

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سعد دحلب * البليدة *

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص إدارة الأعمال

بحث يدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير

حول



من إعداد الطلبة

2005/2004

خطة البحث

المبحث الأول: النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

المطلب الأول: الاستراتيجيات دور حياة المنظمة

المطلب الثاني مفهوم الرؤية الشاملة

المطلب الثالث: مفهوم المحركات

المطلب الرابع: مفهوم إدارة التغيير

المبحث الثاني: صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف في مجال الموارد البشرية

المطلب الأول: تحديد الأهداف

المطلب الثاني: تصميم وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية

المطلب الثالث: إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها

المطلب الرابع: علاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة

المطلب الأول: تعريف التنمية البشرية

المطلب الثاني: تكييف الموارد البشرية

الخاتمة

المقدمة: يمثل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المؤسسة من أجلها، ويتطلب تطبيق منهجية التسيير الاستراتيجي للموارد البرية نظام متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية:

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.

- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة من السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد الاحتكام واتخاذ القرارات في جميع قطاعات المؤسسة.
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المؤسسة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
- نظم الاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه.

إذن ومن خلال عرضنا لخطوط البحث يمكننا صياغة الإشكالية على النحو الآتي:

فيما تكمن أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ؟

ولإجابة عن هذه الأسئلة قمنا بصياغة مجموعة من الفرضيات التي نراها تمثل الإجابات الأكثر احتمالا وهي:

للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دورا مهما في تحريك وتنشيط وظائف المؤسسة لأخرى، وهو يساهم بشكل فعال في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة.

أما المنهج المستخدم في صياغة البحث، فهو مزيجا بين الوصفي والتحليلي وذلك لإبراز أساليب تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من خلال التشخيص الدقيق للوسائل الفعالة، ومن ثم اتخاذ القرار الذي يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

وعلى ضوء ذلك تم عرض كل مفهوم أو معنى من التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في

المؤسسة الاقتصادية وذلك بتقسيم البحث إلى ثلاثة مباحث، حيث جاء في المبحث الأول: مفاهيم عامة حول إدارة الموارد البشرية، أما المبحث الثاني فكان تحت عنوان: التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية، وكان عنوان المبحث الثالث: تنمية الموارد البشرية.

أما أسباب اختيار البحث فهو يدخل ضمن متطلبات نيل هادة الماجستير في إدارة الأعمال.

أما أهداف البحث فهي تتمثل أساسا في اكتساب أسلوب جديد في صياغة البحث العلمي، إضافة

إلى تعزيز وتغذية معرفتنا في هذا المجال.

ونحن ننجز هذا البحث واجهنا عدة صعوبات نذكر منها عدم توفر مراجع متعلقة بتسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وقد اعتمدنا على التجارب المصرية والأردنية في أغلب الأحيان.

المبحث الأول: النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين بالأنظمة على كافة المستويات التنظيمية وتتوجه هذه الإدارة الإستراتيجية تحت مظلة الاستراتيجية العامة للمؤسسة التهيئة ميزة التنافسية المنظمة و المحافظة عليها إنها تعبير عن اتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية (طويلة الأجل) من خلال مواردها البشرية التي تسهم بجهودها في تنظيم الخطة الاستراتيجية للمؤسسة⁽¹⁾ وبالرغم من ظهور إدارة الموارد البشرية بأشكال و مستويات مختلفة ضمن الهياكل التنظيمية للمنظمات، إلا إن عملية الربط الموضوعي بين استراتيجية المؤسسة العامة و استراتيجية الأعمال والاستراتيجية المستويات الوظيفية تستلزم الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من الاعتبارات عند تحديد موقع إدارة الموارد البشرية في هيكل المنظمة الخدمية أو السلعية⁽²⁾

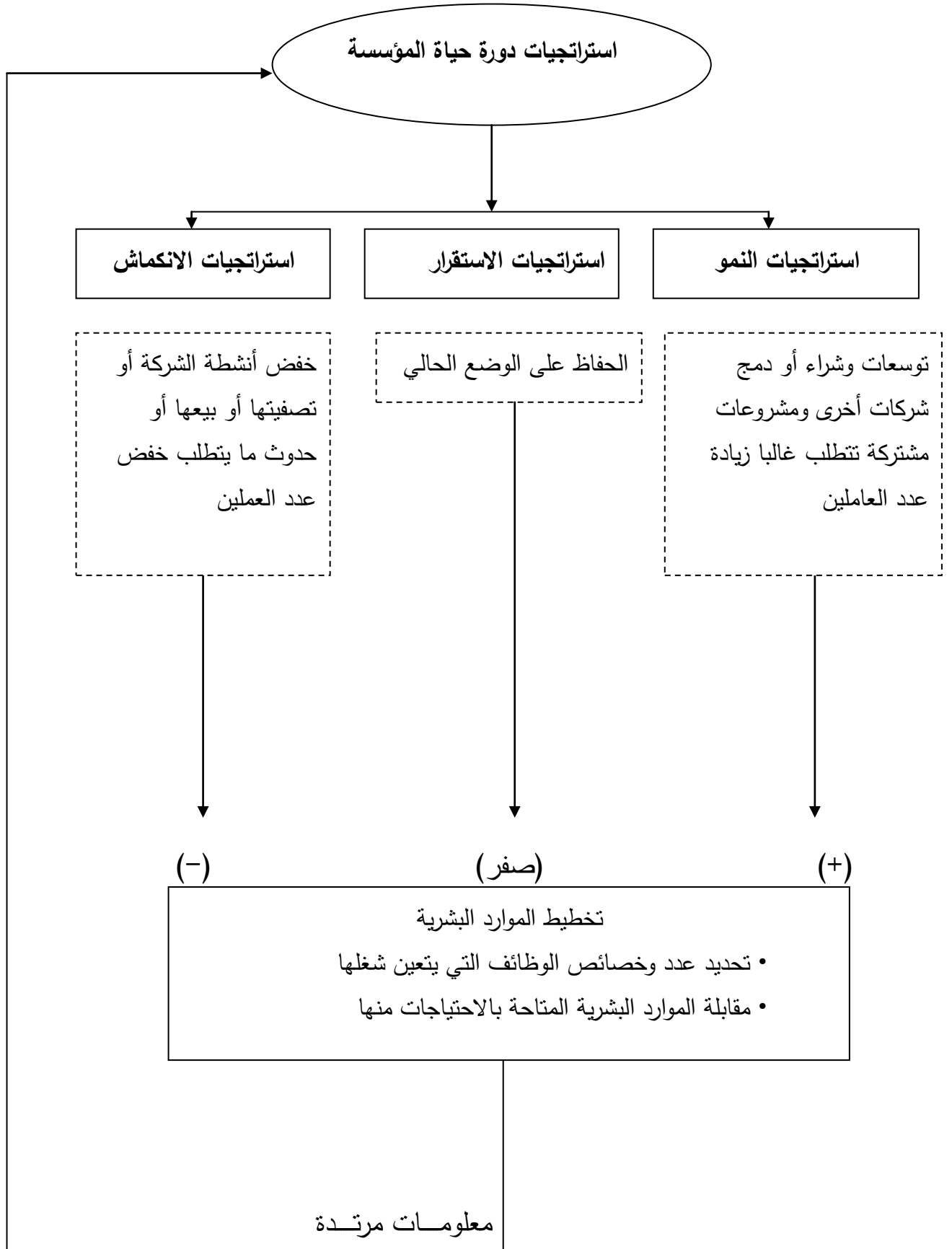
المطلب الأول: الاستراتيجيات دور حياة المنظمة

يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة و النمو و التطور ثم الإضمحلال⁽³⁾، و تنظم كل مجموعة من هذه الإستراتيجيات الثلاثة استراتيجية بديلة تقيمها الإدارة وتختار من بينها على ضوء تقييمها لنقاط قوتها وضعفها و للفرص و تهديدات في البيئة الخارجية وفي كل من الإستراتيجيات العامة هنالك دور تلعبه الإدارة الموارد البشرية، و يبدو الدور الخاص بتخطيط الموارد البشرية دور هاماً في كل من هذه المراحل ونبين ذلك جيداً في المخطط التالي:

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية ص: 46

(2) خاد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2003 ص: 43

(3) علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، 2001، ص: 79



المطلب الثاني: مفهوم الرؤية الشاملة

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، و من ثم تتكون لديها صورة أوضح و اشمَل لما يجري حولها و تتكون من صياغة توجهات استراتيجية اقرب إلى الصحة و الدقة و احتمالات التحقق مما افترقت تلك الرؤية الشاملة و انحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها ، و تتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات و ظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم احد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفات إليها و على سبيل المثال لا تستطيع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المصرية مثلا إن تتجاهل مستويات الرواتب و المزايا العينية و النقدية التي تقدمها الشركات العالمية العاملة في مصر للموارد البشرية المتميزة من المصريين و التي ستواجه بانسحاب أعداد متزايدة من أحسن العناصر بها للعمل في تلك الشركات العالمية و كذلك لا تستطيع المؤسسات في المملكة العربية السعودية و دول الخليج بشكل عام تجاهل ما يجري في إمارة دبي من تطورات تقنية عالمية وانفتاح اقتصادي وممارسات تسويقية بالغة الحداثة و التطور و تأثير ذلك كله على الحركة استقطاب وتكوين الموارد البشرية المتميزة سحبا من سوق العمل الإقليمي من جانب آخر يثير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات و استراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة و المختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية و غيرها حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية و صيانة الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات جميعا⁽¹⁾

المطلب الثالث: مفهوم المحركات

يعين هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية، الاستراتيجية لتحقيق أهدافها وغم التعدد الكبير لهذه المحركات إلا أنها تتصف بكونها جميعا تعبر عن صفات للإمكانيات التي تتاح للمؤسسة، ونذكر الآن أهم هذه المحركات:

1) التكلفة (cost): حيث أن تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف، نفس الشيء بالنسبة

لإستراتيجية التدريب حيث تراعي أساسا اعتبار التكلفة ومن ثم تلجأ إلى التعاقد مثلا مع مراكز

التدريب الخارجية بدلا من إنشاء إمكانيات تدريبية وتكوينية خاصة بالمؤسسة⁽²⁾

2) حالة السوق: هنا نقصد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعتمد عند اتخاذ قراراتها والمفاضلة

بين البدائل المقترحة أمامها، نعني بحالات السوق حالات الطلب والعرض وممارسات المنافسين

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 79

(2) علي السلمي مرجع سبق ذكره ص: 80

وغيرها من المتغيرات في السوق، حيث تعد هذه الأخيرة أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحديد هياكل الرواتب والمكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة وغيرها من القرارات ذات الأثر المالي والتقني.

(3) كما نجد أن سياسات الدولة وتوجهاتها (نقصد التشريعات الحكومية) حيث تعد من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معها خاصة في الدول نلمس فيها تدخل الحكومة لتنظيم الحياة الاقتصادية، وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات هذه الحكومات بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع السوق ومحاولة وضع حدود للبطالة وتأمين الرعاية الاجتماعية للقوى العاملة لذا تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بتلك القواعد والنظم المحددة من طرف الحكومة تكون النظرة طويلة المدى.

المطلب الرابع: مفهوم ادارة التغيير

كون المؤسسة تُعتبر كنظام مفتوح وتعمل في مناخ يتميز بالتغيير المستمر وسواء كانت عوامل التغيير خارجية من المؤسسة أم في محيطها، فإن إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية عليها أن تتعامل مع هذه المتغيرات وأخذها بعين الاعتبار، حيث يجب أن تقوم إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة.

- الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة
- الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة وتطويرها وتنميتها
- الكف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحييد آثارها.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو أن تتعامل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بكل يضمن لها أحسن تعامل مع المتغيرات بأحسن نتيجة، وتختلف إستراتيجية استعادة التوازن وتتفاوت في قدرتها على تحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ونحدد الإستراتيجية التالية.

(1) إستراتيجية دفاعية تعمل على الحفاظ على مكتسبات الإدارة مثلا: تعمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة ومحفزة أكثر للعاملين وهذا من أجل حثهم على البقاء ومواجهة محاولة الانتقال إلى مؤسسات أخرى ذات أجور مرتفعة.

(2) إستراتيجية هجومية من أجل مواجهة المعوقات والقيود ومقاومتها والتخلص منها.

(3) إستراتيجية انهزامية تستسلم للقيود وهذا بتأثير من نقاط الضعف الذاتية، وتضطر إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في حالات المتغيرات الطارئة حيث نجد أن الإدارة في هذه الحالة لا تستطيع المقاومة.

4) إستراتيجية وسيطية وهذا بالمساومة على المكاسب وتقديم بعض التنازلات ولعل أهم مثال لهذه الإستراتيجية، عند ما نجد أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تلجأ إلى التفاوض مع نقابات العمال مثلاً في مسألة أجور، علاقات العمل، وتكون النتيجة التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

وتتحدد الإستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في كل موقف بحسب قوتها النسبية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل استراتيجية.

أما القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف ومدى التحكم في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجاه إستراتيجية الإدارة إلى الهجومية وبالعكس إذا قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار واعتماد استراتيجيات دفاعية أكثر.

أما المنفعة المتوقعة فهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها مادياً أو معنوياً نتيجة لإتباع إستراتيجية معينة، والمبدأ هنا هو أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية الهجومية وبالعكس إذا انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت هذه الإدارة إلى الاستراتيجيات الدفاعية أو التوفيقية⁽¹⁾.

المبحث الثاني: صياغة وإنجاز وتحديد الأهداف في مجال الموارد البشرية

(1) علي السلمي مرجع سبق ذكره ص: 82

نظرا للتأثيرات والوسائل والتقنيات المرافقة لنشاطها وما يتبع ذلك من استخدام وتوظيف لموارد أخرى هامة جدا في تفعيل وتنشيط أدوارها، تعتبر أهداف الموارد البشرية أهمية كبيرة في دراسة إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تحديد الأهداف

قبل وضع أهداف المؤسسة يتعين أن تتضمن الإستراتيجية الإدارية تحليل الفرص والمخاطر التي تؤثر عما إيجابا أو سلبا على أهداف المؤسسة، إذن أن وفرة الموارد البشرية في سوق العمل، قد تُشكل فرصة هامة لتخفيض تكاليف العمالة، أما ندرة الموارد البشرية فتتكبد المؤسسة تكاليف باهضة، من هنا فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تركز من خلال إستراتيجيتها المتبعة على الفرص والعوائق معا، وخاصة تلك المتعلقة بالعمالة والقوانين والثقافات أضف إلى ذلك أن تحليل المؤسسة لمكامن قواها ومخابئ ضعفها يساعد على الاستخدام الأمثل لمواردها البشرية.

وبالعودة إلى أهداف المؤسسة فإن الفائدة من توضيح وتحديد هذه الأهداف تتركز حول توجيه المؤسسة وتصويب مهامها وتحريك مواردها في الاتجاهات التي تخدم مصالحها المتنوعة - من بين الأهداف المتصلة بالإدارة الموارد البشرية نذكر ما يلي⁽¹⁾:

- استقطاب وتوظيف النوعية من الأفراد القادرين على تحقيق أهداف المؤسسة
- تعزيز مشاركة الموارد البشرية عن طريق إشراكها بالقرارات المعبرة عن تحقيق الأهداف.
- توجيه جهود وحوافز الموارد البشرية، باتجاه الأداء الفعال وتوضيح هذه الأهداف وبالتالي للنواقص في أداء الأفراد سواء ما تعلق منها بقدراتهم ومهاراتهم أو بطرق وأساليب تدريبهم ليصادر إلى تلافها وسد فراغاتها.
- المحافظة على استمرار رغبة الموارد البشرية في العمل، وذلك عن طريق ربط الأهداف بالأفراد وإدماجها بأهداف المؤسسة، وهذا معناه أن أهداف المؤسسة يجب أن تتضمن البرامج والخطط الإبداعية والتنقيفية / المعلوماتية التي تعزز من قدرات المؤسسة

المطلب الثاني: تصميم وصياغة استراتيجيات الموارد البشرية

يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية وهي:

(1) حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002 ص: 87

أين نحن الآن ؟ أين أن نود أن نكون بعد خمس سنوات ؟ كيف نصل ؟
يجب أن تتكامل استراتيجيات الموارد البشرية رأسيا مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وأفقيا مع استراتيجيات الوظيفة الأخرى (التسويق، الإنتاج، العمليات المالية... الخ)، فضلا عن أهمية تكاملها وانسجامها مع بعضها البعض ويوضح المثال التالي كيف أن تتكامل الاستراتيجيات الموارد البشرية مع المؤسسة⁽¹⁾.

تطوير استراتيجيات متكاملة للموارد البشرية

استراتيجية المؤسسة	إستراتيجية التطوير التنظيمي	استراتيجية تدبير الموارد البشرية	استراتيجية تطوير العاملين
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الابتكار	تغيير ثقافة المؤسسة وتكوين فرق العمل	استقطاب والحفاظ على العاملين المبتكرين	تهيئة فرص تعلم وتطور وظيفي
تحقيق ميزة تنافسية من خلال الجودة والتحسين المستمر	تطوير جودة شاملة ومبادرات للعناية بالعملاء وارضائهم	استخدام معايير الوعي بالقضايا كالجودة كأحد المعايير للمفاضلة بين المتقدمين	تطوير ومتابعة برامج تدريبية تركز على الجودة
تحقيق ميزة تنافسية من خلال عاملين بمستوى راق.	تطوير ثقافة تختص وتجذب المستوى الراقى من العاملين	تطوير استراتيجيات لتدبير الموارد البشرية يؤكد على أن المؤسسة تجذب وتحافظ على العناصر المتميزة التي تحتاجها فقط.	وضع برامج للتطوير المستمر والتحول إلى منظمة متعلمة

المطلب الثالث: إنجاز وتنفيذ الإستراتيجية وتقييمها

(1) أحمد سيد مصطفى، مرجع سبق ذكره ص: 80

تُعد خطوة الابتكار أو صياغة الإستراتيجية ك تنفيذ للاستراتيجيات الموضوعة بهدف تحقيق أهداف المؤسسة، والتنفيذ بحد ذاته يعني تحريك الموارد البشرية كافة لوضع القرارات الإستراتيجية المتفق عليها موضع العمل الجاد، أي تنفيذ هذه القرارات.

ويرى (فريد دافيد Fred David) في هذا المجال أن الإستراتيجية تمر في مراحل رئيسية ثلاث

هي التالية⁽¹⁾:

(1) تحديد الأهداف

(2) تحديد السياسات

(3) تجميع الموارد

إذن يعتبر عنصر تنفيذ وإنجاز الإستراتيجية من أكثر العناصر دقة وصعوبة لأن التنفيذ يتطلب التزاما وتصفية لا مثيل لها، فالموارد البشرية التي ينقصها التحفيز الكامل لا يمكن أن تلتزم وتصغي من أجل إنجاز عملية تنفيذ الإستراتيجية.

إذن إن تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية هو مطلب عمالي يتطلب تحفيز وماركة الأفراد لإنجاز النشاطات والأعمال اليومية والأسبوعية والشهرية وحتى السنوية ، ومتابعة أعضاء المؤسسة لكافة العمليات بثبات وفعالية من جهة أخرى.

إن التنفيذ الجيد للإستراتيجية هو في حد ذاته إنجاز إداري ومن أبرز شروطه مايلي:

- قيادة مرنة وماهرة وقادرة على الاستعانة بمهارات وقدرات ومواهب الأفراد والعمل معهم ومن خلالهم على تحويل البرامج وخطط المؤسسة إلى أعمال وإنجازات
- مدراء ناجحون بحيث يشارك كل مدير على حدى في إنجاز وتنفيذ أجزاء الاستراتيجية العائدة لوحده أو قسمه أو إدارته.
- فرق ومجموعات عمل تحول الموارد التي أعطيت ووزعت على الأفراد إلى نتائج ملموسة
- خلق مناخ جيد للعمل وثقافة قوية لدعم الإستراتيجية.
- خلق سياسات داعمة للإستراتيجية
- ربط المنافع والتعويضات لتحقيق أهداف إستراتيجية قابلة للقياس
- تحديد الخطوات العملية الواجب إتباعها لبلوغ أهداف الإستراتيجية على أن يكون المتميز هو القاعدة وليس الاستثناء.

وبإختصار المخطط التالي يبين شروط العمل الادجاري التي تؤثر على رزنامة تنفيذ الاستراتيجية⁽²⁾:

قيادة مرنة وماهرة في تسيير
الإستراتيجية

(1) حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص: 90

(2) حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص:

شروط تنفيذ الإستراتيجية

❖ **تقييم أداء الإستراتيجية:** تقييم أداء الإستراتيجية هو العنصر الأخير من عناصر الإستراتيجية إذن من واجب المدراء المشاركة في وضع ومتابعة وتنفيذ الإستراتيجيات الإدارية، وكذلك الماركة في تقييم أداء تلك الإستراتيجيات للتأكد من أن الرقابة والتقدم قد حصلوا، وتصميم الإستراتيجية قد يُطال الإدارية بكافة عناصرها أو قد يطال عناصر معينة أو خطوات لبعض العناصر، والتقييم أمر استمراري وضروري، نظرا لأن الضرر والفاقد التي رافقت وضع الإستراتيجية قد تتغير فجأة وعن سابق إنذار، ونظرا للتغيير الطارئ الذي قد يصيب بعض الأهداف إما كليا أو جزئيا وباختصار يمل التقييم:

✓ تعديلا في رأى وأهداف المؤسسة

✓ إعادة النظر في علاقة المؤسسة بمحيطها عند تنفيذ الإستراتيجية

✓ دروس ناجحة عن بعض محطات توقفت عندها بعض عناصر الإستراتيجية.

المطلب الرابع: علاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد البشرية

انطلاقاً من مراحل تنفيذ الإستراتيجية الإدارية المذكورة أعلاه يُستدل على أن مشاركة الموارد البشرية في إيصال الإستراتيجية إلى شاطئ الأمان أمر لا بد منه إذ أن معظم أهداف وسياسات المؤسسة انصببت في الحقتين الأخيرتين على دراسة التغيير والتعقيد اللذين أصابا معظم أعمال ونشاطات المؤسسات، وغلا بالتالي كامل كوادرها وأجهزتها الإدارية، ومن هنا فن استراتيجيات الحقبة الحالية تختلف كلياً عن استراتيجيات الحقبة الماضية، إذ فرضت استراتيجيات هذه الحقبة تحديات جديدة على إدارة الموارد البشرية، أبرزها ما يتعلق بطرق التوظيف، ومن خلال النقاط الأربعة التالية يمكن أن نناقش علاقة الإستراتيجية الإدارية بوظائف إدارة الموارد البشرية.

- (1) التوظيف:** تنشأ قرارات التوظيف بالإستراتيجية الإدارية بحيث تترك هذه القرارات انعكاسات عدة على إدارة الموارد البشرية، خاصة فيما يتعلق بإعطاء أو عدم إعطاء الفرص التي قد تخولها الاستفادة من برامج التأهيل والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت.
- (2) التدريب والتطوير:** إن قرارات التدريب والتطوير تؤثر حتماً على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة، فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المؤسسة جميعاً تحتاج إلى إلتزام الأفراد بها.
- (3) التعويض:** إن تركيز الإستراتيجية الإدارية على التعويضات ربما تبقى من أهم السياسات التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية سواء بهدف تصويب واحتواء سلوكيات وتصرفات الأفراد أو بهدف حثهم على فهم وتقبل فلسفة وأهداف المؤسسة.
- (4) التقييم:** يُعتبر تقييم الأداء من بين أهم الوظائف الإدارية الرقابية على الإطلاق إذ بدونه لا يمكن ضبط سلوكياتها ونشاطات الأفراد ولا يمكن أن يأتي أداء الموارد البشرية مُطابقاً للأهداف الإستراتيجية المتفق عليها، ولا للتوقعات المستقبلية المرجو بلوغها والقاعدة المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية، تركز على توجيه الأفراد نحو الأهداف الإستراتيجية.

المبحث الثالث: تنمية وتدريب الموارد البشرية في المؤسسة

الإنماء أو التنمية هي أكثر المواضيع التي شغلت بال العالم وازداد أهمية ، وخاصة بعد الحرب العالمية الثانية.

من أكثر الدلائل علي أهمية التنمية ، ارتفاع مستوى محجم المؤتمرات و الاجتماعات و الندوات التي تعقد سنويا ؛ و بإشراف الأمم المتحدة ، وبمشاركة البلدان المتقدمة و النامية.

أما المحور الرئيسي للتنمية ، فيبقى الإنسان كون نجاح التنمية مرتبطا مباشرة بنجاحه من التخطيط و التنظيم و المراقبة و القيادة لبرامجها و آلياتها في تحصيل وتوزيع الموارد المتاحة من اجلها والآن من خلال المطلب الموالي سنتطرق على تعريف التنمية

المطلب الأول: تعريف التنمية البشرية

تعريف التنمية البشرية بحيث تقادير الأمم المتحدة⁽¹⁾: على أنها تنمية الناس بواسطة الناس ودين أجل الناس و تتوجه إلى حاجيات الناس في المأكل والملبس و المعاش والعلم و السكن و التربية و الثقافة من من فان التنمية البشرية تركز بالمطلق على عقول و قواعد الموارد البشرية من خلال سعيها المستمر لتفجير طاقات و إبداعات الأفراد الإنتاجية: ان التنمية أو التطوير. تطال الموظفين و المدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولأهداف تقريرية و تنفيذية مستقبلية.

1) الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسة: تحتاج المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها إلى موارد بشرية مدربة و مؤهلة لتنفيذ كافة نشاطاتها و عملياتها، و من الطبيعي أن تزداد الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية، مع ظهور وظائف جديدة، و مع اتساع استخدام المؤسسات لتكنولوجيات حديثة و معقدة فالتكنولوجيات الجديدة ومرافقها من تعديل أو تغيير من إنتاج و تسويق سلع و خدمات و ابتكارات قائمة أو جديدة إلى جانب إحداثها لوظائف جديدة أو تغييرها لأساليب العمل في وظائف سعيدة. معا فرض على المؤسسات تبنى برامج تأهيلية و تدريبية تواكب سد النقص الحاصل في الجهات القديمة و اكتساب الأفراد مهارات جديدة.

ومن أبرز الأسباب الكامنة وراء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية مايلي⁽²⁾:

* مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.

* توجيه الأفراد الجدد أو يفهم بشتى أنواع النشاطات و الوظائف المعطاة لهم و إرشادهم أو تعليمهم كيفية و نوعية الأداء المتوقع منهم.

* تحسين المهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم مما يطابق المعايير والأدوار المحددة لهم.

* تهيئة الأفراد لمواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية على المؤسسات في مجالات عدة منها

عولمة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة وذات المواصفات

والأحجام والمزايا والنوعيات المختلفة، بما لها من تصاميم وتجهيزات وتركيبات وتشغيلات متنوعة

(1) حسن ابراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص: 235

(2) " " " " " " " " 237

يتضح مما سبق بأن وظيفة الموارد البشرية أصبحت من أكثر الوظائف الرئيسية الهامة التي تشغل بال مدراء الموارد البشرية.

(ب) أهمية تنمية الموارد البشرية: تكمن الأهمية الأولى لتنمية الموارد البشرية من خلال قيام حاجة فعلية لتدريب الأفراد وتنقلهم إلى مواقع الإنتاج والتغيير معاً، وقد سبق وناقشنا الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية والأسباب المرافقة لها.

الأهمية الثانية لتنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يُحققها التدريب في حال ما إذا ارتكز على سياسات وقواعد واضحة ومدعومة من قبل القمة الإدارية، إذ أن الفاعلية والكفاية في الإنتاج والأداء واللذان يُعتبرن مطلبين أساسيين يقعن في صلب واستراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة، يتحققان غالباً عن طريق التدريب كما أن الحوافز المادية والمعنوية التي ترفع من مستوى أداء وإنتاجية الأفراد، تنمو وتزداد على ارتفاع مستوى دوافع التدريب ومع تطوير وتحديث برامجه.

الأهمية الثالثة للتدريب تتضح أكثر فأكثر من خلال تحقيق التدريب للأهداف المرجوة منه والتي يمكن تلخيص بعضها فيما يلي:

- الزيادة في الإنتاج عن طريق ضمان التدريب لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفاعلية
- الاقتصاد في النفقات التي يُمكن أن تتكبدها المؤسسة نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستراد في واد معينة (آلات...معدات... الخ)
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات والقدرات التي تساعد هم على القيام بمسؤوليات الأعمال التي توكل لهم
- استقرار في دوران العمل بما يُؤمن متابعة إنتاج المؤسسة لمشاريعها المختلفة وبما يُوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد المدربين على تلبية حاجات وشروط مختلف مشاريع المؤسسة الإنتاجية

المطلب الثاني: تكييف الموارد البشرية

تحل عملية التناقص بين المؤسسة ومواردها البشرية حيزاً هاماً في حياة برامج وعمليات المؤسسة التدريبية إذ يهدف التناقص إلى تدجين الأفراد الجدد وتكييفهم بقدر المستطاع مع المحيط الداخلي للمؤسسة ويعرف التكييف على أنه الاعتياد مع موقف أو محيط ما، من هنا نقصد بعملية تكييف الموارد البشرية استقبال الأفراد الجدد ووضعهم في الأجواء العملية والثقافية للمؤسسة وتُعتبر عملية

التكليف من العمليات الهامة للتعرف على الأفراد ولتعريفهم على بعض جوانب تتعلق بأعمال ونشاطات المؤسسة وبالواقع، يحتاج الأفراد الجدد إلى معرفة معلومات محددة تطال النواحي التالية:

- مستويات ومعايير الأداء والتوقعات، إضافة إلى القواعد السلوكية والتقاليد والسياسات المتبعة
- السلوك الاجتماعي التعارف عليه والذي يحكم تصرفات وأداء الأفراد
- تقنيات الوظائف المطلوب شغلها من طرف الأفراد الجدد

يرى كاسيو أن الوقت والجهد المعطى لعملية تكيف الموارد البشرية غير كافيين يوجد نوعين من التكيف هما التكيف الرسمي والتكيف غير الرسمي نعالج هذين النوعين ونشدد على أهمية المراجعة الدورية السنوية للبرامج التكوينية المتبعة للتأكد من أن الأهداف المتوخاة منها قابلة للتحقيق أو التحسين أو التجديد.

1) **التكيف الرسمي:** يُعرف التكيف الرسمي على أنه التكيف الممول والمعد من قبل المؤسسة والهدف الرئيسي منه هو استقبال الأفراد الجدد وإطلاعهم على قواد وسياسات وإجراءات المؤسسة، إذ من المفروض حصول التكيف في أقرب وقت ممكن أي فور استلام الموظف وظيفته في اليوم الأول الذي باشر فيه العمل.

وجد كر يسلي أن 76% من المؤسسات الأمريكية التي تستخدم 50 أو أكثر مستخدم تملك برامج تكيف لمواردها البشرية، بعض المؤسسات تُعد برامج تكيف عامة والبعض الآخر منها يُعد برامج تكيف محددة، وتتناسب مع تصانيف المؤسسة لوظائفها أو وحداتها المختلفة والسؤال الأول الذي يطرح نفسه لماذا التكيف ؟

تتعدد الأجوبة على هذا السؤال ولعل أبرزها الأجوبة التالية:

- مواجهة الصدمة المؤسساتية التي يتعرض لها الموظف الجديد، فالتكيف يحد من تأثيرها عليه إذ متن البديهي أن يسأل الموظف الجديد نفسه بعض الأسئلة والتي من بينها، هل يقبل به الموظفون الآخرون ؟ هل يُحبونه ؟ وهل يُعامل بعدالة من قبل المؤسسة ؟ هل ينجح في أداء الوظيفة ضمن محيط معين ؟

- التقليل من تكلفة ترك الموظف للعمل إذ أن بعض الدراسات وجدت أن التكلفة في التعيين والتدريب والتكيف تفوق ما يتصوره الموظف.

أما السؤال الثاني الذي يطرح نفسه هو ماذا يتضمن البرنامج التكويني للحد من المشاكل التي تُواجه الأفراد الجدد ؟

يتضمن البرنامج لتكفي الخطوات التالية:

- الاستقبال الرسمي للأفراد الجدد سواء من قبل رئيس المؤسسة، أو من قبل مدير الورد البشرية، ويُعبر الاستقبال عن مدى احترام المؤسسة للأفراد الجدد وخلق الشعور لديهم بأنه مرغوب فيهم.
- تعارف الأفراد الجدد مع رؤساء علمهم ورفقائهم
- ملئ أوراق واستمارات التوظيف وخاصة التي لها علاقة بإصدار الرواتب والتعويضات
- مراجعة الأفراد لكتيب المؤسسة ومراجعة بعض بنود أقسامه الهامة، ومن الضروري أن تكون لغة الكتيب بخصوص التوظيف واضحة كي لا تواجه المؤسسة متاعب قانونية وتكاليف مقاضاة
- مراجعة المسؤوليات الوظيفية للأفراد الجدد ومدهم بالتدريب الأولي إذ من حق الموظف الجديد معرفته
- توصيف الوظيفة: أهداف ومرامي الوظيفة، كيفية تقييم أدائه الوظيفي، نوع التدريب الأولين نوع التدريب اللاحق
- جلسة متابعة لأداء الموظف بعد شهر أو ثلاثة أهر من توظيفه والهدف منها هو تقييم مرحلة المراقبة والتجربة التي خضع لها الموظف الجديد.
- 2) **التكيف غير الرسمي:** يحصل عند ما يتلقى الموظف الجديد معلومات عن المؤسسة والوظيفة التي سوف يشغلها من الأفراد الحاليين العاملين مع المؤسسة، من المفيد جدا أن نطابق المعلومات التي حصل عليها الموظف الجديد من عملية التكيف الرسمي مع المعلومات التي أفصاها إليه الموظفون الحاليون إذ أن تطابق المعلومات يُساعد الموظف الجديد على الالتزام بها ويُعزز بالتالي من قدرة المؤسسة على إثبات ثقافتها القوية.
- من الواضح أن التكيف الرسمي وغير الرسمي مُتلازمان كون الواحد منهما يُدعم الآخر.

الخاتمة:

إذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات كونها تلعب أدوارا حيوية في صنع ونجاح المؤسسات، فإن استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها ومخرجاتها تكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات.

كما أن الاهتمام الاستراتيجي بالوارد البشرية ينصب في غالب الأحيان على مسائل وقضايا تتعلق بتوظيف القرارات الصادرة عن الموارد البشرية في خدمة رؤى وطموحات الاستراتيجيات العامة التي تعتمدها وتتبنها المؤسسات لدى مواجهتها التغيرات التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية.

قائمة المراجع:

- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية
- خاد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر الطبعة الأولى 2003
- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، 2001

- حسن ابراهيم بلوط: الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان 2002