



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية

دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء
الأفراد داخل المؤسسة
دراسة حالة "الشركة الوطنية لتغذية الأنعام"

إشراف الأستاذ :

بن ناصر سيد أحمد

مقدمة من طرف الطالبتان:

منصوري يسرى

مهدي سعاد

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	اسم و اللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	موزاوي عبد القادر	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	بن ناصر سيد أحمد	أستاذ مساعد	جامعة مستغانم
مناقشا	بن زيدان ياسين	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2022/2021

دعاء

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت ولا أصاب باليأس إذا فشلت

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق

النجاح

الشكر

شكرا لك ربي

الحمد لله الذي وفقنا لإتمام هذا العمل

الحمد لله الذي يسر لنا ونحن بفضلته شاكرون

الشكر الجزيل للأستاذ بن "ناصر سيد أحمد" الذي ساهم كثيرا في توجيهنا حفظه الله ووفقه
في عمله

و الشكر لرئيس مصلحة الموارد البشرية الذي أشرف على تربصي "عمر كرداغ" و إلى زميله
"فريد" الذي زودنا بالكثير من المعلومات لإتمام هذه المذكرة حفظهم الله

الإهداء

إلى أبي وأمي

ربي رحمهم كما رباني صغيرا

فهرس المحتويات

رقم الصفحة	المحتويات
	الشكر و التقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ	مقدمة
الفصل الأول: مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول ماهية إدارة الموارد البشرية
03	المطلب الأول التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: تعاريف حول إدارة الموارد البشرية
05	المطلب الثالث:تنظيم إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الرابع:وظائف و أهداف و أهمية الموارد البشرية
08	الفرع الأول :وظائف إدارة الموارد البشرية
10	الفرع الثاني :أهداف إدارة الموارد البشرية
10	الفرع الثالث :أهمية إدارة الموارد البشرية
11	المبحث الثاني:تمكين الموارد البشرية و دوره في المؤسسة
11	المطلب الأول :تعريف التمكين
11	المطلب الثاني :تدريب الموارد البشرية وانتشارها
14	المطلب الثالث :تحفيز الموارد البشرية
16	المطلب الرابع:دور الموارد البشرية و إدارتها في المؤسسة
18	خلاصة
الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد.	
20	تمهيد
21	المبحث الأول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مفاهيم،أسس
21	المطلب الأول : مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
22	المطلب الثاني :مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل
22	الفرع الأول : مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
23	الفرع الثاني : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل

24	المطلب الثالث : استراتيجيات التعامل مع نتائج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
24	الفرع الأول : التخطيط يهدف سد النقص من الموارد البشرية
25	الفرع الثاني : التخطيط يهدف معالجة الفائض من الموارد البشرية
28	المطلب الرابع : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه
28	الفرع الأول : أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
29	الفرع الثاني : المشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه
30	المبحث الثاني : مفهوم الأداء و تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة
30	المطلب الأول : تعريف الأداء
31	المطلب الثاني : تقييم أداء الموارد البشرية
31	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء
32	الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء
32	الفرع الثالث : استخدامات تقييم الأداء
33	المطلب الثالث : مراحل عملية تقييم الأداء
35	المطلب الرابع : مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية
35	الفرع الأول : مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية.
36	الفرع الثاني : توقيت تقييم الأداء
37	خلاصة
الفصل الثالث:	
دراسة حالة "وحدة تغذية الأنعام" بمستغانم	
39	تمهيد
40	المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية لتغذية الأنعام
40	المطلب الأول : نبذة تاريخية عن الوحدة
40	المطلب الثاني : التعرف بالوحدة محل الدراسة
40	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي للوحدة
42	المطلب الرابع : النظام الداخلي للوحدة
43	المبحث الثاني : تأثير الموارد البشرية على أداء الوحدة
43	المطلب الأول : تقديم مصلحة الموارد البشرية
44	المطلب الثاني : مجتمع عينة الدراسة
44	المطلب الثالث : المعلومات الشخصية لأفراد العينة المدروسة
45	المطلب الرابع : تأثير الموارد البشرية على الوحدة

52	خلاصة
54	الخاتمة
	قائمة المصادر والمراجع

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	التخطيط الاستراتيجي و خطة الموارد البشرية	23
1-3	التوزيع حسب الجنس	44
2-3	التوزيع حسب الفئة العمرية	44
3-3	التوزيع حسب المستوى التعليمي	45
4-3	التوزيع حسب سنوات الخبرة	45
5-3	يوضح تأدية المهام بالشكل المطلوب	46
6-3	يوضح مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة	46
7-3	يوضح تحقيق الموظفين للأهداف المجدولة في الوقت المحدد	47
8-3	يوضح على أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دائم ومستمر	47
9-3	يوضح توفر الوظيفة التي يمارسها الموظف على جميع الظروف الملائمة	48
10-3	يوضح اهتمام المؤسسة بتدريب العمال	49
11-3	يوضح إن كان التدريب يرفع من مهارات العمال	49
12-3	يوضح رغبة الموظفين في تحسين مستوى كفاءتهم	50
13-3	يوضح إن كان الأجر يعادل ما يبذله الموظف من جهد	50
14-3	يوضح اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز	51

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	06
2-1	التنظيم اللامركزية لإدارة الموارد البشرية	07
1-2	علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	23
2-2	استراتيجيات موازنة العرض و الطلب	27
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام	41

المقدمة

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء و من ثم تحقيق أهدافها ، لكن الموارد الأكثر أهمية و الأكثر تأثير هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية للمؤسسة و أحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء و الاستمرار و النمو ضمن بيئة غير مستقرة و أسواق متقلبة و منتجات أكثر تعقدا و جد متنوعة ، بحيث لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم بدون الموارد البشرية لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد و قامت بتدريبه و تحفيزه و تطويره و تنمية قدراته و رصد المعرفة الكامنة لديه و عملت على تهيئة الظروف اللازمة لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه و هذا يندرج تحت التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

إن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة و الأوقات المناسبة و ذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء بحيث يعتبر التخطيط للموارد البشرية ضروري و حتي بغرض تحديد الاحتياجات من المورد البشرية كما أنه ضروري أيضا في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة و يجب الإشارة إلى أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط الكلي للمؤسسة إذ أن التنسيق بين كل من خطة الموارد البشرية و خطة التسويق و خطة الإنتاج و غيرها هو شرط أساسي لضمان بقاء نمو المؤسسة

طرح الإشكالية:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة حتمية في ظل حالة عدم التأكد التي تعيشها المؤسسات و هو ما يقودنا إلى طرح الإشكالية التالية:

ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة ؟
هذه الإشكالية تتفرع منها التساؤلات التالية ؟

- ما هي النظرة الجديدة لإدارة الموارد البشرية ؟
- ما هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟
- ما ماذا نعني بالأداء و كيف يتم تقييمه ؟
- ما علاقة التخطيط الإستراتيجي بأداء الأفراد داخل المؤسسة ؟
- هل التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين أداء الأفراد ؟
- ماذا يترتب عن سوء التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

فرضيات البحث:

- لا يمكن انشأ أو أن يكون تنظيم بدون مورد بشري .
- يحتل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية الحديثة .
- يعتبر تحسين الأداء سبب من أسباب نجاح المؤسسة .
- تمكين و تحفيز الموارد البشرية يساهم في تحسين أدائهم .

مبررات اختيار الموضوع:

هناك أسباب عديدة دفعتني لاختيار هذا الموضوع منها:

- مجال التخصصي "الإدارة الإستراتيجية".
- نظرا لأهمية البالغة التي يحتلها العنصر البشري في المؤسسة.
- لا يمكن أن يكون تنظيم بدون مورد بشري باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة.
- نظرا لأهمية و الدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الأفراد الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة وأهميتها:

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، أما الهدف من هذه الدراسة هو توضيح دور الموارد البشرية باعتبارها كالعامل مؤثر في أداء المؤسسة وذلك من خلال المهارات و المعارف التي تكتسبها والتأكيد على أنه يجب على المؤسسة تمكين و تحفيز من أجل تحسين أداء الأفراد.

منهجية البحث :

استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري و أما الجانب التطبيقي فلقد اعتمدنا على المنهج التجريبي الذي يقوم على دراسة حالة بحيث قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين في الجانب النظري و فصل في الجانب التطبيقي على النحو التالي :

❖ الفصل الأول تحت عنوان " مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية " حيث سنتناول فيه التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية و تعاريف و تنظيم إدارة الموارد البشرية و كذا وظائف و أهداف و أهمية الموارد البشرية و كيف يتم تمكين و تدريب و تحفيز الموارد البشرية و دورها في المؤسسة.

❖ الفصل الثاني تحت عنوان " التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء الأفراد " و الذي من خلاله سنقوم بإبراز مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و كذا المداخل و الإستراتيجيات و أهمية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية و كذا توضيح مفهوم الأداء و تقييم الأداء وصولا إلى مراحل عملية التقييم و مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية.

❖ الفصل الثالث (الفصل التطبيقي) لدراسة حالة لشركة الوطنية " وحدة تغذية الأنعام " بمستغانم بحيث قمنا بتقديم الشركة و إعداد نبذة مختصرة حولها و كذا التعرف بالوحدة محل الدراسة و تقديم هيكل التنظيمي للوحدة و نظامها الداخلي وصولا إلى تأثير الموارد البشرية على أداء الوحدة من خلال توضيح بعض المعلومات الشخصية و طرح بعض الأسئلة و الإجابة عنها استنادا على رئيس مصلحة الموارد البشرية للوحدة .

صعوبات الدراسة:

من بين الصعوبات التي واجهتنا خلال هذا إنجاز هذا البحث منها:

- ❖ صعوبة ضبط حدود الموضوع و كيفية تقسيمه .
- ❖ صعوبة موازنة خطة البحث.
- ❖ صعوبة جمع و ترتيب المعلومات المقدمة من طرف الشركة محل الدراسة .

الفصل الأول:

مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد

البشرية

تمهيد:

تحتاج أي مؤسسة إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها أنشطتها وأعمالها وبالتالي فإنه لابد على المؤسسة أن تحدد احتياجاتها كما و نوعا من هذه الموارد و هو ما يندرج ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و الذي يمثل أحد وظائف إدارة الموارد البشرية الذي يلعب دور حلقة وصل بين إستراتيجية هذه الأخيرة و إستراتيجية المؤسسة ولهذا سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى مختلف مفاهيم والأسس المتعلقة بإدارة الموارد البشرية و وظائفها و أهدافها و إستراتيجيتها وكذا تمكين الموارد البشرية و دوره في المؤسسة و التي لا يمكن التوصل إليها إلا من خلال إدارة موارد بشرية فعالة تؤدي مختلف أنشطتها على أكمل وجه بخاصة ما يتعلق منها بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية .

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية وظيفة مهمة ودعامة من الدعائم الأساسية التي تقوم عليها أي مؤسسة كانت، وتعتبر هذه الوظيفة فرعاً من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وكذا تحفزهم ورفع روحهم المعنوية وتبقى دائماً واقفة لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع ككل.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية.

لقد تطورت الحياة الصناعية تطوراً كبيراً منذ ظهور الثورة الصناعية، حيث كانت هذه الأخيرة بمثابة البداية لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المؤسسة فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادات هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور، فقد كان ينظر إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشترى بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل. كما تسبب نظام المصنع الكبير في كثير من المشاكل في مجال العلاقات الإنسانية من خلال نشأة ككثير من الأعمال المتكررة والروتينية والتي لا تحتاج إلى مهارة¹.

ولقد ظهر في هذه الفترة ما يسمى بمصالح المستخدمين، حيث كانت مهمتها الأساسية تتمثل في توظيف، توزيع المهام ومشاكل أداء الأفراد، ومن أسباب التي أدت إلى ذلك إضافة إلى التنظيم العلمي للعمل، الحجم المتنامي للمؤسسات وكذلك ظهور النقابات المختلفة، ولقد أصبح صاحب المؤسسة أو المصنع غير قادر على القيام بأعباء إدارة الأفراد لوحده، ما أدى إلى ميلاد مصلحة الأفراد التي ميزت بداية القرن العشرين إلى سنوات عديدة، أيان كانت إدارة الموارد البشرية لا تعدو أن تكون إدارة لمناصب العمل ولازال يستخدم إلى وقتنا الحالي المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى.

لقد أضرمت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق اختبار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من صلاحيتهم لشغل الوظائف، وقد طبقت بنجاح على آلاف العمال قبل تعيينهم تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم.

وبتطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي، بدأ بعض التخصيصين في إدارة الموارد البشرية في الظهور في المؤسسات للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والرعاية الاجتماعية والتدريب والرعاية الصحية، ويمكن النظر إلى هؤلاء كطلائع أولى ساعدت على تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث. كما أن في هذه الفترة كذلك تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال، وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية، ولكن اقتصر عمله على هذه الجوانب السابق ذكرها، حيث كان معظم الأفراد العاملين بأقسام إدارة الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية¹.

المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية.

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضطرابات وزيادة معدلات البطالة، مما أدى إلى ظهور تجارب (ها رثورن) بقيادة التون مايو بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي تؤكد ضرورة توفير Hawthorn

¹ د. محمود الكلالده - "الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية" - دار البداية ناشرون وموزعون - عمان - ط1 - سنة 2013 - ص 19

² د. صلاح الدين محمد عبد الباقي - "إدارة الموارد البشرية" - مدخل تطبيقي معاصر - سنة 2006 - ص 23/22

الظروف المناسبة للعمل وترشيد الاستخدام ، وكذا أهمية ورضا العامل عن عمله .
المرحلة الرابعة : ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى وقتنا هذا .

لقد تطورت إدارة الموارد البشرية في السنوات الحديثة ، واتساع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية وأصبحت مسئولة ليس فقط عن الأعمال روتينية مثل حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم ، بل شملت تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل ، وغير ذلك من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث.

وإذا نظرنا إلى إدارة الموارد البشرية في المستقبل ، فنجد أن هناك نمو متزايد في أهميتها لكافة المؤسسات نتيجة للتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهناك كثير من التحديات التي يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية ، من بينها الاعتماد على الكمبيوتر في انجاز الكثير من وظائف إدارة الموارد البشرية بعد أن كان الاعتماد في انجازها على الأفراد¹.

المطلب الثاني : تعاريف حول إدارة الموارد البشرية .

التعريف الأول :

"مر مصطلح إدارة الموارد البشرية بسلسلة من التغيرات من حيث التسمية والمضمون أو التطبيق المرافق للتسمية ، بدأت هذه الإدارة تحت مسمى إدارة القوى العاملة أو إدارة الأفراد التي تتضمن إدارة الأفراد العاملين في المنطقة من حيث اختيارهم وتعيينهم وتدريبهم وتطويرهم وتحفيزهم و انتهاء بتقاعدهم و إنهاء خدمتهم"².

ويلاحظ من هذا المفهوم أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاطات أو وظائف تبدأ مع الأفراد منذ دخولهم المنظمة ، كما وأن هذه الوظائف هي لتنظيم عمل الأفراد مع المنظمة أكثر من كونها استثمار للجوانب الإنسانية لهذا العصر"

التعريف الثاني :

" يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها ، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها"¹.

التعريف الثالث :

" يعرف سيكولا إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة أو بواسطة المؤسسة ، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمؤسسة الاختيار والتعيين ، وتقييم الأداء ، التدريب والتنمية ، التعويض المرتبات ، العلاقات الصناعية ، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين "³.

¹ د.صلاح عبد الباقي - "إدارة الموارد البشرية"-الدار الجامعية الإسكندرية-طبع،نشر،توزيع-سنة1999-2000-ص28/29

² د.سهيلة محمد عباس- "إدارة الموارد البشرية"-مدخل إستراتيجي-دار وائل للنشر-الطبعة الثالثة-سنة2006-ص26

³ حمداوي وسيلة-"إدارة الموارد البشرية"-ديوان المطبوعات الجامعية-سنة2004-ص28

التعريف الرابع:

" كما تعرف مارتن إدارة الموارد البشرية بأنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات ، وعلاقتهم داخل التنظيم ، وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم ، وهي تشمل الوظائف التالية : تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة ، التدريب و التنمية الإدارية. العلاقات الصناعية وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية ، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين".¹

التعريف الخامس:

" ويعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة".²

ومن خلال هذه التعاريف يمكننا أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية وهو:

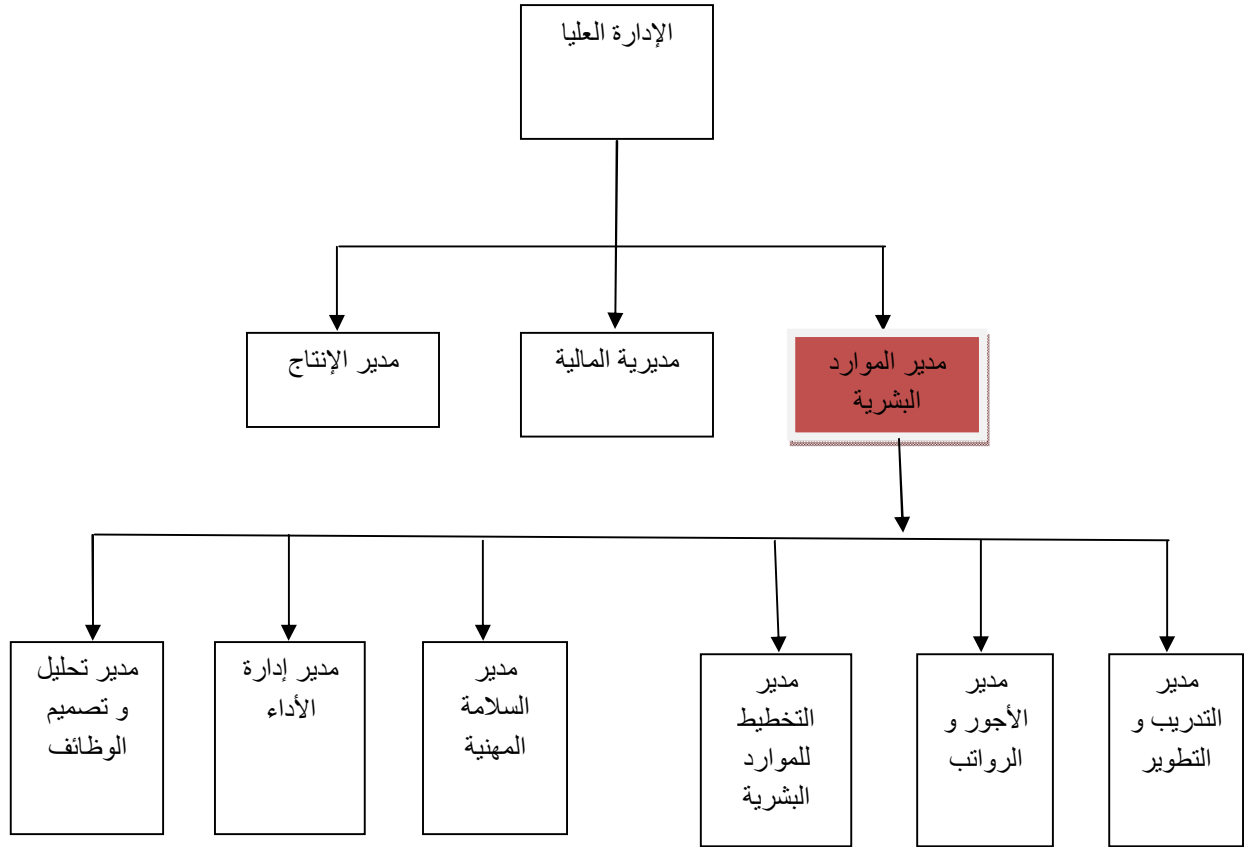
" النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة ، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم و الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية ، وهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف وتتعامل مع جميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء بالبحث عن عوامل المؤثرة في مردودية العمل ، اتخاذ الحلول الملائمة".
المطلب الثالث : تنظيم إدارة الموارد البشرية .

1 - التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية: وهو ما يدل على وجود إدارة مستقلة تعني بشؤون العاملين في المنظمة ، وغالبا ما ترتبط هذه الإدارة بالإدارة العليا مباشرة ، و يتفرع منها إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ، و الشكل التالي يوضح ذلك :

¹ د.صلاح الدين محمد عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 14

² د.صلاح عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 16

الشكل (1-1): نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة .

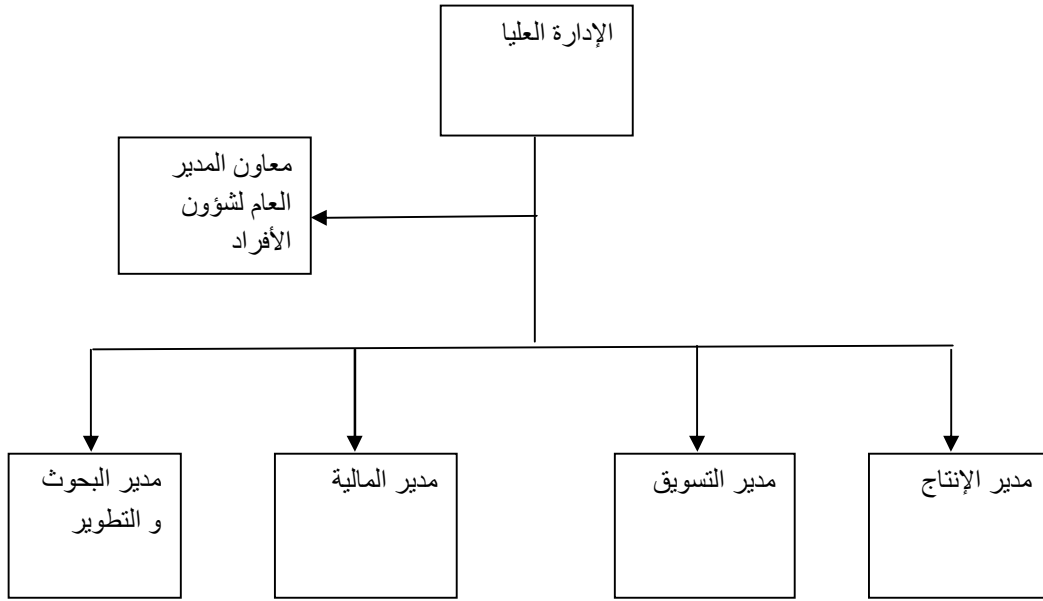


المصدر: د.سهيلة محمد عباس-مرجع سبق ذكره-ص 39

ويلاحظ من الشكل التنظيمي أعلاه ما يلي :

- 1- وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تستمد صلاحيتها من الإدارة العليا وتتفرع منها إدارات متخصصة في كل وظيفة من وظائف المهمة لإدارة الموارد البشرية ويدير كل إدارة متخصص أو استشاري .
 - 2- تمتلك هذه الإدارة المركزية صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية داخل المنظمة ، إذ يكون مديرها عضواً في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد البشرية بالتوافق مع إستراتيجيات المنظمة ، وهذا الترابط الهيكلي التنظيمي يسمى بالترابط المتكامل .
- 2 _ التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية : النموذج الثاني الذي تعتمد عليه المنظمات المعاصرة الكبيرة و الصغيرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية هو النموذج اللامركزي وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المدبرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإداراتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة والشكل التالي يوضح هذا النموذج :

الشكل (2-1): التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية .



المصدر: د. سهيلة محمد عباس - مرجع سبق ذكره - ص 40.

وأخيرا من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيها إذا كانت هذه الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الألي أو العضوي.

من أهم هذه العوامل ما يلي:

أ - تكنولوجيا الإنتاج : المنظمات التي تعتمد على التكنولوجيا الروتينية في عملياتها الإنتاجية مثل : تكنولوجيا الإنتاج الواسع ، تميل إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم الألي و المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية كالتركيز على جوانب الرسمية في عملية الاختيار والتعيين من خلال معايير محددة ، ومن قبل لجان تعتمد عليها الإدارة لهذا الغرض وكذلك برامج تدريبية وتطويرية محددة وغير متنوعة و العكس يكون في حالة التكنولوجيا الغير روتينية .

ب - فلسفة الإدارة : تؤثر فلسفة المدير على خصائص تنظيم إدارة الموارد البشرية فالمدير الذي يميل إلى المخاطرة يوجه نشاطات الموارد البشرية بهذا الاتجاه ، حيث تكون إستراتيجيات الاختيار من خارج المنظمة بهدف الحصول على أفضل الكفاءات و عكس ذلك يحصل عندما يكون المدير متحفظا ، حيث يحاول إيجاد نوع من الاستقرار و الثبات في عمله ولذلك يميل إلى الترقية من الداخل وأنظمة التحفيز تركز على معايير محددة وكمية كالأقدمية .

3- التوسع في النشاطات التنظيمية : المنظمة التي تقوم بعمليات واسعة وتتعدد أسواقها غالبا ما يسعى فيها مدير إدارة الموارد البشرية إلى التنظيم العضوي في نشاطات هذه الإدارة ، حيث يعتمد على المرونة والتنوع في الخبرات والمهارات

4- خصائص الهيكل التنظيمي للمنظمة : المنظمة التي يميل هيكلها التنظيمي نحو اللامركزية في اتخاذ القرارات لا بد أن يؤثر ذلك على تنظيم الموارد البشرية فيها ، فالتعيينات تكون من الخارج والقرارات الأجور والرواتب تحدد من قبل الإدارات التنفيذية ، أي بشكل لا مركزي ، وهذا يعكس نمط التنظيم العضوي .

المطلب الرابع: وظائف وأهداف وأهمية الموارد البشرية.

الفرع الأول: وظائف إدارة الموارد البشرية:

تشمل وظائف إدارات الأفراد في المنظمة الأبعاد التالية:

- 1- تحليل الوظائف وتحديد طبيعة كل وظيفة .
 - 2- تخطيط القوى العاملة وإجراءات التوظيف والتعيين .
 - 3- اختيار المرشحين لكل وظيفة .
 - 4- توجيه وتدريب المرشحين الجدد على أداء العمل.
 - 5- إدارة الأجور والحوافز.
 - 6- تقييم أداء العاملين وإعداد تقارير الكفاءة .
 - 7- الاتصال المباشر: المقابلات، الإرشادات... الخ.
 - 8- تنمية وتدريب المدربين والعاملين.¹
- أ - الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية :

1 - تحليل العمل : تعني هذه الوظيفة التعريف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة و توصيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها وتصميم الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها .

2- تخطيط القوى العاملة: يعتبر تخطيط القوى العاملة الوظيفة الثانية من وظائف إدارة الموارد البشرية ، فمن الضروري الإلمام بمفهوم العام ، وهو يعني التنبؤ باحتياجات المنشأة أو المؤسسة من القوى العاملة كما و نوعا ، لكل وحدة إدارية في المؤسسة ، أو قسم فيها أو إدارة ، بعد ذلك يأتي توفير القوى العاملة المطلوبة ، دون تدخل العلاقات الشخصية في ذلك ، وفي الوقت المحدد . وهذا ما يؤدي إلى تنفيذ أهداف المنشأة فيساعدتها ذلك على البقاء والتطور ، ويتطلب توفير القوى العاملة المطلوبة تحديد الموجود منها في المؤسسة ، ومقارنته مع الاحتياجات الفعلية لها ، مع دراسة كافة التغيرات التي يمكن حصولها على تركيبة العاملين في المؤسسة ومستقبلها .

ومن أساسيات تخطيط القوى العاملة أن الفرد وجد للوظيفة وليست الوظيفة موجودة للفرد.

3 - الاختيار والتعيين: تعتمد سياسة الاختيار والتعيين هذه على مبدأ لكل وظيفة متطلبات خاصة من المهارات محددة وخبرات عملية مساعدة ، ومؤهلات عملية تيسر أداء الوظيفة المعنية لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هذه المتطلبات وصفات الفرد المتقدم للوظيفة ، ومن ثم المفاضلة بين عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة ثم اختيار الأفضل بينهم واستبعاد

غير المناسبين منهم ، إذن فإن فاعلية تطبيق سياسة الاختيار والتعيين في مؤسسة حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة وصفات الفرد الذي يتم اختياره لها ، ولا حاجة إلى القول أن نجاح أي مؤسسة يعتمد بالدراجه الأولى على نوعية الفرد الذي يتم اختياره لها ، كما تهتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق

¹ فريد النجار- "إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية"-مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية-سنة 1998/1999-ص47

العمل وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف ، والاختبارات والمقدمات الشخصية وغيرها من الأساليب ، وذلك ضمنا لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.¹

4 - تصميم هيكل الأجور: تهتم هذه الوظيفة بتحديد القيم والأهمية النسبية لكل وظيفة و تحديد أجرها كما تهتم هذه الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم والأهميات المختلفة للوظائف المختلفة .

5 - تصميم أنظمة الحوافز: تعني هذه الوظيفة منح مقابل عادل للأداء المتميز كما تحفز العاملين على أدائهم الفردي أو الجماعي ، الحوافز الفردية و الحوافز الجماعية وأيضا هناك حوافز على أساس أداء المنظمة ككل .

6 - تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين: تهتم المنظمات بمنح عمالها مزايا معينة مثل : المعاشات و التأمينات الخاصة بالمرض و العجز و البطالة كما تهتم المنظمات بتقديم خدمات للعاملين في شكل خدمات مالية واجتماعية ورياضية و قانونية و قد تمتد إلى الإسكان و المواصلات وغيرها من الخدمات .

7 - تقييم الأداء: يعبر تقييم الأداء على مستوى الذي يحققه الفرد العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية و جودة العمل المقدم من طرفه و الأداء هو المجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمؤسسة من منظمين ، مديرين و مهندسين ، حيث تهتم كل المنظمات تقريبا بتقسيم أداء موظفيها و يتم ذلك وفق أساليب معينة و غالبا ما يقوم بالتقييم الرؤساء المباشرين بغرض التعرف على الكفاءة العامة للعاملين و بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء.²

8 - التدريب: تمارس المنظمات أنشطة التدريب بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارات العاملين و توجيه اتجاههم نحو أنشطة معينة و على الشركة أن تحدد احتياجات المرؤوسين للتدريب و أن تستخدم الأساليب و الطرق المناسبة و أن تقييم فعالية هذا التدريب .

9 - تخطيط المسار الوظيفي: تهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة و على الأخص فيما يمس النقل و الترقية ، التدريب و يحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة لدى الفرد و نقاط الضعف لديه و كذا معرفة ما يحبه و يكرهه .

ب - الوظائف المساعدة في إدارة الموارد البشرية :

1 - العلاقات مع النقابة: وهي وظيفة تهتم بتنظيم العلاقة مع التنظيمات العمالية أي النقابات و التطرق إلى موضوعات عدة مثل الشكاوي ، النزاعات العمالية و التأديب و الفصل من العمل أو الوظيفة .

2 - أمن وسلامة العاملين: حيث تهتم هذه الوظيفة بإجراءات الحفاظ على حماية وسلامة العاملين ، و كذلك الأمن و الصحة و الاتجاهات النفسية السليمة أهم .

3 - ساعات و جداول العمل: تقوم هذه الوظيفة على تحديد ساعات العمل و الراحة و الإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة المنظمة و وضع نظام يكفل كفاءة العمال.¹

¹ محمد صالح فالح "إدارة الموارد البشرية"-دار الحامد للنشر و التوزيع - الطبعة الأولى-سنة2004-ص87/75

¹ حمداوي وسيلة -مرجع سبق ذكره-ص123

¹ احمد ماهر-"إدارة الموارد البشرية"-الدار الجامعية-الإسكندرية-سنة2001-ص31/29

الفرع الثاني: أهداف إدارة الموارد البشرية:

- يتبلور الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في التأكد من قدرة المنظمة على تحقيق النجاح أو بلوغ أهدافها ، من خلال العاملين ويتفرع من هذا الهدف عدة أهداف فرعية من أهمها ما يلي :
- _ تعزيز قدرات العاملين على الأداء الفعال بتقديم فرص التعليم والتطوير المستمر .
- _ تهيئة مناخ تسود فيه علاقات منسجمة بين الإدارة والعاملين تحت مظلة من الثقة المتبادلة.
- _ مساعدة المنظمة على موازنة احتياجات و توقعات أصحاب المصلحة في استمرارها (الملاك، الحكومة، العاملون، إدارة والموردون) .
- _ التأكد من أن البشر كعاملين يتلقون الاهتمام والتقييم والتحفيز المناسب .
- _ إدارة قوة عمل متنوعة (السن ، الجنس ، الجنسية ، العرق) مع الأخذ بعين الاعتبار الفرق الفردية و الجماعية و ما تفرزه من اختلاف في توقعات و تطلعات العاملين و في الحاجات المطلوب إشباعها .
- _ تبني مدخل أخلاقي في إدارة العاملين يقوم على العدالة و تكافؤ الفرص و الشفافية .
- _ كفالة وتحسين الصحة العقلية والجسمية للعاملين ضمن مبدأ صيانة العاملين.
- إضافة إلى ذلك هناك أهداف أخرى تحقق مصالح المؤسسة أي من وجهة نظر أصحاب العمل:
- _ تكوين قوة عمل متجانسة .

_ تكوين قوة عمل منتجة فعالة وذات كفاءة عالية .

_ تكوين قوة عمل مستقرة و منتظمة .

_ تنمية قدرات وإمكانات الموارد البشرية.

_ تحقيق الانتماء من طرف الموارد البشرية .

الفرع الثالث: أهمية إدارة الموارد البشرية

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم و أغلى أصول المنظمة ، و في ما يلي يمكن تلخيص أهمية الموارد البشرية:

- 1- تقديم النصح و الإرشادات للمدربين التنفيذيين في جميع الجوانب المتعلقة بالأفراد العاملين ، فذلك يساعد هؤلاء المدربين في صياغة و إدارة و تنفيذ السياسات و حل المشاكل المتعلقة بالأفراد العاملين .
- 2- تساعد على تشخيص الفاعلية و الكفاءة من خلال بعض الوسائل المتعلقة بالأفراد العاملين ، وكذلك المؤشرات القياسية كقياس كفاءة الأداء و معدل التأخرات و الغيابات .
- 3- تساعد المدربين في كشف الصعوبات و المشاكل الأساسية المتعلقة بالأفراد العاملين و المؤثرة على فاعلية المؤسسة.
- 4- توفر جميع الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين لضمان الإنتاجية الأفضل و الأداء الأعلى و من هذه الإجراءات و الخدمات توصيف العمل و إعداد و تهيئة الأفراد العاملين و إعداد البرامج التدريبية و إدارة الأجور و المرتبات .

5-ضمان التنسيق بين جميع النشاطات المتعلقة بالأفراد العاملين و الوحدات الإدارية في المؤسسة من خلال مناقشة الإدارات التنفيذية حول هذه النشاطات.¹

المبحث الثاني: تمكين الموارد البشرية و دوره في المؤسسة.

المطلب الأول: تعريف التمكين.

عرف " john case " عملية التمكين بأنها : " تفويض للصلاحيات و المسؤوليات الكاملة للعاملين و منحهم الحرية الكاملة لأداء العمل بطرقهم الخاصة بما يمكنهم من توجيه الأرقام و تحقيق الأرباح " .

كما عرف " Randolph " تعريفاً آخر للتمكين حيث أكد أن : المديرين يستطيعون تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في المعلومات و استبدال الهيكل التنظيمي لفرق العمل و مكافأة العام.لين و تقبل المخاطرة التي من المتوقع التعرض لها .¹

كما أضاف " David " و " Edward " تعريفاً جديداً لعملية التمكين حيث أكد أن : " بجانب المشاركة في المعلومات و تطوير الفرق ذاتية للإدارة فيجب التأكيد على أهمية تدريب العاملين بما يكسبهم أدوات لحل المشاكل " .

وقد عرض عطية أفندي مجموعة من التعريفات للتمكين و هي كما يلي :

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية و في استخدام قدراتهم ، من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات .

التمكين هو إعطاء الصلاحية للعاملين في وضع الأهداف الخاصة بعملهم و اتخاذ القرارات و حل المشاكل في نطاق مسؤوليتهم و سلطتهم .

التمكين هو منح لإدارة الأفراد يسمح لأعضاء الفريق بأن يمارسوا صنع القرار ، فيما يتعلق بشؤونهم اليومية في عملهم.²

المطلب الثاني : تدريب المورد البشري .

تعريف التدريب : يعرف بأنه الخبرات المنظمة التي تستعمل لنقل أو تعديل أو كل أو بعض المعلومات ، المهارات ، المعارف ، والاتجاهات الخاصة بالأفراد في المؤسسة .³

إذن يمكن النظر للتدريب باعتباره أداة لإحداث التغيير في المعرفة و المهارات و السلوكيات و الاتجاهات ، و لقد أدركت العديد من المؤسسات ضرورة العمل بروح الفريق حتى يصبح العامل بمثابة عضو فعال في جماعة العمل ، حيث تدريب العاملين على أن يستمتع كل واحد للأخر و يتعاون معه ، و تستخدم في ذلك العديد من التدريبات التي تعرض بعض الأمثلة الجيدة و الغير جيدة لأنماط فرق العمل ، بهدف حث العاملين الجدد على تشكيل فرق فعالة ، و هناك بعض المؤسسات التي تعتمد على التدريب خارج نطاق العمل في تدريب موظفيها بهدف إكسابهم كيفية التعامل بروح الفريق و التعاون فيما بينهم ، وكذا تدريبهم على الثقة المتبادلة و كيفية التغلب على ما قد يواجههم من معوقات هذا من ناحية و من ناحية أخرى يستلزم التمكين " إجراء تدريبات مكثفة بغرض زيادة درجته لدى فريق العمل " ، إذن التدريب هو مجموعة هذه النشاطات و الإجراءات التي

¹ سهيلة محمد -عباس علي حسين علي- "إدارة الموارد البشرية"- دار وائل للنشر و التوزيع -سنة 2000-ص 24

² عطية حسين أفندي- "تمكين العاملين"- مدخل للتحسين و التطوير المستمر-المنظمة العربية للتنمية الإدارية-القااهرة-2003-ص 9

¹ المرجع نفسه-ص 10

² كمال بربر- "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"- المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع -بيروت -1997-ص 161

تتم بهدف تطوير أو تغيير القدرات و المعارف و المهارات لدى العاملين بما يؤدي إلى تحسين الأداء و القدرة على التكيف مع أساليب و طرق التمكين ، و معنى هذا أن التمكين يمثل نظاما فرعيا له مداخلته و عملياته و مخرجاته يمكن إيجازها فيما يلي¹:

المداخلات: وتشتمل على الأفراد المطلوب تطوير أو تغيير ما لديهم من معارف و مهارات و اتجاهات ، و كذلك البيانات و المعلومات الخاصة بالخصائص الحالية و الخصائص المرغوبة لدى الأفراد موضع التدريب .
العمليات: وتشتمل على العديد من المهام المترابطة منها:

- ✓ دراسة و توصيف طرق العمل الحلية و التغيرات المتوقعة فيها.
- ✓ تحديد و حصر كلا من الاحتياجات و الإمكانيات التدريبية .
- ✓ تحديد و تصميم الوسائل و البرامج و الخطط التدريبية.
- ✓ التنفيذ و التقييم و التعديل إذا لزم الأمر.

المخرجات: و تتضمن كلا من البرامج و الخطط التدريبية، و عمالة ذات مستويات و نوعيات معينة من القدرات و المهارات و المعارف.

يتضح مما سبق أهمية التدريب للأسباب التالية¹:

أن الأفراد فور التحاقهم بالعمل يحتاجون إلى جرعات تدريبية من نوع خاص للقيام بأعباء الوظائف التي يشغلونها للمرة الأولى ، أن الوظائف نفسها عرضة للتغيير ، كما أن الأفراد لا يقومون بعمل واحد فقط ، بل ينتقلون بين عدة وظائف وفقا لمسارهم الوظيفي ، مما يستوجب إعادة تدريبهم عندما يتولون وظائف غير وظائفهم الحالية ، إن التطور التكنولوجي و ما يترتب عليه من إدخال تكنولوجيا جديدة مستحدثة للإنتاج قد يتطلب إلغاء بعض الوظائف و إنشاء جديدة تناسب مع التكنولوجيا الجديدة ،

إن إنشاء صناعات جديدة لم تكن موجودة من قبل قد يتطلب توافر مهارات معينة لا يمكن الحصول عليها عن طريق استخدام الأفراد الحاليين حتى و لو كانوا من الأفراد المهرة إلا إذا أعطوا تدريباً خاصاً على تلك الأعمال الجديدة ، و طبيعي أن نوع التدريب و مدته يتوقفان على درجة المهارة المطلوبة في تلك الأعمال و على استعداد الأفراد الذين يتقرر تدريبهم لشغلها .

و ترتبط فاعلية التدريب في المؤسسة ارتباطاً وثيقاً بعدد من العوامل، خاصة بسياسات الأفراد عموماً ، و بالتحديد على كفاءة سياسة الاختيار المتبعة ، فهناك فروقات بين الأفراد من حيث الميول و الاتجاهات و علاقة ذلك بالمهارات الخاصة بالتدريب و اكتساب المعارف ، و لا شك في أن سوء الاختيار قد يؤدي إلى زيادة تكاليف التدريب و التقليل من فعاليته ، فالتدريب يكمل الاختيار ، فإذا استطاعت المؤسسة اختيار أشخاص لديهم المؤهلات المطلوبة قلت الحاجة إلى التدريب ، أما إذا اختير الأشخاص ذوي مؤهلات محدودة فإن العبء يقع على التدريب لتعويض هذا النقص ، و تزداد فاعلية التدريب نتيجة الدور المؤثر الذي يلعبه في تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة ، و يذهب بعض الباحثين إلى القول بأن "نقص الاستثمار في التدريب يمثل

³ مصطفى محمود أبو بكر- "إدارة الموارد البشرية" مدخل لتحقيق الميزة التنافسية-الدار الجامعية الإسكندرية - سنة 2004 ص 357

¹ كمال بربر- مرجع سبق ذكره- ص 159

أحد الأسباب التي ساهمت في تدني القدرات التنافسية للمؤسسات ، لأن المؤسسة التي تنجح في التعامل الفعال مع المتغيرات البيئية عن طريق التدريب نستطيع أن نحقق ميزة تنافسية في أسواقها². ويمكن للتدريب أن يتصدى لهذه المتغيرات نتيجة المزايا والأهداف التي يمكن حصرها فيما يلي:

_الارتقاء ورفع مستويات الأداء للفرد وهذا في جميع النواحي الفنية والسلوكية وغيرها من العوامل التي تقتضها ظروف العمل وطبيعته،

_تمكين الأفراد من ممارسة مهامهم بالفعالية المطلوبة نتيجة تدريبهم لأداء الوظيفة المطلوبة بالمستوى المطلوب وفي التخصص الذي تشرطه مواصفات الوظيفة،

_الارتقاء بمستوى الأمان الوظيفي ، فإكتساب مهارة أو معرفة جديدة للفرد تزيد من قيمته داخل المؤسسة أو خارجه ، وبذلك يكون أقل عرضة لضغوط العمل ،

_ "تجنب تقادم مهارات العاملين نظرا للتغيير المستمر في عوامل البيئية والتكنولوجية ذات التأثير على الوظيفة ، لذا فإن برامج التدريب تعد ضرورية لمنع تقادم وتحقيق التوافق بين مهاراتهم ومتطلبات الوظيفة"¹ ، وبالإضافة إلى ذلك يمكن أن يساهم التدريب فيما يلي:²

_توسيع نطاق المعرفة لدى العاملين بالمنافسين و الثقافات الخارجية و التي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية

_ضمان أن العاملين يمتلكون المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب .

_مساعدة العاملين في فهم كيفية المشاركة بفعالية ضمن فرق العمل المختلفة ، و التي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته.

_ضمان أن ثقة المؤسسة تعزز الابتكار والإبداع و تحث على التعلم و اكتساب المهارات الجديدة.

_تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنسيات أو الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الايجابية .

و لاشك أن النجاح في تحقيق أهداف التدريب يعود على المؤسسة بالفائدة ، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسار يحقق الأهداف العامة ، لذلك فعن الهدف الأساسي للتدريب هو زيادة الفعالية لأداء المؤسسة و تحقيقه و مساهمته في الاستقرار في العمل و زيادة المرونة التنظيمية و من تم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح المؤسسة من جهة أخرى ، و من الملاحظ أنه في المؤسسات صغيرة الحجم يمارس التدريب فيها أثناء العمل و ذلك عن طريق خطوط الإشراف المختلفة ، و تكون أنشطته من مسؤولية إدارة الموارد البشرية ، لكن من ناحية أخرى نجد أن هناك قسما خاصا بالتدريب داخل إدارة الموارد البشرية في الشركات كبيرة الحجم و لتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتركز التدريب على مقومات تنظيمية و أهمها ما يلي:¹

_وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة المطلوبة .

² جمال الدين محمد المرسي- "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"-الدار الجامعية الإسكندرية - سنة 2003-ص 336

¹ مصطفى محمود أبو بكر- مرجع سبق ذكره - ص 360

² جمال الدين محمد المرسي - مرجع سبق ذكره - ص 337

¹ كمال بربر - مرجع سبق ذكره - ص 162

_توفير الإمكانيات و المعدات اللازمة للأداء السليم للعم
 _توفير القيادة والإشراف من قبل الرؤساء و المشرفين الذين يحصل منهم الفرد على المعلومات الأساسية، و التوجيه المستمر في أداء العمل بحيث يقتصر التدريب على تلك الأمور التي تخرج عن طاقة الرئيس أو القائد الإداري.
 _توفير الدقة و الوضوح في تحديد مواصفات الوظائف و متطلبات شغلها ، وكذلك في تحديد الموقع التنظيمي لكل وظيفة ، و التوازن بين السلطة و المسؤولية فيها ، وكذلك وضوح العلاقات بينها و بين غيرها من الوظائف ذات العلاقة المباشرة و غير مباشرة .
 _توفير نظام مستمر لقياس أداء الأفراد و تقييم كفاءهم و تحليل مؤشرات الأداء و تتبع علاقتهم الوظيفية و أنماط سلوكهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية.
 _توفير نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي نتيجة الأداء الوظيفي و من هنا يبرز التدريب في نظر الأفراد باعتباره أداة تساعد على تحسين أدائهم الوظيفي و من ثم يدركون على أنه وسيلة للحصول على تلك الحوافز المادية .
المطلب الثالث:تحفيز المورد البشري.

تعريف التحفيز:

عرف بندر التحفيز في ميدان العمل على أنه مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و محيطه في آن واحد وهي تحث الفرد العامل على تصرف معين في عمله و تحدد اتجاهه و شكله و شدته و مدته
 1.

و قد اعتبر البعض الآخر التحفيز بمثابة المقابل للأداء المتميز ، لارتباطه بأداء الفرد لعمله ، و على هذا الأساس تم التركيز على نظام تقييم الأداء ، و يرتبط تحفيز الأفراد بعدة عناصر مهمة تؤثر مباشرة على أداء المؤسسة :
 _التحكم بعناصر المحيط التنظيمي الداخلي : مثل زيادة أهمية العمل و إثرائه و تنظيمه و تشجيع أنواع التحفيز الآتية من الوظيفة نفسها.
 _التعرف على نظام القيم لكل عامل، ليس فقط بدراسة الخصائص المهنية، و لكن كذلك باعتبار حياته خارج العمل.

إن التحفيز يؤدي إلى تطبيق التمكين ، أي أحداث تحول في فكر وقدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤوليتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات و أعباء عمليات التحسين و التطوير و قبول المخاطرة ، و سوف يثير تحمل العاملين لتلك الأعباء المصاحبة لهذا التحول ، ولإبقاء شعلة الحماس في نفوس العاملين ، و يعتمد أولاً و أخيراً على قدرة الفريق ، و قدرة القائد على اكتشاف المعوقات الحقيقية و تقليلها و المحفزات الحقيقية و زيادتها ، التحفيز هو البحث عن علاقة الشخص بالمحيط و هذا هو الواقع و في إطار هذه العلاقة يتم تحديد مصادر التحفيز بالنسبة لكل فرد أو مجموعة و هذا التحقيق فعالية المؤسسة .
 و بما أن الحفز الحافز وسيلة إشباع مستعملة لتوجيه سلوك العمال ، تهتم المؤسسة بتصميم نظام للحوافز يجعل الأفراد يتصرفون بطريقة لأهدافها المسطرة ، لذلك يجب أن يتناسب الحافز الذي يحصل عليه الفرد

¹ وسيلة حمداوي- "إدارة الموارد البشرية"- مديرية النشر-قائمة-سنة 2004-ص 151

مع دوافعه و أن يستوعب هذا الأخير العلاقة الموجودة بين الأداء المطلوب منه الحصول على الحافز، لذا يجب أن تكون الحوافز متاحة لكافة أفراد المؤسسة و أن تتنوع نظرا لتنوع احتياجات الأفراد وبذلك لا يمكن تطبيق نظام فعال للحوافز في مؤسسة ما في مؤسسات أخرى حتى المتشابهة، إذن لابد للمنهج المطلوب لرسم نظام الحوافز في المؤسسة أن يعكس الصورة الحقيقية لرغبات الأفراد لذلك يجب أن يستند إلى مجموعة من المقومات أهمها:¹

تحديد الاحتياجات الفعلية الحالية والمستقبلية لأفراد التنظيم .

اختيار أنواع الحوافز التي تتفق مع احتياجات الأفراد و أهميتها النسبية ، تحديد القيمة المادية و المعنوية للحوافز.

الإعلان عن نظام الحوافز لكافة أفراد التنظيم و التأكد من فلسفته

متابعة تطبيقه للتأكد من كفاءته.

تعديل النظام بما يتناسب مع التغيرات و المواقف الجديدة سواء المتعلقة بالأفراد أو ظروف المؤسسة.

ولكي نضمن قوة نظام الحوافز يجب أن تتابع المؤسسة و بصفة خاصة إدارة الموارد البشرية باستمرار دراسة سلوك و تصرفات الأفراد بعد تطبيقه و هذا يهدف الحصول على كافة المؤشرات التي تساعد على تفعيل النظام بالاتجاه الذي يضمن التأثير الإيجابي على سلوك الأفراد في المؤسسة و يضمن بالتالي تحقيق الأداء الأفضل للمؤسسة و لذلك يجب أن يتم اختيار الحوافز التي تقرر المؤسسة استخدامها بعد أن يتم تحديد أسباب الأداء الجيد ، بمعنى معرفة حاجات و رغبات و دوافع الأفراد للقيام بالعمل ، لذلك فإن المؤسسة تهدف من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير و توجيه سلوك و تصرف العامل من خلال ما يلي:²

- _ استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة و الاحتفاظ بهم و تقليل الاستقالات .
- _ تحسبن أداء العامل الكمي و النوعي و تقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- _ الالتزام بقيم المؤسسة ، العمل على احترام قيم و اتجاهات المؤسسة .
- _ تخفيض التكاليف و الضغط على القائد في الموارد على كل المستويات .
- _ تنمية روح التعاون و كذلك الولاء و الانتماء إلى المؤسسة.

حيث يختلف تصميم نظام الحوافز من مؤسسة لأخرى حسب نوعية الحوافز المستخدمة ، و حسب الإمكانيات المتوفرة و كذلك الأهداف التي تريد تحقيقها .

إن العمل ضمن فريق عمل أي مجموعة يتطلب تصميم نظام حوافز على أساس جماعي ووفقا للحوافز الجماعية تحصل كل أفراد الجماعة على حوافز تعتمد على أداء الفرقة ككل تشجع الأفراد لتحقيق أداء أفضل ، ولكن يشوب خطط الحوافز الجماعية عيب أساسي و هو عدم إدراك الأفراد لوجود علاقة مباشرة بين أدائهم الفردي و أداء المجموعة ، أيضا قد يؤثر حجم مدى تماسك الجماعة على هذه العلاقة ، بالإضافة إلى عيب آخر تنطوي عليه خطط الحوافز الجماعية وهي زيادة التنافس بين الجماعات إلى الحد الذي يؤثر على المؤسسة .

¹ كمال بربر - مرجع سبق ذكره - ص 113

² وسيلة حمداوي - مرجع سبق ذكره - ص 115

ولكي تعمل حوافز الدور المنوط بها و هو تمكين الأفراد و بذلك زيادة فعاليتهم في المؤسسة و تساهم في رفع أداء الكلي للمؤسسة ، يجب أن ينظر إليها الأفراد على أنها عادلة ويحصلون على شرح و تفسير لها و بذلك تزداد ثقتهم بالمؤسسة .

و مما سبق تستطيع المؤسسة القيام بتمكين أفرادها عن طريق إشباع رغباتهم بالتحفيز و ذلك يجعل العمل متعة و تشجيع العمل الجماعي و إشراك العاملين في وضع مقاييس التقييم و إعطائهم الفرصة و المجال الأوسع للخيارات و تفويض السلطة و المسؤولية و هذا ما يجعلهم و يدفعهم للتصرف كمالكين و بذلك إشراكهم في التخطيط و وضع الأهداف و الأخذ بأرائهم بإضافة إلى تقدير و مكافأة الأفراد الذين يستحقون ذلك و كذلك فرق العمل ، فالتحفيز هو منهج لتمكين العاملين .

المطلب الرابع: دور الموارد البشرية و إدارتها في المؤسسة:

1_ دور المورد البشري في المؤسسة:

يمثل العنصر البشري البنية الأساسية التي يبني عليها عمل المؤسسة و يتحدد سلوك المؤسسة من خلال مجموع سلوكيات الأفراد فيها ، فالمؤسسة ذاتها تؤثر في ذلك السلوك و التصرفات مثلما تتأثر به ، فالخصائص التالية للفرد ذات العلاقة بقدرته و خبرته و أنماط سلوكه و دوافعه و رغباته يمكن أن تمارس المؤسسة قدرا من التأثير عليها من خلال طبيعة نظم الاختيار و التعيين المطبقة لاختيار الأفراد الأكثر تناسبا مع حاجياتها لشغل المراكز الوظيفية الشاغرة ، و كذلك من خلال قواعد النقل و الترقية و التحفيز و ما توفر من إمكانيات و موارد و مستلزمات مادية لتسهيل أداء الأفراد ، كل هذا وغيره من قواعد النظم و الإمكانيات التي تؤثر من خلالها في سلوكيات و تصرفات العاملين فيها ، و بهذا فإن العلاقة تبادلية في التأثير بين الأفراد و إدارة المؤسسة.

إن غزارة الموارد البشرية من كإدارة تختص بشؤون الأفراد العاملين تأمل لأن تكون حصيلة جهودهم و برامجها و سياستها إيجابية.

و مما لاشك فيه أن الموارد البشرية ستكون حريصة في الحصول على المرء ودية و الإيجابية من الأفراد العاملين نظير ما تبذله من جهد لخدمتهم و الاستفادة من برامج التدريب الذي ينعكس على مستوى المهارات و الخبرات التي يملكونها فيلاحظ حصول تحسينها و تطويرها وكذلك ارتفاع درجة الرهان للروح المعنوية لديهم . و تجدر الإشارة إلى أن سلوك الفرد في المؤسسة يتأثر بشكل كبير بدوافعه حيث تلعب الدوافع دورا أساسيا في تحديد و توجيه سلوكه بشكل ، عام الدوافع و الشخصية الإنسانية تعتبر تنظيما ديناميكيا¹.

2_ دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة :

تبرز إدارة الموارد البشرية من خلال الدور الاقتصادي لها حيث تساهم في تحسين إنتاجية المؤسسة و تحقيق الميزة التنافسية.

¹ خالد عبد الرحيم - "إدارة الموارد البشرية"-مدخل إستراتيجي-دار نعمان-سنة 2000-ص 28

أ- تحسين إنتاجية المؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية و المتمثلة في الأفراد و الجماعات العمل أهم قوة و أعظمها أثرا في تشكيل حركية المؤسسات ، فكثيرا ما يرجع فشل المؤسسات إلى ضعف أداء العاملين و المدراء بصفة عامة و يرجع نجاح المؤسسة إلى عكس ذلك .

و في هذا الصدد يتكون لدى المؤسسات سؤال جوهري عن كيفية تحقيق النجاح والاستمرارية في الأسواق التنافسية ، وهنا نشير إلى أن الاهتمام بالموارد البشرية و محاولة تنمية و تحسين أدائها يعد الدعامة الأولى و الأخيرة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها و الاستمرار في نشاطها .

ب- تحقيق الميزة التنافسية:

نعني بالميزة التنافسية القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالتنوعية الجيدة و بالسعر و الوقت المناسبين ، وهذا يعني تحقيق نافع للعملاء أعلى مما يحققه لهم المنافسون و تؤدي إلى حالة من التميز و الاختلاف بين المؤسسة و منافسها .

و توضح تجارب الشركات العالمية الطريقة التي تدار بها الموارد البشرية في مثل هذه الشركات تلعب دورا حاسما في تحقيق الفعالية لأنشطتها و عملياتها و من ثم زيادة قدرتها التنافسية .

وتساهم ممارسة إدارة الموارد البشرية في مثل هذه الشركات في تنمية القدرة التنافسية للمؤسسة بالعديد من الوسائل منها:¹

_ اختيار العاملين الذين يملكون القدرة على الابتكار و التطوير و الأداء الجيد.

_ إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة .

_ تنمية الولاء و الانتماء للمؤسسة من خلال بيئة العمل.

_ زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة فيه .

¹ عايد سيد خطاب - "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية" - دار شركة الحريري للطباعة-القاهرة-2009-ص16

خلاصة الفصل:

إن المؤسسة تمتلك العديد من الموارد المادية والبشرية. ولكن أحسن مورد يستخدم في تحسين أدائها هي الموارد البشرية، فمن خلالها يمكن للمؤسسة أن تكون أقدر على المنافسة وأسرع في النمو والتالي أعلى أداء وأحسن، لذلك يجب أن تدار هذه الموارد بأكثر فعالية وأن تستخدم التقنيات الأنجع والممارسات الضرورية حيث يكون المورد البشري محور ومصدر وأساس أداء المؤسسة .

و أصبحت إدارة الموارد البشرية ليست تلك الإدارة التي تهتم بتحديد كيف يتصرف الأفراد بقدر ما تهتم بتوفير بيئة عمل تمكن الموارد البشرية من التفكير والابتكار والقدرة على الإبداع ، وبناء عليه تكون المؤسسة في أحسن أداء في حالة كونها توفر مناخ عمل ينمي المهارات والكفاءات لمواردها البشرية ، ولكي تؤدي هذه الإدارة وظيفتها على أكمل وجه يجب أن تدار استراتيجيا، وتنتهج الإجراءات اللازمة من تحديد للرسالة و الأهداف و تنفيذ و تقييم إستراتيجياتها ، و ما على هذه الإدارة إلا تمكين مواردها البشرية لتحسين أداء المؤسسة.

الفصل الثاني:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
على مستوى المؤسسة و دوره في تحسين أداء
الأفراد

تمهيد:

تعرف المؤسسات على اختلاف أنواعها في وقتنا الحالي تغيرات سريعة في استراتيجياتها العامة و ذلك نتيجة للتغيرات في البيئة التي تعمل فيها و هو ما ينعكس مباشرة على حجم الموارد البشرية فيها من حيث الأعداد و النوعيات و الخصائص و بالتالي أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جزءا لا يتجزأ من إستراتيجية المؤسسة باعتباره حلا للسيطرة على الانعكاسات السلبية التي قد تمس الأداء التنظيمي للمؤسسة نتيجة لهذه التغيرات و يعتبر البعض أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو حجر الزاوية في تحقيق الكفاءة و الفعالية التنظيمية للمؤسسة و التي تمثل أحسن سبيل لتحقيق أهدافها الحالية و المستقبلية و بما أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة و الفعالية التنظيمية أتت أهمية تقييم أداء الموارد البشرية و التي أصبحت تشكل اهتماما متزايد في المؤسسات العصرية .

المبحث الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مفاهيم وأسس.

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث توضع إستراتيجيته في ظل تأثير المتغيرات بيئة الداخلية والخارجية بغرض تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض فيما يلي مجموعة من التعريفات التي تناولت هذا الموضوع لنستنتج في الأخير تعريف شامل و كامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة و خطة الموارد البشرية فيها ، حيث أنه وبالرغم من تعدد مفاهيم وتعريف ومدلولات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية (SHRP Strategic Human Ressources) **planning** إلا أن الهدف من ورائه يبقى واحد ألا و هو الاستخدام الفعال و الأمثل للموارد البشرية بما يخدم مصالحهم و مصالح مؤسساتهم و فيما يلي مجموعة من التعاريف:

_التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن و في المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها و الأحداث البيئية التي تؤثر عليها و بما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة و ذات كفاءة عالية.¹

_و يعرف كل من جورج و ميلكوفيش و جون بودرو بأنه:عملية جمع و استخدام المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات حول الاستثمار الأمثل في نشاطات الموارد البشرية المختلفة .

_و في تعريف آخر:هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات و التخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة و اختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.²

_و يمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مقابلة بين العرض و الطلب ، فالعرض يمثل المتاح من الموارد البشرية حاليا و اتجاهه و سلوكه في الفترة المقبلة التي تتضمنها فترة التخطيط، أما الطلب فيمثل احتياجات المؤسسة

من الأفراد خلال فترة التخطيط و يعتمد هذا على ظروف المؤسسة من حيث تغير أو ثبات كميات الإنتاج و التغير في العبء العمل و التغير في التكنولوجيا الإنتاج و التغير في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.¹

_كما يعرف التخطيط على أنه عملية اتخاذ القرارات الخاصة بالحصول على الموارد البشرية و استخدام و تطوير الموارد البشرية.

_و يعرفه حسن إبراهيم بلوط على أنه وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية و جهد حثيث يواجه المؤسسات و يتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العملائية و المحيطية التي توجه عمل و نشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة و بالاعتماد على شتى طرق الرقابة و التقييم المتوفرة.²

¹ خالد عبد الرمان الهيبي- "إدارة الموارد البشرية"- دار الحامد - الأردن- سنة 1999- ص 62

¹ كامل بربر- "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"- الطبعة 3- المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع -لبنان- 2000- ص 69

² احمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 162²

³ حسين إبراهيم بلوط- "إدارة الموارد البشرية"- من منظور إستراتيجي- دار النهضة العربية- القاهرة- سنة 2002- ص 123

و من التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عبارة عن جمع معلومات بغرض اتخاذ قرارات من شأنها موازنة العرض من الموارد البشرية بالطلب عليها في فترة مستقبلية اعتمادا على تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما و نوعا مع الأخذ بعين الاعتبار مختلف عوامل البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة و ذلك بهدف الحصول على موارد بشرية ذات كفاءة عالية من شأنها تحسين الأداء.

و بالتالي يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يتضمن أربعة عناصر متداخلة و مرتبطة بحيث يتمثل العنصر الأول في مخزون الموارد البشرية، هذا المخزون يقصد به الموارد البشرية المتواجدة حاليا في المؤسسة (قدرات، كفاءات، مهارات) أما العنصر الثاني فهو التنبؤ بالموارد البشرية و الذي يهدف إلى تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية المستقبلية كما و نوعا، و يشكل العنصر الثالث خطط العمل و التي تصب بأهدافها في خانة وظائف الموارد البشرية من اختيار و توظيف الأفراد، وضع خطط التدريب، التوعيبات و غيرها من الخطط الوظيفية و أخيرا العنصر الرابع و هو الرقابة و التقييم و الذي يساعد الجهاز البشري في تحقيق أهدافه و خطته من خلال مده بالمعلومات اللازمة للمتابعة و تصحيح الأخطاء بما يضمن الوصول إلى أحسن مستويات الأداء

المطلب الثاني: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و علاقته بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل.
يوجد مدخلين رئيسيين للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و هما التخطيط من الأعلى إلى الأسفل و التخطيط من الأسفل إلى الأعلى و هو ما يبين العلاقة الموجودة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة و التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيها .

الفرع الأول: مداخل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

يقصد بالمدخل الاتجاه الذي تسير فيه عملية التخطيط بحيث يميز بين مدخلين هما:

أولاً: التخطيط من الأسفل إلى الأعلى.

حسب هذا المدخل تطلب إدارة الموارد البشرية من باقي الإدارات في المؤسسة أن تقوم بتقدير كل من قوة العمل لديها و حجم الأعمال المطلوبة منها و المحددة في إستراتيجية المؤسسة بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي و وصولا إلى المستويات العليا للإدارة.¹

ثانياً: التخطيط من الأعلى إلى الأسفل.

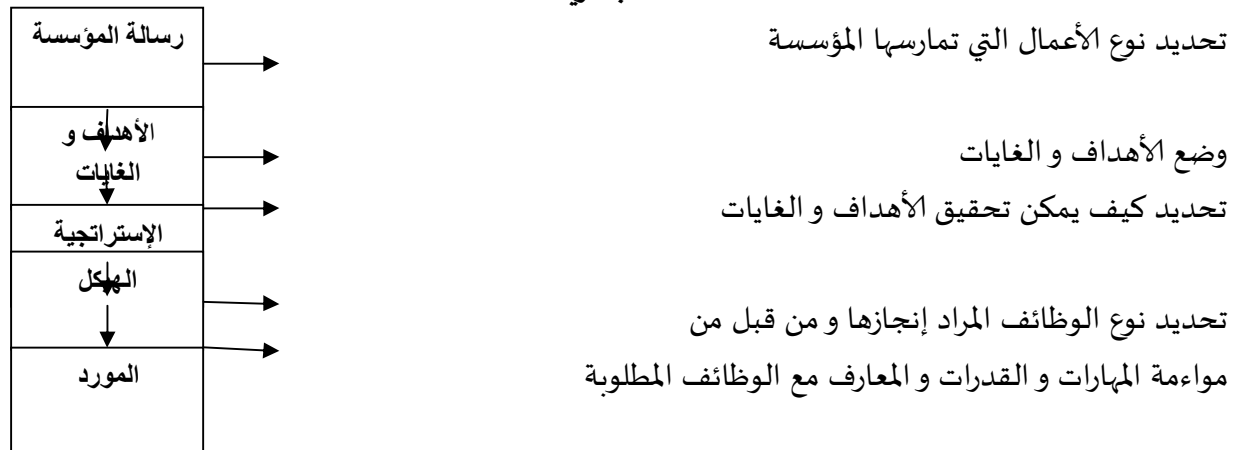
على عكس المدخل السابق، تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بوضع الخطة الإستراتيجية للموارد البشرية عن طريق تحديد الأعمال المطلوبة من كل وحدة إدارية عليا ثم تقوم بنقلها إلى المستويات الأدنى و التي تقوم بتدقيقها و تفصيلها و بعد الانتهاء من الخطة يتم مراجعتها و تقييمها من قبل الإدارة العليا.²

و يجب أن نشير في هذا المقام إلى أنه حسب مدخل التخطيط المعمول به فإن كل مستوى إداري بما يحتويه من وحدات يناقش حجم الأعمال المطلوبة منه و الأخرى المتوفرة لديه مع المستوى الأدنى أو الأعلى منه كما أنه و في الكثير من الأحيان يفضل التخطيط من الأعلى إلى الأسفل و ذلك نظرا لخبرة و نضج المستوى الأعلى فيما يخص توقعات إستراتيجية المؤسسة و احتياجاتها و عليه تكون البداية من الأعلى أكثر دقة و صحة من البداية من الأسفل إلى الأعلى.

¹ عمروصفي عقيلي- "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"- بعد استراتيجي-دا روائل للنشر-الأردن-سنة 2005-ص 235

² محمد الصوفي- "التخطيط الاستراتيجي"- مؤسسة حورس الدولية -الإسكندرية-سنة 2008-ص 98

الفرع الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل. إن تحركات إدارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد أساساً على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنه في ظل رسالة المؤسسة وأهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية والتي من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد والمهارات والكفاءات المطلوبة وهو ما يوضحه الشكل الموالي: شكل رقم (1-2): علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحمان الهيثي-مرجع سبق ذكره-ص 76

نلاحظ من الشكل السابق أنه من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث أنه على أساس الأهداف والغايات التي تحددها المؤسسة وأسلوب تحقيقها يتم تحديد كم ونوع الموارد البشرية اللازمة والتي يجب توفيرها مستقبلاً.

إن التكامل بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو شرط أساسي لتحقيق الأهداف حيث أن الإستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية¹ وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول رقم (1-2): التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية اقتصادية، اجتماعية، تكنولوجية المؤثرة على نشاط المؤسسة	تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية المناسبة لنجاح الإستراتيجية	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين و ضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية

¹ جمال محمد المرسي- مرجع سبق ذكره-ص 189

تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة
تحديد أي تغيرات في زيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية	تحديد أية تغيرات في البيئة

المصدر: سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 58

نلاحظ من الجدول السابق أن هناك تكامل بين كل من الخطة الإستراتيجية و خطة الموارد البشرية و يظهر هذا التكامل في نقطتين الأولى تتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية في وضع إستراتيجية المؤسسة أما الثانية فهي إعداد خطة موارد بشرية بما يتوافق معها و أهدافها الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

و بالتالي فإنه يمكن القول بأن التخطيط يقوم على أساس الاتحاد بين كل من إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا و كلما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عال من التكامل كلما كان التخطيط جيد و دقيق ، وهو ما يؤدي إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة في أماكنها المناسبة و في الوقت المناسب بما يمكن من تحسين أداء المؤسسة و الفرد معا و الجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي إلى تحقيق النتائج المنتظرة منها إلا إذا كانت هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف .

المطلب الثالث: استراتيجيات التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية.

إن الهدف الرئيسي من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحقيق التوازن في الموارد البشرية داخل المؤسسة بحيث لا يكون هناك لا فائض و لا عجز و لتحقيق هذا التوازن هناك مجموعة من الاستراتيجيات تتبعها المؤسسة سنعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: التخطيط بهدف سد النقص في الموارد البشرية.

إن أكثر ما يشغل المسؤولين عن التخطيط هو البحث عن مصادر الموارد البشرية بحيث كلما زادت أعداد الوظائف الشاغرة كلما بذلت المؤسسة جهودا أكبر من أجل ابتكار طرق استقطاب جديدة، كما يلزم هذا النقص المؤسسات إلى البحث عن استراتيجيات مختلفة لسد هذا الفراغ و الحصول على الموارد البشرية الكفيلة بانجاز المهام المتعلقة بهذه الوظائف الشاغرة. و توجد عدة حلول و استراتيجيات تلجأ لها المؤسسة لمعالجة العجز في الموارد البشرية و من أهم هذه الاستراتيجيات نذكر منها :

_ تعيين موارد بشرية جديدة و دائمة :حسب هذه الإستراتيجية تقوم إدارة الموارد البشرية بالبحث عن حاجاتها من الموارد البشرية من المصادر الخارجية بحيث تقوم بوضع برامج استقطاب تتبعها عملية انتقاء دقيقة و موضوعية و ذلك لاختيار أفضل المترشحين و تعيينهم بشكل دائم و تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة إقدام المؤسسة على توسيع أعمالها في الفترة المستقبلية.¹

_ تعيين موارد بشرية مؤقتة: بحيث تهدف هذه الإستراتيجية على سد النقص عن طريق التوظيف المؤقت و الذي بموجبه تقوم المؤسسة بتعيين موارد بشرية بعقود عمل لمدة زمنية محددة و بأجور محددة ، تتميز هذه الإستراتيجية بإمكانية الاستغناء عن هذه الموارد بسهولة و دون الدخول في مشاكل مع النقابة إلا أن الجانب

¹ عمرو صفي عقلي- مرجع سبق ذكره- ص 252

السلبى لهذه الإستراتيجية يتركز في أن هذه الموارد البشرية المؤقتة لا يكون لديها ولاء و انتماء للمؤسسة و هو ما يجعل إنتاجيتها و دافعتها للعمل أقل، و تستخدم هذه الإستراتيجية بكثرة من قبل المؤسسات التي يكون طبيعة عملها موسمي.

_إحلال التكنولوجيا محل الموارد البشرية: من خلال هذه الإستراتيجية تبحث المؤسسة عن التطور التكنولوجي في مجال نشاطها و الذي يؤدي إلى زيادة الآلية و إحلالها محل العناصر البشري و بلوغ نفس المستوى الإنتاجية بنفس عدد الأفراد أو بأقل منه.

_رفع أداء الأفراد: ويتم ذلك من خلال زيادة نواتج الأداء دون أن يصاحبها زيادة في عدد الأفراد و من أبرز و أحسن الأساليب التي تؤدي إلى رفع إنتاجية الأفراد التدريب المكثف و المستمر و رفع مستوى المهارة.¹

_إطالة سن التقاعد: من المعروف أن كل مؤسسة تحدد سنا معيناً عندما يبلغه الأفراد يحالون إلى التقاعد إلا أن بعض المؤسسات و بطريقة لسد العجز في مواردها البشرية تقوم بإطالة سن الإحالة إلى التقاعد حتى تستفيد من الكفاءات ذات الخبرة الطويلة و الإلمام الكبير بمختلف نواحي العمل.

_الاستعانة بجهات خارجية لأداء بعض المهام: تقوم بعض المؤسسات إلى اللجوء لخدمات مؤسسات أخرى متخصصة و ذلك لامتلاك هذه الأخيرة إمكانيات بشرية و فنية كافية تمكنها من أداء هذه الأعمال بشكل اقتصادي أكثر من المؤسسة نفسها و للقيام بهذه الخطوة لابد على المؤسسة أن تدرس التكاليف بدقة.

الفرع الثاني: التخطيط بهدف معالجة الفائض من الموارد البشرية.

عندما يبين التنبؤ بأن عرض الموارد البشرية داخليا أكبر من الطلب عليها تجد إدارة الموارد البشرية نفسها ملزمة على حل مشكلة الفوائض، و تشتمل معالجة الفائض من الموارد البشرية لدى المؤسسة على عدة استراتيجيات يمكن استخدام واحدة منها أو أكثر و ذلك حسب ظروف المؤسسة و من أهم هذه الاستراتيجيات نجد:

_تشجيع التقاعد المبكر:

وهي إحدى الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسة من أجل التخلص من الفائض عن طريق إحالة الأفراد الذين اقتربوا من سن التقاعد.²

و في بعض الأحيان تقوم المؤسسة بوضع حوافز معينة للتقاعد المبكر و ذلك بغرض تشجيع أولئك الأفراد الذين يرغبون بالتقاعد أو الذين اقتربوا من السن القانونية له بأن يتخذوا قرار المغادرة بأنفسهم و لأسباب قد يجدون نفعاً فيها.³

_التسريح الدائم:

حسب هذه الإستراتيجية يتم الاستغناء عن الفائض من الموارد البشرية نهائياً و تستخدم هذه الإستراتيجية عادة في حالة المؤسسات التي تريد تقليص أعمالها، كما قد تلجأ المؤسسة إلى استخدام هذه الإستراتيجية في حالة رغبتها بتغيير الموارد البشرية التي لا تتمتع بمهارات عالية بأخرى تمتلك كفاءات عالية و مستوى تعليمي أحسن.

² احمد ماهر - مرجع سبق ذكره-ص 197

¹ مهدي حسن زوليف- "إدارة الموارد البشرية"-مدخل كمي-دار الفكر-الأردن-سنة 2001-ص 57

² ابن عبد القادر- مرجع سبق ذكره-ص 109

_التسريح المؤقت:

وفق هذه الإستراتيجية تستغني المؤسسة عن الفائض من الموارد البشرية لفترة زمنية محددة ثم تعيدها من جديد إلى العمل،

تستخدم هذه الإستراتيجية في حالة مرور المؤسسة بفترة انخفاض حاد في الطلب على منتجاتها فبدلاً من أن تخسر هذه الموارد نهائياً فإنها تقوم بالاستغناء عنها لفترة محددة فقط ثم تعدها من جديد.

_إيجاد فرص بديلة:

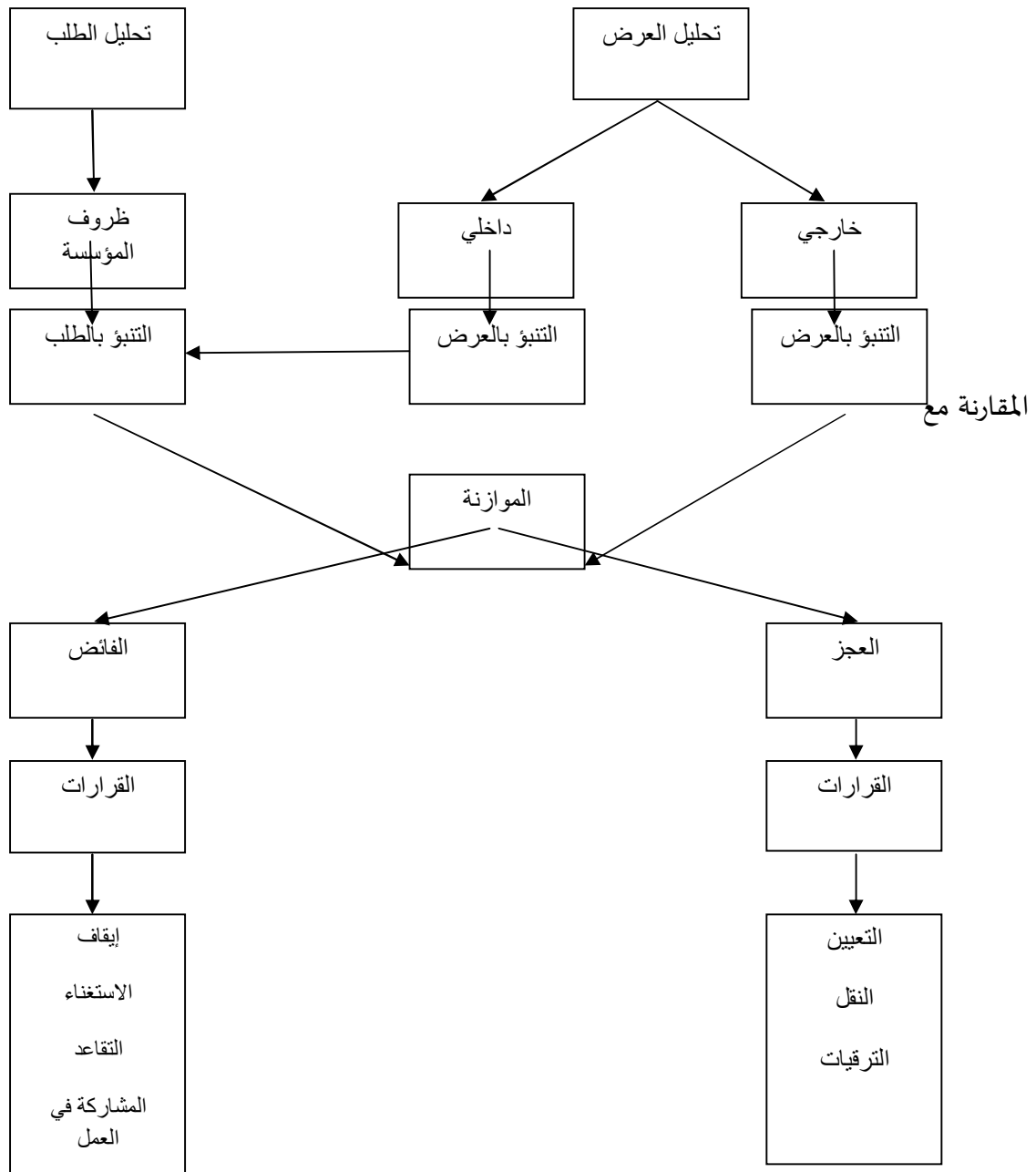
يمكن استخدام هذا الحل بين المؤسسات التي تعمل في نفس النشاط بحيث يتم تحويل الموارد البشرية من المؤسسات التي تعاني فائضاً منها إلى تلك التي تواجه عجزاً منها مع توفير بعض المزايا للأفراد نتيجة انتقالهم لمؤسسة أخرى.¹

_التدريب وإعادة التدريب:

يقوم هذا الأسلوب على حصر الأعداد و نوعيات الفائض من الموارد البشرية من جهة و حصر الوظائف و المهام التي لها معدلات ترك عالية من جهة أخرى مع تخصيص التدريب لذلك النوع من الوظائف بحيث يتم تدريب الفائض العمالة على القيام بتلك المهام من خلال التدريب التحويلي و يفضل هذا الأسلوب على أسلوب الاستغناء عن الأفراد لأنه يمكن من الحفاظ على الموارد البشرية للمؤسسة و في نفس الوقت استغلالها. و فيما يلي شكل يوضح مختلف استراتيجيات موازنة العرض و الطلب من الموارد البشرية:

¹ احمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 196

الشكل رقم (2-2): استراتيجيات موازنة العرض والطلب



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي-مرجع سبق ذكره-ص 71

نلاحظ من الشكل السابق أنه على المؤسسة أن تختار الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع العجز أو الفائض اعتماداً على المقارنة فإذا لاحظت أن هناك عجز تختار إحدى استراتيجيات سد النقص في الموارد البشرية، أما إذا لاحظت وجود فائض فإنها تتعامل معه وفق إحدى الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الفائض، ولا بد على المؤسسة أن تختار أنسب الاستراتيجيات لها ولأوضاعها والبيئة التي تنشط فيها.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و المشاكل المرتبة عن سوء التخطيط أو غيابه إن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو نشاط مهم و جوهري للمؤسسة و ذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة و الفرد معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل و نتائج و خيمة تحد من كفاءة الأداء و تعرقل تحقيق الأهداف.

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

إن للتخطيط أهمية كبيرة يمكن حصرها في ما يلي:

يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد و المؤسسة و المجتمع، ففي ما يخص الفرد فإن التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب أما على صعيد المؤسسة فإن التخطيط يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية أما بالنسبة للمجتمع فإن التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية أحسن استخدام .
تدنية تكاليف أنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى كصيانة الموارد البشرية، التدريب، الاختيار و التعيين و ذلك لأن التخطيط يجب على الأسئلة:

- ما كم و نوع الموارد البشرية المطلوبة ؟
- كيف يمكن الحصول على هذه الموارد ؟
- متى يجب الحصول على هذه الموارد ؟
- أين تستخدم هذه الموارد ؟

يمكن التخطيط من التوزيع و الاستخدام الجيدان للموارد البشرية داخل المؤسسة.¹

يؤدي التخطيط إلى الموازنة بين كل من أهداف المؤسسة و نشاطات إدارة الموارد البشرية و هذه الموازنة بدورها تحقق كفاءة الأداء الفردي و التنظيمي.

يرفع التخطيط من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم و مؤسستهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على مستوى القومي.

تقدير القدرات و المهارات للنمو الاقتصادي، حيث أن التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل و ما يمكن استيعابه من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث يشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية و الطلب عليها.

يهدف تخطيط الموارد البشرية أيضا إلى رفع كفاءة العمليات الإنتاجية من خلال تجنب دفع أجور إضافية لا يقابلها عمل مماثل، و بالتالي تحقيق العدالة في توزيع الأجور.¹

يعمل التخطيط خصوصا على التقليل و منع عرقلة الإنتاج الذي يتسبب فيه نقص في عدد الأفراد أو ضعف تدريبهم هذا إلى جانب دوره في رسم السياسات المثلى لاستخدام الموارد البشرية و تنفيذ البرامج.

يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد و ذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل.

¹ خالد عبد الرحيم الهيبي- مرجع سبق ذكره-ص 64

¹ مهدي حسين زويلف- مرجع سبق ذكره- ص 47

يساعد التخطيط أيضا على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمؤسسة وذلك لأنه يكشف عن مواطن الزيادة أو النقصان في عدد الأفراد ويبرئ بذلك لاتخاذ التدابير اللازمة من الترقية أو استغناء أو نقل أو غيرها.²

يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل والتدريب وغيرها.

يمكن تحليل قوة العمل المتاحة من المعرفة الأسباب الحقيقية التي تدفع الأفراد لترك الخدمة أو بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

الفرع الثاني: المشاكل المترتبة عن سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

لا يمكن للمؤسسة أن تمارس نشاطها وتستمر فيه دون وجود تخطيط جيد لمواردها البشرية وذلك لأنه يترتب عن سوء أو غياب تخطيط الموارد البشرية مشاكل عديدة:

إن ظاهرة العجز أو الفائض في الموارد البشرية تعتبر أكبر مشكلة تواجه المؤسسات وخاصة تلك التي تعمل في بيئة سريعة التغير مع بطء أداء إدارة الموارد البشرية وقد تزيد حدة هذه المشكلات عندما تصاغ القرارات الخاصة بالموارد البشرية بعد حدوث المشكلة وبالتالي فإنه في هذه الحالة لا تخدم البرامج المعتمدة في تحقيق أهداف المؤسسة.¹

عدم تناسب الأفراد الذين يتم اختيارهم مع الاحتياجات من حيث العدد والنوع.

وجود اضطرابات في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.²

اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية، هذه التغيرات متعلقة بالإحلال والتركيبية الإنتاجية للموارد البشرية.

و بالتأكيد فإن الآثار السلبية لمشكلات سوء أو غياب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تترك بصماتها واضحة على مستويات الأداء المنتظرة من مختلف الهياكل التنظيمية، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن تفاقم هذه المشاكل من دون وجود حلول لها يهدد كيان المؤسسة إلا أنه عمليا فإننا لا نجد هذه المشكلات بجدة في المؤسسات الصغيرة أو تلك التي تتمتع بتنظيم جيد وذلك لوجود عنصر المرونة والذي يمكن من معالجة هذه المشاكل والسيطرة عليها بسهولة إضافة إلى تجنبها مستقبلا.

وفي الأخير فإنه يمكن القول بأن سلامة تخطيط الموارد البشرية تتوقف على:

سلامة وصحة المعلومات والبيانات المتوفرة عن الماضي والمستقبل وكذلك على خبرة القائمين على عملية التخطيط، حيث تعتبر البيانات والمعلومات أساس عملية التخطيط بحيث لا يمكن الوصول إلى تنبؤات صحيحة إلا في وجود مخططين ذو خبرة عالمية تمكنكم من أداء مهامهم على أحسن وجه.

¹ احمد ماهر - مرجع سبق ذكره- ص 162

² كامل بربير - مرجع سبق ذكره-ص 95

³ صلاح الدين محمد عبد الباقي-مرجع سبق ذكره-ص 130

مستوى الدقة في حصر وتحديد أنواع التخصصات و المهارات المطلوبة كما و كيفا إضافة إلى وجود تغذية عكسية مستمرة عن طريق المقارنة بين الأعداد الفعلية و الأخرى المقدرة أثناء عملية التخطيط بحيث تمكن التغذية العكسية من اكتشاف الأخطاء التي تم ارتكابها و تصحيحها و تجنبها مستقبلا.³

المبحث الثاني: مفهوم الأداء و تقييم الأفراد داخل المؤسسة.

بالرغم من اختلاف أهداف المؤسسات و تطورها عبر الزمان إلا أن المحور الأساسي الذي ينطبق على جميع المؤسسات و يرتبط بتسييرها يبقى دائما عنصر الأداء، إن الحديث عن الأداء يقودنا بالضرورة إلى التحدث عن البعد الإنساني له، فالفرد هو العنصر الأساسي لنمو المؤسسات و تطورها و هذا ما أكدته جميع الأبحاث الحالية حيث سنتعرض من خلال هذا المبحث إلى مفهوم الأداء و تطوره عبر الزمن مروراً بالعوامل التنظيمية المحققة للأداء الجيد للأفراد وصولاً إلى تقييم أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة من حيث المفهوم، الأهداف، المراحل و المشكلات التي تواجهه.

المطلب الأول: تعريف الأداء

يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و هو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة فالأداء يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.¹

و يعرف الدكتور محمد سعيد أنوار سلطان الأداء على أنه:

يعبر عن الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات و إدراك الدور أو المهام و بالتالي يشير إلى درجة تحقيق إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد.

ويوجد الكثير من التعريفات من بينها :

الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بأي شكل من الأشكال.

الأداء هو درجة تحقيق و إتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد و يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

و خلال ما سبق يمكن تقديم تعريف شامل للأداء فهو ما يصدر عن المستخدم أثناء قيامه بعمله من درجة تحقيق و إتمام المهام و المسؤوليات المكونة للوظيفة التي يشغلها.

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية، مفهوم، الأهداف و الاستخدامات.

تعتبر الكفاءة و الفعالية التنظيمية من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها و ذلك كونها السبيل الحقيقي لتحقيق الأهداف و عليه تشكل كل من الكفاءة و الفاعلية البعد الذي على أساسه تصمم الاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة و تحديدا إستراتيجية الموارد البشرية، و بالتالي فإنه يمكن قياس الكفاءة و الفاعلية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في بلوغ الغايات و تحقيق الأهداف و بتعبير آخر فإنه يمكن القول أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة و الفعالية التنظيمية، و من هذا المنطلق تأتي أهمية تقييم أداء الموارد البشرية للتأكد من أن جميع الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الأداء بما يضمن استمرار الكفاءة و الفعالية التنظيمية.

¹ محمد الصوفي - مرجع سبق ذكره - ص 20

² راوية حسن - "إدارة الموارد البشرية" - الدار الجامعية - مصر - سنة 2003 - ص 219

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

بغرض الوصول لمفهوم شامل لتقييم الأداء سنعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف :

_تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.¹

ويعرفه فيشر ورفاقه بأنه العملية التي يتم بواسطتهم تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة.

_تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى و مكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها.²

و يطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة و أيا كان الاسم فهو يعني تحديد مدى كفاءة الأفراد في أدائهم للمهام الموكلة إليهم.

من الطبيعي أن يتفاوت الأداء بين الأفراد، فعلى سبيل المثال الفرد الذي استلم وظيفته حديثا يكون أداءه ضعيفا في المرحلة الأولى وهذا الأمر لا يطرح إشكال بالنسبة للمؤسسة إلا انه قد يكون كذلك إذا لم يركز هذا الفرد على تحسين أدائه سواء بدافع شخصي أو بناء على طلب أو أمر رئيسه المباشر، فاسترجع الأداء يعتبر ضروري كونه يطلع الفرد على مقارنة الأداء الذي أعطاه بالأداء الذي تتوقعه منه المؤسسة.

ويمكن النظر إلى التقييم الأداء على أنه عملية دورية تهدف إلى إيجاد نقاط القوة و الضعف في الأعمال و الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها إزاء موقف معين من أجل تحقيق هدف تم التخطيط له مسبقا.

ومنه فإن عملية تقييم الأداء لها أربعة خصائص هي:¹

_إن تقييم الأداء عملية دورية مخطط لها مسبقا.

_أنها عملية إيجابية لأنها لا تسعى لكشف العيوب فقط و إنما تبرز أيضا نقاط القوة التي يتميز بها الفرد و ذلك أثناء سعيه لتحقيق الهدف.

_أنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط و إنما تضيف على ذلك قياس مدى التزام الفرد بسلوكيات المهام المطلوبة منه.

_تقييم أداء الموارد البشرية عملية مستمرة و إن كانت نتائجها النهائية تستخرج على فترات متباعدة ، حيث أنها عملية يومية و ليست موسمية و تعبر نتائجها النهائية عن تحليل كافة التحركات و الجزئيات المتعلقة بالعمل اليومي للفرد.

¹ احمد ماهر- مرجع سبق ذكره-ص 284

² حسن إبراهيم بلوط-مرجع سبق ذكره-ص 360

² مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح-"إدارة الموارد البشرية"-مدخل استراتيجي-دارا لكتاب العالمي-عالم الكتب الحديث-الأردن-2006-ص 102

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تخدم كلا من الفرد و المؤسسة و ذلك من خلال مساهمتها في تحقيق ثلاثة أنواع من الأهداف ،أهداف إستراتيجية،أهداف تطويرية ،أهداف إدارية.

أولاً:الأهداف الإستراتيجية

إن من أهداف عملية تقييم الأداء الربط و التكامل بين كل من الأهداف التنظيمية (الإستراتيجية) و نشاطات الأفراد و خصائصهم المناسبة و الملائمة لتنفيذ الإستراتيجية و التي تتجسد في المخرجات المحددة مسبقاً،وعلى هذا يجب أن يكون نظام التقييم مرناً يستجيب لأي تغير طارئ في الإستراتيجية و ذلك عن طريق تغيير مكوناته و سلوكياته و خصائصه اللازمة للأداء الاستراتيجي.²

ثانياً:الأهداف التطويرية

يعتبر تطور الموارد البشرية من الأهداف الجوهرية لعملية تقييم الأداء و يتم ذلك من خلال تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد تمهيداً لتداركها و التغلب عليها مستقبلاً بالإضافة إلى زيادة تحفيز العاملين بواسطة استخدام أساليب موضوعية في عملية التقييم.¹

ثالثاً:الأهداف الإدارية

تتمثل الأهداف الإدارية في استخدام المعلومات الناتجة عن عملية تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنقل، الترقية، زيادة الأجور و الرواتب، إعادة الاستخدام أو الاستغناء عن العاملين و كذلك تحديد الحوافز.

الفرع الثالث:استخدامات تقييم الأداء

تستفيد المؤسسة من نتائج التقييم في عدة مجالات نلخصها فيما يلي:

أولاً:التخطيط و إعادة التخطيط الاستراتيجي

يرتبط تحديد أو تغيير الخطط الإستراتيجية للمؤسسة بالكثير من المتغيرات البيئية و أهم هذه المتغيرات هي تلك المتعلقة بالموارد البشرية من حيث كفاءتها و قدرتها و إمكانية استثمار الطاقات الكامنة بشكل فعال و لذلك تعتبر نتائج التقييم مؤشرات واقعية و دقيقة توفر للمخطط ما يحتاجه من معلومات للتخطيط الاستراتيجي المتوافق مع ما سيتوفر من موارد بشرية.²

ثانياً:بناء نظام عادل للحوافز

تعتبر نتائج التقييم أساس لمنح المكافآت و الحوافز، بحيث تخدم نتائج التقييم تصميم أنظمة عادلة للحوافز خصوصاً و أن الحوافز تختلف باختلاف الوظائف و المتغيرات البيئية المؤثرة على الأداء.³

ثالثاً:تطوير الأفراد

نتائج التقييم في تطوير الأفراد عن طريق ما توفره من معلومات حول نقاط القوة و الضعف و التي على أساسها يتم تحديد احتياجات الأفراد من التدريب و تصميم البرامج التطويرية المناسبة.

¹ سهيلة محمد عباس-مرجع سبق ذكره-ص 139

² كامل بربر - مرجع سبق ذكره -ص 125

³ سهيلة محمد عباس- مرجع سبق ذكره- ص 140

³ 14-احمد ماهر - مرجع سبق ذكره - ص 310

رابعاً: رفع دوافع الأفراد

إن المعلومات المرجعية للأفراد تعد أحد العناصر الأساسية في الإثراء الوظيفي لأن الأفراد يتطلعون دائماً لمعرفة رأي الإدارة فيهم وفي أداءهم بهدف السعي إلى تحسين أدائهم ذاتياً.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

إن عملية تقييم الأداء تعتبر بمثابة جزء لا يتجزأ من إدارة وتوجيه أداء الموارد البشرية فهي تستند من جهة على قناعة الموارد البشرية بأهمية قياس أدائهم و من جهة أخرى التزام الرؤساء بتطوير وتحسين مستويات أداء مرؤوسهم لمواجهة الأهداف المسطرة، وهذه القناعة وهذا التزام هما محور عملية تقييم الأداء التي تتضمن المراحل التالية:

المرحلة الأولى: تحليل الوظيفة

وتسمى أيضاً توصيف الوظيفة بحيث يقصد بها إعداد وصف دقيق للوظيفة داخل المؤسسة بحيث يشمل هذا الوصف كافة البيانات اللازمة وتشمل هذه البيانات:¹

- التعريف العام للوظيفة: ويشمل كل من اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم وملخص عام عن طبيعة الوظيفة.
- واجبات الوظيفة: وتشمل الواجبات التي تؤدي بشكل متكرر ودوري وكذلك الواجبات التي تؤدي من وقت لآخر.
- مسؤوليات الوظيفة: وقد تكون مسؤولية إشرافية أو مالية أو فنية أو غيرها.
- الصلاحيات والسلطات: التي يتمتع بها شاغل الوظيفة وكل ما يتعلق بدوره في اتخاذ قرارات معينة.
- الظروف التي تؤدي فيها الوظيفة: وتشمل مختلف الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، الجهود اللازمة والمخاطر التي يتعرض لها شاغل الوظيفة.
- العلاقات الوظيفية: وتشمل العلاقة بين هذه الوظيفة والوظائف التي تعلوها وكذلك الوظائف التي تشرف عليها.
- الشروط الواجب توافرها في من يشغل الوظيفة: وتشمل كلا من المستوى التعليمي ونوعه، الخبرة، المهارات اللازمة للوظيفة.

المرحلة الثانية: تحديد معايير الأداء

بعد توصيف الوظيفة يتم تحديد معايير الأداء حيث تختلف هذه المعايير باختلاف مواصفات الوظيفة إذ أن هناك وظائف تعتمد على المعايير الكمية كوظيفة مشغل آلة مثلاً بحيث تكون مخرجات عمله ملموسة في حين أن هناك وظائف تعتمد على معايير النوعية كالوظائف الإدارية والعلمية والبحثية والتي يكون من الصعب تحديد مخرجاتها بدقة، ولذلك يجب أن تتوفر في معايير الأداء عدة شروط أهمها:¹

- الصدق: يقصد بصدق المقياس إمكانية قياسه في قياس وتحديد مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فعالية الأداء.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي - مرجع سبق ذكره - ص 102/103

² سهيلة محمد عباس - مرجع سبق ذكره - ص 142

- الثبات: يقصد بالثبات الاستقرار والتوافق في النتائج المتحصل عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين.
 - التمييز: ويقصد به إمكانية المقياس على تمييز الجهود والأداء بشكل واضح يوفر لمتخذي القرار المعلومات المناسبة لاتخاذ القرارات الخاصة بالتحفيز والتدريب.
 - القبول: المعيار المقبول هو المعيار الذي يشير إلى العدالة ويعكس الأداء الفعلي للأفراد ويمكن القول بأنه يتم تحديد المعيار إما وفقا للسلوكيات التي يمارسها الأفراد أو على أساس النتائج المحققة من قبلهم، و بالتالي فإن الأول يحدد الممارسات السلوكية الإيجابية والسلبية المحددة للأداء أما الثاني فهو مبني على النتائج والأهداف الكمية، وتصدر الإشارة هنا إلى أن كل مجموعة من المعايير المذكورة سابقا (السلوكية والمعتمدة على النتائج) لها مزايا و عيوب ولها كذلك ظروفها التي تحتم استخدامها.
- و يكون من الأحسن مناقشة المعايير التي تم وضعها مع الأفراد لتوضيح ما هو واجب عليهم و ما هو متوقع منهم بحيث يكون الاتصال مباشر بين الرؤساء و المرؤوسين بغرض شرح جميع الجوانب المتعلقة بالأداء و معايره للوصول إلى صورة واضحة و نظرة شاملة حول المعايير المستخدمة .

المرحلة الثالثة: الإعلان عن المعايير

و يقصد بالإعلان إبلاغ هذه المعايير إلى المرؤوسين لكي يعرف كل واحد منهم ما هو متوقع منه في إنجاز عمله و يجب على الرئيس التأكيد من أن المرؤوس استلم التعليمات و فهمها بالشكل الصحيح.¹

المرحلة الرابعة: قياس الإنجاز الفعلي

بحيث يتم هذا القياس بناء على المعلومات المتوفرة عن الإنجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة للمرؤوس أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة و الشفهية، و ما يجب التركيز عليه في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح و المقرر في المرحلة الأولى لقياس الإنجاز ، فعلى سبيل المثال لا يمكن استخدام معيار عدد الوحدات المنتجة إذا تم إبلاغ المرؤوس بأنه سيتم تقييمه باستخدام معيار ساعات العمل المبدولة.

المرحلة الخامسة: مناقشة عملية التقييم مع المرؤوسين

إن من حق الفرد أن يعرف نتائج التقييم و أن يعرف نقاط القوة و الضعف في أدائه و أن يناقشها مع رئيسه بكل حرية و ذلك من أجل تحديد مدى تقدمه و ما هو متوقع منه من قبل الإدارة و كذلك حتى يتأكد من أن تقييمه قد تم بطريقة موضوعية إضافة إلى البحث في إمكانية إيجاد حلول لبعض المشاكل التي تنتج عن نتائج التقييم كإخفاض الناتج الفعلي عن المعياري مثلا، و تتم هذه المناقشة عن طريق ما يعرف بالمقابلة و التي بموجبها يستعرض الرئيس نقاط القوة و الضعف في أداء المرؤوس² و تعتبر هذه المرحلة صعبة جدا لأن المدير يحتاج إلى لباقة و دبلوماسية في مناقشة الأفراد و ذلك لأن مناقشة الفرد بقدراته و إمكانياته تصيب مباشرة شخصيته و ذاته و بالتالي تكون مهام إقناع الأفراد بموضوعية تقييمهم و قبولهم لهذا التقييم صعبة للغاية.

¹ كامل بربر - مرجع سبق ذكره - ص 126

² نفس المرجع - ص 175

المرحلة السادسة: اتخاذ القرارات

هذه القرارات تمس نواحي عديدة فمنها ما يتعلق بالمسار الوظيفي للفرد ومنها ما يتعلق بكيفية تحسن أدائه و البعض الآخر يخص تحسين ظروف العمل وكذلك إعادة النظر في بعض سياسات إدارة الموارد البشرية.

المرحلة السابعة: وضع خطط تطوير الأداء مستقبلا

تظهر أهمية هذه الخطوة عندما لا تتطابق النتائج المحققة مع تلك المخططة و بالتالي يكون لزاما على المدير أن يحدد جوانب التطوير و التي تمس متطلبات العمل مثل رفع كفاءة الاتصال، الجانب الفني للعمل، رفع كفاءة اتخاذ القرارات.¹

المطلب الرابع: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدد من الأفراد أو المجموعات تقع عليهم مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية، إلا أن هذا التقييم لا يمكن أن ينجح إلا إذا تابع المقيم أداء الفرد عن قرب و بالإضافة إلى هذا يجب أن تكون فترة المراقبة و المتابعة كافية حتى يتمكن المقيم إتمام مهمته و بالتالي يمكن طرح السؤال من يقوم بتقييم أداء الموارد البشرية ؟ و متى يتم التقييم؟

الفرع الأول: مسؤولية تقييم أداء الموارد البشرية

توجد مجموعة من المصادر تلجأ إليها مسؤولية تقييم الأداء و من ها:

أولا: الرؤساء

يقوم الرؤساء في الوحدات الأدائية سواء التنفيذية أو الاستشارية بتقييم مرؤوسهم باعتبارهم يتعاملون مباشرة معهم ، فالرئيس المباشر هو أكثر دراية بعمل الموظف من حيث المسؤوليات و الواجبات و من حيث تقييم قدراته و إنجازاته و سلوكياته، يضاف إلى هذا أن المدير لديه المعلومات عن كافة الأوضاع و الأفراد في القسم الذي يترأسه.²

ثانيا: تقييمات الأقران

و تسمى أيضا تقييم الزملاء و الذي أثبت فعاليته في ظروف معينة ففي فرق و مجموعات الأعمال المنتظمة يكون أعضاء الفريق أجدر من الرؤساء بتقييم زملائهم كونهم على احتكاك دائم بهم و كون طبيعة الفريق تفرض عليهم التشارك و التعاون و الانتظام في الأداء ، و لكن المشكل الذي يطرح في هذه الطريقة هو تردد زملاء العمل في تقييم رفاقهم لاعتبارات شخصية كالصداقة مثلا.³

ثالثا: اللجان

تشكل لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس و هذه الطريقة تفترض أن يكون الرؤساء على قرب من مرؤوسهم و لديهم المعلومات الكافية للتقييم و هو ما ليس متوفرا دائما و لذلك تلجأ بعض المؤسسات إلى توجيه كل رئيس ملء نموذج التقييم الخاص بقسمه ثم جمع و تبويب كل نموذج في جدول واحد يمكن من الوصول إلى تقييم شامل يبتعد عن الفردية و يمس التنظيم كله.⁴

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح - مرجع سبق ذكره- ص 107

² خضير كاظم حمود - "إدارة الموارد البشرية" - دار المسيرة - الأردن - سنة 2007 - ص 167

³ حسن إبراهيم بلوط - مرجع سبق ذكره- ص 391

⁴ احمد ماهر - مرجع سبق ذكره- ص 292

رابعاً: التقييم الذاتي

لجأت بعض المؤسسات على جعل الفرد يقوم نفسه ذاتياً ثم يقوم فيما بعد بمناقشة هذا التقييم مع رؤسائه ، إن لهذا الأسلوب مزايا عديدة على الفرد من بينها زيادة الشعور بالمسؤولية ، القدرة على الرقابة الذاتية وتحفيز الفرد على تحسين أدائه إلا أن لهذا الأسلوب جانب سلبي يتمثل في أن تقييم الذات يؤدي إلى التساهل في عملية التقييم وهو بدون شك يسبب بعض المشاكل عندما يستخدم لأغراض معينة كاتخاذ القرارات الإدارية، وتحديد الاحتياجات التدريبية.

خامساً: خبراء إدارة الموارد البشرية

في هذه الحالة تستعين المؤسسة بخبراء إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الأفراد بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم أنظمة تقييم الأداء ثم تقوم بتعريف المديرين المباشرين بها وتدريبهم على التفاعل معها، و يشترط في هذه الطريقة أن يكون الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظائف المطلوب تقييمها و ينحصر دور خبراء إدارة الموارد البشرية في مقابلة القائمين على عملية التقييم لشرح مضامين التقييم و الطريقة المطلوبة و أسلوب القياس و التقدير.

سادساً: تقييم المرؤوسين

تستخدم هذه الطريقة لتقييم أداء المدراء، حيث أن المرؤوسين يكونون على صلة تامة مع من يشرف عليهم و يعرفون جيداً أداء رؤسائهم و خاصة فيما يتعلق بالعملية الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) و التي تقع في صلب صلاحياتهم و مسؤولياتهم.

الفرع الثاني: توقيت تقييم الأداء

من الصعوبة تحديد وقت محدد لتقييم أداء الموارد البشرية فالتقييمات الدورية سواء كانت فصلية أو شهرية لها أهمية كبيرة في المؤسسات الإبداعية و الوظائف المتعلقة بتحقيق الإستراتيجية التنظيمية، أما المؤسسات الإنتاجية فتعتمد على التقييمات السنوية وذلك على ضوء خططها السنوية، و في بعض المهام الأخرى المحددة بفترة معينة تتم عملية التقييم فور إتمام هذه المهام.¹

و تراوحت في السابق مدة الفترة الزمنية لتقييم الأداء بين مرة و مرتين في السنة إلا أن الدراسات أثبتت أن هذه الفترة غير مقبولة، فالمقيم قد يواجه صعوبة في تذكر أداء عدد من مرؤوسيه خلال فترة ستة أشهر أو سنة باستثناء تدوين ملاحظتها اليومية حول أداء الأفراد، كما أظهرت الدراسات أن الأفراد أنفسهم يرون أن تقييم أدائهم مرة أو مرتين في السنة كافياً خاصة إذا كانت نتائج تقييمهم سلبية و لم يتلقوا الاسترجاع الكاشف عن مكان ضعفهم و الأهداف إلى مساعدتهم على تحسين أدائهم.²

و أثبتت دراسات أخرى أن الأفراد يفضلون الاسترجاع الأدائي الغير الرسمي عن الاسترجاع الأدائي الرسمي و ذلك لأن الأسلوب الأول يقلل من رد فعلهم عند تلقي نتائج التقييم و بالخصوص إذا استخدم المكلف بالإعلان عن النتائج وسيلة الاتصال الشفهية الهادفة و التي لا تؤدي إلى انتقاد الفرد بقدر ما تساعده على تحسين أدائه.

و من أبرز الاستراتيجيات التي تتبعها المؤسسات لتقليل مدة التقييم نجد إستراتيجية التقييم غير الرسمي و الدوري للأداء و الذي يتم عن طريق اجتماعات دورية للتأكد على أن خطوات الأداء تسير على أحسن ما يرام.

¹ سهيلة محمد عباس - مرجع سبق ذكره-ص 156

² حسن إبراهيم بلوط - مرجع سبق ذكره-ص 393

خلاصة الفصل:

إن الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار و الأداء المطلوب و من هنا تظهر أهمية كل من التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية و تقييم الأداء بحيث تهدف عملية التخطيط إلى الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب و في المكان المناسب في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف عن الأفراد تمهدا لتداركها و التغلب عليها في المستقبل و بالتالي يعتبر الأداء المحور الأساسي الذي تنصب حوله جهود المؤسسة كونه يشكل بامتياز أهم أهدافها.

الجانب التطبيقي :

دراسة حالة " وحدة تغذية الأنعام - مستغانم

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذلك انطلاقا من إدارة الموارد البشرية و مفاهيمها و النظرة الجديدة إليها مرورا بالتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة من مراحل ، أهمية ، و أهدافه إلى جانب مفاهيم الأداء و تقييم الأداء ، إلا أننا علمنا من الأحسن تدعيم الجانب النظري بجانب تطبيقي من أجل إبراز أثر الموارد البشرية على المؤسسات لأن الموارد البشرية هي الأكثر أهمية و الأكثر تأثيرا و تعتبر الثروة الأولى و الجوهرية بالنسبة للمؤسسة و أحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور و حتى الوقت الحاضر بهذا المورد ومنه وقع اختياري على "وحدة تغذية الأنعام " مستغانم.

فكانت الإشكالية كيف يمكن للموارد البشرية أن تؤثر على أداء المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام ؟

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية لتغذية الأنعام - مستغانم -

سنتعرف في هذا المبحث على المؤسسة محل الدراسة و الممثلة في المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام من خلال التطرق إلى نشأتها وتطورها و ذلك في شكل نبذة تاريخية و كما سنحاول في هذا المبحث التعرف على المؤسسة و نشاطها و عرض هيكل التنظيمي وكذا نظامها الداخلي .

المطلب الأول: نبذة تاريخية عن المؤسسة.

يعتبر الديوان الوطني القومي من الوحدات الاثنين و الثلاثين الموزعة عبر الوطن ، و التي ورثت من العهد الاستعماري .

تم تأسيس الديوان الوطني القومي من الوحدات سنة 1952 من طرف الشركة الإسبانية MAKLA تم ترميم هذه الوحدة من طرف الديوان الوطني لتغذية الأنعام بتاريخ 1969/04/04 تحت إشراف وزارة الفلاحة و الصيد البحري في شكل مؤسسة عمومية ذات نشاط المتمثل في أغذية الأنعام مركزها الرئيسي الجزائر العاصمة.

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية و إلى غاية 1998/01/01 كانت الوحدة تابعة لشركة الأم ONAB المتواجدة بالعاصمة لكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن وحدات الإنتاجية و التوزيعية و بقيت تتكفل بوحدات التمويل فقط الموجودة في وهران ، الجزائر العاصمة ، سكيكدة ، عنابة حيث تم الاتفاق بين الديوان الوطني لأغذية الأنعام ONAB مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن ORAVIO ، وتشكل ما يسمى بمجموعة تربية الدواجن الغرب GAO و التي مقرها بمستغانم .

المطلب الثاني: التعرف بالوحدة محل الدراسة.

هي مجمع تربية الدواجن للغرب GAO-ORAVIO التي تم إنشائها في 1998/01/19 برأس مال قدره 7.000.000.000 دج ، مقرها مستغانم توظف حاليا 87 عامل.

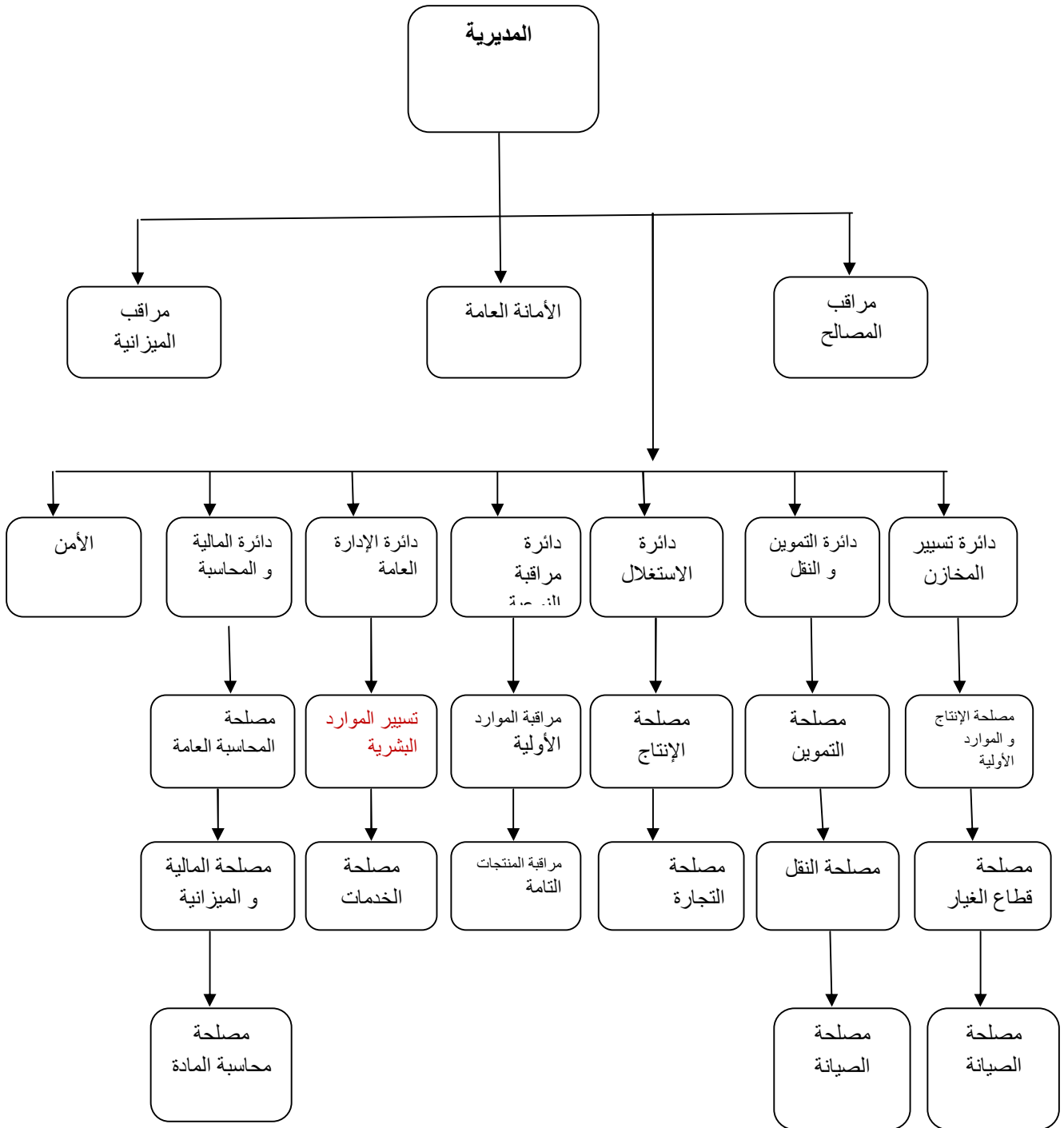
يقتصر عمل الوحدة على الإنتاج و البيع و المديرية تابعة للمؤسسة الأم ORAVIO المتواجدة في صلامندر مستغانم و تعتبر السلطة المشرفة عليها كما أنها المسؤولة و المتحكمة بالأسعار و كذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره و هي مسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة و معالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل نتيجة السنة .

هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب و تضم سبع وحدات فرعية وهران ، مستغانم ، تلمسان ، سيدي بلعباس ، تيارات ، بشار، البيض . وستة مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات و التعامل يكون مع بعضها البعض وهذا لسد حاجاتها الضرورية و التبادل المشترك للمواد الأولية.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للوحدة.

الهيكل التنظيمي هو مخطط يمثل مجموعة هياكل المؤسسة الموجودة بين مختلف المصالح كما أنه وسيلة للإعلام الداخلي لأنه يقوم بترتيب ووضعية كل عامل في المؤسسة و يبين معظم المهام المؤداة من طرف المصالح و الأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة و يمتاز بسرعة التنفيذ و بالبساطة و السهولة. -الهيكل الخاص بالوحدة: تحتوي المديرية العامة للوحدة على مراقب المصالح و مراقب الميزانية و أمانة المدير و تتكون هذه الأخيرة إلى ستة دوائر و تفرع إلى بدورها إلى مصالح كما هو مبين الهيكل الأتي:

الشكل رقم (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة.



المصدر: وثائق المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام "مستغانم"

المطلب الرابع: النظام الداخلي للوحدة.

يحدد النظام الداخلي للوحدة مجموعة من الشروط للتوظيف و للترقية كما أنه يضبط الحالات التي يتم فيها تعليق أو إنهاء عقد العمل كما يبين الإجراءات المتبعة في ذلك و هو ما سنتطرق إليه فيما يلي:
أ-شروط وإجراءات التوظيف:

-إن السن القانوني الأدنى لكل مترشح للعمل هو 16 سنة و لا يوظف القاصر إلا بتصريح ولي أمره
-إضافة إلى شرط السن فإن المترشح للوظيفة لا بد أن تتوفر فيه مجموعة من المؤهلات التي تمكنه من شغل المنصب ، إضافة إلى تقديم ملف إداري و الخضوع للاختبارات و الامتحانات و كذا القيام بفحص طبي.
- إن عملية التوظيف لا بد أن تحترم الإجراءات القانوني و أن تتم بشفافية و كذلك لاختيار أحسن المترشحين .
-يتم التوظيف بموجب عقد عمل مكتوب يتحدد فيه ما يلي:
منصب العمل، التوجيه، الأجر القاعدي ، التعويضات و العلاوات، مدة الفترة التجريبية ، مدة العقد، مدة العطلة.

-يمكن أن تبرم عقود العمل لمدة محدودة أو غير محدودة و لتوقيت كامل أو توقيت جزئي.

-يكون عقد العمل لمدة محدودة في الحالات التالية:

- _ عندما يوظف العامل من أجل انجاز عمل محدد متعلق بأشغال أو خدمات غير قابلة للتجديد.
- _ عندما يتعلق الأمر بالنيابة عن أحد الموظفين و الغائب ظرفيا.
- _ عندما يتعلق الأمر بانجاز أشغال ظرفية ذات طبيعة متقطعة .
- _ عند وجود فائض في العمل أو لما تفرضه ظروف الموسمية.
- _ عندما يتعلق الأمر بنشاطات أو وظائف ذات طبيعة ظرفية.
- (بالنسبة لجميع هذه الحالات يحدد العقد مدة علاقة العمل).

* يخضع كل عامل تم توظيفه إلى فترة تجريبية مدتها:

- شهر واحد بالنسبة لعمال التنفيذ.

- شهرين بالنسبة لأعوان التحكم.

- ثلاثة أشهر بالنسبة للإطارات.

- ستة أشهر بالنسبة للإطارات الساميين.

ب- الترقية:

-إن الترقية هي العملية التي يتم من خلالها إعطاء منصب ذا مستوى أعلى كان شاغرا لأحد العمال المؤهلين.
-إن العامل المرشح للترقية لا بد أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لشغل المنصب، كما يجب أن يثبت أنه يفي بمتطلبات هذا المنصب و التي يتم تحديدها في الاتفاقية الجماعية لكل مؤسسة.
- كما أنه لا بد على المؤسسة أن تقوم بوضع ميكانيزمات تمكن من الترقية العمودية و ذلك من أجل ضمان الترقية للموظفين الذين يكون مساهمهم الوظيفي مهددا بالبقاء في نفس المنصب.

ج- تعليق وإنهاء علاقة العمل:

-تعليق عقد العمل:

يتم تعليق عقد العمل في الحالات التالية: الاتفاق المتبادل بين المؤسسة و العامل ، عطل المرض أو عطل المماثلة و العجز وفقا لما هو محدد في التشريع و التنظيم المتعلق بالضمان الاجتماعي ، أداء واجب الخدمة الوطنية و فترات الإبقاء في الخدمة أو الاستدعاء في إطار الاحتياط العسكري ، ممارسة مسؤولية عمومية انتخابية ، حرمان العامل من حقوقه و حرياته ما لم ينطق بشأنه الحكم أصبح نهائينا ، قرار تأديبي يوقف ممارسة الوظيفة ، ممارسة حق الإضراب ، العطلة غير مدفوعة الأجر.

-إنهاء عقد العمل:

يتم إنهاء عقد العمل في الحالات التالية : الإبطال أو الإلغاء القانوني لعقد العمل، انتهاء مدة عقد العمل، الاستقالة، الفصل، التسريح لوجود فائض في الموارد البشرية ، التوقف القانوني للمؤسسة، الإحالة على التقاعد ، الوفاة.

يتم الفصل في الحالات التالية:

_ لأجل أسباب اقتصادية.

_ لأسباب تأديبية حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية و القانون الداخلي للمؤسسة .

_ يمكن أن يتم الفصل أيضا في حالة تخفيض أو توقيف النشاط أو في حالة خصخصة المؤسسة.

_ إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم مبرر للمؤسسة .

أما الاستقالة فهي حق معترف به بحيث يتقدم الموظف الذي ينوي إنهاء علاقة عمله مع المؤسسة باستقالته كتابيا و عليه أن يراعي مهلة إشعار مسبق.

المبحث الثاني: تأثير الموارد البشرية على أداء المؤسسة.

المطلب الأول: تقديم مصلحة إدارة الموارد البشرية.

تعتبر مصلحة إدارة الموارد البشرية من المصالح المهمة في المقر الإداري ، فهي تتولى شؤون الموارد البشرية داخل المقر حيث نجد ترتيبها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة يقع مباشرة تحت الإدارة العامة و ذلك لأنها تابعة له و تنشط تحت إشرافه و هذا إن دل على شئ فإنما يدل على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة ، و بتالي ضمان تحقيق الأهداف المطلوبة من الموارد البشرية أي أن لهذه الأخيرة دور كبير و مهم في نجاح المؤسسة .

المطلب الثاني:مجتمع وعينة الدراسة.

لقد تم تقديم مجموعة من الأسئلة من طرف الطالبين باستخدام طريقة توزيع استمارة الأسئلة وجمع الأجوبة مع الاستعانة برئيس مصلحة الموارد البشرية ولقد تم اختيار عينة تضم 20 موظف حيث تم استلام مجموعة من الاستمارات القابلة للتحليل.

المطلب الثالث: المعلومات الشخصية .

يضم معلومات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، سنوات الخبرة)، فكانت كالتالي:

جدول رقم (1-3): التوزيع حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكور	12	60%
إناث	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على نتائج الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الذكور بلغت 60 % أما نسبة الإناث بلغت 40 % مما يدل على أن أكثر العاملين في مجال تغذية الأنعام هم من الذكور، وقد يرجع هذا إلى طبيعة و ظروف العمل بهذا المجال.

جدول رقم (2-3): التوزيع حسب الفئة العمرية.

الفئة العمرية	أقل من 25 سنوات	من 25-35 سنة	من 35-45 سنة	أكثر من 45 سنة	المجموع
التكرار	1	10	6	3	20
النسبة	5%	50%	30%	15%	100%

المصدر: من إعداد الطالبين اعتمادا على الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول بأن النسبة الكبيرة من أفراد العينة تقع أعمارهم بين 25-35 سنة بنسبة 50 % تليها الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 35-45 سنة بنسبة 30% تليها الفئة العمرية التي أعمارهم تتجاوز 45 سنة بنسبة 15% أما النسبة الضئيلة جدا هي الفئة لذوي الأعمار أقل من 25 سنة بنسبة 5%

الجدول رقم (3-3): التوزيع حسب المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
35%	7	ثانوي
55%	11	ليسانس
10%	2	دراسات عليا
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على الاستمارة

نلاحظ من خلال الجدول تنوع الأفراد من حيث المستوى التعليمي تمثل فئة ليسانس النسبة الكبيرة 55% و الثانوي بنسبة 35% و مستوى الدراسات العليا بنسبة 10%

الجدول رقم (4-3): التوزيع حسب سنوات الخبرة

النسبة	التكرار	سنوات الخبرة
25%	5	أقل 5 سنوات
35%	7	من 5 - 10 سنوات
40%	8	أكثر من 10 سنوات
100%	20	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتماد على الاستمارة

نلاحظ من الجدول أن أغلبية الموظفين ذو خبرة أكثر من 10 سنوات بنسبة 40% تليها الموظفين ذو خبرة 5 - 10 سنوات بنسبة 35% تليها الموظفين ذو خبرة تقل عن 5 سنوات بنسبة 25%

المطلب الرابع: أثر الموارد البشرية على المؤسسة

هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة المطروحة الإجابة عنها محددة بين "موافق بشدة" "محايد" "غير موافق" "غير موافق بشدة" التي تهدف إلى الحصول على إجابات واضحة محددة يسهل تبويبها و جمعها في جداول إحصائية لتحليلها والتي تفيد في استخلاص النتائج.

الإجابة على السؤال الأول:

- هل تؤدي مهامك بالشكل المطلوب ؟
جدول رقم (3-5): يوضح تأدية المهام بالشكل المطلوب

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
20	0	0	0	14	6	هل تؤدي مهامك بشكل المطلوب
100%	0%	0%	0%	70%	30%	

من إعداد الطالبتين

نلاحظ من خلال الجدول أن 70% موافقون و 30% موافقون بشدة وهذا يؤكد تأدية المهام بالشكل المطلوب.

الإجابة على السؤال الثاني:

- هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ؟
جدول رقم (3-6): يوضح مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
20	0	0	2	16	2	هل تعتقد أنك تساهم في تحقيق أهداف المنظمة ؟
100%	0%	0%	10%	80%	10%	

إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون بنسبة 80% و 10% موافقون بشدة مما يؤكد مساهمة الموظفين في تحقيق أهداف المؤسسة.

الإجابة على السؤال الثالث:

- هل يقوم الموظفون في قسمك بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد ؟
الجدول رقم(3-7):يوضح تحقيق الموظفين

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
20	2	2	2	11	3	يقوم الموظف في قسمك بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد
100%	10%	10%	10%	55%	15%	الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ أن هناك تأكيد الإجابة بنسبة 55% موافقون و بنسبة 15 % موافقون بشدة وهذا ما يدل على أن الموظفون يقومون بتحقيق الأهداف المجدولة في الوقت المحدد.

الإجابة على السؤال الرابع:

- هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل دائم ومستمر؟
- الجدول رقم(3-8): يوضح على أن إدارة المؤسسة تقوم بتقييم أداء العاملين بشكل دائم ومستمر

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
20	4	1	1	11	3	تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بشكل دائم و مستمر
100%	20%	5%	5%	55%	15%	

المصدر: من إعداد الطالبين

من خلال الجدول نلاحظ تأكيد الإجابة بنسبة 55 % من العاملين موافقون و 15% موافقون بشدة مما يؤكد قيام إدارة المؤسسة بتقييم الأداء بشكل دائم ومستمر.

الإجابة على السؤال الخامس:

- هل تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة
الجدول رقم(3-9): يوضح توفر الوظيفة التي يمارسها الموظف على جميع الظروف الملائمة
لتحقيق أداء أفضل

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
20	9	4	0	6	1	تتوفر الوظيفة التي تمارسها على جميع الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل
100%	45%	20%	0%	30%	5%	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ معظم أفراد العينة غير موافقين حيث قدرت نسبة غير موافقين بـ 20% و نسبة غير موافقين بشدة بـ 45% مما يدل على أن الوظيفة لا تتوفر على الظروف الملائمة لتحقيق أداء أفضل.

الإجابة على السادس:

- هل تعتقد أن المؤسسة التي تعمل بها تهتم

الجدول رقم(3-10):يوضح اهتمام المؤسسة بتدريب العمال

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
20	6	5	1	7	1	تهتم المؤسسة بتدريب العمال
100%	30%	25%	5%	35%	5%	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير موافقين حيث 30% غير موافقين بشدة و 25% غير موافقين مما يدل على أن المؤسسة لا تهتم بتدريب عمالها.

الإجابة على السؤال السابع:

• حسب اعتقادك فإن التدريب يرفع حقا من مهاراتك في العمل؟

الجدول رقم(3-11):يوضح إن كان التدريب يرفع من مهارات العمال

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
20	1	1	1	13	4	حسب اعتقادك هل التدريب يرفع من مهارات العامل
100%	5%	5%	5%	65%	20%	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة موافقون حيث 20% موافقون بشدة و 65% موافقون مما يدل على أن التدريب يرفع من مهارات العمال.

الإجابة على السؤال الثامن:

- هل لديكم الرغبة في تحسين مستوى كفاءتكم؟

الجدول رقم(3-12): يوضح رغبة الموظفين في تحسين مستوى كفاءتهم

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
						لديك الرغبة في تحسين مستوى كفاءتك
20	0	0	2	2	16	
100%	0%	0%	10%	10%	80%	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة 90% يريدون تحسين مستوى كفاءاتهم

الإجابة على السؤال التاسع:

- هل الأجر الذي تتلقاه يعادل ما تبذله من جهد؟

الجدول رقم(3-13): يوضح إن كان الأجر يعادل ما يبذله الموظف من جهد

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبرة
						الأجر يعادل ما تبذله من جهد
20	12	2	4	2	0	
100%	60%	20%	20%	0%	0%	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير موافقون بنسبة 80% مما يدل على أن الأجر

الذي يتلقونه الموظفون لا يعادل ما يبذلونه من جهد.

الإجابة على السؤال العاشر:

- هل تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز؟

الجدول رقم (3-14): يوضح اعتماد المؤسسة على نظام الحوافز

المجموع	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	العبارة
20	15	3	2	0	0	تعتمد المؤسسة على نظام الحوافز
100%	75%	15%	10%	0%	0%	

المصدر: من إعداد الطالبتين

من خلال الجدول نلاحظ أن معظم أفراد العينة غير موافقون بنسبة 90% مما يدل على أن المؤسسة لا تقوم بتحفيز الموظفين.

خلاصة الفصل:

يحتل العنصر البشري أهمية بالغة في تفعيل النشاط الداخلي للمؤسسة بحيث تهدف هذه الخيرة إلى انجاز و بلوغ أهدافها الخطط لها لذلك نستخلص بأن إدارة الموارد البشرية و لزمّن طويل ولازالت الأداة الفعالة في خدمة أهداف المؤسسة و عليه فإذا أرادت المؤسسة تحقيق أهدافها المسطرة و بلوغ غايتها يجب أن تتوفر لديها قوى عاملة ذات كفاءة و قدرات عالية و عليها أن تهتم بالموارد البشرية و معرفة متطلباتها و احتياجاته و إعطاءه جميع حقوقه و ذلك من خلال ضرورة زيادة مختلف المنح و المكافئات لتحفيز مواردها البشرية و ضرورة تزويد المؤسسة بيد عاملة مؤهلة تتميز بالمهارات و الخبرات المطلوبة و القدرة على المساهمة في المؤسسة و تحسين الأداء.

الخاتمة

تمثل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من أهم مواردها واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها فالمؤسسة بدون عمال ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع المؤسسات وترتبط أي مؤسسة كانت بالموارد البشرية فعلاقة المؤسسة بالموارد والإدارة علاقة وثيقة و تعتبر العنصر الأساسي لنجاح و بقاء المؤسسة و إن الاهتمام بها وفق إستراتيجية واضحة لتوفير يد عاملة مؤهلة لتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المرجوة .ونجاح المؤسسة مرتبط بحسن تسيير الموارد البشرية و حسن استغلالها .

و تشهد جميع المؤسسات تغيرات في استراتيجياتها العامة فرضتها عليها ظروف عدم التأكد في مجالات الأعمال المختلفة إلى جانب التغيرات البيئية السريعة بحيث تنعكس هذه التغيرات مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث الأعداد و النوعيات و الخصائص ما جعل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ضرورة حتمية على أساس أنه يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة إستراتيجية المؤسسة و أدائها الكلي من الموارد البشرية و بين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا و ذلك من خلال المقارنة بين كل من حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة و قوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

و لما كان الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار و الأداء المطلوب زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى جانب تقييم الأداء بحيث نجد أن الهدف الرئيسي لعملية التخطيط هو الحصول على أنواع الموارد البشرية المناسبة و تعيينها في الأماكن المناسبة و في الوقت المناسب لأداء الأعمال بشكل المناسب و تحقيق الكفاءة في الأداء في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة و الضعف عند الأفراد بغرض تصحيحها و تداركها .

وانطلاقا مما سبق جاءت إشكالية البحث كما يلي : ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة ؟

ولغرض الإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق إلى ثلاثة فصول بحيث تطرقنا في الفصل الأول إلى مفاهيم و مبادئ أساسية لإدارة الموارد البشرية و من خلال الفصل الثاني تم تخصيصه للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة و تقييم الأداء و وصولا إلى الفصل الثالث ألا و هو الفصل التطبيقي الذي قمنا بتوضيح أثر الموارد البشرية على الشركة الوطنية لتغذية الأنعام .

و من خلال ما تم التعرض إليه يمكن استخلاص بعض النتائج منها:

1-تمثل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من أهم مواردها واصلا من أهم الأصول التي تمتلكها، فالمؤسسة بدون عمال ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات وليس المباني أو المعدات هي التي تصنع المؤسسات .

2-المورد البشري عنصر مهم و جوهري لإدارة الموارد البشرية و المؤسسة ككل لا يمكن أن يكون تنظيم بدونه. و هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

3-يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم لإدارة الموارد البشرية نظرا لأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد و المؤسسة معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل وخيمة تعرف من كفاءة الأداء و تعرقل تحقيق الأهداف.

- 4- يضع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض أو نقص وغيرها من المشاكل.
- 5- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.
- وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- 6- الأداء يعتبر ضروري كونه يطلع الفرد على مقارنة الأداء الذي أعطاه بالأداء الذي تتوقعه المؤسسة.
- 7- يمكن النظر إلى تقييم الأداء على أنه عملية دورية تهدف إلى إيجاد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأعمال والجهود.
- وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.
- 8- إن التحفيز يؤدي إلى تطبيق التمكين ، أي أحداث تحول في فكر وقدرات الأفراد بما يتلاءم مع مسؤوليتهم الجديدة باعتبارهم مشاركين مع الإدارة في تحمل المسؤوليات و أعباء عمليات التحسين و التطوير و قبول المخاطرة.
- وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الرابعة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1. -احمد ماهر-"إدارة الموارد البشرية"- الدار الجامعية الإسكندرية-سنة 2001.
2. -جمال الدين محمد المرسي-"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"-الدار الجامعية الإسكندرية-سنة 2003.
3. -حسن إبراهيم بلوط-"إدارة الموارد البشرية"- من منظور استراتيجي -دار النهضة العربية- القاهرة-سنة 2002.
4. -حمداوي وسيلة-"إدارة الموارد البشرية"- ديوان المطبوعات الجامعية-سنة2004.
5. -خالد عبد الرحمان الهيثي-"إدارة الموارد البشرية"-دار الحامد-الأردن-سنة 1999.
6. -خالد عبد الرحيم-"إدارة الموارد البشرية"-مدخل استراتيجي - دار نعمان-سنة 2000.
7. -خضير كاظم محمود وآخرون-"غدارة الموارد البشرية"-دار المسيرة-الأردن-سنة2007.
8. -د.سهيلة محمد عباس-"إدارة الموارد البشرية"-مدخل إستراتيجي -دار وائل للنشر-الطبعة الثالثة-سنة 2006.
9. -د.صلاح الدين محمد عبد الباقي-"إدارة الموارد البشرية"-مدخل تطبيقي معاصر-سنة2006.
10. -د.طاهر محمود الكلالده-"الاتجاهات المعاصرة في تنمية الموارد البشرية"-دار البداية ناشرون و موزعون - عمان-ط1-سنة2013.
11. -سهيلة محمد - عباس علي حسن علي - "إدارة الموارد البشرية"- دار وائل للنشر و التوزيع-سنة 2000
12. -صلاح عبد الباقي-"إدارة الموارد البشرية"-الدار الجامعية الإسكندرية-طبع و نشر و توزيع-سنة1999-2000.
13. -عايدة سيد خطاب-"الإدارة الإستراتيجية"- دار شركة الحريري للطباعة-القاهرة-سنة2009.
14. -عطية حسين أفندي-"تمكين العاملين"-مدخل التحسين و التطوير المستمر-المنظمة العربية للتنمية الإدارية-القاهرة-سنة 2003.
15. -عمرو صفي عقيلي-"إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي-دار وائل للنشر-الأردن-سنة 2005.
16. -فريد النجار-"إدارة وظائف الأفراد و تنمية الموارد البشرية"-مؤسسة الجامعة الإسكندرية-سنة1998-1999.
17. -كامل بربر-"إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"-الطبعة الثانية-المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - لبنان-سنة 2000.
18. -كمال بربر -"إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"- المؤسسة الجامعية للنشر و التوزيع-بيروت- سنة 1997.
19. -محمد الصيوفي-"التخطيط الاستراتيجي"- مؤسسة حورس الدولية- الإسكندرية -2008.
20. -محمد صالح فالح-"إدارة الموارد البشرية"-دار الحامد للنشر و التوزيع- الطبعة الأولى-سنة 2004.
21. -مصطفى محمود أبو بكر-"إدارة الموارد البشرية"-مدخل لتحقيق الميزة التنافسية- الدار الجامعية الإسكندرية- سنة 2004.

22. -مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح – "إدارة الموارد البشرية"-مدخل استراتيجي-دار الكتاب العالمي-عالم الكتب الحديث-الأردن-2006.
23. مهدي حسن زويلف-"إدارة الموارد البشرية"-مدخل كمي-دار الفكر-الأردن-سنة 2001.
24. وسيلة حمداوي-"إدارة الموارد البشرية"-مدرسة النشر-قلمة-سنة 2004.

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة بصفته أحد الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية والذي يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية ويكمن الهدف الرئيسي للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وذلك بغرض تحقيق الكفاءة في الأداء.

وخلص إلى أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد على التخطيط المستقبلي الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية والتدريب ومنه يرفع من الروح المعنوية للأفراد من أجل رفع ادائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الأداء، تقييم الأداء، المؤسسة.

Abstract:

This research aims to highlight the role of strategic planning for human resources in improving the performance of individuals within the organization as one of the main functions and activities of human resources management, through which the organization's future needs of human resources are estimated. Appropriate in order to achieve efficiency in performance.

It concluded that strategic planning for human resources helps in the future career planning of individuals, by defining promotion and training activities, and thus raises the morale of individuals in order to raise their performance and thus achieve the goals of the organization.

Keywords: human resources, strategic planning for human resources, performance, performance evaluation, organization.