

التحول إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

Transition to a human resource management strategy

ط.د. بغدادي إيمان

كلية الحقوق - جامعة منتوري قسنطينة

imene.baghdadi@umc.edu.dz

الملخص:

التسيير الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية، أصبح ضرورة في ظل تصاعد حدة المنافسة ، ليس بالأسواق العالمية فقط ، ولكن حتى بالأسواق المحلية ، وهو السبيل الذي تبنته الإدارة المعاصرة لمواجهة التحديات بإعادة صياغة جديدة في تسيير إدارة الموارد البشرية ، والتحول والتغيرات التي تشهدها المؤسسات هي الأخرى تؤكد ضرورة تأهيل نظم التسيير المختلفة لوظائفها وفق منظور إستراتيجي ، ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة ، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتمام لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت أساس تنافسية المؤسسات ، هذا جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري، إلى دورها الإستراتيجي.

الكلمات المفتاحية: إدارة؛ الموارد البشرية؛ التسيير الإستراتيجي؛ أهداف المؤسسة؛ الميزة التنافسية.

Abstracts :

Strategic management in human resource management has become a necessity in light of the increasing competition, not only in global markets, but also in domestic markets. This is the way that modern management has taken on the challenge of reformulating human resources management, changes and changes in institutions. The need to qualify the different management systems of their functions in accordance with a strategic perspective, and given the importance of human resources and ability to achieve the objectives of the institution, has become the modern management of attention to human resources issues that have become the basis of the competitiveness of institutions, The function of human resources transforms from its coercive framework into its strategic role.

Key words: Management; human resources; strategic management; corporate objectives; competitive advantage.

Résumé :

La gestion stratégique des ressources humaines est devenue une nécessité face à la concurrence croissante, non seulement sur les marchés mondiaux, mais également sur les marchés intérieurs. C'est ainsi que la gestion moderne a relevé le défi de la reformulation de la gestion des ressources humaines, des changements et des modifications apportées aux institutions. La nécessité de qualifier les différents systèmes de gestion de leurs fonctions conformément à une perspective stratégique et compte tenu de l'importance des ressources humaines et de la capacité à atteindre les objectifs de l'institution est devenue la gestion moderne de l'attention portée aux problèmes de ressources humaines qui sont devenus le fondement de la compétitivité des institutions, La fonction des ressources humaines passe de son cadre coercitif à son rôle stratégique.

Mots clés : gestion ; ressources humaines ; gestion stratégique ; Objectifs corporatifs ; avantage compétitif.

المقدمة

من العوامل التي يمكن أن تسهم في تحقيق ميزة تنافسية على مستوى المنظمات ، هو العامل البشري والذي يتطلب تسييره ، وذلك من خلال تبني مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، من أجل تحقيق الميزة التنافسية ، لأن قوة العمل من قوة المنظمة ، وهته الإستراتيجية تدار بذكاء بغية زيادة إنتاجية الموارد البشرية وتحسين جودتها ، حيث هذه الإستراتيجية تديرها إدارة، كون أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يعتبر نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها من أجل تحسين أداء الموارد البشرية للمؤسسة ولقد تزايدت في الآونة الأخيرة الحاجة إلى إستراتيجية فعالة للموارد البشرية للمؤسسة ، حتى يكون لها معرفة أكثر، مهارة ، قدرة ، كفاءة ، التزام ، ويتحقق هذا بتطوير الموارد البشرية وفق إستراتيجية محكمة ، حيث تعاني الكثير من المؤسسات الاقتصادية اليوم ، خاصة منها تلك التي تنتمي إلى الدول النامية ومنها الجزائر، من انخفاض مستوى الأداء والإنتاجية ، نظرا للكثير من العوائق الإدارية والتنظيمية والتكوينية وغيرها والتي تعود غالبا إلى عدم توافر إدارة فعالة تهتم بالعمال .

والسؤال الذي يطرح نفسه؛ إلى أي مدى يمكن للتحول إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية؟ وما هو المقصود بهاته الإستراتيجية؟ وما هي متطلباتها؟

المحور الأول: الإطار المفاهيمي النظري لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

في هذا الشق لابد لنا معرفة فحوى المفاهيم الرئيسية لوظيفة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وبالتالي لابد من فهم معنى الإستراتيجية المستخدمة للوصول إلى أهداف المؤسسة المرسومة، وفهم معنى الإدارة وبالخصوص الإدارة الإستراتيجية، على اعتبار أن الإدارة نشاط لتحقيق أهداف المؤسسة بأحسن الوسائل وبأفضل إستخدام للموارد البشرية، هاته الأخيرة أيضا يجب وضع تعريف لها، بما أنها تساهم في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات.

أولاً: تعريف الإستراتيجية

تعتبر الإستراتيجية ¹ مجموعة من الوسائل والأساليب التي تعمل المنظمة على إستخدامها للوصول إلى الأهداف المرسومة، أي هي خطة موضوعة تحدد سياقات وسبل التصرف، وهي مناورة يقصد منها التعامل وخداع المنافسين، وهي نموذج متناغم الأجزاء للوصول إلى مركز أو وضع مستقر بالبيئة، وهي منظور يعطي القدرة على رؤية الأشياء وإدراكها وفقا لعلاقاتها الصحيحة.²

وتوجد خمس مجالات أساسية تؤثر على نجاح تنفيذ الإستراتيجية وهي:

- تصميم المهام والوظائف

- إختيار وتدريب وتنمية العاملين.

- نظام المكافآت

- الهيكل التنظيمي

- نوعيات ونظم المعلومات.³

إذن نستنتج أنها برنامج عام يحتوي على عدد من المسالك والتصرفات التي توجه نحو تحقيق هدف أو مجموع أهداف.⁴

أصبح لمفهوم "الإستراتيجية" معنى مختلف لتصبح مفضلة الإستخدام لدى منظمات الأعمال المعاصرة خاصة تلك التي تتمتع بالمبادرة والزيادة في مجال نشاطها.⁵

والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ويختلف عن الدور التقليدي في:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة
- تحقيق التكامل بين إستراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة
- الإهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في إتخاذ القرارات
- الإهتمام بقضايا التغيير.⁶

ثانيا: تعريف الإدارة والإدارة الإستراتيجية

تعرف الإدارة العامة بأنها الأنشطة التي تعنى بتوجيه الجهود البشرية لتنفيذ السياسة العامة وفق أسلوب أو أساليب تحقق الوظيفة الاجتماعية والغايات النهائية للجهاز الإداري، وهي المصلحة العامة، كما تفسرها وتحددها المؤسسات الحاكمة، ومن هذا المنطلق لا يمكن دراسة أداء المورد البشري داخل النظام الإداري بمعزل عن النظام السياسي المرتبط به، وبمعزل عن النظم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بالنظام الإداري.⁷

فالإدارة فن الحصول على أقصى النتائج بأقل جهد حتى يمكن تحقيق أقصى رواج لكل من صاحب العمل والعاملين مع تقديم أفضل خدمة ممكنة للمجتمع، فهي إذن نشاط لتحقيق الهدف بأحسن الوسائل وأقل التكاليف وبأفضل إستخدام للموارد والتسهيلات المتاحة.⁸

وهي تعتمد في عملها على: التخطيط، التنظيم، التشكيل، التوجيه، الرقابة، يظهر أن الإدارة بمعناها الواسع؛ توجيه الجهد البشري لتحقيق هدف معين.⁹

والإدارة الإستراتيجية هي مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة على كافة المستويات، في ضوء الإستراتيجية العامة للمنظمة، وذلك بغرض خلق بيئة الميزة التنافسية للمنظمة والمحافظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير في الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية، والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة.¹⁰

إذن الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية تتكون من أربع وظائف أساسية وهي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، فبواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل المدى للمنظمة.

فهي وظيفة من الوظائف الإدارية الصناعية تعنى بشؤون الأفراد، أي الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمشروع، بغية المساعدة على تحقيق أهداف المشروع ، وتعنى أساسا بتنمية قدرات ومواهب العاملين حتى يتسنى لهم بذل أقصى جهد ممكن ، وحتى يتوفر لهم في الوقت نفسه، الحافز القوي على تحقيق أهدافهم الشخصية بجانب أهداف المشروع.¹¹

ومهام إدارة الموارد البشرية هي:

- تحليل العمل لتحديد المتطلبات الخاصة بالأعمال الفردية للمنظمة
- التنبؤ بالمتطلبات الأفراد اللازمين للمنظمة لتحقيق أهدافها
- تنمية وتنفيذ خطة لمقابلة هذه المتطلبات
- إستقطاب الأفراد الذين تحتاجهم وتتطلبهم المنظمة لتحقيق أهدافها
- إختيار وتعيين أفراد لشغل وظائف معينة داخل المنظمة
- تقديم الفرد للعمل وتدريبه
- تصميم وتنفيذ البرامج الإدارية وبرامج التطوير التنظيمي
- تصميم أنظمة تقييم الأداء
- مساعدة الافراد في تنمية خطط التطوير
- تصميم وتطبيق أنظمة التعويضات لكل العاملين
- تصميم أنظمة الرقابة والانضباط والتظلمات
- تصميم وتطبيق البرامج لصحة وأمن الأفراد وتقديم المساعدة للأفراد.
- تصميم وتنفيذ أنظمة إتصال الأفراد.¹²

ثالثا : تعريف الموارد البشرية

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات، وتقسم هذه الموارد إلى خمس مجموعات وهي: الموارد الإحترافية، الموارد القيادية، الموارد الإشرافية، الاتحادات العمالية، وباقي الموارد المشاركة.¹³

ويتوقف الإستخدام الأمثل للموارد البشرية على حجم القوى العاملة، والذي يتوقف بدوره على حجم السكان وتوزيعهم العمري والجنسي ومعدلات نموهم والعادات السائدة بالمجتمع، كما يتوقف على درجة مهارة العمال ومدى توافر القوى العاملة المؤهلة تأهيلا علميا كالعلماء وأساتذة جامعيين ورجال الإدارة العليا والباحثين والمهندسين وقادة الفكر والفنيين والمهنيين...إلخ.¹⁴

ولا يقصد بالموارد البشرية كم الأفراد فقط ، ولكن أيضا قدراتهم وكيفية إستغلال هذه القدرات والمواهب وهكذا يصبح مصطلح الموارد البشرية، أحد المصطلحات الهامة التي تطرح نفسها بقوة ، فالموارد البشرية هي جميع الأفراد الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين ، والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد انماطهم السلوكية ، ومجموعة من الخطط و الأنظمة و السياسات و الإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهدافها، استراتيجياتها المستقبلية ، و نظير هذه الخدمة يتقاضى تعويضات متنوعة ، إذ تعتبر هذه العملية تبادلا للمنافع بين المنظمة والموارد البشري.¹⁵

وتتميز الموارد البشرية عن غيرها من الموارد المادية والمعنوية بالسمات التالية:

- الموارد البشرية تفكر وتعقل وتتمثل فيما يتاح لها من معلومات فهي قادرة على الاختيار
- الموارد البشرية لها احساس ومشاعر وانفعالات ومن ثم لها اتجاهات وميول فهي قادرة على التخريب
- الموارد البشرية لها قدرات ومهارات ومن ثم فهي قادرة على العطاء
- الموارد البشرية عنصر إنتاجي يستطيع أن يساهم في الإنتاج وله إرادة تتحكم فيه كما وكيفاً.¹⁶
- إذن يتبين أنه أصبح ينظر للفرد من مجرد أجير إلى رأس مال بشري، وتغيرت فلسفة الإدارة، إذ أصبحت إدارة الموارد البشرية شريكة في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة.

المحور الثاني: الإطار العملي التطبيقي لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية

بالتطرق إلى الجانب العملي الخاص بتبني الإستراتيجية الخاصة لإدارة الموارد البشرية وليس الاعتماد فقط على تسيير الموارد البشرية دون إستراتيجية، إلى ضرورة التطرق إلى فهم ماهي متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية والتي تعمل على زيادة قدرة المؤسسة من خلال الربط بين أنشطة الموارد البشرية واستراتيجية العمل ككل ، ويجب أيضا فهم ضرورة العمل بالتسيير التنبئي للموارد البشرية كونه من الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية من حيث تزويد المؤسسة بالنقص في طاقتها البشرية من حيث الكمية والنوعية في الوقت المناسب ، ثم لابد دراسة الخطوات تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة ، والتطرق معه إلى أهم الإجراءات الهامة لبناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أولاً: متطلبات التسيير الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، توافر بعض المتطلبات الأساسية وهذا لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية واستراتيجية العمل ككل وأهمها:

1- تغيير قيم واتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل

اي لا بد من زيادة ولاءهم للمؤسسة وقابليتهم للعمل من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين، وتحسين أخلاقهم واتجاهات العمل لديهم، وتحسين امكانياتهم الخاصة بتنمية وتدريب والابتكار في الأفراد من خلال أساليب ووسائل تحفيز.

2- تغيير ماهية ووظيفة تسيير الموارد البشرية

بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

3- تغيير ماهية ووظيفة المهارات المطلوب توافرها في مديري الموارد البشرية

وهذا يعني زيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية والاختلافات في استراتيجيات المطلوب تحقيقها.

4 - تغيير وتطوير أساليب ووسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة¹⁷

وهي تشمل أربعة مراحل خاصة بدورة الحياة للوظيفة للعاملين، وهي:

- مرحلة التأسيس: فيها يتم البحث عن عمل والالتحاق به ثم الاستمرار به أو البحث عن عمل آخر
- مرحلة التقدم: حيث يركز اهتمام الفرد في هذه المرحلة على الإنجاز وتحقيق الذات وإبراز قدراته ومؤهلاته، وذلك من أجل الظفر بمناصب قيادية أعلى.
- مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الإستمرارية: حيث تنقلص توقعات الموظف عن ذي قبل إذ ما يهتم الموظف بهذه المرحلة هو الاحتفاظ بما حققه من مكاسب، وليس الحصول على المزيد منها، حيث يكون قد أَرْضَى كل إشباعاته المالية أو الاجتماعية أو النفسية، ولكن مع ذلك يسعى إلى التركيز على جلب الإحترام لنفسه والحصول عليه من الآخرين.
- مرحلة التدهور أو الإنسحاب: وهي مرحلة الإستعداد للتقاعد ويخطط الموظف للإعتزال من الخدمة، ويكيف نفسه لقبول أدوار أقل أهمية.¹⁸

وهو ما يتطلب مقومات في مسؤولي إدارة الموارد البشرية، من المعرفة بأعمال وأنشطة المؤسسة وتصميم وإيصال برامج إدارة الموارد البشرية وإدارة عملية التغيير من مهارات التشخيص وحل المشكلات ومهارات إدخال التعديلات وتعدد المهارات والملمون بكل ما حولهم، كل هذا من أجل اكتساب الميزة التنافسية.¹⁹

ثانيا: التسيير التنبئي للموارد البشرية

هو أحد الاهتمامات المركزية لتسيير الموارد البشرية، تخص إمكانياتها في تزويد المؤسسة بالموارد البشرية اللازمة من كمية ونوعية في الوقت المحدد ، ولذلك تحاول المؤسسات التوقع بإحتياجاتها على المدى البعيد فالتسيير التنبئي للتشغيل والكفاءات يتمثل انطلاقا من إستراتيجية محددة في شكل أهداف، في إعداد مخططات عمل موجهة للتحكم بصفة مسبقة في الاختلالات الكمية أو النوعية بين الإحتياجات

المستقبلية -مناصب- و الموارد البشرية الكفاءات المتاحة ، ليست إذن تسيير الموارد البشرية كما هي ، ولكنها تحدد الإطار والعلاقات التي سيتم منها تنظيم مختلف نشاطات تسيير الموارد البشرية.²⁰

وتتلخص أهمية التسيير التنبئي للموارد البشرية في :

- يساعد على منع حدوث ارتباكات فجائية في خط الانتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع.
- يساعد كذلك في التخلص من الفائض وسد العجز، وبالتالي ترشيد إستخدام الموارد البشرية وتخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقصى حد .
- هو يتم قبل الكثير من وظائف إدارة الأفراد فلا يمكن التعرف على أنشطة الإختيار والتعيين والتوظيف مالم يكن معروفا نوعية الوظائف وأعداد العاملين المطلوبين فيها.
- يساعد كذلك على تحليل قوة العمل المتاحة على معرفة أسباب تركهم للخدمة أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل .²¹

ومن حيث التسيير والتكاليف فالتسيير التنبئي للموارد البشرية يسمح ب :

- تقليص التكاليف الخاصة بتسيير الموارد البشرية بمساعدة المسيرين إلى التنبؤ بالفائض أو العجز في الأيدي العاملة
- توفير قاعدة أفضل لتخطيط مثالي للأفراد بطريقة تسمح بإستغلال أمثل لطاقات العمال.
- تحسين الصيرورة العامة للتخطيط بالمؤسسة.
- إمكانية أكثر لعرض مهم للنساء والأقليات داخل مخططات النمو وتحديد الكفاءات المهنية المخصصة لهم.
- ترقية أكثر لأهمية تسيير سليم للموارد البشرية عبر كل مستويات التنظيم
- توفير أداة دائمة لتقييم تأثيرات مختلف التدابير والسياسات في مجال الموارد البشرية.²²

- إذن التسيير التنبئي للموارد البشرية يمتلك دلالات قوية بالنسبة للأنشطة الأخرى لإدارة الموارد البشرية، إذ أن كلا من أنشطة؛ الاستقطاب، الاختيار، التعيين ، التدريب ، برامج المسار الوظيفي للأفراد تتأثر بالإستراتيجية العامة للمؤسسة وتؤثر في التسيير التنبئي للموارد البشرية.²³

ثالثا: خطوات تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

1- قبل التعيين

تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمرحلة دراسة وتحديد متطلبات رسالة المنظمة ، ثم مرحلة التحليل البيئي من بيئة داخلية وذلك بتحديد جوانب القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة و إجراء تحليل خاص بالبيئة الخارجية من التعرف على الفرص التي يمكن استثمارها والمخاطر المحتملة التي يتوجب تجنبها ، لتأتي مرحلة صياغة وتكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة العامة، فإذا كانت نمو وتوسع ، تقوم إدارة الموارد البشرية باستقطاب المزيد مثلا ، بعدها تقوم إدارة الموارد البشرية بتطوير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية، وذلك من استقطاب ، إختيار، تعيين ، تقييم ، تدريب ، تصميم الأعمال ، تحفيز العاملين.... إلخ

- بعد كل هذه الخطوات تأتي مرحلة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية.
- وعند الانتهاء من كل هاته الخطوات ، فلا بد من مرحلة تقييم فعالية نتائج إستراتيجية الموارد البشرية.²⁴
- إذن هناك إستراتيجية الاستقطاب من البحث عن الأفراد لتشغل مناصب العمل ثم إستراتيجية الإختيار وانتقاء الأفضل ثم إستراتيجية التعيين أي مرحلة تمكين الفرد في الوظيفة المناسبة ولها شروط خاصة بالتعيين.

أما بالنسبة للإجراءات الهامة لبناء إستراتيجية الموارد البشرية ولذلك لابد من:

- تكوين وتحديد فلسفة الشركة :

هذه المرحلة تمهيدية قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية، وذلك من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، ثقافة المؤسسة تعني معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها، أي تحديد دوافع وجودها.

• تحليل المناخ الخارجي :

وهو خاص بكل ما يحيط بالمنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مثل: عرض العمالة، المتطلبات القانونية المتجددة، التغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.²⁶

• تحليل المناخ الداخلي :

وهو مجموع العناصر المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل الأهداف التي قامت من أجل المنظمة والتي تقوي أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموع التصرفات المستقبلية، ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانات في تحقيق أهدافها ويضم القيود التي توضح القدرة الحقيقية التي يمكن للمنظمة الإعتماد عليها فعلا.²⁷

• تحديد التوجهات إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وتتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية، مثل ؛ الاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية والخارجية ، فهذا يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال.

• تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

اي تحديد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة موارد البشرية، فالأهداف هاته هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم إنجازات على المستوى التفصيلي.

• صياغة وتكوين الإستراتيجيات :

تكمن في تحديد إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة وتحديد الأهداف التشغيلية التي تحقق هذه العملية وتحديد التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي للعمليات الإدارية والأفراد المطلوبين.

• تنفيذ الإستراتيجية :

ويتم في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد لأداء ومعايير الأداء المقبولة كذلك.

التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه.²⁸

2- بعد التعيين

توجد إستراتيجية الأجور؛ أي استخدام الأجور ذات النسب الثابتة والمنافع المتغيرة تغييرا ضئيلا، ثم وضع إستراتيجية الحوافز؛ أي تلك الفوائد التي يتحصل عليها الفرد نتيجة تميزه داخل المؤسسة، ثم تأتي إستراتيجية تقييم الأداء؛ أي الحكم على مدى مستوى كفاءتهم.²⁹

الخاتمة

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الحديثة، هو ذلك الانشغال التام والعناية بالموارد البشرية، لأن هذه الأخيرة طاقة ذهنية، قدرة فكرية، مصدر المعلومات والإقتراحات، الابتكارات، والإنسان إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي مع المشرف أو الرقابة اللصيقة، فالمؤسسات عليها أن تدرك أهمية طاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية، وعليها العمل على تفعيلها لتظهر الكفاءات منهم، حيث يحوزون على المقدرات والإبداعات، وذلك بتوفير الجو المناسب لهم، كذلك على المؤسسات السماح بالتعبير عن وجهات النظر المختلفة للإستفادة من أفكار الموارد البشرية، هذا كله لأن التسيير الإستراتيجي في ظل التحولات والتغيرات الراهنة، أصبح من الضروري للمؤسسة أن تؤهل نظم التسيير لمختلف وظائفها من منظور إستراتيجي، وذلك بإعتمادها على نظام التسيير الإستراتيجي الذي يوجه عمليات التسيير والإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم، سعيا لتحقيق غايات وأهداف المؤسسة.

فيظهر أن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية من أهم أنظمة المؤسسة، التي تساهم إسهاما كبيرا في إستغلال الفرص استغلالا أمثل والإستفادة من نقاط القوة وتقويتها، كذلك الابتعاد عن المخاطر والتهديدات التي تواجه المؤسسة والعمل على تدنية نقاط ضعفها، وتحقيق عوائد اقتصادية مرضية، ويسمح كذلك تبني رؤية مستقبلية واضحة لمكانة تنافسية متميزة من خلال تحقيق الكفاءة في إستغلال مواردها المادية

والبشرية مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية، فإذا كان تسيير الموارد البشرية فقط يهتم بالبناء المادي للموارد البشري والأداء الآلي للمهام والتركيز على تنمية التدريب المهني واكتساب مهارات بدوية فقط ، فإن التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية، يهتم بالبناء العقلي والفكري والمعرفي والمشاركة الإيجابية في إتخاذ القرار وتحمل مسؤولية مع الإهتمام بفحوى العمل وليس جوانبه المادية فقط ، ويسمح أيضا بالإهتمام الحوافز المعنوية ، وتنمية الإبداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها وكل ذلك ينمي العمل و الأداء الجماعي وليس الفردي فقط.

قائمة الهوامش:

1-كلمة strategyترجع جذورها إلى الحضارة اليونانية وهي مستمدة من كلمة stratégieوالتي ارتبط مفهومها بشكل صارم بالخطط المستخدمة لإدارة قوى الحرب ووضع الخطط العامة في المعارك انظر جمال الدين محمد مرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ط، الإسكندرية، سنة: 2006ص: 92

2- عبد العزيز بدر النداوي : عولمة إدارة الموارد البشرية، نظرة إستراتيجية، دار المسيرة للنشر والتوزيع ،ط.1 ، الأردن ، سنة : 2009 ، ص : 142

3- مؤيد سعيد السالم : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، ط.1 ، عمان الأردن ، سنة : 2005 ، ص : 109

4- عبد السلام أبو قحف : أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، د.ط ، الإسكندرية، سنة : 2005 ، ص : 54

5- جمال الدين محمد مرسي : المرجع السابق ، ص : 92

6- محمد سمير أحمد : الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط.1 ، عمان الأردن، سنة : 2009 ، ص : 30

7- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة ، دار المعارف للنشر ، ط.5 ، مصر ، سنة : 1981 ، ص :

- 8- بشير العلاق : الإدارة الحديثة ، نظريات ومفاهيم ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط.1 ، عمان الأردن، سنة : 2012 ، ص : 20
- 9- جميل جودت أبو العينين : أصول الإدارة من القرآن والسنة ، دار الهلال للطباعة والنشر ، د.ط ، بيروت ، سنة : 2002 ، ص : 45
- 10- محمد سمير أحمد : المرجع السابق ، ص : 24
- 11- محمد ماهر عlish : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة ، د.ط ، القاهرة ، د.سنة ، ص : 27
- 12-راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث ، د.ط ، إسكندرية، سنة : 1999
ص: 23
- 13- حسين إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية للنشر ، ط.1 ، لبنان ، سنة : 2005 ، ص : 17
- 14-رأفت أبو فرحانة : أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية ، رسالة ماجستير ، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، سنة : 1994/1995 ص : 05
- 15-عمر وصفى عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة ، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط.2 عمان الأردن، سنة : 2009 ، ص : 11
- 16- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة، د.ط ، القاهرة ، سنة : 1997 ، ص : 32
- 17- راوية محمد حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ، الدار الجامعية، د.ط ، إسكندرية، سنة : 2005 ، ص : 98
- 18- صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار جامعية الجديدة للنشر ، د.ط ، إسكندرية، سنة : 2002 ، ص : 268

- 19- مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية، مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، د.ط ، مصر ، سنة : 2008 ، ص : 27 وما بعدها.
- 20- عبد الله لفائدة : التسيير التنبؤ للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، رسالة ماجستير، في علوم التسيير، جامعة منتوري قسنطينة، 2006/2007 ص : 45
- 21- أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، د.ط ، مصر ، سنة : 2004 ، ص : 90
- 22- مصطفى نجيب شاويش : إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر ، د.ط ، عمان الأردن، سنة : 1999 ص: 132
- 23- عمر وصفى عقيلي : إدارة القوى العاملة ، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط ، عمان الأردن، سنة : 1996 ص : 79
- 24- مؤيد سعيد السالم : المرجع السابق، ص : 105 وما بعدها
- 25- عبد الرحمان بن عنتر : إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس والأبعاد الإستراتيجية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط.1 ، الأردن ، سنة : 2010 ، ص : 40 وما بعدها
- 26- راوية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق ، ص : 343
- 27 - علي السلمي : المرجع السابق، ص : 83
- 28 - علي السلمي : المرجع السابق، ص : 87
- 29 - عبد الرحمان بن عنتر : المرجع السابق، ص : 41