



جامعة الجليلي بونعامة خميس مليانة



كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية

سنة أولى ماستر تخصص إدارة أعمال

الأفواج 10-04-03

ملخصات البحوث لمقياس الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (أعمال موجهة)

إستجواب الأعمال الموجهة يكون يوم 2022/05/10

الأستاذة: رندة سعدي

Email : r.saadi@univ-dbkm.dz

السنة الجامعية: 2022/2021

ملخص البحث الأول: إستراتيجية الموارد البشرية

تستقي إستراتيجية الموارد البشرية أهميتها من أهمية العنصر البشري داخل المؤسسة مهما كان نوعها، في البداية كان النمط السائد هو الإنتاج اليدوي " الحرف " واستمر هذا الوضع إلى غاية ظهور الثورة الصناعية، مما أدى إلى اتساع المصانع وتشغيل عدد كبير من اليد العاملة؛

1- تعريف إستراتيجية الموارد البشرية

تعرف على أنها: "تمثل الفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة وتنظيم الأفراد وترجمة ذلك في السياسات والممارسات التي تحقق التعاون والإنسجام بين الجميع في المؤسسة"¹؛
كما تعرف أيضا على أنها: "نهج لإتخاذ القرارات بشأن خطط المؤسسة ف شكل برامج تعمل على توفير الموارد البشرية، إدارة الأداء، التعلم والتطوير، المكافآت وعلاقات الموظفين"²؛

2- أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية للمؤسسة

تتجلى أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية لدى المؤسسة فيما يلي:³

- ضمان إستقطاب الموارد البشرية المؤهلة للمؤسسة؛
- تحفيز الموارد البشرية وتطويرها والحفاظ عليها؛
- زيادة الاهتمام بمحتوى العمل ومضمونه مما ينسجم مع متطلبات العصر الحالي؛
- الاهتمام بالبناء الفكري والمعرفي للأفراد العاملين وتنمية المهارات الإبداعية والإبتكارية لديهم وزيادة مستوى الرضا الوظيفي.

3- فوائد تبني إستراتيجية الموارد البشرية

يمكن تلخيصها في الآتي:⁴

- المساهمة في إنجاز الأهداف للمؤسسة وبقائها؛
- دعم وتنفيذ إستراتيجيات الأعمال للمؤسسة ككل؛
- خلق ميزة تنافسية والحفاظ عليها؛
- المشاركة في التخطيط الإستراتيجي والتأثير على الإتجاه الإستراتيجي للمؤسسة.

¹حسن إبراهيم بلوط، " إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي"، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص:20.

²سعید سمير أبو جليدة، " أثر الاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط عمان، الأردن، 2018، ص: 204.

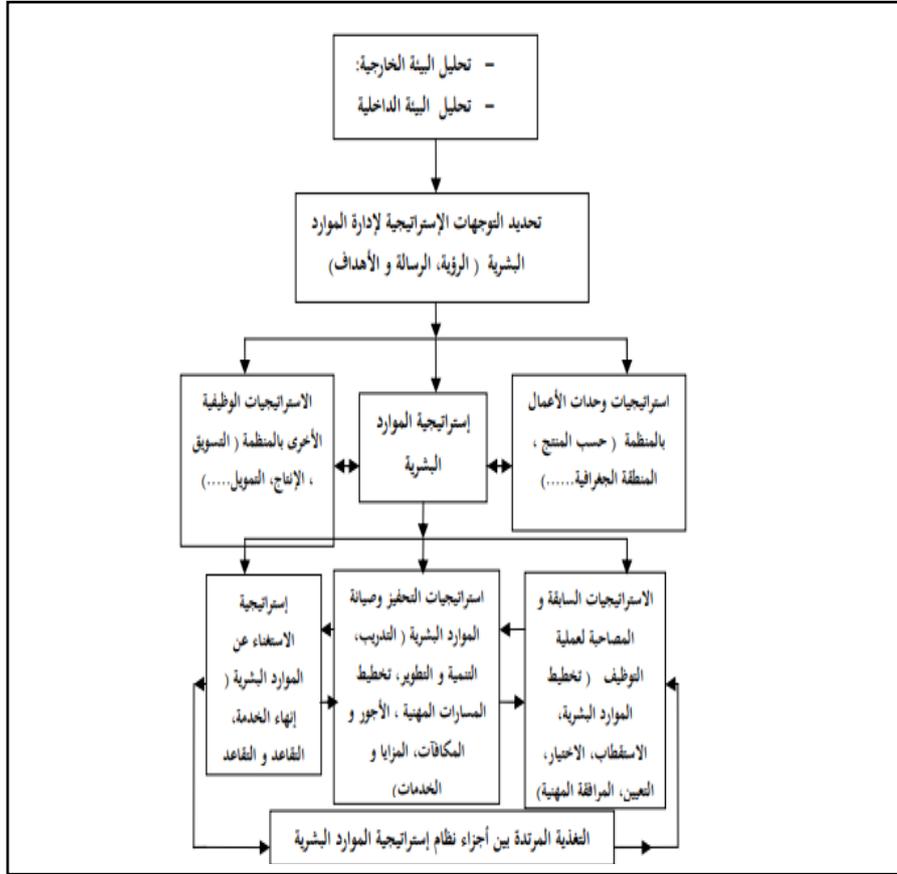
³المرجع نفسه، ص:23.

⁴زياد مفيد القاضي، "علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرها على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن"، رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2016، ص: 21.

4- مكونات إستراتيجية الموارد البشرية

الشكل التالي يوضح مكونات إستراتيجية الموارد البشرية:

الشكل 01 : مكونات إستراتيجية الموارد البشرية



المصدر: أحمد مصنوعة، "إستراتيجية الموارد البشرية ودورها في تعزيز التغيير التنظيمي بمنظمات الأعمال". مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 06، العدد 08، 2010، ص: 142.

من خلال الشكل أعلاه يمكن القول أن إستراتيجية الموارد البشرية بالمؤسسة تتكون من جملة من العناصر بدايتها تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة والبيئة الداخلية، ومن ثم رسم رؤية ورسالة و أهداف المؤسسة وفقا ذلك، وبعدها تحديد إستراتيجية الموارد البشرية التي تتوافق مع كل من إستراتيجيات كل وظيفة ووحدة أعمال داخل المؤسسة، نحاية بالتجسيد الفعلي لكل إستراتيجية من إستراتيجيات الموارد البشرية (التخطيط أو التحليل الوظيفي، الإختيار، التدريب والتطوير وتقييم الأداء، وصولا إلى نهاية المسار المهني للمورد البشري) هذا كله يكون ضمن إطار يسمح بالحصول على تغذية عكسية بين مكونات وعناصر إستراتيجية الموارد البشرية.

5- إستراتيجيات الموارد البشرية

تتمثل في:¹

- إستراتيجية تحليل الوظيفة: وهي الخطوة الأولى، وتعتبر هذه الإستراتيجية التي تبنى عليها جميع الوظائف والإستراتيجيات الأخرى لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، وكلما تمت هذه العملية بأسلوب دقيق وشامل كلما زاد من فرص تطبيق ونجاح إستراتيجية الموارد البشرية؛

- إستراتيجية الإختيار: هذه الاستراتيجية تعتمد على مدخلات تتمثل في نتائج التحليل الوظيفي والإستقطاب، وعلى أساس نجاح إنجاز إستراتيجية الإختيار يتحدد مسار النشاطات الوظيفية الأخرى للمؤسسة سواء الخاصة بالموارد البشري أو الإنتاج أو التسويق أو المالية، خاصة في المؤسسات التي تحتل فيها الموارد البشرية موقعا واضحا في الهيكل التنظيمي؛

- إستراتيجية التدريب والتطوير: تؤدي هذه الإستراتيجية دورا أساسيا في نجاح المؤسسة وقد أصبحت من النشاطات الأساسية الساندة للموارد البشرية بعد إدراك المؤسسات لحقيقة التكوين والتدريب وإعادة التدريب للعاملين وما ينعكس عليه من أداء جيد؛

- إستراتيجية تقويم الأداء: تتمكن المؤسسة من خلال عملية تقويم الأداء التوصل إلى حكم يقترب من الدقة على صحة سياساتها وبرامجها التي تعتمد على الإختيار واستقطاب وتعيين وتدريب وتطوير ومتابعة مواردها البشرية.

¹حاتم فارس الطعان، " أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي - دراسة ميدانية في وزارة النقل"، مجلة دنانير، العدد 03، ص-ص: 206-207.

ملخص البحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الخطوة الأولى للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛

1- تعريف التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

- يعرف على أنه: "التقدير الكمي والنوعي للإحتياجات من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة للمؤسسة، وبمعنى آخر هو أسلوب علمي لدراسة وتحليل طلب وعرض القوى العاملة في فترة زمنية مستقبلية وذلك لبناء الأهداف القصيرة وطويلة المدى مع تقدير التغيرات المحتملة الحدوث"¹؛
- يعرف أيضا على أنه: "عملية جمع واستخدام المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات حول الإستثمار الأمتل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة، وكذلك تقدير احتياجات المؤسسة م الموارد البشرية ذات المهارات والكفاءات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة وإختيار أفضل الطرق لتوفيرها"²؛

2- أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

يساعد التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في:³

- تحديد إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية (الأفراد) لفترات زمنية معينة؛
 - يمكن المؤسسة من الإستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في الأسواق التي تتعامل معها كالتكنولوجيا، القوانين والتعليمات؛
 - يساعد في تطوير مصادر الحصول على المورد البشري المؤهل ذو الكفاءة العلية والمتخصصة؛
 - يشكل جزءا محوريا من التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة ككل.
- ### 3- العوامل التي تؤثر على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

فيما يلي جملة من العوامل التي تؤثر على عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة:⁴

- الفلسفة العامة للمؤسسة وتوجهها نحو زيادة كفاءة ونوعية المورد البشري لديها؛
- مدى كون المؤسسة كثيفة العمل، وهذا يرتبط بمستوى التقانة في المؤسسة الذي يؤثر بدوره على حجم ونوعية المورد البشري المطلوب؛
- الخطة الإستراتيجية حيث تعد عملية التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري في تحديد الموارد المطلوبة وفقا للأهداف المسطرة وتحديد ما يمكن تحقيقه على أرض الواقع.

¹عبد الجليل مقدم، خولة عدنان، " دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق الولاء التنظيمي - دراسة حالة البنك الوطني ببيشار"، مجلة الإقتصاد والتنمية المستدامة، المجلد03، العدد02، 2020، ص:04.

²يوسف بن حمودة، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد- دراسة نظرية و تطبيقية"، رسالة ماجستير تخصص التقنيات الكمية في التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2009-2010، ص: 49.

³موفق محمد الضمور، " واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في الأردن"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة أعمال، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2008، ص: 66.

⁴حسين طيبي، فائزة التونسي، "التخطيط الإستراتيجي الفعال للموارد البشرية- دراسة نظرية"، مجلة الرواق للدراسات الإجتماعية والإنسانية، مجلد04، العدد02، ديسمبر 2018، ص:113.

4- علاقة التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مع إستراتيجيات الموارد البشرية

- يمكن توضيح العلاقة بين عملية التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري بالمؤسسة وإستراتيجيات الموارد البشرية في الآتي:¹
- **العلاقة مع الإستقطاب:** يمكن النظر إلى نتائج التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية وما تظهره من تحديد لحاجة المؤسسة إلى المورد البشري من حيث الكم والنوع على أنه مدخلات رئيسية للإستقطاب، فهي تساعد في وضع الخطة التي على أساسها سيتم تحديد مصادر الموارد البشرية المناسبة التي تكون المؤسسة بحاجة لها؛
 - **العلاقة مع الإختيار والتعيين:** كذلك نتائج التخطيط هي مدخلات لعملية الإختيار والتعيين، فهي تحدد لهما العدد المطلوب إختياره وتعيينه والتخصصات المطلوب توفرها في هذا العدد، وهذا حتى يتمكن أصحاب القرار من الإنتقاء الأفضل للمتقدمين والسعي لتعيينهم في الأماكن المناسبة لهم؛
 - **العلاقة مع التدريب:** تساعد نتائج التخطيط الإستراتيجي للمورد البشري نشاط أو إستراتيجية التدريب في أنها توضح أعداد وتخصصات الأفراد واحتياجاتهم التدريبية، كما أنه يساعد نشاط التدريب في معرفة ماهو مطلوب منه مستقبلا من أعمال تدريبية؛
 - **العلاقة مع برامج المسار الوظيفي للمورد البشري:** يقصد بالمسارات الوظيفية أن المؤسسة تعمل عادة على تحديد حركة تنقلات الموارد البشرية لديها سواء بالترقية أو النقل، منذ بداية تعيينهم وحتى نهاية خدمتهم لديها.

¹حسين طيبي، فائزة التونسي، مرجع سبق ذكره، ص:114.