

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم

كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم تسيير



UNIVERSITE
Abdelhamid Ibn Badis
MOSTAGANEM

مذكرة التخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمية

التخصص: تسيير استراتيجي

الشعبة: علوم تسيير

التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الأفراد

-دراسة حالة بمؤسسة اتحادية التعاونية الفلاحية مستغانم-

تحت إشراف الأستاذة:

منصوري خيرة مونية

مقدمة من طرف الطالبان:

بن كرش هاجر

بن فوة نور الهدى

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الصفة	الرتبة	جامعة الإنتساب
خليفة الحاج	رئيسا	أستاذ محاضر.أ	جامعة مستغانم
منصوري خيرة مونية	مشرفا ومقررا	أستاذة محاضرة.أ	جامعة مستغانم
مقراد عبد الله	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر.أ	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ النَّجْمَ
وَالَّذِي يُرْسِلُ الرِّيَّاحَ
وَالَّذِي يُنَزِّلُ الْمَطَرَ
وَالَّذِي يُحْيِي الْمَوْتَى
وَالَّذِي يُخْرِجُ الْحَبَّ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّخْلَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ التَّمْرَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ الزَّيْتُونَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ النَّخْلَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ التَّمْرَ
وَالَّذِي يُخْرِجُ الزَّيْتُونَ

الملخص:

تعالج هذه الدراسة أحد المواضيع المهمة والمتمثلة في التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء الأفراد، وذلك من خلال البحث عن الدور الذي يؤديه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية من أجل تحسين أدائها، وكذلك من خلال البحث في بعض المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، وكيفية قياس وتقييم الأداء.

فيعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية طريقة مثلى التي تمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية، من حيث الكم والنوع، مما يمكنها من سد العجز المسجل للموارد البشرية. ولذلك أصبح التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية حتمية لا مناص منها، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، إدارة الموارد البشرية، تقييم الأداء.

Summary:

This study addresses one of the important topics represented in strategic planning and its role in improving the performance of individuals, by searching for the role played by strategic planning for human resources within the economic institution in order to improve its performance, as well as through researching some concepts related to strategic planning and human resource management. How to measure and evaluate performance.

Strategic planning for human resources is an ideal method that enables organizations to achieve a balance between supply and demand for human resources, in terms of quantity and quality, which enables them to bridge the recorded deficit of human resources.

Therefore, strategic planning for human resources has become an inevitable imperative, in order to achieve efficiency in performance.

Key words: Strategic planning, Human Resources Management, Performance evaluation.

الإهداء

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون، لم يكن الحلم قريبا، ولا الطريق كان سهلا
لكني فعلتها.

أهدي تخرجي إلى من أحمل إسمه بكل فخر إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي
طريق العلم إلى "أبي الغالي" رحمه الله.

بعد فضل الله، ما أنا فيه يعود إلى أبي رحمه الله، الرجل الذي لم ينل ولو جزء بسيط مما
حصلنا عليه، والرجل الذي سعى طوال حياته لكي نكون أفضل منه.

إلى اليد الخفية التي أزلت عن طريقي الأشواك، ومن تحملت كل لحظة ألم مررت بها
وساندتني عند ضعفي وهزلي، "أمي الحبيبة" أسأل الله العظيم رب العرش العظيم أن يشفيك.
لإخوتي ولرفاق السنين، ولكل من كان عوننا وسندا في هذا الطريق.

ممتنة لكم جميعا، ما كنت لأصل لولا فضلكم من بعد الله.

بن كرش هاجر

الإهداء

اللهم لك الحمد والفضل على نعمتك التي أنعمتها علينا ووفقتنا في انجاز هذا العمل
المتواضع أتقدم بإهداء ثمرة جهدي إلى:

نهر العطاء الجاري أبدا وشلال الأمل المتدفق إلى الشمعة التي أنارت لي الدرب الطويل
والصدر الذي ضمنني في كل حين والبسمة التي رافقتني في سنين حياتي إلى من شجعني
خلال مشوار دراستي الوالدين العزيزين أمي وأبي.
إلى زوجي العزيز وإبنتي حبيبتني وإلى أخواتي وأخي.
إلى كل الأهل والأقارب إلى من يحمل لقب "بن قوة" إلى كل أصدقائي وإلى كل طلبة
التسيير الإستراتيجي.

واخيرا اشكر الله الذي أنعمنا بالعلم وأعزنا بالإسلام.

وإلى كل من سعته ذاكرتي و لم تسعه مذكرتي.

بن قوة نور الهدى

شكر وعرفان

قال تعالى " وَقُلِ الْحَمْدُ لِلَّهِ " وقال أيضا و "إِذْ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَئِن شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ وَلَئِن كَفَرْتُمْ إِنَّ عَذَابِي لَشَدِيدٌ"

فالحمد لله والشكر والفضل أولا وأخيرا لله العلي العظيم الذي وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع.

ثم الفضل والشكر والثناء إلى كل الأساتذة الذين كانوا سندا لنا في إتمام وانجاز هذا الموضوع.

ونتقدم بجزيل الشكر والاحترام إلى أستاذتنا الفاضلة "منصوري خيرة مونية" على مجهوداتها الكريمة التي بذلتها والتوجهات التي قدمتها لنا والتي كانت حافزا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما نتقدم بشكرنا إلى كل من ساعدنا من إدارات مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم وعمالها على حسن استقبالهم لنا وعلى طيبة معاملتهم. ونشكر كل من ساعدنا في إتمام العمل ومن شاركنا بمعلومة، نصيحة، دعاء، كلمة طيبة أوحى ابتسامة. وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد الأولين والآخرين سيدنا محمد صل الله عليه وسلم اله وصحبه أجمعين.

. أستاذتنا الفاضلة منصوري خيرة مونية

فهرس الموضوعات:

	الملخص
	الإهداء
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
أ - هـ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل إلى الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي	
8	المبحث الأول: مفهوم ونشأة الاستراتيجية
8	المطلب الأول: نشأة الاستراتيجية وتطورها
9	المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية وأهميتها
15	المطلب الثالث: مستويات الاستراتيجية وتوجهات صياغتها
19	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي
19	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره
24	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي وسماته
26	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه
	المبحث الثالث: نظام التخطيط الإستراتيجي وعوائقه
28	المطلب الأول: أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي
30	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي
31	المطلب الثالث: عوائق التخطيط الإستراتيجي
الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي	
36	المبحث الأول: مدخل لفهم ماهية إدارة الموارد البشرية

36	المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية
37	المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها
39	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية
41	المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
41	المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
42	المطلب الثاني: أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
43	المطلب الثالث: أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
50	المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
50	المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء وأهدافها
54	المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء
57	المطلب الثالث: مشاكل قياس وتقييم الأداء
الفصل الثالث: التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية	
64	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطها وتحديد هيكلها التنظيمي
64	المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد نشاطها
66	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
72	المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة ودراسة وتقييم نتائج الإستبيان
72	المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية
74	المطلب الثاني: دراسة وتقييم نتائج الإستبيان
89	الخاتمة
93	المراجع
95	الملاحق

قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	الإطار المفاهيمي للإستراتيجية	10
2	واردات المؤسسة لسنة 2022: (القمح بنوعية الصلب)	65
3	واردات المؤسسة لسنة 2023: (القمح بنوعية الصلب).	66
4	تحليل المتغيرات الشخصية للعمال	75
5	تحليل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية .	78
6	تحليل إهتمام المؤسسة بتدريب العمال	79
7	تحليل الأسس التي تحدد المؤسسة به أجر العمال.	80
8	تحليل نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة.	80
9	تحليل تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.	81
10	تحليل أسس تحفيزات الموارد البشرية في مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية	82
11	تحليل تشجيع المؤسسة على إبداع العمال ومكافئتهم.	83
12	تحليل البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة.	84
13	نسبة الأخصائيين بتسيير وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة. تحليل	85
14	تحليل الأساليب التي تعتمدها المؤسسة من أجل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	86

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	مستويات الإستراتيجية	17
2	مفهوم التخطيط الاستراتيجي	22
3	عناصر التخطيط الاستراتيجي	23
4	خصائص التخطيط الاستراتيجي	25
5	دور عملية الاستقطاب في المنظمة	46
6	العناصر الاربعة لإدارة الأداء	49
7	خطوات تقييم الأداء	57
8	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	67
9	الهيكل التنظيمي لمكتب تسيير الموارد البشرية	73

76	توزيع الجنس في مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية	10
76	توزيع العمر بمؤسسة اتحادية التعاونية الفلاحية	11
77	توزيع المستوى العلمي لمؤسسة اتحادية التعاونية الفلاحية	12
77	توزيع الخبرة بالمؤسسة	13
78	الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية.	14
79	توزيع إهتمام المؤسسة بتدريب العمال.	15
80	الأسس التي تحدد المؤسسة من خلالها أجر العمال.	16
81	نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة.	17
82	تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة	18
83	تحفيزات الموارد البشرية للمؤسسة.	19
84	تشجيعات المؤسسة على إبداع عمالها ومكافئتهم.	20
85	البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية	21
86	الأخصائيين بتسيير وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.	22
87	الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.	23



مقدمة:

يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من أحد المفاهيم الإدارية الحديثة وأداة فعالة لتحقيق أهداف طويلة الأمد، لكونه يمكن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية ويضمن لها النجاح في عالم يتسم بالتغيير والتعقيد المستمرين، وتأتي هذه الدراسة لإبراز أثر التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة.

ومن هنا كان لابد من الإهتمام بالتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإعتباره خطوة أولية للعمل والوصول إلى الأهداف المرجوة بشكل فعال يتطلب الأمر إستخداما فعالا للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بشكل يضمن أعلى مستويات من الكفاءة في الإدارة و توظيف هذه الموارد، والتي تمثل العنصر الأهم والأساسي لنجاح العمل الإداري في المؤسسات، ولإنجاح إستراتيجية الموارد البشرية وتحقيق الأهداف المطلوبة لابد من دراسة عميقة لمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق نقاط القوة والضعف كما لابد أن يوضح تحليل الفرص التي يمكن إستغلالها من البيئة، وكذلك تحديد دقيق للتهديدات التي قد تؤثر على أنشطة الموارد البشرية بشكل خاص وبشكل عام على المؤسسة. إذ أن التنسيق بين كل من الموارد البشرية والتسويق وخطة الإنتاج وغيرها هو شرط أساسي للمؤسسة حتى تضمن بقاءها وإستمرارها في جو المنافسة، ولتبيان أهمية وظيفة الموارد البشرية بإستعمال تقنيات وأساليب علمية حديثة من أجل الحفاظ على التوازن الديناميكي لهذا العنصر المهم من عناصر الإنتاج الذي يسعى على التحكم في كلفة العمالة الذي ينعكس على مسار ومستقبل المؤسسة في بيئة مستقرة.

طرح الإشكالية:

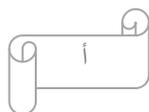
من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل للتخطيط الاستراتيجي أثر في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

الأسئلة الفرعية:

إجابة على الإشكالية والسؤال المطروح قمنا بتحليله إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- ماذا نعني بإدارة الموارد البشرية ؟ وما الهدف منها ؟



• ما هو التخطيط الاستراتيجي ؟

• هل تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية على التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

فرضيات الدراسة : تتمثل في:

❖ إدارة الموارد البشرية هي عملية تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشري وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتعظيم إنتاجية التنظيم فيها.

❖ يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية نظامية متواصلة، كما يعتبر عملية أساسية لبناء وتطوير الأداء الجيد.

❖ تتبع مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية الأسلوب العلمي في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

أسباب إختيار الموضوع :

من دوافع إختيارنا لهذا الموضوع :

1- بحكم تخصصي في التسيير الاستراتيجي له صلة متباينة بتخصص الموضوع.

• الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تعزيز وتنمية وتحسين الأداء.

أهمية البحث :

تم تناول موضوع التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء الأفراد في المؤسسة نظرا للإعتبارات الآتية:

❖ المكانة و الأهمية التي يحتلها المورد البشري.

❖ الكشف عن الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة في

تحسين أداء الأفراد.

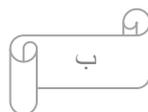
❖ التعرف على أهم آليات تقييم الأداء.

الهدف من الدراسة:

تتمثل الأهداف في هذا البحث في مايلي :

❖ التطرق إلى أهمية التخطيط الاستراتيجي.

❖ معرفة العوامل المؤثرة على نظام التخطيط الاستراتيجي.



❖ معرفة وإكتشاف البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

❖ إظهار مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة إتحادية التعاونيات

الفلاحية مستغانم.

المنهج المستخدم:

من أجل الإجابة عن الإشكالية المطروحة ومحاولة إختيار الفرضيات المقترحة إختارنا المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التعرض للمفاهيم العامة والخاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وتطور وظائف إدارة الموارد البشرية، والمنهج التحليلي في عرض المعطيات والأرقام على مستوى مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية .

هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية المطروحة وبلوغ أهداف هذا البحث، تم تقسيم الموضوع إلى ثلاث فصول منها جانب نظري يتضمن فصلين والفصل الثالث جانب تطبيقي على النحو التالي :

الفصل الأول: تناولنا مدخل إلى الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال ثلاث مباحث حيث في المبحث الاول إستعرضنا مفهوم ونشأة الاستراتيجية مبرزين نشأتها و تطورها، مفهومها وأهميتها إضافة إلى مستوياتها وتوجهات صياغتها .

أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى التخطيط الاستراتيجي مبرزين مفهومه وعناصره، خصائصه وسماته، أهميته وأهدافه.

أما بالنسبة للمبحث الثالث يتضمن نظام التخطيط الاستراتيجي وعوائقه موضحين فيه أساليب تصميم هذا النظام والعوامل المؤثرة فيه إضافة إلى عوائقه .

وتناولنا في الفصل الثاني إدارة الموارد البشرية من المنظور الاستراتيجي وذلك من خلال ثلاث مباحث، الأول يتضمن إطار مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية مبرزين فيه تعريف إدارة الموارد البشرية، أهميتها، أهدافها ووظائفها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فيعالج مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية موضحين فيه مفهوم التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، أهميته وأبعاده.

وفي المبحث الأخير عالجتنا تقييم أداء الموارد البشرية مبرزين فيه تعريف عملية تقييم الأداء وأهداف نظامه، خطواته ومشاكل قياسه .

يمثل الفصل الثالث الجانب التطبيقي بحيث تمت الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية مستغانم .

الحدود المكانية: إتحادية التعاونيات الفلاحية مستغانم.

الحدود الزمانية: إمتدت من 2023/01/01 إلى 2023/01/23

صعوبات الدراسة: من بين أهم الصعوبات التي واجهتنا في عملية البحث نذكر منها:

- صعوبة جمع المراجع ذات الصلة بموضوع التخطيط الاستراتيجي.
- صعوبة إجراء الدراسة الميدانية خاصة فيما يتعلق بجمع البيانات والمعلومات من مختلف مصالح المؤسسة محل الدراسة وإجراء مقابلات مع إطاراتها .

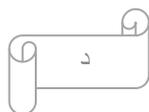
الدراسات السابقة:

1- دراسة الدجني إياد علي، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، قسم المناهج والطرائق التدريس، جامعة سوريا، 2011.

تهدف هذه الدراسة إلى:

- إن التفكير الاستراتيجي يأتي في المقدمة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وأن التغيير الفكري للهوية العامة يمثل الاستراتيجية الأولية لتحفيز التحويل المادي والهيكل.
- إن مبدأ التوازن والمشاركة يعتبر مركزيا، فالقيادة الأكاديمية يجب أن تكون مندمجة بشكل متكامل ومستمر في التفكير الاستراتيجي والتفاعل بين الأفراد.

2- دراسة أحمد السعيد، التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفاعلية الأداء المؤسسي، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا والمعلومات، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، سلطنة عمان.



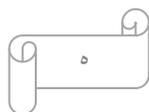
النتائج التي توصلنا إليها:

- فقد أشارت نتائج الدراسات التي حاولت إختبار طبيعة العلاقة بين أداء المنظمات وتبنيها للتخطيط الاستراتيجي إلى أن العلاقة ايجابية تربط بينهما، فقد أشارت تلك الدراسات إلى أن المؤسسات التي تدار إستراتيجيا تمتعت بأداء يفوق أداء المنظمات التي لا تدار إستراتيجيا.
- إن نتائج هذه الدراسات تعني أن التخطيط الاستراتيجي كأسلوب عملي لإدارة المنظمات يعتبر مسئولا عن تحسين الأداء وضمان التعامل الفعال مع المكونات الأساسية لبيئة العمل في هذا الزمن.
- وضع إستراتيجية محددة للتكيف معها، بناءا على ذلك يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتجه بإتجاه بناء إستراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة على الفعل لإستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة.

3- دراسة بوزيان الجواهر، واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماستر، تخصص علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2010.

النتائج التي توصلنا إليها:

- هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أن هذه الدراسة لم تلم بالجوانب المختلفة حيث إقتصرت على الحديث عن عملية التخطيط الاستراتيجي، أهميته وفائدته وما تصحبه من أثر.



الفصل الأول:

مدخل إلى الإستراتيجية
والتخطيط الإستراتيجي

تمهيد:

تعمل المنظمات في الوقت الحاضر ضمن بيئة تتصف بالتغير السريع والتعقيد، ما أدى إلى زيادة التحدي أمام هذه المنظمات التي تسعى لخلق ميزة تنافسية مستدامة، فالتجهت المنظمات إلى إدارة إستراتيجية لمواردها الداخلية وبيئتها الخارجية في أن واحد، حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي جوهر هذه العملية وأداة إدارية تمكّن المنظمة من التعامل مع أحداث المستقبل بكفاءة عالية، وتزودها بقدرة أكبر على التحكم بمواردها، وتمكنها كذلك من الاستجابة للتغيرات البيئية،

كما تعتبر مرحلة التخطيط الإستراتيجي حجر الأساس لتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات التي يمكن من خلالها تحقيق رسائل المؤسسة وأهدافها.

ولقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث :

- ❖ مفهوم ونشأة الإستراتيجية.
- ❖ التخطيط الإستراتيجي.
- ❖ نظام التخطيط الإستراتيجي وعوائقه.

المبحث الأول : مفهوم ونشأة الاستراتيجية

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمرا ضروريا من أجل تغيير وتطوير ممارساتهم، وعليه فإن هذا المبحث سوف يعالج العناصر التالية :

- ❖ نشأة الإستراتيجية وتطورها.
- ❖ مفهوم الإستراتيجية وأهميتها.
- ❖ مستويات الإستراتيجية وتوجهات صياغتها.

المطلب الأول : نشأة الاستراتيجية وتطورها

الاستراتيجية اصلا مصطلح عسكري يعني الخطة الحربية وفن تخطيط وادارة العمليات الحربية في حدود الامكانيات والموارد المتاحة لتحقيق هدف معين على المدى البعيد، كذلك الوسائل والطرق والخطط لتحقيق اهداف بعينها على المدى البعيد اعتمادا على الموارد والادوات المتاحة على المدى القصير. وهذا المصطلح قديم يرجع للكلمة الاغريقية Strato التي تعني الجيش وقد اشتق منها مصطلح Strategos أي فن ادارة وقيادة الحرب . ولذلك يذهب بعض الكتاب الى ان الاست Ce في ضوء ذلك عرف Clausewitz,1780) (الاستراتيجية بأنها فن توزيع واستعمال الوسائل العسكرية لتحقيق الهدف السياسي. وعرفها الجنرال (بوفر، 1970) بأنها فن حوار الارادات باستعمال القوة لحل الخلافات.

عرفها ليدل هارت Hart, Liddell بأنها فن توزيع واستعمال الوسائل العسكرية لتحقيق الاهداف السياسية (هارت، 1978: 16) وقدم Hart ثمانية مبادئ للاستراتيجية لخصها في متابعة الاهداف وعدم اضاعتها واختيار الجهة الاقل توقعا من جانب العدو، واستثمار حلقة المقاومة الاضعف، وخوض العمليات المؤدية الى اهداف مترابطة. والمرونة في التخطيط والتشكيل بما يتوافق مع الموقف الظرفي، وعدم النج بكل الامكانيات لاسيما عند احتراز العدو وتنبيهه، وعدم تسديد الهجوم الى الخط ذاته وبالطريقة نفسها. من ذلك يتبين بأن القاسم المشترك لهذه التعريفات في الاطار العسكري هو انها علم وفن ينصرفان الى الخطط والوسائل التي تعالج اوضاع الصراع المختلفة باستخدام القوة بصورة مباشرة او غير مباشرة لتحقيق الاهداف السياسية. وهناك مجموعة من

الاسس التي تحكم اللعبة الاستراتيجية منها الحصول على المبادأة وتحقيق المفاجأة والاقتصاد في القوى مع المحافظة على حرية العمل وخفة الحركة وتحقيق التعاون والتنسيق بين جميع الأطراف فضلا عن اهمية وحدة القيادة.¹

المطلب الثاني: مفهوم الاستراتيجية وأهميتها

1. مفهوم الاستراتيجية:

أن مفهوم الإستراتيجية مفهوم ذو أبعاد شمولية هذا ما تشير إليه التوجهات العامة للفكر الإداري، إذ أن التوجهات الحديثة تنطلق من أربعة أطر مفاهيمية تغطي الصورة التكاملية الشاملة لهذا المفهوم والتي لخصها الغالبي ، وإدريس، ٢٠٠٧ : ٣٠-٣٥) كما يلي:

1. التخطيط والعملية التخطيطية، وما يرتبط بها من ممارسات وأنشطة متعددة.
 2. التعلم والفكر الاستراتيجي، وما يشتق عنه من قدرات إبداعية والتعامل مع الأحداث بذكاء وحذق لصناعة القرارات الإستراتيجية والمهمة في المنظمة.
 3. التمرکز في البيئات الخاصة بالعمل، وما يرتبط بذلك من فهم لشروط المنافسة وعوامل النجاح فيها.
 4. التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأنشطة والأعمال المختلفة، وما يرتبط بذلك من قدرات تنفيذية متجددة لغرض تطوير ميزات تنافسية فردية.
- ويمكن عرض الإطار المفاهيمي للإستراتيجية على وفق إسهامات الكتاب والباحثين في هذا المجال والرؤى المختلفة لهذا المفهوم كما هو موضح في الجدول (1) أدناه:

¹د. أكرم سالم الجنابي، الادارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرون، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017ص

جدول(1.1):الإطار المفاهيمي للإستراتيجية

المفهوم	الباحث	الإطار المفاهيمي	
❖ خطة موحدة، متفاعلة، وشاملة تربط المزايا الإستراتيجية للمنظمة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساس من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.	Jouch ,Glueck 1988:11	الإستراتيجية خطط، أهداف، سياسات	1
❖ خطة أو سبيل للعمل، والذي يتعلق بجانب عمل يمثل أهمية دائمة للمنظمة ككل.	السيد، ١٩٩٣: ١		
❖ مجموعة الأهداف والسياسات والخطط المعتمدة مع بعضها لتحديد مجال المنظمة ووسائلها في البقاء والنجاح .	Mintezberg &et al, 1998:32		
❖ نتاج أتفاق الجماعات المتحالفة والمسيطرة داخل المنظمة على التفاعل بين متغيرات سياسية مثل (مصادر قوتها طموحاتها أقيمتها أوتفاوضها) . وإدراكها للمتغيرات البيئية الخارجية المتصفة بالديناميكية وندرة الموارد.	Pitts & Lei 2003:23		
❖ خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها أوبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل فيها بصورة فعالة وذات	Tampson& Strickland , 2004: 18		

كفاءة عالية.			
--------------	--	--	--

المفهوم	الباحث	الإطار المفاهيمي
❖ مجموعة القرارات التي تهتم بإيجاد التوافق بين متطلبات البيئة الخارجية وفرصها مع بيئة المنظمة الداخلية من نقاط قوة وضعف.	Mckiemen ,1997 :793	الإستراتيجية قرارات، ودراسة للبيئة
❖ مجموعة القرارات والأفعال التي تستعمل عند صياغة الإستراتيجية، والتي من خلالها يتم الربط بين المنظمة وبيئتها لتحقيق الأهداف المرسومة.	Daff.2003.52	
❖ عملية تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المناسبة للظروف البيئية التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها لإستراتيجية واختيار البديل الاستراتيجي الأفضل.	Coulter, 2003 ; 18	
❖ مجموعة من القرارات والتصرفات	Wheelen & hunger,	

الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.	2004 ; 64		
--	-----------	--	--

❖ قدرة المنظمة على استخدام وبناء الموارد غير المرئية مما يحقق موقع تنافسي للمنظمة في الأسواق ويعزز قدراتها التنافسية.	Hami, 1987 ; 27	الإستراتيجية تخصيص موارد، ومهارات تنفيذ متميزة، فكر وتعلم	3
❖ قدرة المنظمة على البناء الاستراتيجي والمهارات والتكنولوجيا التي تقود إلى تعزيز المركز التنافسي للمنظمة قياساً للمنافسين.	Aaker, 1989 ; 98		
❖ تخصيص موارد المنظمة وتحويلها إلى حالة فريدة من خلال تحديد القصور النسبي والقدرات الداخلية المتاحة للمنظمة، والإحاطة بالمتغيرات المتوقعة في بيئتها بهدف احتواء أفعال المنافسين وتحركاتهم.	Mintzberg & Quinn, 1996 :3		

المفهوم	الباحث	الإطار المفاهيمي	
❖ أمكانية المنظمة في تطوير قدراتها الذاتية والاستخدام الأمثل للموارد	Horngren, et al, 2000 :462	الإستراتيجية ميزة تنافسية	4

<p>ومقارنتها مع المنافسين في السوق لتحقيق الأهداف الموضوعية.</p>		
<p>❖ محصلة التفاعل بين المتغيرات لمتخذي القرار مثل (الإدراك التسبيب والحكم) والبيئة الخارجية للمنظمة باتجاه تحديد الخيار الإستراتيجي المقرر لبقائها وديمومتها.</p>	<p>الخفاجي, 1992:4</p>	
<p>❖ لإطار الذي يحدد أهداف المنظمة في مجال تحديد الأسعار، والتميز بالمنتجات أو الخدمات أو تدنية كلفة الإنتاج بما يمكن المنظمة من بناء مركز تنافسي</p>	<p>Bowman, 1990 :47</p>	
<p>❖ الأساليب والوسائل التي تهدف من ميزة تنافسية خلالها المنظمة إلى تطوير قدرتها لبلوغ الميزة التنافسية.</p>	<p>Evans, 1993 :196</p>	
<p>❖ تصميم مجموعة من الأنشطة المتميزة، وخلق الموائمة بين هذه الأنشطة والتكيف مع البيئة بما يعزز وضع مكانة ذات قيمة تنفرد بها المنظمة وتخلق ميزة تنافسية.</p>	<p>Porter, 1996 :210</p>	

<p>❖ أفكار وخطط وأفعال لمساعدة المنظمة والأفراد على النجاح، وتصمم أساساً للحصول على ميزة تنافسية.</p>	<p>Pitts & lei, 1996 :66</p>	
<p>❖ قوة التوجه التي تعتمد عليها قرارات المنظمة الإستراتيجية لبلوغ الميزة التنافسية وبناء المركز التنافسي.</p>	<p>Robert, 2000,70</p>	

المصدر: سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، الأمد الأول، اليازوري، العراق، 2014، ص 18-21

أحتوى الجدول (١-١) السابق على مجموعة من المفاهيم للإستراتيجية وهي تمثل مساهمات الكتاب والباحثين والمختصين في هذا المجال، ومع اختلافها وتنوعها إلا أنها غطت هذا المفهوم باتجاهات متعددة، وهي تمثل في مجموعها مداخل الإدارة

الإستراتيجية وكالاتي:

Planning Approach	المدخل التخطيطي
Political Approach	المدخل السياسي
Evolutionary Approach	المدخل التطوري
Adaptive Approach	المدخل التكيفي
Tools Approach	المدخل الوسيلى
Knowledge Approach	المدخل المعرفي

وعلى أساس ما تم عرضه فإن الإستراتيجية نشاط شمولي يتضمن خطط وأساليب وسياسات وقرارات يتم صياغتها لتحقيق أهداف موضوعة من خلال خلق الموائمة والانسجام بين أنشطة المنظمة والتكيف مع البيئة.²

2. أهمية الاستراتيجية:

تكمن في مايلي³:

1. تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة الإتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
2. تغطي الخطة الإستراتيجية اهداف وتوجيهات واضحة المستقبل .
3. التعرف على العوامل الداخلية والخارجية المؤدية الى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو البحث عن أسواق جديدة .
4. تساعد الإستراتيجية المتخذى القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
5. تنظيم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة .
6. تمكين الخطة الإستراتيجية متخذى القرار من تحقيق الاتصال الكفؤ أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
7. اضافة الى أن التخطيط الاستراتيجي الناجح هو بخد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة .
8. توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
9. القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
10. المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
11. تساعد في التفكير بعيد الأمد.
12. الاقتصاد في استخدام الموارد لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم وتحقيق الأهداف.
13. أهداف الاستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومدروسة، وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.

² د.سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية أدارات المعاصرة ، المجلد الأول ، البازوري، العراق، ص16-22.
³ د.محمد الصيرفي ، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة أولى ، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2008 ، ص58-59.

14. تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.

15. تمكن الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة .

16. تفييد الاستراتيجية في إعداد كوادر للإدارة العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد

الاستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.

17. تساعد الاستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

المطلب الثالث : مستويات الاستراتيجية وتوجهات صياغتها

1. المستويات الإستراتيجية:

لا يستطيع أي شخص القول بأن الإستراتيجية توضع فقط على مستوى الإدارة العليا، فكل المديرين في جميع المستويات الإدارية يشاركون في وضع الإستراتيجية ويمكن وضع ثلاث مستويات للإستراتيجية، وهذه المستويات تختلف حسب حجم المؤسسة، وحسب طبيعة نشاطها وتتمثل هذه المستويات فيما يلي:

1.1 الإستراتيجية على المستوى العام للمؤسسة:

إن مستوى الإستراتيجية العام هو مستوى المجموعة ككل، ويتعلق بالمؤسسة أكثر مما يتعلق بأعمالها الخاصة بأعمالها الخاصة، كما انه مجموعة المؤسسات المشتركة في هذا المجلس، مجموعة الأسواق مجموعة العلامات، وفي هذا المستوى السؤال الهام هو في أي مجال العمل تكون هذه المجموعة حاضرة والإستراتيجية التطويرية التي يتبعها، حيث أنه يتعلق بتعيين الميزانيات، وبوضع الاختيار بين التركيز أو التنوع، النمو الداخلي أو الخارجي (إعادة شراء المؤسسات).

ومن أهداف هذه المجموعة (النمو، المردودية، العودة للاستثمار، رفع قيمة رأس المال...الخ)، ترتبط في جميع الأعمال، حيث أن المؤسسة في هذا المستوى مسؤولة عن نتائجها أمام الشركاء في المجموعة.

2.1 الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال:

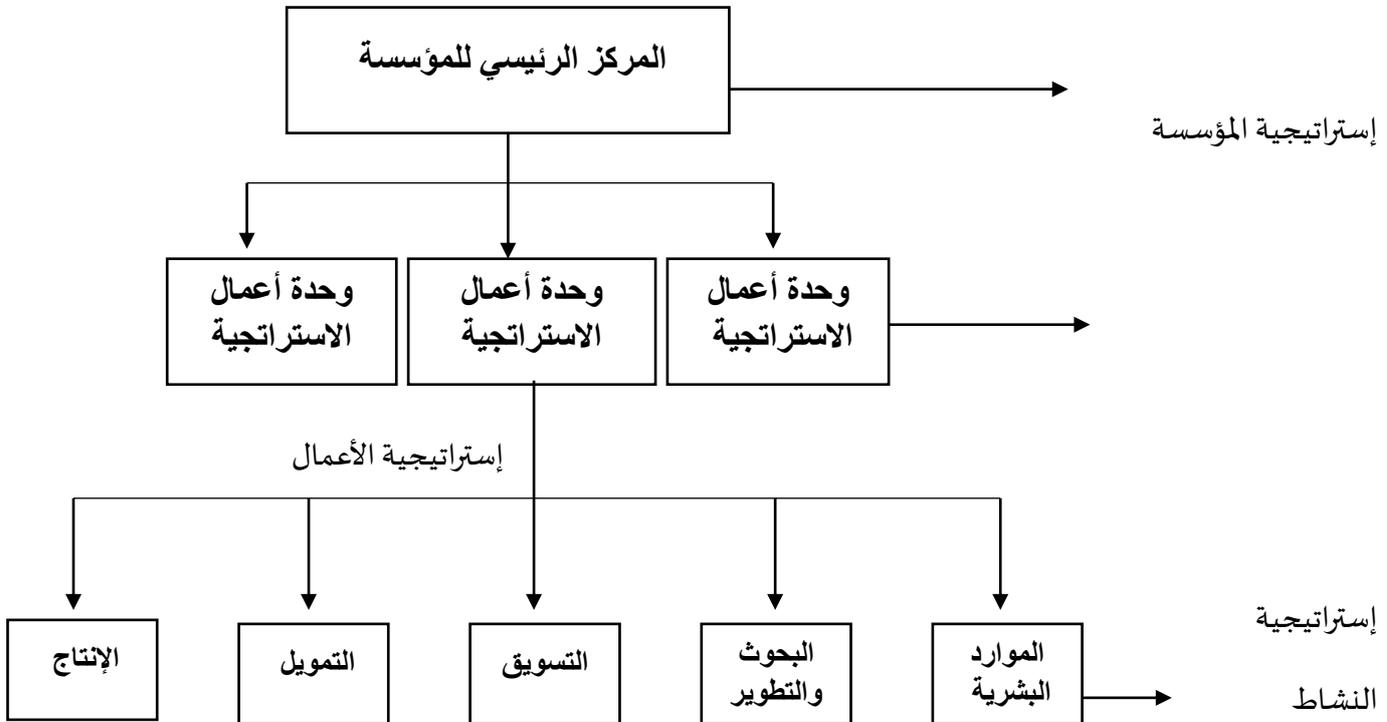
هنا يشير مفهوم وحدة الأعمال (business unit) إلى قطاع أعمال يطلق عليه "Division" أو خط إنتاج معين (Product (line) أو مركز ربحية (Profit center) ، ويشترط في ذلك أن تقوم هذه الوحدة، مهما كان المسعى

الخاص بها، بإنتاج وتسويق مجموعة محددة من المنتجات المترابطة فيما بينها وخدمة مجموعة معينة من العملاء والتعامل مع نوعية معينة من المنافسين في ذات النشاط. بشارك في وضع هذه الإستراتيجية رؤساء هذه الوحدات ورؤساء الأنشطة الرئيسية فيها، ويشترط تناسق هذه الإستراتيجيات مع الإستراتيجية الكلية للمؤسسة، والقرارات الإستراتيجية على هذا المستوى تتمثل في تحديد تشكيلة السلع والخدمات للمنظمة ونواحي التطوير الذي يمكن إدخاله على السلع والخدمات فتح منافذ توزيع جديدة بدء حملة إعلانية أو التركيز على خدمة طبقة معينة من العملاء.

3.1 الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

هي للمهنة الخاصة داخل وحدة الأعمال الإستراتيجية (USB) التسويق، البحث والتطوير، الإنتاج، موارد بشرية.... إلخ، الإستراتيجيات المهنية أو الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي، توجب تحديد الإمكانيات المستعملة في كل ميدان من أجل تحقيق الأهداف مقابل المنافسين، وهذه الإستراتيجيات خاضعة للإتجاهات الكبرى المحددة في مستوى المجموعة ووحدات الأعمال.

الشكل (1.1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين مرسي، التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية، منهجي تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 47.

4.1 توجهات صياغة الاستراتيجية:

توجهات صياغة الإستراتيجية يوجد العديد من النماذج للإدارة الإستراتيجية في سياق أدبيات الإستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد والاتفاق على ثلاث مراحل: هي الصياغة والتنفيذ والرقابة، إلا أن التباين قد يرجع إلى درجة التفصيل، أو اختلاف البيئة، أو اختلاف القطاع، أو اختلاف الكفاءة والمهارة لدى واضع هذا النموذج أو ذلك. وعليه فإننا سنورد بعضاً من هذه النماذج في إطار الاتجاهات المختلفة والتي يمكن إجمالها في أربعة توجهات:

1.4.1 التوجه الأول: التركيز على رسالة المؤسسة : وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في

صورة ترسمها الإدارة العليا، ووفقاً لهذا التوجه تقوم المؤسسة:

- بصياغة رسالة المؤسسة، وتحدد أهدافها الإستراتيجية، ثم تبدأ في توفير الموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية.
- ثم تقوم بدراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحدد الموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية.
- وأخيراً تقوم باختيار البديل و تنفيذه و تقييمه و الرقابة عليه.

ومن أهم النماذج في هذا التوجه نذكر نموذج (Sharplin, 1985) ونموذج (Donald. F. Harvey

1988) ونموذج (Fred David, 1995).

2.4.1 التوجه الثاني: التركيز على البيئة و هوالتوجه الذي يركز على دراسة البيئة الخارجية لاغتنام الفرص

وتجنب التهديدات فيها، ودراسة البيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف وإصلاحها قدر المستطاع ثم القيام بعملية صياغة الإستراتيجية والتنفيذ، وأخيراً التقييم والرقابة ومن هذه النماذج ما يلي :

(Wright, Roll and Parnell, 1998) (Wheelmen and Hunger, 1986) (Justin and.

(Charles, 1981)

3.4.1 التوجه الثالث: التركيز على رسالة المؤسسة و البيئة معا: حاول بعض الباحثين المزج بين التوجهين في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية في الوقت نفسه، ومعرفة القيود والمحددات التي تفرضها البيئة واستيعابها ثم الصياغة والتنفيذ، والتقويم، والرقابة.

4.4.1 التوجه الرابع: استخدام الإنترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا: في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع لازال في قيد الإثراء والبحث والتجريب، وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراته وتداعياته المختلفة وخصوصا التطور الكبير في مجال الإنترنت والاستفادة من صفحات الخدمة (Web Service) ، وتأثيره على تحديد معالم الإستراتيجية والذي يساعد المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية بشكل كاف، ومعرفة التغييرات فيها بشكل سريع والسرعة في ذلك بما فيه من ثقة ودراية كاملة والتي أصبحت وسيلة تحقق مزايا تنافسية يجب معرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها.

ويمكن الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تطوير الإستراتيجيات من خلال الآتي:

- ✓ الدخول إلى الشبكة والخدمة على الإنترنت.
- ✓ تحديد المحاور الأساسية المتعلقة بالبيئة الداخلية والخارجية، وتحديد كيفية الاستفادة من المعلومات عبر الشبكة.
- ✓ القيام بعملية الرقابة والتقويم بشكل مستمر، خصوصا في حالة تدفق المعلومات.
- ✓ التخطيط الإستراتيجي وتطوير رسالة المؤسسة وأهدافها الإستراتيجية، والاستفادة من المحاور السابقة.
- ✓ متابعة الخطط والبرامج متوسطة وطويلة الأجل، والتغيير فيها كلما استدعى الأمر ذلك.⁴

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي

⁴ جهاد جودت احمد , التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة العربية الأولى , دار أمجد لنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص12-14.

في ظل مستجدات وتحديات البيئة المعاصرة أصبح من الضروري على مؤسسات الأعمال توفير متطلبات التخطيط الإستراتيجي كأسلوب حديث من أساليب التخطيط الذي يمكن المؤسسة من النظر للمستقبل ليس كمجال يفرض عليها تهديدات يجب تفاديها وإنما كمسار لبحث فرص استثمارها والتطور من خلالها، وكذا تحويل العديد من نقاط الضعف إلى نقاط قوة يتم توظيفها للتعامل مع مستجدات وتحديات بيئة الأعمال المعاصرة.

وعليه فإن هذا المبحث يعتني تحديداً بمعالجة العناصر التالية :

- ❖ مفهوم التخطيط الاستراتيجي و عناصره.
- ❖ خصائص التخطيط الاستراتيجي و سماته.
- ❖ أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الاستراتيجي وعناصره

1. مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الاهداف المقررة مسار الموارد الجارية والكامنه من خلال سلسلة من المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية، وتتم بتحليل لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية والفرص والمخاطر في البيئة الخارجية، يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحديد التوجهات المستقبلية دون التقييد في التفكير بالماضي أوالحاضر مرتكزاً على التفكير الرحب فيما يرغب بالوصول إليه، لذا فهو ينطلق من الداخل نحو الخارج، ويبحث في المؤثرات الداخلية والخارجية، ويتناول القضايا بشكل شمولي، ويختلف التخطيط الاستراتيجي عن التخطيط العادي، حيث ان التخطيط العادي يبدأ من بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعه اذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية وهو يبدأ بقفزة الى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمؤسسة بل تعكس

التغيرات المتوقعة في البيئة. فتصاغ خارطة التغير الاستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ والمقاييس

معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للعمال او على مستوى اقتصاد اقطاعي او اقليمي او وطني.⁵

قد تناول العديد من الكتاب التخطيط الاستراتيجي بالعديد من التعريفات نورد منها: يترابط مفهوم التخطيط

الاستراتيجي مع مفهوم الإستراتيجية وهي الأسلوب الذي تختاره الإدارة للاستفادة من الموارد المتاحة، وتحقيق

أفضل النتائج من خلال استفادة المؤسسات من نقاط القوة بها والتغلب على نقاط الضعف التي تعاني منها"⁶

كما يعرف بأنه: العملية التي يتم بواسطتها تصور وتخيل مستقبل المنظمة، وعملية تطوير الإجراءات والعمليات

الضرورية لتحقيق هذا المستقبل.⁷

يعرف التخطيط الاستراتيجي بأنه: " عملية اتخاذ قرارات ووضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية

وتنفيذها ومتابعتها."⁸

كما يعرف بانة : المدخل العلمي المنهجي الى تخصيص الموارد المتاحة، وتخصيص المهام لتحقيق اهداف المنظمة

لفترة زمنية تحدد على المستوى الاستراتيجي، وفي اطار واقع وامكانات المنظمة ومجالات التعاون الاقليمي والدولي

الواقعية، التي يمكن تحقيقها وقابليتها للقياس والمتابعة والتدقيق بقصد تطوير وتأمين قوى المنظمة، وان

التخطيط الاستراتيجي ليس قاصرا على مجال بعينه دون غيره من المجالات، وانه عملية البحث عن افضل

الاساليب والطرق والاهداف والوسائل لتحقيق ما يحدده السياسيون، وهو يرتبط ببعضه البعض من ناحيه

ويعكس تصورات وافتراضات نظرية فكرية من ناحية اخرى.⁹

التخطيط الاستراتيجي : هو الاعداد للمستقبل البعيد لمهمة او قضية معينة بغرض تحقيق الغايات المنشودة

بالموارد المخصصة والفرص المتاحة بالرؤية والرسالة الواضحة للمنظمة في ضوء التحليل البيئي الفرص

والتهديدات والتحليل التنظيمي (نقاط اقوة ونقاط الضعف داخل المنظمة).¹⁰

⁵هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009م، ص ص29-35

⁶علي السلمي الإدارة المعاصرة ، مكتبة الغريب، القاهرة ، 2000م ، ص120.

⁷رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002م ، ص299-3

⁸غنيم عثمان، التخطيط أسس ومبادئ عامة، ط2، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001م، ص238

⁹سلام الحاج عبدالله باب الله الاستراتيجية مدخل متكامل لدراسة وفهم علم وفن الاستراتيجية ، شركة اباب للخدمات واعمال الطباعة المحدودة ،

الخرطوم، 2007م، ص 94-95

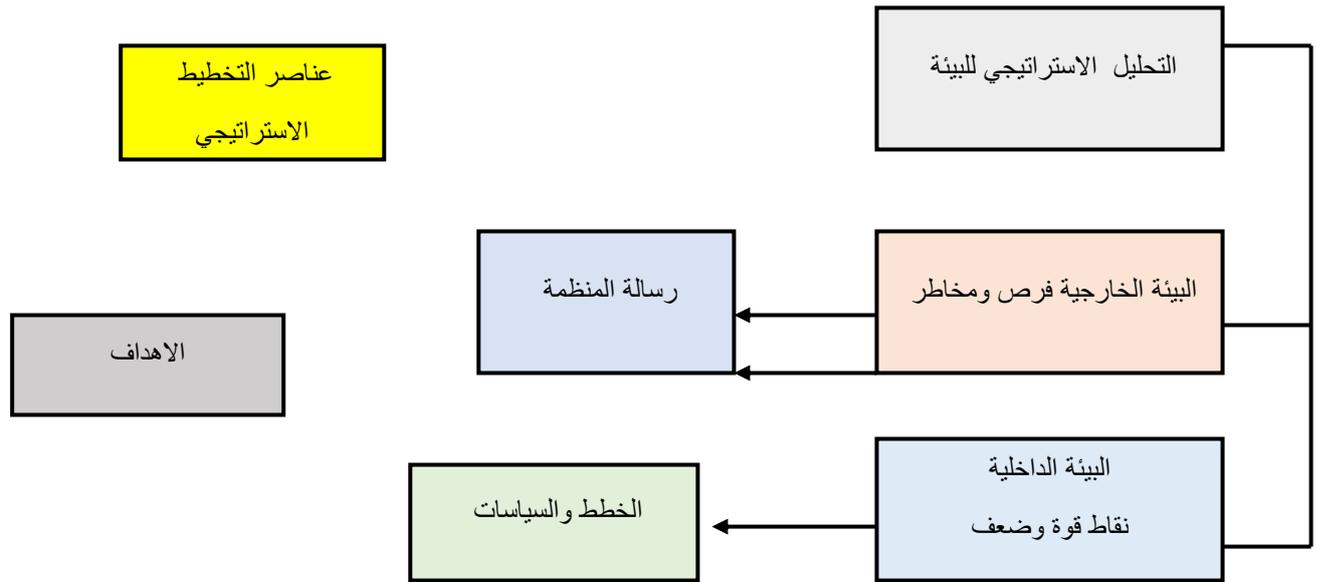
¹⁰فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي ، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011م، ص18

أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن التبصر بالشكل المثالي للشركة في المستقبل، وتحقيق هذا الشكل، فهو يمثل

11:

- (1) كشف حجب المستقبل الخاص بشكل الشركة .
 - (2) التبصر بملامح الشركة في المستقبل .
 - (3) تصور توجهات ومسار الشركة في المستقبل .
 - (4) رؤية ورسالة وأهداف الشركة مستقبلاً .
 - (5) تخيل مجال الأعمال والأنشطة التي تدخل فيها الشركة.
- والشكل الموالي يبين مفهوم التخطيط الاستراتيجي.

شكل (2-1) مفهوم التخطيط الاستراتيجي



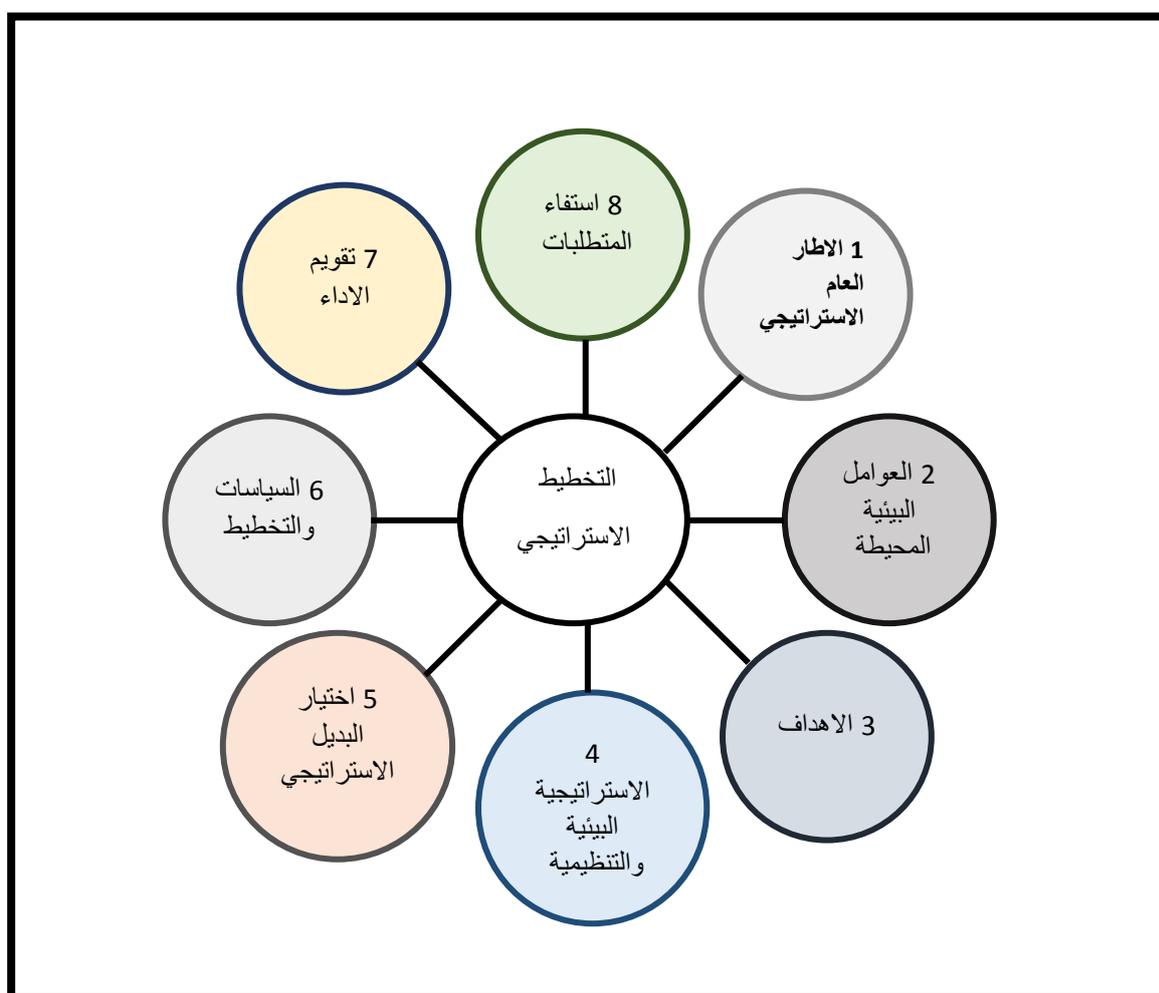
المصدر: أحمد القطامي , التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية , دار مجدلاوي للنشر، عمان، 1996، ص.93

2. عناصر التخطيط الاستراتيجي:

يتكون التخطيط الاستراتيجي من مجموعة من العناصر التالية الموضحة في الشكل (3-1)

¹¹نادية العارف، التخطيط الإستراتيجي والعولمة ، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001م، ص.8.

شكل (1-3): عناصر التخطيط الاستراتيجي



المصدر: علي محمد حسن بني مصطفى، أثر التخطيط الاستراتيجي في تسويق خدمات قطاع الاتصالات الأردنية، 2017، الصفحة 42

يمكن توضيح عناصر التخطيط الإستراتيجي على النحو التالي:

- (1) وضع الإطار العام للإستراتيجية.
- (2) دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنشأة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة.
- (3) تحديد الأهداف والغايات.
- (4) وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينها.
- (5) اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار الظروف البيئية المحيطة.
- (6) وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل إلى أهداف متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية.
- (7) تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط الموضوعة في ضوء الظروف البيئية المحيطة.
- (8) استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنشأة للتغيرات المصاحبة للقرارات الإستراتيجية.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي وسماته

1. خصائص التخطيط الاستراتيجي:

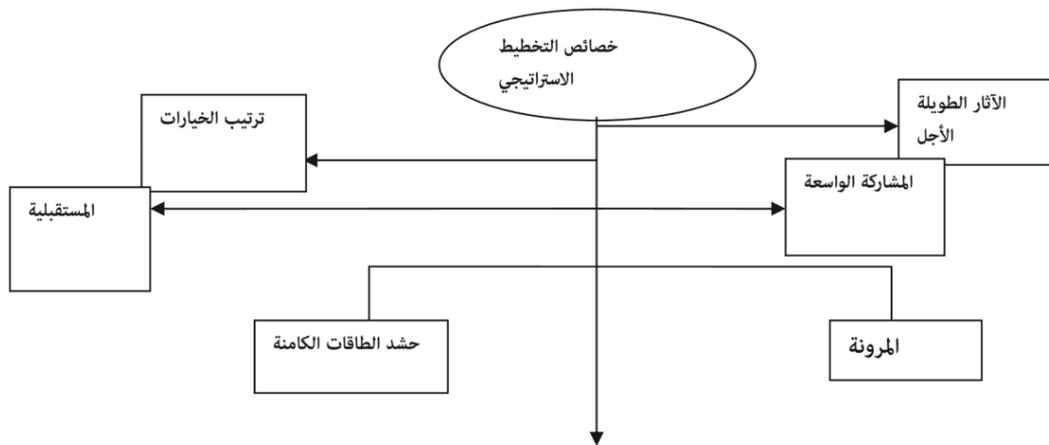
1.1 خصائص ومزايا التخطيط الاستراتيجي:

يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن اجمالها بالاتي كما هو موضح بالشكل (1-3):

1. الاثار طويلة الاجل يهدف التخطيط الاستراتيجي الى احداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة الى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.
2. المرنة: يتميز التخطيط الاستراتيجي، بالمرنة، بلكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

3. الطاقات الكامنة والموارد : يسعى التخطيط الاستراتيجي | لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية او التي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الاهداف المرسومة.
4. المشاركة الواسعة يتطلب التخطيط الاستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الاداره العليا ونزول الى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.
5. المستقبلية : ينظر التخطيط الاستراتيجي الى المستقبل فهو اسلوب مستقبلي بالرغم من انه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لاغراض معرفة واقع المنظمة، الا انه ينطلق من هنا ليرسم اهداف المستقبل.
6. ترتيب الخيارات والاولويات من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي انه يضع الخيارات امام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية حسب اولوياتها واهميتها.

الشكل (4.1): خصائص التخطيط الاستراتيجي



المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي، (عمان: دار المناهل للنشر والتوزيع، 200م)، ص56.

2.1 سمات التخطيط الاستراتيجي للتخطيط الاستراتيجي مزايا عديدة تنطلق من كونه يأتي تطوراً نوعياً

¹²: لأنواع التخطيط المختلفة ولعل أهم ما يميز التخطيط الاستراتيجي ما يلي:

1. عملية متكاملة ومتنوعة الأبعاد لصياغة وتطبيق خطة استراتيجية شاملة تؤدي إلى تحليل منهجي شامل لمركز الإدارة.

¹². ابياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الاداء المؤسسي جامعة دمشق، رسالة دكتوراه، كلية التربية، دمشق، 2011م، ص52.

2. ينطلق التخطيط الاستراتيجي من تحليل منهجي شامل للمركز وللفرص والتهديدات الحالية والمتوقعة، ولعناصر القوة والضعف الذاتية الموجودة.
3. التخطيط الاستراتيجي عملية واسعة متعددة الأوجه ومتنوعة الأنشطة، تتجاوز النظرة التقليدية للأنماط الأخرى من التخطيط، فالتخطيط الاستراتيجي ليس مجرد نشاط وظيفي وديناميكي متخصص، وإنما هو أوسع شمولاً وأغنى أبعاداً وأعمق مستوى من التفكير العقلاني التحليلي، حيث يتسم بالتفكير الموضوعي المتبصر الذي ينطلق من محاولة صياغة نظرة شاملة لكافة المتغيرات البيئية (الداخلية والخارجية)
4. يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى إيجاد تصور تستطيع من خلاله تحليل الاتجاهات المتوقعة والممكنة والتركيز على المستقبل، ويتميز التخطيط الاستراتيجي بأنه نوعي ويركز على إنتاج وتوريد الأفكار غير المسبوقة.
5. يحقق التخطيط الاستراتيجي التفاعل والحوار البناء بين المستويات الإدارية الثلاث في التخطيط (العليا - الوسطى - الدنيا) عن مستقبل التنظيم وسبل نجاحه وتطوره ويرشد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية.
6. يسهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية بشكل علمي قائم على الدراسة والتحليل والتنبؤ والمقارنة بين البدائل المختلفة لاتخاذ أفضل القرارات وأكثرها قابلية للتنفيذ.
7. يعمل التخطيط الاستراتيجي على التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة على نشاط التنظيم وزيادة فاعليته وكفاءته والإسهام في إحداث جودة أفضل للمنتج أو الخدمة.
8. كما يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى وضع مسارات رئيسة للفعل الاستراتيجي تتمثل بخطط استراتيجية أقل رسمية، وأقل ثباتاً، وأكثر تغييراً، وأوسع شمولاً، وأعمق تحليلاً من الخطط الرسمية التقليدية التي تنغلق على ثوابت مبادئها، وقواعد عملها، ومراحل تنفيذ

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي وأهدافه

1. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لأنه يعتبر التخطيط عموماً والتخطيط الإستراتيجي على وجه الخصوص من أهم الوظائف الإدارية يعد أساساً لهذه الوظائف، فإذا لم توجد لدى الإدارة خطة فإن ذلك يعني أنها لن تستطيع ممارسة وظائف الإدارة الأخرى كالتنظيم والتوجيه والرقابة، فالتخطيط هو المعيار الأساسي للقيام بهذه الوظائف، تتركز أهمية التخطيط الاستراتيجي في عدة نقاط نذكر منها:¹³

1. تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية للمنظمة.
2. صياغة وتطوير رسالة المنظمة واهدافها.
3. تحديد وتوجيه مسار العمل في المنظمة.
4. تحديد وصياغة الغايات والاهداف الاستراتيجية للمنظمة.
5. تحديد وتوفير متطلبات تحسين الاداء وتحقيق نمو وتقديم للمنظمة.
6. التأكد من ربط الاهداف الاستراتيجية لطموحات واهداف اصحاب الاموال والادارة العليا.

1.1 تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي ايضاً:¹⁴

- 1- ان التخطيط الاستراتيجي يدعم منظمات الاعمال بالافكر الرئيسية التي تعد من العناصر المهمة داخل المنظمة.
- 2- يدعم التخطيط الاستراتيجي القضايا المتوقعة التي يمكن ان تحدث في البيئة الداخلية او الخارجية وتشكل الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا والتغيرات.
- 3- يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمات على وضع مقاييس لرقابة الاداء وتقييمه.
- 4- يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرص للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرون بالمشاركة وتحقيق نوع من الرضا لديهم.
- 5- ان التخطيط الاستراتيجي يضمن النجاح الى منظمات الاعمال، فالمديرون سيكونون بحال افضل عن استخدامهم التخطيط.

¹³بلال خلف السكارنة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010م، ص95
¹⁴نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، جدارا للكتاب العلمي، عمان، 2009م ص82

2.1 أهداف التخطيط الاستراتيجي:

يهدف التخطيط الاستراتيجي في المنظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهميتها:¹⁵

1. تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
2. - يساعد على توقع بعض القضايا الاستراتيجية.
3. يساعد على تخصيص الفائض من الموارد
4. يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
5. يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
6. -يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.

المبحث الثالث: نظام التخطيط الإستراتيجي وعوائقه

في الوقت الماضي العديد من الشركات لم تضع إستراتيجيات لها وبالرغم من ذلك نجحت في أعمالها معتمدة على جهود قائد يقودها نحو تحقيق أهدافها ولكن مع تنوع أعمالها وكبر حجمها إستوجب وضع نظام محكم للتخطيط الاستراتيجي يعتمد على المعلومات.

وعليه فإن هذا المبحث سيعالج النقاط التالية

✚ أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي.

✚ العوامل المؤثرة في تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي.

✚ عوائق التخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي

1. أساليب تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي :

وهذه الأساليب هي :

¹⁵الأستاذ الدكتور محمد الصيرفي، " التخطيط الاستراتيجي"، الطبعة الأولى، ، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2007، صفحة 95

1.1 أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل

ويتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الإستراتيجي، أما بالنسبة للمنظمات التي تتسم باللامركزية فيقوم رئيس المنظمة بإعطاء الخطوط العريضة والتوجيهات إلى الإدارات والأقسام طالباً منهم تقديم الخطط وبعد الانتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا. وقد ترسل تلك الخطط إلى الأقسام لإجراء تعديلات عليها وقد تقبل.

2.1 أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى:

في هذا الأسلوب يطلب من الأقسام تقديم الخطط وكذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطار الخارجية والمبيعات والأرباح، وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة، وبعد الحصول على تلك الخطط والمعلومات تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا ويمكن أن يتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات .

3.1 المزج بين أسلوبي التخطيط من أعلى للأسفل ومن أسفل لأعلى:

بموجب هذا الأسلوب يتم المزج بين الأسلوبين السالفين الذكر، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالباً يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تتبع أسلوب اللامركزية والتي لها باع طويل في التخطيط.

4.1 فريق التخطيط الاستراتيجي:

يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة، ثم يقوم بعقد سلسلة ، الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط .

وأهم ما تجدر ملاحظته أن هذه الأساليب الأساسية لإجراء نظام التخطيط، قد تخضع لبعض التعديلات وفقاً للظروف البيئية المحيطة بالنظمة، وكذلك تبعاً لفلسفة الإدارة العليا في المنظمة.¹⁶

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي

1. تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي:

1.1 العوامل المؤثرة على تصميم النظام:

في الماضي كثير من الشركات لم تهتم بوضع استراتيجيات لها وبالرغم من ذلك نجحت بعض الشركات في أعمالها معتمدة على جهود وافكار قائد معين يقودها نحو تحقيق أهدافها ولكن مع كبر أحجام الشركات وتنوع أعمالها والتغير السريع في الظروف والبيئة المحيطة بالشركات استوجب ذلك وضع نظام محكم للتخطيط يعتمد على المعلومات

ومن هنا بدأت كبريات الشركة الأمريكية في تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي وتطبيقه لتحقيق أهدافها. وجزير بالذكر القول أن تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي فن بقدر ما هو علم حيث أن ذلك النظام يعتمد في تصميمه على العوامل وأهمها ما يلي:

1. حجم الشركة : يعتبر حجم الشركة من العوامل الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام التخطيط في أي شركة من الشركات فالنظام الذي يلائم إحدى الشركات الصغيرة أو متوسطة الحجم قد لا يلائم شركة كبيرة. ففي الشركات الصغيرة. يكون مثل ذلك النظام أبسط وأكثر مرونة منه في الشركات الكبيرة، كما أن ذلك النظام يختلف في الشركات التي تتبع أسلوب اللامركزية نظراً لتعدد أعمالها غير المتصلة، كما أنها يمكننا أن نلاحظ وجود فروق تقنية وتنظيمية في هذا الصدد. من حيث مدى مساهمة الإدارة العليا في وضع ذلك النظام فالشركات الصغيرة يكون رئيسها مشغولاً بالعمليات والقرارات الحالية.

¹⁶د.محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص96-99

2. البيئة: تؤثر البيئة على تصميم نظام التخطيط فالشركات التي تواجه بيئة مستقرة تكون عملية التخطيط فيها سهلة رسمية الشكل وذلك على عكس الشركات التي تواجه بيئة متقلبة غير مستقرة ومنافسة قوية نرى أن يكون تصميم التخطيط الاستراتيجي فيها أكثر مرونة وأقل رسمية.
3. نظام الإنتاج: في الشركات التي يتميز نظام إنتاجها بالتعقيد وطول الوقت وإنتاج منتجات ذات مواصفات فنية عالية فإنها تميل إلى وضع نظام رسعي شامل لتخطيط وقد يغطي ذلك النظام فترة تصل إلى 10 سنوات، أما الشركات التي يكون نظام إنتاجها بسيطاً ومغايراً لنظام الشركات الكبيرة فإنها تميل إلى وضع نظام بسيط يتميز بالمرونة.
4. أنماط مديرية الإدارة العامة: أن الطريقة التي يفكر بها مدير الإدارة العليا وفلسفتهم في الإدارة وحل المشاكل واتخاذ القرارات ذات تأثير هام عند تصميم نظام التخطيط الاستراتيجي.
5. - طبيعة المشكلة: طبيعة المشكلة لها تأثير عند تصميم ذلك النظام فعلى سبيل المثال الشركة التي تواجه مشاكل معقدة جديدة مثل انخفاض حصتها وساهمتها في السوق ستجدها أكثر تركيزاً عند تصميم وتنظيم نظام التخطيط الاستراتيجي .

المطلب الثالث: عوائق التخطيط الإستراتيجي

1. عوائق التخطيط الاستراتيجي:

لقد لاحظنا أن التخطيط الاستراتيجي ليس أمراً هيناً فهناك عقبات تجعل التخطيط الاستراتيجي أمراً صعباً. وفيما يلي بعض العقبات التي قد تعوق عملية التخطيط الاستراتيجي.¹⁷

أ. عدم رغبة المديرين أو ترددهم في استخدام هذا الأسلوب، وقد يرجع ذلك للأسبب التالية:

- ❖ اعتقاد المدير بعدم توافر الوقت الكافي للتخطيط الاستراتيجي.
- ❖ اعتقاد المدير بأنها ليست مسئوليته.
- ❖ اعتقاد المدير بأنه لن يكافأ على عملية التخطيط الاستراتيجي.

¹⁷. محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره ص100

ب. البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادماً قبل أن يبدأ وذلك للأسباب التالية:

❖ تغير سريع في عناصر البيئة القانونية والسياسية والاقتصادية، إلخ).

❖ ارتفاع تكلفة متابعة هذا التغيير عن قرب وبصورة مستمرة.

ج. مشاكل التخطيط الاستراتيجي نترك انطبعا سينا في ذهن المدير وذلك للأسباب التالية:

❖ مشاكل وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي وغموضه لا تجعل المدير متقبلاً للفكرة.

❖ . مشاكل جمع البيانات وتحليلها لوضع الخطط الاستراتيجية لا تجعل المدير مقدراً لأهمية

الفكرة.

❖ وجود خطأ في إدارة الخطط الاستراتيجية يجعل المدير يعتقد بان الفكرة غير مجدية.

د. ضعف الموارد المتاحة مثل :

❖ ضعف الموارد المتاحة وصعوبة جلب التكنولوجيا والأساليب الفنية.

❖ صعوبة الحصول على مواد أولية ونقص في القدرات الإدارية.

ه. التخطيط يحتاج إلى وقت وتكلفة كبيرة وذلك للأسباب التالية :

❖ تستغرق المناقشات حول رسالة وأهداف الشركة وقتاً طويلاً من الإدارة العليا. الأمر يحتاج إلى كم

هائل من المعلومات والإحصاءات المكلفة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم طرحه في هذا الفصل يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي مفهوم واسع ومعقد نظرا لتعدد الأبعاد الداخلية في تكوينه وكذا إرتباطه بالمستقبل الذي يتسم بالديناميكية وسرعة التغيير بالديناميكية وسرعة التغيير المستمر والتفاعل مع بيئته الخارجية غير المستقرة. دون عملية التخطيط الاستراتيجي لا يمكن للمؤسسة إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الداخلية والخارجية ، غير أن النجاح في صياغة الاستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها فغالبا ما يكون التنفيذ والانشطة فعالية.

الفصل الثاني:

إدارة الموارد البشرية من

منظور استراتيجي

تمهيد:

حتى تقوم أي منظمة وحتى تبقى قائمة تحتاج عدد من الموارد من بينها : المورد البشري، الذي يعتبر أكثر تعقيدا بحيث يقدم للمنظمة جهده ومعارفه وقدراته في إتخاذ القرارات والتفكير ، التحليل ، والإبداع ، وقد يخالف الإدارة ويغير ما تحدده له، كما يمكن أن يساهم في خلق المنظمة وتطويرها، ويتم إدراج هذا المورد ضمن إدارة خاصة بها تخدم رسالة واستراتيجية المنظمة التي تطمح إليها.

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل من خلال ثلاث مباحث:

- مدخل لفهم ماهية إدارة الموارد البشرية.
- التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: مدخل لفهم ماهية إدارة الموارد البشرية

تمثل الموارد البشرية في المنظمات مورداً من أهم موارد المنظمة، وأصلاً من أهم الأصول التي تمتلكها المنظمة فلا يمكن تحقيق أهداف المنظمة، بدون هذه الموارد البشرية فالمنظمة دون أفراد ما هي إلا مجموعة من المباني والمعدات والآلات لذلك من الضروري الإهتمام بهذه الموارد، وقد تطرقنا في هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية تتمثل في :

- تعريف إدارة الموارد البشرية.
- أهمية إدارة الموارد البشرية.
- وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية

1. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

يمكن تمييز وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية في وجهتي نظر أساسيتين هما:¹⁸

1.1 وجهة نظر تقليدية:

يرى أصحابها أن إدارة الأفراد ما هي إلا نشاط روتيني يشمل على نواحي تنفيذية مثال ذلك حفظ ملفات أو سجلات العاملين ومتابعة الغياب والحضور الانصراف الإجازات، ونعكس ذلك على الدور الذي يقوم به مدير الموارد البشرية وكذا موقعها من الهيكل التنظيمي؛

2.1 وجهة نظر حديثة:

تري بأن إدارة الأفراد إحدى الوظائف الأساسية في المنشأة، ولها نفس أهمية الوظائف الأخرى (إنتاج، تسويق، تموين...)، وذلك لأهمية العنصر البشري وتأثيره في الكفاءة الإنتاجية في المنشأة. وفيما يلي عرض لبعض التعاريف لإدارة الموارد البشرية لعدد من الكتاب:

¹⁸صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية الإسكندرية مصر، 2005 ، ص 15

تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها "العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملاً للمنظمة".¹⁹

كما يمكن القول بأنها "مجموعة المهام المرتبطة بالحصول على الأفراد وتدريبهم وتطويرهم وحفزهم وتنظيمهم، والمحافظة عليهم بأساليب تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها في الأمد البعيد".²⁰

وأخيراً عرّفها كل من DECENZO AND ROBBINS إدارة الأفراد بأنها "ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمن لعدد من الوظائف والأنشطة التي تمارس بغرض إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية".

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف التالي: إدارة الموارد البشرية هي الاستخدام الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة وبأسلوب يضع كل فرد في المكان المناسب له.

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية وأهدافها

2. أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية أهمية بالغة لما تحققه من أهداف للمنظمة وفيما يلي عرض لأهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية.

1.2 أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكمّن أهمية إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.²¹

- إن الإنسان كائن حركي، متجدد، متغير ومبدع، قادر على الابتكار والاختراع والتطوير، والاكتشاف والتخريب....، بمعنى آخر ما هو متغير قادر على التكيف والتطوير الذاتي أو بفعل الغير كدورات

¹⁹ حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت، 2008، ص 01
²⁰ مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إتراف للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2009
²¹ عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الإستراتيجي، شهادة الماجستير، العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2007، ص 57

التدريب والتأهيل مثلاً، وهو أكثر عطاءً من جوامد يتصدر إدارتها والمزج فيما بينها والتعامل معها لتحقيق المخرجات المطلوبة لأي تنظيم والمتمثل في باقي عوامل الإنتاج (موارد طبيعية، رأس المال، التقنيات).²²

- إن قدرة المنظمة على توفير مناخ تنظيمي صالح للعمل، من خلال تبني برامج للموارد البشرية تساهم في تحفيز العاملين وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم سينعكس بدون شك على رضاهم الوظيفي، وهذا سيزيد من إنتاجيتها ومن ثم زيادة فعالية المنظمة ككل.²³

2.2 أهداف إدارة الموارد البشرية :

تنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى:

أ. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة: من خلال أهداف المنظمة يمكن بلورة أهداف إدارة الموارد البشرية على النحو التالي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء للعمل في مختلف الوظائف من أجل إنتاج السلع والخدمات بأحسن الطرق وأقل التكاليف والخدمات ووفق المعايير الكمية والنوعية المحددة مسبقاً.
- تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمة والمحافظة على رغبتهم في العمل فيها.
- الارتفاع بإنتاجية العاملين من خلال تشجيعهم على بذل جهودهم الجسمانية والعقلية في العمل والإنتاج.²⁴

ب. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين: تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط وأظروف عمل منشطة لهم لتمكينهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم.
- إيجاد سياسات موضوعية تمنع سوء استخدام العاملين وتنفادي المهام التي تعرضهم لحوادث العمل الصناعية والأمراض المهنية.²⁵

²²صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية، شهادة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، الأكاديمية العربية، الدنمارك، 2009، ص 99_100

²³عمري سامي مرجع سابق الذكر، ص 57.

²⁴محمد عبد الفتاح الصيرفي إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2006 ص 16

ج. أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: تنطوي هذه الأهداف في المحافظة على التوازن بين الأعمال وشاغلها، أي التوازن بين الفرص المتاحة والطاقات البشرية التي يمكنها التقدم للحصول على هذه الفرص، كما تعني التوزيع المثمر للاستخدام ممثلاً بوضع الشخص الملائم في المكان الملائم، والاستفادة القصوى من الجهود البشرية، كل ذلك مصحوب برفع مستويات المعيشة.²⁶

المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية

1. وظائف إدارة الموارد البشرية:

لإدارة الموارد البشرية وظائف عديدة تغطي مجالات العمل داخل المنظمة تختلف على اختلاف أنواعها، وفيما يلي عرض لمختلف وظائف إدارة الموارد البشرية:

1.1 وظيفة تكوين الموارد البشرية :

وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية: تصميم وتحليل العمل التخطيط للمورد البشري، استقطاب المورد البشري، اختيار وتعيين الموارد البشرية، التأهيل.²⁷

2.1 وظيفة تنمية وتطوير الموارد البشرية: تتمثل في:

✓ تدريب وتنمية العاملين يركز هذا النشاط على إكساب العاملين مهارات أو معارف أو سلوكيات جديدة بهدف تحسين الأداء ومعالجة جوانب الضعف فيه.²⁸

✓ تطوير المسار الوظيفي: المسار الوظيفي هو مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي وتطوير المسار الوظيفي هو تطوير لأداء العاملين حتى يحققوا أهداف المنظمة.²⁹

²⁵ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص 34.
²⁶ حسن فلاح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009 ص 30.
²⁷ عمري سامي مرجع سابق الذكر، ص 59_60.
²⁸ مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق الذكر، ص 31.
²⁹ بين عوالي حنان، متطلبات فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لخلق ميزة تنافسية، الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الشلف، 2013، ص 14

✓ إدارة الأداء: يقصد بإدارة الأداء الوسيلة التي من خلالها يتأكد المديرون من أنشطة العاملين وأن نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية، وعليه فإن إدارة الأداء كمفهوم تعتبر أحد المحاور الحاكمة لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة. ومن ثم أهدافها التنظيمية.³⁰

3.1 وظيفة تحفيز الموارد البشرية :

يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز، فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بالمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة الموارد البشرية عن تميزها في الأداء.³¹

4.1 الرواتب والأجور والمكافأة:

وهي التي تعمل بتقديم التعويضات المباشرة للموظفين من رواتب وأجور، والحوافز تكون مرتبطة بالعمل والتعويض غير مباشرة من مكافأة معنوية للفرد كالمزايا الاجتماعية والصحية التي ترتبط بمتغيرات مختلفة، الأمر الذي يؤدي إلى زيادة رضا الفرد ودفاعته مما ينعكس على أدائه وزيادة إنتاجيته.³²

5.1 السلامة والصحة المهنية :

وهو المكون الذي يعني بممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل من خلال إيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.³³

6.1 وظيفة تنظيم علاقات العمل:

تحاول إدارة الموارد البشرية من خلال قيامها بهدف الوظيفة الموازنة بين كل من حق المؤسسة في سعيها لتحقيق أهدافها العليا وحق النقابات العمالية التي تفاوض لصالح أعضائها، وحق الأفراد العاملين في حرية اختيار ممثلهم وإشباع رغباتهم.³⁴

³⁰بين عوالي حنان ، نفس المرجع السابق، ص 15.
³¹شلاللي عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، شهادة الماجستير إدارة أعمال جامعة سعد دحلب، البليدة ، 2007 ، ص104.
³²موفق محمد الضمور، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، أطروحة دكتوراه، قسم إدارة أعمال الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008، ص58.
³³موفق محمد الضمور، مرجع سبق ذكره، ص59.
³⁴شلاللي عبد القادر، مرجع سابق ذكره، ص 110.

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

يهدف هذا المبحث إلى تقديم إطار معرفي المتعلق بدراسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية و دوره في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، و عليه فإن هذا المبحث سوف يعالج العناصر التالية:

- ❖ مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ❖ أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- ❖ أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

ويعرف التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بأنه: "أحد الأنشطة (الوظائف) والممارسات الإدارية التي تؤدّيها الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المؤسسة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها، وأنواعها ومهاراتها بشكل يخدم استراتيجيتها"³⁵

كما عرفه³⁶ بأنه: "تخطيط بعيد المدى يأخذ في عين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات المستهدفة وهو عملية متجددة لا تتوقف ابداً".

أيضا عُرف على أنه عملية مستمرة للإعداد الدوري المنتظم للموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة القصوى من الموارد البشرية للمؤسسة، وضمان توافر العدد الكافي من الأفراد أصحاب المهارات والكفايات المطلوبة في الوقت المناسب. وتقوم هذه العملية على تحديد الوظائف القيادية المهمة والمتوقع أن تملأها من شاغليها في المستقبل، ثم تقديم التدريب للعاملين المتميزين في المؤسسة بصورة استباقية وتأهيلهم لشغل هذه الوظائف.

ونستنتج من التعاريف السابقة بأن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عملية تجمع ما بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لإدارة الموارد البشرية بهدف تحقيق الاستفادة الكاملة من الموارد البشرية للمؤسسة وبالتالي تمكينها من تحقيق أهدافها الاستراتيجية.³⁷

³⁵د.عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص229

³⁶د.محمد جمال، التخطيط الإستراتيجي، دار المعترف لنشر، عمان، 2016، ص7

المطلب الثاني : أهمية التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تأتي أهمية التخطيط الاستراتيجي كونه أحد أهم العناصر في إدارة الموارد البشرية، إذ يشير هذا المفهوم إلى العمليات التي تضمن المنظمة من خلالها الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الأفراد وفي الأوقات والأماكن المناسبة. وعليه فإن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يساهم في تحقيق المنافع الآتية:³⁸

يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي إلى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.³⁹

❖ يوفر المدخلات المطلوبة للمنظمة (مهارات قابليات خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح

برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

❖ خلق الموازنة الكفؤة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه

الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.

❖ يساهم التخطيط لإدارة الموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد

البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز الخ.

❖ يؤدي تخطيط لإدارة الموارد البشرية إلى توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة

إلى رفع مستوى رضى العاملين عن أعمالهم ومنظمتهم.

❖ يعد التخطيط لإدارة الموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على

المستوى القومي وبصورة خاصة في المؤسسات التابعة للقطاع العام.

³⁷طالبان. بوارد خالد علي و علي بن عمر، دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص

إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص261

³⁸د.عباس جمال شهاب، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار أمجد لنشر و التوزيع، عمان، 2019، ص57

³⁹د.سعد علي ربحان المحمدي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص112-113

❖ يمنع التخطيط لإدارة الموارد البشرية الفرصة والوقت في البحث عن الكفاءات والمؤهلات واستقطابهم للعمل في المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الكفاءات تساهم في تطوير العمل وأساليبه ورفع سقف الإنتاج وزيادته.

المطلب الثالث: أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

تتمثل أبعاد التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في ما يلي:

1. تحليل وتصميم العمل:

تعد عملية التعرف على الأعمال الموجودة في المؤسسة من خلال عملية تصميم وتحليل العمل من أساسيات توظيف الموارد البشرية المناسبة. ويتم ذلك من خلال جانبين:

الأول / يركز على تحديد أهداف وخصائص وواجبات جميع الوظائف التي يشتمل عليها الهيكل التنظيمي للمنظمة.

الثاني/ يركز على تحديد محتوى العمل من خلال عملية التحليل المرتبطة بنوعية الأفراد المطلوبين لهذه الأعمال.⁴⁰

أهداف وأهمية تحليل وتصميم العمل

- إن خطوات وإجراءات الاختيار والتعيين تعتمد على المعلومات الوافية حول متطلبات ومواصفات العمل.
- يحتاج تصميم البرنامج التدريبي للأفراد العاملين معرفة متطلبات ومواصفات العمل ومقارنتها بالمؤهلات الفعلية للأفراد العاملين بغية معرفة النقص وتلافيه من خلال التدريب والتطوير.
- إن عملية تحديد العمل تعتبر الأساس الذي تبنى عليه معايير تقييم أداء الأفراد العاملين.
- تحديد الأهمية النسبية للأعمال بغية الوصول إلى بناء هيكل عادل للأجور والرواتب.
- تعكس مستوى التكنولوجيا المستخدم في المؤسسة.
- تعكس الشروط المناخية التي تؤدي في ظلها الأعمال.

⁴⁰د.الخليل عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإفراتية السورية، سوريا، 2018، ص34

■ المساهمة في تحديد السلوك المطلوب من الأفراد والمرغوب به من قبل المؤسسة⁴¹.

نستنتج من النقاط السابقة بأن هناك علاقة بين البعد الأول (تحليل وتصميم العمل) وبين بقية أبعاد التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية حيث ان النتائج التي يتم التوصل إليها في تحليل وتصميم العمل تُبنى على إثرها أنشطة ومهام بقية الأبعاد.

2. تخطيط لإدارة الموارد البشرية

يعنى تخطيط لإدارة الموارد البشرية بشكل عام بالتقدير الكمي والكيفي للاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية خلال فترة زمنية معينة، بمعنى آخر فإن تخطيط لإدارة الموارد البشرية يعني الأسلوب العلمي لدراسة وتحليل طلب وعرض القوى العاملة لفترة زمنية مستقبلية والموازنة بينهما، وذلك بناء على تحليل الأهداف القصيرة والطويلة الاجل مع تقدير التغيرات المحتملة في الظروف البيئية⁴².

ونرى بناء على هذا التعريف بأن التخطيط لإدارة الموارد البشرية يهدف بشكل أساسي الى تبني خطط وبرامج حالية ومستقبلية، تضمن الوصول الى حالة من التوافق والتوازن بين الطلب والعرض على الموارد البشرية.

- مراحل تخطيط لإدارة الموارد البشرية

✓ المرحلة الأولى: التنبؤ بالطلب (احتياجات المؤسسة).

حيث يتم تقدير طلب أو احتياج المؤسسة من القوى البشرية من حيث النوعية والكفاءة في الأجلين القريب والبعيد، ويتم الاستعانة بخريطة الوظائف وهيكل الوظائف الحالي، والسجلات.

✓ المرحلة الثانية: التنبؤ بالعرض من القوى البشرية.

حيث يتم تحديد الموجود من القوى البشرية عددهم، وخصائصهم من حيث المهارات والمستوى التدريبي، ودرجة الاستعداد للعمل وذلك بالرجوع للمراجع الخاصة بالمؤسسة عن العرض الحالي والمستقبلي من الموارد البشرية.

⁴¹د.أبو الخير إيهاب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد لنشر و التوزيع، الأردن، 2020، ص30
⁴²د.إبراهيم ديب، دليل إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2016، ص50

✓ المرحلة الثالثة: تحديد الاحتياجات الفعلية (الفجوة).

من خلال تحليل العرض والطلب نستطيع أن نتعرف على العجز أو الفائض المتوقع مستقبلا وذلك باستخدام النماذج المعدة لذلك.

✓ المرحلة الرابعة: تحليل التكلفة والإنتاجية.

يتم هنا تحليل الإنتاجية والطاقة والمنفعة والتكلفة لتحديد إمكانية تطوير الإنتاجية أو خفض التكاليف.

✓ المرحلة الخامسة: التخطيط للتنفيذ الفعلي.

يتم إعداد الخطط اللازمة لمواجهة العجز أو الفائض المتوقع من القوى العاملة وذلك من أجل تحسين المنفعة والإنتاجية أو تخفيض التكاليف.

✓ المرحلة السادسة: وضع الموازنات والرقابة والتقييم

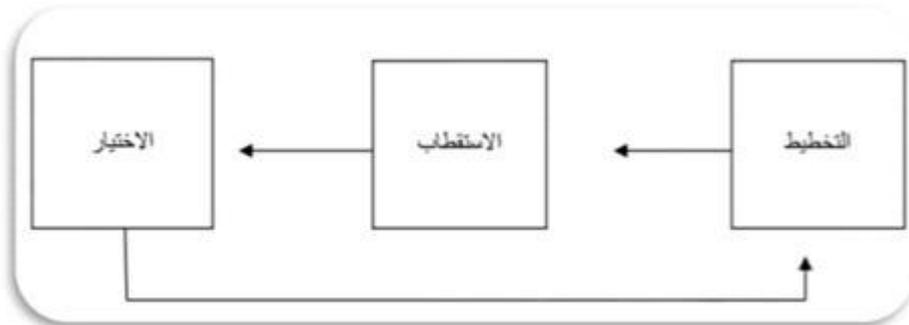
حيث يتم وضع الموازنات الخاصة بالموارد البشرية، ووضع النماذج اللازمة لرقابة الأداء الفعلي ومقارنته بالتخطيط للتأكد بأن أهداف الخطة قد تم تنفيذها بدقة وكفاءة أو أنها في طريق التنفيذ⁴³

3. استقطاب الموارد البشرية:

يُعد الاستقطاب عملية تشير إلى مجموعة من النشاطات المتعلقة بالبحث عن وجذب الأفراد المؤهلين لسد الشواغر الوظيفية في مؤسسة ما، وذلك بناء على الكمية والنوعية المطلوبة والمرغوبة في الوقت المناسب. كما أنه يعتبر عملية ثنائية تقع بين الفرد والمؤسسة، حيث إنه في الوقت الذي تمارس فيه المؤسسة البحث عن المرشحين، يمارس الفرد كذلك البحث عنها، لذا فإن عملية الاستقطاب تشكل مصدر معلومات للفرد عن المؤسسة من جهة والمؤسسة عن الفرد من جهة أخرى حيث تستثمر تلك المعلومات في عملية الاختيار مما يعني أن الاستقطاب يمثل حلقة وصل بين تخطيط الموارد البشرية وعملية الاختيار. والشكل الموالي يوضح دور عملية الاستقطاب في المنظمة.

⁴³سليمان، دينا، عيسى عوض، أثر كفاءة عملية لتخطيط الموارد البشرية على الأداء التنظيمي، المجلة العملية للدراسات التجارية و البيئة، مج7، كلية التجارة بالإسماعلية، السويس، 2016، ص839

الشكل (5.2): دور عملية الاستقطاب في المنظمة



المصدر: الهبتي خالد، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2003، ص124.

و ذكر فيصل و آخرون⁴⁴ أنه بعد إجراء عملية التخطيط للاحتياجات البشرية بالمؤسسة تبدأ إدارة الموارد البشرية فيها بعملية استقطاب وجذب الموارد البشرية ذات الكفاءة؛ لكون عملية الاستقطاب هي الامتداد الطبيعي لعملية التخطيط للاحتياجات البشرية، والأداة الأساسية التي تمكن المؤسسة من استقطاب الأفراد سواء استقطاب داخلي من داخل المؤسسة نفسها أو استقطاب خارجي من خارجها، ومن ثم إجراء عملية المفاضلة بينهما وفقاً للمعايير العلمية، والتعرف على من تتوفر فيه الشروط اللازمة لأداء العمل والاستعداد التام لتحمل المسؤولية، بهدف ضمان تزويد المؤسسة بالعدد المناسب من الأفراد ذوي الكفاءات العالية لاختيار أفضلهم، وتنشأ عملية الاستقطاب عند زيادة الطلب على الموارد البشرية المعروضة منها في المؤسسة.

4. اختيار الموارد البشرية:

⁴⁴فيصل، مثنى إبراهيم، نور، خالق، وردة، دور إستراتيجيات إدارة المعرفة، بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مج22، ع88، 2016، ص271-302

أشارت المدني⁴⁵ بأن هناك عدة عوامل في عملية الاختيار والتعيين منها ما هو إيجابي التأثير ومنها ما هو سلبى، فإذا ما تمكنت المؤسسة من وضع الشخص المناسب في المكان المناسب نجحت وارتقت ، وإذا كان عكس ذلك خسرت وانتهت.

فالعوامل الإيجابية في الاختيار والتعيين ذكرت منها:

أ. تحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة بدقة متناهية، مثل: القدرات العقلية والمهارات السلوكية والاجتماعية والفنية.

ب. تحديد استراتيجية الاختيار، ومكان الوظيفة على الهيكل التنظيمي ونظام الترقية والحوافز .

ج. وضع مقاييس محددة للمتطلبات الأساسية لكل وظيفة شاغرة.

د. المطابقة بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومؤهلات المتقدم للوظيفة.

هـ. اخضاع المتقدم على الوظيفة لكافة الإجراءات من مقابلات واختبارات وغيرها.

أما فيما يتعلق بالعوامل السلبية في الاختيار والتعيين أشارت الى أنها تكمن في عدة أمور أهمها:

أ. عدم التحديد الدقيق لمتطلبات وواجبات الوظيفة.

ب. غياب المعايير المحددة المطلوبة للمعاملة بين الأفراد.

ونرى بأن عملية اختيار وتعيين الكوادر البشرية يجب أن تحظى بقدر عالي من الاهتمام حيث إن اختيار الشخص غير المناسب لشغل وظيفة ما سوف يشكل عبء كبير على المؤسسة ويحول دون تحقيقها لأهدافها المرجوة، لذلك يجب أن تُبنى عملية انتقاء واختيار الموظفين على أسس معيارية واضحة بعيدة كل البعد عن الأحكام الشخصية والذاتية غير العادلة.

5. تدريب وتطوير الموارد البشرية:

⁴⁵المدني هنيئة أبو بكر، واقع سياسة الاختيار و التعيين في مؤسسات ،دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للإتصالات بالزاوية ،مجلة الحكمة للدراسات الاقتصادية ،ع10، ليبيا، 2017، ص5

عرف رضا⁴⁶ التدريب على أنه : " عملية تطوير صفات أو خصائص لدى الموارد البشرية، والتي سوف تمكن في النهاية من جعل الموارد البشرية أكثر إنتاجية، فغرض التدريب هو زيادة إنتاجية الأفراد في وظائفهم عن طريق التأثير على سلوكهم". أما الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية فعرفت التدريب بأنه: " تخصص فرعي من تخصصات حقل الموارد البشرية في المؤسسات يهتم بتحديد وتقدير وتطوير الكفايات الرئيسية للموارد البشرية من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية"⁴⁷

في حين ذكر أنه مع تطور الفكر الإداري بدأت المؤسسات في وضع استراتيجيات من أجل تطوير الموارد البشرية على المدى البعيد، وذلك من خلال تزويد العاملين بالمعرفة وزيادة مهاراتهم، وتغيير مواقفهم اتجاه اتقان العمل، بالإضافة إلى التحسين المستمر لكفاءات الموارد البشرية في جميع المجالات الإدارية والإنتاجية والخدمية وذلك للحصول على أكبر عائد من الاستثمار في رأس

المال البشري. ويمكن تعريف تدريب وتطوير الموارد البشرية بأنه عملية تهدف إلى تزويد الأفراد العاملين في المؤسسة بالمعارف والمهارات والقدرات والخصائص السلوكية التي تمكنهم من أدى وظائفهم على الوجه المطلوب، ويجب أن تبنى البرامج والخطط التدريبية على أسس علمية ومنهجية تتواءم مع التغييرات الإيجابية في البيئة المحيطة، إضافة إلى إكسابهم جدارات جديدة تتناسب مع هذه التغييرات.

6. تحفيز الموارد البشرية:

لقد شغل موضوع التحفيز والأداء حيزاً هاماً في أبحاث الكثير من المهتمين بإدارة الأفراد قديماً، وازداد الاهتمام به بشكل ملفت حديثاً، حيث ركزت العديد من الإدارات الحديثة اهتمامها ووقتها في المحافظة على مستوى الروح المعنوية لموظفيها وتنميتها لأجل تحقيق الاندماج بين الفرد والمؤسسة، وذلك من خلال تحقيق أهداف كلا

⁴⁶د.رضا هاشم حميدي، تنمية و بناءنظم الموارد البشرية، دار الراهية للنشر و التوزيع ،عمان،2010،ص128
⁴⁷درة ،عبد الباري،صياغ ،زهير ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون ،دار وائل للنشر،الأردن،2010،ص302-303

الطرفين إضافة الى أن البيئة التنافسية في هذا العصر تتطلب قوى عاملة محفزة وملتزمة من أجل الوصول للأهداف المرسومة⁴⁸.

عرف⁴⁹ التحفيز على أنه "ممارسة إدارية للمدير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض اشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة".

كما عرف ماهر⁵⁰ الحوافز بأنها: "المقابل المادي والمعنوي الذي يقدم للأفراد كتعويض عن أدائهم المتميز، وبالتالي فإن التعويض الذي يحصل عليه الفرد كمقابل لأدائه المتميز يسمى حافز أو مكافأة. ويحتاج الأمر أن تكون إدارة المؤسسة من خلال (مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين) قادرة على قياس أداء العاملين لديهم بحيث يكون الحافز على قدر الكفاءة في الأداء".

ويمكن تعريف تحفيز الموارد البشرية على أنه عملية إثارة الدافعية لدى العاملين نحو أداء يتسم بالكفاءة والفاعلية ويتصف بالتميز، وتدفع سلوكهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة مما يولد لديهم زيادة في الرضا والولاء للمؤسسة التي يعملون بها.

7. إدارة وتقييم الأداء :

رأى⁵¹ أن الكثير من المدراء وبعض ممارسي الموارد البشرية أحياناً يعتقدون بأن عملية إدارة الأداء هي نفسها تقييم الأداء، وهذا غير صحيح فالفرق بينهما كبير حيث إن تقييم الأداء هو العنصر الرابع من

عناصر إدارة الأداء والمتمثلة في وضع المعايير، قياس الأداء، تغذية راجعة مستمرة، تقييم الأداء.⁵²

⁴⁸جبوري محمد بوصلاح، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين، دراسة ميدانية لمديرية الضرائب، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج9، ع2، سعيدة، 2020، ص76

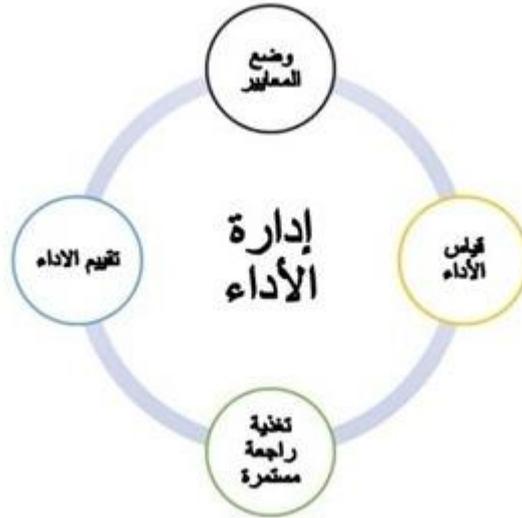
⁴⁹العامري، صالح مهدي محسن، الغالي، طاهر محسن، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص459

⁵⁰ماهر أحمد، نظم الأجور العلمي لتصميم و التعويضات، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010، ص248

⁵¹عوض سامر، إدارة الأداء و تقييم الأداء للموارد البشرية، دار أمجد للنشر، عمان، 2020، ص20

⁵²طالبان. بوارد خالد علي، علي بن عمر، مرجع سبق ذكره، ص263-267

الشكل (6.2) : يوضح العناصر الأربعة لإدارة الأداء



المصدر: من تصميم الطالبتان

وأشار بومزايد⁵³ إلى إن إدارة الأداء كعملية في شكل نشاط إنساني فإنها تتضمن مجموعة من الجهود المتواصلة بين المديرين والموظفين لتخطيط وتنظيم وتوجيه الأداء الفردي والجماعي، ووضع معايير ومقاييس واضحة ومقبولة كهدف أساسي يسعى الجميع لبلوغها".

وذكر أيضا انها تقوم على عدة عمليات تتمثل في تخطيط الأداء، تنظيم الأداء الوظيفي، توجيه الأداء الوظيفي، وتقييم الأداء الوظيفي بشكل عام وأنه إذا تم التعرف على ما تعنيه هذه العمليات، والغاية التي يتم استخدام إدارة الأداء لأجلها، وكيف يمكن لها أن تعالج المشكلات التي تواجهها بيئة العمل فحينها يمكن للمؤسسة جني ثمارها.

أما فيما يتعلق بتقييم الأداء عُرف على أنه: "تقدير مستوى كفاءة العامل الحالية في العمل الفعلي وكذا سلوكه وقدراته وإمكانياته الشخصية خلال فترة زمنية محددة لتحديد مدى ملاءمتها لمتطلبات العمل وفقا لمعايير وقواعد وإجراءات قانونية محددة، وذلك عن طريق الرئيس المباشر بهدف مساعدة الإدارة عند اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الأفراد ودفع العاملين للعمل وذلك خلال فترة حياتهم الوظيفية.

⁵³د.بومزايد إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مج39، ع38، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015 ص473

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

إن بقاء المؤسسة مرهون بها لذلك تسعى إلى إنشاء القيمة المضافة ليس فقط من خلال مواردها المالية والمادية ولكن من خلال مواردها البشرية لتميزهم بالمعارف والمهارات التي يمتلكونها، ولإكتشاف هذه المهارات تلجأ المؤسسة إلى عملية تعرف بعملية "تقييم الأداء" وعليه فإن هذا المبحث يعالج العناصر التالية:

- تعريف عملية تقييم الأداء وأهدافها.
- خطوات تقييم الأداء.
- مشاكل قياس وتقييم الأداء.

المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء وأهدافها

1. تعريف عملية تقييم الأداء:

1.1 تعريف الأداء:

لغويا أصل كلمة الأداء هو الترجمة للكلمة الانجليزية "to perform" ، الذي إشتقت بدوره من الفرنسية "performance" ويعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل.

إذ يمكن تعريفه على أنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة".

مما سبق يمكن القول أن الأداء يمثل النتائج النهائية التي أسفرت عنها مختلف أنشطة المنظمة من خلال التوفيق بين مختلف مواردها خلال فترة زمنية محددة، تعكس مدى بلوغ الأهداف أو مدى الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

2.1 تعريف عملية تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر، بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين من خلال استخدام أسلوب التحليل المالي والمراجعة الإدارية" أما آن - روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء " ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد) بشري أداء - مستقبل).

في حين يرى الباحث جاري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

وضع وإعداد معدلات للعمل.

تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء

فوق المعدل المطلوب.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه

الخصائص التالية:

✓ عملية إدارية منتظمة؛

✓ عملية دورية مستمرة؛

✓ عملية مراجعة شاملة؛

✓ عملية عادلة وموضوعية؛

✓ عملية تطويرية وهادفة؛

✓ عملية مراقبة إدارية؛

✓ عملية قياس ومقارنة.

ثم إن لكل عملية أوخاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة لأداء العمل.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزاني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أوالأهداف الموضوعة".

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه قياس للأداء الفعلي (ما أدى من عمل) ومقارنة النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أوالممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء."

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد لمستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه وتصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وقدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية".

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي نراه شاملا أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد، إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف، ترقية، أجور، تعويضات مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء".

2. أهداف نظام تقييم الأداء:

1.2. أهداف تقييم الأداء:

تسعى عملية تقييم الأداء لتحقيق عدة أهداف يمكن تحديدها وفق ثلاث مستويات هي:

أولاً: على مستوى المنظمة

من بين الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيقها على مستوى المنظمة ما يأتي:

- تكوين مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العلمية في التقييم والموضوعية في إصدار الأحكام، مما يبعد عن المنظمة احتمالات شكوى العاملين أو اتهامها بالمحاباة وتفضيل بعضهم على بعض لاعتبارات شخصية وليست علمية أو موضوعية؛
- النهوض بمستوى أداء العاملين من خلال استثمار قدراتهم الكامنة وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم، وكذلك تطوير من يحتاج منهم إلى تدريب أكثر؛
- وضع معدلات موضوعية لأداء العمل من خلال دراسة تحليلية للعمل ومستلزماته؛
- تقييم برامج وأساليب إدارة الموارد البشرية لأن عملية التقييم مقياساً مباشراً للحكم على مدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في هذه الإدارة؛
- تحديد تكاليف العمل الإنساني، وإمكانية ترشيد سياسات الإنتاج وسياسات التوظيف عن طريق الربط بين التكلفة والعائد؛
- التوثيق المنظم لتطوير أداء العاملين وبالشكل الذي ينسجم مع القوانين وأنظمة العمل السائدة في البلد.

ثانياً: على مستوى المديرين

إن قيام المديرين والمشرفين بعملية تقييم أداء المرؤوسين والحكم على كل منهم بأنه "ممتاز" أو "متوسط" أو "ضعيف" ليس بالشيء السهل لاسيما عندما يطالب ذلك المدير أو المشرف من جهات إدارية أعلى بوضع تقرير عن أسباب أداء الموظف بهذا المستوى أوذاك، وهذا يدفع المديرين في حقيقة الأمر إلى تنمية مهاراتهم وقدراتهم في المجالات الآتية:

- التعرف على كيفية أداء الموظف بشكل علمي وموضوعي؛

■ الارتفاع بمستوى العلاقات مع الموظفين من خلال تهيئة الفرصة الكاملة لمناقشة مشاكل العمل أي منهم، الأمر الذي يقود في النهاية إلى أن تكون عملية التقييم وسيلة جيدة لزيادة مع التعارف بين المدير والموظفين؛

■ تنمية قدرات المدير في مجالات الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات الواقعية فيما يتعلق بالعاملين.

ثالثاً: على مستوى المرؤوسين

أما أبرز الأهداف التي يسعى المقيمون إلى تحقيقها بين العاملين بواسطة عملية تقييم الأداء فهي :

■ تعزيز الشعور بالمسؤولية لدى المرؤوسين من خلال توليد القناعة الكاملة لديهم من أن الجهود التي يبذلونها في سبيل تحقيق أهداف المنظمة ستقع تحت عملية التقييم، الأمر الذي يجعلهم يجتهدون في العمل ويطوروا مستويات أدائهم ليفوزوا بالمكافآت ويتجنبوا العقوبات؛ تساهم عملية تقييم الأداء في اقتراح مجموعة من الوسائل والطرق المناسبة لتطوير سلوك الموظفين وتطوير بيئتهم الوظيفية أيضاً بأساليب علمية بصورة مستمرة.⁵⁴

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

تبدأ عملية تقييم الأداء بتحديد معايير الأداء ومن ثم مناقشة التوقعات في الأداء مع الأفراد العاملين، وبعد ذلك قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير الموضوعية، وبعد ذلك يتم مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إن لزم الأمر ذلك.

1 - تحديد معايير الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء " تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم فمعايير تقييم الأداء تمثل مستوى الأداء المطلوب تحقيقه من قبل الموارد البشرية في أعمالها المكلفة بها حيث على أساسها نحكم فيما إذا كان أداؤها وفق المطلوب أم لا، وهي في الحقيقة تمثل أهدافا يجب على هذه الموارد إنجازها من خلال أدائها، وذلك ضمن فترة زمنية محددة.

⁵⁴ الطالب يوسف عبد الرحمن، تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة الخدمائية، رسالة ماجستير، تخصص مالية وبنوك، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2013-2014 صفحة 49

كما يقصد بمعايير تقييم الأداء الأساس الذي ينسب إليه أداء الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أوهي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيدا ومرضيا، وأن تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء".

ويقصد بمعايير تقييم الأداء الأسس التي يركز عليها التقييم، وتكون هذه المعايير نسبية إذا تعلق بالمقارنات ما بين الموارد البشرية، أو تكون مطلقة إذا ارتبطت بأهداف التقييم كما يقصد بمعايير تقييم الأداء المستويات التي يعتبر عندها الأداء مرضيا أم لا. ويجب أن توضع هذه المعايير قبل عملية التقييم حتى تكون أساسا للمقارنة بالنسبة للأداء الفعلي.

2 - نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين:

بعد تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال لابد من توضيحها للأفراد العاملين، لمعرفة وتوضيح ما يجب أن يعملوا وماذا يتوقع منهم، ومن الأفضل أن تكون عملية الاتصال ذات إتجاهين: أن يتم نقل المعلومات من الرئيس إلى مرؤوسيه، مناقشتها معهم والتأكد من فهمها، ثم أن تكون هناك تغذية عكسية من المرؤوسين إلى رئيسهم لغرض الاستفهام حول أية جوانب غير واضحة لديهم.

3 - قياس الأداء:

وتكون هذه الخطوة بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربعة مصادر للمعلومات غالبا ما تستخدم للأداء الفعلي هي:

- ملاحظة الأفراد العاملين.
- التقارير الإحصائية.
- التقارير الشفوية.
- التقارير المكتوبة.

إن الاستعانة بجميع هذه المصادر في جمع المعلومات يؤدي إلى زيادة الموضوعية في قياس الأداء.

4 - مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المعياري:

هذه الخطوة ضرورية لمعرفة والكشف عن الانحرافات بين الأداء المعياري والأداء الفعلي، ومن الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم في الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل، وقناعة الفرد العامل بهذه النتيجة، حيث أن نتائج التقييم التي يستلمها الأفراد تؤثر بدرجة كبيرة على روحهم المعنوية، وعلى تواصلهم بالأداء المستقبلي، ولذلك لا بد أن تتبع هذه الخطوة خطوة أخرى تخفف من شدة تأثير التقييمات السلبية، والخطوة التالية هي مناقشة التقييم مع الأفراد العاملين.

5 - مناقشة نتائج التقييم مع الأفراد العاملين:

لا يكفي أن يعرف الأفراد العاملين نتائج عملية تقييم الأداء، بل أنه من الضروري أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية والسلبية بينهم وبين المقيم أو المشرف المباشر لتوضيح بعض الجوانب المهمة التي قد لا يدركها الفرد العامل، وبصورة خاصة الجوانب السلبية في أدائه، كما وأن المناقشة تخفف من حدة تأثير النتائج التي تعكس الأداء السليبي، حيث أن التقييم الصادق وكما أشارت الكثير من الدراسات إلى ذلك قد يضع الرئيس في موقف حرج من قبل المرؤوسين، حيث يشعر هؤلاء بأن أداءهم أكثر مما حدده لهم الرئيس أو المشرف المباشر.

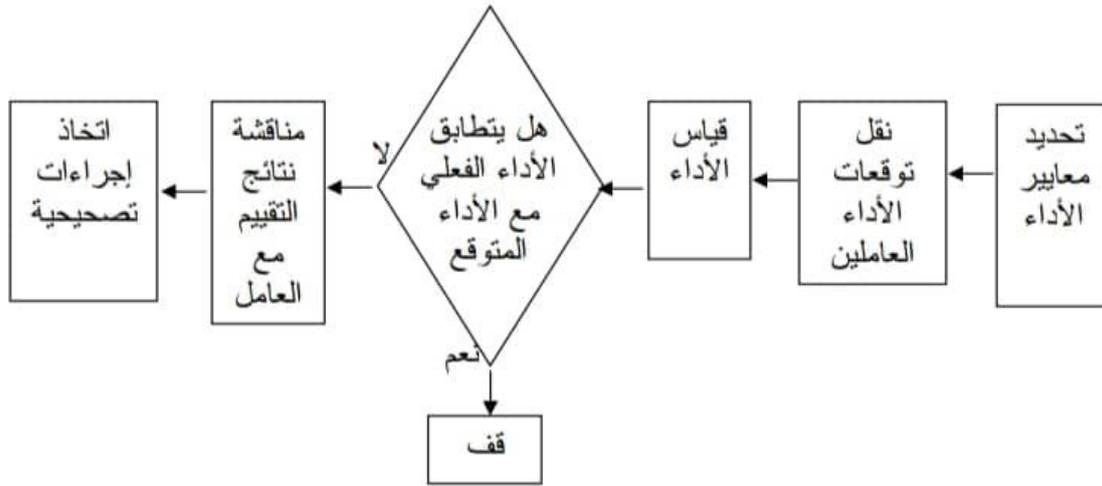
6 - الإجراءات التصحيحية:

إن الإجراءات التصحيحية من الممكن أن تكون على نوعين: الأول مباشر وسريع، إذ لا يتم البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة تعديل الأداء مع المعيار، ولذلك فإن هذا النوع من التصحيح هو وقي.

أما النوع الثاني من التصحيح أو الإجراءات التصحيحية للأداء ليتطابق مع المعيار المحدد فهو الإجراء التصحيحي الأساسي، حيث يتم البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات، أي تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي وراء ذلك، وهذه العملية أكثر عمقاً وعقلانية من الأسلوب الأول، كما وأنها تعود على المنظمة بفوائد كثيرة على المدى الطويل. والشكل التالي يوضح الخطوات السابقة.⁵⁵

شكل رقم (7.2) : خطوات تقييم الأداء

⁵⁵ الطالب عمار بن عيشي، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2006/2005، صفحة 26



المصدر: توماس أي هاينز، دافيد هنجر، ترجمة محمود مرسي، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العامة،

لرياض، 1990، ص 37.

المطلب الثالث: مشاكل قياس وتقييم الأداء

هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية، وهذه

المشاكل تشمل الآتي:

1- عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء:

إن الأهداف المحددة لأي نظام تقييم أداء يجب توضيحها قبل تصميم نظام التقييم، ويجب علينا مناقشتها مع الموظفين والإشرافيين بهدف أخذ آرائهم بعين الاعتبار وكسب تأييدهم بالالتزام بخطة التقييم، ويجب أن يكون كل فرد مدركاً بشكل واضح لما يحاول النظام أن يحققه، وأي نظام وبصرف النظر عن جودة تصميمه، فإنه من المحتمل أن يفشل إذا كان لدى المدراء والموظفين الشك والريبة في الأهداف التي يسعى إليها النظام من عملية التقييم.

إن عملية تقييم الأداء يستعمل للعديد من الأهداف في المنظمات، فمن الممكن أن تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي إلى اختلاف نتائج تقييم موظف معين. فإذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات، فإن الرئيس يلجأ عادة إلى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف، أما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من

ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

2 - سرية التقييم:

يعتبر التقييم حكماً ومساعداً لأي موظف في آن واحد، ولكي يكون التقييم عاملاً يهدف إلى مساعدة الموظفين فإنه من الضرورة التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم كما ينبغي أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام، فإذا كانت المنظمة تهدف إلى مساعدة موظفيها على تطوير وتنمية أدائهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وأن تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب أن تبقى سراً عن الموظفين الآخرين فقط، خلافاً للموظف المعني بالأمر.

3- عدم موضوعية المقيم:

مهما كان نظام تقييم الأداء فإنه يصعب التحكم في موضوعية التقييم، لأنه يشمل الحكم على الإنسان من قبل إنسان آخر له إيجابياته وسلبياته، ويتأثر بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقيم قد تنجم عن المؤثرات التالية:

أ. أثر الهالة: من الممكن ان يتأثر الرئيس في تقييمه لمؤسسه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية، وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يحبها أو يكرهها، فمن الممكن أن يضع الرئيس تقديراً مرتفعاً عن موظف يلتزم بالحضور والانصراف فقط، أوالذي يقوم بصفة دائمة بإلقاء التحية عليه دون النظر الى كفاءة الموظف وفاعليته في أداء العمل.

ب. التساهل أوالتشدد: بعض المقيمين يميلون الى التساهل في تقييم موظفيهم إما لأنهم يخافون من المواجهة، أولأنهم حديثو التعيين في الوظيفة الإشرافية، أولأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقييمهم، أوغير متمكنين من عملية التقييم ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين يقومون بتقييم

موظفهم بشدة وبشكل صارم بسبب اعتقادهم بأنه كلما كانوا صارمين زاد شعور موظفهم بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة.

ج. الميل نحو المركزية أو الوسطية: ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقييم جميع الموظفين بشكل متشابه، وعادة يتم تصنيفهم بدرجة متوسطة، وذلك إما لأن المقيم لا يؤمن بنظام التقييم، أولاً يريد أن يبين الفروق بين موظفيه أولينتقم من أحد الموظفين لأسباب لا علاقة لها بالأداء دون أن يشعر الآخرون بذلك، أو لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديراً أعلى.

د. المحاباة الشخصية: يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.

4- اعتبار التقييم جزءاً من العملية الانضباطية:

ذكرنا فيما سبق أن التقييم يتعلق بعملية إصدار الأحكام عن أداء الموظف، وأن نواحي القصور في أداء الموظف بحاجة إلى دراسة ومناقشة مع الموظف بهدف معالجتها. ولا يعني ذلك أن الأمور الانضباطية أو التأديبية يجب ادخالها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء. ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل معها مباشرة، ولا يجب إرجاؤها إلى نهاية السنة، إذ أن مقابلة الأداء أن تقتصر على السعي لحفز الموظفين وتنمية أدائهم في المستقبل وهي ليست فرصة لتأديبهم. ومن الممكن أن تلجأ المنظمات إلى إدخال الانضباط في تقييم أداء الموظف، ولكن يجب عدم التطرق لها أثناء المقابلة وإلا انحرفت المقابلة عن أهدافها ولم تحقق النتائج المرجوة منها.

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقييم:

إن الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقييم فعال يعكس حقيقة مفادها، إن الإدارة تعطي عملية التقييم أولوية منخفضة جداً بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين. وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءاً صغيراً من الواجبات الإدارية المنوطة بهم، ولكنها في الحقيقة تعتبر جزءاً رئيساً من المسؤوليات، وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية كما أنه ليس من العدالة أن تقوم

عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة، خاصة إذا كان لنتائج التقييم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف أو تؤثر على مستقبله الوظيفي.⁵⁶

⁵⁶د.نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي و الإداري، دار دجلة، عمان، 2015، ص74-77

خلاصة الفصل الثاني:

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة حيث أن معظم المؤسسات تحتاج إلى تقييم أداء العاملين بها من أجل التوصل إلى إتخاذ قرارات هامة تتمثل أساسا الترقية والتدريب والتحفيز ... إذ تتجه كل هذه القرارات نحو كسب ولاء العنصر البشري ورضاه عن العمل من جهة وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة ثانية ، أن عملية تقييم أداء العاملين ترتبط ارتباطا وثيقا بمختلف عمليات إدارة الموارد البشرية الأخرى ، إذ أننا توفر المعلومات والبيانات اللازمة التي تستند عليها هذه العمليات في أداءها بهدف تحقيق أهداف المؤسسة ، فنتائجها ضرورية لعملية التخطيط للموارد البشرية ، إضافة إل أهميتها في تحديد خصائص ومواصفات العمالة المطلوبة للمؤسسة فتعمل هذه الخبرة على استقطابها وتعيينها ، وتحقيق كفاءة الأداء لا بد من وجود تخطيط جيد وتقييم جيد وهو ما يدفع للمؤسسات إل اختيار انسب الطرق و الساليب المستخدمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والتقييم والتي تتوافق مع حجمها ونشاطها وكذا ثقافتها و أهدافها.

الفصل الثالث:

التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد

البشرية على مستوى مؤسسة

التعاونيات الفلاحية

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل وإستنادا إلى ما سبق ذكره في الجانب النظري إلى إسقاط هذا الأخير على الجانب التطبيقي ومحاولة التعرف على واقع مؤسسة عمومية "مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية" لمعرفة مكانة الفرد في المؤسسة ودرجة الاهتمام بمهاراته وكفاءاته، وتمحورت دراستنا حول موضوع التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء الأفراد ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- التعريف بالمؤسسة ونشاطها وتحديد هيكلها التنظيمي.
- مصلحة الموارد البشرية في المؤسسة و دراسة وتقييم نتائج الإستبيان.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة ونشاطها وتحديد هيكلها التنظيمي

إتحادية التعاونيات الفلاحية (UCA) تقع بمستغانم يرجع تأسيسها إلى سنوات الستينات، انضمت إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS) التابعة لولاية غليزان لتصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 1977/06/01.

يرتكز نشاطه الرئيسي في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب القادمة عن طريق الاستيراد والإنتاج المحلي.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد نشاطها

1. تعريف المؤسسة:

تقع مؤسسة اتحاد التعاونيات الفلاحية في مدينة مستغانم و بالتحديد في جنوب غرب الولاية، طريق تحليتي عثمان، يرجع تاريخ إنشائها إلى سنوات الستينات وتحديدًا سنة 1960، كانت تابعة آنذاك إلى تعاونية الحبوب بغليزان لتصبح بعد ذلك وحدة منفصلة تحت وصاية الديوان الجزائري المهني للحبوب، وهذا ابتداء من 1977/06/01، تم إصدار اعتماد بتاريخ 1977/05/23 تحت رقم 422-

هي مسؤولة عن تلقي المنتجات، من استيراد وتخزين وتوزيع المنتجات وتسويقها لمختلف المستخدمين (مطاحن "سيدي بن ذهبية" مستغانم، مطاحن "شور خالد" مستغانم، المطاحن الكبرى للظهرة بمستغانم "متيجي").

تقدر القدرة التخزينية للمؤسسة 600.000 قنطار، موزعة بين وحدتين:

✓ مخزن الوحدة المينائية = 300.000 قنطار.

✓ مخازن الوحدة الرئيسية = 300.000 قنطار.

توظف المؤسسة 111 عاملاً موزعين على النحو التالي:

✓ إطار سامي05.

✓ إطار27.

✓ مراقب عمال47.

✓ تنفيذ.....32

25.64 بالمائة من مجموع القوى العاملة (30 عاملا) لها أكثر من 20 سنة أقدمية في المؤسسة.

في إطار جهاز المساعدة على الإدماج المهني و تطبيقا لتعليمات المديرية العامة للديوان الجزائري المهني للحبوب، وفرت المؤسسة في خلال المرحلة ما بين 2009-2013، 30 منصب شغل دائم في مختلف التخصصات، للشباب خريجي الجامعة و معاهد التكوين المهني.

2. تحديد نشاط المؤسسة:

قراءة في التقرير السنوي لعام 2022 تبين أن المؤسسة استوردت كميات هامة من القمح (بنوعية الصلب) وتقدر

الكمية الإجمالية ب: 2 174 886,30 قنطار بواسطة 17 سفينة كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم(2.3): واردات المؤسسة لسنة 2022: (القمح بنوعية الصلب)

N°	اسم السفينة	المنتوج	الكمية (قنطار)	التنزيل يبدأ في تاريخ	التنزيل ينتهي في تاريخ
1	GAZIBEY	القمح الصلب	124 192,00	06/03/2022	10/03/2022
2	SANDRA	القمح الصلب	117 500,00	15/03/2022	22/03/2022
3	LADY SEMA	القمح الصلب	108 000,00	23/03/2022	27/03/2022
4	SANDRA	القمح الصلب	117 500,00	12/04/2022	19/04/2022
5	LADY HATICE	القمح الصلب	152 400,00	19/04/2022	25/04/2022
6	EVALONA	القمح الصلب	101 142,10	10/06/2022	13/06/2022
7	ANNETTA	القمح الصلب	112 014,51	28/06/2022	02/07/2022
8	SANTANA	القمح الصلب	99 999,10	05/07/2022	13/07/2022
9	SAADET	القمح الصلب	110 000,40	31/07/2022	04/08/2022
10	ADAROSE	القمح الصلب	104 728,19	17/08/2022	20/08/2022
11	HC JETT-MARIT	القمح الصلب	110 000,00	25/08/2022	30/08/2022
12	FERASAT	القمح الصلب	149 750,00	31/08/2022	06/09/2022
13	EYLEM	القمح الصلب	151 660,00	11/09/2022	16/09/2022
14	ALGRACE	القمح الصلب	151 000,00	06/10/2022	11/10/2022
15	NBA STAR	القمح الصلب	165 000,00	25/10/2022	29/10/2022
16	SEA LUCK	القمح الصلب	135 000,00	14/11/2022	18/11/2022
17	IMPERATOR	القمح الصلب	165 000,00	26/11/2022	02/12/2022

		2 174 886,30	= المجموع	
--	--	--------------	-----------	--

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

من خلال قراءة التقرير السنوي لعام 2023 (الى غاية 10 ماي 2023) تبين أن المؤسسة استوردت كميات من

القمح (بنوعية الصلب) وتقدر الكمية الإجمالية ب: 1 053 087,37 قنطار بواسطة 09 سفن كما هو موضح في

الجدول الموالي:

جدول رقم(3.3): واردات المؤسسة لسنة 2023: (القمح بنوعية الصلب).

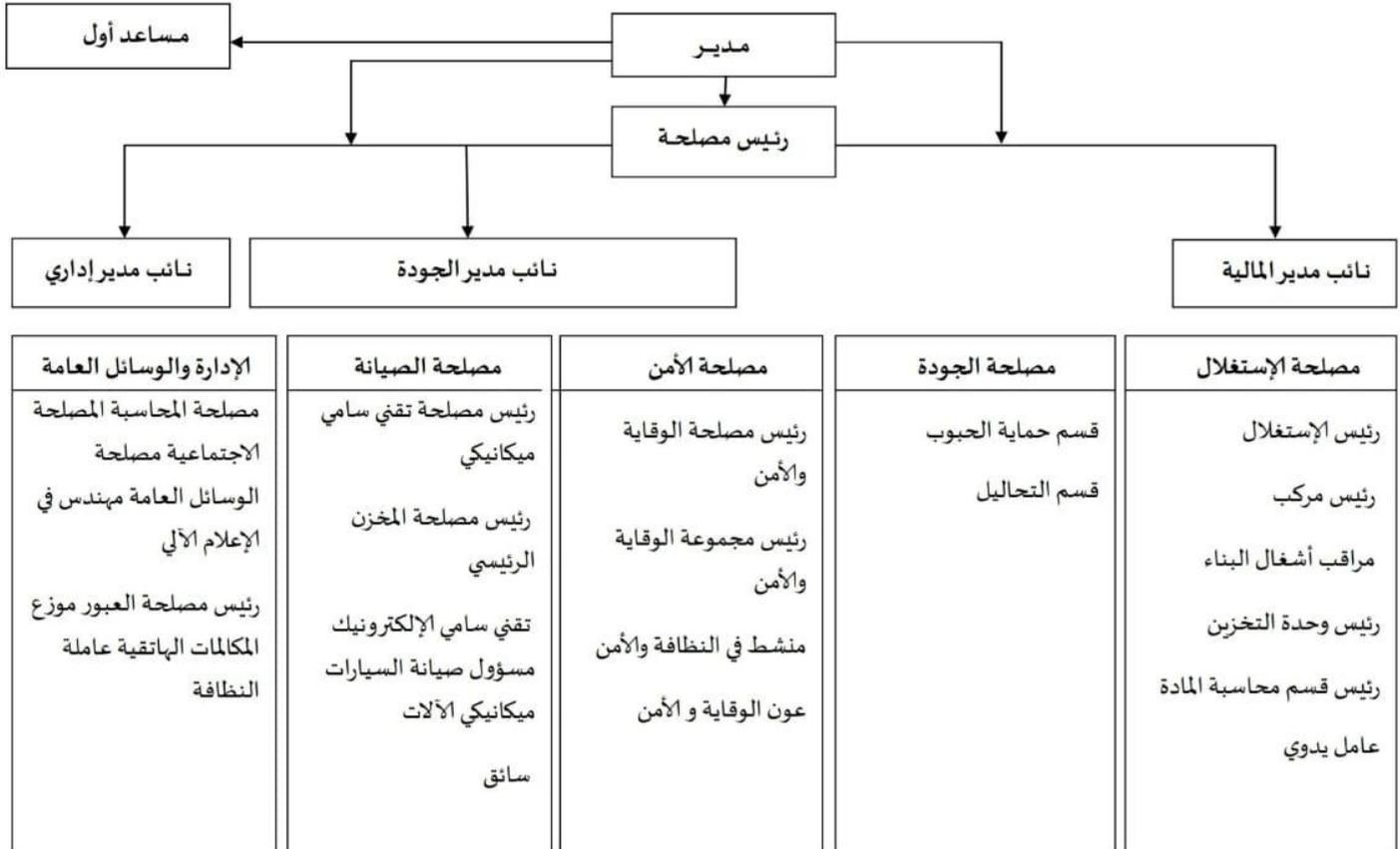
N°	اسم السفينة	المنتوج	الكمية (قنطار)	التنزيل يبدأ في تاريخ	التنزيل ينتهي في تاريخ
1	CENGIZ AMCA	القمح الصلب	105 000,40	20/02/2023	26/02/2023
2	AMIRA SARA	القمح الصلب	132 000,00	28/02/2022	04/03/2023
3	SOPHIA	القمح الصلب	109 980,00	09/03/2023	12/03/2023
4	MANISA VERA	القمح الصلب	129 520,42	13/03/2023	19/03/2023
5	SELECTA	القمح الصلب	110 000,00	21/03/2023	28/03/2023
6	GOLDEN SEA	القمح الصلب	132 000,00	01/04/2023	07/04/2023
7	MBC DAISY	القمح الصلب	142 704,20	08/04/2023	16/04/2023
8	SACURA	القمح الصلب	121 008,40	19/04/2023	25/04/2023
9	GLOURIOS SEA	القمح الصلب	165 373,95	27/04/2023	07/05/2023
		المجموع =	1 053 087,37		

المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يبين الشكل الموالي الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

الشكل (8.3) : الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

1. شرح المصالح:

- ❖ المدير: يعتبر المدير المسؤول الأول والأخير، وتعود إليه مسائل اتخاذ القرارات ودراسة كل القضايا، ورسم السياسة العامة من التخزين، ومراقبة نشاط الوحدة وكذلك تسيير وتوجيه رؤساء المصالح لمساعدتهم على تنفيذ مهامهم.

وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة " (OIA) Office Algérien Interprofessionnel des Céréales " ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة. والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح و نيابات متمثلة فيما يلي:

❖ نائب مدير المالية: ويتمثل دوره في استلام الفواتير والوثائق التي تثبت وتبين العمليات التي قامت بها الوحدة وكذلك تسديد مبالغ هذه الفواتير ومراقبة التحركات برصيد البنك.

❖ نائب مدير الجودة: حيث يقوم بتخزين الحبوب وحفظها وحمايتها من جميع الخواطر التي تتمثل هذه الأخيرة في الحشرات والتحليل المستمر.

❖ نائب مدير إداري ومن مهامه:

✚ رسم مخطط لتسيير المسار المهني.

✚ تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.

✚ يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعي.

✚ يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

❖ الأمانة العامة: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من

المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من اجل السير الحسن داخل المؤسسة.

1.1 الإدارة والوسائل العامة: وتتكون من مجموع المصالح وهي كالآتي:

❖ مصلحة المحاسبة: وتتكون من ثلاث (03) محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات

المحاسبة وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.

❖ مصلحة الشؤون الاجتماعية: هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توقيفات العمل

لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.

✚ يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.

✚ يتابع الأجهزة الطبية ويضمن تصريف الطب الاجتماعي للعمال.

❖ **مصلحة الوسائل العامة:**

✚ تشرف على ملفات التأمين وعلى مسؤولية الحفاظ على المكاتب والوسائل الأخرى الموجودة بالمؤسسة.

✚ وضع قوائم للحاجيات وتسليمها للمورد لجلب المستلزمات من مكاتب الغيار.

✚ مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس... الخ.

✚ ضمان تنظيف البنايات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.

✚ متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السلمية.

❖ **قسم الإعلام الآلي:** يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.

❖ **مصلحة العبور:** ويتمثل دور هذه المصلحة في:

التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.

❖ **عاملة النظافة:** تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظ عليها، والحفاظ الجيد والنوعي للعتاد.

2.1 . **مصلحة الصيانة:** يتمثل دور هذه المصلحة في:

✚ مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.

✚ تؤمن الصيانة والمحافظلة على الوسائل ضد الحريق.

✚ تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.

✚ ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.

وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال الموضحين حسب وظائفهم كالآتي:

❖ رئيس مصلحة تقني سامي: وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.

❖ ميكانيكي: ويقوم بصيانة جميع الأعطال التي تصيب الآلات والمحركات.

❖ رئيس مصلحة مخزن رئيسي: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار و الأدوات الكهربائية... الخ وتتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجتها ومتطلباتها.

❖ تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الالكترونية والكهربائية.

❖ مسؤول صيانة السيارات: وهو مسؤول على صيانة سيارات المؤسسة والتكفل بجميع عوامل السيارات الخاصة بالوحدة.

❖ ميكانيكي الآلات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطائها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.

❖ سائق: ومهامه متمثلة ففي:

الاستجابة لمتطلبات المصلحة وتلبية حاجتها وذلك بالقيام بالخروج مع العمال لقضاء حاجات المؤسسة مع الأفراد والموردين والمؤسسات المتعامل معها.

3.1. مصلحة الأمن: يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال واثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.

كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان و منشطين و رؤساء مجموعات وهم كالآتي:

❖ رئيس مصلحة الأمن والوقاية: يقوم بتحديد مهام كل عون امن و وقاية و مراقبتهم على حسن

سير عملهم المتمثل في حماية العمال من المخاطر و حرص الأمن على المؤسسة و على وسائل

العمل .

رئيس مجموعة الوقاية والأمن: و تتمثل مهامه في:

- ✚ مراقبة دخول و خروج العمال و البضائع المحملة.
- ✚ يؤمن الصيانة و المحافظة على الوسائل ضد الحريق.
- ❖ منشط في النظافة والأمن: ويقوم هذا الأخير بالحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها و توفير الأمن داخل المؤسسة.
- ❖ عون الوقاية والأمن: و تتمثل مهامه في:
 - ✚ توفير الأمن داخل المؤسسة .
 - ✚ مراقبة العمال عند دخولهم و خروجهم من المؤسسة و البضائع المحملة.
 - ✚ المحافظة على ممتلكات المؤسسة و على الوسائل ضد الكوارث .

4.1. مصلحة الجودة: تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة و المحافظة عليها و تحديد مدة تخزينها، تحتوي على قسمين هما:

- ❖ قسم حماية الحبوب: دورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
 - ❖ قسم التحليل: و يقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة و تحديد نوعيتها و مدة صلاحيتها .
- 5.1 مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة، وتتكون هذه المصلحة من رؤساء و محاسبين و مراقب هم كالأتي:

- ❖ رئيس الاستغلال: هو المسؤول عن مصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة، وتحديد مهام و وظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم و تسيير المؤسسة على أحسن ما يرام.
- ❖ رئيس المركب: تتركز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج و إفراغها، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).
- ❖ رئيس وحدة التخزين: يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، و المحافظة على المحزونات لأقصى مدى.

❖ رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة

من المؤسسة و التحقيق الجيد في الحسابات.

❖ مراقب أشغال البناء: و يتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة للمؤسسة و المركب و التكفل

بجميع الترميمات.

❖ عامل يدوي: يقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب و الوحدة و التفريغ و الملاء و كذلك

تنظيف المخازن و إلى غير ذلك.

المبحث الثاني: مصلحة الموارد البشرية داخل المؤسسة ودراسة و تقييم نتائج الإستبيان

المطلب الأول: إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم المصالح في الوحدة وهذا كونها حلقة اتصال بين الإدارة والعمال.

فإدارة الموارد البشرية حديثة النشأة في مؤسسة إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم (UCA) وهذا لا يعني

بأنها لم تكن موجودة سابقا، لكنها تعرف بمصلحة المستخدمين، ولكن في أواخر 1997 أصبحت إدارة مستقلة،

وقد كانت إدارة الموارد البشرية تهتم بالتوظيف، تسيير المستخدمين، الأجور، التكوين، تقييم الأداء... الخ. لكنها بدأت

تطور مهامها ولم تعد مسؤولة عن الأعمال الروتينية كضبط حضور العمال وانصرافهم وحفظ الملفات

والسجلات الخاصة بالأفراد، بل أصبحت تشمل عدة وظائف والتي تتمثل في:

• تطوير الموارد البشرية Développement Des Ressources Humains

• تسيير الأفراد Gestion Du Personnel

• الإجراءات القانونية Procédures Réglementaires

• التكوين Formation

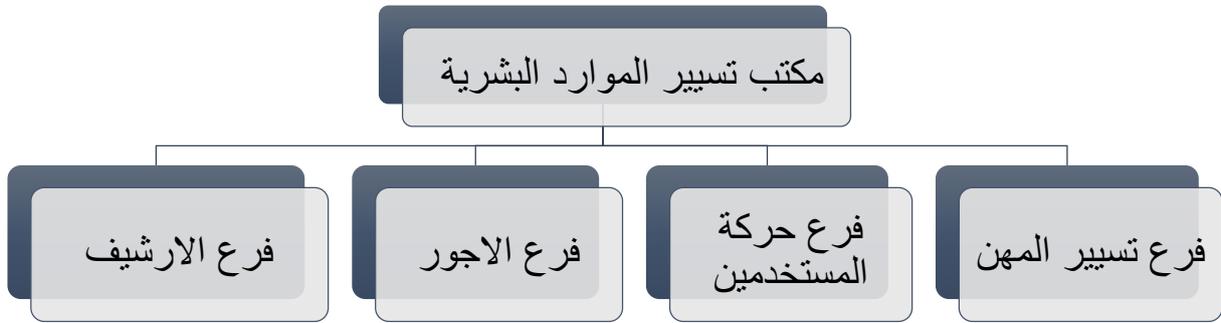
كما أن إدارة الموارد البشرية تتضمن كذلك الفروع التالية:

• فرع تسيير المهن.

- فرع حركة المستخدمين.
- فرع الإرشيف
- فرع الأجور

ويمكن توضيح إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة "إتحاد التعاونيات الفلاحية مستغانم" كما يلي:

الشكل رقم (9.3): الهيكل التنظيمي لمكتب تسيير الموارد البشرية



المصدر: وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

- 1- فرع تسيير المهن: يضم هذا الفرع مساعدين إداريين رئيسيين و تقنيين سامين في الإعلام الآلي، و يعتبر هذا الفرع مهما جدا حيث يختص في توظيف الأفراد و ترقيتهم، ومنح التقاعد وإجراء الامتحانات.
- 2- فرع حركة المستخدمين : يضم هذا الفرع مساعدا واحدا رئيسي، وعون إداري حيث يهتم بإدارة الفرد المهني من حيث تطوير و تنميته، وتلجأ إليه الإدارات من اجل ترقيته و تنصيبه في مناصب أخرى ، إضافة إلى منح العطل بكل أنواعها (مرضية ، سنوية، مهنية).
- 3- فرع الأجور : يضم مساعدا إداري رئيسي وتقني سامي في الإعلام الآلي، وهو يعمل على دفع أجور العمال وهذا ابتداء من ملء وثيقة تدعى بكشف المرتبات الشهرية فيها اسم العامل ورقمه التسلسلي ومردوديته الجماعية والفردية، عدد الأيام والساعات التي عملها.

4- فرع الأرشيف: يضم هذا الفرع كاتب رئيسي وعاون إداري، وهذا يعمل على حفظ ملفات المستخدمين

المودعة لدى المصلحة وكل الوثائق الإدارية المتعلقة بتسيير الحياة المهنية، وكذا حركة المستخدمين

المطلب الثاني: دراسة وتقييم نتائج الإستبيان

استنادا إلى ما تم التعرض إليه في الفصول النظرية وكمحاوله الإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي تم إعداد الاستبيان، حيث تضمن مجموعة من الأسئلة مغلقة لأجل تحديد الإجابات ومحاوله التحكم أكثر في تحليل النتائج.

وسائل الدراسة من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في هذا البحث، قمنا بالاعتماد على الاستبيان الموجه لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية لمستغانم، وذلك باعتباره وسيلة فعالة، بالإضافة فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من وقتهم وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم. يقدر عدد الاستثمارات التي قمنا بتوزيعها على المؤسسة ب 20 استثمارة موجه لرؤساء المصالح والأقسام المعينة باتخاذ القرارات في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم وقمنا باسترجاع كل الاستثمارات بعد أربعة أيام من تاريخ إيداعها. بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين (عينة البحث) والذين قاموا بملئها، تم القيام بالمراجعة الدقيقة والتحليل وتم استخلاص النتائج التالية:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية لعمال إتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم

الجدول (4.3): تحليل المتغيرات الشخصية للعمال

المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	انثى	14
	ذكر	6
	المجموع	20
العمر	30-25	3
	35-31	14
	36-فما فوق	3
	المجموع	20
المؤهل العلمي	ثانوي	4
	جامعي	14
	ما بعد التخرج	2
	المجموع	20
الخبرة	اقل من 5 سنوات	2
	من 5 الى 10 سنوات	12
	10 سنوات فاكثر	6
	المجموع	20

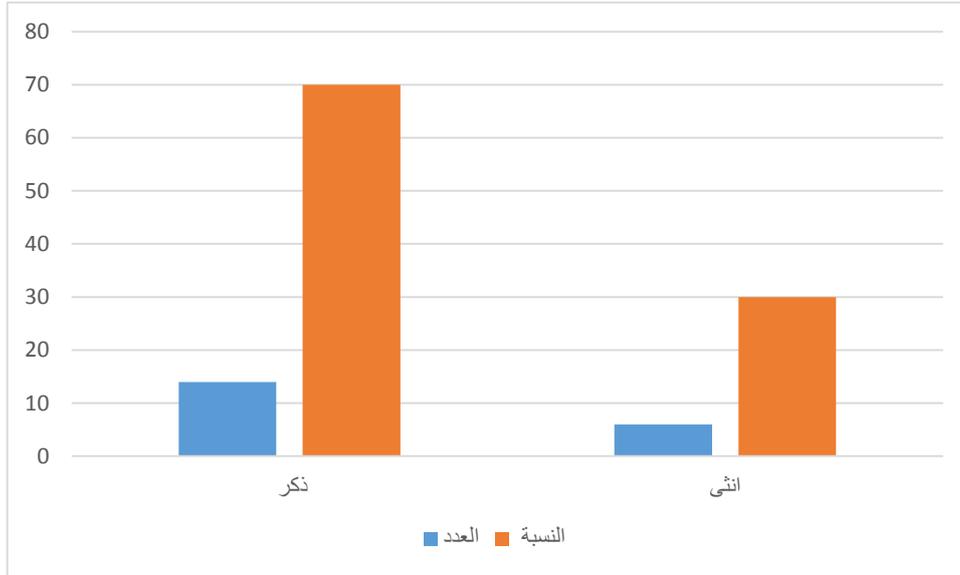
المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفريخ الإستبيان.

من الجدول أعلاه نلاحظ مايلي:

❖ إن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 14 بنسبة 70% .

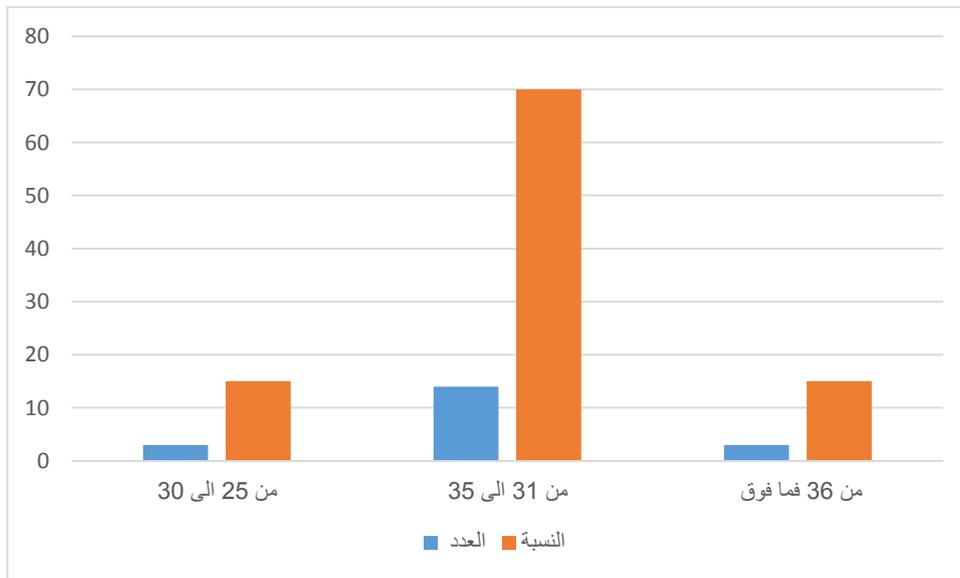
- ❖ إن أغلبية أفراد العينة يزيد سنهم عن 31 سنة بنسبة 70%.
- ❖ نلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعيين بنسبة 70%.
- ❖ إن أغلبية أفراد العينة مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 60%.

الشكل (10.3): توزيع الجنس في مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية



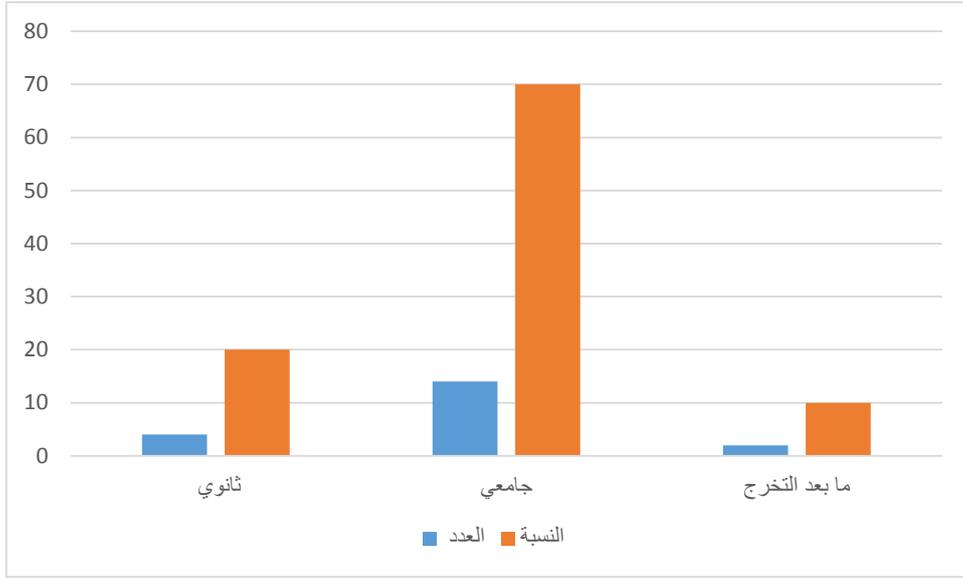
المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الجدول (4.3)

الشكل (11.3): توزيع العمر بمؤسسة اتحادية التعاونية الفلاحية



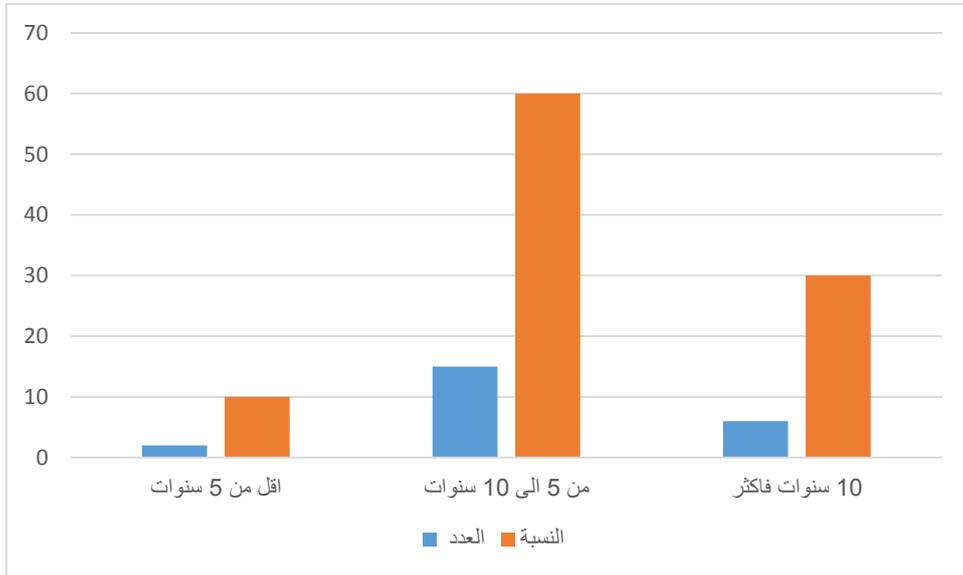
المصدر: من اعداد الطالبتين انطلاقا من نتائج الجدول (4.3)

الشكل (12.3): توزيع المستوى العلمي لمؤسسة اتحادية التعاونية الفلاحية



المصدر: من اعداد الطالبين انطلاقا من نتائج الجدول (4.3)

الشكل (13.3): توزيع الخبرة بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين انطلاقا من نتائج الجدول (4.3)

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

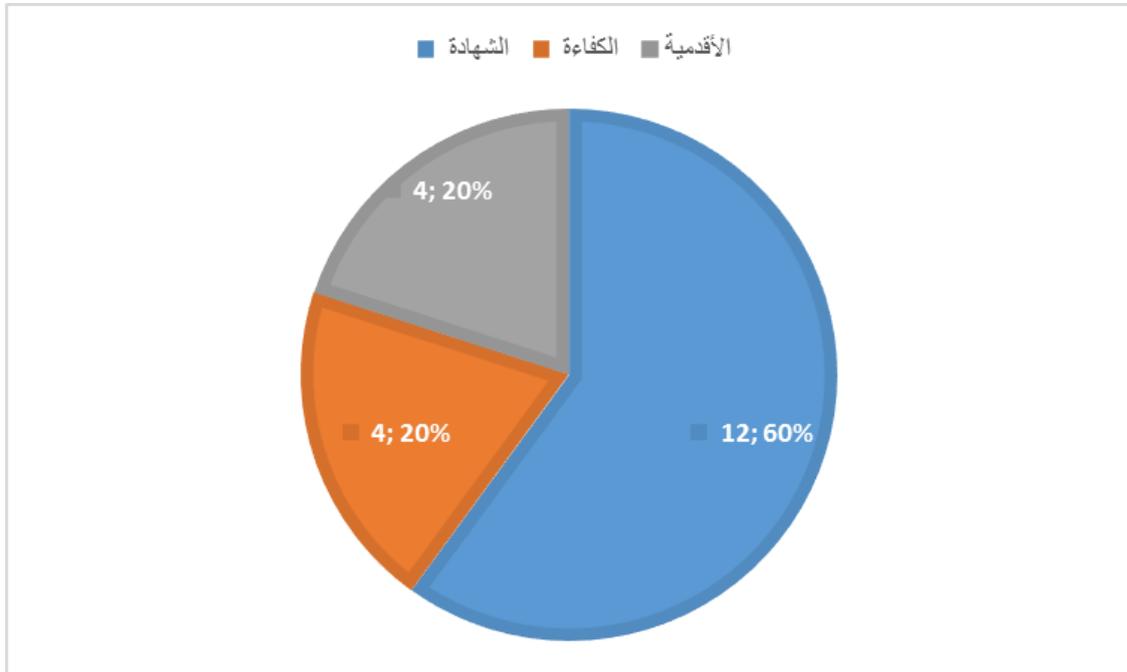
س1: على ماذا تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية في توظيف الموارد البشرية ؟

جدول (5.3): تحليل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية .

النسبة	التكرار	على أساس
60%	12	الشهادة
20%	4	الكفاءة
20%	4	الأقدمية
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (14.3): الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (5.3) .

تبين نتائج الجدول والشكل أعلاه من خلال تحصيل المعلومات أن المؤسسة تعتمد على توظيف الموارد البشرية، على أساس الشهادة حيث بلغت نسبة معظم الإجابات بـ60% وهي أعلى نسبة من بين النسب الأخرى حيث بلغت نسبة الأقدمية بـ20% ، تعتمد بنسبة قليلة على الكفاءة بنسبة 20% ومن خلال هذا فإن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في توظيفها على أساس الشهادة.

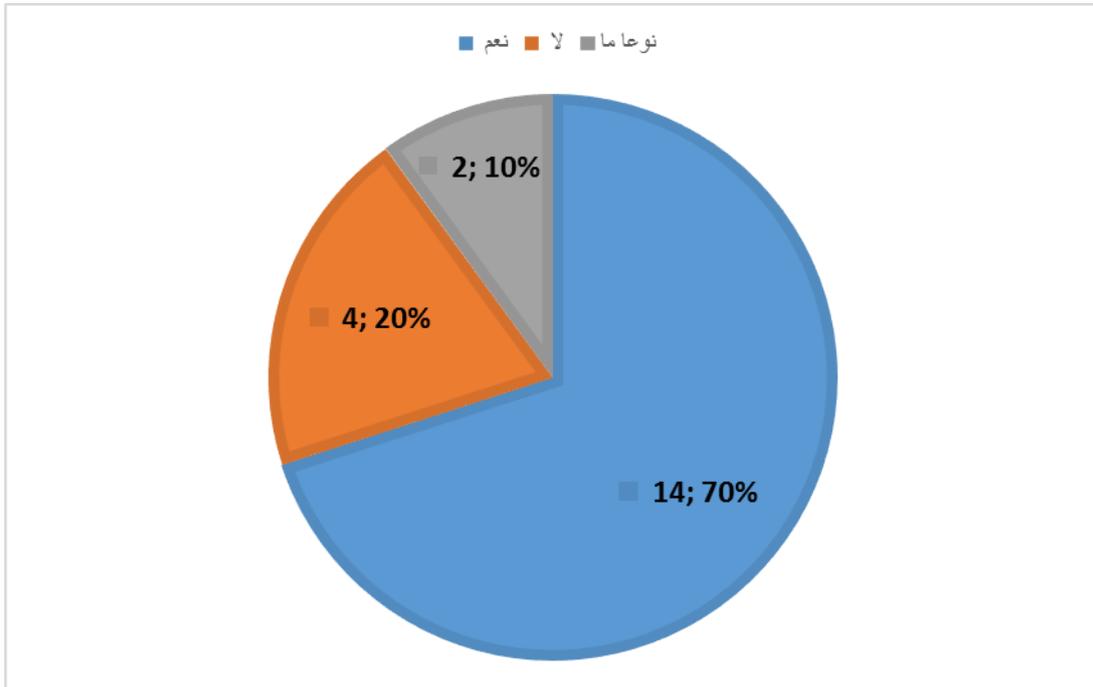
س2: هل تهتم المؤسسة بتدريب العمال ؟

الجدول (6.3): تحليل إهتمام المؤسسة بتدريب العمال

النسبة	التكرار	
70%	14	نعم
20%	4	لا
10%	2	نوعا ما
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (15.3): توزيع إهتمام المؤسسة بتدريب العمال.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (6.3).

من خلال نتائج الجدول (,) ، والشكل أعلاه تبين أن المؤسسة تهتم بإشتراك العاملين في دورات تدريبية لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم فقد كانت إجابات أغلبية العمال بنسبة 70% ، ومنهم من يعتبرون أن المؤسسة ليست مهتمة كثيرا بتدريب العمال وكانت نسبة ذلك ب10% ، والبعض الآخر حسب إجاباتهم فإن المؤسسة ليست مهتمة بتدريب العمال بنسبة 20% .

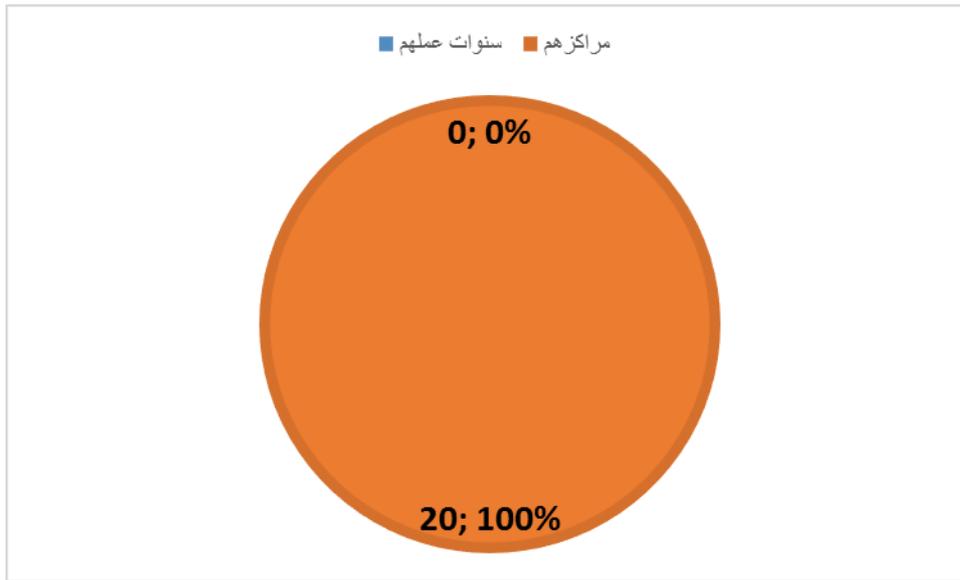
س3: كيف تحدد المؤسسة أجر العمال ؟

لجدول (7.3): تحليل الأسس التي تحدد المؤسسة به أجر العمال.

النسبة	التكرار	على أساس
100%	20	مراكزهم
0%	0	سنوات عملهم
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (16.3): الأسس التي تحدد المؤسسة من خلالها أجر العمال.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (7.3).

من خلال نتائج الجدول وإستنادا على الإجابات المتحصل عليها عن طريق الإستبيان، يتضح أن المؤسسة تقوم بتحديد أجر العمال على أساس مراكزهم الوظيفية فكانت كل إجابات العينة المدروسة تدل على ذلك حيث كانت جميع الإجابات بنسبة 100% ، أما على أساس سنوات خدمتهم فالمؤسسة لا تعتبره الأساس الذي تهتم به تحديد أجر العمال.

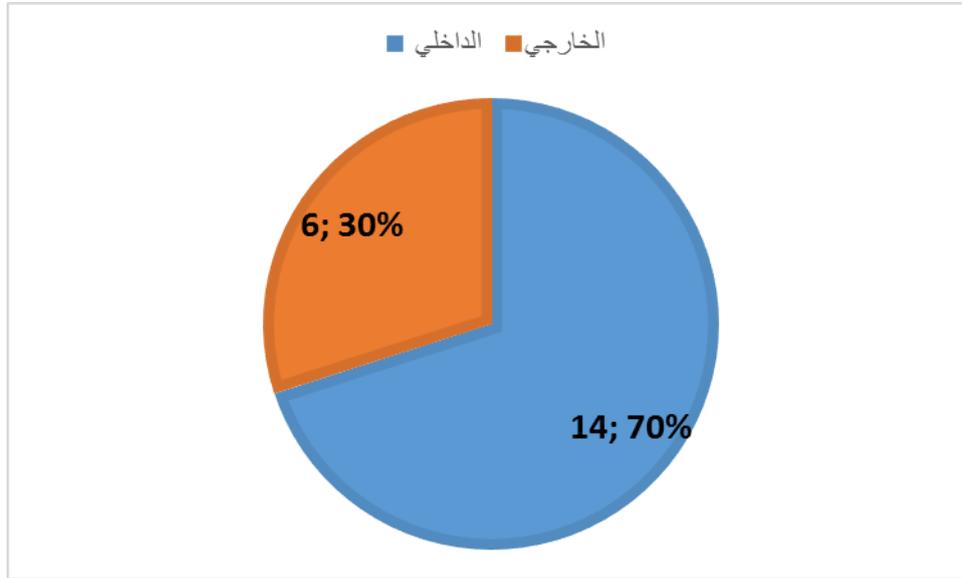
س4: ما نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة؟

الجدول (8.3): تحليل نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة.

النسبة	التكرار	نوع التكوين
70%	14	الداخلي
30%	6	الخارجي
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (17.3): نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (8.3).

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن نوع التكوين من طرف المؤسسة الذي تعتمد عليه بشكل كبير هو التكوين الداخلي، حيث كانت نسبة التكوين الداخلي بنسبة 70% وذلك من أجل تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية وكذلك من أجل التأقلم مع التكنولوجيا الجديدة، وتعتمد بشكل قليل على التكوين الخارجي من خلال الإجابات ونسبة هذا التكوين هي 30%.

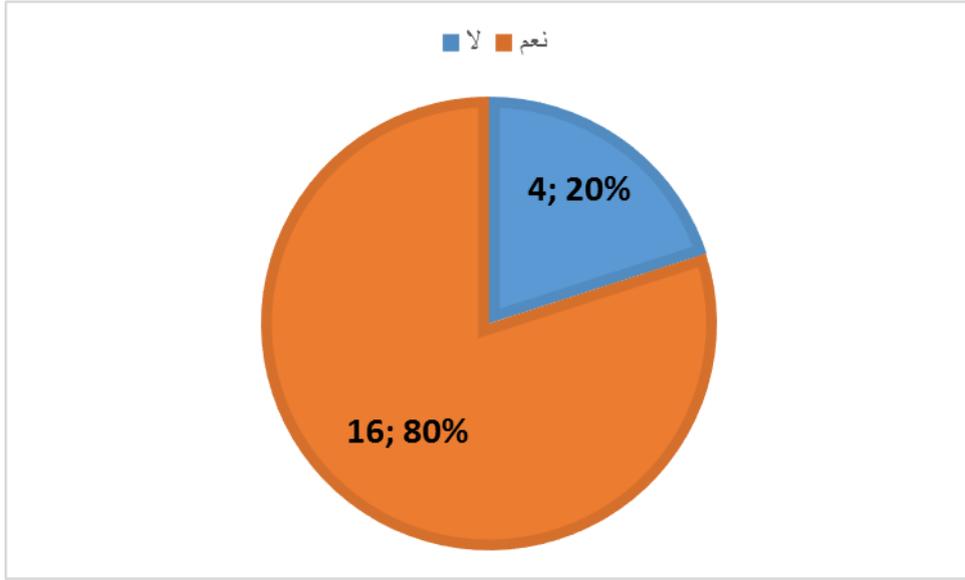
س5: هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول (9.3): تحليل تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (18.3): تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (9.3).

من خلال نتائج الجدول أعلاه والشكل يتضح أن المؤسسة تعتمد على تقييم أداء الموارد البشرية حسب الإحصائيات المتحصل عليها بنسبة 80% وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتقريب هذا المورد ، ومنهم من يعتبر أن المؤسسة لا تقوم بالتقييم وكانت نسبة ذلك 20% وذلك يرجع ربما لعدم فهمهم السؤال لأنه لا يوجد أي مؤسسة لا تقوم بتقييم عمالها.

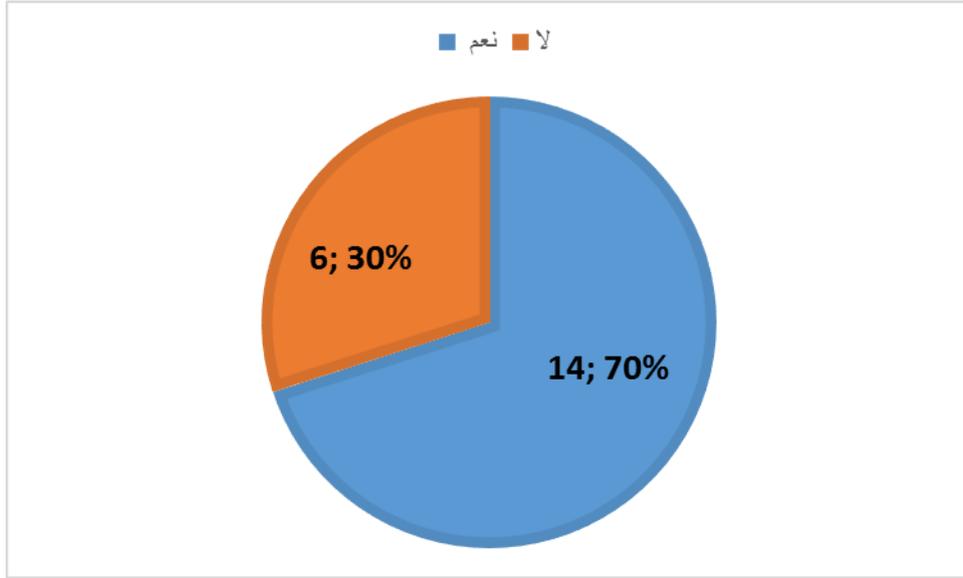
س6: هل تقوم مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بتحفيز الموارد البشرية ؟

الجدول (10.3): تحليل أسس تحفيزات الموارد البشرية في مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	14	70%
لا	6	30%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (19.3): تحفيزات الموارد البشرية للمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (10.3) .

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة تقوم بتحفيز مواردها البشرية وهذه الاخيرة لها أثر كبير على قراراتها من أجل زيادة الإنتاجية في المؤسسة ، ونسبة قليلة أجابت ب"لا" ومعظم هؤلاء غير متعاقدين في المؤسسة.

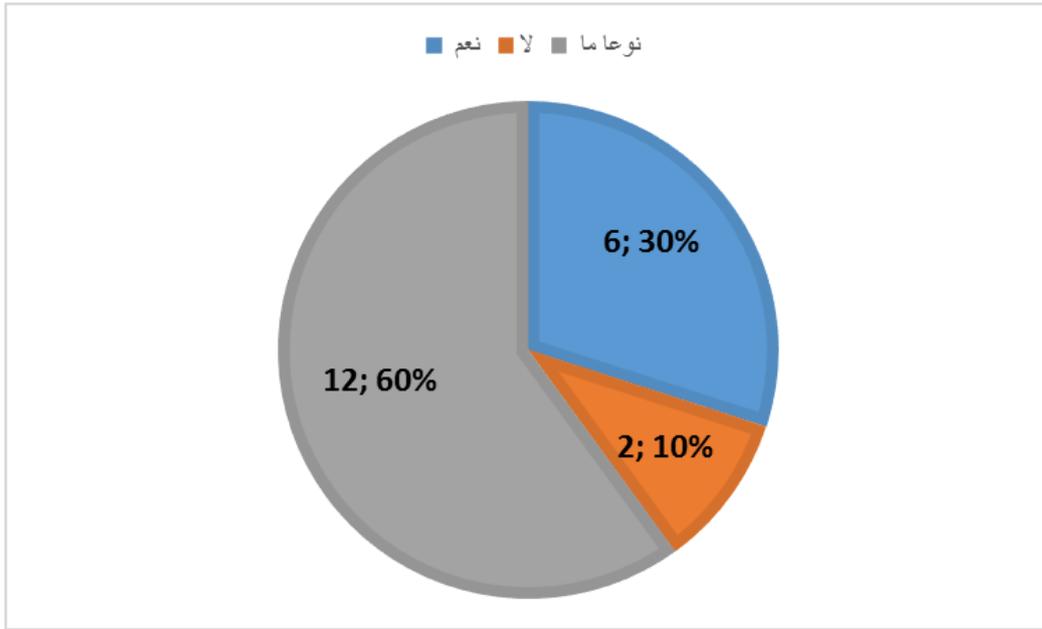
س7: هل تشجع المؤسسة على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافئة العاملين ؟

الجدول (11.3): تحليل تشجيع المؤسسة على إبداع العمال ومكافئتهم.

النسبة	التكرار	الاجابة
30%	6	نعم
10%	2	لا
60%	12	نوعا ما
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (20.3): تشجيعات المؤسسة على إبداع عمالها ومكافئتهم.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (11.3) .

من خلال الجدول وحسب الإجابات المتحصل عليها من الإستبيان يتضح أن مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية ليست مهمة كثيرا بتشجيع العمال على الإبداع حيث كانت نسبة هذا ب60% ، ومنهم من يعتبر أنها مهمة بتشجيعهم فكانت نسبة هذا ب30% ، والبعض الآخر لا يرى أنها مؤسسة مهمة بتشجيعهم ومكافئة العاملين بهذا ونسبة الإجابة كانت ب10% .

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية

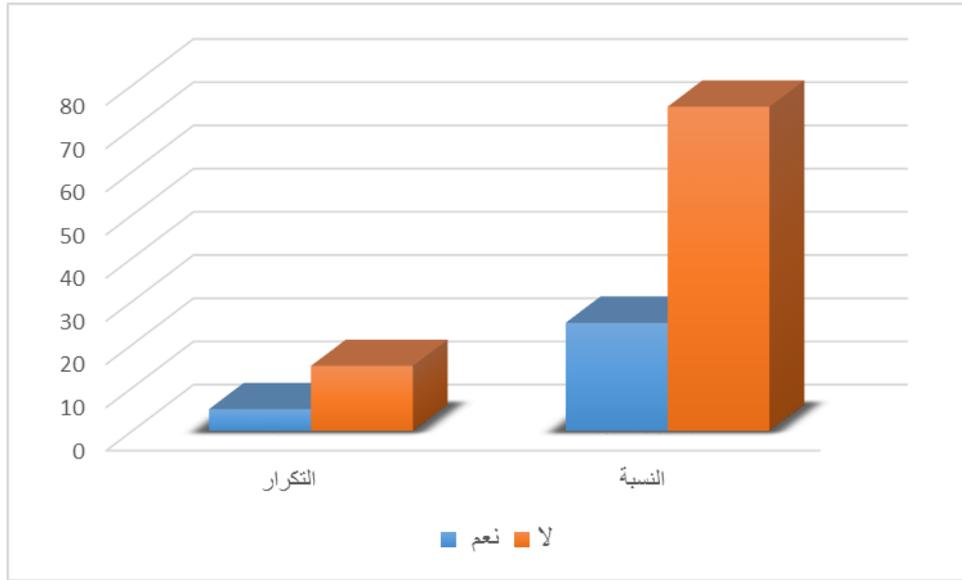
س1: هل تمتلك المؤسسة كافة البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي ؟

الجدول (12.3): تحليل البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة.

الاجابة	التكرار	النسبة
نعم	5	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (21.3): البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (12.3)

من خلال نتائج الجدول والشكل أعلاه تبين لنا أن مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية لا تمتلك البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، وذلك نسبة للإجابات المتحصل عليها حيث بلغت نسبة الإجابة بـ "نعم" 25%، في حين بلغت نسبة الإجابة بـ "لا" 75%.

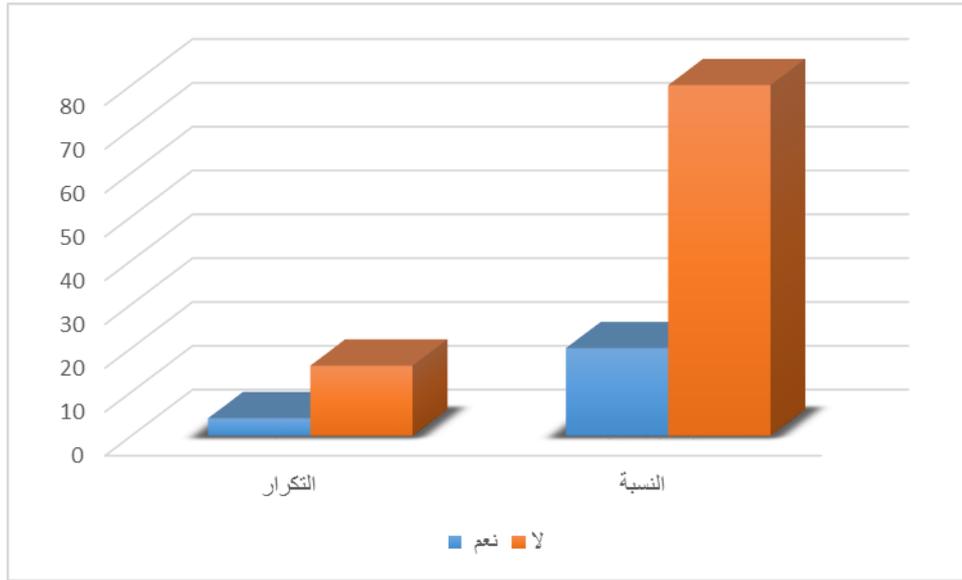
س2: هل مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية لديها أخصائيين وخبراء في تسيير و تخطيط الموارد البشرية؟

الجدول (13.3): تحليل نسبة الأخصائيين بتسيير وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	الاجابة
20%	4	نعم
80%	16	لا
100%	20	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (22.3): الأخصائيين بتسيير وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (13.3)

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية لا تتوفر على أخصائيين في تسيير و تخطيط الموارد البشرية وذلك نسبة إلى الإجابات المتحصل عليها حيث بلغت نسبة الأشخاص الذين صرحوا بوجود الأخصائيين 20% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بعدد الأشخاص الذين نكروا وجود أخصائيين بنسبة 80%.

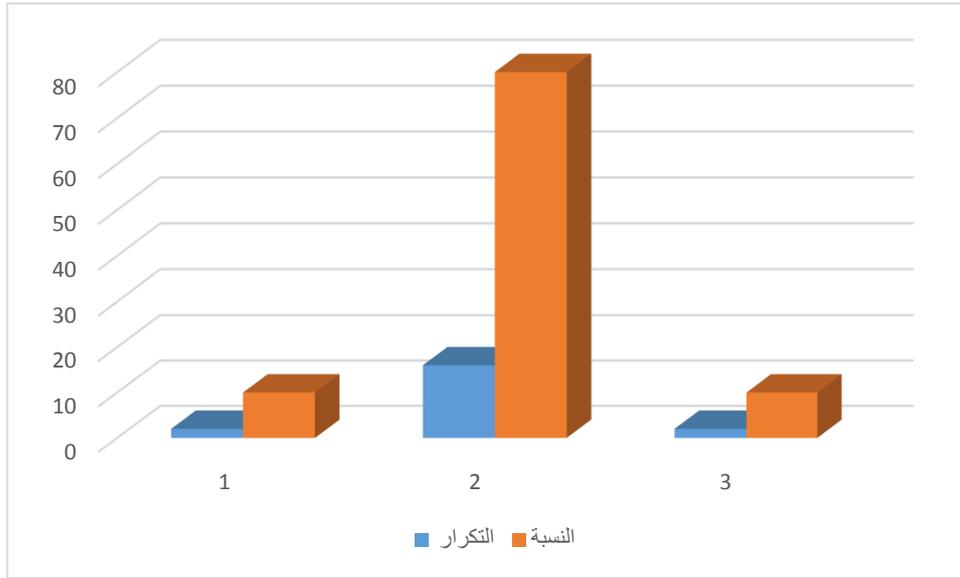
س3: ماهي الأساليب التي تعتمدها مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية من أجل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في عملية التنبأ بالعرض والطلب لهذه الأخيرة ؟

الجدول (14.3): تحليل الأساليب التي تعتمدها المؤسسة من أجل التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

الاجابة	التكرار	النسبة
الاسلوب العلمي	2	10%
الاسلوب الوصفي	16	80%
الاسلوب الكمي	2	10%
المجموع	20	100%

المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من تفرغ الإستبيان

الشكل (23.3): الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.



المصدر: من اعداد الطالبتين إنطلاقا من نتائج الجدول (14.3)

-تبين نتائج الجدول والشكل أعلاه من خلال تحصيل المعلومات أن مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية تعتمد في تخطيط الموارد البشرية على أسلوب وصفي حيث بلغت نسبته 80% على عكس الأسلوب العلمي والكمي التي بلغت نسبتهم 10%.

نتائج الإستبيان: تتمثل في:

- ✚ لا تهتم مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية في سياسة توظيفها على أقدمية العامل.
- ✚ إن مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية مهتمة بتدريب العمال كما ينبغي، من أجل زيادة مهارتهم وكفاءتهم.
- ✚ لا تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية في تحديد أجر العمال على أساس سنوات خدمتهم في المؤسسة.
- ✚ إن إهتمام مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بالتكوين الخارجي ليس بالمستوى المطلوب.
- ✚ تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية على تقييم أداء الموارد البشرية عن طريق مراقبة العاملين.
- ✚ تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية في مكافئة مواردها البشرية على أساس المعارف العلمية التي يمتلكها العامل.
- ✚ إن تشجيع ومكافئة العمال المبدعين بمؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية لم يحظى بالإهتمام الكبير.
- ✚ تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية في تخطيط الموارد البشرية على الأساليب الوصفية وهذا راجع لعدم توفر أخصائيين في تسيير و تخطيط الموارد البشرية.
- ✚ لا تمتلك مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي للمورد البشري.

الخاتمة العامة :

إن موضوع التخطيط الاستراتيجي يمثل جزءا مهما من العملية الإدارية من أكثر المواضيع أهمية وبروزا و تجددنا في عالم الإدارة في الآونة الأخيرة باعتباره عملية مستمرة تتعلق بالمستقبل تقوم على توقعات البيئة الخارجية والداخلية، ومستويات الأداء في الماضي والحاضر والمستقبل، وتقييم الفرص والمخاطر عن طريق تطوير الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والخطط التنفيذية.

لقد أصبح التخطيط الاستراتيجي في الوقت الحالي من أهم الأدوات التي تساعد على تحقيق الرؤى والأحلام، حيث لا تكاد تخلو اليوم مؤسسة أو منظمة عالمية من خطة إستراتيجية خاصة، والتي تحرص على توفير متطلبات استقرارها ونموها كأساس لإنجاز خططها وتحقيق أهدافها، ويتطلب ذلك أن تعمل المنظمة على تحسين قدرتها وكفاءتها في التعامل مع التغيرات الخارجية وما بها من فرص وقيود وتهديدات وكذلك العمل على رفع كفاءتها في التعامل مع بيئتها الداخلية وما بها من نقاط قوة ونقاط ضعف، فنجد أن لكل منظمة خطة إستراتيجية على مستواها وتكون غالبا مشتقة من إستراتيجية منظمة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، ويهدف التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة إلى تحقيق الأهداف المنشودة وتأدية الأدوار المطلوبة، إذ يحدد التخطيط الغاية ويعطي المبررات ويوضح المسار ، كما يوفر المعايير الأساسية التي تتيح إجراء تقييم عند بلوغ الغاية وتقيس مدى التقدم الذي تم إحرازه فهو من أجدديات عمل المنظمات بشكل عام.

لكن على الرغم من أهمية التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين مستوى أداء المؤسسة والرفع من قدراتها التنافسية، يبقى تطبيقه جد محدود على مستوى المؤسسة خصوصا في الجزائر، نظرا للعديد من القيود المرتبطة أساسا بالمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسات، خاصة من حيث محدودية وضعف إمكانياتها المادية والبشرية، وصعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة ببيئتها التنافسية.

إختبار الفرضيات:

1. تتمحور الفرضية الأولى حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها حيث تعتبر مجموعة وظائف وأنشطة إدارية متعلقة بحصول المؤسسة بإحتياجاتها من الموارد البشرية والتحفيز والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الاهداف التنظيمية بأعلى المستويات من الكفاءة والفعالية.
 2. تتمحور الفرضية الثانية حول مفهوم التخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر العملية التي تربط بين رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية من جهة والاستراتيجية التي يمكن تحقيقها من جهة أخرى، حيث يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.
 3. تتمحور الفرضية الثالثة حول مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بحيث إلتمسنا أن هذه الاخيرة لا تستخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية مما يجعلها تفتقد إلى الأساليب العلمية والكمية في تقديم عرضها وطلبها الداخلي من القوى العاملة، بل تكتفي بالأساليب الوصفية كإجتهد رؤساء الأقسام الوظيفية للمؤسسة والاحتياجات السنوية لهذه الوظائف من العنصر البشري.
- ونستطيع القول بأن الفرضيات التي إقترحناها قد أجبتنا عليها، وكانت جميع الفرضيات محققة جزئيا ما عدا الفرضية الاخيرة التي تخص مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية فكانت هذه الفرضية غير محققة كليا .

نتائج البحث:

من خلال معالجتنا لموضوع البحث وذلك بتقسيمه إلى قسمين نظري وتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية من الجانب النظري:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل، فمن خلاله تستطيع المؤسسة تقدير العرض والطلب الداخلي والوقوف على نقاط القوى والضعف والاستثمار في تقوية هذه النقاط لتفادي تحديات البيئة الخارجية، واستغلال الفرص إن وجدت فيها.

إن التخطيط الإستراتيجي يرفع الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل، وهو ما يجعل أداءهم مرضي وهذا كله نتيجة أساليب التنبؤ التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتنبؤ

بالعرض والطلب لهذه الأخيرة بالاعتماد على الطرق العلمية الكيفية والكمية أو الطرق الإحصائية تكون مهمة في حالة بيانات تاريخية، أما في حالة استخدام الأساليب الوصفية للتنبؤ بالعرض والطلب المستقبلي للموارد البشرية الملائمة وذلك بالاعتماد على آراء واجتهاد الخبراء، ولهذا الغرض على المؤسسات الموازنة بين هذه الأساليب لبلوغ أهدافها.

يضع التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الحلول لمعالجة المشاكل التي تعاني منها المؤسسة في مجال الموارد البشرية كفائض في الأفراد أو ندرة في بعض التخصصات وغيرها من المشاكل.

يمكن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد وهو ما أنشطة إدارة الموارد البشرية ومختلف الوحدات التنظيمية في المؤسسة.

أما بالنسبة للجانب التطبيقي: فقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية لمؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية (UCA) وإسقاط الدراسة النظرية عليها إلى النتائج التالية:

إن إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية تبقى بعيدة كل البعد عن تضمين بقضايا المورد البشري في توجهاتها الاستراتيجية، حيث تقتصر إدارتها للموارد البشرية على الأعمال الروتينية مثل تصميم سجلات العاملين والإحتفاظ بها والتي تضمن تاريخ الإلتحاق بالعمل، نوعية الوظيفة، التدرج الوظيفي، الحالة الصحية، العمر بالإضافة إلى تسجيل حضور العاملين، برمجة العطل السنوية وغيرها من الأعمال التقليدية.

لا تمتلك المؤسسة البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، منها البيانات التاريخية، وذلك لأن هذه البيانات تغطي فترة زمنية قصيرة نسبيا وبالتالي لا تكفي لبناء نموذج إحصائي للتنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

تعتبر البيانات والمعلومات المتوفرة على مستوى مديريات الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بصفة خاصة غير منظمة وناقصة من حيث مفاهيمها ومنهجياتها، وهو ما يعني تطبيق الطرق الكمية للتخطيط في غاية الصعوبة.

تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية (UCA) في تخطيط الموارد البشرية على الأساليب الوصفية شأنها في ذلك شأن معظم المؤسسات الجزائرية، وهذا راجع لعدم توافر أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية من شأنهم توسيع استخدام الأساليب العلمية التي عالجتها في الجانب النظري.

التوصيات:

من خلال النتائج المتوصل إليها سيتم تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها سواء في الدراسة العلمية أو على مستوى صياغة وتطبيق التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على مستوى إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الجزائرية بصفة خاصة والمؤسسات بصفة عامة، ومن أهم التوصيات التي يجب تقديمها:

- ❖ ضرورة أن تتوافر المؤسسة على أخصائيين في إدارة الموارد البشرية عموماً، وفي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية خصوصاً.
- ❖ على المسؤولين الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات.
- ❖ يجب استخدام الأساليب والطرق الكمية في عملية التخطيط، إلى جانب تدعيمها بالأساليب الوصفية بهدف الوصول إلى خطط دقيقة للموارد البشرية المستقبلية.
- ❖ خلق نظام للمعلومات بغرض معالجة المعلومات ذات الصلة بالموارد البشري من تجميع، تقييم تحليل وتوزيع البيانات لفترة زمنية مناسبة والتي تسمح بتشخيص نقاط القوى والضعف للموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية لتستند إليها في تصميم إستراتيجية ناجحة وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.
- ❖ ضرورة الاهتمام بالبيانات التاريخية والمستقبلية السليمة والصحيحة عن الموارد البشرية داخل المؤسسة لأنها أساس التخطيط الاستراتيجي حتى تكون عملية التنبؤ صحيحة.

الأفاق الدراسية:

من خلال التطرق الى بحثنا سنطرح بعض المواضيع التالية :

- ❖ دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في زيادة الميزة التنافسية للمؤسسة .

- ❖ التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة التغيير .
- ❖ دور التخطيط الاستراتيجي للكفاءات البشرية واثره على أداء المؤس

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

1أولاً: الكتب

- 1- د.أبو الخير إيهاب، إدارة الموارد البشرية، دار أمجد للنشر و التوزيع، الأردن، 2020 ص30.
- 2- د.إبراهيم ديب، دليل إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2016، ص50.
- 3- د.أكرم سالم الجنابي، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2017، ث21-22.
- 4- د.بلال خلف السكارنة ط، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص95.
- 5- د.جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية، منهجي تطبيقي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص47.
- 6- د.جهد جودت أحمد، التخطيط الاستراتيجي لنظم المعلومات، الطبعة العربية الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص12-14.
- 7- د.حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين العربي، مكتبة لبنان، 2008، ص01.
- 8- د.خليل عبد الحميد، إدارة الموارد البشرية، جامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2018، ص34.
- 9- درة ،عبد الباري، صباغ ،زهير ،إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرون ،دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص302-303.
- 10- د.رعد الصرن، صناعة التنمية الإدارية في القرن الحادي والعشرين ، دار الرضا للنشر، دمشق، 2002، ص299.
- 11- د.رضا هاشم حميدي، تنمية و بناءنظم الموارد البشرية، دار الراية للنشر و التوزيع ،عمان، 2010، ص128.
- 12- د.سعد علي ربحان المحمدي، الإدارة الاستراتيجية والإدارات المعاصرة، الأمجد الأول، البازوري، العراق، 2014، ص16-22.
- 13- د.سلام الحاج عبد الله، الاستراتيجية مدخل متكامل لدراسة وفهم علم وفن الاستراتيجية. شركة أواب للخدمات وأعمال الطباعة المحدودة، الخرطوم، 2007، ص59-95.
- 14- د.صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2005، ص15.

- 15- د.علي السلمي، الإدارة المعاصرة، مكتبة الغريب، 2000، ص120.
- 16- د.عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص229.
- 17- د.عباس جمال شهاب، مناهج و أساليب البحث العلمي، دار أمجد للنشر و التوزيع، عمان، 2019، ص57.
- 18- عامري، صالح مهدي محسن، الغالي، طاهر محسن، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2007، ص459.
- 19- د.عوض سامر، إدارة الأداء و تقييم الأداء للموارد البشرية، دار أمجد للنشر، عمان، 2020، ص20.
- 20- د.غنيم عثمان، تخطيط الأسس والمبادئ العامة، الطبعة الثانية، دار الرضا للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص238.
- 21- د.فريد راغب النجار، التخطيط الاستراتيجي والمدير العربي، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2011، ص18.
- 22- د.ماهر أحمد، نظم الأجور العلمي لتصميم و التعويضات، الدار الجامعية للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010، ص248.
- 23- د.محمد صيرفي، التخطيط الاستراتيجي، الطبعة الأولى، مؤسسة حروس الدولية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2008، ص58-59.
- 24- د.محمد عبد الفاتح الصيرفي، إدارة الموارد البشرية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص16.
- 25- د.محمد جمال، التخطيط الإستراتيجي، دار المعتز لنشر، عمان، 2016، ص7.
- 26- د.مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي تكاملي، دار إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص15.
- 27- د.نادية العارف، التخطيط الاستراتيجي والعملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، ص8.
- 28- د.نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الاستراتيجية، جدار للكتاب العلمي، عمان، 2009، ص82.
- 29- د.نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي، دار دجلة، عمان، 2015، ص74-77.
- 30- د.هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص29-35.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1- إياد علي الدجني، دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، رسالة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2011، ص52.

- 2- بوارد خالد علي وعلي بن عمر، دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق تميز الأداء المؤسسي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة عامة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2022، ص 261.
- 3- حسن فلح حسن، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، ص 30.
- 4- صلاح هادي الحسيني، القيادة الإدارية وأثارها في إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية، الدنيمارك، 2009، ص 99-100.
- 5- عمري سامي، فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد يوضياف، مسيلة، 2007، ص 57.
- 6- موفق محمد، واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، رسالة دكتوراه، قسم إدارة أعمال، الأكاديمية العربية، للعلوم والمصرفية، الأردن، 2008، ص 58.

ثالثا: المجالات

- 1-د.بومزايد إبراهيم، أهمية إدارة الأداء في تحسين إنتاجية الموظفين، مجلة العلوم الإنسانية، مج 39، ع 38، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 473.
- 2- جبوري محمد بوصلاح، قياس أثر الحوافز المادية و المعنوية على الإلتزام التنظيمي للموظفين، دراسة ميدانية لمديرية الضرائب، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، مج 9، ع 2، سعيدة، 2020، ص 76.
- 3- - فيصل، مثنى إبراهيم، نور، خالق، وردة، دور إستراتيجيات إدارة المعرفة، بحث ميداني وزارة النقل، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، مج 22، ع 88، 2016، ص 271-302.
- 4- مدني هنيئة أبو بكر، واقع سياسة الاختيار و التعيين في مؤسسات، دراسة ميدانية عن شركة هاتف ليبيا للإتصالات بالزاوية، مجلة الحكمة للدراسات الإقتصادية، ع 10، ليبيا، 2017، ص 5.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

تخصص: تسيير إستراتيجية

الإستبيان

من إعداد الطالبتين :

بن كرش هاجر

بن فوة نور الهدى

هذه الإستمارة خاصة ببحث أكاديمي ميداني لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير حول موضوع «التخطيط الاستراتيجي و دوره في تحسين أداء الأفراد» دراسة حالة مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم فالرجاء منكم القراءة المتأنية للأسئلة وهذا بهدف جمع كافة البيانات والمعلومات التي ترتبط بأهداف البحث، مع العلم أن الإجابات المقدمة من طرفكم سوف تبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي ولكم منا خالص التقدير والإمتنان على حسن تعاونكم.

ملاحظة: يرجى الإجابة بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة.

الإستبيان:

الجزء الأول: معلومات شخصية

س1: الجنس

ذكر

أنثى

س2: العمر

من 25 إلى 30

من 31 إلى 35

من 36 فما فوق

س3: المؤهل العلمي

ثانوي

جامعي

غير ذلك

س4: سنوات الخدمة

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

س1: على ماذا تعتمد مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية في توظيف الموارد البشرية ؟

الشهادة

الكفاءة

الأقدمية

س2: هل تهتم المؤسسة بتدريب العمال؟

نعم

لا

س3: كيف تحدد المؤسسة أجر العمال؟

سنوات خدمتهم

مراكزهم

س4: ما نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة؟

الداخلي

الخارجي

س5: هل تقوم المؤسسة بتقييم أداء الموارد البشرية؟

نعم

لا

س6: هل تقوم مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية بتحفيز الموارد البشرية؟

نعم

لا

س7: هل تشجع المؤسسة على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافئة العاملين المبدعين؟

نعم

لا

الجزء الثالث: التخطيط الاستراتيجي بمؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية

س1: هل تمتلك المؤسسة كافة البيانات و المعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الاستراتيجي؟

نعم

لا

س2: هل مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية لديها أخصائيين و خبراء في تسيير و تخطيط الموارد البشرية

؟

نعم

لا

س3: ماهي الأساليب التي تعتمد عليها مؤسسة إتحادية التعاونيات الفلاحية من أجل التخطيط الاستراتيجي

للموارد البشرية في عملية التنبأ بالعرض والطلب لهذه الأخيرة؟

نعم

لا

شكرا مسبقا على حسن تعاونكم