

تسيير الموارد البشرية من منظور استراتيجي

د. تريكي حسان

قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية،

جامعة الطارف.

ملخص:

لقد تعددت الكتابات والأبحاث التي تناولت الاتجاه الاستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، إلا أن البعد العملي لتسيير الموارد البشرية وفق هذا المنظور لم ينل حظه من الاهتمام، مما يجعل الآليات والممارسات التي تتجسد من خلالها أفكار ومبادئ هذا الاتجاه غير واضحة المعالم. وعليه يهدف هذا المقال إلى تسليط الضوء على أنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مع التركيز على أنشطة؛ التكوين، الإتصال، التحفيز والمشاركة في إتخاذ القرارات.

الكلمات الدالة: الاتجاه الاستراتيجي - تسيير الموارد البشرية - الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- مقدمة:

عرفت أنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية تطورا عبر الزمن، وهذا بفضل إسهامات مختلف المدارس الفكرية. فبالرغم من أن هذه المدارس قد توصلت إلى نتائجها من منطلقات مختلفة ووجهات نظر معينة، إلا أنها في النهاية تتكامل لتشكيل الأساليب الحديثة في تسيير الموارد البشرية، والتي من شأنها تحقيق الفعالية والنجاعة المطلوبة في التنظيمات. وفي هذا المقال سنهتم بدراسة وتحليل المدخل الإستراتيجي في تسيير الموارد البشرية، وذلك من خلال تسليط الضوء على مبادئ وأفكار هذا الاتجاه، وإبراز وجهة نظره حول أهم أنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية والمتمثلة في: التكوين، الاتصال، التحفيز والمشاركة في إتخاذ القرارات.

أولا- ماهية التفكير الإستراتيجي:

لقد مرت المجتمعات الصناعية بثورتين أساسيتين وتعيش الآن أكثر الثورات نضجا في ميدان الأعمال، حيث مرت بالثورة الصناعية التي استلزمت توفر إدارة صناعية مهمتها الأساسية زيادة الإنتاجية لمواجهة الطلب على السلع والخدمات، ثم جاءت بعد ذلك ثورة المستهلكين التي تطلبت توفر إدارة تسويقية لإكتشاف حاجات وأذواق المستهلك تمهيدا للإنتاج، وتعيش المجتمعات اليوم ثورة من نوع آخر، هذه الثورة هي ثورة المعلومات التي جاءت بنوع آخر من الإدارة هي الإدارة الإستراتيجية⁽¹⁾. فعالمنا اليوم يتميز بالتغير المستمر والسريع في الأفكار والتكنولوجيا، ويتميز بكثافة وحدة المنافسة، كل ذلك شكل أكبر التحديات التي تواجهها المؤسسات، مما أدى إلى ظهور الحاجة إلى تبني تفكير إستراتيجي لمواجهة التغير ومواكبة التطور.

فالتفكير الإستراتيجي هو تفكير استكشافي، شولي ومتكامل يسمح ببناء رؤية بعيدة الأمد، من

خلال دراسة وفهم بيئة العمل الداخلية والخارجية، وهو ما يساعد المؤسسة على تخصيص مواردها وإستغلالها إستغلالا أمثلا لتحقيق ميزة تنافسية.

ويحقق التفكير الإستراتيجي للمؤسسة العديد من المزايا منها⁽²⁾:

- وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على إتخاذ القرارات الإستراتيجية.
- القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
- تخصيص الموارد والإمكانيات بطريقة فعالة.
- تحقيق تكامل الأهداف الرئيسية والممارسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك.
- تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.

والتفكير الإستراتيجي مستوحى من الميدان العسكري، حيث عرفت فترة الستينات انتقال عدة مفاهيم عسكرية إلى المؤسسة، وقد ساهم في ذلك إلتحاق عدد كبير من ضباط الجيش الأمريكي بعد الحرب العالمية الثانية بالمجموعات الكبرى كبوبينغ، جنرال إلكترىك، جنرال موتورز، فورد.. ومحاولتهم تطبيق أفكارهم وخبراتهم العسكرية على مستوى المؤسسات التي إلتحقوا بها⁽³⁾.

ومن أبرز الباحثين الذين ساهموا في تطور التفكير الإستراتيجي، نجد إغور أنسوف Igor Ansoff، الذي أدخل في نهاية الستينات مفهوم التخطيط الإستراتيجي وساهم في إرساء قواعد التفكير الإستراتيجي، كما وضع تقنيات لممارسة الإدارة الإستراتيجية. وفي فترة السبعينات توسع التفكير الإستراتيجي وتم استبدال مفهوم التخطيط الإستراتيجي بمفهوم أوسع هو الإدارة الإستراتيجية.

ومع التغير السريع والمستمر الذي يميز البيئة التنظيمية ووحدة المنافسة، ازداد توجه المؤسسات أكثر فأكثر في السنوات الأخيرة لتبني التفكير الإستراتيجي، من خلال إتباع إستراتيجية تمكنها من مجابهة التحديات ومواكبة التغييرات وتحقيق ميزة تنافسية تحافظ من خلالها على بقائها وإستمراريتها. وهذا ما يؤكد غاري هامل Gary Hamel الذي يمثل أحد المفكرين البارزين في المجال الإستراتيجي في التسعينات حيث يقول: "إن القدرة على الابتكار الإستراتيجي تمثل أكبر تحدي تنافسي بالنسبة لمؤسسات العالم بأكمله"⁽⁴⁾.

ثانيا- ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية :

عرف التفكير الإستراتيجي في منتصف السبعينات تطورا وتوسعا ليشمل الموارد البشرية في المؤسسة، مما أدى إلى ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ومما ساهم في ظهور الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هو إكتشاف الدور الأساسي والهام الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية وخلق الميزة التنافسية. إضافة إلى أهمية إشراف وإدماج وظيفة تسيير الموارد البشرية في الإستراتيجية لمواكبة التغييرات السريعة والمستمرة التي تميز البيئة التي توجد فيها المؤسسة.

وتجد الكتابات والأبحاث التي تعالج تسيير الموارد البشرية من خلال منظور إستراتيجي جذورها ومفاهيمها الأساسية في تلك المفاهيم الاقتصادية التي قدمها شولتز Shultz في الستينات، من خلال نظرية رأس المال البشري التي حصل نتيجة لها على جائزة نوبل عام 1979.

فقد قدمت نظرية رأس المال البشري لشولتز مفاهيمًا أكثر عمقًا للأفراد، فتحوّلت إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية أسوةً بالموارد الأخرى في المؤسسة. من هنا كان من ضروري تبني وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية تختلف عن وجهات النظر التقليدية، تدرك الأهمية الحقيقية والدور الأساسي الذي تلعبه الموارد البشرية في تحقيق الفعالية والميزة التنافسية، فتم الإتجاه إلى مفهوم أكثر شمولًا لتسيير الموارد البشرية، هو المفهوم الإستراتيجي⁽⁵⁾. إن الفكرة الأساسية وراء هذا التوجه الشامل والمتكامل هي التنسيق بين جميع موارد المؤسسة بما فيها الموارد البشرية، وذلك لضمان تنفيذ إستراتيجيتها الرئيسية في ظل تغيرات البيئة الداخلية والخارجية.

ثالثًا- أسس ومبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يركز مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف وإستراتيجيات المؤسسة، وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للتنظيم، حيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق ميزة تنافسية وتحسين أوضاع المؤسسة السوقية ونتائج أعمالها⁽⁶⁾. وأغلبية التوصيات التي جاء بها مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ليست جديدة، فقد سبق للمدارس السابقة وأن أكدت عليها، انشغالات المسيرين بقيت نفسها؛ الرقابة، التخطيط، الإنتاجية، والمردود، الشيء الجديد هو الوصول إلى تقاسم هذه الأهداف مع الأفراد، ليس من خلال قواعد وإجراءات معدة مسبقًا، ولكن عن طريق قيم ومقاييس يعترف بها ويتقاسمها جميع أعضاء التنظيم⁽⁷⁾.

وفي ظل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المسؤوليات واضحة ومحددة، المسيرون لهم مسؤولية تسييرية تتمثل في الملاءمة بين قراءاتهم للمحيط والقدرة التنظيمية الواجب خلقها، الأفراد هم مسؤولون عن الملائمة بين كفاءاتهم وأدائهم الفردي الضروري لإشباع حاجات الزبائن، وتقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على الفرضيات الأساسية التالية⁽⁸⁾:

1. التنظيمات هي أنساق مفتوحة، النجاعة والفعالية فيها تتعلق بطريقة التوفيق بين مختلف مكونات النسق وبين النسق ومحيطه، وهذا ما يبرز الحاجة إلى إنشاء علاقة بين تسيير الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي وتطوير ثقافة ملائمة.
2. الأفراد قادرون على تطوير قدراتهم وكفاءاتهم وإنجازاتهم في حالة ما إذا توفرت بيئة عمل تشجعهم على ذلك، والأفراد يشكلون رأس مال اجتماعي، وليس تكلفة متغيرة بالنسبة للتنظيم.
3. توازن السلطات هو عامل مهم للانفتاح، التعاون والمشاركة، وهذا ما يشكل اختلاف بارز مع الفرضية القديمة للرقابة التسييرية، التي من شأنها ضمان السلطة والفعالية في التنظيمات.
4. فتح الإتصال يساهم في خلق الثقة والإقبال على العمل بدلا من وجود علاقة اصطدام، إنه من الأفضل تشجيع تقارب المصالح بين العاملين وصاحب العمل.
5. العاملون يصبحون متحفزين أكثر والتنظيم أكثر نجاعة إذا كانت أهداف التنظيم تم تقبلها والاعتراف بها على أنها مشروعة من طرف الجميع.

6. الأفراد عندما يشاركون في التعرف على المشكلات وإيجاد الحلول يصبحون معنيون أكثر بالإختيارات الإستراتيجية المتوصل إليها في نهاية عملية المشاركة هذه، وهذا ما يتناقض مع مبدأ الرقابة الإشرافية أين فقط اختيارات من هم في أعلى الهرم تؤخذ بعين الإعتبار.

إضافة إلى ما سبق يؤمن المفهوم الإستراتيجي للموارد البشرية بوجود اختلافات بين الأفراد من حيث قدراتهم وخبراتهم وتفضيلاتهم، وهذا ما يستوجب عدم إخضاعهم لنفس المعاملة. كما يعالج رواد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية موضوع تغيير التنظيمات من منظور يركز على الإبداع، المسؤولية، التعاون وإشراك الموارد البشرية. وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الإتجاه الإستراتيجي لإدارة مواردها البشرية على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها⁽⁹⁾:

- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية.
- الموارد البشرية عنصرا متكاملا مع عناصر العمل الأخرى.
- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفعلية.
- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها كأنشطة مستقلة.

رابعا- عملية الإدارة الإستراتيجية :

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من ثلاثة مراحل مترابطة هي⁽¹⁰⁾:

أ. صياغة الإستراتيجية

ب. تنفيذ الإستراتيجية

ج. التقييم والرقابة الإستراتيجية

أ. صياغة الاستراتيجية : تعتبر هذه المرحلة أهم مرحلة في عملية الإدارة الإستراتيجية، لهذا حظيت بإهتمام كبير من طرف الباحثين، وخلالها يحاول فريق التخطيط الإستراتيجي، الوصول إلى قرارات بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، ويستلزم ذلك المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة والتي تشمل تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، التحليل البيئي الخارجي والداخلي بغرض الوقوف على الفرص والتهديدات ونواحي القوة والضعف، تنمية البدائل الإستراتيجية، ثم تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وتنتهي هذه المرحلة بإختيار الاستراتيجية .

وفي هذه المرحلة تطرح مسألة إدماج الموارد البشرية في الإستراتيجية التنظيمية من خلال تحديد الحاجيات من الموارد البشرية التي تتطلبها الإستراتيجية، تكوين رؤية حول متطلبات المستقبل وتحديد السلوكات والقيم والإتجاهات الواجب تغييرها والتي لا تتماشى والتوجه الإستراتيجي للمؤسسة⁽¹¹⁾.

ب. تنفيذ الإستراتيجية: في هذه المرحلة يتم تنفيذ الإستراتيجية التي تم اختيارها ويتطلب التنفيذ

تخصيص الموارد اللازمة وترتيب العمليات والإجراءات التنظيمية والهيكل التنظيمي لتتماشى مع الإستراتيجية

التنظيمية. وتتطلب هذه المرحلة توفير قيادة تنظيمية تؤيد الإستراتيجية، وتوفر الأعداد والمهارات البشرية والكفاءات المطلوبة، كما يتم إعداد نظام حوافز يحفز العاملين على بذل الجهود لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

ج. التقييم والرقابة الإستراتيجية: يمكن تحديد مفهوم التقييم والرقابة الإستراتيجية، بأنه ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة لتحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية وإهتمام أكبر⁽¹²⁾. وتمثل عملية تقييم الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية في تقييم تأثير ممارسات وأنشطة تسيير الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية كتأثيرها على الأداء، الدافعية، الولاء والرضا الوظيفي.

خامسا- أنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية من منظور إستراتيجي:

يشير مفهوم تسيير الموارد البشرية (gestion des ressources humaines) إلى " مجموعة النشاطات التي تهدف إلى تسيير مواهب وطاقات الأفراد من أجل تحقيق المهام الإستراتيجية والأهداف التنظيمية "،⁽¹³⁾.

كما يعرف جوزيف بيير Joseph Pierre تسيير الموارد البشرية بأنه: " وظيفة التسيير حيث الهدف هو تصور، تخطيط ومراقبة مجموعة متداخلة ومترابطة من العمليات (processus) والعناصر المسهلة التي تهدف من جهة إلى الإستخدام الفعال للموارد البشرية، أي كل ما يتعلق بإقتناء، استخدام، تنمية وتحفيز أعضاء التنظيم، ومن جهة أخرى تسعى إلى ضمان ديمومة المؤسسة كجماعة اجتماعية خاضعة لضغوطات وتوترات داخلية وخارجية "،⁽¹⁴⁾.

وتسيير الموارد البشرية هو نشاط يمارس بصفة واسعة من طرف جميع المسؤولين في مختلف المستويات الهرمية حيث يشتمل على بعدين أساسيين⁽¹⁵⁾:

1. البعد العملياتي (La dimension opérationnelle): يضم كل النشاطات المتعلقة بإقتناء،

تعيين، تنمية والمحافظة على الموارد البشرية في التنظيم.

2. البعد الطاقوي (La dimension énergétique): ويشمل كل النشاطات المتعلقة بخلق

والمحافظة على مناخ تنظيمي أو بيئة عمل مرضية ومحفزة للأفراد.

ولأنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية كالاتصال، التكوين، التحفيز والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتي سنتطرق إليها بإختصار وذلك لإبراز أهميتها في تحقيق النجاح الإستراتيجي.

أ- الإتصال: يعتبر الإتصال أحد الوظائف الحيوية والوسائل الفعالة في تحقيق النجاح والفعالية داخل

التنظيمات، وتتعلق عملية الإتصال بتدفق المعلومات ونقل المعاني وتبادل التأثير بين الأفراد، ويعرف الإتصال التنظيمي بأنه "عملية هادفة تتم بين طرفين أو أكثر وذلك لتبادل المعلومات والآراء وللتأثير في المواقف والإتجاهات"،⁽¹⁶⁾. ويساعد الإتصال الجيد على أداء الأعمال بطريقة أفضل ويساهم في تحقيق التنسيق والتعاون

وتكامل الجهود بين مختلف الفاعلين. وكذلك توضيح الرؤية لديهم وتجندهم لبلوغ الأهداف التنظيمية المسطرة . كما أن الاتصالات السيئة تؤدي إلى الصراع بين الأفراد، وعدم التنسيق وتشتت الجهود وغموض الأهداف وإنخفاض الروح المعنوية لدى العاملين، وضعف شعورهم بالإنتماء والولاء للمؤسسة.

ومن منظور استراتيجي يحقق الإتصال توضيح الرؤية لدى العاملين وتدعيم المواقف والاتجاهات الداعمة للاستراتيجية المختارة، فعن طريق قنوات الإتصال المختلفة يتم إمداد العاملين بكل المعلومات والبيانات حول التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة ومتطلبات تحقيقها، كما يتم توضيح المهام والأدوار لهم وإيصال آرائهم وإقتراحاتهم.

ونظرا لأهمية الإتصال في تحسين صورة المؤسسة لدى أفرادها تم إنشاء على مستوى المؤسسات ابتداء من ثمانينات القرن الماضي، وظيفة ”الإتصال الداخلي“ تقوم بإصدار مجلات وجرائد ونشرات داخلية خاصة بالمؤسسة⁽¹⁷⁾. ليتطور الإتصال التنظيمي مع تطور تكنولوجيات الاعلام والاتصال، وذلك من خلال ظهور شبكات الإتصال الداخلي المعلوماتية intranet .

ب- التكوين: يعرف التكوين بأنه ”عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات، مفاهيم وقواعد أو إتجاهات لزيادة تحسن أداء الفرد“⁽¹⁸⁾، وهو يكتسي أهمية كبيرة خاصة في ظل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي تؤثر بدرجة كبيرة على أهداف واستراتيجيات المؤسسة، ومن ناحية أخرى فإن التغيرات التنظيمية تزيد من حاجة الفرد لتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة. ومن هنا أصبح التكوين أحد الأدوات الهامة التي تعتمد عليها المنظمات في إحداث وقيادة التغيير، فهو وسيلة لتعلم مهارات ومعارف وأنماط سلوك وقيم وإتجاهات تساعد على تحقيق أهداف التغيير.

أما من منظور استراتيجي، فلا يوجد مجال لإظهار الإتساق بين أنشطة الموارد البشرية والخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة أفضل من مجال نشاط التكوين، فكلما ارتبط النشاط التكويني بإستراتيجية العمل كلما ساهم في تحقيق الفعالية الإستراتيجية⁽¹⁹⁾.

فمن خلال عملية التكوين يمكن توفير الطاقات البشرية والمهارات والكفاءات التي تساهم في مساندة التغيرات وخلق ميزة تنافسية في ضوء الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة. وحتى يحقق التكوين النتائج المرجوة، منه لا بد من تحديد دقيق للإحتياجات التنظيمية في مجال التكوين وتصميم برنامج تكوين يخدم الأهداف الإستراتيجية ومتابعة وتقييم عملية التكوين.

ج - التحفيز: إن أحد أهم الأهداف الأساسية التي تسعى المنظمات اليوم لتحقيقها هو ضمان استمرار أداء أفرادها بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية، ولتحقيق ذلك نجد أنها تولي أهمية خاصة لدوافع العاملين وتبحث عن طرق فعالة لتحفيزهم مستعينة بذلك بنتائج البحوث و الدراسات في مجال السلوك التنظيمي.

وتعرف الدافعية بأنها ”العملية التي يتم فيها توجيه السلوك نحو إشباع حاجات محددة وصولا إلى هدف ما. والدافع يمثل قوة داخلية لدى الفرد تعمل على توجيه السلوك في اتجاه معين وقوة معينة“⁽²⁰⁾. فالدوافع إذن هي

قوى داخلية تحرك السلوك وتوجهه، وهي تتمثل في الرغبات والحاجات التي يسعى الفرد لإشباعها. أما الحوافز فتعرف بأنها "تلك المؤثرات الخارجية التي تشجع الإنسان وتحفزه للأداء أفضل"،⁽²¹⁾. وتعتبر وظيفة التحفيز إحدى أهم الوظائف في عملية تسيير الموارد البشرية، وهي تتخذ عدة صور وتؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العاملين وروحهم المعنوية ورضائهم الوظيفي، ونظام الحوافز الفعال هو الذي لديه القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الذاتية للأفراد معا فتتحقق مصلحة التنظيم والفرد معا.

ومن منظور استراتيجي يؤدي ارتباط نظام الحوافز وسياسات الأجور والمزايا المختلفة بإستراتيجية المؤسسة إلى تحسن مستوى الأداء وتدعيم الولاء ويؤثر إيجاباً على مستوى رضا العاملين ودافعيتهم نحو العمل. ومن خلال تصميم نظام حوافز فعال يمكن تدعيم السلوكات التي تتفق وتحقق الأهداف الإستراتيجية ومكافأة العاملين الذين يظهرون أداء متميز.

وتحاول أنظمة الحوافز أن تربط بين الأداء و الحوافز من خلال إيجاد علاقة إرتباطية قوية بينهما، مما يزيد شعور الفرد بهذه العلاقة، فيحاول دائماً أن يحسن من أدائه طمعا في الحصول على المكافأة.

د - المشاركة في إتخاذ القرارات: تعني المشاركة في إتخاذ القرارات "إشراك فرق العمل في اتخاذ القرارات المختلفة عن طريق التعبير عن آرائهم ومقترحاتهم في كل ما يتعلق بنواحي العمل، وكل ما يتعلق بمصالحهم ومصالح المؤسسة وتوفير جو من الثقة والإحترام والصراحة في مناقشة تلك الموضوعات"⁽²²⁾. وتعتبر المشاركة في إتخاذ القرارات أهم وسائل تطوير وتنمية شخصية العامل وإزدهارها، وذلك بالنظر إلى ما توفره من أمن وطمأنينة نفسية وسلم إجتماعي ورفع معنويات الأفراد أثناء أدائهم لأعمالهم عبر أنسنه بيئة العمل وديمقراطية علاقات العمل⁽²³⁾. كما أن المشاركة في إتخاذ القرارات لها تأثير إيجابي على نفوس العاملين وتزيد من دافعيتهم نحو العمل، وهي تشكل أسلوباً جيداً لتنمية الرقابة الذاتية وروح المبادرة وتشجع على الإبداع والإبتكار.

وفي الإدارة الإستراتيجية تتولى الإدارة العليا إتخاذ القرارات الإستراتيجية التي من شأنها تنفيذ الإستراتيجية المتبعة. ولتحقيق المرونة وضمن مشاركة الأفراد في إتخاذ القرارات التي تساهم في التنفيذ الصحيح للإستراتيجية، توضع قوانين وبرامج تساهم في تجزئة المشكلات الكبيرة إلى وحدات صغيرة يمكن لصانع القرار من أن يتعامل معها، أي وضع حدود للمجالات التي تحتاج إلى قرارات رشيدة حولها⁽²⁴⁾.

- خلاصة :

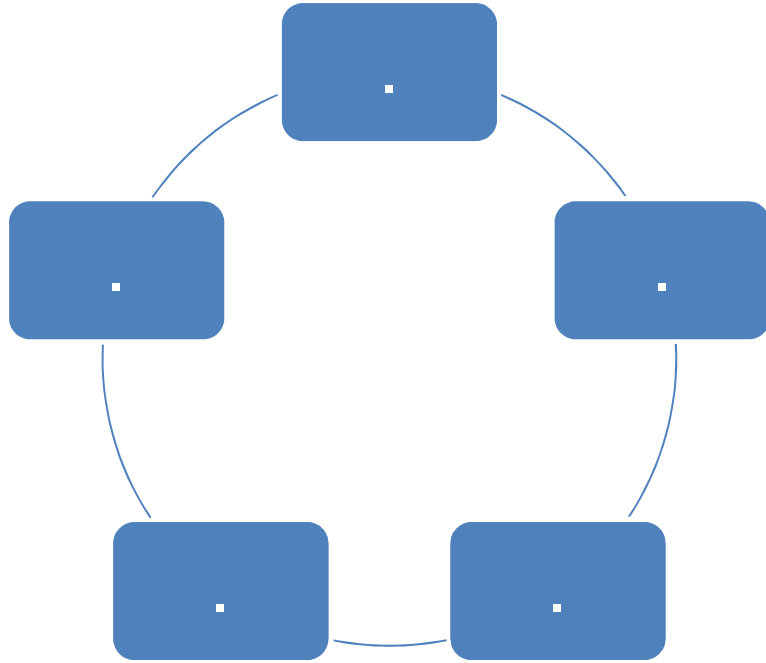
من خلال تحليلنا السابق يتضح لنا أن المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، قد تبنى وجهات نظر جديدة تجاه الموارد البشرية تختلف عن وجهات النظر التقليدية. فهذا المدخل يعتبر الموارد البشرية كمورد استراتيجي تلتف حوله بقية الموارد الأخرى، حيث تلعب دوراً في رؤية وتكامل فرص العمل، وعلى المؤسسة إدماج العامل البشري في جميع مشاريعها، وأخذها بعين الإعتبار عند اختيار إستراتيجياتها. فالإتجاه الاستراتيجي ينظر لأنشطة وممارسات تسيير الموارد البشرية نظرة متكاملة وداعمة لبعضها البعض، ويدرج الموارد البشرية في كل القرارات الإستراتيجية، وخلال مختلف مراحل العملية الاستراتيجية، فهو يركز على تعاون وإشراك

الموارد البشرية وتوفير مناخ يشجع على الإبداع والتطور. وعليه يسمح الاتجاه الإستراتيجي ببناء رؤية مستقبلية بعيدة الأمد، تمكن المؤسسة من مسايرة التغيرات وتدعيم مركزها التنافسي، وبالتالي الحفاظ على بقائها ونموها وازدهارها.

المراجع:

1. عبد السلام أبو قحف: أساسيات الإدارة الإستراتيجية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 3، 1997، ص23.
2. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص92.
3. Armand Dayan et autres: Manuel de gestion, volume 1, Ellipses édition, Paris, 1999, p130.
4. Carol Kennedy: Toutes les théories du management, les idées essentielles des auteurs les plus souvent cités, Laurent du Mesnil éditeur, France, 3^{ème} édition, 2003, p. 120.
5. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 344.
6. جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 102.
7. Armand Dayan et autres : Opcit, p. 33.
8. Ibid : p.. 332.
9. راوية حسن: لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 95.
10. كاظم نزار الركابي: الإدارة الإستراتيجية، العولمة و المنافسة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ص 29 .
11. جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص94.
12. كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص ص 297-298.
13. Shimon L. Dolan et autres: La gestion des ressources humaines, Editions du Renouveau Pédagogique, Canada, 3^{ème} édition, 2002, p. 05.
14. Laurent Belanger et autres: Gestion des ressources humaines, une approche globale et intégrée, Gaëtan Morin éditeur, Canada, 3^{ème} impression, 1984, p. 44.
15. Ibid: p. 27.
16. مصطفى عشوي: أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص1992.141.
17. Armand Dayan et autres : Opcit, p. 332.
18. راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 163.
19. راوية حسن: لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 105.

20. جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص، 468.
21. جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي و التطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، دت، ص21.
22. فاروق مداس: التنظيم وعلاقات العمل، مؤسسة الإخوة مدني، الجزائر، 2002، ص 81.
23. بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة، 2002، ص 221.
24. كاظم نزار الركابي: مرجع سابق، ص 248.
25. حمداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص ص31-32 .



.....

.....