

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

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص تسيير استراتيجي دولي

مكانة استراتيجية تسيير الموارد البشرية في التخطيط
الاستراتيجي للمؤسسة

اعداد الطالبة:

بوعبدالله عائشة

جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	رئيس	دحمان أحمد
جامعة مستغانم	أستاذ مساعد	مقرر	تيفالي يونس
جامعة مستغانم	أستاذ محاضر	مناقش	قوديج جمال

السنة التكوينية: 2017 - 2018

شكر و عرفان

في مثل هذه اللحظات يتوقفه اليراع ليفكر قبل أن يخط الحروفه ليجمعها في كلمات

...

تتبعثر الأحرفه ومبعثاً أن يحاول تجميعها في سطور سطوراً كثيرة تمر في الخيال ولا
يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلاً من الذكريات وصور تجمعنا برفاق كانوا إلى

جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطوتنا الأولى في غمار الحياة ونخص
بالبزيل الشكر والعرفان

إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا و وإلى من وقف على المنابر وأعطى من
حصيلة فكره لينير دربنا إلى الأساتذة الكرام في كلية التربية

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور **تفالي يونس** الذي تفضل بإشرافه على هذا
البحث

فجزاه الله عنا كل خير فله منا كل التقدي والاحترام

عائشة

المخلص:

لم يعد يختلف اثنان في القول بأن العالم دخل في رحاب ألفية جديدة، و شهد انعطافة تاريخية لم يعدها من قبل إلا وهي التخطيط الاستراتيجي، هذا العصر الذي أضحى اهتمامه النوع لا الكم من أجل الاستمرار، لذلك باتت المنظمات المعاصرة تركز نظرها إلى جانب توفرها على الموارد الطبيعية و المالية و التكنولوجية على الموارد البشرية المبدعة و المتميزة لتحقيق أهدافها و و توجهاتها و خططها الإستراتيجية، فهي سلاح استراتيجي حيوي يعزز لها القدرة التنافسية و يحسن أوضاعها السوقية و نتائج أعمالها، و نظرا لأهمية هذا المورد الاستراتيجي الثمين بالنسبة للمنظمات حاولنا من خلال بحثنا هذا إبراز مكانة إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في الخطة الإستراتيجية للمنظمة من خلال تبيان العلاقة و التفاعل الاستراتيجي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية مع الخطة الإستراتيجية ككل و مع باقي أنشطة إدارة الموارد البشرية، منطلقين في ذلك من إشكالية ما هي مكانة تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟ و ما هي أهم ما هي أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة ؟ منتهجين هيكلا مقسما إلى فصلين و كل فصل يتقسم إلى ثلاث مباحث. الفصل الأول بعنوان: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة، أما الثاني فبعنوان: إستراتيجية تسيير الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط الاستراتيجي، الموارد البشرية، استراتيجية الموارد البشرية.

Résumé :

Tout organisme voit son développement et son avenir dépendre de ses ressources aussi bien naturelles , financières et technologiques qu'humaines , de par l'importance primordiale des ressources humaines et des rôles prépondérants qu'elles accomplissent dans un organisme déterminé atteindre des objectifs répondre aux entraines du marché adapter l'organisme aux diverses variantes de son entreprise planifier et programmer prévoir et réaliser. Avoir un

espoir de créativité ... etc. le facteur humain passe aussi du statut d'un critères de réussite et de continuité à celui de partenaire stratégiques à part entière. Pour toutes ces raisons et pour bien d'autres notre travail portera sur ce facteur et s'intitulera à quelle est la place de la planification des ressources humaines dans la planification stratégique de l'entreprise ?!

Mots clés :

La planification stratégique , les ressources humaines, la stratégie de gestion des ressources humaines.

قائمة الجداول و الاشكال البيانية

أ- قائمة الجداول:

رقم الجدول	عنوان الجدول	رقم الصفحة
الجدول رقم 01	دور ادارة الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء	32
الجدول رقم 02	دور مدير الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين في انجاح نظام الحوافز	36

ب- قائمة الأشكال البيانية:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
الشكل رقم 01	خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT	12
الشكل رقم 02	النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز واليسون 1997	13
الشكل رقم 03	خطوات عملية الاختيار و التعيين	31
الشكل رقم 04	المراحل الأساسية لتدريب الموارد البشرية	35
الشكل رقم 05	مراحل تصميم نظام الحوافز	37

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	التشكرات
	الاهداء
	الملخص باللغة العربية و الاجنبية
	قائمة الجداول و الاشكال البيانية
	فهرس المحتويات
02	الفصل الاول: التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة
03	تمهيد
04	المبحث الاول: ماهية التخطيط الاستراتيجي
04	المطلب الاول: مفاهيم اساسية حول التخطيط الاستراتيجي
04	الفرع الاول: مفهوم التخطيط
05	الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي
06	المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي ومبرراته
06	الفرع الاول: خصائص التخطيط الاستراتيجي
07	الفرع الثاني: مبررات التخطيط الاستراتيجي
08	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه
08	الفرع الاول: اهمية التخطيط الاستراتيجي
08	الفرع الثاني: اهداف التخطيط الاستراتيجي
09	المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي
09	المطلب الاول: مستويات التخطيط الاستراتيجي
10	المطلب الثاني: الخطوات الاساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي
14	المطلب الثالث: نماذج للتخطيط الاستراتيجي
15	المبحث الثالث: مقومات، مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي
15	المطلب الأول: مقومات التخطيط الاستراتيجي
17	المطلب الثاني: مزايا التخطيط الاستراتيجي
18	المطلب الثالث: معوقات التخطيط الاستراتيجي
19	خلاصة الفصل الاول

20	الفصل الثاني: استراتيجية تسيير الموارد البشرية
21	تمهيد
21	المبحث الأول: أساسيات الإدارة الاستراتيجية
21	المطلب الأول: مفهوم الاستراتيجية
22	المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية
24	المطلب الثالث: عناصر البناء الاستراتيجي
25	المبحث الثاني: وظائف إدارة الموارد البشرية
25	المطلب الأول: تخطيط واستقطاب الموارد البشرية
25	الفرع الأول: تخطيط الموارد البشرية
27	الفرع الثاني: استقطاب الموارد البشرية
29	المطلب الثاني: اختيار و تعيين و تقييم أداء الموارد البشرية
29	الفرع الأول: اختيار و تعيين الموارد البشرية
32	الفرع الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية
34	المطلب الثالث: تدريب وتحفيز الموارد البشرية
34	الفرع الأول: تدريب الموارد البشرية
35	الفرع الثاني: تحفيز الموارد البشرية
37	المبحث الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
37	المطلب الأول: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
39	المطلب الثاني: إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية
43	المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة
44	خلاصة الفصل الثاني

الفصل الأول

الفصل الأول :

التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة

تمهيد:

إن التطورات التكنولوجية، و المتغيرات البيئية التي تتصف بسرعة التغيير و التعقيد، زادت من اهتمام الباحثين و الدارسين بضرورة إعادة النظر و البحث في مجال التخطيط الاستراتيجي، فالمؤسسات حاليا تجد نفسها في بيئة تنافسية شديدة و في ظل هذه المتغيرات البيئية المتزايدة، تسعى جاهدة إلى إيجاد مكانة لها، لكي تضمن بذلك بقائها و نموها و استمراريتها في النشاط، و حتى التوسع و الدخول إلى أسواق جديدة.

فأغلبية المؤسسات العظمى و الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها و نموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية وصولها الى ما تسعى اليه، و تحديدا ما الذي سوف تقوم به المؤسسة لانجاز أهدافها و تحقيقها. و يتم هذا من خلال تفهمها متغيرات محيطها الخارجي و قوى المنافسة في مجال نشاطها، و تتعرف على جوانب القوة و الضعف في محيطها الداخلي، و بذلك تتمكن من بناء استراتيجيات فعالة بما يساهم في تحقيق أهدافها، و لتحقيق تكيف المؤسسة مع متغيرات محيطها يعد من الضروري لها الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي في ادارتها، نظرا لما له من أهمية كأسلوب فعال لتحقيق هذا التكيف.

و للوقوف على ماهية التخطيط الاستراتيجي و أهميته في المؤسسة، في إطار هذا الفصل، سيتم الاعتماد على خطة تتكون من ثلاثة مباحث، حيث سيتم التطرق من خلال المبحث الأول إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي انطلاقا من التعرف على بعض المفاهيم المتعلقة به ثم عرض لخصائصه و مبرراته وصولا إلى أهميته و أهدافه، أما في المبحث الثاني فسيتم التطرق إلى عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال تبيان مستوياته و خطواته الأساسية و بعض نماذجه، فحين سنتناول في المبحث الثالث من هذا الفصل مقومات التخطيط الاستراتيجي ثم مزاياه و معوقاته.

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي

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

و هو ما سوف نتطرق إليه في هذا المبحث و المقسم إلى ثلاث مطالب، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى عرض بعض المفاهيم الأساسية حول التخطيط الإستراتيجي، في حين

سنتطرق في المطلب الثاني إلى تبيان خصائصه و مبرراته، أما المطلب الثالث فسنعرض فيه أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه.

المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط الإستراتيجي

الفرع الأول: مفهوم التخطيط:

لقد قدمت للتخطيط عدة تعاريف إنطلاقاً من وجهات نظر مختلفة و في أزمنة مختلفة، و فيما يلي سوف نتعرض لعدد منها:

يرى هنري فايول بأن: " التخطيط هو ما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".¹

و رأى كونت أن التخطيط هو: " التقرير المقدم بما يجب عمله، و كيف يمكن عمله، و من الذي يقوم بالعمل، فهو يغطي الفجوة بين فيما نحن فيه و ما نرغب في الوصول إليه".²

في حين الصائغ (2011) يرى أن التخطيط هو: " رسم الأنشطة المستقبلية بالاستناد الى الحقائق الخاصة بالمواقف، و بناء على تجميع و تحليل تلك الحقائق".³

كما عرفه هاريسون (2009) بأنه: " عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور لاجابة عن الأسئلة مثل ماذا يجب أن نعمل، و من يقوم به، و أين، و متى، و كيف".⁴

من خلال هذه التعريفات نصل الى تعريف شامل للتعريف أنه: " عملية اتخاذ القرارات و الاجراءات العلمية لتحديد اتجاه المستقبل و تحقيق أهدافه المنشودة من خلال تحديد و وضع السياسات المرغوب تحقيقها في المستقبل".

¹ الصباب، أحمد عبد الله و آخرون " أساسيات الإدارة الحديثة"، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع،

المملكة العربية السعودية، ط04، 2013، ص 67

² الشرقاوي علي، " العملية الإدارية ' وظائف المدير)" " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط02، 2002، ص 169.

³ الصائغ نبيل ذنون، " الإدارة مبادئ و أساسيات " عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد الأردن، ط01، 2011، ص07.

⁴ هاريسون ديفيد، " الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي"، ترجمة ناطورية علاء الدين، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 31.

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط الاستراتيجي:

هناك عدة مؤلفين و كتاب قاموا بتقديم عدة تعاريف للتخطيط الاستراتيجي، و لكن أغلبية هاته التعاريف تلخص التخطيط الاستراتيجي في تلك الانشطة التي تتضمن تحديد رسالة المنظمة، ووضع أهدافها و تحليل بيئتها الخارجية، و من بين هذه التعاريف ما يلي:

1- هو العملية التي تتحدد من خلالها الغايات المنظمة البعيدة المدى، و انتقاء الوسائل (الاستراتيجيات و السياسات) و تخصيص الموارد و تطوير الخطط بعيدة الأمد لبلوغ الغايات.¹

2- و حسب (Kotler) التخطيط الاستراتيجي هو عملية ادارية خاصة بوضع و إدامة العلاقة بين أهداف المؤسسة و تطلعاتها و إعادة ترتيب الأنشطة بالشكل الصحيح الذي يحقق النمو و الأرباح في المستقبل.²

3- كما عرفه (Drucker) بأنه عبارة عن عملية مستمرة لتنظيم تنفيذ القرارات الآلية و توفير المعلومات الكافية الخاصة بمستقبل تنفيذها، و تنظيم الجهود اللازمة لتنفيذ القرارات.³

4- أما القحطاني (2010) فعرفه على أنه القدرة على التوقع و التوافق بين القدرات الذاتية للمؤسسة و الفرص المتاحة أو التهديدات الناشئة عن البيئة الخارجية.⁴

5- في حين مازن (2008) رأى أن التخطيط الاستراتيجي هو عملية اتخاذ القرارات فيما يتعلق بالأهداف المؤسسة، و استخدام الموارد و تطبيق السياسات من أجل تحقيق هذه الأهداف.

¹ نعمة عباس الخفاجي، " الإدارة الاستراتيجية" دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2004 ص

32

² الكيسي محمد عادل حمد، " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن"، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط - الأردن، 2012، ص 31.

³ كباب منال، " دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC سطيح"، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة، 2007، ص 21

⁴ القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفي، " الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق المعايير الأداء الاستراتيجي و ادارة الجود الشاملة"، رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، كلية ادارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية، الأردن - عمان، 2010 ص 8.

6- أما الغالبي و إدريس (2007) فعرفاه بأنه عملية متواصلة و نظامية يقوم بها الأعضاء من القادة في المؤسسات باتخاذ القرارات المتعلقة بمستقبل تلك المؤسسة و تطورها، بالاضافة إلى الاجراءات و العمليات المطلوبة لتحقيق ذلك المستقبل المنشود و تحديد الكيفة التي يتم فيها قياس مستوى النجاح في تحقيقه.

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي هو أسلوب أو طريقة تنتقل بالمؤسسة الى وضع أفضل بالمستقبل، تتبناه للوصول الى غاياتها و أهدافه النهائية بأعلى درجة من الكفاءة و الفعالية.

و يبني التخطيط الاستراتيجي عادة على عدة افتراضات جوهرية لا بد من فحصها و تحليلها و التأكد منها، ومن أهم هذه الافتراضات ما يلي:¹

- 1- إعادة تنظيم المستوى الذي تكون عليه المنظمة.
- 2- تحليل البيئة التنافسية التي ستواجهها المنظمة بعد إعادة تنظيمها.
- 3-مراجعة مهام و أعمال المنظمة طبقا لأبعاد الجودة الشاملة.
- 4- النظرة الشاملة للعوامل الاقتصادية.
- 5- تدعيم الاتجاه التسويقي للشركة.
- 6- تحديد معدلات الارباح المأمول تحقيقها.
- 7- تدعيم الاتجاه التسويقي للمؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الاستراتيجي و مبرراته

الفرع الأول: خصائص التخطيط الاستراتيجي:

لقد تعرفنا سابقا على أن التخطيط الاستراتيجي عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية و الكامنة،² عبر سلسلة من المراحل بداية بتحديد مهمة المنظمة و أهدافها، و تحليل كل من البيئة الداخلية و الخارجية للتعرف على نقاط القوة و الضعف و كذا الفرص و التهديدات.

¹ أحمد السعيد " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال International Virtual University (U.K) ، ص 29

² هوشيار معروف، " التخطيط الاستراتيجي " دار وئال للنشر، عمان ، ط1 ، 2009 ، ص26،

و مما سبق يمكن القول أن التخطيط الاستراتيجي يتصف بالخصائص التالية:¹
أولاً: يتم عادة على مستوى الادارة العليا، وللاشارة فبعض الكتاب يشير إلى إمكانية مشاركة المستويات الدنيا في عمليات التخطيط الاستراتيجي، و ذلك حتى يكون أكثر فاعلية وواقعية.
ثانياً: المرونة، و تتمثل في قدرة المؤسسة على التحول من استراتيجية لأخرى عند تغير الظروف البيئية

ثالثاً: يشجع على التنبؤ بالمستقبل لاستراتيجية المنظمة.

رابعاً: أهدافه محورية، تعتمد على تحقيقها أهداف مرحلية و قانونية، أي أن الأهداف هي الأكثر أهمية و المفتاح لحل كافة مشكلات التغيير.²

خامساً: يعتمد التخطيط الاستراتيجي على الموارد الحالية و الموارد الكامنة أيضاً، المرتبط ظهورها بتغير الظروف المحيطة و تحريك الموارد الحالية.³

سادساً: الشمولية، أي يشمل المؤسسة ككل و ليس جزء منها فقط، فهي عبارة عن نظام متكامل.

سابعاً: يمر التخطيط الاستراتيجي بمراحل تبدأ بتحديد رسالة الشركة ثم التحليل الاستراتيجي للبيئة إلى مرحلة اختيار الاستراتيجية المناسبة.

الفرع الثاني: مبررات التخطيط الاستراتيجي:

يعد التخطيط الاستراتيجي ضرورة و ليس ترفاً، نظراً لأنه يؤدي إلى الكفاءة و هذا ما اجتمعت عليه معظم الشركات التي تستخدم التخطيط الاستراتيجي، و من أهم المبررات الداعية إلى استخدام التخطيط الاستراتيجي ما يلي:⁴

- يزود الشركة (بمرشد) حول ما الذي تسعى لتحقيقه.
- يزود المسؤولين بالشركة (بأسلوب و ملامح التفكير في الشركة) ككل.
- يساعد الشركة على توقع التغييرات في البيئة المحيطة بها و كيفية التأقلم معها.

¹ بن سديرة عمر، " التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة – الواقع و الأفق – دراسة حالة الم،ص،م بولاية سطيف" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2005-2006 ص 23،24.

² بوزيان جواهر، " واقع التخطيط الايتراتيبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي" ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، 2011 ، ص 11.

³ هوشيار معروف، مرجع سابق، ص 26-27.

⁴ أحمد السعيد، مرجع سابق، ص 33.

- يساعد الشركة (على تخصيص أو توزيع) الموارد المتاحة و تحديد طرق استخدامها.
 - يرفع وعي و حساسية المديرين لرياح التغيير و التهديدات و الفرص المحيطة.
 - يقدم المنطق السليم في تقييم الموازنات التي يقدمها المدراء.
 - ينظم التسلسل في الجهود التخطيطية عبر المستويات الإدارية المختلفة.
 - يجعل المدير (خلاقا و مبتكرا)، و يبادر بصنع الأحداث و ليس متلقيا لها.
 - يوضح صورة الشركة أمام كافة جماعات أصحاب المصالح.
- إن التخطيط الاستراتيجي يقدم صورة واضحة للشركة أمام مجموعات المصالح المختلفة، و تحديد المخاطر التي قد تواجهها الشركة، و هذا ما يجعل التخطيط الاستراتيجي (عنصرا مهما)، لضمان بقاء الشركة و استمرار عملهم بكفاءة عالية.
- المطلب الثالث : أهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه.**

الفرع الأول: أهمية التخطيط الاستراتيجي:

لقد تطرق العديد من الكتاب و الباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي و أهدافه و مما تطرقوا إليه نذكر:

- ✓ يوفر التخطيط الاستراتيجي الفرصة للعاملين في المنظمات من خلال مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات، الذي يشعرهم بالمشاركة و تحقيق نوع من الرضا لديهم.¹
- ✓ تحقيق القدرة على التأثير و القيادة، لا أن تكون قرارات المؤسسة عبارة عن رد فعل للأحداث الجارية و مجرد مستجيبة لها.
- ✓ تحقيق القدرة على التنسيق بين مختلف أوجه النشاط، و الالتزام بالأهداف الاستراتيجية التي تضعها الإدارة.²
- ✓ التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة التي تعمل على زيادة الكفاءة و الفعالية.
- ✓ التوقع بظروف عدم التأكد بالنسبة للعوامل البيئية الخارجية، و تشخيص آثارها على حركة الإدارة، و تحديد القيود التي تفرضها و الفرص المتاحة، بما يسهم في تحقيق فعالية المؤسسة.

¹ الكيسي محمد عادل حمد، مرجع سابق، ص 16.

² المدهون، منى إبراهيم خليل " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات"، الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2013، ص 18

✓ توفير اطار لترشيد الادارة في اتخاذ القرار. ¹

الفرع الثاني: أهداف التخطيط الاستراتيجي:

تبلورت أهداف التخطيط الاستراتيجي في جملة من النقاط التالية:

✓ يساعد على تسهيل الاتصالات و المشاركات. ²

✓ توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية.

✓ تحديد الرؤية و الأهداف بوضوح.

✓ توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.

✓ تحديد و توجيه مسار العمل في المؤسسة.

✓ صياغة و تطوير رسالة المؤسسة، و أهدافها و استراتيجيتها المختلفة. ³

المبحث الثاني: عملية التخطيط الاستراتيجي:

سوف نتطرق في هذا المبحث و المقسم إلى ثلاثة مطالب إلى عملية التخطيط الاستراتيجي، حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى تبيان مستويات التخطيط الاستراتيجي، في حين سنتطرق في المبحث الثاني إلى الخطوات الأساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي، أما المطلب الثالث فسنعرض فيه بعض النماذج للتخطيط الاستراتيجي.

المطلب الأول: مستويات التخطيط الاستراتيجي:

تعتمد الخطة الاستراتيجية في إعدادها و تنفيذها على الإدارة التي تنفذها و هي تحاول أن تجعل من المؤسسة كيانا متماسكا و متكاملا تعمل جميع أجزائه بطريقة متناسقة لأجل

¹ عطا الله، سمر رحب، " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات - دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2005، ص 37.

² القرني، عبد الخالق محمد مانع، " التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، غزة - فلسطين، 2012 ، ص 10،

³ رحمة زعيبي، " اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر ببسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ، جامعة بسكرة، 2014 ص 36.

تحقيق الأهداف و على هذا الأساس نميز ثلاث مستويات للتخطيط الاستراتيجي: ¹

1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى الإدارة العليا:

كما يطلق عليه التخطيط الاستراتيجي الكلي، و هو يوضع بواسطة مجلس الإدارة، التي تضع نصب عينيها أهداف المشروع كله، و عليه يتأثر المشروع كله بها، و يركز التخطيط الاستراتيجي الكلي على طبيعة عمل المشروع من منتجات و عمليات و أسواق و مستهلكين، و بطبيعة الحال تكون غالبية هذه التحركات الإستراتيجية طويلة الأجل.

2- التخطيط الاستراتيجي لوحدات الأعمال:

يركز هذا التخطيط على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الإستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للشركة و نجاحها. ²

3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي:

و تختص بها الأقسام في الوحدات داخل المؤسسة حيث توضع لهذه الأقسام استراتيجيات خاصة بها مسترشدة باستراتيجية الوحدات، وما يميز هذا المستوى بكونه قصير الأمد و ذا علاقة بالجانب التشغيلي للقسم.

المطلب الثاني: الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي:

1-الجاهزية:

لكي تقوم الشركة بالتخطيط الاستراتيجي لا بد من تقويم مدى الجاهزية لذلك، خاصة مدى التزام العاملين في الشركة و قدرتهم على تكييف الجهود و تركيز الانتباه الى الصورة الكبرى. أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق، أو أن الشركة على وشك الاغلاق، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي، إذ أن الشركة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

➤ تحديد القضايا المهمة و الخيارات التي يجب أن يناقشها التخطيط الاستراتيجي.

➤ تحديد الادوار (من يعمل ماذا؟)

¹ حسين محمد عوده، حميد أحمد مجيد، " أثر الإختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي - دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف " ، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 74، العراق ، 2009 ، ص 126.

² جواد عباس حسين، سحر عباس " اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة - دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية "، مجلة أهل البيت، العدد3،

➤ تشكيل لجنة للتخطيط.

➤ تطوير صورة مستقبلية للشركة.

➤ تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

2- إعداد الرؤية و الرسالة:

يشبه الباحث رسالة الشركة بمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أين يذهب الكاتب و هي توضح أن الكاتب يعرف إلى أين يذهب، بالمثل فإن الرسالة تصف الشركة تماما من خلال :

➤ **الغرض:** و يعني لماذا تتواجد المؤسسة، و ما الذي تسعى لتحقيقه.

➤ **العمل:** و يعني الطريقة أو النشاط الرئيسي الذي تحاول الشركة من خلاله تحقيق الغرض.

➤ **القيم:** و تعني المبادئ و المعتقدات التي تقود أفراد الشركة أثناء سعيهم لتحقيق غرض الشركة

أما **رؤية الشركة** : فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه الشركة، و هي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في الشركة و يسعون لتحقيقه.

و يجب ان تكون الرؤية واقعية و صادقة، و مصاغة بطريقة جيدة، و سهلة الفهم و مناسبة و طموحة و مستجيبة للتغيير، و يجب ان توجه الرؤية طاقات المجموعة و تخدم كدليل للعمل، إنها يجب أن تتوافق مع قيم الشركة و ان تتحدى و تحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

3- تقييم الوضع الحالي للمؤسسة:

و يقصد بذلك الوعي بالمصادر المتاحة و النظر الى البيئة المستقبلية حتى تتمكن الشركة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للشركة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة، و كذلك المعلومات حول الادوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها الشركة و التي يجب ان تتضمنها الخطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل، فرض البرامج الجديدة، تغيير القوانين او تغيير احتياجات العملاء و هكذا، الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها، و في هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط و من الأساليب المستخدمة في ذلك:

➤ تحليل SWOT:

و هو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط و يهدف إلى تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف المرتبطة بالبيئة الداخلية للشركة، و كذلك الفرص المتاحة أمام الشركة، و التهديدات التي قد تواجه الشركة في المستقبل و هي ترتبط بالبيئة الخارجية للشركة.

➤ تحليل STEEP:

و يقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل الشركة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

○ العوامل الاجتماعية (Social) S

○ العوامل الفنية (Technical) T

○ العوامل الاقتصادية (Economic) E

○ العوامل التربوية (Educational) E

○ العوامل السياسية (Political) P

خلاصة الخطوة الثالثة: قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن ان تستخدم في اتخاذ القرارات و قائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من الشركة.

4- تطوير الاستراتيجيات و الأهداف الكبرى و الأهداف الخاصة:

بعدها يتم الاتفاق على رسالة الشركة و رؤيتها و يتم تحديد القضايا الرئيسية فإن الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نعمل بكل ذلك، أي تحديد الأساليب التي يمكن ان تتخذ الاستراتيجيات و النتائج العامة و الخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى و الأهداف الخاصة)

إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية و مناقشات جماعية، و أساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية و غيرها، و لكن في النهاية يجب على قيادة الشركة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة.

إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتا و يستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائما تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من الخطوات الأولية للاستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات الشركة الإستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة و الأهداف الكبرى و الأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

5- إكمال الخطة المكتوبة:

تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق و الوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار، فهذا هو الوقت المناسب لاستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، و التأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المهمة حول الأولويات و التوجيهات بتفاصيل كافية.

إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة، فالخلاف إن كان خطيرا قد يقوض فعالية التوجيهات الإستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

خلاصة الخطوة الخامسة: الخطة الإستراتيجية

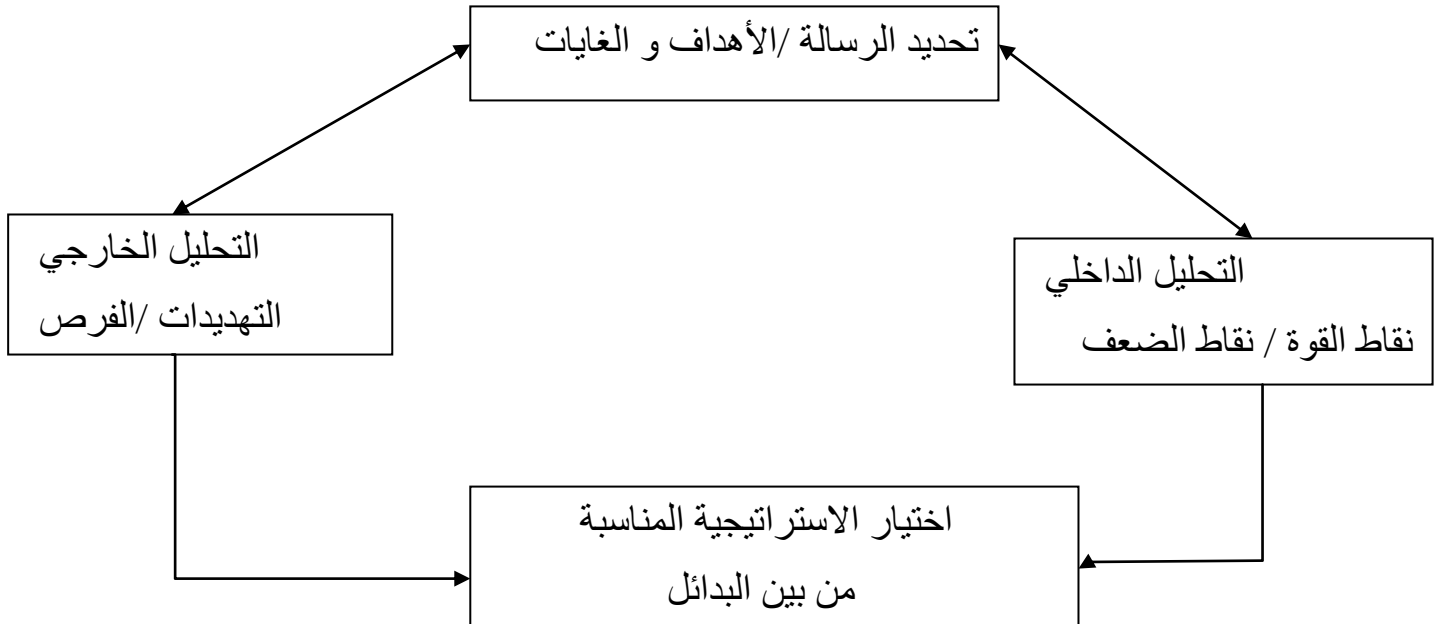
و عند وضع الخطط الإستراتيجية فإنها عادة يجب أن تشمل جانبان يتمثلان في كل من:

- **جانب إجرائي:** و نعني به الإجراءات التي تتخذها هذه الشركات للحد من العيوب التي تلحق بالأجهزة التقنية.
- **جانب معنوي:** و هو يتعلق بكفاءته و قدرته على تحقيق الأهداف، و يراعى عند إعداد الخطط الإستراتيجية الجوانب التالية:
 - مراعاة القواعد الخاصة بكفاءة الفرد، و نعني بها التأكد من كفاءة الأفراد و المكلفين بتنفيذ الخطة فعليهم يتوقف نجاح تنفيذ الخطة أو فشلها.
 - أن تتضمن الخطة الوسائل و التجهيزات الحديثة التي تكفل تنفيذها بسهولة.
 - يتطلب تنفيذ الخطة الإستراتيجية، العمل الجماعي من: الإدارات المختلفة، والعمل بروح الفريق.
 - أن يستهدف التخطيط الاستراتيجي في المقام الأول: إحداث التقنين و التوعية في الأجهزة المستخدمة، و شعور الأفراد بالرفاهية و بث الثقة و الطمأنينة في نفوسهم.

- يجب أن تساعد الخطة الإستراتيجية على بيان كيفية تحقيقها (بكفاءة و فاعلية) في الوقت المقترض تحقيقها فيه، حيث يتم ترتيب الخطط وفق الأولويات التي يتم تحديدها بما يمكن أن يصبح التعامل مع الموقف (منسقا و منسجما و فعالا) .
- يجب على المفهوم الاستراتيجي تغيير السياسة العامة للشركة إلى الواقع العملي حيث يتم التنفيذ للخطط الإستراتيجية بصورة عملية وفقا للأهداف المحددة لها.
- و الإستراتيجية تعد بمثابة حسن التنظيم و التوظيف الفعال للإمكانيات المادية و البشرية المتاحة و المتوقعة لكافة الإدارات و التنسيق بين هذه الإدارات لتحقيق التكامل في العمل، و ذلك بوضع خطة إستراتيجية و حقائق لتكون قابلة للتنفيذ و التطبيق لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

و الشكل الموالي يوضح خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT:

الشكل رقم 01: خطوات التخطيط الاستراتيجي حسب نموذج SWOT



المطلب الثالث: نماذج للتخطيط الاستراتيجي

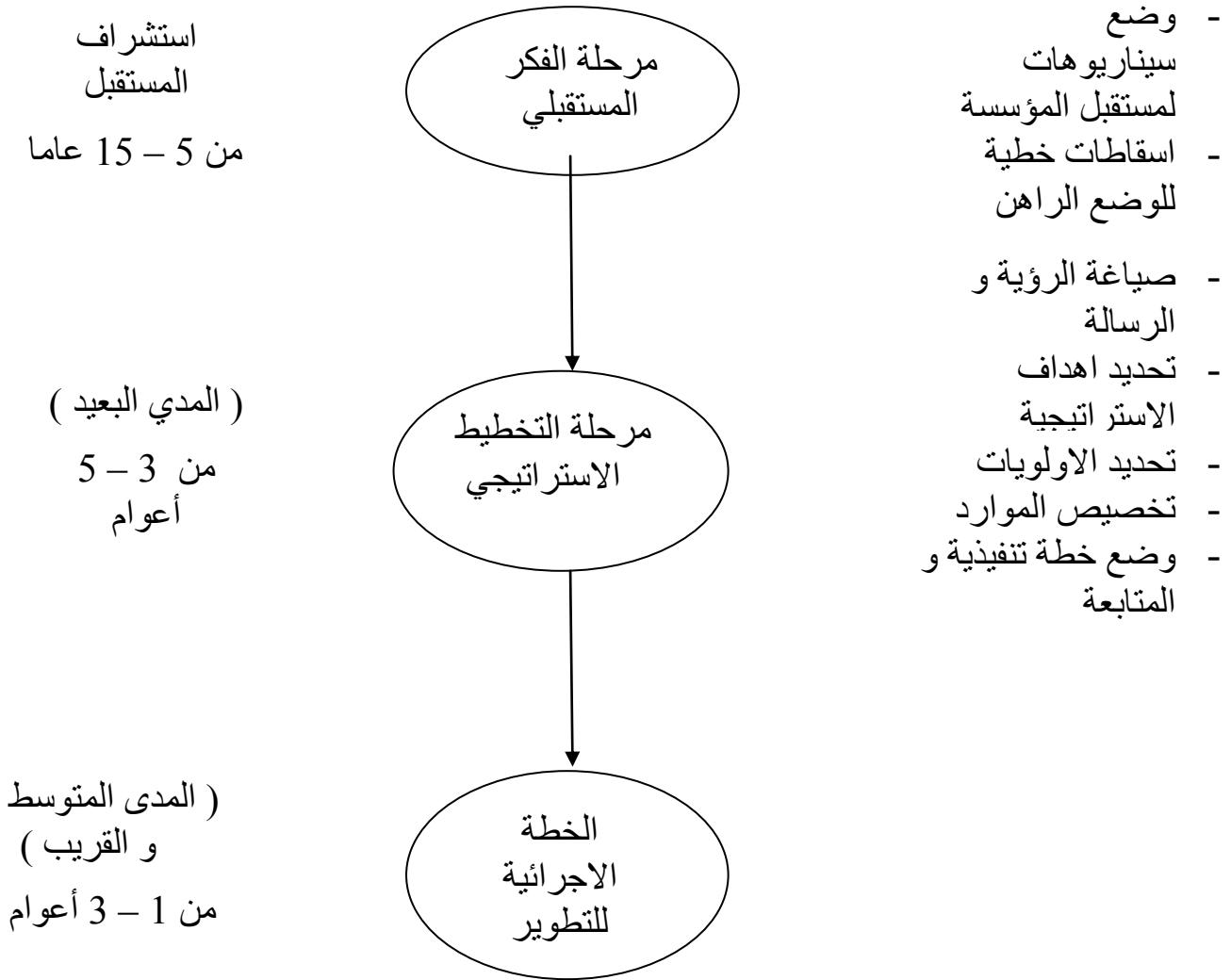
يستخدم التخطيط الاستراتيجي في نماذج مختلفة نذكر منها:

أ- نموذج دافيز برنت، ولندا إليسون (1997) :

و قد ظهر هذا النموذج في مطلع التسعينيات مع محاولة تمديد الخطط إلى عامين أو ثلاثة أعوام، و قد مفهوم " خطة التطوير " متوافقا مع المنحى الجديد حينئذ لكون المؤسسة وحدة مستقلة تسعى الى تطوير بنيتها و أدائها من أجل تحقيق الفاعلية، و يوضح الشكل التالي أبعاد نموذج دافيز و إليسون للتخطيط الاستراتيجي ذي المراحل الثلاث:¹

¹ أبو هاشم محمد الخليل " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة و سبل تطويره"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية – الإدارة التربوية ، الجامعة الاسلامية ، غزة 2007، ص 39.

الشكل رقم 02: النموذج ذو الثلاثة مراحل للتخطيط الاستراتيجي لدافيز و إيسون (1997)



المصدر: أبوهاشم، محمد الخليل، مرجع سابق، ص 40

¹ نفس المرجع، ص 40.

² مديولي، محمد عبد الخالق، " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، و بناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين"، مجلة كلية التربية، العدد 18، الامارات العربية المتحدة، 2001، ص 198 – 236.

- تلعب مجموعة القيم الأساسية المعتمدة من قبل المؤسسة و كذلك الرسالة التي صاغها و ساندتها جميع العاملين دورا محوريا في توجيه أنشطة المؤسسة
- المدى الزمني للتخطيط الاستراتيجي يتراوح بين 3-5 أعوام لكن قد يستجد من ظروف تقتضي ردود أفعال معينة و في كل الأحوال فان مسؤولية ذلك التخطيط تقع على عاتق القيادات العليا للمؤسسة
 - باعتماد الإستراتيجية تبدأ مرحلة تالية من وضع السياسات التي تعمل على ترجمتها و تكون تلك السياسات بمثابة الأسس لعمليات صنع القرارات و اتخاذها و كذلك في عمليات التنمية كفايات العاملين و عمليات إعداد الميزانية الخ
 - يعني التخطيط المتوسط المدى بترجمة السياسات إلى أفعال و هو ما يتم غالبا و بشكل نوعي من خلال الخطط السنوية لتطوير المؤسسة و من خلال تخصيص الموارد و الميزانيات و توزيع المهام بناء على الخطة المتوسطة المدى يتم التفاوض حول مرامي (أهداف) الخطة قصيرة المدى و حول الأداءات الفردية الرامية إلى تحقيقها
 - بما أن الرؤية قد يتم ترجمتها إلى أنشطة و أداءات فان نظام التقويم يستند إلى مطابقة تلك الأداءات للمعايير و مدى تحقيقها للمخرجات النوعية التي نتحدث عنها تلك الرؤية
- يلاحظ على هذا النموذج كونه يركز على تحديد المهام التخطيطية و التنفيذية في كل مرحلة كما يلاحظ اهتمامه بالربط التبادلي بين مستويات التخطيط الثلاثة فهو يعبر عن عمليات التغذية الراجعة بالحركة الدورانية للأسهم مما يعد تقدما يحسب لهذا النموذج للتغلب على عيوب الهرمية و التراتب التي تميز نماذج أخرى مشابهة.

المبحث الثالث : مقومات مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي

سوف نتطرق في هذا المبحث و المقسم إلى ثلاث مطالب إلى مقومات مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي حيث سنتطرق في المطلب الأول إلى إبراز أهم المقومات التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي في حين سنتطرق في المطلب الثاني إلى مزاياه أما المطلب الثالث فستبرز من خلاله معوقات التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول : مقومات التخطيط الاستراتيجي

يتطلب التخطيط الاستراتيجي مقومات لتحقيق أهداف الشركات و هذه المقومات تهدف بصفة عامة إلى دعم كفاءة هذه الشركات و من ابرز هذه المقومات:¹

● **المرونة الحركية:**

و يقصد بالمرونة الحركية تعديل بعض عناصر التخطيط لتتفق مع الظروف الجديدة و المتغيرات التي حدثت أثناء تطبيق الخطة و التي يستبعد توقعها عند وضعها و تتحقق مرونة التخطيط بتعديل بعض عناصره أو تقبله لخطة بديلة تتفق مع الظروف الجديدة أما الحركة فيقصد بها : عملية استمرار التخطيط الاستراتيجي و تفاعله مع المتغيرات بحيث تظل عملية التخطيط في حالة حركة تتلاءم مع عمليات المتابعة و مراجعة و تقنين مراحل تنفيذ الخطة و عمليات تعديلها و تعديلها متى اقتضت الظروف لذلك

● **العمق و عدم الشكلية:**

: و يقصد بعمق التخطيط الاستراتيجي اهتمامه بالمضمون و نفاذه إلى أعماق سائر المستويات و يقصد بشكلية التخطيط ذلك النمط الذي يشكل الخطة و هيكلها على حساب مضمونها و لا ينفذ إلى أعماق المجتمع بتحقيق أهدافه و إشباع حاجاته

● **الوضوح و الواقعية في الأهداف :** يجب أن تكون أهداف التخطيط واضحة بحيث يفهمها

جميع العاملين و المنفيذين للخطة فالوضوح في الخطة يحقق الوضوح في الأعمال المطلوبة منهم مما يحقق إقبال على العمل بكفاءة و فاعلية أما غموض الأهداف فيتسبب في عدم الترابط بين المخططين و المنفيذين كما يؤدي إلى غموض الأعمال المطلوب تنفيذها مما يجعل الخطة لا تحظى بالتأييد و تتدنى فاعليتها و كفاءتها و يقصد بالواقعية أن يكون التخطيط معتدلاً في أهدافه بحيث لا يرهق المجتمع بتحميله أكثر من قدرته سواء في الموارد الطبيعية أو البشرية أو في المدة الزمنية المحددة لتنفيذ الخطة.

● **الاعتماد على البيانات الدقيقة و المعلومات الصحيحة :**

و يتعين ان تكون البيانات و المعلومات الأساسية التي يعتمد عليها التخطيط صحيحة فدقة البيانات و صحتها عن الموارد و الإمكانيات المادية و البشرية المتاحة تساعد على تحديد الأهداف بدقة وواقعية

● **دقة تحديد البرنامج الزمني :**

¹ أحمد السعيد، مرجع سابق، ص 43

يجب تحديد برنامج زمني محدد لكل مرحلة من مراحل الخطة بتحديد فترات زمنية مناسبة يتم فيها التنفيذ على أن يجرى تحديد تلك الفترات بدقة تامة فلا تكون الفترة قصيرة تؤدي إلى عدم الواقعية و إرهاق المنفذين كما لا تكون طويلة تؤدي إلى إهدار الوقت و زيادة النفقات و من ثم يجب أن يكون التحديد مرنا بحيث يمكن تقصير أو إطالة الفترة الزمنية متى طرأت ظروف جديدة أو تغيرات أثناء التطبيق على أن يكون التحديد الجديد لمدة التنفيذ ملائما مع المتغيرات التي فرضته لكي لا يحتاج الأمر إلى إعادة تعديل الخطط في أوقات تنفيذ مراحلها.

● **إشراك جميع المستويات و التنسيق فيما بينها :**

يجب أن تشترك جميع المستويات في التخطيط و يحتاج التخطيط إلى خبرة الفنيين و المختصين في المستويات التنفيذية و تزداد حاجته إلى الإداريين كلما صعدنا سلم التنظيم و يتولى القادة الإداريون أي من يأتون في سلم الهرم التخطيطي و الاختيار بين البدائل لاعتماد أي منها ، فالتخطيط عملية شاملة لكل المستويات الإدارية و يقصد بالتنسيق مجموعة العمليات المنظمة التي تتضمن عدم تكرار الجهود و تشتيتها ، فيما يُحد من فاعلية الإدارات و يحقق الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة .

● **تحقيق المتابعة و الرقابة :**

يجب أن يتضمن التخطيط الاستراتيجي أساسا لقياس معدلات الأداء حتى يمكن متابعة تنفيذ الخطة في مراحلها المختلفة كما يجب يتضمن جهازا رقابيا يراقب عملية التنفيذ و صحة الأداء و تخطر الإدارة بأي خلل في انحراف الأداء فور حدوثه ليتم تداركه في حينه و حل المشكلات الناجمة عنه قبل تفاقمها و استفحالها .

● **تكامل الجهود :**

ان يقوم التخطيط الاستراتيجي على تكامل الجهود و التساند بين الأداء ليتحقق العمل التخطيطي و الكفاءة في الاداء و الفاعلية المنشودة التي تحقق أهدافه .

● **التخطيط بتحقيق الأهداف :**

ان يعتمد التخطيط الاستراتيجي على عدة أساليب ، كأسلوب التخطيط بتحديد الأهداف و يهتم هذا الأسلوب بمنح الأهداف مركز الصدارة و الأولوية و يكون المبرر لاتخاذ أية

إجراءات أو الاعتماد على أسلوب التخطيط الشامل و يهتم هذا الأسلوب بمبدأ التكامل في التخطيط و هو المبدأ الذي يستند الى التوازن و التساند بين الإجراءات و الأدوار.

المطلب الثاني : مزايا التخطيط الاستراتيجي

تحقق الشركات التي تهتم بإدارة عملياتها و أنشطتها على أساس من الدراسات الاستراتيجية، العديد من المزايا و المنافع منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية امام واضعي الاستراتيجية، و تحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بثتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي، و تخصيص مواردها، وفق ما يسهم لاستغلال الفرص الممكنة، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة و تجنب المخاطر المحيطة، و تحجيم عوامل الضعف الداخلية . و فيما يلي بعض المزايا التي تعود على الشركات من جراء اهتمامها بالتخطيط الاستراتيجي¹ :

• وضوح الرؤية المستقبلية و اتخاذ القرارات الاستراتيجية :

ان صياغة الاستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث مستقبلا ، و التنبؤ بمجريات الأحوال مما يمكن من نجاح تطبيقها ، و بالتالي نمو الشركة و بقائها ، فالشركات الناجحة هي التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية، و دقة في توقعاتها و بالتالي تركز مواردها و اهتماماتها لهذه الأمور اما الشركات التي فشلت فلا يرجع فشلها الى عيوب واضحة في حجمها ، أو مواردها المالية ،. و لكن يرجع السبب الى الافتقار الى صنع و اتخاذ القرار الاستراتيجي و هكذا يمكن القول ان الشركات التي تهتم بوضع استراتيجيات واضحة لأعمالها قد حققت نجاحا ملحوظا في مبيعاتها و إنتاجيتها و ارباحها بما يمثل عاملا حافزا لغيرها من الشركات للاهتمام و العناية ببناء و صيانة الاستراتيجية المناسبة لها

• التفاعل البيئي على المدى البعيد :

لا تستطيع الشركات التأثير في ظروف و متغيرات بيئتها في المدى القصير ، فلا يمكنها التحكم أو السيطرة على الظروف الاجتماعية أو الاقتصادية السائدة ، في حين يمكنها ذلك من خلال تفاعلها البيئي على المدى البعيد ، بناء على قراراتها الاستراتيجية التي تمكنها من التأثير في بيئتها و ليس مجرد الاستجابة السلبية لما يحدث في هذه البيئة ، و من ثم يمكن

¹ نفس المرجع، ص 31.

للشركة ان تحظى باستغلال الفرص المتاحة و التقليل من اثر المخاطر البيئية بما يخدم عناصر القوى الداخلية .

• **تحقيق النتائج الاقتصادية و المالية :**

أثبتت بعض الدراسات الاقتصادية ان هناك علاقة إحصائية إيجابية بين النتائج الاقتصادية و المالية للشركة و مدى اهتمامها بإدارة إستراتيجيتها طويلة المدى و تحريها دقة اتخاذ القرار الاستراتيجي.

تدعيم المركز التنافسي :

إن الإدارة الإستراتيجية تقوي مركز الصناعات التي تواجه التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ، و تساعد الشركات على الاستفادة من مواردها و ثرواتها الفنية المادية و البشرية ، نظرا لاتساع سيطرتها الفكرية على أمور السوق

القدرة على إحداث التغيير :

إذ تعتمد إدارة الإستراتيجية على كوادرات ذات تحديات و نظريات ثابتة للمستقبل تحمل معها الرغبة في إحداث التغيير و التصحيح و الاكتشاف فالقائمون على وضع و صياغة الإستراتيجية يرون أن التغيير ضرورة أكثر منه تحد و معوق

تخصيص الموارد و الإمكانيات بطريقة فعالة :

تساعد الإدارة الإستراتيجية على توجيه الشركة توجيهها صحيحا في المدى البعيد ، كما تسهم في استخدام مواردها و إمكانياتها بطريقة فعالة ، بما يمكن من استغلال نواحي القوة و التغلب على نواحي الضعف ، إن هذه المزايا الناجمة عن الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي تدفع الشركات إلى إمكانية تحقيق العوائد و تخصيص الموارد لإنتاجية عالية مرتبطة بوضوح الرؤية المستقبلية أمام واضعي الإستراتيجية ، و تحقيق عنصر المبادأة لتفاعل الشركة مع بيئتها ، و لعل التطابق الذي يحققه التخطيط الاستراتيجي بين أهداف الشركة و بين غايتها يحقق أفضل ميزة للشركة ذلك انه لا يعقل ان تعمل الشركات مع وجود تناقض بين الأهداف و الغايات التي تعمل على تحقيقها

. المطلب الثالث : معوقات التخطيط الاستراتيجي

- يمكن إبراز معوقات التخطيط الاستراتيجي في النقاط التالية¹ :
- ضعف الموارد المتاحة مثل قلة الموارد ، صعوبة الوصول اليها، صعوبة ادارتها و نقص القدرات اللازمة لذلك .
 - البيئة الخارجية مضطربة مما قد يجعل التخطيط متقادما قبل ان يبدأ للتغير السريع في عناصر البيئة (القانونية و السياسية و الاقتصادية)
 - جمع معلومات غير ملائمة حول المتغيرات الاستراتيجية في البيئة
 - التخطيط الاستراتيجي يحتاج إلى وقت و تكلفة كبيرة
 - عدم قدرة المدير الاستراتيجي على ادراك الفرص و المخاطر الحقيقية.

¹ العتيبي عامر ذياب " اثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن 2012، ص 19.

خلاصة الفصل :

من خلال هذا الفصل تمت محاولة تحديدي الإطار النظري للتخطيط الاستراتيجي و أهميته في المؤسسة ، حيث تم اولا محاولة توضيح ماهية التخطيط الاستراتيجي ، من خلال استعراض بعض المفاهيم الاساسية حوله، و التطرق آلو أهم خصائصه و مبرراته ، ليتم التوصل في اخر هذه المرحلة الى تحديد أهميته بالنسبة للمؤسسة و أهدافه ، حيث اشارت أغلبية الدراسات التي أجريت في هذا المجال الى مساهمته في تحسين مستوى اداء المؤسسة ، خاصة في ظل المحيط الذي يتصف بسرعة التغيير و التعقيد ، و على الرغم من نجاح بعض المؤسسات باعتمادها على استراتيجيات غير مخططة و رسمية ، غير ان ذلك لا ينقص من أهمية التخطيط الاستراتيجي للمؤسسات على اختلاف أحجامها .

اما في المرحلة الثانية فقد تم التطرق الى عملية التخطيط الاستراتيجي من خلال تبيان مستوياته و تحديد الخطوات الاساسية التي تقوم عليها عملية التخطيط الاستراتيجي ، و ذلك وفق الأسس العلمية و النظرية المتفق عليها عموما من طرف الباحثين ، كما تم استعراض بعض النماذج للتخطيط الاستراتيجي .

و في المرحلة الاخيرة تم إبراز اهم المقومات التي يقوم عليها التخطيط الاستراتيجي لتحديد أهداف الشركات و دعم كفاءاتها ، و التطرق الى بعض المزايا التي تعود عليها من جراء إدارة عملياتها و أنشطتها على اساس من الدراسات الاستراتيجية ، منها ما يرتبط بوضوح الرؤية المستقبلية امام واضعي الاستراتيجية ، و تحقيق تفاعل الشركة مع بيئتها بجانب إمكانية تحقيق الشركة للعائد الاقتصادي المرضي ، و تخصيص مواردها ، وفق ما يسهم باستغلال الفرص الممكنة ، و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة و تجنب المخاطر المحيطة ، و تحجيم عوامل الضعف الداخلية ، كما تم عرض اهم المعوقات التي تقف في وجه عملية التخطيط الاستراتيجي .

الفصل الثاني

الفصل الثاني :

استراتيجية تسيير الموارد البشرية

تمهيد :

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي استحوذت على اهتمام الكثير من المفكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال و ذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث انه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

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

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

ومن أجل الإحاطة بالمفاهيم الأساسية الإستراتيجية تسيير الموارد البشرية، قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث ، حيث يتناول المبحث الأول أساسيات الإدارة الإستراتيجية، أما المبحث الثاني فيتناول الوظائف الرئيسية لتسيير الموارد البشرية ، في حين يتناول المبحث الثالث الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الأول : أساسيات الإدارة الاستراتيجية

الغرض من هذا المبحث هو تسليط الضوء على ماهية الإدارة الاستراتيجية، وهنا لن نقف عندها بالتفصيل فنحن بصدد التطرق للمفاهيم العامة فقط، وبالتالي سنحاول كل مفهوم الإستراتيجية ، مفهوم الإدارة الاستراتيجية وعناصر البناء الاستراتيجي.

المطلب الأول : مفهوم الاستراتيجية

يرجع أصل كلمة الاستيرراتيجية إلى الكلمة اليونانية ستراتوس اقوس (Stratos-Agos) والتي تعني فن الحرب و إدارة المعارك ، حيث كان القادة الموهوبون يمارسونه على حدس وعبقرية ، ثم تطور إلى علم له أسس وقواعد.

ويعرف قاموس Websstress، وقاموس El-mourid، وقاموس Oxford على أنها "ذلك الفن المستخدم في تعبئة و تحريك المعدات الحربية مما يمكن من السيطرة على الموقف و العدو بصورة شاملة".

ثم انتقل مصطلح الاستيرراتيجية من المجال العسكري إلى مجال المؤسسات للاستفادة منه، باعتبار التشابه الكبير بين المجالين، المؤسساتي و العسكري، وخاصة بعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وظهور المنافسة ليس بين المؤسسات فقط، وإنما بين التجمعات الاقتصادية و الأمم.

ولقد عرف مصطلح الاستيرراتيجية في المؤسسة عدة تعاريف منها :

حسب Alfred Chandler يرى أنه تمثل: إعداد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار خطط العمل وتخصيص الموارد الضرورية لبلوغ هذه الغايات.

حسب Harverd School فترى أنها :مجموعة القرارات المهمة للاختيارات الكبرى للمنظم، المتعلقة بالمؤسسة في مجموعها ، والرامية أساسا إلى تكييف المؤسسة مع التغير، وكذا تحديد الغايات الأساسية ، والحركات من اجل الوصول إليها.

حسب Morgenstren فيقول أن: الإستراتيجية هي تتابع حركة لاعب عقلاني تماما، في إطار ذي منفعة معينة خلال لعبة ذات قواعد محددة، هذا اللاعب يعرف توزيع احتمال النتائج بمقياس دالته المنفعة ، لكل من الاختيارات الممكنة ¹.

ومما سبق ، يمكن استخلاص التعريف التالي للإستراتيجية : "الاستيرراتيجية هي مجموع القرارات طويلة المدى التي تحدد المؤسسة من خلالها مهمتها وكذا نطاق الأزواج (منتجات/أسواق) التي تتعامل فيها واستخدامات الموارد المتاحة لها والميزات التنافسية التي تتمتع بها واثر التعاضد بين مختلف وظائفها وأنشطتها بما يحقق وحدة المؤسسة الداخلية

¹ ناصر دادي عدون، " الادارة و التخطيط الاستراتيجي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص

ويمكنها من تحقيق استجابة قصور لبيئتها الخارجية والوصول إلى تحقيق أهدافها وغاياتها بشكل متوازن".

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

- الاستراتيجية وسيلة لتحقيق غاية معينة هي رسالة المؤسسة في المجتمع¹.
- تستخدم في قياس أداء المستويات الإدارية داخل المؤسسة.
- تؤدي إلى ملائمة أهداف المؤسسة و أغراضها أي غاياتها التي تسعى إلى تحقيقها.
- الاستراتيجية هي وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة.
- الاستراتيجية هي ديناميكية متغيرة حسب تغير العوامل المؤثرة عليها ولذا يجب دراستها و دراسة مدى ملاءمتها لبيئتها الداخلية والخارجية.
- ذات تأثير طويل جدا.

المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الاستراتيجية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية من أحد المجالات الحديثة في علم الإدارة وتعتبر في الوقت الحالي عن مرحلة من مراحل التطور في أحد مقررات الإدارة والذي كان يطلق عليه مسمى سياسات الأعمال، وكان الهدف من هذا المقرر هو تحقيق التكامل والتنسيق بين المجالات الوظيفية للإدارة (التصنيع، التسويق ...)

وهناك العديد من التعاريف التي تخص مجال الإدارة الاستراتيجية من أهمها :

- يعرفها (David) بأنها: "صياغة و تطبيق وتقييم القرارات و الأعمال التي من شأنها أن تمكن المنظمة من وضع أهدافها موضع التنفيذ"².
- ويرى (الدكتور زكريا الدوري) : أن الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن الخطوات التالية :³

1- صياغة رسالة المنظمة و تحديد أهدافها

¹ اسماعيل محمد السيد، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية "، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1990 ، ص 02.

² الماضي محمد المحمدي " السياسات الادارية "، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر 2003 ص 398.

³ الدوري زكريا مطلق، " الإدارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات دراسية "، دار اليازوري، عمان 2005، ص 399.

- 2- التحليل الاستراتيجي
- 3- صياغة الاستراتيجية
- 4- الاختيار الاستراتيجي
- 5- تنفيذ الاستراتيجية
- 6- تقويم الاستراتيجية

• أما (جوش وجلويك) فيعرف الإدارة الاستراتيجية بأنها: "الخطة الموحدة، المتفاعلة، والشاملة التي تربط مزايا الاستراتيجية للشركة بتحديات البيئة وقد صممت لضمان تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة من خلال التنفيذ الملائم للمنظمة.¹

- حسب (علي السلمي): هي منهجية فكرية متطورة توجه عمليات الإدارة وفعاليتها بأسلوب منظم سعياً لتحقيق الأهداف والغايات التي قامت المنظمة من أجلها.²
 - وحسب (علي عبد الله): هي اتخاذ القرارات المتعلقة ببقاء المنظمة و تفوقها في السوق أو سقوطها أو اختفائها من السوق، ومن ثم فهي تحرص على استخدام الموارد التنظيمية المتاحة أفضل استخدام ممكن بما يتواءم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية.³
- مما سبق نستنتج أن هناك تعاريف عديدة للإدارة الاستراتيجية إلا أنها تصب جميعاً في التعريف التالي :

"الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقويم الاستراتيجيات التي من شأنها تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها ". والجدير بالذكر انه قد انتشر في الأعمال الأدبية لعدد من الكتاب أن الاستراتيجية هي ثمرة عملية تخطيط رسمية تلعب فيها الإدارة العليا أهم الأدوار إلا أن (Mintzberg) قام بتقديم وجهة نظر ترتبط بالجواهر الحقيقي للاستراتيجية إذ يرى أنه لا يتحتم أن تكون كل استراتيجيات المنظمة نتيجة لممارسات تخطيط استراتيجي رسمي إذ عادة ما تنبعث الاستراتيجيات من أعماق المنظمة دون سابق

¹ نبيل محمد مرسى، " الإدارة الاستراتيجية " جامعة الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص 53-54.

² علي السلمي، " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 68.

³ علي عبدالله ، " محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية"، 1998.

تخطيط وبهذا فان الاستراتيجيات المحققة للشركة هي نتاج إما لاستراتيجيات مخططة (مقصودة) أو استراتيجيات غير مخططة (طارئة) والتي هي استجابة غير مخططة للظروف غير المتوقعة، وفي الحياة العملية نجد أن الاستراتيجيات في معظم المنظمات من المحتمل أن تكون مزيج من الاستراتيجيات المقصودة و الاستراتيجيات الطارئة.

المطلب الثالث : عناصر البناء الاستراتيجي

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

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

- نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآنية لمجريات الأداء والظروف المحيطة،
 - تجهيزات و معدات وموارد مادية تم اختيارها و توظيفها بعناية لتحقيق أقصى عائد ممكن منها في ظل الظروف السائدة والمتوقعة،
 - تقنيات مناسبة في مجالات النشاط المختلفة.
 - كل ذلك في إطار من الفهم والإحاطة بظروف ومعطيات المناخ المحيط، ومن ثم التفاعل والالتحام والتعامل مع عناصره، والرؤية المستقبلية الواضحة والتصور الشامل لوضع المنظمة في حركة التطور المستقبلي.
- كما تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليس ترفاً لذلك لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً و مستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الدارة الإستراتيجية¹، ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المنظمة على تحقيق مجموعة من الفوائد أهمها :
- تحديد خارطة طريق للمنظمة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل،
 - يساهم في زيادة قدرة المنظمة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية،
 - يمنح المنظمة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة،
 - يمكن المنظمة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً،
 - يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المنظمة،²
 - ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء ويجعلهم يبادرون الى صنع الأحداث وليسوا متلقين لها،
- المبحث الثاني: وظائف ادارة الموارد البشرية :**

¹ العارف ناديا" الادارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 ص 439.

² أبو بكر، مصطفى محمود، " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 481.

في هذا المبحث ركزنا اهتمامنا على الوظائف الرئيسية في إدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في وظيفتي تخطيط واستقطاب الموارد البشرية وظيفتي اختيار وتعيين وتقييم أداء الموارد البشرية وظيفتي تدريب وتحفيز الموارد البشرية.

المطلب الأول : تخطيط واستقطاب الموارد البشرية

الفرع الأول : تخطيط الموارد البشرية :

داخليا يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم هذه الموارد، والتنبؤ بحاجات المنظمة، منها حتى يمكن توزيع الأفراد في الوقت، والمكان، وبالجم المناسب على الوظائف التي تخدم أهداف المنظمة. أما خارجيا، فيؤدي إلى عدم إغفال العوامل التي تؤثر في السير الحسن لنشاطات المنظمة، فهو يساعد على مواجهة التحديات، والتطورات المستجدة من خلال ذلك اللجان المتخصصة في متابعة تغيرات بيئة الأعمال، والتي تزود المنظمة بالبرامج، والمشاريع الكفيلة بصد التحديات. والفقرات التالية توضح مفهوم تخطيط الموارد البشرية، وأهميته، وكذا الأهداف المرجوة من وراء القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية.

1. تعريف تخطيط الموارد البشرية :

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

-تعريف راوية حسن "تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، و بطريقة أخرى فان تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلا)، وخارجيا (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة"¹.

-تعريف حبيب الصحاف " تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحويل خطة عمل المنظمة الحالية أو المستقبلية إلى احتياجات من الموارد البشرية لتنفيذها، ويتم بموجب الخطة تحديد

¹ رواية حسن، " ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2004، ص 75.

كمية ونوعية والعمالة المطلوبة والمتوفرة، وربطها بجميع وظائف إدارة الوظائف البشرية من توظيف وتدريب ومعلومات وتطوير وغيرها".¹

-**تعريف جمال الدين محمد المرسى** "تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة و عدم التأكد".²

إذن وكمحصلة لما تم ذكره، يتبين أن تخطيط الموارد البشرية هو ذلك العملية التي من خلالها تقدر وتحسب احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها و أنواعها ومهاراتها، بشكل يخدم متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، ومقارنة هذه الاحتياجات مع قوة و إمكانات الموارد البشرية المستقبلية فيها، لتحديد فما إذا كانت المنظمة بحاجة إلى قوة عمل إضافية وما هو نوعها ومهاراتها المطلوبة لانجاز عبء العمل المستقبلي، أم أن لديها فائض عن حاجتها من الموارد البشرية (قوة العمل). أم لا يوجد نقص أو فائض بحيث تكفي الموارد الحالية لانجاز ما هو مخطط له من حجم عمل في إستراتيجية المنظمة الحالية، وذلك في سبيل الحصول العدد الصحيح من الموارد البشرية المؤهلة للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب.

2. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

على الرغم من أن التخطيط للموارد البشرية يتوجب ممارسته من قبل جميع المنظمات إلا أن أهميته تظهر بشكل واضح في المنظمات الكبيرة والمتوسطة، نظرا لما يحققه لها من فوائد عديدة تتمثل فيما يلي :³

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

¹ حبيب الصحاف، "معجم ادارة الموارد البشرية و شؤون العاملين. عربي انجليزي " مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص06.

² جمال الدين محمد مرسى، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 148.

³ مهدي حسن زويلف " ادارة الموارد البشرية "، مدخل كمي"، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان الأردن ط1، 2001 ص 46-47.

- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز وبالتالي ترشيد استخدام الموارد البشرية تخفيض التكلفة الخاصة بالعمالة إلى أقل حد.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على سير عمليات الاختبار والتعيين إذ ما لم يكن معروفا عدد العاملين المطلوبين في المنظمة، لا يمكن البدء بعمليات التعيين والاختيار.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على إظهار نقاط الضعف والقوة في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات أداء العاملين.
- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تحقيق التكامل والترابط بين مختلف برامج إدارة الموارد البشرية. ذلك أن تخطيط الاحتياجات لا يعمل بمعزل عن تخطيط التدريب مثلا، أو تخطيط الأجور أو الاستقطاب أو الاختيار.

3. أهداف تخطيط الموارد البشرية:

- بالمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة بما يأتي¹:
- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب للموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة،
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم لأصممي للمنظمة وإخلاصهم لها،
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات،

¹ علي محمد ربابعة، " إدارة الموارد البشرية " دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان – الاردن 2003

➤ تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة.

الفرع الثاني : استقطاب الموارد البشرية :

عامة، تأتي هذه الوظيفة بعد إنهاء الإدارة من وظيفة تخطيط الموارد البشرية، فبمجرد تحديد الحاجة إلى الموارد البشرية، تكون الخطة الثانية هي استقطاب الأفراد، وانتقاء أفضلهم لملء الأماكن المخصصة لهم ضمن خطة العمل المقررة، والفقرات التالية توضح مفهوم، ومصادر استقطاب الموارد البشرية.

1. مفهوم استقطاب الموارد البشرية:

الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المستقبلية في المنظمة، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف، ومن يعرضون وظائف. وهو بمثابة وسيلة تمكن المنظمة من جذب المرشحين المناسبين لاحتياجاتها في التوقيت المناسب. وان فعالية الاستقطاب تتوقف على عاملين رئيسيين، الأول هو مدى قدرة المنظمة على جذب الأفراد، ولصورة المنظمة لدى المجتمع دور كبير في ذلك، أما الثاني فهو القدرة على تحديد وتقييم المصادر المختلفة التي يمكن أن تستمد منها القدر اللازم من المرشحين لشغل الوظائف .

2. مصادر استقطاب الموارد البشرية :

يتوقف نجاح عملية الاستقطاب على مدى توافق مصادر الاستقطاب مع نوعية الوظائف المراد شغلها، فكل وظيفة تتطلب مصدرا معيناً للاستقطاب يكون أكثر فعالية دون غيره. ويمكن أن نميز بين نوعين من مصادر استقطاب الموارد البشرية، هي على النحو التالي :

أولاً: المصادر الداخلية للاستقطاب : يقصد بها ذلك المصادر المتاحة داخل المنظمة، والتي تلجأ إليها الإدارة الموارد البشرية في حالة الوظائف التي تحتاج لخبرات قد لا تتوفر خارج المنظمة، ومن أهمها:

الترقية: فبالإضافة لكونها توفر للمنظمة موارد بشرية لها خبرات في العمل، ولا تحتاج لتدريب، فإنها تحفز العاملين على رفع قدراتهم بما يمكنهم من الترقى في وظائفهم، وترفع

روحهم المعنوية نتيجة شعورهم بالأمان الوظيفي، وأن منظماتهم توفر لهم فرص عمل أفضل في المستقبل.

النقل الوظيفي : ويكون هذا المصدر مفعولاً به عندما تعتمد المنظمة على سياسة تنويع خبرات مواردها البشرية، ويكون سوق العمل لا يتوفر على الخبرات اللازمة.

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

المصادر الاقتصادية للاستقطاب : وهي مصادر تمد المنظمة باحتياجاتها من الموارد البشرية، غير ذلك التي لديها داخليا، وتنقسم إلى مصادر عديدة نذكر منها :

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

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

وكالات ومكاتب التوظيف : وهي نوعان، مكاتب توظيف عامة تديرها الحكومة، و يكون هدفها الرئيسي إيجاد فرصة عمل لكل بطل، حيث يتم تسجيل بيانات البطالين بهذه المكاتب كشرط للحصول على العمل، وهناك نوع ثانٍ يتمثل في مكاتب التوظيف الخاصة، والتي يديرها مختصون في استقطاب الموارد البشرية و اختيارها، فهذه المكاتب تتلقى طلبات الراغبين في العمل، وتصنفها إلى تخصصات مهنية ترجع إليها عند طلب أحد المنظمات لتخصص معين .

المدارس والجامعات : تعتبر من المصادر الهامة للحصول على الموارد البشرية، حيث تبرم المنظمة اتفاقيات مع مدارس متخصصة وجامعات، بغرض جذب خريجها للعمل عندها، والتدريب قبل تعيينهم، فهذه الخطوة تعتبر جزء من دراستهم العلمية، وتوفر على المنظمة نفقات الاستقطاب، والاختبار، ويتيح فرصة تقييم الأفراد من خلال سلوكهم، ورغبتهم في التعلم، ودافعيتهم للعمل، على أن تختار منهم من ترغب في تعيينه.

المطلب الثاني : اختيار و تعيين وتقييم أداء الموارد البشرية**الفرع الأول : اختيار و تعيين الموارد البشرية :**

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

مفهوم عملية الاختيار والتعيين :

يمكن تعريف نشاط عملية الاختيار وتعيينه بأنه : 'العمل الذي يتم بموجبه انتقاء أفضل وأنسب المتقدمين للتوظيف في المنظمة، لشغل وظيفة حالية فيها، وذلك على أساس موضوعي وعادل، وفي ضوء شروط ومواصفات معينة و مطلوب توافرها، ويجري تحديدها من خلال متطلبات هذه الوظائف الشاغرة، ومن أجل تحقيق غاية أساسية وهي تمكين الفرد من أداء مهامه بكفاءة عالية و فعالية، وتحقيق لأهداف المنظمة وأهدافه، ورفع إنتاجيته وإنتاجية المنظمة التي يعمل فيها بشكل عام'¹.

إجراءات ومراحل الاختيار والتعيين:

يمكن النظر إلى وظيفة الاختيار و التعيين على أنها تتكون من سلسلة من الخطوات الأساسية المرتبطة بطريقة منطقية، حيث يبدأ بالفرز الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية وتنتهي بقرار التعيين النهائي أو الرفض النهائي. وتتكون عملية الاختيار والتعيين عادة من ثمان مراحل (خطوات) وهي كما يلي :²

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

ثانياً :ملء طلب التوظيف : وتتمثل هذه الخطوة في جميع معلومات متكاملة عن الأفراد المتقدمين للعمل، ويكون ذلك بملء طلبات توظيف تقدم لها الغرض، وهذا الطلب يتضمن

¹ عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية "، مؤسسة زهران، الأردن، 1991 ص، 72.

² صالح عودة سعيد، " إدارة الأفراد "، الجامعة المفتوحة، لبنان 1994، ص 188-200.

الإجابة على تساؤلات تتعلق بالاسم، الجنس، العمر، الحالة الاجتماعية، المؤهلات والخبرات، التحصيل الدراسي... الخ.

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

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

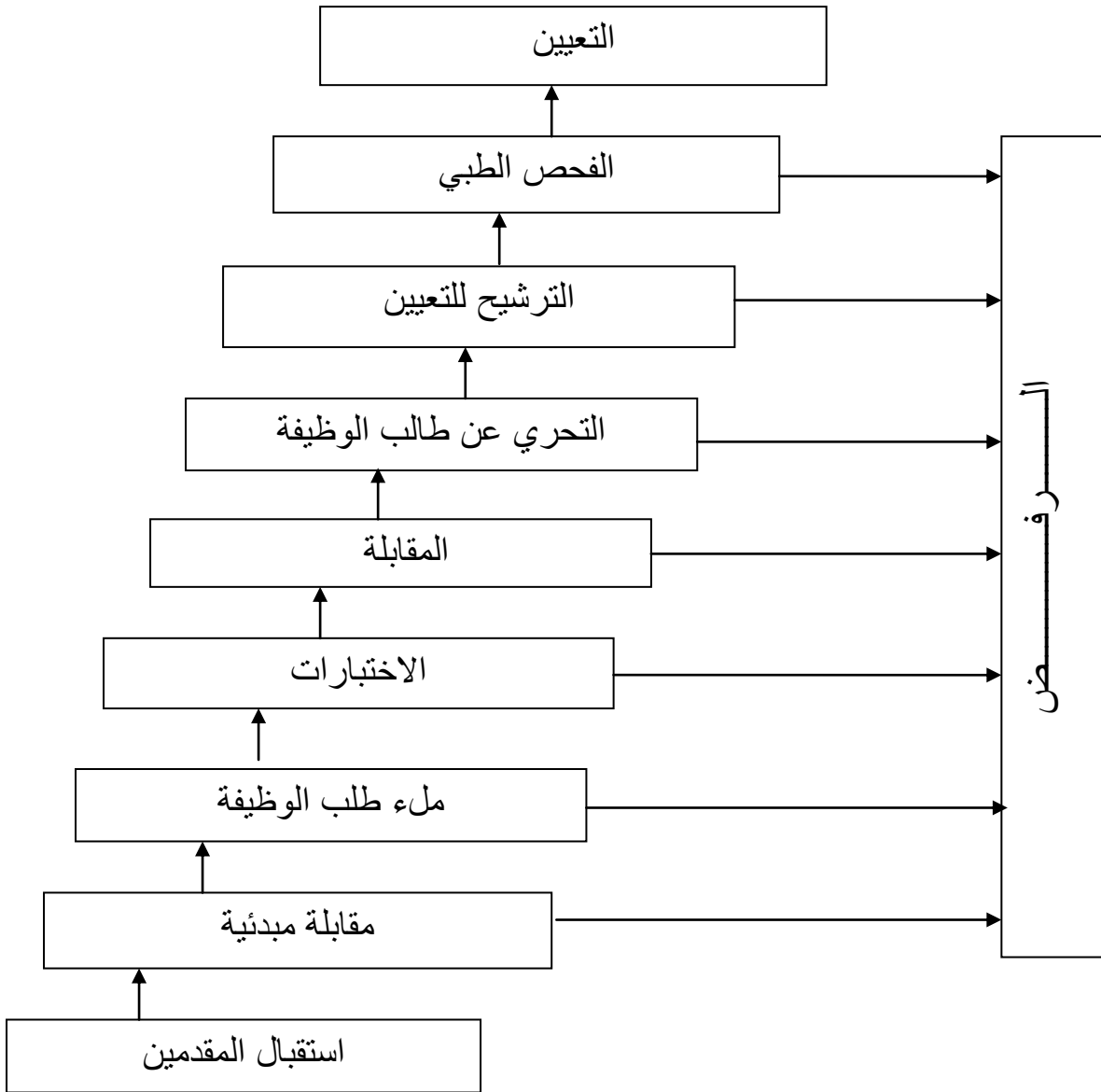
خامسا : التحري عن طالب الوظيفة : قبل تعيين الأفراد في العمل لابد من التحري عن سلوكهم في الماضي ومع زملائهم في أماكن عملهم السابقة، وكذلك الكشف عن سوابقهم العدلية، وقد يكون ذلك من خلال ملفاتهم أو من خلال رؤسائهم المباشرين في المنظمات التي كانوا يعملون فيها، بطلب منهم تقديم سيرة ذاتية تفصيلية عن حياتهم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

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

سابعا : الفحص الطبي : يعتبر الكشف الطبي آخر مرحلة من مراحل الاختيار، حتى يجري الكشف على جميع الأفراد الذين تم اتخاذ قرار من الإدارة العليا بتوظيفهم، وبهدف الفحص الطبي إلى الكشف عن بعض الأعراض أو الأمراض الجنسية أو قدرات عضلية غير كافية لشغل الوظيفة، والتي تمنع الشخص من العمل داخل المنظمة.

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

الشكل رقم 03 : خطوات عملية الاختيار والتعيين



المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، " إدارة الموارد البشرية " دار المناهج للنشر و التوزيع،
الأردن ط1 ، 2006 ، ص210

حتى يتم تعيين الفرد لابد أن يجتاز جميع هذه المراحل بنجاح، فهذه المراحل هي بمثابة حواجز حيث أن عدم النجاح في مرحلة يمنع المترشح للمرور إلى المرحلة الموالية، ويطلق على هذا النظام في اختيار العاملين "بنظام الحواجز المتتالية"، في حين أن هناك نظام آخر للتعيين يعتمد على الإجراءات السابقة، وبموجبه لا يتم تعيين الفرد إلا بعد القيام بجميع

الإجراءات ثم اتخاذ القرار النهائي، ويطلق على هذا النظام اسم "الاختبار التعويضي"، حيث يتم تعويض النقص أو القصور في إجراء معين بإجراء آخر¹.

الفرع الثاني: تقييم أداء الموارد البشرية :

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

1. مفهوم تقييم الأداء:

تحاول هذه الوظيفة تحليل أداء الموارد البشرية بكل ما يتعلق به من الصفات النفسية، البدنية، المهارات، الفكرية و الفنية وكذا الاتجاهات السلوكية، وذلك بهدف تحديد نقاط القوة لتعزيزها، وتحديد نقاط الضعف لمواجهتها، وذلك كضمان أساسي لتحقيق فعالية المنظمة الآن وفي المستقبل².

تقييم الأداء هو العملية المستمرة التي يمكن من خلالها تحديد مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية، وفقا للمعايير المحددة سلفا، واتخاذ القرارات المناسبة في مجالات الموارد البشرية³. وتقع المسؤولية تصميم نظام تقييم الأداء على عائق إدارة الموارد البشرية، وتتركز مسؤولية المديرين التنفيذيين في إعطاء معلومات عن أداء مرؤوسيههم، والجدول التالي بين دور كل منها في هذا النظام :

¹ مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق، 1996، ص174.
² خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، " إدارة الموارد البشرية" " مدخل إستراتيجي " ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 199.
³ محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، مصر، 2005، ص 271.

الجدول رقم 01: دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في نظام تقييم الأداء

المديرون التنفيذيون	إدارة الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - التقييم الفعلي لأداء المرؤوسين. - كتابة تقرير الأداء بشكل سليم. - المرؤوسين بنتائج تقييم الأداء. 	<ul style="list-style-type: none"> - تصميم نظام تقييم الأداء . - تدريب المديرين التنفيذيين. - مراجعة دقة تقييم الأداء. - الاحتفاظ بالنتائج لاستخدامها في القرارات الإدارية المختلفة.

توجد عدة مداخل لتقييم الأداء منها ما يقيم أداء الفرد مقارنة بغيره من الأفراد، وأخرى تستند في تقييم الفرد على ضوء معايير موضوعة سلفاً، وتعتبر هذه الأخيرة من أفضل المداخل، ونجد على رأسها مدخل الإدارة بالأهداف في تقييم الأداء، ففي ظل هذا المدخل يشارك المرؤوسون في وضع الأهداف، وتحديد المعايير المستخدمة لتقييم الأداء، لأن الإدارة بالأهداف تقوم على ما يلي¹:

كلما شارك المديرين في إعداد الأهداف المسؤولين على تحقيقها، كلما كانت رغبة أكبر في بذل جهود أكثر لتحقيقها عن أولئك الذين لم يشاركوا في إعداد هذه الأهداف. عندما يتنبأ الفرد بشيء ما، فإنه سوف يبذل جهده لتحقيقه، أو ما يعرف بالإنجاز الذاتي التنبئي.

يفضل المرؤوسون أن يتم تقييمهم وفقاً لمعايير يعتقدون بواقعتها، أي أنها ممكنة التحقق. ونجد أن هذه الأهداف بعضها يعبر عنه في شكل كمي كحجم المبيعات، وحجم الإنتاج، وقيمة النفقات والربح، بينما البعض الآخر يعبر عنه في شكل وصفي كالعلاقات مع العملاء، خطة التسويق، والتنمية الإدارية للفرد.

¹ عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية، 1995، ص 377.

2. مكونات نظام تقييم الأداء :

بصفة عامة، يتكون نظام تقييم الأداء وفق مدخل الإدارة بالأهداف من العناصر التالية¹ :
أولاً : **تحديد معايير الانجاز** : يتم تحديد هذه المعايير بناء على توصيف العمل، ، ويشترط الوضوح والموضوعية بشكل يسهل معه فهمها وقياسها .

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

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

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

خامساً : **مناقشة نتائج عملية التقييم مع المرؤوسين** : يبلغ المرؤوس بنتائج التقييم، ويتم البحث في إمكانية وضع الحلول لأي مشاكل قد تظهرها عملية التقييم، وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المهام التي يؤديها المدير لأنها تتضمن مناقشة الفرد حول قدراته وإمكانياته، خاصة وأن الأفراد يبالغون دائماً في تقييم أنفسهم أكثر من الواقع، ولهذا السبب يحتاج المدير إلى اللباقة في مناقشة الأفراد حول انجازهم الفعلي، والى القدرة على إقناعهم .

سادساً : **القيام باتخاذ الإجراءات التصحيحية** : هي آخر مرحلة في عملية التقييم، وهذا إذا كانت هناك انحرافات تستدعي ذلك، دون أن ننسى التغذية العكسية، والتي ترافق هذا النظام منذ بدايته حتى الوصول إلى هذه المرحلة حتى تتضمن فعالية هذا النظام.

بناء على ما سبق فان وظيفة تقييم الأداء تمثل أساساً موضوعياً وفعالاً للمجالات

التالية² :

¹ كمال بربور، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، ط1 ، 1997، ص 126.

² أحمد سيد مصطفى، مرجع سابق، ص 333.

- زيادة فعالية تخطيط الموارد البشرية،
- تقويم سياسة الاختيار،
- تصحيح سياسة التعيين والنقل الإداري،
- إعداد سياسة التدريب،
- إعداد سياسة الأجور والحوافز،

المطلب الثالث : تدريب وتحفيز الموارد البشرية

الفرع الأول : تدريب الموارد البشرية :

لا تقتصر مهام إدارة الموارد البشرية على تخطيط، وتوفير احتياجات المنظمة من العمالة، بل تشمل أيضا عملية تحسين كفاءة الموارد البشرية عن طريق وظيفة التدريب، ويمكن توضيح هذه الوظيفة من خلال النقاط التالية :

1. مفهوم تدريب الموارد البشرية :

التدريب نشاط مخطط يهدف إلى تزويد الأفراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد في عملهم، مما يؤدي إلى بلوغ أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة، وقد أصبح التدريب نشاطا رئيسيا في المنظمة الحديثة، ويمثل جزءا هاما من تكاليف الموارد البشرية، فهو من أهم أنواع الاستثمار في رأس المال البشري.¹

ويعتبر التدريب مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه، أي بين : إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في مواقع عملهم، والأفراد الذين يتلقون التدريب، دون أن ننسى أن كل فرد داخل المنظمة مسؤول عن تدريب وتطوير نفسه، وأن يحدد النقاط التي تحتاج إلى تطوير، ويناقشها مع رئيسه المباشر أو مدير التدريب في إدارة الموارد، وذلك لكي يتم اتخاذ الإجراءات اللازمة للتصدي لهذا الأمر.²

2. مراحل العملية التدريبية :

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

¹ صلاح الدين عبد الباقي، " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 183.

² أحمد ماهر، مرجع سابق، ص321.

الشكل رقم 04 : المراحل الأساسية لتدريب الموارد البشرية

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

4

3

2

1

حسب الشكل أعلاه، فإن أول مرحلة في عملية التدريب تبدأ بتوفير كل البيانات عن مختلف عناصر النظام التدريبي، وكل المعلومات عن المتغيرات المتصلة بعملية التدريب سواء داخل أو خارج المنظمة، حتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من إعداد سياسات التدريب، والتخطيط له، وكذا اتخاذ القرارات اللازمة، أما المرحلة الثانية فهي تصميم برامج التدريب، والتي تعني ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية وتحديد الأسلوب التي سيتم استخدامه بواسطة المدربين، لتوصيل موضوعات التدريبات (محاضرات، دراسة حالة، تمارين، مناقشة) ويتم كذلك تحديد وسائل التدريب (أفلام، سميرة، وسائل سمعية وبصري) ، وكجزء من تصميم برامج التدريب لابد من تحديد المدربين، وكذا تكاليف التدريب. ويأتي في المرحلة الثالثة تنفيذ برامج التدريب، الذي يتضمن الجدول الزمني، والمكاني للتدريب من حيث مواعد الجلسات، وأوقات الراحة، وأماكن التدريب، الأمر الذي يحتاج لمتابعة حتى لا تحدث أخطاء تعيق عملية التدريب، أما آخر مرحلة، فهي تقييم أداء المتدربين، وكذا التعرف على رأيهم حول إجراءات التدريب، فهذا يفيد في تقييم نشاط التدريب، لعدم الوقوع في نفس أخطاء التدريب مستقبلا .

الفرع الثاني : تحفيز الموارد البشرية :

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

1. مفهوم نظام الحوافز :

يشكل الاهتمام بالحوافز في المنظمة مؤشرا مميزا على درجة فعاليتها، مقارنة بتلك المنظمات التي لا تولي أهمية الحوافز، لذا فامتلاك المنظمة لموارد بشرية محفزة يكسبها ميزة تنافسية عن نظيراتها، ونظرا لهذه الأهمية تقع مسؤولية تحفيز الموارد البشرية على كل من إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين¹ والجدول التالي يظهر دور كل منهما في نظام الحوافز :

الجدول رقم 02 : دور مدير الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في انجاز نظام الحوافز

مدير الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
- تصميم نظام الحوافز - حساب مستحقات العاملين من الحوافز - الرد على التساؤلات العاملين فيما يخص الحوافز الممنوحة - التنسيق بين كل الجهات التي لها علاقة بنظام الحوافز لضمان الإدارة السليمة لهذا النظام	- المساعدة في تصميم نظام الحوافز - الاحتفاظ ببعض السجلات التي تحدد أحقية العاملين في الحوافز - تحميس العاملين للحصول على المزيد من الحوافز - المساعدة في الرد على تساؤلات العاملين حول الحوافز الممنوحة - التعاون مع إدارة الموارد البشرية فيما يخص المعلومات اللازمة لنظام الحوافز

من الجدول السابق يظهر أن لإدارة الموارد البشرية والممثلة في مديرها، دورا أساسيا في تصميم نظام الحوافز وحساب مستحقاتها، والتنسيق مع أطراف هذا النظام (الفرد، الوظيفة،

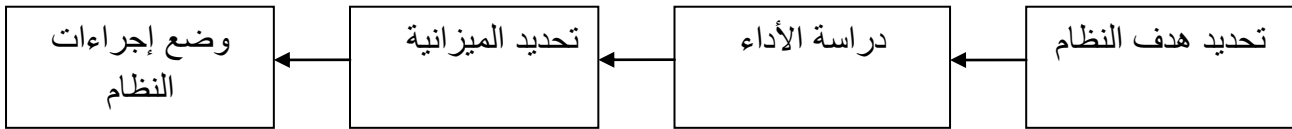
¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سابق، ص 251.

المدير المباشر) دون إهمال دور المديرين التنفيذيين، والمتمثل في المساعدة أثناء تصميم هذا النظام، والحفاظ عليه والرد على استفسارات العاملين بشأنه، ونجد أن أهم أساس لمنح الحوافز هو التميز في أداء العمل¹.

2. مراحل تصميم نظام الحوافز :

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

الشكل رقم 05 : مراحل تصميم نظام الحوافز



يعتبر هذا التصميم لنظام الحوافز جيدا للإدارة التي تقوم به لأول مرة، فالمرحلة الأولى لعملية التصميم هي وضع هدف لنظام الحوافز يتماشى والأهداف و الاستراتيجيات العامة للمنظمة، وحسب ذلك قد يكون هدف هذا النظام تعظيم أرباح المنظمة، أو رفع مبيعاتها، أو تخفيض التكاليف، أو تشجيع الأفكار الجيدة، أو تحسين الجودة، وكأنها أهداف تسعى المنظمة لتحقيقها، ثم تأتي المرحلة الثانية لتضف الأداء المطلوب، وتحدد طريقة قياس الأداء الفعلي للعمل، بوضع نماذج، وسجلات يتم فيها متابعة الأداء بما يضمن الصدق في التعبير عن الأداء الفعلي، والثبات في طريقة القياس تحت أي ظرف. أما المرحلة الثالثة يتم بموجبها تحديد المبلغ الإجمالي المتاح لمدير نظام الحوافز، هذا الأخير الذي يكون مطالباً بالاتفاق على النظام في حدود هذا المبلغ الإجمالي الذي يضم قيمة الحوافز والجوائز، والتكاليف الإدارية للنظام، وتكاليف الترويج للنظام كالكتيبات التعريفية والملصقات الدعائية، وأخر مرحلة في هذا النظام هي وضع إجراءات نظام الحوافز، وتكليف المدير المباشر للفرد

¹ أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 257.

بتسجيل الأداء المتميز الذي يستحق الحافز، وكيفية رفع التقارير إلى الجهات المعنية (مدير نظام الحوافز) ، لإقرار الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز، وكذا كيفية عقد الاجتماعات الخاصة بلجنة الحوافز، في حالة حدوث أي أمر طارئ يستدعي ذلك، وكذا وقت ومكان انعقاد تلك الاجتماعات التقييمية مع ضرورة وجود لائحة بأنواع الحوافز الممنوحة لكل نوع من الأداء تكون مرجعا يعود إليه نظام الحوافز في كل مرة .

المبحث الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سوف نتطرق من خلال هذا البحث إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإجراءات بنائها و أهم استراتيجياتها البديلة.

المطلب الأول : مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

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

وعليه، فقد أصبحت إدارة الموارد البشرية تؤدي دورا فعالا في تحقيق النجاح للمؤسسة، والذي لم يعد ذلك الدور التقليدي الروتيني، وإنما يتضمن تحليلا وتشخيصا لكل نشاط من نشاطات الموارد البشرية، فهي تقوم بصياغة إستراتيجية للموارد البشرية متوافقة مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة في تكامل، وترابط واضح بين هذه الإدارة وبين فريق الإدارة العليا، وباعتبار مدير الموارد البشرية عضوا ضمن هذا الفريق فهو يقوم بالمساعدة في تحديد رسالة وأهداف المؤسسة، من خلال تحليله للفرص والتهديدات المرتبطة بالعنصر البشري.

كما أن إدارة المورد البشرية الإستراتيجية تقوم بأدوار إبداعية بمساهمتها في وضع وتطوير الإستراتيجيات الطارئة « Emergent strategy » وهي تلك الإستراتيجيات غير المخطط لها مسبقا من قبل الإدارة، فعلى عكس تلك التي تتجم عن التخطيط الإستراتيجي للإدارة

العليا، والتي تسمى بالاستراتيجيات المقصودة « Intented stragery » يتم وضع الإستراتيجيات الطارئة من قبل العاملين في المستويات الدنيا بالمؤسسة، وبالتحديد من خلال الاقتراحات والأفكار الإبداعية التي يأتي بها العاملون، والمرتبطة بالأسواق والمنتجات الجديدة. حيث تسهل إدارة الموارد البشرية الاتصالات بين وحدات المؤسسة وتدعم الأفكار البناءة التي ينجم عنها استراتيجيات جديدة تأخذ طريقها للمناقشة والدراسة من قبل فريق الإدارة العليا¹.

إن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية " تعمل على تحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية وتتضمن ما يلي " :²

- الغاية التي تبتغي إدارة الموارد البشرية تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة،
 - الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارستها في مجال الموارد البشرية،
 - الأهداف الإستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات تكوين و تشغيل و رعاية الموارد البشرية.
 - السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات و المفاضلة بين البدائل و لتحقيق أهداف الإستراتيجية .
 - الخطط الإستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة و سد الفجوات في المتاح منها للوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف و الغايات.
 - معايير المتابعة و التقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الإستراتيجية و الوصول إلى الانجازات المحددة.
- و تتجه المنظمات خاصة في الآونة الأخيرة إلى إعداد إستراتيجية عامة للموارد البشرية و التي تتضمن الغايات و مختلف السياسات و التوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في

¹ سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية " " مدخل استراتيجي "، دار وائل ، عمان، الأردن، ط1 ، 2003 ص 26-28.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 76-77.

مجالات الموارد البشرية كونها أنها تعبر عن الاختيارات و البدائل الجوهرية التي تتناسب مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، و لهذا فالإستراتيجية العامة للموارد البشرية تتبع منها استراتيجيات فرعية ذات الأهمية الكبيرة، و التي نستطيع التعرض إليها كما يلي:

إستراتيجية استقطاب و تكوين الموارد البشرية: و التي تهدف الى استقطاب العناصر ذات الكفاءة و الخبرة الجيدة بغرض توظيفهم و استخدامهم في تطوير و تحسين الوضعية الاقتصادية لها و يرتبط هذا الهدف بتخطيط القوى العاملة و تقدير الاحتياجات منها.

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

إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية: و ذلك بغرض رفع كفاءة و معارف و مهارة العاملين و توجيه اتجاهاتهم نحو أنشطة معينة.

إستراتيجية قياس و تقييم أداء الموارد البشرية: من أجل معرفة مدى اتفاق الأداء الفعلي مع الأداء المستهدف من حيث الحجم، الكمية، السرعة، الوقت، الجودة، الاستمرارية و التدفق، و كذلك تقييم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل.

إستراتيجية تعويض و مكافأة الموارد البشرية: و هذه الإستراتيجية تعتمد على نظام الحوافز، المتمثل في الترقية و السياسات الاجرية المغربية.

و في اغلب الفترات من اجل إعداد إستراتيجية الموارد البشرية الموافقة للإستراتيجية العامة للمنظمة، يكون الاعتماد على نظام المعلومات لتسيير الموارد البشرية الخاصة بالأفراد داخل المؤسسة و الذي يتكون من معطيات و بيانات متجددة و آنية و التي تساعد في انجاز وظائف الموارد البشرية من جهة، و مساعدة متخذي القرارات في التنفيذ و المتابعة من جهة أخرى.

المطلب الثاني: إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة و قابلة للتنفيذ،¹ ولكن قبل إقامة إستراتيجية الموارد البشرية يستلزم المعرفة الجيدة لثقافة المؤسسة و كذلك لمشروعها

- تكوين و تحديد فلسفة الشركة: و تعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، و التي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فتقافة المؤسسة تعرف حسب maurice thevonet كعنصر من عناصر ذمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها و تفكيرها كما يقول أيضا أنها منتج تاريخها و ليس منتج أني و تحديد سبب وجود الشركة و دورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وما هي دوافع أصحابها و كبار الإداريين فقد يعتبر السبب الرئيسي هو خلق و توفير فرص للعمل هو سببا لوجود المنظمة و يعتبر هذا موجب للنمو المستقبلي حيث لا يمكن إغفال العلاقة الإرتباطية بين المنظمة و البيئة التي تعمل فيها.²

فبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر و الإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية و المتمثلة في:

1- تحليل المناخ الخارجي: يقصد به تحليل المناخ و التعرف الدقيق و المتابعة النشيطة

لعناصر المناخ ومكوناته و ما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات و تجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المنظمة كونها تسبب الفرص أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية حيث تتمثل هذه الفرص و التهديدات في بعض الأمور منها: عرض العمالة و المتطلبات القانونية المتزايدة و التي تحكم سياسات و

¹ نفس المرجع، ص 83.

² عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي، و إدارة الأفراد"، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية، 1995، ص 144.

ممارسات إدارة الموارد البشرية و التغيير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.¹

فكل هذه التغييرات المذكورة سابقا تؤثر على الإتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب و الحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- تحليل المناخ الداخلي: و نقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية

و المعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة و التي قد تقوي أو تضعف و تحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة و هذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات و التجهيزات و الأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل و خارج المنظمة .
- المعلومات و التقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية و التنظيمية القائمة عليها المنظمة.

و يجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات و إمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها، كما يضم القيود و المحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.²

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

- أهداف و غايات المنظمة ومدى النجاح في تحقيقها.
- إستراتيجيات المنظمة العامة و الإستراتيجيات القطاعية و الوظيفية لمختلف تقسيمات المنظمة (الإنتاج، التسويق، التمويل، التطوير التقني، تطوير المنتجات...)

¹ رواية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية، مصر، 1999 ص 343.

² علي السلمي، مرجع سابق، 85.

- البناء التنظيمي وأسس توزيع المهام، فهذا الأخير يعد من أساسيات فعالية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في بلورة و تفعيل إستراتيجيات الموارد البشرية.
 - تحليل الهيكل الفعلي للموارد البشرية من حيث الأعداد و المؤهلات و الخبرات و مستويات المهارة و الكفاءة.
 - تحليل التقنيات و نظم و تدفقات المعلومات.
- و تتبلور نتائج التحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة و مصادر التميز في المنظمة و نقاط الضعف و مصادر التخلف التي تعاني منها، و بالتالي تحديد ماهية العوامل التي قد تقوي أو تضعف و تحد من إختيار التصرفات المعينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة.¹
- و في أغلب الأحوال تكون نتائج التحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية و غيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.
- 3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:** إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة و الإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية و التي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب و الاختيار و المفاضلة بين المصادر الداخلية أو الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية و الخطط و البرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، و يساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية و المجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، و من ثم تحديد نوعيات و أعداد الأفراد و مواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناءا على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، و حدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و غير ذلك من القنصليات المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.
- 4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:** أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، و ما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية

¹ رواية محمد حسن، مرجع سابق، ص 344.

التي سوف تطبقها و خطط الموارد البشرية، يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات و الريح و العائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، و ربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ و تقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي:

5- صياغة و تكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ و ما هي الأهداف التشغيلية التي ستتحقق خلال هذه العملية؟ و ما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية و الأفراد المطلوبين؟ و بالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة master plan للمنظمة التي تحدد السبل و المداخل لتحقيق أهداف المنظمة، و الإختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، و بالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات و بأي أسلوب، و في أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن و في هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، و كيفية الحصول عليها، و تحديد المهام و الواجبات الموكلة إليهم، و تميتها و إستخدامها الإستخدام الأمثل و إنهاء خدماتها، و يمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، كما يمثل نقطة إلتقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6- تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط و برامج و موازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، و الموارد المخصصة لكل منها و التوقيت المحدد للأداء و المعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك،

كما يحتاج الأمر إلى مراجعة و إعادة تنظيم لضمان الكفاءة و سهولة التدفق
للأنشطة و العمليات تحقيقا للإستراتيجية.

أما بالنسبة لإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية
في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، حيث تكون المركزية هي النمط
الساقد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعة و الإشراف
على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه الإستراتيجية، أما في
المنظمات التي تتبع النمط اللامركزي في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل
وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية.
7- متابعة تنفيذ و تقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة و التقييم
هو إنتاج تدفق مستمر و منتظم من المعلومات السليمة في التوقيت المناسب مما
يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

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

- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء و بيان الإنحرافات بين
الإنجاز و المخطط و البحث في أسبابها و مصادرها.

- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.

و تتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد من سلامة
التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية و كذلك على مستوى الرقابة التكتيكية،
للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية و تنفيذ البرامج المتوسطة المدى، و أخيرا تكون الرقابة
على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير
المدى.¹

¹ علي السلمي، مرجع سابق، ص 87- 88.

المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية البديلة

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

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

1- الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات و القيود من

أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للموارد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق إستراتيجية انطلاق¹، أو في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الإستقطاب من أجل إختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات و كفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية و إجراءات توظيف خالية من القيود و التعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو " من أجل تدعيم وتحسين مركزها و موقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار و الإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز و المكافأة.

2- الإستراتيجية الدفاعية: و التي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي

تستثمرها فعلا و تصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة و سخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء و حثهم على مقاومة مغريات الإنتقال إلى المنظمات المنافسة.²

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة نمو للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

¹ علي عبد الله، مرجع سابق، 1998.

² علي السلمي، مرجع سابق، ص 82.

3- الإستراتيجية الإنهزامية: نستطيع القول أنها تستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية و المتغيرات المحيطة التي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الإنحطاط و التوقف عن العمل لفترات قد تطول مما يؤدي إلى تسريح العمال.

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

خلاصة الفصل:

بعد دراستنا لأساسيات الموارد البشرية اتضح أنها تشكل بلا منازع الثروات الحقيقية للمؤسسات و مصدر للنجاح و التفوق، و هذا لإعتبارها أحد الدعائم التي تستند إليها المؤسسات في رفع مردوديتها و كفاءتها الإنتاجية و تكميل باقي الوظائف، فالمورد البشري هو العنصر المفكر في المؤسسة و القادر على الإبتكار والتجديد، لذلك تسعى المؤسسات لإعطائه مكانة خاصة في إدارة الموارد البشرية و التوجه إلى إدارته و تسييره بطريقة علمية فعالة.

و تتميز وظائف إدارة الموارد البشرية إلى مجموعة المبادئ التي تسترشد بها المنظمات في اتخاذ القرارات تسيير الموارد البشرية العاملة بها، و تختلف هذه الوظائف طبعاً من منظمة لأخرى، و إن من بين أهم ما تقوم به إدارة الموارد البشرية يتمثل في: التخطيط للموارد البشرية، استقطاب و اختيار و تعيين الموارد البشرية، تقييم أدائها، تدريبها و تحفيزها، و إن جميع قرارات ووظائف إدارة الموارد البشرية تصب في قرار واحد و هو: توفير مورد بشري فعال، وتشكيل قوة و فريق عمل مؤهل و مدرب و محفز بشكل جيد، بحيث يصبح قادر على تحقيق أهدافه الشخصية و أهداف المنظمة بصفة عامة، و بالتالي فإن هذه الوظائف تشكل مع بعضها البعض نظاماً متكاملًا يشير إلى وجود علاقة تفاعل و تبادل و تكامل بين مختلف الأعمال و الممارسات التي تقوم بها كل وظيفة.

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

الخاتمة

الخاتمة :

تطرقنا في موضوع بحثنا هذا الذي تمحورت إشكاليته حول مكانة تخطيط الموارد البشرية في التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، إلى أهم وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة، و العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي، حيث تمت معالجة الإشكالية من خلال اعتماد فصلين انطلاقاً من الفرضيات السابقة الذكر في المقدمة.

فأغلبية المؤسسات العظمى و الناجحة هي التي تعترف بأهمية التخطيط الإستراتيجي بالنسبة لبقائها و نموها الطويل المدى، إذ يساعد المؤسسة على تحديد كيفية الوصول إلى ما تسعى إليه، و تحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها و تحقيقها.

و تحرص إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفه الرئيسية على التقريب بين المتطلبات التي تفرضها الوظائف الموجودة في المنظمة و بين المهارات و القدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية، و التي تمكنها من ممارسة العمل بالكفاءة و الفعالية المطلوبتين، و تسهر وظيفية تخطيط الموارد البشرية على توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المنظمة من خلال ترجمة أهداف و خطط المنظمة إلى احتياجات كمية و نوعية من الموارد البشرية مع تحديد الإجراءات اللازمة لتدبير هذه الإحتياجات.

كما يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية جزءاً فعالاً في عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية.

أما عن صحة الفرضيات التي حاولت الإجابة على الإشكالية المطروحة في هذه المذكرة، و التي تم إختبارها في فصلين إثنين، فقد تم التوصل بشأنها إلى ما يلي:

1- تعتبر الفرضية الأولى أن التخطيط الإستراتيجي يساعد المنظمة على تحديد كيفية وصولها إلى ما تسعى إليه، و تحديد ما الذي سوف تقوم به لإنجاز أهدافها و تحقيقها. و هو ما تم إختباره في الفصل الأول، حيث توصل إلى أن الفرضية الأولى صحيحة، إذ تم الوصل إلى أن التخطيط الإستراتيجي يعتبر حتمية كمنهج تفكير و أسلوب عمل، فمن خلاله يمكن للمنظمة أن تقوم بتحديد و استثمار الفرص المتاحة أمامها لتعظيم المنافع من الموارد المتاحة و الممكنة في ظل القيود و التهديدات الحقيقية أو المفروضة، و التعرف على حقيقة

إمكانيتها الداخلية و ما لها من نقاط قوة و أساليب و أدوات الإستفادة منها، و ما عندها من أوجه ضعف وسبل و متطلبات علاجها، وهذا من شأنه أن يقلل من درجة عدم التأكد و المخاطرة المرتبطة بالمتغيرات الخارجة عن سيطرة إدارة المنظمة.

2- ترى الفرضية الثانية أن تخطيط الموارد البشرية يقوم بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد و الأنواع بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها، و هو ما تم إختباره في الفصل الثاني، حيث توصل إلى أن الفرضية الثانية صحيحة، إذ تم التوصل إلى أن التوصل تخطيط الموارد البشرية يساعد في الحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد، من خلال التعرف على احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية أي قبل ظهور هذه الإحتياجات فعليا، و هذا ما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية، و ذلك من خلال السعي لتوفير ذلك الإحتياجات في الوقت المناسب.

➤ نتائج الدراسة:

من بين أهم النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة نذكر مايلي:

1- التخطيط الإستراتيجي يساهم في تحسين مستوى أداء المؤسسة، خاصة في ظل المحيط الذي يتصف بسرعة التغير و التعقيد، و على الرغم من نجاح بعض المؤسسات باعتمادها على استراتيجيات غير مخططة و رسمية، غير أن ذلك لا ينقص من أهمية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسات على اختلاف أحجامها.

2- لا يمكن تحقيق الأهداف المرجوة من عملية التخطيط الإستراتيجي إلا إذا توافر الأفراد ذوي المواهب و المهارات المناسبة.

3- نتيجة للتغيرات السريعة و المتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية، و أصبحت تمثل أحد الركائز الأساسية في تحقيق التميز و الريادة لمنظمة القرن الحادي و العشرين.

4- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق غاية المنظمة و أهدافها و رؤيتها، و ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية و متخصصة في قضايا الموارد البشرية.

5- تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية عملية ديناميكية مستمرة و لبت عملية ساكنة، و ذات قابلية للتعديل بما يتفق و التغيير في ظروف المنظمة الداخلية أو بيئتها الخارجية، طالما أن المنظمة قائمة و تعمل في ظل متغيرات بيئية متنوعة و غير مستقرة، مما يجعل حاجة المنظمة للموارد البشرية متغيرة بين الحين و الآخر.

6- يرتبط تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الإستراتيجي للمنظمة، فهو نابع من الخطة الإستراتيجية للمنظمة، و يتم وضعه في ظل هذه الخطة، و ذلك حتى تتوافق عملية تخطيط الموارد البشرية مع أهداف الخطة الإستراتيجية للمنظمة. و هذا من أجل تحديد حاجتها من العاملين الذين سيؤدون وظائفها و أعمالها المستقبلية، و الحد من حالات المخاطرة و عدم التأكد المرتبطة بالعنصر البشري بما يجنب المنظمة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري، أو وجود زيادة غير ضرورية، و كذلك مواجهة التغيير و التكيف معه خاصة فيما يتعلق بمحتويات الوظائف و المتطلبات المهنية و أعداد و نوعيات العاملين، بما يساهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

7- يتعبّر تخطيط الموارد البشرية حلقة الوصل بين إستراتيجية المنظمة و إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

➤ الإقتراحات و التوصيات:

من خلال التعرض لمختلف أجزاء البحث، تبين بوضوح أهمية و فائدة عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة. و في ظل عدم إعتداد أغلب المؤسسات في تحديد احتياجاتها من العمالة على الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية، و في ظل تهميش أنشطة الموارد البشرية عموما و تخطيط الموارد البشرية خصوصا في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسات، و إنطلاقا من النتائج المتعلقة بموضوع هذه الدراسة و التي تم إستنتاجها بعد الإجابة على الإشكالية المطروحة، يمكن تقديم أهم الإقتراحات و التوصيات المتمثلة فيما يلي:

1- ضرورة تغيير النظرة للعنصر البشري كمتغير تابع سابقا إلى متغير إستراتيجي حاليا، فإن أرادت المنظمة إستمرارية نشاطها و بقاءها، عليها تبني إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تساعد على خلق الدافعية لدى الأفراد و التي تكون مكملة للإستراتيجية العامة التي تتبعها.

- 2- ضرورة اقتناع أصحاب القرار على مستوى المؤسسات بأهمية اعتماد الأساليب العلمية و المنهجية في تخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية، و أن عدم تبنيها للأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية سوف يترتب عليه في النهاية فقدان الرؤية المستقبلية و ضعف الإستجابة لتحديات سوق العمل، و الدخول في دائرة مغلقة، حيث تقود مشكلات اليوم إلى حدوث مشكلات أعقد في المستقبل.
- 3- ضرورة أن تنظر المنظمات إلى إدارة الموارد البشرية باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة و الفعالية التنظيمية.
- 4- ضرورة أن تتبنى المنظمات الفكر الإستراتيجي في تعاملها مع مواردها البشرية و إدماج قضايا الموارد البشرية ضمن توجهاتها الإستراتيجية، خاصة التي تتركز تعاملاتها على السوق العالمية.
- 5- ضرورة أن تعمل المؤسسات على إدراك الحد الذي تتوافق فيه قدرات و إمكانيات الموارد البشرية العاملة لديها مع إحتياجات التنفيذ الفعال لأهدافها المستقبلية من هذه الموارد .
- 6- ضرورة النظر إلى عملية تخطيط الموارد البشرية من منظور إستراتيجي و ذلك للتعامل الفعال مع إحتياجات إستراتيجية المنظمة من الموارد البشرية.

➤ آفاق الدراسة :

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها و بعثها من جديد، و بحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

- 1- دور تخطيط الموارد البشرية في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية.
- 2- دور تخطيط الموارد البشرية كنظام معلومات مرتد لعملية التخطيط الإستراتيجي.
- 3- متطلبات و فاعلية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

قائمة المراجع:

الكتب:

1. ¹ الصباب، أحمد عبد الله و آخرون " أساسيات الإدارة الحديثة "، خوارزم العلمية للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، ط04، 2013، ص 67
2. ¹ الشرقاوي علي، " العملية الإدارية ' وظائف المدير) " الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، ط02، 2002، ص 169.
3. ¹ الصائغ نبيل ذنون، " الإدارة مبادئ و أساسيات " عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، إربد4 الأردن، ط01، 2011، ص07.
4. ¹ هاريسون ديفيد، " الإدارة الاستراتيجية و التخطيط الاستراتيجي "، ترجمة ناطورية علاء الدين، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009، ص 31.
5. ¹ نعمة عباس الخفاجي، " الإدارة الاستراتيجية" دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، ط1 2004 ص 32
6. ¹ الكيسي محمد عادل حمد، " أثر التخطيط الاستراتيجي في تبني التجارة الالكترونية على الحصة السوقية- دراسة تطبيقية على شركات البرمجيات المتبنية للتجارة الالكترونية في الأردن "، رسالة ماجستير في الأعمال الالكترونية غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الاوسط – الأردن، 2012، ص 31.
7. ¹ كباب منال، " دور استراتيجية الترويج في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة الوطنية (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة AMC سطيف " ، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع استراتيجية السوق في ظل الاقتصاد التنافسي، جامعة المسيلة ، 2007، ص 21
8. ¹ القحطاني فيصل بن محمد بن مطلق الحنفرى، " الادارة الاستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفق المعايير الأداء الاستراتيجي و ادارة الجودة الشاملة "، رسالة ماجستير في ادارة الشركات غير منشورة، كلية ادارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية ، الأردن – عمان ، 2010 ص 8.
9. ¹ أحمد السعيدى " التخطيط الاستراتيجي و علاقته بالأداء المؤسسي (دراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان) رسالة ماجستير غير منشورة، تخصص إدارة أعمال International Virtual University (U.K) ، ص 29
10. ¹ هوشيار معروف، " التخطيط الاستراتيجي " دار وئال للنشر، عمان ، ط1 ، 2009 ص، 26
11. ¹ بن سديرة عمر، " التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة – الواقع و الأفاق – دراسة حالة الم،ص،م بولاية سطيف" رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة الأعمال، جامعة سطيف، 2005-2006 ص 23، 24.

12. ¹ بوزيان جواهر، " واقع التخطيط الايتراتيبي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة – دراسة حالة مؤسسة wouroud لصناعة العطور بالوادي" ، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، جامعة ورقلة، 2011 ، ص 11.
13. ¹ المدهون، منى إبراهيم خليل " التخطيط الاستراتيجي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن – دراسة تطبيقية على مركز التدريب المجتمعي و إدارة الأزمات"، الدبلوم المهني في إدارة المنظمات المجتمع المدني، الجامعة الإسلامية، غزة - فلسطين، 2013، ص 18
14. ¹ عطا الله، سمر رجب، " واقع التخطيط الاستراتيجي في قطاع المقاولات – دراسة ميدانية على شركات المقاولات في قطاع غزة " رسالة ماجستير في إدارة الأعمال غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة – فلسطين، 2005، ص 37.
15. ¹ القرني، عبد الخالق محمد مانع، " التخطيط الاستراتيجي في مدارس التعليم العالي بمحافظة الطائف (تصور مقترح)، رسالة ماجستير في الادارة التربوية و التخطيط، غزة – فلسطين، 2012 ، ص 10،
16. ¹ رحمة زعيبي، " اثر التخطيط الاستراتيجي في أداء مؤسسات التعليم العالي الجزائرية (من منظور بطاقة الأداء المتوازن) دراسة حالة جامعة محمد خيضر بسكرة، مذكرة ماستر غير منشورة في علوم التسيير، فرع تسيير المنظمات ، جامعة بسكرة، 2014 ص 36.
17. ¹ حسين محمد عوده، حميد أحمد مجيد، " أثر الإختيار في الموارد البشرية لتحقيق أهداف التخطيط الإستراتيجي – دراسة ميدانية لأراء عينة من مدراء فنادق مدينة النجف الأشرف " ، مجلة الإدارة و الإقتصاد، العدد 74، العراق ، 2009 ، ص 126.
18. ¹ جواد عباس حسين، سحر عباس " اثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة ادارة الجودة الشاملة – دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية "، مجلة أهل البيت، العدد3، العراق، ص 54
19. ¹ أبو هاشم محمد الخليل " واقع التخطيط الاستراتيجي في مدارس وكالة الغوث في قطاع غزة و سبل تطويره"، رسالة ماجستير في الادارة التربوية غير منشورة، كلية التربية، قسم أصول التربية – الإدارة التربوية ، الجامعة الاسلامية ، غزة 2007، ص 39.
20. ¹ مديولي، محمد عبد الخالق، " نموذج مقترح للتخطيط المدرسي الاستراتيجي، و بناء القدرات التخطيطية لدى مجموعة من الممارسين"، مجلة كلية التربية، العدد 18، الامارات العربية المتحدة 2001، ص 198 – 236.
21. ¹ العتيبي عامر زياب " اثر التخطيط الاستراتيجي و التحسين المستمر على فاعلية المؤسسات المستقلة في دولة الكويت، رسالة ماجستير في إدارة الاعمال غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان ، الأردن 2012، ص 19.
22. ¹ ناصر دادي عدون، " الادارة و التخطيط الاستراتيجي " ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 08-10.
23. ¹ اسماعيل محمد السيد، " الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات تطبيقية "، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية 1990 ، ص 02.

قائمة المراجع

24. ¹ الماضي محمد المحمدي " السياسات الادارية "، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، القاهرة، مصر 2003 ص 398.
25. ¹ الدوري زكريا مطلق، " الادارة الاستراتيجية، مفاهيم و حالات دراسية "، دار اليازوري، عمان 2005، ص 399.
26. ¹ نبيل محمد مرسي، " الادارة الاستراتيجية " جامعة الاسكندرية، مصر، 2003 ، ص 53-54.
27. ¹ علي السلمي، " ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية "، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2001 ص 68.
28. ¹ علي عبدالله، " محاضرات مقياس تسيير الموارد البشرية"، 1998.
29. ¹ العارف ناديا" الادارة الاستراتيجية إدارة الألفية الثالثة "، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2000 ص 439.
30. ¹ أبو بكر، مصطفى محمود، " التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية"، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 481.
31. ¹ رواية حسن، " ادارة الموارد البشرية، رؤية مستقبلية" ، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر 2004، ص 75.
32. ¹ حبيب الصحاف،"معجم ادارة الموارد البشرية و شؤون العاملين. عربي انجليزي " مكتبة لبنان ناشرون، بيروت، لبنان، الطبعة الأولى، 1997، ص06.
33. ¹ جمال الدين محمد مرسي، " الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي و العشرين"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص 148.
34. ¹ مهدي حسن زويلف " ادارة الموارد البشرية "، مدخل كمي "، دار الفكر للطباعة و النشر ، عمان الأردن ط1، 2001 ص 46-47.
35. ¹ علي محمد ربابعة، " ادارة الموارد البشرية " دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان – الاردن 2003 ص 41
36. ¹ عمر وصفي عقيلي، " إدارة الموارد البشرية "، مؤسسة زهران، الأردن، 1991 ص، 72.
37. ¹ صالح عودة سعيد، " إدارة الأفراد "، الجامعة المفتوحة، لبنان 1994، ص 188-200.
38. ¹ مصطفى نجيب شاويش " إدارة الموارد البشرية " دار الشروق، 1996، ص174.
39. ¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، " إدارة الموارد البشرية" " مدخل إستراتيجي " ، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 199.
40. ¹ محمد حافظ حجازي، " إدارة الموارد البشرية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة و النشر، مصر، 2005، ص 271.
41. ¹ عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد " كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية، 1995، ص 377.

قائمة المراجع

42. ¹ كمال بربر، "إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي"، المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، لبنان، ط1 ، 1997، ص 126.
43. ¹ صلاح الدين عبد الباقي، " الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية "، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 183.
44. ¹ سهيلة محمد عباس، " إدارة الموارد البشرية " " مدخل استراتيجي "، دار وائل ، عمان، الأردن، ط1 ، 2003 ص 26-28.
45. ¹ عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي، و إدارة الأفراد"، كلية التجارة بجامعة الإسكندرية و بيروت العربية، 1995، ص 144.
46. ¹ رواية محمد حسن " إدارة الموارد البشرية " ، المكتب الجامعي للحديث، الإسكندرية، مصر، 1999 ص 343.