

الميزة التنافسية وفعالية التسيير والتشخيص الاستراتيجي ودورهما في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية مع ضرورة تثنين هذا الدور للنهوض بأداء منظمات الأعمال الجزائرية

أ . بلال شيخي¹
أ . سامية فكير

الملخص :

فرضت المنافسة على المؤسسات الاقتصادية ضرورة التحول نحو التسيير الاستراتيجي لمواردها البشرية كنظام فرعي للتسيير الاستراتيجي يساهم في نجاح الاستراتيجيات التنافسية ، خاصة مع التأكيد المتزايد لرواد مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات على أن عوامل الأداء التنافسي المتميز ترتبط بالأصول المعنوية غير الملموسة ، كالكفاءات والمعرفة والجودة ، التي تعتبر أحد أهم مداخل الفعالية والنجاعة لنظام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

ونظرا لضعف اهتمام العديد من المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية كالجرائر بأهمية الموارد البشرية والكفاءات الفردية كأصول إستراتيجية تحقق التميز التنافسي ، جاءت هذه الورقة البحثية بهدف تحليل المنظور الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية كشرط يجعل من الموارد البشرية مصدر التميز التنافسي ، من خلال التطرق إلى المسار النظري والمفاهيمي لتسيير الموارد البشرية ودور هذه الموارد في خلق القيمة ، وإلى النماذج الرئيسية لهذا التسيير ، كالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، محاسبة الموارد البشرية ، نموذج الكفاءات والمعرفة ونموذج الجودة ، بالإضافة إلى إشكالية التحول نحو التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهمية هذا التغيير في ظل عالمية السوق خاصة بالنسبة للدول النامية كالجرائر.

الكلمات الدالة: التسيير الاستراتيجي ، التخطيط الاستراتيجي ، الميزة التنافسية ، الموارد البشرية ، الرأس المال الفكري.

¹ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة. بومرداس، البريد الإلكتروني:

chikhibillal@yahoo.fr

** كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير. جامعة أمحمد بوقرة. بومرداس، البريد الإلكتروني:

fekirsamia@yahoo.fr

Abstract

The international economic competition have imposed the need for the institutions to shift towards the strategic management of human resources, since the factors of competitiveness are linked to the qualitative values, such as competencies and knowledge which in turn are considered as the principal components of efficiency in the strategic management system of human resources.

In this study we analyse the negligence of the human resources aspects as a condition of competitive advantage under the a global market, particularly for developing countries such as Algeria.

Keywords: the strategic management, strategic planning, competitive advantage, human resources, intellectual capital head.

تمهيد

أصبحت الموارد البشرية أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة منظمات الأعمال بسبب زيادة الوعي بأهمية هذه الموارد كموارد إستراتيجية ولعبها دور في خلق ميزة تنافسية ، وأن الدور التقليدي لهذه الموارد لم يعد كافيا لتحقيق التمييز التنافس لمنظمات الأعمال ، لذا أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور استراتيجي ، الأمر الذي يحتم أن تكون هذه الموارد أكثر كفاءة ومعرفة ومهارة. فالقيمة الحقيقية للمنظمة يكمن في قيمة مواردها البشرية وكفاءتها الفردية والجماعية. ونظرا لضعف الاهتمام بالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية البحث عن أساليب خلق الميزة التنافسية وتنمية الكفاءات في منظمات الأعمال العربية ومنها الجزائرية ، وتقديم الأولوية في توفير الموارد المالية والتكنولوجية عن الاهتمام بالموارد البشري ، مما انعكس سلبا على أداء هذه المنظمات ، تم البحث في هذا الموضوع من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية الموالية: ما هو دور كل من التسيير والتشخيص الاستراتيجي في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية ومن ثم خلق ميزة تنافسية لمنظمات الأعمال بشكل عام ولمنظمات الأعمال الجزائرية بوجه خاص؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تم تقسيم الورقة البحثية إلى ثلاثة محاور كما يلي:

المحور الأول: الميزة التنافسية وعلاقتها بالموارد البشرية

يمثل امتلاك وتطوير الميزة التنافسية هدفا استراتيجيا تسعى منظمات الأعمال إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد العالمي المبني على المعرفة ، الجودة والكفاءات. وقد تعددت التحليلات والدراسات المرتبطة بتحديد مفهوم الميزة التنافسية وعلاقتها بالمقاربات الأساسية المحققة لها على مستوى المنظمة الاقتصادية كإدارة وتسيير الموارد البشرية ، التي تعد مصدرا هاما

لتحقيق الميزة التنافسية والأداء المتميز للمنظمة الاقتصادية.

أولاً : مفهوم ومصادر الميزة التنافسية

وقد تزايد مفهوم الميزة التنافسية في عالم اليوم مع ازدياد حدة المنافسة وزيادة الصراع التجاري العالمي ، مما يحتم على منظمات الأعمال العمل على تمييز نفسها وتطويرها بما يسمح لها بالبقاء صامدة أمام المنافسة.

1. مفهوم الميزة التنافسية: ويعرفها M.Porter بأنها (1) « تنشأ أساساً من القيمة التي استطاعت مؤسسة ما أن تخلقها لربائنها ، بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة للمنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في المنتج تعوض بشكل واضح الزيادة السريعة المفروضة ».

كما تعرف على أنها (2) « ميزة أو عنصر التفوق للمؤسسة الذي تحققه جراء اعتمادها إستراتيجية تنافسية معينة ، سواء تعلق الأمر بإستراتيجية قيادة التكلفة (تحقيق ميزة التكلفة الأقل) أو إستراتيجية التمييز ، وبالتالي إستراتيجية الجودة الأعلى.

وعليه فالميزة التنافسية ، هي ذلك الوضع الاستراتيجي الذي يعكس الوضع التنافسي النسبي الجيد لمؤسسة ما إزاء منافسيها ، ويكون ذلك من خلال تقديم منتجات ذات خصائص متميزة ومنفردة مقابل دفع العميل لمقابل أكثر أو تقديم منتجات لا تقل قيمة عن منتجات المنافسين بأسعار أقل.

وتتمتع الميزة التنافسية بأهمية كبيرة بالنسبة لأداء منظمات الأعمال ، تتمثل فيما يلي:

- خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم ، وتدعم وتحسن صورة المؤسسة في أذهانهم.

- تحقيق التمييز الاستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة إلى العملاء ، مع إمكانية التمييز في الموارد والكفاءات والاستراتيجيات المنتهجة في ظل بيئة شديدة المنافسة.

- تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية تضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق.

(1) Mechael Porter, L'avantage concurrentiel; Paris, Dunod, 2000, Page : 08.

(2) نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص: 21.

2. خصائص الميزة التنافسية: ومن أهم خصائص الميزة التنافسية ما يلي: (1)
- أن تكون مستمرة ومستدامة ، بمعنى أن تحقق المؤسسة سبق على المدى الطويل وليس على المدى القصير فقط.

- إن الميزات التنافسية تتسم بالنسبية مقارنة بالمنافسين أو مقارنتها في فترات زمنية مختلفة ، وهذه الصفة تجعل فهم الميزات في إطار مطلق صعب التحقيق.

- أن تكون متجددة وفق معطيات البيئة الخارجية من جهة وقدرات وموارد المؤسسة الداخلية من جهة أخرى.

- أن تكون مرنة ، بمعنى يمكن إحلال ميزات تنافسية بأخرى بسهولة ويسر وفق اعتبارات التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية أو تطور موارد وقدرات المؤسسة.

- ضرورة تناسب هذه الميزات التنافسية مع الأهداف والنتائج التي تريد المؤسسة تحقيقها في الأجلين القصير والطويل.

3. مصادر الميزة التنافسية: تتعدد مصادر الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال ، منها ما يلي: (2)

- **الجودة:** وتعتبر من المصادر الرئيسية في بناء الميزات التنافسية ، مما يحتم على منظمات الأعمال الراغبة في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية. ويتم تحقيق الجودة من خلال استخدام التكنولوجيات الجديدة ، بالإضافة إلى تحسين العمليات من خلال التسيير الأفضل والتدريب الجيد للموارد البشرية.

- **الكفاءة:** وتتجسد الكفاءة في الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة ، وتقاس بكمية المدخلات المستخدمة لإنتاج مخرجات محددة. فالمؤسسة التي تتميز بانخفاض تكاليفها تستحوذ بالضرورة على كفاءة إنتاج عالية مقارنة بمنافسيها ، تسمح لها ببناء ميزة تنافسية.

- **المعرفة:** وتعد مورداً بالغ الأهمية في خلق الميزة التنافسية ، ومنه فمنظمات الأعمال الناجحة التي تخلف بشكل مسبق المعرفة الجديدة وتجسدها من خلال تكنولوجيا وأساليب وخدمات جديدة.
بالإضافة إلى المصادر الموائية:

(1) طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2009، ص: 309.

(2) Didier Cazal, Dietrich Anne, Compétences et Savoirs entre GRH et Stratégie, les cahiers de la Recherche, Claree, Janvier, 2003, "Page :02.

- **الإبداع:** إلى جانب الجودة والمعرفة والكفاءة ، أصبحت القدرة على الإبداع مصدرا متجددا للميزة التنافسية مثل شركة British Airway التي استخدمت درجة رابعة في الطائرة أسمتها « المسافر العالمي الجديد» .

- **الزمن:** ويعتبر عامل الوقت أو الزمن في إدارة الإنتاج أو في إدارة الخدمات ميزة تنافسية أكثر أهمية مما كان عليه في السابق ، فالوصول إلى الزبون أسرع من المنافسين يمثل ميزة تنافسية.

وإضافة إلى كل المصادر السابقة الذكر ، يمكن لمنظمات الأعمال بناء ميزة تنافسية من خلال الاهتمام بالاستغلال الأمثل لمواردها الداخلية ، كتطوير كل من النظم الإدارية المستخدمة ، أساليب التنظيم الإداري ، مردودات البحث والتطوير ، إدارة الموارد البشرية الخ.

ثانيا: المسار النظري والإطار المفاهيمي لتسيير الموارد البشرية

يعد تسيير الموارد البشرية من أحدث الأنظمة الفرعية لتسيير منظمات الأعمال ، فهو يهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول المؤسسة الإستراتيجية ، بحيث يؤدي التسيير إلى استقطاب وتنمية وصيانة الموارد البشرية ، وبالتالي يوفر لمنظمات الأعمال العمالة المستقرة والمنتجة.

1. مفهوم تسيير الموارد البشرية: وتعرف هذه الوظيفة على أنها (1) « تخطيط ، تنظيم ، قيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة الاقتصادية» .

ويلاحظ من التعريف أن وظيفة تسيير وإدارة الموارد البشرية تشتمل على مجموعة من النشاطات ، وهي التخطيط والمتضمن لوضع الأهداف والمعايير ، التنظيم ويتضمن تحديد مهمات وأعمال الأفراد العاملين ، التوظيف وهو تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم ، القيادة وهي توجيه الأفراد باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم والرقابة والتي تتمثل في وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف. وكل هذه النشاطات بهدف تحقيق البقاء ، النمو ، الربحية والمنافسة.

2. أسباب زيادة الاهتمام بتسيير الموارد البشرية: تنبع أهمية تسيير الموارد البشرية من تعاملها مع أهم مورد من موارد المنظمة الاقتصادية وهو المورد البشري ، الذي يعتبر المورد الأول والأهم في التنمية الاقتصادية ، فتسيير الموارد البشرية يعتبر من العلوم المهمة في الإدارة كونها تمثل المحرك الأساسي لنجاح منظمات الأعمال . كما أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط (زيادة عدد

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2000، ص: 20.

العاملين ووسائل ومعدات الإنتاج) بل أن التوسّع الرأسي للإنتاج مكمل للتوسع الأفقي ، وذلك برفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة للتأهيل والتدريب ولهذا تضافرت مجموعة من الأسباب الداعمة لزيادة الاهتمام بهذه الوظيفة ، يذكر منها ما يلي:

- تعقد المهام التسييرية: لقد أدى بروز المنافسة على المستوى العالمي والتطور التكنولوجي خاصة ما تعلق بقطاع الاتصالات والمعلومات ، إضافة إلى زيادة معدلات الابتكار والتطوير إلى تعقد المهام التسييرية وتشابكها ، مما دعى منظمات الأعمال إلى اتخاذ قرارات إستراتيجية وتنمية القدرات التنافسية من خلال تصميم برامج فعالة لاستقطاب وتنمية الكفاءات وتحسين أدائها.

- تغيّر طبيعة الوظائف ومتطلبات الأداء: اتسمت الوظائف المعاصرة بالتعقيد الفني ، الذي يتطلب مهارات متميزة ، بينما أدى انهيار الفواصل بين الوظائف إلى التأثير على أداء الفرد لعمله ضمن فريق العمل الجماعي ، مما يزيد من أهمية ودور وظيفة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج وسياسات الأفراد.

- شدة المنافسة: فهدف تحسين المزايا التنافسية يتطلب الأمر استقطاب الكفاءات البشرية وتنميتها بهدف خلق القيمة الملائمة لاحتياجات العملاء.

- الحاجة إلى نظام معلومات الموارد البشرية: ويتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجيات فعالة للموارد البشرية ضرورة وجود نظام معلومات للموارد البشرية ، يساهم في التعرف على القدرات والمهارات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة.

- ارتفاع تكلفة العنصر البشري: مما زاد من أهمية تسيير الموارد البشرية ارتفاع الاستثمارات في العنصر البشري ، كما أن ترشيد تلك الاستثمارات يستلزم معرفة آليات التسيير الملائمة للموارد البشرية.

3- تخطيط الموارد البشرية: ويعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة ، وذلك لدوره الرئيسي في إنجاز المنظمة وزيادة فاعليتها. ويعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه (1) « إستراتيجية الحصول على الموارد البشرية للمنظمة واستخدامها وعرضها وتطويرها ».

وتتمثل أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية ، فيما يلي:

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2005، ص: 35 .

- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع.
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة ويخفض التكلفة عن طريق الاستفادة المثلى من الموارد البشرية.
- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية.
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين ، مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالترتيب والتطوير.
- إشباع وتحقيق رغبات وأهداف كل من المنظمة والفرد.
- ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية ، فإنه لا بد من توفر مجموعة من العوامل ، أهمها:
- دقة أهداف المنظمة.
- توفر المعلومات والبيانات الدقيقة.
- دعم الإدارة العليا لعملية التخطيط ، فلا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح بدون دعم الإدارة العليا لها ، خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.
- ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الأخرى.
- بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الأقسام والوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية ، فقد يتطلب الأمر تغيير سياسات الأجور أو تغيير سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.
- 4. وظائف إدارة الموارد البشرية:** ويمكن تلخيص هذه الوظائف فيما يلي:
- تأمين وتوفير قوة العمل التي تحتاجها المنظمة.
- مكافأة العاملين وتعويضهم.
- إدامة وصيانة العاملين وتوفير بيئة آمنة.
- تطوير العاملين وتدريبهم.
- إدارة العلاقات الصناعية.
- 5. الدور التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية:** تشارك وظيفة الموارد البشرية في تدعيم دور المدراء ضمن المجالات الموالية:
- **الدور الاستشاري:** يتمثل في تقديم البيانات والمعلومات والاستشارة

للمديرين ضمن مجال الموارد البشرية.

- **الدور التنفيذي:** من خلال ما تقوم به من وظائف كتنظيم القوى العاملة ، والاستقطاب ، التدريب والتحفيز.

- **الدور الوظيفي:** من خلال تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

- **الدور المشارك:** تلعب وظيفة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال ، خاصة ما تعلق بالموارد البشرية ، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة منها:

- قناعة الإدارة العليا بدور وظيفة الموارد البشرية كشريك في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

- اهتمام مديري وظيفة الموارد البشرية بالمشاكل الإستراتيجية بدل من التركيز على المشاكل التشغيلية.

- مرونة الهيكل التنظيمي لوظيفة الموارد البشرية وتفويض السلطات اللامركزية في اتخاذ القرارات الخ.

- تكامل برامج الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية لمنظمة الأعمال.

- **الدور الاستراتيجي:** يتطلب الدور الاستراتيجي لوظيفة الموارد البشرية وجودها كطرف رئيسي ضمن الإدارة العليا المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية ومراقبة تنفيذها على المستوى الوظيفي والتشغيلي.

ثالثا: علاقة الميزة التنافسية بتسيير الموارد البشرية

يعد العنصر البشري من أثنى الموارد البشرية التي تمتلكها منظمات الأعمال ، وإن لسرعة الاهتمام المتزايدة بالأصول الذكية ممثلة في الكفاءات البشرية دليلا على اعتبارها مصدرا جديدا للميزة التنافسية التي تتمثل في الاختلاف والتميز الذي تحوزه المنظمة عن منافسيها الذي سيقودها إلى الاستفادة من عدة مزايا منها الحصول على هوامش ربح مرتفعة بتطبيق أسعار تنافسية منخفضة والحصول على حصة سوقية أكبر وتحقيق النمو ، وهذا التميز هو بمثابة المهمة الإستراتيجية التي تثبت أن إدارة الموارد البشرية خرجت من دائرة وظائفها النمطية اتجاء المورد البشري إلى الدور الاستراتيجي ، فهي تتطلع للمستقبل أي أنها تستجيب لمتطلبات العصر من خلال التوفيق بين وظيفة التخطيط ، الاختيار ، التعيين والاحتفاظ بالعنصر البشري والمهمة الأساسية التي أوجدتها المتغيرات البيئية وهي تحقيق الميزة التنافسية.

وبناء على ما سبق يرى Porter في إطار تحليله للنشاطات الداخلية لمنظمات الأعمال المسؤولة عن خلق القيمة أن الموارد البشرية مسؤولة عن خلق القيمة ، وأن تسييرها يؤثر على الميزة التنافسية من خلال تنمية الكفاءات وتحفيز المستخدمين ، وبالتالي تعتبر عاملا حاسما في تطوير الميزة التنافسية.(1) وفي المقابل تسعى منظمات الأعمال إلى الاهتمام بتطوير تسيير الموارد البشرية في سبيل الوصول إلى تحقيق ميزة تنافسية وأداء تميزي في وسط الأعمال.

وباعتبار الموارد البشرية موردا استراتيجيا مسؤولا عن خلق الميزة التنافسية ، فذلك يتطلب منها أن تتصف بنفس خصائص الموارد الإستراتيجية ، وضمن هذا الإطار فالموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرا للميزة التنافسية من خلال تحقيقها لما يلي:(2)

- توفر الكفاءات: فكلما كانت المنظمة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية بقدر ما يكون رصيدها من الرأس المال البشري والفكري قيما ومميزا ، ما يساهم في زيادة قيمة المنتج أو الخدمة.

- أن تكون الموارد البشرية نادرة: فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية يجب أن يكون نادرا ، فالمشكل الأساسي الذي تعاني منه منظمات الأعمال في ظل التنافسية الشديدة هو النقص الكبير في الكفاءات المتخصصة والمؤهلة ، وبالتالي المتاح من هذه الأخيرة يمثل لمنظمة الأعمال التي تمتلكها ميزة تنافسية.

- أن تكون الموارد البشرية غير قابلة للتقليد: إن من أهم ما يصعب إمكانية تقليد الموارد البشرية طبيعة ثقافة المنظمة ومعايير أدائها التي لا يمكن تجسيدها في بيئة مغايرة ، بالإضافة إلى صعوبة تحديد بدقة مدى مساهمة كل كفاءة أو فرد في القيمة التي تم خلقها من طرف المنظمة بسبب تداخل النشاطات.

- عدم قابلية المورد البشري للتبديل: فحتى يكون المورد البشري مصدرا للميزة التنافسية يجب أن يكون غير قابل للتبديل بمورد مماثل له على مستوى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمة.

وفي إطار سعي منظمات الأعمال نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء تميزي في عالم الأعمال ، وقناعة بأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كمورد رئيسي

(1) Mechael Porter, op _ cit, page : 60.

(2).Jaques Crisé, Les ressources Humaines en tant que source d'avantage concurrentiel durable, Document de travail, 013, AGRH, Montreal, Québec, 1999, page : 03.

لخلق هذه الميزة وهذا التميز ، تعمل هذه المنظمات على تطوير دور إدارة وتسيير مواردها البشرية ، وذلك من خلال إعداد برامج تدريب الخاصة بالجودة ، برامج التحسين ونظم الاتصالات ونظم الاقتراحات وتقييم الأداء واستقصاء الرأي ، وليس هناك أفضل من خبراء الموارد البشرية للتعامل مع هذه القضايا كونهم الأكثر دراية بكيفية تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة.

المحور الثاني: دور التسيير والتشخيص الاستراتيجي في تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية

تسعى المنظمات المعاصرة في ظل بيئة شديدة التنافس إلى كسب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات العاملة في نفس النشاط ، وذلك من خلال التميز عن طريق استغلال إمكانياتها ومواردها المختلفة والتي يأتي في مقدمتها الموارد البشرية ، والتحول التنافسي تفرض على المنظمة الاقتصادية ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي تناسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الإستراتيجية الذي يمثل أحد أهم أنظمتها الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح الإستراتيجية.

أولا: الإطار النظري لنظام التسيير والتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية
وقبل التطرق إلى ماهية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ، سيتمّ أولا التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي والتسيير الاستراتيجي: ويعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه (1) « ذلك النظام المتكامل الذي يتم من خلاله تحديد رسالة المنظمة في المستقبل وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك والجهود الموجهة نحو تخصيص الموارد».

أما التسيير الاستراتيجي فيعتبر امتدادا لتطور نظام التخطيط الاستراتيجي ، فالتسيير الاستراتيجي عبارة عن عملية اتخاذ القرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها.

2 مفهوم التشخيص الاستراتيجي: يعمل هذا التشخيص على تحليل قدرات منظمة الأعمال لمواجهة المنافسة في البيئة الخارجية ، ويسمح بتقييم أنشطة المنظمة ووضعيتها ، كما يسمح بإرساء إستراتيجية مستقبلية للمنظمة(2).

(1) حنان بن عوالي، متطلبات فعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لخلق الميزة التنافسية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، ص: 02.

(2) هواري سويبي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية في الجزائر، رسالة

3. مفهوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: ويعرف التسيير الاستراتيجي على أنه عملية اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع البيئة التنافسية ، وعلى تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

كما يعرف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه (1) «مدخل لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية ، بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمنظمة واستراتيجياتها التنافسية ، كما يعبر ذلك التسيير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها.

وبناء على ما سبق فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية في المدى الطويل.

4. مفهوم التشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية: وهو التشخيص الذي يسمح للخبراء بالبحث عن المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها منظمة الأعمال في مجال الموارد البشرية. وذلك من خلال ما يلي: (2)

- معرفة الصراعات الموجودة بالمنظمة السابقة والحالية.
- تقييم وظيفة كل عامل في المنظمة ، ومدى توافقه معها ومستوى تأهيله وكفاءته.
- الوقوف على هرم الأعمار .للعامل ليتسنى لهم تقدير المخاطر المرتبطة بذلك (مثل التقاعد الخ).
- تقييم سياسات التشغيل والحوافز.
- القيام بمقارنات مع المنظمات المماثلة والمنافسة فيما يرتبط بسياسة الأجور والتعويضات ، مستوى التأهيل ومعدلات التغيب الخ.

5 عناصر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية: وتتمثل فيما يلي: (3)

- دراسة وتحليل العوامل التنافسية المحيطة بالمنظمة بهدف التعرف على الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة.

دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007/2008، ص: 61.

(1) أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية: منظور القرن الحادي والعشرون، دار الكتب، 2000، ص: 46.

(2) هواري سويسي، مرجع سبق ذكره، ص: 64.

(3) حنان بن عوالي، مرجع سبق ذكره، ص: 03.

- دراسة وتحليل نظام الموارد البشرية وتحديد نقاط القوة لاستثمارها ونقاط الضعف المطلوب معالجتها.

- صياغة البدائل الإستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المنظمة التنافسية.

- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الخاصة بالموارد البشرية.
- مراقبة استراتيجيات الموارد البشرية وتقييم مدى تحقق الأهداف الإستراتيجية.

- إمكانية تغيير الهيكل والثقافة التنظيمية قبل إعداد الإستراتيجية.
- ألا تكون إستراتيجية الموارد البشرية كرد فعل تابع ، بل يجب أن تساهم في إعداد إستراتيجية المنظمة الاقتصادية.

إن المنطق الأساسي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمثل في ضرورة احترام المورد البشري واستثمار قدراته وطاقاته وتوظيفها واعتباره شريكا في العمل لا أجيرا ، الأمر الذي جعل مفاهيم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية تختلف بشكل جذري عن مفاهيم تسيير الأفراد أو تسيير الموارد البشرية. والجدول الموالي يوضح الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

الجدول رقم 01: الفرق بين تسيير الموارد البشرية والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	تسيير الموارد البشرية
الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والعرفي للمورد البشري. المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.	الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري (القوة العضلية). الاداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.
الاهتمام بمحتوى العمل. البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية. الاهتمام بالحوافز المعنوية.	التركيز على الجوانب المادية في العمل. الاهتمام بقضايا الأجور والحوافز. تحسين بيئة العمل المادية.
تركيز التنمية البشرية على تنمية الإبداع والابتكار. تنمية المهارات الفكرية واستثمارها. تنمية العمل والأداء الجماعي.	تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية. تنمية العمل والأداء الفردي.

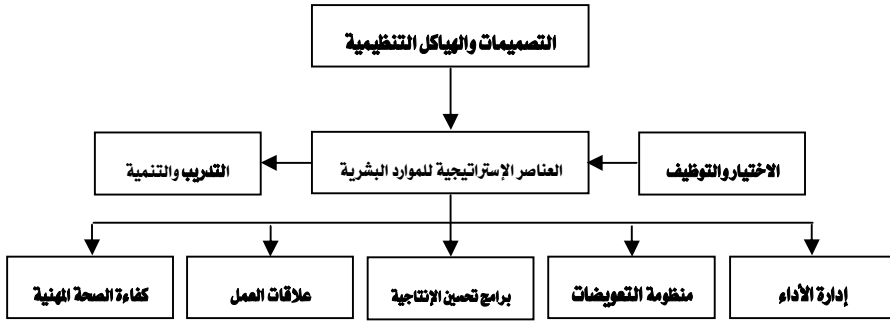
المصدر: علي السلمي ، إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص: 76.

ومن خلال الجدول السابق ، تبرز ملامح الإطار الفكري المميز للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مجموعة من الجوانب ، هي: (1)
- يعد نظاما متكاملا ومتربطاً يضم مجموعة من العمليات والأنشطة المتصلة والمتداخلة فيما بينها.

(1) علي السلمي، مرجع سبق ذكره، ص: 46.

- تتوقف فعاليته على مجموعة ممارسات الموارد البشرية وسياساتها بما يتلاءم وأهداف المنظمة الإستراتيجية.
 - يعتمد نجاحه على الفهم الصحيح لخصائص الموارد البشرية المتاحة.
 - يتوقف نجاحه على مدى تناسقها مع الاستراتيجيات الوظيفية ، التسويق ، التمويل والإنتاج.
6. **مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:** وهذا ما سيلاحظ من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم 01: مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: فريد النجار ، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، 92.

- فمن خلال الشكل ، يلاحظ أن مكونات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، تتمثل فيما يلي: (1)
- **التصميمات والهياكل التنظيمية:** والتي تكون فائقة التميز ، ويتحقق ذلك عن طريق التخطيط الفعال للموارد البشرية والشروط المعيارية للوظائف ، وتحليل ووصف الوظائف وأسلوب اتخاذ القرارات والتوجه السوقي.
 - **الاختيار والتوظيف:** وتصمم معايير الاختيار والتخطيط الاستراتيجي واختيار المديرين والقيادات.
 - **التدريب والتنمية:** وتشمل أنواع التدريب الداخلي والخارجي وتحديد الاحتياجات التدريبية وقياس عائد التدريب.
 - **إدارة الأداء:** وهذا من حيث الاتفاق على مقاييس قياس الأداء وفرص تحسينه وقياس رضا العاملين والعملاء والرضا الوظيفي ، ووسائل تجميع رد الفعل لسياسات الموارد البشرية.

1 - فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص: 92 - 93.

- **منظومة التعويضات:** وتشمل أنواع الحوافز الفردية والجماعية السلبية والإيجابية ، المادية والمعنوية ، وأساليب دفع الأجور والتعويضات المادية والمعنوية الأخرى.

- **برامج تحسين الإنتاجية:** وتشمل تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وقياس نتائج الجودة في المصادر والمدخلات ، العمليات ، النتائج ، الاستخدامات ، البيئة ، الإدارة ، التحسينات المستمرة والمقارنات التطويرية مع المنافسين.

- **علاقات العمل الإنسانية الفعالة:** وتشمل درجة الالتزام بتطبيق قوانين العمل ، التأمينات الاجتماعية ، المعاشات ، العلاج والدواء وتحقيق الرضا الوظيفي.

- **كفاءة الصحة والسلامة:** وتشمل تطبيقات السلامة المهنية والوقاية من الحوادث وتخفيض ضغوط العمل والأمراض.

ثانيا: نماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

وسيتيم فيما يلي التطرق إلى أهم النماذج التقليدية والحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، والتي يعتبرها العيد من الباحثين مدخلا لتحقيق الموارد البشرية لأداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة.

1- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: ويعمد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراء بالأبحاث ، مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة « هارفارد » نهاية الخمسينيات.

ويسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية لمنظمة الأعمال بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية. فاندماج الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة يمر تلقائيا عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية مع ما هو متاح من الموارد البشرية ، ذلك أن هذه المقارنة تمكن من تحديد الإستراتيجية الملائمة للموارد البشرية.

كما يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في تطوير أهدافها الإستراتيجية التي ترفع من قدراتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية ، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الإبداعي ، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المنظمة الحالي وبين نظرتها المستقبلية وكل ذلك في

سبيل تعزيز مركزها التنافسي.(1)

2 نموذج محاسبة الموارد البشرية: وقد تطور هذا النموذج بالتوازي مع نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، ويهتم هذا النموذج بمعالجة المعلومات الاقتصادية والمالية ضمن الأنظمة المحاسبية المهمة بتقييم الأصول البشرية.

ومحاسبة الموارد البشرية تعني متابعة وقياس القيمة الاقتصادية للموارد البشرية في المنظمة ورصد التغيرات التي تطرأ عليها خلال فترة زمنية معينة من خلال تقديم المعلومات والبيانات اللازمة لمساعدة الإدارة في عمليات اتخاذ القرارات بشأن القوى العاملة.(2)

ويقوم هذا النموذج على عدة فرضيات ، منها:(3)

- يعتبر العنصر البشري موردا هاما من موارد المنظمة الاقتصادية لما له من قيمة اقتصادية مباشرة ، حيث تساهم هذه الموارد في تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية وامتلاك ميزة تنافسية.

- تتأثر قيمة الموارد البشرية بالنمط القيادي للإدارة ، حيث تتوقف إنتاجية العاملين على القدرات والمهارات من ناحية والمويل من ناحية أخرى.

- تعد المعلومات المحاسبية المتعلقة بتكلفة وقيمة الموارد البشرية ضرورية لفاعلية وكفاءة التسيير الاستراتيجي في المنظمة الاقتصادية لأهمية تلك المعلومات في عمليات التخطيط والاختيار وتوظيف وتنمية الموارد البشرية ، لإضافة إلى أهميتها الكبيرة في عمليات الرقابة والتقييم في المدى القصير والطويل.

- يعتبر توظيف الموارد البشرية تكلفة اقتصادية تتحملها المنظمة مقابل خدمات ومنافع تحصل عليها مستقبلا ، وبالتالي ترجمة تلك التكاليف والخدمات في صورة تقليدية وإظهارها في القوائم المالية.

3. نموذج تسيير الكفاءات: إن مساهمة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في قدرة المنظمة لا تقتصر على تجميع تقنيات وممارسات تسيير الموارد البشرية ، بل يجب تحقيق اندماج الكفاءات بما يسمح بظهور معارف جيدة وبثمين قدرات

(1) رندة البافي الزهري، التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 16، العدد 01، 2000، ص: 277.

(2) نوال بن عمارة، صديقي مسعود، محاسبة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 09/08 مارس 2004، ص: 132.

(3) نفس المرجع أعلاه، ص: 132.

ومهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات والتدريبات الفردية والجماعية. ولهذا ظهر نموذج تسيير الكفاءات الذي يوضع في محوره القدرة والكفاءة التسييرية والتنظيمية كعناصر أساسية لكفاءة المنظمة التي تمنح المسؤولية للمسيرين على امتداد السلم التنظيمي.

4. نموذج تسيير المعرفة: تتعلق عملية تمشين الموارد البشرية والكفاءات الفردية بالقدرة على تسيير المعرفة بطريقة ناجعة من خلال التعلم والمعرفة المسبقة واقتسام الخبرات والمعلومات.

5. نموذج تسيير الجودة الشاملة: ويعتبر تسيير الجودة الشاملة أحد أهم مداخل ونماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ، فهو نظام تسييري يسعى لتحقيق رضا العميل بإحداث تغيير في توجهات الموارد البشرية والكفاءات ومشاركتهم في اتخاذ وتنفيذ القرارات الإستراتيجية والوظيفية والتشغيلية وزيادة الشعور بانتمائهم للمنظمة. فتسيير الجودة الشاملة يشجع الموارد البشرية والكفاءات على تحسين الأداء ضمن فريق واحد ويشجع السلوك التنظيمي الأمثل في الأداء بكفاءة وفاعلية لتحقيق رغبات العميل بالاعتماد على المهارات والقدرات المشتركة للإدارة والكفاءات بهدف تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية بصفة مستمرة وتحقيق الميزة التنافسية.

ثالثا: أهمية التسيير والتشخيص الاستراتيجي في تحقيق الأداء التميزي للموارد البشرية ودوره في خلق الميزة التنافسية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بالتسيير والتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال بسبب أولا ازدياد الوعي بأهمية الموارد البشرية كأصل أساسي من أصول المنظمة ، فمنظمات الأعمال بحاجة إلى ابتكارات وجودة شاملة توفر لها ميزة تنافسية وهو ما تمتلكه وتصنعه الكفاءات البشرية ، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية ، وثانيا بفضل زيادة الحاجة إلى كفاءات تحسن استخدام تكنولوجيا المعلومات ، فالمؤسسات في ظل العولمة لا تعاني من فقر في المعلومات بل في صعوبة في تشغيلها وتحليلها بسبب تغير البيئة التنافسية ، ولهذا يجب التعامل مع الموارد البشرية على أنها أصول إستراتيجية وأن تكون جزء أساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي.

فيمثل كل من التسيير والتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية الاتجاه الطويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية في منظمات الأعمال ، إذ يتم ضمنها إيجاد أنسب خيارات المنظمة في تسيير مواردها البشرية ، أخذنا بعين الاعتبار

طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة ، وكذا وضع متغيرات البيئة التنافسية. فالتسيير والتشخيص الاستراتيجي للموارد البشرية يسمحان بالحفاظ على كفاءة العاملين وتنمية قدراتهم ومهاراتهم في ضوء التغيرات البيئية السريعة ، وبالتالي فهو مدخل يرتبط بجوانب جوهرية في البيئة التنافسية مثل إدارة التغيير ، بناء الجدارة وتغيير الثقافة. فالتشخيص والتسيير الاستراتيجي يسمحان بتحقيق ما يلي:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع متغيرات نظام البيئة التنافسية.
- تحقيق تكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة التنافسية.

- زيادة دور الموارد البشرية والرفع من سلطتها ومكانتها التنظيمية.
- قيادة التغيير التنظيمي والمشاركة في اتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما وكيف ، وتميئتها بصورة تتفق وتحقيق أهدافها الإستراتيجية.
- زيادة الترابط والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها وخفض معدل الحوادث ومعدلات الغياب.
- تنمية الميزة التنافسية من خلال خطط التكوين والتطوير التي تحقق الولاء التنظيمي وتزيد ثقة الموارد البشرية في الإدارة العليا.
- وهكذا فالتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية له دور هام في جعل العنصر البشري يخلق ميزة تنافسية من خلال مجموعة من الأنشطة والبرامج المرتبطة به في المنظمة. وحتى يمكن لإدارة الموارد البشرية المساهمة في تحقيق وتدعيم الميزة التنافسية يجب أن تقوم بإعداد برامجها المختلفة في إطار إستراتيجية المنظمة من جهة ووفق متطلبات العملاء من جهة أخرى.

المحور الثالث: خطوات نحو تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية

إن ولادة ظاهرة العولمة بصيغتها الجديدة المرتبطة ارتباطا قويا بالثورة العلمية والتكنولوجية والتقنية جعلت العالم أكثر اندماجا والتي انعكست إيجابا وسلبا على منظمات الأعمال في مختلف مجالاتها وبشكل خاص مجال إدارة الموارد البشرية. ولذا كان لزاما على الدول النامية كالجزائر الاهتمام بهذا المجال

وإخضاعه لتسيير استراتيجي سعيا نحو تحقيق ميزة تنافسية.

أولا: دراسة تقييمية لإستراتيجية تسيير الموارد البشرية في منظمة أعمال جزائرية (مركب السيارات الصناعية SNVI) يعد مركب السيارات الصناعية SNVI من أهم الوحدات الإنتاجية في الجزائر في مجال السيارات الصناعية ، كونه يزود المؤسسات الإنتاجية بأنواع مختلفة من السيارات الصناعية ووسائل النقل المتنوعة ، وتبرز أهمية هذا المركب في القيمة الاستثمارية والقاعدة التكنولوجية التي يتضمنها.

1. التعريف بالمنظمة: تأسس مركب السيارات الصناعية SNVI سنة 1957 وعرف عدة تطورات في تأسيسه ، وعلى إثر القرارات التي اتخذها المجلس الوطني ، أصبح شركة ذات أسهم تتبع الآلية المحددة في المرسوم التشريعي رقم 08/93 المؤرخ في 1993/04/25.

- مهامه وأهدافه: البحث ، التطوير ، الإنتاج ، التصدير والتوزيع في قطاع السيارات الصناعية.

- مقره: الروبية ، الجزائر العاصمة ، الطريق الوطني رقم 05.

- إمكانيات المركب: يحتوي على موارد بشرية تقدر بـ 7775 عاملا ، وإمكانيات تكنولوجية عالية ، وعمل المركب على إدخال نظام لتسيير العمليات الإنتاجية عن طريق الإعلام الآلي بعد دراسة قام مختصون أمريكيون ، ويوجد هذا النظام على مستوى مركب الميكانيك الإنتاجي ، ويشغل المركب مساحة قدرها 100 هكتار.

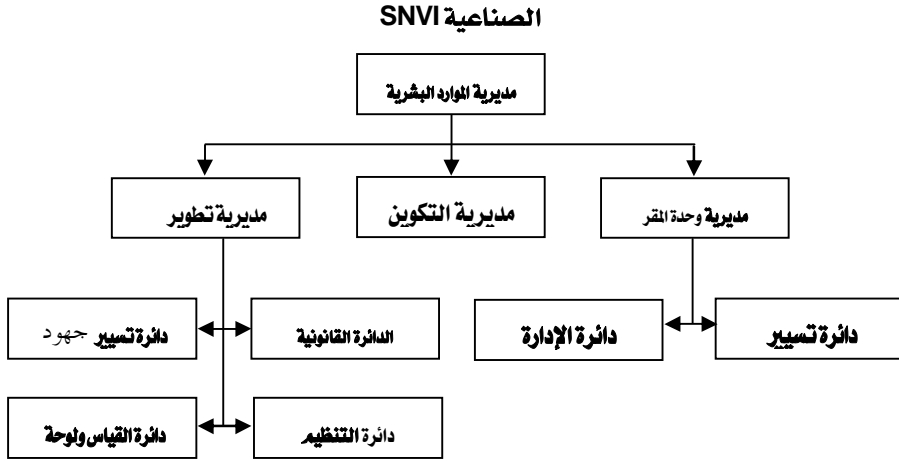
- مراكزه: المركز الميكانيكي ، مركز الصهر ، مركز تركيب الشاحنات ، مركز تركيب الحافلات ، مركز الخدمات العامة ، الاستقبال المركزي والإدارة والخدمات المختلفة.

- وحداته: فرع المسبكة بالروبية ، فرع الهياكل الصناعية بالروبية ، وحدة الهياكل الصناعية بتيارت ، وحدة الدراسات والبحث ، وحدة البيع ، وحدة أو قسم السيارات الصناعية ووحدة تسيير المنتجات.

2 تسيير الموارد البشرية على مستوى المركب: أكد مدراء الموارد البشرية على مستوى المركب على أنهم بمثابة عمال تعتمد عليهم الإدارة في إحداث تغيير في التنظيم ، كما أكدوا على أهمية التكوين واعتباره الممر الوحيد للوصول إلى الكفاءة وتحقيق المؤهلات لإطارات الإدارة. وفي إطار هذا السياق أكدوا أيضا على أن وظيفة الموارد البشرية ستتغير جذريا في السنوات القادمة وستعمل في مهام

جديدة ومختلفة حسب كل الاحتمالات. ولكن يبقى تسيير الموارد البشرية على مستوى هذا المركب عبارة عن مجموعة من الوسائل والفروع التي تقوم بتسجيل وضعية العمال والمستخدمين الماضية والحالية وهذا في إطار عمليات إدارية مقسمة على دوائر وأقسام مختلفة. والشكل الموالي يبين الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية على مستوى المركب.

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية على مستوى مركب السيارات



المصدر: وثائق مستلمة من مركب السيارات الصناعية

كما يبين الجدول أدناه وضعية العمال في المركب ، كما يلي:
الجدول رقم 02: وضعية العمال في مركب SNVI خلال الفترة 2012/2008

النسبة %	العدد	الوضعية	التصنيف حسب الوظيفة
86,46	6722	دائم	الحالة
13,54	1053	مؤقت	
36,32	2814	مباشر	الطبيعية
29,51	2294	غير مباشر	
34,17	2657	مساعد	
11,14	866	إطارات/ إطارات سامية	الفئات الاجتماعية المهنية
41,14	1120	مساعدى التحكم	
74,45	5789	منفذين	

المصدر: كشف وضعية العمال لمركب SNVI

3- مضمون إستراتيجية الموارد البشرية على مستوى المركب: وتضمنت الإستراتيجية المتعلقة بالفترة 2012/2008 النقاط الموالية:

- وضع خطة لجهود العمال من خلال تقرير سنوي للأهداف المحققة

ومؤشرات الأعمال التي تهدف إلى تقليص نسبة العمالة الإضافية في بعض المستويات والمسؤوليات والوحدات ، وأيضا تخفيض مناصب العمل في بعض الوظائف (الشراء ، المالية ، المحاسبة ، التسويق الخ).

- ترتيب نسب التسيير المباشرة وغير المباشرة ، نسب الإطارات ، أعباء الموظفين ، القيمة المضافة الخ.

- دراسة واعتماد هياكل تنظيمية بسيطة وواضحة.

- دراسة وتنفيذ التسيير الخاص بالمهن ومناصب العمل وكذا الكفاءات.

- وضع تشخيص دقيق خاص بحالة الموارد البشرية (الجهد المقدم ، تسيير المهن ومناصب العمل وكذا الكفاءات التي تهدف إلى تقليص عدد العمال والهيكلية المعقدة بهدف تقديم إنتاجية دائمة للعمل وتنمية وتطوير الكفاءات.

- توزيع الإطارات في مناصبهم الخاصة بهم حتى تكون عملية تقويم الموظفين واضحة ومدروسة.

- وضع خطة تكوين مدروسة خلال الفترة 2008/2012.

- تقويم وتحليل احتياجات التوظيف الخارجي لسوق العمل.

ومن خلال التشخيص الاستراتيجي لمضمون التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية للمركب اتقد التشخيص خطة العمل المقررة واستنتج أن وظيفة الموارد البشرية التي تم التخطيط لها والتي تتعرض لمتغيرات البيئة المحيطة بالمركب لا تؤدي إلى تحقيق أهدافه إلا بإشراك كل وحدات المركب في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية على مختلف الميادين الوظيفية والتي تخص كل من الإدارة ، التكوين ، الاتصال والأجور.

وقد تمّ من خلال عملية التشخيص التوصل إلى مجموعة من التوصيات ، المتمثلة في:

- إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بالموارد البشرية.

- إرضاء العمال بعد تحفيزهم وتأهيلهم وتدريبهم لأداء مهامهم لإنعاش نشاط المركب وتحسين جودة حياة العمل.

- تلبية طلبات الزبائن والرد عليها.

- الاستعانة بنماذج التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المعتمدة من طرف منظمات الأعمال المتقدمة والتي وصلت لتحقيق أداء تنافسي مميز.

ثانيا: معوقات تسيير الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية

تواجه وظيفة تسيير الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال الجزائرية كغيرها من منظمات الأعمال في الدول النامية العديد من الصعوبات ، واقتصارها في معظم الأحيان على كونها مجرد توزيع المهام والمسؤوليات على مختلف الفروع والأقسام المتكونة منها المنظمات ، بعيدا عن التسيير الاستراتيجي الذي يكفل لها السعي نحو تحقيق ميزة تنافسية وأداء تميزي. ولعل من أبرز المشاكل التي تواجه الموارد البشرية على مستوى منظمات الأعمال الجزائرية ما يلي:

- هروب رؤوس الأموال البشرية الجيدة والتمثلة في رأس المال الفكري إلى الخارج للبحث عن وجوها الحقيقية ، مما أدى إلى نقص الكفاءات والإطارات.

- ضعف التكوين ومستوى التأهيل سواء ما تعلق بالجانب التعليمي لهذه الموارد أو ما تعلق بجانب التكوين والتدريب.

- لجوء منظمات الأعمال للبحث عن الموارد البشرية الرخيصة واستغلالها لصالحها ، مما انعكس سلبا على واقع الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

- اختلاف وصعوبة أنشطة تسيير وإدارة الموارد البشرية الحديثة ، لكثرة التغيرات المطلوبة ، مما ساهم في صعوبة تنفيذها والاستفادة منها.

- نقص الخبراء في مجال تسيير وإدارة الموارد البشرية.

ثالثا: متطلبات تحقيق تسيير استراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية

تتعدد متطلبات تحقيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات بشكل عام ومنها الجزائرية نظرا للقصور الذي تعرفه في هذا المجال ، الأعمال ويمكن الإشارة إلى أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

- منظمات الأعمال الجزائرية بحاجة إلى إجراء مجموعة من التغيرات في مجال الموارد البشرية لأجل أن تتمكن من مواجهة ظاهرة العولمة.

- منظمات الأعمال الجزائرية بحاجة إلى التعامل مع مستقبل الموارد البشرية من منظور استراتيجي يقوم على مبدأ الشراكة وليس المشاركة والتكامل وليس التعاون والتعلم من قبل الآخرين قبل تعليمهم.

- إدارة الموارد البشرية بحاجة إلى استبدال الصورة التقليدية لإدارة الموارد البشرية العامة القائمة على التركيز على المنظور الجزئي والتفصيلي إلى الصورة

القائمة على التفكير الاستراتيجي الشامل.

تحديد السمات الشخصية للمديرين في مجال إدارة الموارد البشرية ، والتي تتمثل في: (1)

- أن يكون المدير على درجة عالية من المعرفة بالمعوقات التي تقلل من فرص نجاحه.

- أن يكون المدير على درجة عالية من القدرة لمراقبة نفسه والسيطرة على انفعالاته وتوجيهها إيجابيا.

- أن يكون المدير على درجة عالية من القناعة بأنه يمتلك قناعة كاملة وحقيقية ، كما يمتلك القدرة والمهارة والتأثير على الآخرين.

- امتلاكه القدرة على خلق التكيف مع طبيعة المؤثرات الخارجية ، والتي يواجهها في مجال عمله.

- العمل على تغيير قيم واتجاهات العاملين المرتبطة بالعمل ، برفع درجة ولائهم للمنظمة وأهدافها وزيادة دافعيتهم للعمل من خلال تنمية أسس التعامل المتبادل ، وتحسين أخلاقيات وسلوكيات العمل مع محاولة تفجير قدرات العاملين وتحسين مهاراتهم تحقيقا للأمان الوظيفي ، وتنمية روح الالتزام والابتكار لديهم.

- تطوير دور وظيفة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا تسيير العاملين وحل مشاكلهم إلى المشاركة الفاعلة في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

خاتمة

وبناء على ما سبق فإنه يتعين على منظمات الأعمال الراغبة في تحقيق ميزة تنافسية وأداء متميز في عالم الأعمال الاهتمام بمواردها البشرية وبمختلف كفاءاتها والعمل على تسييرها وفق منظور استراتيجي ، حيث يشير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى العملية التي تتمكن من خلالها المنظمة من تلبية حاجياتها من الموارد البشرية بالكفاءات والتخصصات المطلوبة ، كما يفضل أفضل أسلوب يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية والمتمثلة في البقاء والاستمرارية ،

(1) باسم أحمد علي المبيضين، تحدي ظاهرة العولمة ومتطلبات التغيير لمواجهتها في مجال إدارة الموارد البشرية، مداخلة مقدمة إلى المؤتمر الدولي حول نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 04/01 نوفمبر 2009، ص: 27.

النمو والربح من أجل تحقيق ميزة تنافسية في ظل بيئة متغيرة باستمرار من جهة ، كما يعد نظام تسيير استراتيجي متكامل يسعى لتحقيق رضا العميل بمشاركة جميع العاملين من جهة أخرى ، مما يعني أن فعالية نشاط المنظمة وتميزها يكون بالمشاركة الفعالة لمواردها البشرية وكفاءتها.