

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم  
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



UNIVERSITE  
Abdelhamid Ibn Badis  
MOSTAGANEM

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في " علوم التسيير"  
التخصص: تسيير استراتيجي دولي  
العنوان:

فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط  
الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية  
دراسة حالة مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية "ماسرى-مستغانم"

من إعداد الطالب: - بن شريف بن ذهبية  
تحت إشراف الأستاذ(ة): أ/ تيفالي بن يونس

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

الصفة	الاسم و اللقب	الرتبة	عن جامعة
رئيسا	بن دحمان أحمد	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مقررا	تيفالي بن يونس	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم
مناقشا	قوديج جمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية: 2017/2016

# إهداء

اللهم لك الحمد والفضل على نعمتك التي أنعمتها علينا و وفقتنا 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 ضمني في كل حين والبسمة التي رافقتني في سنين حياتي إلى من شجعني

خلال مشوار دراستي الوالدين العزيزين أبي وأمي

إلى الذين لم يحرموني من دعائهم أجدادي الأعزاء إلى قلبي ، أطال الله في عمرهم

إلى زوجتي العزيزة وإخوتي وأختي الصغيرة

إلى كل الأهل والأقارب إلى من يحمل لقب " بن شريف "

إلى كل أصدقائي وإلى كل طلبة التسيير الاستراتيجي الدولي

وأخيرا اشكر الله الذي أنعمنا بالعلم وأعزنا بالإسلام.

وإلى كل من سعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي

# كلمة شكر

## بسم الله الرحمن الرحيم

ملؤها السموات والأرض لخالقي عزوجل

الذي أعاننا جل وعلا اختيار هذا الموضوع أولا، والخوض في غماره .

ثم رغم الصعوبات التي واجهتنا لانجاز هذا العمل

الذي نسال الله عزوجل أن يكون علما نافع

ينتفع به الناس من بعدنا وان يكون نورا وأنيسا في مبرحنا الأبدي .

إلى الأستاذ المشرف "قوديح جمال"

والذي نشكر له ضميره المهني ونقدره بالغ التقدير

والحمد لله ختما والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم .

## قائمة المحتويات

I	الإهداء
II	التشكرات
III	الفهرس
	قائمة الأشكال والجداول
03	مقدمة عامة
<b>الفصل الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة اقتصادية</b>	
07	تمهيد
08	المبحث الأول : ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
08	المطلب الأول : ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
12	المطلب الثاني : العوامل المؤثرة عند صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
14	المطلب الثالث :عناصر البناء الاستراتيجي وأبعاده
16	المبحث الثاني : تطور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المنظمة
16	المطلب الأول :تنوع إستراتيجيات إدارة الوارد البشرية
18	المطلب الثاني :الاستراتيجيات البديلة لإدارة الموارد البشرية وتنفيذها
20	المطلب الثالث :مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
28	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية</b>	
30	تمهيد
31	المبحث الأول : مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي
31	المطلب الأول :مفهوم التخطيط الاستراتيجي

36	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي
39	المطلب الثالث: إجراء تحليل سوات (SWOT) والأهداف الإستراتيجية
43	المبحث الثاني : تخطيط الموارد البشرية
43	المطلب الأول: مفهوم وأهداف تخطيط الموارد البشرية
48	المطلب الثاني: خطوات ونتائج التخطيط للموارد البشرية
52	المطلب الثالث : أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية
56	الخلاصة
	<b>الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية</b>
58	تمهيد
59	المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية
59	المطلب الأول : نشأة المؤسسة وتعريف بالمجمع الصناعي
62	المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان
62	المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان
75	المطلب الثاني: نتائج الدراسة (اختبار صحة الفرضية) .
78	خلاصة الفصل
80	خاتمة عامة
82	المراجع الملاحق



### قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
15	أبعاد التحليل الاستراتيجي	1-I
22	خطوات التخطيط الاستراتيجي	2-I
25	نموذج ديفيد جست عن إطار وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية	3-I
46	أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة	1-II
50	العرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل	2-II
51	إستراتيجية الإدارة في حالة نذرة العمالة	3-II
51	إستراتيجية الإدارة في ح. وفرة العمالة	4-II
55	منظومة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة	5-II

### قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
61	الهيكل التنظيمي	1
86	الاستبيان	2

## المقدمة :

اتسم العقدان الأخيرين بسرعة وحدة وعمق المتغيرات العالمية التي تعمل في ظلها المنظمات على اختلاف نوعيتها ، الأمر الذي لم تعد تصلح معه نظم وأساليب التخطيط التقليدية المعتمدة على التنبؤ والخبرة الماضية للمخطط في تحليل الأحداث التاريخية ، فلم تعد هذه الآليات قادرة على مواجهة تحديات المستقبل والتكيف مع المتغيرات العالمية المتلاحقة ، كما انخفضت الأهمية النسبية للمعايير الداخلية التي وضعتها المنظمة لنفسها ، مقارنة بتلك المعايير الخارجية التي فرضها وحددتها أفضل المنظمات العالمية ، وحين يضل الإنسان طريقه ويريد أن يصل إلى هدفه لا بد له من خريطة توضح له معالم المكان الذي فيه ، ثم يحتاج إلى بوصلة تحدد له الاتجاهات فبدون بوصله أو هاد يبين الوجهة له لن يستطيع أن يفك طلاسم الخريطة وسيصبح وجودها كالعدم ويأتي التخطيط الإستراتيجي ليكون البوصلة التي توجه الشركة وتحدد لها الاتجاه الصحيح التي يجب أن تسير فيه والبعض يعرفه بأنه جهد منظم للوصول إلى قرارات ونظم وخطط إستراتيجية للحصول على النتائج الربحية المطلوبة وتحقيق هدف المؤسسة في إشباع احتياجات الفئة المستهدفة من العملاء<sup>1</sup>.

ومع ظهور التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات ، وأدى هذا النوع من التخطيط إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها ، وأصبحت الإدارة الإستراتيجية أداة أساسية للمنظمات لكي تتعلم وتتطور إذا أرادت صياغة حالة من التميز والاستجابة بطريقة فعالة للتغيرات العالمية الأخذة في التسارع والازدياد ، ويتم استخدام تعبير "الإدارة الإستراتيجية" للتعبير عن ذات المفهوم الذي يعكسه التخطيط الإستراتيجي.

وقد شاع استخدام التخطيط الاستراتيجي على نطاق واسع في المؤسسات على اختلاف أنواعها وأنشطتها.

وأثبتت التجارب العملية للتخطيط الاستراتيجي أن المنظمات التي تخطط ، استراتيجيا تتفوق في أدائها الكلي على المنظمات التي لا تخطط استراتيجيا . فالتخطيط الاستراتيجي كأسلوب إدارة تختلف عن غيره من أساليب الإدارة الفعالة في كون مبادئه الأساسية فأساليبه ونظرياته قد جرى تطويرها بمزيج من التجارب العملية الميدانية والفكر الإداري المنهجي المتخصص ، فهذه المبادئ والأساليب كانت وليدة واقع عملي ، وميداني مدعوم بفكر أكاديمي نابع عن الحاجة إلى تطوير أداء المنظمات على المدى البعيد لضمان بقاءها ، وخلق أجواء حيوية تستفيد من الإمكانيات المتاحة بصورة فعالة تعتمد على التخطيط الاستراتيجي كأسلوب علمي بارع لتحقيق الهدف. وتعد الإدارة داخل أي منظمة باستمرار عن موقف ديناميكي يتفاعل

<sup>1</sup> ياسين، سعد غالب الإدارة الإستراتيجية ، 1998 م ، - عمان : دار البارزوري العلمية للنشر والتوزيع ، ص6



بحركة ضمن مواقف معقدة ، فالإدارة تسعى إلى انجاز أهداف محددة ضمن إطار ظروف مختلفة بعضها يساعد الشركة ويدفعها إلى الأمام (فرصة)، والبعض الآخر يكيح نشاطها ويشكل قيودا عليها (مخاطر) إن القاعدة الأساسية في هذا السياق تتلخص في أن هذا الموقف المعقد الذي تكتنفه درجة عالية من عدم التأكد يتطلب من الشركة قدرات خاصة ثنائية الاتجاه ، فمن جهة عليها أن تستغل الفرص المتاحة بأعلى درجات الكفاءة والفاعلية وفي نفس الوقت التي تسعى فيه وبقوة إلى تجنب المخاطر والمعوقات أو وضع إستراتيجية محددة للتكيف معها ، بناء على ذلك يتضح أن التخطيط الاستراتيجي يتجه باتجاه بناء استراتيجيات محددة تهدف إلى وضع آليات قادرة بالفعل لاستخدام الموارد المتاحة في ظل المخاطر المختلفة لإنجاز أهداف الشركة . يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا فعلا ضمن إستراتيجية الشركة فمن خلاله يتم تقدير حاجة إستراتيجية الشركة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه والمحدد فيها ، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل الشركة. لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم ، كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من عبء عملها الكلي .

ومن ثم المقارنة بين الحاجة من الموارد البشرية اللازمة لإنجاز العمل المطلوب مع ما هو متاح منها (قوة العمل) لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو عجز ، للعمل على معالجته لتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها ، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها ، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية ، فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الإستراتيجية ، حيث لا يكون هناك فائضا ولا عجزا ، وحتى تتسم عملية تخطيط الموارد البشرية بالفعالية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الإستراتيجية للشركة ، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقراء الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري وأن ينظروا إلى هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) <sup>1</sup> ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة ، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجات من الموارد البشرية وبأكثر مرونة ، وذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل. ورغم أهمية تخطيط الموارد البشرية في تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية التي تجسد التحقيق الفعال لاستراتيجياتها : تبقى الكثير من المنظمات تصرف النظر عن انتهاج وتبني الأساليب العلمية في مجال تخطيط الموارد البشرية ، ويرجع هذا أساسا إلى غياب

<sup>1</sup>درويش عبد الكريم وليلى - أصول الإدارة العامة-دار المعارف -القاهرة 1980 م - ص 23

المتخصصين في هذا المجال ، أو إلى اعتبار هذه العملية تكلفة غير ذات عائد على المنظمة ، أو إلى صعوبة تجسيد أساليب تخطيط الموارد البشرية على أرض الواقع .

مشكلة البحث :

رغم أن الكثير من البلدان سادها تفاؤل كبير بقدرة التخطيط الشامل بشكل عام ، و الادارى بشكل خاص على تحقيق أهداف لا يمكن الوصول إليها بدونه .. و وبناء عليه فقد تكمن مشكلة البحث في :

ما هو أثر التخطيط الإستراتيجي في رفع أداء إدارة الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية ؟

وعليه .. لكي يتحقق النجاح لعملية التخطيط الاستراتيجي فلا بد من تحديد إستراتيجية تتضمن :

(تحديد الأهداف الواضحة ، والتنبؤ باحتمالات المستقبل والظروف المختلفة ، وتوفير الإمكانيات المادية

والبشرية ، وترتيب الأولويات ، والمتابعة ، والمرونة ، والواقعية ، والشمول ، والتقييم والتقويم)

لان التخطيط في الشركة كوابل سيدي بن ذهبية يعتبر عملية مستمرة ، وتتضمن جوانب عديدة ومجالات مختلفة لقطاعاتها وهو عنصر أساسي في إدارة الشركات في الوقت الحاضر.

الأسئلة الفرعية:

1- هل تمارس إدارة الموارد البشرية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة؟

2- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي في فعالية أداء المؤسسة؟

3- ما هو أثر التخطيط على أداء العاملين ودره الفعال في زيادة الإنتاجية للموارد البشرية؟

الفرضيات:

1- تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية للوصول لمستوى أداء العامل ، تتسم نتائجه بالموضوعية والدقة تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون المؤسسة.

أهمية البحث :

تكمن أهمية البحث في مدى الاستفادة من التخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

وان التخطيط الاستراتيجي قد يكون سببا في أداء العاملين في المستقبل وسيكون هذا البحث إضافة لتعميق الوعي بأهمية التخطيط الاستراتيجي لمؤسسات اقتصادية .

## أهداف البحث :

- 1-التعريف بمفهوم ,أهمية التخطيط ، والتخطيط الاستراتيجي وعناصره وأبعاده المختلفة .
- 2- ضرورة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الشركات الاقتصادية .
- 3- التعرف على المشكلات والتحديات التي تواجه عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات الاقتصادية بالتركيز على إدارة الموارد البشرية .
- 4- الأخذ بعين الاعتبار على الأنماط والأساليب الحديثة للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية .
- 5- تقديم المقترحات والتوصيات اللازمة التي تسهم في ان يكون للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بصفة خاصة الدور المناسب على أداء العاملين وتطوير وتحسين عمليات التخطيط الاستراتيجي في شركة كوابل سيدي بن زهيبه .

## منهجية الدراسة

نظرا للموضوع قمنا بإتباع المنهج الملائم الذي تقتضيه أهداف الدراسة في وصف الظاهرة والكشف عن حيثياتها وتحليلها بغية بلوغ نتائج قابلة للتعميم، ونظرا الى أنها تمت عن طريق المقابلة والاستمارة وأن الهدف منها هو الوقوف عند حد الوصف والربط والتحديد لنوعية الأثر لاستقصاء آراء مديري إدارات الموارد البشرية في المؤسسة الكبرى لكوابل سيدي بن زهيبه لولاية مستغانم، ومن ثم الحصول على البيانات الأولية من مصادرها المدروسة ،وهذا لتحقيق فهما أفضل للمشكلة موضوع البحث حتى تتمكن من المساهمة في معالجتها.

## صعوبات البحث

- ضيق الوقت لإتمام المذكرة من طرف الباحث.
- الإجابة على الاستمارة من قبل الموظفين ممكن ذلك لانشغال مدير الشركة.
- استغرقت الإجابة على الاستمارة فترة وجيزة.

## تمهيد

إن من أهم المسؤوليات الملقاة على عاتق الإدارة العليا في المنظمات بشكل عام، والمسؤوليات الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية بشكل خاص، هي امتلاك أفضل العناصر أو الموارد البشرية المتاحة أمامها في سوق العمل الداخلي والخارجي.. فامتلاك هذه الموارد الكفؤ المتميزة يمثل استثمارًا ناجحًا للمنظمة، وميزة تنافسية لا غبار عليها.. ومن المؤكد أن امتلاك أفضل الموارد البشرية لا يمثل في حد ذاته هدفًا تسعى إليه المنظمة، وعند تحقيقه تكتفي بذلك، لا وألف لا!! إذ إن استقطاب أفضل الموارد البشرية واختيارها وتعيينها في المنظمة يعد أحد المراحل الهامة، ويعد كذلك مؤشرًا على نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها الآنية والإستراتيجية المستقبلية، إلا أن عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين، يتبعها عمليات أخرى مهمة جدًا، أهمها التدريب النظري والعملي المتواصل لهذه الموارد البشرية لوضعها في موضع المعرفة المستمر لأحدث ما يستجد في مجالها من الناحية النظرية، وتدريبها عمليًا على أحدث ما تتوصل إليه التكنولوجيا المحلية والعالمية، لتكون هذه الموارد البشرية ذات كفاءة عالية في كل وقت، وهذا يعود بالطبع بنتائج إيجابية عالية على إنتاجياتهم داخل المنظمة، وبالتالي على مبيعاتها وربحيتها وموقفها التنافسي في السوق.

إن المسؤولية الكبرى الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في توفير كادر بشري ذي كفاءة عالية، وتدريب هذا الكادر والاحتفاظ به، تفرض هذه المسؤولية على إدارة الموارد البشرية أن تلجأ دائمًا إلى إتباع نظريات الإدارة العلمية الحديثة في إدارة شؤونها، فضلًا عن إتباع الإدارة الإستراتيجية في كل ما تخطط له، وتريد تحقيقه في المستقبل، لما توفره الإدارة الإستراتيجية من وسائل مهمة في عنصر مهم من عناصرها ألا وهو التفكير الاستراتيجي.. وبمعنى آخر يجب على إدارة الموارد البشرية أن يكون لها إستراتيجية خاصة وواضحة، تعمل تحت إطار الإستراتيجية العامة أو الكلية للمنظمة أو الشركة، وتسعى إلى تحقيق رؤيتها ورسالتها وأهدافها الخاصة، والتي هي جزء من رؤية ورسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

ولعل من المناسب أن نقدم لمحة سريعة عن مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الناحية النظرية، قبل أن نبين عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية من الناحية العملية، مستعينين ببعض نماذج عملية قام بها متخصصون وباحثون في مجال بناء استراتيجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

المبحث الأول : ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول : ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- مفهوم إدارة الموارد البشرية وفق البعد الاستراتيجي

في ظل تطور التوجهات الإستراتيجية و انبثاق حقل الإدارة الإستراتيجية ظهر المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، التي لم تعد تلك الإدارة الاستشارية فقط، بل أصبحت جزءاً من الإستراتيجية التنظيمية التي تستجيب لمتغيرات البيئة المؤثرة على الموارد البشرية، كالمتغيرات البيئية القانونية، الاجتماعية، والاقتصادية، فإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup> هي ذلك الجزء من الإدارة الإستراتيجية المسؤول عن صياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية، بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال، بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري.

و عليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دوراً فعّالاً في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلاً وتشخيصاً لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، و ترابط واضح بين هذه الإدارة و بين فريق الإدارة العليا، و باعتبار مدير الموارد البشرية عضواً ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص و التهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.<sup>1</sup>

كما أنّ إدارة المورد البشرية الإستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الاستراتيجيات الطارئة " Emergent strategy"، وهي تلك الاستراتيجيات غير المخطّط لها مسبقاً من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تنجم عن التخطيط الاستراتيجي للإدارة العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة " Intended strategy"، يتم وضع الاستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة. وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، و المرتبطة بالأسواق و المنتجات الجديدة. حيث تسهّل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة و تدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة و الدراسة من قبل فريق الإدارة العليا.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" 26ص، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م  
<sup>2</sup> الضمور، موفق محمد. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، 19ص، الطبعة الأولى، الأردن، عمان:الحامد، 2011

هي خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات وخطط في كيفية التعامل مع المورد البشري في العمل، وتتفق وتتكامل وتتناسق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بهدف تحقيق رسالتها، وغايتها، وأهدافها، في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة ويمكن تعريفها:

### تعريف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

خطة طويلة الأجل، تتكون من مجموعة من النشاطات على هيئة برامج محددة البداية والنهاية، وسياسات تكوّن وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة. وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية. وتهدف إلى إيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وذات فعالية وقدرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المنظمة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمنظمة ككل<sup>1</sup> وقد أظهرت نتائج دراسة أجريت على عدد من الشركات اليابانية والأمريكية الناجحة لمعرفة سبب نجاحها وتميزها ما يلي:

أولاً: لقد اهتمت هذه الشركات بوضع إستراتيجية جيدة ومناسبة لمواردها البشرية وإدارتها، فالتحديث والتميز اللذان حققتهما كانا وراءه إدارة موارد بشرية ذات فاعلية، وقرارات توظيف تخدم إستراتيجية هذه الشركات.

ثانياً: لقد وضعت هذه الشركات برامج استقطاب فعالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، ووفرت لها تعليماً وتدريباً مستمرين، وحماية من مخاطر العمل. كذلك فإن تصميم الوظائف جاء بطريقة وفرت لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما جعل هذه الشركات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية.

ونتيجة لذلك، تمكنت هذه الشركات من رفع درجة الرضا والسعادة لدى الموارد البشرية، فانعكس الرضا بجودة أداء الموارد البشرية، وتوصلت الشركات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما حقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة أيضاً، وحقق لها حصة سوقية أكبر، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.<sup>2</sup>

بناء على ما سبق، يمكن القول أن أي مؤسسة تسعى إلى التميز، عليها أن تتبنى إستراتيجية متميزة لإدارة الموارد البشرية.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، ص16، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية-، 2003 م  
<sup>2</sup> السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ص12، مصر، القاهرة، دار غريب، 2001م

## الاستراتيجيات التفصيلية لإدارة الموارد البشرية:

يعتبر الدكتور غازي الحامد إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجيات تفصيلية ومخصصة في قضايا الموارد البشرية.

ويعدد أمثلة على بعض الاستراتيجيات في مجال إدارة الموارد البشرية:

- إستراتيجية استقطاب وتكوين الموارد البشرية (هدفها استقطاب العناصر ذات الكفاءة والخبرة العالية بما يتلاءم مع تخطيط القوى العاملة وتقدير الاحتياجات منها).
- إستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية (تهدف إلى تسيير فعال للموارد البشرية داخل المنظمة).
- إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية (تهدف إلى رفع كفاءة ومعارف ومهارات العاملين وتوجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة).
- إستراتيجية قياس وتقييم أداء الموارد البشرية (تهدف إلى معرفة مدى توافق الأداء الفعلي مع الأداء المطلوب، من حيث الوقت والجودة والكمية والسرعة والتكلفة والاستمرارية).
- إستراتيجية تعويض ومكافأة الموارد البشرية (وهي تعتمد على نظام الحوافز، سواء في الترقية أو الأجور المغربية..).

ويقول د. عامر بأن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية إبداعية عقلانية التحليل، وديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المنظمة من خلال إدارة وتوجيه الموارد المتاحة بطريقة كفؤ وفعالة، ومن خلال القدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر، بهدف تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر.<sup>1</sup>

وفي دراسة أعدتها الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي، لفت الباحثون إلى أن الاستراتيجيات التفصيلية لإدارة الموارد البشرية يجب أن تتضمن التالي:<sup>2</sup>

(1) الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري.

<sup>1</sup> عامر، سامح عبد المطلب، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، ص28، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الفكر، 2011م  
<sup>2</sup> القطامين، أحمد. الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، 96 ص، الطبعة، الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002

- (2) الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب إن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية.
- (3) الأهداف الإستراتيجية في مجال تكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
- (4) السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل لتحقيق أهداف الإستراتيجية.
- (5) الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد وسد الفجوات للوصول بالأداء إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.
- (6) معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية والوصول الى الانجازات.

#### أهمية إستراتيجية الموارد البشرية في تطوير الشركة :

الحقيقة أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو العلاقة بين المدير والموظف، تؤكد بعض الدراسات على أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين إلى الاستقالة هو المدير المباشر وليس الدخل أو الفرصة الأفضل أو غير ذلك من الأسباب، وحيث أن المدير المباشر هو العنصر الأكبر تأثيراً فإن إدارة الموارد البشرية تركز على تطوير طريقة تفكير المديرين في موظفيهم بحيث تتحول العلاقة أو تتطور إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسؤولية وتعني المزيد من العاطفة تجاه العمل وبالتالي المزيد من الإنتاجية.<sup>1</sup>

#### - الأداء الوظيفي Job performance :

هو تقييم ما إذا كان الشخص ينفذ وظيفة بشكل جيد. الأداء الوظيفي، يُدرس أكاديمياً كجزء من علم النفس الصناعي (فرع علم نفس الذي يتعامل مع العمل)، يشكل جزءاً من إدارة الموارد البشرية. الإنجاز معيار هام للنتائج التنظيمية والنجاح.

يصف جون بي كامبل الأداء الوظيفي كمتغير على المستوى الفردي، أو شيء يعمله شخص واحد. ذلك يميزه بأكثر شمولية لثوابت مثل الأداء التنظيمي أو الأداء الوطني، والتي هي المتغيرات على مستوى أعلى .

يعتبر مفهوم الأداء من المفاهيم التي نالت نصيباً وافراً من الاهتمام والبحث في الدراسات الإدارية بشكل عام وبدراسات الموارد البشرية بشكل خاص، وذلك لأهمية المفهوم على مستوى الفرد والمنظمة ولتداخل المؤثرات التي تؤثر على الأداء وتنوعها، لذلك فالغرض من هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهم التعريفات التي قدمت مفهوم الأداء على الساحة الإدارية. يقصد بمفهوم الأداء المخرجات والأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها عن طريق العاملين فيها، ولذا فهو مفهوم يعكس كل من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي

<sup>1</sup> أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، 26ص، مصر، القاهرة دار الكتب، 2000 م



أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها المنظمات عن طريق مهام وواجبات يقوم بها العاملين داخل تلك المنظمات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني : العوامل المؤثرة عند صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

يشير محمود حسين عيسى، الخبير في الشؤون المالية والإدارية واستراتيجيات المؤسسات، بأن "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة، من حيث: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها. فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المنظمة ونشاطاتها.<sup>1</sup>

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

ويربط حسن راوية بين إستراتيجية الإدارة والإستراتيجية العامة وبين التخطيط الاستراتيجي فيقول: "إن التخطيط الاستراتيجي يعد همزة الوصل بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، فتعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي في رسم سياسات ووظائفها وأنشطتها الأخرى من استقطاب واختيار وتعيين، وتدريب وتنمية، وتعويزات، وسلامة وصحة مهنية وغيرها من الأنشطة والوظائف. كذلك، تعتمد إدارة الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي في تحديد نطاق ممارسة ومزاولة كل نشاط من أنشطتها".<sup>2</sup>

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

ومن هذه العوامل:

- تحديد توجهات المنظمة في مجال الموارد البشرية (الاستعانة بالموارد الداخلية ام الخارجية).

<sup>2</sup> تشاندا، أشوك وآخرون، إستراتيجية الموارد البشرية، ص...، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002م  
<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م، ص 45  
<sup>2</sup> حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص56، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م

• تحديد أهداف المنظمة الخاصة بالمبيعات والربح والعائد من الاستثمار.

• تخطيط الموارد البشرية.

• دراسة السوق والمنافسة.

• دراسة عناصر القوة والضعف لدى المنظمة.

• استقراء التطورات المستقبلية

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

تعتبر الموارد البشرية مصدراً لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، خاصةً مع إدراك هذه الأخيرة في الوقت الحالي بأنَّ التميُّز عن المنافسين، يمكن تحقيقه من خلال المهارات العالية للموارد البشرية، والثقافة التنظيمية المتميّزة، والعمليات والأنظمة الإدارية الفعّالة، لذلك زاد التوجُّه نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال الموارد البشرية<sup>1</sup>، مما زاد من مسؤولية إدارة الموارد البشرية الموجهة استراتيجياً، لتلبية الاحتياجات البشرية التّالية:

1- بالنّسبة لإستراتيجية الريادة في التكلفة: نظراً لتركيز المؤسسات على كفاءة العمليات الإنتاجية وتخفيض التكلفة في هذا التوجُّه الاستراتيجي، تميل إدارة الموارد البشرية في تحديدها لنوعية المهارات من الموارد البشرية التي تتوافق مع هذا التوجُّه، إلى التركيز على أنشطة التدريب التي تدور حول تنمية هذه المهارات، والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل وتجنُّب المخاطرة، إلى جانب سعيها إلى تحقيق الكفاءة في الأداء من خلال تشجيع مشاركة الموارد البشرية، والاعتماد على آرائها و تثمين مقترحاتها بشأن رفع الكفاءة الإنتاجية، بما يشعرها بالراحة عند تأديتها لعملها، وبذلك فإدارة الموارد البشرية توجّه كلّ جهودها لتخفيض تكاليف المؤسسة، و خاصةً المتعلّقة بالموارد البشرية.

2- بالنّسبة لإستراتيجية التميُّز: يحتاج هذا التوجُّه الاستراتيجي من الموارد البشرية أن تتحلّى بالقدرة على الابتكار، والعمل الجماعي، لأنَّ المطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تركز جهودها على تحقيق جودة الأداء و تحمُّل المخاطرة، و مساعدة العاملين ليظهروا سلوكيات وظيفية تعكس روح التعاون<sup>2</sup>، لتحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية ممكنة.

وإدارة الموارد البشرية تسعى إلى تحقيق مستويات مرتفعة من الابتكار لمنتجات المؤسسة على ضوء أهدافها الإستراتيجية، لذلك تعمل على تكثيف نشاطات الاستقطاب من الخارج، وتركز جهود التدريب بما ينبي

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس "المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسي"، الدورة الدولية حول تمويل م ص م في الاقتصاديات المغاربية، جامعة بومرداس، 23-28 ماي 2003.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، ص45، الجزائر، قالمة: مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004م

التعاون بين العاملين، واستخدام أنظمة لتقييم الأداء موجّهة بالنتائج المحقّقة، لتشجيع المديرين على قبول المخاطرة في قراراتهم.

3- بالنسبة لإستراتيجية التركيز: تتطلّب هذه الإستراتيجية من إدارة الموارد البشرية أن تحافظ على المهارات المتاحة للمؤسسة حالياً، لذلك تستخدم برامج تدريبية تنجّي هذه المهارات، وتتطلّب إلى جانب ذلك من المؤسسة " تحقيق اللامركزية في ممارسات إدارة الموارد البشرية، حتى تتمكّن من الاستجابة لمتطلّبات أسواق المنتجات الخاصّة، لهذا تعمل إدارة الموارد البشرية على تدنية التكاليف المتعلّقة بالعنصر البشري، حتى تتمكّن المؤسسة من توفير الأموال التي تنقصها، إلى جانب تحقيق التميّز المراد الوصول إليه لاجتياح السوق المستهدف.

### المطلب الثالث: عناصر البناء الاستراتيجي وأبعاده

#### \* عناصر البناء الإستراتيجي :

إن لإستراتيجية الإدارة منهجية يتطلب تطبيقها وجود بناء استراتيجي متكامل يضم العديد من العناصر كالتالية:

- (1) آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية الخارجية.
- (2) آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات، وتوفر قواعد للاحتكام واتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
- (3) إجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات، تتسم بالمرونة والفعالية، وتستهدف تحقيق النتائج.
- (4) أفراد يتم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى استعداد لقبول التغيير، أي من أهم صفاتهم المرونة.
- (5) صلاحيات محددة جيداً، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
- (6) معايير واضحة لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهميات المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع.
- (7) نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.

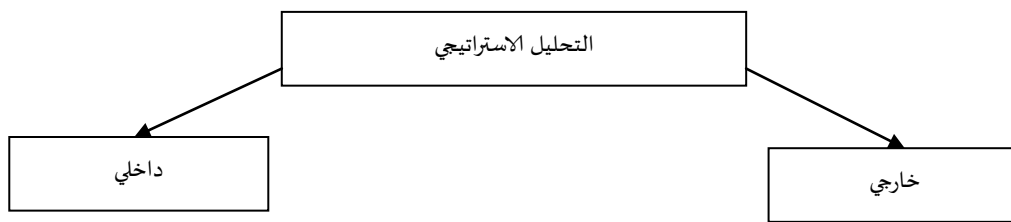
- (8) نظم معلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي، وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.
- (9) تجهيزات ومعدات وموارد مادية تم اختيارها وتوظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة<sup>1</sup>
- (10) هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة. يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفق العمليات وتداخلاتها<sup>2</sup>

## \* الأبعاد الإستراتيجية :

إن إدارة الموارد البشرية تتطور وتتغير مع المتغيرات والتحولات التي يشهدها العالم ، من هنا فإن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تقوم على دراسة مفاهيم عديدة ، وقد تناولها الدكتور أحمد كردي في الأبعاد الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية. ومن هذه المفاهيم:

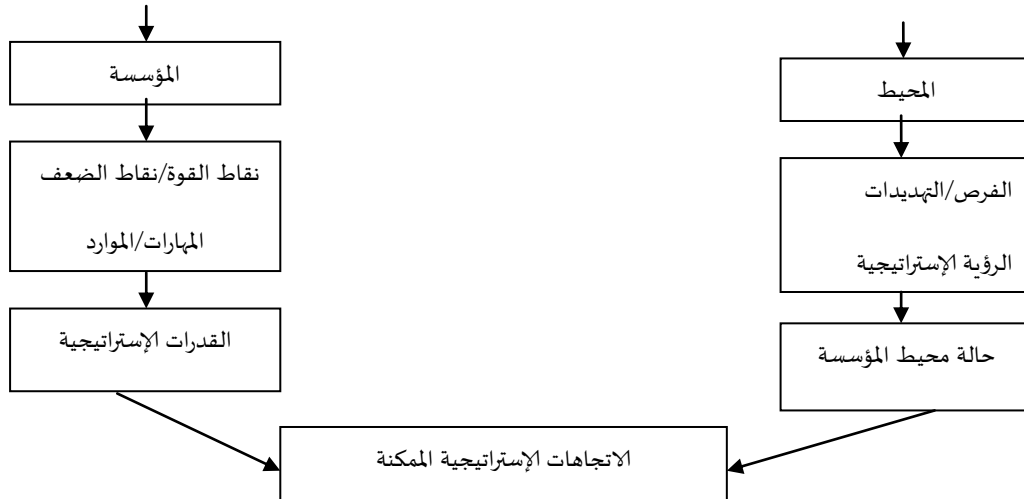
- (1) العولمة: وما أنتجته من تخطي حدود المكان وقيود الحركة والاتصال، مما أدى إلى الحاجة إلى الابتكار وتنمية منظومات جديدة تتوافق مع العولمة.
- (2) التحدي : والمقصود هو إدراك التحديات التي تهدد الأهداف المبتغاة.
- (3) الرؤية الشاملة : بحيث تعدد الزوايا التي تنظر الإدارة من خلالها إلى البيئة المحيطة من أجل تكوين صورة شاملة في مختلف المجالات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والتنافسية ، بهدف وضع توجهات إستراتيجية دقيقة وصحيحة.
- (4) دورة الحياة: التي تقوم على دراسة مراحل تطور المنظمة من الانطلاق إلى النمو فالتطور أو التدهور.
- (5) المحركات الإستراتيجية : وتتضمن الكلفة وسوق العرض والطلب، والمنافسة التي تدفع إلى تبني برامج وخطط لتنمية الموارد البشرية والحفاظ عليها وعدم تسريحها إلى المنافسين.<sup>1</sup>

## الشكل رقم (1-1): أبعاد التحليل الاستراتيجي



<sup>1</sup> حسن راوية، مرجع سابق الذكر، ص 125

<sup>1</sup> صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية: مدخل إستراتيجي، ص 95، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان: جدارن، 2009م



المصدر: عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق الذكر، ص 145

### المبحث الثاني: تطور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المنظمة

بعد دراسة كل العوامل المؤثرة على صياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والأبعاد الإستراتيجية ، وتحليل نتائج المسح البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة التي تؤثر في عملية إعداد إستراتيجية المنظمة، فإن إدارة الموارد البشرية تنكب على إعداد الإستراتيجية المتوافقة مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

وسنستعرض فيما يلي كيفية تطور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كجزء من إستراتيجية المنظمة، أي إن إستراتيجية إدارة الموارد تتنوع لتلبي أهداف الإستراتيجية العامة:<sup>1</sup>

#### المطلب الأول: تنوع إستراتيجيات إدارة الوارد البشرية

تتبع المنظمات عدة إستراتيجية لتحقيق أهدافه وهي

##### • إستراتيجية توسع :

تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس استقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم تعمل على توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية، وزيادة نشاط حماية العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

##### • إستراتيجية اندماج مع منظمة أخرى:

<sup>1</sup> مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي: رؤية مدير القرن الحادي والعشرون، ص 34، الطبعة الرابعة، مصر، 2003

تقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس الاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية. ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضهم مالياً، وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمتين، وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطة الموضوعية، دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة بعد الاندماج، وتحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية بعد اندماجها.

#### • إستراتيجية تنوع المنتجات:

تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على أساس تخطيط حاجة المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة، وبرامج اختيار وتوظيف وتعلم وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج متنوعة لحماية وسلامة العاملين من مخاطر ومن إصابات العمل.

#### • إستراتيجية استقرار:

ستقوم إدارة الموارد البشرية بوضع إستراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعلم والتدريب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج حماية وسلامة العاملين. ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدّث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية، بهدف تحفيز العاملين، ودفعهم إلى المحافظة على بقاء حالة الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كإستراتيجية.

#### • إستراتيجية تحقيق التميز في الجودة:

يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء إستراتيجيتها الاستقطابية إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة، بهدف تحقيق إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها. وتقوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية فيما يخص التعلم والتدريب والتنمية على أحدث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمة ذات جودة عالية، وميزة نسبية. تمكنها من التفرد، والحفاظ على حصتها السوقية إن لم تتمكن من زيادتها، في ظل منافسة شديدة وقوية. فضلاً عن قيام إدارة الموارد البشرية بإعداد وتصميم برامج خاصة بالتعويضات والحوافز المالية والعينية والمعنوية التي تحفز العاملين دوماً على الإنتاجية، والإبداع والابتكار، فيشعرون بالعائد المباشر وغير المباشر على جهودهم في المنظمة.

## • إستراتيجية قيادة التكلفة:

تسعى هذه الإستراتيجية إلى إنجاز أكبر قدر من المنتجات بأقل قدر من التكاليف، وذلك بهدف طرح المنتج بسعر تنافسي في السوق لا يمكن للمنظمات المنافسة أن تباع به.

لذلك تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على استقطاب الموارد البشرية ذات المهارات العالية والمتميزة، والقادرة على الإنتاجية بأعلى معدلات من الكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة. وتعمل على المحافظة على هذه العمالة، فتقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم البرامج التعليمية والتدريبية والتنموية التي تهدف، من جهة، إلى تنمية وتطوير مهارات وقدرات الموارد البشرية، وتمكينها من الأداء بكفاءة عالية، وتمكنها من جهة ثانية، من تقليل الفائض من الموارد، فضلا عن استغلال كل الطاقات وفي كل الأوقات بحيث يتم الاستغلال الأفضل للوقت. وكذلك تسعى إدارة الموارد البشرية إلى وضع نظام للتعويضات والتحفيز المالي يعتمد على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل تكلفة الإنتاج إلى أقل المعدلات الممكنة.

## • إستراتيجية التنبؤ ووضع الاحتمالات:

تهدف هذه الإستراتيجية إلى تكييف إمكانيات المنظمة وظروفها الداخلية مع المحتمل أو المتوقع وقوعه في البيئة المحيطة، فإذا توقعت المنظمة زيادة كبيرة في الطلب على منتجاتها وخدماتها، فهي تأخذ عندئذ بإستراتيجية التوسع. وإذا توقعت أن منافسيها قد زادوا من جودة منتجاتهم وخدماتهم، فتأخذ المنظمة بإستراتيجية التميز في الجودة. فالمنظمة في هذه الحالة تتبنى إستراتيجية تهدف إلى توفير أعلى درجات المرونة في كيفية التأمين والحصول على مواردها، لكي تتمكن من مواكبة ما يحدث من تغيرات تتوقعها في البيئة المحيطة بها، والتكيف معها في أقل وقت ممكن، ولكي تنجح المنظمة في تحقيق هذا التكيف عليها أن تتفاعل وتراقب التغيرات التي تحدث في البيئة بشكل مستمر<sup>1</sup>.

وفي ظل هذه الإستراتيجية العامة للمنظمة تبني إدارة الموارد البشرية إستراتيجيتها على أساس استقطاب الأفضل والأنسب وذا الكفاءة العالية والمتميزة من الموارد البشرية، وتولي العناية الفائقة بهذه الموارد من حيث التدريب والحوافز المالية والحماية الصحية، فهي تتعامل مع نوعية مميزة من العناصر البشرية، مطلوب منهم تحقيق أعلى المعدلات الإنتاجية من حيث الكم والكيف.(عقيلي 2005)

## المطلب الثاني: الإستراتيجيات البديلة لإدارة الموارد البشرية وتنفيذها

<sup>1</sup> جمال الدين وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي ، جامعة المنوفة ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر 1999م

في المبدأ العام إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مكتملة لإستراتيجية المنظمة، وبالتالي يجب ألا يحصل أي تضارب بين الإستراتيجيتين، حيث أن كليهما تسعيان لتحقيق الأهداف المحددة. من هنا يعتبر التكامل بين الإستراتيجيتين هو المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية.

ولكن، في حال حصول اختلاف بين الإستراتيجيتين، فهناك عدة استراتيجيات بديلة يمكن اللجوء إليها لتحقيق التوازن.

#### - الاستراتيجيات البديلة:

أولاً: الإستراتيجية الهجومية: وهي تساهم في مواجهة المعوقات والقيود من اجل مقاومتها والتخلص منها، وتلجأ إدارة الموارد البشرية إلى هذه الإستراتيجية في مرحلة إنطاق المنظمة، وأحياناً في مرحلة نموها، فتعتمد سياسات استقطاب واختيار وتعيين المهارات والكفاءات وفق إجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي، ووضع رزمة من برامج التحفيز والمكافآت.<sup>2</sup>

ثانياً: الإستراتيجية الدفاعية: وهي إستراتيجية تطبق في مرحلة نمو المنظمة، حيث تعمد إدارة الموارد البشرية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العناصر البشرية المتميزة بالبقاء داخل المنظمة وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى منظمات منافسة، بهدف تدعيم موقع المنظمة التنافسي.

ثالثاً: الإستراتيجية الوسطية: وهي تعتمد في التفاوض خصوصاً مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، فيطلب كل من الموارد البشرية والإدارة مميزات وضمانات ويكون الحل في التنازل عن بعض الشروط مقابل الحصول على بعض المنافع.

رابعاً: الإستراتيجية الانهزامية: حيث تستسلم الإدارة للقيود الناجمة عن نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات السلبية على نشاط المنظمة، الأمر الذي يؤدي بها إلى التوقف عن العمل وصولاً إلى تسريح العمال.

والواقع إن إدارة الموارد البشرية تختار من الاستراتيجيات البديلة ما هم موازٍ لقوتها النسبية وسيطرتها على الموقف، فكلما ازدادت قوتها النسبية كلما لجأت إدارة الموارد البشرية إلى إتباع الإستراتيجية البديلة الهجومية. وكلما ضعفت قوتها كلما لجأت إلى الإستراتيجية الدفاعية.<sup>1</sup>

#### - تنفيذ الإستراتيجية:

إن التنفيذ الجيد للإستراتيجية هو في حد ذاته إنجاز إداري ومن أبرز شروطه:

• قيادة ماهرة وقادرة على تحويل برامج وخطط المؤسسة إلى أعمال وإنجازات.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق الذكر، ص 127.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق الذكر، ص 128.



- مدراء ناجحون يشارك كل منهم في إنجاز وتنفيذ أجزاء الإستراتيجية العائدة لوحده أو قسمه أو إدارته.
- مناخ جيد للعمل وثقافة قوية لدعم الإستراتيجية.
- متابعة وتقييم دائمين لأداء الإستراتيجية للتأكد من ان التقدم حاصل على مستوى تنفيذ الأهداف، إذ يعتبر التقييم من الأمور الضرورية والمستمرة، باعتبار ان بعض الشروط والظروف التي رافقت صياغة الإستراتيجية قد تتغير فجأة ومن دون سابق إنذار، مما يتوجب تعديلا او تطويرا في إستراتيجية الإدارة بالشكل الذي يتواءم مع أهداف وإستراتيجية المنظمة.<sup>2</sup>
- مراقبة التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال ( التطور التكنولوجي، ازدياد رقعة المنافسة المحلية والأجنبية، قوانين التبادل التجاري وغيرها).<sup>3</sup>
- التشجيع على الابتكار والإبداع لدى الموارد البشرية للحفاظ على التميز.

#### المطلب الثالث: مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (من الناحية النظرية) يتكون من الآتي:

##### الخطوة (المرحلة) الأولى:

الدراسة المتأنية والعميقة:

الدراسة المتأنية والعميقة من قبل مدير إدارة الموارد البشرية (وهو من ضمن المديرين التنفيذيين والعضو في هيئة الإدارة العليا في المنظمة) لمتطلبات تحقيق رسالة المنظمة.

##### الخطوة (المرحلة) الثانية:

دراسة فعلية وتفصيلية للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وتحليلها بأسلوب علمي:

وهذه الدراسة تتكون من قسمين أساسيين:

أولاً: دراسة شاملة للبيئة الداخلية للمنظمة والقيام بتحليلها، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة والضعف في إمكانات الموارد البشرية العاملة فعلاً داخل المنظمة، لتمكين إدارة الموارد البشرية من تحديد مدى قدرة هذه الموارد البشرية على تلبية احتياجات وإنجاز إستراتيجية المنظمة العامة، وتحقيق رسالتها المستقبلية. ثانياً: دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمنظمة والقيام بتحليلها - تساعد إدارة الموارد البشرية بدور في ذلك من خلال منظومة العمل داخل المنظمة - وذلك بهدف معرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة للمنظمة، فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص، والتي يمكن للمنظمة أن تستغلها مستقبلاً، ولكي تكتمل منظومة

<sup>2</sup> القطامين أحمد، مرجع سابق الذكر، ص 153.

<sup>3</sup> منهل محمد حسين، السيناريو الاستراتيجي-البناء-التنفيذ، ص 85، الأردن، عمان: الرضوان، 2014

الدراسة ويتحقق الغرض منها لا بد من معرفة المخاطر التي تكتنف هذه الفرص الاستثمارية وغيرها من المخاطر الخارجية، والتي توجب على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو تخفيف آثارها للحد الأدنى<sup>1</sup>.

### الخطوة (المرحلة) الثالثة:

تحديث وتطوير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

وترتبط إستراتيجية إدارة الموارد البشرية برباط وثيق بإستراتيجية المنظمة العامة، لتتسجم معها، ولا تخرج عن إطارها

### الخطوة (المرحلة) الرابعة:

تحديث وتطوير إستراتيجية وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية:

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية وظائفها (استقطاب، اختيار وتوظيف، تدريب، تعويضات، علاقات العمل) وممارستها المستقبلية داخل المنظمة بطريقة تتسجم وتتكامل وتتوافق وتعمل على تحقيق إستراتيجيتها، التي تعمل على تحقيق الإستراتيجية العامة للمنظمة.

### الخطوة (المرحلة) الخامسة:

تنفيذ وإنجاز إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

إن عملية تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج إلى الكثير من المرونة، فالمنظمة تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويمكن لإدارة الموارد البشرية أن تتفاعل وتتعامل وتستجيب أو لا تستجيب مع متغيرات البيئة الخارجية بأحد أسلوبين:

- أسلوب التعامل أو الاستجابة المسبقة (الوقاية): إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) قبل وقوعه.

- أسلوب ردة الفعل: إذ تتعامل إدارة الموارد البشرية مع المتغير الخارجي (الحدث) بعد وقوعه.

### الخطوة (المرحلة) السادسة :

معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

لكي تتمكن إدارة الموارد من معرفة مدى تنفيذ إستراتيجية إدارة الموارد البشرية لا بد لها من معايير واضحة ودقيقة لتقدير أداء تنفيذ إستراتيجيتها، وإن كان هناك من معيار دقيق يمكنها أن تقدر من خلاله أداء تنفيذ إستراتيجيتها فلن يخرج عن معيار مدى مشاركة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي داخل المنظمة.

### - مراحل بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (عملياً)

سوف نبدأ بعرض النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً في عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ألا وهو: «نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة».

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها

<sup>1</sup> حمدان خالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منيح معاصر، ص 201، الأردن، عمان: اليازوري، 2009م

الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الإستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل ومسح شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، حيث لا تستطيع أن تحقق المنظمة إستراتيجيتها إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجي.

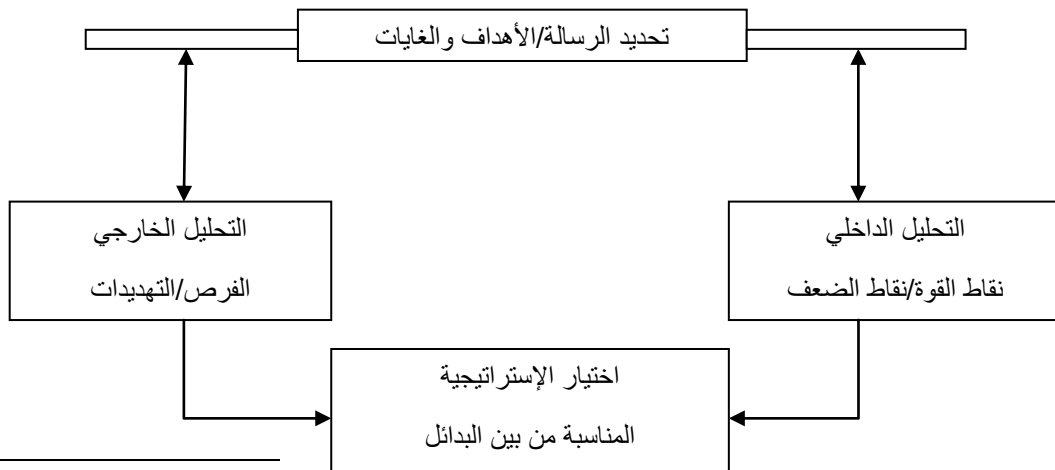
ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، والذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها. ويعتمد «نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة» على عدة ركائز منها:

أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

تتعرف منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الإحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات، والتقدم التقني والعلمي بصفة عامة<sup>1</sup>.

والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثمّ تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجياً بهدف تحديد العوامل الإستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال. والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة SWOTAnalysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة. ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسة التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية<sup>1</sup>.

الشكل رقم 1: التخطيط الاستراتيجي



<sup>1</sup> حمدان خالد محمد، مرجع سابق، ص 203.

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، الإدارة الاستراتيجية "العولمة والمنافسة"، ص 78، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار وائل، 2004.

المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة، الطبعة الأولى، الأردن، 2006.

ويمكننا القول: إن القاعدة الأساسية في بناء إستراتيجية المنظمة هي القيام بعملية المسح والتحليل البيئي والذي يتكون من نماذج عملية وهي

### \* نماذج عملية لتصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

إلا من خلال تحديد واضح وشامل لنقاط قوتها وضعفها (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الداخلية)، وتحديد الفرص الاستثمارية والمخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة (وهذا ما تقوم به عملية تحليل البيئة الخارجية).

ومن المؤكد بعد أن تحدثنا في الدراسة السابقة عن كيفية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق نظري، رأينا من باب استكمال النفع أن نبين عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية كشق عملي، مستعينين ببعض نماذج عملية قام بها متخصصون وباحثون في مجال بناء استراتيجيات متخصصة في إدارة الموارد البشرية.

وسوف نبدأ بعرض النموذج الأكثر شيوعاً واستخداماً وانتشاراً في عملية بناء إستراتيجية إدارة الموارد البشرية؛ ألا وهو:

### "The resourcebased model" نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة

وقد قامت فكرة هذا النموذج على أساس التكامل والتفاعل والتداخل ما بين بيئة المنظمة الداخلية وبيئتها الخارجية، فمن المتعارف عليه أن بناء الإستراتيجية العامة، والاستراتيجيات الخاصة بوحدة العمل، والاستراتيجيات الخاصة بالوظائف لأي منظمة، إنما يعتمد في المقام الأول على تحليل وتتبع شامل للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة، إذ لا تستطيع المنظمة أن تحقق إستراتيجيتها أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية، الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ إستراتيجيتها.<sup>1</sup>

ويعتمد "نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة" على عدة ركائز منها:

### أولاً: المسح والتحليل البيئي الداخلي والخارجي للمنظمة:

#### أ- تحليل البيئة الداخلية: Internalenvironmentscan

ويهدف هذا المسح والتحليل البيئي الداخلي إلى تحديد دقيق لجوانب القوة التي تتصف بها المنظمة وتميزها

<sup>1</sup> كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 84.

عن منافسها، وجوانب الضعف الكامنة داخل المنظمة وتهدد أعمالها وأنشطتها، بل وقد يكون لها انعكاسات سلبية على مستقبل المنظمة.

#### ب - تحليل البيئة الخارجية: Externalenvironmentscan

ويهدف هذا التحليل إلى تحديد الفرص الاستثمارية المتاحة أمام المنظمة والتي يجب عليها أن تقتنصها، وتحديد المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة، والتي قد تؤثر على نشاطها بالتحجيم أو بالتوقف والزوال.

#### ثانياً: الموارد المتنوعة التي تمتلكها المنظمة

إن أية منظمة أعمال تمتلك نوعين من الموارد

النوع الأول: الموارد المادية.

النوع الثاني: الموارد البشرية: والتي تقوم بعملية استخدام، وإدارة الموارد المادية.

ومنظمة الأعمال عن طريق هذين النوعين من الموارد - بعد أن تقوم بتحليل دقيق وشامل لهذه الموارد لتحديد مواطن القوة والضعف بها كخطوة هامة من خطوات بناء إستراتيجيتها - تستطيع أن تقوم بعملية تحقيق وتنفيذ إستراتيجيتها المتضمنة لرسالتها وغاياتها وأهدافها.. إلخ<sup>2</sup>.

وتتصف موارد المنظمة المادية والبشرية بعدة خصائص منها:

-موارد ذات ندرة.

-موارد ذات قيمة.

-موارد تتمتع بصفة الاستدامة.

-موارد متميزة.

-موارد ذات طاقة عالية.

-موارد يصعب بيعها أو التنازل عنها.

#### ثالثاً: تعليم وتدريب الموارد البشرية:

إن من المهام الأساسية التي تتبناها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.. مهام التعلم والتدريب والتنمية للموارد البشرية المتوفرة والمتاحة، والمستهدفة للمنظمة.. يهدف إكسابها المهارات، والخبرات اللازمة للتعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية المتغيرة.

وعن طريق الموارد البشرية الماهرة.. ذات الكفاءة والخبرة تتمكن المنظمة من استغلال الفرص المتاحة، والتغلب من ناحية أخرى على المخاطر التي قد تتعرض لها.

وعملية التعلم والتدريب للموارد البشرية يجب أن يراعى فيها الخصائص المميزة والصفات الأساسية للموارد المادية.. فمثلاً: إذا كانت الموارد أو العناصر المادية غالية الثمن - ماكينة ذات قيمة عالية - فهنا يجب أن تدرب العمالة على التعامل معها بحذر شديد.. وهكذا.

#### رابعاً: التقنية:

يركز نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على أهمية تدريب الموارد البشرية على التكنولوجيا الحديثة والمتقدمة.. وذلك لإكساب هذه الموارد البشرية - على اختلاف مستوياتها ومراكزها

<sup>2</sup> مهور باشة عبد الحليم، مبادئ واسس التخطيط الحضري، ص 81، الاردن، عمان:اليازوري، 2016

الوظيفية داخل المنظمة - المهارات، والخبرات، والمعرفة اللازمة للتعامل مع هذه التكنولوجيا كل في موقعه.. والهدف من وراء ذلك هو تحقيق التطور المطلوب للمنظمة لتواكب التقدم التكنولوجي المتوافر لدى منافسيها.. حتى يتسنى لها الحفاظ على موقعها التنافسي، وحصتها السوقية.

#### خامسًا: التحفيز:

يؤكد نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة على عملية تحفيز الموارد البشرية، وذلك لتحقيق الاستخدام الأمثل والأجدي لموارد المنظمة المادية، واستغلال الفرص الاستثمارية المتاحة، ومواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المنظمة.

إن التحفيز الجيد المبني على الأسس العلمية والواقع الحقيقي داخل المنظمة، للموارد البشرية يؤدي إلى:

1- تقوية ولاء وانتماء الموارد البشرية للمنظمة .

2- دفع وتشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار والتميز.

3- تشجيع الموارد البشرية على التفاني، والبذل والعطاء للمنظمة.

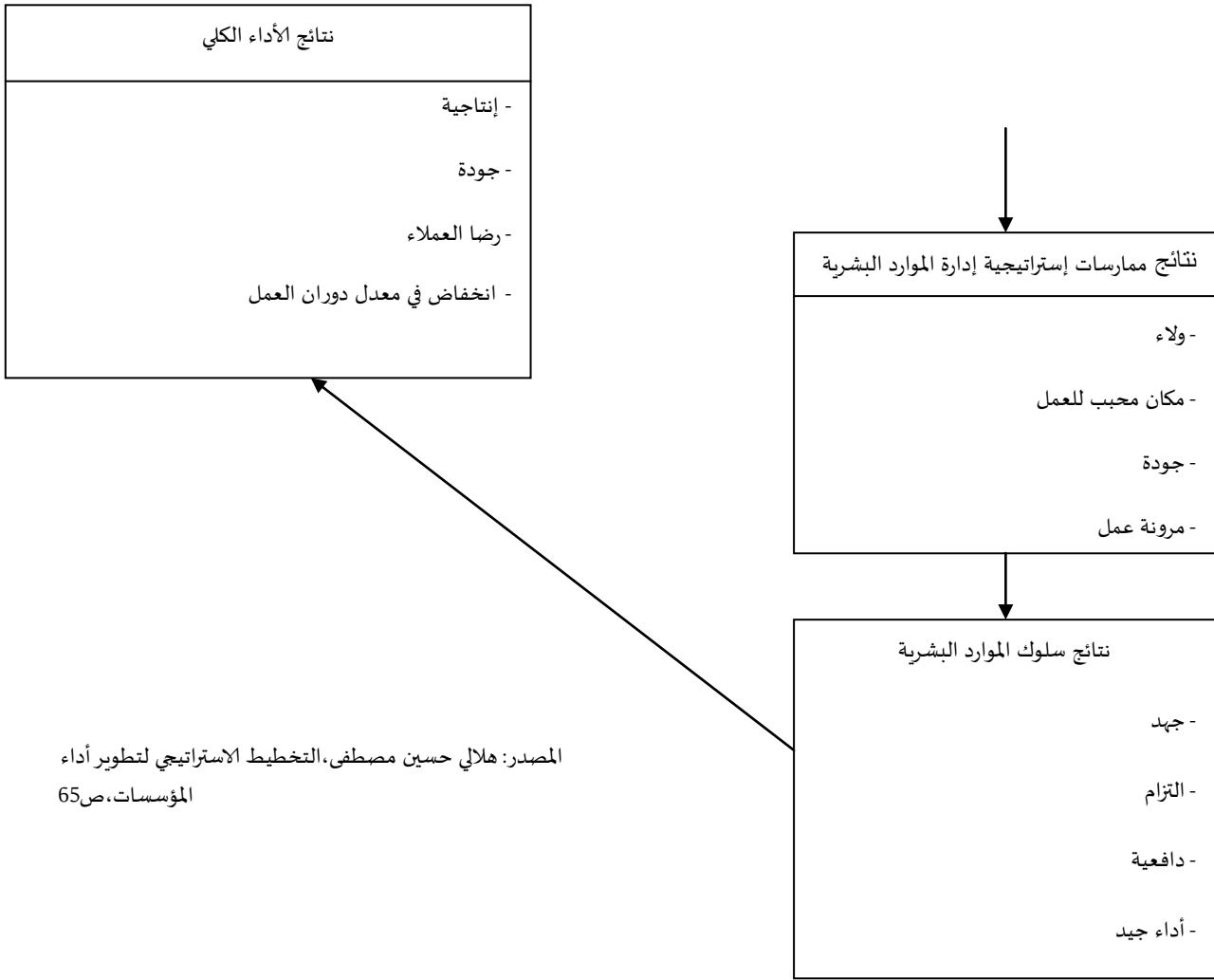
4- حث ودفع الموارد البشرية إلى المحافظة على ممتلكات، ومكتسبات المنظمة<sup>1</sup>.

#### نموذج ديفيد جست DavidGustmodel

قام DavidGust بوضع هذا النموذج عام 1997م وذلك بعد إجراء العديد من التجارب، والتطبيقات العملية لما يقارب عقد من الزمان

الشكل رقم (1-3): نموذج ديفيد جست عن إطار وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية





المصدر: هلاي حسين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ص 65

وقد خُصص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم  
أولاً: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى

- 1- تحقيق الإبداع والابتكار، وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعزز مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثمَّ زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.
- 2- تحقيق الجودة في المنتجات والسلع.. من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة، وهذه الجودة العالية للمنتجات والسلع تحقق بلا شك الولاء لدى عملاء المنظمة وإقبالهم على شراء هذه المنتجات، مما يؤدي أيضاً إلى زيادة الأرباح، والتمكين للمنظمة في السوق.
- 3- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد، وتقليل النفقات والمصروفات مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية، مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من

ثانيًا: ممارسات إدارة الموارد البشرية:

هذه الممارسات تعبر عن الوظائف ، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج والإجراءات، وتقوم أيضًا بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف والمهام والجوانب الآتية:

- 1- استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.
- 2- انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- 3- تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة مستديمة.
- 4- وضع نظام شامل وموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.
- 5- وضع نظام تعويضات، وحوافز شامل وفعال..يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- 6- تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت ذاته على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- 7- تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.

ثالثًا: نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها وأنشطتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية:

- 1- زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
- 2- تحقيق المرونة والانسحابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والأنشطة التي تقوم بها العناصر البشرية.
- 3- شعور بالرضا، والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.

رابعًا: نتائج سلوك الموارد البشرية

- 1- تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.
- 2- تحقيق درجات عالية من التفاني من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
- 3- تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.

- 4- توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة، وسمعة المنظمة.

خامسًا: نتائج الأداء الكلي للمنظمة

- 1- تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
- 2- تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
- 3- تحقيق وتوليد الأفكار، والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات

<sup>1</sup> هلالى حسين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ص72، مصر: السحاب، 2008م



- تمتيزة ومتطورة تحقق التميز والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
- 4- تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، حيث توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة، والجودة العالية، والتي تشبع رغباتهم وأذواقهم، وتفي باحتياجاتهم.
- 5- تحقيق رضا العاملين، حيث توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة والحوافز والتعويضات والمزايا الإضافية والخدمات والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم.
- 6- انخفاض معدل دوران العمل.
- 7- تحقيق معدلات ربحية عالية، مما يمكن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلاً عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات والعمل على زيادتها وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.
- 8- تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة وطموحة للمستقبل.
- 9- تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة<sup>1</sup>.

### الخلاصة:

بناء على كل ما تقدم، فإنه يمكن القول ان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي غير منفصلة وغير مستقلة بحد ذاتها، بل هي في الحقيقة رافد لإستراتيجية المنظمة ومساندة لها وإستراتيجيتها التنافسية.

فدراسة إستراتيجية الموارد البشرية تبدأ بالاطلاع على رسالة المنظمة وغاياتها وأهدافها ، وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، مروراً بوضع يدها على نقاط القوة والضعف والفرص والمخاطر، انتهاء

<sup>1</sup> مرجع سابق، ص74

باستقراء الواقع القائم والمستقبل اللاحق واستنباط الخطط للتعامل مع كل المتغيرات والتحديات التي تؤثر على وجود المنظمة وقيمتها.

ولكن تجدر الإشارة دوماً إلى إن وجود استراتيجيات للموارد البشرية لا يعني إن المنظمة حققت غاياتها، فالأهم هو تفعيل هذه الاستراتيجيات بوجود الآليات الإدارية والبشرية والتقنية والمادية اللازمة، وإصرار إدارة الموارد البشرية على تسيير العمل وفق الاستراتيجيات المعتمدة.

في النهاية، قد يكون من المهم الإشارة إلى أن حجر الأساس بالنسبة إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هو تنظيم العلاقة بين المدير المباشر والموظف. إذ تؤكد بعض الدراسات أن أهم الأسباب التي تدفع الموظفين، أحياناً، إلى الاستقالة هو المدير المباشر وليس الدخل أو الفرصة الأفضل. وإن إدارة الموارد البشرية المعاصرة تعمل على تطوير طريقة تفكير المديرين في موظفيهم بحيث تتحول العلاقة وتتطور إلى ما يشبه الشراكة وليس التبعية لأن الشراكة تعني المزيد من المسؤولية، والمزيد من العاطفة تجاه العمل، وبالتالي المزيد من الإنتاجية. وهو ما يؤدي إلى إستراتيجية ناجحة في تسيير الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة وغاياتها.

## تمهيد

أولاً يجب التعريف بموقع هذه العملية الهامة وهي عملية تخطيط الموارد البشرية التي تعتبر إدارة الموارد مسؤولة عنها بشكل نهائي وتام وتقع هذه العملية بالمرحلة الأولى من مهام وأنشطة إدارة الموارد البشرية والتي تسمى مرحلة الحصول على المورد البشري علماً أن تلك المرحلة لا تعتبر جزءاً لا يتجزأ من مهام إدارة الموارد وموقعها هو العملية الثانية من تلك المرحلة المذكورة بعد العملية الأولى والتي تسبقها والمسئولية عن وضع البنية الأساسية للمنشأة والتي تتمثل في ضم كافة الأنشطة التي يحتاجها المشروع لبدأ مزاولة العمل والتي تتمثل نهائياً في شكل الإدارات وما يتبعها من أقسام... وبناء على هذا التقديم المبسط يمكن القول أن عملية تخطيط الموارد البشرية هي عبارة عن العملية الفنية التي تهدف بشكل كلي التقدير وحصر كافة الاحتياجات من العنصر البشري المطلوب كما ونوعاً ومن ثم العمل على توزيع تلك الموارد والعناصر البشرية على الوظائف المتاحة والشاغرة لدى المشروع بناء على النتائج التي تم الحصول عليها من واقع العملية الأولى وهي عملية وضع البنية الأساسية... وهذا بالإضافة إلى أن تخطيط الموارد البشرية يسعى إلى كيفية الحفاظ على العمالة وبذلك يتطلب الأمر العمل بجهد من أجل استهداف التصميم وتفعيل أنظمة تعمل على جذب العمالة ومن ثم الإبقاء عليها حتى لا تتأثر تلك العناصر البشرية المستقطبة بأحد من المغريات الخارجية التي تهدف إلى جذب العمالة المميزة وإيماء إلى ذلك يتموضع مستوى أو شريحة أجريت مناسبة تتماشى مع طبيعة المهام وحجم الواجبات والمسئوليات المنوطة إلى الفرد العامل أي كان نوع الوظيفة وطبيعتها... ومن ناحية أخرى يمكن وصف عملية تخطيط الموارد البشرية على أنها عملية تنبؤ مستقبلي بكافة الموارد البشرية التي يحتاجه المشروع مع إجراء الترقب الدائم حتى يتماشى مع غايات المشروع، وكل هذا راجع إلى نظم التخطيط الاستراتيجي التي يتم تصميمها حيث يعتبر التخطيط الاستراتيجي مرحلة أساسية ومهمة من مراحل العملية الإدارية، كونه يمثل أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، لاختيار أفضل البدائل ملائمة مع الإمكانيات المتاحة من ناحية، وطبيعة الأهداف المرغوب تحقيقها من ناحية أخرى، ذلك في عالم أصبح أصغر من حجمه الجغرافي بسبب ثورة المعلومات والاتصالات والتطور التكنولوجي والمعرفي أو ما يسمى بظاهرة العولمة وعصر الانترنت، إذ أن الرياح التغيير بما تحمله من متغيرات متنوعة باتت تطال كل أطرافه بلا ريب، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى أساليب التخطيط الاستراتيجي لإدارة الوارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسة.

## المبحث الأول : مفهوم وأهمية التخطيط الإستراتيجي

### المطلب الأول :مفهوم التخطيط الاستراتيجي

تختلف نظم العمل بالشركات باختلاف بيئتها التي تعمل فيها، كما إنه لا يوجد نظام واحد محدد للتخطيط الاستراتيجي يتطلب الأخذ به من قبل كافة الشركات، وبالتالي فإن نظم التخطيط الاستراتيجي يتم تصميمها ولكن تبقى هناك سمات عامة ومبادئ وأساسيات يتفق عليها أغلب الإداريين عند ممارسة التخطيط الاستراتيجي ، وفقا لخصائص وطبيعة كل شركة. وهناك من يرى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية متكاملة متعلقة بتحديد مصالح الشركة في المحيط الخارجي وذلك بالتركيز على:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالماضي والحاضر والتنبؤ بمستوى

- الأداء المترفع في المستقبل

- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للشركة .

- تحديد الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة في المحيط الخارجي للشركة .

- تقييم نقاط القوة والضعف في العمليات الداخلية بالشركة

فالتخطيط الاستراتيجي هنا يعتبر أسلوب ينتج عنه وضع إستراتيجيات للشركة ككل في مختلف المجالات<sup>1</sup>.

وقد عرف (دركر) التخطيط الاستراتيجي بأنه عملية إتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن

مستقبلية هذه القرارات. وأثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة.

لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توفر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات .

وهذا التعريف يركز على أن الأساس في التخطيط أو الإدارة (بصفة عامة) هو عملية إتخاذ قرارات ، حيث

لا يوجد نشاط إلا عن طريق قرار متخذ ، كما أن التخطيط يتسم بالشمولية حتى يصل إلى مرحلة تحديد

المعايير للإنتاجية لكي يتم القياس والمقارنة، وبالتالي تقييم مجهودات التخطيط انطلاقا من المفاهيم

السابقة عن الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي فإنه يمكن التوصل إلى مفهوم عام للتخطيط

<sup>1</sup> توفيق عبد الرحمن، المناهج التدريبية الإستراتيجية والتفكير الإبداعي، مصر: بيبيك، 2015م، ص19

الاستراتيجي يتفق مع أهداف دارستنا الحالية وعلى ضوء ذلك فإن التخطيط الاستراتيجي هو: "عملية إدارية تشمل جميع أجزاء الشركة وتنطوي على إتخاذ قرارات تحديد مستقبل التنظيم بناء على ما توفر من معلومات شاملة عن الشركة وبيئتها لتحديد متطلبات الإنتاج المرغوب ، وفقا لما يتم تحديده من معايير لتقييم جهود التخطيط

### أهمية التخطيط الاستراتيجي

لا يوجد شيء في هذا الكون عشوائياً، أو من خلال الطبيعة البحتة كما يدعي بعض الذين سلبوا عقولهم بأفكار بائسة وجنوا على بشريتهم بهذا الهراء، فالكون كله محكوم بالقانون العام الذي تنتظم به الأحداث، والأفلاك، ولا تتوارى فيه درة عن مجرة إلا بسبب ولحكمة يعلمها الله، وقد هيأ الله لنا بعضاً من هذا العلم، وعلى الرغم من كل ما وصلت إليه البشرية ما زلنا لم نؤت من العلم إلا قليلاً. وبالتالي فإن في هذا الكون وهذا العالم الذي نراه ماثلاً أمامنا درساً عملياً على أنه لا يتحقق النجاح واستمرار الحياة وضمان عدم حدوث الأخطار إلا بالتنظيم والتخطيط، وفي ضوء ذلك فإن الاستقرارات الكونية يجب أن تنعكس بشكلٍ جليّ على حياة الإنسان وتكون انعكاساً للتخطيط والتنظيم العام الذي هو أساس الحياة، فماذا نعني بالتخطيط؟<sup>1</sup>

التخطيط هو وضع الأمور في نصابها التنظيمي من خلال الخطط المدروسة والمحاكاة بعناية، والتخطيط السليم أساس نجاح الأفراد والمؤسسات على كافة الصُّعد، فلا تتصفَّ جهةٌ ما بالنجاح بدون وجود التخطيط والتنظيم، كما أنّ التخطيط يكون بمُعانة البدائل التي تُطرح أمام الإدارة بحيث يكون الاختيار الأنسب لخيارٍ مُعين دون خيارٍ آخر. وفي التعريف السائد لمفهوم التخطيط وضع في مقام الوظيفة الإدارية الأولى والأهم والتي تعتمد عليها بقية الوظائف الإدارية الأخرى. أهمية التخطيط يحى المؤسسات والأفراد من الأخطار المُستقبلية، ويضمن المُستقبل الآمن وخصوصاً عند دراسة الظروف التي تمرّ بها الإدارة العامّة للمؤسسة أو حياة الشخص نفسه، وبالتالي نتجنّب الأخطاء التي قد تُصيب الجسم العامّ للمؤسسة من خلال الدراسة المُسبقة. يضمن التخطيط السليم عدم هدر الأموال الطائلة دون جدوى، وضمان توفير التكاليف المادية التي من الممكن أن تُهدر بسبب سوء التخطيط والإدارة المسؤولة، حيث إنّ التخطيط يقوم بتوظيف المال العامّ وتوظيف الطُرق التي يتمّ بها الإنفاق العاقل المدروس. يقوم التخطيط بدور بارز في الخلاص من الإشكاليات التي قد تطرأ على المؤسسة أو الشخص من خلال تجنّبها أثناء إعداد الخطط والدراسات. التخطيط يجعل المؤسسات والأشخاص في حالة أمان إداري وأمان وظيفي وينشر جوّاً من الاستقرار الذي يشجّع بدوره على أهميّة العمل الجادّ والطموح في سبيل قطف الثمار التي ألفت بها الدراسات والخطّ

<sup>1</sup> الشافعي حسن أحمد، التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة والغير الربحية، مصر: الوفاء، 2013م، ص45

الواعية. التخطيط ينشر ثوب العدالة على المؤسسة ويُلقى بظلال العدل الوظيفي نتيجة معرفة كل شخص بواجباته وحقوقه، حيث إنَّ التخطيط يضمن عدالة توزيع الحقوق بين الجميع بالشكل الذي يقضي على التحيز والتمييز بين أفراد المؤسسة الواحدة<sup>2</sup>

أهمية التخطيط الاستراتيجي تعكس الجوانب السلبية والإيجابية لتخطيط المحافظ الاستثمارية والتي يعبر عنها ذوي العلاقة هذه الأيام، زد على ذلك أن عدد الشركات أن تنجح دون أن يكون لها استراتيجيات التي تتبعها دفعة واحدة غير كبير، وهكذا بدلا من مناقشة فيما إذا كان ينبغي التخطيط في المقام الأول، فسوف نناقش مدى النجاح الذي تحرزته الشركات بالفعل في استخدام تخطيط المحافظ الاستثمارية وفي تعديلها لصالحها وجعل التخطيط استراتيجياً. وقد استنتجت أن الشركات التي تخطط بأكبر من الفعالية قد تعلمت الدروس التالية- توجد إستراتيجية على عدة مستويات مختلفة، ويؤثر التخطيط على المؤسسة بأكملها، ولكن لا يكفي أسلوب واحد للتخطيط بمفرده لمعالجة كافة المستويات-. يؤثر التخطيط على المؤسسة بأسرها، ولا بد من استباق الآثار ومعالجتها.<sup>1</sup>

- ينبغي على المدراء في المستويات العليا معرفة كيفية جعل التخطيط استراتيجياً وتوضيح أهدافهم وتعديل توقعاتهم.

- وضع الاستراتيجيات

أولاً : إستراتيجية التنمية بعيدة المدى

- تغيير التركيب النفسي للسكان

- تغيير التركيب الوظيفي للسكان

- تغيير التركيب المهني للسكان

- تغيير تركيب المهارات للسكان

ثانياً : إستراتيجية التنمية البشرية متوسطة المدى

- تحويل العمالة من الصناعات الأقل إنتاجية إلى الصناعات الأكثر إنتاجية حسب ظروف السوق .

- تغيير أنماط السلوك الإنتاجي للقوى العاملة بالعمل على تقليل مسببات ضعف الإنتاجية والغياب و

التمارض والإسراف في الموارد وعدم الدقة في التشغيل .

- زيادة فعالية القوى العاملة في الصناعات ذات الإنتاجية العالية من خلال التدريب المنظم والمستمر .

- تحسين المستوى العام للكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة .

<sup>2</sup> خالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الأردن، عمان: اليازوري، 2009م، ص32

<sup>1</sup> خالد محمد، مرجع سابق، ص33.

ويتم تحسين الكفاءة الانتاجية وزيادة القيمة النهائية للثروة البشرية من خلال :

1. العمل على تخفيض عدد السكان مع ثبات الناتج القومي الإجمالي.
2. العمل على زيادة الناتج القومي الإجمالي مع ثبات عدد السكان .
3. العمل على تخفيض عدد السكان بنسبة أعلى من الانخفاض المحتمل في الناتج القومي الإجمالي.
4. السماح بزيادة عدد السكان مع زيادة الناتج القومي الإجمالي بنسبة أعلى<sup>2</sup>.

ثالثا : إستراتيجية التنمية البشرية قصيرة المدى

- إعادة توزيع القوى العاملة بين قطاعات الاقتصاد القومي تحقيقا للتوازن بين العمالة وطاقات الإنتاج الأخرى
- تنظيم برامج لإعادة توزيع السكان بين المناطق المختلفة للتخفيف عن المناطق كثيفة السكان وتوفير المورد البشري في المناطق قليلة السكان
- تنظيم برامج عاجلة للإرشاد وإعادة التأهيل الوظيفي .
- تنظيم فرص التعليم المفتوح ، والتعليم المستمر ، والتعليم عن بعد لرفع المستوى التعليمي لأفراد المجتمع
- تنظيم برامج عاجلة لتحسين المستوى الصحي للأفراد العاملين في مواقع متعددة لمجالات العمل المختلفة
- تنظيم برامج عاجلة لإصحاح البنية والتخفيف من مشكلة العشوائيات
- تسريح جانب من القوى العاملة ذات الكفاءة الإنتاجية المتدنية والتي تمثل عبئاً على العملية الإنتاجية بما يساعد على ترشيد الإنفاق .
- الفرق بين التخطيط والتخطيط الإستراتيجي

الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:

هل هناك اختلاف بين التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية؟ أو هما وجهان لعملة واحدة؟ اختلف في ذلك الإداريون واخذوا طريقتين:

أولاً: فريق يرى أنهما وجهان لعملة واحدة، ويطلقون الإدارة الإستراتيجية ويقصدون بها التخطيط الاستراتيجي وعلى مقدمة هؤلاء الدكتور إسماعيل محمد السيد، عندما يتحدث عن الإدارة الإستراتيجية يضع بين القوسين التخطيط الاستراتيجي مما يدل انه يقصد به شيء واحد. قال الدكتور: لماذا الإدارة الإستراتيجية (التخطيط الاستراتيجي)

ثانياً: يرى محمد حنفي محمد نور تبدي الاختلاف بينهما إذ قال : التخطيط الاستراتيجي هو جزء من عملية الإدارة الإستراتيجية وهو يمثل المهام الثلاثة الأولى من مهام الإدارة الإستراتيجية (تحديد مجال عمل المنظمة،

<sup>2</sup> طلعت إبراهيم، إستراتيجية التخطيط الاقتصادي، مصر: دار الكتب، 2011م، ص65

وتطوير رؤية متكاملة بالنسبة لرسالتها، وترجمة الرسالة إلى أهداف إستراتيجية محدودة، إعداد إستراتيجية تحقق الأهداف الإستراتيجية، وتقييم الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وعليه فإن تنفيذ الإستراتيجية ومراقبة الأداء (المراقبة الإستراتيجية) تقعان خارج نطاق التخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

يرى الباحث أننا عندما ننظر إلى اللفظين (الإدارة الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي) نجد الفرق بينهما إذ يعتبر التخطيط احد مكونات الإدارة : التخطيط والتنظيم والتوجيه والمراقبة. ولكن الواقع العملي المعاصر يثبت أن التخطيط الاستراتيجي يحمل كل مميزات الإدارة الإستراتيجية من تخطيط العمليات الإستراتيجية وتنظيمها، إلى مرحلة التقييم والمراقبة على أداء المهام الإستراتيجية المرسومة. وأيد هذا الأستاذ الكبير/دراكر معرفا التخطيط الاستراتيجي بأنه : عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل وتنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ هذه القرارات وقياس النتائج في ضوء التوقعات عن طريق توافر نظام للتغذية المرتدة للمعلومات

#### - جهات تنفيذ التخطيط الاستراتيجي

1. التخطيط للعملية: من خلال فريق إدارة المنظمة أو المشروع
2. تفهم سياق العمل : من خلال الإدارة العليا لتفهم الوضع والمشكلات
3. توضيح الرؤية والرسالة : من خلال أعضاء مجلس الإدارة والإداريين لتحديد بدقة المتوقع من العاملين بالمنظمة أو المشروع
4. مراجعة عوامل القوة والضعف: فحص التحديات، والمخاطر عن طريق الإداريين وأعضاء مجلس الإدارة
5. مناقشة البدائل الإستراتيجية في ضوء الأهداف والغايات. من خلال الكادر المحترف والإدارة العليا
6. تحديد البنية التنظيمية: من خلال المدخلات التي يسهل بها العاملين والإداريين. أهمية التخطيط الاستراتيجي:

- الاستفادة القصوى من الفرص المتاحة واستثمارها.<sup>1</sup>

- الاستعداد لمواجهة التهديدات المحتملة أو تفاديها.

- هام للتعامل مع المستقبل.

<sup>1</sup> طلعت ابراهيم، مرجع سابق، ص86.

<sup>1</sup> ويتمان، روبرت، التخطيط الاستراتيجي: كيف تحصل على أقصى قيمة، الطبعة الأولى، مصر: مجموعة النيل، 2011م، ص79



- يساعد على الزيادة المطردة في الإنتاجية وكفاءات الأداء.

- الاستثمار الجيد للموارد ورشد توزيعها.

- يحقق للرئيس والمرؤوس نظام للعمل مثقف عليه.

- يسهم التخطيط الجيد في عملية التقويم وقياس الناتج والأداء.

كيف تجعل الأمور تنشط في شركتك؟

تشير خبرتنا إلى أن بناء التفوق الصناعي يتطلب أكثر من مجرد فهم المدراء لطبيعة الدور الحالي الذي يلعبه التصنيع في مؤسساتهم وتطوير خطة لتعزيز إسهامه التنفسي.

في شركات المرحلة الرابعة جميعها التي شرحناها، كان هناك على الأقل واحد من كبار المدراء بمثابة عامل حافظ على الانتقال، ومثل هؤلاء المدراء يظهرون من جميع الخلفيات الوظيفية ولا يكون مهمهم رفع التصنيع على حساب الوظائف الأخرى بل رؤية الشركة وهي تعمل بكامل طاقتها.

هناك قدر كبير من التشاؤم هذه الأيام في بعض مستقبل الأعمال على المدى البعيد ، أما نحن فلسنا من المتشائمين ولا متفائلين فالجواب ليس في طالعنا بل في أنفسنا.

وبمقدور الأعمال أن تسهم مساهمة كبيرة في نجاح أي مشروع تنافسياً، إنها عملية جهد جماعية طويلة وصبورة ودؤبة لتنظيف الأرض وزراعة الحقول وتوسيع الحدود الأمامية لقدرات المؤسسة<sup>1</sup>.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي

\*فوائد التخطيط الاستراتيجي

تحفيز العاملين حيث أن التفكير في المستقبل عملية محفزة تساعد على المشاركة في الرؤية وإيجاد أفكار تساعد على تجاوز المعوقات التي تحول دون تحقيق الرؤية.

بناء فريق تخطيط يمتلك رؤية مشتركة.

مواجهة القضايا الرئيسية وحل المشاكل.

تحديد الأدوار والمسئوليات

<sup>1</sup> وتمان روبرت، مرجع سابق، ص 80.

تحسين الوضع وتوضيح المنظمة وضعيتها أمام الآخرين

رفع مستوى الإحساس بمهمة المنشأة

\*مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

يتسم التخطيط الاستراتيجي بمزايا عديدة منها: (مساعدة، 2013، ص82) تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة.

يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية.<sup>2</sup>

تعتبر الخطة وعملياتها خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمؤسسة

تطوير طرق حل المشكلات وتحسين أساليب اتخاذ القرارات.

ثانياً: معوقات التخطيط الاستراتيجي

إن مفتاح صناعة القرارات الإدارية في المستشفى بيد المدير وهذا يعد عاملاً حاسماً لنظام التخطيط، ونظراً للممارسة السائدة في القيادة الهرمية والبيروقراطية فإن لهذه القيادة تأثير على عملية التخطيط في المستشفى، حيث يمكن أن يكون من الصعوبة الانخراط في تطبيق عمليات التخطيط بالاستراتيجي. هذا يؤدي في كثير من الأحيان إلى الحد من قدرة مدير المستشفى على تصميم استراتيجيات لتحسين الأداء. ويمكن إبراز أهم معوقات التخطيط الاستراتيجي في ضعف الموارد وصعوبة الوصول إليها ونقص القدرات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى اضطراب البيئة الخارجية. كما أن المعلومات عادة ما تكون غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة. (العتيبي، 2012، ص19) أيضاً حاجة التخطيط الاستراتيجي إلى وقت وتكلفة كبيرة. وعدم قدرة المدير الاستراتيجي إلى إدراك الفرص والمخاطر الحقيقية. (الضمور، 2008، ص4

\*خطوات التخطيط الاستراتيجي

تحليل القيم المشتركة والخبرات الخاصة للقائمين على عملية التخطيط

إعداد أو تحديث نص رسالة للمنشأة

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص82

تحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة

تحليل الوضع الداخلي للمنشأة من خلال تحليل سوات

إيجاد مجموعات متخصصة للتعلم في مواضيع وأنشطة رئيسية

مراجعة الخطة الاستراتيجية الحالية للمنشأة (في حال وجودها) لتحديد جوانب ما زالت استراتيجية وجوانب

فقدت طابعها الاستراتيجي بسبب التغير في البيئة المحيطة وأيضا تحديد الفجوات والمواضيع اللازم معالجتها

ضمن الخطة الجديدة.

إيضاح الرؤية التي تحدد مكان المنشأة مستقبلاً.

تحديد الأمور الإستراتيجية الهامة التي تواجه المنشأة.

صياغة الأهداف والغايات الإستراتيجية للتعامل مع الأمور التي تواجهها المنشأة وضمان الاستدامة والتطور

المستمر.<sup>1</sup>

تطوير خطط عمل تتضمن أنشطة مخصصة وأشخاص مسئولين وموارد محددة ومؤشرات لقياس الأداء.

تحديد الخطوات القادمة لنشر الموارد وإيجاد خطط مالية وخطط استدامة تحدد طرق تحقيق الدخل الكافي

والتمويل.

إعداد خطة استراتيجية مكتوبة لفترة خمس سنوات تتضمن نص الرسالة، وتحليلات البيئة المحيطة والوضع

الداخلي والأمور ذات الطابع الاستراتيجي والغايات والأهداف الاستراتيجية وخطة الأعمال وخطط الاستدامة

والخطة المالية وإجراءات المراقبة والتقييم.

الحصول على المصادقة على الخطة ونشرها بين العاملين والأطراف ذات العلاقة واستغلال هذه الفرصة

للتسويق للمنشأة أو بناء شبكة علاقات وتحالفات.

إضفاء الطابع المؤسسي على الخطة لتكون أساس لمقاييس الأداء وصناعة القرار والتخطيط والمراقبة وتوزيع

الموارد بحيث يتم استخدام ومراجعة الخطة بشكل منتظم وتحديثها في حال الضرورة.

**الخطوة الأولى**

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 91

قم بتحليل القيم المشتركة وخبرات العاملين وحاول أن تضع خطة لتسهيل الاجتماع الخاص بالتخطيط وتضمن مشاركة جميع الأشخاص ذوي العلاقة وتوعيتهم بما يحدث فيما يتعلق بالتخطيط وأهميته كأولوية تنظيمية. ويجب أن يكون كبار المدراء صادقين مع أنفسهم حول جاهزية المنشأة للتخطيط الاستراتيجي وفي حال عدم وجود الجاهزية، فيجب طرح التساؤلات التالية:

سبب انخفاض مستوى الجاهزية.

الطرق الممكنة من خلالها زيادة مستوى الجاهزية

البدائل الملائمة من تمارين تتعلق بالتفكير الاستراتيجي والرؤى

### الخطوة الثانية

قم بمراجعة وتحديث نص الرسالة الخاص بالمنشأة

عند بدء فريق التخطيط الاستراتيجي بعملية التخطيط، قم بالبدء في صياغة نص رسالة المنشأة

ويعبر نص الرسالة عن سبب وجود المنشأة ورؤيتها وهدفها حيث يتضمن لمحة عن المبادئ التي تتبناها المنشأة وتوجه عملية صنع القرار كما تحدد أبرز الملامح الخاصة بصورة المنشأة أمام الجمهور. وفي المجمل، فإن نص الرسالة يجب على ثلاث تساؤلات:

ما الأشياء التي نلتزم بها؟

ما هو عملنا ومخرجاتنا؟

ما هي المبادئ والقيم التي نؤمن بها؟

### الخطوة الثالثة

قم بإجراء تحليل للبيئة الخارجية المحيطة بالمنشأة بحيث تتناول الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية والقانونية أو الشرعية إضافة إلى البيئة الداخلية ذات العلاقة بالموارد أو المدخلات والإجراءات والأداء أو المخرجات.

ولإجراء تحليل للبيئة الخارجية، هناك بعض الطرق والأساليب التي يمكن أن تتيح المجال لاستخلاص الملاحظات وتصنيفها وترتيبها ومن ثم رسم مساراتها ليتم الاستفادة منها واستخلاص المضامين الممكن استخدامها في عملية التخطيط الاستراتيجي.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: إجراء تحليل سوات (SWOT) والأهداف الإستراتيجية

يتم خلال هذا التحليل التعرف على عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات حيث تشير عناصر القوة والضعف إلى البيئة التنظيمية الداخلية للمنشأة وهي أشياء يمكن للمخطط تغييرها كونها داخل نطاق إشرافه مثل تحسين أحوال العاملين، أما الفرص والتهديدات فهي عناصر خارجية تؤثر في العمل وكيفية أدائه ولكنها في العادة خارج نطاق سيطرة المنشأة مثل التنظيمات الحكومية.<sup>2</sup>

يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الفهم الواضح لموارد المنشأة وقدراتها والمكونات الحساسة التي تفتقدها. ويجب أن تتسم عملية تقييم عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات بالوضوح والدقة والانفتاحية وأن تجسد الواقع الفعلي وتبتعد عن السطحية. كما يجب الانتباه إلى أن القوة قد تكون عنصر ضعف. فمثلاً عندما نذكر أن منسوبي المنشأة والعاملين فيها على قدر عالي من الالتزام ونعتبر هذه من عناصر القوة فقد يكون نقص العناصر المدربة منهم عنصر ضعف.<sup>1</sup>

ويمكن إجراء تحليل سوات على مرحلتين:

الأولى: مجموعة صغيرة مع قائمة محددة من عناصر الضعف والقوة والفرص والتهديدات بحيث تقوم مجموعة صغيرة بكتابة قائمة مجمع عليها توضح الأولويات ليتم مناقشتها ضمن الجلسة العامة. ولتسهيل عملية النقاش، يجب ألا تزيد مجموعة الملاحظات عن عشر ملاحظات لكل فئة. في الجلسة العامة تقوم كل مجموعة بعرض قائمتها ومن ثم يتم تحديد الملاحظات المشتركة بين المجموعات ويمكن إضافة ملاحظات أخرى خلال النقاشات ولكن يجب أن تضم القائمة النهائية الملاحظات حسب الأولويات وأن تعكس هذه الملاحظات إجماع كل المجموعات المشاركة في التحليل. الثانية: مراجعة الخطط الحالية ووضع الخطوط العريضة لرؤية مستقبل ناجح.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 92.

<sup>2</sup> الخطاب علي، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار أسامة، 2010م، ص 142

<sup>1</sup> الخطاب علي، مرجع سابق، ص 150.

يمكن القيام بهذه الخطوة في حال كان لدى المنشأة خطة استراتيجية تتطلب المراجعة. وبعد مراجعة الخطة وتقديم مدخلات التحديث على الخطة، يمكن للمنشأة متى ما رأت ذلك مجدداً أن تقوم بتخصيص مجموعة عمل مصغرة تتولى أنشطة التخطيط الاستراتيجي بحيث تقوم هذه المجموعة بصياغة وإعداد خطط تكتيكية وإجراءات مخصصة لتحقيق الاهداف المتفق عليها من قبل غالبية المجموعات المشاركة في التخطيط.<sup>2</sup>

### \* صياغة الرؤية

وضع الخطوط العريضة لرؤية مستقبلية:

إن إعداد وصياغة رؤية للمنشأة من الخطوات المجدية في عملية التخطيط الاستراتيجي نظرا لفاعلية الرؤية في تحديد الاساليب والأعمال والبرامج ذات الأولوية كما أن الرؤية تساعد في وضع معايير قياسية توضح مدى النجاح في تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية.<sup>3</sup>

### سمات الرؤية:

أن تكون محفزة وملهمة.

توسع آفاق التفكير

الوضوح والواقعية

قابلية التحقيق والبعد عن الخيال

سهولة إيصالها

البساطة

ما هي عناصر الرؤية؟

إن الرؤية هي صورة للوضع المستقبلي المرغوب وهي تعطي وصف للوضع الذي ستكون عليه المنشأة في المستقبل. لذلك، ينبغي أن تتسم بالدينامكية وقابلية التطبيق وأن تكون الأساس الذي يبني عليه المخططون الخطة الإستراتيجية. ويجب أن تقدم الرؤية سياقاً محدداً لتصميم وإدارة التغيير اللازم للحصول على الأهداف والغايات الإستراتيجية. كما يجب أن تتسم بالواقعية بالرغم من تركيزها على المستقبل وأن تعبر عن

<sup>2</sup> هلالى حسين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، مصر: السحاب، 2008م، ص83  
<sup>3</sup> القطامين، أحمد. الإدارة الإستراتيجية: حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة، الأردن، عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002م، ص 196

رغبات المشاركين والتزاماتهم. لذلك، يجب مراعاة الأفكار التي تطرح خلال صياغة الرؤية والاعتراف بها واحترامها من قبل الأطراف.<sup>21</sup>

تذكر أن نص الرؤية القوي هو الذي:

- يحدد إلى أين تذهب المنشأة

- تسهل قراءته وفهمه

- يؤثر في الروح المعنوية

- يترك المجال لاستخدام الخيال والابتكار

- يتسم بالقصر مما يمكن من استخدامه في عملية صنع القرار

- يجذب للانتباه

-- يصف الوضع المستقبلي المنشود

يلهم العاملين على تحقيق الرؤية ويوفر قوة تحفيز في الأوقات الصعبة.

- يشير لطريقة ربط الغايات المنفردة مع الغايات الجماعية لتحقيق الصالح العام للمنشأة.

- يمكن أن يتحقق

- يضيف طابع الإلزام وتفعيل القدرات

يركز التخطيط الاستراتيجي على إنشاء التوجه العام للمنشأة ووضع الأولويات وتحديد العقبات والفرص التي

تحد من تحقيق المنشأة لرؤيتها ورسالتها.<sup>1</sup>

\*الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية

وهي النتائج الجوهرية التي تريدها الإدارة من وراء استخدام وتشغيل الموارد البشرية والاستثمار في تدريبهم وتنميتهم، بحيث تكون القيمة النهائية لتلك الأهداف والإنجازات أعلى من كل ما تم استثماره في بناء وتنمية وتشغيل الموارد البشرية، وكذلك أعلى من العائد الذي يمكن تحقيقه حال توجيه تلك الاستثمارات لمجالات

<sup>1</sup> الضمور، موفق محمد. التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: الحامد، 2011، ص109

<sup>1</sup> الضمور، موفق محمد، مرجع سابق، ص110

توظيف أخرى. وتشمل الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية عادة تعظيم الإنتاجية، تطوير الجودة، منع الأخطاء في العمل أو في المنتجات، أو ترشيد التكاليف، وغير ذلك من الأهداف المهمة.

### رصد الموارد المتاحة للاستراتيجية

توضح الاستراتيجية الموارد البشرية والمادية والمالية والتقنية المتاحة بالمنظمة وكيفية توجيهها لمساندة تنفيذ استراتيجية الموارد البشرية، والتغييرات أو التعديلات المقرر إدخالها لرفع كفاءتها في التشغيل.

### عوامل النجاح الأساسية Major Success Factors

وتهتم إستراتيجية الموارد البشرية برصد وتقييم العوامل المختلفة ذات التأثير على فرص نجاح أو فشل الاستراتيجية، وفرز ما يمكن اعتباره عامل النجاح الرئيسي الذي سيكون مفتاح تشغيل باقي العناصر، ومن ثم زيادة احتمالات نجاح الاستراتيجية تحقيق أهدافها. وغالباً ما يكون أحد مكونات الهيكل البشري في المنظمة هو عامل النجاح الرئيسي.

إن التخطيط هو وظيفة الإدارة التي تحاول التنبؤ بالمستقبل، من خلال استقراء أحداث الماضي والتوقعات المختلفة للمشكلات أو الصعوبات التي يمكن أن تقف في وجه تحقيق أهداف المنظمة، وذلك بغرض الوقوف على الحلول البديلة، لترشيد استخدام الموارد والإمكانات المختلفة المتاحة للمنظمة.

### المبحث الثاني: تخطيط الموارد البشرية

ولاشك أن مجال تخطيط الموارد البشرية في أي منظمة من المجالات الهامة، التي تهدف إلى تلبية احتياجات المنظمة من العمالة بالإعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم أنشطة المنظمة، وبما يساعد على تحقيق أهدافها عن فترة زمنية مقبلة وفي ظل ظروف متغيرة. ولهذا فإن التخطيط الجيد للموارد البشرية يساعد على زيادة فعالية الاستفادة من الموارد البشرية التي تتميز بقدر عال من القدرة على العمل والرغبة فيه، مما يترتب عليه انخفاض في التكلفة المالية وتحقيق التوازن بين العرض والطلب على هذه الموارد وفقاً لاحتياجات المنظمة.<sup>31</sup>

### المطلب الأول: مفهوم وأهداف تخطيط الموارد البشرية

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

<sup>1</sup> الضمور، موفق محمد. مرجع سابق، ص 23



أما (أحمد محمد، 2004) فيرى أنه يقصد بتخطيط الموارد البشرية في المنظمة أنه ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد، بالنوعية المناسبة، في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب للنهوض بالأعمال التي سيكون مطلوباً أداؤها في هذه الفترة، ويكون هؤلاء الأفراد أكثر نفعاً أو ملائمة لأدائها من الوجهة الاقتصادية.<sup>2</sup>

وعرف (حسن راوية، 2003) تخطيط الموارد البشرية بأنه: مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بجانب العمالة، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والمستويات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وتكلفة عمل مناسبة سواء أكان ذلك لوحدة قائمة أو مشروع تحت الدراسة والإنشاء، آخذين في الاعتبار الأهداف الإنتاجية والخدمية للمنشأة والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية (القوى العاملة) جزءاً من الخطة العامة للمنشأة.<sup>3</sup>

ويرى المؤلف أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية إدارية مستمرة تهدف إلى توفير احتياجات المنظمة من العمالة، بالأعداد والخصائص المناسبة مع طبيعة وحجم نشاط المنظمة، وذلك خلال فترة زمنية مستقبلية، وكذلك دراسة جميع السياسات والبرامج المتعلقة بالعمالة، بما يكفل رفع مستوى كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.<sup>1</sup>

ومن خلال استقراء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى النتائج الآتية:

- 1- أن تخطيط الموارد البشرية عملية إدارية متكاملة تشمل جميع المجالات التي تحكم علاقة المنظمة بأفراد القوى العاملة بها بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- أن تخطيط الموارد البشرية يضع تصوراً متكاملاً لأنواع الوظائف اللازمة بالمنظمة، والأعداد المطلوبة من العاملين لكل نوع من هذه الوظائف موزعة على وحدات الهيكل التنظيمي وذلك خلال التوقيتات المناسبة.
- 3- أن تخطيط الموارد البشرية يعتبر أحد الأساليب الإدارية الحديثة للتنبؤ بالاحتياجات النوعية والكمية من قوة العمل في فترة قادمة، سواء على مستوى المنظمة أو على المستوى الوطني ويقوم هذا التخطيط على أساسيين: الأول: يتمثل في أكبر قدر ممكن من البيانات والمعلومات عن هيكل العمالة في الماضي والحاضر والمستقبل، وعن المتغيرات البيئية الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتكنولوجية المحيطة. الأساس الثاني: هو خبرة القائمين على تخطيط القوى العاملة. والخبرة مهما عظمت لا تغني عن البيانات والمعلومات، فهما يمثلان معاً هيكلاً متكاملاً وقاعدة صلبة للتخطيط الجيد للقوى العاملة.
- 4- إن تخطيط الموارد البشرية يرتبط ارتباطاً كاملاً بالسياسات والبرامج والأهداف الخاصة بالمنظمة، حيث أن احتياجات المنظمة من القوى العاملة يعكس بدرجة كبيرة طاقات التعليم والتدريب الواجب توفيرها.

<sup>2</sup> أحمد محمد، التخطيط والمراقبة الإدارية، مصر: الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2004م، ص15

<sup>3</sup> حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002م، ص34

<sup>1</sup> العزاوي نجم عبد الله، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، الطبعة 2، الأردن، عمان: اليازوري، 2010م، ص56

5- إن خطة الموارد البشرية التي تنبثق من الخطة الإستراتيجية للمنظمة تتسم باختلافها وتباينها وفقاً للحدود الزمنية المخطط لها. فمن الممكن إعداد خطط قصيرة الأجل وأخرى طويلة الأجل وثالثة متوسطة الأجل، غير أنه كلما طالبت فترة التخطيط زادت درجة عدم التأكد والعكس صحيح.<sup>1</sup>

### \* أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشري

تتمثل أهم هذه الأهداف فيما يلي: (مصطفى، 2000)

- 1- تحديد متطلبات المنظمة من حيث أنواع الوظائف اللازمة، وحجم العمالة المطلوبة لكل وظيفة وبالتالي لكل مجموعة من الوظائف، موزعاً على وحدات الهيكل التنظيمي عن فترة زمنية قادمة.
- 2- ضمان توفير الأساس الجيد للاستخدام الأفضل والفعال للموارد البشرية بما يحقق أهداف كل من المنظمة وتلك الموارد والمجتمع ككل.
- 3- تحقيق التوازن القطاعي في العمالة بين قطاعات النشاط في المنظمة، بمعنى توازن عدد العاملين في القطاعات المختلفة بالمنظمة بما يسهم في عدالة توزيع عبء العمل بشكل عام. وهذا يتم من خلال معالجة العجز في تخصصات إنتاجية وفنية في القطاعات الإنتاجية، وكذلك الزيادة في بعض التخصصات المكتبية في القطاعات الإدارية والخدمية.
- 4- مساعدة المسؤولين في إدارة المنظمات على الاكتشاف المبكر لمناطق الخطر المتوقعة في القوى العاملة، حيث أن الدراسة التي تصاحب عملية تخطيط القوى العاملة تساعد على إظهار مناطق الخطر في الحصول على الأعداد اللازمة من الأفراد بالمهارات إلى تتطلبها المنظمة، وبالتالي استبعاد احتمال وجود عجز أو فائض في القوى العاملة يؤثر على مستوى كفاءة الأفراد.
- 5- تحقيق أهداف التنظيم من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يضمن زيادة درجة الرضاء عن العمل من جانب العاملين.
- 6- ضمان تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية على مستوى يتمشى مع احتياجات المنظمة وفي ظل الظروف البيئية المحيطة، الأمر الذي يحقق الاستخدام الأمثل لهذا المورد الحيوي الهام
- 7- وضع خطط وبرامج تدبير الاحتياجات البشرية لمقابلة معدلات التقاعد والنقل والترقية.<sup>41</sup>
- 8- المعاونة في رسم وتخطيط وتدعيم سياسات الأفراد وتكوين قوة عمل راضية ومنتجة، مثل سياسة الاختيار والتعيين وسياسة التدريب وسياسة الترقية وسياسة تقييم الأداء.
- 9- إتاحة الفرصة أمام الإدارة لتحديد الاحتياجات التدريبية سواء للعاملين الجدد الذين تشير التنبؤات للحاجة إليهم أو للمرشحين للنقل أو للترقية.

<sup>1</sup> عبد الباقي صلاح الدين، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مصر، الاسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002م، ص115  
<sup>41</sup> الضمور، موفق محمد. مرجع سابق الذكر، ص36

**\* أهمية تخطيط الموارد البشرية:**

وتتمثل أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي

- 1- إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.
- 2- يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.
- 3- يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.
- 4- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة - بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.<sup>2</sup>

**\* الجهات المعنية بتخطيط للموارد البشرية:**

مما لا شك فيه أن عملية التخطيط عملية جماعية، أي أنها تتطلب تضامناً جهود أكثر من شخص وأكثر من وحدة تنظيمية حتى يكون التخطيط شاملاً ومتكاملاً. والأصل أن تخطيط الموارد البشرية يدخل ضمن اختصاصات إدارة الموارد البشرية. إلا أن اعتبارات التكامل والشمول تتطلب اشتراك وحدات تنظيمية أخرى وهي الإدارات التي تحتاج لأحجام ونوعيات العمالة اللازمة مثل إدارات التسويق، والإنتاج والعمليات، حيث يمكن أن تتنبأ إدارة التسويق بحجم المبيعات عن فترة قادمة موزعاً على المنتجات والمناطق البيعية المختلفة. وعلى أساس ذلك يجري تخطيط حجم الإنتاج والعمليات بالنسبة لكل منتج ومنطقة بيعه، وبالتالي يمكن تقدير احتياجات العمالة اللازمة لكل من منتجات المنظمة. وبالتبعية يمكن تقدير الحجم المتكامل للعمالة في الأنشطة الإنتاجية وكذا الأنشطة الخدمية المساعدة مثل المخازن والصيانة والأنشطة الإدارية والمكتبية وما إلى ذلك (مصطفى، 2008).<sup>1</sup>

ومن ناحية أخرى قد يكون هناك شكل آخر لاشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة. فقد ينبع التخطيط من الأقسام والإدارات التي تنقل توقعاتها عن الاحتياجات من العمالة إلى إدارة

<sup>2</sup> هلالى حسين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، مصر: السحاب، 2008م، ص36

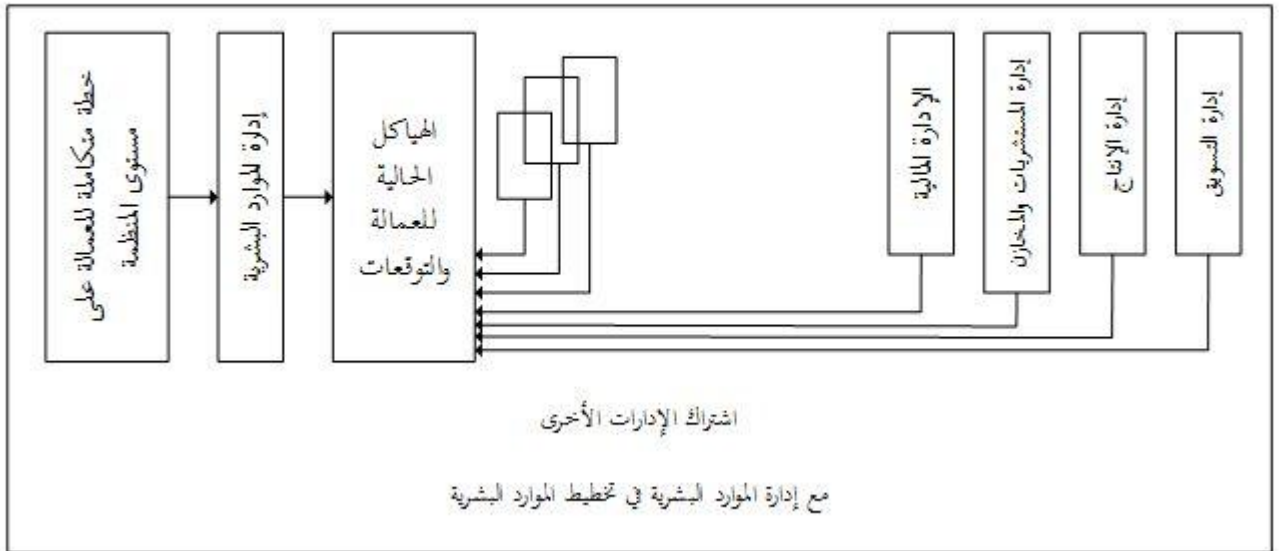
<sup>1</sup> نفس المرجع، ص40

الموارد البشرية التي تجمع وتنسق بينها وتستفيد منها في وضع تخطيط للعمالة نابع من احتياجات وتوقعات هذه الوحدات.

وقد تقتصر مساهمة الإدارات الأخرى على مجرد إتاحة البيانات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لتخطيط العمالة، أو يتعدى الأمر لمشاركة بالرأي والمقترحات في هذا الصدد.

ويوضح الشكل التالي أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة حيث تشترك الإدارات الأخرى بالمنظمة مع إدارة الموارد البشرية في وضع تصور لهيكل العمالة بالمنظمة عن فترة قادمة.

الشكل رقم (1-11): أسلوب التخطيط اللامركزي للعمالة



المصدر: الضمور موفق محمد، مرجع سابق الذكر، ص89

#### \* المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

تتمثل اهم المقومات التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط فعال وسليم للموارد البشرية بالمنظمة فيما يلي:

1- ضرورة إقناع الإدارة العليا بأهمية تخطيط القوى العاملة كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة وفعالة وذات ولاء وانتماء للمنظمة.

- 2- إن تنبع أهداف تخطيط القوى العاملة من أهداف المنظمة وبالتالي يتحقق التكامل بين تخطيط القوى العاملة والتخطيط الشامل للمنظمة.
- 3- أن يتم وضع نظام متكامل للمعلومات الإدارية لتخطيط القوى البشرية يتكامل مع نظام المعلومات الإداري للمنظمة، وذلك حتى يمكن وضع تخطيط سليم للعنصر البشري بالمنظمة.
- 4- يجب أن يعكس تخطيط الموارد البشرية كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها مستقبلاً، ويتحقق ذلك من خلال المراجعة الدورية للخطط الموضوعية وإمكانياتها من تحقيق أهداف المنظمة.

### \* معوقات ومشكلات تخطيط الموارد البشرية:

تتمثل أهم معوقات ومشاكل عملية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي

- 1- وجود قصور بالسياسة التعليمية مما كان له أكبر الأثر على توفير العمالة المطلوبة بالمهارات القادرة على استيعاب كل المتغيرات التكنولوجية والفنية سواء في مجال التعليم أو التدريب.
- 2- قصور المعلومات والبيانات عن العرض والطلب في سوق العمل، حيث عدم توافر المعلومات والبيانات الكاملة عن اتجاهات الطلب خلال الفترة القادمة يؤدي إلى صعوبة وضع تقديرات لحجم العمالة المطلوبة خلال فترات إعداد خطط العمالة، وكذلك عدم توافر المعلومات والبيانات عن مقدار المعروض بين الوظائف والكفاءات واتجاهاتها خلال الفترة المستقبلية يؤدي إلى تضارب الإحصاءات الخاصة بمقدار الفائض والعجز بين التخصصات من خريجي الجامعات والمعاهد.
- 3- التغيير في القيم والاتجاهات والمعتقدات الاجتماعية تجاه قيمة العمل واثراً ذلك على قيمة الوظيفة وعلى الاستقرار الوظيفي للفرد، حيث أصبح يتركز اهتمام الأفراد بالبحث عن المنظمات التي تنمي مهاراتهم وقدراتهم وخبراتهم وتوفر لهم المسار المهني أو الوظيفي الذي يخطط لتطورهم وتقديمهم الوظيفي.
- 4- التعدد والتغيير في القوانين والتشريعات الخاصة بالتوظيف وأثرها على فرض زيادات تحكمية في الأجور مما يؤدي إلى ارتفاع تكلفة العمل دون مبرر.
- 5- انخفاض كفاءة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة، كما أن الإدارة العليا لا تعطي هذا النوع من التخطيط العناية والرعاية الكافية، الأمر الذي أدى إلى انخفاض كفاءة إدارة الموارد البشرية في أداء دورها داخل المنظمة.<sup>1</sup>

المطلب الثاني: خطوات ونتائج التخطيط للموارد البشرية

\* الخطوات التفصيلية اللازمة لتخطيط الموارد البشرية

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص41

تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية عدداً من الخطوات الواجب على المخطط اتباعها، وتمثل هذه الخطوات فيما يلي:

### 1- تحديد الأهداف التنظيمية:

في هذه المرحلة يتم تحديد أهداف التنظيم الحالية والمستقبلية المرتبطة بتخطيط الموارد البشرية سواء كانت أهدافاً تسويقية أو إنتاجية أو إدارية، ثم يتم بعد ذلك قيام الفرد القائم بالتخطيط بترجمة هذه الأهداف إلى صورة كمية سواء في شكل نقدي أو في شكل وحدات من السلع والخدمات التي يقوم التنظيم بتقديمها.

### 2- التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

يعتمد التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية على تقدير احتياجات المنظمة لفترة مقبلة من العمالة بالكم والكيف اللازمين للمنظمة، أو بمعنى آخر يعتمد التنبؤ بالطلب على تقدير حجم و نوعية وتركيب القوى العاملة اللازمة للتنظيم في مواقع العمالة المختلفة ودراسة حجم العمل المطلوب أداءه، أي معرفة أي تغيرات في الأساليب والطرق المستخدمة وكذلك التغيرات التنظيمية المتوقعة وغيرها من العوامل التي تؤثر على هذا التنبؤ.

لذا نجد أن التنبؤ بالطلب من الموارد البشرية يتطلب أمرين هامين هما:

أ- أن تقدير وتحديد نوع الأعمال وأنواع العمالة اللازمة للقيام بها يتطلب من مخطط القوى العاملة أن يقوم بـ

-تحليل طبيعة نشاط التنظيم ونظم الإنتاج والأدوات المستخدمة.

-تحليل وتوصيف الوظائف.

-تحليل التنظيم.

-تقييم الوظائف إلى مجموعات نوعية.

ب- أن تقدير وتحديد الأعداد المطلوبة يتطلب في القائم بالتخطيط أن يقوم بعمل الآتي:

-تحليل عبء العمل المطلوب إنجازه.

-تحليل أثر المتغيرات التكنولوجية.

-تحليل أثر المتغيرات التنظيمية المختلفة.

### 3- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:

ينبغي أولاً أن نوضح أن العرض المستقبلي من القوى البشرية قد يأتي من:

-المصادر الداخلية والمتمثلة في الأفراد الذين يعملون في التنظيم.

-المصادر الخارجية والمتمثلة في الأفراد الذين يتم استخدامهم من سوق العمل الكلي خارج التنظيم.<sup>1</sup>

أ- التنبؤ بعرض العمل الداخلي:

<sup>1</sup> عبد الرحمن عبد الله الشقاوي، تخطيط القوى العاملة: مفاهيم أسسه ومشاكله، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976، ص 17

إن التنبؤ بعرض العمل الداخلي (المصادر الداخلية) يتطلب بالضرورة دراسة موقف العرض الداخلي وفحص هيكل العمالة لمدة زمنية معينة (ولتكم خمس سنوات) حتى تتضح أمام مخطط العمالة الأماكن الحرجة في العرض الداخلي، وهذا يتطلب:

### 1- دراسة وتحليل هيكل العمال وتركيباته المختلفة من حيث:

الأعداد.

الكفاءات والمهارات.

العمر.

مدة الخدمة.

التعليم.

الإدارات والأقسام.

النوع.

الحالة الاجتماعية.

المجموعات الوظيفية ..... الخ.

### 2- دراسة معدلات ترك العمل ومعدلات الفاقد السنوي ومعرفة احتمالية استمرارها مستقبلاً بنفس المعدلات أو بمعدلات متغيرة:

الغرض الأساسي من هذا التحليل هو التوصل إلى تقييم لوضع القوى العاملة الراهن وتحديد احتياجات التنظيم من حيث الأعداد والأنواع المطلوبة وتحديد متى وأين تنشأ الحاجة إليها، ويمكن ببساطة التوصل إلى تقدير عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة خلال فترة إعداد خطة العمالة عن طريق المعادلة التالية:

عدد الأفراد اللازمين لأداء وظيفة معينة = عدد الأفراد المتاحين في أول الفترة + التعيين للأفراد الجدد + الإضافات التي تطرأ خلال الفترة بسبب الترقية إلى الوظيفة أو النقل إليها أو العودة من إعاره أو إجازة أو بعثة - النقص في الأعداد بسبب النقل أو الترقية من الوظيفة أو الإعاره أو الأتعاب أو الإجازة أو بسبب الاستقالة أو الإقالة- حالات التقاعد عن العمل.

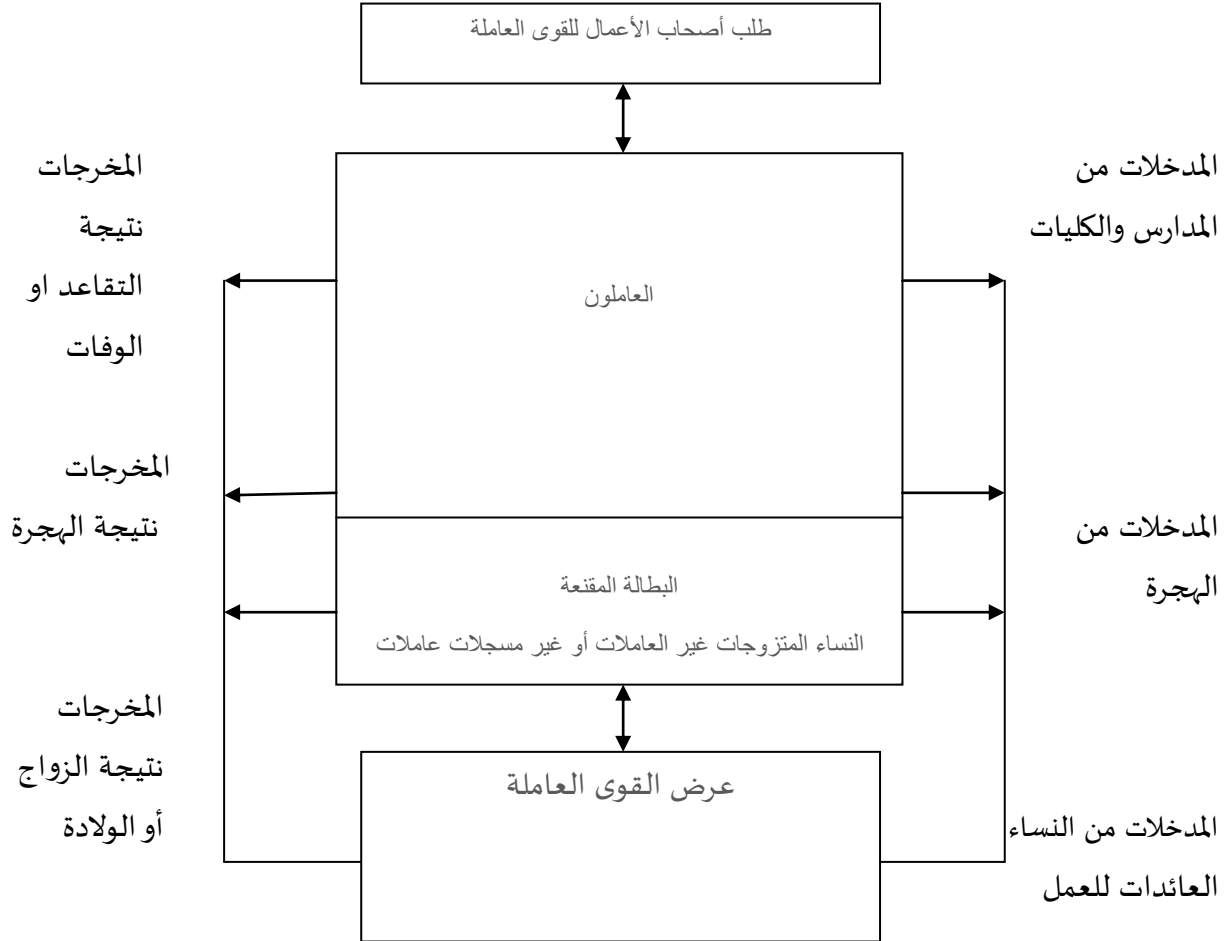
### 3- التنبؤ بالعرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل:

تحتاج التنظيمات أي تقدير لحجم العمالة الكلي في المستقبل وكذلك بالنسبة للفئات الوظيفية المختلفة، وهذا التقدير يمكن أن تصل إليه من التنبؤ بأرقام السكان الإجمالية آخذين في الاعتبار المدخلات لسوق العمل من أنظمة التعليم والتدريب والهجرة والتوطن، وكذلك المخرجات التي سوف يتم اجتذابها من جانب أصحاب الأعمال الآخرين ومستوى<sup>1</sup>:

البطالة وتأثير الأفراد غير المسجلين كعاملين في سوق العمل كما يظهر في الشكل التالي

<sup>1</sup> عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، مرجع سابق، ص 19

شكل رقم (2-11): العرض الخارجي للعمل واتجاهات سوق العمل



المصدر: هلاي حسين مصطفى، التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات، ص83.

ولهذا فإنه من الواجب عند تقدير التنبؤ بعرض العمل الخارجي (المصادر الخارجية) واتجاهات سوق العمل أن نقوم بدراسة:

اتجاهات عرض العمل.

اتجاهات الطلب على العمل من قبل التنظيمات الأخرى.

اتجاهات الأجور ومرونة عرض العمل.

مؤشرات أخرى متاحة لسوق العمل.

4- إيجاد التوازن بين جانبي العرض والطلب:

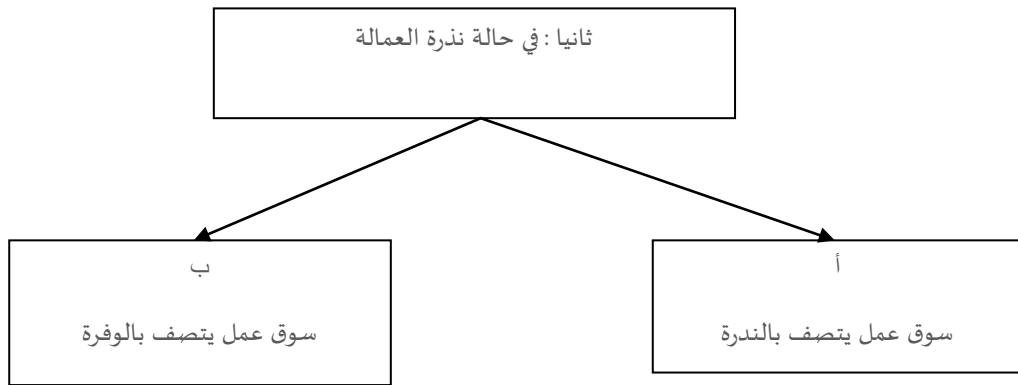


وهنا يقوم مخطط القوى العاملة بعقد مقارنة بين التقديرات التي توصل إليها بالنسبة للاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة (كمياً ونوعاً) وبين العرض المتوقع (كمياً ونوعاً) خلال الفترة التي يعد عنها تخطيط القوى العاملة للتأكد من التوازن بينهما، الأمر الذي يضمن الاستمرارية للتنظيم أو معرفة الفائض أو العجز المتوقع وتحديد الاستراتيجيات الخاصة بمعالجة الموقف واختيار الإستراتيجية المناسبة وفقاً لظروف سوق العمل الخارجي وظروف التنظيم .

وتوجد عدة استراتيجيات يمكن للتنظيم الاختيار من بينها للقضاء على الفائض أو العجز الذي يظهره تخطيط القوى العاملة، غير أن هذا الاختيار يجب أن يكون في ضوء ما إذا كان سوق العمل يتصف بالندرة أو الوفرة في العمالة، كيف يتحقق هذا؟

الشكل رقم (3/4) يوضح البدائل المتاحة أمام الإدارة في حالة وفرة العمالة.  
كما أن الشكلين يوضح البدائل في حالة ندرة ووفرة العمالة:

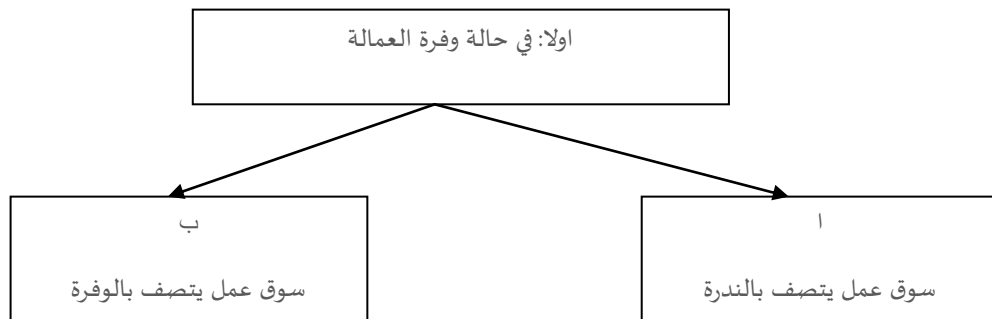
الشكل رقم (3-11): إستراتيجية الإدارة في حالة ندرة العمالة



التشدد في معايير الاختيار

تنشيط عمليات الاستقطاب أو الجذب للأفراد

الشكل رقم (4-11): إستراتيجية الإدارة في ح. وفرة العمالة



إنهاء توظيف العمالة الزائدة

اعادة تدريب العمالة الزائدة عن الحاجة وإلحاقهم وظائف أخرى

الإبقاء عليهم في وظائفهم الحالية مع تحميلهم بأعباء ترك عوامل التسرب من الوظيفة تاخذ

مجراها

وظيفة أقل

الطبيعي

المصدر عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، مرجع سابق 21ص

### 5- تطبيق الخطة:

إن التنبؤ بالطلب والعرض الداخلي والخارجي للعمالة سوف يؤدي إلى تغذية خطة القوى البشرية بعد مراجعة كل منها مع الأخذ في الاعتبار أنماط استخدام القوى العاملة، ومن تحليل هذه المعلومات يمكن رسم خطة القوى العاملة.

ويستتبع ذلك قيام مخطط الموارد البشرية بوضع الميزانيات التقديرية التي تعكس تكاليف تطوير العمالة وتنميتها وكذلك تشمل تكلفة توظيف أو تعيين العاملين الجدد والبرامج التدريبية التي سوف تعد لهم ولا شك أن هذه الخطوة يكتنفها كثير من الصعوبات والتي تستوجب بالضرورة التأييد والاقتناع من جانب الإدارة العليا.

### 6- التغذية العكسية:

ينظر دائماً لتخطيط القوى البشرية على أنه عملية Process دائمة ومستمرة، ونظراً لتوقع حدوث تغيرات فلا بد للخطة من مراجعة دورية وتقييم مستمر لضمان كفاءتها وإجراء أية تعديلات تكون ضرورية للمواءمة والتكيف مع الظروف السائدة؛ ولذا فإن التغذية العكسية تكون في غاية الأهمية في جميع مراحل وخطوات تخطيط القوى العاملة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة أو إعادة النظر في أنماط العمل أو أهداف التنظيم في ضوء العصبوبات والمشكلات المتوقعة.

المطلب الثالث : أساليب التنبؤ بالمعروض من الموارد البشرية

تتعدد الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض من القوى العاملة ومن هذه الأساليب: معدل دوران العمالة: معدلات الأداء، سلاسل ماركوف

### 1- معدل دوران العمالة

يعبر معدل دوران العمالة عن نسبة خروج بعض العاملين من قوة العمل بالمنظمة خلال فترة معينة سواء بسبب التقاعد أو العجز أو الوفاة أو خفض المستويات الإدارية أو عدد العاملين أو النقل. ويجب تحليل معدل الدوران لكل تقسيم من تقسيمات الوظائف ولكل إدارة، لأن هذا المعدل يمكن أن يختلف تماماً بين تقسيمات معينة للوظائف من إدارة لأخرى. ويجب أيضاً معرفة وتحليل أسباب ترك العاملين لوظائفهم أو للمنظمة، فهذا يفيد كثيراً في تطوير تخطيط الموارد البشرية، بل أيضاً لتطوير سياسات إدارية كثيرة مثل الاختيار والتدريب والقيادة والتحفيز وتقييم الأداء.

## 2- معدلات الأداء

يستخدم أسلوب معدلات الأداء كتعبير عن الوقت المستغرق في أداء وحدة العمل أو وحدة الناتج خلال فترة قادمة.

حيث أن عدد ساعات العمل اللازمة = معدل الأداء × عبء العمل خلال هذه الفترة. ويقسمه هذا الناتج على عدد ساعات العمل المتاحة ينتج العدد اللازم من العاملين لشغل الوظائف التكرارية.<sup>1</sup>

## 3- تحليل ماركوف Markov Analysis

يعتبر أسلوب سلاسل ماركوف من أحد الأساليب التي تستخدم في مجالات تخطيط القوى العاملة، وذلك لأن عملية تخطيط القوى العاملة قد أخذت أبعاداً متعددة نظراً لكبر حجم المنظمة والتعامل مع أعداد كبيرة من العمالة بإضافة إلى تعقد وتشابك العملية الإنتاجية، مما يكون من الصعب معه أن يتم القيام بالتنبؤ بالاعتماد على الخبرة وضرورة استخدام الأساليب المتقدمة في اتخاذ القرارات. وقد استخدم تحليل ماركوف في أغراض تخطيط القوى العاملة حيث يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة في فترة مستقبلية، وذلك بناء على تقدير حجم ونوعية وتركيب الموارد البشرية اللازمة للمنظمة من واقع خبرات الماضي وبغرض ثبات العوامل الأخرى التي تؤثر على معدلات التغيير مثل سياسات المنظمة وبرامجها وذلك لاستنباط اتجاهات ومعدلات التغيير، وبالتالي يمكن استنباط تركيب العمالة المستقبلي.<sup>1</sup> ويعتمد أسلوب ماركوف على دراسة التغيرات المختلفة باعتبارها حركة من موقف معين أو حالة معينة في زمن معين إلى موقف آخر أو حالة الاحتمال يمكن استخدامها للتنبؤ باتجاه التغيير من الحالة الأولى إلى الحالة الثانية. وتستخدم هذه الفكرة في التنبؤ بحركة الأفراد في الوظائف المختلفة في المستقبل وهذه الحركة تتمثل في إحدى الحالات الآتية:

الخروج من المنظمة لأي سبب (الفصل – الاستقالة- الإقالة- التقاعد- الوفاة- المرض- الإصابة- البعثات طويلة الأجل).

الانتقال إلى وظيفة أخرى داخل المسار الوظيفي الذي يشغله الفرد سواء بالنقل أو الترقية. فإذا فرض أن عدد المتقدمين لشغل وظيفة ما خلال السنوات الخمس الماضية هو (100) شخص، وإن عدد الذين تم اختيارهم لشغل هذه الوظيفة هو (10) أشخاص، فإن احتمال الانتقال من حالة "التقدم للوظيفة" إلى حالة "الاختيار" هو  $10/100 = 0.10$ ، فإذا اتضح على سبيل المثال أن (5) أشخاص من بين الذين تم اختيارهم للوظيفة في حاجة إلى التدريب، ورشحو لتلقي برنامج تدريبي معين فإن احتمال الترشيح لبرنامج التدريب من بين الذين يتم اختيارهم لهذه الوظيفة يكون  $10/5 = 50\%$  ويمكن من هذين

<sup>1</sup> الحريري محمد سرور، طرق استراتيجية وتنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: صفاء، 2012، ص99  
<sup>1</sup> الكلالده طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الأردن عمان: اليازوري، 2011، ص160

الاحتمالين الانتقال من التقدم إلى الاختيار (0.10) والانتقال من الاختيار إلى التدريب (0.5) معرفة احتمال ترشيح أي شخص يشغل هذه الوظيفة لتلقي برامج التدريب المناسبة لأن الاحتمال في هذه الحالة يكون محصلة تفاعل الاحتمالين المذكورين وهو:  $0.50 = 0.50 \times 0.10$  وها الاحتمال يسمى احتمالاً مركباً لأنه ناتج حاصل ضرب

الاحتمالين السابقين البسيطين وهما:

احتمال اختيار الفرد للوظيفة  $\times$  احتمال ترشيحه لبرامج التدريب.<sup>2</sup>

ويقوم استخدام "ماركوف" على عدد من الفروض التي يجب التأكد من صدقها قبل تطبيق هذه الطريقة وهي:-

أ-توافر البيانات الصادقة والدقيقة والمفصلة من حركة الأفراد من الوظائف المختلفة وإليها، ومن المنظمة وإليها، لدى إدارة الأفراد بالمنظمة، وأن تكون هذه البيانات متوافرة عن سلسلة زمنية طويلة (5 سنوات مثلاً) وأن يمكن تحويل هذه البيانات إلى نسب واحتمالات.

ب-ثبات نظام الموارد البشرية نسبياً، وانتظامه، لأن الإسقاط للمستقبل من واقع الماضي يفترض أن كل العوامل المؤثرة في أحداث الماضي ثابتة في المستقبل أيضاً.

ج-يجب أن تتصف الأحداث الأولية التي تمثل نقطة البدء في سلسلة الأحداث بالثبات النسبي

\*الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية:

توجد عدة أساليب تعتبر أكثر شيوفاً في الاستخدام في الحياة العملية للتنبؤ بالطلب على العمالة ومن هذه الأساليب: (عبد الباقي، 1998).

#### 1- خبرة الإدارة:

تعتمد هذه الطريقة على خبرة الإدارة ومقدرتها على التنبؤ بالمستقبل من الاحتياجات المطلوبة من العمالة لأداء الأعمال الحالية والمستقبلية، وطبقاً لهذه الطريقة يتم التنبؤ بالطلب من العمال خلال الفترة إلى تعد عنها الخطة عن طريق:

أ-قيام كل مدير ومشرف بتحديد احتياجاته من العمالة في الفترة المستقبلية وذلك بناء على خبرته الشخصية على أن يسجل هذا في القائمة أو الاستمارة المعدة لذلك.

ب-عقد اجتماع عام لكافة المديرين والمشرفين للقيام ببحث وتقدير احتياجات المنظمة من العمالة خلال فترة الخطة. ويتم ذلك في ضوء تحليل ودراسة توقعات كل منهم والتي يتم تسجيلها على القائمة أو الاستمارة المخصصة لهذا الغرض.

<sup>2</sup> مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، رؤية مدير القرن 21، الطبعة الرابعة، مصر، 2003، ص130

ويمكن تحسين هذا الأسلوب المبني على خبرة الإدارة عن طريق الاستعانة ببعض الخبراء والمسؤولين في المنظمة في إعداد تقديرات الطلب على العمالة مع مناقشتها بشكل جماعي حتى نصل إلى تقديرات محددة ومقبولة من الجميع تمثل التنبؤات المطلوبة.

2- تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال:

يعتمد التنبؤ بالطلب طبقاً لهذا الأسلوب على القيام بتحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال الموضوعية، والسؤال الآن هو:

كيف تتم دراسة وتحليل هذه الميزانيات والخطط؟

يتم تحليل الموازنات التقديرية وخطط الأعمال عن طريق:

تحديد الأهداف التي تتضمنها الموازنات التقديرية وخطط الأعمال والتي تتمثل عادة في كمية الإنتاج المطلوب تحقيقها أو قيمة المبيعات المتوقعة.

دراسة وتحليل الموقف الراهن للعمالة (كمياً/ نوعاً) للتعرف على المهارات والمعارف والخبرات والنواحي المهنية والتي يؤثر عدم وجودها على تحقيق أهداف الموازنات التقديرية الموضوعية.

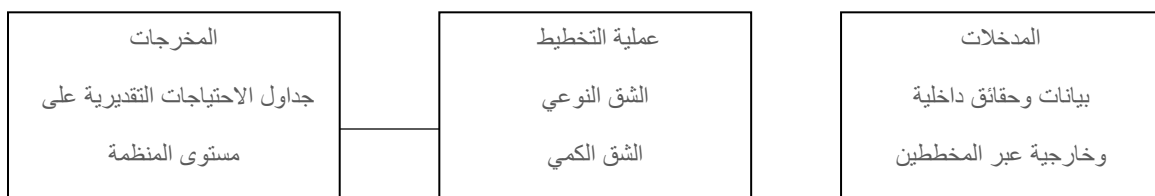
دراسة وتحليل خطط الإنتاج الموضوعية من حيث نوعية وكمية الأعمال المطلوبة ومعدلات الأداء الخاصة وحجم ونوعية العمالة اللازمة لتحقيقها (من الضروري مراعاة التغيرات المتوقعة في طرق وأساليب الإنتاج والتكنولوجيا والكفاءة الإنتاجية).

تقدير عدد العمالة الحالية في مختلف المهن والوظائف في كافة المستويات التنظيمية وكذلك أعداد العاملين الذين سينقلون من وظائفهم الحالية إلى وظائف أخرى وذلك أيضاً بالإضافة إلى أعداد العاملين الذين سيتم تدريبهم ليحلوا محلهم وبهذه الطريقة يمكننا تحديد الاحتياجات من العمالة (كمياً/ نوعاً).

10/4 تخطيط الموارد البشرية كمنظومة:

يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمنظومة تتألف من مجموعة من المدخلات تتمثل في البيانات أو المعلومات والحقائق والخبرة ثم عملية التخطيط بشقيها النوعي والكمي وأخيراً المخرجات المتمثلة في جداول تقدير الاحتياجات من العمالة على مستوى المنظمة ويمكن تصويرها بالشكل التالي:<sup>1</sup>

الشكل رقم (II-5): منظومة تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة





المصدر: نفس المرجع، ص132

ويمثل تخطيط الموارد البشرية بهذا الشكل أساساً علمياً وعملياً لازماً قبل الاتجاه لاستقطاب واختيار وتعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة.

#### الخلاصة

ناقشنا في هذا الفصل مفهوم تخطيط الموارد البشرية، ورغم كثرة الكتابات المتعلقة بالموارد البشرية إلا أنه لا يوجد تعريف شامل عام لما تعينه عملية تخطيط الموارد البشرية أو للأنشطة التي تمارس لتنفيذ هذه العملية.

ولقد استعرضنا بعض التعريفات لبعض الكتاب والباحثين وتوصلنا لبعض النتائج من هذه التعريفات ثم انتقلنا لبيان أهداف وأهمية تخطيط الموارد البشرية. حيث يتجه تخطيط الموارد البشرية ليأخذ مكاناً من أماكن الصدارة في منظمات الأعمال الحديثة. فهذه المنظمات تواجه تحديات تنافسية تتطلب تديراً عمالة مناسبة.

وكذلك فإن التغيرات التكنولوجية المستمرة تتطلب تغييرات نوعية وكمية في الموارد البشرية. ثم تعرضنا لبيان على من تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية وكيفية اشتراك الإدارات الأخرى مع إدارة الموارد البشرية في وضع خطط العمالة ثم عرضنا بعد ذلك المقومات الأساسية لتخطيط الموارد البشرية التي يجب توافرها لضمان وجود تخطيط سليم للقوى البشرية على مستوى المنظمة، ثم استعرضنا عدداً من المشكلات والمعوقات التي تعوق عملية تخطيط الموارد البشرية والتي تحد من فعالية هذا النشاط وتقف حائلاً دون إمكانية الإعداد والتخطيط الجيد للموارد البشرية داخل المنظمات.

ثم انتقلنا بعد ذلك إلى الخطوات التفصيلية لتخطيط الموارد البشرية من تحديد للأهداف التنظيمية ثم التنبؤ بالطلب ثم التنبؤ بالعرض ثم التوازن بين جانبي العرض والطلب ثم تطبيق الخطة وأخيراً تأتي عملية التغذية العكسية التي تعتبر خطوة هامة للتأكد من إجراء التعديلات الخاصة ببعض أجزاء الخطة.

---

ثم استعرضنا بعض الأساليب التي تستخدم للتنبؤ بالعرض مثل معدل دوران العمالة، معدلات الأداء، سلاسل ماركوف، وكذلك استعرضنا بعض الأساليب المستخدمة في التنبؤ بالطلب مثل خبرة الإدارة وتحليل الميزانيات التقديرية وخطط الأعمال وأخيراً عرضنا كيف يمكن النظر إلى تخطيط الموارد البشرية كمنظومة تشكل أساساً علمياً وعملياً لازماً قبل الاتجاه لاستقطاب واختيار وتعيين أفراد قوة العمل اللازمة للمنظمة .

## تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث ، والتمثلة في الفصلين السابقين، نقوم في هذا الفصل بإسقاط الجانب النظري على الواقع، وذلك بإجراء دراسة ميدانية على مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية، تمهيداً يساهم في الوصول إلى أهداف البحث محاولين إبراز الجوانب المتعلقة بموضوع دراستنا .

إن هذا البحث المتعلق بواقع التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، مثله مثل أي بحث علمي، يتطلب تحديد الإطار المنهجي للدراسة الميدانية، طالما أن هذا الإطار يعتبر أساس تنظيم الأفكار والمعلومات من أجل البحث عن الحقائق ، والوصول إلى النتائج ، كما أنه يسمح بدراسة الموضوع بطريقة مبسطة وواضحة. فعندما ما قمنا بتحديد المنهج المتبع لدراسة هذا البحث، نقوم في هذا الفصل بعد تقسيمه إلى مبحثين ، يتعلق المبحث الأول بمكانة المؤسسة بالجزائر من ناحية التعداد وتمركز النشاط ومن ثم إلى مكانة المؤسسة محل الدراسة بولاية مستغانم، أما المبحث الثاني فيتعلق بتحديد الأدوات الأساسية المستعملة في جمع البيانات وأساليب التحليل المستعملة في دراستنا الميدانية، ثم القيام بتحليل نتائج الدراسة الميدانية ، في حين يتعلق المبحث الثالث بدراسة حالة مؤسسة ورود لصناعة العطور بالاعتماد على إستثماره لمسؤولي المؤسسة عن طريق طرح مجموعة من الأسئلة ، ثم القيام بالتحليل الاستراتيجي للبيانات المتحصل عليها لتحديد مدى اعتمادها على التخطيط الاستراتيجي في تسيير مواردها لتحقيق الميزة التنافسية وإبراز نقاط القوة والضعف التي تتمتع بها المؤسسة محل الدراسة.



المبحث الأول : تقديم عام لمؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

المطلب الأول : نشأة المؤسسة وتعريف بالمجمع الصناعي

الكابلات الجزائر، سيدي بن ذهبية (ديوان الخدمة المدنية)، وحدة الإنتاج وعلامة تجارية من مجمع (BENDEHIBA GISB INDUSTRIEL).

من خلال استثماراتها، مع أحدث التقنيات، والكابلات الجزائرية هي واحدة من أكبر الاستثمارات في إفريقيا ، وأصبحت الشركة الرائدة في مجال التكنولوجيا وابنه الإنتاج والكهربائية والكابلات، والكابلات الخاصة و الكابلات لتطبيقات السكك الحديدية.

للحفاظ على مكانتها الرائدة، وكابلات عشية الجزائر إلى الوفاء بالتزاماتها وضمان مسؤولياتها تجاه شركائها و الموظفين والموردين والعملاء على الاحتفاظ بها وبناء علاقة طويلة الأمد من الثقة.

حيث يضم المجمع الصناعي سيدي بن ذهبية على عدة مؤسسات التي اكتسحت السوق الصناعية والتجارية التي تشمل :

\*مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية CSB

\*مؤسسة تربية الخيول HSB

\*مؤسسة مطاحن سيدي بن ذهبية MSB

### 1- تعريف المؤسسة:

شركة كوابل سيدي بن ذهبية هي شركة ذات مسؤولية محدودة من حيث الصيغة القانونية تتكون من مؤسسها السيد جبلاني كوبيبي عبد القادر بوسنة- جبلاني كوبيبي حاج علي - جبلاني كوبيبي بشير .

رأس مال الشركة 102.400.000,00 دج ، بنسبة توظيف أكثر من 600 موظف ، مع قدرة استهلاكية لمادة النحاس ب 90000 طن /سنويا ، و 40000 طن /سنويا من مادة الألمنيوم .

2- الموقع الجغرافي: تشغل مساحة 132000 م<sup>2</sup> ، منها قسم مغطى بمساحة 76000 م<sup>2</sup>. وهو موجود على موقع 124000 م<sup>2</sup> منها 40074 م<sup>2</sup> بناء على بعد 30 دقيقة من ميناء مستغانم و ساعة ونصف من ميناء وهران. هذا الموقع الاستراتيجي جغرافيا. وهو يمثل امتياز الوصول إلى إفريقيا والسوق الأوروبية.

يكن مقر الشركة بمنطقة النشاطات قسم 17 الملكية رقم 123 ماسرة - مستغانم، حيث تتميز بموقع جغرافي مساعد تقرب من الطريق السيار شرق غرب.

### 3- سير نشاط المؤسسة :

هي مؤسسة صناعية تعمل في مجال الطاقة منذ 2009 ، نشاطها الرئيسي هو إنتاج وتسويق الكابلات الكهربائية (منخفضة ومتوسطة وعالية التحمل، ذات جودة عالية من الاستجابة للاحتياجات السوق الوطنية والدولية).

تمثل واحدة من أولى المؤسسات الصناعية عبر كامل التراب الوطني حيث أنها الوحيدة التي تقوم بإنتاج المنتجات ابتداء من المادة الأولية الخام بامتلاكها الإمكانيات اللازمة (الفرن)، وقد أصبحت رائدة دوليا لإتباعها التكنولوجيا المتقدمة والابتكار والجودة والاحتراف مما جعل مكانتها رائدة في السوق بمجموعة واسعة من كابلات النحاس والأسلاك والكابلات الخاصة.

### 4 - مميزات المؤسسة:

\*الجودة: بالنظر إلى تفوق المؤسسة الذي تتميز به وهذا لأنها استثمرت في ميثاق الجودة التي تعزم على تطبيقها بصرامة من قبل الفريق العامل في جميع مراحل عملية التصنيع ، ولتحقيق ذلك فان الشركة لديها مخبرين وفريق من الخبراء الذين يعملون في الامتثال للمعايير الصحيحة ومراقبة الجودة في كل مرحلة من مراحل الإنتاج، من المواد الخام إلى المنتج النهائي للتأكد من أن المنتجات المعروضة للعملاء هي من أعلى المواصفات الفنية مع الهدف النهائي لبناء الثقة وضمان أفضل جودة وطول العمر حياة الكابلات .

بحيث تحترم المعايير الدولية والوطنية بما فيها ذلك:

- معايير اللجنة الكهروتقنية الدولية (IEC)

- معايير الاتحاد الكهربائي الفتي (UTE)

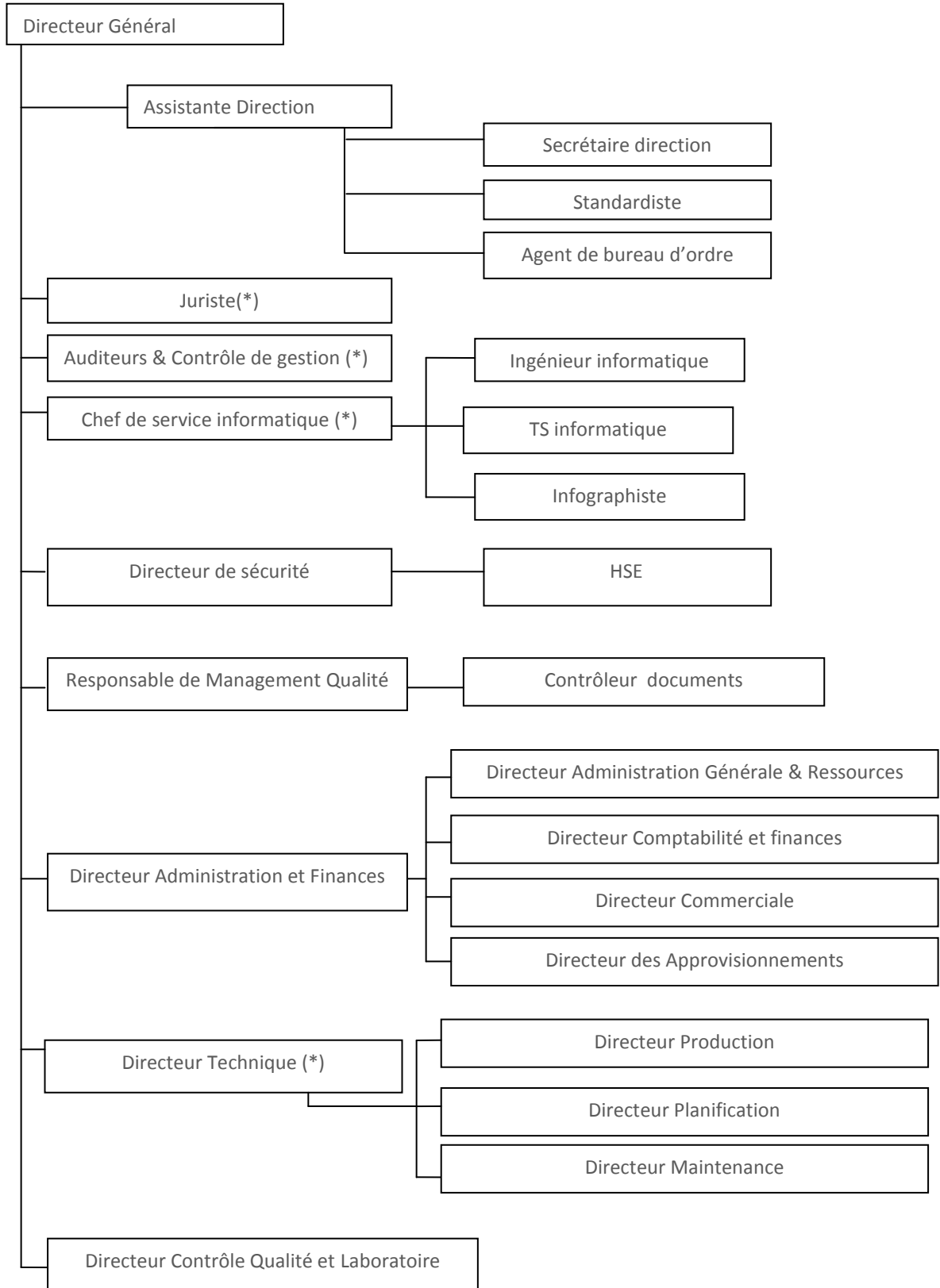
- معايير اللجنة الأوروبية للتوحيد القياسي للطاقة الكهربائية (CENELEC)

- مؤسسة المواصفات والمقاييس البريطانية (BS)

\* البيئة: أولوية المؤسسة للسياسة البيئية جزء من المخطط الأمني، لهذا فهي تستعرض بصورة منتظمة بتقييم السلوك البيئي لديها.

فمن ضمن الإطار القانوني الحد من تأثيرها على البيئة من خلال عملية مخصصة لضوابط مختلفة منها :  
نوعية النفايات ومياه الصرف الصحي والانبعاثات.

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION GENERALE للشركة الهيكل التنظيمي



المبحث الثاني: تحليل نتائج الاستبيان

المطلب الأول : تحليل نتائج الاستبيان

\* واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة

1- المجيب عن الاستبيان هو:

- أحد الموظفون لدى المؤسسة

2- لديه خبرة إدارة في المؤسسة مدة :

أكثر من 05 سنوات

3- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والملكين للمؤسسة :

من وجهة نظرك التخطيط الاستراتيجي يعني :

الإجابة كانت كالتالي :

- قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية .

- وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل.

ونفي عملية ذهنية تحليلية لتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة

- يتضح من الإجابة أن التخطيط الاستراتيجي عبارة عن وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل

، ولا تأخذ بعين الاعتبار العملية ذهنية تحليلية لتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة حسب إمكانيات وقدرات

المؤسسة ، في حين نجد أن قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية ، مما يؤكد أن

المؤسسة تعتمد على التخطيط العملي والممارسات اليومية وتهمل التخطيط الاستراتيجي ، وهذا يميل

لصالح اعتقادنا أن منهجية التكوين المتبعة لم تكن مقنعة ومحفزة لتطبيقها .

5- رسالة ورؤية مستقبلية للمؤسسة مكتوبة :

الإجابة كانت بالإيجاب

- ومنه نقول أن المؤسسة لديها رؤية ورسالة مستقبلية مكتوبة وعليه نعتقد أن هذا التوجه الواضح من طرف المؤسسة يساهم في التعامل الجيد مع الأطراف ذات المصلحة على المستوى البعيد .

#### 6 - خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة في المؤسسة :

الإجابة كانت بالإيجاب

\* يتضح من الإجابة أن المؤسسة لها خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة وهذا يدل على أن المؤسسة تتصف خططها بالرسمية والتوثيق ، ويؤكد لنا صدق الإجابة السابقة .

#### - خطوات التخطيط الاستراتيجي

#### 7- إعتادهم في صياغة الخطة الإستراتيجية في المؤسسة على الخطوات العلمية اللازمة لذلك :

- يتم تحديد رسالة واضحة و مفهومة للمؤسسة.

- تضع المؤسسة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها .

- تقوم بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف .

- تقوم بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات.

- تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا المحيط.

\* نلاحظ من خلال الإجابة أن المؤسسة التي تعتمد على التخطيط الإستراتيجي محل الدراسة ، تقوم بتحديد رسالة واضحة ومفهومة لها .

بحيث تقوم المؤسسة بوضع أهداف واضحة ، وهذا يدل على إتباعها جميع الخطوات العملية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي ويؤكد ذلك توجهات الإجابات السابقة.

كما تقوم بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على نقاط القوة والضعف ، مما يدل حسب اعتقادنا على وجود نظام معلومات يحدد إمكانيات وقدرات المؤسسة الحالية والمستقبلية التي تضمن إستمراريتها في إطار تأهيل المؤسسة .

أما في ما يخص المحيط الخارجي فالمؤسسة محل الدراسة تقوم بتحليل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات وهذا عمل إيجابي مما يدل على معرفتهم بالمنافسين والموردين وكافة متغيرات المحيط الخارجي .

مما يمكن المؤسسة باختيار الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع المحيط

#### 8 - صورة عن نشاط المؤسسة بعد 5 سنوات

كانت الإجابة: بنعم

\* مما نعتقد أنه حسب الإجابة لديهم الثقة في التغيرات المستقبلية على مستوى المحيط وبالتالي هذا يقوم على المغامرة في اختيار نهج استراتيجي معين وذلك سيتضح في الخمس السنوات القادمة .

#### 9 - تسعى المؤسسة إلى :

-الاستمرار في هذا النشاط

-الدخول الى أسواق جديدة

يتضح من الإجابة أنه ليست لهم نية في تنوع الأنشطة وتوسعي إلى الاستمرار في هذا النشاط بحيث لا يميلون إلى المجازفة في نشاطات أخرى ، وأما في خصوص الدخول لأسواق جديدة فهي تسعى لذلك مما يدل على وجود أهداف مستقبلية للمؤسسة وهي أهداف غير واضحة المعالم من الناحية السوقية والمالية حسب ما نعتقد.

#### 10 - تهدف المؤسسة إلى :

- تحقيق الجودة والتنوعية في السلعة

- تقليص التكاليف من أجل تخفيض السعر

\*هدف المؤسسة لتحقيق الجودة بدرجة كبيرة وهذا يعكس لنا نظرة إيجابية حول هذه المؤسسة ، و من ناحية أخرى يدل على ارتفاع وتيرة المنافسة و خصوصا من طرف السلعة المستوردة و التي تنافس هذه المؤسسات في السوق المحلية، بدون أن ننسى أن الجودة من أشراط اقتحام أسواق جديدة.

#### 11 - تعتمد في صياغة الإستراتيجية والقرارات على :

- الخبرة الشخصية لمالك المؤسسة

- مشاركة عمال في ذلك

- مساعدة أطراف أخرى (متخصصين في المجال مثلا)

\* يتضح أن المؤسسة في ما يخص في صياغة إستراتيجيتها بالاعتماد على خبرتهم الشخصية في اتخاذ القرار ، وتشارك عمالها في ذلك وأما مساعدة أطراف أخرى متخصصين يعكس طبيعة اتخاذ القرار وتحديد الإستراتيجية في المؤسسة غالبا ما يعود للمدير المالك باعتماده على خبرته الشخصية ولكن هذا شيء ايجابي بأن تتشاور المؤسسة مع مختصين لحل المعضلات مما يرفع من وتيرة العمل ودينامكية الجماعة ، عبر الإحساس بالمسؤولية الجماعية عن القرارات المتخذة .

12 – يقومون بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط :

-الإجابة: دائما

\* وهذا دليل على وجود نوع من الاهتمام بمجريات المحيط الخارجي من منافسين وزبائن وموردين ... الخ ، وهذا حسب اعتقادنا أن هذه المؤسسة تقوم بتحليل ومعالجة وكذا توثيق هذه المعلومات نظرا لمستوى الثقة في مصداقيتها مما يؤدي إلى جعلها قادرة على تحديد وضع نشاطها مستقبلا .

13 – مصادر هذه المعلومات :

- هيئات رسمية

- وسائل الإعلام المختلفة

- مصادر أخرى ( أذكرها )

بالإضافة للزبائن والممومين

\* يتضح أن المؤسسة تعتمد على مختلف المصادر لجمع المعلومات هيئات رسمية وسائل الاعلام بالإضافة إلى الزبائن والممومين حتى يكون لها معلومات صحيحة وصادقة وهذا ما يساعد في أخذ الثقة عند اتحاد القرارات.

14 – نشر هذه المعلومات داخل المؤسسة :

كانت الإجابة : بالنفي (عدم الإجابة )

يتضح من عدم الإجابة على السؤال أنه لا يتم نشر المعلومات داخل المؤسسة وهذا دليل على وجود السرية والتحيز على مستوى المعلومات من قبل مالك المؤسسة وان كان صحيح ما يدل على عدم وجود سياسة اتصالية حسب اعتقادنا.

#### 15- معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن :

كانت الإجابة : بالإيجاب

\* يتضح من الإجابة أن المؤسسة محل الدراسة لديها معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن وهذا دليل على صدق الإجابة المتعلقة بمدى جمع المعلومات من المحيط مما ينعكس بالإيجاب حول إمكانية الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي باعتبار أن جمع المعلومات حول حاجات ورغبات الزبائن جزء من التحليل البيئي الخارجي.

#### 16 – لديكم معلومات حول المنافسين

كانت الإجابة : بالإيجاب

\* يتضح من الإجابة أن لديهم معلومات حول المنافسين مما يدعم الإجابة السابقة.

#### 17 – تعتقد أن نجاحكم يتوقف على :

كانت الإجابة :

- العلاقات مع الزبائن

- الأسعار

- جودة ونوعية المنتجات

- القدرة على إقناع الزبائن بمنتجاتكم



\* يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما بعلاقتها مع الزبائن بإقناعهم بجودة ونوعية المنتجات وهذا يتوقف على نجاحهم في الجودة والأسعار كعامل لزيادة المردودية والاهتمام برغبات الزبائن مما يفسر تركيز المؤسسة على المفهوم الكلاسيكي أن المنتج الجيد يبيع نفسه بنفسه وعلاقتها مع الزبائن وهذا ما جعلها المؤسسة الأولى إفريقيا باعتمادها على الجودة خاصة وهي لها شهادة الإيزو.

18 - تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم :

كانت الإجابة : نعم

\* يتضح أن الشركة تتعامل مع مؤسسات من حجمها بحيث لا تكون مستقلة مع نفسها وهذا التعاون يشكل تخطيط مالي وتبادل المعلومات وكذلك تبادل السلع والخدمات وهذا ما يخلق نوع من القوة على مستوى الاتفاقات الإستراتيجية الضمنية ما بين المؤسسات ويسهل من تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

- شكل هذا التعاون : تبادل تجاري ، تبادل خبرات

\* يتضح من الإجابة على أن المؤسسة تبحث دائما على الأفضل حتى تكون المنافس الأول وذلك بسعيها الى تبادل الخبرات بين المؤسسات حتى لا تكون في عزلة وإكتساب الخبرات لتحقيق الخطة الإستراتيجية ومواجهة المتغيرات البيئية سواء من الداخل والخارج.

19- معوقات التخطيط الاستراتيجي

فيما يلي مجموعة من المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، فما هي درجة وجود

هذه المعوقات في مؤسستكم

عدم الالتزام بخطة الموضوع

- اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية.

- الاعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف.

- صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسسة (منافسين، موردين...الخ).

- التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية.

كل هذه النقاط بدرجة محدودة.

- لا يوجد أي مشكل فيما يخص توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي وأيضا تعتمد المؤسسة على استخدام التخطيط الاستراتيجي

\* يتضح من الإجابة أن المؤسسة يعيقها عدم الالتزام بالخطة الموضوعة درجة محدودة وهذا يدل على أن المؤسسة لها تأثير ضعيف بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، مما يجعل المؤسسة تتكلف أقل ، جراء التغيرات الحينية للخطط.

- أما في يخص الاهتمام بالمكاسب السريعة فبدرجة محدودة وهذا يدل على اهتمامهم لعمليات التخطيط الاستراتيجي بالرغم أن بعض المؤسسات تسعى إلى ثقافة الريج السريع والسهل.

- وفيما يخص الاعتماد على الخبرة الشخصية أيضا درجة محدودة وهذا يدل على أن أصحاب الشركة لهم اقتناع بأفكارهم الشخصية في قراراتهم وتحديد أهدافهم ، وكذلك مشاركة العمال ومتخصصين المجال مما يثبت صحة السؤال الذي يتعلق في اعتماد المسؤول لصياغة الإستراتيجية ، يساعد في تحقيق الأهداف.

- المؤسسة تتميز بقوة بنيتها المالية .

- المؤسسة تشجع على استخدام التخطيط الإستراتيجي كما لاحظنا في الأجوبة السابقة وهذا دليل على ذلك في تفعيل الإستراتيجي وتطبيقها وليس لديهم تخوف من الفشل على المستوى الاستراتيجي.

- فيما يخص الحصول على المعلومات من المحيط درجة محدودة وذلك بفضل إعتماها على مصادر مختلفة لجمع المعلومات، وهذا يدل على توفر نظام معلومات داخل هذه المؤسسة .

- اهتمامهم بالعمليات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية درجة محدودة وهذا بفضل طريقة التسيير داخل المؤسسة.

نلاحظ أن هذه المعوقات التي تحدث داخل المؤسسات بصفة عامة لا تثر على وعي ثقافة أصحاب المؤسسة محل الدراسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي وهذا يعكس قوة والميزة التنافسية التي تكتسبها المؤسسة.

## 20 - الجهة المسؤولة عن صياغة الخطة الاستراتيجية :

الإجابة كانت : الإدارة العامة

\* يتضح أن المؤسسة فيما يخص صياغة الخطة الإستراتيجية فيكون من الإدارة العامة وهذا راجع على خبرة مالك المؤسسة والتي تشارك مختصين في المجال .

21- الطريقة التي تستخدم لتقييم أداء العاملين في المؤسسة :

الإجابة كانت كالتالي :

- طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل.

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

وتنفي :

- طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.

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

\*ويتضح من الإجابة أن المدراء يقومون بالتقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المديرون بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ ، أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه، وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير واختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية وهذا مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل ، إضافة إلى صقل مهارات العاملين وتطوير مهاراتهم لأداء العمل

بالإضافة لتحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي غلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة التي كانت بين المديرين والعاملين.

22 - تولى مؤسسة اهتماما بتطبيق ومتابعة هذا النظام :

كانت الإجابة : نعم

\*يتضح أن المؤسسة تتبع هذا النظام الذي يعتبر من مبادئ الإدارة العلمية لتايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل الذي يعتبر من آلية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات.

23 - مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم :

كانت الإجابة: نعم

\* يتضح أن المؤسسة تتبع نظام مدرسة العلاقات الإنسانية التي يتزعمها الباحث "فايول" وهي من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة لاتخاذ القرارات بالإجماع يؤدي إلى اتخاذ قرارات أكثر إبداعا وفعالية عند التنفيذ.

وهذا يوضح أن المؤسسة تتصف بالمرونة في معاملتها مع القوى العاملة

24 - الهدف الرئيسي من تقييم أدائك:

كانت الإجابة:

- حساب العلاوات و المكافآت .

- تحسين مستوى أداء العاملين .

- الكشف عن الاحتياجات التدريبية و التكوينية.

- اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية .

\* يتضح أن المؤسسة تتبع أسلوب المكافآت والحوافز وهذا من أجل التزام الأفراد بالاهداف التنظيمية مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية مما يبين صحة السؤال السابق كما تسعى لإعطاء فرصة للعامل الجديد بتحسين مهاراته وإثبات قدراته وذلك من أجل كسب يد عاملة مؤهلة ويتم ترقيتهم

25 - هل تفضل أن تجرى عملية التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعمالهم

في حالة الإجابة بنعم، الفترة التي تفضل أن يتم خلالها التقييم:

كانت الإجابة: نعم

كانت الجابة كالتالي:

- كل ثلاث أشهر

- كل ستة أشهر

- كل سنة

\* يتضح أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا في عملية تقييم أداء العاملين ، وهذا لنظرتها للتخطيط الذي يساعد في حسن توزيع واستخدام المؤسسة لمواردها البشرية بحيث تقوم بتقييم ومتابعة خطة القوى العاملة وهذا يدل على قيامها بالتخطيط بكافة أبعاده وذلك لما يحدث من اختلافات ومفاجآت من اللازم على إدارة شؤون العاملين التعامل معها ، وذلك أنها تقوم بعملية التقييم كل ثلاثة أشهر.

26- يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها النسبية عند كل وظيفة:

كانت الإجابة: نعم

\* إذا كانت الإجابة بنعم ما هي في رأيكم الأهمية النسبية لعناصر التقييم الآتية:

الإجابة: الرجاء وضع دائرة لكل عنصر في الرقم المناسب حسب رأيك، ولدرجة أهميته النسبية

\* يتضح من الجواب أن المؤسسة تعطي أهمية تقييم لكل وظيفة بحيث تقيم كل من: الإتقان في العمل ، السلوك الشخصي ، الانضباط في العمل ، التعاون مع الآخرين ، الإلمام بواجبات العمل بنسبة 5% وهذا لتحديد العناصر التي يتحدد على أساسها الأجر ، وإعطاء درجات متفاوتة لهذه العناصر ، وتحديد علاقة لكل عنصر من هذه العناصر ، وهي درجة المسؤولية قياس توجيه الآخرين أو المشاركة في فرق الجودة أو العمليات التي تؤثر على العمليات الأخرى في المؤسسة وهذا من الناحية النظرية ترجم في النهاية مفهوم الكفاءة بأبعادها المختلفة فالوظائف ليست متساوية في قيمتها وأهميتها للمنظمة .

27- الجهة المناسبة التي توكل إليها رسميا مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة

الإجابة كانت :لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

\* يتضح أن المؤسسة تعتمد على لجنة مختصة تعتمد عليها في عملية تقييم أداء العاملين وذلك لتقييم مدى ملائمة كل فرد لنوع العمل المسند إليه ومدى نجاحه في أداء ذلك العمل.

28- يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا

كانت الإجابة: نعم

\*ومما تجدر الإشارة إليه هو أن المؤسسة وهي تعد خطة التدريب تأخذ بنظر الاعتبار سياسات الإدارة بالنسبة للأفراد وخاصة من حيث نجاحه في أداء الواجبات الوظيفية بالطريقة التي تحددها الإدارة.

## 29- جوانب الاستفادة للعاملين

كانت الإجابة كالتالي:

- تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم

-ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم

\*يتضح من الإجابة ان المؤسسة تساعد العاملين على تحديد الأهداف أي تجديد أهدافهم المستقبلية وتطوير الخطط للوصول إلى تلك الأهداف التي يريدونها " مثال أن الأستاذ المساعد يصبح أستاذ التعليم العالي خلال فترة معينة، ومن جهة أخرى المؤسسة تحقق أهدافها هي الأخرى.

## 30 - الجوانب المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين:

كانت الإجابة :

- أثار لها جانب تنموي

- أثار لها جانب إرشادي

- أثار لها جانب تدريبي

\* وهذا يدل على أن المؤسسة تقوم بتنمية وإرشاد وتدريب العامل لرفع من أدائه حيث تفسح المجال أمام العامل للوصول للمناصب العليا ليظفر بالترقية والتمتع بمزاياها المادية والمعنوية.

31- كيفية التعرف على النتيجة التقييمية التي تتحصل عليها، هل من خلال:

- مقابلة مباشرة بينك وبين رئيسك

- من طرف إدارة الموارد البشرية

\* يتضح ان عملية التقييم جزء من إدارة الموارد البشرية وبين المديرين التنفيذيين(خط السلطة) إذ هي مسؤولية مشتركة بين الأجهزة الاستشارية والتنفيذية داخل التنظيم المعين ، حيث تحدد المواد 97 الى 103 من الأمر رقم 03-06 والمؤرخ في 15 يوليو 2006، المتضمن القانون الاساسي العام للوظيفة العمومية ،الموفق بالقانون رقم 06-12 المؤرخ في 14 نوفمبر 2006، والذي يحدد القواعد القانونية الاساسية على الموظفين في إطار تأدية مهامهم في خدمة الدولة ،الإجراءات القانونية لتقييم الموظف .

\*المسير :

32- يقوم المسير بالوظائف المتعارف عليها التالية : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة :

إذا كان الجواب : نعم ، وضح باختصار

الجواب كان : أن المسير يقوم بكل المراحل المخططة في الإستراتيجية

\*يتضح أن المؤسسة ملتزمة بتطبيق كافة الخطط الإستراتيجية التي من شأنها رفع من أداء وفعالية الموارد البشرية بحيث يلتزم المسير بتنفيذ جميع الخطط بمشاركة الإدارة العليا.

33- يقوم المسير بوظيفة التخطيط لوحده أم بمشاركة المدراء

\*يتضح أن المسير يقوم بمشاركة الخطط مع المدراء وهذا لوضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي أثناء تنفيذها بفعالية وكفاءة ، وهذا راجع لأسلوب المشاركة والمشاورة داخل المؤسسة ومعرفة نقاط القوة والضعف والقيام بتحليلها .

34- الوظيفة الأهم التي يعني بها المسير :

. الإجابة كانت: كل الوظائف وحسب أهميتها في الإستراتيجية

\*يتضح أن المسير في المؤسسة يقوم بعدة نشاطات وظيفية خاصة باتجاه العمال بحيث يرقى، ينمي، يطور، يمنح تحفيزات ويوكل المهام الضرورية للعاملين وينظر إلى مدى ملامة مناصبهم.

35- الرقابة داخل المؤسسة :

الإجابة كانت: عامل ضروري

\*يتضح من الإجابة أن الرقابة في المؤسسة لما يؤدي في العاملين المهام الموكلة اليه قيام المسير بمراقبة الأداء لاكتشاف الأخطاء والسعي نحو تعديلها وتصحيحها ، ويلزمه ذلك فرض رقابة مستمرة ليستطيع من خلالها التقييم.

36- الدور الذي يلعبه التنسيق في العملية التسييرية للمؤسسة :

الإجابة كانت: يسهل المهام

\*يسهل التنسيق في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة حيث يكون كل المدراء على علم الأمور التي تحدث في المؤسسة ويتم التعامل معها بجدية وهذا مايفسر دور المسير وقدراته التسييرية في هذا المجال وهو الداعي لوجود الكفاءات البشرية بهاته المؤسسات.

37- ماذا يحتاج المسير حتى يؤثر على الآخرين :

الإجابة كانت: درجة كفاءة عالية.

\*يمكن القول أن المدراء يفضلون المسير ذو الخبرة والكفاءة العالية ، حيث يلجأ المسير عند تسيير الأفراد الى إستخدام مهاراته الشخصية بالدرجة الأولى ، وقد تعتبر وسيلة مهمة في المؤسسة بحيث تساعد المسير على

التسيير، ومع وجود مهارات يكفي هذا لممارسة الوظيفة في المؤسسة. خاصة تحاول الحصول على أداء جيد للمورد البشري ويضمن كفاءة للمؤسسة.

38- الصفات التي يمكن أن تتوفر في شخصية القائد :

الإجابة كانت: الكفاءة والانضباط.

\*يتضح أن المسيرين أو المدراء يبحثون عن المسير الناجح وليس عن القائد ،فالتسيير فن وعلم بالدرجة الأولى وتنفيذ الخطط الموضوعة ،وهذا إثبات للجواب السابق.

39- أثر التحفيز المعنوي في زيادة إنتاجية العامل :

الإجابة كانت: أثار مباشرة لإنتاجية عالية.

\*يتضح أن المسير يراعي طلبات العمال نحو التدريب

للتسيير في المؤسسة عدة أنماط تسييرية من أهمها التسيير بالمشاركة الذي يعكس قدرة المسير على إشراك العمال في عملية إتخاذ القرارات الضرورية للمؤسسة

40- الانماط القيلدية التي تمارس في تسيير إدارة أملاك المؤسسة:

الإجابة كانت: النمط الديمقراطي



\* يتضح من الاجابة ان وسيلة تحقيق أهداف المؤسسة تكمن في مواردها البشرية ،فهو يعمل على تشجيع ومساعدة معاونيه على النمو في أعمالهم وذلك يمنحهم الفرص الكافية والمنافسة للمشاركة في إتخاذ القرارات وتحليل المشاكل التي تتعرض لها المؤسسة ،فمعظم المسيرين يميلون إلى نموذج معين ويستخدمونه بكثرة.

#### 41- الضوابط والأنظمة المساعدة للمسير :

##### الإجابة كانت:النظام الداخلي

\* تتمثل أهمية المسير في الدور الفعال في المؤسسة وذلك بإتباع النظام الداخلي للمؤسسة، ويتعلق ببساطة الهيكل التنظيمي ،تسمح لصاحبها تولي عملية إدارة الموارد البشرية بحيث على المسير أن يكون قادر على تحمل المسؤولية والقيام بجمع الوظائف التسييرية التي تشمل المؤسسة من تخطيط ،تنظيم ،رقابة وتنسيق.

#### المطلب الثاني : نتائج الدراسة ( اختبار صحة الفرضية).

##### تنص الفرضية على مايلي :

تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية للوصول لمستوى أداء العامل ،تتسم نتائجها بالموضوعية والدقة تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون المؤسسة.

تم اختبار هذه الفرضية بالاعتماد على عينة الدراسة حيث كانت نتائج كما يلي:

استنتاجات : نتائج المستمدة من تحليل إجابة عينة الدراسة لقد خلصت الدراسة وتحليل الإجابة عينة الدراسة على مايلي:

فيما يتعلق بالتخطيط الاستراتيجي في شركة كوابل سيدي بن ذهبية : تبين أن أكثر الخصائص توفرا" وجود تخطيط إستراتيجي على مستوى الشركة ككل ، وعلى مستوى الإدارات الرئيسية للتأكد من أن الأنشطة تسيير وفقا للتخطيط الاستراتيجي و الخطة التفصيلية الموضوعية ، وأكثر الخصائص توفرا تتعلق بمشاركة الموظفين في كل الشركة في صياغة الاهداف .(نتيجة لمشاركة الادارة العليا في وضع الخطة ومناقشة العاملين فيها حول معوقات العمل وسير تطويره .

فيما يتعلق بالتنفيذ: تبين ان مستوى التنفيذ في الشركة أمر ضروري ، ويتمثل الاهتمام بالتنفيذ في اختيار الادارة لموارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة، و المرونة في الخطة ،والاهتمام الكافي بتدريب وتنمية المهارات

المطلوبة للعاملين، وإعداد الهيكل التنظيمي للشركة الذي يتلاءم مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية وذلك مع وضوح منهجية الشركة في التعامل مع تنفيذ الخطة الاستراتيجية .

فيما يتعلق بالرقابة : تعاون مشترك من اجل تنفيذ الخطة الإستراتيجية يتضح ان مستوى الرقابة داخل الشركة مستوى جيد . مما سبق ذكره ان مستوى التنفيذ قوي، فوجد ان الشركة لديها الاهتمام بدراسة الأسباب و المقدرة على تنفيذها.

فيما يتعلق بتقييم اداء العاملين : تبين أن مستوى التقييم في الشركة جيد ،ونجد أن مستواها في وضع المعايير المحددة لقياس رضا العاملين في الخدمات المقدمة لهم، واستفادة الشركة من التغذية الراجعة من المجتمع .

وفيما يختص بنجاح التخطيط الاستراتيجي في الشركة يتضح أن مستوى التخطيط قوي بحيث لدى المؤسسة خطط إستراتيجية مكتوبة مما يؤكد أن هنالك نجاح للتخطيط الاستراتيجي في شركة كوابل سيدي بن ذهبية.

فيما يتعلق بمساهمة التخطيط الاستراتيجي :في زيادة اداء العاملين وفعاليتهم وكفاءة النظم فنجد ان المستوى قوي . حيث ثبت أن مساهمة التخطيط الاستراتيجي في زيادة اداء العاملين في النواحي التالية:

- تاخذ الشركة بمبدأ المرونة في التخطيط بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية.
  - تسعى جهود التخطيط الاستراتيجي إلى التنسيق بين اداء الإدارات المختلفة في الشركة.
  - تقوم الشركة بالوقوف على الفرص والمهددات عند وضع الخطة الإستراتيجية.
  - توفر الشركة الخطط البديلة لمعالجة بعض المشكلات إذا حدثت في حالة فشل الخطط المنفذة.
- وفيما يتعلق بأداء العاملين قد قامت المؤسسة بتقييم عمالها ليحسنوا أداء عملهم بصورة صحيحة ويمكن الحكم أن التقييم الجاري العمل به في المؤسسة فهو يرقى الى مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبين ،لأنه لا يقوم على أسس علمية تتسم بالموضوعية والعدالة ،وبالتالي فهو تمكن من الوصول الى تقييم عادل وموضوعي لأداء العامل ،كما ان نتائجه تتسم بالدقة ،وتخدم القرارات التي تتخذ علم مستوى إدارة الموارد

البشرية والمتعلقة بتسيير شؤون العاملين، وهو ما يؤكد صحة الفرضية، وهذا راجع إلى إدراك المسيرين بالأنماط الإدارية التي تتجه إلى تحقيق حاجات المؤسسة، حيث لعبت الإدارة دورا كبيرا في تحسين أداء المؤسسة من جانبها التنظيمي، المتمثلة في إقامة الروابط بين العامل ومعالجة الإختلالات .

#### صحة الفرضية :

تبين من خلال تحليل عينة الدراسة تحقق الفرضية حيث تمارس المؤسسة التخطيط الاستراتيجي في تسيير مواردها البشرية للوصول لمستوى أداء العامل، وتتسم نتائجه بالموضوعية والدقة تساعد في اتخاذ مجموعة من القرارات السليمة المتعلقة بتسيير شؤون المؤسسة.

#### النتائج :

من خلال الدراسة التطبيقية يمكن استخلاص النتائج التالية:

- نجاح التخطيط الاستراتيجي في الشركة مما يعمل على إتخاذ القرار السليم، مما نجد ضرورة توفر بدائل وخيارات إستراتيجية لكل خطة مما يعمل على الحفاظ على مستوى الأداء العالي.
- تقوم الإدارة باختيار موارد بشرية مؤهلة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية .
- يشارك الموظفون في كل الشركة في صياغة الأهداف الإستراتيجية.
- تراعي الشركة في وضع الأهداف الإستراتيجية بإمكانياتها الداخلية.
- تحقق الأهداف الإستراتيجية، التوازن بين الأهداف قصيرة وطويلة الأجل .
- تتم صياغة الأهداف الإستراتيجية بالموضوعية بحيث تعكس قياس كفاءة الأداء للعاملين .
- تقوم الشركة بإعداد خطة إستراتيجية مكتوبة عن فترة زمنية مستقبلية محددة .
- تتسم الخطة الإستراتيجية بالمرونة بحيث يمكن تعديلها كلما استحدثت ظروف جديدة.
- تقوم الشركة عند إعداد الخطة الإستراتيجية بتحليل البيئة الداخلية والخارجية لمعرفة نقاط القوة والضعف.
- عملية التخطيط الإستراتيجية للشركة مستمرة .
- تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي على الإدارة العليا بمشاركة الموظفين ومتخصصين في المجال.

- تشجيع الرؤساء للمرؤوسين على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
- تعمل الادارة العليا في القطاع على مناقشة العاملين حول معوقات العمل وسبل تطويره.
- تتبنى الشركة التدريب اللازم لتنمية المهارات المطلوبة لتنفيذ الإستراتيجية.
- تعتمد الشركة منهجية واضحة للتعامل مع مقاومة التغيير أثناء التنفيذ.
- تقوم الشركة بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط.
- تعتمد الشركة عملية تقييم مستمرة للاداء الاستراتيجي.
- تضع الشركة نظام حوافز ومكافآت لتطوير الأداء للمساعدة في تحقيق الأهداف ، بحيث تتضمن تقارير الاداء.
- تلتزم الشركة بالتخطيط والتقييم المستمر لتطوير أداؤها.
- يرتبط الأداء التخطيطي بإدارات الشركة مع أهداف التخطيط الاستراتيجي.
- ضرورة التواصل بين واضعي الخطط الإستراتيجية والمنفذين لها مما يعمل على نقل الخطط من واقع نظري الى واقع عملي بكفاءة عالية.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل التطبيقي حول التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ، تعرفنا على وضعية المؤسسة ومدى مساهمتها في تطبيق التخطيط الاستراتيجي وذلك من خلال عينة دراسة كآلية مساعدة على فهم دراسة الخالة الممكن اختيارها واستهدافها ، وسمحت لنا بتحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية فنجد :

- أن المؤسسة تولي أهمية للتخطيط الاستراتيجي ، نظرا لدرجة وعي واقتناع أصحابها بخبراته الشخصية في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.
- الاهتمام بجمع المعلومات من المحيط سواء المتعلقة بالمنافسين أو حاجات ورغبات الزبائن، كذلك احتياجات الداخلية للمؤسسة من الموارد البشرية كالمهارات والكفاءات.

- تقييم العاملين بشكل مستمر وذلك لضمان نجاح الخطة الإستراتيجية والتسيير الجيد للموارد وهذا لأن المسألة ليست مسألة مسيرين بل وضع الرجل المناسب ذو الكفاءة والتأهيل العليين في المكان المناسب .
- اعتماد المدراء على مشاركة الموظفين والخبراء في تطبيق التخطيط الاستراتيجي.

وفي الأخير نصل لدراسة وضعية التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية لعدة اعتبارات ذكرت سابقا في المبحث الأخير لهذا الفصل وهو صلب الدراسة التطبيقية ، وذلك من خلال التحليل الاستراتيجي للمعلومات المقدمة من طرف المؤسسة بقصد تشخيص الوضعية الاستراتيجية الحالية والمستقبلية ، والتي مكنتنا من التعرف على وجود مجموعة من الفرص استفادت منها المؤسسة ، وتواجه تهديدات عليها محاولة تجنبها :

- التنوع في المحفظة الاستثمارية للمستثمر ، بما يخفف نسبة المخاطر.
  - تمكنها من مواجهة منافسيها ، على المستوى الوطني ، والإفريقي ، والأوروبي
  - وجود مجموعة من الممارسات الإستراتيجية لدى المؤسسة التي شكلت لها نقاط قوة .
- ومن خلال ما سبق نلاحظ أن الإيمان بأهمية الأعمال الإستراتيجية في الواقع المدروس يصل الى المستوى المطلوب ، أمام الفرص المتنامية على مستوى النشاط الاقتصادي ككل ، وهذا يعود بالدرجة للتجارب الناجحة على المستوى العالمي.

## خاتمة عامة

المؤسسة وبمختلف أنواعها وأحجامها وطبقاً لنظرية النظم هي نظام مفتوح ومتفاعل مع المحيط الخارجي، لذلك فهي ليست في حالة سكون وإنما تتغير باستمرار لكي تحقق شرط البقاء والاستمرارية، فالتغيير أصبح جزءاً لا يتجزأ في دنيا الأعمال وعلى هذا الأساس أردنا، ومن خلال دراستنا هذه، الكشف عن التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية كوحدة تنظيمية في المؤسسة في مختلف عمليات التغيير التي تعيشها هذه المؤسسة، حاولنا في هذه الإشكالية بالاعتماد على إطار نظري حددنا بفضلنا بدراسة ميدانية في المؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية لتتعرف على طبيعة الدور الذي تقوم به هذه الإدارة لتحقيق فعالية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة.

تطرقت هذه المداخلة إلى دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، هذا الدور الاستراتيجي الذي يزداد أهميّة، كلّما اتجهت المؤسسة نحو تحقيق الميزة التنافسية من خلال مواردها البشرية، فلا يمكن تجاهل الدور الذي تؤدّيه إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، من خلال توفير المعلومات عن الموارد البشرية في الوقت المناسب وبالذّقة المطلوبة، لتنمية بدائل القرارات الإستراتيجية التي تعكس أهدافاً ممكنة التحقّق، بالإضافة إلى العمل على تقليل مقاومة الموارد البشرية للتغيير التنظيمي أثناء عملية التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، بحيث تعمل على إقناع الموارد البشرية بهذا التغيير التنظيمي، و جعله هدفاً لها عوض أن يكون مصدراً للتوتر و عدم الرضى الوظيفي، وتوضيح كيفية التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية ومساعدته في رفع كفاءة أداء العاملين في المؤسسة وذلك من خلال تدريب وتأهيل وتحفيز العاملين للوصول لمفهوم الجودة، وتتبع أهمية البحث في لفت نظر المؤسسات لأهمية ودور التخطيط الاستراتيجي لإدارة عنصر العمل في ظل المنافسة الموجودة في الساحة، ونحن في عصر التكنولوجيا المتسارعة وسوق الجودة الشاملة والرقابة على تكلفة عنصر العمل، واختبر البحث الفرضيات على وجود علاقة ذات دلالة بين التخطيط الاستراتيجي واستقطاب العاملين ذوي الكفاءة العالية، وجود علاقة بين التخطيط الاستراتيجي والتحديد الدقيق للاحتياجات التدريبية وتقييم العامل، وجود علاقة قوية في مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات ووضع الخطط الإستراتيجية لمقاومة التهديدات التي تؤدي إلى فشل تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

و عليه، فإنَّ نجاعة الدور الذي تؤديه إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، يعتمد على نظرة إدارتها العليا، و مدى ارتباطها وفق ذلك بالإدارة الإستراتيجية في المؤسسة، فإذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاه واحد، فإنَّ دورها سينحصر في عملية تنفيذ القرارات الإستراتيجية دون التخطيط لهذه

القرارات، و هو الأمر الذي سيعرِّض تلك القرارات الإستراتيجية للفشل في تحقيق أهدافها قبل البدء في تنفيذها، لأنها تقصي متغيراً هاماً هو الموارد البشرية، متجاهلة بذلك ما يمكن أن يحدثه هذا الإقصاء من مقاومة شديدة لهذه الأهداف الإستراتيجية، التي لم تراع المتطلَّبات الماديَّة و المعنويَّة للموارد البشرية. و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ذا اتجاهين، فإنَّ هذا يسمح لها بأن تؤدي دوراً فعالاً في عملية صنع القرار بالمؤسسة، بحيث تصبح بدائل القرارات الإستراتيجية تراعي قضايا الموارد البشرية، و هو ما يجعل الموارد البشرية تتبنى الأهداف الإستراتيجية المسطَّرة أثناء عملية التنفيذ، ممَّا يزيد في فعالية تحقيق هذه الأهداف. و إذا كان ارتباط إدارة الموارد البشرية بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة ارتباطاً كاملاً، فإنَّ دورها يكون أكثر فعالية، بحيث تندمج الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بشكل مباشر، في عمليتي الإعداد والتنفيذ للقرارات الإستراتيجية، فهي تساهم منذ صياغة رسالة المؤسسة إلى غاية الرقابة على الإستراتيجية، للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي الذي تنتهجه المؤسسة.

و هو الأمر الذي تؤكد هذه المداخلة، فقد أثبتت الدراسة الميدانية التي أجريت في مؤسسة كوابل سيدي بن زهيبه لمسرى، أنَّ إشراك إدارة الموارد البشرية في عمليتي التخطيط و التنفيذ للقرارات الإستراتيجية، يؤدي إلى تحقيق الفعالية للأهداف الإستراتيجية التي تُسطرها الإدارة العليا للمؤسسة، و خاصة تلك الأهداف الإستراتيجية المتعلقة بالموارد البشرية.

من خلال هذا الفصل التطبيقي حول التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوابل سيدي بن زهيبه، تعرفنا على وضعية المؤسسة في الجزائر وإفريقيا وأوروبا ومدى مساهمتها في توفير مناصب الشغل، وتحفيز العمل .

أما بالنسبة للدراسة التي أجريت لهذا البحث كانت دراستنا لواقع التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة وهي دراسة حالة المؤسسة من خلال استجواب المؤسسة كألية مساعدة على فهم دراسة الحالة الممكن اختيارها واستهدافها، وسمحت لنا بتحديد مدى استخدام التخطيط الاستراتيجي في مؤسسة كوابل سيدي بن زهيبه فنجد

من خلال النتائج الكمية و الكيفية المتحصل عليها لمديري المؤسسة يتضح أن طريقة شغل الوظائف الخاصة الطرق إذا أحسن استخدامها من خلال معرفة جوانب القوة لمستخدميها ، وترقية الكفاءة والمهارة وغيرها من القياسات تساهم بشكل كبير في فعالية الأداء .

### استنتاجات

- التخطيط الإستراتيجي عملية ديناميكية تحلل باستمرار الوضع القائم وتحديد الإجراءات المستقبلية.
- المطلوب فكرة واضحة عن المؤسسة وإمكاناتها وفرصها.
- فكرة جيدة عن البيئة التي تعمل بها المؤسسة.
- حاجة ماسة إلى تنظيم العملية وإجراءات المتابعة.
- تفعيل فريق للعمل على خطة.
- تحضير المؤسسة لفكرة التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد فترة تغطية الخطة.
- إبلاء مسألة الإجماع أهمية في عملية تقبل الخطة
- محددة (Specific)
- تخضع للقياس (Measurable)
- يمكن تقييمها وملاحظتها (Assessable)
- يمكن تحقيقها بالاستناد إلى المصادر المتوفرة والنهج الإداري (Achievable)
- يمكن تطويرها خاصة في حالات التغيير المفاجئ (Adaptable)
- مترابطة مع بعضها البعض (Connected)
- تدعم رسالة ورؤية المؤسسة (Supportive)
- مقبولة من ناحية التكلفة، الوقت ... الخ (Acceptable)
- مقاسة بالنسب لوقت ما (Timely)
- واقعية (Realistic)
- تكافئ من يعمل على تحقيقها (Rewarding)



## التوصيات

- زيادة الاهتمام بمدخل التقييم الذاتي ومقارنة أدائها بنماذج التميز.
- وجوب توجه نحو ثقافة العمليات وذهنية تسييرية مختلفة تمكّن المؤسسة من الاستمرارية وتحقيق معدلات أداء مرتفعة، من خلال تعميق التزام الإدارة العامة أكثر وإقامة برامج تكوينية للمسؤولين حول الإدارة العرضية، ذلك لأن الثقافة بما تلعبه من دور كعامل محدد وشرط أساسي للأداء، تدفع الأفراد نحو تركيز الجهود، والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛
- استعمال بعض مداخل تحسين الأداء خاصة المقارنة المرجعية.
- تطوير قدرات العاملين عليها (Extending Capabilities)
- التخطيط الإستراتيجي ليس بالعملية السهلة
- التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى جهد ووقت
- العوامل التي تؤثر على الخروج بخطة ضعيفة تشمل :
  - الافتراضات الخاطئة
  - التوقعات المتفائلة جداً وغير واقعية
  - ضعف في تحليل المخاطر (Risk Analysis)
  - ضعف في التحليل SWOT, PEST, 7S

المراجع

- \* الكلالده طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، الأردن عمان:اليازوري، 2011
- \* عبد الرحمان بن عنتر، عبد الله بلوناس "المشروعات الصغيرة والمتوسطة وأساليب تطويرها ودعم قدرتها التنافسي"، الدورة الدولية حول تمويل م. ص. م في الاقتصاديات المغاربية، جامعة بومرداس، 23-28 ماي 2003.
- \* عامر، سامح عبد المطلب، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الأردن، عمان: دار الفكر، 2011م
- \* جمال الدين وآخرون ، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية ،منهج تطبيقي ، جامعة المنوفية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 1999م
- \* جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2003 م
- \* جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، مصر، الدار الجامعية، الإسكندرية-، 2003 م
- \* العزاوي نجم عبد الله، تطور إدارة الموارد البشرية: المفهوم، الإستراتيجية، الموقع التنظيمي، الطبعة 2، الأردن ، عمان:اليازوري، 2010م
- \* الضمور، موفق محمد.التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام ، الطبعة الأولى ،الأردن، عمان:الحامد، 2011
- \* أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، منظور القرن الحادي والعشرين، مصر، القاهرة دار الكتب ، 2000 م
- \* هلالى حسين مصطفى ،التخطيط الاستراتيجي لتطوير أداء المؤسسات ، مصر:السحاب، 2008م
- \* سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي" ، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م
- \* حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية ،مصر، الإسكندرية:الدار الجامعية، 2002
- \* القطامين، أحمد.الإدارة الإستراتيجية:حالات ونماذج تطبيقية، ، الطبعة ،الأردن ، عمان:دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002
- \* الشافعي حسن أحمد،التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات العامة والغير الربحية ،مصر:الوفاء، 2013م
- \* السلمي علي ،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مصر، القاهرة، دار غريب ، 2001م

- \* منهل محمد حسين، السيناريو الاستراتيجي-البناء-التنفيذ، الأردن، عمان:الرضوان، 2014
- \* مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الإستراتيجي:رؤية مدير القرن الحادي والعشرون، الطبعة الرابعة، مصر، 2003
- \* مصطفى أحمد سيد، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي، رؤية مدير القرن 21، الطبعة الرابعة، مصر، 2003
- \* عبد الرحمان عبد الله الشقاوي، تخطيط القوى العاملة: مفاهيم أساليبه ومشاكله، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1976
- \* صالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية:مدخل إستراتيجي، الطبعة الثالثة، الأردن، عمان: جدارن، 2009م
- \* سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية "مدخل استراتيجي"، دار وائل، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2003م.
- \* الضمور، موفق محمد.التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام، الطبعة الأولى،الأردن، عمان:الحامد، 2011
- \* حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، الجزائر، قالمة:مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004م
- \* حمدان خالد محمد، الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر، الأردن، عمان:اليازوري، 2009م
- \* تشاندا، أشوك وآخرون، استراتيجية الموارد البشرية،، الطبعة الأولى، مصر، القاهرة:دار الفجر للنشر والتوزيع، 2002م.
- \* القطامين، أحمد.الإدارة الإستراتيجية:حالات ونماذج تطبيقية، الطبعة، الأردن، عمان:دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2002
- \* الحطاب علي، إستراتيجية التخطيط للمشاريع الصغيرة، الطبعة الأولى، الأردن، عمان:دار أسامة، 2010م

جامعة عبد الحميد بن باديس – مستغانم –  
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والتجارة

الطالب

بن شريف بن ذهبية

السيد مدير مؤسسة :

كوابل سيدي بن ذهبية

استمارة موجهة لهدراء ومالكي مؤسسة كوابل سيدي بن ذهبية

سيدي المحترم بعد التحية والسلام أتقدم إلى سيادتكم بهذا الطلب ، راجيا منكم إفادتي ببعض المعلومات نمط التخطيط الاستراتيجي والتسيير لإدارة الموارد البشرية في مؤسستكم، وهذا من خلال الإجابة عن الأسئلة المرفقة مع الاستمارة ، مع العلم بأن إجاباتكم ستندرج في إطار إعداد مذكرة تخرج الماجستير في علوم التسيير والاقتصاد، تخصص تسيير إستراتيجي دولي ، تحت عنوان "فعالية المؤسسة الاقتصادية في ظل التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية" ، تحت إشراف الدكتور قوديج جمال .

مع العلم أن هذه المعلومات لن تستعمل إلا لأغراض البحث العلمي وفي إطار هذه الدراسة.

وتقبلوا مني في الأخير، فائق التقدير والاحترام والشكر الجزيل على حسن تعاونكم معي

## الملاحق

1 - هل لديك خبرة إدارة مؤسستك لمدة ؟

أقل من 3 سنوات

بين 03 و05 سنوات

أكثر من 05 سنوات

\*واقع التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة

2- مدى وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي لدى المدراء والملاكين للمؤسسة ؟

3- من وجهة نظرك التخطيط الاستراتيجي يعني :

- قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها ومبيعاتها المستقبلية

- عملية ذهنية تحليلية لتحديد الوضع المستقبلي للمؤسسة حسب إمكانيات وقدرات المؤسسة

- وضع خطة عمل توضح أهداف المؤسسة في المستقبل

5 - هل لديكم رسالة ورؤية مستقبلية للمؤسسة مكتوبة ؟

نعم  لا

6 - هل لديكم خطة إستراتيجية مكتوبة وموثقة ؟

نعم ( الرجاء مواصلة الإجابة على الأسئلة حسب ترتيبها )

لا ، فالرجاء الانتقال إلى السؤال رقم ( 8 )

7 - خطوات التخطيط الاستراتيجي

- هل تعتمد في صياغة الخطة الإستراتيجية لمؤسستكم على الخطوات العلمية اللازمة لذلك ؟

## الملاحق

لا	نعم	خطوات التخطيط الاستراتيجي
		يتم تحديد رسالة واضحة ومفهومة للمؤسسة
		تضع المؤسسة أهداف واضحة تسعى لتحقيقها في ظل إمكانياتها
		تقوم بتحليل عوامل المحيط الداخلي للتعرف على مصادر القوة وجوانب الضعف
		تقوم بتحليل عوامل المحيط الخارجي للتعرف على الفرص والتهديدات
		تختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق أهدافها ورسالتها بما يتلاءم مع هذا المحيط

8- هل لديكم صورة عن نشاط المؤسسة بعد 5 سنوات ؟

نعم  لا

9- هل تسعى إلى ؟

- التنوع في الأنشطة

- الاستمرار في هذا النشاط

- الدخول الى أسواق جديدة

10- هل لديك هدف في ؟

- تحقيق الجودة والنوعية في السلعة

- تقليص التكاليف من أجل تخفيض السعر

11- هل تعتمد في صياغة الإستراتيجية والقرارات على ؟

- خبرتك الشخصية

- مشاركة عمالك في ذلك

- مساعدة أطراف أخرى (متخصصين في المجال مثلا)

12- هل تقومون بجمع المعلومات حول ما يحدث في المحيط ؟

دائما  أحيانا  نلدا  ولا  مرة

## الملاحق

13 - ماهي مصادر هذه المعلومات ؟

- هيئات رسمية  - وسائل الإعلام المختلفة  - مصادر أخرى ( أذكرها  )

.....

14 - هل يتم نشر هذه المعلومات داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

15- هل لديكم معلومات عن حاجات ورغبات الزبائن ؟

نعم  لا

16 - هل لديكم معلومات حول المنافسين ؟

نعم  لا

17 - هل تعتقد أن نجاحكم يتوقف على ؟

العلاقات مع الزبائن

الأسعار

جودة ونوعية المنتجات

القدرة على إقناع الزبائن بمنتجاتكم

18 - هل تتعاونون مع مؤسسات من حجمكم ؟

نعم  لا

إذا كان نعم فما هو شكل هذا التعاون ؟

.....

19- معوقات التخطيط الاستراتيجي

## الملاحق

فيما يلي مجموعة من المعوقات التي تعيق عملية التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات، فما هي درجة وجود هذه المعوقات في مؤسستكم ؟

المعوقات	الدرجة	د.محدودة	د.متوسطة	د.كبيرة
عدم الالتزام بخطط الموضوع				
اهتمام الإدارة بالمكاسب السريعة كونها أكثر أهمية				
الاعتماد على الخبرة الشخصية كأساس لتحقيق الأهداف				
عدم توفر الأموال اللازمة لعملية التخطيط الاستراتيجي				
عدم التشجيع على استخدام التخطيط الاستراتيجي				
صعوبة الحصول على المعلومات المتعلقة بالمحيط الخارجي للمؤسس (منافسين، موردين...الخ)				
التركيز على العمليات والممارسات اليومية وإهمال العمليات التخطيطية				

20- من هي الجهة المسؤولة عن صياغة الخطة الاستراتيجية ؟

- الإدارة العامة

.....

21- ماهي الطريقة التي تستخدم لتقييم أداء العاملين في المؤسسة ؟

الاسئلة	نعم	لا
هل طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز		
طريقة تركز في التقييم على أساس السلوك في العمل.		
طريقة تركز في التقييم على أساس نتائج الإنجاز والسلوك في العمل.		
طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل وتوقعات الأداء في فترة محددة		
طريقة تقوم على مقارنة النتائج التي حققها العامل بأداء عامل آخر.		
طريقة تقوم على مقارنة متطلبات العمل مع أعمال ووظائف أخرى مشابهة لها نمطية		

طريقة أخرى اذكرها :.....



## الملاحق

22 - هل تولي مؤسستكم اهتماما بتطبيق و متابعة هذا النظام؟

نعم  لا

23 - هل يتم مشاركة العاملين في تحديد الأهداف المطلوبة منهم؟

نعم  لا

24 - ما هو الهدف الرئيسي من تقييم أدائك؟

\* حساب العلاوات و المكافآت

\* تحسين مستوى أداء العاملين

\* الكشف عن الاحتياجات التدريبية و التكوينية

\* اختيار الأشخاص المؤهلين للترقية

25 - هل تفضل أن تجرى عملية ..... \* أهداف أخرى أذكرها.....

التقييم بصفة مستمرة أثناء أداء العاملين لعملهم؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا، ما هي الفترة التي تفضل أن يتم خلالها التقييم؟

كل شهر  كل ثلاث أشهر  كل ستة أشهر  كل سنة

اقتراحات أخرى : .....

26- هل يتم في المؤسسة توزيع عناصر التقييم الأساسية حسب أهميتها النسبية عند كل وظيفة؟

نعم  لا

\* إذا كانت الإجابة بنعم ما هي في رأيكم الأهمية النسبية لعناصر التقييم الآتية:

## الملاحق

الإجابة: الرجاء وضع دائرة لكل عنصر في الرقم المناسب حسب رأيك، ولدرجة أهميته النسبية

عناصر التقييم	درجة أهميتها النسبية
- الإلتقان في العمل	1 2 3 4 5
- السلوك الشخصي	1 2 3 4 5
- الإنضباط في العمل	1 2 3 4 5
- التعاون مع الآخرين	1 2 3 4 5
- الامتثال بواجبات العمل	1 2 3 4 5

27- من هي الجهة المناسبة التي توكل إليها رسمياً مهمة القيام بعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟

\*المسؤول المباشر فقط

\*المسؤول المباشر بالاشتراك مع التنظيم النقابي

\*المسؤول المباشر بالاشتراك مع رئيس الإدارة أو القسم أو الفوج

\*لجنة متخصصة في مجال تقييم الأداء

\*جهة أخرى ما هي : .....

28- هل يستفيد من نتائج تقييم الأداء كلا من العاملين والإدارة معا؟

نعم  لا

29- في حالة الإجابة بنعم: ما هي جوانب الاستفادة للعاملين؟

\* تمنح للعاملين الشعور بالمسؤولية عن نتائج أدائهم

\* تؤثر على مستوى الرضا الوظيفي للعاملين عندها

\* ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين نحو تحسين أدائهم

\* استعراض الأخطاء كفرصة لتقييم أداء العاملين

\*جوانب أخرى : .....

## الملاحق

30- ما هي الجوانب المترتبة على نتائج التقييم لأداء العاملين؟

\* أثار لها جانب تأديبي

\* أثار لها جانب تنموي

\* أثار لها جانب إرشادي

\* أثار لها جانب تدريبي

\* أثار لها جانب آخر .. .. .

31- كيف تتعرف على النتيجة التقييمية التي تحصل عليها، هل من خلال؟

\* مقابلة مباشرة بينك وبين رئيسك

\* كشف راتب

\* من طرف إدارة الموارد البشرية

\* طريقة أخرى

\* المسير:

32- هل يقوم المسير بالوظائف المتعارف عليها التالية : التخطيط ، التنظيم ، التنسيق ، الرقابة ؟

إذا كان الجواب : نعم

وضح باختصار .....

.....

33- هل يقوم المسير بوظيفة التخطيط لوحده أم بمشاركة المدراء ؟

.....

34- ماهي الوظيفة الأهم التي يعني بها المسير؟

.....

35- ما رأيك بالرقابة داخل المؤسسة ؟

## الملاحق

.....

36- ما هو الدور الذي يلعبه التنسيق في العملية التسييرية للمؤسسة ؟

.....

37- ماذا يحتاج المسير حتى يؤثر على الآخرين ؟

.....

38- ماهي الصفات التي يمكن أن تتوفر في شخصية القائد ؟

....

39- ماهو أثر التحفيز المعنوي في زيادة إنتاجية العامل ؟

.....

40- ماهي الأنماط القيادية التي تمارس في تسيير إدارة أملاك الدولة:

- نمط ديمقراطي

- نمط أوتوقراطي

- نمط أبوي (متساهل)

41- ما هي الضوابط والأنظمة المساعدة للمسير ؟

.....