

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

The interaction of Human Resources Management with Strategic Changes in the economic enterprise

Case study of the pharmaceutical complex "Saidal"

مسعودي رشيدة*

مخبر العولمة والسياسات الاقتصادية، جامعة الجزائر3 - الجزائر

Messaoudi.rachida@univ-alger3.dz

تاريخ النشر: 2022/09/30

تاريخ القبول: 2022/09/11

تاريخ الإستلام: 2022/07/29

ملخص:

تعالج هذه الدراسة كيفية استجابة ادارة الموارد البشرية وتفاعلها في تنفيذ وتطوير استراتيجية المؤسسة، في ظل المنافسة التي تواجهها من خلال البحث في ممارسات ادارة الموارد البشرية فيها من حيث توفير الموارد البشرية بالكم والنوع المطلوب، انطلاقا من دورها الأساسي كمرافق ومستشار للإدارة العليا. من خلال دراسة حالة المجمع الصناعي الصيدلاني "صيدال" تم التوصل إلى ضرورة إسهام إدارة الموارد البشرية في تنفيذ ومواكبة متطلبات الإدارة العليا من حيث التوظيف والتكوين والحفاظ على الموارد البشرية، وبالتالي تحقيق الأهداف الاستراتيجية التي تسطرها المؤسسة في مواجهة التغيرات المحيطة بها. الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، استراتيجية المؤسسة، ميزة تنافسية، ثقافة المؤسسة. تصنيف J23 : jel: L1 : O15.

Abstract:

This study addresses how human resources management responds and interacts with the implementation and development of the enterprise's strategy, and in the context of the competition, it faces by researching its human resource management practices in terms of providing human resources with the quantity and type required. Through its core role as an escort and adviser to senior management. Through a case study of the pharmaceutical, industrial complex "Saidal", the study concluded that human resources management must work to implement and keep up with the requirements of senior management in terms of recruitment, composition and preservation of human resources. strategic objectives in the face of the changes surrounding them.

Keywords: Human resources; management enterprise strategy; competitive advantage; enterprise culture.

Jel Classification Codes: J23: L1 : O15.

* المؤلف المراسل.

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

1. مقدمة:

في ظل انفتاح وارتباط الأسواق الذي تعرفه دول العالم كافة، تظهر المنافسة القوية كسمة رئيسية تميزها، مما سيضع المؤسسة أمام ضرورة التكيف مع الظروف والتحولت الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، وبالتالي تطوير وتحسين أداءها الكلي، من خلال إقامة قوى دفاعية ضد القوى التنافسية المحلية والأجنبية، ومحاولة التموضع من خلال توفير منتجات أكثر تنافسية تضمن لها البقاء والنمو. فاستمرارية وديمومة تنافسية المؤسسة وفق معطيات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة تفرض عليها الحفاظ وحماية وتطوير الميزة التنافسية التي تمتلكها.

لهذا فإن نجاح المؤسسة والحفاظ على موقعها في السوق يعتمد بالدرجة الأولى على السياسات التي تستعملها الإدارة العليا في تحقيق الأهداف الخاصة بها، بحيث تعمل استراتيجية المؤسسة على تحقيق التكامل ما بين أهداف الإدارة العليا والبيئة التنافسية من جهة، والتفاعل ما بين المستويات الاستراتيجية من جهة أخرى، ويرسم هذا التأثير المتبادل من خلال السياسات التي يجب أن تتناسق مع الاستراتيجية الكلية للمؤسسة في اختيار الأساليب المناسبة لمواجهة هذه المنافسة.

تلعب إدارة الوارد البشرية دوراً مهماً في تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية عن طريق الاستفادة أكثر من مواردها المتاحة، من خلال تطبيق الأساليب الذكية والمتطورة التي تساهم في خلق بيئة استثمارية تنافسية؛ وكذا السعي وراء تطوير الكفاءات المتميزة التي من شأنها أن تحقق لها الريادة والتميز، لتكون بالتالي أحد أهم دعائم تكييفها وتحسين أداءها وضمان بقاءها وتطورها، باعتبارها مصدراً للإبداع، والابتكار والتطوير.

1.1. إشكالية الدراسة:

تظهر المؤسسات الاقتصادية كألية من الآليات التي تساهم في تحقيق الأهداف المرجوة من الصناعة، فتطور ونمو المؤسسة من خلال استراتيجيتها يعتمد في الأساس على كفاءة مواردها البشرية وحسن إدارتها داخل المؤسسة، من خلال ربطها بشكل مباشر بتحقيق أهداف المؤسسة، فمرونة إدارة الموارد البشرية في التعامل مع التغيرات التي تطرأ على استراتيجية المؤسسة وعلى أهدافها، والسرعة في التعامل مع كل تغيير يطرأ على بيئتها يتطلب منها تطوير أساليب ابداعية تضمن تحقيق أهداف المؤسسة من نمو وزيادة في حصتها السوقية.

من خلال ما سبق، يمكن طرح الإشكالية التالية: كيف تتفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية؟.

تتفرع هذه الإشكالية إلى ما يلي من أسئلة فرعية:

❖ ما هي العلاقة التي تجمع إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المؤسسة؟

❖ كيف تستجيب إدارة الموارد البشرية لتغيرات البيئة المحيطة بالمؤسسة؟

❖ ماهي التحديات التي تواجه عمل إدارة الموارد البشرية؟

❖ هل تتفاعل إدارة الموارد البشرية مع توجهات الاستراتيجية للمجمع الصناعي "صيدال"؟

2.1. أهمية البحث: تنطلق أهمية الدراسة من أهمية الموارد البشرية في رسم التوجهات المستقبلية للمؤسسة من خلال استراتيجية المؤسسة والتكامل بين مستوياتها، إذ ينعكس هذا التكامل على اختيار أفضل البدائل المتاحة والممكنة، كما يعمل على تقليل التكلفة عن طريق التحليل الجيد للفرص والتهديدات والتحديد الجيد لنقاط القوة ومواطن الضعف فيها، لهذا يعد العنصر البشري أهم الموارد في تحقيق استراتيجيتها وفي إحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة للرفع من كفاءة

الأداء، ما سيفرض على إدارة الموارد البشرية الابتعاد عن الوظائف الروتينية والتحول الى الوظائف الحديثة من خلال الاستيعاب السريع لتغيرات السياسات والأهداف، والتفاعل بشكل يسمح بالتنفيذ الجيد للاستراتيجية العامة للمؤسسة. فأهمية التعرف على استجابة إدارة الموارد البشرية لتغيرات التي تعرفها الاستراتيجية العامة للمؤسسة في مواجهة الضغوط المتزايدة في بيئة تمتاز بالتغير السريعة والمنافسة المتعددة بين المؤسسات في نفس الصناعة، وذلك من خلال دراسة تفاعل إدارة الموارد البشرية للمجمع الصيدلاني "صيدال" مع التغيرات التي تحدث في السوق المحلي وارتفاع عدد المنافسين له الذين يمثلون تهديدا حقيقيا له فكما تعقد مهمته في الحفاظ على حصصه السوقية وتقلص الأرباح وارتفاع خطر منافسة، ما يجعل أمر البقاء مكلفا للمجمع.

3.1. أهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى إيضاح ما يلي:

- ❖ دور المنافسة في تحسين وضعية المؤسسة وموقعها التنافسي؛
- ❖ أهمية إدارة الموارد البشرية ضمن الإطار العام للمؤسسة؛
- ❖ مكانة إدارة الموارد البشرية في انجاح استراتيجية المؤسسة؛
- ❖ تبين دور المورد البشري في تطوير المؤسسة الصيدلاني صيدال.

2. مرونة استراتيجية المؤسسة في الاستجابة للتغيرات المحيطة:

يعد التغير في استراتيجية المؤسسة بهدف التكيف السريع مع اتجاهات السوق ضرورة ملحة لإدارة حالة التغير المستمر في السوق وقابلية الإدارة العليا للاستجابة إلى هذا التغير، خصوصا فيما يتعلق ببيئة العمل والمنافسة، ما يسمح له بالنمو والتوسع من خلال تطوير منتجات جديدة ودخول إلى أسواق أو صناعات جديدة ضمن رسالة وأهداف المؤسسة.

1.2. تأثير تغييرات البيئة على استراتيجية المؤسسة:

تمثل الاستراتيجية في المؤسسات الاقتصادية الطريق الأساسي لتحقيق هدف معين على المدى البعيد حيث تأخذ في الحسبان كافة العوامل والمؤثرات والمتغيرات البيئية وتهتم بتحديد مواطن القوة والضعف وفرض التهديدات القائمة والمتوقعة مستقبلا (ذيب، 2017، ص 7)، حيث تمكن الخطة استراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفروع وذلك من خلال الاستفادة القصوى من المميزات التنافسية وأثارها والمخاطر التي يمكن أن تحدثها، من أجل تحقيق مستوى متفوق من أداء المؤسسة (محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي، 2014، ص 74).

فتحديد الاستراتيجية العامة للمؤسسة ككل بكل فروعها هي المحك الحقيقي لقدرات الإدارة العليا في توظيف نتائج التحليل البيئي ميدانيا، والتي من خلالها يحول الفكر النظري إلى واقع عملي لتحقيق أكبر نجاح ممكن بين منافسيها. فالتغيرات التي تعرفها بيئة الأعمال وتحولها من بيئة مستقرة إلى بيئة سريعة التغير، وما تتضمنه من منافسة عالية وظروف بيئية غير مؤكدة تلتزم ضرورة الاستجابة لتغيرات والمواقف التي تواجهها، من خلال تحليل الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية وتخصيص الموارد التنظيمية بما يضمن وضع الأهداف والغايات الرئيسية ومن ثم اقتناص الفرص المتاحة (الشديفات، 2017، ص 11).

فهذه التغيرات تلعب دورا أساسيا في تحديد معالم استراتيجية المؤسسة خصوصا إذا تعلق الأمر بالنمو والاستمرار، وتحديد الخيار الاستراتيجي السليم في تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وهذا ما يمثل المرونة المطلوبة في

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

صياغة الاستراتيجية وفق المتغيرات المطلوبة. وذلك من خلال السرعة في تحديد العوامل والقدرة على الاستجابة لطلبات العملاء والسوق، والتموضع من خلال تدعيم خيارات استراتيجية المرتكزة على الابداع والابتكار واستشراف المستقبل بأقل تكلفة ممكنة.

فمرونة الاستراتيجية تعبر على قدرة المؤسسة على تكيف استراتيجيتها العامة مع أشكال التغييرات التي تعرفها البيئة المحيطة من خلال حصر المتغيرات الداخلية والخارجية في البيئة، وهو ما يساعد على تحديد العوامل الواجب مجاها، مما يدعم تطور استراتيجيتها المستقبلية وفق الظروف والفرص المتاحة باعتماد على الأساليب والممارسات الإدارة العليا في إدارة المشاريع من جهة، وعلى قدرتها العلمية والمعرفية التي يمثلها العنصر البشري باعتباره أحد أصول لما يمتلكه من قدرة على التجدد والابداع والتطور، من جهة أخرى.

فسرعة استجابة المؤسسة للتغير الحاصل في البيئة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار مستويات الاستراتيجية داخلها، من حيث التكامل وتناسق الأهداف والسياسات فيما بينها، لتحقيق دعم أكبر واشراك جميع مستويات الإدارة بصورة مباشرة في تنفيذها، فأهمية المرونة تكمن في تعزيز قدرة المؤسسة على اجراء التغييرات المطلوبة في استراتيجيتها بشكل لا يؤثر على أعمالها وقدرتها على التوسع بسهولة تامة.

وهنا يتوجب على الإدارة أن تتعلم بسرعة وبصورة متواصلة قضايا الابتكار، وإعادة هندسة الأعمال، وكذلك كيفية وضع صيغ عمل استراتيجية مجدية أو اكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين، على أن تكون لديها القدرة على اتخاذ القرارات السريعة والذكاء في اختيار الأساليب الحديثة في العمل (سعد علي حمود العنزي، احمد علي صالح ، 2008، ص ص 17، 18).

2.2. تأثير ثقافة المؤسسة على مرونة استراتيجية المؤسسة:

ثقافة المؤسسة لا تؤثر على سلوك العاملين وأسلوبهم في التعامل فقط بل تنعكس على نمط الإدارة السائد وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وعلى نجاح أو فشل الإستراتيجية المطلوبة، لهذا فهي تمثل مصدر دعما قويا للتغييرات الإستراتيجية المطلوبة، فامتلاك المؤسسة لثقافة التطوير والتميز يمكنها من الرفع من أدائها عن طريق زيادة فعاليتها كمقياس لأدائها نسبة إلى أهدافها (المغربي، 2013، ص 168). وعلى العكس من ذلك تماما قد تكون مصدر ضعف وتقف عائقا أمام تنفيذ إستراتيجية المؤسسة إذا تميزت بالضعف.

فعدم تكيف عامل الثقافة مع أهداف التنظيم قد يؤدي إلى عدم التوافق بين الأهداف المسطرة والأهداف المحققة فعلا. فثقافة المؤسسة تعتبر من الملامح المميزة للمؤسسة وخصوصا إذا كانت تؤكد قيمة الابتكار والريادة لتحقيق الميزة التنافسية، التي تجعل المؤسسات الأخرى عاجزة عن منافستها. ما ينعكس على إستراتيجية وأهداف المؤسسة، ومن هنا تظهر العلاقة الايجابية بين الثقافة القوية والمهيمنة والمتماسكة وفعالية المؤسسة حيث تزود ثقافة المؤسسة الأفراد فيها بالإحساس بالهوية وتنمية روح الولاء والانتماء للمؤسسة.

ففعالية المؤسسة وتفوقها تتطلب تحقيق توافق بين ثقافة المؤسسة وبيئتها التي تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية المحيطة من جهة وبين الإستراتيجية والتقنية التي تستخدمها من جهة أخرى. فثقافة المؤسسة تؤثر على السلوك والأداء اليومي للمؤسسة وعلى شكل التنظيم وكيفية تطبيق الأنظمة وتعمل على مساعدتها في التعامل على الضغوطات الداخلية والخارجية التي تفرضها المنافسة.

إذ أن ثقافة المؤسسة مهما كان نوعها تؤثر على استراتيجيتها المؤسسة تأثيراً مباشراً في صياغتها من جهة وفي تنفيذها من جهة أخرى، فهي جزء يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التغييرات، فتمنحها السرعة في الاستجابة إن كانت الإدارة العليا تتميز بالقيم ومتطلعة للمستقبل، وكلما كانت القيم الإدارية العليا تميل إلى الثبات والتخوف من التغيير قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطور وتغيير في استراتيجيتها. ومنه نستنتج تداخل ثقافة المؤسسة واستراتيجيتها.

3. تفاعل إدارة الموارد البشرية مع بيئة المؤسسة:

تمثل إدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في أي مؤسسة كونها تضمن تزويدها بما تحتاجه من الموارد البشرية الضرورية لها، فمدى نجاحها يعتمد على ما تمتلكه من قدرات بشرية ذات كفاءة عالية وفق التوجه الذي تتطلبه الوظائف، وهذا ما يستلزم مرونة وسرعة في اتخاذ الإجراءات التي تساهم في زيادة قدرة المؤسسة ومواردها البشرية على التكيف مع الأوضاع المتغيرة، وتستجيب لمتطلباتها، وهو العمل الأساسي لإدارة الموارد البشرية والغاية المطلوب منها بلوغها.

1.3. إدارة الموارد البشرية في مواجهة التغييرات في استراتيجية المؤسسة:

إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في مواجهة التغييرات التي تطرأ على استراتيجية المؤسسة هو توفير احتياجات الضرورية من العنصر البشري الذي يمتلك المهارة والولاء وفقاً للتغييرات الجديدة، إذ تعمل إدارة الموارد البشرية على استقطاب اليد العاملة وفق متطلبات الدور الجديد الذي تطلبه الاستراتيجية العامة للمؤسسة، ما يمكنها من التعامل بكل مرونة مع تلك التغييرات وتمنحها القدرة على جعل المستويات الأخرى قادرة على مواكبة هذا التغيير أيضاً. وذلك من كون هذه الإدارة: (سعد علي حمود العنزي، احمد علي صالح ، 2008، ص 16، 17)

- ❖ تشارك مع الإدارة العليا في تنفيذ استراتيجية المؤسسة عبر تحويل الخطط من غرف العمليات إلى واقع عملي ملموس؛
- ❖ تملك خبرة في تفعيل الطرق المناسبة للتنظيم وتحسين أساليب الخدمات الإدارية بما يكفل تخفيض الكلف والمحافظة على النوعية؛
- ❖ مناصرة العاملين ونقل اهتماماتهم إلى الإدارة العليا والعمل على زيادة مساهماتهم والتزامهم تجاه المؤسسة وشحنهم نحو تقديم أفضل النتائج؛
- ❖ إدارة ملائمة للتحويلات المستمرة وتجديد المعالجات وتعميم الثقافة التنظيمية التي تساهم جميعها في زيادة قدرات المؤسسة على التغيير.

فقدرة المؤسسة على المنافسة تعتمد على الأساليب الحديثة في العمل وعلى القيمة المضافة التي تميزها عن غيرها لكن في كثير من الأحيان تحتاج إلى مورد بشري أكثر مهارة يمكنها من تحقيق تميزها التنافسي، لهذا أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأولويات التي تقوم عليها إستراتيجية أي مؤسسة بهدف تحقيق أعلى مستوى من نجاعة الأداء والكفاءة، فالمؤسسات التي تتمتع بالكفاءات المتميزة يكون مقدورها تمييز منتجاتها وتخفيض تكاليفها وهو ما يمكنها من خلق قيمة أكبر مقارنة بمنافسها.

لتحقيق ذلك الهدف في غالب الأحيان تلجأ المؤسسات إلى المصادر الداخلية للحصول على الكفاءات كون تكلفتها أقل من تكلفة الاستقطاب الخارجي فهي أي كفاءات متوفرة تنتظر الاستغلال الأمثل؛ وتضمن استقرارها في العمل مما يؤدي إلى ضمان الحفاظ على سرية المهنة. فالمؤسسة تملك ضمن مواردها البشرية أفراد يساهمون أكثر من غيرهم في تحقيق أهدافها يستوجب الاهتمام بهم والحفاظ عليهم والبحث عن أفضل وأنجع السبل لتحسين كفاءتهم وزيادة قدرتها التنافسية.

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

فمرونة الموارد البشرية الداخلية مفضلة لأن الموظفين المؤهلين أقل انتشارا في سوق العمل، خاصة في فترة انكماش النشاط ما يمثل تكلفة ثابتة تقريبا للمؤسسة، وهو الأمر الذي ينعكس على التكلفة الكلية للمنتجات المؤسسة التي تمثل ميزة تنافسية للمؤسسة في حد ذاتها. وهو ما يتطلب من المؤسسة بذل جهود أكثر في مجال التدريب واختيار أفضل البرامج والمؤسسات التدريبية، إلى جانب ذلك فإن قدرتها التنافسية في مجال الجودة تعتمد في الغالب على مهارات بشرية محددة، ما يدفع إدارة الموارد البشرية إلى تحديد الموارد وتعبئتها واستخدامها على النحو الأمثل عن طريق التوظيف والتدريب والإدارة الجيدة.

لذا يعتبر لزاما النظر إلى إدارة الموارد البشرية كشريك في تحديد استراتيجية العامة للمؤسسة ككل، وذلك من خلال وضع قواعد تضمن تحسين ظروف العمل، وتبلي احتياجات العاملين فيه، حيث تعمل على تخصيص ما يحتاجه التوجه الجديد للمؤسسة ككل من موارد بشرية ضمن الممارسات الجديدة والمتغيرات المحتملة من خلال استراتيجيات تتماشى مع التوجه الجديد استراتيجية لها عن طريق:

- ❖ توصيف جديد للوظائف الحالية والوظائف الجديدة تماشيا مع تغيرات الجديدة والمحتملة؛
 - ❖ تحديد احتياجات المؤسسة التي تتوجب لخدمة المنتج الجديد من موارد بشرية مؤهلة حسب التغير المطلوب؛
 - ❖ استقطاب موارد بشرية مؤهلة حسب الوظيفة الجديدة التي يتطلبها التغيير، تتميز بالكفاءة والمهارة لمواجهة متطلبات المنتج الجديد؛
 - ❖ وضع برامج تدريبية لتأهيل الموارد الموجودة داخل المؤسسة وفق الأساليب التدريب الحديثة في مجال الصناعات الجديدة؛
 - ❖ تعديل برامج السلامة وصحة العمال وفق المتغيرات الجديدة في وسائل العمل؛
 - ❖ تعديل برامج العمل وتقسيم الوقت وفق ظروف الجديدة.
- فالجودة المتميزة تقوم على الكفاءات المتفوقة التي يتم إعدادها من خلال تطوير المهارات المكتسبة في عمليات الإنتاج وتطوير المستوى التنظيمي للمؤسسة، والعمل على تطوير أساليب القيادة والإشراف وترشيد القرارات الإدارية مما يساهم في خلق توجهات ايجابية داخلية وخارجية التي تؤدي بدورها إلى بث روح الانتماء للمؤسسة وتعلق العاملين بأهداف المؤسسة لتصبح ثقافة سائدة في المؤسسة وأحد العوامل المحددة لنجاحها.

2.3. تحديات ادارة الموارد البشرية ضمن البيئة المؤسسة:

يجب أن تتضمن ممارسات إدارة الموارد البشرية القدرة على الابتكار حيث ينطلق مفهوم الابتكار من خلق شيء جديد، فكرة أو طريقة أو أداة جديدة فهو التنفيذ الناجح للأفكار (السيد، 2011، ص 15)، فهو اليوم الدور الرئيسي الذي يضطلع به المورد البشري، لهذا على إدارة الموارد البشرية أن تسير بالطريقة التي تجعل من سياساتها قادرة على القيام بالأنشطة الابتكارية، ما يسمح للمؤسسة باكتشاف واستغلال المعارف وخبرات عمالها.

إن امتلاك المؤسسة لموارد بشرية عالية الكفاءة لا يكفي لضمان تحقيق أداء جيد والبقاء ضمن المنافسة فالهدف الأساسي هو كيفية الحفاظ عليها من جهة وتطويرها أكثر من جهة أخرى، وهو الدور الذي ينبغي على إدارة الموارد البشرية العمل عليه، ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تطوير أساليب الادارة الخاصة في مجال سياسات إدارة الموارد البشرية لتركز على مبادئ الادارة فعالة، ومن الرغبة موجودة لدى الادارة العليا في تطور والنمو وتحقيق الكفاءة الانتاجية والأرباح وتطوير العاملين كهدف أساسي، وتكمن أهم هذه التحديات في:

❖ التنوع في قوة العمل: مع تزايد وجود الشركات متعددة الجنسيات فرض تنوع في قوة العمل والتعامل معه أهمية عالية فالتنوع هنا يمكن أن يكون في الجنس أو السن أو الثقافة أو اللغة والقدرات لذلك كان من الأهمية لمكان أن يتعايش هؤلاء جميع في جو من العمل يتيح لهم ابراز أكبر قدر من قدراتهم ورفع القيمة المضافة لمؤسساتهم (المغربي، 2013، ص 35).

❖ التكنولوجيا الجديدة: أُلقت التطورات التكنولوجية المزيد من التحدي على إدارة الموارد البشرية فقد ساعد هذا التطور من جهة في انجاز الكثير من الأعمال والوظائف التقليدية مثل برامج العاملين والتدريب في وقت قصير وبكفاءة عالية، لكنها في المقابل أصبحت تمثل تحدي كبيرا لها من حيث نوعية اليد العاملة، إذ أن التطور في وسائل العمل يتطلب يد عمل مؤهلة تتوافق مع هذا التطور هو أيضا ما تتطلبه التنافسية من وجود مورد بشري قادر على الابداع والابتكار. فقد كان الاستخدام الأساليب إنتاجية متطور وآلات وأجهزة جديدة تأثيرا على الأعمال والأنشطة التي تؤدي داخل المؤسسة وعلى الأفراد الذين يؤدونها وهو ما يتطلب صياغة وتنفيذ استراتيجية فعالة للموارد البشرية والسهرة على التعرف على قدرات والكفاءات المتاحة واستثمارها في الوظائف المناسبة (سامي منصور بوديوس، راشد بن عبد اله الأيوري، 2019، ص 38).

❖ إدارة الجودة: تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة على بناء فرق العمل ذاتية للإدارة من خلال مشاركة والتعاون بين أفراد التنظيم فتطبيق إدارة الجودة يتطلب التغيير في العديد من المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالتغيير في أدوار العاملين ومسميات الوظائف (جبر، 2013، ص 31).

❖ البيئة الخارجية: تتمثل هذه التحديات في جميع المتغيرات المؤثرة على المؤسسة دون أن تستطيع السيطرة عليها لهذا لابد من الاستجابة السريعة للمتغيرات عن طريق البرامج المناسبة والتوجه أكثر نحو قطاع الخدمات قياسا بالقطاع الصناعي. إلى جانب ذلك في ظل الاتجاه نحو العولمة تواجه المؤسسات كل يوم تغييرات سريعة تتطلب معارف ادراكية عالية مع مهارات متقدمة للأفراد لهذا على إدارة الموارد البشرية العمل على وضع سياسات واستراتيجيات مناسبة لقيادة المؤسسة نحو النجاح (علي، 2019، ص ص 40، 41).

❖ التحديات التنظيمية: ونقصد بها التغييرات التي تعرفها المؤسسة داخلها والتي يسهل توجيهها والسيطرة عليها فهي ترتبط مباشرة بالعمليات التشغيلية وذلك لتحسين الوضع التنافسي الذي يتطلب التركيز على التكلفة والنوعية التي تسمح بالمنافسة، لذا لابد من إيجاد طرق لزيادة فاعلية وقابلية التنافس للمنظمة في مجال الموارد البشرية وذلك من خلال استخدام الأنظمة التحفيزية وخلق قدرات المميّزة من خلال سياسات الاختيار والتعيين والتدريب والتطوير (علي، 2019، ص ص 40، 41).

4. التوجهات الاستراتيجية ل «صيدال» واستجابة إدارة الموارد البشرية في الفترة 2010-2014:

تعتبر صناعة الصيدلانية من بين أهم الصناعات التي تهتم بها الدولة باعتبارها ان لها أثر مباشر على صحة الأفراد من جهة، وكونها تملك مقومات الصناعة التنافسية ذات المردودية العالية، ويمثل المجمع العمومي "صيدال" أحد اهم مقومات الصناعة الصيدلانية في الجزائر، وبحكم تبعيته للدولة فإنه يمثل من خلال استراتيجيته سياسة الدولة في تنظيم سوق الدواء. لذا فاستراتيجيته تأخذ في الغالب توجهات الدولة في تطوير الصناعة والصناعة الصيدلانية بصفة خاصة.

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

1.4 التوجهات الاستراتيجية في الفترة 2010-2014:

في فترة ما بين 2010 و2014 عرف المجمع عدة تغييرات واضحة في سياسته حيث انطلق في تطوير وحدات المجمع انطلاقاً من مخطط التطوير الذي صادق عليه مجلس مساهمات الدولة في 2009 والذي حمل في طياته ضرورة استكمال المشاريع التي انطلق مع نهاية 2010 وتطوير عمليات الشراكة التي شرع فيها المجمع منذ تأسيسه مرتكزة على ثلاث ميادين:

- ❖ انشاء وتوسعة وحدة انسولين؛
 - ❖ انشاء وحدات تكنولوجيا الحيوية والأورام؛
 - ❖ الاستحواذ على ملفات صيدلانية لإنتاج مركبات جديدة.
- لهذا فإن المخططات الاستراتيجية التي انطلقت في تلك الفترة لتحديث وتطوير المجمع ركزت بالأخص على:
- ❖ توسيع حصصه السوقية وأدائه، من خلال تحسين إنتاجيته؛
 - ❖ تحسين برنامج النشاطات التي تعمل على تأهيل الوظائف الأساسية والتسيير الهيكلي والتنظيم؛
 - ❖ إعادة مراجعة نظام تسيير الموارد البشرية ونظام التعويضات باعتبار ان العنصر البشري هو العنصر المهم في تنفيذ توجهاته المستقبلية؛
 - ❖ استحداث نظام للمعلومات يربط فروع المجمع بالمؤسسة الأم؛ يسمح بنشر المعلومات ويشمل أيضاً النشاطات المتعلقة بالمعلومات التنفيذية ومن ذلك رقمنة القرارات والاتصال.

مع نهاية 2013 تحول المجمع في استراتيجيته نحو إعادة تأسيسه والتحول من اللامركزية التسيير إلى مركزية التسيير من خلال عمليات الامتصاص أي من خلال استيعاب الشركات التابعة الثلاث (03) المملوكة بنسبة 100%، ومع بداية عام 2014، أصبح المجمع بعد إعادة هيكلة كلية مكون من الشركة الأم المقر الرئيسي للمجموعة و CRD2 ووحدات الأعمال ومواقع الإنتاج الخاصة بالشركات التابعة السابقة الممتصة والشركتين (02) التابعين "SOMEDIAL و IBERAL" ونتيجة لإعادة التنظيم هذه، أصبحت مواقع الإنتاج مرتبطة مباشرة بالإدارة العامة للمجموعة وتنتج عن الإصلاح الشامل لتنظيم المجموعة بشكل خاص ما يلي:

- ❖ مراجعة أسلوب إدارة المجموعة مع ظهور المواهب الشابة على مستوى المناصب القيادية المختلفة؛
- ❖ تطورات جديدة في إنشاء نظام المعلومات؛
- ❖ زيادة مراقبة الجودة لرفع المعايير وضمان الامتثال لممارسات التصنيع الجيدة؛
- ❖ تسارع ملحوظ في الشراكة.

2.4. ممارسات ادارة الموارد البشرية للمجمع مع التغيرات الاستراتيجية:

إن تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمجمع لا يمكن أن يتحقق إلا في وجود حوكمة جيدة تساهم في مواجهة المنافسة القوية في السوق الأدوية، من خلال التركيز على برنامج عمل يركز على تنمية الموارد البشرية وتحسين الهيكل التنظيمي. هذا وبالنظر إلى تفاعل إدارة الموارد البشرية مع ما عرفه المجمع من تغييرات في الفترة 2010 إلى 2014 فإن الملاحظ أن ممارساتها عملت على تنفيذ توصيات الإدارة العليا فيما يخص تامين وتنمية الموارد البشرية ومحاولة مواكبة التغييرات الحاصلة في السوق المحلي والعالمي، فالتغيير الذي طرأ على المجمع ككل تفاعلت معه إدارة الموارد البشرية بشكل مرن وفعال، أنتج تغيير جذري في وظائف ومهام الموارد البشرية فيه، على النحو التالي:

² CRD : centre de recherche et de developpent

- ❖ التشغيل الآلي لوظيفة إدارة شؤون الموظفين: فتم تنفيذ نظام جديد لكشوف المرتبات وإدارة شؤون الموظفين يتضمن هذا النظام جميع وحدات الوظيفة (لوحة القيادة، معالجة كشوف المرتبات، إدارة الوقت، إدارة الحياة المهنية، إلخ)؛
 - ❖ إعادة توزيع الموظفين: حيث استمرت إجراءات إعادة توزيع القوى العاملة بعد حل الشركات التابعة وأثرت بشكل رئيسي على القوى العاملة في المقر السابق لشركتي Biotic و Pharnal بالإضافة إلى موظفي مركز البحث والتطوير؛
 - ❖ الأنظمة والإجراءات: تم وضع ونشر إجراءات وتعليمات إدارية جديدة لمواءمة قواعد إدارة الموظفين والإشراف على الجوانب الإدارية؛
 - ❖ إنشاء تنظيم جديدة: بدأت إدارة شؤون الموظفين بالمجمع، بالتعاون مع الهياكل المختلفة، في وضع قرارات لإنشاء المؤسسة الجديدة على مستوى المجموعة الناتجة عن إعادة الهيكلة سابقة الذكر؛
 - ❖ إنشاء هيكل تنظيمي مفصل مع التحديد الواضح للمسؤوليات والسلطات في كل المستويات الادارية؛
 - ❖ تقليص الخطوط الهرمية المرتبطة بالمدير العام اذ انتقلت من 15 الى 7.
- تبعاً للأهداف المسطرة في ظل الاستراتيجية المجمع، قامت ادارة الموارد البشرية بعملية تطوير توصيف الوظائف والكفاءات، فهذه العملية انطلقت في 2010 واستمرت إلى غاية 2012، حيث ساهم هذا التوصيف الجديد للوظائف في التسيير التنبؤي للوظائف مستقبلاً والذي سيسمح بتصنيف للوظائف وتحديد شبكة الأجور بدقة مع تحديد الشروط الصحيحة للالتحاق بمناصب العمل مستقبلاً.
- عملية توصيف وتسمية الوظائف هاته أدت إلى انشاء مصفوفة جديدة أظهرت وجود 323 منصب نشط شاغر فانتقلت بذلك الوظائف من 726 الى 403 منصب وظيفي وإلى 13 فرع و49 ميدان نشاط. كما تم فيما يخص نظام الترقيات تحديد منح جديدة مكونة من 21 صنف تصنف حسب مستوى التأهيل المقرر و10 مجموعات تمثل التقدم في المهنة حسب الإجراءات التي تحددها. كنتيجة لتثمين الموارد البشرية في هذه الفترة فقد تم تحقيق ثلاث نتائج أساسية:
- ❖ تنفيذ تسمية مناصب العمل؛
 - ❖ تطبيق شبكة رواتب جديدة باعتبارها عنصر أساسي لإصلاح نظام المكافآت الاجر القاعدي؛
 - ❖ اصلاح نظام التعويضات.
- والملاحظ أيضاً من خلال الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): تطور حجم الموارد البشرية خلال الفترة 2010-2014

السنوات	2010	2011	2012	2013	2014
حجم الموارد البشرية	4405	4198	4067	3650	3481

المصدر: معد بناء على احصائيات تقارير مجلس الإدارة للفترة 2010-2014

أن حجم الموارد البشرية قد عرف انخفاضا واضحا منذ 2010 وصولاً إلى 2014 وهذا يظهر أنه لم يتم تعويض العمالة المغادرة للمجمع وخصوصاً تلك المحالة على تقاعد إذ انخفض عدد العمل من 4405 سنة 2010 إلى 3481 سنة 2014 والذي تواصل في 2011 ب 4198 وب 4067 سنة 2012 اتبعه 2013 ب 3650 عون وهذا ما يوضح أن حجم الموارد البشرية قد انخفض بمعدل 22% خلال الخمس سنوات. يعود هذا الانخفاض إلى سياسة المجمع الجديدة والرامية إلى عدم التوظيف الغير مبرر واللجوء إلى عمليات إعادة الانتشار والاستغلال، وهذا نتيجة التوظيف الهائل الذي عرفه المجمع منذ 1999 باعتبار المجمع مؤسسة مواطنة تساهم في جهود الدولة في الحد من البطالة ما نتج عنه وجود فائض في العمالة دون أن يكون لها دور في العملية الإنتاجية. لهذا وفي السنوات الخمس لم يتم تعويض المحالين على التقاعد والاكتفاء بالمخزون الموجود داخل المجمع بكل مكوناته. أما فيما يتعلق بالأجور فقد بلغ التغيير في متوسط الراتب بين 2014/2010 بنسبة

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

تساوي 23% من الأجر الأساسي. في إطار تطوير الموارد البشرية ومواكبة التطور الذي يعرفه المجمع لمواجهة المنافسة الشديدة والمرافق الجديدة المنشأة انطلقت عدة نشاطات وسياسات تكوين في التخصصات التي يفتقر إليها المجمع، يتم هذا التكوين في مراكز التكوين الداخلية ومراكز المتعاقد معها كما يلاحظ أيضا أن عدد الأفراد المكونين انتقل من 431 عون سنة 2012 إلى 450 عون سنة 2013 بينما انخفض إلى 300 عون في 2014 أي بنسبة 33% مقارنة بالسنة السابقة. في حين ان تكلفة التكوين ترجحت بين الانخفاض والارتفاع إذ قدرت ب 40 مليون دينار سنة 2012 و 7,6 مليون دينار و 26 مليون دينار سنّي 2013 و 2014 على التوالي (rapport de consiel d'administration, saidal, 2010,2014). بينما انتقل عدد أيام التكوين من 1402 إلى 2957 يوم أي من ثلاث أيام تكوين للفرد سنة 2013 إلى 10 أيام تكوين للفرد سنة 2014 وهو ما يفسر ارتفاع تكلفة التكوين خلال نفس المدة وزيادة الاهتمام بنوعية التكوين الذي يسهم بدوره في تحسين أداء العاملين بالمجمع.

5. التوجهات الاستراتيجية ل«صيدال» واستجابة إدارة الموارد البشرية في الفترة 2015-2020:

خلال الفترة 2014-2019 واصل المجمع توسيع استراتيجيته تطويره على أساس الخيارات الصناعية والتنظيمية التي تسمح له بمواجهة المنافسة القوية التي يتميز بها سوق الأدوية خصوص من قبل المجمعات الصيدلانية الكبرى الأجنبية والوطنية التي ظهرت في السوق وأبدت نشاطا واضحا مثل تهديدا حقيقيا له خصوصا فيما يتعلق بفقدان حصته السوقية. (Saidal, 2015-2020)

1.5 التوجهات الاستراتيجية خلال الفترة 2015-2020: ركز المجمع في استراتيجيته في هذه الفترة الاستناد على تقوية وضعيته كرائد في السوق الوطني في إنتاج الصيدلاني الجينيس وذلك من خلال التركيز على المحاور التالية:

❖ تحسين ربحية المجمع لضمان استدامته؛

❖ تنوع الإنتاج وانفتاح على تكنولوجيا جديدة؛

❖ تقوية روح المؤسسة.

غير أنه منذ 2017 عرف المجمع بعض الصعوبات التي أثرت عليه وفي الحفاظ على مكانته السوقية ويرجع ذلك إلى شدة المنافسة في سوق الأدوية خصوصا المستوردة منها، وإلى بعض من الانقطاعات الناتجة عن توقف الإنتاج في موقع الحراش في فبراير 2017، بسبب مصادره كمرفق العامة، في إطار مشروع بناء الجامع الكبير بالجزائر العاصمة ومشروع إعادة تطوير واد الحراش. كما تواصل هذا التعثر في 2018، إذ عرف الإنتاج بعض تذبذبات بسبب نقص في بعض المواد الأولية وتعطل وتوقف عدة آلات انتاجية في بعض المواقع من جهة ومن جهة أخرى عرف المجمع نقص في اليد العاملة في الإنتاج التشغيلي لكل من موقعي الدار البيضاء والمدية ما اضطر المجمع إلى العمل على شكل مناوبتين يوميا في بعض خطوط الإنتاج، وتواصل التعثر المالي الذي عرفه المجمع حتى نهاية 2019 ترجم فيها بانخفاض رقم أعمال المجمع ب 8,96% مقارنة بسنة 2018 بسبب انخفاض الطلب الناتج عن الوضعية التي عرفتها البلاد في تلك الفترة والمناخ الاجتماعي غير مشجع الذي رافق احتجاجات الشعب في 2019. الأمر الذي اضطر المجمع إلى اتخاذ إجراءات عديدة تهدف في مقام الأول إلى الرفع من الطلب على منتجاته من خلال تغيير في استراتيجيته صاحبها دخول بعض المواقع الجديدة حيز الخدمة ما سمح للمجمع من الرفع من قيمة منتجاته.

خلال الأشهر الأولى لسنة 2020 بدأت بوادر الأزمة الصحية التي صاحبها إجراءات احترازية هجتها الحفاظ على الصحة العامة للمواطنين، الأمر الذي أثر على بعض وظائف المجمع خصوصا في جانب المبيعات والتموين، ومن كون المهمة الأساسية لهذا المجمع هي دعم السياسة الوطنية للصحة الموجهة نحو تلبية احتياجات الوطنية خصوصا تلك المستعملة في

محاربة الفيروس كالبيراسيتامول وفيتامين (س) أجبرت الوضعية على المجمع انشاء خلية أزمة لمتابعة الوضعية الوبائية ما مثل ضغط كبير عليه.

أما فيما يخص التنافسية احتل المجمع المرتبة الثانية من حيث الحجم مع حصة سوقية قدرت بـ 8,21%، والثاني عشر من حيث القيمة بنسبة 2,32% مقارنة بمنافسيه في السوق المحلي سنة 2020. كما حقق المجمع في هذه السنة ارتفاع نسبة رقم الاعمال بـ 86,87% بارتفاع بنسبة 5,11% مقارنة بـ 2019.

2 ممارسات ادارة الموارد البشرية للمجمع مع التغييرات الاستراتيجية : الملاحظ في هذه الفترة أن ترشيد القوى العاملة ، ترجم من خلال إعادة انتشار الداخلي للموارد البشرية خصوصا بعد إغلاق موقع الحراش، وذلك من خلال إعادة توزيع القوى العاملة في مختلف مواقع التابعة له، وتميزت سياسة التوظيف في هذه الفترة بالتوظيف المستهدف الذي يعبر فعلا عن احتياجات المجمع وتقليل حجم العمالة الزائدة بشكل رئيسي من خلال الإحالة على التقاعد، فيما يلي جدول تدعيبي لما سبق ذكره:

الجدول (02): تطور حجم الموارد البشرية خلال الفترة 2015-2019

السنوات	2015	2016	2017	2018	2019
حجم موارد البشرية	3251	2923	2963	3075	3094

المصدر: احصائيات مجمعة من تقارير مجلس الإدارة للفترة 2015-2019

فالمجمع ومنذ 2015 سجل انخفاض في حجم الموارد البشرية مقارنة بسنة 2014 مقداره 6.61% ويرجع هذا الانخفاض إلى الإحالة على التقاعد وذلك تبعا للاتفاق الجماعي رقم 01/2015 المقرر في 8 أفريل 2015 الذي يمنح للمتقاعد منحة مقدرة على أساس عشرون شهرا من الراتب لكل 32 سنة خدمة فعلية في المجمع وهو نفس السبب الذي يفسر انخفاض عدد الإجمالي للموارد البشرية في 2016 وهذا تبعا لسياسة المجمع في توقيف التوظيف والاكتفاء بالمخزون الداخلي. بينما سجلت سنوات 2017 و2018 و2019 وحتى 2020 ارتفاع ملحوظ في عدد القوى العاملة مقارنة بسنة 2016، وتغزى هذه الزيادة بشكل رئيسي إلى عمليات التوظيف التي تمت على مستوى مواقع الإنتاج خصوصا في المناطق الجديدة قسنطينة وشرشال والمدية. لتحل محل حالات التقاعد الجماعية (بسبب رغبة الأفراد في الاستفادة من المميزات التقاعد المسبق قبل الغائه من قبل الحكومة في تلك الفترة) ومن جهة التسرب الوظيفي الذي عرفه المجمع في السنوات الأخيرة بسبب هجرة الكفاءات نحو المؤسسات المنافسة الخاصة الجزائرية والأجنبية منها بسبب الامتيازات التي تقدمها خصوصا فيما يتعلق بالأجر ونمط العمل. كما تواصلت نشاطات التكوين في الفترة 2015 – 2019 ومن خلال تطبيق اتفاق تطوير مؤهلات المهنية وزيادة كفاءة للموارد البشرية أمضى المجمع في 2018 اتفاق شراكة مع FNAC³ ، كما قام المجمع في 2019 بعقد اتفاق مع مجمع GACU⁴ للتقديم برنامج تكويني من أجل تحسين الكفاءة الصناعة الصيدلانية من خلال برنامج طور مع إطارات موقع الإنتاج بالدار البيضاء خاص بالوظائف المحفوفة بالمخاطر حيث قدرت تكلفة هذا التكوين بـ 19099 ألف دينار حيث مس هذا التكوين كل من التقنيات الصيدلانية وإدارة الجودة والرقابة عليها، وموارد البشرية والحماية الصناعية، وترتبط الأنشطة التحفيزية التي يقدمها المجمع خصوصا للكفاءات بتحقيق الميزة التنافسية وهو ما يدل على قوة ارتباط وتأثير الحوافز المادية المقدمة على خلق وتعزيز الميزة تنافسية للمجمع (ياسر مرزوقي، عبد الرشيد بن ديب، 2018، صفحة 24) غير أنها لم تكن كافية للحفاظ على الموارد البشرية بسبب وجود منافسة قوية في استقطاب الكفاءات من طرف المنافسين الذين يقدمون حوافز أكثر.

6. خلاصة:

يعمل التكامل بين استراتيجية المؤسسة وإدارة الموارد البشرية على الاستغلال الأمثل والتشغيل الكامل للموارد، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية تكييف الهياكل التنظيمية وفق التوجهات الاستراتيجية من أجل تحقيق هدف النمو والاستمرار من جهة وتحقيق الميزة التنافسية من جهة أخرى، فتحديد الدور الأساسي للموارد البشرية، وطبيعة نطاق العمل،

³ Fond National de développement et l'Apprentissage et de la formation contenue

⁴ Groupement Algeria Corporate Universities

تفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المجمع الصيدلاني "صيدال"

يؤثر على فاعلية المؤسسة في تنفيذ استراتيجيتها العامة، حيث يسمح هذا التوافق من تحديد الصحيح للأنشطة والمهام الرئيسية لتنفيذها، واسناد الأنشطة والمهام المطلوبة للأفراد المناسبين، كما يساهم أيضا في توزيع السلطة وتحديد المسؤوليات الأمر الذي يساهم في التحكم الجيد في الأنشطة والذي من خلاله يمكن تحديد الوسائل المناسبة بالكم والكيف المطلوبين.

7. النتائج: الملاحظ أن إدارة الموارد البشرية تشارك وحيوية في تحقيق وتحديد التوجهات الكبرى ل «صيدال» ، من خلال قيامها بتحليل وتحديد احتياجاته من الموارد البشرية وطرق استقطابها. وإن كانت الاستراتيجية السابقة له لم تعطي أهمية لتثمين الموارد البشرية خصوصا فيما يخص نمط التوظيف ونوعية الموارد الموظفة والتي أحدثت فائضا في العمالة داخله، فمرونة تعامل وتفاعل إدارة الموارد البشرية مع التغيرات الاستراتيجية والبيئية، جعلها تعتمد على التوظيف المستهدف من جهة وتكثيف عمليات التدريب والتكوين الداخلي لتوفير احتياجات المجمع من اليد العاملة المؤهلة وتحويل المخزون الزائد نحو التقاعد، ورغم كل ما سبق، فإن المجمع يعرف بعض المشاكل فيما يخص الحفاظ على الموارد البشرية وتمكينها وخصوصا الكفاءات التي تغادره نحو فرص أفضل (نحو المؤسسات المنافسة لها) نوفر لها حوافز مادية ومعنوية أفضل. وهو ما يتطلب منه تكثيف استراتيجيته نحو تثمين الموارد البشرية وضمان ولائها لها.

8. خاتمة:

إدارة الموارد البشرية تلعب من خلالها موقعها في المؤسسة دورا مزدوجا باعتبارها أداة في صياغة استراتيجية وشريكا أساسيا في تنفيذها، فالوظائف التقليدية لإدارة الموارد البشرية من تصميم وتوصيف الوظائف وصولا إلى التكوين والتدريب ضرورية للانتقال إلى مهام أكثر تطورا تمكثها من الوصول إلى التكامل الكامل مع سياسات المؤسسة، ما ينجم عنه:

- ✓ وضع المورد البشري المتاح في مكانه المناسب حسب قدراته وامكانياته، وما تتطلبه الوظيفة من مؤهلات؛
- ✓ استغلال الطاقات البشرية أحسن استغلالا بارتفاع معدلات دوران العمل بينهم؛
- ✓ ارتفاع الروح المعنوية للموارد البشرية ونسبة ولائهم عند قيامهم بواجباتهم، ما يؤثر بشكل إيجابي على إنتاجية العمل وخفض حالات الشعور بالاضطهاد او عدم العدالة بين العمال؛
- ✓ وضع برامج تدريبية ورسكلة للعمال بصفة مستمرة ودائمة تسمح برفع القدرات وتنمية الموارد البشرية.

9. قائمة المراجع:

6. ذيب، هيثم عبد الله. أصول التخطيط الاستراتيجي. اليازوري للنشر. عمان الأردن..2017. ص 07
7. محمود حسن الهواسي، حيدر شاكر البرزنجي. مبادئ علم الادارة الحديثة، دار الكتب والوثائق، عمان الأردن.2014. ص 74
8. الشديفات، بكر إبراهيم. اثر ادارة الاستراتيجية على تطوير ادارة الموارد البشرية. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن.2017. ص 11
9. سعد علي حمود العنزي، احمد علي صالح.ادارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال: مدخل فلسفي. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان الأردن.. 2008. ص 17 ، 18.
10. المغربي، محمد الفاتح. ادارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات. القاهرة مصر.2013. ص 168-
11. سعد علي حمود العنزي، احمد علي صالح.ادارة رأسمال الفكري في منظمات الأعمال: مدخل فلسفي. اليازوري للنشر والتوزيع. عمان 2008. ص 16، 17
12. السيد، نصر الدين. الابتكار وادارته. المكتبة الاكاديمية. القاهرة مصر. 2011.. ص 15
13. المغربي، محمد الفاتح. ادارة الموارد البشرية. دار النشر للجامعات. القاهرة مصر.2013. ص 35
14. سامي منصور بوديوس، راشد بن عبد اله الأيوري. ادارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية وتطبيقات عملية حديثة. دار الجنان للنشر والتوزيع. عمان الأردن..2019. ص 38
15. طه عاطف جبر. تدريب الموارد البشرية. دار الأكاديمية للعلوم. القاهرة مصر.2013. ص 31
16. ربحان، سعد علي. ادارة موارد البشرية. دار اليازوري للنشر. عمان الأردن.2019. ص ص 40، 41
17. Saidal. rapport de conseil d'administration . (2010- 2020).