

أثر الإدارة الإستراتيجية على الأداء المتميز للعاملين

دكتور/ الطيب داودي والأستاذ/ مراد بن حرز الله*

المقدمة :

تعمل المنظمات اليوم في بيئة ديناميكية سريعة ومتسارعة التغير. فما كان يحدث في الماضي من تطورات في مئات السنين يحدث الآن في أسابيع وشهور. فبين عصر الفحم وعصر الكهرباء مئات السنين. أما الآن بين عصر الحاسبات وعصر الفضاء وعصر الهندسة الوراثية سنوات تعد على أصابع اليد. أيضا على الساحة العالمية الاقتصادية والسياسية فإن ما يحدث من تطورات في العشر السنوات الأخيرة يفوق في نطاقه وأثاره ما حدث في معظم القرن العشرين. إذن فنحن نعيش في عالم سريع التغير وتضاءلت فيه مساحة الثوابت وأمام هذا التغير السريع فإن المنظمات وجدت نفسها غير قادرة على أن تحافظ على موقعها التنافسي بالركون إلى الأساليب والاستراتيجيات التقليدية السابقة مما اضطرها إلى أن تسعى للتميز حتى تضمن بقائها. إلا أن التميز لا يتسنى تحقيقه إلا بتجند كل الموارد البشرية في المنظمة المعاصرة على كافة المستويات، وإذا كان التميز ضرورة تملئها مقتضيات العصر فالأهم هو الاحتفاظ بمستوى التميز.

وإذا كانت الجهة الأولى المسؤولة على صناعة التميز هي الإدارة العليا من خلال ما بات يعرف بالإدارة الإستراتيجية التي تعمل على تحديد الأهداف الطويلة الأجل المرغوب في تحقيقها من طرف المنظمة، هذه الأهداف التي يكون الأداء المتميز على رأسها، وفي ضوء هذه الأهداف يقوم صانعو القرار بتحديد

المجالات والأنشطة والأعمال التي يجب تبنيها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

وحتى تتمكن الإدارة العليا من وضع إدارة إستراتيجية فعالة فإنها تعتمد إلى مشاركة مختلف الإدارات الموجودة بها والمتمثلة في إدارة الإنتاج وإدارة التسويق وإدارة التمويل (المشتريات والتخزين) وإدارة المالية وإدارة الموارد البشرية ونظرا للدور الحساس لهذه الإدارة الأخيرة فإن بحثنا الموسوم بـ «أثر الإدارة الإستراتيجية في الأداء المتميز» يسعى لتسليط الضوء على الكيفية التي تحقق بها الإدارة الإستراتيجية الأداء المتميز من خلال إدارة الموارد البشرية .

الإشكالية

في بحثنا هذا الذي يربط بين المتغير الأول والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية والمتغير الثاني والمتمثل في الأداء المتميز فإن طبيعة تأثير الأول على الثاني متشعبة ومتعددة تبعا لتعدد وحدات الأعمال ووظائف المنظمة إلا أن ما يصبو هذا البحث لدراسته هو ما يتمركز حوله السؤال التالي والذي مفاده:

في إطار التكامل الإستراتيجي ما مدى مساهمة إدارة الموارد في تحقيق الأداء المتميز في ظل الإدارة الإستراتيجية؟

الفرضيات:

- ١ / تساهم إدارة الموارد البشرية في صياغة الإدارة الإستراتيجية.
- ٢ / تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز في ظل الإدارة الإستراتيجية.

تحديد المفاهيم

الموارد البشرية :

هي مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات^(١).

إدارة الموارد البشرية:

هي الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة، هم أهم الموارد ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيها مصلحتها ومصالحتهم، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة^(٢).

الإدارة الإستراتيجية:

الإدارة الإستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي : التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي على ضوءها أو على أساسها يقوم المديرين بتحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها وتنفيذها من أجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات الإستراتيجية اللازمة، التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، والذي يطلق عليه مسمى «إستراتيجية المنظمة Corporate Strategy» التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية ورؤيتها البعيدة المدى^(٣).

كما يمكن تعريفها بقولنا «الإستراتيجية الإدارية هي مجموعة القرارات والخطوات المستخدمة من جهة، لوضع وتنفيذ الإستراتيجية، أو الإستراتيجيات التي تخلق التناسب بين المؤسسة ومحيطها، والهادفة من جهة أخرى، إلى تحقيق أهداف المؤسسة»^(٤).

التمييز :

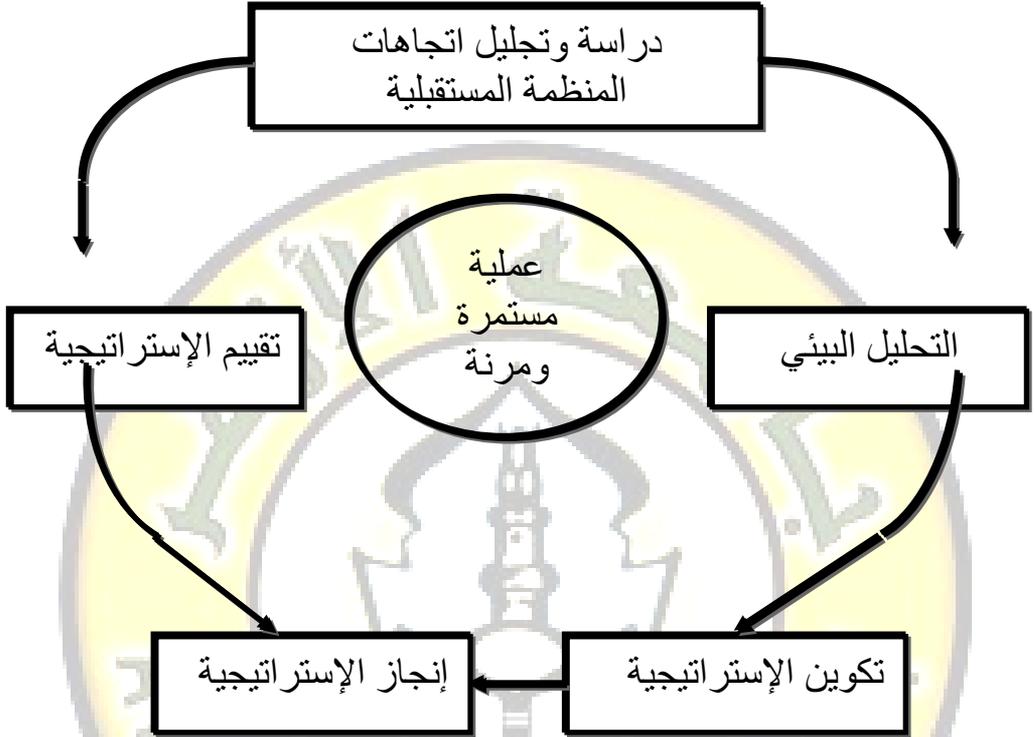
إن مفهوم التميز في الإدارة المعاصرة ليس مجرد شعار يرفع في حملة إعلانية أو لافتات تعلق على جدران المنظمة، بل هو نظام متكامل يضم كل فعاليات الإدارة الحديثة وتقنياتها بهدف رفع مستوى الأداء والإنجاز إلى درجات متعالية تتفوق بها المنظمة على المنافسين وترقى إلى المستوى العالمي .

في هذا الإطار عرف الأستاذ الدكتور علي السلمي التميز بقوله :

هو حلة من الإبداع الإداري والتفوق التنظيمي تحقق مستويات غير عادية من الأداء والتنفيذ للعمليات الإنتاجية والتسويقية والمالية وغيرها في المنظمة بما ينتج عنه نتائج وإنجازات تتفوق على ما يحققه المنافسون ويرضى عنها العملاء وكافة أصحاب المصلحة في المنظمة^(٥).

١. مكونات الإدارة الإستراتيجية :

كما جاء في تحديدنا لمفهوم الإدارة الإستراتيجية بوصفنا إياها بالعملية الإدارية، فإن المتبع لهذه العملية الإدارية يجد أنها تأخذ شكل الحلقة المكونة من خمس مراحل كما هو موضح في الشكل التالي :



الشكل رقم (٠١) : مكونات الإدارة الإستراتيجية

المصدر : عمر وصفي العقيلي نفس المرجع السابق، ص ٥٨

وفيما يلي شرح للمكونات السابقة :

١.١. دراسة وتحليل اتجاهات المنظمة المستقبلية :

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ماتريد وتطمع إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد واتجاهات المنظمة تحدد خط سيرها المستقبلي الذي على أساسه ترسم وتوضع إستراتيجيتها .

١.٢. التحليل البيئي: تنقسم بيئة المنظمة إلى قسمين رئيسيين: البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.

عناصر البيئة الداخلية :تضم هذه البيئة كل ما هو داخل أسوار أو مبنى المنظمة. من موارد بشرية ممثلة في المديرين والمرؤوسين وعلاقاتهم التبادلية، ومدى ولائهم والتزامهم ودافعيتهم، وكذا النظم والسياسات الإدارية والتجهيزات المستخدمة (مدى كفايتها وكفاءتها وفعاليتها) هذا إلى جانب الموارد الفنية والسوقية والمالية والمعلوماتية ومستوى التكنولوجيا، وتصميم أو طبيعة العمل والظروف المادية للعمل كالإضاءة والتهوية والضوضاء والنظافة .

١.٢.١. الفائدة من تحليل البيئة الداخلية للمنظمة :

يفيد تحليل البيئة الداخلية للمنظمة في تحديد نقاط قوة وضعف المنظمة. نقاط القوة التي يمكن تعزيزها والبناء عليها ونقاط الضعف التي يتعين معالجتها

١.٢.٢. مجالات نقاط القوة والضعف :

أما المجالات التي يمكن أن تجسد نقاط قوة أو ضعف المنظمة، فهي نظمها الفرعية مثل نظم التسويق والإنتاج والموارد البشرية والشؤون المالية والبحوث والتطوير، والمعلومات. ويشمل ذلك هياكل مواردها السالفة الذكر. إن أيًا من هذه المجالات قد يكون موضعًا لنقاط قوة أو ضعف. فمثلاً قد تكون نقاط قوة منظمة ما في نظام التسويق. فترى مواردها التسويقية وافرة فاعلة مثل عدد الفروع وحسن توزيعها جغرافياً وفعاليتها تجهيزاتها والشهرة وتوفرها على كفاءات بشرية مميزة كما قد تكمن نقاط القوة في الموارد المالية.

إن أيًا من هذه المجالات قد يكون موضعًا لنقاط قوة أو ضعف ففيما يتعلق بنقاط الضعف فقد تبرز في النظام الإنتاجي بتقادم التكنولوجيا المستخدمة.

١ . ٢ . ٣ . البيئة الخارجية:

إننا نعيش في عالم سريع التغير وتضاءلت فيه مساحة الثوابت وطفعت عليه المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والفنية وتشريعية والمادية وجميع هذه المتغيرات تتشابك لتفرز فرصا وتحديات . فرص لا ينجح في الإفادة منها واستغلالها إلا المنظمات التي أوتيت موارد بشرية متمكنة . أي مديرين أكفاء يحسنون قراءة المتغيرات البيئية واستشراف واكتشاف الفرص السوقية ثم استغلالها .

ومع هؤلاء المديرين مساعدين ومرؤوسين قادرين (عارفين وماهرين) ومدفوعين لأداء جاد مثمر ينجح في تحقيق ما رسمه المديرون من أهداف . هذا من طراز المنظمات الفاعلة التي تنجح في اكتشاف وخلق الفرص، وتحديد التحديات أو التهديدات أو تحويلها لفرص .

١ . ٢ . ٤ . الفائدة من تحليل البيئة الخارجية للمنظمة :

يفيد تحليل البيئة الخارجية للمنظمة في تحديد الفرص والتحديات التي تفرزها هذه البيئة . الفرص التي يتعين اقتناصها والتحديات أو التهديدات التي يتعين تشخيصها والتخطيط لتفاديها أو تحييدها ، أو التعامل الفاعل معها إن كانت واقعة لا محالة^(١) .

١ . ٣ . ١ . تكوين الإستراتيجية : في ضوء نتائج التحليل البيئي السابق ، توضع إستراتيجية المنظمة التي توضح خط سيرها في المستقبل من أجل من أجل تحقيق أهدافها وطموحاتها ويشتمل تكوين الإستراتيجية على الخطوات التالية :

١ . ٣ . ١ . تحديد الخيارات الإستراتيجية ، بمعنى حصر وتحديد كل الخيارات والبدائل الإستراتيجية التي يمكنها أن تحقق أهداف المنظمة المستقبلية التي تطمح إلى إنجازها

١.٣.٢ . تقييم الخيارات الإستراتيجية واختيار الأنسب، وعملية التقييم والاختيار تتطلب وضع معايير للمفاضلة والانتقاء، فمن خلال هذه المعايير يتحدد الخيار الإستراتيجي أي البديل الأفضل الذي يتوافق مع ظروف المنظمة

١.٣.٣ . صياغة الإستراتيجية، في ضوء الخيار الإستراتيجي الذي جرى انتقائه، تتم عملية صياغة الإستراتيجية المنظمة العامة، التي توضح وحدات الأعمال (مجالات الاستثمارات) التي ستعمل فيها وتحقق أهدافها.

١.٣.٤ . تحديد الأفعال واتخاذ القرارات، يقصد بالأفعال هنا النشاطات الخاصة بكل وحدة أعمال على حدة، التي يتوجب عليها القيام بها أو التي من خلالها تتمكن من تحقيق الأهداف المحددة لها ومنافسة الآخرين في السوق والتفوق عليهم

١.٤ . إنجاز (تنفيذ) الإستراتيجية:

يشمل الإنجاز على خمسة عناصر أساسية هي مايلي :

١.٤.١ . القيادة، تمثل نمط أو أسلوب القيادة الذي سوف يتبع في عملية إنجاز الإستراتيجية، وهذا النمط تفرضه طبيعة الإستراتيجية

١.٤.٢ . الهيكل التنظيمي، يحدد التصميم الهيكلي للمستويات الإدارية (التقسيمات الإدارية) الوظائف أو الإدارات والأقسام اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية التي يجب أن تكون موجودة في كل مستوى، ويتم اختيار نمط الهيكل التنظيمي المناسب في ضوء طبيعة الإستراتيجية وظروف تنفيذها .

١.٤.٣ . أنظمة الرقابة، تعمل هذه الأنظمة على دعم وضبط عملية تنفيذ الإستراتيجية، وتشمل على معايير وضوابط يتم التقييد بها .

١.٤.٤ . التكنولوجيا، تؤثر التكنولوجيا بشكل مباشر على جودة وسهولة وسرعة وتكلفة الأداء .

١.٤.٥. إدارة المورد البشري، تمثل هذه الإدارة الممارسات والأساليب المستخدمة في مجالات اختيار الموارد البشرية المناسبة للعمل، وتأهيلها وتمييزها، وتحفيزها لتكون قادرة على تنفيذ الإستراتيجية بفاعلية كبيرة .

١.٥.١. تقييم الإستراتيجية: بالعودة لسلسلة مكونات الإدارة الإستراتيجية نجد أن التقييم هو الحلقة الأخيرة فيها فمن خلاله يمكن الحصول على معلومات على شكل تغذية عكسية تفيد في تحديد مدى نجاح المنظمة من خلال أدائها الكلي في تحقيق ما خططت له للمستقبل البعيد، وتحديد الثغرات التي ظهرت للعمل على تفاديها، والإيجابيات للعمل على تدعيمها والاستفادة منها بشكل أكبر .

١.٥.١. مستويات اتخاذ القرارات الإستراتيجية :

بالعودة إلى خطوات تكوين الإستراتيجية نلاحظ وجوب توفر ثلاث مستويات لاتخاذ القرارات الإستراتيجية هي مايلي :

المستوى الأول : ويتخذ فيه القرار المتعلق بتحديد الخيار الاستراتيجي العام
المستوى الثاني : ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بوحدة الأعمال وتحديد نشاطاتها الرئيسية ومجالات الاستثمار فيها
المستوى الثالث: ويتخذ فيه القرارات المتعلقة بتحديد وظائف وممارسات وحدات الأعمال .

تشكل القرارات التي تتخذ في المستويات الثلاثة السابقة مجتمعة، رؤية واضحة لخط سير وعمل المنظمة المستقبلي وأدائها الكلي من أجل تحقيق أهدافها، ويسمي المختصون هذه المستويات الثلاث «الهراركية الإستراتيجية» وهذه الهرارشية التي تبين لنا ثلاث مستويات لاتخاذ القرار نجم عنها وجود ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية

١. ٦. مستويات الإدارة الإستراتيجية :

١. ٦. ١. مستوى الإستراتيجية الشاملة : توضح هذه الإستراتيجية نوع الأعمال التي تريد أن تعمل المنظمة ضمنها وتستثمر فيها مواردها ، في سبيل تحقيق غاياتها المنشودة ، وبالتالي فهي تحدد مايلي :

الأعمال التي سيستغنى عنها .

الأعمال الجديدة التي يراد دخولها والاستثمار فيها .

الأعمال التي سيدخل عليها تعديلات معينة .

ويتم من خلال هذه الإستراتيجية وضع سلم الأولويات لاستثمار توجيه موارد المنظمة إلى الأعمال التي هي أكثر جاذبية من غيرها ، ويقصد بالجاذبية هنا ، التنبؤ بقدرة وحدة الأعمال على تحقيق أرباح أكثر من غيرها من الوحدات .

١. ٦. ٢. مستوى إستراتيجية الأعمال : يتم على صعيد هذا المستوى

تحديد الأفعال التي ستنفذ في كل وحدة أعمال على حده واتخاذ القرارات الخاصة بذلك وتركز الجهود هنا من أجل جعل فاعلية الأداء في وحدة الأعمال في أعلى مستوى ، لتكون أكثر قدرة على المنافسة في السوق ، ويمكن القول أن محور إستراتيجية هذا المستوى يدور حول كيف تنافس وحدات الأعمال الآخرين ؟

يفهم من ذلك أن هذه الإستراتيجية ترشد المنظمة إلى كيفية التفوق على

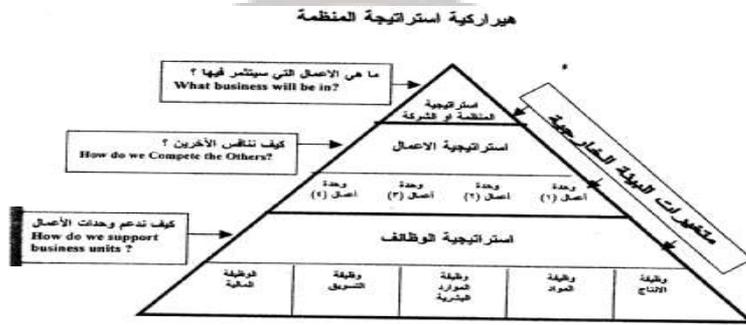
الآخرين في ظل الظروف الموجودة في السوق .

١. ٦. ٣. مستوى إستراتيجية الوظائف : لا يتم عند هذا المستوى تعيين

الوظائف (النشاطات) الرئيسية التي ستمارس في وحدات الأعمال مثل : وظيفة الإنتاج ، وظيفة الشراء ، وظيفة الموارد البشرية... الخ حيث تتخذ في

هذه الوظائف قرارات من أجل تعظيم استخدام الموارد في كل وظيفة من هذه الوظائف، وبالتالي تدور الإستراتيجية حول سؤال مفاده :

كيف ندعم ونقوي وحدة الأعمال لتكون قادرة على المنافسة ؟



شكل رقم (٠٢) هيكارية إستراتيجية المنظمة

المصدر : عمر وصفي العقيلي : نفس المرجع السابق، ص ٦٢

٢. إدارة الموارد البشرية

٢. ١. نشأة وتطور الموارد البشرية:

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة وإنما هي نتيجة لعدد من التطورات المتداخلة، والتي يرجع عهدها لبداية الثورة الصناعية، وهذه التطورات ساهمت بشكل كبير في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية المختصة في شؤون المورد البشري في المنظمة، وتقوم سياسات الموارد البشرية على أسس علمية، بما يعود عليها من زيادة في إنتاج ورفع الروح

المعنوية للعمال وسوف نعرض فيما يلي أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى وقتنا الحاضر .

٢ . ١ . ١ . المرحلة الأولى : ظهور الثورة الصناعية :

لقد تطورت التقنيات الصناعية تطورا كبيرا منذ ظهور الثورة الصناعية، فقبل قيامها كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة إذ كان الصناع يمارسون صناعاتهم اليدوية في منازلهم، وقد صاحب ظهور الثورة الصناعية عدة مظاهر أهمها :

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العمال .
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تعتمد في التصنيع على آلات متطورة نسبيا .

وكانت الثورة بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشآت فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورؤوس الأموال، إلا أن العامل أصبح يعاني من هذا التطور لأنه كان يعامل كسلعة، كما ركزت الإدارة على الآلة أكثر من العامل الأمر الذي أثر على العلاقات الإنسانية داخل المنشآت

٢ . ١ . ٢ . المرحلة الثانية : ظهور حركة الإدارة العلمية :

- أسهمت هذه المرحلة إسهاما كبيرا في أهمية إدارة الموارد البشرية، ولقد ظهرت هذه الحركة بقيادة «فردريك تايلر» والذي يعتبر مؤسس الإدارة الحديثة وقد برزت هذه الحركة في الفترة الممتدة تقريبا من ١٨٩٠ إلى نهاية الحرب العالمية الأولى .

وكان «تايلر» يرى أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره ورغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك عن طريق الزيادة في إنتاجية العامل.

وفي الوقت الذي كانت جهود «تايلر» في أمريكا تحاول الوصول إلى مبادئ عامة قابلة لتطبيق علم الإدارة... كان «هنري فايول» قد توصل إلى بعض المبادئ والأصول العامة لعلم الإدارة، وعلى إثر ذلك عرف «فايول» بالرائد الأول لعلم الإدارة الحديثة.

ويرى «فايول» أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمس وظائف أساسية هي وضع الخطة والتنظيم والتنسيق وإصدار الأوامر والرقابة وهي مهام رئيسية تخص المدير^(٧).

وتضمن كتاب «فايول» الإدارة الصناعية العامة «دراسة ثلاثة موضوعات رئيسية هي ملاحظاته عن الكفاية الإدارية والتدريب والمبادئ العامة للإدارة وعناصر الإدارة»^(٨).

وتكمن أهمية إسهامات «فايول» في دراسة التنظيمات الصناعية وقيامه بمجموعة من الأبحاث الميدانية التي استنتج منها الكثير من البادئ العامة والقوانين التي طبقها بالفعل خلال خبرته الطويلة في مجال إدارة المؤسسات والتنظيمات الصناعية ومن أبرز أعمال فايول تحليل جميع مظاهر النشاط الواقعي داخل التنظيمات والمؤسسات الصناعية وأماكن تصنيفها^(٩).

كما اهتم عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر بدراسة المجتمع من نواحي مختلفة اقتصادية واجتماعية وتاريخية، وهو أول من كتب على التنظيم البيروقراطي ووضع نموذج مثالي له على أساس أنه أحسن نموذج المنظمات وخصوصا المنظمات كبيرة الحجم، ويتميز هذا النموذج بالتخصص وتقسيم

العمل والتدرج الهرمي للسلطة، كما ناقش فيبر موضوعات الخدمات المدنية ودعا إلى الاختيار على أساس الكفاءة في ظل المنافسة.

ولقد أطلق فيبر على التنظيم البيروقراطي الذي أنشأه «الهيكل التنظيمي الرشيد» فالفرد وفق هذا التنظيم حسب نظرة فيبر يكون قادرا على التوصل لتحقيق الأهداف المنشودة بشكل عقلاني .

٢. ١. ٣. المرحلة الثالثة : فترة ما بين الحربين العالميتين :

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار العمال قبل تعيينهم للتأكد من مؤهلاتهم .

وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعمال، حيث تم تخصيص مراكز للخدمات الاجتماعية وإنشاء أماكن تعليمية وترفيهية وفي ١٩١٩ قامت عدة جامعات بتقديم برامج تكوينية في إدارة الأفراد .

كما شهدت نهاية العشرينات وبداية الثلاثينات تطورات كبيرة في مجال العلاقات الإنسانية، فقد أجريت تجارب هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية بقيادة «ألتون مايو» وقد أقيمت هذه التجارب الكثيرة بأهمية الرضا العمالي عن عملهم، وضرورة توفير الظروف المناسبة للعمال، وكانت رداً على حركة الإدارة العلمية التي كانت يعتقد أنها حاولت استغلال العامل لمصلحة رب العامل، ومع بلروز مدرسة العلاقات الإنسانية كانت السبب في ظهور المنظمات العمالية في الدول الصناعية، خصوصا في مجال المواصلات، وصناعة المواد الثقيلة، وقد حاولت هذه المنظمات الزيادة في أجور العمال والتخفيض في ساعات العمل، وإيجاد ظروف ووسائل مناسبة للعمل .

٢. ١. ٤. المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية :

تطورت إدارة الأفراد خلال هذه المرحلة واتسع نطاق نشاطها وأصبحت مسئولة ليس فقط عن أعمال روتينية مثل حفظ الملفات وضبط حضورهم

وانصرافهم، ولكن ما هو بارز في هذه المرحلة هو ظهور اتجاه العلاقات الصناعية الذي جمع بين دور النقابة كهيئة ممثلة لمطالب العمال و الشركاء الاجتماعيين ولقد ساهمت بعض العوامل في تطور إدارة الأفراد منها :

كبر حجم المؤسسات وتعقد وظائف الإدارة، تطور ظروف العمل، التخصص في العمل، ظهور تسيير المنظمات، تطور التشريع الاجتماعي وحركية النقابة، التطور التكنولوجي، تعدد وظائف الأعمال.

٥. ١. ٢. المرحلة الخامسة : مرحلة الستينات :

تميزت هذه المرحلة بسيطرة العلاقات الإنسانية وانتشار المدخل السلوكي في إدارة الأفراد حيث شرعت المنظمات تطبيق الاتفاقيات الجماعية مع النقابات وإدارة الأفراد بالإضافة إلى استعمال تقنيات تسيير الأجور والتوظيف واستعمال تقنيات قياس الكفاءة، تحليل المناصب وعموما يمكن القول أن هذه المرحلة شهدت تطورا ملحوظا في إدارة العاملين داخل المنظمات.

٦. ١. ٢. التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية :

ابتداء من هذا التاريخ أصبحت وظيفة تسيير الموارد البشرية تكتسي أهمية إستراتيجية وأهمية بالغة وأصبح مسيرو الموارد البشرية يسمون بمدرء الموارد البشرية وأصبحت هذه الإدارة تعتمد على التسيير الإستراتيجي والتنبؤ بالاستناد للعوامل التالية :

- التكنولوجيا المتطورة التي خلقت خلا، وهذا فيما يخص الموارد المتاحة وما تحتاجه المؤسسة من كفاءات، أي التطور التكنولوجي أصبح يتطلب تقنيات عالية في الإنتاج مما استلزم التقليل في عدد العمال داخل المنظمة.

- البحث عن أكبر إنتاج بأقل تكلفة بالتركيز على الكفاءة .

- الظروف الاقتصادية التي فرضت ميكانيزمات جديدة لمواكبة التطور

الحاصل .

- كبر حجم الفئات السوسيو مهنية واختلاف القيم بين الموظفين .
- ظهور العديد من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية، ومن هذه التحديات الاتجاه المتزايد نحو التوسع في استخدام الأتمتة والاعتماد على الحواسيب ... الخ^(١٠).

٧.١.٢. نجاح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية :

يقول الدكتور حسن إبراهيم بلوط أن نجاح المنظمة يتوقف على طبيعة القيادة الإدارية التي ترسم سياسات المؤسسة المستقبلية، ضمن برامج وخطط مدروسة، وبوجود فريق عمل منظم ومحفز لتنفيذ جدوى تلك البرامج والمخطط ... وحرري بالرئيس الناجح عندما يختار القادة الناجحين، أن يسأل نفسه باستمرار الأسئلة التالية :

• كيف كانت مؤسستي بالأمس، وقبل الأمس، وكيف أراها اليوم وغدا وبعد غدا ؟

• كيف أريد أن أرى مؤسستي اليوم، ثم غدا وبعد غد ؟

• ماذا ينبغي علي أن أعمل، لكي أراها كما ينبغي أن أراها ؟

ومما سبق فإن الدكتور حسن إبراهيم بلوط يرن وضع الرؤى والاستراتيجيات موضع التنفيذ بالقيادة الفاعلة والقادرة على كسب ثقة وإخلاص الموارد البشرية في التزامها التام بأهداف المؤسسة ... إذا لا بد من ترجمة الرؤى إلى واقع كي تنجح الإدارة. ومن بين المعادلات المبسطة التي تحدد عناصر نجاح الأداء المؤسسي المعادلة التالية :

النجاح = أهداف واضحة + تخطيط سليم + فريق عمل منظم ومحفز^(١١)

من المؤكد أن الوضعية التنافسية للمؤسسة تتعلق في قسم كبير منها بكفاءات الرجال والنساء الذين يكونونها. ومن جهة أخرى نحن نعرف أن المهام الثلاثة الأساسية لوظيفة الموارد البشرية:

الاكتساب، تحفيز، وتنمية الكفاءات وعليه فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليها أن تنمي وأن تضع قيد الإنجاز أدوات تتلاءم وأهداف المؤسسة، هذه الأدوات يجب أن تغطي مجموع عمليات إدارة الموارد البشرية .
- الاستقطاب:

يعرف ماتيس L. MATHIS مفهوم الاستقطاب بأنه «مجموع عمليات التنبؤ، والبحث، والاختيار، والتعيين التي تسمح بـ :
- سواء لشغور أو إمكانية شغور منصب عمل.
- سواء لضمان تحمل مسؤولية منصب عمل جديد .
- سواء في حالة اقتضاء تشكيل احتياط من الإطارات .

(H. MOKRANI: LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES DANS LA STRATEGIE DE DEVELOPEMENT DE L'ENTREPRISE).

٣. نماذج قياس الأداء المتميز:

طورت بعض الهيئات المتخصصة في تنمية الإدارة نماذج ترشد إلى كيفية صنع التميز، ووحدة معايير لقياس مستوى التميز المحقق، وتطرح نماذج إدارة التميز آليات مساندة للإدارة في تطبيق مفاهيم التميز. كما تنظم تلك الهيئات المتخصصة مسابقات سنوية تتقدم لها المنظمات التي طبقت نماذج «إدارة التميز» للحصول على جائزة التميز. ومن أهم النماذج المعروفة على مستوى العالم:

٣. ١. النموذج الأوروبي لتمييز أداء الأعمال:

يصدر عن «الإتحاد الأوروبي لإدارة الجودة»

European Foundation For Quality Management [EFQM]

يتكون النموذج الأوروبي من تسع عناصر رئيسية تنقسم بدورها إلى ٣٢ عنصرا فرعيا بحيث أن هذه العناصر الفرعية تبين تفاصيل أكثر وتكون قابلة للقياس بدرجة أدق.

٣. ٢. النموذج الأمريكي لتمييز الأداء:

يصدر عن «برنامج جائزة مالكولم بالدرج لجائزة الجودة»

The Malcolm Baldrige Quality Award [MBA]

يضم سبع عناصر أساسية تنقسم إلى ١٩ عنصرا فرعيا

٣- المنظمة الدولية للمواصفات: مقرها في سويسرا وتسمى اختصارا

International Standards Organisation [ISO]

(علي السلمي، ص ٧٦-٧٧)

إن الاختلاف بين عناصر النموذجين الأوروبي والأمريكي هو خلاف ظاهري والنموذجان الأوروبي والأمريكي يشتركان في تبني العناصر التالية:

- التوجه بالنتائج
- التركيز على العملاء
- الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة
- القيادة الهادفة
- الإدارة بالعمليات والحقائق
- تنمية ومشاركة الموارد البشرية
- التعلم، الابتكار والتحسين

- تنمية العلاقات والتحالفات
 - المسؤولية الاجتماعية
- ٣.٣. القيم المحورية لعملية التميز :
- تحفز عناصر التميز مجموعة من القيم المحورية التي ينبغي أن تحرص الإدارة على زرعها في التنظيم وتنميتها ورعايتها :
- ١ - القيادات ذات الرؤية
 - ٢ - القيادة بالحقائق والمعلومات
 - ٣ - التوجه حسب رغبات العميل
 - ٤ - تيسير التعلم التنظيمي والفرد
 - ٥ - تقدير العاملين وشركاء العمل
 - ٦ - الرشاقة التنظيمية
 - ٧ - التركيز على المستقبل
 - ٨ - تكريس الابتكار والاختراع
 - ٩ - المسؤولية الاجتماعية والمواطنة
 - ١٠ - التركيز على النتائج وخلق القيمة
 - ١١ - التوجه بمفهوم النظم^(١٢).

CRITERIA FOR PERFORMANCE EXCELLENCE -ITEM LISTING -

Categories / Items	Point Values
1 -Leadership	125
1.1 Organizational Leadership /	85
1.2 Public Responsibility and Citizenship/	40
2 – Strategic Planning	85
2.2 Strategy Development /	40

2.3 Strategy Deployment /	45
3- Customer and Market Focus	85
3.1 Customer And Market Knowledge /	40
3.2 Customer Satisfaction And Relationships/	45
4-Information And Analysis	85
4.1 Measurement of Organizational Performance/	40
4.2 Analysis of Organizational Performance /	45
5- Human Resource Focus	85
5.1 Work Systems	35
5.2 Employee Education, Training and Development/	25
5.3 Employee Well –being and Satisfaction/	25
6- Process Management	85
6.1 Product and Service Processes/	55
6.2 Support Processes/	15
6.3 Supplier and Partnering Processes /	1
7- Business Results	450
7.1 Customer Focused Results /	115
7.2 Financial and Market Results /	115
7.3 Human Resource Results /	80
7.4 Supplier and Partner Results /	25
7.5 Organizational Effectiveness Results /	115
TOTAL POINTS	1000

٣.٤. قراءة لنموذج لقياس الأداء :

يشتمل المقياس المذكور أدناه على سبع بنود كل بند ينقسم إلى بنود فرعية ولقد أعطيت لكل بند نقطة تقييمية هي مجموع النقاط التي أُرصدت للبنود الفرعية وتمثل علامة ١٠٠٠ المجمع الذي به يحكم على أن المؤسسة قد تمكنت فعلا من تحقيق الأداء المتميز .

والبنود الرئيسية لهذه القائمة هي :

٣.٤.١. القيادة : رصد لها ما مجموعه ١٢٥ نقطة موزعة بالشكل

الآتي :

- القيادة التنظيمية ٨٥ نقطة ، المسؤولية العمومية ٤٠ نقطة
٣. ٤. ٢. التخطيط الإستراتيجي / ٨٥
- إستراتيجية التنمية / ٤٠ ، إستراتيجية حسن الاستعمال / ٤٥
٣. ٤. ٣. التركيز على العميل والسوق / ٨٥
- معرفة العميل والسوق / ٤٠ ، رضى والعلاقات مع العميل / ٤٥
٣. ٤. ٤. المعلومات والتحليل / ٨٥
- قياس الأداء المؤسسي / ٤٠ ، تحليل الأداء المؤسسي / ٤٥
٣. ٤. ٥. التركيز على الموارد البشرية / ٨٥
- أساليب العمل / ٢٥ ، تعليم وتكوين وتنمية العامل / ٢٥ ، رضى العامل / ٢٥
٣. ٤. ٦. عملية التسيير / ٨٥
- الانتاج وقسم العمليات / ٥٥ ، دعم العمليات / ١٥ ، عمليات التموين والشراكة / ١
٣. ٤. ٧. نتائج الأعمال / ٤٥٠
- نتائج التركيز على العميل / ١١٥ ، نتائج المالية والتسويق / ١١٥
- نتائج الموارد البشرية / ٨٠ ، نتائج الممونون والشركاء / ٢٥
- نتائج الفعالية التنظيمية / ١١٥
٤. القائد الإداري وصناعة التميز:

لقد أوضح كل من يكمان وسيلفا في كتابهما الذي يحمل عنوان «خلق التميز – إدارة ثقافة المنظمة والإستراتيجية والتغير في العصر الجديد» وأوضحا مفهومهما للتميز باعتباره حالة يعبر بها القائد الإداري عن نفسه ويعتبران أن القائد الإداري هو صانع التميز .

ولقد ركز الكاتبان على أن التميز هو نتيجة أساسية للتفوق والكفاءة التي يتمتع بها القادة في المنظمات، ورغم الأهمية التي أعطاها الكاتبان للقيادة إلا أنهما لم يهملتا بقية العناصر فإلى جانب القيادة الإدارية الجيدة أضافا عناصر أخرى للتميز كوضوح الإستراتيجية وإيجابية ثقافة المنظمة .

١.٤. العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

٢.٤. أنماط مساهمة إدارة الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية

المنظمة :

وفقا لما جاء في الفصل الأول فإن إستراتيجية المنظمة يتم إعدادها علي مستوى الإدارة العليا، أو من طرف فريق متخصص لهذا الغرض وتحت إشراف الإدارة العليا ومع مشاركة كل الأطراف ذات العلاقة بما في ذلك إدارة الموارد البشرية التي تشارك بدورها في مراحل إعداد وصياغة الإستراتيجية ولتسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا في إعداد إستراتيجية المنظمة من خلال توضيح مدى الترابط القائم بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية فإننا نميز بين أربعة أنماط من الارتباط وهي :

١.٢.٤. الارتباط الإداري :

ويمثل هذا المستوى اقل مستويات الارتباط بين وظيفة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية حيث ينصب اهتمام وظيفة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية ومن ثم فهي بعيدة كل البعد عن عملية الإدارة الإستراتيجية ولا تساهم فيها من قريب او بعيد .

٢.٢.٤. الارتباط ذو الاتجاه الواحد :

وفي هذا المستوى من الارتباط تقوم وحدة إعداد الخطة الإستراتيجية بصياغة وإعداد الخطة وتطويرها ثم إبلاغها للجهة المسئولة عن إدارة الموارد

البشرية ويتمثل دور إدارة الموارد البشرية في ظل هذا الارتباط في تصميم النظم والبرامج التي تساعد في تطبيق الإستراتيجية الإدارية وعلى الرغم من أن هذا المستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أن يحول دون اخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة أعداد الخطة ويؤدي هذا المستوى من الارتباط ألي وجود خطط إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة نتيجة ذلك .

٤.٢.٣. الارتباط ذو الاتجاهين :

في ظل هذا الارتباط يتم النظر إلى قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية ويتحقق ذلك من خلال ثلاث مراحل متتالية الأولى يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بإعلام مسؤولي الموارد البشرية بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها، ثانيا يدرس ويحلل مسئولو الموارد البشرية دلالات الاستراتيجيات المختلفة ثم يقومون بعرض النتائج على فريق أعداد الخطة الإستراتيجية، ثالثا بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة يتم أحالتها لمسول الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، ويمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي .

٤.٢.٤. الارتباط المتكامل :

وهو ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي المتتابع، ومن ثم يعتبر مسئول الموارد البشرية عضوا فعالا في الإدارة العليا، فالارتباط المتكامل يعمل على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الإستراتيجي، ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الاتجاهات، والتي تعتمد على علاقات تفاعلية، بدلا من العلاقات التبادلية . وتأسيسا على ذلك فانه في ظل هذا المستوى من الترابط يتم إدماج أنشطة الموارد البشرية بشكل مباشر في عمليتي إعداد وتنفيذ الإستراتيجية .

بعد أن تطرقنا إلى مستويات وأوجه الارتباط المتعددة بين إدارة الموارد البشرية وعملية الإدارة الإستراتيجية التخطيط الإستراتيجي، «لابد أن نتساءل عن الكيفية التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية في صياغة وإعداد إستراتيجية المنظمة في ظل مستويات الارتباط المتعددة».

و تكمن الإجابة فيما يلي :

أ - المساعدة في تحديد رسالة المنظمة وغايتها الرئيسية «حيث يحتاج مسئول الموارد البشرية إلى أن يتأكد من أن صياغة الرسالة وتحديد الأهداف يمكن استخدامها لتحقيق الدعم والتأييد الكاملين للمنظمة، فالكلمات يجب صياغتها بالطرق التي تشحذ هم العاملين وتوجه طاقتهم، وأنماطهم السلوكية نحو تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها .

ب- المسح البيئي أو بحث ودراسة الظروف البيئية أي «تحديد ماهية التغيرات الاقتصادية والاجتماعية، والتكنولوجية، والسياسية والتشريعية، التي قد تحدث ممثلة في الفرص والتهديدات بالنسبة للمنظمة، فعرض العمالة وزيادة المتطلبات القانونية التي تحكم سياسات وممارسات الموارد البشرية والتغيرات التكنولوجية السريعة والهائلة، تمثل بعض الأمثلة التي تؤثر تأثيرا ملحوظا على الأعمال» .

حيث يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية متابعة ما يجري في البيئة أو سوق العمل خاصة ما يتعلق منها بوظيفة الموارد البشرية، مثل احتمالات العجز في نوعيات معينة من العاملين، التغير في مستويات أجور المنافسين، التشريعات الحكومية بشأن العمالة... الخ

ج- تقييم نقاط القوة والضعف للمنظمة، أو التحليل الداخلي للمنظمة وتكمن مساهمة وظيفية الموارد البشرية في التحليل الداخلي للمنظمة من خلال توفير المعلومات عن نقاط الضعف الداخلية للمنظمة، وتعتبر تلك

المعلومات بمثابة المرجعية أو الأرضية في عملية المفاضلة بين البدائل الإستراتيجية^(١٣).

٥. تحقيق إدارة الموارد البشرية الأداء المتميز في ظل الإدارة الإستراتيجية:

انطلاقاً من ذكرنا لمكونات الإدارة الإستراتيجية وخطوات إعدادها في الفصل وتطرقنا لوظائف الموارد البشرية في الفصل فإننا في هذا الفصل.

سوف نسعى لتبيان أثر إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها في صناعة الأداء المتميز في ظل الإدارة الإستراتيجية

١.٥. التوظيف :

تتأثر قرارات التوظيف بالإدارة الإستراتيجية بحيث تترك هذه القرارات انعكاسات عدة على إدارة الموارد البشرية . فمثلاً تؤثر القرارات العائدة للتوظيف، من داخل أو من خارج المؤسسة، على إدارة الموارد البشرية، وخاصة بما يحدد إعطاء أو عدم إعطاء الموارد البشرية الداخلية (العاملة حالياً) أو الخارجية (الموارد الأستقطابية) الفرص التي قد تخولها الاستفادة من برامج التأهيل والتدريب والتطوير والتحفيز والمكافآت التي تواكب عادة عمليات المفاضلة والاختيار. (حسن إبراهيم بلوط، ٩٧)

وتؤثر إدارة الموارد البشرية بدورها من خلال وظيفة التوظيف في الأداء المتميز، هذا الأخير الذي يحتاج إلى توظيف أفراد ليس فقط قادرين على تحمل أعباء المهام المسندة إليهم بل وإلى صناعة التميز المفضي للقدرة على المنافسة.

٢.٥. التدريب والتطوير :

إن قرارات التدريب والتطوير تؤثر حتماً على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة . فمهمة وأهداف وصياغة إستراتيجيات المؤسسة جميعها

تحتاج إلى التزام الأفراد بها، وهذا الالتزام لكي يصبح عمليا وفعالاً، يتطلب بدوره تدريب وتطوير الأفراد. فالمؤسسات التي لا توفر لمواردها البشرية الداخلية برامج تدريبية وتطويرية، بهدف تحسين الأداء ليس أمامها سوى الاستعانة بالموارد البشرية الخارجية المعدة خصيصاً لتنفيذ الإستراتيجية المطلوبة ...

وفي مجمل الأحوال، فإن وظيفة تدريب وتطوير الموارد البشرية تتطلب وقتاً ومالاً وفيراً للقيام بها. والأهم من كل هذا أن نجاحها يبقى ملازماً لأهداف الإستراتيجية الإدارية^(١٤).

- فقرارات تدريب وتطوير موظفين أو مدراء بهدف تحقيق الأداء المتميز، هي من القرارات الإستراتيجية، التي تهدف إلى رفع كفاءة هذه الموارد البشرية بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأداء المتميز .
٣.٥. التعويض :

إن تركيز الإستراتيجية الإدارية على التعويضات ربما تبقى من أهم السياسات التي تلجأ إليها إدارة الموارد البشرية سواء بهدف تصويب واحتواء سلوكيات وتصرفات الأفراد أو بهدف حثهم على فهم وتقبل فلسفة وأهداف المؤسسة. أضف إلى ذلك أن أهمية التعويضات تتجاوز أهمية باقي الوظائف الإستراتيجية. فالعلاقة بين الإستراتيجية والتعويضات ليست فقط إيجابية بل أثبتت أيضاً تأثير مفاعلها على باقي الوظائف. فمثلاً فإن المؤسسات التي تستطيع تحمل دفع تكاليف عمالة مرتفعة لمواردها البشرية، والتي اشتهرت بارتفاع معدلات تعويضاتها ومنافعها، مقارنة بباقي المؤسسات هي الأكثر قدرة على جذب وتوظيف

وتدريب وتطوير الموارد البشرية، من سواها من المؤسسات التي لا قدرة لها أو لا نية لديها بإتباع سياسات الأجور أو التعويضات المرتفعة^(١٥).

فقرارات تحقيق الأداء المتميز تبقى ناقصة إن لم يرافقها إحساس الموارد البشرية بالرضى عن التعويضات المادية التي يتحصلون عليها .

٤.٥. تقييم الأداء :

يعتبر تقييم الأداء من أهم الوظائف الإدارية الرقابية على الإطلاق، إذ بدونها لا يمكن ضبط سلوكيات ونشاطات الأفراد، ولا يمكن أن يأتي أداء الموارد البشرية مطابقاً للأهداف الإستراتيجية المتفق عليها، ولا للتوقعات المستقبلية الملغى بلوغها. والقاعدة المتبعة لتقييم أداء الموارد البشرية، تركز على توجيه الأفراد نحو الأهداف الإستراتيجية، إما من حيث التدقيق في استيعاب الأفراد لتلك الأهداف، أو من حيث تصويب وتقييم إنجازات الأفراد، لتأتي مطابقة لمعايير ومقاييس الأهداف، أو من حيث مكافأة هؤلاء الأفراد الذين أحسنوا السلوك وحققوا الأهداف الإنتاجية^(١٦).

وتعتبر هذه الوظيفة من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأداء المتميز نظراً لما لها من أثر في توجيه الموارد البشرية وإرشادهم لنواحي القصور في أدائهم لتعطي لهم الفرصة لتفاديها في المستقبل كما تعرفهم بنواحي السلوك غير المقبولة والتي تقلل من كفاءة العاملين.

الخاتمة

تعتمد الإدارة الإستراتيجية في تحقيقها للأداء المتميز على كافة الإدارات الموجودة بها إلا أن موضوع بحثنا حاول تسليط الضوء على الكيفية التي تتمكن بها الإدارة الإستراتيجية من تحقيق الأداء المتميز عبر إدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تبيان الأساليب التي تساهم بها إدارة الموارد البشرية في صياغة الإستراتيجية من جهة ومجالات مساعدة هذه الإدارة الإستراتيجية على تحقيق الأداء المتميز

ولقد لاحظنا أنه ليس كل الإدارات تولي نفس الأهمية لإدارة الموارد البشرية فهناك أربعة أنماط تمثل العلاقة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية النمط الأول الارتباط الإداري ينصب اهتمام إدارة الموارد البشرية على الأنشطة اليومية ومن ثم فهي بعيدة كل البعد عن عملية الإدارة الإستراتيجية ولا تساهم فيها من قريب أو بعيد

أما النمط الثاني مستوى الارتباط ذو الاتجاه الواحد فهو مستوى يعترف بأهمية إدارة الموارد البشرية في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أنه يحول دون اخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة النمط الثالث المسمى الارتباط ذو الاتجاهين هو ارتباط يتم النظر فيه إلى قضايا الموارد البشرية خلال عملية إعداد الإستراتيجية أما الارتباط المتكامل وهو النمط الرابع والأخير فإنه يوصف بأنه ارتباط ديناميكي ومتعدد الأوجه، يستند إلى التفاعل المستمر بدلا من التفاعل المرحلي المتتابع، ومن ثم يعتبر مسؤول الموارد البشرية عضوا فعالا في الإدارة العليا، فالارتباط المتكامل يعمل على ربط إدارة الموارد البشرية بمجموعة التخطيط الإستراتيجي، ويسمح التكامل بتوفير روابط ديناميكية في جميع الاتجاهات .

وهنا لنا أن نتساءل عن نوع النمط السائد في الإدارة الجزائرية ومن غير أن أدعي القيام بعملية الحكم الذي أصدرته من خلال قيامي بزيارات ميدانية لبعض المديريات للوقوف على طبيعة الارتباط الموجود فتبين لي أنه من النوع الأول فإدارة الموارد البشرية جل اهتمامها منصب على الأعمال اليومية ولا علاقة لها بالإستراتيجية التي ترسم بعيدا على أعينها وعليه فإنه خلال القيام بوظائفها سواء تعلق الأمر بالتوظيف أو التدريب والتطوير أو التعويض فإنها مجرد إدارة لتبليغ أوامر الإدارة العليا أما وظيفة تقييم الأداء ورغم أهميتها فإنها شبه غائبة .

الهوامش

- ١) حسن إبراهيم بلوط : إدارة الموارد البشرية، من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط ١، بيروت، لبنان، ٢٠٠٢، ص ١٨
- ٢) المرجع نفسه، ص ١٨
- ٣) عمر وصفي العقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد إستراتيجي، دار وائل للنشر، ط ١، ٢٠٠٥، ص ٥٥.
- ٤) حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص ٨١
- ٥) علي السلمي : خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠١، ص ٨٠
- ٦) أحمد سيد مصطفى، نفس المرجع السابق، ص ٥٦ - ٥٨
- ٧) محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط ١، القاهرة، ٢٠٠٠، ص ٦٢.
- ٨) أمين الساعاتي : مرجع سابق، ص ٦٣.
- ٩) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع الصناعي، دار النهضة العربية، ط ١، القاهرة، ١٩٩٩، ص ٨٩.
- ١٠) محمد منادلي : إدارة الموارد البشرية وسياسة التكوين المطبقة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، ص ٢٦.
- ١١) حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص ٦٣.
- ١٢) علي السلمي، نفس المرجع السابق، ص ٨٧.
- ١٣):.....، دراسة ميدانية للمؤسسة، رسالة لنيل شهادة الماجستير، تحت إشراف الدكتور :، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم

الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ٢٠٠١ / ٢٠٠٢، رسالة غير منشورة .

(١٤) حسن إبراهيم بلوط، نفس المرجع السابق، ص ٩٧ - ٩٦ .

(١٥) حسن إبراهيم بلوط، ص ٩٨ .

(١٦) حسن إبراهيم بلوط، ص ٩٩ .

