

دور وأهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمات

د . قاسم شاوش سعيدة

جامعة خميس مليانة

الملخص:

ان الكثير من المنظمات خاصة في الدول النامية تواجه موقفا شديدا الصعوبة، والسبيل الوحيد أمامها هو تطوير قدراتها الادارية، ثم بلورة كل امكانياتها ومواردها في اطار استراتيجي واضح يتوجه للتعامل مع الفرص والتهديدات في الأسواق، ويواجه ظروف التنافسية وضغوطها، ويتفاعل مع المتغيرات والتحويلات المحلية والعالمية، وسيكون مصدر الدعم الحقيقي والرئيسي والفاعل في هذا التوجه الاستراتيجي هو المورد البشري الفعّال ذو المعرفة، ومن ثم تتضح أهمية وضرورة تطوير مفاهيم وآليات ادارة الموارد البشرية في ذات الاتجاه الاستراتيجي.

Abstract :

Many, especially in developing countries, organizations face a very difficult position, and the only way ahead is to develop managerial capabilities, and all their resources in strategic framework clear head to deal with the opportunities and threats in markets and face pressures' competitive conditions, and interacts with local and global transformations. human resource knowledge will be real and main actor of support in this strategic direction

مقدمة

ان التغيرات الحاصلة اليوم في بيئة الأعمال انعكست بأثارها على المنظمات الأمر الذي استلزم اعادة النظر في تسيير الموارد البشرية ليصبح التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بهدف تحديد توجهات وخطط المنظمة للاستفادة من مواردها البشرية في تحقيق أهدافها سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.

1- ماهية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

أصبحت الاستراتيجيات التنافسية التي تتبناها الشركات للاستحواذ على حصص سوقية متزايدة، تقوم على العقول البشرية لمديرين واختصاصيين وعاملين يحسن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم، وهكذا نرى ان السبيل للقدرة التنافسية لن يتحقق الا بالاهتمام بادارة استراتيجية فعالة للموارد البشرية.

1-1- تعريف التسيير الاستراتيجي

تعرف الاستراتيجية بانها برنامج عمل يخطط من طرف الادارة لتعبئة الامكانيات من اجل بلوغ الاهداف الاستراتيجية، وتمثل اعداد الأهداف والغايات الاساسية لفترة زمنية محددة وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها.¹

ويمكن تعريف التسيير الاستراتيجي بانه عملية تحديد رسالة او غاية المؤسسة واهدافها وتحديد استراتيجيتها كسبيل لبلوغ الاهداف في بيئة متغيرة، مع تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم مدى التقدم ونتائج التنفيذ. وتتضمن هذه العملية تحليل البيئة الخارجية للمؤسسة لتحديد الفرص والتهديدات، مع تحليل البيئة الداخلية اي موارد المؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف. وعلى ضوء ذلك يجري تصميم استراتيجيات وظائف المنظمة، التسويق، الانتاج، الموارد البشرية، الادارة المالية والبحوث والتطوير، ثم تطبيق او تنفيذ هذه الاستراتيجيات وتقييم النتائج.²

1-2- تعريف الموارد البشرية

تحولت النظرة الى الافراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها الى ادنى حد، الى كونها اصل من اصول المنظمة التي يمكن الاستثمار فيها وزيادة قيمتها. وقد ادى هذا التحول في النظرة الى الافراد، الى اعتبار الافراد مورد من موارد المنظمة. وهذا بالرغم من ان كلمة او اصطلاح المورد لاينطبق الا على الاصول المادية التي تحقق الثروة او الارادات. فالمورد البشري يمكن ان يحقق ثروة او ايراد من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، وليس من خلال عملية التحويل والتغيير التي تحدث للموارد المادية، لذلك لكي يصبح الفرد مورد لايد ان يمتلك الخبرة، والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لاداء مهام مخصصة.³ وبالتالي، يمكن ان نعرف الموارد البشرية بانها مجموعات الافراد المشاركة في رسم اهداف وسياسات ونشاطات وانجاز الاعمال التي تقوم بها المؤسسات. وتقسّم هذه الموارد الى خمسة مجموعات تتمثل في: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، الموارد الاشرافية، باقي الموارد البشرية، والاتحادات العالية.⁴

1-3- تعريف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

هو اطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العمال في المنظمة، على كافة المستويات التنظيمية، لتهيئة ميزة تنافسية للمؤسسة والمحافظة عليها، ببلوغ اهدافها الاستراتيجية (طويلة الاجل) من خلال مواردها البشرية، التي تساهم في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

¹: Jean Longatte, Jacques Muller, *Economie d'entreprise*, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p:28 .

²: أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003 ، ص: 04 .

³: خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، الحامد للنشر ، عمان، 2009 ، ص: 29 .

⁴: حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2010 ، ص: 17 .

تغطي استراتيجية الموارد البشرية مجالات عديدة مثل: ثقافة المنظمة، تدبير الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها، والعلاقات معها، واشغال المنافسة الايجابية على مستوى فرق العمل، مستوى العاملين كافراد، ومقابلة الموارد البشرية المتاحة كما ونوعا بالاحتياجات المستقبلية لانشطة المؤسسة. وبشكل عام التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف الى تحديد توجهات وخطط المؤسسة للاستفادة من مواردها البشرية في تحقيق اهدافها سعيا لتحقيق ميزة تنافسية مستمرة.¹

2-أهمية وأهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

يمكن اعتبار الرأسمالية النظام الذي مهد لظهور فرع ادارة الموارد البشرية حيث أن التطور المستمر للمؤسسات الرأسمالية من ناحية الحجم والاستعمال المكثف للآلات والعمال ادى الى تعقد مسألة تسيير هذه الموارد بشكل فعال وعقلاني،مما استلزم الاهتمام بها قصد تثمين عنصر الموارد البشرية. فمادام هناك عمل وأهداف مطلوب انجازها فلا بد أن يتم هذا العمل بواسطة اجهزة وآلات لكن العنصر البشري هو الذي يشغلها.

2-1-أهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية اهمية استراتيجية كبيرة لنجاح المنظمات. فلايمكن بل من المستحيل، ان يتحقق الاستخدام الأمثل او تعظيم منفعة استخدام الموارد المادية، اذا كانت المؤسسة تفتقر الى الأفراد ذوي المهارات والخبرة المؤهلين والقادرين على اداء وظائفهم. فالموارد البشرية هي التي تحول الموارد المادية الى منتج نهائي من سلع وخدمات. وتتوقف مدى جودة عملية التحويل على مزيج المعرفة والمهارات والاتجاهات المتوافرة لدى الموارد البشرية². حيث تكمن اهمية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:³

-قياس اداء ومخرجات العاملين ومقارنته بالاستراتيجية العامة للمؤسسة.

-الخروج بمعايير ومؤشرات احصائية تفيد في قياس كفاءة الموارد البشرية ومدى مساهمتها في تحقيق الاهداف الاستراتيجية .

-ايجاد وتحديد وقياس مدى التوازن القائم بين استراتيجية المؤسسة وبين تكوينها البشري وثقافتها التنظيمية.

-يساعد على تعزيز دور الموارد البشرية كمورد استراتيجي غير قابل للنسخ او التقليد،بتحويل العمال الى سلاح تنافسي يصعب على المتنافسين فهم الياته واسراره.

-معرفة مدى مساهمة الموارد البشرية في النتائج المالية والربحية النهائية للمؤسسة .

2-3-أهداف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية .

¹: Benraouane Sid ahmed, Le management des ressources humaines: Etudedes concepts, Alger, 2010, p: 46 .

² : حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص: 31 .

³ : www.ituarabic.org/11thmeeting/38.

يتمثل الهدف الرئيسي لتسيير الموارد البشرية في قدرة المؤسسة على تحقيق النجاح او بلوغ اهدافها ،من خلال العمال، ويتفرع هذا الهدف لاهداف فرعية اهمها:¹
-تقديم مجموعة من الخدمات التي تدعم تحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة .

-تمكين المؤسسة من جذب واختيار ،والحفاظ على ماتحتاجه من عمالة على مستوى عال من القدرة والالتزام والدافعية .

-تعزيز قدرات العمال على الأداء الفاعل بتقديم فرص التعلم والتطور المستمر.

-تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الادارة والعمالين تحت مظلة من الثقة المتبادلة .

-تهيئة مناخ مشجع لتكوين وادارة فرق عمل فاعلة باداء مرن يستجيب للمتغيرات الداخلية و الخارجية.

-مساعدة المؤسسة على موازنة احتياجات وتوقعات اصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك،الحكومة،العاملون،الادارة،الموردون،العملاء، وباقي الأطراف ذات العلاقة)

-التأكد من ان البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب .

-ادارة قوة عمل متنوعة (السن، الجنس،الجنسية،العرق...)مع الاخذ في الاعتبار الفروق الفردية والجماعية وماتفرزه من اختلاف في توقعات وتطلعات العاملة وفي الحاجات المطلوب اشباعها والحوافز المستخدمة وانماط الاداء واساليب القيادة .

-تبني مدخل اخلاقي في ادارة العمالين يقوم على العدالة وتكافؤ الفرص والشفافية .

-كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعامل ،ضمن مبدأ صيانة العمال.

3-استراتيجيات ادارة الموارد البشرية

ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تحقيق غاية المؤسسة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة الى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية ونجد من بينها استراتيجيات تدبير وتوفير القوى العاملة التي تهتم بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب وبالمواصفات الصحيحة. واستراتيجيات الحفاظ عليها واعدادها لممارسة اعمالها على اسس علمية.

3-1-تدبير وتوفير الموارد البشرية

¹ : خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، الحامد للنشر ، عمان،2009 ، ص:49 .

وتتضمن هذه الاستراتيجية العناصر الآتية: تخطيط الموارد البشرية والحصول عليها.

3-1-1-1-تخطيط الموارد البشرية: هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الاعمال التي تمارسها والاحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفاءة تساهم بشكل فعال في تحسين اداء المنظمة، اي ان التخطيط في مجال الموارد البشرية عملية شاملة تركز على تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة وبيئة نشاطها الخارجي. ولكون العملية بهذه السعة والشمولية فانها تعتبر نشاط مهم وجوهري للمنظمة وللأسباب التالية:¹

- يخدم نشاط التخطيط للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بالفرد والمنظمة والجمتمع، فعلى الصعيد الفرد ومن خلال التخطيط الدقيق يتم تحقيق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب سواء تعلق الأمر بالوظيفة او المنظمة،وعلى صعيد المؤسسة تحقق المواءمة الداخلية بعدم وجود عجز أو فائض من الموارد البشرية اما على صعيد المجتمع فان تحقيق الانسجام الكامل والصحيح للموارد البشرية في المؤسسات يساهم في تحقيق الانسجام الأفضل للموارد البشرية.

-تقليل تكلفة نشاطات ادارة الموارد البشرية الأخرى من توظيف وتدريب ومتابعة وصيانة المورد البشري، حيث أن تخطيط الموارد البشرية يفترض ان يوجه الاجابة الأسئلة التالية:

*ماكم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟

*كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟

*متى يجب الحصول على هذه الموارد؟

*اين تستخدم هذه الموارد؟

-يساعد التخطيط في حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية.

3-1-2-الحصول على الموارد البشرية.

بعدتحديد خطة الموارد البشرية تتضح الشواغر الوظيفية بكافة مستوياتها مما يتطلب الأمر استقطاب أفراد من داخل المؤسسة أو خارجها واتباع اجراءات محددة وموضوعية في اختيارهم ومن ثم وضعهم في المكان المناسب.

-تصميم وتحليل العمل:يعرف تصميم العمل بأنه العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل بين محتوى العمل (المهام والوظائف والعلاقات) ومكافأته من جهة،و المؤهلات المطلوبة (المهارات والمعارف والقدرات)لكل وظيفة من جهة اخرى. لهذا يستوجب الأمر عند اجراء التصميم الأخذ بنظر الاعتبار خصائص الفرد وخصائص الوظيفة الموارد تصميمها وهذا يتطلب اجراء تحليل العمل بشكل متكامل ودقيق الأول.² أما تحليل العمل يعرف بأنه العملية

¹ : نفس المرجع السابق ، ص: 62 .

² : Aléxandre Frédérique et autres, comportements humains et management, Peason éducation, 2006, p:34 .

النظامية لجمع المعلومات و اصدار الحكم باهمية تلك المعلومات وارتباطها بطبيعة العمل او الوظيفة حيث يتضمن تحليل العمل نشاطين هما: ¹

* الوصف الوظيفي وتمثله عملية تحديد الواجبات والمسؤوليات الخاصة بالعمل وعلاقته بالأعمال الأخرى وظروفه ومسؤوليات الإشراف فيه.

* التحديد الوظيفي وتمثله تحديد المؤهلات المطلوبة في الشخص المرشح لأشغال العمل من خبرات ومهارات وقدرات وسلويات.

- **البحث واستقطاب الموارد البشرية:** تشير عملية الاستقطاب الى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب. ومهما اثمرت جهود المنظمة من نتائج ايجابية في مجال الاستقطاب، فان هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب اذا لم تأخذ بنظر اغلا اعتبار اجابة السؤال الآتي: اين تبحث المنظمة عن مرشحها؟

فاجابة السؤال اعلاه تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب والتي تتمثل فيما يلي: ²

* **المصادر الداخلية:** تعني اعتماد المنظمة على سوق العمل الداخلي وذلك عن طريق الترقية، النقل لاو التحويل، الموظفين السابقون.

* **المصادر الخارجية:** تشمل هذه المصادر مايلي: طلبات التوظيف من قبل المتقدمين، الاتصال بالوسطاء في التعيين، الاتصال بالجامعات والمعاهد المتخصصة، الاعلان، الترشيحات من قبل موظفي المؤسسة.

- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** بعد أن تنتهي عملية الاستقطاب يأتي دور الاختيار بين الافراد المتقدمين أو المتصلين بالمؤسسة من أجل تعيين الذين يستجوبون أكثر الى المعايير التي تطلبها المنظمة وتنقسم عملية الاختيار الى أكثر من مرحلة يزيد أو ينقص عددها حسب طبيعة الوظيفة المطلوبة، وحسب امكانيات المنظمة وحجم العمال فيها، واستراتيجياتها وسياساتها في اختيار العمال، وتختصر هذه العملية في أربعة مراحل: جمع طلبات المتقدمين ومعلوماتهم الأساسية، المقابلة والاختيار، الترشيح للتعين، تقرير التعيين النهائي.

وتتحد فعالية التعيين والاختيار في المنظمة من خلال نتائج التوظيف للأشخاص المتقدمين وحتى تكون النتائج مرضية يجب أن تتم الدراسة في ضوء الغرض من العمل والتحديات الاخلاقية وخصائص المنظمة والاعتبارات القانونية كقانون المساواة في التوظيف. ³

3-2- الحفاظ على الموارد البشرية

¹ : خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص: 84 .

² : حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص: 108 .

³ : Jean Longatte, Jacques Muller, Economie d'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007, p: 45.

تتمثل عناصر استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية في تخطيط المسار المهني للعاملين وتدريبهم وتقييم أدائهم وقياس كفاءتهم والقيام بالدراسات والبحوث التي تهدف الى اعداد سياسات عمالة على أساس علمي سليم مستهدفة من ذلك الحفاظ على قوة عمل محفزة ومدفوعة للعمل وذات ولاء عال.

3-2-1- تخطيط المسار المهني للموارد البشرية

ترغب المنظمة في الاحتفاظ بأفضل موظفيها، وخاصة هؤلاء الذين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية، عليها أن تعمل على تنمية مستقبلهم المهني وهذا يحقق لهم الرضا والحفز نتيجة لمعرفة مسار حياتهم في المستقبل وعملية خلق مجموعة نموذجية من الوظائف في خطوات متسلسلة تبدأ من اول السلم المهني حتى سن التقاعد، غالبا ما يطلق عليها تخطيط المسار المهني. فتصميم خطة المسار المهني يساعد العاملين على بلوغ أهدافهم من خلال تنمية قدراتهم وتحقيق ميولهم وطموحاتهم ومن ثم تستفيد المنظمة من قدراتهم ومواهبهم وتزيد قدرتها على جذب أفضل عناصر البشر وتوظيفها في المواقع المناسبة وخفض معدل دوران العمالة والاحتفاظ بها كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.¹

وتشمل مراحل المسار المهني حسب "أوتروهل" أربعة مراحل نوجزها فيما يلي: ²(مرحلة التأسيس أوالبداية: ويتم في هذه المرحلة البحث عن عمل والالتحاق به والاحاطة بظروف العمل وطبيعته وفي هذه المرحلة يحتاج العامل أكثر من وقت آخر الى المنظمة من خلال استراتيجية تنمية الموارد البشرية المطبقة فيها، وهذه الاستراتيجية عليها أن تتضمن في هذه المرحلة مزيجا من وسائل التنمية خاصة منها التدريب والتحفيز والتقييم الدوري والمستمر ومدى قدرته على تحمل مسؤوليات أكبر في العمل وتشجع الفرد بحيث يتولد داخله الدافع لتنمية ذاته والتخطيط لتطوير مستقبله المهني.

*مرحلة التقدم: في هذه المرحلة يكون العامل قد اجتاز مرحلة الانقباض وبدء مرحلة الانجاز والاستقلالية لذلك يصبح العامل يبحث عن الترقيات والزيادة في الاحر والحرية في اتخاذ القرارات، كل هذا يتطلب من المنظمة أن تضع استراتيجية واضحة لتحقيق متطلبات العمال بما يحافظ على مصلحة المنظمة، اضافة الى تطوير قدرات العمال وحفزهم بالوسائل المذكورة سابقا.

*مرحلة المحافظة على المكاسب والحرص على الاستمرارية:في هذه المرحلة يكون العامل قد وصل الى أقصى طموحه، حيث يكون قد أرضى كل اشباعه سواءا المالية والاجتماعية والنفسية ولكن مع ذلك فان الموظف يسعى الى جلب الاحترام لنفسه أما اذا لم يتمكن من تحقيق اشباعاته من الوظيفة أويكون غير راضي عن وظيفته ومشواره يبدو قلقا وتتراكم عليه الأزمات النفسية والصحية وقد يكون من نتائج هذه الازمة تدهور صحته وعدم رغبته في تقدم آخر وتبدأ انتاجيته في الانخفاض، وهذا ما ينعكس على أدائه.

وهنا يظهر جليا دور استراتيجية التنمية التي وضعتها ادارة الموارد البشرية لتنمية العاملين فاذا كانت هذه الاستراتيجية فعالة فلن يصل الأمر الى هذه الدرجة بل يكون العكس

¹ : حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص: 111 .

² : خالد عبد الرحيم الهيتي ، مرجع سابق ، ص: 48 .

اذ يشعر العامل بالولاء للمنظمة والراحة لما حققه في مشواره المهني مما يجعله يضاعف في جهوده ونتاجيته.

***مرحلة التدهور والانسحاب:** هي مرحلة التحضير للتقاعد اذ يخطط العامل للاعترال من الخدمة وهنا تكون آثار استراتيجية ادارة الموارد البشرية واضحة، اذ ان المظف في هذه المرحلة يكون قد أعطى كل مالمديه اذا كان راضيا عن مشواره العملي فان الاعتزال يكون أمرا صعبا ورغبته في مزيد من العطاء تكون اكبر وهنا تظهر فكرة الولاء.

وتتضح أهمية تخطيط وتطوير المسار المهني في أنه يسعى الى تحقيق الأهداف التي يسعى اليها المنظمة نذكرها فيما يلي:¹

*ان اعداد خطط المسارات المهنية للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامهم سوف يعكس على سمعة المنظمة خارجيا ويزيد من جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية من خارج المنظمة .

*ان تخطيط وتطوير المستقبل المهني يساعد العاملين انفسهم على تنمية قدراتهم ومهاراتهم من اجل تحسين انتاجيتهم، ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة بسبب التغيرات التكنولوجية والفنية التي قد تؤثر على أساليب الأداء .

*تساعد برامج تخطيط وتطوير المسار المهني في المنظمة على التعرف على الأفراد الذين تتوفر لديهم مهارات لتولي المراكز القيادية والمهنية، ومن ثم توجيههم الى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول الى هذه المراكز القيادية .

*يمكن تخطيط وتطوير المسار المهني من الاحتفاظ بالقوى العاملة الطموحة ذات الكفاءة العالية.

*يرجع اهتمام المنظمة بتخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين الى ظروف عدم التأكد التي تواجهها هذه المنظمات نتيجة الظروف التنافسية الشديدة والمتغيرات المحلية والدولية.

*زيادة انتاجية العاملين اذا عملوا في الوظائف التي تتفق مع اهتماماتهم واستعداداتهم وتثبع رغباتهم، وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنظمة وزيادة قدرتها على المنافسة.

*حفز العاملين عن طريق اطلاعهم على الفرص الوظيفية المتاحة لهم في المنظمة مستقبلا .

*زيادة فعالية التدريب من خلال الصلة بينه وبين رغبات الأفراد المهنية، واتساق ذلك مع خطة التوظيف بالمنظمة.

فتصميم خطة المسار المهني يساعد العاملين على بلوغ أهدافهم من خلال تنمية قدراتهم وتحقيق ميولاتهم وطموحاتهم ومن ثم تستفيد المنظمة من قدراتهم ومواهبهم وتزيد قدرتها على جذب أفضل عناصر البشر وتوظيفها في المواقع المناسبة وخفض معدل دوران العمالة والاحتفاظ بها كقوة عمل منتجة على المدى الطويل.

¹ : حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص: 111 .

3-2-2-الحفاظ على الموارد البشرية وتطويرها

ان التغييرات الحاصلة في بيئة الاعمال انعكست بآثارها على المنظمات الأمر الذي استلزم اعادة النظر بتركيبة الموارد البشرية المهارية والمعرفية وتطوير قدراتها الادارية، يتطلب مثل هذا التطوير تركيز المنظمة على استراتيجيات التدريب، التقييم، والتحفيز بقصد تطوير مهاراتها ومعارفها واكسابها مهارات ومعارف جديدة تتناسب مع المتطلبات الوظيفية الجديدة.

-تقييم أداء العاملين: يمثل تقييم الأداء تحديد وتعريف الفرد بكيفية ادائه لوظيفته وأحيانا عمل خطة لتحسين وتطوير أدائه، وعندما يطبق تقييم الأداء بصورة جيدة وصحيحة، فإنه لا يوضح للفرد مستوى أدائه الحالي فقط ولكنه قد يؤثر في مستوى جهد الفرد واتجاهات المهام المستقبلية ومن أهم استخداماته ما يلي:¹

*اتخاذ القرارات الادارية المتعلقة بالزيادة في الاجور والمراتب والترقية والنقل.

*يمكن لمعلومات تقييم الاداء أن توفر المعلومات التي تستخدم كمدخلات لتحديد كل من احتياجات التدريب والتطوير سواء على مستوى الفرد أو المؤسسة.

*تشجيع التحسين والتطوير في الاداء، فتقييم الأداء هو وسيلة لتعريف الفرد بمستوى أدائه ولاقتراح التغييرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته، ومهاراته ومعرفته.

*تستخدم المعلومات المتوفرة من خلال تقييم الأداء كمدخلات لمصادقية اجراءات الاختيار وأيضا كمدخلات لتخطيط الموارد البشرية.

*وينبغي تقييم الأداء بصورة غير رسمية مرتين أو ثلاثة في السنة بالاضافة الى التقييم الدوري واعداد تخطيطا سليما مبنيا على أسس منطقية بغية تحقيق أهداف المنظمة.

-تدريب وتنمية الموارد البشرية: يهدف تدريب العمال الى رفع قدراتهم على الأداء، من خلال تنمية مهاراتهم الحركية والتذكر والحفظ والأساليب الشرطية البسيطة وبالتالي لاتخلوا عملية التدريب من التعلم، والتي فيها تطبيق العديد من مبادئه العامة مثل الاثارة، الاستجابة، التدعيم، التحفيز أو الدافعية وهي عناصر يجب الاهتمام والالمام الجيد بها لدى القائمين أو المشرفين على عملية التدريب، حتى تؤدي نتائجها وتحقق النجاح المرغوب لها.

ومن المسؤوليات الملقاة على عاتق المسؤولين عن التدريب بالمؤسسة هو اعداد خطة تدريبية قابلة للتنفيذ دون مشاكل تعرقل تقدمها أو تحد من نتائجها تتمثل عناصرها فيمايلي:²

*تخطيط عملية التدريب، وفيها يتم التركيز على تحديد الاحتياجات التدريبية وعلى المستويات الثلاثة الفرد والوظيفة والمنظمة.

*تنظيم ومتابعة البرنامج التدريبي للتحقق من مدى تحقيق أهدافه.

-تحفيز الموارد البشرية: تعرف عملية التحفيز بأنها ادراك واستقبال للمؤثر الخارجيو توجيئه نحو عملية الدفع الايجابي أو السلبي اعتمادا على طبيعة الادراك والفهم

¹ :خالد عبد الرحيم الهييتي ، مرجع سابق ، ص: 202 .

² : Aléxandre Frédérique et autres, opcit , p:67 .

لطبيعة المؤثر الخارجي من ناحية الفرد، وانها عملية تنظيمية قيادية تستهدف استثمار المؤثر الخارجي الايجابي بالدفع نحو سلوك أفضل وأداء أعلى، أو أنها استثمار المؤثر الخارجي السلبي بالدفع نحو تغيير السلوك غير المرغوب.¹

ومن خلال هذا التعريف يمكن أن ندرك دور عملية التحفيز في تحريك الطاقات والقدرات الكامنة لدى الفرد العامل وتطوير سلوك العمل المقبول في المنظمة واستقرار قيم العمل التي تشكل النواة الرئيسية لما يسمى بالثقافة التنظيمية وبالتالي زيادة انتاجية المؤسسة .

ونجاح عملية التحفيز يحتاج الى عمليات ادارية متكاملة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، حيث يهتم جانب التخطيط بتحليل الحاجات وتشخيصها وتحديد الهدف من عملية التحفيز، وتنصب عملية التنظيم في اختبار أساليب التحفيز التي تتناسب مع خصائص التحفيز، وتنصب عملية الرقابة على التحقق من كفاءة وفاعلية عملية التحفيز، حيث يتم التأكد من الفاعلية عن طريق تحقق أهداف التحفيز ويتم التأكد من الكفاءة عن طريق تكلفة التحفيز مقارنة بالعوائد المحققة .

نتائج البحث

مما سبق توصلنا للنتائج التالية:

-ان التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة الى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية.

-تشكل عملية تخطيط القوى العاملة وتصميم وتحليل العمل والاستقطاب والاختيار عناصر تدبير وتوفير الموارد البشرية وهي بذلك تعتبر استراتيجية شاملة تمتد الى أفق ابعد من مجرد استقاء اجراءات التوظيف لعدد من العاملين ولكنها تصل الى لب الموضوع وهو ضمان التكوين الأمثل لهيكل من الموارد البشرية المنتجة والفعالة والعمل على ضمان استمرار التوافق بين تركيبة الموارد البشرية وبين متطلبات الأداء وظروفه في المنظمة .

-لا تقتصر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية على التخطيط وتحليل العمل والاستقطاب والاختيار وانما تمتد الى مجالات تحسين كفاءة القوى العاملة وتدريبها وتحفيزها وقياس أدائها وذلك ضمن استراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية .

-ان عملية تخطيط المسار المهني للعاملين تلعب دورا هاما في تأكيد أن المنظمة لديها قوة عمل متمكنة ومتعلمة تساعد على بناء ميزة تنافسية والحفاظ عليها، وهذا يعني أهمية التسيير الاستراتيجي للمسارات المهنية حتى يمكن فهم وتحديد المهارات اللازمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وتطوير قوة عاملة لها المزيج المتكامل من هذه المهارات.

الخاتمة:

يعمل التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة الى استراتيجيات تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية ونجد من بينها استراتيجية تدبير وتوفير القوى العاملة التي تهتم

¹ :حسن ابراهيم بلوط ، مرجع سابق ، ص:105 .

بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب وبالمواصفات الصحيحة من خصائص شخصية ومهارات ومعارف. واستراتيجية الحفاظ على الموارد البشرية واعدادها لممارسة أعمالها على أسس علمية صحيحة وسليمة.

الاقتراحات والتوصيات

من أهم الاقتراحات والتوصيات مايلي:

-ان مجرد وجود استراتيجيات للموارد البشرية لايعني انها قد حققت غاياتها بل الأهم ان تفعل تلك الاستراتيجيات بوجود الآليات الادارية والبشرية والتقنية اللازمة، واسرار الادارة على ان يسير العمل في مجالات الموارد البشرية وفق الاستراتيجيات المعتمدة .

-ان وجود نظام رقابة داخلي في المؤسسة يعتمد على معايير لاكتشاف الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية اللازمة ضروري في المستوى الاستراتيجي لتسيير الموارد البشرية

-ضرورة العمل بالتخطيط للمسارات المهنية لما يحققه من اهداف تعود على الفرد والمنظمة

قائمة المراجع

الكتب بالعربية:

(1):أحمد ماهر، الادارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2003.

(2):حسن ابراهيم بلوط، ادارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، 2010.

(3) : خالد عبد الرحيم الهيتي، ادارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، ط1، الحامد للنشر ، عمان، 2009 .

الكتب باللغة الاجنبية:

4 .Benraouane Sid ahmed, Le management des ressources humains: Etudedes concepts, Alger, 2010.

5. Aléxandre Frédérique et autres, comportements humains et management, Peason éducation, 2006.

6 .Jean Longatte, Jacques Muller, Economie d'entreprise, 3^{ème} édition, Dunod, Paris, 2007.

مواقع الكترونية:

7 .www.ituarabic.org/11thmeeting/38.