



جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم تسيير التخصص: تسيير إستراتيجي

دورتسيير الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.
دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز-مستغانم-.

مقدمة من طرف الطالبة:

بن غيلم كوثر

تحت إشراف الأستاذ:

د. شاشوة فضلون

أعضاء لجنة المناقشة:

الصفة	الاسم واللقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	خليفة الحاج	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم
مقررا	شاشوة فضلون	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	هني أمينة	أستاذ محاضراً	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

إهداء

أهدي نجاحي لمن اشتاقت له روعي لأبي

إلى من شرفني بحمل اسمه، من بذل الغالي والنفيس في سبيل وصولي لدرجة علمية عالية ورحل قبل أن يرى
ثمرة غرسه ويعانق هذا النجاح الذي لولاه لم يكن... رحمة الله عليه.

إلى نورعيني وضوء دربي وبهجة حياتي لأمي

إلى من ساندتني في صلاتها ودعائها، إلى من سهرت الليالي تنير دربي، إلى من تشاركني افراح ومأساتي، إلى نبع
العطف والحنان ... أُمي الغالية.

أقدم إهداء إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما... إلى خالاتي العزيزتين اللواتي تسانداني في الصغيرة
والكبيرة... حفظهما الله.

أقدم إهداء خاص إلى من كان سند وملجأ لي بعد وفاة والدي عمي عبد الكريم بن سيدوي... حفظه الله ورعاه.

إلى صديقاتي العزيزات: سيرين، إشراف، مواز خلود...

إلى صديقات الدراسة: شيماء، نور الهدى، هاجر، سهام.

إلى كافة عمال شركة توزيع الكهرباء والغاز مستغانم

الطالبة:

بن غيلم كوثر

كلمة شكر

نحمد الله ونشكره شكرا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه ومن باب قول نبينا وحبينا

سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم: "من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

فمن باب الشكر والشكر الخاص شكر عرفانا بالجميل لكافة الأساتذة

واللذين كانوا دائما مثال الأستاذ والمرشد والناصح، فلهم

كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر إلى السادة أعضاء الطاقم الإداري لشركة سونلغاز بمستغانم لجهودهم الطيبة،

ومدهم ليد العون والمساعدة والإشراف.

إليكم جميعا كل الشكر والتقدير.

فهرس المحتويات

الفهرس

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	شكر وتقدير
ا.	قائمة الأشكال والجداول
أ - ث	مقدمة عامة
	الفصل الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
01	مقدمة الفصل
02	المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.
02	المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها عبر التاريخ.
06	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.
09	المطلب الثالث: أهمية واهداف الموارد البشرية.
12	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
13	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
16	المطلب الثاني: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
18	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
19	المبحث الثالث: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.
19	المطلب الأول: مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية وأهميته وأهدافه.
21	المطلب الثاني: مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية والعوامل المحددة لها.
24	المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.
26	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية
28	مقدمة الفصل.
29	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية.
29	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية.
30	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.
32	المطلب الثالث: عناصر بناء الإدارة الاستراتيجية.
33	المبحث الثاني: وظائف الإدارة الاستراتيجية.
33	المطلب الأول: التخطيط والاستقطاب في الموارد البشرية.
38	المطلب الثاني: الاختيار والتعيين في الموارد البشرية.
45	المطلب الثالث: التدريب والتحفيز في الموارد البشرية.
50	المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

50	المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
52	المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.
56	المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة.
58	خلاصة الفصل.
	الفصل الثالث: دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم
60	تمهيد
61	المبحث الأول: تقديم مؤسسة (Sonelgaz).
61	المطلب الأول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.
63	المطلب الثاني: وظائف واهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.
64	المطلب الثالث: التعريف بمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم.
66	المبحث الثاني: تقديم لفرع مستغانم (Sonelgaz).
66	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ولاية مستغانم.
67	المطلب الثاني: شرح المصالح المؤسسة.
70	المطلب الثالث: نشاطات والوظائف الأساسية لمؤسسة سونلغاز.
72	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة.
72	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة.
73	المطلب الثاني: عينة البحث.
79	المطلب الثالث: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة.
93	خلاصة الفصل.
94	خاتمة العامة.
99	قائمة المراجع.
103	قائمة الملاحق.

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية.	25
02	دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء.	27
03	المراحل الأساسية لتدريب الموارد البشرية.	47
04	دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في انجاز نظام الحوافز.	49
05	دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (جدول يبين عدد زبائن الكهرباء).	65
06	دراسة حالة مؤسسة سونلغاز (جدول يبين عدد زبائن الغاز).	66
07	توزيع الافراد العاملين بالمؤسسة في فئات (دراسة حالة سونلغاز).	74
08	توزيع الافراد العاملين حسب الجنس.	74
09	توزيع الافراد العينة حسب السن.	75
10	توزيع الافراد العينة حسب المستوى التعليمي.	76
11	توزيع الافراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	77
12	توزيع الافراد العينة حسب الخبرة العملية.	78
13	إدارة الموارد البشرية وحدة رئيسية في المؤسسة.	80
14	أفاق إدارة الموارد البشرية في منح الترقية للعاملين.	80
15	أهمية تخطيط القوى العاملة في إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية	81
16	مدى تقديم إدارة الموارد البشرية لعروض مناسبة لغرض استقطاب العاملين	81
17	أهمية تحليل ووصف الوظائف في عملية اختيار الموارد البشرية	82
18	معايير اختيار الموارد البشرية	82
19	الأهمية تكوين الموارد البشرية	83
20	دور التكوين في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة المقدمة	83
21	امممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بما يتلاءم مع الظروف المحيطة	84
22	وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية	84
23	أهمية إدارة الموارد البشرية	85
24	أهمية تخطيط الموارد البشرية في الحصول على الكفاءات	86
25	أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنبؤ والتصرف	87
26	رغبة العمال في الاستمرار بالمنظمة مع وجود فرص أخرى خارجها	88
27	أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في استعمالهم بطريقة مثلى	89
28	أهمية تخطيط القوى العاملة في تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية	90
29	وضوح رسالة المؤسسة	91
30	استراتيجية المؤسسة والموارد البشرية	92

قائمة الأشكال:

الصفحة	الشكل	الرقم
09	دور إدارة الموارد البشرية في بناء تعزيز القدرات التنافسية.	01
12	أهداف الموارد البشرية.	02
21	مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية.	03
23	العوامل المحددة والمؤثرة على خطط الموارد البشرية.	04
24	علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية.	05
41	خطوات عملية الاختيار والتعيين.	06
50	مراحل تصميم نظام الحوافز.	07
67	الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مستغانم.	08
74	توزيع الافراد العاملين حسب الجنس.	09
75	توزيع الافراد العينة حسب السن.	10
76	توزيع الافراد العينة حسب المستوى التعليمي.	11
77	توزيع الافراد العينة حسب المستوى الوظيفي.	12
78	توزيع الافراد العينة حسب الخبرة العملية.	13

في عصر المنافسة الحادة والمتغيرات المتعاضمة والتطورات التقنية الهائلة، أصبحت المؤسسة في وضعية صعبة حيث لا يكفي الأداء العادي لمواجهة التغيير والمنافسة وتطلعات الزبائن المتزايدة ومن الواضح ان لا تستطيع أي مؤسسة مهما كانت امكانياتها او قدراتها المحافظة على موقعها التنافسي بالعودة الى نفس مستوى الأداء والركون الى نفس الأساليب التقليدية، وهذا ما يدفعها الى تحسين أدائها الى درجات متعالية تتفوق بها على المنافسين وترتقي الى المستوى العالمي لان أداء المؤسسة يعرف دائما على أساس تحسين القابلية التنافسية بمعنى تحسين النتائج.

وهذا ما دفع المؤسسة الى الاهتمام أكثر بشؤون المورد البشري كون هذا العنصر يملك طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى تميز المؤسسة عن بعضها وتؤدي الى تحقيق النجاح فيها وتحسين الأداء، وحتى يتحقق يجب توفير إدارة تهتم باحتياجاتهم ورغباتهم، كما يكمن دور هذه الإدارة في تهيئة البيئة المناسبة للعمل والاهتمام بالمورد البشري وتحفيزه لبذل أقصى مجهود لديه، مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين أداء المؤسسة بفضل التخطيط الاستراتيجي الجيد للموارد البشرية من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كل هذا يتم بتخطيط احتياجاتها باستعمال سياسات وتقنيات وبرامج تعليمية مختلفة تخدم المؤسسة والفرد، تتمتع هذه الإدارة بالمكانة والقيمة، والسلطة والخبرة الكافية للقيام بأعمالها على احسن وجه، وهذا للرفع من فعالية تسيير الموارد البشرية.

لقد أصبحت الموارد البشرية أحد اهم العوامل التنافسية الناجعة في المؤسسة الامر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في ادارتها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي، حيث ان دورها التقليدي لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمؤسسة وهذا ما يتطلب من ادارتها وفق منظور استراتيجي، الذي يؤدي الى حشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تتضمن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل المؤسسة مما يفرض التحكم في جودة هذه الأخيرة وتوظيف المعرفة فيها.

مما سبق ذكره يتضح ان التخطيط الاستراتيجي يتجه الى بناء استراتيجيات محددة تهدف الى وضع اليات قادرة على استخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف المؤسسة، يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا فعالا ضمن استراتيجية المؤسسة الذي من خلاله يتم تقدير الحاجة الاستراتيجية للمؤسسة من الموارد البشرية في ضوء حجم او عبء العمل المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وهذا ما يستدعي بالضرورة دراسة عبء او حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المؤسسة لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية من اجل تغطية هذا الحجم، ضف الى ذلك يستدعي الامر دراسة قوة العمل المتاح التي بإمكانها تغطيته.

ومن ثم المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب مع ما هو متاح منها (قوة العمل)، لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض او عجز للعمل على معالجته لتحقيق التوازن بين البشرية من حيث اعدادها وتخصصاتها ونوعيتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية، فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الاستراتيجية حيث

لا يكون هناك فائضا ولا عجزا، وحتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فان المسؤولين عن هذه العملية يجب ان يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة ابعاد الخطة الاستراتيجية للشركة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقراء الاحداث المستقبلية ذات تأثير على العنصر البشري وان ينظروا الى هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) على انها ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

رغم أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال لاستراتيجياتها، تبقى الكثير من المنظمات تصرف النظر عن اهتمام وتبني الأساليب العلمية في مجال تخطيط الموارد البشرية، ويرجع هذا أساسا الى غياب المختصين في هذا المجال، او اعتبار هذه العملية تكلفة تقع على عاتق المنظمة.

أولا: الإشكالية:

وبناء على ما سبق ذكره يمكن طرح الإشكالية التالية:

* ما هو دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

ومن اجل إعطاء بعد أكبر للإشكالية نقوم بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

* ماهية إدارة الموارد البشرية؟

* ما هو دور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة؟

ثانيا: الفرضيات:

للإجابة على التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:

* يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

* لكي يتحقق نجاح لعملية تخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد استراتيجية تتضمن (تحديد الأهداف الواضحة_ والتنبؤ بالاحتمالات المستقبل والظروف المختلفة_ وتوفر الإمكانيات المادية والبشرية_ وترتيب الأولويات_ المتابعة_ المرونة_ والواقعية_ والشمول_ التقييم والتقييم).

* يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة بشكل كبير و ذلك من خلال تطبيقه داخل المؤسسة و تطبيقه على مختلف الوظائف و الذي يهدف بدوره الى اختيار العنصر البشري الكفؤ في المؤسسة.

* يمكن ان تنطوي تحت هذه الفرضية العامة الفرضيات الجزئية التالية :

1 تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة.

2 التخطيط الاستراتيجي هي تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها وتحليل بيئتها الخارجية.

3 تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.

4 تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن استراتيجية المنظمة.

ثالثا: أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تبحث في إحدى المواضيع الإدارية الحديثة نسبيا وهو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والعوامل المؤثرة فيه، إذ يعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية والتي من ضمنها الجزائر، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه مزيدا من الأهمية خاصة في ظل الظروف والمتغيرات التكنولوجية والاقتصادية والسياسية المتعددة التي يشهدها القطاع العام الجزائري، والتي تستوجب تبني مفهوم التخطيط الاستراتيجي من منظور تطبيقي لمواكبة المتغيرات البيئية المتسارعة.

رابعا: اهداف الدراسة:

1 التعريف بمفهوم، أهمية التخطيط، و التخطيط الاستراتيجي و عناصره و ابعاده المختلفة.

2 ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية.

3 الأخذ بعين الاعتبار على الأنماط والأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية.

خامسا: أهمية البحث:

* تمكن أهمية البحث في مدى الاستفادة من تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة الشاملة للموارد البشرية من جهة ودور الموارد البشرية داخل المؤسسة من جهة ثانية وبصفة عامة تظهر أهمية بحثنا في العنصر التالي:

* الأهمية التي يكتسبها هذا الموضوع بالنظر للوضع الراهن الذي تمر به المؤسسات الجزائرية و التي تستدعي الاهتمام بالموارد البشرية كمحدد أساسي لنجاح او فشل المؤسسات لاسيما في ظل العولمة.

سادسا: هيكل البحث:

لقد قمنا بتقسيم الدراسة الى ثلاث فصول اثنان منهما تم تخصيصهما للجانب النظري والجانب الاخر للتطبيقي.

- الفصل الاول: نتناول في هذا الفصل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة وقد قسم هذا البحث بدوره الى ثلاث مباحث، حيث خصص المبحث الأول الى مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية، اما المبحث الثاني فخصص للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، اما المبحث الثالث والأخير فخصص لمفهوم واهمية تخطيط الموارد البشرية حيث لكل مبحث ثلاث مطالب.
- الفصل الثاني: نتناول في هذا الفصل استراتيجية تسيير الموارد البشرية وقد قسم هذا البحث الى ثلاث مباحث، المبحث الأول يتحدث عن اساسيات الإدارة الاستراتيجية، اما المبحث الثاني فيتحدث عن وظائف الإدارة الاستراتيجية، اما المبحث الثالث والأخير فيتحدث عن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية حيث لكل مبحث ثلاث مطالب، ولكل مطلب فرعين.
- الفصل الثالث: نتناول في هذا الفصل دراسة حالة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز مستغانم.

الفصل الأول:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة

مقدمة الفصل:

تمثل الموارد البشرية في المؤسسات من اهم الموارد والاصول التي تملكها المؤسسة لذلك أصبح للعنصر البشري مكانة مالية مرموقة حيث تحتاج اي مؤسسة الى موارد بشرية تؤدي من خلالها انشطتها واعمالها وبالتالي فانه لا بد على المؤسسة ان تحدد احتياجاتها كما ونوعا من هذه الموارد وهو ما يندرج ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والذي يمثل أحد وظائف ادارة الموارد البشرية الذي يلعب دور حلقة وصل بين الاستراتيجية هذه الاخيرة واستراتيجية المؤسسة، ومن ناحية أخرى يمكن وصف عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية تنبؤ مستقبلي بكافة الموارد البشرية التي يحتاجه المشروع مع إجراء الترقب الدائم حتى يتماشى مع غايات المشروع، وكل هذا راجع إلى نظم التخطيط الاستراتيجي التي يتم تصميمها حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوبا في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، لذلك أصبح العالم أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الانترنت، إذ أن الرياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطل كل أطرافه، ولهذا ننطلق من خلال هذا الفصل الى مختلف المفاهيم والاسس المتعلقة بإدارة الموارد البشرية واهميتها واهدافها وكذا تخطيطها الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في اختيار الانسب لهذه الأخيرة و بالكم والنوع المطلوبين حتى تمكن المؤسسة من تحقيق اهدافها و تحقيق الميزة التنافسية.

المبحث الأول: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية ودعامة من الدعائم الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية مؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة فرعاً من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتسعى دائماً لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع، ومن خلال هذا المبحث سنحاول التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية وتطورها عبر التاريخ.

أولاً: تعريف الموارد البشرية.

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ من أجل تحقيق أهدافها.

في مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة والموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج. فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس مال، الموجودات، التجهيزات) ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة وفعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها.¹

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظرياً ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو "إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة"، كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 200، ص11.

الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة²

وقد يجد الباحث أن بعض المراجع ذات توجه قانوني هيكلية فتتحدث عن الإطار القانوني وحقوق وواجبات الموظف العام وتنظيم إدارة شؤون الموظفين وموقعه في المنظمة أو الدولة، كما أن بعض الكتب ذات توجه سلوكي فتتحدث عن سلوك الموظفين حاجاتهم ودوافعهم وحوافزهم، وتكامل أهدافهم وأهداف المنظمة، والجانب الأخلاقي للوظيفة، ويزيد من صعوبات الباحث كذلك أن يلاحظ أن إدارة الموارد البشرية قد خطت خطوات واسعة كحقل من حقول الدراسة حتى أصبحت فرعاً متميزاً من فروع الإدارة وتحظى باهتمام الدارسين والباحثين في الكليات والمعاهد، فظهرت فيها نظريات ومدخل وأساليب لكنه يوجد انفصلاً كبيراً بينما يدرس في الكليات والمعاهد وبين الممارسة والتطبيق في المنظمات والمؤسسات العامة والخاصة، لاسيما في الدول النامية ومنها العربية

يطلق على الموارد البشرية في المنشآت عدة تسميات منها إدارة الافراد وادارة القوى العاملة وادارة شؤون العاملين، بالإمكان القول ان ادارة الموارد البشرية هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فاعلية المنظمة والعاملين، اوهي العملية الخاصة باستقطاب الافراد وتطويرهم والمحافظة عليهم في إطار تحقيق اهداف المنظمة وتحقيق اهدافهم.

"هي وظيفة من وظائف الادارة أو جزء من عملية الادارية، تختار العاملين من ذوي الكفاءات المناسبة وتستثمر جهودهم وتوجه طاقتهم، وتنمية مهاراتهم وتحفز هؤلاء العاملين، وتقيم أعمالهم وتحل مشاكلهم وتقوي علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم، وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة"³

_ يطلق على ادارة الموارد البشرية في اختيار الكفاءات المناسبة بالإضافة الى تحفيز الافراد العاملين وتكوينهم.

- ويشير ديلسر: "إلى إن إدارة الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه"⁴
- أما اسواتبا: يعرف إدارة الموارد البشرية كما يلي " بأنها وظيفة ادارية تساعد المدراء على استقطاب واختيار وتدريب وتطوير الاعضاء في المنظمة "

ويمكن تعريف ادارة الموارد البشرية أيضا على انها الوسيلة الاستراتيجية والواضحة لإدارة أهم مورد بالمنظمة واغلاها قيمة وهو المورد البشري أي العاملين بالمنظمة والذي يساهمون أفراد وجماعات في تحقيق أهدافها.

² عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين "منحى نظمي" عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ص17

³ الأستاذ الدكتور عادل حرحوش صالح والأستاذ الدكتور مؤيد سعيد سالم، كتاب إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، ص5، 200.

⁴ الدكتور احمد جودة، كتاب ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى 2010، دار وائل للنشر، ص 19، 20.

ان إدارة الموارد البشرية هي نشاطات يتم بموجها الحصول على الافراد اللازمين للمنظمة من حيث العدد النوعية التي تخدم اغراضها، وترغيمهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر من طاقاتهم وجهودهم لتحقيق اهداف المنظمة.

وفي سبيل ذلك تقوم المنظمة بتنمية قدراتهم وطاقاتهم ومساعدتهم في ان يقدموا اقصى انتاجهم كمجموعة عمل متعاونة، كما انها تبحث في توفير شروط عادلة للتوظيف وظروف عمل مرضية للجميع، وهي تعمل على وضع القواعد السليمة لمعادلة العنصر البشري معاملة انسانية تحترم فيها مشاعره وتسانده في تحقيق آماله وتطلعاته، وفي تقديم يد العون له في حل مشاكله الخاصة والمتعلقة بالعمل.⁵

وبناء عليه فانه يمكن القول بان ادارة الموارد البشرية تقوم بتخطيط الاحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمؤهلات والخبرات المطلوبة وفي الوقت المناسب بالإضافة إلى تدريبها وتحفيزها والمحافظة عليها.

وتنبع أهمية ادارة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الاشارة الى اهميتها على النحو التالي:

- تمييز العنصر البشري العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء؛
- العنصر البشري كقيمة أولية؛
- العنصر البشري كقيمة نهائية؛

ان تسيير الموارد البشرية يهتم بالأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والادارية والقانونية، ومن ثم يكون التعريف التالي: "تسيير نظام الموارد البشرية هو مجهود توفيق بين الأشخاص والعمال ومحاولة الربط تقوم على أنشطة ذات أبعاد ثقافية وهيكلية متكاملة والتي تترجم في البرامج التخطيطية والتنموية والتي الغرض منها التأثير على النوعية والعمل في المؤسسة اجتماعيا اتجاه المستخدمين وبالتالي استمرار المؤسسة في النشاط الاقتصادي".

ثالثا: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

لقد مرت الموارد البشرية بعدة تطورات نتج عنها تعدد تسميات مختلفة لها أهم هذه المراحل هي:

المرحلة الأولى: ظهور الثورة الصناعية:

لقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها ادارة المنشآت فقد كانت تهتم المنشأة برفع مستوى الانتاجية، وتركز رأس المال ولم تعطي اهتماما للفرد فكان يعامل على أنه آلة هذا ما تولد عنه استياء من العمل وبالتالي ظهور جماعات غير رسمية تدافع على مصالح العمال.

⁵ نفس المرجع السابق، محفوظ احمد جودة، ص 20.

في بداية القرن العشرين ظهرت المنظمات العلمية بشكل أوسع والمطالبة بزيادة الأجور وتخفيض ساعات العمل، وإيجاد ظروف مناسبة للعمل ومن هنا كانت الاضرابات والمقاطعات العالمية للعمل، ومن هنا كان النظر من أرباب العمل في أحداث إدارة الأفراد كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين.

المرحلة الثانية: بداية الحرب العالمية الأولى:

في هذه الفترة ظهرت الحاجة إلى وجود جهة المتخصصة في المنظمة تهتم بحل المشاكل الانسانية وذلك بسبب حدوث عجز كبير في حجم قوة العمالة المعروضة للعمل وسبب الشعور بضرورة بلوغ مستويات عالمية من الانتاج والوصول بالإنتاج إلى ذروته تزايد الاهتمام بتحسين العمل.

المرحلة الثالثة: ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية:

ظهرت خلال هذه الفترة موجة من الاضرابات وزيادة معدلات البطالة، وكذا معادلات دوران العمل مما أدى إلى ظهور تجارب "الهاورتوث" التي قام بدراستها "النون مايو" والتي تؤكد ضرورة توفير الظروف المناسبة للعمل، وترشيد الاستخدام وكذا أهمية ورضا العامل عن عمله.

المرحلة الرابعة: بعد الحرب العالمية الثانية:

في هذه المرحلة أصبح الفرد هو محور الأساسي للإنتاج وبالتالي لا بد من الاهتمام به كما الاهتمامات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تصب على رسم سياسات التوظيف والبحث عن المهارات التي تتناسب مع التطور التكنولوجي، وبالتالي الاهتمام بتخطيط القوى العاملة.

في نهاية الستينيات ومنتصف السبعينيات: نتيجة لكبر المؤسسات وزيادة عددها أكدت تجارب "الهارتورث" في أهمية العنصر البشري تحركه اعتبارات سيكولوجية لذا الانتفاع من طاقته وقدراته الكامنة عن طريق الاقتناع والترغيب، فزاد الاهتمام بالعامل الانساني والجماعات غير الرسمية.⁶

فترة السبعينيات: ظهرت نظر جديدة تعتبر العنصر البشري مورد يجب الاهتمام تنميته وتطويره وصيانتته والحفاظ عليه، فأصبحت تمثل المورد الاستراتيجي المهم في المؤسسة نتيجة التغيير في المعطيات البيئية والتكنولوجية.⁷

رابعاً: التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

من خلال استعراضنا لهذه التعاريف السابقة الذكر نصل إلى وضع تعريف إجرائي لإدارة الموارد البشرية والذي نصيغه كالتالي: إدارة الموارد البشرية هي إحدى الإدارات الأساسية والرئيسية في كافة المنظمات، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها وكل ما يتعلق بها من أمور وظيفية منذ تعيينها في المنظمة حتى انتهاء خدمتها

⁶ صالح عودة سعيد، مرجع سابق ذكره، ص 40-41.

⁷ عمر وصيفي، مرجع سبق ذكره، ص 16.

فيها، وتؤدي هذه الإدارة " management resource Humain "، والتي يرمز لها بالحروف (HRM) مجموعة من الأنشطة (وظائف، مهام) والممارسات المتعلقة بالموارد البشرية، وذلك في ظل استراتيجية خاصة بها نابعة وتخدم استراتيجية المنظمة، وتشتمل هذه الممارسات والأنشطة مجموعة واسعة من الوظائف والمهام تختص جميعا بجوانب هامة تشتمل على أبعاد تتعلق باحتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتوفيرها بالمواصفات المطلوبة وفق احتياجات تنفيذ استراتيجيتها المستقبلية وأهدافها، ثم العمل على تدريب وتنمية الموارد البشرية للمنظمة. وتوفير شروط توظيف عادلة لها من عمل تنظيبي مادي واجتماعي مناسب يساعدها على أداء المطلوب منها بكفاءة عالية، وتشتمل نشاطات إدارة الموارد البشرية على أبعاد هامة هي تحفيز هذه الموارد ومساعدتها على تحقيق أهدافها وأهداف المنظمة، وزرع حب العمل في نفوسها والولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة، كما تشتمل إدارة الموارد البشرية على مسألة توفير السلامة والصحة في مكان العمل الذي تمارس فيه الموارد البشرية أعمالها، وكذلك توفير الأمان والاستقرار الوظيفيين لهما، ولعل من أهم ما تقوم به هذه الإدارة هو جعل قوة العمل في المنظمة فريقا واحدا متعاون يعمل بفاعلية تنظيمية عالية المستوى وبشكل منسق مع استراتيجيتها من أجل إنجازها وفق المطلوب وتحقيق رسالة المنظمة وغايتها المستقبلية التي تطمح إليها.

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

يشير محمود حسين عيسى، الخبير في الشؤون المالية والإدارية واستراتيجيات المؤسسات، بأن "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها. فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها"⁸.

وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة".

ويربط حسن راوية بين إستراتيجية الإدارة والإستراتيجية العامة وبين التخطيط الاستراتيجي فيقول: "إن التخطيط الاستراتيجي يعد همزة الوصل بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فتعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي في رسم سياسات ووظائفها وأنشطتها الأخرى من استقطاب واختيار وتعيين، وتدريب وتنمية، وتعويضات، وسلامة وصحة مهنية وغيرها من الأنشطة والوظائف. كذلك، تعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي في تحديد نطاق ممارسة ومزاولة كل نشاط من أنشطتها"⁹.

⁸ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، م 2003، ص45.

⁹ حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص56، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية، 2002م.

ان قدرة إدارة الموارد البشرية في أداء وظائفها المختلفة والمتمثلة في تخطيط القوى العاملة، تحليل ووصف الوظائف، الاختيار والتعيين، الأجور والمرتبات، التدريب وتنمية المهارات الإدارية ليست مطلقة وإنما يجدها مجموعة من العوامل تتمثل فيما يلي :

1. العوامل الداخلية: وهي تتمثل في مدى توافر الخبرات والكفاءات اللازمة بالإضافة الى الخبرة العملية في مجال إدارة الموارد البشرية يصطدم بلوائح وتعقيدات روتينية او بالعادات والتقاليد الاجتماعية بالإضافة على عنصر هام جدا وهو مدى تعاون الذي تحصل عليه من الإيرادات والأقسام الأخرى بالمشروع.

2. العوامل الخارجية: وتتمثل أهم هذه العوامل في التشريعات والقوانين والتي تضع مجموعة من الشروط والقيود التي ينبغي ان تراعى إدارة الموارد البشرية عند مزاولة أنشطتها وهذا بالإضافة إلى التنظيم الاقتصادي للدولة والذي يحدد بدوره المجالات الأساسية التي يمارس فيها المدير سلطاته في اتخاذ القرارات وكذا يؤثر التنظيم اجتماعي في نمط العلاقات الاجتماعية القائمة وأساليب التفكير والعادات والتقاليد المختلفة وكل ذلك يؤثر بدوره في أداء إدارة المواد البشرية .

وبالإضافة إلى دراسة البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، فهناك من يضيف إليهما عوامل أخرى يجب دراستها عند صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهي قد تبدو بديهية بالنسبة إلى ما سبق تقديمه من معلومات عن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية .

ومن هذه العوامل:

- تحديد توجهات المنظمة في مجال الموارد البشرية (الاستعانة بالموارد الداخلية ام الخارجية)؛
- تحديد اهداف المنظمة الخاصة بالمبيعات والربح والعائد من الاستثمار؛
- تخطيط الموارد البشرية؛
- دراسة السوق والمنافسة؛
- دراسة عناصر القوة والضعف لدى المنظمة؛
- استقراء التطورات المستقبلية.

▪ دور إدارة الموارد البشرية في بناء وتعزيز القدرات التنافسية للمؤسسة:

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصة مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنّ التميز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، والثقافة التنظيمية

المتميزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعالة، لذلك زاد التوجه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية"،¹⁰ مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التالية:

1. بالنسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض والتكلفة في هذا التوجه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها و تهمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعمليها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجه كل جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، وخاصة المتعلقة بالموارد البشرية.

2. بالنسبة لإستراتيجية التميز: يحتاج هذا التوجه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأن المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء وتحمل المخاطرة، ومساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.¹¹

وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الاستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج وتركز هود التدريب بما ينمي التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجهة بالنتائج المحققة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم .

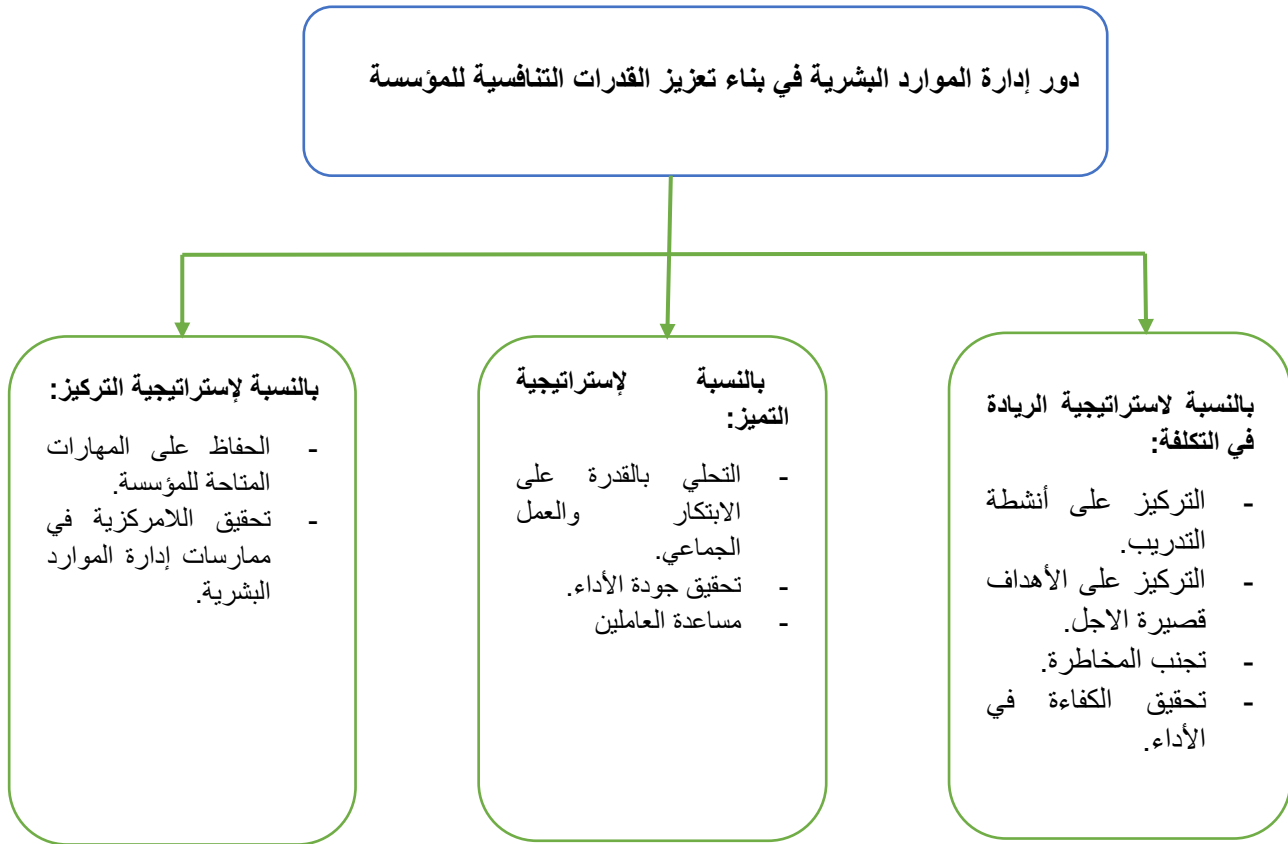
3. بالنسبة لإستراتيجية التركيز: تتطلب هذه الإستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنمي هذه المهارات، وتتطلب إلى جانب ذلك من المؤسسة " تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكن من الاستجابة لمتطلبات أسواق المنتجات الخاصة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلقة بالعنصر البشري، حتى تتمكن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

من خلال ما سبق ذكره يمكن تلخيص دور إدارة الموارد البشرية في بناء تعزيز القدرات التنافسية في الشكل التالي:

¹⁰ عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس "المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسي"، الدورة الدولية حول تمويل م ص م في الاقتصاديات المغاربية، جامعة بومرداس، 23-28 ماي 2003.

¹¹ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص 45، الجزائر، قالمة، مديريةية النشر لجامعة قالمة، 2004م.

الشكل رقم 01: دور إدارة الموارد البشرية في بناء تعزيز القدرات التنافسية.



المصدر: من اعداد الطالبة حسب الدراسة التي قامت بها.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموارد البشرية.

• أهمية إدارة الموارد البشرية:

التطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية يجرنا إلى الحديث عن الجانبين النظري والعملي، فمن الناحية النظرية فإن مختلف التراكمات العلمية في مجال الإدارة تؤكد على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، وفيما يلي وجهة نظر المدارس العلمية الأهم حول أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولاً: مدرسة العمليات الإدارية:

يعتبر أتباع مدرسة العمليات الإدارية، ورائدها "هنري فايول" الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة، فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل: وظيفة العمليات (والإنتاج)، التسويق، التمويل (إدارة الموارد المالية)، الإدارة، التوظيف (إدارة الموارد البشرية). كما يرون أن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف يؤدي إلى انقراضها، بالنسبة لإدارة الموارد

البشرية أطلقوا عليها تسمية التوظيف "staffing" لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف، خاصة تحديد العاملين المطلوبين وتعيينهم¹²

ثانيا: مدرسة النظم:

يرى أتباع مدرسة النظم بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل أية منظومة اجتماعية حية مفتوحة system social open ومفتعلة contrived، كما هو الأمر بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية، بالإضافة إلى المورد البشري، كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والحفاظ عليه، ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين، فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامة المنظمة من ضمنها دوافعهم وقيمهم وقدراتهم العقلية المتقدمة كالإبداع وغيره، فطالما أنها منظومة اجتماعية، أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد.¹³

ثالثا: المدرسة السلوكية:

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة النظم في خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموما هو جوهر العمل الإداري، فهم يختلفون عن أتباع مدرسة العمليات الإدارية، فأتباع مدرسة العمليات الإدارية يرون بأن جوهر العمل الإداري هو: عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، لذلك فهم يرون أنه يجب أن يركز تأهيل من سيصبح إداري على كيفية الاهتمام بهذه الفعاليات. أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي إلى بقاء ونمو المنظمة، كما يرون بأن هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم، وعليه فالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثير العاملين، كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر نوعية حياة عمل مناسبة.

هذا فيما يخص الأهمية من الناحية النظرية، أما من الناحية العملية فيمكن القول أنه مع التغير المعاصر في مجال الاهتمام بالموارد البشرية أصبح لإدارة الموارد البشرية أهمية كبرى في المنظمات المعاصرة في الدول المتقدمة، فقد باتت هي الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، وأصبح ينظر إلى أهمية وجود إدارة فعالة للموارد البشرية ومساهماتها في نجاح المنظمة من خلال تحقيق العديد من المزايا الاقتصادية، والتي تتمثل أساسا في:

¹² سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ط، 3، 2007، ص20
¹³ سعاد نائف البرنوطي، ص. 20 مرجع سابق ذكره.

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.

- إن المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن سرعة دوران العمل، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية.

- إن الإدارة الناجحة للموارد البشرية توفر على المنظمات تكاليف باهظة في قضايا قانونية قد يلجأ إليها العاملون لا سيما في حالات الفصل أو عدم منح العلاوة أو التجاوز في الترقيات. كما أن العائد على الاستثمار في الموارد البشرية أكبر من العائد على الاستثمار في الآلات والمباني، وكنتيجة للفعالية المحتملة للتكاليف فإن إدارة الموارد البشرية المتطورة يمكن أن تلعب دورا رئيسيا في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، وفي تنمية قدرات متميزة، كذلك فإن المشاكل الاقتصادية والعولمة والتكنولوجيا، والتغيرات الكبيرة في الخصائص الديموغرافية والاختلافات في قيم القوى العاملة، كل هذا أدى إلى خلق بيئة تتميز بعدم التأكد وانخفاض القدرة على التنبؤ.

لذلك فإنه أصبح ينظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أنها وسيلة لتقليل اثر عدم التأكد البيئي، لذلك أصبح مألوف الآن اعتبار أن إدارة الموارد البشرية جزء متكامل وضروري في تكوين وتنمية الاستراتيجية وفي عملية التخطيط، وكنتيجة لتزايد أهمية إدارة الموارد البشرية كجزء مهم في الاستراتيجية التنافسية للمنظمة، فإن المدراء العموميين أصبح لديهم دافعا أكبر الآن لضمان تحقيق تلاؤم واتساق الاستراتيجية مع ممارسات وسياسات الموارد البشرية¹⁴.

وتجدر الإشارة إلى صعوبة وحساسية عمل إدارة الموارد البشرية انطلاقا من كونها تتعامل مع الإنسان الكائن الحي المعقد، الذي يؤثر في دافعيته واتجاهاته وسلوكه عوامل متعددة متشابكة نابعة من ذاته وشخصيته ومن الظروف البيئية المحيطة به فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع العنصر البشري من خلال المتغيرات التالية: قدراته، وإمكاناته، واتجاهاته، ودافعيته، وأدائه وسلوكه، ومدى إدراكه للدور المنوط به في عمله، والظروف المحيطة به وبعمله. هذه المتغيرات متباينة من شخص لآخر، وهي في حالة تغير مستمر، فهي لا تتصف بطابع الاستقرار، وهذا ما يزيد من صعوبة عمل إدارة الموارد البشرية، التي لا تتعامل مع أشياء جامدة كالآلات التي يمكن التحكم بها، بل تتعامل مع بشر، لهم انفعالات متنوعة، وسلوكات متباينة، تتأثر بالعوامل البيئية داخل المنظمة وخارجها.

• أهداف الموارد البشرية:

يتلخص الهدف الرئيسي لإدارة الأفراد في تكوين قوة عمل مستقرة، اي مجموعة من القوى البشرية القادرة على العمل والرغبة فيه تشكل قوة النفع الأساسية لمنظمة في الوقت الحاضر وفي المستقبل ومن هذا الهدف الشامل لإدارة الأفراد نوجز الأهداف الفرعية التالية :

¹⁴ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2002، ص107.

- 1- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة؛
 - 2- تنمية الموارد البشرية وتطوير أداءها؛
 - 3- تعويض افراد الموارد البشرية عن جهودهم ماديا ومعنويا؛
 - 4- صيانة الموارد البشرية والمحافظة على سلامتها ومستوى مهارتها في الأداء؛
 - 5- المحافظة على الموارد البشرية المديرية ذات الكفاءة، وتأمين مساهمتها في إنجاز أهداف المنظمة.
- بالإضافة الى الأهداف التالية التي تلخص في الشكل التالي:

الشكل رقم 02: اهداف الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالبة.

- الأهداف الاجتماعية: أي تطبيق أهداف المجتمع بتشغيل الافراد حسب قدراتهم مع ما يسمح بالتطور والنمو طبقا للتشريعات والقوانين العمل وخلق جو مريح لهم وحمايتهم من الاخطار.
- الأهداف التنظيمية: أي تؤدي وظيفتها بشكل مترابط مع بقية الفروع في المنظمة وتقديم النصح والإرشاد فيما يتعلق بشؤون الأفراد في المنظمة .
- الاهداف الإنسانية: اي إشباع رغبات وحاجات الأفراد كونهم عنصرا مهما في العملية الإنتاجية .

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المنظمة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية، ويتضمن تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط تحديد متطلبات العمل خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات القوة البشرية والتي تمثل احد اكبر التحديات التي تواجه

القائمين على الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة، لأنه يساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل

إن التوصل إلى بناء إستراتيجية معينة مرتبطة تماما بالعملية التخطيطية، ومن خلال التعرف على الإستراتيجية نجد أن هذه الأخيرة تعد نتيجة لعملية التخطيط الاستراتيجي.

وهو ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث والمقسم إلى أربع مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى عرض بعض المفاهيم الأساسية حول التخطيط الإستراتيجي، في حين سنتطرق في المطلب الثاني إلى تبيان اسبابه، أما المطلب الثالث فسنعرض فيه أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه وفي المطلب الأخير وهو الرابع فسنحدث عن العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الاول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

هناك عدة مؤلفين وكتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي، ولكن أغلبية هاته التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الانشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها وتحليل بيئتها الخارجية، ومن بين هذه التعاريف ما يلي:

- 1- يشير **policastro**: إلى إن التخطيط الاستراتيجي يعبر عن الطريقة المناسبة لوضع الأهداف بعيدة المدى، وتحديد توجهات المنظمة لتحقيق تلك الأهداف. اما بني حمدان فيعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه عبارة عن عملية نظامية لأجل تحديد كيفية انتقال المنظمة من الوضع الراهن الى مستقبلها المرغوب.
- 2- وحسب (**Kotler**): التخطيط الاستراتيجي هو عملية ادارية خاصة بوضع وإدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة وتطلعاتها وإعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو والأرباح في المستقبل.¹⁵
- 3- كما عرفه (**Drucker**) بأنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الآلية وتوفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات.¹⁶

¹⁵ الكيسي محمد عادل حمد، " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصص السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012، ص 31.

¹⁶ كباب منال، " دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف، "مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، ص 21، القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفرى، " الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق المعايير الأداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، "رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، كلية ادارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، الأردن - عمان، 2010 ص 8.

- 4- أما (القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري) 2010: فعرفه على أنه القدرة على التوقع والتوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة والفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.¹⁷
- 5- هو العملية التي تتحدد من خلالها الغايات المنظمة البعيدة المدى، وانتقاء الوسائل الاستراتيجية والسياسات (وتخصيص الموارد وتطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات).¹⁸
- وبالتالي فالتخطيط الاستراتيجي يمثل العملية المتعلقة بوضع الأهداف ومن ثم تحديد الطريق أو الطرق المناسبة للوصول إلى الأهداف. وحتى تتمكن الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية فإنه ينبغي أن يكون لديها الفكر الاستراتيجي والذي يؤمن بالتخطيط الاستراتيجي وبضرورة رسم المستقبل اعتماداً على وقائع الماضي واحداث الحاضر .

ويمكن النظر إلى التخطيط الاستراتيجي على اعتباره أنه محتوى أو عملية، وفي هذا المجال يذكر **Organ and Ghobadian** أن اعتبار التخطيط الاستراتيجي على أنه محتوى يرجع إلى العناصر الأساسية للمنظمة الاستراتيجية والتي تختلف من منظمة لأخرى، أما اعتباره كعملية فيرجع إلى آلية بناء الخطة الاستراتيجية وتطبيقها اللاحق.

بناءً على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة إلى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول إلى غاياتها وأهدافه النهائية بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

ويبنى التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها وتحليلها والتأكد منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:¹⁹

1- إعادة تنظيم المستوى الذي تكون عليه المنظمة؛

2- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها؛

3- مراجعة مهام وأعمال المنظمة طبقاً لأبعاد الجودة الشاملة؛

4- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية؛

5- تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة؛

6- تحديد معدلات الأرباح المأمول تحقيقها،

7- تدعيم الاتجاه التسويقي للمؤسسة.

¹⁷ القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري، " الإدارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق المعايير الأداء الاستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة"، رسالة ماجستير في إدارة الشركات غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، الأردن، عمان، 2010 ص 8.

¹⁸ نعمة عباس الخفاجي، " الإدارة الاستراتيجية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2004 ص 32 .

¹⁹ أحمد السعيد " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي) دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال ص 29 International Virtual University (U.K)

أولاً: وضعيات الموارد البشرية في المنظمة:

يسمح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية. إن اندماج الموارد البشرية ضمن استراتيجية المؤسسة يمر تلقائياً عبر تخطيط الموارد البشرية من خلال المقارنة الدقيقة للاحتياجات المستقبلية (كما ونوعاً) من المتاح من الموارد البشرية، ذلك أن المقارنة بين الاحتياجات المستقبلية والموارد البشرية المتاحة تمكن من تحديد الاستراتيجية الملائمة للموارد البشرية بحيث تأخذ حالات هي:²⁰

1. الحالة المثلى: حيث يتوازن العرض من الموارد البشرية مع الاحتياجات المستقبلية وهي حالة نادرة، ويمكن هنا مؤسسة اعتماد استراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية والكفاءات البشرية من خلال تبني سياسات تحفيز فعالة .
2. حالة العجز في الموارد البشرية: حيث أن حجم الاحتياجات يفوق العرض من الموارد، الأمر الذي يتطلب تبني استراتيجية تسمح بالحصول على الموارد البشرية بالكم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب.
3. حالة الفائض: حيث يفوق المتاح من الموارد البشرية الاحتياجات المستقبلية، وبالتالي تعتمد المؤسسة استراتيجية تخفيض العمالة ما لم يكن هناك نقص في تلك الموارد وفي سوق العمل، وهنا تفضل المؤسسة الاحتفاظ بتلك العمالة لأن تكلفة بقائها ستكون أقل من تكلفة البحث عنها في سوق عمل يتميز بالندرة.

ثانياً: العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

1. رسالة المنظمة: هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.
2. المحيط الخارجي: يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة، وبالتطورات التكنولوجية ووضعية السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.
3. المحيط الداخلي: يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.
4. الأهداف التنفيذية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة.
5. الخيارات الاستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

²⁰ Armand. Dayan, Manuel De Gestion (Paris) : ELLIPSES/ AUF ,1998), P.337.

المطلب الثاني: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

هناك عدة اسباب ومبررات تفرض على المؤسسة القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كما ان هناك اهداف كثيرة ينتظر تحقيقها من وراء هذه العملية حيث انه من المعروف ان اول الوظائف الادارية هي التخطيط بحيث يدل المخطط كل من المنظم والموجه والقيادي على كيفية الاداء وتوقيته ومكانه.

اولا: ان السبب الأول للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والاداء حيث ان التخطيط يعتبر في اغلب الاحيان سبب نجاح الموارد البشرية وهو ما اثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بالمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع أداء اهمية لعملية تخطيط الموارد البشرية ومن اهم هذه الدراسات نجد ما قام به سايمون لام وزميله جون شوبرويك، والتي استنتجا في الأخير وضوح اهداف التخطيط (والتركيز على آلياته) يدل على نجاح التخطيط وبالتالي يؤدي الى نجاح استراتيجية التخطيط والاداء الإداري.²¹

ثانيا: الحد من مخاطرة وعدم التأكد: بحيث يتمحور هدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي تقدير الاحتياجات من الموارد بالمهارات والتخصصات اللازمة وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب، بما يجنب المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد او في المهارات وكذلك حالات الفائض الامر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها.

ثالثا: مع التغيير ومواجهته: بحيث تواجه المؤسسة عدة تغيرات في مختلف المجالات كالتيكنولوجيا، الاسواق، المنافسة والتشريعات الحكومية وغيرها، هذه التغيرات تؤدي بدورها الى حدوث تعديلات في متطلبات المهارة ومحتويات الوظائف الامر الذي يمكن الاستجابة له عن طريق التخطيط.

رابعا: السبب الرابع للتخطيط هو اداري محض، يحث المديرين على تحديد الأهداف وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه ومساراته وبرمجته ويظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الافراد فنجد ان الفرد الذي يدرك الاهداف المرجوة يعمل بجهد لتحقيقها اما الآخر الذي يعمل دون أهداف يشكو من نقص الحافز لتحقيق الاداء الجيد.

خامسا: تصميم برامج التدريب: تمكن من معرفة المهارات والتخصصات المطلوبة مستقبلا جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج تدريبية وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة لان خطة الموارد البشرية تبين احتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حاليا داخل المؤسسة وهو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على الكفاءات عن طريق ايجاد الافراد الذين لهم استعداد لاكتساب المهارات المطلوبة، فعلى سبيل المثال اذا خطت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير وتنمية مهارات الافراد بالعدد الكافي حتى تتم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الانتظار مدة طويلة يتم فيها تدريب الافراد عليها.

²¹ حسن إبراهيم بلوط، كتاب إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، ص 131-132.

سادسا: يوفر تخطيط الموارد البشرية جميع المعلومات اللازم للقيام بالوظائف الأخرى لإعداد لإدارة المواد البشرية من نقل، ترقية، اختيار، تعيين تدريب وتقاعد.

الفرع الثاني: اهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الاهداف لعل من اهمها:

- الحصول على الانواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب؛
- يساعد على التخفيض التكلفة الناتجة عن العجز او الفائض من الموارد البشرية وكذلك الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات؛
- يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة انتاج أكثر بتكاليف أقل، يمكن من ابراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الافراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء؛
- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة ادارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

ويرى مصطفى نجيب شاويش أن اهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:

- وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وفي مجال الموارد البشرية كالفائض في الافراد او ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل؛
- التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة؛
- التعرف من خلال المعلومات المستخلصة من عملية التخطيط المشاكل التي تمنع الاستخدام الجيد للموارد البشرية الحالية والمستقبلية؛

واضافة الى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نوردها فيما يلي:

- يرفع التخطيط من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.

وبالتالي يمكن ان نستنتج بأن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تصب في الحصول على الموارد البشرية المطلوبة بالأنواع المطلوبة وبالمهارات والكفاءات التي تلي احتياجات المؤسسة وذلك في الوقت المناسب وكل ذلك بهدف تحسين اداء الفرد والمؤسسة معا بما يمكنها من تحقيق الاهداف وبلوغ الغايات.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو نشاط مهم وجوهري للمؤسسة وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للمؤسسة والفرد معا، حيث تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهميته الكبيرة يمكن حصرها فيما يلي:

- يخدم نشاط التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أهداف متعددة خاصة بكل من الفرد والمؤسسة والمجتمع، ففيما يخص الفرد فان التخطيط الجيد يحقق مبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب اما على الصعيد المؤسسة فان التخطيط الجيد يحقق التوازن الداخلي بعدم وجود الفائض او عجز في الموارد البشرية اما بالنسبة للمجتمع فان التخطيط يساهم في استخدام الموارد البشرية أحسن استخدام؛
- تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف اوجه النشاط، والالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة؛²²
- تدنية تكاليف أنشطة الموارد البشرية الاخرى كصيانة الموارد البشرية، التدريب، الاختيار، والتعيين وذلك لان التخطيط يجيب على الاسئلة التالية :
- _ ما كم ونوع الموارد البشرية المطلوبة؟
- _ كيف يمكن الحصول على هذه الموارد؟
- _ متى يجب الحصول على هذه الموارد؟
- يمكن التخطيط من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة؛
- يؤدي التخطيط الى الموازنة بين كل من اهداف المؤسسة ونشاطات ادارة الموارد البشرية وهذه الموازنة بدورها تحقيق كفاءة الاداء الفردي والتنظيمي؛
- يرفع التخطيط من مستوى رضاء الافراد عن اعمالهم ومؤسستهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة؛
- يعتبر تخطيط الموارد البشرية أساس لوضع خطة الموارد البشرية على مستوى القومي؛

²² المدهون، منى إبراهيم خليل " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2013، ص18

- تقدير القدرات والمهارات للنمو الاقتصادي، حيث ان التخطيط يدرس ما يمكن عرضه في سوق العمل وما يمكن استيعابه من قبل القطاعات الاقتصادية المختلفة بحيث يشكل موازنة بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها؛
- يهدف تخطيط الموارد البشرية ايضا الى رفع كفاءة العمليات الانتاجية من خلال تجنب دفع أجور اضافية لا يقابلها عمل مماثل، وبالتالي تحقيق العدالة في توزيع الأجور؛
- يعمل التخطيط خصوصا على التقليل ومنع عرقلة الانتاج الذي يتسبب فيه نقص في عدد الافراد او ضعف تدريبهم؛
- يرفع التخطيط ايضا الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل والتدريب وغيرها. يمكن تحليل قوة العمل المتاحة من معرفة الاسباب الحقيقية التي تدفع الافراد لترك الخدمة او بقائهم فيها ومدى رضائهم عن العمل داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: مفهوم وأهمية تخطيط الموارد البشرية.

المطلب الاول: مفهوم تخطيط احتياجات الموارد البشرية وأهميته وأهدافه

تساعد عملية تخطيط الموارد البشرية على توظيف أفضل الكفاءات واستخدام هذه الكفاءات بالشكل الأفضل .

يقصد بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التنبؤ باحتياجات المنظمة من الافراد ووضع الخطط التي تؤدي الى توفير العدد اللازم من الوقت المناسب وبالتكلفة الأقل.²³

ويذكر الهيبي فيما يتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بأنها عملية تتسم بما يلي :

1. عملية تنبؤ تقوم على تحليل احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية؛
2. يركز التنبؤ على توقع التغير في الاتجاهات البيئية وبيئة الاعمال وأخذها بعين الاعتبار في تحديد الطلب على الموارد البشرية؛
3. ترتبط عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية بالتخطيط على المستوى العام للمنظمة ومستوى اعمالها، أي ان تشتق استراتيجية الحصول على الموارد البشرية من الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الاعمال فيها؛

²³ محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ص 49، 51.

4. اعتماد عملية التخطيط للموارد البشرية على المعلومات المتوفرة والتي يمكن توفيرها عن نقاط قوة وضعف المنظمة في مجال الموارد البشرية والفرص والتهديدات البيئية في سوق العمل؛
5. تستهدف العملية توجيه المنظمة الى أفضل الطرق للتعامل مع أهدافها البعيدة والقصيرة المدى، لهذا تتسم العملية بكونها استراتيجية مستمرة أي أنها تحمل رسالة محددة تتمثل بالحصول على الكم والنوع المطلوبين من الموارد البشرية في الزمان والمكان المناسبين، كما انها تتحدد بأهداف تتشمل بالحصول على قوة عمل فاعلة، وتعتمد بدائل التخطيط المتاحة والممكنة.

يعتمد تخطيط الموارد البشرية على عملية التقدير والتنبؤ، ومن الأهمية بمكان أن تعمل المنظمة على التنبؤ على تعمل المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية على المدى الطويل، وأن تحدد أي مواصفات تتطلبها من المديرين الذين سيتم تعيينهم في المنظمة في المستقبل .

ويتعلق تخطيط الموارد البشرية أساسا بتحديد متطلبات ادارة الموارد البشرية في ظل العرض والطلب الآتي والمستقبلي، فاذا توسعت اعمال المنظمة واحتاجت الى زيادة الموارد البشرية المطلوبة لإنجازها، فان ذلك يتطلب تحديد نوع وعدد الموارد البشرية المطلوبة، وبالتالي فان نشاطات ادارة الوارد البشرية تعتمد على مدى توسع أو تراجع وضع المنظمة في المستقبل.

ويمكن تلخيص أهمية تخطيط الموارد البشرية بما يلي:

- يساعد على تحديد وتخطيط احتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع؛
- يساهم في زيادة العائد على استثمارات المنظمة وتخفيض التكلفة عن طريق الاستفادة من الموارد البشرية.
- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية؛
- يظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وأداء العاملين مما يؤثر في نشاطات أخرى كالترتيب والتطوير؛
- اشباع وتحقيق رغبات واهداف كل من المنظمة والافراد؛

➤ اهداف تخطيط الموارد البشرية:

تتلخص اهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب؛
- مساعدة ادارة المنظمة في تحقيق أهدافها انتاجية أكبر بتكلفة اقل وذلك بالحرص على تخفيض التكاليف العمل، ومن خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة؛

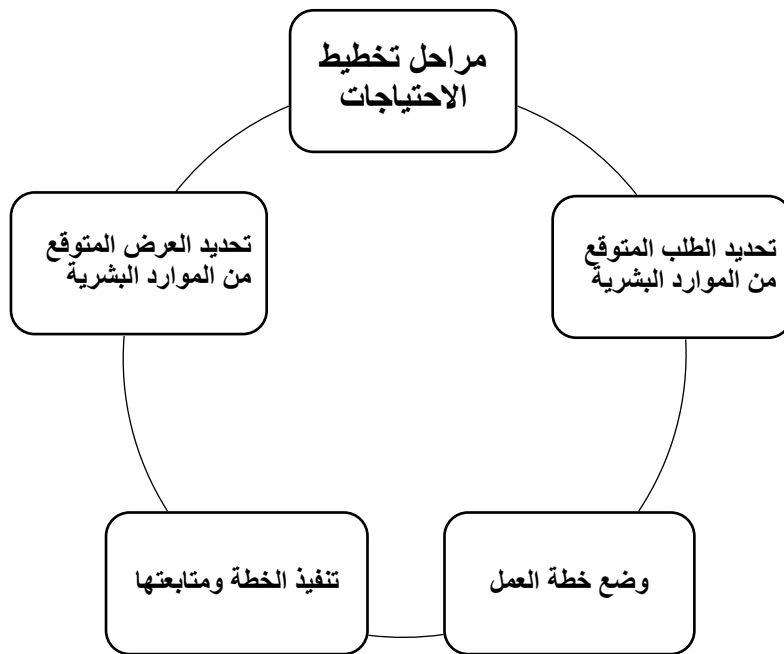
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها؛
- اعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في المجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو انهاء الخدمات؛
- تحقيق التكامل بين الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية الادارة للموارد البشرية وانشطتها المختلفة.

المطلب الثاني: مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية والعوامل المحددة لها.

اولا: مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية:

سوف نعرض المراحل الاساسية لعملية التخطيط وذلك على النحو التالي:

الشكل رقم 03: مراحل تخطيط الاحتياجات البشرية.



المصدر: من اعداد الطالبة

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية :

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها، ولا بد ان يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي :

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا؛
- مواصفاتهم الشخصية؛
- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وتتأثر الاجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهل نعطي فترة قصيرة ام متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر) .

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة في ضوء ثلاثة عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية ومهارية؛
- تحليل طبيعة الاعمال داخل المنظمة للتأكد من مهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل؛
- التأكيد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من اعمال.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال اعداد قوائم خاصة توزع على جميع الاقسام او من خلال طلبات الاستخدام او من خلال تقارير تقييم الأداء، لا بد ان تمتلك المنظمة نظام المعلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنظمة واهم التغيرات التي مر بها وماهي المهارات والقدرات التي يملكها الى جانب توفر معلومات أخرى كالراتب والمكافآت والعلاوات والحوافز.....الخ.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر ادارة الموارد البشرية مدى امكانية اشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتمادا على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء الى أي المصدرين على عاملين اساسيين هما :

- القدرة على الايفاء بالاحتياجات المنظمة؛
- التكلفة المالية في ضوء اوضاع المالية.

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه في المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية ويعني بها وضع خطة العمل.

3. وضع خطة العمل:

وبعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الاهداف المستقبلية تقوم ادارة الموارد البشرية بوضع خطة عمل نظاما اجرائيا لتنفيذ الاهداف، او خطوات عمل تفصيلية لما يجب ان يتم عمله، وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة المشار اليها سابقا وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة ومهما كان الامر فان خطة العمل لا بد وان تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها البعيدة المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف؛

- خطة الترقية والنقل والتقاعد؛
 - خطة للتدريب والتدريب والتطوير؛
 - خطة لتعديل الاجور والرواتب .
 - خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي .
4. تنفيذ الخطة ومتابعتها:

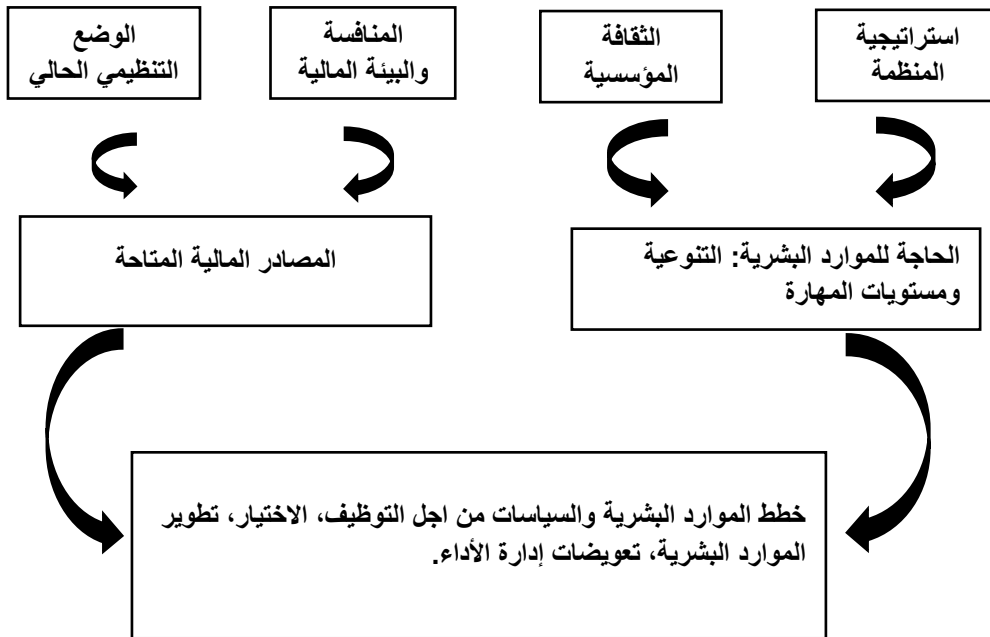
وبعد ان تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم ادارة الموارد البشرية (او الجهة المختصة) بنقلها الى حيز التنفيذ وترجمتها الى اعمال وافراد يؤدون تلك الاعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا .

ومن اجل ان تحقق الخطة اهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول ادارة الموارد البشرية الحصول على نواحي القوة والضعف فيها.

ثانيا: العوامل المحددة لتخطيط الموارد البشرية.

يوجد عدة عوامل تؤثر في خطط الموارد البشرية في المنظمة وتحددها كما هو مبين في الرسم ادناه:

الشكل 04: العوامل المحددة والمؤثرة على خطط الموارد البشرية

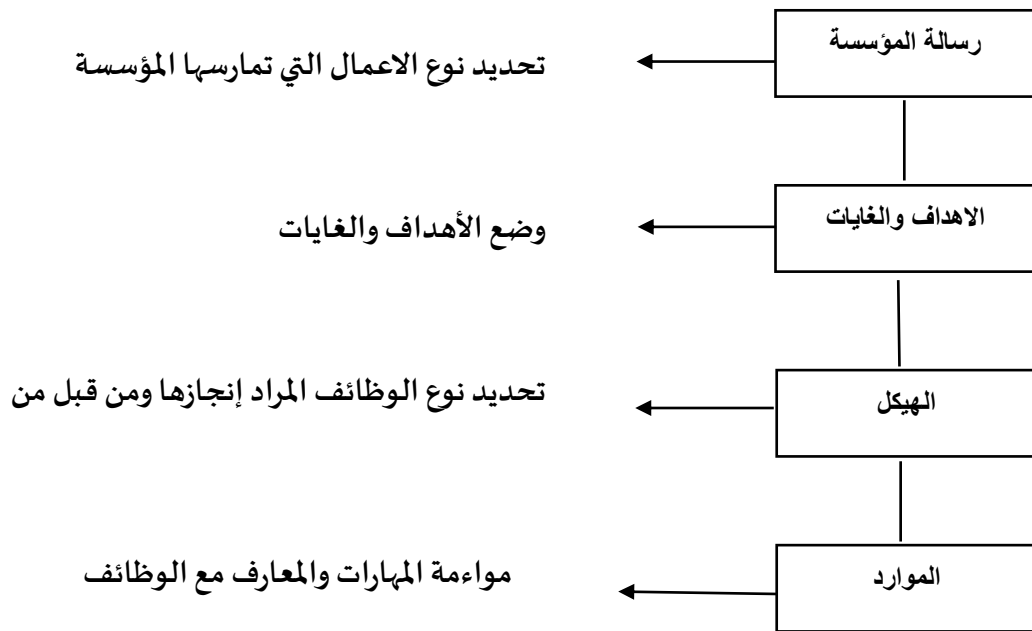


المصدر: رولا نايف المعاينة، صالح سليم المحوري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

المطلب الثالث: العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

ان تحركات ادارة الموارد البشرية تكون في ضوء تحركات المؤسسة ككل كما ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد اساسا على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة حيث أنه في ظل رسالة المؤسسة واهدافها يتم وضع خطة الموارد البشرية والتي من خلالها يتم توفير احتياجات المؤسسة من هذه الموارد بالأعداد والمهارات والكفاءات المطلوبة وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل 05: علاقة الاستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية



المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير، بن حمود يوسف، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تطوير أداء الافراد، ص 52.

نلاحظ من الشكل السابق انه من خلال التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حيث انه على اساس الاهداف والغايات التي تحددها المؤسسة واسلوب تحقيقها يتم تحديد كم ونوع الموارد البشرية اللازمة والتي يجب توفيرها مستقبلا. ان التكامل بين الاستراتيجية العامة للمؤسسة والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو شرط اساسي لتحقيق الاهداف حيث ان الاستراتيجيات المختلفة تمتلك دلالات مختلفة بالنسبة للمسؤولين على الموارد البشرية وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

الجدول 01: التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية.

خطة الموارد البشرية	الخطة الاستراتيجية
تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط	تحديد طبيعة النشاطات
تحديد المهارات والقبليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية	تحديد عوامل السوق الخارجية (الاقتصاد، الاجتماعية، تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة.
تحديد خصائص ومواصفات الافراد الحاليين وضمن مساهمتهم في تنفيذ الاستراتيجية	تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الاستراتيجية
تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ الاستراتيجية
تحديد أي تغيرات في الزيادة او الاستغناء عن الموارد البشرية	تحديد الية تغيرات في البيئة

المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماجستير بن حمودة يوسف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الافراد، ص53.

نلاحظ من الجدول السابق ان هناك تكامل بين كل من الخطة الاستراتيجية وخطة الموارد البشرية ويظهر هذا التكامل في نقطتين الأولى تتمثل في مشاركة ادارة الموارد البشرية في وضع استراتيجية المؤسسة اما الثانية في اعداد خطة الموارد البشرية بما يتوافق وأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة. وبالتالي فانه يمكن القول بان التخطيط يقوم على اساس الاتحاد بين كل من ادارة الموارد البشرية والادارة العليا وكلما كانت المستويات التنظيمية على مستوى عال من التكامل كلما كان التخطيط جيد ودقيق وهو يؤدي الى الحصول على الموارد البشرية في أماكنها المناسبة والوقت المناسب بما يمكن من تحسين اداء المؤسسة والفرد معا والجدير بالملاحظة هنا هو أن تنفيذ الخطة لا يؤدي الى تحقيق النتائج المنتظرة منها هناك قيادة فعالة لها القدرة على توجيه كل الجهود لتحقيق الأهداف.

خلاصة الفصل:

من خلال كل ما تقدم ذكره في هذا الفصل فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها، أما من الناحية التاريخية فإن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، فمن ناحية انتقلت من عصر الحرية شبه المطلقة لأصحاب الأعمال في إدارة شؤون موظفيهم إلى عصر أصبحت إدارة المنظمة مكبلة فيه بقيود ثقيلة نتيجة التدخل الحكومي المكثف في تنظيم استخدام القوى العاملة، ومن ناحية أخرى لاحظنا الدور المتغير للأنشطة الخاصة بالأفراد وصولاً إلى المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مسؤولية كل مدير في المنظمة، وباعتبار أن الإدارة في جوهرها هي إدارة الموارد البشرية، كما قمنا بتبني المنحى النظري كإطار فكري ينظم معالجة موضوع إدارة الموارد البشرية باعتبارها نظاماً يتكون من مدخلات تتمثل في رسالة وفلسفة المؤسسة وأهدافها والسياسات والتشريعات، ومختلف الإمكانيات وطرق وأساليب العمل والمعلومات والتكنولوجيا، ومن عمليات تتمثل في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومخرجات تتمثل في السياسات والقرارات والاستراتيجيات والأداء الفعال للأفراد، ورضا الأفراد الوظيفي والإنتاجية التنظيمية، ويتفاعل هذا النظام مع البيئة الخارجية ببعديها القريب والبعيد.

إن التغيير السريع الذي تعرفه المؤسسة في مختلف المجالات على كالمستويين الكلي و الجزئي يؤثر على نشاطها من جهة وعلى كيفية تصميم وإنشاء إستراتيجيتها من جهة أخرى، يستدعي ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقاً إلى متغير إستراتيجي حالياً، فإن أرادت المنظمة استمرارية نشاطها وبقاءها، عليها تبني إدارة تخطيط الموارد البشرية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد و التي تكون مكمله للإستراتيجية العامة التي تتبعها، ويبقى في الأخير على إدارة الموارد البشرية التقييم و المراجعة المستمرة لسياستها المتعلقة بتسيير الموارد البشرية، قصد الوقوف على الانحرافات المسجلة في الوقت المناسب و معالجتها بالقدر الذي يمكن من ضمان تحقيق أهداف الموارد البشرية و المنظمة على حد سواء.

إن الشرط الأساسي لفاعلية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة إيجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحيث تهدف عملية التخطيط إلى الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، ولتحقيق الأهداف كفاءة الأداء لا بد من وجود تخطيط جيد الذي يدفع بالمؤسسات إلى اختيار أنسب الطرق والأساليب في التخطيط والتي يتوافق مع حجمها ونوع نشاطها وكذا ثقافتها وأهدافها.

الفصل الثاني:

استراتيجية تسيير الموارد البشرية

مقدمة الفصل:

اتسم العقدين الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات و المؤسسات على اختلاف نوعياتها، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم و أساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط وتحليل الأحداث التاريخية، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضتها وحددتها أفضل المنظمات الاستراتيجية العالمية، و حين يظل الانسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات، وتأتي الإدارة الاستراتيجية لتكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه.

تعتبر الادارة الاستراتيجية من مجالات الدراسة التي نالت اهتماما واسعا في القرن العشرين وذلك استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية الهائلة التي واجهتها منظمات الأعمال في تلك الحقبة، حيث تمكنا من تحليل كل من البيئة التنافسية، والمنظمة الداخلية، إلى جانب تقييم الاستراتيجيات المختلفة لجعل المؤسسات أكثر قدرة على المنافسة، تتسم هذه الادارة بالأهمية لما لها من دور، فتسمح للمؤسسات بتحليل مجالات التحسين التشغيلية، وتمكنهم من اتباع عمليات تحليلية لتحديد التهديدات والفرص المحتملة، واتباع الإرشادات العامة، فبعض المؤسسات تتبع نهجا إلزامياً لإدارة الاستراتيجية او وصفا لها، فيتم تحديد الاستراتيجيات للتنفيذ والتطوير.

المبحث الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية.

المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية.

اشتقت كلمة الاستراتيجية (Strategy) من الكلمة اليونانية (Strategos) وهي تعني فن القيادة أو فن الجنرال، وعلى هذا النحو فهي ترتبط بالمهام العسكرية. وقد عرفت حسب قاموس (New World Dictionary) (Webster's) بأنها "علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها"¹.

وفي مجال علم الإدارة، تعددت تعاريف الاستراتيجية نذكر منها ما يلي :

- عرفها شوندر (Chandler) بأنها: "تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأمد للمنظمة، واختيار طرق التصرف، وتخصيص الموارد الضرورية لغرض تحقيق الأهداف."²
- ويرى أنسوف (Ansoff) بأن: الاستراتيجية هي "تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد، وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائه تحقيق غاياتها وأهدافها."³
- ويعرف دراكر (Drucker) الاستراتيجية بأنها: "تحليل الموقف الحاضر وتغييره إذا تطلب الأمر ويدخل في ذلك تحديد ماهية ومقدار الموارد."⁴

ولقد عرف مصطلح الاستراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف منها:

- حسب هارفرد School Harvard فترى أنها: مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها، والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغيير، وكذا تحديد الغايات الأساسية، والحركات من أجل الوصول إليها.
- حسب مورجينسترن Morgenstern فيقول أن: الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلاني تماما، في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة، هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعة، لكل من الاختيارات الممكنة.⁵

ومما سبق ذكره، يمكن استخلاص التعريف التالي للإستراتيجية: "الإستراتيجية هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق الأزواج (منتجات/أسواق) التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد

¹ زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 24 – 25

² وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2013، ص 16.

³ Ansoff, H, T, Comporate Strategy : An Analytic Approach To Growth and Expantion, Mc, Grow Hill, New, York, 1995, P: 118.

⁴ كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص: 25.

⁵ ناصر دادي عدون، " الإدارة و التخطيط الاستراتيجي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 10-08.

المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها وأثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن."

ومن خلال التعريفات نرى بأن الاستراتيجية تتميز بخصائص معينة نجملها فيما يلي:

- الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع.⁶
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة؛
- تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة وأغراضها أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها؛
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ولذا يجب دراستها ودراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية؛
- ذات تأثير طويل جدا.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية.

تميزت هذه المرحلة التي ابتدأت في عقد الثمانينات من القرن الماضي ولا زالت مستمرة حتى الوقت الراهن، بالعمل على ربط عملية التخطيط الاستراتيجي والإدارة في عملية واحدة لمعالجة الإخفاقات التي لحقت بالمنظمات بسبب تركيزها على عملية صياغة الاستراتيجية دون الاهتمام بعملية التنفيذ من خلال الأليات التالية:

- إيجاد إطار محدد وواضح للتخطيط يسهل من عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والعمل على تنظيم موارد المنظمة وتعبئتها على النحو الذي يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية؛
- عملية تخطيط مرنة تساعد على تحفيز وخلق التفكير المبدع والخلاق؛
- نظام قيمي يضمن التزام المدراء اتجاه استراتيجية المنظمة ككل والتنسيق فيما بينهم لتنفيذ تلك الاستراتيجية.

إن عملية الربط بين الأليات المذكورة نتج عنها تحولا في مفهوم التسيير الاستراتيجي الذي يهدف الى التأكد من أن القرارات الاستراتيجية تأخذ طريقها إلى التنفيذ وبما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة.

وقد تميزت فترة هذه المرحلة بمستويات غير مسبوقة من التغيير والتعقيد، وأدت إلى بزوغ تحول من الاعتماد على التنبؤات الكمية إلى استخدام واسع للتحليل النوعي للزبائن، الأسواق وقابليات المنظمة إضافة إلى التركيز على صياغة رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية، وقد استند مفهوم الإدارة الاستراتيجية على:

- يعرفها (David) بأنها: "صياغة وتطبيق وتقويم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ".⁷

⁶ اسماعيل محمد السيد، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1990، ص 02

⁷ الماضي محمد المحمدي " السياسات الإدارية"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر 398.ص 2003

- ويرى (الدكتور زكريا الدوري): أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية:⁸

1 صياغة رسالة المنظمة و تحديد أهدافها؛

2 التحليل الاستراتيجي ؛

3 صياغة الاستراتيجية ؛

4 الاختيار الاستراتيجي ؛

5 تنفيذ الاستراتيجية ؛

6 تقويم الاستراتيجية.

- حسب (علي السلمي): هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الادارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعيا لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من اجلها⁹

- وحسب (علي عبد الله): هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة وتفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتلاءم مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.¹⁰

مما سبق ذكره، نستنتج أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلى انها تصب جميعا في التعريف التالي:

"الادارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها". والجدير بالذكر انه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن (Mintzberg) قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي لإستراتيجية إذ يرى أنه ال يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق تخطيط وبهذا فان الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما الإستراتيجيات مخططة(مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة و الاستراتيجيات الطارئة.

⁸ الدوري زكريا مطلق، " الادارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان 399.ص، 2005

⁹ علي السلمي، " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 68.

¹⁰ علي عبد الله، " محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية"، 1998.

المطلب الثالث: عناصر بناء الإدارة الاستراتيجية.

يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر الرئيسية التالية :

- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية؛
- آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة؛
- هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة، يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها؛
- نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج؛
- أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة. هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب؛
- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع؛
- نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة؛
- نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة؛

تقنيات مناسبة **appropriate technologies** في مجالات النشاط المختلفة.

فكل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.

كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً ذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية¹¹ ، التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية، ويساعد في تبني أسلوب المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها:

- يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية؛
- يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة؛
- يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً؛
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة؛¹²
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخالق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة الاستراتيجية.

في هذا المبحث ركزنا اهتمامنا على الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل التخطيط والاستقطاب، الاختيار والتعيين وتقييم الأداء في الموارد البشرية .

المطلب الاول: التخطيط والاستقطاب في الموارد البشرية.

الفرع الاول: التخطيط في الموارد البشرية.

لا شك أن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات العمالة بالإعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عالٍ من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.

1. تعريف التخطيط في الموارد البشرية.

توجد تعريفات متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية وفيما يلي عرض لبعض التعاريف المتعلقة بتخطيط الموارد البشرية:

¹¹ العارف ناديا " الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000 ص 439.
¹² أبو بكر، مصطفى محمود، " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 481.

• يرى Walker (1989) أن تخطيط الموارد البشرية هي عملية إدارة متكاملة وليست جزءاً من وظيفة التوظيف، حيث أنها تتعلق بتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية في ظل الظروف المتغيرة، وتطوير الأنشطة الضرورية لإشباع هذه الحاجات.

• يرى راوية حسن "تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة¹³."

• يرى جمال الدين محمد المرسي "تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد¹⁴."

وعليه كحوصلة لما تم ذكره يتبين ان تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، كما انه يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني، ويقوم هذا التخطيط على أساسيين: الأول يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فيما يمثلان معاً هيكلاً متكاملًا وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلى أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي:

• يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع الارتكابات الفجائية في خطوط الإنتاج ذلك لأنه يساعد على التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة، ومن ثم اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء، النقل، الترفيه، والتدريب؛

• يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي

¹³ رواية حسن، " إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 75
¹⁴ جمال الدين محمد مرسي، " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 148. مهدي حسن زويلف " إدارة الموارد البشرية"، مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الاردن 46-47، ص 2001، ص1

توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها؛¹⁵

- يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختبار والتعيين إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة، لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه؛
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية. ذلك لأن تخطيط الاحتياجات ال يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثال، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار؛

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

يمكننا تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة على الشكل التالي:

- (1) تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة؛
- (2) ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل؛
- (3) مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة؛
- (4) تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام. وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية؛
- (5) إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات؛
- (6) مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على

¹⁵ هلالى حسنين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطور أداء المؤسسات، مصر: السحاب، 2008م، ص3

الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المنظمة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.

الفرع الثاني: استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن تنتهي الشركات والمؤسسات من عملية تخطيط الموارد البشرية بتحديد أنواع الوظائف المطلوبة، وعدد العاملين بكل منها، والشروط اللازمة توفرها فيمن يشغلها، تبدأ الخطوة التالية وهي الاستقطاب والبحث عن أنسب الأشخاص لهذه الوظائف، ومحاولة جذب واستقطاب الكفاءات البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها بالقدر الكافي والمهارات اللازمة لشغل الوظائف الخالية في المستويات الإدارية المختلفة، وفي الفقرات التالية توضح مفهوم، ومصادر استقطاب الموارد البشرية.¹⁶

1. مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

يمكن تعريف الاستقطاب أنه " عملية البحث عن والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك للعدد المطلوب وبالنوعية المرغوبة وفي الوقت المناسب، حتى يمكن أن تختار من بينهم الأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة على ضوء متطلبات وشروط شغلها".

كما انه يعرف " بأنه عملية إيجاد وتوظيف الأفراد لتنفيذ مهام محددة تحتاجها المنظمة".

بناءً على التعريفين السابقين يمكن الخروج بتعريف شامل عن الاستقطاب:

" هو البحث عن، و جذب وعاء من الأفراد المؤهلين و الأكفاء لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة".

2. مصادر استقطاب الموارد البشرية:

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على مدى توافق مصادر الاستقطاب مع نوعية الوظائف المراد شغلها، فكل وظيفة تتطلب مصدر معين للاستقطاب يكون أكثر فعالية دون غيره.

ويمكن أن نميز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، هي على النحو التالي:

أولاً: المصادر الداخلية للاستقطاب: يعتبر العاملون بالمنظمة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا حلت وظيفة معينة في المنظمة فانه يجب الإعلان عنها داخل المنظمة حتى يمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، كما يقصد بها ذلك المصادر المتاحة داخل المنظمة، والتي تلجأ إليها الإدارة الموارد البشرية في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوافر خارج المنظمة، ومن أهمها:

¹⁶ د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي، ص 130-131.

❖ الترقية: تقوم بعض المنظمات بإعداد خطة متكاملة لترقية وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تصمم هذه الخطط على شكل خرائط ترقية، توضح فيها العلاقة بين كل وظيفة، والوظائف الأخرى، والطرق والإجراءات التي ينبغي اتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى، ولكي تحقق برامج الترقية الأهداف الموجودة منها لا بد من عملية الاختيار أن تركز على أسس موضوعية، وعادلة يسهل على جميع العاملين تفهمها والتعرف عليها.¹⁷

❖ النقل الوظيفي والتحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف داخل المنظمة عن طريق النقل الداخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع آخر والهدف من ذلك قد يكون لخلق توازن في عدد العاملين بالإدارات المختلفة، فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى، وتختلف هذه الطريقة عن سابقتها في أنها ليس من الضروري أن تتضمن عملية النقل زيادة في الأجر أو المسؤولية أو السلطة.

❖ الإعلان الداخلي: تلجأ إدارة الموارد البشرية لنشر حاجاتها في لوحات الإعلان داخل المنظمة حتى يقرأها العمال، لينشروها بدورهم خارج المنظمة لدى معارفهم وأسرهم، وبذلك يتقدم من يجد في نفسه مواصفات شغل الوظيفة.

ثانياً: المصادر الداخلية للاستقطاب: قد يكون من الضروري للمنظمة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة، فمهما كان لدى المنظمة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من أفراد يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وأهم هذه المصادر ما يلي:

❖ مكاتب العمل الحكومية: هذه المكاتب تشرف عليها وزارة العمل وهي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية وتقوم هذه المكاتب عادة بحصر طالبي الوظائف من الذين يترددون عليها، كما أنها تتصل بالمنظمات لمعرفة مدى حاجتها من العمالة، بمعنى آخر تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل والمنظمة الباحثة عن طالبي العمل، ففي المكان الذي يلتقي فيه العرض والطلب على العمل ومن الطبيعي أن يتوقع تسجيل الأشخاص ذوي الكفاءات العالية والنادرة في هذه المكاتب.

❖ مكاتب التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها للحصول على العمالة غير المهارة، وفي الدول المتقدمة تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت لإدارة الأفراد إذا أدت واجبها بشكل جيد، وهناك شكوى مستمرة من أن معظم هذه المكاتب ترسل الأشخاص الغير

¹⁷ د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الإسكندرية المكتب العربي الحديث، 1988، ص

مناسيين دون تصفية أو تفرقة بين الأشخاص ذوي الكفاءة العالية والمتخصصة، وعادة ما تدفع رسوم معينة لهذه المكاتب قد يتحملها صاحب العمل أو طالب العمل.¹⁸

❖ التقدم المباشر للمنظمة: تحصل المنظمة على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة، أو عن طريق المراسلة بالبريد بغرض طلب وظائف.

❖ الإعلان الخارجي: تعلن المنظمة عن حاجتها من الموارد البشرية في الصحف اليومية، والمجلات المتخصصة، وينبغي على المنظمة أن تختار وسيلة الإعلان التي تناسب الوظيفة المطلوب شغلها لاجتذاب أفضل الأشخاص.

المطلب الثاني: اختيار وتعيين وتقييم أداء الموارد البشرية.

الفرع الأول: اختيار وتعيين الموارد البشرية.

إن مرحلة الاختيار والتعيين تمثل عملية الكشف على الأفراد وتوظيفهم، بمعنى أنها تمثل الآليات التي تميز بها إدارة الموارد البشرية بين الأفراد المتقدمين لشغل الوظيفة من حيث درجة صلاحيتهم لأدائها، وبين خصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة.

1. مفهوم عملية الاختيار والتعيين:

يمكن تعريف نشاط عملية الاختيار والتعيين بأنه: 'العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين لشغل الوظيفة في المنظمة، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة ومطلوب توافرها، ويجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة، ومن أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية وفعالية، وتحقيق لأهداف المنظمة وأهدافه، ورفع إنتاجيته ونتاجية المنظمة التي يعمل فيها بشكل عام'.¹⁹

2. إجراءات ومراحل الاختيار والتعيين:

يمكن النظر إلى وظيفة الاختيار والتعيين على أنها تتكون من سلسلة من الخطوات الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية، حيث يبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي. وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل (خطوات) وهي كما يلي:²⁰

¹⁸ د. صلاح الدي عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 121

¹⁹ عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، الأردن، 1991، ص 72.

²⁰ صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، لبنان، 1994، ص 188-200.

أولاً: مقابلة مبدئية: تجري مقابلات تمهيدية للمتقدمين للتعين، وذلك بهدف تصفية بعض الأفراد غير المناسبين، وتحديد تلك العناصر التي تبدوا للوهلة الأولى أنها أكثر مناسبة لأداء الوظائف الشاغرة، وقد تطرح عدة أسئلة على المترشحين لمعرفة سبب رغبتهم في العمل ضمن المنظمة، وللتعرف على بعض البيانات الشخصية المتعلقة بالفرد كالمؤهلات العلمية، والخبرات السابقة، ومساهماتها الثقافية ... الخ.

ثانياً: ملء طلب التوظيف: وتتمثل هذه الخطوة في جميع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملء طلبات توظيف تقدم لها الغرض، وهذا الطلب يتضمن الإجابة على تساؤلات تتعلق بالاسم، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات والخبرات، التحصيل الدراسي ... الخ، تقوم كل شركة أو منظمة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقاً لظروف وطبيعة العمل بها. ويجب أن تراعي كل شركة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في التفكير والانتقال من موضوع إلى موضوع بطريقة منطقية، وأن تكون الأسئلة مصممة بأسلوب سهل ومبسط ولا يسمح للمتقدم بالإدلاء ببيانات كاذبة. ويجب عند تصميم طلبات التوظيف أن يراعي طبيعة كل وظيفة، وألا يكون هناك طلب واحد لجميع الوظائف. ويقوم طلب التوظيف بدور مهم في تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التي يتضمنها عن المتقدم للوظيفة تكون بيانات صادقة ويمكن الاعتماد عليها بمفردها.

ثالثاً الاختبارات: تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد اختبارات للأفراد المتقدمين للتعين في المنظمة، لأجل معرفتهم ومؤهلاتهم وقدراتهم، والكشف عن مواطن الضعف والقوة لديهم، وللتأكد على مدى القدرة على القيام بالأعمال التي سيكلفون بها بنجاح، وهذه المرحلة تعتبر من المراحل الأساسية في نشاط الاختيار والتعيين.

رابعاً المقابلات: بعد إتمام الاختبارات فإن الأفراد الذين اجتازوا هذه الاختبارات بنجاح يخضعون إلى مقابلات بهدف اختيار العناصر الأكثر كفاءة وتناسباً مع الوظيفة.

خامساً التحري عن طالب الوظيفة: قبل تعيين الأفراد في العمل لابد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم في أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المنظمات التي كانوا يعملون فيها، بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم المهنية والاجتماعية ... الخ

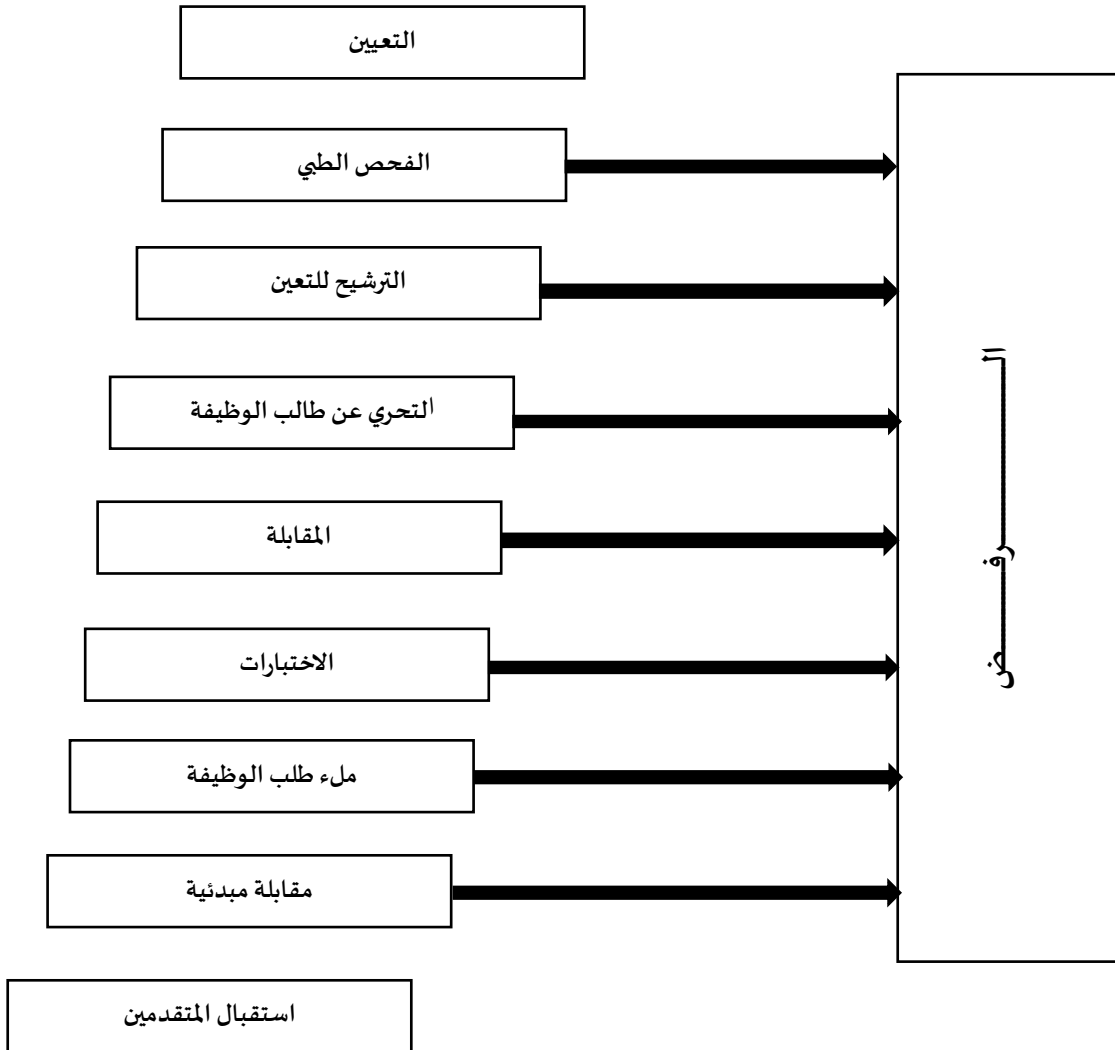
سادساً الترشيح للتعين: بعد انتهاء جميع المراحل السابقة، يتم اختيار المترشحين للعمل مبدئياً، وعند اتخاذ القرار النهائي حتى موافقة الإدارة العليا فقد تكون هناك قوانين أو تصرفات مالية تعيق عملية توظيف المترشحين.

سابعاً الفحص الطبي: يعتبر الكشف الطبي آخر مرحلة من مراحل الاختيار، حتى يجري الكشف على جميع الأفراد الذين تم اتخاذ قرار من الإدارة العليا بتوظيفهم، ويهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض

أو الأمراض الجنسية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة، والتي تمنع الشخص من العمل داخل المنظمة.

ثامنا قرار التعيين النهائي: بعد انتهاء الكشف الطبي، وبيان أن الفرد قادر على العمل فإنه يتم تعيينه تحت الاختبار والتجربة قبل صدور قرار تعيينه النهائي، فيتم تدريبه وتوجيهه ومراقبة أدائه، فإذا ظهر هذا الفرد منسجم مع عمله، يتم اتخاذ القرار بتعيينه نهائياً. وبصفة عامة يمكن الجمع بين هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل 06: خطوات عملية الاختيار والتعيين



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، " إدارة الموارد البشرية " دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، ص 2006-2010.

حتى يتم تعيين الفرد لابد أن يجتاز جميع هذه المراحل بنجاح، فهذه المراحل هي بمثابة حواجز حيث أن عدم النجاح في مرحلة يمنع المترشح للمرور إلى المرحلة الموالية، ويطلق على هذا النظام في اختيار العاملين "بنظام الحواجز المتتالية"، في حين أن هناك نظام آخر للتعيين يعتمد على الإجراءات السابقة، وبموجبه لا يتم تعيين الفرد إلا بعد القيام بجميع الإجراءات ثم اتخاذ القرار النهائي، ويطلق على هذا النظام اسم "الاختبار التعويضي"، حيث يتم تعويض النقص أو القصور في إجراء معين بإجراء آخر.²¹

²¹ مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق، 1996، ص174.

الفرع الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية.

نتعرف من خلال هذا الفرع على وظيفة تقييم الأداء من خلال التطرق للعناصر التالية:

1. مفهوم تقييم الأداء:

لكل منظمة نظامها الخاص لإدارة وتقييم الاداء وسواء كان ذلك متعلقا بأداء الافراد، أو أداء الاقسام و فرق العمل، أو أداء المنظمة ككل. فمن خلال القياس تستطيع المنظمة ان تحكم على برامجها وأنظمتها وبالتالي على مدى تحقيق أهدافها.

*مفهومه وأهميته: يمكن تعريف تقييم الأداء بأنه عملية تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أداءه وتنفيذ العملية لتحديد فيما إذا كان الاداء جيد أم لا، وفي أي مجالات هذا التقدير قد يشمل تنفيذ الأعمال المسندة للفرد/أو جهوده / أو سلوكه.

*تكمّن أهمية تقييم الاداء للعاملين :

- 1- يزود تقييم الاداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن اداء العاملين، وهل هو اداء مرض ام لا؛
 - 2- يساهم تقييم الاداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتحصل عليها من تقييم الاداء يمكن زيادة رواتب العاملين او تخفيضها، بل ويمكن اقتراح نظام حوافز لديهم؛
 - 3- يفيد تقييم الاداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهو يشكل أداة مراجعة؛
 - 4- يعتبر تقييم الاداء وسيلة تغذية راجعة؛
 - 5- يكشف تقييم الاداء عن قدرات العاملين واقتراح امكانية تقديرهم وتوكي مناصب قيادية اعلى.²²
- تقع المسؤولية تصميم نظام تقييم الأداء على عاتق إدارة الموارد البشرية، وتتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسهم، والجدول التالي بين دور كل منها في هذا النظام:

²² مرجع سابق ذكره، د محفوظ احمد، الجودة، ص 243-244.

الجدول رقم 02: دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء

إدارة الموارد البشرية	المديرون التنفيذيون
- تصميم نظام تقييم الأداء. - تدريب المديرين التنفيذيين. - مراجعة دقة تقييم الأداء. - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.	- التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين. - كتابة تقرير الأداء بشكل سليم. - المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء.

المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماستر، بوعبد الله عائشة، مكانة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، 2017-2018، ص 40.

توجد عدة مداخل لتقييم الأداء منها ما يقيم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد، وأخرى تستند في تقييم الفرد على ضوء معايير موضوعية سلفاً، وتعتبر هذه الأخيرة من أفضل المداخل، ونجد على رأسها مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء، ففي ظل هذا المدخل يشارك المرؤوسون في وضع الأهداف، وتحديد المعايير المستخدمة لتقييم الأداء، لأن الإدارة بالأهداف تقوم على ما يلي²³:

- كلما شارك المديرين في إعداد الأهداف المسؤولين على تحقيقها، كلما كانت رغبة أكبر في بذل جهود أكثر لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعداد هذه الأهداف؛
 - عندما يتنبأ الفرد بشيء ما، فإنه سوف يبذل جهده لتحقيقه، أو ما يعرف بالإنجاز الذاتي التنبئي؛
 - يفضل المرؤوسون أن يتم تقييمهم وفقاً لمعايير يعتقدون بواقعيتها، أي أنها ممكنة التحقق.
- ونجد أن هذه الأهداف بعضها يعبر عنه في شكل كمي كحجم المبيعات، وحجم الإنتاج، وقيمة النفقات والربح، بينما البعض الآخر يعبر عنه في شكل وصفي كالعلاقات مع العملاء، خطة التسويق، والتنمية الإدارية للفرد.
2. مكونات نظام تقييم الأداء: بصفة عامة، يتكون نظام تقييم الأداء وفق مدخل الإدارة بالأهداف من العناصر التالية²⁴:

²³ عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995، ص 377.

²⁴ كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط 1، 1997، ص 126.

أولاً: تحديد معايير الانجاز: يتم تحديد هذه المعايير بناء على توصيف العمل، ويشترط الوضوح والموضوعية بشكل يسهل معه فهمها وقياسها.

ثانياً: إبلاغ هذه المعايير إلى المرؤوسين: وهذا حتى يتمكن المرؤوس من معرفة ما هو متوقع منه انجازه في عمله، كما يجب على الرئيس التأكد من أن المرؤوس استلم التعليمات المتعلقة بالإنجاز وفهمها بشكل صحيح.

ثالثاً: قياس الانجاز الفعلي: أي قياس الانجاز الفعلي للفرد بناء على المعلومات المتوفرة عن الانجاز، ويتم الحصول على هذه المعلومات إما بالملاحظة المباشرة للمرؤوس، أو من خلال التقارير الإحصائية المكتوبة والشفهية عن الأداء، والمهم في هذه المرحلة هو استخدام المعيار الصحيح، والمقرر في المرحلة الأولى لقياس الانجاز.

رابعاً: مقارنة الانجاز الفعلي بالمعايير: وذلك بغرض تحديد الانحرافات بين الإنجاز الفعلي والانجاز المتوقع حال وقوعها، ومعرفة أسبابها وتحديد سبل تصحيحها.

خامساً: مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين: يبلغ المرؤوس بنتائج التقييم، ويتم البحث في إمكانية وضع الحلول لأي مشاكل قد تظهرها عملية التقييم، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يؤديها المدير لأنها تتضمن مناقشة الفرد حول قدراته وإمكانياته، خاصة وأن الأفراد يبالغون دائماً في تقييم أنفسهم أكثر من الواقع، ولهذا السبب يحتاج المدير إلى اللباقة في مناقشة الأفراد حول انجازهم الفعلي، وإلى القدرة على إقناعهم، سادساً: القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية: هي آخر مرحلة في عملية التقييم، وهذا إذا كانت هناك انحرافات تستدعي ذلك، دون أن ننسى التغذية العكسية، والتي ترافق هذا النظام منذ بدايته حتى الوصول إلى هذه المرحلة حتى تتضمن فعالية هذا النظام.

بناء على ما سبق فإن وظيفة تقييم الأداء تمثل أساساً موضوعياً وفعالاً للمجالات التالية²⁵:

- زيادة فعالية تخطيط الموارد البشرية؛
- تقييم سياسة الاختيار؛
- تصحيح سياسة التعيين والنقل الإداري؛
- إعداد سياسة التدريب؛
- إعداد سياسة الأجور والحوافز.

²⁵ أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 333.

3. أهداف تقييم الاداء:

وباختصار تقوم برامج تقييم الأداء بتحقيق هدفين هما:

■ الأهداف التطويرية: وتتمثل في:

- التغذية العكسية في الأداء؛
- تشخيص الاحتياجات التدريبية.

■ الأهداف التقييمية: وتتمثل في:

- القرارات المتعلقة بالكفاءات؛
- قرارات استقطاب وتعيين العاملين؛
- تقييم نظام اختيار العاملين.

المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية.

الفرع الأول: تدريب الموارد البشرية:

1. مفهوم تدريب الموارد البشرية:

إن عملية اختيار الافراد وتعيينهم في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم وتلائم مع تطلعاتهم، ليست نهاية المطاف، بل ينبغي على ادارة الموارد البشرية متابعة اداء هؤلاء الموظفين واعدادهم وتدريبهم وتطويرهم، وبذلك فإن التدريب يجد اهتماما كبيرا من إدارة المنظمة باعتباره وسيلة فعالة لزيادة قدرة الموظفين على العمل بكفاءة أعلى.

ومن الجدير بالذكر إن عملية التدريب لا تقتصر على الموظفين الجدد الذين تم توظيفهم حديثا، لكنها تشمل بالإضافة الى ذلك الموظفين القدامى كما أن عملية التدريب ليست مقتصرة على مستويات الادارية بما في ذلك مستوى الادارة العليا.

يرى بوسنينة الفارسان: التدريب هو تلك العملية المنظمة والمستمرة التي تهدف الى تزويد واكتساب الفرد معارف وقدرات ومهارات جديدة، او تغيير وجهات النظر والأفكار، والاسس السابقة لدى الافراد بما ينسجم مع التغيرات التي تحدث في بيئة العمل وخاصة في الجوانب التكنولوجية والتنظيمي. وبذلك ان التدريب يهدف الى تعميق المعرفة المتخصصة لدى الفرد لإنجاز عمل او عدة اعمال معينة أو أداء وظيفة ما. ولا تقتصر اهداف التدريب على التطوير قدرات الافراد العاملين وتنمية مهاراتهم في الاداء وانما لتشمل تطوير الجوانب السلوكية لديهم في علاقاتهم مع جماعة العمل في المنظمة، ومع فئات المتعاملين معها في البيئة الخارجية.

أما جودة وآخرون فيعرفون: التدريب بأنه عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف الى اكساب المشاركين ومعارف جديدة (او إنعاش معارف قديمة) ومهارات جديدة، وتغير أو بناء اتجاهات جديدة لدى المشارك في البرامج التدريبية.

اتضح من التعريفات السابقة أن التدريب عبارة عن جهود يتم تخطيطها بشكل مسبق تهدف الى رفع كفاءة الفرد عن طريق زيادة معارفه وتنمية مهاراته وتغيير اتجاهاته وذلك حتى يتمكن من أداء عمله بالمستوى المطلوب من الكفاءة.

1. أهمية التدريب:

تكمن أهمية التدريب باستعراض الفوائد التي يمكن تحقيقها والتي من أهمها:

- ارتفاع إنتاجية الموظف المدرب نتيجة لزيادة معارفه وتنمية مهاراته وصقل قدراته؛
- تخفيض معدلات الأخطاء التي ترتكب أثناء العمل مما يؤدي الى إتقان العمل وبالتالي الى رفع مستوى رضا العملاء؛
- رفع الروح المعنوية للعاملين نتيجة رفع مهاراتهم وقدراتهم للوصول الى المستوى المطلوب لأداء وظائفهم مما يؤدي الى تخفيض معدل دوران العمل ومعدلات التغيب عن العمل؛
- تحسين الثقة بين الرئيس والمرؤوس وكذلك توثيق العلاقات بينهم؛
- زيادة قدرة الموظفين على تبادل الآراء والمعلومات مع باقي المشاركين في الدورات التدريبية المساهمة في اشعار الموظف بالاستقرار الوظيفي نتيجة اعتقاده بأهميته في العمل وبأن المنظمة تستثمر في العنصر الانساني لإبقائه والحفاظ عليها.

2. مراحل العملية التدريبية:

تمر العملية التدريبية بمراحل منطقية متتابعة، والشكل التالي يوضح ترتيب هذه المراحل:

الجدول رقم 03: المراحل الأساسية لتدريب الموارد البشرية

تحديد الاحتياجات التدريبية	تصميم برامج التدريب	تنفيذ برامج التدريب	تقييم كفاءة التقييم
<ul style="list-style-type: none"> جمع وتحليل المعلومات. تحديد المعلومات الذين يحتاجون للتدريب. تحديد الأهداف المرجوة من التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> موضوعات التدريب. أساليب التدريب. وسائل التدريب. الأشخاص المدربون ميزانية التدريب. 	<ul style="list-style-type: none"> الجدول الزمني لتنفيذ عملية التدريب مكان التدريب المتابعة العملية لعملية التدريب 	<ul style="list-style-type: none"> تقييمهم من ثم تدريبهم. تقييم إجراءات برامج التدريب. تقييم نشاط التدريب ككل.

4

3

2

1

المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماستر، بوعبد الله عائشة، مكانة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، 2017-2018، ص 43.

حسب الشكل أعلاه، فإن أول مرحلة في عملية التدريب تبدأ بتوفير كل البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكل المعلومات عن المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل أو خارج المنظمة، حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من إعداد سياسات التدريب، والتخطيط له، وكذا اتخاذ القرارات اللازمة، أما المرحلة الثانية فهي تصميم برامج التدريب، والتي تعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب التي سيتم استخدامه بواسطة المدربين، لتوصيل موضوعات التدريبات (محاضرات، دراسة حالة، تمارين، مناقشة) ويتم كذلك تحديد وسائل التدريب (أفلام، سبورة، وسائل سمعي وبصري)، وكجزء من تصميم برامج التدريب لابد من تحديد المدربين، وكذا تكاليف التدريب.

ويأتي في المرحلة الثالثة تنفيذ برامج التدريب، الذي يتضمن الجدول الزمني، والمكاني للتدريب من حيث مواعيد الجلسات، وأوقات الراحة، وأماكن التدريب، الأمر الذي يحتاج لمتابعة حتى لا تحدث أخطاء تعيق عملية التدريب،

أما أحر مرحلة، فهي تقييم أداء المتدربين، وكذا التعرف على رأيهم حول إجراءات التدريب، فهذا يفيد في تقييم نشاط التدريب، لعدم الوقوع في نفس أخطاء التدريب مستقبلا.

الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية:

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة، وهو القادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء، فهي ليست جزءا مكتملا للدخل، والا أصبحت نوعا من التكافل الاجتماعي أو تعويضا عن انخفاض الأجور، وهنا تفقد دورها التحفيزي، وفي الفقرات التالية سيتضح مفهوم نظام الحوافز، وكذا مراحل تصميم نظام الحوافز.

1. مفهوم نظام الحوافز:

يشكل الاهتمام بالحوافز في المنظمة مؤشرا مميذا على درجة فعاليتها، مقارنة بتلك المنظمات التي لا تولي أهمية الحوافز، لذا فامتلاك المنظمة لموارد بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية عن نظيراتها، ونظرا لهذه الأهمية تقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين،²⁶

والجدول التالي يظهر دور كل منهما في نظام الحوافز:

²⁶ خالد عبد الرحيم مطر الهبتي، مرجع سابق، ص 251.

الجدول رقم 04: دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في انجاز نظام الحوافز

المديرين التنفيذيين	مدير الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> ▪ المساعدة في تصميم نظام الحوافز. ▪ الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز. ▪ تحميس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز. ▪ المساعدة في الرد على تساؤلات العاملين حول الحوافز الممنوحة بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية فيما يخص المعلومات اللازمة لنظام الحوافز. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ تصميم نظام الحوافز. ▪ حساب مستحقات العاملين من الحوافز. ▪ الرد على التساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز الممنوحة. ▪ التنسيق بين كل الجهات التي لها علاقة بنظام الحوافز لضمان الإدارة السليمة لهذا النظام.

المصدر: مذكرة لنيل شهادة الماستر، بوعبد الله عائشة، مكانة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، 2017-2018، ص 44.

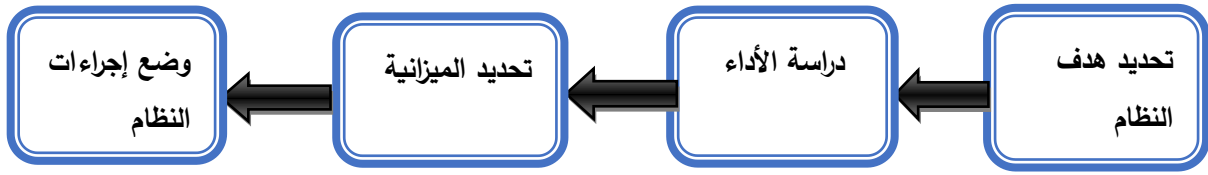
من الجدول السابق يظهر أن لإدارة الموارد البشرية والممثلة في مديرها، دوراً أساسياً في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها، والتنسيق مع أطراف هذا النظام (الفرد، الوظيفة، المدير المباشر) دون إهمال دور المديرين التنفيذيين، والمتمثل في المساعدة أثناء تصميم هذا النظام، والحفاظ عليه والرد على استفسارات العاملين بشأنه، ونجد أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في أداء العمل²⁷.

1. مراحل تصميم نظام الحوافز:

يتكون نظام الحوافز من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل فيما بينها، حيث يقود هذا التفاعل إلى إنتاج إيجابية أو سلبية على صعيد سلوك وأداء الأفراد العمل، ويتم تكوين هذا النظام وفق المراحل التالية:

²⁷ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 257.

الشكل رقم 07: مراحل تصميم نظام الحوافز



المصدر: من إعداد الطالبة

يعتبر هذا التصميم لنظام الحوافز جيدا للإدارة التي تقوم به لأول مرة، فالمرحلة الأولى لعملية التصميم هي وضع هدف لنظام الحوافز يتماشى مع الأهداف و الاستراتيجية العامة للمنظمة، وحسب ذلك قد يكون هدف هذا النظام تعظيم أرباح المنظمة، أو رفع مبيعاتها، أو تخفيض التكاليف، أو تشجيع الأفكار الجديدة، أو تحسين الجودة، وكأنها أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تأتي المرحلة الثانية لتضف الأداء المطلوب، وتحدد طريقة قياس الأداء الفعلي للعمل بوضع نماذج وسجلات يتم فيها متابعة الأداء بما يضمن الصدق في التعبير عن الأداء الفعلي، والثبات في طريقة القياس تحت أي ظرف. أما المرحلة الثالثة يتم بموجبها تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، هذا الأخير الذي يكون مطالباً بالاتفاق على النظام في حدود هذا المبلغ الإجمالي الذي يضم قيمة الحوافز والجوائز، والتكاليف الإدارية للنظام، وتكاليف الترويج للنظام كالكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، وأخر مرحلة في هذا النظام هي وضع إجراءات نظام الحوافز، وتكليف المدير المباشر للفرد بتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، وكيفية رفع التقارير إلى الجهات المعنية (مدير نظام الحوافز)، لإقرار الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز، وكذا كيفية عقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز، في حالة حدوث أي أمر طارئ يستدعي ذلك، وكذا وقت ومكان انعقاد تلك الاجتماعات التقييمية مع ضرورة وجود لائحة بأنواع الحوافز الممنوحة لكل نوع من الأداء تكون مرجعا يعود إليه نظام الحوافز في كل مرة.

المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

في ظل تطور التوجهات الاستراتيجية وانفتاح حقل الإدارة الاستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد ذلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءا من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية، القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية: هي ذلك الجزء من الإدارة الاستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

وعليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلا وتشخيصا لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط

واضحين بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضوا ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أن إدارة المورد البشرية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الإستراتيجيات الطارئة "Emergent strategy" وهي تلك الإستراتيجيات غير المخطط لها مسبقا من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الإستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالإستراتيجيات المقصودة «Intented stragery» يتم وضع الإستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة. حيث تسهل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها إستراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا²⁸.

إن إدارة الموارد البشرية " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ت رجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي:"²⁹

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة؛
- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية؛
- الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين وتشغيل ورعاية الموارد البشرية؛
- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل ولتحقيق أهداف الإستراتيجية؛
- الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمد عليها الإدارة للتحقق من تنفيذ إستراتيجيتها والوصول إلى الانجازات المحددة.

²⁸ سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية" " مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2003 ص 26-28.

²⁹ علي السليبي، مرجع سابق، ص 76-77.

وتتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية و التي تتضمن الغايات و مختلف السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات والبدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، و لهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تنبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، والتي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية: والتي تهدف الى استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة الجيدة بغرض توظيفهم واستخدامهم في تطوير وتحسين الوضعية الاقتصادية لها ويرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها.

- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية: والتي تهدف إلى صياغة إستراتيجية من اجل التسيير الفعال للأفراد داخل المنظمة بهدف تحقيق الأهداف المسطرة كون هذا الأخير يؤثر على نتائجها وموقفها التناسبي.

- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية: وذلك بغرض رفع كفاءة ومعارف ومهارة العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، الاستمرارية والتدفق، وكذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية: وهذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية والسياسات الاجرية المغرية.

وفي اغلب الفترات من اجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية يجب الموافقة على الإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاصة بالأفراد داخل المؤسسة والذي يتكون من معطيات وبيانات متجددة وأنية والتي تساعد في انجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، ومساعدة متخذي القرارات في التنفيذ والمتابعة من جهة أخرى

المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية.

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ،³⁰ ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة وكذلك لمشروعها.

- تكوين وتحديد فلسفة الشركة: وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، و التي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية

³⁰ نفس المرجع، ص 83.

التي تبني عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف حسب **Maurice thevonet** كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها كما يقول أيضا أنها منتوج تاريخها وليس منتوج آني وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها وكبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق وتوفير فرص للعمل هو سببا لوجود المنظمة ويعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الارتباطية بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها.³¹

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به تحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرا عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور منها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية".³²

2- تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة؛

- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة؛

- المعدات والتجهيزات والأموال؛

- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.³³

³¹ عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد"، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995، ص 144.

³² رواية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 343.

³³ علي السلي، مرجع سابق، ص 85.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر التي تهتم بها إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

* أهداف وغايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها؛

* إستراتيجيات المنظمة العامة والإستراتيجيات القطاعية والوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...):

* البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام، فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في بلورة وتفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.

* تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد والمؤهلات والخبرات ومستويات المهارة والكفاءة.

وتتلور نتائج التحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف وتحد من اختيار التصرفات المعينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.³⁴

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من القنصليات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال هذه الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بمعنى أن تحدد النتائج

³⁴ رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 344.

المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي.

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن و في هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، كما يمثل نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء والمعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة تنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية.

أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، حيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.

7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في التوقيت المناسب مما يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

- الأداء الفعلي في مجالات الإستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة للأداء) وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج المتوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.³⁵

المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة.

يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحولت واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1. الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق إستراتيجية انطلاق³⁶، أو في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو " من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2. الإستراتيجية الدفاعية: والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.³⁷

35 علي السلم، مرجع سابق، ص 87-88.

36 علي عبد الله، مرجع سابق، 1998.

37 علي السلي، مرجع سابق، ص 82.

3. الإستراتيجية الانهزامية: نستطيع القول إنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة التي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4. الإستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذا يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع. كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقع من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما ازادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار استراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار استراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف المواقف تميل الإدارة إلى إستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.

خلاصة الفصل:

ناقشنا في هذا الفصل أساسيات ومفاهيم تسيير الموارد البشرية، ورغم كثرة الكتابات المتعلقة به إلا أنه لا يوجد تعريف شامل وعام لما تعنيه عملية التسيير أو الأنشطة التي تمارس لتنفيذ هذه العملية، ولقد استعرضنا بعض التعريفات لبعض الكتاب والباحثين وتوصلنا لبعض النتائج من هذه التعريفات، بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية اتضح أنها تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات ومصدر للنجاح والتفوق، وهذا لاعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها وكفاءتها الإنتاجية وتكميل باقي الوظائف، فالمورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة والقادر على الابتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية والتوجه إلى إدارته وتسييره بطريقة علمية وفعالة.

وتتميز وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المنظمات في اتخاذ القرارات تسيير الموارد البشرية العاملة بها، وتختلف هذه الوظائف طبعاً من منظمة لأخرى، وإن من بين أهم ما تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في: التخطيط للموارد البشرية، استقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية، تقييم أدائها، تدريبها وتحفيزها، وإن جميع قرارات ووظائف إدارة الموارد البشرية تصب في قرار واحد وهو: توفير مورد بشري فعال، وتشكيل قوة وفريق عمل مؤهل ومدرب ومحفز بشكل جيد، بحيث يصبح قادر على تحقيق أهدافه الشخصية وأهداف المنظمة بصفة عامة، وبالتالي فإن هذه الوظائف تشكل مع بعضها البعض نظاماً متكاملًا يشير إلى وجود علاقة تفاعل وتبادل وتكامل بين مختلف الأعمال والممارسات التي تقوم بها كل وظيفة.

وفي ظل التغيرات والتحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات الإنتاجية والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، فبينما تشكو إدارات وأقسام معينة في هذه المنظمات من زيادة عدد الأفراد عن حاجتها الفعلية، نجد إدارات أو أقسام أخرى تعاني من ضغط العمل وعدم تمكنها من تحقيق أهدافها لقلّة مواردها البشرية، مما أدى إلى الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية في المنظمات المعاصرة وادماجه إلى الإدارة الاستراتيجية بعدما كان هذا الاهتمام منحصرًا على عدد قليل من المختصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد".

وبالتالي إدماج إدارة الموارد البشرية للإدارة الاستراتيجية أصبحت من مهام الإدارة العامة، حيث أن هذه الأخيرة تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الاستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

الفصل الثالث:

دراسة حالة لشركة سونلغاز مستغانم

تمهيد:

ان المؤسسات باختلاف انواعها واحجامها هي ظاهرة انسانية هادفة، وهي وسيلة فعالية لإنتاج المواد والسلع وتقديم الخدمات. كما تسعى لتحقيق رغبات الجمهور وتحقيق التنمية بهدف التقدم والتطور والازدهار مستخدمة العلاقات العامة بمختلف انشطتها باعتبارها جزء لا يتجزأ من الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية اذ تمثل اهمية بالغة في تحفيز العمل لأداء عملهم بالشكل المطلوب للمؤسسة ومن هذا المنطلق لا بد من التعرض للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم والتطرق الى مختلف المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية إضافة الى دور العلاقات العامة في مؤسسة سونلغاز.

تعد مؤسسة (Sonelgaz) ثاني أكبر مؤسسة جزائرية من حيث تعدادها المادي والبشري وهذا بعد مؤسسة سوناطراك كما تعتبر من المؤسسات العمومية الإستراتيجية التي تعمل على التكيف مع مختلف التطورات الحاصلة في المجال الاقتصادي، وفي إطار هذه التطورات الاقتصادية ومحاولة الجزائر الاندماج في الاقتصاد العالمي عن طريق إتباع مجموعة من السياسات التي تعمل على مساعدتها في تحقيق النمو، عمدت (Sonelgaz) على أخذ المبادرة في مجال تحرير قطاع الطاقة وهذا عن طريق وضعها لمجموعة من الإجراءات للتكيف مع تلك التحولات القائمة على عالمية الجودة وعالمية المنافسة ومن أجل الحفاظ على مكانتها داخل المجتمع وعلى البيئة بالدرجة الأولى.

إذ نحاول من خلال هذا الفصل أن نتعرف على مؤسسة (Sonelgaz) بصفة شاملة ومفهومة، وفي هذا الصدد وقع اختيارنا على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب مستغانم. وبناءً على ما سبق ذكره، قمنا بإجراء دراسة ميدانية لـ (Sonelgaz) غرب وحدة مستغانم وللوقوف على مختلف الأدوار التي تلعبها المؤسسة في إطارها التسييري للموارد البشرية وتحقيق التمييز التنظيمي للمؤسسة وفي مجال حفاظ على البيئة.

المبحث الاول: تقديم مؤسسة (Sonelgaz).

تعتبر مؤسسة سونلغاز من أقدم المؤسسات القاعدية التي عرفتها الجزائر، فهي مؤسسة عمومية للكهرباء والغاز حيث تقوم بمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية والصناعية.

وللتعرف أكثر على هذه المؤسسة سوف نتطرق إلى نشأتها وتطورها وأيضاً إلى مهامها وأهدافها.

المطلب الاول: تعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

اولاً: تعريف بالمؤسسة:

تعتبر المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز من أقدم المؤسسات الوطنية عمراً، تم إنشاؤها في العهد الاستعماري سنة 1947، وذلك تكملة للمنشآت النفطية والبتروولية بعد اكتشاف آبار للبتترول تحمل كميات كبيرة من الغاز الطبيعي في الصحراء الجزائرية، وبعد الاستقلال مباشرة ركزت الحكومة الجزائرية اهتمامها لتأمين الاقتصاد الوطني.

وفي سنة 1966 أعلن عن أول عملية تأمين خصت المؤسسات الاقتصادية وقطاع البنوك، ثم انتهت في سنة 1971 بالتأميم الكلي لقطاع النفط، وكان تاريخ 24 فبراير أهم تاريخ حيث تم تأمين كل الأنابيب وملتقات المؤسسة الخاصة بالغاز الطبيعي وتمثل أعمال المؤسسة في عمليتي توزيع الكهرباء والغاز، فهي عبارة عن مؤسسة اقتصادية تجارية تقوم بعمليتي البيع والشراء، وهي مطالبة في إطار برامجها التنموية بإنجاز برامجها القصيرة وطويلة المدى، بغية التكفل بتموين السوق الوطنية بهذا المنتج.

ثانياً: لمحة تاريخية:

انشات المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز بمقتضى الامر 6959 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة بتاريخ الأول من شهر اوت عام 1996، وحلت محل المؤسسة المسماة كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس الأمر، وبناء على الطلب المتزايد على خدمات المؤسسة، قامت في سنة 1973 بإعادة تشكيل قواعدها ومنشآتها لتنتقل الطاقة الإنتاجية للمؤسسة من 624 ميغاوات سنة 1996 إلى 1200 ميغاوات سنة 1974، وذلك بفضل المراكز الحرارية المتواجدة في كل من عنابة ووهران، بالإضافة إلى المولدات الغازية الموجودة في العاصمة، تقرت، غرداية، حاسي مسعود وارزيو.

وفي ظل التطورات الاقتصادية التي شهدتها الساحة خلال الألفية الجديدة تحولت مؤسسة سونلغاز من مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري إلى مؤسسة ذات أسهم وهذا بمقتضى المرسوم رقم 201 المؤرخ في 22 ذي القعدة 1422هـ الموافق لي 5 فيفري 2002م.

وبما ان مؤسسة (Sonelgaz) هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري فإن مهامها تتمثل في الإنتاج والنقل وتوزيع الكهرباء والغاز عبر قنوات ولحساب الدولة، كما أن قوانينها الجديدة أيضا أعطت إمكانية توزيع نشاطها مجالات أخرى للنهوض في قطاع الطاقة مقدمة لفائدة المؤسسة في مجال تجارة الكهرباء والغاز إلى الخارج.

ثالثا: مراحل تطور المؤسسة (Sonelgaz):

يمكن التعرف الى التطور التاريخي الذي عرفته الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من خلال المراحل التالية:

1. مرحلة ما بعد الاستقلال (1962_1969):

تولت مؤسسة الكهرباء والغاز الجزائر (EGA) التي أنشئت سنة 1947 عشية الاستقلال المهام التي موكلة لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا، حيث بقيت مرتبطة بها وبشكل وثيق نظرا لطبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت مستعملة، والتي تتطلب تدخل العمال والفنيين الفرنسيين للقيام بعمليات صيانتها، وكذلك لسهولة الاتصال وقرب المسافة بين البلدين (الجزائر وفرنسا).

2. مرحلة التوجه الاشتراكي (1969_1990):

شهدت هذه المرحلة إنشاء المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonelgaz) بموجب الأمر (69/56) المؤرخ في 26 جويلية 1996، وذلك بعد ما تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر؛ وعرفت هذه المرحلة إنشاء مجموعة من المؤسسات الوطنية لتكون بمثابة المحرك المتغير الذي عرفته البلاد، وقد أوكلت لمؤسسة (Sonelgaz) المهام التالية:

- احتكار كل عمليات إنتاج، نقل وتوزيع الكهرباء ولصالح الدولة؛
- بالإضافة إلى جملة من المهام الفرعية والتي تمثلت أساسا في تسويق غاز البيتان المميع والمنتج من طرف سوناطراك، وبيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

3. مرحلة التسعينات:

تميزت هذه المرحلة بظهور مشاكل وصعوبات مالية على المستوى الوطني، مما عطل وثيرة نمو الاقتصاد الذي تأثر كثيرا بانخفاض أسعار البترول سنة 1986، وبدأت تبعاً له تطفو على السطح في بداية التسعينيات مما أدى إلى اعتماد سياسة الإصلاحات الاقتصادية وقد كانت (Sonelgaz) من بين المؤسسات التي وجدت نفسها مضطرة إلى اعتماد مخطط التطهير المالي لمواجهة الصعوبات الناشئة.

4. مرحلة ما بعد 2000:

بموجب القرار (02/195) المؤرخ في الفاتح من جوان 2002، تحولت (Sonelgaz) إلى شركة ذات أسهم وهو الأمر الذي أعطى دعما ودفعا لعمليتي الإنتاج والتنظيم حيث تتكفل (Sonelgaz) بتسيير وتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كافة التراب الوطني، وهي تمارس النشاطات والمهام لحساب الدولة.

المطلب الثاني: وظائف واهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز.

▪ وظائف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonelgaz):

من خلال التطورات التي عرفتها مؤسسة (Sonelgaz) أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف والمهام ومن خلال المادة (6) من الجريدة الرسمية رقم (54) وفي ديسمبر 1995 وفي إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم المؤسسة بمجموعة من الوظائف والمهام؛ ومن أهم وظائف مؤسسة (Sonelgaz) نذكر ما يلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف؛
- تركيب، تصليح وصيانة وإعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز؛
- التخطيط ووضع البرامج السنوية وكذا المراكز المعدة لسنوات؛
- ضمان التموين اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة؛
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان سير مهمتها؛ التحديد والتعريف بالكيفيات والإمكانات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية الغازية)؛
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج؛
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد؛
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل؛
- ضمان أمن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع

وعموما فإن مؤسسة (Sonelgaz) تضمن تحقيق الاستثمارات للمؤسسة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد العام وبصفه خاصة الدراسات والرقابة وتحقيق ميزة استراتيجية في التطور الاقتصادي والصناعي للوطن.

▪ اهداف المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز (Sonelgaz):

تسعى مؤسسة (Sonelgaz) من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الاهداف والنتائج ولقد حددت مؤسسة (Sonelgaz) مجموعة من الاهداف تسعة إلى بلوغها وهي كما يلي :

- التحكم مع الاستعمال الأمثل للوسائل التقنيات بنفس الترقية والتحسين الدائم لصورة علامتها؛
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنوع منتجاتها؛
- المشاركة في الإنجازات الصناعية والتجارية في الخارج حتى تكون بأقرب من الزبون النهائي؛

- استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري؛
- وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية والتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر مؤسسة (Sonelgaz) من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء والغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط ومن أهداف المؤسسة (Sonelgaz) ذات الأسهم نجد: .
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه؛
- إن شاء فروع وأخذ مساهمات وحياسة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل مؤسسة موجودة أو يتم إنجازها في الجزائر أو في الخارج؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة للصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة (Sonelgaz) (ش.ذ.ا).
- وبصفه عامة كل عملية مهما كانت طبيعة ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف المؤسسة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.

المطلب الثالث: التعريف بمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بولاية مستغانم.

❖ تقديم لفرع مؤسسة (Sonelgaz) للغرب بمستغانم:

تغطي مديرية اقليم ولاية مستغانم حيث ال تقع ولاية مستغانم على مسافة 363 كلم غرب الجزائر العاصمة يحدها شمالا البحر الابيض المتوسط ومن الغرب ولاية وهران ومن الشرق ولاية شلف ومن الجنوب ولايتي معسكر وغليزان، تتربع منطقتها الجغرافية على مساحة قدرها 2269 كلم مربع ويبلغ عدد سكانها 830000 نسمة وتغطي 10 دوائر و32 بلدية.

تعتبر المديرية الجهوية للتوزيع بمستغانم حاليا من بين المديريات التابعة لمنطقة التوزيع بالبلدية والتي ستندمج مستقبلا مع مناطق اخرى ضمن مشروع الوسط، تأسست المديرية سنة 1977 وكانت تابعة لمركز المديرية لتستقل سنة 1980 حيث اصبحت مديرية مستقلة تغطي قطاع الولاية وتحتل موقعا استراتيجيا كونها تربط بين الشمال والجنوب كما انها تشرف على ثالث مصالح تجارية وهي:

- المصلحة التجارية بمستغانم الغربية.
- المصلحة التجارية بمستغانم الشرقية.
- المصلحة التجارية بعين ماسرى.

تقوم المديرية أكثر من 120 ألف زبون في شبكة الكهرباء و65 ألف زبون في شبكة الغاز سواء في الشدة المنخفضة او المتوسطة بتعداد عملي بلغ 360 عاملا في شهر افريل لسنة 2011 موزعين عبر المصالح التجارية.

تقوم المديرية بجملة من الوظائف الاعتيادية والمتمثلة اساسا :

- تسيير ومتابعة منشآت توزيع الطاقة الكهربائية والغازية؛
 - ضمان استمرارية توزيع الكهرباء والغاز؛
 - تطبيق السياسة التجارية للشركة؛
 - ايصال الزبائن الجدد.
- ❖ بطاقة تعريفية عن المؤسسة:

شركة الأشغال والتركيب الكهربائي تقسم بدورها مقر الولاية إلى:

- ثماني وكالات تجارية: مستغانم شرق، مستغانم غرب، حاسي ماماش، بوقيراط، عين تادلوس، سيدي علي، عشعاشة .
 - أربع نقاط استقبال: بوقيراط، خير الدين، سيدي لخضر، تجديت.
 - أربع مقاطعات كهربائية: القسم التقني للكهرباء مستغانم، حاسي ماماش، عين تادلوس، سيدي علي.
 - أربع مقاطعات غازية: القسم التقني للغاز مستغانم، حاسي ماماش، عين تادلوس، واستغلال الغاز بسيدي علي.
- ويبلغ عدد زبائن المديرية 166750 زبون كهرباء و71336 زبون غاز، ويسهر على خدمة زبائن مديرية توزيع مستغانم 437 عامل موزعين على مختلف الوكالات.

الجدول رقم 05: يبين عدد زبائن الكهرباء:

نوع الزبائن	2017	2018	2019
توتر منخفض	175684	183050	188032
توتر مرتفع	662	683	715
توتر متوسط	3	3	3
المجموع	176349	183736	188750

المصدر: من وثائق مؤسسة سونلغاز مستغانم.

الجدول رقم 06: يبين عدد زبائن الغاز:

نوع الزبائن	2017	2018	مارس 2019
توتر منخفض	63793	67307	71272
توتر متوسط	50	58	62
توتر عالي	2	2	2
المجموع	63845	67367	71336

المصدر: من وثائق مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز مستغانم.

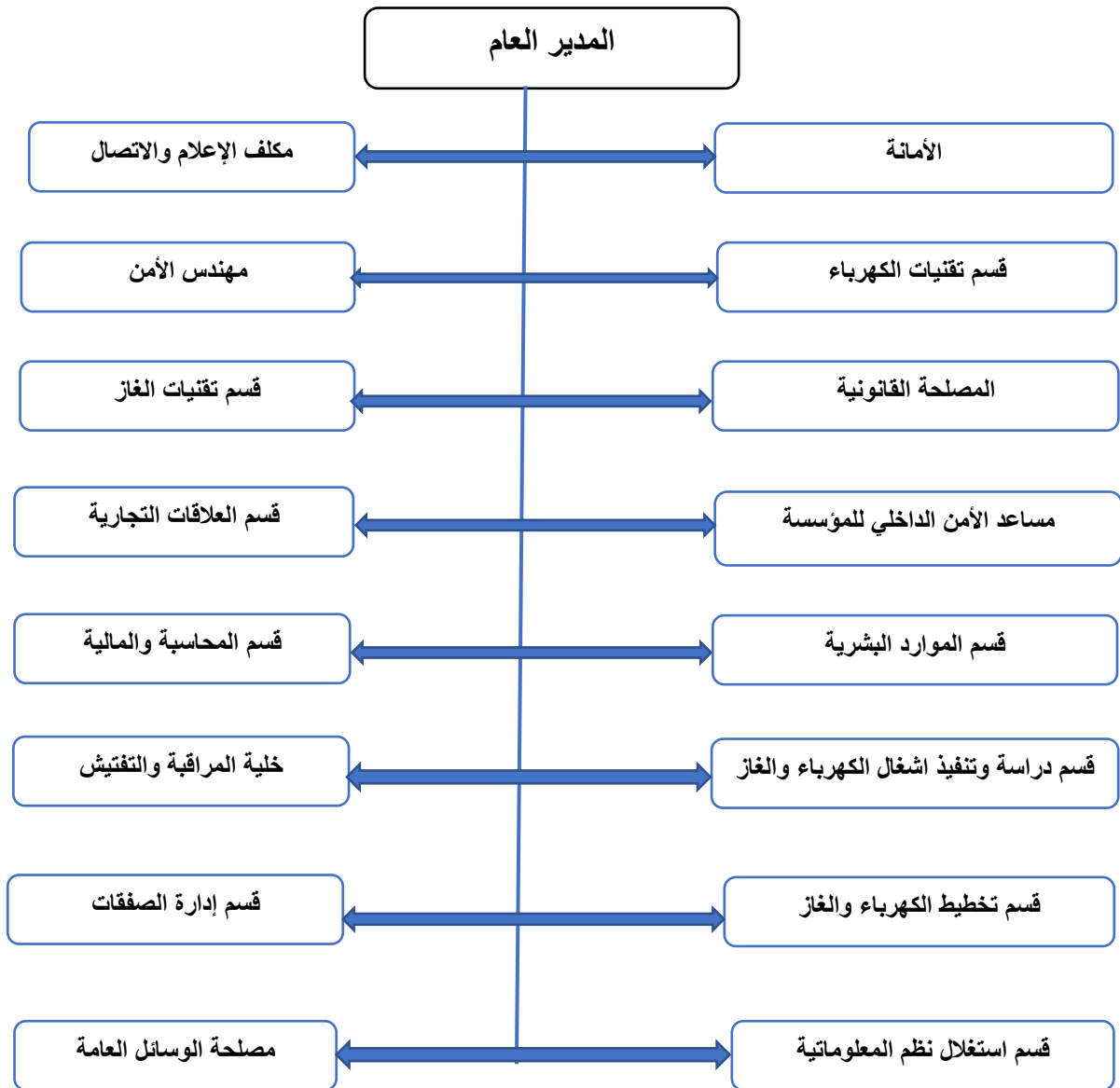
المبحث الثاني: تقديم لفرع مستغانم (Sonelgaz).

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز ولاية مستغانم.

يتميز الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بالتنظيم الوظيفي والاستقلالية بين الأنظمة الفرعية التي يكون على رأس كل منها المدير، إذ يكون مسؤول عن نتائجها وطرائق تحقيقها ضمن إطار الاستراتيجية الكلية كما يتميز بتوفير الوسائل الكافية لمتابعة أداء رؤساء المصالح وذلك بتوفير نظام المعلومات جد منظمة .

تكمن مهمة المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز بمستغانم بوضع البرامج والمخططات ومتابعة تنفيذها وسنقوم وفيما يلي بعرض عام لأقسام ومصالح المشكلة الهيكل التنظيمي لهذه المديرية.

الشكل رقم 08: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز مستغانم.



المصدر: من وثائق مؤسسة سونلغاز مستغانم.

المطلب الثاني: شرح مصالحي المؤسسة.

يشرف على ادارة المركز المدير العام الذي يملك كامل السلطة في اتخاذ القرارات على حسب القوانين الداخلية والخارجية للمؤسسة.

- المكلف بالاتصال: لا تعتبر مصلحة وانما تعتبر خلية تابعة لمكتب المدير مباشرة و من بين المهام الاساسية التي تقوم بها هذه الخلية.
- الاعلان المباشر مع الجرائد، المجلات والصحافة ككل؛
- اعداد حملات تحسيسية ضد مخاطر الكهرباء والغاز؛

- استقبال الصحفيين من اجل البرامج والمشاريع.
- تعتبر هذه الخلية الناطق الرسمي للمديرية في الخارج لذا لها علاقة خارجية مع الاطارات المسؤولة في الولاية.
- **مصلحة الشؤون القانونية:** تعتبر هذه المصلحة كذلك خلية تابعة للمدير، دورها الاساسي هو الدفاع على مصالح المؤسسة أمام الهيئات القضائية.
- تعمل مؤسسة سونلغاز مع المقاولين وفق قانون الصفقات العمومية؛
- اتباع الإطار القانوني للمؤسسة وذلك بمراعاة القوانين والاجراءات التي تسي عليها كل اعمال المؤسسة استقبال الزبائن؛
- التعامل مع المحاسبين والموثقين والمحضرين القضائيين؛
- التعامل مع الشركات التأمين بحيث يوجد هناك اتفاقية بين شركة للتأمين؛
- (La caat) ومؤسسة سونلغاز و هذا لتغطية كل الاضرار التي تعتبر المؤسسة مسؤولة عنها متمثل المصلحة القانونية همزة وصل بين شركة للتأمين ومؤسسة سونلغاز.
- **قسم تسيير واستغلال نظم المعلوماتية:** تهتم هذه المصلحة بكل الانظمة المعلوماتية الموجودة داخل هذه المؤسسة ومن هذه الأنظمة.
- (Système gestion des clients) Sgc نظام تسيير الزبائن.
- نظام الشبكات المحلية .
- الوظيفة الرئيسية لهذه المصلحة هي انجاز فواتير الكهرباء والغاز الزبائن لذوي التوتر والضغط المنخفض (الأسر والإدارات) الى جانب تلبية احتياجات المركز في مجال الإعلام الآلي.
- **قسم المالية والمحاسبة مهمتها الرئيسية هي :**
- تسديد كل ما يلزم المؤسسة من عتاد؛
- إعداد الميزانية العامة للمؤسسة؛
- مراقبة حسابات المؤسسة.
- **مهندس الأمن:** يتكفل ب:
- فحوصات العمال؛
- الامن داخلي المؤسسة في أماكن العمل والورشات والمراقبة والتحذير.
- **سكرتيرة المدير:** تتمثل مهامها في:
- استقبال الاتصالات؛
- تنظيم مواعيد المدير العام؛
- تتكفل بتسجيل كل المراسلات الداخلية والخارجية في المؤسسة.

- القسم التقني للكهرباء (dte): يهتم هذا بالشبكة وصيانتها ويهتم كذلك بالمحولات الكهربائية الموجودة في كل منظمة.
 - القسم التقني للغاز (dtg): يهتم هذا القسم بموزع الغاز وشبكات الغاز وصيانتها.
 - مصلحة الوسائل العامة: تتكلف هذه المصلحة بشراء عتاد المؤسسة من (أثاث، أدوات التنظيف... إلخ) وتصليحه، وتقوم كذلك بشراء وتصليح سيارات المؤسسة ويمكن تلخيص مهام هذه المصلحة فيما يلي:
 - الشراء.
 - التصليح.
 - الصيانة.
 - قسم الموارد البشرية: مع زيادة حجم المشاريع وكميات التوزيع يتعذر وعلى صاحب العمل يؤدي لوحدة الوظائف الإدارية ومنها وظيفة إدارة الافراد لذا لابد التفكير في تحديد موقع لإدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي، وهذا بأن تصبح المؤسسة بفضله أكثر قدرة على المنافسة ومواجهة المنافسة كذلك وأن تحدد الأعمال الحاسمة التي يجب تنفيذها في المجالات التالية:
 - تسيير مناصب العمل حسب العمل وحسب متطلبات كل مصلحة وقسم داخل المؤسسة؛
 - سياسة الاجور؛
 - التسيير التقديري لأفراد (العمال)؛
 - حفظ وتطوير الكفاءات؛
 - الحوار الاجتماعي بين مختلف فئات العمال؛
 - الأمن والوقاية.
 - مصلحة الأمن الداخلي للمؤسسة: تتمثل هذه المصلحة في وجود شخص واحد مسؤول عن جميع اعوان الأمن الموجودة بالمؤسسة ومسؤولة عن أي حادث داخل المؤسسة.
 - قسم العلاقات التجارية: تكمن مهام هذا القسم فيما يلي:
 - تسيير ومراقبة الوكالات التجارية للزبائن الضغط المنخفض؛
 - تسيير زبائن الضغط المتوسط وإعداد الفواتير؛
 - تقوم بتلقي كل شكاوى الزبائن ومعالجتها؛
 - تقوم بتلقي طلبات تحديد الشبكة الكهربائية والغازية مع إعداد الفحص الكمي؛
 - التكلفة بكل زبائن الإدارات من الفاتورة، الشكاوى.... إلخ؛
 - إعداد الميزانية الخاصة بالقسم التجاري.
- وباختصار فإن قسم العلاقات التجارية يقوم بوضع النتائج وتحديدها للمكلف صاحب المصلحة او الزبون لكي يدفع حق الشبكة الكهربائية، ويقوم بدراسة الشبك وتوصيلها مع تحديد سعر الشبكة وقبضه.

- قسم الدراسات وتنفيذ أشغال الكهرباء والغاز: يقوم بتلبية حاجيات وطلبات السكان في توصيل الكهرباء وهذا بعد الدراسات المحصل عليها.
- مصلحة إدارة الصفقات والعقود :
 - إدارة الأشغال؛
 - إعلان عن المناقصات؛
 - إسناد الأشغال المختارة من طرف اللجان؛
 - تحرير العقود ومتابعتها حتى تقييد الفواتير؛
 - مراقبة وتسير الاغلفة المالية المخصصة للإنجازات والمبوبة فصل فرع؛
 - متابعة النفقات المسندة في هذه الفصول حسب التأشيرات المسلمة من طرف مصلحة الميزانية ومصلحة مراقبة تسيير ويقوم تدليك هذا القسم بخدمة توصيل الغاز وفقا لطلبات السكان ويتكلف بصيانة الشبكة والدراسات والإنجاز والاستغلال ومراقبة التوزيع.

المطلب الثالث: نشاطات والوظائف الأساسية لمؤسسة سونلغاز.

1. الوظائف الأساسية للمؤسسة:

للمؤسسة وظيفتين أساسيتين هما (التموين بالكهرباء والغاز) وهما كما يلي:

• التموين بالكهرباء:

يقوم الزبون بإيداع طلب لدى مصلحة توزيع الكهرباء والغاز (Sonelgaz) مع مخطط يوضح فيه المسافة بين نقطة الربط والمنزل بالإضافة إلى وصل الكهرباء والغاز لجاره بعدها تقوم المصلحة بتسجيل الطلب ثم تقوم بإرسال تقنيين إلى عين المكان لدراسته من كل الجوانب وتحديد التكاليف التي تقدم للزبون ليقوم بالدفع .
وبعدھا تعمل المؤسسة مؤسسة (Sonelgaz) على توكل مقاول للقيام بالأشغال وتبقى المصالح تراقب الأعمال وبعد الانتهاء تقوم بالتأكد من العمل ثم تقوم بعملية الوصل 2 .

• التموين بالغاز :

ونفس الشيء بالنسبة للغاز إلا إن العملية بالنسبة للغاز تكون مدققة لخطورة هذه المادة حيث تقوم بفحص الأنابيب للتأكد من صحتها قبل التموين. حيث أن هذه الأعمال يقوم بها مقاولون حيث تعرض المؤسسة المشروع في شكل مناقصة مفتوحة ليقوم هؤلاء بإيداع عروضهم وتقوم المؤسسة باختيار أفضل عرض.
بالإضافة إلى الوظيفتين السابقتين، تعطي المؤسسة اهتماما كبيرا للموارد البشرية، حيث تقوم المؤسسة في كل سنة بإشعار مصالحها بتحديد احتياجاتها التدريبية بعد تحديد الاحتياجات تقوم المؤسسة بإرسالهم إلى مدارس

خاصة لتكوينهم حيث يتم إعطاء العامل هناك دروس تطبيقية وكذلك دروس في شكل أقراص مضغوطة وكتب أي أن العملية التدريبية موكلة لمؤسسات خاصة.

2. نشاطات مؤسسة سونلغاز:

ان مختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تتمثل في شرح سياستها العامة واختيار ما تقدمه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمستغانم من خدمات الكهرباء والغاز مما يؤدي الى احتفاظ المؤسسة بمكانتها واحترام جمهورها لها ومن هنا نستنتج ان النشاطات التي تقوم المؤسسة تساعد على ربط علاقات مع الزبائن، وهنا كانت المبادرة لإعطاء فكرة عن نوع الانشطة التي تقوم بها المؤسسة فوجدتها تنحصر بين القيام ب:

- الزيارات الميدانية : تعتبر الزيارات الميدانية احدى اكثر الوسائل الاتصالية التي تهدف الى التواصل وخلق العلاقات الطيبة و الانطباعات الحسنة لدى العديد من الجماهير التي يستهدفها الحدث والتي تريد المؤسسة من خلالها تحقيق اهداف معينة ،كان تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء و الغاز بتنظيم زيارة ميدانية الى احدى فروعها بمعينة الصحفيين للتعرف بمختلف نشاطاته، او دعوة المتعاملين الى زيارة وحدات الإنتاج لإظهار الطريقة التي يصنعه بها المنتج أو نوعية الخدمة هو المجيب على أسئلة الصحفيين ليسا ممثل المؤسسة بل متدخل حيادي يفترض فيه أن يكون ناقدا ومن ثم مصداقيه اعلى.
- حلقات النقاش: تتميز حلقات النقاش بأنها تستهدف تناول بعض الموضوعات بشكل تحليلي وبطريقة النقاش الجماعي التفاعلي تتيح للجميع المداخلة في أي وقت من النقاش من أجل تبادل الموضوعات وتطوير الأفكار وبلورة المشاريع والبرامج .
- الحملات التحسيسية: القيام بتجمعات وتنظيم حملات تحسيسية من طرف المؤسسة خاصة في فصلين الشتاء (مخاطر الغاز) والصيف من (مخاطر الاحتراق) والاقتصاد في الطاقة .
- المطبوعات: يهدف هذا الشكل من الاتصال وإعطاء المزيد من المعلومات عن المؤسسة أو الموضوع المستهدف إيصاله، وتأخذ أشكالاً مختلفة كالكتيبات والملفات المتكاملة والمتضمنة معلومات عن الموضوع المستهدف في مجال مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز، وهي غير دورية تتزامن مع أحداث معينة أي أنها مؤقتة لدينا كذلك الملصقات واللفترات .
- مجلة المؤسسات الخارجية: تستقبل المجلة الموجهة للجمهور الخارجي في العديد من النشاطات والميادين وخاصة التي يكون الهدف منها ربط وتقوية العلاقات مع الجماهير الخارجية وتوزع هذه المجالات توزيعاً واسعاً لدعم سمعة الشركة وصورتها الذهنية .
- قيام المؤسسة بحفلات تكريمية للعمال: تقوم مؤسسة سونلغاز لتوزيع الكهرباء والغاز بتكريم العمال مثلاً: تكريم العاملات بمناسبة عيد المرأة 8 مارس وهذا تحفيزاً لهم، وكذلك لتحسين صورة المؤسسة من طرف جمهورها الداخلي بالإضافة إلى قيام المؤسسة برحلات ونزهات لعمال المؤسسة، وهذا لإعطاء انطباع حسن

عن نشاط المؤسسة وبالتالي خلق علاقة طيبة بين المؤسسة وجمهورها الداخلي وهذا راجع لتحسين أداء الوصف الوظيفي للعمال.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة.

أولاً: أدوات جمع البيانات.

1. الاستمارة:

تعد الاستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الاستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الإطارات من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتهم بأداء المؤسسة، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، الفئة، الأقدمية، وأسئلة رئيسية تتضمن أبعاداً معينة تتمحور حول إطارات المؤسسة على اعتبار أن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة مع إشراك الفئات الوظيفية الأخرى، مما يعني أن بعض هذه الأبعاد مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين.

2. المقابلة:

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط كل قسم بصفة عامة، ونشاطات وأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي يتبعها المسيرين بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلات مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى بعض الإطارات بمختلف مراكزهم الوظيفية، ضمت مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة وكذا إجراءات التوظيف بالمؤسسة ومدى اعتمادها على عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، وعن رؤية المسيرين الخاصة لظروف العمل بالمؤسسة، والأوضاع التي تعيشها وعلاقات أفرادها فيما بينهم، ووضعيتهم بها... الخ بغرض الاستفادة من هذه المعلومات عند تفسيرنا لنتائج البحث. كما قمنا بمقابلة بعض المرؤوسين بغرض الحصول على معلومات حول ظروف عملهم ومدى امتلاكهم للمعلومات الضرورية حول أهمية عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة وهل أن الوظائف التي يشغلونها تتناسب مع مؤهلاتهم وقدراتهم الوظيفية، ومدى سعي الإدارة للاحتفاظ بهم من خلال مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية التي تتبعها المنظمة.

3. وثائق المؤسسة:

بالإضافة إلى الاستمارة والمقابلة اعتمدنا أيضا على مختلف وثائق المؤسسة من سجلات، ووثائق رسمية، ومطبوعات، والهيكल التنظيمي والإداري، والتي تعتبر من أهم المصادر التي يمكن الاعتماد عليها أثناء جمع البيانات خاصة التي لم تتمكن من الحصول عليها باستعمال الأدوات السابقتين.

ثانيا: الوسائل الإحصائية المستعملة.

تم تبويب وترميز البيانات، حيث استخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الاستبيان لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات. كما تم استخدام تحليل الانحدار البسيط لاختبار فرضيات الدراسة.

المطلب الثاني: عينة البحث.

نظرا لاستحالة إخضاع كل وحدات القطاع للدراسة، أولا لضيق الوقت وإمكانيات البحث، وثانيا لتعدد وتشعب وحدات الشركة من جهة، وتباين مواقع الأنشطة التي تتواجد فيها من جهة أخرى، فقد وقع اختيارنا على مؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم" نظرا لما تتوفر عليه المديرية من صفات تجعلها متميزة عن كثير من وحدات القطاع نظرا لاحتكاكها المباشر بالمجتمع وما تقدمه من خدمات في المجال الطاقوي الذي يعتبر قطاعا حيويا بالنسبة للمجتمع وكذا لتطبيق مجموعة من المناهج والطرق التي تسمح بالتحكم الكلي في نوعية المنتج، وتكثيف مجهوداتها من أجل تطوير أكثر في نوعية منتجاتها والاستجابة لكل الطلبات.

تحتوي استمارة البحث على عدة أبعاد وكل بعد يحتوي على عدد من الأسئلة، حيث شملت 50 سؤالا، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأبعاد: البعد الأول يتعلق بأهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها على مستوى المنظمة، في حين يلخص البعد الثاني دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد الضرورية لضمان استمرارية المؤسسة، أما البعد الثالث فهو خاص بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى العاملة، بينما يخص البعد الرابع العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وقد استخدمنا في الاستمارة أسئلة من النوع المغلق وأخرى من النوع المفتوح، كما ضمت بعض الأسئلة عددا من العناصر يتم الاختيار من بينها.

وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والدوائر لمؤسسة سونلغاز "مديرية توزيع الكهرباء والغاز مستغانم" والذين بلغ عددهم في مارس 2023 (بداية إجراء الدراسة الميدانية) 732 عاملا وعاملة موزعين على مستوى المديرية المركزية مستغانم، والوحدات الفرعية على مستوى إقليم الولاية كما يظهر في الجدول التالي:

الجدول رقم 07: يبين توزيع الأفراد العاملين بالمؤسسة في فئات.

الفئات	العدد	%
إطار	136	18.57 %
أعوان التحكم	348	47.53 %
المتفد	248	33.87 %
المجموع	732	100 %

المصدر: من وثائق مؤسسة سونلغاز مستغانم.

يظهر من الجدول السابق أن مجتمع البحث مقسم إلى 136 إطارا يعملون بالوظائف الإشرافية بنسبة 57.18%، و348 عون تحكم بنسبة 53.47%، و248 عون تنفيذ بنسبة 87.33%، وقد قمنا باختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث وهي فئة الإطار، وفيما يلي نشير إلى خصائص عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

(أ) حسب الجنس:

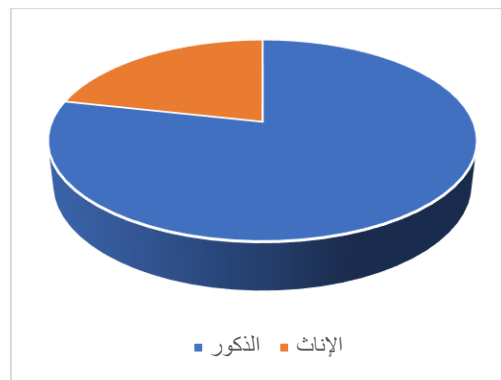
الجدول رقم 08: يبين توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس.

الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	102	78.47%
أنثى	28	21.53%
المجموع	130	100%

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الطالبة.

يظهر من خلال الشكل أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (102) إطارا بنسبة (78.47%)، وأن عدد الإناث بلغ (28) إطارا بنسبة (21.53%) ومن هنا فان أكبر نسبة كانت من الذكور ويرجع ذلك إلى أن طول فترة الخدمة لا يعطي الحافز للإناث من اجل الالتحاق بالوظائف المتاحة، كما أن طبيعة العمل الذي يؤدي في المؤسسة لا تتناسب وطبيعة المرأة بصفة عامة.

(ب) حسب الفئة العمرية:

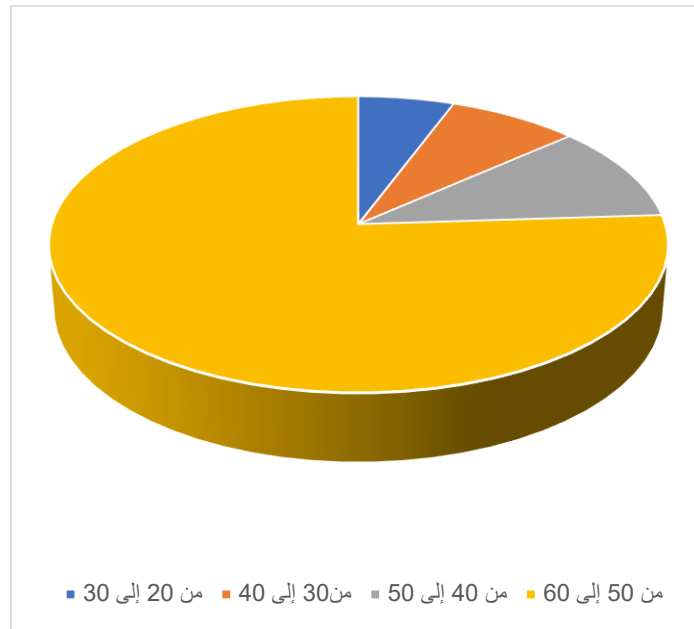
الجدول رقم 09: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة	التكرار	الفئة
23.07%	30	من 20 إلى 30
31.53%	41	من 30 إلى 40
42.30%	44	من 40 إلى 50
3.07%	4	من 50 إلى 60
100%	130	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نستخرج الشكل التالي:

الشكل رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول والشكل نلاحظ أن الفئة من 50/40 سجل بها أكبر عدد من الإطارات وهذا بـ: 44 اطارا بنسبة (42.30%)، تليها الفئة 40/30 بـ: 41 اطارا بنسبة (31.53%)، ثم الفئة 30/20 بـ: 30 اطارا بنسبة (23.07%)، في حين الفئة 60/50 سجل بها 4 اطارات بنسبة (3.07%).

ويمكن تفسير ذلك بعدم التوظيف بصفة دائمة، وإنما تلجأ المؤسسة إلى التوظيف لمدة محددة حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وهذا انسجاما مع الشروط التي تضعها المؤسسة للتعين في الوظائف، لذلك كانت اقل نسبة من الإطارات في الفئة العمرية 60/50 وهي مرحلة التقاعد باعتبار أن معدل عمر أفراد عينة الدراسة ما يقارب 36 سنة.

ت) حسب المستوى التعليمي:

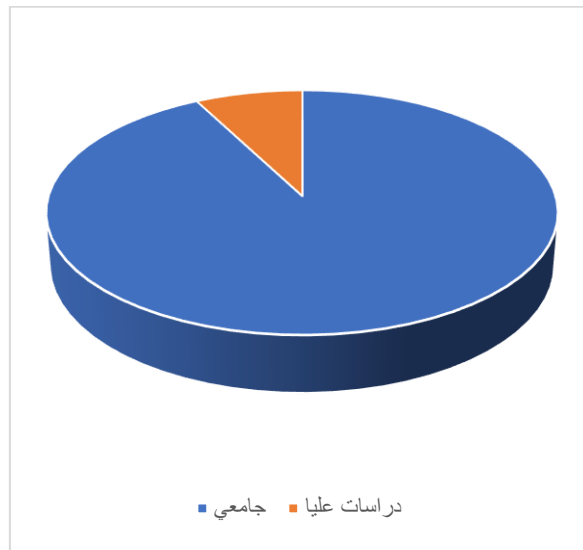
الجدول رقم 10: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
0%	0	متوسط
0%	0	ثانوي
92.30%	120	جامعي
7.70%	10	دراسات عليا
100%	130	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نحصل الشكل التالي:

الشكل رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

يتضح من خلال الجدول والشكل أن أكبر عدد من أفراد عينة الدراسة كان من الحاصلين على المستوى الجامعي، حيث بلغ عددهم (120) إطارا بنسبة (92.30%) بينما الحاصلين على الدراسات العليا بلغ عددهم (10) إطارا بنسبة (7.70%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن فئة الإطارات تعتمد على الشهادات الجامعية والدراسات العليا كحد أدنى لتعيينها وهذا من أجل القيام بالأعمال الموكلة لهم كالوظائف الإشرافية، من أجل الانسجام مع شروط التعيين في المؤسسة، وهذا يدل على حرص المؤسسة على توظيف العاملين من حملة الدرجات العليا وذلك من أجل رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية في مختلف الوحدات الإدارية للمؤسسة.

(ث) حسب المستوى الوظيفي.

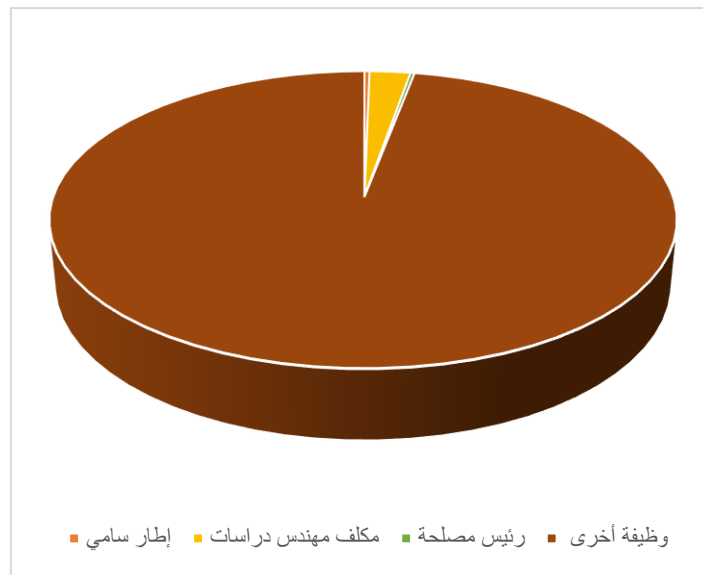
الجدول رقم 11: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.

النسبة	التكرار	المستوى الوظيفي
7.69%	10	إطار سامي
61.53%	80	مكلف مهندس دراسات
6.15%	8	رئيس مصلحة
24.61%	32	وظيفة أخرى
100%	130	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول أعلاه نحصل على الشكل التالي:

الشكل رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي.



المصدر: من إعداد الطالبة.

يبين الجدول والشكل أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة مكلف مهندس دراسات، حيث بلغ عددهم (80) إطارا بنسبة (61.53%)، تليها فئة وظيفة أخرى بـ(32) إطارا بنسبة (24.61%)، كما يتضح أن أقل عدد من أفراد عينة الدراسة كانت من رؤساء المصالح حيث بلغ عددهم (8) إطارات بنسبة (6.15%)، وكذا الإطارات السامية التي بلغ عددها (10) إطارات بنسبة (7.69%)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تحتاج إلى فئة المهندسين للقيام بمختلف الوظائف والدراسات التقنية نظرا لطبيعة الأعمال التي تختص بها المؤسسة، في حين أن الإطارات السامية ورؤساء المصالح تقوم بالمهام الإشرافية والقيادية بالمؤسسة وهو ما يفسر قلة عددها.

(ج) الخبرة العملية:

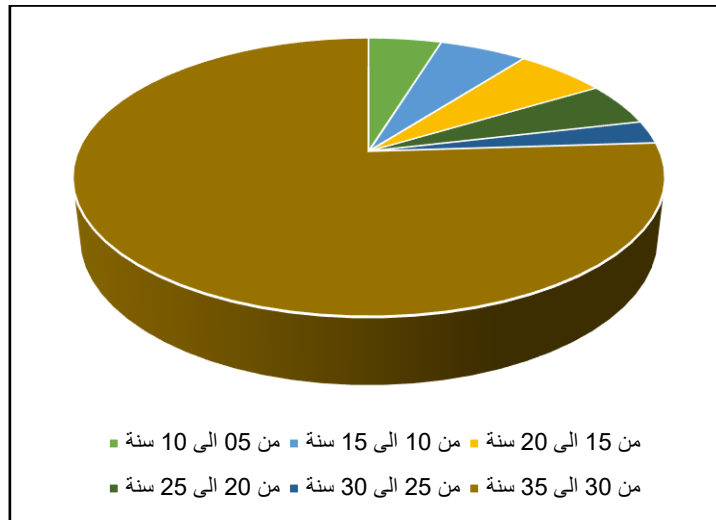
الجدول رقم 12: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.

النسبة	التكرار	فئات الخبرة العملية
19.23%	25	من 05 إلى 10 سنة
23.07%	30	من 10 إلى 15 سنة
23.84%	31	من 15 إلى 20 سنة
20.02%	26	من 20 إلى 25 سنة
10.76%	14	من 25 إلى 30 سنة
3.07%	4	من 30 إلى 35 سنة
100%	130	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من الجدول أعلاه نستخرج الشكل التالي.

الشكل رقم 13: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية.



المصدر: من إعداد الطالبة.

من الجدول والشكل يتضح أن الفئة 15/ 20 سجل بها أكبر عدد من الإطارات، حيث بلغ عددهم (31) إطارا بنسبة (23.84%)، تليها الفئة 10/15 بـ (30) إطارا وبنسبة (23.07%)، ثم الفئة 25/20 بـ (26) إطارا وبنسبة (20.02%) ثم تليها الفئة 10/05 بـ (25) إطارا وبنسبة (19.23%)، ثم تليها الفئة 30/25 بـ (14) إطارا وبنسبة (10.76%)، وأخيرا الفئة 35/30 بـ (4) إطارات وبنسبة (3.07%)، هذه الوضعية بالنسبة للمؤسسة تتيح الفرصة للقيام بتعيينات جديدة للشباب المهندسين والإطارات في مختلف المجالات مستقبلا، خاصة وأن معدل الخبرة العملية يقارب 17 عاما.

المطلب الثالث: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة.

■ الطريقة المتبعة:

اعتمدت الباحثة في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم النظام المقترح للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والحصول على معلومات عامة عن أفراد العينة، ونظرا لتعذر توزيع الاستمارة على كافة أفراد العينة وهذا للظروف التي صادفتها الباحثة خلال الدراسة الميدانية وهي تزامن هذه الفترة مع العطل السنوية للموظفين و شهر رمضان المبارك، وكذا استفادة البعض منهم من دورات تكوينية بالإضافة إلى بعض الغيابات الروتينية والدورية لبعض الإطارات لأسباب مختلفة، هذه العوامل كلها تقف وراء عدم التمكن من تعميم الاستبيان على جميع أفراد العينة، وعليه قامت الباحثة بتوزيع 136 استمارة بحث على إطارات المؤسسة بنسبة 100%، إلا أن الباحثة قامت باسترجاع 130 استمارة فقط بنسبة 95.58% .

ونشير هنا أنه قبل توزيعنا للاستمارات على عينة البحث فقد تم عرض الاستمارة على مجموعة من الأساتذة المحكمين من بينهم الأستاذ بن ناصر سيد احمد بقسم العلوم المالية والمحاسبة بجامعة عبد الحميد ابن باديس لاختبار وضوح الأسئلة المطروحة وإبداء الملاحظات، وقد ترتب على ذلك إحداث بعض التغييرات اللفظية على بعض الأسئلة بغرض جعلها أكثر سهولة ووضوحا، حيث تعتبر هذه الاستمارة نتاج عدة تعديلات استقر عليها الباحث.

ويرتكز موضوع بحثنا حول دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، وحول اهتمام هذه الأخيرة بعملية التخطيط للموارد البشرية، من خلال معرفة رأي المسيرين والإطارات في ذلك، لذا كان لدينا في عينة البحث مستوى وظيفي واحد، وباعتبار أننا قد نجد في حالات كثيرة مسيرين يمثلون في نفس الوقت مرؤوسين لمسيرين آخرين، حاولنا تفادي هذا المشكل بأن اعتبرنا فئة الإطارات تمثل المسيرين.

وقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل للإطارات باعتبار أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وكذا نظرا لقلة عددهم في المؤسسة، مع العلم ان هناك من لم يتمكن من سؤاله بسبب غيابه أثناء فترة الدراسة أو لامتناعه عن الإجابة.

■ تحليل نتائج الاستبيان:

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المنظمة.

الجدول رقم 13: إدارة الموارد البشرية وحدة رئيسية في المؤسسة.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	116	89.23%
لا	4	3.08%
إلى حد ما	10	7.69%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن عدد الأفراد المجيبين بنعم بلغ (116) بنسبة (89.23%)، تليها الإجابة "إلى حد ما" بـ (10) أفراد بنسبة (7.69%)، ثم تليها الإجابة بلا بـ (4) أفراد بنسبة (3.08%)، يتبين من هذه النسب أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأغلبية الإطارات في المؤسسة باعتبارها المحرك لباقي الوظائف والوحدات الإدارية الأخرى من خلال ما توفره للعمال لتحقيق الأمان الوظيفي ومنه العمل على زيادة وتحسين الإنتاج والخدمة المقدمة.

2- هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية تمنح آفاقا ومجالات واسعة للترقية المستقبلية للعاملين وبهذا يقدم لهم حافزا ومساعدة حقيقية للتطوير المهني؟

الجدول رقم 14: آفاق إدارة الموارد البشرية في منح الترقية للعاملين.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	112	86.15%
لا	8	6.15%
أحيانا	10	7.70%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة بناء على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول يتضح أن نسبة الإجابة بنعم هي (86.15%)، تليها النسبة (7.70%) والتي تخص "أحيانا" ثم النسبة (6.15%) والتي تخص الإجابة بلا.

وبناء على هذه النسب فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تمنح آفاقا وفرصا للترقية لأغلبية الموظفين فيما والذين يستوفون الشروط الضرورية لذلك، خلافا لباقي الموظفين الذين لم تشملهم عملية الترقية.

3- هل تعتقد أن تخطيط القوى العاملة يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات العاملين؟

الجدول رقم 15: أهمية تخطيط القوى العاملة في إظهار نقاط القوة والضعف في أداء الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	100	76.93%
لا	0	0%
الى حد ما	30	23.07%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم هي (76.93%)، في حين أن نسبة الإجابة ب"إلى حد ما" هي (23.07%) بينما نسبة الإجابة بلا منعدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن معظم الإطارات يدركون أهمية تخطيط القوى العاملة في جلب القوى العاملة المؤهلة بناء على نقص المؤهلات التي تعاني منها الموارد الحالية، وبناء على الكفاءات الموجودة في المؤسسة، وعليه يتم تحديد نوعية برامج التدريب التي تشمل جميع القوى العاملة في المؤسسة من أجل تحسين مستويات أدائها بصفة عامة.

4- هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها؟

الجدول رقم 16: مدى تقديم إدارة الموارد البشرية لعروض مناسبة لغرض استقطاب العاملين.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	115	88.46%
لا	0	0%
الى حد ما	15	11.53%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن إجابة أغلبية أفراد العينة كانت بنعم بنسبة (88.46%)، تلمها الإجابة "إلى حد ما" بنسبة (11.53%) أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعتمد على جملة من العروض لاستقطاب الموارد البشرية للعمل فيها كالأجور والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، وكذا إمكانيات التدريب والتكوين التي من خلالها يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة، ثم الاهتمام بالجانب الصحي لتوفير ظروف عمل مناسبة، بالإضافة إلى الضروريات المهمة التي توفرها المؤسسة في سبيل توفير الجو الملائم للأفراد لزيادة إنتاجيتهم.

5- هل أن تحليل ووصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها يساعد في اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف؟

الجدول رقم 17: أهمية تحليل ووصف الوظائف في عملية اختيار الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	122	93.84%
لا	0	0%
الى حد ما	8	6.15%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (93.84%)، بينما نسبة الإجابة بـ"إلى حد ما" هي (6.15%) أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة ومن خلال إدارة الموارد البشرية تقوم بتحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، وكذا تحديد المهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توفرها في شخص ما لاستعمالها في عملية التقييم، وتحديد الآلات التي يحتاج إليها العامل، ليقوم بأداء ناجح لوظيفته.

6- هل أن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس:

الجدول رقم 18: معايير اختيار الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
التخصص	87	66.92%
الخبرة	8	6.15%
الكفاءة والمهارة	30	23.07%
غير ذلك	5	3.84%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة اختيار الموارد البشرية على أساس التخصص هي (66.92%)، أما نسبة الاختيار على أساس الكفاءة والمهارة هي (23.07%)، يليها معيار الخبرة بنسبة (6.15%)، ثم الخيار الأخير بنسبة (3.84%)، ويعود اهتمام المؤسسة بعامل التخصص إلى طبيعة المهام التي تؤديها المؤسسة خاصة فئات التحكم والتنفيذ والتي تتطلب التخصص الدقيق للتحكم في مختلف الآلات، يليها عامل الكفاءة والمهارة التي تساعد الفرد في تأدية مهامه بكل مهارة وهو ما يساعد على تجنب حوادث العمل خاصة الأعمال التي تتطلب جهد بدني، بالإضافة إلى عامل الخبرة الذي يعتبر أقل أهمية بالنسبة للمؤسسة والذي يعني في ظل التنافسية بين العاملين مقدار ما

قدمه العامل من جهد وإضافة للمؤسسة وليس عدد سنوات العمل، كما قد تكون هناك معايير غير موضوعية في اختيار الموارد البشرية تخضع للعلاقات الاجتماعية.

7- هل تعتبر وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفه مهمة بالنسبة للأفراد؟

الجدول رقم 19: أهمية تكوين الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130	100 %
لا	0	0%
الى حد ما	0	0 %
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

يتبين من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (100%) أما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك إلى إجماع أفراد العينة على أهمية عملية التكوين على مستوى المؤسسة، والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

8- هل أن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج والخدمة المقدمة يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية التكوين؟

الجدول رقم 20: دور التكوين في زيادة الإنتاجية وتحسين الخدمة المقدمة.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	130%	100%
لا	0	0%
المجموع	130%	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (100%) بينما نسبة الإجابة بلاهي (0%)، ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أهمية عملية التكوين في ترقية الأفراد في المستقبل وتطوير معارفهم ومهاراتهم بدرجة كبيرة إضافة إلى تبادل الخبرات للقيام بمهام أخرى، وهذا لرفع معنويات العامل كي يتمكن من إرضاء الزبون عن طريق الخدمة المقدمة وزيادة الإنتاج، باعتبار أن تحقيق أهداف المؤسسة يتم عبر العلاقة بين الزبون والمؤسسة من خلال أفرادها.

9- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا؟

الجدول رقم 21: ممارسة إدارة الموارد البشرية لوظائفها بما يتلاءم مع الظروف المحيطة.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	60	46.15%
لا	2	1.53%
أحيانا	3	2.30%
حسب المعطيات	65	50%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن استجابة أفراد العينة جاءت كما يلي: حسب المعطيات (50%)، نعم (46.15%)، أحيانا (2.30%)، لا (1.53%)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة الموارد البشرية تعمل على ممارسة وظائفها حسب المعطيات والظروف التي تواجهها المنظمة وهذا من خلال وضع إستراتيجية تتلاءم مع بيئة العمل والبيئة الخارجية لمواجهة التحديات وتحقيق أهداف المستقبل وملاحه بحيث يمكن التحكم في المستقبل بفاعلية.

10- هل أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع الأفراد مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة؟

الجدول رقم 22: وضوح سياسات إدارة الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	60	46.15%
لا	11	8.46%
إلى حد ما	59	45.38%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول يتضح أن استجابة أفراد العينة للاختيارات كانت: نعم (46.15%)، "إلى حد ما" (45.38%)، لا (8.46%)، ويمكن تفسير ذلك من خلال أن وضوح السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية لا يمكن أن تتم إلا

إذا كان هناك تنسيق وتكامل بين مختلف المصالح والإدارات الفرعية في المؤسسة، وهذا أمر ضروري حتى لا يكون هناك ثغرات أثناء القيام بمختلف الوظائف.

11- هل أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تكمن في:

الجدول رقم 23: أهمية إدارة الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
طبيعة عملها	57	43.84%
حجم نشاطها	43	33.07%
عدد العاملين فيها	30	23.07%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تكمن في طبيعة عملها بنسبة (43.84%)، يليها حجم نشاطها بنسبة (33.07%)، ثم عدد العاملين فيها بنسبة (23.07%)، ويمكن تفسير ذلك بأن طبيعة عمل إدارة الموارد البشرية وما تقدمه للعاملين من توفير مناخ تنظيمي ملائم للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتهم ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل، كما أن حجم النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية مرتبط بأهميتها خاصة المعالجة الصحيحة والعادلة لمشاكل محتملة في مجالات الاختيار والتعيين وتقييم الأداء، والتدريب، والترقيات ستوفر تكاليف محتملة ناجمة عن شغور المناصب، وتدني معدلات الأداء، أو انخفاض الإنتاجية، أما أهمية العاملين في المنظمة فيعود إلى المردود الذي تقدمه هذه الموارد وفعاليتها في الأداء بغض النظر عن عددها في المؤسسة.

12- هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟

الجدول رقم 24: أهمية تخطيط الموارد البشرية في الحصول على الكفاءات.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	106	81.54%
لا	0	0%
أحيانا	0	0%
الى حد ما	24	18.46%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (81.54%)، يلما الخيار "إلى حد ما" بنسبة (18.46%) أما نسبة الإجابة على الخيارين فهي (0%)، ويمكن تفسير ذلك بأن المنظمة من خلال وظيفة تخطيط الموارد البشرية تسعى للحصول على الكفاءات وفق احتياجاتها والمناصب الشاغرة التي تحتاج إلى من يشغلها، لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة مستقبلا من أجل إنجاز الأعمال بشكل مميز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

13- هل أن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة؟

نلاحظ من خلال الاستمارة إجماع أفراد العينة على أن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة حيث كانت الإجابة بنعم، ويمكن تفسير ذلك بأن تحقيق الكفاية الإنتاجية يتم من خلال الحصول على الموارد البشرية اللازمة في فترة معينة تكون فيها المنظمة في حاجة لقوى عاملة من أجل تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وكذا المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية للمنظمة.

14- هل أن رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنظمة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية؟

نلاحظ من خلال الاستمارة إجماع أفراد العينة على أن رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنظمة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية، حيث كانت الإجابة بنعم بنسبة (100%)، ومن خلال هذه النسبة فإن رضا الزبون بالنسبة للمؤسسة يعتبر من بين الأهداف وبالتالي فهناك معايير معينة يتم الأخذ بها من طرف مختلف المصالح وهي في أغلبها تدور حول الزبون والمؤسسة اللذان يمثلان طرفا عملية الإنتاج، وعليه تسعى المؤسسة إلى استقطاب الكفاءات اللازمة لذلك من سوق الشغل الذي يتوفر على خريجي الجامعات، المعاهد، ومراكز التكوين.

15- هل أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تفعيل استراتيجية المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف؟

نلاحظ من خلال استمارة التفرغ إجماع أفراد عينة الدراسة حول مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تفعيل إستراتيجية المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف، حيث كانت الإجابة بنعم بنسبة (100%)، ويفسر ذلك بأن تفعيل استراتيجية المنظمة تتطلب بالإضافة إلى الموارد المادية كذلك الموارد البشرية، فالاستراتيجية التي تنوي المنظمة إتباعها تنطوي على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري فتحقيق الأهداف يكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لإنجاز المهام والعمليات المطلوبة.

16- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد المؤسسة على التنبؤ والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

الجدول رقم 25: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنبؤ والتصرف.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	65	50%
لا	0	0%
الى حد ما	0	0%
حسب المعطيات	65	50%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

يتضح من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (50%)، تليها الإجابة بـ "حسب المعطيات" بنسبة (50%)، أما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتضمن عملية التنبؤ والتوقع لعدد ونوعية العاملين ومدى إمكانية تلبية حاجة المنظمة من القوى العاملة، مقابل حجم العمل الذي تلتزم المؤسسة بتقديمه حسب المعطيات التي تتوفر لدى المنظمة لتلبية رغبات العملاء، وبالتالي فالتنبؤ والتوقع تقوم به المنظمة في ظل ظروف بيئية معينة يراعي فيه التغيير الذي يحدث في طلب الخدمة أو المنتج، وهو ما يساعد المنظمة على التعامل مع الموقف سواء بزيادة الإنتاج أو تحسين الخدمة.

17- هل يرغب العاملون في المنظمة في الاستمرار بها حتى لو وجدوا فرص عمل في منظمة أخرى؟

الجدول رقم 26: رغبة العمال في الاستمرار بالمنظمة مع وجود فرص أخرى خارجها.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	50	38.46%
لا	40	30.76%
أحيانا	40	30.76%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (38.46%)، يليها الخيارين لا، أحيانا بنسبة (30.76%)، ويعود التباين في الآراء حول رغبة العمال في الاستمرار بالمنظمة مع وجود فرص أخرى خارجها إلى درجة رضاهم عن ظروف العمل في المؤسسة وما تقدمه من محفزات تساهم من خلالها في الحفاظ على مواردها البشرية مثل الأجور، والمراتب الترقية، والحوافز، علاقات العاملين بالرؤساء، تفويض المسؤولية، الاهتمام بحياة العامل الشخصية، إمكانيات التدريب، تطوير المعارف، الإمكانيات المتاحة للمناقشات في سبيل اتخاذ قرارات جماعية، الاهتمام بالجانب الصحي للعمال، مدى توافق سياسة المؤسسة مع أهداف العمال.

18- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى دعم استعداد هذه الموارد وإعطائهم قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة؟

يتبين من استمارة التفرغ إجماع أفراد العينة حول أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في دعم استعدادها والالتزام والولاء للمنظمة، حيث كانت نسبة الإجابة (100%)، ويفسر ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية يتيح الفرصة للأفراد للترقية والتدرج الوظيفي وهو ما يساهم في تحقيق طموحاتهم المادية والوظيفية، أما استقطاب موارد بشرية جديدة فتعمل المنظمة على إثارة القوى المحركة الداخلية للأفراد وتحريك قدراتهم الإنسانية بمختلف المحفزات لغرض رفع الكفاءة الإنتاجية وبالتالي تطابق أهداف العاملين مع أهداف المؤسسة و زيادة ولائهم والتزامهم لها.

19- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى استعمالهم بطريقة مثلى؟

الجدول رقم 27: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في استعمالهم بطريقة مثلى.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	108	83.07%
لا	0	0%
إلى حد ما	22	16.93%
أحيانا	0	0%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (83.07%) تليها نسبة الإجابة بـ إلى حد ما - بنسبة (16.93%)، ويمكن تفسير ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري والذي يعني تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للعمال، وعليه فالمؤسسة هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال واستثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب.

20- هل أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى خفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة؟

يتضح من خلال الاستمارة أن نسبة الإجابة بنعم هي (100%) بينما نسبة الإجابة على الخيارات الأخرى منعدمة، ويمكن تفسير اجماع أفراد العينة على أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى خفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحديد أهدافها المستقبلية والتنبؤ باحتياجاتها من القوى العاملة للفترة القادمة، فالمؤسسة تحدد الكميات المراد إنتاجها والتي يجب أن تتوافق مع حجم الموارد البشرية المتوفرة خلال هذه الفترة لكي لا يكون هناك نقص في اليد العاملة بسبب التقاعد أو الوفاة أو حوادث العمل.. الخ، الشيء الذي يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة، وأمام هذا الوضع تلجأ المؤسسة إلى طالبي العمل الذين يتوفر عليهم سوق الشغل لسد النقص، لأن نقص الكفاءات يمكن أن يعرقل عملية الإنتاج ومنه تحقيق أهداف الوحدة.

21- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية:

- دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة.

- دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مقابل الزيادة في الإنتاج وتقديم خدمات أفضل.

يتضح من خلال الاستمارة إجماع أفراد العينة على الإجابة بنعم بنسبة (100%)، ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها مستقبلا والخدمة المراد تقديمها، وهي في ذلك مثل أي مؤسسة تسعى إلى زيادة تحسين صورتها أكثر في السوق والمحافظة على مكانتها أمام زبائنها.

22- هل ترى أن جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

الجدول رقم 28: أهمية تخطيط القوى العاملة في تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة الموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	88	67.69%
لا	0	0%
إلى حد ما	42	32.31%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (69.67%) تلمها نسبة الإجابة بـ "إلى حد ما" بنسبة (32.31%)، أما نسبة الإجابة بـ لا فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك أن الأغلبية من أفراد عينة الدراسة يدركون أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية عند القيام بعملية توظيف جديدة التي تخضع لعدة مراحل فالتخطيط لاستقطاب موارد بشرية جديدة يبين للمؤسسة أن إجراءات الاختيار والتعيين انتقت أفضل المتقدمين لطلب العمل، ثم التأكد من أن متطلبات العمل اللازمة متوفرة في الموارد التي تم اختيارها، كذلك التأكد من مدى مراعاة الدقة والعدالة في عملية الاختيار، بالإضافة إلى جانب التكلفة التي أنفقت في سبيل اختيار الموارد البشرية لم تذهب سدا، وبناء على هذه النقاط تعمل إدارة الموارد البشرية على تجنب هذه الأخطاء مستقبلا.

23- هل ترى أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في تخفيض معدل شغور المناصب وهذا بالاحتفاظ بالكوادر الفنية وعدم فسخ المجال للتسرب إلى مؤسسات أخرى؟

نلاحظ من خلال الاستمارة إجماع أفراد عينة الدراسة حول أهمية تخطيط الموارد البشرية في تخفيض شغور المناصب حيث كانت نسبة الإجابة بنعم بنسبة (100%)، بينما نسبة الإجابة على الخيارين الآخرين منعدمة، ويفسر ذلك بادراك أفراد العينة أن الهدف من تخطيط الموارد البشرية هو استقطاب الأفراد الذين

سيشغلون وظائف شاغرة في المؤسسة وأيضا العمل على ترقية أفراد معينين لشغل وظائف عليا، الشيء الذي يحث المنظمة على القيام بتعيينات جديدة من الداخل وان لم تتوفر بالشروط الموضوعية يتم اختيارها من الخارج ، هذا الشغور يكون نتيجة للترقية أو النقل أو التقاعد أو الوفاة أو لحوادث العمل وبالتالي لسد النقص تلجأ المؤسسة إلى ترقية أفرادها إلى وظائف عليا أو السعي إلى تدريبهم من أجل التحكم في مهام جديدة مقابل الزيادة في الأجر وبالتالي الحفاظ عليهم.

24- هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المؤسسة ويعمل على إيصالها لجميع المعنيين؟

الجدول رقم 29: وضوح رسالة المؤسسة.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	120	92.30%
لا	0	0%
إلى حد ما	10	7.70%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الإجابة بنعم هي (92.30%) تليها الإجابة بـ "إلى حد ما" بنسبة (7.70%)، أما نسبة الإجابة بـ لا فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن إلمام المدير بالأهداف والتحديات التي تواجهها المؤسسة يجعله قادرا على اتخاذ القرارات ومؤهل لأداء رسالة المؤسسة حتى يتم تنفيذ العمل وفق الخطط الموضوعية، ومع أهمية الموارد البشرية لا يمكن أن تقوم بدورها إلا في ظل مدير إدارة يحسن الربط بين الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة وسياسات إدارة الموارد البشرية التي تخدم تلك الاستراتيجيات والأهداف من جهة أخرى .

25- هل تقوم الإدارة بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة؟

يتضح من خلال الجدول أن إجابة أفراد العينة كان بالإيجاب بنسبة (100%)، ويمكن تفسير ذلك بأن إدارة المؤسسة وفي ظل الاستراتيجية التي تتبعها تقوم بتحديد أهدافها الأساسية ووضع سياسات وخطط لتحقيق تلك الأهداف من خلال نوع التنظيم الاقتصادي والبشري الذي تنوي أن تصبح عليه وطبيعة المساهمة الاقتصادية وغير الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها وعملائها والعاملين فيها وهذا في أجل زمني قصير أو متوسط بالتنسيق مع الإدارة المركزية على المستوى الجهوي.

26- اعتماد المؤسسة على استراتيجية الزيادة في الإنتاج يستلزم التركيز على النقاط التالية:

- البحث عن العاملين الذين يظهرون سلوك التعاون مع الآخرين.

- استقطاب اليد العاملة من خارج المؤسسة.
- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق التدريب والتنمية.
- تحقيق المساواة في أنظمة الحوافز والأجور مع المؤسسات الأخرى.

الجدول رقم 30: استراتيجية المؤسسة والموارد البشرية.

الاختيارات	التكرار	النسبة
نعم	68	52.30%
لا	0	0%
أحيانا	62	47.70%
المجموع	130	100%

المصدر: من اعداد الطالبة اعتمادا على تفرغ الاستمارة.

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإجابة بنعم هي (52.30%) تليها الإجابة بأحيانا – بنسبة (47.70%)، أما نسبة الإجابة بلا فهي منعدمة، ويمكن تفسير ذلك بأن أغلبية أفراد العينة واعون بدور مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق استراتيجية المؤسسة التي تتبعها والتي تفرض نمط معين من الموارد البشرية التي إن لم تتوفر بالشروط الموضوعية فإنها تلجأ إلى خارج المؤسسة لاستقطابهم، كذلك يتجلى دور إدارة الموارد البشرية في تنظيم دورات تكوينية تسمح لهم بتحسين أدائهم والتكيف مع محيط العمل القائم على التعاون للقيام بالأعمال والوظائف على أحسن وجه وبالتالي تحقيق الأهداف.

خلاصة الفصل:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة "سونلغاز" مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية مستغانم، والتي كان الهدف منها التعرف على نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والمبادئ التي على أساسها يتم تخطيط القوى العاملة، إضافة إلى العلاقة بين حجم العمل والعمالة الواجب توفيرها لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك كله في سبيل استخدام النتائج التي تعطيها هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة المؤسسة لأسلوب تخطيط الموارد البشرية.

من أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث حول عدد من هذه المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات أهمية التخطيط للموارد البشرية في المؤسسة، إلا أن هناك قصور في بعض جوانب النظام المطبق حالياً والذي يسود مختلف المؤسسات العمومية في الجزائر.

خاتمة عامة

الخاتمة العامة:

تخضع مختلف المنظمات لبيئاتها المحلية و الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعولمة وتصغير حجم المنشأة والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والاتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والاتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت للمنظمات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الاستجابة مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وحتى تستطيع المنظمات تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية يجب عليها العمل على توفير ثلاث متطلبات حاکمة وهي:

أولاً: أن تتوافر لدى المنظمة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها.

ثانياً: الإلمام بأهدافها المستقبلية والحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

ثالثاً: تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة (إن وجدت) بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلاً سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات، فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمدى الزمني لهذه الاحتياجات بما يمكن المنظمات من توفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب، فلم يعد باستطاعة المنظمات استقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الاستراتيجية وتصميم الاستراتيجيات التنظيمية، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

على وجه التحديد، عندما تحدد المنظمة غاياتها وأهدافها الاستراتيجية المتخصصة عن ممارستها لنشاط التخطيط الاستراتيجي، فإن مثل هذه الغايات والأهداف عادة ما ينتج عنها تغييرات هيكلية في التنظيم، والتي يترتب عنها بالضرورة تغييرات في متطلبات الوظائف، علاقات الاتصال، أسس تجميع الأفراد، علاقات العمل، وغيرها، مثل هذه التغييرات الجديدة أو المعدلة تجلب معها احتياجات جديدة من الموارد البشرية على مستوى الوظائف سواء من حيث الأعداد أو التخصصات، والتي يتم تحديدها من خلال نشاط تخطيط الموارد البشرية من حيث

الأعداد والنوعيات الملائمة من الكفاءات البشرية اللازمة لشغلها، وفي سبيل ذلك يسعى نشاط تخطيط الموارد البشرية إلى استقرار الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

وعليه يعتبر تخطيط الموارد البشرية جزءاً فاعلاً من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الاستراتيجية، فمن خلال عملية تخطيط الموارد البشرية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز، للعمل على معالجته وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

وفي ضوء موضوع البحث الذي يتمحور حول دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية وانطلاقاً من المعالجة الإحصائية للبيانات فإن صدق فرضيات الدراسة يتضح من خلال ما يلي:

الفرضية الرئيسية: يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

من خلال تحليلنا لموضوع البحث في جانبه النظري والتطبيقي ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية للموضوع نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات معينة لتنفيذها، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الفرضية الأولى: تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن استراتيجية المنظمة.

من خلال النسب المئوية لفقرات البند الأول من استمارة البحث نستنتج مدى أهمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة كوحدة إدارية فرعية تعمل ضمن نظام كلي وهي المؤسسة، حيث أن أغلبية أفراد العينة يجمعون على أهمية دورها باعتبارها الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات عمليات المنظمة حاضراً ومستقبلاً واتخاذ الإجراءات اللازمة لتوفيرها بناء على استراتيجيتها، بالإضافة إلى تكوينها وتدريبها وحسن استخدامها وحفظها وصيانتها وتنميتها وتقويم أدائها وتعظيم

القدرة والرغبة في العمل لتحقيق أهداف المنظمة بأعلى إنتاجية من حيث الفعالية والكفاءة، إذن وبناء على نتائج هذا البند فإن الفرضية الأولى محققة.

الفرضية الثانية: التخطيط الاستراتيجي هي تلك الأنشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها وتحليل بيئتها الخارجية.

كما يتضح من خلال النسب المئوية الواردة في البند الثاني من استمارة البحث إدراك أفراد العينة دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال توفير الكفاءات البشرية التي تستطيع أن تحافظ على سيرورة نشاط المنظمة، وهذا بالحفاظ على التنظيم القائم، أو بالتجاوب الإيجابي لأي عملية تغيير قد تحدث بالمؤسسة، حيث يعمل تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة أو بالحفاظ على الطاقات الموجودة بها من خلال تحفيزهم واستغلالهم بطريقة مثلى.

الفرضية الثالثة: تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة.

من خلال نتائج النسب المئوية لفقرات البند الثالث من استمارة البحث نستنتج أن عملية تخطيط الموارد البشرية تراعي تحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق خطتها الاستراتيجية، وذلك بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة نقص أو فائض في الموارد البشرية، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

الفرضية الرابعة: تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.

رغم التباين في نتائج النسب الإحصائية لهذا البند، إلا أن أغلبية هذه النتائج تتجه نحو التأكيد على أن تخطيط الموارد البشرية بمثابة حلقة وصل بين مختلف سياسات إدارة الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نسق متكامل، حيث أن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والأسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، وإنما أيضا صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع رؤية ورسالة وأهداف، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء... الخ، ففي ضوء نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها الأخرى كالاستقطاب، التعيين، التدريب والتنمية، نطاق ممارستها بما يخدم استراتيجية المنظمة وبالتالي فتخطيط الموارد البشرية يعمل على التنسيق بين سياسات الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وهو ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ورغم هذه المساهمة الأكيدة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أنه يمكننا أن نستخلص بعض النتائج العامة عن هذه الوظيفة التي هي من بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة والتي هي واحدة من بين المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر، حيث

توصلنا من خلال الدراسة الميدانية إلى أنه بالرغم من التطور النظري في المبادئ التسييرية والإدارية خاصة ما تعلق بإدارة الموارد البشرية الأمر الذي منحها دورا استراتيجيا في قيادة المؤسسات، وجعلها تتحول من إطارها الإداري إلى دورها الاستراتيجي، لأن الدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد يحقق التميز التنافسي للمؤسسة إلا أن إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المنظمة محل الدراسة مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة، كما لاحظنا أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم بمسيرهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، خاصة أن الأفراد سواء كانوا رؤساء أو رؤوسين مازالت نظرتهم إلى عملية تخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية، ومازالت آلياته المفترض إتباعها مجهولة عند بعض الموظفين، أي بماذا يقوم، وبماذا يفترض أن يقوم وما هي النتائج المنتظرة منه. وهنا لا يمكننا تجاهل تأثير كل نشاطات ووظائف المؤسسة بالوضع السائد اقتصاديا، والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل والخوف من تسريح العمال، نتيجة للتغيير الذي قد يحدث بالمؤسسة وهو ما قد يؤثر على تطوير قدرات وأداء الأفراد.

كما أن أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد في المؤسسة يحتاج إلى تطوير وتغيير حتى يتمكن من توفير اليد العاملة في الوقت اللازم، وهذا بتطبيق نظام اللامركزية باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة تابعة للمديرية المركزية بوهران الغرب.

المؤسسات الاقتصادية تعيش أوضاعا غير مستقرة نتيجة لتحديات العولة والتنافسية والانتقال إلى مرحلة جديدة في الاقتصاد مرحلة تعنى بالمعارف باعتبارها مصدرا لقوة المؤسسة وأساس تحقيقها لميزة تنافسية تضمن لها البقاء والاستمرارية، وتمكنها من رد الفعل السريع في ظل التغيرات التكنولوجية المتسارعة، ورغم هذا مازالت مؤسساتنا الاقتصادية تعاني من نقص الإمكانيات المادية والمالية، ونقص الاستثمارات وانعدام التجديدات... وتناست أهم مورد يحقق لها أهدافها، حيث يحسن أداءها من حيث إنتاجيتها ومرد وديتها وتنافسيها، ومن هنا وجب إعادة النظر في أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد حتى يتمكن من المساهمة في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال:

1. تزويد المؤسسات العمومية سواء كانت اقتصادية، أم ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنبا إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
2. إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جدية من حيث المفهوم وأهمية العمل.
3. زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

4. قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.
5. زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.
6. تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.
7. الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

من خلال مسار التحليل النظري والتطبيقي الذي ركز عليه بحثنا وهو موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وكيف يمكنه تحقيق أهداف المؤسسة، خاصة وأن هذه المساهمة مازالت نسبية وضعيفة لضعف تسيير الموارد البشرية في حد ذاته، وهو ما يظهر لنا العديد من الجوانب والإشكالات الجديرة بمواصلة البحث فيما لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها: ضرورة تسيير مواردها البشرية وكفاءاتها الفردية استراتيجيا من خلال النظم والمداخل الحديثة للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، كتسيير رأس المال الفكري والكفاءات، وتسيير المعرفة، وتسيير الجودة الشاملة، والعمل على منح وظيفة الموارد البشرية دورا قياديا واستراتيجيا، ومشاركة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، وتنفيذ الخطط، والعمليات، وهذا بالنظر إلى أن الموارد البشرية والكفاءات ذات مسؤولية وتأثير كبيرين في أداء مختلف الموارد والوظائف والأنظمة بكفاءة وفاعلية.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

1. مؤلفات:

- (1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2004،
- (2) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين "منحى نظمي" عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008.
- (3) الأستاذ الدكتور عادل حرحوش صالح والأستاذ الدكتور مؤيد سعيد سالم، كتاب إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، 2005.
- (4) الدكتور احمد جودة، كتاب ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى 2010، دار وائل للنشر.
- (5) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، دار الجامعية، الإسكندرية، مصر، م 2003.
- (6) حسن راوية، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية، دار الجامعية، 2002.
- (7) عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس "المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسي"، الدورة الدولية حول تمويل م ص م في الاقتصاديات المغاربية، جامعة بومرداس، 23-28 ماي 2003.
- (8) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004.
- (9) سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع ط، 3، 2007.
- (10) حسن إبراهيم بلوط، كتاب إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2010 .
- (11) المدهون، منى إبراهيم خليل " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي وإدارة الأزمات"، الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمعية، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2013،
- (12) محفوظ احمد جودة، إدارة الموارد البشرية، علي عباس، إدارة الأعمال الدولية، دار الحامد، عمان، الأردن، 2007.

- 13) زكريا مطلق الدوري، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 14) وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغالبي، الإدارة الاستراتيجية المفاهيم والعمليات، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثانية، 2013.
- 15) كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 16) ناصر دادي عدون، "الإدارة والتخطيط الاستراتيجي"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 17) اسماعيل محمد السيد، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية 1990.
- 18) الماضي محمد المحمدي "السياسات الإدارية"، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر 2003.
- 19) الدوري زكريا مطلق، "الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم وحالات دراسية"، دار اليازوري، عمان، 2005.
- 20) علي السلي، "إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية"، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 21) علي عبد الله، "محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية"، 1998.
- 22) العارف ناديا "الإدارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2000.
- 23) أبو بكر، مصطفى محمود، "التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
- 24) رواية حسن، "إدارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2004.
- 25) جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 26) مهدي حسن زويلف "إدارة الموارد البشرية"، مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان الاردن. 2001.
- 27) هلالى حسين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطور أداء المؤسسات، مصر: السحاب، 2008.
- 28) د. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية، كفاءة الأداء التنظيمي.
- 29) د. صلاح الدين عبد الباقي، د. عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية الإسكندرية المكتب العربي الحديث، 1988.
- 30) نعمة عباس الخفاجي، "الإدارة الاستراتيجية" دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2004.

- (31) عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، مؤسسة زهران، الأردن، 1991.
- (32) صالح عودة سعيد، "إدارة الأفراد"، الجامعة المفتوحة، لبنان، 1994.
- (33) مصطفى نجيب شاويش "إدارة الموارد البشرية" دار الشروق، 1996.
- (34) عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد" كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995.
- (35) كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997.
- (36) سهيلة محمد عباس، "إدارة الموارد البشرية" "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان، الأردن، ط1، 2003.
- (37) عبد الغفار حنفي، "السلوك التنظيمي، وإدارة الأفراد"، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية وبيروت العربية، 1995.
- (38) رواية محمد حسن "إدارة الموارد البشرية"، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.

II. الرسائل والأطروحات:

- (1) الكيسي محمد عادل حمد، " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية، دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبينة للتجارة الالكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط، الأردن، 2012.
- (2) كباب منال، " دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة AMC سطيف، "مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007.
- (3) القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفري، " الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق المعايير الأداء الاستراتيجي وادارة الجودة الشاملة، "رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، كلية ادارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، الأردن - عمان، 2010.
- (4) أحمد السعيد " التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المؤسسي) دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان (رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

I. Ouvrages:

- 1) International Virtual Université (U.K) Armand. Dayan, Manuel De Gestion (Paris (: ELLIPSES/ AUF ,1998), P.337.
- 2) Ansoff, H, T, Comporate Strategy: An Analytic Approch To Growth and Expantion, Mc, Grow Hill, New, York, 1995.

الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

جامعة عبد الحميد ابن باديس - مستغانم-



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

استمارة البحث

موضوع البحث:

دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

دراسة حالة: المديرية الجهوية لتوزيع الكهرباء والغاز-مستغانم.-

الهدف من الاستمارة:

تهدف هذه الاستمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

من إعداد الطالبة:

بن غليم كوثر.

أستاذ المشرف:

د. شاشوة فضلون

السنة الجامعية:

2023/2022

استمارة البحث موجهة للإطارات.

السيد المحترم، السيدة المحترمة تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بدراسة حول دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية، ومن اجل نيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص تسيير إستراتيجي، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الاقتصادي الوطني قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية، آمليين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الاستبيان بدقة وموضوعية، لان دقة إجاباتكم على فقرات الاستبانة لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه الرسالة، شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها، وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

الطالبة:

بن غيلم كوثر

الجزء الاول: المعلومات الشخصية:

1/الجنس:

ذكر أنثى

2/الفئة العمرية:

من 20الى 30 سنة. من 40الى 50 سنة.
 من 30الى 40 سنة. من 50الى 60 سنة.

3/المستوى التعليمي :

متوسط جامعي
 ثانوي دراسات عليا

4/المستوى الوظيفي :

إطار سامي رئيس مصلحة
 مكلف / مهندس دراسات وظيفة أخرى

5/الخبرة العملية:

من 05الى 10 سنوات من 15الى 20 سنة من 25الى 30 سنة
 من 10الى 15 سنة من 20الى 25 سنة من 30الى 35 سنة

الجزء الثاني : أسئلة الاستمارة.

الرجاء الإجابة على الأسئلة التي بين يديك بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك.

1. تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المنظمة
 نعم لا الى حد ما
2. هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية تمنح أفاقا ومجالات واسعة للترقية المستقبلية للعاملين وبهذا يقدم لهم حافزا ومساعدة حقيقية للتطوير المهني؟
 نعم لا الى حد ما
3. هل تعتقد أن تخطيط القوى العاملة يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات العاملين؟
 نعم لا الى حد ما
4. هل تعمل إدارة الموارد البشرية على تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها؟
 نعم لا الى حد ما
5. هل أن تحليل ووصف واجبات ومسؤوليات كل وظيفة وتحديد مواصفات من يشغلها يساعد في اختيار أفضل العناصر لشغل الوظائف؟
 نعم لا الى حد ما
6. هل أن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس:
 التخصص الخبرة الكفاءة والمهارة غير ذلك
7. هل تعتبر وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة بالنسبة للأفراد؟
 نعم لا الى حد ما
8. هل أن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج والخدمة المقدمة يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية التكوين؟
 نعم لا
9. تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة وظائفها بما يتلاءم والظروف التي تواجهها حاضرا ومستقبلا؟
 نعم لا أحيانا حسب المعطيات

10. هل أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع الأفراد مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المنظمة؟

نعم لا الى حد ما

11. هل أن أهمية إدارة الموارد البشرية في المنظمة تكمن في:

طبيعة عملها

حجم نشاطها

عدد العاملين فيها

12. هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة؟

نعم لا الى حد ما أحيانا

13. هل أن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة؟

نعم لا الى حد ما أحيانا

14. هل أن رضا الزبون حول المنتج أو الخدمة المقدمة مرتبط بحصول المنظمة على موارد بشرية ذات كفاءة عالية؟

نعم لا إلى حد ما حسب المعطيات

15. هل أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تفعيل استراتيجية المنظمة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف؟

نعم لا الى حد ما

16. هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد المؤسسة على التنبؤ والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

نعم لا الى حد ما

17. هل يرغب العاملون في المنظمة في الاستمرار بها حتى لو وجدوا فرص عمل في منظمة أخرى؟

نعم لا الى حد ما

18. هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يؤدي إلى دعم استعداد هذه الموارد وإعطائهم قدر كبير من الالتزام والولاء للمنظمة؟

نعم لا الى حد ما

19. هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى استعمالهم بطريقة مثلى؟

نعم لا الى حد ما أحيانا

20. هل أن عدم تحقيق التوازن بين العرض والطلب من الموارد البشرية يساهم في نقص الكفاءات، وهو ما يؤدي إلى خفض الإنتاج وعدم تحقيق أهداف المنظمة؟

نعم لا الى حد ما أحيانا

21. هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية:

- دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة.

- دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مقابل الزيادة في الإنتاج وتقديم خدمات أفضل.

نعم لا أحيانا

22. هل ترى أن جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف في أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

نعم لا الى حد ما

23. هل ترى أن أهمية تخطيط الموارد البشرية تكمن في تخفيض معدل شغور المناصب وهذا بالاحتفاظ بالكوادر الفنية وعدم فسح المجال للتسرب إلى مؤسسات أخرى؟

نعم لا الى حد ما

24. هل يملك مدير إدارة الموارد البشرية تصورا واضحا لرسالة المؤسسة ويعمل على إيصالها لجميع المعنيين؟

نعم لا الى حد ما

25. هل تقوم الإدارة بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة؟

نعم لا أحيانا حسب المعطيات

26. اعتماد المؤسسة على استراتيجية الزيادة في الإنتاج يستلزم التركيز على النقاط التالية:

- البحث عن العاملين الذين يظهرون سلوك التعاون مع الآخرين.

استبيان حول دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.

- استقطاب اليد العاملة من خارج المؤسسة.
- تحقيق التعاون بين العاملين عن طريق التدريب والتنمية.
- تحقيق المساواة في أنظمة الحوافز والأجور مع المؤسسات الأخرى.

نعم لا أحيانا



058649 04 2023

Bulletin de Paie

Unité - Service - Localité AGENCE MOSTAGANEM EST			Nom Prenoms MERNIZ Cherif	Matricule 058649	
BG ZP	Code Service ZP80	No Adherent 2741696442	Situation Familiale MARIE	Nbre Enfants 0	Quotient Familial 200

Statut PERMANENT	Code AP91	Poste de Travail AGENT TECHNIQUE OPERATEUR POLYVALENT PETITES	Classement 11-1
---------------------	--------------	--	--------------------

No S.Soc 82-4246-0017-48	Salaire de AVRIL 2023	CCP 001499965756
-----------------------------	--------------------------	---------------------

Code	Elément de rémunération Libellé	Nombre/ Assiette (DA)	Taux % Coefficient t	Gains (DA)	Retenues (DA)
PAIEMENTS SOCIETE					
061 1	SALAIRE DE BASE			50 222,00	
576 1	IND FORF TRANSPORT			1 687,00	
510 1	IND DE NUISANCE	26,00	236,50	6 149,00	
518 1	IND EXPERIENCE PROF		23,40	11 751,94	
535 1	PRIME RENDEM INDIVIDU		16,00	8 035,52	
546 1	INDEMNITE DE PANIER	6,00	550,00	3 300,00	
582 1	IND ASTREINTE INTERV	30,00	1 126,00	33 780,00	
971 2	COTISATIONS CNAS	130 081,36	9,00		11 707,32
943 2	RETENUE I.R.G EXERCI	105 031,01			21 409,00
061 3	SALAIRE DE BASE RD			16 142,76	
518 3	IND EXPERIENCE PROF RD			3 238,82	
535 3	PRIME RENDEM INDIVIDU RD			2 003,08	
450 4	HEURES ABS TOUTE MALAD RD				1 241,76
943 4	RETENUE I.R.G EXERCI RD				4 949,11
Sous Total 1				136 310,12	39 307,19
Net payé par la				97 002,93	
970 2	RET RETRAITE COMPL	130 081,36	3,00		3 902,44
952 2	COT MUT SEC VIE DECES				150,00
981 2	RET COTISE MUTUELLE 2	130 081,36	2,00		2 601,62
Sous Total 2				0,00	6 654,06
Retenues pour compte				6 654,06	

ASS. I.R.	105 031,01
A. SECU SO	130 081,36
ASS. MUTEG	130 081,36

Net A Payer	90 348,87
-------------	-----------

الملخص:

تناولت الدراسة موضوع دور تسيير الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، حيث ان الشرط الاساسي لفاعلية ادارة الموارد البشرية في اي مؤسسة هو وجود علاقة ايجابية بين الفرد المختار والاداء المطلوب، ومن هنا تظهر اهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بحيث تهدف عملية التخطيط الى الحصول على الانواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت المناسب وفي المكان المناسب، ومن اجل تحقيق الاهداف وكفاءة الاداء لابد من وجود تخطيط جيد الذي يدفع بالمؤسسات الى اختيار أنسب الطرق والاساليب في التخطيط التي يتوافق مع حجمها ونوع نشاطها وكذا ثقافتها وأهدافها.

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الاقتصادية وهي مؤسسة "سونلغاز" والتي من خلالها يتبين واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة محل الدراسة الميدانية بصفة خاصة.

كلمات المفتاح: التخطيط الإستراتيجي _ الموارد البشرية_ كفاءة الأداء _ المؤسسة.

Abstract :

The study addressed the role of human resources management in the organization's strategic planning The prerequisite for effective human resources management in an institution is a positive relationship between the chosen individual and the required performance, Hence the importance of strategic human resources planning so that the planning process aims to obtain the right types of human resources in the right numbers to perform the work in the right time and in the right place In order to achieve the goals and efficiency of performance, there must be good planning that prompts institutions to choose the most appropriate methods and methods of planning that correspond to their size and type of activity as well as their culture and objectives.

This study aims to reveal the extent to which strategic human resources planning contributes to the achievement of the Organization's objectives by conducting a field study in one of the economic public institutions, « the Sonelgaz » Foundation, through which strategic human resources planning in Algerian institutions in general and the institution in question in particular is reflected.

Keywords : strategic planning - human resources - performance efficiency - the organization.