

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة
 الاصطفاف بين مناجمت الطوارد البشرية واستراتيجية المنظمة
 دراسة حالة مجمع صيدال

أ. شريط نسيم
 أ.د سواكريم مبارك
 جامعة الجزائر 3

الملخص:

يهدف هذا المقال إلى توضيح الارتباط بين استراتيجية المنظمة ومناجمت الموارد البشرية من خلال تحقيق الانسجام بينهما انطلاقا من مفهوم الاصطفاف وذلك من خلال مجموعة من الأعمال الأكاديمية التي عالجت وتناولت هذا الموضوع والتي لم يتم تأكيده إلا في هذه السنوات الأخيرة من عشرية الثمانينات، يواجه مناخرو المؤسسات غالبا هذا النوع من المسائل الميدانية، والتي نحاول تحليلها في مجمع صيدال .

مقدمة:

عرفت بيئة المنظمات في السنوات الأخيرة تحولات وتغيرات عميقة متعددة ومعقدة، وانطلاقا من علاقة المنظمات ببيئتها التي تتأثر وتؤثر فيها أصبح من الضروري عليها أن تعمل على مواجهتها من خلال التكيف معها أو التغيير فيها من أجل تحقيق أهدافها والحفاظ على بقائها وتطورها، الأمر الذي فرض على المنظمات التوجه نحو تبني المقاربة الإستراتيجية في كافة ممارساتها وفي مختلف مستوياتها والبحث أيضا على تحقيق ذلك التوافق والانسجام بين مختلف إستراتيجيتها (الاستراتيجيات العامة للمنظمة واستراتيجيات وحدات الأعمال والاستراتيجيات الوظيفية) ويتم ذلك في إطار مقارنة شاملة متكاملة تجسد ما يسمى بالاصطفاف بين إستراتيجية المنظمة والإستراتيجيات الأخرى، وهذا ما سنحاول إظهاره من خلال هذا المقالة مع محاولة تحليل تلك الممارسات المناجيرية المحسدة لتحقيق الاصطفاف بين إستراتيجية المنظمة ومناجمت الموارد البشرية بمؤسسة صيدال .

1. الاصطفاف من خلال الفكر الاستراتيجي:

عرف مصطلح الاصطفاف *Alignement* إهتماما كبيرا في السنوات الأخيرة من خلال العديد من المجالات، أهمها المجال المناجيري عموما والمجال الاستراتيجي خصوصا، و يرجع مفهوم الاصطفاف (سواكريم، 2008: 122) إلى نموذج *Ecologique des populations* والمقاربة الموقفية، وذلك انطلاقا من أهمية التوافق بين المتغيرات الموقفية والإستراتيجية وأداء المنظمات، حيث اعتمدت المقاربة الموقفية في تحليل مفهوم الاصطفاف على مجموعة من المصطلحات التي ساهمت في بناء البحوث الخاصة بالمجال التنظيمي بشكل خاص ومجال المناجمت الاستراتيجي بشكل عام والتي تعتبر كمرادفات للاصطفاف فأستخدمت المترادفات التالية: *fit، consistent with، congruence، matched with،*

coalignment، consistency، contingency، matching، synergies، complementarity،

تعبّر فكرة التلاؤم *adéquation* لمجموعة *LCAG** إنطلاقا من نقطة التزاوج بين المؤثرات الخارجية والداخلية للمنظمة عن إصطفاف إستراتيجية المنظمة مع الموارد المتاحة من جهة، ومع بيئتها من جهة أخرى إذ يقترح أن تكون إستراتيجية المنظمة مصطفة مع القيود المفروضة من بيئة المنظمة ومع مواردها.

لقد عرض من خلال (Miles & Snow, 1984) مفهوم الاصطفاف وذلك بين إستراتيجية وهيكل المنظمة والعمليات المناجيرية، حيث يعرفه على أساس أنه البحث الديناميكي الذي يسعى إلى إصطفاف المنظمة مع بيئتها وترتيب مواردها

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واسراتيجية المنظمة

داخليا لدعم هذا الاصطفاف، في حين ويعرفه (Drazin & Van de ven, 1985) على أنه التوافق coherence أو consistence الداخلي بين الإحتمالات المختلفة (الاستراتيجية، التكنولوجيا، الهيكلية) التي تؤثر على الأداء. يستخدم في (Harrison & al, 1993) مفهوم consistency ليشير إلى العلاقة بين الاستراتيجية التنوع والأداء المالي من خلال المقاربة المبينة على الموارد ومن خلال تحقيق التميز التنافسي، إذ أن التماثل في تخصيص الموارد المالية من خلال خطوط الإنتاج بالمنظمة الناتجة عن إستراتيجية التنوع يمكن أن يعبر عن إصطفاف إستراتيجية المنظمة، كما يعبر الاصطفاف الاستراتيجي في نظر (Nath & Sudharshan, 1994) عن consistency في الاختيارات الاستراتيجية من خلال مختلف مستويات إستراتيجية المنظمة والمستويات الوظيفية، وذلك عن طريق الترجمة الوظيفية لإستراتيجية المنظمة، حيث يجب أن تكون الاستراتيجية الوظيفية مصطفة مع الإستراتيجية، وأن تقوم المنظمة بتعيين إختيارات الإستراتيجية الوظيفية المصطفة مع تلك الإستراتيجية.

2- الاصطفاف الاستراتيجي من خلال مقارنة مناجمت الموارد البشرية:

ينتقل الإهتمام بمجال الإصطفاف إلى المجالات الوظيفية بالمؤسسة بشكل عام ومجال مناجمت الموارد البشرية بشكل خاص من خلال تحليل الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة من خلال عدة دراسات أهمها (Miles & Wright et McMahan, 1992, Baird & Meshoulam 1988, Snow 1984) والمنطق الأساسي للاصطفاف في هذه الدراسات هو دمج مناجمت الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، حيث تتحقق فعالية ممارسات الموارد البشرية وإمكانية تصميم نظام الموارد البشرية من خلال اصطفافهما مع إستراتيجية المنظمة، ويعتبر ذلك أمر ضروري لإنجاح الاستراتيجية.

يعبر الإصطفاف حسب الخصائص الأساسية للمناجمت الإستراتيجي للموارد البشرية، على الاستفادة من الموارد البشرية من أجل تحقيق أهداف المنظمة، والاصطفاف هو " نموذج لتخطيط الموارد البشرية المستهدفة والأنشطة المصممة لتمكين المنظمة من تحقيق هدفها". (Wright & McMahan, 1992)

تسمح المقاربة الموقفية المطبقة على مناجمت الموارد البشرية بتسليط الضوء على نوعين من الاصطفاف (Delery & Doty, 1996): الاصطفاف العمودي والاصطفاف الأفقي.

أ) الاصطفاف العمودي: يشير إلى إصطفاف ممارسات الموارد البشرية في العملية الاستراتيجية للمنظمة (Schuler & Jackson, 1987).

ب) الاصطفاف الأفقي: يشير إلى الاصطفاف بين مختلف ممارسات الموارد البشرية، فهو ينطلق من أن الاستراتيجية الداخلية للمنظمة هي مصدر للميزة التنافسية (Baid & Meshoulam, 1988).

يسمح الاصطفاف العمودي بتحقيق أهداف المنظمة من خلال مبادرة أنشطة الموارد البشرية التي تتوافق مع الأهداف، في حين الاصطفاف الأفقي فهو ضروري عند الاستخدام الجيد لهذه الموارد، حيث يعتمد نجاح إستراتيجيات الموارد البشرية على الحالة أو السياق الذي تستخدم فيه، وبعبارة أخرى، تركز إستراتيجية الموارد البشرية على درجة الاصطفاف مع إستراتيجية المنظمة على المستوى الكلي وعلى مستوى وحدات الأعمال.

يعتبر Miles & snow من أوائل الباحثين الذين درسوا العلاقة بين الإستراتيجية ومقاربات التنظيم حجتهم الرئيسية هو أنه على الرغم من تنوع الهياكل التنظيمية والإستراتيجية، المنظمات باختلاف صناعاتها يمكن تصنيفها إلى أربعة أنواع رئيسية المدافعون، المنقبون، المحللون والمستجوبون: (Loilier & Tellier, 2007: 229)

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

ويعتمد نجاح أي منظمة حسب (Miles & Snow, 1978) على التكيف بين العملية الخارجية (البيئة) والداخلية (إستراتيجية، هيكل والعمليات)، وسيسمح هذا التحليل من تقييم التكيف التنظيمي مع البيئة المتغيرة من خلال دراسة العلاقة بين الاستراتيجية والهيكل والعمليات.

أظهرت الدراسة أيضا دور مقارنة السلوكات الإستراتيجية على تنمية العلاقة بين الإستراتيجية والعناصر الأكثر وظيفية داخل المنظمة المتمثلة في مناجمت الموارد البشرية، بحيث أن أنظمة مناجمت الموارد البشرية داخل المنظمات تختلف باختلاف سلوكها الاستراتيجي كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم 1: علاقة الاستراتيجية بمناجمت الموارد البشرية

المحللون	المدافعون	المنقبون	نظام مناجمت الموارد البشرية
تخصيص الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية	إكتساب الموارد البشرية	الإستراتيجية الأساسية
توجه: افعل Faire وشراء Acheter تعين واختيار داخلي	توجه: افعل Faire توظيف خارجي أقل اختيار داخلي	توجه: شراء Acheter توظيف معقد في كل المستويات اختيار عن طريق اختبارات نفسية قبل التوظيف	التوجه في التوظيف، الاختيار، والاندماج.
رسمي وشامل	رسمي وشامل	غير رسمي ومحدود	تخطيط الموارد البشرية
تطوير واكتساب مهارات فردية برنامج تدريبي شامل	تطوير القدرات فردية برنامج تدريبي شامل	تحديد واكتساب مهارات فردية. برنامج تدريبي محدود	تدريب وتطوير
موجه أساسا نحو العمليات تحديد الاحتياجات التدريبية والفردية تقييم أداء فردي/ جماعي/ جزئي مقرنة أساسية بأداء السنوات الماضية مع مقارنات أخرى مع منظمات أخرى في نفس الفترة	موجه نحو العمليات تحديد الاحتياجات التدريبية تقييم أداء فردي/جماعي مقارنة بأداء السنوات الماضية	موجه نحو النتائج " مناجمت بالأهداف " تحديد الاحتياجات الفردية تقييم أداء جزئي/ كلي مقارنة مع المنظمات الأخرى في نفس الفترة	تقييم الأداء
اعتمادا على الموضع في التسلسل الهرمي مع أحد الأداء يعين الاعتبار Cohérence داخلي والتنافسية الخارجية أجور ومكافآت بالعلاوات	اعتمادا على الموقع في التسلسل الهرمي للمنظمة Cohérence داخلي المنح حسب الرئيس/ مرؤوس	حسب الأداء تنافسية خارجية الأجور بالتعويضات وذلك حسب الاحتياجات في التعيين	الأجور

Source : Loilier & Tellier, 2007 :234 citant de Miles & Snow, 1984 : 49.

سيسمح ذلك من إظهار أن المنظمات في صنف المدافعون تنتهج إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال تنمية وتطوير الكفاءات داخليا بإعداد برامج تدريبية متكاملة والإعتماد بدرجة أقل على التوظيف الخارجي، أما المنقبون ينتهجون استراتيجية إكتساب الموارد البشرية من خلال جلب الموارد البشرية من الخارج من خلال تحديد واكتساب مهارات فردية معقدة وشاملة بإتباع برامج تدريبية محددة، فهم يتبعون سياسة توظيفية خارجية معقدة، في حين يدمج المحللون بين تنمية الكفاءات داخليا وجلبها من الخارج فهم ينتهجون إستراتيجية تخصيص الموارد البشرية وذلك بتطوير وإكتساب (جلب) كفاءات فردية وإتباع برامج تدريبية شاملة.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

3- الممارسات المناجيرية والاستراتيجية في مجمع صيدال من أجل تحقيق الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واستراتيجية المجمع.

لتحليل فكرة الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة في المنظمات الجزائرية سيكون مجمع صيدال حالة لذلك لما يكتسي من أهمية بالغة في الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وتأقلمه مع الوضع الحالي الذي يشهد تحولات وتغيرات كبيرة في البيئة بظهور العولمة والتطور التكنولوجي التي أدت إلى نشأة مقاربة جديد في المناجمت، التي تركز أساسا على التنافسية، الكفاءة والتغيير، وعليه إعتد مجمع صيدال خطة للتنمية رافقه مشروع ضخم لتنظيم وتطوير المورد البشرية وإنتهاج وتبني إستراتيجيات هامة تساهم في توسعه ونموه.

يرتكز نشاط مجمع صيدال الرائد الصناعة الصيدلانية على الصعيد الوطني، على إنتاج وتوزيع الأدوية للاستعمال البشري، ويطمح إلى تعزيز مكانته كرائد في إنتاج الأدوية الجنيصة والمساهمة بشكل فعلي في تجسيد السياسة الوطنية للدواء التي وضعت من قبل السلطات العمومية والعمل على ترقيتها إلى المستوى الدولي، وذلك من خلال السعي نحو تحقيق الأهداف التالية:¹

- تعزيز مكانته كمنتج رائد في السوق المحلي.
 - تطوير وتوسيع إنتاجه إلى أقسام علاجية أخرى كمرض السرطان، أمراض العيون، المناعة والمنتجات المصنعة وفق التكنولوجيا الحيوية.
 - تطوير التحالفات.
 - الحد من حجم الواردات في مجال المنتجات الصيدلانية وذلك من خلال توسيع حجم الاستثمارات وترقيتها.
 - الاهتمام بالعنصر البشري من خلال الرفع من المستوى التعليمي والقيام بدورات تكوينية بهدف تطوير الموارد البشرية للمجمع.
 - الحفاظ والرفع من حصص السوق الوطنية لضمان إستمرارية المجمع في السوق الوطني والعمل على دخول الأسواق الخارجية والبحث الدائم على النمو الاقتصادي والمالي.
- تشكل الموارد البشرية اليوم مركز انشغالات مسؤولين مجمع صيدال، لأنه لا ثروة حقيقية من دون الموارد البشرية، فوضعت وطبقت رزنامة المناصب وشبكة الأحرور في عام 2012، حيث تعتبر أول الإجراءات المتخذة لضمان التسيير المتناسق للموارد البشرية، وستتبع هذه الإجراءات بوضع اتفاقية جماعية جديدة ونظام داخلي جديد يهدف إلى جمع الشروط المثلى والمستدامة لتقييم الثروة البشرية لمجمع صيدال (النشرة الداخلية لمجمع صيدال، أفريل 2015)، ويتمثل توزيع الموارد البشرية في مجمع صيدال كما هو موضح في الجدول.

الجدول رقم 2: توزيع الموارد البشرية في مجمع صيدال

إطار		عون التحكم		عون منفذ		المجموع	
مسجل		مسجل		مسجل		مسجل	
عقد محدد	عقد غير	عقد محدد	عقد غير	عقد محدد	عقد غير	عقد محدد	عقد غير
المدة	محدد المدة	المدة	محدد المدة	المدة	محدد المدة	المدة	محدد المدة
1248	9210	1176	3453	65	1183	03	999
65	1183	168	998	229	3150	998	168

المصدر: وثائق مجمع صيدال، مديرية الموارد البشرية، 2015.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واسراتيجية المنظمة

ومن أجل إدارة الموارد البشرية تقوم مديرية الموارد البشرية بالمهام التالية:

- تطوير سياسات الموارد البشرية.
- إعداد عناصر الأساسية لعلاقات العمل في المجمع لأغراض التفاوض مع الشركاء الاجتماعيين.
- التخطيط لتطوير الموارد البشرية على المستوى المتوسط والطويل.
- تطوير نظم مناجمت الموارد البشرية.
- تطوير المعلومات، الاستماع والتشاور حول العلاقات المهنية وظروف العمل.
- تنسيق وتطوير وظيفة الموارد البشرية.
- تعزيز التبادل والتعاون على المستوى الوطني والدولي في مناجمت الموارد البشرية.
- تزويد الإدارة العليا بالمعلومات اللازمة عن الموارد البشرية.

ومن أجل تحليل الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية والاستراتيجية من خلال الممارسات المناجيرية في مجمع صيدال يمكن الإعتماد على مايلي:

1-3 لقد عرف المجمع إعادة هيكلة كلية في 2014، التي سمحت بإنشاء منظمة ذات نموذج تشغيلي organisation cible opérationnelle متمركزة حول هيكلة عامة وإعادة تقييم الوظائف الأساسية من خلال الإستراتيجيات والسياسات بطريقة مركزية.

يهدف هذا التنظيم الجديد إلى (النشرة الداخلية لمجمع صيدال، ديسمبر 2013):

- تعزيز المهام المركزية التي ستكون بمثابة أفضل وسيلة للتوجيه.
 - مواءمة أدوات وأساليب العمل.
 - إعادة تركيز الوظائف حول الأنشطة الأساسية وتخصصاتها.
 - إعادة تنظيم وحدات الإنتاج حول مهمتها الأساسية الإنتاج من خلال تجريدتها من جميع وظائف الدعم.
- ومن أجل تدعيم إستراتيجية المجمع، شرعت المديرية الموارد البشرية بالعديد من المشاريع بهدف تحسين مناجمت الموارد البشرية للمجمع والمتمثلة في (Rapport du Conseil d'Administration, 2015):
- ✓ تأليه وظيفة الموارد البشرية: وضعت مديريةية الموارد البشرية نظاما جديدا لإدارة الأجور والموارد البشرية²
 - SCRABBLE، الذي يشمل جميع وظائف المديرية (لوحة القيادة، معالجة الأجور، إدارة الوقت وإدارة المسار الوظيفي...) و نظام GPEC للإدارة التقديري للمناصب والكفاءات.
 - ✓ إعادة توزيع الموارد البشرية: نظرا لحذف الفروع التابعة بنسبة 100% (فارمال Pharnal ، أنتيبوتيكال Antibiotic وبيوتيك Biotic) وموظفي مركز البحوث والتنمية والعبور.
 - ✓ وضع التنظيمات والإجراءات: وضعت مديريةية الموارد البشرية إجراءات وتعليمات إدارية الجديدة من أجل تنسيق وتنظيم ممارسات الموارد البشرية لمواكبة التنظيم الجديد.
 - ✓ تنفيذ التنظيم الجديد: نفذت مديريةية الموارد البشرية بالتعاون مع المديرية الأخرى القرارات المتعلقة بتنظيم الجديدة لمختلف مديريات للمجمع.
- يجسد هذا المشروع فكرة التكامل بين مديريةية الموارد البشرية والمديرية العامة، والذي يعبر عن التكامل والاصطفاف بين إستراتيجية المجمع ومديرية الموارد البشرية.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واسراتيجية المنظمة

2-3 كما أدت التطورات والمستجدات الحاصلة في الساحة السياسية والاقتصادية التي مرت بها الجزائر إلى التأثير على تنافسية مجمع صيدال انطلاقا من محدودية قدرة المنتج الدوائي الوطني في مواجهة المنتج العالمي الذي يفوقه جودة، مما استوجب على مجمع صيدال إتخاذ الإجراءات اللازمة لرفع قدراته التنافسية (الكفاءات، الابتكار... إلخ)، حيث تم إنتهاج إستراتيجيات مختلفة تتناسب مع الظروف والتغيرات البيئية والمستجدات الطارئة على سوق الدواء الجزائري، لأن الاختيار الأنسب للإستراتيجية التي تتماشى مع كل الظروف المذكورة سلفا يعزز الموقع التنافسي لمجمع صيدال ويجعله قادرا على المحافظة على حصته السوقية أو تدعيمها، تمثلت تلك الإستراتيجيات فيما يلي:.

1-2-3 إستراتيجيات النمو:

يركز مجمع صيدال على إستراتيجيات النمو المشترك لهدف النمو والتخصص، حيث إعتد مجمع صيدال تطوير منتجاتها الذي تحتوي على 200 منتج دواء على مختلف الأشكال موزعة على 20 قسم علاجي³، الخاصة بالأمراض غير المزمنة ' أمراض معدة، الأمعاء، الغدد والمهرمونات، الأمراض المسكنة للأوجاع، الأمراض النفسية، الأمراض المعالجة لأمراض العيون،... إلخ'. والأمراض المزمنة 'أمراض إرتفاع ضغط الدم، أمراض السكري، الامراض التنفسية، أمراض القلب والشرايين، وأمراض السرطان،... إلخ'. والإفتتاح على التكنولوجيا الحيوية biotechnologies وذلك من خلال إبرام تحالفات مع منظمات عالمية وإنشاء مواقع جديدة حيث وقع مجمع صيدال ثلاثة عقود لبناء ثلاثة مصانع إنتاج للأدوية الجنيسة، عقد مع منظمة أجنبية لبناء مصنع في مدينة قسنطينة، والثانية لإنشاء مصنع في شرشال، والثالث مع منظمة جزائرية لإنشاء وحدة الإنتاج في الحراش، إنشاء وحدة جديدة للتكنولوجيا الحيوية ومركز البحث والتطوير والتكافؤ الحيوي وكذا إعداد برامج لترقية مواقع الإنتاج الموجودة من أجل رفع مستوى مرافق، الامتثال لممارسات التصنيع الجيدة والحصول على معدات الإنتاج ومخابر جديدة وتعلق هذه العملية بأربع وحدات إنتاج: دار البيضاء، جسر قسنطينة، المدية والحراش الذي تم تأجيله. (Rapport du Conseil d'Administration, 2015)، كما يعتمد مجمع صيدال على التكامل العمودي من خلال إنشاء قنوات التوزيع الخاصة بها المتمثلة في وحدات التوزيع المتواجدة في الشرق، الغرب والوسط.

وتتمثل التحالفات الذي إبرمها مجمع صيدال لتحقيق أهدافه الإنمائية وتعزيز مكانته الرائدة في صناعة المنتجات الصيدلانية في أشكال مختلفة (الصناعية، التجارية والترخيص cession de licence وإنشاء منظمات مشتركة création de Sociétés conjointes).

2-2-3 إستراتيجيات الموارد البشرية:

يعتمد مجمع صيدال إستراتيجية تخصيص الموارد من خلال الدمج بين تنمية الكفاءات داخليا من خلال الترقية وجلبها من الخارج عن طريق emploi tic، وإتباع برامج تدريبية شاملة من أجل تنمية الموارد البشرية، كما تعتمد على التسلسل الهرمي في تحديد الأجور والتوجه نحو العمليات تحديد الاحتياجات التدريبية الفردية. وترتكز سياسات الموارد البشرية في مجمع صيدال على:

(Note d'orientations pour l'élaboration du plan annuel 2015, novembre 2014)

- تنفيذ نظام GPEC.
- تحديث اللوائح الداخلية والاتفاق الجماعي.
- ضمان تنمية الكفاءات من خلال التدريب المستمر للموارد البشرية.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

- تخصيص ميزانية للتدريب تقدر بـ 3% من الكتلة الأجرية *masse salariale*.
 - تطوير نظام التعويضات ومركزة الأجور.
 - الحد من التغيب عن العمل.
 - إجراء دراسات إستقصائية لرضا الموارد البشرية وتحسين إدارة الأنشطة الاجتماعية (المطاعم، ومراكز النشاط والمرافق الترفيهية...).
 - وضع نظام للعلاج والوقاية من الظلم.
- يعتمد أداء الجمع على نوعية الموارد البشرية التي يمتلكها، ولذلك تعمل مناجمت الموارد البشرية على ضمان توظيف الكفاءات، تدريبهم، تقييمهم ومرافقتهم في مسارهم الوظيفي من جهة، وضمان الإدارة السليمة للأجور والسجلات الإدارية من جهة أخرى.
- 2-2-3- لتحليل ما سبق والوقوف أمام الممارسات المناجيرية والإستراتيجية من أجل تحليل الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية الجمع، تم الإعتماد على دليل المقابلة (شريط نسيم، 2015 : 135-138) مع مدير الموارد البشرية لجمع صيدال مقسما إلى ثلاث محاور تجلت فيما يلي.
- أولاً: إستراتيجية الموارد البشرية للمجمع:
- إن تحليل دليل المقابلة سمح في هذا المجال بعرض مايلي:
- يعتمد الجمع على إستراتيجية التخصيص الموارد البشرية، من خلال تنمية الموارد البشرية الداخلية والسعي للحصول على الكفاءات خارجيا.
 - يعتمد مجمع صيدال في تنظيمه للعمل على توصيف المناصب وكذا مرجعية الوظائف والكفاءات، بعد أن كان يتمحور حول مفهوم منصب العمل فقط، وبالتالي يمكن القول أن المنظمة تتجه نحو تنظيم العمل القائم على الكفاءات.
 - تحديد الفئات في الموارد البشرية بالنسبة للتنظيم الجديد، وتقليصه عن طريق التدريب وإعادة التوزيع حسب احتياجات الجمع للحصول على أحسن أداء.
 - تبني الإدارة التقديرية للمناصب والكفاءات الذي يهدف إلى وضع وتنفيذ السياسات والممارسات التي تسمح بالتقليص وبصفة مسبقة من الفارق بين احتياجات الجمع والموارد البشرية.
 - تتمثل الرؤية المستقبلية لمجمع صيدال حول الموارد البشرية في ضمان توظيف الموارد البشرية الفائزة وتدريبهم.
 - تعتبر مديرية الموارد البشرية شريك إستراتيجي لا يمكن الاستغناء عنه، فهي محور المديرية العامة. حيث يهتم مجمع صيدال بالموارد البشرية التي تعتبر العنصر الأساسي لنموه وتوسعه وهذا ما نلمسه في الاصلاحات التي طرأت في سياساته من توصيف للوظائف والاعتماد على الكفاءات، نظام الأجور وإعداد برامج تدريبية...إلخ.
 - يكمن دور مديرية الموارد البشرية في المشاركة وتقديم المشورة إلى المديرية لتحديد الاستراتيجية وتنفيذ سياسات وبرامج مناجمت الموارد البشرية التي وضعتها المديرية العامة.
 - تركز الخطط والبرامج الموجهة للموارد البشرية لمواكبة التنظيم الجديد في:
 - إعادة الانتشار الموارد البشرية الفائزة إلى مختلف مواقع الإنتاج.
 - تطوير إدارة التقديرية للمناصب والكفاءات GPEC.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

• التدريب.

ثانياً: مساهمة مناجمت الموارد البشرية في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية العامة لتجسيد فكرة الاصطفاف:

إن تحليل دليل المقابلة سمح في هذا المجال بعرض مايلي:

- تلعب مديرية الموارد البشرية الدور الاستشاري والتنفيذي في نفس الوقت بالنسبة للمديرية العامة فهي محور المديرية العامة.
- تساهم مديرية الموارد البشرية في تشخيص الموارد البشرية من خلال تحديد وتحليل نقاط القوة والضعف، الفرص والتهديدات الموارد البشرية، تحديد رسالة المجمع والأهداف المتعلقة بالموارد البشرية وأيضاً في صياغة الاستراتيجية العامة من خلال المشاركة مدير الموارد البشرية في لجنة الموارد البشرية للمجمع، الذي يرفع تقاريره مباشرة إلى المدير العام ومجلس الإدارة.
- كما تساهم مديرية الموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمجمع من خلال:
- تحقيق الأهداف المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية.
- تنفيذ نظام للأحور وتوصيف الوظائف.
- الإدارة التقديرية للمناصب والكفاءات.

ثالثاً: ممارسة الاصطفاف بين استراتيجية المجمع ومناجمت الموارد البشرية

كما سمح تحليل دليل المقابلة في هذا المجال بعرض مايلي:

- يعتمد مجمع صيدال على التوظيف الداخلي والخارجي في نفس الوقت من خلال إجتذاب أفضل الكفاءات الموجودة داخل المجمع ومحاولة تنميتها، والبحث عن الكفاءات الخارجية عن طريق التعاقد مع وكالة خارجية .emploi-tic
- يعتمد مجمع صيدال في اختيار الموارد البشرية الجديدة على العائد Rendement والامكانيات Potentiel المتوفرة عنده. والتي تقيّم من خلال المهارات (savoir)، الخبرات (savoir faire) والسلوكيات (savoir être).
- تساهم سياسة التدريب في تنمية الموارد البشرية وتطوير مساهم المهني عن طريق وضع خطة شاملة للتدريب في مجمع صيدال.
- يخصص مجمع صيدال ميزانية للاستثمار في الموارد البشرية والتي تمثل 3% من الكتلة الأجرية وميزانية مادية الخاصة بالبرمجيات. (Note d'orientations pour l'élaboration du plan annuel 2015, novembre 2014)
- يهتم مجمع صيدال بسياسة التدريب من أجل تنمية كفاءات الموارد البشرية وتطوير مساهم الوظيفي حيث أن المجمع خصص مديرية للتدريب من أجل وضع سياسة التدريب للمجمع وتحديد القواعد والإجراءات لخطة التدريب السنوية للمجمع على أساس المقترحات المقدمة من الوحدات الانتاج وهيكل المجمع المختلفة.
- تتم إجراءات التقييم في المجمع حسب الترقية على أساس الاستحقاق وذلك كل ثلاث سنوات والتي تؤدي إلى الريادة في الأجر القاعدي. أما الترقية العمودية فتتم عن طريق الانتقال من منصب إلى منصب آخر أعلى حسب التسلسل الهرمي.
- يهدف التقييم إلى تحديد مسؤوليات الموارد البشرية وتوقعات أداءه، البحث عن فرص التقدم مع الموارد البشرية، تطوير العلاقة بين المدير والموارد البشرية وأخيراً تقييم احتياجات التدريب وتطوير الموارد البشرية.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

- يهدف التقييم إلى تحديد مسؤوليات الموارد البشرية وتوقعات أداءه، البحث عن فرص التقدم مع الموارد البشرية، تطوير العلاقة بين المدير والموارد البشرية وأخيرا تقييم احتياجات التدريب وتطوير الموارد البشرية.
- يعتمد تقييم الأداء في مجمع صيدال على نوعية العمل، الانتاجية والربحية و كفاءات.
- يعتبر مجمع صيدال نظام الأجور عمل فعال ومميز ناتج عن كفاءات مهنية التي تسعى إلى تحقيقه، بما في ذلك تكيف كافة مناصب العمل لضمان وتحسين مستويات الأجور لكافة الفئات وكذلك لضرورة الحفاظ على العدل والمساواة بين الموارد البشرية.
- عرف مجمع صيدال إصلاح نظام التعويضات في 2012 مبني على تصنيف المناصب، شبكة الاجور ونظام المنح والتعويضات مواكبة للتنظيم الجديد.
- تعتمد الزيادات في الأجور على الكفاءات، العائد، المنصب والأقدمية.

يعتمد مجمع صيدال على إستراتيجية المحلل كونه يعيش في بيئة مستقرة ومتغيرة في نفس الوقت، كونه الرائد في السوق الأدوية من جهة، ويستغل مختلف الفرص المتاحة من جهة أخرى، يعتمد على نمو منتظم من خلال إختراق الاسواق وتطوير المنتجات من خلال التحالفات مع منظمات عالمية كما يتميز بالمركزية في إتخاذ القرارات، يدمج مجمع صيدال بين تنمية الكفاءات داخليا من خلال الترقية وجلبها من الخارج عن طريق emploi tic، وذلك من خلال إتباع برامج تدريبية من أجل تنمية الموارد البشرية كما يعتمد على التسلسل الهرمي في تحديد الأجور.

الخاتمة:

يعبر الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة عن تنسيق ممارسات الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة، ففعالية ممارسات الموارد البشرية وتصميم نظام الموارد البشرية مصطفة مع استراتيجية المنظمة أمر لا بد منه من أجل نجاح الاستراتيجيات وتطويرها.

عرف مجمع صيدال إعادة هيكلة كلية من خلال دمج فروعها التابعة بنسبة 100%، وأدى هذا القرار إلى تنظيم جديد متمركز حول المديرية العامة، بما في ذلك مديرية الموارد البشرية وتصميم نظام الموارد البشرية القائمة على مناجمت مختلف ممارسات الموارد البشرية من التوظيف، التقييم والترقية، تدريب وإعداد نظام التعويضات، حيث تشكل الموارد البشرية اليوم مركز انشغالات مسؤولين مجمع صيدال.

إن المخطط الشامل والمتكامل للتنمية الذي يرافق توسع المجمع ركز حول تثمين الموارد البشرية، فشرعت المديرية الموارد البشرية بالعديد من المشاريع بهدف تحسين مناجمت الموارد البشرية للمجمع والمتمثلة في تأليه وظيفة الموارد البشرية، إعادة توزيع الموارد البشرية ووضع التنظيمات والإجراءات لممارسات الموارد البشرية والتي تجسد فكرة التكامل والاصطفاف بين مديرية الموارد البشرية وإستراتيجية المجمع.

الهوامش والمراجع:

1. أبو دولة رياض وطهماز رياض، 2004، واقع عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الأردنية، أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة اليرموك: 1965-2003.
2. سواكري مباركة، 2008، معايير أداء المؤسسات من خلال مقاربات التحليل الاستراتيجي، أطروحة دكتوراه دولة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
3. شريط نسيم، 2015، الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.

الاصطفاف بين مناجمت الموارد البشرية واسرراتيجية المنظمة

4. وثائق مجمع صيدال، مديرية الموارد البشرية، 2015.
5. النشرة الداخلية لمجمع صيدال، رقم 17، أبريل 2015.
6. النشرة الداخلية لمجمع صيدال، رقم 2، ديسمبر 2013.
7. Corine. B, 2008, HRM and Fit survival of the fittest!?, Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Erasmus University Rotterdam.
8. Loilier. T , Tellier. A, 2007, Les grands auteurs en stratégie, édition management et société EMS, Paris.
9. Bird. A & Beechier. S, 1995, Link between business strategy & human resource management strategy, Journal of international business studies, Washington, vol 26 n°1: 23-31.
10. Baid. L & Meshoulan. I, 1988, Managing two fits of strategic human resource management, the academy of management review, vol 13, n°1: 116-128.
11. Delery .J.E & Doty D. H, 1996, modes of theorizing in strategic human resource management: tests of universalistic, contingency and configurationally performance predictions, the academy of management journal, vol 39, n°4: 802-835.
12. Drazin. R & Van de Ven. A, 1985, Alternative form of fit in contingency theory, administration science quarterly, vol 30:514-539.
13. Dyer. L, & Holder. G, 1988, A strategic perspective of human resource management, In L. Dyer Edition, Human resource management: Evolving roles and responsibilities, Washington, DC: Bureau of National Affaire: 1-46.
14. Miles. R.E, Snow. C.C, Meyer. A. D & Coleman. H. J, 1978, Organizational strategy, structure and process, Academy of management review: 546- 562.
15. Milgrom. P & Robert. J, 1995, Complementarities and fit strategy structure and organizational change in manufacturing, Journal of accounting & economics, N°19:179-2008.
16. Schuler. R & Jackson. S, 1987, Linking competitive strategies with human resource management, the academy of management executive, vol 1, N°3: 207-219.
17. Schuler. R.S & MacMillan. I.C, 1984, Gaining competitive advantage through human resource management practices, Human Resource Management, vol 23, N°3: 241-256.
18. Venkatraman. N, 1988, The concept of fit in strategic research: Towards verbal and statistical correspondence, Massachusetts institute of technology, Sloan school of management Cambridge.
19. Wright. P.M & McMalan. G.C, 1992, Theoretical perspectives for strategic human resource management, Journal of management, vol 18, N° 2: 295-320.
20. Rapport du Conseil d'Administration, groupe SAIDAL, exercice 2014, 2015.
21. Note d'orientations pour l'élaboration du plan annuel 2015, groupe SAIDAL, novembre 2014.
22. www.saidalgroup.dz/ar/nos-produits, consulter le :23 /05/2015.
23. fr.calameo.com/read/002185824c98832a63da5, consulter le 05/04/2015.
24. fr.calameo.com/read/00218582433b37d66d07f, consulter le 05/04/2015.