



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - بورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
بعنوان

دور وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة - مؤسسة سونلغاز - ورقة 2-

تحت إشراف:
بن ساحة علي

من اعداد الطالبة:
❖ أولاد علي فاطنة

السنة الجامعية : 2012-2013



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة قاصدي مرباح - بورقلة -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



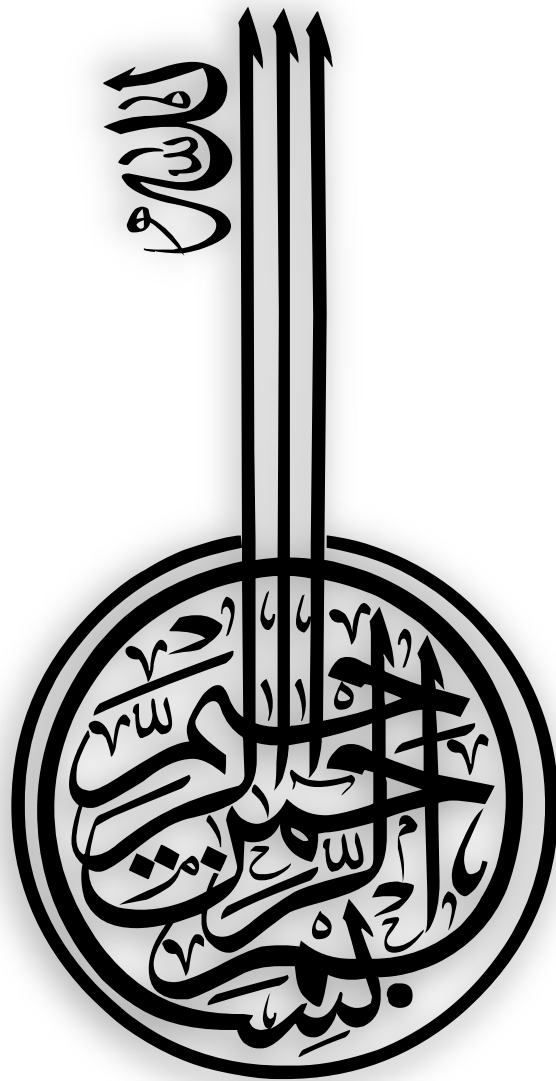
مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس في علوم التسيير
تخصص إدارة أعمال
بعنوان

دور وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
في المؤسسات الاقتصادية
دراسة حالة - مؤسسة سونلغاز - ورقة 2-

تحت إشراف:
بن ساحة علي

من اعداد الطالبة:
❖ أولاد علي فاطنة

السنة الجامعية : 2012-2013



الإهداء

الى الذي امرني ربي ان اطيعهما وجعل طاعتهما من طاعته

الى الذي اجمل اسمه بكل فخر الى الذي يرتعش قلبي لذكره الى الذي اودعني
لله الى الذي تمنيته ان يشاركني سعادتي اهديه هذا البحث "ابي" رحمة الله عليه

الى التي حملتني وهن على وهن الى التي بكت فرجا من اجلي وانارت لي
الطريق بدعواتها والتي افنت زهرة شبابها لاجلي الى التي كانت صاحبة القلب
المعطاء والصدر الجنون "امي الجنون" حفظها الله واطال في عمرها

الى من اشعل سنين عمره شموعا كلما انطفأ عاما اشعل عام لينير دربي
"اخي الغالي"

الى العطاء الذي يفيض بلا حدود ورمز الكفاح والخلود "زوج امي"

الى التي تبهج البيت بوجودها ولا تكتمل حلوة الدنيا بدونها الى من جباها
يسري في عروقي سرياً الدماء الكتكوتة سندس

الى اخوتي التي قاسموني الحياة بحلوها ومرها اروع قلب في الدنيا "فضية"
واحد مخلوق في الدنيا "زهرة منونة" ونور عيني "وداد"

الى التي كانت نعم السند لي في السراء والضراء "زوجة اخي فاطمة"

الى من اكرن لهم المحبة ولهم مكانة في قلبي امنية "عنور". مباركة" بوكة
".هجيرة" عقلانية. سعيدة "جدية". هجيرة "سعيدية". سعاد. نوال. حسينة

الى من كانوا ملاذي وملجئي نصر. طاهر. صالح. كريم. عبد الباسط

الى كل من نسيهم قلبي ولم ينساهم قلبي زميلاتي بالجنان "A" وكل طلبة
السنة الرابعة ادارة اعمال

وأخر دعوانا ان الحمد لله رب العالمين

شكر و عرفان

از اول الشكر هو الله الواحد ذو الفضل العظيم على جميع نعمه

كما تقدم اسمى معاني الشكر والتقدير والاعتراف الى كل من مدي لي يد العون

لإنجاز هذا العمل وفي مقدمتهم الاستاذ المحترم بن ساحة علي لما قدمه لي من

نصائح وارشادات قيمة حتى يري هذا العمل النور كما تتقدم بالشكر لكل

الاساتذة وعمال جامعة ورقلة كما نشكر كل عمال شركة سونلغاز

كما لا تفوتني الفرصة لاقدم تشكرات الخالصة لكل من ساهم من قريب

وبعيد في هذا العمل بزوجة عبد القادر . علما وي .

فهرس المحتويات

فهرس الموضوعات

	الإهداء
	شكر وعران
V	فهرس المحتويات:
VII	قائمة الجداول:
VIII	قائمة الأشكال:
أ	مقدمة:

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

2	تمهيد:
3	المبحث الأول : أساسيات الإدارة الإستراتيجية:
3	المطلب الأول: مفهوم وأهداف الإدارة الإستراتيجية:
8	المطلب الثاني: عناصر البناء الإستراتيجي:
10	المطلب الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية:
12	المطلب الرابع: مستويات الإدارة الإستراتيجية:
16	المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية:
16	المطلب الأول: مفهوم المورد البشري وأسباب الاهتمام به:
17	المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية:
21	المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية:
26	المطلب الرابع: سياسات التسيير الموارد البشرية:

الفصل الثاني

الإدارة و تخطيط الإستراتيجي للمورد البشري

30	تمهيد:
31	المبحث الاول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:
31	المطلب الاول : مفهوم و أهمية الادارة الاستراتيجية للمواد البشرية:

34	المطلب الثاني : التحديات التي تزيد من أهمية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:
35	المطلب الثالث : دور الموارد الاستراتيجي للموارد البشرية:
37	المطلب الرابع : إجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية:
42	المبحث الثاني: التسيير التنبئي للمورد البشرية:
42	المطلب الاول : تعريف التسيير التنبئي للموارد البشرية:
44	المطلب الثاني: أهمية و أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية:
46	المطلب الثالث: علاقة التسيير التنبئي للموارد البشرية في الأنشطة إدارة الموارد البشرية:
47	المطلب الرابع: مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية:
49	المطلب الخامس : أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة:

الفصل الثالث

دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية " دراسة حالة سونلغاز "

52	تمهيد:
53	المبحث الأول : نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز:
53	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وجود الكهرباء والغاز:
54	المطلب الثاني: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومهامها الأساسية:
54	المطلب الثالث: تنظيم سونلغاز وتنظيم توزيع الكهرباء والغاز:
57	المطلب الرابع : هيكلية الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:
64	المبحث الثاني: واقع التسيير الإستراتيجي للمورد البشري في سونلغاز:
64	المطلب الأول: إدارة الموارد بالشركة:
65	المطلب الثاني: نبذة عن كيفية التوظيف بمؤسسة سونلغاز " المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة 2 ":
65	المطلب الثالث: عملية التوظيف في مؤسسة سونلغاز:
72	الخاتمة:
76	قائمة المراجع:

الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
13	أنواع الاستراتيجيات العامة و إستراتيجية الموارد البشرية:.....	01
22	توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين:.....	02
23	الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية:.....	03
36	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:.....	04

قائمة الأشكال

الصفحة	الشكل	الرقم
11	مخطط المراحل الاساسية للإدارة الاستراتيجية:.....	01
15	مستويات الإدارة الاستراتيجية:.....	02
20	أبعاد إدارة الموارد البشرية:.....	03
46	الترباط بين التسيير التنبئي للموارد البشرية وباقي نشاطاتها:.....	04
56	أهم فروع سونلغاز:.....	05
62	الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز:.....	06
64	الهيكل التنظيمي لمديرة التوزيع لشركة سونلغاز ورقلة -2- :.....	07
64	الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية:.....	08

مقدمة

يعتبر موضوع الموارد البشرية من أكثر الموضوعات أهمية وإلحاحا بالنسبة للاستراتيجيين والممارسين الإداريين على مستوى المجتمعات و المؤسسات الإدارية فقد أصبح مجالا تتقاطع في تناوله بالدارسة والبحث تخصصات كثيرة خاصة علم الإدارة و علم الاقتصاد وعلم الاجتماع من خلال عدة تخصصات كالتسيير إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي..... إلخ

في السابق كانت المصادر الطبيعية أهم مكونات ثروة الأمم و أهم موجودات المؤسسات ،بعد ذلك أصبح رأس المال متمثلا في النقد و الموجودات الثابتة هما أهم مكونات المنظمات و المجتمع أما الآن فقد حل محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة رأس المال البشري الذي يعد أهم مكونات الثروة في المجتمع وأعلى موجودات المؤسسات .

وفي ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة فبينما تشكو إدارات أو أقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل و عدم إمكانها تحقيق أهدافها لقلة مواردها بشرية

مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة و إدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الاهتمام منحصرا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الإستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة حيث هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط و وضع برامج خاصة القابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم و ضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية

إن الموارد البشرية أصبحت تعتبر أهم مورد استراتيجي في المؤسسة و مصدر كل الإبداعات التي تسمح للمؤسسة بتفاعل مع الفرص و التهديدات المتضمنة في بيئتها

طرح الإشكالية

وبعد هذا المدخل تجلت إلينا الإشكالية الرئيسية كما يلي :

فيما تكمن أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

وفي ظل ما تقدم و لتتمكن من السيطرة على جوانب الموضوع تقدم الإشكاليات الفرعية التالية كتجزئة للإشكالية الرئيسية:

1. ماهي الأسباب التي أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية؟
2. ماذا نعني بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟ وفيما يكمن دورها في المؤسسة ؟
3. ما واقع التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ؟

فرضيات البحث

وللإجابة عن هذه الأسئلة نقدم الأجوبة المحتملة المتمثلة في الفرضيات الآتية:

1. إن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسة الخارجية و الداخلية أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية فيها
2. تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد المدخل الإستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية
3. إن التسيير الإستراتيجي للمورد البشري في المؤسسات الاقتصادية يتم من خلال مجموعة من الاعتبارات سواء كانت هذه الاعتبارات اقتصادية وأخرى سياسية و اجتماعية وبالتالي يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي للمورد البشري غير مطابق لما هو موجود في الواقع والاحاطة النظرية والعلمية.

أهمية البحث:

تتمثل أهمية الموضوع أولا في أنه:

- تضمن المؤسسة تسيير أمثل وتنظيم جيد للعمال المطلوبة ،مع إبراز أهمية العنصر البشري وما توصلت إليه الأبحاث والتطبيقات الخاصة بإدارته .
- إن أهمية العلمية الأخرى تكمن في انعدام الدراسات في الوقت الحاضر أين تواجه المؤسسات صعوبات وتعقيدات شديدة فالبحث هو عبارة عن تنبيه للحلول التي يمكن أن تسلكها المؤسسات وكذلك تنبيه لزيادة الاهتمام بالعنصر البشري وهذه التنبيهات موجهة لبلدان العالم الثالث وخاصة الجزائر لأن البلدان المتقدمة هي من توصلت إلى الأساليب الإدارية و تم تطبيقها وقد أثبتت نجاحا.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى ما يلي:

- التعرف وإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- يبين أهمية تخطيط الموارد البشرية وفعاليتها في المؤسسة وخاصة في تحديد الاحتياجات
- 3- محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز

المنهج المستخدم في البحث:

- إنني نحاول في هذه الدراسة أن نجيب على الإشكالية المطروحة، وأن نثبت صحة الفرضيات المقدمة مسبقاً، وهذا من خلال إتباعي للمنهج الوصفي التحليلي في معالجة الجانب النظري بالإضافة إلى الملاحظة العلمية المباشرة والمقابلة مع مسؤول مصلحة الموظفين فطبيعة الموضوع تعرض علينا اعتماد المنهج التطبيقي من خلال استعراض إحدى المؤسسات ومحاولة إسقاط الدراسة النظرية على واقعها.

أسباب اختيار الموضوع:

يمكن تلخيص هذه الأسباب في النقاط التالية :

1. الشعور بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية .
2. باعتبار طالبة في فرع التسيير تناولت هذا الموضوع في حدود تخصصي.
3. محاولة لفت انتباه الباحثين ومسؤولي المؤسسات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الإستراتيجي.

محتوى البحث :

ولتفصيل في موضوعي: دور وأهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية وللإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات الفرضيات تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول: فصلين نظري والفصل الأخير تطبيقي. ففي الفصل الأول تناولت فيه الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية بالتطرق أولاً إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية و مستوياتها وبعد ذلك تعرضت إلى ماهية إدارة الموارد البشرية وسياسات تسيير الموارد البشرية .

أما في الفصل الثاني تناولن فيه الإدارة و التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري والغرض منه إبراز أهمية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من خلال إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية وكذلك إلى أهمية التسيير التنبئي لهذه الموارد.

وفي الفصل الثالث تطرقنا إلى دراسة حالة مؤسسة اقتصادية جزائرية "مؤسسة سونلغاز بورقلة" والغرض منه محاولة إبراز بعض المعلومات عن المؤسسة ومنهجية تخطيط الموارد البشرية فيها.

الفصل الأول

الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

– أساسيات الإدارة الإستراتيجية

– إدارة الموارد البشرية

تمهيد

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورا هائلا في الفكر الإداري بشكل عام و الفكر الإستراتيجي للأعمال بشكل خاص ، مما أدى إلى تراكم معرفي و خبرة عملية واسعة لمنظمات الأعمال ، و خاصة العالمية منها بحيث يمكن الاستفادة منها و تكييفها و بما يلائم واقع و متطلبات عمل المنظمات في أي مكان في العالم ، و إذا يتقدم العالم خطوات واسعة باتجاه القرية الكونية الواسعة فقد تتقارب الرؤى و التوجهات و يعد مدخل الموارد البشرية مدخلا حديثا نسبيا في إدارة الأفراد حيث انتشر الاصطلاح أثناء السبعينيات وقد أظهرت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية أن إدارة الأفراد ومعاملتها كمورد بدلا من اعتبارهم مجرد إنسان يتحرك ويتصرف فقط على أساس مشاعره وعواطفه يمكن أن يحقق فوائد رمزيا لكل من المنظمة والفرد وبالرغم من زيادة أهمية الموارد البشرية إلا أن هذا الاصطلاح يصعب تحديده تحديدا دقيقا.

المبحث الأول : أساسيات الإدارة الإستراتيجية

ويتضمن هذا المبحث مفهوم الادارة الاستراتيجية ومستوياتها وكذا مراحلها.

المطلب الأول : مفهوم و أهداف الإدارة الإستراتيجية

أولاً: مصطلحات أساسية مرتبطة بالإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق إلى التعريف الإدارة الاستراتيجية والتطلع إلى عملياتهم ومكوناتها بعض المصطلحات التي تتعلق بالإدارة الاستراتيجية.

1. الدافعية:

هي تلك القوة الداخلية التي تحرك الإنسان ، فالإنسان يملك سمة مهمة هي قوة داخلية تحركه وتدفعه فتمكنه من إشباع حاجاته للبقاء.

النمو والتكيف هذه القوة هي ما تميز الكائن الحي عن الكائن الحي، فالكائن الحي يمتلك هذه القوة الدافعة الداخلية والغريزية التي تواجه سلوكه نحو ما هو ضروري للبقاء وكذلك للنمو والتعبير فمتى تتوقف هذه القوة عن التحريك تعتبر الكائن الحي ميتا غير حي⁽¹⁾ فالقوة الدافعية للمؤسسة هي التي تحقق نقطة البداية المنطقية⁽²⁾ لها كما أنها قوة إيجابية منطقية وواعية ومعقولة وتسير دائما في اتجاه تحقيق الأهداف هذه القوة تعمل بطريقة معقدة وتمثل عملية الكاملة نسميها بالدافعية⁽³⁾، فالدافعية من كلمة دفعة فعلماء النفس يهتمون بدراسة هذه العملية كيف تعمل وتعطل فقد أوضحوا بأن الإدارة تحتاج من يتفهما حتى تستطيع التأكد من أن ما دفع العاملين للانتماء إلى مؤسسة وتنفيذ مهامهم وإنما ينسجم مع متطلبات بقاء المؤسسة⁽⁴⁾.

2. البيئة الداخلية:

تشمل البيئة الداخلية مجموعة من العوامل والمكونات والمتغيرات المادية والمعرفية والتنظيمية ذات الصلة الوثيقة بحدود المؤسسة الداخلية ويرى سيرتو أن البيئة الداخلية للمؤسسة تمثل مستوى البيئة التنظيمية الداخلية المرتبطة بشكل محدود ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية لمؤسسة الأعمال لذلك فإن اختلاف البيئة الداخلية للمؤسسات ونواحي قوتها الجوهرية أو ضعفها والتي من الممكن أن تصبح محددات أساسية لاستغلال الفرص أو التعامل مع تهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة⁽⁵⁾.

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

(2)-عبد الكريم، وافي الجدوري، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، دار الهلال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2000، ص 179

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

(4)-محمود فوزي حلاوة، مرجع سابق، ص 72.

(5)-عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال بدار الجامعية، الاسكندرية، 2004، ص 314.

ومن الصعب وضع حدود فاصلة بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية أو بين عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة وتؤثر بالتالي عن البيئة الداخلية وهكذا تتدخل عوامل البيئة وتتشابك العلاقات فيما بينها وتتأثر بها المؤسسة وبالتالي تؤثر فيها وتتطلب دراسة البيئة الداخلية تحليل نقاط القوة والضعف بكافة الأنظمة الداخلية بالمؤسسة كنظام الإنتاج أو التسويق أو التمويل أو الموارد البشرية⁽¹⁾.

3. البيئة الخارجية:

يرى البعض أن البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والأبعاد والعناصر التي تقع مؤسسات الأعمال تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر ونظرا للتطور الحاصل في كافة المستويات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية والمعرفية جعل من مفهوم البيئة الخارجية تركيبا معقدا يفترض أن تتعامل معه الإدارة الاستراتيجية لمؤسسات الأعمال يحكم ويصيره وأن تطورا سابا واليات نستطيع من خلالها تبسيط أو التعامل مع التعقيد الحاصل في هذه البيئة لكي يتم اتخاذ القرارات المناسبة لمؤسسة الأعمال⁽²⁾، وتختلف عوامل البيئة الخارجية الفرص والقيود ويقصد بالقيود مجموعة الظروف والامكانيات التي تحتاجها الإدارة أو تضطر للتعامل معها في حين لا تستطيع السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل مباشر وسريع، وبمعنى آخر القيد هو عامل مؤثر على كفاءة الإدارة ولكن قد لا يدخل في نطاق رقابة الإدارة⁽³⁾.

وارتباط القيود بالعوامل البيئية يجعل مهمة الإدارة في التعرف على تلك القيود ودراسة اثارها عملية مستمرة لا تقتصر عند وضع استراتيجية المؤسسة ولكنها تستمر أثناء عملية التنفيذ وعند رقابة وتقييم الأداء أما الفرص هي تجميع العديد من الظروف المتوالية لإحداث تحسين في الآجال القائمة وتعدد الأنواع الفرص فهناك فرص الابتكار وفرص تحسين الكفاءة وفرص خلق مزايا تنافسية⁽⁴⁾.

4. الأهداف:

وتتمثل النتائج المراد تحقيقها والوصول إليها المديين القصير والبعيد وتوجد أهداف عامة توضع بصورة مجرد تحاول أغلب المؤسسات الاقتراب منها ويدخل في إطار هذه الأهداف تعظيم الربح والنمو والتوسع يلاحظ أن هناك الكثير من لا يفرق بين مفهومي الغايات والأهداف في حين يفترض أن تكون الغايات أهداف شمولية تتمثل في فضليات عامة وفق عامة الاعتبارات عمل مؤسسة الأعمال وطبيعة الظروف البيئية المحيطة بها أما الأهداف فإنها حالة وسيطة مطلوبة لترجمة الرسالة والرؤية المستقبلية إلى قياسات محددة بتسلسل منطقي وفق اعتبارات تحقيقها ومن أهم الشروط اللازمة لوضع الأهداف بشكل فعال ما يلي:

— وضع الأهداف المحددة.

(1)-عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار كليوترا للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1998، ص 31.

(2)-توماس وهيلين، رافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، عهد الإدارة العامة السعودية، 1990، ص 35.

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

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

- التركيز على الإنجازات والنتائج وليس الأنشطة.
- وضع أهداف قابلة للقياس.
- تحديد جدول ومن الإنجاز.
- إدخال قدر من التحدي لها مع قابليتها للإنجاز.

ويمكن القول بأن الأهداف الواضحة تعد مطلباً ضرورياً للتخطيط الناجح.

5. الرسالة:

وهي المضمون والفحوة والرمز والإشارة والألفاظ التي تساهم في نقل المعاني من المرسل إلى المستقبل وتؤدي إلى حدوث الاستجابة المطلوبة من الأطراف المعنية بعملية والاتصال تمثل الرسائل معاني عديدة⁽¹⁾، كما أن المفهوم الرسالة ينصب أساساً على الغاية الأساسية لوجودها والمجال الاستراتيجية الذي ينشط فيه، ولذلك فقد تم تعريفها بكونها أي الرسالة توضح الأهداف والغايات الأساسية للمؤسسة والتي تميزها عن المؤسسات الأخرى، كما أنها تحدد المجال الذي تعمل فيه من حيث الأنشطة والأسواق والأولويات ويرى البعض أن الضرورة تقتضي أن تؤكد رسالة المؤسسة على ماهيتها الحقيقية بالإشارة إلى نوع أنشطة العملاء والأسواق التي تخدمها المؤسسة فيرى جواد بأن الرسالة تعطي الوصف المعبر عن ماهية المؤسسة ويترجم هذا الوصف إلى منتجات وخدمات تجهزها المؤسسة مستقبلاً لأسواقهم الحالية والمستقبلية كما تحدد العملاء الذين ترغب المؤسسة في إشباع حاجاتهم⁽²⁾.

وفيها بعض الخصائص التي تتضمنها رسالة المؤسسة⁽³⁾:

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

6. الرؤية المستقبلية:

وهي عبارة عن التطلع المستقبلي الذي يوجه رغبة المؤسسة نحو تحقيق جوانب نجاح و تميز مرغوب مستقبلاً وتصاغ الرؤية أو التطلع المستقبلي بشكل عام وتوضيح ما يمكن أن تصبح عليه المؤسسة كما ينبغي أن تقدم صورة واضحة واقعية وجادة لما يمكن تحقيقه مستقبلاً وان الرؤية هي ما تطمح المؤسسة الأعمال أن تكون عليه وإن تحقيقه وأن تواجهه لذلك فغن هذا امر مرتبط بأحداث التغيير ومتابعة التقدم لكي يتحقق المستقبل الذي تم تصوره وتحيله بالإضافة

(1)-محمود فوزي علاوة، نفس المرجع السابق، ص 9.

(2)-طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 186.

(3)-نبيل محمد مرسي، نفس المرجع السابق، ص 41.

إلى إيجاد توازن بين الفهم الواقع للحاضر والتركيز على المستقبل ومن أهم الخصائص والعبارات الدالة على الرؤية المستقبلية ما يلي :

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

ثانياً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

يرى العديد من الخبراء و الباحثين أنه في عالم اليوم الذي سيتم بالتغيير السريع و كثافة المنافسة و التطور التكنولوجي المذهل فإن المنظمات يجب أن تتبنى الفكر الاستراتيجي من أجل أن تضمن البقاء و النمو و الازدهار .

تعريف الاستراتيجية :

كلمة استراتيجية strate gy ترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية و هي مستمدة من كلمة stratégies و التي ارتبطت مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك⁽¹⁾.

- و تعرف أيضا على أنها الوسائل المستخدمة في تحقيق التكامل بين جميع الأجزاء فيها⁽²⁾
- ويمكن تعريف الاستراتيجية بأنها برنامج عام يحتوي على عدد من المسالك ، و كذلك التصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف⁽³⁾.
- و عرفها Glueck.and.Jauch بأنها خطة موحدة و متكاملة و شاملة و تربط بين المزايا التنافسية للمنظمة و التحديات البيئية و التي تم تصميمها للتأكد من تحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المنظمة⁽⁴⁾.
- وحديثا أخذت هذه الكلمة معنى مختلف و صارت مفصلة الاستخدام لدى منظمات الأعمال المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة و الزيادة في مجال نشاطها⁽⁵⁾.

ب_ مفهوم الإدارة الاستراتيجية :

(1)-جمال محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 92 .
(2)-عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004 ، 2005 ، ص 54
(3)-نفس المرجع السابق ، ص 54
(4)-نفس المرجع السابق ، ص 54
(5)-جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 92

- عرفها Wheelen & Hunger بأنها عملية تنمية و صيانة العلاقات بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات و أهداف و استراتيجيات النمو و خطط المحفظة الأعمال المتعلقة بكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة⁽¹⁾.
- تعريف الإدارة الاستراتيجية بأنها ' عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص إدارة الموارد المنظمة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها و الوصول إلى غاياتها و أهدافها المنشودة⁽²⁾.
- و تعرف أيضا على أنها "سلسلة متصلة من القرارات و التصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين استراتيجية فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة و عملية الإدارة الاستراتيجية هي طريقة يمكن من خلالها تحديد الأهداف ووضع القرارات الاستراتيجية"⁽³⁾.
- أما كوتلر Kotler فيرى أن " الإدارة الاستراتيجية هي عملية تنمية و صيانة العلاقة بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات و أهداف و استراتيجيات نمو وخطط المحفظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المنظمة"⁽⁴⁾.
- وعرفها تريجوز بمرمان بأنها " تصور لما تريد أن تكون عليه المنظمة في المستقبل وليس الكيفية التي يمكن من خلالها أن تصل المنظمة إلى الوضع المأمول ، ومن ثم فهي بمثابة مرشد الاختيارات بمجال المنتجات أو الخدمات والأسواق والقدرات الهامة والنمو والعائد و تخصيص الموارد في الموارد في المنظمة"⁽⁵⁾.
- وعرف أبو فحف "الإدارة الاستراتيجية بأنها إدارة للميزات التنافسية تمثل نمط الإدارة المستقبلي و الذي يساعد المنظمات في البحث عنه ، والانتقاء وإدارة الميزات التنافسية بما يحقق لها النجاح و التميز في ظل البيئة تتسم بالمنافسة الشديدة و التغيير السريع"⁽⁶⁾.
- نستنج من التعريفات السابقة أن الإدارة الاستراتيجية هي عملية إدارية تتكون من أربع وظائف أساسية هي التخطيط و التنظيم و التنفيذ و التوجيه ثم الرقابة و التقييم بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل المدى للمنظمة .

ثالثاً: أهداف الإدارة الاستراتيجية :

تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين وزيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل ، وفي سبيل ذلك فإنها تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية⁽⁷⁾:

- (1)-محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية و تنمية الموارد البشرية ، الدار المسيرة ، عمان ، 2009 ، ص 23
- (2)-جمال الدين محمد المرسي ، المرجع السابق ، ص 92.
- (3)-عبد السلام محمد أبو فحف، المرجع السابق ، ص 64.
- (4)-نفس المرجع السابق ، ص 64.
- (5)-محمد سمير أحمد ، المرجع السابق ، ص 22.
- (6)-نفس المرجع السابق ، ص 22.
- (7)-محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية للأصول و الأسس العلمية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001 ، ص ص 7-8 .

- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء تعديلات في الهيكل التنظيمي والاجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
- إيجاد قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وزيادة رضا المتعاملين معها وتعظيم المكاسب لأصحاب المصالح من وجودها سواء كانوا مساهمين أم كائن المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات و الأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية و السياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد باسترشاد بهذه الأولويات.
- اتخاذ المعيار الموضوع للحكم على كفاءة الإدارة فالإدارة التي تفشل من زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات و تطوير داخل المنظمة.
- زيادة كفاءة وفعالية عمليات اتخاذ القرارات و التنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الاهداف الاستراتيجية.
- التركيز على السوق والبيئة الخارجية باعتبارها أن استغلال الفرص و مقاومة التهديدات هو المعيار الاساسي لنجاح المنظمات .
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكرا و بالتالي يمكنه الأخذ بزمام القيادة بدلا من أن تكون القرارات المدير هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام الإدارة الاستراتيجية يتكون من خطوات وإجراءات معينة يشعر العاملون بأهمية المنهج في التعامل مع المشكلات .
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهم الاسس وتقييم الأداء و منح الحوافز داخل المنظمة.

المطلب الثاني : عناصر البناء الاستراتيجي

- يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية⁽¹⁾:
- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة .

(1)-علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية ، دار غريب ، القاهرة ، 1997 ، ص 96.

- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة ، يوضح الادوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء التدفقات العملياتي وتدخلاتها .
- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف المجالات و توفر قواعد الاحتكام و اتخاذ القرارات و تضمن حالة من التناسق و التناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة .
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة و الفعالية و التوافق مع مقتضى الحال في المنظمة ، يوضح الأدوار و المهام الأساسية و يرسم العلاقات التنظيمية في ضوء التدفقات العملياتي و تدخلاتها .
- نظم و إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العملياتي تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج.
- أفراد تم اختيارهم بعناية يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا ، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبية و المساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب .
- تنظيم و إجراءات و معايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميتها المشاكل و تتطور مع تغيير الأوضاع .
- تنظيم الاستثمار و تنمية الطاقات الموارد البشرية و توجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه ، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة .
- تنظيم المعلومات وقنوات الاتصال الفعال تحقق تواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختصارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منه في ظل الظروف السائدة والمتوقعة.
- تقنيات مناسبة في مجالات نشاطات المختلفة فابل ذلك في إطار من الفهم و الإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط ومن تم التفاعل والالتحام والتعامل مع عنصره والرؤية المستقبلية الواضحة والتطور الشامل لوضع المنظمة في حركة الطور المستقبلي .
- تسهيل عملية التنسيق ومنع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة.
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد و تخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث : مراحل الإدارة الاستراتيجية

تمر الإدارة الاستراتيجية بثلاث مراحل متتالية وهي (1) :

أولاً: مرحلة التصميم :

ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي بحيث تهتم بوضع رسالة المنظمة وتقييم البيئة الداخلية والخارجية ووضع الأهداف طويلة المدى واختيار أفضل الاستراتيجيات حيث يلاحظ أن رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم بجميع المعلومات عنها ، كما أن عملية التقييم يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم بجميع المعلومات و تحليلها واتخاذ القرارات باختيار أفضل بديل في كل خطوة من خطواتها و تمارس بدرجة أعلى من الكفاءة بحيث أن نتائجها ذات أثر طوي المدى يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من سلع وخدمات والأسواق التي يخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجري والموارد التي يستخدمها.

ثانياً: مرحلة تنفيذ وتطبيق الاستراتيجية :

يقصد بتنفيذ الاستراتيجية أو تطبيقها بأنها العملية التي بواسطتها يتم وضع الاستراتيجيات التي تم وضع اختبارها موضع للتنفيذ من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها في الوقت المحدد لأداء ومعايير الأداء المقبول وتتطلب عملية التنفيذ تهيئة المستلزمات البشرية والتنظيمية و المادية بشكل ينسجم مع طبيعة وتوجهات الخطة الاستراتيجية المعتمدة و تأتي في مقدمة هذه المستلزمات توكير القيادة الإدارية الملائمة التي سيقع على عاتقها عملية التنفيذ و كذلك إعداد الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات و المسؤوليات ووضع أنظمة الرقابة والتكنولوجيا وتحديد خصائص القوى البشرية وتدريبها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجية أما في هذه المرحلة فتحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير البشرية بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجية التي وضعت في هذه المرحلة السابقة.

ولعل من أهم الأسس نجاح هذه المرحلة هو تحقيق التكامل و التعاون بين الأنشطة و الوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجية بكفاءة وفعالية كما يحتاج التطبيق إلى أفكار جديدة و خلاقية وليست تقليدية .

ثالثاً: مرحلة مراجعة وتقييم الاستراتيجية :

تعتبر هذه المرحلة هي الأخيرة في سلسلة العملية الإدارية الاستراتيجية التي توجب مراعاة أن الاستراتيجية توضع لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل ذلك أن الأساس في هذه المرحلة هو إنتاج تدفق مستمر و منتظم للمعلومات السليمة في إطار الوقت و الكم و النوع .

(1)-غطاس يمينة، بصراي أسماء، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية مذكرة ليسانس، علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010، ص 30.

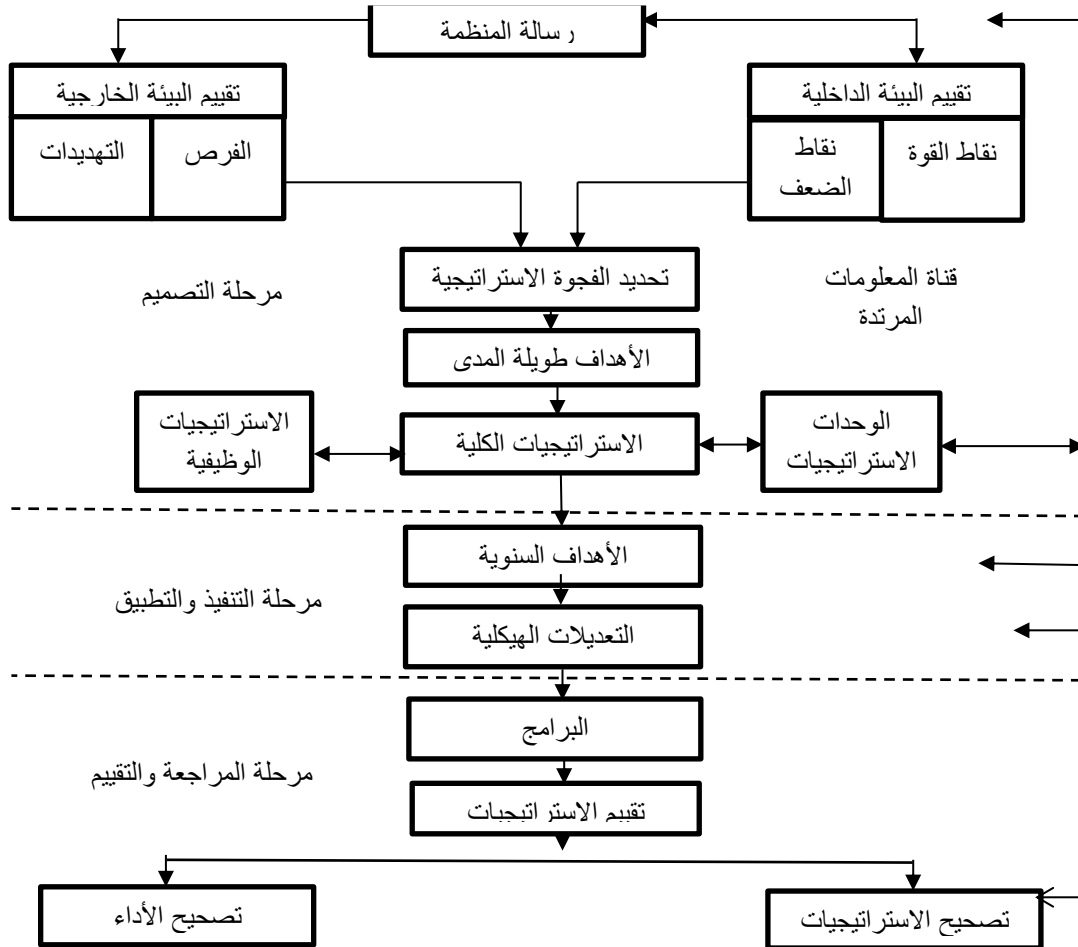
ووفقا لهذه المعلومات التي تنتجها أنظمة الرقابة و المتابعة الموضوعية يحدد مدير الإدارة العليا مدى ما أنجز فعليا من تنفيذ للخطط الاستراتيجية المختلفة على مستوى المنظمة و تحديد التغييرات أو نقاط الضعف التي ظهرت للعمل على إلغائها أو تجاوزها و الإيجابيات للعمل على تدعيمها و الاستفادة منها بشكل أكثر و تستخدم في ذلك عدة عناصر أو وسائل للتقييم نذكر منها ما يلي:

- مراجعة العوامل الداخلية و الخارجية
- يقاس الأداء بمراجعة النتائج و التأكد من أن الأداء التنظيمي و الفردي يسير في اتجاه صحيح.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية

لذلك فإنه من الضروري الاهتمام بمراجعة و التقييم لأنها ضرورية للنجاح في المستقبل وفق الأداء للأنشطة اليوم

وفي الأخير نستنتج أن هذه المراحل و تسلسلها يمثل نموذج إرشاديا عاما يبين كيف يتم وضع الاستراتيجيات و كيف تنفذ و ماهي الممارسات التي يتوجب القيام بها. و الشكل الموالي يوضح أهم المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية :

الشكل رقم 1: مخطط المراحل الأساسية للإدارة الاستراتيجية



المصدر: محمد أحمد عوض، المرجع السابق، ص 15.

المطلب الرابع : مستويات الإدارة الاستراتيجية

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

أولاً: الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة (المؤسسة الأم)

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

ومن بين بعض أنواع الاستراتيجيات العامة على مستوى المؤسسات :

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

(1)-تبروت علال ، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية ، رسالة الماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2005- 2006 ، ص 48

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

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

تختلف إستراتيجية الموارد البشرية طبقا لإستراتيجية المؤسسة ففي حالة تبني إستراتيجية النمو والإبتكار ينعكس ذلك في إستراتيجية الموارد البشرية هجومية في إختيار العاملين أو التوسع في التدريب لكافة المستويات الإدارية وبتطوير فريق العمل وتقييم الأداء بالنتائج طويلة الأجل أو كل هذه المجالات مجتمعة

أما في حالة تبني المؤسسة لاستراتيجية التخفيض التكاليف أو تخفيض حجم المؤسسة فيرتكز الإهتمام في كيفية إدارة العمالة الفائضة وتحسين الإنتاجية

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

- الاستراتيجية العامة للمؤسسة واستراتيجية الموارد البشرية
- استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجيات الوظيفية الأخرى كالإنتاج والتسويق والتمويل

(1)-تبروت علال، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006، ص 48

— أجزاء إستراتيجية الموارد البشرية كتنخطيط القوى العاملة والإختيار والتدريب و الأجور والمكافآت والحوافز والخدمات..... إلخ

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

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

إن وضع استراتيجية الموارد البشرية وتحقيق التكامل بينها وبين الإستراتيجية العامة يساعد على تحقيق مايلي :

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

ثانيا : الإدارة الاستراتيجية في مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

شهدت العقود الأخيرة من القرن العشرين ظهور المؤسسات الكبيرة تتميز بالتنوع الإنتاجي وتعدد الصناعات والمنظمات أخرى عملاقة (كمؤسسات العابرة للحدود أو متعددات الجنسيات) والتكتلات الصناعية الدولية ، ولذلك من أجل تسهيل عملية إدارة المؤسسات المعقدة ثم تقسيمها إلى وحدات أعمال استراتيجية الخاصة بها .

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

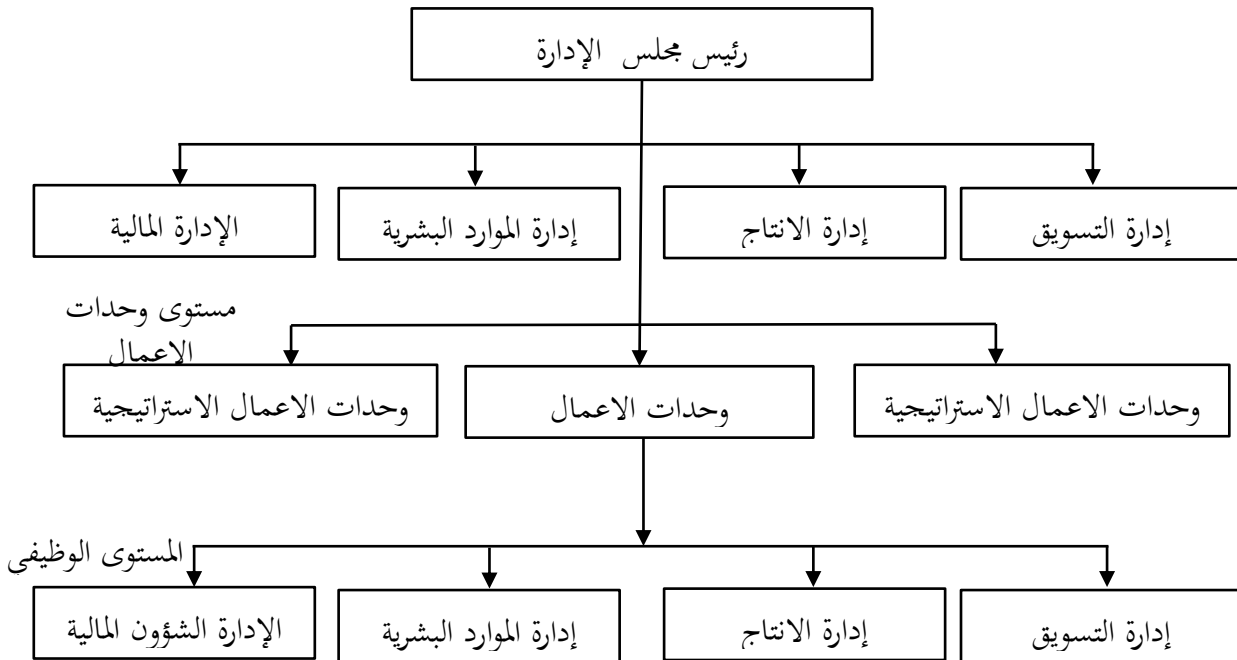
تتولى الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى صياغة وتنفيذ الخطة الإستراتيجية الخاصة بكل وحدة أعمال إنطلاقا من تحليل متغيرات البيئة الداخلية للوحدة والبيئة الخارجية المحلية . وتحديد إمكانيات الوحدة والأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها

إن الخطة الإستراتيجية في هذا المستوى لابد أن تجيب على هذه الأسئلة :

- ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من قبل الوحدة؟
- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترون الصناعيون للمنتجات وخدمات الوحدة ؟
- كيف يمكن للوحدة مراجعة المنافسة في البيئة المحلية ؟
- كيف يمكن للوحدة تحقيق أفضل تماثل لفلسفة المؤسسة ومبادئها الأساسية لدعم جهود الإدارة العليا في إنجاز الأهداف الإستراتيجية الكلية بطريقة كفوءة وفعالة ؟

وبصورة عامة فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى كما هو موضح في الشكل رقم تكون بصورة مباشرة مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

الشكل رقم (02): مستويات الإدارة الاستراتيجية



المصدر: تيرورت علال، مرجع سابق، ص 50.

ثالثا: الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

إن وحدات الأعمال الإستراتيجية تتكون عامة من أنظمة فرعية وظيفية للإنتاج و الموارد البشرية والتسويق و الشؤون المالية..... إلخ ومن الضروري أن تكون للمؤسسة استراتيجيات واضحة لهذه الأنظمة الوظيفية (خطة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، خطة إستراتيجية للإنتاج، خطة إستراتيجية التسويق.....) وتتولى كل خطة إستراتيجية عمليات تقييم السياسات و البرامج والإجراءات الخاصة بتنفيذ كل وظيفة.

المبحث الثاني : إدارة الموارد البشرية

ويتضمن مفهوم المورد البشري وأهمية وكذا ماهية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم المورد البشري أهميته

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

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

كما أنها تعبر عن الثورة الأساسية في أي منظمة إنتاجية أو خدمية ، وهي العنصر الانتاجي الرئيسي والذي تغطي أهميته على ما سواه من عناصر الانتاج ، وتضم الموارد البشرية كل العاملين في المنظمة من مختلف النوعيات والجنسيات ، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارة وأنواع الأعمال التي يقومون بها أي أنها تشمل كل من هيئة الإدارة والعاملين في المجالات الإنتاج ومجال الخدمات والمهن المساعدة⁽¹⁾.

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

وكما يقول "فريدريك ومايور" أن الموارد البشرية لا قيمة لها لولا ذكاء الإنسان وقدرته على الإبداع⁽²⁾.

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية والمعنوية بالسماة التالية⁽⁴⁾:

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

(1)-علي السلمي ،المرجع السابق ، ص47.

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

3.

(4)-علي السلمي ، نفس المرجع السابق ، ص 32

ثانياً: أسباب الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية

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

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ،ساعد على ظهور التنظيمات العمالية في المنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ،لكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين ومعالجة مشاكلهم.
- الانتشار الكبير والمتزايد للشركات المتعددة الجنسيات والتي أدت إلى زيادة في عدد العمال بمختلف جنسياتهم ومهاراتهم وتخصصاتهم الأمر الذي خلق مجموعة من الصعوبات في التعامل مما أجبر المؤسسة بالتفكير في إعداد إدارة متخصصة تسهر على تأهيل ومراقبة وتتبع كل ما يتعلق بالموارد البشرية لتحقيق استراتيجية ورسالة المؤسسة.
- التدخل الحكومي في علاقات العمل بين أرباب العمل و العمال من خلال إصدار مجموعة من القوانين والتشريعات والتي أدت إلى خلق إدارة متخصصة مهمتها الحفاظ على تطبيق القوانين بصورة صحيحة تفادياً دخول المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية .
- ظهور النقابات العمالية التي تعمل على حماية حقوق العمال وعليه أصبح من اللازم وجود إدارة أو جهاز مختص يعمل على حل جميع مشاكل العمال وخلق التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- زيادة تطلعات العمال الراجع إلى ارتفاع مستوى معيشتهم وزيادة درجة الوعي والثقافة لديهم ، هذا ما جعل العامل يتوقع الحصول على عمله أكثر من عائد مادي بل ارتقى أكثر من ذلك وهو إشباع العديد من حاجته الاجتماعية و النفسية والذاتية وهذا يتطلب وجود خبراء مختصين في علم النفس الإداري وهذا بالاستعانة بهم في مجال حل مشاكلهم.
- تطور الظروف والأوضاع الاقتصادية، والسياسية والتقنية والاجتماعية والثقافية وما نتج عنها من فرص متجددة للمؤسسات وما تسببه لها من معوقات ومهددات.

المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

أولاً: نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

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

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

ولقد بدأت الثورة الصناعية إبان النصف الثاني من القرن الثامن عشر نتيجة سلسلة من الاكتشافات العلمية ، وكان اهتمام أصحاب المصانع آنذاك منصب على التقدم التقني الميكانيكي والمشكلات الاقتصادية وتحقيق أقصى انتاجية من عناصر الانتاج المادي وتهيئة أفراد القوى العاملة للبيئة الصناعية الجديدة دون توجيه أي اهتمام ولو بسيط أو سطحي للمشكلات التي سيواجهها العنصر البشري الذي سينتقل من البيئة الزراعية الحرفية إلى البيئة الصناعية الجديدة ذات الحجم الكبير ، وكانت نظرة أصحاب الأعمال إلى العنصر البشري على أنه آلة صماء ، يمكن تشغيلها و استغلالها كيفما يشاءون دون أنه بشر من دم ولحم له آمال وتطلعات ومشاعر وأحاسيس ، هذه النظرة أدت إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري من جهة وبين الإدارة من جهة ثانية .

في منتصف القرن التاسع عشر بدأت التكتلات العمالية بالظهور هدفها الدفاع عن مصالح العمال وتقول لا للأشغال الألي وكانت تهدد أصحاب الأعمال بالتوقف عن العمل مما أدى بهم إلى توجيه بعض الاهتمام البسيط إلى المفاوضات الجماعية لمعالجة بعض الشؤون الأفراد مثل الأجور...إلخ.

وفي أواخر القرن التاسع عشر كانت المنافسة الإنتاجية في أوجها بين الدول الصناعية مما أدى إلى إهمال مشكلات الأفراد كمشكلة أساسية يجب دراستها وفي تلك الأثناء كانت التكتلات العمالية تنمو وتكبر إلى أن أخذت شكل نقابة عمالية .

وخلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها فريديك وتايلور في أمريكا الذي أطلق عليه آنذاك تسمية أبو الإدارة العلمية وهنري فايول في فرنسا ،لقد قلم تايلور أفكار جديدة حول دراسة العمل أدى لرجال الأعمال لترحيب بها وتطبيقها وقد أصبح العامل بموجب هذه الأفكار يعمل كآلة ، حيث حددت له حركات نمطية يجب أن يلتزم بها خلال تأدية لعمله ، دون مراعاة لتعبه وإرهاقه الأمر الذي أدى إلى معرضة النقابات العمالية لهذه أفكار ثم ظهرت صراعات التي بدأت في الإضراب الأمر الذي جعل الكونجرس الأمريكي آنذاك إلى تشكيل لجنة تقضي الحقائق عن نظام و أفكار تايلور وذلك في سنة 1912 ، برزت فكرة أحداث الأفراد التي أسميناها بإدارة الموارد البشرية.

وبعد اندلعت نيران الحرب العالمية الأولى وصاحبته نتائجها ونظرا لضيق وقتها قانت بإسناد هذه المهمة إلى إدارة الموارد البشرية وهذا ما جعلها تزداد في أهميتها وأهمية الدور التي تقوم به وكانت تركز على رفع الكفاية الانتاجية دون النظر والعناية بالعنصر البشري والاعتبارات الإنسانية.

واستمر الوضع حتى ظهور العلاقات الانسانية التي كان أبرزها ماري باكر فوليت و التون مايو هذه المدرسة نادت بأن الإنسان ليس آلة صماء يمكن تشغيلها حسب ما تشاء وأن الوقت قد حان لأن نهتم بالعنصر البشري في الانتاج وكانت تنضم مدرسة السلوك البشري مجموعة من الأفكار التي كانت بمثابة الدرس لأصحاب الأعمال مدى الأهمية الانسان في العمل والتركيز على وظيفة إدارة الموارد البشرية وزيادة نطاق عملها.

ثم جاءت بعد ذلك الحرب العالمية الثانية وكانت ظروفها تشابه ظروف الحرب العالمية الأولى ، راح باحثوا الإجارة وعلم النفس الصناعي يقومون بدراسات نظرية وعملية ما زلت مستمرة إلى يومنا هذا وقد توصلوا إلى وضع أسس ومبادئ علمية وذلك من أجل وصول إلى ترابط وتماسك اجتماعي وتعاون أمثل داخل المنشأة تكون من خلاله روح المعنوية مرتفعة لقد أصبح لمدير الموارد البشرية في وقت الحاضر مكانة بارزة في المنظمات بوجه عام وفي المنظمات الصناعية المتقدمة بوجه خاص ولهم تأثير في اتخاذ القرارات .

ويوجه عام فقد أوصى بعض الباحثون بأنه قد حان الوقت لأن يكتسب مديرو الموارد البشرية الاحترام والتقدير الذين يستحقون وعلى الأخص في البلدان النامية وأن يكشف القناع عن أهمية الدور الاستشاري الذي يقومون به والاعتراف بهم كمساهمين في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف ورسم السياسات داخل منظمات الأعمال .

ثانياً: مفهوم إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت تعريف إدارة الموارد البشرية تبعاً لاختلاف وجهات نظر المفكرين والمؤلفين وفي ما يلي البعض من التعريفات :

- عرف وليام سيكولا " W.Sikula " إدارة الأفراد بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة للمؤسسة الاختيار والتعيين ، تقييم الأداء، التدريب و التنمية ، التعويض والمربيات ، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحة للعاملين⁽¹⁾.
- وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الأنشطة الإدارية المتعلقة بالحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية .
- كما يمثل هذا النشاط في تنمية قدرات العاملين وتحسين أدائهم ورفع كفاءتهم الفنية والعملية والاستمرارية فيه وحتهم على المشاركة بولائهم الذاتي لتحقيق أهداف المؤسسة ويدخل في كل هذا كل من توفير المزايا والحوافز المادية والأدبية والمعنوية لإشباع حاجياتهم أو رغباتهم الفردية أو الجماعية .
- كما تعرف مارتين ج "Martin" إدارة الأفراد بأنها تلك الجانِب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق الذي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم ، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية ، العلاقات الصناعية ، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ثم أخيراً المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين .
- فيما يرى "بيغروس Bigros": بأن إدارة الأفراد هي عبارة عن القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معادلة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم والاستخدام الأمثل لقد رأتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية⁽²⁾.

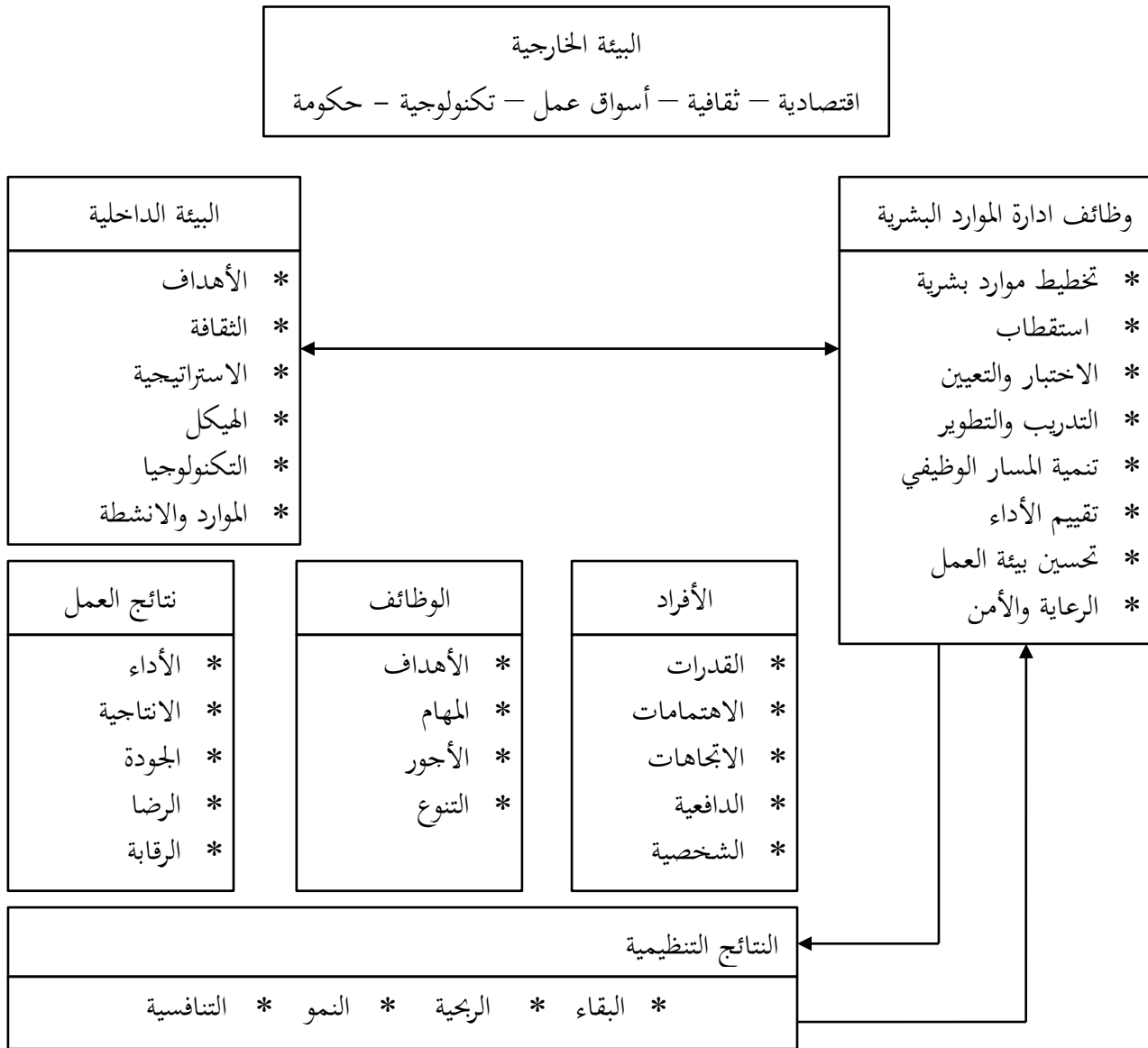
(1)-صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد، كلية التجارة ، جامعة إسكندرية ، 2001،ص16

(2)-جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق،ص 16

وكمفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية هناك أربع نقاط جوهرية يمكن تلخيصها في ما يلي:

- البحث عن الرجل أو الشخص المناسب (المواصفات العلمية).
- يجب أن تكون عملية التوظيف تبعاً للاحتياجات (التناسب مع الحجم العددي والعملي).
- يجب أن تكون عملية التوظيف في الوقت المناسب (الاهتمام بعنصر الوقت).
- وضع الأشخاص في أماكنهم المناسبة (تحديد الاختصاصات). ويعرض الشكل التالي المفهوم المتكامل لإدارة الموارد البشرية

الشكل رقم (03): أبعاد إدارة الموارد البشرية



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

المطلب الثالث: تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية

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

أولاً: مفهوم تخطيط الموارد البشرية:

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

ثانياً: أهمية تخطيط الموارد البشرية: تتلخص أهميته فيما يلي⁽¹⁾:

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في منح حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج لأنه يمكننا من التعرف على النقاط العجز و الفائض في القوة العاملة.
- يساعد في التخلص من الفائض وسد النقص في اليد العاملة، وبالتالي تخفيض التكلفة الخاصة بالعمال.
- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من الوظائف إدارة الموارد البشرية فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العمال المطلوبين وخصائص هؤلاء العمال.
- يساعد كذلك على تخطيط المستقبل الوظيفي بالعمال بحيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية...إلخ.
- يساعد تحليل العمل على معرفة أسباب ترك العمال لعمالهم أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

ثالثاً: من يخطط الموارد البشرية :

لابد التطرق إلى هذا الموضوع المهم وهو مسؤولية الموارد البشرية⁽²⁾.

وبقع عبء تخطيط الموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشؤون العاملين (الشؤون الإدارية) أو على وحدات الإنتاج و التنفيذ الأساسية في المشروع.

ويعطى الجدول التالي توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين إلا أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات في هذا الجدول

(1)-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2000، 1999، ص 70.

(2)- نفس المرجع السابق، ص 70.

الجدول رقم 02: توزيعا مثاليا تقريبا لمهام تخطيط الموارد البشرية بين إدارة الأفراد والمدبرين التنفيذيين

إدارة الموارد البشرية	المدبرون التنفيذيين
<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد أهداف المشروع من تخطيط. ✓ تصميم نظم المعلومات و الإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى العاملة. ✓ البدء في متابعة إجراء تخطيط القوى العاملة. ✓ جمع المعلومات من المدبرين والتنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام. ✓ التنبؤ باحتياجات لمشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية. ✓ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والترقية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء وتحديد المهارات والمواصفات لشاغلها. ✓ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استنادا إلى حجم العمل. ✓ التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب. ✓ استقاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة. ✓ المراجعة الإدارية ومناقشة خطة القوى ومدى مناسبتها.

رابعاً: تحديد العدد الصحيح من احتياجات الموارد البشرية :

بعد تطرقنا إلى مسؤولية تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وكذلك مفهومها الذي يتمثل في عملية المقارنة بين العرض وهو اليد العاملة المتاحة داخل المؤسسة والطلب المتمثل في اليد العاملة خارج المؤسسة أي من سوق العمل تتمكن من تحديد الفائض أو العجز من اليد العاملة أو لهذا لا بد من تحليل ظروف العرض والطلب ثم تحديد الفرق بينها وذلك كما يلي:

أ_ ظروف الطلب : يتطلب الأمر تحديد ومراجعة لكل ما يلي:

- عدد العمال اللازمون لزيادة الإنتاج.
- التطور التكنولوجي في مجال الإنتاج.
- التغيير في عبء العمل الذي سينجم عن زيادة الإنتاج.
- التغييرات التنظيمية التي لقد تقوم المؤسسة بإعدادها.

ب_ ظروف العرض: ويتطلب الأمر القيام بما يلي⁽¹⁾:

- تحليل حركة العمال من حيث الدخول و الخروج ومعدل ترك الخدمة وتوقف العمال.
- تحليل ودراسة قوائم العاملين أو مخزون المهارات المتوفر لدى الشركة.

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

– تأثير جداول العمل الحديثة على عدد العاملين، أي تأثير التغيرات التكنولوجية على عدد العمال وما قد تؤدي إليه هذه التغيرات من الاستغناء عن بعض العمال.

ج_ تحديد الفائض أو العجز أو التصرف فيه:

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

الجدول رقم (03): الخطوات العملية والحسابية لتخطيط الموارد البشرية.

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

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

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

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

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

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

إذا كان الفرق موجب فهناك فائض والعكس.

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

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

ثم يتم تلخيص هذه التقارير وتعاد لهم مرة أخرى حتى يقوموا بإعادة النظر في تقاريرهم حتى يتم التوصل إلى أحسن تقدير يجمع عليه المديرون وها ما يصطلح عليه طريقة Delphi .

2_ التنبؤ بالعمالة نسبة إلى الإنتاج والمبيعات : إذا كانت المؤسسة تجارية يكون التنبؤ حسب حجم المبيعات و إذا كانت إنتاجية حسب الإنتاج فزيادة الإنتاج أو المبيعات يعني زيادة العمال لكن يجب الأخذ بعين الاعتبار الزيادة في إنتاجيتهم.

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

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

عدد العمال في الوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة / عبء العمل الذي باستطاعة الفرد الواحد القيام به

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

خامساً: دور إدارة الوارد البشرية في المؤسسة⁽²⁾:

تقدم إدارة المورد البشرية اهتماما ملحوظا نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها تعنى بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها وبالتالي الإسهام في زيادة الفعالية التنظيمية ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية يجب عليها ممارسة أدوار التالية :

(1)- راوية محمد حسين، نفس المرجع السابق، ص 72.

(2)- عايدة سيد الخطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16

أ_ **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للديرين طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

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

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

ث_ **الدور المشارك:** تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية ويتوقف هذا الدور على العوامل عديدة منها:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع اتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا و عضوا هاما في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري إدارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات وذلك باهتمام مديري إدارة الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية الهامة، بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية و الأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

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

المطلب الرابع: سياسات تسيير الموارد البشرية

يهتم علم الإدارة بالعنصر البشري ويعتبره العامل الرئيسي في بناء الاقتصاد الوطني وكون المورد مهم بالنسبة للمنظمة فكانت الضرورة لوجود إدارة تعمل على تسييره من أجل جلب أحسن الأفراد ليكونوا حديرين بتحقيق أهدافها.

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

أولاً: مفهوم سياسات تسيير الموارد البشرية⁽¹⁾:

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

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

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

يختلف نوع النشاط من منظمة إلى أخرى، سواء كانت هذه المنظمة ذات طابع تجاري أو صناعي أو خدمي لكن الأسس التي تقوم عليها سياسات تسيير الموارد البشرية تبقى واحدة تعمل بها كل منظمة لذا يجب التقيد بها في مجال إدارة الموارد البشرية ويمكن أن نذكر بعض الأسس الرئيسية وهي كما يلي⁽²⁾:

- وضع مستويات عادلة الأجور وساعات العمل وشروطه، إذ يكون هدف الإدارة هو تحقيق العدالة في معاملتها للعمال عن طريق دراسة مستويات هذه النواحي في المنظمات الأخرى، وبحث طلبات العمال واقتراحاته المديرين المشرفين في هذا المجال والاستجابة لها.
- لا تكفي أن تكون الأسس عادلة بل يجب إقناع العمال بعدالتها.
- مد العمال بالمعلومات والأسباب الرئيسية التي تبرر موقف الإدارة في معاملتها للأفراد على شكل معين.
- فكثيراً ما تتمتع الإدارة مثلاً عن الاستجابة إلى طلب العمال أو نقاباتهم بشأن إعطائهم بيانات عن درجة نجاح المنظمة في السوق ومقدار أرباحها بحجة أن ذلك ليس من اختصاصاتهم بل من أسرار الإدارة.
- دراسة قوة النقابات العمالية على حقيقتها ودرجة ذكاء قادرتها إذ أنه من مصلحة الإدارة اشتراك العمال فاتخاذ القرارات المتعلقة بهم و الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم فيما يحدث داخل المنظمة.

ثالثاً: مختلف سياسات تسيير الموارد البشرية

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

(1)- علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة، ص 43.
(2)- عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 18.

- 1_ **تحليل العمل:** هو عملية تحديد وتسجيل المعلومات المرتبطة بطبيعة وظيفة معينة ف هو يحدد المهام التي تتكون منها الوظيفة والمهارات والمعرفة والقدرات والمسؤوليات المطلوبة من الفرد شاغل الوظيفة لكلي يحقق أداء ناجح⁽¹⁾.
- 2_ **تخطيط القوى العاملة:** يعرف بأنه عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا الأفراد الموجودين فعلا وخارجيا هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة⁽²⁾.
- 3_ **الاختيار والتعيين:** وتتم هذه السياسة بالبحث عن العاملين في السوق العمل وتصنيفهم من خلا طلبات التوظيف والاختيارات والمقابلات الشخصية وغيرها من الأساليب وذلك ضمانا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب⁽³⁾.
- 4_ **تصميم هيكل الأجور:** وتتم هذه السياسة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة وتحديد أجرها وتحديد درجات أجرية للوظائف، كما تهتم هاته السياسة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سلمي م للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة.
- 5_ **تصميم أنظمة الحوافز:** وتعني هاته السياسة يمنح مقابل عادل للأداء المتميز ويمكن تحفز العاملين على أداءم الفري وأدائهم الجامعي فتظهر الحوافز الفردية والحوافز الجامعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل.
- 6_ **تقييم الأداء:** تهتم المنظمات تقريبا بتقسيم أداء موظفيها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة وغالبا ما يقوم بتقسيم الرؤساء المباشرين بغرض التعرق على الكفاءة العاملة للعاملين ومنه التعرف على أجه القصور في هذا الأداء.
- 7_ **التدريب:** يعرف التدريب بأنه الجهود الإدارية أو التنظيمية التي تهدف إلى تحسين قدرة الإنسان على اداء عمل معين أو القيام بدور محدد في المنظمة التي يعمل فيها ويعرف أيضا بأنه إجراء منظم من شأنه أن يزيد من المعلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف معين.
- 8_ **تصميم أنظمة المزايا وخدمات العاملين:** تهتم المنظمات بمنح عاملها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرضى والعجزة والبطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية اجتماعية وقد تمتد إلى الإسكان والمواصلات وغيرها⁽⁴⁾.

(1)-راوية محمد حسن، إدارة الوارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998-1999، ص 58

(2)-نفس المرجع السابق، ص 75.

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

(4)-نفس المرجع السابق، ص 30.

9_ **تخطيط المسار الوظيفي** : تهتم السياسة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وبالأخص فيما يخص النقل الترقيّة والتدريب ويحتاجها إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.

10_ **العلاقات مع النقابات**: وهي سياسة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العالمية اي النقابات والتطرق لموضوعات مثل الشكاوي والنزاعات العمالية والتأديب والفصل في الخدمة.

11_ **ساعات وجداول العمل**: وتهتم هاته السياسة بتحديد ساعات العمل، والعمل وإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة ووضع نظام كفاءة العمل.

12_ **أمن وسلامة العمالين** : وتهتم هاته السياسة بإجراءات الحفاظ على حماية سلامة العاملين والأمن والصحة والاتجاهات النفسية السليمة لهم.

الفصل الثاني

الإدارة و تخطيط الإستراتيجي للمورد البشري

– التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

– التسيير التنبئي للمورد البشرية

تمهيد

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

المبحث الأول : التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها

أولاً: مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لم بعد دور الموارد البشرية قاصراً على الجانب التنفيذي أو الاجرائي فحسب أو حتى الجانب الإداري من خلال التركيز على الاهتمامات قصيرة الأجل وإنما تعدى ذلك إلى جانب الاستراتيجي وخاصة في ظل حدوث العديد من التغيرات كتأثير بعض القوانين والتشريعات المتعلقة بالقوى العاملة مثل الحد الأدنى المقبول للأجور، وزيادة معدلات التضخم والذي يزيد بدوره من التكلفة المباشرة للموارد البشرية لكل المنظمات كما يزيد أيضاً من التكلفة غير المباشرة بسبب إرتفاع التأمينات الاجتماعية والصحية وغيرها⁽¹⁾.

ويمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنطقة على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الاستراتيجية العامة للمنظمة ، وذلك بغرض تهيئة الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية التي تسهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة⁽²⁾.

ويمكن تعريف الخطة الاستراتيجية Strategic plan للمنظمة بأنها المخطط أو البرنامج العمل الشامل الذي يحدد الكيفية التي يمكن من خلالها أن تستخدم المنظمة مواردها الرأسمالية ومواردها البشرية وغيرها في سعيها للوصول إلى أهداف المنظمة⁽³⁾.

كما يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها مربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية بما يعزز جوانب الإبداع والمرونة بالمنظمة⁽⁴⁾.

هذا ويجب على المديرين أن يحددوا القضايا الهامة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في منظماتهم وهذا يتطلب تقييم الفرص والتهديدات التي تنتج عن التغيرات البيئية الخارجية وكذا التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف داخل منظماتهم مع الأخذ في الاعتبار أن هناك العديد من القضايا المشتقة من تقييم تلك التغيرات، ولعل من أهم التغيرات في البيئة الخارجية وجود تكنولوجيا جديدة، حدوث إندجات أو إستحودات و التغيرات المستمرة في احتياجات وتوقعات العملاء إعادة الهيكلة في القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة .وعولمة الأعمال في الهياكل التنظيمية جديدة برامج تعويض جديدة تقليل العمالة أو التكاليف والحصول على أفراد ذوي مهارات جديدة وغيرها⁽⁵⁾.

(1)-راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000-1991، ص ص 439-440.

(2)-أحمد سيد مصطفى، إدارة موارد بشرية، منظرو القرن الحادي والعشرون ، 2000، ص 46.

(3) - Ficher.C.D. etal. HUMAN Resource Management. Grenhill 2nd edition 1993. P 50.

(4) - Dessler , G, Human Resource Management, Prentice, Hall, 8th Edi, U.S.A, 2000, P 21.

(5)-محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية موارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2009، ص 25.

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

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصيرة الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موارد استراتيجية.
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينها.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات وكذا البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية :

تسمح الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى ، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عملها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار استراتيجيا⁽¹⁾.

1. المشاركة في إعداد وتنفيذ استراتيجية التغيير:

إن حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضا توقع حدوثه فمن المهم أن تتناغم الإدارة الاستراتيجية للمورد البشرية مع إيقاع البيئة وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال⁽²⁾.

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

2. الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية:

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

(1)-هداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 31.

(2)-أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 35.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية الاستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها⁽¹⁾.

3. تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد :

تقوم إدارة البشرية الاستراتيجية بدور أساسي في تقييم جدوى تطبيق الاستراتيجية ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الاستراتيجية ولأن جوهر الاستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع محتوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنية مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد.

4. كفاءة استغلا الموارد المتاحة:

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

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن تتوفر المؤسسة كل الوسائل والأليات التي تسمح باستقطاب واختيار المورد البشرية المناسبة ثم تنميتها أو تقييمها ومكافأتها بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبيد وضياح كثير م ن الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء والاستقرار⁽²⁾.

5. المساهمة في مواجهة التحديات:

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

(1)-راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2002، ص 171.

(2)-مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2002، ص 13.

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

تواجه المنظمات المختلفة العديد من التحديات في كل من بيئة العمل الداخلية والخارجية ، مما يزيد من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجيا ولعل من أهم هذه التحديات ما يلي⁽¹⁾:

أولا: التحديات الداخلية:

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

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لهم.
- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة للأداء العمل بشكل المأمول.
- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة التطور التكنولوجي السريع.
- انخفاض ولاء الأفراد للمنظمة.
- اعتقاد الأفراد بعدم استغلال المنظمة لقدراتهم استغلالا كاملا.
- شعور الأفراد بعدم الوضوح في طريق تقييم أدائهم.
- اختلاف طبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل .
- زيادة درجة التنوع في العمالة.
- تغيير توقعات العمالة.

ثانيا: التحديات الخارجية :

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

- التطور التكنولوجي السريع وثورة المعلومة.
- التحولات العالمية في مجال العلاقة الدولية.
- حرية إنتقال العمالة وفق النظام العالمي الجديد.
- تعدد القوانين الحكومية المنظمة لأنشطة المنظمات المختلفة.
- زيادة حدة المنافسة لدرجة أنها أصبحت عالمية Global Competition.
- اعادة تنظيم المنظمات Corporate Reorganization.
- البطء في نمو الأسواق Slower Growth in Markets.

(1)-محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص ص 26-27.

- التغيير المستمر في أذواق ورغبات المستهلكين.
- التغييرات الديموغرافية للقوى العاملة في سوق العمل.

المطلب الثالث: الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

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

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

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

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بقضايا التغيير⁽¹⁾.

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

الجدول التالي :

(1)-محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار الميسرة لنشر والتوزيع، 2009، ص 30.

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

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

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

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي يمكن التأكد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي ومن ثم التأكد على العديد من المجالات من أهمها ما يلي⁽¹⁾:

- الاستغراق في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بالقرارات المتعلقة بالاندماج والاستحواذ وتخفيض العمالة.

(1) - Matahis, R.I, Andjackson J.H. Op.Cit, PP. 7-8

- إعادة تصميم المنظمات والعمليات المختلفة.
- ضمان توفير المسألة المالية لنتائج الموارد البشرية.
- جذب والحفاظ على الموارد البشرية المطلوبة للمنظمة.
- تنمية وتطوير القدرات الموارد البشرية.

قياس الأداء ووضع الحوافز والمكافآت التي تتناسب مع هذا الأداء ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالية⁽¹⁾:

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

- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية والتي من شأنها أن تساعد على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية بحيث يتم الاهتمام بالمشكلات الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية اليومية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخارجية بالموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة كربط برامج المكافآت بمدى تحقق الاهداف الاستراتيجية.

المطلب الرابع: إجراءات بناء استراتيجية للموارد البشرية

تباشر إدارة الموارد البشرية اجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ⁽²⁾. ولكن قبل إقامة استراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها⁽³⁾.

تكوين وتحديد فلسفة الشركة:

وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة استراتيجية الموارد البشرية والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الاساسية التي تبنى عليها المنظمة فثقافة المؤسسة تعرف حسب Mourice therionet 'كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها'⁽⁴⁾

(1) - إعادة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة الاندماج بمشاركة المخاطر، بدون ناشر، 199، ص ص 16-17.

(2) - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 1997.

(3) - J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H » EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998 p1.

(4) - Ibid p 3

كما يقول أيضا ' أنها منتوج تاريخي وليس منتوج آني'⁽¹⁾ وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقط 'يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن انتقال العلاقة الارتباطية بين المنظمة والبيئة التي تعمل فيها'⁽²⁾.

فبعد تحديد فلسفة المنظمة تأتي إقامة أهم العناصر والاجراءات المبينة عليها استراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

6. تحليل المناخ الخارجي:

يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة للعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات وهو يتم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات تجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور منها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام باستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية"⁽³⁾

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

7. تحليل المناخ الداخلي:

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

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيز والاعمال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها.

(1) -Ibid p 3

(2) -عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، كلية التجارة بجامعة الاسكندرية وبيروت العربية، 1995، ص 144.

(3) -راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص 343.

"ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا"⁽¹⁾. إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية⁽²⁾.

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

وتتبلور النتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر در التمييز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة"⁽³⁾

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

8. تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية:

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

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

(1)-علي سلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 1997. ص 83.

(2)-علي، نفس المرجع السابق، 84.

(3)-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص34.

9. تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية

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

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

10. صياغة وتكوين الاستراتيجيات:

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ماهي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وماهي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي للعمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master Plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة والاختيار التالي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة وبالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ماديها من إمكانيات وبأي أسلوب وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية وكيفية الحصول عليها وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم وتمييزها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة ويمثل هذا النقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

11. تنفيذ الاستراتيجية:

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

فبحث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الاستراتيجية أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في

(1)-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، المرجع السابق، ص 87.

إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة ومسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية⁽¹⁾

12. متابعة وتنفيذ وتقييم نتائج الاستراتيجية:

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

- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادرها.
- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى الرقابة الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجيه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الاستراتيجية وكذلك على المستوى الرقابة التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى⁽²⁾

(1)-علي السلمي، المرجع السابق، ص 87.

(2)- نفس المرجع السابق، ص 88.

المبحث الثاني: التسيير التنبئي للموارد البشرية:

المطلب الأول: تعريف التسيير التنبئي للموارد البشرية

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

- التسيير التنبئي للتشغيل و الكفاءات (GPES) يتمثل انطلاقا من استراتيجية محددة في شكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية أو النوعية بين الاحتياجات المستقبلية -مناصب- والموارد البشرية الكفاءات المتاحة ال GPEC ليست إذن تسيير الموارد البشرية كما هي ، ولكنها تحدد الاطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية⁽¹⁾.
- أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية تخص امكانياتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد والاجابة على هذا التحدي ،تحاول المؤسسات باستمرار التوقع باحتياجاتها على المدى البعيد لهذا ومنذ عدة عشرات قامت بإعداد نماذج من المفروض أن تعطي إجابات على انشغالات الحاضر.

يتمثل التسيير التنبئي للأفراد في⁽²⁾:

- القيام بوصف حالة الموارد من الأفراد للمؤسسة والتوقع بتطوراتهم الطبيعية.
- التوقع باحتياجات المؤسسة من الأفراد.
- تحديد الإجراءات اللازمة لتحصل المؤسسة في الوقت على الأفراد اللازمين مصطلح "التسيير التنبئي للأفراد" هو مصطلح عام يستعمل عند القيام بهذه الأنشطة.
- تتحدث عموما عن "التسيير التنبئي لعدد العمال" إذ اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات ثابتة وإذا كان لنا اهتمام كمي أساسا يهدف إلى تعديل عدد العمال.
- تتحدث عموما عن "التسيير التنبئي للمناصب" أو "التسيير التنبئي للكفاءة" إذا اعتبرنا هيكله المناصب والكفاءات يمكنها أن تتطور في المدى المتوسط حسب مشاريع المؤسسة.
- وهي أداة لضمان التناسق العملي لمختلف وظائف تسيير الأفراد.
- تخطيط الموارد البشرية هو ضرورة اعداد وتطبيق مخططات وبرامج تهدف إلى ضمان تنظيم العمال ونوعية اليد العاملة اللازمة وهذا في الوقت الذي تحتاج إليهم، إذن فهناك علاقة مباشرة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي، ولقد أصبحت هذه الصيرورة من أهم نشاطات تسيير الموارد البشرية، والتي كان نموها

(1)-عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007. ص 45.

(2)-نفس المرجع السابق، ص 45.

- أكثر سرعة بسبب ميولها لتفضيل إدماج نشاطات تسيير الموارد البشرية إلى التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، يساعد التخطيط المؤسسات في تحقيق أهدافها المالية وكذلك أهداف الإنتاجية ، التنوع، الإبداع في المجال التكنولوجي واستعمال الموارد اللازمة لضمان انتاجها⁽¹⁾.
- يمكن تحديد الإطار الأساسي لمفهوم وظيفة التخطيط الموارد البشرية من خلال تحديد الهدف من عملية التخطيط والذي يتحدد بالآتي⁽²⁾:
- تقدير احتياجات المؤسسة من عملية التخطيط من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.
 - وتنطوي اساسا عملية التخطيط على التنبؤ بالمستقبل في ظل ظروف عدم التأكد، وترجع أهمية التخطيط إلى رغبة المؤسسة الممثلة بإدارة الأفراد في حسن استخدام الموارد البشرية أفضل استخدام وتوجيه الجهود نحو الهدف المحدد.
 - وهدف كذلك التخطيط إلى وضع برنامج بين الحاجة المؤسسة من الأفراد مع تصنيف احتياجاتهم من حيث المهارات والتخصصات المطلوبة والعدد المطلوب من كل نوع من أنواع التخصص والوقت الذي ينبغي أن تتوفر فيه هذه الكفاءات.

تخطيط الموارد البشرية

- هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين.
- هو عملية هدفها ترجمة الأهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى الاحتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتديره هذه الاحتياجات.
- هو عملية ضمان توافر العمالة بأنواعها المختلفة ثم تقدير حجم العرض المستقبلي من العمالة بأنواعها المختلفة وأخيرا تحديد حجم الفجوة بينهما ووضع برامج الأفراد اللازمة لسد هذه الفجوة.

ما يجب الاحتفاظ به من هذه التعريفات السابقة:

- المعطيات المأخوذة في الاعتبار ليست فقط اقتصادية أو تكنولوجية ولكنها تأخذ بعين الاعتبار يحمل عوامل المخطط الاستراتيجي للمؤسسة لا يشتمل الأمر في التعرض للتطورات ومحاولة التكيف معها وإنما اعتبار الموارد البشرية كوسيلة لتحقيق عدد معين من النتائج.
- الفروقات التي ستقلص لا تأخذ في الاعتبار في نفس الوقت، حجم المناصب والكفاءات المطلوبة فقط ولكن أيضا الكفاءات المتواجدة بالمؤسسة، إذ يتمثل الأمر في تكييفهم إلى الوصول إلى أهداف المؤسسة المطلوبة بلوغها بدل إحلالهم بإجراء آخرين.

(1)- نفس المرجع السابق، ص 46.

(2)- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997، ص 69.

- الأفق المعتمد هو المتوسط وطويل المدى مع اهتمام كبير بالاشياق، مبدأ هذه المشية هو أن التطورات المستقبلية يمكن تحملها بسهولة أكبر بالنسبة للمؤسسة من الصدمات غير المتوقعة.
- أخيرا هذا النوع من التسيير يأخذ بالاعتبار طموحات الإجراء، فهو مشروع طموح ويدمج مجموع جوانب تسيير الموارد البشرية بمول تنبئي.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية

أولاً: أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية

تتلخص أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي⁽¹⁾:

- يساعد التسيير التنبئي للموارد البشرية على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع، ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوى العاملة وبالتالي اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء ، النقل، الترقية....
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي في ترشيد استخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد.
- يتم التسيير التنبئي للموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الاختيار والتعيين والتوظيف، ما لم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد كذلك تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.

فالتسيير التنبئي للموارد البشرية ضرورة حتمية في حالة إنشاء مؤسسات جديدة وذلك لتحديد الأفراد المطلوبين، وهو ضروري أيضا في حالة إعادة التنظيم أو إدخال تكنولوجيا جديدة إذ قد يتطلب الأمر أنواعا جديدة من المهارات أو زيادة أو حذف تخصصات معينة وليس معنى ذلك أن التسيير التنبئي في هذا الميدان ليست هناك له حاجة في حالة المؤسسات المستقرة ، إذا ينبغي التنبؤ بالنقل الناشئ عن إحالة بعض الأفراد على التقاعد أو استقالتهم أو انتقالهم إلى جهات الأخرى مما يتطلب توفير واعداد من يأخذ مكانهم، وطبيعي أيضا أن تحدث إعادة التنظيم أو تبسيط للإجراءات مما يسبب تغيرا في هيكل الموارد البشرية يجب تقييمه⁽²⁾.

(1) - أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص90.

(2) - كامل بربر، المرجع السابق، ص 70.

ثانيا: أهداف التسيير التنبئي للموارد البشرية :

إن الأهداف المستمرة بالنسبة للتسيير التنبئي للموارد البشرية هي الآتية⁽¹⁾:

- التعرف على الوضع القائم للموارد البشرية بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية للموارد البشرية المتاحة.
- التعرف على مصادر الموارد البشرية ودراستها وتقييمها بهدف تحديد أسلوب الاستفادة المثلى منها في تنفيذ خطط الموارد البشرية من حيث العدد والنوع.
- التعرف من واقع البيانات والمعلومات المشار إليها على المشاكل التي تحد من الاستخدام الرشيد للموارد البشرية الحالية والمتاحة والممكنة في الحاضر والمستقبل.
- محاولة وضع مجموعة من الحلول العملية لكل أو معظم هذه المشاكل في الوقت الحاضر مع ضرورة مراعاة الحل التدريجي لما تبقى منها في المستقبل وضمان عدم تكرارها مع ضرورة التركيز بصفة خاصة على إيجاد الحلول المناسبة لكشف البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العمل.
- التنبؤ بإعداد ونوعيات القوى العاملة اللازمة لمختلف الأنشطة بالمؤسسة خلال مدة زمنية مناسبة في المستقبل، وبحيث يغطي هذا التنبؤ القوى العاملة اللازمة للإحلال والتوسعات فب الأنشطة المختلفة خلال الفترة المحددة.
- تحديد معالم سياسات وخطط التعيين والتدريب اللازمة لضمان الوصول إلى مستوى التشغيل الاقتصادي السليم والمستقر داخل المؤسسة، كذلك من حيث التسيير والتكاليف فهو يسمح به:
- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة، وإلى تصحيح هذا التوازن قبل أن يصبح أكثر تعقيدا في تسييره وأكثر تكلفة.
- توفير قاعدة أفضل للتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح باستغلال أمثل لطاقتهم.
- تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
- إمكانية أكثر لعرض مهم للنساء والأقليات داخل مخططات النمو وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم.
- ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم.
- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.

وبفضل الإعلام الآلي أصبح من السهل الآن بلوغ هذه الأهداف، إذ يسمح الإعلام الآلي بالاحتفاظ بكمية كبيرة من البيانات حول كل عامل وذلك من خلال إعداد نظام معلومات للموارد البشرية لا أكثر ولا أقل هذا النظام يحتوي على معلومات حول تفصيلات العمال في مجال وظائفهم حول خبراتهم، حول تقييم مردوديتهم ويعطي بطريقة مختصرة ملخصا في تجربتهم داخل المؤسسة وقائمة بالمناصب التي شغلوها هذه المعلومات يمكن أن تخدم مختلف أهداف تخطيط الموارد البشرية من منظور مصالح الفرد وكذلك مصالح المؤسسة.

(1)-مصطفى نجيب شوايش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 132.

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

إن التسيير التنبئي للموارد البشرية يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ أن كلا من أنشطة الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب، برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالاستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبئي للموارد البشرية⁽¹⁾:

العلاقة مع الاستقطاب:

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

العلاقة مع الاختيار والتعيين:

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

العلاقة مع التكوين:

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

العلاقة مع التسيير المسار الوظيفي للأفراد:

يقصد بتسيير المسارات الوظيفية أن المؤسسة تقوم بتحديد حركة تنقلات العاملين لديها، الترقية، النقل، منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها، وبالتالي فإن المسارات الوظيفية في المؤسسة تعمل على رسم التدرج الوظيفي للمناصب فيها، بحيث يكون لكل منصب مسار خاص به يندرج من المستوى الأعلى، فتساعد هذه البرامج على تحديد احتياجات كل مسار وظيفي من الأفراد وتخصصاتهم والزمن الذي يجب من خلاله توفير هذه الاحتياجات سواء من داخل أو من خارج المؤسسة ، فالنتائج التي يتم التوصل إليها تعد جزءا أساسيا من مدخلات نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية، ذلك لأنها تبين احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا من حيث النوعية والكمية التي سيجري العمل على توفيرها في لوقت المطلوب بموجب خطط أو برامج التسيير التنبئي للموارد البشرية الموضوعية⁽²⁾.

(1)-عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 1996، ص 79.

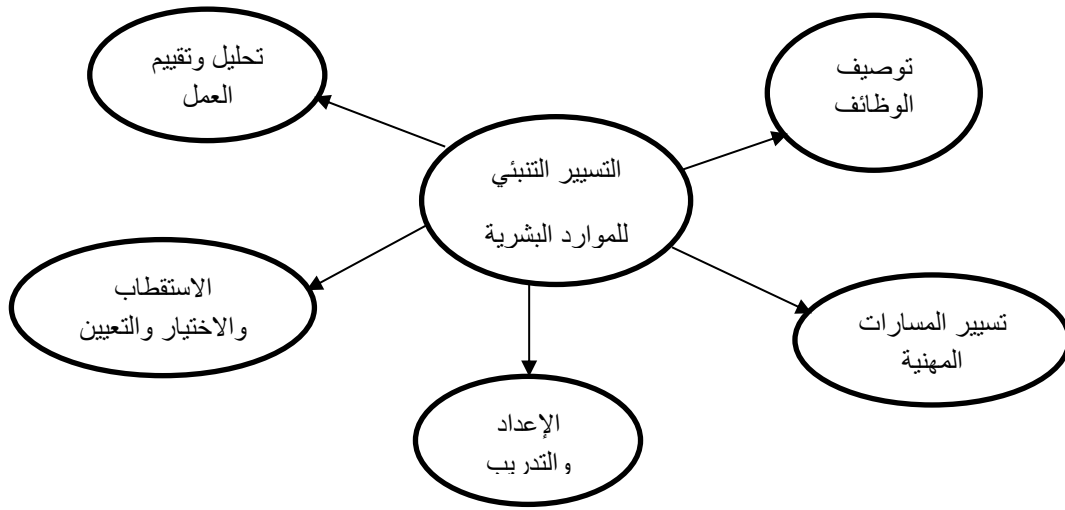
(2)-صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، مدخل تطبيقي معاصر، المرجع السابق، ص 305.

العلاقة مع تحليل وتوظيف المناصب:

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

وبصفة عامة فإن معظم نشاطات الأفراد هي علاقة مع نشاط التسيير التنبئي للموارد البشرية فبعض منها يستفيد هذا الأخير من نتائجه كمدخلات في ضرورته كثير المسارات الوظيفية أو توصيف المناصب، أو تستعمل نتائجه كمدخلات في عملية نشاط بعض الأنشطة الأخرى كالاختيار والتعيين، الاستقطاب أو التدريب⁽¹⁾ والشكل الآتي يوضح هذه العلاقة.

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



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

المطلب الرابع: مقومات التسيير التنبئي للموارد البشرية

إن التسيير التنبئي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، وعليه فهو مثله مثل أي تخطيط في أي مجال كان، يوضع في ضوء البيانات التي تصل إلى إدارة الموارد البشرية وتتوقف فعالية التخطيط على دقة وكفاية البيانات وحدتها فمن الواضح أن عدم توافر البيانات الأساسية والمفهومة اللازمة للتخطيط أو عدم دقتها ستؤدي حتما إلى وضع خطة غير دقيقة وبطبيعة الحال فإن النتائج المترتبة عن ذلك ستكون سلبية على المؤسسة⁽²⁾.

(1)- صلاح الدين، المرجع السابق نفسه، ص 135.

(2)- علي غريب، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، ص 41.

وحتى يكون التخطيط سليما ينبغي أن يتضمن ما يلي⁽¹⁾:

- وضع الأهداف.
- وضع كافة إدارات المؤسسة.
- وضع السياسات الانتاجية والتسويقية والمالية وشؤون الأفراد.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- التغيرات المستقبلية للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- سرعة الإجراءات ووضوح الدورات المستندية.
- التشريعات العمالية المعمول بها.

وما سبق نستنتج أن التسيير التنبئي للموارد البشرية يتضمن مجموعة من العناصر يجب تحديدها بدقة للعمل أهمها⁽²⁾:

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

(1)- كامل بربر، نفس المرجع السابق، ص70.

(2)- علي غريب، نفس المرجع السابق، ص 42.

المطلب الخامس: أهم الاستراتيجيات الموارد البشرية البديلة

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

الاستراتيجية الهجومية:

هذا النوع من الاستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الاستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة الانطلاق 'استراتيجية الانطلاق' في بداية نشاطها فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل الاختيار والتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية واجراءات توظيف خالية من القيود والعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الاستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو⁽¹⁾ من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى الأفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج الحوافز والمكافأة.

الاستراتيجية الدفاعية:

والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا تصد بها هجوم عوامل التغيير مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحتمهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة⁽²⁾

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

الاستراتيجية الانهزامية:

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

(1)-علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 82.

(2)-نفس المرجع السابق، ص 82.

الاستراتيجية الوسطية:

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

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

الفصل الثالث

دور التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية

" دراسة حالة سونلغاز "

– نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

– واقع التسيير الإستراتيجي للمورد البشري في سونلغاز

تمهيد

سنحاول في هذه الفصل إسقاط الجانب النظري من الدراسة على واقع مؤسسة "سونلغاز بورقلة" لمعرفة مكانة المورد البشري في هذه المؤسسة ودرجة الاهتمام به وتمحورت دراستي حول مصلحة تسيير الموارد البشرية وسنحاول إبراز وتحديد خطوات التوظيف واستقطاب الموارد البشرية "العمالة" والتي أصبحت من الظواهر الأكثر أهمية بالنسبة للمسؤولين الباحثين دفعني كطالبة إلى الاهتمام بتخطيط الاحتياجات للموارد البشرية وتبيين مكانته في الاقتصاد المعاصر كواحدة من أفضل الطرق لرفع المستوى الاقتصادي

من أجل ذلك قمت بإجراء تربص ميداني بالمؤسسة معتمدا على مايلي:

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

بعد هذا سنقوم بإبراز نبذة تاريخية عن وجود الكهرباء و الغاز بعد ذلك سنقوم بعرض الهيكل التنظيمي لشركة الوطنية للكهرباء و الغاز وفي الأخير نقوم بإبراز كيفية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة

المبحث الأول: نظرة عامة حول مؤسسة سونلغاز

بما أن مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط هي فرع من مجمع سونلغاز سنتعرض أولا لنبذة تاريخية عن وجود الكهرباء والغاز ثم نشأت الشركة الوطنية الكهرباء والغاز ومهامها الأساسية وكذا هيكله هذه الشركة

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن وجود الكهرباء والغاز

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الاستراتيجي متمثلا في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا.

وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والإسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، ريس حميدو حاليا بالجزائر، وزفيزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج ومطاحن الزيتون ... وغيرها .

وتبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت أكبر من ضرورة.

في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لوبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربوني Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليفي Lévy في قسنطينة .

تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر".

إن وجود الشركة الموكلة لها مهمة إنتاج الكهرباء وتوزيع الكهرباء والغاز يعود إلى سنة 1946 حين صدر قانونا بتاريخ 8 أبريل 1946 يقضي بإنشاء شركة كهرباء وغاز الجزائر (E.G.A). وأصبح سريان مفعولها في سنة 1947 بعد صدور المرسوم رقم 47/1002 بتاريخ 5 جوان 1947.

بعد استقلال الجزائر سنة 1962 وحتى يستمر الوضع الاقتصادي على ما هو عليه، قررت الحكومة آنذاك، أن تبقى النصوص القانونية التي كانت في فترة الاحتلال، سارية المفعول ما عدا تلك التي تمس بالسيادة الوطنية.

ابتداء من سنة 1963 دخلت الدولة في سياسة إنشاء الشركات الوطنية وهذا تماشيا مع متطلبات البلاد حتى تدخل بجدية في المعركة الحقيقية، معركة التشييد والبناء، المبنية على إنشاء مؤسسات قوية قادرة على رفع التحدي ورفع مستوى الدولة إلى مصاف الدول المتقدمة أو السائرة في طريق النمو.

المطلب الثاني: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز ومهامها الأساسية

أولاً: نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

على غرار إنشاء الشركات الوطنية بالجمهورية الجزائرية وبموجب الأمر رقم 69/59 المؤرخ في 1969/07/28 أنشأت "الشركة الوطنية للكهرباء والغاز" (SONELGAZ) وحلت محل شركة كهرباء وغاز الجزائر.

ثانياً: المهام الأساسية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

إن الأمر المذكور أعلاه أسند للشركة الوطنية للكهرباء والغاز دون غيرها، المهام الأساسية التالية:

- إنتاج الكهرباء
- نقل الكهرباء
- نقل الغاز عن طريق القنوات الثانوية
- توزيع الكهرباء والغاز

بقيت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تحتكر المهمات الأساسية المذكورة أعلاه إلى أن صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات.

المطلب الثالث: تنظيم سونلغاز و تنظيم الكهرباء و الغاز .

أولاً: تنظيم سونلغاز .

كأي مجمع صناعي فإن الهيكل التدرجي يتشكل من:

- الجمعية العامة
- المجلس الإداري
- الرئيس المدير العام (PDG)
- مديريات/مجمع (مدير الموارد البشرية، مدير المالية، تدقيق-المديرية العامة لتطوير الأنظمة.....)

وقد تم تفريغ المجمع في شكل شركات المساهمة المستقلة ذاتيا تحت إشراف المجمع كما يلي:

— تفريغ الأنشطة الثانوية (حظيرة السيارات، توصيل الفواصم، الطباعة، النقل الاستثنائي، الصيانة الصناعية
..... إلخ)

— تفريغ المهن القاعدية

- إنتاج الطاقة الكهربائية SPE
- نقل الكهرباء. سونلغاز-GRTE-نقل الغاز GRTG.

• التوزيع SDE -A-C-O.

- إنشاء منظم شبكة التوزيع (OS) وخطية الضبط CRTG
- إعادة إدماج شركات الأشغال () ETTAARKIB, INERGA, KANAGAZ, KAHRAKIB, (KAHRIFà)
- تفرغ وظائف الإعلام الآلي والتكوين (قيد الإنجاز)

كما سبق يتضح لنا أن مجمع سونلغاز يضم عدة فروع حسب ثلاث شعب رئيسية:

1. شعبة الفروع المهنية القاعدية: والتي تضم سونلغاز إنتاج الكهرباء (SPE) سونلغاز نقل الكهرباء (GRTE) سونلغاز نقل الغاز (GRTG) منظم شبكة التوزيع (OS) سونلغاز توزيع الجزائر (SDA) سونلغاز توزيع الشرق (SDE) سونلغاز توزيع الوسط (SDC) سونلغاز توزيع الغرب (SDO)
2. شعبة فروع الأشغال: والتي تضم كلا من شركة إنتاج شبكة الكهرباء الريفية (KAHRIF) شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الكهربائية (KAHRAKIB) شركة إنتاج الشبكات والمنشآت الغازية (KAHRAGAZ) شركة تركيب المنشآت الصناعية (ETTARKIB) شركة بناء المنشآت الكهربائية و الغازية (ENERGA)
3. شعبة الفروع الثانوية: والتي تضم شركة خدمات النقل والصيانة (MPV) شركة الطباعة (SAT-INFO) شركة صيانة المحولات الكهربائية (TRANSFO) المصرف الجزائري لعتاد الكهرباء والغاز- التسويق (CAMEG) شركة النقل الاستثنائي (TRANSMEX).....

و يمكن تمثيل الفروع المختلفة لمجمع سونلغاز في الشكل الموالي:

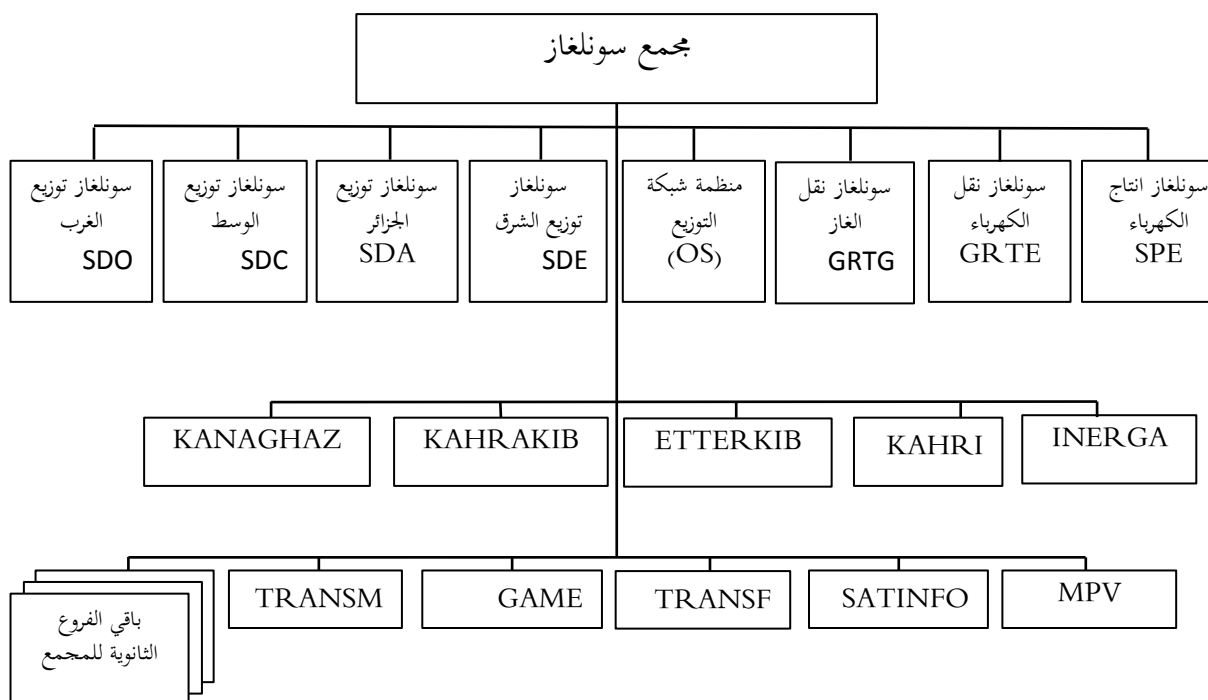
ثانيا: تنظيم توزيع الكهرباء والغاز بالمجمع:

كان تنظيم التوزيع في المؤسسة لما كانت في شكل مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي و تجاري () وقبل أن تصير مجمعا صناعيا (أي قبل سنة 2002) كالاتي:

- هناك مديرية للتوزيع على مستوى الإدارة العليا.
- تشرف هذه المديرية على تسع مناطق للتوزيع (عنابة، قسنطينة، سطيف، الجزائر، ورقلة، البليدة، الشلف، وهران، بشار).
- تضم كل منطقة توزيع مراكز توزيع مكلفة بها.

والشكل الموالي يوضح تنظيم التوزيع في الشركة ككل

الشكل رقم (05): أهم فروع سونلغاز



المصدر: شركة سونلغاز بورقلة -2-

المطلب الرابع: هيكل الشركة الوطنية للكهرباء والغاز:

أولاً: إبان نشأتها:

لكي تنجز المهمة الأساسية المنوطة لها والتي تتمثل في مد المستهلكين للطاقة بنوعيتها، فإن نشاط الشركة الوطنية للكهرباء والغاز يرتكز على ثلاث وظائف أساسية وهي :

(1) إبداع وبناء المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة

(1-1) تسيير وصيانة المنشآت المتعلقة بإنتاج، نقل وتوزيع الطاقة

(2-1) بيع الطاقة وتسيير الزبائن الموصلة بشبكاتهما.

هذه الوظائف الأساسية تفرض وجود وظائف ثانوية تمثل في :

(3-1) الوظائف الإدارية :

- تسيير الموارد البشرية
- التسيير المالي والمحاسبي
- تسيير العقارات
- تسيير العتاد

- تسيير السيارات
- معالجة المعلومات
- القضاء والمنازعات...

(2) وظائف الدراسات والاستشارة :

- الدراسات الاقتصادية والتخطيط
- الدراسات التجارية
- الدراسات التنظيمية والمتعلقة بنظام مراقبة التسيير

وبصفة شاملة كل الدراسات التي تتم داخل إطار السياسة العامة للمؤسسة. وبطبيعة الحال وهيكلها فإن الوظائف المذكورة أعلاه هي موزعة علي خطين:

(1) الخط العملي :

و هو الخط الأساس. وتقوم بوظائفه المديرية العملية الآتية والموكلة لها النشاطات المباشرة بالمؤسسة :

- مديرية إنتاج ونقل الكهرباء وتكفل ب :
- * تسيير وصيانة وسائل الإنتاج وكذا منشآت نقل الكهرباء (مراكز التحويل والخطوط)
- * دراسة وإنجاز الأشغال المتعلقة بالزبائن أصحاب التوتر العالي
- * تسيير الزبائن أصحاب التوتر العالي
- مديرية نقل الغاز وتكفل بمراقبة وصيانة منشآت نقل الغاز (مراكز التخفيض والشبكات)
- مديرية توزيع الكهرباء والغاز وتكفل ب :
- * تسيير وصيانة وسائل المنشآت ذات التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض
- * تسيير الزبائن أصحاب التوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض
- * التحكم في أعمال دراسة ومراقبة أشغال الكهرباء - التوسعة والتجديد - توصيل الزبائن - التوزيع العمومي للغاز
- * التحكم في أعمال جزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية
- مديرية الهندسة (Direction de Enginéring) وتكفل ب :
- * التحكم في أعمال : الابتكار - دراسة - مراقبة أشغال بناءات ووسائل الإنتاج، منشآت نقل الكهرباء والغاز ووسائل الموصلات السلكية، و جزء من برنامج المنشآت القاعدية العقارية

(2) الخط الوظيفي :

الوظائف الدعامة التي تتعلق بالتسيير العادي تتكفل به كل من المديريات العملية المذكورة آنفا. أما ما يتعلق بإعداد سياسة المؤسسة، نظريات وقواعد التسيير المباشر لبعض النشاطات المركزية، فهي موكلة للمديريات المركزية التي تنتمي للخط الوظيفي والمثلة في :

- مديرية الموارد البشرية
- مديرية المالية والمحاسبة
- مديرية الوسائل العامة
- مديرية التموين
- مديرية الإعلام الآلي
- مديرية العلاقات العمومية
- مديرية الأمن
- مديرية التنظيم.

لم تبقى هذه الهيكلة ثابتة في مجملها حيث كان من الضروري وكلما اقتضت الضرورة، إنشاء مديريات أو هيئات تسند إليها مهمات في إطار سياسة تطوير وتنمية الشركة. ونذكر على سبيل المثال إنشاء مديريات خدمات في سنة 1978 كمديرية الكهرباء الريفية ومديرية أشغال الغاز ومديرية إنجاز الهياكل القاعدية ومصنع العدادات بالعلمة...

هذه المديريات لم تدم طويلا حيث في إطار إعادة هيكلة المؤسسات العمومية التي دخلت في بداية الثمانينات، أصبحت هذه المديريات مؤسسات مستقلة لها كل صلاحياتها وسيادتها.

ثانياً: التطور الهيكلي لمديرية التوزيع :

نقتصر بصفة مفصلة أكثر عن مديرية التوزيع التي تنتمي إليها مديرية ورقلة.

قبل التقسيم الإداري في سنة 1974 كانت مديرية التوزيع مقسمة إلى أربع مديريات جهوية وهي :

- المديرية الجهوية للوسط ومقرها بالجزائر العاصمة
- المديرية الجهوية للغرب ومقرها بوهران
- المديرية الجهوية للشرق ومقرها بقسنطينة
- المديرية الجهوية للجنوب ومقرها بورقلة.

فالمديرية الجهوية للجنوب كانت تضم آنذاك كل من ولايات الواحات والساورة.

بعد التقسيم الإداري 1974 الذي أنشأت على إثره 16 ولاية ليصبح العدد الإجمالي للولايات 31 ولاية عبر كامل التراب الوطني.

بعد هذا التقسيم الإداري وحرصا من المؤسسة على تقريب الإدارة من المواطن في إطار اللامركزية، قررت في نهاية السبعينيات أن يكون في كل مقرر ولاية مركز توزيع. وتقسيم المديرية الجهوية للتوزيع إلى تسع مناطق توزيع عبر كامل التراب الوطني.

ففي هذا الإطار قسمت المديرية الجهوية للجنوب إلى منطقتين :

- منطقة التوزيع ببشار وتضم ولايات بشار، أدرار وسعيدة.
- منطقة التوزيع بورقلة وتضم ولايات ورقلة، بسكرة، الأغواط، تمنراست.

بقيت هذه الهيكلية حتى التقسيم الإداري الثاني في سنة 1984 حيث أضافت الحكومة 17 ولاية جديدة ليكون بذلك لحد الآن العدد الإجمالي للولايات 48 ولاية. وأضيفت لمنطقة التوزيع ورقلة ولايات الوادي، غرداية وإليزي. لكن نظرا للتجربة الأولى قررت المؤسسة إنشاء مندوبيات في هذه الولايات الجديدة وكلما أصبحت المندوبية في مستوى مميز، حولت إلى مركز توزيع. وفعلا حولت مندوبية الوادي إلى مركز في سنة 1993 ومندوبية غرداية في سنة 1995 وبقيت إليزي على حالها.

بعد صدور قانون 2002 : من أجل مساندة التحولات الاقتصادية للبلاد كان لزاما إعادة هيكلة المؤسسة وفقا للمتطلبات الجديدة وفتح رأس مالها. لذا صدر القانون رقم 01/02 المؤرخ في 23 ذو القعدة عام 1422 هـ الموافق لـ 05 فبراير سنة 2002 م المتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز بواسطة القنوات. انتقلت المؤسسة من الطبيعة القانونية "شركة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري" إلى الصيغة القانونية "شركة ذات أسهم".

بصدور هذا القانون كانت الصيغة هي تأسيس شركات مصغرة تسمى بفروع شركة (filiales) وجعلها داخل مجمع يسمى مجمع سونلغاز.

بدأ أولا بتأسيس الفروع التي تقوم بالنشاطات غير الرئيسة في الشركة وإعطاء كل منها ميزانيتها الخاصة بها. نذكر منها على سبيل المثال : المطبعة المركزية، مرآب السيارات، تصليح المحولات الكهربائية. ثم بعد ذلك في تفريع إنتاج الكهرباء ونقل الكهرباء والغاز.

وانتهى بتفريع الجزء الأكبر من المؤسسة والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز.

هذا القطاع المباشر للزبائن حولت مناطقه التسعة إلى أربع مديريات عامة تضم كل منها مديريات جهوية وهي في جلها كانت تسمى مراكز توزيع، وهذه المديريات العامة هي :

- شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائر ومقرها بالجزائر العاصمة
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب ومقرها بوهران
- شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق ومقرها بقسنطينة

— شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط ومقرها بالبليدة.

فبالنسبة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط، فتحتوي ثلاثة عشر مديرية جهوية :

- المديرية الجهوية للتوزيع بالبليدة
- المديرية الجهوية للتوزيع تيزي وزو
- المديرية الجهوية للتوزيع البويرة
- المديرية الجهوية للتوزيع المدية
- المديرية الجهوية للتوزيع الجلفة
- المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة 1
- المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة 2
- المديرية الجهوية للتوزيع بسكرة
- المديرية الجهوية للتوزيع الأغواط
- المديرية الجهوية للتوزيع تمنراست
- المديرية الجهوية للتوزيع الوادي
- المديرية الجهوية للتوزيع غرداية
- المديرية الجهوية للتوزيع إليزي.

ولكل من هذه المديريات الجهوية للتوزيع أقسام ومصالح تقوم كل واحدة بالمهمة المخولة إليها في إطار إنجاز الأهداف المرجوة.

ابتداء من سنة 2009، أصبحت هذه المديريات الجهوية للتوزيع، تسمى بمديريات التوزيع مع المحافظة على

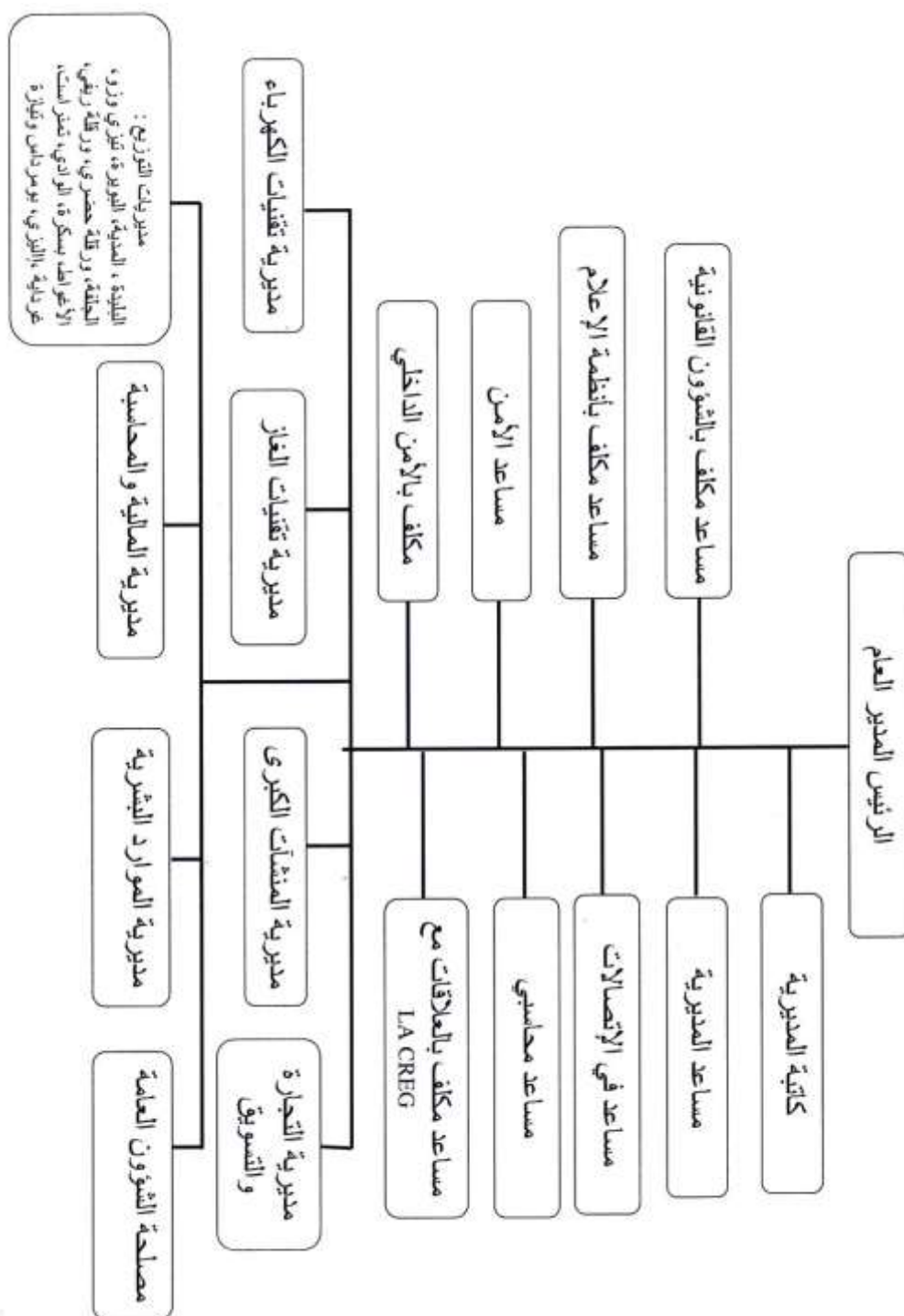
هيكلتها :

- مديرية التوزيع بالبليدة
- مديرية التوزيع تيزي وزو
- مديرية التوزيع البويرة
- مديرية التوزيع المدية
- مديرية التوزيع الجلفة
- مديرية التوزيع ورقلة حضري
- مديرية التوزيع ورقلة ريفي
- مديرية التوزيع بسكرة
- مديرية التوزيع الأغواط

- مديرية التوزيع تمنراست
- مديرية التوزيع الوادي
- مديرية التوزيع غرداية
- مديرية التوزيع إليزي
- مديرية التوزيع بومرداس
- مديرية التوزيع تيبازة.

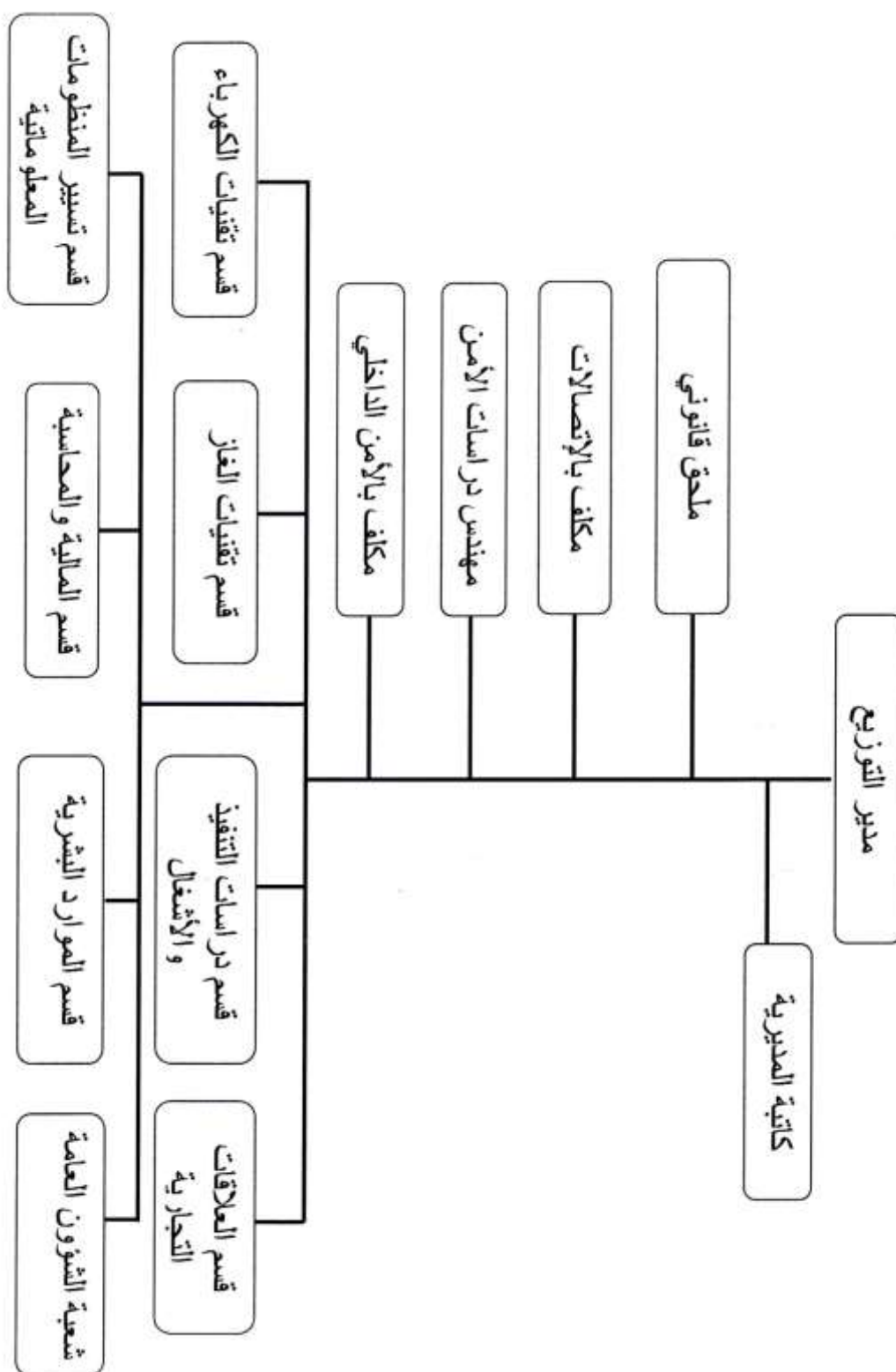
للإشارة فإن مديرتي التوزيع بومرداس و تيبازة اللتان كانتا تابعتين لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر، ضمنا لشركة توزيع الوسط ابتداء من جانفي 2012. وبهذا يصبح عدد مديريات التوزيع التابعة لشركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط خمسة عشر (15) مديرية.

الشكل رقم (06) : الهيكل التنظيمي لشركة سونلغاز



المصدر: شركة سونلغاز ورقة -2-

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع لشركة سونلغاز ورقلة -2-



المصدر: شركة سونلغاز ورقلة -2-

المبحث الثاني: واقع التسيير الإستراتيجي للمورد البشري في سونلغاز .

حتى نتعرف على مدى تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية في شركة توزيع الوسط لا بد من معرفة كيفية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز و ذلك من خلال تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية ثم استقطابهم وبعد توظيف هذه الموارد.

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية بالشركة .

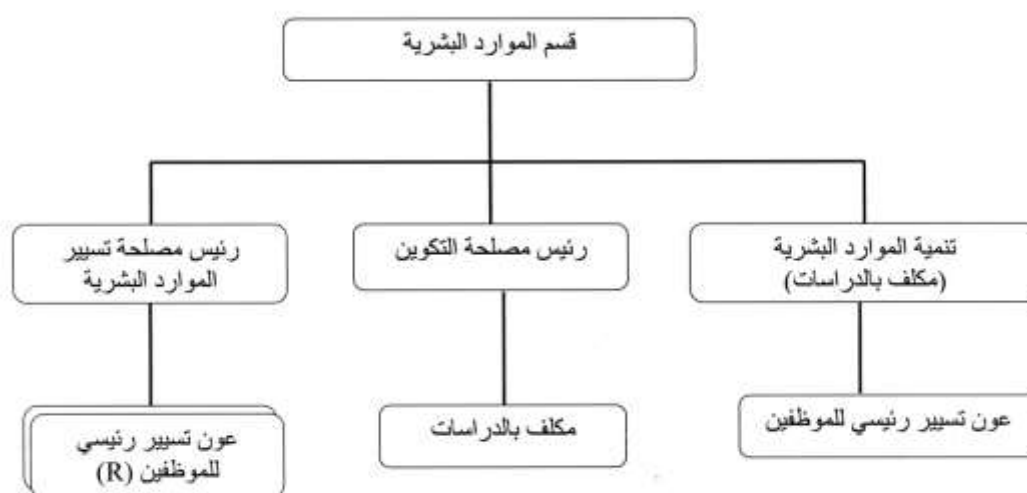
أولاً: تنظيم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

تحتل الموارد البشرية بأهمية بالغة في السياسة العامة لشركة سونلغاز توزيع الوسط وقد سخرت الشركة دائرة خاصة بالموارد البشرية على مستوى المديرية العامة وقسما خاصا على مستوى المديريات الجهوية ،لتسهر على حسن تسيير و استغلال هذا المورد و الذي يعتبر إستراتيجية المؤسسة الرئيسية لتحقيق الميزة التنافسية وفيما يلي الشكل الذي يوضح الهيكل التنظيمي لدائرة الموارد بالمديرية العامة ل SDC:

ثانياً: نظام معلومات الموارد البشرية:

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

الشكل رقم (08): الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بشركة سونلغاز ورقلة -2-

المطلب الثاني: نبذة عن كيفية توظيف بمؤسسة سونلغاز المديرية الجهوية للتوزيع ورقلة -2-

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

— شغل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، باللجوء أول الأمر إلى العمال الذين تم تثبيتهم، سواء من نفس الرتبة أو من رتبة أسفل، قياسا برتبة المناصب التي يراد تشغيلها، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل المنصب.

— يمنع أي توظيف لا يستهدف شغل وظيفة عمل شاغرة أو إحداث عمل (تمت دراسته وترقيمه ضمن إطار الطريقة الوطنية بتصنيف المناصب)

— لا يمكن تشغيل المناصب الشاغرة أو التي تم إحداثها، ما لم تكن واردة في تقديرات التوظيف السنوية والمتعددة السنوات

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

— تنظيم مسابقات وروائز (Tests) وذلك بهدف ضمان :

○ من جهة أولى، التوظيف المتساوي حسب المؤهلات المتساوية لكل إلى العمل

○ من جهة أخرى، انتقاء العناصر الأكثر جدارة.

المطلب الثالث: عمليات التوظيف في مؤسسة سونلغاز:

أولاً: إعداد الميزانية السنوية والتعداد

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

— هيكلية المؤسسة (Organigramme) : معرفة دقيقة لمناصب الشغل الشاغرة والمؤهلات التي يتطلبها كل منصب

— لوحات التحكم (Tableaux de bord) : معرفة العمال الحاليين (كما وكيفيا) من حيث كفاءة عملهم، مستواهم التعليمي، تكوينهم، السن، الخبرة المهنية، الأقدمية...

- مدونة مناصب الشغل (Nomenclature des postes de travail): تحمل كل مناصب الشغل المستعملة في المؤسسة على كامل التراب الوطني، بجميع مستوياتها. وهذه المناصب كلها مصنفة في إطار المنظومة الوطنية لتصنيف مناصب العمل.
- المعايير التقنية (Ratios) التي من خلالها يمكن تحديد عدد العمال الممكنة تشغيلها خاصة في النشاطات الرئيسية للمؤسسة كتسيير الزبائن، استغلال شبكات الكهرباء، استغلال شبكات الغاز والدراسات...
- أما المقاييس التقنية التي تركز عليها الشركة (المستوى المحلي) في إنجاز مخطط عمالها وبالأخص على المدى القصير (مخطط سنوي)، فهي أساسا :

- طول شبكة الكهرباء بجميع أنواعها
- طول شبكة الغاز بجميع أنواعها
- عدد الطلبات المسجلة لتوصيل الكهرباء
- عدد الملفات المعدة للدراسة
- عدد مراكز التحويل
- عدد الزبائن المحتمل تحقيقها
- بالإضافة إلى المعلومات التي تتحصل عليها من السلطات المحلية والتي تمس تنمية المحيط كالبنايات الجديدة (منازل، مصانع أو غير ذلك)...

كل هذه المعلومات تدخل في إطار برجة الموارد البشرية بشكل عام والتي يجب أن تتم في آخر السنة التي تسبق السنة المراد إنجاز الميزانية فيها.

بعد هذه الإجراءات وقبل اللجوء إلى التوظيف الخارجي يتم الإعلان على مستوى الشركة عن المناصب الشاغرة التي يمكن أن يرقى إليها الموظفون وذلك في إطار الترقية المحلية.

ملاحظة:

- تجدر الإشارة إلى أن شركة سونلغاز تعتمد كثيرا على أسلوب التخطيط وهو مقسم على ثلاثة أصناف :
- التخطيط طويل المدى (من 10 سنوات فما فوق) ويتم على مستوى المديرية العامة للمجمع سونلغاز. (إستراتيجية التنمية الوطنية)
- متوسط المدى (من 03 إلى 05 سنوات) يأخذ بعين الاعتبار المحاور الكبرى المسطرة في المخطط الطويل المدى

- قصير المدى (يحدد بسنة واحدة) ويأخذ بما جاء في المخطط المتوسط المدى ويصحح الفروق. بالإضافة إلى أنها تقوم بتقييم المدى الذي تم التوصل إليه في مجال إنجاز ما جاء في الميزانية، كل ثلاث أشهر وذلك ليتسنى لها النظر في بعض الجزئيات إن تطلب بلوغ الهدف المنشود تلك اللمسات.

ثانياً: المبادئ الأساسية للتوظيف

هناك مجموعة من المبادئ والأوليات تقوم عليها الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وهي:

1) المبادئ:

- لا يجب التفريق بين الأشخاص على أساس المعرفة، السن، الجنس، الوضعية الاجتماعية (الغنى، الفقر)، القرابات العائلية، الانتماء الحزبي، الانتماء النقابي...
- وجود منصب شاغر وذلك يكون إما بمغادرة العامل للمنصب الذي كان يشغله أو بإنشاء منصب جديد أو نشاط جديد.
- لا بد من إعداد التوقعات سواء كانت قصيرة، متوسطة أو طويلة المدى
- يجب أن يكون كل المترشحين مسجلين لدى الوكالة المحلية للتشغيل (L'ALEM)، حيث تقوم الشركة بإبلاغ هذه الوكالة عن مناصب التي تحتاج إلى شغلها مع ذكر الإختصاصات التي يطلبها كل منصب. حينها وفي أجل أقصاه 21 يوما تمد الوكالة الشركة بقوائم المترشحين الذين تتوفر فيهم الشروط. وفي حالة عدم تلبية الطلب تلجأ الشركة إلى خيارات أخرى كي تنجز هدفها في الوقت المنشود.
- يتم فرز الملفات التي قدمتها وكالة التشغيل على مستوى قسم الوارد البشرية، أما عملية الانتقاء التقنوسيكولوجي فتتم على مستوى مركز الانتقاء التابع للشركة.

2) الأولويات:

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

ثالثاً: شروط التوظيف :

(1) شروط المترشح :

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

(2) شروط منصب العمل

1-2 توفير منصب شاغر وذلك للأسباب التالية :

- أن يكون صاحب المنصب ذهب إلى الخدمة الوطنية.
- أُحيل صاحب المنصب على الاستيداع (أي عطلة بدون أجر).
- صاحب المنصب سُجن.
- عامل انتدب أكثر من ستة أشهر مثلاً ذهب للتكوين المهني في اختصاص معين.
- الذهاب الدائم للعامل (الوفاة، التقاعد، موظف لم يثبت لأنه لم يعمل بشكل جيد، استقالة، إقالة، انتقال عامل إلى مؤسسة أخرى).

2-2 إنشاء نشاط جديد :

(3) إجراءات تنفيذ عمليات التوظيف :

1-3 استجلاب العمالة : في هذه المرحلة لا بد من البحث عن الموظفين حيث يجب المرور حتماً على وكالة التشغيل. يتكفل قسم تسيير الموارد البشرية بالانتقاء الأولي للملفات من القائمة التي تم الحصول عليها من وكالة التشغيل وهذا من أجل الحصول على الموظفين وفق الشروط التي وضعتها الشركة، أما في حالة ما إذا لم

تتلق الشركة إجابة من طرف وكالة التشغيل في حدود 21 يوما من تاريخ إرسال الطلب فإنه يتعين على الشركة القيام بإجراء آخر وهو الإعلان على مستوى البلديات والجرائد وكذلك فرز الملفات التي تصل يوميا إلى الشركة كطلبات عمل.

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

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

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

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

3-3 الفحوصات المعمول بها في مؤسسة سونلغاز :

- مسابقة مهنية
- روائز التقييم من طرف لجنة التوظيف = تحرر اللجنة تقريرا مفصلا عن سير عملية التقييم وترتيب المترشحين حسب النقطة المحصل عليها
- الإمتحانات البسيكولوجية
- الفحص الطبي

4-3 قبول المترشح وتوظيفه : بعد ما يتخطى وبنجاح المراحل الأولى المذكورة أعلاه، يستدعى لتنصيبه في منصب عمله وذلك بعد ما يقدم الملف النهائي للتوظيف وإمضاء عقد العمل.

5-3 الفترة التجريبية : يوضع المترشح الذي تم توظيفه في فترة تجريبية غير قابلة للتمديد مدتها :

- 03 أشهر بالنسبة لأعوان التنفيذ
- 06 أشهر بالنسبة لأعوان التنسيق
- 12 شهرا بالنسبة للإطارات

بعد تقييم الفترة التجريبية وإذا كانت النتائج مرضية فإن العامل يُثبت في منصب عمله. وفي حالة العكس (نتائج غير مرضية)، يجرى للعامل قرار رفض التثبيت.

خلال كل هذه المرحلة يكون العامل الجديد مؤطرا من طرف عامل آخر ذا أقدمية وتأهيل عالي وذلك من أجل إدماجه في منظومة المؤسسة بشكل عادي. كما تخصص له فترة تقدر بأسبوعين على الأكثر يتلقى خلالها معلومات حول المؤسسة (نشأتها هيكلتها)، العلاقات بين المصالح وكذا العلاقات مع الهيئات الخارجية كالضمان الاجتماعي، الضرائب...

الخاتمة

من خلال ما أسفرت عليه نتائج الفرضية الفرعية الأولى القائلة: "أن التغيرات الجذرية الحاصلة في بيئة المؤسسات الخارجية والداخلية أدت إلى إعادة النظر في موقع و دور الموارد البشرية فيها" وهذا راجع إلى أنها العنصر الأهم في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية والتي تعتبر الشغل الشاغل لجميع المجتمعات الحديثة لذلك فإن الإدارة الناجحة لهذه الموارد تمثل الخطوة الأولى أي المؤسسة

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

ومن خلال نتائج الفرضية الفرعية الثانية والقائلة: "تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد مداخل الإستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية، كما أنه بات من الواضح جليا أن الاهتمام بالموارد البشرية وكذا التحكم فيها عن طريق التخطيط لهل وتنميتها أصبح يشكل اهتماما رئيسيا لكل المؤسسات التي تهدف إلى تدعيم استراتيجيتها وتسمح بمواجهة الرهانات الجديدة للمحيط الاقتصادي الدولي الذي يتطور ضمنه الاقتصاد الوطني

أمكن المؤسسة اليوم اعتبار مواردها البشرية ميزة تنافسية يمكن استغلالها إلى جانب استراتيجياتها التنافسية الأساسية هذه النظرة المتطورة للموارد البشرية أدت إلى ظهور ارتباط وثيق بين التخطيط الإستراتيجي والتسيير التنبئي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويسمح هذا الارتباط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة و قدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد وبهذا المفهوم يصبح التسيير التنبئي للموارد البشرية جزءا متكاملا ومشاركا في بناء و تطبيق استراتيجيات المؤسسة

وكما جاءت نتائج الفرضية الفرعية الثالثة القائلة: "إن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يتم من خلال مجموعة من الاعتبارات سواء كانت اقتصادية وأخرى سياسية و اجتماعية وبالتالي يمكن القول أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية غير مطابق لما هو موجود في الواقع والاحاطات النظرية و العلمية "

-وعليه فإن التسيير التنبئي للموارد البشرية هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل العدد المناسب والنوع المناسب وفي الوقت والمكان المناسبين وذلك عبر ترجمة أهداف وخطط أعمال المؤسسة إلى احتياجات كمية ونوعية من العنصر البشري مع وضع برامج الموارد البشرية اللازمة لتدبير هذه الاحتياجات من أجل تنمية مهاراتها وزيادة قدرتها في تحقيق التنمية المستدامة .

-إن مشية إعداد الإستراتيجية يتم أولا انطلاقا من تحليل الاتجاهات الكبرى للمحيط على مستويات مختلفة ففحص بالاتجاهات الكبرى للمحيط الخارجي تحدد المجال المرغوب فيه، في حين أن تحليل المعطيات الداخلية يحدد

المستطاع دراسة المحيط الداخلي تسمح بمعرفة المزايا والعيوب للمؤسسة، أما دراسة المحيط الخارجي فتمكننا من معرفة المخاطر والفرص المعروضة أمام المؤسسة وبالتالي تقييم مدى قابلية إنجاز وتحسيد الغايات الإستراتيجية .

-ويتطلب التسيير التنبئي للموارد البشرية القيام بالتحديد الكمي والنوعي للاحتياجات (من المناصب) وكذلك إعداد الموازنة مع ذلك حالة لمجتمع الأجزاء الموفرين (مورد) وكذلك لمحة عن تطورها المحتمل في الأفق المعطى بالأخذ الاعتبار في آن واحد المعايير المتعلقة عادة بشيخوختها وحركيتها والقرارات الإستراتيجية التي تمس نشاطها.

نتائج البحث :

ولقد تبين لي بعد انتهائي من عرض التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ومن خلال تحليلي لواقع التسيير التنبئي للموارد البشرية بإحدى المؤسسة الجزائرية والذي مس شركة سونلغاز توزيع الوسط-ورقلة-أن نستخلص بحسب القراءات النظرية وما توصلت إليه من قناعات النتائج الآتية:

- 1) تبين لي من خلال الدراسة النظرية والميدانية للموضوع أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات تكون له أهمية قصوى في حالة تبني خيارات الإستراتيجية كبيرة .
- 2) التطور الملحوظ على مدى الاهتمام بالموارد البشرية والذي تجسد من خلال التطور الذي آلت إليه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .
- 3) أن المؤسسة الجزائرية قد ارتقت وأصبحت تنافس المؤسسات الحديثة حتى على المستوى الدولي -التي تهتم بتشمين دور التسيير التنبئي للموارد البشرية و أهميته كمحرك لتنمية وتطوير هذه الأخيرة ومدى تأثيره على فعالية وأداء المؤسسة ،خاصة في ظل التحولات التي يعرفها الاقتصاد الوطني عامة والمؤسسة خاصة.
- 4) نعتقد أن التسيير التنبئي للموارد البشرية بالشركة يتم وفق أساليب ومعايير عامية ويستعمل أدوات جد متطورة وأن الإدارة العليا ملتزمة بتطبيق البرامج والخطط الناجمة عنه.
- 5) تبين لي من الدراسة الميدانية أن عملية التوظيف تتم معايير موضوعية في مجملها.

الاقتراحات والتوصيات:

من خلال ما سبق يمكن أن نوصي ب:

- 1) ضرورة ترقية دائرة الموارد البشرية(Département) بالشركة إلى مديرية الموارد البشرية ،حتى تحظى بنفس الاعتبار المعطى لباقي المديریات الأخرى وذلك للأهمية والدور الفعال لهذه الوظيفة بالشركة .
- 2) ضرورة استحداث خلية تكلف بالمتابعة الدورية لسير تطبيق الخطط والبرامج المنبثقة عن التسيير التنبئي للموارد البشرية والسهر على التقدم في مختلف الأعمال المتبقية ،وإجراء تعديلات الازمة ما تطلب الأمر ذلك.
- 3) ضرورة إقتناء أو إنشاء برمجية التسيير التنبئي للموارد البشرية إضافة لنظام المعلومات الموارد البشرية الخاصة بالشركة ،لتمكن من الحصول على صور دقيقة و سريعة عن تطور تعدادها في المستقبل وبكل سهولة .

4) ضرورة استنفاد طرق التسريح السليمة المبنية على رضا الطرفين(من تشجيع على المغادرة الإدارية Essaimage.....)فيما يخص الأفراد الذين يشغلون مناصب في طور الاختفاء لأنهم يشكلون عبئا و تكلفة زائدة على الشركة .

آفاق البحث:

-إن هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع في مفهومه ،وإمكانية الدراسة من جوانب عديدة و بأبعاد مختلفة وما لا شك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث المتواضع سواء من ناحية المنهجية أو المعلوماتية أو العلمية وبهذا الصدد نقترح عددا من البحوث المستقبلية:

- 1) مدى تطبيق التسيير التنبئي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية .
- 2) دور إدارة الجودة الشاملة في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قائمة المراجع

والمصادر

I. الكتب العربية والمعربة

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة موارد بشرية، منظرو القرن الحادي والعشرون ، 2000.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2004.
3. أشوك شاندا، شلبا كوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي، استراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
4. توماس وهيلين، رافيد هنجر، الادارة الاستراتيجية، عهد الإدارة العامة السعودية، 1990.
5. جمال محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006.
6. حمداوي وسيلة ،إدارة الموارد البشرية مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
7. راشد محمد عبد الجليل، أحمد فؤاد سالم، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي تكاملي، بدون ناشر، 2000-1991.
8. راوية حسن، مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003.
9. راوية محمد حسن ،إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ،الاسكندرية،1999.
10. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الافراد، كلية التجارة ، جامعة إسكندرية ،2001.
11. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2000.
12. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي "مدخل تطبيقي معاصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية 2003،
13. طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2007
14. عادل حسن، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،1998.
15. عايدة سيد الخطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
16. عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار كليوبترا للطباعة والكمبيوتر، مصر، 1998
17. عبد السلام أبو قحف ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2004، 2005
18. عبد الغفار الحنفي، عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال بدار الجامعة، الاسكندرية، 2004.
19. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وادارة الأفراد، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية،1995.
20. عبد الكريم، وافي الحدوري، مدير الناجح والتخطيط الإداري الفعال، دار الهلال للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، لبنان، 2000
21. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
22. علي السلمي، السياسات الادارية في عصر المعلومات، دار غريب، القاهرة.
23. عمر وصفي عقيلي، إدارة القوى العاملة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان،1996.

24. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 1997.
25. محمد أحمد عوض ، الإدارة الاستراتيجية للأصول و الأسس العلمية ، دار الجامعية ، الإسكندرية ، 2001.
26. محمد سعيد سلطانة إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية بيروت، 1993.
27. محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية موارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. محمد فوزي حلاوة، مبادئ الإدارة، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة الأولى، مصر، 2007.
29. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الأفراد، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990.
30. مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، 2002.
31. هالة منصور، المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات المكتبية الجامعية، الإسكندرية، 2002.

II. الرسائل والمنشورات الجامعية

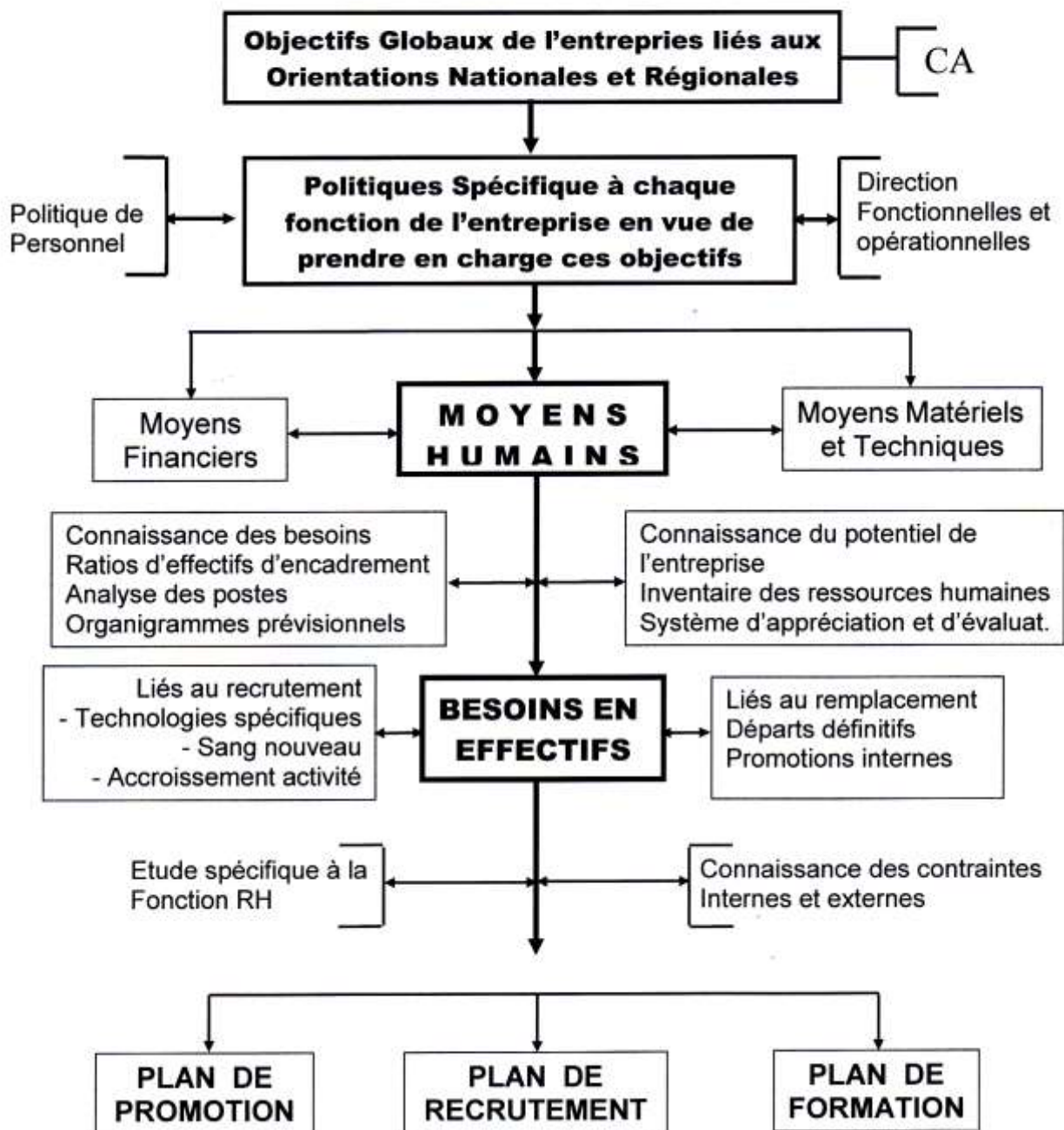
32. تيرورت علال، استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005-2006.
33. عبد الله لفايدة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم تسيير جامعة منتوري قسنطينة، 2006-2007.
34. غطاس يمينة، بصرايبي أسماء، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية مذكرة ليسانس، علوم تسيير تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2009-2010.
35. علي غريب، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة.

III. الكتب باللغة الأجنبية

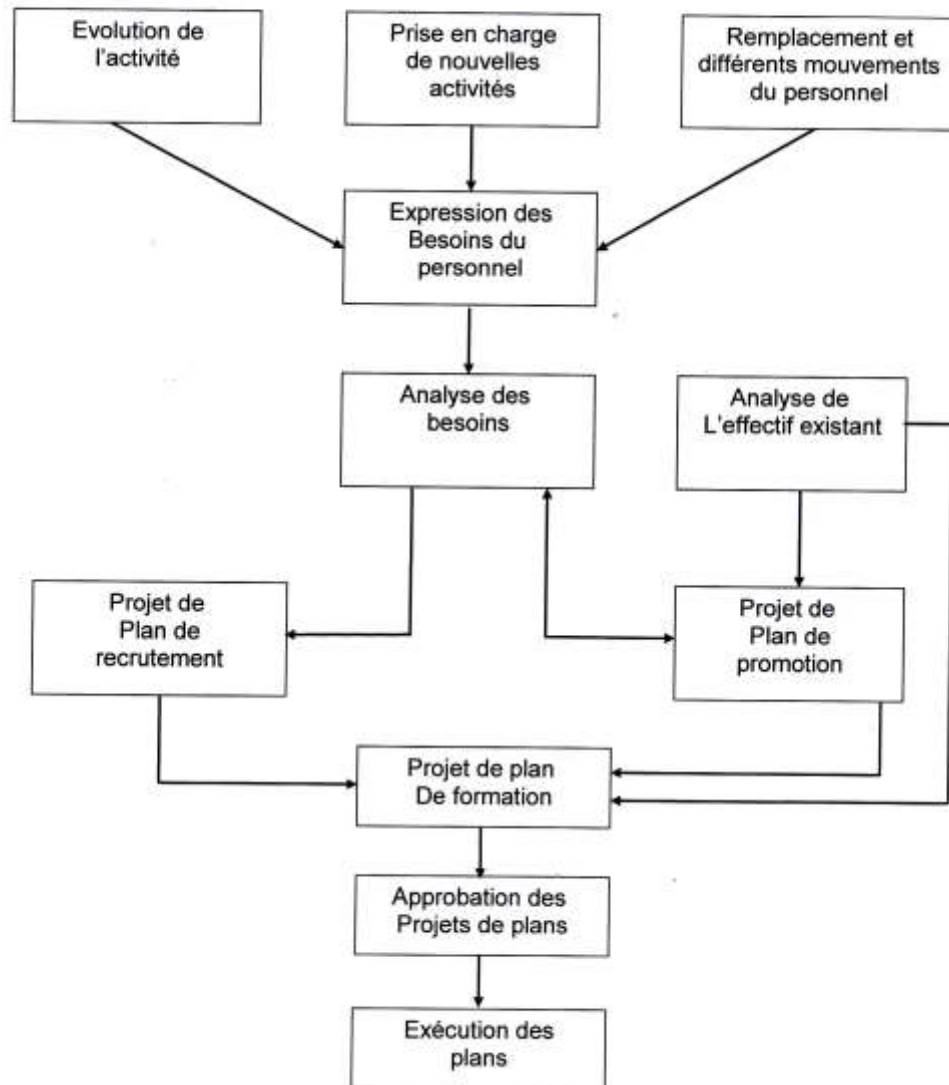
36. Dessler , G, Human Resource Management, Prentice, Hall, 8th Edi, U.S.A, 2000.
37. Ficher.C.D. etal. HUMAN Resource Management. Grenhill 2nd edition 1993.
38. J.M Perettei, M.Gherari , M.Z yanat , « Management stratégique des R.H » EEPAD télé enseignement , télé formation managment es R.H 1998.

الملاحق

SCHEMA DE PLANIFICATION DE LA RESSOURCE HUMAINE



PROCESSUS D'ELABORATION DES PLANS



Poste de travail	Domaine de gestion						Total
	activité 1	activité 2	...				
							0
							0
							0
Total cadre	0	0	0	0	0	0	0
							0
							0
							0
Total maîtrise	0	0	0	0	0	0	0
							0
							0
							0
total exécution	0	0	0	0	0	0	0
global gestion	0	0	0	0	0	0	0

3. Prévisions par nature du besoin

Les nouveaux ouvrages (projets, demandes, ouverture de nouveaux chantiers...) prévus pour 2013 doivent être mentionnés et définir les recrutements prévus à ce titre

Apports nouveaux				
Poste de travail	Nouveaux ouvrages (préciser)	Remplacement des départs définitifs (retraite+fin de contrat)	Autres (préciser)	Total
...				0
				0
...				0
Total cadre	0	0	0	0
				0
...				0
Total maîtrise	0	0	0	0
Apports nouveaux				
Poste de travail	Nouveaux ouvrages (préciser)	Remplacement des départs définitifs (retraite+fin de contrat)	Autres (préciser)	Total
...				0
				0
...				0
Total exécution	0	0	0	0
Total	0	0	0	0



DIRECTION DE LA DISTRIBUTION OUARGLA RURAL
DIVISION DES RESSOURCES HUMAINES

Permanents

1. Les prévisions de recrutement par année

GSP	2014	2015	2016	Total
Cadre				0
Maîtrise				0
Exécution				0
Total	0	0	0	0

2. Les prévisions de recrutement par poste de travail et par activité

Domaine technique					
Activités	Poste de travail	2014	2015	2016	Total
Electricité					0
					0
Gaz					0
					0
Total cadre		0	0	0	0
Electricité					0
					0
					0
Gaz					0
					0
					0
Commercial					0
Total maîtrise		0	0	0	0
Electricité					0
					0
					0
Gaz					0
					0
Etudes et Tx					0
Commercial					0
Total exécution		0	0	0	0

Remplacements des départs				
Poste de travail	2014	2015	2016	Total
				0
				0
				0
				0
Total Cadre	0	0	0	0
				0
				0
				0
				0
Total Maîtrise	0	0	0	0
				0
				0
				0
Total exécution	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

4. L'effectif prévisionnel à fin 2016

GSP	Effectif 2012	Effectif prévisionnel 2013	Les départs*			Les prévisions de			Effectif prévisionnel à fin 2016
			2014	2015	2016	2014	2015	2016	
Cadre									0
Maîtrise									0
Exécution									0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* Retraite à l'âge légal

5. Le coût prévisionnel des recrutements en KDA

	Coûts prévisionnels 2013	Coûts prévisionnels 2014	Coûts prévisionnels 2016
Cadre			
Maîtrise			
Exécution			
Total	0	0	0

Temporaires

1. Les prévisions de recrutement par année

GSP	2014	2015	2016	Total
Cadre	0	0	0	0
Maîtrise	0	0	0	0
Exécution	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

2. Les prévisions de recrutement par poste de travail et par activité

Domaine technique					
Activités	Poste de travail	2014	2015	2016	Total
Activié 1					0
					0
Activié 2					0
					0
...					0
					0
Total cadre		0	0	0	0
Activié 1					0
					0
Activié2					0
					0
...					0
					0
Total maîtrise		0	0	0	0
Activié 1					0
					0
Activié2					0
					0
...					0
					0
Total exécution		0	0	0	0

Domaine gestion					
Activités	Poste de travail	2014	2015	2016	Total
Activié 1					0
					0
Activié 2					0
					0
...					0
					0
Total cadre		0	0	0	0
Activié 1					0
					0
Activié2					0
					0
...					0
					0
Total maîtrise		0	0	0	0
Activié 1					0
					0
Activié2					0
					0
...					0
					0
Total exécution		0	0	0	0

3. Les prévisions de recrutement par nature du besoin

Recrutements nouveaux				
Poste de travail	2014	2015	2016	Total
				0
				0
				0
				0
Total Cadre	0	0	0	0
				0
				0
				0
				0
Total Maîtrise	0	0	0	0
				0
				0
				0
				0
Total exécution	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

Remplacements des départs				
Poste de travail	2014	2015	2016	Total
				0
				0
				0
				0
Total Cadre	0	0	0	0
				0
				0
				0
				0
Total Maîtrise	0	0	0	0
				0
				0
				0
				0
Total exécution	0	0	0	0
Total	0	0	0	0

4. L'effectif prévisionnel à fin 2016

GSP	Effectif 2012	Effectif prévisionnel 2013	Les départs*			Les prévisions de			Effectif prévisionnel à fin 2016
			2014	2015	2016	2014	2015	2016	
Cadre									0
Maîtrise									0
Exécution									0
Total	0	0	0	0	0	0	0	0	0

* Retraite à l'âge légal

5. Le coût prévisionnel des recrutements en KDa

GSP	Coûts prévisionnels 2014	Coûts prévisionnels 2015	Coûts prévisionnels 2016
Cadre			
Maîtrise			
Exécution			
Total	0	0	0