



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة محمد خيضر - بسكرة



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

الموضوع

محاضرات في مقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية

الإعداد :
د/ غضبان حسام الدين

الموسم الجامعي: 2018-2019

قسم علوم التسيير

فهرس المطبوعة

تقديم

- المحاضرة الأولى: التحولات الداخلية و الخارجية للمحيط على المؤسسة ص 02
- المحاضرة الثانية: الإستراتيجية: الإطار العام و المدخل ص 10
- المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية ص 16
- المحاضرة الرابعة: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ص 26
- المحاضرة الخامسة: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ص 36
- المحاضرة السادسة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ص 45
- المحاضرة السابعة: مكانة إستراتيجية الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المؤسسة ص 59
- المحاضرة الثامنة : إستراتيجيات الموارد البشرية ص 69
- المحاضرة التاسعة: حوكمة المؤسسات كأسلوب إدارة إستراتيجية للموارد البشرية ص 91
- خاتمة ص 105
- قائمة المراجع ص 107
- قائمة الجداول و الأشكال ص 114

تقديم:

لقد تطورت أساليب إدارة الموارد البشرية بشكل متسارع في الدول الغربية بالموازاة مع تطور الاقتصاديات نتيجة تأجج العولمة و زيادة تأثيراتها على حدة المنافسة العالمية أين أصبحنا نعيش اليوم في ظل اقتصاد المعرفة الذي ينظر للمؤسسة على أنها "خزان للمعارف"، فأصبح الشغل الشاغل للمسيرين هو كيفية الحفاظ على مواردها البشرية لأقصى مدة ممكنة و تتميتها لتحقيق التنمية المستدامة في ظل المحيط المضطرب و المعقد، و من ثم تطوير الأداء الكلي للمؤسسة. و بالموازاة مع الاهتمام بالموارد البشرية كانت الإستراتيجية تعيش أفضل فترات كآحد الأدوات التي تضمن نجاح المؤسسة، فتحوّلت الدراسات نحو الاهتمام بالموارد البشري و إدماج الفكر الاستراتيجي و استغلاله لصالح الأخير ليستجيب لتحديات و متطلبات المرحلة الحالية.

لذلك فقد حاولنا في هذه المطبوعة الموجهة لطلبة السنة الثالثة تسيير الموارد البشرية و السنة الأولى ماستر لنفس التخصص بكلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة بسكرة والمنجزة وفق محضر اجتماع اللجنة البيداغوجية لميدان التكوين في العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية لسنة 2015، أن نبرز أهم ما يتعلق بمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بطريقة منهجية بسيطة (تحديد الهدف من كل محاضرة و تختم هذه الأخيرة بأسئلة للفهم)، بالرغم من حداثة هذا المقياس في الجامعات الجزائرية، خاصة و أنها تتوافق مع هذا التخصص بل هي صميمه و أحد مقاييسه الأساسية (الوحدة الأساسية) ، و من ثم مساعدة الطالب على تطبيق هذه المعارف النظرية في الحياة المهنية فيما بعد التخرج.

المحاضرة الأولى: التحولات الداخلية و الخارجية للمحيط على المؤسسة

أهداف المحاضرة الأولى:

- 1- إبراز مختلف أنواع محيط المؤسسة.
- 2- توضيح كل من التأثير الداخلي و الخارجي لتغيرات المحيط على المؤسسة.
- 3- معرفة العلاقة بين المؤسسة و محيطها.
- 4- توضيح تأثيرات المحيط على وظيفة إدارة الموارد البشرية.

تمهيد:

تنشط المؤسسة في محيط لا يتجزأ عنها بمعنى أنها غير مستقلة عنه، و علاوة على ذلك فأنشطة المؤسسة تتطور في نطاق هذا المحيط بما يفرضه من تغيرات و تحولات و آثار على التنظيم الداخلي للمؤسسة و تنظيمها الخارجي، خاصة في ظروف عدم التأكد التي ترفع من أهمية هذه التحولات و آثارها على المؤسسة.

1- تعريف المحيط و متغيراته:

وفقا لبيتر دراكر **فمحيط المؤسسة** هو: " كل ما يقع خارج المؤسسة كالتكنولوجيا، طبيعة المنتجات، الزبائن، المنافسين، المنظمات الأخرى، المناخ السياسي و الاقتصادي"، و منه فالمؤسسة خاضعة لبعض آثار هذه التحولات التي قد تطرأ على عناصر المحيط المتعددة، خاصة في حالة عدم تحكمها و ممارستها لعملية التخطيط و التحسين المستمر. كما يقدم بعض الباحثين **محيط المؤسسة** على أنه: " مجموع العوامل الفيزيائية و الاجتماعية الملائمة للمؤسسة في تحقيق أهدافها".

يقدم DESREUMEAUX مصفوفة لتبيان أنواع المحيط و التي تضم أربع (04) متغيرات هي:

أ- محيط ثابت و عشوائي: تنشط فيه المؤسسات الصغيرة.

ب- محيط ثابت و مهيكّل: تنشط فيه المؤسسات الكبيرة.

ج- محيط غير ثابت: تنشط فيه المؤسسات المرنة و ذات الطبيعة اللامركزية.

د- محيط مضطرب و معقد: تنشط فيه المؤسسات التي لها نفس المستوى من التعقيد.

2- مستويات دراسة المحيط:

يدرس المحيط من خلال ثلاث (03) مستويات أساسية هي:

أ- المحيط الكلي: يتشكل من الإطار و النظم القانونية، الظروف الاجتماعية، التطورات

التكنولوجية. يؤثر هذا المحيط العام كما يسميه بعض الباحثين على المسار العام للمؤسسة بشكل كبير، خاصة إذا كانت هذه الأخيرة تعاني من ضعف آليات التحكم و الرقابة.

ب- المحيط الجزئي: أو المحيط الخاص الذي يتشكل من الأطراف التي لديها علاقات مباشرة مع

المؤسسة (الأطراف الآخذة *). و يمكن التحكم فيها من خلال إستراتيجية المؤسسة.

ج- المحيط الصناعي: و يتشكل من خصائص اللعبة التنافسية في القطاع، فحالة نفس القطاع

تختلف من دولة لأخرى (التنافسية، الجاذبية، الطلب...)¹.

3- أسباب دراسة المحيط:

هناك عديد الأسباب التي تفرض على المؤسسة دراسة محيطها و متابعتها، و من أهمها:

- ارتباط المؤسسة بعديد الأطراف الآخذة التي تتأثر بهم و تؤثر فيهم.

- استخدام المؤسسة لموارد المحيط من مدخلات و تقدم إليه مخرجاتها، ما يفرض عليها متابعة

¹ Mathlouthi.J et autre, « l'environnement interne de l'entreprise », école supérieur d'économie numérique, Manouba, Tunisie, p 03.

* الأطراف الآخذة: هي الأطراف التي لديها القدرة على التأثير في المؤسسة من زبائن، موردين، سلطات محلية، عمال....

تطور العرض و الطلب.

- ضرورة مواكبة التطورات التكنولوجية و المعرفية لتحقيق الميزة التنافسية.

- أهمية متابعة المؤسسة لسلوكها من خلال تحديد الفرص و التهديدات، نقاط القوى و الضعف.

- زيادة عدد المؤسسات و من ثم ارتفاع حدة المنافسة.

- إلزامية التقييم المستمر لوضعية المؤسسة في السوق و في المجتمع.¹

4- المؤسسة و المحيط:

محيط المؤسسة أو بيئة المؤسسة هو كل العناصر التي تقع داخل حدود المؤسسة (البيئة الداخلية) و خارج حدود المؤسسة (البيئة الخارجية) ، تتأثر به و تؤثر فيه المؤسسة لكونها نظام مفتوح، تعتمد على مدخلاته لتتحصل على مخرجات تساعد في استمرار نشاطها و تحقيق أهدافها. إن ارتباط هذه المدخلات بالمحيط فرض على المؤسسة التوجه نحو دراسته و متابعته و التكيف معه في جميع مجالاته، الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية، الثقافية....، بالرغم من العراقيل و القيود التي يحتويها والتي مثل ما كانت سببا لنجاح بعض المؤسسات كانت سببا لفشل و زوال البعض الآخر. فإلى غاية الستينات كان ينظر إلى المؤسسة على أنها **نظام مغلق**، إلا أن تكثيف و زيادة العلاقات بين المؤسسات غير الوضع نتيجة تطور بيئة الأعمال الذي كان أمرا لا مفر منه، ما أدى إلى تبني فكرة " **المؤسسة: النظام المفتوح**".

لقد أدت إفرات العولمة و تسارع تقلبات المحيط إلى طرح قضية أثر هذه التقلبات و التغيرات على سلوك المؤسسة و أدائها، و مدى قدرتها على مواجهة المخاطر التي تهدد بقائها، فبعض المؤسسات تستطيع أن تتجاوزها بسهولة بل و أكثر من ذلك فهي تتوسع و تنمو و تحول الخطر إلى فرص، و في المقابل فإن البعض الآخر من المؤسسات تتعرض للإفلاس و الزوال عند أدنى الأخطار.

¹ صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص 12.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين تغيرات و تحولات سريعة في الكثير من النظم الاقتصادية، السياسية و غيرها... نتيجة لما أفرزته العولمة من تأثيرات على المحيط، و ما تضمنته من ظهور العديد من التكتلات الاقتصادية، المنتجات الجديدة سريعة الانتشار، التسويق المتطور، زيادة التنافسية (التنافس بالجودة، بالتكلفة، بالوقت، بالمعرفة) و هذا كله في إطار حرية آليات السوق و حرية التجارة الخارجية، اتساع دائرة انتشار عمليات الإنتاج و تشابكها، التقدم الهائل في التكنولوجيا، و أخيرا و ليس آخرا الانتقال السريع لاقتصاد المعرفة.

إن المظاهر السابقة كانت لها تأثيرات كبيرة على المؤسسات الاقتصادية لكون تقلبات المحيط فرضت مجموعة من العوامل هي:

- صعوبة توقع الأحداث المستقبلية و تقدير توجيهاتها.

- اتساع رقعة المنافسة و ارتفاع حدتها.

- زيادة جاذبية القطاعات و سهولة الدخول إلى الصناعة دون أية عوائق.

- ضغوطات المنظمات العالمية.

- التطور التكنولوجي و المعرفي.¹

5- التأثيرات الداخلية للمحيط على المؤسسة:

يفرض تسيير الانتقال الناتج عن التحولات الحاصلة في المحيط العام (الاقتصادي، السياسي...) أن تتوفر المؤسسة على نظام فعال للقيادة و أكثر رشادة يسمح لها بمجابهة تحولات المحيط عليها. فقد

عرفت الثنائية " مؤسسة / محيط" في العقود الأخيرة تطورات هامة و ممارسات حديثة في تحليل سلوك المؤسسات تزامنا مع تطور الإدارة الإستراتيجية، و هذا استجابة لمطالب التحليل الموضوعي لبيئة المؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، فمع بداية الثمانينات بدأ تصميم الهياكل التنظيمية للمؤسسات يأخذ

¹ برني ميلود، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية، سنة ثالثة إدارة أعمال، معهد العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي ميلة، الجزائر، 2018-2019.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

طابعا استراتيجيا لكونه أضحى يأخذ بعين الاعتبار متطلبات و تحولات المحيط الحالية و المستقبلية، كما أثرت هذه التحولات على عديد العناصر في المؤسسة كرسالتها، طبيعة منتجاتها، عوائد المسيرين المالية، الرضا و الولاء التنظيميين، الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

6- التأثيرات الخارجية للمحيط على المؤسسة:

إن العلاقة التي تربط بين المحيط و المؤسسة تمثل محورا أساسيا في نظريات المناجمنت، فالباحثين في دراستهم لهذه العلاقة تطرقوا إلى فرضيتين: **الفرضية الأولى** أن المؤسسة توجد في محيط يتميز بعدم الثبات والحركية الدائمة فبذلك هي مرتبطة بتغييراته و تحت تأثيره، فإن لم تستطع مسايرة هذه التغييرات فإنها تصبح معرضة للزوال، و بالتالي تصبح تحولات المحيط في هذه الحالة عائقا أمام المؤسسة. أما **الفرضية الثانية** مبنية على أن القرارات المتعلقة بالمؤسسة أقل ارتباطا بالمحيط، فهي مرتبطة بالأهداف الموضوعية من طرف المسيرين.¹

كما ذكرنا سابقا بأن محيط المؤسسة هو مجموعة العناصر الخارجية القادرة على التأثير في أداء المؤسسة، و التي قد تظهر كفرص يجب اقتناصها أو تهديدات يجب تجنبها، و عليه سنحاول أن نبرز فيما يلي أهم التحولات الخارجية للمحيط على المؤسسة:

أ- **العوامل القانونية و السياسية:** فمثلا تميز الدولة بالاستقرار السياسي و ملائمة القوانين (قانون الضرائب، قانون الاستثمار، قانون العمل...) و مرونتها يسمح بارتفاع إنتاجية المؤسسات و جذب الاستثمار الأجنبي.

ب- **العوامل الاجتماعية و الثقافية:** إن العادات و السلوكات تمثل الجوهر الأساسي للمؤسسة، و في نفس الوقت هناك عادات لا يمكنها التحكم فيها كالتيارات الدينية، سلم القيم، اللغة، الشخصيات

¹ لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية و المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010، ص 01.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين المؤثرة...، هذا ما يؤدي إلى تقسيم السوق الكلي إلى أسواق متجانسة. كما ظهرت في العصر الحديث تحولات أكثر تأثيرا على المؤسسة كالنمو الديموغرافي، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، النماذج الاستهلاكية....

ج- العوامل التكنولوجية: يعتبر هذا العامل عنصرا مؤثرا و مباشرا على عمليات المؤسسة و نشاطها، خاصة و أنه اقتحم جميع وظائف المؤسسة (الإنتاج، التسويق، المحاسبة...)، فمثلا أنظمة المعلومات تساعد المؤسسة على القيام برد فعل سريعة و دقيقة اتجاه محيطها....

د- العوامل الاقتصادية: هي مجموع القوى التي تؤثر على المؤسسات ككل، كالدخل، الطلب، التضخم، السياسات الاقتصادية، الأسعار، المنافسين....

هـ- العوامل الايكولوجية: و هي العوامل التي تهتم بالعلاقة بين الكائنات الحية و المحيط، كحاربة التلوث، الضجيج، الرقابة على النفايات....¹

7- تأثيرات المحيط على وظيفة إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من الإفرازات الناجمة عن المحيط و التي أثرت بشكل مباشر و غير مباشر على وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، من بينها:

- التوسع و التطور الصناعي الذي عرفه العالم ما عجل بظهور التنظيمات العمالية ، و بدأت تظهر المشاكل و الصراعات بين الإدارة و العاملين.

- التوسع الكبير في التعليم و فرص الثقافة العامة أمام العاملين ما أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي و الثقافي، كما تطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، و وسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

¹ المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، متوفر على النطاق الإلكتروني <http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6095>.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

- زيادة التدخل الحكومي في العلاقات العمل بين العمال و أرباب العمل عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العمالية، و من ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.

- ظهور النقابات و المنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين، أين تطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة و المنظمات العمالية، و من ثم كانت أهمية وجود إدارة متخصصة لخلق التعاون الفعال بين الإدارة و المنظمات العمالية و إعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية.

من جانب آخر فلقد تعددت العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية و هي:

- **العوامل الاقتصادية:** إن حالة الاقتصاد الوطني و الظروف المحيط به تؤثر على الموارد البشرية، حيث تتجه المؤسسات إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية في فترات الراج و تقلصها في فترات الكساد.

- **العوامل القانونية:** يأتي أثر العوامل القانونية على إدارة الموارد البشرية من خلال الانتقال من مجال يحكمه مبدأ " دعه يعمل "، إلى مجال آخر مقيد بقوانين و تشريعات، و هذا من خلال تدخل هذه الأخيرة في تحديد دور المنظمات العمالية و حقوقها، و الحد الأدنى للأجر و الحد الأقصى لساعات العمل، السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد،سلامتهم....

- **العوامل الاجتماعية:** تؤثر هذه العوامل من خلال التغيرات الجوهرية في أسلوب معيشة الأفراد و أسلوب تفكيره...

- **العوامل التكنولوجية:** إن التقدم الذي حدث في المجتمعات الآن قد صاحبه تغيرات جذرية في

إدارة الموارد البشرية، كنتيجة لتغير حاجات و متطلبات المنظمات، و من أهم هذه التغيرات الاستخدام

المستمر للأوتوماتيكية و زيادة الاعتماد على الإعلام الآلي و الإنترنت على سبيل المثال لا الحصر¹.

أسئلة للفهم:

1- ما هي أشد أنواع المحيط تأثيرا على وظيفة إدارة الموارد البشرية؟

2- كيف يمكن التعامل مع تأثيرات المحيط على إدارة الموارد البشرية؟

3- أذكر تأثيرات للمحيط على السلوك التنظيمي للفرد العامل.

¹ العوامل المؤثرة على الموارد البشرية، متوفر على النطاق الإلكتروني <https://hrdiscussion.com/hr116088.html>، أطلع عليه يوم 30-12-2018، على الساعة 13:52.

المحاضرة الثانية: الإستراتيجية: الإطار العام و المدخل

أهداف المحاضرة الثانية:

- 1- إبراز أهم مراحل تطور الفكر الإستراتيجي باختصار
- 2- الفهم الدقيق لمعنى مصطلح " الإستراتيجية "
- 3- التفرقة بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات المشابهة

تمهيد:

تظهر المؤسسة في بيئة فتنمو، منها ما يبقى في السوق ومنها من يخرج منه، وبما أن بيئة المؤسسة تزداد حدة وشراسة فإن تقلباتها وتحدياتها قد ترهن مصيرها و استمراريتها وتحقيق أهدافها و ذلك لما تعرفه هذه البيئة من تحولات سريعة جدا، لذلك فإن أخذ خصوصيات البيئة بعين الاعتبار مهم جدا في إدارة المنظمات بشكل عام.

تمهيد:

تظهر المؤسسة في بيئة فتنمو، منها ما يبقى في السوق ومنها من يخرج منه، وبما أن بيئة المؤسسة تزداد حدة وشراسة فإن تقلباتها وتحدياتها قد ترهن مصيرها و استمراريتها وتحقيق أهدافها و ذلك لما تعرفه هذه البيئة من تحولات سريعة جدا، لذلك فإن أخذ خصوصيات البيئة بعين الاعتبار مهم جدا في إدارة المنظمات بشكل عام.

* كيف ذلك؟

إن المتغيرات الكثيرة وتعقيدات المحيط وسرعة تغيره قد تؤدي إلى زوال المؤسسة ككل حتى لو كانت رائدة في قطاعها فمثلا: حدوث أزمة مالية كبيرة قد يهدد شركات كبيرة بالإفلاس، كما أن حركة

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين
الأسواق المالية وعمليات الاندماج والاستحواذ والشراكات والتحالفات... قد تؤثر على وجود شركات
ناجحة، أو تؤثر بطريقة سلبية على نشاطها وربحيتها، فمثلا لو قدمت شركة كبيرة عرضا مغريا لملاك
مؤسسة ناجحة يمكن أن يذبيها في الشركة التي اشترتها رغم نجاحها، إذن فالفعالية التشغيلية لا تكفي
وحدها لتحقيق البقاء و الاستمرار.

- صراع أصحاب المصلحة (ملاك، زبائن، عمال...) لتحقيق أهدافهم والاستفادة من مخرجات المؤسسة.
- سرعة الإبداعات والتطور التكنولوجي التي صارت عوامل ضاغطة على المؤسسات ويجب أن تجارياها.
- زيادة تعقد البيئة بحيث أصبحت تتداخل العناصر الداخلية مع الخارجية والقريبة مع البعيدة، والسياسية
مع القانونية والاجتماعية مما يصعب تحديد اتجاهات هذه العوامل في السوق.

* ما هو الحل إذا؟

الحل هنا يكمن في تغيير طريقة التفكير في البقاء والاستمرارية، أي التفكير بشكل إستراتيجي وليس

بشكل تشغيلي فقط.¹

1- تطور الفكر الإستراتيجي:

لقد تطور الفكر الإستراتيجي عبر عدة مراحل متعددة يمكن معرفتها من خلال دراسة أفكار المدارس
التي أثارت هذا الموضوع. في البداية يجب الإشارة إلى أن مفهوم الإستراتيجية عرف قديما في الفكر
البشري، ففي الحضارة اليونانية القديمة اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية Strategia التي تعني
علم الجنرال Strategos، كما ترجم إلى " فن إدارة الحرب" عند بعض الباحثين. و تشير معاني "الجنرال"
في تلك الحقبة الزمنية إلى شخصية مكونة من ثلاث أبعاد:

¹ برني ميلود، المرجع السابق.

أ- الجنرال شخصية يتصرف بصورة حازمة.

ب- الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف و هو يعلم أنه ليس في فراغ و أن قوى أخرى تؤثر و

تتأثر بطريقته في التصرف.

ج- الجنرال يملك حسا عميقا بالزمن (متى يتصرف).¹

رغم قدم مصطلح الإستراتيجية إلا أنه خارج العسكر و الحروب (في ميدان الأعمال) لم يظهر إلا خلال العقود الأخيرة و بالضبط ابتداء من خمسينيات القرن العشرين، عندما أشار Newman إلى طبيعة و أهمية الإستراتيجية في التخطيط للمشروع الاقتصادي، و في الستينات وضع كل من Ansoff، Christiansen, Andrews الأسس الرئيسية لمفهوم التخطيط الإستراتيجي و ذلك بتحديد الحاجة إلى مزج و مقابلة فرص الأعمال مع الموارد التنظيمية، و هكذا توالى الأعمال بتنوع المدارس و اختلافها والتي سنتطرق إليها في المحاضرة اللاحقة (المحاضرة الرابعة).²

لقد تميزت الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية بوتيرة نمو سريعة أفرزتها عملية إعادة بناء ما دمرته الحرب في أوروبا و من بينها إنشاء المؤسسات العملاقة (Michelin, L'oréal, Shumberger....)، و في مقابل هذا التشكل للاقتصاد العالمي الجديد ازدادت أهمية التخطيط و لو أن هذا لا يعتبر في حد ذاته حدثا مهما كون فايول Fayol سبق و اعتبر التقدير جزءا من العملية التسييرية. و في هذه الفترة دائما بدأ المحيط يفرض نفسه كبعد مؤثر في توجهات المؤسسات و تنظيمها الداخلي، إذ شهدت هذه المرحلة تكيف الهياكل التنظيمية بطريقة المحاولة و الخطأ تبعا لمتغيرات المحيط.

عمليا إن السياق السابق قد ساهم بشكل سريع في جعل الإستراتيجية مجالا للفكر و الممارسة الإدارية، إذ أنه مع بداية الستينات أصبحت أغلب المؤسسات الكبرى في الولايات المتحدة الأمريكية مزودة بخطة إستراتيجية تتناول خصوصا اختيار مجالات النشاط. أما فكريا يقترن ظهور و إرساء الإستراتيجية في

¹ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 15-17.

² سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص ص 27-28.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

علوم التسيير خصوصا بأعمال Schandler الذي توصل إلى نتيجته الشهيرة " الإستراتيجية تسبق الهيكلية"، و كذا أعمال أنسوف Ansoff الذي تطرق إلى تحليل سياسات النمو و التوسع للمؤسسات ويقسم فيه القرارات التسييرية إلى ثلاث (03) مستويات: إستراتيجية، إدارية، جارية، و من ثم مدرسة هارفارد Harvard ككل (التي كان لها السبق في طرح نموذج SWOT).¹

تزامن ظهور الإستراتيجية في المؤسسة مع تطور و ازدهار التخطيط الطويل المدى، لكن هذا الأخير أصبح مع بداية الثمانينات " مفهوما شبحا " وفق
Martinet

2- تعريف الإستراتيجية:

لقد عرف الباحثون الإستراتيجية من زوايا مختلفة على حسب المدارس التي ينتمون إليها، فمنهم من يرى بأن الإستراتيجية هي : " طريقة تفكير تمكن من ترتيب المظاهر ثم اختيار الإجراءات الأكثر فعالية من أجل الوصول إلى الهدف المرتقب"، و منهم من يعرفها على أنها: " مجموعة العمليات الخاصة التي تساعد على تحقيق الغايات و الأهداف مع اندراجها في إطار مهام المؤسسة و سياستها العامة"، بينما يرى آخرون أن الإستراتيجية هي: " مجموع القرارات و العمليات المتعلقة باختيار الوسائل و بتعبئة الموارد قصد الوصول إلى هدف معين".

و هناك من يذهب إلى أن الإستراتيجية " تشير إلى اختيار معيار يستهدف توجيه أنشطة و هيكل المؤسسة بكيفية محددة و على المدى الطويل"، و هي أيضا: " قيادة تحولات علاقات نظام المؤسسة مع بيئته و علاقات حدود هذا النظام مع غيره"، و يرى آخرون بأن إستراتيجية المؤسسة تتمثل في: " توليفة الأهداف التي حددتها و الوسائل التي اختارتها لتحقيق هذه الأهداف".²

¹ عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWOT إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003، ص ص 03-07.

² عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص ص 21-22.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

كما يمكن تعريف الإستراتيجية على أنها " وسيلة لتحديد موقف المؤسسة في البيئة" و بالتالي فهي وفق هذا التعريف قوة وسيطة بين المؤسسة و محيطها، و هي أيضا: " تصور أو وجهة نظر مستقبلية " أي تظهر الإستراتيجية شخصية المؤسسة.¹ أما من جانبنا فيمكن تقديم الإستراتيجية على أنها: " عملية تخطيط أهداف المؤسسة الكبرى على المدى الطويل لتحقيق أفضلية تنافسية مستدامة ".

3- خصائص الإستراتيجية:

من التعاريف السابقة يمكن أن نبين الخصائص الأساسية للإستراتيجية، و نذكرها فيما يلي باختصار:

أ- نشاط يخص الأهداف الكبرى.

ب- تؤدي إلى تخصيص الموارد.

ج- تكون نتائجها على المدى الطويل.

هـ- تهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية.

4- الاختلافات بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات:

4-1- الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية:

أول هذه العناصر أن الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة، و الفرق بين الخطة و الممارسة أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها و تنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، و عليه فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.

4-2- الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي:

بما أن الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة من مراحل الإستراتيجية.

¹ كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004، ص ص 39-40.

كل تخطيط إستراتيجي هو تخطيط طويل المدى و لكن ليس كل
تخطيط طويل مدى هو تخطيط إستراتيجي

4-3- الإستراتيجية و القرار الإستراتيجي:

لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر و أشمل لكونها تعني تفكير، عمليات، قرارات و إجراءات...¹

أسئلة لفهم:

- 1- ماذا يعني لك مصطلح "إستراتيجية" ؟
- 2- إلى أي مدى أصبح مصطلح " الإستراتيجية " يوظف في علوم التسيير ؟

¹ عيسى حيرش، المرجع السابق، ص ص 24-26.

المحاضرة الثالثة: ماهية الإدارة الإستراتيجية

أهداف المحاضرة الثالثة:

- 1- الإلمام بالإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية
- 2- إبراز الفرق بين الإدارة الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي
- 3- توضيح مستويات تطبيق الإستراتيجية
- 3- التمييز بين مدارس الفكر الإستراتيجي

تمهيد:

بعد ترسخ مصطلح الإستراتيجية و توسعها لمجالات أخرى، كان لا بد من وجود إطار يحكمها ويوضح آليات عملها و الحكم على فعاليتها، فكانت الإدارة الإستراتيجية المنظم الموجه لتطبيق الإستراتيجية في المنظمات بشكل عام. و هو ما سنحاول إبرازه في هذه المحاضرة.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية بلا شك هي أكثر أدوات علم التسيير تطورا في السنوات الأخيرة و الأكثر فوضوية في نفس الوقت، فهي تعمل على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، تحديد مصادر ميزتها التنافسية، معرفة سبب وجودها....¹

إن عملية التوصل إلى تعريف موحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمرا صعب المنال كما هو الحال تقريبا في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة. و من التعريفات التي سنوردها في هذا المجال نذكر:

¹ Deroy. X et autres (2007), « formes de l'agir stratégique », Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique, P 08.

- تعريف **Thomas**: " الإدارة الإستراتيجية هي الأنشطة و الخطط التي تقرها المنظمة بما يضمن تناسق أهداف المنظمة مع رسالتها".

- تعريف **David**: " الإدارة الإستراتيجية هي صياغة و تطبيق و تقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".

- تعريف **Chandler**: " الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد، و تخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف و الغايات".

- تعريف **Ansoff**: " الإدارة الإستراتيجية هي تصور المنظمة من خلال العلاقة المتوقعة بينها و بين بيئتها، حيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد".¹

- تعريف آخر: " الإدارة الإستراتيجية هي وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، و تحديد غاياتها على المدى البعيد، و اختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية".²

إن الإدارة الإستراتيجية هي العملية التي من خلالها يتم تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة، و هذا من خلال الربط و التكامل بين رؤية المؤسسة و رسالتها و أهدافها و سياساتها لتحقيق الأهداف والغايات.³

- عند **Higgins** الإدارة الإستراتيجية هي: " عملية متابعة تحقيق رسالة المؤسسة أثناء إدارتها لعلاقتها مع البيئة"، أما عند كل من **Comerford et Callaghan** فهي: " طريقة لتسيير المؤسسة التي تدرك تعقد بيئتها"، و يرى **Sharplin** بأنها: " صياغة الخطط ووضعها موضع التنفيذ، و كذلك تنفيذ فعاليات ذات صلة بشؤون مهمة و حيوية و مستمرة للمؤسسة ككل".⁴

¹ خضر مصباح، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013، ص ص 39-40.

² نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 38.

³ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (كتاب الكتروني)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003، ص 105.

⁴ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 57-58.

- **التعريف الإجرائي: الإدارة الإستراتيجية هي :** " إدارة أهداف المؤسسة على المدى الطويل

بالاعتماد على أدوات التحليل الاستراتيجي المختلفة".

الإدارة الإستراتيجية هي ثمرة تطور التخطيط الإستراتيجي و توسع نطاقه، فالتخطيط ليس هو الإدارة إ و إنما عنصر من عناصرها.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الإستراتيجية تركز على مجموعة من العناصر الأساسية

هي:

أ - خطة إستراتيجية: أي تصور لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل.

ب - منظومة متكاملة من السياسات: و التي تسمح بتطبيق الخطة الإستراتيجية.

ج - مجموعة قرارات: بمستوياتها الثلاثة: التشغيلية، التكتيكية، الإستراتيجية.

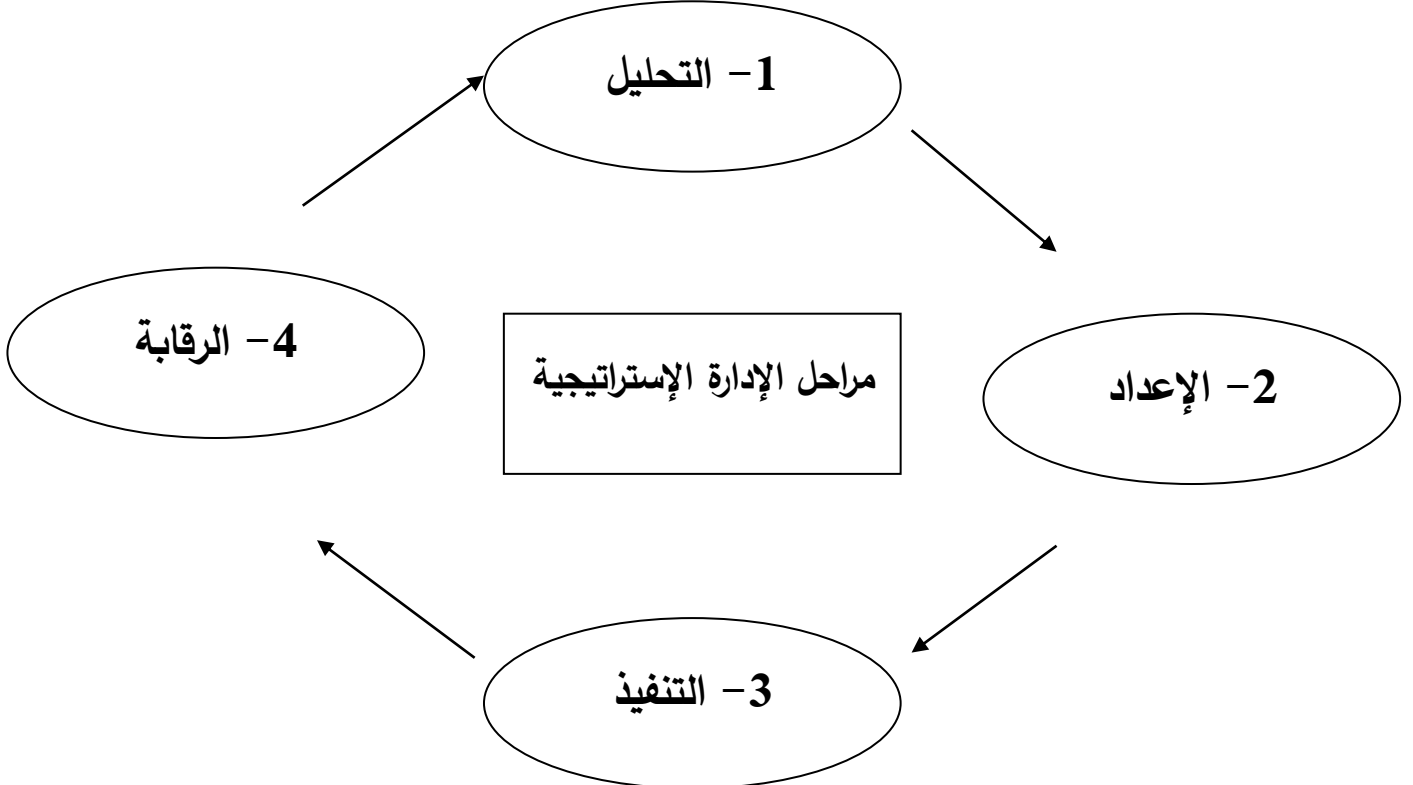
د- أطر تنظيمية: تسمح بضمان التنسيق بين العمليات، القرارات، السياسات...¹

و بالتالي فإن أهمية الإدارة الإستراتيجية تكمن في كونها تسمح بمتابعة و تقييم أداء المؤسسة كنظام،

و هذا عبر أربعة (04) مراحل، كما يوضحها الشكل رقم (01) بشكل مختصر:

¹ شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال بربيع، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص 03.

الشكل (01): مراحل الإدارة الإستراتيجية



المصدر: عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 111.

أ- مرحلة التحليل الإستراتيجي: و هي أهم مرحلة في الإدارة الإستراتيجية، تعتمد على تحليل البيئة

الداخلية و الخارجية للمؤسسة، السؤال الأساسي فيها هو: أين نحن الآن؟.

ب- مرحلة الإعداد: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: إلى أين نريد أن نذهب؟.

ج- مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نصل إلى هناك؟.

د- مرحلة تقييم الإستراتيجيات: السؤال الرئيسي في هذه المرحلة هو: كيف نعرف أننا وصلنا؟¹

2- مستويات الإستراتيجية:

أعطت الأدبيات الإستراتيجية تنوعا واسعا في بدء تحديد مستويات الإدارة الإستراتيجية، و يعد تصنيف

Johnson et Scholes هو النموذج الأكثر استخداما و شهرة حيث يتميز فيه وجود ثلاث (03) مستويات

للإستراتيجية هي:

¹ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 110.

أ- الإستراتيجية الكلية: تهتم بالتوجهات الكلية للمؤسسة كالرؤية، الرسالة، العلاقات مع الأطراف الآخذة....، و هي تهتم بالإجابة عن السؤال: ما هي مجموعة النشاطات التي ينبغي أن تعمل فيها المؤسسة.

ب- الإستراتيجية التنافسية (وحدات الأعمال): تطبق هذه الإستراتيجية في حالة المؤسسة التي لها وحدات مستقلة على مستوى المنتج مثلا، فهي تهدف إلى تقييم و تحسين الوضع التنافسي لمركز المؤسسة في صناعة أو قطاع معين، من خلال تحديد المنتجات و الخدمات التي ينبغي تطويرها و عرضها و في أي الأسواق.

ج- الإستراتيجية الوظيفية: و هي التي توضع على مستوى وظائف المؤسسة المعروفة، تهدف إلى تعظيم إنتاجية الموارد و تطوير الأداء الوظيفي.

أما كلا من Thomson et Strickland فقد حددا أربعة (04) مستويات للإستراتيجية هي:

أ- إستراتيجية المؤسسة، ب - إستراتيجية الأعمال، ج- إستراتيجية دعم القطاع الوظيفي
د- إستراتيجية مستوى التشغيل.

بينما قدم Lorange ثلاث (03) مستويات للإستراتيجية هي: أ- إستراتيجية المنصب الوظيفي (مستوى المنظمة)، ب - إستراتيجية الأعمال (مستوى القسم)، ج- البرامج الإستراتيجية (المستوى الوظيفي).

و بالنسبة لـ Hofer فحدد أربع (04) مستويات: أ- إستراتيجية مستوى المجتمع، ب- إستراتيجية المنظمة، ج- إستراتيجية الأعمال، د- إستراتيجية القطاع الوظيفي. أما كل من Newman et Logan قدما مستويين للإستراتيجية هما: أ- إستراتيجية الأعمال، ب- السياسة الوظيفية. و أخيرا يشير

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

Higgins إلى أربع (04) مستويات هي: أ- إستراتيجية الاستجابة المجتمعية، ب- إستراتيجية تحديد

الرسالة، ج- إستراتيجية الرسالة الرئيسية، د- الإستراتيجية الداعمة للرسالة الرئيسية.¹

3- عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

من الضروري توفر مجموعة من العوامل لنجاح الإدارة الإستراتيجية نوردها فيما يلي:

أ- توفر التفكير الإستراتيجي: و هو مجموع المهارات و القدرات اللازمة لدى الفرد لممارسة الإدارة

الإستراتيجية، و قد تطور الفكر الإستراتيجي عبر التاريخ و مر بمراحل متعددة انطلاقا من الرسل

والأنبياء، إلى قادة الحضارات المختلفة (نينوى، مصر، بابل، الصين...)، ثم الثورة الصناعية، فالأدباء

و الشعراء و الفلاسفة، إلى العلوم العسكرية، المجال السياسي، علم الاجتماع، الرياضيات، الاقتصاد، علم

النفس....

ب- توفر المؤسسة على أنظمة معلومات

ج- وجود نظام مالي جيد.

د- وجود نظام للحوافز.

هـ- هيكل إداري و تنظيمي متناسق.²

4- أهداف الإدارة الإستراتيجية:

من المعروف أن الهدف الأساسي الذي أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية هو الرفع من أداء

المؤسسات على المدى البعيد انطلاقا من تحسين أدائها الحالي، بالإضافة إلى ذلك يمكن القول بأن

الإدارة الإستراتيجية تهدف إلى تحقيق ما يلي:

- تحديد خارطة طريق لمؤسسة تسمح لها بتحديد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

- زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الشديدة المحلية و الأجنبية.

¹ كاظم نزار الركابي، المرجع السابق، ص ص 270-274.

² شاكر تركي أمين، المرجع السابق، ص ص 04-05.

- السعي لامتلاك ميزة تنافسية دائمة (مستدامة).
- الاستخدام الأمثل للموارد في ظل المشكلة الاقتصادية (الندرة).
- منح فرص المشاركة لجميع المستويات الإدارية في المؤسسة في وضع الخطط و العمليات.
- تطوير الفكر الإستراتيجي للمسيرين، بشكل يجعلهم يبادرون إلى صنع الفرص (أفراد استباقيين)،
و ليس رد فعليين.¹

5- مدارس التفكير الإستراتيجي:

وفقا لـ Mintzberg هناك 10 مدارس للتفكير الإستراتيجي، يقدم فيها أبعادا متعددة لمفهوم الإستراتيجية

و لكنها تشترك جميعها في ارتكازها على تحديد " وضعية المؤسسة"، هذه المدارس هي:

أ- **مدرسة التصميم:** تهدف إلى البحث على أفضل تنسيق بين نقاط قوة و ضعف المؤسسة من جهة، الفرص و التهديدات من جهة أخرى.

ب- **مدرسة التخطيط:** تنطلق فكرة هذه المدرسة من الوضعيات المراد تغييرها لتحقيق الوضعيات المرغوبة، كما تفصل بشدة بين عملية التفكير و الفعل.

ج- **مدرسة التموضع (التموقع):** من روادها بورتر الذي كان له السبق في إدخال العوامل الخارجية كمتغيرات في معادلة نشاط المؤسسة. فكرة المدرسة تقوم على أن تحديد إستراتيجية المؤسسة هو قبل كل شيء تموضع في محيط قطاع تنافسي معين.

د- **المدرسة الريادية (القيادة):** فكرة هذه المدرسة تقوم على ضرورة تمتع كلا من القائد و المسير برؤية إستراتيجية تتجلى في شخصيتهما.

هـ- **المدرسة المعرفية:** الإستراتيجية حسب رواد هذه المدرسة (Herbert Simon) هي عملية ذهنية تظهر من خلال عملية اتخاذ القرارات و معالجة المعلومات.

¹ علي ميا و آخرون، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة علوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد 29، العدد 01، 2007، ص 07.

و- مدرسة التعلم: حسب هذه المدرسة الإستراتيجية عملية ناشئة (صاعدة)، و دور المسير فيها هو

تنسيق القرارات المتخذة في المستويات الإدارية المختلفة.

ك- مدرسة السلطة: ترى بأن الإستراتيجية هي عبارة عن عملية تفاوض في يد الفريق الذي يدير

هذه المفاوضات، و بالتالي فهي مرتبطة بموازن القوى بين الأطراف المفاوضة.

ي- المدرسة الثقافية: في فكر هذه المدرسة الإستراتيجية عملية جماعية، تنعكس في مقاسمة العادات

و التقاليد بين الأفراد

ن- مدرسة المحيط (البيئية): الإستراتيجية هي مجموع التفاعلات التي تنجم بين المؤسسة و محيطها.

هـ- مدرسة الإعدادات: الإستراتيجية حسب هذه المدرسة هي عبارة عن مجموع التحولات الداخلية

و الخارجية التي لا يمكن إدارتها و لكن يمكن مقاومتها...¹

و الجدول التالي يوضح هذه المدارس:

الجدول (01): مدارس التفكير الإستراتيجي

اسم المدرسة	طبيعة الإستراتيجية
1- مدرسة التصميم	عملية إدراكية
2- مدرسة التخطيط	عملية رسمية
3- مدرسة التموضع	عملية تحليلية
4- المدرسة الريادية	عملية مثالية
5- المدرسة المعرفية	عملية عقلية
6- مدرسة التعلم	عملية طارئة

¹ Obin.A (1999), « les écoles de stratégies selon Mintzberg »,éditons village mondial, Paris, France, pp 1-3, disponible sur : www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lescolesdestrategie.pdf

عملية تفاوضية	7- مدرسة السلطة
عملية جماعية	8- المدرسة الثقافية
عملية تفاعلية	9- مدرسة المحيط (البيئية)
عملية توازنية	10- مدرسة الإعدادات

المصدر: من إعداد الباحث

و لقد صنف Mintzberg, Ahlstrand et Lampel هذه المدارس العشرة إلى ثلاث مجموعات فكرية

رئيسية هي:

أ- المدارس التوجيهية أو الإرشادية: تضم مدرسة التصميم و التخطيط و التوقع، و تعنى بالكيفية

الواجب بها صياغة الإستراتيجية من ناحية كيف تتكون أو تتشكل.

ب- المدارس الوصفية: تضم المدرسة الريادية، التعلم، المعرفية، الثقافية، السلطة، المحيط، و تعنى

هذه المدرسة ليس بالكيفية التي الواجب بها وضع الإستراتيجية بل بوصف الكيفية التي يتم بها وضع

الإستراتيجية في الواقع العلمي.

ج-المدرسة التشكيلية: و تضم مدرسة واحدة هي مدرسة المحيط، لها صبغة مستقلة و منفصلة عن

المدرستين السابقتين، بحيث تجمع بين الوصف (وصف حالة المؤسسة و سياقها) و التحويل (وصف

عملية صنع القرار). و من أشهر الدراسات التي تناولت هذا التيار دراسة الفريد شاندر حول "الإستراتيجية

و الهيكل" سنة 1962.¹

¹ فيليب سادلر، " الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 33.

6- الاختلافات بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات:

نختتم هذه المحاضرة بالتطرق إلى أهم الاختلافات بين الإستراتيجية و بعض المصطلحات لتجنب

الخلط الذي قد يحدث لدى غير الاستراتيجيين للتقارب المفاهيمي النسبي بينها، و منها نذكر:

6-1- الإستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية:

أول هذه العناصر أن الإستراتيجية هي خطة أما الإدارة هي ممارسة، و الفرق بين الخطة و الممارسة

أن الخطة تحتاج إلى فترة زمنية معينة من أجل وضعها و تنفيذها بينما تتم الممارسة بدون انقطاع، وعليه

فالإستراتيجية هي مرجع للإدارة الإستراتيجية.

6-2- الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي:

بما أن الإستراتيجية خطة فإن التخطيط الإستراتيجي يأتي لتمكين هذه الخطة، فهو عملية أو مرحلة

من مراحل الإستراتيجية.

6-3- الإستراتيجية و القرار الإستراتيجي:

لا يمكن أن تظهر الإستراتيجية في غياب قرار إستراتيجي لكن لا يمكن أن يكون هذا الأخير هو

الإستراتيجية، فهذه الأخيرة أكبر و أشمل لكونها تعني تفكير، عمليات، قرارات و إجراءات....¹

أسئلة للفهم:

1- ما هو الفرق الجوهرى بين أفكار مدارس التفكير الإستراتيجي ؟

2- إلى أي مدى تحتاج المؤسسات إلى تطبيق الإدارة الإستراتيجية ؟

3- ما هي الفكرة التي تكونت لديك عن الإدارة الإستراتيجية؟

¹ عيسى حيرش، المرجع السابق، ص ص 24-26.

المحاضرة الرابعة: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أهداف المحاضرة الرابعة:

- 1- الخروج بتعريف شامل لمصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 2- كشف الاختلافات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 3- إبراز الأسباب التي أدت إلى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 4- توضيح و تبيان أهمية إدماج الإستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية

تمهيد

إن تطور الفكر الاستراتيجي وما تبعه من نظريات متلاحقة (كما ذكرنا في الجزء الأول) نتج عنه تغيير النظرة تجاه الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء بما فيها الموارد البشرية، حيث اهتمت العديد من النظريات في ظل هذا الفكر بالتحويلات التي طرأت على إدارة هذه الوظيفة باعتبارها قيمة ثابتة وأساسية في نجاح المؤسسات. فبعد التغير الأول في نمط إدارة هذه الموارد من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ظهر تغير آخر في سنوات الثمانينات بشكل خاص من القرن الماضي تمثل في التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الذي شكل إحدى الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة. لذلك سنحاول في هاته المحاضرة إبراز الإطار المفاهيمي لهذا النمط الحديث في إدارة الموارد البشرية، بالرغم من صعوبة الأمر نتيجة تطور مجال الإستراتيجية إلى حد الآن سواء على المستوى الأكاديمي أو العملي.

أولاً/ تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

لقد ترتب على النظر إلى الموارد البشرية باعتبارها ميزة تنافسية إلى ظهور ممارسة جديدة يطلق عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و التي تعرف بأنها: " ربط إدارة الموارد البشرية بالأهداف الإستراتيجية بهدف تحسين مستويات الأداء و تنمية الثقافة التنظيمية بما يعجل من نواحي الإبداع و المرونة". و هذا يعني قبول وظيفة الموارد البشرية على أنها شريك استراتيجي سواء من خلال صناعة استراتيجيات المؤسسة أو من خلال تنفيذ تلك الإستراتيجيات عن طريق ممارسة مختلف أنشطة الموارد البشرية من استقطاب و اختيار و تحفيز و غيرهم....¹

في البداية يجب الإشارة إلى أن مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ظهر بداية من سنة 1970 إلا أنه عرف تسارعا في سنوات الثمانينات ثم التسعينات، أين ظهرت العديد من التعاريف حول الموضوع نذكر منها:

- **تعريف MILLER:** " تتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جميع الأنشطة و القرارات المرتبطة بتسيير الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية، و الموجهة نحو خلق أفضلية تنافسية مستدامة للمؤسسة"، من خلال هذا التعريف نلاحظ تركيز الباحث على مسؤولية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و مهمتها في تحقيق استدامة الميزة التنافسية، أي المحافظة عليها لأقصى مدة زمنية ممكنة. و هو عكس ما كان سالفا في عهد التسيير العادي أو الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية.

- **تعريف WALKER:** " ترتبط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوسائل ضبط تسيير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة". يشير هذا التعريف إلى أن التسيير الاستراتيجي م.ب لابد أن يكون متوافقا ومتناسقا مع الإستراتيجية الكلية و الشاملة ، لكون هذه الأخيرة هي المسؤولة عن التوجهات الرئيسية للمؤسسة،و بالتالي على إدارة الموارد البشرية أن تسيير وفق نهجها لا أن تعارضها.

¹ جاري دبيلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد عيد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012، ص 56.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

- **تعريف BOXALL:** " تهتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بكيفية إدماج أنشطة إدارة الموارد

البشرية في نظام الإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة"، يوضح هذا التعريف مهمة أخرى لهذا النمط من إدارة الموارد البشرية ألا و هو حث المسيرين على التفكير في كيفية إدماج الموارد البشرية ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

- أما **SHULER** فقد تناول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال العناصر التي تركز

عليها، حيث حددها في ثلاث (03) ركائز:

أ- ضرورة إدماج أنشطة إدارة الموارد البشرية ضمن الخطط الإستراتيجية للمؤسسة.

ب-التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والسياسات التنظيمية الأخرى.

ج-التركيز على حضور سياسات الموارد البشرية في العمليات الروتينية واليومية بالمؤسسة.¹

يبرز هذا التعريف أهمية تناسق و تكامل وظيفة إدارة الموارد البشرية مع الوظائف الفرعية الأخرى

في المؤسسة، خاصة من ناحية وجوب أن يظهر البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في جميع هذه الوظائف.

- عرف كل من Patrick Wright and Gary McMahan الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بأنها: " شكل من أشكال تخطيط الموارد البشرية التي تمكن هذه الأخيرة من المساهمة في تحقيق أهداف

المؤسسة"². ربط الباحثان الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بوظيفة التخطيط، و اعتبرها شكل متطور

أو متقدم من هذه الوظيفة لكي تتمتع بالصلاحيات التي تسمح لها بتحقيق أهداف المؤسسة.

¹Bayad.M et autres(2004), « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse, vol 2,numéro 1, Janvier 2014, p 76.

² Charles.R (2003), « strategic human resource management »,Pearson custom publishing, Boston, USA,p 207.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

- عرفها كل من MATHIS et JACKSON بأنها: " الاستخدام التنظيمي للأفراد للحصول على أو إدامة الميزة التنافسية المرجوة "، وأكدت RAMA بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي: " مدخل استراتيجي نحو السعي لامتلاك عاملين مميزين وتطويرهم وتحفيزهم". يركز هذا التعريف على دور من أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و هو البحث و استقطاب المهارات و الكفاءات في المؤسسة. وهناك باحثون آخرون قد نظروا إلى المفهوم أي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأنها: " ربط تطبيقات وممارسات إدارة الموارد البشرية مع استراتيجيات الأعمال"، و في نفس السياق أكد FERRIS على أن فهم معنى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتم من خلال الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- تأثير البيئة الخارجية على المؤسسة.

- الأخذ بعين الاعتبار المدى البعيد.

- الاهتمام بالقضايا المتعلقة باختيار العاملين وتوظيف قدراتهم بالشكل المناسب.

- الالتزام بتحقيق التكامل والانسجام مع إستراتيجية المؤسسة.¹

في نهاية تقديم هذه التعاريف و بعد دراستها بشكل تحليلي يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي: " إعطاء دور استراتيجي للموارد البشرية في إدارة المؤسسة و المشاركة في رسم التوجهات الرئيسية و تنفيذها ".

ثانيا/ الفرق بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بالرغم من أن الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بدأت ملامحه بشكل ضئيل مع ظهور نظرية العلاقات الإنسانية و تجارب " التون مايو"، إلا أنها أضحت تمثل فيما بعد تيارا مستقلا واسعا، حيث شهدت السنوات الأخيرة خاصة تحولا و تغيرا عميقين في ممارسات و سياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أين أصبح لاحترام الإنسان و استثمار قدراته و توظيفه في مجالات العمل المناسبة له...

¹ سعد العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص ص 88-89.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين
 حيز أكبر، و عليه فإن التغيير في المفهوم (إضافة الإستراتيجية إلى الموارد البشرية) عكس تحولا في
 دور و ممارسات هذه الوظيفة¹، ما يتطلب التطرق إلى أهم الفروقات و الاختلافات بين المصطلحين
 لإزالة كل لبس قد يحدث، وهو ما يوضحه الجدول 02:

الجدول(02): الفروقات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
التركيز على المهام المسلمة للأفراد	التركيز على إعطائهم فرص التفكير والإبداع وحل المشاكل
الاهتمام بالبناء المادي للإنسان	الاهتمام بالبناء العقلي
يعتبر كأجير و موظف في المؤسسة	يعتبر كشريك في المؤسسة
التركيز على الجوانب المادية في العمل	التركيز على محتوى العمل
تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني	تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار
منفذ للتعليمات والسياسات	مساهم في تخطيط التعليمات و السياسات

المصدر: مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد و حوكمة الشركات"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص46.

في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نسجل الاهتمام بالأفراد على المدى الطويل عكس ما هو في المقاربة التقليدية التي تهتم بهم على المدى القصير، كما أن إدارة الموارد البشرية في المقاربة الإستراتيجية تعتبر جزءا من الإدارة العليا بينما في التسيير العادي تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية (المستوى التكتيكي)، كما يمكن إضافة أن الموارد البشرية في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تشارك

¹ مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد و حوكمة الشركات"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010، ص ص 44-46.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
في التخطيط الاستراتيجي بينما تكتفي بتسيير العمليات اليومية فقط في الإدارة التقليدية (سواء إدارة
الأفراد أو إدارة الموارد البشرية).¹

لقد غدت و ساهمت هذه الاختلافات بين المقاربتين في تشجيع التوجه نحو تبني أفكار وممارسات
أخرى متميزة في إدارة الموارد البشرية، فالتعامل مع الموظف ليس كالتعامل مع الشريك، والتركيز على
تنمية الإبداع يتطلب توفير وسائل وبرامج أكثر من التركيز على التدريب المهني...ويمنح حرية أكبر
وهامش تصرف أوسع، وأصبح للعمال وزن في مجالس الإدارة وغيرها من التحولات في الأدوار
والتعاملات.

في الأخير لابد من الإشارة إلى نقطة أساسية ألا و هي الضبابية التي نجدها لدى الباحثين في رسم
الحدود الفاصلة بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و صعوبة التفرقة بينهما
في الكتابات الأكاديمية. ففي حين رجعنا إلى التعاريف المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فإننا
نجد أن هذه التعريف تظهر من جهة الحاجة إلى التجانس الداخلي بين مختلف أنشطة إدارة الموارد
البشرية و تظهر من جانب آخر الحاجة إلى التجانس الخارجي بين الإستراتيجية التنظيمية. فالحاجة إلى
كل من التناسق الداخلي و الخارجي يعد عامل التفرقة الأساسي لدى الكثير من المهتمين بالمجال، و
عليه يمكن القول بأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تركز على البعد الكلي في التنظيم سواء من
حيث مساهمتها في إستراتيجية المؤسسة أو مساهمتها في إستراتيجية الموارد البشرية.²

¹ يرقى حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية – دراسة حالة مؤسسة سونطراك، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه
دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2008، ص 64.
² بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 08،
2008، ص 166.

ثالثاً/ الأسباب والتحديات التي أدت إلى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

هناك أسباب عديدة وتحديات مختلفة فرضت التوجه نحو إدخال مفهوم "الإستراتيجية" في إدارة

الموارد البشرية، تنقسم ما بين تحديات داخلية وتحديات خارجية، نوجز أهمها في النقاط التالية:

- التحولات العديدة و المتسارعة التي عرفتھا بيئة المؤسسات الداخلية و الخارجية، و ما أفرزته من ضغوطات لتحسين الأداء.
- الحاجة إلى البحث عن مهارات جديدة تساير المتغيرات الجديدة (انتشار تكنولوجيا المعلومات والاتصال على سبيل المثال).
- اكتشاف موارد بشرية لها قدرات و مهارات عالية في بعض المؤسسات.¹
- الحاجة إلى التنسيق الجيد بين الموارد البشرية المتاحة والأهداف الإستراتيجية والإمكانات التنافسية للمؤسسة.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات لديهم (الخوف من التسريح، التخفيض المالي...).
- النظر إلى الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة على أنها عبارة عن أصول إستراتيجية يجب العناية بها بطريقة مميزة وفعالة.
- المؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من نقص المعلومات و إنما في تشغيلها و استغلالها.
- الاعتقاد المتزايد بعدم الاستغلال الكامل لقدرات الأفراد (المعرفة الضمنية).
- الرغبة المتزايدة لدى الأفراد للمشاركة الفعالة في إدارة المؤسسات (تقديم الاقتراحات، وضع الخطط...).
- الحاجة إلى التكامل بين الموارد البشرية و بقية الموارد (المالية، التكنولوجية...).

¹Bayad.M et autres(2004), Op.cit, p 76.

- التغيير في قيم واتجاهات العاملين تجاه منظماتهم بشكل عام ومجتمعهم.

رابعاً/ خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لدى العديد من الباحثين ليس له تصور ثابت نظراً لتعدد مدارس الفكر الاستراتيجي (و فق المدارس العشرة لمينتيرغ على سبيل المثال) ، فبالنسبة ل Besseyre و آخرون فإن إلحاق " الإستراتيجية" بإدارة الموارد البشرية ينتج عنه ترابطين: الأول خارجي يكون مع الضغوطات التنظيمية الناتجة من المحيط، و الثاني داخلي لأنشطة هاته الوظيفة فيما بينها و في كلتا الترابطتين يكون هذا على المديين المتوسط و الطويل، مع العلم بأن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية".

إن أول تحول عرفته الموارد البشرية كان التخلي عن مصطلح " إدارة الأفراد" ثم التحول الثاني نحو إدارة الموارد البشرية الذي تجاوز المفهوم الأول و تجاوز مجرد التنسيق بين أنشطة الموارد البشرية بل امتد لينسق هاته الأنشطة مع احتياجات المؤسسة و أهدافها الرئيسية. و عليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتمتع بخصائص تجعلها تختلف عن باقي أنماط إدارة الموارد البشرية، نذكر من أهم هذه الخصائص:

- تعيش المؤسسة في محيط شديد التغيير لذلك تحتاج إلى الإستراتيجية لكي تتكيف معه أو أكثر من ذلك (تستبقه)، ونجاح هذه الإستراتيجية في الوقت الحالي يبني بالدرجة الأولى على مواردها الداخلية التي تعتبر الموارد البشرية من أهمها.

- المنطق الأساسي هو النظرة الحديثة للإنسان في المؤسسة، فهو مورد وكفاءة ومن ثم أصل من أصول هذه الأخيرة، لا يمكن استراتيجيا التخلي عنه خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، أين ينظر للمؤسسة على أنها خزان للمعارف (وفق نظرة Charreaux.G).

¹سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص:تسيير،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،الجزائر، 2003/2004، ص ص 90-88.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

- تأتي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية برؤية جديدة للمؤسسة، فهي تعيد النظر في الموقع الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية، حيث يؤكد L.SEKIOU وباحثون آخرون بأن وظيفة الموارد البشرية تتمتع بنفس المكانة التي تمنح لبقية وظائف المؤسسة وأكثر، و بالتالي فهي تعيد هيكلة الوظيفة وتغير في أدوارها.

- في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تصبح إدارة الموارد البشرية مكون فاعل ومشارك في حياة المؤسسة، فعلاقتها بهذه الأخيرة عضوية تفاعلية وليست تابعة منفذة للأوامر.

- لا تقتصر مشاركة إدارة الموارد البشرية على مرحلة تنفيذ الإستراتيجية بل تشمل أيضا مراحل الإعداد والصياغة.

- تعتمد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الترابط الداخلي لأنشطة الموارد البشرية فيما بينها من جهة، وضرورة ربطها بالإستراتيجية من جهة أخرى.

- كل المسؤولين في المؤسسة مدعوون إلى ممارسة أنشطة إدارة الموارد البشرية سواء تعلق الأمر بالجانب القانوني، الاجتماعي، الإداري....¹

خامسا/ أهداف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بشكل عام تهدف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى حسن استغلال هذه الموارد من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة عن طريق التنفيذ لا التنظير فقط، مع ضرورة التقيد بمجموعة من الشروط لتحقيق أهدافها، أهمها أن تندمج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة و تساهم في رسمها.²

من جملة الأهداف التي تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيقها نذكر:

- ضمان توفير الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالكم والنوع المطلوبين وفي الوقت المناسب.

- تحقيق التوازن بين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمورد البشري.

¹رقام لبندة، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 24، جوان 2009، ص ص 126-127.

² Charles.R (2003), Op.cit, p 206.

- الكشف عن القدرات والطاقات الذهنية الكامنة والغير مستغلة.
- تحديد نقاط القوة والضعف في الموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة من خلال تشخيص هيكل هذه الموارد.
- تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المتاح والمستهدف، والبحث عن مدخل الجودة و المعرفة المناسب لسد هذه الفجوة.
- تخطيط الأداء البشري وتوجيهه وفق متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
- توفير ظروف العمل والمشاركة الإيجابية للموارد البشرية في حل المشاكل وتطوير الأداء.
- تكيف الموارد البشرية مع التغيرات التكنولوجية المتسارعة.
- توفير فرص الإبداع لدى الأفراد بشكل مستمر¹.
- التنسيق بين أنشطة تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

أسئلة للفهم:

- 1- بعد فهمك للموضوع، ماذا تعني لك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- 2- هل هناك اختلافات جوهرية بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- 3- فيما تتمثل أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟

¹ مدوري نور الدين، المرجع السابق، ص ص 44-49.

المحاضرة الخامسة: الإطار الفكري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أهداف المحاضرة الخامسة:

- 1- إبراز مختلف المراحل التي مرت بها وظيفة إدارة الموارد البشرية بشكل مختصر
- 2- توضيح أهمية نظرية الموارد.
- 3- فهم طبيعة التحولات التي عرفتھا الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد تطرقنا في المحاضرة السابقة إلى ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، لكن من الضروري فهم مجمل التحولات التي مرت بها هذه الوظيفة و فهم أيضا ما هي الظروف التي تم فيها هذا التحول. وهو ما سنحاول إبرازه في هذه المحاضرة.

أولا/ ملامح الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية:

لعل أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة هو ذلك الانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها الحجر الأساسي و المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها. و قد تبلور هذا الاقتناع الكامل بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموع الأسس التالية التي يتضمنها الفكر الإداري الحديث:

- المورد البشري بدرجة أولى هو طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للإبداع و الاقتراحات،

وعنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية.

- الفرد في المنظمات يرغب بطبيعته في المشاركة و تحمل المسؤولية، و يبادر إلى السعي و

الإنجاز بدل الاكتفاء بما وكل له من طرف الإدارة.

- الفرد إذا تم حسن اختياره و تكوينه و إسناده العمل الذي يتوافق معه فإنه يكفي بعد ذلك

توجيهه عن بعد و بشكل غير مباشر.

- يزيد عطاء الفرد و ترتفع كفاءته إذا عمل ضمن فريق عمل، يشتركون جميعا في تحمل

المسؤولية و تحقيق الأهداف.

و يتلخص المنطق الأساسي للفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية في حقيقة باهرة و تصور راقى

يتمثل في احترام الإنسان و استثمار طاقته لاعتباره شريك و ليس أجير.¹

ثانيا/ المورد البشري من "الإدارة إلى الإستراتيجية":

تعتبر الموارد البشرية موردا حيويا لا يمكن عزله في المؤسسة سواء إداريا أو تنظيميا نظرا لارتباطه

وحضوره في مجمل نشاطات المؤسسة، فيكفي أن أغلب القرارات اليومية التي تصدر يكون أحد أطرافها

الأفراد سواء كانوا عاملين أم مسيرين.... في البداية كان الاهتمام بالموارد البشرية يقتصر فقط على دفع

الأجور التي كان يتولى القيام بها المحاسب، فنظرا للظروف الاقتصادية التي كان يمر بها العالم (الثورة

الصناعية) لم يكن هناك ما يسمى بإدارة الأفراد إلا بعض النداءات المتفرقة من هناك و هناك ، ثم كان

بداية تسيير الأفراد يتم وفق الطريقة التaylorية (سنة 1910) مع أن الوظيفة لم يكن معترف بها في

الهيكل التنظيمي، ليأتي بعدها فايول بفكرة ترشيد العمل الإداري و يطرح مجموعة من الوظائف استثنى

منها وظيفة الموارد البشرية، ثم بعد الحربين حدث تحول طفيف في الاهتمام بالأفراد و أصبحت هناك

مصلحة تهتم بشؤونهم، توسعت هذه المصلحة بعد نهاية الحرب العالمية الثانية فكان التكوين أول

الوظائف التي خصصت لها ميزانيات معتبرة استجابة لتطلعات المرحلة، و هنا بدأت النظرة تتغير نحو

العمال خاصة مع تطور النظريات السلوكية و من بعدها الحديثة (نظرية الموارد).

¹ علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري، جدة، السعودية، 2000، ص 14

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

في سنة 1970 نضجت وظيفة إدارة الموارد البشرية وبدأت في تطوير أدواتها الخاصة (كأسلوب HAY لتقييم الأدوار)، كما ازدادت الميزانية الموجهة لتحسين أداء الأفراد وأصبح الحديث عن الكفاءات في المؤسسة ليطلق عليها " وظيفة الموارد البشرية". وفي السنوات الأخيرة برزت فكرة الاستثمار اللامادي وضرورة إشراك الموارد البشرية في رسم السياسة العامة للمؤسسة ليعرف تسيير الموارد البشرية بعدها تحولاً آخر نحو تبني البعد الاستراتيجي في تسيير الأفراد.¹

من خلال هذا السرد الكرونولوجي لأهم التحولات في إدارة الموارد البشرية يتضح بأن السبب الرئيسي في هذا التطور هو زيادة أهمية الأفراد ودورهم في حياة المؤسسة ، حيث يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

* **المرحلة الأولى/ الفرد عامل إنتاجي:** تهتم المؤسسة فقط في هذه المرحلة الأولى بتخفيض تكلفة الفرد الإنتاجية (لتحقيق أقصى الأرباح على حساب العامل) وذلك نتيجة لانعكاس المرحلة الصناعية التي كان يعيشها العالم، و تعتبر هذه المرحلة الأضعف و الأسوأ في الاهتمام بالموارد البشرية.

* **المرحلة الثانية/ الفرد مورد بشري:** أصبح ينظر للفرد في هذه المرحلة على أنه عامل أساسي في تطبيق ونجاح مشاريع المؤسسة. تم فيها الاعتناء بشؤونه لتحسين أدائه و مردوديته.

* **المرحلة الثالثة/الفرد عامل استراتيجي:** الفرد في هذه المرحلة عامل حاسم في تنافسية المؤسسة.² أي تبني عليه استدامتها و نجاحها.

¹Gazier.B(2004) ،« les stratégies des ressources humaines », édition la Découverte, 3 éme édition, Paris, France, pp 07, 15-17.

²Yves.E et Gonin.F(2009) ،« gérer les ressources humaines », presses polytechniques et universitaire romandes, 3 eme édition, Lausanne, Suisse, pp 16-19.

ثالثا/ نظرية الموارد: الركيزة الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

مع نهاية الثمانينات من القرن الماضي حصل تغيير هام في نماذج وأدوات التحليل الاستراتيجي، فبعدما كانت أساسا متجهة إلى التحليل الاقتصادي والصناعي للأسواق (نموذج Porter) بدأت تلك الأدوات تتجه إلى التركيز على التحليل الداخلي للمؤسسة. فظهرت المقاربة الإستراتيجية للموارد التي تقترض أن أداء المؤسسة ونجاحها الاستراتيجي يعتمد خصوصا على بعدها الداخلي أي ما تملكه وتوظفه من موارد إستراتيجية، إذ تجلّى في الميدان أن عوائق الدخول التي تحتمي بها المؤسسات الكبرى لم تمنع المؤسسات الناشئة والمنافسة من دخول القطاعات المحمية وتحقق إلى جانبها إيرادات مرتفعة.

فتبين بعد ذلك أن أهم عوامل تحقيق الأداء المرتفع تأتي من المؤسسة نفسها قبل المحيط أو بالأحرى من مواردها ودفاعية أفرادها، والمقصود بالموارد حسب أحد رواد هذه المقاربة WERNEFELT هو: (مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة التي تمتلكها المؤسسة كالمصانع ، تجهيزات ... فهي موارد منظورة أما سمعة المنظمة، ثقافتها، علامتها التجارية ، كفاءتها ... فهي موارد غير منظورة). وحسب هذه النظرية دائما يكون المورد استراتيجيا إذا تحققت فيه مجموعة الخصائص التالية (حسب (SCHOEMALER et AMIT):

أ- الندرة: يجب أن يتميز المورد بالندرة، بمعنى يمكن لعدد محدود من المؤسسات فقط الحصول عليه.

ب- القيمة: يجب أن يكون للمورد قيمة، لكي يسمح بانتهاز الفرص وتجنب التهديدات.

ج- التقليد: يجب أن يكون المورد صعب التقليد ليصعب على المنافسين اكتسابه. يقول Runelt بأن

إجراءات الإنتاج في المؤسسة لا يمكن تقليدها بدقة عندما لا تكون العوامل التي تحقق الأداء المرتفع

واضحة نتيجة احتوائها لمعارف ضمنية.¹

¹ غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحركة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية – دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 77-79.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

هذه المقاربة المبنية على الموارد و المهارات طرحت أيضا من أجل حل التعقيد الذي برز في

اقتصاد المعرفة خاصة نتيجة انتشار تكنولوجيا المعلومات و الاتصال، فتسارعت وتيرة الإبداع و تداخل

الأسواق (عولمتها) و اتسعت رغبات الزبائن...¹

**وفق بورتر: " الموارد البشرية هي المورد الأساسي المسؤول عن تحقيق
الأفضلية التنافسية للمؤسسة**

¹Vincent.C et Dolidon.O (2014), « le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collective »,A.A.E.L.S.H.U.P, p50.

رابعاً/ نشأة العلاقة " إستراتيجية - إدارة الموارد البشرية":

عرفت إدارة الموارد البشرية عديد التحولات العميقة خلال العقود الأخيرة، حيث تطور منذ بداية الثمانينات تيار مهم في الأدبيات يدعو إلى إعطاء دور استراتيجي أكثر لهذه الوظيفة. لكن الإرادة الفعلية لإعادة اختبار و تنظيم العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و إستراتيجية المؤسسة انتعشت و نشطت خاصة بظهور نظرية الموارد الداخلية (التي تطرقنا إليها في العنصر السابق) في حقل الإستراتيجية و المروجة من طرف برالد و هامل سنة 1990، حيث في إطار هذه النظرية يلعب المسيرون و طريقة إدارتهم دورا رئيسيا في نجاح المؤسسات كما يشكلون مصدرا جوهريا لإستراتيجية ذات خصوصية و متميزة عن المنافسين.

و كقاعدة عامة تم اختبار العلاقات بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية من زاويتين: التيار الأول يضم مفكرين حاولوا معرفة متى و كيف يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتدخل في العملية الإستراتيجية(أمثال DYER, SCHULER...)، يتضمن هذا التيار مقاربتين تقوم الأولى على عدم مشاركة مسؤولي إدارة الموارد البشرية في إعداد إستراتيجية المؤسسة و إنما يكتفون بتشكيل ووضع سياسات الموارد البشرية اللازمة لتشغيل الإستراتيجية الكلية. أما المقاربة الثانية فتري بأن إسهام إدارة الموارد البشرية في العملية الإستراتيجية يجب أن يبدأ منذ أول مرحلة لتشكيل الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

أما التيار الثاني فيركز على دراسة التنااسبات (التوافقات) أو الجمع بين أنماط الاستراتيجيات وأنماط سياسات الموارد البشرية، و الأمر يتعلق هنا بمعرفة الطرق و الإجراءات ضمن إدارة الموارد البشرية المطلوبة و المناسبة لنمط معين من الإستراتيجية. فالفرضية الأساسية هي أن المواقف

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
والسلوكيات المطلوبة من طرف الأفراد تختلف باختلاف نمط الإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة،
وبالتالي تتغير سياسات الموارد البشرية التي من المفروض أن تؤدي إلى هذه المواقف.¹
إذا كان الأفراد يتحملون مسؤولية صياغة وتنفيذ الإستراتيجية في نفس الوقت ،فهذا وبدون شك
يجعلهم في قلب العملية الإستراتيجية .لذا هناك ضرورة لإدماج بعد إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية
المؤسسة باعتبارها تحدد للمؤسسة أهداف التوظيف بدلالة قيود وخصوصيات المحيط، وإعداد سياسات
توظيف مدمجة ومنسجمة مع إستراتيجية المؤسسة .وتحتاج وظيفة الموارد البشرية لامتلاك نظام
معلومات فعال حول الموارد البشرية وتقنيات تحليل لتقييم كل الجوانب المرتبطة بهذا البعد من حيث
طبيعة النشاط والوظيفة، العوامل الشخصية، التكوين والتحفيز، الأداء والإمكانيات، أهداف واستعدادات
العمال بالإضافة إلى المؤشرات الكمية من حيث العدد،مستويات الأجور،مؤشرات التأهيل... حيث نلاحظ
أن بعض مهام الموارد البشرية تضمن للمؤسسة استمرارية تنافسيتها من خلال مساهمتها في تنفيذ
الاستراتيجيات على المدى القصير من حيث تعريف الأهداف،تقييم الأداء وتعويض وتكوين العمال...
وفي نفس الوقت تساهم بعض المهام الأخرى في تكوين الاستراتيجيات الجديدة على المدى الطويل من
خلال الكفاءة، الثقافة، القيادة والتطوير التنظيمي...².

¹ موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، العدد 2002/01، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 94،95.
² مداح عرابي الحاج، البعد الاستراتيجي للموارد والكفاءات البشرية في إستراتيجية المؤسسة، مداخلة مقدمة للملتقى الدولي الخامس حول رأس المال الفكري و منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة الشلف، الجزائر، ص 17-18.

خامسا/ المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية:

يتناول المدخل الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية المفهوم الخاص برؤية هذه الموارد (الموارد البشرية) في المؤسسة، بحيث يتضمن هذا المدخل خمسة (05) ركائز أساسية لا بد من استيعابها من قبل إدارة المؤسسة، وهي:

أ- الاعتراف بأهمية تأثير البيئة الخارجية: إذ تقدم البيئة الخارجية مجموعة من الفرص و التهديدات، فاعتراف إدارة الموارد البشرية بهذه العوامل يسمح لها بالتطلع إلى المستقبل، من خلال اقتناص الفرص المناسبة و تجنب التهديدات.

ب- الاعتراف بسوق الموارد البشرية: حيث تتنافس المؤسسات في الوقت الراهن على استقطاب أفضل الموارد البشرية كتنافسها على استقطاب الزبائن، لذلك فلقد ظهرت ممارسات عديدة من طرف أصحاب المؤسسات لكسب العمال الأكفاء والاحتفاظ بهم كتغيير سياسات الأجور، أساليب التحفيز، تمليك الأسهم.... فموظفك اليوم يمكن أن يكون موظف منافسك في الغد.

ج- العمل وفق رؤية و رسالة المؤسسة: لا بد أن تساهم الموارد البشرية في تحقيق ما تتمنى المؤسسة الوصول إليه على ضوء مبادئها و فلسفتها، الهادفة في الغالب إلى تحقيق مصلحة المؤسسة و الأطراف الآخذة (زبائن، موردين، جمعيات، متعاملين اقتصاديين...).

د- الاهتمام بجميع العاملين: حيث يجب أن يتم الاهتمام بجميع العاملين في المؤسسة سواء كانوا دائمين أو مؤقتين، في المستويات العليا أو الوسطى أو التشغيلية...، فمن خلال هذا المدخل يمكن تحويل المعارف من الضمنية إلى الصريحة، أو كشف مواهب و طاقات كامنة.. و غيرها من المزايا الناتجة عن التقرب من العمال و فهمهم.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

هـ - التكامل مع إستراتيجية المؤسسة: أي لا بد من انبثاق إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية من الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، فإذا انصبت المؤسسة على هدف النمو و السيطرة على سوق معين فلا بد أن تتوجه إستراتيجية المؤسسة نحو الاستقطاب و التوظيف السريع للعاملين.... فتساهم بذلك الموارد البشرية في تحقيق الإستراتيجية الشاملة.¹

سادسا/ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النظريات الأخرى:

و هي النظريات التي تطرقت إلى المورد البشري و اهتمت به من مختلف الجوانب و الزوايا، والتي عملت على دراسة شؤون العمال و علاقتهم بمختلف الأطراف في المؤسسة، انطلاقا من النظرية الكلاسيكية التaylorية إلى النظريات الحديثة.²

الإنسان هو الثروة الأساسية و لكنه الأقل استغلالا

أسئلة للفهم:

- 1- حدد العلاقة بين النظريات التقليدية لإدارة الموارد البشرية و نظام الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 2- ما هي الإضافة التي قدمتها مختلف نظريات إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- 3- حلل المقولة السابقة، مع تقديم رأيك.

¹ مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006، ص ص 15-13.

² استوفي هذا العنصر في مقياس إدارة الموارد البشرية الذي درسه الطلبة.

المحاضرة السادسة: نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

أهداف المحاضرة السادسة:

- 1- إدراك ماهية نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 2- الإلمام بمختلف نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أهمها

أولاً/ تعريف نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عن: " الأسلوب الذي تدار به الموارد البشرية في إطار الإدارة الإستراتيجية"، ويتضمن هذا الأسلوب ضرورة معرفة طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة وخصائصها و مؤهلاتها ليتم التعامل معها وفق احتياجات المؤسسة و الاستراتيجيات المتبناة. هناك العديد من النماذج التي اقترحها الباحثون تجمع بين نماذج قديمة تم تطويرها بما يتناسب و إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث و منها ما هو مبتكر لم يتم التطرق إليه سابقاً، لكن التصنيف الأكثر تداولاً هو الذي يفرض وجود أربع (04) نماذج للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، و هي:

- نموذج تنافسية الموارد البشرية

- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

- نموذج محاسبة الموارد البشرية

- نموذج مهارات الموارد البشرية

لكن هذا لا يمنع من التطرق إلى بعض النماذج الأخرى بالرغم من كونها حظيت بأقل شهرة مقارنة

بالنماذج الأربعة، و هو ما سنتطرق إليه في العنصر الموالي.

ثانيا/ نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تناولت الدراسات الأكاديمية العديد من نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلا أننا سنتناول في هذه المحاضرة النماذج فقط التي رأينا أنها تعبر حقا عن إدماج البعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية. وهي:

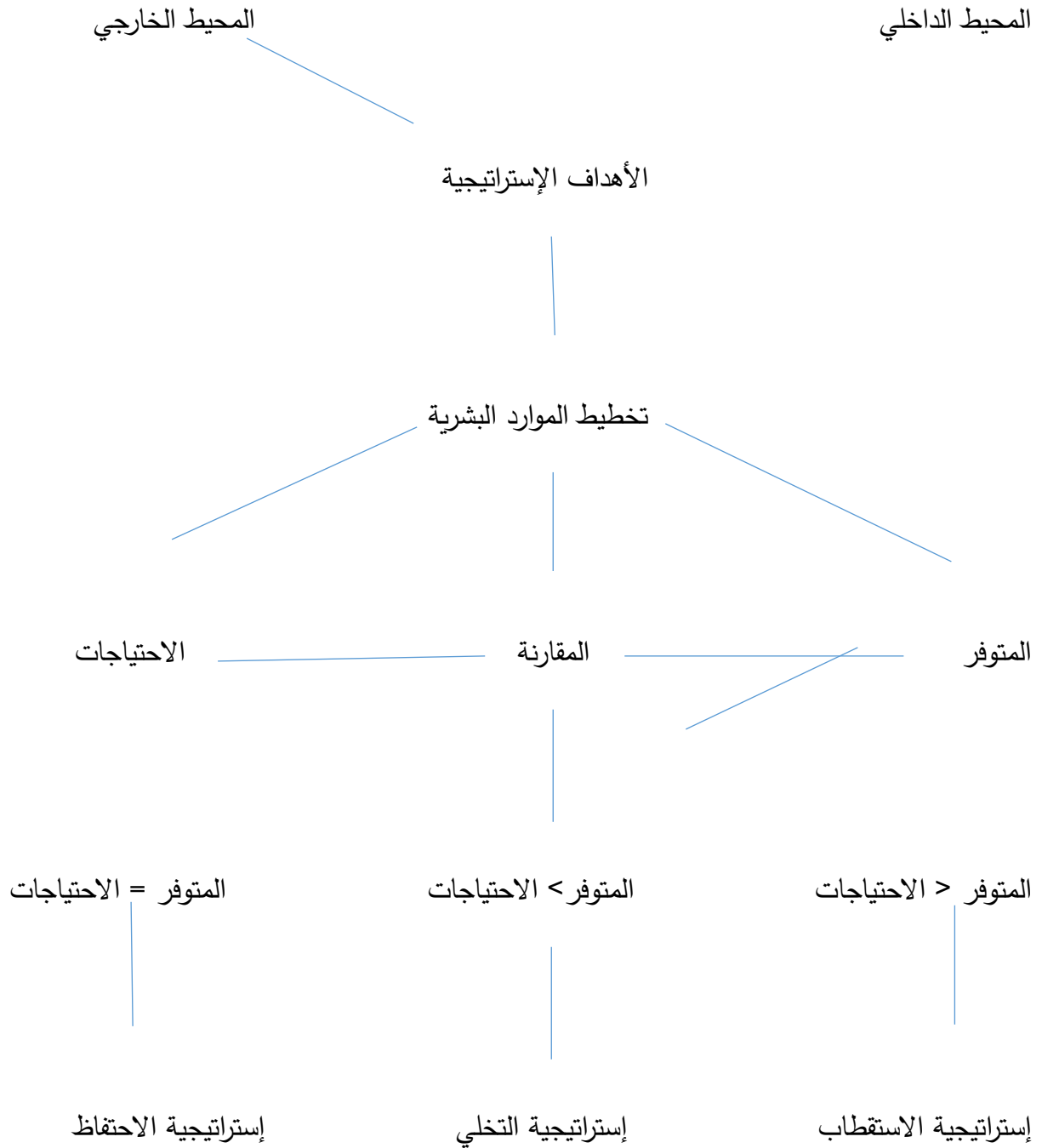
أ- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تعاني المؤسسات من مشكلة تقليدية تكاد تمس نسبة معتبرة منها، ألا وهي مشكلة عدم التوازن أو سوء التقدير بين الحاجة والفائض من الموارد البشرية، فقد تعاني بعض الأقسام من الوفرة الزائدة للموظفين بينما تعاني أقسام أخرى في نفس المؤسسة من نقص، و هو ما يشكل خلافا في أداء الوظائف بصفة عامة. لذلك يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج المسيطر و الأكثر دراسة و أبحاثا في مجال الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي ، حيث استمد مرتكزاته من القواعد الأولى للفكر الاستراتيجي المنطلق من مدرسة هارفارد نهاية الخمسينات. و بشكل مختصر فقد مر هذا النموذج أي تشكله بمرحلتين، حيث تركزت جهود الباحثين في البداية على مقارنة تخطيط الموارد البشرية التي غالبا ما عرفت بالإدارة التقديرية للموارد البشرية، و لقد أثار ظهور هذه المقاربة خلال الستينات و السبعينات الكثير من الإشكاليات المفاهيمية و التطبيقية حول كيفية إدماج الموارد البشرية في الفكر الاستراتيجي للمؤسسة، الأمر الذي أدى في مرحلة ثانية إلى ظهور مقاربة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بداية الثمانينات.¹

لقد كان نموذج تخطيط الموارد البشرية ممثلا في التسيير التقديري يعتبر على أنه النموذج الرئيسي في مقارنة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تمثلت مهمته الأساسية في خلق التوازن بين العرض والطلب (كما يمثله الشكل رقم 02):

¹ صولح سماح، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016، ص 96.

الشكل(02): نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المرحلة الأولى



المصدر:

Bayad.M et autres(2004), « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse, vol 2,numéro 1, Janvier 2014, p 81.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

من خلال الشكل السابق نجد أن إجراء المقارنة الدقيقة بين الاحتياجات والمتاح من الموارد البشرية

يمكن من تحديد الإستراتيجية المناسبة، حيث نميز بين:

- **الحالة المثلى:** وهي الحالة التي يتوازن فيها العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات وهي

حالة نادرة، وتقوم المؤسسة في هذه الحالة بتبني إستراتيجية الاحتفاظ بالكفاءات التي تمتلكها.

- **حالة العجز:** وهي الحالة التي تفوق فيها الاحتياجات من الموارد البشرية العرض المتوفر في

سوق العمل، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوع

المناسبين وفي الوقت المناسب.

- **حالة الفائض:** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، و بالتالي تعتمد

المؤسسة إستراتيجية التخلي أو تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد في سوق العمل.

حيث أنه في هذه الحالة تفضل المؤسسة تحمل تكلفة الاحتفاظ أفضل لأن تكلفة بقائها أي الموارد ستكون

أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

**التسيير التقديري للموارد البشرية هو التسيير الذي يركز على التنبؤ
بالاحتياجات من الموارد البشرية في المستقبل لضمان استمرارية العمل
بناء على المتوفر والمتاح حالياً من هذه الموارد.**

وفق GLUECK فإن هذا النموذج يسمح بتسيير كفاء و فعال للأفراد في الظروف الغير الثابتة

و المعقدة لأنها يركز على تحليل الاحتياجات و من ثم الاستقطاب أي أن الواقع العملي أو الوظيفي

متحكم فيه، كما يتميز هذا النموذج بقدرته على تحقيق رضا العمال و تطوير دافعيتهم نحو العمل، من

خلال مساهمتهم في رسم مسارهم الوظيفية لارتباط المسار الوظيفي بوظيفة التخطيط أو ما يطلق عليه ب:

" تخطيط المسار الوظيفي"، و من جملة مزايا هذا النموذج أيضا أنه يشجع العمال على مشاركة و تقاسم

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

المعارف الجماعية فيما بينهم، و تثمين خبراتهم و تجاربهم لاستخدامها في المستقبل. بالمقابل عرف هذا النموذج الكلاسيكي مجموعة من الانتقادات التي كانت في مجملها تركز على ضرورة عدم الاعتماد كليا عليه في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومن أهمها:

- نموذج تخطيط الموارد البشرية يركز على التقدير أكثر من التنفيذ.
 - نموذج تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحديد المطلوب من الموارد البشرية بناء على احتياجات المؤسسة، وهذا قد يؤدي إلى نتائج عكسية في عدد من الحالات (الاندماج، النمو).
 - يمنح النموذج دورا ثانويا لوظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مقارنة بالوظائف الأخرى، التي يرى بأنها قادرة على المساهمة في نجاح المؤسسة بشكل أكبر.
 - يرتكز هذا النموذج على الإستراتيجية الخارجية للمؤسسة، في حين يهمل العوامل الداخلية.
- في ظل هذه الانتقادات الحادة لنموذج تخطيط الموارد البشرية، اقترح بعض الباحثون تحسين الممارسة الإستراتيجية للمسؤولين اتجاه عملية تخطيط الموارد البشرية، فكانت هذه الفكرة بداية لتصور جديد لهذا النموذج بداية الثمانينات، عرف بـ " نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية" أين كان الهدف منه هو جعل إدارة الموارد البشرية تلعب دور الشريك الاستراتيجي في المؤسسة وليس الشريك الثانوي. وذلك من خلال مستويين: الأول أن تساهم إستراتيجية الموارد البشرية في رسم إستراتيجية المؤسسة الخارجية وتحقيقها، والثاني أن يتم وضع إستراتيجية فرعية خاصة بالموارد البشرية لكل وظيفة تعمل بنفس مواصفات المرحلة الأولى للنموذج (تحديد الاحتياجات والمتوفر)، مهمتها تحقيق الإستراتيجية الداخلية للمؤسسة.¹

¹ Bayad.M et autres(2004), Op.cit.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

في نفس السياق تعتبر كل من مدرسة Harvard و Michigan من المدافعين الأوائل عن مدخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث يؤكدان على ضرورة إجراء التعديلات اللازمة بين الإستراتيجية الداخلية و الإستراتيجية الخارجية في إطار إدماج الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي و حتى تحقق المؤسسات أحسن أداء، و عليه تصبح عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية عملية شاملة تعتمد على تنسيق العمليات الخاصة بالموارد البشرية مع كل العمليات الإدارية الأخرى من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.¹

ب- نموذج تنافسية الموارد البشرية:

بعد الانتقادات الموجهة لنموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، دعت الحاجة إلى البحث عن نمط جديد للتفكير الاستراتيجي يتميز بالمرونة والشمولية يتجاوز سلبيات النموذج السابق، لذلك يطلق على هذا النموذج أيضا نموذج " مرونة الموارد البشرية"، حيث يفترض هذا النموذج أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تباشر وتوجه نحو الأنشطة اللازمة لمساندة الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة (الإستراتيجية الكلية أو الشاملة)، ويركز هذا النموذج على اعتبار أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي أداة لتكريس القدرة التنافسية للمنظمات وأن أنشطتها موجهة بالدرجة الأولى لتنمية تنافسيتها. أي أن إدارة الموارد البشرية ليست متفردة ولا توجد لذاتها، بل هي رافد(Levier) للإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.²

يمكن القول أيضا بأن هذا النموذج يهدف إلى تطوير علاقة تفاعلية بين إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل ومختلف السياسات الوظيفية الأخرى (للمؤسسة) من خلال مفاهيم الترابط الاستراتيجي، التفاوض الجماعي، التغيير التنظيمي. فبالنسبة لمقاربة الترابط الاستراتيجي لـ Lengnick Hall فهي

¹ بلمهدي عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 172.
² الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: قضايا تطبيقية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، <http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60688-human-resources-management-strategy-models.html>، تصفح يوم 11-08-2018، على الساعة 11:10.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

تنص على أن الخيارات الإستراتيجية المتبناة ليست محضرة مسبقا (معروفة) وإنما تنشأ نتيجة تفاعل الخيارات الإستراتيجية المتوقعة (الفرص) مع إمكانيات الموارد البشرية في المؤسسة.

كما يحظى هذا النموذج بدعم أنصار مقارنة التغيير التنظيمي، الذين يرفضون أيضا فكرة أن التغييرات التي يمكن أن تحصل نتيجة تبني خيارات إستراتيجية معينة محسوم مسبقا، وإنما يتوقف هذا التغيير على طبيعة الموارد البشرية في المؤسسة. أما مقارنة التفاوض الجماعي فهي تعطي أهمية أكبر لمختلف الجهات الفاعلة في عملية اتخاذ القرار. في الأخير يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية وفق هذا النموذج لن تكون لديها شخصية إستراتيجية إلا إذا استطاعت التوافق والتكيف مع مختلف العوائق التي يمكن أن تصادف المؤسسة.

ج-نموذج محاسبة الموارد البشرية (نموذج تثمين الموارد البشرية):

تعد محاسبة الموارد البشرية من الموضوعات الحديثة نسبيا حيث ظهر الاهتمام بها نهاية الستينات من أجل التعرف على أهمية الموارد البشرية في المؤسسات، وهو نموذج يدرس عملية إدماج الموارد البشرية باعتبارها قيمة (مالية)، حيث تقيد حالة هذه الموارد وتتابع تغيراتها خلال فترات معينة ثم العمل على تخفيض تكاليفها. وعليه يمكن القول بأن الفكرة الأساسية لنموذج محاسبة الموارد البشرية تتمحور حول القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة ومتابعتها، ومن ثم استخلاص مجموعة من الأساليب التي يمكن أن تساهم في تحسين إدارة هذه الموارد بغرض الرفع من العائدات المالية شأنها شأن الموارد الأخرى.

إن الهدف من محاسبة الموارد البشرية هو اعتبار الإنفاق على الموارد البشرية إنفاقا استثماريا، لذلك

فإن تعريفها ينطوي على ما يلي:

- قياس الفعالية البشرية في المؤسسة

- تقدير حالة الموارد البشرية في كل مرحلة زمنية معينة من المشروع أو طيلة نشاط المؤسسة

- توفير جميع المعلومات عن الأفراد في المؤسسة للمساعدة في اتخاذ القرار

- تقدير القيمة المالية الحالية والمستقبلية للموارد البشرية¹

د- نموذج مهارات الموارد البشرية:

يركز هذا النموذج على التعامل مع مهارات الموارد البشرية التي يعتبرها المسؤولة بدرجة أولى على تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، كما يرى بأن وظيفة إدارة الموارد البشرية يمكن أن تمثل أفضلية تنافسية في ظل تحقق مجموعة من الشروط (الندرة، التميز، صعوبة التقليد...)، وهو أمر كاف لتعظيم قيمة رأس المال البشري في المؤسسة.

كما يمكن أن يطلق على هذا النموذج ' نموذج تسيير الكفاءات'، لأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أصبحت مرتبطة بالكفاءات الفردية والجماعية، فالاهتمام بالمسار المهني والتكوين والتمكين وغيرهم... تعد أشكالاً متعددة لتسيير الكفاءات الموجودة داخل المؤسسة، ولا يتوقف الأمر على توفير هذه الأخيرة والبحث عنها والاهتمام بها وإنما يمتد إلى تحقيق اندماجها في المؤسسة، بما يسمح بظهور معارف جديدة وتثمين قدرات متاحة ومترابطة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية. أخيراً إن نموذج تسيير الكفاءات كأحد النماذج الحديثة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يضع هذه الأخيرة في محور القدرة والكفاءة الإدارية والتنظيمية، ومن ثم تحقيق الميزة التنافسية المبنية على استقلال العاملين والاستثمار في الكفاءات.

¹ لعبيبي البوعلي، ولبد الحياي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

هـ - نموذج تسيير المعرفة:

لقد أصبح مفهوم المعرفة مستعملا بشكل واسع ضمن الممارسات الإدارية لمجموعة كبيرة من المؤسسات التي تقدر أهمية العلم والمعارف البشرية، وهو الشيء الذي تم تطويره و استغلاله لتشكيل هذه المعارف أحد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية خاصة في ظل اقتصاد المعرفة، بمعنى أنه حاليا تتوفر الأرضية الخصبة لتبني هذا النموذج على أرض الواقع. يرتكز هذا النموذج على حسن استغلال المعارف وتقاسمها ومشاركتها جماعيا، بالإضافة إلى تسييرها بطريقة ناجعة، خاصة لما نعلم أن التسبب في استغلال معارف الموارد البشرية لا يؤدي فقط إلى تثبيط و عرقلة سيرورة المؤسسة وإنما يمكن أن يؤدي إلى تدمير القدرات التنظيمية التي تراكمت من خلال التعلم التنظيمي.

و - نموذج إدارة الجودة الشاملة:

تعتبر إدارة الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في الوقت الحالي، فهو نظام إداري يسعى إلى تحقيق رضا الزبائن عن طريق إحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية نحو تحقيق هذا الهدف. فتبني إدارة الجودة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد، ويشجع تطوير السلوك التنظيمي الأمثل في المؤسسة، بما يعود بالفائدة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة.¹

ن - نموذج التطابق الأفضل:

يتزعم هذا النموذج علماء بارزون مثل بورتر إذ يرى هؤلاء بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل و أكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها وتطابقها مع المحتوى التنظيمي والبيئي. أي أن أداء المؤسسة سوف يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين إستراتيجيتها أو إستراتيجية

¹سملالي يحضيه، المرجع السابق.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة. و وفقا لذلك لابد لإدارة الموارد البشرية من أن تدرك الآتي :

- أن إستراتيجيتها المختارة (خيارها الاستراتيجي) تتحدد بالإستراتيجية الشاملة للمؤسسة ومعطيات البيئة الخارجية .

- أن إستراتيجيتها هي متغير تابع للإستراتيجية الشاملة للمؤسسة باعتبارها متغيرا مستقلا.

- أن أفضل ممارساتها تتحقق في ظل الموقف الظرفي، لذلك يجب أن يكون لديها القدرة على التكيف والمرونة .

و من أجل تحقيق هذا التطابق يجب أن تمتلك إدارة الموارد البشرية القدرة على التعامل مع نوعين من التطابقات هما التطابق الخارجي (العمودي) والتطابق الداخلي (الأفقي).

* **التطابق الخارجي:** هو التطابق الذي يجب أن يحصل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة (وإستراتيجية وحدات الأعمال) ومتغيرات البيئة الخارجية. ويتطلب هذا التوافق القدرة على التكيف والمرونة العالية في ممارسات إدارة الموارد البشرية لاسيما في المراحل الأولى من حياة المؤسسة بسبب طغيان الحالة اللارسمية، ثم تتجه إلى أن تكون أكثر رسمية واحترافية كلما نمت المؤسسة وازداد عدد العاملين فيها. وباستمرار تقدم المؤسسة في مراحل النمو والنضج تكون في أمس الحاجة إلى الوسائل التي تمكنها من التغلب على مسألة التنوع واللامركزية. لذلك فإنها في حاجة ماسة إلى إيجاد آليات التنسيق المناسبة وكل ذلك يستدعي وجود النوع الثاني من التطابق الذي يطلق عليه التطابق الداخلي.

* **التطابق الداخلي:** يدعى أيضا بالتطابق الأفقي، فيما بين استراتيجيات الموارد البشرية ذاتها كإستراتيجية الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التدريب وتنمية مهارات العاملين. كما يتبنى هذا النموذج فكرة التجميع، أي عدم التعامل مع أنشطة الموارد البشرية بشكل مجتزئ أو منعزل، لأنها بحكم طبيعتها

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
أنشطة مجتمعة و متماسكة في مجموعات متكاملة، ولا شك أن اهتمام الإدارة يجب أن يركز على مسألة
التجميع الايجابي للاستراتيجيات وليس السلبي. ويمكن أن نعطي مثال لهذا النوع من التجميع بالقول أن
بعض إدارات الموارد البشرية في الوقت الذي تتبنى فيه إستراتيجية التدريب المكثف من اجل نشر العمل
الفرقي(لفرق العمل) تتبع بالمقابل إستراتيجية لتقييم الأداء تؤكد مكافأة السلوك الفردي المتميز. ولا شك أن
هناك تقاطع بين كلتا الإستراتيجيتان. ومن بين الانتقادات التي توجه إلى هذا التطابق هو عدم قدرة الإدارة
على إيجاد التطابق السليم بين حاجات ومصالح الفرد ومتطلبات إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية
المؤسسة، هذا إلى جانب صعوبة تقديم الوصف الدقيق للإستراتيجية التنافسية نظرا لاختلافها فيما بين
المؤسسات. وفي الحقيقة فإن هذه النموذج لم يعط الاهتمام الكافي للجوانب الحركية لمسألة مهارات
وسلوكيات العاملين متناسية أنها عرضة للتغيير المتواصل.

هـ - نموذج الممارسات الأفضل:

يعد هذا النموذج نقيض النموذج السابق حيث يؤكد على وجوب قيام المؤسسة بإتباع أحسن
الممارسات الخاصة بأنشطة الموارد البشرية بغض النظر عن طبيعة الموقف البيئي الذي توجد فيه أي
المؤسسة. إذ أن تطبيق أحسن الممارسات من شأنه تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة. وتصلح هذه الفكرة
للتطبيق في جميع المنظمات وفي أي بيئة كانت. لذلك يطلق على هذا النموذج أيضا بالنموذج العالم أو
نموذج الطريقة الأفضل. يرى هذا النموذج أن بعض ممارسات إدارة الموارد البشرية هي دائما أفضل من
بقية الممارسات الأخرى، لذلك يتوجب على المؤسسة أن تبحث دائما عن ممارساتها الأفضل عبر
عمليات المقارنة والتجريب. وبالرغم من أن هذه الفكرة ليست حديثة وترجع الكتابات فيها إلى سبعينيات
القرن الماضي إلا أن أبرز الداعين إلى هذا النموذج هو فيفر **Pfeffer**، الذي قدم سبعة ممارسات
أساسية تغطي أنشطة إدارة الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتعويضات....

و- نموذج قاعدة الموارد:

ساهم في هذا النموذج علماء بارزون من بينهم بارنفي المؤلف الشهير لـ "نظرية النمو"، أين أكد بأن المنظمة هي في حقيقة الأمر مجموعة من الموارد المادية والبشرية المنتجة. وأنه من الضروري الاهتمام بتعليم وتدريب الموارد البشرية لأنهم أساس النمو. ويعد هذا النموذج أكثر النماذج استخداماً نظراً لاقترابه من الواقع الفعلي لحركية تفاعل المنظمات والبيئة ولكثرة الانتقادات العديدة التي وجهت إلى النماذج الأخرى. إذ تقوم فكرة النموذج على أساس التفاعل بين بيئة المنظمة الداخلية (قوة-ضعف) وبيئتها الخارجية (فرص-مخاطر). وبالتالي فإن تكوين أي إستراتيجية سواء كانت على مستوى المنظمة أو المستوى الوظيفي يتحدد من خلال ما تملكه المنظمة من موارد. وتعتبر الموارد البشرية الأهم والأصوب في مجال تحقيق الميزة التنافسية وتعاملاتها مع بقية الموارد الأخرى. ومن هنا يحاول النموذج توجيه الاهتمام إلى القيمة الإستراتيجية للموارد البشرية وإلى أهمية تعليمها وتدريبها باعتبارها الأساس والأداة الفعالة في تحقيق الإستراتيجية المختارة والميزة التنافسية في سوق معينة. إذ كلما استطاعت المؤسسة تطوير مواردها البشرية كلما أصبحت أكثر مهارة في التعامل مع الموارد المادية التي تتصف بعدم الثبات نظراً لحركية المتغيرات البيئية. وهذا يعني أن طبيعة إستراتيجية الموارد البشرية هي أيضاً ذات صفة حركية لأن خصائص موارد المنظمة غير ثابتة.

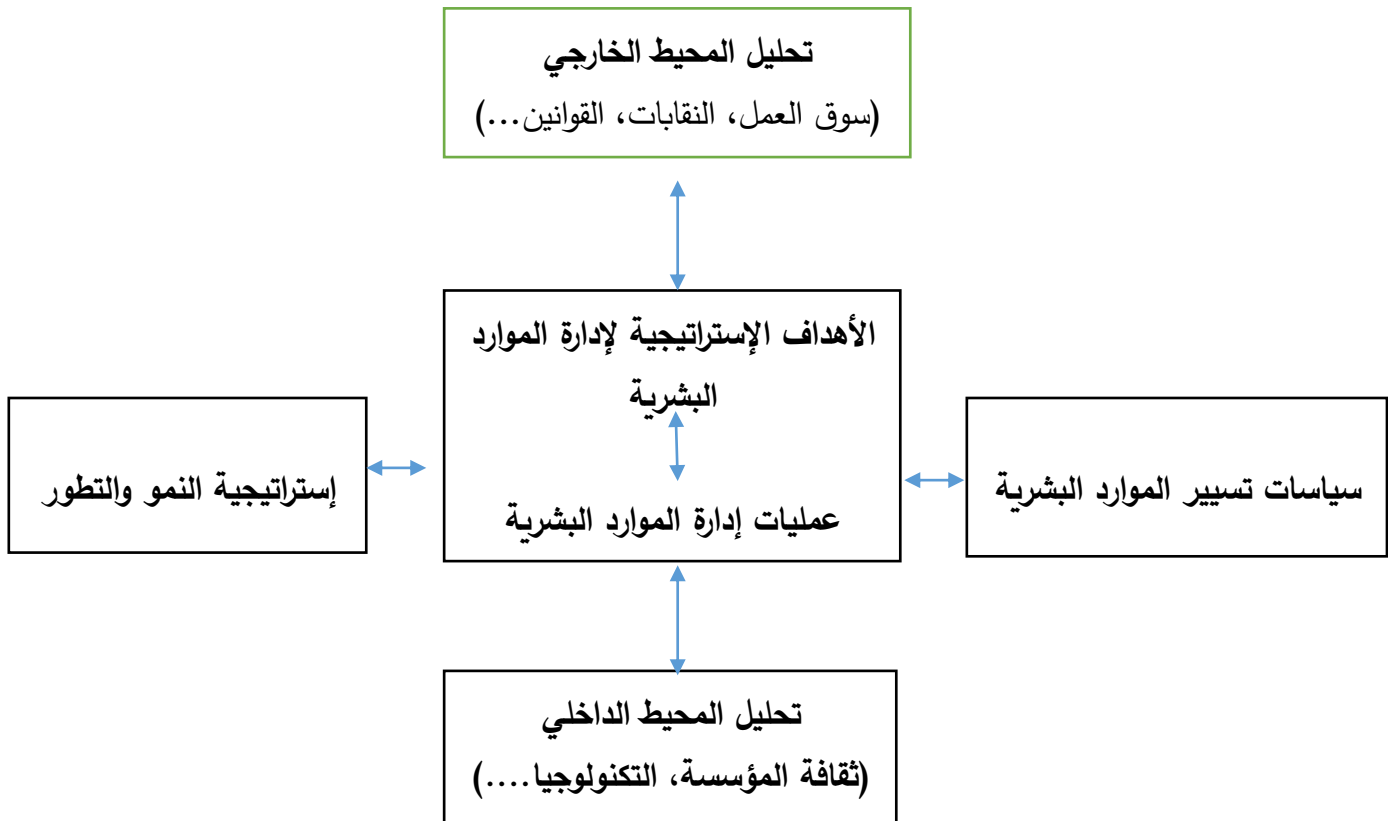
ويمكن القول أن التركيز الأول لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وفقاً لهذا النموذج ينصب على تمكين العاملين وتحفيزهم على التعامل المبدع مع خصائص موارد المؤسسة والتي أشرنا إليها سابقاً من أجل تحقيق الاستخدام الأفضل لهذه الموارد، واستغلال الفرص البيئية ومواجهة أخطارها بكفاءة عالية. ولا بد من اعتبار أي إنفاق على الموارد البشرية هو بمثابة استثمار له عائد كبير. أي أن حسن تعليم العاملين من قبل الإدارة وإكسابهم الخبرات والمهارات لاسيما تعليمهم كيفية التنسيق بين معارفهم ومهاراتهم المتنوعة وتكاملها مع نظم المعلومات، هو بمثابة موجود إستراتيجي **StrategicAsset** يصعب تقليده

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
من قبل المنافسين. فعلى سبيل المثال إذا كان أحد الموارد ذو قيمة عالية يتوجب في هذه الحالة تعليم
العاملين كيفية التعامل معه بحذر، وان كان نادرا يجب التعامل معه بحكمة والتركيز على استخدامه
واستثماره بشكل جيد¹.

ي - نموذج Dyer et Holder:

في إطار نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يعتبر هذا النموذج من أهم الأدوات التي اهتمت
بإدماج تحليل المحيط في إدارة الموارد البشرية، وذلك للوصول إلى موارد بشرية ذات مساهمة فعالة في
تبني إستراتيجية المؤسسة الشاملة، خاصة إستراتيجية النمو و التطور، كما يوضح ذلك الشكل (03):

الشكل (03): نموذج Dyer et Holder



المصدر: Yves.E (2003), « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Suisse, p 34

¹<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60688-human-resources-management-strategy-models.html>07:41 ، اطلع عليه يوم 2018-09-10، على الساعة

لا تقتصر مزايا هذا النموذج في كونه يأخذ بعين الاعتبار دراسة المحيط الداخلي والخارجي، وإنما لأنه يعتمد أيضا على دراسة فعالية سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسة (التخطيط، الاستقطاب، الترقية....) باعتبارها تمثل الركيزة الأساسية لهذه الوظيفة.¹

لقد حاولنا فيما سبق أن نبرز أهم لنماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ومهما تعددت فإن العامل المشترك بينها هو تجاوزها للحدود التقليدية لإدارة الموارد البشرية، ونظرتها إلى هذه الأخيرة على أنها قيمة، مورد وثروة تمتلكها المؤسسة، لا يمكن لواقعي الإستراتيجية تجاوزها.

أسئلة للفهم:

- 1- قارن بين النماذج المذكورة سابقا (تحديد أوجه الشبه و الاختلاف).
- 2- ماذا استفدت من تعدد نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- 3- هل يمكن تبني أكثر من نموذج في المؤسسة؟

¹Yves.E (2003), « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Suisse, pp 34-41.

المحاضرة السابعة: مكانة إستراتيجية الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المؤسسة

أهداف المحاضرة السابعة:

- 1- إدراك طبيعة العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية
- 2- إبراز الأهمية التي أضحت تتمتع بها وظيفة إدارة الموارد البشرية
- 3- الكشف عن بعض ممارسات وظيفة إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة.

أولاً/ أنماط العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة:

يقصد بالأنماط تحديد طبيعة و قوة العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية

المؤسسة ومدى وجود التكامل بينهما، وقد حدد الباحثان TORRINGTON ET HALL خمسة (5)

أنماط للعلاقة بين المتغيرين المدروسين، وهي:

أ- النمط المستقل:

وفق هذا النموذج لا توجد أي علاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بشكل واضح و مباشر، و هو نموذج كان سائداً لأكثر من 20 سنة و قد يكون لا يزال موجوداً في بعض

المؤسسات الصغيرة أو حتى الكبيرة في بعض الدول النامية التي لا تعير اهتماماً لكوادرها البشرية، بمعنى

أنه في هذه الحالة الموارد البشرية لا تكون محل اهتمام الإدارة. وقد يرجع تبني هذا النموذج إلى سيطرة

النمط الإداري التقليدي والفلسفة الكلاسيكية إزاء المورد البشري على اعتبار كونه تكلفة يجب التخفيض

منها.

ب- النموذج التوافقي:

بموجب هذا النموذج يعد العاملون مفتاحا أساسيا لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة، إذ يجري تصميم الإستراتيجية الأولى وفق خصوصيات واحتياجات الإستراتيجية الثانية. ففي هذا النموذج تحظى إدارة الموارد البشرية بنوع من الاهتمام باعتبارها ملزمة بتكييف إستراتيجيتها وفق الإستراتيجية الشاملة والكلية للمؤسسة، و ذلك لتوقف نجاح هذه الأخيرة على الأداء الجيد للعمال.

ج- النموذج التحويري:

وفق هذا النموذج فإن العلاقة قد خبطت خطوة نحو الأمام حيث أصبح هناك عملية اتصال ذات اتجاهين (عكس النموذج السابق)، إذ أن صياغة إستراتيجية المؤسسة لا يتم بمعزل عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، بمعنى آخر هناك عملية حوار وتبادل آراء بين الإستراتيجيتين. فهذا النموذج يعبر عن بداية تشكل التكامل الاستراتيجي بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

د- النموذج الشمولي:

ينظر هذا النموذج لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية وليست أداة لتحقيق إستراتيجية المؤسسة فقط، أي أن هناك ترابطا شموليا وقويا بين الإستراتيجيتين، فالموارد البشرية هي شريك استراتيجي مهم في المؤسسة يمكنها من تحقيق التفوق وخلق الفارق مع المنافسين في محيط شديد التغير والتعقيد وبيئة استهلاكية متسارعة.

هـ- نموذج القيادة للموارد البشرية:

تحتل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في هذا النموذج مركزا محوريا، إذ تستند على فلسفة مؤداها أنه إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية فإن المؤسسة يتوجب عليها بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد، فإدارة الموارد البشرية وفق هذا المنظور تحظى بنصيب وافر في قيادة

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

عملية رسم وتخطيط إستراتيجية المؤسسة، فهي بمثابة القلب الذي يدفع بالدماء المتجددة إلى كل أعضاء الجسم. وهذا النموذج يعبر عن الفكر المعاصر والتوجه الحديث في مكانة إستراتيجية الموارد البشرية.¹

ثانيا/ ممارسات إدارة الموارد البشرية في إطار إستراتيجية المؤسسة:

في ضوء متطلبات انجاز إستراتيجية المؤسسة تلتزم جميع الإدارات في المؤسسة (تسويق، موارد بشرية، الإنتاج، محاسبة و مالية...) بوضع إستراتيجية خاصة بها تهدف إلى خدمة هذه الإستراتيجية الشاملة، فممارسة إستراتيجية الموارد البشرية وفق هذا الطرح يكون على النحو التالي:

أ- حالة الاستراتيجيات الرئيسية:

- إستراتيجية الاستقرار: يقصد بها الاستمرارية في تقديم الخدمة بنفس الخطة مع البحث على التحسين التدريجي والمستمر للأداء، في هذه الحالة يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية تحقيق وتوفير أسباب الاستقرار لدى الموظفين (الاستقرار المادي والمعنوي) عن طريق مثلا إعطاء مزيد من الاهتمام لقضاياهم و انشغالاتهم. فنجد في هذه الحالة نقص في وظيفة الاستقطاب لكن مع زيادة وظيفة التحفيز للحفاظ على العمالة المتميزة وعدم هجرتها.

- إستراتيجية النمو: تحظى برامج التدريب والاختيار والتعويض بحيز كبير في إطار إستراتيجية النمو الداخلي، أما في حالة إستراتيجية النمو الخارجي (على سبيل المثال حالة الاندماج...) فتكون ممارسات الموارد البشرية قائمة بصورة أساسية على كيفية الاستغناء عن الموظفين الغير أكفاء.

- إستراتيجية الانكماش: في هذه الحالة يتم وضع خطط لتخفيض تكاليف العمالة وكذا مساعدة الموظفين الذين يرغبون في الخروج من المؤسسة بشكل تطوعي.

¹ حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015، ص ص 52-54.

ب- حالة استراتيجيات التنافسية لبورتر:

- إستراتيجية التنوع: في هذه الحالة تكون ممارسات الموارد البشرية قائمة على أساس تخطيط الحاجة لمهارات بشرية متنوعة ومن مصادر استقطاب متنوعة وذلك على حسب تنوع الأنشطة المرغوب في الوصول إليها (تشكيلة المنتجات).

- إستراتيجية التميز: في هذه الحالة يتم الاستغناء عن الموارد نصف الماهرة وتعويضها بمهارات كاملة من جهة، ومن جهة أخرى تحديث برامج التكوين والتدريب لتواكب ما هو كل جديد، بالإضافة إلى توفير نظام حوافز فعال يشجع على زيادة الدافعية لدى الأفراد لتقديم أقصى ما يملكون.

- إستراتيجية السيطرة بالتكاليف: في هذه الحالة يتم الحفاظ على الموارد البشرية القادرة على العمل بكفاءة إنتاجية عالية بتكلفة أقل، بالإضافة إلى تصميم برامج تدريب تعمل على رفع مستوى العمال فيما يتعلق بتقليل الهدر والفاقد من الموارد، واستغلال الوقت أحسن استغلال.

ج- حالة الإستراتيجيات الوظيفية: ولنأخذ على سبيل المثال أهم الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية

وهي:

- إستراتيجية التكوين: ونجد فيها الممارسات التالية: تصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التعلم التنظيمي....

- إستراتيجية التدريب: ونجد فيها الممارسات التالية: تقييم الأداء، التعلم التنظيمي، الترقية....

- إستراتيجية التعويضات: ونجد فيها الممارسات التالية: الأجور، الحوافز، المردودية....

- إستراتيجية علاقات العمل: ونجد فيها الممارسات التالية: العلاقة مع النقابة، العلاقة مع الحكومة،

السلامة والأمن....

ليست هذه كل استراتيجيات المؤسسة و لا كل ممارسات إدارة الموارد البشرية، لكن يمكن إسقاط ما ذكر على أي إستراتيجية ترغب المؤسسة في تبنيها

ثالثاً/ مساهمة إدارة الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة:

الكثير من الدراسات تطرقت إلى تأثير إدارة الموارد البشرية على إستراتيجية المؤسسة، ولكنها لم تتطرق إلى مساهمة هذه الوظيفة الهامة في إعداد وقيادة الإستراتيجية، ولتحقيق هذا الأمر يجب التفرقة بين الأنشطة الفرعية لإدارة الموارد البشرية لنميز بعدها ما بين الأنشطة ذات الطبيعة الإستراتيجية وذات الطبيعة العملية، فيرى كل من Louarn et Wils أن أنشطة إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى ثلاث (03) مكونات هي:

- الأنشطة ذات الطبيعة الإدارية: هي الأنشطة المرتبطة بمعالجة ملفات العمال، التأمين، الأجور...

- الأنشطة ذات الطبيعة العملية: هي الأنشطة المرتبطة بعمليات الإشراف، إعداد برامج التكوين،

التقييم، الأمن والحماية....

- الأنشطة ذات الطبيعة الإستراتيجية: وهي الأنشطة المرتبطة بتحليل محيط الموارد البشرية، تشكيل

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، تقييم النتائج....

و بالتالي نجد أن استخدام هذا الأسلوب في تحديد الطبيعة الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد

البشرية يسمح بنقل المنهج الاستراتيجي في حد ذاته إلى إدارة الموارد البشرية. أما Petit et autres،

فيرون بأن أنشطة إدارة الموارد البشرية تنقسم إلى:

- أنشطة ذات خاصية إستراتيجية: هي أنشطة التخطيط، التشخيص، وتحليل المحيط...

- أنشطة ذات خاصية تقنية ومهنية: متابعة عمليات تقييم الأداء، تطوير أساليب العمل، تقديم

الاستشارات....

- أنشطة ذات خاصية إدارية: تخطيط، تنظيم وإدارة أنشطة إدارة الموارد البشرية، الاتصال مع

الأطراف الداخلية...

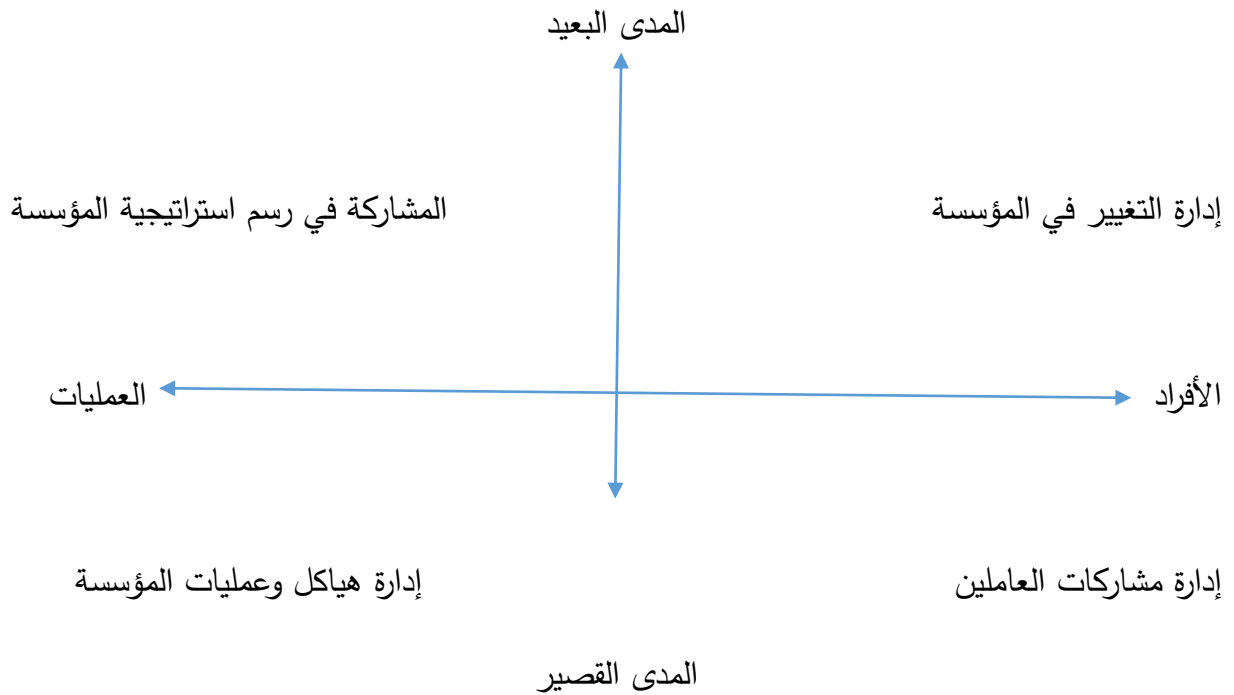
- أنشطة العلاقات العامة: أنشطة تحسين جودة الحياة الداخلية، دراسة احتياجات العمال...

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

بالرغم من جدية هذه الأعمال وتنوعها إلا أنها لم تساعد في تحديد مساهمة إدارة الموارد البشرية في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك كان لزاما البحث عن تحليل آخر يفي بالغرض، فكان نموذج Humanresource management (انتشر النموذج ما بين الثمانينات و التسعينات) لأستاذ مدرسة هارفارد Piganiol-Jacquet أحد الأعمال التي توجهت مباشرة إلى تحديد المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بدون الاكتفاء بتحديد طبيعة الأنشطة المكونة لهذه الوظيفة. فهو يحددها في أربع (04) مساهمات أساسية هي:

- إعداد سياسات إدارة الموارد البشرية: يتم فيها ربط وظائف إدارة الموارد البشرية مباشرة بالتوجهات الإستراتيجية الكبرى للمؤسسة مع الحرص على توفير التناسق بينهما.
- وضع أنظمة جديدة لتنظيم العمل: بحيث يجب أن تتميز أنماط العمل داخل المؤسسة بالمرونة والتكيف مع متغيرات المحيط بأنواعه (الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي، التكنولوجي....).
- استخدام أنظمة إدارة الجودة الشاملة: وذلك في تسيير الأنشطة و العمليات، بحيث تساهم في إعادة تحديد وتحسين مخرجات وظيفة إدارة الموارد البشرية.
- تطوير أدوات الاتصال: تتمثل مساهمة إدارة الموارد البشرية في هذه الحالة بتعزيز قيم التواصل بين مختلف الأطراف، وترسيخ ثقافة تنظيمية قوية تسمح للمؤسسة بالمضي قدما في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها المخططة.
- ليقدم مع نهاية التسعينات الباحث D.Ulrich نموذجا يوضح فيه أهم القيم الإستراتيجية المنتظرة من إدارة الموارد البشرية، كما يوضحه الشكل (04):

الشكل (04) : نموذج D .ulrich للقيم الإستراتيجية



المصدر : Yves.E (2003), « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», Op.cit , p36.

بالنسبة للمشاركة في رسم الإستراتيجية (أعلى اليسار)، فتكون على شكل إعادة تنظيم ووضع خطط إدارة الموارد البشرية بشكل يجعل مهارات هذه الأخيرة متناسقة مع التحديات التي تنتظر المؤسسة، طموحاتها، مع رؤيتها ورسالتها، وهويتها ككل.... أما إدارة هياكل المؤسسة وعملياتها (أسفل اليسار) فهي تسمح بخلق قيمة وأفضلية من خلال تخفيض تكاليف الأنشطة وآجال الإنتاج على سبيل المثال.... أما إدارة مشاركات العاملين فهي تسمح بالكشف عن المهارات والحصول على المعارف اللازمة، وتوسيع هامش الإبداع لدى العاملين....¹

¹ Yves.E (2003) « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», Op.cit , pp34- 36.

رابعاً/ القدرات الإستراتيجية للمسؤول عن وظيفة إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية كما ذكرنا سابقاً جزءاً هاماً في عملية الإدارة الإستراتيجية، وهو ما تدركه الشركات الناجحة بصفة متزايدة في السنوات الأخيرة. لذلك كان لزاماً على المسؤولين عن وظيفة إدارة الموارد البشرية مواكبة هذه التغيرات من خلال التحلي بمهارات لم يكونوا يحتاجونها مسبقاً أو لم تكن مطلوبة بصفة ذات أولوية. في هذا السياق دائماً يحتاج هؤلاء المسؤولون بشكل عام إلى أربع (04) أنواع من القدرات حتى يصبحوا شركاء حقيقيين في عملية الإدارة الإستراتيجية و هي:

أ- **القدرة على فهم مجال النشاط:** و يقصد بها الفاهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة و منتجاتها و أسواقها، بالإضافة إلى الظروف و المتغيرات البيئية المحيطة، لأن هذه المعرفة تساعد على اتخاذ قرارات منطقية تدعم الخطة الإستراتيجية.

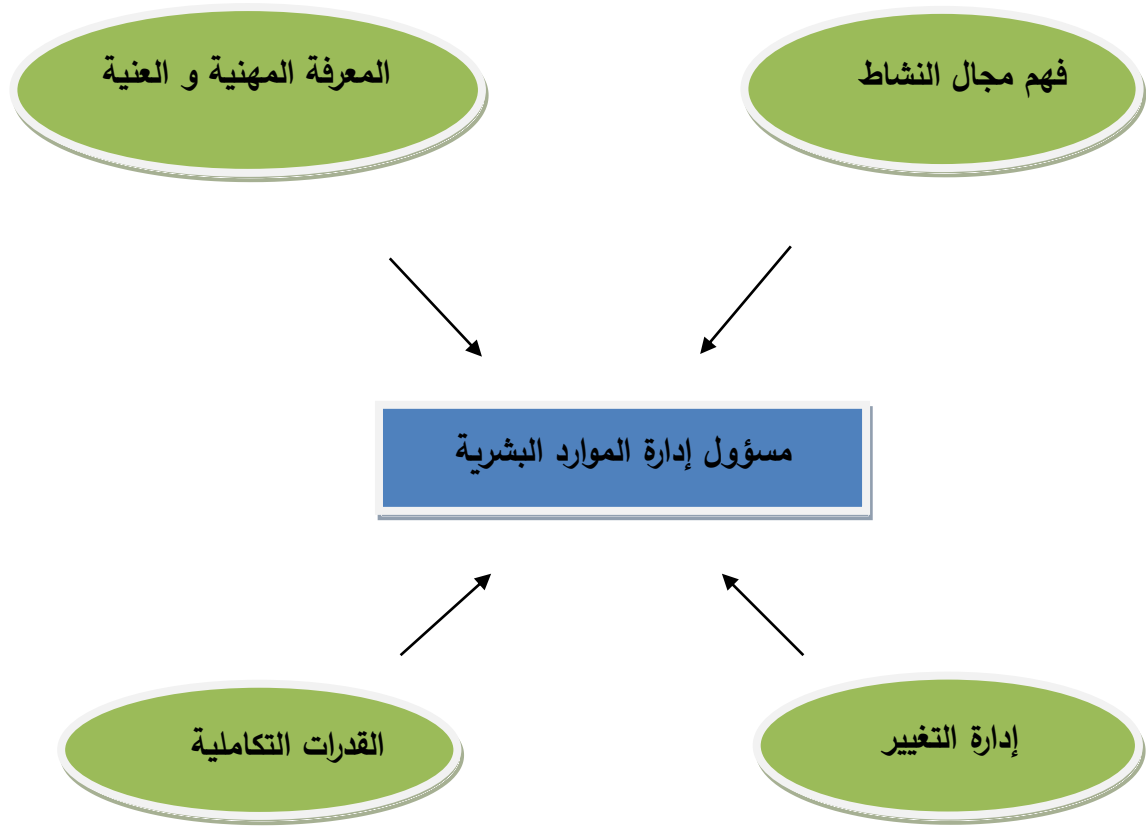
ب- **المعرفة المهنية و الفنية:** يجب على مسؤول إدارة الموارد البشرية كذلك أن يمتلك معرفة واسعة عن أحدث التطورات و الممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب، نظام الحوافز و المكافآت، تقييم الأداء...

ج- **إدارة عملية التغيير:** تتمثل هذه المهارة في القدرة على التكيف مع المستجدات التي تطرأ على المؤسسة نتيجة التغيرات الداخلية أو الخارجية التي يفرزها المحيط.. و قد يترتب عليها نشوء صراعات أو غموض في الأدوار و المهام بين الأفراد و عليه فإن مسؤول الموارد البشرية يجب أن يمتلك المهارة لمراقبة التغيير الذي يقود إلى التوافق و النجاح.

د- **القدرات التكاملية:** أخيراً فإن مسؤول إدارة الموارد البشرية يجب أن يمتلك القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المنظمة. و يتطلب ذلك توافر النظرة

الشمولية و العامة، أي كيفية إحداث التوافق بين الأنشطة المختلفة للموارد البشرية و الإمام بتأثيراتها المتداخلة حتى تتحقق لها الفعالية¹. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (05): القدرات الإستراتيجية لمسؤول إدارة الموارد البشرية



المصدر: سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 88.

¹ سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 87- 88.

إن قدرات القائم أو المسؤول على وظيفة إدارة الموارد البشرية ليست ثابتة، و إنما تتطور وفق الظروف والمتغيرات التي تحدث خاصة مع إفرازات العولمة من جهة، و تغير طموحات و أهداف المؤسسة. بمعنى أن اكتساب هذه المهارات لا يضمن استدامة المؤسسة إن لم تجدد و تطور بشكل مستمر.

أسئلة للفهم:

- 1- حدد العلاقة بين إستراتيجية المؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية.
- 2- ما هو الفرق بين مكانة إدارة الموارد البشرية في الوقت السابق و الوقت الحالي.
- 3- ما هي المهارات الأخرى التي ترى بأنها ضرورة في مسؤول إدارة الموارد البشرية؟

المحاضرة الثامنة : إستراتيجيات الموارد البشرية

أهداف المحاضرة الثامنة:

- 1- التعرف على ماهية إستراتيجية الموارد البشرية
- 2- إبراز أهم إستراتيجيات الموارد البشرية في الوقت الحالي
- 3- كيفية صياغة إستراتيجية الموارد البشرية

أولا/ تعريف استراتيجيات الموارد البشرية:

يعرف Randall Schuler استراتيجيات الموارد البشرية بأنها: " خطط و سياسات تهدف إلى معالجة القضايا الإستراتيجية المرتبطة بالموارد البشرية"¹. أي أنها بديل من البدائل الإستراتيجية المرتبطة بإدارة الموارد البشرية. كما تعرف أيضا على أنها: " خطط تصميم و تنفيذ مجموعة من الممارسات و السياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا، و التي تدعم الاستثمار في رأس المال البشري"، و المقصود هنا أن تساهم استراتيجيات الموارد البشرية في تطوير الخبرات و المهارات و المعرفة، و القدرة على الإبداع و الابتكار على العمال و الموظفين.

كما تتبنى استراتيجيات الموارد البشرية ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الإستراتيجي لها، حيث تعمل على الأخذ بعين الاعتبار ذلك المزيج و التداخل بين عناصر البيئة الداخلية و الخارجية.²

¹ Charles.R (2003), Op.cit, p 217.

² عبد الله العولقي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط – دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، اليمن، المجلد 1، العدد 1، 2018، ص130.

ثانيا/ تعريف استراتيجيات الموارد البشرية:

يعتبر النقاش حول دور إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها في تعزيز فعالية المؤسسات من النقاشات المهمة لصناع القرار وللباحثين والمهتمين بالموارد البشرية، فالبعض يؤمن بشكل كبير في فعاليتها والبعض الآخر يعتبر أن هذا الطرح مجرد زوبعة في فنان كونه لا ينسجم مع ديناميكية العمل المؤسساتي. ولكي نفهم هذا الدور ينبغي أولاً معرفة ما هي استراتيجيات الموارد البشرية؟ وكيف تساهم في رفع كفاءة المؤسسات؟ وذلك من خلال عرض مجموعة من المفاهيم المتعلقة بهذا المفهوم.

بداية يمكن تعريف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأنها "تمط من المفاهيم والأنشطة المخطط لها في إدارة تطوير الموارد البشرية تهدف إلى تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها"، حيث تُمكن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من إيجاد مجموعة من الطرق الإيجابية التي يمكن من خلالها المساهمة في فعالية المنظمة وتحليلها من خلال مراجعة مجموعة الممارسات والأنشطة وتقييم نتائجها. حيث يرى بعض الباحثون في مجال إدارة الموارد البشرية أن تفعيل عمل الاستراتيجيات يعتبر ميزة تنافسية للمؤسسة، هذه الميزة تصعب على المنظمات الأخرى فهم أو محاكاة المحسنات التي تصاحب هذا التمكين. فممارسات الموارد البشرية الجيدة والتي تعتبر فعالة في إدارة الأفراد بالإمكان تحليلها وبالتالي اختبار نتائجها في زيادة فعالية المؤسسة. ولكي تؤدي الاستراتيجيات ثمارها ينبغي بحسب الكثير من الأطروحات أن يكون هنالك توائم داخلي وخارجي للمؤسسة مع ظروف السوق و البيئة الخارجية ككل.

يعتبر فورمبيرن أول من استعرض مصطلح استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ووضع ثلاثة عناصر

أساسية لفعاليتها في المنظمات، هذه العناصر هي :

- مهمة المنظمة: و يقصد بها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة (سبب النشأة).

- إستراتيجية المنظمة: و يقصد بها الإستراتيجية الكلية للمؤسسة.

- وظيفة إدارة الموارد البشرية.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

ومن هنا بدأ تداول أفكار استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .حيث يرى بيكر وهيوزيد ضرورة تحديد الاختلافات بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وبين نظم إدارة الموارد البشرية التقليدية القديمة من خلال المفهومين التاليين:

- الأول: أن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تركز على أداء المنظمة من خلال أداء الفرد .

- الثاني: تستخدم ممارسات الموارد البشرية - من خلال تفعيل عمل الاستراتيجيات - في حل

معضلات المنظمة أكثر من معضلات الأفراد .

ومن هنا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تتماشى مع الإستراتيجية التنظيمية للمؤسسة وأن تعمل

معها بانسجام لخلق ميزة تنافسية مستدامة ، والتي بدورها ستساعد في زيادة الأداء الكلي (الشامل)¹.

ثالثا/ الفكر الاستراتيجي وأثره في وظائف إدارة الموارد البشرية (التحولات الفلسفية في طبيعة الوظائف):

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات... وغيرها تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريبا إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغيرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى و إستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغيرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات.

وهذه التغيرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها قبل التطرق إلى مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل تفصيلي في العناصر اللاحقة إن شاء الله فيما يلي:

¹ عادل السالمي، استراتيجيات الموارد البشرية و أثرها في فعالية المنظمات، <https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/human-resource-strategies>، اطلع عليه يوم 2018-12-02، على الساعة 14:30.

أ- وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف:

لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المؤسسة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات الوظائف ، والمواصفات والشروط التي يجب توفرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المؤسسة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخلها، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلا عن تطوير أدائهم داخل المؤسسة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد البشرية وعدم هدرها، فضلا عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمؤسسة.

ب- وظيفة تكوين الموارد البشرية:

- **تخطيط الموارد البشرية:** إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات و احتياجات إستراتيجية المؤسسة على المدى الطويل.

- **الاستقطاب والاختيار:** إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تبنى على

أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المؤسسة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقا لما هو محدد سنوات عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري.

- **التدريب:** إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقتي تلجأ إليه المؤسسة عند الضرورة، كأن

تريد من خلاله تلاقي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي..! فنظرة المؤسسات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية.. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المؤسسة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل.

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمؤسسة.. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المؤسسة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المتوسط، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.¹

ج- وظيفة التحفيز: بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب

قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد

¹ محمود عيسى، إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في انجاز إستراتيجية المنظمة، <https://www.alukah.net/culture/0/913>، اطلع عليه يوم 2018-12-02، على الساعة 19:42.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيبة لدى المؤسسة، بل يعدها شريكة فيها..! وطبقا لذلك أعدت
إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهما في المؤسسة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح،
ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخلها، وتتوافق
هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام.

د- وظيفة تقييم الأداء: بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب
الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المؤسسة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد
على العمل الجماعي، بدلا من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على
العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة
وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة الزبائن في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا
الزبائن الذي ربطت كثير من المؤسسات نظام حوافزها لعاملها به.¹

هـ - وظيفة علاقات العمل: انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد
(والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابة عن أصحاب العمل والشركات
والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين
في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة
التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا
النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا
النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائدا من قبل، ويقوم النظام
الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المؤسسة والنقابات الممثلة للعاملين،
مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءا من إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد

¹ المرجع نفسه.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المؤسسة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المسؤولين، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المؤسسة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المؤسسات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المؤسسات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأيّة مخاطر قانونية.

و- **وظيفة التعويضات:** إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المؤسسات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

- جودة أداء العاملين.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.¹

¹ المرجع نفسه.

رابعاً/ إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية قبل بناء أو تبني أي إستراتيجية مناسبة لها بالقيام بمجموعة من الخطوات المحددة، و تتمثل في:

أ- **معرفة شخصية المؤسسة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد رؤية المؤسسة و سبب وجودها، الثقافة السائدة فيها و القيم الأساسية التي بنيت عليها المؤسسة.

ب- **تشخيص و تحليل البيئة الخارجية و الداخلية:** يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة لعناصره ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات سواء كان داخلي أو خارجي، كتحديد العرض من العمالة، اللوائح القانونية التي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية، التغيرات التكنولوجية المتسارعة... كما يجب أيضاً يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

و في أغلب الأحيان تكون نتائج تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية مصدراً مهماً للمعلومات في بناء إستراتيجية الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة.¹

ج- **تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة 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 العناصر المطلوبة.... و كذا نظرة المسؤولين للموارد البشرية. فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية 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

¹ إبراهيم الفرج، حلقة بحث بعنوان: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، ص ص 6-8.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية....

د- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد و تعريف ماهية النتائج

التي تريد المؤسسة الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية التي ستضعها كما يجب الأخذ بعين الاعتبار تحديد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية.

هـ- صياغة وتكوين الإستراتيجيات: لتحقيق هذه الخطوة يتطلب الأمر الإجابة على العديد من

الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل **خطة عامة** تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، و الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية.¹

و- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من خلال ترجمتها في شكل خطط

وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك. أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في

¹ المرجع نفسه.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية ، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية .

ن - متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق

مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية

بشكل دوري. وتتم الرقابة على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة

الموارد البشرية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج

متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى

التنفيذي المباشر قصير المدى ¹.

خامسا/ أهم استراتيجيات الموارد البشرية:

قبل التطرق إلى أنواع استراتيجيات الموارد البشرية ينبغي التذكير بأن هذه الاستراتيجيات تنقسم إلى

ما هو سابق الاستخدام أي وظائف و خطط سابقة تم تحديثها وفق متطلبات المرحلة، و منها ما هو

حديث ظهر مع تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية. من أهمها نذكر:

أ- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

إن تخطيط الموارد البشرية يعني: ' عملية التقدير و التنبؤ التي تقوم بها المؤسسة لتحديد احتياجاتها

من الموارد البشرية بالكم و النوع المناسبين و في الوقت و المكان المناسبين، و ذلك من أجل تحقيق

الأهداف المحددة مسبقا"². و هو يعني وفق وجهة نظرنا: " تصور مستقبل المؤسسة ووضع الخطط

اللازمة لتحقيق هذا المستقبل".

¹ المرجع نفسه، ص ص 6-8.

² محمود رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012، ص 32.

ب- إستراتيجية التدريب و التطوير:

لقد أصبحت إستراتيجية التدريب ذا مكانة أساسية ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية بعد إدراك المؤسسات لأهمية هذه الإستراتيجية في تحمل الفرد لا لمهامه الحالية فقط و إنما لتحمل أعباء المستقبل أيضا و التي تتميز بالتغير هي كذلك. كما أن التدريب أصبح في ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مقترنا بـ"التطوير"، و الذي يعني: " إكساب الموارد البشرية المهارات و المعرفة و السلوكات التي تحسن من قدرتهم على مواجهة مختلف التحديات الحالية أو التي لم تظهر بعد " .

كما أن التدريب أهتم في ظل تبني البعد الاستراتيجي بتحديد الاحتياجات التدريبية المستقبلية عن طرق وضع معايير علمية مدروسة تأخذ بعين الاعتبار متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية و كذا أهداف المؤسسة و رؤيتها، على نقيض المقاربة التقليدية التي كان فيها دور التدريب يقتصر على تزويد العمال الحاليين و المستقبليين بالمهارات اللازمة لأداء وظيفتهم الحالية.¹

ج- إستراتيجية تطوير المسار المهني:

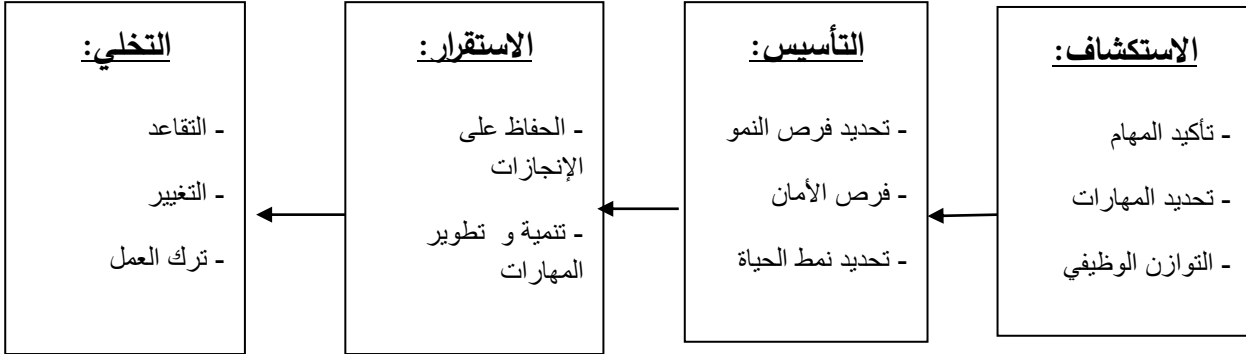
إن التغيرات والتطورات في بيئة العمل وبروز فلسفات وأساليب واستراتيجيات عالمية جديدة كتغيير هيكل العمالة، الثقافة التنظيمية الجديدة، هيكل القيم لدى الموظفين...، هذا أعطى دلالات دافعة وقوية إلى الاعتراف بعدم مرونة الهياكل التقليدية وضرورة تأسيس إستراتيجية خاصة بتطوير المسار الوظيفي. تعرف إستراتيجية تطوير المسار الوظيفي على أنها: " مجموعة من الأنشطة والعمليات والإجراءات التي تشكل برنامجا فعالا لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي للتوفيق بين احتياجات المؤسسة في المدى الطويل واحتياجات العاملين وطموحاتهم في المدى القصير والمتوسط، و في الوقت نفسه التعامل مع التغيرات السريعة والمتوقعة".²

¹ حاتم الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل-، مجلة الدنانير، العدد 3، 2013 الجامعة العراقية، بغداد، العراق، ص 208.

² مانع سيرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص ص 178.

هناك عدة مراحل يمر بها المسار الوظيفي تبدأ من الاكتشاف و تجديد الاهتمامات و المهارات و تأكيد التوافق بين الفرد و الوظيفة، ثم يلي ذلك البحث عن فرص النمو لتأسيس و تأكيد الاتجاه الوظيفي و الطموح، ثم الاستقرار ثم أخيرا الانفصال بالتقاعد أو ترك العمل... كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل (06): إستراتيجية تطوير المسار المهني



المصدر: سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص 168.

لكل مرحلة من المراحل المذكورة سابقا مهام و أنشطة تتميز و تختلف تماما عن المراحل الأخرى بما يتفق مع حاجات و طموحات و سلوك الفرد الوظيفي. و هكذا بعد تغيير الاتجاه و ترك العمل للبحث عن فرصة أخرى تبدأ دورة جديدة للمراحل نفسها ينجر عنها اكتشاف قيم و مهارات جديدة. و فيما يلي توضيح مبسط لكل مرحلة من المراحل:

- **مرحلة الإستكشاف:** في هذه المرحلة يحدد الفرد نوع العمل أو الوظيفة التي تتفق مع آماله و رغباته و طموحاته، مع الأخذ بعين الاعتبار الاهتمامات الشخصية. ثم يبدأ في جمع المعلومات عن الوظائف المتاحة من كل المصادر المحيطة به. و تمتد فترة هذه المرحلة حتى بداية استلام الفرد للعمل الجديد.

- **مرحلة التأسيس:** هي مرحلة بناء الذات و ترسيخ الثقة و إثبات الوجود الوظيفي، لذلك فتمتيز هذه المرحلة بظهور العاملين الجدد بقدر أكبر من الإيجابية، و البحث عن زيادة نسبة التآلف الاجتماعي و التوافق الوظيفي.

- مرحلة الحفاظ الوظيفي: تتميز هذه المرحلة باهتمام الموارد البشرية بتطوير ذاتهم المحققة

ومهاراتهم الوظيفية، و تنمية إنجازاتهم للسعي نحو امتلاك رصيد أكبر من الخبرة و الوعي الوظيفي. في هذه المرحلة أيضا يبدأ الشعور بالخوف من تفوق من هم أصغر سنا، إلا أنه يجب تحقيق التوازن بين طموحات الفرد الوظيفية و أهدافه الشخصية و بين قدراته على الإنجاز و الأداء في العمل.

- مرحلة الانفصال الوظيفي: هي آخر المراحل و أصعبها خاصة بالنسبة للأفراد المتميزين

والذين حققوا إنجازات أو تطورات سريعة في مساهمهم الوظيفي، لذلك يبدوون في الاستعداد للتغيير في نمط الحياة و محاولة التوفيق بين الأنشطة الوظيفية و غير الوظيفية (الرحلات، الأعمال الخيرية، الرياضة...)، أو البحث عن وظائف أخرى بعد التقاعد.¹

وعليه يمكن القول أن المورد البشري في التوجه الاستراتيجي نحو تطوير مساره المهني، لا يسعى فقط إلى الترقية أو العلاوة وإنما يبحث عن النجاح النفسي، التميز وتقدير دوره الوظيفي. إذ أصبحت المؤسسات تعي جيدا ضرورة امتلاك قاعدة مهارات وقيم وأنشطة متعددة لمواجهة التغير الوظيفي في أي وقت، و الذي يعني اتجاه الوظيفة في ضوء تغيير الهيكل والقيم والنشاط تبعا للتغيرات في بيئة ونظم العمل والمنافسة، بما يضمن للمؤسسة امتلاك الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات والخبرات التي تشكل كوادر جاهزة لمواجهة أي تغيير، بالتالي خلق المواءمة بين احتياجات الموارد البشرية والمؤسسة².

د- إستراتيجية مشاركة الموارد البشرية:

إن هذه الإستراتيجية تشجع العاملين على المشاركة في عملية اتخاذ القرارات و التي بدورها لها تأثير مباشر على بيئة العمل، كما تعبر إستراتيجية المشاركة عن مدى التكامل الوظيفي الموجود داخل المؤسسة. كما أشارت الدراسات التي تناولت هذا الموضوع إلى فعالية تأثير إستراتيجية المشاركة على الالتزام التنظيمي للعاملين و تحفيزهم.... يمكن تصنيف مشاركة الموارد البشرية إلى نوعين:

¹ سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011، ص ص 167-170.

² مانع سيرينة، المرجع السابق، ص ص 178-179.

- المشاركة المباشرة: و تتطلب المشاركة في حل المشكلات، تقديم الاقتراحات...

- المشاركة غير المباشرة: و ذلك من خلال لجان العمل....

و قد تكون المشاركة بصفة فردية أو جماعية، مباشرة (وجهها لوجه) أو غير مباشرة (عن طريق

ممثّل). كما أن اختلاف أنواع المشاركة تعني درجات مختلفة من التأثير والمعروفة باسم " كثافة

المشاركة"، فمظهر المشاركة التقليدية كان متمثلاً في التقسيم العادل للمناصب أم المشاركة الحديثة فتتمثل

في ممارسات أفضل كالتواصل، الإدماج في مجالس الإدارة و غيرهما....¹

هـ - إستراتيجية التحفيز:

لقد تطلب أسلوب العمل الجديد من إدارة الموارد البشرية تصميم سياسة تحفيز جديدة تركز على

التحفيز الجماعي، و أن تتماشى مع التوجه المعاصر الذي يعتبر الموارد البشرية كما ذكرنا سابقاً شركاء

و ليس أجراء. من هذا المنطلق عملت الموارد البشرية على وضع برامج لتمليك العاملين أسهما في

المؤسسة، و غيرت من فلسفة المشاركة في الأرباح، ووضعت أساليب تحفيز معنوية و جماعية جديدة

تتوافق مع التوجه الحديث في مجال التحفيز الإنساني.

ترتكز إستراتيجية التحفيز على معايير أساسية تتغير بتغير مخرجات العاملين منها: جودة

الأداء،الفعالية التنظيمية، رضا الزبائن، تحقيق وفورات في تكاليف التشغيل و الإنتاج،حسن استخدام

الموارد المادية. فهي بذلك تهدف إلى خلق و بعث دافعية جديدة لدى الموارد البشرية في المؤسسة.²

و - إستراتيجية الاستقطاب:

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز وظيفة إدارة الموارد البشرية في الوقت المعاصر، حيث يرتبط

تحقيق الأهداف الإستراتيجية بمدى قدرة هذه الوظيفة على تزويد المؤسسات بالأفراد القادرين على وضع

¹ زياد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، الأردن، ص ص 39-40.

² لخضر حرز الله، دور الإستراتيجية الحديثة للموارد البشرية في مواجهة التحديات التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015، ص 61.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

الإستراتيجيات التنفيذية موضع التنفيذ. و يقصد بإستراتيجية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف

- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف

و مما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من إستراتيجية الاستقطاب هو ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من الكفاءات و المهارات العالية، بغرض اختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة. ويتأثر هذا الاختيار بثلاث (03) متغيرات:

- سياسات الموارد البشرية في المؤسسة: هي التي تحدد طبيعة الوظائف الحالية و شروط شغلها.

- تأثير مصادر الاستقطاب على نوعية المتقدمين لشغل الوظائف.

- تأثير القائمين على إستراتيجية الاستقطاب على اختيار المترشحين لشغل الوظائف.¹

ن - إستراتيجية تقييم الأداء:

تقييم الأداء أو تقييم الكفاءات أو تقييم أداء العاملين كلها مسميات مترادفة غايتها تحليل أداء المورد البشري بكل ما يتعلق به من صفات نفسية و بدنية أو مهارات فنية أو سلوكية أو عقلية، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف ثم العمل على تعزيز الأولى و معالجة الثانية كضمان أساسي لتحقيق فعالية المؤسسة.

و نظرا لأهمية تقييم أداء الموارد البشرية في حياة المؤسسة فإنه بالإمكان التطرق إلى الأهداف

الإستراتيجية التي تبحث عن تحقيقها هذه الإستراتيجية وفق ثلاث مستويات هي:

- على مستوى المؤسسة: من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على

مستوى المؤسسة من خلال إستراتيجية تقييم الأداء نذكر:

¹ عادل زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية، 2003، ص ص 240-241.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

* خلق مناخ من الثقة و التعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار التقارير، مما يجنب المؤسسة حالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحسوبية وتفضيل بعضهم عن بعض.

* الرفع من مستوى الموارد البشرية من خلال استثمار قدراتهم الكامنة و تطوير من يحتاج منهم إلى تكوين و تدريب أكثر.

* تقييم فعالية وظيفة إدارة الموارد البشرية: لأن عملية تقييم الأداء تعتبر مقياسا للحكم على الأساليب المستخدمة في هذه الوظيفة.

* تحديد تكاليف العمل الإنساني، و إمكانية ترشيد سياسات الإنتاج و التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة و العائد.

- **على مستوى المسيرين:** إن قيام المسؤولين على عملية التقييم بالحكم على أداء الموارد البشرية ليس بالشيء الهين لاسيما عندما يطالب هذا المسير بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف المقيم بهذا المستوى. و هذا ما يدفع بمسؤولي التقييم بتنمية مهاراتهم و قدراتهم في المجالات الآتية:

* التعرف على كيفية أداء الموظف لعمله بشكل علمي و موضوعي.

* الرفع من مستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرص الكاملة لمناقشة مشاكل

العمل مع أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى تكون عملية التقييم سببا لزيادة التعارف بين المسؤول و موظفه.

* تنمية قدرة المسؤول في مجالات الإشراف والتوجيه و اتخاذ القرار الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

- **على مستوى الموارد البشرية (المقيمين):** لعل أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى

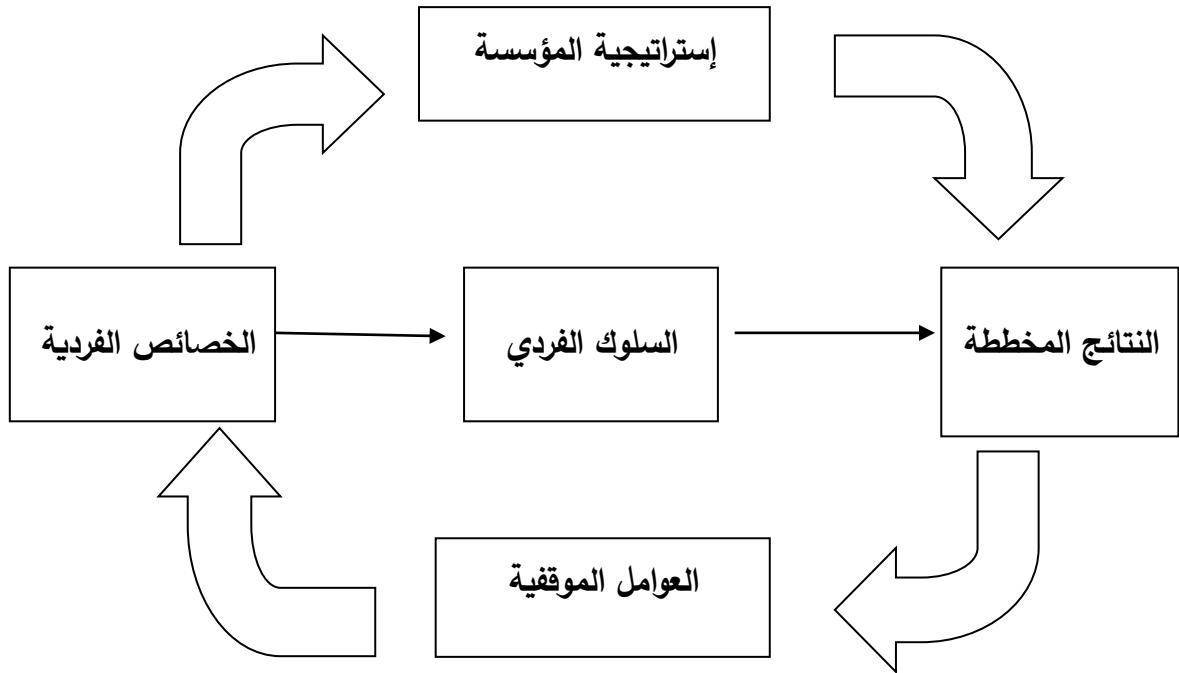
تحقيقها بين العاملين ما يلي:

* تعزيز حالة الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ليفوزوا بالمكافآت و يتجنبوا العقوبات.

* تساهم إستراتيجية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل و الطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين و تطوير بيئتهم الوظيفية أيضا بأساليب عملية و بصفة مستمرة.¹

انصب تركيز الباحثين لفترات طويلة على عملية تقييم الأداء كوسيلة أساسية لقياس الأداء، و كان الهدف منها هو قياس أداء الموارد البشرية بشكل موضوعي يتصف بالدقة و الثبات، غير أنها تجاهلت العديد من الأبعاد التنظيمية المؤثرة على " إدارة الأداء"، مثل ما هو موضح في الشكل(07):

الشكل (07): نموذج إدارة الأداء



المصدر: عادل زايد، المرجع السابق، ص 331.

¹ مؤيد السالم، عادل صالح، مرجع سابق، ص ص 103-105.

يظهر من خلال النموذج الموضح في الشكل 07، أن الخصائص الفردية المتمثلة في القدرات، المهارات، المعارف هي المادة الخام التي يتكون منها الأداء الفردي فعل سبيل المثال: في وظيفة التسويق فإن المؤسسة ترغب في تعيين رجل بيع تتوفر فيه قدرات عالية على تحقيق الاتصال الفعال مع الآخرين و لديه في نفس الوقت معرفة تامة بمنتجات المؤسسة و خدماتها، و في ضوء ذلك يمكن تحويل الموارد الخام إلى أهداف تنظيمية عن طريق سلوكيات الفرد. و نفس الشيء بالنسبة للعناصر الأخرى لكن هدفنا من ابراز هذا النموذج هو توضيح أهمية العلاقة بين الأداء التنظيمي و إستراتيجية المؤسسة، فالهدف الأساسي من تخطيط و تقييم الأداء هو توظيف هذه الآلية في خدمة الأهداف الإستراتيجية، عن طريق تحديد أنماط السلوك المرغوبة و قياسها.¹

ز- إستراتيجية تمكين العاملين:

خلال العقدين الماضيين زاد الاهتمام بدراسة تمكين العاملين في المنظمات المختلفة. ونتيجة لما تواجهه المنظمات في الوقت الحالي من زيادة المنافسة ، خفض التكاليف ، زيادة الأداء ، فإن المنظمات اتجهت إلى استخدام إستراتيجية تمكين العاملين لتحسين أدائها. إن تطبيق مفهوم تمكين العاملين أدى إلى التغلب على عدم الرضا الوظيفي للفرد، وخفض تكلفة الغياب ودوران العمل وكذلك زيادة جودة الأداء . كما أن تمكين العاملين يهدف إلى التغلب على البيروقراطية من خلال خلق وإيجاد الاندماج الوظيفي المرتفع ، كما أنه يساعد العاملين على المساهمة والمشاركة في اتخاذ القرارات ، وكذلك يساعدهم على تحمل مخاطر عملهم بشكل فعال ، وأخيرا، فإنه يساعد العاملين على حل المشكلات التي يواجهونها دون انتظار حلها من قبل رؤسائهم.

¹ عادل زايد، المرجع السابق، ص ص 331-333.

لتطبيق إستراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي:

- تؤدي إلى أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية ، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية.
- زيادة تركيز واهتمام الإدارة العليا بالقضايا الإستراتيجية وترك الأمور اليومية للصف الثاني من الإداريين (المستوى التكتيكي).
- تنتج إستراتيجية التمكين بعد تقليل المستويات الإدارية فائض في العاملين بالمؤسسة يمكن استخدامه في خلق وإنشاء إدارات لوظائف جديدة.
- إطلاق قدرات الأفراد العاملين الإبداعية والخلاقة بضمان وصول مقترحاتهم وأفكارهم إلى متخذي القرار.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء الوظيفي.
- توفر إستراتيجية تمكين العاملين مناخ تنظيمي إيجابي لتنفيذ الاستراتيجيات الإدارية الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة وغيرها.¹

ي- إستراتيجية التعلم التنظيمي:

هو عملية اكتساب المعارف وتطوير المهارات وزيادة القدرات والإبداع والتكامل في المعرفة والتحسين المستمر في أنشطة المؤسسة وقابليتها على اكتساب المعلومات والاستفادة منها بشكل مستمر. وتتبع أهمية التعلم التنظيمي من كونه له تأثير رئيس ومباشر في نجاح وبقاء المؤسسات، إذ إن التعلم

¹ <http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/posts/127619>، اطلع عليه بتاريخ 2018-12-02، على الساعة 20:04.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

التنظيمي مستند على قدرة المنظمة على تعلم أفرادها وتطوير مهاراتهم ومعارفهم لتحقيق الأداء المتميز والقوي والقدرة على المنافسة.

*استراتيجيات التعلّم التنظيمي:

إن استراتيجيات التعلم التنظيمي عديدة، إلا أن هناك سبع استراتيجيات مطبقة بشكل كبير هي:

- الاجتماعات :

هي تجمعات رسمية في مكان وزمان تم الاتفاق عليهما من أجل تحقيق أهداف تم وضعها مسبقاً، وتكون الاجتماعات بناءة عندما يتم بلوغ الأهداف المرجوة من ورائها في أقصر وقت ممكن، ومن الأهداف الأساسية وراء الدعوة إلى عقد الاجتماعات هو نشر المعلومات، وتوزيع الأعمال وحل المشكلات. ويمكن اعتبار الاجتماعات وسيلة لإشراك جميع أفراد مجموعة العمل والبدء في التعلم معاً، وذلك عن طريق إدراج العديد من الأنشطة التعليمية ضمن أجندة الاجتماعات.

- المؤتمرات عن بعد:

هي طريقة تقوم على عقد اجتماعات عن بعد باستخدام التقنيات المناسبة بهدف تبادل المعرفة والخبرة والمعلومات في موضوع محدد في مجال تخصصي بعينه، وتهدف إستراتيجية المؤتمرات عن بعد إلى تقديم تعلم متطور متميز موجه لخدمة قاعدة عريضة من الأفراد، وتتميز هذه الإستراتيجية بالابتعاد عن التلقين وتطوير مهارات التعلم الذاتي عند الأفراد وتتميز أيضاً بتدني التكاليف المادية المترتبة على الأفراد وتوفير الوقت و الجهد.¹

¹ محمد الخشروم، عمر دره، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية بحلب، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، العدد 104، المجلد 33، 2011، ص ص 36-37.

- الحوار الاستراتيجي:

هي طريقة يتم بمقتضاها إدارة عمليات حوار بين العاملين بالمؤسسة حول الاستراتيجيات الشاملة، إذ يتشارك كل من الإدارة والعاملين حول ماهية القرارات التي تتخذها المؤسسة باختبار توجهات إستراتيجيات معينة بناء على الافتراضات الرئيسة التي اعتمدها الإدارة العليا وعلى ضوءها يتم وضع الخطط والبرامج .

- الفرق متعددة المهام :

هي اجتماع مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من المهارات والمعارف والخبرات والذين يعملون معا بالمؤسسة، وذلك لتحقيق أهداف ومهام محددة. وقد تشكل هذه الفرق بصفة دائمة أو بصفة مؤقتة، وذلك بحسب حاجة المؤسسة لها، وأعضاء هذه الفرق ينتمون إلى مختلف الوحدات التنظيمية ، وتستخدم هذه الفرق لتحقيق الانسيابية والمرونة في عمل المؤسسات ولحل المشكلات ولتحقيق مهمات تتطلب استخدام عميق للمعرفة والمهارات والخبرات .

- التعلم الفعال:

هو أحد أشكال التعلم ويترجم بالنقاء مجموعة من الأفراد ذوي مستويات متفاوتة من الخبرات والقدرات للقيام بتحليل مشكلة فعلية تواجههم أثناء عملهم واقتراح خطة تنفيذية لحلها، وإستراتيجية التعلم الفعال تقدم معرفة جديدة وتعلم شيء جديد للأفراد، وينبغي توافر عدة مبادئ في التعلم الفعال منها: تنمية الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين، والتعاون بين العاملين، والتقييم المباشر، وإعطاء الوقت الكافي والمناسب للأعمال، والتنوع في أسلوب العرض وفي أسلوب التقييم أيضا.¹

¹ المرجع نفسه، ، ص ص 36-37.

- الشبكات الرسمية :

هي قنوات تخضع فيها الاتصالات لقواعد وإجراءات محددة ومثبتة وبصورة مكتوبة ورسمية، وتتم بحسب اللوائح والقنوات الرسمية التي يحددها الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وتعد وسيلة لتحفيز العاملين في المنظمة للقيام بالأدوار المطلوبة منهم وتفيد في نقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة، بما يسهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المؤسسة وتطورها، كما إنها تسهم في نقل المفاهيم والآراء والأفكار بين أفرادها.

- الشبكات غير الرسمية :

هي عملية التقاء العاملين خارج مواقع العمل وتكون فيها الاتصالات خاضعة لقواعد وإجراءات غير رسمية، وتتم من خلال قنوات غير رسمية ويمارس الاتصال في المناسبات أو الاجتماعات أو النوادي، وينتج عنه زيادة في التفاعل بين الأفراد فيساعد على تنمية الولاء داخل المنظمة الواحدة.¹

ليست هذه كل الاستراتيجيات، و إنما على الطالب البحث عن الاستراتيجيات الأخرى

أسئلة للفهم:

- 1- قدم تعريفك لإستراتيجية الموارد البشرية.
- 2- ما هو الفرق بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و وظائف إدارة البشرية؟
- 3- ما هي استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى الغير المذكورة.

¹ المرجع نفسه، ص ص 36-37.

المحاضرة التاسعة: حوكمة المؤسسات كأسلوب إدارة إستراتيجية للموارد البشرية

أهداف المحاضرة الثالثة عشر:

- 1- التعريف بحوكمة المؤسسات
- 2- وصف مبادئ حوكمة المؤسسات
- 3- إبراز الأهمية التي أولتها حوكمة الشركات للموارد البشرية

تمهيد:

إن حوكمة المؤسسات فكرة و اصطلاحا شاع استخدامها بشكل واسع مع بداية التسعينات من قبل الهيئات الدولية كأسلوب و نظام إداري يهدف إلى تحقيق التنمية للاقتصاديات الوطنية، إلا أن هذه الفكرة أصبحت اليوم على قدر كبير من الأهمية نتيجة تحديات العولمة و الاندماج العالمي.

فقد اكتسبت الحوكمة و ممارساتها أهمية كبيرة منذ حدوث الأزمة المالية الآسيوية سنة 1997

و من ثم اكتشاف سلسلة الفضائح التي مست كبرى الشركات العالمية نتيجة تلاعبها بقوائمها المالية كإنرون، ووردكوم...، ما أدى إلى جعلها إحدى القضايا الأساسية التي استحوذت على اهتمام الملاك والمسيرين في المؤسسات، و الباحثين في الجامعات و المعاهد.

1- مدخل إلى حوكمة المؤسسات:

بعد الفضائح و الأزمات المالية و الانهيارات المتعددة التي زعزعت عالم الأعمال في السنوات

الأخيرة خاصة بإفلاس المؤسسات الكبيرة (إنرون، ووردكوم....)، أثير جو من الخوف و التردد لدى

أصحاب رؤوس الأموال (les investisseurs) نتيجة لعدم قدرة آليات التسيير (Outils de

gestion) في المؤسسات على تجنب هذه الأزمات....

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

نتيجة لهذه الظروف بدأ الحديث عن آلية جديدة تركز على ضرورة إتباع أساليب رشيدة تعمل على حماية المؤسسة من خلال العمل على إرضاء مختلف المتعاملين معها و التوفيق بين مصالحهم، وقد عرفت هذه الآلية بـ "حوكمة المؤسسات" Gouvernance d'entreprise

2- تعريف حوكمة المؤسسات:

لغويا على المستوى المحلي و الإقليمي لم يتم التوصل إلى مرادف محدد لمصطلح Corporate governance باللغة العربية، ولكن بعد العديد من المحاولات و المشاورات مع عدد من خبراء اللغة العربية و الاقتصاديين و القانونيين المهتمين بهذا الموضوع، استقر مجمع اللغة العربية بمصر على مصطلح " حوكمة الشركات". و الحوكمة لغويا معناها الحكم أو التحكم، أي السيطرة على الأمور بوضع ضوابط و قيود تحكم العلاقات داخل المنظمة.

أما اصطلاحاً و بعد أن أصبحت حوكمة المؤسسات من الموضوعات التي اهتمت بها العديد من الدوائر الأكاديمية و الاقتصادية العالمية، فقد عرفت من قبل صندوق النقد الدولي على أنها: " الإدارة الرشيدة للشركات أو الاقتصاد بصورة عامة عبر حزمة من القوانين و القواعد التي تؤدي إلى الشفافية"، أما منظمة التمويل الدولية فعرفتتها بأنها: " مجموعة الأطر التنظيمية، الهيكلية، وعمليات التحكم التي تهدف إلى تنظيم العلاقة بين الإدارة، المالك، و أصحاب المصالح الآخرين".

من خلال هذه التعاريف يمكن القول بأن حوكمة المؤسسات تعني "إيجاد و تنظيم التطبيقات و الممارسات السليمة للقائمين على تسيير الشركة، بما يحافظ على حقوق المساهمين و العاملين بالشركة و أصحاب المصالح"، ما يعني باختصار أن حوكمة المؤسسات تعبير واسع يتضمن قواعد و ممارسات السوق التي تحدد كيفية اتخاذ الشركة لقراراتها، والشفافية التي تحكم عملية اتخاذ هذه القرارات، ومدى المساءلة التي يتعرض لها المسؤولين عن القرارات.

3- مبادئ حوكمة المؤسسات:

تعرف مبادئ حوكمة الشركات بأنها: " مجموعة الأسس و الممارسات التي تطبق بصفة خاصة على شركات المساهمة، وتتضمن الحقوق و الواجبات لكافة المتعاملين مع الشركة، والتي تظهر من خلال النظام و اللوائح الداخلية المطبقة بالشركة"

في أبريل 1998 طلب مجلس منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية من المنظمة أن تقوم بالاشتراك مع الحكومات الوطنية و غيرها من المنظمات الدولية و القطاع الخاص ، بوضع مجموعة من المعايير و المبادئ الخاصة بحوكمة الشركات، وفي سنة 2004 توصلت المنظمة إلى مجموعة من المبادئ الرسمية (و ذلك بعد اعتمادها مبادئ غير رسمية سنة 1999) التي تهدف إلى دعم الثقة في سوق رأس المال، و كانت هذه المبادئ على النحو التالي:

أ- **ضمان وجود إطار فعال لحوكمة المؤسسات:** و يقصد به ضرورة وجود أساس قانوني و تنظيمي مؤسس فعلا يمكن كافة المشاركين في السوق من الاعتماد عليه في إنشاء علاقاتهم التعاقدية الخاصة، و عادة ما يضم إطار حوكمة الشركات عناصر تشريعية، تنظيمية، ترتيبات النظام الداخلي، و ممارسات الأعمال التي هي نتاج الظروف الخاصة بالدولة و تاريخها و تقاليدها.

ب- **حقوق المساهمين:** يهدف هذا المبدأ إلى العمل على المحافظة على مصالح المساهمين أقلية كانوا أم أغلبية، صغار أم كبار، و يمكن القول بشكل أدق بأن على حوكمة الشركات أن تعمل على الأقل على حماية مصالح المساهمين التي يكفلها لهم القانون: كالحرية في الانتخاب، الإفصاح في الوقت المناسب عن المعلومات، التصويت....

ج- **المعاملة المتكافئة للمساهمين:** إن مجالس الإدارة و المديرين و كبار المساهمين قد تكون لديهم فرصة الاضطلاع بأنشطة معينة لتحقيق مصالحهم على حساب مصالح غيرهم من المساهمين، و عليه

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

يتضمن هذا المبدأ تأكيدا على المعاملة المتكافئة للمساهمين في نطاق أساليب ممارسة سلطة الإدارة بالشركة، ولكن لا يتصدى للمبدأ للسياسات الحكومية في مجال تنظيم الاستثمار الأجنبي المباشر.

د - دور أصحاب المصالح في حوكمة المؤسسات: عرف كل من KOCHAN ET RUBENSTIEN

أصحاب المصالح: " هم الأفراد الطبيعيين و المعنويين الذين تتوفر فيهم ثلاث ميزات هي:

- القدرة على التأثير في أداء المؤسسة

- تقديم موارد خاصة من أجل تميز و نجاح المؤسسة

- القدرة على تحمل المخاطر مع المؤسسة

أما saches et Puston فقد عرفا أصحاب المصالح على أنهم: " الأفراد الذين يسعون لخلق

الثروة للمؤسسة و السعي لنجاح أنشطتها ". من خلال ما سبق يجب أن ينطوي إطار ممارسات حوكمة

المؤسسات على اعتراف بحقوق أصحاب المصالح كما يراها القانون، و أن يعمل أيضا على تشجيع

التعاون بين أصحاب المصالح في مجال خلق الثروة و فرص العمل.

ه - الإفصاح و الشفافية: ينبغي أن يكفل إطار حوكمة المؤسسات تحقيق الإفصاح الدقيق و في

الوقت المناسب بشأن كافة المسائل المتصلة بالمؤسسة كالحالة المالية، هيكل المالية....

و - مسؤوليات مجلس الإدارة: حيث يجب أن تتيح حوكمة المؤسسات الخطوط الإرشادية لتوجيه

و تسيير المؤسسة، كما يجب أن تكفل المتابعة للإدارة التنفيذية من قبل مجلس الإدارة، و أن تضمن

مساءلة مجلس الإدارة من قبل المساهمين.

4- أهمية حوكمة المؤسسات:

يمتد نظام حوكمة الشركات ليقاطع مع العديد من المجالات الاقتصادية، القانونية، الاجتماعية...، فمن الناحية الاقتصادية تبرز أهمية الحوكمة في كونها تعمل على ضمان رفع الأداء المالي ، تخصيص أموال الشركة، تدعيم المركز التنافسي للشركة من خلال كسب ثقة أصحاب المصالح في السوق، بالإضافة إلى كونها تساعد على جذب الاستثمارات سواء المحلية أو الأجنبية.

أما من الناحية القانونية، يهتم القانونيون بحوكمة الشركات لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة بالشركة لأنها تعمل على ضمان حقوق الأطراف المختلفة، لذا فالتشريعات المنظمة لعمل الشركات تعد العمود الفقري لأطر و آليات حوكمة المؤسسات، حيث تنظم القوانين و اللوائح الداخلية بشكل محدد و دقيق العلاقات بين الأطراف المعنية في الشركة (قوانين الشركات، المنافسة، الضرائب...).

و عليه يمكن القول بأن أهمية حوكمة المؤسسات من الناحية القانونية تتجلى من خلال التغلب على سلبيات تنفيذ التعاقدات التي يمكن أن تنشأ نتيجة الممارسات السلبية التي تنتهك صيغ العقود المبرمة.

و من الناحية الاجتماعية و باعتبار أن الشركات تؤثر و تتأثر بالحياة العامة، حيث أن أدائها يمكن أن يؤثر على الوظائف، الدخول، المدخرات...، فإن الحفاظ على هذه الشركات و حسن تسييرها يعتبران عنصرا جوهريا في معادلة الأداء الاجتماعي.

إذن فالإطار الأشمل للحوكمة يكون مرتبطا ليس فقط بالنواحي القانونية، المالية، المحاسبية للشركات، و لكنه يرتبط ارتباطا وثيقا بالنواحي الاقتصادية و الاجتماعية و القانونية، و يمكن القول أنه

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

إذا صلحت الشركة أو المؤسسة كنواة صلح الاقتصاد، و إذا فسدت فإن تأثيرها من الممكن أن يمتد ليضر عددا معتبرا من فئات الاقتصاد و المجتمع.¹

5- آليات حوكمة المؤسسات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

بتعدد الآليات التي يمكن لحوكمة المؤسسات التي تساهم بها في خلق القيمة للأطراف الآخذة، تتعدد أيضا الدور الذي تلعبه الحوكمة في حماية مصالح هؤلاء بشكل سمح لها بالتوفيق بين الأطراف المختلفة، و ذلك من خلال:

أ- **بناء الثقة مع المساهمين:** لقد أصبحت اليوم مسألة إعادة الثقة للمساهمين أمرا ضروريا لبقاء المؤسسات الاقتصادية، خاصة بعد الأزمات و الفضائح التي طالت كبرى الشركات العالمية في السنوات الأخيرة . و التي أفرزت حالات ثراء مشبوهة على حساب المساهمين و مصالحهم. و في هذا السياق تلعب حوكمة المؤسسات دورا مهما في إعادة الثقة للمساهمين خاصة عن طريق اعتماد المعايير و القوانين المالية التي تسمح بتقديم ضمانات و قدر كبير من الشفافية في عمليات المحاسبة،الإضافة إلى الدور الفعال لمجلس الإدارة.²

إن إعداد التقارير المالية الشفافة يتعدى مجرد تطبيق مجموعة من المعايير المحاسبية التي تهدف إلى توفير التناسق، وقابلية المقارنة، إذ أن ذلك يعتبر جزء لا يتجزأ من نظام جيد مصمم بعناية لحوكمة المؤسسات، ففي الولايات المتحدة مثلا يطلب إلى مجلس الإدارة أن يتأكد من قيام المراجعين وإدارة الشركة بأداء أعمالهم والمهام الموكلة إليهم بطريقة سليمة وبشكل مستقل، وقد جاءت هذه المطالب في شكل لوائح وتعليمات أصدرتها بورصة الأوراق المالية تطلب فيها أن تكون بعض اللجان التابعة لمجلس الإدارة مثل لجنة المراجعة مستقلة عن الإدارة، وأن تتمتع بالدرابية المالية، وأن تجري اتصالاتها بطريقة

¹ بالاعتماد على أعمال الباحث العلمية (كتاب، مقالات، مداخلات...)

² Fall.M (2001), « la création de valeur dans l'entreprise : le rôle de la gouvernance et des leviers financiers »,thèse de doctorat en finance, Université Paul Cezanne Aix Marseille 3, France .

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
ملائمة مع المراجعين لضمان أن يؤدي تطبيق المعايير المحاسبية إلى توفير الشفافية في التقارير التي
تعكس عمليات الشركة، وقد وضعت هذه المتطلبات والتعليمات بهدف زيادة قيام أعضاء مجالس الإدارة
بتمثيل مصالح المساهمين.

ولما كانت الدول في جميع أرجاء العالم مازالت مستمرة في جهودها لتنمية الاقتصاديات
الديمقراطية القائمة على أساس السوق فقد ازدادت أهمية إتباع المعايير المحاسبية، ومعايير إعداد التقارير
لسلامة نظمها المالية، ومن الممكن أن يؤدي إتباع المعايير المحاسبية المعترف بها دولياً إلى زيادة الثقة
لدى أصحاب الأسهم، وبدون هذه المعايير تقل إلى حد خطير قدرة الشركات على جذب رؤوس الأموال
سواء من البنوك، أو من المستثمرين نظراً لعدم قدرة المستثمرين على تقييم المخاطر والعوائد المرتبطة بهذا
الاستثمار، وتقييم المخاطر وحده مهمة شاقة ذات معايير وبدون المعايير الجيدة والسليمة تصبح أقرب
إلى المستحيل.

ومما لا شك فيه أن المعايير المحاسبية السليمة تدعم كفاءة الإدارة المالية، كما أن النظام السليم
للتقارير هو الذي يوفر المعلومات للدائنين والمستثمرين مما يهيئ لهم القيام باستثمارات آمنة ومربحة،
فالمستثمرون بحاجة إلى المعلومات التي تساعدهم على أن يقرروا ما إذا كان ينبغي لهم أن يشتروا، أو
يحتفظوا باستثمار معين، أو أن يقوموا ببيعه، أما المقرضون فإن ما يهمهم هو المعلومات التي تتيح لهم
أن يقرروا ما إذا كانوا سيحصلون على ما قدموه من قروض، وعلى الفوائد المستحقة عليها في مواعيدها.

واختيار أي دولة للمعايير المحاسبية هو أمر يخصها وحدها، ومع ذلك فإن المؤسسات التي
تستخدم معايير محاسبية، ومعايير لإعداد التقارير ليست مقبولة على نطاق واسع في أسواق رأس المال
ستواجه تكاليف أكثر ارتفاعاً في الحصول على رأس المال، والتمويل من تلك الأسواق، وقد تؤدي مشاكل
تدبير رؤوس الأموال بدورها إلى وضع معايير محاسبية ومعايير لإعداد التقارير أكثر قبولاً لدى

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

المستثمرين، وقد تم تحقيق تقدم كبير في وضع مجموعة عالمية من المعايير ذات التكلفة المنخفضة

بحيث يمكن أن يوفر إتباع هذه المعايير مصداقية لجزء كبير ومحسوس في التقارير المالية لأي دولة.¹

أما بالنسبة دور مجلس الإدارة فإن المجلس الفعال يضمن المستثمرين في الشركة بأن رأس المال

الذي تم استثماره يجري استخدامه من جانب مديري المؤسسة بطريقة رشيدة ويستخدم لتحسين الأداء

الاقتصادي للشركة، وذلك عن طريق مهمة المجلس الرقابية وهو ما يؤدي بدوره إلى زيادة قيمة الشركة

بصفة خاصة والرفاهة الاجتماعية بصورة عامة، كما يضمن لهم عدم الضياع في حالة إساءة استخدامه

من قبل المديرين التنفيذيين، وينبغي أن نتذكر دائماً أن المديرين ما لم تتم مراقبتهم باستمرار سيفضلون

مصالحهم الذاتية على مصالح المستثمرين، وبدون المراقبة من قبل المجلس سيظل الخطر ماثلاً على

الدوام في أن يقوم المديرون الذين قد يكونون، أو لا يكونون من أصحاب النسب الحاكمة من الأسهم

باستخدام أصول الشركة ومواردها لمصالحهم الذاتية بدلاً من المصلحة العامة للمساهمين، أو في عدم

أداء أعمالهم بطريقة تتسم بالكفاءة وقيامهم بتحسين أنفسهم عن طريق قيامهم بارتكاب أعمال يشويها

الغش والتزوير.²

تكون المسؤولية الأساسية لمجالس الإدارة هي تعزيز ازدهار الشركة في الأجل الطويل وحماية

حقوق المساهمين، لذلك فهي ملزمة قانوناً بالاعتراف بحقوق أصحاب المصالح في المؤسسة، ويعكس كل

من هذا الهدف ودور مجلس الإدارة في بلوغه مبدأ القرار المشترك، لكونه يمتلك واجباً غاية في الخطورة

وذو أهمية إستراتيجية وهو إبرام العقود أو إنهاؤها مع الجهاز الإداري، كما يؤثر كل من التدخل الرسمي

وغير الرسمي لأعضاء مجلس الإدارة غير التنفيذيين في صياغة وتقييم الإستراتيجية، فبالنسبة لهيكل

الملكية المتناثرة يكون هناك تدخل سلبي ومحدود لمالكي الشركة، وعلى الجانب الأخر الملكية المركزة أي

¹ جوزيف هوديون و ستيفن جولدبرج، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، ص ص 231-239.

² محمد مصطفى سليمان، دور حوكمة الشركات و دور أعضاء مجالس الإدارة و المديرين التنفيذيين، المرجع السابق، ص 95.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
يوجد من يملك أغلبية الأسهم فإن التمثيل المباشر للمساهمين في مجلس الإدارة هو السمة الغالبة، وعليه
تكون النتيجة أن أعضاء مجلس الإدارة في الملكية المتناثرة يشعرون نسبيا بأنهم منفصلين عن المساهمين
بصورة أكبر مما في حالة الملكية المركزة ويؤدي ذلك إلى انعزال مجلس الإدارة إلى حد ما عن أشخاص
من المفترض أنه يمثلهم، وهو ما يؤدي إلى انحراف ميزان قوة الشركة نحو الإدارة وعليه التأثير في تحديد
كيفية تأدية مجلس الإدارة لمستوياته الإستراتيجية وتنفيذها، فبالنسبة للأعضاء غير التنفيذيين فإن التأثير
الوحيد الذي يمكنهم ممارسته على الاختيارات الإستراتيجية يتم من خلال مراجعتهم لأداء الشركة، أو من
خلال حقهم في اختيار الجهاز الإداري.1

ومما سبق يتضح لنا أن الإشراف والاستقلالية، والقدرة على التنافس والمشاركة في الإستراتيجية
هي النواحي الثلاث التي تظهر الارتباط العملي للحكومة بحقوق المساهمين، كما تعتبر أساسا لضمان
قيام مجلس الإدارة بالمحاسبة عن المسؤولية تجاه الإدارة التنفيذية من أجل الاستمرار والازدهار في
الأداء، ومن ثم بناء جسر للثقة بين المسيرين و المساهمين.

ب- احترام مصالح الأطراف الآخذة: تؤكد الدراسات والبحوث الإدارية والاقتصاديات الحديثة على أن
استثمار المؤسسات في تبني الاتجاهات والمداخل الإدارية الناجحة هي استثمارات ناجحة خاصة إذا كان
هناك إجماع على فعاليتها، فنظام حوكمة المؤسسات يقع ضمن الاستثمارات القادرة على توفير أسباب
النجاح للمؤسسات عن طريق تحقيق قيمة لمختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة وخاصة
المساهمين، الزبائن، وأصحاب المصالح وهذا على حسب E.CLARKSON.

يعتبر المساهمون من أهم ركائز الشركة على الإطلاق فهم يبحثون عن عوائد عظمى مقابل ما
أسهموا به من رؤوس أموال، وهذا يتوقف طبعا على مدى قدرة الشركة على تحقيق عوائد ملائمة مقابل
استثماراتهم لتتمكن من إجراء توزيعات مرضية للمساهمين وهو ما يعتمد بدوره اعتمادا كبيرا على دور

¹ جيمس سيلر، حوكمة الشركات في القرن الواحد والعشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، ص
ص105-107.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين
المسيرين في المؤسسة، و آليات الرقابة في المؤسسة كالجمعية العمومية، مجلس الإدارة، الرقابة
الداخلية.... ، أي بعبارة أخرى يمكن القول بأن خلق القيمة للمساهمين مرهون بمدى قدرة المؤسسة على
تعظيم ثروتهم وتحسين صورتها.

يتطلب تعظيم ثروة المساهمين من خلال دور المسيرين وموقعهم في عملية خلق القيمة التوافق بين
مصالح الطرفين باعتبار المسيرين أعوان لدى المساهمين مهمتهم الأساسية خلق الثروة لهؤلاء الآخرين
ولكي يتم تحقيق هذا التوافق لا بد من تقاضي الصراعات بين الطرفين أو ما يسمى: "أزمة الوكالة" التي
تحدث نتيجة لمجموعة من الأسباب نذكر منها:

- البحث عن النمو: خاصة في الأجور حيث يبحث المسيرين على زيادة أجورهم مقابل رفض
المساهمين تحمل تكاليف هذه الزيادة.

- البحث عن الاستقلال أو الاستئصال: ويقصد به محاولة المسيرين التحرر من قبضة الإدارة
(خاصة من مجلس الإدارة).

إن حدوث مثل هذه الأزمات يضر بمصالح المساهمين وينقص من القيمة التي ينتظرونها مقابل
اهتمام المسيرين بمصالحهم الشخصية فوفقا ل S.F.BYRNE تلعب الحوافز المالية دورا مهما في تحقيق
التوافق بين المساهمين والمسيرين ويتم ذلك عن طريق:

- توفير حوافز خاصة تشجع المسيرين على اتخاذ القرارات الصعبة في حالات الأزمة لكي
تضمن عدم تقاعسهم في أداء الأعمال.

- تقديم الامتيازات المناسبة للاحتفاظ بالمسيرين في الأوقات الحرجة.

- ليس بالضرورة التخفيض من حقوق المسيرين إذا ما أراد المساهمون تخفيض التكلفة

فحسب BYRNE دائما تحقق هذه العناصر يجعل المسيرين في صف المساهمين ويجعل موقعهم

مفصليا في معادلة طرفاها المساهمون وخلق القيمة.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

بالإضافة إلى المساهمين يعب الزبائن دورا أساسيا في المؤسسة لذلك يتوجب العناية بهم لنجاح عملية خلق القيمة. "أنا لم أكن أخلق القيمة للمساهمين بل للزبائن" هذه العبارة قالها أحد مسيري الشركات المتهمه في حدوث الأزمة المالية في أمريكا حاليا، وإن كنا لا نتفق على صحة العبارة ككل فإننا نتفق في الجزء الخاص بخلق القيمة للزبائن، فهذا التعبير أعطانا دليلا على توجه الشركات المساهمة نحو خلق القيمة للزبائن رغم أن المساهمين أولى بتحقيق القيمة وهذا حسب مبدأ نظام الإدارة بالقيمة و حسب طبيعة هذه المؤسسات (المؤسسات الناشطة في البورصة). كما يمكن للمؤسسة أن تخلق القيمة للزبائن عن طريق التكلفة باكتساب أفضلية تنافسية فيها، وهي أفضلية لا يمكن تحقيقها إلا بالتحكم الجيد في هيكل التكاليف وتخفيضها إلى أدنى المستويات.

و في هذه الحالة يلعب المديرون دورا كبيرا في تخفيض التكاليف والتحكم فيها، وذلك من خلال:

- ضرورة امتلاكهم للمهارات الضرورية.

- ابتكار أساليب وتقنيات جديدة (وهذا نوع من الإبداع) للتحكم في سيرورة العملية الإنتاجية وباقي

الأنشطة الأخرى.

- التحكم في التكنولوجيا الجديدة التي تعتبر مصدرا مهما لأفضلية التكلفة والتي تتطلب دون شك

مهارات خاصة.

- تحسين ليونة المؤسسة وزيادة سرعتها في رد الفعل عن طريق تكوين الأفراد وتنمية مهاراتهم، وهو

ما يجنبها تحمل تكاليف كبيرة ناجمة عن ضعف الليونة وبطء رد الفعل إزاء ما يحدث من تحولات. هذا

ويعتبر استقرار العمال بدوره أحد أهم العوامل المؤثرة على التكاليف، فكلما زاد معدل دوران العمال

وبالتالي -عدم استقرارهم- ارتفعت التكاليف ومرد ذلك للأسباب التالية:

- زيادة تكاليف التوظيف

- صعوبة الإحلال خاصة إذا كانت المهارات المغادرة نادرة

- عدم الاستفادة من أثر التعلم.

أما أصحاب المصالح فمند وضع المؤسسة لإستراتيجياتها وهي تركز على مجموعة من الأهداف التي تسعى لتعظيم ثروة المساهمين ،هذه الأهداف يصعب انجازها إذا لقيت رفضا من بعض أصحاب المصالح خاصة الذين لديهم علاقة مباشرة وتأثير كبير على نشاط المؤسسة، لذا فالمؤسسات تحاول قدر المستطاع أن تجعل أصحاب المصالح راضين عنها وداعمين لها، وذلك لا يتحقق إلا بخلق القيمة لهم. وفي هذا الإطار يلعب المسيرون دورا مهما في خلق القيمة لهذا المحيط، فالحصول على تكنولوجيا جديدة والتحكم فيها، بالإضافة إلى إبداع طرق وأساليب إنتاجية جديدة من شأنها الحفاظ على البيئة أو بتحسين المنتجات لتصبح أقل تلويثا.

كما أن إتباع الأخلاق هو أمر يجب أن يحرص عليه كل شخص في المؤسسة، لذلك فالمسирون لن يعتمدوا على مدى التزام العاملين بأخلاقيات العمل بناء على قناعتهم الشخصية بل هم في حاجة لأن يلزمهم بذلك كجزء من متطلبات العمل ،ثم القيام بتحديد ما هو أخلاقي وما هو غير أخلاقي لكي يلتزم به الجميع، من أجل أن ينعكس ذلك على صورة المؤسسة و تعاملاتها فالمجتمع الذي تعيش فيه¹

¹ دور حوكمة الشركات في خلق القيمة للمؤسسات الاقتصادية، مدخلة للباحث قدمت بمناسبة الملتقى الدولي للعلوم، أربيل، العراق، أيام 18- 19- 20 أكتوبر 2011. ص ص 05- 07.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

ج- **الأخذ بعين الاعتبار المسؤولية الاجتماعية:** أدت الفضائح التي طالت الشركات الضخمة بالمؤسسات إلى بذل الجهود في سبيل المحافظة على سمعتها وعلى البيئة التي تعمل فيها أيضا، خاصة بعد تحجيم الثقة في تلك الشركات وسن الحكومات لقوانين صارمة.

ونتيجة لهذه الظروف اتجهت المؤسسات نحو الاهتمام بالمجتمع الذي تنشط فيه من أجل كسب رضاه واسترجاع الثقة التي فقدتها. و من أهم الدراسات التي اهتمت بضرورة احترام المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات نجد دراسة ميشيل بورتر ومارك كرامر سنة 2006 التي نشرت في مجلة هارفارد بزنس محتواها الكيفية التي يمكن أن تصبح بفضلها المسؤولية الاجتماعية طرفا فعالا في عملية خلق القيمة للمؤسسة إذا ما تم تطبيقها بطريقة إستراتيجية مدروسة.

إن أي مؤسسة تمارس نشاطا ما لن تكون منعزلة عن البيئة المحيطة بها من جهة، و من جهة أخرى تبنيتها لحوكمة المؤسسات يفرض عليها ضرورة الاهتمام بمجالات الصحة، البيئة، الخدمات الاجتماعية... اتجاه المجتمع الذي تعيش فيه.

ففيما يتعلق بالمسؤولية الاجتماعية فمن المؤكد أنها حقل جديد (بمفهومها الحديث) و لكنه واعد، فهي جزء من إطار أشمل لصالح التنمية المستدامة، من خلال إنشاء و خلق القيم الأخلاقية كالاتزام بأخلاقيات العمل، حماية البيئة، المواطنة... ، فهي بذلك تستجيب لمتطلبات المجتمع.¹

بالنسبة لـ "ميلتون فريدمان " واقتصاديو مدرسة شيكاغو، المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة لا تمارس إلا من خلال تلك القرارات الموجهة لتحسين المردودية والربحية لفائدة المساهمين. وأهم مبدأ تقوم عليه هذه النظرية هو: تعظيم قيمة المساهم هو الهدف الاجتماعي المناسب للمؤسسات لأنه يعادل أو يكافئ تعظيم الثروة الاجتماعية المراد تحقيقها.

¹Fall . M (2001), Op.cit, p 53.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

فالاعتقاد بأن تعظيم قيمة الأسهم هو الذي يخدم الصالح الاجتماعي لأنه يعادل تعظيم القيمة الكلية للمؤسسة مشتق من نظرية المنشأة التي تبناها منظرو التمويل والباحثون القانونيون في الثمانينيات وتفهم فيها المؤسسة بأنها سلسلة مترابطة من العقود، حيث يذهب أنصار هذه النظرية إلى أن علاقات كل الأطراف المشاركة باستثناء علاقات المساهمين تحكمها عقود تحدد ما يجب أن يفعله كل طرف وما ينبغي أن يحصل عليه في المقابل، ودور المساهمين هو أن يكونوا "المطالب المتبقي"، ففوق هذه النظرية فإن تعظيم ما يتبقى للمساهمين يعادل تعظيم حجم الكعكة كلها.¹

بالنسبة للزبائن من الملاحظ أن الكثير من المؤسسات تحاول إشباع حاجات ورغباتهم بشتى الطرق التي تحقق لهم المكاسب والأرباح بغض النظر عن الآثار السلبية الناجمة عن بعض الأنماط الاستهلاكية الغير مرغوبة والضارة أحيانا، وهناك الكثير من المظاهر الدالة على ذلك، فمثلا تتبع معظم المؤسسات منتجاتها خاصة عندما تكون جديدة بأسعار باهضة بحجة النفقات العالية أثناء تنظيم الحملات الإعلانية، كما تقوم بعض المؤسسات بالغش والخداع في الترويج والأسعار المضللة....

مما سبق يتضح دور المسؤولية الاجتماعية في ضرورة تحقيق التوازن بين تحقيق المؤسسة للأرباح من ناحية وإشباع حاجات ورغبات المستهلكين (الزبائن) من ناحية أخرى. الأمر الذي من شأنه زيادة مبيعاتها وأرباحها على المدى الطويل.²

أخير و بالنسبة لأصحاب المصالح المتبقين فإن العلاقات المتبادلة بينهم و بين المؤسسة لا يمكن التعبير عنها إلا بمزيد من الفهم المشترك من خلال المعلومات والاتصالات التي تجري بين الطرفين، لذلك فالمسؤولية الاجتماعية في حقيقتها هي تعبير من خلال المعلومات عن أهداف وغايات حددت من قبل هذه الأطراف من أجل تقديم الدعم للمؤسسة.

¹ وهيبه مقدم ، دور المسؤولية الاجتماعية لمنشآت الأعمال في دعم نظم الإدارة البيئية لتحقيق التنمية المستدامة، /.../efpedia.com

المدخل-اقتصاديات-البيئة-و-المسؤولية-الاجتماعية-مقدم-وهيبه.doc، تم الإطلاع عليه يوم 12-02-2012، ص 15:26.

² سامي الصيادي، التسويق الأخضر، /.../unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/unpan026426.pdf، تم الاطلاع عليه يوم 18-02-2012، 11:30.

أسئلة للفهم:

- 1- ما هي الأسباب التي أدت إلى زيادة الاهتمام بحوكمة المؤسسات؟
- 2- أذكر أهداف حوكمة المؤسسات ؟
- 3- ما هي تأثيرات حوكمة المؤسسات على إدارة الموارد البشرية ؟

خاتمة:

في ختام هذه المطبوعة نرجو أن نكون قد وفقنا في توضيح الإطار المفاهيمي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لطلبة التخصص أو طلبة التخصصات الأخرى خاصة و أن تخصص الموارد البشرية يحظى بإقبال و أهمية كبيرين مثل ما ذكرنا في تقديم هذه المطبوعة. كما يمكن أن تساهم هذه المطبوعة في إبراز أهمية هذا النمط الحديث في التعامل مع الموارد البشرية و أثره على المؤسسات و خاصة توججها الإستراتيجي في بيئة تتسم بالتعقيد و التغير الدائمين. أين مؤسساتنا الاقتصادية و غير الاقتصادية، العمومية و الخاصة منها مطالبة اليوم بالتحضير لمرحلة التكيف مع المتغيرات الخارجية، ولن يتحقق هذا الأمر إلا من خلال تبني أساليب إدارية علمية تواكب ظروف و متغيرات المحيط المتقلب و الصعب التنبؤ بها في ظل اقتصاد المعرفة الذي يركز على الموارد البشرية و المعارف التي تحتويها.

و قد أردنا أن نختم هذه المطبوعة بمجموعة من الاستنتاجات التي نراها مهمة:

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تفرض تغيير النظرة نحو هؤلاء من خلال اعتبارهم

شركاء و ليس أجراء .

- تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ضمان توفر هذه الموارد بالنوع و الكيف

على المدى الطويل.

- تمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العصب الأساسي لاستدامة المؤسسة.
 - تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على خلق القيم الإنسانية و الاجتماعية، الاقتصادية، الأخلاقية في التعامل مع المورد البشري .
 - أضافت استراتيجيات الموارد البشرية فعالية في التعامل مع المورد البشري و تحسين أدائه.
 - الدور الاستراتيجي للموارد البشرية يجعلها المستهدف الأول في التغيرات التي تطرأ نتيجة تحولات المحيط.
 - من الضروري تبني المسيرين للفكر الاستراتيجي في تعاملهم مع مواردهم البشرية.
 - من الأهمية في ظل الإدارة الإستراتيجية تشخيص الموارد البشرية بغرض معرفة نقاط القوة و الضعف.
 - جودة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تساهم بشكل إيجابي في تطوير الأداء الكلي للمؤسسة.
 - ضرورة مواكبة إدارة الموارد البشرية للتوجه الاستراتيجي للمؤسسة في مراحلها المختلفة (الثابتة أو المتغيرة).
 - في الوقت الحالي ينتظر من إدارة الموارد البشرية خلق قيمة مضافة عالية.
- في الأخير، يمكننا طرح تساؤل مهم يتعلق بدور الموارد البشرية في السنوات المقبلة؟ يتمثل في التحديات التي تنتظر هذه الوظيفة في المستقبل، الأكيد أن الإجابة تحتاج إلى تشخيص و توقع بما سيحدث بناء على التطورات التي يسجلها العالم في هذا المجال في الآونة الأخيرة.

قائمة المراجع:

الكتب:

- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم و حالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- جاري ديسلر، إدارة الموارد البشرية، ترجمة أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2012.
- خضر مصباح، الإدارة الإستراتيجية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2013.
- عادل زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، دار كتب عربية، 2003.
- عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية، (كتاب الكتروني)، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2003.
- علي السلمي، قراءات في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، الأكاديمية العربية للعلوم و التكنولوجيا و النقل البحري، جدة، السعودية، 2000.
- عيسى حيرش، الإدارة الإستراتيجية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- سامح عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان، الأردن، 2011.
- سعد العنزي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عالمي)، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- سعد غالب ياسين، الإدارة الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- شاكر تركي أمين، ملخص كتاب الإدارة الإستراتيجية، (كتاب إلكتروني)، كلية الأعمال برباغ، جامعة الملك عبد العزيز، الرياض، المملكة العربية السعودية.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

- فيليب سادلر، " الإدارة الإستراتيجية"، ترجمة علا أحمد إصلاح، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2008.

- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة و المنافسة، دار وائل، عمان، الأردن، 2004.

- لعبيبي البوعلي، وليد الحياي، محاسبة الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، 2015.

- محمود رضوان، الاستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، المجموعة العربية التدريب و النشر، القاهرة، مصر، 2012.

- مؤيد السالم، عادل صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، جدارا للكتاب العالمي و عالم الكتب الحديث، الأردن، 2006.

- نعمة عباس، الإدارة الإستراتيجية: المداخل و المفاهيم و العمليات، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2010.

المقالات:

- بلمهدي عبد الوهاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة سطيف 1، الجزائر، العدد 08، 2008.

- حاتم الطعان، أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل،-، مجلة الدنانير، الجامعة العراقية، بغداد، العراق، العدد 3، 2013.

- عبد الله العولقي، أثر استراتيجيات الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط - دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية-، مجلة جامعة الجزيرة، اليمن، المجلد 1، العدد 1، 2018.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية د/ غضبان حسام الدين

- عبد المليك مزهودة، الفكر الإستراتيجي التسييري من SWot إلى نظرية الإستراتيجية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 04، ماي 2003.

- علي ميا و آخرون، الإدارة الإستراتيجية و أثرها في رفع أداء منظمات الأعمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العاملة في الساحل السوري، مجلة جامعة تشرين للدراسات و البحوث العلمية، سلسلة لعلوم الاقتصادية، اللاذقية، سوريا المجلد 29، العدد 01، 2007.

- رقام ليندة، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل، جامعة عنابة، الجزائر، العدد 24، جوان 2009.

- محمد الخشروم، عمر دره، تأثير استراتيجيات التعلم التنظيمي في الرضا الوظيفي: دراسة ميدانية على العاملين في المستشفيات الحكومية بجلب، مجلة تنمية الرفادين، جامعة الموصل، العراق، العدد 104، المجلد 33، 2011.

- موساوي زهية، الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 01/2002.

المحاضرات:

- صولح سماح، محاضرات في إستراتيجية الموارد البشرية، مقدمة لطلبة السنة الثانية ماستر تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2015-2016.

- صولح سماح، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

المذكرات:

- حرز الله محمد لخضر، دور الاستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية -دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: إدارة الموارد البشرية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014-2015.

- زياد القاضي، علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و أداء العاملين و أثرها على أداء المنظمات - دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن-، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012، الأردن.

- سملاي يحضيه، أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة و المعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص:تسيير،كلية العلوم الاقتصادية،جامعة الجزائر،الجزائر، 2003/2004.

- غضبان حسام الدين، مساهمة في اقتراح نموذج لحوكمة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، تخصص: تسيير المنظمات، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2013/2014.

- لخضر حرزالله، دور الإستراتيجية الحديثة للموارد البشرية في مواجهة التحديات التنظيمية - دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة-، مذكرة مكملة لتيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية، تخصص: الموارد البشرية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

- مانع سبرينة، أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات - دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2014/2015.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

- مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة مستغانم- مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير الموارد البشرية، مدرسة الدكتوراه " تسيير الأفراد و حوكمة الشركات"، جامعة تلمسان، الجزائر، 2011/2010.

- يريقي حسين، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سونطراك-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص: تسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008/2007.

الملتقيات:

- لهواري سعيد، آيت عكاش سمير، دراسة العلاقة بين المؤسسة، الإستراتيجية و المحيط الذي تعمل فيه المؤسسة، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة و الاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، جامعة الشلف، الجزائر، نوفمبر 2010.

التقارير:

- جوزيف هوديون و ستيفن جولدبرج، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003، ص ص 231- 239.

- جيمس سيلر، حوكمة الشركات في القرن الواحد و العشرين، تقرير صادر عن مركز المشروعات الدولية الخاصة (CIPE)، 2003،

المواقع الالكترونية:

- عادل السالمي، استراتيجيات الموارد البشرية و أثرها في فعالية المنظمات،
<https://www.saudihr.sa/Arabic/Articles/human-resource-strategies>، اطلع عليه يوم
2018-12-02، على الساعة 14:30.

- محمود عيسى، إستراتيجية الموارد البشرية و دورها في انجاز إستراتيجية المنظمة،
<https://www.alukah.net/culture/0/913>، اطلع عليه يوم 2018-12-02، على الساعة
19:42.

محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشريةد/ غضبان حسام الدين

- ممدوح رفاعي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من منظور النظرية القائمة على الموارد،
dr-mamdouhrefaiy.com/home/attachments/article/74/aamb.pdf، تصفح يوم 06-01-2018، على الساعة 14:23.

- الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، نماذج إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية: قضايا تطبيقية في إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية،
<http://www.abahe.co.uk/human-resources-management-enc/60688-human-resources-management-strategy-models.html>، تصفح يوم 11-08-2018، على الساعة 11:10.

- المحيط الخارجي للمؤسسة الاقتصادية، متوفر على النطاق الإلكتروني
<http://www.ta3lime.com/showthread.php?t=6095>.

المراجع باللغة الأجنبية:

بالفرنسية:

- Deroy. X et autres (2007), « formes de l'agir stratégique », Edition De Boeck, Bruxelles, Belgique.

- Gazier.B(2004) ,« les stratégies des ressources humaines », édition la Découverte, 3 éme édition, Paris, France.

- Mathlouthi.J et autre, « l'environnement interne de l'entreprise », école supérieur d'économie numérique, Manouba, Tunisie.

- Vincent.C et Dolidon.O (2014), « le management stratégique des ressources humaines face au défi des compétences clés collective »,A.A.E.L.S.H.U.P.

- Yves.E (2003), « renouveler la gestion des ressources humaines : une approche axé sur la valeur ajoutée pour les organismes publics et les entreprises privées», presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Suisse.

- Yves.E et Gonin.F(2009), « gérer les ressources humaines », presses polytechniques et universitaire romandes, 3 éme édition, Lausanne, Suisse.

Articles :

- Bayad.M et autres(2004), « gestion stratégique des ressources humaines : fondement et modèles », revue internationale des relations de travail, Organisation Internationale du Travail, Genève, Suisse, vol 2,numéro 1, Janvier 2014

Sites d'internet :

- Obin.A (1999), « les écoles de stratégies selon Mintzberg »,éditons village mondial, Paris, France, pp 1-3, disponible sur : www.jpobin.com/pdf21nov09/2000lesecolesdestrategie.pdf

بالإنكليزية:

- Charles.R (2003), « strategic humain resource management »,Pearson custom publishing, Boston, USA.

قائمة الأشكال و الجداول

أولاً/ قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مراحل الإدارة الإستراتيجية	13
02	نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المرحلة الأولى	39
03	نموذج Dyer et Holder	50
04	نموذج D. Ulrich للقيم الإستراتيجية	58
05	القدرات الإستراتيجية لمسؤول إدارة الموارد البشرية	60
06	إستراتيجية تطوير المسار المهني	72
07	نموذج إدارة الأداء	

ثانياً/ قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مدارس التفكير الإستراتيجي	18
02	الفروقات بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	24