

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



تخصص تسيير استراتيجي دولي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان :

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في

تحسين أداء الأفراد

مجمع تربية الدواجن للغرب-GAO

تحت إشراف: د. محمد عبد رزاق بوطغان

من إعداد الطالبتين:

شهبي نسرين

أعضاء لجنة المناقشة

بونوار مروى

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة	الجامعة
د. وليد شرارة	أستاذ محاضر-أ	رئيسا	مستغانم
د. محمد عبد رزاق بوطغان	أستاذ محاضر-أ	مشرفا	مستغانم
د. الهروشي خطاب	أستاذ محاضر-ب	مناقشا	مستغانم

السنة الجامعية 2022/2023

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي أن تكون، لم يكن الحلم قريبا، ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي

إلى الوالدين العزيزين....

والى إخوتي كمال عبد القادر دنيا.....

نسرين

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة، ولا ينبغي أن تكون، لم يكن الحلم قريبا، ولا الطريق كان محفوفا بالتسهيلات، لكنني فعلتها.

أهدي تخرجي

هذا إلى الوالدين العزيزين ...

والى إخوتي بشاعة زروقي

مروى

شكر و عرفان

الحمد لله والشكر لله الذي وفقنا لإتمام هذه المذكرة

والشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور محمد عبد الرزاق بوطغان على كل ما قدمه لي من عطاء وتوجيه ونصائح التي كانت حافز لإتمام مذكرة التخرج كما أتقدم بشكر و عرفان خاص لعمال مجمع تربية الدواجن مستغانم بأخص رئيس مصلحة الموارد البشرية وزهير كروم الذين لم يبخلوا علينا بالمعلومات

فألف شكر للجميع ولكل من ساهم من قريب أو بعيد

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
9	نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة	(1-1)
10	التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية	(2-1)
12	نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية	(3-1)
15	علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية	(4-1)
45	مراحل استخدام أسلوب دلفي	(1-2)
49	نموذج لتقييم الأداء للموظف على طريقة سلم التدرج البياني	(3-2)
51	نموذج عن أسلوب القائمة المعدة لتقييم أداء الأفراد	(4-2)
54	خطوات الإدارة بالأهداف	(5-2)
62	الهيكل التنظيمي لمجمع تربية الدواجن للغرب	(2-3)

قائم الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
16	التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية	(1-2)
60	فروع ووحدات مجمع تربية الدواجن للغرب عبر الولايات	(1-3)
66	تقسيم الموارد البشرية داخل المجمع حسب المستوى التاهيلي	(3-3)
68	توزيع الموارد البشرية عبر مختلف وحدات وفروع المجمع	(4-3)

الصفحة	البيان
أ	الإهداء
ت	الشكر
ث	قائمة الأشكال البيانية
ج	قائمة الجداول
ذ	الفهرس
01	المقدمة
05	الفصل الأول : مدخل لإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وتقييم الأداء
05	تمهيد
05	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية, المفاهيم والأسس
07	المطلب الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الثاني:وظائف إدارةالمواردالبشرية
10	المطلب الثالث:تنظيم إدارةالمواردالبشرية وموقعها في الهيكل التنظيمي
13	المطلب الرابع:إدارة الموارد البشرية البيئة، أهمية والأهداف
14	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة وتقييم الأداء
15	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
17	المطلب الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل
19	المطلب الثالث: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه

21	المطلب الرابع:أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد والمشاكل المترتبة عن سوء التخطيط أو غيابه
25	المطلب الخامس:مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
26	المبحث الثالث:مفهوم الأداء وتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة
26	المطلب الأول:مفهوم الأداء
29	المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية مفهوم، الأهداف والاستخدامات
30	المطلب الثالث:مراحل عملية تقييم الأداء
32	المطلب الرابع:مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء
35	المطلب الخامس:مشكلات تقييم الأداء وأسباب غيابه
36	خلاصة الفصل
37	الفصل الثاني :الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء
37	تمهيد.
37	المبحث الأول: أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب)
38	المطلب الأول:الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية
38	المطلب الثاني:أسلوب المستخدم والمنتج
39	المطلب الثالث:أسلوب تحليل الانحدار
41	المطلب الرابع: أساليب أخرى مستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية
41	المبحث الثاني: أساليب التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية

41	المطلب الأول:طريقة معدل دوران العمل
42	المطلب الثاني:أسلوب مصفوفة الانتقال
42	المطلب الثالث:خرائط الإحلال
43	المطلب الرابع: مخزون المهارات
46	المطلب الخامس:الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير العرض من الموارد البشرية
47	المبحث الثالث:طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية
48	المطلب الأول: المقاييس الترتيبية
50	المطلب الثاني:المقاييس المتدرجة
52	المطلب الثالث: أسلوب القوائم
53	المطلب الرابع:طريقة الأحداث الحرجة
55	المطلب الخامس: طريقة الإدارة بالأهداف
56	خاتمة الفصل
57	الفصل الثالث :الجانب التطبيقي دراسة حالة مجمع تربية الدواجن OGA
57	تمهيد
57	المبحث الأول :تقديم الشركة الوطنية للمجمع تربية الدواجن للغرب
61	المطلب الأول:لمحة عن المؤسسة الشركة الوطنية للمجمع تربية الدواجن للغرب
62	المطلب الثاني:الهيكل التنظيمي للمؤسسة
66	المطلب الثالث:أهمية وأهداف المؤسسة الوطنية لتربية الدواجن وعوامل نجاحها
66	المبحث الثاني:توزيع الموارد البشرية داخل المجمع والأسلوب المتبع لتخطيطها وتقييم أدائها

68	المطلب الأول:توزيع الموارد البشرية داخل المجمع
69	المطلب الثاني:الأسلوب المتبع لتخطيط الموارد البشرية
70	المطلب الثالث:تقييم أداء الموارد البشرية
70	المبحث الثالث:تحليل نتائج الاستبيان
72	المطلب الأول: تحليل نتائج الاستبيان واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المجمع
74	المطلب الثاني:تحليل نتائج الاستبيان إدارة الموارد البشرية والتوظيف
76	المطلب الثالث:نتائج الدراسة (اختبار صحة الفرضية)
77	خاتمة الفصل
79	الخاتمة العامة
84	الملاحق
87	المراجع
89	الملخص

المقدمة العامة:

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية الموارد البشرية العاملة بها حيث تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها، لكن الموارد الأكثر أهمية والأكثر تأثيراً هي الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل الأساسية للأداء، حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والاستمرار والنمو ضمن بيئة غير مستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقداً وجد متنوعة، بحيث لا يمكن أن ينشأ أو يكون تنظيم بدون الموارد البشرية لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى الوقت الحاضر بهذا المورد وقامت بتدريبه وتحفيزه وتطوير وتنمية قدراته ورصد المعرفة الكامنة لديه وعملت على تهيئة الظروف اللازمة لكي يؤدي الأعمال الموكلة إليه بأفضل كفاءة لديه وهذا يندرج تحت التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

إن الهدف الرئيسي للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة هو الحصول على الموارد المناسبة في الأماكن المناسبة والأوقات المناسبة وذلك بغرض تحقيق كفاءة الأداء بحيث يعتبر التخطيط للموارد البشرية ضروري وحتى بغرض تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية كما انه ضروري أيضا في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم الداخلي للمؤسسة.

ويجب الإشارة إلى أن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط الكلي للمؤسسة إذ أن التنسيق بين كل من خطة الموارد البشرية وخطة التسويق وخطة الإنتاج وغيرها هو شرط أساسي لضمان بقاء نمو المؤسسة .

ب- طرح الإشكالية:

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ضرورة حتمية في ظل ظروف عدم التأكد التي تعيشها المؤسسات وهو ما يقودنا لطرح الإشكالية التالية:

ما دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء الأفراد؟

من الإشكالية تتفرع منها التساؤلات التالية:

- ما هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وما علاقته بأداء الأفراد؟

- هل التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين أداء الأفراد؟

- ماذا يترتب عن سوء التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

- ما هي الأساليب العلمية الكمية والكيفية المستخدمة في كل من عملية التخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء؟

ت- فرضيات البحث:

-لا يمكن إنشاء وأن يكون تنظيم بدون مورد بشري

-يحتل التخطيط الاستراتيجي مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية الحديثة.

-يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة العنصر الحرج في تحسين أداء الأفراد فيها.

-استخدام الأساليب الكمية في تخطيط الموارد البشرية هو شرط أساسي لبلوغ التخطيط الناجح والذي بدوره يؤدي إلى تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.

-تعتمد المؤسسات الجزائرية في تخطيط مواردها البشرية على الأساليب الكيفية وتهمل في الكثير من الأحيان الأساليب الكمية التي تعتبر أكثر دقة ونجاعة.

ث. مبررات اختيار الموضوع :

هناك أسباب عديدة دفعتنا لاختيار هذا الموضوع منها:

*مجال التخصصي الإدارة الإستراتيجية

*نظرا لأهمية البالغة التي يحتلها العنصر البشري في المؤسسة

*لا يمكن أن يكون تنظيم بدون مورد بشري باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة

*نظرا للأهمية والدور الذي يلعبه التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الأفراد الذي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها :

تتمثل أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد ، أما أهداف الدراسة فتتمثل فيما يلي:

-توضيح دور الموارد البشرية باعتبارها كالعامل مؤثر في أداء المؤسسة

-توضيح مختلف الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في كل من تخطيط الموارد البشرية وتقييمها الأداء وإبراز مدى أهميتها إضافة إلى الكشف عن إيجابيات وسلبيات كل منها.

-إبراز واقع إدارة الموارد البشرية والتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى إحدى المؤسسات الجزائرية.

ح. حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذه الدراسة في مجمع تربية الدواجن للغرب المعروف ب GAO مستغانم

الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمانية لهذه الدراسة في شهر فيفري 2020.

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة:

استخدمنا المنهج الوصفي في الجانب النظري ،أنا في الجانب التطبيقي فلقد اعتمدنا على المنهج التجريبي والذي يقوم على دراسة الحالة ، بحيث قمنا بتقسيم الموضوع إلى فصلين في الجانب النظري وفصل في الجانب التطبيقي .

د.تقسيمات البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وبلوغ أهداف هذا البحث تم تقسيم الموضوع إلى (3) ثلاثة فصول فصلين نظري والثالث تطبيقي على النحو التالي:

-الفصل الأول تحت عنوان مدخل لإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وتقييم الأداء والذي سنتناول فيه العرض والتحليل مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ،وظائفها ،إستراتيجياتها ،أهدافها والتحديات التي تواجهها هذه الإدارة في ظل ظروف عدم التأكد.

-الفصل الثاني تحت عنوان استخدام الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ، والذي سيحتوي على مختلف الأساليب والطرق العلمية وخاصة الكمية منها المستخدمة في التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية لفترة المستقبلية ، كما ستبرز مختلف طرق تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة مع ذكر إيجابيات وسلبيات كل أسلوب.

-الفصل الثالث (الفصل التطبيقي) دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب مستغانم بحيث قمنا بتقديم الشركة وإعداد نبذة مختصرة حولها وصولا إلى واقع إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي بطرح الأسئلة والإجابة عنها استنادا على رئيس مصلحة الموارد البشرية للمجمع

ذ.الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات التي تدور حول الموضوع،أما الدراسات التي تناولت التخطيط الإستراتيجي حسب حدود علمنا وجدنا الدراسات :

ابن أحمد عبد القادر ، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير غير منشورة ، جامعة أبو بكر بلقا يد تلمسان ،الجزائر 2005 تناولت الدراسة مختلف الجوانب النظرية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة مع التركيز على اعتماد هذه العملية كمنهج للتكيف مع المتغيرات المختلفة في مجال الموارد البشرية.

كمال تيميزار2014 دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز باتنة رسالة ماجستير ،غير منشورة قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة بسكرة

و. صعوبات الدراسة:

من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:

* صعوبة ضبط حدود الموضوع وكيفية تقسيمه.

* طبيعة الموضوع في حد ذاته، حيث يضم عددا كبيرا من المفاهيم المختلفة والمتداخلة في أحيان كثيرة.

* صعوبة الحصول على المعلومات الخاصة بالأساليب الكمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وذلك

نظراً لتركيز معظم المراجع على الجانب النظري لهذه العملية

الفصل الأول

مدخل لإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وتقييم الأداء

تمهيد:

كل مؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية لتنفيذ أعمالها وأنشطتها. ولذلك، يجب على المؤسسة تحديد احتياجاتها من هذه الموارد، بما في ذلك نوعية هذه الموارد. يندرج ذلك ضمن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يُعدّ وظيفة مهمة لإدارة الموارد البشرية، ويساعد في ربط الإستراتيجية العامة للمؤسسة بإستراتيجية الموارد البشرية.

المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية، المفاهيم والأسس

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

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية

التعريف بإدارة الموارد البشرية:

بالرغم من كثرة التعريفات التي تعرضت لإدارة الموارد البشرية سنعرض فيما يلي مجموعة من هذه التعاريف:

-هي تخطيط والتنظيم ومراقبة والاستقطاب والتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة.¹

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

¹سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجد لاوي، الأردن، 2008، ص19
²د.سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، سنة 2006، ص26

-يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنظمة وتطويرها.³

- ويعرف فيليبو إدارة الموارد البشرية بأنها تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المؤسسة.⁴

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

³حمدوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، سنة 2004، ص 28.

⁴د.صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، طبع، نشر، توزيع، سنة 1999-2000، ص 16

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

النظام الذي يهدف إلى تنظيم معاملة الأفراد بالمنشأة، بحيث يمكنهم من تحقيق ذاتهم والاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية، وهي تمثل همزة وصل بين كل الأطراف وتعامل مع جميع للوصول إلى أعلى مستوى من الأداء .

المطلب الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية

تتسم إدارة الموارد البشرية بالقيام بمختلف الأنشطة الوظيفية المتعلقة بالعاملين في المنظمة إذ أنها لا تختلف عن الوظائف التي تمارسها الإدارات الوظيفية الأخرى من المهام الإدارية كالتخطيط، التنظيم، والتحفيز والرقابة .

ومن بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة نذكر ما يلي¹

1- تخطيط الموارد البشرية :

يتناول هذا النشاط العديد من المجالات نذكر منها: تخطيط القوى العاملة، تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، والاختيار والتعيين .

2- تنمية المورد البشري:

من بين مجالات هذا النشاط: التأهيل والتهيئة المبدئية، التدريب والتنمية، التطوير الإداري والتنظيمي.

3- التعويض والتحفيز:

يشمل هذا النشاط كلا من تقييم الوظائف، التحفيز الفردي والجماعي، تحديد الأجور والرواتب.

4- صيانة الموارد البشرية:

تشمل على بعض المجالات منها: المنافع المالية، الخدمات الاجتماعية.

5- علاقات العمل

تتمثل في: تخطيط المسار الوظيفي، إدارة الحركة الوظيفية (النقل، الترقية، الاستقالة).

¹عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، د.ط، المكتبة العصرية، للنشر والتوزيع، مصر 2009، ص:19.

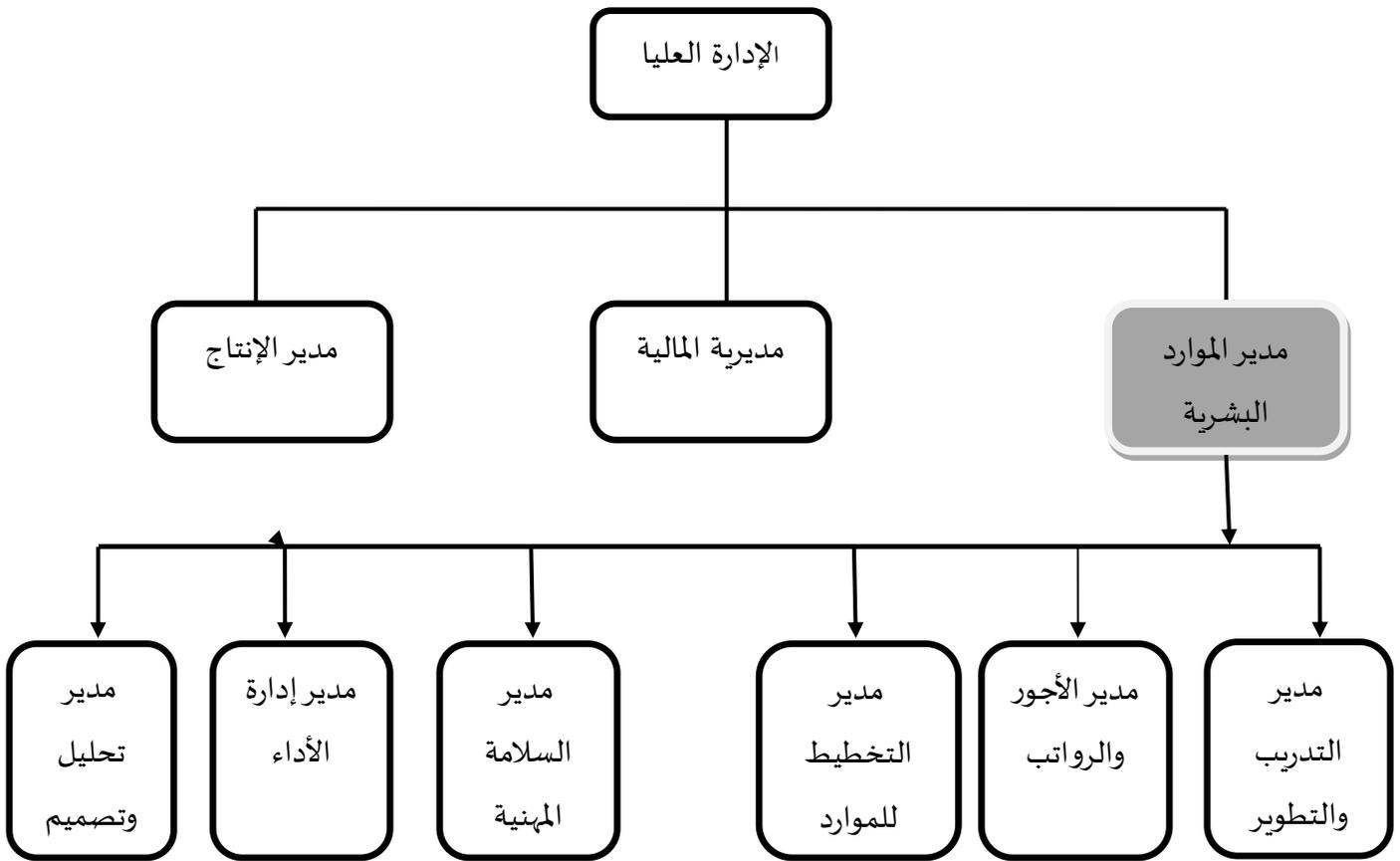
وتجد الإشارة أن الوظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية السابق ذكرها هي وظائف وأنشطة متكاملة ومتراصة ببعضها البعض وأي قرار خاص بأحدها يؤثر بالضرورة على باقي الوظائف والأنشطة الأخرى.

المطلب الثالث:تنظيم إدارة الموارد البشرية

إن إدارة الموارد البشرية شأنها شأن الإدارات الأخرى لها موقعها في الهيكل التنظيمي وتنظيمها الداخلي الخاص بها.

أولاً: التنظيم المركزي لإدارة الموارد البشرية:يدل على وجود إدارة مركزية مستقلة تعتنى بشؤون العاملين في المنظمة ، وغالبا ما ترتبط بالإدارة العليا مباشرة ، حيث يتفرع منها عدة إدارات فرعية متخصصة بكل وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية ،والشكل الآتي يوضح ذلك :

الشكل : (1-1):نموذج لتنظيم إدارة الموارد البشرية في المنظمات الكبيرة¹



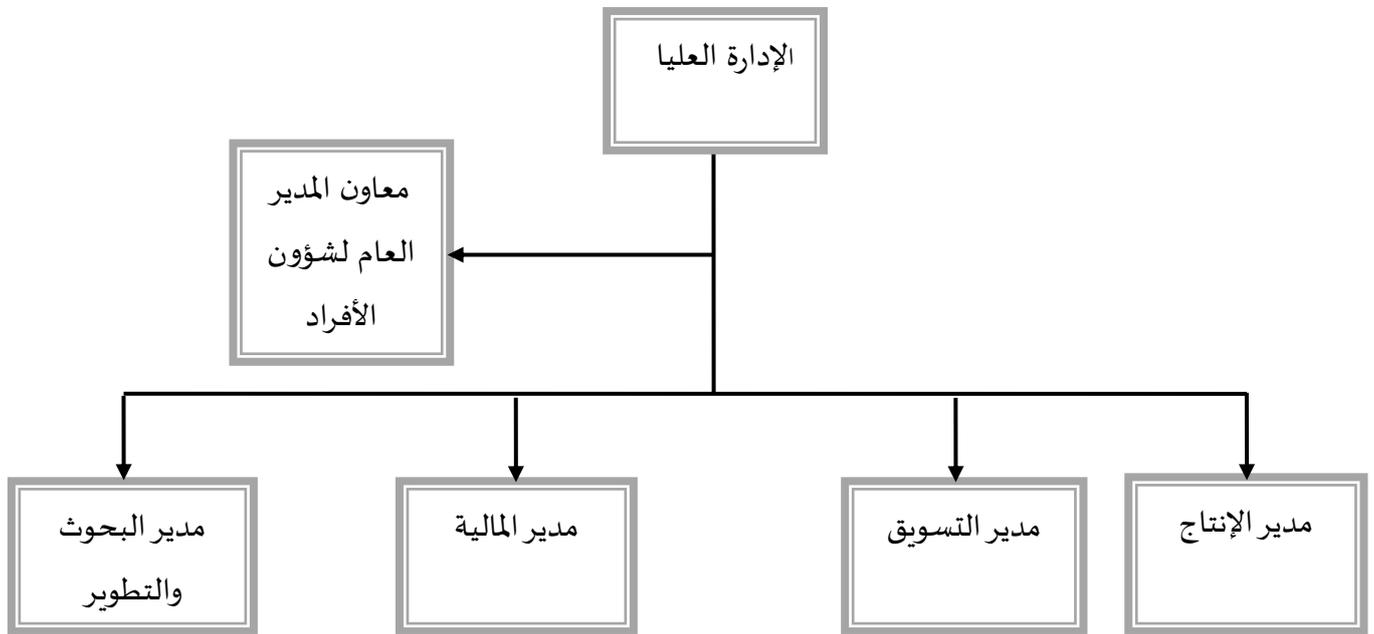
نلاحظ من الشكل أعلاه ما يلي :

¹ - د. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي ، الطبعة الثالثة ، داروائل للنشر والتوزيع عمان، سنة 2006، ص، 39.

وجود إدارة مركزية داخل المنظمة تمتلك صلاحيات اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية ، إذ يكون مديرها عضواً في مجلس الإدارة العليا ويقوم بالمساهمة الفاعلة في وضع الخطط الخاصة بالموارد بالتوافق مع استراتيجيات المنظمة.

ثانياً: التنظيم اللامركزي لإدارة الموارد البشرية: التنظيم اللامركزي يعتمد عليه المنظمات المعاصرة الكبيرة والصغيرة في تنظيم إدارة الموارد البشرية ، وفق هذا النمط من أنماط التنظيم يقوم المديرون التنفيذيون باختيار وتعيين وتدريب وتحفيز العاملين لإدارتهم وفق طبيعة نشاط الإدارة

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



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

وأخيراً من الممكن القول بأن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من العوامل التي تحدد فيها إذ كانت الإدارة تتجه نحو خصائص التنظيم الآلي والعضوي.

المطلب الرابع: إدارة الموارد البشرية البيئة أهمية والأهداف

الفرع الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتمثل أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

*إدارة الموارد البشرية تختلف عن بقية الإدارات الأخرى كزنها تتعامل مع أهم الموجودات فيها (العنصر البشري)

*توفير موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذو إمكانيات وقدرات عالية.

*تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم في المؤسسة حيث تساهم في تحديد كم ونوع الموارد التي تحتاجها.

إضافة إلى ما تم ذكره تكمن أهمية الموارد البشرية في العناصر التالية:¹

-تعني بتطوير مهارات الأفراد العاملين بالمؤسسة .

-اهتمامها بالأفراد باعتبارهم الموارد الأساسية في المؤسسة.

-تضع الخطط التدريبية المناسبة للعاملين .

الفرع الثاني:أهداف إدارة الموارد البشرية:

تكمن أهداف إدارة الموارد البشرية في النقاط التالية:²

-المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

-توظيف المهارات والكفاءات عالية التدريب.

-زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين.

-إيصال سياسات الموارد البشرية إلى جميع الموظفين بالمؤسسة.

إضافة إلى ما تم ذكره هناك أهداف أخرى لإدارة الموارد البشرية وتتمثل في:³

-تنمية المهارات الإدارية في مجال الإشراف والقيادة وصيانة العنصر البشري .

-السعي نحو تحقيق الانسجام والترابط بين جميع العاملين بالمؤسسة.

-الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل الجهود الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.

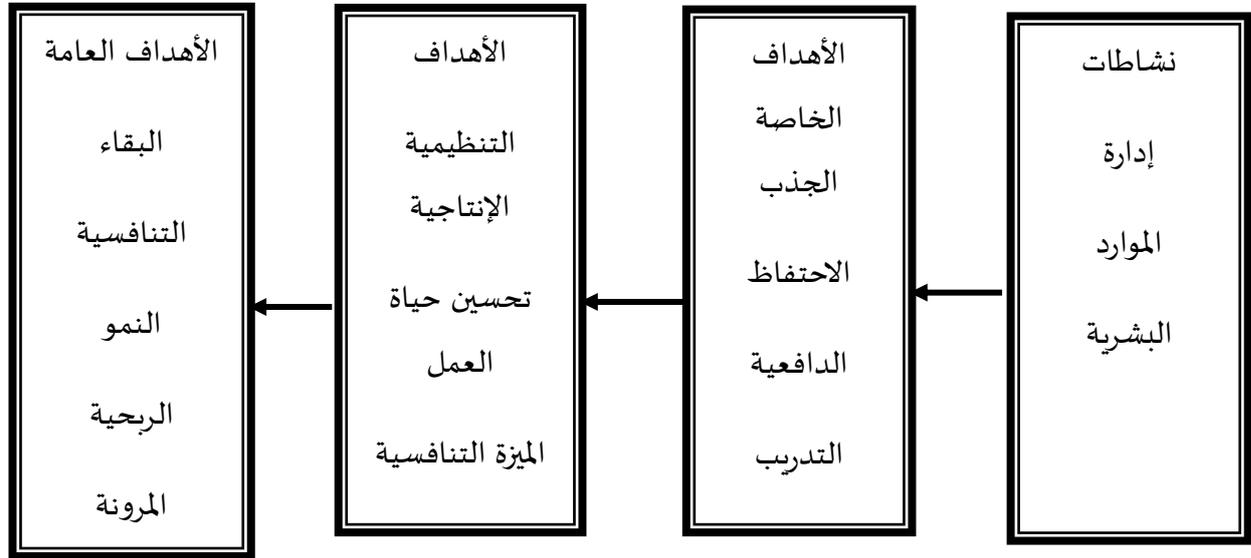
¹مجيد الكرخي، إدارة الموارد البشرية، د.ط. دار المناهج للنشر والتوزيع ،الأردن ،2015، ص:22

²أحمد يوسف، دودين، إدارة الأعمال الحديثة(وظائف المنظمة) د.ط. دار البازوري، العملية، للنشر، والتوزيع، عمان ،2012، ص:149.

³محمد الصيرفي، المرجع المتكامل ،في الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، د.ط. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص:94.

كما تمثل أهداف إدارة الموارد البشرية بجذب المرشحين والاختيار منهم ودفعهم للعمل للوصول إلى أهداف اعم واشمل نحصرها في الشكل التالي:¹

الشكل: (3-1): يوضح نشاطات وأهداف إدارة الموارد البشرية



الفرع الثالث: بيئة إدارة الموارد البشرية

العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا هاما في كافة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كما في غالب الأحيان يتم تشكيل أهداف وممارسات واهتمامات هذه الإدارة بناء على هذه العوامل، وبصفة عامة فإن إدارة الموارد البشرية تتكون من عنصرين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية.²

أولاً: البيئة الداخلية

تتكون من مجموعة العناصر يمكن حصرها في مايلي :

-موارد المؤسسة المادية.

-أهداف المؤسسة.

خصائص الموارد البشرية حيث تشمل قدراتهم، وطاقاتهم ومعارفهم وحاجاتهم.

¹ سهيلة، محمد عباس علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، سنة 2000، ص 24.

² مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، 2007، ص 33.

-الخصائص الهيكلية وتشمل كل من شكل التنظيم، قنوات الاتصال فيه وكذا المستويات الإدارية وحجم الإشراف.

-خصائص المؤسسة تتمثل في نوع السلعة أو الخدمة التي تقدمها ونمط القيادة فيها، المناخ التنظيمي والممارسات والسياسات المطبقة.

وبالتالي كل هذه العوامل تنعكس على سياسات إدارة الموارد البشرية أيضا الوضع التنظيمي للجهاز القائم على الوظيفة مما يؤثر على الوضع الحالي والمستقبلي لموارد المؤسسة البشرية.¹

ثانيا: البيئة الخارجية:

تنقسم البيئة الخارجية للمؤسسة إلى نوعين، بيئة قريبة وبيئة بعيدة:

أ. البيئة الخارجية القريبة:

هي تلك العناصر التي بينها وبين إدارة الموارد البشرية تبادل مباشر وتشمل هذه العناصر كلاً من:

-الزبائن الجمهور الذي يستفيد من المؤسسة ومن خدمات إدارة الموارد البشرية

-الموردون المجموعة التي تزود المؤسسة بمختلف الموارد.

-المنافسون المجموعة التي تشكل تهديدا للمؤسسة بمحاولتهم اجتذاب الكفاءات الموجودة بالمؤسسة.

ب. البيئة الخارجية البعيدة

² وتشمل كل العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة والإطار الذي تتحرك فيه بحيث تتكون من:

القوى السياسية، الاقتصادية، والقوى الاجتماعية والثقافية، والقوى التكنولوجية. إن تفاعل هذه العوامل مع إدارة الموارد البشرية هو تفاعل غير مباشر يختلف في عدد مراته وشدته عن التفاعل مع عناصر البيئة الخارجية القريبة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، من الناحية العلمية والعملية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 37.
² كامل بدير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، 2000، ص 14.

وفي الأخير يمكن القول أن بيئة إدارة الموارد البشرية لها تأثير جوهري على جميع ماتصدره هذه الأخيرة من سياسات وما تتخذه من قرارات وما تتبناه من نظم للاستخدام¹.

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتقييم الأداء

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أهم الوظائف والأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية. يتم من خلاله تقدير احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية، ويتم وضع إستراتيجية للتعامل مع هذه الموارد في ضوء تأثير المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية بهدف تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

بغرض توضيح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سوف نعرض فيما يلي مجموعة من التعاريف التي تناولت هذا الموضوع لنخلص في الأخير تعريف شامل و كامل للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نبرز من خلاله العلاقة الموجودة بين كل من خطة المؤسسة و خطة الموارد البشرية فيها فيما يلي مجموعة من التعاريف:

- التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو العملية التي تستخدمها المؤسسة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر عليها وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة ذات كفاءة عالية².

-وفي تعريف آخر هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل طرق لتوفير هذه الاحتياجات³.

-عرفه بيتش على أنه التأكد من توافر العدد والنوعية الملائمة من القوى البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المؤسسة وتؤدي إلى رضا العاملين⁴.

¹ مهدي حسن زويلف، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي، دار الفكر للطباعة والنشر، والتوزيع، الأردن، 2001، ص 24.

² بن حمودة يوسف، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، مذكرة ماجستير، غير منشورة كلية الحقوق والعلوم التجارية، جامعة، مستغانم، 2010، ص: 49.

³ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، الطبعة الثانية، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص 69.

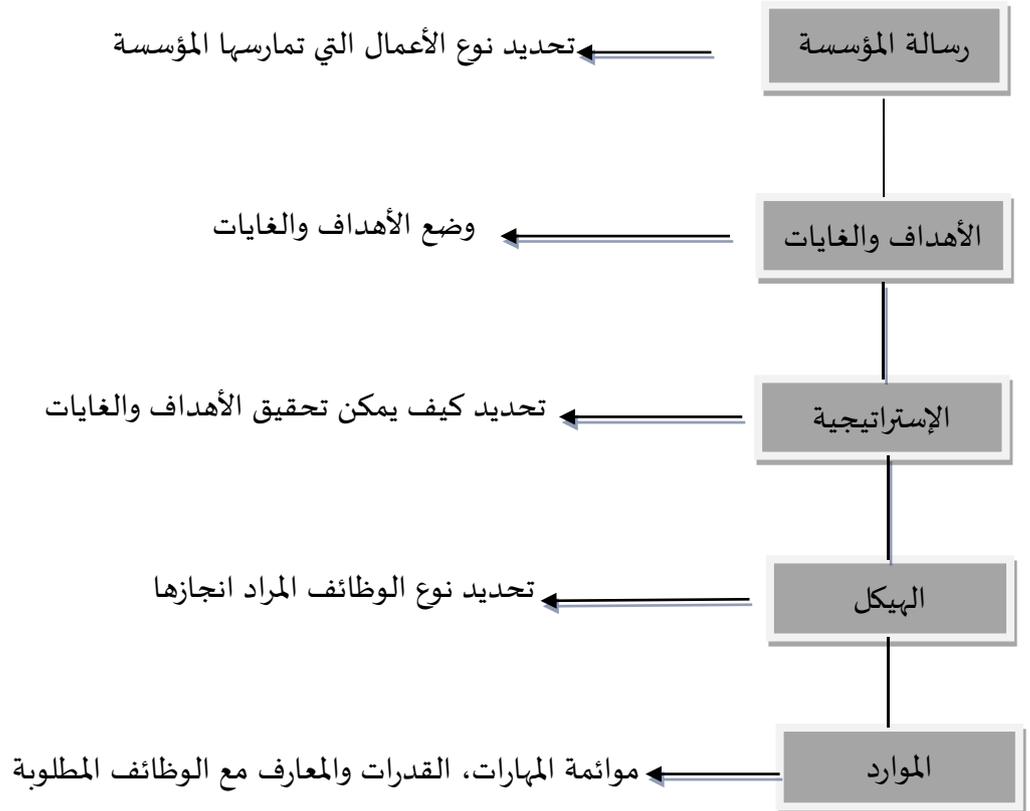
⁴ عمر الطراونة، إستراتيجيات الإدارة الحديثة، الطبعة الأولى، دار البداية، ناشرون وموزعون، عمان، 2012، ص: 54.

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

المطلب الثاني: علاقة التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة ككل

تعتمد إدارة الموارد البشرية على تحركات المؤسسة وتخطيطها الاستراتيجي. تهدف إدارة الموارد البشرية إلى تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، مثل العدد المطلوب والمهارات والكفاءات. يتم وضع خطة الموارد البشرية استناداً إلى رسالة وأهداف المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق رؤية المؤسسة وضمان توفير الموارد البشرية الملائمة. يمكن تصوير هذه العلاقة في الشكل المرفق:

شكل (4.1): علاقة الإستراتيجية بتخطيط الموارد البشرية



المصدر: خالد عبد الرحمان الهيثي، مرجع سبق ذكره، ص76

نلاحظ من الشكل انه يتم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بناءً على التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة وأهدافها المحددة. يتم تحديد كمية ونوع الموارد البشرية التي يجب توفيرها في المستقبل استناداً إلى الأهداف والغايات التي تحددها المؤسسة وطريقة تحقيقها. هذا العمل يهدف إلى ضمان توفر الموارد البشرية الملائمة والكفاءات المطلوبة لتحقيق الرؤية المؤسسية والنجاح في تنفيذ استراتيجياتها.

¹ وهو ما يوضحه الشكل الآتي:

الجدول:(1.2): يمثل التخطيط الاستراتيجي وخطة الموارد البشرية

الخطة الإستراتيجية	خطة إدارة الموارد البشرية
تحديد طبيعة النشاطات	تحديد المهارات البشرية المطلوبة لكل نشاط
تحديد عوامل السوق الخارجية (اقتصادية، اجتماعية تكنولوجية) المؤثرة على نشاطات المؤسسة.	تحديد المهارات والقابليات البشرية اللازمة لمواجهة عوامل السوق الخارجية
تحديد الموارد الداخلية الحالية المناسبة لنجاح الإستراتيجية.	تحديد خصائص ومواصفات الأفراد الحاليين وضمان مساهمتهم في تنفيذ الإستراتيجية
تحديد النقص في الموارد المطلوبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة	تحديد النقص في الموارد البشرية لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة.
تحديد أي تغيرات في البيئة	تحديد أي تغيرات في الزيادة أو الاستغناء عن الموارد البشرية

مصدر: سهيلة محمد عباس ، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي ، وائل للنشر، عمان ، الأردن ، 2006 ، ص58 ،

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، ص189.

نلاحظ من الجدول السابق التكامل بين الخطة الإستراتيجية وخطة الموارد البشرية في نقطتين أساسيتين. أولاً، تشارك إدارة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث يتم تضمين رؤية الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات الخاصة بها في هذه العملية. ثانياً، تقوم إدارة الموارد البشرية بإعداد خطة الموارد البشرية التي تتوافق مع الإستراتيجية العامة والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. تتضمن هذه الخطة توفير الموارد البشرية المناسبة وتنمية المهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق تلك الأهداف. بالتالي، يتم ضمان التوافق والتناغم بين إستراتيجية المؤسسة وخطة الموارد البشرية لضمان النجاح الاستراتيجي الشامل للمؤسسة.

المطلب الثالث: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وأهدافه

يوجد العديد من الأسباب والمبررات التي تدفع المؤسسات إلى القيام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. أولاً وقبل كل شيء، يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على تحقيق التوافق بين استراتيجية المؤسسة ومواردها البشرية. يضمن ذلك أن يكون لديها العدد المناسب من الموظفين ذوي المهارات والكفاءات المناسبة لتحقيق أهدافها.

الفرع الأول: أسباب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

توجد أسباب كثيرة للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية سنورد أهمها فيما يلي:

1: السبب الأول للتخطيط يكمن في العلاقة الموجودة بين كل من التخطيط والأداء حيث أن التخطيط يعتبر في اغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية وهو ما أثبتته بعض الدراسات التي اهتمت بمقارنة أداء المؤسسات المخططة مع غير المخططة والتي خلصت إلى أن تلك التي تركز على تخطيط مواردها البشرية تتفوق على سواها من المؤسسات التي لا تعطي أهمية لعملية تخطيط الموارد ، ومن أهم الدراسات نجد ما قام به كلم ن سايمون لام وزميله جون شوبرويك والتي استنتجت في الأخير إن وضوح أهداف التخطيط (والتركيز على آلياته) يدل على نجاح التخطيط وبالتالي يؤدي إلى نجاح إستراتيجية التخطيط والأداء.¹

2: الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد: بحيث يتمحور يهدف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى تقدير الاحتياجات من هذه الموارد بالمهارات والتخصصات اللازمة وذلك لتوفيرها في الوقت المناسب بما يجنب

¹حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، دار النهضة العربية، القاهرة ، ص131.

المؤسسة التعرض لحالات العجز في العدد أو في المهارات وكذلك حالات الفائض الأمر الذي يعرقل تحقيق أهداف المؤسسة ويحد من حسن أدائها.¹

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

4: السبب الرابع للتخطيط هو إداري محض، حيث أن التخطيط يحث المديرين على تحديد الأهداف وهو بذلك يفرض على الموارد البشرية الالتزام بمضامينه و مساراته و برامجه و يظهر ذلك من خلال دور تحديد الأهداف في تحفيز الأفراد فنجد أن الفرد الذي يدرك الأهداف المرجوة يعمل بجد لتحقيقها أما الآخر الذي يعمل دون أهداف فإنه يشكو من نقص الحافز لتحقيق الأداء الجيد.²

5: تصميم برامج التدريب: يمكن معرفة المهارات و التخصصات المطلوبة مستقبلا جهاز التدريب داخل المؤسسة من وضع برامج التدريب وفق خطة محددة بغرض توفير الكفاءات المطلوبة لأن خطة الموارد البشرية تبين احتياجات المؤسسة من التخصصات الجديدة الغير متوفرة حاليا داخل المؤسسة و هو ما يسهل المهمة على جهاز التدريب للحصول على هذه الكفاءات عن طريق إيجاد الأفراد الذين لهم استعدادات لاكتساب المهارات المطلوبة، فعلى سبيل المثال إذا خططت المؤسسة لإدخال تكنولوجيا جديدة تعمل وحدة التدريب على تطوير و تنمية مهارات الأفراد بالعدد الكافي حتى تتم الاستفادة من هذه التكنولوجيا الجديدة في الوقت المناسب بدلا من الانتظار مدة طويلة يتم فيها تدريب الأفراد فيها.

6: يوفر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية جميع المعلومات اللازمة للقيام بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية من نقل، ترقية، اختيار، تعيين، تدريب و تقاعد.

الفرع الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

للتخطيط الاستراتيجي مجموعة كبيرة من الأهداف لعل من أهمها:³

-الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية وبالأعداد المناسبة لأداء العمل في الوقت والمكان المناسب.

¹ جمال الدين المرسي، مرجع سبق ذكره، ص185.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص132.

³ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص61.

-يساعد على تخفيض التكلفة الناتجة عن العجز أو الفائض من الموارد البشرية وكذلك الانعكاسات الإدارية السلبية في هذه الحالات.

-يحسن من استخدام الموارد البشرية بالطريقة التي تحقق سياسة "إنتاج أكثر بتكاليف أقل"

-يمكن من إبراز نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وهو ما يمكن من تحديد نوعية برامج التدريب التي يحتاجها الأفراد بدقة وذلك بغرض رفع مستويات الأداء.

-يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

ويرى مصطفى نجيب شاويش إن أهداف تخطيط الموارد البشرية تتمثل فيما يلي:¹

-وضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة وفي مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.

-التعرف وبدقة على الوضعية الحالية للموارد البشرية داخل المؤسسة وتحديد المعالم الواقعية لقوة العمل المتاحة.

وإضافة إلى ما ذكر سابقا توجد أهداف أخرى للتخطيط نوردها فيما يلي:

-يرفع التخطيط من القدرة التنافسية للمؤسسة.²

-يزيد من قدرة المؤسسة على الاتصال والتفاعل مع عوامل بيئتها الداخلية والخارجية.³

بالفعل، يمكننا استنتاج أن جميع أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تهدف إلى الحصول على الموارد البشرية المناسبة بالأعداد والتنوع والمهارات المطلوبة، وذلك في الوقت المناسب لتحقيق تحسين الأداء الفردي والمؤسسي. من خلال تلبية احتياجات المؤسسة من الموظفين المؤهلين وتطوير قدراتهم وتحفيزهم، يمكن تحقيق الأهداف المؤسسية وتحقيق التفوق والنجاح في المنافسة

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سبق ذكره، ص 132.

² سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 51.

³ محمد الصيرفي، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 95.

المطلب الرابع: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والمشاكل المترتبة عن سوء التخطيط وغيابه
التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتبر أمرًا حيويًا لنجاح أي مؤسسة. وفيما يلي بعض الأهمية الرئيسية
للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن للتخطيط أهمية كبيرة يمكن حصرها فيما يلي :

- توجيه الإستراتيجية المؤسسية: يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توجيه إستراتيجية المؤسسة بشكل فعال. يتم تحديد احتياجات الموارد البشرية المستقبلية وتطوير استراتيجيات للتعامل معها بشكل مستدام، وبالتالي يتم تحقيق التوافق بين إستراتيجية المؤسسة واحتياجات الموارد البشرية.
- جذب واحتفاظ بالموهب: يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية أداة قوية لجذب واحتفاظ بالموهب المؤهلة. من خلال تحليل احتياجات المؤسسة وتوفير برامج توظيف وتدريب وتطوير الموظفين، يتم إنشاء بيئة عمل ملائمة وتشجيعية للموظفين الموهوبين والمتحمسين، وبالتالي يتم تعزيز الأداء وتحسين رضا الموظفين.
- تحسين الكفاءة والإنتاجية: يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين الكفاءة والإنتاجية داخل المؤسسة. يتم تحديد الاحتياجات التدريبية وتنفيذ برامج التطوير المهني للموظفين، مما يؤدي إلى تعزيز مهاراتهم وزيادة فعاليتهم في العمل وبالتالي تحسين الأداء العام للمؤسسة.
- يمكن التخطيط من التوزيع والاستخدام الجيدين للموارد البشرية داخل المؤسسة.¹
- يرفع التخطيط في مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم ومؤسساتهم عن طريق توفير الكفاءات بشكل منسجم مع متطلبات المؤسسة.²
- يرفع التخطيط الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل.
- يساعد التخطيط الموارد في تخطيط المستقبل الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية، النقل، التدريب وغيرها.³

¹ خالد عبد الرحمن الهبيتي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 57.

³ احمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص 162.

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

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

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

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

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

-وجود اضطرابات في عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.²

-اضطراب الأداء نتيجة للظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية، هذه التغيرات متعلقة بالإحلال والتركيبية الإنتاجية للموارد البشرية.³

وفي الأخير فإنه يمكن القول بان سلامة التخطيط للموارد البشرية تتوقف على:

-يعتبر ضمان سلامة وصحة المعلومات والبيانات المتاحة عن الماضي والمستقبل جزءاً أساسياً من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية. فالبيانات والمعلومات تشكل أساساً لاتخاذ القرارات وإجراء التحليلات اللازمة للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية. يجب أن تكون هذه المعلومات كافية وذات جودة عالية وتكون متاحة في الوقت المناسب.

بالإضافة إلى ذلك، يتطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وجود مخططين ذوي خبرة عالية. فقدرة المخططين على تحليل البيانات وتقدير الاحتياجات المستقبلية تعزز قدرتهم على تطوير استراتيجيات فعالة

¹ كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص95.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، مرجع سبق ذكره، ص130.

³ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص71.

وتحقيق أهداف المؤسسة بأفضل شكل ممكن. يعتبر التجربة والخبرة العملية عاملاً أساسياً لضمان نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الخامس: مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد تشمل عدة مراحل متكاملة ومتسلسلة. فيما يلي نظرة عامة على هذه المراحل:

دراسة الإستراتيجية: تبدأ عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد بفهم إستراتيجية المؤسسة بشكل شامل. يتم تحليل رؤية ورسالة المؤسسة، وأهدافها الإستراتيجية، والتحديات والفرص التي تواجهها. هذا يساعد في تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد.

تحليل الموارد الحالية: يتم تقييم الموارد الحالية المتاحة للمؤسسة. يشمل ذلك تحليل الموارد البشرية، مثل المهارات والكفاءات والخبرات المتاحة في المؤسسة. كما يشمل تحليل الموارد المادية والمالية المتاحة.

تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد: استناداً إلى الإستراتيجية المحددة والتحليل السابق، يتم تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد. يجب توضيح متطلبات المؤسسة من حيث الأعداد والأنواع للموارد المختلفة، بما في ذلك الموارد البشرية، والموارد المالية، والموارد المادية اللازمة لتحقيق الإستراتيجية.

تصميم خطة الموارد البشرية: بعد تحديد الاحتياجات المستقبلية للموارد البشرية، يتم تصميم خطة الموارد البشرية. يتضمن ذلك تحديد الوظائف المطلوبة والمهارات المطلوبة والتوقيت اللازم لتلبية احتياجات المؤسسة. قد تتضمن الخطة أيضاً توجيهات لجذب واختيار الموظفين المناسبين وتطويرهم وإدارتهم.

تتبع هذه المراحل تسلسلاً لضمان توفير الموارد اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية المحددة. قد يكون هناك أيضاً إعادة صياغة وتعديل للخطة والموارد بناءً على التحديات والتغيرات التي تطرأ على المؤسسة وبيئتها .

وسنشرح مختلف مراحل عملية التخطيط فيما يلي :

1-التحليل البيئي¹

1-1: تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل:(تحديد نقاط القوة والضعف)

¹ عبد الرحيم الشاذلي، يحيى عبد الله، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منى معاصر، مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجيا، المجلد السادس، العدد التاسع عشر سنة 2015، ص 165.

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الداخلية لمنظمة العمل (الموارد البشرية والمالية و الإمكانيات التقنية والتكنولوجية والآلية وغيرها) ، ومن ثم إصدار التقييم العلمي الذي يحدد موقف المنظمة الذي يتناسب مع رؤيتها المستقبلية ، وذلك بتأكيد نقاط القوة وأسس تدعيمها مستقبلا ، وتحديد نقاط الضعف ، وأسس معالجتها في المستقبل .

خطوات تحليل البيئة الداخلية لمنظمة العمل:

-تحديد ما إذا كانت الوظائف المقررة في الخطة الآلية مطلوبة فعلا أم لا ؟ وهل يمكن الاستغناء عن بعض الوظائف؟ وهل يمكن دمج بعض الوظائف معا ؟ ...الخ

-تحديد المهارات والقدرات المتوفرة بالإعداد والنوعيات وفي كل أجزاء البناء التنظيمي ووضع قائمة جرد للمهارات المتوفرة، أو سجل توصيف دقيق لنواتج تحليل الوظائف المختلفة.

- التأكد من أن تحديد المقررات الوظيفية تم بطريقة سليمة

- التأكد من أن من يشغل الوظائف قادر على أدائها .

- دراسة خطة العام الجديد وتأثيرها المتوقع في نمو منظمة العمل مستقبلا .

- تحديد تأثير التغيير في التكنولوجيا، وعلى المنظمة أن تأخذ قرارها بناء على العائد والتكلفة

- تحديد اثر التغيير المتوقع في الهيكل الوظيفي ، حيث يأتي على المنظمات فترات تغير فيها ، كان يتم دمج أو تصفية أقسام بكاملها ، أو الاستغناء عن وظائف أو غيرها من التعديلات ويجب على المنظمات أخذ الآثار المتوقعة من هذه التغيرات عند التنبؤ بالاحتياجات من العمالة.

- تحديد تأثير الاستثمارات الجديدة، حيث تسعى المنظمات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية مستقبلية توضح الاتجاهات المتوقعة للمنظمة، وترسم صورتها في المستقبل.

2-1 تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل:(فرص وتهديدات):¹

يقصد بذلك تحليل مكونات البيئة الخارجية للمؤسسة (سوق العمل، رسالة المنظمة وما يميزها

¹عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، مرجع سبق ذكره، ص166.

عن مثيلاتها، إجراء دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية، دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، مقارنة إعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة،.....الخ).

خطوات تحليل البيئة الخارجية لمنظمة العمل:

-دراسة سوق العمل، هل تتوافر في سوق العمل الكفاءات المطلوبة لشغل الوظائف الموضوعه ينسجم وينطبق مع مبدأ وضع الشخص المناسب فالمكان المناسب ؟

-تصميم رسالة توضح ما تتميز به منظمة العمل عن مثيلاتها ، سواء بالنسبة للأرباح المتوقعة مستقبلا لمواردها البشرية.

-إعداد دراسات خاصة بالمنافسين والتشريعات الحكومية ومدى مقدرة المنظمة على التعامل معها بدون أي أضرار مستقبلية لاحقة تلحق بالمنظمة أو بالعاملين أو بالمجتمع.

-دراسة الكفاءات المتوفرة في سوق العمل، من حيث المؤهلات والمهارات والمزايا المتوقع الحصول عليها، مقارنة بمستويات الأداء المطلوب منها، ومحاولة استخدام سياسات فعالة تتناسب مع وضع السوق سواء في حالة وجود فائض أو ندرة منها.

-التأكد من سمعة المؤسسات التعليمية التي تمنح الإجازات العلمية للموارد البشرية المختلفة ، مع مراجعة المنظمات السابقة للراغبين في شغل وظائف بالمنظمة .

- التحليل العلمي السليم المؤكد فعلا للأثر الايجابي للقوى البشرية على أداء منظمة العمل مستقبلا ، من حيث زيادة الإنتاجية وتخفيض التكلفة .

-القدرة على إجراء المقارنات ما بين نواتج الأداء بتطوير درجة المكنة والآلية، ومن ثم تقليص معدلات التوظيف للموارد البشرية مستقبلا أو العكس.

-مقارنة إعداد ونوعيات الموارد البشرية في المؤسسات المماثلة، من حيث المزايا الوظيفية والإعداد ومعدلات الأداء المتوقع.

2- تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب):¹

¹محمد محمود الطعامة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردني: الواقع وتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات ، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات ، العدد الرابع ، ص30

تعتمد عملية تحديد الطلب من الموارد البشرية على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها ، حيث أن تحقيق أهداف المنظمة يتطلب نوعية معينة من المهارات والكفاءات وإعداد المحددة من الموارد البشرية للمنى الوظائف المحددة ، لذلك يجب تحديد الموارد البشرية من حيث العدد والنوع والمهارات والسلوكيات المطلوبة بين ما ينسجم مع أهداف المنظمة . وتتأثر عملية تحديد الطلب على الموارد البشرية بعدد من العوامل تقسم إلى عوامل خارجية كالمغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وأخرى داخلية كالقرارات والسياسات الداخلية .

3-تحديد عرض الموارد البشرية:¹

ويعني تحديد عدد موارد البشرية الحاليين في المؤسسة وخصائصهم من حيث المهارات ودرجة الاستعداد للعمل، وتغيرات المحتملة فيها مستقبلا، وتمثل مصادر عرض الموارد البشرية المتوقع في كل من: داخل المنظمة بتقدير الاحتياجات المستقبلية من المخزون الحالي وخارج المنظمة.

4 إعداد الخطة الإستراتيجية للعمل :

بعد استكمال الإجراءات تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية وعرضها مستقبلا لابد من تحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب المستقبليين ،وقد يكون هناك فائض أو عجز في بعض الوظائف وفي كلتا الحالتين لابد من اتخاذ الإجراءات المناسبة لمعالجة الفائض وسد العجز، حيث تقوم المؤسسة باللجوء إلى سياسات في الحالات التالية :

الفائض من الموارد البشرية :

- التوقف عن التوظيف الجديد أو تشجيع على ترك مؤسسة العمل.

- التشجيع على التقاعد المبكر (المرن).

- استخدام العمال المؤقتين.

- تخفيض ساعات العمل.

- إنهاء الخدمة.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، جامعة باتنة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير موارد بشرية ،مقدمة لطلبة سنة ثالثة ليسانس، سنة 2018-2018، ص76-77.

-إجراء التعيينات الجديدة والعمال المؤقتين.

- التنوع في المهام مع توفير الفرصة للعاملين الحاليين للممارسة المهام الإضافية

- ترقية العاملين إلى مواقع أعلى (الترقية من الداخل)

المبحث الثالث: مفهوم الأداء وتقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة

على الرغم من تطور وتغير أهداف المؤسسات عبر الزمن، إلا أن العنصر الأساسي الذي يتطابق مع جميع المؤسسات ويتعلق بإدارتها هو الأداء. يعتبر الأداء محورًا أساسيًا للحديث عن المؤسسات، ويرتبط بشكل كبير بالبعد الإنساني. فالفرد هو العنصر الأساسي في نمو وتطور المؤسسات، وهذا ما تؤكدته الأبحاث الحالية .

المطلب الأول: ماهية الأداء

بغرض الوصول إلى مفهوم شامل للأداء سنعرض فيما يلي بعض التعاريف:

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

ويعرف الدكتور محمد سعيد أنوار سلطان الأداء على أنه

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

ويوجد الكثير من التعريفات من بينها:²

- الأداء هو أي نشاط يؤدي إلى نتيجة وخاصة السلوك الذي المحيط بأي شكل من الأشكال.

-الأداء هو درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ويعكس الكيفية التي يحقق او يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.

¹ محمد الصوفي، التخطيط الاستراتيجي، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2008، ص20.

² رواية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص219.

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

المطلب الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية، مفهوم والأهداف والاستخدامات

تعتبر الكفاءة والفعالية التنظيمية من أبرز الاستراتيجيات التي تسعى المؤسسات لتحقيقها وذلك لكونها السبيل الحقيقي لتحقيق الأهداف وعليه تشكل الكفاءة والفاعلية البعد الذي على أساسه تصمم الاستراتيجيات الأخرى للمؤسسة وتحديد إستراتيجية الموارد البشرية، وبالتالي فإنه يمكن قياس الكفاءة والفاعلية التنظيمية من خلال فعالية أداء الموارد البشرية في بلوغ الغايات وتحقيق الأهداف وبتعبير آخر فإنه يمكن القول أن مستويات الأداء الفعلية للموارد البشرية هي المحرك الطبيعي في تحديد الكفاءة والفعالية التنظيمية¹، ومن هذا المنطق تأتي أهمية تقييم أداء الموارد للتأكد من أن جميع الموارد البشرية تؤدي مهامها بمستويات عالية من الأداء بما يضمن استمرار الكفاءة والفعالية التنظيمية.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء

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

-تقييم الأداء هو نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم.²

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

- تقييم الأداء هو الصفة النظامية أو الرسمية التي تعبر عن مكانن قوى ومكانن ضعف المساهمات التي يعطيها الأفراد للوظائف التي كلفوا بإنجازها أو القيام بها.³

-ويعرفه كامل بربر تقييم الأداء بأنه عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل.⁴

¹كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص171.

²أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص284.

³حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص360.

⁴كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص125.

-ويطلق على تقييم الأداء مسميات أخرى مثل نظام تقييم الكفاءة أو نظام تقارير الكفاءة وأيا كان الاسم فهو يعني تحديد مدى تحديد كفاءة الأفراد في أدائهم للمهام الموكلة لهم .

ويمكن النظر إلى تقييم الأداء على انه عملية دورية تهدف إلى إيجاد نقاط القوة والضعف في الأعمال والجهود التي يبذلها الفرد والسلوكيات التي يمارسها إزاء موقف معين من أجل تحقيق هدف تم التخطيط له مسبقاً.

ومنه فإن عملية تقييم الأداء لها أربعة خصائص وهي:¹

- تم تنفيذ تقييم الأداء بشكل دوري ومخطط مسبقاً.

- تعتبر عملية تقييم الأداء إيجابية لأنها لا تهدف فقط لكشف العيوب، بل تسلط الضوء أيضاً على نقاط القوة التي يتمتع بها الفرد أثناء سعيه لتحقيق الأهداف.

- لا تقتصر عملية تقييم الأداء على قياس إنجاز الواجبات فقط، بل تتضمن أيضاً قياس مدى التزام الفرد بالسلوكيات المطلوبة للمهام المحددة التي يقوم بها.

تقييم أداء الموارد البشرية هو عملية مستمرة، وعلى الرغم من أن نتائجها يتم استخراجها على فترات متباعدة، فإنها تعكس تحليلاً شاملاً لجميع الأنشطة والتفاصيل المتعلقة بالعمل اليومي للفرد

الفرع الثاني:أهداف تقييم الأداء

تقييم الأداء لديه العديد من الأهداف، ومن بين هذه الأهداف:

- توفير ردود فعل وتقييم للأداء: يهدف تقييم الأداء إلى تزويد الموظفين بتقييم شامل لأدائهم في العمل. يتم تحليل الأداء الماضي وتوفير ردود فعل حول النقاط القوة والضعف، مما يساعد الموظفين على تحسين أدائهم في المستقبل.²
- تحسين الأداء الفردي والتطوير الشخصي: يساعد تقييم الأداء على تحديد نقاط الضعف لدى الموظفين وتطوير خطة عمل لتحسينها. كما يعزز التقييم أيضاً التفكير في التطوير الشخصي وتعزيز القدرات والمهارات الفرد

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص102.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص139.

³ كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص125.

- تعزيز التواصل والتفاعل بين المدير والموظف: يعتبر تقييم الأداء فرصة للتواصل المباشر بين المدير والموظف. يتم مناقشة التقدم المحقق وتحديد الأهداف المستقبلية ومناقشة أي تحسينات أو تدابير تحتاج إلى اتخاذها. هذا يعزز التواصل الفعال ويؤدي إلى بناء علاقة عمل أقوى وأكثر تفاعلاً.
- اتخاذ قرارات الاعتراف والمكافأة: يمكن استخدام تقييم الأداء كأساس لاتخاذ قرارات بشأن الاعتراف بالأداء المتميز وتقديم المكافآت والترقيات. يمكن استخدامه أيضاً لتحديد الموظفين الذين يحتاجون إلى دعم إضافي أو تطوير مستقبلي.
- تحسين أداء المؤسسة بشكل عام: يمكن استخدام تقييم الأداء لتحليل أداء الفرق والأقسام المختلفة في المؤسسة. يمكن استخدام هذه المعلومات لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير الإجراءات والسياسات لتحسين الأداء العام للمؤسسة.
- إن تقييم الأداء هو أداة إستراتيجية تساهم في تحسين الأداء الفردي والمؤسسي وتعزيز النمو والتطور المستمر

الفرع الثالث: استخدامات تقييم الأداء

- تقييم الأداء هو عملية تقييم أداء فرد أو مجموعة من الأفراد أو مؤسسة بناءً على معايير محددة. تستخدم هذه العملية لقياس مدى تحقيق الأهداف والمعايير المحددة وتقييم الأداء العام وتحديد نقاط القوة والضعف والفرص التحسينية. يتم استخدام تقييم الأداء في مختلف المجالات والأنشطة، ومن بين استخداماته:

- تحسين الأداء الفردي: يتم استخدام تقييم الأداء لتقديم ملاحظات مباشرة للأفراد حول أدائهم وأدائهم في تحقيق الأهداف وتقديم توجيهات للتحسين¹

² - اتخاذ قرارات التوظيف والترقية: يمكن استخدام تقييم الأداء في عملية التوظيف لاختيار المرشحين المناسبين لشغل وظائف معينة وكذلك في اتخاذ قرارات الترقية للموظفين الحاليين.

- تحديد احتياجات التدريب: يمكن أن يساعد تقييم الأداء في تحديد النقاط الضعيفة للأفراد أو الفرق وتحديد احتياجات التدريب والتطوير لتعزيز مستوى الأداء.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 140.

² أحمد ماهرا، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 310.

- تحسين أداء المنظمة: يمكن استخدام تقييم الأداء لتحديد كفاءة وفعالية العمليات داخل المؤسسة وتحديد الأمور التي يمكن تحسينها لتحقيق أهداف المنظمة بشكل أفضل.

- تحفيز الموظفين: يمكن استخدام تقييم الأداء كجزء من برامج التحفيز والمكافأة للموظفين الذين يحققون أداءً متميزاً وتحقيق الأهداف المحددة.

المطلب الثالث: مراحل عملية تقييم الأداء

عملية تقييم الأداء تشمل عدة مراحل يتم إتباعها عموماً. هنا هي المراحل الأساسية في عملية تقييم الأداء:

***تحديد المعايير:** يجب أن يتم تحديد معايير واضحة ومحددة مسبقاً لقياس الأداء. يتم تحديد هذه المعايير استناداً إلى أهداف المؤسسة ووظائف الموظف وتوقعات الأداء.

***جمع المعلومات:** يتم جمع المعلومات ذات الصلة بأداء الفرد أو الفريق. يمكن استخدام مصادر مختلفة مثل تقارير الأداء السابقة، ملاحظات المشرفين، وتقييم الذات من الفرد نفسه.

***تحليل الأداء:** يتم تحليل المعلومات المجمعة لتقييم أداء الفرد أو الفريق. يتضمن هذا تحليل الأداء مقابل المعايير المحددة وتحديد نقاط القوة والضعف والتحديات التي يواجهها الفرد.

***ردود الفعل والتوجيه:** يتم توجيه ردود الفعل إلى الفرد بناءً على تحليل الأداء. يمكن أن تشمل ردود الفعل إشادة بالأداء المميز والتحفيز، وكذلك توجيهات لتحسين الأداء في المجالات التي تحتاج إلى تطوير.

***وضع خطة العمل:** بناءً على تحليل الأداء وردود الفعل المستلمة، يجب وضع خطة عمل لتطوير الأداء. يمكن أن تشمل هذه الخطة تحديد أهداف محددة وإجراءات تحسين وموارد إضافية إذا لزم الأمر.

***تنفيذ الخطة ومتابعة الأداء:** يجب تنفيذ الخطة المطوّرة ومتابعة الأداء لقياس التحسين وتحقيق الأهداف المحددة. يمكن إجراء متابعة منتظمة لقياس التقدم وتقديم المشورة والدعم اللازم للفرد أو الفريق.

تلك هي المراحل الرئيسية في عملية تقييم الأداء، ومن المهم تطبيقها بطريقة منهجية وعادلة لضمان تقييم فعال وشامل للأداء.

المطلب الرابع: مسؤولية وتوقيت تقييم الأداء:

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

الفرع الأول:مسؤولية تقييم الأداء

توجد مجموعة من المصادر تلجا إليها مسؤولية تقييم الأداء و من أهمها :

أولاً: الرؤساء

يقوم الرؤساء في الوحدات الأدائية سواء التنفيذية أو الاستشارية بتقييم مرؤوسهم باعتبارهم يتعاملون مباشرة معهم¹ ، فالرئيس المباشر هو أكثر الأشخاص دارية بعمل الموظف من حيث المسؤوليات أو الواجبات و من حيث تقييم قدراته و إنجازاته و سلوكياته، يضاف إلى هذا أن المدير لديه المعلومات كافة الأوضاع و الأفراد في القسم الذي يرأسه.²

ثانياً: تقييمات الأقران

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

ثالثاً: اللجان

تشكل لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك بينهم لكل مرؤوس على حدى وهذه الطريقة تفترض أن يكون الرؤساء على قرب من مرؤوسهم ولديهم المعلومات الكافية للتقييم وهو ما ليس متوفرا دائما ولذلك

¹محمد حافظ حجازي إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007، ص273.

²خضير كاظم حمود وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة، الأردن، 2007، ص167

³حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص391

تلجأ بعض المؤسسات إلى توجيه كل رئيس ملء نموذج التقييم الخاص بقسمه ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد يمكن من الوصول إلى تقييم شامل يتعد عن الفردية ويمس التنظيم كله.¹

رابعاً: التقييم الذاتي

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

خامساً: خبراء إدارة الموارد البشرية

في هذه الحالة تستعين المؤسسة بخبراء إدارة الموارد البشرية في تقييم أداء الأفراد بحيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم أنظمة تقييم الأداء ثم تقوم بتعريف المديرين المباشرين بها وتدريبهم على التفاعل معها²، ويشترط في هذه الطريقة أن يكون الخبراء على علم ومعرفة بطبيعة الوظائف المطلوب تقييمها وينحصر دور خبراء إدارة الموارد البشرية في مقابلة القائمين على عملية التقييم لشرح مضامين التقييم والطريقة المطلوبة وأسلوب القياس والتقدير.

سادساً: تقييم أداء المرؤوسين

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

الفرع الثاني: توقيت تقييم الأداء

تقييم الأداء هو عملية تقييم أداء الموظفين في سياق العمل. وقت تقييم الأداء يختلف من منظمة إلى أخرى ويتم تحديده بناءً على سياسات وإجراءات كل منظمة.

¹ احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص292

² محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص272.

عادةً ما يتم تقييم الأداء بشكل سنوي في الكثير من المنظمات، ولكن هناك أيضًا منظمات تقيم الأداء بشكل نصف سنوي أو ربع سنوي. قد يتم تحديد توقيت تقييم الأداء بناءً على تقويم الشركة أو على مرحلة معينة من العملية التجارية.¹

توقيت تقييم الأداء قد يتم الإعلان عنه مسبقًا من قبل إدارة المنظمة أو يتم تحديده في إطار اجتماعات الإدارة والموظفين. بشكل عام، يتم تخصيص وقت للموظفين للتحضير لتقييم الأداء وجمع المعلومات اللازمة، ويتم تحديد موعد لاجتماع بين المدير والموظف لمناقشة الأداء وتقديم التوصيات والملاحظات.

من الجيد التواصل مع إدارة الموارد البشرية في منطمتك لمعرفة تفاصيل أكثر حول توقيت تقييم الأداء.²

المطلب الخامس: مشكلات تقييم الأداء وأسباب فشله

تقييم الأداء هو عملية تقييم أداء الموظفين في مؤسسة ما بناءً على مجموعة محددة من المعايير والمعايير. ومع ذلك، يمكن أن تواجه عمليات تقييم الأداء بعض المشكلات المحتملة. هنا بعض المشكلات الشائعة في تقييم الأداء.

الفرع الأول: مشكلات تقييم الأداء

*تحيز المقيم: قد يكون لدى المقيمين تحيزات شخصية أو تحيزات متعلقة بعلاقتهم مع الموظف المقيّم، وقد يؤثر ذلك على عملية التقييم ويؤدي إلى تقديم تقييم غير عادل.³

*نقص الموثوقية: قد تكون هناك مشكلة في موثوقية عملية التقييم نفسها، حيث قد يكون النمط العام لتقييم الموظفين غير ثابت أو غير دقيق.

*عدم وضوح المعايير: إذا لم تكن المعايير واضحة ومحددة بوضوح، فقد يكون من الصعب على الموظفين فهم كيفية تقييم أداءهم وما يتوقع منهم.

*ارتباط الأداء بالمكافآت: إذا كانت هناك صلة وثيقة بين تقييم الأداء والمكافآت المادية أو الترقيات، فقد يؤدي ذلك إلى تحفيز المقيمين لتقييم الموظفين بشكل غير عادل أو غير موضوعي.

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص 156.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 393.

³ كامل بربر، 2008 مرجع سبق ذكره، ص 179.

*ضغوط الوقت وعدم الاهتمام: قد يواجه المقيمون ضغوط الوقت وقد يكون لديهم أولويات أخرى، مما يؤدي إلى عدم اهتمام كافٍ بتقييم الأداء والاعتماد على تقييم سريع وغير دقيق.

*عدم مشاركة الموظفين: إذا لم يشعروا الموظفون بأنهم يشاركون في عملية التقييم ويعتبرون أنهم يتمتعون بمستوى من الشفافية والمشاركة، فقد يتسبب ذلك في عدم رضا الموظفين واستياءهم من نتائج التقييم.

هذه بعض المشكلات التي يمكن مواجهتها في عملية تقييم الأداء، ويجب أن تتخذ المؤسسات إجراءات للتعامل معها بشكل فعال، مثل توضيح المعايير، تدريب المقيمين على التقييم العادل، وتعزيز المشاركة والشفافية في عملية

الفرع الثاني: أسباب فشل عملية تقييم الأداء

هناك أسباب تعود إلى أنظمة التقييم ذاته بينما توجد أسباب أخرى خاصة بالقائمين على عملية التقييم:

أولاً: مشاكل أنظمة التقييم

ويمكن حصر المشاكل فيما يلي:

-عدم دقة معايير التقييم

-عدم دقة درجات القياس (ممتاز. جيد، متوسط)

-عدم وجود التعليمات الكافية في أسلوب التقييم

-عدم وضوح العلاقة بين إدارة الموارد البشرية والمديرين وعدم تحديد دور كل منهم في هذا المجال.

ثانياً: مشاكل المديرين أو القائمين بعملية التقييم

يواجه المديرين أو القائمون على عملية التقييم عدة مشاكل يمكن حصرها في ما يلي:¹

ميل المدير إلى التعميم:

بمعنى أن يتأثر بصفة واحدة في أداء المرؤوس ويعممها على باقي صفات الأداء

عدم فهم معايير التقييم:

¹احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص286.

قد تكون بعض المعايير غامضة وصعبة وبالتالي يتعذر على المدير فهمها.

.عدم فهم مقاييس التقييم :

فإذا كان المقياس مقسما إلى ممتاز وجيد جدا وجيد ومقبول ومتوسط وضعيف فما هو معنى كل درجة؟ وما هي حدودها؟ وبالتالي.قد يختلف الفهم من المدير إلى آخر.

.التأثر بسلوك الأفراد قبل فترة التقييم:

هذه المشاكل وغيرها لا بد من معالجتها ولا بد أن تمتلك الإدارة الجرأة على الاعتراف بوجودها ذلك لأن تحديد المشكلة هو مفتاح تجنبها مستقبلا ولأن هناك العديد من طرق تقييم الأداء والتي سيتم عرضها في الفصل الموالي لا بد على المؤسسة أن تختار الأسلوب الأنجع والذي يناسب مع ظروفها وبيئتها وأهدافها.

خلاصة الفصل:

تتعلق إدارة الموارد البشرية بالإدارة الشاملة للموارد البشرية في المؤسسة، وتشملا لاهتمام بالتوظيف

والتدريب والتطوير والمكافآت والعلاقات العامة والسلامة والصحة المهنية وغيرها من الجوانب المتعلقة بالموظفين. وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى جعل الموظفين أكثر كفاءة وفاعلية وسعادة في العمل، وبالتالي تعزيز أداء المؤسسة بشكل عام.

أما التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، فيتعلق بتحديد أهداف المؤسسة ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. ويتضمن التخطيط الاستراتيجي النظر في القدرات والموارد المتاحة للمؤسسة والتنبؤ بالتغيرات المحتملة في البيئة الخارجية والتعامل معها بشكل فعال.

أما تقييم الأداء، فهو عملية تحليلية لقياس أداء المؤسسة ومراقبة تقدمها في تحقيق أهدافها. ويتم ذلك من خلال تقييم الأداء الفردي للموظفين وتقييم أداء الفرق والأقسام والمناطق الوظيفية الأخرى في المؤسسة. وتعتمد عملية تقييم الأداء على معايير محددة وواضحة ومنتفق عليها مسبقاً، وتستخدم النتائج لتحديد النقاط القوية والضعف في الأداء واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء في المستقبل.

بشكل عام، فإن إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي وتقييم الأداء هي جوانب أساسية من إدارة المؤسسات الفعالة، وتهدف جميعها إلى تحقيق الأهداف المحددة.

الفصل الثاني

الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وفي

تقييم الأداء

تمهيد:

توجد عدة طرق للتنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية في إطار التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات. يهدف هذا التنبؤ إلى تقدير الفائض أو العجز المتوقع في الموارد البشرية المستقبلية. تختلف المؤسسات في اختيار الأساليب التي تستخدمها في عملية التنبؤ، ويعود ذلك التباين إلى عدة عوامل، بما في ذلك الظروف البيئية والعوامل التنظيمية، وتركيبه الموارد البشرية داخل المؤسسة.

المبحث الأول: أساليب التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية (الطلب)

إن تخطيط الموارد البشرية باعتباره عملية موازنة للمستقبل لابد أن يبدأ بتقدير الطلب على الموارد البشرية لفترة قادمة وانطلاقاً من هذا التقدير يتم وضع إستراتيجية عامة للموارد البشرية¹، وهناك أساليب وطرق كثيرة للتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية إلا أن الأسلوب الذي يجب إتباعه في حالة معينة يعتمد على مجموعة من العوامل من أهمها طبيعة النشاط و نوع البيانات المتوفرة و في بعض الأحيان يكون من الضروري استخدام تشكيلة من عدة أساليب بغرض الوصول إلى التقدير الصحيح وبصفة عامة فإنه يمكن تصنيف هذه الأساليب إلى نوعين هما : الأساليب الوصفية و الأساليب الكمية.

المطلب الأول: الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية:

إن هذه الأساليب تعتمد بالدرجة الأولى على التقديرات و الاجتهادات الشخصية للأفراد الذين يمتلكون خبرة واسعة في مجال التنبؤ و تبرز أهمية هذه الأساليب في أن هناك عدة أحداث قد تقع مرة واحدة في حياة المؤسسة وقد لا يكون لها سابقة في تاريخها وبالتالي تعجز الطرق الإحصائية في الإلمام بها وأخذها بعين الحسبان عند التنبؤ، ومن أهم الأساليب الوصفية نجد: أسلوب دالفي(آلية دالفي)، الحكم الشخصي للإدارة وأسلوب التقدير على أساس مراكز العمل .

الفرع الأول: أسلوب دلفي (آلية دلفي):

¹ عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف ،طارق عبد الحسين العكيلي،تخطيط الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1998،ص179.

يعتبر أسلوب دلفي (Delphi technique) من أشهر الطرق الوصفية وأكثر استخداما بحيث يعتمد على وجود مجموعة من الخبراء يقوم كل واحد بتقدير مستقبل للطلب المتوقع على الموارد البشرية ثم يقوم وسيط بتقديم جميع التنبؤات المستقلة وتعريفها للخبراء الآخرين وذلك بغرض مراجعة مواقفهم وإدخال تعديلات عليها، وتستمر هذه العملية حتى يتم التوصل إلى حالة إجماع على تقدير معين.¹

من ايجابيات هذا الأسلوب انه يستند إلى آراء عدد من الخبراء المختصين مع مراعاة الآراء الفردية والتنسيق التام حول أجوبة الاستقصاء وذلك للخروج بإجماع حول قرار واحد وتكمن القيمة الفعلية لهذا الأسلوب في قدرة المنسق على اختيار هيئة جيدة من الخبراء وبتكلفة منخفضة، ومن سلبياته انه لا يعطي نتائج دقيقة ولا يصلح للتنبؤ العاجل كونه يتطلب وقت طويلا قبل الخروج باستنتاجات صحيحة حول آراء الخبراء.

الفرع الثاني: الحكم الشخصي للإدارة

وفق هذه الطريقة يقوم المدبرون بوضع تقديرات لاحتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية بحيث يتم وضع هذه التقديرات على مستوى الإدارة العليا ثم تمرر إلى أسفل أو قد يقوم بها المدبرون في المستويات الدنيا ثم تمرر إلى أعلى لمراجعتها و في بعض الحالات يقوم بها المدبرون في كل من المستويات العليا و الدنيا معا، و نشير في هذه النقطة أنه يجب أن تتوفر للمدبرين إرشادات توضح الافتراضات الخاصة بالأنشطة الوظيفية للمؤسسة في المستقبل و التي تؤثر على هذه الإدارات و إضافة على هذا لابد أن تكون أهداف المؤسسة واضحة و محددة حتى يتمكن هؤلاء المدبرون من وضع تنبؤاتهم في استمارة مصممة خصيصا لهذا الغرض و يمكن أن تساعد في ذلك إدارة الموارد البشرية.

الفرع الثالث: أسلوب التقدير على أساس مراكز العمل:

يطبق هذا الأسلوب في بعض المؤسسات المتخصصة كشركات الطيران و المطاعم و الفنادق بحيث يتم التقدير اعتماداً على طبيعة المؤسسة و حجم عملياتها فلو افترضنا على سبيل المثال أن عدد الأفراد اللازمين لضمان السير الحسن لفرع من فروع المؤسسة هو 60 فردا فإن إنشاء فرع جديد سيتطلب نفس العدد.²

المطلب الثاني: أسلوب المستخدم و المنتج

¹ رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص79.

² سمير محمد عبد الوهاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص58.

يستخدم هذا الأسلوب في تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية باعتبار وجود ارتباط بين الأقسام الإنتاجية من الناحية الفنية فيكون إنتاج بعض الأقسام معتمدا على إنتاج الأقسام السابقة بحيث نجد خيارين لإنتاج كل قسم وإنما أن يباع أو يستخدم من قبل الأقسام الأخرى لإخضاعه لبعض العمليات الصناعية الإضافية وبالتالي تصبح مشكلة المؤسسة في هذه الحالة إيجاد الحجم الموارد البشرية اللازمة لكل قسم من الأقسام المؤسسة والتي من شأنها توفير الإنتاج المستهدف لكل قسم لتلبية السوق الخارجي و الاستخدام الداخلي من هذه المنتوجات¹.

المطلب الثالث: أسلوب تحليل الانحدار

يتميز بين نوعين من الانحدار هما: الانحدار البسيط و الانحدار المتعدد بحيث يكون حجم الموارد البشرية وفق الانحدار البسيط دالة لمتغير واحد أما في الانحدار المتعدد فيكون دالة لعدة متغيرات

1- الانحدار البسيط: يعتبر أسلوب تحليل الانحدار من أكثر الأساليب الإحصائية استخداما للتنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية بحيث يقوم على فحص المستويات السابقة لعدد من المتغيرات بغرض إيجاد علاقة إحصائية بين كل من هذه المتغيرات و حجم الموارد البشرية ، وقد تتمثل هذه المتغيرات في المبيعات أو حجم الإنتاج أو القيمة المضافة أو غيرها.²

2- الانحدار المتعدد: بعد أن افترضنا أن حجم الموارد البشرية هو متغير تابع لمتغير مستقبل وحيد قد يكون حجم المبيعات أو الإنتاج أو غيره فإنه في أسلوب الانحدار المتعدد سنفرض وجود عدة متغيرات مستقلة تؤثر جميعها على حجم الموارد البشرية وهو ما يعطي للنموذج أكثر دقة في تفسير التغير في عدد الأفراد داخل المؤسسة.³

المطلب الرابع: أساليب أخرى مستخدمة في تقدير الطلب على الموارد البشرية:

إضافة إلى الأساليب المذكورة سابقا أساليب توحيد أساليب أخرى بسيطة نستخدم للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية ومن أهمها تحليل النسب، أسلوب حجم الإنتاج وتحليل عبء العمل.

الفرع الأول: تحليل النسب

¹عشوي نصر الدين، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد، 04، جوان 2006، ص. 166-

170

²رواية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص 165.

يستخدم أسلوب تحليل النسب في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة ، فعلى سبيل المثال يمكن تقدير الحجم الأمثل لإدارة الشؤون القانونية عن طريق القيام بعملية قسمة عدد القضايا المطروحة حاليا أمام المحاكم أو عدد القضايا المتوقع رفعها مستقبلا على عدد المحامين الذين يعملون في إدارة الشؤون القانونية , تعتبر فائدة هذه النسب محدودة بالنسبة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بالنسب خلال السنوات السابقة أو نسب مماثلة في المؤسسات المنافسة بحيث تفيد هذه المقارنة في الكشف عن الفائض و العجز في الموارد البشرية.

ومن الممكن استخدام نسب الإنتاجية خلال الفترة الماضية لتنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية في فترة قادمة وذلك باستخدام العلاقة التالية:¹

معدل الإنتاجية التاريخي = عبء العمل خلال الفترة الماضية مقدرًا بالساعات مثلا / عدد العاملين

وبافتراض وجود استقرار نسبي مستقبلا أي عدم وجود تغيرات جذرية فان يصبح بإمكاننا التنبؤ بالطلب المستقبلي على الموارد البشرية عن طريق قسمة عبء العمل المستقبلي على معدل الإنتاجية المتوصل إليه من العلاقة السابقة.

الفرع الثاني: تحليل عبء العمل

يقوم المديرون بإجراء هذا التحليل لكل وظيفة على حدة ويتم ذلك من خلال تحديد عبء العمل الذي يستطيع أن يقوم به الفرد داخل المؤسسة من جهة أخرى ، بحيث يشير عبء العمل إلى معدلات إنتاجية الفرد أي حجم النشاط الذي يقوم به كأن يكون نشاطا بيعيا أو إنتاجيا أو خدميا.²

ومن اجل ذلك يتم استخدام المعادلة التالية:³

عدد العاملين بالوظيفة = عبء العمل الإجمالي في الوظيفة/ عبء العمل الذي يقوم به الفرد

إن دقة طريقة عبء العمل أو كما تسمى أيضا الأسلوب المباشر⁴ تعتمد على دقة تحديد إنتاجية الفرد هذا إضافة إلى أن معدلات الإنتاجية قد تتغير بظهور تغيرات تكنولوجية أو تنظيمية ولذلك وبغرض الوصول إلى نتائج دقيقة لابد من اخذ جميع هذه العوامل في الحسبان.

¹ مؤيد سعيد السالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سبق ذكره، ص71.

² سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص66.

³ احمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص178.

⁴ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص50.

الفرع الثالث: أسلوب حجم الإنتاج

يستخدم هذا الأسلوب لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية داخل المؤسسات التي تقوم على إنتاج كمية محددة كما يحدث في صناعة الاسمنت مثلا بحيث يتم إيجاد الحجم المطلوب من الموارد البشرية باستخدام العلاقة التالية:¹

$$N=x.y-z/z$$

N: عدد الأفراد المطلوبين

x: عدد الأفراد الموجودين حاليا في المؤسسة

Z: هو حجم الإنتاج الحالي

Y: حجم الإنتاج المستهدف

وذلك باعتبار ثبات معدل الإنتاجية

المبحث الثاني: أساليب التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

بعد تحديد الأعداد والأنواع المطلوبة من الموارد البشرية فإنه لا بد من تحليل هذه التقديرات في ضوء الموارد البشرية الحالية والمتوقعة للمؤسسة، ولتحليل العرض من الموارد البشرية حاليا وخلال فترة الخطة لا بد من التعرف على عدد الأفراد الحاليين داخل هيكل الوظائف وتحليل تدفقهم في الترقية والنقل وترك الخدمة و الفصل وغيرها. و من أهم الأساليب التي تستخدمها المؤسسة للتنبؤ بالعرض من الموارد البشرية نجد: أسلوب مصفوفة ماركوف، خرائط الإحلال و الترقى ، تحليل دوران العمل ،مخزون المهارات ، خرائط النمو الوظيفي و أسلوب دلفي.

المطلب الأول: طريقة معدل دوران العمل

إن النتائج التي يفرزها تقدير الطلب على الموارد البشرية من أعدادا لا يعني ضرورة توفيرها بل يجب الرجوع إلى ما تتوفر عليه المؤسسة من الموارد البشرية وإسقاطه على تلك النتائج ، بحيث يتضمن تقدير العرض من الموارد البشرية قياس نسبة الضياع في هذه الموارد والذي يعتبر أحد عناصر دوران العمل بحيث يضم دوران

¹عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص165.

العمل كلا من الضياع ، التوظيف و الترقيات و يضم الضياع بجد ذاته حجم الاستقالات ، التقاعد ، الوفيات و الفصل.¹

ولاشك أن معدل دوران العمل يلعب دورا بالغ الأهمية في دراسات العمل إذ لاينحصر دوره في التنبؤ بحركة العاملين فقط أي (تحليل قوة العمل) بل يتعداه إلى دراسة وقياس معنويات الأفراد كما يمكن الإدارة من المقارنة بين أقسام المؤسسة المختلفة وبصفة عامة فان معدل دوران العمل هو معدل تغيير الأفراد داخل المؤسسة خلال فترة زمنية محددة.²

المطلب الثاني: أسلوب مصفوفة الانتقال

تستعمل مصفوفة الانتقال أو كما نسمى أيضا مصفوفة ماركوف Markov Matrix بتحليل حركة الأفراد من وإلى الوظائف المختلفة في المؤسسة خلال فترات زمنية و التنبؤ بتركيبها المستقبلي ، و يقوم بناء هذه المصفوفة على عدة افتراضات هي:³

- وجود معلومات و بيانات دقيقة عن حركة الموارد البشرية من وإلى الوظائف المختلفة للمؤسسة و يجب أن تكون هذه البيانات عن سلسلة زمنية طويلة نوعا ما و ذلك للتمكن من تحويلها إلى احتمالات.

- وجود ثبات نسبي لحركة الأفراد من التحاق و ترك للوظائف و ذلك حتى نتمكن من تطبيق الأسس السابقة.

المطلب الثالث: خرائط الإحلال

يعتمد تقدير الوضع المستقبلي لبعض الوظائف الهامة كوظائف الإدارة العليا مثلا على طريقة خرائط الإحلال و ذلك لتحديد الأفراد المتوقع إحلالهم فيها عند انتهاء فترة القائمين عليها حاليا و تغطي خرائط الإحلال عادة الأفراد من فئات الإدارة العليا و الوسطى و ذلك بغرض تسهيل عمليات التخطيط المتتابع (succession planning) و الذي تظهر أهميته في ضمان وجود أفراد يمكنهم تحمل مسؤوليات أكبر داخل المؤسسة⁴، و تركز خرائط الإحلال على تلك المناصب المتوقع شغورها في المستقبل القريب بسبب الترقية أو الإحالة على التقاعد أو نقل أو غيرها ، كما قد يؤدي غياب خرائط الإحلال داخل المؤسسة إلى تأثيرات سلبية على السير الحسن لأعمال المؤسسة بسبب بطء و سوء عمليات الإحلال فيها.

¹ فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص125.

² مهدي زوليف، مرجع سبق ذكره، ص58.

³ عشوي نصر الدين، مرجع سبق ذكره، ص171.

⁴ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص206.

المطلب الرابع: مخزون المهارات (Skills Inventory)

يمكن اعتبار مخزون المهارات بمثابة نظام معلومات يضم قائمة من أسماء و الأفراد ، صفاتهم ،مهاراتهم داخل المؤسسة بحيث يوفر هذا النظام المعلومات اللازمة بأحسن شكل و في أي وقت ،بحيث يفيد في تحديد أعداد و أنواع الأفراد و مهاراتهم كما يفيد في التخطيط لبرامج التدريب و التنمية الإدارية.¹ و يتكون مخزون المهارات من قائمة بأسماء الموارد البشرية الحالية في المؤسسة تحتوي هذه القائمة على معلومات مفصلة عن كل واحد منهم من حيث:²

- ❖ اسم الفرد
- ❖ عمره
- ❖ حالته الاجتماعية
- ❖ المؤهلات التعليمية
- ❖ البرامج التدريبية التي اشترك فيها
- ❖ الخبرات السابقة
- ❖ الامتحانات التي اجتازها
- ❖ نتائج تقييم أدائه للسنوات السابقة مع ضرورة التركيز على نقاط القوة و الضعف و معدل التحسن في الأداء
- ❖ الغيابات
- ❖ الجزاءات التأديبية إن وجدت
- ❖ القابلية للترقية
- ❖ القابلية لتحمل المسؤولية على مستوى أعلى
- ❖ تطلعات و طموحات الفرد في الترقية أو في تغيير مساره الوظيفي

وما يمكن التأكيد عليه في هذه النقطة هو أن مثل هذه القائمة من شأنها أن تعطي تصورا واضحا للقائمين على عملية التخطيط حول إمكانية نقل هذا الفرد أو ترقيته و ذلك في ضوء المعلومات السابقة المتعلقة بقدراته و مؤهلاته و عادة يلجأ لهذه الطريقة في المؤسسات الصغيرة.

¹ احمد ماهر، 2007، مرجع سبق ذكره، ص186.

² مؤيد سعيد السالم وآخرون ،مرجع سبق ذكره،72.

كما تظهر أهمية مخزون المهارات داخل المؤسسة في ظروف معينة كالتعاقد على أعداد و أنواع جديدة من الموارد البشرية تكون لها مهارات معينة أو عند التوسع أو تغيير سياسات بحيث يمكن مخزون المهارات في هذه الظروف من تحديد و بدقة عدد الأفراد وما هو متوفر منهم داخل المؤسسة.

المطلب الخامس الأساليب الوصفية المستخدمة في تقدير العرض من الموارد البشرية

إن الاعتماد على الأحداث التاريخية للتنبؤ بعرض الموارد البشرية المستقبلي كما هو الحال بالنسبة لجانب الطلب قد لا يكون كافياً للتوصل إلى نتائج دقيقة وبالتالي يجب على المؤسسة أن تدعم الوسائل الرياضية و الإحصائية بالوسائل الوصفية بهدف سد الثغرات و الأخطاء التي قد تظهر ، ومن بين الأساليب الوصفية الأكثر استعمالاً لتقدير العرض من الموارد البشرية نجد أسلوب دلفي و الذي يعتبر فوسيلة فعالة لتحويل آراء الخبراء حول العرض المستقبلي من الموارد البشرية إلى توقعات جماعية تستخدم لتخطيط الموارد البشرية . وفي ما يلي شكل يوضح مختلف مراحل هذه الطريقة:

الشكل:(1.2): مراحل استخدام أسلوب دلفي

تحديد الموضوعات و تصميم الاستقصاء



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق ذكره ص 218.

نلاحظ من الشكل السابق أن أسلوب دلفي يمر بمجموعة من المراحل المتتالية بدءاً بتحديد المشكل أو الموضوع وتصميم الاستقصاء ثم تحديد الخبراء الذين سيقدمون آراءهم ليُرسل بعد ذلك الاستقصاء إلى الخبراء لتدوين أحكامهم وإرجاعها إلى المنسق الذي يقوم بتلخيص جميع الآراء ليعيد إرسالها للخبراء لمراجعة آرائهم، تتواصل هذه العملية وتتكرر عدة مرات إلى حين التوصل إلى إجماع حول رأي موحد يمكن من خلاله وضع تقدير نهائي.

ويمكن القول أن المؤسسات تختلف في اختيارها للأساليب التي تستخدمها لتخطيط مواردها البشرية وهذا الاختلاف راجع إلى متغيرات تنظيمية و متغيرات بيئية يمكن جمعها فيما يلي:

أ- المتغيرات التنظيمية:

وتتمثل في:

- حجم المؤسسة

- نوع نشاطها

- ثقافتها

- مدى توفر المخططين فيها

ب- المتغيرات البيئية:

والتي تنحصر في:

- درجة التأكد البيئي

- خصائص سوق العمل

- تركيبة الموارد البشرية من حيث النوعية والكمية

- قوة التغيير في المتغيرات البيئية العامة والبيئة الصناعية

بالتالي فكل مؤسسة تطبق الأسلوب الأنسب والأنجع بالنسبة لها عن طريق المفاضلة بين مختلف الأساليب واختيار الأحسن من بينها.

المبحث الثالث: طرق وأساليب تقييم أداء الموارد البشرية

إن عملية تقييم الأداء الموارد البشرية ليست سهلة على الإطلاق ولذلك فهي تتطلب طرق وأساليب تقييم واضحة و عملية تحظى بقبول لدى الموارد البشرية داخل المؤسسة وقد يؤدي التعقيد في بعض الطرق التقييم التي تستخدمها بعض المؤسسات إلى فشل هذه العملية في تحقيق أهدافها و هو ما ينعكس سلبا على

معنويات و أداء الموارد البشرية فيها وعكس ذلك فإن المؤسسة التي تحسن اختيار الطريقة المناسبة للتقييم فإنها تحقق الأهداف المرجوة من ورائه بما ينعكس على تحسين أدائها و أداء الموارد البشرية فيها ، و سنستعرض فيما يلي أهم الطرق و الأساليب المستعملة في تقييم أداء الموارد البشرية بدءا من الطرق التقليدية كالمقياس الترتيبية و وصولا إلى الأساليب الحديثة كأسلوب الإدارة بالأهداف.

المطلب الأول: المقاييس الترتيبية

تقوم المقاييس الترتيبية على مقارنة الأفراد محل التقييم بعضهم بعض في الكفاءة العامة للأداء أو في بعض جوانب هذا الأداء¹، بحيث يمكن من خلال هذه المقارنة ترتيب الأفراد حسب كفاءتهم تنازليا بحيث يتحصل الفرد الذي له أكبر قدر من الصفة محل القياس على المرتبة الأولى و الذي يليه المرتبة الثانية وهكذا دواليك ، تتضمن المقاييس الترتيبية طريقتين هما : طريقة الترتيب البسيط و طريقة المقارنة الثنائية.

الفرع الأول: طريقة الترتيب البسيط (Simple Rank Ordre)

وفق هذه الطريقة يقوم المقيم سواء كان الرئيس المباشر أو غيره بترتيب الأفراد من الأحسن إلى الأسوأ من الأعلى إلى الأدنى طبقا لأدائهم و مساهمتهم داخل المؤسسة²، فإذا كان المطلوب تقييم أداء عشر (10) أفراد يعطى الرقم (1) لأحسن فرد و رقم (10) إلى آخر واحد في المجموعة ولا يتم الاعتماد هنا على معايير وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء ككل ، و من إيجابيات هذه الطريقة أنها سهلة و بسيطة إلا أنها تعاني من المشاكل التقليدية لتقييم الأداء مثل التحيز و التساهل و التشدد في التقييم.

الفرع الثاني: أسلوب الترتيب المزدوج (Paired Comparaision)

وفق هذه الطريقة تكون لكل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته مع باقي الأفراد في نفس المجموعة أو القسم و يتم ذلك من خلال ثنائيات أو زوجيات من المقارنات بحيث يتحدد في كل منها أي فرد أحسن ليتم بعد ذلك تجميع كل المقارنات بغرض التعرف على ترتيب الأفراد تنازليا حسب أدائهم العام و حسب المقارنات التي تم إجراؤها.³

ولتوضيح هذه الطريقة نأخذ المثال التالي لنفترض أن احد الأقسام يحتوي على أربعة أفراد

¹ مهدي حسن زوليف، مرجع سبق ذكره، ص 187.

² كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره، ص 131.

³ احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص 298.

وفي هذه الحالة يحتاج المقيم إلى 6 مقارنات زوجية بحيث يمكننا التعرف على عدد المقارنات الزوجية باستخدام العلاقة التالية:¹

عدد المقارنات الزوجية = ن. (ن-1)

2

المطلب الثاني: المقاييس المتدرجة

يمكن تصنيف المقاييس المتدرجة إلى طريقتين هما: طريقة التدرج البياني (Graphic Rating Scale)

و طريقة التدرج البياني السلوكي (BARS Behavior-ally Anchored Rating Scale.)

الفرع الأول: طريقة التدرج البياني: (Graphic Rating Scale)

تعتبر طريقة التدرج البياني من أبسط طرق التقييم تقوم على أساس حصر بمجموعة من الخصائص أو السمات و التي يعتمد عليها في الحكم على أداء الأفراد ثم إعطاء مدى معين لتقييم كل خاصية² كمثلاً (1-5) أو (1-3) حيث يمثل الرقم (1) أقل درجة للتقويم و الرقم (5) أو (3) أعلى درجة.

بحيث يبدأ المقيم أو الرئيس في تقييم كل مرؤوس من خلال إعطائه درجة بالنسبة لكل خاصية ليتم في الأخير تجميع الدرجات التي حصل عليها الفرد في جميع السمات أو الخصائص.

و تتميز هذه الطريقة بالسهولة و توفير الوقت و المجهود إضافة إلى انخفاض تكاليف إعدادها إلا أنها تخضع للرأي الشخصي للقائم على عملية التقييم و من ثم عدم موضوعية النتائج كما أن الأوزان المعطاة تفتقد الأساس العلمي كما أنها قد تكون متساوية بالنسبة لجميع المعايير على الرغم من اختلاف الأهمية النسبية لكل منها³. و يوضح لنا الشكل الموالي نموذج لهذه الطريقة:

الشكل: (2.3): نموذج لتقييم أداء الموظف على طريقة سلم التدرج البياني

الشركة العامة

¹حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 373.

²كامل بربر، 2008، مرجع سبق ذكره، ص 182.

³محمد حافظ حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 285.

استمارة تقييم أداء الموظفين

اسم الموظف.....

الوظيفة.....التاريخ.../.../.....

درجات التقييم					العناصر
متميز	جيد جدا	جيد	مقبول	ضعيف	
					نوعية الأداء
					كمية الأداء
					الحاجة إلى الإشراف والتوجيه
					الانتظام في الدوام
					القدرة على الإبداع
					التعاون مع الزملاء والرؤساء
					إتباع التعليمات والأنظمة
رئيس القسم.....التاريخ.../.../.....التوقيع.....					
مسؤول إدارة الموارد البشرية.....التوقيع.....					

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن هناك مجموعة من العناصر أو المعايير يتم التقييم من خلالها كنوعية الأداء وكمية الأداء وغيرها بحيث تعطى لكل منها درجة تقييم معينة و في الأخير يتم جمع هذه الدرجات للحصول على التقييم النهائي للفرد .

الفرع الثاني: طريقة التدرج البياني السلوكي

إن الهدف من هذه الطريقة هو التغلب على المشاكل التي تميزت بها طريقة البياني وذلك بإدخال العامل السلوكي في التقييم وتم تطوير هذه الطريقة في عام 1963 من قبل كل من سميث و كندل بحيث يتم تقييم

أداء الفرد بموجب هذا المقياس و الذي يتضمن بمجموعة من السلوكيات التي ترتبط بمتطلبات الوظيفة¹ و بالنسبة لكل معيار يتم وضع مستوى معين يتراوح بين (1) كمستوى أدنى و (7) أو (9) كمستوى أعلى . يوفر هذا المقياس للأفراد الفرصة لمعرفة المستويات المحددة للسلوكيات المطلوبة كما يساهم في التغذية العكسية بهدف تحسين الأداء و هو ما يقلل من رفض الأفراد لنتائج التقييم.و تتمثل الإجراءات المطلوبة لإجراء هذا التقييم فيما يلي:²

- تقوم مجموعة من الخبراء ممن يعرفون الوظيفة باتخاذ قرار حول جانبيين :هما تحديد أعمدة الوظيفة كالأهداف و تحديد نماذج السلوك الفعال و غير الفعال بالنسبة لكل معيار من المعايير.

-تقوم مجموعة ثانية من الخبراء بتقييم نتائج المجموعة من زاويتين هما :ربط نماذج السلوك المختلفة بمسؤوليات و أبعاد الوظيفة المراد تقويمها و إعطاء درجة تقدير لكل نموذج.

- تقوم مجموعة ثالثة من الخبراء و استنادا على أعمال المجموعة السابقة بتحليل نماذج السلوك المختلفة و تقدير ما إذا كانت بالفعل مرتبطة بمسؤوليات الوظيفة محل الدراسة.

المطلب الثالث: أسلوب القوائم (Check-lists)

يقيس هذا الأسلوب أداء الأفراد على ضوء ما تتضمنه قائمة محتويات الخصائص الوظيفية المطلوب قياسها و يمكن التمييز بين طريقتين لهذا الأسلوب: أسلوب القوائم المبني على توزيع الأوزان بالتساوي و أسلوب القوائم المثقل.

الفرع الأول: أسلوب القوائم المبني على توزيع الأوزان بالتساوي

وفق هذا الأسلوب يعطى للموظف نقاط إيجابية أو سلبية و ذلك حسب نتائج سلوكياته الوظيفية الموضحة و المحددة في القائمة على أن تجمع النقاط الايجابية و تطرح منها النقاط السلبية لبنود القائمة³ ، و يتم إعداد هذه القوائم بالتعاون بين إدارة الموارد البشرية و الرؤساء المباشرين و هي قوائم تشرح العديد من الجوانب في سلوك الأفراد في العمل و الصفات الواجب توفرها فيهم بحيث يتم جمعها كلها في قائمة⁴ ، يوضح الشكل

¹ سهيلة محمد عباس، مرجع سبق ذكره، ص151.

² مؤيد سعيد السالم وآخرون، مرجع سبق ذكره ص114.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص377.

⁴ احمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص303.

الموالي نموذجها مصغرا عن قائمة وصفية موجهة للمسؤول عن عملية التقييم بغرض تقييم خصائص الأفراد المختلفة:

الشكل: (4.2): نموذج عن أسلوب القائمة المعدة لتقييم أداء الأفراد

تعليمات : اقرأ كل بند من البنود المعروضة في الأسفل وحدد إذ كان الفرد الذي تقيمه يملك الصفة المدونة. إذ كان الجواب "نعم" ضع نقطة (إشارة) في الفراغ المخصص لكل جملة. أما إذا كان الجواب "لا" اترك الفراغ كما هو

- يطلب المساعدة في حالة واجه متاعب
- يعترف بمساهمات الآخرين الذين يعملون معه
- يحافظ على علاقات جيدة مع زملائه في العمل
- يحتاج إلى تعليمات كلما واجه مواقف مستجدة
- يرى بدائل عدة للموقف الواحد
- يتقيد باستمرار بما أعطي من وقت
- يبادر إلى اتخاذ القرارات في لمواقف الحرجة

نلاحظ من الشكل السابق أن هناك مجموعة من الخصائص يقوم المقيم من خلالها بتقييم الأداء وذلك عن طريق تحديد الخصائص المتوفرة عند الفرد من بين الخصائص المذكورة إلا أن الجانب السلبي في هذه الطريقة هو أنها لا تأخذ بعين الاعتبار الأوزان المختلفة للخصائص.

الفرع الثاني: أسلوب القوائم المثقل

يشبه هذا الأسلوب و إلى حد كبير الأسلوب السابق إلا أن الفرق بينهما أنه يعطي قيم وزنية لكل خاصية و على إدارة الموارد البشرية أن تحدد أهمية و وزن كل عنصر أو خاصية بالنسبة لتأثيرها على الأداء الجيد للوظيفة بحيث لا يطلع المقيم على الأوزان و ذلك لمنع تحيزه.¹

و من مميزات هذه الطريقة أنها بسيطة و يمكن تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف غير أن هذه الطريقة كغيرها من الطرق لها سلبياتها و من أهم هذه السلبيات عدم معرفة القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل عنصر بحيث يكتفي بتحديد المواصفات أو الخصائص التي يتوفر عليها الفرد بوضع علامة في القائمة دون أن يعلم أي الخصائص أكثر أهمية ولا بد من التركيز عليها ..

المطلب الرابع: طريقة الأحداث الحرجة

إن أساس طريقة الأحداث الحرجة (critical incidents) هو تجميع أكبر ممكن من الوقائع أو الأحداث التي يكون لها أثر في نجاح أو فشل العمل و هو ما يطلب من القائم على عملية التقييم أن يلاحظ أداء الأفراد باستمرار و بدون الوقائع التي تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم بحيث يتم تقييمهم على أساس هذه الوقائع و مدى أهميتها في نجاح أو فشل العمل.²

ويتم تسجيل هذه الأحداث في شكل تقارير قصصية قصيرة (Brief anecdotal reports) تتضمن أوصاف مكتوبة عن فاعلية أو عدم فاعلية الأفراد خلال ممارستهم لوظائفهم المختلفة ، و يحتفظ المقيم عادة بيومية من الأحداث الحرجة عن كل فرد أخضع للتقييم ، و يجب على المقيم تدوين الحدث الحرج فور وقوعه تفاديا للنسيان كما أنه لا بد على المقيم أن يركز على سلوكيات و تصرفات الفرد خلال مواجهته للحدث و ليس الحدث نفسه.³

ويهدف أسلوب الأحداث الحرجة إلى إبراز أحسن السلوكيات المطلوب القيام بها للوصول إلى مستوى الأداء المرغوب فيه و هو ما يجعل منه قاعدة لبرامج تدريبية فعالة من شأنها تحسين و تنمية أداء الموارد البشرية داخل المؤسسة.

و من مساوئ هذا الأسلوب أنه لا ينال استحسانا من قبل الرؤساء لأنه يفرض عليهم ملاحظة و تسجيل وقائع حرجة مر بها مرؤوسهم يوميا أو أسبوعيا مما يتسبب في مضايقة كبيرة للوقت كما أن مفهوم الحدث الحرج

¹ مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 192.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 184.

³ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 382.

قد لا يكون متجانسا بين كل المقيمين وقد يكون تطبيقهم لهذه المفاهيم مختلفا أيضا¹ ويضاف إلى هذا أنه لا يمكن من خلال أسلوب الأحداث الحرجة مقارنة أداء الأفراد فيما بينهم أو أداء الوحدات فيما بينها.

المطلب الخامس: طريقة الإدارة بالأهداف:

الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية تهدف إلى زيادة مشاركة المرؤوس في وضع الأهداف التي مطلوب منه تحقيقها واتخاذ القرارات الملائمة لذلك ، طورها العالم الإداري الشهير بيتر دريكر (Peter Drucker) منذ الخمسينات إذ قال مقولته الشهيرة أن المؤسسة يجب أن تمكن الأشخاص العاديين من القيام بأشياء خارقة للعادة² ، وتقوم طريقة الإدارة بالأهداف على مجموعة افتراضات أساسية يمكن تلخيصها في أن الأفراد في المؤسسة يميلون إلى معرفة وفهم ما هو منتظر منهم وأن يكونوا راغبين في المشاركة في اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم الوظيفي كما يرغبون في الوقوف على مستويات أدائهم باستمرار³.

وتتميز هذه الطريقة بأن الرئيس لا يهتم بسلوك مرؤوسيه أو صفاتهم بل يهتم فقط بما استطاعوا أن يحققوه من نتائج ، ومما يلاحظ في هذه الطريقة أنها تتم قبل الأداء على عكس الطرق الأخرى التي تعتمد على التقييم بعد الأداء .

وتتم هذه الطريقة بعدة خطوات هي⁴:

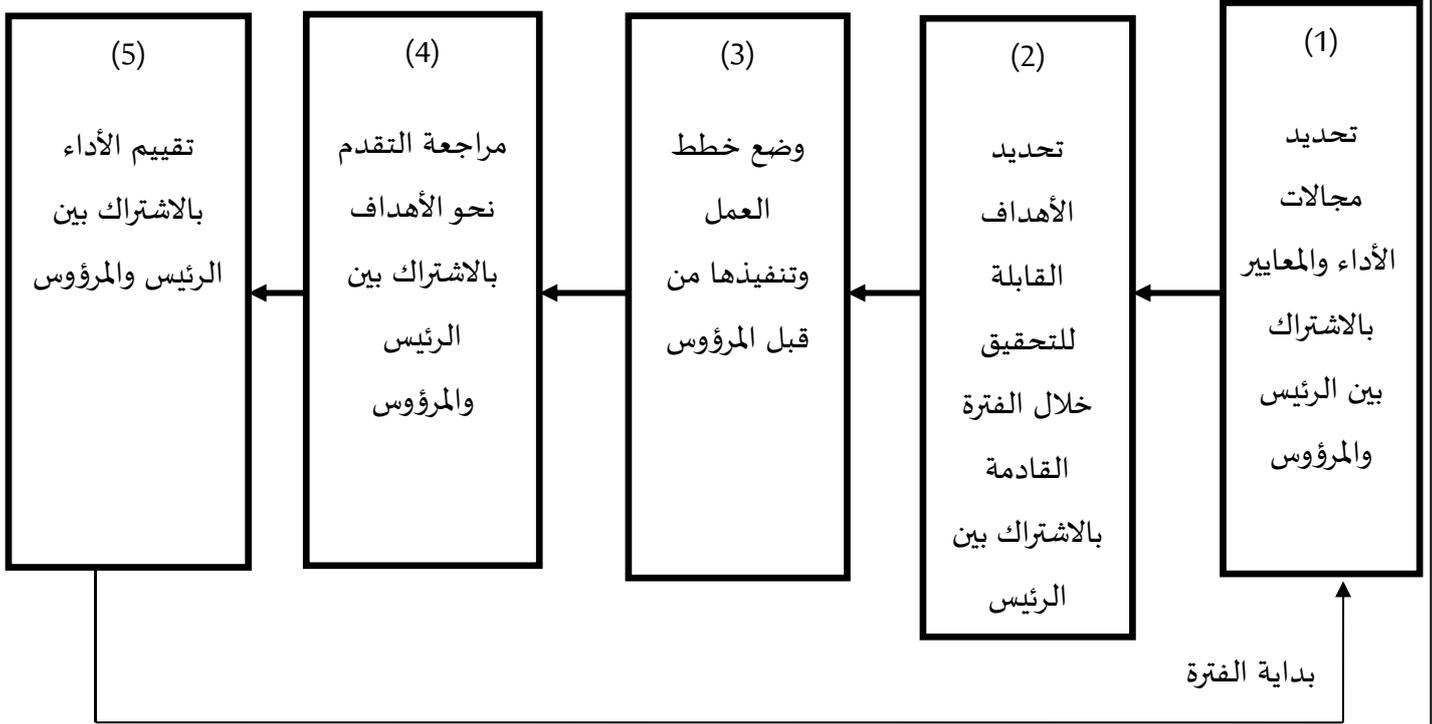
- يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها والتي سيتم القياس و تقييم الأداء على أساسها ، ولذلك يجتمع الرئيس المباشر مع كل مرؤوس لوضع الأهداف الاتفاق عليها وتحديد مدة انجازها .
 - أثناء التنفيذ يجب على الرئيس المباشر أن يساعد المرؤوسين لتحقيق الأهداف وأن يتابع التقدم في تحقيقها وذلك بهدف التعرف إذا كان هناك تأخير وما هو سببه.
 - وعند بلوغ المدة المتفق عليها مسبقا يتم تقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية (التي تم تحقيقها بالفعل) بتلك المخططة والتي تم وضعها في البداية، وفي الأخير استنتاج مستوى الأداء وتحديد الانحرافات.
- وفيما يلي يوضح مختلف مراحل طريقة الإدارة بالأهداف

¹كامل بربر، 2000، مرجع سبق ذكره ص133

³عصام الدين أمين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية، الإسكندرية، 2005، ص261.

⁴أحمد ماهر، 2004، مرجع سبق ذكره، ص302.

الشكل: (2-5): خطوات الإدارة بالأهداف



نهاية الفترة

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن طريقة الإدارة بالأهداف هي عملية متكاملة تتكون من عدة مراحل بدءاً من تحديد مجالات الأداء والمعايير بالاشتراك بين الرئيس والمرؤوس وصولاً إلى تقييم الأداء وذلك في إطار زمني محدد ، ويجب الإشارة هنا إلى تقييم الأداء هو عملية تعاونية بين كل من الرئيس والمرؤوس محورها معرفة واستعراض مدى تحقيق الفرد بالأهداف المسطرة له وفي الواقع لا بد على الفرد أن يحدد بنفسه ما أنجزه من أعمال معززا موفقه بحقائق رقمية وقد ذلك لرئيسه بغرض مناقشته وتحديد سبل تحقيق الأداء المرغوب فيه ومن الضروري أن يراجع الرئيس أداء الفرد وبقيمه من أجل زيادة الموضوعية وإعطاء الصورة المتكاملة عن الأداء.

بعد أن قمنا بعرض أهم الطرق الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الموارد البشرية يبقى السؤال المطروح في كيف تختار إدارة الموارد البشرية الطريقة الأنسب نحن نعلم أن عملية التقييم تخدم عدة أهداف وبالتالي يستحيل إيجاد طريقة شاملة وكاملة ومناسبة لخدمة جميع الأهداف وبالتالي يجب على إدارة الموارد البشرية عند اختيار طريقة التقييم أن تأخذ في الحسبان جميع العوامل بما فيها العوامل البيئية والتنظيمية

و الفردية و غيرها ، وإلا فرغ التقييم من مضمونه و لم يتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة منه ، كما يمكن المؤسسة أن تستخدم أكثر من طريقة¹ و ذهب البعض إلى القول أن اختيار الأسلوب ليس وحده الذي يؤدي إلى نجاح أو فشل عملية التقييم وإنما تلعب كيفية تطبيقه دورا كبيرا لإنجاحه و بالتالي للوصول إلى تقييم فعال يجب أن يكون الاختيار جيد و التطبيق جيد.

خلاصة الفصل:

إن التنبؤ بكل من العرض و الطلب على الموارد البشرية يتم من خلال استخدام الطرق الإحصائية و الوصفية بحيث تتميز الطرق الإحصائية عند توفر مقوماتها بالقدرة إلى الوصول لتقديرات دقيقة مقارنة بالطرق الوصفية إلا انه توجد العديد من الظواهر و الأحداث التي يمكن أن تحدث و لا يكون لها حدوث سابق و هو ما يؤدي إلى عدم إمكانية التنبؤ بها باستخدام الطرق الإحصائية لأنها تعتمد أساس على البيانات التاريخية و

¹ Patrick Gilbert .comment évalué la performance RH ? Question universelle réponses contingentes .13/09/2009.http://www.agrh2004-esg.uqam.ca/pdf/Tome1/Gilbert_Charpentier.pdf

لذلك تلجأ المؤسسة في هذه الحالة إلى استخدام الطرق الوصفية و آراء الخبراء للتوصل إلى تقديرات مستقبلية صحيحة فيما يخص العرض و الطلب على الموارد البشرية.

و نظرا لأن كل طريقة لها مزاياها و عيوبها تقوم المؤسسات باختيار أنسب الطرق لظروفها و أوضاعها كما أنه بإمكانها أن تجمع بين طريقتين أو أكثر و هو نفس ما يحدث عند اختيار طريقة تقييم الأداء البشرية إذ تعدد أهداف التقييم ولا يمكن أن تكون هناك طريقة مناسبة لخدمة جميع الأهداف و لذلك على كل مؤسسة أن تختار أحسن الطرق التي تخدم أهدافها و تناسب ظروفها البيئية التنظيمية بما يحقق كفاءة الأداء فيها.

الفصل الثالث:

الجانب التطبيقي دراسة حالة مجمع تربية الدواجن GAO

تمهيد

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري الذي تناولنا فيه موضوع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وكذا انطلاقاً من إدارة الموارد البشرية ومفاهيمها، والنظرة الجديدة إليها مروراً بالتخطيط الاستراتيجي للموارد على مستوى المؤسسة من مراحل، أهمية، وأهداف إلى جانب مفاهيم الأداء وتقييمه إلا أننا علمنا من الأحسن تدعيمه بجانب تطبيقي من أجل إبراز أثر الموارد البشرية على المؤسسات لأن الموارد هي الأكثر أهمية وتأثيراً وتعتبر الثروة الأولى والجوهرية للمؤسسة واحد العوامل الأساسية للأداء ، حيث بدون المورد البشري لا يمكن أن ينشأ ، أو يكون تنظيم لذلك اهتمت المدارس الإدارية في جميع العصور وحتى وقتنا هذا بالمورد ومنه وقع اختيارنا على مجمع تربية الدواجن للغرب مستغنام

كانت الإشكالية :

ما واقع إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي داخل مجمع تربية الدواجن ؟

المبحث الأول: تقديم الشركة الوطنية للمجمع تربية الدواجن للغرب

المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الوطنية للمجمع تربية الدواجن للغرب

الفرع الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة

يعتبر الديوان الوطني القومي من الوحدات الاثنيتين وثلاثين (32) الموزعة عبر الوطن، والتي ورثت من العهد الاستعماري.

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

مرت هذه المؤسسة بعدة تحولات نتيجة الإصلاحات الاقتصادية والى غاية 1998/01/01 كانت الوحدة تابعة للشركة الأم ONAB المتواجدة بالعاصمة لكن بعد هذا التاريخ تخلت هذه الشركة عن الوحدات الإنتاجية والتوزيعية وبقيت تتكفل بوحدة التمويل فقط الموجودة في وهران ، الجزائر ، سكيكدة ، عنابة حيث تم الاتفاق بين الديوان الوطني لأغذية الأنعام ONAB مع الديوان الجهوي لتربية الدواجن ORAVIO، وتشكيل ما سمي بمجموعة تربية الدواجن للغرب والتي مقرها مستغنام.

الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة "مجمع تربية الدواجن"

في سنة 1981 إنشاء ديوان الوطني لتنمية الأنعام التي تفرعت عنه ثلاث مؤسسات وهي:

1.الديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب.

2.الديوان الوطني لتربية الدواجن لوسط البلاد

3.الديوان الوطني لتربية الدواجن للشرق

وكل ديوان يشرف على 16 ولاية

بالنسبة للديوان الوطني لتربية الدواجن للغرب سنة 1989 أصبح يسمى بالشركة العمومية الاقتصادية ونتيجة تغيرات تم فتح رأس مال للشركة الاقتصادية عام 1998 وأصبح يسمى بمجمع الوطني لتربية الدواجن للغرب GAO والذي يقيم الديوان الوطني لتربية الدواجن ووحدات تغذية الأنعام بالغرب الذي يحمل نظام قانوني حول شركة تسيير المساهمات طبقا للمادة 544 من المرسوم التشريعي رقم 08-93 المؤرخ في : 1993/04/25 معدل ومتم لقانون التجاري فهي ذات طابع عمومي للشركة القابضة العمومية الفلاحية الغذائية برأس مال 2.502 مليار دينار جزائري ، حيث تخصص الديوان الوطني لتغذية الأنعام و32 شركة المساهمات .

يقصر عمل الوحدة على الإنتاج والبيع والمديرية التابعة للمؤسسة الأم IORAVIO المتواجدة بصلامندر ، مستغانم تعتبر هذه الأخيرة السلطة المشرفة عليها كما أنها المسؤولة والمتحكمة بالأسعار وكذا المصدرة للأوامر في إنتاج منتج معين أو تغييره وهي المسؤولة عن سير الوحدة محل الدراسة ومعالجة أي طوارئ كما أنها تتحمل نتيجة السنة .

هذه الوحدة تنتمي إلى الغرب وتضم (7) وحدات فرعية : وهران مستغانم، تلمسان ،سيدي بلعباس، تيارت، بشار، البيض و (6) مراكز لتربية الدواجن بشكل شركات والتعامل يكون مع بعضها وهذا لسد حاجات الضرورية والتبادل المشترك للمواد الأولية.

في إطار مساعدة التعاونية المتخصصة في تربية الدواجن قامت بما يلي: وضع تحت تصرفهم عوامل الإنتاج، العتاد، المواد البيطرية الخاصة بتربية الدواجن.

- جمع وتسويق عوامل الإنتاج

- تعميم مشتقات مواد تربية الدواجن.

- إنتاج وتسويق اللحوم البيضاء والبيض للاستهلاك.

- مهمة المساهمة للمؤسسة مع المنظمات المختصة في هذا الميدان في مجال :

➤ إشهار وتربية الدواجن

➤ إشغال البحوث

*أما عن تنظيم المؤسسة فهي مهيكلة بالطريقة التالية:

-هناك وسطاء مابين المديرية والوحدات (6)مناطق

-هذه الهياكل تنظيمها الحالي وجواب ازدواج ما بين التقسيم الجغرافي والتخصص في النموذج.

-طبيعة منتجاتها: تقوم المؤسسة بعدة مهام تتمثل في:

➤ وحدة إنتاج اللحوم البيضاء

➤ وحدة إنتاج البيض للاستهلاك

➤ وحدة تغذية الدواجن والأنعام

➤ وحدة إنتاج الكتاكيت أمهات اللحوم.

➤ وحدة إنتاج البيض لتحضين .

الفرع الثالث : فروع وحدات مجمع تربية الدواجن للغرب

الجدول يوضح هيكل فروع وحدات تربية الدواجن للغرب

الجدول :1-3 : يمثل فروع ووحدات مجمع تربية الدواجن للغرب عبر الولايات

وحدات التغذية	وحدات تربية الدواجن	وحدات أخرى
-مستغانم	SAO - (وهران)	UCPA-وحدات مركزية للخدمات والتموين

<p>-مخبر جهوي وصيدلية مركزية بحاسي مامايش مستغانم</p>	<p>SPAMPSTAVI- (مستغانم) AVICAB- (سيدي بلعباس) MOSTAVI- REMCHAVI- (تلمسان)</p>	<p>-وادي تليلات(وهران) -الرمشي(تلمسان) -الرحوية (تيارت) -سيدي إبراهيم(سيدي بلعباس) - بوقطب (البيض) - العبادلة (بشار) - بن يحيى (مستغانم)</p>
---	--	---

المصدر: من إعداد الطالبتين وبالاعتماد على الوثائق مجمع تربية الدواجن

1. وحدات التغذية

يضمن المقر الرئيسي لمجمع التسيير لثمانية (8) وحدات تغذية الأنعام موزعة على الغربية للبلاد وهي :
مستغانم، وادي تيلات، (وهران)، الرمشي (تلمسان)، الرحوية (تيارت)، سيدي إبراهيم سيدي بلعباس،
بوقطب (البيض)، العبادلة (بشار) وبني يحيى، (مستغانم)

2. وحدات تربية الدواجن

يضم المجمع سبع 7 وحدات لتربية الدواجن التي كانت تدعى مؤسسة الشخص الواحد ذات المسؤولية
الوحيدة وأصبحت في 1 جويلية شركات المساهمة وأكثر استقلالية عن المقر الرئيسي للمجمع ، وأصبح لها
مجلس إدارة خاص بها للمادة 610 من المرسوم التشريعي رقم 93-08 المؤرخ في 25 افريل 1993 من القانون
التجاري وهي : -سباموستافي(مستغانم) -وحدة مذابح للغرب (وهران)افيكاب (سيدي بلعباس) رمشافي
(تلمسان) موستافي

3- وحدات أخرى

ويضم أيضا وحدة مركزية للخدمات والتموين ببئر الجير وهران كما يضم أيضا مخبر جهوي وصيدلية مركزية بحاسي ماماش مستغانم .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

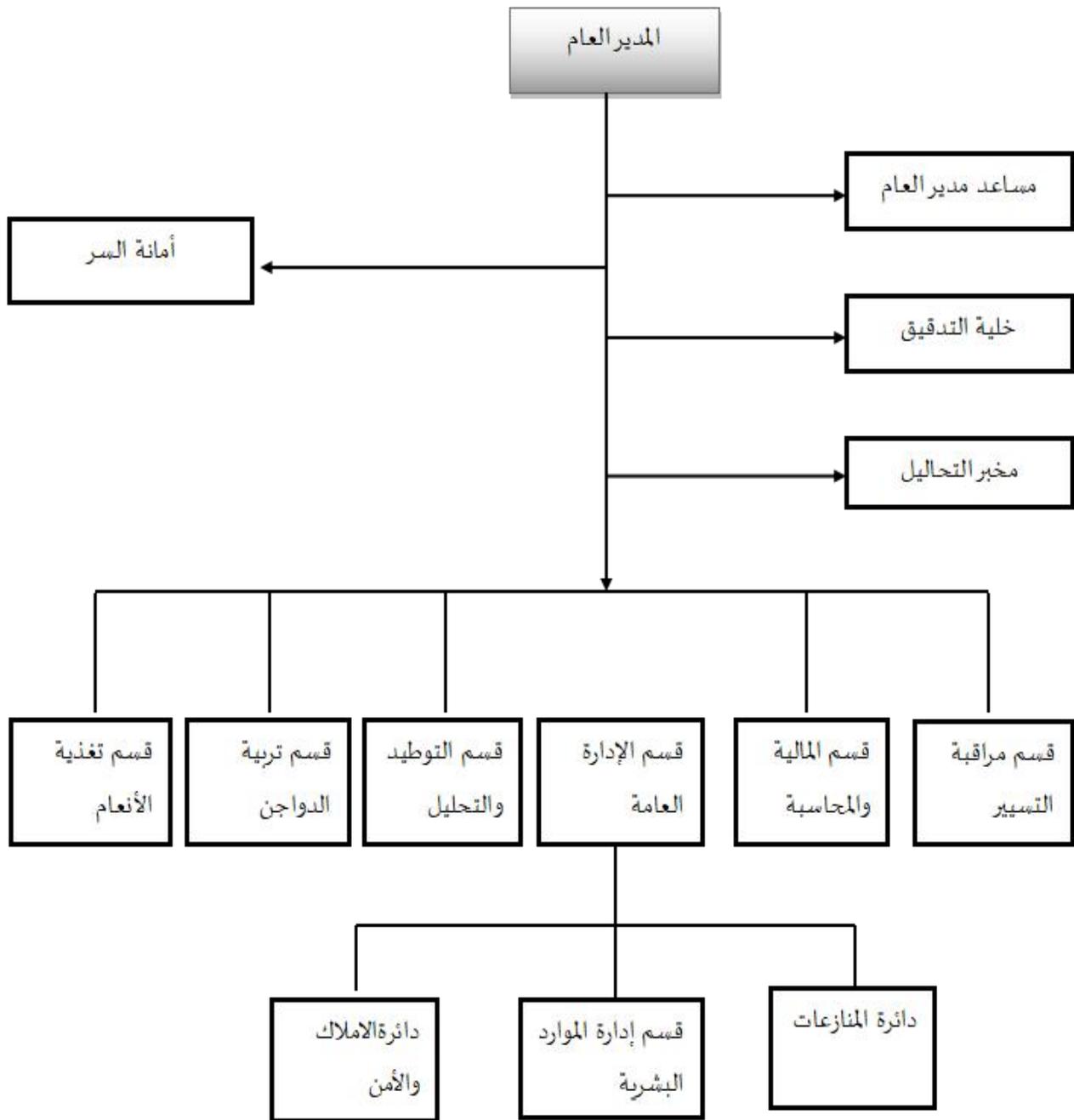
يقع المجمع في الجهة الغربية للبلاد ومقره الرئيسي في طريق الميناء (صلامندر) مستغانم

تعريف التنظيم: تعني كلمة التنظيم التجديد وهو يشكل الإطار الذي يجب إن تعمل المؤسسة ضمنه ويمكن تعيين الجهات المعنية فيه فيما يلي:

-المدير العام والمساعدون: مهامهم وضع الأهداف والسياسات رؤساء الإدارة والمصالح وظيفتهم تنحصر ضمن تطبيق تلك القرارات الخاصة بإنجاز الأهداف والسياسات المسطرة

الهيكل تنظيمي: هو مخطط يمثل مجموع هياكل المؤسسة الموجودة بين المصالح كما أنه وسيلة للإعلام الداخلي د لأنه يقوم بترتيب وضعية كل عامل في المؤسسة ويبين معظم المهارة المؤداة من طرف مصالح والأشخاص فهو يلعب دورا هاما في المؤسسة ويمتاز بسرعة التنفيذ وبالبساطة والسهولة.

الشكل: (2.3): الهيكل التنظيمي لمجمع تربية الدواجن للغرب



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية للمجمع

وفيما يلي سنتطرق بالشرح مهام كل دائرة ومصالحها كما يلي:

1- الإدارة العامة: تحتوي على قسم الشؤون الاجتماعية و على مصلحتين هما : تسيير الموارد البشرية و مصلحة الخدمات أما وظيفتها فتتمثل في تسيير ملفات المستخدمين و تحضير سجلات الأجور و العلاوات و الإنذارات و ملفات التقاعد و الضمان الاجتماعي النزاعات ، الأمن ، وأملاك المؤسسة و كذلك دفع الاشتراكات و المنح العائلية كما تقوم بتسجيل حوادث العمل و الأمراض المهنية و العطل السنوية المستحقة .

2- قسم المالية والمحاسبة: يرتبط هذا القسم ارتباطا وثيقا مع جميع الأقسام والمديريات الأخرى بحيث يقوم هذا الأخير بتسجيل مختلف العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري للوحدات ومناهم وظائفه نجد : العلاقات البنكية ، إعداد الميزانية المحاسبية ، متابعة ذمم وديون المجمع ، التحليل المالي ومتابعة المشاريع المختلفة.

3- قسم مراقبة التسيير : من مهامه إجراء الدراسات الاقتصادية للمشاريع ، إعداد الميزانية التقديرية لكل نشاط ، قسم ووحدة ، إعداد الميزانية التقديرية للمجمع ككل ، كما يقوم هذا الأخير بوضع تقارير شهرية ، ثلاثية ، سداسية و سنوية لنشاط المجمع كما يشير إلى الانحرافات واقتراح الإجراءات التصحيحية .

4- قسم تربية الدواجن: من مسؤوليات هذا القسم الحرص على تنفيذ البرنامج بشكل صحيح ومتابعته، متابعة نشاط تربية الدواجن من حيث الإنتاج الصحة والتموين ، تحليل الخصائص الإنتاجية واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها .

5- قسم تغذية الأنعام: يشرف هذا القسم على نشاط الوحدات المتخصصة في إنتاج أغذية الأنعام، تسيير المخزونات ، النقل والصيانة ومراقبة النوعية كما انه يقوم بمتابعة تطورات السوق من حيث الأسعار .

6- المدير العام: يعتبر السلطة العليا في المجمع له كامل الصلاحيات في إصدار القرارات وإعطاء التوجيهات الخاصة بسير العمل داخل المجمع بمختلف فروع.

7- خلية التدقيق: لهذه الخلية علاقة مباشرة مع المدير العام وتمثل مهامها في التأكد من احترام الإجراءات المتبعة وكذا التدقيق ، وفحص العمليات ، والأنشطة المختلفة للمجمع .

8- دائرة الأملاك والأمن: من مهامه مراقبة المؤسسة و السير على حماية الممتلكات العمومية من أي استهداف داخلي أو خارجي

نلاحظ انه بالرغم من الأهمية الكبيرة لإدارة الموارد البشرية إلا أنها اقتصرت داخل المجمع على دائرة صغيرة تابعة لقسم الإدارة العامة في حين لابد أن ترتقي إلى قسم بأكمله يتولى تسيير الموارد البشرية بحيث يكون مديره على علاقة مباشرة مع المدير العام.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف مجمع تربية الدواجن للغرب وعوامل نجاحه

الفرع الأول: أهمية المؤسسة وعوامل نجاحها

أولاً: أهمية المؤسسة

القضاء على التبعية الاقتصادية في هذا المجال

تخفيض نسبة الاستيراد من الخارج وذلك لتلبية حاجات السوق الوطنية.

إدخال تكنولوجيا الحديثة والمتطورة في ميدان تربية الدواجن

امتصاص البطالة وذلك بتوفير مناصب شغل

العمل على تدعيم الاقتصاد الوطني

ثانياً: عوامل نجاح المؤسسة

فتح عدة فروع عبر التراب الوطني

وجود عدة منشآت قاعدية صلبة وجديدة بداخل المؤسسة

تخفيض أسعار المنتجات مقارنة بأسعار منتجات المنافسين

الولاء للعملاء من خلال كسب ثقة المستهلك

الجودة العالية للمنتجات

التوسع من خلال إضافة منتجات جديدة لتلبية لرغبات الزبائن

السعي نحو الامتياز

الاهتمام بالموارد البشرية وتكوينها ونقل الكفاءات

الفرع الثاني: أهداف المجمع

يحتل مجمع تربية الدواجن للغرب مركزا هاما في مجال تربية الأنعام ويعتبر الرائد في هذا المجال في الجزائر ، حيث يغطي 50% من الاحتياجات المحلية ، وذلك باعتماد سياسة المرونة في الأسعار ، وكذا الجودة في المنتجات ، وتمثل الأهداف الإستراتيجية لمجمع تربية الدواجن للغرب المرجو تحقيقها من خلال نشاط المجمع في أربعة جوانب أساسية متمثلة في ما يلي:

*الجانب المالي

- مؤسسة ذات مردودية ونجاعة اقتصادية.
- مؤسسة تهدف إلى الاستمرارية والبقاء.
- ضمان موقع فعال على المستوى الوطني والإقليمي وكذا اختراق السوق العالمية.
- الرفع من رقم أعماله، بزيادة المبيعات.

*الجانب التسويقي

- مؤسسة ذات تنافسية عالية
- مؤسسة تنتج منتجات ذات جودة عالية بأسعار تنافسية
- مؤسسة ذات صورة وعلامة تجارية ذات سمعة جيدة في الأسواق
- تطوير نظام التسويق لضمان تواجدها وتغطيتها لمختلف مناطق التراب الوطني

*المسار الداخلي

- مؤسسة تتحكم في عملية الإنتاج.
- التحكم في التكاليف عن طريق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والتسيير الفعال لمختلف المصالح .

- تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يصبح أكثر مرونة.
- خلق مناصب شغل من خلال إنشاء فروع جديدة .
- المحافظة على البيئة.

*التعلم والنمو

- أداء والكفاءة عالية لدى العنصر البشري.
- التحكم في التكنولوجيا الحديثة التي تسمح بمعرفة تكاليف الإنتاج وتسيير المشاريع.
- تطوير الاتصال الداخلي.
- تدريب الكفاءات في إدارة المخزونات .

المبحث الثاني: توزيع الموارد البشرية داخل المجمع والأسلوب المتبع لتخطيطها وتقييم أدائها

يقوم المجمع كباقي المؤسسات بتخطيط وتقييم أداء الموارد البشرية الموزعة عبر مختلف الوحدات، ويستخدم ذلك الطرق والأساليب التي سنتعرف عليها، ونبرز نقاط القوة والضعف فيها.

المطلب الأول: توزيع الموارد البشرية داخل المجمع

في 2020/12/31 بلغ حجم الموارد البشرية داخ المجمع 1961 عامل مقسمين حسب المستوى التاهيلي كما يلي:

الجدول : (3- 3): تقسيم الموارد البشرية داخل المجمع حسب المستوى التاهيلي في نهاية سنة 2020

إطارات	541
تقنيون وأعاون والتحكم	245
عمال التنفيذ	1175
المجموع	1961

المصدر: من إعداد الطالبتين باستخدام وثائق وبيانات من قسم الموارد البشرية للمجمع

نلاحظ من الشكل السابق أن أكبر عدد من العمال ينتمون إلى فئة عمال التنفيذ، فيما تأتي فئة الإطارات في المرتبة الثانية، من حيث حجم الموارد البشرية تليها في الأخير فئة التقنيون وأعوان التحكم.

تتوزع هذه الموارد البشرية عبر مختلف وحدات تغذية الأنعام، وفروع تربية الدواجن إضافة إلى وحدات أخرى، المخبر الجهوي وصيدلية المركزية، والوحدة المركزية للخدمات والتموين ومن خلال الجدول الموالي سنقوم بحصر الموارد البشرية في 2020/12/31 عبر مختلف وحدات وفروع المجمع:

الجدول: (3-4): توزيع الموارد البشرية عبر مختلف وحدات وفروع المجمع

البيان	الإطارات	التقنيون وأعوان التحكم	عمال التنفيذ	المجموع
SAO	71	28	249	348
SPAMOSTAVI	35	16	126	177
AVICAB	34	13	97	144
RAMCHAVI	82	37	303	422
MOSTAVI	78	18	223	319
مجموع نشاط (تربية الدواجن)	300	112	998	1410
مستغانم	27	16	21	64
الرحوية	28	17	30	75
الرمشي	28	21	32	81
تليلات	28	14	22	64

71	24	15	32	سيدي إبراهيم
91	17	36	38	بوقطب
46	19	7	20	بن يحيى
8	4	1	3	العبادلة
500	169	127	204	مجموع نشاط (تغذية الأنعام)
4	1	-	3	UCAP-وحدة مركزية للخدمات والتموين
47	7	6	34	SIEGE-مذابح
551	177	133	241	المجموع
1961	1175	245	541	مجموع نشاط تربية الدواجن SPA وتغذية الأنعام (UAB)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مستمدة من قسم الموارد البشرية

المطلب الثاني: الأسلوب المتبع لتخطيط الموارد البشرية داخل المجمع

تختلف الأساليب المتبعة لتخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسات الجزائرية خاصة ومجمع تربية الدواجن للغرب عامة وفقاً لطبيعة وحجم المؤسسة ومتطلباتها الخاصة. ومع ذلك، هناك بعض الأساليب الشائعة التي قد تكون متبعة في عملية تخطيط الموارد البشرية داخل المجمع . يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1. تحليل احتياجات الموارد البشرية: يتم تقييم وتحليل الاحتياجات الحالية والمستقبلية للموارد البشرية في المؤسسة. يشمل ذلك تحديد العدد المطلوب من الموظفين، والمهارات والخبرات المطلوبة لتلبية احتياجات المؤسسة.
2. توظيف واستقطاب الموظفين: يتم وضع استراتيجيات لجذب واستقطاب المواهب المناسبة للمؤسسة. يشمل ذلك الإعلان عن الوظائف، وإجراء عمليات التوظيف والمقابلات، واستخدام وسائل أخرى مثل التوظيف عبر الإنترنت والشبكات المهنية.
3. تدريب وتطوير الموظفين: يتم توفير فرص التدريب والتطوير للموظفين لتحسين مهاراتهم وتطوير قدراتهم. يمكن تنظيم دورات تدريبية داخلية أو الاستعانة بخدمات خارجية لتنفيذ برامج التطوير.
4. تقييم الأداء وإدارة الأداء: يتم تقييم أداء الموظفين بانتظام وتقديم التعليقات والملاحظات لتحسين الأداء. يتم تطبيق أدوات مثل تقييم الأداء السنوي والاجتماعات الدورية لتوفير التوجيه والتعزيز للموظفين.
5. التخطيط للاحتياجات المستقبلية: يتم توقع الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وتوفير خطة لتلبية هذه الاحتياجات. يتم ضبط الخطة وتحديثها بناءً على التطورات الداخلية والخارجية التي تؤثر على المؤسسة.
6. إدارة الأداء والمكافآت: يتم تطبيق أنظمة إدارة الأداء والمكافآت لتحفيز الموظفين وتقدير أداؤهم. يشمل ذلك تحديد المعايير والأهداف الواضحة وتقديم مكافآت ومزايا ملائمة للموظفين المتميزين.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية داخل المجمع

يقوم المجمع بتقييم أداء موارده البشرية بعدة طرق مختلفة وفقاً لمتطلبات كل مؤسسة وسياساتها. ومع ذلك، فيما يلي بعض الخطوات الشائعة التي تستخدم في تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة:

1. تحديد معايير الأداء: يتم تحديد معايير الأداء الذي ينبغي تقييمها، مثل الكفاءة في العمل، التحصيل العلمي، الالتزام بالمواعيد، التعاون مع الفريق، الإبداع، وغيرها.
2. وضع أهداف قابلة للقياس: يتم تحديد أهداف قابلة للقياس لكل موظف أو قسم، تعكس المستوى المطلوب من الأداء.

3. توفير ملاحظات وتغذية راجعة: يجب على المديرين توفير ملاحظات وتغذية راجعة مستمرة للموظفين بشأن أدائهم، بما في ذلك المجالات التي يتفوقون فيها والمجالات التي يحتاجون إلى تطويرها.
4. استخدام نماذج تقييم الأداء: يمكن استخدام نماذج تقييم الأداء المعتمدة في المؤسسة لتقييم أداء الموظفين، والتي تشمل تقييمًا للمهارات والمعرفة والقدرات الفنية والسلوك المهني والعمل الجماعي والقيادة والابتكار والأهداف المحددة.
5. تقديم تدريب وتطوير: بناءً على نتائج التقييم، يمكن تحديد المواضيع التي يحتاج إليها الموظفون للتدريب والتطوير، ويمكن توفير الفرص المناسبة لتعزيز مهاراتهم وتحسين أدائهم.
6. تحفيز ومكافأة الأداء الممتاز: يمكن تحفيز الموظفين وتعزيز أدائهم من خلال تقديم مكافآت مالية أو غير مالية للأداء الممتاز وتحقيق الأهداف المحددة.
7. تتبع ومراقبة التقدم: يجب أن يتم تتبع أداء الموظفين ومراقبته على مدار العام، وإجراء مراجعات دورية لضمان التقدم المستمر والتحسين.

المبحث الثالث: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول: تحليل نتائج استبيان

*واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المجمع

1-المجيب على الاستبيان هو:

رئيس مصلحة إدارة الموارد البشرية

2- لديهم خبرة إدارة في المجمع لمدة :

أكثر من 05 سنوات

3- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المجمع:

من وجهة نظرك التخطيط الاستراتيجي يعني :

الإجابة كانت كالآتي:

-القدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية .

-وضع خطة عمل محكمة توضح أهداف المؤسسة في المستقبل.

-التخطيط الأمثل للموارد البشرية

-تخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة

4-رسالة ورؤية المستقبلية للمؤسسة مكتوبة:

الإجابة كانت بالإيجاب

-ومنه يمكن القول أن مجمع تربية الدواجن لديه رؤية ورسالة مستقبلية مكتوبة وعليه نعتقد أن هذا التوجه من طرف المجمع يساهم في تعامل الجيد من الأطراف ذات مصلحة على مستوى البعيد.

5-خطة الإستراتيجية مكتوبة وموثقة في المؤسسة:

الإجابة كانت بالإيجاب

-تضح من الإجابة إن المؤسسة لها خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة وهذا ما يدل على ان المؤسسة تتصرف خططها بالرسمية والتوثيق .

6-تهدف المؤسسة إلى:

-تهدف إلى الاستمرارية والبقاء.

-تحقيق الجودة والتنوع في السلعة

-تقليل التكاليف من اجل تخفيض الأسعار.

-خلق مناصب شغل من خلال إنشاء فروع جديدة .

هدف المؤسسة لتحقيق الجودة بدرجة كبيرة وخذا يعكس لنا نظرة ايجابية حول هذه ،ومن ناحية أخرى يدل على ارتفاع وتيرة المنافسة.

7- لديكم معلومات حول المنافسين :

كانت الإجابة بالإيجاب

-يتضح من الإجابة أن لديهم معلومات حول المنافسين مما توضحه الإجابة السابقة

8- تعتقد نجاحكم يتوقف على:

- العلاقات مع الزبائن

- فتح عدة فروع عبر التراب الوطني

- تخفيض أسعار المنتجات مقارنة بأسعار منتجات المنافسين

- الجودة والنوعية العالية للمنتجات

- الاهتمام بالموارد البشرية وتكوينها ونقل الكفاءات

9- تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم:

- كانت الإجابة: نعم

10- الجهة المسؤولة عن صياغة الخطة الإستراتيجية:

- الإدارة العليا

المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

*إدارة الموارد البشرية والتوظيف.

11- هل لإدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المؤسسة؟ علل ذلك؟

- الإجابة نعم

لان إدارة الموارد البشرية هي من تقوم بالتخطيط لاحتياجات الموارد البشرية داخل المؤسسة الذي تمثل العنصر الفعال والاهم في المؤسسة وذلك عن طريق استقطاب اليد العاملة واختيارها وتدريبها وتعيينها في المكان المناسب حتى تقدر على تطبيق إستراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة .

12- كيف يتم التوظيف في المؤسسة ؟

-يتم التوظيف بموجب عقد عمل مكتوب يتحدد فيه: منصب العمل ،التوجيه ،الأجر القاعدي ،التعويضات والعلاوات ،مدة التجربة ،مدة العقد،مدة العطلة.

-يمكن أن تبرم العقود العمل لمدة محدودة وغير محدودة ولتوقيت كامل أو جزئي .

13- هل يتم إعداد برامج تدريبية للعمال ؟

-الإجابة كانت نعم

*تقييم أداء العاملين:

14- كيفية تقييم أداء العاملين داخل المجمع:

الإجابة كانت كالتالي:

- طريقة تركيز في التقييم على أساس نتائج الانجاز والسلوك في العمل

- طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة.

وتنفي:

-طريقة تقوم مقارنة النتائج التي حققها بأداء عامل آخر

-طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى متشابهة لها نمطية.

ويتضح من الإجابة أن المدراء يقومون بالتقسيم العادل للمسؤولية بين المدربين والعمال يقوم المدربين

بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ليتولى العمال التنفيذ.

15- الهدف الرئيسي من تقييم الأداء:

-حساب العلاوات والكفاءات

-تحسين مستوى أداء العاملين .

-الكشف عن الاحتياجات التدريبية والتكوينية .

16- هل تتم عملية التقييم بصفة رسمية أثناء أداء العاملين لعملمهم في حالة الإجابة بنعم، الفترة التي تفضل أن يتم خلالها التقييم:

كانت الإجابة:نعم

تجرى عملية التقييم كل :

-ثلاثة أشهر

-ستة أشهر

-كل سنة

17- يستفيد من نتائج التقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا :

-الإجابة:نعم

ومما يجدر الإشارة إليه أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بعين الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة من حيث نجاحه في أداء الواجبات الوظيفية بالطريقة التي تحددها الإدارة.

18- جوانب الاستفادة للعاملين :

الإجابة كالآتي:

-تمنح العاملين شعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم .

-ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم .

19- الجوانب المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين:

كانت الإجابة:

- أثار لها جانب تنموي

-أثار لها جانب إرشادي

- أثار جانب تدريبي.

وهذا ما يدل على أن المؤسسة تقوم بتنمية وإرشاد وتدريب العامل لرفع من أداءه حيث تفسح المجال أمام العامل للوصول للمناصب العليا ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية في بيئة العمل .

المطلب الثالث: نتائج الدراسة (اختبار صحة الفرضية)

تنص الفرضية على مايلي:

تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية للوصول لمستوى أداء العامل، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السلمية المتعلقة بتسيير شؤون المؤسسة ثم اختيار هذه الفرضية بالاعتماد على عينة دراسة المتمثلة في رئيس مصلحة الموارد البشرية حيث كانت النتائج كما يلي:

* فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الوطنية لتربية الدواجن للغرب :

وجود تخطيط استراتيجي على مستوى المؤسسة ككل وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسيير وفقا للتخطيط الاستراتيجي والخطة التفصيلية الموضوعية وأكثر الخصائص توفرا تتعلق بمشاركة الموظفين في كل الشركة في صياغة الأهداف.

* فيما يتعلق بتقييم أداء العاملين تبين أن مستوى التقييم في المؤسسة جيد ومرضي.

فيما يتعلق بدور التخطيط الاستراتيجي: في زيادة أداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد أن المستوى قوي حيث أن دور التخطيط الاستراتيجي في زيادة تقييم الأداء العاملين في النواحي التالية:

- امتياز العمال بالثقة والعمل الجماعي وروح المشاركة.

- إعطاء فرصة الإبداع والبحث وبذل مجهود أكبر.

- التنافس على الترقيات والحوافز وبالتالي بذل مجهودا أكبر.

ويكون التقييم على أسس عملية تتسم بالموضوعية والعدالة وبالتالي فهو يمكن من الوصول إلى التقييم العادل. كما تتسم نتائجه بالدقة وتخدم القرارات التي تتخذ على مستوى إدارة الموارد البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين وهو ما يؤكد صحة الفرضية. حيث لعبت الإدارة دورا هاما في تحسين أداء المؤسسة والتقييم الأحسن للعاملين.

صحة الفرضية.

تبين من خلال تحليل أجوبة الدراسة المتمثلة في إجابات المقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والمدير العام تحقق الفرضية حيث تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية للوصول لمستوى أداء العامل ، وتتسم نتائجه بالموضوعية والدقة وتساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بشؤون المؤسسة .

النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- نجاح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يرفع من أداء المؤسسة ويحقق رسالة وأهداف المؤسسة.
- يسهل في عملية صياغة الإستراتيجية وتنفيذها مما يعكس قياس كفاءة أداء العاملين.
- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم .
- تتبنى المؤسسة التدريب اللازم لتنمية مهارات المطلوبة للعاملين .
- تعتمد المؤسسة على التقييم المستمر لأداء العاملين .
- تضع المؤسسة نظام الحوافز والمكافآت لتطوير أداء العاملين من اجل تحقيق أهدافها.
- ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري إلى واقع عملي بكفاءة عالية.

خاتمة الفصل

بعد دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الأفراد، توصلنا إلى انه يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم وجوهري لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة ككل نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمؤسسة معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينتج عنه عدة مشاكل ونتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف، يمكن للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الحصول على أنواع مناسبة من الموارد بالأعداد مناسبة لأداء العمل المناسب ما يجعل أهداف المؤسسة قابلة للتحقيق، ويرفع الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل وهو ما يحسن أدائه.

خاتمة عامة

تشهد جميع المؤسسات بصفة عامة والمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة تغيرات متسارعة في إستراتيجيتها العامة فرضتها عليها ظروف عدم التأكد وحتميات التوسع والانكماش في مجالات الأعمال المختلفة إلى جانب التغيرات البيئية السريعة.

بحيث تنعكس هذه التغيرات مباشرة على وضعية الموارد البشرية من حيث الأعداد، النوعيات، والخصائص ما جعل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ضرورة حتمية على أساس انه يهدف إلى تحقيق التوازن بين حاجة إستراتيجية المؤسسة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية وبين ما هو متاح من هذه الموارد مستقبلا وذلك من خلال المقارنة بين كل من حجم العمل المطلوب في إستراتيجية المؤسسة وقوة العمل التي تمثل إمكانيات الموارد البشرية المتاحة مستقبلا.

ولما كان الشرط الأساسي لفعالية إدارة الموارد البشرية في أية مؤسسة هو وجود علاقة ايجابية بين الفرد المختار والأداء المطلوب زادت أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد إلى جانب تقييم الأداء بحيث نجد أن الهدف الرئيسي لعملية التخطيط هو الحصول على أنواع الأعمال بشكل مناسب وتحقيق الكفاءة في الأداء في حين تهدف عملية التقييم إلى تحديد نقاط القوة والضعف عند الفرد بغرض تصحيحها وتداركها.

ويعتبر التنبؤ بالعرض والطلب من الموارد البشرية أهم مرحلة من مراحل عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة بحيث تعتمد هذه المرحلة على عملية تخطيط احتياجات الموارد البشرية، باستخدام مختلف الأساليب والطرق العلمية، وانطلاقا مما سبق جاءت إشكالية البحث كما يلي: ما دور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة باستخدام الأساليب الكمية في تحسين أداء الأفراد؟

ولغرض الإجابة على هذه الإشكالية تم التطرق إلى ثلاثة فصول بحيث تطرقنا في الفصل الأول الى مدخل لإدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة وتقييم الأداء والذي سنتناول فيه العرض والتحليل مختلف التعاريف والمفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وظائفها، إستراتيجياتها، أهدافها والتحديات التي تواجهها هذه الإدارة في ظل ظروف عدم التأكد. وجاء الفصل الثاني لبيان مختلف الطرق والأساليب العلمية المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي سيحتوي على مختلف الأساليب والطرق العلمية وخاصة الكمية منها المستخدمة في التنبؤ بالطلب والعرض من الموارد البشرية لفترة المستقبلية، كما ستبرز مختلف طرق تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسة مع ذكر إيجابيات وسلبيات كل أسلوب.

وفي الأخير الفصل الثالث فقط تم إسقاط ما رأيناه من الفصول السابقة (الجانب النظري) على إحدى المؤسسات الجزائرية وهي المؤسسة الوطنية لتربية الدواجن بحيث شمل المبحث الأول لمحة عن المؤسسة وهيكلها التنظيمي المفصل وأهداف وأهمية الوحدة ، وأخيرا المبحث الثالث فكان مخصص لتحليل الاستبيان من حيث واقع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة والتوظيف وكذا تقييم أداء العاملين .

ومن خلال ما تم التعرض إليه في هذا البحث في جانبه النظري والتطبيقي يمكن توضيح النتائج التالية:

1- يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم و جوهري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل وذلك نظرا للأهمية التي يكتسبها بالنسبة للفرد والمؤسسة معا كما أن سوء التخطيط أو غيابه يوجد عنه عدة مشاكل و نتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف.

2- يضع تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.

3- يساعد التخطيط على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما يعود بالفائدة على جميع أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة هو ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

4- يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة من الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية بالأعداد المناسبة لأداء العمل المناسب في المكان المناسب وهو ما يجعله في أغلب الأحيان سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد.

5- يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من مستوى رضا الأفراد عن أعمالهم ومؤسستهم عن طريق توفيره للموارد البشرية بشكل منسجم مع متطلبات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

6- يرفع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل وهو ما يجعل أداءهم أحسن.

و من خلال النتائج ثلاث السابقات يمكن تأكيد صحة الفرضية الثانية.

7- يتم التنبؤ بكل من العرض والطلب على الموارد البشرية باستخدام الطرق الكمية أو الوصفية أو الاثنين معا وهذا ما يجعل عملية التخطيط أكثر دقة ونجاعة ما ينعكس إيجابا على خطة الموارد البشرية.

8- يرجع نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية إلى اختيار انسب الطرق والأساليب التي تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة

9- يعتمد اختيار الأسلوب الواجب استخدامه للتنبؤ بكل من الطلب والعرض من الموارد البشرية على مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل، نوعية الإنتاج، ونوعية الأفراد الذين سيقومون بهذه العملية. وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

1- ضرورة تفعيل نظام التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسات الجزائرية وذلك بهدف الحصول على الموارد البشرية بالحجم المطلوب والنوعية المطلوبة في الوقت المناسب.

الملاحق

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

تخصص تسيير استراتيجي دولي

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر بعنوان

المقابلة:

الموضوع:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الأفراد

دراسة حالة- مجمع تربية الدواجن للغرب- GAO

الهدف من المقابلة:

تهدف هذه المقابلة الحصول على المعلومات الضرورية حول التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تحسين أداء الأفراد

إعداد الطالبتين:

شهري نسرين

بونوار مروى

تحت إشراف الأستاذ:

د.محمد عبد الرزاق بوطغان

السنة الجامعية 2022-2023

السيد المحترم، تحية طيبة وبعد:

نحن بصدد إجراء بحث ميداني وذلك من اجل نيل شهادة الماجستير في التخصص المذكور أعلاه ، ولهذا تم إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة الموارد البشرية والمدير العام للمجمع وطرح مجموعة من الأسئلة أملين منهم التكرم بالإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية لان دقة إجابتكم لها اثر كبير في مصداقية المعلومات التي سنقدمها في المذكرة ، شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها ، أنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط .

وفي الأخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير .

الاستبيان:

واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المجمع

1-المجيب على الاستبيان هو:

-

2-لديهم خبرة إدارة في المجمع لمدة :

سنة أو أكثر من 5سنوات.

3-مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المسؤولين في المجمع:

من وجهة نظرك التخطيط الاستراتيجي ماذا يعني :

4-رسالة ورؤية المستقبلية للمؤسسة مكتوبة:

الإجابة: نعم

لا

5- خطة الإستراتيجية مكتوبة وموثقة في المجمع :

الإجابة: نعم

لا

6- إلى ماذا يهدف مجمع تربية الدواجن للمغرب؟ علل؟

7- لديكم معلومات حول المنافسين:

الإجابة: نعم

لا

8- على ماذا يتوقف نجاحكم ؟

9- هل تعاونون مع مؤسسات من حجمكم ؟

الإجابة: نعم

لا

10- من الجهة المسؤولة عن صياغة الخطة الإستراتيجية

*إدارة الموارد البشرية والتوظيف :

11- هل إدارة الموارد البشرية دور في تحقيق أهداف المجمع؟ علل ذلك ؟

الإجابة: نعم

لا

12- كيف يتم التوظيف في المجمع :

13- هل يتم إعداد برامج تدريبية للعمال ؟

الإجابة: نعم

لا

تقييم الأداء للعاملين :

14- كيف يتم تقييم أداء العاملين داخل المجمع؟ مع التوضيح

-

15- الهدف الرئيسي من تقييم الأداء :

16- هل تتم عملية التقييم بصفة رسمية أثناء أداء العاملين لعملهم في حالة الإجابة بنعم، الفترة التي

تفضل أن يتم خلالها التقييم

الإجابة: نعم

لا

17- هل يستفيد من نتائج التقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا؟

الإجابة: نعم

لا

18- من جوانب الاستفادة للعاملين أعطي توضيحا .

19- ما الجوانب المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين :

شكرا جزيلاً على جهدكم المبذول معنا ، وكذا على تفهمكم.

المراجع

قائمة المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتب

1. ثابت عبد الرحمان إدريس، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم و نماذج تطبيقية)، الدار الجامعية القاهرة، 2003.
2. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، 2000.
3. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية اتجاهات و ممارسات، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008.
4. حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي ، دار النهضة العربية ، القاهرة، 2002.
5. محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة النشر الإسكندرية، 2007.
6. محمد علي حسين ، عفاف عبد الجبار سعيد، الاقتصاد القياسي النظرية و التطبيق ، دار وائل عمان، 1998.
- 7-رواية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
- 8- عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف ، طارق عبد الحسين العكيلي ، تخطيط الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية ، 1998.
9. مهدي حسن زويلف ، إدارة الموارد البشرية مدخل كمي ، دار الفكر ، الأردن ، 2001.
10. مؤيد سعيد السالم ، عادل حرحوش صالح ، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار الكتاب العالمي ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2006.
11. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية ، دار الشروق ، عمان، 2007.
- 12- محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية عرض وتحليل ، دار الحامد الأردن، 2004.

- 13- سمير محمد عبد الوهاب، ليلى مصطفى البرادعي، إدارة الموارد البشرية المفاهيم والمجالات والاتجاهات الجديدة، مركز دراسات والاستشارات الإدارية العامة، القاهرة، 2006.
- 14- عبد القادر محمد عبد القادر عطية، الحديث في الاقتصاد القياسي بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 15- عمرو وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 16- عصام الدين أبو علفة، إدارة الموارد البشرية النظرية والتطبيق، مؤسسة حورس الدولية الإسكندرية، 2005.
- 17- أحمد ماهر، دليل المدير خطرة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 18- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الابراهيمية، 2007.
- 19- جاسم مجيد، دراسات في الإدارة العامة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2001.
- 20- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 21- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2008.
- 22- خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد، الأردن، 1999.
- 23- فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

ثانياً: الرسائل والأطروحات

- 1- ابن احمد عبد القادر، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، مذكرة ماجستير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2005.
- 2- منصور يوسرى، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد، مذكرة الماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2021.

3- طاري أمانة، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ودوره في تقييم الأداء، مذكرة ماستر، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2018

4- أثر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على أداء المؤسسات الاقتصادية مذكرة تدخل ضمن نيل شهادة الماستر جامعة ابن خلدون تيارت

ثالثا: المجالات العلمية

1- عشوي نصر الدين، الأساليب العلمية لتخطيط القوى العاملة على مستوى المؤسسة، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، الجزائر، العدد، 04، جوان 2006، ص، 166-170

2- محمد محمود الطعامة، قتيبة محمد جاد الله عامر عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في قطاع العام الأردني: الواقع وتحديات دراسة ميدانية في مراكز الوزارات، مجلة الإدارة والتنمية والبحوث والدراسات، العدد الرابع، ص 30

3- عبد الرحيم الشاذلي، يحي عبد الله، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الأعمال منجى معا صر، مجلة علمية محكمة تصدر عن الاكاديمية الأمريكية العربية للعلوم التكنولوجية، المجلد السادس، العدد التاسع عشر سنة 2015، ص 165

قائمة المراجع باللغة الأجنبية

e.Sites Internet:

<https://www.asjp.cerist.dz/>

<https://www.ummtto.dz/dspace/handle/ummtto>

https://www.google.com/search?q=google+scholar+m%C3%A9moire&rlz=1C1CHBF_frDZ1035DZ1035&oq=google+s&aqs=chrome.2.69i57j0i67i131i433i650j0i67i650j0i433i512j69i64j69i60l2j5.45522j0j4&sourceid=chrome&ie=UTF-8

الملخص:

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

وخلص إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على التخطيط المستقبلي الوظيفي للأفراد وذلك من خلال تحديد أنشطة الترقية والتدريب ومنه يرفع الروح المعنوية للأفراد من جل رفع أدائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، تقييم الأداء.

Abstract:

The purpose of this research is to highlight the role of strategic human resource planning in improving individual performance within an organization. Strategic human resource planning is one of the key functions and activities of human resource management. It involves estimating the future resource needs of the organization and its main goal is to place the right person in the right position at the right time in order to achieve optimal performance.

The main objective of strategic human resource planning is to ensure that the organization has the appropriate individuals with the necessary skills and competencies to meet its future needs. This is

achieved through identifying future career paths for individuals and determining activities such as promotion and training. By doing so, it enhances the morale of individuals, which in turn improves their performance and contributes to the achievement of organizational goals.

:key words Human resources, strategic planning for human resources, performance evaluation