

مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسات المغرب العربي

أ. مزياني أمين

جامعة الجزائر 3

أ.د علي عبد الله

جامعة الجزائر 3

ملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مكانة الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسات المغرب العربي، حيث تعتبر هذه الأخيرة هي الوظيفة المسؤولة على إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.

الكلمات الدالة: الموارد البشرية، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، الأداء، التوظيف والتكوين.

Résumé:

Cette étude vise à mettre en évidence la place de Management Stratégique des Ressources Humaines dans les entreprises maghrébines, La stratégie d'entreprise consiste à faire des choix qui l'engagent dans le long terme, et elle demeure souvent l'apanage, sinon la chasse gardée, du dirigeant. Bien que l'on s'oriente de plus à plus vers des pratiques permettant une approche plus collégiale de la direction d'entreprise, Au regard de cette stratégie d'entreprise, Le Management Stratégique des Ressources Humaines semble vouloir s'imposer.

Le concept de Management stratégique des Ressources Humaines consiste à postuler, d'une part que le rôle de chaque collaborateur à la fois dans son activité professionnelle et sa vie personnelle est prépondérant et, d'autre part, que l'intelligence collective est un facteur dominant du développement de l'entreprise.

مقدمة :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

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

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

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

وبالتالي نطرح الإشكالية التالية :

مامفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وماهي أسسها؟

ماهو موقع إدارة الموارد البشرية في المغرب العربي؟

فتنطلق من الفرضيات التالية :

× إن المنظمة تحاول إقامة بناء إستراتيجي للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها.

× تحاول المنظمة التوفيق بين التحديات (الخارجية والداخلية) والموارد البشرية، التي تملكها للتكيف مع التغيرات البيئية.

× تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أحد المداخل الإستراتيجية الحديثة لتفعيل إشراك الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها بنجاحة واكتساب مزايا تنافسية.

قد تم ترتيب هذا البحث بأربع مباحث توزعت على مطلب متعددة على النحو التالي :

المبحث الأول : ماهية إدارة الموارد البشرية ووظائفها الرئيسية.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإستراتيجية.

المبحث الثالث : أساسيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الرابع : مكانة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات المغرب العربي.

المبحث الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية ووظائفها الرئيسية.

لقد ركزت إدارة الأعمال على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية وأهملت العنصر البشري في السابق، لكن مع التطورات الحديثة في الجوانب الإدارية، أصبح إلزاما على الإدارة الإهتمام بالعنصر البشري لأن نجاح أي مشروع يتوقف إلى حد كبير على مدى فاعلية ومهارة العاملين في أداء أعمالهم لأنه عنصر لا يمكن تجاهله والتقليل من شأنه وفي هذه الفقرة سنتعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها وأهدافها.

المطلب الاول : تعريف الموارد البشرية

إن المؤسسة عالية الأداء هي «مؤسسة أكثر قدرة على المنافسة وأفضل وأسرع في النمو من خلال المورد البشري»⁽¹⁾، فلقد ظل لسنوات عديدة عنصر رأس المال يمثل عنق الزجاجة بالنسبة لأداء المؤسسة، إلا أن هذا الرأي لم يعد صحيحا في الوقت الحالي، لأن اختيار وتعيين المورد البشري والاحتفاظ به هو الذي يمثل عنق الزجاجة، لأنه « ممكن أن يساهم بالارتقاء بمستويات الأداء بطرق مختلفة»⁽²⁾، ولقد تحولت النظرة إلى الأفراد في المؤسسات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها إلى كونها أصل أساسي من أصول المؤسسة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها بالنسبة للمؤسسة

ولقد أدى هذا التحول في النظرة إلى الأفراد، إلى اعتبار الأفراد مورد من موارد المؤسسة، وهذا بالرغم من أن كلمة مورد لا تنطبق إلا على الأصول المادية، مما لا شك فيه أن نجاح أي مؤسسة يرجع بالدرجة الأولى إلى تمتلكنه من موارد بشرية، فتحقيق الأداء لا يمكن أن يحدث في غياب المورد البشري ، ولنا أن نتصور كيف يكون حال المؤسسة بعيدا عن أصولها البشرية، إنها لا تعدو أن تكون مجموعة من المباني والمعدات والأثاث وربما بعض الأرصدة في البنوك، فال مورد البشري هو الذي يصنع المؤسسات ويمهد لها الطريق للنمو والنجاح والاستمرار ويحقق الثروة من خلال استخدام مهاراته ومعرفته وخبرته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير والتأثير في الموارد المادية، «فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير ، لذلك لكي يصبح الفرد موردا لا بد أن يمتلك الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة»⁽³⁾.

فال مورد البشري مزيج من المعارف، المهارات، الكفاءات والاتجاهات.

1 - المعارف: هي مجموعة المعلومات المحصل عليها الصحيحة والمقبولة، متضمنة معطيات، أفعال ، معلومات، في بعض الأحيان فرضيات.

2 - المهارات: المهارة هي مقدرة ذهنية أو عقلية مكتسبة أو طبيعية في الفرد، وهي المهارة في الإنجاز المادي أو الغير المادي التي تكون غالبا ضمنية، وتحدد المهارات المطلوبة في كل وظيفة من خلال عملية توصيف العمل، ومن أمثلة المهارات المطلوبة: القدرة على التحليل، والتفكير والتكيف، والابتكار، والقدرة على التدريب.....الخ.

ويمكن قياس مهارات الفرد وقدراته قبل توظيفه، وذلك لمعرفة مدى التوافق بين المهارات الفردية والمهارات المطلوبة للوظيفة التي تستعمل في العمل كعناصر لتقييم العامل ولتصميم نظام الأجور وأهمية الوظيفة.

3 - الكفاءة: هي مهارة مركبة للتأثير أو التفاعل، فهي تجمع بين المعارف والمهارات، أي أن الكفاءة هي القدرة على حل المشاكل المهنية في سياق معطى.

4 - المواقف، التصرفات، القيم: المواقف هي مجموعة من الاعتقادات المختلفة، الأحاسيس والأفكار المسبقة المستمدة من التجارب السابقة، وتوجه تصرف الفرد أو المجموعة اتجاه شيء ما، أما التصرفات فهي أحاسيس عميقة تدخل في شخصية الفرد وتؤثر مباشرة على سلوكه في المؤسسة، أما القيم فهي المبادئ المعنوية التي تحكم سلوكيات أو تصرفات الفرد أو الجماعة.

وتمثل جودة الموارد البشرية عنصرا هاما في التأثير على جودة المؤسسة ككل، فإن تعرض الأفراد لمشاكل عديدة أهمها شعورهم بالإحباط نتيجة عدم تدريبهم وعدم اكتسابهم للمهارات والمعارف المناسبة والكافية لأداء عملهم بفعالية وكفاءة أو ليس لديهم دافعية للعمل كل هذا سيؤثر على مناخ وبيئة العمل ومن تم على أداء المؤسسة.

إن اعتبار العنصر البشري موردا لا يعني أن الفرد يستخدم كل طاقته العقلية والفكرية، لأن المورد هو وسيلة لإشباع حاجة أو نقص معين، ويمكن أن تأخذ منه عند الضرورة وبذلك فإن المورد شيء يمكن تطويره والتحكم فيه، وفي الواقع، هذا يقلل من شأن المورد البشري، لأن له نمو فكري وعقلي متميز.

يتفق معظم الكتاب على أن الموارد البشرية هي مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية»، وتستعمل المؤسسة هذه الموارد من أجل تحقيق أهدافها، وتصميم وتنفيذ استراتيجياتها وتختلف خصائص الموارد البشرية من مؤسسة لأخرى، حسب مستوى تطور معارفهم وكفاءاتهم وقدراتهم، ومقدار توفر العناصر لدى الأفراد العاملين.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأسباب ظهورها

1 - مفهومها: في معناها الواسع تختص إدارة الموارد البشرية بشؤون الاستخدام الأمثل والفعالية للموارد البشرية لجميع المستويات التنظيمية للمنظمة، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها، كما أنها نشاط إداري يمثل أحد فروع إدارة الأعمال، أما في معناها الضيق فهي تهتم بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة والمحافظة عليها وتنمية قدراتها ورغبتها في العمل بما يساعد على تكوين قوة عمل راضية ومنتجة. و تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع.⁽⁴⁾

2 - أسباب ظهوره: إن وجود إدارة خاصة للموارد البشرية جاء متأخرا بالمقارنة بالإدارات الأخرى للمنظمة، لكن هذا الوضع لم يستمر نتيجة لعدة أسباب نذكر منها:

- النقص الكبير الذي أحدثته الحرب العالمية الأولى في اليد العاملة
- الرغبة في ضرورة وصول الإنتاج إلى ذروته،
- الحاح الدوائر الحكومية على توفير المعلومات على الأجور وأساليب المعاملة و، تعاليم الإدارة العلمية التي خلقت مواقف وصعوبات خطيرة كارتفاع نسبة الغيابات، الإضرابات والإتلاف.⁽⁵⁾

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

يكن الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المؤسسات سواء الكبيرة أو الصغيرة هو تطوير

الأفراد تطويراً يلبي رغبتهم ويسد احتياجات المنظمة ويمكن تلخيص هذه الأهداف فيما يلي:

1 - **الأهداف الاجتماعية** : تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء ، يشعرون بالحماس نحو العمل إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2 - **أهداف العاملين** : وتتمثل فيما يلي:

- العمل على تقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللانسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3 - **أهداف المنظمة** : وتتمثل فيما يلي:

- جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الإختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهدافها مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك وذلك يتأتى بتوزيع عادل للأجور والمكافآت والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

وإذا نظرنا إلى أهداف إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فإننا نجد أنها تقتصر إلى كثير منها وخاصة أهداف المنظمة في الحفاظ على العاملين وزيادة رغبتهم على التفاني في العمل بسبب نقص التحفيز حتى المعنوي منه بل على العكس يتساوى العامل المجتهد مع العامل العادي.⁽⁶⁾

وحسب ما ذكر في كتاب إدارة الموارد البشرية للدكتور عادل حرحوش صالح ومؤيد سعيد السالم فإنه من ما يتفق عليه أغلب الباحثين أن أهداف إدارة الموارد البشرية هي أهداف المنظمة أيضا وعندما نحلل أهداف المنظمات بصفة عامة نجدها تنطوي تحت هدفين أساسيين هما :

- الكفاءة : والتي تتجسد من خلال العلاقة بين مدخلات العملية الانتاجية ومخرجاتها.
 - والعدالة : يتوقف على القرارات والاجراءات الخاصة بالتعامل مع الموارد البشرية.
- وفي ضوء هذين الهدفين الاساسيين للمنظمات يمكن بلورة أهداف ادارة الموارد البشرية على النحو التالي:
- 1 - الحصول على الافراد الاكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل انتاج السلع أو الخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف.
 - 2 - الاستفادة القصوى من جهود العاملين في انتاج السلع أو الخدمات وفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقا.
 - 3 - تحقيق انتماء وولاء الافراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها وزيادتها كلما أمكن ذلك.
 - 4 - تنمية قدرات العاملين من خلال تدريبهم لمواجهة التغيرات التكنولوجية والادارية في البيئة.
 - 5 - ايجاد ظروف عمل جديدة تمكن العاملين من أداء عملهم بصورة جيدة وتزيد من انتاجيتهم ومكاسبهم المادية.
 - 6 - ايجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتتفادى المهام التي تعرضهم للاخطار غير الضرورية.
 - 7 - كما يتوقع العاملون ان يجدوا فرص عمل جيدة وان تتاح لهم فرص التقدم والترقي في المنظمة عندما يصبحون مؤهلين لذلك.
 - 8 - كما يتوقع العاملون وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد.

المطلب الرابع: الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

نتعرض في هذه النقطة لأهم الوظائف التي تتضمنها إدارة الأفراد والتي تختلف من منشأة لأخرى ومنها: التخطيط للموارد البشرية ، واكتساب الأفراد العاملين وإختبارهم، وتدريبهم وكيفية تحفيزهم.

الأولا : تخطيط واكتساب الموارد البشرية

تشكل مهمة التخطيط لقوة العمل إحدى المهمات الرئيسية لإدارة شؤون الأفراد حيث يهدف إلى القيام بعملية التنبؤ وتحديد الإحتياجات من قوة العمل وتحديد مصادرها وكيفية الحصول عليها وتنميتها.

تخطيط الموارد البشرية

1 - مفهوم التخطيط

إن تخطيط القوى العاملة هو عملية يتم بمقتضاها مقارنة القوى العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين، مع اتخاذ التدابير اللازمة والإجراءات المناسبة لإحداث التوازن المطلوب⁽⁷⁾

2 - متطلبات التخطيط:

إن التخطيط للقوى العاملة يتطلب وجود استراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على:

معرفة القوى العاملة الداخلية وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال اتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة وفعالية.

الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة، والاعتماد على هذه الاستراتيجية المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المؤسسة وتحليلها تحليلًا علميًا. إمداد المنظمة بتحديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً وكذلك إعادة توزيع الموارد الحالية للتخلص من الأفراد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد.

و من أهم متطلبات التخطيط للموارد البشرية ما يلي:

1 - الموارد المالية للمنظمة ووضعها الحالي وتأثير ذلك على خطط المنظمة في الجانبين التنظيمي والبشري.

2 - ضرورة ربط أهداف المنظمة الإدارية بتخطيط القوى العاملة.

3 - سياسات التشغيل الخارجية، لأن تخطيط القوى العاملة يتأثر دائماً بالتنظيم والتشريعات وكذلك سياسات الهجرة وما يترتب عنها من هجرة العمالة الجيدة

3 - أهمية تخطيط الموارد البشرية وتكمن فيما يلي:

- التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، والترقية، والتدريب،

- يساعد على تحديد مجالات أنشطة التدريب والترقية، ويساهم مساهمة فعالة في زيادة عدد الأفراد العاملين الأكفاء من خلال تحديد الحاجات كما ونوعاً وبشكل مسبق، كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالإختيار، التعيين التدريب، والتطوير ... إلخ

اكتساب الموارد البشرية

قبل القيام بعملية الاختبار من الضروري وجود مرشحين لشغل الوظائف بعملية الاختبار، ويقع عبء العثور على هؤلاء المرشحين على صاحب العمل نفسه، وبالتالي يجب تحديد كل المصادر المحتملة حتى يلجأ إليها عند الحاجة وتصنف المصادر الهامة للحصول على الأفراد إلى مصدرين هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية.

1 - المصادر الداخلية: وتتكون من: (8)

الأفراد الذين يعملون حالياً في المؤسسة وأولئك الذين يعملون فيها بعض الوقت، أو من لهم صلة مباشرة بها.

العمال اللذين تم ترقيتهم في مناصبهم وهؤلاء العمال تتوفر فيهم متطلبات العمل والمؤهلات الشخصية التي ترشحهم لشغل هذه الوظائف.

إذا المصادر الداخلية لعملية اختبار العاملين هم الأفراد الذين تمت ترقيتهم لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة، أي العمال الحاليين والذين تتوفر فيهم خصائص ومؤهلات تسمح لهم بشغل هذه الوظائف.

2 - المصادر الخارجية:

المصادر الخارجية للقوى العاملة تعبر عن سوق العمل بصفة عامة، وتستخدم هذه الأخيرة لشغل الوظائف والأعمال الشاغرة لدى المؤسسة إذ تقدم هذه المصادر خبرات وأفكار وأراء جديدة تختلف عن الأفكار ووجهات النظر السائدة وبذلك تضمن التجديد والابتكار. وتتكون المصادر الخارجية من:

- الإعلان في الصحف والمجلات
- وكالات الاستخدام العامة والخاصة
- توصيات من موظفي المنشأة
- النقابات العمالية
- المدارس المهنية والمعاهد والجامعات
- الطلبات الشخصية والعرضية

الثانيا : الاختيار والتعيين

1 - الإختيار (9)

يعد الاختيار من أهم الوظائف التي تقوم بها إدارة الأفراد، إذ يعرف على أنه العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين، فريق يقبل ويعين في المناصب الشاغرة، والآخر يرفض، كما يعرف على أنه عملية تقييم قدرات الأفراد واحتمال نجاحهم في الأعمال المطلوب قيامهم بها وهناك العديد من الوسائل والإجراءات المستخدمة حالياً في عملية الاختيار التي تتمثل في:

1-1 - المقابلة المبدئية:

وهي الخطوة الأولى بعد قيام المنشأة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة، إذ تتمثل في رؤية المترشح عن قرب والتحاور معه لمعرفة قدراته الذهنية أو الجسمانية، إذا كان العمل يتطلب ذلك والتأكد من أن الشروط المطلوبة لهذه الوظيفة متوفرة فيه ومن هذه المقابلة يتم إختيار الأشخاص المناسبين، ومن شروط المقابلة أن تتم بطريقة لبقة ولطيفة لكي تترك في نفس المرشحين أثرا حسنا عن المؤسسة ونظامها وسمعتها.

1-2 - طلب التوظيف أو الاستخدام:

ويتم في هذه الخطوة تدوين المعلومات الخاصة بالمتقدم للوظيفة التي تشمل: الاسم، الجنسية، السن، الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الخبرات السابقة وغيرها من المعلومات التي تفيده المنظمة في إنجاز القرار، بالإضافة إلى كونه السجل الذي يرجع إليه بعد التعيين، كما يعطي المنظمة تصورا واضحا على قدرة طالب الوظيفة على الكتابة الصحيحة وصياغة الألفاظ وترتيب الأفكار، كما تعطي معلومات عن وضع الفرد الاجتماعي والاقتصادي والثقافي وغيرها.

1-3 - الإختبارات: تعتبر من إجراءات الاختيار وقد تتعدد هذه الاختبارات إلى عدة أنواع

بغرض الاختيار الأفضل للأفراد واستبعاد غير المؤهلين لذلك، والغرض من نظام الاختبارات هو اكتشاف المواهب والقدرات العقلية والذهنية والجسمية على أداء العمل مما يسهل ذلك تدريب العاملين وتمتية قدراتهم إذا ما تم تعيينهم ومن الاختبارات الشائعة.

أ- اختبارات الذكاء:

تستعمل لقياس درجة ذكاء المرشحين وصحة حكمهم على الأشياء وطريقة تفكيرهم و تصرفاتهم وقوة ذاكرتهم ومقدرتهم على الملاحظة وبعبارة مختصرة إن اختبار الذكاء يرمي إلى معرفة مقدرة الفرد على الحكم على الأشياء.

ب- اختبار قدرة المرشح وأهليته:

وهي تبين مدى قدرة الفرد على التحكم إذا منحت له الفرصة للتدريب وتمتية قدراته، و يلاحظ أن الهدف من الاختبارات هذه ليس معلومات عن المرشح التي سبق معرفتها، بل مقدرة على تفهم ما قد يعطي له من تدريب أو زيادة معلوماته في المستقبل، ومدى استعداد له لزيادتها.

ج- اختبارات المهنة:

فهي تستخدم لتبيان مقدرة الفرد وكفاءته في أداء عمله بإتقان، مثال على ذلك، اختبارات العمل على الكمبيوتر، تشغيل الماكينات الحاسبة وكل ما يتعلق بالعمل.

د- إختيار ميول الشخص للعمل:

و الغرض منها هو معرفة مدى رغبة المرشح للعمل الذي يسند إليه وميله وحببه لأدائه وتفضيله له.

4-1 - الفحص الطبي:

وهو تقرير عن سلامة الأشخاص وحالتهم الصحية لمنع أي ادعاءات على المؤسسة كونها مسؤولة على الإصابات أو الأمراض، كذلك تسرب العدوى بين العاملين.

2 - التعيين⁽¹⁰⁾

وهو آخر مرحلة من مراحل الاختيار والتوظيف، ويقصد به توجيه الفرد الجديد إلى وظيفته بالمنظمة ويقتضي الأمر تعريف الفرد بوظيفته والرئيس المباشر له، ومسؤولياته وأهداف التنظيم وفلسفة الإدارة العليا والسياسات والعادات والإجراءات وأنظمة العمل. و يلاحظ أن إصدار الأمر بالتعيين يكون حسب موقع وأهمية الوظيفة المراد شغلها، فالعمل في الإدارة العليا مثلا يستدعي ذلك الحصول على موافقة مجلس الإدارة أو المدير العام، وفي حالات أخرى تستدعي الضرورة حتى موافقة الوزير، وهذا في كثير من المنظمات الحكومية، ثم تأتي بعد ذلك دخول مرحلة الاستلام الفعلي ومزاولة العمل، وعادة ما يجري التعيين لمدة معينة تختلف حسب درجة ومستوى الوظيفة المراد شغلها، خلال هذه المدة حيث يخضع العامل إلى عدة اختبارات كي تتحدد جدارته ومدى استطاعته مزاولة هذا العمل، فإذا استطاع العامل اجتياز هذا الاختبار بنجاح فقد يتم تثبيته وإلا يتم الاستغناء عنه في الحالة العكسية.

ثالثا : تنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب وتقييم الأداء

نتعرض إلى التدريب وأهدافه وأشكاله ومنهجيته ومسئوليته بالإضافة إلى تقييم أداء العاملين والفرض منه.

1 - التدريب:

1-1 - مفهوم التدريب:

هو إعداد الفرد وتدريبه على عمل معين لتزويده بالمهارات والخبرات التي تجعله جديرا بهذا العمل وكذلك إكسابه المعارف والمعلومات التي تتقصه من أجل رفع مستوى كفاءته الإنتاجية وزيادة إنتاجيته في المؤسسة.

1-2 - أهداف التدريب: يهدف التريب أساسا إلى:

- العمل على زيادة الانتاج عن طريق تحسين المهارات والمعارف الفنية لأداء الأعمال.
- سرعة تنفيذ المهام إذا كان العامل مدربا وبالتالي زيادة إنتاجيته.
- رفع معنويات العامل، عند شعوره بأن مؤسسته وعمله هي حاضره ومستقبله، ويقبل على العمل بكل استعداد وجدية.
- ضمان سلامة العامل لأنه كلما زاد تدريب العامل على استخدام الآلة أصبح في استطاعته تجنب الضرر وتفادي الأخطار التي قد تنتج عن العمل.

3-1 - أشكال التدريب:

تتخذ عملية التدريب أشكالاً متنوعة، فهناك بالنسبة للعاملين التدريب المهني الموجه للوافدين الجدد أو للعمال غير المهرة وهناك الدورات والتربصات المختلفة الآجال، والتي يمكن أن تتم في الخارج، وهناك التدريب داخل العمل الذي يمكن أن يتم بشكل غير رسمي عن طريق ملاحظة وتقليد المشرفين والعمال الأكثر مهارة، وهناك التلقين داخل قاعات الدراسة، والتعليم المبرمج وغيره.

2 - تقييم الأداء:

1-2 - مفهومه: هو العملية التي تصمم لتقدير ما أنجزه الفرد، وبا لرغم من أن العوامل المختارة للوصول إلى هذا التقييم تختلف من مؤسسة لأخرى، إلا أنه عادة ما ينطوي على مثل: كمية العمل المنجز، نوعية العمل، مدى الاعتماد على هذا الفرد، وحكمه وتقديره الشخصي، ولا شك أن تقييم أداء الأفراد يخدم العديد من الأغراض فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير العادية للفرد.

2-2 - الغرض من تقييم الأداء: يمكن أن نوجز الغرض من تقييم أداء الأفراد في النقاط التالية:

- إنه يبين الفرد الذي يستحق الترقية.
- يبرر منح العلاوات.
- يوضح العامل الذي يجب تدريبه ومن الذي ينبغي نقله إلى وظيفة أخرى ومن الذي يمكن الإستغناء عنه.
- يشير إلى مدى تقدم الفرد في عمله كما أنه يقترح كيفية زيادة فاعلية الإشراف.
- كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع وبيان الإجراءات التصحيحية الواجب إتخاذها.

رابعا: المحافظة على الموارد البشرية عن طريق تحسين الأجور والتحفيز الأجور والحوافز

إن إستخدام التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر واحد من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة وخططها وسياساتها، لذلك فإن فشل المؤسسة في إستخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها.

1 - الأجر:

1-1 - مفهوم الأجر: الاجر هو الدخل أو الربح الذي يستحقه العامل من ناحية السلع و الخدمات المستهلكة نظير جهده الذي يبذله في العمل المكلف بأدائه، ولذلك فعلى المؤسسة مراعاة العامل وما يبذله من جهد.

1-2 - أهمية الأجر:

أ- بالنسبة للفرد:

يعتبر الأجر بالنسبة للفرد العامل أو المؤدي للخدمة وسيلة لإشباع الاحتياجات المختلفة له سواء كانت هذه الاحتياجات أساسية لمعيشته وبقائه أو أداة لاندماجه في العلاقات الاجتماعية ، لأن الزيادة في مستوى الأجر تسمح له بتحسين ورفع مستوى معيشته ، ولهذا نجد الطبقة العاملة تهتم دائما باحفاظة على مستوى الأجر المتحصل عليه وإن أمكن رفع مستواه.

ب- بالنسبة للمؤسسة:

إن الأجر ذو أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة لأنه من جهة يعتبر تكلفة من تكاليف الإنتاج ، لهذا تحاول المؤسسة دائما التخفيض في مستوى الأجر المدفوعة ، ومن جهة أخرى تعتبر الأجر كوسيلة لجذب الكفاءات العاملة لها ، إضافة إلى هذا فالأجر يؤثر على مستوى القدرة الإنتاجية والمتمثلة في قدرة العامل على القيام بعملية الإنتاج بشكل جيد ، ومنه زيادة الإنتاجية التي تؤدي بدورها إلى زيادة الأرباح.

2 - التحفيز:

1-2 - مفهومه:

يقصد بالتحفيز هو تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة ، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر ، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية.

2-2 - أهميته:

تحتل الحوافز أهمية كبيرة في الانتاج ، بحيث تحدث تأثيرا قويا على نفسية العمال وعلى أدائهم خاصة إذا تم استخدامها بشكل جيد وفي المكان المناسب ، ويمكن تبيان أهمية الحوافز فيمايلي:

- تعمل على زيادة الانتاج وسرعته.
- تحسين نوع الإنتاج وجودته كما ونوعا.
- تشجع الابتكارات والاختراعات لدى العمال الممتازين مما يؤدي إلى رفع معدلات الإنتاج أو تحسينه أو خفض تكاليفه.
- تحقق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم الضرورية والاجتماعية وذلك بتحسين أحوال المعيشة وظروف العمل المناسبة وخلق إحساس بالثقة والارتياح وعدم العداء تجاه الإدارة ، مما يؤدي إلى تحقيق أهداف الوحدة.
- تحقق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية والمتمثلة في زيادة الإنتاج القومي وبالتالي رفع دخل الفرد وتحقيق مستوى معيشة كريمة لكل فرد في المجتمع.
- تنمية روح التعاون بين العاملين ، وتحقيق مبدأ العدل للعمال الأكثر اجتهدا.

3-2- أنواع الحوافز:

هناك طرق عديدة لتصنيف الحوافز فنجدها تصنف إلى حوافز فردية، جماعية، وكذلك مادية ومعنوية.

أ- الحوافز الفردية: وتسمى أيضا الحوافز التي تعمل على إشباع رغبات الفرد واحتياجاته الخاصة باعتباره إنسانا له كيانه المستقل وشعوره، أي أنها تقوم على أساس فردي يهدف إلى وضع الأسس التي تكافئ الأفراد بصرف النظر على النتائج التي حققوها كجماعة.

و على ذلك فنظرية الحافز الفردي تصلح عندما تكون الأعمال داخل أقسام مصممة بحيث يؤدي كل عامل دوره في استقلال عن غيره ولكن يشترط فيها أن يحصل العامل على المكافأة أول بأول وأن يعرف كيف يحسبها بسهولة.

ب- الحوافز الجماعية: فهي التي تقدم إلى العاملين كمجموعة عاملة وليس للفرد باعتباره كائنا مستقلا مجازاة لهم على بلوغ حجم معين من الإنتاج، أو تحقيق أعمال ومهام محددة، وهي التي تهدف إلى تحفيز وتشجيع العمل الجماعي، وكذلك زيادة الانتاجية، وتحسين مستوى كفاءة العاملين كمجموعة، كما يعمل الحافز على تحقيق عدة إيجابيات كالإرتباط والاستخدام والتوافق الجماعي فيما بين العمال والملائمة مع ظروف العمل.

ج- الحوافز المادية: تمثل الجانب الملموس في الحوافز والذي يأخذ صورا مختلفة في طريقة الدفع العاملين، على شكل مكافآت أو أجور إضافية أو زيادات استثنائية عن المجهودات الاسثنائية بالإضافة إلى الأجور التشجيعية على الخدمات المميزة لكل عامل.

د- الحوافز المعنوية: هي تلك الحوافز التي تقوم بإشباع الحاجات الاجتماعية والذاتية للإنسان وهذا من أجل حث وتحريض العمال على العمل.

من صور هذه الحوافز المعنوية: تبني مقترحات العاملين، واشتراكهم في التسيير فالعامل دائما يحتاج إلى أن يشعر بكيانه وبأنه صاحب رأي في مؤسسته، وهذا ما يعتبر مدخلا هاما في التحفيز، كما تستطيع الإدارة أن تتبادل وجهات نظر مع العاملين في المسائل ذات المصلحة المشتركة كوسائل الإنتاج وتحسين ظروف العمل بالإضافة إلى لوحات الشرف داخل المؤسسة توضح فيها أسماء العاملين المجدين أو سمعة الجدارة الإنتاجية، ألقاب الشرف، كما أن تنظيم النقل والانتقال من وإلى المنظمة، التكوين، ومساعدة العاملين في حل مشاكلهم، كل هذا يساعد على تحفيز العمال من الناحية المعنوية، وبالتالي زيادة العمل أكثر لتحقيق أهداف مؤسستهم والهدف من التكوين والتدريب والتحفيز هو الحفاظ على الموارد البشرية بالمنظمة، وإعزاء الموارد البشرية الأخرى بالإنتماء إليها، ولكن المؤسسات الجزائرية أصبحت تفتقد أكثر إلى هذه الخاصية، فنجد أكبر شركة وطنية (سوناطراك) خسرت الكثير من الاطارات المؤهلة التي أنفقت على تكوينها وتدريبها الكثير، فقد هجرت كثير من الكفاءات التي تكونت في الغاز المميع إلى شركة الغاز بقطر وهي إطارات لم تخسر على تكوينه أي تكلفة، بسبب أن شركتنا لا تمتلك سياسة الحفاظ على مواردها البشرية.

المبحث الثاني : أساسيات الإدارة الإستراتيجية

نتعرض في هذا المبحث إلى أهم المفاهيم الخاصة بالإستراتيجية في المطلب الأول، أما في المطلب الثاني فيضم مفهوم الإدارة الاستراتيجية، أما المطلب الثالث تطرقنا من خلاله إلى مستويات التسيير الاستراتيجي.

المطلب الأول : مفهوم الإستراتيجية.

توجد تعاريف متعددة للإستراتيجية ، نستعرض لأهمها:

الاستراتيجية هي خطط أو طرق توضع لتحقيق هدف معين على المدى البعيد اعتماداً على التكتيكات والإجراءات الأمنية في استخدام المصادر المتوفرة في المدى القصير.⁽¹¹⁾

و يقصد بها كذلك « تلك القرارات التي تهتم بعلاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، بحيث تتسم الظروف التي يتم فيها إتخاذ القرارات بجزء من عدم التأكد، يقع على الإدارة عبء تحقيق تكيف المؤسسة لهذه التغيرات».⁽¹²⁾

كما عرفها chandler: «هي تحديد الأهداف طويلة الأجل وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف». كما تعرف بانها : «هي مجموعة القرارات والنشاطات المتعلقة بإختيار مسالك التي يتم فيما تخصيص مختلف الموارد من أجل تحقيق الأهداف».

نستطيع القول أن الإستراتيجية هي ذلك التصور الذي تتوقعه المنظمة في المستقبل ومن خلاله تختار مسار أو مسلك لتحقيق أهدافها وذلك في ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

المطلب الثاني : مفهوم الادارة الاستراتيجية.

الادارة الاستراتيجية هي مجموعة النشاطات الخاصة بالادارة العامة التي تهدف الى تحديد ويجاد قنوات التطوير والتوسع للمؤسسة في المستقبل، وذلك بتوفير الوسائل التنظيمية لتحقيق ذلك.⁽¹³⁾

اما «تومبسون» فيعرف الادارة الاستراتيجية بانها «رسم الاتجاه العام المستقبلي للمؤسسة وغايتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الاستراتيجية وتقويمها».⁽¹⁴⁾

ويعرف كذلك : «هو إتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو إختفاءها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية».

فالادارة الاستراتيجية عبارة عن عملية اتخاذ قرارات بناءا على معلومات ووضع الاهداف والاستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما تمثل ايضا اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وادارة الموارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئة بما يساعد المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها المنشودة.⁽¹⁵⁾

المطلب الثالث : مستويات الادارة الاستراتيجية.

تعد نظام الادارة الاستراتيجية نظاما تسييريا شاملا للمؤسسة بمختلف وظائفها ووحداتها، فهو يهدف الى توظيف مختلف الموارد الداخلية واغتنام الفرص التي تتيحها البيئة التنافسية، وله ثلاث مستويات هي: (16)

1. الادارة الاستراتيجية على مستوى المنظمة.

يعرف هذا المستوى بتسيير المنظمة التي تحدد الخصائص المميزة للمنظمة عن باقي المنظمات المنافسة، ويتم في هذا المستوى تحديد رسائل المنظمة التي تحققها وتخصيص الموارد اللازمة لبلوغها، اضافة الى محاولة التنسيق بين وحدات الاعمال، وللتسيير على هذا المستوى اهدافا تتمثل فيما يلي :

- تحديد الخصائص المميزة للمنظمة وبصفة خاصة الرؤية، الرسالة، والاهداف الاستراتيجية.
- تحديد السوق الذي ستتعامل فيه المنظمة.
- تحديد وتخصيص الموارد المتاحة.
- خلق روح التعاون بين وحدات الاعمال.

2. الادارة الاستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال.

هو عبارة عن تسيير وحدات الاعمال الاستراتيجية لتتمكن من تحقيق منافسة في مجال معين او سوق معين، او منتجات معينة، والمساهمة في تحقيق اهداف المنظمة.

ان الادارة الاستراتيجية على هذا المستوى تحاول وضع اجوبة لعدد من الاسئلة، اهمها:

- ما المنتج او الخدمة التي سوف تقدمها الوحدة للاسواق، ومن هم العملاء المحتملين لها؟
- كيف يمكن للوحدة ان تنافس بكفاءة مع منافسيها في نفس القطاع؟
- كيف تساهم الوحدة في تحقيق اهداف المنظمة؟

3. الادارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي.

تمارس الادارة الاستراتيجية على مستوى مختلف وظائف المنظمة، كوظيفة الانتاج، والتمويل، والتسويق والموارد البشرية، حيث نجد على هذا المستوى ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي الوظيفي، بحيث تهتم كل وظيفة باستغلال مواردها وتسيير انظمتها وفق منظور استراتيجي، والذي يعد هاما وضروريا لاستمرارها، فمثلا وظيفة الانتاج تهتم بحجم الانتاج ونوعيته ومستلزماته.

اما الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية فهو يهتم بتمية المهارات والقدرات الفنية للعائلة، عن طريق البرامج التدريبية او المكافآت التحفيزية الى اهتمام بتخطيط القوى العاملة للحصول عليها في الوقت المناسب ووضعها في المكان المناسب.

بالاضافة الى تلك المستويات هناك مستوى اخر والمتمثل في التسويق الاستراتيجي الذي يهتم بكل ماله علاقة بالعملية التسويقية، كالبحث في سبل الرفع من نسبة الحصة السوقية، وطرق التوزيع والترويج الملائمة، ومدى اشباعه لرغبات العملاء الحالية والمستقبلية... الخ.

المبحث الثالث : أساسيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

وعملية إدارة الموارد البشرية تعطي اهتماما خاصا لإشباع الاحتياجات الذاتية لكل من المؤسسات والموارد البشرية على السواء، ويتوقف المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية في المقام الأول على مقدرة وكفاءة مديري الموارد البشرية في تلك المؤسسات.

إن التحدي الرئيسي الذي تواجهه المؤسسات يكمن في إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الموارد البشرية من النمو والتطور، وهو ما تسعى إدارة الموارد البشرية الفعالة إلى تحقيقه. ويتطلب تطبيق المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أولا استعراض وفهم دور إدارة الموارد البشرية في عملية الإدارة الاستراتيجية بوجه عام..

المطلب الأول : مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

نتناول ضمن هذا المطلب الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وابعاده الفكرية، من حيث عناصره الأساسية، والاعتبارات والاسس الداعية الى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره استراتيجيا.

1. تعريف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تعرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها «عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية، وعلى تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها الاستراتيجية»⁽¹⁷⁾، وباتالي فهو «مجموع الاستراتيجيات والخطط الموجهة لادارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية».

كما تعد الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية «مدخلا لصنع القرارات الاستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيه في ظل الادارة الاستراتيجية للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية»، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ اهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءاتها»⁽¹⁸⁾.

2 الاطار الفكري الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات دعامة حقيقية تبتد عليها المنظمة الحديثة، اذ اصبح العاملون اداة لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، فهم مصدر الابداع والتطوير وتوظيف باقي الموارد المتاحة.

ان اهتمام التسيير بالموارد البشرية يعبر عن محاولة ايجاد التوازن الدائم بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمة والاهداف الاقتصادية والاجتماعية للأفراد، وكذلك بين التكلفة والعائد ذو الصلة بالاستمرار البشري.

ولقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل، يعكس الاسهامات والاضافات الايجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث المواكب للتغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

ان منطلق الاساسي للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها، واعتباره شريكا في العمل لا اجيرا، الامر الذي جعل مفاهيم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الافراد او التسيير للموارد البشرية.⁽¹⁹⁾

الجدول يبين فرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.⁽²⁰⁾

تسيير الموارد البشرية	الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
- الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية).	- الاهتمام بالبناء العقلي والفكري وامعري للمورد البشري.
- الاداء الالي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	- المشاركة الايجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
- التركيز على الجوانب المادية في العمل.	- الاهتمام بمحتوى العمل.
- الاهتمام بقضايا الاجور والحوافز.	- البحث عن اليات استثمار القدرات الفكرية.
- تحسين بيئة العمل المادية.	- الاهتمام بالحوافز المعنوية.
- تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية.	- تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها.
- تنمية العمل والاداء الفردي.	- تنمية العمل والاداء الجماعي.

وتبرز ملامح الاطار الفكري المتميز للادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مجموعة من الجوانب اساسية.⁽²¹⁾

- يعد نظاما متكاملا ومترابيا يضم مجموعة من العمليات والانشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.
- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلائم واهداف المؤسسة الاستراتيجية.

- يعتمد نجاحه في الوصول الى اهدافه على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الاداء وعلى ادراك خصائص الموارد البشرية المتاحة.

- يتوقف نجاحه على مدى تناسقه مع الاستراتيجيات الوظيفية، التسويق، الانتاج، والتمويل....الخ.

المطلب الثاني : التحول نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

يمكن ان نسجل انه منذ اكثر من عشرين سنة ظهر تحولان عميقان في السلوك المعالج لتسيير الموارد البشرية في المنظمات، اللذين صاحبهما تغير في التسمية فالاول يترجم من خلال الانتقال من «تسيير الافراد» الى «تسيير الموارد البشرية»، والذي اخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كمورد هام في المنظمة شأنه شأن راس المال المالي او الاصول المادية، وبالتالي ضرورة تسييرها بطريقة ناجعة بمعنى التنسيق شكلا ومضمونا بين مختلف التطبيقات والسياسات التقليدية لتسيير الافراد، بينما يتميز التحول

الثاني بالانتقال من «تسيير الموارد البشرية» الى « التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية» اي «الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية»، وهو الاكثر حداثة في تلك الحركة العامة المعرفة من طرف «lorino» في السلوك الوظيفي الذي دفع الى تبني صفة « الاستراتيجية» لمختلف وظائف المنظمة، مما ادى الى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الاستراتيجية، والادارة الاستراتيجية للموارد البشرية...الخ.

اما من الناحية الواقعية فان التحول نحو المنظور الاستراتيجي يترجم ادراك تلك الوظائف بدورها الرئيسي ضمن نظام الادارة الاستراتيجية للمنظمة، اد نلاحظ ان اهم الاتجاه العام كان النتيجة المباشرة لبروز ونجاح مفهوم « الادارة الاستراتيجية للمنظمة»، كما يركز ايضا ذلك التحول بالاضافة الى التنسيق بين مختلف سياسات الموارد البشرية على التنسيق بين الموارد البشرية والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.

ان التحول من تسيير الموارد البشرية (او ادارة الموارد البشرية) الى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعد تأكيدا وتعميقا للتحول المذكور سابقا والمتعلق بالمرور من تسيير الافراد الى تسيير الموارد البشرية، الذي خضع بشكل اساسي الى منطلقات داخلية، بينما نجد ان الانتقال من تسيير الموارد البشرية الى الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تبرره عوامل خارج المجال السلوكي للموارد البشرية منها بروز وتطبيق اولا مفهوم الادارة الاستراتيجية، وثانيا نمودج القصد الاستراتيجي القائم على الموارد الدخيلة.

ان فكرة الرئيسية لتسيير الموارد البشرية «Galambaud» تتمثل في ان المنظمة يمكن ان تكون اكثر فعالية ادا استطاعت تسيير مواردها البشرية بسياسات وتطبيقات قادرة على تزويدها بالحجم والنوعية المناسبة من الموارد والكفاءات المطلوبة، وبمستوى التحفيز المرغوب فيه من طرف تلك الكفاءات والموارد.⁽²²⁾

وضمن هذا المجال فقد اصبحت الموارد الداخلية (مالية، ومادية، وبشرية) والكفاءات تحتل مكانة رئيسية في النظريات وتطبيقات الادارة الاستراتيجية، وبالرغم من ان منظري ومطبقي تسيير الموارد البشرية ينتظرون الفرصة الملائمة لاعطاء سلوكياتهم بعدا استراتيجيا الا انه من المهم ان يستمر تسيير الموارد البشرية بالقيام بدوره الاستراتيجي ضمن ميدان تسيير الكفاءات.⁽²³⁾

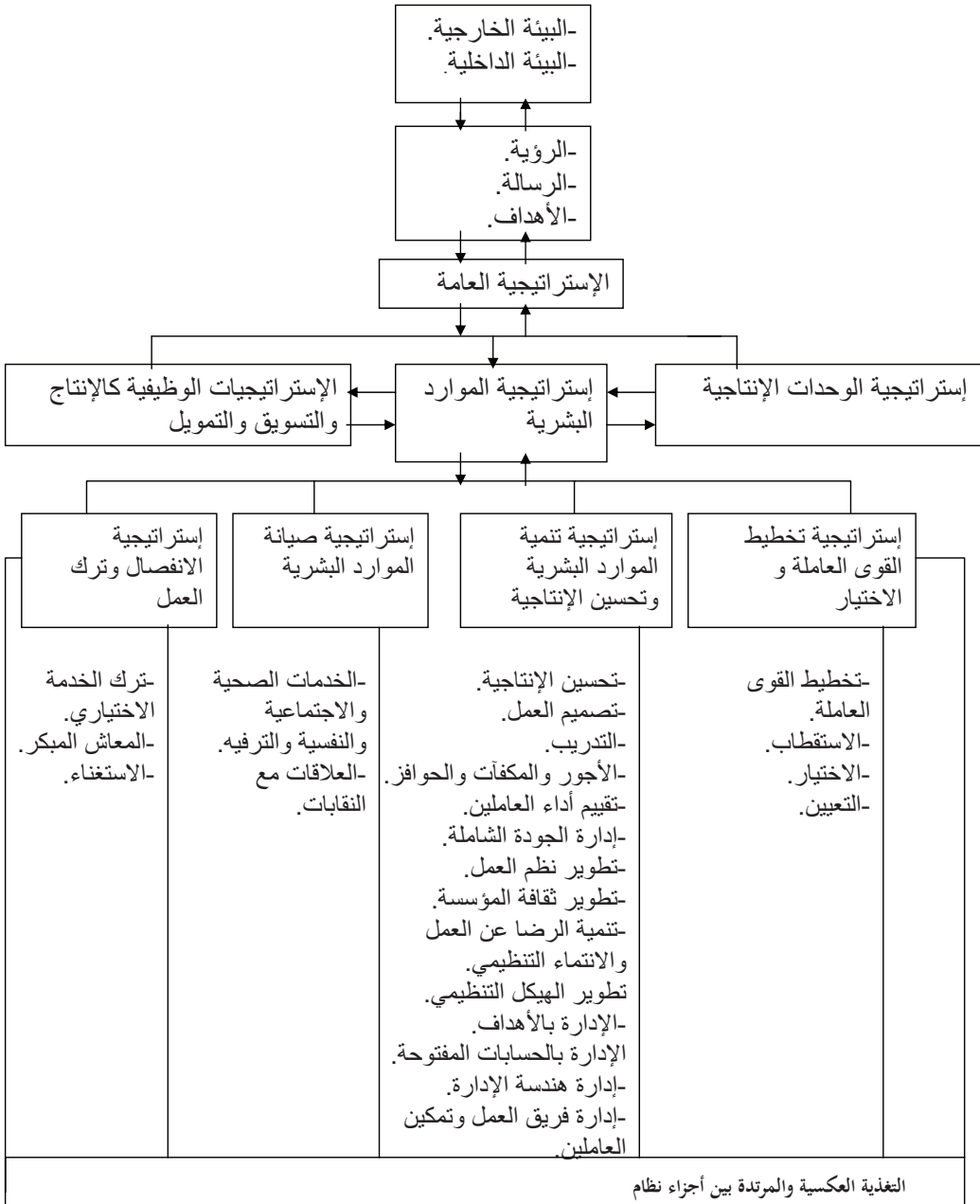
اما بالنسبة لنماذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية نجد نماذج تقليدية اهمها نمودج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية واخرى نماذج حديثة.

المطلب الثالث : عناصر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

تتمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:⁽²⁴⁾

- 1 - دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة ونظام الموارد البشرية؛
- 2 - وضع أهداف نظام الموارد البشرية بما يدعم الأهداف العامة للمؤسسة ويعمل على تحقيقها؛
- 3 - وضع الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة؛
- 4 - وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الإستراتيجية؛
- 5 - تقييم إستراتيجية الموارد البشرية والخطط والسياسات الخاصة بها ومستوى الخدمة، ورضا المستفيدين منها.

وهذا الشكل يمثل عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.(25)



التغذية العكسية والمرتدة بين أجزاء نظام

المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج مشاركة المخاطر، الطبعة الثانية، المكتبات الكبرى، القاهرة، 1999، ص 70.

يتضح من الشكل أنه يتم وضع إستراتيجية المؤسسة بحيث يتم التوفيق بين الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، ويشير الشكل إلى أن التحليل البيئي يضم العديد من أنشطة إدارة الموارد البشرية وأن الإدارة الفعالة للموارد البشرية يجب أن تعمل على غلق الفجوة بين الوضع الحالي والوضع المرغوب في إطار التحليل البيئي.

إن المؤسسة التي تملك رؤية إستراتيجية ورسالة واضحة تستطيع أن تحقق مزايا تنافسية على غيرها من المؤسسات التي تفتقر إلى مثل هذه الرؤية، ولكي يتم تطبيق الإستراتيجية بشكل ناجح فإن ذلك يتطلب التطبيق الناجح للإستراتيجية أيضا تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة حيث يتطلب تطوير إستراتيجية الموارد البشرية نوعا من التفكير المستقبلي، واتخاذ قرارات متكاملة، وإجراءات رسمية، ووضع برامج مختلف أنشطة الموارد البشرية، ويتم ذلك في إطار رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية وإمكاناتها الداخلية، ومن ناحية أخرى، يتضمن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عددا من الأدوات التي تعد ببساطة وسائل لحل المشكلات التنظيمية الداخلية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة.

إن تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، والفرص والتهديدات هي جوانب أساسية لعملية الإدارة الإستراتيجية التي تتضمن أيضا تحليل وتطوير للإستراتيجية التي يمكن من خلالها الاستجابة للفرص البيئية المتاحة وكذلك التهديدات من خلال استغلال وتدعيم نقاط القوة الداخلية والتغلب على نقاط الضعف، حيث يتضمن التحليل الفعال لنقاط القوة والضعف الداخلية معظم أنشطة التصميم التنظيمي الذي يعد أحد المجالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المبحث الرابع : مكانة الادارة الاستراتيجية في مؤسسات المغرب العربي

بعد تطرقنا في المباحث السابقة الى اهم مفاهيم الموارد البشرية وادارة الموارد البشرية، نقوم في هذا المبحث الاخير بتسليط الضوء على خصائص مؤسسات المغربية ومكانة ادارة الموارد البشرية فيها معتمدين بذلك على الدراسة التي قام بها الاستاد كاييس قانوني.

المطلب الأول : خصائص المؤسسة المغربية.

الخصائص الحالية للمؤسسات المغربية محددة من طرف القرار السياسي الاقتصادي. وهذه السياسات كان هدفها هو تحقيق نمو في الاقتصاد الوطني وتوفير مناصب شغل جديدة وتحسين المستوى المعيشي للمجتمع المغربي.

لتحقيق هذه الأهداف، البلدان الثلاثة قاموا بدراسات عن كيفية تنشيط الاستثمارات، شراء معدات أجهزة لازمة لذلك، تأهيل قوى العاملة وخاصة توفير محيط يتميز بالمنافسة والعمل على حماية المؤسسات العمومية، هذه المعطيات سمحت بظهور مؤسسات كبيرة (مهيكلة) ساعدت على خفض معدل البطالة.

ومع ذلك هذا التوجه للسياسة الاقتصادية ترتبت عنها ظاهرتين أساسيتين :

أولاً : هذه الهيكلية الجديدة طرأت على المؤسسات تغيرات أخرى تميزت بـ التحول إلى اللامركزية واتخاذ القرار الفردي ما نتج عنه تخطيط ومتابعة وتوظيف ومراقبة من طرف الإدارة دون استشارة باقي هياكل ومستويات المؤسسة.

اللامركزية لم يكن ظهورها محصوراً فقط في المؤسسات الصغيرة بل تعدى ذلك إلى القطاع العمومي بكامله. وهذا ما أثر سلباً على المؤسسات العمومية حيث أصبحت لا تستطيع مواكبة متغيرات الخارجية (المحيط).

إن عدم مشاركة أفراد المؤسسة ومحدودية مبادرة المسيرين في إعداد الإستراتيجية لمواجهة التحديات والعراقيل التي تواجهها المؤسسات خلق عنه تثبيت تنمية قدرات ومؤهلات العمال.

هذا التسيير البيروقراطي ساهم بـ 70 ٪ بفشل مؤسسات العمومية في الجزائر وكان مصدر لتنامي الصراعات والنزاعات.

ثانياً : الجهود التي قامت بها الحكومة لعصرنة وحماية المؤسسات سمح بخلق محيط مستقر للمؤسسات العمومية، وهذا ناتج لدعم الحكومة بشتى أنواع الطرق لها (المؤسسات العمومية) وتشغيلها في إطار الاحتكار التام، هذه المؤسسات حققت فوائد معتبرة وتوفير سيولة تم استثمارها في شراء تجهيزات جديدة.

هذه التجهيزات سمحت بزيادة في الانتاجية، وتحقيق اقتصاديات السلمية وتذنية التكاليف، ومع ذلك فإن التحكم في التكنولوجيا واستثمار في البحث والتطوير، شراء، تحفيز (تنشيط) المهارات والقدرات العالية والجيدة كانت مكلفة لهذه المؤسسات.

ومن ناحية أخرى، في ظل محيط يتميز بالتغيرات الكثيرة، فإن اليقظة التنافسية والبحث عن المعلومات كانتا عمليتان ثانويتان لهذه المؤسسات.

ضف إلى ذلك نقص في التأطير ناتج عن الفارق بين التكوين الجامعي ومتطلبات المؤسسات، يطلب من الموظفين الجدد العمل في وظائف مختلفة والتأقلم السريع في حين كانت دراساتهم متخصصة في مجال محدد.

إن التركيز المفرط على تحديد السلطات والمهام، بناء علاقات داخل المؤسسات على أسس شخصية لا موضوعية وإهمال الاتصالات بين جميع المستويات هو سبب لكثير من الإختلالات داخلها (المؤسسة المغاربية) ضف على ذلك عدم الاتساق بين الأهداف المسطرة والهيكل أو التنظيم القائم.

هذه الخصائص السلبية نتج عنها نقص في الابتكار في تطبيقات التسيير وعدم التوافق بين نظام التسيير وثقافة المؤسسة.

المطلب الثاني : خصائص تسيير الموارد البشرية في المغرب العربي.

رغم الطاقة البشرية المتوفرة في بلدان المغرب العربي، وظيفة تسيير الموارد البشرية لا تزال معيقة ومحدودة من طرف الإطار التنظيمي المشكل بعد الاستقلال.

وهذا ما نحاول ان نحله بدراسة خمسة مؤسسات تونسية وخمسة مغربية :

ميدان النشاط	سنة الإنشاء	بلد / مدينة	الشكل القانوني	رأس المال	رقم الأعمال	قوى العاملة				نسبة التآطير
						مجموع	إطار	تحكم	آخر	% 13
1 طباعة	1989	مغرب / رباط	SARL	DT126156	420521 DT	45	6	20	19	% 2,7
2 تصيير (معجون)	1990	مغرب / رباط	SARL	7 5 6 9 3 8 DT	925147,1 DT	179	5	-	174	% 1,7
3 تصيير (معجون)	1971	مغرب / رباط	SARL	841043,8 DT	122087,4 DT	350	6	20	324	% 1,2
4 خبر ة المحاسبة	1992	مغرب / رباط	SARL	2 5 2 3 1, 2 DT	46005 DT	8	1	1	6	% 3
5 الأ شغال العمومية	1982	مغرب / رباط	Sté anonyme	1 6 8 2 0 8 DT	273339 DT	356	5	10	350	% 6
6 مصنع الحليب	1986	تونس / جربة	Sté anonyme	3900 000 DT	30 000 000 DT	410	27	70	223	% 1,2
7 نقل البضائع	1996	تونس / جربة	SARL	-	-	50	6	10	34	% 30
8 الخدمات البنكية	1976	تونس	Sté anonyme	60 MD	17 178554 DT	1863	572	1291	-	% 20

9	توزيع الوقود	1929	تونس	Sté anonyme	8000 000	أكثر من 20 MD	450	90	90	270	20 %
10	تجارة بالصناعة الحديدية	بداية 60	تونس	Sté anonyme	24 00 00 DT	25, 10	90	10	20	60	12 %

كي تتوصل إلى تحديد مهام مصلحة موارد البشرية في المؤسسات المدروسة قمنا بإجراء مقابلات مباشرة مع مسؤولين هذه المصلحة، مضمون هذه المقابلات مس الجوانب التي تؤثر على تطوير المؤسسة والتنظيم الداخلي ومختلف وظائف تسيير الموارد البشرية.

تعليق على الجدول: من خلال هذه الأرقام يتضح جليا أن مؤسسات المغرب العربي لا تهتم بالأفراد كمورد بشري يجب الاستثمار فيه، بل ترى أن الخبرة هي التي تلعب دور في وظيفة التنمية والتأهيل العمال وهذا ما استنتجناه من الدراسة فأن معظم المؤسسات المدروسة نجد فيها نسبة الإطارات لا تتعدى 15% (باستثناء بعض منها) وهذا راجع كما سبق وأشرنا إلى احتكار السلطة والمركزية في اتخاذ القرار ما نتج عنه إهمال في رسم استراتيجية لتسيير الموارد البشرية. مثلا في تونس 50% من المؤسسات لديها مصلحة الأفراد، 33, 33 لا توجد مصلحة الأفراد بل تابعة للإدارة العامة و 67, 16 لديها إدارة الموارد البشرية.

غابا يكون الاهتمام الكبير للموارد البشرية في مؤسسات ذات الحجم الكبير والعكس بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الغير المنظمة. وبعضها تكتفي بإنشاء مصلحة الأفراد حيث تقوم بمهام كلاسيكي وروتيني.

كذلك ما تتميز به مؤسسات المغرب العربي خاصة في إدارة الموارد البشرية هو التوظيف على أساس الوساطة، نجد في بعض الأحيان أفراد من عائلة واحدة هي التي تسيير المؤسسة وهذا يعود إلى الخلل الموجود في عملية التوظيف، حيث المسؤول عنها هو مدير العام للشركة نفسه ويقوم بهذه العملية بمقاييس ذاتية لا موضوعية ونجده رغم عدم إلمامه بكل متطلبات وخصائص الوظائف هو المقرر النهائي في التوظيف.

في حال انخفاض الإنتاج ينتج عنه فائض في العمالة يلجأ المدير إلى تسريح العمالة الفائضة ما يسبب نشوب صراعات ونزاعات بين النقابات والإدارة.

محاولة المؤسسات المغاربية في مواكبة التطور الحاصل والتكيف مع المتغيرات الخارجية لجأت الإدارة إلى تكوين وتدريب عمالها، لكن هذا التكوين صب نحو أهداف غير واضحة ولا يتماشى مع متطلبات المؤسسة، ضف إلى ذلك وجود نقص كبير في التكوين الجيد وهذا راجع لسببين.

1 - لا يوجد التمويل الكافي لتكوين العمال.

2 - تركيز واهتمام الكبير المسؤولين محصور على لإنتاج وتخفيض التكاليف لا على التكنولوجيا والابتكار.

أما الأجور والترقية تحدد غالبا حسب الأقدمية والخبرة المكتسبة لا على الإمكانيات والمؤهلات. ونستدل على ما نقوله بالتصريح الذي قدمه لنا أحد مدراء إحدى المؤسسات في القطاع البنكي «تنظيم مؤسساتنا يشبه تنظيم تابلوري، حيث هذا التنظيم يقتل روح المبادرة والابتكار..... أما اليوم نحاول مواكبة الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات في تغيرات المحيط».

المطلب الثالث : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المغرب العربي

إن المغرب العربي له قدرات ومؤهلات تسمح له برسم خطة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية. مثلا الجزائر من خلال انفتاح سوقها للخواص أعطت المؤسسات الخاصة أهمية للموارد البشرية وبدأنا نسمع عن الإدارة إستراتيجية لهذه الأخيرة. وتعدى ذلك على المؤسسات العمومية حيث اهتمت هي الأخرى بهذا المورد الهام وأعطت له أهمية بالتركيب وتنميته ليصل إلى استجابة لمتطلبات المؤسسة على سبيل (المثال : سونطارك سونغاز....الخ).

تطور مديرية الموارد البشرية في المغرب العربي وتعزيز نشاطاتها يتضمن داخل القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وهذا يسمح في بداية الأمر بالأخذ بعين الاعتبار احتياجات الأفراد (الموظفين) وإعطاءهم حق في المشاركة في اتخاذ القرارات، ما يسمح بتأهيلهم وإعداد استراتيجيات تكتسي نوع من الإبداع والابتكار وسهولة تحقيقها، ومع ذلك فإن هذه المديرية لا يمكن أن تتضمنها الإستراتيجية العامة إلا إذا طورت هي إستراتيجية خاصة بها.

لهذا السبب أصبح من الضروري تطوير برامج تقديرية لاقتناء وكسب وسائل التحفيز وتقنيات تطوير المهارات مميزة، وكل هذا حسب احتياجات المؤسسة ومتطلبات محيطها وإنشاء نظام معلومات خاص بالموارد البشرية يضمن سيرورة الاتصالات وشفافية وتنسيق نشاطات مديرية الموارد البشرية، إنشاء برنامج تكوين في هذا المستوى يسمح بحسن استغلال هذا النظام وتطويره، خلق ثقافة تعليم وتعاون وكسب اليقظة الاستراتيجية والتكنولوجيا.

هذه الإجراءات تسمح للمؤسسات المغاربية بناء «منظمة تعليمية» ومؤسسة مرنة، واستبدال السلطة المركزية والبيروقراطية باللامركزية، وحذف مصطلح هيكل التنظيمي الجامد.

وبهذه الطريقة تصبح ثقافة المؤسسات المغاربية ليس مصدر للنزاعات الوظيفية بل تسعى إلى تعزيز قيم أصول التعلم، تعزيز الاتصالات والتعاون بين مختلف أعضاء المديرية وبين كل مستويات الهيكل التنظيمي، واكتساب القدرة التنافسية، وهذا إلا بخطوات تغيرية، ثابتة، متناسقة وتحفيزية لباقي العوامل والأنشطة المعنية.

خاتمة :

إن التغير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كل المستويين الكلي والجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها وبقائها، عليها تبين للإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد والتي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها، وهذا ما تتطلب عليه مؤسسات المغرب العربي خاصة بانفتاحها لسوق العالمية اين يعد المادة الرمادية تحقق ميزة تنافسية واستراتيجية.

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

قائمة المراجع بالعربية

- (1) (2)، جاري ديسلر، ادارة موارد البشرية، دار المريخ، رياض، 2003، ص ص 48 52.
- (3)، قديد فوزية، المورد البشري وتحسين اداء المؤسسة، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص 65.
- (4)، د.خالد عبد الرحيم الهيفي، ادارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، طبعة 2، 2005، ص 46.
- (5)، د.رقام ليندة، محاضرات ادارة الافراد، جامعة محمد خيضر بسكرة، ص 2002.
- (6)، مهدي حسين زويلف، ادارة الافراد، دار مجد لاوي للنشر، طبعة 1998 ص 13 14.
- (7)، عقيل جاسم عبد الله مدخل الى التخطيط الاقتصادي بمنهج واساليب تخطيط دار الجامعة المفتوحة 1997، ص 163.
- (8)، موسى اللوزي، التطور التنظيمي اساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للشرط، 1999، ص 287.
- (9) (10)، مهدي حسن زويلف مرجع سبق ذكره ص ص 28 32.
- اليوم (11/04/17 2009www.wikipedia.org)، الموقع
- (12)، محاضرات الدكتور علي عبد الله مقياس «تسيير الموارد البشرية» سنة 1998.
- (14)، عبد السلام ابو قحف، اساسيات الادارة الاستراتيجية، مكتبة الاشعاع للطلبة والنشر والتوزيع، طبعة 2، 1997، ص 30.
- (15) (16) (17)، بن عيسى الشريف عبد القادر، تقييم مستوى استخدام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في الادارات العمومية، رسالة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2008، ص ص 5، 13 14، 42.

- (18)، هـمـد سـيد مصـطـفى، اـدـارـة المـوارد البـشريـة: مـنـظـور الـقـرن الـحـادـي والعـشـرين، دـار الـكـتـاب، القـاهـرة، 2000، ص 46.
- (19)، بـن عـيسـى الشـريـف عـبـد القـادر، مـرجـع سـبق ذكـره، ص 45.
- (20) (21)، عـلي سـلمـى، اـدـارـة المـوارد البـشريـة الـاسـتـراتـيجـية، دـار غـريـب، القـاهـرة، 2005، ص ص 46 45.
- (22)، بـن عـيسـى الشـريـف عـبـد القـادر، مـرجـع سـبق ذكـره، ص 52.
- (25)، تـبرـورـت عـلـال، اسـتـراتـيجـية المـوارد البـشريـة، رـسـالـة المـاجـسـتـير كـليـة العـلـوم الـاـقـتـصـادـية وعـلـوم التـسـيـير جـامـعة الجـزائر، 2008، ص 65.

قائمة المراجع بالفرنسية

- (13), J.P.Helfer M.Kalika et J.Orsoni, Management stratégie et organisation, Vuibert, 4 édition, Paris, 2002, p 15.
- (23), B.Galambaud, Des hommes a gérer, ESF, paris, 2 édition, 1991, p 131 132.
- (24), B.Matotary D.Grazeti, gestion des ressources humaines pilotage social et performance, Dunod, Paris, 4 édition, 2001, p 89.
- (26), Kais GANNOUNI, 6ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Faculté des Sciences de l'administration Université Laval Québec, 13-14-15 juin 2001