

جامعة حسيبة بن بوعلي بلشلف
كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر
دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب،
السكاكين والصنابير (B.C.R)

من إعداد الطالب :

* مصنوعة أحمد

تحت إشراف الدكتور:

* علي عبد الله

لجنة المناقشة:

رئيساً

د/ عبد القادر بريس

مشرفاً و مقرراً

د/ علي عبد الله

عضوا ممتحنا

د/ عبد الحميد زعباط

عضوا ممتحنا

د/ منير نوري

عضوا ممتحنا

أ/ عاشور مزريق

كلمة شكر و عرفان

قال الله تعالى:

"ربي أوزعني أن اشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلي برحمتك في عبادك الصالحين". الآية 19 من سورة النمل
وقال أيضا:

"وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد"
الآية 7 من سورة إبراهيم

وقال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

"من لم يشكر القليل لم يشكر الكثير، ومن لم يشكر الناس لم يشكر الله،
التحدث بنعمة الله شكر، وتركها كفر، و الجماعة رحمة والفرقة عذاب"
أخرجه الإمام أحمد.

بعد شكر الله العلي القدير أولا على توفيقه لنا ، أتقدم بخالص عبارات الشكر
والعرفان إلى كل من ساعدنا وشجعنا على انجاز هذا البحث ونخص بالذكر :
* الأستاذ المشرف الدكتور علي عبد الله ، لقبوله الإشراف على هذا البحث وعلى
مرونته وحرصه على إثراء هذا العمل .

* إلى كل أعضاء هيئة التدريس بكلية الاقتصاد وعلوم التسيير وخاصة الأساتذة الين
سهروا على تدريس و تأطير دفعة الماجستير تخصص إدارة الأعمال.

* إلى كل إدارات مؤسسة B.C.R فرع أوراسيم، ونخص بالذكر السادة : محمد
حسيني، بوزيان معروف و نبيل دبرا سوا.

* إلى أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة هذا البحث، والمساهمة النيرة في
تقييمه و إثرائه.

* إلى كل من مد إلينا يد العون وساعدنا من قريب أو من بعيد.

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى:

* الذين قال الله عز وجل في حقهما: "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين
إحسانا " أبوأي الكريمين
* إلى أفراد أسرتي الصغيرة ، زوجتي العزيزة وأبنائي الأبناء عبد الغفور ،
مروة ، والكتكوتة كوثر.
* إلى كل أفراد العائلة كبيرهم وصغيرهم وأخص بالذكر أخي سليمان وأخي
مصطفى.

* إلى كل زملائي الأساتذة الدائمين بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين
المهني للتسيير بالشلف وأخص بالذكر الأستاذ بل مهل محمد.
* إلى كل الطلبة الزملاء بدفعة الماجستير تخصص إدارة الأعمال وتخصص نقود و
مالية دفعة 2004-2006 وأخص بالذكر حاج قويدر قورين ، عبد الله قويدر
الواحد وأحمد بن يوسف .
* إلى كل من شاءت لي الأقدار بمواخاتهم وأخص منهم الصديقين الحميمين
محمد ونار وبوعبد الله بخلف.

* إلى كل الشهداء و المجاهدين في سبيل الله .

الفهرس

الصفحة

العنوان

التشكرات

الإهداء

أ	المقدمة.....
	الفصل الأول: مفاهيم أساسية متعلقة بالمؤسسات وبيئة أعمالها، الإدارة الإستراتيجية وإدارة
1	الموارد البشرية.....
3	المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية ومكونات بيئة الأعمال.....
3	المطلب الأول: مفهوم وأنواع المؤسسات الاقتصادية.....
4	أولاً: مفهوم قطاع المؤسسات الاقتصادية.....
12	ثانياً: أنواع وخصائص المؤسسات الاقتصادية.....
18	المطلب الثاني: عناصر بيئة الأعمال وتوجهاتها الراهنة.....
19	أولاً: مفهوم وعناصر بيئة الأعمال.....
24	ثانياً : اتجاهات بيئة الأعمال في الظروف الراهنة.....
28	المبحث الثاني: ماهية، أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية.....
28	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها.....
28	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية.....
33	ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية ومعوقات تطبيقها.....
	المطلب الثاني: مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية وأنواع البدائل الإستراتيجية
35	المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية.....
35	أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية (هيراركية الإستراتيجية).....
38	ثانياً: مراحل الإدارة الإستراتيجية.....
43	ثالثاً: أنواع البدائل الإستراتيجية ومعايير المفاضلة بينها.....
48	المبحث الثالث: مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
48	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي.....
48	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية.....
53	ثانياً: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.....

58	المطلب الثاني : أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية.....
58	أولاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
62	ثانياً: وظائف إدارة الموارد البشر
67	الفصل الثاني:متطلبات وأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
69	المبحث الأول: ماهية و متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
69	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
69	أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
74	ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
81	المطلب الثاني: متطلبات وأنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
81	أولاً: المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
85	ثانياً: أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية.....
91	المبحث الثاني: المكونات والدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.....
91	المطلب الأول: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
91	أولاً: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
	ثانياً: مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.....
100	المطلب الثاني: الدلالات والنماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
103	أولاً: انعكاسات البدائل الإستراتيجية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.....
106	ثانياً- نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.....
111	المبحث الثالث:الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية.....
111	المطلب الأول: استراتيجيات توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.....
111	أولاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.....
118	ثانياً: استراتيجيات الاستقطاب، الاختيار والتعيين
125	المطلب الثاني: استراتيجيات الحفاظ وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.....
125	أولاً: إستراتيجية تنمية وتدريب الموارد البشرية.....
130	ثانياً: إستراتيجية إدارة أداء العاملين
134	ثالثاً: إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية.....

الفصل الثالث: تحديات بيئة الأعمال في الجزائر ومساهمات الإدارة الإستراتيجية

- 140 للموارد البشرية في مواجهتها.
- 142 المبحث الأول : خصائص وتحديات بيئة الأعمال في الجزائر.
- 142 المطلب الأول: وضعية وخصائص بيئة الأعمال في الجزائر.
- 142 أولا: تطور الاقتصاد الجزائري.
- 149 ثانيا: خصائص بيئة الأعمال في الجزائري.
- 154 المطلب الثاني: التحديات التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر.
- 154 أولا: التحديات الداخلية.
- 162 ثانيا: التحديات الخارجية.

المبحث الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهات

- 167 تحديات البيئة الداخلية.
- 167 المطلب الأول: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير.
- 167 أولا: دور إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التغيير.
- 173 ثانيا: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق فاعلية التغيير.
- المطلب الثاني: مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات
- 180 إدارة الجودة الشاملة.
- 181 أولا: دور وأهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة.
- ثانيا: ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتدعيم برامج إدارة
- 183 الجودة الشاملة.

المبحث الثالث: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة

- 195 التحديات الخارجية.
- 195 المطلب الأول: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 195 أولا: دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية.
- 198 ثانيا: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية وأهمية الرأسمال الفكري.
- 205 المطلب الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحدي العولمة.
- 206 أولا: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار عالمية السوق.
- 210 ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة.

الفصل الرابع: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة "ب.س.ر" كمدخل

- 218 لمواجهة تحديات بيئة أعمالها.....
- 220المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (B.C.R).
- 220المطلب الأول: تقديم مؤسسة B.C.R وإبراز أهميتها الاقتصادية.....
- 220أولاً: تقديم مؤسسة "ب.س.ر".....
- 227ثانياً: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة "ب.س.ر".....
- 236المطلب الثاني: تنظيم وسياسات مؤسسة B.C.R.....
- 237أولاً: الهيكل التنظيمي لمجمع B.C.R والفروع التابعة له.....
- 240ثانياً: سياسات مؤسسة B.C.R.....
- 246المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة "B.C.R" وأبعادها الإستراتيجية....
- 246المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة B.C.R.....
- 246أولاً: تنظيم ودور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة B.C.R.....
- 251ثانياً: تطور هيكل قوة العمل في مؤسسة "B.C.R" عامة وفي فرع "ORASIM" خاصة.....
- 256المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة B.C.R.....
- 256أولاً: أهمية وموقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة B.C.R.....
- 261ثانياً: إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة B.C.R.....
- المبحث الثالث: رؤية مؤسسة "B.C.R" لتحديات بيئة أعمالها ومساهمات إدارة
- 276الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق التفاعل المناسب معها.....
- المطلب الأول: تحديات البيئة الداخلية لمؤسسة "B.C.R" المساهمة الإستراتيجية
- 276لإدارة الموارد البشرية في تحقيقها.....
- أولاً: تحدي الجودة كما تراه مؤسسة "B.C.R" والمشاركة الإستراتيجية لإدارة
- 276الموارد البشرية في تحقيقه.....
- ثانياً: رؤية مؤسسة "B.C.R" لتحدي التغيير ومسؤولية إدارة الموارد البشرية
- 282الإستراتيجية في تحقيقه.....
- المطلب الثاني: تحديات البيئة الخارجية لمؤسسة "B.C.R" والمساهمة الإستراتيجية
- 287لإدارة الموارد البشرية في تحقيقها.....

أولاً: تحدي التنافسية كما تعيشه مؤسسة "B.C.R" ومدى المشاركة الإستراتيجية
287 لإدارة الموارد البشرية في مواجهته.
289 ثانياً: تحدي العولمة وأثره على بقاء وتطور مؤسسة B.C.R
292 الخاتمة.

الملاحق

المراجع

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
14	أهم خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال	1-1
46	أنواع البدائل الإستراتيجية وأهم القيود الواجب مراعاتها	2-1
60	مجال اختلاف مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية التقليدية عن إدارة الموارد البشرية الحديثة	3-1
95	التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية	1-2
127	مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية	2-2
130	الدلالات التدريبية لإستراتيجية المؤسسة	3-2
149	تطور مساهمة القطاع الخاص في P.I.B	1-3
170	عوامل تدعيم عملية التغيير من خلال التوفيق بين الأهداف المشتركة للتنظيم والأهداف الفردية	2-3
200	مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية	3-3
223	أهم مجالات نشاط مؤسسة B.C.R	1-4
225	التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسسة B.C.R	2-4
226	أهم أنواع اللوالب والبراغي المنتجة على مستوى فرع ORASIM	3-4
227	أهم نماذج الصنابير المنتجة على مستوى فرع ORASIM	4-4
228	تطور رقم الأعمال بمؤسسة "ب.س.ر" خلال الفترة (96-2006)	5-4
229	مساهمة منتجات المؤسسة في قيمة رقم الأعمال خلال السنوات 2004، 2005 و2006	6-4
230	تطور مساهمة الفروع في تكوين رقم الأعمال خلال سنة 2005 مقارنة بـ2002	7-4
231	تطور الإنتاج بمؤسسة (b.c.r) خلال الفترة (1996-2005).	8-4
251	تطور عدد العمال بمجمع "ب.س.ر" خلال الفترة 2001-2005	9-4
252	توزيع قوة العمل في المجمع وفي مختلف فروع "b.c.r" على أساس التصنيف المهني وذلك خلال شهر ديسمبر من سنة 2005.	10-4

254	تطور عدد عمال مؤسسة أوراسيم وتوزيعهم على أساس التصنيف المهني خلال الفترة (2005-2001)	11-4
255	توزيع عمال مؤسسة أوراسيم على أساس وظيفة النشاط والتصنيف المهني خلال شهر أبريل 2006.	12-4

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	مكونات المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح	1-1
08	أبعاد المؤسسات الاقتصادية	2-1
10	التزامات المؤسسة الاقتصادية تجاه أطراف التعامل	3-1
15	متطلبات الوصول إلى إستراتيجية التطور من خلال التعلم والتكيف	4-1
23	عناصر بيئة الأعمال	5-1
32	يوضح مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية	6-1
37	مستويات الإدارة الإستراتيجية	7-1
39	نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر	8-1
40	سلسلة القيمة في المؤسسة لمايكل بورتر	9-1
43	ملخص المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية	10-1
78	التكامل الإستراتيجي	1-2
84	محفظة الموارد البشرية	2-2
85	مصفوفة نمو الأعمال - الموارد البشرية	3-2
88	أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية اعتمادا على التصنيف المهني للمؤسسات	4-2
92	خطوات بناء رؤية الموارد البشرية	5-2
97	إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	6-2
99	نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	7-2
102	مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية	8-2
107	نموذج جامعة هارفرد	9-2
109	نموذج جامعة ورويش	10-2
117	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي وهدفها	11-2
121	عملية الاختيار والتعين عملية نظامية	12-2

123	مراحل وإستراتيجية الاختيار والتعيين	13-2
129	نموذج تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية	14-2
132	خطوات تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي	15-2
137	مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية	16-2
189	خطوات بناء فريق العمل	1-3
193	إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف	2-3
204	إنتاج القيمة كنتيجة لعملية التوفيق بين الأنواع المختلفة للموارد غير الملموسة	3-3
228	تطور رقم أعمال مؤسسة B.C.R. خلال الفترة 1996-2006	1-4
229	مساهمة أنواع منتجات مؤسسة "ب.س.ر" في رقم الأعمال خلال سنة 2005	2-4
230	تطور مساهمة الفروع في رقم أعمال مؤسسة "ب.س.ر" سنة 2005 مقارنة بسنة 2002	3-4
231	تطور حجم الإنتاج خلال الفترة (1996-2006)	4-4
237	الهيكل التنظيمي لمجمع "ب.س.ر"	5-4
239	الهيكل التنظيمي لفرع أوراسيم	6-4
247	الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة "ب.س.ر"	7-4
252	تطور عدد عمال مؤسسة "ب.س.ر" خلال الفترة 2001-2005	8-4
253	توزيع قوة العمل بمجمع "ب.س.ر" على الفروع خلال شهر ديسمبر 2005	9-4
253	توزيع قوة العمل في الفروع التابعة لمؤسسة "ب.س.ر" خلال شهر ديسمبر 2005 واعتماد على التصنيف المهني.	10-4
254	تطور عمال مؤسسة أوراسيم خلال الفترة (2001-2005).	11-4
255	توزيع عمال مؤسسة أوراسيم على أساس الوظائف.	12-4
279	النموذج الهرمي للبناء الوثائقي الخاص بنظام إدارة الجودة بمؤسسة "ب.س.ر"	13-4
284	الهيكل التنظيمي لمجمع "ب.س.ر" في إطار هيكل 2003.	14-4
284	الهيكل التنظيمي للفروع في إطار هيكل 2003	15-4

المقدمة

أولا-توطئة:

يقتضي تحقيق المؤسسات الاقتصادية للفعالية المطلوبة وهي تعمل في بيئة معقدة، تتعدد فيها أشكال المنافسة وتتضاءل الفواصل والحدود المكانية والزمنية ويتحول العالم فيها إلى مدينة صغيرة، أن تجيد التعامل مع تحديات شتى، وذلك بهدف ضمان المكانة التنافسية المناسبة وتجديد القدرة لديها على إنتاج الثروة والمحافظة عليها، ولا شك أن ركيزتها في تحقيق النجاح في هذا المجال هي وجود أيدي عاملة تتسم بالمهارات المتميزة والولاء والانتماء للمؤسسة، فال مورد البشري أصبح في الوقت الراهن المصدر الأساسي للقدرات التنافسية وأكثر أصول المؤسسة أهمية باعتباره يمثل أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المحددة لهوية المؤسسة ومستقبلها.

نظرا لتطور أهمية الموارد البشرية وزيادة الاستثمارات الموجهة لتنميتها لجأت الإدارة إلى توظيف مفاهيم وأساليب جديدة في تسييرها لها تتناسب وأهميتها وحيوي الدور الذي تقوم به، ومن أهم ما توصلت إليه نجد مفهوم الإدارة الإستراتيجية، والذي يعني اعتماد منهجية فكرية توجه عمليات وأنشطة إدارة الموارد البشرية بأسلوب منظم يضمن التقاء أهداف المؤسسة مع رسالتها، والتقاء رسالة المؤسسة مع البيئة المحيطة بها بطريقة فعالة تسمح بتحقيق النتائج المرجوة .

إن عدم الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات البشرية المتاحة إنما يشكل أحد أسباب تراجع أداء المنظومة الاقتصادية في الجزائر، وهو ما يعني أن تطبيق المؤسسات الجزائرية لأسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بما تتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات والنظم الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته، إنما يعتبر متطلبا استراتيجيا لمواجهة مختلف التحديات التي تميز بيئة الأعمال الجزائرية ومنطلقا ضروري لتحقيق التغيير المطلوب الذي يسمح بمعالجة فجوة التخلف الذي تعاني منه المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وبلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها في ظل تلاشي الحدود الجغرافية والحواجر الجمركية.

إن انخفاض مستوى أداء المؤسسات الاقتصادية في ظل اضطراب التحديات البيئية أملى على المؤسسات الجزائرية كلها ضرورة تبني مدخلا استراتيجيا في إدارة شئون مواردها البشرية، وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو كمجموعات عمل، وذلك بهدف تعظيم الانتفاع من نقاط القوة وكافة المتغيرات ذات التأثير الإيجابي (الفرص المتاحة) ، و التعامل الفعال مع نقاط الضعف وكافة

المتغيرات ذات التأثير السلبي(التهديدات المحتملة) بما يحقق لديها النجاح في تغيير اتجاهاتها وخصائصها لجلب منافع ومزايا منها.

ثانيا- أهمية البحث:

إن تحقيق المؤسسات الاقتصادية في الجزائر للأهداف المبرمجة إنما يقتضي حسن استخدامها لمواردها بشكل عام ولمواردها البشرية بشكل خاص، وذلك من خلال إدارتها بأساليب إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار متطلبات وتحديات البيئة العامة والخاصة لها، وعلية.يستمد هذا البحث أهميته من حاجة المؤسسات الجزائرية إلى معرفة الدور الذي يمكن أن يلعبه المورد البشري في تحقيق التغيير والتطوير للاستراتيجيات، السياسات والبرامج بشكل يسمح بالتفاعل الايجابي مع التغيرات والتطورات التي تعيشها بيئة الأعمال، والعمل على تنمية طاقاته ومهاراته حتى يكون في مستوى التحديات التي تواجه الاقتصاد الوطني .

ثالثا- أهداف البحث:

يكمن الهدف الأساسي لهذا البحث في محاولة تسليط الضوء على الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تقوم به إدارة الموارد البشرية في إعداد، تنفيذ وتقييم الخطط الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسات الاقتصادية والمهادفة إلى التغلب على الضغوط والتحديات التي تسود بيئة أعمالها ، وبالتالي تحقيق قدرة تنافسية لمنتجاتها في السوق الوطني و السوق الدولي، ويتفرع عن هذا الهدف الأهداف الجزئية التالية :

➤ إبراز مفهوم وأهمية الموارد البشرية ضمن أصول المؤسسات الاقتصادية الحديثة مع تحديد مدى حاجتها إلى تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية وطبيعة التحديات التي تميز بيئة الأعمال في الوقت الحالي.

➤ إبراز موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية ضمن فلسفة وقيم الإدارة العليا للمؤسسات الاقتصادية ومدى مسؤوليتها في إعداد،تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات.

➤ إظهار مجال مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة التحديات التي تعيشها

المؤسسات الاقتصادية في الظروف الراهنة.

➤ توضيح طبيعة التحديات التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية في الجزائر ومدى حاجتها الملحة إلى التحليل والبناء الإستراتيجي في إدارتها لمواردها البشرية كمدخل لتحقيق التكيف والتفاعل الايجابي معها، مع إبراز المنافع التي يمكن تحقيقها في حالة التطبيق العملي لهذه الأنشطة الإستراتيجية.

رابعا- مبررات اختيار موضوع البحث:

إن أهم ما حفزنا على الاهتمام بدراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة التحديات هو:

➤ الإحساس الشخصي بالأهمية الإستراتيجية التي تتميز بها الموارد البشرية ضمن مختلف الموارد والأصول، وبالتالي المساهمة المتواضعة في إبراز الدور الذي يمكن أن تقوم به هذه الموارد في تحقيق الأداء المتميز على مستوى المؤسسات الاقتصادية.

➤ قلة البحوث والدراسات التي تعالج البعد الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التفاعل والتجاوب مع التحديات التي تميز بيئة الأعمال و بالتالي سنحاول من خلال هذا العمل إثراء المكتبة الجامعية ووضع تحت تصرف الطلبة خلاصة الجهود المبذول في إعداد هذا البحث.

➤ نقص الاهتمام بالبعد الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية في الجزائر والتركيز أساسا على الموارد الأخرى خاصة المادية منها.

خامسا- الإشكالية

للإطلاع على الجوانب المختلفة لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل متغيرات بيئة الأعمال الجديدة نقوم بطرح التساؤل التالي: **ما مجال مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق المواجهة الفعالة والمستمرة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة ؟**
انطلاقا من التساؤل السابق يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

أ- ما هي أهم التحديات التي تواجه نشاط المؤسسات الاقتصادية ؟ وما مدى الحاجة لديها لتطبيق البناء الاستراتيجي الهادف إلى تنمية الموقف التنافسي ؟

ب- ما أبعاد ومتطلبات المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ؟ و ما مدى مشاركة هذه الأخيرة في إعداد و تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسات الاقتصادية؟

ت- ما هي مجالات تدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق المواجهة الفعالة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الوطنية والدولية؟

ث- ما هو موقع إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية مؤسسة (B.C.R) ؟ وما مدى مساهمتها في تحقيق التكيف والتجاوب الفعال مع التحديات الراهنة كمنطلق لتحسين الموقع التنافسي لها في بيئتها الوطنية والدولية ؟

سادسا- الفرضيات:

ننتقل في معالجتنا لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لمواجهة التحديات من الفرضيات التالية:

أ- إن التغيرات الجذرية و المتسارعة في بيئة المؤسسة أدت إلى إعادة النظر في موقع ودور الموارد البشرية ضمن هيكل مواردها المختلفة.

ب- تزايد الاهتمام بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يؤدي إلى تعاظم دور المورد البشري في إنتاج الثروة (فائض القيمة) والحفاظة عليها داخل المؤسسات الاقتصادية.

ت- نجاح المؤسسات الاقتصادية في إدارتها الإستراتيجية لمواردها البشرية يؤدي إلى تحقيق معالجة مستمرة للمشاكل ومواجهة دائمة للتحديات، وبالتالي قدرة متجددة على النمو والتطور.

ث- عدم إدراك المؤسسات الاقتصادية في الجزائر لأهمية إدارة مواردها البشرية برؤية إستراتيجية يشكل أحد أهم أسباب ضعف قدرتها على مواجهة التحديات، وبالتالي تراجع المستوى التنافسي لمنتجاتها في السوق المحلي والدولي.

سابعاً- حدود الدراسة:

تتناول ضمن دراستنا للموضوع مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الصناعية في إعداد، تنفيذ وتقييم الاستراتيجيات، مع إبراز دورها الاستراتيجي في تحقيق التجاوب والتكيف مع القيود و التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية التي عاشتها ومازالت تعيشها بيئة الأعمال في الجزائر.

ثامناً- الدراسات السابقة:

بالإضافة إلى الدراسات الموثقة والمنشورة في المجالات والكتب تم الاطلاع كذلك على بعض

الدراسات الجامعية المتخصصة ومنها نذكر :

أ - دور الموارد البشرية والاتصال في التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة العمومية (حالة الجزائر) دكتورة دولة غير منشورة، من إعداد الباحث ناصر دادي عدون معهد العلوم الاقتصادية جامعة الجزائر سنة 1998 وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها ما يلي:

➤ المورد البشري مورد أصيل ضمن موارد المؤسسة الاقتصادية وهو الأكثر تأثيراً في واقعها

ومستقبلها.

➤ تدني مستوى استفادة المؤسسة العمومية الوطنية من التخطيط المتوسط والطويل الأجل في مجال

الموارد البشرية .

➤ غياب الفهم العميق والحقيقي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والاتصال لدى مسؤولي المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية، وأن أغلبهم ليس لديهم المعرفة العلمية بالتقنيات والنظريات الحديثة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.

ب أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة) دكتورة دولة غير منشورة من إعداد الباحث **سملاي يحضيه** جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2005 وانتهت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها :

➤ تعتبر الموارد البشرية مصدرا أساسيا و استراتيجيا للميزة التنافسية المستدامة، نظرا لمساهمتها الرئيسية في إنتاج القيمة ولكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو التبديل، وعليه فان مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأس المال البشري والفكري ممثلا في الكفاءات ذات القدرات والمهارات العالية والتميزة.

➤ إن التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية، إذ يتم من خلاله إيجاد انبساط خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية آخذتا بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة .

➤ إن تحليل نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق أداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة يبين وجود نموذجين تقليديين هما : نموذج تخطيط الموارد البشرية و نموذج محاسبة الموارد البشرية وثلاثة نماذج حديثة هي : نموذج تسيير الكفاءات ،نموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة وتبني النماذج الحديثة يسمح بتمكين القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية .

ت- إستراتيجية تطوير الموارد البشرية (حالة مجمع صيدال) رسالة ماجستير غير منشورة، من إعداد الباحث تيرورت علال جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير سنة 2005 وانتهت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها:

➤ إن تراكم رأس المال البشري هو المحرك الأساسي لتطور ونمو المؤسسات الاقتصادية، فالدراسات الحديثة أكدت على أن هذا التطور يتوقف على تكوين قوة عاملة تتمتع بالمهارات الفنية العالية، ولها قدرة متجددة على مسايرة واستيعاب التغيرات التكنولوجية المحققة في بيئتها.

➤ إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة إدارة الموارد البشرية في ضوء بيئة الأعمال المتغيرة، إنها تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية.

➤ لا يوجد نموذج محدد لوظيفة إدارة الموارد البشرية، فكل مؤسسة متفردة بذاتها، ولا يصلح نموذج إحدى المؤسسات للتطبيق على مؤسسة أخرى، انه يؤسس على الحجم، الهيكل التنظيمي، فلسفة الصناعة، طبيعة الأعمال.

تاسعا- المنهج المتبع :

للوقوف على الجوانب المختلفة للبحث تم الاعتماد على مزيج من المناهج - المنهج الاستقرائي، المنهج الوصفي والمنهج التحليلي - وذلك حتى تتمكن من دراسة مدى أهمية وضرورة اللجوء إلى أسلوب الإدارة الإستراتيجية للمورد البشري ، ومدى قدرة هذه الأخيرة على تجسيد التكيف والتفاعل المطلوب مع متغيرات البيئة، و بالتالي المساهمة في تحسين الوضع التنافسي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل التحولات والتغيرات التي تعيشها بيئتها .

مباشرا- أقسام البحث :

لدراسة الموضوع تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول الثلاثة الأولى نظرية والفصل الرابع تطبيقي، حيث يتضمن الفصل الأول مفاهيم أساسية تتعلق بالعناصر الأساسية للبحث وتتمثل في: ماهية المؤسسات الاقتصادية وأبعاد بيئة الأعمال، مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأبعادها ومفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية، أما الفصل الثاني فنتطرق من خلاله إلى مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من حيث المفهوم، الأبعاد والمتطلبات، أما الفصل الثالث فنتطرق من خلاله إلى طبيعة التحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر ومسئولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهتها بشكل الذي يحقق لديها القدرة على إنتاج القيمة وتنميتها.

أما الفصل التطبيقي فيتضمن دراسة الحالة، ومن خلاله نستعرض حدود مشاركة إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (B.C.R) في إعداد وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، مع تحديد مستوى المسؤولية الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بالمؤسسة لتحقيق المواجهة الفعالة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر.

تمهيد:

إن تبني المدخل الاستراتيجي في إدارة شؤون العاملين يشكل أحد أهم التطورات التي شهدتها وظيفة إدارة الموارد البشرية، حيث ارتبط هذا التطور بالتغيرات والتحولات التي ميزت بيئة الأعمال والتي أفرزت عدة نتائج على مستوى قطاع الأعمال، كان أهمها ضرورة التزام المؤسسات الاقتصادية في تفاعلها مع الواقع التنافسي الجديد بالتحليل الاستراتيجي عند إدارتها لمختلف مواردها الاقتصادية، خاصة البشرية منها، وحتى نستطيع استيعاب أهمية ومتطلبات هذا التوجه يجب أولاً معرفة مدلول المفاهيم المفتاحية التي يتضمنها هذا الموضوع .

يمكن اعتبار هذا الفصل تمهيدا للفصول اللاحقة، حيث سنحاول من خلاله شرح مدلول وأهمية المصطلحات الأساسية للموضوع ونخص بالذكر: مفهوم المؤسسات الاقتصادية وعلاقتها ببيئة الأعمال، مفهوم الإدارة الإستراتيجية ومتطلباتها، بالإضافة إلى ذلك مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها.

المبحث الأول: ماهية المؤسسات الاقتصادية ومكونات بيئة الأعمال:

يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية على مدى سلامة وفعالية القرارات التي سيتم صنعها، ورغم تنوع وتعدد القرارات واختلاف درجات تأثيرها على تحقيق أهداف المؤسسة في الأجلين القصير والطويل، إلا أن جميع القرارات يجب أن يتم صنعها في ظل احترام القواعد والمبادئ الاقتصادية، بالإضافة إلى الفهم الكامل لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي يتم فيها تنفيذ هذه القرارات، وعليه فإن ما يميز المؤسسات الناجحة هو مدى قدرة إدارتها على صنع القرارات الرشيدة التي تبني على أسس ومبادئ اقتصادية وترعى العلاقات المتبادلة بين المؤسسة وأطراف التعامل الداخلي والخارجي في ضوء تفاعلها مع التحديات التي تفرزها البيئة.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع المؤسسات الاقتصادية.

تعيش معظم مجتمعات عالمنا اليوم ما يطلق عليه عصر الأعمال، فتقدم الأمم وقدرتها على رفع مستوى معيشة أفرادها إنما يعتمد أساساً على قدرة المؤسسات المختلفة على إشباع احتياجات ورغبات عملائها بكفاءة وفعالية، بل إن قدرة الدولة على تبوء مكانة متقدمة بين الدول تتوقف على مدى كفاءة مؤسساتها المختلفة في إنتاج وتسويق منتجاتها على نطاق وطني ودولي.

على سعيد الحياة الشخصية لا نستطيع أن نتخيل أنفسنا نعيش في غياب المؤسسات الاقتصادية، فهي التي تكفل لنا متطلبات الحياة اليومية وتضمن لنا إشباع حاجتنا للطعام والملبس والتنقل... الخ، والأكثر من ذلك فإن هذه المؤسسات هي التي توفر لنا فرص العمل وبالتالي تشكل لنا المحيط الذي يضمن تحقيق طموحاتنا وأهدافنا وأحلامنا.⁽¹⁾

نستنتج مما سبق بأن هناك علاقة اعتمادية بين المؤسسات وأفراد المجتمع، حيث يقوم كل طرف بإمداد الطرف الآخر بشيء له قيمة، فالمؤسسات تعتمد على الأفراد في تسويق منتجاتها وخدماتها باعتبار أن هؤلاء الأفراد يشكلون الأسواق المختلفة التي تقوم المؤسسات بخدمتها، كذلك فإن استمرار وبقاء ونمو المؤسسات يعتمد على مدى تقبل الأفراد للدور الذي تلعبه هذه المؤسسات، وبنفس المنطلق فإن المؤسسات تمد الأفراد بفرص العمل وتعطي لهم الأجور والحوافز التي تمكنهم من توفير حياة وظيفية مستقرة، ويعتمد الأفراد على المؤسسات أيضاً في توفير السلع والخدمات اللازمة لإشباع احتياجاتهم⁽²⁾.

¹ - نبال فريد مصطفى "أساسيات الأعمال" دار الجامعة الجديدة للنشر 2003 ص12.

أولاً: مفهوم قطاع الأعمال و المؤسسات الاقتصادية:

حتى نستوعب المفهوم الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية يجب علينا أولاً التعرف على مدلول قطاع الأعمال باعتباره النطاق الذي تمارس في ظله المؤسسات الاقتصادية وظيفتها.

1- مفهوم قطاع الأعمال وطبيعة القوى المؤثرة فيه:

1-1- مفهوم قطاع الأعمال: يطلق لفظ الأعمال على جميع الأنشطة التي تهدف إلى إشباع الحاجات والرغبات وتحقيق الأرباح من خلال تقديم المنتجات (سلع وخدمات) للآخرين، فالأعمال تقدم لأفراد المجتمع كل وسائل إشباع رغباتهم من طعام وملبس ورعاية صحية... وغيرها من الأشياء التي تجعل حياة الفرد أسهل وأفضل.

تقدم العديد من الأعمال العديد من الفرص لتحقيق الدخل المناسب بل والثروة لمن يدخلون في عالم الأعمال، وفي نفس الوقت تقدم العديد من التحديات التي يجب أن يواجهها والمشاكل التي يجب أن يتحملها من يقبل المخاطرة، لذلك فإن الدخول إلى عالم الأعمال يتطلب العديد من الصفات التي يجب أن يتصف بها رجل الأعمال وأهمها الاستعداد للمخاطرة، القدرة على المبادرة والتنافس، إلى جانب الرغبة في التطوير و التحسين.

إن ممارسة الأعمال تتطلب وجود كيان تنظيمي ملائم وهذا الكيان يدعي المؤسسات الاقتصادية، حيث بقدر تعدد الأعمال وتنوعها واختلافها تتعدد وتختلف المؤسسات سواء في الخصائص التنظيمية أو القانونية أو في طبيعة الأنشطة والأعمال التي تزاوها.

إن ضرورة وجود كيان تنظيمي رسمي لا يعني حصرية ممارسة الأعمال على مثل هذا الشكل، ولكن يمكن لأي فرد ممارسة الأعمال بصورة فردية مثل أعمال السماسرة و الباعة المتجولين... الخ.⁽¹⁾ يقتضي قيام المؤسسات بوظيفتها الإنتاجية توفر مجموعة من العناصر الأساسية تسمى عوامل الإنتاج و التي تنقسم إلى:

- الموارد الطبيعية: وهي كافة العناصر التي تمدنا بها الطبيعة ومنها الأرض، الماء، المعادن... الخ.
- العمل: يشمل هذا العامل كافة العمالة المطلوبة لنشاط المنظمة وبث الحياة فيها.
- رأس المال: يتمثل في الموارد المالية اللازمة لتمويل مختلف نشاطات المؤسسة .
- التنظيم: وهو ما يقوم به المنظمون، وهم هؤلاء الأفراد الذين يقتنصون الفرص ويتقبلون تحمل المخاطر ويقع على عاتقهم تنمية وابتكار الأفكار والأساليب اللازمة لاستخدام العناصر الاقتصادية الأخرى بأقصى كفاءة ممكنة.

¹ - عبد السلام أبو قحف " مقدمة في الأعمال" دار الجامعة الجديدة للنشر مصر 2003 ص24.

يضاف إلى العوامل السابقة بعض العوامل الحديثة ومنها التكنولوجيا والمعلومات.

1-2 دور قطاع الأعمال في الأنظمة الاقتصادية : يقصد بالنظام الاقتصادي نظام تخصيص الموارد في

الاجتماع فهناك مجموعة من القواعد المنظمة لعملية توزيع الموارد بما يؤدي في النهاية إلى إشباع احتياجات أفراد المجتمع.

بالرغم من تشابه المشكلات الاقتصادية التي تواجهها المجتمعات على اختلاف أنواعها إلا أن هناك اختلافًا ملحوظًا في النظم الاقتصادية حيث نميز بين ثلاث أنواع من الأنظمة الاقتصادية وهي:

أ - **النظام الاقتصادي الحر** : يقوم هذا النظام على افتراض أساسي هو أن جميع قرارات امتلاك وتوظيف عوامل الإنتاج تتخذ بواسطة أصحاب الملكية من الأفراد، وبدافع أساسي هو تحقيق الربح، ويعتمد هذا النظام على آلية السوق في تحديد ماذا ومتى وأين ولمن يتم الإنتاج للسلع والخدمات، أما أن للمستهلك الحق في اختيار السلع والخدمات التي تشبع احتياجاته وله الحرية في تحديد متى وأين ينفق أمواله.

ب - **النظام الاقتصادي الموجه** : في ظل هذا النظام يزداد دور الدولة في تخطيط عملية استغلال عوامل الإنتاج وبشكل مركزي، كما أنه يتميز بتملك الدولة لجزء كبير من وسائل الإنتاج وتحتكر كثير من الأنشطة الاقتصادية.

ت - **النظام الاقتصادي المختلط** : يعكس هذا النظام مزايا النظامين السابقين حيث يتميز بمشاركة القطاعين العام والخاص في تنشيط الحياة الاقتصادية.⁽¹⁾

مما سبق ذكره يمكن الاستنتاج بأن قطاع الأعمال هو المسئول عن تلبية احتياجات المجتمع في ظل الاقتصاد الحر، أما في ظل الاقتصاد الموجه فإن لقطاع الأعمال دورًا محدودًا مقارنة بدور الدولة، أما في الاقتصاد المختلط فيحدث نوع من التوازن بين دور الدولة ودور قطاع الأعمال.

1-3- القوى المؤثرة في قطاع الأعمال : يتعاطم الدور الذي يلعبه قطاع الأعمال في ظل الاقتصاد الحر

الذي يعتمد على آليات السوق، حيث يتأثر قطاع الأعمال في ظل هذا النظام بقوى رئيسية هي:

أ - **الربح**: يشير الربح إلى الفرق بين الإيرادات الناتجة من بيع السلع والخدمات والتكاليف المختلفة، أي أنه الفائض الذي يمكن الحصول عليه بعد اقتطاع كل النفقات، حيث يمثل الربح الهدف المعلن من النشاط والذي تسعى كل المؤسسات الاقتصادية إلى تعظيمه.

ب - **الندرة وتكلفة الفرصة البديلة** : ترجع الصعوبة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرارات بشكل

اقتصادي إلى الرغبة في تحقيق التوازن بين إشباع احتياجات المستهلكين والاستخدام الرشيد للموارد

المحدودة نسبياً، وهو ما يعرف بعنصر ندرة عوامل الإنتاج، حيث يتفاوت مفهوم الندرة من عامل إلى آخر حسب طبيعة الصناعة وخصائص وموارد المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسات الاقتصادية. يرتبط مفهوم الندرة بما يعرف بتكلفة الفرصة البديلة أي قيمة استخدام أحد الموارد مقاسه بقيمة الاستخدام البديل المتاح لهذا المورد، وبالتالي فإن اتخاذ قرار باستخدام أحد الموارد لا بد وأن يقترن بتقدير قيمة الفرص البديلة المتاحة لاستخدامه.⁽¹⁾

ت - المنافسة: تعتبر المنافسة أحد السمات الرئيسية للنظام الاقتصادي الحر وبصفة عامة تدور المنافس بين المؤسسات الاقتصادية حول أحد العناصر التالية: السعر، الجودة، الخدمة، التجديد والابتكار، حيث يمكن التفرقة بين عدة أنواع للمنافسة بين المؤسسات الاقتصادية ومنها نجد:

➤ **المنافسة الكاملة:** في ظل هذا الشكل يقوم عدد كبير من المؤسسات بتقديم منتجات متماثلة لا يمكن تمييزها بخصائص وملامح معينة، حيث تشترط المنافسة الكاملة وجود عدد كبير من البائعين والمشتريين مع عدم قدرة المؤسسة على التأثير في سعر المنتج، بالإضافة إلى حرية الدخول والخروج من السوق... الخ، ومن وجهة نظر العديد من المختصين فإن هذا النوع أصبح غير متوافر في الواقع العملي ويعتبر حالة نظرية.

➤ **المنافسة الاحتكارية:** يظهر هذا النوع من المنافسة عندما يوجد عدد كبير من المنتجين القادرين على أن يميزوا منتجاتهم بشكل كامل أو جزئي.

- **احتكار القلة:** يظهر هذا الشكل عندما يوجد عدد محدود من المؤسسات تقدم نفس المنتج، وهنا نجد هذه المؤسسات صعوبة في تصميم سياسة سعرية تختلف عن السعر المتعارف عليه.

- **الاحتكار:** تتواجد حالة عندما توجد مؤسسة اقتصادية واحدة فقط تقدم السلعة أو الخدمة في سوق معين، وبطبيعة الحال فإن المحتكر عادة ما يسعر منتجاته بسعر يسمح له بتحقيق أرباح عالية.⁽²⁾

إن المؤسسات الاقتصادية تعيش أجواء المنافسة، إما بشكل مباشرة أو غير مباشر.

المنافسة المباشرة: هي صراع بين المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في نفس الصناعة وهذا الصراع يكون بهدف الحصول على أكبر عدد ممكن من العملاء.

المنافسة غير المباشرة: وتتمثل في الصراع بين المؤسسات الاقتصادية على الموارد التي تتصف بالندرة، مثل الكفاءات البشرية، المعلومات، التكنولوجيا... الخ.

ث - **قانون العرض والطلب:** يشكل قانون العرض والطلب أهم مرتكزات نظام السوق، حيث يشير مفهوم العرض إلى كمية السلع أو الخدمات التي يرغب ويستطيع المنتجون توفيرها في فترة زمنية معينة، وعند

¹ - نبال فريد مصطفى مرجع سبق ذكره ص 16.

2 - محمد صالح الخناوي وآخرون مرجع سبق ذكره ص 128.

سعر معين، أما مفهوم الطلب فيشير إلى كمية السلع أو الخدمات التي يكون الأفراد على استعداد لشراؤها عند أسعارها.

يتوقف تحديد أسعار تداول السلع أو الخدمات في إطار نظام السوق على تحرك قوى العرض أو الطلب أو كلاهما، ووفقاً لنظرية العرض والطلب فإن هذه القوى تتفاعل معاً بشكل مستمر حتى تصل إلى سعر التوازن، ويرجع ذلك إلى أن قانون العرض يشير إلى قيام البائعين بعرض كميات أكبر عند السعر الأعلى والعكس صحيح، في حين أن قانون الطلب يشير إلى قيام المشتريين بشراء كميات أكبر عند السعر الأقل والعكس صحيح.

2- تعريف المؤسسات الاقتصادية والتزاماتها:

يتشكل قطاع الأعمال من مجموعة كبيرة من المؤسسات الاقتصادية التي تربطها علاقات متبادلة مع مكونات البيئة التي تنشط فيها.

2-1- تعريف المؤسسة الاقتصادية: نظراً لتعدد وتنوع المؤسسات الاقتصادية تعددت التعاريف التي

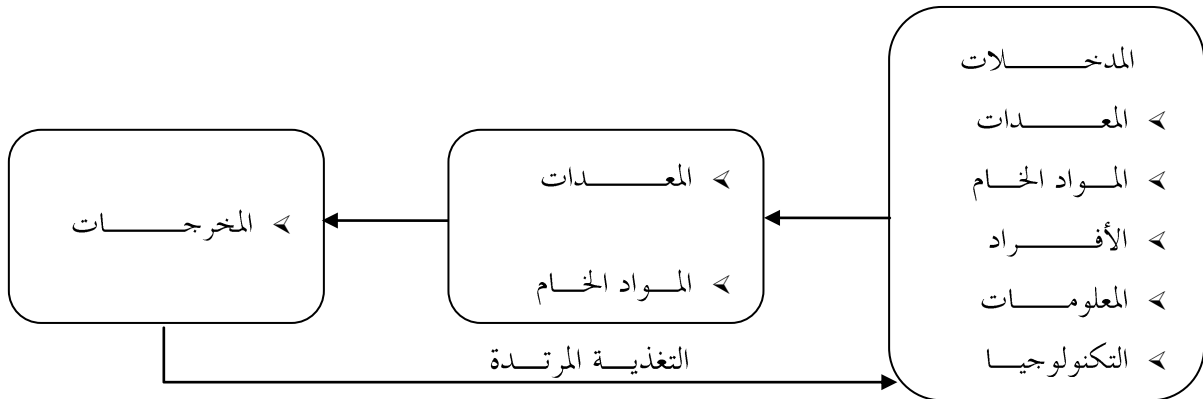
ورغم اختلافها فإنها تشير في مضمونها إلى نفس المحتوى ومن بين هذه التعاريف نذكر:

«المؤسسة الاقتصادية عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح تعمل لتحقيق أهدافها الموضوعة ويتكون

النظام من مجموعة المدخلات والمخرجات والعمليات التحويلية داخل النظام»⁽¹⁾.

حسب هذا التعريف فإن المؤسسة الاقتصادية هي نظام يتكون من أجزاء مترابطة ومتعاونة ولها أهداف مشتركة، كما أنها نظام مفتوح على البيئة الخارجية وهذه الخاصية تتيح للمؤسسة الحصول على الموارد من البيئة وكذلك تسوق إليها سلعاً وخدماتها. وهذا ما يوضحه الشكل رقم (1.1).

الشكل رقم (1.1): مكونات المؤسسة الاقتصادية باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح



المصدر: منال طلعت محمود "أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث 2003 ص36.

¹ - أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2001 ص63.

- «المؤسسة الاقتصادية هي شكل للإنتاج يتم داخلها المزج بين مختلف عوامل الإنتاج التي يتم صنعها من طرف المالكين للمؤسسة وذلك بهدف إنتاج ثم بيع سلعاً أو خدمات في السوق للحصول على دخل نقدي صافي يعبر على نتيجة الفرق بين نوعين من الأسعار هما سعر البيع وسعر التكلفة»⁽¹⁾.

من خلال هذا التعريف تظهر المؤسسات في شكل نظام إنتاجي يتم من خلاله المزج بين عوامل الإنتاج (العمل، رأس المال، الطبيعة، التنظيم) بشكل هادف بحيث تكون نتيجة هذا النظام موجهة للتداول في السوق عند سعر معين نفترض أنه سيكون أكبر من سعر التكلفة حتى يسمح بتحقيق فائض صافي للمالكين.

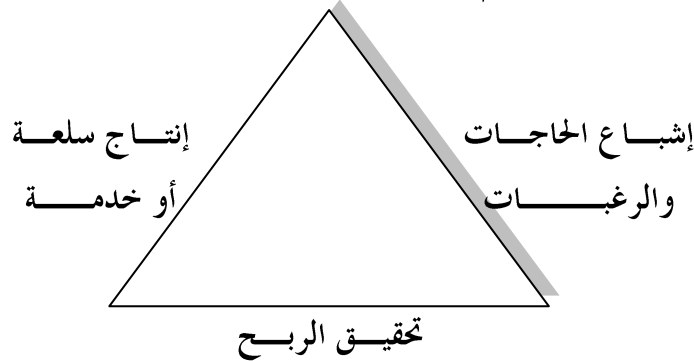
- «المؤسسة الاقتصادية هي تلك الوحدة الاقتصادية التي تعمل على إشباع احتياجات ورغبات الأفراد من خلال تقديم مجموعة من السلع والخدمات وذلك بهدف تحقيق الربح»⁽²⁾.

حسب هذا التعريف فإن المعيار الأساسي الذي يفرق المؤسسات الاقتصادية عن المؤسسات الأخرى هو وجود دافع الربح الذي يقابل إشباع الحاجات والرغبات، أي أن المؤسسات الاقتصادية تعمل على تحقيق الهدف المزدوج والمتمثل في إشباع احتياجات مستهلكيها وتحقيق الربحية.

- «المؤسسة الاقتصادية هي وحدة اتخاذ قرارات ذات شخصية معنوية مستقلة، وهي شكل من أشكال النشاط الاقتصادي الذي يقوم بتقديم سلعة أو خدمة تستهدف إشباع حاجة من حاجات أفراد المجتمع مقابل تحقيق ربح»⁽³⁾.

طبقاً للتعريف السابق يمكن تصور جوهر المؤسسات الاقتصادية في شكل علاقة مثليه، حيث أن علاقة كل بعد من الأبعاد بغيره هي علاقة اعتمادية، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-1):

الشكل رقم (2.1): أبعاد المؤسسات الاقتصادية



المصدر: عبد السلام أبو قحف "مقدمة في الأعمال" دار الجامعة الجديدة للنشر 2003 ص26.

¹ - G.Mary, C.Mull "Economie et organization de l'entreprise" Tome 1 Edition Foucher 1980 P.6

² - نبال فريد مصطفى مرجع سبق ذكره ص24.

³ - عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ص25.

إن نجاح المؤسسات الاقتصادية يتوقف دائماً على نجاحها في الإجابة على التساؤلات التالية: ماذا تنتج؟ ولمن؟ وأين؟ ولماذا تنتج؟ وكيف تنتج؟.

إن الإجابة على التساؤلات السابقة تنطوي في مضمونها على ما يلي:

◀ ضرورة دراسة واكتشاف حاجة المستهلك.

◀ إنتاج وتقديم السلعة أو الخدمة التي تشبع هذه الحاجة.

◀ تحديد وقت تقديم السلعة وطريقة تقديمها وتوزيعها وتسعيرها.

◀ تحديد نوعية المنافع الأخرى المطلوب تحقيقها سواء كانت مكانية أو زمنية أو حيازية⁽¹⁾.

- « المؤسسة الاقتصادية هي تجمع بشري يسعى إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال القيام ببعض الأعمال المحددة والتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها»⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف تظهر المؤسسات الاقتصادية في شكل كيان إجتماعي يتكون من مجموعة من الأفراد، بينهم روابط وأنماط تفاعل، تهدف هذه المؤسسة إلى تحقيق أهداف معينة (تنظيمية، فردية واجتماعية) حيث تتأثر هذه المؤسسة باعتبارها كيان اجتماعي باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لها وعلاقتهم كما تتأثر بمختلف الأطراف الخارجية ذات الارتباط والتأثير فيها.

- « المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل سلع أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه»⁽³⁾.

يشمل هذا التعريف على الأنواع المختلفة للمؤسسات الاقتصادية، كما أنه يبرز أهمية استقلالية الذمة المالية وطبيعة الأهداف التي تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقها. وما تقتضيه هذه الأهداف من ضرورة الاتصال والتفاعل مع الأعوان الاقتصاديين الآخرين.

تتفق كل التعاريف السابقة حول مضمون واحد لتعريف المؤسسة الاقتصادية، وهو أنها المكان القانوني الذي تتجمع فيه الموارد المناسبة، من أجل إنتاج سلع أو خدمات معينة، موجهة لإشباع حاجات ورغبات العملاء وذلك بهدف تحقيق الربح.

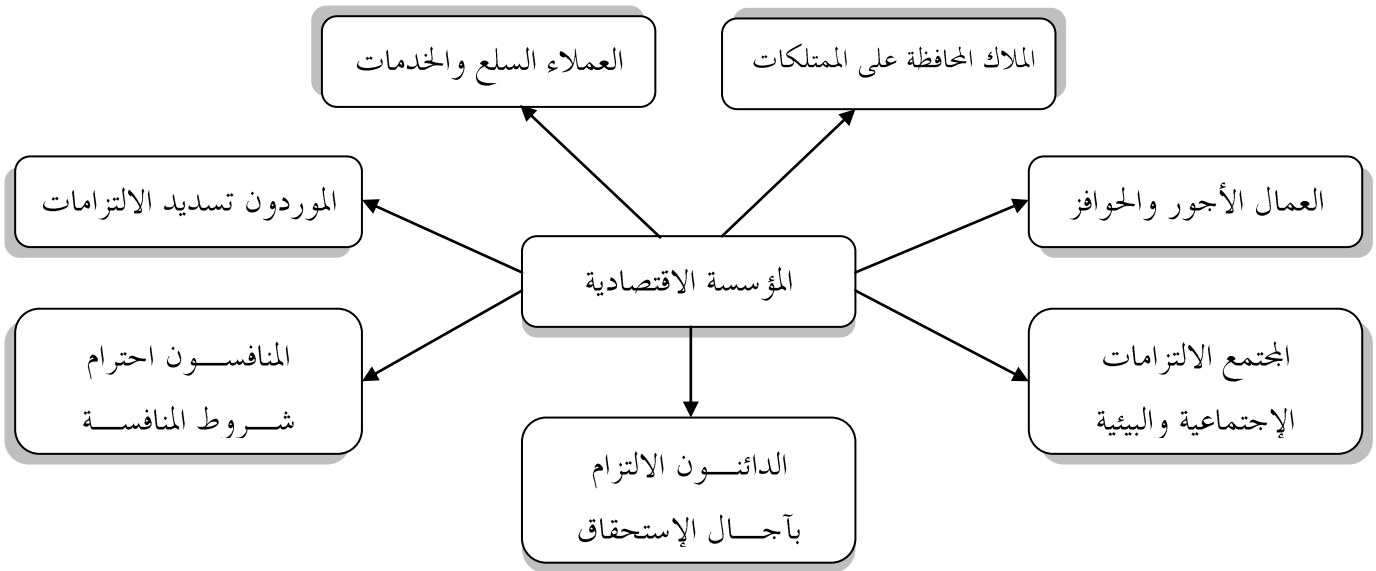
1 - محمد سعيد عبد الفتاح "إدارة التسويق" الدار الجامعية 1998 ص17.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998 ص108.

3 - ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة 1998 ص10.

2-2- الالتزامات الرئيسية للمؤسسات الاقتصادية تجاه أطراف التعامل: تتعدد الأطراف التي تتعامل مع المؤسسات الاقتصادية، وتتعدد بذلك التزاماتها فهي تتأثر وتؤثر فيها ومن أهم هذه الالتزامات ما يعرضه الشكل رقم (3-1):

الشكل رقم (3.1): التزامات المؤسسة الاقتصادية تجاه أطراف التعامل



المصدر: عبد السلام أبو قحف "مقدمة في الأعمال" دار الجامعة الجديدة 2003 ص 69.

أ- **الالتزامات تجاه العملاء:** يعتبر العملاء نقطة الارتكاز الأولى لأي نشاط حيث أن البداية الطبيعية لأي نشاط أعمال هي البحث عن حاجات العملاء وتفضيلا تم والعمل على إشباعها ومن ثم فإن جميع الجهود التي تبذلها المؤسسة يجب أن توجه نحو إرضاء هؤلاء العملاء.⁽¹⁾

➤ إن بقاء واستمرار ونمو المؤسسة يتوقف بدرجة كبيرة على مدى رضا العملاء المرتبط أساسا

بمدى وفاء المؤسسة بالتزاماتها ووعودها تجاه هؤلاء العملاء.

➤ لقد زاد الاهتمام باحتياجات ورغبات العملاء وجعلها محور الارتكاز في تصميم أعمال

المؤسسات، وقد تعاضم هذا الاهتمام نتيجة وعي المؤسسات بأن قدرتها التنافسية تتوقف على مدى قيامها بإرضاء عملائها من ناحية ومن ناحية أخرى نتيجة لزيادة وعي المستهلكين ومطالبتهم بحقوقهم والتي تتمثل

في:

➤ الحق في الأمان وذلك عن طريق توفير منتجات آمنة في الاستخدام وغير ضارة بالصحة.

➤ الحق في أن يعلم وذلك من خلال توفير المعلومات الصحيحة عن المنتج.

➤ الحق في أن يختار وذلك من خلال توفير السلع والخدمات متعددة ومختلفة.

➤ الحق في أن يستمع إليه وذلك عن طريق وجود نظم وأساليب لمعرفة آراء المستهلكين وفحص شكاوهم والتفاعل معها.⁽¹⁾

إن عدم وفاء المؤسسات الاقتصادية بهذا النوع من الالتزامات يؤدي إلى عزوف العملاء عن منتجات المؤسسة وتحولهم إلى اقتناء منتجات المنافسين مما يساهم ويقوي من احتمالات خروج المؤسسة من السوق.

ب - **الالتزامات نحو الموردين**: يتوقف النشاط الطبيعي للمؤسسة على تدفق المواد واللوازم والمعدات نحو مختلف الأنشطة داخل المؤسسة لذلك فإن أهمية الموردين تبدو واضحة وجلية، فاحتياجات المؤسسة من المواد والمستلزمات التي تستخدم كمداخلات للعمليات الإنتاجية تعتمد على مساهمة ومشاركة الموردين وحرصهم على تلبية طلبات المؤسسة في الوقت المناسب وبالمواصفات المطلوبة وبالأسعار المناسبة.

إن قوة العلاقة التبادلية بين المؤسسة وموردوها تؤثر مباشرة على المركز التنافسي للمؤسسة لذلك فهي مطالبة باتخاذ كل التدابير التي تسمح بتقوية هذه العلاقة وضمان ديمومتها وذلك بالتعامل مع احتياجات الموردين ودفع حقوقهم بانتظام.

ت - **الالتزامات نحو الممولين**: تتمثل هذه الالتزامات في ضرورة قيام المؤسسة بسداد أقساط القروض وفوائدها في المواعيد المناسبة وذلك حتى تضمن استمرار قيام المؤسسات المالية بتوفير الدعم المالي لها.

ث - **الالتزامات نحو المنافسين**: تواجه المؤسسات الاقتصادية أشكال مختلفة من المنافسة ومن المنافسين حيث يسعى كل منافس إلى تعزيز موقعه التنافسي، وبسط سلطته على السوق المستهدف لكن من الضروري أن يتم ذلك في إطار الاحترام المستمر لشروط المنافسة، وعليه تطالب المؤسسات بإتباع إجراءات المنافسة المشروعة والامتناع عن استخدام الأساليب غير المشروعة للأضرار بالآخرين.⁽²⁾

ج - **الالتزامات نحو العاملين**: يعتبر العاملون داخل قطاع الأعمال من أهم موارده ومن ثم فإن العلاقات مع العمالة المستخدمة تعتبر ذات بعد هام في عالم الأعمال.

إن المورد البشري عندما يوظف لدى مؤسسة معينة فإنه يتوقع أن تساهم الوظيفة في إشباع حاجاته المختلفة، وعليه كلما ساهمت هذه المؤسسة في تحقيق مثل هذا الإشباع كلما ارتفعت روحه المعنوية وبالتالي زادت إنتاجيته، ولكي يتم إشباع هذه الحاجات فإن على إدارة المؤسسة أن تقدم أجرا مناسباً، وأن تهيب له ظروف عمل ملائمة وفرصاً مناسبة للترقي والتنمية الإدارية.

1 - محمد صالح الخناوي وآخرون مرجع سبق ذكره ص 34.

2 - عبد السلام أبو قحف مرجع سبق ذكره ص 72.

إن الموارد البشرية بسوقها وهيكلها تؤثر في قطاع الأعمال وفي السياسات والخطط التي يجب أن تبناها المؤسسات الاقتصادية لجذب والحفاظ على العمالة المستخدمة وكسب ثقتها مما يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف هذه المؤسسات.

ح- **الالتزامات نحو الملاك:** من أهم الالتزامات الملقاة على عاتق إدارة المؤسسة نحو الملاك نجد:

- المحافظة على أموالهم والعمل على تعظيمها.
- تحقيق عائد مناسب على الاستثمارات المحققة.
- الالتزام بصرف وتوزيع الأرباح في الآجال المحددة.
- إحاطة الملاك بكل المعلومات المتعلقة بالوضع التنافسي للمؤسسة واستراتيجياتها.

خ- **الالتزامات نحو الحكومة:** تؤثر الحكومة في قطاع الأعمال من زوايا مختلفة، فهي تقوم بمجموعة من الإجراءات التي تنظم حركة الأعمال من خلال وضع القواعد والشروط التي تحكم مختلف الأنشطة، ومن أهم الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة نحو الحكومة نجد:

- الالتزام بتطبيق القوانين المنظمة للعمل الذي تمارسه.
- دفع الضرائب المستحقة والالتزامات المالية الأخرى كالتأمينات والتأمينات الاجتماعية.
- المساهمة قدر الإمكان في تدعيم إستراتيجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.⁽¹⁾

د - **الالتزامات نحو المجتمع والبيئة:** يمكن تلخيص أهم الالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة نحو المجتمع أو البيئة في الآتي:

- المحافظة على البيئة من التلوث بكافة أشكاله وأنواعه.
 - المحافظة على الموارد الطبيعية وضمان استغلالها استغلالاً اقتصادياً.
 - احترام القيم والأخلاق والمعتقدات السائدة.
 - المساهمة في أعمال البر والخير من خلال تقديم المساعدات إلى الهيئات الاجتماعية.
- تعتبر المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية إحدى المطالب الرئيسية في الوقت الراهن وأهم التحديات التي تواجه أي إدارة أعمال نظراً لانتشار الوعي الاجتماعي والبيئي لدى كل المجتمعات الحديثة .

ثانياً: **أنواع وخصائص المؤسسات الاقتصادية:**

من الممكن أن تختلف وجهات النظر في تحديد أسباب وجود المؤسسات الاقتصادية في أي مجتمع، وطبيعة الأشكال والأنواع التي يمكن أن توجد عليها، لكن ومع ذلك فهي تشترك في أهم الخصائص التي تميزها عن غيرها من المؤسسات.

¹ - محمد صالح الخناوي وآخرون مرجع سبق ذكره ص36.

1- أنواع المؤسسات الاقتصادية:

يمكن التفرقة بين أنواع مختلفة من المؤسسات الاقتصادية وذلك تبعاً لمعايير كثيرة، وفي هذا الإطار سنركز على ثلاث أنواع من هذه المعايير وهي معيار طبيعة النشاط، معيار الملكية ومعيار الحجم بالإضافة إلى ذلك سنتعرض إلى أهم الأنواع الحديثة للمؤسسات.

1-1- أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعاً لطبيعة النشاط: اعتماداً على معيار طبيعة النشاط يمكن أن نميز بين ثلاث أنواع أساسية من المؤسسات الاقتصادية.

أ - المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية: يقوم هذا النوع من المؤسسات بأنشطة إنتاج السلع الصناعية أو الزراعية أي أنه مكلف بإنتاج المنتجات المادية الموجهة لإشباع حاجات استهلاكية نهائية أو وسيطة.

ب - المؤسسات الاقتصادية الخدمية: يقوم هذا النوع من المؤسسات بأنشطة إنتاج أو تقديم الخدمات. أي أنه مكلف بإنتاج المنتجات غير الملموسة.

ت - المؤسسات الاقتصادية التجارية: يقوم هذا النوع من المنظمات بممارسة الأنشطة المرتبطة بنقل وتوزيع السلع، فهي مسئولة عن ضمان تدفق السلع من مكان إنتاجها إلى مكان استهلاكها⁽¹⁾. هناك تصنيف ثاني اعتماداً على هذا المعيار يقوم على تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات رئيسية وهي: الفلاحة، الصناعة والخدمات ويطلق عليها على أساس هذا الترتيب القطاع الأول، الثاني والثالث، وإذا وزعت المؤسسات على هذا الأساس نحصل على ما يلي:

➤ **مؤسسات اقتصادية فلاحية:** وتجمع كل المؤسسات المتخصصة في النشاط الزراعي، تربية المواشي والأنعام والدواجن، بالإضافة إلى أنشطة الصيد البحري والأنشطة المرتبطة به.

➤ **مؤسسات اقتصادية صناعية:** في هذا النوع تتجمع كل المؤسسات الاقتصادية التي تعمل على تحويل المواد إلى منتجات قابلة للاستعمال الإنتاجي أو للاستهلاك النهائي.

➤ **مؤسسات اقتصادية خدمية:** ويشمل هذا النوع باقي المؤسسات الاقتصادية والتي تقوم بإنتاج أو تقديم الخدمات مثل الخدمات البنكية، النقل، التوزيع... إلخ⁽²⁾.

1-2- أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعاً لشكل الملكية (الشكل القانوني): اعتماداً على هذا المعيار يمكن التمييز بين شكلين أساسيين للملكية المؤسسات الاقتصادية:

أ - المؤسسات الاقتصادية العمومية: وهي تلك المؤسسات التي تكون أصولها وسلطة اتخاذ القرار فيها مملوكة للدولة أو لإحدى أجهزتها، حيث تسعى هذه المؤسسات إلى تحقيق أهداف مختلفة، منها أهداف اقتصادية، وأهداف اجتماعية⁽¹⁾.

¹ - نبال فريد مصطفى مرجع سبق ذكره ص 28.

² - ناصر دادي عدون مرجع سبق ذكره ص 71.

ب - المؤسسات الاقتصادية الخاصة : وهي تلك المؤسسات التي تكون أصولها وسلطة اتخاذ القرار فيها مملوكة للأفراد، وفيها يظهر الهدف الاقتصادي مهيمناً على مختلف أنشطتها، وعلى مستوى هذا النوع من المؤسسات نميز بين نوعين:

➤ المؤسسة الفردية: وهي التي تكون أصولها مملوكة لفرد أو لعائلة.

➤ المؤسسة المبنية على الشراكة (الشركات): وهي التي تكون أصولها مملوكة لمجموعة من

الأفراد وعلى مستواها نميز بين شكلين أساسيين هما شركات الأشخاص وشركات الأموال، والجدول رقم (1-1) يظهر أهم الخصائص المميزة لهذين الشكلين من الشركات.

الجدول رقم (1-1): أهم خصائص شركات الأشخاص وشركات الأموال

شركات الأشخاص	شركات الأموال
<ul style="list-style-type: none"> ➤ تقوم على الاعتبار الشخصي والثقة بين الشركاء ➤ لا يجوز للشريك أن يتصرف في حصته من رأس المال بدون رضا باقي الشركاء ➤ قد تنتهي الشركة بموت أو إفلاس أحد الشركاء ➤ إفلاس الشركة هو إفلاس لكل الشركاء ➤ المسؤولية التضامنية بين الشركاء لمواجهة التزامات الشركة ➤ يكتسب الشريك فيها صفة التاجر ➤ لا تؤول ملكية الشريك إلى ورثته بعد وفاته ➤ لا يوجد فصل بين أموال وممتلكات الشركة وأموال وممتلكات الشريك 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ تقوم على الاعتبار المالي ➤ يجوز التصرف أو التنازل عن الحصة الشخصية دون موافقة باقي الشركاء ➤ حصة الشركاء قابلة للتداول في السوق المالي في شكل أسهم ➤ لا تنتهي الشركة بوفاة أو إفلاس أحد الشركاء ➤ تؤول حصة الشريك (المساهم) إلى ورثته بعد وفاته ➤ الشريك مسئول فقط في حدود حصته في رأس المال ➤ لا تقتصر المساهمة فيها على الأشخاص الطبيعيين وإنما تمتد لتشمل الأشخاص المعنويين

المصدر: من إعداد الباحث وبالاتتماد على المرسوم التشريعي 08/93 المؤرخ في 25/04/1993 المعدل والمتمم للأمر

59/75 والمتعلق بالقانون التجاري الجزائري

1-3- أنواع المؤسسات الاقتصادية تبعاً لمعيار الحجم : هناك كثير من تصانيف التي تقوم على أساس

معيار الحجم ، من أهمها تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى مصغرة ، صغيرة ، متوسطة وكبيرة، حيث أخذ هذا التصنيف مجالاً واسعاً في الاستعمال وأهم المؤشرات المستعملة في هذا التصنيف نجد مؤشر اليد العاملة ، مؤشر الهيكل التنظيمي ، مؤشر رقم الأعمال ومؤشر القيمة المضافة حيث تعتبر المؤسسات مصغرة اعتماداً على مؤشر اليد العاملة إذا كان عدد عمالها من 1 إلى 9 عمال، ونعتبرها صغيرة إذا كان عدد عمالها من

10 إلى 199 عامل، ونعتبرها مؤسسات متوسطة إذا كان عدد عمالها من 200 إلى 499 عامل، وخارج هذا العدد إلى أعلى تسمى مؤسسات كبيرة من حيث الحجم.⁽¹⁾

1-4- الأنواع الحديثة للمؤسسات الاقتصادية: من أهم الأنواع الحديثة نجد:

أ- المؤسسات الاقتصادية العالمية: إن المنافسة العالمية تحتاج إلى نماذج جديدة من المؤسسات تجاوب مع ظروف ومتطلبات السوق العالمي حيث تطور هذا النوع عبر ثلاث مراحل أساسية:

المرحلة 1: المؤسسة الموجهة بالجودة الشاملة: في ظل هذه المرحلة تقوم المؤسسات الاقتصادية بإحداث تغييرات جوهرية في عملياتها ومن أهمها هذه التغييرات نجد:

➤ تصميم وصياغة رؤية خاصة بالمؤسسة توضح كيف تستطيع تنمية قدرتها التنافسية في أي مكان وفي أي زمان.

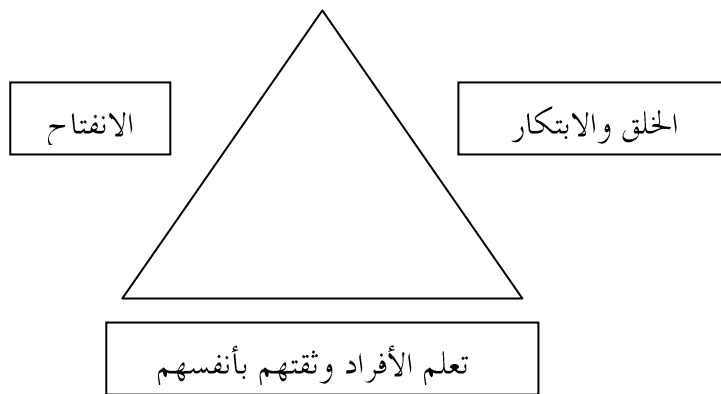
➤ تدعيم العمال بالقوة اللازمة والحرية المناسبة فيما يخص بإنجاز الأنشطة والكفاءة فيها.

➤ توفير الأطر المرجعية اللازمة للتعلم والتحسين والتطوير المستمر.

المرحلة 2: المؤسسة القادرة على التطور من خلال التعلم والتكيف: في ظل هذه المرحلة تتبنى المؤسسة الاقتصادية عملية التعلم والتكيف والتي تسمح بالتنبؤ بالتغيرات التي تطرأ على النشاط والاستعداد لها، واكتشاف طرقا حديثة للابتكار والإبداع، وتحسين قدرة الأفراد على التعلم بهدف إحداث تأثير ذو دلالة على البيئة وسرعة الاستجابة لحل المشكلات.

إن الوصول إلى هذه المرحلة يعتمد على ثلاث دعائم رئيسية يوضحها الشكل رقم (1-4).

الشكل (1-4): متطلبات الوصول إلى إستراتيجية التطور من خلال التعلم والتكيف



المصدر: عبد السلام محمود أبو قحف- مقدمة في الأعمال- مرجع سبق ذكره ص93.

¹ -ناصر دادى عدون مرجع سبق ذكره ص64.

المرحلة 3: الوصول إلى طبقة الصفرة العالمية من المؤسسات : يتميز هذا النوع من المؤسسات الاقتصادية بالآتي:

- القدرة على منافسة أي مؤسسة، في أي وقت وفي أي مكان وبأي أسلوب.
- توطيد العلاقة مع الموردين سواء كانوا محليين أو عالميين.
- إن الوصول إلى هذه المرحلة يتطلب توافر عدة مقومات أهمها ما يلي:
- التوجه بحاجات العملاء والتركيز عليهم.
- التطوير المستمر بهدف تخفيض التكاليف وتحسين الجودة.
- التنظيم المرن والاهتمام بمصادر التوريد.
- الإدارة الخلاقة للموارد البشرية.
- الدعم التكنولوجي والتركيز على أهمية تكنولوجيا المعلومات.

ب- المؤسسات الاقتصادية الافتراضية:

هي تجمع عدد من المؤسسات والشركات بشكل يسمح لها الاستجابة الجماعية لمتطلبات ومتغيرات السوق وتطوير منتجات جديدة في الحالات التي لا يمكن لها أن تحقق ذلك بكفاءة ونجاعة عند عملها بصورة منفردة.

ويقوم هذا التعاون الجماعي على مبدأ تشارك أعضاء المؤسسة الافتراضية في تقديم الخبرات، والأدوات البرمجية ومعطيات المنتج. إن هذا التشارك يعطي الأطراف المختلفين في المؤسسة الافتراضية ميزات تنافسية قوية هي المبرر الحقيقي لوجود المؤسسات الافتراضية وازدهارها. (1)

إن الوجه الآخر للعملة يخبرنا أن عالمنا الذي يتسم بتعقيد متزايد باضطراد سيجعل من المستحيل على أي شركة أن تكون الأولى في كل شيء، وهكذا دعت الحاجة إلى التفكير في حل يسمح لها بالتصدي لتلك المعضلة وكان الحل هو فكرة المؤسسة الافتراضية: فالتكامل الافتراضي يعني أن تركز على العمليات التي يمكن أن تتفوق فيها عالمياً. (2)

تقوم كبريات شركات صناعة السيارات اليوم بالتحرك باتجاه نموذج صناعي جديد حيث يقتصر دورها على تصميم العربة، ولكنها لن تقيم بتصميم المكونات الفردية: فهذا يترك لشركاء آخرين، كما أن بعض الموردين سيكلفون بمهمة تجميع الأنظمة الفرعية Subsystems للعربة (مثل الأجزاء الداخلية وجسم السيارة وغير ذلك) ثم تقوم الشركة الصانعة بالتجميع النهائي.

¹ - <http://www.imadmoustapha.net/Virtual%20Enterprise.html#21/03/2006>.

² - <http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/stpierja/chap1/index.html#12/05/2006>

لقد أدركت معظم الشركات والمؤسسات اليوم أن الاتصال بالإنترنت والاستخدام العالي للكفاءة لها وخدماتها قد أصبح عاملاً حاسماً في التأثير على قدرتها على التنافس. ومن المتوقع أن تتغير العلاقات مع المزودين والشركاء والزبائن في القريب العاجل لتصبح معتمدة اعتماداً كلياً على الأنترنت، الأمر الذي سيسمح لعملية التكامل بأن تصبح أكثر عمقاً وأشمل اتساعاً وأكثر شفافية عما كان بالمقدور تخيله.⁽¹⁾

أما تقانات المعلومات اللازمة لتمكين المؤسسات الافتراضية في العمل فهي التالية:

➤ فضاء عمل مأمون للوثائق المتعددة الوسائط عبر الشبكات: يجب توفر مثل ذلك الفضاء لكل مستخدم للشبكة بحيث يقدم مناطق عمل خاصة وعامة (مشتركة) لحفظ أي نوع من الوثائق، وأن يصمم هذا الفضاء ليخدم جلسات العمل التخاطبية عبر الشبكات.

➤ أدوات برمجية لتخطيط الأعمال الافتراضية: للمساعدة في تهيئة المراحل الأولى لعمل المؤسسات الافتراضية عبر تعريف نقاط اختبار مختلفة في المراحل الأساسية لتطوير خطة عمل المؤسسة الافتراضية.

➤ أدوات برمجية لإدارة العمليات الافتراضية: لتسمح بالإدارة المشتركة لإجراءات العمل التي تشارك فيها جميع أطراف المؤسسة الافتراضية مشكلة بؤرة تصب فيها جميع الأنشطة المشتركة، وتضمن تماسك وترابط العمليات الافتراضية.

➤ أدوات للبحث عن القدرات المحددة المطلوبة: التي من شأنها أن تزودنا بإمكانية البحث عن شريك معين محتمل عبر الشبكة، وهنا يتم استخدام تقانة العملاء الأذكاء.

➤ أدوات لإدارة النظام: لتمكين الإدارة عن بعد من الدخول إلى فضاءات العمل وحسابات المستخدمين.

➤ واجهات برمجية التطبيقات: وهي برمجيات تزودنا بواجهة عامة تمكننا من بناء برمجيات إضافية تتوافق وتتواءم مع البيئة البرمجية المستخدمة.⁽²⁾

2 خصائص المؤسسات الاقتصادية :

انطلاقاً من مضمون التعاريف المختلفة للمؤسسات الاقتصادية يمكن استنتاج أهم الخصائص التي تميز المؤسسات الاقتصادية والتي تتمثل فيما يلي:

➤ تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة أساسية وهي كيفية تخصيص وتقسيم الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة، ويقصد بالموارد المتاحة كافة المدخلات التي نستخدمها والمتمثلة في المواد

¹⁻ [http:// le02/04/2006 www.informationweek.com/778/78uwmh.htm](http://le02/04/2006 www.informationweek.com/778/78uwmh.htm)

²⁻ <http://www.imadmoustapha.net/Virtual%20Enterprise.htm le 21/03/2006>

واللوازم، الآلات والمعدات، التكنولوجيا، المعلومات، الموارد البشرية، وعليه فإن المؤسسات التي تستطيع تحقيق التوليفة المناسبة بين هذه الموارد ستكون الأقدر على تحقيق ميزات تنافسية داخل الأسواق المستهدفة.

➤ إن ندرة الموارد تستدعي من المؤسسات الاقتصادية العمل على ترشيد استخدامها من خلال السعي المستمر إلى رفع إنتاجيتها وذلك إما بزيادة حجم المخرجات انطلاقاً من نفس القدر من المدخلات أو الحصول على نفس المخرجات انطلاقاً من حجم أقل من المدخلات.

➤ يمكن النظر إلى المؤسسة باعتبارها تحالف لعدد من الأطراف حيث يسعى كل طرف إلى تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف من خلال تعامله مع هذه المؤسسة، حيث يعتبر كل هدف من أهداف أطراف التعامل بمثابة التزام على المؤسسة يجب عليها الوفاء به .

➤ المؤسسة الاقتصادية هي وحدة إنتاج متخصصة تقع ضمن حلقة معقدة تتولى استهلاك موارد مختلفة بهدف إنتاج سلع أو تقديم خدمات، فوظيفة المؤسسة هي تحويل المواد والطاقات بشكل يسمح بتلبية رغبات العملاء، حيث يشكل هذا الهدف وسيلة تسمح بتحقيق الهدف الأساس وهو الربح وهذا الهدف يقتضي:

- أن تبحث المؤسسة على استهداف الرغبات الأكثر ظهوراً حتى وإن لم تكن ضرورية.
- أن يتم تحقيق الإنتاج عند مستوى معين من التكاليف "تدنيه التكاليف".

إن تحقيق الربح المستهدف لا يتم إلا بضمان حياة أطول للمؤسسة وهذا يعني تحقيق إنتاج مستمر يخلق نوعاً من الولاء لدى العملاء والذي يشكل العنصر الأساسي لمردوديته.

➤ المؤسسة الاقتصادية هي تجمع لأنظمة فرعية حيث نستطيع أن نميز بين نظام فرعي للإنتاج، نظام فرعي للتسويق،... الخ، وكل نظام يشكل جزءاً لنظام أوسع أو نظام يشمل أنظمة جزئية، والعلاقة بين عناصر النظام تتم عن طريق حركة التدفقات والتي تأخذ الأشكال التالية: تدفقات فيزيائية، تدفقات مالية، تدفقات معلومية.

المطلب الثاني: عناصر بيئة الأعمال وتوجهاتها الراهنة

تتميز المجتمعات الحديثة بتعدد وتنوع مجالات وأنشطة المؤسسات الاقتصادية، الأمر الذي يجعلها دائماً باتخاذ التدابير والسياسات التي تكفل لها التفاعل الإيجابي والمستمر مع البيئة التي تنشط فيها. إن أهم ما يميز بيئة الأعمال اليوم هو ذلك الطابع المعقد والمتغير باستمرار وهذا يعني أن المؤسسات الاقتصادية في إطار تفاعلها مع هذه البيئة ستواجه الكثير من التحديات التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند اتخاذ أي قرار أو صياغة أي إستراتيجية.

أولاً: مفهوم وعناصر بيئة الأعمال:

تشكل البيئة الإطار الذي تعمل فيه المؤسسات الاقتصادية والمورد الأساس لمدخلات عملياتها وأنشطتها الرئيسية، فالمواد الأولية، والموارد البشرية والأصول الرأسمالية والمعلوماتية وغيرها من عوامل الإنتاج ما هي إلا نواتج البيئة التي تعمل أو تتواجد فيها المؤسسة، وبمعنى آخر فإن كل من المؤسسات الاقتصادية والبيئة يرتبطان بعلاقات تبادلية وتكاملية تستهدف تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف، كما أن وجود وبقاء أي طرف منها هو شرط ضروري لوجود وبقاء الآخر. وبالتالي فإن كل طرف يؤثر ويتأثر بالآخر، مع الإشارة إلا أن وجود البيئة سابق لوجود المؤسسة⁽¹⁾.

1- مفهوم بيئة الأعمال وأسباب دراستها:

لا يوجد مفهوم محدد للبيئة ويرجع هذا إلى تعقد وتداخل مكوناتها، كما أن محاولة إعطاء تعريف محدد للبيئة إنما يعكس وجهة نظر القائم بالتحليل أو الدراسة. كما يتأثر بالأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وعليه يمكن أن نصادف تعاريف متباينة في مضمونها.

1-1- تعريف وتصنيف البيئة:

أ- تعريف البيئة: باستعراض أهم البحوث والدراسات التي تناولت موضوع البيئة يمكن الوقوف عند بعض المحاولات الخاصة بتعريف البيئة ومنها نذكر:

- «تمثل بيئة العمل الخاصة بالمؤسسة ذلك الجزء من البيئة الإدارية التي تلاءم عملية وضع وتحقيق

الأهداف الخاصة بالمؤسسة وتتكون هذه البيئة من خمس مجموعات هي: العملاء، الموردون، العاملون والمؤسسات المنافسة بالإضافة إلى جماعات الضغط أو التأثير كالحكومة والاتحادات العمالية... إلخ»⁽²⁾.

فالبقية من خلال هذا التعريف تتشكل من جميع القوى والمتغيرات التي تعمل في صالح المؤسسة أو في غير صالحها.

- «البيئة هي كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات أخرى وأفراد وأشياء وغيرها، أي أنها كل ما هو موجود خارج حدود المؤسسة»⁽³⁾.

تثار على مستوى هذا التعريف مسألة شائكة تتمثل في تحديد مكونات المؤسسة وحدودها، فالملاحظ أنه لا توجد حدود واضحة للمؤسسة تبدأ منها أو تنتهي عندها بيئة المؤسسة وبشكل مبسط يمكن أن نشير إلى البيئة بالعلاقة التالية: البيئة = (1- المؤسسة).

1 - بكري طه عطية "مقدمة في إدارة منظمات الأعمال" الدار الجامعية 1999 ص71.

2 - عبد السلام محمود أبو قحف "اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي" دار الجامعة الجديدة 2003 ص28.

3 - أمين عبد العزيز حسين مرجع سبق ذكره ص64.

- «تنطوي البيئة التي تعمل فيها أي مؤسسة على ثلاث مجموعات رئيسية من المتغيرات، المجموعة الأولى تنطوي على المتغيرات التي تقع على المستوى العام (الوطني أو الدولي) كالعوامل الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية. أما المجموعة الثانية فتتنطوي على المتغيرات التشغيلية الخاصة بكل مؤسسة فهي ترتبط بمجموعة من الأطراف تتعامل معها، ومنها الأجهزة والتنظيمات الحكومية، العملاء، الموزعين، المنافسين... الخ، وتنطوي المجموعة الثالثة على المتغيرات الخاصة ببيئة التعامل الداخلي للمؤسسة والتي تتكون من العمال والمديرين... الخ»⁽¹⁾.

تقسم بيئة الأعمال كذلك إلى بيئة عامة وبيئة خاصة وبيئة داخلية حيث تشير البيئة العامة إلى جميع القوى والمتغيرات ذات التأثير غير المباشر أما البيئة الخاصة فتشير غالى جميع القوى و المتغيرات ذات التأثير المباشر في حين تشير البيئة الداخلية إلى القوى و المتغيرات التي تقع ضمن حدود المؤسسة .

ب- تصنيف بيئة الأعمال: يمكن التفرقة بين ثلاث أنواع لبيئة الأعمال تتمثل فيما يلي:

➤ **البيئة المستقرة:** في ظل هذه البيئة تكون القوى الاقتصادية والاجتماعية الثقافية

والتكنولوجية، السياسية والقانونية وغيرها متصرفة بالاستقرار والانتظام خلال فترة زمنية طويلة نسبياً.

➤ **البيئة بطيئة التغير والتطور:** في ظل هذه البيئة تتاح للمؤسسات إمكانية التنبؤ بطبيعة وكمية

المتغيرات التي قد تحدث في مختلف أوجه المكونات البيئية أو القوى المؤثرة فيها.

➤ **البيئة المضطربة:** في ظل هذه البيئة يصعب على المؤسسة التنبؤ بمتغيرات البيئة التي تتصف

بالتغير المستمر، لذلك توصف هذه البيئة بأنها بيئة مخاطرة، وفي هذا الوضع تكون المهام الأساسية للإدارة

هي:

● التحليل والدراسة والفحص المنتظم للبيئة.

● تحديد طبيعة الفرص المتاحة وحجم التهديدات المحتملة ونوعها.

● البحث على مصادر القوى التي تضمن التكيف ولما لا التغلب على القيود والتحديات البيئية⁽²⁾.

يتضمن تحليل مفهوم البيئة العديد من المفاهيم أهمها الفرص والتهديدات، حيث يشير مفهوم الفرصة إلى ذلك المجال الجذاب الذي يتناسب مع الجهود أو التصرفات والأنشطة التسويقية التي تستطيع المؤسسة التمتع فيها بمزايا تنافسية، مثال ذلك اكتشاف المؤسسة لتقنيات جديدة للاتصال بالعملاء، أما التهديد فهو عبارة عن تحدي غير مرض وغير مقبول يواجه المؤسسة ويترتب عليه اضطراباً في بيئة العمل، مما قد

1 - عبد السلام محمود أبو قحف " اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي " مرجع سبق ذكره ص29.

2 - نفس المرجع السابق ص38.

ينتج عنه تراجع الموقف التنافسي للمؤسسة، مثال ذلك ظهور منافس جديد، وما يمكن قوله في هذا الشأن أن كلاهما يتميز بالدينامكية والحركية .⁽¹⁾

1-2- أسباب دراسة بيئة الأعمال: من أهم الأسباب التي تدفعنا إلى دراسة بيئة الأعمال نذكر:

➤ إن جميع المؤسسات الاقتصادية (العامة والخاصة) تعمل في ظل مجموعة من القيود أو المتغيرات البيئية (الاقتصادية والسياسية والاجتماعية أو الثقافية)، وما دامت كل مؤسسة تظهر بمثابة نظام مفتوح فهي تتأثر وتؤثر في البيئة.

➤ إن بناء وتنفيذ السياسات والإستراتيجيات، وكذلك ممارسة أو تنفيذ الوظائف أو المهام بجميع المؤسسات على اختلاف أنواعها يجب أن يتم في ضوء المتغيرات أو القيود البيئية المؤثرة على كل من مدخلات ومخرجات كل مؤسسة .

➤ بغض النظر عن اختلاف المؤسسات فيما يختص بنوعية وأهداف أطراف التعامل (كالموردين، المستهلكين، العمال، الحكومة وغيرهم) فإن كل مؤسسة هي بمثابة تحالف أو ائتلاف بين مجموعة من الأطراف التي تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف في طبيعتها وتعارض كثيرا في طرق تحقيقها، وفي هذا الشأن يمكن القول أن بقاء المؤسسة ونجاحها يتوقف إلى حد كبير على مدى قدرتها على تحقيق أهداف هذا الائتلاف رغم تعددها وتباينها وتعارضها.

➤ إن مدى تأثير المتغيرات البيئية على تنفيذ أنشطة وتحقيق أهداف جميع المؤسسات يختلف في الدرجة وليس في النوع.

➤ إن درجة تأثير المتغيرات أو القيود البيئية تختلف باختلاف أهداف المؤسسات فانخفاض متوسط دخل الفرد مثلا قد يؤثر مع بقاء عوامل أخرى ثابتة على الطلب على سلعة ما أو على هدف الربحية، بينما لا يتأثر هذا الهدف بانخفاض الوعي الديني أو الثقافي.

➤ إن اختلاف درجة السيطرة على السوق أو المحافظة على المركز التنافسي بصفة عامة قد يختلف باختلاف قدرة المؤسسة على التكيف مع معطيات ومتغيرات البيئة وقدرتها على تحقيق أو مقابلة أهداف أطراف التعامل الداخلي والخارجي معها، كما أن القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو المرتقبة وكذلك مواجهة التهديدات يجعل من المحتمل جدا أن تحقق المؤسسة درجة عالية من الفعالية أو السيطرة التسويقية.

➤ إن التخطيط التسويقي يبدأ في الأصل بتحليل الفرص التسويقية الحالية والمرتقبة داخل البيئة، وتحليل الفرص التسويقية يتطلب من رجل التسويق ما يلي:

• تحديد ما هي الاتجاهات البيئية، وما هي الفرص المتاحة وما هي التقديرات والأخطار التي تواجه الصناعة أو مجال النشاط الذي تنتمي إليه المؤسسة من ناحية، وتلك التي تواجه المؤسسة بذاتها من ناحية أخرى وهذا ما يسمى بتحليل البيئة.

- ما هي الخصائص التشغيلية الخاصة بكل نوع من الأسواق؟ (تحليل السوق).
- كيف يشتري العملاء/المستهلكون من هذا السوق؟ (تحليل سلوك المستهلك).
- ما هي القطاعات الرئيسية التي يتكون منها السوق؟ (تحليل قطاعات السوق).
- ما هو حجم السوق الحالي والمرقب؟ (تحليل اتجاه الطلب).
- ما هي البدائل المحتملة للتغطية السوقية؟ وما هي فرص النمو الممكنة؟⁽¹⁾

تتصف بيئة الأعمال بالتغير المستمر ويخطئ من يفترض فكرة الثبات فالأسعار والمواصفات والتكاليف والأذواق... الخ تتغير، كذلك يعتبر الأداء التسويقي أحد نواتج العلاقة القائمة بين المؤسسة وبيئتها وهذا الأداء يرتفع كلما ارتفعت درجة تكيف المؤسسة مع البيئة، ونعني بالتكيف القدرة على تحقيق الملائمة والانسجام بين أهداف المؤسسة ومتغيرات ومتطلبات البيئة باستمرار.

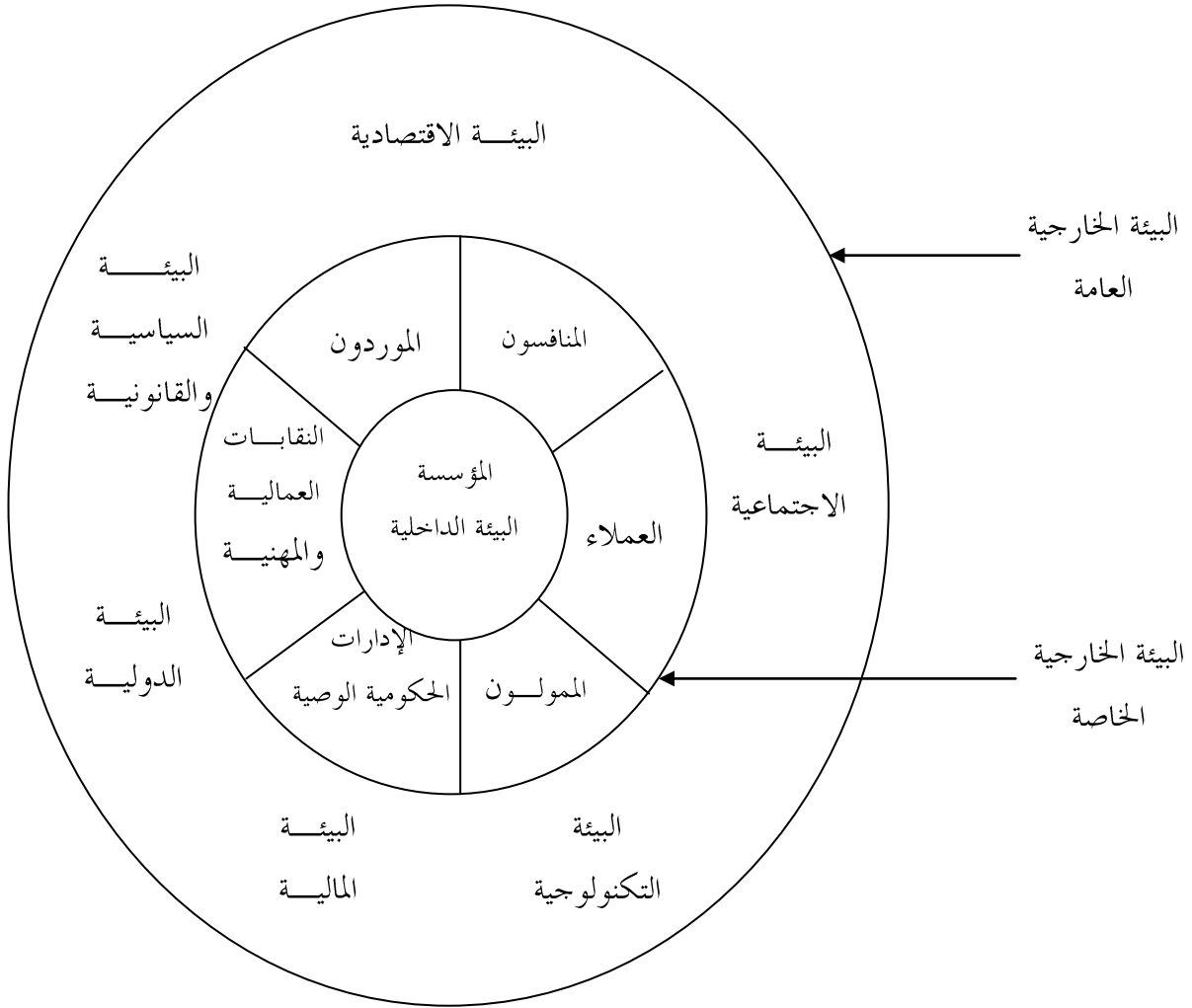
مما سبق نستطيع أن نستنتج بأن اختلاف درجة فعالية أو نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها قد يختلف باختلاف قدرتها على التكيف مع المعطيات البيئية المختلفة، وكذلك تحقيق أهداف أطراف التعامل معها، أي أنه من المتوقع أن تزداد درجة فعالية المؤسسة بزيادة قدرتها على التكيف مع متغيرات البيئة التي تعمل فيها، فكلما زادت القدرة على استغلال الفرص المتاحة أو اكتشاف فرص جديدة بالإضافة إلى تجنب التهديدات أو المخاطر البيئية كلما كان من المحتمل أن تزداد فعالية المؤسسة، كما أنه من المتوقع الوصول إلى نفس النتيجة في حالة زيادة قدرة المؤسسة على فهم العلاقات المتبادلة بين أهدافها وأهداف أطراف التعامل معها.

2- عناصر بيئة الأعمال:

تنقسم بيئة الأعمال كما هو موضح في الشكل رقم (5.1) إلى بيئة خارجية وأخرى داخلية، فالبيئة الخارجية كما يدل عليها اسمها تمثل تلك البيئة التي توجد خارج المؤسسة، وبطبيعة الحال فهي تقع بشكل نسبي خارج سيطرة المؤسسة، أما البيئة الداخلية فهي تلك البيئة التي تقع ضمن سلطة المؤسسة.

¹ - عبد السلام أبو قحف "مقدمة في الأعمال" مرجع سبق ذكره ص 109.

الشكل رقم (5.1): عناصر بيئة الأعمال



مصدر: جلال إبراهيم العبد "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات" دار الجامعة الجديدة 2003 ص 26

2-1- عناصر البيئة الخارجية: يتوقف نجاح المؤسسات الاقتصادية إلى حد كبير على مدى دراستها

للعوامل البيئية المؤثرة والاستفادة من اتجاهات هذه العوامل وبدرجة تأثير كل منها، حيث تساعد دراسة وتقييم العوامل البيئية الخارجية في تحديد العديد من العناصر أهمها:

« الأهداف التي يجب تحقيقها، حيث تسمح نتائج دراسة البيئة الخارجية من صياغة الأهداف أو

تعديلها وفق متطلبات الوضع التنافسي.

« الموارد المتاحة، حيث يساعد دراسة العوامل البيئية في بيان طبيعة وكمية الموارد المتاحة وكيفية

الحصول عليها.

« النطاق أو المجال المتاح أمام المؤسسة.

« أنماط القيم والعادات والتقاليد وأشكال السلوك سواء الإنتاجي أو الاستهلاكي أو التنافسي.⁽¹⁾

هناك الكثير من المداخل لدراسة العوامل البيئية الخارجية، ومن أهمها نجد:

– التحليل الشامل للعوامل البيئية الخارجية: يمكن إجراء التحليل الشامل للعوامل البيئية من خلال دراسة وتقييم العناصر الرئيسية للعوامل البيئية ثم بحث فرعياتها بحسب تأثيرها أو تأثيرها بأنشطة المؤسسة.

– تحليل البيئة الخارجية إلى بيئة عامة أو بيئة خاصة: يمكن تقسيم العوامل البيئية الخارجية المحيطة بالمؤسسة إلى نوعين: بيئة عامة وأخرى خاصة، حيث تتضمن البيئة العامة للمؤسسة الأبعاد والقوى التي تحيط بالمؤسسة، ويلاحظ أن هذه المكونات لا ترتبط بالضرورة بمؤسسة معينة، وتتمثل في العناصر الاقتصادية، التكنولوجية، الاجتماعية... الخ.

أما البيئة الخاصة فتتضمن مجموعة العوامل التي تقع في حدود تعاملات المؤسسة حيث يختلف تأثيرها من مؤسسة لأخرى، ويمكن للمؤسسة نسبياً التأثير فيها وهي تضم المجموعات التالية: العملاء، الموردين، المنافسين... الخ.⁽²⁾

2-2- عناصر البيئة الداخلية: تهتم المؤسسات الاقتصادية بتحليل وتقييم كافة العوامل الداخلية وذلك بغرض رئيسي يتمثل في التعرف على نقاط القوة والضعف التي يتسم بها كل عامل من العوامل الداخلية، وبالتالي يجب عند إجراء عمليات التوصيف والتحليل والتقييم الداخلي دراسة كافة العوامل التي تمثل القدرات والإمكانات المتاحة للمؤسسة سواء كانت هذه القدرات مادية كالأموال والآلات والمواد والمباني، أو بشرية.

ثانياً : اتجاهات بيئة الأعمال في الظروف الراهنة:

يتسم عالمنا اليوم بحدوث العديد من التغيرات في الأنظمة والأدوات الاقتصادية المختلفة والتي تساهم في إعادة تشكيل القوى والموازن الاقتصادية والسياسية، وقد شهد العالم في الفترة الأخيرة من القرن العشرين الكثير من التغيرات سواء على المستوى التكنولوجي، اتجاهات وتفضيلات العملاء، زيادة الأهمية النسبية لقطاعات اقتصادية معينة... الخ، ولاشك أن هذه التغيرات تؤثر على المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها وإن تفاوتت درجة التأثير حسب حجم المؤسسة وقوتها ومدى استعدادها للتجاوب مع هذه التغيرات.

يختلف المدى الذي يمكن أن تحدثه هذه التغيرات على المؤسسة، فبعض هذه التغيرات قد تؤدي إلى تغير رؤية المؤسسة مستقبلياً والدخول في أنشطة جديدة تماماً، بينما قد تكتفي بعض المؤسسات بتعديل

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص110.

2 - جلال إبراهيم العبد مرجع سبق ذكره ص97.

خططها المختلفة لمواجهة هذه التغيرات، وعلى الإدارة الناجحة أن تأخذ الاتجاهات الحديثة عالميا في الاعتبار وتتكيف معها وتعديل من خططها حتى يمكنها ذلك من تحقيق أهداف النمو والبقاء ومن أهم هذه الاتجاهات نجد:

1 -الاتجاه نحو استعمال التكنولوجيا العالية والثروة المعلوماتية:

إن أحد السمات المميزة لعالم الأعمال اليوم هو تنمية ونشر الأساليب والفنون الإنتاجية التي تعتمد على التكنولوجيا المتقدمة، حيث يلاحظ أن استخدام التكنولوجيا العالية ارتبط أساسا بالحاسبات الآلية واستخدام الإنسان الآلي في العمليات إلى جانب تطوير الأساليب الفنية والتقنية، والتي تهدف كلها إلى زيادة جودة المنتجات النهائية ورفع إنتاجية الأداء داخل المؤسسات المستخدمة لهذه التكنولوجيا مما يحسن ويدعم من المزايا التنافسية التي تتمتع بها مقارنة بالمنافسين، وقد أدى ذلك إلى قيام مؤسسات معينة مهمتها الأساسية التطوير التكنولوجي.

إن تبني ونشر التكنولوجيا العالية سوف يؤدي إلى تقسيم المؤسسات إلى قطاعات ومستويات منها ما سوف يتبنى هذا التطور التكنولوجي وتقوم باستخدامه، ومنها ما سوف تقوم بحق شراء التكنولوجيا المتاحة في السوق واستخدامها في العمليات ويختلف مدى تبني المؤسسة لهذين الاتجاهين حسب قدرة المؤسسات ماليا ووضعها القيادي في السوق الذي تخدمه.⁽¹⁾

لقد سمحت التكنولوجيا للعديد من المؤسسات الاقتصادية بالاستجابة السريعة لمتطلبات العملاء عن طريق شبكات المعلومات، حيث تعتبر شبكة الانترنت من أهم التغيرات التكنولوجية في الوقت الراهن حيث يسمح استعمالها لكثير من الشركات بتوسيع فرص التسويق على المستويين الوطني والدولي إلى جانب تحسين فرص الاتصال مع أطراف التعامل.

في العقود الأخيرة تعاظمت أهمية توفير نظم للمعلومات تكون بمثابة قاعدة الارتكاز لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية على مستوى المؤسسة، وقد ساهمت التغيرات العالمية واتساع السوق في زيادة أهمية المعلومات من حيث الكم والنوع، وزيادة الطلب على الخدمات المعلوماتية التي تتاح بواسطة المكاتب الاستشارية المهنية ومعدّي البرامج والبيانات... الخ، وذلك في المجالات الإدارية المختلفة، ويرجع المختصون هذا الوضع إلى الأسباب التالية:

➤ التغيير المستمر في مدخلات ومخرجات المؤسسات فعلى مستوى المدخلات فإن التطورات

التكنولوجية المستمرة في مجال المواد الخام والآلات وغيرها أدت إلى ظهور الحاجة إلى جمع المعلومات عن البدائل المختلفة، استخدام للطاقة... الخ، وفي جانب المخرجات فإن التغيرات المستمرة من جانب المستهلكين

وتفضيلاً تمه وتصرفات المنافسين أدى إلى رغبة المؤسسات في التمايز وتحقيق وضع تنافسي أفضل من خلال إدخال التحسينات المستمرة على السلع والخدمات وابتكار المنتجات الجديدة التي تشبع احتياجات المستهلكين وتحقق في نفس الوقت المركز التنافسي المرغوب، ويتم ذلك من خلال توافر نظام للمعلومات التسويقية يقوم بالجمع المنظم لهذه المعلومات وتوفيرها لمتخذي القرارات.⁽¹⁾

➤ زيادة الضغوط من جانب الحكومات والهيئات المختلفة نحو توفير المعلومات التي تستخدم في وضع الإستراتيجيات الخاصة بالصناعة أو السوق أو غيرها، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى زيادة اهتمام المؤسسات بتوفير نظم المعلومات.

➤ تعدد الأطراف التي تلتزم المؤسسات بتلبية احتياجاتها مما يعني تعقد العملية الإدارية نظراً لتناقض وتعارض بعض هذه الاحتياجات مما يستوجب الاستعانة بقواعد المعلومات التي تسمح بتحقيق مستوى معين من التوافق والانسجام.

2- التحول إلى صناعة الخدمات:

إن أحد التحولات الهامة في عالم الأعمال في الفترة الأخيرة هو زيادة الاهتمام بقطاع الخدمات مقارنة بالقطاع الصناعي، فلفترة طويلة من الزمن كان الاهتمام منصباً على القطاع الصناعي ودوره في تحقيق خطط التنمية على مستوى الدول ومن ثم على مستوى المؤسسات الاقتصادية، ولكن في الآونة الأخيرة انخفض الدور والأهمية النسبية لهذا القطاع وزاد الاهتمام بقطاع الخدمات كمحور أساسي في تشكيل القطاعات الاقتصادية المختلفة وكمورد هام لدخل الدولة.

يقصد بصناعة الخدمات قيام بعض المؤسسات بتقديم خدمات لعملائها سواء باعتبارهم أفراداً أو مؤسسات أو هيئات ومن أمثلة المؤسسات العاملة في القطاع الخدمي نجد البنوك، شركات النقل، المؤسسات السياحية ومؤسسات الخدمات المهنية... الخ، حيث يلاحظ أن الاهتمام بصناعة الخدمات يرتبط أساساً بمستوى المعيشة ودخول الأفراد داخل المجتمع، ففي ظل ارتفاع مستويات المعيشة وزيادة متوسط دخل الفرد تزيد حاجته إلى الخدمات المصرفية والسياحية والصحية... الخ.⁽²⁾

إن نمو الصناعة الخدمية يلعب دوراً تديعيميا للصناعة وغيرها من الأنشطة الاقتصادية الأخرى، حيث تزداد الحاجة إلى الخدمات المصرفية والتأمينية والاستشارات الإدارية والفنية ومن ثم فإن تطور الصناعة الخدمية من شأنه أن يحفز باقي الأنشطة الاقتصادية الأخرى على النمو والتوسع.

إن هذا الواقع الجديد يتطلب من المؤسسات الاقتصادية أن تأخذ في اعتبارها الصحة الخدمية المنتشرة في أنحاء العالم وأن تدرس الفرص التسويقية التي يتيحها هذا الاتجاه، وينطبق ذلك بصفة خاصة على

1 - محمد صالح الخناوي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 138.

2 - نفس المرجع السابق ص 140.

المؤسسات صغيرة الحجم حيث تزداد فرصتها في تقديم الخدمات التي تتصف بمحدودية النطاق الجغرافي الذي يمكن أن تغطيه الخدمة، ولهذا فإن المنشآت صغيرة الحجم تجد فرصة كبيرة في الدخول ضمن هذا النوع من الأعمال.

3- الاتجاه نحو الاندماج والاستحواذ:

إن أحد الاتجاهات التي تميز عالم الأعمال في الوقت الحاضر هو زيادة التركيز على الاندماج أو الاستحواذ أو التحالف، ويعكس هذا الاتجاه الرغبة في تدعيم الموقف الإستراتيجي للمؤسسات المعنية وذلك عن طريق تجميع الموارد، وزيادة الفاعلية والوصول إلى اقتصاديات الحجم.

يحدث الاستحواذ عندما تقوم مؤسسة بشراء مؤسسة أخرى وعادة ما تكون المؤسسة المشتري هي الأكبر حجماً، أما الاندماج فيتحقق عن طريق القيام بمشروع تحالف بين مؤسستين أو أكثر تتشابه في الإمكانيات والخصائص حيث يتم الاتفاق على العمل سوياً.

المبحث الثاني: ماهية، أبعاد ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية.

تسعى المؤسسات الحديثة إلى الحصول على مواقع تنافسية متميزة في مجالات نشاطها، وذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة وواضحة تشكل الإطار السليم لتعظيم الاستفادة من مواردها بما يحقق لديها القدرة على اغتنام الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات المحتملة. تؤكد الممارسة الواقعية لدى العديد من المؤسسات أن تحقيق الأداء الفعال لم يعد قاصراً على مراعاة الإمكانيات الداخلية والمؤثرات الخارجية القائمة، وإنما يقتضي الأمر كذلك أن يتوفر لدى المؤسسة أدواتها المهنية للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الداخلية والخارجية في المستقبل، ثم توظيف تلك الاتجاهات واستثمارها بما يحقق رسالتها ويخدم أهدافها وهذا ما يعرف بالنشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة. إن الإدارة الإستراتيجية تقدم الكثير من البدائل للتصرف المناسب بما يضمن تحقيق مستويات مرضية من النمو والاستقرار، وعلى هذا الأساس سنحاول من خلال هذا المبحث استعراض كل المفاهيم والإجراءات المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية والتي تسمح بفهم أبعادها ومنافعها ومتطلباتها.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأهميتها

يهدف النشاط الإستراتيجي إلى تحقيق المواءمة بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال العمل على توجيه كل الطاقات والموارد المتاحة نحو الاستخدامات التي تم اختيارها على أساس التحليل الإستراتيجي، لذلك يعتبر نظام الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في حقل الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية، وضمن هذا الإطار سنتناول بالدراسة مفهوم الإدارة الإستراتيجية وتطورها مع إبراز أهمية هذا المفهوم ومعرفة تطبيقاته.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تستمد كلمة إستراتيجية جذورها من الكلمة اليونانية ستراتيجوس "strategos" والتي ارتبطت مفهومها بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية،⁽¹⁾ وحديثاً أخذت هذه الكلمة معنى مختلف وأصبحت مفضلة الاستخدام لدى المؤسسات الاقتصادية خاصة المبادرة والرائدة، والمهتمة ببيئتها والمستجيبة لها، حيث أصبحت الإستراتيجية تتعلق بالإجابة عن السؤال التالي: ماهي مجموعة الأعمال التي يجب إن تتواجد بها المؤسسة؟ وبالتالي تتحدد المكونات الأساسية لإستراتيجية المؤسسة المرتبطة بالموارد المستخدمة ومجالات الاستخدام.⁽²⁾

1 - جمال الدين محمد المرسي، وآخرون "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي" - الدار الجامعية 2002 ص20.

2 - ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، «الإدارة الإستراتيجية» الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999 ص29

تعتبر الإدارة الإستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماماً واسعاً في العقود الأخيرة من القرن العشرين، وذلك استجابة للضغوط والتغيرات البيئية الهائلة التي واجهتها المؤسسات الاقتصادية في تلك المرحلة.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

تعددت التعاريف التي توضح وتبين معنى الإدارة الإستراتيجية، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- **تعريف بيرس وروبسون Pearce et Robson**: "الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات التي يترتب عليها تكوين وتنفيذ الخطط المصممة لتحقيق أهداف المؤسسة".

يرى الكاتبان أن الإدارة الإستراتيجية تنطوي على المهام التالية:

◀ تقييم البيئة الخارجية للمؤسسة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية.

◀ تنمية صورة للمؤسسة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية.

◀ صياغة مهمة أو رسالة المؤسسة والتي تتضمن عبارات محددة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها.

◀ اختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن أن تساعد المؤسسة في تحقيق أكثر الفرص جاذبية.

◀ تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة.

◀ تحليل البدائل الإستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية.

◀ تحديد أكثر البدائل الإستراتيجية ملائمة من حيث الجاذبية في ضوء رسالة المؤسسة ومواردها وظروفها البيئية.

◀ تنفيذ الخيارات الإستراتيجية من خلال تخصيص الموارد مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام، الأفراد، الهياكل، التكنولوجيا وأنظمة التحفيز.

◀ تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والاستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.⁽¹⁾

- **تعريف شاندر Chandler**: "الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المؤسسة لأغراضها وأهدافها

الرئيسية، وغاياتها على المدى البعيد، وتبني أدوار عمل معينة وتحديد وتخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق هذه الأغراض والغايات".⁽¹⁾

- **تعريف توميسون Thompson**: "الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبيان

غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الإستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها".⁽²⁾

- **تعريف كوتلر F.Kotler**: "الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصيانة العلاقة بين المؤسسة

والبيئة التي تعمل فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط لمحافظة الأعمال لكل العمليات أو الأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة".⁽³⁾

يرى **مانتزرغ (Mintzberg)** أن: "السمة المميزة للإدارة الإستراتيجية هي تركيزها على اتخاذ

القرارات الإستراتيجية، وعليه فإنها تركز على تحليل المشكلات والفرص التي يواجهها أعضاء الإدارة العليا، وأنه بخلاف العديد من القرارات التي تم اتخاذها في المستويات الدنيا فإن القرارات الإستراتيجية تتعامل مع القضايا ذات الأثر المستقبلي طويل الأجل، والتي تتميز بـ:

➤ **الندرة**: فالقرارات الإستراتيجية هي قرارات غير عادية وغير مسبقة في غالبية الأحوال، ولا

يوجد لها إطار متكرر يمكن إتباعه.

➤ **تعدد النتائج أو الآثار**: تتطلب القرارات الإستراتيجية تخصيص موارد ملموسة وتحتاج إلى درجة

عالية من الالتزام، وبالتالي فإن آثارها ملموسة ومتعددة الجوانب.

➤ **الأسبقية أو الأولوية**: تأتي القرارات الإستراتيجية في المقام الأول من حيث الأهمية عند التنفيذ".⁽⁴⁾

- **تعريف جيمس سي كراج**: "الإستراتيجية هي تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل لمشروع تجاري

إلى جانب تحديد اتجاهات العمل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ هذه الأهداف والغايات".⁽⁵⁾

يرى جيمس سي كراج بأن الإدارة الإستراتيجية تهتم في المقام الأول بعملية وضع وتنفيذ

الاستراتيجيات داخل المؤسسة، ومن ثم بوضع المعايير والأساليب التي يمكن اعتمادها وإتباعها في منافسة المؤسسات الأخرى.

1 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص33.

2 - عبد السلام أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية " مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997ص60.

3 - عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " الدار الجامعية الجديدة 2002ص64.

4 - جمال الدين محمد المرسى، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص23.

5 - جيمس سي كراج " الإدارة الإستراتيجية " دار الفاروق للنشر والتوزيع مصر 2002 ص10

إن التعاريف السابقة تتفق في مجملها حول مضمون الإدارة الإستراتيجية و من خلالها نستنتج حقيقة مهمة تتمثل في كون الإدارة الإستراتيجية هي فن إدارة التغيير داخل المؤسسات الاقتصادية، فمن خلالها تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق التفاعل الدائم بينها وبين بيئتها التنافسية، فالإدارة الإستراتيجية توفر للمؤسسة القدرة على فهم الواقع المعاش، والتنبؤ بمتطلبات المستقبل مع تحديد فرص المؤسسة في تحسين موقعها التنافسي ضمن السوق المستهدف.

بما أن القرارات الإستراتيجية تؤثر على العديد من مجالات النشاط والعمليات في المؤسسة، فهي بذلك تستلزم تدخل الإدارة العليا عند اتخاذها، فهي التي تتوفر لديها القدرة على فهم وإدراك الدلالات الواسعة للقرارات الإستراتيجية، كما أنها تمتلك القوة والسلطة اللازمين لتخصيص الموارد المطلوبة لتنفيذها، ومما سبق نستنتج الملاحظات التالية:

◀ تتسم القرارات الإستراتيجية بالتوجه المستقبلي، فالقرارات الإستراتيجية تستند إلى تنبؤات المديرين المستقبلية وليس مجرد معرفتهم الحالية عند اتخاذ مثل هذه القرارات، ثم التركيز على السيناريوهات المستقبلية التي سوف تمكن المؤسسة من اتخاذ أفضل البدائل.

◀ تتطلب القضايا الإستراتيجية أخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، فجميع المؤسسات الاقتصادية تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، وبالتالي فإنها تتأثر بالظروف والأحداث الخارجية التي تقع خارج نطاق سيطرتها، لذا فإن تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المؤسسة الداخلية.

◀ تتضح الإستراتيجية الخاصة بأية مؤسسة في ضوء القرارات والإجراءات التي تتخذها هذه المؤسسة

2- تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات وتكلفة القرارات الخاطئة، إضافة إلى القيود والأعباء الاقتصادية وتغير أذواق العملاء وزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي المتسارع في زيادة معدلات تبني الفكر الإستراتيجي بواسطة المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظمتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

في ضوء نتائج البحث الذي أجري بمشاركة ماكينزي (McKinsey) والمتعلق بتطور الإدارة

الإستراتيجية في 120 مؤسسة، يمكن تقسيم تطور الإدارة الإستراتيجية إلى أربعة مراحل والموضحة في

الشكل رقم (6.1) :

الشكل رقم (6.1): مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة	المرحلة الرابعة
التخطيط المالي	التخطيط طويل الأجل	التخطيط الإستراتيجي	الإدارة الإستراتيجية
<ul style="list-style-type: none"> ◀ الرقابة التشغيلية ◀ الموازنة السنوية ◀ التركيز على الوظائف 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ التخطيط الفعال لتحقيق النمو ◀ التحليل البيئي ◀ التنبؤ بعيد المدى ◀ التخصيص الثابت للموارد 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ ارتفاع درجة الاستجابة للسوق وللمنافسة ◀ التحليل الدقيق للموقف وتقييم المركز التنافسي ◀ تقييم البدائل الإستراتيجية ◀ التخصيص الديناميكي للموارد 	
مقابلة الموازنة (نظام القيم)	التنبؤ بالمستقبل	التفكير الإستراتيجي	خلق المستقبل
← 1950	← 1960	← 1970	← 1980

المصدر: عبد السلام أبو قحف "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات" الدار الجامعية الجديد للنشر 2002 ص72.

يعرض الشكل السابق مراحل تطور النشاط الإستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية ومن خلاله يمكن

التمييز بين المراحل التالية:

* **المرحلة الأولى:** هي مرحلة التخطيط الذي يأخذ البعد المالي، حيث يكون اهتمام المؤسسة مركز على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، و في ظلها يتم التأكيد على تقليل الانحرافات أو ضبطها، وتقوم الموازنات على افتراض أساسي وهو أن الماضي يعيد نفسه.

* **المرحلة الثانية:** هي مرحلة التخطيط طويل الأجل والافتراض الأساسي الذي يقوم عليه هذا المفهوم هو أن اتجاهات الماضي وما يحدث بها من متغيرات سوف تستمر في الحدوث مستقبلاً.⁽¹⁾ تتضمن عملية التخطيط التنبؤ بالمبيعات والتكاليف والتكنولوجيا... الخ، وتتمثل مهمة التخطيط في توفير الإمكانيات والتسهيلات للتكيف مع النمو والتغير المطلوب.

* **المرحلة الثالثة:** هي مرحلة التخطيط الإستراتيجي وتتميز بمحاولة فهم حقيقة السوق وظواهره، فالتخطيط الإستراتيجي يركز على بيئة السوق التي تواجه المؤسسة، وبالتالي فإن التركيز لا يتم فقط على

¹ - جمال الدين محمد المرسي، وآخرون مرجع سبق ذكره ص25.

التنبؤ ولكن كذلك على الفهم العميق لبيئة السوق خاصة المنافسين والعملاء، ويتمثل الغرض من وراء ذلك تنمية القدرة على توقع التغيرات ذات المغزى الإستراتيجي.

***المرحلة الرابعة:** هي مرحلة الإدارة الإستراتيجية حيث يوجد الاندماج بين التخطيط الإستراتيجي والإدارة في عملية واحدة.

إن مفهوم الإدارة الإستراتيجية لا يقبل بمبدأ التكيف مع متغيرات البيئة، وإنما ينطلق من ضرورة أن تكون الإستراتيجية مؤثرة أو محدثة للتغير في البيئة المحيطة، ويعني ذلك أن سياسات الحكومة، احتياجات المستهلك، التطورات التكنولوجية وغيرها يمكن التأثير فيها بل وربما التحكم فيها من خلال عمل إستراتيجي خلاق وفعال. (1)

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية ومعوقات تطبيقها:

1 - أهمية الإدارة الإستراتيجية :

تحقق المؤسسات الاقتصادية التي تهتم بإدارة عملياتها وأنشطتها بمنظور إستراتيجي العديد من المزايا والمنافع، منها أنها تصبح مبادرة أكثر من أنها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المبادرة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية. يمكن إجمال المنافع التي تصاحب تطبيق الإدارة الإستراتيجية في المؤسسات كما يلي:

➤ **وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الإستراتيجية:** إن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث مستقبلاً والتنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المؤسسة وبقائها. (2)

➤ **تحسين قدرة المؤسسة على التعامل مع المشكلات:** يترتب على تطبيق الإدارة الإستراتيجية تعاضد قدرة المديرين ومساعدتهم على السيطرة على الظروف الاقتصادية والاجتماعية السائدة، مما يحقق لديهم مجالاً واسعاً لمعالجة المشاكل والاستفادة منها في التعامل مع بيئة الأعمال في المستقبل.

➤ **القدرة على تحقيق التغيير:** تقدم الإدارة الإستراتيجية أساساً للتعرف على الحاجة للتغيير ومنطقية هذا التغيير وتوضحه لكل المديرين والعاملين في المؤسسة، فهي تساعدهم على النظر للتغيير باعتباره فرصة يجب اغتنامها وليس تهديداً يجب مقاومته.

1 - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي " الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية) " الدار الجامعية 2003ص29.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص37.

➤ **تدعيم المركز التنافسي:** تقوى الإدارة الإستراتيجية من مركز المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات التي تعتنق الفكر الإستراتيجي في بناء مزايا تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية وما تفرزه من فرص تنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة تفوق منافسيها.⁽¹⁾

➤ **تحقيق النتائج المالية المرصية:** تشير الدراسات إلى أن المؤسسات التي تطبق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية أكثر ربحية ونجاحاً عن تلك التي لا تستخدمها، حيث تشير نتائج هذه الدراسات إلى أن قدرة التنظيم على تحقيق المواءمة مع بيئة نشاطه تعتبر أحد العوامل المؤثرة على الأداء معبراً عنه بكمية المبيعات أو الأرباح أو العائد على الأسهم.⁽²⁾

إن الغاية من تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة ثم وضع السياسات و البرامج الكفيلة بتوفير وتخصيص الموارد الضرورية من أجل تحقيق هذه الأهداف، لذلك تعتبر المستوى الأعلى ضمن نشاط الإدارة العليا للمؤسسة.⁽³⁾

إن إستراتيجية المؤسسة يجب أن تتلاءم مع الموارد المتاحة لديها ومع أهدافها، كما أنها يجب أن تتضمن الإجراءات المناسبة والتي تسمح باستعمال القدرات التنافسية للمؤسسة في محيطها الاقتصادي.

2- معوقات تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية:

رغم أهمية المزايا التي تخلقها الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية إلا أنه غالباً ما تواجه العديد من التحديات ومنها:

➤ **تعقد بيئة الأعمال:** تتميز بيئة الأعمال بالتغيرات السريعة إذ أصبحت تتسم بالتعقد والتشابك بين متغيراتها المختلفة، الأمر الذي يصعب من عملية صياغة الإستراتيجية المناسبة.

➤ **حدة المنافسة:** أدى ارتفاع حجم المبادلات الدولية وانتشار سياسة العولمة الاقتصادية إلى زيادة حدة المنافسة، الأمر الذي استدعى ضرورة بذل الجهود المضاعفة لتدنيه مخاطر الفشل في إعداد أو تنفيذ الإستراتيجيات المختارة.

➤ **تغير طبيعة قوى العمل:** يعتبر المورد البشري أهم موارد المؤسسات الحديثة وأكثرها حساسية باعتباره كياناً اجتماعياً يتأثر بكل التغيرات التي تعيشها بيئة الأعمال، لذلك يجب مرعاته عند اختيار أي بديل إستراتيجي بحثاً على إيجاد الانسجام بين أهدافه وأهداف المؤسسة.

3-نادية العارف "التخطيط الاستراتيجي والعولمة" الدار الجامعية 2003 ص31

2 - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمود المرسي، مرجع سبق ذكره ص34.

3- http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_strat%C3%A9gique le14/05/2006.

➤ زيادة دور جماعات الضغط: مع ازدياد الاهتمام بالبيئة العامة للمؤسسة الاقتصادية زادت ضغوط

مؤسسات حماية البيئة ومؤسسات حقوق الإنسان والمؤسسات الداعية للالتزام بالسلوك الأخلاقي، مما ترتب عنه تعدد وتعقد مسؤوليات الإدارة العليا عند تصميمها للاستراتيجيات.

➤ عدم استقرار السوق والأوضاع الاقتصادية: يمثل عدم استقرار السوق تحدياً واضحاً في الفترة

الأخيرة فكم العملاء والمنتجات والمؤسسات والابتكارات... الخ، أصبح من غير الممكن السيطرة عليه في وقت واحد، حتى إذا تمكنت المؤسسة من السيطرة على بعض الأبعاد ظهرت أمامها أبعاد جديدة وهكذا. وبخلاف الأنواع السابقة من التحديات يوجد الكثير من التحديات الأخرى مثل ندرة الموارد وتعرض بعضها إما للنفاذ أو صعوبة التحقيق أي زيادة في عرضها في المستقبل، عدم وجود قيم مشتركة أو إطار عام للثقافة التنظيمية يحكم تصرفات الأفراد في الحاضر والمستقبل... الخ.⁽¹⁾

المطلب الثاني: مستويات ومراحل الإدارة الإستراتيجية وأنواع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية:

تختلف الإدارة الإستراتيجية كفكر إداري عن غيرها من الأساليب الإدارية لكون مبادئها الأساسية وأساليبها المختلفة وليدة واقع عملي ميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع من الحاجة إلى تطوير أداء المؤسسات على المدى البعيد لضمان بقائها.

تختلف طبيعة الإستراتيجية باختلاف مؤهلات وقدرات المؤسسات وباختلاف المستوى التنظيمي داخل نفس المؤسسة، وضمن هذا الإطار سنحاول من خلال هذا المطلب عرض أهم مستويات الإدارة الإستراتيجية ومراحل تحقيقها إلى جانب استعراض أهم البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية.

أولاً: مستويات الإدارة الإستراتيجية (هيراركية الإستراتيجية):

إن اختلاف المستويات المشكلة لهرم السلطة الإدارية داخل المؤسسات الاقتصادية يشكل منطلقاً لاختلاف مستويات الإدارة الإستراتيجية، حيث نميز بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية وحدات الأعمال وإستراتيجية الوظائف.

1 الإستراتيجية العامة للمؤسسة:

تتركز حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاهات نحو النمو وأساليب إدارة الأنشطة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها.⁽²⁾

1 - عبد السلام أبو قحف "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات"، مرجع سبق ذكره ص86.

2 - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمود المرسي، مرجع سبق ذكره ص46.

تعكس إستراتيجية المؤسسة نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط الذي يجب أن تنخرط فيه المؤسسة، تدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام... الخ، وتتسم هذه الإستراتيجية بطول المدى الزمني، كما أنها تتصف بعمومية الصياغة وتشمل المؤسسة ككل وتقع مسؤولية وضعها على الإدارة العليا،⁽¹⁾ وتأخذ واحدة من الأشكال التالية: الاستقرار أو النمو أو الانكماش.

2 - إستراتيجية وحدات الأعمال:

تركز إستراتيجيات الأعمال على بيان سبيل المؤسسة في التنافس وتحقيق مكانة معينة في أحد مجالات الأعمال المحددة أو سوق معين أو منتجات معينة، وهنا نجد أن نطاق الإستراتيجية أكثر تركيزاً وأقل مدى من إستراتيجية المؤسسة ككل.⁽²⁾

تأخذ إستراتيجية الأعمال عدة أشكال أبرزها القيادة في التكلفة، التنوع والتركيز،⁽³⁾ حيث تتبنى إستراتيجية الأعمال عند تنفيذها لإحدى الإستراتيجيات الأساسية إحدى إستراتيجيات التموقع أو إحدى الإستراتيجيات التنافسية .

3 - إستراتيجية الوظائف:

تتم إستراتيجية الوظائف بمجال وظيفي معين يعمل على تنظيم استغلال مورد معين بالمؤسسة مادي كان أو بشري، حيث يصل نطاقها إلى ما بعد إستراتيجية الأعمال، فنجد الاهتمام بتحليل أحد عناصر البيئة الداخلية لتحديد مجالات ونقاط القوى والضعف.

تتصف هذه الإستراتيجيات بضيق أو قصر نطاقها الزمني (سنة أو أقل) وهي تركز على كيف؟، أي الأساليب، الوسائل، آليات التنفيذ ومشاكله المرتبطة بالأنشطة المختلفة فهي موجهة بالتنفيذ، ويقوم بوضعها مديري الإدارات الوظيفية.

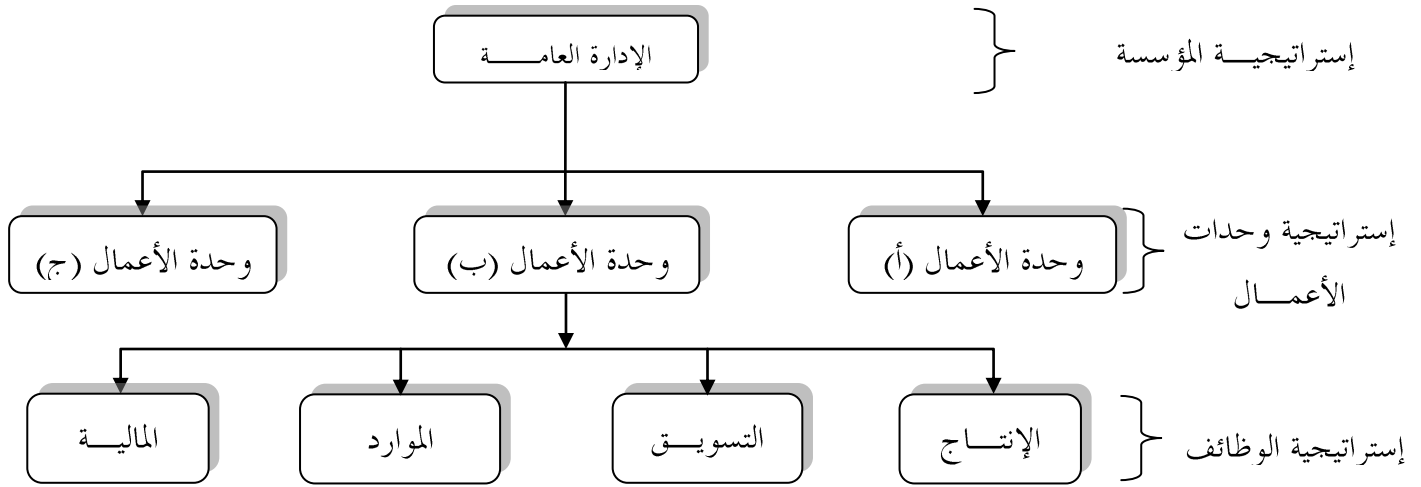
يمثل الشكل رقم (7.1) المستويات الثلاث للإستراتيجية بالموازاة مع المستويات الرئيسية للمخطط الإداري للمؤسسة.

1 - عبد السلام أبو قحف، " الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات " مرجع سبق ذكره ص267.

2 - عبد الحميد عبد الفتاح مرجع سبق ذكره ص58.

3 - جمال الدين محمد المرسي، مصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي صبة مرجع سبق ذكره ص44.

الشكل رقم (7.1): مستويات الإدارة الإستراتيجية



المصدر: ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)" الدار الجامعية 2003 ص49.

تجدر الإشارة إلى أن غالبية المؤسسات تتم هيكلتها وفقاً للأساس الوظيفي وأساس الأعمال معاً، بحيث يتم المرور بالمرحل الثلاث الرئيسية لعملية الإدارة الإستراتيجية وهي الصياغة، التنفيذ والتقييم، فالإدارة العليا تستند إلى المعلومات الواردة من وحدات الأعمال في تنمية الإستراتيجية العامة وإعداد خطط التنفيذ، ومثل هذه الخطط تدعم عملية إعداد الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال وتشجع على الانخراط فيها.

لتنفيذ البرامج العامة فإن الوحدات الإستراتيجية تقوم بإعداد أهدافها وبرامجها الخاصة ثم تقوم بتنفيذها، وبالتوازي مع ذلك ترفع تقارير الأداء إلى المستويات الأعلى لاستخدامها في عملية التقييم والرقابة، ولتحقيق الاستجابة لبرامج وحدات الأعمال الإستراتيجية فإن الأقسام الوظيفية تبدأ في صياغة أهدافها واستراتيجياتها، وهنا لا بد من ملاحظة أن المستويات الثلاث من الإستراتيجيات يجب أن تتفاعل مع بعضها البعض بصورة تكاملية من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.⁽¹⁾

يلاحظ أن فلسفة تطبيق هيراركية الإستراتيجية تأخذ أحد المداخل التالية:

«الإعداد من أعلى إلى أسفل»: حيث تقوم الإدارة العليا بالمبادرة بإعداد الإستراتيجية وتطلب من وحدات الأعمال والأقسام الوظيفية بإعداد إستراتيجياتها الخاصة كأدوات لتنفيذ الإستراتيجية العامة.

¹ - أحمد القطامين "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية" دار مجلوي 1996 ص38.

«الإعداد من أسفل إلى أعلى»: حيث تبدأ عملية الإدارة الإستراتيجية بمبادرات من وحدات الأعمال أو الأقسام، كأن تبدأ العملية بمقترحات الأقسام ثم ترفع إلى وحدات الأعمال لتضمين رؤيتها الإستراتيجية ثم تقوم بدورها برفعها إلى الإدارة العليا لتضمين الرؤية الإستراتيجية العامة.

«المدخل التفاعلي»: حيث تتضمن العملية كثير من التفاوض والحوار بين المستويات التنظيمية المختلفة حتى يمكن تحقيق التوافق والانسجام والتدعيم للأهداف والإستراتيجيات في المستويات الثلاث.⁽¹⁾
ثانياً: مراحل الإدارة الإستراتيجية:

قد تختلف مداخل عملية الإدارة الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية وفي نظام أو ترتيب مراحلها، حيث يلاحظ أن هذه العملية تنقسم إلى أربعة مراحل هي:
1- مرحلة التحليل الإستراتيجي للبيئة:

تتضمن هذه المرحلة دراسة البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة بهدف تحديد العناصر الإستراتيجية والتي من شأنها أن تؤثر سلباً أو إيجاباً على نشاط المؤسسة في المستقبل، ويعرف هذا التحليل في الأدبيات الإدارية بتحليل S.W.O.T حيث يشير الحرف S إلى عوامل القوة بينما يشير الحرف W إلى عوامل الضعف وهي عناصر إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الداخلية، أما الحرف O فيشير إلى الفرص المتاحة ويشير الحرف T إلى التهديدات المحتملة وهي عناصر إستراتيجية مرتبطة بالبيئة الخارجية.⁽²⁾
تتولى الإدارة العليا مراجعة وتحليل البيئة الخارجية لاستكشاف الفرص والتهديدات، كما تقوم كذلك بمراجعة وتحليل البيئة الداخلية للتعرف على نواحي القوة والضعف، وبعد تحديد هذه العوامل فإن الإدارة العليا تقوم بتقييم العوامل الإستراتيجية تمهيداً لصياغة رسالة أو مهمة المؤسسة والتي يتم في ضوءها تحديد الأهداف والإستراتيجيات والسياسات.⁽³⁾

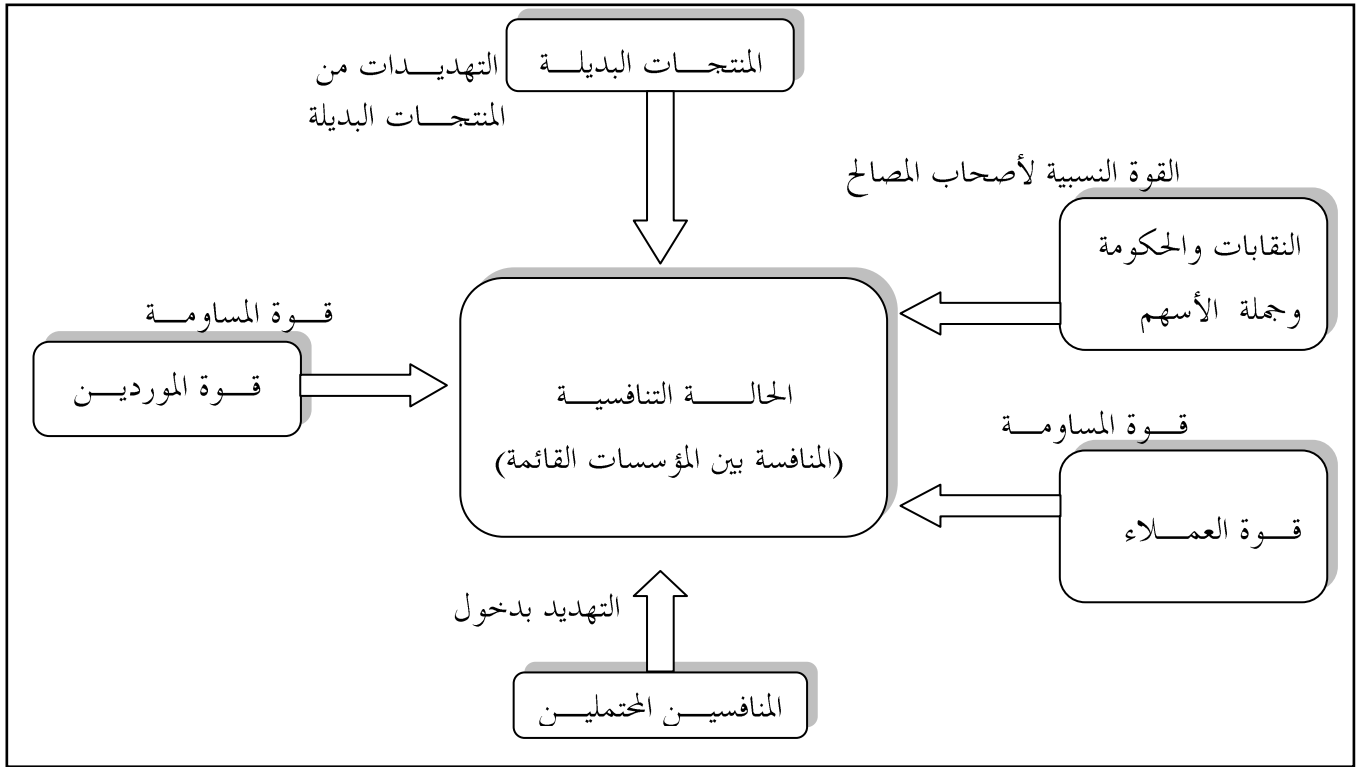
1-1- مكونات البيئة الخارجية: تتكون البيئة الخارجية من كافة المتغيرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة في المدى القريب، وتمثل الإطار العام الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها، وتنقسم إلى قسمين: بيئة عامة (كلية) وتشمل تلك القوى والمتغيرات التي تؤثر بشكل غير مباشر في القرارات طويلة الأجل مثل القوى الاقتصادية، الثقافية، الاجتماعية، التكنولوجية، السياسية، القانونية... الخ، وبيئة خاصة (بيئة المهام) وتشمل تلك العناصر أو المجموعات التي تؤثر أو تتأثر بعمليات وأنشطة التنظيم بشكل مباشر، والتي أشار إليها مايكل بورتر في نموذج تحليل الصناعة الموضح في الشكل رقم (1-8) والتي عبر عنها بمصطلح نموذج "القوى التنافسية".

1 - جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص51.

2 - أحمد القطامين مرجع سبق ذكره ص54.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمود المرسي، مرجع سبق ذكره ص39.

الشكل رقم (8.1): نموذج القوى التنافسية لمايكل بورتر



المصدر: F.Blanc « Marketing Industriel » édition vibert, 1988 P.115

تتوقف درجة المنافسة على القوة التنافسية التي تظهر في الشكل رقم (3.1) ولذا ينبغي أن تقوم المؤسسة عند مسح الصناعة بمراجعة وتقييم الأهمية النسبية لكل عنصر من هذه العناصر، ودرجة تأثيره على نجاح المؤسسة.⁽¹⁾

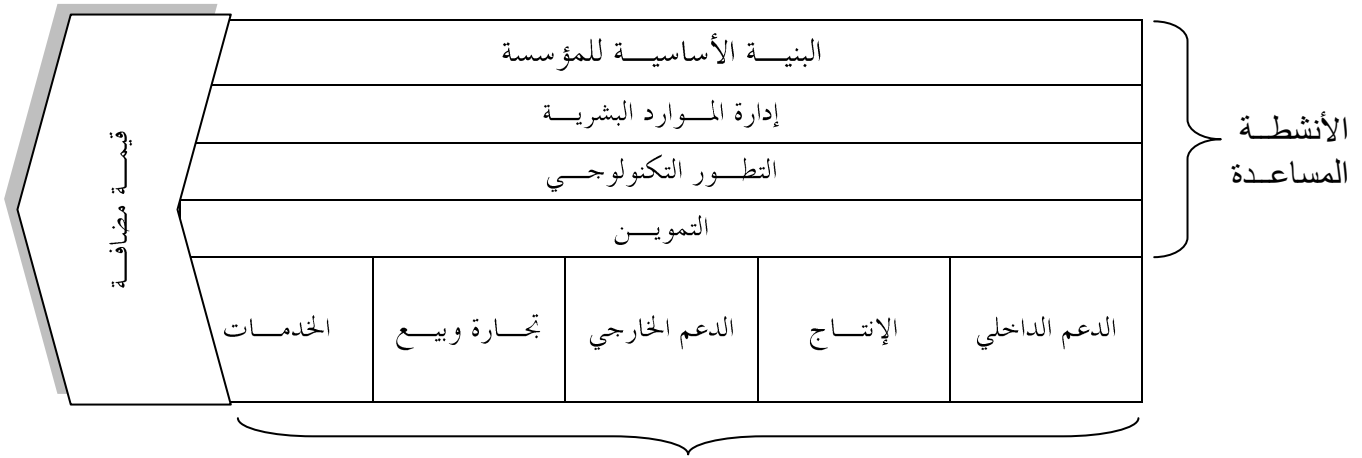
1-2- مكونات البيئة الداخلية: تتكون من المتغيرات التي تقع داخل المؤسسة ذاتها وتعد مصدراً لقوتها أو ضعفها، كما أنها تخضع لسيطرة الإدارة، وتشكل الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة.⁽²⁾ يمثل تحليل البيئة الداخلية أحد الركائز الرئيسية التي يتم الاستناد إليها في تحديد واختيار البدائل الإستراتيجية المناسبة، ومن أهم الوسائل التي يمكن استخدامها في فحص طبيعة ومدى التناغم أو التأثير الإيجابي المشترك بين الأنشطة الداخلية للمؤسسة نجد نموذج سلسلة القيمة لمايكل بورتر الموضح في الشكل رقم (9-1).

⊠ M.Porter : باحث أمريكي متخصص في الإستراتيجية، من أهم أفكاره "الهندسة الإستراتيجية" ومن أهم كتبه " choix stratégiques et concurrence 1982" و "l'avantage concurrentiel 1986".

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سبق ذكره ص132.

² - نادية العارف مرجع سبق ذكره ص31.

الشكل رقم (9.1): سلسلة القيمة في المؤسسة لمايكل بورتر



الأنشطة الأساسية

المصدر: Stratego « politique générale de l'entreprise » édition dunod 1997 p46

وفقاً لمفهوم سلسلة القيمة فإن كل مؤسسة يجب النظر إليها على أنها مجموعة من الأنشطة الأساسية وأخرى مساعدة والتي تساهم في تصميم وإنتاج وتسويق منتجاتها، وأن الاختلافات بين المنافسين في فعالية هذه الأنشطة يمثل مصدراً أساسياً للميزة التنافسية.⁽¹⁾

2 - مرحلة صياغة الإستراتيجية:

تهدف هذه المرحلة إلى تحديد شكل المستقبل المؤمل لإنجازه، ذلك المستقبل الذي يتناسب مع عناصر القوة في البيئة الداخلية ومع الفرص المتاحة في البيئة الخارجية في نفس الوقت، والذي يؤدي إلى تقليل وتحييد عناصر الضعف في البيئة الداخلية والمخاطر الكامنة في البيئة الخارجية.

تتكون هذه المرحلة من أربعة أنشطة متسلسلة يتم إتباعها بالترتيب وتمثل فيما يلي:

1-2 - تحديد رسالة المؤسسة: رسالة المؤسسة تعني المبرر الأساس لوجودها، حيث تتضمن مايلي:

« التعبير وبشكل دقيق عن نطاق عمل المؤسسة في الحاضر والمستقبل.

« تعكس القرارات الحقيقية المتاحة في الوقت الحاضر وتلك التي يمكن بصورة مؤكدة توفرها في

المستقبل ضمن البعد الزمني للإستراتيجية.⁽²⁾

2-2- صياغة الأهداف: هي النتائج النهائية المرغوبة من صياغة وتنفيذ الإستراتيجية، حيث تحدد الأهداف

ما الذي يجب إنجازه ومتى وكيف يجب التعبير عنه في صورة كمية.

يجب أن تتصف الأهداف بالخصائص التالية:

¹ - جمال الدين محمد المرسى، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص232.

² - أحمد القطامي - مرجع سبق ذكره ص65.

« أن تكون موضوعية وعقلانية بحيث توافق القدرات الحقيقية للمؤسسة، أي أنها أهداف قابلة للتحقق ومنسجمة مع ما لدى المؤسسة من طاقات وموارد.

« أن تصاغ صياغة زمنية وكمية، وهذا يعني أن تحدد بإطار زمني وأن يتم التعبير عنها بالأرقام، ومن المجالات التي يجب أن تدور حولها الأهداف نذكر الربحية، النمو، الحصة السوقية، رفاحية العاملين... الخ.⁽¹⁾

2-3- وضع الخطط الإستراتيجية: تعبر الخطط الإستراتيجية عن الكيفية التي سيتم بواسطتها إنجاز الأهداف الإستراتيجية، ويتمثل دور الإستراتيجية الرئيسي في تعظيم الميزة التنافسية للمؤسسة، وهي إما أن تكون صريحة (مكتوبة) أو ضمنية (غير مكتوبة).

2-4- وضع السياسات: تستمد من الخطط الإستراتيجية، وتمثل الإطار أو المرشد لعملية اتخاذ القرارات داخل التنظيم، وبالتالي فهي أداة ربط بين عمليات تكوين الإستراتيجية وعمليات التنفيذ لها، وهي بهذه الصفة تعتبر كمنصة يتم الانتقال عبرها من مراحل التخطيط الإستراتيجي إلى مراحل التنفيذ وإنجاز الأهداف وممارسة الرقابة.

3- مرحلة التنفيذ الإستراتيجية:

بعد تحديد الإستراتيجية الرئيسية والإستراتيجيات الفرعية، فإن التساؤل الذي يطرح هو ما الذي يجب عمله لتنفيذ الإستراتيجيات؟

يتطلب تنفيذ الإستراتيجيات ما يلي:

« وجود هيكل تنظيمي ملائم.

« ملائمة الإستراتيجية للسياسات الحالية أو تعديل السياسات التي تتعارض معها.

« التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجية مثل نظام الأجور والحوافز،

نظم المعلومات، نظم الاتصال... الخ.

« أن تلعب الإستراتيجيات الوظيفية (التسويقية، المالية... الخ) دوراً رئيسياً في تحديد جدوى

الإستراتيجية الموضوعية سواء على مستوى المؤسسة أو على مستوى وحدات الأعمال.⁽²⁾

تنطوي عملية تنفيذ الإستراتيجية على اتخاذ قرارات يومية فيما يتعلق بتخصيص الموارد وهو ما يعبر

عنه بالتخطيط التشغيلي.⁽³⁾

1 - جمال الدين محمد المرسي، وآخرون، مرجع سبق ذكره ص42.

2 - عبد السلام أبو قحف "أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص78.

3 - ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص44.

4- مرحلة مراجعة وتقويم الإستراتيجية:

تمثل الخطوة الأخيرة من خطوات الإدارة الإستراتيجية ومن خلالها يتم القيام بما يلي:

◀ مراجعة العوامل الداخلية والخارجية.

◀ قياس الأداء وذلك بمراجعة النتائج والتأكد من أن الأداء التنظيمي والفردى يسير في الاتجاه

الصحيح.

◀ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود فجوة أداء.

تعد مراجعة وتقويم الإستراتيجية أمراً جوهرياً، إذ أن النجاح في الغد يتوقف على مدى النجاح في أداء أنشطة اليوم.⁽¹⁾

تستند الرقابة الإستراتيجية إلى الإجابة على السؤالين التاليين :

- هل الإستراتيجية التي تم تنفيذها هي التي كانت تعنيها المؤسسة ؟

- هل النتائج التي حققتها الإستراتيجية عند تنفيذها هي التي توقعتها الإدارة في عملية التقييم م

الإستراتيجي ؟

إن الإجابة تتطلب تصميم نظم للرقابة الإستراتيجية، حيث إن معظم نظم الرقابة الإدارية قد تم

تصميمها لإغراض معينة، ولذلك يعد هذا مشكل مركب يتميز بسميتين هما:

● تتطلب معظم الاستراتيجيات وقت طويل نسبياً قبل أن تحدث تأثيرها بشكل كامل وبالتبعية

تواجه الإدارة تحديات معينة تتعلق بعملية تنفيذ الإستراتيجية الجديدة .

● تعقد خصائص عملية الرقابة الإستراتيجية ذاتها، نظراً لأن معظم القرارات الإستراتيجية متى تم

تنفيذها يصعب الرجوع عنها.⁽²⁾

إن أخذ هاتين السمتين في الاعتبار ينطوي على إن جميع الاستراتيجيات يجب تقييمها بعمق وبالسرعة

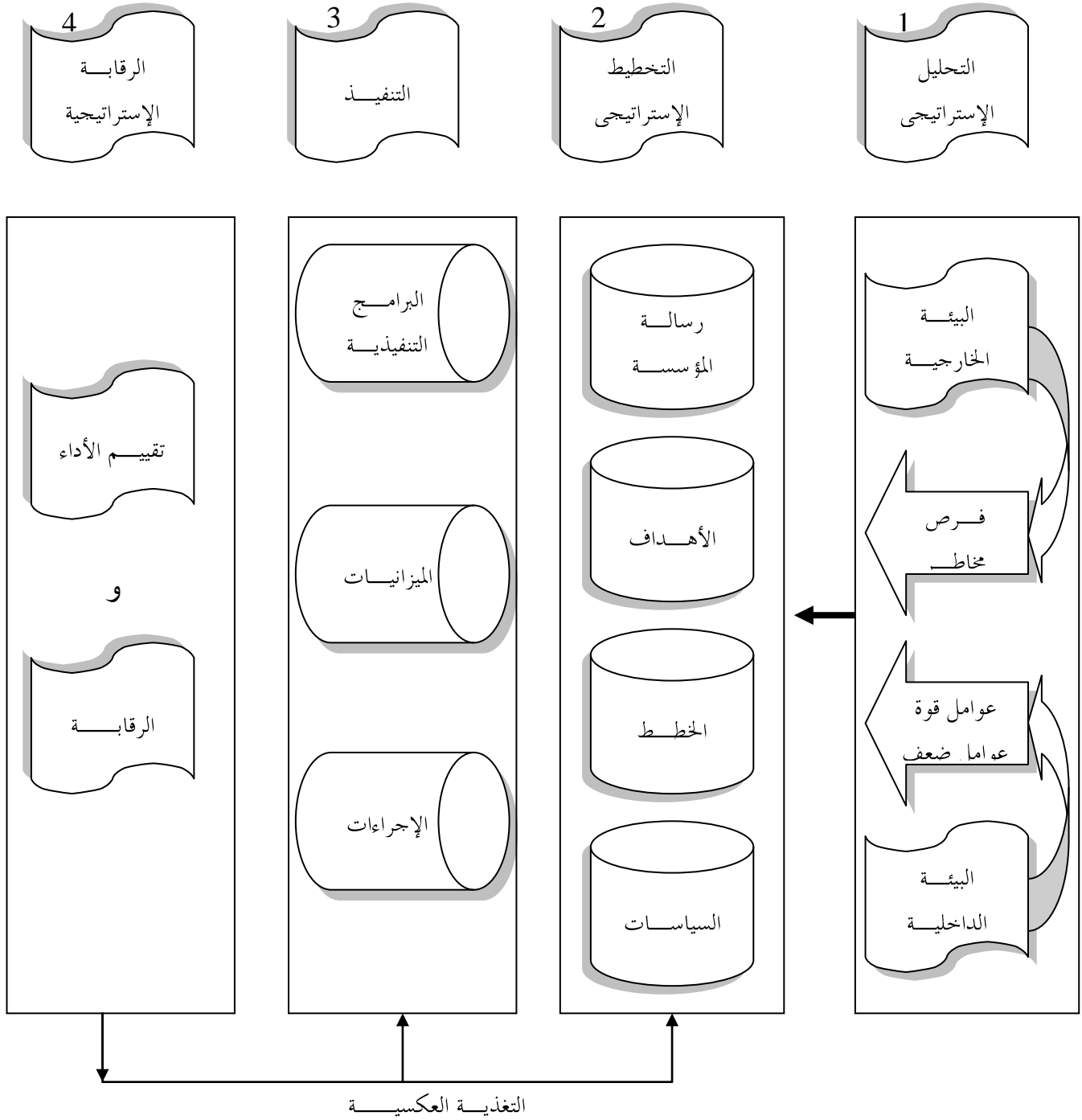
اللازمة قبل التنفيذ لتتمكن الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية وإدخال التعديلات اللازمة .

يعرض الشكل رقم (10.1) ملخص المراحل المختلفة لعملية الإدارة الإستراتيجية.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص61

² - ابتهاج مصطفى عبد الرحمن مرجع سبق ذكره ص197

الشكل رقم (10.1): مراحل الإدارة الإستراتيجية



ثالثا: أنواع البدائل الإستراتيجية ومعايير المفاضلة بينها:

نعني بالإستراتيجيات البديلة تلك الإستراتيجيات التي تستطيع المؤسسة المفاضلة فيما بينها، والتي هي في الواقع النواتج الطبيعية لعملية الإدارة الإستراتيجية سواء كانت هذه البدائل تستهدف سد فجوة معينة أو علاج جوانب ضعف أو استغلال عناصر قوة أو مواجهة مواقف تنافسية...⁽¹⁾.

1- أنواع البدائل الإستراتيجية :

بصفة عامة يمكن تصنيف الإستراتيجيات من حيث التوجه العام إلى ثلاث أنواع رئيسية، وهي إستراتيجية الإبقاء على الوضع القائم، إستراتيجية التوسع (النمو) وإستراتيجية الانكماش.

1 1 إستراتيجية الإبقاء على الوضع الحال (الاستقرار): تمثل الإستراتيجية التي تستمر من خلالها المؤسسة في خدمة عملائها بنفس الأسلوب الذي كان متبعاً في الماضي، فمزيج المنتجات، قنوات التوزيع، الأسواق والعملاء، الأهداف التسويقية تبقى نسبياً بلا تغيير.⁽¹⁾

من أهم الأسباب التي تكمن وراء تبني المؤسسة لإستراتيجية الاستقرار نجد:

« إدراك المؤسسة واقتناعها بمستوى النجاح أو الأداء المحقق.

« الاستقرار النسبي للبيئة التي تعمل فيها المؤسسة.

« عدم توافر القدرات المادية والمهارات الإدارية لتحقيق النمو في عملياتها.

« رغبة أصحاب الملكية في النمو على مهل حتى تتاح لهم فرصة مراجعة وتقدير أعمالهم، وحتى لا يتسبب النمو المتعجل في إرباك العلاقات التنظيمية بالمؤسسة.⁽²⁾

1-2- إستراتيجيات النمو (التوسع): يساعد النمو على تحقيق العديد من المزايا للمؤسسة نذكر منها:

« تحقيق مستوى أكثر من الأرباح ومكانة أقوى للمؤسسة.

« الاستفادة من الاختلافات بين أنماط الاستهلاك وتعدد حاجات ورغبات العملاء.

« الاستفادة من مزايا الحجم الكبير.

« توزيع مخاطر الاستثمار بين مجالات نشاط مختلفة.

يمكن أن يتم النمو من خلال عدة إستراتيجيات وهي:

أ- **إستراتيجية التركيز:** تشير إلى تركيز إمكانات المؤسسة في مجال محدد تخصص فيه فنتج نوعاً واحداً من المنتجات، أو تخصص في خدمة نوع معين من العملاء أو تقدم منتجاتها لسوق معين⁽³⁾.

ب- **إستراتيجية التنوع:** تستخدم من أجل زيادة واتساع فرص المؤسسة وذلك عن طريق إضافة أسواق أو منتجات أو خدمات جديدة.

عندما تتوسع المؤسسة بمنتجاتها وعملياتها بشكل يتماشى مع خطوط عملياتها الحالية فهي بذلك تتبع

إستراتيجية التنوع المرتبط، أما إذا لم تكن هناك علاقة بين عملياتها الجديدة ومثيلاتها القديمة فإنها تتبع

إستراتيجية التنوع غير المرتبط. كما أن المؤسسة قد تختار التنوع الداخلي، وذلك عندما تتصل الجهود الخاصة

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص162.

² - André Boyer, Gerard Hirigayeu op.cit P269

³ عبد السلام أبو قحف "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات" مرجع سبق ذكره ص290.

بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للمؤسسة، وقد يحدث اندماج المؤسسة مع مؤسسة أخرى أو تقوم بشراء وحدات إنتاجية خارجية، وهي عندئذ تكون قد انتهجت إستراتيجية التنوع الخارجي.⁽¹⁾

كما قد تتبع المؤسسة إستراتيجية التنوع الأفقي وذلك بإضافة وحدات من نفس النوع، كما قد تختار إستراتيجية التنوع الرأسي ويأخذ هذا الأخير شكل توسع أساسي عند الرغبة في السيطرة على الأسواق كما قد يأخذ شكل التوسيع الخلفي عند الرغبة في السيطرة على مصادر التموين.⁽²⁾

1-3 إستراتيجية الانكماش: يحدث الانكماش عندما تعيد المؤسسة تشكيل المجموعات من خلال تخفيض كل من التكلفة والأصول، بغرض تحويل الاتجاه المتدهور للمبيعات والأرباح، وعادة ما يطلق عليها بإستراتيجية إعادة التنظيم،⁽³⁾ ويمكن تصنيف الإستراتيجيات الانكماشية إلى عدة أنواع، منها:
أ- إستراتيجية الانكماش الداخلي: تستهدف هذه الإستراتيجية التركيز على رفع الكفاءة الداخلية للمؤسسة، ويتم إتباعها عادة في ظل ظروف الكساد أو الركود الاقتصادي على مستوى الدولة ككل أو الصناعة التي تعمل فيها المؤسسة، ومن بين إجراءاتها تخفيض التكاليف أو تخفيض حجم الأصول أو إعادة التنظيم والذي يعني إلغاء بعض الوحدات الحدية.

ب- إستراتيجية الانكماش الخارجي: يطلق عليها أحياناً إستراتيجية التخصص وفي ضوءها تقوم المؤسسة بالتخلص من بعض الأعمال أو من بعض وحدات الأعمال الإستراتيجية، أو إتباع إستراتيجية التصفية.⁽⁴⁾
يعرض الجدول رقم (1.2) ملخص لأنواع البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسات الاقتصادية وأهم القيود التي يجب مراعاتها عند عملية المفاضلة بينها.

¹ - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص 167.

² - André Boyer, Gerard Hirigayeu op.cit P.272 .

³ - نادية العارف مرجع سبق ذكره ص 63.

⁴ - عبد السلام أبو قحف "الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات" مرجع سبق ذكره ص 307.

الجدول رقم (2.1): أنواع البدائل الإستراتيجية وأهم القيود الواجب مراعاتها

الإستراتيجية	بدائل الإستراتيجية	الأهداف	أهم القيود
الإبقاء على الوضع الحالي	الاستقرار	النمو المحدد	<ul style="list-style-type: none"> حدودية الموارد المتاحة خصائص السوق معقدة
إستراتيجية النمو (التوسع)	التركيز	<ul style="list-style-type: none"> كسب ولاء قطاع معين 	<ul style="list-style-type: none"> شدة المنافسة معدلات تغير الأسواق والتكنولوجيا
	التنوع غير المرتبط	<ul style="list-style-type: none"> النمو تعظيم الربح تدنيه المخاطر 	<ul style="list-style-type: none"> مدى ملائمة الأسواق والتكنولوجيا مدى مهارة الإدارة في تحقيق التحول
	التنوع المرتبط	<ul style="list-style-type: none"> النمو التنوع 	<ul style="list-style-type: none"> القدرة على التحكم في العمليات التنسيق بين مخرجات العمليات
	التنوع الرأسي التنوع الأفقي	<ul style="list-style-type: none"> النمو الرقابة والتحكم 	<ul style="list-style-type: none"> مدى مهارة الإدارة في التوفيق بين العمليات
إستراتيجية الانكماش	<ul style="list-style-type: none"> انكماش داخلي انكماش خارجي 	<ul style="list-style-type: none"> النمو المحدد تخفيض التعهدات 	<ul style="list-style-type: none"> انخفاض ولاء العملاء اهتزاز الموقف السوقي والمالي

المصدر: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية

1998 ص161.

2- المعايير الواجب مراعاتها في اختيار البديل الإستراتيجي: يجب على الإدارة العليا بعد تحديد وتقييم

البدائل الإستراتيجية من منطلق مزاياها وعيوبها أن تختار إحدى هذه الإستراتيجيات للتنفيذ، ومن المحتمل أن

تبرز عدة إستراتيجيات على أنها مناسبة، وعليه كيف يتخذ القرار باختيار الإستراتيجية المناسبة؟

إن أهم المعايير الواجب مراعاتها لنجاح الاختيار الإستراتيجي تتمثل فيما يلي:

➤ **دراسة الخبرة الماضية :** في الغالب يتأثر سلوك معظم الأفراد في الوقت الحالي بما انتهجوه في الماضي، ولهذا تبدأ معظم المؤسسات بدراسة الإستراتيجية الحالية مرتكزين على البدائل الشبيهة التي تم تطبيقها في الماضي.

➤ **اتجاهات المديرين بالمؤسسة :** إن اختيار إستراتيجية معينة يرتبط غالباً بمراكز القوى والتأثير داخل المؤسسة، بحيث يكون للعناصر المؤثرة أو ذوي النفوذ الحاليين واتجاهاتهم تأثير في تفضيل إستراتيجية ما دون أخرى⁽¹⁾.

➤ **مستوى المخاطرة الذي يمكن قبوله :** من المعروف أن هناك علاقة طردية بين درجة المخاطر ومقدار الربح الذي يمكن تحقيقه، وبناء على ذلك تؤثر اتجاهات الإدارة نحو المخاطرة التي يمكن قبولها على الإستراتيجية التي سيتم اختيارها.

➤ **عنصر الزمن :** إن التوقيت الخاص بإستراتيجية ما يعتبر عنصراً هاماً لنجاحها واستمرارها أو فشلها، فكلما كان الوقت المتاح للاختيار طويلاً، وهناك فرصة زمنية لتقييم البدائل، كان أمام الإدارة فرصة للمفاضلة بين الاختيارات المتاحة، كما يعد توقيت العوائد متغيراً مهماً في اختيار الإستراتيجية المناسبة ويتوقف ذلك على اتجاهات الإدارة أي متعجلة أم يمكنها انتظار فترة أطول لتحقيق النتائج⁽²⁾.

➤ **الموارد التنظيمية:** تعد الموارد التنظيمية من أهم المعايير التي يجب مراعاتها عند اختيار الإستراتيجية المناسبة، لكونها تمثل مصدراً أساسياً للقوة وعنصراً تنافسياً مهماً داخل المؤسسة.

➤ **مركز المؤسسة داخل الصناعة :** تهدف المؤسسات الرائدة إلى تدعيم سيطرتها على السوق مما يؤدي بها إلى تبني إستراتيجيات من الحفاظ على مركزها في قيادة السوق لذلك فهي تتبع إستراتيجية النمو والتوسع. أما المؤسسات التابعة فهي تبني إستراتيجيات الإبقاء على الوضع الحالي تجنباً للمنافسة الشديدة.

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون مرجع سبق ذكره ص325.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سبق ذكره ص204.

المبحث الثالث: مفهوم ووظائف إدارة الموارد البشرية.

تعتبر الموارد البشرية كنوزا حقيقية في نظر المؤسسات الاقتصادية الحديثة نظرا لما تساهم به في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، ودورها في تامين باقي موارد المؤسسة، حيث يتحدد مستوى نشاط مختلف الوظائف داخل التنظيم بمدى كفاءة وفعالية المورد البشري، وعليه فالاهتمام بإدارة هذه المورد يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة وأكثرها صعوبة وخطورة .

لقد اتخذت أهمية إدارة الموارد البشرية تتعاظم بدلالة تعاظم الدور الأساسي الذي أصبح يلعبه المورد البشري في تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة، والوصول بها إلى تجسيد مشاريعها التنافسية بما يحقق لها قدرة أكبر على تحقيق رضا العملاء .

لقد مرت إدارة الموارد البشرية بمجموعة من التطورات والتغيرات سواء من حيث القاعدة الثقافية والعلمية الضرورية لمديري الموارد البشرية، أو من حيث المهام والأدوار التي تضطلع بها هذه الإدارة، ومن خلال هذا المبحث سنحاول عرض تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية، وطبيعة المهام والأدوار التي تقع ضمن مسؤوليتها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظرا لعلاقتها بالعنصر الحيوي داخل المؤسسة ألا وه و الإنسان، لكن هذا المفهوم ليس وليد الساعة وإنما هو نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة والتي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمة في إبراز مدى الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين، وتعد البرامج والسياسات الكفيلة بتنظيمهم وتحسين أدائهم والمحافظة على مهاراتهم وتنميتها، وبالتالي زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

انه من الأهمية بمكان أن نقوم بتقديم تعريف لمصطلح المورد البشري قبل إعطاء تعريف لإدارة الموارد البشرية، ذلك لأن المورد البشري هو محور اهتمام هذه الإدارة.

1- تعريف الموارد البشرية

الموارد البشرية من وجهة نظر المؤسسة هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات، وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات حيث تقسم هذه الموارد إلى أربعة مجموعات هي:

- الموارد الاحترافية.
- الموارد القيادية.
- الموارد الإشرافية.
- باقي الموارد المشاركة. (1)

يؤكد المختصون في مجال الإدارة على مسألة هامة، وهي أن الإنفاق على النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية لا ينظر إليه على أنه تكلفة بدون عائد، بل على أنه إنفاق استثماري له عائد طويل الأجل. (2)

إن اعتبار الإنسان داخل المؤسسات على انه مورد يعود إلى عاملين هما:

- إن العمل الذي يبذله الإنسان عامل أساسي ضمن العملية الإنتاجية.
 - إن التطور و المبادرة والجهود التي يبذلها الإنسان هي المحدد الأساسي للفعالية الكلية للمؤسسة. (3)
- تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمؤسسة وأداة لتحقيق الكفاءة المطلوبة، وبلوغ الأهداف المرسومة والتي يأتي في مقدمتها رضا العملاء المستهدفين، ومن وجهة نظر المجتمع فان الموارد البشرية هي القوى العاملة لبلد ما، والتي تشكل من مجموع السكان في سن العمل سواء كانوا يعملون أو يبحثون على العمل. (4)

هناك تقسيم لهذه الموارد حسب مجال الأعمال الذي تنشط فيه حيث يستخدم اصطلاح الياقات البيضاء والياقات الزرقاء للتمييز بين مجموعتين من العاملين:

***الياقات البيضاء:** تشمل العاملين الذين يشغلون وظائف من النوعيات الآتية: المهن الحرة (أطباء، محامين، محاسبين... الخ) الوظائف الفنية ، المديرين ، الموظفين العموميين (المستويين الأوسط والأعلى في الجهاز الإداري)، رجال البيع وموظفي الأعمال المكتبية.

***الياقات الزرقاء:** تشمل العاملين الذين يشغلون وظائف وأعمال من النوعيات الآتية : الحرف، الأعمال التشغيلية ، الأعمال الصناعية ، الأعمال الزراعية . (5)

1 - حسن ابراهيم بلوط "ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية 2002 ص17 .

2 - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار واغئ الأردن 2005 ص13 .

3 - PierreLouart « gestion des ressources humaines » édition Eyrolly 1994 p7 .

4 - عدلي علي أبوطاحون " إدارة وتنمية الموارد البشرية والطبيعة " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2000 ص 26 .

5 - محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة للنشر 2003 ص22 .

2- تعريف إدارة الموارد البشرية

تتشارك الموارد المادية، البشرية، التكنولوجية والمعلوماتية في تحقيق المؤسسات الاقتصادية للأهداف التي أنشأت من أجلها، ولاشك أن كل هذه الأصول تمثل أهمية كبيرة في نجاح وفعالية المؤسسة، لكن الملاحظ اليوم أن الموارد البشرية هي أكثر هذه الأصول أهمية نظرا لارتباط مستوى أداء باقي الأصول بأدائها، لذلك فإن الإدارة الناجعة لهذا المورد تعد من المجالات التي تثير اهتمام الباحثين والمختصين في علم الإدارة لما يتميز به من التغير المستمر ولما يحتويه من التحديات .

لقد اختلفت وجهات النظر في إعطاء مفهوم معين لإدارة الموارد البشرية لكن يمكن التمييز بين وجهتي نظر مختلفتين وهما التقليدية والحديثة، حيث يرى أصحاب النظرة التقليدية أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا نشاط روتيني يشتمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات وسجلات العاملين ومتابعة النواحي المتعلقة بهم كضبط حضورهم وانصرافهم وإجازاتهم، في حين يرى أصحاب النظرة الحديثة أن إدارة الموارد البشرية تعتبر إحدى الوظائف الأساسية في المؤسسة ولها نفس أهمية كل من وظيفة الإنتاج ووظيفة التسويق ووظيفة التمويل، وذلك لأهمي العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة بالإضافة إلى كون هذه الإدارة تجمع بين النشاط التنفيذي والنشاط الاستشاري.⁽¹⁾

توجد مجموعة من التعاريف التي تتعلق بإدارة الموارد البشرية ومن خلالها نستطيع أن نستنتج المدلول الحديث لهذه الوظيفة.

- **تعريف أ- سيكولا (A-Sikula):** "إدارة الموارد البشرية هي استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطتها، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة، الاختيار، التعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتبات، العلاقات الصناعية، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية وبحوث الأفراد".⁽²⁾

- **تعريف ج- مارتن (J-Martin):** "إدارة الموارد البشرية هي ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات وعلاقتهم داخل التنظيم، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم، وهي تشتمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين، وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".

1 - صلاح الدين عبد الباقي « الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات » الدار الجامعية مصر 2001 ص 28 .

2 - صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية » الدار الجامعية الجديدة للنشر 2002 مصر ص 16 .

- **تعريف هـ- شاردن و أ- شيرما (H-Churden A-sherman)** : " إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية وأساليب ينبغي أداؤها ، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها ، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعات الأفراد في التنظيم ، والمهمة الرئيسية لمديري الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية".⁽¹⁾

- **تعريف مؤيد سعيد سالم وعادل حرحوش صالح** : " إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المؤسسة والعاملين وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، ويتم ذلك من خلال مجموعة الأنشطة والبرامج الخاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقييم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال ، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها وتعمل في إطار المفاهيم الآتية :

- ◀ إن إدارة الموارد البشرية تشترك في التخطيط الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.
- ◀ إن إدارة الموارد البشرية وظيفة أساسية في المؤسسة شأنها شأن بقية الوظائف الأخرى.
- ◀ إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع العناصر البشرية على أساس أنهم أصول استثمارية يجب إدارتها وتطويرها بفاعلية وكفاءة إذا أرادت المؤسسة أن تحقق مردودا جيدا في الأمد الطويل.
- ◀ يجب أن تصمم البرامج وتعد السياسات بشكل يتوافق واحتياجات العاملين الاقتصادية والعاطفية.
- ◀ تهيئة المناخ الوظيفي في مجال العمل بشكل يساعد الموظفين على تقديم أفضل طاقاتهم .
- ◀ تصميم وإعداد أهداف وسياسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية بشكل يحقق التناغم والتناسق فيما بينها وبما يضمن التكامل مع بقية أهداف وسياسات ونشاطات الإدارات الأخرى في المؤسسة".⁽²⁾

- **تعريف جمال الدين محمد المرسي** : " إدارة الموارد البشرية هي تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية".⁽³⁾

- **تعريف عمر وصفي عقيلي** : " إدارة الموارد البشرية هي إدارة وظيفية أساسية في المؤسسات تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة من خلال إستراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق مع إستراتيجية المؤسسة ورسالته ا ويساهم في تحقيقها".⁽⁴⁾

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية « الدار الجامعية 2000 ص17 و ص18

² - مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " عالم الكتب الحديث 2002 ص5 و ص6.

³ - جمال الدين محمد المرسي -الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21 الدار الجامعية مصر 2003 ص19.

⁴ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص14

- تعريف جون بيار سيتو (Jean Pierre citeau): "إدارة الموارد البشرية هي إدارة تساهم في البحث على أفضل فعالية للمؤسسات من خلال :

- ترقية وتنفيذ أفضل تخصيص للموارد البشرية .

- تعبئة طاقات كل أجير وتأليف الطموحات الفردية والجماعية حول نشاط ونمو المؤسسات".⁽¹⁾

نلاحظ أن كل التعاريف السابقة تتفق على حقيقة أساسية ألا وهـي أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، فهي تختص بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة، فإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة بما يعنى التزامها بالقيام بمجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة، والتي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتمثل هذه الأنشطة فيما يلي :

◀ تخطيط القوى العاملة وتحديد العمالة اللازمة للقيام بمختلف الأنشطة من حيث الكم والكيف .

◀ دراسة المصادر التي يمكن الاعتماد عليها في الحصول على العدد المطلوب لمعالجة فجوة العمالة.

◀ استقطاب واختيار ثم تعيين أفضل الأيدي العاملة.

◀ صيانة وتدريب وتنمية القوى العاملة النشطة بالمؤسسة حتى تكون على استعداد دائم لمقابلة

التغيرات والتطورات في أساليب العمل وتقنياته.

◀ تحفيز ومكافأة العاملين وذلك من خلال إعداد نظام متكامل للحوافز والأجور يضمن تعاضم الروح

المعنوية للعاملين .

◀ العمل على إيجاد نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين.

◀ العمل على توفير الرعاية الاجتماعية والصحية المناسبة وذلك لضمان سلامة القوى العاملة وتوطيد

العلاقة والثقة بين المؤسسة والعاملين بها.

إن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما لإدارة العنصر البشري باعتباره أهم العوامل المؤثرة في تحقيق

تكيف المؤسسة الاقتصادية مع المتغيرات السائدة في بيئة أعمالها، ومن ثم قدرتها على تحقيق أهدافها المحددة.

ثانيا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

لا يمكن الحديث عن تطور حجم ودور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية بدون ربطها بالتطورات التي شهدتها الصناعة والتطور التكنولوجي بشكل عام، و ما أفرزه من تغيرات في الهياكل التنظيمية الإدارية، وكذا ما شهدته المؤسسات من تغير في ظروف العمل نتيجة للدور الذي لعبته الحركة النقابية منذ النصف الثاني من القرن التاسع عشر.⁽¹⁾

لقد مرت صيغ العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة العاملين بتطورات عديدة عبر الزمن ، وان الوضعية التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية عديدة ومتشابكة وسوف نتناول هذه التطورات على مراحل.

المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية : لقد تطورت الحياة الصناعية بظهور الثورة الصناعية بحيث كانت قبلها محصورة في نظام الطوائف المتخصصة ، وكان الصناع يمارسون صناعتهم البسيطة في منازلهم، لكن مع انتشار النشاط الصناعي ظهرت عدة ظواهر نذكر منها :

- ◀ التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمل .
- ◀ ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- ◀ تجمع عدد كبير من العمال في مكان واحد أصطلح على تسميته المصنع.

فبالرغم من أن الثورة الصناعية قد أدت إلى زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور ، فقد كان ينظر إليه على أنه سلعة تباع وتشتري، كما تسبب نظام المصنع في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة كثير من الأعمال المتكررة و الروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة.⁽²⁾

وقد ظهرت في نهاية هذه المرحلة في كل من ألمانيا، بريطانيا، فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية بعض المحاولات الداعية إلى إعداد برامج إنسانية لرعاية وتحسين أوضاع العاملين في المصانع أطلق عليها برامج " تحقيق الرفاهية الصناعية".⁽³⁾

المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية : إن من أبرز الأمور التي ساهمت في تطوير إدارة الموارد البشرية في بداية القرن العشرين هي حركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور Frederik Taylor (1856- 1915) ، حيث أعطت تصورا محددًا بين العاملين والإدارة من خلال استخدامه المنهج العلمي

1 - ناصر دادي عدون " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي " دار المحمدية العامة الجزائر 2004 ص6

1 - صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص22

3 - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص42

في تحديد مواصفات العمال ، واختيار الإنسان الأفضل للعمل ، واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب.⁽¹⁾

تقوم الإدارة التي طالب بها تايلور على ثلاث مبادئ تتمثل في :

◀ تقسيم العمل والمسئوليات.

◀ مبدأ التدرجية.

◀ وحدة القيادة والإدارة.

فيما يخص إدارة الموارد البشرية التيلورية أنتجت ثلاث آثار أساسية هي :

◀ سمحت بتشكيل تنظيم العمل على أساس الوقت وهذا يعني تحديد وحدة الزمن الضرورية لإنجاز المهمات.

◀ تصنيف الأعمال على أساس درجة التعقد ومستوى التأهيل المطلوب وعليه تم تقسيم العمال إلى: عامل متخصص، عامل مؤهل، و عامل تنفيذ.

◀ التحليل العلمي للعمل يؤدي إلى تخصص أكثر للعمال حيث سيتحملون مهمات دقيقة ومعرفة، وهذا سيسمح بوصف منصب العمل، والذي يعتبر أداة لإدارة الموارد البشرية.⁽²⁾

بالرغم من أن تايلور قد أكد على معايير العمل وتحسين طرقه، ونظم الحوافز وبتنمية العاملين وتعليمهم إلا أنه قوبل بهجوم ومقاومة عنيفة، وتركز الهجوم على مطالبة العمال بأداء معدلات إنتاج عالية وكذلك إهماله للعنصر الإنساني في علاقات العمل .

من حيث الممارسة تعتبر شركة فورد لصناعة السيارات في - و.م.أ - أول من أنشأ إدارة للموارد البشرية سميت آنذاك "إدارة الاستخدام" تقوم مهمتها على اختيار، تعيين، تأهيل العمال وتحديد أجورهم، إلى جانب ذلك فهي أداة للتفاوض مع النقابات العمالية و إبرام اتفاقات معها حول مسائل العمل والتوظيف، ويمكن القول أن العديد من الشركات الأمريكية والأوروبية بعد أن وجدت أن تجربة شركة فورد ناجحة قامت هي الأخرى بإحداث إدارات للاستخدام فيها.⁽³⁾

إن الطريقة المقترحة من طرف رواد حركة الإدارة العلمية فيما يتعلق بإدارة العمل تتضمن كثير من العيوب من أهمها نذكر :

- الطريقة المثلى للأداء تميزت بالتخصص الشديد والروتين القاتل وانطوائها على مجهود ذهني محدود .

¹ - مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره ص7

- الطريقة تتضمن فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو استخدام الحكم الشخصي، وقد برر مؤيدي الإدارة العلمية هذا بأن العاملين في ذلك الوقت لم يتلقوا قدرا كافيا من التعليم الرسمي، ولديهم قدرات ومهارات قليلة لا تمكنهم من تحقيق التفاعل المناسب مع المشاكل التنظيمية.⁽¹⁾
- المرحلة الثالثة: حركة العلاقات الإنسانية:** أدى تجاهل حركة الإدارة العلمية لأهداف العمال ورغباتهم الشخصية والعاطفية إلى ظهور مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920، هي مدرسة العلاقات الإنسانية، ففي أثناء الفترة الممتدة من سنة 1930 إلى 1940 تغير اتجاه الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن (Hawthorne) بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة كل من: إلتون مايو (Elton Mayo) وروثلزبرجر (Roethlisberger)، وقد أقنعت هذه التجارب الكثيرة ن بأهمية رضاء العامل عن عمله وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل.⁽²⁾
- لقد أوضحت هذه الدراسات أن إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل والأسلوب والسلوك الاقتصادي الذي يكافأ به الفرد، ولكن أيضا تتأثر بعوامل اجتماعية ونفسية معينة فقد اكتشف التون مايو و روثلزبرجر أن مشاعر وعواطف ووجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة بظروف العمل، وأن هذه المشاعر بدورها تؤثر على إنتاجية الفرد.⁽³⁾
- ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد بشر لهم حاجياتهم ومطالبهم و على المؤسسة أن تعمل جاهدة للاستجابة لها ولإشباعها، وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المؤسسة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل.⁽⁴⁾
- من أهم الاستنتاجات التي توصلت إليها هذه المدرسة نذكر ما يلي:
- الانفصال بين العوامل التقنية والعوامل الإنسانية داخل المؤسسات.
 - تعقد الحاجات الإنسانية .
 - روح تعاطف المجموعة واضح ضمن مختلف شبكات العلاقات غير الرسمية .
 - ضرورة أن تقوم المؤسسة بصناعة تنظيم للعمل باستطاعته إدماج مختلف الأبعاد السابقة.⁽⁵⁾

1 - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص17

2 - صلح الدين محمد الباقي " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص27

3 - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص18

4 - مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره ص8

يضاف إلى ماسبق أن هذه المدرسة أكدت على ضرورة التركيز على مفهوم المجموعة والتخلي على مفهوم الفرد، لأن المجموعة تساعد الفرد على الفعل بالإضافة إلى أن الفرد ينتمي إلى المجموعة ويعبر على سلوك ينسج مع معايير المجموعة التي ينتمي إليها، وعليه عندما نريد معالجة مشكل مثل مقاومة التغيير يجب مواجهة المجموعة وليس الفرد.⁽¹⁾

وقد تأثر التحول إلى العلاقات الإنسانية بنتائج الأبحاث التي توصل إليها رواد هذه المدرسة، والتي منحت العاملين الحق القانوني في التنظيم والمساومة الجماعية مع صاحب العمل فيما يتعلق بالأجور، الأم ن الوظيفي وغيرهما من الشروط الخاصة بالعمل.

لاشك أن مدخل العلاقات الإنسانية كان وسيلة لتحسين بيئة العمل لكثير من العاملين، لكنه لم يصل إلى تحقيق المساهمة المحسوسة في إنتاجية العامل، ورضاه عن العمل، ويرجع قصور هذا المدخل إلى بعض العوامل أهمها فشل هذا المدخل في إدراك أن العلاقات الإنسانية الجيدة ماهي إلا شرطا من بين شروط العمل الهامة التي تحافظ على المستوى المرتفع من الدافعية، فالإنتاجية قد تتحسن نتيجة أنظمة تقييم الأداء، وبرامج التطوير الوظيفي، وبرامج الاختيار والتكوين والتي تعمل على تحقيق التوافق بين الفرد والعمل.⁽²⁾

المرحلة الرابعة: التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية: بدأ الاهتمام بإنشاء إدارات متخصصة في إدارة شؤون الأفراد كنتيجة لقصور مناهج حركة الإدارة العلمية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة منهم، وعليه يمكن تحديد أهداف هذه الإدارة كجهاز متخصص بأنها تعني بتوفير احتياجات المؤسسة الاقتصادية من القوى العاملة وتنميتها والحفاظة عليها بما يحقق أهداف المؤسسة في الربح والنمو.⁽³⁾

خلال الفترة الممتدة من سنة 1950 إلى 1970 بدأت المؤسسات تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات من جهة وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل من جهة أخرى كنتيجة لفلسفة تسييره جديدة، ترى انه يمكن للعاملين تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية إذا ما أعطوا فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية أعمالهم.⁽⁴⁾

بالرغم من إدراك العلاقة بين ممارسات تسيير الموارد البشرية والإنتاجية خلال هذه المرحلة إلا أن الدور الأساسي لوظيفة إدارة الأفراد كان متمثلا في ضمان تسيير قضايا العمل التي يمكن أن تؤثر سلبا في عمليات

⁵ - André Boyer et autres « panorama de la gestion » édition chihab 1997 p213 .

² - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص20

³ - مؤيد معيد سالم و عادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره ص9

⁴ - سملاي يحضيه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية

الإنتاج أو البيع أو غيرهما من الأنشطة، لذلك كانت ممارسات إدارة الأفراد عبارة عن ردود أفعال لمشكلات العمل المعاشة .

بالرغم من التطور النظري في المبادئ التيسيرية إلا أن المصطلح الذي يشير إلى الموارد البشرية ظل غائبا حتى أواخر السبعينات من القرن العشرين، لذلك يمكن القول بأن التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية قد تم تقريبا في الفترة الممتدة من سنة 1980 إلى 1990 بالتوافق مع تطور سيرورة مهنية تسيير الأفراد داخل المؤسسة.⁽¹⁾

يعد مدخل الموارد البشري مدخلا حديثا في إدارة الأفراد وقد تم اعتماده بشكل موسع خاصة بعد أن أثبتت الأبحاث في مجال العلوم السلوكية والنظامية أن إدارة الأفراد ومعاملتهم كموارد بدلا من اعتبارهم عامل من عوامل الإنتاج أو اعتبارهم مجرد أناس يتحركون فقط على أساس مشاعرهم وعواطفهم يمكن أن يحقق فوائد ومزايا لكل من المؤسسة والفرد، ومن أهم المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل نذكر :

- ◀ الأفراد هم استثمار إذا أحسن إدارته وتنميته يمكن أن يحقق مكافآت طويلة الأجل.
- ◀ السياسات والبرامج والممارسات لا بد أن تخلق لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- ◀ بيئة العمل لا بد أن تهيئ بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- ◀ برامج وممارسات الموارد البشرية لا بد أن تنفذ وتتحقق بطريقة يراعى فيها تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

توصلت النظرة الجديدة إلى تحديد عوامل تحقيق الأداء ، حيث تعتبر بأن الأداء ماهو إلا حاصل الجمع بين عاملين هما الكفاءة والرغبة لذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بانتقاء الأفراد ذوي الكفاءة المناسبة ثم تتولى توفير ظروف العمل اللائقة بهم حتى تقوي لديهم الرغبة في العمل.⁽²⁾

المرحلة الخامسة: إدارة الموارد البشرية وظيفية إستراتيجية:

لقد حل مصطلح الموارد البشرية محل إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في أغلب برامج الجامعات وأنشطة المؤسسات في مختلف الدول مما ساهم في تدعيم أهمية هذه الإدارة لتصبح ذات بعد استراتيجي، ولاشك أن فلسفة هذا التحول تحمل في مضامينها الكثير من المعاني منها مايلي :

- ◀ الأفراد أهم عنصر استراتيجي في المؤسسة باعتبارهم بشر ولا يمكن مساواتهم ببقية الموارد الأخرى التي هي في الأصل من إنتاجهم .

¹ - Genevieve Lacono op cit p 27 .

² -Yves Emery « renouveler la gestion des ressources humaines,., presses polytechniques et universitaires romandes 2003 p18.

- ◀ إن إدارة الموارد البشرية شريك أساسي في عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة .
- ◀ لا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة إلا بواسطة أفراد مؤهلين يتمتعون بروح معنوية وولاء عاليين.
- ◀ إن أهداف المؤسسة وأهداف العاملين يكمل بعضها البعض، وهي ليست متناقضة وأن باستطاعة إدارة المؤسسة أن تحقق هذه الأهداف من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات العاملين.⁽¹⁾
- ◀ العنصر البشري هو سلاح المؤسسة لأن رضا المستهلك مرتبط برضاه .
- ◀ العنصر البشري وإدارته يأخذان ترتيبا عاليا ضمن اهتمامات الإدارة العليا للمؤسسة .⁽²⁾
- ◀ إن تبني المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يقوم على مجموعة من الافتراضات و المتطلبات نذكر منها :

- تنشط المؤسسة وسط بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها خاصة البشرية منها وفي سعيها للحصول على ما تحتاجه من هذه الموارد يجب أن تدرك الطبيعة المتغيرة لتلك البيئة.
- يجب على إدارة الموارد البشرية وهي تبحث على تحقيق حالة التكيف مع متغيرات البيئة أن تركز على الموازنة الداخلية في كيفية الاستخدام الأفضل للمهارات والطاقات البشرية، وعلى الموازنة الخارجية في كيفية الاستجابة لمتطلبات البيئة التنافسية.
- يجب النظر إلى العنصر البشري على انه مورد يحقق للمؤسسة ميزة تنافسية جديدة ومتجددة باعتباره أحد مدخلات العملية الإنتاجية وموردا داعما للمدخلات الأخرى .
- مما سبق يمكن اعتبار المورد البشري مركز جذب داخل المؤسسات الاقتصادية الحديثة، فمن خلاله يمكن للمؤسسة تحقيق أهداف الكفاءة والفعالية على مستوى مختلف أنشطتها.

المطلب الثاني: أهمية ووظائف إدارة الموارد البشرية

تتميز إدارة الموارد البشرية بأنها من الوظائف المساندة والداعمة لنشاط المؤسسات، فهي تهتم بكل ما يتعلق بتسيير الأفراد، حيث اتسع مجال تدخلها ليتعدى الوظائف التقليدية ويصبح أكثر شمولاً وتكاملاً مع كل من الإدارة العامة و عملية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة .

أولاً: أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

إن أبرز ما أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها.

يمكن تلخيص الأسباب الدافعة لزيادة الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في الآونة الأخيرة فيما يلي :

¹ - مؤيد سعيد السالم و عادل حرحوش صالح مرجع سابق ص11

² - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص48

- ◀ تغير احتياجات العاملين و تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء.
 - ◀ اشتداد حدة المنافسة و زيادة درجة التدخل الحكومي .
 - ◀ تعقد المهام الإدارية وظهور الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية .
 - ◀ الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام العنصر البشري .⁽¹⁾
 - ◀ تغير تركيبة القوى العاملة وتزايد مشاركة العنصر النسوي ارتفاع متوسط عمر العاملين.
 - ◀ تعقد بيئة الأعمال .⁽²⁾
- يتلخص المنطق الأساسي لإدارة الموارد البشرية الجديدة في ضرورة احترام الإنسان واستثمار قدراته وطاقاته بتوظيفها في مجالات العمل الأنسب له واعتباره شريك في المؤسسة.⁽³⁾
- ترتبط إدارة الموارد البشرية بكل المجالات التي لها علاقة بالعمال داخل المؤسسة مثل التوظيف، تسيير المسارات المهنية، التكوين، تقييم الأداء، تسيير التفاعلات، تحسين ظروف العمل، الاتصال... الخ، وضمن أهداف إدارة الموارد البشرية نجد البحث الدائم على تعظيم عائد المورد البشري، وذلك من خلال تفعيل بعض العوامل منها الكفاءة، الدافعية، الإعلام، التنظيم، تسيير فرق العمل وكذلك من خلال تحسين أداء أنشطة الموارد البشرية وبالخصوص أنشطة التوظيف، التكوين و التحفيز.⁽⁴⁾
- في المرحلة الراهنة أصبحت الموارد البشرية تمثل التكلفة الأكثر أهمية ومصدر المشاكل المعقدة داخل المؤسسة، وعليه فان دور إدارة الموارد البشرية يكمن أساسا في تنمية و تثمين الأصول البشرية وتدعيم مساهماتها في خلق القيمة لفائدة كل أصحاب المصلحة داخل المؤسسة.⁽⁵⁾
- تختلف إدارة الموارد البشرية الحديثة جذريا عن إدارة الموارد البشرية التقليدية وهو ما يبينه الجدول رقم (3-1):

¹ - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص20، ص21، ص22.

² - راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص27.

³ - علي السلمي " إدارة المارد البشرية الإستراتيجية " دار الغريب مصر 2001 ص 44

⁴ - http://fr.Wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines le21/03/2006 .

⁵ - JEAN BRILMAN « les meilleurs pratiques de management » éditions d'organisation 2001 p329 .

الجدول رقم (1-3) : يبين مجال اختلاف مفهوم وأهمية إدارة الموارد البشرية التقليدية عن إدارة الموارد البشرية الحديثة

إدارة الموارد البشرية الحديثة	إدارة الموارد البشرية التقليدية
اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات مع تبني مفاهيم QTM* ¹ في عمليات إدارة الموارد البشرية إلى جانب إدماج تقنيات المعلومات والاتصال في عمليات إدارتها والتحول نحو نظم وتقنيات الإدارة الالكترونية	اعتبار الموارد البشرية على أنها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين
تتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات	اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسمانية ومن ثم ركزت على أداء المهام التي يكلف بها دون أن يكون له في التفكير واتخاذ القرارات
تنمية الموارد البشرية أساسا هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقت التفكير والابتكار عند الإنسان وتنمية العمل الجماعي وشحن روح الفريق	اتخذت تنمية الموارد البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على اكتساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها
تتم بمحتوى العمل والبحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد ، ولذا تهتم بالحوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات	ركزت على الجوانب المادية في العمل فاهتمت بقضايا الأجور والحوافز المالية وتحسين البيئة المادية للعمل
اعتبارها نفقات استثمارية طويلة الأجل	اعتبار تكلفة المهام التي تتولى الموارد البشرية نفقات بدون عائد
الانشغال بقضية أكثر حيوية وهي إدارة الداء وتحقيق الإنتاجية القصوى وتحسين الكفاءة والفعالية	الاهتمام بعمليات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارة التنفيذية
فتح عمليات الاستقطاب على مستوى سوق العمل العالمي لانتقاء أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المؤسسة	حصر عمليات استقطاب العنصر البشري في حدود السوق المحلي

المصدر : علي السلمي - إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - دار الغريب 2001 ص 45

يتوقف بقاء المؤسسة وتحقيقها لأهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد و إدارتهم بواسطة القيادات المتخصصة، فإدارة الموارد البشرية تهدف إلى تحقيق نوعين من الأهداف التنظيمية المترابطة والتميزة، حيث يتمثل النوع الأول في تعظيم الإنتاجية والذي يمثل هدف رئيسي لكل المؤسسات، وتظهر مسئوليتهم هنا في تطوير واقتراح السياسات و الإجراءات التي تساهم في تحسين الأداء وتحقيق الفعالية المطلوبة، بالإضافة إلى ذلك يجب العمل على تطبيق وتقييم بعض البرامج التي تتماشى مع هذا الهدف، وعلى ذلك يمكن تقييم مدى فعالية إدارة الموارد البشرية بالمشروع بمدى مساهمتها الفعالة في تحقيق أهدافه.

أما عن الهدف الثاني الرئيسي فهو مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح حيث يتمثل في المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائما في وجه الضغوط والتحديات الداخلية والخارجية، وأحيانا يطلق على هذا الهدف اصطلاح " الوقاية التنظيمية " (1).

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكانا جذابا ومحفزا للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فان التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة توجد أهدافا فرعية تتمثل فيما يلي:

← توفير الحافز لدى الموارد البشرية لتقديم أقصى مجهود ممكن .

← تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المؤسسة.

← إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع ومنتجاته وسياساته ولوائحه،

وتوصيل آرائهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين قد يؤثر على روحهم المعنوية.

← رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم . (2)

← متابعة المسار المهني للعمال وترقية الأكفاء منهم، والتعرف على حاجاتهم من التكوين والتدريب أو

إعادة التوجيه إلى مهام ومناصب عمل أخرى .

← متابعة صراعات العمل والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها، كما تسهر على التعرف على

مشاكل العمال والصعوبات التقنية والمهنية والاجتماعية التي يواجهونها والعمل على حلها. (3)

1 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص38

2 - بوفلحة عبات "مبادئ التسيير البشري" دار الغرب للطباعة والنشر بدون تاريخ طبع ص 29

3 - راوية حسن " ادارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 22

حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الأهداف السابقة وغيرها يجب عليها أن تقوم بعدد من الأدوار نذكر منها :

* **الدور الاستراتيجي** : من خلال المساهمة في وضع سياسات الأفراد داخل التنظيم ، وضمان سيرورة القيادة لإدارة الموارد البشرية.

* **الدور التكتيكي** : من خلال تقديم اقتراحات للإدارات الأخرى تتعلق بالسياسة المناسبة لإدارة وتقييم جودة الأداء .

* **دور الشراكة** : توفير الدعم التقني و اللوجستي للمديرين من أجل إدارة مواردها البشرية بكفاءة وفعالية.

* **دور الرقابة** : المساهمة في ضمان احترام المبادئ المرغوبة ، وتنسيق ومراجعة السياسات و الإجراءات الموضوعية.⁽¹⁾

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى، وفي نفس المؤسسة من وقت لآخر، نظرا لأن وظيفة الموارد البشرية من الوظائف المرتبطة بالمؤسسة ذاتها وظروفها، أي أنها متميزة.

من الطبيعي أن ننظر إلى أهداف إدارة الموارد البشرية من خلال أهم الوظائف التي تؤديها هذه

الإدارة، بما ينسجم مع توقعات ومتطلبات المؤسسات ومحيطها، وكما يرى الخبيران **هانمان وشواب** (Heneman et Schwab) أن الغاية من نشاطات الموارد البشرية تكمن في خلق التناسب والانسجام بين

الفرد وبين ما يقوم به هذا الفرد من مهمات خلال تأديته لعمله، وهذا التناسب يمكن أن يتم بواسطة وسيلتين مختلفتين هما:

« الحرص على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف المتوفرة لدى المؤسسات وبين المهارات أو

القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية أو التي يمكن أن تكتسبها هذه الموارد خلال ممارستها لنشاطات العمل.

« التقريب بين الحاجات والتوقعات التي تحملها معها الموارد البشرية عند قبولها المشاركة في وظائف

ونشاطات المؤسسات وبين ما تقدمه بالمقابل هذه الوظائف والنشاطات من إشباع لتلك الحاجات ومن التزام آني أو مستقبلي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتلك التوقعات.⁽²⁾

¹ - Yves Emery et François Gonin op. cit. p17 .

من أهم الأنشطة المنطوية تحت مظلة وظائف إدارة الموارد البشرية نجد :

1- أنشطة الحصول على العاملين :

قبل البحث عن مصادر الحصول على العاملين، فإنه يجب على مسئول الموارد البشرية مراجعة الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، فلم يعد يمارس مهامه بمعزل عما يجري داخل التنظيم، فالمؤسسة عندما تمارس نشاط التخطيط الاستراتيجي وبالتالي تحدد غايتها و أهدافها، عادة ما يتمخض عن ذلك تغيرات هيكلية والتي يترتب عنها بالضرورة تغيرات في متطلبات الوظائف وعلاقات الاتصال والعمل... الخ، وهذه بدورها تجلب معها مجموعة من الوظائف الحيوية والتي يجب على إدارة الموارد البشرية اتخاذ الإجراءات الملائمة لشغلها بالتنوعيات والأعداد المناسبة.

بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد والتنوعيات فإن إدارة الموارد البشرية تبدأ في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب وذلك في ضوء المعلومات المستقاة من الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية، و عند الانخراط في هذه العملية فإن مسئول الموارد البشرية يسعى إلى تحقيق هدفين هما :

➤ الحصول على أعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم إتاحة قاعدة أوسع للاختيار أمام المديرين التنفيذيين .

➤ توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، بحيث يتم تركيز جهود

الاستقطاب على الأفراد المؤهلين لشغلها.(1)

بمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية اختيار المتقدمين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة، وذلك من خلال مسح لمصادر الأفراد المختلفة الخارجي ة أو الداخلية، بهدف اكتشاف الأفراد المؤهلين.(2)

إن الانتهاء من العمليات السابقة يمثل نصف المعادلة، أما النصف الآخر فيكمن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة قيام مسئولو الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص بمعلومات عديدة تتعلق بثقافة التنظيم ، السلوك المتوقع، فرص النمو والتطور وغيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية .

في ضوء ما تقدم يمكن القول بان إدارة الموارد البشرية تسعى إلى استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة.

1 - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ص32

2 - علي السلمي - إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية - دار المعارف بمصر 1984 ص 146

2- أنشطة التدريب والتنمية:

بعد الانتهاء من وظيفة الحصول على العاملين تبرز في الأفق وظيفة التدريب والتنمية ذلك إن عدد قليل جدا من العاملين الجدد من يستطيع ممارسة العمل وتحقيق الأداء المطلوب، فالأفراد الجدد يحتاجون إلى تعليمات و إرشادات وتوجيه وتكيف مع بنية العمل الجديدة والتي قد تستغرق عدة شهور. إن إدارة الموارد البشرية تمارس دورا هاما في تشكيل وإعادة تكوين اتجاهات العاملين الجدد نحو مؤسساتهم ووظائفهم الجديدة، بحيث يكون لديهم الرغبة والقدرة على تحقيق الممارسة السليمة لأعمالهم في أقل فترة ممكنة، ولتحقيق ذلك فإنها تمارس دورها من خلال أربعة مجالات هي : تدريب العاملين ،تنمية العاملين ،التطوير التنظيمي والتطوير المهني⁽¹⁾.

إن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الذين تتوفر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم.

3- أنشطة التحفيز :

إن أداء الفرد في التنظيم ما هو إلا محصلة تفاعل عاملين هما القدرة على العمل و الرغبة في العمل، وعليه فانه من منظور الأداء يحتاج الأفراد إلى امتلاك القدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأداء الجيد للعمل، إلى جانب ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تحقيق التصميم الجيد للوظيفة والذي يعني تحديد الوظيفة من حيث محتوياتها ووسائل أدائها وبيئة العمل الخاصة بها .

بعد التأكد من التصميم الملائم للوظيفة فان الخطوة التالية في عملية التحفيز تكمن في التعرف على العمل حيث تحتل الأجور جانبا كبيرا من اهتمام الأفراد باعتبارها وسيلة أساسية لإشباع رغباتهم المادية، وعادة ما تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال تبنيها لسياسة الحوافز إلى تحقيق الأهداف التالية :

➤ ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة بحيث تعكس الفروق في الأجور فروقا حقيقية في صعوبة وأهمية الوظائف المختلفة.

➤ تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية للمشروع. بمعنى أن تحصل الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة من الإنفاق على قوة العمل.⁽²⁾

إن تحقيق مشاركة فعالة للأجراء في انجاز الأهداف المرجحة من طرف المؤسسة لا يتم إلا عندما يتحصل هؤلاء على حوافز مناسبة وهذا يتضمن ما يلي:

1 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص 33

2 - علي السلمي " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية" مرجع سبق ذكره ص90

• الأجرور يجب أن تكون محفزة ومحقة للعدالة سواء من وجهة النظر الداخلية (تصف الاختلاف الحقيقي بين الجهود والمهارات) ووجهة النظر الخارجية (مقارنة بين أجرور المناصب المشابهة في مؤسسات أخرى).

• أن تكون المؤسسة وسط للمبادرة والنمو في النشاط المهني.

• أن يلقي الأجرور مستوى لائق من الاحترام والتضامن الذي يوفره التنظيم، والدعم للأنشطة التي يقومون بها.⁽¹⁾

بناء على ما سبق يصبح تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة أمرا ضروريا ومهما لتحقيق فعالية المؤسسة، وتتم دراسته في إطار العلاقة بين الفرد والمحيط وهذه العلاقة هي التي تعطي معنى لعملية التحفيز.⁽²⁾

4 - أنشطة الاحتفاظ بالعاملين :

إن الهدف من هذه الوظيفة هو ممارسة مجموعة من الأنشطة التي تساعد على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين وتنمية الولاء والانتماء لديهم.

تشير نتائج الدراسات الحديثة إلى تقلص معدلات الولاء للمؤسسات بسبب ممارسات الإدارة في مجالات الاندماج والتقليص وترشيد العمالة، بالإضافة إلى الضغوط الاجتماعية والاقتصادية التي يعانيها العاملون، وعليه يمكن إدراك أهمية وظيفة الحفاظ وصيانة قوة العمل.

لتحقيق هذه المهمة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل وإبراز العناية برفاهية العاملين، كما يجب أن تدرك أثر المشاكل التي يواجهها العاملون خارج بيئة العمل على أدائهم الوظيفي، وهو ما يبرز الحاجة إلى تبني برامج لمساعدة العاملين لتجاوز هذه المشكلات.

¹ - Pierre Louart op cit p35 .

² - حمداوي وسيلة - إدارة الموارد البشرية - مديرية النشر لجامعة قالة 2004 ص154

خلاصة الفصل الأول:

تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة أساسية وهي كيفية تخصيص وتقسيم الموارد المتاحة على أفضل الاستخدامات الممكنة، ويقصد بالموارد المتاحة كافة المدخلات التي نستخدمها والمتمثلة في المواد واللازم، الآلات والمعدات، التكنولوجيا، المعلومات، الموارد البشرية، وعليه فإن المؤسسات التي تستطيع تحقيق التوليفة المناسبة بين هذه الموارد ستكون الأقدر على تحقيق ميزات تنافسية داخل الأسواق المستهدفة

إن ندرة الموارد تستدعي من المؤسسات الاقتصادية العمل على ترشيد استخدامها من خلال السعي المستمر إلى رفع إنتاجيتها، وذلك إما بزيادة حجم المخرجات انطلاقاً من نفس القدر من المدخلات أو الحصول على نفس المخرجات انطلاقاً من حجم أقل من المدخلات. إن تحقيق المطلب السابق يتم فقط عندما تتبنى المؤسسة الاقتصادية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي تتيح للمؤسسة فرصة رسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المبادرة والتأثير على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي المناسب، والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية. تعتمد المؤسسات الاقتصادية في إطار تنفيذها للخطط والبرامج والسياسات على ما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية ومعلوماتية، ولا شك أن كل هذه الموارد تمثل أصولاً ضرورية لنجاح وفعالية المؤسسات، لكن المؤكد اليوم هو أن الموارد البشرية هي أكثر الأصول حساسية وأهمية نظراً لارتباط إدارة باقي الأصول بفعالية أداء هذه الموارد.

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها.

تمهيد :

إن أهمية الموارد البشرية لا جدال فيها، ولا يوجد خلاف حولها، حيث تولي الإدارات الحديثة لهذه الموارد اهتماماً خاصاً وتعتبرها مصدراً أساسياً لنجاح مختلف السياسات والبرامج التي تتبناها، حيث أن نجاح الإدارة يأتي عن طريق نجاح مواردها البشرية، فالقول أن هناك إدارة ناجحة وإدارة أخرى فاشلة إنما يعني أن هناك مدراء ناجحون ومدراء غير ناجحين، إلا أن هذا النجاح مرهون بمدى التوفيق في صياغة وتنفيذ وتقييم الإستراتيجيات السياسات البشرية.

وإذا كانت الموارد البشرية تشكل بلا منازع الثروة الحقيقية والدائمة نسبياً للمؤسسات، فإن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بمدخلاتها تشكل بامتياز الخيارات العلمية والتطبيقية المتاحة أمام المؤسسات، وعليه نهدف من خلال هذا الفصل إلى توضيح المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية حيث نتطرق في البداية إلى ماهية ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ثم نتناول بالدراسة المكونات والدلالات الإستراتيجية للموارد البشرية، و في الأخير نستعرض أهم الأبعاد الإستراتيجية لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية و متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد أصبحت الموارد البشرية إحدى أهم عوامل تنافسية و نجاعة المؤسسات الاقتصادية المعاصرة، الأمر الذي دفع الإدارة الحديثة إلى النظر إليها من خلال البعد الإستراتيجي، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات إلى منتجات قابلة للتداول في الأسواق المستهدفة، وهذا الأمر يقتضي أن تكون تلك الموارد أكثر مهارة و كفاءة و معرفة حتى تتجاوب مع كل متطلبات الحياة الجديدة في بيئة الأعمال. إن المنطق الأساسي للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتمثل في ضرورة إعطاء المورد البشري المكانة اللائقة و الدور المناسب الذي يسمح باستثمار كل قدراته وطاقاته، وذلك من خلال اعتباره شريكاً لا أجنبياً، يساهم بما يتوفر عليه من مهارات و إمكانيات معرفية و فنية و إدارية في إعداد و تنفيذ سياسات و برامج المؤسسة، و بالتالي المشاركة في صنع مستقبلها.

المطلب الأول: مفهوم و أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات و المستويات و التخصصات الدعامية الحقيقية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها، فالعاملين هم الأداة الحقيقية للتنمية و المصدر الأساسي للتطوير داخل المؤسسة و اعتماداً عليه تتحدد كفاءة باقي الموارد⁽¹⁾. إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن الدائم بين أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها، وذلك من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة و العائد، و أن فهم مدلول الموارد البشرية و تحديد أهميتها ضمن موارد المؤسسة يوفر المجال لتحديد مدى الحاجة إلى تطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في جذب و تنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب و الخيال اللازمين للمؤسسات لكي تتنافس في بيئة متغيرة، معقدة و متصارعة، و هذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال⁽²⁾، مما يستوجب إدارتها بمنظور إستراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المؤسسة و أهداف العاملين بها.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

هناك مجموعة من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى، ومنها نذكر:

1 - علي السلمي "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" مرجع سبق ذكره ص41.

2 - عبد الحكيم أحمد الخزامي "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب و التطلعات" دار الكتب العلمية للنشر و التوزيع، مصر 2003 ص18.

- « الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية»⁽¹⁾.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل على المدى الطويل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع إستراتيجية المؤسسة العامة وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح إلى تحقيقها في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، والتي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم»⁽²⁾.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، المؤسسة، الأفراد والأنظمة، وهذا كله يتضمن ضرورة المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل»⁽³⁾.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية اتجاه طويل الأجل لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسة، فهي تصف أنسب الاختيارات لكي تدير المؤسسة مواردها البشرية آخذة في الاعتبار النظم، العمليات، الموارد والبيئة المتاحة، فإستراتيجية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من أن تبقى فعالة في إدارة أفرادها في ضوء بيئة العمل المتغيرة، إنها مدخل شامل لتغطية المسائل الجوهرية مثل إدارة التغيير، بناء الجدارة، تغيير الثقافة... الخ»⁽⁴⁾.

- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمؤسسة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:

- ◀ الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المؤسسة.
- ◀ الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
- ◀ الأهداف الإستراتيجية المطلوب تحقيقها في مجالات تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- ◀ السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.

1 - سملاي يحضيه مرجع سبق ذكره ص83.

2 - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" مرجع سبق ذكره ص71.

3 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2002 ص95.

4 - أشوك شاندا، شلباكويرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002 ص35.

- « الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد البشرية اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- « معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول إلى الإنجازات المحددة»⁽¹⁾.
- «الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تسمح بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج، حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المؤسسات الأخذ بعين الاعتبار رغبات واحتياجات المنشطين للأعمال، الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي، وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة ، حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي»⁽²⁾.
- من التعاريف السابقة وغيرها يتبين لنا ما يلي:
- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وسياسات وبرامج مناسبة تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات التي تتوفر لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة.
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بهذا المعنى تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد وتطبيق البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد، يجب عليها أن تنخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم:
- « أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل إستراتيجي محدد.
- « أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

¹ - [HTTP://www.Ima_syria.com/special course/special course2.htm](http://www.Ima_syria.com/special%20course/special%20course2.htm) 24.03.2005

² - Pierre Louart op cit P.24

« معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة.

« تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.⁽¹⁾

لقد نجحت الكثير من المؤسسات الاقتصادية في تحسين وتطوير أنظمة وبرامج الإنتاج، التسويق وغيرهما، وذلك سعياً منها لتحقيق المزيد من التفوق التنافسي، إلا أن هذه الأنظمة لا تستطيع أن تحقق الفعالية المطلوبة إلا من خلال المورد البشري، وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ستكون هي الملجأ الذي يضمن تحقيق التوافق بين مختلف برامج التنمية والتطوير التي تتحقق داخل المؤسسة.

2- مفاهيم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

يقوم النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها:

1-2- مفهوم التحدي: تركز إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية، والتقدير الصحيح الواقعي لفرص التعامل مع تلك التحديات، ولعل أهم هذه التحديات هي كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، وفي نفس الوقت تحمل تكلفة هذا الهيكل البشري المتميز والاحتفاظ به رغم تناوب فترات الكساد وانخفاض المبيعات وتقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق والتخلص من بعض هؤلاء الأفراد.⁽²⁾

2-2- مفهوم الرؤية الشاملة: تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأشمل لما يجري حولها وتتمكن من صياغة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة والدقة واحتمالات التحقق، مما لو افتقدت تلك الرؤية الشاملة وانحصرت فقط في بعض زوايا أو القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها، وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع المحلي في كثير من دول العالم أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الإلتفاتة إليها.

من جانب آخر يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المؤسسة، والمختصة في التسويق، الإنتاج، وغيرهما، حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية متوافقة وتلك المتطلبات.

¹ - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص91.

² - علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " مرجع سبق ذكره ص78.

2-3- مفهوم دورة الحياة: يركز هذا المفهوم على فكرة النشأة والنمو والتطور ثم الاضمحلال والتدهور في حياة أي سلعة أو مؤسسة أو عملية، والمنطق المستفاد هنا أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية تماثل الكائن الحي وتمر بتلك الدورة، وتختلف فعاليتها من مرحلة لأخرى، الأمر الذي لا يستقيم معه بقاءها دون تطوير أو تغيير، وإنما تقتضي طبيعة كونها كائن حي أن تعتدل وتتطور بحسب متطلبات كل مرحلة.⁽¹⁾

تعمل المؤسسات في مناخ يتميز بالتغيير المستمر، وسواء كانت عوامل التغيير نابعة من داخل المؤسسة أو من خارجها فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية عليها واجب التعامل مع تلك العوامل وأخذها في الاعتبار بصرف النظر عن مرحلة الحياة التي تكون فيها، فهي مطالبة بالتكيف حتى تضمن القدرة على البقاء والاستمرار.

إن المنطق الأساسي في إدارة التغيير هو دفع العاملين إلى تبني أنماط سلوكية جديدة متناسبة مع الحالة الناتجة عن التكيف مع المحيط الخارجي، وبهذا تصبح تنمية وتطوير إستراتيجية الموارد البشرية ضرورة ملحة.⁽²⁾

2-4- مفهوم المحركات: يوضح هذا المفهوم أن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها، وتتعدد المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وإن كانت تنصف جميعاً بكونها تعبر عن صفات للإمكانات أو الموارد التي تتاح للمؤسسة، ومن أهم المحركات الإستراتيجية التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد محرك التكلفة، حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية التدريب حيث يرمى اعتبار التكلفة في الأساس، ومن ثم فقد تلجأ الإدارة إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية بدلاً من إنشاء مراكز للتدريب خاصة بالمؤسسة.⁽³⁾

هناك عناصر أخرى يمكن الاعتماد عليها كمحركات إستراتيجية لتحقيق أهداف إدارة الموارد البشرية ومنها نجد محرك السوق والمنافسة، حيث تستهدف الإدارة في اتخاذ قراراتها المتعلقة بمسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين والتحفيز بمحركات الوقت التي تعبر على أثر قوى السوق (العرض والطلب) في تحديد وضع التوازن الذي يضمن للمؤسسة الاحتفاظ وتنمية مواردها البشرية في حدود القواعد والمتطلبات التي تتناسب مع ما هو متداول في سوق العمل.

1 - علي السلمي مرجع سبق ذكره ص79.

2 - بوفلحة عيات مرجع سبق ذكره ص153.

3 - علي السلمي مرجع سبق ذكره ص80.

تلعب المحركات النابعة من المنافسة دوراً مهماً في توجيه إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، إذ أن

التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات سواء المحلية أو العالمية، وبالتالي تبني برامج وخطط تكوين وتنمية الموارد البشرية والاحتفاظ بها وحمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات التنافسية.⁽¹⁾

ثانياً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أصبح اصطلاح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية شائعاً في الكتابات الإدارية في السنوات الأخيرة، وبصفة عامة فإن الهدف من تبني هذا المدخل إنما ينطوي على رغبة المؤسسات في الاستغلال الفعال لهذه الموارد لتحقيق المتطلبات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1- مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تسمح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالتعامل مع العنصر البشري كمورد إستراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، وعلى المؤسسة إدماج هذا العامل في جميع مشاريعها، كما يجب أن تهتم هذه الأخيرة بتطوير كفاءات عمالها وتكوينهم وأخذهم بعين الاعتبار عند اختيار إستراتيجياتها.⁽²⁾

1-1- المشاركة في إعداد وتنفيذ إستراتيجية التغيير: تزداد أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في

المؤسسات الاقتصادية كنتيجة لازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المؤسسة، فالمؤسسات بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية، وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المؤسسة المالية والمادية.

إن وفرة الكفاءات البشرية وصيانتها بما تحققه المؤسسة من نشاط إستراتيجي في تعاملها معها سيجب لها قدرة فائقة على استخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة، واستغلال الكم الهائل من المعلومات المتاحة، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل تجد صعوبة في تشغيلها وتحليلها، وتوظيفها بسبب سرعة تغير البيئة التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب تسيرها وإدارتها بعناية، وأن تكون جزءاً أساسياً ومتكاملاً مع عناصر الإدارة الإستراتيجية.⁽³⁾

إن التغيرات والمشاكل التي أصبحت تميز بيئة الأعمال أدت إلى بروز بيئة تتميز بحالة عدم التأكد، وانخفاض القدرة على التنبؤ، لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل أثر عدم التأكد البيئي.

¹ HTTP://www.Ima_syria.com/special course/special course2.htm 24.03.2005

² - حمداوي وسيلة ، مرجع سبق ذكره ص31.

³ - سمالي يحييه ، مرجع سبق ذكره ص88.

إن حقل الموارد البشرية دائم التغير والتوسع، وعلى مديري الموارد البشرية أن يكونوا قادرين ليس فقط على إدارة التغيير ولكن أيضاً توقع حدوثه، فمن المهم أن تتناغم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إيقاع البيئة، وتبحث عن الفرص وعن المشكلات التي يمكن أن يكون لها جذور في هذا المجال.⁽¹⁾ لكي تكون إستراتيجية الموارد البشرية حيوية ومتفاعلة مع البيئة يجب أن تنفصل عن واقع ومشكلات المؤسسة، حيث يجب أن تنطلق من كل جزئيات البيئة الداخلية وأن تظهر النتائج الواضحة للفعالية التنظيمية.

1-2- الفحص البيئي والاستخبارات التنافسية: يعتبر الفحص البيئي مطلباً أساسياً للتخطيط

الإستراتيجي، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحمل جزء من المسؤولية في تحقيقه، حيث تتركز الجهود المبذولة على معرفة الاتجاهات المتوقعة في المستقبل للمتغيرات التالية: الخصائص السكانية، المهارات التقنية والفنية، الظروف الاجتماعية، الاقتصادية والتشريعية... الخ.

يمكن لوظيفة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تقوم بإسهامات إضافية من خلال قيامها بالاستخبارات التنافسية والتي تزيد من فنية وظيفة إدارة الموارد البشرية كمصدر هام للمعلومات، ومن ذلك التعرف على نوعية الأفراد الذين يسعون للحراك داخل المؤسسات المنافسة وكذلك نوعية المهارات التي يحاول المنافسون استقطابها.⁽²⁾

إن معرفة المؤسسة لبعض المعلومات التي تتوفر لدى منافسها قد يشكل منطلقاً للتجاوب مع التهديدات التي يحتمل أن يشكّلها هؤلاء المنافسين وبغض النظر عن شكل الارتباط بين الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، فإن التنبؤ بنوعية الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة لدعم إستراتيجيتها يشكل أحد أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية.

1-3- تنفيذ قرارات إعادة تخصيص الموارد: تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بدور أساسي في

تقييم جدوى تطبيق الإستراتيجية، ثم تقديم نتائج هذا التقييم كأحد المدخلات لعملية تكوين الإستراتيجية، ولأن جوهر الإستراتيجية ينصب على تخصيص الموارد بحيث تستطيع المؤسسة تحقيق وكسب ميزات تنافسية، فإن بعض الوحدات والأقسام أو خطوط الإنتاج التي تساهم في تحقيق هذه الميزة التنافسية قد تحرم من هذه الموارد، مما قد يعرض الأفراد العاملين بها إلى الإحباط وتراجع معنوياتهم، وهنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في تخفيف حدة هذا الشعور، والعمل على تدنيه مظاهر التذمر والغضب لدى هؤلاء الأفراد. في أغلب الأحيان تكون المجالات التي لم تتلقى حصتها من الموارد ذات أهمية ومؤثرة في نشاط المؤسسة على الأقل في الأجل القصير، وعندما تحرم هذه المجالات من الموارد رغم أنها تشكل أحد المجالات

1 - أشوك شاندا، شلياكوبرا، مرجع سبق ذكره ص35.

2 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص171.

التي تتميز بالنجومية، فإن الأسلوب الذي يعامل به الأفراد في هذه الحالة يمثل عاملاً حرجاً في نجاح تنفيذ الإستراتيجية.

1-4- كفاءة استغلال الموارد المتاحة: إن تعامل المؤسسات الاقتصادية مع مواردها البشرية على أساس

أما استثمارات يمكنها من التحكم في بقية الموارد، فالعنصر البشري بما يتوفر عليه من قدرات وكفاءات يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

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

حتى يتمكن المورد البشري من بلوغ هذه المهمة يجب أن توفر المؤسسة كل الوسائل والآليات التي تسمح باستقطاب واختيار الموارد البشرية المناسبة ثم تنميتها وتقييمها ومكافأتهما بشكل جيد، ذلك أن تجاهل المؤسسة للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية قد يؤدي إلى تبديد وضياح كثير من الموارد مما يعني عجز المؤسسة على ضمان البقاء و الاستقرار.⁽¹⁾

إن القرارات الإستراتيجية التي تتخذها الإدارة العليا والتي تتعلق بتنفيذ الخطط الإستراتيجية، تستدعي تحديد نوعية وعدد الأشخاص المكلفين بتنفيذها، وهذه الخطوة من صلاحيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والتي يقع على عاتقها تلبية حاجات مدراء العمليات، عن طريق تزويدهم بالموارد البشرية اللازمة، وبمقدار ما تكون القرارات ملحة التنفيذ، وواسعة الأهداف، بمقدار ما تكون الحاجة ماسة إلى مشاركة وتبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها، ومنها على سبيل المثال، القرارات المتعلقة بدخول أسواق جديدة، أو اكتشاف ووضع منتجات أو أصناف جديدة في الأسواق، أو القرارات المرتبطة بتزويد المؤسسة بآلات ومعدات جديدة الصنع، مما يستدعي مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد التدريب والتكوين المناسبين بما يضمن حسن استعمالهم لها.⁽²⁾

1-5- المساهمة في مواجهة التحديات: تواجه المؤسسات عدداً من التحديات في كل من بيئة العمل

الداخلية والخارجية مما يزيد من حاجتها للاتجاه إلى المدخل الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية، حيث تعد الموارد البشرية نفسها من أهم التحديات والعوائق الداخلية والتي قد تقف حائلاً أمام نمو المؤسسة لمقابلة التغيرات البيئية خاصة التكنولوجية والمعلوماتية، ويرجع السبب في هذا إلى التغير في اتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل متمثلة في:

« انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والحوافز والمزايا الممنوحة لهم.

1 - مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره ص13.

2 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص47.

- ◀ شعور الأفراد بانخفاض مقدار المعلومات المتاحة واللازمة لأداء أعمالهم.
- ◀ انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي والناتج عن النقص والعجز في بعض مهاراتهم المطلوبة للعمل نتيجة للتطور التكنولوجي السريع.⁽¹⁾
- ◀ انخفاض ولاء الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها.
- ◀ شعور الأفراد بعدم الموضوعية والوضوح في طرق تقييم أدائهم.
- ◀ اختلاف ماهية وطبيعة الحاجات التي يتوقع الأفراد إشباعها من العمل.
- ◀ مطالبة الأفراد بمزيد من المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملهم، ومزيد من الديمقراطية في العمل.

◀ إحساس الأفراد بعجز الإدارة في التكفل بمشاكلهم وهذا العجز يأخذ مظاهر متعددة، منها العجز المعنوي، العجز المادي والعجز في الكفاءة.⁽²⁾

أما بالنسبة للتحديات التي تواجه المؤسسة في بيئة العمل الخارجية فإنها تؤدي إلى وجود قوى متناقضة ومتعارضة يجب على المؤسسة تحقيق الاتساق والتوافق فيما بينها، وذلك من خلال توظيف كل طاقاتها البشرية ذات القدرة على الإبداع والابتكار والتكيف لتحقيق المعيشة البناءة والتفاعل الإيجابي مع هذه التحديات والظروف البيئية المتغيرة.

2 - موقع إستراتيجية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة:

تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأخرى كالإنتاج، التسويق، والمالية... إلخ، والتي يشكل مجموعها إستراتيجية المؤسسة، ومن هذا المنطلق نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات الأخرى، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافق الاتجاه السابق مع مفهوم التكامل الإستراتيجي الذي يؤكد على أن إستراتيجية المؤسسة تتوافق وتتطابق مع رسالتها، واستراتيجيات الهيكل التنظيمي تتطابق هي الأخرى مع إستراتيجية المؤسسة لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية كنتيجة تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف والتفاعل معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار.⁽³⁾

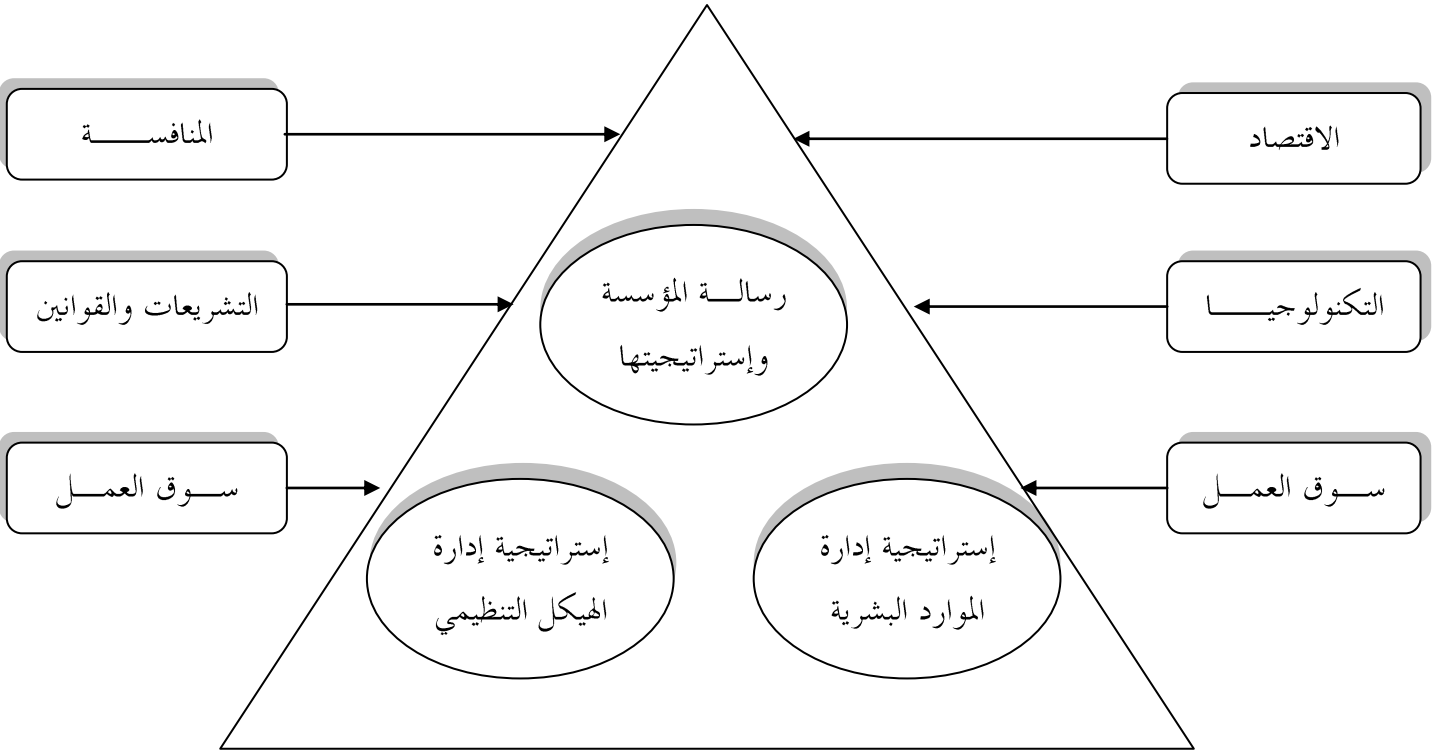
يوضح الشكل رقم (1.2) تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

¹ - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ص96.

² - Gean Pierre Citeau op cit P.53

³ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره ص72.

الشكل رقم (1.2): التكامل الإستراتيجي



المصدر: عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع 2005 ص73.

من خلال الشكل يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتكامل ويتطابق مع:

- ◀ متطلبات رسالة وإستراتيجية المؤسسة.

- ◀ متطلبات إستراتيجية الوظائف واحتياجاتها من الكفاءات والمهارات البشرية.

يمكن القول بأن صفة التكامل والتطابق التي وصفت بها إستراتيجية الموارد البشرية لها جانبين هما:

تكامل داخلي: يقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل مكون من وظائف وممارسات متكامل

وتتفاعل مع بعضها من أجل خدمة وإنجاز إستراتيجية المؤسسة، وهيكلها التنظيمي.⁽¹⁾

إن تكامل إستراتيجية الموارد البشرية مع غيرها من الإستراتيجيات يحقق للمؤسسة العديد من المزايا

والمنافع ومنها نذكر:

- ◀ استخدام نتائج التكامل الإستراتيجي كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد المتغيرات الهامة والتكيف

معها بفعالية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

- ◀ زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة ومجالات

الفرص والتحديات وتحديد البرامج والسياسات التنفيذية للتعامل معها.

¹ - عمر وصفي عقيلي ،مرجع سبق ذكره ص73.

◀ زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

◀ خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

◀ زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

◀ زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل... الخ.⁽¹⁾

مما سبق نستنتج أن هناك ضرورة لوجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن نظام إدارة البشرية يؤثر في تصميم الإستراتيجية العامة وفي تطبيقها، ويتأثر في نفس الوقت بالتوجهات والمتطلبات الإستراتيجية التي تقتضيها رسالة المؤسسة وأهدافها إستراتيجية، فالتفاعل مستمر من الكل إلى الجزء، ومن الجزء إلى الكل... الخ.⁽²⁾

إن تحقيق التكامل الداخلي يقتضي قيام إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

◀ رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار "العنصر البشري شريك في العمل" الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية، وإشراكها في اتخاذ القرارات لخلق الانتماء والولاء لديها، ومساعدة المديرين على تطبيق هذه السياسة.

◀ مساعدة الإدارة في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية والعمل على توفيرها في الوقت المطلوب وبالنوعيات والمواصفات المتميزة.

◀ مساعدة المديرين في تصميم نظام لتقييم الأداء ومشاركتهم في تحقيق قياس الرضا الوظيفي لدى الأفراد الذين يقعون تحت مسؤوليتهم.

◀ مساعدة المديرين في تصميم برامج التوجيه، التحفيز والتدريب للموارد البشرية.

◀ توعية المديرين والرؤساء بأهمية العنصر البشري في العمل، وكيف أن تكلفة الإنتاج وجودته ورضا العملاء وسمعة المؤسسة مرتبط بكفاءة رضا مرؤوسيه.

تكامل خارجي : يقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة والهيكل التنظيمي في مواجهة تحديات البيئة الخارجية، فإستراتيجية الموارد البشرية نظام فرعي ضمن نظام كلي أكبر هو إستراتيجية المؤسسة، التي تشتمل على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية والتي تتكامل جميعها لتحقيق أهداف ورسالة المؤسسة، ولقد أطلق على هذا النوع من التكامل مصطلح التطابق الإستراتيجي.⁽³⁾

¹ - راوية حسن "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص 346.

² - بتروق علال "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر دفعة 2005-2006 ص 66.

³ - عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره ص 74.

تتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية ضمن إستراتيجيتها العامة على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها:

- ◀ الموارد البشرية عنصراً متكاملماً من عناصر العمل الأخرى.
 - ◀ الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.
 - ◀ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساساً من حاجة العمل الفعلية.
 - ◀ أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلاً من معاملتها كأنشطة مستقلة،
- ويساعد التخطيط للموارد البشرية في تحقيق هدف المؤسسة في تبني هذا الاتجاه الإستراتيجي.

يستدعي البعد الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية تحقيق مستوى جديد من التكامل والتعاون بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وباقي الأنشطة داخل التنظيم، وهذا يقتضي من مدير إدارة الموارد البشرية أن يكون شريكاً كاملاً لمدير العمليات وغيره من المدراء في وضع الخطط والإستراتيجيات القادرة على مساعدة المؤسسة على مواجهة تحديات بيئة أعمالها، وفي هذا السياق يطلب من المؤسسات أن تخلق إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية، ذات صلة وثيقة بإستراتيجيتين معروفتين هما إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية التغيير، لأن وجود الإستراتيجيات الثلاثة يعزز من دور وفعالية المؤسسات بما يضمن تحقيق أهدافهم.

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورها الفعال في تحقيق التكامل المطلوب، يجب أولاً تحقيق متطلبات نجاح إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في الخطوتين التاليتين:

◀ تحديد مشاكل الأفراد.

◀ وضع وتطوير الخطط لحل هذه المشاكل.

فالخطوة الأولى تستدعي من مدراء الموارد البشرية أن يتهيئوا عدة وعدداً لهدم الفجوات الحاصلة بين سلوك وإمكانيات الأفراد الحالية، وبين تلك القدرات التي يمكن أن تطلبها المؤسسات مستقبلاً، ومن بين الأسئلة التي تواجه هؤلاء المدراء نجد:

◀ هل يرى الأفراد مهنتهم تلتقي مع توجهات إستراتيجية العمل المطروحة من قبل المؤسسة؟

◀ هل أن مهاراتهم أو قدراتهم تدعم وتفي بحاجات المؤسسة العملية منها والتقنية؟

أما الخطوة الثانية فتقتضي بوضع الأسس الكفيلة بالإطاحة بالفجوات المذكورة أعلاه، وهذا يستلزم

حرص المؤسسات على امتلاك إخلاص الأفراد وعاطفتهم، ووضع الإستراتيجية الخاصة بهم، والتي تشدد على أن يعطى الأفراد نفس القيمة والعناية التي تعطيها المؤسسات لمواردها الأخرى.⁽¹⁾

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص48.

المطلب الثاني: متطلبات وأنماط الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في إطار المدخل الإستراتيجي جزءاً هاماً في عملية الإدارة

الإستراتيجية، وهو ما تدركه كل المؤسسات الناجحة مما يعني ضرورة قيام مديري إدارة الموارد البشرية بتوفير كل عوامل النجاح، واتخاذ كل التدابير والإجراءات التي من شأنها توفير الجو المناسب للأفراد العاملين بالمؤسسة للتعبير على قدراتهم ومواهبهم الخلاقية، وبذل كل الجهود التي تسمح ببلوغ الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: المتطلبات الأساسية للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يتطلب تطبيق المفهوم الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط والتكامل بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية ومن أهم هذه المتطلبات:

1- متطلبات تنظيمية وسلوكية:

1-1- متطلبات تنظيمية: نعني بالمتطلبات التنظيمية تلك القواعد والمبادئ التي تحكم وتوجه سياسة

توزيع المهام والمسؤوليات داخل النظام، وتضبط تدفق المعلومات بين مختلف الأقسام والإدارات الفرعية لإدارة الموارد البشرية.

إن حرص إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه الإستراتيجي على تحقيق الفعالية المطلوبة والانسجام المرغوب مع مختلف الإستراتيجيات الوظيفية، يقتضي إعداد هيكلية تنظيمية تستجيب للمتطلبات البيئية الداخلية والخارجية، وذلك حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق المزايا التنافسية عن طريق ما تحققه مواردها البشرية من أفعال وأنشطة.

إن تحقيق إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية للأهداف الإستراتيجية يمر عن طريق تصميم السياسات والبرامج التي تدار بواسطتها كل أنشطة الموارد البشرية بشكل يحقق المرونة الكافية لبروز كل أسباب وعوامل تنمية القدرات الفردية والجماعية، وهذا يعني قيام الإدارة بتوفير مجالات للتدخل للملاءمة الفراغ الذي قد يحصل بين الكفاية أو الفعالية التي تطلبها المؤسسات من الأفراد، وبين الفوضى التي قد يتخبط فيها هؤلاء الأفراد نتيجة لسلوكيات قد تفرض عليهم ، أو نتيجة عدم رضا الأفراد عن قرارات واستراتيجيات لا مصلحة لهم فيها، وبمقدار ما يكبر هذا الفراغ، بمقدار ما تعظم أسباب الصراعات والتي تخلق نفوذاً لدى بعض الأفراد، وضعفاً لدى البعض الآخر.⁽¹⁾

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص49.

تقتضي الفلسفة التنظيمية الحديثة توجيه ردود أفعال الأفراد بالشكل الذي ينسجم مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، حيث يمكن أن تكون هذه الأخيرة سبباً جوهرياً لتحقيق التفاهم والتجانس بين الأفراد العاملين في المؤسسة، حيث تصبح الثقافة التنظيمية كعادات جارية مقبولة من الجميع⁽¹⁾. من مظاهر التأثير بثقافة المؤسسة انجذاب الأفراد للاندماج في مجموعات عمل تشكل فرق متخصصة يكون فيها العمل جماعي والمسؤولية جماعية.

1-2- متطلبات سلوكية: تقتضي الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية العمل على تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولائهم وانتماءهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانات الخاصة بتنمية وتدريب الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمنح والمزايا.⁽²⁾

لابد أن تغذى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لدى العاملين بالمؤسسة الشعور بالانتماء والرعاية والاهتمام وتشجع على توفير المناخ الذي يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يعبر على نفسه ومواهبه، وأن توفر فرص تنمية المواهب الفذة، وهذا يعني أنه يجب أن تنشأ المؤسسة البيئة الداخلية التي تعطي للعاملين الشعور بالثقة والأمان.

2- المتطلبات الإدارية:

تتطلب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إطار البعد الإداري إحداث بعض التغييرات في مضمون أدائها لمختلف أنشطتها ومن ذلك نذكر:

« تغيير دور ومسؤولية ووظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث نزيد مستوى إشراكها في العملية

الإستراتيجية (تصميم وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل) ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها.

« تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توفيرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهارتهم التخصصية لتشمل المهارات التسويقية، الإنتاجية، التمويلية، وهذا لزيادة قدرة هؤلاء المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية، و الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

« تغيير وتطوير أساليب ووسائل إدارة الموارد البشرية لتشتمل مفاهيم جديدة وهي:

¹ - حمداوي وسليمة، مرجع سبق ذكره ص45.

² - راوية حسن "إدارة الموارد البشرية"، مرجع سبق ذكره ص348.

2-1- مفهوم دور حياة المنتج : وفقاً لهذا المفهوم يمر تطور الفرد في المؤسسة بأربعة مراحل وهي: المرحلة التأهيلية وهي المرحلة التي تتزامن مع التحاق العناصر البشرية بالمؤسسة وبداية استيعابهم للمهارات الفنية والثقافة التنظيمية، ثم مرحلة النمو والتي يكون الفرد فيها قد اكتسب المهارات الملائمة للتعبير على طاقاته وقدراته وبالتالي المساهمة في تفعيل الأنشطة التي يمارسها، أما مرحلة النضج فهي تلك المرحلة التي يبلغ فيها عطاء الفرد أوجه، بحيث يستمر أداء العامل للنشاط عند مستوى معين من الأداء، أما المرحلة الأخيرة فتسمى مرحلة الانحدار وفيها يتراجع أداء العامل ويتدهور إما لأسباب تنظيمية أو لأسباب بيئية أو لأسباب ذاتية.

يسهل تصنيف الأفراد وفق هذه المراحل الأربعة من إمكانية تطبيق المؤسسة لاستراتيجيات مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة.⁽¹⁾

2-2- مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية : يقوم هذا المفهوم على أساس عرض الأنواع المختلفة من الموارد البشرية في شكل مصفوفي كأداة للتحليل الإستراتيجي.

تهدف المؤسسة إلى محاولة تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد، ومن ضمن الخصائص المتميزة التي تهدف المؤسسة إلى تجميعها في توليفة أصولها البشرية نجد:

- ◀ مستوى عال من الأداء وفقاً لأهداف المؤسسة.
- ◀ احتمال عال للبقاء في المؤسسة ومدة خدمة طويلة.
- ◀ مستوى عال ومتنوع من المهارات والقدرات.
- ◀ احتمال عال للنمو على المستوى الفردي.

تشبه المصفوفة المستخدمة في تصنيف الموارد البشرية مصفوفة مجموعة بوسطن الاستشارية (B.C.G) فيما عدا اختلاف بعدي المصفوفة، حيث يعكس البعد الأول الأداء الفعلي للأفراد مقارنة بالأهداف المحددة للعمل، ويتفق هذا البعد مع تطبيق المؤسسات لمبدأ الإدارة بالأهداف، حيث تحدد الأهداف أولاً، ثم يقيم الأداء وفقاً لمدى تحقيق هذه الأهداف، أما البعد الثاني فيعكس الأداء المحتمل للفرد بما قد يحصل عليه من تدريب يزيد من قدراته ومهاراته في المستقبل.⁽²⁾

ينشأ البعدين السابقين مصفوفة بأربعة خلايا هي تلك الموضحة في الشكل رقم (2-2)

¹ - راوية حسن "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص350.

² - راوية حسن "مدخل استراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص100.

الشكل رقم (2-2): محفظة الموارد البشرية

الاداء الفعلي	الاداء المحتمل	
	منخفض	عال
منخفض	المجموعة الأولى	المجموعة الثالثة
عال	المجموعة الثانية	المجموعة الرابعة

المصدر: راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2003 ص102.

على أساس المصفوفة السابقة تقسم الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة إلى أربعة مجموعات وفقاً للاختلاف في خصائص أداء الأفراد الفعلي والمحمّل وتمثل في:

◀ أفراد ينتمون إلى المجموعة الأولى : هم هؤلاء الأفراد الذين مردوديته م الإنتاجية حدية جداً (ضعيفة) فهم أفراد غير مؤهلين أو أنهم يفتقدون إلى الرغبة في العمل أو القدرة على تحقيقه، مما يعني أن أداءهم الفعلي ضعيف واحتمال نمو هذا الأداء في المستقبل منخفض، وهذا النوع من الأفراد يجب على المؤسسة التخلص منه لأنه يشكل عبء وتكلفة عليها.

◀ أفراد المجموعة الثانية : هم هؤلاء الأفراد الذين أداءهم الحالي متميز، فهم يحققون مستوى عال من الإنتاجية والمردودتي لكن فرص نمو أدائهم في المستقبل ضعيفة إما نتيجة لعوامل تقنية أو فنية، ذلك أنهم لا يملكون القدرة على التجاوب مع التغيرات والتطورات الحاصلة في الميدان التكنولوجي، أو بسبب تقدم سنهم وبالتالي أصبحوا أقل قدرة على العمل، وهذا النوع من الموارد تحتفظ به المؤسسة ما دام يحقق قيم مضافة، ولكن يكون لديها الاستعداد الدائم لإحلال بدائل لها متى تراجعت مردوديتهم.

◀ أفراد المجموعة الثالثة : تتميز هذه المجموعة بمستوى أداء فعلي ضعيف لكنهم يتوفرون على كل المؤشرات التي تدل على احتمال نمو أداءهم في المستقبل ليصبحوا متميزين، وهذا النوع من الموارد يستحق من المؤسسة العناية والاهتمام وذلك باستخدام برامج التدريب والتنمية والتطوير المناسبة لتحفيز أفراد هذه المجموعة على إبراز إمكاناتهم وقدراتهم الكامنة في أقرب فترة زمنية ممكنة.

◀ أفراد المجموعة الرابعة : يظهر أفراد هذه المجموعة ضمن موارد المؤسسة في صورة النجوم، فهم متميزون نظراً لارتفاع مستوى أدائهم الحالي وفي نفس الوقت لديهم كل المؤهلات التي تسمح لهم بتنمية هذا الأداء في المستقبل، وهذه المجموعة هي مركز اهتمام كل جهود إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، فعلى أساسها تستطيع المؤسسة أن تحقق المكانة التنافسية المناسبة.

تتميز محفظة الموارد البشرية باستنادها إلى مفاهيم نظرية الاستثمار البشري، ويفيد تطبيقها في بناء

إستراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال إدراك كل من:

- ◀ أهمية معرفة الإدارة للاختلافات الفردية.
 - ◀ أهمية تخطيط الموارد البشرية بما يتفق مع هذه الاختلافات الفردية.
 - ◀ أهمية تنمية وتراكم معرفة ومهارات وخبرات الموارد البشرية في تفسير نمو الإنتاجية الاقتصادي والمالية.
 - ◀ أهمية تفهم المؤسسة لسلوكيات الأفراد والعمل على إحداث التغيير المناسب في الأعمال والأنشطة التي يكلف بها الأفراد حتى تتناسب أكثر مع قدراتهم وإمكاناتهم.
 - ◀ اتخاذ الإجراءات التصحيحية للمهام والأنشطة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية مثل أنشطة الاختيار والترقية، أنشطة تقييم الأداء والحوافز، برامج التدريب والتنمية... الخ.⁽¹⁾
- ثانياً: أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية:

تنعكس صورة المؤسسة وقدرتها التنافسية على أداء إدارة الموارد البشرية حيث تأثر التنافسية على أداء إدارة الموارد البشرية، وعليه تتأثر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمستوى نمو وتطور أعمال المؤسسة، ومدى قدرتها على التأثير في بيئة أعمالها، حيث نستطيع أن نستعين بنماذج مختلفة لتصنيف إستراتيجيات الموارد البشرية ومنها نذكر:

1- اعتماداً على مصفوفة العمليات البشرية ونمو قطاع الأعمال:

تعد مصفوفة العمليات البشرية ونمو الأعمال مؤشراً عن وضع عمليات الموارد البشرية الحالي في مقابل نمو الأعمال بالمؤسسة، حيث بناءً على مواصفات المؤسسة ومدى نمو الأعمال ومدى مساندة ومساهمة وظائف إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية إلى أربعة فئات وهي المؤسسة الحارسة، المؤسسة المفكرة، المؤسسة المراجعة والمؤسسة المتطلعة.

يتطلب تحديد نوع المؤسسة القيام بتحليل مدى نمو الأعمال بالمؤسسة ثم تحديد مواصفات العملية البشرية، وبعد ذلك القيام بمطابقة ذلك الوصف مع المصفوفة التي يعرضها الشكل رقم (3.2)

الشكل رقم (3.2): مصفوفة نمو الأعمال – الموارد البشرية

معدل تنمية الموارد البشرية

قوي

ضعيف

المؤسسة المراجعة (المدققة)	المؤسسة الحارسة	معدل الأعمال
المؤسسة المتطلعة	المؤسسة المفكرة	

المصدر: أشوك شاندا، شلبي كوبرا مرجع سبق ذكره، ص103.

¹ - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص103.

1-1- المؤسسة الحارسة: تتسم المؤسسة الحارسة بالأفق الضيق فيما يتعلق بالأوجه الإنسانية وأيضاً بضعف وانخفاض معدل نمو الأعمال، حيث تعمل دائماً على حماية وضعها الحالي ولا تفكر في المستقبل. من خصائص هذا النوع من المؤسسات أنها تتكون من بنية وظيفية وخط إنتاج ثابت وكثافة في رأس المال، وتكنولوجيا كثيفة العمل، وتعد إستراتيجية بناء الموارد البشرية نمطياً أفضل إستراتيجيات الموارد البشرية، فهي تقوم بالتعيينات الجديدة بمعدل يفوق المعدل الطبيعي للتوظيف، ولديها دافعية كبيرة للتخلص من العمالة غير المرغوب فيها، وبشكل عام لا تهتم المؤسسة الحارسة بتنمية الموارد البشرية ولا تنظر إليها على أنها أصول يجب استثمارها.⁽¹⁾

1-2- المؤسسة المفكرة: تتصف المؤسسة المفكرة بالبحث المستمر وراء المنتج الجديد وفرص السوق التي لها تجاوب مع اتجاهات البيئة الجديدة، حيث تتبنى التنوع في خطوط الإنتاج وتعدد التكنولوجيا، وهي كثيرة التفكير في المستقبل (البحث عن فرص نمو الأعمال) وتركز كثير على النتائج النهائية وبنسبة أقل على تنمية الموارد البشرية، لذلك فهي تفضل إستراتيجية الحصول على مواردها البشرية من سوق العمل خاصة ذات الكفاءات المتميزة، مما يتطلب منها استخدام إستراتيجية استقطاب واختيار معقدة على جميع المستويات.

1-3- المؤسسة المراجعة أو (المدققة): تعمل هذه المؤسسة في مختلف أنواع العمليات ومجالات السوق، سواء كان ذلك السوق ثابتاً أو متغيراً، وتراجع باستمرار عمليات الموارد البشرية داخل المؤسسة، ويأشر المراجعون مجموعة متعددة من السلوكيات نتيجة لتنوع متطلبات السوق، ولذا تتسم المؤسسات في هذا النوع بخط إنتاج محدود وتكنولوجيا معتدلة التكاليف، ومزيج من الهياكل التنظيمية، وتكون النتائج النهائية لعمليات الموارد البشرية أقل كفاءة وفعالية.

تعتبر إستراتيجية تخصيص الأدوار للموارد البشرية أفضل الإستراتيجيات التي تعتمدها هذه المؤسسات وهي بذلك تعمل على الموازنة بين إستراتيجيات الاستقطاب والاختيار وإستراتيجية التنمية والتطوير، حيث تركز على هذه الأخيرة خاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال التي تعتبرها أساسية داخل المؤسسة ومنها أنشطة البحث والتطوير.

1-4- المؤسسة المتطلعة: تتسم المؤسسة المتطلعة بمعدل نمو مرتفع وتركيز كبير على عمليات الموارد البشرية، حيث تحاول أن توازن دائماً بين متطلبات التنمية والتطوير البشري ومتطلبات نمو الأعمال، حيث تعمل دائماً على حماية وضعها الحالي ولا تفكر في المستقبل.⁽²⁾

تركز المؤسسة المتطلعة كثيراً على الإنتاجية البشرية وترسيخ القيم المضافة الناتجة على برامج التدريب والتنمية البشرية، وهذا يعني التعامل مع العنصر البشري على أنه أصل استثماري يجب الاعتناء به.

¹ - أشوك شاندا، شلباكوبرا، مرجع سبق ذكره ص102.

² - نفس المرجع السابق ص104.

يمكن القيام ببعض السياسات التي تسمح للمؤسسات التي توجد في وضع المؤسسات الحارسة لتنتقل إلى وضعيات أفضل، حيث نميز بين وسيلتين أساسيتين: الأولى تعتمد على تحسين الإنتاجية والثانية تعتمد على ترسيخ القيم المضافة لدى العنصر البشري.

تتضمن الوسيلة الأولى تدعيم معدل نمو الأعمال وذلك بتنويع مجالات النشاط وهذا من شأنه أن يسمح لها بالتحول لتصبح مؤسسة مفكرة، أما الوسيلة الثانية فتتضمن التركيز على التنمية البشرية عن طريق تصميم البرامج التدريبية التي تهدف إلى تحسين مستويات المهارة لدى العاملين وهذا من شأنه أن يسمح لها بالتحول لتصبح مؤسسة مراجعة.

2- اعتمادا على التصنيف المهني للمؤسسات:

يمكن فهم كثير من الاختلافات الإستراتيجية للموارد البشرية وذلك من خلال متابعة طبيعة السياسات والبرامج التي تنتهجها المؤسسات الاقتصادية المختلفة والتي تظهر في أشكال متعددة حسب التصنيف المهني الذي قدمه الباحثان جيفري سونفلد وموري بيبار Jeffery Sonnen Feld et Maury Peiper، حيث صنفت المؤسسات إلى: النوادي، فرق كرة القدم، الأكاديميات والحصون. وهذا ما يوضحه الجدول رقم (2-4).

1-2- المؤسسة كنادي (إستراتيجية الدفاع): تتنافس المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف من خلال زيادة فعاليتها في الرقابة على التكاليف، الحفاظ على الجودة وتوفير خدمة للعملاء، حيث تتطلب هذه الإستراتيجيات عمال من ذوي الاهتمام بكمية الناتج، التوجه قصير الأجل، الميل إلى الاستقرار وعدم الرغبة في تحمل المخاطر، ومثل هؤلاء العاملين من المتوقع أن يظهروا سلوكيات وظيفية تحبذ الروتينية والتكرار في أداء نفس المهام والعمل بصفة منفردة.⁽¹⁾

تركز سياسات الأفراد في هذا النوع من المؤسسات على التدريب والتنمية، فالأفراد يستفيدون من برامج تكوين هادفة تسمح لهم بتحقيق أهداف النمو داخل التنظيم من خلال الترقية الداخلية، وبناء على هذا يمكن توقع استمرار الأفراد مع المؤسسة لفترات زمنية طويلة، وهذا يعني انخفاض معدل دوران العمل، وعادة ما تفضل هذه المؤسسات صناعة مواردها البشرية بنفسها، لذلك تركز على التنمية والتطوير.⁽²⁾

لا يتطلب التوظيف عند هذه المؤسسات سوى التركيز على الأفراد الذين تحتاج إليهم المؤسسة لمراكز أو أعمال إعدادية، والاختيار بجد ذاته يهدف إلى استبعاد الأفراد الذين لا طاقة لديهم ولا قدرات لشغل الوظائف الإعدادية، أما التدريب والتطوير فيستدعي من إدارة الموارد البشرية أن تركز على أسس التعلم

¹ - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص116.

² - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص177.

وليس أسس الإبداع، وبمقدار ما يتعلم الأفراد المهارات اللازمة بمقدار ما تستطيع الإدارة تحديد أسس لتقييم الأداء والترقيات وسواها من النشاطات التي تؤثر على عمل الأفراد.⁽¹⁾

من بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد شركات الطيران، البنوك... الخ.

الشكل رقم (2-4): أنماط إستراتيجيات الموارد البشرية اعتماداً على التصنيف المهني للمؤسسات

الخصون	الفرق الكرة
<ul style="list-style-type: none"> ← إستراتيجية الموارد البشرية: التخفيض ← الدخول: استقطاب سلبي ← التنمية: الاحتفاظ بالموهب الأساسية ← الخروج: إستغناءات متكررة 	<ul style="list-style-type: none"> ← إستراتيجية الموارد البشرية: الاستقطاب ← الدخول: استقطاب على مستوى جميع المراحل المهنية ← التنمية: تدريب داخل مجال العمل ← الخروج: معدل دوران العمل عالي، ومسارات وظيفية غير تغير الشركات
<ul style="list-style-type: none"> ← إستراتيجية الموارد البشرية: الاحتفاظ بالموارد ← الدخول: في المرحلة المهنية الأولى ← التنمية: مسارات وظيفية بطيئة ← الخروج: معدل دوران منخفض 	<ul style="list-style-type: none"> ← إستراتيجية الموارد البشرية: التنمية ← الدخول: خلال المرحلة المهنية الأولى ← التنمية: تدريب مكثف خاصة للوظائف المتخصصة، ومسارات وظيفية متطورة ومتسعة ← الخروج: معدل دوران منخفض

مصدر العمالة

خارجي

داخلي

المساهمة الجماعية ← معايير تكليف → المساهمة الفردية

المصدر: راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2003 ص 178.

2-2- المؤسسة كفريق للكرة (إستراتيجية الاندفاع): تركز المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف على الابتكار

والإبداع كأن تركز هذه المؤسسات على تقديم منتجات جديدة، وهي تعطي أهمية للجودة وللعمل الجماعي ولها ميل كبير إلى تحمل المخاطرة، وعليه فإنه من المتوقع من العاملين في هذه المؤسسات أن يظهروا سلوكيات وظيفية تعكس التعاون مع الآخرين، وكذا المبادرة وتحمل المخاطرة والحرص على تطوير الأفكار والمهارات.⁽²⁾

1 - حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره ص 122.

2 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص 117.

في مثل هذا النوع من المؤسسات فإنه غالباً ما تكون عملية إعادة توزيع الأفراد عملية مستمرة، ويتميز الأفراد في هذه المؤسسات بمواهبهم العالية، وبالتزامهم المنخفض للمؤسسة وتكون المنافسة بين المؤسسات قائمة على تحقيق التقدم في استقطاب المواهب، وطبيعي أن تتميز المؤسسات في هذه المجموعة بمعدل دوران عمل مرتفع.

تعتمد المؤسسات كفريق للككرة على سياسة شراء المواهب من سوق العمل وبالتالي فهي لا تركز كثيراً على التدريب والتنمية، أما المسارات الوظيفية فغالباً ما تتضمن تحرك الأفراد بين المؤسسات سعياً لتحقيق مستويات أعلى من الأجور والمركز الوظيفي... الخ.⁽¹⁾

تلجأ هذه المؤسسات إلى الاستخدام السريع للمهارات الخارجية والتوظيف الفوري للكفاءات والخبرات المهنية والإدارية مقابل حوافز ومغريات، أما فيما يخص تقييم الأداء فهو مرتبط ارتباطاً كبيراً بالنتائج المحصلة، وهذا يعني أن التقييم والتعويضات والمكافآت رهن بالنتائج النهائية من خلال مشاركتهم في شتى مجالات الإبداع والتسويق وغيرهما.⁽²⁾

من بين أنواع المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد وكالات الأنباء والإعلان، شركات الأبحاث البيولوجية... الخ.

2-3- المؤسسة كأكاديمية (إستراتيجية التحليل): تركز المؤسسات وفقاً لهذا التصنيف على الجمع بين متطلبات الشكّلين السابقين، فهي تظهر من جهة على أنها تفصل الإبداع ومن جهة أخرى تظهر الرغبة في النمو البطيء على المدى الطويل.

إن هذا النوع من المؤسسات يتطلب تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه المؤسسات بتغيير أنشطة وبرامج إدارة الموارد البشرية بشكل متكرر لتحقيق الاستجابة لمتطلبات السوق، فهي تسعى إلى تنمية أسواق جديدة ثم بعد ذلك تتنافس وفق ذات القواعد التي تستخدمها المؤسسات كنوادي عندما تمر هذه الأسواق بمرحلة النضج.⁽³⁾

في هذه المجموعة ينصب التركيز بصفة أساسية على التنمية والتطوير مع إمكانية شراء بعض المواهب لشغل المراكز العليا وبعض المراكز الحساسة، فهي تفضل صناعة مواردها البشرية وتوفير مسارات وظيفية مكثفة، و من بين المؤسسات التي تدخل ضمن هذا التصنيف نجد شركات السيارات، شركات المنتجات الإلكترونية... الخ.

1 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص178-179.

2 - حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره ص113.

3 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص117.

2-4- المؤسسة كحصن (إستراتيجية الإرتكاس): تتميز المؤسسات في هذا التصنيف بوجودها في أسواق تنافسية بدرجة عالية من الصراع، وبتحكم الظروف البيئية الخارجية في تصرفاتها، لذلك تتميز إدارتها لمواردها البشرية بغياب المضامين الإستراتيجية فهي تظهر كراداة للأفعال⁽¹⁾. من أمثلة هذا النوع من المؤسسات نجد الفنادق، تجارة التجزئة... الخ.

¹ - راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص181-180.

المبحث الثاني: المكونات والدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تزايد في السنوات الأخيرة إدراك المؤسسات الاقتصادية بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية

يعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، إلى جانب مستوى تنوع السياسات والبرامج المتعلقة بالعنصر البشري تبعاً لنوع الإستراتيجيات التنافسية التي تعتمدها المؤسسة.

يتطلب فهم حاجة المؤسسة لتبني المفاهيم الإستراتيجية في إدارة مواردها البشرية التعرض أولاً لعملية تكوين هذه الإستراتيجية، مع توضيح مدى الترابط الذي يمكن أن ينشأ بينها وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، مع إبراز أهم انعكاسات الإستراتيجيات التنافسية على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مكونات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أدت التحولات الدراماتيكية التي شهدتها البيئات المحلية والعالمية التي تنشط في كنفها المؤسسات الاقتصادية خاصة في العشرية الأخيرة من القرن العشرين إلى تنامي التفكير بمسألة وضع إستراتيجيات للموارد البشرية، وذلك حتى تقوم هذه الإدارة بدورها الداعم لإستراتيجية المؤسسة، وأن تكون أداة لتوفير الأمان للمورد البشري الذي أصبح يخشى في ظل هذه التحولات على مستقبله الوظيفي.

إن تكوين إستراتيجية الموارد البشرية يمر بنفس مراحل إعداد الإستراتيجية العامة لكن بخصائص ومتطلبات تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

أولاً: مراحل تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

1 - بناء رؤية الموارد البشرية:

تبدأ عملية تكوين إستراتيجية الموارد البشرية بقيام مديرها بدراسة وتحليل متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، شأنهم في ذلك شأن باقي المديرين، فجميع الإدارات تضع إستراتيجياتها في خدمة تحقيق هذه الرسالة التي تمثل الغاية الكلية بعيدة الأجل، التي يجب تحقيقها من قبل جميع العاملين في المؤسسة، وهذا يعني أن منطلق وقاعدة تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي دراسة متطلبات تحقيق رسالة المؤسسة، التي تلون جميع ممارساتها ونشاطات إدارات المؤسسة بلون ينسجم مع سبل تحقيقها، فهي الضابط العام لجميع الأعمال وعن طريقها يتحقق مبدأ الالتزام لدى الرؤساء والمرؤوسين كونها اللغة المشتركة بين جميع العاملين.⁽¹⁾

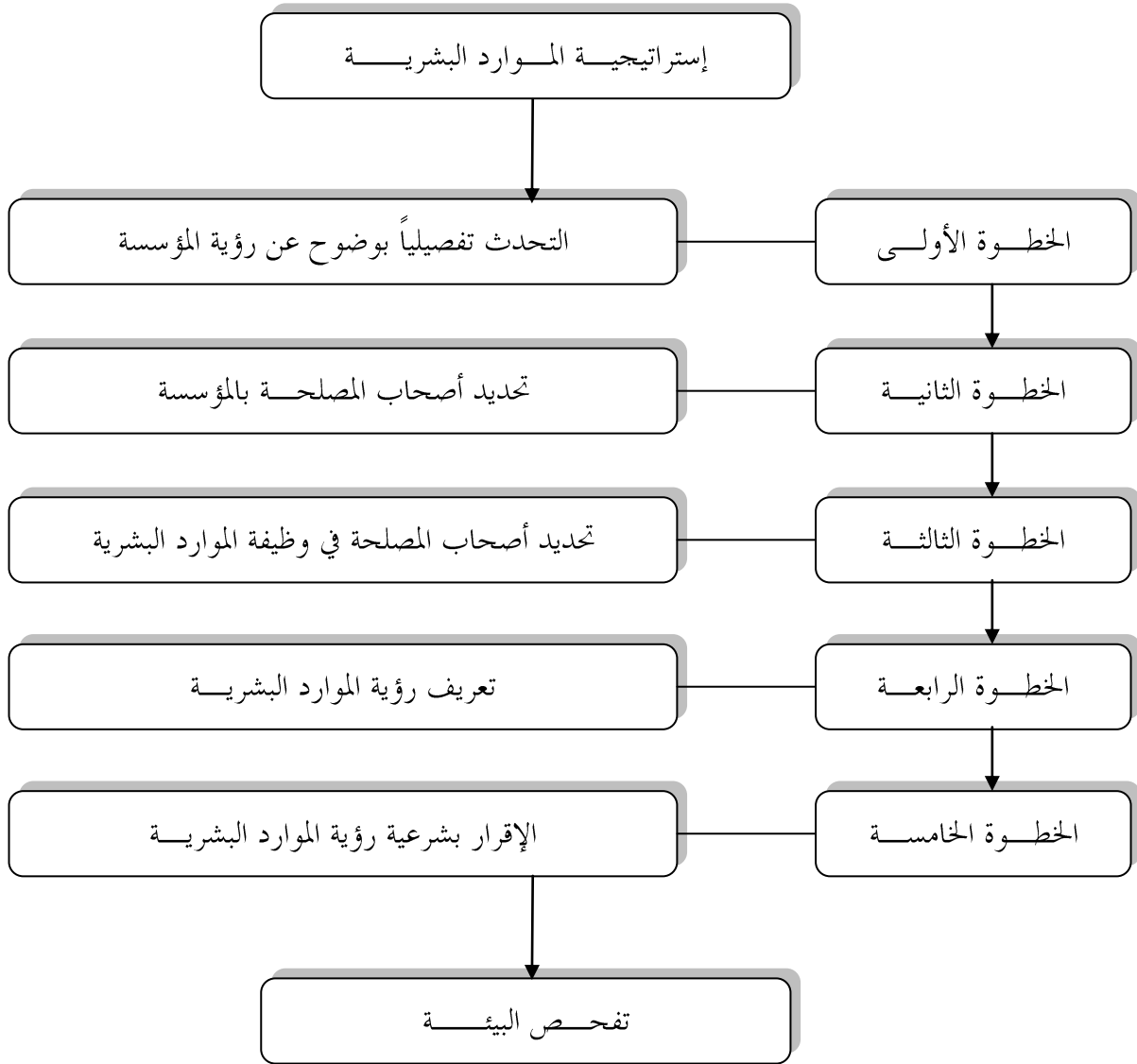
تعكس رسالة المؤسسة رؤيتها للمستقبل حيث تلعب هذه الرؤية دوراً مهماً في كل مراحل دورة حياتها، فهي إشارة مرور توضح الطريق لمن يحتاج أن يفهم ما هي هذه المؤسسة وإلى أين تريد أن تذهب، وعليه

¹ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص83.

تقتبس إدارة الموارد البشرية رؤيتها من رؤية المؤسسة، حيث تحدد نوع الأعمال التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وما لا يجب أن تقوم به، وهي بذلك تحدد أهداف وأغراض وأنشطة الموارد البشرية وطريقة التعامل مع الأفراد في الأجل الطويل، وذلك من أجل بناء كفاءاتهم والتزامهم بما يضمن تدعيم المكانة التنافسية للمؤسسة في مجالات أعمالها.⁽¹⁾

تتكون عملية وضع رؤية الموارد البشرية من خمس خطوات هي تلك الموضحة في الشكل (2-5):

الشكل رقم (5.2): خطوات بناء رؤية الموارد البشرية



المصدر: أشوك شاندا، شلبا كوبرا، "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002 ص70.

إن بناء رؤية الموارد البشرية يقتضي التحدث بشكل صريح وموسع عن رؤية المؤسسة والتي تعكس فلسفتها وتصورها للمستقبل، مع ضرورة تفهم ومراعاة أهداف أصحاب المصالح داخل المؤسسة عامة

¹ - أشوك شاندا، شلبا كوبرا، مرجع سبق ذكره ص63.

وداخل وظيفة الموارد البشرية خاصة، فإدارة الموارد البشرية لا تستطيع بمفردها أن تحدد بيان الرؤية المناسبة، ولكن يجب أن توضح بالمشاركة مع كل أصحاب المصلحة في المؤسسة، ومن ثم فإن الرؤية نموذجياً يجب أن تجمع وتوفق نسبياً بين جميع توقعات أصحاب المصلحة.

بعد صياغة رؤية الموارد البشرية والتأكد من مضايمينها الإستراتيجية، يجب إقرارها لتصبح موجهة لأنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية.

2 - دراسة وتحليل البيئة:

تشكل بيئة الفرد والمؤسسة الأساس في ترابط عمليات الموارد البشرية حيث أن أنشطة الموارد البشرية لأي مؤسسة معقدة ومتنوعة في طبيعتها، وذلك لأن البشر في تغير مستمر وعليه فإن المؤسسات التي تحلل وتشخص بيئة الموارد البشرية بشكل منظم ومستمر أكثر فاعلية من المؤسسات التي لا تقوم بهذه العملية.⁽¹⁾ تتكون دراسة وتحليل البيئة من شقين هما:

1-2- دراسة وتحليل البيئة الخارجية: إن الصفة الأساسية لعناصر البيئة الخارجية هي أنها تقع بدرجات مختلفة خارج نطاق السيطرة والتأثير المباشر لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، بينما تستطيع تلك العناصر التأثير بدرجات مختلفة في توجهات وأساليب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.⁽²⁾

يهدف تحليل البيئة الخارجية إلى معرفة فرص الاستثمار وطبيعتها التي بالإمكان استغلالها، والمخاطر المحتملة التي يتوجب تلافيها،⁽³⁾ ومن بين أهم عوامل البيئة الخارجية التي تؤثر على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية نجد:

« العوامل الاقتصادية: تؤثر العوامل الاقتصادية على نظام الحوافز ونظام الوظائف واتجاهات الأفراد وقيمهم المتعلقة بالعمل... الخ.

« العوامل الاجتماعية: تؤثر هذه العوامل على ثقافة وسلوكيات العاملين وولائهم للمؤسسة... الخ.

« العوامل التكنولوجية: تؤثر هذه العوامل على شكل قنوات الاتصال وطبيعة المهارات والكفاءات المطلوب توفيرها، بالإضافة إلى مستوى التعلم والتكوين الذي يجب إتاحتها للعاملين.

2-2- دراسة وتحليل البيئة الداخلية: إن الصفة الأساسية لعناصر البيئة الداخلية أنها تقع بدرجات مختلفة في نطاق سيطرة الإدارة، أي أن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال فعاليتها المختلفة التأثير في هذه العناصر وتوجيهها.

¹ - أشوك شاندا، شلباكويرا، مرجع سبق ذكره ص81.

² - علي السلمي مرجع سبق ذكره ص83.

³ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص84.

يهدف تحليل البيئة الداخلية إلى تحديد جوانب أو نقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية الحالية لمعرفة مدى قدرتها على تلبية احتياجات المؤسسة المستقبلية، ⁽¹⁾ ومن أهم مجالات التحليل الداخلي التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نجد:

- ◀ تحليل الموارد البشرية متضمناً الهيكل الفعلي لها من حيث الأعداد، المؤهلات، الخبرات ومستويات المهارة والكفاءة، وكذلك تحليل التركيب العمري والنوعي للموارد البشرية، ومؤشرات الأداء الإنتاجية والسلوكية.
- ◀ تحليل التقنيات المستخدمة ومتطلباتها من الموارد البشرية.
- ◀ تحليل نظم تدفق المعلومات ودور الموارد البشرية في تفعيلها واستثمارها.
- ◀ تحليل الثقافة التنظيمية التي تعكس درجة الانفتاح الفكري التي تسود المؤسسة ومدى تقبل الأفكار الجديدة والتطورات التقنية المتجددة وأسلوب إدراك التغيير، ومدى تشجيع الابتكار والمبادأة بين أفراد المؤسسة، ومدى استعداد الأفراد للعمل الجماعي والتعاون.⁽²⁾
- إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تتضمن استثمار كل نقاط القوة الداخلية لحل المشكلات التنظيمية المرتبطة بإستراتيجية المؤسسة بالإضافة إلى تحسين أداء المؤسسة في تفاعلها مع البيئة.⁽³⁾
- إن دراسة وتحليل البيئة تحتل مكانة عالية من الأهمية لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وذلك للأسباب التالية:

- ◀ تعتبر العوامل البيئية للموارد البشرية المؤثرات الأساسية لإحداث تغيير في إستراتيجية الموارد البشرية.
- ◀ أنها تمنح مسؤولي الموارد البشرية الوقت الكافي لتوقع الفرص في مختلف مجالات الموارد البشرية والوقت الكافي لتخطيط الاستجابات الممكنة لهذه الفرص.
- ◀ أنها تساعد مسؤولي الموارد البشرية على تطوير نظام إنذار مبكر لمنع المخاطر التي تظهر من سيناريوهات الموارد البشرية، وتساعد أيضاً على وضع الإستراتيجية التي تحول المخاطر إلى جانب مصلحة المؤسسة.
- ◀ أنها تشكل أساساً لترتيب مصادر قوة المؤسسة في مواجهة المتغيرات البيئية.
- ◀ أنها تسمح بتبني أحدث تطورات الموارد البشرية سواء المحلية أو العالمية.⁽⁴⁾

¹ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص84.

² - علي السلمي مرجع سبق ذكره ص85.

³ - Genevieve Lacono op cit P.43

⁴ - أشوك شاندا، شلباكويرا، مرجع سبق ذكره ص84.

تتطلب كل خاصية من خصائص البيئة إستراتيجيات محددة للموارد البشرية، ولذلك فإن المؤسسة التي تسعى للنجاح والتطور لا بد أن تختبر درجة التوافق بين هذه الخصائص البيئية واستراتيجيات الموارد البشرية، وهذا ما يوضحه الجدول رقم (1.2).

الجدول رقم (1.2): التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية والخصائص البيئية

الخصائص البيئية	منخفضة	عالية
درجة عدم التأكد البيئي	تخطيط تفصيلي للموارد البشرية	تخطيط عام للموارد البشرية
درجة التغير البيئي	تركيز الاختيار من داخل المؤسسة	تركيز الاختيار من خارج المؤسسة
درجة التعلق البيئي	<ul style="list-style-type: none"> ◀ برامج تدريب محددة ومرتبطة بالوظائف الحالية. ◀ أنظمة للحوافز ثابتة. ◀ التركيز على الأسلوب الرقابي في علاقة المدير بالعاملين. ◀ التركيز على المهارات الفنية في اختيار وتدريب العاملين. 	<ul style="list-style-type: none"> ◀ برامج تدريب متنوعة وشاملة. ◀ أنظمة الحوافز تابعة للأداء. ◀ التركيز على الإبداع والابتكار. ◀ التركيز على الإدارة الذاتية وفرق العمل. ◀ التركيز على درجة تطابق الأفراد مع ثقافة المؤسسة في الاختيار والتدريب.

المصدر: سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي" دار الواصل للنشر والتوزيع 2003 ص35.

يتطلب البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ضرورة تكيف وتغير سياسات وبرامج إدارة الموارد البشرية تبعاً لتغير خصائص البيئة التي تعمل فيها المؤسسة. إن عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بعملية التحليل والتشخيص المنظم لبيئة الموارد البشرية سيؤدي إلى تزايد الضغوط والقيود التي تهدد واقع ومستقبل المؤسسة نظراً لأن أنشطة هذه الإدارة في غياب المعلومات الكافية على البيئة ستكون سلبية وغير فعالة.

3- تحديد التوجهات والأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية:

تقوم هذه الخطوة على التعرف على التوجهات الرئيسة التي تسعى إليها الإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية، وهي تتعلق بالقضايا الرئيسية ومنها قضايا الاستقطاب والاختيار، قضايا التدريب والتنمية، قضايا الحوافز والمكافآت... الخ.

إن نطاق تحديد التوجهات الإستراتيجية يقع ضمن اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع فريق إدارة الموارد البشرية وغيرها من الإدارات الاستشارية.

إن تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.⁽¹⁾

إن الخطوة المنطقية التالية لتحديد التوجهات الإستراتيجية هي تحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث تعد عملية تحديد أهداف الموارد البشرية عملية نشطة في تفاعلاتها وتعكس طبيعة النتائج التي تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها.

تمثل أهداف الموارد البشرية نقطة التحول تجاه اتجاه المؤسسة لرؤية الموارد البشرية، حيث تشكل ترجمة لرؤية الموارد البشرية في شكل شروط محددة وقياسية، وتجدر الإشارة إلى أن عملية وضع الأهداف تحتاج إلى مدخلات محددة مشتقة من خطط العمل الإستراتيجية للمؤسسة.⁽²⁾

ينبغي أن نوضح هنا أن الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية هي جزء يتكامل مع الأهداف العامة للمؤسسة، حيث يجب أن تصاغ بشكل كمي قابل للقياس والتقييم، حتى تكون مرشداً للعمل ومعياراً لمتابعة وتقييم مستوى تنفيذ أنشطة إدارة الموارد البشرية.

4- صياغة الإستراتيجية:

إن تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعني التعرف على مختلف البدائل الإستراتيجية المتاحة أمام المؤسسة و الاختيارات التي تم الاستقرار عليها، ثم تحديد كيف تستخدم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ما لديها من إمكانيات بالشكل الذي ينسجم مع الأهداف الإستراتيجية.⁽³⁾

عندما نلقي نظرة على جميع خطط العمل الإستراتيجية سنجد كل منها تتحدث عن احتياجاتها المختلفة لعمليات الموارد البشرية، وعليه فإن تصميم إستراتيجية الموارد البشرية يجب أن تتجاوب مع كل هذه الاحتياجات من خلال وضع خطة للعمل الإستراتيجي تحقق التنسيق بين كل الأنشطة والأعمال داخل المؤسسة، ولذلك يجب أن تؤخذ في الاعتبار عوامل مهمة ومحددة نذكر منها:

➤ العمل على تحسين الطاقة الإنتاجية للفرد من خلال تصميم برامج تدريب تراعي متطلبات إدارة الإنتاج، وإدارة المالية.

➤ اعتماد منهجية الترقية الداخلية لتدعيم الرضا الوظيفي وبالتالي تحسين رضا العميل الداخلي لإدارة الموارد البشرية.

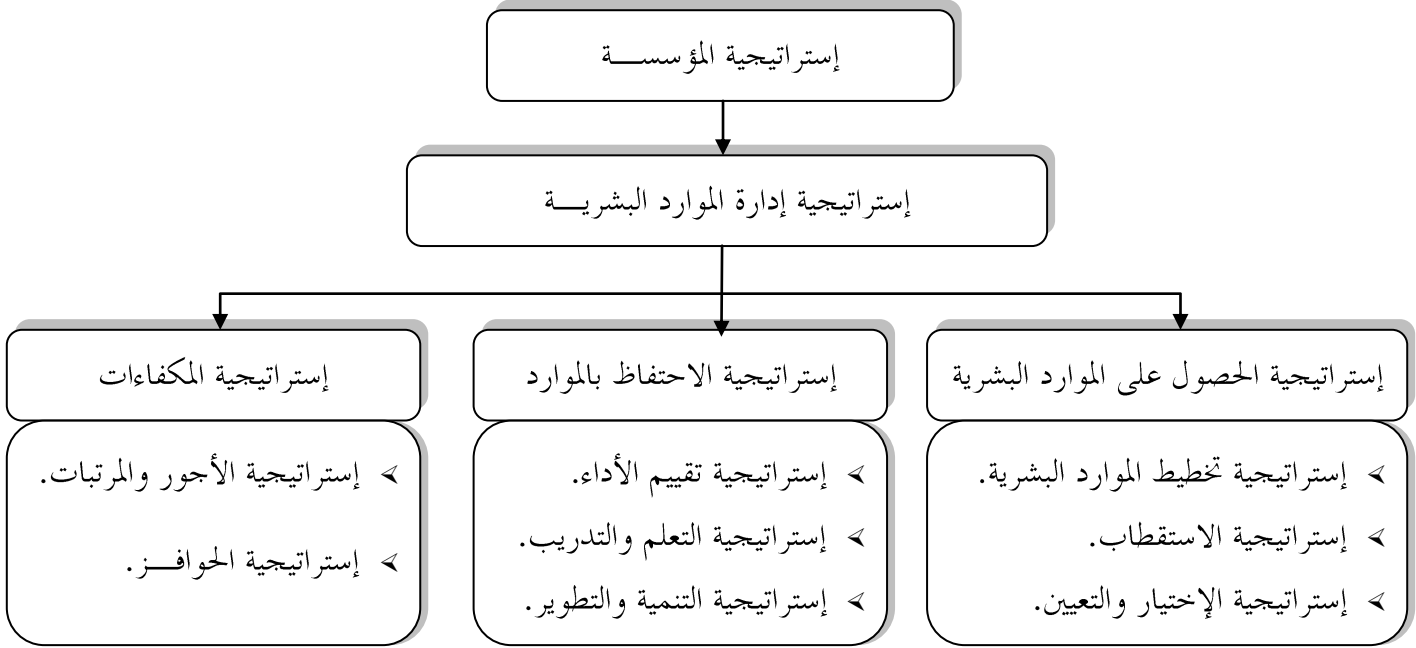
1 - علي السلمي مرجع سبق ذكره ص86.

2 - أشوك شاندا، شلباكويرا، مرجع سبق ذكره ص186.

3 - تيرورت غلال مرجع سبق ذكره ص 65

تحدد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كيف ستمكن من تجسيد الأهداف الإستراتيجية وذلك من خلال رسم إستراتيجيات وظائفها وممارستها المستقبلية داخل المؤسسة من استقطاب، إختيار، تدريب وغيرها، حيث يمكن تصنيف إستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أنواع هي تلك الموضحة في الشكل رقم (2-6) والتي سيتم شرحها بتفصيل أكبر في المبحث الثالث.

الشكل رقم (2-6): إستراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



(1) المصدر: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية - بعد إستراتيجي" مرجع سبق ذكره ص 89.

5- تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

يتطلب إنجاز أو تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية تصميم برامج ووضع أنظمة وسياسات وقواعد خاصة بشؤون الموارد البشرية وعملها داخل المؤسسة، بحيث تترجم أبعاد الإستراتيجية إلى أنشطة ومهام عملية في واقع العمل.(2)

يجب أن تلتزم خطط التنفيذ بأوقات معينة ومحددة، حيث يمكن أن يتراوح الوقت من أسبوع إلى عدة أسابيع، بحيث تكون خطط تنفيذ الموارد البشرية وثيقة الصلة ببعضها البعض، وتعتمد كل منها على الأخرى مما يعني أن يكون استكمال واحدة منها نقطة بداية للنسبة للأخرى، ولأن وضع خطط تنفيذ الموارد البشرية يتم بناءً على أهداف الموارد البشرية فلا بد من تصور الأهداف ذاتها أيضاً في إطار زمني محدد.(3)

1 - الشكل رقم (6.2) تم إعداده بالإعتماد على المصدر المذكور أعلاه وبتكيف نوعي من طرف الباحث.

2 - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية بعد إستراتيجي" ، مرجع سبق ذكره ص71.

3 - أشوك شاندا، شلباكوبرا، مرجع سبق ذكره ص196.

تتطلب عملية التنفيذ تخصيص لكل نشاط من أنشطة الموارد البشرية داخل المؤسسة موارد مخطط لها، سواء كانت هذه الموارد من أجل النشاط نفسه أو من أجل الوظائف الأخرى المتعلقة به، كما أن عملية تنفيذ الإستراتيجية تحتاج إلى مستوى معين من المرونة يسمح لإدارة الموارد البشرية من الاستجابة للمتغيرات البيئية الفجائية قبل حدوثها، حتى تتجنب أثارها خاصة إذا كان مصدرها خارجي.

6- متابعة تنفيذ وتقييم إستراتيجية الموارد البشرية:

إن المعيار الأساسي الذي يقوم عليه تقييم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، هو مدى إسهامها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، فنجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يعني أداء تنظيمي بشري عالي المستوى والذي يترجم في خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية، وتحقيق اندماجها في المؤسسة وولائها والتزامها وقد سمي هذا المعيار بدائرة الاندماج والالتزام التي يقوم مفهومها على معلومة أساسية مفادها: «العنصر البشري الذي لديه ولاء والتزام في العمل يكون أكثر إنتاجية وفاعلية في أدائه»⁽¹⁾

إن تقييم تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية يهدف إلى التأكد من مدى تحقيق إدارة الموارد البشرية للأهداف الإستراتيجية وهذا لا يعني أن المراجعة تنصب على التنفيذ وإنما هناك تغذية مرتدة تسمح بالتأكد من مدى جدية الصياغة، فقد تكون الإستراتيجية نفسها سيئة.

يمكن أن تفشل إستراتيجية جيدة نظراً لضعف تنفيذها، وقد تنجح إستراتيجية ضعيفة كنتاج لمهارة وحواس تميز المديرين والأفراد، ومن ثم من المفيد تقييم إستراتيجية الموارد البشرية وذلك من خلال الإجابة على بعض التساؤلات نذكر منها:

< هل تم تعريف وصياغة إستراتيجية الموارد البشرية بوضوح؟

< هل يمكن أن تتفق إستراتيجية الموارد البشرية مع قوى البيئة؟ هل تتناغم مع الكفاءة ومع الموارد؟

< هل بوسعها مخاطبة كل الأطراف صاحبة المصلحة في المؤسسة؟

< هل تتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع ثقافة المؤسسة؟⁽²⁾

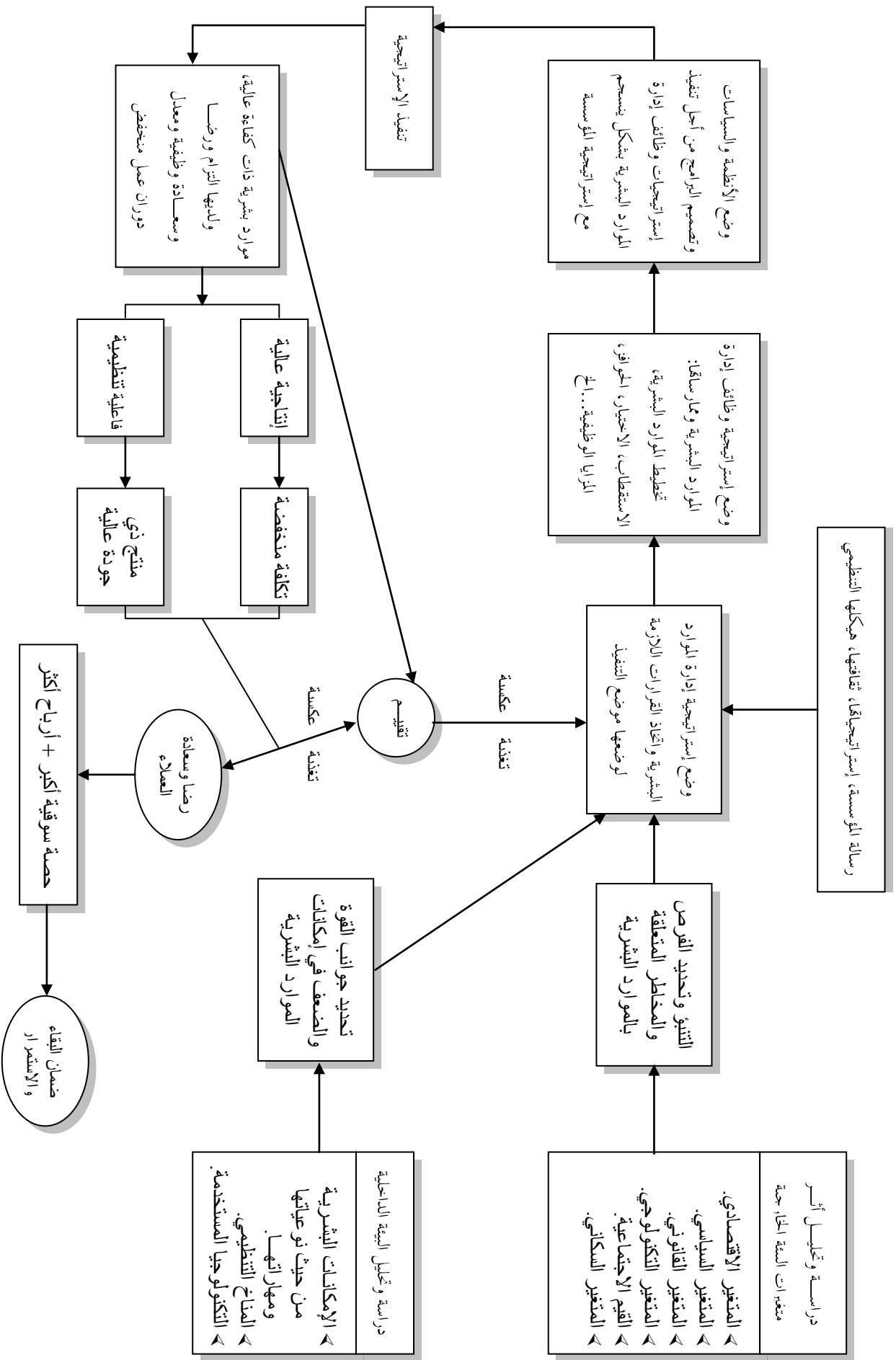
يمكن عرض مختلف المراحل السابقة في شكل نموذجي لتكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

وذلك ما يوضحه الشكل رقم (2-7).

1 - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص93.

2 - أشوك شاندا، شلباكويرا، مرجع سبق ذكره ص262.

الشكل رقم (7.2): نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية



ثانياً- مستويات الترابط بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة:

عادة ما تتم عملية إعداد الإستراتيجية العامة على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، أو من خلال فريق متخصص لهذا الغرض تحت إشراف الإدارة العليا، ومع مشاركة الأطراف ذات العلاقة بكل مرحلة من مراحل الإستراتيجية، وهو ما يعني أن وظيفة الموارد البشرية يجب أن تكون متواجدة في كل المراحل لكن بمداخل مختلفة نظراً لاختلاف المؤسسات واختلاف الدور الإستراتيجي الذي تعطيه الإدارة العليا لإدارة الموارد البشرية، لذلك نفرق بين مستويات متعددة للترابط بين الإدارتين.

1- الارتباط الإداري:

يمثل هذا المستوى أقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية، حيث يتركز اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية، فمسئول الموارد البشرية لا يمتلك الوقت أو الفرصة للنظر في القضايا الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك فإن وظيفة التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة تتم بعيداً عن أعين أو مساهمة إدارة الموارد البشرية، وعليه فإنه في ظل هذا المستوى من الترابط ينفصل قسم الموارد البشرية تماماً عن مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية، سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة التنفيذ، بينما تتركز اهتماماته حول الأنشطة الإدارية غير ذات الصلة باحتياجات المؤسسة الرئيسية.⁽¹⁾

2-ارتباط تكيف:

في ظل هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بتطوير أو إعداد الخطة ثم إبلاغها للجهة المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية،⁽²⁾ فبمجرد شعور المؤسسة وإدراكها لإمكانية تأثير سياسات الموارد البشرية على الإستراتيجية المختارة فإن المدخل التكيفي يصبح هو حلقة الوصل الأساسية ويمكن لهذه الرابطة أو العلاقة أن تتطور، وفي هذا المجال فإن إدارة الموارد البشرية تكون رادة للأفعال كما يمثلها السهم ذو الاتجاه الواحد في الشكل (2- 8) لأنها من المتوقع أن تحدث التكيف المطلوب لإنجاز الأهداف الإستراتيجية.⁽³⁾

يرى البعض أن هذا المستوى من الارتباط يعكس رغم محدوديته دوراً إستراتيجياً لإدارة الموارد البشرية، حيث يتمثل دورها في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية. إن أهم ما يمكن ملاحظته على هذا النوع من الترابط أنه بالرغم من أنه يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية، إلا أنه يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة

1 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي" دار حامد نعمان، الأردن 2000 ص157.

2 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص100.

3 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص115.

إعداد الخطة ويؤدي هذا المستوى من الارتباط إلى وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بفاعلية المطلوبة نتيجة لذلك.⁽¹⁾

3-ارتباط تفاعل:

يساعد المدخل التفاعلي إدارة الموارد البشرية في قيامها بدورها المبادر بدرجة أكبر، لذلك فالاقتراح المطروح هنا هو ضرورة وجود ردود أفعال لإدارة الموارد البشرية على كل من محتوى الإستراتيجية التي تم إعدادها وأيضاً على فلسفة إدارة المؤسسة.⁽²⁾

يسمح هذا المستوى من الارتباط بالنظر في قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية ويحدث هذا الارتباط خلال ثلاث مراحل متتالية:

الأولى: يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسئول الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها.

الثانية: يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الإستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية.

الثالثة: بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم إحالتها لمسئولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الإستراتيجي ووظيفة الموارد البشرية.⁽³⁾

في إطار هذا المدخل فإن الصلة بين إدارة الموارد البشرية وللتخطيط على مستوى المؤسسة تكون أقوى وأكبر من مجرد التأثير بمتطلبات الإستراتيجية.

4-ارتباط متكامل:

هو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه يستند إلى التفاعل المستمر بدلاً من التفاعل الجزئي أو المرحلي، وفي غالبية الأحوال فإن مسئول الموارد البشرية يعتبر عضواً فعالاً في فريق الإدارة العليا، وبدلاً من تكرار تبادل المعلومات فإن المؤسسات التي تعتمد على الارتباط المتكامل تدمج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية.⁽⁴⁾

يمكن النظر إلى عملية التكامل على أنها تكامل أفقي ورأسي، فعلى مدير إدارة الموارد البشرية أن يتمم بنجاح عملية التكامل الأفقي أولاً والذي ينطوي على ربط كل المجالات أو الأنشطة المرتبطة بإدارة الموارد

1 - خالد عبد الرحيم مطر الهيتي مرجع سبق ذكره ص158.

2 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص115.

3 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص101.

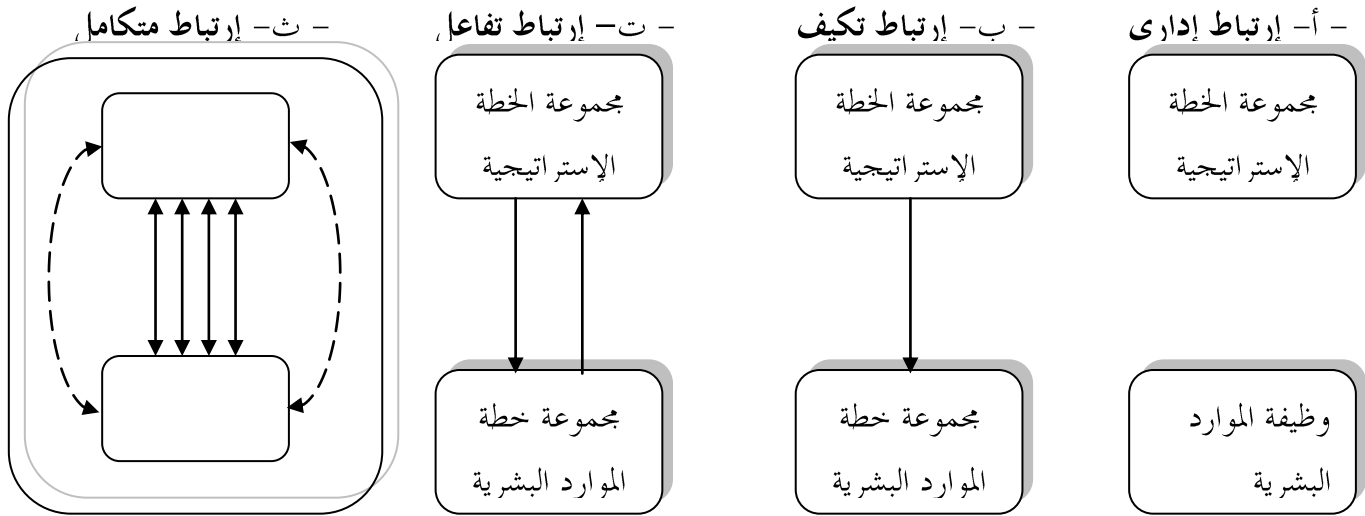
4 - راوية حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص116.

البشرية بصورة مباشرة، وبمجرد الانتهاء من هذه المهمة، فإن التكامل الرأسي يأخذ دوره، وينطوي التكامل الرأسي على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الإستراتيجي.⁽¹⁾

يشير الجزء (ث) من الشكل رقم (2-8) إلى هذا المدخل الذي يعكس عملية الارتباط المتعدد الاتجاهات، حيث تشير الخطوط المتقطعة إلى روابط في عملية الاتصال والتي تظهر خارج نطاق متطلبات الاتصال الرسمي لتشمل الاتصال غير الرسمي، والذي له تأثير ذو دلالة على الإستراتيجية. في ظل المدخل المتكامل، فإن مخططي الإستراتيجية يأخذون بعين الاعتبار كل القضايا ذات الارتباط بالعنصر البشري قبل الالتزام باختيار إستراتيجي محدد وهذا سعي إلى تحقيق اختيار إستراتيجي فعال، وعلى الرغم من أن هذه العملية لا تضمن تحقيق النجاح بالضرورة، إلا أن المؤسسات التي تتعرض لتحليل قضايا العنصر البشري وتضمينها في عملية بناء الإستراتيجية هي الأكثر احتمالاً لعمل اختيارات إستراتيجية ناجحة.⁽²⁾

يعرض الشكل رقم (2-8) مستويات الارتباط بين إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

الشكل رقم (2-8): مستويات الترابط بين الإستراتيجية العامة وإستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: تم إعداد الشكل (2-8) بالاعتماد على مرجعين:

1- راوية حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص116.

2 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص103.

تشير نتائج بعض الدراسات إلى أن غالبية المؤسسات توجد في المستويين الثاني والثالث من مستويات الترابط، في حين يوجد عدد محدود منها في المستويين الأول والرابع.

¹ - خالد عبد الرحيم مطر الهيني مرجع سبق ذكره ص158.

² - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص103.

المطلب الثاني: الدلالات والنماذج الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

يؤدي اختيار المؤسسة لبديل إستراتيجي تنافسي معين انعكاسات متعددة على مختلف الإستراتيجيات الوظيفية خاصة إستراتيجية الموارد البشرية لارتباطها بكل أنشطة المؤسسة وعملياتها الإستراتيجية، وعليه فإن البحث على تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب معرفة مجال تأثير كل بديل إستراتيجي ومسئولية الإدارة في تحقيق المستوى المطلوب من الانسجام بين التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

أولاً: انعكاسات البدائل الإستراتيجية التنافسية على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

كما أشرنا في السابق فإن المؤسسات الاقتصادية مطالبة بتعديل وتكيف إستراتيجياتها التنافسية وفق ما يتحقق لديها من نتائج للتحليل الإستراتيجي للبيئة التنافسية، وكما هو معلوم فإن المؤسسات تستطيع أن تتخذ أحد الأبعاد الإستراتيجية الثلاث التالية: النمو أو الاستقرار أو الانكماش، ولكل نوع انعكاسات مباشرة أو غير مباشرة على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

1-انعكاسات إستراتيجية النمو على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن إستراتيجية النمو كما تعبر عنها تسميتها تعني طموحات المؤسسة في تحقيق مزيد من التطور والتأثير في المحيط التنافسي الذي تعمل فيه، وذلك من خلال أشكال متنوعة منها: النمو الداخلي والذي يأخذ أحد الأبعاد التالية: التركيز، تنمية المنتج، وتنمية السوق، وقد يكون النمو خارجي كأن تعتمد المؤسسة إستراتيجية الاندماج أو الاكتساب.

إن الانعكاسات التي ترافق النمو عادة ما تكون إيجابية بنمطها، فإستراتيجية النمو الداخلي ينتج عليها توسع في أنشطة المؤسسة، مما يعني ظهور فرص واعدة للاستقطاب والاختيار أمام إدارة الموارد البشرية، حيث تتطلب هذه الإستراتيجية دخول إدارة الموارد البشرية في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية.⁽¹⁾

إن آثار إستراتيجية تنمية السوق أو إستراتيجية تنمية المنتج تنعكس على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية حيث تطالب هذه الإستراتيجيات بتعديل خصائص ومهارات القوى العاملة وذلك بتبني سياسة توظيف وتدريب ومكافأة تنسجم وتدعم وضع المؤسسة الجديد.⁽²⁾

إن توسع المؤسسة في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري، علاوة على ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجاً متوازناً من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج، حيث يستمد التوجه بالسلوك من المعرفة المتوفرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج

1 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص91.

2 - حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره ص105.

أو القطاع السوقي المستهدف، أما التوجه بالنتائج فيستمد من الحاجة إلى التركيز على تحقيق أهداف النمو والتوسع، أما أنظمة المكافأة فسوف تميل إلى التركيز على التحفيز لتحقيق أهداف النمو، وذلك بالربط بين نظام الحوافز ومعدل النمو المحقق،⁽¹⁾ أما نظام التدريب فيركز على بناء المهارات الداخلية وفق متطلبات تحقيق النمو، فإذا كان النمو متوقف على تنويع الأسواق فإن مهمة برنامج التدريب ستتركز على تكثيف المعرفة بالأسواق، وتنمية روح حب السفر والعمل خارج المحيط العائلي، أما إذا كانت إستراتيجية النمو تستند إلى الابتكار والإبداع فإن التدريب سوف يركز على النواحي الفنية والتكنولوجية.

إذا كانت إستراتيجية النمو تعتمد على النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة (الاندماج) أو الامتلاك (الاكتساب) فإن إدارة الموارد البشرية ستواجه تحديات حمة تتعلق أساساً بالمخاوف التي يعيشها قسم كبير من الموارد البشرية إلى جانب تعدد الثقافات والأهداف.

تشير دراسة صادرة بمجلة **بيزنس ويك** الأمريكية بأن الولايات المتحدة الأمريكية لوحدها شهدت ما بين 1986-1990 حركة واسعة من الاندماج والاكتساب بين الشركات بلغت معدل 4000 حالة سنوياً لكن الملاحظ أن 30% من هذه الحالات فشلت كلياً، و50% منها لم يكتب لها النجاح المطلوب، وفي هذا المجال يشير عدد من الباحثين إلى أن أهم أسباب فشل هذه الحالات هو فشل سياسة التعاطي مع مشاكل الموارد البشرية في هذه الشركات.⁽²⁾

تواجه الموارد البشرية العاملة في المؤسسة التي قررت الاندماج، صعوبات ومشاكل تتلخص أهمها في صعوبة تقبل الوضع الجديد وخوفها من الانعكاسات السلبية التي تصاحب مثل هذا الإجراء الإستراتيجي، حيث يتخذ القلق والخوف الذي يراود العنصر البشري في المؤسسات التي تقبل على النمو الخارجي أشكال يمكن التعبير عليها في شكل إستفهامات نذكر منها:

◀ هل ننتهي؟ إلى أين نذهب؟ ما هو مستقبلنا؟ ما مصير وظيفتنا؟ من يشغلها؟ ما مصير العمر

الذي أفنينا في المؤسسة؟ ومن المسئول على ضياع مستقبلنا المهني؟

◀ هل ننسجم مع الثقافة الجديدة إذا بقينا؟ وهل يوجد في التنظيم الجديد أفراد يعملون ويؤمنون

بالعمل كما نعمل ونؤمن نحن؟

◀ هل إذا بقينا سيثمنون قدراتنا ومواهبنا؟ ما مصير رواتبنا وحوافزنا في حال بقائنا؟

يجب أن تتحمل إدارة الموارد البشرية مسئولية التعاطي مع هذه الهواجس وأن تعمل على تبديد هذه

المخاوف التي يعاني منها العمال حتى تتلافى انهميار حماسهم ورغبتهم في العمل، وهذا لا يمكن أن يتحقق إلا

1 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص120.

2 - حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره ص106.

من خلال تجنيد الطاقات ووضع الإمكانيات التي تكفل تحطى الأفراد للمرحلة الانتقالية، بحيث ينتقلون بأمان إلى أحضان المؤسسة الجديدة.⁽¹⁾

2- انعكاسات إستراتيجية الاستقرار على إستراتيجية الموارد البشرية :

تستعين المؤسسات بإستراتيجية الاستقرار إذا كانت قد حققت معظم أهدافها وتبين لها أن هذه الإستراتيجية ستقودها تدريجياً إلى تحقيق النمو المطلوب في الأجل الطويل.

تعني إستراتيجية الاستقرار لدى إدارة الموارد البشرية ضرورة العمل على الاحتفاظ بالمكونات البشرية الحالية للمؤسسة والعمل على صقلها وتنميتها وتطويرها حتى تستطيع تنمية الولاء لديها للمؤسسة وتحسن أداؤها لوظائفها، مع نقل الشعور بالأمن والاستقرار الوظيفي ليصبح مجسداً في حياة هذه الموارد.

إن إستراتيجية الاستقرار تتطلب من المؤسسة الحفاظ على المهارات الحالية بالتنظيم، وهو ما يتطلب اعتماد البرامج التي تقوى لدى العاملين الرغبة في الاستقرار بالمؤسسة، ومن ذلك فتح مجالات للترقية الداخلية خاصة أمام الموارد المتميزة حتى لا تستقطب من الخارج، وتكوين سياسة للحوافز والمكافآت تركز على تنمية الولاء والانتماء، أما أنظمة الأداء فيجب أن تكون موجهة بالسلوك حيث أن البيئة تنسم غالباً بالاستقرار وأن السلوك الفعال المطلوب تحقيقه يكون معروفاً من خلال التجارب السابقة.⁽²⁾

تحقق إستراتيجية البقاء لدى كثير من العاملين أهدافهم الخاصة والتمثلة أساساً في الاستقرار والأمن الوظيفي، لذلك نجد نهم داعمين لهذا التوجه ويفضلونه على غيره من التوجهات الإستراتيجية.⁽³⁾

3- انعكاسات إستراتيجية الانكماش على إستراتيجية الموارد البشرية:

قد تتعرض المؤسسة لانتكاسات تجبرها على التقهقر والتراجع في نشاطها وتدفع بها إلى التقليل في حجم عملياتها، أو إلغاء بعض وحدات أعمالها أو إعادة النظر في شكل توزيع مواردها، وهذا يعني أن المؤسسة ستعتمد إلى تركيز نشاطها على الأعمال الناجحة.

تتطلب إستراتيجية الانكماش تصغير الحجم والذي يعني خفض التكاليف أو الموجودات، وأياً كان الشكل فإنه يفرز آثار سلبية على الموارد البشرية، وهنا تشتد الحاجة إلى تدخل إدارة الموارد البشرية لمواجهة الإستراتيجيات الخاطئة التي قد تطيح بعدد كبير من الأفراد وتحرمهم من وظائفهم.

يؤدي تصغير الحجم إلى بروز مجموعة من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية ومنها أنها ستكون مطالبة بتقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، ويصاحب هذا الإجراء ظهور تحدي آخر يكمن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم

1 - حسن إبراهيم بلوط ،مرجع سبق ذكره ص107.

2 - جمال الدين محمد المرسي ،مرجع سبق ذكره ص120.

3 - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص108.

برامج التسريح ونجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم في المؤسسة، فالقلق نتيجة ترك الزملاء واحتمالات التعرض المستقبلي لنفس المصير يؤدي إلى الشعور بعدم الرضا وزعزعة الولاء للتنظيم وهو ما قد يؤثر في مستويات الأداء والإنتاجية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية تشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام.⁽¹⁾

إن إدارة الموارد البشرية التي تسعى جاهدة إلى وضع الإستراتيجية البشرية التي تكفل استمرارية توظيف الموارد البشرية المتميزة والكفؤة هي الإدارة الناجحة، لذلك يجب أن لا تتأثر إدارة الموارد البشرية بالوضعية الحالية وتجعل من نشاطها متوجه فقط نحو سياسة التسريح، ذلك أنه توجد بدائل وخيارات أخرى يمكن اعتمادها لمواجهة هذه الوضعية ومنها نذكر:

« تقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام وتوسيع قواعد مرونة العمل، حيث يعني التقليص أو إعادة توزيع تكاليف الاستخدام إتباع عقود عمل جماعية تراجع فيها سياسة المكافآت، أما توسيع قواعد مرونة العمل فيعني تخفيض ساعات العمل وإعادة توزيع خزان الساعات الفائضة على الموارد البشرية التي تم حذف أعمالهم من المؤسسة.

« إعادة هيكلية التوظيف بهدف تفعيل العمل وتخفيض تكاليف التوظيف والاستخدام ذات الأجل الطويل، ويكون ذلك بتشجيع الموارد الهرمة على التقاعد المبكر أو إشراك الموارد البشرية في أكثر من وظيفة، ونستشهد هنا بما فعلته شركة لنكولن إلكترونيك لمواجهة الركود الاقتصادي في بداية الثمانينات إذ اشتركت مواردها البشرية المنتجة للقضبان والمحركات الكهربائية في عمليات بيع هذه المنتجات.⁽²⁾ على الرغم من التحديات السابقة فإن إتباع إستراتيجية الانكماش قد يتولد عنه فرص جيدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، ومن أمثلة ذلك أن تخفيض حجم العمالة قد يساعد على التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية ومن ثم يمهد الطريق لوجود أفكار طازجة ودماء جديدة، وهو ما يعني أن تحقيق الفعالية في برامج تقليص العمالة قد يساعد في إعادة الانتعاش وتحقيق التماسك الداخلي.

ثانياً- نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

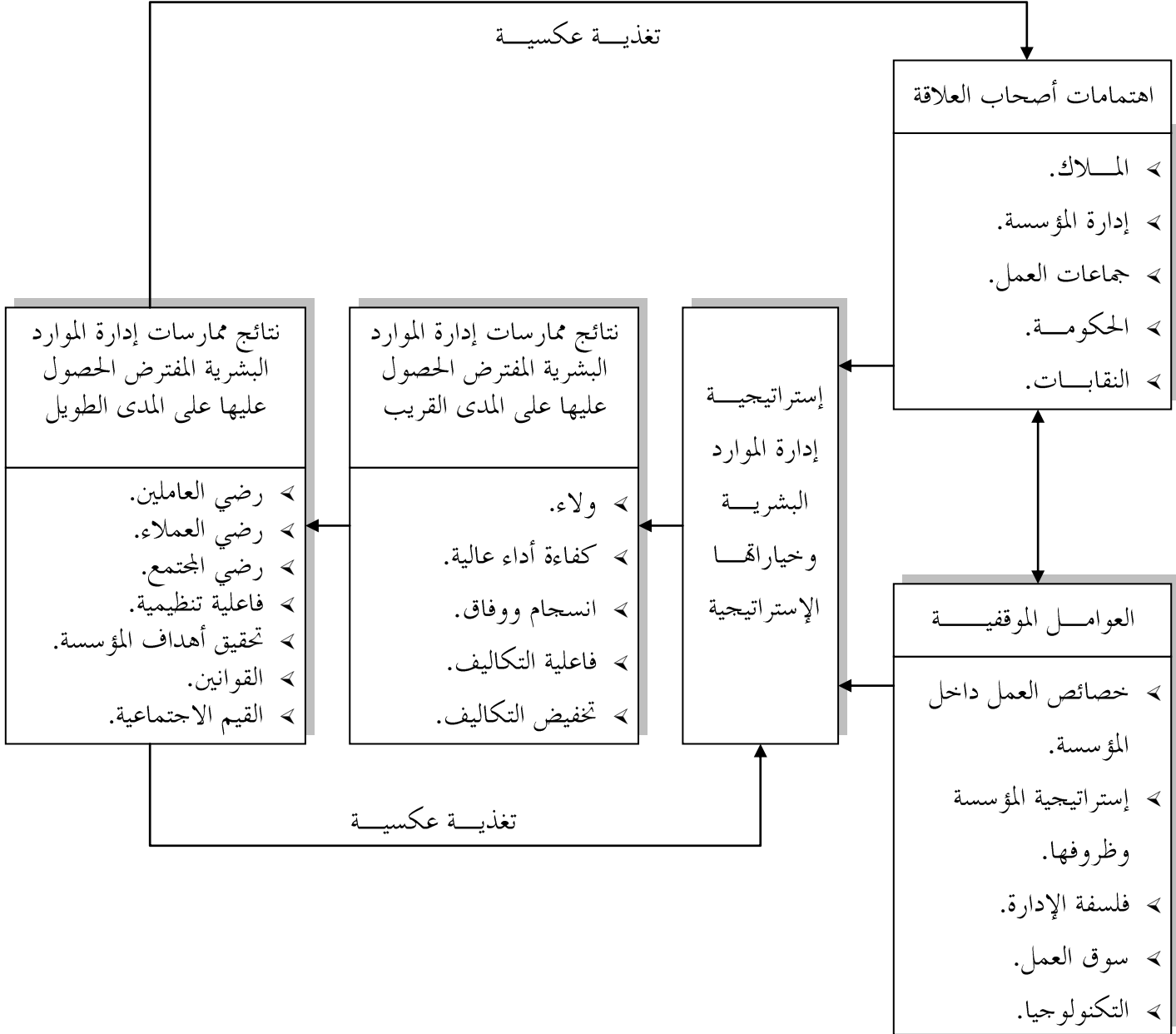
تعتبر نماذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إطار نظري تصوري لتكوين وعمل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فهي تعرض أهم المتطلبات والعناصر التي يتصورها الباحثون لتحقيق الفعالية المطلوبة في إدارة المورد البشري، ومن بين أهم النماذج المتعلقة بهذا الشأن نجد:

1 - جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سبق ذكره ص121.

2 - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص110.

1- نموذج جامعة هارفرد:

تظهر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كما في شكل مخطط يعرضه الشكل رقم (2-9) (الشكل رقم (2-9): نموذج جامعة هارفرد



المصدر: عمر وصف عقيلي مرجع سبق ذكره، ص:125.

من الشكل رقم (2-9) نستطيع أن نكتشف المكونات الأساسية لهذا النموذج والتي تتمثل فيما يلي:

- يتم تصميم وإعداد إستراتيجية الموارد البشرية في ضوء تأثير أصحاب العلاقة مع المؤسسة وهم الملاك، إدارة المؤسسة، جماعات العمل، الحكومة والنقابة ومتغيرات العوامل الظرفية أو الموقفية والمتمثلة في خصائص العمل داخل المؤسسة، إستراتيجية المؤسسة وظروفها، فلسفة الإدارة، التكنولوجيا، القوانين

والقيم الاجتماعية، ونستنتج مما سبق بأن الخطوة الأولى حسب النموذج هي تحقيق تحليل داخلي وخارجي ومراعاة تأثير مصالح الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة.

➤ تستخدم المعلومات المتحصل عليها من مرحلة الأولى في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية والتي تتضمن الخيارات المناسبة للتفاعل مع متطلبات ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

➤ يؤدي تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق نتائج محتملة على المدى القريب تتمثل أساساً في:

◀ ولاء عالي للأفراد.

◀ كفاءة أداء عالية.

◀ انسجام ووافق بين العاملين.

◀ تكاليف إنتاج منخفضة.

➤ يشير النموذج إلى أن تحقيق النتائج السابقة (أ-3) على المدى القريب سوف تنعكس نتائجها على

المؤسسة على المدى الطويل بما يلي:

◀ رضا العاملين.

◀ رضا العملاء.

◀ رضا المجتمع.

◀ فاعلية تنظيمية.

◀ تحقيق أهداف المؤسسة.

➤ يؤكد النموذج على ضرورة التغذية العكسية المستمرة، ففي ظل هذه التغذية تستطيع إدارة

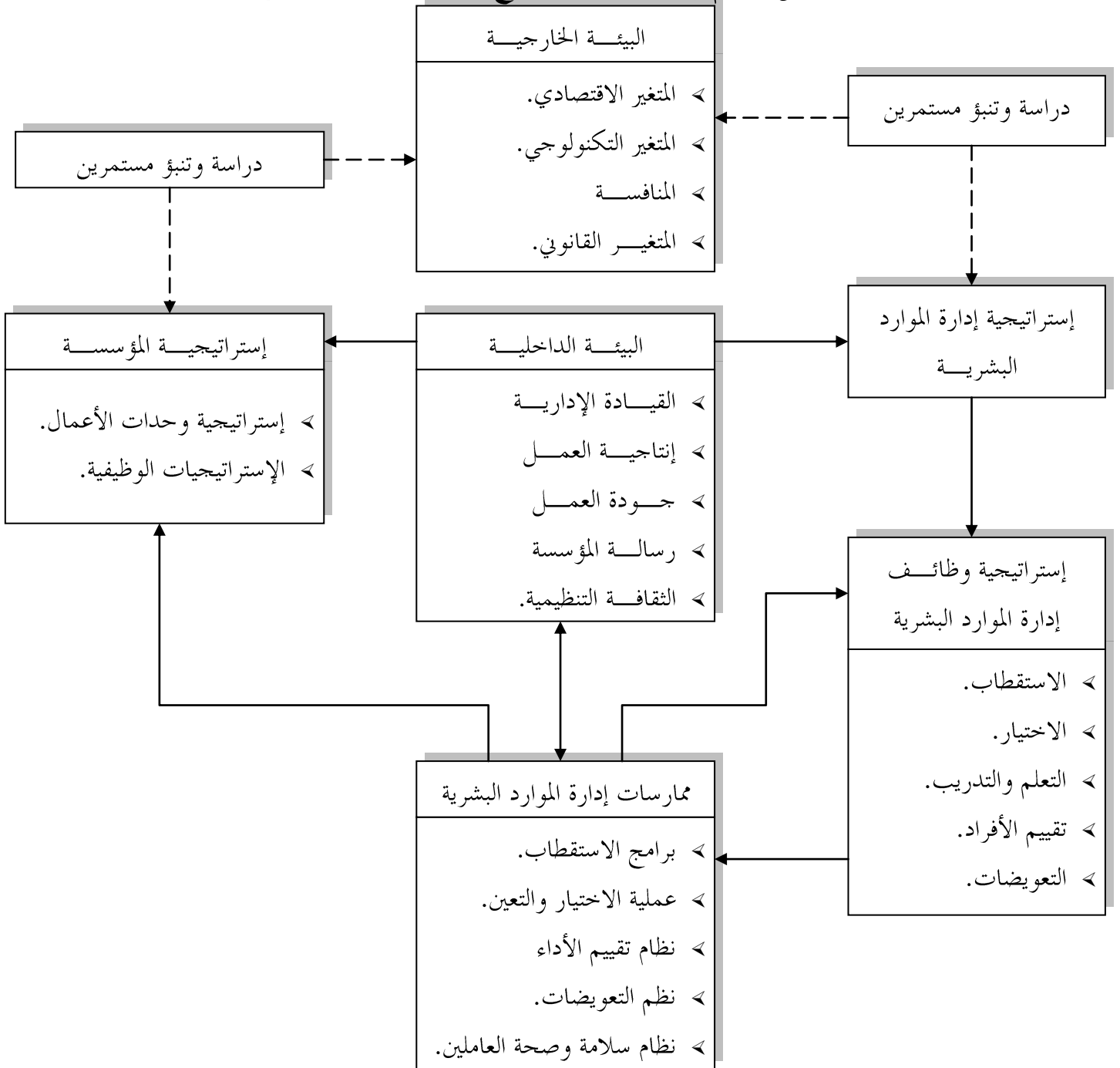
الموارد البشرية الإستراتيجية إحداث تغييرات في الإستراتيجية بما يتماشى مع متغيرات الظروف المحيطة بها، ويتلاءم مع اهتمامات أصحاب العلاقة.

2- نموذج جامعة ورويش:

يعكس هذا النموذج العلاقة التبادلية بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودرجة

تأثير البيئة الداخلية والخارجية في كل منهما، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-10).

الشكل رقم (2- 10) : نموذج جامعة ورويش



المصدر: عمر وصف عقيلي مرجع سبق ذكره ص123.

حسب النموذج فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي نتيجة للعمليات التالية:

➤ تحليل البيئة الخارجية التي تتضمن المتغيرات التالية:

- ◀ المتغير الاقتصادي.
- ◀ المتغير التكنولوجي.

◀ المنافسة.

◀ المتغير القانوني.

كمنطلق لتحقيق تحليل البيئة الداخلية والتي تتضمن المتغيرات التالية:

◀ القيادة الإدارية.

◀ إنتاجية العمل وجودته.

◀ رسالة المؤسسة والثقافة التنظيمية.

يهدف التحليل السابق إلى تحضير الأرضية التي سيتم على أساسها إعداد إستراتيجية الموارد البشرية

وإستراتيجية المؤسسة.

➤ في ظل نتائج تحليل البيئتين وانطلاقاً مما هو موجودا من إمكانيات ومؤهلات يتم القيام بما يلي:

◀ إعداد إستراتيجية المؤسسة بما تتضمنه من إستراتيجيات للأعمال والوظائف.

◀ وضع إستراتيجية الموارد البشرية بشكل ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة ويسهم في تطبيقها.

➤ تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد إستراتيجيات ووظائفها وممارستها في إطار التوجيهات

الإستراتيجية المعدة سابقاً.

➤ تخضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لاحتمالات التكيف والتغير في حالة وجود المستجدات التي

تقتضي ذلك، حيث يؤكد النموذج على ضرورة متابعة الدراسة والتنبؤ بمتغيرات البيئة الخارجية.

سواء اعتمدت المؤسسات نموذج جامعة هارفارد أو نموذج جامعة ورويش أو غيرهما من النماذج،

فان بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب تحقيق الخطوات الأساسية المشار إليها سابقاً.

المبحث الثالث: الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية :

مما جاء في المعلومات السابقة انه في ضوء إستراتيجية المؤسسة العامة يوضع الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وفي ظل معطيات هذا الإطار تقوم هذه الإدارة برسم استراتيجيات وظائفها وممارساتها المستقبلية داخل المؤسسة، و في هذا الوضع سنتطرق إلى الأبعاد الإستراتيجية لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث نفرق بين:

الممارسات التي تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

الممارسات تهدف إلى الحفاظ وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

المطلب الأول: استراتيجيات توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمختلف الوظائف التي تتولى مسؤولية توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات والخصائص التي تتناسب مع حاجة الاستخدام داخل مختلف الأقسام الوظيفية بالمؤسسة حاليا ومستقبليا.

تتمثل الوظائف التي تتولى تحقيق هذه المهمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الاختيار والتعيين، حيث تشترك جميعها في انجاز احد أهم الأهداف الإستراتيجية والمتمثل في ضمان تدفق المورد البشري في اتجاه مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بالكمية والمهارة المطلوبتين.

أولا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية :

من البديهي القول بأن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطط الإنتاج، التسويق والعمول وغيرها من ناحية وبين خطة العمالة من ناحية أخرى يعتبر متطلبا أساسيا لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة⁽¹⁾. يستمد تخطيط الموارد البشرية أهمية إستراتيجية خاصة بالنسبة للمؤسسات الجديدة أو بالنسبة لتلك التي تقبل على إعادة التنظيم أو التوسع أو إدماج تكنولوجيات جديدة، حيث يتطلب كل وضع إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

1- ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تحتاج المؤسسات وهي تسعى إلى التفاعل مع البيئة التي تعمل بها إلى حجم معين من الموارد البشرية وبمهارات فنية وإدارية معينة، وحتى تستطيع إدارة الموارد البشرية تحقيق حاجة المؤسسة عليها أولا أن تتعرف على مستوى المهارات المتاحة بالمؤسسة وما هي طبيعة المهارات التي يجب الحصول عليها من سوق العمل وغير ذلك من الأنشطة التي يتضمنها تخطيط الموارد البشرية.

1-1- تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : من أهم التعاريف التي تتعلق بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نجد:

- " يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين إستراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية، إذ تعكس الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية كيف تستقطب المؤسسة وتوظف مواردها البشرية، لذلك فهي تشكل قاعدة لإدارة الموارد البشرية".⁽¹⁾

- " يقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية تحديد احتياجات المؤسسة و تسرة الكمية والكيفية من الأفراد المؤهلين، والقيام بالوظائف اللازمة للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية يمكن أن تكون قصيرة أو متوسطة أو طويلة".⁽²⁾

- " هو احد الأنشطة والممارسات الأساسية التي تؤديها إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم أساسا على دراسة حجم وعبء العمل المستقبلي المحدد في إستراتيجية المؤسسة، ومقارنته مع قوة و إمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فيما إذا كانت المؤسسة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي".⁽³⁾

من التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتمحور حول مختلف الجهود التي تبذلها إدارة الموارد البشرية من اجل اكتشاف القدرات والخبرات المهنية التي يتطلبها أداء العمل في مختلف أقسام المؤسسة في المستقبل، ثم مقارنتها مع إمكانات وقدرات الموارد الحالية لتحديد الفجوة، ثم تحديد الآليات المناسبة لمعالجة هذه الفجوة.

توضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل تأثير المتغيرات البيئية، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية ، ومن هذه المتغيرات نجد: إستراتيجية المؤسسة، سياسة العمل، التشريعات والقوانين، المنافسة، التكنولوجيا..... الخ، وهذا يعني أن تخطيط الموارد البشرية يتعامل مع ظروف عدم التأكد لعدم ثبات واستقرار هذه المتغيرات.

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إذن باندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع المتاح من الموارد البشرية بالمؤسسة، حيث تمكن هذه المقارنة من تحديد الإستراتيجية الملائمة بحيث تضادف إحدى الحالات التالية :

➤ **الحالة المثلى :** حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، وهنا تقوم المؤسسة باعتماد إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد والكفاءات المتاحة.

¹ - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره ص 58

² - همدوي وسيلة مرجع سبق ذكره ص 67

³ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 229

➤ **حالة العجز في الموارد:** حيث حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد البشرية المتاحة، الأمر الذي يتطلب تبني إستراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة.

➤ **حالة الفائض في الموارد :** حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية وبالتالي تعتمد المؤسسة إستراتيجية تخفيض أو إعادة توزيع العمالة الفائضة عن حاجة المؤسسة.⁽¹⁾

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تطوير الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يساهم في ترقية الإستراتيجيات وتعديلها ويشجع على تدعيم التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين نظرتها المستقبلية.

يتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشري من الإدارة العليا التفكير المستقبلي مما يعني ضرورة دمج الموارد البشرية ضمن برنامج التخطيط الاستراتيجي، وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي هو الآلية الشاملة التي يمكن بواسطتها دمج تسيير الموارد البشرية ضمن باقي العمليات التسييرية بما يحقق الأهداف الإستراتيجية، ويحقق اندماج وتوافق إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة، وعلى المستوى التشغيلي عن طريق برمجة الاحتياجات من الموارد البشرية لتحقيق الإستراتيجيات الوظيفية.⁽²⁾

1-2- أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية : ترجع أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى حاجة المؤسسة إلى سد احتياجاتها من الموارد البشرية كلما تغيرت ظروفها الداخلية والخارجية، حيث يمكن عرض أهم العناصر التي يمكن أن تظهر من خلالها هذه الأهمية.

➤ **أداة للحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد:** تكمن مهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد بالمهارات والمؤهلات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو الفائض.

➤ **أداة لمراجعة التغيير والتكيف معه:** تواجه المؤسسة تغيرات في القوى التنافسية، تعقد الأسواق والتكنولوجيا.. الخ، ومثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات الفنية والمهارية، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.⁽³⁾

➤ **هو أداة للتنبؤ :** يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بكشف احتياجات المؤسسة الفجائية وعلى التعرف على طلب وعرض العمالة ، وتزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات اللازمة كلما تطلب الأمر ذلك.⁽⁴⁾

¹ - سملاي بحضبة مرجع سبق ذكره ص 101

² -Wills .T, le lhour .JY, Guerin.G: planification stratégique des ressources humaines, presse universitaires de Montreal 1991.p 125

³ - جمال الدين محمد مرسي . مرجع سابق ص 185

⁴ - حمداوي وسيلة . مرجع سبق ذكره ص 68

➤ **هو نظام للمعلومات:** يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توسيع قاعدة المعلومات الإدارية الخاصة بالعاملين، وهو أمر له أهميته في خدمة أنشطة الأفراد وباقي الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

➤ **وهو أداة لتحقيق التكامل بين أنشطة الموارد البشرية الإستراتيجية:** يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين، كما يساعد على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية، ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب أو تخطيط الأجر أو الاستقطاب والاختيار، ولو أصبح كل نشاط يؤدي بمعزل عن النشاط الآخر لفقدت إدارة الموارد البشرية أهميتها الإستراتيجية وفقدت القرارات فعاليتها.⁽¹⁾

➤ **هو أداة لتحقيق الفاعلية والكفاية الإنتاجية:** يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بتوجيه نشاطات الموارد البشرية وتدريبها على الاستخدام الأمثل لموارد المؤسسة بنجاح وفاعلية ومثابرتها على تحقيق أهداف الإدارة.⁽²⁾

2- مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

يمر بناء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بمراحل متعددة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في

الأخير خطة إستراتيجية توضح حاجة المؤسسة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها.

2-1- مرحلة تحديد والتنبؤ باتجاهات التغيرات البيئية : تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة ما هي التغيرات البيئية التي ستؤثر في تقدير حاجة المؤسسة من هذه الموارد كما ونوعا مستقبلا وتنقسم هذه التغيرات إلى قسمين:

القسم الأول: متغيرات بيئية تؤثر في نشاط المؤسسة وحجم أعمالها المستقبلي.

القسم الثاني: متغيرات بيئية تؤثر في قوة العمل (إمكانات الموارد البشرية) التي ستكون متاحة في المؤسسة مستقبلا.⁽³⁾

يشير القسم الأول إلى المتغيرات الخارجية والداخلية التي تؤثر في إستراتيجية المؤسسة وأهدافها المستقبلية وعلى رأس هذه المتغيرات نجد المتغير الاقتصادي، المتغير القانوني ومتغير المنافسة ، أما القسم الثاني فيشير إلى مختلف العوامل المؤثرة في قوة العمل من حيث التنظيم والتشريع وكذلك المهارات ، ومن أهم متغيراتها نجد التكنولوجيا، القوانين، المبادئ، التنظيم، سياسة الترفيه، سياسة التقاعد... الخ.

1 - مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح مرجع سبق ذكره ص 61

2 - حسن ابراهيم بلوط . مرجع سبق ذكره ص 129

3 - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 238

2-2- مرحلة تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية : يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي:

◀ ما هو عدد العمال الذين تحتاجهم المؤسسة مستقبلا ؟

◀ ما هي مواصفاتهم ومؤهلاتهم ؟

◀ ما هو الوقت المناسب لتعيينهم في المؤسسة ؟ (1)

تبنى عملية تقدير حاجة إستراتيجية المؤسسة من الموارد البشرية في ضوء رقم العمل المطلوب أنجازه، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المؤسسة.

إن تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في المستقبل يتم من خلال ثلاث خطوات هي:

الخطوة الأولى: حصر عدد ونوعية الوظائف المطلوبة في المؤسسة مستقبلا.

الخطوة الثانية: تقدير حاجة الوظائف من الموارد البشرية كما ونوعا.

الخطوة الثالثة: ينتج عن الخطوتين السابقتين كمية من المعلومات متعلقة بمتطلبات إنجاز الإستراتيجية

من العمالة مع تقييم الموجود منها في المؤسسة، وعندما نقارن بين الزمن المطلوب لإنجاز كمية العمل المقدرة للوظيفة مع الزمن المتاح فيها (قوة العمل) نحصل على إحدى النتائج التالية:

◀ يوجد فائض في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أقل من الزمن المتاح.

◀ يوجد نقص في الموارد البشرية وذلك في حالة كون الزمن المطلوب أكبر من الزمن المتاح.

◀ يوجد توازن وذلك في حالة كون الزمن المطلوب يعادل الزمن المتاح.

2-3- استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية

تختلف طبيعة الإستراتيجية التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية في التعامل مع نتائج التخطيط

باختلاف طبيعة هذه النتائج، هل تعبر عن العجز أم الفائض أم التوازن؟

أ- **التخطيط لمعالجة العجز (النقص):** يثير على عدة حلول يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى إحداها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها ومنها نذكر:

* استراتيجيات الاعتماد على المصدر الخارجي: وتتمثل أساسا في

◀ تعيين موارد بشرية جديدة ودائمة.

◀ تعيين مورد بشرية مؤقتة.

◀ تكليف جهة عمل خارجية لأداء بعض المهام.

◀ استخدام تكنولوجيا حديثة.

* استراتيجيات الاعتماد على المصدر الداخلي: وتتمثل أساسا في:

◀ العمل الإضافي.

◀ إعادة تشكيل قوة العمل الداخلية.

◀ إطالة سن التقاعد.⁽¹⁾

ب- **التخطيط لمعالجة الفائض**: تشتمل معالجة الفائض على عدة استراتيجيات يمكن استخدامها أو أكثر حسب الظروف التي تعيشها المؤسسة ومنها نذكر: التسريح الدائم، التسريح المؤقت، الترتيل، النقل، حث الموارد البشرية على طلب التقاعد المبكر، تخفيض سن التقاعد، تخفيض التعويضات المالية والمزايا الوظيفية.⁽²⁾

ت- **التخطيط لمعالجة التوازن**: لا تواجه المؤسسات التي تظهر تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجي توازنا بين حجم العمل المتوقع مع إمكانيات مواردها البشرية مستقبلا أية مشاكل، لكن ينصح إتباع التوصيات التالية للمحافظة على هذا التوازن.

◀ تفعيل وتنويع الحوافز لمنع تسرب الموارد الحالية .

◀ تدريب وتعليم وتنمية الموارد البشرية الحالية للمحافظة على إنتاجيتها.

◀ تعويض الموارد ذات الكفاءة المحدودة بموارد عالية الكفاءة.⁽³⁾

2-4- وضع خطة الموارد البشرية الإستراتيجية : تمثل خطة الموارد البشرية نتائج المرحلة السابقة وهي

عبارة عن جدول تفصيلي يبين فيه الموارد البشرية من حيث الأعداد والمهارات التي يحتاجها تنفيذ إستراتيجية المؤسسة مستقبلا ، و بعد اكتمال الخطة تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا، ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها.

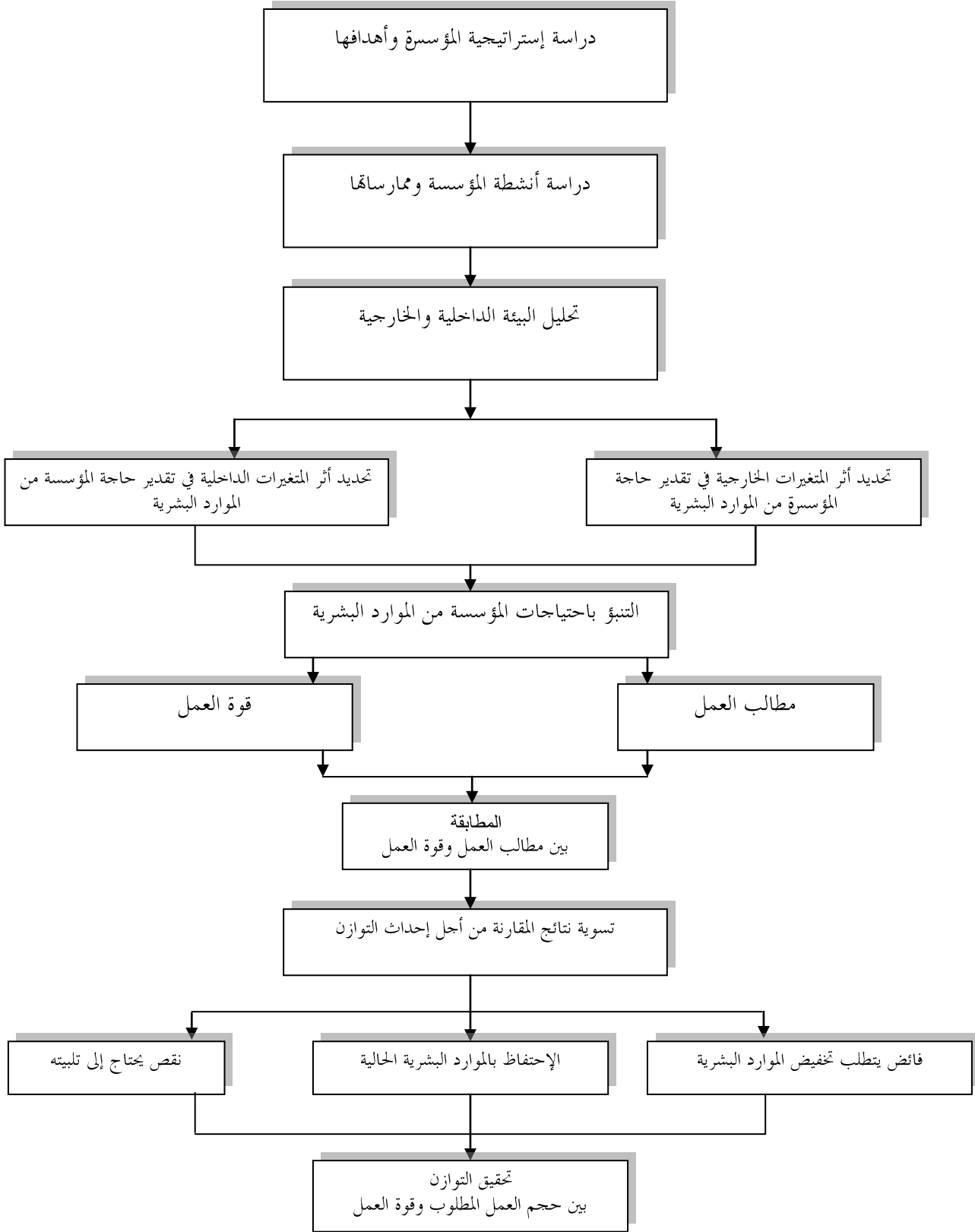
يعرض الشكل رقم (2-11) ملخص مختلف مراحل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

² - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 256

² - جمال الدين محمد مرسي . مرجع سابق ص 221

³ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 259

شكل رقم: (2-11): جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الإستراتيجي وهدفها.



المصدر: عمرو صفى عقيلي مرجع سبق ذكره ص 231

ثانيا: استراتيجيات الاستقطاب، الاختيار والتعيين

يتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المؤسسة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن إدارة الموارد البشرية تدخل في عمليات إستراتيجية مترابطة لإشباع حاجة المؤسسة من العمالة المطلوبة بالكم والمهارة المناسبين، وتمثل هذه العمليات في نشاط الاستقطاب، الاختيار، ثم التعيين.

1- إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية:

يعد نشاط الاستقطاب من النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة وفي قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية، فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها سيؤثر إيجاباً في مستقبل المؤسسة، ذلك أن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتطلب المهارات التي لها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة والفعالية المرغوبة.

يشير الاستقطاب إلى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة في سوق العمل ثم العمل على توفيرها بأكثر عدد ممكن، من خلال خلق الرغبة والدافعية لدى الموارد البشرية وتحفيزها ودعوتها للتقدم لطلب التوظيف، وهي عملية ذات اتجاهين يجب أن يلتقيا حتى تتحقق الغاية منها:

* الاتجاه الأول: هو أن الاستقطاب بمثابة تعبير عن حاجة المؤسسة لموارد بشرية من مواصفات معينة، والاتصال بأكثر عدد موجود منها في سوق العمل، وتقديم المحفزات التي تخلق لديها الرغبة والقناعة للتقدم وطلب التوظيف في المؤسسة.

* الاتجاه الثاني: هو أن يحدث الاستقطاب القناعة والرغبة لدى الموارد البشرية المستعدة للعمل لدى المؤسسة.⁽¹⁾

ترجع أهمية عملية الاستقطاب في دورها الأساسي لكفاءة عمليتي الاختيار و التعيين، فاستقطاب العناصر المناسبة وبالأعداد الكافية لشغل المناصب الشاغرة له تأثير كبير على إنتاجية المؤسسة وفعاليتها، حيث تسمح عملية الاستقطاب بتحقيق جملة من الأهداف أبرزها ما يلي:

◀ تحديد الأفراد الذين يمكن لإدارة الموارد البشرية الاستعانة بهم لشغل مناصب العمل الشاغرة.

◀ إبراز وتسويق دور المؤسسة أستخدمي لليد العاملة.

◀ كسب ثقة المرشحين الساعين وراء الوظائف الشاغرة، وذلك عن طريقة كشف الجوانب

الإستخدامية / التوظيفية أمامهم.⁽²⁾

1 - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 273

2 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 161 .

1 1 - مصادر إستراتيجية استقطاب الموارد البشرية : تعتبر الموارد البشرية العاملة بالمؤسسة حاليا أهم

مصدر للموارد البشرية، وعليه فمن الطبيعي أن تستعين إدارة الموارد البشرية بهذا المصدر وفي حالة عجز هذا المصدر على مقابلة حاجة المؤسسة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى المصادر الخارجية.

أ- مصادر الاستقطاب الداخلية: نعي بالمصادر الداخلية تلك الموارد البشرية التي تعمل حاليا في

المؤسسة بكافة أنواعها وتخصصاتها، والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة التي يخطط لها.

يتحقق الاستقطاب الداخلي عن طريق وسائل متعددة منها، الترقية، النقل و الانتداب، ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إراديا لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية ، وتتلخص أهم المزايا المصاحبة لاستخدام المصادر الداخلية فيما يلي:

◀ تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح، ومنعهم من التسرب وترك المؤسسة.

◀ وسيلة جديدة لتنمية العلاقات مع العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم.

◀ انخفاض تكلفة الاستقطاب مقارنة بالمصادر الخارجية.

◀ تنمية الولاء التنظيمي.⁽¹⁾

رغم المزايا السابقة إلا أن هذا النوع له سلبيات أهمها أنه يحرم المؤسسة من استخدام كفاءات خارجية ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظائف، كما أن استخدام المصادر الداخلية قد يؤدي إلى بروز الصراع بين العاملين للحصول على المناصب العليا الشاغرة.⁽²⁾

ب- مصادر الاستقطاب الخارجي: تستعمل المؤسسة هذه الطريقة عندما لا تجد المرشحين المناسبين

لشغل الوظائف عن طريق المصادر الداخلية أو عندما تريد المؤسسة توظيف أشخاص لهم مؤهلات وأفكار جديدة تدعم إستراتيجيتها.

تنوع مصادر الاستقطاب من خارج المؤسسة حيث يرتبط اختيار مصدر دون سواه على عاملين

أساسيين هما الحاجة وسوق العمل، إذ تفرض الحاجة إلى موارد بشرية ذات مؤهلات وغير متوفرة داخل

المؤسسة على إدارة الموارد البشرية اللجوء إلى المصادر الخارجية للبحث عنهم وقد لا ينحصر البحث داخل السوق المحلي وإنما يتعداه إلى السوق العالمي.⁽³⁾

تتمثل أهم مصادر استقطاب الموارد البشرية الخارجية في الجامعات، المعاهد، وكالات ومكاتب

التوظيف، المنظمات المهنية، حيث تتميز هذه المصادر بعدد من المحاسن نذكر منها:

¹ - جمال الدين محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص 252 .

² - eau pierre citeau , op cit p 86

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 171 .

« تزود المؤسسة بموارد بشرية تحمل أفكار وثقافة حديثة وتصورات متطورة تغذي المؤسسة بدم جديد، تجعلها متجددة الحيوية والنشاط باستمرار.

« الاستفادة من خبرة المنافسين في حالة استقطاب بعض مواردهم البشرية.

« مرونة استخدام العمالة الخارجية لأهداف موسمية أو مؤقتة.⁽¹⁾

1-2- استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية في ضوء تنوع المصادر : توجد إستراتيجيتان تستخدمان في مجال استقطاب الموارد البشرية هما:

* **الإستراتيجية الرشيدة:** تعتمد على المصدر الداخلي حيث تقوم على الافتراضات التالية:

« وجود وفرة وتنوع في المهارات البشرية داخل المؤسسة بحيث يمكنها الاعتماد عليها في تلبية حاجاتها في المستقبل القريب أو المتوسط.

« وجود قدرة لدى المؤسسة على إعادة تشكيل مهاراتها البشرية وتكييف تشغيلها واستخدامها من جديد بشكل يلي التغيرات التي تحدث في حجم أعمالها وأساليب العمل المتغيرة.

« توفر الرؤية في تصميم العمل بشكل يتيح إمكانية تبادل الأعمال بين الموارد البشرية التي تعمل في

المؤسسة، مع امتلاك العنصر البشري فيها لأكثر من مهارة، بحيث يمكنه ذلك من ممارسة عدة أعمال في مكان العمل.⁽²⁾

* **إستراتيجية التشخيص:** هي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير البعيد المدى في نشاط المؤسسة

وهيكلها التنظيمي من جهة وحاجتها من الموارد البشرية على المدى الطويل من جهة أخرى، وهذا الوضع

الإستراتيجي يدفع إدارة الموارد البشرية إلى الاعتماد على المصدر الخارجي (سوق العمل) لتوفير حاجة

المؤسسة من هذه الموارد، والسبب في ذلك هو ما يتصف به هذا المصدر من مرونة في عملية التوفير وتنوع

الكفاءات البشرية فيه مما يمكن إدارة الموارد البشرية من تلبية هذه الحاجة الطويلة الأجل بفاعلية.⁽³⁾

حتى تحقق المؤسسة الكفاءة المطلوبة في إستراتيجية الاستقطاب عليها أن تزاوج بين الإستراتيجيتين وذلك

للاستفادة من مزايا المصدرين ، والتكيف مع المتغيرات البيئية ذات التأثير على نشاط المؤسسة.

2- إستراتيجية الاختيار والتعيين:

تمثل إستراتيجية الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لإستراتيجية استقطاب الموارد البشرية ، حيث

تتضمن هذه الإستراتيجية على مفاهيم جديدة تناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال وإدارتها.

1 - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 285 .

2 - جمال الدين محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص 265

3 - نفس المرجع السابق ص 266

2-1- مفهوم إستراتيجية الاختيار والتعيين: تعتبر عملية اختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بأهمسرة أحد جوانب النشاط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

تتم ممارسة كافة أنشطة اختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والذي يتولد عنه توفير قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامها إذا تم اختياره لها أم لا .

تظهر عملية الاختيار والتعيين في شكل برنامج مخطط يأخذ طابع نظام متكامل ويتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات والتغذية المرتدة وهدفها الاستراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقبليين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلاً، ⁽¹⁾ وهذا ما يوضحه الشكل رقم (2-12)

الشكل رقم (2-12): عملية الاختيار والتعيين عملية نظامية.



عملية الاختيار وتشخيص الأخطاء وتلافيها في عمليات المقبلة

المصدر: عمر وصفي عقيلي ، مرجع سبق ذكره، ص: 309

¹ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 307

ينظر في الوقت الحاضر إلى تكلفة عملية اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد بشرط أن يتم تنفيذها بشكل علمي وصحيح، ومن أهم الفوائد والمنافع الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة متى تحقق ذلك نجد:

◀ الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية، أي أن مخرجات أداؤها وسلوكها في العمل جيدة وأخطاؤها قليلة وهدرها للموارد ضعيف، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.

◀ انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل من انسجامها وتطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والاحتكاك والتعاون.

◀ الاختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة الكلي، وتقديم سلع أو خدمات ذات جودة عالية تسمح بتدعيم موقف التنافس بما ينتج عنه زيادة حصتها في السوق.⁽¹⁾

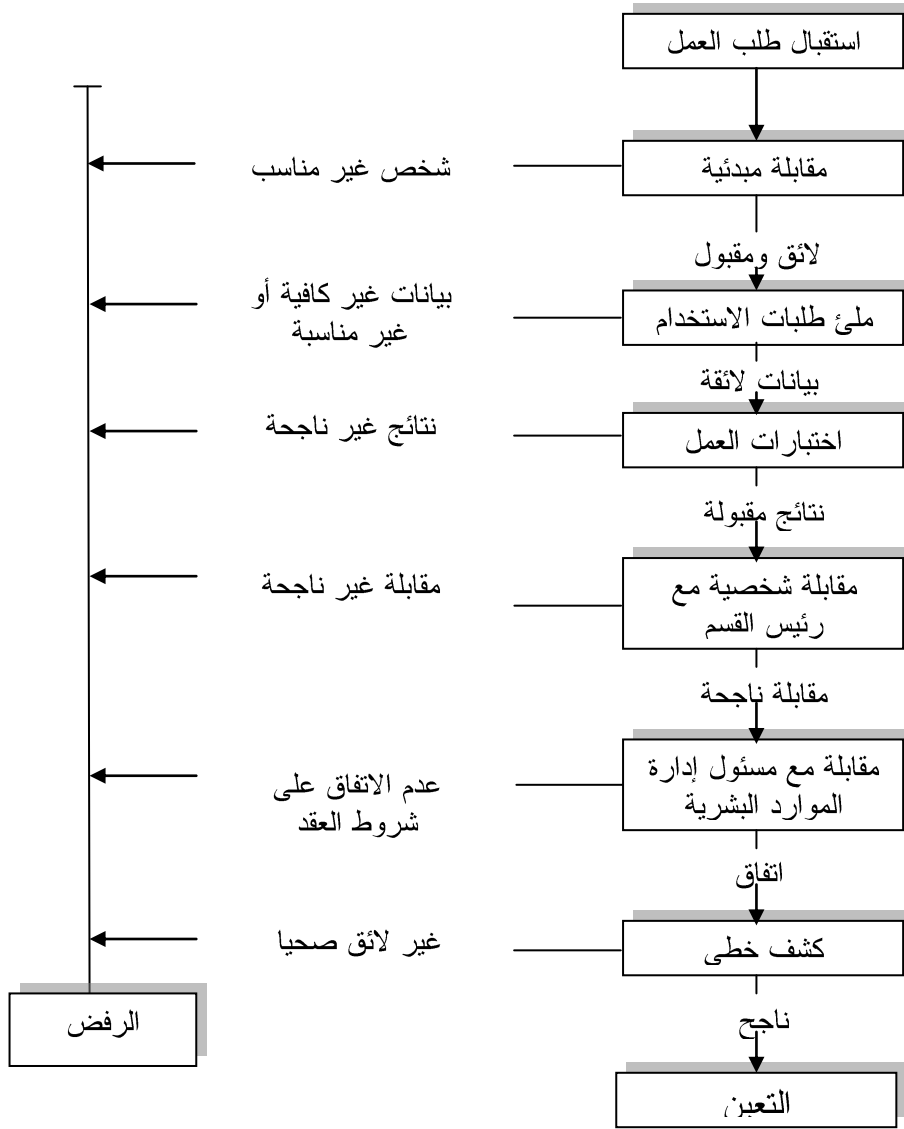
2-2- خطوات إستراتيجية الاختيار والتعيين : تقتضي إستراتيجية الاختيار والتعيين إتباع مجموعة الخطوات التالية والتي تتضمن العديد من الإجراءات الهادفة إلى تحقيق الفعالية والكفاءة في انتقاء أفضل الموارد المستقطبة.

تبدأ عملية الاختيار والتعيين من طلب التوظيف مروراً بمقابلة التوظيف ثم اختبارات التوظيف ثم الفحص الطبي فالتعيين بغرض التحريب فالتعيين النهائي،⁽²⁾ والشكل رقم (2-13) يعرض تسلسل هذه الخطوات وكيف يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تصل إلى الاختيار المناسب، وبالتالي تعيين أفضل الموارد المستقطبة.

¹ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 310

² - André Bayer et autres .panorama de la gestion. Édition: chihab 1997 p 230

الشكل رقم (2-13): مراحل وإستراتيجية الاختيار والتعيين.



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي "الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" الدار
الجامعة الجديدة 2002 ص 197

يمكن الاعتماد على الأسئلة التالية في رسم الإطار العام لمنهجية الاختيار والتعيين

◀ ما هي نوعية المعلومات المراد جمعها عن المتقدمين طالبي العمل؟ وما هي مصادر المعلومات التي

سيعتمد عليها من اجل الحصول على معلومات كافية عن المتقدمين طالبي العمل؟

◀ ما هي معايير الاختيار والمفاضلة التي تستخدم لانتقاء أفضل المتقدمين؟

◀ ما هو نوع الاختبارات المراد استخدامها لقياس مدى استعداد طالبي الوظائف لشغلها؟

◀ ما هي أنواع المقابلات ومن هم الأعضاء الذين سيتولون تنشيطها؟

◀ من يصدر القرار النهائي بتعيين المتقدمين للعمل بعد انتهاء عملية الانتقاء؟

2-3- التناسب الاستراتيجي الثقافي وقرارات التعيين : ترتبط قرارات التعيين إلى حد كبير بعاملين رئيسيين هما: إستراتيجية أعمال المؤسسة وثقافتها المتبعة.

أ- التناسب بين إستراتيجية المؤسسة وقرارات التعيين: يرى سنو وسنيل Snow et Snell أن التعيين خيار استراتيجي يقتضي خلق التناسب بينه وبين إستراتيجية المؤسسة، ويكون ذلك من خلال الربط بين متطلبات مراحل الإستراتيجية وبين أساليب المدراء الذين يتولون تنفيذ تلك المراحل، حيث تمر أي مؤسسة بأربع مراحل من التطور وذلك انطلاقاً من تأسيسها ونشأتها ومروراً بنموها واتساع نشاطاتها ووصولاً إلى تباطؤ في أعمالها وهبوط في مكانتها السوقية، وهذه المراحل الأربعة هي: مرحلة الجنينية، مرحلة النمو، مرحلة النضج ومرحلة الزوال والانحسار.⁽¹⁾

تتطلب كل مرحلة أساليب إدارية تتناسب استراتيجياً مع فرصها وتحدياتها، حيث تطالب المؤسسة في المرحلة الأولى (المرحلة الجنينية) باختبار وتعيين العاملين والقادة القادرين على التقريب بين المؤسسة والمحيط الذي تعمل فيه، كما تتطلب هذه المرحلة مدراء على استعداد للمغامرة والوقوف بثبات أمام المتغيرات والتحديات التي تواجه أعمال المؤسسة.

أما في المرحلة الثانية (مرحلة النمو) التي تتميز بتحقيق المؤسسة لثمار ازدهار أعمالها فإنها ستكون مطالبة بتعيين المدراء الذين بمقدورهم المحافظة على مكانة المؤسسة، والذين بإمكانهم السير بها إلى محطات حديد من النمو والازدهار.

في المرحلة الثالثة (مرحلة النضج) تطالب المؤسسة بترشيد التكاليف وبالتالي تقليص فاتورة العمل ولكي تواجه المؤسسة هذه المرحلة لا بد لها من اختيار المدراء الذين بإمكانهم المحافظة على حجم اقتصاد المؤسسة، وذلك من خلال مراقبتهم الشديدة لمواردها ولأسس توزيع هذه الموارد على نشاطات وأعمال المؤسسة حيث يطلق على هذا النوع من المدراء لقب "البيروقراطيين".

في المرحلة الرابعة (مرحلة الانحسار) تحاول المؤسسة بما تبذله من جهود المحافظة على ما حصلت عليه، مع تشديدها على تطبيق أساليب إدارية مركزية تساعدها على تخفيف شتى أنواع التكاليف، وعليه فهي تسعى إلى تعيين المدراء الذين باستطاعتهم المحافظة على استمرارية وبقاء المؤسسة، واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق التغيير المطلوب ومواجهة التراجع، لذلك يطلق على هؤلاء المدراء لقب "مدراء المواجهة والتغيير".⁽²⁾

ب- التناسب بين الثقافة المؤسساتية وقرارات التعيين : تربط الثقافة المؤسساتية الأفراد باستراتيجيه أعمال المؤسسة، فكما أن الثقافة المؤسساتية تستدعي من المؤسسات اختيار الأفراد الذين يملكون قيما مشابهة

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 201

² - نفس المرجع السابق ص 203

لقيمها، فان الأفراد يبحثون على اختيار المؤسسات التي تتناسب مع شخصياتهم ومهنتهم التي اختاروها والقادرة في نفس الوقت على إشباع حاجاتهم المفضلة، أما انعكاسات الثقافة المؤسساتية فتتجلى على المؤسسات وعلى الأفراد معا، فالثقافة وإن اختلفت من مؤسسة إلى أخرى فإنها تجمع حولها مجموعة من الأفراد الذين يؤمنون بها ويلتفون حولها.

المطلب الثاني: استراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة:

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمختلف الأنشطة التي تتكفل بمهمة المحافظة على الموارد من خلال صيانتها، تطوير مهاراتها وتحفيزها، حيث تشترك في تحقيق هذه الأنشطة مجموعة من الوظائف تتمثل أساسا في: وظيفة تنمية وتدريب الموارد البشرية، وظيفة تقييم الأداء ووظيفة الأجور والمكافآت.

أولا: إستراتيجية تنمية وتدريب الموارد البشرية:

يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء، متكونين جيدا ومحسنيين للعمل بجدية، فالتدريب ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط، بل هو إرادة المؤسسة وإستراتيجية هامة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، وعليه فمن واجب المؤسسة أن تقوم بتصميم برنامج لتنمية وتدريب العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التمسك والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم وفي تسيير مسارهم الوظيفي.

1- مفهوم وأهمية تنمية وتدريب الموارد البشرية: يعرف التدريب على انه مجموعة النشاطات المصممة والموجهة إما لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد، أو لتعديل الجاني في ميولهم وتصرفاتهم أو سلوكياتهم.⁽¹⁾

يمكن النظر إلى التدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارات والاتجاهات أو السلوك، فهو قد يعني تغيير ما يعرفه العاملون وكيفية أدائهم للعمل، اتجاهاتهم نحو العمل، أو أنماط تصرفاتهم مع المشرفين والزملاء والعملاء.⁽²⁾

يشير مصطلح التنمية إلى عملية إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية،⁽³⁾ فتتمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث مع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات جديدة ، ذلك أن مصطلح التدريب والتنمية غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة، فنحن نتطور ونمو خلال الحياة بسرعة أو ببطء وبشكل جيد أو بشكل سيء نتيجة لتجاربنا، والتدريب هو أحد حالات حصول التطور والتنمية،

¹- Michel Derbelet , Jean Marcel Lauginie op. cit. p 90

² - جمال الدين محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص332

³ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 236

وحتى يكون التدريب فعالا يجب أن تسنده مؤثرات أخرى منها: الطريقة التي تتم بها إدارة عملنا وسلوك زملائنا، المكافآت التي نحصل عليها مقابل أعمالنا.⁽¹⁾

أدى تزايد حجم ونوعية المنافسة بين المؤسسات، وتسابقها لتقديم الجديد لتحقيق الرضا لدى زبائنها إلى تعاضم الدور الاستراتيجي الذي يمكن أن يلعبه التدريب والتنمية في جعل مواردها البشرية ذات قدرات ومهارات ومعارف عالية المستوى، لتمكينها من الابتكار والإبداع. يتكون مفهوم تدريب وتنمية الموارد البشرية المعاصر من شقين اثنين هما:

* **التدريب والتنمية عملية إستراتيجية:** ينظر في الوقت الحاضر إلى التدريب والتنمية على أنها عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر هي إستراتيجية المؤسسة، وضمن إطار ودور إدارة الموارد البشرية فيها.

لقد كان من التقليدي النظر إلى حاجات التدريب من الأسفل إلى الأعلى أي جمع حاجات الأفراد والدوائر لوضع خطة تدريبية شاملة للمؤسسة، لكن يعتبر اليوم من الأكثر فاعلية الشروع بالنظر أولا في الصورة الإجمالية أي بالحاجات التدريبية بعيدة الأمد للمؤسسة ككل، فإذا كنا نخطط لتحسين معالجة شكاوي الزبائن مثلا فلا بد من تدريب الموظفين على خدمة الزبائن.

تتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تسمح بتشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار.⁽²⁾

* **التدريب والتنمية عملية تعلم مستمرة:** التدريب والتنمية كعملية تعلم مستمرة تتطلب انخراط العاملين فيها في محاولات مستمرة لتعلم أشياء جديدة وتطبيق ما تعلموه في مجال تحسين جودة المنتجات، فالتحسينات لا تتوقف عند الانتهاء الرسمي بل تستمر عمليات التقييم الدقيق والتفكير الخلاق لتطوير العمل.⁽³⁾

إن التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية منتظمة يعتمدان على التعلم، ويهدفان إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي، ومن خلال ما سبق يمكننا القول بان التدريب والتنمية كإستراتيجية وعملية تعلم يهدفان إلى ما يلي:

◀ تعليم الموارد البشرية كيف تتلافى جوانب الضعف في أدائها الحالي وتؤدي المطلوب منها بشكل صحيح، وذلك من خلال سد الثغرات الموجودة في مهاراتها وسلوكياتها الحالية.

1 - مالكوم بيل "التدريب الناجح للموظفين" ترجمة مركز التعريف والبرجمة . الدار العربية للعلوم 1997 ص 10

2- عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 437

3 - جمال الدين محمد مرسي مرجع سبق ذكره ص 338

« تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلا.

« تكيف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المؤسسة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.⁽¹⁾ تشكل مجموعة الاتجاهات المعاصرة في مجال تدريب وتنمية الموارد البشرية البعد والعمق الاستراتيجي لهذا الموضوع، وتوضح لنا ما يجب تبنيه من قبل المؤسسات وعلى اختلاف أنواعها عند رسم استراتيجياتها في هذا الحقل العام من المعرفة الإدارية، ومما سبق نستطيع القول بأن التوجه المعاصر للتدريب والتنمية يختلف تماما على التوجه التقليدي في مختلف الخصائص والأبعاد وهذا ما يظهره الجدول رقم (2-2)

الجدول رقم (2-2): مقارنة بين التوجه التقليدي والتوجه المعاصر للتدريب والتنمية

التوجه المعاصر	التوجه التقليدي
* التدريب والتنمية إستراتيجية من استراتيجيات المؤسسة	* التدريب سياسة من سياسات المؤسسة
* التدريب والتنمية عملية مستمرة	* التدريب والتنمية عند الحاجة
* التدريب والتنمية للحاضر واحتياجات المستقبل	* التدريب والتنمية لتغطية حاجات الحاضر
* التدريب والتنمية مسؤولية مشتركة بين الجميع	* التركيز على تدريب الخط الأول والإدارة المباشرة
* التدريب والتنمية استثمار بشري	* التدريب والتنمية تكلفة
* تقنيات تدريبية وتعلم عالية المستوى	* أدوات ومساعدات تدريبية بسيطة
* شمولية الهدف لمعالجة نقاط الضعف وتقوية نقاط القوة	* الهدف الأساسي معالجة نقاط الضعف في الأداء

المصدر: عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره، ص: 447

تظهر الحاجة إلى التدريب والتنمية لوجود الأسباب التالية:

- التطورات التقنية والتكنولوجية.
- تغير الأنظمة وإجراءات العمل.
- التغيرات في حاجات الزبائن.
- ظهور مواد إنتاجية جديدة أو ظهور سلع وخدمات جديدة.⁽²⁾

2- الخيارات الإستراتيجية للتدريب والتنمية: فرضت التطورات الاقتصادية والديموغرافية التي نشهدها حاليا واقعا تدريبيا جديدا على إدارة الموارد البشرية، فالتقليص وإعادة هندسة الإدارة وتحويل الأعمال من

¹ - André Boyer et autres .op. Cit. p 234

² - مالكوم بيل . مرجع سبق ذكره ص 13

قطاعات صناعية إلى قطاعات خدماتية مختلفة وانتشار مفاهيم العولمة فرضت على المؤسسات ضرورة تبني خيارات تدريبية والتي تركز على التساؤلات التالية:

◀ هل تزيد المؤسسات أفراد يمثلون لها أم أفراد مبدعين؟

◀ هل تركز المؤسسات على تطوير الأفراد أم على توظيف الأفراد المتطورين؟

◀ هل تركز المؤسسات على تحسين أداء الأفراد أم استبدال ضعفاء الأداء؟

من أهم الخيارات الإستراتيجية التي تواجه القائمين على نظام التدريب والتنمية نجد:

2-1-امثال الأفراد أم إبداعهم: تطلب المؤسسات من الموارد البشرية العاملة لديها الامتثال لها، إذ تحدد

المؤسسة مسؤوليات وواجبات الأفراد وتضعهم في أنظمة إدارية والتي تخضعهم لسلطات وصلاحيات لمن له الشرعية المؤسسية أو القانونية أو الإدارية، وإذا كان الامتثال لا بد منه كي لا تقع المؤسسة في الفوضى، إلا انه قد يقابل الامتثال تحملاً ثمناً باهظاً يشارك في دفعة الأفراد والمؤسسة معاً، إذ ليس باستطاعة المؤسسة فرض الامتثال على الأفراد لأداء أعمالهم بدون إتاحة لهم فرص الإبداع والابتكار.⁽¹⁾

2-2 - تدريب الأفراد أم توظيف المدرب منهم: بعض المؤسسات تبادر إلى تدريب وتطوير أفرادها

وتبذل جهوداً ووقتاً ومالاً مقابل رفع مهاراتهم وكفاءاتهم، في حين تبادر مؤسسات أخرى إلى توظيف الأفراد المدربين من قبل مؤسسات منافسة لها أو موجودة في سوق العمل، والملاحظ أن هذا النوع الأخير يواجه بعض المشاكل في حال وظفت أفراد غير مجربين وغير مدربين، ولكي تتغلب هذه المؤسسات على تلك المشاكل لا بد لها من التركيز على الاحتياجات التدريبية التي تنمي أداء الأفراد.

2-3- تحسين أداء الأفراد أم استبدال ضعفاء الأداء: يتعلق هذا الخيار بمسألتي التدريب والاستبدال

حيث يرتبط التدريب بحجم الاستثمار الموجه له، أما الاستبدال فيكون ضروري عندما تكون نتائج الأداء ضعيفة، لكن تطالب المؤسسات استراتيجياً بعدم التسرع في هذا الأمر، فهي مطالبة أولاً باعتماد برامج التدريب الهادفة لتحسين الأداء وبعد تنفيذ هذه البرامج يعاقب ذوي الأداء الضعيف بالفصل واستبدالهم بآخرين.

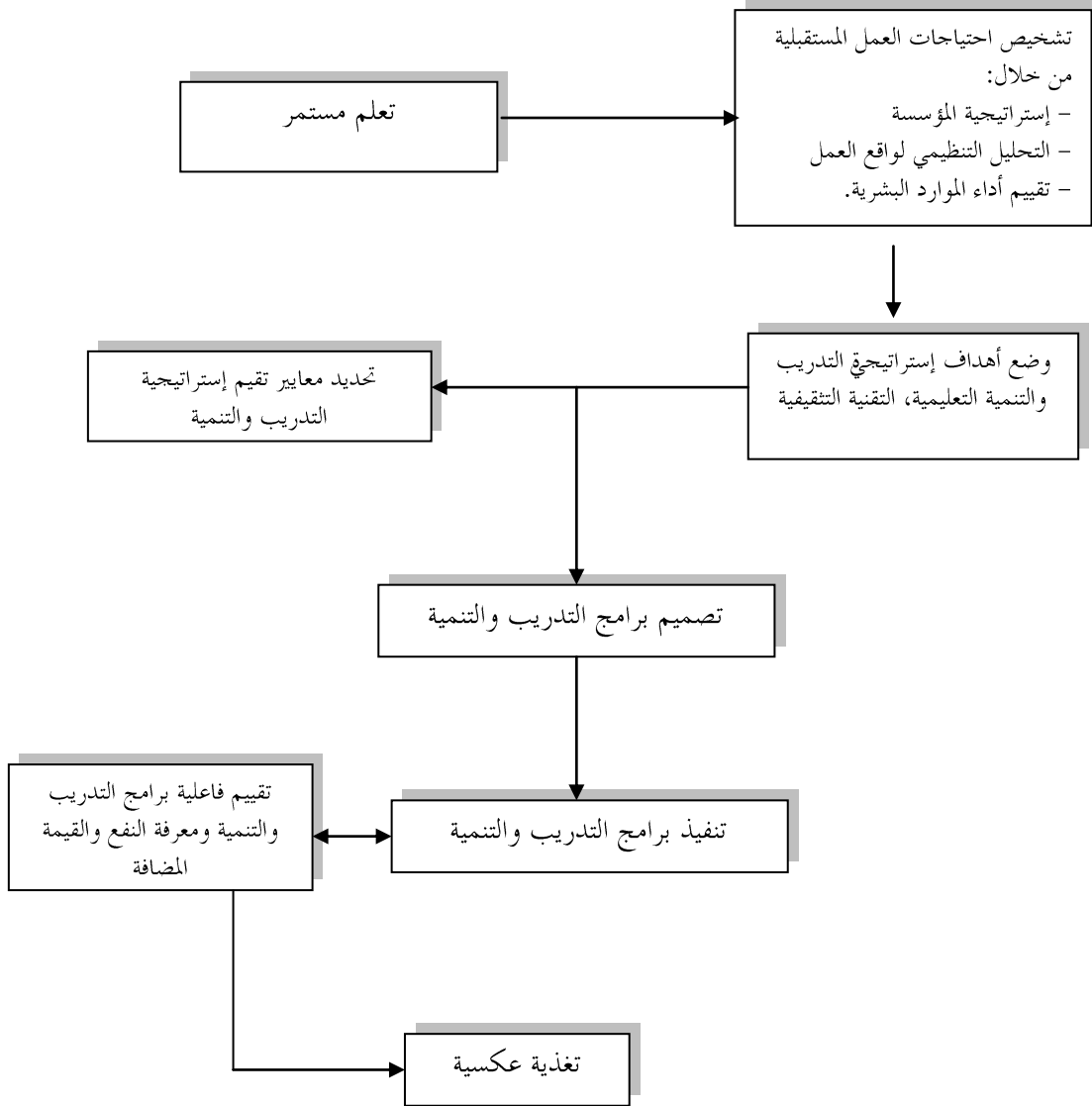
3- تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية:

يظهر الشكل رقم (2-14) نموذج تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية على أنها نشاط إستراتيجي مخطط

ذو تأثير إيجابي يأخذ شكل عملية مستمرة توضع من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة.

¹ - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 250 و ص 251

الشكل رقم (2-14): نموذج تصميم إستراتيجية التدريب والتنمية



المصدر: عمرو صفى عقيلي مرجع سبق ذكره ص 455

يقوم النموذج على تحديد حاجات العمل المستقبلية وتشخيصها لمعرفة أساليبها وأثرها الإيجابي على نشاط المؤسسة، وفي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب والتنمية التي تشكل مدخل لتصميم البرامج التدريبية اللازمة لتلبية هذه الحاجات، و لضمان كفاءة برامج التدريب يجب تصميم المعايير المناسبة لتقييم فعالية التنفيذ وتحقيق التغذية العكسية (نظام للمعلومات يسمح بمراجعة البرامج في ضوء نتائج التقييم).

من النموذج نلاحظ بأن إستراتيجية التدريب والتنمية ترتبط أساسا بإستراتيجية المؤسسة، مما يعني أن تغير هذه الأخيرة سيؤثر مباشرة على برنامج التدريب والذي يجب أن يتكيف وفق متطلبات الخيار الاستراتيجي المتبع، وبصفة عامة يحتاج المديرون إلى الإلمام بالإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة وذلك لضمان

تخصيص الموارد الكافية للأنشطة التدريبية، وأن العاملين سوف يتلقون التدريب في مجالات ذات علاقة بالإستراتيجية والجدول رقم (2-3) يعرض تنوع مجالات التدريب في ظل الخيارات الإستراتيجية الكبرى.

الجدول رقم (2-3): الدلالات التدريبية لإستراتيجية المؤسسة

الإستراتيجية	القضايا الرئيسية	الدلالات التدريبية
1- الاستقرار	تطوير قوة العمل الحالية	- بناء فرق العمل ن اعتماد البرامج الخاصة - اعتماد برامج مهارات العلاقات الشخصية - التدريب على رأس العمل
2- النمو - النمو الداخلي - النمو الخارجي	خلق وظائف ومهام عمل جديدة، الابتكار والتطوير	- دعم وترويج برامج تعظيم قيمة المنتجات - التدريب الثقافي ن برامج الابتكار والتطوير - تنمية القدرات الفنية
	- التكامل والتنسيق - إعادة الهيكلة	- تحسين قدرات العاملين في الشركات المشتراة - تكامل أنظمة التدريب والتركيز على فرق العمل - توحيد الأساليب والإجراءات
3- الانكماش	- الكفاءة - الولاء	- تنمية الإحساس بأهمية التغيير - التركيز على البرامج الهادفة إلى ترشيد النفقات

المصدر: جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره ص 370

ثانيا: إستراتيجية إدارة أداء العاملين:

يعتبر الأداء المحور الرئيسي الذي تنصب حوله جهود المدراء كافة كونه يشكل وبامتياز أهم أهداف المؤسسة، إذ أن معظم المؤسسات تتوقع أن تؤدي مواردها البشرية بفاعلية وكفاءة الوظائف التي أسندت إليها وبالتالي يشكل تقييم الأداء الوسيلة التي تتأكد من خلالها الإدارة من مدى تنفيذ هذا الهدف الحيوي.

1- البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء:

يشير تقييم الأداء إلى الصفة النظامية الرسمية التي تعبر عن مكان القوة ومكان الضعف في مساهمات الأفراد التي يعطونها للوظائف التي كلفوا بإنجازها خلال فترة زمنية محددة، حيث يتكون نظام إدارة الأداء من ثلاثة أجزاء هي: تعريف الأداء، قياس الأداء والمعلومات المرتدة عن الأداء، حيث يقوم النظام في الخطوة الأولى بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التحليل الوظيفي، أما الخطوة الثانية فسوف يتم خلالها قياس أو التعرف على الأداء وفقا للأبعاد التي تم تحديدها في الخطوة الأولى، أما في الخطوة الثالثة فسوف يتم تزويد العاملين بالمعلومات المرتدة عن الأداء لتأكيد أو تعديل أدائهم حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية.⁽¹⁾

من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد، لكن غير المقبول هو أن لا يحرص ذوي الأداء الضعيف على تحسين أدائهم، ويكون ذلك إما بدافع شخصي منهم أو بأمر رئيسهم، حيث يرى كاسيو Cascio أن واجب المدير الذي عرف الأداء أن يتأكد من أن الأفراد وفرق العمل على علم تام بما هو متوقع منهم، بحيث ينصب تركيزهم باستمرار على الأداء الفعال، ولكي يتأكد من ذلك عليه مراقبة أمور ثلاثة هي: الأهداف، القياسات والتقييم بحيث يحدد أولا الأهداف ويقرر ثانيا أسس ومعايير قياس الانجازات ويقيم أخبر وباستمرار كل تحسن وتقدم يحصل.⁽²⁾

يحقق تقييم الأداء فوائد ومنافع كثيرة لكل من العاملين والمؤسسة، حيث يساعد العاملين على تعريفهم بنواحي القصور في أدائهم فهو يعطي لهم الفرصة لتلافي الأخطاء وأيضا يوفر لهم المعلومات عن نواحي السلوك غير المقبول والتي تقلل من كفاءة العاملين من وجهة نظر الإدارة، أما بالنسبة للمؤسسة فان النظام الموضوعي لتقييم الأداء يساعد على إعداد سياسة جيدة للحوافز المادية والمعنوية، كما يساعد على تحسين علاقات العمل في المؤسسة، فهو يخلق الشعور بالراحة والطمأنينة بين العاملين بسبب عدالة التقييم، كما يساعد كذلك على إعداد سياسة جيدة للتدريب والتنمية، حيث تهدف برامج التدريب إلى معالجة نقاط الضعف في الأداء الحالي.⁽³⁾

إن اعتماد المؤسسة لبرنامج إداري استراتيجي في تقييم الأداء يرتكز على قواعد موضوعية هدفها الأساسي هو مكافأة كل فرد في المؤسسة على قدر مساهمته في انجاز الأعمال التي كلف بها، وعلى مدى الجهد المبذول في تطوير وتحسين أدائه سيحقق للمؤسسة فرصا كبيرة لرفع مستوى الإنتاجية والفعالية التنظيمية مما يعود على الموارد البشرية بالمكاسب المادية والمعنوية.⁽⁴⁾

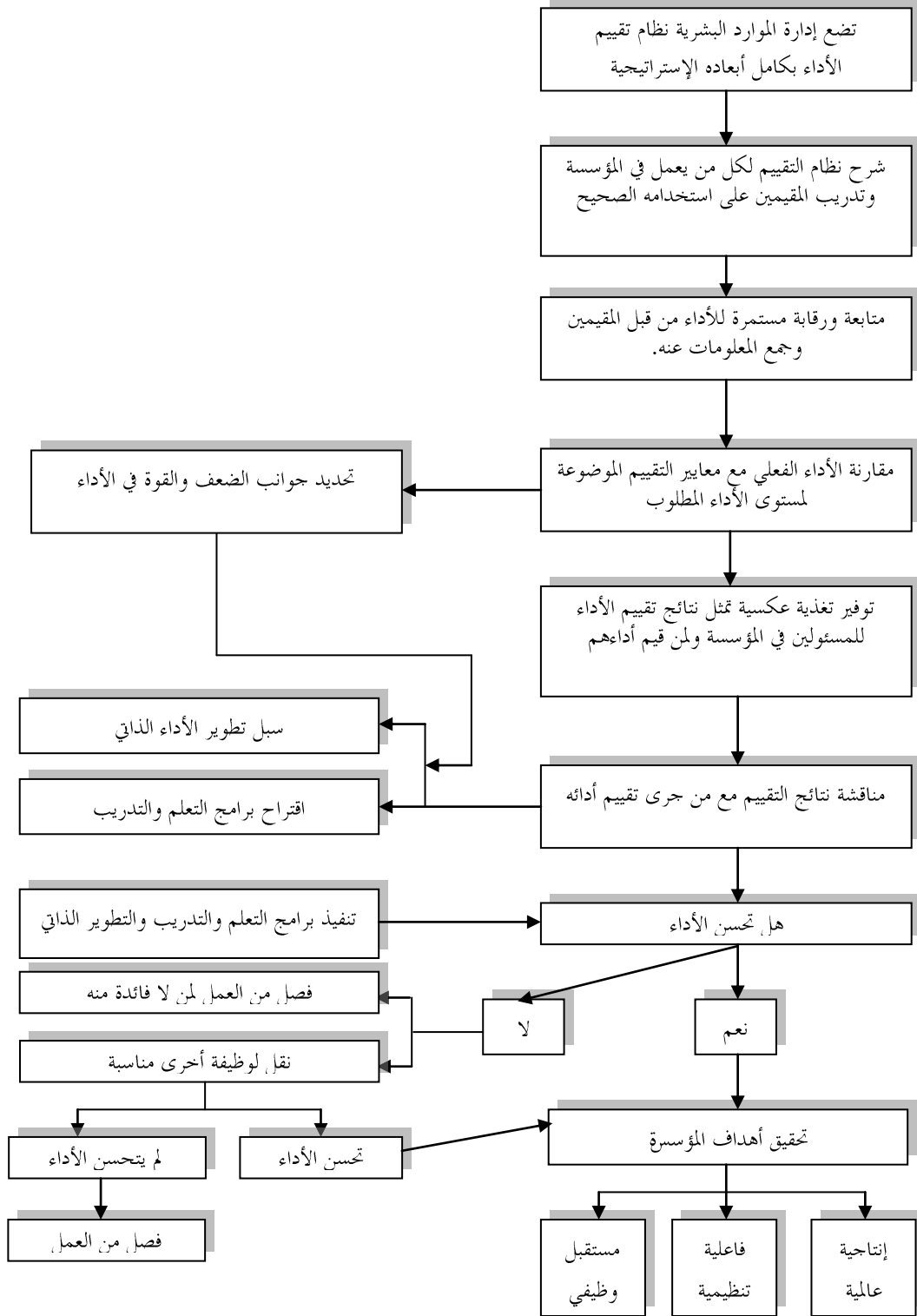
1 - جمال الدين محمد مرسي ، مرجع سبق ذكره ص 403

2 - حسن إبراهيم بلوط ، مرجع سبق ذكره ص 361

3 - صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص 368.

في ضوء ما سبق يمكن وصف آلية تقييم أداء الموارد البشرية وبعده الاستراتيجي من خلال الشكل (2-15) الذي يعرض أهم الخطوات والمستلزمات الضرورية لتحقيق تقييم فعال موضوعي.

الشكل (2-15) :خطوات تقييم الأداء وبعده الاستراتيجي



- من خلال الشكل يمكننا توضيح كيف يعمل برنامج تقييم أداء الموارد البشرية حيث يتضمن:
- ◀ تصميم نظام التقييم بما يتضمنه من أبعاد إستراتيجية تحدد في ظل احترام إستراتيجية المؤسسة عامة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية خاصة.
 - ◀ شرح نظام تقييم الأداء لكل من يعمل بالمؤسسة، ليدرك الجميع أهدافه ومتطلباته في مسعى لتخفيف حدة مقاومته وكسب التأيد له.
 - ◀ يتولى المقيمون متابعة أداء من يشملهم البرنامج بشكل مستمر.
 - ◀ يقوم المقيمون بمقارنة الأداء الفعلي الذي توضحه المعلومات المجموعة مع معايير التقييم المحددة التي تمثل مستوى الأداء المطلوب، حيث توضح هذه المقارنة جوانب القصور والضعف وجوانب القوة.
 - ◀ يقوم المقيمون بكتابة التقرير النهائي ثم رفعه لإدارة الموارد بهدف تحقيق التغذية العكسية.
 - ◀ إعلام المعنيين بالتقييم بنتائج التقييم وتوضيح جوانب الضعف والقوة في أدائهم ويتفق الطرفان على وضع خطة مستقبلية لتطوير هذا الأداء وتشتمل خطة التطوير والتحسين على قسمين هما:
 - * برنامج لتطوير الأداء الذاتي وتقع مسؤولية تنفيذه على من جرى تقييم أدائهم.
 - * اقتراح برامج تعلم وتدريب وتنمية من أجل علاج جوانب الضعف في الأداء وتفعيل جوانب القوة فيه، وتقع مسؤولية إعداد وتنفيذ هذه البرامج على عاتق إدارة الموارد البشرية.
 - ◀ يتعرض الأفراد الذين لم يتمكنوا من مسابقة برامج تحسين الأداء إلى إجراءات عقابية قد تصل إلى الفصل أو النقل إلى وظيفة أخرى.
 - ◀ عندما يتحقق الأداء المطلوب فان ذلك ستعكس آثاره الايجابية على:
 - * ارتفاع إنتاجية العمل.
 - * زيادة فعالية التنظيمي الكلي للمنظمة، وهذا يحقق الرضا لدى زبائنها.
 - * تحقيق مكاسب مالية ومعنوية للموارد البشرية.⁽¹⁾

2- الخيارات الإستراتيجية لتقييم الأداء: يواجه المدراء مسائل عديدة تتعلق بتقييم أداء الأفراد تشكل في

إطار النشاط الاستراتيجي خيارات تتضمن الأمور التالية:

- ◀ أهداف ووظائف تقييم الأداء.
- ◀ أساليب ونماذج تقييم الأداء.
- ◀ الجهة التي تقوم بتقييم الأداء.
- ◀ فترة حدوث التقييم.⁽²⁾

1 - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 365

2 - حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص 367

من أبرز وظائف تقييم الأداء، نجد الوظائف التالية:

◀ تطوير أداء الأفراد المستقبلي.

◀ ربط الأداء بالعمل الجماعي .

نفرق بين أسلوبين للتقييم هما الأسلوب الرسمي والأسلوب غير الرسمي، حيث يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي في مراجعة أداء الأفراد، كما أنه باستطاعة المدراء مراجعة الأداء بشكل غير رسمي وذلك من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الأفراد ومساعدتهم على إزالة حواجز ومشاكل الأداء.

تقسم نماذج تقييم الأداء بدورها إلى نوعين، هما النموذج الموضوعي والنموذج الذاتي، حيث يلجأ بعض المدراء إلى استعمال مؤشرات ملموسة في تقييم الأداء مثل عدد الوحدات المنتجة، في حين يلجأ البعض الآخر إلى الملاحظات الشخصية والتقييم الذاتي.

تختلف الجهة المكلفة بتقييم أداء الأفراد باختلاف نظرة المؤسسات إلى المقيمين، حيث تفضل بعض المؤسسات أن يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيههم، أما المؤسسات الأخرى فتفضل اشتراك الأفراد و فرق العمل بعملية تقييم الأداء، وفيما يخص فترة حدوث التقييم فإنه في شتى الأحوال فإن الخيارات الإستراتيجية المتعلقة بحدوث تقييم الأداء تدرج تحت فترات زمنية ثلاث هي: التقييم في المدى القصير، التقييم في المدى المتوسط والتقييم في المدى الطويل.⁽¹⁾

ثالثا: إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية :

يقاس الأداء في أي مؤسسة بقدرة العاملين على تحقيق المطلوب أو المتوقع من مهامهم الوظيفية، وحتى الآن فقد تركزت جهود إدارة الموارد البشرية على الأساليب التي تساهم في تحسين القدرة لدى العاملين على العمل من خلال برامج الاستقطاب، الاختيار والتدريب، وعلى الرغم من أن النشاطات السابقة تعتبر ذات أهمية كبيرة إلا أنه من الصعب الافتراض بأنها سوف تحقق وحدها النتائج المرغوبة، ذلك أن أداء الفرد هو محصلة تفاعل القدرة على العمل والرغبة في العمل، وهذا العامل الأخير يتحدد أساسا بطبيعة ونوعية أنظمة الحوافز التي تعتمدها المؤسسة.⁽²⁾

1- مفهوم وأهمية نظام التعويضات والمكافآت : يمثل نظام التعويضات والمكافآت مجموع ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل المطلوب منه، وهو يشمل الأجر والمكافآت ومختلف المزايا والخدمات التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة.

¹ - حسن إبراهيم بلوط مرجع سبق ذكره ص 368 - 369 .

² - Michel Derbelet et Jean Marcel Lauginie. op cit. p. 80

يمكن أن يعرف نظام التعويضات والمكافآت كذلك على أنه مجموع المنافع الاقتصادية والاجتماعية و البيسكولوجية التي يستفيد منها العامل سواء مباشرة أو بطريقة غير مباشرة كتعويض عن مساهمته (في شكل مجهودات، طاقات، أفكار... الخ) في المؤسسة.⁽¹⁾

حسب المفهوم الشامل لنظام التعويضات والذي يقوم على فلسفة جديدة تقوم على اعتبار التعويضات المالية جزء من نظام التعويض الشامل فهي تشبع لديه حاجاته المادية و الفسيولوجية، لكن العامل إنسان ليست جميع حاجاته فسيولوجية، بل لديه حاجات من نوع آخر هامة جدا بالنسبة إليه وهي الحاجات المعنوية والاجتماعية، كالمعاملة الحسنة والأمان الوظيفي، الراحة النفسية، السلامة والصحة في مكان العمل، فرص تطور والنمو... الخ، وهذه الحاجات لا تقل أهمية عن الحاجات الفسيولوجية، ذلك لأنها تحقق لديه الرضا النفسي والمعنوي.⁽²⁾

توجد مجموعة من الإجراءات والسياسات التي يجب على إدارة الموارد البشرية إتباعها حتى تحقق الفعالية لجهودها في تنمية الرغبة لدى العاملين، حيث تستطيع تحقيق أفضل النتائج إذا ما تمكنت من استيعاب نوعية الاحتياجات غير المشبعة لدى العاملين وقامت باستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق أفضل إشباع لها، ومن أهم القواعد التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لبلوغ الهدف السابق نجد:

- ◀ التعرف على الاختلافات بين العاملين.
- ◀ وضع أهداف قابلة للتحقيق.
- ◀ أن ترتبط المكافآت بتحقيق أداء معين.
- ◀ التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها.
- ◀ منح الحوافز فور تحقيق الأداء الجيد.

بالنسبة للمؤسسة نظام التعويضات والمكافآت يجب أن يحقق شرطين هما: تدنيه الآثار على تكاليف الإنتاج بحيث تسعى المؤسسة إلى خفض تكلفة العمل إلى ادني حد ممكن وتعظيم سلوك الأجراء وذلك من خلال ما يحصلون عليه من حوافز مادية ومعنوية.⁽³⁾

تشكل التعويضات والمكافآت متغيرا مهما ضمن السياسات والإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات، لما لها من انعكاسات واضحة، بعضها يتعلق بالتكاليف العالية والمتحركة التي تدفعها المؤسسات للأفراد، وبعضها الآخر يتعلق باستقرار وازدهار المؤسسات، فالتعويضات تشكل بامتياز الدافع الرئيسي لانضمام الأفراد إلى المؤسسات والمحفز الأهم لتحسين أدائهم.

¹ - حمداوي وسيلة مرجع سابق ذكره ص 139 .

² - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 493 .

2- اختيار إستراتيجية التعويضات المناسبة. تفاضل المؤسسات بين استراتيجيات أربعة هي:

أ- إستراتيجية تعويضات أعلى من السوق: يتماشى تبني هذه الإستراتيجية مع مؤسسة ترى في

التعويضات أنها إنفاق استثماري يحقق لها ارتفاع في مستوى أداء العاملين ورضا العملاء كما يجعلها مركز استقطاب للكفاءات البشرية من سوق العمل أو من المؤسسات المنافسة، وفي نفس الوقت عنصرا أساسيا للمحافظة على المؤهلات والكفاءات الداخلية، وبوجه عام هناك أسباب تدفع المؤسسات إلى تبني هذه الإستراتيجية منها.

◀ ندرة بعض التخصصات والمهارات البشرية في سوق العمل.

◀ رغبة المؤسسة في استقطاب كفاءات متميزة.

◀ منع تسرب المهارات خارج المؤسسة.

◀ تعويض العاملين في مناطق معزولة أو الذين يبذلون جهود كبيرة على التضحيات⁽¹⁾.

ب- إستراتيجية تعويضات أقل من معدل السوق: تتناسب هذه الإستراتيجيات مع المؤسسات التي تنظر

إلى التعويضات على أنها تكلفة يجب ضغطها، حيث يصاحب هذه الإستراتيجية انعكاسات سلبية على المؤسسة أهمها: تديني ولاء العاملين وارتفاع معدل دوران العمل إلى جانب تراجع مستوى المهارات مما يعني ضعف الأداء والذي يترتب عنه انخفاض مستوى رضا العملاء، وبوجه عام قد تتماشى هذه الإستراتيجية مع ظروف معينة تعيشها المؤسسة أهمها:

◀ تبني المؤسسة لإستراتيجية التقليل الناتجة عن خيار الانكماش.

◀ وجود فائض في العمالة ذات المهارة العادية.

◀ رغبة المؤسسة في التخلص من قسم مهم من تكلفة العمل.

ت- إستراتيجية تعويضات مكافئة لمعدل السوق: تعتبر هذه الإستراتيجية حلا توفيقا بين الإستراتيجيتين

السابقتين لأنها تمثل اتجاها معتدلا في مجال التعويضات وعادة ما تلجأ المؤسسات إلى هذه الإستراتيجية خاصة عندما تتبنى إستراتيجية الاستقرار.⁽²⁾

ث- إستراتيجية التعويضات المركبة: بموجب هذه الإستراتيجية تسعى المؤسسة إلى أن تتميز عن

المؤسسات الأخرى في بند أو أكثر من بنود التعويضات وأما البنود الأخرى فتكون إما متكافئة أو أقل من معدل السوق، وتتميز هذه الإستراتيجية بأنها عملية وفعالة كونها لا تحمل المؤسسة تكاليف كبيرة في نفس الوقت محفزة وداعمة لإستراتيجية المؤسسة التي تبحث على تقوية الرغبة في العمل لدى مواردها البشرية.⁽³⁾

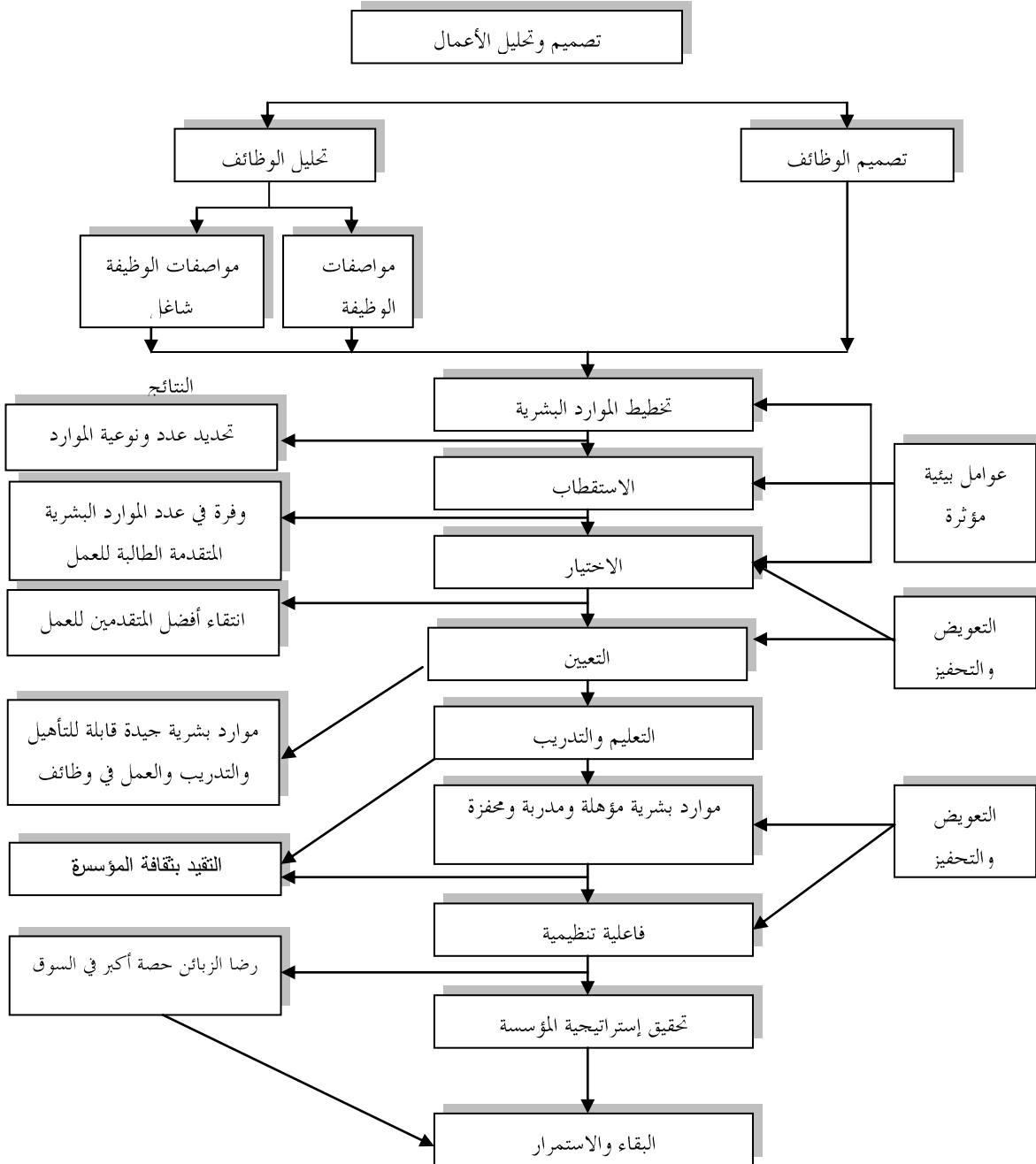
¹ - عمر وصفي عقيلي مرجع سبق ذكره ص 502.

² - نفس المرجع السابق ص 503

³ - C.Viuceut, la fonction ressources humaines. Edition d'organisation. Paris .1999 p 129.

بعد استعراض أهم الاستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تقدم الشكل رقم (2-16) والذي يعرض ملخص عام لمختلف مراحل تكوين الموارد البشرية.

الشكل رقم (2-16): مراحل تكوين إستراتيجية الموارد البشرية.



المصدر: عمرو صفى عقيلي مرجع سبق ذكره ص 313

خلاصة الفصل الثاني:

حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسئولياتها بالكفاءة والفعالية المطلوبة يجب أن تنخرط كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية ، وهذا يعني انه يجب على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة وذلك من خلال القيام بما يلي :

- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.
- العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي تنسجم مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .
- القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات و الكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .
- تنمية البرامج والسياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك والاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة.

في إطار الفكر الإداري الحديث تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأساسية الأخرى (الإنتاج ، التسويق والمالية) ، وعليه فقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية ، حيث يستطيع مسئولو الموارد البشرية تزويد فريق الخطة الإستراتيجية بالمعلومات المتعلقة بقدرات وإمكانات العاملين ومدى استعدادهم للمساهمة في تجسيد الأهداف الإستراتيجية .

إن تحقيق الأبعاد السابقة وغيرها يقتضي ضرورة وجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب قيام هذه الإدارة بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار العنصر البشري شريك في العمل، والذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية.
- مساعدة الإدارات الوظيفية الأخرى في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على ضمان توفيرها في الوقت المناسب بالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

يترتب عن تبني المؤسسة لبديل استراتيجي تنافسي معين انعكاسات متعددة على إستراتيجية الموارد البشرية لارتباطها بمختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها الإستراتيجية ، وعليه فان تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب استيعاب أبعاد البديل الاستراتيجي المختار ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في تجسيده .

تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل تكوين الإستراتيجية العامة، و المتمثلة في مرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ وفي الأخير مرحلة التقييم ، لكن ومع ذلك فهي تتصف بمميزات ومتطلبات خاصة تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية .

تمهيد الفصل الثالث:

صاحب تبني الجزائر لاقتصاد السوق وما يتطلبه من تحرير الاقتصاد الوطني وفتح مجال المنافسة أمام المؤسسات والمنتجات الأجنبية، وإبرامها لاتفاقية الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وسعيها المتواصل للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ظهور كثير من التحديات أمام المؤسسات الوطنية التي أصبحت مطالبة ببذل كل ما في وسعها واستغلال كل ما لديها من إمكانيات وطاقات حتى تتمكن من مساندة هذه التحولات التي أصبحت تميز بيئة الأعمال الجزائرية.

رغم أن المؤسسة الجزائرية لا تتوفر على نفس المؤهلات التي تتميز بها المؤسسات الحديثة، إلا أنها مطالبة بالبحث عن أساليب جديدة في إدارة وتسيير مواردها خاصة البشرية منها، وهذا يعني ضرورة تبنيها لأسلوب الإدارة الإستراتيجية نظرا لما يوفره هذا الأسلوب من آليات وأدوات تسمح بتعظيم مكانة ودور مواردها البشرية وبتحرير طاقاتها الإبداعية الكامنة، وبالتالي التعزيز من مساهماتها في تحقيق التفاعل المطلوب مع التحديات التي تميز بيئة أعمالها.

من خلال هذا الفصل سنحاول التعرف على خصائص بيئة الأعمال في الجزائر، ثم التعرض لأهم التحديات الداخلية والخارجية التي تميزها ومن ثم التطرق إلى مساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهة مختلف هذه التحديات .

المبحث الأول : خصائص وتحديات بيئة الأعمال في الجزائر.

عرف الاقتصاد الجزائري تحولات كثيرة خاصة في الفترة التي تلت سنة 1988، فبعد الأزمة الخانقة التي عاشها الاقتصاد الوطني لجأت الجزائر إلى تبني مشاريع الإصلاحات الاقتصادية والتي توجت في 1994 ببرنامح التعديل الهيكلي المقترح من طرف الهيئات المالية الدولية، ثم اتفاق الشراكة الجزائرية الأوروبية في 2005 .

ترتب عن التغيرات التي ميزت بيئة الأعمال في الجزائر ظهور الكثير من التحديات أمام المؤسسات الوطنية، منها ما هو مرتبط ببيئتها الداخلية ومنها ما هو نتيجة للتحويلات التي عرفتها بيئة الأعمال الدولية.

المطلب الأول:وضعية وخصائص بيئة الأعمال في الجزائر.

إن سرعة التغيرات الحاصلة في المحيط البيئي الدولي في جميع المجالات الحياتية أثر على معظم اقتصاديات الدول خاصة تلك التي تعرف بأنها تعاني من مظاهر التخلف ، حيث وجدت نفسها مضطرة إلى تبني سياسات وبرامج جديدة الهدف منها المساهمة في بعث النمو الاقتصادي والخروج من وضعية التخلف التي تعاني منها، وبما أن الجزائر هي من تلك الدول فإننا نلاحظ أن اقتصادها قد طرأت عليه عدة تحولات، صاحبها اتخاذ الجزائر لعدة إجراءات مست ميادين متعددة الهدف منها مسايرة تلك التحويلات، سواء على المستوي الكلي أو الجزئي و منها تبني برنامج إصلاح مسار الاقتصاد الوطني .

إن الجزائر قد أنجزت منذ استقلالها نسيجا صناعيا معتبرا، إلا أن هذه الصناعة في جانبها العام و الخاص تواجه اليوم صعوبات كبيرة إذ تسيير بأقل من 50% من طاقتها، و لا تساهم إلا بأقل من 10% في المنتج الداخلي الخام عكس ما هو عليه الحال في بلدان مشابهة، حيث تتجاوز نسبة مشاركة قاعدتها الصناعية 20%، لذا ينبغي على المؤسسات الصناعية أن تسعى إلى تطوير وتفعيل كل إمكاناتها المادية والبشرية حتى تحقق طاقة تنافسية شاملة.

أولا:تطور الاقتصاد الجزائري

عرف الاقتصاد الجزائري خلال مراحل تطوره فترة ازدهار ونمو حقيقية وذلك خلال المرحلة الممتدة من سنة 1972 إلى سنة 1984، حيث كان معدل نمو الناتج الداخلي الخام (PIB) هو 4.7%، ليستقر بعد ذلك في مستويات ضعيفة حتى نهاية الألفية الثانية، ورغم أنه تراوح في الفترة بين 1998-2002 بين 2% و 3% لكن هذا المعدل غير كافي بالنظر إلى النسبة المطلوبة والضرورية وهي 5% إلى 6%، والتي تسمح بامتصاص 250.000 قادم جديد لسوق العمل في كل سنة.⁽¹⁾

¹ - دويس محمد الطيب " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر -" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية الحقوق والعلوم

تشير الإحصائيات إلى أن الجزائر حققت معدل استثمار يساوي 32% من PIB خلال الفترة 1971-2000 وهو أعلى معدلات الاستثمار في العالم، والذي هو في حدود 21% فقط، إذا المشكلة لا تتمثل في الاستثمار المادي، ولا في الاستثمار في رأس المال البشري، حيث تؤكد دراسة لصندوق النقد الدولي أن معدل الاستثمار في رأس المال البشري يعرف نفس وتيرة الاستثمار في الوسائل المادية للإنتاج، فمعنى هذا أن رأس المال البشري والمادي عرفا زيادة أكثر من زيادة الإنتاج، يبقى التفسير الوحيد هو ضعف نمو الإنتاجية الكلية لعوامل الإنتاج (PTF : Productivité Total des Facteurs)، بمعنى أن المشكلة تتمثل في اختيار وإنجاز الاستثمارات.⁽¹⁾

يؤكد صندوق النقد الدولي هذه النتيجة في دراسة قام بها، حيث تبين أن قيمة PTF في الجزائر أصبحت سالبة خلال سنوات السبعينات، وبقيت كذلك إلى غاية 1999 أين عرفت تحسن لكنها بقيت تحت حدود الصفر، وهذه الفترة تقابل الفترة التي قامت فيها الحكومة الجزائرية بالإصلاحات. عرف الاقتصاد الجزائري انخفاض حاد في مستوى التضخم فمن معدل 32% سنة 1992 وصل سنة 2001 إلى معدل 4% فقط، بالإضافة إلى زيادة الاحتياطات النقدية الرسمية، فوصلت إلى 24 شهر من حجم الواردات سنة 2003، بعد أن كانت تساوي شهر واحد من حجم الواردات سنة 1990، وأن حجم الدين الخارجي عرف تراجع أيضا كبير فمن نسبة 80% من PIB سنة 1993 وصل إلى 21% من PIB سنة 2002، هذه العناصر تمثل دلائل على التوازن الكلي للاقتصاد، لكن هذا لم ينعكس تماما على التشغيل والنمو، ولم يتراجع مستوى الفقر ولا معدل البطالة، بالإضافة إلى أنه لم يدخل أي تغييرات هيكلية في الاقتصاد الجزائري.⁽²⁾

يمثل توازن الاقتصاد الكلي شرط أولي وضروري لتحقيق النمو، وهي نقطة البداية حيث يجب توفير بيئة تشجع على النمو والتطور من خلال اعتماد برامج استثمارية انتاجية بدل النشاطات التجارية ذات المداخل السهلة، كما يجب توفر إصلاحات هيكلية عميقة لتوفير هذه البيئة الملائمة، وتحقيقا لهذا المطلب تبنت الجزائر برنامج التعديل الهيكلي المقترح من طرف المؤسسات المالية العالمية.

¹ - Nations Unies, Genève: conférence des nations unies sur le « Examen de la politique de l'investissement » : Algérie commerce et développement, 2004, P72.

² - دويس محمد الطيب مرجع سبق ذكره ص125.

1- برنامج التعديل الهيكلي في الجزائر:

التعديل الهيكلي هو مجموعة من السياسات الاقتصادية التي تهدف إلى الإصلاحات الاقتصادية ضمن البرنامج المسطر من طرف صندوق النقد الدولي والبنك الدولي، وتقوم هذه السياسات على الحد من الطلب الاجتماعي بتقليص الواردات ورفع الأسعار لتقليص العجز الخارجي، وكذلك تعديل السياسات المالية المنعكسة على التضخم وعجز ميزان المدفوعات والموجودات الخارجية الصافية للنظام المصرفي، كما أن هذه السياسات تهدف إلى استعادة التوازن في الاقتصاديات الكلية من خلال السياسات النقدية والمالية وتلك المتعلقة بأسعار الصرف والدخل.⁽¹⁾

1-1- أسباب برنامج التعديل الهيكلي في الجزائر: يرجع المختصون أسباب التعديل الهيكلي في الجزائر

إلى الأزمة الاقتصادية التي عاشتها الجزائر والتي مرت بثلاث مراحل وهي مرحلة انفجار الأزمة، مرحلة الإصلاحات الاقتصادية، مرحلة الوضع الاقتصادي قبل التعديل الهيكلي.

ففي المرحلة الأولى كان هناك عجز في تمويل البلاد بالمواد الأولية والنصف مصنعة وكذلك الأزمة البترولية لعام 1986، والتي أنخفض فيها سعر البرميل إلى 10 دولار للبرميل الواحد وانخفاض معدل النمو الاقتصادي إلى 0.6%، ونقص مستوى الاستهلاك العائلي بنسبة 0.4% وانخفاض الاستثمار بنسبة 4.2% مع انخفاض مناصب الشغل الجديدة بنسبة 40%، وارتفاع معدل التضخم بمعدلات قياسية مع معدل البطالة وانخفاض في معدلات الاستثمار مما أدى إلى انخفاض معدل النمو للإنتاج الصناعي من غير المحروقات إلى -2.6% سنة 1986 ليصل سنة 1989 إلى -2.7%.

أما في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية التي تمت سنة 1989 والتي تم فيها تعديل دستور الجزائر في إطار الإصلاحات الاقتصادية بإجراء تغييرات تمثلت في حذف الفصل الثاني المتعلق بالاشتراكية وحصر الملكية العامة في الثروات الطبيعية وتقرير حق الملكية الخاصة دون أي قيد بالإضافة عن التخلي عن احتكار الدولة للتجارة الخارجية، وهكذا تقرر عدم تدخل الدولة في تسيير أو إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية، أما فيما يتعلق بالاستثمار الأجنبي فقد تقرر تحديد علاقة جديدة لحركة رأس المال مع الخارج ولذلك صدر قانون 90-10 والمتعلق بالنقد والقرض حيث نص صراحة على فتح فروع للبنوك الأجنبية مع الترخيص لغير المقيمين بتحويل رؤوس الأموال إلى الجزائر، لكن الوضع الاقتصادي قبل التعديل الهيكلي كان كارثياً حيث أظهرت الإحصائيات عدم تحقق النمو وإنعاش التنمية ولم يتم تحقيق الانتقال التدريجي إلى اقتصاد السوق، حيث زاد الوضع تآزماً باتجاه مسار النمو السالب بانخفاض معدل النمو في

¹ - سوزان شادler " إلى أي مدى نجحت برامج التصحيح التي يساندها صندوق النقد الدولي " - التمويل والتنمية - مجلة صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير العدد جوان 1996 ص15

نهاية 1993 إلى -0.2% في الوقت الذي كان ينتظر أن يصل إلى 2.1% ، وهناك عوامل أخرى لا تقل أهمية ساهمت في الوصول إلى التعديل الهيكلي منها:

➤ ارتفاع أسعار الفائدة التي اقترنت بها مجموعة من الدول النامية بما فيها الجزائر التي أصبحت تستتفز جزءا كبيرا من إيرادات صادراتها.

➤ الحماية الجمركية من حيث التحيز في التمييز بين منتجات الدول النامية والدول الرأسمالية.

➤ تدهور شروط التبادل التجاري و سياسة الانفتاح في قطاع التجارة الخارجية مع عجز موازين المدفوعات.

➤ الفساد الإداري وهروب رؤوس الأموال إلى الخارج.

➤ فشل نمط التنمية وزيادة حدة البطالة ونقل التكنولوجيا وهجرة الأدمغة.⁽¹⁾

1-2- وسائل التعديل الهيكلي : وضعت الجزائر خلال التوقيع على الاتفاق مع صندوق النقد الدولي

برنامجا يحتوي على وسائل مختلفة وضعت لحل الأزمة التي تعاني منها الجزائر، ويمكن تقسيمها إلى:

أ- الوسائل المتعلقة بالاقتصاد الكلي : تتمثل في إعادة هيكلة المؤسسة العمومية من حيث إعادة تنظيم

التسيير الداخلي لها ووضع إستراتيجية التكيف والتحكم، مع الأخذ بعين الاعتبار السوق والتطور

التكنولوجي لخلق القيمة المضافة في الإنتاج وتعزيز النظام الإعلامي والاتصال في المؤسسة، وهكذا قررت

الحكومة مواصلة عملية تطهير المؤسسات في اتجاه استقلالها أو توسيع رأس مالها وتقرر في شأن تسيير

المؤسسات العودة إلى التعامل بالمقاييس العالمية عن طريق الاعتماد على مواردها، وهكذا انتقلت

المؤسسات إلى الاستقلالية مع الانفتاح على السوق الدولي وخلق المنافسة وترقية السوق المحلية بمنافسة

الواردات كما أكد البرنامج على استمرار عملية الخصخصة وتكون في البداية في مجال السياحة والتجارة

والنقل والصناعات الغذائية من مبدأ العمل وفق عقود النجاعة، كما أن البرنامج يتضمن استكمال تطهير

المؤسسات العمومية وإنعاشها وإنشاء قروض التصدير واستبدال صناديق المساهمة بالشركات القابضة.

أما بند الحماية الاجتماعية فقد خصصت الحكومة قوانين وإجراءات تهدف إلى تأمين وحماية

الطبقات الاجتماعية التي تعيش في وضعية صعبة، لهذا خصصت الحكومة قوانين لحماية العمال حيث تقرر

بالنسبة للفئة الأولى منح مساعدات عن طريق إنشاء صندوق التأمين على البطالة أو عن طريق برنامج

تسيير التشغيل الذي وضع خصيصا للتكفل بهم قبل الشروع في تسريحهم، إذ على المؤسسة مراعاة عدة

اعتبارات منها السعي نحو تحويل فائض من العمال نحو نشاطات جديدة، أما بالنسبة للعمال الحاليين على

التقاعد المسبق فقد تقرر إنشاء صندوق يخصهم يدعى صندوق التقاعد المسبق.

ب- الوسائل المتعلقة بالتجارة الخارجية : حرصت الجزائر في مجال التجارة الخارجية على ضرورة النجاح في السياسة الجديدة للتجارة الخارجية التي احتلت المكانة الرئيسية في البرنامج الذي يتضمن عدة نقاط نلخصها فيما يلي:

➤ إنشاء قانون خاص بالتجارة الخارجية

➤ اتخاذ عدة تدابير في مجال الجباية تتمثل في تقليص أو إظهار الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة والإعفاء من رفع نسبة الضريبة على أرباح الشركات المعاد استثمارها.

➤ في مجال الإجراءات الجمركية سطرت تدابير خاصة تتمثل في رفع نسبة الحقوق الجمركية لحوالي 29 سلعة بهدف حماية المواد المصنعة محليا أمام المستوردة، كما تم تعديل قانون الجمارك بالاعتماد على إستراتيجية عمل تركز على تسهيلات إدارية تهدف إلى حماية الإنتاج وتمويل الخزينة العمومية تماشيا مع اقتصاد السوق.

➤ تخفيض قيمة العملة المحلية بغرض تحقيق المساواة بين أسعار السلع والخدمات المحلية والأجنبية.

➤ تحرير التجارة الخارجية.⁽¹⁾

1-3- نتائج وانعكاسات مسار برنامج التعديل الهيكلي : للحكم على مدى نجاح أو فشل برنامج

التعديل الهيكلي في إصلاح الاقتصاد الجزائري، نستعرض ما قيل حول هذا الموضوع من طرف الاختصاصين حيث هناك رأيان:، رأي الهيئات المالية الدولية، ورأي خبراء الاقتصاد.

بالنسبة للهيئات الدولية أي صندوق النقد والبنك الدولي والمتعاملين الأجانب، بعد أربع سنوات من

لجوء الجزائر للمؤسسات المالية الدولية والعمل مع مؤسسات برين وودز وموافقتها على تطبيق برامج

الاستقرار الاقتصادي فقد شهدت تحولات جذرية في اقتصادها، حيث تحول الاقتصاد الجزائري من

اقتصاد يعتمد على القطاع العام والتخطيط المركزي لتحقيق التنمية إلى اقتصاد يسيطر عليه القطاع الخاص

ويسير حسب آليات السوق،⁽²⁾ فالجزائر حققت التوازنات الكبرى وذلك بالتزامها بتطهير مؤسسات

القطاع العام وإعادة هيكلتها، كما استطاعت الجزائر تحقيق تقليص في عجز الميزانية إلى 1.4% من الناتج

الداخلي الخام سنة 1995 بعد أن كان 4.4% سنة 1994، كما استطاعت الوصول بالناتج الداخلي الخام

إلى 4.3% سنة 1995 بعد عامين من التدهور بفضل ارتفاع الصادرات عن طريق رفع رصيد المحروقات،

واستنادا إلى هذه البيانات فالجزائر في نظر خبراء الصندوق هي بمثابة تلميذ جيد عرف كيف يلتزم

بالتعاليم المملاة عليه، حيث ورغم الظروف الصعبة فقد شجع أعضاء الصندوق الجزائر على قدرتها في

التحكم في معدل التضخم والوصول به إلى 4.8% سنة 1998، بعد أن تجاوز سنة 1994 نسبة 30%

¹ - <http://www.iraqcp.org/members3/0060301ad.htm> le19/09/2006 .

² - <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=567> le14/05/2006 .

وكذلك الانتقال من وضعية سلبية للنمو (-1.2%) سنة 1994 إلى 4% سنة 1997 وتحقيق احتياطات صرف تساوي 8.5 مليار دولار، وهي تمثل وضعية سيولة لم تحقق أبدا من طرف الجزائر.

أما تقييم الخبراء فقد تم من الناحية الاقتصادية والاجتماعية، فمن الناحية الاقتصادية أجمع

المتخصصون في الاقتصاد على أن الاقتصاد الوطني لم يخرج من دائرة الخطر، فرغم التحسينات الملحوظة تبقى الأوضاع هشة، ويرى الخبراء أنه من الصعب الاعتماد على المؤشرات الاقتصادية المحققة للتأكيد على أن الاقتصاد قادر على ضبط توازنه على المدى الطويل وتحقيق نسب نمو تفوق 4% أو 5% بالموازاة في التحكم في نسب التضخم في حدود تقل عن 7%، فالاستقرار الاقتصادي غير قائم على نتائج القطاعات الداخلية بل يعتمد على تعزيز مكانة المحروقات للمحافظة على التوازنات الكبرى وهو مشكل في حد ذاته، فالجزائر تعتمد على توفر الموارد الطبيعية لتسديد ديونها مع أن هذه الموارد مموله بقروض حيث أن 40% من الديون ناتجة عن سعي الدولة في تحقيق برنامجها الغازي، لذا يرى الخبراء أن الإصلاحات جاءت متأخرة وكان لا بد على الجزائر أن تقوم بها منذ 1986.⁽¹⁾

ومن الناحية الاجتماعية كانت الآثار سلبية، فرغم النتائج الاقتصادية المحققة إلا أن الإجراءات التي اتخذتها الحكومة ومنها الإجراءات الجبائية أثرت على القدرة الشرائية للمستهلكين، كما أن سياسة إعادة الهيكلة للمؤسسات العمومية أدت إلى تسريح أكثر من 260 ألف عامل وزادت من تفاقم ظاهرة البطالة التي وصلت إلى 28.2% لسنة 1997 ليصبح هذا الرقم من أعلى المعدلات في العالم بعد أن كانت هذه النسبة 16.5% سنة 1985، وهذا ما حرك موجة الاحتجاجات العارمة في أوساط العمال.⁽²⁾ من أهم الانعكاسات التي ترتب على تبني برنامج التعديل الهيكلي نجد الانكماش الذي أصاب مختلف القطاعات الاقتصادية ولكن بدرجات متفاوتة، وكان القطاع الأكثر تضررا هو القطاع الصناعي، فقد أثر انخفاض الإنتاج فيه وظلت معدلات استخدام قدراته متدنية وتدهورت مالية المؤسسات وتم حل العديد من المؤسسات، حيث أدت برامج التصحيح إلى حل 800 مؤسسة منذ 1994، وانجر عن ذلك انخفاض في عدد العمال وحتى سنة 1998 فقد تم تخفيض عدد العمال بوضع 118299 عامل في حالة تقاعد على مستوى المؤسسات العمومية مقابل 947 في المؤسسات الخاصة، فمن خلال البيانات يلاحظ أن العمال الذين شملتهم عمليات التخفيض يعادل حوالي 5% من مجمل السكان المشغلين في القطاع المهيكل عام 1997، هذا ما يبين إلى أي مدى كانت انعكاسات عملية إعادة الهيكلة سلبية على التشغيل،

¹ - <http://www.iraqcp.org/members3/0060301ad.htm> le19/09/2006

² - موسى رحمان، عاشور فله " السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية " المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات مارس 2005 .

هذا ما إذا أضفنا إلى عدد العمال الذين شملتهم عمليات التخفيض واختاروا التقاعد المسبق فإننا نصل إلى عدد 264 ألف عامل شملتهم الإجراءات المذكورة، وهذا يمثل 6% من السكان المشغلين.⁽¹⁾

وخلاصة القول أن الإصلاحات الهيكلية التي بدأتها الجزائر منذ سنة 1988 بغية معالجة الاختلالات الهيكلية التي ميزت الاقتصاد الوطني والتي برزت آثارها أساسا في عجز ميزان المدفوعات وتفاقم أعباء الديون الخارجية بالإضافة إلى ارتفاع معدلات التضخم والبطالة لم ينتج عنها إلا نتائج ظرفية مرتبطة بتطبيق البرنامج من ناحية البعد الزمني وهذا راجع لعدم الاستقرار السياسي، وأمام هذه الأوضاع المزرية لم يكن للجزائر خيار إلا قبول أصعب وسيلة للخروج من النفق حيث تبنت سياسات التعديل الهيكلي بالاتفاق مع المؤسسات الدولية وهذا ما سمح لها بتأخير آجال تسديد ديونها الخارجية بالاتفاق مع كل من نادي باريس ونادي لندن في إطار برنامج إعادة جدولة ديونها العمومية وديونها الخاصة.

2- الاقتصاد الجزائري بعد برنامج التعديل الهيكلي.

عرف القطاع الصناعي الجزائري تغيرات كبيرة بعد عملية الإصلاحات التي تمت خلال سنوات التسعينات، فبعد أن كان القطاع العام يستحوذ على 80% من المؤسسات والقطاع الخاص على 20% فقط مكونة أساسا من مؤسسات صغيرة ومتوسطة، تراجعت هذه الوضعية، فالمؤسسات العمومية لم يبق منها إلا حوالي مئة مؤسسة (EPE مؤسسات عمومية اقتصادية) و788 من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، بينما ارتفع تعداد حجم القطاع الخاص ليصبح يضم في حدود 25000 مؤسسة.

يلعب القطاع الخاص دورا مهما في الاقتصاد الجزائري، خاصة منذ منتصف التسعينات حيث سجل نمو بمعدل 6% إلى 8%، ففي سنة 2000 كانت مساهمة القطاع الخاص في القيمة المضافة في حدود 55% خارج قطاع المحروقات، بعد أن كان القطاع العام يهيمن على النشاط الاقتصادي إلى غاية 1989 بعدها تراجع ماعدا في قطاع الحديد والصلب وقطاع الميكانيك أين بقيت هيمنته عليهما، ومنذ 1993 زادت وتيرة إنشاء المؤسسات في القطاع الخاص، حيث تم إحصاء 43000 مشروع استثمار 37% منها توجهت للقطاع الصناعي.

إن الاطلاع على الإحصائيات المتعلقة بتطور مساهمة القطاع الخاص في إنتاج الثروة يسمح لنا بالتعرف على أهمية هذا القطاع في بناء التنمية الاقتصادية المنشودة وهذا ما يوضحه الجدول رقم (3-1).

¹ - <http://www.iraqcp.org/members3/0060301ad.htm> le19/09/2006

جدول رقم (3-1): تطور مساهمة القطاع الخاص في PIB

وحدة القياس: مليار دج

2001		2000		1999		1998		1997		السنوات
%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	%	القيمة	القطاع القانوني
53	1 848,90	58,2	1 993,00	48,2	1 240,70	46,4	1 020,20	54,3	1 201,50	قطاع عام
47	1 636,10	41,8	1 431,20	51,8	1 335,20	53,6	1 176,90	45,7	1 010,20	قطاع خاص
100	3 485,00	100	3 424,20	100	2 575,90	100	2 197,10	100	2 211,70	الـPIB الإجمالي

المصدر: دويس محمد الطيب "براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول - حالة الجزائر -" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2005 ص130.

من خلال الجدول نلاحظ بان بأن مكانة القطاع الخاص في المرحلة الجديدة من حياة الاقتصاد الجزائري قد تدعمت، حيث أصبح هذا القطاع يساهم في الناتج الداخلي الخام تقريبا بنسبة 50% وقد كانت هذه النسبة تقل عن 20% في السابق.

أما الصادرات خارج قطاع المحروقات فهي أهم المعطيات التي تعكس الوضعية التنافسية للمؤسسات الجزائرية بقطاعها العام والخاص، وقدرتما على النفاذ إلى الأسواق الخارجية، وتفحص النتائج المسجلة خلال سنتي 2001 و2002 يبين مدى ضعف حجمها سواء تعلق الأمر بالقطاع العام أو الخاص، فسنة 2002 لم تصدر الجزائر سوى ما قيمته 722 مليون دولار أمريكي من السلع، كان نصيب القطاع الخاص فيها ما يعادل 396 مليون دولار أمريكي أي ما مقداره 53.9%، إذا المؤسسات الجزائرية في مجملها (قطاع عام أو خاص) تتميز بضعف كبير في القدرة على التصدير مما يضعف من تنافسيتها على المستوى الدولي، واستعمال سيء لقدراتها الإنتاجية حيث يشير تقرير الأمم المتحدة حول دراسة الاستثمار في الجزائر إلى أن قدرة الإنتاج المستعملة للمؤسسات الجزائرية (PME) لا تتجاوز 60% من القدرة الحقيقية لها.⁽¹⁾

ثانيا: خصائص بيئة الأعمال في الجزائري

نظرا للتحويلات التي عاشها الاقتصاد الجزائري في السنوات الأخيرة فان بيئة الأعمال الجزائرية تتصف بمجموعة من الخصائص نذكر منها:

1- تنافسية الاقتصاد الجزائري

حلت الجزائر في المركز 76 عالميا في ترتيب القدرات التنافسية العالمية 2006-2007 الذي يعده المنتدى الاقتصادي العالمي حسب مؤشر التنافسية الشامل، وحصلت الجزائر على 3.9 نقطة من سلم

¹ - Nations Unies, Genève: conférence des nations unies sur le « Examen de la politique de l'investissement » : Algérie commerce et développement, 2004, P78.

يتكون من 7 نقاط من بين الدول ذات التنافسية في العالم، وهي الأخيرة في المغرب العربي بعد تونس التي حلت في المرتبة 30 عالميا والمغرب في المرتبة 70، وشمل الترتيب إقتصادات 125 بلدا، وصنفت الجزائر في ترتيب القدرة التنافسية لسنة 2005 في المركز 82.

وأشار التقرير إلى أن العناصر الأساسية لقياس المؤشر ضعيفة في العديد من القطاعات، خاصة في مجال المناخ التجاري وضعف البنى القاعدية والوضعية المتردية لقطاع النقل، إلى جانب ذلك لاتزال القطاعات الرئيسية التي يعتمد عليها التقرير، تعاني متاعب حقيقية تجعل من الجزائر أقل تنافسية حتى على الصعيد العرب أين حلت في آخر الترتيب، كما حصلت الجزائر على تصنيف سيء في مجال الإدارة الاقتصادية العامة وكفاءة الهيئات العامة بالإضافة إلى ضعف دوائر القطاع الخاص، كما أنها لا تولي العناية الكافية للبحث والثقافة الإبداعية، بالإضافة إلى عدم استقرار البيئة الاقتصادية العامة وعجز المالية العامة إلى جانب ضعف مجالات الإبداع التكنولوجي.

ويرى كبار الاقتصاديين في المنتدى أن زيادة القدرات التنافسية تتطلب مواصلة تحسين فعاليات قطاع البنوك وتعزيز بناء المنشآت الأساسية وتطوير شبكات النقل والاتصالات، وتحسين مجالات الطب والصحة والتربية والتعليم، والإبداع وحماية الملكية الفكرية، كما تعاني الجزائر أيضا من عدم كفاية نظام التشغيل وفوضى سوق العمل.⁽¹⁾

بالمقابل اعتبر التقرير الصادر عن منتدى الاقتصاد العالمي الذي يضم أكبر الأخصائيين الاقتصاديين الدوليين وأهم صانعي القرار الاقتصادي العالمي الجزائر ضمن الاقتصاديات الأقل تنافسية، واعتمد التقرير على عدد من المؤشرات مثل وضعية المؤسسات والهيئات والمنشآت القاعدية والمؤشرات الاقتصادية الكلية فضلا عن وضعية القطاعات الصحية والتعليم وفعالية السوق والقدرات التكنولوجية والقدرة على تفعيل الأعمال والابتكار ومدى استقلالية القضاء وفعاليته في اتخاذ القرارات وحماية واحترام الملكية، ومدى احترام الحكومات للأخلاق ومدى انتشار الرشوة، وبناء على هذه المؤشرات فقد جاءت الجزائر في المرتبة 76 عالميا من مجموع 125 دولة، ورغم تحسن الرتبة الجزائرية التي كانت في المرتبة 82 في تقرير سنة 2005، إلا أن أغلب المؤشرات ظلت سلبية خاصة في مجال الرشوة واستقلالية القضاء وتدعمت الجزائر بالخصوص في مجال مؤشرات الاقتصاد الكلي بالنظر للراحة المالية التي تتمتع بها، بينما ظلت وضعيتها في مجال الضغط الجبائي ووضعية البنوك سلبية أيضا.⁽²⁾

¹ - Le 27/09/http://www.echoroukonline.com/modules.php?name=News 2006

² -http://www.elkhabar.com/quotidien/?idc le 08/10/2006

2- مناخ الاستثمار في الجزائر.

تؤكد كل التقارير الصادرة عن صندوق النقد الدولي والبنك العالمي على أن مناخ الاستثمار في الجزائر غير ملائم ولا يشجع على استقطاب الاستثمارات الأجنبية ومن الصعوبات التي تواجه المستثمرين نجد :

2-1- البيروقراطي والفساد الإداري: إن أول مظاهر البيروقراطية القائمة دائما في الجزائر، تتمثل في

التعقيدات الإدارية وتشابكها والتداخل في المهام والصلاحيات وفي عمل الهيئات وفي عدم تسهيل الإجراءات وبطئها، فأى متعامل مطالب بالمرور عبر 14 مرحلة لتأسيس مؤسسة في الجزائر، ومتوسط الوقت اللازم لتنفيذ متطلبات كل مرحلة هو 24 يوما وهذه المعطيات جعلت المنظمة الدولية تصنف الجزائر في الرتبة 120 من مجموع 175 دولة، كما يواجه المستثمر عراقيل أخرى في مرحلة الاستغلال والتشغيل.⁽¹⁾

كشف التقرير كذلك بأن الجزائر سجلت نقاط ضعيفة جدا في مجال مكافحة الفساد لم تتعدى نسبة 25% و 18% فقط في مجال المساءلة و 43% في مجال الفعالية الحكومية و 26% فقط في مجال جودة الأطر التنظيمية و 32% في مجال سيادة القانون و 42% في مجال ملائمة أنظمة السوق، في مقابل نسب أعلى من 70% في كل هذه المجالات بالنسبة للدول المتطورة، كما حلت الجزائر في أسفل السلم خاصة في المجالات المرتبطة بالاستقرار وإبرام الصفقات.⁽²⁾

2-2- البنوك وصعوبة الوصول إلى القروض: بالرغم ملاحظة التقرير أن الجزائر قامت بإجراء إيجابي

في مجال الإقراض إلا أن هذا الجانب يظل أحد أهم العقبات ومن أكبر المآخذ لدى المستثمرين الوطنيين والأجانب على السواء، حيث سجل التقرير أن هناك نقصا كبيرا في مجال المعلومات والمعطيات وأن سياسة القروض يكتنفها الغموض، لذلك فالجزائر مصنفة في المؤخرة بنسبة 0.15% في مجال المعلومات الخاصة بالقروض البنكية وتحصلت على الرتبة 117 في مجال الوصول إلى القروض.

2-3- النظام الضريبي وصعوبات التصدير والاستيراد: يشير التقرير إلى ثقل النظام الضريبي

فإجراءات دفع الرسوم ومختلف الضرائب تصل إلى 61 إجراء وتصل قيمة الرسوم والضرائب 46.7% من الربح الخام وعليه جاءت الجزائر في الرتبة 169 من مجموع 175 دولة، أما في مجال التصدير فتصنف الجزائر في الرتبة 109، حيث يحتاج المتعامل إلى 9 وثائق على الأقل و 15 توقيعًا لمباشرة عملية التصدير، أما المدة المطلوبة لتحسيد عملية التصدير فإنها يمكن أن تصل 1606 يوم، بالمقابل يحتاج المستورد إلى 9 وثائق

¹ - جريدة الخبر العدد 4802 الصادرة يوم 9/7/2006

² - جريدة الشروق العدد 1793 الصادرة يوم 9/17/2006

و22 توقيعا و1886 يوم لتجسيد العملية ، ذات الأمر بالنسبة لتسجيل العقود التي تتطلب 49 إجراء ومدة 397 يوم بكلفة تفوق 10 % من القيمة، أما في حالة الإفلاس فان الأمر يتطلب سنتين لإنهاءها.⁽¹⁾

3- أفاق تحسن بيئة الأعمال في الجزائر

يتوقع تقرير المنتدى الاقتصادي العالمي أن تتحسن قيمة الاستثمارات الأجنبية المباشرة في الجزائر بفعل المحروقات دائما، فيما يظل مناخ الأعمال عاملا حاسما يجعل من الجزائر وجهة غير قابلة لاستقطاب استثمارات أجنبية مباشرة معتبرة، وتشير تقديرات التقرير إلى أن الجزائر يمكن أن تستقطب ما متوسطه 4,4 مليار دولار ما بين 2006 و 2010 من الاستثمارات الأجنبية المباشرة، كما أنه يرتقب أن تسجل بفضل المحروقات قيمة استثمارات ثابتة إلى غاية 2010، حيث توقع التقرير أن تستفيد الجزائر من 5,5 مليار دولار عام 2010، مقابل 3,5 مليار دولار عام 2009، و5 مليار دولار عام 2008 و5,4 مليار دولار عام 2007، و2,4 مليار دولار عام 2006.

وتظل الحصة الجزائرية متواضعة بالنظر لوضعية مناخ الأعمال والاستثمار، حيث يتوقع التقرير الدولي أن تمثل هذه الاستثمارات 8,4 بالمائة من الناتج المحلي الخام عام 2010، و2009 مقابل 6,4 بالمائة عام 2008 و2,4 بالمائة عام 2007 .

إن تحقيق التحسين المطلوب في بيئة الأعمال الجزائرية يبدو أنه متاح خاصة في ظل المعطيات الاقتصادية الحالية والتي تنبأ كلها بقدرة الجزائر على تجاوز الوضعية المتردية التي تميز الاقتصاد الجزائري ومن أهم المؤشرات الدالة على هذه القدرة نذكر :

3-1- تحسن الوضع المالي : ويعكس هذا الوضع اعتماد الجزائر لصيغة الدفع المسبق لديونها والمقدرة

ب 7.9 مليار دولار لفائدة 17 عضوا في نادي باريس وفق الاتفاق الذي أبرمته مع النادي يوم 2006/5/11 والذي سيمكنها من إرساء منظومة بنكية ومالية ناجعة مما سيسمح من تحسن القرض العمومي ، وبموجب عملية التسديد المسبق للمديونية الخارجية والتي تضاف إليها الديون التي جرى التعاقد بشأنها مع مؤسسات مالية متعددة الأطراف وهي البنك العالمي والبنك الإفريقي للتنمية والبنك الإسلامي للتنمية ستنخفض قيمة الديون الى حوالي خمسة مليارات دولار في نهاية سنة 2006 في حين كانت تبلغ 15.5 مليار دولار في شهر فيفري من نفس السنة.⁽²⁾

يضاف إلى ماسبق أن الجزائر أصبحت تتوفر على موارد مالية بالعملة الصعبة تغطي أكثر من سنتين من الواردات حيث تجاوزت 60 مليار دولار مما يعنى قدرة الجزائر على استعمال جزء من الاحتياطات لانجاز المشاريع الداخلية المتمثلة أساسا في المنشآت القاعدية أو بالنسبة للمشاريع التي برمجت للمدى البعيد

³ - جريدة الخبر العدد 4802 الصادرة يوم 2006/9/7

¹ - جريدة الخبر العدد 4779 الصادرة يوم 2006/8/12

بنسبة تقدر على الأقل ب 6% في السنة، وهذا من شأنه أن يحقق للجزائر أرباح تقدر على الأقل ب10مليار دولار في السنوات العشر المقبلة.⁽¹⁾

3-2- اتفاق الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي : إن التحولات التي تحدث على المستوى

العالمي تقتضي من الجزائر أن تتخذ التدابير الضرورية التي تسمح بالتكيف مع المحيط الاقتصادي والتجاري الدولي، ومن ذلك ما حققته من برامج للشراكة كان أهمها اتفاق الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي والذي سترجم بإنشاء منطقة للتجارة الحرة في أفق 2017.

ترجع الجزائر تبنيها لهذا الاتفاق إلى مجموعة من الأسباب أهمها:

➤ الإصلاحات الاقتصادية المطبقة من طرف الجزائر تقتضي تكيف و ملائمة مختلف أنظمتها القانونية و الاقتصادية مع المتطلبات الاقتصادية الدولية.

➤ الاتحاد الأوروبي هو أول شريك تجاري للجزائر إذ يشكل المحيط الاقتصادي الطبيعي لها، حيث

يعتبر حجم التبادل معه الأهم، وتؤكد ذلك البيانات الاقتصادية فمثلا خلال 2004 استقبل الاتحاد الأوروبي ما يعادل 57% من حجم الصادرات الجزائرية، ومون السوق الجزائرية بما يعادل 55.5% حجم الواردات الجزائرية.⁽²⁾

احتوى الاتفاق على مجموعة من الآليات الاقتصادية التي تساهم في تحقيق تدريجي لمنطقة تبادل حر

أورو متوسطية، و المتمثلة في حرية تدفق السلع و رؤوس الأموال و كذا المنافسة بالإضافة إلى التعاون الاقتصادي، و عند الحديث عن رفع الحماية فإن الاتفاق يعني رفعها كليا عن الاقتصاد الوطني من خلال الآليات التي تضع الإنتاج الجزائري في منافسة حقيقة، لكن هذا لن يتم دفعة واحدة بل أن هنالك مرحلة تدريجية لتأهيل الإنتاج الوطني، و من المفترض أن يصبح الاقتصاد الجزائري مطلق الحرية مع الاتحاد الأوروبي في حدود سنة 2009 أو 2010.⁽³⁾

إن على الجزائر أن تبحث على إيجاد مكانة لها في المفاوضات حتى ترسخ موقعها في هذا العالم الذي

لا يعترف بالضعف والتفكك آخذين بعين الاعتبار أن الجزائر مخزن للقدرات المتعددة، و عليه يتعين عليها السعي قدما لاستقراء نموذج الابتكار والمنافسة بالتركيز على العلم والتكنولوجيا أي إيجاد نموذج اقتصادي

واجتماعي مرن يأخذ بعين الاعتبار تفكيك الاحتكارات المفتعلة التي تتغذى على الربوع حتى تصل إلى نمو اقتصادي كبير خارج نطاق المحروقات، لأن الاقتصاد الصاعد مرادف لاقتصاد السوق الحقيقي الذي يأخذ بعين الاعتبار بلورة النماذج الاقتصادية تبعا لخصوصيات المجتمع الجزائري بعيدا عن محاكاة النماذج

² - جريدة الخبر العدد 4794 الصادرة يوم 29/8/2006

³ - دليل الشراكة بين الجزائر و الاتحاد الأوروبي الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف أكتوبر 2005 ص9.

⁴ - كمال رزيق، مسدور فارس "الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي" الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبلدية).

الأمريكية والإسكندنافية واستيرادها جاهزة ،لأن العولمة تسعى لمسح هذه الخصوصيات تحت أديبات مختلفة.⁽¹⁾

المطلب الثاني: التحديات التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر

يتسم عالمنا اليوم بحدوث العديد من التغيرات في الأنظمة والأدوات الاقتصادية المختلفة والتي تساهم في إعادة تشكيل القوى والموازن الاقتصادية، الاجتماعية والسياسية وغيرها، وبالموازاة مع ذلك فقد شهدت بيئة الأعمال في الجزائر الكثير من التغيرات التي أصبحت تمثل تحديات كبيرة أمام المؤسسات الاقتصادية تتجلى في تعقد واضطراب العوامل البيئية التي تمتاز بالديناميكية المستمرة، أهم ما نتج عنها اشتداد حدة المنافسة على المستويين العالمي و المحلي ، وبالتالي فان السبيل الوحيد لتمكن هذه المؤسسات من التعايش في ظل هذه الظروف هو القيام بالتغيرات المناسبة في استراتيجياتها حتى تحقق التوازن ما بين أوضاعها الداخلية والأوضاع الخارجية أو البيئية .

تتعدد التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية اليوم فمنها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي ، حيث نلاحظ أن درجة تأثيرها تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف حجم هذه المؤسسات ومدى قوتها واستعداداتها لمواجهتها.

أولاً: التحديات الداخلية :

تشير إلى مختلف الرهانات التي يكون منشأها من داخل التنظيم والتي يقع على المؤسسة مسؤولية التعامل معها بالشكل الذي يسمح بتعظيم مصادر القوة لديها و معالجة نقاط الضعف التي تعاني منها، ومن أهم هذه التحديات نجد تحدي التغيير وتحدي الجودة الشاملة. إن التركيز على هذين التحديين ينبثق من تأثيرهما الكبير على واقع ومستقبل المؤسسات الاقتصادية في ظل مسار التحولات التي تشهدها الحياة الاقتصادية في الظروف الراهنة، كما أن منشأ باقي التحديات يرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر بهذين التحديين.

1 - تحدي التغيير:

توجد اليوم خاصية مشتركة بين جل المؤسسات ألا وهي حاجتها في ظل واقع اقتصادي وسياسي لايفتأ يتغير إلى الانخراط في مخطط تغيير مستمر، فالمؤسسة التي لا تدرج التغيير ضمن إستراتيجية التنمية التي تعتمدها محكوم عليها بالزوال ،ونظر لأن التغيير ضرورة حتمية على المؤسسات فانه من الأهمية بمكان أن تضع هذه الأخيرة إستراتيجية واضحة ومحددة للتغيير من خلال التنبؤات والتوقعات في المستقبل ، وان يكون التغيير مخططاً وليس عشوائياً.⁽²⁾

¹ - <http://www.chihab.net/modules.php?name=News&file=article&sid=567> le14/05/2006

² - أمين عبد العزيز حسن مرجع سبق ذكره ص 215 .

1-1- مفهوم التغيير و أنماطه: المؤسسة نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة بها، وحيث أن البيئة دائمة التغيير في جميع المجالات فلا بد أن تستجيب المؤسسات لهذا التغيير، أو تكون أسبق منه حتى تكون رائدة عملية التغيير و هناك مفاهيم مختلفة لهذا المصطلح نورد البعض منها فيما يلي:

➤ يمثل التغيير تحركاً ديناميكياً بإتباع طرق و أساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية، والفكرية ليجعل بين طياته وعود وأحلام للبعض ، وندم وآلام للبعض الآخر ، وفق الاستعداد الفني والإنساني ، وفي جميع الأحوال نجد أن التغيير ظاهرة يصعب تجنبها ، وهو لا يخرج عن كونه استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار.⁽¹⁾

➤ يعرف عبد الباري درة التغيير بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل".⁽²⁾

➤ أما علي السلمي فيعرف التغيير التنظيمي كما يلي: "هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة ، أو في أي عنصر من عناصر العمل ، مستهدفة أحد أمرين هما: ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بغرض إحداث تناسق وتوافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئية التي تعمل فيها. أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة سبقاً عن غيرها من المؤسسات، وتوفر لها بالتالي ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر".⁽³⁾

إنطلاقاً من هذه التعاريف نلاحظ أن التغيير في المؤسسة هو عملية تحسين وتطوير وإدخال تعديلات على كل ما يخص المؤسسات من أهداف، سياسات وعناصر العمل بغرض استحداث أوضاع داخلية تحقق الانسجام والتوافق بينها وبين الأوضاع الخارجية قصد اكتساب ميزة تنافسية والتفوق على المؤسسات الأخرى .

لا تتغير المؤسسات من أجل التغيير ذاته ، بل تتغير لأنها جزء من عملية تطوير واسعة وعليها أن تتفاعل طبقاً للتغيرات ، والقيود ، والمتطلبات والفرص المتاحة في البيئة التي تعمل فيها ، وهي ملزمة دائماً وباستمرار بالتكيف مع البيئة التي توجد وتعمل فيها ، وليس ذلك فقط ، ولكنها تُحدث تغيرات في البيئة بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة وتطبيق تكنولوجيات جديدة والتي ستصبح ذات صفة غالبية واستعمال واسع ، وبناء على ذلك فالمؤسسات تعدل وتغير كلاً من البيئة الوطنية والدولية على حد سواء.

¹ - أمين عبد العزيز حسن مرجع سبق ذكره ص216.

² - موسى اللوزي، "التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة"، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، 1999، ص 49.

³ - علي السلمي "تطور الفكر التنظيمي"، دار غريب للطباعة والنشر القاهرة، 2001، ص 256.

1-2- أنماط التغيير التنظيمي: يأخذ التغيير التنظيمي عدة أشكال، يتم تصنيفها وفقاً للمعايير التالية:

أ - حسب الأسباب: تنقسم الأسباب المؤدية للتغيير إلى ثلاث مجموعات رئيسية هي: أسباب أو ضغوط خارجية، مشاكل داخلية ودوافع السيطرة على المحيط، ويتم حسبها تصنيف التغيير التنظيمي إلى ثلاث أنماط:

➤ **تغيير استجابة لضغوط خارجية:** في هذه الحالة قيام المؤسسة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وهي تعمل وسط مؤسسات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.

➤ **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:** تواجه المؤسسات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.

➤ **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:** يحدث هذا التغيير بدافع من المؤسسة نفسها، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ب - حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط: وفق هذا المعيار يأخذ التغيير ثلاث أشكال هي:

➤ **تغيير مخطط:** تقوم المؤسسة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغيرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. وتقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المؤسسة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية و الفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.⁽¹⁾

➤ **تغيير دفاعي:** تقوم المؤسسة بهذا النوع من التغيير لتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها، هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المؤسسات للدفاع عن حدودها.⁽²⁾

➤ **تغيير هجومي:** هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المؤسسة، فهو سباق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المؤسسة.

ت- حسب مدة إحداث التغيير: يصنف التغيير إلى نوعين:

➤ **التغيير التدريجي:** يكتمل حدوث هذا التغيير في المؤسسة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المؤسسة بأكملها.

1 - علي السلمي مرجع سبق ذكره، ص 259.

2 - علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم"، مجموعة النبل العربية، مصر الطبعة الأولى 1999، ص 366.

➤ **التغيير الجذري**: هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة، وتطبق المؤسسات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.⁽¹⁾

يظهر التغيير كحتمية إستراتيجية نتيجة نوعين من القوى هما :

- القوى الخارجية وتمثل في قوى السوق ، التكنولوجيا وغيرهما من تحديات البيئة الخارجية .
- القوى الداخلية وتمثل في القوى التي تعمل داخل التنظيم والتي عادة ما تستنهض الإدارة

لإحداث التغيير ومنها نجد ثقافة التنظيمية، رؤية وإستراتيجية الموارد البشرية داخل المؤسسة وغيرهما.

1-3- مجالات التغيير: يمكن للمؤسسة أن تحدث التغيير في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات رئيسية:

أ- **التغيير الاستراتيجي**: تتجه المؤسسات الاقتصادية إلى تغيير إستراتيجيتها سواء فيما يتعلق باستخدام الموارد في الأعمال الجديدة أو جذب أسواق جديدة أو تغيير توجهاتها للدخول في مجالات جديدة ، حيث تقوم بالتخطيط لهذا التغيير من خلال ثلاثة مراحل أساسية وهي :

➤ **الإحساس بالتغيير**: وفي هذه المرحلة تدرك الإدارة في المؤسسة أن الإستراتيجية الحالية لم تعد صالحة لها ويجب عليها الخروج منها في هذا الوقت، ذلك أن النتائج التي حصلت عليها المؤسسة لا تتلائم مع بيئتها ولا مع مستقبلها، ولذا يصبح تغيير الإستراتيجية أمراً ضرورياً، وتأخذ الإدارة العليا في تحريك ثقافة المؤسسة والأفراد حيث يدركون أن الطرق المستخدمة قديمة وبالية.

➤ **وضع بدائل التغيير**: في هذه المرحلة تضع الإدارة رؤيتها عن التغيير والتي تتركز حول الثقافة والبناء والأفراد.

➤ **تثبيت وتدعيم الطرق الجديدة**: في هذه المرحلة يتم تثبيت جوانب القوة والسلوكيات الجديدة وتدعيم هذا التغيير يجب أن يشمل وضع أنظمة للرقابة والتي تساعد وتدعم التغيير في الاتجاه الصحيح.

ب- **التغيير الهيكلي**: يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المؤسسة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء، ونظم الرقابة.

ت- **التغيير التكنولوجي**: تقوم المؤسسة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم

¹ - Robert Heller, Gérer le changement, Mangopratique, Italie, 1999, P 12-13

الإنتاج، ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج، كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المؤسسات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة، وأبعد من ذلك توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.⁽¹⁾

ث- التغيير الإنساني: يعني التغيير الإنساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

➤ تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم .

➤ التغيير النوعي للأفراد ، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وبتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية . (إدارية، تنظيمية وتنفيذية) أو كانت معنوية... الخ .⁽²⁾

2 - تحدي الجودة الشاملة

تحتل إدارة الجودة الشاملة أهمية خاصة في الآونة الأخيرة سواء على الصعيد المحلي أو الدولي، إذ تعتبر إحدى المفاهيم الإدارية الحديثة وكمدخل أو وسيلة للتغيير والتطوير التنظيمي الهادف إلى تحسين الأداء والمحافظة على الاستمرارية، وذلك تحقيق التحسين المستمر والعمل على كسب رضا العملاء، كما أن إدارة الجودة الشاملة تعتبر حصيلة التطورات التي شهدتها إدارة الجودة.

2-1- مفاهيم الجودة، الجودة الشاملة وإدارة الجودة الشاملة:

أ- الجودة: حسب معيار 9001 و ISO 9002 الصادر سنة 1986، والذي جاء لتحديد وتوضيح المفردات الخاصة بالجودة ، تعرّف الجودة على أنها: "مجموع الخصائص والصفات للسلعة أو الخدمة التي تمنحها القدرة على إرضاء احتياجات الزبائن الظاهرية أو الخفية".⁽³⁾

كما تعرف الجودة على أنها: " قدرة المنتج أو الخدمة على إشباع حاجات الفرد بالتركيز على الخصائص والسمات الكلية".⁽⁴⁾

إن كلا التعريفين يحملان نفس المعنى ويتفقان على أن الجودة هي عبارة عن مجموعة من الصفات يحملها المنتج والتي تجعله يحقق رضا الزبون.

¹ - مأمون الدراركة، طارق الشبلي، "الجودة في المنظومات الحديثة"، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص 220.

² - عبد الحميد عبد الفتاح المغربي مرجع سابق ص132.

³ -Guy Landoyer, la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité, édition d'organisation, 2000,p 57.

⁴ - فريد راغب النجار، إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا، مدخل تكاملي تجريبي، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997، ص397.

ب- الجودة الشاملة : الجودة الشاملة هي جودة كل شيء ، أي الجودة في كل عناصر ومكونات المؤسسة، ومن هذا المنطلق تأخذ طابع الشمولية وذلك لأن كل ما تحتويه المؤسسة يشترك في تحديد ما يقدم للمستهلك وبالتالي تحقيق رضاه أو عدم رضاه.⁽¹⁾

ت- إدارة الجودة الشاملة: تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها فلسفة إدارية حديثة، تأخذ شكل نهج أو نظام إداري شامل قائم على أساس إحداث تغييرات إيجابية جذرية لكل شيء في المؤسسة، وذلك من أجل تحسين وتطوير كل مكوناتها للوصول إلى أعلى جودة في مخرجاتها (سلعاً أو خدمات) وبأقل تكلفة، بهدف تحقيق أعلى درجة من الرضا لدى عملائها من خلال إشباع حاجاتهم ورضاهم وفق ما يتوقعونه. وقد عرفها الأمريكي فيجنوم كما يلي: "هي نظام يدمج كل الجهود لتطوير تحسين الجودة لمختلف مصالح وأقسام المؤسسة للحصول بشكل اقتصادي على منتجات أو خدمات تسمح بإرضاء تام للعميل".⁽²⁾

كما عرفها ريتشارد أودقتس على أنها: "نظام للإدارة يعتمد على الموارد البشرية ويهدف إلى تحقيق برنامج يتضمن خدمة العملاء عند مستوى أدنى من التكاليف"⁽³⁾

إن إدارة الجودة الشاملة معنية بالتطوير والتحسين المستمر للأداء وهدفها هو إرضاء العملاء، ولذلك فإنها أكبر من أن تكون مجرد أداة للتطوير أو لحل المشاكل، حيث أن تحقيق التحسين والتطوير المستمر يحتاج إلى منهج شامل للتغيير وإلى إدارة تعتمد على الحقائق وتوفير بيئة تمهيئية للأفراد العمل بحماس وبطاقة وقدرة والتزام داخل المؤسسة، ويعتبر ذلك تغييراً جذرياً في المنهج والأسلوب والوعي وتلك هي إدارة الجودة الشاملة.⁽⁴⁾

من التعاريف السابقة نستنتج أن التحسين المستمر ضروري لكل جزء من أجزاء الأعمال سواء ما يرتبط بالمنتجات أو الخدمات المقدمة للعملاء لتحقيق أقصى إشباع ممكن لهم، فهو يمثل جوهر نظام إدارة الجودة الشاملة، والمؤسسات الناجحة هي التي تركز دائماً على عنصر الجودة والمحافظة عليها، فالجودة دائماً تضيف قيمة للعميل، كما أنها تدعم المركز التنافسي للمؤسسة في السوق.

2-2- مبادئ إدارة الجودة الشاملة: تتسم المبادئ التي تقوم عليها إدارة الجودة الشاملة بالتكامل والترابط فيما بينها، فكل مبدأ منها يستلزم توفر وتحقيق المبادئ الأخرى. وهذا ما سيتضح فيما يلي:

أ- التركيز على العملاء: المقصود بالعميل ليس فقط العميل الخارجي أو الزبون الذي تركز المؤسسة كل وقتها وجهودها لأجل تحفيزه لشراء منتجاتها، وذلك ابتداء بدراسة السوق وتحديد متطلبات الزبائن

¹ - علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² - قندور نوال، "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف اللاحقة" رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الجزائر 2001، ص 10.

² - Jean Brilman Op. Cit. p217

⁴ - دافيد لاسكال، روي بيكوك، قمة الأداء، ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بيمك، مصر، 1998، ص 30.

واحتياجهم الحالية المستقبلية ثم ترجمة ذلك إلى أهداف رئيسية تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وتلبية رغبات زبائنهم حتى تحافظ عليهم وتتواصل معهم ، وإنما كلمة العميل تشمل العميل الخارجي وهو كل عميل للمؤسسة من خارجها وأيضا العميل الداخلي وهو كل من يستخدم المنتج داخل المؤسسة كمدخلات لأنشطته وعملياته،⁽¹⁾ وتعتبر إدارة الجودة الشاملة العملاء على أنهم شركاء لأنهم يساهمون في عملية اتخاذ القرارات ، كما تسعى لبلوغ رضاهم وذلك من خلال توفير الشروط التالية: الجودة ، الحجم ، الوقت ، المكان والتكلفة،⁽²⁾ بالإضافة إلى الاعتماد المستمر على التحسين والتطوير مما يستدعي تظافر كل الجهود وكذلك تحفيز الأفراد ودفعهم للإبداع والابتكار.

ب- التحسين المستمر: يتطلب نجاح عملية التحسين المستمر توفر الشروط التالية:⁽³⁾

➤ الوقت: سواء فيما يخص التصميم ، التنفيذ أو المراقبة، حيث تسمح إدارة الجودة الشاملة من خفض أوقات التصميم ، إعداد الآلات، دراسة الطلبات، دراسة شكاوى الزبائن، الحصول على المعلومات إلى غير ذلك من الوظائف والعمليات في المؤسسة.

➤ المستوى التكنولوجي: ترتبط عملية التحسين المستمر بشكل كبير بتحسين المستوى التكنولوجي للمؤسسة وذلك من خلال متابعة الإبداعات والاختراعات وكذا نظم التصنيع والإنتاج الحديثة ومحاولة اقتنائها. أو يمكن التحسين والتطوير في المؤسسة وفي المستوى التكنولوجي لها من خلال تحفيز الطاقات البشرية وحثها على التفكير والإبداع ، كما أن استخدام الحواسب الآلية يزيد من درجة التنسيق والتكامل بين مختلف أنشطة العملية الإنتاجية كما يسمح باكتشاف الأخطاء وتحليلها وتصحيحها ، وهذا يتطلب ضرورة تواجده قاعدة بيانات ونظام معلومات فعال داخل المؤسسة يسمح باتخاذ القرارات في أوانها على ضوء المستجدات التي تطرأ في المحيط ، حيث تكون عملية التحسين المستمر مما يلي:⁽⁴⁾

- تنميط وتوثيق الإجراءات .
- تعيين فرق لتحديد العمليات التي تحتاج إلى تحسين .
- استخدام طرق التحليل وأدوات حل المشاكل .
- استخدام دائرة: خطط - طبق - افحص - نفذ التحسين.
- توثيق إجراءات التحسين .

¹ - محفوظ أحمد جودة، تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001، ص 91.

² - Marcel Helfer et tayeb Hafsi, « le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine » éditions Economica, France, 2000, p 102.

³ - لوشاحي أحمد خير الدين، الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002-2003، ص 31، 32.

⁴ - خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2000، ص 101.

ت- مشاركة العاملين وتكوين فرق العمل: تعتبر إدارة الجودة الشاملة العنصر البشري أهم عناصر هذه المنهجية الجديدة وبالتالي أهم عنصر في المؤسسة، فهو الوسيلة الأولى لتحقيق الجودة والتميز وهو أيضا من سيتولى عملية القيادة والتنفيذ لهذه المنهجية، لذلك يجب معاملته كشريك وليس كأجير، كما تتطلب إدارة الجودة الشاملة:⁽¹⁾

➤ تأهيل وتدريب العنصر البشري على تطبيق هذه المنهجية الجديدة.

➤ تبني سياسة حوافر سليمة قائمة على التحفيز المادي والمعنوي في آن واحد، تحقيقاً لغاية هامة وهي: زرع الولاء والانتماء لدى العنصر البشري وجعله متقبلاً لكل شيء جديد بأدنى حد من المقاومة.

➤ تشجيع الإبداع والابتكار.

➤ زرع روح المشاركة والتعاون لدى العاملين والعمل في فريق.

ث- التزام الإدارة العليا: إن القرارات المتعلقة بالجودة تعتبر من القرارات الإستراتيجية ولذا فإن التزام الإدارة العليا في دعمها وتطويرها وتنشيط حركة القائمين عليها يعد من المهام الأساسية التي تؤدي إلى نجاحها، ويتمثل التزام الإدارة العليا في تعزيز ثقافة الجودة وتوفير رؤية إستراتيجية واضحة المعالم للمؤسسة وأهدافها وكذلك تعزيز وتطوير إمكانيات العاملين لتحسين أدائهم.⁽²⁾

ج- الإدارة من الخلف بواسطة الأسباب، الوقاية والتصميم:⁽³⁾ كانت الإدارة التقليدية تركز على النتائج المتحصل عليها عند تنفيذ أي عملية، بالقيام بدراساتها وتحليلها لاستخراج الانحرافات، وإن وجدت فالمعالجة بتنفيذ العمليات التصحيحية وهذا ما يسمى بالإدارة من الأمام، إلا أن تطبيق منهجية الجودة الشاملة في اليابان قد أثبتت فعالية الإدارة من الخلف، والتي تبحث عن التطور من خلال كشف الأسباب بدلاً من تصحيح النتائج، وعموماً عرفت الجودة تطوراً من الإدارة من الأمام نحو الإدارة من الخلف كالتالي:

➤ مراقبة الجودة بالتفتيش وكشف الأخطاء والمنتجات المعيبة والقيام بالتصليحات.

➤ الكشف عن أسباب العيوب والأخطاء في مرحلة الإنتاج وذلك للوقاية ولتحقيق الأصفار

الخمس: صفر عطل، صفر خطأ، صفر أجل، صفر مخزون و صفر ورق .

➤ تحديد أسباب الأخطاء الناجمة عن كل المصالح الوظيفية وعن التصميم التقني للمنتج والعمليات.

➤ التركيز على العملاء والمنافسين باستعمال مختلف مصادر المعلومات، بهدف تحديد إستراتيجية

مناسبة للحصول على أسواق أكثر.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة دار وائل للنشر 2000، ص 52.

² - خضير كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 101، 102.

² - Vincent Laboucheix « traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90 » Dunod, Paris, 1990, P 105.

ثانيا: التحديات الخارجية

تشير إلى مختلف الرهانات والقيود التي يكون منشأها من خارج التنظيم (البيئة الخارجية) والتي يقع على المؤسسة مسؤولية التعامل معها بالشكل الذي يسمح لها بمواجهتها أو على الأقل التخفيف من تأثيراتها، حيث تواجه المؤسسات العديد من التحديات ومن أهمها وأكثرها تأثيرا حسب المختصون في علم الإدارة الحديثة نجد تحدي التنافسية وتحدي العولمة .

1- تحدي التنافسية :

تعني عملية تحقيق الميزة التنافسية الاستجابة والتواكب مع الفرص الخارجية أو الابتكارات الداخلية، وهذا يتطلب من المؤسسة أن تستغل وتستفيد من كل ما يلوح أمامها من فرص وأن تتمتع بإمكانات الإبداع الخلاق .

1-1- تعريف و أبعاد التنافسية

أ- **تعريف التنافسية:** يتمحور تعريف تنافسية المؤسسات حول قدرتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة ، وذلك بتوفير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النفاذ إلى الأسواق المحلية والدولية، فالتعريف البريطاني للتنافسية ينص على أنها : "القدرة على إنتاج السلع والخدمات بالتنوع الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب وهذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المؤسسات الأخرى".⁽¹⁾

تعني التنافسية من منظور عام " قدرة المؤسسة على تزويد المستهلك بمنتجات وخدمات بشكل أكثر كفاءة وفعالية من المنافسين الآخرين في السوق، مما يعني نجاحاً مستمراً لهذه المؤسسة على الصعيدين الوطني والعالمي في ظل غياب الدعم والحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية مختلف عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل، رأس المال والتكنولوجيا)".⁽²⁾

ب- **أبعاد الميزة التنافسية:** تتحقق الميزة التنافسية من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانات والموارد الفنية، المالية والتنظيمية بالإضافة إلى القدرات، الكفاءات والمعرفة البشرية التي تتمتع بها المؤسسة، والتي تمكنها من تصميم وتطبيق استراتيجياتها التنافسية، ويرتبط تحقيق الميزة التنافسية بعددين أساسيين هما القيمة المدركة لدى العميل، وقدرة المؤسسة على تحقيق التميز.

➤ **القيمة المدركة لدى العميل :** يمكن للمؤسسات الاقتصادية استغلال إمكانياتها المختلفة في

تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع والخدمات التي تقدمها تلك المؤسسات، مما يساهم في بناء الميزة التنافسية لها، وفشل أية مؤسسة في استغلال إمكانياتها المتميزة قد يكلفها الكثير.

¹ - وديع محمد عدنان، "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001. ص.9.

² - مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية 2004 ص 14.

تتحقق الميزة التنافسية للمؤسسة إذا أدرك العملاء أنهم يحصلون من جراء تعاملهم مع المؤسسة على قيمة أعلى من تلك التي يمكن الحصول عليها من منافسيها، ويكون ذلك من خلال تصميم وتطبيق برامج يتم تأسيسها في إطار التوجه باحتياجات العملاء، بالإضافة إلى العمل على توفير الكفاءات التي يمكنها الوفاء بتلك الاحتياجات.

➤ **التميز:** يمكن تحقيق الميزة التنافسية من خلال عرض سلعة أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقليدها بسهولة، حيث يوجد عدة مصادر للوصول إلى ذلك الهدف من أهمها الموارد البشرية والموارد التكنولوجية.

1-2- مؤشرات قياس تنافسية المؤسسة :

إن مفهوم التنافسية الأكثر وضوحاً يبدو على مستوى المؤسسة، فالمؤسسة قليلة الربحية ليست تنافسية، وحسب النموذج النظري للمزاومة الكاملة فإن المؤسسة لا تكون تنافسية عندما تكون تكلفتها الإنتاجية المتوسطة تتجاوز سعر منتجها في السوق، وهذا يعني أن موارد المؤسسة يساء تخصيصها وأن ثروتها تتضاءل أو تبدد، وضمن فرع النشاط معين ذي منتجات متجانسة يمكن للمؤسسة أن تكون قليلة الربحية لأن تكلفتها الإنتاجية المتوسطة أعلى من تكلفتها منافسيها، وقد يعود ذلك إلى أن إنتاجيتها أضعف أو أن تكلفتها عناصر إنتاجها أكثر أو للسببين معاً.

ويقدم اوستن Austin نموذجاً لتحليل الصناعة وتنافسية المؤسسة من خلال القوى الخمس المؤثرة على تلك التنافسية وهي :

- تهديد الداخلين المحتملين إلى السوق.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها الموردون للمؤسسة.
- قوة المساومة والتفاوض التي يمتلكها المشترون لمنتجات المؤسسة.
- تهديد الإحلال أي البدائل عن منتجات المؤسسة.
- المنافسون الحاليون للمؤسسة في صناعتها. ⁽¹⁾

ويشكل هذا النموذج عنصراً هاماً في السياسة الصناعية والتنافسية على مستوى المؤسسة وجاذبية منتجات مؤسسة ومن خلالها تنعكس الفاعلية في استعمال الموارد وعلى الأخص في مجال البحث والتطوير أو الدعاية.

1-3- دور الدولة الداعم للتنافسية :

تعرف التنافسية على المستوى الكلي على أنها: "قدرة الدولة على إنتاج سلع وخدمات تلقى نجاحاً في الأسواق العالمية وتحافظ على متوسط نصيب الفرد من الدخل القومي".

¹ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره ص 35.

من هذا التعريف يتبين لنا مدى الارتباط الوثيق بين التنافسية ودور الدولة في تحقيقها ونجاحها، وذلك بتشجيع الأنشطة على توليد وفورات (خارجية) إيجابية، وتحويل الأرباح من الاقتصاديات الأجنبية إلى الاقتصاد المحلي، ويتم ذلك عبر تقديم إعانات تنافسية لدعم البحث والتطوير في الصناعة والحد من دخول المؤسسات الأجنبية إلى الأسواق المحلية.

وقد بين مايكل بورتر دور الدول في تدعيم التنافسية في عمله حول المزايا التنافسية للأمم، حيث أستحدث منهج متكامل يتضمن عدة محددات تفسر الميزة التنافسية للصناعات، فأما أن تكون معوقة أو محفزة للنجاح في المنافسة العالمية، وجزء منها يتعلق بالخصائص الداخلية للدولة ويمكن التحكم فيه والجزء الآخر يقع خارج نطاق الدولة ويصعب التحكم فيه، هذه المحددات هي :

أ- **محددات رئيسية:** شروط وخصائص الإنتاج، أوضاع الطلب وخصائصه، دور الصناعات المغذية والمكاملة، المنافسة المحلية وأهداف المؤسسة.

ب- **محددان مساعدان ومكملان:** دور الصدفة أو الحظ، دور الحكومة وسياساتها المختلفة في صناعاتها.⁽¹⁾

تتميز هذه المحددات كونها تعمل كنظام ديناميكي متكامل وتتفاعل مع بعضها البعض، بحيث يؤثر كل محدد في المحددات الأخرى، ويتأثر هو بدوره ببقية المحددات، وعندما تتحقق كل هذه المحددات تتمكن الدولة من تحقيق ميزة تنافسية ديناميكية ومطرودة، وتنجح صناعاتها عالمياً، وبالعكس عندما لا يتحقق بعض هذه المحددات أو تكون غير مدعمة ومحفزة لاستمرارية الميزة التنافسية، تؤدي إلى تآكلها وتدهورها، فإذا لم تقم الدولة بخلق وتنمية عناصر الإنتاج لصناعة ما بالمعدلات المرغوب فيها فقد تتدهور الميزة التنافسية لهذه الصناعة، فمثلاً تدهور أحد عناصر الإنتاج ألا وهو اليد العاملة يمكن أن يكون نتاج :

- تدهور المهارات المتخصصة للموارد البشرية.
- عدم الاهتمام بمراكز البحث العلمي والتكنولوجي.
- عدم الاهتمام بالمؤسسات التعليمية مقارنة بالدول الأخرى.

2- تحدي العولمة

برزت العولمة كتحدي واضح خلال التسعينيات من القرن العشرين، حيث سرعان ما تحولت إلى قوة مؤثرة في واقع الحياة المعاصرة للدول والمؤسسات والأفراد، وأصبح من الواضح أن معظم التحولات السياسية، الاقتصادية والعلمية المذهلة والمتسارعة التي يشهدها العالم هي إما من أسباب العولمة أو من نتائجها.

¹ - مصطفى محمود ابو بكر، مرجع سبق ذكره ص 37.

إن تجاوز حدود المحلية إلى أفاق العالمية ينقل أنماط الإنتاج، التسويق، التمويل وتنمية الموارد خاصة البشرية منها من كينونة ووضع معينة إلى كيانات وأوضاع جديدة، ومن ثم فإن عملية العولمة تتجاوز إطار الاتجاه الدولية وتتمحور حول مراكز النشاط التي تعني بالهيمنة العالمية والسيطرة على الأسواق أو التحكم في القوى المؤثرة فيها.⁽¹⁾

إن أوضاع الاقتصاد الجزائري تحتاج منا إلى إدراك أهمية العولمة ومجالات تأثيرها وذلك حتى يتسنى للمؤسسات الاقتصادية الوطنية تحديد مجالات ومواقع المنافسة المتاحة أمامها، حتى تحقق مستوى معين من الاندماج في الاقتصاد العالمي .

2-1- مفهوم العولمة: إن صياغة تعريف دقيق للعولمة يبدو مسألة صعبة نظرا لتعدد تعريفاتها في عالم اليوم فالعولمة مصطلحا ومضمونا لم يعرف الاستقرار إلى حد الآن فيها.⁽²⁾
من التعريفات التي قدمت للعولمة نذكر :

" العولمة ثمرة طبيعية لرغبة الكيانات الكبرى في التوسع و السيطرة و الهيمنة، وإملاء الإرادة، وبسط النفوذ، وهي نتيجة منطقية لزيادة احتياجات المؤسسات الكبرى إلى أسواق مفتوحة تنمو بشكل دائم ومستمر " .

" العولمة مفهوم متسع يتضمن اشتداد المبادلات العالمية مع ارتباط الاقتصاديات المختلفة بالإضافة إلى رسم كيفية جديدة لضبط مشاكل النمو الاقتصادي وتوزيع الثروة " .⁽³⁾

" العولمة هي تقريب للروابط بين هياكل الإنتاج والأسواق المختلفة، حيث تشمل عملياتها على تكثيف الروابط بين الاقتصاديات المختلفة، من خلال تدفق المعلومات، السلع، الخدمات، الاستثمار وعوامل الإنتاج عبر الحدود " .⁽⁴⁾

" العولمة نظام يتخطى الدولة، الأمة والوطن، فهي نظام ينشد رفع الحواجز والحدود من أمام الشركات المتعددة الجنسية وبالتالي إذابة الدول القومية وجعل دورها يقتصر على القيام بدور الشرطي تأميننا لمصالح الرأسمالية العالمية. ⁽⁵⁾

يعرف كل من ها نسن بيترمارتين و هارلد شومان العولمة على أنها : " تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية و المعلوماتية و انخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة تشتد فيها وطأة المنافسة و يتسع نطاقها ، بحيث تمتد من السوق السلع إلى سوق العمل ورأس المال أيضا " .⁽⁶⁾

1 - محسن أحمد الحضيري "العولمة" مجموعة النبل العربية مصر 2000 ص5.

2 - حمد بن سليمان مبارك العتيبي "العولمة والدعاية" أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة جامعة الجزائر دفعة 2002-2003 ص16

3 - Geneviève Lacono « gestion des ressources humaines » édition casbah 2004 p102.

4 - عمر صقر، "العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة" الدار الجامعية 2003 ص6 .

5 - ممدوح محمود منصور، "العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد" دار الجامعية الجديدة للنشر 2003 ص53.

6- <http://www.majalisna.com/postlist.php> le 23/5/2006

من التعاريف السابقة وغيرها نستنتج بأن مصطلح العولمة يعبر عن حالة من تجاوز الحدود التقليدية للدول إلى أفق أوسع تشمل العالم بأسره، حيث يتحول العالم في ظلها إلى قرية كونية تزول فيها كل القيود، وتصبح حرية حركة السلع والخدمات بين الدول المميز الأكبر للسوق العالمي، كما أن تطور نظام الإعلام والاتصال يجعل أفراد العالم في حالة معرفة وإحاطة فورية بما يحدث لديهم وبما يحدث لدى غيرهم.

إن أهم ما يميز النظام العالمي في ظل سيطرة مفهوم العولمة هو تزايد دور المؤسسات الدولية العالمية أو الإقليمية - (منظمة الأمم المتحدة، صندوق النقد الدولي، منظمة العالمية للتجارة... الخ) - كآليات للتنظيم الدولي، وذلك فيما يتعلق بإرساء قواعد ونظم التعامل الدولي في العديد من المجالات.

2-2- الأبعاد الاقتصادية للعولمة: تمثل العولمة عملية مداراة تستهدف تحقيق غايات معينة اعتمادا على وسائل وأساليب ملائمة، حيث على قدر تباين هذه الوسائل والأساليب تتعدد وتنوع أبعاد ظاهرة العولمة، ومن أهم هذه الأبعاد نجد البعد الاقتصادي، فالعولمة الاقتصادية تعد بمثابة القاطرة التي تجر خلفها قطار العولمة.

يمكننا أن نظهر الأبعاد الاقتصادية للعولمة في مجموعة من المستجدات أو التطورات التي برزت كتحديات خلال العقد الأخير من القرن العشرين أمام الدول والمؤسسات، والتي انعكست على التفاعلات الاقتصادية الدولية، سواء من حيث شكلها أم مضمونها، أو من حيث التوجهات الغالبة عليها، ومن أهمها نذكر :

- تراجع قدرة الحكومات الوطنية على توجيه الأنشطة الاقتصادية أو السيطرة عليها.
- تزايد سطوة المؤسسات والمنظمات الاقتصادية العالمية في مجال فرض النظم الاقتصادية الدولية.
- تنامي الاتجاه نحو التخصص وتقسيم العمل على المستوى العالمي في ظل عولمة الإنتاج .
- تزايد سطوة الشركات المتعددة الجنسيات وهيمنتها على الاقتصاد العالمي .
- زيادة الاهتمام بالتكنولوجيا العالية وتدعيم الابتكارات .

المبحث الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحديات البيئة الداخلية:

إن أهم ما يميز تحديات البيئة الداخلية هو أنها تقع ضمن حدود سيطرة إدارة المؤسسة الاقتصادية مادام منشأها داخلي، مما يوحي بإمكانية مواجهتها وتحويلها لتصبح قوى داعمة لموقفها التنافسي.

كثيرا ما تعول إدارة المؤسسة في سعيها لتحقيق الهدف السابق على المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من خلال أدائها لمختلف أنشطتها الإستراتيجية وهذا ما نحاول إبرازه في هذا الجزء من البحث.

المطلب الأول: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التغيير:

تحرص كل المؤسسات على توفير متطلبات استقرارها ونموها وتدعيم مناخ العمل الايجابي بما يمكنها من تحقيق أهدافها ورسالتها، إلا أن الواقع العملي يؤكد أن القليل من هذه المؤسسات فقط تأخذ بالأسباب المهنية السليمة، والتي تتمثل في امتلاكها للرؤية الواضحة والإستراتيجية للمستقبل مما يؤهلها للتجاوب مع التغيرات التي تتميز بها بيئة الأعمال.⁽¹⁾

تعتبر عملية التغيير أهم التحديات التي تواجه إدارة المؤسسات الاقتصادية لذلك فهي مطالبة ببذل جهود كبيرة حتى تتمكن من تحقيقها وفق المتطلبات الإستراتيجية، مستخدمة كل مواردها خاصة البشرية منها بكفاءة وفعالية، وحتى يتم ذلك يجب تبني الرؤية الإستراتيجية في توجيه واستغلال هذه الموارد.

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية التغيير

تعنى إستراتيجية التغيير بذل جهد طويل الأمد لإدخال تغيرات مخططة ومنضبطة إلى المؤسسة، بما في ذلك المظاهر المتعلقة بالتعامل مع عملية التغيير نفسها، وبما أن الأفراد داخل المؤسسة هم أهم عناصرها فإن المورد البشري سيعتبر جوهر عملية التغيير، بحيث تطالب إدارة الموارد البشرية ببذل الجهد المناسب لتفهم وإدراك سلوك الأفراد وشخصياتهم، والعمل على تطويرها وتغييرها لتتلاءم مع متطلبات وادوار المؤسسة.⁽²⁾

1- أهمية ومجالات التغيير المرتبطة بإدارة الموارد البشرية

1-1- أهمية ومجالات التغيير المرتبطة بإدارة الموارد البشرية: إن عمليات التغيير لا يجب أن تنفذ بطريقة مخططة ومنضبطة فحسب، ولكن يجب أيضا أن تعالج بشكل لائق حتى تحقق أهدافها المرسومة، وبالتالي يجب أن لا تشكل الموارد البشرية بالمؤسسة مشكلة بالنسبة للتغيير، بل يجب أن تكون عاملا مساعدا آخر مما يؤخذ في الحسبان ويساهم في زيادة مميزات التغيير ويدعمه.⁽³⁾

¹ - مصطفى محمد أبو بكر" التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " الدار الجامعية 2003.ص 363.

² - صلاح الدين محمد عبد الباقي" السلوك الفعال في المنظمات " الدار الجامعية الجديدة. 2002. ص 243.

³ - <http://www.itwarabic.org/course6.htm>. le 11/03/2006 .

إن عدم الاستقرار البيئي، يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة وبالتالي فإن كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير، وهذا الوضع يستوجب استراتيجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغير والتطور المستمرين، بحيث تدور معايير الفعالية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حول محورين أساسيين يتمثل الأول في مدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، ويتمثل الثاني في ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات البيئية.⁽¹⁾

إن الطريقة التي ستؤثر بها عملية التغيير على الموارد البشرية ستعتمد مباشرة على الدرجة التي سيتغير بها الوضع القانوني للمؤسسة والوضع التعاقدى لمواردها، لذلك يجب دائما التفكير بكل جدية في مدى جاهزة الكفاءات البشرية للتغيير ومستوى استعدادها لدعمه.

مما سبق تبرز أهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في كسب موافقة الأفراد وتقبلهم للتغيير من ناحية، والعمل على إعادة التوازن وتكيف الأفراد والجماعات اللذين تأثروا نتيجة التغيير من ناحية أخرى، فإدارة الموارد البشرية مسئولة على إيجاد توازن ديناميكي والذي يتضمن أربعة أبعاد هي :

- الاستقرار الكافي بما يسهل ويساعد على تحقيق الأهداف الحالية للمؤسسة.
- الاستمرارية الكافية لضمان إحداث التغيير المنظم في الأهداف والوسائل.
- تكيفا كافيا للاستجابة الملائمة للفرص والمتطلبات الخارجية وكذلك الظروف الداخلية المتغيرة.
- إبداعية كافية بما يسمح للمؤسسة بالاستمرار في استباق الأحداث، والمبادرة قبل وقوعها.⁽²⁾

تعتبر إدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات تأثر بالتغيير لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المؤسسة، لذلك فهي مطالبة بان تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق عملية التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.

1-2- مجالات التغيير المرتبطة بإدارة الموارد البشرية : يتمثل الهدف الرئيسي لعملية التغيير في مساعدة المؤسسة على تحديد المتطلبات التنظيمية والإدارية لزيادة فعالية الهيكل التنظيمي والوظيفي مع تدعيم أداء العاملين لواجباتهم وممارسة صلاحياتهم وفق توجه إستراتيجي تحدده إدارة الموارد البشرية، حيث يمكن أن تشمل عملية التغيير كل أقسام التنظيم أو بعض المجالات الوظيفية، ومهما كان الأمر فإن هذه العملية تستدعي القيام ببعض الإجراءات نذكر منها:

- تعديل أهداف النشاطات الرئيسية أو الفرعية للتنظيم.
- إلغاء بعض الوحدات التنظيمية القائمة أو استحداث وحدات جديدة.

¹ - جمال الدين محمد المرسي. مرجع سبق ذكره ص 552.

² - قيس المؤمن وآخرون " التنمية الإدارية " دار زهران للنشر 1997 ص 154.

➤ زيادة اختصاصات بعض النشاطات أو الوحدات الإدارية أو تقليصها.⁽¹⁾

تنعكس آثار التغيير الذي يمس الهيكل التنظيمي على الدليل التفصيلي للوصف الوظيفي بحيث يترتب عليه ضرورة تدخل إدارة الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بدراسة وتقييم هيكل الوظائف وإحداث التغييرات التي تنسجم مع الوضع الجديد، وينتج عن ذلك اعتماد بعض الإجراءات نذكر منها:

- استحداث وظائف جديدة أو إلغاء وظائف قائمة.
- تغيير بعض المسميات الوظيفية أو تعديلها.
- تغيير ارتباطات الوظائف وعلاقتها ببعضها البعض.
- تغيير متطلبات شغل الوظائف.

إن تحقيق الفعالية المطلوبة في أنشطة إدارة الموارد البشرية المتوافقة مع عملية التغيير يقتضي ترجمة التغييرات المشار إليها سابقاً إلى إجراءات وقواعد تتضمن تهيئة العاملين وتدريبهم وتحفيزهم على التعامل والتفاعل مع متطلبات التغيير، لذلك يجب القيام بما يلي:

➤ إعداد الدليل التفصيلي للصلاحيات، ويتطلب ذلك دراسة وتقييم الصلاحيات القائمة بالمؤسسة وتحديد مجالات تطويرها وتحديثها.

➤ إعداد الدليل التفصيلي لنظام التدريب والتنمية ليشمل مختلف البرامج الهادفة إلى تحسين وتطوير المهارات والكفاءات بالشكل الذي ينسجم مع أهداف عملية التغيير.

➤ إعداد الدليل التفصيلي لنظام الاستقطاب والاختيار والتعيين ليشمل مختلف البرامج الهادفة إلى الحصول على المهارات والكفاءات التي تحتاجها المؤسسة حتى تتجاوز كل مشاكل العجز في الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.

➤ إعداد الدليل التفصيلي لنظام تقييم الأداء ليشمل أسس متابعة وتقييم الأداء والمعايير والأدوات المستخدمة في التقييم.⁽²⁾

يتطلب التغيير إذاً إحداث تغييرات وتعديلات في الجوانب التنظيمية وأساليب وإجراءات العمل، لذلك من الواجب تجنيد ودعم الكفاءات البشرية من خلال إيجاد نوع من التوفيق بين الأهداف المشتركة للمؤسسة وأهداف الانجازات الفردية، ومعنى آخر يجب التعامل مع التغيير بطريقة تضمن استمالة وإعجاب العاملين وتبقي النتائج المحققة متوافقة مع الأهداف الجديدة للمؤسسة، لذلك يجب التركيز على عوامل الجذب التي تدعم وتقوى عملية التغيير وهذا ما يشير إليه الجدول رقم (3-2):

¹ - مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ص 366.

² - نفس المرجع السابق ص 369.

الجدول (3-2): عوامل تدعيم عملية التغيير من خلال التوفيق بين الأهداف المشتركة للتنظيم

والأهداف الفردية.

سيكون التغيير جذابا للمؤسسة إذا جذب	سيكون التغيير جذابا إذا كان العامل قد:
- عدد مناسب من الكفاءات والمهارات - هذه الكفاءات مؤهلة ومحفزة بشكل جيد	- مارسه كفرصة من اجل التطوير الفردي. - اعتبره طريق لتحقيق الأهداف المالية. - شعر بان الوضع الجديد يوفر الحماية التي يلزم بها.

المصدر: عياض عادل " إدارة التغيير والموارد البشرية" المنتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و10 مارس 2004 جامعة ورقلة.

إذا اعتبرت إستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي تنشأ لتحقيق الأهداف المذكورة في الجدول رقم (3-2) مفيدة وجيدة بالنسبة للمؤسسة، فعندئذ يجب القيام بتغيير مخطط ومنضبط يضمن التحرك باتجاه تلك الأهداف مع دعم الكفاءات من كل المستويات، وهذا يعني سلوك طريق لا يهتم بالأداء المادي للعنصر البشري فقط، وإنما كذلك بالجوانب الإنسانية والسلوكية له.

2- التغيير وطبيعة السلوك الإنساني (مقاومة التغيير):

لاشك أن الإنسان هو العنصر الرئيسي والموجه لفعالية عملية التغيير، حيث تتوقف نتائج هذه العملية على مدى تجاوب العاملين ودعمهم، وإذا ما نظرنا إلى الأفراد فإننا نجد أن سلوكهم ما هو إلا محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي: الرغبة، القدرة والبيئة، وهذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها البعض.⁽¹⁾

إن أهم تغيير يحدث في التنظيم هو تغيير سلوكيات العمال وتعديلها بشكل يتناسب مع أهداف التنظيم، فأساس التغيير هو دفع العمال لتبني أنماط سلوكية جديدة واعتماد قواعد عمل مختلفة تسمح للتنظيم بالتطور والنمو.⁽²⁾

2-1- مفهوم وأسباب مقاومة التغيير: رغم أن التغيير ظاهرة لا يمكن تجنبها، إلا أنه نادرا ما يحدث بطريقة هادئة، إذا أن مقاومته تشكل رد فعل متوقع، فمن المحتمل جدا أن ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم.

يعني مصطلح مقاومة التغيير ذلك السلوك الهادف إلى الإبقاء على الوضع القائم وهذا يعني امتناع العاملين عن تحقيق الأعمال التي يستوجبها التغيير أو عدم الامتثال للأوامر والقرارات الهادفة إلى تحقيق

¹ - بوفلحة عيات مرجع سبق ذكره ص151

التغيير، فمقاومة التغيير إذن هي عملية رفض تقبل الجديد، ويكون الرفض من خلال القيام بأعمال مناقضة ومنافية لعمليات التغيير.⁽¹⁾

يلاحظ أن أفراد التنظيم عادة ما يتمسكون بالأوضاع الإدارية والفنية السائدة ويميلون إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وبالتالي يحاولون بشدة مقاومة أي سياسة للتغيير.

بعض المديرين يلجئون إلى تجريم مقاومة التغيير والتعامل بسلبية مع الأفراد الذين يعبرون على هذا السلوك بدون أن يجهدوا أنفسهم في معرفة الأسباب التي دفعت هؤلاء الأفراد إلى تبني هذا السلوك.⁽²⁾ تظهر مقاومة التغيير كنتيجة لأسباب عديدة تختلف باختلاف نوعية وشكل التغيير المراد تحقيقه، وكذلك باختلاف ثقافة وكفاءة المؤسسة والعاملين بها، ومن أهم العوامل التي تدفع العاملين إلى مقاومة التغيير نجد ما يلي:

أ- ارتباط العمال بالارتباط الذاتي: يقاوم العمال التغيير في حالي اعتقادهم أنهم سوف يفقدون الاعتبار، وفي هذه الحالة فإن غالبية الأفراد المعنيين بالأمر سيهتمون بأنفسهم فقط، ونادرا ما يفكرون في المنفعة العامة التي قد تترتب عن التغيير، فالعامل عندما يشعر بان التغيير سيسبب له تهديدا مباشرا لمصلحه الشخصية والمهنية غالبا ما يلجأ إلى مقاومته ومن بين هذه المصالح نجد :

➤ القوة: السلطة ومراقبة السلوك التنظيمي.

➤ المكانة: الاحترام والقبول من طرف الآخرين.

➤ درجة الجهد المبذول: تجنب الظروف التي تتطلب منه بذل جهود مضاعفة.

➤ المنافع والمزايا المادية: الخوف من تراجع المكافآت والحوافز.⁽³⁾

ب- قلة الفهم والثقة: يميل الأفراد إلى المقاومة عند عدم فهمهم للهدف وميكانيزمات التغيير المستهدف، لذا كما ينتج عن تشويه المعلومات تراجع مستوى الثقة واتساع الهوة بين الإدارة والعمال مما يؤدي إلى أوام كثيرة يتصور بموجبها الأفراد أن برامج التغيير والتطوير تهدف إلى الإساءة إليهم.⁽⁴⁾ يمكن القول أن مقاومة التغيير في هذا الوضع كان بالإمكان تجاوزها مادامت نتيجة فقط لغموض المستقبل الذي سوف ينتج عن التغيير.

ت- اختلاف التقييمات : تكون مقاومة التغيير عندما يختلف أفراد التنظيم حول تقييمهم لنتائج وانعكاسات التغيير على المؤسسة و عليهم، فالاستجابة لمحاولة التغيير تكون لها علاقة بوجهات نظر

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي مرجع سبق ذكره ص 244.

² - بو فلجة عيات. مرجع سبق ذكره ص 154.

المجموعات المختلفة وتوقعاتهم حول طبيعة هذه النتائج ومدى مساهمتها في تحسين الوضع الداخلي والخارجي للمؤسسة.

في كثير من الأحوال يكون تقييم الأوضاع من قبل العاملين مغايراً تماماً لما يصرح به المدبرون، وهنا يتفاعل المدبرون مع هذا الاختلاف بشكل سلبي حيث يعتبرون أنفسهم أنهم يملكون الرؤية الكافية والتحليل الشامل لواقع المؤسسة، وأن ما يراه العاملون بعيد عن وضع المؤسسة، ومجالات وأهداف التغيير المراد تحقيقه غير دقيقة، وهنا يظهر الجانب الإيجابي لمقاومة التغيير، لأنها تساعد على دفع المسؤولين للتحرري عن المعلومات الكاملة والدقيقة وإعادة الحسابات والتحليلات حتى تتواجد التقييمات والتوقعات.⁽¹⁾

ث- التخوف من عدم القدرة على تنمية المهارات والسلوك لمقابلة متطلبات التغيير : من أهم عوامل مقاومة التغيير التي تميز أغلب المؤسسات الاقتصادية نجد تخوف العاملين من عدم قدرتهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم لاستيعاب ما يتطلبه التغيير، إضافة إلى تخوفهم من عدم قدرتهم على تكيف سلوكياتهم بسرعة كافية لتلائم مع حاجات التغيير ، والسبب قد يعود إلى محدودية إمكانيات بعض العاملين وعدم استطاعتهم مواكبة التطور الحاصل في المؤسسة.⁽²⁾

2-2- استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في مواجهة مقاومة التغيير : ينبغي على إدارة الموارد البشرية التفكير في مظاهر المقاومة التي قد يبديها الأفراد عند القيام بأي برنامج للتغيير سواء على المستوى الفردي أو الجماعي، وفي هذا المنطلق الواجب الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على التقليل من حدة هذه المقاومة أو احتوائها من خلال وضع الاستراتيجيات المناسبة للتغلب على مختلف أشكال المقاومة المحتملة أو المفاجئة ومن هذه الاستراتيجيات نجد:

أ- الإستراتيجية الاحتوائية: يقصد بها ما تتخذه إدارة الموارد البشرية من تدابير لمنع ظهور المقاومة أو العمل للتقليل من أسباب ظهورها، وتمثل مهمة هذه الإستراتيجية في العمل على إضعاف أسباب المقاومة أو حصرها في أقل عدد ممكن من الأفراد أو الجماعات.

تنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين حيث يتعلق القسم الأول بأنشطة الاتصال والتثقيف، وتدور حول قيام إدارة الموارد البشرية بالاتصالات مع الأفراد العاملين بالمؤسسة بهدف تثقيفهم وإعلامهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها وإقناعهم بأن الهدف الأساسي من التغيير هو خدمة مصالح المؤسسة ومصالح العاملين بها، كما يهدف هذا النوع إلى توحيد التصور من خلال الشرح والتوضيح ونشر المعلومات وتسهيل المناقشات وتقبل الاستفسارات وشرح الغموض، وكل ذلك من شأنه أن يساهم في تقارب الأفكار وتوضيح حسن النوايا وإعادة الثقة إلى نفوس العمال المعنيين بالتغيير.⁽³⁾

¹ - بوفلحة عيات مرجع سبق ذكره ص155.

² - عاصم الاعرضي "دراسات معاصرة في التطور الإداري- منظور تطبيقي"- دار الفكر للنشر والتوزيع 1987 ص61.

³ - بوفلحة عيات مرجع سبق ذكره ص 156.

أما القسم الثاني فيتمثل في اعتماد نظام المكافآت والحوافز يهدف إلى ترغيب العمال في التغيير، ويكون ذلك من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بشرح المزايا التي يحصل عليها الأفراد عند إنجاز عملية التغيير، كما قد تقوم بمنح حوافز وامتيازات إلى الأشخاص المهمين والمحتمل مقاومتهم لأنشطة التغيير، أو تعويض الأفراد المتضررين بهدف كسب تأييدهم أو على الأقل تخفيض معارضتهم.⁽¹⁾

ب- إستراتيجية المشاركة: إن أحسن طريقة لإزاحة أي التباس أو غموض هو إشراك العمال في الإعداد لعملية التغيير والسماح لهم بإبداء آرائهم وتساؤلهم واقتراحاتهم ومناقشاتهم وهو ما يشعرهم بمسؤوليتهم في تحقيق التغيير، وعند مشاركة العاملين في المراحل المختلفة التي تمر بها عملية التغيير، فإن ذلك يساعد في تسيير عملية التغيير ويزيد من التزام الأفراد بها، فهم سيكونون مجتهدين لإنجاحها لأنها من صنعهم.

إن إستراتيجية المشاركة تناسب بعض الحالات التنظيمية، فهي ملائمة إذا كانت عملية التغيير تتصف بالبطء، وتحتاج إلى وقت طويل مع غياب خطة واضحة للتنفيذ، وهنا تكون المشاركة مهمة وفعالة لأنها تسمح بتدنيه مظاهر المقاومة.⁽²⁾

ت- إستراتيجية التمويه والمراوغة: تلجأ إدارة الموارد البشرية عندما تواجه عملية التغيير معارضة شديدة إلى استخدام بعض الاستراتيجيات السلبية للحد من مظاهر المقاومة العنيفة، ويكون ذلك بالدخول في مفاوضات وتبادل الآراء حول مجالات التغيير وكيفيةها، والاتفاق على ما يمكن قبوله وما يمكن تعديله من طرق وإجراءات، وعند فشل مثل هذه المفاوضات يلجأ بعض المسؤولين إلى طرق ملتوية من أجل تمرير مشاريع التغيير مثل ترغيب بعض الأفراد في دعم التغيير مقابل الحصول على عروض استثنائية مثل الترقية أو مكافآت مجزية.⁽³⁾

ث- اختيار الإستراتيجية الملائمة: بغض النظر عن أي إستراتيجية تنوي إدارة الموارد البشرية استخدامها فإن المعايير التي يحدد على أساسها ملائمة إستراتيجية معينة لموقف معين تشمل كل من: التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف في الإستراتيجية، التحليل الواقعي لكل حالة مقاومة، مقدار السلطة الممنوحة للنظام المسئول عن عملية التغيير.

ثانيا: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل لتحقيق فاعلية التغيير:

تتطلب عملية التغيير تبني القائمين والمسؤولين عليها مبادئ وقواعد التحليل والبناء الاستراتيجي، نظرا لتأثير هذه العملية على وضع المؤسسة الإستراتيجي وعلى مستقبلها، وبما أن الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثرا بهذه العملية فإن ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط

¹ - <http://www.nauss.edu.sa> 19.05.2006

² - محمد سلمان العميان. مرجع سبق ذكره ص 354.

³ - بوثلجة عبات. مرجع سبق ذكره ص 157.

وتنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق والمشاكل التي تعترض المؤسسة خلال إنجازها لإستراتيجية التغيير.

1- مؤشرات جودة إستراتيجية التغيير والمسؤولية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك:

يتطلب تحقيق فاعلية إستراتيجية التغيير ضرورة وضع مجموعة من المؤشرات الموضوعية التي تستخدم للتأكد من جودة عملية التغيير، ثم ربطها بتلك الأنشطة الإستراتيجية التي تساهم في تحقيقها، وبشكل عام تظهر إدارة الموارد البشرية في صورة الإدارة المسؤولة عن أهم هذه المؤشرات، بحكم أنها المشرفة على إدارة و تحفيز أكثر العناصر حيوية داخل المؤسسة.

1-1- مؤشرات جودة إستراتيجية التغيير : من أهم الاستراتيجيات التي تعكس مدى جودة إستراتيجية التغيير نجد:

أ- مؤشرات الاستجابة الحقيقية المستمرة من الأفراد لبرنامج التغيير: و من المؤشرات الملائمة نجد:

➤ مدى قبول الأفراد لبرامج التغيير

➤ مدى استعدادهم للمشاركة في هذه البرامج

➤ درجة الالتزام بنتائج التغيير

ب- مؤشرات الاتجاهات الحقيقية نحو العمل: و من المؤشرات الملائمة نجد:

➤ مستوى الرضا الوظيفي

➤ مستوى الصراع بين الأفراد و الجماعات أو التعاون بينهم

➤ مستوى الولاء للمؤسسة .⁽¹⁾

ت- مؤشرات السلوك الوظيفي: و من المؤشرات التي يمكن استخدامها نجد:

➤ معدلات الغياب.

➤ معدلات دوران العمل.

➤ معدلات الحوادث.

➤ مدى الانتظام في أسلوب أداء العمل.

➤ مدى إتباع التعليمات والأوامر والقرارات.

ث- مؤشرات الأداء والإنتاجية: يمكن الاستعانة بهذه المؤشرات للدلالة على فعالية عملية التغيير على

مستوى المؤسسة أو على مستوى الوحدة التنظيمية أو على مستوى الفرد و من أهم هذه المؤشرات.

➤ كمية الإنتاج.

➤ الحصة السوقية (عدد ونوعية الزبائن).

¹ - مصطفى محمود أبو بكر . مرجع سبق ذكره ص 384.

➤ معدل الإنتاج المعيب.

➤ مستوى الإبداع والابتكار. (1)

1-2- مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم إستراتيجية التغيير : تشارك إدارة الموارد

البشرية بمختلف أنشطتها في تدعيم إستراتيجية التغيير حيث تكون مسؤولة مسؤولية إستراتيجية في توفير

الموارد البشرية القادرة والراغبة في تحقيق التغيير المطلوب لذلك فهي مطالبة بالقيام بما يلي :

➤ تحديد معدلات الأداء لكل وظيفة في جميع الأنشطة المبرمجة.

➤ حساب المقررات الوظيفية وهي تمثل نوعية وحجم العمالة الاجتماعية اللازمة في كل وظيفة

لإنجاز خطة وبرنامج التغيير المستهدف.

➤ إعداد خطة التوظيف بما يتفق وتطور حجم العمل.

➤ إعداد الجدول الزمني للتعيينات وذلك من خلال:

● تحديد أزمدة التعيين.

● وضع وتنفيذ برنامج الاستقطاب.

● إجراء الاختبارات.

● إجراء التعيينات المناسبة والابتكار. (2)

➤ إعداد نظام الرواتب والحوافز: ويتضمن هذا الجزء من النشاط القيام بـ:

● دراسة وتحليل مستويات الأجور السائدة وفرص تغييرها بالشكل الذي ينسجم مع

متطلبات التغيير وظروف المؤسسة.

● إعداد نظام الحوافز والمنح والتي تأخذ أشكال مختلفة تتمثل في:

* حوافز إيجابية وأخرى سلبية.

* حوافز فردية وأخرى جماعية.

* حوافز مادية وأخرى معنوية.

يجب أن تراعى في تصميم نظام الحوافز وتحديد أنواعها تحقيق الأهداف التالية:

* دفع وتحسيس الأفراد.

* ربط التحفيز بالأداء والسلوك المنسجم مع التغيير.

* دعم دور المديرين والمشرفين في التوصية والإشراف وتقييم الأداء.

* دعم الولاء والانتماء وتحقيق الرضا الوظيفي

1 - عاصم الأحرصي مرجع سبق ذكره ص 83.

2- مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ص 398

إعداد نظم وأدلة العمل: تعد نظم وأدلة العمل الترجمة و التوظيف الحركي الجيد للهياكل التنظيمية، وبدون هذه النظم والأدلة لا يكون هناك ثمة جدوى من تلك الهياكل، حيث يتضمن دليل العمل الجوانب التالية: (1)

- الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها بواسطة النشاط في إطار برنامج التغيير.
- الإجراءات التفصيلية لأداء مهام النشاط.
- العلاقات الأساسية بين النشاط والأنشطة الأخرى.
- النماذج والمستندات اللازمة لأداء النشاط.
- خريطة تدفق الإجراءات.

➤ إعداد خطة التدريب: ويتضمن ذلك القيام بما يلي

- تحديد احتياجات الأفراد من التدريب وذلك من خلال التعرف على أنواع المهارات والقدرات والسلوكيات الواجب اكتسابها لتحقيق التغيير المستهدف .
- تحديد أنواع البرامج التدريبية اللازمة لتحسين وتطوير المهارات والقدرات والسلوكيات الوظيفية للأفراد.
- تحديد المحتوى الفني للبرامج التدريبية: وهو يمثل الموضوعات التي يجب أن تغطيها البرامج التدريبية لتنمية المهارات والقدرات المطلوبة، والتي يعتمد عليها في عملية التعاقد والتفاوض مع مراكز التدريب المتخصصة.

- إعداد خطة التدريب و يتم ذلك من خلال تحديد كل من:

* الفئة المخطط تحديدها لكل برنامج

* أزمدة و أوقات تنفيذ البرامج والمتطلبات الفنية و النادية اللازمة للبرامج.

* أماكن تنفيذ برامج التدريب

➤ إعداد الموازنة التقديرية للتدريب: و ذلك من خلال :

- تحديد بنود الإنفاق لكافة البرامج التدريبية المقترحة و توقيت استحقاق هذا الإنفاق.
- وضع ضوابط قياس كفاءة التدريب، ويتم ذلك من خلال تطبيق مجموعة من الأساليب

لرصد وتحليل مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد للتأكد من مدى تماشيها مع أهداف التغيير. (2)

1 - مصطفى محمود أبو بكر مرجع سبق ذكره ص 399.

2- نفس المرجع السابق MP ص 401

2- مضامين التغير في الأنشطة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

إن التطورات في عدد و نوع الموارد البشرية هي تغيرات في القوة العاملة بالمؤسسة تبعا للدورة الزمنية، حيث يمكن أن نميز بين التطورات الطبيعية التي يمكن التنبؤ بها (التقاعد، الترقية... الخ) و التطورات الفجائية التي لا يمكن التنبؤ بها (الاستقالة، الظروف القاهرة كالموت... الخ) كما يمكن أن تكون هذه التطورات كنتيجة لمتطلبات العمل وذلك تبعا للتغيرات التكنولوجية أو التنظيمية، ولذلك فإنه ليس من الضروري فقط تحقيق استبدال و تعويض الفقد في الكفاءات الناتج عن الدورة الزمنية، و لكن أيضا نتيجة إدخال التغيرات و تجديدات تنظيمية بما يتوافق مع إستراتيجية التغير التي تستهدفها المؤسسة. يتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة المؤسسة ضمن أنجازها لإستراتيجية التغير دعما واضحا من عدة أنشطة من إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب و التطوير و الحوافز.. الخ، حيث يجب أن تتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغير، بحيث تظهر برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة و متطورة، تعتمد على القراءة الدقيقة و الفهم العميق لإستراتيجية التغير المعتمدة من طرف المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن أن نميز بين ثلاثة مراحل للتغيير و ما يقابلها من أنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.⁽¹⁾

2-1- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال مرحلة انطلاق عملية التغير: تعتبر مرحلة الانطلاق أهم مراحل عملية التغير لأنها تتعلق بمدى جاهزية النظام و بمدى استعداده لممارسة التطوير و التغيير، وعادة ما تحتاج المؤسسة إلى تدعيم ثقافة المخاطرة و الرغبة في التجديد و التطوير حتى تستطيع أن تدخل إلى وضع التغير و بالتالي تتجاوز فترة التردد و الخوف من المستقبل، و لإنجاح هذه المرحلة يجب على إدارة الموارد البشرية أن تراعي خصوصية هذه المرحلة في كل أنشطتها و ذلك كما يلي:

أ- مجال الاستقطاب و التوظيف: حتى تعطي إدارة الموارد البشرية دعما حقيقيا لمرحلة الانطلاق يجب عليها العمل على استقطاب عمالة شابة و جديدة تتميز بقدرات تأهيلية عالية حتى يكون لها هامش تطور في الكفاءة و التأهيل كما تمتلك القدرة على التجديد لأنها متفتحة على التغيرات و التطورات التي هي مقبلة عليها في إطار نشاطها داخل المؤسسة.⁽²⁾

إن استقطاب و تعيين مثل هذه الكفاءات سيكون له اثر كبير على تحفيز الأفراد السابقين بالمؤسسة بسبب المنافسة التي قد تنشأ بينها، أو بسبب الخوف من الإقصاء، لذلك يمكن اعتبار التعيينات الجديدة مؤثر خارجي للأفراد من اجل دعم عمليات التغير.

¹ -B gazier « les stratégies des ressources humaines » édition : Dunod 2001 p 158

² - بن عيسى محمد المهدي "العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يوم 9 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة .

ب- مجال نظام الأجور و المكافآت : يجب أن تكون أنظمة الأجور محفزة و مرنة، و هذا يعني أنها

تتغير بتغير درجة المساهمة و المشاركة الشخصية في عملية التغيير، أما تقييم الأداء فيجب أن يكون على أساس شخصي ووفق متطلبات النجاح الفردية، أما المكافآت التشجيعية فتتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها و شكلها، و على العموم يجب أن تعمل سياسة الحوافز في مرحلة الانطلاق على ضمان أكبر مستوى من المشاركة العمالية.⁽¹⁾

ت- مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية: إن الآفاق المهنية بالنسبة للعمال في هذه المرحلة

كبيرة لان المؤسسة مقبلة على تطور و نمو، و عليه فإستراتيجية التدريب و التنمية يجب أن تربط بين المشروع الشخصي للفرد و مشروع المؤسسة، و ذلك بواسطة إعداد مخططات تسيير المسارات المهنية من تسيير و ترقية و تطوير للكفاءات و خاصة تلك الكفاءات الإستراتيجية التي تخدم و تدعم إستراتيجية التغيير في كل مراحلها.

2-2- إستراتيجية الموارد البشرية خلال مرحلة تنفيذ عملية التغيير (مرحلة التحول): في ظل هذه

المرحلة تعيش المؤسسة نوع من التردد فهي من جهة متأثرة بمظاهر التغيير التي تعبر عن النتائج المصاحبة لعملية التحول، و من جهة أخرى متأثرة بمظاهر المقاومة التي تعكس رغبة بعض الأطراف في المحافظة على الوضع السابق حفاظا على بعض المكاسب أو خوفا من بعض التهديدات، و نظرا لان التوجه نحو التغيير و التجديد أصبح يشكل هاجس الإدارة و الأفراد، فان إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ستكون مطالبة بالعمل الأكثر في سبيل تحقيق أهداف التغيير و ذلك من خلال مختلف أنشطتها الإستراتيجية المتمثلة في:

أ- مجال استقطاب و توظيف العمال: في ظل هذه المرحلة تطالب إدارة الموارد البشرية باعتماد برنامج

للاستقطاب يركز على الأفراد الذين يتميزون بالكفاءة العالية فقط، و القادرين على شغل وظائف محددة و دقيقة، أي تلك الوظائف و المهام التي تخدم مباشرة مشروع التغيير و تعاني المؤسسة على مستواها من بعض العجز، و من خلال هذا المنطلق لا بد أن تكون إجراءات التوظيف و اختيار المرشحين صارمة و دقيقة بحيث توفر مجال للحصول على الكفاءات التي تحتاجها المؤسسة والتي تتميز بالمهارة العالية و القدرة الفائقة على التحديد، بالإضافة إلى استعدادها التام للانسجام مع موارد المؤسسة و برامجها التغييرية.

ب- مجال سياسة الأجور و المكافآت : تقوم سياسة الأجور و المكافآت في هذا الوضع على اعتماد

نظام للأجور يأخذ بعين الاعتبار النجاح الفردية بالدرجة الأولى، و كذا المساهمة في إنجاز الأهداف الجماعية، و عليه فان آليات تقييم الأداء لا تعتمد فقط على النتائج الفردية فحسب و لكن كذلك على مدى تأقلم الفرد مع العمل الجماعي.

¹ - محمد بن يوسف العطايات " إستراتيجية التغيير و التطوير " الدار الجامعية 2002 ص 179.

تدعيما لعملية التغيير يركز نظام المكافآت على معيار الأقدمية في المؤسسة لكونها تجسد درجة وفاء الأفراد لمنظمتهم ومدى تحملهم للأعباء والمشاكل والمخاطر المصاحبة لعملية التغيير.⁽¹⁾

ت- مجال التدريب و التنمية المهنية و الاجتماعية : يلعب التدريب الدور المحوري في هذه المرحلة حيث أن الأفراد القائمين على انجاز المهام الحالية قد لا يكونون قادرين على القيام بها في المستقبل إذا ما تغيرت متطلبات العمل و فشلوا هم في تطوير مهارتهم، وبالتالي فان وضع إستراتيجية للتدريب والتطوير للكفاءات في الوقت المناسب تدعيما لعملية التغيير ستسمح باحتواء عدد كافي من الأفراد الذين تنسجم خصائصهم وأهدافهم مع خصائص وأهداف التغيير الذي تعمل المؤسسة على إتمامه.

إن الهدف من عملية التدريب في هذه المرحلة هو تنمية وتطوير العلاقات التضامنية بين أفراد وجماعات الموظفين، وبالتالي تخفيض المستوى العالي من المنافسة والصراع وذلك بواسطة بناء علاقات معتمدة على الثقة و الاحترام و الأمانة.

يستدعي تنفيذ إستراتيجية التدريب في هذه المرحلة خلق وظيفة جديدة لنظام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة داعمة لمسيرة التغيير تضمن تسهيل نظام التنقلات بين مختلف أقسام وأنشطة المؤسسة.⁽²⁾ إن قدرة المؤسسة على التغيير يمكن أن تعتمد على قدرة أعضائها على الثقة ببعضهم البعض وهذا ما يهدف تدريب الحساسية إلى تحقيقه، حيث يعتبر تدريب الحساسية الطريقة الأفضل لتنمية العلاقات الداخلية التي تصمم لمساعدة الأفراد ليكونوا عارفين ومدركين لأنفسهم ولتأثير الآخرين فيهم، حيث يقود هذا التدريب إلى زيادة الوعي بأهمية مواصلة عمليات التغيير وتنمية القدرة على التعاون من اجل تحقيقه. تتبنى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نظام الترقية تحقيقا لمخططات التنمية والتطوير حيث تفتح المجال أمام كل الكفاءات الراغبة والقادرة على تنمية مهاراتها للحصول على مناصب عليا و شغل وظائف جديدة.

2-3- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية خلال تثبيت عملية التغيير : هي مرحلة مراجعة ومتابعة النتائج وتثبيت التغيير المرغوب فيه، وفي ظل هذه المرحلة تسعى المؤسسة إلى اختبار مدى كفاءة استراتيجيات التغيير المتبعة في تحقيق النتائج المرجوة ومدى التزام العاملين بكل البرامج المرتبطة بهذه العملية ومستوى رغبتهم في مواصلة ذلك حتى تحقيق الأهداف المبرجة، ويتم هذا من خلال متابعة مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية.

أ- مجال الاستقطاب و التوظيف : تميل المؤسسة خلال هذه المرحلة إلى تدعيم سياسة التوظيف الداخلي وذلك رغبة منها في تدعيم وتنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وبالتالي تشجيع الأفراد أكثر

¹ - محمد العطيّات مرجع سبق ذكره ص 181

على التمسك بعملية التغيير والعمل على مواصلتها، وهذا لا يعني إلغاء تام لكل أنشطة التوظيف الخارجي حيث تمارسه إدارة الموارد البشرية بهدف معالجة بعض حالات الاختلال التي تنشأ بسبب العجز في بعض الاختصاصات الضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة.⁽¹⁾

ب- مجال نظام الأجور والمكافآت : إن الممارسات الإستراتيجية المرتبطة بنظام الحوافز يجب أن تكون

محققة للمبادئ التالية:

➤ الربط بين المقابل النقدي و النتائج المحققة على المدى القصير من طرف الأفراد و فرق العمل.

➤ تقييم الأداء يشمل النتائج الرقمية والسلوك بالإضافة إلى مستوى امتثال الأفراد إلى القواعد

والإجراءات التنظيمية.

إلى جانب التحفيز المادي الهادف إلى تدعيم الولاء والرضا الوظيفي، تجد إدارة الموارد البشرية حلول أخرى مناسبة للتحفيز المعنوي من اجل إقناع العمال ودمجهم أكثر في العملية التغييرية، ومن أمثلة ذلك تنوع أساليب الاتصال وتدعيم دور العمال في اتخاذ قرارات التغيير والمحافظة عليه.

ت- مجال التدريب والترقية المهنية والاجتماعية : إن تثبيت عملية التغيير تتطلب دور كبيرا من إدارة

الموارد البشرية في ما يتعلق بالتدريب خاصة إذ أثبتت نتائج تقييم الأداء تراجع الرغبة أو القدرة لدى بعض الموارد البشرية التي لها تأثير في عملية التغيير.

تهدف برامج التدريب إلى تحقيق الإثراء الوظيفي، وذلك من خلال إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة

العمل وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، مع العمل على تنمية الثقة والتبصر وتدعيم تناسق أفراد الفريق أثناء قيامهم بمختلف الأنشطة داخل المؤسسة.⁽²⁾

ليس كافيا من الواجهة الإستراتيجية أن نعرف ما نحتاج إليه في مجال الموارد البشرية وان يدرّب الأفراد

إتباعا لذلك، بل يجب أن نجعل العاملين يشعرون بالسعادة نتيجة التغيير وان يدركوا محاسنه من خلال

فرص التنمية الداخلية التي يوفرها التنظيم خلال هذه المرحلة.

المطلب الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة

تهدف اغلب استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية الحديثة إلى تبني نظام إدارة الجودة الشاملة باعتباره

أفضل أنظمة التغيير المعتمدة حاليا في علم الإدارة، لما يتميز به من آليات وقواعد تسمح لإدارة المؤسسات بتحقيق معظم برامج التغيير المعتمدة بكفاءة وفعالية.

لقد ساهمت إدارة الجودة الشاملة في إحداث تغيير كبير في الفكر الإداري، إلا أن أسلوب معاملة

قضايا الموارد البشرية تمثل الدور الحاكم في تحقيق الفلسفة ذاتها، ومن ثم نجاح المؤسسة، فالموارد البشري

¹ - محمد بن يوسف العطيّات. مرجع سبق ذكره ص 184

² - نفس المرجع السابق ص 186

يمثل ضمن نظام إدارة الجودة الشاملة العنصر المحوري، حيث تعتمد كل سياسات و برامج التحسين والتطوير التي يتطلبها النظام على مدى كفاءة ومهارة واستعداد هذا المورد، لذلك يجب على إدارة المؤسسة الراغبة في تحقيق الجودة الشاملة أن تصمم وتبني الاستراتيجيات التي تضمن تفاعل الأفراد داخل التنظيم بشكل يتجاوب وينسجم مع متطلبات الجودة المرغوبة.

أولاً: دور وأهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة

إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعني دخول المؤسسة في مشروع دائم للتغيير والتحسين المستمرين، وهذا يعني تحمل إدارة الموارد البشرية لكل المهام التي تسمح بدعم فعالية مشاركة الأفراد في هذا المشروع واتخاذ كل التدابير التي من شأنها تحفيز وتأهيل هؤلاء الأفراد حتى يستطيعون مساندة جهود التطوير التي يتضمنها برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.⁽¹⁾

1- دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة :

إن فلسفة إدارة الجودة الشاملة تنظر إلى المؤسسة ليس فقط كنظام فني وإنما كذلك كنظام اجتماعي، وعليه فإن الجوانب المرتبطة باتجاهات وطموحات ودوافع وسلوكيات الأفراد والجماعات داخل التنظيم ستكون مؤشر فعلي على مدى قدرة المؤسسة وإدارة الموارد البشرية بالخصوص على إنجاح برنامج الجودة الشاملة.⁽²⁾

تحقيقاً لأبعاد و متطلبات إدارة الجودة الشاملة تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بإعداد و تنفيذ و تقييم مجموعة من الخطط التي تهدف من خلالها إلى تأمين مشاركة المورد البشري بشكل فعال و مؤثر، حيث تدرك إدارة الموارد البشرية جيداً بان العمل هو جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة، وبالتالي فهي مطالبة بتصميم السياسة المناسبة لتطوير أداء العاملين و دفعهم للمشاركة أكثر في برامج التحسين المستمر و ذلك من خلال:

- تغيير قيم الأفراد وأهدافهم و جعلهم أكثر رغبة في تحقيق التغيير الإيجابي.
- إقناع كل فرد بالمؤسسة بأهمية وضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة.
- فتح مجال لمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات و المساعدة في تحسين النظام.
- إحداث تغيير فكري وسلوكي في الأفراد لتحويلهم من منطق التركيز على التفتيش واكتشاف الخطأ إلى منطق التركيز على منع الخطأ.
- العمل في فرق ذاتية الإدارة والاعتماد على الرقابة الذاتية بدلاً عن الرقابة الخارجية .
- التدريب و التعليم المستمرين لتحسين و تنمية المهارات.

1 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص 67.

2 - سمير محمد عبد العزيز. " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 1995 ص 144.

➤ اعتماد برامج للتحفيز الفردي و الجماعي تقوي الرغبة في التحسين المستمر. (1)

2- أهداف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق إدارة الجودة الشاملة :

تسمح الإجراءات السابقة و غيرها بتدعيم كل الجهود المبذولة داخل المؤسسة لتنفيذ و تحقيق

الجودة الشاملة و حتى تبرز مشاركة إدارة البشرية يجب عليها تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

2-1- تدعيم الولاء و الانتماء لدى العاملين : يشعر الأفراد بالرغبة أكثر في العمل و تحسين الأداء

كلما ارتفع معامل ولائهم و انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها، لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافة الولاء و الانتماء داخل المؤسسة و ذلك من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم، بالإضافة إلى اعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم آفاق لتولي مناصب عليا تناسب و مؤهلاتهم المعرفية و المهنية، و تدعيما لما سبق تتبنى إدارة الموارد البشرية نظاما للحوافز يثمن مجهودات العاملين، و يقوي لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة (2).

2-2- اندماج العاملين : يمكن تعريف اندماج العاملين بأنه مجموعة من الاستراتيجيات التي تسمح

للعاملين بتحمل قدر اكبر من المسؤولية و المساءلة عن إنتاج و عرض السلع و الخدمات، ويشير هذا المفهوم إلى مجموعة واسعة من الممارسات تتضمن مناقشة أفكار العاملين بشأن تحسين العمل من خلال فرق العمل، بالإضافة إلى وضع الإجراءات المناسبة لتدعيم المشاركة و التعاون بين أعضاء الفريق الوحيد و بين مختلف الفرق في نفس القسم، حيث يقوم مفهوم اندماج العاملين على مبدئين أساسيين هما:

➤ المبدأ الأول: يستند إلى أن الأفراد يميلون إلى تدعيم ما يساعدهم على الابتكار و بمعنى ذلك أن

المشاركة الفعلية من جانب الأفراد في تحسين سياسات و أساليب العمل الجديدة تزيد من احتمال تنفيذ تلك السياسات و الأساليب على نحو سليم، كما أن الأفراد الذين شاركوا في جهود التحسين سيعملون على التأكد من التزام العاملين الآخرين بالتطبيق السليم لتلك التحسينات.

➤ المبدأ الثاني: يقوم على فكرة أن أفضل الناس معرفة بمشكلات و متطلبات أداء العمليات المختلفة

بالمؤسسة هم أولئك الذين يؤديونها بالفعل ، وبالتالي فمشاركة الأفراد الذين يؤديون الوظائف يمكن أن تزود المدير بمعلومات و رؤيا غير متاحة لديهم. (3)

2-3- التحسين المستمر : يحقق الأفراد بالمؤسسة الانسجام المطلوب مع الأهداف الإستراتيجية التي

تعمل المؤسسة على تحقيقها عندما يخضعون و باستمرار إلى برامج تأهيلية و تعليمية تسمح لهم بتنمية ثقافتهم

1 - خيضر كاظم " إدارة الجودة الشاملة" دار وائل 2004 ص 173.

2 - نفس المرجع السابق ص 183 .

3 - مصطفى محمود أبو بكر " الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية " الدار الجامعية 2004.ص 46.

التنظيمية ومهاراتهم ومعارفهم الفنية والإدارية، وهذا ما يؤدي بالضرورة إلى التحسين المستمر للأداء الفردي و الجماعي.

إن التحسين المستمر لمهارات الأفراد يتحقق من خلال إعداد و تنفيذ دورات تدريبية الهدف منها إكساب الأفراد مهارات جديدة بسيطة و سهلة أو معقدة و متطورة يتطلبها برنامج التغيير المعتمد في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة، و هذا الأسلوب يسمى " التعليم مدى الحياة".⁽¹⁾

تؤكد فلسفة الجودة الشاملة على أهمية التحسين المستمر و التي من أهدافها وجود نظم عمل وعمليات يوثق بها و يعتمد عليها في تحقيق النتائج المرجوة .

2-4- تدعيم القدرة على الإبداع : يتطلب تحقيق الجودة الشاملة قيام إدارة الموارد البشرية

الإستراتيجية بتصميم السياسات التي تسمح بتشجيع الأفراد أصحاب المواهب على تفجير طاقاتهم الإبداعية خدمة لبرامج التحسين داخل المؤسسة، و يكون ذلك بترك للأفراد الحرية الكافية لإبداء الرأي و تقديم المشورة والاعتراض على طرق العمل بشكل بناء .

إن إدارة الجودة الشاملة تتطلب الانتقال من التفكير العادي البسيط إلى التفكير المعقد والإبداعي، حيث أن الجودة والإبداع يمثلان قطبين هامين لتحقيق رضا العملاء، فالإبداع هو نتيجة أفكار ومجهودات و قدرات الأفراد، ولهذا تركز إدارة الجودة الشاملة على ضرورة تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار والتجديد، وذلك من خلال تزويدهم بالتدريبات الضرورية و توفير الجو المناسب الذي يمنحهم فرصا للقيام بالتجارب و تجسيد الأفكار.⁽²⁾

إن دور إدارة الموارد البشرية هو مساعدة الأفراد على التفكير الإيجابي، و تشجيعهم على التحسين المستمر و عدم الاقتران بما هو موجود، و تدعيما لذلك تعتمد نظاما للحوافز يشجع الأفراد على تقديم الأفكار الجديدة و الجيدة.⁽³⁾

ثانيا: ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتدعيم برامج إدارة الجودة الشاملة

تظهر مشاركة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم برامج الجودة الشاملة من خلال إشرافها و توصيفها لكثير من الممارسات الإستراتيجية، التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية أساسية تتمثل في جعل الأفراد داخل التنظيم على استعداد دائم لتحسين وتطوير مهاراتهم وسلوكهم بشكل يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة، ومن أهم هذه الممارسات نجد برامج التدريب، برامج تشكيل فرق العمل و برامج تقييم الأداء .

¹ - رواية حسن " مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 22.

² - موزاوي سميرة " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأجر و إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال غير منشورة ، دفعة 2004/2003 جامعة الجزائر ص 77.

³ - إبراهيم الغمري " إدارة و تنمية الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة 2004 ص 64.

1- إستراتيجية التدريب كمدخل لتدعيم برامج الجودة الشاملة:

تبدأ منظومة تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار الجودة الشاملة من دراسة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف، وهي تعتمد في بلوغ ذلك على الفهم الواضح والإدراك المتجدد لتركيبية الموارد البشرية بالمؤسسة، وهيكل القدرات والمهارات ومستويات المعرفة المتاحة لها، وما تتمتع به من خصائص فكرية وتوجيهات سلوكية تتماشى مع متطلبات تحقيق أهداف المؤسسة.

يساهم التدريب في تدعيم متطلبات نظام إدارة الجودة الشاملة، فالتدريب كنظام يتميز بخاصية التفاعل بين أجزائه الداخلية و التفاعل مع المناخ المحيط، و من محصلة ذلك تتكون حركة النظام و سعيه لتحقيق أهداف المؤسسة، و التي من بينها تحقيق الجودة الشاملة حيث يتشكل نظام التدريب من:

1-1- المدخلات: تنقسم مدخلات نظام التدريب إلى: (1)

➤ المعلومات عن العملاء الذين يقوم نظام التدريب على خدمتهم و هم العاملين الذين يحصلون على الخدمة التدريبية و رؤساءهم الذين يتأثرون بنتائج التدريب، و كذا كل أصحاب العلاقة المتمثلين في هؤلاء المدربين الذين تتأثر مصالحهم وفق نتائج التدريب و فعاليته.

➤ مدخلات تنظيمية تشمل المعلومات الأساسية عن الواقع التنظيمي الذي يعمل به طالبي الخدمات التدريبية و المتصلين بهم، و طبيعة النظم و الأوضاع و العلاقات التنظيمية بين وحدات التنظيم و تأثيراتها في طبيعة عمل و كفاءة أداء المتدربين و من حولهم.

➤ مدخلات فنية عن تقنيات التدريب المتاحة و إمكانيات استخدامها، و متطلبات التطبيق الفعال لها.

➤ مدخلات إنتاجية تصف الأوضاع التقنية في مواقع الإنتاج التي يعمل بها المتدربون والمتصلون بهم، و طبيعة التقنيات المستخدمة، و مشكلات الأداء و انعكاساتها على أعمال طالبي التدريب .

➤ مدخلات اقتصادية تضم معلومات عن المسائل التالية: الموازن المخصصة للتدريب و معايير استخدامها ، و مستويات العائد عن الاستثمار المتوقعة من الإنفاق التدريبي .

➤ مدخلات ثقافية تعبر عن الثقافة التنظيمية و مدى تقبلها لأفكار و جدوى التدريب، و مدى سماحها لنتائج التدريب أن تظهر إلى الواقع من خلال تمكين المتدربين من تطبيق ما حصلوا عليه من معارف و مهارات .

1-2- العمليات: تأخذ العمليات في نظام التدريب ثلاث أبعاد: (2)

1 - علي السلمي. " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ". مرجع سبق ذكره ص 128.

2 - نفس المرجع السابق ص 129.

➤ العمليات الإدارية: وتختص بتخطيط التدريب وتحديد أهدافه ورسم سياساته واختيار معايير المفاضلة بين البدائل المتاحة واتخاذ القرارات في كل شؤون التدريب.

➤ العمليات الفنية: وتشمل تحديد الاحتياجات التدريبية، وتطوير التدريب، تصميم التدريب،

إنتاج وتوفير الوسائل التدريبية، إعداد وتنمية المتدربين، تنفيذ البرامج التدريبية و تقويم التدريب والمتدربين.

➤ العمليات الاقتصادية: وتشمل تخطيط الاحتياجات التمويلية للتدريب وإعداد الموازنات التدريبية،

وضبط الإنفاق على التدريب، ثم تقييم العائد الاقتصادي للتدريب.

1-3- المخرجات: تتمثل في النتائج التي يتوصل إليها التدريب إلى تحقيقها وتقديم للعملاء في شكل خدمات

تدريبية تتمتع بمستويات الجودة المناسبة لاحتياجات هؤلاء العملاء، وتتلور مخرجات التدريب في

الاحتياجات التدريبية المشبعة والتي تبدو في شكل تغيرات سلوكية وتحسين في مستويات الأداء وتحقيق

مستويات أفضل من الإنتاجية والقضاء على مشكلات الأداء .

يهدف التدريب إلى تعظيم الاستفادة من الموارد والكفاءات البشرية من خلال تنمية وتطوير المهارات

و القدرات الإبداعية لها، و دمجها في العملية التحسينية التي تتبعها المؤسسة على مستوى مختلف مواقع

العمل، لذلك يعتبر التدريب أكثر الاستراتيجيات تأثيراً في برنامج إدارة الجودة الشاملة وأهمها مساهمته في

تحقيق أهداف التحسين المستمر.

يتكون التدريب من تجارب تعليمية تصمم لتنمية مهارات و معارف العاملين باختلاف مستوياتهم

و تجاربهم، فالتدريب هو الأداة العملية لتحقيق تحسين الأداء الحالي والمستقبلي، لذلك يعتبر حسب إدارة

الجودة الشاملة استثمار طويل الأجل يعود بالفائدة على المؤسسة وعلى الأفراد.⁽¹⁾

تمارس إدارة الموارد البشرية من خلال إستراتيجية التدريب دوراً بارزاً في تحقيق نظام الجودة الشاملة

و ذلك من خلال القيام بما يلي:

أ- تحقيق أهداف التدريب : تدعيماً لنظام الجودة الشاملة تتركز أهداف التدريب في اتجاه تحسين

الإنتاجية و تخفيض الفاقد و الضائع في الموارد و الوقت، و العمل على ترشيد استخدام الموارد و ذلك من

خلال تحسين كفاءة الموارد البشرية و ترقية مستوى تأهيلها، إلى جانب العمل على تحسين استغلال

الطاقات الإنتاجية المتاحة و تسريع و تعميق استيعاب التقنيات الجديدة .

إن تحقيق الأهداف السابقة يجب أن ينسجم مع الأهداف السلوكية التي تتحقق بتعديل اتجاهات

ودوافع العاملين و تنمية رغبتهم في الأداء الحسن، و تنمية روح الفريق و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة

العملاء.

ب- تحديد سياسات التدريب: إن تحقيق متطلبات الجودة الشاملة تستدعي وضع و تنفيذ مجموعة من السياسات ذات العلاقة بنظام التدريب و منها نذكر:

➤ سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية و تحديد دور المدرب و المتدرب، إلى جانب تحديد مصادر المعلومات و معايير الاحتكام إلى غير ذلك من تفصيلات التي تتعلق بالمراجعة الفاحصة للاحتياجات التدريبية.

➤ سياسة تخطيط التدريب و تحديد أساليب التخطيط و توقيته و أسس اختيار القائمين عليه و معايير التقييم.

➤ سياسة تنفيذ التدريب و تحديد مدى الاستعانة بالموارد و الإمكانيات الذاتية في تنفيذ الفعاليات التدريبية أو إسنادها لجهات خارجية متخصصة.

➤ سياسة تقويم التدريب و تحديد معايير و تقنيات التقييم و تحديد القائمين به و مسؤولياتهم و صلاحياتهم.⁽¹⁾

إن السياسات السابقة و غيرها ستسمح بوضع الآليات المناسبة لجعل التدريب عاملا داعما لجهود الجودة الشاملة و ذلك من خلال تعزيز قدرة الأفراد على تحسين أدائهم.

ت- تحديد العملاء: وفق مفهوم إدارة الجودة الشاملة يصبح مفهوم العميل لا يتعلق فقط بالمعنى بعملية التدريب، و لكنه كذلك كل أصحاب المصلحة و ذوي العلاقة بالمتدرب بسبب مهام عمله، و في مقدمتهم الرئيس المباشر و الزملاء و أعضاء فرق العمل، ثم يأتي في القائمة العملاء المستفيدين من أداء المتدرب و هم الزبائن و الموردين و غيرهم ممن يتعامل معهم بسبب عمله.

2- فرق العمل أداة إدارة الجودة الشاملة

إن المتغيرات و الأحداث المعاصرة تؤكد التوجه نحو التكتلات و أن القوة ستتوفر فقط للتجمعات، لذلك أصبح العمل في فريق أمرا حتميا، و أحد الركائز الأساسية التي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات المعاصرة، و تسمح لها بتفعيل كل الجهود الرامية إلى تحقيق مضامين الجودة الشاملة. الفريق ليس مجرد تجمع لمجموعة من الأفراد، و لكنه كيان متماسك و قوي له مواصفاته و خصائصه التي تختلف عن مواصفات و خصائص أعضائه، فهو مجموعة من الأفراد تتمتع بطاقة عالية و تلتزم بتحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة و يعملون مع بعضهم في تناغم و يحققون نتائج عالية الجودة.⁽²⁾ يحقق بناء فرق العمل الكثير من المزايا نذكر منها:

¹ - علي السلمي " الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 134.

² - إبراهيم العمري " النجاح و الفشل في إدارة الجودة الشاملة " مكتبة عين الشمس 2003 ص 87

➤ مواجهة وإدارة المواقف الصعبة حيث من خلال الطاقات و الإمكانيات المتوفرة لدى فريق العمل يمكن التعامل مع المواقف الصعبة و مواجهتها بأسلوب ابتكاري.

➤ الاستجابة السريعة للتغيرات و التحديات التي تواجه المؤسسة.

➤ زيادة الدافعية للعمل حيث يستمد الفرد الإحساس بالأهمية من خلال انتمائه للفريق مما يولد لديه دافعا متزايدا للنشاط و الانجاز.

➤ زيادة الإحساس بالقدرة على التأثير، فالفرد يشعر بمفرده بضعف قدرته على التأثير في المواقف أو المشكلات التي يواجهها، لكن في إطار فريق العمل تزداد قدراته في وجود أعضاء نفس الفريق.

إن النتائج المحققة من خلال فريق عمل فعال تكون أفضل بكثير من النتائج التي يحققها أفراد كل منهم يعمل بشكل مستقل، لذلك يجب أن تلعب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية دورا بارزا و محوريا في بناء فرق العمل، حيث يجب عليها أن تتولى مهمة توكير المقومات الأساسية من دراسات و تشخيص و تحليل ووضع الركائز الأساسية ثم البناء الفعلي⁽¹⁾.

2-1- مقومات الفريق الفعال : إن فريق العمل المتماسك و الفعال يمر خلال مراحل بناءه بمعاناة

ومشاكل كبيرة، و حتى يستطيع تجاوزها يجب أن يتميز بخصائص و مقومات نذكر منها:

أ- **قيادة فعالة:** يعتبر أسلوب قيادة الفريق أحد المحددات الأساسية لفعالية الفريق، و غالبا ما يشغل قائد الفريق مستوى وظيفي أعلى من أعضاء الفريق، حيث تمثل قيادة الفريق مصدر الطاقة الابتكارية لدى الفريق، لذلك يجب أن يتميز القائد بالوضوح و المصارحة و الانفتاحية على أعضاء الفريق.⁽²⁾

و ما يهم في القائد أن يكون سلوكه الفعلي يعكس سلوكه اللفظي، و من أهم الوظائف الأساسية التي يجب أن يطلع بها القائد نجد:

➤ إيضاح أهداف الفريق و بناء مناخ صحي و مريح.

➤ التحقق من فعالية طرق و أساليب العمل و من مدى تجاوبها مع برامج الجودة الشاملة.

ب- **الالتزام للفريق:** يتطلب الفريق أن يبذل أعضاؤه قدرا مناسبا من الجهد و أن يخصصوا له ما يتطلبه من وقت و تركيز.

إن مسؤولية إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن كبيرة، فهي مطالبة بإيجاد و توفير العوامل التي تقوي من درجة الالتزام لدى كل الأعضاء تجاه الفريق و ذلك بتنمية دوافع المشاركة والتعاون.

¹ -Lshikwa Kaorue « la gestion de la qualité : outils et applications pratiques » édition : Dunod 2002 p 103 .

² - إبراهيم الغمري مرجع سبق ذكره ص124.

إن الالتزام عملية ترتبط بالمشاعر أكثر منها ارتباطاً بالمنطق، فأعضاء الفريق الملتزمين يشعرون أن تحقيق الأهداف و النتائج التي ينشدها الفريق تحقق لهم الراحة والرضا، كما أنها تمثل لهم قيمة يسعدون لإشباعها.⁽¹⁾

ت- طرق فعالة للعمل: يحتاج الأفراد إلى أن يتدربوا كيف يوجهون جهودهم إلى العمل الجماعي بدلاً من التنافس، و حتى يتحقق ذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن تنمي لدى كل فرد روح المسؤولية و التعاون و المبادرة إلى تقديم الدعم للفريق، و أن تكون أهدافهم مرتبطة بالإنجازات التي على الفريق العمل لتحقيقها و من اجل ذلك يجب توافر المتطلبات التالية:

➤ وضوح الأهداف.

➤ توافر إطار منهجي و منطقي للعمل.

➤ فن و مهارات الحديث و الاتصال.⁽²⁾

ث- التنمية المستمرة لأعضاء الفريق : يستمد الفريق فعاليته من خلال طاقات و خيرات أعضائه و كيفية المزج و التنسيق بينها بأفضل صورة، و بالتالي فإن أكثر الفرق فعالية هي تلك التي يتمتع أعضاؤها بمواهب و مهارات عالية بالإضافة إلى قدرتهم على التعاون مع غيرهم، الأمر الذي يتطلب إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق للحصول على التنمية المستمرة المتعلقة بالجوانب الفنية، الإدارية و السلوكية.

2-2- خطوات بناء فريق العمل: يتطلب بناء فريق العمل تواجد مجموعة منظمة من الأفراد الذين سيكونون بمثابة الوقود الذي يولد الطاقة لبناء الفريق، و مادامت عملية بناء فريق العمل هي أداة لتحقيق التغيير الذي تتطلبه إدارة الجودة الشاملة، لذلك يجب أن يتوفر فيمن سيقودون التغيير خلفية علمية و عملية عن كيفية إحداث هذا التغيير بفعالية.

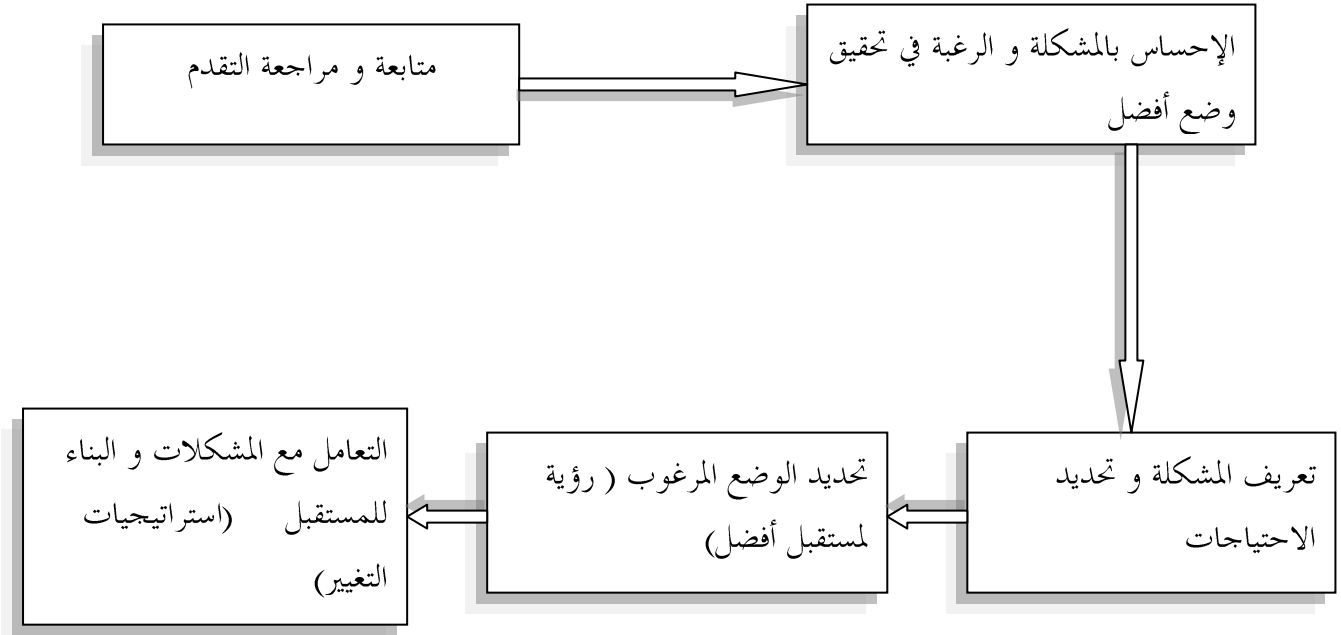
بالرغم من أن عملية بناء فريق العمل قد تختلف من مجموعة لأخرى و من مؤسسة إلى أخرى، إلا أن

هناك إطار عام لهذه العملية يوضحه الشكل رقم (3-1) :

¹ - كمال حمدي أبو الخير " التنظيم و إدارة الجودة الشاملة " مكتبة عين الشمس 1997. ص 103.

² - إبراهيم الغمري مرجع سبق ذكره ص 128.

الشكل رقم (3-1): خطوات بناء فريق العمل



المصدر: عبد الله محمد اسعد. تنمية الموارد البشرية. دار الكتاب الحديث 2004 ص 79.

الخطوة الأولى: الإحساس بالمشكلة و الرغبة في تحقيق وضع أفضل:⁽¹⁾ إن التغيير لا يمكن أن يحدث ممن يشعرون بالراحة و الرضا عن الوضع الحالي، فالتغيير الفعال الذي تهدف إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقه يبدأ من الإحساس بان الأمور لا تسير كما ينبغي، و عليه تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى توضيح مدى أهمية الحاجة إلى التغيير و دفع الأفراد الذين يكون لرأيهم تأثير ووزن داخل المجموعة للمطالبة بضرورة التغيير.

الخطوة الثانية: تحديد المشكلة و الاحتياجات : إن التشخيص السليم للمشكلة و عدم الخلط بين الأعراض التي تترتب عليها يعتبر أمرا في غاية الأهمية، حيث يتطلب جهدا تحليليا للبيانات و المعلومات المتوافرة بالإضافة إلى التعرف على آراء الأطراف المعنية، فالتشخيص الصحيح يساعد على تحديد الاحتياجات المطلوبة بدقة، حيث أنها تمثل المدخلات للمراحل القادمة.

الخطوة الثالثة: تحديد الوضع المفضل أو المرغوب : يجب أن يكون واضحا لدى إدارة الموارد البشرية الهدف أو الغاية التي تريد الوصول إليها من بناء فريق العمل، حيث إن وضوح الهدف يساعد على توقع المشكلات التي تواجه تحقيقه والاستعداد لمواجهتها و التغلب عليها.

¹ عبد الله محمد اسعد مرجع سبق ذكره ص 80.

الخطوة الرابعة: التعامل مع المشكلات و البناء للمستقبل: بعد أن تتحدد الرؤية المستقبلية يتطلب الأمر ترجمتها إلى أهداف محددة، فالرؤية قد تتسم بالعمومية بعكس الأهداف التي تمثل نتائج مستهدفة أو غايات محددة يمكن التعامل معها.

الخطوة الخامسة: متابعة و مراجعة التقدم: تستمد هذه المرحلة أهميتها من طبيعة الدور الذي تؤديه و الذي يتمثل في المحافظة على استمرارية العملية و تحقيق التقدم المنشود، فعملية بناء الفريق يجب أن تخضع لنوع من الرقابة و المتابعة للتحقق من أهما تسير في مسارها الصحيح، حيث يمكن أن تتم هذه المتابعة من خلال اجتماعات منتظمة أو المناقشات المفتوحة.

3- تقييم الأداء كنشاط داعم لنظام الجودة الشاملة

يعتبر تقييم أداء العاملين القوة الدافعة لبرامج التحسين المستمر التي يتطلبها نظام إدارة الجودة الشاملة، ذلك أن متابعة و تقييم مدى تنفيذ الموارد البشرية للمهام و الأنشطة التي تدخل ضمن مسؤولياتهم الوظيفية سيسمح لإدارة المؤسسة بالتعرف على قدرتها على انجاز الأهداف التي يتطلبها نموذج التغيير في إطار الجودة الشاملة، كما يسمح لها بالوقوف على أسباب الإخفاق و مجالات المراجعة في الخطط و السياسات.

3-1- أهمية و مؤشرات تقييم الأداء ضمن فلسفة إدارة الجودة الشاملة: تسمح عملية تقييم أداء العاملين بقياس فاعلية و كفاءة أنشطة إدارة الموارد البشرية، و مدى تحقيقها للأهداف المرجحة بالإضافة إلى إبراز نواحي الضعف و القوة و عواملهما، و هذه العملية هي أساس التحسين المستمر الذي تسعى إدارة الجودة الشاملة إلى تحقيقه.

إن عملية تقييم الأداء يجب أن تفهم بمعناها الواسع، و هذا يعني أن ينظر إليها على أنها عملية تقييم لطبيعة التغيرات التي أحدثتها برنامج الجودة الشاملة، و من ثم فإن هذه العملية تقضي وجود أهداف تقييم الأداء يجب أن ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف إدارة الجودة الشاملة.⁽¹⁾

إن الأسلوب العلمي للتقييم يقتضى أن تبدأ العملية عند بدء برنامج العمل ثم تستمر أثناء التنفيذ و تلعب أهم أدوارها بعد تمام التنفيذ و تحقيق النتائج، حيث يكون الغرض من الخطوة الأولى هو تحديد الأهداف المطلوبة و التعرف على الاحتياجات التي يتطلبها برنامج العمل، ثم وضع الخطة المناسبة و تفصيل موضوعاتها و بنودها و التأكد من مدى ملائمة الموارد المتاحة لتنفيذ متطلبات برنامج العمل، و عليه يمكن القول بان عملية التقييم هذه هي بمثابة قياس أولي لاكتشاف أي تغيرات أو قصور في البرنامج، سواء من حيث المتطلبات المادية أو الفنية أو الإدارية.

¹ - السيد حلمي الزان " متابعة و تقييم عناصر النشاط التدريبي " مجلة البحوث الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مركز البحوث و المعلومات، عدد أكتوبر 2003 ص 252.

أما الخطوة الثانية فتهدف إلى التحقق من مدى استكمال الاستعداد الإداري و المادي والتأكد من جاهزية الموارد البشرية و استعدادها لانجاز الأعمال، بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العقبات و المشاكل التي تعترض تنفيذ المهام و الأنشطة و البحث على الحلول العاجلة لها، و بغرض التقييم الحقيقي لمستوى انجاز الأهداف تأتي الخطوة الأخيرة و التي تركز على نتائج الأداء، حيث ينصب الاهتمام هنا على مقارنة النتائج الفعلية للأداء بالمؤشرات المعدة سابقا بهدف تحديد مستويات الانحراف و تفسيرها. يرى مؤيدو إدارة الجودة الشاملة أن مجال تركيز أنظمة تقييم الأداء يجب أن تنصب على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، حيث يجب توافر نوعين منها:

أ-المعلومات الوصفية الصادرة عن المديرين و الزملاء و العملاء : قد تستند المعلومات المرتدة عن المديرين و الزملاء و العملاء إلى أبعاد وصفية مثل الاتجاهات، التعاون، المبادرة، مهارات الاتصال....الخ، لذلك يجب أن يتضمن تقييم الأداء مناقشة المسار الوظيفي للعاملين.

إن أنظمة تقييم الأداء في إطار فلسفة إدارة الجودة الشاملة يجب أن تتجنب استخدام تقييمات كلية أو شاملة أو إجمالية مثل ممتاز أو جيد أو متوسط أو ضعيف، فتصنيف العاملين في فئات قد يؤدي إلى تشجيعهم على التصرف بطريقة تتوافق مع توقعاتهم للفئة التي ينتمون إليها، فعلى سبيل المثال فإن الأفراد الذين يتوقعون بان أداءهم سوف يندرج تحت فئة المتوسط، قد لا يتوفر لديهم الدافع لتحسين أدائهم، بل يستمرون في إظهار السلوك الذي يتفق مع فئة التقييم المدركة، كذلك فإنه نظرا لان العاملين لا يمتلكون السيطرة على نوعية النظام أو البيئة التي يعملون في ظلها، فإن أنظمة تقييم الأداء لا يجب ربطها بالمكافآت أو الزيادات في الراتب، حيث أن هذه الأخيرة يجب تحديدها في ضوء معدلات الأجور السائدة بصفة عامة أو على مستوى الصناعة، و على أساس درجة الاقدمية و المرتبة الوظيفية و نتائج الأعمال وغيرها من المعايير التي تحقق المساواة بين العاملين.⁽¹⁾

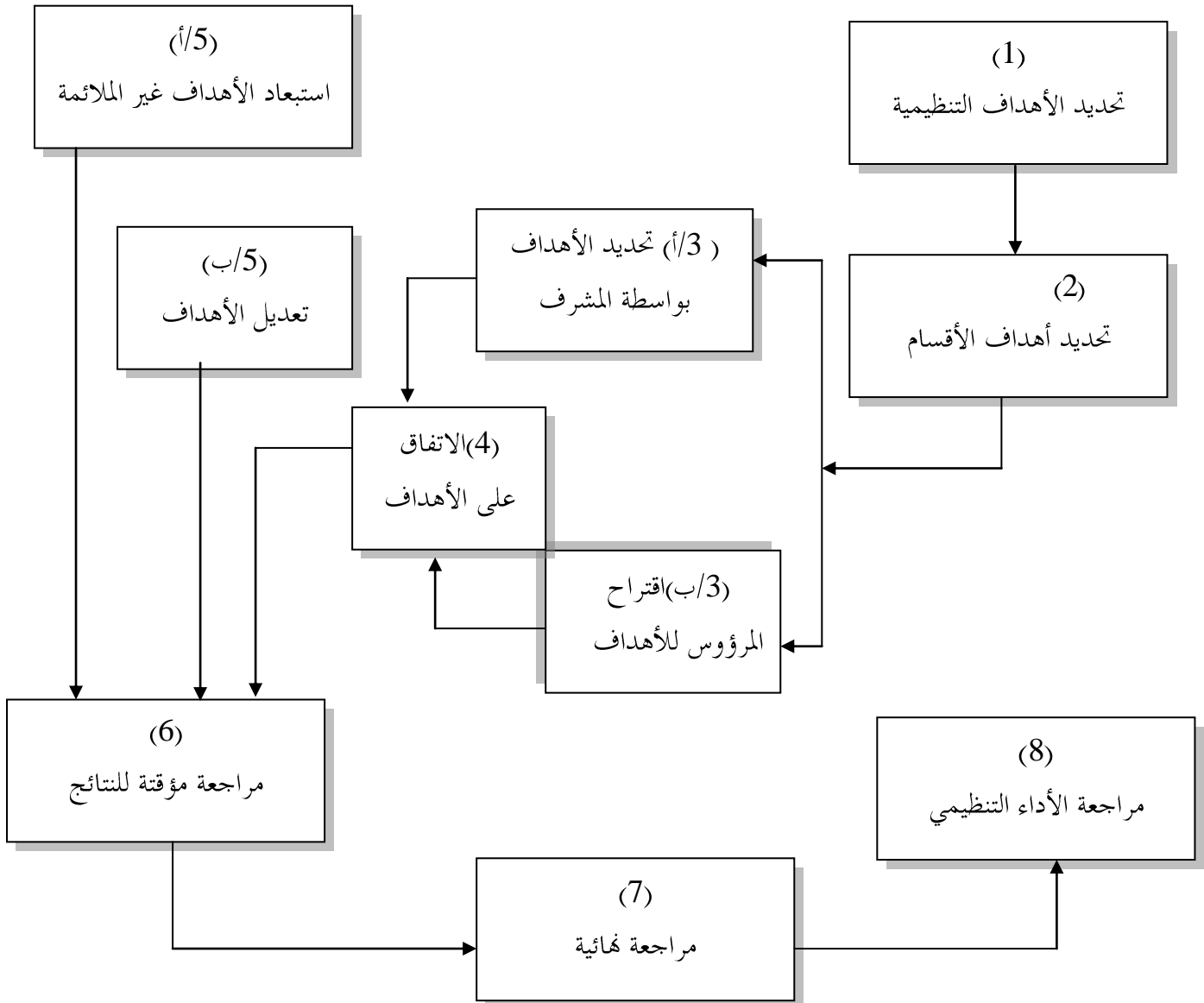
ب-المعلومات الموضوعية للأداء: تمثل الأساليب الإحصائية للرقابة على جودة العمليات و النتائج أحد مكونات فلسفة الجودة الشاملة، حيث تزود هذه الأساليب العاملين بأداة موضوعية لتحديد أسباب المشكلات و كذلك الحلول الممكنة لتحسين الأداء و من أمثلة هذه الأساليب تحليل تدفق العمليات، تحليل السبب و النتيجة، خرائط باريتو، الرسوم البيانية و خرائط التشتت....الخ .

يرتكز تقييم الأداء في إطار فلسفة الجودة الشاملة بصفة رئيسية على مدخل السمات و النتائج حيث يقوم مدخل السمات في إدارة الأداء على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة يتصور أنها ضرورية لتحقيق النتائج في الوظيفة التي يؤديها، و بالتالي المساهمة في تقدم المؤسسة، في حين يقوم مدخل النتائج في إدارة الأداء على إدارة نتائج موضوعية قابلة لقياس الوظيفة أو فريق العمل، حيث يفترض هذا

المدخل أنه يمكن تدنيه عدم الموضوعية عند قياس النتائج، و أن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية، و من أمثلة أنظمة الأداء ذات التوجه بالنتائج نجد الإدارة بالأهداف.

- ت- تقييم الأداء من خلال مدخل الإدارة بالأهداف في إطار نظام الجودة الشاملة : يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المداخل الجديدة لتقييم الأداء حيث هدفه الأساسي هو تقوية العلاقة بين الرئيس و المرؤوس و زيادة حفز الأفراد على العمل و من مقوماته الأساسية نجد:
- المشاركة الجماعية بين المشرف و المرؤوس في وضع المهام و مجالات مسؤولية عمل الفرد .
 - يتولى الفرد بنفسه مسؤولية وضع أهداف القصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه، حيث يتوقف دور الرئيس على توجيه عملية وضع الأهداف و ذلك من أجل ضمان ارتباط هذه الأهداف السابق تحديدها بأهداف و احتياجات التنظيم في إطار نظام إدارة الجودة الشاملة.
 - موافقة الرئيس و المرؤوس على معايير القياس و تقييم الأداء.
 - يتم عقد لقاء مشترك بين الرئيس و المرؤوس بين الحين و الآخر لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابق تحديدها، و في أثناء هذه الاجتماعات يتم وضع أو تعديل أهداف خاصة بالفترات القادمة.
- يعتبر مدخل الإدارة بالأهداف من المداخل الملائمة لتحقيق متطلبات التحسين المستمر خاصة في حالة الوظائف الفنية و الوظائف الإشرافية و الإدارية، حيث تتيح مثل هذه الوظائف للأفراد مجالا للمساهمة في وضع أهداف العمل، و التوصل إلى طرق جديدة لحل المشاكل التي تعترض أدائهم، و الشكل (2-3) يوضح إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف.

الشكل (3-2): إطار عملية تقييم الأداء في ظل الإدارة بالأهداف



المصدر: جمال الدين محمد مرسي. مرجع سبق ذكره ص 435.

3-2- مبادئ إدارة الأداء ضمن متطلبات إدارة الجودة الشاملة : يجب أن تتوفر لدى المؤسسات التي

تسعى إلى تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة عن طريق استغلال قدرات و مهارات مواردها البشرية القدرة على إدارة أداء العاملين لديها، حيث يمثل هذا الجانب أهم التحديات التي يواجهها المديرون في علاقتهم بالمرؤوسين و حتى تتحقق الأهداف الإستراتيجية من أنشطة إدارة الأداء يجب على إدارة الموارد البشرية الالتزام بمجموعة من المبادئ نذكر منها:

أ- جعل النتائج الهدف الأساس لإحداث التغيير في المهارة والسلوك : قليلون هم الذين يتغيرون من أجل التغيير، و حتى نضمن مشاركة الجميع يجب أن يعتمد أداء الأفراد و مساهماتهم الشخصية في تدعيم نتائج التغيير، لذلك يجب التأكد من أن كل فرد يعطي اهتماما مستمرا لنتائج الأداء المترتبة على جهوده لكي يتعلم المهارات و السلوكيات و العلاقات المرتبطة بالعمل.

ب- التأكد بان كل فرد يعرف دائما مدى تأثير أدائه على غرض و نتائج المؤسسة : يجب أن يفهم كل فرد دوره و مدى إسهاماته في نتائج المؤسسة و صورتها العامة، و يكون ذلك بربط جهود الأفراد بالصورة العامة للمؤسسة، و يعني هذا توفير كل المعلومات التي تسمح لهم بفهم المخاطر التي يمكن أن يتعرض لها الأفراد الذين يتحملون مسؤولية تغيير أنفسهم.

ت- وضع الأفراد في مواقف تساعد على التعلم عن طريق الفعل و توفير المعلومات و التدعيم في الوقت الذي يحتاجونه للأداء: إن تغيير السلوك و المهارة ليس عملا سهلا، فالأفراد يتعلمون من خلال الفعل والبحث والنجاح و الفشل، لذلك يجب أن تعمل الإدارة باستمرار على خلق مناخا يعطي للأفراد فرصا لكي يعيشوا تجربة التغيير، و كذلك يجب أن توفر المؤسسة المساعدة اللازمة و المتمثلة في المعلومات الضرورية، النصيحة، التوصية، التدعيم و خاصة حينما يحتاجون إلى ذلك لمقابلة أهداف محددة.⁽¹⁾

ث- استبعاد الشعارات و الأساليب التي تحض القوى العاملة على تحقيق الأهداف: يلاحظ أن الكثير من الإدارات تبذل جهدا حماسيا عند مخاطبتها للقوى العاملة، حيث ترفع الشعارات التي تحت فيها العمال على زيادة الإنتاج و البعد عن الأخطاء و تحقيق مستوى جيد من الإنتاجية، و مثل هذا الجهد قد يحدث علاقات متعارضة، حيث أن أسباب انخفاض الجودة و الإنتاجية إنما يرجع إلى النظام و سوء النظام يكون خارجا عن سلطة القوى العاملة.

إن الإنتاجية لا تتحقق عن طريق إلهاب المشاعر و الدعايات، فالعمال في حاجة إلى إجادة معرفة الأدوات التي تقودهم إلى التحسين المستمر، بالإضافة إلى تشرب ثقافة المؤسسة التي تعتبر ركنا أساسيا من أركان اتجاه القوى العاملة نحو تحقيق الجودة المطلوبة، فلا ينبغي أن توضع القوى العاملة في موقف تعرف فيه ماذا تريد الإدارة منها دون أن يكون لديها الخريطة التي توضح لها طريقة الوصول إليه.⁽²⁾

¹ - دو حلاس ك سميث. " إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ المبادئ ، الاستراتيجيات، الأفراد " ترجمة: عبد الحكيم احمد الخزامي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع 2001، ص 44 و 45.

² - كمال حمدي أبو الخير" التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة " مكتبة عين الشمس القاهرة. ص 108.

المبحث الثالث: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة التحديات الخارجية:

مما لا شك فيه فإن المؤسسات الاقتصادية التي تنشط الآن في عالم تسيطر عليه معالم العولمة، وتغلفه التطورات التكنولوجية الهائلة وشروط المنافسة الشرسة، ستسعى إلى تحقيق الاستمرار من خلال بذل الجهود الكبيرة في سبيل توفير الأدوات والآليات الكفيلة بتحقيق التكيف و المرونة التي تمكنها من التعامل بفعالية مع التغيرات شبه اليومية في بيئة أعمالها الخارجية.

في عالم اليوم تتخذ التحديات الخارجية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية أشكالاً وأبعاداً ومسميات متعددة ترتبط كلها في علاقة بتحديين أساسيين هما: تحدى التنافسية وتحدى العولمة.

إن أهم ما يميز هذا النوع من التحديات هو أنها تقع كلها خارج سيطرة المؤسسة، فهي تحديات ترتبط بعوامل ومتغيرات لا تتحكم المؤسسات الاقتصادية فيها، لذلك فهي مطالبة ببذل كل الجهود وتسخير كل الموارد لضمان التكيف المطلوب، و تحقيق التفاعل المناسب الذي سيسمح لها بالبقاء والنمو داخل السوق المستهدف.

إن تنامي مثل هذه التحديات دعم موقع إدارة الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المؤسسة، حيث أصبحت الإدارة العليا تحمل جزء كبير من المسؤولية لهذه الإدارة، وتنظر إليها على أنها أداة أساسية لزيادة الفعالية وكسب الرهانات، وركيزة ضرورية في تحقيق التميز على المستويين المحلي والعالمي.

المطلب الأول: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية:

إن إستراتيجية التنمية و التطوير داخل المؤسسات الاقتصادية يجب أن لا تغفل أهمية التكامل والارتباط بين رأس المال المادي ورأس المال البشري باعتبارهما عنصراً أساسياً يمتزجان امتزاجاً كاملاً في تحقيق النشاط الإستراتيجي، فتحقيق المؤسسات لأهدافها لم يعد يقتصر على ما تتوفر عليه من عناصر إنتاج تقليدية، بل أيضاً على ما تتوفر عليه من مستوى معرفي وفني يتميز به موردها البشري، فقد ثبت أن التقدم المهاري والتقني الذي يعتمد على الجهد الإنساني في البحث العلمي والابتكار والمبادرة إلى التطوير والإبداع كان السبب المباشر في تزايد الإنتاجية، ومن ثم تمكين المؤسسات التي أتقنت هذا الجانب من امتلاك زمام المبادرة في تحقيق التفوق والريادة.⁽¹⁾

أولاً: دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية

رغم الإقبال الذي لقيته المقاربة الهيكلية التي تربط تنافسية المؤسسة بمتغيرات البيئة الخارجية - هيكل الصناعة خاصة- إلا أن التحليل الإستراتيجي اتجه نحو تأكيد أهمية ودور الموارد الداخلية للمؤسسة في عملية خلق وامتلاك الميزة التنافسية، من خلال المقاربة المبنية على الموارد والتي تبرز الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية كمحدد أساسي للتنافس خاصة في ظل الانتقال نحو اقتصاد مبني على المعرفة.

¹ - عبد الواحد بن خالد الحميد " سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين" دار وائل للنشر والتوزيع: 2002، ص 28.

1- أهمية الموارد البشرية في تعزيز القدرة التنافسية:

لقد عزز الواقع الجديد من أهمية موارد المؤسسة باعتبارها المحدد الأقوى للربحية، لذلك تطالب إدارة المؤسسات الاقتصادية بتجديد وتفعيل مواردها وكفاءاتها البشرية باعتبارها الخزان الدائم للرأس المال البشري، والمدخل الأساس للحصول على الميزة التنافسية والحفاظة عليها.

إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقارنة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة، و الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة، الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين. إن تفعيل مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ضمن مساعي المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية والحفاظة عليها يمكن تحقيقه من خلال :

1-1- الإستراتيجيات الناشئة(*) : إن غالبية الإستراتيجيات الناشئة يتم إعدادها بواسطة الأفراد في

المستويات المختلفة للهيكل التنظيمي، فعالبا ما يقوم هؤلاء الأفراد بتزويد المؤسسة بأفكار المنتجات الجديدة والإستراتيجيات الجديدة. (1)

إن الموارد البشرية المحفزة والمدربة جيدا تلعب دورا هاما في تسهيل عمليات الاتصال خلال التنظيم بما يسمح بالتوصل إلى إستراتيجيات ناشئة فعالة يتم تزويد الإدارة العليا بها، لذلك فمن غير المنطقي إنكار جهود وأفكار وإبداعات العاملين عند بناء الإستراتيجيات أو عند تنفيذها.

1-2- تعزيز القدرة التنافسية : يتم تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تنمية قاعدة رأس المال

البشري التي يمكنها تزويد المؤسسة بقدرات مميزة تساعد في التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة. يعتبر الرأس المال البشري العنصر الحيوي ضمن الإستراتيجيات الحديثة وهو يشير إلى مجموعة المعارف والمهارات والخبرات المتراكمة من خلال عمليات التكوين الأساسي والتكوين المستمر ومن خلال المهارات المكتسبة أثناء تأدية العمل، ويؤدي الاستثمار فيه إلى تعزيز فرص الحصول على القيم المضافة وبناء الميزات التنافسية المستدامة. (2)

(*) تتكون الإستراتيجية الناشئة من الأعمال والأنشطة التي تنمو من داخل المؤسسة وتعكس ما الذي يقوم به التنظيم بالفعل وليس ما ينوي القيام به.

1 - جمال الدين محمد المرسى مرجع سبق ذكره ص 123.

2- بوقفلول " الاستثمار البشري وإدارة اللقاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في

اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة.

2- المضامين الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مجال تحقيق الميزة التنافسية :

حتى تؤدي إدارة الموارد البشرية دورها الإستراتيجي في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسة يجب عليها تحقيق المضامين الإستراتيجية التالية:

2-1- فهم قدرة الأفراد في المؤسسة ودورهم في تحقيق الميزة التنافسية : إن فهم القيمة الاقتصادية للموارد البشرية أمر ضروري وشرط مسبق، فقبل أن تبدأ إدارة الموارد البشرية في إدارة الوظيفة إستراتيجيا يتطلب الأمر معرفة أي من الأفراد يمثل دورا محوريا في نجاح المؤسسة. إن كل أفراد المؤسسة مهمون لكن البعض منهم يقدم إسهاما أكبر في خلق الميزة التنافسية والحفاظة عليها.⁽¹⁾

2-2- تجنيد وتحفيز الأفراد من أجل تعظيم مشاركتهم في خلق الميزة التنافسية والحفاظة عليها : إن النجاح يعتمد على التخلص من اعتبار المؤسسة آلة تتحكم في أفكار وأفعال أفرادها، فمشاركة الأفراد بالفعالية المطلوبة في تدعيم القدرات التنافسية يتطلب من الإدارة معاملتهم بمنظور إنساني يركز على المشاعر والاتجاهات، ويقوي من الدافعية لديهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وهذا لن يكون إلا بتغيير نظرة المؤسسة:

➤ من الاعتقاد بأن الأفراد قطع في آلة الإنتاج يجب أن تدار وتراقب إلى الاعتقاد بأن الأفراد بشر يستطيعون أن يوفروا الأساس في التميز والنجاح.

➤ من الاعتماد الكلي على محاسبة وأداء الفرد إلى الاعتماد على محاسبة وأداء كل من الفرد و مجموعة العمل (فرق العمل).

➤ من البحث المستمر عن تقسيم العمل الكامل يجعل كل الأفراد متخصصين إلى الحاجة إلى التوازن بين كل من تقسيم وتكامل العمل بين الأفراد المتخصصين وغير المتخصصين.

➤ من التركيز داخليا على دور الرئيس في التقييم إلى التركيز خارجيا على دور العميل في التقييم (التوجه بالعملاء الخارجين).⁽²⁾

2-3- فهم نتائج ممارسات الموارد البشرية الاقتصادية في المؤسسة : تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات مهمة تستخدمها المؤسسات لتنمية رأس المال البشري والتزام الأفراد، حيث تؤثر مباشرة على مهارات القوى العاملة التي يمكن أن توفر قيمة للمؤسسة، كما يمكن لهذه الممارسات أيضا أن تساعد على تنمية التزام العاملين الذين لديهم الاستعداد لتخصيص مجهوداتهم وسلوكياتهم لتحقيق غايات المؤسسة.

1- عبد الحكيم، أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية H.R.M إلى أين" مرجع سبق ذكره ص. 145.

2- دو جلاس ك. سميت- مرجع سبق ذكره ص 44.

ثانيا: خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية وأهمية الرأسمال الفكري

1- خصائص الموارد البشرية التي تسمح بخلق الميزة التنافسية

إن اعتبار العنصر البشري داخل التنظيم موردا إستراتيجيا مسئولاً عن خلق الميزة التنافسية المستدامة، يتطلب منه أن يتصف بنفس الخصائص التي تتميز بها الموارد الإستراتيجية.

توفر رؤية المؤسسة التي تستند إلى الموارد أساسا اقتصاديا لفحص دور الموارد البشرية في الميزة

التنافسية بالمؤسسات، وذلك من خلال التأكد من توفر مجموعة من الخصائص هي:

1-1- خاصية القيمة: تخلق المؤسسات القيمة من خلال تخفيض التكاليف أو تميز المنتجات، ومن ثم فإن

الهدف النهائي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية يتمثل في خلق القيمة من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية، والسؤال الذي يطرح هو: كيف يمكن لوظيفة الموارد البشرية أن تساعد في تحقيق انخفاض التكاليف أو زيادة الإيرادات؟

يتحقق تراجع التكلفة من خلال تشجيع وتحفيز الموارد البشرية على محاربة كل أسباب ومظاهر الهدر والفقْد في الموارد الأخرى، مثل إعداد برامج تهدف إلى استغلال وقت العمل استغلالا اقتصاديا، وتخفيض الفاقد في الموارد واللوازم خلال تنفيذ مختلف الأنشطة داخل المؤسسة، أما زيادة الإيرادات فيتحقق من خلال التركيز على الفلسفة التالية: رضا العميل يبدأ من رضا العامل، فلقد اكتشفت إحدى الدراسات بأن هناك علاقة قوية بين ممارسات الموارد البشرية وتقارير العميل حول الخدمة التي يحصل عليها، لذلك يجب أن تلتزم إدارة الموارد البشرية بتوفير المناخ الملائم والحوافز المناسبة، وذلك حتى ترتقي باتجاهات العاملين وتحسن من رضاهم الوظيفي.⁽¹⁾

1-2- خاصية الندرة: إن خاصية قيمة الموارد البشرية ضرورية للمؤسسة ولكنها ليست معيارا كافيا

لتحقيق الميزة التنافسية خاصة إذا وجدت نفس الخاصية في مؤسسات منافسة، وفي هذه الحالة لا يمكن أن تكون هذه الخاصية ميزة تنافسية لأي مؤسسة، لذلك فإنه على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفحص كيف يمكن تنمية واستثمار الخصائص النادرة في موارد المؤسسة للحصول على الميزة التنافسية.⁽²⁾ إن امتلاك المؤسسة للكفاءات الموهوبة ذات القدرات العالية على الإبداع والابتكار في مجال عملها يحقق لها أساسا للتفوق في عالم الأعمال، خاصة إذا أحسنت هذه المؤسسة استغلال هذه القدرات بما تحققه من ممارسات إستراتيجية.

1-3- خاصية عدم القابلية للتنفيذ: يمكن للموارد البشرية ذات القيمة و الندرة أن توفر للمؤسسة ما

يزيد على الربح العادي في الأجل القصير، ومع ذلك عندما تستطيع مؤسسة أخرى تقليد مثل هذه

¹ - عبد الحكيم أحمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص. 126.

² - سملاي بحضية- بلالي أحمد. مرجع سبق ذكره .

الخصائص فإنه بمضي الوقت سوف لا تقدم هذه الخصائص أكثر من التماثل في الميزات التنافسية، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تنمية وتغذية خصائص مواردها البشرية التي لا يمكن للمؤسسات المنافسة أن تقلدها بسهولة، ويكون ذلك بالتركيز على ربط تلك الخصائص بالظواهر المعقدة اجتماعيا مثل التاريخ الفريد للمؤسسة أو ثقافتها المتميزة.

إن لكل مؤسسة تاريخها الخاص الذي يحدد موقفها الحالي حيث يوفر هذا التاريخ غالبا أساسا للميزة التنافسية التي سوف تجد المؤسسات الأخرى صعوبة كبيرة في تقليدها، ذلك أن تاريخ المؤسسة يعبر على جزء أساسي ضمن ثقافة أفرادها، والتي تنعكس بصورة أو بأخرى في الروح المعنوية والولاء الذي يبديه هؤلاء الأفراد تجاه المؤسسة.

إن أهم ما يصعب من إمكانية تقليد خصائص الموارد البشرية المنشئة للقيمة طبيعة ثقافة المؤسسة ومعايير الأداء التي لا يمكن تجسيدها في بيئة تنظيمية مغايرة، بالإضافة إلى صعوبة تحديد وبدقة مساهمة كل كفاءة في إنتاج وتدعيم القيمة التي تم خلقها في المؤسسة بسبب تداخل النشاطات المختلفة وصعوبة تكرار العلاقات الاجتماعية بخصائصها الجوهرية التي كانت وراء عملية خلق القيمة بسبب التعقيد الاجتماعي للعلاقات المتميزة.⁽¹⁾

تجدر الإشارة إلى أنه وحتى في حالة توصل مؤسسة ما إلى استقطاب كفاءات المؤسسات المنافسة من خلال طرح حوافز مغايرة، فإن الموارد البشرية ليست مرنة ولا تتحرك بسرعة وبسهولة بسبب ارتفاع تكلفة الإحلال، وكذا صعوبة تحقيق نفس التوأم والتآزر داخل المؤسسة المستقطبة.

1-4- خاصية التنظيم : حتى توفر أية خاصية من خصائص الموارد البشرية للمؤسسة مصدرا للميزة

المتواصلة فإن على المؤسسة أن تنظم من أجل استثمار مواردها البشرية، حيث يتطلب التنظيم وجود النظم والممارسات الملائمة التي تسمح لخصائص الموارد البشرية أن تؤتي ثمار مزاياها المحتملة.⁽²⁾

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي المسؤولة على تحقيق التنسيق المطلوب بين مختلف أنشطة الموارد البشرية عبر الوظائف الفرعية المختلفة، وذلك من خلال تصميم التنظيم الذي يسمح بتحقيق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية ونظم المشاركة في العمل ونظم مرونة الإنتاج، وهذا كله سيصل بالأداء إلى مستويات عالية جدا مما يحقق للمؤسسة القدرة الفائقة على تحقيق الميزة التنافسية المستدامة، و الجدول رقم (3-3) يعرض أهم مكونات الميزة التنافسية التي يكون مصدرها المورد البشري.

¹ - سملاي محضية مرجع سبق ذكره ص161.

² - عبد الحكيم أحمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص133

الجدول رقم (3-3): مكونات الميزة التنافسية المبنية على مساهمة الموارد البشرية.

الأداء	المضامين التنافسية	موارد يدعمها التنظيم	موارد يصعب تقلبها	موارد نادرة	موارد ذات قيمة
ضعيف	عدم وجود ميزة تنافسية		-	-	لا
متوسط	ميزة متماثلة		-	لا	نعم
فوق المتوسط	ميزة تنافسية مؤقتة		لا	نعم	نعم
جيد و متميز	ميزة تنافسية مستدامة		نعم	نعم	نعم

المصدر: عبد الحكم أحمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص 136.

إن الخصائص السابقة تعتبر ضرورية لتحقيق الميزة التنافسية، يضاف إليها خاصية أخرى تتمثل في:

1-5- خاصية عدم قابلية الموارد البشرية للتبديل: يجب على المورد البشري الذي يعتبر مصدرا للميزة

التنافسية المستدامة ألا يكون قابلا للتبديل بمورد مكافئ له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المؤسسة، ذلك أن كفاءة ومهارة وفعالية المورد البشري لا يمكن تعويضها بأي مورد آخر، فهو الأقدر على الإبداع والتصور والتكيف مع متطلبات البيئة الدائمة التغير.⁽¹⁾

الملاحظ أن الموارد البشرية تعد من الموارد غير القابلة للتحويل و الإحلال وأن الميزة التنافسية المحققة

من خلالها يصعب استمرارها حالة تبديل تلك الموارد والكفاءات.

إن تحليل مهمة الموارد البشرية في خلق الميزة التنافسية يدعونا إلى التمييز بين نوعين من المهارات

البشرية، المهارات العامة والمهارات المحددة لكل مؤسسة، فالمهارات العامة هي مهارات يمتلكها الأفراد

و التي توفر قيمة للشركة وقابلة للنقل عبر مختلف المؤسسات، لذلك فهي توفر قيمة متساوية لكل

المؤسسات، لذلك فإن سعي المؤسسات إلى الحصول على ميزة تنافسية متواصلة من خلال مهارات عامة

سيكون غير ذي جدوى، لكن ذلك لا يعني عدم أهمية هذه المهارات فوجودها ضروري لتحقيق الميزات

المتماثلة، وحتى تدعم هذه المهارات يجب تزويد العاملين بما هو ضروري من التدريب و التنمية التي تؤمن

¹ -Jacques Gris  « les Ressources Humaines entant que source d'avantage concurrentiel durable »  ditions organisation 2001-P61.

لهم إمكانية تطوير قدراتهم وتسويقها، ذلك أن المؤسسات التي لا تستثمر في المهارات العامة سوف تكون غير قادرة على جذب واستقطاب الأفراد ذوي القدرات المحددة والاحتفاظ بهم .

توجد إمكانيات أكبر في الوصول إلى الميزة التنافسية المتواصلة من خلال الاستثمار في المهارات الخاصة بالمؤسسة، لأن هذه المهارات لا يمكن بسهولة نسخها من قبل المنافسين، حيث تسمح هذه المهارات بتزويد المؤسسة بالقيمة التي تهدف إلى تحقيقها.

يعتقد الكثير من الباحثين بأن الميزة التنافسية المتواصلة تأتي من فرق العمل أكثر منها من الأفراد بصفتهم الشخصية، لذلك يجب تسليط الأضواء على أهمية وظيفة الموارد البشرية في تنمية وتغذية العلاقات بين أعضاء مجموعات العمل، بهدف تكامل وتآزر المهارات وتقوية الرغبة في المشاركة والعمل الجماعي الهادف.⁽¹⁾

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغيير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعومة للكيان الواحد المتكامل، بحيث تظهر كل الوظائف والأنشطة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه، وهنا تصبح الميزة التنافسية أصلية في المؤسسة وصعبة على المنافسين إن هم حولوا نسخها.

2- رأس المال الفكري دعامة أساسية لتحقيق الميزة التنافسية

لقد أصبح تحديد الأصول الفكرية من الأمور المؤثرة في رؤية المؤسسة وفي إستراتيجياتها، فمستقبلها مرهون بما تمتلكه من أفكار تعبر على مدى قدرتها على الإبداع والتحديد الذي يشكل حاليا الركيزة الأساسية لبقاء المؤسسة في مجال الأعمال.

إن انتقال المجتمع من عصر المعلومات إلى عصر المعرفة أوجب على المؤسسات أن تحدد رأسمالها الفكري وتتعلم كيف تحوله إلى أرباح أو إلى وضع إستراتيجي معين يسمح بتحقيق الميزة التنافسية، وهذا يعني ضرورة أن تبحث المؤسسات عن الثروات الفكرية والمهارات والأفكار الإبداعية والمبتكرة الكامنة في مواردها البشرية وغير المستغلة حتى يمكنها الاستثمار فيها، لاستخلاص قيمة أعلى من خلال تنميتها وتحويلها إلى ميزات تنافسية مستدامة.⁽²⁾

¹ - عبد الحكيم احمد الخزامي مرجع سبق ذكره ص138.

² - رواية حسن، "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص361.

2-1- مكونات رأس المال الفكري: يمكن تعريف رأس المال الفكري على أنه المعرفة التي يمكن تحويلها إلى أرباح، وعادة ما تتباين مسمياته ومفاهيمه باختلاف وجهات نظر الأفراد إلى الأصول البشرية ومن بين المفاهيم الشائعة نجد:

أ- إدارة المعرفة: هي عبارة عن العمليات التي تساعد المؤسسات على توليد أو الحصول على المعرفة ثم تنظيمها، استخدامها ونشرها، وهذا يعني تحويل المعلومات والخبرات التي تمتلكها المؤسسة والتي تعتبر ضرورية للأنشطة المختلفة كاتخاذ القرارات والتخطيط الإستراتيجي... الخ.⁽¹⁾

تمثل إدارة المعرفة في مجموعة من الأساليب التنظيمية والتكنولوجية الهادفة إلى خلق، جمع، تنظيم، تخزين، استعمال، تحويل ونشر المعارف في المؤسسة، فإدارة المعرفة تعتبر نظاما هادفا يستجيب لتوجهات وأهداف إستراتيجية معينة، ويستند هذا النظام إلى مسارات ذات تفاعلات داخلية بين مختلف عناصره بشكل تتولد معه معارف جماعية جديدة تكون ذات أثر بالغ على الإبداع والتجديد داخل المؤسسة.⁽²⁾

عادة ما نفرق بين نوعين من المعرفة:

➤ **المعرفة الضمنية:** تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات التي توجد داخل عقل وفكر ووجدان كل فرد داخل المؤسسة، والتي من الصعب نقلها أو تحويلها للآخرين وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية. إن المعرفة الضمنية يصعب حصرها وترجمتها، إلا أنها رهان حقيقي سواء بالنسبة للأفراد أو للإدارات في إطار التطور المستمر للمؤسسات الاقتصادية التي تؤدي إلى الانتقال من نظام مؤطر بشكل كبير بالإجراءات نحو نظام في حاجة ملحة للقدرة على التكيف مع سياق بيئي معين داخل المؤسسة.⁽³⁾

➤ **المعرفة الظاهرية:** تتعلق بالمعلومات الظاهرة الموجودة والمخزنة داخل المؤسسة وفي الغالب يمكن للأفراد داخل المؤسسة الوصول إليها واستخدامها ويمكن تقاسمها مع جميع العاملين من خلال الندوات اللقاءات، المذكرات، المستندات، الكتب... الخ.⁽⁴⁾

إن الأصول غير الملموسة كالقيم والصورة الذهنية للمؤسسة، الحدس، و نفاذ البصيرة تشكل أهم الأصول التي ينبغي الاعتناء بها لأنها تشكل قيما مضافة للعمليات اليومية التي تقوم بها المؤسسة.

ب- إدارة الابتكارات: يستخدم هذا المصطلح أحيانا لوصف إدارة البحوث والتنمية ويركز الأفراد في هذه المجموعة على كيفية تحسين كفاءة وفعالية تجميع وتوليد الأفكار وتحويلها إلى مشاريع منتجات.

¹ - <http://www.seekadeur.com/dev/search.php> le 03/05/2006

² - عبد المجيد قدي، سلافي بحضيه "نحو تنمية إستراتيجية الموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004.

³ - صالح مفتاح "إدارة الموارد البشرية وتسير المعارف في خدمة الكفاءات" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004.

⁴ - <http://www.seekadem.com/dev/search.php> le 13.05.2006 .

إن رأس المال الفكري أصبح من أهم الأصول التي يمكن أن تحقق زيادة هائلة في إيرادات المؤسسة، لذلك يجب على إدارة المؤسسات أن تتعلم كيف تدبر هذه الأصول وتنميتها كسبيل لتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، وبشكل عام يتكون رأس المال الفكري من العناصر التالية:

➤ **رأس المال البشري** : وهو عبارة عن مزيج المهارات والقدرات والمعارف بالإضافة إلى الخبرات السابقة والمكتسبة من خلال العمل.

➤ **الأصول الفكرية** : هي المعلومات والمذكرات المكتوبة والإرشادات والمنشورات وهي تتكون بمجرد انتقال المعلومات، المعرفة، الأفكار والبيانات من رأس المال البشري لتسجل كتابة وتصبح محددة ومعرفة بوضوح، وعندئذ تتعامل المؤسسة مع هذه الأصول بدلا من التعامل مع الأفراد.

➤ **الأصول الهيكلية**: وتشمل الثقافة والنماذج التنظيمية والعملية.

➤ **رأس المال العلائقي**: ويعكس طبيعة العلاقات التي تربط المؤسسة بعملائها ومورديها ومنافسيها أو أي أطراف أخرى.⁽¹⁾

في كثير من الأحيان تقيّد المؤسسة من اختياراتها وقدراتها على زيادة القيمة من خلال النظر إلى العناصر الفردية لأغراضها المقصودة فقط، ولكن من الأفضل النظر إلى الصورة الكلية كوعاء أكبر للأصول والذي يمكن أن يسمح للمؤسسة في أن تشارك في مشاريع مختلفة.

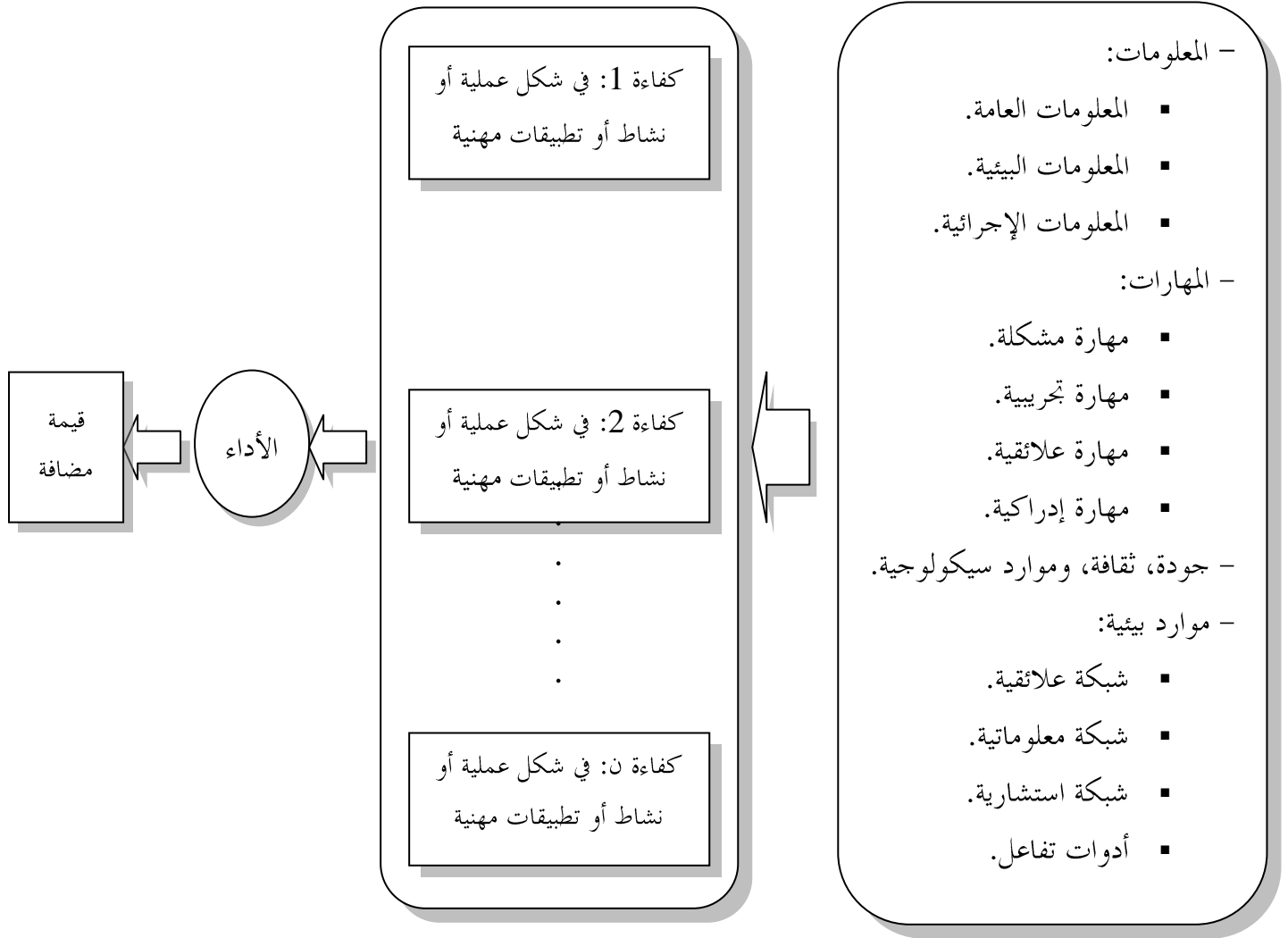
2-2- إدارة رأس المال الفكري كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية: يمكن النظر إلى إدارة رأس المال الفكري على أنها إستراتيجية النجاح في المستقبل، لذلك فإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بفهم كل مكونات رأس المال الفكري وتنمية ممارسات إدارية تدعم حصد المعرفة، فلم يعد خافيا الدور الذي تلعبه المعرفة كعامل حاسم في صنع الكفاءات وفي تعزيز المركز التنافسي للمؤسسة بفعل خلق القيمة التي تتحقق من خلال التفاعلات التي تحدث بين مختلف مكونات رأس المال غير المادي.⁽²⁾

يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأس المال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي، وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري، والشكل رقم (3-3) يوضح ذلك.

¹ - رابحة حسن "مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص 366.

² - عبد المجيد قدي، سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره.

الشكل رقم (3-3): إنتاج القيمة كنتيجة لعملية التوفيق بين الأنواع المختلفة للموارد غير الملموسة.



المصدر: Guy le boterf. « Ingénierie et evaluation des competences » éditions d'organisation. 2003. P.45

من الشكل رقم (3-3) يتضح بأن التوفيق بين الموارد غير الملموسة والموارد البيئية سيسمح للمؤسسة بالحصول على مجموعة متعددة من الكفاءات التي تشترك فيما بينها في تحقيق الأداء المتميز كسبيل للحصول على القيمة المضافة.

تؤدي الإدارة الفعالة لرأس المال الفكري إلى تحقيق بعض المنافع طويلة الأجل ومنها:

- زيادة القدرات الإبداعية.
- تحسين الإنتاجية وارتفاع مستوى الإيرادات.
- تحسين اتجاهات العاملين وولائهم التنظيمي.

إن تملك المؤسسة لرأس مال فكري يلزمها بالتفكير في تحويله إلى شيء ذو قيمة، حيث تعتمد قدرتها على تحقيق ذلك على نوعية القيمة التي ترغب في تحقيقها ومن ضمن أنواع القيمة التي يمكن للمؤسسة تحقيقها نجد:

- تراكم الأرباح.
- تعزيز الوضع الإستراتيجي.
- الاستحواذ على ابتكارات الآخرين.
- تخفيض التكلفة.
- تحسين الإنتاجية.⁽¹⁾

تقوم المؤسسات بتطبيق إستراتيجيات مختلفة لتحقيق مزيج مختلف من القيمة المستخلصة من رأس مالها الفكري، فالمؤسسات التي تبيع منتجات مادية غالبا ما تحمي منتجاتها المبتكرة من خلال براءة الاختراع وتحقق أرباح هذه المؤسسات من بيع منتجات متميزة، أما مؤسسات أخرى فإنها قد تربح من بيعها للمعرفة التي يمتلكها رأس مالها البشري، ومن أمثلة ذلك المؤسسات المقدمة للخدمات الاستشارية أو القانونية أو غيرها.

المطلب الثاني: مساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة تحدي العولمة .

تقف الدول النامية والمؤسسات العاملة فيها على مفترق الطرق، فهي إما أن تتكيف مع ما يحدث من تغيرات عالمية وتندمج في التحول الجديد وإما أن تمسح، فالعولمة كظاهرة اقتصادية متشابكة بتحولاتها السريعة والعميقة في مختلف المجالات تفرض على الدول النامية تسريع عملية التكيف الإيجابي بما يحقق لها اندماجا فعالا في الاقتصاد العالمي.

إن الواقع الجديد يفرض على مختلف المؤسسات الاقتصادية أن تتعلم كيف تتعامل مع التغيرات الجذرية التي يشهدها الاقتصاد العالمي، ولا سيما فيما يتعلق بالتحول الذي يجب على كل مؤسسة القيام به، التحول من موقع مميز في السوق المحلية إلى القدرة على التواجد والنمو في سوق عالمية ذات تنافسية عالية والتحول من الحجم النسبي (اقتصاديات وفورات الحجم) إلى النطاق النسبي (اقتصاديات النطاق).⁽¹⁾ إن كثير من المؤسسات أصبحت الآن لا تكفي بالأسواق المحلية المحدودة بل تفضل الانطلاق إلى العالمية، فهي كي تنمو وتزدهر يجب عليها أن تنافس بقوة في الأسواق الخارجية في نفس الوقت الذي يفرض عليها أن تحمي بقوة أسواقها الداخلية من غزو المنتجين الأجانب.⁽²⁾

¹ - رواية حسن " مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 371.

² - J-Cascio, D-Grazer « Management International der ressources humaines » ed. Dunod . 2001 p 89 .

³ - رواية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 369.

لقد أدى اتجاه المؤسسات الاقتصادية نحو السوق الدولي إلى التأثير على جميع وظائفها وبصفة خاصة على وظيفة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي ترتب عنه إعادة النظر في كثير من ممارساتها الإدارية حتى تتمكن من التجاوب مع الوضع الجديد.

لقد ساهمت التغيرات السريعة في الاقتصاد العالمي والتحسينات الكبيرة في إمكانيات أجهزة الحاسبات الآلية وأدوات الاتصال إلى ظهور اقتصاديات المعرفة، مما انعكس على أهمية إدارة الموارد البشرية كمتغير رئيس في تحقيق المزايا التنافسية على مستوى الأسواق العالمية.⁽¹⁾

أولاً: الدلالات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إطار عالمية السوق

يعتمد التنافس في ظل عالمية السوق على تنمية مختلف موارد المؤسسة وعلى الخصوص مواردها وكفاءتها البشرية القادرة على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وعلى هذا الأساس أصبحت مسئولية إدارة الموارد البشرية كبيرة وذات دلالة إستراتيجية، فهي مطالبة باعتماد كل السياسات والبرامج التي من شأنها ضمان الحصول على العناصر البشرية التي لها القدرة على التعامل مع متطلبات بيئة التنافس الدولية. إن مجابهة تحدي العولمة لن يكون إلا بتبني رؤية إستراتيجية في إدارة المورد البشري، حيث تحدد هذه الرؤية خيارات وأولويات وسياسات ولوج طريق التأقلم الإيجابي الفاعل مع معطيات ومتغيرات العولمة، وتتضمن ضرورة العمل على تحقيق منظومة قيم ترتكز على الكفاءة الإنتاجية والفعالية الاقتصادية.

1- أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية وخصائصها:

أدى تزايد اهتمام المؤسسات الاقتصادية بالاستثمار الأجنبي المباشر إلى ضرورة مراجعة مختلف أنشطتها بما في ذلك تلك المتعلقة بالموارد البشري، حيث ترتب على تدويل النشاط خلق نوع من العلاقات المتداخلة بين أنظمة إدارة الموارد البشرية، الأمر الذي ترتب عنه تغيراً واضحاً في خصائصها.

1-1 أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية : تأخذ الإدارة الدولية للموارد البشرية أشكالاً متعددة تتكيف مع الوضع الذي تكون عليه المؤسسة المتعددة الجنسيات.

أ- عمليات متعلقة بالمؤسسة الأم خارج الحدود الوطنية : في هذا الشكل توجد الإدارة العليا في البلد الأم ويمتد نشاطها في دول أجنبية متعددة حيث تتضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية ما يلي:

➤ نقل الأفراد العاملين بالشركة الأم للعمل بالخارج.

➤ تنمية سياسات وممارسات العمليات الأجنبية الخارجية، وعادة ما تطبق المؤسسة الأم ممارسات إدارة المورد البشرية الخاصة بها مباشرة على فروعها الأجنبية، أو قد تدمج ممارساتها المتعلقة بإدارة الأفراد مع تلك الخاصة بالبلد المضيف.

¹ - عبد الفتاح السيد النعماني، طارق حسن عابدين " تحديات العولمة وإعادة هيكلة سوق العمل " مجلة البحوث الإدارات أكاديمية السادات للعلوم الإدارية العدد جويلية 2003 ص 133.

ب- عمليات المؤسسات الأجنبية في البلد الأم : ينطبق هذا الشكل على مدير الموارد البشرية الذي يعمل في بلده لكن في فرع مؤسسة أجنبية متعددة الجنسية، ويتضمن هذا الوضع ضرورة التكامل الإستراتيجي مع توجهات الإدارة الأجنبية، وفي نفس الوقت تحقيق التكامل مع العمليات المحلية، أي مع الفلسفة والثقافة التنظيمية والممارسات غير المألوفة له.

ت- عمليات توظيف عمال أجانب: في ظل هذا الشكل يعمل مدير الموارد البشرية في مؤسسة محلية ويوظف عمال أجانب، حيث يتطلب تعيين هؤلاء الأفراد معرفة القوانين المحلية التي تحكم مثل هؤلاء العاملين والعمل على تحقيق التنسيق بين اللغات المختلفة، والخلفية الثقافية لهؤلاء الأفراد مع لغة وثقافة الأفراد المحليين. (1)

إن تنوع أشكال الإدارة الدولية للموارد البشرية لا يؤثر كثيرا في طبيعة الممارسات التي يجب تحقيقها للوصول إلى توفير المزيج المناسب من العاملين من حيث اللغة، المهارات و القدرة على التوافق مع الثقافات الأخرى، والذين يمكنهم تحقيق المهام الجديدة التي تفرضها عالمية السوق.

1-2- خصائص الإدارة الدولية للموارد البشرية : تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن الإدارة المحلية في عدد من الجوانب نذكر منها:

أ- حجم المسؤولية : في المؤسسة الاقتصادية ذات التوجه العالمي (المتعددة الجنسية) يكون حجم مسؤولية إدارة الموارد البشرية أكبر، فهي ستكون مسئولة عن عدد أكبر من الوظائف والأنشطة، ومن بين الأنشطة الجديدة التي تمارسها نجد: إعادة التوطين، ضمان نقل وتحويل الأفراد وعائلاتهم بين الفروع الدولية التابعة للمؤسسة، ضمان الخدمات مثل الإسكان، التعليم تأشيرات الدخول، الإشراف على خدمات الترجمة بالإضافة إلى الأنشطة القانونية والاستشارية ذات البعد الدولي.

ب- معايشة أكبر لحياة الأفراد الشخصية: كلما زاد اتجاه المؤسسة نحو النشاط العالمي كلما أدى ذلك إلى زيادة عدد الأفراد من المؤسسة الأم الذين سيعملون في الخارج، مما يعني ضرورة اهتمام المؤسسة أكثر بالحياة الشخصية للأفراد، ويرجع هذا لأهمية دورهم وعائلاتهم في تمثيل قيم وثقافة المؤسسة في البلدان الأجنبية التي يعملون بها، فهم يمثلون المؤسسة الأم وهم مرآة بلدهم أمام المجتمعات الأخرى.

إن إعداد هؤلاء الأفراد يعتبر من الأمور الهامة، حيث يتطلب ذلك معايشة ظروف حياة الأفراد وحياة عائلاتهم، وفي كثير من المؤسسات تماثل أهمية التعرف على الشؤون الشخصية للفرد أهمية معرفة سلوكه الوظيفي.

ت- مواجهة مشاكل وصعوبات أكثر: تتميز المشاكل المرتبطة بإدارة الموارد بصفة عامة بتعقدها وكثرتها أما بالنسبة لمديري الإدارة الدولية للموارد البشرية فإنهم يواجهون هذه المشاكل في ظل تعدد

¹ - رواية حسن "إدارة الموارد البشرية" مرجع سبق ذكره ص 372.

الدول، بالإضافة إلى صعوبات أخرى تتعلق بالتعامل مع التكلفة المرتفعة، ودرجة الخطر العالية والمتربة على إرسال المديرين والفنيين للعمل بالخارج، بالإضافة إلى الصعوبات التي ترتبط باختيار وإعداد الأفراد الذين يعملون بالخارج والأفراد المحليين بالبلد المستثمر فيه.

ث- الحاجة إلى التكيف مع شروط البيئة الدولية : يحتاج مديري الإدارة الدولية للموارد البشرية إلى

بناء علاقات وطيدة مع السلطات الحكومية المحلية، وتفهم الأنظمة القانونية والسياسية التي تؤثر على ممارستها، وأيضا تفهم الثقافات المحلية وكيفية تأثيرها على نجاح أو فشل الأفراد العاملين بالخارج وتفاعلهم مع العاملين من مواطني الدولة المضيفة.⁽¹⁾

2- مضامين إدارة الموارد البشرية في إطار عالمية السوق

حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي لمواجهة تحديات العولمة، يجب أن تمتلك الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك ومن أهمها توفير أدوات الاتصال والتوافق الثقافي، وإلى جانب سياسات تنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، لذلك يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر وسائل لإكساب العاملين المهارات اللغوية من حيث الحديث والكتابة الخاصة بالدول التي سوف ينتقلون للعمل بها، كما أن عمليات الاستقطاب في الدول المضيفة ستتركز على جذب اهتمام العناصر الذين يجيدون التحدث بلغة المؤسسة الأم.⁽²⁾

إن من أولى المهارات التي يجب أن يكتسبها الأفراد الذين يعملون على نطاق عالمي هي مهارة اللغة، حيث يجب أن يدرّب الأفراد على اكتساب لغة الدولة التي يعملون مع أفرادها في مؤسسات متعددة الجنسية، فاللغة تعد عاملا أساسيا في نجاح الفرد في بيئة العمل الدولية.⁽³⁾

لتحقيق كفاءة عمليات الاتصال يجب ترجمة الرسائل الموجهة للعاملين بأكثر من لغة للتأكد من حسن استقبال وفهم هذه الرسائل، فعلى سبيل المثال تستخدم مؤسسة Digital Equipment الأمريكية ستة لغات للتعبير عن الرسالة الواحدة وذلك لضمان فهم الرسائل المتبادلة عبر الأقسام والأفراد، خاصة وأنها تستقطب عاملين من 44 دولة ويتحدثون 19 لغة مختلفة.⁽⁴⁾

إن تعدد اللغات داخل المؤسسة ذات التوجه العالمي ليس هو التحدي الوحيد الذي تواجهه إدارة الموارد البشرية وإنما كذلك تعدد الثقافات ، لذلك فهي مطالبة بالتأكد من أن العاملين الذين يعملون خارج موطنهم الأصلي يفهمون ثقافة الدول التي يعملون بها، فمن المعروف أن جميع الدول تمتلك عادات

1 - رواية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 380.

2 - جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره ص 58.

3 - رواية حسن " مدخل إستراتيجي لتنمية وتخطيط الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 8.

4 - جمال الدين محمد المرسي مرجع سبق ذكره ص 58.

وتقاليد وقيم وتشريعات مختلفة، لذا فإنه من الضروري تعريف هؤلاء العاملين بكافة القضايا ذات العلاقة بالثقافة، وكيفية التصرف في المواقف المختلفة.

إن عالمية المؤسسات المرتبط بمسار العولمة يعطي أهمية كبيرة لتعدد الثقافات في عالم الإدارة، فتعدد جنسيات الأفراد داخل نفس التنظيم سينشأ على مستواها ثقافات متعددة، وهذا يتطلب تدخل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق مستوى معين من الانسجام بين هذه الثقافات، ولتدعيم وتنمية المؤشرات الجيدة فيها لتصبح منبع لثروة الإبداع والابتكار.

إن تعدد الثقافات يفرض على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية القيام بتدريب جماعي يقوم على مبادئ الاستماع وتبادل الكفاءة الثقافية المتعددة والمعقدة، ومن أجل التحكم في هذا التعقيد الثقافي يجب تبني نموذج تدريبي يسمح بتحقيق ثقافة الاختلاف، ثقافة الثقة المتبادلة، ثقافة التفتح وثقافة التعاون، وهذا سيسهل من عملية الانصهار التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك يجب ترجمة وتبسيط دليل القيم الذي يهيكل أسس الثقافات الوطنية والذي يؤثر مباشرة على ثقافة المؤسسة، ومن أهم هذه القيم نجد: التصميم المتعدد للوقت، العدالة، المسؤولية، الحرية، النجاح الشخصي.⁽¹⁾

في إطار العولمة تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بتطوير مختلف الوسائل والأدوات التي تساعد الأفراد ذوي الثقافات المختلفة على الانصهار والاندماج والعمل معاً كأعضاء في وحدات أو أقسام أو فرق عمل، فمن المعروف أن تنوع خلفيات الأفراد من حيث اللغة، العادات، التقاليد والجنس يتولد عنه العديد من أشكال الصراعات في بيئة العمل، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بذل كافة الجهود الممكنة لإزالة نواحي التعارض بين مجموعات العمل المختلفة وتحقيق التوافق والانسجام بينها، وإكساب أعضائها مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ نتيجة الخلفيات الثقافية المختلفة لأعضاء فرق العمل.

إلى جانب ما سبق يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية القيام بتنمية مهارات مديري الموارد البشرية للتعامل مع أفراد من جنسيات مختلفة، حيث يجب تدريبهم حتى يكونوا أكثر مرونة في ممارساتهم الإدارية، والاعتراف بوجود اختلافات بين العاملين ومن ثم التعرف على الوسائل التي تمكنهم من إزالة نواحي التعارض بينهم، بل واستثمارها أحياناً لتدعيم المنافسة الصحية الهادفة إلى رفع مستويات أدائهم.⁽²⁾ بالإضافة إلى ما سبق يجب أن نشير بأن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وهي تعمل في بيئة دولية متعددة النظم السياسية والتشريعات، مطالبة كذلك في إطار أنشطتها الدولية بتعديل وتطوير ممارساتها وسياساتها لتتوافق مع القوانين والتنظيمات المحلية بكل الدول التي تنشط فيها.

إن تحقيق الانسجام بين البعد الوطني للفروع والبعد الدولي للمؤسسة يقتضي ضرورة تدعيم الثقافة التنظيمية ووضعها في قمة اهتمامات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التركيز على العوامل التالية:

➤ تنمية موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالمية.

➤ خلق قيم ومعتقدات تنظيمية مشتركة.

➤ وضع معايير مؤسسية لتقييم الأداء.

➤ تنظيم أنظمة معلوماتية تسهل من مهمة تدفق المعلومات بين مختلف الفروع.⁽¹⁾

مما سبق نستطيع أن نستنتج بأن أهم القرارات التي يمكن أن تتخذ من طرف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ظل عالمية السوق يجب أن تتعلق بالأمور التالية:

➤ نوع الجنسيات التي تتضمنها المؤسسة والتمثيل النسبي لكل منها داخل هيكل القوى العاملة

بالمؤسسة.

➤ إجراءات الاستقطاب الاختيار والتوظيف (أين وكيف؟).

➤ سياسات التدريب، تقييم الأداء والمكافآت.

➤ تحديد ما إذا كانت الممارسات المتعلقة بالأفراد ستكون موحدة لكل المواقع، أم أنها ستتنوع بتنوع

الفروع والمواقع التابعة للمؤسسة.

➤ تنمية مهارات مديري الموارد البشرية لامتلاك وتطوير فن التعامل مع العاملين متعددي الجنسيات، ومحاولة فهم أساليب تسير الموارد البشرية بما يسمح بتعديل الأنظمة الحالية بشكل إيجابي.

➤ تدريب الكفاءات البشرية على اكتساب مهارات الاتصال وصياغة الإستراتيجيات وحل

الصراعات وبناء فرق العمل.

➤ التأكد من إدراك وفهم الكفاءات البشرية لمهامها وواجباتها ضمن الثقافة والقوانين المعمول بها في

البلدان المستضيفة.

➤ اكتساب مهارات اللغات المتعددة كأداة لنجاح اتصال الكفاءات البشرية في بيئة العمل الدولية.⁽²⁾

ثانيا: وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمواجهة متطلبات العولمة:

تتخذ وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بعض الأبعاد والخصائص التي تنسجم مع توجهاتها

العالمية، حيث نلمس درجة معينة من التعقيد والتشابك بين مختلف الأنشطة والممارسات المكونة لهذه

الوظائف.

1- J. Cascio D. Grazer. Op cit. p 103 .

² - عبد المجيد قدي " إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة " الملتقى الدول حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية

1- وظيفة تشكيل الأفراد كدعامة للنجاح على المستوى العالمي

تزداد أهمية أنشطة الاستقطاب والاختيار والتوظيف كلما اتجهت المؤسسات الاقتصادية في عملياتها

نحو العالمية، حيث تختلف وجهات النظر فيما يتعلق بهذه المسائل، فبينما يؤكد البعض على ضرورة أن يكون الأفراد من الدولة الأجنبية صاحبة الاستثمار المصدر الأساسي لتشكيل الموارد البشرية على المستوى العالمي، فإن البعض الآخر يرى بأفضلية الأفراد المحليين لإشباع حاجة المؤسسة من الموارد البشرية في مختلف الفروع الدولية، وبالرغم من التأييد الكبير للرأي الأول خاصة عندما يتعلق الأمر بشغل الوظائف الإدارية والفنية المهمة بحجة عدم توافر المهارات والكفاءات المحلية، وضعف الرقابة والسيطرة على سير العمل، إلا أن التجربة العملية أثبتت فشل عملية الأفراد في إدارة الأعمال.⁽¹⁾

تشكل معايير الاستقطاب، الاختيار والتعيين الركائز الأساسية التي تؤثر على نجاح الأفراد الأجانب في العمل لدى المؤسسات متعددة الجنسيات، لذلك يجب مراجعة هذه المعايير وتطويرها بشكل دائم حتى تستوعب كل احتياجات هذه المؤسسات، فمعايير الاختيار مثلا التي تعتمد على الكفاءة الفنية فقط لا تؤدي إلى النجاح في ظل العولمة، لذلك يجب تدعيمها بالتركيز على الخصائص الشخصية والتي تلعب دورا هاما في زيادة فرص واحتمالات النجاح ومن هذه الخصائص:

- الصبر والمثابرة.
- روح المبادرة.
- التكيف والمرونة.
- القدرة على الاندماج.⁽²⁾

تحقيقا لسياسة إكساب الفرد الخبرة الميدانية للعمل خارج المؤسسة الأم، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى توفير المعلومات المتعددة على موقع العمل، ونقل صورة فعلية لأعبائه وظروفه، وهذا ما يزيد من قدرة الفرد على تقييم متطلبات العمل الجديد ويزيد بالتالي من فرص النجاح فيه، وحتى تدعم المؤسسات الاقتصادية العالمية قدراتها تلجأ إلى الاستفادة من الخبرات والمهارات المحلية، وهذا يتطلب تطوير معايير التعيين التي تسمح بالتركيز على المتطلبات المهنية، وكذلك أيضا على القيم والثقافة التي تنسجم مع إستراتيجية المؤسسة.

في إطار العالمية يظهر توجه لدى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية نحو استبدال سياسة التوظيف طويلة المدى بسياسة طويلة المدى للتوظيف، حيث تعنى هذه السياسة الجديدة بأنه مادام الفرد مستمر في تحقيق مساهمة ومشاركة واضحة فإنه سيحافظ على عمله، وعندما تقوم المؤسسة بالتكيف وتعديل مهمتها

1 - رواية حسن " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " مرجع سبق ذكره ص 388.

2 - رواية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 401.

لتلبية احتياجات التغيير في البيئة التي تعمل فيها، فإن هذا الفرد سوف يعطي الفرصة (عمل جديد، تدريب جديد... إلخ) لتحمل المسؤوليات الجديدة، أما إذا أبدى عدم قدرته على التكيف فعليه ترك العمل والبحث عن عمل خارج المؤسسة.⁽¹⁾

2- وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية في إطار العولمة

في إطار البعد العالمي لأنشطة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحولت نظرتها إلى تطوير الموارد البشرية من التركيز على التدريب الذي يهتم بتحسين أداء المهام إلى التركيبي ز على التدريب الذي يهتم بالثقافة التنظيمية، فمع تنامي الطلب على وضع الثقافة المؤسسية القوية والمحددة، فإن على المؤسسات العالمية تحمل مسؤولية تحديد المتطلبات الثقافية اللازمة، والتحضير للقيام بالتدريب المبني على القيم والمعتقدات لكل موقع من أجل تأسيس نظام مؤسسي عالمي حقيقي، وهذا من شأنه إيجاد موارد بشرية على مستوى عال من الولاء التنظيمي.⁽²⁾

تحدد عملية الاختيار الدقيقة للأفراد نقطة البداية في تصميم برنامج تدريبي يعمل على تكامل الفرد مع المركز الذي سيشغله، وثقافة الدولة التي سيعمل بها، حيث يتضمن هذا البرنامج أنشطة تسمح بتنمية وإعداد الفرد لمتطلبات العمل في البيئة الدولية، وتدعمه أثناء فترة التكيف، ويفيد مثل هذا النظام للتدريب في توفير آلية مستمرة للتحسين والتطوير، وتوفير قاعدة معلومات تسمح بتقليل الاعتماد على خبرة الأفراد الشخصية.

من أهم الموضوعات المتخصصة التي تشملها برامج تدريب القوى العاملة على المستوى العالمي نجد:

- كيفية تكوين فريق عمل متعدد الثقافات.
 - حل الصراعات الموجودة بين الأفراد من ذوي الثقافات المختلفة.
 - تنمية مهارات الأفراد الإدارية والفنية المتعلقة بتصميم الإستراتيجية والسياسات، حل المشاكل، اتخاذ القرارات، أممات الاتصال والقيادة.
 - تحديد المسارات الوظيفية العالمية للأفراد والتي تحدد المهام والكفاءات والمهارات المرتبطة بإتمام هذه المهام بنجاح، حيث يسمح ذلك بتوافر بعد من أبعاد التدريب أثناء العمل.⁽³⁾
- إن تدريب الأفراد العاملين خارج وطنهم الأصلي في أي مؤسسة متعددة الجنسية من الأمور الهامة التي تفيد في تحسين وتطوير أداء الأفراد، وزيادة فرص نجاحهم في العمل وأيضا في تطوير الأفكار والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وتطبيق الإستراتيجيات على المستوى العالمي.

¹ - J.Cascio, D. Grazer . op cit. p109 .

² - J.Cascio, D. Grazer . op cit. p114 .

³ - رواية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 403.

3- أنظمة تقييم الأداء في إطار عولمة إدارة الموارد البشرية:

يتفق معظم المديرين على أن العوامل التي يجب تقييمها في ظل العولمة هي تلك يمكن أن تفرق بين النجاح والفشل في أداء المهام ومنها.

- المهارات المتخصصة في العلاقات المتداخلة عبر الثقافات المختلفة.
- الحساسية للأعراف والقيم الأجنبية.
- فهم الاختلافات في الممارسات العمالية والعلاقات بالعملاء.
- سهولة التكيف مع الظروف غير العادية.

تمثل الاختلافات الثقافية أهم الخصائص المميزة للبيئة التي يعمل بها الفرد، لذا يجب على المديرين العاملين في المؤسسات متعددة الجنسية إدراك هذه الاختلافات عند إعداد نظام التقييم، ففي الثقافات الغربية يميل التركيز على النتائج النهائية مما يعني ضرورة تركيز عملية تقييم الأداء على الأجل القصير، أما في ثقافات الشرق الأقصى فإن التركيز يكون على الطرق التي تتحقق بها هذه النتائج، ومن ثم فإن عملية تقييم الأداء تركز على الأجل الطويل.⁽¹⁾

إن ممارسات تقييم الأداء تختلف اختلافا ملحوظا بالنسبة للمديرين المحليين في الدولة المضيفة وهذا له علاقة مباشرة بالهوية الثقافية، وحتى يتحقق النجاح في عملية التقييم يجب الأخذ بعين الاعتبار ثلاث متغيرات رئيسية هي: المهمة، البيئة والعملية.

4- نظام التحفيز والمكافآت في ظل العولمة:

بالرغم من أن الحاجات الإنسانية والدوافع متشابهة وأن عملية التحفيز ذات دلالة واحدة، لكن مكونات الدافعية ومحركات سلوك الأفراد هي دالة للعوامل الاجتماعية والثقافية والواقع الاقتصادي لكل دولة، فما يثير الفرد ويدفعه للعمل في الجزائر قد يتشابه مع مثيرات العمل بالنسبة للأفراد في ماليزيا أو لبنان أو كندا، ومع ذلك فإن مكونات نظام التحفيز قد تختلف من دولة إلى أخرى، و بالرغم من عمومية التحفيز إلى أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- إن أساليب أو مداخل التحفيز المطبقة في المؤسسة الأم لا يمكن اعتبارها أساليب فعالة في كل الفروع الدولية للمؤسسة نظرا لاختلاف الحاجات والرغبات التي يسعى الأفراد إلى إشباعها باختلاف انتماءاتهم الثقافية والاجتماعية.

➤ إن مكونات الدافعية قد تختلف من دولة لأخرى بل ومن فرد إلى آخر.

من هنا يمكن القول بأنه إذا كانت الدافعية أو التحفيز كعملية تتصف بالعمومية فإن مكوناتها قد تختلف من دولة لأخرى، ففي الولايات المتحدة الأمريكية مثلا نجد أن الحوافز المالية، الإنجاز والترقية تعتبر

¹ - رواية حسن " إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية " مرجع سبق ذكره ص 392.

من أهم الأنواع المشكلة لنظام الحوافز، بينما نجد أن الاحترام والثقة هي العوامل ذات الأهمية الكبرى كمحركات لسلوك الأفراد في اليابان وأمريكا اللاتينية، أما في روسيا فقد أشارت الدراسات إلى أن نمط الإشراف الإداري يمثل أهم الحوافز بالنسبة للفرد.⁽¹⁾

إن العولمة الاقتصادية تزيد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية لتحقيق منافع ومزايا لجميع فئات العاملين على مستوى الفروع الدولية التابعة لها، ومن أجل ضمان الكفاءة في هذا الميدان يجب على المؤسسة متعددة الجنسية أن تصنف الأفراد العاملين بها ثم تحدد نوع ومستوى كل ميزة ومنفعة ستمنحها لهؤلاء الأفراد، حيث يتطلب القيام داخل كل تصنيف بما يلي:

➤ تحديد كل المزايا المطلوبة من الناحية القانونية لكل بلد.

➤ توفير العدالة في المزايا الممنوحة مقاسه بما يمنح للمجموعات أو الفئات المشابهة للأفراد سواء داخل المؤسسة أو خارجها.

بشكل عام يسود الاعتقاد لدى المهتمين بأنظمة الحوافز على مستوى المؤسسات المتعددة الجنسيات بأنه يجب على إدارة الموارد البشرية التركيز بدرجة عالية على استخدام المكافآت المادية لتحفيز الأفراد الذين يعملون في المستويات التشغيلية الدنيا وذلك لتشجيعهم على العمل، أما المديرين والفنيين الذين يعملون في المستويات الوسطى والعليا فيجب الاهتمام بخلق بيئة عمل جيدة تتصف بالتحدي، وتزيد من الاستقلالية في العمل، وتسمح باستخدام المهارات الخاصة.⁽²⁾

من القضايا التي تزداد أهميتها في مجال تخطيط نظام التعويضات والمنح التي يحصل عليها الأفراد في مجال الأعمال على المستوى العالمي نجد قضية الضرائب على الأجور والمرتبات، حيث تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى تقييم المعلومات والتشريعات المتعلقة بهذه القضية، وحتى تعالج مشكلة الازدواج الضريبي الذي يتعرض له دخل الأفراد تستخدم المؤسسة الاقتصادية الدولية أحد النوعين من السياسات الضريبية:

➤ سياسة التوازن الضريبي: وفيها يقوم الفرد يدفع مقدار ثابت.

➤ سياسة الحماية الضريبية: وفيها يتم تحديد حدا أقصى لقيمة الضريبة التي يدفعها الفرد.⁽³⁾

من مظاهر التغير في نظام الحوافز على مستوى المؤسسات التي تنشط على نطاق دولي نجد تعاضم المسؤولية الاجتماعية، حيث بدأت هذه المؤسسات بتبني هياكل وسياسات جديدة للعمل تساعد الأفراد على تحقيق التكامل بين أدوارهم في كل من العمل والمتزل بصورة أكثر فاعلية ومرونة، وتزامن ذلك مع إدراك إدارة الموارد البشرية لحقيقة التغير الذي يعيشه سوق العمل الدولي سواء كان مرتبط بالتغيير في

1 - عبد السلام أبو صحف " إدارة الأعمال الدولية " دار الجامعة الجديدة 2002 ص 478.

2 - عبد السلام أبو صحف، مرجع سبق ذكره ص 481.

1-راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ص 406.

الفصل الثالث: تحديات بيئة الأعمال في الجزائر ومساهمات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مواجهتها

مزيج وهيكل القوى العاملة-تعاضد مشاركة المرأة- أو التغير في قيم العمل، فتخلت عن الجمود وتبنت أنظمة أكثر مرونة، ومن أكثر البرامج والسياسات التي تظهر اهتماما بالأسرة نجد:

➤ برامج إعادة توطين الزوج.

➤ نظام العمل المرن ويشمل: جدولة العمل، إتاحة مكان عمل بديل، إتاحة وقت عمل مرن، إتاحة فرص إنجاز بعض الأعمال بالمتزل، العمل لوقت متقطع... الخ.

خلاصة الفصل :

عاشت الجزائر في الفترة الأخيرة كثير من التحولات الاقتصادية تمخضت عنها تغيرات جذرية في سياستها الاقتصادية، حيث أصبحت تبني النظام الاقتصادي الحر بعدما كانت تعتمد النظام الاقتصاد الموجه، وقد ترتب عن ذلك ظهور كثير من التحديات أمام المؤسسات الاقتصادية الوطنية منها ما هو مرتبط ببيئتها الداخلية ومنها ما هو مرتبط ببيئتها الخارجية.

حتى تواكب المؤسسة الوطنية التطورات التي تسعى الجزائر إلى تجسيدها في أرض الواقع وتتمكن من مواجهة مختلف التحديات التي أصبحت تميز بيئة أعمالها، فإنها مطالبة بالعمل على استغلال كل الوفورات المتاحة لديها خاصة تلك التي يكون منشأها المورد البشري، وذلك من خلال إدارته برؤية إستراتيجية. تحقق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فرصا متعددة للمؤسسة للتكيف مع الواقع الجديد الذي تعيشه، وتسمح لها بمواجهة مختلف التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية الجديدة، والتي من أهمها نجد تحدي التغيير و تحدي الجودة الشاملة على المستوى البيئية الداخلية، و تحدي التنافسية و تحدي العولمة على المستوى البيئية الخارجية.

إن عدم الاستقرار البيئي يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة، وبالتالي فإن كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير، وهذا الوضع يستوجب استراتيجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغيير والتطور المستمرين، بحيث تدور معايير الفعالية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حول محورين أساسيين هما مدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، ومدى ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات البيئية.

إن إدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات تأثر بالتغيير لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المؤسسة، لذلك فهي مطالبة بان تبني دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق عملية التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.

تدعيما لبرنامج الجودة الشاملة تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافة الولاء و الانتماء داخل المؤسسة و ذلك من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم، بالإضافة إلى اعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم آفاق لتولي مناصب عليا تتناسب ومؤهلاتهم المعرفية والمهنية، و تدعيما لما سبق تبني إدارة الموارد البشرية نظاما للحوافز يثمن مجهودات العاملين، و يقوي لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة.

إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة. يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري. في إطار العولمة تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بتطوير مختلف الوسائل والأدوات التي تساعد الأفراد ذوي الثقافات المختلفة على الانصهار والاندماج والعمل معاً كأعضاء في وحدات أو أقسام أو فرق عمل.

من المعروف أن تنوع خلفيات الأفراد من حيث اللغة والعادات والتقاليد والجنس يتولد عنه العديد من أشكال الصراعات في بيئة العمل، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود الممكنة لإزالة نواحي التعارض بين مجموعات العمل المختلفة وتحقيق التوافق والانسجام بينها، وإكساب أعضائها مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ نتيجة الخلفيات الثقافية المختلفة لأعضاء فرق العمل.

تمهيد الفصل الرابع

بعد التعرف على مفهوم ومتطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وكيف يمكنها أن تساهم في مواجهة مختلف التحديات التي تميز بيئة الأعمال، نقوم ضمن هذا الفصل بدراسة حالة إحدى المؤسسات المعروفة في القطاع الصناعي الجزائري وهي المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (B.C.R)، حيث سنعمل على عرض أهم خصائص هذه المؤسسة ومدى تطبيقها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في إدارة شؤونها الاقتصادية والاجتماعية عامة، وشؤون مواردها البشرية خاصة، وفي الأخير سنتطرق إلى مدى المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهة التحديات البيئية التي تواجه المؤسسة على المستوى المحلي أو الدولي.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (B.C.R)

تعتبر المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (B.C.R) من المؤسسات الرائدة في الصناعة الميكانيكية ولواحقها في الجزائر، حيث تصنف ضمن المؤسسات الأكثر شهرة في القطاع الصناعي الوطني، نظرا لخبرتها الكبيرة في مجال نشاطاتها إلى جانب احتلالها مكانة مرموقة في السوق، وذلك بما توفره من تشكيلة متنوعة من المنتجات تتميز بالقبول والرضي من لدن العملاء وهذا ما تعكسه النتائج الاقتصادية والشهادات المتحصل عليها من المؤسسات المتخصصة في ميدان الجودة والتقييس.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة B.C.R وإبراز أهميتها الاقتصادية:

تميزت الحياة الاقتصادية في الجزائر خلال السنوات الأخيرة من القرن العشرين ببروز مجموعة من المؤسسات الاقتصادية التي برهنت على قدرتها على الصمود أمام التغيرات والتحويلات التي ميزت بيئة الأعمال في الجزائر، ومن بين أهم هذه المؤسسات نجد مؤسسة (B.C.R).
أولا: تقديم مؤسسة (B.C.R) :

قبل أن تأخذ مؤسسة (B.C.R) الشكل الحالي، عاشت كثير من التغيرات والتطورات والتي ساهمت في تدعيم مكانتها الاقتصادية والاجتماعية.

1- نشأة وتطور مؤسسة (B.C.R)

يعود مشروع إنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (B.C.R) إلى سنة 1974 حيث في 08 ماي 1974 أبرمت الجزائر ممثلة في الشركة الوطنية للبناء الميكانيكي (Sonacome) مع الشركة السويسرية (Oerikom-Buhld) عقد إنشاء مركبات لصناعة اللوالب، السكاكين والصنابير وذلك بهدف ترقية الصناعة الوطنية، وتلبية الحاجة الكبيرة للسوق الجزائري من هذه الأنواع من المنتجات.
بعد إتمام كل الدراسات الفنية والاقتصادية للمشروع انطلقت عملية بناء الهياكل وكان ذلك في شهر جانفي سنة 1975، وفي أواخر سنة 1978 انتهت عملية تركيب التجهيزات والمعدات اللازمة للنشاط، وفي شهر أكتوبر من سنة 1979 انطلقت عملية الإنتاج التجريبي تحت إشراف ومتابعة لجنة مشتركة تتكون من فنيين وإداريين من الشركتين المتعاقدتين، وذلك للتأكد من سلامة الإنجاز ومساعدة المتعامل الوطني على الاستغلال الجيد للإمكانيات التي تتوفر عليها الشركة الجديدة، وتدعيما لهذا التوجه التزمت المؤسسة السويسرية بإعداد وتنفيذ برنامج تكويني لفائدة مجموعة العمال المنفذين والإطارات خلال الفترة (1979-1981).

موجب مشروع إعادة هيكلة مؤسسة سوناكوم في 1983 ظهرت مؤسسة B.C.R للوجود وذلك بمقتضى المرسوم رقم 08/83/ المؤرخ في 1983/01/01 والمتضمن إنشاء المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، العدادات والصنابير (L'entreprise nationale de production de Boulonnerie, Compteurs et Robinetterie)، ثم تم تعديل وتصحيح التسمية فيما بعد بفضل التحاق مشروع السكاكين لبرج منايل بالمؤسسة لتصبح المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (Entreprise publique de production de Boulonnerie, Coutellerie et Robinetterie B.C.R⁽¹⁾).

في تلك الفترة اعتبرت الانطلاقة شاقة وعسيرة وذلك نظرا لبعض الصعوبات التي رافقت عملية إعادة هيكلة مؤسسة سوناكوم ومن هذه المشاكل والصعوبات نجد:

- الملفات المتنازع عليها والمتعلقة باستلام المشروعات الصناعيين اللوالب/الصنابير بوادي رهيو (غليزان) وعين الكبيرة (سطيف) والتي بقيت معلقة حتى 1990.
- غياب التوازن المالي إلى جانب ضخامة ورشات العمل الموروثان عن الشركة الأم سوناكوم.
- صعوبة مواجهة التفكك والعجز الظاهرين في ميدان التسيير للانطلاق في ديناميكية تحسين الثوابت الاقتصادية للمؤسسة.

لقد عملت المؤسسة بكل صرامة لمواجهة الصعوبات السابقة الذكر حيث تبنت في هذا الشأن إستراتيجية لتصحيح الوضع السائد مست جميع الميادين، وتقضي بضرورة وضع سياسة للتسيير السليم، وتوفير كل الوسائل الضرورية لترقية أعمال نشاطات المؤسسة، وهذا ما سمح لها بترتيب البيت الجديد، وبفضل الأعمال المسجلة تم كبح تدهور النتائج ثم عكس اتجاهه.

ابتداء من 15 مارس 1990 أصبحت المؤسسة شركة ذات أسهم، وبذلك أصبحت شركة تشتغل بدون شبكة وتخضع فقط للقواعد التجارية، وحتى تواجه المؤسسة مشكل المديونية السابقة لم يكن بوسعها إلا أن تستجيب للفرصة التي يقدمها نظام البنوك والمؤسسات المقرر من طرف السلطات العمومية سنة 1996، حيث تمثلت في تأجيل تسديد الديون المستحقة في الحين، أي بمعنى تحويلها إلى ديون متوسطة الأجل.

هذه الحلول النسبية التي استفادت منها (B.C.R) منحتها مهلة استراحة بدون معالجة نهائية للمشكل، حيث ترتب على التنفيذ الفعلي لهذا الإجراء دخول المؤسسة في دوامة جهنمية للمكشوف البنكي الناتج عن الحجم الكبير للتكاليف المالية، والكيفية الوحيدة للخروج منها تمثلت بالنسبة للمسيرين في التفكير وبجدية في إيجاد حلول للمديونية الهيكلية التي تقضي على الجهود المبذولة في ميدان التسيير، ولهذا تم اقتراح اختيار

¹ B.C.R Info، جريدة مؤسسة B.C.R العدد 14 مارس 2003 ص 1.

التنازل عن الأصول غير المنتجة لصالح الدائنين بغية تسديد جزء مهم من الديون المتراكمة، هذا الاختيار تم مناقشته والمصادقة عليه ثم تطبيقه وفقا للإجراءات القانونية المعمول بها، وما يجب الإشارة إليه هو أن هذا الحل جاء بعد فشل كل المحاولات التي تم القيام بها مع المصالح الخارجية المختصة وعدم جدوى الملفات المقدمة للقضاء نهائيا على عبء المديونية.

في الوقت الراهن يمكن الجزم بأن (B.C.R) ومناصب العمل فيها قد تم إنقاذها ويجوز أن نقول بأن المؤسسة الآن تعمل في ظروف ملائمة وأحسن بكثير من الوضع السابق، ويعود هذا الموقف المرضي إلى القرار المتخذ من طرف إدارة المؤسسة والمتعلق بالتنازل عن الأملاك غير المنتجة، وكذلك إلى النتائج الاقتصادية المتحسنة باستمرار منذ تاريخ الشروع في المخطط التقييمي الداخلي (P.R.I) سنة 1996 ومخطط تحسين الأداء (P.A.P) سنة 2001.⁽¹⁾

إن المؤسسة اليوم تعتبر النتائج المحققة في الميدان، والمجهودات المبذولة، والرغبة الكبيرة لدى أفراد المؤسسة لتحقيق التحسين والتطوير المستمرين أوراق رابحة لا يمكن تجاهلها، وهي مؤشرات تسمح بتدعيم قدرة (B.C.R) على مواجهة اليومية لتحديات السوق خاصة بعد الانفتاح على السوق العالمي في إطار اتفاقية الشراكة الأوروبية ومشروع انضمام الجزائر للمنظمة العالمية للتجارة.

2- التعريف بمؤسسة (B.C.R):

المؤسسة الوطنية لإنتاج اللوالب، السكاكين والصنابير (B.C.R)، شركة ذات أسهم تمتلك رأس مال اجتماعي مسجل باسم الدولة الجزائرية ومجهزة بأنظمة تسيير تخضع لقواعد القانون التسيير، وهي بذلك شركة تجارية تتميز بالاستقلالية التامة في التسيير وهي مسؤولة مباشرة على نتائجها الاقتصادية. تتوفر مؤسسة (B.C.R) على طاقة إنتاجية سنوية موزعة كما يلي:

➤ 8000 طن من اللوالب.

➤ 1600 طن من الصنابير.

➤ 28 مليون قطعة من السكاكين.

➤ 100000 قطعة من أحواض المطبخ.

ينقسم نشاط الإنتاج في مؤسسة (B.C.R) إلى أربعة سلاسل حيث تمس مختلف مجالات الاستعمال ويتعلق الأمر بالأنواع التي يعرضها الجدول رقم (04-01).

الجدول رقم (4-1): أهم مجالات نشاط مؤسسة B.C.R.

Métiers	Domaines d'utilisation
Robinetterie	- Sanitaire (haut de gamme et bas de gamme). - Bâtiment. - Chauffage. - Gaz. - Corps compteur d'eau (brut de fonderie).
Boulonnerie	- Vis métrique et a métaux. - Vis a bois et a tôle. - Ecrou. - Rondelles. - Tiges filetées.
Coutellerie	- Couverts de table. - Platerie. - Terrine. - Poterie.
Eviers de cuisine	- Simple bac. - Double bac.

المصدر: Manuel qualité groupe B.C.R Edition Juin 2003 p5

ابتداءً من سنة 2001 تمت عملية إعادة هيكلة مؤسسة B.C.R ، حيث انتظمت في شكل مجمع يتكون من ثلاث فروع هي: فرع سانياك (SANIAK) بعين الكبيرة سطيف وفرع أوراسيم (ORASIM) بوادي رهيو غليزان وفرع أورفي (ORFEÉ)، حيث تضمن هذه الفروع تصنيع وبيع منتجات اللوالب، الصنابير، السكاكين وأحواض المطبخ، وتلقى من أجل تحقيق ذلك كل الدعم الضروري من طرف الإدارة المركزية للمجمع.

تعبّر المعلومات أدناه عن بطاقة فنية لمجمع (B.C.R) والفروع التابعة له:⁽¹⁾

1-2- مجمع B.C.R:

- الغرض الاجتماعي: شركة ذات أسهم.
- الرأسمال الاجتماعي: 1.960.000.000 دج.
- تاريخ التأسيس: مارس 1990.
- رقم السجل التجاري: 90.B.013.
- رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2005: 2.360.000.000 دج.
- عدد العمال حتى 2005/12/31: 1448 عامل من بينهم 178 إطار.
- المقر الاجتماعي للمجمع: حي بزار ص ب رقم 37-19000 سطيف.

2-2- فرع سانياك (SANIAK):

- الاسم السابق: وحدة إنتاج اللوالب، البراغي والصنابير بعين الكبيرة (B.V.A).
- الغرض الاجتماعي: شركة ذات أسهم.
- الرأسمال الاجتماعي: 670.000.000 دج.
- تاريخ التأسيس: جانفي 2002.
- رقم السجل التجاري: 00849 27 B 02.
- رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2005: 1.027.000.000 دج.
- عدد العمال حتى 2005/12/31: 629 عامل من بينهم 74 إطار.
- النشاط: - * صناعة اللوالب والصنابير - * بيع اللوالب، الصنابير، السكاكين وأحواض المطبخ.
- الطاقة الإنتاجية: - * اللوالب: 3000 طن - * الصنابير: 900 طن.
- المقر الاجتماعي للفرع: ص ب 06-19400 عين الكبيرة سطيف.

2-3- فرع أوراسيم (ORASIM):

- الاسم السابق: وحدة إنتاج اللوالب، البراغي والصنابير بوادي أرهيو (B.V.O).
- الغرض الاجتماعي: شركة ذات أسهم.
- الرأسمال الاجتماعي: 600.000.000 دج.
- تاريخ التأسيس: جانفي 2002.
- رقم السجل التجاري: 01624 98 B 02.
- رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2005: 708.400.000 دج.
- عدد العمال حتى 2005/12/31: 476 عامل من بينهم 58 إطار.
- النشاط: - * صناعة اللوالب والصنابير - * بيع اللوالب، الصنابير، السكاكين وأحواض المطبخ.
- الطاقة الإنتاجية: - اللوالب: 5000 طن - الصنابير: 700 طن.
- المقر الاجتماعي للفرع: نهج العربي بن مهدي وادي أرهيو غليزان.

2-4- فرع أورفي (ORFEÉ):

- الاسم السابق: وحدة إنتاج السكاكين ببرج منايل (U.C.B).
- الغرض الاجتماعي: شركة ذات أسهم.
- الرأسمال الاجتماعي: 690.000.000 دج.
- تاريخ التأسيس: جانفي 2001.
- رقم السجل التجاري: 07234 02 B 01.

- رقم الأعمال المحقق خلال سنة 2005: 624.600.000. د.ج.
 - عدد العمال حتى 2005/12/31: 352 عامل من بينهم 46 إطار.
 - النشاط: - *صناعة السكاكين وأحواض المطبخ - *بيع الصنابير، السكاكين وأحواض المطبخ.
 - الطاقة الإنتاجية: - * السكاكين: 28.000.000 قطعة - * أحواض المطبخ: 100.000 قطعة.
 - المقر الاجتماعي: شارع الحي الزراعي ببرج منايل بومرداس.
- تحقيقا للالتزامات وأهدافها الاقتصادية تستخدم مؤسسة B.C.R تقنيات متعددة في تصميم الأنواع المختلفة وهذا ما يظهره الجدول رقم (2-4)

الجدول رقم (2-4): التكنولوجيا المستخدمة من طرف مؤسسة B.C.R.

Produit	Technologie utilisée
Robinetterie	- Fonderie de laiton. - Pressage a chaud du laiton. - Usinage des ébauches de presse et de fonderie. - Décolletage de la barre creuse et pleine. - Meulage et palissage. - Traitement de surface (chromage, dorure, peinture époxy). - Fabrication de barre de laiton.
Boulonnerie	- Préparation matière première. - Fabrication vasseriez. - Fabrication écrous. - Fabrication rondelles et tiges filetées. - Traitement de surface (zingage électrolytique galvanisation a chaud, noircis sage).
Coutellerie	- Découpage. - Emboutissage. - Presse a froid. - Laminage. - Polissage. - Argentage. - Injection plastique.
Eviens de cuisine	- Emboutissage. - Pliage. - Soudure à molettes. - Brasage. - Polissage. - Finition.

المصدر: Manuel qualité groupe B.C.R Edition Juin 2003 p6

3- التعريف بفرع ORASIM وادي أرهيو:

هي المؤسسة الوطنية للصناعات الميكانيكية ولواحقها تقع بالغرب الجزائري دائرة وادي أرهيو ولاية غليزان تبعد على وسط المدينة بحوالي 500 متر شمالا، وهي تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ 116877 م² منها 40000 م² مغطاة مقسمة على النحو التالي:

- قسم إنتاج الصنابير ويتربع على مساحة تقدر بـ 13000 م².
- قسم إنتاج اللوالب والبراغي ويتربع على مساحة تقدر بـ 10000 م².
- ورشة اللوازم والمعدات تتربع على مساحة تقدر بـ 2700 م².
- مصالح ثانوية تابعة للأقسام وتتربع على مساحة تقدر بـ 3100 م².
- مقر إدارة الفرع ويتربع على مساحة تقدر بـ 10000 م².
- مصلحة الأمن وورشنة الصيانة وتربعان على مساحة تقدر بـ 1200 م².

يركز فرع ORASIM على إنتاج اللوالب والبراغي والصنابير بأنواع وأحجام مختلفة فهي تنتج البراغي الصغيرة الموجهة إلى الصناعة الالكترونية والميكانيكية وتنتج اللوالب الكبيرة التي تدخل في الصناعة الميكانيكية الكهربائية حيث يعرض الجدول رقم (3-4) أهم الأنواع ومجالات الاستعمال:

الجدول رقم (3-4): أهم أنواع اللوالب والبراغي المنتجة على مستوى فرع ORASIM.

المنتوج	مادة الصنع	مجال الاستعمال
Vis a tête hexagonale partiellement.	الفولاذ	الصناعة الميكانيكية والبناءات الجاهزة.
Vis a tête cylindrique.	الفولاذ	الصناعة الميكانيكية (صناعة السيارات والشاحنات... الخ).
Vis a tête cariée.	الفولاذ	يستعمل في بناء المخازن وخاصة في تصميم الصفوف الحديدية.
Boulant voie ferrée.	الفولاذ	يستعمل في ربط خطوط السكك الحديدية.
Vis a bois.	الفولاذ	يستعمل في النجارة العامة.
Tige d'encrage.	الفولاذ	يستعمل في ربط الكوابل والأعمدة الكهربائية.

المصدر: إدارة فرع ORASIM.

أما فيما يخص منتوج الصنابير فيقدم الفرع تشكيلة متنوعة موجهة إلى الاستعمال المنزلي والصناعي ومن أهم الأنواع التي تقدمها المؤسسة نجد التشكيلة التي يعرضها الجدول رقم (4-4).

الجدول رقم (4-4): أهم نماذج الصنابير المنتجة على مستوى فرع ORASIM.

نموذج المنتج	خصائص الصنع	مجال الاستعمال
Cristal	الجسم: مادة الصفر. القطع المخروطة: صفار التصنيع. الخرطوش: الفخار.	تجهيز قاعة الحمام.
Star	الجسم: مادة الصفر. القطع المخروطة: صفار التصنيع. الخرطوش: الفخار.	تجهيز قاعة الحمام.
Syracco	الجسم: مادة الصفر التصنيع+زنك+النحاس. القطع المخروطة: صفار التصنيع.	تجهيز قاعة الحمام
Prima	الجسم: صفر التلحيم. القطع المخروطة: صفار التصنيع + قضيب النحاس.	تستعمل في أحواض المطبخ.
Gataxy	الجسم: صفر الكبس. قطع المخروطة: صفار التصنيع + قضيب النحاس.	تجهيز قاعة الحمام. تستعمل في أحواض المطبخ.

المصدر: إدارة فرع ORASIM.

ثانيا: الأهمية الاقتصادية لمؤسسة B.C.R

1- حصيلة النشاط الاقتصادي بمؤسسة B.C.R:

رغم الظروف الاقتصادية غير المواتية التي تميز بيئة الأعمال في الجزائر إلا أن مؤسسة "B.C.R" استطاعت أن تحافظ على ديناميكية نمو وهذا بفضل التدابير الاقتصادية والتنظيمية المتخذة في الفترة الأخيرة، فما يمكن قوله عن الفترة (2000-2005) أنها فترة مواصلة المعارك الداخلية والخارجية، حيث عملت المؤسسة داخليا على ضبط وتطهير منظومة التسيير وتعبئة كل أفراد المؤسسة عمالا ومسيرين حول الأهداف الرئيسية للمؤسسة، أما خارجيا فقد عملت المؤسسة على استرجاع سلطتها على السوق الوطني وإزالة كل مظاهر التلوث الذي ميز الميدان التجاري، يجعل المنافسة مجالا حيويا للتنافس وليس مكانا للإحباط والتراجع، وعليه يمكن القول بأن هدف الجهود المبذولة في الفترة الأخيرة هو منح المؤسسة الوسائل التي تسمح لها بمواجهة المنافسة وكسب مواقع جديدة في السوق.

إن تركيز المؤسسة في الظروف الراهنة ينحصر في اتجاه تدعيم الفعالية وذلك بالعمل على تحسين مستوى مردودية كل عناصر الإنتاج، وفي هذا الشأن بدأت كل الفروع في المساهمة بشكل واسع في التكفل بهذا الانشغال كما تبينه نتائج الاقتصادية بالمؤسسة، والتي تؤكد صحة توقعات المخطط

الإستراتيجي المعروف باسم مخطط تحسين الأداء والذي يشمل الفترة (2001-2005) والتي تبقي النتائج في وضع النمو رغم التغيرات العميقة التي يعرفها السوق الجزائري، والناجحة عن اختلال النشاط التجاري ومواصلة تفكيك التعريفية الجمركية وتكثيف نشاط الاستيراد للمنتوجات المنافسة والتي تتم في أغلب الأحيان في ظروف غير مطابقة للمعاملات التجارية والقوانين السارية المفعول.

إن سياسة مؤسسة (B.C.R) الحالية تدعو مجمل أفرادها إلى بذل ما في وسعهم للقضاء على الاختلالات، والتحكم في التكاليف وذلك بإثبات المعطيات التقنية والعمل على تدعيم قدرات الإنتاج وزيادة المردودية بالإضافة إلى التحكم في التدفق المعلوماتي وذلك بتدعيم استعمال الآلية في التسيير.

إن فعالية الإجراءات المشار إليها سابقا وفرت للمؤسسة فرصا لتدعيم قدراتها الإنتاجية والتنافسية وهذا ما تعكسه النتائج الاقتصادية التالية:

1-1- تطور رقم الأعمال : يمكن التعرف على مستوى التطور الذي شهده رقم الأعمال بالمؤسسة من خلال الإطلاع على المعلومات التي يتضمنها الجدول رقم (4-5).

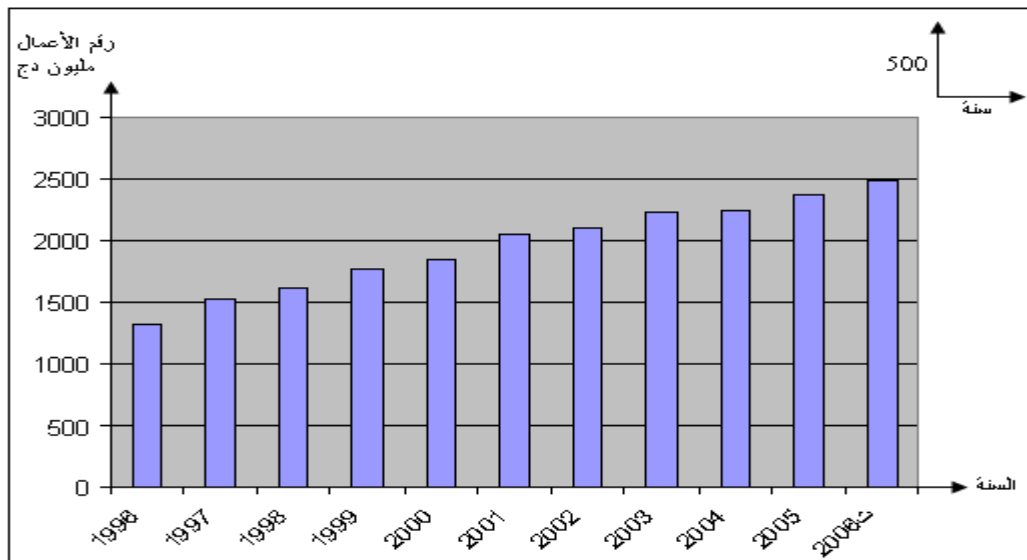
الجدول رقم (4-5): تطور رقم الأعمال بالمؤسسة خلال الفترة (1996-2006)

السنة	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	06ت
رقم الأعمال (مليون دج)	1312	1520	1618	1767	1850	2046	2108	2225	2250	2360	2481

المصدر: جريدة المؤسسة (BCR Info) العدد 14 ص 8 والعدد 17 ص 9.

يمكن عرض المعلومات السابقة بيانيا وهذا ما يظهره الشكل رقم (4-1)

الشكل رقم (4-1): تطور رقم أعمال مؤسسة "B.C.R" خلال الفترة (96-06)



المصدر: من إعداد الباحث و بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-5).

تعكس البيانات السابقة التي تضمنها الجدول رقم (4-5) اتجاه مستمر للتطور حيث انتقل رقم أعمال المؤسسة من 1312 مليون دج خلال 1996 ليصل إلى 2360 مليون دج سنة 2005، وهذا يعني أن المؤسسة استطاعت خلال 10 سنوات مضاعفة رقم أعمالها، حيث زادت عائدات المؤسسة خلال الفترة المذكورة بنسبة 80%.

إن اتجاه التطور الذي يميز رقم الأعمال يعكس العودة الجيدة للمؤسسة إلى السوق، حيث استطاعت المؤسسة خلال الفترة المعنية من استرجاع كثير من المواقع والأسواق التي فقدتها خلال الفترة (90-95) بالإضافة إلى فرص التصدير التي حققتها المؤسسة في اتجاه كثير من الدول.

الجدول رقم (4-6): مساهمة منتجات المؤسسة في قيمة رقم الأعمال خلال السنوات 2005، 2004 و 2006. (الوحدة مليون دج).

المنتج	السنة	إنجازات 2004	إنجازات 2005	ت 2006
اللوايب		537	550	597
الصنابير		1027	1010	1060
السكاكين		447	535	544
أحواض المطبخ		241	265	280
المجموع		2252	2360	2481

المصدر: جريدة المؤسسة BCR Info العدد 17 ص 9.

يمكن عرض البيانات الخاصة بسنة 2005 من خلال الشكل أدناه والذي يعكس مساهمة كل نوع من المنتجات في حصة السنة المعنية.

الشكل رقم (4-2): مساهمة أنواع منتجات مؤسسة BCR في رقم الأعمال خلال سنة 2005.



المصدر: من إعداد الباحث وبالاتماد على بيانات الجدول رقم (4-6) .

إن الملاحظة الأساسية التي يمكن تسجيلها على معلومات الجدول رقم (4-6) تتمثل في أن مشاركة الأنواع المختلفة من المنتجات في رقم الأعمال ثابتة نسبياً، وأن منتج الصنابير هو المصدر الأساسي للإيرادات حيث يساهم بنسبة تتجاوز 40%.

إن مشاركة فروع المؤسسة في تحسين الأداء الاقتصادي متباينة ويعود ذلك إلى سببين أساسيين يتمثلان في اختلاف الإمكانيات وطبيعة السوق المستهدف، والملاحظ أن كل الفروع تعمل على تدعيم مشاركتها في تحسين النتائج الاقتصادية وهذا ما يعرضه الجدول (4-7).

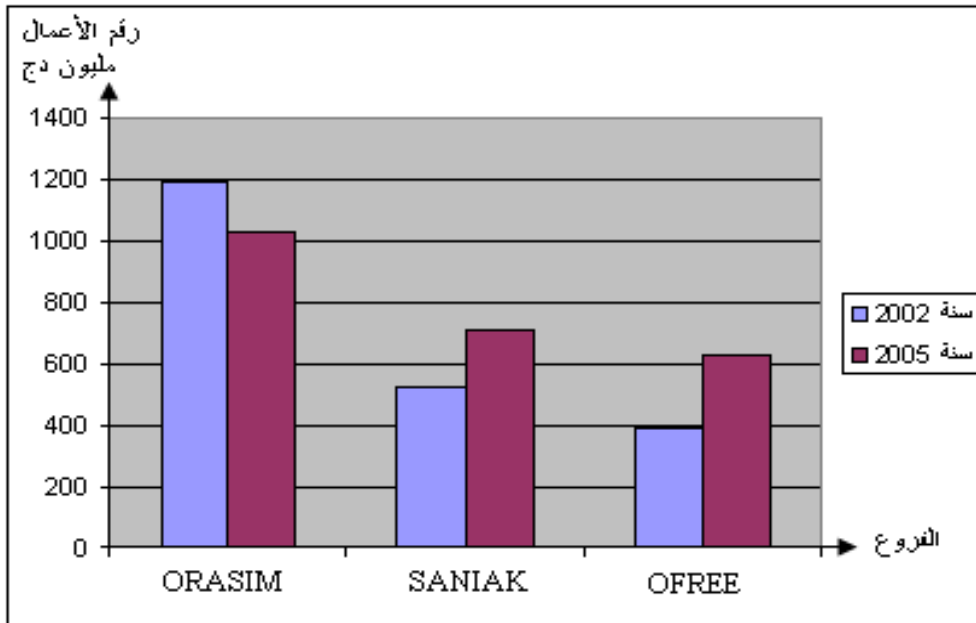
الجدول رقم (4-7): تطور مساهمة الفروع في تكوين رقم الأعمال خلال سنة 2005 مقارنة ب 2002. (الوحدة - مليون دج)

البيان	السنة	السنة 2002	السنة 2005	نسبة التطور
مجمع B.C.R		2108	2360	+ 11,95 %
فرع: SANIAK		1193	1027	- 13,92 %
فرع: ORASIM		528	708,4	34,16 %
فرع: ORFEÉ		387	624,6	61,39 %

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف إدارة المؤسسة.

من خلال عرض البيانات السابقة بيانيا نستطيع ملاحظة تطور مشاركة الفروع في الحصيلة الاقتصادية

الشكل رقم (4-3): تطور مساهمة الفروع في رقم أعمال مؤسسة BCR (سنة 2005 مقارنة بسنة 2002).



المصدر: من إعداد الباحث وبالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-7).

يمكن أن نلاحظ من خلال المعلومات السابقة بان مشاركة فرع سانياك قد تراجعت بنسبة 13,92% ومع ذلك بقي هذا الفرع في المرتبة الأولى من حيث المشاركة في رقم الأعمال أما الفرعين الآخرين فقد تعاضمت مشاركتهما حيث ارتفعت مساهمة فرع أوراسيم بنسبة 34,16% وارتفعت مساهمة فرع أوفري بنسبة 61,39%.

1-2- تطور الإنتاج بمؤسسة B.C.R: يعرض الجدول رقم (4-8) تطور الإنتاج بالمؤسسة خلال الفترة (96-2006).

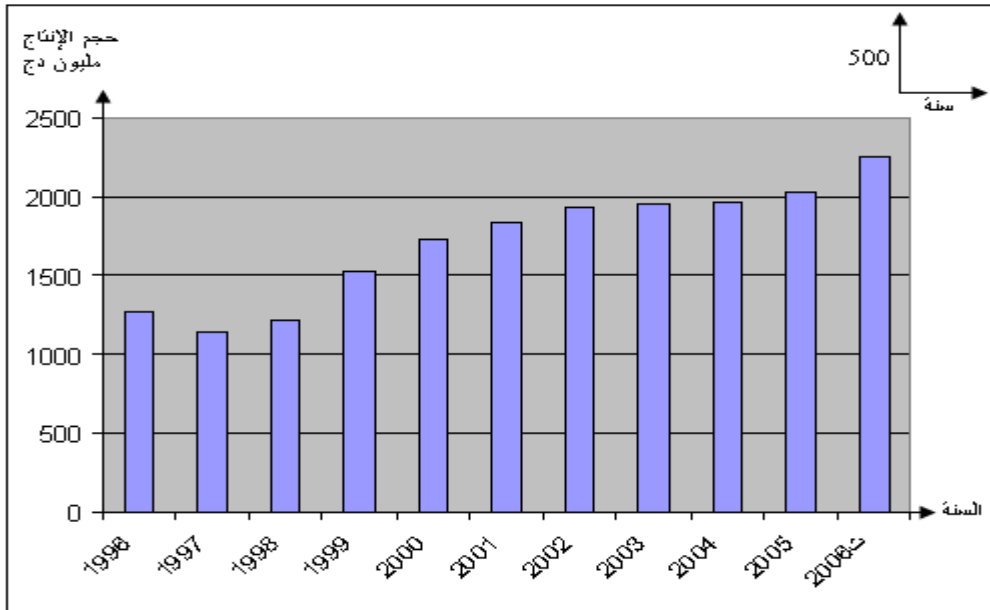
الجدول رقم (4-8): تطور الإنتاج بمؤسسة "B.C.R" خلال الفترة (1996-2005).

السنة	96	97	98	99	00	01	02	03	04	05	ت06
رقم الأعمال (مليون دج)	1265	1138	1218	1532	1725	1839	1929	1948	1963	2033	2254

المصدر: جريدة المؤسسة BCR Info العدد 14 ص 8 والعدد 17 ص 9.

يعرض الشكل البياني أدناه المعلومات التي يعرضها الجدول السابق.

الشكل (4-4): تطور حجم الإنتاج خلال الفترة (1996-2006).



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-8).

تعرض البيانات التي يتضمنها الجدول (4-8) التطور الذي شهده نشاط الإنتاج بالمؤسسة والذي يعكس مختلف الجهود المبذولة في هذا الشأن والتي تهدف إلى استغلال كل مصادر الطاقة المتاحة وتحسين مردودية مختلف موارد المؤسسة، حيث نلاحظ من خلال الجدول بأن قيمة الإنتاج بلغت 2033 مليون دج

سنة 2005 بعد أن كانت 1138 مليون دج سنة 1997 وهو ما يعني بأن نسبة التطور خلال الفترة كانت في حدود 80%.

ما نلاحظه كذلك هو أن الإنتاج يتطور بمعدلات متصاعدة تماثل إلى حد ما اتجاه تطور رقم الأعمال، مما يعني أن المؤسسة استطاعت خلال الفترة المعنية أن تحول قدراتها الإنتاجية إلى فرص بيعية حقيقية. إن مؤسسة "B.C.R" خلال نفس الفترة استطاعت كذلك أن ترفع من إمكانياتها لاستغلال الطاقة المتاحة حيث استطاعت تحقيق أرقام جد مشجعة، فبعد أن كانت نسبة استغلال الطاقة 42% خلال سنة 1997 تطورت هذه النسبة لتصبح 69% سنة 2000 وتبلغ 84% خلال سنة 2005.

2- مشاريع مؤسسة B.C.R (التصدير و الشراكة):

تعتبر سنة 2006 السنة الأخيرة ضمن مخطط النشاط الإجمالي بمؤسسة "B.C.R" والذي تتمحور أهدافه في العمل على ضبط أعمال التسيير من خلال تقليص المصاريف، وتدعيم القدرات التنافسية بواسطة برنامج الإنعاش الاقتصادي وهذا ضمن مشروع فتح رأس مال المؤسسة أمام الشراكة.

تحقيقاً للهدف السابق تعمل المؤسسة على تطوير نشاط الإنتاج والبيع حيث تنوي إدارة المؤسسة بجميع شبكتها التجارية لتدعيم حضورها في السوق ورفع قدراتها الصناعية بعقلنة تدفقات الإنتاج، فزيادة على الآثار المنتظرة من تحسين إنتاجية وسائل الإنتاج تتوقع المؤسسة تحسين مرد ودية نشاطها بتقليص نفقة الإستهلاكات بفعل الإعفاء الجمركي من الرسوم والضرائب على المواد الأولية المنشأ باتفاق الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، والبحث الدائم على مصادر جديدة لتمويل.

فضلاً عن ما سبق تأمل "B.C.R" إنهاء المساعي المبذولة من أجل تطهير ديون الخزينة وبالتالي استرجاع استقلاليتها المالية لتتفرغ بعد ذلك لمهمة أخرى أكثر نبلا، وهي تأكيد حجمها الاجتماعي والمواطنة بأن تصبح مركز طاقة لخلق الثروة والعمل، وفي هذا الإطار تنوي المؤسسة بعث خلال سنة 2007 بعض الأعمال التي تهدف إلى تأكيد هذا التوجه الجديد والذي يقوم على:

- تطبيق المبادئ المنصوص عليها في السياسة العامة الجديدة للمؤسسة.
- تحديد الاختيارات الإستراتيجية لمخطط النشاط (2007-2011).
- إتمام ملفات الشراكة.
- مواصلة مسار إعادة هيكلة الطاقة البشرية.
- إعداد وتنفيذ مخطط لاكتساح السوق⁽¹⁾.

2-1- مشاريع التصدير إلى الخارج : يشكل هدف التصدير أحد أهم محاور السياسة الجديد للمؤسسة حيث تسعى من خلال البرامج المعتمدة في هذا الشأن إلى توطيد وتدعيم مكانتها وموقعها في أسواق الدول المستهدفة، والملاحظ أن المؤسسة واجهت صعوبات كبيرة عندما باشرت مرحلة الدخول إلى هذه الأسواق وارتبطت الصعوبات أساسا بتحفظ الشركاء الأجانب ودعوتهم المستمرة بضرورة مراجعة المؤسسة لكيفيات العمل داخل هذه الأسواق، ولهذا فإن مسعى المؤسسة آنذاك كان العمل على استغلال كل أشكال الخدمات التي تسمح للمؤسسة بتدعيم مواقعها في هذه الأسواق ومن ذلك ما يلي:

➤ العمل على الاستفادة من التلاؤمية ومهارة الشريك لتحسين منتوجات المؤسسة وبيع كميات معينة ولو بكميات ضعيفة.

➤ التبادلات لمكاملات التشكيلات والتي تسمح بعقلنة إنتاجها الخاص وإرضاء سوقها بتشكيلات أكثر كمالا وانسجاما.

➤ التعاون مع المؤسسات الأجنبية من نفس القطاع بهدف تطوير موقع المؤسسة في السوق الأجنبي وذلك من خلال:

- الاستفادة من التطور التكنولوجي لهذه المؤسسات.
- الاستفادة من شبكات التوزيع التابعة لهذه المؤسسات.
- التحالف مع الموزعين الكبار للدخول إلى الأسواق الثابتة.⁽¹⁾

إن بلوغ الأهداف المبرمجة ضمن سياسة التصدير اقتضى من مؤسسة (B.C.R) وضع سياسة سعريه تعكس توجهاتها في هذا المجال، فإدراكا منها بأن تكاليف الدخول الأسواق الأجنبية مرتفعة عملت المؤسسة على بذل كل الجهود التي تسمح بتخفيض التكاليف بالشكل الذي يسمح لها بتحقيق مشاريع التصدير المزمع القيام بها، ومن أهم القرارات التي تبنتها المؤسسة ضمن السياسة السعريه الهادفة إلى بعث مشاريع التصدير نذكر:

➤ تطوير سياسة إرادية مكيفة مع الأسواق المستهدفة تعتمد على مبدأ الاسترجاع الأدنى للكلفة الهامشية خصوصا بالنسبة لأحجام البيع المهمة.

➤ القيام بكل الأعمال الممكنة واستعمال كل الوسائل المتاحة للتحسين الدائم للإجراءات العملية الموجهة لتدعيم مشاريع التصدير.

إن الإستراتيجية المعتمدة أثمرت في السنوات الأخيرة، بحيث استطاعت المؤسسة أن تسجل نتائج جيدة في مجال التصدير نذكر منها:

¹ - جريدة المؤسسة BCP Info، العدد رقم 10، ديسمبر 2000، ص 11.

➤ في سنة 2002 تم إبرام عقود تصدير مع أربعة زبائن جدد يملكون حصصا في الأسواق الإنجليزية، الفرنسية، العراقية والتونسية، تقضي هذه العقود بتسليمهم كميات من منتجات السكاكين، الصنابر، اللوالب والبراغي بقيمة إجمالية تقدر بـ 3.500.000 أورو.⁽¹⁾

➤ في سنة 2003 تدعمت سياسة التصدير على مستوى مؤسسة B.C.R حيث استطاعت المؤسسة تعزيز تواجدتها في سوقين مغاربيتين هما السوق الليبي والسوق التونسي خاصة فيما يتعلق بمنتجات اللوالب والبراغي حيث كانت العائدات من تصدير هذا المنتج تمثل 70,50 % من قيمة الصادرات في اتجاه هذين السوقين.

➤ في سنة 2004 تمكنت المؤسسة (فرع أوقري) من إبرام عقد تصدير مع مؤسسة قاي دوقران (Guy Degreme) الفرنسية المتخصصة في تموين الفنادق والمطاعم العالمية بمستلزمات الإطعام - هذه المؤسسة تصدر 30% من منتجاتها إلى السوق الأمريكي - حيث ينص هذا العقد على تسليم 11500 أسفل الكؤوس و6507 منصب للمائدة من الفولاذ المقاوم للصدء بقيمة إجمالية تساوي 29.000 أورو على أن يدعم هذا العقد في السنوات القادمة.⁽²⁾

2-2- مشاريع الشراكة : بعد أن أختتم برنامج إعادة الهيكلة بإنشاء الفروع الثلاثة أوراسيم، أورفي وسانياك تقرر تحسين مسعى الإستراتيجية بتسجيل الشراكة كمحور مهم، ولهذا نص مخطط النشاط الإجمالي (2003-2006) على التنفيذ الفعلي لهذا الاختيار.

إن شمولية وتحرير الاقتصاد تؤدي تدريجيا إلى تآكل وزوال الحواجز التنظيمية وتجعل من السوق الوطني سهل البلوغ أكثر من طرف المنافس الأجنبي، لذلك تسعى المؤسسة إلى التعامل مع الواقع الاقتصادي الجديد الذي تعيشه الجزائر من خلال البحث عن شراكة إستراتيجية، يمكن أن تكون وطنية أو أجنبية أساسها علاقات متينة عميقة ومبنية على إرادة التزام متبادل بين الطرفين بغية تحسين المنافع الاقتصادية المشتركة، وضمان تطور متبادل للمزايا على المدى المتوسط و البعيد، ومن الأهداف التي يجب أن تؤدي إليها هذه الشراكة نذكر:

- استعمال أقصى القدرات الفائضة.
- توطيد مكانة (B.C.R) داخل السوق الوطني.
- توسيع تواجد منتجات ب.س.ر في الأسواق العالمية المستهدفة.
- تحسين قدرات تسيير وتأطير الفروع.
- توسيع وإغناء تشكيلات منتجات المؤسسة.

¹ - جريدة المؤسسة BCP Info، العدد رقم 14، مارس 2003، ص9.

² - جريدة المؤسسة BCP Info، العدد رقم 16، جانفي 2005، ص10.

➤ الحصول على تكنولوجيات ومهارات جديدة والتي تسمح للمؤسسة بتحقيق التحسين المستمر للنتائج.

➤ فتح رأس المال أمام الشراكة والمساهمة في رؤوس أموال مؤسسات أخرى وهذا ما قد يساعد في تحقيق مخطط الاستثمار.

حتى تحقق المؤسسة أهداف الشراكة المعلنة قامت بالإعلان في سنة 2004 عن انطلاق خمسة مشاريع شراكة مع متعاملين أجنبى تتمثل فيما يلى:

● **المشروع 01:** مشروع استقلالية نشاط وبيع منتج السكاكين في إطار الشراكة مع متعامل أجنبي وذلك بهدف تدعيم جهود الإبداع والابتكار ومن ثم تحسين قدرات الإنتاج والبيع للمنتج على المستويين الوطني والدولي.

● **المشروع 02:** فتح نشاط إنتاج الصنابير أمام الشراكة الأجنبية من أجل توسيع وتنويع سلسلة الإنتاج لتتضمن نماذج جديدة منها: (Robinetterie industrielle, thermostatique tempérée spéciale) وتطوير بالجملة لتشكيلة الصحية وبدء نماذج جديدة منها: (Injection plastique)

● **المشروع 03:** من خلال هذا المشروع تسعى المؤسسة بالاعتماد على مساهمة الشريك الأجنبي إلى إثراء سلسلة إنتاج اللوالب وأغراض الطبخ وذلك من خلال استخدام تكنولوجيا جديدة متمثلة في: (La vis latige filetée type B7, autotaraudeux) ويهدف كذلك إلى رفع طاقات الإنتاج وذلك حتى تتجاوب مع احتياجات السوق الوطني الذي يشهد تطور متزايد.

● **المشروع 04:** من خلال هذا المشروع تخطط مؤسسة (B.C.R) لإنشاء شركة لصناعة الأدوات والآلات ذات العلاقة بنشاطها بالتعاون مع شريك أجنبي وذلك بهدف تلبية احتياجاتها الخاصة وتغطية حاجة السوق الوطني من هذا النوع من المعدات والأدوات خاصة وأن الجزائر تظهر في شكل طرف مستورد دائم لهذا النوع من الاحتياجات.

● **المشروع 05:** إنشاء بالتعاون مع الشريك الأجنبي شركة اقتصادية مختلطة هدفها صناعة مواد التغليف من النوعية الممتازة والعادية وذلك لضمان حاجة المؤسسة من مواد التعبئة والتغليف وتغطية الطلب الوطني بالإضافة إلى فتح مجالات جديدة للتصدير.⁽¹⁾

إن تنفيذ المحور الإستراتيجي المتعلق بالبحث عن الشراكة عجل به في سنة 2005، وهذا بتحديد العلاقات المهمة للصناعات الثلاثة للمؤسسة، حيث عملت المؤسسة على تدعيم إرادتها في التفتح على الخارج وهذا ما سمح لها بالاستفادة من بعض الفرص في المجال التجاري والصناعي.

إن سعى المؤسسة لتحقيق شراكة حقيقية اصطدام بتحفظ المتعاملين الأجانب الذين ليسو على دراية بالظرف الجزائري، والذين ترددوا في الاستثمار في مشاريع طويلة المدى، فكان من واجب المؤسسة تكسير هذا الجدار وتقديم البراهين القاطعة للمستثمرين الأجانب.

إن إقتناع المؤسسة بأن استثمار الشركاء الأجانب لا يمكن أن يتحقق إلا عند نهاية المرحلة الاختيارية التي يعتبرها الشريك كمرحلة تجريب، والتي من خلالها يمكن أن تظهر الصفات الباطنية والتي على أساسها سيبدى الشريك بالطبع عن رغبته لإقامة علاقة إتحاد أكثر ديمومة، لذلك أقبلت " B.C.R" على تحسين وإثبات نظام تسيرها وفق المراجع الأكثر تشددا وكذلك انتهجت طريقة مزدوجة لتحديد شركائها.

➤ اختيار كيفية بحث موجهة نحو عينة من الشركاء المحتملين بالإصرار على اعتماد الاتصالات المباشرة.

➤ عدم الاقتراح على الفور إمكانية التنازل الإلزامي الذي لا مفر منه ولكن الأهم هو بناء إطار تعاقدى مرن جدا يحدد أساسا كفاءات التعاون المتوازن ما بين الأطراف لأن هدف (B.C.R) هو رؤية أحجامها من الإنتاج وخبرتها الصناعية تتطور.⁽¹⁾

بعد انتهاء (B.C.R) من حركية التغير التي تبنتها خلال إستراتيجيتها الحالية يمكنها الشروع في مرحلة تحقيق شراكات مع مساعدة المالك والسلطات العمومية، حيث أدت الاتصالات إلى إمضاء بروتوكولات اتفاق يحدد شروط التعاون سواء الصناعي أو التجاري، حيث ستعرف المشاريع السابقة ديناميكية متجددة مع المصادقة على التوجهات الجديدة على المستوى الوطني في مجال تسيير القطاع الاقتصادي المتمحورة حول خصوصية المؤسسات العمومية، المسعى المدعم بإجراءات تشجيعية معتبرة.

إن النتائج المحصل عليها عند نهاية مخطط التقييم تزود المؤسسة بمؤهلات أكيدة لتقييمها بهدف فتح رأس مالها، بالإضافة إلى ذلك فقد كلفت وزارة المساهمات المكتب المتخصص SGP Equipage (مكتب ذو شهرة عالمية) بتقييم أصول الفروع الثلاثة، حيث يعتبر هذا العمل مرحلة ضمن منهج الخصوصية التي تعتمزم الحكومة الجزائرية تحقيقها.

المطلب الثاني: تنظيم وسياسات مؤسسة (B.C.R):

يشير الهيكل التنظيمي إلى ذلك المخطط الذي يشرح توزيع السلطات والمسؤوليات في المؤسسة إلى جانب توضيح شكل تدفق الأوامر والمعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة، وعليه تهتم كل المؤسسات بتصميمه ومراجعته حتى يتجاوب مع احتياجات المؤسسة والتزاماتها، ومؤسسة (B.C.R) كغيرها من المؤسسات أعطت لهذا الجانب كامل الأهمية التي يتطلبها، ونلمس ذلك من خلال الإطلاع على الأعمال المبذولة في كل مراحل تطور المؤسسة، حيث قامت بجهود كبيرة للحصول على الهيكل التنظيمي المناسب

¹ - جريدة المؤسسة BCR. Info العدد 17 ديسمبر 2005، ص 9.

والذي ينسجم مع إستراتيجية المؤسسة ويلبي احتياجاتها، إلى جانب أنه يوفر لها المرونة اللازمة للتعامل مع التغيرات التي تعيشها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

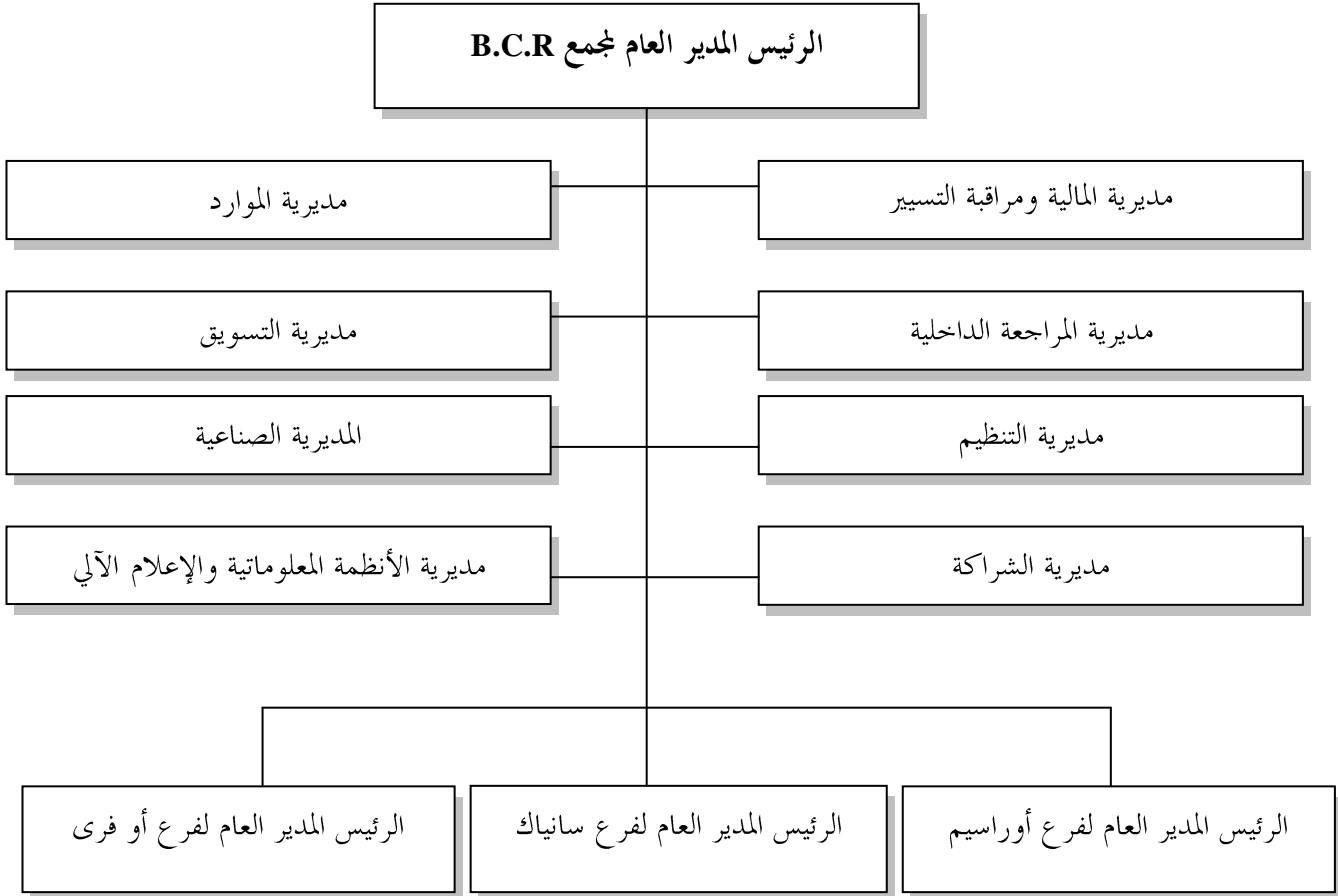
أولاً: الهيكل التنظيمي لمجمع (B.C.R) والفروع التابعة له

يمثل الهيكل التنظيمي الحالي خلاصة التغيرات التنظيمية التي عاشتها المؤسسة خلال السنوات الأخيرة حيث اعتمد هذا الهيكل الجديد بتاريخ 05 أكتوبر 2005 وتم تطبيقه في سنة 2006.

1- الهيكل التنظيمي لمجمع (B.C.R):

يملك مجمع "B.C.R" هيكل تنظيمي مصفوفي يسمح بتحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف المديرات والفروع تابعة للمؤسسة، وهذا ما يظهره الشكل رقم (4-5)

الشكل رقم (4-5): الهيكل التنظيمي لمجمع B.C.R



المصدر: مجمع B.C.R "مصفوفة المهام والأنشطة بالنسبة للوظائف المحددة النسخة رقم 01 المراجعة

رقم 00 لـ 05 أكتوبر 2005".

يعكس الهيكل التنظيمي الذي يشير إليه الشكل رقم (4-5) طريقة توزيع المهام والمسؤوليات بين مختلف

مراكز القرار والسلطة داخل المؤسسة إلى جانب مسار تدفق الأوامر والمعلومات بين مختلف المديرات

والفروع، حيث تشكل المديرية التي يتضمنها الهيكل التنظيمي للمجمع مراكز ومواقع لدعم إستراتيجية مختلف الفروع وهي تضطلع بإنجاز كثير من المهام ومن أهمها ما يلي:

➤ **مديرية المالية ومراقبة التسيير** : تتولى مهمة دراسة وتقييم الوضع المالي للمؤسسة وإعداد السياسة المالية وما يتعلق بها من إعداد للهيكل المالي وتقييم للخيارات الاستثمارية وتحديد لمصادر التمويل... الخ.

➤ **مديرية الموارد** : تضطلع هذه المديرية بمتابعة احتياجات المؤسسة من الموارد بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، حيث تتولى وضع الإستراتيجيات المناسبة لتنمية وتأهيل هذا المورد وتحسين كفاءتها بالإضافة إلى تحفيزه وتدعيم ولائه وانتمائه للمؤسسة، كما تباشر هذه المديرية مهمة ضمان توفر الوسائل المناسبة للدعم اللوجستي داخل المؤسسة.

➤ **مديرية المراجعة الداخلية** : تتولى هذه المديرية مهام المراقبة الداخلية، حيث تعمل على الكشف عن مصادر الإختلالات وتعين أسبابها وتحليل العوامل التي من شأنها المساهمة في تحقيق القضاء عليها ومن أهم أنشطتها نجد فحص السير للفروع.

➤ **مديرية التسويق** : تتولى مهام دراسة السوق وإعداد إستراتيجية التسويق التي تسمح بتحقيق إشباع أفضل لحاجات ورغبات العملاء.

➤ **مديرية التنظيم** : مهمتها هي المساهمة في تجسيد الهيكل التنظيمية وتكييف المنظومة القانونية بالمؤسسة حتى تتجاوب مع التشريعات واللوائح التنظيمية الجديدة التي تشهدها منظومة التشريع الاقتصادي بالجزائر، بالإضافة إلى المشاركة في تحديد الأساليب المناسبة للتغيير التنظيمي الذي تسعى المؤسسة إلى انجازه بهدف تحقيق التفاعل والتجاوب مع بيئتها.

➤ **المديرية الصناعية** : تتولى مسؤولية متابعة نشاط التصنيع بالمؤسسة فهي تتولى مهام البرمجة والمتابعة والتقييم لأنشطة التصنيع داخل الورشات التابعة للفروع، كما تحمل مسؤولية متابعة تنفيذ برامج الجودة داخل المجمع.

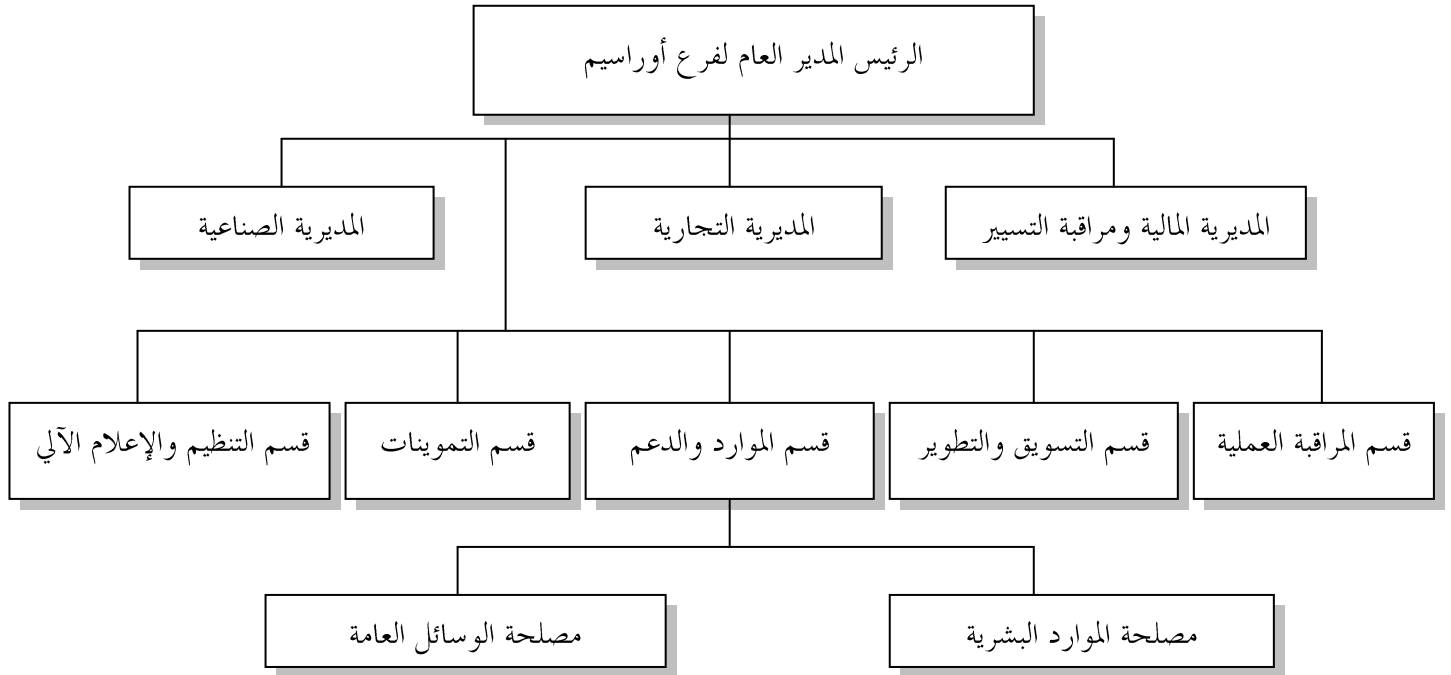
➤ **مديرية الشراكة** : هي مسؤولة على وضع وتنفيذ الإستراتيجيات الهادفة إلى تحسين موقع المؤسسة داخل السوق الوطني والأجنبي، والعمل على تدعيم برنامج الشراكة الذي تبناه المؤسسة.

➤ **مديرية الأنظمة المعلوماتية والإعلام الآلي** : تتولى هذه المديرية مهمة تصميم وتحليل قواعد البيانات المرتبطة بمختلف الأنشطة، إلى جانب تطوير البرامج الآلية للتسيير المعتمدة من طرف المؤسسة.

2- الهيكل التنظيمي لفرع أوراسيم:

يمثل الهيكل التنظيمي لفرع أوراسيم نموذجا لتنظيم باقي الفروع التابعة لمجمع "B.C.R" وهذا ما يظهره الشكل رقم (4-6).

الشكل رقم (4-6) : الهيكل التنظيمي لفرع أوراسيم



المصدر: قسم التنظيم والإعلام الآلي وبالاعتماد على مصفوفة المهام والأنشطة المشار إليها سابقا.

يتضمن مخطط المؤسسة مراكز أساسية للسلطة تتمثل في:

- الرئيس المدير العام للفرع : هو مركز السلطة الأساس في الفرع حيث يتحمل مسؤولية التسيير الحسن للفرع من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف مراكز المسؤولية الأخرى كما يشكل همزة الوصل الحقيقية بين الفرع ومجمع (B.C.R) وتقع عليه مسؤولية ضمان اتساق إستراتيجية المؤسسة ككل.
- المديرية المالية ومراقبة التسيير : لها نفس مهام الإدارة المركزية المشار إليها سابقا لكن في حدود الفرع ومن أهم الالتزامات التي يجب أن تقوم بها نذكر:

- إعداد الميزانيات.
- إعداد البيانات الأسبوعية للخزينة.
- إعداد الجداول المحاسبة والمالية.
- تزويد المديرية العامة بالمجاميع الحسابية والمالية.
- متابعة التكاليف والإيرادات.
- تحليل الوضعية المالية والمحاسبة... الخ.

تشرف هذا المديرية على ثلاث مصالح هي: مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية ومصلحة

مراقبة التسيير.

➤ **المديرية التجارية:** هي إدارة مسؤولة عن متابعة وتسيير كل الأنشطة التجارية داخل الفرع ومن ذلك إعداد وتنفيذ وتقييم السياسات التسويقية إلى جانب دراسة السوق والتعرف على احتياجات ورغبات العملاء... الخ، حيث تشرف المديرية التجارية على مصلحتين هما مصلحة البيع ومصلحة تسيير المخزونات.

➤ **المديرية الصناعية:** تتولى هذه المديرية تسيير ورشتين للإنتاج ورشة صناعة الصنابير وورشة صناعة اللوالب والبراغي، وهي مسؤولة على إعداد برامج الإنتاج وتحديد الاحتياجات وتوفير المؤهلات التقنية المناسبة للإنتاج النماذج المختلفة... الخ.

بالإضافة إلى المديرية السابقة تشكل الأقسام المختلفة إدارات داعمة للفرع ومن أهم هذه الأقسام نجد:

➤ **قسم الموارد والدعم :** يشكل هذا القسم أحد الإدارات الحيوية داخل الفرع حيث تتحدد مسؤولية في توفير الموارد المناسبة لإنجاز مختلف الأنشطة ومن أهم هذه الموارد نجد الموارد البشرية حيث تعين على المصلحة المختصة توفير حاجة كل الأقسام والإدارات من الكفاءات والمهارات ومتابعة مسارها المهني والعمل على تنمية قدراتها ورفع معنوياتها بما تعده من برامج تكوين وتحفيز... الخ.

➤ **قسم التسويق والتطوير:** يتولى هذا القسم برمجة وتنفيذ مختلف الأنشطة الهادفة إلى تدعيم مكانة المؤسسة في السوق، وذلك من خلال التعرف على حاجات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها.

ثانيا: سياسات مؤسسة B.C.R.

تعكس سياسات المؤسسة التوجيهات الإستراتيجية التي تتبناها مؤسسة (B.C.R) في تفاعلها مع متطلبات البيئة التي تنشط فيها، ومن أهم هذه السياسات نجد:

1- السياسة الإنتاجية:

تسعى مؤسسة (B.C.R) إلى تحقيق توقع جيد لمنتجاتها في السوق وذلك من خلال إعداد وتنفيذ سياسة إنتاجية فعالة تسمح بتحقيق تكبير دائم لمنتجات المؤسسة مع متطلبات وحاجات العملاء، وهذا يعني قدرة المؤسسة على تقديم تشكيلات متجددة، وهذا ما حققته وتحققه باستمرار المؤسسة وعلى سبيل المثال انتقلت تشكيلة معدات المائدة التي تقدمها "B.C.R" من 49 قطعة لتصبح 137 قطعة.

إن بلوغ أهداف الإنتاج تقتضي حسب رأي مسئول المؤسسة تنفيذ إجراءات إعادة تنظيم عملية الإنتاج بغية الاستعمال العقلاني للقدرات والموارد المتاحة، حيث يجب أن تتوجه الأعمال نحو القيام بتحليل مفصل للخلل المسجل في البرامج السابقة بحثا عن تحقيق مستوى معين من الاستقرار في أداة الإنتاج من جهة، والحصول على القياس الموضوعي والمعياري للنتائج من جهة أخرى، ولهذا تم وضع مجموعة من الإجراءات تتمثل فيما يلي:

1-1- تجميع صناعة اللوالب والبراغي وصناعة الصنابير : ويكون ذلك يجعل فرع أوراسيم متخصص في إنتاج اللوالب والبراغي وفرع سانياك متخصص في إنتاج الصنابير وهذا التجميع سيكون له أثر إيجابي أكبر على تسيير قدرات الإنتاج و يترجم بـ:

- تقليص مهم لنسب الضبط (كل تجهيز يكون موجه إلى إنتاج منتج معين).
- تكنولوجيا ومهارة فنية واحدة للإدارة والتسيير، وهذا ما يساعد على التحكم فيها وتطويرها.
- التسيير الجيد للمواد والمستلزمات بالمخازن، وهذا بتقليص عدد العائلات والمواقع التي يجب تسييرها.

➤ صيانة جيدة بفعل تشابه التجهيزات.

➤ تحسين الإنتاجية بسبب تراكم الخبرة والمهارة.⁽¹⁾

1-2- تطبيق سياسة فعالة للصيانة : إن التحكم في الصيانة هو شرط ضروري من أجل الاستعمال الجيد

لقدرات الإنتاج حيث يجب أن تسمح للمؤسسة من الوصول إلى تحقيق النتائج التالية:

- ضمان مستوى جيد لنتائج الطاقة الإنتاجية فيما يتعلق بالجودة والأمن.
 - توفير واسع لأداة الإنتاج والعمل على تمديد فترة حياة التجهيزات.
 - ضمان تدخل سريع وفعال، ولهذا يجب تحديد الإجراءات التي تسمح بتحقيق المرونة في العمل.
- إن تحقيق النتائج السابقة بشكل تدريجي سيتمحور حول خمسة محاور أساسية تتمثل فيما يلي:

- تشخيص وظيفة الصيانة.
- تطهير وتطبيق ميكانيزمات لتسيير صارم لمخزونات قطع الغيار.
- تطبيق مخطط صيانة وقائية.
- تنفيذ برامج تكوينية متخصصة.
- إدخال برنامج لتسيير الصيانة بمساعدة الإعلام الآلي (G.M.A.O).

1-3- تأليه تسيير الإنتاج : يعني ذلك أن يتم اعتماد برنامج تسيير الإنتاج بمساعدة الإعلام الآلي

(G.P.A.O) حيث يعتبر هذا البرنامج إجراء ضروري لتحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة.

إن هذا النظام له موضوع أساسي لتنسيق وترتيب مجموع أعمال التسيير والمهام في داخل حقل الإنتاج بغية الإجابة السريعة وفي الآجال على كل طلب من خلال تسيير فعال لأداة الإنتاج.

إن الأهداف المتوخات من وضع برنامج (G.P.A.O) تتمثل أساسا في التكفل الجيد بتسيير النشاط لوظائف التموين، التخطيط ومتابعة برنامج الطلب والإنتاج، إلى جانب متابعة عمليات التصنيع وتسيير كل من نشاط التخزين والبيع، حيث ستسمح المتابعة اليومية لنشاط الإنتاج بتحليل الأوقات التي تم قضاؤها في الإنتاج وتلك التي تميزت بعدم الإنتاجية، بالإضافة إلى توفير المعلومات الخاصة بنسب التقدم في إنجاز برامج الإنتاج إلى جانب التقويم الحقيقي للنشاط على أساس مقارنة النتائج التقديرية المعيارية بالنتائج المحققة وتحليل الفوارق (الانحرافات)، حيث يسمح هذا التحليل بتغذية أنشطة الرقابة.⁽¹⁾

إن مؤسسة "B.C.R" تحمل الوظيفة الإنتاجية إنجاز المحاور الإستراتيجية التالية:

- التأهيل الصناعي على مستوى المعلومة، على مستوى تسيير أداة الإنتاج وعلى مستوى الأفراد بالشكل الذي يسمح للفروع بالنمو ويخلق ظروف ملائمة لمفاوضات الشراكة.
- تقليص أعباء الإنتاج حتى تتمكن الفروع من اقتراح منتجات ذات العلاقة جودة / سعر للصمود رأسا أمام المنتجات المنافسة، وربح معركة الأسعار داخل الأسواق الداخلية والخارجية.
- ضمان حماية المعطيات التقنية بصيانتها، تحسينها والتحكم فيها، لأنها تمثل بنية كل النشاط الاقتصادي للفرع.

➤ في ميدان الجودة يجب منح الأولوية للقضاء على مظاهر عدم الفعالية مثل: ارتفاع كمية

الفضلات والمهملات، الإستهلاكات الزائدة، الرتوشات والإعادات... الخ.

➤ جعل الإبداع والتجديد والابتكار محور أولى وذلك بإعادة الديناميكية للوظيفة الصناعية وتعبئة

الهياكل المعنية حول هذا المحور، لأنه وفي العالم الحالي الذي يتميز بمنافسة شديدة يصبح الإبداع شرطا أساسيا للحياة ومصدرا ضروريا للتميز.

➤ السهر على المحافظة على أداة الإنتاج وحمايتها من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها.

➤ الاستجابة في أحسن الظروف الممكنة لطلب السوق بالاستعمال الأفضل لقدرات إنتاج الفروع

والعمل على التحسين والعقلنة المستمرة لأداة الإنتاج.⁽²⁾

تحقيق السياسة الإنتاجية سيسمح للمؤسسة بضغط التكاليف وترشيد استخدام الموارد، وهذا ما شأنه

أن يوفر للمؤسسة القدرة على تقديم منتجات بأسعار تنافسية في السوقين الوطني والدولي.

¹ - B.C.R Info ، العدد 13 ، ص 10.

² - B.C.R Info ، العدد 16 ، ص 6.

2- السياسة التجارية:

إن تحليل المعطيات التنافسية يسمح بتوضيح الخصائص الأساسية التي تكون كقاعدة لبناء الموقع الإستراتيجي للمؤسسة، وإن الحصول على هذه المعطيات يعتمد أساسا على ما تحققه الوظيفة التجارية للمؤسسة.

إن القواعد والمبادئ التي تضمنتها سياسة المؤسسة تنصب كلها في اتجاه تحسين النشاط التجاري، وذلك من خلال العمل على:

➤ تقليص الأعباء وتوفير هامش كافي للوصول إلى المرد وديتي التجارية.

➤ البحث على التوزيع الواسع لمنتجات الفروع بالاستعانة بمهارة الوسطاء المختارين على أساس الفعالية والاحترافية.

➤ التحكم أكثر في الطلب وتحسين تسيير نظام الزبون.

➤ القضاء على شبح الانقطاع في المخزون (ضمان التدفق المستمر للمنتج نحو العملاء).

إن الأهداف السابقة تضمنتها الوثيقة الممضاة يوم 5 ديسمبر 2004 من طرف المدراء التجاريين ومدير شبكة محلات (B.C.R) حيث تمت هيكلتها في جزئين.

2-1- المقدمات والمبادئ المديرة للنشاط التجاري :

الفعل التجاري وهي ضمن الأولويات التي تخص مستويات ومسؤوليات أخرى، تعنى أساسا الجوانب اللوجيستية وتحديد المنتجات ومن أهم هذه التدابير:

أ- الاختصاص: كل فرع من مجمع (B.C.R) له اختصاص وطني حصري على الأسواق ويحدد سياسته التجارية، ويبدأ عند بداية كل سنة في حالة الضرورة ضبط متغيراتها (السعر، الكمية، الخدمات...الخ).

حين يرغب الفرع في منح فرع آخر من المجمع توزيع منتجاته داخل إقليم أو منطقة محددة ينص على هذا التعاون بواسطة عقد يتفاوض عليه بكل حرية، ويتم الاتفاق عليه بين المسؤولين للفروع المعنية.

ب- متغير الأسعار: يبقى متغير الأسعار المسيطر الفعلي على كل أجزاء السوق، لذلك فإن استقرار أسعار بيع منتجات (B.C.R) حينما يتم قبولها من طرف السوق هي قاعدة أساسية يجب احترامها.

إن سعر منتج (B.C.R) يجب أن يتناسب مع القيمة التي يمنحها إياه السوق، وعليه فالتحدي إذن هو تخفيض الأعباء وتوفير هامش كافي لتحقيق مرد وديتي مناسبة، فالمؤسسة قد بنت سمعتها على جودة منتجاتها وعليها الآن أن تقلص من تكاليف إنتاجها بغية الوصول إلى منتجات تعكس علاقة الجودة/السعر وذلك لدعم الموقف التنافسي للمنتج.

إن التحكم في التكاليف و في التكنولوجيا مع تحسين المعطيات وضبط سير عمليات الإنتاج كلها عوامل تسمح بتحقيق سياسة سعرية فعالة، فالهدف النهائي هو الوصول إلى التكلفة المرجعية منخفضة بما فيه الكفاية لاقتراح سعر بيع مقبول والسماح للمؤسسة بتوفير هامش أفضل.⁽¹⁾

ت- إعادة تشكيل شبكة التوزيع : لقد شرعت مؤسسة (B.C.R) منذ نشأتها في إعداد شبكة للتوزيع، ولكن النتائج المحصل عليها لم تكن في مستوى الجهود المبذول والطموح المعلن عليه، ذلك أن الملاحظ هو عدم تجاوب شبكة التوزيع مع حاجة السوق، وترتب على ذلك أن المؤسسة حرمت من حصة معتبرة من تنمية الطلب الإجمالي، ولمعالجة هذا الوضع تسعى المؤسسة إلى تجزئة السوق حيث ينظر إلى السوق من خلال قسمين كبيرين هما المستعملين الصناعيين والموزعين (تجار الجملة والتجزئة).

إن إستراتيجية التوزيع بالمؤسسة تهدف إلى تحقيق الأبعاد التالية:

- النشر الواسع للمنتجات باختيار وسطاء لهم كفاءة واحترافية.
- التحكم في شروط التوزيع (الخدمة، السعر، التسليم، الإشهار...الخ).
- هيكلية شبكة توزيع والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار خصوصية كل صناعة وكل جزء من السوق.
- متابعة جهودات التكوين لتوطيد الاحترافية لدى الباعة.
- تطوير أدوات التحفيز باتجاه قوة البيع والزبائن الكبار.
- تحسين ميكانيزمات الاختيار والمراقبة لقوة البيع الخاصة والعناصر المكونة للشبكة.
- تقوية ترابط العمل التجاري بين مختلف المتدخلين.
- توجيه الوظيفة التجارية نحو التحكم في معطيات السوق وإرضاء متطلبات الزبون.

2-2- المسؤوليات العملية: كل الأعمال التي تقوم بها المديرية التجارية تهدف إلى تحقيق وبأقل تكلفة

أهداف البيع والمتمثلة في إشباع احتياجات الزبائن، وتحقيق أهداف الربحية ومن أجل ذلك فإن المدير التجاري ملزم باستعمال كل الوسائل المتاحة داخليا وخارجيا لضمان:

- التحكم في الطلب والتجاوب بفعالية مع المنافسة.
- تحقيق مردود ودي اقتصادية من خلال الاستجابة لاحتياجات الزبائن.
- التنقيب على الفرص التسويقية وذلك من خلال دراسة السوق المحلي والدولي، والسعي إلى تحويل الزبون المحتمل ليصبح زبون حقيقي، والعمل على تنمية ولاءه لمنتجات المؤسسة.⁽²⁾

إن مؤسسة "B.C.R" جادة في تحقيق كل التوجهات التي ستعزز من مكانتها داخل السوق، ولذلك فهي تضع البرامج التي تسمح لها بإبراز كل إمكانياتها وطاقاتها وتحسين صورتها أمام كل المتعاملين معها.

¹ BCR Info- العدد 16 ص 4

² BCR Info- العدد 16 ص 7.

3- السياسة المالية:

إن تنفيذ العمليات المسجلة في مخطط النشاط للوظيفة المالية ومراقبة التسيير ضروري لضبط أعمال تسيير الفروع حيث تسعى إدارة (B.C.R) إلى الوصول إلى التحكم في تدفق المعلومات وتقييم الأداء، ومن أهم أبعاد السياسة المالية للمؤسسة نجد:

3-1- إعداد تنفيذ ومتابعة الميزانية : إن الإدارة العقلانية لأي مؤسسة تتطلب مجهود مستمر لتحليل المستقبل بغية ضمان ترابط أكبر للسياسة المطبقة، حيث يسمح هذا التوقع بتحضير أفضل للقرارات وبالتالي نشاط أكثر فعالية، ويؤدي إلى مراقبة في نفس الوقت دقيقة وتحليلية أكثر مقارنة للإنجازات بالتوقعات المقررة.

يتمثل تسيير الميزانية في وضع مخطط عمليات معبر عنه ماديا وبالقيمة، ويشمل توقع المداخيل والمصاريف الخاصة بكل مرحلة خلال فترة السنة، هذا المخطط مقسم بقدر الميزانيات وبرامج النشاطات الخاصة نزولا في درجات الترتيب الإداري للمؤسسة، لهذا يجب القيام بالتحليل ثم الجمع المتجانس للنشاطات الذي يسمح بالتفويض الفعلي لمسؤوليات التسيير.

تعتمد المؤسسة أساس القيمة النقدية في التعبير عن معطيات البرامج والميزانيات ونفس الشيء بالنسبة للانحرافات وهذا لسببين رئيسيين هما:

➤ إن تسيير الميزانية مصمم لاستخلاص النتائج على كل درجات الترتيب الإداري، وعليه يجب أن تكون وحدة التقييم مشتركة وهي الدينار الجزائري.

➤ إن فعالية تسيير الميزانية ترتفع بشرط أن يستوعب العمال أكثر أهمية تدنيه التكاليف بالتكاليف.

3-2- الإعداد والمتابعة لمخطط الخزينة : كل الفروع أظهرت اختلالا في الخزينة والذي يوشك أن يصبح مزمنًا إذ لم يتم اتخاذ إجراءات لتوقيف ظاهرة جمود الأرصدة على مستوى المخزونات ولدى الزبائن. إن التدابير الخاصة بتحديد اللجوء إلى التمويلات ستسمح للفروع بتقويم خزنتها وتعديل أعمالها في تسيير حقيبة المخزونات والديون وتجنب تجمد الأرصدة المشار إليه سابقا.

3-3- تحليل التكاليف والهوامش : ترتبط المردودية بمعرفة التكاليف، والمؤسسة تمتلك الوسائل التي تسمح لها بالتحكم في التكاليف من خلال نظم تقييم التدفقات والتكاليف لكنها تعاني من غياب التكفل الفعلي والدائم لميكانيزمات التطبيق .

إن الجهد المبذول الآن يتمثل في البحث عن الآليات التي تسمح بتجنب خسائر الاستغلال سواء بإجراء التصحيحات على المدى القصير، أو بإجراءات إستراتيجية في حالة عدم التحكم في المسار أو عدم توفر الوسائل، والتحدي الكبير هو أن تصل المؤسسة إلى تقييم وتصحيح ركن الأعباء المباشرة التي تمثل الانشغال الرئيسي في نظام التسيير.

المبحث الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية في مؤسسة (B.C.R) وأبعادها الإستراتيجية

تعتبر مؤسسة (B.C.R) العنصر البشري أهم مواردها وأكثرها تأثيرا في واقعها ومستقبلها، لذلك نجدها توليه في كل مراحل تطورها الاهتمام المناسب والرعاية الضرورية، وذلك من خلال تصميم الإستراتيجيات والسياسات والبرامج الهادفة إلى تنمية قدراته وتعزيز رغباته.

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة (B.C.R)

يعترف مسئولو مؤسسة (B.C.R) بتطوير مكانة إدارة الموارد البشرية بدلالة تعاظم الدور الذي أصبح يلعبه العمال في تجسيد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في إطار إستراتيجياتها، حيث انتقلت من مجرد إدارة ثانوية تكميلية بمتابعة تطور المسار المهني للعاملين، لتصبح إدارة داعمة لإستراتيجية المؤسسة ومحددة لأبعادها المتعلقة بالموارد البشري.

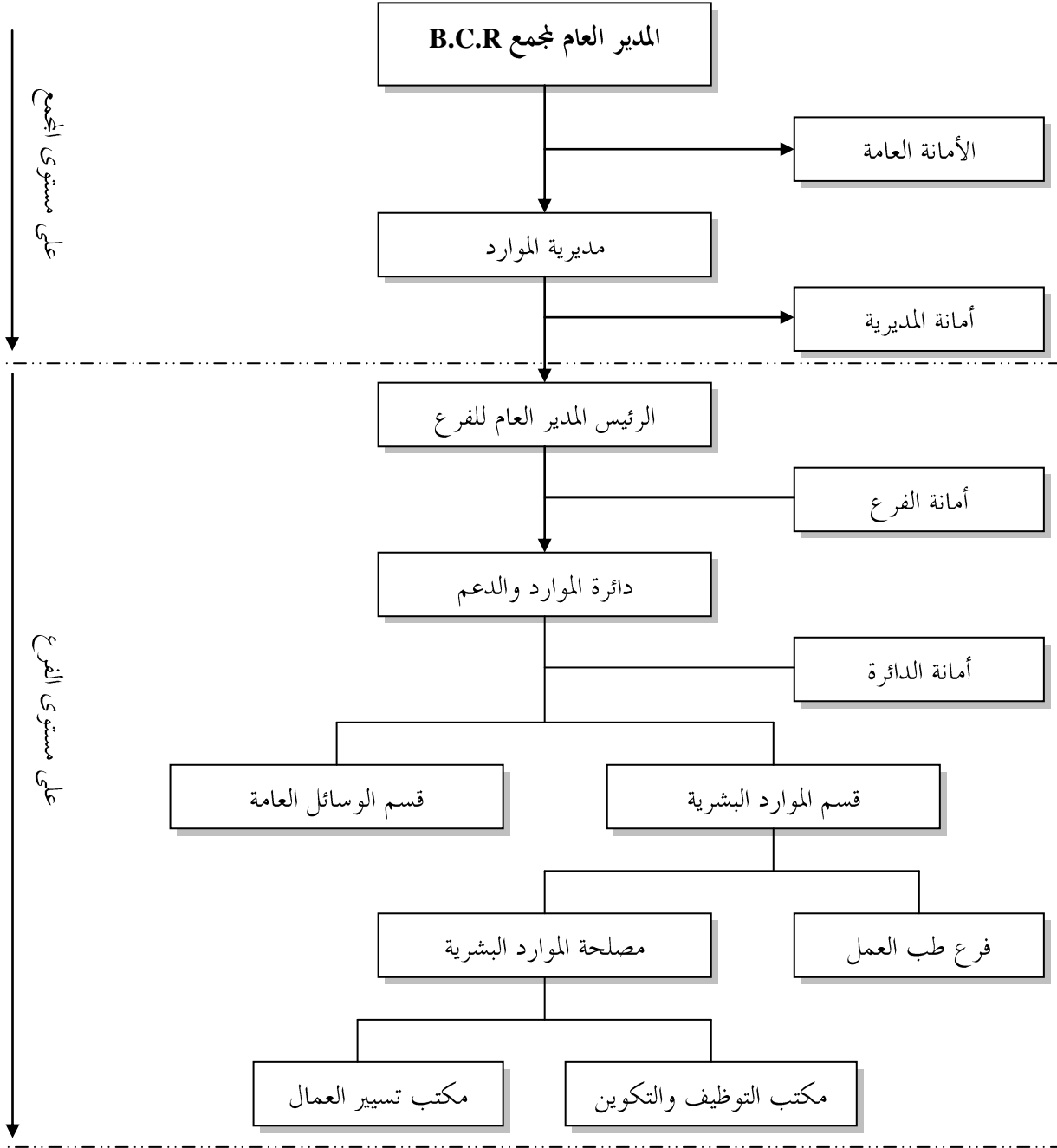
أولاً: تنظيم ودور إدارة الموارد البشرية في مؤسسة (B.C.R)

إن إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات داخل مؤسسة (B.C.R) عايشة العديد من التغيرات التي كانت كنتيجة طبيعية لمراحل تطور المؤسسة خاصة في الفترة الأخيرة (95-2005)، حيث أصبحت في ظل التنظيم الجديد قسما متخصصا يتولى مهمة التكفل بكل احتياجات ومشاكل واهتمامات الموارد البشرية و يعد البرامج والسياسات الهادفة إلى تعزيز موقع المورد البشري ضمن موارد المؤسسة.

1- الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة B.C.R :

يوضح الشكل رقم (4-7) تنظيم إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة (B.C.R)، حيث يجمع المخطط أدناه بين تنظيم الإدارة على مستوى المجمع والفروع.

الشكل رقم (4-7): الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بمؤسسة B.C.R:



المصدر: دائرة التنظيم والإعلام الآلي بفرع ORASIM.

يعكس الشكل رقم (4-7) أسلوب توزيع مسؤولية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة انطلاقاً من المجموع ووصولاً إلى الفروع التابعة له، حيث يتكفل كل موقع من مواقع المسؤولية القيام بالمهام المناسبة له:

➤ **الرئيس المدير العام لمجمع (B.C.R)** : يعتبر المسئول الأول على إقرار إستراتيجية الموارد البشرية وكل ما يتعلق بها من سياسات وبرامج، لذلك فهو يتولى مهمة الإشراف المركزي على الإدارات المسيرة للموارد البشرية ومتابعة كل الأنشطة الإستراتيجية المتعلقة بها على مستوى المجمع وعلى مستوى الفروع، كما يتكفل باتخاذ القرارات الهادفة إلى تدعيم مشاركتها في كل برامج التطوير والتنمية بالمؤسسة.

➤ **مديرية الموارد** : هي المديرية المتخصصة في تسيير الموارد البشرية على مستوى مجمع (B.C.R) ومختلف الفروع التابعة له، حيث تضطلع بمهمة إعداد وتنفيذ وتقييم إستراتيجية الموارد البشرية، ومن أهم المهام التي تقوم بها في هذا الشأن نذكر ما يلي:

- متابعة تطور هيكل الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.
- تحليل وتقييم الوظائف وتقييم مدى فعاليتها باستمرار لتحديد المهام والأنشطة الجديدة المطلوب تأديتها ونوع المهارات الواجب توفيرها.
- إعداد ومتابعة تنفيذ برامج التكوين ذات الأهمية الإستراتيجية على مستوى المجمع والفروع.
- تقييم أداء إدارات الموارد البشرية على مستوى الفروع للتأكد من مدى مساهمتها في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية.
- الوقوف على مدى فعالية البرامج والسياسات الهادفة إلى تطوير الأداء من خلال مقارنة النتائج المحققة من طرف العمال والنتائج المعيارية التي يتضمنها مخطط تحسين الأداء.
- بالإضافة إلى المهام السابقة تضطلع مديرية الموارد بمهام أخرى تتعلق بتوفير الدعم المادي الضروري لتحقيق مختلف الأنشطة داخل المجمع ويسهر على ضمان حاجة مختلف الفروع من اللوازم التي تعتبر ذات استعمال واسع بها.

➤ **الرئيس المدير العام للفرع** : يعتبر المسئول الأول على تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية على مستوى الفرع إلى جانب مساهمته المباشرة في إعداد هذه الإستراتيجية على مستوى المجمع، ومن أهم تدخلاته في هذا الجانب نجد:

- الإشراف على تصميم وتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بتسيير الموارد البشرية.
- متابعة تقييم أداء الموارد البشرية.
- إقرار البرامج الهادفة إلى تحسين وتطوير قدرات العمال، والعمل على وضع السياسات الهادفة إلى تشجيع العمال على رفع من إنتاجيتهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.

➤ **دائرة الموارد والدعم :** هي الإدارة المختصة بتسيير ومتابعة كل ما يتعلق بالعنصر البشري على

مستوى الفرع، إلى جانب التنسيق مع مديرية الموارد على مستوى المجمع بهدف تفعيل كل السياسات والبرامج الهادفة إلى تدعيم دور الموارد البشرية في إنجاز الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعليه تتولى هذه الدائرة القيام بمهمة تصور و اقتراح إستراتيجية المؤسسة فيما يتعلق بالموارد البشرية ويكون ذلك من خلال:

● ملاحظة و تحليل بيئة النشاط ذات العلاقة بالموارد البشري مع التركيز على دور الشركاء الاجتماعيين والاقتصاديين وتأثيرهم في إستراتيجية المؤسسة.

● تحليل التوجه الإستراتيجي للمؤسسة وتأثيره في إستراتيجي إدارة الموارد البشرية.

● متابعة التسيير اليومي للموارد البشرية.

● توفيراً لاحتياجات المادية الضرورية لمختلف الإدارات بالفرع.

➤ **قسم الموارد البشرية:** وهو القسم المسئول عن تنفيذ السياسات والبرامج المتعلقة بالموارد البشرية

ومن أهم المهام الموكلة إلى هذا القسم نذكر:

● ضمان حاجة المؤسسة من الكفاءات، وهنا تظهر تلك المهام الهادفة إلى توفير حاجة المؤسسة

من الموارد البشرية والكفاءات المطلوبة ونخص بالذكر مهمة التوظيف وما يتعلق بها من إجراءات الاستقطاب والتعيين، ومهمة تسيير الكفاءات ومهمة التكوين وما يتعلق بها من تحديد الاحتياجات التكوينية وإعداد برامج التكوين ومتابعة تنفيذها ثم تقييمها.

● تسيير الأفراد ويتعلق الأمر هنا بالتسيير اليومي والعادي للعاملين ومن ذلك:

-متابعة تطور الأفراد (حضورهم وغياهم...الخ).

- التسيير التقديري للعمل والعمال (متابعة هرم الأعمار، تسيير مغادرة العمال للعمل بسبب

التقاعد...الخ).

-تسيير الأجور وما يتعلق بها من إجراءات.

-تسيير التنقلات والتحويلات.

-مهام أخرى.

2- دور إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة (B.C.R):

بعد أن تأكدت الإدارة العليا لمؤسسة (B.C.R) بأن العمال هم ثروة المؤسسة الحقيقية ومركز قوتها،

وأنهم السلاح الذي سيمكنها من تحقيق رضا العملاء، كان من الضروري أن تنعكس هذه النظرة على موقع إدارة الموارد البشرية، حيث أصبحت تأخذ ترتيباً مهماً ضمن اهتمامات إدارة المجمع سواء عند القيام بتصميم الإستراتيجية العامة أو عند تنفيذها، ومن أهم العوامل التي ساهمت في تحقيق هذا الوضع نذكر:

- إدراك الإدارة العليا للمؤسسة لأهمية العنصر البشري في خلق الميزات التنافسية خاصة وأن المؤسسة تعاني من شدة المنافسة، وأن ما تحققه من تطوير في ميزاتها قابل للتقليد لأنه يعتمد أساسا على مهارات عامة وهي تبحث على كسب المهارات الخاصة التي تضمن مدة حياة طويلة للميزة.
- تغير احتياجات العمال وتراكم مشاكلهم مع زيادة اهتمامهم بظروف العمل الأمر الذي يقتضي وجود إدارة متخصصة تتولى مهمة القيام بالتحليل الدائم لعبء العمل ومشاكل العمال، والتعرف على طبيعة الأنشطة الضرورية لكسب تعاون العمال وولائهم.
- اقتناع إدارة الجمع بأن الرضا المطلوب تحقيقه على مستوى العملاء هو محصلة لرضا العاملين فهم من يتصلون بمؤلاء العملاء وهم من يباشرون مهمة إشباع حاجاتهم، وعليه كلما كان العامل مقتنع بوضعه كلما زاد نشاطه، لذلك يجب أن تفرغ إدارة معينة لمثل هذه المهمة والتي تقتضي تصميم مزيد من البرامج التي تساعد على تدعيم رغبة العمال وتحسن من إنتاجيتهم.
- ارتفاع تكاليف اليد العاملة وزيادة قيمة الاستثمارات الموجهة لتنمية المهارات والكفاءات مما يستوجب متابعة هذه الاستثمارات لضمان فعاليتها.
- تغير تركيبة القوى العاملة وارتفاع متوسط عمر العاملين حيث يتجاوز 42 سنة مما يعني ضرورة قيام المؤسسة بإعداد البرامج التي تسمح بتجديد كفاءاتها وتعويض العمالة التي يحتمل مغادرتها للمؤسسة بسبب التقاعد خاصة.
- تعقد علاقات العمل وزيادة تدخلات الشركاء الاجتماعيين إلى جانب تطور التزامات المؤسسة تجاه الأجهزة الإدارية المختلفة ومنها إدارة الضمان الاجتماعي، إدارة الضرائب، مفتشية العمل، مكاتب اليد العاملة، وكالات التشغيل... الخ.
- من أجل التجاوب مع العوامل السابقة وغيرها كان من الضروري أن ترتقي مهام إدارة الموارد البشرية وتصبح إدارة فاعلة في النظام الإداري للمؤسسة ومؤثرة فيه، وذلك من خلال ما تقوم به من مساهمات في تحقيق أهداف إستراتيجية المؤسسة.
- إن الموقع الجديد الذي تتوفر عليه إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي لمؤسسة (B.C.R) يؤهلها للقيام بكثير من الأدوار نذكر منها:
- تحقيق المتابعة الدائمة والمستمرة للمسار المهني للعمال وهذا من خلال وضع جداول للترقية، التكوين، إعادة التوجيه والتقاعد.... الخ.

➤ إمداد العمال بكل البيانات التي يحتاجونها والتي تتعلق إما بتنظيم العمل وإجراءاته أو بشؤون العمال واحتياجاتهم المهنية أو الخاصة.

➤ متابعة السير اليومي للعمل والتعرف على طبيعة الصعوبات التقنية أو المهنية التي يواجهونها.

➤ العمل على معالجة كل مظاهر الاستياء التي يعبر عنها العمال وتحليل صراعات العمل والبحث عن الحلول لها، مع التعامل المناسب مع أشكال المقاومة التي قد يبديها العمال كرد فعل سلبي تجاه سياسة التغيير التي تتبناها المؤسسة منذ 1995.

➤ العمل على تحقيق التعاون الفعال بين العمال في مختلف الأقسام لتحقيق أهداف التحسين المستمر الذي تسعى مؤسسة (B.C.R) إلى جعله واقعا معاشا في كل أنشطتها.

➤ تطوير نظام الحوافز بهدف ترغيب العمال في العمل أكثر وتشجيعهم على تقديم أقصى مجهود ممكن، ومن الجهود المبذولة في هذا الشأن الاهتمام أكثر بالحوافز المعنوية وإعادة الاعتبار للخدمات الاجتماعية والثقافية كعناصر داعمة للروح المعنوية للعمال.

ثانيا: تطور هيكل قوة العمل في مؤسسة "B.C.R" عامة وفي فرع "ORASIM" خاصة:

من خلال هذا العنصر سنحاول عرض شكل تطور قوة العمل في مجمع (B.C.R) عامة و بفرع أوراسيم خاصة وذلك خلال الفترة (2001-2005) التي تعتبر فترة تأكيد النتائج الاقتصادية التي أصبحت المؤسسة تحققها، وهذا في إطار مخطط تحسين النتائج، ومخطط تحسين الأداء.

1- تطور هيكل قوة العمل في مجمع B.C.R:

يعكس الجدول رقم (4-9) تطور عدد عمال مؤسسة (B.C.R) خلال الفترة (2001-2005) مع الإشارة إلى حجم مشاركة الإطارات في بناء قوة العمل.

الجدول رقم (4-9): تطور عدد العمال بمجمع (B.C.R) خلال الفترة 2001-2005

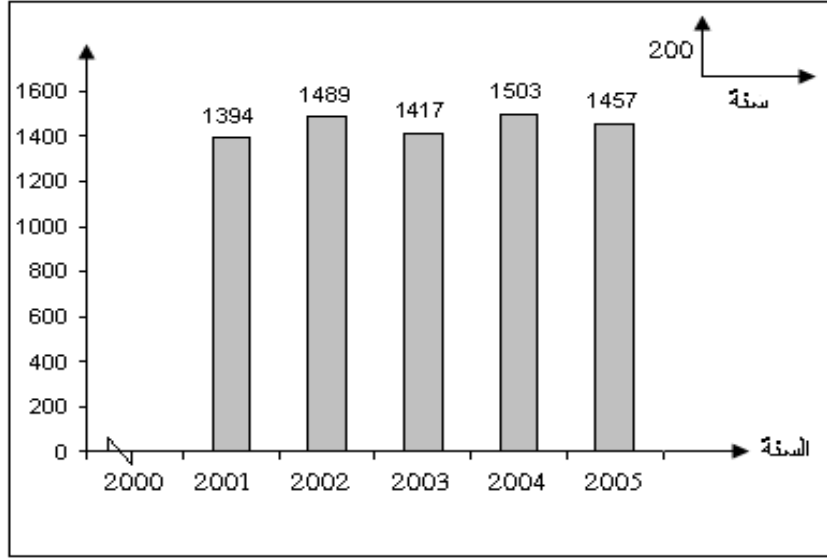
"البيانات أخذت بتاريخ 31 ديسمبر من كل سنة".

السنة	2001	2002	2003	2004	2005
البيان					
عدد العمال	1394	1489	1417	1503	1457
عدد الإطارات	173	198	181	187	178

المصدر: من إعداد الباحث وبالاتماد على بعض الجداول التي تضمنتها جريدة المؤسسة BCR Info

خاصة الأعداد 10، 13، 14، 15 و17.

يمكن عرض البيانات السابقة عن طرق التمثيل البياني وهذا كما هو موضح في الشكل (4-8).
الشكل رقم (4-8): تطور عدد عمال مؤسسة (B.C.R) خلال الفترة (2001-2005).



المصدر : من إعداد الباحث و بالاعتماد على بيانات الجدول رقم (4-9).

الملاحظ من المعلومات السابقة أن عدد عمال المؤسسة خلال الفترة المذكورة لم يتغير كثيرا بل بالعكس بقي ضمن حدود (1400-1500) عامل وأن مشاركة أصحاب المؤهلات العالية (الإطارات) بقيت ثابتة نسبيا خلال الفترة حيث تراوحت ما بين (170 و 200).

ملاحظة: إن عدد العمال المذكور في الجدول (4-9) يتضمن العمال الدائمين والمؤقتين.

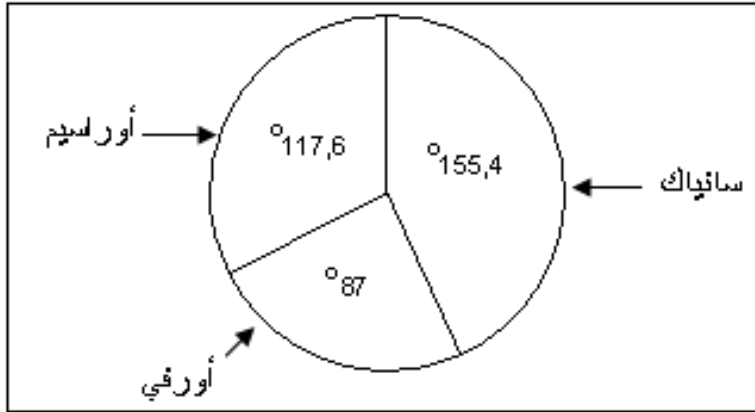
الجدول رقم (4-10): توزيع قوة العمل في المجمع وفي مختلف فروع (B.C.R) على أساس التصنيف المهني وذلك خلال شهر ديسمبر من سنة 2005.

التصنيف	الإطارات	أعوان التحكم	أعوان التنفيذ	المجموع
المجمع	178	518	761	1457
سانياك	74	216	339	629
أوراسيم	58	179	239	476
أورفي	46	123	183	352

المصدر: من إعداد الباحث و بالاعتماد على جريدة المؤسسة BCR Info.

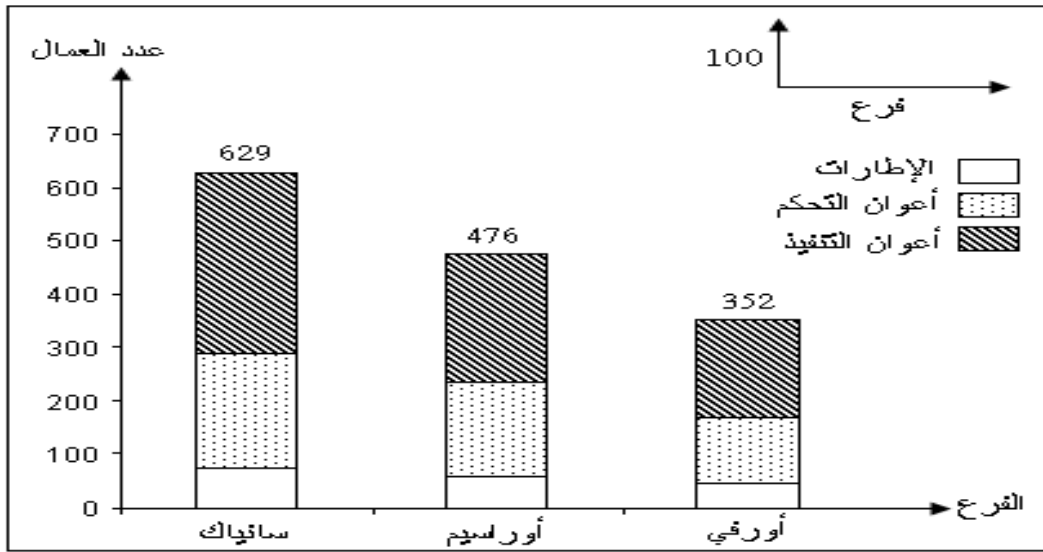
يمكن عرض معطيات الجدول بيانيا وذلك كما هو موضح في الشكلين رقم (4-9) و(4-10).

الشكل رقم (4-9): توزيع قوة العمل بمجمع (B.C.R) على الفروع خلال شهر ديسمبر 2005.



المصدر: من إعداد الباحث وباعتماد على بيانات الجدول رقم (4-10).

الشكل رقم (4-10): توزيع قوة العمل في الفروع التابعة لمؤسسة (B.C.R) خلال شهر ديسمبر 2005 واعتماد على التصنيف المهني.



المصدر: من إعداد الباحث وباعتماد على بيانات الجدول رقم (4-10).

إن الملاحظات الأساسية التي يمكن استنتاجها من البيانات السابقة هي:

➤ تتوزع قوة العمل في المؤسسة بين الفروع سانياك، أوراسيم وأورفي وفق النسب التالية 43,17%، 32,67، 24,16 وعلى الترتيب.

➤ توزيع قوة العمل على أساس التصنيف المهني متجانس في كل الفروع حيث يحتفظ إطارات بنسبة مشاركة تتراوح ما بين 11% و 13% ويحتفظ أعوان التحكم بنسبة مشاركة تتراوح ما بين 32% و 37% أما أعوان التنفيذ فيشكلون النسبة الأهم حيث تتراوح مشاركتهم في هيكل قوة العمل ما بين 50% و 55% على مستوى كل الفروع.

► يمكن اعتبار التوزيع السابق معقول و مقبول ويعكس طبيعة نشاط المؤسسة ومستوى المهارة التي تتميز بها حيث تعتمد أكثر على المهارة اليدوية.

2- تطور هيكل قوة العمل في فرع أوراسيم:

يعكس الجدول رقم (4-11) تطور عدد عمال فرع أوراسيم إلى جانب توزيعهم على أساس التصنيف المهني خلال الفترة (2001-2005) حيث يوضح هذا الجدول أهمية كل صنف مهني ضمن هيكل قوة العمل في كل سنة.

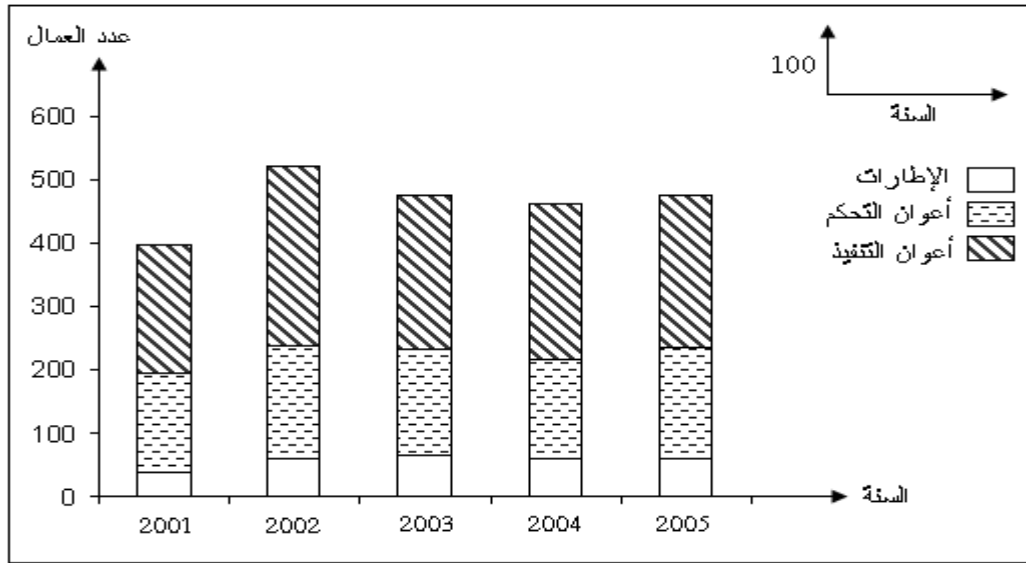
الجدول رقم (4-11): تطور عدد عمال مؤسسة أوراسيم وتوزيعهم على أساس التصنيف المهني خلال الفترة (2001-2005) حيث أخذت المعلومات في 12/31 من كل سنة.

السنة	التصنيف المهني		الإطارات		أعوان التحكم		أعوان التنفيذ		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	%	العدد	%	العدد	%
2001	38	9,5	158	39,7	202	50,8	398	100		
2002	59	11,3	180	34,5	282	54,2	521	100		
2003	66	13,9	165	34,4	245	52,5	476	100		
2004	58	12,6	157	34,1	247	53,3	460	100		
2005	58	12,2	179	37,6	239	50,2	476	100		

المصدر: قسم الموارد البشرية بفرع أوراسيم.

يمكن عرض المعطيات السابقة بيانيا وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-11).

الشكل رقم (4-11): تطور عمال مؤسسة أوراسيم خلال الفترة (2001-2005).



المصدر: من إعداد الباحث وبالاتماد على بيانات الجدول رقم (4-11).

إن الملاحظة الأساسية التي يمكن استنتاجها من البيانات السابقة هي أن المؤسسة تعيش نوع من الاستقرار في قوة العمل لديها، خاصة بعد إتمام مشروع إعادة الهيكلة التنظيمية التي تم خلالها تحليل كل الوظائف وتحديد عبء العمل وحجم ونوعية المهارات المطلوبة لشغل مختلف الوظائف، ونلمس ذلك سواء من حيث متابعة تطور العدد الكلي للعمال حيث نلاحظ نوع من الاستقرار في السنوات الأخيرة، أو من حيث توزيع قوة العمل على أساس التصنيف المهني، حيث نلاحظ نوع من الاستقرار النسبي في التوزيع، فمثلا نسبة مشاركة الإطارات بقيت خلال الفترة ضمن الحدود 11% و 13% في السنوات الأخيرة.

يعكس الجدول رقم (4-12) توزيع عمال مؤسسة أوراسيم على أساس الوظيفة التي يتمتعون إليها وكذلك على أساس التصنيف المهني في شهر أبريل سنة 2006، حيث يوضح هذا الجدول أهمية مختلف الوظائف داخل المؤسسة من حيث نسبة قوة العمل التي تنشط في كل وظيفة.

الجدول رقم (4-12): توزيع عمال مؤسسة أوراسيم على أساس وظيفة النشاط والتصنيف المهني

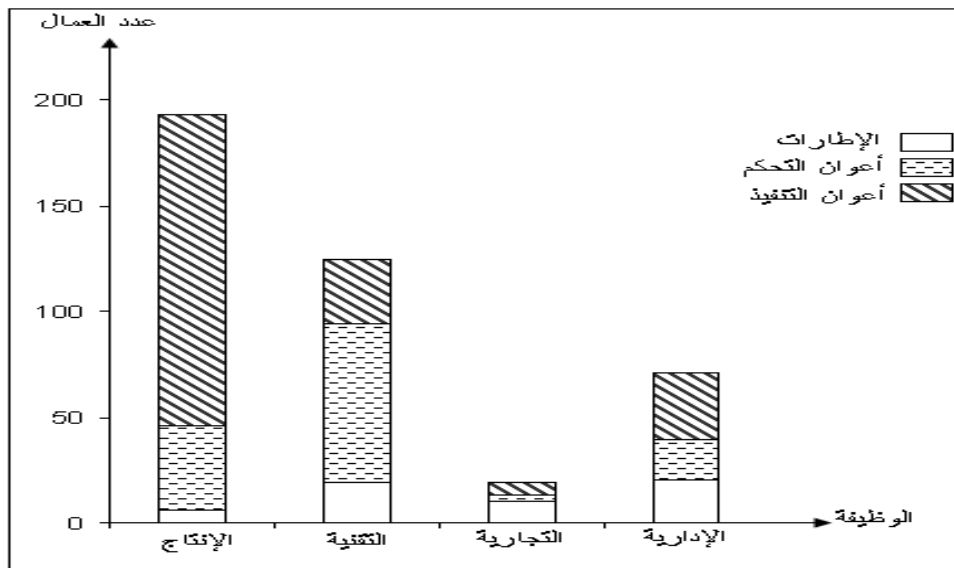
خلال شهر أبريل 2006.

التصنيف الوظيفة	الإطارات	%	أعوان التحكم	%	أعوان التنفيذ	%	المجموع
الإنتاج	6	3,1	40	20,7	147	72,7	193
التقنية	19	15,2	75	60	31	24,8	125
التجارية	10	52,6	3	15,8	6	31,6	19
الإدارية	20	28,2	19	26,8	32	45	71

المصدر: قسم الموارد البشرية بمؤسسة أوراسيم.

يمكن عرض المعلومات السابقة بيانيا وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-12)

الشكل رقم (4-12): توزيع عمال مؤسسة أوراسيم على أساس الوظائف.



المصدر: من إعداد الباحث وبالاغتماد على بيانات الجدول رقم (4-12).

يمكن أن نستنتج من المعطيات السابقة بأن وظيفة الإنتاج تستقطب العدد الأكبر من اليد العاملة وهذا له علاقة بطبيعة نشاط المؤسسة، لكن الملاحظ أن أعوان التنفيذ يمثلون حصة الأسد من هذا العدد حيث يمثلون نسبة 72% من العدد الكلي لعمال هذه الوظيفة ويفسر هذا بسيطرة العمل اليدوي على نشاط الإنتاج.

في المرتبة الثانية نجد الوظيفة التقنية والتي يشكل أعوان التحكم فيها أهم صنف مهني بحيث يمثل 60% من العدد الكلي لعمال الوظيفة.

المطلب الثاني: أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (B.C.R)

تولي إدارة مؤسسة "B.C.R" اهتماما خاصا بمواردها البشرية حيث تعتبرها المصدر الأول لإنتاج القيمة والركيزة الأساسية لنجاح مختلف الإستراتيجيات التي تتبناها المؤسسة، وتنظر إلى المهارات والكفاءات التي يتوفر عليها عمال المؤسسة على أنها الثروة الحقيقية والدائمة، لذلك نجدها تعمل دائما على تحسين بيئة العمل لتجعل منها بيئة مساعدة ومحفزة على العمل وتتخذ كل التدابير التي من شأنها أن تنمي وتطور قدرات ومهارات العاملين وتشجعهم على بذل مزيد من الجهود.

أولاً: أهمية وموقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (B.C.R)

في الفترة الأخيرة ازداد اهتمام مؤسسة (B.C.R) بالتحليل الإستراتيجي حيث أصبحت تعتبره الأداة الأساسية لمعرفة متطلبات الواقع التنافسي للمؤسسة والمحدد الفعال لإجراءات التكيف والتفاعل مع هذا الواقع، وقد تبلورت جهود المؤسسة في هذا الشأن من خلال إعداد وتنفيذ الخطط الإستراتيجية الأخيرة وخاصة خطة تحسين النتائج خلال الفترة (2001-2005) والتي تدعمت بعد تقييم تنفيذ برنامج السنتين 2001 و 2002 بخطة جديدة سميت خطة النشاط الإجمالي والتي تمتد خلال الفترة (2003-2006) وكذلك الخطة الإستراتيجية التي يتم إعدادها الآن وتمتد خلال الفترة (2007-2011) والتي تعتبرها المؤسسة أساسية لمواجهة الاستحقاقات الجديدة وضمان إعادة تأهيل الفروع.⁽¹⁾

إن إعداد الإستراتيجية العامة لمؤسسة (B.C.R) يتطلب القيام بالتحليل والتشخيص الدقيق لكل المديرات والأقسام على مستوى الجمع والفروع التابعة له (التشخيص الداخلي) ، بهدف التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ، ومن ثم التحول إلى تحليل البيئة الخارجية للتعرف على نوعية الفرص والتهديدات التي تميزها (التشخيص الخارجي) ، وهذا كمدخل لتحديد طبيعة الفرص التي يجب على المؤسسة التركيز عليها والعمل على اغتنامها، ونوعية التهديدات التي تعتبرها المؤسسة أحق بالاهتمام وبالتالي بذل الجهود المناسبة لمواجهتها.

- إن نتائج التحليل الإستراتيجي تؤكد على أهمية بعض الفرص التي تميز بيئة أعمالها ومن أهمها نذكر:
- ولاء قسم مهم من زبائن المؤسسة التقليديين وتأكيدهم الدائم على ثقتهم الكبيرة في سياسات المؤسسة وفي منتجاتها.
 - تراجع تكلفة الحصول على المواد واللوازم كنتيجة مباشرة لمشاريع الشراكة الأورومتوسطية التي استفادت منها الجزائر.
 - تدعيم تنافسية منتج "B.C.R" بعد النتائج المشجعة في ميدان الجودة حيث تحصلت المؤسسة على:
 - فحص سير المتابعة إثبات إيزو 2000/9001 ناجح.
 - فحص سير الإثبات إيزو 2004/14001 ناجح.
 - الجائزة الجزائرية للجودة طبعة 2005. ⁽¹⁾
 - فتح مجال واسع لتسويق منتج "B.C.R" على مستوى السوق الأوربي بعد إزالة القيود والرسوم الجمركية.
- أما التهديدات فتتمثل أساسا في:
- انتشار الغش والتزيف والتقليد والذي تزايد بشكل ملحوظ في السنوات الأخيرة تزامنا مع أنشطة الاستيراد المكثف التي شهدتها السوق الجزائرية في هذه الفترة.
 - التسارع التكنولوجي الذي يشهده قطاع الصناعة الميكانيكية ولواحقها والذي يؤدي يوما بعد يوما إلى تقادم هياكل الإنتاج بالمؤسسة.
 - انخفاض أسعار لبعض المنتجات المنافسة خاصة تلك التي يتم استيرادها من السوق الصيني.
- تجاوبا مع المعطيات السابقة وغيرها تتبنى مؤسسة (B.C.R) إستراتيجية التنويع المرتبط، حيث تحرص في الوضع الحالي على تدعيم تشكيلة منتجاتها بنماذج جديدة ذات جودة عالية وأسعار تنافسية تمكنها من كسب مزيد من العملاء واختراق مزيد من الأسواق.
- إن إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات مطالبة في ظل المرحلة الجديدة التي تعيشها المؤسسة بتوجيه نشاطاتها وجهة إستراتيجية تنسجم مع توجهات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهذا يقتضي تبني التصور الإستراتيجي عند إعداد أو تنفيذ مختلف سياساتها وبرامجها.

1- أهمية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بمؤسسة B.C.R:

في إطار إعداد وتنفيذ مخطط تحسين النتائج (2001-2005) والذي تدعم بمخطط النشاط الإجمالي (2003-2006)، أصبح مصطلح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مرتبط بكل تحليل يتعلق بمساهمة العمال في تحقيق وتجسيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، حيث ساد الاعتقاد لدى الإدارة العليا (إدارة الجمع) بأن الموارد البشرية من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات هم الدعامة الحقيقية التي تستند إليها مؤسسة (B.C.R) في بلوغ أهدافها، لذلك التزمت بالبحث عن الإطار المنهجي الذي يكفل تحقيق مستوى معين من الانسجام والتوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف عمالها.

إن إدارة مؤسسة (B.C.R) تدرك تماما بأن اعتماد مفهوم الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الموارد البشرية سيسمح بتدعيم دورها وأهميتها ضمن موارد المؤسسة، ويوفر مجال أفضل لتحسين مساهمتها ومشاركتها في تحقيق أبعاد ومتطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فإدارة المؤسسة تعلم جيدا بأن المورد البشري هو الطاقة المحركة لباقي الموارد، وأن فعاليته تفسر كل أنشطة المؤسسة كون العمال يؤثرون في جودة كل مدخلاتها ومخرجاتها.

إن مؤسسة (B.C.R) تدرك جيدا بأن مواجهة التحديات التي تواجه المؤسسة حاليا ومستقبلا على المستويين الداخلي والخارجي لا يكون إلا من خلال التقدير الصحيح للثروة البشرية التي تتميز بها، لذلك فإن اعتماد التحليل الإستراتيجي في التعامل مع هذه الثروة سيمكنها من تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال، يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها وهي تعلم جيدا بأن هذا الأمر سيدعوها إلى تحمل تكاليف كبيرة ذات بعد استثماري (عائداتها طويل الأجل).

إن تبني المدخل الإستراتيجي في إدارة الموارد البشرية يمثل بالنسبة لمؤسسة (B.C.R) أفضل طريق للاستغلال الفعال لمؤهلات وكفاءات هذا المورد، الذي تعتبر المؤسسة في أمس الحاجة إليها خاصة وأنها تعيش ثورة تغيير تتطلب مشاركة فعالة من طرف كل العمال باختلاف مؤهلاتهم وتخصصاتهم ومستوياتهم. إن اعتماد مؤسسة (B.C.R) للمدخل الإستراتيجي في إدارتها لمواردها البشرية في المرحلة الحالية جاء لتحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

➤ صيانة الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة والمحافظة عليها من خلال تسييرها وإدارتها بعناية و مسئولية تتلاءم وأهميتها الإستراتيجية، وهذا حتى لا تقع المؤسسة مستقبلا في مأزق تسرب الكفاءات و شعور بعض المناصب الحساسة خاصة مع بروز نوع من المنافسة بين المؤسسات في استقطاب الكفاءات الجيدة في سوق العمل.

- توفير الآليات والإمكانات الضرورية لتدعيم قدرة العمال على كسب واستخدام التقنية والتكنولوجيا الحديثة واستغلال الكم الهائل من المعلومات والبيانات المتاحة في بيئة المؤسسة.
- إقناع عمال مؤسسة (B.C.R) بمفهوم وأهمية التغيير والمشاركة الإيجابية في تحقيق متطلباته كمدخل لإنجاز أهدافهم وأهداف المؤسسة.
- تحسين قدرة ومهارة العمال على تحقيق المزج المناسب والاستغلال الفعال للموارد بما يتيح للمؤسسة الحصول على القيم المضافة وتعزيز قدرتها التنافسية.
- تعزيز دور العمال في صياغة الأهداف الإستراتيجية خاصة تلك المتعلقة والمؤثرة في مستقبلهم الوظيفي، ونعني بالخصوص، أهداف التكوين، أهداف تقييم الأداء، أهداف نظام الحوافز،... الخ.
- إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تظهر في شكل نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للمهارات والكفاءات البشرية التي تمتلكها المؤسسة أو تلك التي تعرض في سوق العمل، وهي بذلك تتخذ شكل مختلف السياسات والبرامج التي تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات المتاحة لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة وتجعلها في مستوى متطلبات الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.
- مما سبق نستطيع أن نستنتج بأن إدارة مؤسسة (B.C.R) تدرك طبيعة التحديات التي تعيشها ومدى أهمية المورد البشري في مواجهتها، لذلك نجد أنها تبذل كل الجهود التي من شأنها تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية.

2- موقع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة لمؤسسة B.C.R:

- تعتبر إدارة مؤسسة (B.C.R) إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة حيث تحظى بنفس مستوى الاهتمام الذي تستفيد منه الإدارات الحيوية الأخرى مثل الإنتاج، التسويق والمالية، حيث تعتبر إدارة المؤسسة بأن نجاح الإستراتيجيات والخطط وبرامج العمل في الأقسام المختلفة إنما يتوقف بشكل أساسي على مدى فعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- يؤكد إطار المؤسسة بأن دور إدارة الموارد البشرية خاصة على مستوى الفروع التابعة لمجمع (B.C.R) في إعداد وتنفيذ الخطة الإستراتيجية ثم تقييمها قد مر بمراحل ثلاث هي:
- المرحلة 1: "الفترة التي سبقت سنة 1995": في هذه المرحلة كانت هذه الإدارة مسؤولة فقط عن القيام بالأنشطة اليومية المتعلقة بالعنصر البشري، وأن مهمة وضع الخطط والبرامج المتعلقة بالمورد البشري من اختصاص الإدارة المركزية، وهذا النوع من العلاقة يشبه الارتباط الإداري المشار إليه سابقا في الفصل الثاني.

- المرحلة 2: "الفترة 1995-2002": في هذه الفترة شعرت الإدارة المركزية بأهمية مشاركة إدارة الموارد البشرية على مستوى الفروع التابعة لمجمع "BCR"، حيث أوكلت لها مهمة تصميم السياسات والبرامج التي تسمح بالتطبيق العملي والفعال للخطة الإستراتيجية (خاصة تلك المحاور المرتبطة بتطبيق نظام الجودة)، والملاحظ أن هذا النوع من العلاقة يشبه إلى حد ما ارتباط التكيف المشار إليه سابقا.
- المرحلة 3: "الفترة الممتدة من 2003 إلى يومنا هذا": في هذه الفترة تدعم موقع إدارة الموارد البشرية في تحقيق البناء الإستراتيجي خاصة بعد نتائج تقييم السنتين الأوليتين من مخطط تحسين النتائج (2001-2005)، والذي أكد على حقيقة أساسية تتمثل في فقدان الخطة الإستراتيجية للفعالية المطلوبة لأسباب متعددة أهمها: أنها لم تأخذ بعين الاعتبار قضايا العمال بعين الاعتبار في مرحلة الإعداد، ومعالجة لهذا القصور جاء مخطط النشاط الإجمالي (2003-2006) والذي أكد على ضرورة المشاركة الفعالة لإدارة الموارد البشرية في كل مراحل الخطة الإستراتيجية (الإعداد والتنفيذ ثم التقييم) وذلك وفق المنهجية التالية:
- بعد تشخيص الوضع الإستراتيجي للمؤسسة والتعرف على الخيارات الإستراتيجية المتاحة أمامها تقوم الإدارة العامة للمجمع بمعية مديرية الموارد بتحديد أهم القضايا المتعلقة بالعمل والعمال داخل المؤسسة وترجمتها إلى أهداف يجب تحقيقها في إطار الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
 - بعد تحديد الأهداف تقوم مديرية الموارد على مستوى المجمع بمشاركة مديري دوائر الموارد والدعم على مستوى الفروع بإعداد مشروع إستراتيجية الموارد البشرية وما يتعلق بها من سياسات وبرامج انطلاقا من المعلومات المتاحة عن هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة.
 - تقوم بعد ذلك مديرية الموارد بعرض المشروع على الإدارة العامة للمجمع لمناقشته وتعديل بعض بنوده التي لا تتوافق مع إستراتيجية المؤسسة أو إمكانياتها ثم المصادقة عليه.
 - بعد إقرار الإستراتيجية يتم إبلاغها إلى الفروع ليتولى قسم الموارد البشرية مهمة تنفيذ بنودها، حيث يتم بموازاة عملية التنفيذ تقييم مدى إنجاز الأهداف وذلك بتحليل الانحرافات ومعرفة أسباب العجز والحلول الممكنة لمعالجة مشاكل التنفيذ، وفي حالة تعذر الوصول إلى الحلول المناسبة فإن قسم الموارد البشرية ومن ثم دائرة الموارد والدعم على مستوى الفروع تجد نفسها مضطرة لنقل انشغالاتها إلى مديرية الموارد على مستوى المجمع حتى تشاركها مهمة البحث عن الحلول الملائمة، والملاحظ هنا أن هذا النوع من العلاقة يشبه إلى حد ما ارتباط التفاعل المشار إليه سابقا.

حسب ما يراه أعضاء الإدارة المركزية لمؤسسة (B.C.R) فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية حتمية إدارية ترتبط ببيئة الأعمال عامة وبيئة العمل خاصة، ويرجع سبب ذلك إلى التغيرات السريعة التي تميز اتجاهات الأفراد والمتعلقة أساسا بـ: نظام الأجور والمكافآت، نظام التكوين والتنمية، نظام تقييم الأداء، نظام الترقية، نظام الخدمات الاجتماعية... الخ، فالعمال الذين لديهم مهارات عالية يرون أنفسهم أقدر على الحصول على حوافز وفرص أفضل في سوق العمل، وبالتالي تكون إستراتيجية الموارد البشرية إطار يسمح بإشباع رغبات هؤلاء الأفراد، وتقوية التزامهم وولائهم وانتمائهم، بهدف ضمان مشاركتهم ومساهماتهم الدائمة في تدعيم المواقف والمواقع التنافسية للمؤسسة.

إن أهم المزايا المحققة من خلال الموقع الجديد لإدارة الموارد البشرية ضمن هيكل الإدارة بمؤسسة

(B.C.R) تتمثل فيما يلي:

- زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية وتنميتها بصورة تتفق مع أهداف ومتطلبات مختلف الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى.
 - زيادة فعالية استخدام الكفاءات البشرية وتحسين إنتاجيتها وكسب انتمائها وولائها للمؤسسة.
 - تشخيص سريع ودقيق للمشاكل والتحديات والتفاعل الإيجابي معها.
 - تنمية عوامل التعاون والتآزر والمشاركة الفعالة بين مختلف الأقسام والوظائف داخل المؤسسة.
- إن مؤسسة (B.C.R) تلتفت بعزم نحو التسيير النوعي لمواردها البشرية والذي يعتبر عنصرا ريادي لكل ديناميكية نمو، فوظيفة الموارد البشرية يجب عليها في ظل الظروف الراهنة أن تحدد الأعمال الحاسمة التي يجب تنفيذها تدعيما لإستراتيجية المؤسسة.

ثانيا: إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة B.C.R:

تشير إستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية إلى تلك الإستراتيجيات التي تهدف إلى توفير

احتياجات مؤسسة (B.C.R) من الكفاءات والمهارات البشرية وتلك التي تهدف إلى المحافظة على هذه الكفاءات وتنميتها.

1- الإستراتيجيات التي تهدف إلى توفير احتياجات المؤسسة من الكفاءات والمهارات:

تتمثل هذه الإستراتيجيات في تلك الجهود المبذولة لضمان حاجة المؤسسة من الكفاءات والمهارات

البشرية حاليا ومستقبلا حيث تتكون من:

1-1- التسيير التقديري للكفاءات : يشير التسيير التقديري للكفاءات إلى عملية تسيير مراحل العمل،

حيث يسمح هذا النوع من التسيير للعامل من معرفة مسار التطور الضروري، وهو يمكن المؤسسة من

معالجة مشكلتين أساسيتين هما:

➤ إشباع حاجة العامل إلى التطور والترقية في المنصب وفي الراتب.

➤ تغطية المناصب الشاغرة نتيجة مغادرة بعض الكفاءات للمؤسسة.

في إطار التسيير التقديري الذي تعتبره المؤسسة شكلا من أشكال تخطيط الموارد البشرية يتعين عليها تحديد المناصب الأساسية التي تمثل مواقع حساسة يجب السهر على عدم تسجيل أي عجز فيها يخص التعداد أو المعرفة أو المهارة، أي أن مدة شعور هذه المناصب يجب أن تكون صفر.

يتطلب تحقيق الهدف السابق إحصاء العمال الذين يشغلون هذه المناصب وتقدير سنهم على مدى خمس سنوات مقبلة (تمتد مثلا من 1 جانفي 2007 إلى 31 ديسمبر 2011) مع الأخذ بعين الاعتبار الأنواع الثلاثة للتقاعد السارية المفعول حاليا:

● التقاعد العادي عند بلوغ سن 60 سنة.

● التقاعد بدون شرط السن للعمال الذين يجمعون 32 سنة من الاشتراك في الضمان الاجتماعي.

● التقاعد النسبي مع أحد أدنى للسن 50 سنة واشتراك في الضمان الاجتماعي 20 سنة.

إن معرفة المناصب الحساسة وإحصاء العمال الذين يحتمل مغادرتهم المؤسسة بسبب التقاعد يشكلا وسيلتان أوليتان للتسيير التقديري، أما الوسيلة الثالثة فتتمثل في تقييم الفارق الذي سيسجل بين المهارات المكتسبة من طرف العمال والمهارات المطلوبة من طرف المنصب، وذلك حتى تعرف المؤسسة مدى التوافق بين المهارات ومتطلبات المنصب، حيث يتطلب التسيير التقديري إعداد برنامج إعادة الاعتبار للمهارات والذي يتضمن ما يلي:

➤ برنامج تكوين موجه بعزم نحو فوارق الرجال/ المناصب لصالح العمال المحتفظ بهم في مناصبهم

ولأولئك المدعون لخلافة الذين ذهبوا إلى التقاعد، وكذلك أولئك الذين يستحقون أن يعاد توجيههم إلى مناصب أخرى.

➤ مخطط إعادة الانتشار الذي سيتكفل بحالة العمال غير الأكفاء في المناصب التي يشغلونها، والذين

يجب إعادة تحويلهم إلى مناصب تناسب أكثر قدراتهم.

➤ مخطط توظيف وقائي يكون جوهره مستوحى من قائمة المناصب المحتمل أن تكون شاغرة خلال

مرحلة التخطيط مثلا الفترة (2007-2011) والتي لا يمكن سدها بالتعويض.

1-2- إستراتيجية التوظيف بمؤسسة B.C.R:⁽¹⁾

التوظيف هو اتفاق تولد بموجبه علاقة العمل والتي تتجسد ماديا بعقد العمل، حيث تستخدم مؤسسة (B.C.R) ثلاثة أنواع من عقود العمل هي: عقد عمل لمدة غير محددة، عقد عمل لمدة محددة، وعقد عمل بوقت جزئي ينتهي بمدة محددة أو غير محددة.

تظهر الحاجة إلى عملية التوظيف بعد التعرف على قائمة المناصب الشاغرة أو التي يحتمل شغورها في الفترة المقبلة والتي لا يمكن سدها بالتعويض، حيث تقتضي هذه العملية القيام بالأنشطة التالية:

أ- نشاط الاستقطاب : يهدف نشاط الاستقطاب إلى جذب العدد المناسب من الأفراد المؤهلين الذين يرغبون في الانضمام لقوة العمل بالمؤسسة، وتحقيقا لهذا المسعى تطالب المؤسسة بمراجعة وكالات التشغيل القريبة من مقراتها الاجتماعية لتعلن عن عروض العمل المتوفرة لديها حيث يتضمن الإعلان المعلومات التالية:

➤ طبيعة علاقة العمل (عقد عمل محدد المدة).

➤ عدد مناصب العمل المقترحة للتوظيف في كل صنف مهني معروض.

➤ مدة علاقة العمل في كل منصب عمل.

➤ المهارات المطلوبة في المترشح (الخبرة، العمر، المستوى العلمي أو المهني...الخ).

في حالة ما إذا عجزت وكالات التشغيل عن توفير الاحتياجات المعبر عنها من طرف المؤسسة، تستطيع

هذه الأخيرة المرور مباشرة إلى التوظيف الخاص ، وذلك من خلال التعامل مع طلبات العمل التي تأتيها مباشرة أو بإدماج العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل الذين أثبتوا جدارتهم أو المتكويين المتميزين الذين استفادوا من عقود تمهين بالمؤسسة ، ذلك أن العاملين في إطار عقود ما قبل التشغيل والمتمهين بالمؤسسة يشكلون خزاننا متجدد للمهارات والكفاءات البشرية.

ب- نشاط الانتقاء : يهدف نشاط الانتقاء بمؤسسة " B.C.R " إلى توظيف أفضل الكفاءات وأنسبها

وأكثرها توافقا مع متطلبات منصب العمل الشاغر حيث يتطلب نشاط الانتقاء توفر مجموعة من الشروط.

➤ السن الأدنى لطالب التوظيف حيث في أي نوع من أنواع التوظيف لا يجب أن يقل عن 16 سنة

ماعدا في حالة عقود التمهين.

➤ كل إدارة معنية بعملية التوظيف يجب عليها أن تتأكد وبدقة من توافق اختصاص المترشح مع

متطلبات المنصب وذلك من خلال الاطلاع على المؤهلات والشهادات العلمية أو المهنية التي تتوفر عليها

المترشحون.

¹ - الإجراءات المتعلقة بالتوظيف المستمدة من إجراءات الجودة، مجمع B.C.R مارس 2003.

➤ إضافة إلى المؤهلات التي تسمح للمرشحين بالتقدم إلى التنافس على المناصب المعروضة ، يجب أن يخضع هؤلاء إلى امتحانات توظيف خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض المناصب ومنها:

- حالة توظيف في منصب يصنف صاحبه على أنه إطار: في هذه الحالة يخضع المرشحون إلى مقابلات يديرها المديرون المختصون بهذه العملية كما يخضع هؤلاء إلى دورة إعلامية يحدد موضوعها بعناية من طرف إدارة المجمع أو إدارة الفرع المعني مدتها القصوى ثلاثة أيام يلتزم بعدها كل مترشح بتقديم تقرير عن الدورة.

- حالة توظيف في مناصب مصنفة على أنها خاصة نظرا لتقنياتها: في هذه الحالة يخضع المرشحين إلى هذه المناصب إلى اختبار تطبيقي يسمح بإظهار مهارة وكفاءة كل مترشح (حالة توظيف تقني كهرباء مثلا).

- حالة توظيف في مناصب مصنفة على أنها حساسة أو خطيرة: في هذا النوع من التوظيف يجب التركيز كثيرا على بعض المعايير الخاصة منها: السن، الاستعداد النفسي والفيزيولوجي.

➤ كل مترشح لمنصب معين يجب أن يبرر ويوضح ما يلي:

- وضعيته تجاه الخدمة الوطنية.

- مكان إقامته الدائم.

- حرته من كل التزام.

➤ في حالة تساوي المؤهلات والكفاءات بين المرشحين تكون الأولوية في التوظيف لـ:

- ابن الشهيد.

- ابن عامل موجود في وضعية العجز عن العودة إلى العمل بسبب حادث عمل أو مرض مهني.

- ابن عامل متوفى.

- عامل سابق يستفيد من منحة نظام التأمين على البطالة بعد تعرضه إلى تسريح في إطار

عملية تقليص لليد العاملة.⁽¹⁾

ت- نشاط التوظيف: تعتمد المؤسسة ثلاثة أنواع من عقود التوظيف وهي:

➤ التوظيف في إطار عقد بمدة غير محددة: يتطلب التوظيف لمدة غير محددة توافر شروط خاصة

إضافة إلى الشروط العامة المشار إليها سابقا وتتمثل فيما يلي:

¹ - المادة 124 من الاتفاقية الجماعية لمجمع B.C.R المصادق عليها يوم 2001/12/22: في إطار اتفاق مع صندوق البطالة، شغل مناصب العمل موفر بالأولوية إلى عمال المؤسسة المسجلين في نظام ضمان البطالة الناتج عن تقليص العمال.

- وجود منصب دائم شاغر على الدوام.
- يجب أن يكون المنصب الشاغر ممثل في الهيكل التنظيمي الرسمي للفرع أو المجموع.
- التأكد من غياب المترشح الداخلي الذي تتوفر فيه المتطلبات التي يقتضيها المنصب الشاغر.⁽¹⁾

➤ **التوظيف في إطار عقد لمدة محددة** : إضافة إلى الشروط العامة المشار إليها في عنوان الانتقال يتطلب هذا النوع من التوظيف بعض الشروط القانونية الخاصة ومنها نذكر:

- مبررات التوظيف: يجب الإشارة بكل وضوح إلى مبرر التوظيف والذي يجب أن يكون ضمن ما يلي:

- أن يتم توظيف عمال جدد من أجل تنفيذ أشغال أو خدمات غير متجددة.
- أن يتم التوظيف بهدف تعويض عامل دائم يغيب لفترة مؤقتة.
- أن تواجه المؤسسة طلبيات كبيرة تحتاج إلى العمل بطاقة أكبر من المعتادة.
- أن تشرع المؤسسة في أعمال دورية ذات طبيعة متقطعة.

- مدة التوظيف: عقد العمل بمدة محددة يكون لفترة زمنية لا تتجاوز السنة ابتداء من تاريخ التوظيف.

في بعض الحالات يمكن أن يجدد العقد مرة واحدة أو لمرات متعددة بحيث لا تتجاوز المدة الإجمالية السنتين.

➤ **التوظيف بوقت جزئي** : يتم اللجوء إلى هذا النوع من التوظيف عندما يكون حجم العمل المتاح في إطار النوعين السابقين من التوظيف لا يسمح للمصالح المختلفة بتأدية التزاماتها مهما بذلت من مجهودات ومهما استخدمت من أنظمة لإدارة الوقت.

إن التوظيف على أساس وقت جزئي يمكن أن يكون بمدة محددة أو غير محددة لذلك يجب الأخذ بعين الاعتبار المتطلبات القانونية للنوع المختار التي سبق وأن أشرنا إليها، كما أن هذا النوع من التوظيف يسمح بوقت عمل يومي أقل من الوقت القانوني بحيث يشترط أن يكون الوقت المتفق عليه بين المؤسسة والعامل لا يقل عن نصف الوقت القانوني للعمل، كما يقتضي تطبيقه اعتماد نظام مرن في تسيير وقت العمل مثل "إمكانية العمل في الصباح أو في المساء"، أو "العمل في بداية الأسبوع أو في نهايته".

ملاحظة: تستخدم المؤسسة لتحقيق متطلبات إستراتيجية التوظيف وثائق الملحق رقم (01)

¹ - المادة 122 من نفس الاتفاقية السابقة: "أولوية التشغيل في المناصب الدائمة الشاغرة هي على النحو التالي:

- من ضمن العمال المثبتين الذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة لشغل المنصب.
- من ضمن عمال فروع المجموع في إطار التحويلات داخل الفروع أو بين الفروع.

2- الإستراتيجيات الفرعية التي تهدف إلى الحفاظ وتنمية الموارد البشرية بمؤسسة (B.C.R):

تتمثل هذه الإستراتيجيات أساس في إستراتيجية التكوين وإستراتيجية الحوافز.

2-1- إستراتيجية التكوين بمؤسسة (B.C.R):

يشكل التكوين أحد أهم الأنشطة التي تضطلع إدارة الموارد البشرية بتحقيقها على مستوى مجمع (B.C.R) ، حيث يهدف التكوين إلى رفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات العمال وتعديل تصرفاتهم وسلوكياتهم بشكل يتوافق مع أهداف إستراتيجية المؤسسة.

إن المحافظة على فعالية الكفاءات البشرية وتشجيع تطويرها بالمؤسسة ضرورة لا تحتاج إلى إثبات، ذلك أن عمق التطورات التي تعيشها المؤسسة في كل الميادين تقتضي تكيف دائم وسريع للمهارات.

حتى يحقق التكوين بمؤسسة (B.C.R) الأهداف المرجوة منه يجب أن يكون كاستجابة مناسبة للاحتياجات التي أفرزها تقييم الأعمال التي تمت، وأن لا يكون كموجه للترقية فقط،⁽¹⁾ لذلك يقتضي تحقيق هذا النشاط بالأبعاد المشار إليها سابقا إنجاز الخطوات التالية:

أ- تحديد احتياجات التكوين: يتطلب تحقيق هذه الخطوة مايلي:⁽²⁾

➤ مصادر تحديد احتياجات التكوين: تهدف هذه المرحلة إلى الكشف عن مختلف مصادر احتياجات

التكوين على مستوى مؤسسة (B.C.R) حيث تظهر الحاجة إلى التكوين عندما:

● الحالة 1- شغور غير متوقع لمنصب عمل إستراتيجي: إن شغل عامل معين لمنصب إستراتيجي

يتطلب منه مهارة وقدرة خاصة، وعند الشغور غير المتوقع لمثل هذا المنصب يتطلب بالموازاة مع ذلك إعداد برنامج تكوين طارئ للمرشح المعني بشغل هذا المنصب بهدف ضمان اكتساب المعرفة والمهارة الضروريتان لتأدية العمل المطلوب بطريقة جيدة، وتحقيقا لهذا التوجه تتولى دائرة الموارد والدعم بإعداد النموذج رقم 44 الذي يتم فيه إحصاء مناصب العمل المتعلقة بالموضوع (أنظر الملحق رقم 2).

● الحالة 2- مخطط الاستبدال (التغيير): يقوم مسؤول دائرة الموارد والدعم بالفرع بإعداد قائمة

اسمية تتعلق بالأشخاص المتوقع ذهابهم إلى التقاعد (النموذج رقم 40 المشار إليه في الملحق رقم 2) حيث تحول هذه القائمة إلى كل المسؤولين على المستوى الأول بالفرع، وعلى ضوء هذه الوضعية التقديرية للذهاب للتقاعد وعندما يكون المنصب الشاغر قد تأكد شغله عن طريق التوظيف الداخلي، يقوم المسؤول عن الهيكل المعني بإعداد جدول احتياجات التكوين والذي يحول إلى مسؤول دائرة الموارد والدعم.

● الحالة 3- تحقيق تلاءم عامل/ منصب العمل: ويعني العمل على تحقيق مستوى من التجانس بين

محتوى واختصاص التكوين مع متطلبات ومهام منصب العمل، حيث يترتب عن تطور الفجوة بين كفاءة

¹ - BCR Info ، جريدة المؤسسة رقم 10 مرجع سبق ذكره، ص 6.

² - تحديد احتياجات التكوين ، دليل إجراءات الجودة رقم 23 الخاصة بمؤسسة B.C.R الصادرة يوم 2005/05/21.

العامل (المؤهلات التي يجوزها) ومتطلبات منصب العمل (المهام التي يعرف بها منصب العمل) ضرورة إعداد جدول الاحتياجات التكوينية المطلوبة لتحقيق الملاءمة المرغوبة (النموذج رقم 42 ، الملحق رقم 2).

● **الحالة 4-** إدخال تقنية عمل جديدة أو تكنولوجيا جديدة أو وضع هيكل تنظيمي أو نظام تسيير

جديد:

على أساس المعلومات والتوجيهات والأوامر القادمة من الوصاية المكلفة بقيادة مشروع التغيير،

43 يقوم مسئول الهيكل المعني بالاستعلام عن الاحتياجات المطلوبة مستخدماً النموذج رقم (أنظر الملحق رقم 2).

➤ **آجال الإدارات المختلفة للتعبير عن احتياجاتها:** ماعدا حالة الشغور المفاجئ لمنصب العمل، تطالب

الإدارات المختلفة بالالتزام بمدة معينة للتعبير عن احتياجاتها وذلك كما يلي:

● **آجال الحالة 2:** يجب على مسئول دائرة الموارد والدعم أن يرسل للمديرية المركزية للموارد في

أجل أقصاه 31 جانفي من السنة الجارية (ن) جدول توقعات الذهاب إلى التقاعد (النموذج (40

الخاص بالسنة القادمة (ن+1) على أن يقوم مدير مديرية الموارد بإرسال إلى دائرة الموارد والدعم في أجل

أقصاه 31 مارس من السنة الجارية جدول احتياجات التكوين الخاص بمخطط الاستبدال (النموذج (41

المبين في الملحق رقم 2.

● **آجال الحالة 3:** يتولى المدير المركزي للموارد إرسال جدول الاحتياجات التكوينية المطلوبة

لتحقيق الملاءمة بين متطلبات المنصب والمهارات المتوفرة لدى العامل إلى مدير الموارد والدعم في أجل أقصاه

31 مارس من السنة الجارية (ن).

● **آجال الحالة 4:** النموذج المعد من طرف المدير المركزي للموارد والمرسل إلى مسئول الموارد

والدعم والمتعلق بالآجال المرهجة من طرف الوصاية المكلفة بقيادة مشروع التغيير المطلوب يحدد آجال

الإدارات المعنية لتعبير عن احتياجاتها التكوينية.

على أساس جداول احتياجات التكوين المحددة بواسطة النماذج 41 و42 و43 يبدأ مسئول دائرة

الموارد والدعم في إعداد مشروع مخطط التكوين، متبعاً لتحقيق ذلك القواعد والتعليمات التي يتضمنها دليل

إجراءات الجودة رقم 24 الخاصة بمؤسسة (B.C.R) المتعلقة بإعداد مخطط التكوين.

ب- إعداد مخطط التكوين:⁽¹⁾ بعد التعرف على احتياجات التكوين التي تخص مختلف المديريات والأقسام

بالمؤسسة تأتي مرحلة إعداد مخطط التكوين والذي يتطلب إنجاز الأنشطة التالية:

¹ - إعداد مخطط التكوين، دليل إجراءات الجودة رقم 24 الخاص بمؤسسة BCR الصادرة بتاريخ 2003/06/28.

➤ **نشاط الرقابة:** هناك ثلاث أنواع من أنظمة الرقابة التي يخضع لها برنامج التكوين على مستوى

مؤسسة (B.C.R) وهي:

● **النوع 1-** الرقابة القانونية: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التحقق من أن الأعوان المقترحين للتكوين تتوفر فيهم الشروط القانونية المؤهلة للاستفادة من الحق في التكوين ومن أمثلة هذه الشروط نجد: طبيعة عقد العمل، الأقدمية المطلوبة في المنصب... الخ.

● **النوع 2-** الرقابة على مبررات وفرص أنشطة التكوين: يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التحقق من أن أنشطة التكوين المقترحة تستجيب إلى احتياجات فعلية وهو ما يعرف بملاءمة التكوين، والتي تترجم في الأجل القصير أو المتوسط بإضافة إيجابية تمس العمل أو الهيكل المعني. هذا النوع من الرقابة يمكن أن يتم عند الحاجة في إطار جلسة عمل مع المدير المركزي المعني، حيث يتم فيها تحديد المهارات الواجب توفيرها من خلال نشاط التكوين انطلاقاً من تحليل المهارات التي يتطلبها المنصب ومقارنتها بتلك المهارات التي يمتلكها العامل الشاغل للمنصب.

● **النوع 3-** الرقابة على الإمكانيات الداخلية للتكفل بالأنشطة التكوينية المقترحة: ويتم هذا النوع من الرقابة وفق الترتيب التالي:

- الإمكانية الداخلية للفرع: مدى قدرة إطارات أو أعوان التحكم بالفرع على ضمان نشاط التكوين المقترح.

- الإمكانية الداخلية للمجمع: مدى قدرة إطارات أو أعوان التحكم على مستوى الفروع الأخرى أو على مستوى الإدارة المركزية على ضمان نشاط التكوين المقترح.

- الإمكانية المتاحة على مستوى فرع النشاط: وهنا تقوم المؤسسة بتحليل مدى قدرة إطارات أو أعوان التحكم على مستوى المؤسسات المختصة في فرع الميكانيك لضمان نشاط التكوين المقترح.

➤ **نشاط إعداد مشروع مخطط التكوين للفرع للسنة (ن + 1):** تشكل النماذج 28، 29، 30 و 31 (المشار

إليها في الملحق رقم 3) دعامة لمشروع مخطط التكوين الخاص بالفرع الموجه بالمعلومات الخاصة بغايات نشاط التكوين، حيث يهدف نشاط التكوين إلى تحقيق إحدى الغايات التالية:

● **نشاطات تكوين طارئة ذات أولوية من أجل تغطية شغور منصب ناتج عن توقف وظيفة غير مخطط.**

● **نشاط تكوين ناتج عن وضع برنامج استبدال.**

● **نشاط تكوين يهدف إلى تحقيق الملاءمة بين اختصاص العون ومتطلبات منصب العمل.**

● **أنشطة تكوين سببها دخول تقنية جديدة للعمل أو تكنولوجيا جديدة أو وضع تنظيم جديد**

أو نظام تسيير جديد.

➤ إعداد مخطط تكوين كل هيكل : يسهل هذا العمل من مهمة تقييم واتخاذ القرارات من طرف

الوصاية الإدارية المعنية على المستوى المركزي.

➤ نشاط إقرار مشروع مخطط التكوين على مستوى مجلس إدارة الفرع : من أجل إتمام مشروع مخطط

التكوين والذي يجب أن يكون جاهزا في أجل أقصاه 15 أبريل من السنة الجارية (ن)، يقوم مدير الموارد والدعم بتوجيه الدعوة إلى أعضاء مجلس الإدارة بالفرع لمناقشة مشروع المخطط وإقراره (المصادقة عليه).

➤ نشاط إرسال مخطط التكوين إلى المديرية المركزية للموارد : الملف النهائي الذي يتضمن مخطط

التكوين الخاص بالفرع (المصادق عليه من طرف مسؤول دائرة الموارد والدعم والرئيس المدير العام للفرع) ومحضر إقرار المشروع المنبثق عن جلسة مجلس الإدارة يتم إرساله إلى المديرية المركزية للموارد في أجل أقصاه 22 أبريل من السنة الجارية (ن).

➤ مهام ومسئولية مديرية الموارد على مستوى الجمع : بعد استقبال كل مشاريع مخططات التكوين

الخاصة بالفروع تقوم مديرية الموارد بما يلي:

- تلخيص هذه المخططات وإعداد مشروع مخطط التكوين الخاص بالجمع وذلك بالاعتماد على:
 - مشاريع مخططات التكوين الخاصة بالفروع.
 - إستراتيجية وأولويات الجمع المتعلقة بميدان الموارد البشرية.
 - آراء مديري الهياكل المركزية بالجمع.
 - التقييم المالي للأنشطة التكوينية ومخصص ميزانية التكوين على مستوى الجمع.
 - نتائج أنشطة التنقيب على مستوى مؤسسات التكوين من أجل ضمان برنامج التكوين في الآجال المحددة.⁽¹⁾

- نتائج عملية التشاور مع المكلف بالجودة على المستوى الادارة المركزية للتأكد من مطابقة مشروع مخطط التكوين مع نظام إدارة الجودة بالجمع.

• عرض مشروع مخطط التكوين للمجمع أمام أعضاء مجلس إدارة الجمع من أجل مناقشته والمصادقة عليه في أجل أقصاه 15 ماي من السنة الجارية (ن).

• إقرار مخطط التكوين وإشعار (إعلام) الفروع من أجل البدء في تنفيذه، حيث نعني بإقراره المصادقة عليه من طرف مدير الموارد والرئيس المدير العام للمجمع.

¹ - ملاحظة: يتم انتقاء المؤسسات التكوينية على أساس النتائج المتوقعة من برنامج التكوين حيث يتم مناقشة محتوى هذه البرامج وشروط سيرها قبل إبرام عقد التكوين مع هذه المؤسسات.

ت- تقييم أنشطة التكوين : تنتهي إستراتيجية التكوين بمؤسسة (B.C.R) بنشاط التقييم والذي يهدف إلى التأكد من فعالية البرنامج المحقق، حيث تقتضي سيورة تقييم الأنشطة الفعلية للتكوين على مستوى التطبيق المهني مساهمة ومشاركة المسئول المباشر أو الوصاية المباشرة للمتكون المعني بالتقييم.

إن نشاط التقييم عملية مستمرة حيث تستوجب الترتيب التالي:

➤ يوجه مسئول دائرة الموارد والدعم إلى المتربصين عند عودتهم من التكوين المبرمج استفسار (النموذج رقم 26 المشار إليه في الملحق 4) وذلك بهدف التعرف على انطباعاتهم حول نشاط التكوين الذي شاركوا فيه، حيث يتم الاتصال بين الطرفين تحت غطاء الإدارة الوصية.

➤ بعد شهرين من عودة المتربصين تقوم الإدارة المسئولة مباشرة (رئيس المصلحة، رئيس القسم، مسئول الورشة...الخ) بالتعاون مع المديرية المركزية الوصية بإجراء مقابلة تقييم للتكوين المنجز، هذه المقابلة مدعمة ماديا بمحضر معد من طرف الإدارة المسئولة مباشرة ومؤشر عليه من طرف المديرية المركزية، يحول بعد ذلك إلى دائرة الموارد والدعم خلال ثمانية أيام (النموذج رقم 27، الملحق رقم 4).

➤ بعد أربعة أشهر من عودة المتربصين من التكوين يوجه مسئول دائرة الموارد والدعم استفسار (النموذج رقم 88 الملحق رقم 4) إلى الإدارة المسئولة مباشرة تحت إشراف المديرية المركزية الوصية، يطلب من خلاله التوضيحات التالية:

- التحسينات الملاحظة في مردود المتربص (من حيث الإنتاجية، الجودة، التحكم في الأبعاد البيئية...الخ).
- النقائص المسجلة في التكوين المنجز.
- التوصيات المتعلقة بمعالجة النقائص المسجلة (تحديد المهارات التي ينبغي على نظام التكوين تحقيقها في المستقبل).

➤ تسمح النماذج الثلاث السابقة الذكر بتقييم أداء المتربص بعد التكوين، حيث بعد تحليلها واستغلالها يقوم رئيس دائرة الموارد والدعم بتحويلها إلى قسم الموارد البشرية من أجل حفظها في ملف العامل إلى جانب غيرها من الوثائق التي لها علاقة بنشاط التكوين.

➤ تلتزم دائرة الموارد والدعم بإرسال نسخة من الوثائق السابقة إل المديرية المركزية للموارد في أجل أقصاه 15 يوم بعد مرحلة التقييم.

إن المتتبع لمسار تطور مؤسسة (B.C.R) في الفترة الأخيرة يلاحظ مدى اهتمامها بإستراتيجية التكوين ضمن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث تدعم هذا الاهتمام بالنصوص القانونية الملزمة للعمال بضرورة المشاركة في أنشطة التكوين تحقيقا للتحسين المستمر، ونستشف ذلك من بعض المواد التي تضمنتها الاتفاقية الجماعية الثانية لمجمع (B.C.R) وخاصة المادتين 23 و240:

المادة 23: على العامل أن يشارك في نشاطات التكوين وتحسين المستوى وتحديد المعارف التي ينظمها المجمع في إطار تحسين التسيير أو الفعالية أو لتحسين الوقاية الصحية والأمن.

المادة 240: إن عملية التكوين المهني وتحسين المستوى الموضوعه من قبل المجمع يجب أن تهدف أساسا إلى التحسين المستمر لمردود العامل في منصب عمله أو المنصب المخصص له في إطار تسيير المهنة، ولهذا فإن كل عامل مجبر بمتابعة الدروس والدورات وعمليات التكوين أو تحسين المستوى المنظمة من طرف المجمع.⁽¹⁾ من بين البرامج المهمة التي تحققت خلال هذه الفترة نجد برامج السنوات 2002، 2003 و 2004، حيث تضمن برنامج 2002 محورين إستراتيجيين، ارتبط الأول بإجراءات تطبيق برنامج الإعلام الآلي لتسيير الإنتاج "SILOG" أما المحور الثاني فيتعلق بآليات المرور من مقاييس ايزو نسخة 1994 نحو نسخة 2000، حيث تركزت اهتمامات المسؤولين عن نظام التكوين على هذين الانشغالين الأساسيين والحاسمين. بالنسبة للمحور الأول تم تحديد فترة تكوين أولية من خمس أيام خلال شهر فيفري حيث استفاد من التكوين 16 إطار، بعد ذلك تم إتمام البرنامج بفترة تكوينية ثانية في شهر جوان من نفس السنة، حيث كان الهدف من هذه الفترة التكوينية إعطاء نظرة دقيقة وعملية حول الرهانات التنظيمية الناتجة عن إدخال الإعلام الآلي في تسيير الإنتاج ، حيث استفاد من هذه الدورة التكوينية 28 إطار.

أما بالنسبة للمحور الثاني المهم بالنظر إلى أثر مسعى الجودة على ديمومة المؤسسة والذي يتطلب المرور من نسخة 1994 (ضمان الجودة) إلى نسخة 2000 (تسيير الجودة) ، فإنه قد استفاد من البرنامج 46 إطار وكان مضمونه هو آليات التحكم في المسارات.⁽²⁾

في سنة 2003 تدعمت سيرورة التكوين ببرنامج آخر متعلق بالمحور الإستراتيجي آليات المرور من مقاييس ايزو نسخة 1994 إلى نسخة 2000 بلغت تكلفته 1350000 دج وتضمن:

➤ إعادة مقاييس التحكم في المسارات بالنسبة لـ 32 مشارك سابق ، والذين عبروا على حاجتهم لإعادة هذا المقياس لفهمه والتحكم فيه أكثر.

➤ توسيع التكوين إلى مستويات تدريجية أخرى حيث استفاد 45 مشارك من أعوان التحكم، حيث كان من الضروري توسيع مجال الاستفادة من التكوين إلى هذه المجموعة على أساس أن الحصول على الشهادة قضية مشتركة.

➤ تكوين خاص بفحص سير الجودة استفاد منه 9 مشاركين.⁽³⁾

¹ - الاتفاقية الجماعية الثانية لمجمع B.C.R الممضاة في 16 جانفي 2001.

² - BCR Info العدد 13 مرجع سبق ذكره ص 11.

³ - BCR Info العدد 15 مرجع سبق ذكره ص 10.

في سنة 2004 تدعم نشاط التكوين ببرنامج جديد يهدف إلى التدريب على المقياس إيزو 14001 حيث جرى النشاط بفرع أورفي خلال الفترة من 10 إلى 13 جويلية 2004 شهد مشاركة رؤساء دوائر الحقل الصناعي، الوسائل العامة ورؤساء مصلحة الأمن الصناعي والوقاية للفروع الثلاثة حيث بلغ عدد المشاركين 35 مشارك حيث أشرف على البرنامج خبير أجنبي.

خلال نفس السنة جرى تكوين تكميلي على فحص السير وفق المقياس 19011 بالجزائر العاصمة يومي 13 و14 جوان وكانت الفئة المعنية بالتكوين هم مسؤولي تسيير الجودة/ البيئة حيث تضمن البرنامج دراسة النقاط التالية:

➤ تعيين الفضلات الناتجة عن نشاط كل فرع.

➤ تعيين الجوانب والآثار البيئية.

➤ الإعداد والمصادقة على تصريح تعهد المديرية العامة للمجمع.

➤ تعيين وإعداد الوثائق الضرورية واللازمة للمقياس.

➤ إعداد سياسة بيئة الفروع.

➤ إعداد مخطط برنامج بيئي لكل فرع.⁽¹⁾

2-2- إستراتيجية التحفيز بمؤسسة B.C.R:

تهدف إستراتيجية التحفيز بمؤسسة (B.C.R) إلى تدعيم مستوى الرغبة لدى العمال في العمل وتشجيعهم على بذل مزيد من الجهد لتحقيق أداء أفضل وإنتاجية أكبر.

إن منطق كل مؤسسة ومنطق كل عامل يشبهان خطان متوازيان لا يمكن أن يلتقيان إلا بإحداث تقاطع بينهما، فبقدر أن المنطق الأول مفروض بأمور اقتصادية محضة، فإن المنطق الثاني مفروض بطموحات اجتماعية خالصة، لذلك يجب العمل على تحقيق التسيير الحسن لمدة العمل حتى يمكن توفير الظروف المناسبة لتقاطع والتقاء هذين المنطقين، وفي هذا الإطار قامت مؤسسة (B.C.R) ومن خلال الاتفاقية الجماعية الثانية للمجمع بالتعرف على الركائز الأساسية التي تسمح بضمان أهداف التحفيز المطلوب وإعطائها أولاً الوجود القانوني، ثم ثانياً تطبيقها على مستوى مختلف هياكل المؤسسة.⁽²⁾

تتضمن إستراتيجية التحفيز نوعين من العناصر التشجيعية هما: المكافآت المادية والمكافآت المعنوية حيث تتكامل الجهود المبذولة في الاتجاهين لتحقيق الفعالية المطلوبة.

¹ - BCR Info العدد 16 مرجع سبق ذكره ص 11.

² - BCR Info العدد رقم 14 مرجع سبق ذكره ص 4.

أ- المكافآت المادية : تشكل المكافآت المادية العنصر الأكثر أهمية ضمن نظام الحوافز بمؤسسة

(B.C.R) لذلك تضمنت الاتفاقية الجماعية عدد معين من أنواع المنح والعلاوات التي تساهم في تدعيم قيمة المكافأة التي يتحصل عليها العامل بمؤسسة (B.C.R).

باستثناء الجزء الثابت الذي يمثل قيمة منصب العمل، تفضل المؤسسة التركيز على الجزء المتغير كما تفضل نظام قياس مفرد للنتائج مهما كان منصب العمل الذي ينتمي إليه العامل، وهذا يتطلب التأكيد على أهمية تسيير مدة العمل، مع تحديد حد أقصى لمنحة المر دودتي الجماعية وتدعيم مساهمة المنح الفردية، والتي تعتمد المؤسسة في عملية تقييمها على نظام وحدات الإنتاج أو وحدات البيع إلى جانب نظام الإدارة بالأهداف.

لقد ترتب عن تطبيق الاتفاقية الجماعية الثانية مراجعة لكثير من العلاوات ومن بينها:

- علاوة السلة (الإطعام): كانت محددة بـ 100 دج/اليوم ولكن في ظل الاتفاقية الجديدة تم إعادة تقييمها لتصبح 140 دج/اليوم، مع استمرار تقديمها حتى في شهر رمضان.
- علاوة النقل: تم إعادة تقييمها حيث أصبحت من 450 إلى 500 دج كحد أدنى ومن 1750 دج إلى 2000 دج كحد أقصى.
- علاوة الأجر الوحيد: هذه العلاوة مشروطة بعدم العمل المأجور للزوج وقد تم إعادة تقييمها لتصبح 650 دج/الشهر.
- نذكر في هذا المقام بأن مؤسسة (B.C.R) أضفت على هذه العلاوة بعدا اجتماعيا وبالتالي فهي لا تخضعها للتخفيض بسبب الغياب إلا في الحالة التي يغيب فيها الأجير مدة شهر كامل.
- علاوة التعويض عن مصاريف المهمة: تم رفع هذه العلاوة لتصبح 1200 دج إلى 1500 دج/اليوم لصالح الفئتين 1 و2 (أعوان التنفيذ وأعوان التحكم) ومن 1500 دج إلى 2000 دج/اليوم لصالح الفئة 3 (الإطارات)، غير أنه يسدد ما نسبته 25% فقط عند استعمال هياكل المؤسسة.
- مكافأة الساعات الإضافية: إن الساعات الإضافية المؤداة زيادة على المدة الأسبوعية القانونية تعطى الحق للعامل في زيادة الأجرة الساعية وذلك كما يلي:
 - بـ 50% للساعات الأربعة الأولى الإضافية.
 - بـ 75% للساعات الإضافية المؤداة زيادة على الأربعة ساعات الأولى.
 - بـ 100% للساعات الإضافية المؤداة بين الساعة 21 والساعة 05 صباحا.
- علاوة المردود الفردي والمردود الجماعي: بالتوازي مع نظام التحفيز المطبق لقوة البيع تحتفظ المجموعات الأخرى بالنظام التالي:

• علاوة المردود الفردي من 0 — 10%.

• علاوة المردود الجماعي من 0 — 30%.

➤ علاوة الإبداع والابتكار: في حالة ابتكار يمكن المجمع سواء من ربح أسواق جديدة أو تقليص تكاليف الإنتاج، يعطى المجمع للعمال المعنيين مكافأة يمكن أن تصل إلى 100,000 دج، كما يمكن مراجعة القيمة من طرف المديرية العامة بدلالة العائدات المرتبطة بالابتكار.

➤ منحة تضامن الوفاة: بالإضافة إلى الترتيبات الموضوعية من قبل الضمان الاجتماعي ومن أجل تدعيم الشعور بالانتماء إلى (B.C.R) وإسعافا لعائلة عامل سابق بالمؤسسة في حالة وفاة يوضع نظام للتضامن. يكون هذا النظام في صورة اقتطاعات من أجره كافة عمال المجمع مهما كان الفرع الذي ينتمي إليه العامل المتوفى، حيث تحسب الاقتطاعات على أساس نسبة 3% من الأجر القاعدي لكل عامل دون اللجوء إلى حسم الغيابات من الأجر القاعدي، وفي حالة الظروف الخاصة يمكن إعادة النظر في هذه النسبة نحو الأعلى بالاتفاق مع المديرية العامة للمجمع والنقابات التمثيلية قانونا.

زيادة على تسديد هذا الاقتطاع في صالح تضامن الوفاة يسدد لذوي العامل الدائم المتوفى تعويض وفاة مساوي لـ 6 أشهر لآخر أجر خاضع للاشتراك في الضمان الاجتماعي.

➤ علاوة الذهاب إلى التقاعد: جاءت الاتفاقية الجديدة بفوائد أجره جديدة تتعلق بالذهاب إلى

التقاعد وتتمثل في:

• منح 5 علاوات ما قبل التقاعد والتي تتطابق مع ترقية أجره بـ 5 درجات.

• منح علاوة متناسبة مع الأقدمية في المؤسسة، والتي يمكن أن تصل إلى 8 أشهر من الأجر الخاضع للضريبة لأقدمية تفوق 21 سنة.

➤ منحة البطالة التقنية: عندما يتوقف نشاط الفرع بطريقة جزئية أو نهائية لفترة مؤقتة، يمكن اللجوء إلى وضع المستخدمين المعنيين في حالة بطالة تقنية، حيث يمكن الإعلان عن البطالة التقنية لأسباب اقتصادية مبررة أو ناتجة عن كوارث طبيعية، لكن قبل أي وضع في حالة البطالة التقنية فإن الفرع مجبر بإرسال ملف كامل إلى النقابة يشمل المعلومات التالية:

• الأسباب والمدة المحتملة للتوقف التقني.

• المستخدمين المعنيين.

هذا الإجراء لا يتخذ إلا بعد نفاذ الأعمال الأولية التالية:

• إعادة توزيع المستخدمين نحو نشاطات أخرى.

● تقليص مدة العمل.

● العمل بوقت جزئي.

● نفاذ الحقوق في الحصول على العطلة السنوية.

● تنظيم دورات تكوينية والرسكلة في إطار إدخال تكنولوجيات جديدة أو إعادة استبدال

المستخدمين المعنيين.

تعطى منحة البطالة التقنية لمدة ثلاث أشهر وتحسب على أساس الأجر القاعدي وعلاوة الخبرة المهنية.

ب- المكافآت المعنوية : رغم أن المكافآت المادية هي التي يركز عليها العمال إلا أننا لا نستطيع تجاهل أهمية المكافآت المعنوية حيث يكون أثرها في بعض الوضعيات أبلغ وأوضح من المكافآت المادية، ومن أهم أنواع المكافآت المعنوية التي تعتمد من طرف (B.C.R) نجد:

- الترقية : إن طموح العامل لشغل منصب ذو تصنيف أعلى يبقى دائما يراوده لأنه وسيلة ضرورية

للحصول على أجر أعلى لذلك تفتح مؤسسة (B.C.R) في كل سنة مجالاً للتنافس بين العمال المؤهلين للحصول على مناصب أعلى شاغرة ومن الإجراءات المتبعة في هذا الشأن نذكر:

* الإعلان عن كافة المناصب التي ستكون شاغرة في السنة القادمة.

* منح الإمكانية لكل عامل تتوفر فيه الشروط للترشح.

* مقارنة مرقمة بين صفات المترشحين ومتطلبات المنصب حيث يتعلق الأمر بأعوان التنفيذ وأعوان

التحكم.

* إجراء مسابقات أو مقابلات تقنية بالنسبة للإطارات.

المساعدة الاجتماعية في حالة المرض: تتمثل هذه المساعدة في القيام بالزيارات إلى المستشفى أو إلى البيت

والتمنيات بالشفاء مع المساعدة في تسهيل حق الاستفادة من الخدمات الطبية على مستوى الجمع وتبسيط

الإجراءات المتعلقة بالحق في الضمان الاجتماعي والمساعدة في النقل لتلقي العلاج.

الإعلان عن أسماء العمال المتميزين في كل سنة: ويكون ذلك بإعلان أسمائهم في ملصقات حائطية تعلق

على مستوى الفروع إلى جانب نشرها في جريدة المؤسسة "B.C.R Info".⁽¹⁾

الإعلان عن أسماء العمال في جريدة المؤسسة الذين يصادف تاريخ ميلادهم تاريخ صدور عدد جديد

من جريدة "B.C.R Info".

برمجة النشاطات الثقافية والرياضية لفائدة العمال: ينظم مجمع B.C.R دورات رياضية ونشاطات ثقافية

بين الفروع حيث تسلم للفرق الفائزة جوائز معتبرة وذلك تدعيماً لروح التنافس بين أفراد المؤسسة

¹ - إلى جانب إعلان أسماء المتميزين، يستفيد هؤلاء كذلك من جوائز معتبرة تقدم من طرف المجمع تسمى الجائزة السنوية للأداء الجيد.

المبحث الثالث: رؤية مؤسسة (B.C.R) لتحديات بيئة أعمالها ومساهمات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق التفاعل المناسب معها:

إن مؤسسة (B.C.R) كغيرها من المؤسسات التي تنشط في بيئة الأعمال الجزائرية تتأثر بكل التحولات والتغيرات التي تميز هذه البيئة، لذلك نجدتها تعد الإستراتيجيات والسياسات المتتالية محاولة منها لتحقيق مستوى معين من التكيف والانسجام مع متطلبات هذه البيئة وتحدياتها. كما أشرنا في الفصل السابق فإن أي مؤسسة تفرق بين نوعين من التحديات البيئية، التحديات الداخلية والتحديات الخارجية، وكذلك تفعل مؤسسة (B.C.R).

المطلب الأول: تحديات البيئة الداخلية لمؤسسة (B.C.R) والمساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيقها:

تبدو مؤسسة (B.C.R) في وضع إستراتيجي متوافق مع الأجواء التي تميز بيئة الأعمال الحالية على نطاق عالمي، وتنسجم في تطلعاتها الإستراتيجية مع المتغيرات الجديدة التي يشهدها عالم الأعمال، ونلمس هذا الشعور من خلال ما تعبر عنه المؤسسة من اهتمام بنفس التحديات التي تعتبر أهم تحديات قطاع الأعمال في الظروف الراهنة ونعني بذلك تحدي الجودة وتحدي التغيير.

أولاً: تحدي الجودة كما تراه مؤسسة (B.C.R) والمشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيقه إن سياسة الجودة لمجمع (B.C.R) تعتمد على تقديم منتجات مطابقة لاحتياجات ومتطلبات زبائنها، لهذا فإن إدارة المجمع وإدارات كل الفروع تلتزم بمسعى التحسين المستمر من خلال تطبيق نظام إدارة الجودة حسب نظام المراجع إيزو 9001 نسخة 2000 وإيزو 14001 نسخة 2004 من أجل:

- الإعلان عن أهمية إرضاء متطلبات الزبائن الشرعية والقانونية.
- تصور وتحديد التوجهات الإستراتيجية للفروع والتي من خلالها انبثقت الحاجة إلى اعتماد سياسة الجودة.

- تحديد أهداف الجودة القابلة للقياس.
- التأكيد على سياسة الجودة من خلال:
 - مراجعات المديرية.
 - نصائح مديرية المجمع.
 - اجتماعات خاصة بالتسيير على كل المستويات تهدف إلى تدعيم فعالية نظام إدارة الجودة، وضمن ديمومته وتكيفه مع تطور متطلبات الزبائن.

➤ تأمين جاهزية الموارد وتوفير الوسائل الضرورية المطلوبة لتحقيق أهداف الجودة.

إن مؤسسة (B.C.R) تسعى أبعد من الحصول على شهادة الإثبات لنظام إدارة الجودة ، فهي تهدف إلى إقامة تسيير يسمح بزيادة رضا الزبائن، لذلك فهي تؤكد من خلال رسائلها إلى عملائها وشرائها على ضرورة المساهمة الفعالة للوصول إلى هذا الهدف.

1- نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة (B.C.R):

يعتبر نظام إدارة الجودة التحدي الداخلي الأكثر أهمية بالنسبة لمؤسسة (B.C.R) والذي تحاول جاهدة لكسبه، وذلك ببذل كل الجهود الضرورية التي تجعل من احتياجات ومتطلبات الزبائن أهم أهداف النشاط داخل المؤسسة وأكثرها تأثيرا في سياستها المختلفة، وهذا ما يبرر ويدعم كثيرا شعار الذي ترفعه المؤسسة والذي يقول بأن "الفضل في أجورنا يعود إلى زبائننا".

1-1- إجراءات ومتطلبات تحقيق نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة (B.C.R):⁽¹⁾

يعتمد مسعى تحقيق نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة (B.C.R) على ركيزتين أساسيتين هما:

أ- الاستماع للزبون ومعرفة متطلباته وقياس درجة رضاه: تمثل هذه الركيزة العنصر الأساسي والحتمي في وضع نظام إدارة الجودة على مستوى المجمع ومختلف الفروع التابعة له، حيث سمحت معرفة متطلبات الزبون بتحديد المسارات وإقامة سياسة الجودة على أساس التحسين المستمر من أجل الزيادة في رضاه. الأدوات المطورة من طرف مؤسسة (B.C.R) للتكفل بهذا الجانب هي محددة عبر إجراءات الجودة - الاستماع للزبون ودراسة السوق - ومدعمة بمفهوم "العمل دائما أفضل وأحسن من المنافسين". إن إجراء إرضاء الزبائن يركز على تقنيات السهر التجاري والاتصال المباشر والعمل في الميدان، والمناهج المستعملة من طرف إدارة مؤسسة (B.C.R) لضمان مبادلات دائمة مع الزبائن ورد الفعل السريع من أجل إرضائهم ناتجة عن كيفية عملياتية تشمل نوعين من التدخل:

- **التدخل 1:** يتمثل في الكشف، تسجيل وتسوية كل مشكل يمكن أن يؤثر في إرضاء الزبون،

فالمعلومات المجمع تكون موضوعا للتحليل من طرف مديرية التجارة للفرع التي تحدد النقاط الحساسة والبارزة، حيث يعالج هذا التقرير فيما بعد على مستوى مراجعة المديرية خلال كل ثلاثي، ويؤدي حسب التقييم المقام إلى اتخاذ القرارات وإعداد مخطط النشاط.

- **التدخل 2:** يهدف إلى إرضاء احتياجات الزبون وربح حصص من السوق من خلال تحليل المنافسة

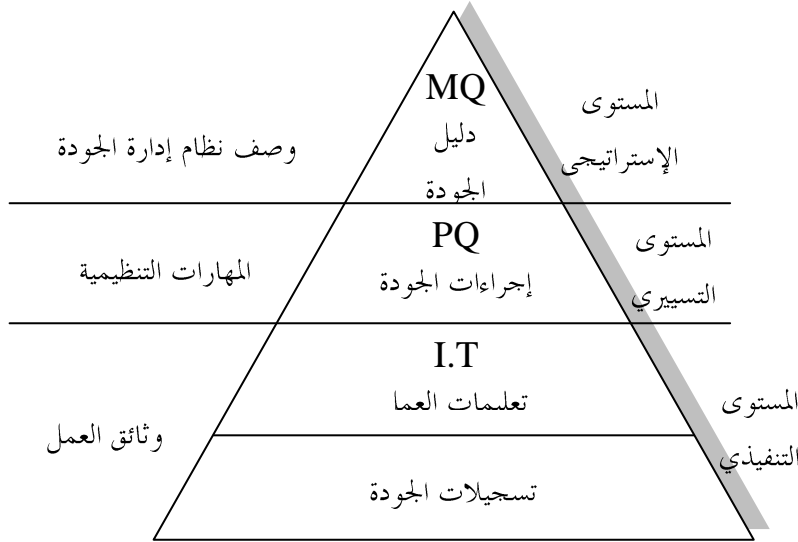
(التعرف على المنافسين، مقارنة الأسعار... الخ)، إدماج منتجات جديدة، تحليل شبكة التوزيع حسب

الزبون، وهذا التقييم سيؤدي لا محالة إلى اتخاذ قرارات وأعمال تهدف إلى:

- التنديد بنوعية المنافسة إذا ثبت بأن منتجات المنافسين غير مطابقة.
 - تخفيض أسعار المؤسسة إذا كانت نوعية منتجات المنافسين تستجيب للمقاييس.
 - إدماج المنتج ضمن تشكيلة (B.C.R) إذا كان مطلوباً وذو مرد وديقي
 - الاستثمار في الإشهار حتى يتم تطوير مرجع العلامة (الاستثمار في شهرة علامة "B.C.R").
 - إبراز وترقية المنتج بمرجع شهادة إثبات نظام الجودة المطبق والمقام من طرف (B.C.R).
- ب- تطوير الأدوات التي تسمح بانفتاح المؤسسة على عمالها وعلى شركائها من أجل إقامة حوار دائم معهم:
- إن تتحقق هذه الركيزة يتم من خلال القيام بما يلي:
- تنظيم الحوار الاجتماعي: إن هذا الحوار مقرر ومنصوص عليه في إجراء الجودة رقم 03 والذي يتضمن اجتماع في كل ثلاثي على مستوى الفرع بين المديرية والنقابة حيث يخصص لدراسة المشاكل الاجتماعية والمهنية كما ينص نفس الإجراء على إقامة اجتماع على مستوى المديرية العامة للمجمع بين هذه الأخيرة ونقابة الفروع لمعالجة القضايا التي لم تحل على مستوى الفروع.
 - ملتقى الجودة: ينشط هذا الملتقى من طرف مسؤول تسيير الجودة للمجمع ومدير الاتصال في كل فرع لصالح جميع إطارات المؤسسة.
 - إعلام العمال : ويتم من خلال نشر ملصقات الجودة وتوزيعها في جميع مواقع (B.C.R) على شكل رسوم ونصوص وهي موجهة إلى إرشاد كل عمال المؤسسة وتعميم نظام الجودة المطبق من طرف مؤسسة (B.C.R).
 - مراجعة المسارات : تنعقد تطبيقاً لإجراء الجودة رقم 51 وتشرك الإطارات المسيرة ومسؤولي المسارات للفروع وتعالج المواضيع التي لها علاقة مباشرة مع النشاط المهني، وبالأخص تحليل وتقييم سير عمل المسارات وتفاعلاتها.
 - يوم الوكلاء التجاريين ومحلات (B.C.R): فمحلات الوكلاء التجاريين ومحلات (B.C.R) تعمل مباشرة مع المستهلك النهائي، وبهذه الحالة فهي تمثل مصدر أساسي للمعلومة الأكثر غنى والأكثر كمال فيما يخص تطابق عرض (B.C.R) مع احتياجات الزبون.
 - ينعقد هذا اليوم سنوياً في كل فرع ومن بين المشاركين فيه الرئيس المدير العام للمجمع، الرئيس المدير العام للفرع، مسؤول تسيير الجودة ومدير الاتصال.
 - يوم الحسابات الكبرى : يجمع مرة في كل سنة الموزعين الكبار لمنتجات (B.C.R) مع أصحاب القرار في المؤسسة وهو مخصص أساساً للاستماع، المداخلة و لاتخاذ القرارات المتعلقة بالرغبات المعبر عنها من طرف هذه الفئة من الزبائن، والوصول إلى تكيف مختلف عناصر السياسة التجارية لكل فرع.

يتطلب نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة (B.C.R) مجموعة من المستندات والوثائق الضرورية لتحقيق نشاط جيد وفعال ومن أهمها نجد:

- دليل الجودة.
 - إجراءات الجودة.
 - تعليمات العمل، الوثائق، الرسوم، النماذج العملية.
 - التسجيلات.
 - بطاقات تعريف الإجراءات والمجموعة في دليل الإجراءات.
- إن المستندات السابقة تشكل البناء الوثائقي لنظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة "B.C.R" حيث يأخذ ترتيبها من حيث الأهمية والتأثير شكل الهرم وهذا ما يوضحه الشكل رقم (4-13).
- الشكل رقم (4-13): النموذج الهرمي للبناء الوثائقي الخاص بنظام إدارة الجودة بمؤسسة "B.C.R".**



المصدر: دليل الجودة الخاص بمجمع B.C.R طبعة جوان 2003، ص 9.

1-2- النتائج المحققة من طرف مؤسسة (B.C.R) في ميدان نظام الجودة:⁽¹⁾

نُجحت مؤسسة (B.C.R) في الحصول على شهادة الإثبات لمنتجين تحت العلامة التجارية "تاج" الممنوحة من طرف المعهد الجزائري للتقييس (IONOR) ويتعلق الأمر بحفنية الإقفال 2/1 في سنة 1997 ومخلط حوض المطبخ في سنة 2002 وفي نفس الفترة بدأت (B.C.R) في تطبيق نظام ضمان الجودة وفق نظام المراجع إيزو 9001 و9002 نسخة 1994، وتمكنت من الحصول على شهادة الجمعية الفرنسية لضمان الجودة "AFAQ-AFNOR" العالمية وذلك كما يلي:

➤ نوفمبر 1999 لوحة الإنتاج بعين الكبيرة والمديرية العامة بسطيف.

➤ ديسمبر 2000 لوحة البيع بعين الكبيرة.

➤ جانفي 2001 لفرع أورفي ببرج منايل.

➤ ماي 2001 لفرع أوراسيم بوادي رهيو.

في إطار تطبيق نظام إدارة الجودة طبقا لنظام إيزو 9001 نسخة 2000 تم تعيين مسئول إدارة الجودة على مستوى الجمع لتثبيت تطبيق النظام الجديد يساعده على مستوى كل فرع مكلف بإدارة الجودة الذي له سلطة تطبيق إجراءات الجودة والسهرة على الممارسة الجيدة لها، وبعد إجراء فحص الإثبات تمكنت المؤسسة من الحصول على الشهادة وذلك خلال شهر ديسمبر من سنة 2003.

استمر العمل لتأكيد النتائج الجيدة في ميدان نظام إدارة الجودة ولذلك جاء فحص سير المتابعة الأول لتأكيد النتائج وكان كما يلي:

➤ أوراسيم يومي 12 و13 ديسمبر 2004.

➤ المديرية العامة يوم 14 ديسمبر 2004.

➤ أورفي يوم 15 ديسمبر 2004.

لم يلاحظ خلال الفحص أي عدم مطابقة بل بالعكس من ذلك جاءت الملاحظات المقدمة كلها في شكل تأكيدات من طرف فاحص السير بأهمية التحسينات المسجلة مقارنة مع الفحص السابق. في الفترة الممتدة من 3 إلى 6 ديسمبر من سنة 2005 جاء فحص سير المتابعة رقم 2 والذي شمل مختلف مواقع مؤسسة (B.C.R)، وقد كللت عملية التقييم بالنجاح حيث أعلنت الجمعية الفرنسية للجودة "AFAQ-AFNOR" يوم 27 ديسمبر 2005 المؤسسة بأن اللجنة قررت الإبقاء على شهادة إثبات إيزو 9001 نسخة 2000.

إلى جانب الجهود المشار إليها سابقا باشرت المؤسسة مسار تطبيق نظام إدارة البيئة المعروف بإثبات إيزو 14001 نسخة 2004، وقد خضعت المؤسسة بكل فروعها إلى إجراء فحص سير الإثبات في الفترة الممتدة من 10 إلى 14 ديسمبر من سنة 2005، وكللت جهود المؤسسة المبذولة في هذا الإطار بالنجاح، حيث تلقت المؤسسة بواسطة البريد الإلكتروني يوم 16 جانفي 2006 القرار الإيجابي للجمعية الفرنسية لضمان الجودة والمتعلق بمنحها شهادة الإثبات وفق إيزو 14001/2004.

على المستوى الوطني توجت المؤسسة بالجائزة الجزائرية للجودة لسنة 2005 الممنوحة للمؤسسة يوم 19 ديسمبر 2005 بمناسبة الملتقى الثالث للتقييس المنظم من طرف المعهد الجزائري للتقييس، حيث شاركت مؤسسة "BCR" في المنافسة إلى جانب ثمانية عشر مؤسسة وطنية أخرى.

2- المساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق نظام الجودة بمؤسسة (B.C.R):

تؤمن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن جلب اهتمام العمال للمساهمة في تطبيق نظام الجودة هو المبتغى الأساسي، والدور الأكثر أهمية الذي يجب أن تلعبه في إطار تدعيمها لنشاطات الجودة داخل المؤسسة، وهذا يعني ضرورة قيامها بتوفير كل المتطلبات التي تسمح بامتلاك عمال مؤسسة (B.C.R) لكافة قواعد هذا النظام، واندماجهم وتطبيقهم لها من خلال سلوكياتهم المهنية.

إن تحقيق هذا الهدف يتطلب نشر وتثبيت ثقافة الجودة لدى كل عامل بالمؤسسة، لأن ثقافة الجودة كمتبغى أكثر أهمية من وضع القواعد التي تضم سير عمل النظام نفسه.

حقيقة أن الصرامة في تطبيق متطلبات مقياس المراجع تكفي للحصول على نتيجة مقنعة فيما يخص إرضاء طلبات الزبائن، لكن الاستمرارية في هذا الميدان غير مضمونة خاصة إذا أخذنا بعين الاعتبار وزن الضغوطات اليومية الداخلية ومخاطر وتقلبات المحيط الخارجي، لذلك تتبنى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مسعى التركيز على نشر وتثبيت ثقافة الجودة، وجعلها مندمجة في كل أنشطة المؤسسة وعلى مستوى كل فعاليتها، وترغيب أفراد المؤسسة في تقبل أبعاد الجودة والتمسك بها باعتبارها هدفا إستراتيجيا خاصا بكل عامل.

إن من أهم الآليات التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق متطلبات نظام إدارة الجودة على مستوى مؤسسة (B.C.R) نجد:

2 1 - تسيير الكفاءات، التحسيس والتكوين⁽¹⁾:

كل الإجراءات الملائمة والمطلوبة وضعت على مستوى مجمع (B.C.R) والفروع التابعة له، وذلك من أجل ضمان التكفل بالمشاكل المتعلقة بتسيير الكفاءات وبعملية التحسيس ونشاط التكوين.

إن تطوير الكفاءات والمهارات وتنمية معارف العمال عن طريق أنشطة وبرامج التكوين المتوافقة مع نوع واختصاص مناصب العمل يشكل عنصر مهم وإستراتيجي ضمن إستراتيجية تنمية الموارد البشرية داخل مؤسسة (B.C.R) ومصدر لتحفيز العمال.

إن مخطط التكوين السنوي المعد والمتابع من طرف إدارة الموارد البشرية على أساس الاحتياجات المعبر عنها من طرف الفروع و الإدارة المركزية يهدف إلى ضمان التحسين المستمر للمهارات، وتدعيم الفهم لمتطلبات نظام الجودة المطبق على مستوى المؤسسة.

2-2- الإدارة المشتركة بالأهداف في خدمة الجودة:

إن إستراتيجية الجودة في (B.C.R) مستمدة من مخطط تطوير المؤسسة "مخطط تحسين الأداء" والمسطر للمرحلة (2001-2005) و"مخطط النشاط الإجمالي" المسطر للمرحلة (2003-2006)، وهي تهدف إلى:

- تحقيق الأهداف المسطرة فيما يتعلق بنظام الجودة.
 - التكفل بصفة فعلية بشكاوى الزبائن من طرف الفروع.
 - الوسائل الضرورية لكي تحقق المسارات والأهداف المنوطة بها.
 - التحسين المستمر للنظام بغية زيادة إرضاء الزبون من خلال التحكم في المسارات المحددة.
- نظ المشاركة المكيف والمطبق من طرف (B.C.R) لتنفيذ إستراتيجيتها ومخططاتها للجودة هو نمط "الإدارة المشتركة بالأهداف"، ولهذا تعمل المؤسسة عند نهاية كل سنة إلى تحويل التوجهات الإستراتيجية إلى أهداف للجودة، يتم التفاوض حولها وفهمها جيدا وترسيخها لدى كل مسئول ووظيفة على مستوى المديرية العامة للمجمع وعلى مستوى الفروع، ثم يقوم كل مسئول على مستوى وظيفته بإتباع نفس الإجراء مع المتعاونين المباشرين معه (الإطارات)، أما بالنسبة لباقي العمال فإن إبلاغهم بإستراتيجية وأهداف الجودة يتم بواسطة الوسائل المناسبة والمقررة بإجراء الجودة رقم 19 (الملصقات، جريدة المؤسسة " B.C.R Info"، النشرة الإعلامية "الحدث مباشرة"، الندوات السنوية التي تتم على مستوى المجمع والفروع).
- إن خطاب المؤسسة إلى كل عمالها يركز على ضرورة المساهمة الجماعية في تحقيق إستراتيجية وأهداف الجودة والمدعمة أساسا بالمسؤولية التامة والكاملة لكل عضو في المؤسسة، حيث تؤكد على أن كل فرد داخل المؤسسة معني بتحقيق الأهداف المتعلقة به.

ثانيا: رؤية مؤسسة (B.C.R) لتحدي التغيير ومسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيقه

يرتبط مفهوم التغيير على مستوى مؤسسة (B.C.R) بتلك الأعمال الهادفة إلى إعادة تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يتوافق مع متطلبات بيئة النشاط ومتسقا مع احتياجات المؤسسة وأهدافها، كما يشير إلى تصميم العلاقة الرسمية بين الأعمال ومسؤولياتها والتجمعات داخل الأقسام والإدارات الفرعية.

1- أبعاد ومجالات التغيير على مستوى مؤسسة (B.C.R) :

منذ نشأة مؤسسة (B.C.R) وهي تعيش حركة التغيير، حيث عرفت الكثير من أعمال التغيير والتطوير في هياكلها وفي عملها، فبعد أن أصبحت المؤسسة مستقلة في تسييرها وفي ذمتها المالية تبنت النموذج الأول في تنظيمها والمتمثل في التنظيم الوظيفي، حيث أستمر هذا الشكل حتى أواخر التسعينات، حيث شهدت سنة 1997 تبلور أفكار إعادة التنظيم خاصة مع ازدياد الحاجة إلى التخصص والتفريع وكان ذلك في إطار تكييف المحاور الإستراتيجية وتنفيذ مخطط التقويم الداخلي.

مع بداية سنة 2001 عرفت مؤسسة "B.C.R" شكلا جديدا من التنظيم والذي انبثق عن تنفيذ قرار التفريع حيث تمحورت مهام مجمع " B.C.R " حول التطهيرات الهيكلية وفي البحث عن التوازنات المالية والاتجاه نحو سبل تحقيق الفعالية والكفاءة التجارية والصناعية.

في إطار إعادة الهيكلة احتفظ الهيكل التنظيمي للمجمع بكل المديرية المركزية والتي أصبحت مهامها الأساسية متمثلة في توفير الدعم الضروري لإدارة الفروع عند تنفيذها للأنشطة الإستراتيجية.

إن تبني مؤسسة " B.C.R " لقرار إعادة الهيكلة والذي تجسد في عملية التفريع جاء كنتيجة لدراسة وتحليل لبيئة الأعمال في الداخل وفي الخارج ، حيث أظهرت النتائج بأن قدرة المؤسسة على التكيف مع الإصلاحات الاقتصادية ومع انفتاح السوق في الجزائر لن تتحقق إلا بتخصص الفروع الهادف إلى تحقيق مستوى من المردودية والتنافسية، وهما شرطين ضروريين لضمان حماية نشاطات المؤسسة والمحافظة على مناصب العمل، ومن أهم الأهداف التي سعى قرار إعادة التنظيم إلى تحقيقها نذكر:

➤ إعادة تمركز النشاطات على الصناعات الأساسية.

➤ تدعيم مستوى المردودية والفعالية.

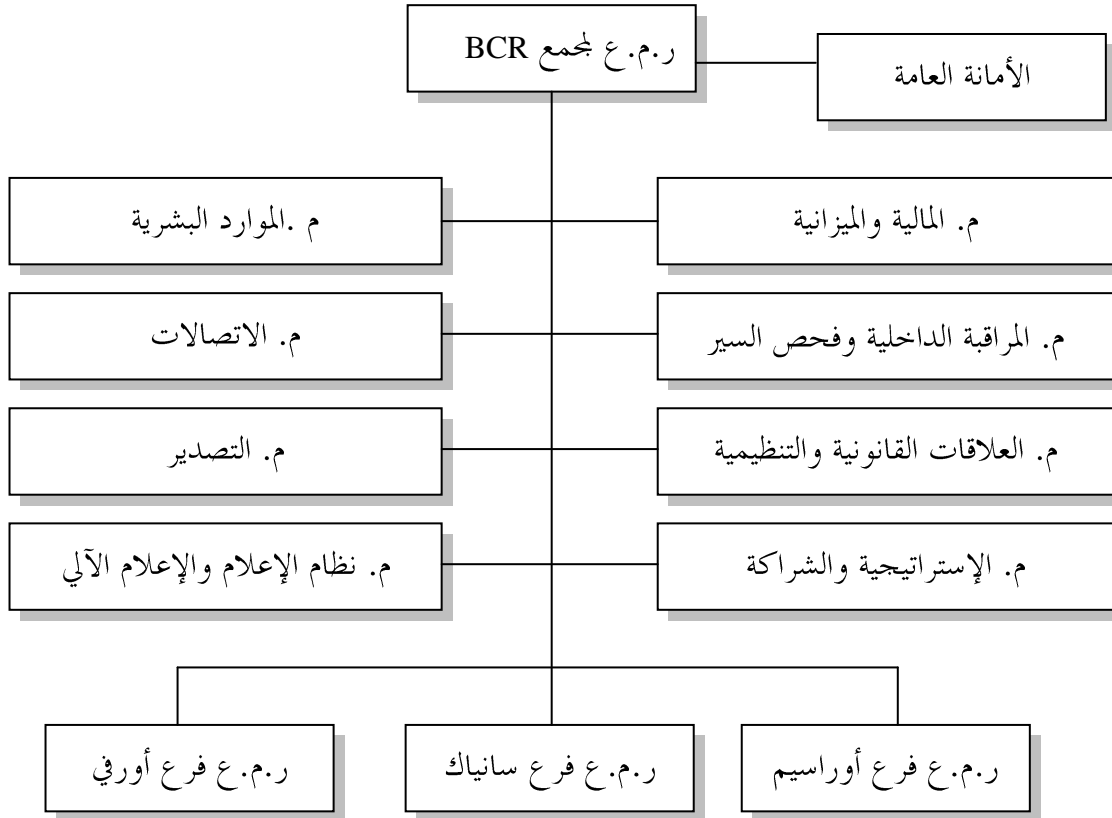
➤ تأكيد أهداف التطوير المبرمجة.

إن قرار التفريع (إعادة الهيكلة) كان يتطلب من كل عامل أن يفهم بأن الفروع المنشأة ليس لها أي سبب للوجود إلا في حدود ما تتضمنه الأهداف المشار إليها سابقا وهذا يعني أنها مرتبطة في إستراتيجيتها بتوجهات الشركة الأم (مجمع " B.C.R ")، وأن كل الفروع متضامنة فيما بينها، وهذا يعني منع أي شكل من أشكال التنافس الذي يمكن أن يضر بعملها أو بوجودها ، ووجوب تطوير علاقات دعم وتعاون متميزة.

توجت عملية إعادة الهيكلة بإنشاء ثلاث شركات فرعية وهي شركة أورفي سنة 2001 وشركتي أوراسيم وسانيك سنة 2002 ، حيث أصبحت المؤسسة مكونة من شركة أم وثلاث شركات فرعية، وصاحب هذا تكوين أرضية لتقنين وضبط مجمل أعمال التسيير التي تنظم النشاط داخل مجمع " B.C.R "، وهذا ما جسده ميثاق تسيير الفروع الذي كان موضوعا للدراسة والمصادقة خلال انعقاد اجتماع مجلس المديرية الموسع يوم 21 جانفي 2003 حيث يمثل هذا الميثاق مرجع لكل متدخل في المؤسسة وهو مبني على أربعة أجزاء هي:

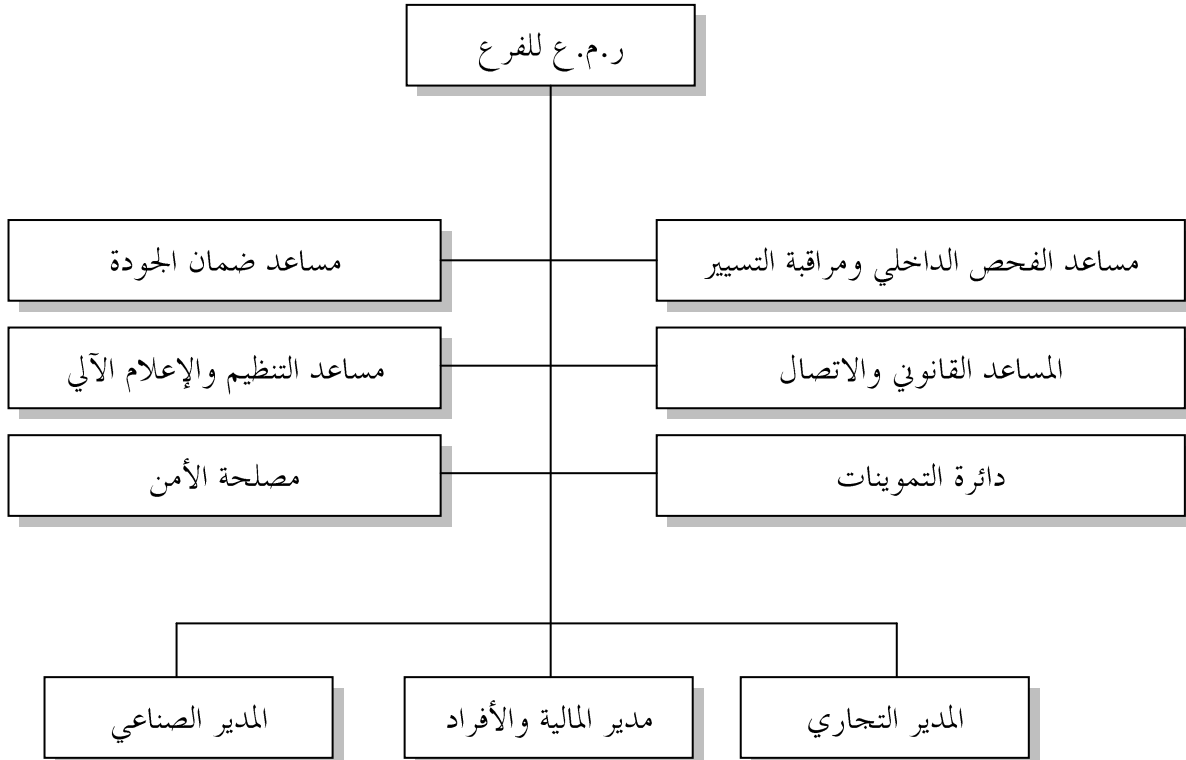
أ- الهيكل التنظيمي : يوضح الشكلين (4-14) و(4-15) المخطط التنظيمي الموافق لقرار إعادة الهيكلة المتخذ.

الشكل رقم (4-14): الهيكل التنظيمي لمجمع B.C.R في إطار هيكله 2003.



المصدر: دليل الجودة لمجمع B.C.R طبعة جوان 2003 " الملحق 1 " و " الملحق 2 " .

الشكل رقم (4-15): الهيكل التنظيمي للفروع في إطار هيكله 2003.



المصدر: دليل الجودة لمجمع B.C.R طبعة جوان 2003 " الملحق 1 " و " الملحق 2 " .

ب- مدونة ووصف المهام: بعد تحديد الشكل الهندسي الإجمالي لهيكل المجمع والفروع استلزم الشروع في تطهير مدونة مناصب العمل ، والتي خفضت بأكثر من النصف من التسميات الموجودة سابقا والتي كانت مرتبطة بتجهيزات خاصة.

بعد تحديد كل منصب عمل في مدونة 2003 أتيحت الفرصة لإنجاز بطاقة وصفية تحتوي على التوضيحات التالية:

- التسمية الصحيحة لمنصب العمل.
- الفئة، القسم ومنحة التعويض.
- المهام الأساسية.
- وصف المهام.
- متطلبات منصب العمل.

ت- الصلاحيات الإدارية : إن تحديد الصلاحيات سيساهم في تدعيم السلطات، الاختصاصات ومستويات التدخل، والقضاء على مختلف الاختلالات والنقائص التي يمكن أن تظهر على الميادين الأساسية للنشاط.

ث- السلطات المالية: تحدد بصفة واضحة صلاحيات كل منصب عمل فيما يخص:

- الالتزام - الاستلام - الأمر بالصرف - التسديد وشروط ممارسة هذه الصلاحيات بحيث يضمن الديناميكية، اللامركزية، التماسك والفعالية.⁽¹⁾

في شهر أكتوبر 2005 تدعمت جهود التغيير التي تبنتها مؤسسة (B.C.R) بقرار إعادة هيكلة جديد تضمن إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمجمع والفروع التابعة له مع إعادة النظر في اختصاصات الفروع. حتى نلمس طبيعة التغيرات التي مست الهيكل التنظيمي نقوم بمقارنة الشكل رقم (4-4) بالشكل رقم (4-13) فيما يخص مجمع (B.C.R) ومقارنة الشكل رقم (4-5) بالشكل رقم (4-14) فيما يخص الفروع، حيث نلاحظ حذف لبعض التسميات وظهور تسميات جديدة، أما فيما يتعلق باختصاصات الفروع فقد تضمنت إستراتيجية التغيير ضرورة تخصص شركة أوراسيم في إنتاج اللوالب والبراغي وضرورة تخصص شركة سانياك في إنتاج الصنابير، حيث يلقي هذا الرأي قبول عام لدى المدراء والمسؤولين بالمؤسسة ونوع من المعارضة والمقاومة من طرف الشريك الاجتماعي (النقائين) بالمؤسسة.

إن عملية إعادة الهيكلة الجديدة جاءت كرد فعل عن بعض الاختناقات والمشاكل التي ميزت مرحلة تنفيذ الهيكلة السابقة، وحتى تتجاوز المؤسسة عيوب الهيكلة السابقة وسعت مجالات التغيير لتمس مجالات متعددة منها:

➤ **تصميم هيكل تنظيمي جديد:** وتطلب هذا الأمر القيام بما يلي:

- تقييم الوضع القائم وتقدير الوضع المستقبلي المناسب.
- تطوير تنظيم المؤسسة بشكل يسمح بتجاوز مشاكل الهيكل السابق.
- تأسيس التغيرات الهيكلية الضرورية مع تحديد طبيعة الوثائق المناسبة.

➤ **تصميم الأعمال ومجموعات العمل:** ويتطلب هذا الأمر قيام إدارة الموارد البشرية بما يلي:

- وصف الأعمال طبقاً للهيكل التنظيمي الجديد متضمناً المهام ومعايير الأداء وأنشطة العمل والمعرفة والمهارات المطلوبة.

- تعريف العمليات الانتقالية الضرورية لتحقيق التحول من الوضع القديم إلى الوضع الجديد.

➤ **تصميم الإجراءات:** ويتطلب هذا الأمر القيام بما يلي:

- تحليل الإجراءات الحالية لبيان مدى تأثيرها بالتغيرات المقترحة في الهيكل.
- توضيح أهداف الإجراءات وكيفية تنفيذها.
- بناء الآلية الضرورية لمراقبة النتائج.

➤ **المراجعات المستمرة للهيكل وعمليات العمل للتأكد من ملاءمتها:** ويتطلب هذا الأمر:

- تنظيم المراجعة المستمرة لتقدم سير العمل.
- تحليل أداء المؤشرات وكيفية تعديلها بالتوافق مع تطور المؤسسة.

➤ **تخطيط وتنفيذ التغيرات متى كانت ضرورية:** إن المراجعة التنظيمية الجديدة تنسجم حسب مسئولية

المؤسسة مع التوجهات الإستراتيجية المعتمدة، وتسمح بعقلنة وضبط أعمال التسيير الأمر الذي سيدعم قدرات الفروع لرفع مردودية نشاطها، وتضمن لها وللمؤسسة ككل معدل نمو واستقلالية تمكنها من مواجهة الرهانات الاقتصادية الحالية والمتوقعة.

2- مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق وتدعيم التغيير بمؤسسة B.C.R:

إن إنجاز الأعمال التغييرية السابقة الذكر اقتضى المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، حيث كان ولا يزال هدف المشاركة هو المحافظة على انسجام العمليات التنظيمية التي تحدث داخل المؤسسة مع مهارات وأهداف الموارد البشرية من خلال تحقيق توازن مقبول بين العمليات والمهارات المطلوبة، وهذا الأمر استدعى القيام بالأعمال التالية:

➤ العمل على تحقيق التطابق بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الفني : وهذا يتطلب :

- توفير إجراءات تخطيط تجمع بين التخطيط الفني وتخطيط الموارد البشرية.
- الاستخدام المشترك للمؤشرات الإستراتيجية في التخطيط الفني وفي تخطيط الموارد البشرية.
- درجة الرضا لدى المخططين عن مستوى التوافق بين التخطيط الفني وتخطيط الموارد البشرية.

➤ العمل على تحقيق التطابق بين التخطيط الفني وتطوير المهنة : وهذا يتطلب :

- وجود إجراءات تنسيق كافية بين التخطيط الفني ووحدة تنظيم خطة التقدم في المهنة.
- توفير مستوى من التكامل بين الأنظمة الفنية المخططة وبين خطط تنمية المهنة المقدمة للعمال.

➤ العمل على تحقيق التطابق بين التعيينات في الوظائف وأنظمة التخطيط : وهذا يتطلب :

- وجود إجراءات تنسيق نظامية للتأكد من أن القائمين بعملية التعيين يعرفون بالتفصيل خصائص وأعداد الأشخاص المطلوب توظيفهم في المستقبل والتاريخ الذي سيعينون فيه.

➤ العمل على تحقيق التطابق بين أنشطة الموارد البشرية ومتطلبات التغيير : وهذا يتطلب تصميم و

إعداد برامج جديدة تتعلق خاصة بالتكوين والحوافز تأخذ بعين الاعتبار حاجة المؤسسة للتطور وحاجة العمال لتحسين وضعيتهم الاجتماعية والمهنية.

المطلب الثاني: تحديات البيئة الخارجية لمؤسسة (B.C.R) والمساهمة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهتها:

في الفترة الأخيرة أصبحت مؤسسة (B.C.R) تشعر أكثر فأكثر بخطورة التحديات البيئية الخارجية، وتعترف بمدى أهمية الاستعداد لمواجهتها خاصة مع تبني الجزائر لسياسة الانفتاح الاقتصادي، والذي تدعم بإبرام الجزائر لاتفاق الشراكة مع الاتحاد الأوربي وسعيها المتواصل للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، ومن أهم هذه التحديات نجد تحدي التنافسية وتحدي العولمة.

أولاً: تحدي التنافسية كما تعيشه مؤسسة (B.C.R)، ومدى المشاركة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في مواجهته:

في عالم يتحرك بسرعة كبيرة أين ينعدم اليقين، تحتاج مؤسسة (B.C.R) أكثر من أي وقت مضى لمعالم مشتركة، لمبادئ تآلفية والتي تغذي ثقافتها وتعطي معنا لمسعاها الإستراتيجي التنافسي، حيث ترى المؤسسة بأنه لا يوجد موقع دائم للريادة بدون قيم وبدون رؤية مشتركة، مثلما لا يمكن أن توجد إستراتيجية بدون هوية.

1- تحدي التنافسية كما تعيشه مؤسسة (B.C.R) :

بالنسبة لمجمع (B.C.R) الذي يطمح إلى السيطرة على السوق المحلي والافتتح على السوق الدولي، فإنه من الضروري وضع القيم وطرق العمل تؤكد القدرة التنافسية للمؤسسة، وتمكن كل فرد من أن يعرف نفسه ودوره مهما كانت مهنته، المنطقة التي ينتمي إليها والموقع الذي يعمل فيه، فمؤسسة (B.C.R) هي صناعات و مجموعات و قيم قوية طبعت أعمالها وهذبت تصرفاتها ودعمت موقعها.

إن هذا الاتحاد الوثيق الذي يميز كل هياكل ومكونات مؤسسة (B.C.R) هو نتيجة الإجماع الواسع الذي برز عند إعادة صياغة السياسة العامة للمؤسسة، واختيار وتبني قيم جديدة سمحت لها بضبط أحسن لرهانات حقل المنافسة، فهي ترى بأن التحدي الذي يواجهه كل أفرادها لا يتمثل فقط في ضرورة العمل الجيد ولكن كذلك العمل أحسن من المنافسين "البحث عن التميز"، ولتحقيق هذا المطلب تعتمد المؤسسة على قدرتها على الابتكار والإبداع، وعلى ارتباط أفرادها العميق مع القيم التي تبني عليها هوية الشركة والمتمثلة فيما يلي:⁽¹⁾

➤ **الترباط:** قيم التضامن والمشاركة تمثل الأسس الجوهرية لدمج المؤسسة في ديناميكية تطور دائمة، حيث يكون دور كل فرد في المؤسسة - بتوجيه من إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية - هو خلق وصيانة مناخ سهل تبادل الخبرات واقتسام المعارف وترقية الروح الجماعية.

يجب أن تبقى المؤسسة مجالاً أين تتحد بكل انسجام قدرة الاستماع واحترام الغير بغية منح كل فرد ظروف التطور والنمو وإطلاق العنان لقدراته الإبداعية.

إن إنشاء المؤسسة لفريق عمل متلاحم هو مسار طويل وصعب ومع ذلك يبقى الورقة الراجحة والهامة لاجتياز وبنجاح الاختبارات التي يجب أن تقودها إلى نمو متواصل حيث تكمن قوة المؤسسة التنافسية في صلابة ومتانة الروابط التي تجمع كل عضو من أعضائها بأهدافها الإستراتيجية.

➤ **الصرامة:** إن الشهرة التي اكتسبتها علامة مؤسسة (B.C.R) هي نتيجة أكيدة لجودة منتجاتها والاستثمارات الكبيرة المنجزة لتطويرها، ولكنها تبقى كذلك ثمرة لممارسة طويلة لقيم الصرامة التي طبعت أنشطة وسياسة المؤسسة.

إن الصرامة والاهتمام الدائم بالعمل المؤدي إلى جانب احترام الالتزامات كانت دائماً عناصر رئيسية في مسار تحسين نظام التسيير داخل المؤسسة، وذلك حتى تبقى وافية للتعهدات وقادرة على تجسيد الفعالية الاقتصادية وبالتالي التطور الدائم، فالصرامة تعني احترام الوقت والحصول على القياس في كل ما تم القيام

به، وتجنب كل الأفكار والأفعال الارتجالية والقبول بالفكرة القائلة بأن: "الصدفة لا تساعد إلا من يكون مستعداً".

➤ **الالتزام:** في مفهوم المنافسة الذي يميز السوق، التنافسية لا يمكن ربحها إلا بعمال ملتزمين بوضع كل طاقاتهم في خدمة المؤسسة لتلبية احتياجات الزبائن بطريقة أفضل، حيث يسمح التصرف بحماس وجرأة للمؤسسة بتطوير حصصها في السوق، وبالتالي ضمان بقائها في عالم تقلص فيه معدل حياة المؤسسات. إن التزام كل عضو من المجموعة هو ضروري لضمان عمل أفضل للمؤسسة حيث ستجلب ديناميكيته فعالية أكثر والتي ستؤدي بكل سهولة إلى الأداء الجيد، بل وقد تؤدي إلى أكثر من ذلك وهو الأداء المتميز.

➤ **الأخلاقية:** الأخلاقية هي قيمة تغذي كل القيم الأخرى، فمع أنها بديهية وطبيعية إلا أنه من الضروري جعلها وبوضوح أحد أهم مكونات ومرتكزات تنافسية المؤسسة، حيث يجب أن تصاحبها وتصاحب أفرادها في إنجاز كل الأعمال وفي كل الظروف وفي كل الأوقات، حيث تعتبر بالنسبة للمؤسسة التزام جماعي وفي آن واحد ضرورة فردية، لأن كل فرد من المؤسسة يمتلك جزءاً من المسؤولية في المحافظة على الصورة الرفيعة لمؤسسة (B.C.R) من خلال تصرفاته، تعبيره وممارساته لوظائفه، فهو مطالب بإظهار فطنة وحكمة في علاقاته مع كل مكونات محيطه.

إن الأخلاقية تعني الشفافية والاستقامة وعدم الغش أو الأنانية، وهذا يعني تبني شروط المنافسة بكل موضوعية وهذا من شأنه تدعيم موقع مؤسسة (B.C.R) في قطاعات نشاطها الأساسية ويكسبها مزيد من المصداقية لدى كل عملائها شركائها.

➤ **قابلية رد الفعل:** عامل الوقت يجب أن يدرك كعنصر جوهري في القرار ويساهم في إعطاء معنى ليقظة مؤسسة (B.C.R)، فالتحكم فيه يكسب المؤسسة قدرات على الاستجابة لتقلبات وتهديدات السوق، والتي تترجم طبيعياً في تكييفات دائمة يمكن أن تفسر أنشطة التسيير العملي اليومي أو الأسس الإستراتيجية لعملها في المستقبل.

إن الموقع التنافسي لمؤسسة (B.C.R) يتعلق بدرجة كبيرة بقدرتها على الملاحظة والترصد والكشف قبل منافسها عن الاتجاهات المهمة للسوق، لهذا فالتحكم في المعلومات يمثل أولوية وشرط لا بد منه، حيث يسمح هذا الرصد المستمر للسوق بأن تمارس المؤسسة هامشاً مناسباً للحركة إزاء حاجات ورغبات المستهلكين وتحقيق صورة أفضل للفعالية المنشودة.

2- مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة (B.C.R) في مواجهة تحدي التنافسية:

إن التحكم في القيم السابقة وغيرها سيعزز بلا شك الموقع التنافسي للمؤسسة، وحتى يتحقق ذلك تتحمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المسؤولية العظمى، فهي معنية مباشرة بتنمية الروح التي تنسجم مع هذه العناصر ويتحقق ذلك من خلال ممارستها لأنشطتها الحيوية ونخص بالذكر نشاط التكوين ونشاط التحفيز الداعمين لروح التنافس.

إن العمل الاستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للمؤسسة يتمثل في أن تحقق نظاما لممارسات إستراتيجية تنشئ تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل المؤسسة .

تعتبر ممارسات إدارة الموارد البشرية آليات ضرورية تستخدمها مؤسسة (B.C.R) لتنمية وتدعيم مشاركة العمال في تحقيق السبق التجاري، والتزامهم الدائم للمساهمة في تحسين مكانة المؤسسة في محيطها التنافسي.

لقد عزز الواقع الجديد الذي تعيشه المؤسسة من أهمية المورد البشري باعتباره المحدد الأقوى للربحية، لذلك تعمل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (B.C.R) على تجنيد وتفعيل المهارات و الكفاءات البشرية وتشجيعها على بذل مزيد من الجهود الرامية إلى تنمية روح الإبداع والتحسين المستمرين.

ثانيا: تحدي العولمة وأثره على بقاء وتطور مؤسسة B.C.R:

إن التجمعات الاقتصادية التي تتشكل هنا وهناك عن طريق تحالف المؤسسات أو بواسطة خلق فضاءات مشتركة بين الدول، هو توجه و مسار يهم مؤسسة (B.C.R) لأنه يساهم في تدويل المبادلات وتحرير السوق.

إن تعقد المحيط الداخلي والخاضع هو الآخر لتحويلات، مع تطور متغيرات السوق الوطني في إطار سياسة الانفتاح على السوق العالمي - التي تدعمت مع إبرام الجزائر اتفاق الشراكة مع أوروبا والتفاوض حول شروط الانضمام لمنظمة العالمية للتجارة - تحتم على مؤسسة (B.C.R) إعادة توجيه الإستراتيجية الصناعية والتجارية بما يحقق لها القدرة على التجاوب مع التحويلات التي يعرفها كل من السوق الوطني والدولي.

في ظل زوال الحدود وتلاشي الموانع والقيود المكانية والزمنية أضحت مؤسسة (B.C.R) مقتنعة بضرورة اندماجها في سيرورة وحركية الاقتصاد العالمي وهذا يتطلب منها التحرك على جبهتين:

- على المستوى الداخلي بوضع آليات تسيير مكيفة أكثر لزيادة مردود الموارد المستخدمة.
- على المستوى الخارجي بالبحث المنهجي في إطار السياسات الاقتصادية المحددة من طرف المالك عن أي شكل من أشكال الشراكة يسمح لمؤسسة "B.C.R" بالاندماج الهيكلي في ديناميكية العولمة.
- إن مكانة المؤسسة داخل أسواقها تنجم عن استعدادها لتحقيق الأداء الجيد والمتواصل في أعمالها ونتائجها، وهذا لن يتحقق إلا عندما تتضافر جهود كل أفراد المؤسسة باختلاف مواقعهم ومسؤولياتهم لمحاربة العمل السلبي عديم الجدوى، والعمل الدائم من أجل إتقان المساهمات الخاصة والتي تتوج في النهاية بتحسين مستويات الإنتاجية والمردود.
- إن إحساس مؤسسة (B.C.R) بضرورة تفاعلها مع تحدي العولمة تزايد خاصة مع انطلاق تنفيذ مخطط النشاط الإجمالي (2003-2006) ، والذي تبني مسعى الشراكة كمحور مهم وأساسي ضمن إستراتيجية المؤسسة، الأمر الذي تطلب ضرورة تأهيل الموارد المتاحة خاصة البشرية منها لتصبح جاهزة للمشاركة الفعالة في تدعيم موقع المؤسسة ضمن السوق العالمي، ومن أهم الأولويات التي يجب على إدارة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة مراعاتها نذكر ما يلي:
- تنمية موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءة عالمية تستطيع أن تستوعب بسرعة التغيرات التكنولوجية و الفنية السائدة في عالم نشاطها، وقادرة على تحويل وبلورة مهاراتها وكفاءاتها لتصبح على استعداد دائم لمسايرة رغبات و حاجات الزبائن المحليين والخارجيين.
- تبني أساليب ووسائل تحفيز وتشجيع تضمن للمؤسسة القدرة على تنمية الرغبة لدى عمالها في بذل جهود إضافية لتدعيم موقعها التنافسي من جهة، و تسمح باستقطاب الكفاءات التي تتوفر على موهبة الإبداع للالتحاق بالمؤسسة من جهة أخرى .
- إعداد برامج تكوين تشجع على تبني روح العمل الجماعي، و تهدف إلى تطوير ثقافة التعاون والتآزر ، لأن الواقع أثبت بأن المردود العمل الجماعي أفضل بكثير من مردود الأعمال الفردية مجتمعة .

خلاصة الفصل الرابع:

إن المتبع لحياة مؤسسة (B.C.R) يستطيع أن يلاحظ وبكل وضوح مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها، وبأنها من المؤسسات التي استطاعت أن توجد لنفسها موقعا متميزا في السوق الوطني، وذلك من خلال ما تحققه من أنشطة إستراتيجية وما تقدمه من منتجات متميزة ذات جودة عالية.

إن تحقيق المؤسسة لهذه المكانة هو محصلة للجهود المبذولة في إطار أعمال التحسين والتطوير التي باشرتها ، والتي تدعمت أكثر في ظل برنامج تحسين الأداء (2001-2005) وبرنامج النشاط الإجمالي (2003-2006) .

إن مؤسسة (B.C.R) تؤمن بأنه في الوقت الراهن لن تستطيع أن تواكب التغيرات و التطورات، ولن تتمكن من مواجهة التحديات التي تميز بيئة أعمالها ما لم تتبنى مفهوم الإدارة الإستراتيجية في تعاملها مع مواردها المختلفة خاصة مواردها البشرية، والتي أصبحت في نظر الإدارة المركزية الركيزة الأساسية التي تبنى على أساس مهاراتها وكفاءاتها فعالية مختلف الاستراتيجيات والبرامج والسياسات.

إن إدارة شؤون العاملين بمؤسسة (B.C.R) في إطار التصور الاستراتيجي مكن الإدارة من تعظيم مستويات المر دوديق، إلى جانب تجاوز كثير من الاختلالات التي كانت تعيق مسيرة المؤسسة، الأمر الذي ساهم في تحسين مكانة المؤسسة ضمن محيطها التنافسي، و تدعم هذا الوضع أكثر بعد الانجازات الجيدة التي تحققت على مستوى المؤسسة ومن أهمها:

- النتائج الممتازة في ميدان نظام إدارة الجودة وفق المقاييس الجزائرية.
- إنهاء برنامج إعادة الهيكلة والذي تمخضت عنه قرارات التفرع وإعادة التنظيم.
- انطلاق برامج الشراكة وتطور نشاط التصدير .

الخاتمة

في نهاية هذا البحث وضمن هذه الخاتمة سنتطرق:

أولاً: إلى أهم النتائج التي توصلنا إليها كخلاصة لمعالجة إشكالية البحث وفرضياته.

ثانياً: إلى تقديم التوصيات التي نراها مناسبة والتي يمكن الاستفادة منها على مستوى الدراسات العلمية،

أو إدراجها ضمن نظم إدارة الموارد البشرية بما يمكن المؤسسة الاقتصادية من تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ثالثاً: عرض بعض الأفاق المحتملة للبحث.

أولاً: نتائج البحث:

لقد توصلنا من خلال بحثنا إلى العديد من النتائج وفق سياق معرفي ومنهجي مترابط مع الإشكالية

محل الدراسة، نقدمها بشكل نتأكد معه من مدى صحة الفرضيات المقدمة سابقاً، ومن أهم هذه النتائج

نذكر:

➤ تواجه المؤسسات الاقتصادية مشكلة أساسية وهي كيفية تخصيص وتقسيم الموارد المتاحة على أفضل

الاستخدامات الممكنة، ويقصد بالموارد المتاحة كافة المدخلات التي نستخدمها والمتمثلة في المواد واللوازم،

الآلات والمعدات، التكنولوجيا، المعلومات، الموارد البشرية... الخ، وعليه فإن المؤسسات التي تستطيع

تحقيق التوليفة المناسبة بين هذه الموارد ستكون الأقدر على تحقيق ميزات تنافسية داخل الأسواق

المستهدفة، كما أن ندرة الموارد تستدعي من المؤسسات الاقتصادية العمل على ترشيد استخدامها من خلال

السعي المستمر إلى رفع إنتاجيتها وذلك إما بزيادة حجم المخرجات انطلاقاً من نفس القدر من المدخلات أو

الحصول على نفس المخرجات انطلاقاً من حجم أقل من المدخلات.

➤ إن تحقيق المطلب السابق يتم فقط عندما تتبنى المؤسسة الاقتصادية مفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي

تتيح للمؤسسة فرصة رسم الاتجاه المستقبلي، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء المتغيرات البيئية

الداخلية والخارجية كما يسمح لها بتنمية وصيانة علاقتها مع بيئتها التي تعمل فيها من خلال تحديد غايات

وأهداف مختلف العمليات والأنشطة التي تمارسها، فالإدارة الإستراتيجية تمكن المؤسسة من المبادأة والتأثير

على الأنشطة وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها، إلى جانب ذلك إمكانية تحقيقها للعائد الاقتصادي

والتخصيص الجيد لمواردها وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة والاستفادة من نقاط القوة المتاحة

وتجنب المخاطر المحيطة وتحجيم عوامل الضعف الداخلية.

➤ تعتمد المؤسسات الاقتصادية في إطار تنفيذها للخطط والبرامج والسياسات على ما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية وتكنولوجية ومعلوماتية ، ولا شك أن كل هذه الموارد تمثل أصولاً ضرورية لنجاح وفعالية المؤسسات، لكن المؤكد اليوم هو أن الموارد البشرية هي أكثر الأصول حساسية وأهمية نظراً لارتباط إدارة باقي الأصول بفعالية أداء هذه الموارد .

➤ تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً هاماً في توفير الظروف المساعدة على تحقيق الاستقرار الدائم للتنظيم، فهي تعمل على تطبيق كل السياسات والبرامج التي تهدف إلى جعل المؤسسة مكاناً جذاباً ومحفزاً للعمل، وعندما تكون هذه الجهود ناجحة فإن التنظيم يكون في مركز قوي يمكنه مواجهة متغيرات البيئة وقيودها .

➤ حتى تضمن المؤسسة الحصول على الأداء المطلوب من مواردها البشرية وتحقق الفاعلية و الانسجام المناسبين بين مختلف الموارد المتاحة داخل التنظيم، تلجأ إلى تبني التحليل الاستراتيجي في إدارتها لمواردها البشرية وتدعيم التوجه الذي يعتبرها مركز جذب داخل المؤسسات، حيث من خلالها يمكنها تحقيق أهداف الكفاءة والفاعلية على مستوى مختلف أنشطتها .

➤ حتى تمارس إدارة الموارد البشرية مهامها ومسئولياتها المنوطة بها يجب أن تنحصر كل أنشطتها في عمليات الإدارة الإستراتيجية، وهذا يعني انه يجب على مديري الموارد البشرية أن يساهموا في تصميم مختلف الأنشطة الإستراتيجية التي تتحقق داخل المؤسسة وذلك من خلال القيام بما يلي :

● المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالقضايا ذات الارتباط بالموارد البشري.

● العمل على تصميم الأهداف الإستراتيجية ذات العلاقة بالموارد البشرية والتي تنسجم مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

● القيام بالأنشطة الضرورية لتوفير المهارات و الكفاءات المناسبة لتحقيق الدعم والنجاح للخطة الإستراتيجية المختارة .

● تنمية البرامج والسياسات الكفيلة بضمان امتلاك العاملين للمهارات، السلوك والاتجاهات المرغوبة والتي تتوافق مع متطلبات إستراتيجية المؤسسة.

➤ في إطار الفكر الإداري الحديث تعتبر إستراتيجية الموارد البشرية جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة، حيث تقع ضمن نفس المستوى الذي تقع فيه إستراتيجية الوظائف الأساسية الأخرى (الإنتاج ،

التسويق والمالية) ، وعليه فقد تزايد إدراك المؤسسات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية يعتمد إلى حد كبير على مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية ، حيث يستطيع مسئولو الموارد البشرية تزويد فريق الخطة الإستراتيجية بالمعلومات المتعلقة بقدرات وإمكانات العاملين ومدى استعدادهم للمساهمة في تجسيد الأهداف الإستراتيجية .

➤ إن تحقيق الأبعاد السابقة وغيرها يقتضي ضرورة وجود تفاعل مستمر بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي يتطلب قيام هذه الإدارة بمجموعة من الخدمات نذكر منها:

- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار العنصر البشري شريك في العمل، والذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية
- مساعدة الإدارات الوظيفية الأخرى في تقدير احتياجاتها من الموارد البشرية، والعمل على ضمان توفيرها في الوقت المناسب بالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

➤ يترتب عن تبني المؤسسة لبدائل إستراتيجي تنافسي معين انعكاسات متعددة على إستراتيجية الموارد البشرية لارتباطها بمختلف أنشطة المؤسسة وعملياتها الإستراتيجية ، وعليه فإن تحقيق الفعالية المرغوبة في بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية يتطلب استيعاب أبعاد البديل الإستراتيجي المختار ومسئوليات إدارة الموارد البشرية في تجسيده .

➤ تمر عملية تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بنفس مراحل تكوين الإستراتيجية العامة للمؤسسة، و المتمثلة في مرحلة الصياغة ثم مرحلة التنفيذ وفي الأخير مرحلة التقييم، لكن ومع ذلك فهي تتصف بمميزات ومتطلبات خاصة تنسجم مع طبيعة مهام ووظائف إدارة الموارد البشرية.

➤ حتى تواكب المؤسسة الوطنية التطورات التي تسعى الجزائر إلى تجسيدها في أرض الواقع وتتمكن من مواجهة مختلف التحديات التي أصبحت تميز بيئة أعمالها ، فإنها مطالبة بالعمل على استغلال كل الوفورات المتاحة لديها خاصة تلك التي يكون منشأها المورد البشري، وذلك من خلال إدارتها برؤية إستراتيجية حيث تحقق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فرصا متعددة للمؤسسة للتكيف مع الواقع الجديد الذي تعيشه، وتسمح لها بمواجهة مختلف التحديات التي أفرزتها التحولات الاقتصادية الجديدة و التي من أهمها نجد التغيير والجودة الشاملة على المستوى الداخلي والتنافسية والعولمة على المستوى الخارجي.

➤ إن عدم الاستقرار البيئي، يتطلب أن تصبح عملية التغيير عملية مستمرة وبالتالي، فإن كل مؤسسة تجد نفسها في حالة مستمرة من محاولات التوافق مع التغيير، وهذا الوضع يستوجب استراتيجيا أن تتسم إدارة الموارد البشرية بالتغير والتطور المستمرين، بحيث تدور معايير الفعالية في إستراتيجية إدارة الموارد البشرية حول محورين أساسيين، يتمثل الأول في مدى ضمان الرضا الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، ويتمثل الثاني في ضمان القدرة على تطوير نظام إدارة الموارد البشرية بحيث يكون أكثر استجابة للمتغيرات والتحديات البيئية، فإدارة الموارد البشرية أكثر الإدارات تأثر بالتغيير لأنها مسؤولة عن الأنشطة المتعلقة بأهم مورد تمتلكه المؤسسة، لذلك فهي مطالبة بان تتبنى دورا مبادرا في التنبؤ بكل الظروف والمتغيرات التي تؤثر على إدارتها لمواردها البشرية بفاعلية، وتساهم بما تتخذه من إجراءات وقرارات في تدعيم قدرة المؤسسة على تحقيق عملية التغيير بشكل ينسجم مع أهدافها الإستراتيجية.

➤ يتطلب الوضع المنشود من طرف إدارة المؤسسة ضمن إنجازها لإستراتيجية التغيير دعما واضحا من عدة أنشطة محددة من إدارة الموارد البشرية مثل التخطيط، التدريب و التطوير و الحوافز... الخ ، حيث يجب أن تتم صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل احترام متطلبات كل مرحلة من مراحل التغيير ، بحيث تظهر برامج و سياسات إدارة الموارد البشرية في شكل عملية ديناميكية متغيرة و متطورة ، تعتمد على القراءة الدقيقة و الفهم العميق لإستراتيجية التغيير المعتمدة من طرف المؤسسة.

➤ تدعيما لبرنامج الجودة الشاملة تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى إثراء ثقافة الولاء و الانتماء داخل المؤسسة، و ذلك من خلال فتح مجال واسع أمام الأفراد للمشاركة في اتخاذ القرارات خاصة تلك المرتبطة بواقع عملهم ، بالإضافة إلى اعتماد برامج للتنمية الداخلية تفتح أمامهم آفاق لتولي مناصب عليا تتناسب و مؤهلاتهم المعرفية و المهنية، و تدعيما لما سبق تتبنى إدارة الموارد البشرية نظاما للحوافز يضمن مجهودات العاملين ، و يقوي لديهم الرغبة في مواصلة الجهود المبذولة.

➤ تحقيقا لأبعاد و متطلبات إدارة الجودة الشاملة تقوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بإعداد و تنفيذ و تقييم مجموعة من الخطط التي تهدف من خلالها إلى تأمين مشاركة المورد البشري بشكل فعال و مؤثر ، باعتبار أن العنصر البشري هو جزء أساسي في مفهوم الجودة الشاملة ، وبالتالي فهي مطالبة بتصميم السياسة المناسبة لتطوير أدائه و دفعه للمشاركة أكثر في برامج التحسين المستمر و ذلك من خلال تغيير قيم الأفراد و أهدافهم و جعلهم أكثر رغبة في تحقيق التغيير الايجابي، و إقناعهم بأهمية و ضرورة تبني نظام إدارة الجودة الشاملة، مع فتح مجال المشاركة أمامهم في اتخاذ القرارات و المساعدة في تحسين النظام.

➤ إن تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة يعني دخول المؤسسة في مشروع دائم للتغيير والتحسين المستمرين، وهذا يعني تحمل إدارة الموارد البشرية لكل المهام التي تسمح بدعم فعالية مشاركة الأفراد في هذا المشروع واتخاذ كل التدابير التي من شأنها تحفيز وتأهيل هؤلاء الأفراد حتى يستطيعون مسايرة جهود التطوير التي يتضمنها برنامج إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة.

➤ تظهر مشاركة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تدعيم برامج الجودة الشاملة من خلال إشرافها و توصيفها لكثير من الممارسات الإستراتيجية التي تتفاعل فيما بينها لتحقيق غاية أساسية تتمثل في جعل الأفراد داخل التنظيم على استعداد دائم لتحسين وتطوير مهاراتهم وسلوكهم بشكل يتلاءم مع إستراتيجية المؤسسة، ومن أهم هذه الممارسات نجد برامج التدريب ، برامج تشكيل فرق العمل و برامج تقييم الأداء.

➤ إن العامل الحاسم في تحقيق الميزة التنافسية حسب مقاربة الموارد هو العامل البشري الذي يمتلك المهارات والكفاءات والمعارف المتميزة ، و الذي يلقي من إدارة الموارد البشرية التحفيز والتوجيه المناسبين، ففي ظل التحولات التي تشهدها البيئة التنافسية زادت الأهمية الإستراتيجية للموارد والكفاءات البشرية ، بحيث انتقل العالم من اقتصاد المعلومات إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد بالأساس على إجمالي المعارف والمهارات والقدرات التي تمتلكها الكفاءات البشرية القادرة على الإبداع والتحسين المستمرين.

➤ إن العمل الإستراتيجي الذي يجب أن تلتزم به إدارة الموارد البشرية كمدخل لتدعيم القدرات التنافسية للموارد البشرية، يتمثل في أن تبتكر نظاما لممارسات تخلق تأثيرا متآزرا لمختلف الأنشطة الوظيفية داخل التنظيم، وهذا يعني إحداث تغيير في الاتجاهات الجماعية من الرؤية الوظيفية التقليدية إلى الرؤية الحديثة المدعمة للكيان الواحد المتكامل، بحيث تظهر كل الوظائف والأنشطة على أنها مجموعة من المكونات المترابطة في نظام على درجة عالية من الاعتمادية بين أجزائه، وهنا تصبح الميزة التنافسية أصلية في المؤسسة وصعبة على المنافسين إن هم حولوا نسخها.

➤ يمكن تعظيم إنتاج القيمة المرتبطة بالرأسمال الفكري وذلك من خلال زيادة الاهتمام بالكفاءات البشرية وتدعيمها، بحيث تصبح موردا إستراتيجيا يسمح بتحقيق الأداء الفعال والتفوق التنافسي وهذا يتطلب إحداث مستوى معين من التوفيق بين مختلف الموارد غير الملموسة التي تظهر في صورة رأس مال فكري.

➤ يعتمد التنافس في ظل عالمية السوق على تنمية مختلف موارد المؤسسة وعلى الخصوص مواردها وكفاءاتها البشرية القادرة على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وعلى هذا الأساس أصبحت مسئولية إدارة الموارد البشرية كبيرة وذات دلالة إستراتيجية فهي مطالبة باعتماد كل السياسات والبرامج التي من شأنها ضمان الحصول على العناصر البشرية التي لها القدرة على التعامل مع متطلبات بيئة التنافس الدولية.

➤ حتى تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها الإستراتيجي لمواجهة تحدي العولمة يجب أن تمتلك الأدوات المناسبة لتحقيق ذلك، ومن أهمها توفير أدوات الاتصال والتوافق الثقافي إلى جانب سياسات تنمية الولاء التنظيمي والرضا الوظيفي، وعليه يجب على إدارة الموارد البشرية أن توفر وسائل لإكساب العاملين المهارات اللغوية من حيث الحديث والكتابة الخاصة بالدول التي سوف ينتقلون للعمل بها، و في إطار العولمة تكون إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بتطوير مختلف الوسائل والأدوات التي تساعد الأفراد ذوي الثقافات المختلفة على الانصهار والاندماج والعمل معاً كأعضاء في وحدات أو أقسام أو فرق عمل، فمن المعروف أن تنوع خلفيات الأفراد من حيث اللغة والعادات والتقاليد والجنس يتولد عنه العديد من أشكال الصراعات في بيئة العمل، ومن ثم يجب على إدارة الموارد البشرية بذل كافة الجهود الممكنة لإزالة نواحي التعارض بين مجموعات العمل المختلفة وتحقيق التوافق والانسجام بينها، وإكساب أعضائها مهارات حل الصراعات التي قد تنشأ نتيجة الخلفيات الثقافية المختلفة لأعضاء فرق العمل.

➤ إن المتبع لحياة مؤسسة "ب.س.ر" يستطيع أن يلاحظ وبكل وضوح مدى قدرتها على مواكبة التطورات الحاصلة في بيئة أعمالها ، وبأنها من المؤسسات التي استطاعت أن توجد لنفسها موقعا متميزا في السوق الوطني وذلك من خلال ما تحققة من أنشطة إستراتيجية وما تقدمه من منتجات متميزة ذات جودة عالية.

➤ إن تحقيق المؤسسة "ب.س.ر" لهذه المكانة هو محصلة للجهود المبذولة في إطار أعمال التحسين والتطوير التي باشرتها ، والتي تدعمت أكثر بعد تطبيقها للتخطيط الاستراتيجي في ظل برنامج تحسين الأداء (2001-2005) وبرنامج النشاط الإجمالي (2003-2006) ، ذلك أن مؤسسة "ب.س.ر" تؤمن بأنه في الوقت الراهن لن تستطيع أن تواكب التغيرات و التطورات، ولن تتمكن من مواجهة التحديات التي تميز بيئة أعمالها ما لم تتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية في تعاملها مع مواردها المختلفة خاصة البشرية منها ، والتي أصبحت في نظر الإدارة العليا الركيزة الأساسية التي تبنى على أساس مهاراتها وكفاءاتها فعالية مختلف الاستراتيجيات والبرامج والسياسات.

➤ إن إدارة شؤون العاملين بمؤسسة "ب.س.ر" في إطار التصور الاستراتيجي مكن الإدارة من تعظيم مستويات المردودتي، إلى جانب تجاوز كثير من الاختلالات التي كانت تعيق مسيرة المؤسسة ، الأمر الذي ساهم في تحسين مكانة المؤسسة ضمن محيطها التنافسي ، و تدعم هذا الوضع أكثر بعد الانجازات الجيدة التي تحققت على مستوى المؤسسة ومن أهمها:

● النتائج الممتازة في ميدان نظام إدارة الجودة حيث تحصلت المؤسسة على شهادة إثبات الجودة وفق إيزو 9001 نسخة 2000. وفق إيزو 14001/2004 إلى جانب حصولها على الشهادة الجزائرية للجودة لسنة 2005 .

● إنهاء برنامج إعادة الهيكلة والذي تمخضت عنه قرارات التفريع وإعادة التنظيم والتي هي الآن موضع تنفيذ. انطلاق برامج الشراكة وتطور نشاط التصدير حيث تطمح المؤسسة إلى تحسين موقعه التنافسي داخل السوق الوطني بالإضافة إلى تدعيم قدراتها التصديرية خاصة في اتجاه دول المغرب العربي ودول الاتحاد الأوروبي.

➤ بالرغم من الاهتمام والحرص الكبيرين الذي توليه الإدارة العليا لمؤسسة "ب.س.ر" لمواردها

البشرية، إلا أنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب، فإدارة الموارد البشرية تبقى عاجزة على تحقيق مختلف أنشطتها في إطار الرؤية الإستراتيجية لأنها تصطدم في كثير من الأحيان بعوائق تنظيمية أو فنية أو بيروقراطية.

بناء على النتائج السابقة الذكر تم التوصل إلى إثبات الفرضيات التي تم تبنيها في بداية الدراسة كما يلي:

● تم التأكيد على أثر العديد من التغيرات الجذرية المختلفة الحادثة في بيئة الأعمال المتحولة في إعادة النظر في دور ومكانة المورد البشري ضمن موارد المؤسسة، واعتباره أهم أصولها وأكثرها تأثيرا في مستقبلها.

● تم إثبات أن تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يشكل منطلق عملي لتفعيل دور العنصر البشري في إنتاج القيمة والمحافظة عليها.

● تم إثبات كذلك بأن نجاح المؤسسات في إدارتها لمواردها البشرية. بمنظور استراتيجي يحقق لها قدرة مستمرة على معالجة المشاكل المعاشة ، ومواجهة دائمة للتحديات التي تفرزها بيئة أعمالها.

● تؤكد نتائج البحث بأن المؤسسات الوطنية تعاني من ضعف قدرتها على مساندة التطورات التي تشهدها بيئة الأعمال في الجزائر ، وتقف عاجزة عن استغلال كل الفرص المتاحة أمامها، حيث تعود هذه الوضعية إلى مجموعة من العوامل أهمها عدم إدراك هذه المؤسسات للأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن مختلف مواردها.

ثانيا: التوصيات:

بناء على النتائج التي توصلنا إليها ضمن هذه الدراسة التحليلية لإشكالية مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق المواجهة الفعالة والمستمرة للتحديات التي تميز بيئة الأعمال الراهنة في الجزائر، نقدم في هذا الوضع بعض التوصيات التي يمكن الاستفادة منها عند تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية في التعامل مع الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

➤ يجب على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تتبنى أسلوب الإدارة الإستراتيجية، والذي يضمن لها وضع الأهداف الإستراتيجية وتصميم السياسات والبرامج المحققة لها بفاعلية ، ويسمح بتخصيص الموارد وتوجيهها وفق متطلبات إستراتيجية تمكن المؤسسة من اقتناص الفرص المتاحة ، وتفادي المخاطر والتحديات التي تميز بيئتها التنافسية.

➤ يجب على المؤسسات الجزائرية إعادة النظر في موقع و مكانة إدارة الموارد البشرية، بحيث تصبح شريكا استراتيجيا عند إعداد الخطط الإستراتيجية وأثناء تنفيذها، وهذا يتطلب منها تزويد اختصاصي الموارد البشرية بمجموعة من القدرات والإمكانات التي تتناسب مع هذا الدور وتؤهلهم للقيام بالمسؤوليات الإستراتيجية الموكلة إليهم.

➤ في ظل تعدد وتنوع تحديات بيئة الأعمال فإنه يتعين على المؤسسات الجزائرية الراغبة في تحقيق الكفاءة والفعالية أن تفكر في تحقيق نوع من التكامل بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، بحيث يكون بإمكان مسؤولي الموارد البشرية أن يمارسوا فن التوازن بين ما تحتاجه أعمالهم لكي تبقى تنافسية مع ما يحتاجه الأفراد داخل التنظيم لكي يشعروا بالأمن والاستقرار ، كما يجب عليهم أن يوازنوا باستمرار بين حاجات العاملين في مواقع العمل وبين حاجاتهم الأسرية .

➤ ضرورة مسايرة المؤسسة الجزائرية لمتطلبات التغيير التي تفرضها بيئة الأعمال الحالية أو المستقبلية، و بما أن الأفراد داخل التنظيم هم الأكثر تأثرا بعملية التغيير فإن ذلك سيعني بالضرورة حتمية مشاركة إدارة الموارد البشرية في التخطيط وتنفيذ أنشطة التغيير، إلى جانب مسؤولياتها الإستراتيجية في تفعيل وتدعيم كل الجهود الرامية إلى تجاوز كل العوائق والمشاكل التي تعترض المؤسسة خلال إنجازها لإستراتيجية التغيير.

➤ يجب على المؤسسة الجزائرية أن تعطي الأولوية للاستثمار في القدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة تضمن إنجاز مختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية بالكفاءة المطلوبة، وتحقيق التعامل مع الموارد والكفاءات البشرية كشركاء في المؤسسة بدل وضعهم كأجراء ، وهذا من شأنه أن يوفر للمؤسسة القدرة على تحقيق المزايا التنافسية على المدى الطويل، ذلك أن مقتضيات الاندماج في اقتصاد المعرفة يفرض على المؤسسة إعطاء الأهمية المناسبة للرأس المال الفكري والمعرفي وما ينتج ه من إبداع وابتكار.

➤ إن مسايرة متطلبات العولمة التي أصبحت تفرض نفسها على الجزائر خاصة بعد إبرام عقد الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، يستدعي من المؤسسات الجزائرية بتبني رؤية إستراتيجية في إدارة مختلف مواردها خاصة البشرية منها، حيث تحدد هذه الرؤية خيارات وأولويات وسياسات ولوج طريق التأقلم الإيجابي الفاعل مع معطيات ومتغيرات العولمة، وتتضمن ضرورة العمل على تحقيق منظومة قيم تركز على الكفاءة الإنتاجية والفعالية الاقتصادية.

ثالثا: آفاق البحث:

إن دراستنا لموضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في

الجزائر ، لا تعدو في الحقيقة إلا محاولة للبحث في مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في التعرف على الفرص والتهديدات التي تميز بيئة الأعمال الحالية، وكيف يمكن التعامل معها بالشكل الذي يمكن المؤسسة الجزائرية من تحسين موقعها التنافسي في بيئة أعمال تتميز بالتغير والتعقيد المستمرين ، ونظرا لتشعب جزئيات الموضوع فان دراستنا لا يمكن أن تلم بكل زواياها المتعددة ،لهذا فقد اكتفينا بالبحث في بعض الإشكاليات بما أتيح لنا من معطيات ، تاركين آفاق البحث مفتوحة لبحوث أخرى في المستقبل. إن هذا العمل لا يقدم رؤية كاملة للموضوع، ومما لاشك فيه أن هناك بعض النقائص التي يحتويها هذا البحث سواء من الناحية المنهجية أو المعرفية، ومن خلال مساهمة التحليل الذي ركز عليه بحثنا ظهرت لنا العديد من الجوانب والإشكاليات الجديرة بالبحث فيها لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:

❖ أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حالة المؤسسات الجزائرية"

❖ متطلبات التسيير الفعال للكفاءات في المؤسسة الاقتصادية "حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

❖ أثر برامج إعادة هندسة العمليات على الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية .

أخيرا وفي نهاية هذا البحث نقول : هذا اجتهاد بشري، وجهد إنساني يلزمه النقص ويحتاج إلى التصويب، فإن أصبت فمن الله وحده، وان أخطأت فمن نفسي، وحسبي أنني اجتهدت .

المراجع

المراجع باللغة العربية :

الكتب:

- 1- ابتهاج مصطفى عبد الرحمن، "الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للنشر والتوزيع ، مصر 1999.
- 2- إبراهيم أغمري " النجاح و الفشل في إدارة الجودة الشاملة " مكتبة عين الشمس 2003.
- 3- إبراهيم أغمري " إدارة و تنمية الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة 2004.
- 4- أحمد القطامين "التخطيط الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية" دار مجلاوي 1996.
- 5- أشوك شاندا، شلباكوبرا، ترجمة عبد الحكم الخزامي "إستراتيجية الموارد البشرية" دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر 2002.
- 6- أمين عبد العزيز حسن "إدارة الأعمال وتحديات القرن الحادي والعشرين" دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع 2001.
- 7- بكرى طه عطية "مقدمة في إدارة منظمات الأعمال" الدار الجامعية 1999 .
- 8- بوفلحة عيات "مبادئ التسيير البشري" دار الغرب للطباعة والنشر بدون تاريخ طبع.
- 9- ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)" الدار الجامعية 2003.
- 10- جلال إبراهيم العبد "إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات" دار الجامعة الجديدة 2003 .
- 11- جمال الدين محمد المرسي "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن 21" الدار الجامعية مصر 2003.
- 12- جمال الدين محمد المرسي وآخرون "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية - منهج تطبيقي" - الدار الجامعية 2002 .
- 13- حسن إبراهيم بلوط "إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي" دار النهضة العربية 2002 .
- 14- حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة قلمة الجزائر 2004 .
- 15- خالد عبد الرحيم مطر الهيبي "إدارة الموارد البشرية- مدخل إستراتيجي" دار حامد نعمان، الأردن 2000.
- 16- خضير كاظم حمود " إدارة الجودة الشاملة " دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة 2000.
- 17- دافيد لاسكال، روي بيكوك " قمة الأداء " ترجمة أحمد عثمان، سلسلة إصدارات بيمك مصر 1998.
- 18- دوجلاس ك سميث "إدارة تغيير الأفراد و الأداء كيف؟ المبادئ ، الاستراتيجيات، الأفراد" ترجمة: عبد الحكم احمد الخزامي، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع 2001.

- 19- راوية حسن " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية مصر 2000 .
- 20- راوية حسن "مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية 2002.
- 21- سمير محمد عبد العزيز " جودة المنتج بين إدارة الجودة الشاملة و الايزو 9000 " دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع 1995.
- 22- سهيلة محمد عباس "إدارة الموارد البشرية - مدخل إستراتيجي" دار الوائل للنشر والتوزيع 2003.
- 23- صلاح الدين محمد عبد الباقي " إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية 2000.
- 24- صلاح الدين عبد الباقي " الجوانب العلمية والتطبيقي ة في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات " الدار الجامعية مصر . 2001
- 25 - صلاح الدين عبد الباقي " الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية " الدار الجامعية الجديدة للنشر 2002 مصر.
- 26- صلاح الدين محمد عبد الباقي " السلوك الفعال في المنظمات " الدار الجامعية الجديدة 2002.
- 27- عاصم الأعرجي " دراسات معاصرة في التطور الإداري- منظور تطبيقي-" دار الفكر للنشر والتوزيع 1987.
- 28- عبد الحكيم أحمد الخزامي "إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات" دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر 2003.
- 29- عبد الحميد عبد الفتاح المغربي "الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين" مجموعة النيل العربية 1998.
- 30- عبد السلام محمود أبو قحف " أساسيات الإدارة الإستراتيجية" مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997.
- 31- عبد السلام محمود أبو قحف " إدارة الأعمال الدولية" دار الجامعة الجديدة 2002.
- 32- عبد السلام محمود أبو قحف " مقدمة في الأعمال " دار الجامعة الجديدة للنشر 2003.
- 33- عبد السلام محمود أبو قحف "اقتصاديات الأعمال و الاستثمار الدولي" دار الجامعة الجديدة 2003.
- 34- عبد السلام أبو قحف " إدارة الأعمال الدولية" دار الجامعة الجديدة 2002.
- 35- عبد الله محمد اسعد" تنمية الموارد البشرية" دار الكتاب الحديث 2004.
- 36- عبد الواحد بن خالد الحميد " سياسات العمل وتحديات القرن الواحد والعشرين " دار وائل للنشر والتوزيع 2002.
- 37- عدلي علي أبوظاحون " إدارة و تنمية الموارد البشرية والطبيعة " المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية 2000 .
- 38- علي السلمي " إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية " دار المعارف بمصر 1984 .
- 39- علي السلمي " إدارة المارد البشرية الإستراتيجية " دار الغريب مصر 2001 .
- 40- علي السلمي "تطور الفكر التنظيمي" دار غريب للطباعة والنشر القاهرة 2001.

- 41- علي محمد منصور، "مبادئ الإدارة: أسس ومفاهيم" مجموعة النيل العربية، مصر الطبعة الأولى 1999.
- 42- عمر صقر "العولمة وقضايا اقتصادية معاصرة" الدار الجامعية 2003 .
- 43- عمر وصفي عقيلي "مدخل إلى المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة" دار وائل للنشر 2000.
- 44- عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي" دار وائل الأردن 2005 .
- 45- فريد راغب النجار " إدارة الإنتاج والعمليات والتكنولوجيا مدخل تكاملي تجريبي" مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، 1997.
- 46 - قيس المؤمن وآخرون "التنمية الإدارية" دار الزهران للنشر الأردن 1997 .
- 47- كمال حمدي أبو الخير " التنظيم و نظام إدارة الجودة الشاملة" مكتبة عين الشمس القاهرة مصر 1997.
- 48- مأمون الدراركة و طارق الشبلي "الجودة في المنظومات الحديثة" دار الصفاء للنشر والتوزيع الأردن 2002.
- 49- مالكوم بيل " التدريب الناجح للموظفين " ترجمة مركز التعريف والبرمجة . الدار العربية للعلوم 1997
- 50- محسن أحمد الخضير "العولمة" مجموعة النيل العربية مصر 2000 .
- 51- محمد بن يوسف العطييات " إستراتيجية التغيير و التطوير " الدار الجامعية 2002.
- 52- محمد صالح الحناوي وآخرون "مقدمة في المال والأعمال" الدار الجامعة 2000.
- 53- محمد سعيد أنور سلطان "إدارة الموارد البشرية" الدار الجامعية الجديدة للنشر 2003.
- 54- محمد سعيد عبد الفتاح "إدارة التسويق" الدار الجامعية 1998.
- 55- محمد سلمان العميان "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال" دار وائل للنشر والتوزيع 2004.
- 56- مصطفى محمد أبو بكر " التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة " الدار الجامعية 2003.
- 57- مصطفى محمود أبو بكر "الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية" الدار الجامعية 2004.
- 58 - ممدوح محمود منصور " العولمة دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد " دار الجامعية الجديدة للنشر 2003.
- 59- منال طلعت محمود " أساسيات في علم الإدارة" المكتب الجامعي الحديث 2003.
- 60 - موسى اللوزي " التطوير التنظيمي" أساسيات ومفاهيم حديثة" دار وائل للطباعة والنشر، 1999.
- 61- مؤيد سعيد سالم و عادل حرحوش صالح " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " عالم الكتب الحديث 2002.
- 62- نادية العارف "التخطيط الاستراتيجي والعولمة" الدار الجامعية 2003 .
- 63- ناصر دادي عدون "اقتصاد المؤسسة" دار المحمدية العامة 1998.
- 64- ناصر دادي عدون " إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي" دار المحمدية العامة الجزائر 2004 .
- 65- نihal فريد مصطفى " أساسيات الأعمال" دار الجامعة الجديدة للنشر 2003 .

الرسائل والبحوث:

- 1- بتروق علال "إستراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية" رسالة ماجستير غير منشورة، نخصص إدارة أعمال جامعة الجزائر دفعة 2005-2006 .
- 2- دويس محمد الطيب " براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول -حالة الجزائر-" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية جامعة ورقلة 2005.
- 3- حمد بن سليمان مبارك العتيبي "العولمة والدعاية" أطروحة دكتوراه في علوم الإعلام والاتصال غير منشورة جامعة الجزائر دفعة 2002-2003 .
- 4- سمالي يحييه " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية 2005 .
- 5 -قندور نوال "تحسين الجودة عن طريق مراقبة الجودة وتكاليف الجودة" رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية الجزائر 2001.
- 6- لوشاحي أحمد خير الدين " الجودة ومدى تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" رسالة ماجستير غير منشورة، المدرسة العليا للتجارة، الجزائر، دفعة 2002-2003.
- 7- محفوظ أحمد جودة " تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة" أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، دفعة 2000-2001.
- 8- موزاوي سميرة " مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن معايير الأجر و إدارة الجودة الشاملة" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة الأعمال غير منشورة ، جامعة الجزائر دفعة 2003/2004 .

الملتقيات العلمية :

- 1- بن عيسى محمد المهدي " العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الاستراتيجي " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية يوم 9 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة .
- 2- بوقلقول " الاستثمار البشري وإدارة اللقاءات كعامل لتأهيل المؤسسة واندماجها في اقتصاد المعرفة " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرض الاندماج في اقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة.
- 3- صالح مفتاح " إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة .
- 4- عبد المجيد قدي "إشكالية تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة" الملتقى الدول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية جامعة ورقلة 09 و 10 مارس 2004.

- 5- عبد المجيد قدي، سلاي يحضيه "نحو تنمية إستراتيجية الموارد والكفاءات البشرية في ظل العولمة" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004.
- 6- عياض عادل " إدارة التغيير والموارد البشرية " الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية 09 و 10 مارس 2004 جامعة ورقلة.
- 7- كمال رزيق، مسدور فارس "الشراكة الجزائرية الأوروبية بين واقع الاقتصاد الجزائري و الطموحات التوسعية لاقتصاد الاتحاد الأوروبي" الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بجامعة سعد دحلب بالبليدة 2004.
- 8- موسى رحمان، عاشور فلة " السياسة الاقتصادية الجزائرية بين ضغط المجتمع والتزامات الحكومة الدولية" المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات مارس 2005.
- 9- وديع محمد عدنان "محددات القدرة التنافسية للأقطار العربية في الأسواق الدولية، بحوث ومناقشات"، تونس 21/19 جوان 2001.

المجلات العلمية والجرائد:

- 1- سوزان شادler " إلى أي مدى نجحت برامج التصحيح الهيكلي التي يساندها صندوق النقد الدولي " مجلة التمويل والتنمية العدد جوان 1996.
- 2- السيد حلمي الوزان " متابعة و تقييم عناصر النشاط التدريبي " مجلة البحوث الإدارية ، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية ، مركز البحوث و المعلومات، عدد أكتوبر 2003 .
- 3- عبد الفتاح السيد النعماني، طارق حسن عابدين " تحديات العولمة وإعادة هيكلة سوق العمل " مجلة البحوث الإدارات، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية العدد جويلية 2003 .
- 4- جريدة الخبر العدد 4802 الصادرة يوم 9/7/2006.
- 5 - جريدة الشروق العدد 1793 الصادرة يوم 17/9/2006
- 6- B.C.R Info جريدة مؤسسة ب.س.ر الأعداد 10، 13، 14، 15، 16، 17.

القوانين والوثائق الرسمية :

- 1- المرسوم التشريعي 93 / 08 المؤرخ في 25/04/1993 المعدل والمتمم للأمر 59/75 والمتعلق بالقانون التجاري الجزائري
- 2- مصفوفة المهام والأنشطة بالنسبة للوظائف المحددة النسخة رقم 01 المراجعة رقم 00 لـ 05 أكتوبر 2005 الخاصة بمجمع ب.س.ر.
- 3- الإجراءات المتعلقة بالتوظيف، إجراءات الجودة، مجمع B.C.R مارس 2003.
- 4- الاتفاقية الجماعية لمجمع ب.س.ر المصادق عليها يوم 2001/12/22 .
- 5- دليل إجراءات الجودة رقم 23 الخاصة بمؤسسة ب.س.ر الصادرة يوم 2005/05/21
- 6- دليل إجراءات الجودة رقم 24 الخاص بمؤسسة ب.س.ر الصادرة بتاريخ 2003/06/28
- 7- دليل الشراكة بين الجزائر والاتحاد الأوروبي الصادر عن وزارة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والحرف أكتوبر 2005 .

المراجع باللغة الأجنبية:

الكتب:

- 1- André Boyer, Gérard Hirigaye « panorama de la gestion » édition chihab 1997.
- 2- B gazier « les stratégies des ressources humaines » édition Dunod , 2001.
- 3- C.Viuceut « la fonction ressources humaines » édition d'organisation, Paris 1999
- 4- Diwitri Weiss « Ressources humaines » éditions d'organisation, 2003
- 5- F.Blauc « Marketing Industriel » édition vibert, 1988.
- 6- Geneviève Lacono « gestion des ressources humaines » édition casbah 2004 .
- 7- G.Mary, C.Mull « Economie et organisation de l'entreprise » tome1 édition Foucher 1980.
- 8- Guy Landoyer « la certification ISO 9000, un moteur pour la qualité » édition d'organisation, 2000.
- 9- Guy le boterf « Ingénierie et évaluation des compétences » éditions d'organisation. 2003.
- 10- Jacques Grisé « les Ressources Humaines tant que source d'avantage concurrentiel durable » éditions organisation 2001.
- 11- J-Cascio, D-Grazer « Management International des ressources humaines » éditions, Dunod , 2001 .
- 12- Jean Brilman « les meilleures pratiques de management » éditions d'Organisation 2001.
- 13- Jean Pierre Citeau « gestion des ressources humaines principes généraux et cas pratiques » édition Armand Colin, 2002 .
- 14- Lshikwa Kaorue « la gestion de la qualité : outils et applications pratiques » édition Dunod 2002 .
- 15- Marcel et tayeb Hafsi « le management d'aujourd'hui, une perspective nord américaine » éditions Economica, France, 2000.

- 16-Michel Darbelet, Jean Marcel Lauginie « Economie de l'entreprise » Tome 1 Edition Foucher 1979.
- 17-PierreLouart « gestion des ressources humaines » édition Eyrolly 1994.
- 18-Robert Heller « Gérer le changement, Mangopratique » Italie, 1999.
- 19-Stratego « politique générale de l'entreprise » édition dunod 1997.
- 20-Vincent Laboucheix « traité la qualité totale, les nouvelles règles du management des années 90 » Dunod, Paris, 1990.
- 21- Wills .T , le louru .JY, Guerin.G « planification stratégique des ressources humaines » presse universitaires de Montereal 1991.
- 22-Yves Emery « renouveler la gestion des ressources humaines » Presses polytechniques et universitaires romandes 2003.

الملتقيات :

-Nations Unies, Genève: conférence des nations unies sur le« Examen de la politique de l'investissement » : Algérie commerce et développement, 2004,.

المواثيق الرسمية :

-Manuel DE qualité, groupe B.C.R Edition Juin 2003 .

المواقع الالكترونية:

- 1- http://www.Ima_syria.com/special course/spécial course2.htm. le 24.03.2005.
- 2- <http://www.pmeart-dz.org> le 05/12/ 2006.
- Le 23/09/2006 <http://www.echoroukonline.com/modules.php?name=News3->
- 4- <http://www.elkhabar.com/quotidien/?idc> le 08/10/2006.
- 5- <http://www.majalisna.com/postlist>. le 23/5/2006
- 6- <http://www.itwarabic.Org/course6.htm>. le 11.03.2006.
- 7-<http://WWW.nauss.edu.SA> .le 19.05.2006
- 8- <http://www.seekadem.com/dev/search.php> le 13.05.2006
- 9- <http://www.b.c.r spa.com> le 18.04.2006
- 10-<http://www.seekadem.com/dev/search.php> le 13.05.2006
- 11-<http://www.Chihab.net/modules.php?name=News> le14/05/2006
- 12-<http://www.iraqcp.org/members3/0060301ad.htm> le 19/09/2006.
- 13-<http://www.imadmoustapha.net/Virtual%20Enterprise.htm> le21/03/ 2006
- 14-<http://www.fsa.ulaval.ca/personnel/stpierja/chap1/index.html> le 12/05/2006
- 15-[http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_stratÃ©gique](http://fr.wikipedia.org/wiki/Management_strat%C3%A9gique) le14/05/2006
- 16- [http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion des ressources humaines](http://fr.wikipedia.org/wiki/Gestion_des_ressources_humaines) le 21/03/2006