

5. Uluslararası İnsan, Toplum ve Spor Bilimleri Sempozyumu

Antalya –Türkiye

23/24/25 Mart 2019

V. International Symposium on Human, Society and Sports Sciences

Antalya – Turkey

23/24/25 March 2019

المؤتمر الدولي الخامس للعلوم الإنسانية والاجتماعية والرياضية

تركيا – أنطاليا

2019 مارس 25/24/23

Tam Metin Kitabı – Book of Proceedings

كتاب الابحاث الكاملة

Yayın No.: 07

ISBN: 978-605-81236-7-0

Yayımlanma tarihi: 31 Mayıs 2018

5. Uluslararası İnsan, Toplum ve Spor Bilimleri Sempozyumu Bildirileri

Editörler: Sami Baskın

Sertifika No: 77535

Genel Yayın Yönetmeni: *Sami BASKIN*

Sayfa Tasarım: *Hadi Esmeray*

KÜTÜPHANE BİLGİ KARTI

1. Basım,

210 x 297 mm

Kaynakça var, dizin yok.

ISBN 978-605-81236-7-0

1. İnsan, Toplum, Spor 2. Sempozyum 3. Tam metin kitabı

Çevrimiçi PDF yayın

Genel Dağıtım ve İsteme Adresi:

Fakülte Kitabevi - Yeni Pazar Mah. Ali Okumuş Cad. Mevlana Sitesi A Blok ÇAYELİ / RİZE

Düzenleme Kurulu Başkanları

Prof. Dr. Abdelouaheb BACHA - Al-Madar Bilişsel Çalışmalar ve Araştırma Merkezi
Direktörü

Prof. Dr. Faruk YAMANER - Hitit Üniversitesi Spor Bilimleri Fakültesi Dekanı

Doç. Dr. Sami BASKIN - Saygın Bilim Derneği Başkanı

Düzenleme Kurulu

Prof. Dr. Bououchma Elhadi - Institute of Humanities and Social Sciences University Center
(Cezayir)

Prof. Dr. Tamas Sterbenz - Sport University (Macaristan)

Dr. Öğretim Üyesi Ferman Konukman - Katar Üniversitesi (Katar)

Dr. Öğretim Üyesi Yuliia Tarasiuk - I.I.Mechnikov National University (Ukrayna)

Dr. Öğretim Üyesi Asad Layek - Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi (Türkiye)

Sekreteryaya

Gamze Deryahanoğlu

Hüseyin Yankı

Bilim, Sanat ve Kültür Etkinlikleri Kurulu

Prof. Dr. Abdelghanie Ennam - Ibn Tofail University (Fas)

Prof. Dr. Adem İşcan - Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Prof. Dr. Ahmad Alhosain - Şam Üniversitesi (Suriye)

Prof. Dr. Ahmad Mohamad Wais - Bahreyn Üniversitesi (Bahreyn)

Prof. Dr. Ali Acaravcı - Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi

Prof. Dr. Ali Yakar - Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Prof. Dr. Asım Çoban - Amasya Üniversitesi

Prof. Dr. Aykut Emre Bozdoğan - Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi

Prof. Dr. Ayşe Aydın - Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi

Prof. Dr. Binyamin - Birkan Biruni Üniversitesi

إشكالية الحوار والصراع مع الآخر في الفكر الإسلامي	328
الأسرة اللوية من خلال المصادر المصرية القديمة	334
التواصل الفوري بين النص والصورة عبر شبكات التواصل الاجتماعي دراسة في سيمياء التفاعل والتكامل	339
واقع مسألة التباعد بين الولادات في الأسرة الجزائرية	351
اللوحات الفسيفسائية ودورها في الجذب السياحي	365
الدوافع الإعلامية لإقبال الطلبة الجامعيين الجزائريون على تشكيل علاقات اجتماعية افتراضية عبر موقع الفيسبوك	375
الفنون المسرحية في بلاد المغرب القديم	386
جدلية العلاقة بين الأخلاق والدين في فكر طه عبد الرحمن	392
منهج الشريعة الإسلامية في مكافحة الجريمة. دراسة شرعية قانونية	399
آداب و أخلاقيات الأستاذ الجامعي إتجاه البحث العلمي	405
معايير الجهاز الأسلوبية وآليات الفهم المعاصر للإعجاز القرآني	414
استخدام التكنولوجيا الرقمية في الصناعة السينمائية و تأثيرها على الجوانب الفنية و الابداعية	420
مشكل القياس في علم النفس والحاجة لبناء الاختبارات	431
أضواء من حضارتنا العربية والإسلامية وواقعا المعاصر	435
المقاربات التربوية من الأهداف إلى الكفاءات	447
الجرائم المتعلقة بالإنترنت بين تفاقم الظاهرة وضرورات المجابهة	454
العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية	460
مهارات الاستدكار وعلاقتها بالتحصيل الدراسي في مادة العلوم الاجتماعية (تاريخ/ جغرافيا) لدى تلاميذ الرابعة متوسط	473
الربط بين مبادئ المدن الذكية والمدن الخالية من الكربون لتحسين جوده حياة المستخدمين	479
الموارد والنفقات المالية في الاندلس من خلال كتاب البيان المغرب في اخبار الاندلس والمغرب لابن عذاري المراكشي (كان حيا 712هـ/1312م)	491
التحليل الجغرافي السياسي لظاهرة الهجرة الخارجية للشباب واثارها الجيوبولتيكية على الواقع العراقي اقتصادياً- سياسياً	501
بناء الدولة في الفكر السياسي عند الكواكي 1854-1902	510
السينما الجزائرية ومسألة الهوية	517
صور إدارة أغلبية الشركاء للمال الشائع في القانون المدني الجزائري	527
المسكوكات في عهد الحلاج دراهم القدرة إنموذجاً	537
الدور السياسي للوزير في العصر البويهي (334-447هـ/945-1055م)	542
الهوية والدين: واقع الهوية الجزائرية بين الافتراض والحقيقة (دراسة سوسولوجية)	557
الخطاب الإعلامي وأخلاقيات المهنة الصحفية في الجزائر	561
أثر الإعلام الجديد على المشاركة السياسية: دراسة في مؤشر حرية التعبير	571

العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

خالد عبدالقادر منصور التومي

طرابلس - ليبيا

مدخل تمهيدي : المقدمة

بسم الله الرحمن الرحيم

قَالَ رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي ﴿25﴾ وَ يَسِّرْ لِي أَمْرِي ﴿26﴾ وَ اخْلُفْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي ﴿27﴾ يُفَقِّهُوا قَوْلِي ﴿28﴾ .. سورة طه .. صدق الله العظيم

الحمد لله الذي وهب لي عقلاً مُفكراً و إدراكاً مُعبِراً و لساناً ناطقاً .. الحمد لله الذي لولاه ما جرى قلم بحري على ورق .. الحمد لله الواحد المعبود، و الذي عم بحكمته الوجود، و الذي شملت رحمته كل موجود .. أحمده سبحانه و أشكره، و بكل لسان هو وحده محمود، و أفضل الصلاة و أزكى التسليم على سيدنا مُحَمَّد النبي الأمي و على آله و صحبه و جميع الأنبياء و المرسلين عدد ما وسعه علم الله العليم علام الغيوب الفعال لما يُريد.

تحية طيبة و بعد ،،،

إنه لمن أنعم الله الكريم التي حباي بها أولاً، ثم برضاء الوالدين الذي احتواي ثانياً، ثم دعم الأحمية الذي شجعي ثالثاً، بأن يسر الله لي البدء في هذه الدراسة التكميلية و الموصوفة في هذا البحث في إحدى فروع .. العلوم الإدارية .. و المتضمنة في العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية.

حيث إنني قد تعلمت فعمت و حينها قد فهمت؛ ممن سبقني في هذه العلوم من الأساتذة و الباحثين و الدارسين و هذا من خلال كُتبههم و دراساتهم و كذلك أبحاثهم و إسهابهم، أن المرور من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية لها ما يصاحبها من إعادة توازن ملحوظ لعلاقة التبعية بين الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية؛ و حتى لو أن المرور إلى إدارة إستراتيجية تابعة لها؛ يتطلب من المختصين في مجالها أن يتعمقوا أكثر في معرفة مؤسساتهم و مضمونها الداخلي، و محيطها الخارجي، و هذا لا يعني بالضرورة أن لهم دور أكبر في إعداد الإستراتيجية.

و ذلك من واقع التحولات التي مرت بها إدارة الموارد البشرية؛ خلال مدة عشرون عاماً .. حيث ظهر تحول عميقان في السلوك المعالج لإدارة التحول؛ حيث أن الأول يترجم من خلال الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، و الثاني فيتميز بالانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

كما أن لهذه التحولات قد ترجمت و عي هذه الوظائف لدورها في العملية الإستراتيجية، و نستطيع أن نلاحظ أن هذه الحركة التحولية كانت النتيجة المباشرة لبروز و نجاح مفهوم .. الإدارة الإستراتيجية .. في حياة و مسيرة المؤسسات، و من هنا يمكن لنا البدء في ربط العلاقة فيما بين الإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية .. و ذلك من فكرة أن القاعدة لإدارة الموارد البشرية تكمن في أن المؤسسة يمكن أن تكون أكثر فعالية إذا أدارت مواردها البشرية بسياسات و تطبيقات قادرة على تزويد المؤسسات بالحجم المناسب للأفراد مع السلوكيات المناسبة و الكفاءات المطلوبة مع المستوى الجيد للتحفيز، و هذا طبقاً لما أورده .. برنارد غالامبود⁽⁵²⁵⁾ .. بأن؛ ما هو جيد و مناسب و مطلوب؛ يتوقف على الاحتياجات و الأهداف الرئيسية للمؤسسة، و التي تصدر عن المضمون الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

إلا إننا نتناول هنا في موضوع هذا البحث موضوع أساسي في تبين هذه العلاقة، و أيضاً في تلك الأهمية التي تمس جوهر إدارة الموارد البشرية، و ليس هذا فقط، بل في الدلائل المفيدة حول مصطلح الإدارة الإستراتيجية، و الذي بدأ منذ الستينيات في الظهور للعلن، و تأثيره في إدارة الموارد البشرية كنموذج فكري و عملي، فالنموذج الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، و هو ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل، و أما النموذج العملي يستند إلى حالة المعيارية و التلاؤم فيما بين ثقافة العاملين الخاصة و ثقافة المؤسسة.

أهمية الدراسة :

تكنتسي هذه الدراسة في حلتها جانباً كبيراً من أهمية تطوير المعارف في تسيير المؤسسات، و أهمية تبني الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نظراً لتأثيرها على اقتصاديات المؤسسة في تحسين الربحية و تنمية الميزة التنافسية، و أيضاً في الأساليب الكفيلة بارتقاء المؤسسات و تحقيق تميزها فيما و إن تبنت إدارة إستراتيجية للموارد البشرية، و تنميتها بالاعتماد على مختلف المقاربات و المدخل الحديثة؛ من الكفاءات البشرية.

أهداف الدراسة :

(برنارد غالامبود .. فرنسي، دكتور في علم الاجتماع، و بروفيسور فخري؛ متخصص في إدارة الموارد البشرية، و أنضم إلى معهد و مؤسسة⁵²⁵ فكرية تخدم كبرى المؤسسات الفرنسية، و المتخصصة في القضايا المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و إدارتها؛ كما أنشأ برنامج الماجستير التخصصي في إدارة الأفراد و المنظمات، و قاد هذا البرنامج لأكثر من 15 عاماً.

تأتي هذه الدراسة استكمالاً لدراسات سابقة؛ تناولت دور الإدارة الإستراتيجية في مجال تسيير المؤسسات المعاصرة؛ حيث تسمح هذه الدراسة بتعريف القراء، و المهتمين بعلم الإدارة الحديث، وبالذور الذي تضيفه إستراتيجية الموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي، و أيضاً في تبين تلك العوامل التي تسمح بتنميتها سواءً المتعلقة بالتطوير، و الاستغلال الأمثل للكفاءات و المهارات، أو تبني بعض المفاهيم التي تتناسب معها.

إشكالية الدراسة :

هذه الدراسة تطرح الحاجة إلى الإجابة عن المتطلبات الجديدة التي تحتاجها الإدارات العليا لتسيير إدارة الموارد البشرية ، و التي هي تُعتبر مُهمّةً للتسيير الإستراتيجي الذي يعتمد أكثر على مؤهلات و كفاءات الموظفين باعتبارهم المحرك الرئيسي لعموم المؤسسة.

منهجية الدراسة :

تقوم هذه الدراسة على عرض خمسة محاور أساسية؛ بمنهجية التأصيل لموضوع الدراسة؛ مع الأخذ بالاعتبار التحليل الخاص بوضعية إدارة الموارد البشرية التي تسمح لها برفع التحديات التي تمثلها المتطلبات الجديدة للتسيير الإستراتيجي الذي يعتمد أكثر على الموارد الداخلية و الكفاءات.

و بقصد إيجاد رؤية موضوعية شاملة لهذه الدراسة؛ سنتناوله من خمس محاور رئيسية، و التي يأتي سردها تبعاً :

المحور الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

المحور الثاني : مبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

المحور الثالث : إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.

المحور الرابع : إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية المعاصرة.

المحور الخامس : أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة.

المحور الأول : تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التحديات التي تفرضها التغيرات المستمرة للظروف الخارجية لمؤسسات الأعمال، و التطوير المتسارع والمذهل الذي تعرفه مختلف أدوات الإدارة و الاتصال و غيرها، تفرض عليها التفكير بشكل جدي و علمي ومدروس في كيفية مواجهة هذه التحديات، للحفاظ على استمراريتها و نموها و بقائها.

فاهتمام مؤسسة الأعمال بتوفير مختلف الموارد المالية و المادية و البشرية، و قدرتها على توفير أجود المنتجات لفترات ما، ليس كفيلاً وحده بضمان قدرتها على البقاء و التوسع، ما لم تحسن استغلالها بشكل أفضل ليس في الوقت الراهن بالقدر ما تحسن استغلاله على الأمد البعيد.

و عليه كانت الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الأدوات الحديثة التي تمكن مؤسسة الأعمال من استشراف مستقبلها في محيط يتسم بالتغير المستمر، و يساعدها على اختيار أفضل الطرق للحفاظ على مواردها و استغلالها بشكل عقلاني، كما تستطيع من خلالها حسن التصرف في مواجهة المنافسين حتى تضمن لنفسها الربحية والبقاء.

أولاً : مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

الإدارة الإستراتيجية بمعناها العلمي؛ هي حقل جديد في مجال إدارة الأعمال، و لكنه حقل على درجة كبيرة من الأهمية، و قد قُدمت فيه العديد من التعريفات، و التي بدورها أن عكست أهمية هذا الحقل في صنع نجاح هذه المؤسسات على اختلاف أنواعها و أحجامها.

و إن الوصول إلى تعريف واحد متفق عليه لمعنى الإدارة الإستراتيجية يعتبر أمراً صعب المنال كما هو الحال تقريباً في سائر العلوم الاجتماعية بصفة عامة، و الإدارية بصفة خاصة.

و حتى أقدم تعريف واضح لمفهوم الإدارة الإستراتيجية كان لا بد من تجزئة المصطلح إلى عناصره الأساسية، و تعريف كل عنصر على حده، و من ثم تركيب توليفة لمفهوم الإدارة الإستراتيجية.

فالإدارة .. بمعناها البسيط؛ تعني وظيفة إنجاز الأعمال من خلال الآخرين، و تعني أيضاً عملية حشد الموارد و عناصر المدخلات، و تحويلها إلى مخرجات ذات قيمة (**منتجات أو خدمات**)، من خلال وظائف التخطيط، و التنظيم، و التوجيه، و التشكيل، و الرقابة، و اتخاذ القرارات.

أما الإستراتيجية .. فمن المعروف أن جذور المصطلح تعود إلى الأصل الإغريقي، و تعني .. فن قيادة الحرب من قبل الجنرالات، أو هيئة أركان الجيش .. لذلك فإن استنباط هذا المعنى الأولي للإستراتيجية، و نقله إلى حقل الإدارة الإستراتيجية؛ فنجد أن التعريف المبسط يعني فن الإدارة و القيادة.

و إذا تجاوزنا مضامين القواميس لمصطلح الإستراتيجية، و انتقلنا إلى المضامين الإدارية الأعمق؛ سنجد أن أفضل من عبر عن المضمون الإداري الإستراتيجي لهذا المصطلح هو .. **هنري منتسبرغ** (526) .. حين قدم تعريفه عام 1944، و الذي أورد فيه قائلاً .. إن الإستراتيجية تعرف باستخدام واحد أو أكثر من المصطلحات التالية، خطة، و نمط، و موقف، و منظور، و إن كل مصطلح من هذه المصطلحات يوصف بطريقة مختلفة على أساس المعنى الذي يأخذه أو يتضمنه مفهوم الإستراتيجية.

و من هنا .. يمكن القول أن الإدارة الإستراتيجية هي قبل كل شيء :

✓ طريقة جديدة في التفكير الإداري.

✓ أسلوب جديد في الإدارة.

✓ منهجية جديدة في صنع و اتخاذ القرارات الإدارية الإستراتيجية.

أي معنى .. أن الإدارة الإستراتيجية تمثل؛ فكراً إدارياً جديداً، و توليفة جديدة و متنوعة من التقنيات و النماذج العملية في الإدارة الحديثة، و منهج علمي واضح و ديناميكي في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تؤدي إلى تحقيق رسالة المؤسسة و أهدافها الإستراتيجية.

ثانياً : تطور مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

في البداية كانت الإدارة الإستراتيجية تستخدم فقط في المؤسسات الكبرى و الشركات متعددة الجنسيات، و لكن مع زيادة مخاطر الأخطاء كأخطاء التكلفة بدأ كافة المديرين المتخصصين و المحترفين في كل الهيئات أو المؤسسات بأخذ نُظم الإدارة الإستراتيجية بحمل الجد و محاولة تبني أفضل ما يساير التغيرات العالمية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية من خلال أربعة مراحل تسمى مراحل تطور الادارة الاستراتيجية و هي :

1. التخطيط المالي الأساسي :

حيث يقوم المديرون بعمل خطة جادة عند اعداد الميزانية القادمة فتوضع المشروعات المقترحة بكل تفاصيلها الدقيقة و يتم جمع المعلومات التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة، و عادة ما تأخذ قوة البيع جزءاً ضئيلاً من المعلومات البيئية، و يعتبر هذا التخطيط المبسط البداية في عمل الادارة الاستراتيجية.

2. التخطيط التنبؤي :

و هو التخطيط المبني على التوقعات، وذلك عندما تصبح الخطة السنوية غير مفيدة في تحفيز الخطط بعيدة المدى يبدأ المديرون بمحاولة وضع خطط خمسية "خمس سنوات" و يقومون فيها إضافة الى المعلومات الداخلية، بجمع أي معلومات متاحة من البيئة المحيطة و اتجاهاتها على مدار خمس سنوات مستقبلية و تحتاج هذه المرحلة إلى وقت للتحقق من المعلومات و ملاءمة الميزانية لها و فتح الاعتمادات المالية المطلوبة لوضع الخطة الخمسية.

3. التخطيط الإستراتيجي :

(في ضوء العوامل الخارجية) و تسمى هذه المرحلة أحياناً صيغة عناصر التخطيط الاستراتيجي التي يسبقها عادة عملية التحليل الاستراتيجي و التي تتضمن القيام بمجموعة من النشاطات النظرية الذهنية التحليلية، و التخطيط الاستراتيجي هو عملية تجميع المعلومات و وضع التصورات المستقبلية لرسالة المؤسسة و أهدافها و خططها و سياستها للمرحلة القادمة و التي تضمن للمؤسسة دعم قدرتها على المنافسة و مواجهة تغييرات السوق.

4. الإدارة الإستراتيجية :

و في هذه المرحلة لا يتم اعتماد الخطة الاستراتيجية إلا بعد التأكد من مداخلات و تحفظات المديرين في العديد من القطاعات المختلفة و المستويات و مجموعات العمل، فتطوير و تكامل الخطة الاستراتيجية تهدف إلى الوصول إلى النجاح قطاعات الشركة بمجالاتها المختلفة، و الخطة الاستراتيجية تتضمن موضوعات التطبيق و التقييم و السيطرة و التحكم، حيث يجب أن تتمتع الخطط بالمرونة و الحساسية للمتغيرات.

إضافة إلى محاولة وضع التصورات المستقبلية الصحيحة حتى يمكن تحويل الخطط الخمسية إلى خطط استراتيجية هي نتاج التفاعل بين مجموعات العمل المركزية في التخطيط و مستويات القيادة المختلفة و مجموع من المستشارين من داخل المؤسسة و خارجها.

ثالثاً : المفاهيم الأساسية في الإدارة الإستراتيجية :

(**هنري منتسبرغ** .. هو كاتب و أكاديمي رائد؛ يدرس حالياً في كندا، و له من الأبحاث ما يزيد على 150 بحثاً، ولديه 15 كتاباً في العلوم الإدارية، و من أشهر دراساته ما كتب⁵²⁶ حول أنماط الهياكل الإدارية.

و هي تتعلق بتطوير الخطط بعيدة المدى للوصول على إدارة مؤثرة في الفرص المتاحة بالبيئة و التعامل مع الأخطاء و التهديدات في ضوء مناطق القوة و الضعف و لذا فهي تضمن الآتي :

1. الرسالة :

هي غاية المؤسسة و سبب وجودها، و هي التي نخبرنا بالغرض الأساسي الذي وجدت من أجله، و هي فلسفة المؤسسة في تعاملها مع الآخرين حاضراً و مستقبلاً .. **أي بمعنى ..** ما هي المؤسسة الآن، و ماذا تريد أن تكون .. و أيضاً من حيث إذا ما كانت ربحية أو غير ربحية، و طبيعة الخدمات التي تقدمها، و الفئات المستهدفة و المستفيدة من خدمات هذه المؤسسة.

2. الإستراتيجية :

هي الخطة الرئيسية المكثفة التي تحدد كيفية تحقيق مهام المؤسسة و موضوعاتها و يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة عامة عريضة تم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل و يمكن أن تركز على مجالات تنظيمية مختلفة مثل التسويق، التمويل، الانتاج، البحث والتطوير، الأفراد والعلاقات العامة.

3. الرؤية :

هي التصورات و الطموحات التي تصبو إليها المؤسسة في مستقبلها، و الذي قد يمتد إلى أمد طويل الأجل، و ضمن أمد زمني واسع، و عادة ما تكون بأنها النقطة التي تميز المؤسسات عن بعضها البعض.

4. القيم :

هي المرشد لصانع القرار و تساعد على ربط الإستراتيجية الموضوعية بمراحل التنفيذ و التطبيق؛ فالمؤسسات تتخذ سياسات لتضمن قيام العاملين فيها باتخاذ القرارات السليمة و تطبيقها بالشكل الذي يدعم المهام المكلفين بها و الموضوعات المحددة لهم.

5. الأهداف :

تمثل الأهداف النتيجة النهائية لنشاط مخطط خلال فترة معينة حيث تحدد ماذا يجب إنجازه، ومتى؟، و يجب أن يؤدي تحقيق الأهداف إلى تحقيق المنشأة لرسالتها، و غالباً ما يكون الهدف الإستراتيجي من هذا المنظور يزيد على سنة في العادة، و قد يمتد لأكثر من خمس سنوات.

رابعاً : أهمية الإدارة الإستراتيجية :

1. توضح رؤية المؤسسة أمام كافة الأطراف أصحاب العلاقة أثناء تعاملهم مع المؤسسة.

2. تُزود المؤسسة بمرشد حول ما تسعى لتحقيقه.

3. تزايد إبداعات العاملين، و كذلك تزايد مستويات ولائهم.

4. تُساعد في استيعاب و فهم أفضل للمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة، و كيفية التأقلم معها.

5. تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية الجيدة.

6. الاستغلال الأفضل و الاستخدام الجيد للموارد المتاحة، و تحديد طرق استخدامها.

7. يوفر فرص مشاركة مع تنظيم التسلسل جميع المستويات الإدارية

8. تُساعد المدير على أن يكون خلاقاً و مبتكراً و يبادر بصنع الأحداث.

خامساً : مستويات للإدارة الإستراتيجية :

حيث تمثل هذه المستويات النتيجة النهائية للتخطيط الإستراتيجي و للمؤسسات، و من الناحية الواقعية فإن الإدارة الإستراتيجية كقيمة يجب أن تكون متناسقة و منسجمة مع الأهداف التنظيمية؛ بهدف تعظيم الميراث التنافسية للمؤسسة .. عادة ثلاثة مستويات للإدارة الاستراتيجية، و هي :

1. الإدارة الإستراتيجية على مستوى المؤسسة :

و هي تصف توجهات المؤسسة الكلية بما يعكس اتجاهاتها العامة نحو النمو، و إدارة أعمالها، و خطوط منتجاتها لتحقيق التوازن في مزيج منتجاتها، و إستراتيجية المؤسسة مُحدد للقرارات التي تحدد نوع الأعمال التي يجب أن ترتبط بها المؤسسة، و كذلك تدفق الموارد و الأموال من و إلى أقسام المؤسسة، و أخيراً علاقات المؤسسة مع المجموعات الرئيسية في البيئة.

2. الإدارة الإستراتيجية على مستوى الأعمال :

و هي إدارة أنشطة وحدات العمل الإستراتيجي حتى تتمكن من تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في صناعة معينة أو في قطاع معين.

3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي :

حيث تُقسم عادة وحدة العمل الإستراتيجي إلى عدد من الأقسام الفرعية، و الذي يمثل كل منها جانباً وظيفياً محدداً، و كل وحدة تنظيمية من هذه الوحدات كالإنتاج و التسويق و التمويل، تُمثل أهمية بالغة سواءً للوحدات الأخرى أو للمؤسسة ككل، و على مستوى هذه الوحدات الوظيفية تظهر الإدارة الإستراتيجية؛ تلك الوظيفية التي تتعلق أساساً بتنظيم الكفاءة؛ فهي تطور و تصنع الإستراتيجيات لتحسين الأداء من خلال وضع إطار عام لتوجيه العمليات اليومية التي تحدث داخل المؤسسة.

سادساً : مراحل الإدارة الإستراتيجية :

1. صياغة الإستراتيجية :

تعني إيضاح و تمهيد الطريق الذي تعتقد المؤسسة أنه سيقودها لتحقيق غاياتها، و من ثم فهي ترسم رسالتها، و تحدد غايتها، و توجه جهودها لتحليل العوامل، و المتغيرات البيئية الخارجية و الداخلية؛ بما يُسهم في إنتاج الفرص، و التعرف على المخاطر، و تحديد عناصر القوة و الضعف، و هذا إلى جانب اختيار البديل الإستراتيجي المناسب بعد استقراء الإستراتيجيات البديلة و المناسبة؛ كما تتضمن عملية الصياغة الإستراتيجية تحديد كلاً من :

- ✓ رسالة المؤسسة.
- ✓ الهدف.
- ✓ السياسات.
- ✓ البرامج.
- ✓ الموازنات.
- ✓ الإجراءات.

2. عملية التنفيذ الإستراتيجي :

التنفيذ الإستراتيجي هو العملية التي يتم فيها ترجمة الإستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل في إطار بناء نظم التخطيط و تخصيص الموارد المادية و البشرية و نظم الأفراد و الحوافز و نظم المعلومات الإدارية و نظام تقويم الأداء الإستراتيجي؛ كما يتطلب التنفيذ الإستراتيجي ما يلي :

- ✓ الوضوح في توزيع المسؤوليات.
- ✓ محدودية عدد الاستراتيجيات و التغيرات للتمكن من السيطرة عليها.
- ✓ تخطيط الأعمال اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية.
- ✓ قياس مستوى تقدم التنفيذ.
- ✓ تحديد مقاييس الأداء و الرقابة.

3. عملية الرقابة الإستراتيجية و تقويم الأداء الإستراتيجي :

عمليات الرقابة الإستراتيجية .. هي نظام يساعد المسيرين على تقييم مدى التقدم الذي تحرزهُ المؤسسة في تحقيق أهدافها، و مراحل الرقابة تتمثل في :

- ✓ تحديد مراحل العمل.
- ✓ وضع معايير القياس و التقويم.
- ✓ قياس الأداء الحالي.
- ✓ مقارنتها مع المعايير المحددة سلفاً.
- ✓ اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة عدم التوافق بين المحقق و المعيار.

تقويم الأداء الإستراتيجي .. هو عبارة عن انعكاس لقدرة المؤسسة و قابليتها على تحقيق أهدافها، و يعكس أيضاً كيفية استخدام الموارد المادية و البشرية و المالية و استغلالها بالصورة الملائمة لتحقيق الغرض منها.

أما التقييم الاستراتيجي .. فهو العملية التي تساهم في تقديم المعلومات و البيانات التي تستخدم في قياس مدى تحقق أهداف المنظمة للتعرف على اتجاهات الأداء فيها، ويشمل على معايير مختلفة منها : معايير الإنتاجية، معايير الربحية، معايير القيمة المضافة، مؤشرات النشاط، معدلات النمو.

سابعاً : التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية :

هناك مجموعة من التحديات التي يجب على متخذ القرار أخذها بعين الاعتبار و هو يصنع قراراته الإدارية، و من أهم هذه التحديات ما يلي :

- ✓ تسارع التغيرات الكمية و النوعية في بيئة الأعمال.
- ✓ ازدياد حدة المنافسة.
- ✓ التحالفات الإستراتيجية.
- ✓ ندرة الموارد.
- ✓ التحول الى مجتمع المعرفة.
- ✓ ظهور المنظمات المتعلمة.

المحور الثاني : مبادئ التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، هو عبارة عن .. إستراتيجية للحصول و استخدام و تطوير الموارد البشرية في المؤسسة، و هي عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية.

و يشير آخرون إلى أن تخطيط الموارد البشرية بأنه .. التنبؤ باحتياجات المؤسسة من الأفراد، و تحديد الخطوات الضرورية لمقابلة هذه الاحتياجات، و التي تتكون من تطوير و تنفيذ الخطط و البرامج التي تؤمن الحصول على هؤلاء الأفراد بالكم و النوع الملائمين، و في الوقت و المكان المناسبين للإيفاء بهذه الاحتياجات.

حيث تُعد عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية؛ من أبرز العوامل التي تُساهم في نجاح المؤسسات ونموها في ظل ظروف المنافسة المحلية و الإقليمية و الدولية السائدة في الوقت الحاضر، و يقوم هذا التخطيط على عدد من المبادئ الرئيسية في إستراتيجية التخطيط، و لنا أن نذكرها في النقاط التالي سرداً تبعاً :

1. **مبدأ الواقعية** : و هنا يُقصد بها؛ القيام بإعداد الخطة على أساس التحليل الوظيفي و التكوين البنائي للمجتمع، و في ظل حدود الإمكانيات و الموارد المتاحة التي تسمح بالتنفيذ في حدود الإمكانيات الموجودة.
2. **مبدأ المرونة** : حيث يتوقف نجاح الخطة إلى حد كبير على مقدار ما تتصف به من المرونة، و هذا لأنها تساعد على حل المشكلات و تفادي العقبات الطارئة التي لم تكن في الحسبان حين إعداد الخطة و حين وضعها.
3. **مبدأ الشمولية** : يجب أن تكون الخطة شاملة بقدر الإمكان بجميع المستويات، و الشمول في إدارة الموارد البشرية يشمل التخطيط الاختبار و التعيين و التدريب و النقل و التقاعد.
4. **مبدأ تحديد الأولويات** : هنا تأتي بمعنى؛ مراعاة الأسبقية القائمة على درجات أهمية الأعمال أو المشروعات و البرامج و الخدمات و غيرها، و ذلك لكي تقابل الحاجات الملحة و الضرورية في حدود الإمكانيات المتاحة و الموارد القائمة.
5. **مبدأ التعاون و التنسيق** : و هما دعامتان أساسيتان؛ تتمثلان في الجهود المبذولة التي يجب أن تلتقي في بؤرة واحدة، و ذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة خلال مراحل التخطيط.
6. **مبدأ الوضوح و البساطة** : يجب أن يكون التخطيط واضحاً في جميع عناصره؛ فتكون أهدافه واضحة، وكذلك السياسات و الإجراءات و الموارد المتاحة و المطلوبة و حتى البرمجة الزمنية، و في معايير خاصة؛ حتى يمكن للجميع فهمه و المشاركة الفعالة في تحقيق أهدافه.

المحور الثالث : إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية

تُباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة و قابلة للتنفيذ، و لكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة و كذلك لمشروعها.

و هذا بتكوين و تحديد فلسفة المؤسسة؛ حيث تُعد هذه المرحلة تمهيداً قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، و التي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة .. **سبب وجودها** .. من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المؤسسة.

فتقافة المؤسسة كما يعرفها .. **موريس تيفينيت** (527) .. بأنها عنصر من عناصر ذمة المؤسسة؛ فهي معرفة أداء المؤسسة و طريقة نشاطها و تفكيرها .. كما يقول أيضاً؛ بأنها منتج تاريخها و ليس منتج آني، و تحديد سبب وجود المؤسسة و دورها في المجتمع الذي ينتمي إليه، و ما هي دوافع أصحابها و كبار الإداريين؛ فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق و توفير فرص للعمل سبباً لوجود المؤسسة، و يعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المؤسسة و البيئة التي تعمل فيها.

فبعد تحديد فلسفة المؤسسة؛ تأتي إقامة أهم العناصر و الإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في :

أولاً : تحليل المناخ الخارجي :

يقصد به بتحليل المناخ و التعرف الدقيق و المتابعة النشيطة لعناصر المناخ و مكوناته و ما يطرأ عليها من تغيرات، و هو يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات و تجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر؛ فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ حيث تتمثل هذه الفرص أو التهديدات في بعض الأمور و منها .. عرض العمالة و المتطلبات القانونية المتزايدة و التي تحكم سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية و التغير التكنولوجي السريع، و أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقاً تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب و الحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة لدى المؤسسة.

ثانياً : تحليل المناخ الداخلي :

و نقصد به مجموعة العناصر البشرية، المادية و المعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة و التي قد تقوي أو تضعف و تحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة و هذه العوامل تتمثل في :

1. الأفراد كونهم أهم مورد في المؤسسة.
2. مختلف الوظائف الموجودة في المؤسسة.
3. المعدات و التجهيزات و الأموال.
4. الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل و خارج المؤسسة.
5. المعلومات و التقنيات المتوفرة في المؤسسة.
6. العلاقات الإنسانية و التنظيمية القائمة عليها المؤسسة.

كما يجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات و إمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها؛ كما يضم القيود و المحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها فعلاً .. حيث أن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تحتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و التي منها :

1. أهداف وغايات المؤسسة و مدى النجاح في تحقيقها.
2. إستراتيجيات المؤسسة العامة و الإستراتيجيات القطاعية و الوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج ، التسويق ، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...).
3. البناء التنظيمي و أسس توزيع المهام فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة و تفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
4. تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.
5. تحليل التقنيات و نظم وتدقيقات المعلومات.

⁵²⁷ **موريس تيفينيت** .. فرنسي؛ ولد عام 1953، و هو بروفييسور، و مؤلف لعشرين كتاباً عن ثقافة الشركة و إدارتها و قيادتها، و هو أيضاً المندوب العام للمؤسسة الوطنية لتدريس إدارة الأعمال.

و بهذا تتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة و مصادر التميز في المؤسسة و نقاط الضعف، و مصادر التخلف التي تعاني منها، و بالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف أو تحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمؤسسة .. كما أنه في أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدراً مهماً للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية للمؤسسة.

ثالثاً : تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية :

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة و الإدارة العليا بما في مجالات الموارد البشرية، و التي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية .. مثل .. الاستقطاب و الاختيار و المفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة. و هذا لأن تحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية و الخطط و البرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، و يساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية و المجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، و من ثم تحديد نوعيات و أعداد الأفراد و مواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة؛ كما تم تحديدها بناءً على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، و مدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمؤسسة، و حدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و غير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

رابعاً : تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية :

و التي تتمحور في تحديد ماهية أهداف المنظمة، و ما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها و خطط الموارد البشرية؛ فمن الطبيعي أن الأمر يتطلب معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات و الربح و العائد على الاستثمار، أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشداً للعمل، و ربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها؛ كما يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية .. أي بمعنى .. أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية؛ كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ و تقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

خامساً : صياغة و تكوين الإستراتيجيات :

يتمحور أمر الصياغة و التكوين في ماهية إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، و أيضاً في الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية، و كذلك في التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، و ذلك من حيث العمليات الإدارية و الأفراد المطلوبين .. و ذلك كله يكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد الشبل و المداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، و أيضاً الاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، و بالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب، و في أي توقيت؛ حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن من خلال الموارد البشرية؛ فيكون التركيز منصباً على تخطيط الموارد البشرية، و كيفية الحصول عليها، و تحديد المهام و الواجبات المؤكدة إليهم، و تنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل، و إنماء خدماتها، و يمثل هذا بغرض تشكيل المؤسسة بطريقة سليمة، و يمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

سادساً : تنفيذ الإستراتيجية :

حيث يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات تُعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكل منها و التوقيت المحدد للأداء و معايير الأداء المقبولة، و كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يُعهد إليه بذلك؛ كما يحتاج الأمر إلى مراجعة و إعادة التنظيم لضمان الكفاءة و سهولة التدفق للأنشطة و العمليات تحقيقاً للإستراتيجية .. أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها؛ فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية و الإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما يفرضه الإستراتيجية .. و أما في المؤسسات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المؤسسة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

سابعاً : متابعة تنفيذ و تقييم نتائج الإستراتيجية :

و ذلك من حيث أن الأساس في عملية المتابعة و التقييم، هو إنتاج تدفق مستمر و منظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية :

1. الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبراً عنه بوحدات القياس المناسبة و المتفق عليها.

2. مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة و المستهدفة؛ للأداء و بيان الانحرافات بين الإنجاز و المخطط و البحث في أسبابه و مصادره.

3. وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

كما تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية، و ذلك للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و كذلك على مستوى الرقابة التكتيكية؛ للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية و تنفيذ البرامج متوسطة المدى، و أخيراً تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

المحور الرابع : إدارة الموارد البشرية بالإستراتيجية المعاصرة

تُعتبر إدارة الموارد البشرية المعاصرة من أكثر الوظائف فاعلية ضمن مختلف عمليات التغيير التي تتبناها المؤسسات المعاصرة، و هذا باعتبار أنهما العامل المشترك بين كل أقسام التنظيم و المسؤولية المباشرة عن مختلف الأنشطة المرتبطة بالموارد البشرية فيها.

فأي تغيير يمس جزء من المؤسسة ستتفاعل معه هذه الوحدة الإدارية؛ مما سيحتتم عليها اعتماد مجموعة من الممارسات سواءً المتعلقة بتطوير المؤسسة أو تلك المتعلقة بتكوين الموارد البشرية و تنميتها أو الحفاظ عليها، و هذا إضافةً للممارسات التي تدعم انتماء و ولاء الأفراد، و أيضاً في تلك الممارسات التي تسعى لتحقيق المتطلبات الاجتماعية و القانونية؛ بغرض تعزيز دور المورد البشري في نجاح عملية التغيير التنظيمي.

و بهذا .. فإن دور الموارد البشرية المعاصرة باعتبارها المسؤول المباشر على تنظيم الموارد البشرية في المؤسسات؛ قد تجاوز ذلك الدور التقليدي و الروتيني المقتصره مهامها على توفير اليد العاملة اللازمة و تسييرها تسبيراً إدارياً أكثر منه عملياً، و لم تعد وظيفة الموارد البشرية تلك الوظيفة المساعدة و الاستشارية للوظائف الأخرى، و إنما أصبحت أكثر إستراتيجية و شمولاً، و أصبح تسييرها أكثر اتساعاً و تجديداً، و لهذا لا يمكننا الحديث عن عملية التغيير في المؤسسات دون الربط بينه و بين إدارة الموارد البشرية.

حيث أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة قد تحولت من حاجة إدارية إلى خدمة استباقية تطلعيه؛ لتكون أحد عوامل نجاح التغيير، و هو ما يؤكد على ضرورة مشاركة إدارة الموارد البشرية في أنشطة التغيير التي تقوم بها المؤسسة من خلال مجموعة من الممارسات تتبناها بما يتماشى و متطلبات عملية التغيير التنظيمي.

و بهذا فإن المؤسسة التي تأخذ بالفكر الإداري الحديث و المعاصر؛ إنما تحافظ بذلك على قوتها، و قدرتها على الوجود و المنافسة، و تضمن بقاءها و استمراريتها من خلال المحافظة على قوة و فاعلية مواردها البشرية، و ذلك من خلال إستراتيجية التغيير قبل كل شيء.

حيث تبينت للإدارة المعاصرة أهمية و حتمية وجود التطوير المستمر، لأن هذا الأخير يُعتبر سبيل بقاء و استمرارية المؤسسة في عالم التقنيات الجديدة المعاصر، و ما تُبني من إمكانيات، و تفرضه من تحديات؛ حيث يشمل التطوير المستمر كل مجالات النشاط؛ بما فيها و أهمها مجال نشاط الموارد البشرية؛ فهذه الأخيرة تتطور و تتغير مع المتغيرات و التحولات التي يشهدها العالم؛ حيث أدت هذه التحولات إلى مزيد من التغيير في الاهتمامات و مناطق التركيز في عمل الإدارة المعاصرة؛ إذ يتحول اهتمام هذه الأخيرة من التركيز على قضايا الحاضر و استثمار إنجازات الماضي إلى الانطلاق للمستقبل و ابتكار الجديد في كل مجال؛ فمجال إدارة الموارد البشرية كذلك تغيير في طريقة التعامل و كيفية تسيير الأفراد، و يتجلى ذلك في أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة؛ تقوم على دراسة مختلف المفاهيم، و التي أهمها ما يلي :

1. العولمة :

التي تعتبر الاندماج و التفاعل في الأنشطة الإنسانية الذي يتعدى الحدود التقليدية بين الدول و الأقطار، لاغي بذلك حدود المكان و قيود الحركة و الاتصال؛ عما يحقق أيضاً التخفيف من قيود الوقت و الزمان؛ الأمر الذي يوجب على الإدارة المعاصرة البحث في ابتكار و تنمية منظومات جديدة من المفاهيم و النظم و الآليات المتوافقة مع متطلبات العولمة.

2. التحدي :

حيث تُركز الإدارة المعاصرة على أهمية الإدراك السليم للتحديات التي تهدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

3. الرؤية الشاملة :

تتعدد الزوايا التي تنظر منها الإدارة المعاصرة إلى واقع المحيط، و ذلك من أجل تكوين صورة واضحة و شاملة لما يجري حولها، و ذلك في مختلف المجالات الاقتصادية، و الاجتماعية، و السياسية، و الثقافية، و التنافسية التي تواجهها، و ذلك من أجل إقامة توجهات إستراتيجية أقرب إلى الصحة و الدقة.

4. دورة الحياة :

و هو أن دورة حياة كل من؛ المؤسسة أو النظام؛ قد تمر بالمراحل التالية .. الانطلاق، و النمو، و التطور، و التدهور في إستراتيجية الموارد البشرية، و تمر بتلك الدورة و تختلف فعاليتها من مرحلة إلى أخرى.

5. المحركات :

تعتمد الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية على عدد من المحركات من أجل تحقيق أهدافها، و من أهم المحركات الإستراتيجية نجد :

- ✓ **التكلفة ..** فيكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف؛ كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب.
- ✓ **السوق ..** مما يتكون من عرض و طلب، و ممارسات المنافسين، و غيرها من المتغيرات في السوق؛ حيث أن المحركات التسويقية هي أهم الاعتبارات التي تتأثر بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مسائل الاستقطاب و الاختيار و التعيين و تحديد هياكل الرواتب و المكافآت أو قرارات تخفيض حجم العمالة، و غيرها من القرارات ذات الأثر المالي أو التقني.
- ✓ **المنافسة ..** حيث أن التنافس على الموارد البشرية المتميزة من ذوي المعرفة هو أخطر و أهم أشكال الحروب التنافسية بين المؤسسات؛ سواءً المحلية أو العالمية، و بالتالي تبنى برامج و خطط تكوين و تنمية الموارد البشرية و الاحتفاظ بها و حمايتها من التسرب إلى المنافسين على أساس المعلومات والاتجاهات التي توفرها المحركات.
- ✓ **قرارات و توجهات الدولة ..** إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بالقواعد الذي تُنظم محيطها التي تصدر من التشريعات و النظم القانونية و القرارات و توجهات الدولة في كل المجالات.

كما تتركز تأثيرات أهم التغيرات في أسلوب عمل الموارد البشرية الإستراتيجية في ضرورة القيام بما يلي :

1. رصد المتغيرات و توقع أثارها المحتملة.
2. الكشف عن الفرص في المناخ و الإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة.
3. الكشف عن المعوقات في المناخ لتفاديها أو تحديد أثارها.
4. الكشف عن نقاط القوة في المؤسسة و تنميتها و تطويرها.
5. الكشف عن نقاط الضعف في المؤسسة و الإعداد لعلاجها أو تحديد أثارها.

المحور الخامس : أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و إستراتيجية الموارد البشرية؛ حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المعلنة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات و المسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولت و توجيهها نحو النمو و التطور من أجل بلوغ الغايات، و لهذا و بوجود تكامل بين الإستراتيجيتين يُعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، و لهذا تستطيع أن ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

أولاً : الإستراتيجية الهجومية :

هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات و القيود من أجل مقاومتها و التخلص منها؛ حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المؤسسة في رحلة انطلاق .. **إستراتيجية الانطلاق ..** في بداية نشاطها؛ فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار و تعيين أفراد ذوي مهارات و كفاءات عالية؛ مع التركيز على الفعالية الجمالية و إجراءات توظيف خالية من القيود و التعقيد البيروقراطي؛ كما أن بعض المؤسسات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو .. **إستراتيجية النمو ..** من أجل تدعيم و تحسين مركزها و موقعها التنافسي؛ فهي بحاجة إلى أفراد يتمتعون بروح الابتكار و الإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز و المكافآت.

ثانياً : الإستراتيجية الدفاعية :

هذا النوع من الإستراتيجية يساعد في المحافظة على مكسبات الإدارة .. **أي بمعنى ..** الفرص التي تستثمرها فعلاً، و تصد بها هجوم عوامل التغيير .. **مثال ذلك ..** أن تعمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نُظم جديدة و سخية للحوافز من أجل إغراء الموظفين المتميزين بالبقاء، و حثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المؤسسات المنافسة؛ كما أن هذا النوع من الإستراتيجيات يُطبق في مرحلة النمو للمؤسسة؛ حيث أنها تحاول الحفاظ على الكفاءات في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

ثالثاً : الإستراتيجية الانهزامية :

هذا النوع من الإستراتيجية تُسلم للقيود، و ذلك بتأثير نقاط الضعف الذاتية و المتغيرات المحيطة، و الذي يَأثر سلباً على نشاط المؤسسة؛ مما يؤدي بها إلى الاخطاط، و التوقف عن العمل لفترات قد تطول؛ مما يؤدي إلى تسريح الموظفين.

رابعاً : الإستراتيجية الوسطية :

هذا النوع من الإستراتيجية يعتمد على الحل الوسط، و ذلك بالمساومة في مواقف التفاوض، و خاصةً مع نقابات العمال على شروط و علاقات العمل؛ إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات و ضمانات، و يكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة؛ تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية، و ذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية.

و أما القوة النسبية .. فهي مقياس مدى سيطرة الإدارة على الموقف، و تحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، و المبدأ هنا .. أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، و بالعكس؛ فكلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية، و حين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف؛ تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

مخرج ختامي : الخاتمة و التوصيات

بسم الله الرحمن الرحيم

﴿ وَ قَالُوا الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي هَدَانَا لِهَذَا وَمَا كُنَّا لِنَهْتَدِيَ لَوْلَا أَنْ هَدَانَا اللَّهُ ﴾

.. سورة الأعراف/آية 43 .. صدق الله العظيم

أختتم بحني هذا بحمد الله؛ حمداً يليق بعظيم فضله، و يُكافئ جميل عطائه، و يسمو و يرتقي حتى يُحكي علو رضوانه؛ بما أذن لي فيه بالعلم و التعلم، و رزقي سعة الإدراك لحسن الفهم، و أعاني لترجمة معانيه بالقلم؛ ليُكتب على أوتار السطور بين الفكرة و السرد؛ مُتجولاً حيناً و مُتأملاً أحياناً؛ في صفحات بحث بحمسة محاور قد انتظمت؛ بسرد واضح بيانه دون أي تناقض و لا ملل، و ليس موضوع بحني هذا إلا نقطة في بحر علماً به قد ألتحق.

أساتذتي .. أضع بحني هذا بين أيديكم .. بعد أن خضت فيه رحلةً تنقلتُ فيها عبر خمس موابي بين تفكير و تعقل في مأل الدور الذي تكتسيه الإدارة الإستراتيجية في تسيير إدارة الموارد البشرية، و قد كانت رحلةً جاهدةً للارتقاء بدرجات العقل و معراج الأفكار؛ لأبين من خلالها .. أن الأساس الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، و ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل؛ فالإدارة العليا للمؤسسة تبذل جهودها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي، و التلاؤم بين ثقافة الموظفين الخاصة و ثقافة المؤسسة؛ كما إن استناد المؤسسة إلى مواردها البشرية في بناء إستراتيجياتها؛ يعني التفكير بوجود كفاء لها قبل وجود الإستراتيجية ذاتها .. **أي بمعنى ..** إن الحاجة لوجود إستراتيجية فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يُعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفؤة في المؤسسة قادرة على إنتاج الإستراتيجيات، و من خلال امتلاك إدارتها العليا و الوسطى للتفكير الإستراتيجي.

و هنا قد يتحول الحديث في إطار المدخل الجديد لدراسة الموارد البشرية، و هو المدخل المعرفي للتطوير البشري، من تناول فجوة الأداء و الفجوة الإستراتيجية إلى فجوة المعرفة، و الذي يقود بدوره عمل الموارد البشرية من منطق الكفاءة و الفاعلية إلى منطق التميز، و بالتالي أن تتحول هذه الإدارة من ضرورة التركيز على الإستراتيجية إلى التركيز على التفكير الإستراتيجي، إذ أن وجود إستراتيجية قد لا يقود إلى التفوق التنظيمي للمؤسسة، و ذلك لاحتمال عدم مقدرة الإستراتيجية في أن تمتلك مقومات التكيف الطارئ أو المواكبة للحدث، و بالتالي فشلها في اكتساب المؤسسة المرونة التكيفية اللازمة، بقدر ما يؤدي التفكير الإستراتيجي إلى تلك المرونة، و لذلك ينبغي تبني التركيز على فلسفة محدودة للموارد البشرية الإستراتيجية.

و هذا من واقع أن المؤسسات و باتماتها إلى بيئة متغيرة باستمرار؛ فإنها تواجه منافسين بأشكال و أنواع مختلفة، و جميعهم يسعون وراء الحفاظ على تميزهم من خلال المزايا التي يمتلكونها و البحث عن أخرى جديدة، و لهذا نجد أن الاهتمام الآن ليس محل إستراتيجية العمل ذاتها، و إنما هو محل إستراتيجية الموارد البشرية التي تعطي نظرة إستراتيجية إلى وظيفة الموارد البشرية جنباً إلى جنب مع حاجات العمل، لأنها تتضمن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية و أهداف الموارد البشرية للمؤسسة، و الاستخدام الفعال لهذه الموارد و السعي إلى تأكيد فعالية المؤسسة داخل بيئتها التنظيمية، لأن الوضع الإستراتيجي الفريد يحقق مزايا تنافسية للمؤسسة؛ كما أن التقليد و المحاكاة يفقدان المؤسسة تلك المزايا.

ختاماً .. إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة؛ من شأنها أن تسعى للمحافظة على نقاط القوة التي تملكها و المتعلقة بجلب الكفاءات المؤهلة، و التي هي محل أنظار المنافسين، و هذا في إطار سعيها إلى تنمية ما تملكه من تميز؛ كما أنها تعمل على أن يكون لها إستراتيجية خاصة بالموارد البشرية تكون مُهيأةً بالوضوح و الدقة؛ سواءً من حيث تحديد الرؤية و الأهداف و السياسات، و البرامج المتعلقة بها، و إيصالها لكافة الموظفين بمختلف شرائحهم، و بناءً على الهيكل التنظيمي للموارد البشرية.

أساتذتي .. ها أنا ابنكم الطالب في بحر علمكم؛ قد عرضت رأيي و أدليت بفكري في جملة تفاصيل بحني؛ لعلني أكون قد وفقت في التعبير كتابياً، و في التفصيل شرحاً، و في التأسيس أصلاً، و لعلني بهذا أكون أهلاً لأكون في أسرتكم العلمية فرداً.

أساتذتي عذراً .. فما هذا إلا جهد مُقل، و لا أدعي فيه الكمال، و لكن عُذري إني بذلت فيه فُصارى جُهدِي؛ فإن أصبت فذاك هو مُرادي، و إن أخطأت فكفاني شرف المحاولة و التعلم.

حيث لا أزيد عما قاله من سبقتي علماً و عملاً .. حيث قال .. رأيت أنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا و قال في غده .. لو غير هذا لكان أحسن .. و لو زيد كذا لكان يُستحسن .. و لو قُدم هذا لكان أفضل .. و لو تُرك هذا لكان أجمل .. و هذا من أعظم العبر .. و هو دليلاً على استيلاء النقص على جملة البشر. كما أود أن أُنوه للإخوة الباحثين بأن موضوع هذا البحث من الأهمية بمكان؛ حيث ينبغي أن تتوجه إليه الجهود و يحظى بالعناية و الاهتمام .. فهذا نوصي في جملة التوصيات التي تلي في نهاية هذه الدراسة سرداً.

التوصيات

1. الاهتمام بالتنظيم الجيد و الواضح، و التعريف المعالج و المستقر لخطة عمل الموارد البشرية.
2. الاهتمام بالموارد البشري باعتباره أحد الأركان الرئيسية في نجاح العمل المؤسسي.
3. زيادة و توسيع الاهتمام بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و إعطاءها بُعداً إستراتيجياً.
4. إنشاء نظام دوري للتقييم يسمح بتحديد الفجوات في مجال الكفاءات و الأداء، و ذلك من أجل تسيير الأداء على المدى الطويل، و يكون بحسب توجه التخصصات و المجالات التقنية.
5. تقييم الأداء المتميز المبني على جودة العمل، و جودة الهيكل التنظيمي لتقييم الأداء الكلي للمؤسسة.
6. متابعة مستويات التنفيذ الفعال لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، و ما مدى إمكانية انسجامها مع الإدارات و الأقسام الأخرى في المؤسسة، وضع تقرير ربع سنوي يُعنى بمدى تنفيذ الأهداف الإستراتيجية المتفق عليها؛ لتشخيص مكان الخلل في مسيرة تنفيذها.
7. وضع مجموعة من الدورات التدريبية، و تكون متخصصة وفق كل وظيفة، و بمتطلبات كل قسم؛ و بصورة مدروسة، و ذلك لترشيد الوقت و الجهد و الانفاق.
8. وضع مجموعة إجراءات لتقييم أداء الموظف بعد الانتهاء من التدريب، و قياس أداءه قبل و بعد تلقيه الدورة التدريبية، و معرفة نقاط القوة و الضعف في أداءه، و اتخاذ الإجراءات اللازمة بذلك.
9. اطلاع الموظف على إجراءات تقييم الأداء؛ لمعرفة نقاط ضعفه و قوته، و أيضاً من أجل زيادة الثقة فيما بين الموظف و القائمين على إجراءات التقييم.
10. نشر الثقافة التحفيزية داخل المؤسسة؛ عبر مجموعة من الخطوات؛ منها تخصيص جائزة مالية أو معنوية؛ تُخصص للموظف المثالي بشكل ربع سنوي؛ كأجراء تحفيزي عن العمل و المثابرة.
11. تطبيق مواصفات الجودة العالمية؛ في محاولة للوصول إلى مصافي الدول المتقدمة بما يحقق رغبة المستفيد في إيجاد خدمات بأعلى المواصفات و الجودة. و الصلاة و السلام على سيدنا مُحمَّد النبي الأُمي و على آله و صحبه و جميع الأنبياء و المرسلين في كل وقت و حين عدد ما وسعه علم الله .. جزيل الشكر مع عظيم الامتنان.

المراجع

1. أحمد صقر عاشور .. إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية، الإسكندرية 1995.
2. خالد عبدالرحيم الهيتي .. إدارة الموارد البشرية ، عمان، دار الحامد، 1999.
3. د. راوية مُحمَّد حسين .. إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 1999.
4. د. علي السلمي .. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 2001.
5. د. عمر وصفي عقيلي .. إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، ط1 2005.
6. د. عبد الغفار حنفي .. السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية، 1995.
7. السيد اسماعيل مُحمَّد .. كتاب الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و حالات تطبيقية)، المكتب العربي الحديث 1993.
8. الصديق منصور بوسينية، و سليمان الفارسي .. الموارد البشرية : أهميتها، تنظيمها، مسؤوليتها، مهامها، طرابلس، أكاديمية الدراسات العليا، 2003.

9. على غربي، و إسماعيل قيرة، و بلقاسم سلاطينية .. تنمية الموارد البشرية، دار الفجر، القاهرة، 2007.
10. فريد بشير طاهر .. التخطيط الاقتصادي، دار النهضة للطباعة و النشر، بيروت، ط 1 1998.
11. فؤاد الشيخ .. أساليب بحوث العمليات في الإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، 1982.