن يعي هذه المخاطر.
- البيئة التي تعمل فيها المنظمات سريعة التغير، ومن لا يتكيف مع هذا التغير سيؤول للزوال.
- العمل ورضاه هو أساس المنظمة استمراريتها، وبالتالي فكل من يعمل في المنظمة هو رجل تسويق يسعى لرفع لرفع سمعة المنظمة وإرضاء عملائها، فهذه مسؤولية الجميع.

¹ مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عملن ، الأردن، 2013م، ص65-66.

- تحقيق القيمة المضافة في جميع مناسط المنظمة هدف ومسؤولية كل من يعمل فيها، فالجميع عليه أن يفكر في مسألة الربح و الخسارة.
- الطموح المستمر و السعي للأفضل هو شعار المنظمة وجميع من يعمل فيها، ومن ثم فمواجهة التحديات جزء من حياة العاملين في المنظمة.
- الاستفادة من أخطاء وتجارب الماضي مسألة هامة ، فالذي لا ماضي له لا حاضر و لا مستقبل له.
- التجديد و الابتكار مسألة حتمية ومحسومة، فالذي لا يتحسن سيزول بلا شك، لأن الآخرين سيسبقونه، لذلك يجب توفير المبادرة لدى الجميع، وواجب عليهم تقديم الجديد النافع للمنظمة التي هي للجميع وليست لفئة معينة.
- المنظمة وكل مكوناتها، وكل من يعمل فيها نظام كلي واحد يعمل تجاه تحقيق رسالتها المستقبلية، و بالتالي فهذا النظام متعاون متكامل يعمل في نسق واحد.
- الشعور بالمسؤولية الذاتية لدى الجميع مطلب أساسي، فالجودة المتميزة وإرضاء العملاء و المستهلكين وتحقيق البقاء للمنظمة، يجب أن يكون هاجسا داخليا لدى كل من يعمل فيها، فواجب كل فرد إذا عمل في مكان داخل المنظمة أن يسعى لتقديم النصيحة لها.

الفرع الثاني: عوامل نجاح الإستراتيجية

- نقصد بعوامل النجاح ، مجموعة الأسباب التي تؤدي إلى تحقيق التميز و الريادة وزيادة العوائد وإضافة قيمة عليا للأعمال والنمو و الاستمرار، عبر اعتماد (إستراتيجية واضحة تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، مواهب العاملين وقيادة فاعلة وابتكارات مستمر وصفقات متكررة.¹
- ولكي نقيم نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يجب التعرف على مقاييس نجاح الإستراتيجية كالاتي:
- عند الحديث عن النجاح الإستراتيجي نجد إن هناك صعوبات تواجه تلك المقاييس متمثلة بقللة الدراسات التي تناولت قياس النجاح الإستراتيجي وخاصة لمنظمات الإدارة العامة كما إن تنوع المنظمات ونشاطاتها أدى إلى تنوع

¹ الحاملة محمد عزات و العزاوي سامي فياض، رأسمال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009م، ص164.

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

أغلب المؤشرات و بالتالي أدى إلى عدم وجود مقاييس رئيسية يمكن الاسترشاد بها في قياس النجاح الإستراتيجي للمنظمات ونجد منها ما يلي: ¹

- البقاء، التكيف، النمو، في ظل تحقيق الأهداف.
- رسالة المنظمة (واقعيتها، وكونها عملية، ومحددة بوضوح).
- مجلس الإدارة (مهارات الرئيس والأعضاء، والتنظيم، ووضوح الأهداف، وعمله لنجاح المنظمة).
- قيادة تؤمن برسالة المنظمة ورؤيتها، وتدفع العاملين لتنفيذها.
- نظام مالي مستقر ويدار بفاعلية في إطار حالة المنظمة وبرامجها.
- صياغة إستراتيجية مالية طويلة الأمد.
- موارد بشرية مؤهلة وملتزمة بالأداء المتفوق، مع إحساسها بملكية المنظمة.
- رضا العاملين وولائهم.
- التعلم المنظمي بدلالة (تطويره لقابليات العاملين، وتوفيره أنظمة تكيف معقدة مع تحفيز عالي على التغيير).
- الجودة وتحسينها بدلالة (تقييم رضا المستفيدين، الاستجابة لحاجات العاملين).
- الإبداعية بدلالة (تحفيز العاملين للبحث عن أفكار جديدة).
- رضا الزبون كمؤشر أساس لنجاح منظمات الخدمة.
- بطاقة الدرجات المتوازنة بمنظوراتها الأربعة (الزبائن، المالي، العمليات الداخلية، الإبداع و التعلم).
- الرؤية ، الرسالة، الثقافة، القيم، قيم الزبون، الهيكل، العمليات، الأنظمة، الإستراتيجيات التنافسية، أداء المنظمة و الفرد.
- التوجه الإستراتيجي، الوظيفة، الهيكل، تقاسم المعلومات، الموارد .
- القدرة على الملائمة: و هي تعكس درجة عقلانية بناء المركز الإستراتيجي.
- القدرة على القبول: وتتعلق بارتباط إستراتيجية بثلاث قضايا وهي العائد المتوقع من الإستراتيجية، مستوى الخطر ، ورد الفعل الإطراف وذوي المصالح.
- الجدوى: حيث تهتم بمدى امتلاك المنظمة (موارد ومنافسة) تتصل بالإستراتيجية وتطبيقها.

¹ حاتم فارس الطعان، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي -دراسة ميدانية في وزارة النقل-، مجلة الدناير، العدد 3، ص213-215.

الفصل الثاني: استراتيجية تطوير الموارد البشرية

- إستراتيجية محددة، تنفيذ فعال، ثقافة تحفيزية، تنظيم أفقي، مواهب محورية، قيادة فاعلة، ابتكارات مستمرة، صفقات متكررة.

- معيار البقاء في ميدان الأعمال بدلالة (تحقيق الأهداف المنشودة).

- معيار التكيف و الإستجابة بدلالة (الإستجابة للمتغيرات في البيئة الداخلية و الخارجية).

- معيار النمو بدلالة (الزيادة في الحجم وتنوع المنتجات) .

- معيار التعلم المستمر بدلالة (اكتساب معرفة يتفاد منها في تصحيح الأخطاء و حل المشكلات).

خلاصة الفصل:

لقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

إن مسؤولي الموارد البشرية في المؤسسة يستطيعون القيام بدور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين في المؤسسة ، حيث تساعد هذه القرارات في صياغة الإستراتيجية الملائمة ، كما قد تتمحور الإستراتيجية المقترحة قد تؤدي إلى إحداث تغييرات في هيكل وتركيب مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها، وهو ما سوف يتوقف على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن.

الفصل الثالث

تقييم استراتيجية تطوير الموارد البشرية

في مجمع صيدال

تمهيد

- سنقوم من خلال هذا الفصل بمحاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال ومدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المتبعة من طرفه، وذلك بالتعرض إلى ما يلي:
- تقييم نظرة عامة حول مجمع صيدال من خلال التعرف على ظروف نشأته، تنظيمه الداخلي وأهدافه في ظل أوضاع السوق الجزائرية الحالية للأدوية.
 - تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال ومختلف المهام التي تقوم بها.
 - تقييم مدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية المعتمدة من طرف المجمع.
 - و من أجل ذلك قمنا بإجراء تريض ميداني بالمجمع معتمدين على ما يلي:
 - مقابلة المسؤولين على مستوى إدارة المجمع وإدارة الموارد البشرية.
 - الاعتماد على الوثائق الداخلية للمجمع(التقارير السنوية، تقارير النشاط).

المبحث الأول: مجمع صيدال للصناعة الدوائية الجزائرية

يتمتع مجمع صيدال بخبرة كبيرة في مجال صناعة الدواء دامت أكثر من 37 سنة، وقد مر بمجموعة من المراحل والإصلاحات وصولاً إلى وضعيته الحالية والتي سمحت له بتحقيق نتائج جيدة كزيادة الإنتاج، المبيعات والحصة السوقية.

المطلب الأول: نظرة عامة حول مجمع صيدال

الفرع الأول: مراحل نشأت مجمع صيدال

سنحاول إدراج أهم مراحل نشأت مجمع صيدال فيما يلي:

- في سنة 1963م: تأسست الصيدلية المركزية الجزائرية PCA بناء على بعض الهياكل التي ورثتها الجزائر من الحقبة الاستعمارية في مجال الخدمات الصحية، وتتمثل هذه في مجموعة من المخازن العمومية القديمة لتخزين الأدوية، حيث لم يترك الاستعمار بعد خروجه أي صناعة صيدلانية في الجزائر.
- في سنة 1969م: عهدت الدولة للصيدلية المركزية مهمة احتكار استيراد، تصنيع وتسويق المنتجات الصيدلانية الخاصة بالطب البشري، وهذا بناء على أمر رئاسي أوكلها هذه المهام، وفي إطار مهمتها الإنتاجية أسست سنة 1971 وحدة إنتاج للحراش.
- في سنة 1982م: تحولت الصيدلية المركزية إلى المؤسسة الوطنية للإنتاج الصيدلاني ENPP بناء على المرسوم 161/1982، والمؤرخ في أبريل 1982م، لتصبح بعد ذلك تحت وصاية وزارة الطاقة والصناعات الكيماوية و البيروكيماوية، تحت اسم مؤسسة صيدال.
- في سنة 1989م: صارت صيدال مؤسسة عمومية اقتصادية ذات استقلالية في التسيير، وهذا وفقاً لقانون استقلالية المؤسسات، كما عهد لها احتكار إنتاج وتوزيع الأدوية والمنتجات الصيدلانية، وأصبحت ذات قانون أساسي جديد (شركة ذات أسهم)، ولكنها بقيت خاضعة لمراقبة صندوق المساهمة البتروكيماوية وصيدلية.
- في سنة 1993م: سمحت التغيرات التي أجريت على قانون المؤسسة، بمشاركة صيدال في العمليات الصناعية و التجارية التي من شأنها خدمة هدفها الاجتماعي سواء بإنشاء مؤسسات جديدة أو فروع تابعة لها، وقد تم أيضاً

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

في هذا العام الإصلاح المالي لصيدال، حيث تحملت الدولة ديونها وخسائرها في إطار الإصلاح المالي لمؤسسات القطاع العام.

- في سنة 1997م: تم تحويل كل رأسمال المؤسسة إلى ملكية الشركة القايسة للصيدلة و الكيمياء، كما تم إعادة هيكلة المؤسسة مما أدى لتحويلها إلى مجمع صناعي، وقد اتجه المجمع في هذه السنة إلى إنتاج المضادات الحيوية بالمدينة، كما عرف تطورا لفعاليته في عدة مجالات، مثل زيادة الإنتاج والمبيعات.

- في سنة 1998م: قام مجمع صيدال بتطوير هدفه الاجتماعي، بالتوجه إلى عمليات البحث الأساسي في مجال الطب الإنساني والبيطري.

- في مارس 1999م: عرضت أسهم مجمع صيدال للبيع في بورصة الجزائر، حيث قدرت قيمة السهم الواحد 800 دينار جزائري وكانت أول تسعيرة لأسهم المجمع.

- في سنة 2002م: تم فتح وحدة انتاج في باتنة تابعة لفرع Biotic تقوم بتصنيع التحاميل (Supposition).

- في سنة 2003م: تحصل مجمع صيدال على شهادة الإيزو، حيث فاز بالجائزة الأولى للجودة على المستوى الوطني في اليوم الثاني للتقييس الذي نظمته وزارة الصحة.

- في سنة 2005م: تم إنشاء مصنع الأنسولين في قسنطينة تابع لفرع Farma، وتم افتتاحه في 16 أفريل 2005م من طرف السيد رئيس الجمهورية.

- في 12 مارس 2006م: تم اختيار مجمع صيدال مع 54 مؤسسة أخرى من بين 145 مؤسسة أخرى لأجل خصوصتها واستكمال فتح رأس مالها.

- في سنة 2009م: رفع مجمع صيدال من حصته في رأسمال سوميدال إلى حدود 59%.

- في سنة 2010م: قام مجمع صيدال بشراء 20% من رأسمال شركة اييرال كما رفع من حصته في رأسمال شركة "نافكو" من 38.75% إلى 44.51%.

- في سنة 2011م: رفع مجمع صيدال حصته في رأسمال اييرال إلى حدود 60%.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

- في جانفي 2014م: شرع مجمع صيدال في إدماج فروع (أنثيبيوتيكال، فارمال وبيوتيك) عن طريق الامتصاص.

وعموما مجمع صيدال هو شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها بـ 2.5 مليار دينار جزائري، مهمته الأساسية تطوير، إنتاج وتسويق المواد الصيدلانية الموجهة للاستطباب البشري و البيطري، لضمان موقع فعال على المستوى الوطني و الإقليمي وكذا اختراق الأسواق العالمية.

ويركز المجمع على مجموعة من القيم تتمثل في الوفاء، الالتزام، الدقة والانضباط.

الفرع الثاني: أهداف مجمع صيدال

يطمح مجمع صيدال الذي يعتبر فاعلا أساسيا و أداة لتحقيق السياسة الوطنية للصحة العمومية تحقيق الأهداف الاستراتيجية التالية:

- تعزيز مكانته كرائد في سوق الدواء، حتى يصبح مرجعا في محيط تنافسي منفتح على التكنولوجيات الحديثة و الابتكارات، كما يعمل من أجل الحفاظ على صورته وضمان ديمومته.
- طرح منتجات تتوافق و المتطلبات القانونية لا سيما من حيث السلامة، الأمن، الفعالية، وارضاء المستهلك.
- تقديم أدوية منافسة من حيث الجودة و السعر.
- منافسة السوق الخارجي وخاصة الإفريقي.
- العمل على تحقيق الأمن الدوائي محليا.
- خلق مناصب عمل جديدة.
- البحث عم الإرضاء الكلي للزبون، وهذا من خلال نظام إدارة الجودة الشاملة (TQM).
- تنويع تشكيلة المنتجات من خلال تحديدي سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات جديدة عامة (Générique).
- تطوير التحالف الاستراتيجي من خلال الاشتراك في مشاريع مع محابر ذوي شهرة عالمية.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

-ضمان استمرارية المجمع عن طريق المحافظة والرفع من حصته السوقية الوطنية، دخول الأسواق الأجنبية والبحث المستمر في إمكانية تطوير الأداء الاقتصادي والمالي، مع الأخذ بعين الاعتبار انشغالات الصحة العمومية للمواطن.

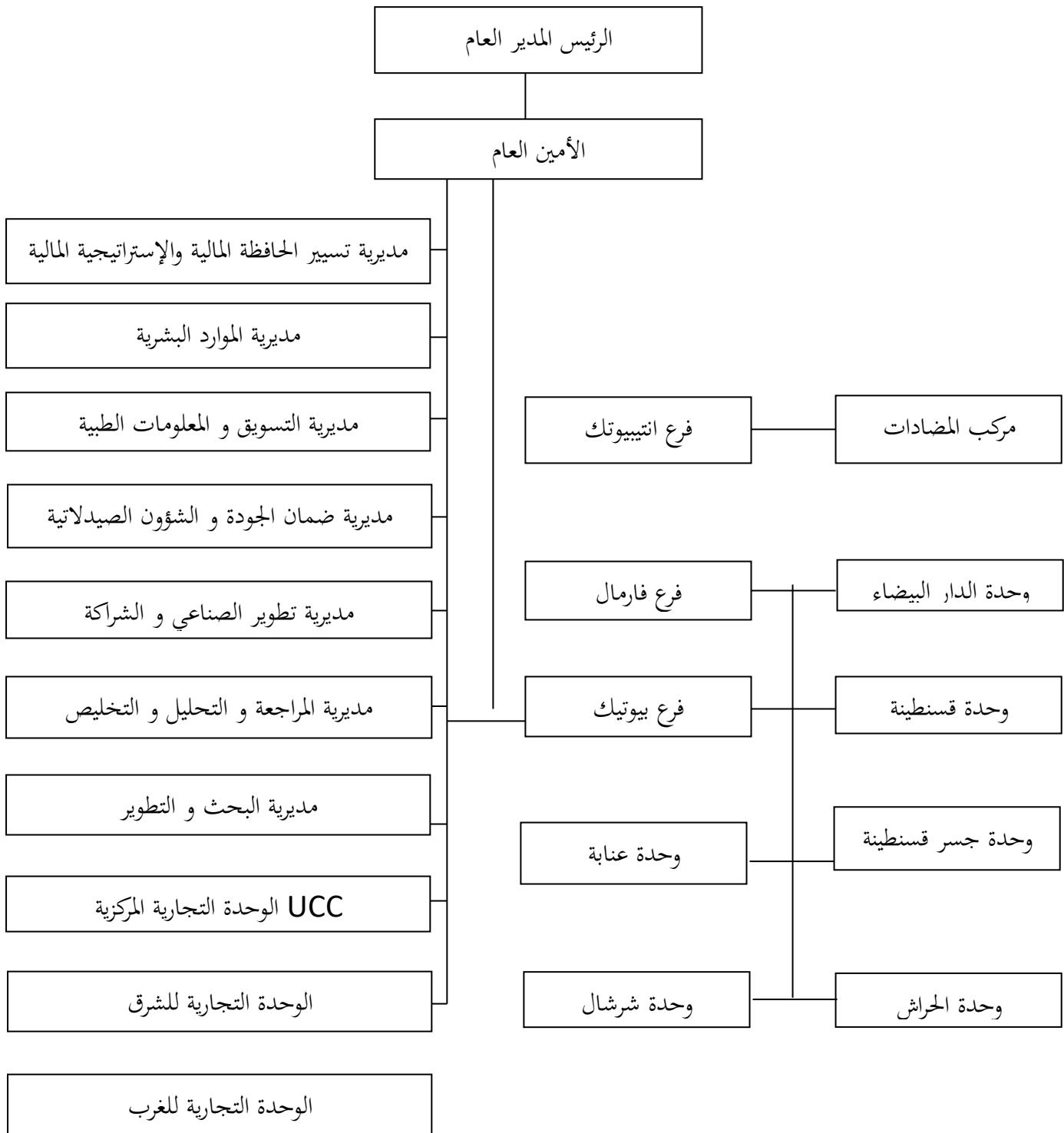
كما أن متابعة أهداف المجمع تتم مع المراعاة المستمرة للقيم و المكونات الأساسية لمسؤوليته المجتمعية و المتمثلة في النزاهة، الشفافية، المصداقية، المسائلة، التضامن الاجتماعي و التحالف.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال

يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال بعد إعادة هيكلته في جانفي 2014م في الشكل اللاحق.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمجمع صيدال



LA SOURCE: LA NOTICE D'INFORMATION, SAIDAL, 2005, P15.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

الفرع الأول: الإدارة العليا و مصانع إنتاج الدواء

أولاً: الإدارة العليا

وهي السلطة العليا في المؤسسة وتتمثل أساساً في:

-الرئيس المدير العام: يوجد في أعلى هرم المؤسسة ومن مهامه:

-تحديد الإستراتيجية ووضع السياسات المتبعة.

-تمثيل المجمع داخليا وخارجيا.

-الاجتماع بمجلس الإدارة للبحث في التطورات الجارية على مستوى المجمع، هذا المجلس يتكون من تسعة أعضاء،

ومن مهامه معالجة أنشطة المجمع في نهاية السنة، وضع مخطط السنة الحالية والقادمة، تنظيم المجمع ونشاطات

التحالف الإستراتيجي.

-الأمين العام: يمثل الهيئة الإستراتيجية التي تتولى مهمة التنسيق والمساعدة في عملية اتخاذ القرارات.

ثانياً: مصانع انتاج الدواء

هناك 9 مصانع متخصصة في انتاج الدواء تتمثل في:

-مصنع المدية (أنثيبوتيكال): كان سابقا عبارة عن فرع من فروع مجمع صيدال، انطلقت تاريخيا فكرة انتاج

هذا الفرع في 1967م، حيث أنجزت الدراسات اللازمة لتنفيذه عام 1975م، وبدأت أشغال التنفيذ بالتعاون

مع شركة CTIP الإيطالية في نهاية 1987م، إلا أن نشاط الإنتاج به كان في بداية عام 1988م، وعند إعادة

هيكلية الصيدلة المركزية الجزائرية وإنشاء مؤسسة صيدال بقي فرع أنثيبوتيكال مرتبطا وتابعا لهذه المؤسسة.

ابتداء من جانفي 2014م أصبح فرع أنثيبوتيكال عبارة عن مصنع يختص في إنتاج المضادات الحيوية البنسيلينية

وغير البنسيلينية، مجهز بجميع التجهيزات اللازمة لصناعة الأدوية، ابتداء من الحيازة على المواد الأولية الفعالة إلى

غاية تشكيل النوع الصيدلاني للمنتج.

-مصنع الدار البيضاء: ينتج هذا المصنع أصناف صيدلانية متنوعة تتمثل في أقراص، أشربة، محاليل للشرب،

كبسولات، مراهم، أملاح،... الخ، وتنفق الإنتاجية 40 مليون وحدة بيع سنويا لكل الأشكال، مزود بمخبر

لمراقبة الجودة، وهو مخبر معتمد ومصادق عليه من قبل المختبر الوطني لمراقبة الأدوية، مكلف بالقيام بالتحاليل

الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

- **مصنع الحرش بالعاصمة:** دشن في مارس 1971م، يحتوي على أربع ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل، ورشة الأقراص والملبسات وورشة المراهم، تبلغ طاقة إنتاج هذه الورشات 20 مليون وحدة بيع سنويا، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة، مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و التسيير التقني والوثائقي.
- **مصنع عنابة:** المصنع واقع بعنابة، مختص في إنتاج الأشكال الجافة من الأقراص والكبسولات، بقدرة إنتاجية تتجاوز مليون وحدة بيع سنويا.
- **مصنع قسنطينة:** يتخصص هذا المصنع الواقع بالمنطقة الصناعية بولاية قسنطينة في إنتاج الأشكال السائلة من أشربة ومحاليل، بقدرة إنتاجية تصل إلى 5 مليون وحدة بيع سنويا.
- **مصنع قسنطينة للأنسولين:** يتخصص في إنتاج الأنسولين، تم انطلاقه في سنة 2016م.
- **مصنع شرشال:** يتكون من ثلاث ورشات إنتاج هي ورشة الأشربة، ورشة المحاليل المكثفة، ورشة الأقراص و الكبسولات والأكياس، يحتوي المصنع على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية و الميكروبيولوجية وخصائص السموم، وهو متوقف عن العمل حاليا بسبب إعادة تنظيمه.
- **مصنع باتنة:** تختص ورشات هذا المصنع في إنتاج التحاميل، هو أيضا متوقف عن العمل بسبب إعادة تزويده بالمعدات اللازمة وإعادة ترميمه.
- **مصنع جسر قسنطينة:** تفوق طاقة إنتاج هذا المصنع 20 مليون وحدة بيع سنويا، وهو الوحيد على المستوى الوطني المختص في إنتاج المحاليل المكثفة ذات قارورات وأكياس بتكنولوجيا جد حديثة، يتوفر المصنع على خمس ورشات إنتاج مختصة في صناعة الأنواع الجالونيسية وهي ورشة التحميلات، ورشة الأقراص و الملبسات، ورشة المحاليل المكثف على شكل أكياس وورشة المحاليل المكثفة على شكل قارورات، كما يتوفر المصنع أيضا على مخبر لمراقبة الجودة مكلف بالتحاليل الفيزيوكيميائية والميكروبيولوجية وخصائص السموم، إلى جانب التسيير التقني و الوثائقي.

الفرع الثاني : الفروع ومركز البحث والتطوير

أولا: الفروع

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

يتكون مجمع صيدال من فرعين متخصصين في إنتاج الأدوية على شكل شركات ذات أسهم، كل شركة يسيروها مجلس إدارة مع مراقبة حسابات، وهذين الفرعين هما:

-**فرع سوميدال:** يقع هذا الفرع في المنطقة الصناعية واد السمار، سوميدال هو إنتاج شراكة بين مجمع صيدال (59%)، والمجمع الصيدلاني الأوروبي (36.45%) وفيناليب (4.55%).

يتضمن فرع الإنتاج سوميدال ثلاثة أقسام:

-**قسم مخصص لإنتاج المنتجات الهرمونية، قسم لصناعة السوائل، قسم لصناعة أشكال الجرعات الصلبة.**

-**فرع ايبيرال:** هو شركة ذات أسهم نابعة عن شراكة بين القطاعين العام/الخاص بين مجمع صيدال (40%)، جلفار (الإمارات العربية المتحدة) (40%) وفلاش الجزائر المتخصصة في المواد الغذائية (20%). تكمن المهام الرئيسية ل ايبيرال في إنشاء و استغلال مشروع صناعي لإنتاج المنتجات الصيدلانية الموجهة للإستخدام في الطب البشري.

ثانيا: مركز البحث و التطوير CDR

أنشئ في جويلية سنة 1999م، يتوفر على أحدث المعدات وعلى كفاءة بشرية مؤهلة، يشرف مركز البحث و التطوير على كل ما هو بحث علمي خاص بالأدوية وتطويرها والتقنيات الصيدلانية، من ضمن مهامه المساهمة في إعداد سياسة تطوير من أجل ابتكار صيدلاني متواصل، أخذاً على عاتقه تصميم وتطوير الأدوية الجنسية، ونشير إلى أن مركز البحث والتطوير هو القلب النابض لمجمع صيدال، حيث يبلغ عدد عماله 90 عامل 2014م.

الفرع الثالث: الوحدات التجارية والمديريات

أولاً: الوحدات التجارية

لمجمع صيدال ثلاث وحدات تجارية هي:

-**الوحدة التجارية بالوسط UCC:** تم إنشاؤها سنة 1996م، مقرها الحمدي بالجزائر، تهتم بتسويق منتجات مجمع صيدال.

-**الوحدة التجارية للشرق UCE:** تم إنشاؤها سنة 1999م، مقرها باتنة، تغطي أكثر من 18 ولاية.

-**الوحدة التجارية بالغرب UCO:** تم إنشاؤها سنة 2000م، مقرها وهران، مكلفة بتغطية الجهة الغربية للبلاد.

ثانيا: المديريات

وتشمل:

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

-مديرية التحليل والمراجعة: من أهم وظائفها المراجعة الداخلية لجميع حسابات المجمع وعمليات التحليل المالي.

-المديرية المركزية للموارد البشرية: تهتم بشؤون جميع الأفراد العاملين، وتنظيم العمل وفقاً للقرارات و الإستراتيجية المحددة.

-مديرية المحفظة و الإستراتيجية المالية: تقوم بوضع الإستراتيجيات المالية والتخطيط المالي وكذا ببحث ومتابعة التمويل الطويلة والقصيرة الأجل، والمتعلقة بالأهداف الرئيسية للمجمع.

-المديرية المركزية للتنظيم والإعلام: تقوم بتحديد سياسة التنظيم والإعلام الآلي في المجمع من خلال تحديد حاجات التغيير في التنظيم، وضمان تصور للتنظيمات اللازمة والمبادرة بتنفيذها، وتطوير نظم التسيير بالمجمع، كما تضمن اعداد خطط الإعلام الآلي ودراسة حاجات الوحدات والمصانع الإنتاجية.

-مديرية التسويق والإعلام الطبي: تهتم بتدعيم النوعية، الجودة، الاتصال الطبي، تطوير الإنتاج وترقية صورة المجمع، بالإضافة إلى وضع استراتيجية تسويقية جيدة، و القيام بدراسات للسوق، و المساهمة في إعداد مجالات ونشرات داخلية وتكوين شبكات المندوبين الطبيين عبر الوطن.

-المديرية المركزية للوقاية الصناعية: تقوم بإعداد وتوجيه تطبيق كل سياسات المجمع المتعلقة بالأمن الداخلي الصناعي و البيئي، كما تقوم بمراقبة دورية لإجراءات الأمن للتأكد من تطبيق قواعد السلامة والصحة، وكذلك المصادقة على أعمال الصيانة والأعمال الجديدة.

-مديرية الشراكة و التنمية الصناعية: تعمل هذه المديرية على تطوير أساليب الإنتاج وترقية التحالفات الإستراتيجية مع المخابر العلمية، بهدف رفع مستوى مجمع صيدال وتعزيز مكانته بين المؤسسات العلمية.

-مديرية المشاريع الجديدة: تتكفل هذه المديرية بإعداد دفاتر شروط المشاريع الجديدة، بالإضافة إلى وضع الخطط لتأهيل مصانع الإنتاج مع متابعة عمليات انجاز المشاريع وتقييمها.

المطلب الثالث: أهداف إستراتيجية مجمع صيدال

ظهرت في السنوات الأخيرة اختراعات و ابتكارات تكنولوجية أدت إلى تطور المنتجات، مما زاد من حدة المنافسة في الأسواق، ودفعت بمجمع صيدال إلى التكيف مع المحيط المتواجد فيه، حيث قام مجمع صيدال من خلال

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

مديرية التسويق بدراسة احتياجات السوق الجزائري من الأدوية رغبة منه في تحسين نوعية وجودة ما يتم انتاجه
بالأسعار الملائمة، و الكميات المطلوبة.

يتضمن المسار الإستراتيجي لمجمع صيدال ما يلي:

-الرؤية: ضمان موقع الريادة، كمخبر في الصناعة الصيدلانية على المستوى الوطني و الإقليمي، تطوير نوعية وجودة المنتجات.

-المهمة: تطوير وتسويق المنتجات الصيدلانية للاستعمال البشري والبيطري.

-الأهداف الإستراتيجية:

-الإرضاء الكلي والدائم للزبون وهذا بوضع سياسة للنوعية والجودة تدريجيا.

-تنوع قائمة المنتجات باتخاذ سياسة بحث وتطوير جديدة للأدوية الجنسية، على أشكال جالونيسية جديدة بتكنولوجيا متطورة.

-تطوير الشراكة المباشرة فيها عبر المشاريع المتخذة مع محابر ذات شهرة دولية سواء على شكل استثمار مباشر أو عن طريق اتفاقيات التكييف (Le Façonnage).

-رفع حصص السوق الوطنية، واختراق سوق الصادرات والبحث الدائم عن تنمية الطاقات الاقتصادية والمالية، مع الأخذ بعين الاعتبار كل انشغالات الصحة العمومية في البلاد.

-تنوع تشكيلة المنتجات من خلال تحديد سياسة خاصة بالبحث والتطوير لمنتجات الجنسية عامة (Gènérique).

-إقامة نظام خاص باليقضة التكنولوجية.

-الأهداف العملية: هي تعبير كمي وكيفي عن التوجهات الإستراتيجية المسطرة من طرف فروع مجمع صيدال.

-مخطط العمل: يتم فيه تخصيص الموارد وتحديد الإجراءات العملية الواجب إتباعها لتحقيق المهام التي تم تحديدها، والتي تتضمن ما يلي: الأعمال، الأجل الزمنية المحددة، الميزانية الواجب تخصيصها، والمسؤوليات.

ومن أجل العمل على ضمان نجاح إستراتيجية مجمع صيدال، تم إعداد ما يلي:

-مخططات طويلة الأجل ابتداء من سنة 2002 من طرف إدارة المجمع.

-مخططات متوسطة الأجل على مستوى الفروع، مركز البحث و التطوير، الوحدة التجارية المركزية.

-مخططات قصيرة الأجل معدة من طرف الفروع ومدعمة من طرف إدارة المجمع.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

- وضع حيز التنفيذ للأنظمة والوسائل التالية: لوحة قيادة يومية، أسبوعية، شهرية.
- لوحة القيادة المستقبلية (Balanced Score Card) BSC، حيث تعتبر نظام للإدارة يسمح للمؤسسة من القيام بتحديد رؤيتها واستراتيجيتها وترجمتها إلى عمليات، مع الاهتمام بالتغذية العكسية التي توفر المعلومات حول العمليات الداخلية والخارجية، وذلك بهدف تطوير الاستراتيجية باستمرار، لهذا النظام أربعة أبعاد هي:
 - *الربحية: يتميز هذا النظام بالصرامة في التسيير المالي للمجمع ومختلف وحداته وفروعه.
 - *السوق: حيث تم وضع الزبون في مركز اهتمامات الإدارة (الصورة، الخدمة والعلاقة جودة/سعر).
 - *التحكم في العمليات الداخلية: بهدف التحكم في الوقت، الجودة، الإنتاجية.
 - *التعلم و النمو: وهي تستهدف التجديد و التكوين المتواصل.

المبحث الثاني: تقييم فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال

لم تلعب إدارة الموارد البشرية دورا مهما في مجمع صيدال قبل سنة 2001م، حيث كانت تهتم بالجوانب الإدارية فقط، إلا أن تحديات بيئة مجمع صيدال أجبرته على إعادة النظر في المهام والنشاطات التي تقوم بها من أجل تحقيق أهدافه التي سطرها و العمل على تنفيذ إستراتيجيته بنجاح.

المطلب الأول: تطور الموارد البشرية في مجمع صيدال

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

عرفت الموارد البشرية زيادة ملحوظة في مختلف الأصناف، نظرا لاعتماد المجمع بنسبة كبيرة على اليد العاملة، وهذا ما يبينه الجدول اللاحق.

الجدول رقم 04: تطور الموارد البشرية لمجمع صيدال خلال الفترة 2002-2020

السنة	عدد الإطارات	عدد أعوان التحكم	عدد المنفذون	المجموع الكلي
2002	590	1121	501	2212
2003	629	1070	422	2121
2004	697	1162	443	2302
2005	720	1168	437	2325
2006	827	1046	1297	3210
2007	1103	1371	938	3412
2008	1241	1562	760	3563
2009	1355	1604	747	3706
2010	1484	1733	700	3917
2011	1627	1808	669	4104
2012	1737	1821	685	4243
2013	1801	1896	666	4363
2014	1883	2004	583	4470
2015	1914	2097	547	4559
2016	1838	2031	536	4405
2017	1763	1931	504	4198
2018	1708	1871	488	4067
2019	1693	—	—	3650
2020	2000	—	—	4453

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية.

شهد المجمع تطورا كبيرا للموارد البشرية في السنوات الأخيرة، نتيجة سياسة عامة تشمل تطوير القدرات الإنتاجية البشرية من حيث الكمية والنوعية، وهو ما أدى إلى أنتهاج سياسة جديدة في مجال التوظيف إذ أصبح يعتمد على الكفاءات العلمية المؤهلة ، وهذا ما نلاحظه من الجدول السابق، حيث أكبر تزايد للموارد البشرية يتمثل في الإطارات، ويمكن تفسير ذلك بطبيعة ونوعية نشاط المجمع في مجال الصناعة الدوائية، التي تعتمد على الإطارات بشكل أساسي، لكن في سنتي 2017-2018م نلاحظ تراجع عدد العمال راجع إلى انتهاء مدة العقود التي

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

تربط هؤلاء العمال بالمجمع، بالإضافة إلى سياسة تخفيض عدد الأفراد التي اتبعتها من خلال توقيف عمليات التوظيف وعدم تعويض المتقاعدين.

و انخفاض عدد العمال سنة 2019م راجع إلى توقف مصنع باتنة ومصنع شرشال عن الإنتاج بسبب أشغال تحديث المصنعين وبالتالي توقف مؤقت للعمال، وفي سنة 2020م و عندما نقول 2020 نقول -COVIDE 19 الذي شهد ارتفاع في الإنتاج و العمال نظرا لإحتياجات الدولة إلى المواد الدوائية.

المطلب الثاني: تحليل المقابلة الشخصية فيما يتعلق بالمنظور والفعالية الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

بعد الإعتماد على مقابلة مع مدير مصلحة الموارد البشرية و طرح بعض الأسئلة للتوصل إلى الإجابة على فرضيات البحث توصلنا إلى ما الإجابات التالية:

الفرع الأول: فيما يتعلق بالمنظور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

- لا تقوم إدارة الموارد البشرية بالمشاركة في تحديد أهداف المجمع وصياغة إستراتيجية الشاملة.
- تتركز المؤسسة على فعالية أداء العنصر القيادي في المؤسسة من أجل تطوير مهارات رؤوسه وتدريبهم.
- البطء النسبي لوتيرة التكوين في المؤسسة مقارنة بالتغيرات و التطورات التكنولوجية الحاصلة في قطاع النشاط.
- اهتمام المؤسسة بشكل واضح وتأكيد منها على ضرورة اضطلاع كل المسؤولين فيها بالدور القيادي عند أداء مهامهم.
- تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات و التحديات البيئية السائدة.
- تدرك إدارة المجمع الصناعي صيدال مدى أهمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، من خلال الاستثمار في عملية التكوين.
- يمكن القول بأنه يوجد ارتباط ذو الاتجاه الواحد بين الإدارة المركزية للموارد البشرية وإدارة المجمع، حيث يتمثل دور الإدارة المركزية للموارد البشرية في تصميم السياسات و البرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية. وعلى الرغم من أن الإدارة المركزية للموارد البشرية تسهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أن هذا المستوى من الارتباط يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدي ذلك إلى وجود خطة إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

الفرع الثاني: فيما يتعلق بفعالية إستراتيجية الموارد البشرية

- اعتماد المجمع الصناعي صيدال لإستراتيجية التكوين كإستراتيجية عامة لموارده البشرية استطاع أن يكسب العديد من الميزات التنافسية التي دعمت الموقف التنافسي للمجمع.
- السعي الحثيث من أجل توضيح إستراتيجية الموارد البشرية بدقة و العمل على ترجمتها إلى سياسات و برامج و ابلاغها إلى جميع المستويات.
- العمل باستمرار من أجل إحداث توازن وتكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية و باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
- إن فعالية إستراتيجية الموارد البشرية تنحصر في فعالية إستراتيجية التكوين، و مدى انعكاس الجهود التكوينية على أداء الأفراد الذين تم تكوينهم.
- تعمل الإدارة المركزية للموارد البشرية في المجمع الصناعي صيدال على أن تكون مضمون برامج التكوين و التطوير متكاملة مع الاتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.
- يدرك المستوى الأعلى لإدارة الموارد البشرية بأن تراكم مهارات العاملين تمثل ميزة تنافسية وهي تضع فرصة التكوين أمام الجميع و التي ترتبط ارتباط وثيقاً بنظام إدارة الأداء.
- يستعين المشرفون الإستراتيجيون على إدارة الموارد البشرية بمكتب للدراسات و الإستشارات من أجل البحث في الأسباب التي واجهت نجاح إستراتيجية الموارد البشرية و إيجاد الحلول لها.
- إن إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة غير مقيدة بإطار زمني معين، مما يجعل عملية التقييم و المراجعة غير مجدية.

المطلب الثالث: فيما يتعلق بالعوامل الأخرى

الفرع الأول: فيما يتعلق بتكامل الإستراتيجية مع ممارسة نظام إدارة الأداء

أولاً: الجانب الإيجابي

- تتوفر المعلومات الضرورية لدى المسؤولين من أجل الربط بين أهداف الأقسام التي يشرفون عليها وبين الأهداف الإستراتيجية للمجمع. وهو ما يؤكد على أن المسؤولين معنيين بشكل مباشر من تحقيق التكامل بين أهداف المؤسسة و الأهداف الإستراتيجية للمجمع.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

- وجود آلبة تحقق التكامل بين أنشطة العاملين و أهداف المصلحة التابعين لها.
- وجود مخططات عمل توضح أهداف وغايات محددة بوضوح، وهو ما مؤشر على متطلبات فعالية أداء المؤسسة.
- يتوفر لدى العاملين دليلا للسلوكيات يساعدهم في توجيه جهودهم، وهو مؤشر على حرص المؤسسة لتحقيق أداء عالي.
- يلتقي العامل بأعضاء فريقه لتكليف الأهداف فيما بينهم، كمؤشر على الإيجابيات التي يوفرها نظام فريق العمل في توحيد الجهود والأهداف.
- توجد مظاهر لتحسين و التطوير بالبيئة الداخلية للمؤسسة، مما يشير إلى أن المؤسسة تسعى دوما للإستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية من أجل توفير بيئة مشجعة.
- اعتماد المجمع الصناعي صيدال لأداة بطاقة الأداء المتوازن BSC، وهي أداة تسمح بربط الأهداف الإستراتيجية مع الأنشطة الفعلية المحققة في الأجل القصير.

ثانيا: الجانب السلبي

- عدم تكامل أهداف العاملين مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
- عدم معرفة وغياب تداول مصادر النجاح والتميز في الأداء بين عمال المؤسسة.
- لا يتم تنصيب عوامل نجاح المؤسسة بشكل آلي في مخططات أنشطة العاملين.
- لا تتوافر الأدوات اللازمة للمسؤولين من أجل التعريف برؤية ورسالة وإستراتيجية المؤسسة.
- مناخ تنظيمي غير مشجع لإشراك العاملين من أجل إعادة النظر في أهدافهم الخاصة.
- لا تسعى المؤسسة إلى تحقيق التكامل بين أهداف الفرد وأهدافها المسطرة.
- لا يتمتع العامل باستقلالية واسعة من أجل تحقيق أهدافه.
- *لا يمكن للعامل أن يقيم نتائج أداءه.

الفرع الثاني: فيما يتعلق بتكامل الأداء مع وظيفة إدارة الموارد البشرية ومؤشراته في المؤسسة

الفرعية فارمال مع المؤسسات المنافسة

- يتم الرجوع إلى نتائج عملية تقييم الأداء بشكل عام عند القيام بتخطيط المسار المهني للعامل.
- المؤسسة تعتمد على نتائج عملية التقييم كمصدر معلومات يساهم في تطوير أداء العاملين من خلال التعرف على احتياجاتهم للتكوين.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

- استخدام بطاقات توصيف الأنشطة كمصدر معلومات يعرف العامل بالأهداف ذات الأولوية، وهو مؤشر على توفير المؤسسة لمصادر معلومات مرجعية توجه أولويات العامل نحو الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.
- إن جودة منتجات المؤسسة عالية بشكل عام مقارنة مع جودة منتجات المؤسسات المنافسة في نفس القطاع.
- إن كفاءة المؤسسة هي عالية مقارنة بالمؤسسات المنافسة في إستخدامها للموارد بشكل عام.
- إن المؤسسة فعالة في بلوغ أهدافها الإستراتيجية مقارنة بالمؤسسات المنافسة.

الفرع الثالث: فيما يتعلق بممارسة بعض مظاهر الأداء الإستراتيجي في مصنع الدار البيضاء فرع فارمال

- يظهر أفراد المؤسسة بشكل عام إلتزاما نحو تحقيق هدف مشترك، بما في ذلك المسؤولين الذين تم استجوابهم هم أيضا.
- غالبا ما يتم تطوير كفاءات خاصة و متميزة في المؤسسة و على وجه الخصوص في مجال البحث و التطوير نظرا لمميزات وخصائص قطاع الإنتاج الصيدلاني.
- غالبا ما يهتم القائمون على إدارة الموارد البشرية بصيانة الكفاءات المتميزة مهما كلف ذلك.
- غالبا ما يهتم الأخذ في الحسبان من قبل المؤسسة للمجالات التي تتطلب كفاءات متخصصة، وهو أمر طبيعي بالنظر إلى القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة الفرعية فارمال.
- غالبا ما يتم تكوين العاملين الجدد بشكل تام، كما تتم متابعتهم من أجل اكتساب القدرات اللازمة للأداء العالي، وهو ما يفسر اهتمام المؤسسة بالمحافظة على المستوى العالي في الأداء بشكل مستمر.
- غالبا ما يتولد عن مجالات الكفاءات المتخصصة أداءا عاليا لصالح المؤسسة، وهو مؤشر على ضرورة تعزيز المؤسسة لهذه المجالات وصيانة الكفاءات العاملة بها من أجل الارتقاء إلى مستوى الأداء العالي بصفة دائمة ومستمرة حتى ترقى بالأداء إلى مستوى الأداء الإستراتيجي.
- تهتم المؤسسة بصورتها وسمعتها إزاء الأطراف الخارجية بشكل عام.
- يتم التأكد من قبل المؤسسة على الإلتزام بالهدف المشترك والكفاءات الضرورية للأداء العالي، مع التحدث حول ذلك داخل المؤسسة، وهو ما يؤكد حرص المؤسسة على تكامل الأهداف مع الأداء العالي في آن واحد.
- إن العمل بنظام فرق العمل يضمن انتقال وتبادل الخبرات بين الكفاءات في المؤسسة وخاصة العاملين الجدد منهم.

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

-غالبا ما يتم الأخذ بعين الاعتبار لأثر إستراتيجية جديدة أو توجه جديد للمستوى التنفيذي على أداء العاملين في المؤسسة، وهو ما يوضح اهتمام المؤسسة بمتطلبات التغيير وآثاره على فعالية أداء العاملين.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل للتعرف بمجمع صيدال و هو ميدان الدراسة بالإضافة إلى دراسة الفرضيات و هذا من خلال مبحثين المبحث الأول خصصناه للتعرف على مجمع صيدال بما في ذلك النشأة و الفروع و المؤسسة المركزية

الفصل الثالث: تقييم إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في مجمع صيدال

و الوحدات التجارية بالإضافة إلى المديریات و خاصة الفرع فارمال بالدار البيضاء ميدان الدراسة، كما تطرقنا كذلك في المبحث الأول من الفصل الثالث إلى دراسة الهيكل التنظيمي للمجمع ككل و الهيكل التنظيمي الخاص بفرع فارمال، أما فيما يخص المبحث الثاني فقد قمى بدراسة الفرضيات بالاعتماد على مجموعة من الأسئلة و جهة في شكل مقابلة شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية الذي بصفته أفادنا بمجموعة من الأجوبة كانت محل الدراسة.

الختامة

ضمن بحثنا المصاغ تحت عنوان "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية" الذي كان هدفنا منه الوصول إلى مدى أهميته تبني الإستراتيجية داخل المؤسسات الجزائرية العامة و الخاصة بمختلف أنواعها، كون ذلك يسمح بتنمية وتطوير ميزتها التنافسية التي تعد إحدى أهم المزايا التي تسعى المؤسسات للحفاظ عليها أخذت بعين الاعتبار المورد البشري الذي بدون له لا تستطيع بلوغ ذلك الهدف، وضمن نفس السياق وأثناء بحثنا اكتشفنا عدم تطبيق هذا النوع من الإستراتيجية داخل المؤسسات الجزائرية، فهم ينضرون إليها على أنها تلك السياسات و الخطط و الموازنات والبرامج المهيأة في إدارة الموارد البشرية من أجل تسهيل أداء المهام الموكلة إلى كل الأعمال في جميع المستويات التنظيمية وهذا من أجل بلوغ تلك الأهداف التي تريد تسطيرها من قبل الإدارة العليا.

لقد تعرضنا من خلال الدراسة النظرة و التطبيقية عبر الثلاث فصول إلى مختلف الوظائف و المهام التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية و العوامل المؤثرة عليها، ومقومات فعالية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وتمكن من الوصول إلى مجموعة من النتائج التي تؤكد الفرضيات المقترحة في بداية هذه الدراسة، والتي على أساسها يمكن أن نقدم بعض الاقتراحات و التوصيات التي نعتقد أنها يمكن أن تكون مفيدة في تطوير واقع وموقع الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وأخيرا نقدم آفاق الدراسة باقتراحنا لبعض المواضيع المرتبطة بموضوع البحث أولها علاقة غير مباشرة و التي قد تكون أرضية لبحوث ودراسات مستقبلية.

أولاً: اختبار فرضيات البحث

بعد الدراسات التي تطرقنا إليها في الجانب النظري و التطبيقي توصلنا إلى ما يلي:

-بالنسبة للفرضية الأولى فقد تم تأكيدها و التي تقول تتمثل العوامل التي أدت إلى إعادة النظر في دور الموارد البشرية في المؤسسات هي مختلف العوامل البيئية الداخلية و الخارجية للمؤسسة التي تؤثر بشكل كبير على الموارد

البشرية و مختلف التطورات التي آلت إليها البلد بعد التطورات السريعة التي شهدتها، أي أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق الرأس المال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات ، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة.

-أما بالنسبة للفرضية الثانية التي تقول "تعتبر إستراتيجية الإدارة للموارد البشرية أحد المداخل الإستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة"، فبعد التطرق إلى مختلف تعاريف الإستراتيجية و استراتيجية الإدارة للموارد البشرية فان الإستراتيجية الإدارية من أهم التطورات التي تبنتها المؤسسات الجزائرية.

-أما بالنسبة للفرضية الأخيرة فقد تم نفيها نظرا لما تطرقنا له في الجانب التطبيقي "لا تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية في مجمع صيدال موقع إستراتيجي وترتكز على إستراتيجية الموارد البشرية على الإستثمار في التكوين"، أي أن مجمع صيدال منذ سنة 2001م مجهودات كبيرة في تطوير موارده البشرية من أجل دفع إستراتيجيته إلى حيز التنفيذ، وتحقيق أهدافه المسطرة ، ولكن رغم هذا النجاح يبقى على مجمع صيدال مواصلة بذل المزيد من المجهودات من أجل مواكبة تحديات البيئة الاقتصادية الجزائرية و الدولية، وهذا بزيادة دعم موقع الإدارة المركزية للموارد البشرية ، من خلال المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.

ثانيا: نتائج الدراسة

-الإختيار الفعال لإستراتيجية التكوين كإستراتيجية للموارد البشرية من أجل ضمان التطوير المستمر وتحقيق التكيف البيئي حتى تكون أكثر مرونة في استجابتها لمتطلبات البيئة.

- لا تحقق المؤسسة تكاملا عموديا فيما يتعلق بديناميكية روابطها مما يفضي إلى نوع من العلاقات التبادلية دون أن تكون تفاعلية، الأمر الذي شكل عائقا أمام نجاح المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.
- اهتمام إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الفرعية فارمال بأداء العاملين وهو ما يعكس جوهر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- استخدام المجمع الصناعي صيدال لبطاقة الأداء المتوازن كما ذكرنا سابقا، يعتبر حجر الزاوية نحو إعمال مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- لا يمكن بأن المؤسسة تتبنى المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية لأنها لا تشرك المورد البشري في إعداد الإستراتيجية.
- إن التوجه نحو الأخذ بمنهجية الإدارة الإستراتيجية وتطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية كان نتيجة لحركة تغيرات أساسية شكلت ضغوطات على الإدارة يأتي في مقدمتها المنافسة باعتبارها قوة محركة نحو إعمال مفاهيم الإدارة الإستراتيجية، حيث أدى هذا التأثير إلى اتجاه المؤسسات المعاصرة في تبني إستراتيجية تنافسية تحاول من خلال تفعيل قدراتها المحورية واستثمار رأس المال البشري المتميز لديها للحصول على مركز تنافسي قوي في السوق.

ثالثا: الإقتراحات و التوصيات

- من النتائج التي تطرقنا لها في السابق نقدم التوصيات التالية:
- يجب على المؤسسات الجزائرية التفكير في الأجل الطويل وتكامل أنشطة الموارد البشرية وإعطاء اتجاه واقعي لوظائف الموارد البشرية في المؤسسات.

- يجب أن يمارس خبراء الموارد البشرية في التوازن بين ما تحتاجه أعمالهم لكي تبقى متنافسة مع ما يحتاجه أفرادهم لكي يشعروا بالأمن.

- يجب على المؤسسات الجزائرية إعادة التفكير في مكانة وموقع إدارة الموارد البشرية بمجموعة جديدة من القدرات، والتي تفرض زيادة الحاجة إلى التركيز على التفكير الاستراتيجي، حيث إن وظيفة إدارة الموارد البشرية تواجه التحدي في أن تجذب وتحتفظ وتنمي أفضل الكفاءة البشرية، فيجب أن توضع في وضعها الاستراتيجي الصحيح.

- يجب على خبراء ومديري الموارد البشرية أن يتعاملوا مع تغيرات الأوضاع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية واختلاف التجارب في أنماط عديدة من المؤسسات.

- يتوقف نجاح المؤسسات على الفهم الواعي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بنفس القدر الذي توليه المؤسسة إلى فهم وإدارة الموارد المالية و المادية.

- من الضروري لكي تكون إستراتيجيات الموارد البشرية فعالة ألا تنفصل عن واقع مشكلات المؤسسة، كما يجب التأكد من أنها تخاطب موضوعات تنظيمية محددة، وأن تظهر نتائج واضحة بالنسبة للفعالية التنظيمية، ومن ثم يجب على أي إستراتيجية أن تقوم على أهداف وأغراض المؤسسة.

- يجب على المؤسسات الجزائرية أن تعمل على تنمية طاقات مواردها البشرية وإمكانياتهم وقدراتهم ومهاراتهم وسلوكياتهم واتجاهاتهم وميولاتهم واكسابهم القدرة على المشاركة في تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً: آفاق الدراسة

- دور الحكومة الجزائرية في تنمية قدرات الموارد البشرية؟

- أثر التطورات التكنولوجية في إدارة الموارد البشرية؟

- ما مدى التطورات و التغيرات الحاصلة في البيئة المحيطة بإدارة الموارد البشرية على كفاءة المورد البشري؟

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1/ الكتب:

- أشلولك تشاندا وشلبا كبرا، ترجمة عبد الحكيم أحمد الأخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000م.
- بن خنشور عبد العزيز، الإدارة الاستراتيجية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004م.
- بوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر.
- ثابت إدريس عبد الرحمان وجمال الدين محمد المرسى، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003م.
- خالد بن محمد بنى حمدان، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي (منهج معاصر)، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2009م.
- راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1998/1999م.
- صفوان محمد المبيضين وعائض بن شافي الأكلي، التخطيط في الموارد البشرية، دار اليازوري، القاهرة، مصر، 2013.
- عامر بن خيضر حميد الكرسي، الدور المستقبلي لإدارة الموارد البشرية في ظل العولمة والتحديات والتوجهات، الرياض 2012م.
- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد إستراتيجي-، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005م.

-قصي قحطان وخليفة الجمبلي، إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، طبعة مزيّدة ومنقّعة، دائرة المكتبة الوطنية، 2014-2015م، عمان، الأردن.

-ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002م.

-ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2014م.

-محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية -نحو منهج إستراتيجي متكامل-، ط2، نشر وتوزيع العبيكان، الرياض، 2008م.

-محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012م.
-محمد سمير، الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عمان، 2009م.

-مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير الإستراتيجي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.

-مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور إداري -تنموي-تكنولوجي-عولمي، ط1، مكتبة المجمع العربي للنشر و التوزيع، عملن، الأردن، 2013م.

-منير بن أحمد بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية، دار الإبتكار للنشر، القاهرة، مصر، 2013م.

-مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية المعاصرة (مدخل إستراتيجي تكاملي)، دار إثراء للنشر، القاهرة، مصر، 2006م.

-نعيم ابراهيم الظاهر، إدارة المعرفة، عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، 2009م.

-وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة -بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2005م

-يوسف حجيم الطائي وهاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية -قضايا معاصرة في الفكر الإداري-، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015م.

2/ أطروحات دكتوراه ومذكرات ماجستير :

-تبررت علال، إستراتيجية تطوير الموارد البشرية (دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية)، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلم التسيير، قسم علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006.

-سبرين مانع، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015م.

-عبد الحكيم جري، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال الإستراتيجية و التنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف1، 2012م.

-عبد الرحمان القري، التكنولوجيا الجديدة للأعلام والاتصال وأثرها على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة دكتوراه في علوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2016م.

-فريد خميلي، أثر التغيرات البيئية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس 1، سطيف، 2016م.

- ليندة رجام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف 1، 2014م.
- هشام بفقوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (دراسة ميدانية بمؤسسة سنوايكفرجوة)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، 2005-2006م.

3/مجالات:

- الحلايلة محمد عزات و العزاوي سامي فياض، رأسمال المعرفي وأثره في أسباب النجاح الإستراتيجي لمنظمات الأعمال، دراسة استكشافية في شركات الاتصالات الأردنية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد 19، 2009م.
- حاتم فارس الطعان، أثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي -دراسة ميدانية في وزارة النقل-، مجلة الدنانير، العدد 3.
- سليمان محمد مرجان، دور إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة الحديثة مع نبذة مختصرة عن القوى البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية العدد 07، جامعة الزاوية، ليبيا، 2012م.
- علي عبد الله، عن Bessgre des chourtz، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002م.
- محمد نعيمة، ممارسة الإدارة الإستراتيجية -الواقع ومعوقات التطبيق-، المؤتمر الدولي حول إستراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة، رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 29 و30 أبريل 2014م.
- مراد زايد و صبرينة ترغيني، الفكر الإستراتيجي من نموذج SOWT إلى نماذج جديدة للتفكير، مجلة الإجتهد للدراسات القانونية و الاقتصادية، المركز الجامعي لتامنغست، معهد الحقوق، الجزائر، 2014/01/05م.

-مصطفى مصطفى كامل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2018م.

4/محاضرات:

-إسماعيل علي بسيوني إدارة الموارد البشرية، جامعة الأزهر، كلية التجارة، بنين، 2006-2007م.

-الطيب داودي، أثر تحليل البيئة الخارجية والداخلية في صياغة استراتيجية، سلسلة محاضرات، جامعة محمد خيضر، بسكرة.

-عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية -رؤية إستراتيجية-، كلية التجارة، جامعة القاهرة، القاهرة، مصر، 2003م.

-نفيسة محمد باشري ومصطفى مصطفى كامل، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، كلية التجارة، 2001م.

5/معلومات مقدمة من طرف مجمع صيدال:

LA SOURCE: LA NOTICE D'INFORMATION، SAIDAL ،2005.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

المقابلة الشخصية

قمنا بوضع بعض الأسئلة التي قام مدير مصلحة الموارد البشرية التي كانت ميدان بحثنا هذا و هي كالآتي:

1-الأسئلة فيما يخص المنظور الإستراتيجي للموارد البشرية:

- هل هناك أهداف مصطرة من طرف الفرع فيما يخص الإستراتيجية أو المنظور الإستراتيجي؟
- هل يمكن القول أن المؤسسة تعتمد على التكوين بالدرجة الأولى؟
- هل هناك ارتباط بين الإدارة المركزية للموارد البشرية و إدارة المجمع؟
- هل تسعى إدارة المؤسسة إلى تطوير نظام إدارة الموارد البشرية؟

2-الأسئلة فيما يخص فعالية إستراتيجية الموارد البشرية:

- ما هي الإستراتيجية المعتمدة داخل مصنع فارمال لإدارة الموارد البشرية؟
- كيف للإستراتيجية الموارد البشرية أن تكون فعالة داخل المجمع؟
- هل المجمع يستعين لمكاتب الدراسات في وضع إستراتيجية فعالة أم لا؟

3-الأسئلة الأخرى المتعلقة بموضوع الدراسة:

- الأهداف الإستراتيجية و الأهداف المتوقعة هي معروفة لدى أغلبية العاملين في المؤسسة؟
- عوامل النجاح في المجمع هي متداولة وواضحة بشكل دقيق لدى العاملين في المؤسسة؟
- هل يتم تطوير كفاءات خاصة ومتميزة في المؤسسة و على وجه الخصوص في مجال البحث و التطوير نظرا لمميزات وخصائص قطاع الإنتاج الصيدلاني؟
- هل يتم تكوين العاملين الجدد بشكل تام، وهل تتم متابعتهم من أجل اكتساب القدرات اللازمة للأداء العالي؟
- هل يتم التأكد من قبل المؤسسة على الإلتزام بالهدف المشترك والكفاءات الضرورية للأداء العال؟
- هل يتم الأخذ بعين الاعتبار لأثر إستراتيجية جديدة أو توجه جديد للمستوى التنفيذي على أداء العاملين في المؤسسة.

