

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية



مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي
الشعبة: علوم اقتصادية التخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

عنوان المذكرة: التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء
الأفراد
-دراسة حالة بمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية مستغانم-

تحت إشراف الأستاذ:
بكريتي بومدين

مقدمة من طرف الطالبة :
حليم أمينة

أعضاء لجنة المناقشة

الصفة	الإسم والقب	الرتبة	عن الجامعة
رئيسا	ولد محمد عيسى محمد محمود	أستاذ دكتور	جامعة مستغانم
مقررا	بكريتي بومدين	أستاذ دكتور	جامعة مستغانم
مناقشا	بن يمينة كمال	أستاذ محاضر	جامعة مستغانم

السنة الجامعية 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم الاقتصادية

تخصص: إدارة واقتصاد مؤسسة

الاستبيان

من إعداد الطالبة: حلیم أمينة

سيدي المحترم...

أضع بين أيديكم هذا الاستبيان، الذي أعد لإكمال متطلبات بحثنا بعنوان: "التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الأفراد" وهو جزء من متطلبات الحصول على شهادة ماستر في علوم الاقتصاد. ثقتنا عالية باستجابتكم لفقراته.

راجين الإجابة عليها بتمعن، وذلك لأجل الحصول على إجابات دقيقة، علما أن إجاباتكم تعامل بشكل سري ولأغراض البحث العلمي فقط، شاكرين لكم مسبقا جهودكم وحسن تعاملكم.

يرجى وضع علامة (X) في المكان المناسب للإجابة:

الجزء الأول: معلومات شخصية:

س1- الجنس:

ذكر

أنثى

س2- العمر:

من 25 إلى 30

من 31 إلى 35

من 36 فما فوق

س3- المؤهل العلمي:

جامعي

ثانوي

غير ذلك

س4- سنوات الخدمة:

أقل من 5 سنوات

من 5 إلى 10 سنوات

10 سنوات فأكثر

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة:

س1- ما هي الأسس التي تعتمد عليها مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية في توظيف الموارد البشرية؟

الكفاءة

الشهادة

الأقدمية

س2- هل المؤسسة مهتمة بتدريب العمال لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهاراتهم؟

نعم

لا

نوع ما

س3- ما هو نوع التكوين الذي تعتمد عليه مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية؟

الداخلي

الخارجي

س4- هل المؤسسة تقوم بتقييم أداء الموارد البشرية؟

نعم

لا

س5- على أي أساس يتم مكافئة الموارد البشرية في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية؟

معارف نظرية

معارف سلوكية

معارف علمية

س6- هل تقوم المؤسسة بتحفيز الموارد البشرية ؟

نعم

لا

س7- هل تشجع مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافئة العاملين

المبدعين؟

نعم

لا

نوعا ما

س8- على أي أساس تحدد المؤسسة أجر العمال؟

مراكزهم ووظائفهم

سنوات خدماتهم

س9- ما هي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية؟

الرعاية

التكوين والتعليم

التدريب

الجزء الثالث : التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية

س1- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية من أجل التخطيط الإستراتيجي

للموارد البشرية في عمليات التنبؤ بالعرض والطلب لهذه الأخيرة؟

الأسلوب العلمي

الأسلوب الكمي

الأسلوب الوصفي

س2- هل تمتلك المؤسسة البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

نعم

لا

س3- هل تمتلك المؤسسة أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية؟

نعم

لا

مع فائق الشكر والاحترام لكم

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما الله في كتابه العزيز: ﴿واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيراً﴾ الآية 24 سورة الإسراء إلى من جرع الكأس فارغاً ليسقيني قطرة حب، إلى من أرضعتني الحب والحنان إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض "أمي الحبيبة" أطال الله في عمرها وأسكنها فسيح جنانه إلى الذي له فضل تربيتي، إلى الذي كان لي درع أمان وتحمل عبئ الحياة حتى لا أحس بالحرمان إلى من كلت أنامله ليقدّم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى القلب الكبير "أبي الغالي" حفظه الله لي وأطال في عمره إلى سندي في الحياة ورفيق دربي زوجي المستقبلي بوزيان الذي ساهم في إتمام هذا العمل بصبره وعطفه واهتمامه

إلى الأروع والأقرب إلى قلبي.....إلى من قاسمت معهم حلو الحياة ومرها أخواتي العزيزات إلى العالوية وزوجها خليل وولدها المنتظر محمد إن شاء الله إلى نوال وزوجها حبيب وبناتها سلسبيل وتسليم الحبيبتان على قلبي حفظهم الله إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة.....إلى رياحين حياتي إخواني محمد وأيمن إلى كل الأهل والأقارب

والآن تنطلق السفينة في عرض بحر واسع مظلم هو بحر الحياة وفي هذه الظلمة لا يضيء إلا قنديل الذكريات، ذكريات الأخوة البعيدة...إلى الذين أحببتهم وأحبوني صديقاتي وأصدقائي مبتدئة بأعز صديقة على قلبي خيرة...إلى حياة، جهاد، أمينة، سعاد، سارة، ياقوت، يوسف، سمير، حبيب، فيصل وكل من يحب أمينة

إلى كل طلبة السنة الثانية ماستر تخصص إدارة وتسيير مؤسسة إلى كل أساتذتي في جميع الأطوار إلى أستاذي ومؤطري بكريتي بومدين إلى كل من مد لي يد العون وساندني ولو بكلمة طيبة أو ابتسامة صادقة

أمينة

الخاتمة العامة:

من خلال البحث الذي قمنا به، والذي تمحورت إشكاليته حول واقع ودور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية من الجانب النظري والجانب التطبيقي، ومختلف العمليات التي من خلالها تمارس عملية التخطيط الإستراتيجي للقوى العاملة، ودورها ضمن عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة الحديثة، وكنتيجة لذلك توصلنا إلى فكرة شاملة مبرزين دور وأهمية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة الوطنية المتمثلة في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية، ولمعالجة الإشكالية تم اعتماد ثلاثة فصول انطلاقاً من الفرضيات السابقة الذكر في المقدمة، ثم نتائج اختبار الفرضيات، وفي الأخير التوصيات والاقتراحات.

إن المؤسسات الحديثة لا يمكنها أن تعيش بمعزل عما يحدث في بيئتها المحلية والخارجية، إذ نجد العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي لها تأثير على الموارد البشرية، ولهذا فإنه لا بد لهذه الموارد أن تتأقلم وتتكيف مع هذه المتغيرات.

ويعتبر التخطيط للموارد البشرية الطريقة المثلى التي تمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية، من حيث الكم والنوع، مما يمكنها من سد العجز المسجل للموارد البشرية.

فالمؤسسات الحديثة التي لها آفاق مستقبلية، لم تعد تستقطب اليد العاملة بصورة عشوائية، إلا بعد اللجوء إلى طرق وأساليب علمية مناسبة، التي تمكنها من مواجهة التحديات والضغوطات التي تفرزها بيئة الأعمال المعقدة وغير المستقرة، هذا ما ينتج عنه تغيرات هيكلية في التنظيم من حيث المتطلبات الوظيفية، كتجميع وتنظيم علاقات العمل وغيرها.

إن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية يجعل المؤسسة تتحكم في احتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة وتحليلها من حيث القدرات، الإمكانيات، الكفاءات والمهارات عن طريق أساليب علمية كمية وكيفية، وهذا لتحقيق توازن ديناميكي يضمن للمؤسسة التكيف مع المتغيرات البيئية المحتملة.

اختبار الفرضيات:

1 - تتمحور الفرضية الأولى حول مفهوم التخطيط الإستراتيجي حيث يعتبر العملية التي تربط بين رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية من جهة والإستراتيجية التي يمكن تحقيقها من جهة أخرى حيث يتم من خلالها تحديد رسالة المنظمة ووضع الأهداف والإستراتيجيات والسياسات لتأمين الموارد وتوزيعها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

2 - تتمحور الفرضية الثانية حول مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهدافها حيث تعتبر مجموعة وظائف وأنشطة وبرامج تتعلق بتصريف شؤون الموارد البشرية في المنظمة وترمي إلى تحقيق أهداف الأفراد والتنظيم والمجتمع، وتشمل هذه الوظائف والأنشطة والبرامج ووضع إستراتيجية للموارد البشرية وتحليل الوظائف في التنظيم وتخطيط الموارد البشرية فيه وتزويده بالموارد البشرية المطلوبة كما ونوعاً

وتقييم أداء العاملين في التنظيم، وتدريبهم وتنميتهم وتحديد رواتبهم وأجورهم ومزاياهم الإضافية، حفزهم وتنشيطهم ومعالجة مشكلاتهم.

3 - تتمحور الفرضية الثالثة حول مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية بحيث التمسنا أن هذه الأخيرة لا تستخدم التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية مما يجعلها تفتقد إلى الأساليب العلمية الكيفية والكمية في تقديم عرضها وطلبها الداخلي من القوى العاملة، بل تكتفي بالأساليب الوصفية كاجتهاد رؤساء الأقسام الوظيفية للمؤسسة والاحتياجات السنوية لهذه الوظائف من العنصر البشري.

ونستطيع القول بأن الفرضيات التي اقترحناها قد أجبنا عليها، وكانت جميع الفرضيات محققة جزئيا ما عدا الفرضية الأخيرة التي تخص مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية فكانت هذه الفرضية غير محققة كليا.

نتائج البحث:

من خلال معالجتنا لموضوع البحث وذلك بتقسيمه إلى قسمين نظري وتطبيقي توصلنا إلى النتائج التالية: من الجانب النظري، يعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية العمود الفقري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة ككل، فمن خلاله تستطيع المؤسسة تقدير العرض والطلب الداخلي والوقوف على نقاط القوى والضعف والاستثمار في تقوية هذه النقاط لتفادي تحديات البيئة الخارجية، واستغلال الفرص إن وجدت فيها.

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

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

يساعد التخطيط الإستراتيجي إدارة الموارد البشرية على الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، من خلال التعرف على احتياجات المؤسسة المستقبلية من العنصر البشري، أي قبل ظهور هذه الاحتياجات فعليا، وجعل المؤسسة على يقظة دائمة بالمحافظة على التوازن بين النقص في الموارد البشرية المناسبة والفائض منها.

إن التخطيط الإستراتيجي يرفع الروح المعنوية للأفراد وذلك من خلال توفير الاستقرار في العمل، وهو ما يجعل أداؤهم مرضي وهذا كله نتيجة أساليب التنبؤ التي يعتمد عليها التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالتنبؤ بالعرض والطلب لهذه الأخيرة بالاعتماد على الطرق العلمية الكيفية والكمية أو الطرق الإحصائية تكون مهمة في حالة بيانات تاريخية، أما في حالة استخدام الأساليب الوصفية للتنبؤ بالعرض والطلب المستقبلي للموارد البشرية الملائمة وذلك بالاعتماد على آراء واجتهاد الخبراء، ولهذا الغرض على المؤسسات الموازنة بين هذه الأساليب لبلوغ أهدافها.

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

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

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

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

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

التوصيات:

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

- ✓ ضرورة أن تتوافر المؤسسة على أخصائيين في إدارة الموارد البشرية عموما، وفي التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية خصوصا.
- ✓ على المسؤولين الاهتمام بالموارد البشرية على مستوى المؤسسات كمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية.
- ✓ يجب استخدام الأساليب والطرق الكمية في عملية التخطيط، إلى جانب تدعيمها بالأساليب الوصفية بهدف الوصول إلى خطط دقيقة للموارد البشرية المستقبلية.
- ✓ خلق نظام للمعلومات بغرض معالجة المعلومات ذات الصلة بالمورد البشري من تجميع، تقييم، تحليل وتوزيع البيانات لفترة زمنية مناسبة والتي تسمح بتشخيص نقاط القوى والضعف للموارد

البشرية على مستوى مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية لتستند إليها في تصميم إستراتيجية ناجحة وتدعيم مكانتها في مجال نشاطها.

- ✓ ضرورة الاهتمام بالبيانات التاريخية والمستقبلية السليمة والصحيحة عن الموارد البشرية داخل المؤسسة، لأنها أساس التخطيط الإستراتيجي حتى تكون عملية التنبؤ صحيحة.
- ✓ تعديل الهيكل التنظيمي الكلاسيكي بعصرنته وإدخال مصلحة متخصصة - بحث وتطوير- في تجميع وتحليل البيانات، ومعالجتها من أجل إرسالها للمصالح المعنية عند الحاجة.

في الأخير نشير إلى أن بحثنا تناول بعض الجوانب المهمة عن الموضوع وأغفل عن بعضها، من أجل فتح آفاق جديدة للبحث في مجال إدارة الموارد البشرية وبالأخص التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الذي يعرف بعصر المعرفة والابتكار للمورد البشري، ويجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا الأخير كوسيلة لتدنية الكلفة من أجل تحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي مواجهة تحديات العصر.

آفاق الدراسة:

بحكم أن الموضوع الذي تناولناه شائك ومتشعب الجوانب، نرى إمكانية مواصلة البحث في جوانب أخرى لها صلة بالموضوع ويح تاج إلى تعمق أكثر، ولذلك نقترح بعض المواضيع التي من شأنها أن تكمل هذه الدراسة، من بينها:

- 1- دور التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لوظيفة التسويق.
- 2- علاقة التخطيط الإستراتيجي بالنظام المعلوماتي للموارد البشرية.
- 3- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في ظل الإدارة الإلكترونية.

الشكر والتقدير

نشكر الله الواحد الأحد الذي رزقنا من العلم ما لم نكن نعلم وجعلنا من أمة حبيبه المصطفى صلى الله عليه وسلم.

أولا نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من مد لنا يد العون وساهم ولو من بعيد بكلمة أو بدعوة أو بابتسامة تكون قد رفعت من معنوياتنا.

وانطلاقاً من قول الرسول صلى الله عليه وسلم: " ومن صنع لكم معروفًا فكافئوه فإن لم تكافئوه فادعوا له حتى تروا أنكم كافئتموه "

ومن هنا تبدأ الأحرف بالتبعثر لكي تتجمع في سطور

سطورا كثيرة تمر في الخيال ولا يبقى لنا في نهاية المطاف إلا قليلا من الذكريات وصور تجمعننا برفاق

كانوا إلى جانبنا.....

فواجب علينا شكرهم ووداعهم ونحن نخطو خطواتنا الأولى في غمار الحياة

ونخص بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من أشعل شمعة في دروب عملنا

وإلى كل من وقف على المنابر وأعطى من حصيلة فكره لينير دربنا

إلى كل الأساتذة الكرام في جميع أطوار الدراسة

ونتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور " بكرتي بومدين " الذي تفضل بإشراف على هذا البحث

فجزاه الله عنا كل خير وله منا كل التقدير والإحترام

ولا يفوتنا في هذا المقام أن نشكر كل موظفي مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية على حسن

الإستقبال وكذلك كل عمال مكتبة جامعة العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بمستغانم.

وعرفانا بالجميل لا ننسى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية

وكل من ساعدونا ووجهونا في حياتنا الدراسية وبالخصوص أختي العالية وزوجها خليل وأختي نوال وزوجي

المستقبلي بوزيان الذين ساندوني في إكمال عملي هذا.

أمينة

تمهيد:

تعيش المنظمات هذه الأيام سواء كانت منظمات قطاع عام أو قطاع خاص في بيئة متغيرة تتسم بدرجة كبيرة من التعقيد و قد شملت هذه التغيرات جميع المجالات، الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والثقافية ووجود مثل هذا النوع من البيئة العاصفة بالأحداث يجعل مهمة الإدارة أصعب في تحقيق أهداف المنظمة، ويستوجب على المنظمات القدرة على التكيف والتأقلم مع بيئتها الخارجية حتى تستطيع الإستمرار والنمو والبقاء وإلا سيكون الاختفاء والإنزال مصيرها.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي أحد المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المنظمات على التأقلم والاستجابة السريعة للتغيرات في بيئتها الخارجية والداخلية، فهو يمكّن المنظمات من تحديد قدراتها الحالية والمستقبلية بما يضمن لها النجاح في تحقيق أهدافها ضمن اعتبارات البيئة الخارجية المتغيرة.

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

ومن ذلك تمّ تقسيم الفصل إلى ثلاث مباحث:

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

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإستراتيجية

لقد أصبح وضع الإستراتيجية من قبل مديري المؤسسات أمراً ضرورياً وذلك لتغير وتطوير ممارساتهم والأهمية الكبيرة للإستراتيجية، وعليه فإن هذا المبحث سوف يعالج العناصر التالية:

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

المطلب الأول: نشأة الإستراتيجية وتطورها

يلاحظ أن مفهوم الإستراتيجية قديماً كانت من الفكر البشري، حيث تمتد جذور الإدارة الإستراتيجية إلى الحضارة اليونانية القديمة التي اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategin) التي تعني علم الجنرال (Strategos). وتفيد الاستخدامات المحددة لهذه الكلمة في تلك الفترة التاريخية أن كلمة (جنرال) تصف شخصية مكونة من ثلاث أبعاد:

- **البعد الأول:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف بصورة حازمة، فالجنرال يقوم بمجموعة من الأفعال الموجهة ذات الطبيعة العامة (الإستراتيجية) التي تعتمد على قدرته على توظيف عقله الإستراتيجي الشامل في إدارة ساحة المعركة في نفس الوقت الذي يحتفظ فيه باليقظة الإستراتيجية المطلوبة للاحتفاظ بخطوط الإمدادات وخلق وإدامة الشروط الضرورية التي تساعد على اكتشاف الفرص المفاجئة واقتناصها.
- **البعد الثاني:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يتصرف وهو يعلم أنه ليس في فراغ وأن قوى أخرى في المصراع حوله تؤثر وتتأثر بطريقته في التصرف واتخاذ الشخص الذي يدرك جيداً أن يراقب المشهد بكل تفاصيله الكبيرة والصغيرة ويقرب منه أو يبتعد دون السقوط في إحدى حوافه الخطرة.
- **البعد الثالث:** الجنرال هو ذلك الشخص الذي يمتلك حساً عميقاً بالزمن فهو يدرس خططه وتحركاته الإستراتيجية بعمق وينفذها في أوقاتها المناسبة، مما يتضح من ما تقدم سابقاً أن اليونانيين القدامى فهموا الإستراتيجية، إلا أن الاهتمام الفعلي بها خارج إطار الحروب و الجنرالات الذين يقودونها لم يظهر إلا خلال الأربعين سنة الماضية، فقد أخذ رجال الأعمال والباحثون بإيلاء هذا المفهوم اهتمامهم المتزايد ابتداءً من خمسينات القرن العشرين، وفي هذه الفترة تطور مفهوم التخطيط الإستراتيجي ومن بعده مفهوم الإدارة الإستراتيجية وأخذ المشهد العالمي يكشف عن أسلوب جديد في الإدارة يعرف بالإستراتيجية أو علم الجنرال كما عرفه قدامى اليونانيين بأنها مجموعة القرارات الهامة المشتقة من عملية إدارية عالية التنظيم لاتخاذ القرار على أعلى المستويات الإدارية في المؤسسة.¹

¹ - د.زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2006، ص 19-20

المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها

1-1- مفهوم الإستراتيجية: في حقل علم الإدارة لم يتفق الكثير من الباحثين على تعريف شامل ومحدد للإستراتيجية فالبعض يعني بها الغايات ذات الطبيعة الأساسية، والبعض يطلقها على الأهداف المحددة ووضع البدائل المختلفة ثم اختيار البديل المناسب وتحديد المدة الزمنية القابلة للتنفيذ، لذلك تعددت التعريفات التي تبين معنى الإستراتيجية.

- ❖ عرّف شاندر (Chandler) الإستراتيجية بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحديد هذه الأهداف والغايات.
- ❖ ويرى أنسوف (Ansoff) بأن الإستراتيجية هي تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية والتي في ضوءها تحدد نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد وتحديد المدى الذي تسعى المنظمة من ورائها تحقيق غاياتها وأهدافها.
- ❖ أمّا عن تعريف الإدارة الإستراتيجية وبنفس الاتجاه عرّف ثومبسون واستركلاند (Strickland and Thompson) الإدارة الإستراتيجية بأنها تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية.
- ❖ وأشار توماس (Thomas) إلى الإستراتيجية على أنّها تلك الفعاليات والخطط التي تضعها المنظمة على المدى البعيد بما يكفل تحقيق التلاؤم بين المنظمة ورسالتها، وبين الرسالة والبيئة المحيطة بها بطريقة فاعلة و كفوءة.
- ❖ في حين يرى منتزج (Mintzberg) بأنّ الإستراتيجية أكثر من كونها دعوات أو خطط الشركات للعمل وهي كذلك بالفعل، أي أنها التّموذج في مجرى القرارات الهامة.
- ❖ وأكد دركر (Drucker) بأنّ الإستراتيجية هي عملية مستمرة لتنظيم وتنفيذ القرارات الحالية وتوفير المعلومات اللازمة وتنظيم الموارد والجهود الكفيلة لتنفيذ القرارات وتقييم النتائج بواسطة نظام معلومات متكامل وفعال¹.
- ❖ ويرى (Porter) أنّ الإستراتيجية: "تركيبية من الأهداف التي تعمل المؤسسة على الوصول إليها، وكذلك الوسائل التي توصلنا إلى تحقيق هذه الأهداف، ولقد حدد (Porter)، الإستراتيجية في مجموعة من المفاهيم كما يلي².
- الإستراتيجية ليست الفاعلية التشغيلية وأكد أنّ التركيز على الفاعلية التشغيلية وأكد أنّ التركيز على الفاعلية التشغيلية لتخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية خطأ سوف يؤدي إلى عدم التمييز بين الفاعلية التشغيلية و الإستراتيجية، وإلى عدم تمييز المفهوم الحقيقي للإستراتيجية وتجاهل الوضع الإستراتيجي النسبي.

¹ - د. زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005، ص 25-26

² - جودت أحمد، "التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 10

- الإستراتيجية تقوم على ابتكار أنشطة فريدة، وحدد ثلاث طرق للتمييز هي:
 - تقديم منتج ذي قيمة أعلى للمستهلك.
 - خلق قيمة نسبية بالمنتج بتكلفة أقل من المنافسين.
 - كلا الطريقتين السابقتين.
- الإستراتيجية تحدد الوضع الإستراتيجي للمؤسسة عن طريق ثلاث أسس هي:
 - تحديد حاجات المستهلكين.
 - تحديد تشكيلة المنتجات.
 - كيفية الوصول للمستهلكين.
- الإستراتيجية تقوم على المفاضلة بين البدائل، وأكد أنه ينبغي المفاضلة لثلاث أسباب:
 - عدم الإضرار بصورة وسمعة المؤسسة.
 - عدم المرونة نتيجة تطلب بعض الإستراتيجيات إعادة تأهيل المؤسسة لتناسب الإستراتيجية الجديدة.
 - تركيز الموارد والجهود لتقديم كافة الخدمات للمستهلكين.
- حماية المزايا التنافسية: أكد على حماية الوضع الإستراتيجي وليس المزايا من خلال:
 - دعم كل نشاط للإستراتيجية العامة بمعنى توجيه كافة الأنشطة لتخفيض الكلفة إذا كانت الإستراتيجية خفض الكلفة.
 - التنسيق بين الأنشطة ودعم بعضها بعضا حتى يمكن محاربة التقليد.
 - تبادل المعلومات بما يؤدي إلى تعظيم الجهود.
- الإستراتيجية هي إعادة اكتشاف، وهذا يتضح من خلال:
 - تجنب أسباب الفشل.
 - تجنب مصيدة النمو السرطاني نتيجة النمو غير المخطط.
 - النمو المرغوب العقلاني نتيجة التخطيط.
 - دور القيادة.

ونستنتج من التعريفات السابقة الذكر أن الإستراتيجية هي خطة أو مجموعة خطط قيادية واضحة، ترسم رسالتها وتحدد غاياتها وأهدافها، وتقوم بتطوير هياكل وتخصيص الموارد اللازمة لتنفيذ تلك الخطط في حين أكدت التعاريف الأخرى بأنه ليس من الضروري أن تكون الإستراتيجية خطة منظمة، بل هي مجموعة من القرارات تتخذ وفقا لموقف تمليه العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة.

1-2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية: الإدارة الإستراتيجية هي علم وفن تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المتداخلة التي تمكن من تحقيق أهدافها حيث تركز على تحقيق التكامل بين وظائف الإدارة والتسويق والتمويل و الإنتاج والبحوث والتطوير وأنظمة معلومات الحاسب الآلي وذلك بغرض تحقيق نجاح المنظمة.

يكمن جوهر الإدارة الإستراتيجية في التخطيط طويل المدى الذي يهدف إلى تخصيص الموارد وصولا إلى أهداف معينة.

فقد يختلط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بمستواها الأعلى (الإستراتيجية العليا الشاملة)، بمفهوم السياسة أو قد يختلط مفهوم الإدارة الإستراتيجية بمستواها الأدنى (الإستراتيجية العسكرية) بمفهوم التخطيط أو الشؤون الإدارية، فالسياسة هي التي ترسم وتحدد الهدف الذي تسعى الأمة أو الدولة لتحقيقه سواء بالسبل العسكرية أو سواها، في حين تعتبر الإستراتيجية العليا الأداة التنفيذية للسياسة أي أنها السياسة في مرحلة التنفيذ أو السياسة في مرحلة الحركة العنيفة أو القابلة للعنف.

وتختلف الإستراتيجية العسكرية عن التخطيط وإدارة الشؤون، في أن التخطيط فن استخدام الأسلحة في المعركة للوصول إلى المردود الأقصى أو عملية اشتباك، أي أن حدوده محصورة في الإجراءات والتدابير التي تتخذها القيادة الميدانية على مسرح المعركة أي أنه فن القتال في الميدان.

ففي فن توزيع واستخدام الإمكانيات والوسائل العسكرية المختلفة لتحقيق هدف السياسة بالطريقة المثلى التي تؤمن التوائم بين الإمكانيات والهدف وتحقيق أقل قدر من المقاومة لنخطيطها باستخدام عامل المناورة ويكون التخطيط عادة إحدى الوسائل التي تستخدمها الإستراتيجية العسكرية لتحقيق هدفها.

أما الشؤون الإدارية فهي علم تجهيز وإدامة القطاعات أي علم (الحركة والتموين) وهي مع التخطيط تؤمن (تحقيق التعاون المتبادل بين العوامل المادية ويتصفان معا بصفات علمية واقعية تجعلهما مشاهين) نتيجة للتطور التقني والفكري وزيادة الحاجة للتخلص تبعاً لذلك فقد تعددت أوجه ومستويات وحقوق الإستراتيجية بحيث أصبح لكل حقل من الحقول طريقته الخاصة التي تلائم اعتباراته المعنوية ومعطياته المادية، فمن حيث المستوى هناك إستراتيجية عليا أو شاملة وإستراتيجية بحتة أو عسكرية وضمن الإستراتيجية العسكرية ثمة إستراتيجية برية وبحرية وجوية.

أما من حيث المجال فثمة إستراتيجية سياسية واقتصادية واجتماعية وعسكرية وغيرها، ومن حيث المدى فقد تميزت الإستراتيجية بأنها شاملة ومحدودة أو مرحلية ومن حيث طريقة الوصول للهدف فقد تقسم الإستراتيجية إلى مباشرة وغير مباشرة، وبالرغم من التقسيمات آنفة الذكر فإن الإستراتيجية في حقيقتها واحدة من حيث الجوهر والهدف والأسلوب، وليس التقسيم إلا ضرورة علمية نشأت من خلال تشعب وتضخم مهامها، ويجب لضمان نجاح الإستراتيجية تساند وتوافق وتكامل كافة الخطط المختلفة لكي تؤدي مجتمعة ومتضافرة إلى تحقيق الهدف العام للسياسة، وضمانا لهذا التكامل والتضافر فقد وضعت الإستراتيجية العليا أو الشاملة على قمة الهرم واعتبرت السلطة العليا في الدولة هي المسؤولة عن وضعها وتوجيهها.¹

¹ - د. حسين علاوي خليفة، "النظرية الإستراتيجية المعاصرة"، بغداد، العراق، دار الحكمة، 2013، ص 46-47

2- أهمية الإستراتيجية: للإستراتيجية أهمية بالغة تكمن فيما يلي:¹

- تحقيق أفضل إنجاز ممكن من خلال معرفة اتجاهات المنظمة لفترة زمنية طويلة نسبياً.
- تغطي الخطة الإستراتيجية أهدافاً وتوجهات واضحة المستقبل.
- التعرف على العوامل الداخليّة والخارجية المؤدية إلى إحداث تغييرات مهمة في المنظمة كإدخال منتجات جديدة أو التوسع في الأسواق أو البحث عن أسواق جديدة.
- تساعد الإستراتيجية متخذي القرار على معرفة الاتجاهات الصحيحة في اتخاذ القرارات وتساعد المدراء على فحص المشكلات الرئيسية.
- تنظم تدخل القرارات المالية والتسويقية المهمة المتعلقة باتجاهات المنظمة.
- تمكن الخطة الإستراتيجية متخذي القرار من تحقيق الاتصال الكفاء أو التنسيق والتكامل والتفاعل مع كافة الفعاليات للمنظمة.
- إضافة إلى أن التخطيط الإستراتيجي الناتج هو بحد ذاته من الأعمال الإدارية الكفؤة.
- توفير المعيار الذي يمكن استخدامه في عملية اتخاذ القرار الصائب.
- القدرة على التجاوب مع الظروف البيئية المختلفة.
- المساعدة في وضع الخطط الهجومية لمواجهة المنافسين.
- تساعد في التفكير بعيد الأمد.
- الاقتصاد في استخدام الموارد لأن الموارد تستخدم وفقاً للطريق المرسوم ولتحقيق الأهداف.
- أهداف الإستراتيجية تكون واضحة ودقيقة ومرسومة وهذا يساعد على توجيه جهود المنشأة بالاتجاه الصحيح.
- تقلل من حالات المخاطرة وعدم التأكد.
- تمكن الإستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.
- تنفيذ الإستراتيجية في إعداد كوادر للإدارة العليا حيث يساعد اشتراك المديرين في إعداد الإستراتيجية على تنمية الفكر لديهم.
- تساعد الإستراتيجية على تخصيص الفائض من الموارد.

¹ - الأستاذ الدكتور، محمد الصيرفي، "التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007، ص 58-

المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية وتوجهات صياغتها

1-مستويات الإستراتيجية:

تتفاوت الإستراتيجيات في مستوياتها من حيث مدى شمولها لاهتمامات المؤسسة كلها أو انحصارها في اهتمامات قطاعات محدودة فيها، ويمكن التمييز بين ثلاث مستويات للإستراتيجية على النحو التالي:¹

- إستراتيجية المؤسسة.
- إستراتيجية الأعمال.
- إستراتيجية النشاط.

أولاً: إستراتيجية المؤسسة :

ترتكز إستراتيجية المؤسسة حول وصف التوجه العام للمؤسسة من حيث الاتجاه نحو النمو وأساليب إدارة الأنظمة المتعددة وخطوط المنتجات وكيفية تحقيق التوازن في محفظة استثماراتها أو منتجاتها وتعكس هذه الإستراتيجية نماذج القرارات فيما يتعلق بنوعية النشاط وتدفق الموارد المالية وغير المالية من وإلى الأقسام والمداخل التي يمكن للمؤسسة استخدامها لزيادة العائد على الاستثمار.

ثانياً: إستراتيجية الأعمال :

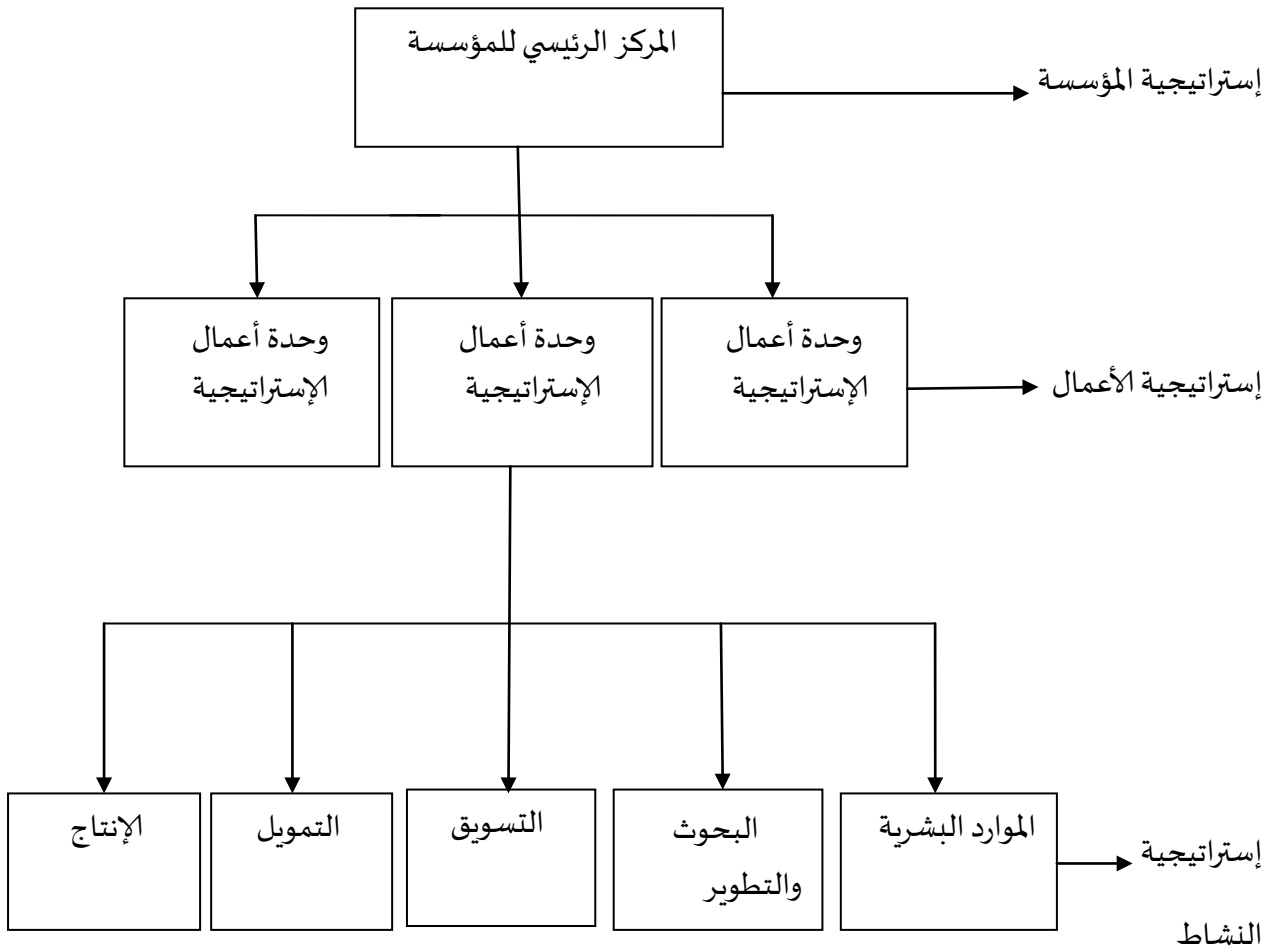
تحدث هذه الإستراتيجية عادة في مستوى الأقسام وتعمل على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات أو خدمات المؤسسة في الصناعة التي ينتمي إليها القطاع السوقي الذي يتم خدمته بواسطة ذلك القسم، وعادة ما تتعامل الإدارة العليا مع وحدة إستراتيجية الأعمال باعتبارها وحدة منتقلة تملك السلطة في تنمية إستراتيجياتها الخاصة وذلك في سبيل تحقيق أهدافها الذاتية وزيادة الربحية.

ثالثاً: إستراتيجية النشاط :

تتمثل مجالات التركيز في هذا النوع من الإستراتيجيات في كيفية إنتاج الموارد، هذه الإستراتيجيات الثلاث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينهما إذ كانت هناك رغبة في تحقيق النجاح للمؤسسة يوجه عام.

¹ - جمال الدين محمد مرسي وآخرون، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص

الشكل (1-1): مستويات الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد مرسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 47

2-توجهات صياغة الإستراتيجية: يوجد العديد من النماذج للإدارة الإستراتيجية في سياق أدبيات الإستراتيجية، وبالرغم من عدم الاتفاق على نموذج واحد والاتفاق على ثلاث مراحل¹ هي الصياغة والتنفيذ والرقابة، إلا أن التباين قد يرجع إلى درجة التفصيل، أو اختلاف البيئة، أو اختلاف القطاع، أو اختلاف الكفاءة والمهارة لدى واضع هذا النموذج أو ذلك، وعليه فإننا سنورد بعضاً من هذه النماذج في إطار الاتجاهات المختلفة والتي يمكن إجمالها في أربعة توجهات:

- ❖ **التوجه الأول:** التركيز على رسالة المؤسسة: وهو التوجه الذي يبدأ بالتفكير حول المستقبل في صورة ترسمها الإدارة العليا، وفقاً لهذا التوجه تقوم المؤسسة بصياغة رسالة المؤسسة وتحديد أهدافها الإستراتيجية، ثم تبدأ في توفير الموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية .
- ثم تقوم بدراسة البيئة الخارجية والداخلية، وتحدد الموارد اللازمة لنجاح الإستراتيجية.
- وأخيراً تقوم باختيار البديل وتنفيذه وتقييمه والرقابة عليه.
- ❖ **التوجه الثاني:** التركيز على البيئة: وهو التوجه الذي يركز دراسة البيئة الخارجية لاغتنام الفرص وتجنب التهديدات فيها، ودراسة البيئة الداخلية لتنمية نقاط القوة والحد من نقاط الضعف، وإصلاحها قدر المستطاع ثم القيام بعملية صياغة الإستراتيجية والتنفيذ، وأخيراً التقويم والرقابة.
- ❖ **التوجه الثالث:** التركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا: حاول بعض الباحثين المزج بين التوجهين في الوقت نفسه، ودراسة البيئة الداخلية والخارجية في الوقت نفسه أيضاً، ومعرفة القيود والمحددات التي تفرضها البيئة واستيعابها ثم الصياغة، والتنفيذ والتقييم والرقابة.
- ❖ **التوجه الرابع:** استخدام الانترنت وتكنولوجيا المعلومات بالتركيز على رسالة المؤسسة والبيئة معا، في السنوات الأخيرة بدأ التحول في دراسة توجه رابع لا زال في قيد الإثراء والبحث والتجريب، وهذا التوجه هو محاولة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وتطوراتها وتداعياته المختلفة، وخصوصاً التطور الكبير في مجال الانترنت والاستفادة من صفحات الخدمة (Web service)، وتأثيره على تحديد معالم الإستراتيجية والذي يساعد المؤسسة في تعاملها مع البيئة الخارجية بشكل كاف ومعرفة التغيرات فيها بشكل سريع، والسرعة في ذلك بما فيه من ثقة ودراية كاملة، والتي أصبحت وسيلة تحقيق مزايا تنافسية يجب معرفة كيفية التعامل معها والاستفادة منها.

¹ - د. عبد السلام عواد الجبوري، "التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المجد للنشر والتوزيع، 2015، ص 10-13

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي

ظهر التخطيط الإستراتيجي كأحدث صورة من صور التخطيط في المنظمات وأدى إلى تغيير الكيفية التي تخطط بها المنظمات لوضع الإستراتيجيات الخاصة بها وتنفيذها وبذلك أصبح التخطيط الإستراتيجي حتمية كمنهج تفكير وأسلوب عمل استجابة للضغوط والمؤثرات البيئية التي أصبحت تواجهها مؤسسات الأعمال وعليه فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر التالية:

- مفهوم التخطيط الإستراتيجي وعناصره.
- خصائص التخطيط الإستراتيجي وسماته.
- أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وعناصره

1- مفهوم التخطيط الإستراتيجي: يعتبر التخطيط الإستراتيجي خطوة أساسية في برامج الإصلاح الاقتصادي حيث أنه يعني التبصّر لمستقبل المؤسسة وتصميم رسالة ووضع أهداف تحدد مسارات المؤسسة مستقبلا. وقد أعطى العديد من الكتاب والباحثين تعريفا للتخطيط الإستراتيجي وفيما يلي بعض هذه التعاريف:

- ❖ تعريف أحمد ماهر: " التخطيط الإستراتيجي هو التصميم والتبصّر برسالة المنظمة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك".¹
- ❖ تعريف نادية العارف: " التخطيط الإستراتيجي هو التبصّر بالشكل المثالي للمؤسسة في المستقبل وتحقيق هذا الشكل".²
- ❖ تعريف أحمد القطامين: "التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها".³
- ❖ وكتعريف شامل للتخطيط الإستراتيجي هو العملية التي تربط بين رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية من جهة والإستراتيجية من جهة أخرى، فالتخطيط الإستراتيجي هو العملية الإدارية التي من خلالها نستطيع التوفيق ما بين موارد المؤسسة وإمكاناتها وفرص الأعمال المتاحة أمامها".⁴

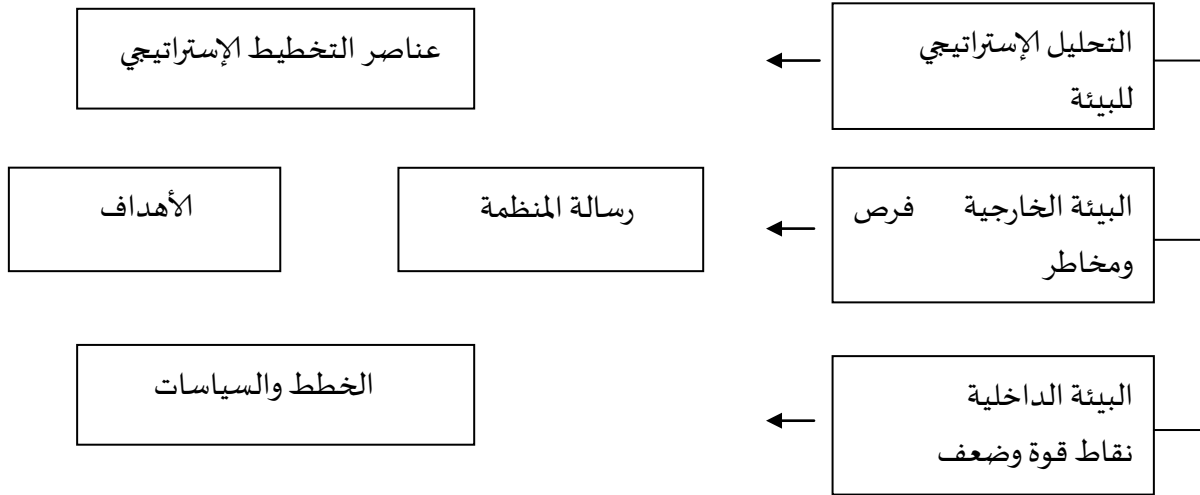
¹ - أحمد القطامين، " دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002، ص 23

² - نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي والعولة"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 23

³ - أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار النشر والتوزيع، 2002، ص 85

⁴ - أ.د. عبد الرحمن توفيق، "التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا"، مصر، لميك للنشر والتوزيع، 2015، ص 08

الشكل (2-1): مفهوم التخطيط الإستراتيجي



المصدر: أحمد القطامين، مرجع سبق ذكره، ص 25

2- عناصر التخطيط الإستراتيجي: تتضمن عملية التخطيط الإستراتيجي على مستوى المؤسسة مجموعة من الأنشطة التي تتم وفق تسلسل معين أو وفق نموذج معين¹.

• صياغة الرسالة والرؤيا الإستراتيجية:

تمثل رسالة المؤسسة الإطار الذي يميّزها عن غيرها وأسواقها، الأمر الذي يحتم عليها رسم المسار المستقبلي الذي يحدد الوجه الذي ترغب في الوصول إليه والمركز السوقي وذلك من خلال ما يسمى بالرؤية الإستراتيجية.

• تحديد الأهداف الإستراتيجية:

تساعد الأهداف في تحويل الرؤية الإستراتيجية ورسالة المؤسسة إلى مستويات مرغوبة للأداء وهذه الأهداف هي النتائج النهائية التي يتم التعبير عنها في صورة كمية.

• تحليل البيئة الخارجية:

تعد بيئة المؤسسة من العوامل الهامة التي تؤثر في نجاح المؤسسة، ذلك لأن الأعمال أصبحت اليوم تتسم بدرجة عالية من التغيير والتعقيد هذا إلى جانب العوامل البيئية الأخرى التي يؤدي تجاهلها إلى تقليل فرص النجاح لأي مؤسسة والتي تتمثل في مصالح ونفوذ وضغوط بعض الأفراد والمؤسسات وغيرها، وعليه فإن دراسة وتحليل البيئة الخارجية يعتبر أحد العناصر الهامة عند إعداد الإستراتيجية.

• تحليل البيئة الداخلي:

وذلك بإلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل التنظيم لتحديد مستويات الأداء ونقاط القوة، نقاط الضعف والقيود بإجراء تحليل شامل متعمق لعناصر ومدخلات الوضع الحالي والموقف الفعلي للمؤسسة، وذلك من أجل بناء استراتيجيات فعالة تساهم في الاستفادة من نقاط القوة وتحويل نقاط الضعف إلى نقاط قوة.

• تحديد البدائل الإستراتيجية:

بعد القيام بالعناصر السابقة من الضروري على المؤسسة من طرح بدائل الإستراتيجيات التي يمكن الاختيار بينها، بحيث يمكن تقسيم البدائل الإستراتيجية إلى:

- بدائل إستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية.

- بدائل إستراتيجية على مستوى إستراتيجية الوظائف.

¹ - د. خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع،

• العوامل المحددة والمؤثرة في نجاح الاختيار الإستراتيجي:

لغرض نجاح عملية الاختيار الإستراتيجي لا بدّ للمؤسسة من مراعاة عدد من العوامل المحددة لذلك النجاح وهي على النحو التالي:

- تمسك المؤسسة بالإستراتيجيات السابقة أو الحالية.
- اتجاهات ذوي القوة والنفوذ في المؤسسة.
- عامل المخاطرة.
- عامل الوقت.
- موارد المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي وسماته

1- خصائص التخطيط الإستراتيجي: إن نجاح الخطة الإستراتيجية يرتبط إلى حد كبير بما تحويه من خصائص فريدة ومتعددة ومرنة وقادرة على الاستجابة للتغيرات والمعطيات البيئية كما أن الخطة بحد ذاتها لا يمكن جعلها أساسا للنجاح دون التدخل الفاعل لتطوير العمليات الناجحة تتمتع بمجموعة من الخصائص تتمثل بالآتي¹:

- إن عملية التخطيط الإستراتيجي ذات مدلول رثوي وحقيقي بمعنى أن الأفكار الواردة بالخطة يجب أن تستغل بمنظور مستقبلي وواضح.
- تدعم بإطار للعمل وليس بمجرد تنبؤات مادية.
- عملية شمولية وتكاملية وليست عمليات تجميع لرؤية وقيم وأهداف وأفكار متناثرة.
- تطور من خلال فريق عمل متكامل.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة تعطي اتجاهها وليس إرباكا وتشويشا نتيجة كثرة الدّخول في تفاصيل غير مبررة.
- عمليات التخطيط الإستراتيجي الجيدة موجهة بالعملاء وحاجات السوق ومتطلبات البيئة وليس مجرد عمليات تخطيط موجهة بذاتها.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الجيدة متفاعلة، ومتأثرة بالتقاطع الحاصل بأبعاد البيئة وليست قصيرة النظر متوجهة لتفاعل الأحداث داخل المنظمة.
- أن تكون فاعلة باتجاه الفرص المتاحة، وليست متأخرة وتأتي كردود فعل للأحداث البيئية.
- عملية التخطيط الإستراتيجي الفعالة تنسم بالمغامرة والهجوم وليست عمليات تأثر سلبي وردود أفعال.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي هجومية مفتوحة وليست دفاعية مغلقة.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي موجهة بالأولويات وليست مجرد إضافات منقطعة.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي عمليات تسارعية مرنة وليست انكماشية جامدة.

¹-د. خالد محمد بني حمدان، وائل محمد إدريس، مرجع سبق ذكره، ص 13-14

- أن يكون التخطيط الإستراتيجي واقعي وليس عملية مساومات سياسية.
- إن التنفيذ هو مفتاح النجاح وليس نظرية مجردة.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي متجهة إلى النتائج ولا توضع على الرفوف للتباهي.
- أن تكون عملية التخطيط الإستراتيجي مقاسة وأن تحتوي على مجموعة من المعايير والمؤشرات وليست مجرد فضاء فضفاض.
- من المهم أن تعطي عملية التخطيط الإستراتيجي أفعال وليست تأجيل أو تمهل.
- عملية التخطيط الإستراتيجي عملية مستمرة، وليست عملية عرضية.
- التخطيط الإستراتيجي هو نظام متكامل يتم بشكل متعدد وبخطوات متعارف عليها.
- التخطيط الإستراتيجي هو نظام لتحديد مسار المنظمة في المستقبل ويتضمن ذلك تحديد رسالة المنظمة وأهدافها والتصرفات اللازمة لتحقيق ذلك.
- التخطيط الإستراتيجي هو نظام يتم من خلاله تحديد محاولات تميز المنظمة في المستقبل وتحدد مجال أعمال وأنشطة المنظمة المستقبلية.
- التخطيط الإستراتيجي هو رد فعل لكل من نقاط القوة والضعف في آراء المنظمة والتهديدات والفرص الموجودة في البيئة.
- التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب عمل على مستوى مجلس الإدارة والإدارة العليا والتنفيذية وبشكل يحدد ويميز مساهم كل مؤسسة.
- التخطيط الإستراتيجي هو أسلوب تحديد العوائد والمزايا التي ستعود على جماعات أصحاب المصالح في المنظمة.

2-سمات التخطيط الإستراتيجي: التخطيط الإستراتيجي له مميزات كثيرة نذكر منها: ¹

- ❖ الشمولية: يجب أن يشمل التخطيط الإستراتيجي النشاط في المنظمة وأن تكون الإستراتيجيات هيكلية فتوضع إستراتيجية رئيسية ثم مجموعة الإستراتيجيات الوظيفية والتشغيلية مع الأخذ في الاعتبار المتغيرات البيئية.
- ❖ الاستمرارية: التخطيط الإستراتيجي من المهام المستمرة التي تمارسها الإدارة العليا حسب تغير الفرص ووقت الأزمات.....الخ.
- ❖ الديناميكية: يتصف التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لأنه يرتبط بالمستقبل الذي يتصف بعدم التأكد والتغيرات السريعة، لذا يجب أن تكون هناك تغذية مرتدة بين القرارات والإستراتيجية والتنفيذ.
- ❖ الحاجة إلى قدر كبير من المعلومات: قد يصعب الحصول على المعلومات بدقة، وذلك لأن معظم مصادر المعلومات اللازمة للتخطيط الإستراتيجي تقع خارج المنظمة، كما أن التخطيط الإستراتيجي يحتاج إلى كم ضخم من المعلومات الخاصة بالمستقبل.

¹ - محمد محمود مصطفى، "التسويق الإستراتيجي للخدمات"، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر، 2010، ص 33

- ❖ المخاطر المحسوبة: يجب اتخاذ القرارات بحيث تكون درجة مقبولة من المخاطر ويتوقف ذلك على الموارد المتاحة.
- ❖ التركيز على المخرجات: يوضع التخطيط الإستراتيجي على أساس المخرجات بأهداف ينبغي تحقيقها بما يحقق التوازن بين الأهداف الخاصة بالتنظيم والموارد المتاحة.
- ❖ إمكانية التطبيق: لا يمكن أن يؤدي التخطيط الإستراتيجي دور أن يكون إنجازا مرشدا للمنظمة إلا إذا توفرت الموارد المختلفة التي تساعد على تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه

1- أهمية التخطيط الإستراتيجي: للتخطيط الإستراتيجي أهمية بالغة تتمثل فيما يلي:¹

- يساعد على الاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشاكل التي يواجهونها وكذلك المشاكل التي تواجه منظماتهم.
- يمكن من تدريب المدراء لكي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات الإدارية لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة.
- يؤدي إلى وضع مقاييس دقيقة لرقابة الأداء وتقييمه داخل المنظمة.
- يتيح الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات، الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضا لديهم.
- يضمن النجاح لمنظمة الأعمال، فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون مثل ذلك النظام سيكونون أفضل مما لو لم يتبعوه.
- يفيد المدراء على وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم.
- توقع بعض القضايا التي يمكن أن تدخل داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات.
- يحقق التخطيط الإستراتيجي الكثير من المنافع والمزايا للمنظمة والأنشطة والأفراد تتمثل في:
 - تحديد الأهداف بدقة وبعناية.
 - يقدم أساسيات لتنظيم العمل.
 - يحدد نطاق ومسارات اتخاذ القرارات.
 - يساعد على التكيف مع الغير.
 - يرفع حماس ودافعية العاملين.
 - هو المفتاح للتطور والنجاح وهو أساس للمعلومات والاتصال.

2- أهداف التخطيط الإستراتيجي: يهدف التخطيط الإستراتيجي في أي منظمة إلى تحقيق العديد من الأهداف وأهمها:¹

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 111-112

- تحديد وتوجيه المسارات الإستراتيجية للمنظمة.
- تدعيم قدرة المنظمة على التعامل مع المشكلات والأزمات.
- يساعد على تخصيص الفائض من الموارد.
- يساعد على توجيه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية.
- تزويد المنظمة بالفكر الرئيسي لها.
- يساعد على توقع بعض القضايا الإستراتيجية.
- يفيد في إعداد كوادرات للإدارة العليا.
- يزيد من قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل البيئة المنظمة.

المبحث الثالث: نظام التخطيط الإستراتيجي وعوائقه

¹- الأستاذ الدكتور، محمد الصبري، مرجع سابق، ص 95

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

وعليه فإن هذا المبحث سيعالج النقاط التالية:

- أساليب تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي.
- العوامل المؤثرة في تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي.
- عوائق نظام التخطيط الإستراتيجي.

المطلب الأول: أساليب تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي

هناك أربعة أساليب رئيسية للقيام بتصميم نظام التخطيط الإستراتيجي وهذه الأساليب هي:¹

- أسلوب التخطيط من أعلى إلى أسفل: ويتبع هذا الأسلوب في المنظمات التي تتسم بالمركزية وتقوم فيها الإدارات العليا بالتخطيط الإستراتيجي، أما بالنسبة للمنظمات التي تتسم باللامركزية فيقوم رئيس المنظمة بإعطاء الخطوة العريضة والتوجيهات إلى الإدارات والأقسام طالبا منهم تقديم الخطط، وبعد الانتهاء من صياغة تلك الخطط تتم مراجعتها وتقييمها من قبل الإدارة العليا، وقد ترسل تلك الخطط إلى الأقسام لإجراء تعديلات عليها وقد تقبل فلا يجري عليها أي تعديل.
- أسلوب التخطيط من أسفل إلى أعلى: في هذا الأسلوب يطلب من الأقسام تقديم الخطط وكذلك تقديم المعلومات حول الأهداف الرئيسية والفرص والأخطاء الخارجية والمبيعات والأرباح وكذلك العمالة المطلوبة عند عدد معين من السنوات المقبلة، وبعد الحصول على تلك الخطط والمعلومات تتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا، ويمكن أن تتم قبولها أو إرجاعها للإدارات لإجراء التعديلات.
- المنهج بين أسلوبي التخطيط من أعلى لأسفل ومن أسفل لأعلى: بموجب هذا الأسلوب يتم المنهج بين الأسلوبين السالفين الذكر، ويتم التنسيق بينهما من خلال الحوار بين قيادات الإدارات العليا ومديري الإدارات، وغالبا يتبع هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة والتي تتبع أسلوب اللامركزية والتي لها باع طويل في التخطيط.
- فريق التخطيط الإستراتيجي: يستخدم هذا الأسلوب في المنظمات الكبيرة حيث يعتمد الرئيس على فريق من المخططين يقدمون له الخطط المكتوبة ثم يقوم بعقد سلسلة من الاجتماعات المنتظمة معهم لإجراء نقاش حول تلك الخطط.
- وأهم ما يجدر ملاحظته أن هذه الأساليب لإجراء نظام التخطيط قد تخضع لبعض التعديلات وفقا للظروف البيئية المحيطة بالمنظمة وكذلك تبعا لفلسفة الإدارة العليا في المنظمة.

¹- الأستاذ الدكتور، محمد الصبري، مرجع سبق ذكره، ص 98

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي

إن تصميم التخطيط الإستراتيجي هو فن بقدر ما هو علم حيث أن ذلك النظام يعتمد في تصميمه على مجموعة من العوامل وأهمها ما يلي:¹

- ❖ **حجم الشركة:** يعتبر حجم الشركة من العوامل الهامة التي يجب أخذها في الحسبان عند تصميم نظام التخطيط في أي شركة من الشركات فالنظام الذي يلائم إحدى الشركات الصغيرة أو متوسطة الحجم قد لا يلائم شركة كبيرة، ففي الشركات الصغيرة يكون مثل ذلك النظام أبسط وأكثر مرونة منه في الشركات الكبيرة، كما أن ذلك النظام يختلف في الشركات التي تتبع أسلوب اللامركزية نظراً لتعدد أعمالها غير المتصلة، كما أننا يمكننا أن نلاحظ وجود فروق تكتيكية وتنظيمية في هذا الصدد من حيث مدى مساهمة الإدارة العليا في وضع ذلك النظام فالشركات الصغيرة يكون رئيسها مشغولاً بالعمليات والقرارات والقرارات الحالية.
- ❖ **البيئية:** تؤثر البيئة في تصميم نظام التخطيط، فالشركات التي تواجه بيئة مستقرة تكون عملية التخطيط فيها سهلة رسمية الشكل وذلك على عكس الشركات التي تواجه بيئة مستقرة ومنافسة قوية نرى أن يكون تصميم التخطيط الإستراتيجي فيها أكثر مرونة وأقل رسمية.
- ❖ **نظام الإنتاج:** في الشركات التي يتميز نظام إنتاجها بالتعقيد وطول الوقت وإنتاج منتجات ذات مواصفات فنية عالية فإنها تميل إلى وضع نظام رسمي شامل للتخطيط وقد يغطي ذلك النظام فترة تصل إلى 10 سنوات، أما الشركات التي يكون نظام إنتاجها بسيطاً ومغاييراً لنظام الشركات الكبيرة فإنها تميل إلى وضع نظام بسيط يتميز بالمرونة.
- ❖ **أنماط مديرين الإدارة العليا:** إن الطريقة التي يفكر بها مدير الإدارات العليا وفلسفتهم في الإدارة وحل المشاكل واتخاذ القرارات ذات تأثير هام عند تصميم نظم التخطيط الإستراتيجي.
- ❖ **طبيعة المشكلة:** طبيعة المشكلة لها تأثير عند تصميم ذلك النظام فعلي سبيل المثال الشركة التي تواجه مشاكل معقدة جديدة مثل انخفاض حصتها ومساهمتها في السوق ستجدها أكثر تركيزاً عند تصميم وتنظيم نظام التخطيط الإستراتيجي.

هذا بالإضافة إلى العوامل سالفة الذكر هناك أيضاً عدد من العوامل التي يجب أخذها بالحسبان منها:

- القدرة على تغيير البناء التنظيمي.
- العلاقات الداخلية بين الأفراد.
- استعداد المدراء والأفراد للاشتراك في التخطيط.
- إمكانية الحصول على البيانات الصحيحة لغرض التخطيط.

المطلب الثالث: عوائق نظام التخطيط الإستراتيجي

¹- الأستاذ الدكتور، محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 96-97

رغم أهمية تطبيق نظام التخطيط الإستراتيجي إلا أنه توجد بعض العوامل كما أثبتت الدراسات، حيث تؤدي إلى عدم استخدام بعض المنظمات لهذا الأسلوب خاصة في الدول النامية منها:¹

- كثرة إجراء التغييرات في القوانين والسياسات الاقتصادية مما يؤثر على عملية التخطيط بمنظمات الأعمال.
 - انشغال المديرين في المستويات الإدارية العليا بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإستراتيجية التي تتعلق بنمو المنظمة وربحياتها في الأجل الطويل كالتغييرات الخاصة في الأسواق، أو الجانب التكنولوجي أو مصادر الشراء.....الخ.
- وغالبا ما تكون الإدارة بطيئة في التعرف على هذه المشكلات فهي لا تلح في الظهور ولا تجذب انتباه الإدارة بل تظل متخفية تحت ضغط المشكلات الروتينية في معالجة هذه المشكلات كإعادة التنظيم أو تخفيض التكاليف أو تعيين مدير جديد.....الخ.
- كما أنه كثير ما يتم اتخاذ القرارات لمواجهة كل موقف أو أزمة أو مشكلة جديدة على حدة بدون مراعاة الإطار الكلي في اتخاذ القرارات.
- قلة عدد المديرين الذين دربوا على تحقيق التكامل والنظرة الكلية عند معالجة المشكلات، فالرئيس في المستويات الإدارية العليا غالبا ما يميل إلى النظرة التخصصية أكثر من النظرة العامة.
 - تميل الإدارة إلى أن تقبل هذا النظام في أوقات الأزمات والمشكلات ولكن عندما تنتهي الأزمة يتم الرجوع إلى النموذج التقليدي.
 - استغراق عملية التخطيط لكثير من الوقت والمال وغالبا ما يتم التركيز في التخطيط الرسمي على بعض الجوانب مثل العوامل الاقتصادية والكمية ويتم تجاهل كثير من العوامل والاعتبارات مثل العوامل السياسية والاجتماعية كما أنه غالبا ما تقتصر عملية التخطيط على عملية تخصيص الموارد أكثر من استقصاء وفحص خصائص المنظمة ومستقبلها.
 - الاعتقاد والافتراض أن التخطيط الإستراتيجي هو مسؤولية إدارة متخصصة في التخطيط وليس مسؤولية الإدارة على كافة المستويات.
 - توافر نظام للحوافز يركز على النتائج قصيرة الأجل دون ارتباطه بالأهداف الإستراتيجية المحددة في الأجل الطويل.
 - وضع نظم جديدة دون مشاركة الأفراد فيها، وأثارها على دوافع وسلوك الأفراد، والبيئة الثقافية للمنظمة بصفة عامة، أي دون تهيئة ما يسمى بالثقافة التخطيطية.
 - عدم توافر نظام للمعلومات يمد المديرين بالمعلومات عن البيئة المحيطة وإذا توافر فغالبا ما تكون المعلومات ناقصة أو قد لا تلقى الفهم والقبول.

¹ - أ.د/نبيل مرسي صقر، "التخطيط الإستراتيجي"، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2008، ص 20-21

- عدم تشجيع التفكير الإبتكاري لسيطرة نمط التنظيم البيروقراطي والقيادة البيروقراطية بين أجزاء التنظيم.

الخلاصة:

يعتبر التخطيط الإستراتيجي الوسيلة المنهجية للتقليل من المخاطر المرتبطة بالتغيرات الخارجية عن إدارة المؤسسة والتعرف على الفرص أو التهديدات التي تواجه المؤسسة والتي يمكن من خلالها التعرف على حقيقة إمكانياتها الداخلية، وما بها من نقاط قوة وكيفية الاستفادة منها، وما عندها من أوجه ضعف وسبل ومتطلبات علاجها.

دون عملية التخطيط الإستراتيجي لا يمكن للمؤسسة إيجاد علاقات وتأثيرات إيجابية مع بيئتها الخارجية والداخلية، غير أن النجاح في صياغة الإستراتيجية لا يضمن بالضرورة النجاح في تنفيذها فغالبا ما يكون التنفيذ وأنشطة فعلية.

تمهيد:

سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الدراسة على واقع مؤسسة عمومية "مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية" لمعرفة مكانة الفرد في المؤسسة ودرجة الاهتمام بمهاراته وكفاءاته وتمحورت دراستنا حول موضوع التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الأفراد ولذلك تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.
- إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- دراسة وتقييم نتائج الاستبيان.

المبحث الأول: مع لومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي

اتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) يقع بمستغانم يرجع تأسيسه إلى سنوات الستينات ، انظم إلى تعاونيات الحبوب والخضر الجافة (CCLS) التابعة لولاية غليزان ليصبح بعدئذ وحدة كاملة بذاتها تابعة للديوان الجزائري المهني للحبوب (OAIC) في 1977/06/01.

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

المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها

1- تعريف المؤسسة:

- الاسم أو الصفة الاجتماعية: تسمى المؤسسة التي تم فيها التبرص اتحادية التعاونيات الفلاحية، فرع مستغانم: Union des coopératives agricole de Mostaganem.
- الإطار القانوني للمؤسسة: بالنسبة لوحدة التعاونيات الفلاحية فقد أنشأت قبل الاستقلال أنشأتها الحكومة الفرنسية بالتعاون مع المعمرين و الفلاحين الجزائريين، لذلك فالإطار القانوني شبه منعدم قبل الاستقلال، وبعد الاستقلال ومع إنشاء الديوان كان لا بد من وجود دعائم لممارسة هذه المهمة في كل ولاية ووضعها تحت وصاية الديوان، وقد دخلت وحدة مستغانم تحت الوصاية سنة 1976.
- نشاطها: تعد الوحدة مؤسسة ذات طابع عمومي خدماتي EPIC، حيث تقوم باستقبال البواخر الآتية من الخارج، تخزين، وتسويق الحبوب لحساب الديوان الذي يقوم بالشراء والاستيراد.
- المقر الاجتماعي للمؤسسة: طريق تحلايتي عثمان ص.ب 476 مستغانم.
- رأسمالها الاجتماعي للمؤسسة: هو رأسمال تضعه الشركة جانبا من أجل الضمان عند الإفلاس، ويقدر رأسمالها سنة دخول وحدة العمل تحت وصاية الديوان عام 1976 ب 80 مليون سنتيم.

2- تحدي أهداف المؤسسة:

دور (UCA) اتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم يكمن في استقبال وتخزين وتسويق الحبوب لحساب (OAIC) الديوان الجزائري المهني للحبوب المستوردة أو الإنتاج المحلي.

الهدف الرئيسي للمؤسسة هو إرضاء قدر المستطاع حاجيات المطاحن الخاصة والعامه للولاية، من المنتجات المستوردة أو المحلية، وكذلك تعاونيات أخرى تحت وصاية المؤسسة الأم (OAIC).

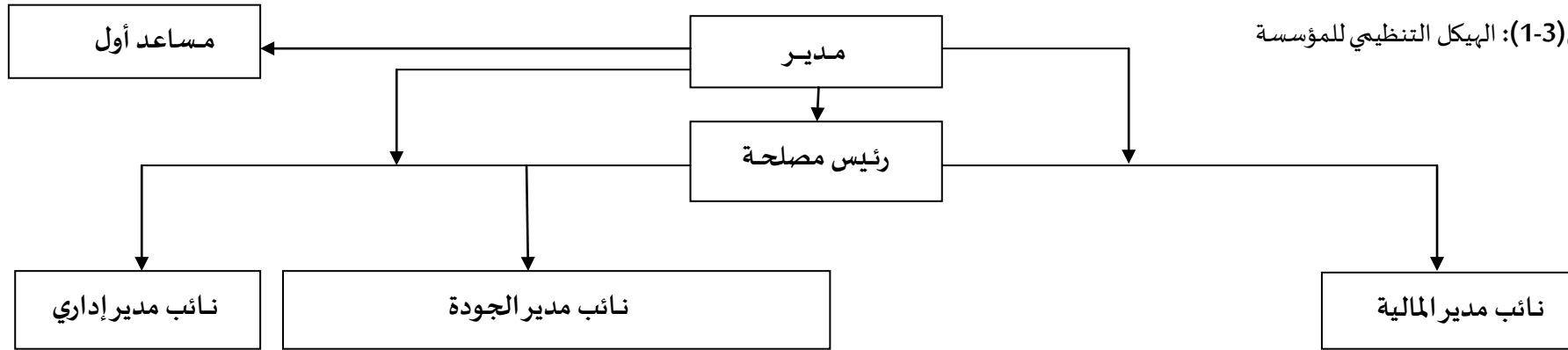
ومع دخول الخواص في دائرة استيراد الحبوب، وكنتيجة لذلك نهاية احتكار الدولة لهذا المنتج فإن مؤسسة (UCA) واجهت في السنوات الأخيرة منافسة القطاع الخاص.

هذه الحالة أدت إلى تقليص النشاط إلى 40% مع هذا التقليص فإن المؤسسة تعرضت لأزمة مالية حادة نجمت عن سوء التسيير العقلاني للموارد على المدى المتوسط، هذه الإستراتيجية سمحت للمؤسسة بإيجاد توازنها المالي.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يعتبر الهيكل التنظيمي لإتحاد التعاونيات الفلاحية (UCA) أحد المخططات التي تساعد في تقييم العمال وتحديد الوظائف وترتيبها حسب السلم الإداري، من تباين مختلف المصالح ويتكون من:

الشكل (1-3): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الإدارة والوسائل العامة	مصلحة الصيانة	مصلحة الأمن	مصلحة الجودة	مصلحة الإستغلال
مصلحة المحاسبة المصلحة الاجتماعية مصلحة الوسائل العامة مهندس في الإعلام الآلي رئيس مصلحة العبور موزع المكالمات الهاتفية عاملة النظافة	رئيس مصلحة تقني سامي ميكانيكي رئيس مصلحة المخزن الرئيسي تقني سامي الإلكترونيك مسؤول صيانة السيارات ميكانيكي الآلات سائق	رئيس مصلحة الوقاية والأمن رئيس مجموعة الوقاية والأمن منشط في النظافة والأمن عون الوقاية و الأمن	قسم حماية الحبوب قسم التحاليل	رئيس الإستغلال رئيس مركب مراقب أشغال البناء رئيس وحدة التخزين رئيس قسم محاسبة المادة عامل يدوي

المصدر: مصلحة المستخدمين

شرح المصالح:

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

وينصب هذا الأخير عن طريق المديرية العامة (OAIC) ويتم إقالته عن طريق هذه الأخيرة.

والتعاونية الفلاحية تتكون بدورها من عدة مصالح ونيابات متمثلة فيما يلي:

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

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

نائب مدير إداري: ومن مهامه:

✓ رسم مخطط لتسيير المسار المهني.

✓ تسيير الموارد البشرية والمتابعة القانونية.

✓ يساعد اللجنة في تسيير الاجتماعية.

✓ يهتم ويتابع المكاتب وأدواتها في المؤسسة.

الأمانة العامة: تعمل على استقبال البريد الوارد وتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة من المديرية العامة وتوجيه قرارات المدير إلى الميادين الخاصة بنشاطات العمل والتخزين والتنسيق بين المدير ورؤساء المصالح وتنظيم الاجتماعات من أجل السير الحسن داخل المؤسسة.

1) الإدارة والوسائل العامة: تتكون من مجموع المصالح وهي كالاتي:

● مصلحة المحاسبة: وتتكون من ثلاث محاسبين، حيث يتمحور دورهم في جمع المعلومات المحاسبية وتسجيلها ومراقبتها، وتوجيه وتقييم حسابات المحاسبة وهذا بعد إنشاء الميزانية السنوية الافتتاحية والختامية.

● مصلحة الشؤون الاجتماعية: هذه المصلحة تتكفل بملفات حوادث العمل، توفيقات العمل لأسباب مرضية وسداد التكاليف الطبية.

- يباشر على تصفية حساب ملفات المتقاعدين.

- يتبع الأجهزة الطبية ويضمن تصرف الطب الاجتماعي للعمال.

● مصلحة الوسائل العامة:

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

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

- مراقبة وتسيير مخازن المادة الأولية الموردة لتجنب نفاذها في المخازن والسهر على سلامة مختلف وسائل الاتصال مثل: الهاتف، الفاكس.....الخ.
 - ضمان تنظيم البيانات والمساحات الخضراء في الشركة والإشراف على تسيير مرائب السيارات، ووضع الحاجات الدورية وتوجيه السائقين الذين لديهم مهام خارج المؤسسة.
 - متابعة حالة الاستهلاك، وتنظيم فواتير الغاز والكهرباء وكذا إعداد الميزانية للدوائر وتقديمها للسلطة السليمة.
 - قسم الإعلام الآلي: يسهر على شبكة الإعلام الآلي وتطوير ثقافة المعلومات داخل المؤسسة، لتسهيل العمل والبحث والسرعة في التنفيذ.
 - مصلحة العبور: ويتمثل دور هذه المصلحة في:
 - التخليص الجمركي، وذلك بالترخيص بدخول المنتج (الحبوب) ومعاينته وتحديد جودته، والتصريح باستيراده.
 - موزع المكالمات الهاتفية: يقوم هذا القسم بالتنسيق بين جميع المصالح ومتطلباتها وذلك باستقبال المكالمات الداخلية وتحويلها حسب الطلب وكذلك استقبال المكالمات الخارجية والتعامل معها، والسهر على التسيير الحسن داخل المؤسسة.
 - عاملة النظافة: تقوم بتنظيف جميع المكاتب والمحافظ عليها، والحفاظ الجيد والنوعي على العتاد.
 - (2) مصلحة الصيانة: يتمثل دور هذه المصلحة في:
 - مراقبة نشاط المصالح التي تشملهم مسؤوليتها.
 - تؤمن الصيانة والمحافظ على الوسائل ضد الحريق.
 - تطبيق صيانة وقائية لتجنب الوقوع في الخسائر.
 - ضمان الصيانة والحفاظ الجيد على ممتلكات المؤسسة.
- وتحتوي هذه المصلحة على مجموعة من العمال موضحين حسب وظائفهم كالاتي:
- رئيس مصلحة تقني سامي: وهو المسؤول على جميع آلات المؤسسة وصيانتها ومراقبتها، وكذلك مسائل الكهرباء وغيرها.
 - ميكانيكي: ويقوم بصيانة جميع الأعمال التي تصيب الآلات والمحركات.
 - رئيس مصلحة المخزن الرئيسي: يقوم رئيس المصلحة بتخزين جميع احتياجات المؤسسة من قطع غيار والأدوات الكهربائية...الخ وتعامل هذه المصلحة مع مصلحة الصيانة لتلبية حاجياتها ومتطلباتها.
 - تقني سامي في الإلكترونيك: ويقوم بصيانة ومراقبة جميع الآلات والمحركات الإلكترونية والكهربائية.

- مسؤول صيانة السيارات: وهو يقوم بصيانة آلات المؤسسة وتصليح أعطابها لعدم الوقوع في المشاكل التي تعيق عمل المؤسسة.
- سائق: ومهامه متمثلة في:

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

(3) **مصلحة الأمن:** يتمثل دورها في مراقبة دخول وخروج الشاحنات وكذلك مراقبة العمال وإثبات مزاوله عملهم، كذلك ضمان الأمن داخل المؤسسة.

كما تحتوي هذه المصلحة على أعوان ومنتشطين ورؤساء مجموعات وهم كالآتي:

- **رئيس مصلحة الأمن والوقاية:** ويقوم بتحديد مهام كل عون أمن ووقاية ومراقبتهم على حسن سير عملهم المتمثل في العمال من المخاطر وحرص الأمن على المؤسسة وعلى وسائل العمل.
- **رئيس مجموعة الوقاية والأمن:** وتتمثل مهامه في:

- مراقبة دخول وخروج العمال والبضائع المحملة.

- يؤمن الصيانة والمحافظة على الوسائل ضد الحريق.

- **منتشط في النظافة والأمن:** ويقوم هذا الأخير ب:

الحرص على نظافة الساحة والتكفل بالمساحات الخضراء والمحافظة عليها وتوفير الأمن داخل المؤسسة.

- **عون الوقاية والأمن:** وتتمثل مهامه في:

- توفير الأمن داخل المؤسسة.

- مراقبة العمال عند دخولهم وخروجهم المؤسسة والبضائع المحملة.

- المحافظة على ممتلكات المؤسسة وعلى الوسائل ضد الكوارث.

(4) **مصلحة الجودة:** تقوم هذه المصلحة على مراقبة البضائع المخزنة بالمؤسسة والمحافظة عليها وتحديد مدة تخزينها.

كما تحتوي على قسمين هما:

- **قسم حماية الحبوب:** ودورها يتمثل في حفظ الحبوب لأقصى مدة من الحشرات.
- **قسم التحليل:** ويقوم هذا القسم بتحليل البضائع المخزنة وتحديد نوعيتها ومدة صلاحيتها.

5) مصلحة الاستغلال: تقوم هذه المصلحة بإدخال البضائع وتخزينها ثم إعادة توزيعها حسب مهام المؤسسة.

وتتكون هذه المصلحة من رؤساء ومحاسبين ومراقب هم كالآتي:

- رئيس الاستغلال: وهو المسؤول عن المصلحة، بحيث يقوم بالتحكم في جميع عمال المصلحة، وتحديد مهام ووظيفة كل عمال كما يحرص على تنظيم وتسيير المؤسسة على أحسن ما يرام.
- رئيس المركب: وترتكز مهامه على استقبال البضائع الآتية عبر البواخر من الخارج وإفراغها، بحيث يقع المركب بالميناء (ميناء مستغانم).
- رئيس وحدة التخزين: بحيث يقوم هذا الأخير بالتخزين فقط، والمحافظة على المخزونات لأقصى مدى.
- رئيس قسم محاسبة المادة: يقوم بتسجيل جميع البضائع (الحبوب) الآتية من المركب والخارجة من المؤسسة، والتدقيق الجيد في الحسابات.
- مراقب أشغال البناء: ويتمثل دوره في مراقبة البناءات الخاصة بالمؤسسة والمركب والتكفل بجميع الترميمات.
- عامل يدوي: ويقوم بجميع الأعمال اليدوية الخاصة بالمركب والوحدة والتفريغ والملاء وكذلك تنظيف المخازن وإلى غير ذلك.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة

المطلب الأول: التنبؤ بالنظام والعرض الداخلي للموارد البشرية

1- النظام الداخلي للمؤسسة: يحدد النظام الداخلي للمؤسسة مجموعة من الشروط للتوظيف والترقية كما أنه يضبط الحالات التي يتم تعليق أو إنهاء العقد.

أ- شروط وإجراءات التوظيف:

- إن السن القانوني الأدنى لكل مترشح للعمل هو 16 سنة ولا يوظف القاصر إلا بتصريح من ولي أمره.

- لا بد أن تتوفر في المترشح مجموعة من المؤهلات التي تمكنه من شغل المنصب، إضافة إلى تقديم ملف إداري و الخضوع إلى الاختبارات والامتحانات والقيام بفحص طبي.

- يتم التوظيف بموجب عقد مكتوب يتضمن:

العمل، التوجيه الأجرى القاعدي، التعويضات والعلاوات، مدة الفترة التجريبية، مدة العقد، مدة العطلة.

- يمكن أن تبرم عقود العمل لمدة محدودة ولتوقيت كامل أو توقيت جزئي.

ب- الترقية: إن العامل المترشح للترقية لا بد أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لشغل المنصب، كما أنه عليه أن يثبت أنه يفي بمتطلبات هذا المنصب والتي يتم تحديدها في الاتفاقية الجماعية لكل مؤسسة.

ج- تعليق وإنهاء علاقة العمل:

➤ تعليق عقد العمل: يتم إنهاء علاقة العمل في الحالات التالية:

- الاتفاق المتبادل بين المؤسسة و العامل.

- عطل المرض أو العطل المماثلة و الحجز وفقا لما هو محدد في التشريع والتنظيم المتعلق بالضمان الاجتماعي.

- أداء واجب الخدمة الوطنية وفترات الإبقاء في الخدمة أو الاستدعاء في إطار الاحتياط العسكري.

➤ إنهاء عقد العمل: يتم إنهاء علاقة العمل في الحالات التالية:

- الإبطال أو الإلغاء القانوني لعقد العمل، إنهاء مدة عقد العمل، الاستقالة، الفصل، التسريح لوجود فائض في الميزانية، التوقف القانوني لنشاط المؤسسة، الإحالة للتقاعد، الوفاة.

يتم الفصل في الحالات التالية:

- ✓ لأجل أسباب اقتصادية.
- ✓ لأسباب تأديبية حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة.
- ✓ في حالة تخفيض أو توقيف النشاط أو في حالة خوصصة المؤسسة.
- ✓ إدخال تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم مبرر للمؤسسة.
- ✓ أما الاستقالة فهي حق معترف به بحيث يتقدم الموظف الذي ينوي إنهاء علاقته بالمؤسسة باستقالته كتابيا.

2- التنبؤ بالعرض الداخلي من الموارد البشرية:

سوف نقوم بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية الناتجة عن الإحالة للتقاعد والتقاعد المسبق، الاستقالة والإقامة والفصل وغيرها.

أ- الضياع الناتج عن الإحالة للتقاعد المسبق:

➤ الإحالة على التقاعد:

يمكننا تحديد عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال السنتين 2014 / 2015 بسبب الإحالة على التقاعد وهم الأفراد الذين ينتمون إلى الفئتين العمريتين الأخيرتين ويبلغ عددهم 60 عاملا موزعين على النحو التالي:

الجدول (1-3): عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال فترة (2014/2015) بسبب الإحالة على التقاعد

البيان	العدد
إطارات (cadre)	15
تقنيون وأعاون تحكم (maitrises)	01
عمال تنفيذ (exécution)	44
المجموع	60

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على معطيات المؤسسة

➤ التقاعد المسبق:

حسب رئيس دائرة الموارد البشرية والذي أوضح لنا أن عدد الأفراد الذين تقدموا بطلب الإحالة على التقاعد المسبق وتم قبول طلباتهم يبلغ 16 عاملا موزعين حسب المستوى التأهيلي كما يلي:

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

الجدول (2-3): عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال الفترة (2015/2014) بسبب الإحالة على التقاعد المسبق

البيان	العدد
إطارات (cadre)	02
تقنيون وأعوان تحكم (maitrises)	03
عمال التنفيذ (exécutions)	11
المجموع	16

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

ب- الضياع الناتج عن الاستقالة والإقامة والفصل:

حسب المعلومات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية فإن معظم حالات الفصل والإقامة والاستقالة في المؤسسة تتم في شريحة عمال التنفيذ وأهم أسباب الفصل والإقامة والاستقالة في هذه الشريحة ترجع إلى امتناع العمال عن تنفيذ الأوامر أو رفضهم لقرار النقل الذي يصدر في حقهم وعددهم حوالي 18 عامل. وبناء على الخطوات السابقة يمكننا تحديد العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية داخل المؤسسة في سنة 2015 وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3-3): العرض الداخلي للموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2015

البيان مستوى التأهيل	الموارد البشرية في نهاية سنة 2015	التقاعد (2)	التقاعد المسبق (3)	الاستقالة الإقالة الفصل (4)	العرض الداخلي المتوقع لسنة 2015 [(1)-(2+3+4)]
إطارات	79	15	02	-	62
تقنيون وأعوان تحكم	34	01	03	-	30
عمال التنفيذ	206	44	11	18	133
المجموع	319	60	16	18	225

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

المطلب الثاني: الخطة النهائية للموارد البشرية داخل المؤسسة وأثرها على أداء الأفراد

لوضع الخطة النهائية للموارد البشرية يجب إيجاد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 وذلك عن طريق مقارنة كل من العرض و الطلب المتوقعين كما يوضحه الجدول الموالي:
الجدول (3-4): الخطة العامة للموارد البشرية داخل المؤسسة لسنة 2015 تظهر الاحتياجات الإضافية وفق المستوى التأهيلي

البيان مستوى التأهيل	العرض الداخلي المتوقع من الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 (1)	طلب المؤسسة من الموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2015 (2)	احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في نهاية سنة 2015 (2) = (1) - (3)
إطارات	62	74	12
تقنيون وأعاون تحكم	30	32	02
عمال التنفيذ	133	192	59
المجموع	225	298	73

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعداد على المديرية الفرعية للموارد البشرية للمؤسسة

نلاحظ من الجدول (3-4) أن العرض سيكون أقل من الطلب وهو ما يستدعي سد هذا الفارق عن طريق إضافة 73 عامل موزعين كما يلي: 12 إطار، 02 تقني، 59 عامل تنفيذ بحيث يتم توظيفهم بصفة دائمة أو مؤقتة حسب متطلبات العمل داخل المؤسسة، وحجم الموارد البشرية داخل المؤسسة سيمر من 319 إلى 298 فرد وهو ما يعكس إستراتيجية المؤسسة الرامية إلى تخفيض النشاط ومن ناحية أخرى توظيف عمال جدد.

وحسب الإحصائيات ستقوم المؤسسة بتوظيف 73 عاملا (225-298) من بينهم 12 إطار، 02 تقني، و 59 عامل تنفيذ، ويظهر في التقديرات المتوصل إليها أن إجمالي الضياع في الموارد البشرية داخل المؤسسة بلغ في السنتين (2015/2014) 94 عاملا (225-319) من بينهم 17 إطار، 04 تقنيين، 73 عاملا.

ومن هنا نلاحظ فارق 21 عامل وهو ما يمثل التراجع في حجم الموارد البشرية الناتج عن تخفيض النشاط، ويبقى على المؤسسة أن تسد الفجوة بين ما هو مستهدف وما هو متاح بالبحث عن المداخل المناسبة عن طريق وضع خطط لاستقطاب واختيار وتعيين الأعداد والأنواع المطلوبة من الموارد البشرية.

ومن هنا نقول أن الخطة المتوصل إليها تحمي المؤسسة من ظاهرتي العجز و الفائض في الموارد البشرية، ومن شأنها تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة ودفعه إلى الأحسن، إلا أن هذه الخطة تبقى غير كافية مادامت وظيفة الموارد البشرية داخل المؤسسة بعيدة على أن تكون شريك إستراتيجي أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة ما يجعلها غير قادرة على القيام بدورها الإستراتيجي.

المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان

المطلب الأول: كفاءات الموارد البشرية من خلال المقابلة الشخصية.

من خلال إجرائنا للمقابلة الشخصية مع مدير مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية، تبين لنا أنه لا توجد قسم خاص بالإدارة الإستراتيجية بالمؤسسة، وأن عملية التخطيط الإستراتيجي تتم باجتماع مدير المؤسسة مع مسؤولي المصالح وفي بعض الأحيان إشراك بعض العمال، ويكون هذا الاجتماع كل شهرين في السنة، ويتم في عملية التخطيط الإستراتيجي الاهتمام أكثر بشؤون الموارد البشرية اعتمادا منهم أن البشر لديهم طاقات وقدرات لا تمتلكها الموارد الأخرى، ويتطلب ذلك توفير أساليب إدارية حديثة يكون لها الدور الفعال في تهيئة المحيط المناسب للعمل، والاهتمام بالموارد البشرية وتحفيزها وكفاءتها لبذل أقصى مجهود لديها لتساهم بشكل إيجابي في رفع مستوى أداء المؤسسة لذلك فإن إدارة الموارد البشرية في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية هي إدارة حيوية وتملك كفاءات عالية ذات خبرات لا متناهية. وهي تتميز باختلاف المستويات التعليمية وتفاوت الأعمار، إذ تساهم في بقاء المؤسسة واستمرارها، والجدول التالي يوضح المستويات المتوفرة في المؤسسة:

الجدول (3-5): كفاءة الموارد البشرية لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية

إدارة عامة	إنتاج/صيانة/جودة	تسويق/مشتريات/تخزين	مالية/محاسبة	المجموع	النسبة %

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

-	-	-	-	-	-	دكتوراه
%0.31	1	-	-	-	1	ماجستير
%10.97	35	3	8	14	10	مهندس دولة
%10.34	33	2	9	16	6	ليسانس
%14.73	47	1	10	26	10	تقني سامي
%10.66	34	1	6	20	7	بكالوريا
%21.32	68	2	16	43	7	ثانوي
21%	67	-	17	21	29	يعرف الكتابة والقراءة
10.66%	34	-	5	14	15	لا يعرف الكتابة ولا القراءة
%100	319	9	71	154	85	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

أما الجدول التالي فيبين مختلف شرائح الأعمار المتوفرة في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية:
الجدول (3-6): شرائح الأعمار

النسبة %	المجموع	مالية/محاسبة	تسويق/مشتريات	إنتاج/صيانة/جودة	إدارة
----------	---------	--------------	---------------	------------------	-------

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

					عامة	
%0.94	3	-	1	-	2	64<
%12.23	39	1	8	18	12	من 55 إلى 64
%19.12	61	1	7	27	26	من 45 إلى 54
%24.77	79	3	22	34	20	من 35 إلى 44
%31.66	101	3	28	55	15	من 25 إلى 34
%10.03	32	1	5	16	10	من 20 إلى 24
%1.05	4	-	-	4	-	20>
%100	319	9	71	154	85	المجموع

المصدر: وثائق مقدمة من طرف رئيس قسم الموارد البشرية

المطلب الثاني: تقديم نتائج الاستبيان وتحليلها

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

وسائل الدراسة: من أجل الوصول إلى النتائج المرغوبة في هذا البحث، فقد قمت بالاعتماد على الاستبيان الموجه لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية لمستغانم، وذلك باعتباره وسيلة فعالة، بالإضافة فهي لا تتطلب من المستجوبين الكثير من وقتهم وبالتالي لا تمثل عائقا كبيرا في سير أعمالهم.

أفراد عينة الدراسة: يقدر عدد الاستثمارات التي قمت بتوزيعها على المؤسسة ب 20 استمارة موجه لرؤساء المصالح والأقسام المعنية باتخاذ القرارات في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم وقمت باسترجاع كل الاستثمارات بعد أربعة أيام من تاريخ إيداعها.

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من الأفراد العاملين (عينة البحث) والذين قاموا بملئها، تم القيام بالمراجعة الدقيقة والتحليل وتم استخلاص النتائج التالية:

الجزء الأول: المتغيرات الشخصية لعمال اتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم

الجدول (7-3): تحليل المتغيرات الشخصية للعمال.

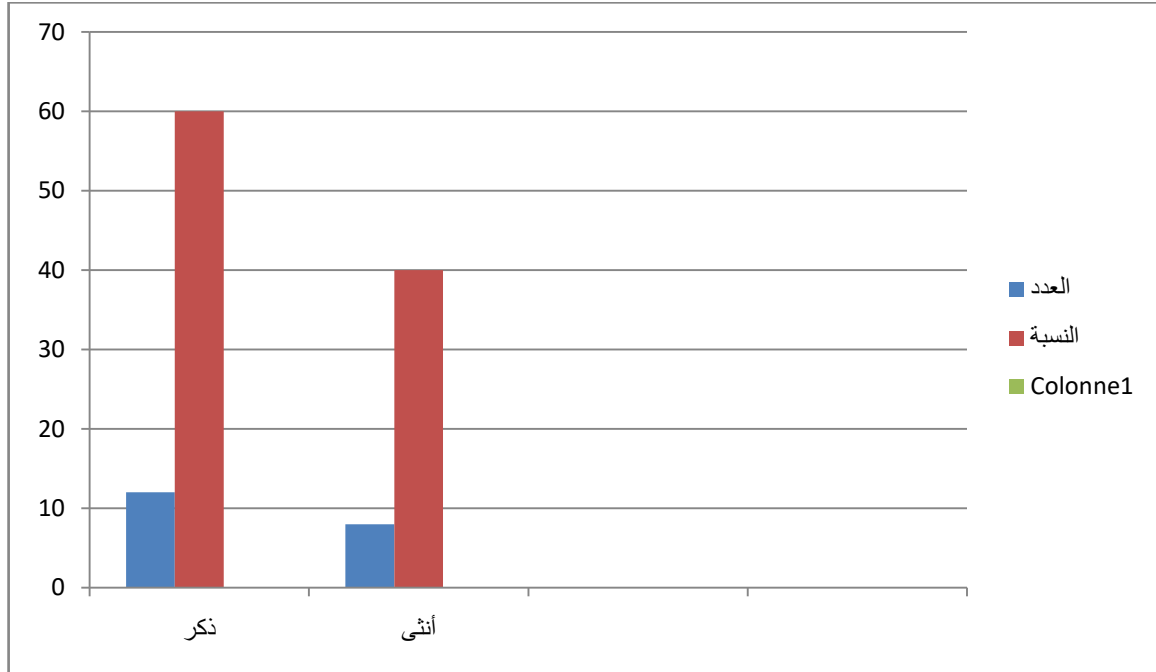
المتغير	العدد	النسبة %
الجنس	ذكر	12
	أنثى	8
	المجموع	20
العمر	30-25	4
	35-31	12
	36- فما فوق	4
	المجموع	20
المؤهل العلمي	جامعي	12
	ثانوي	6
	ما بعد التدرج	2
	المجموع	20
الخبرة	اقل من 5 سنوات	2
	من 5-10 سنوات	10
	10 فأكثر	8
	المجموع	20

مصدر: انطلاقاً من تفرغ الاستبيان

من الجدول أعلاه نلاحظ ما يلي:

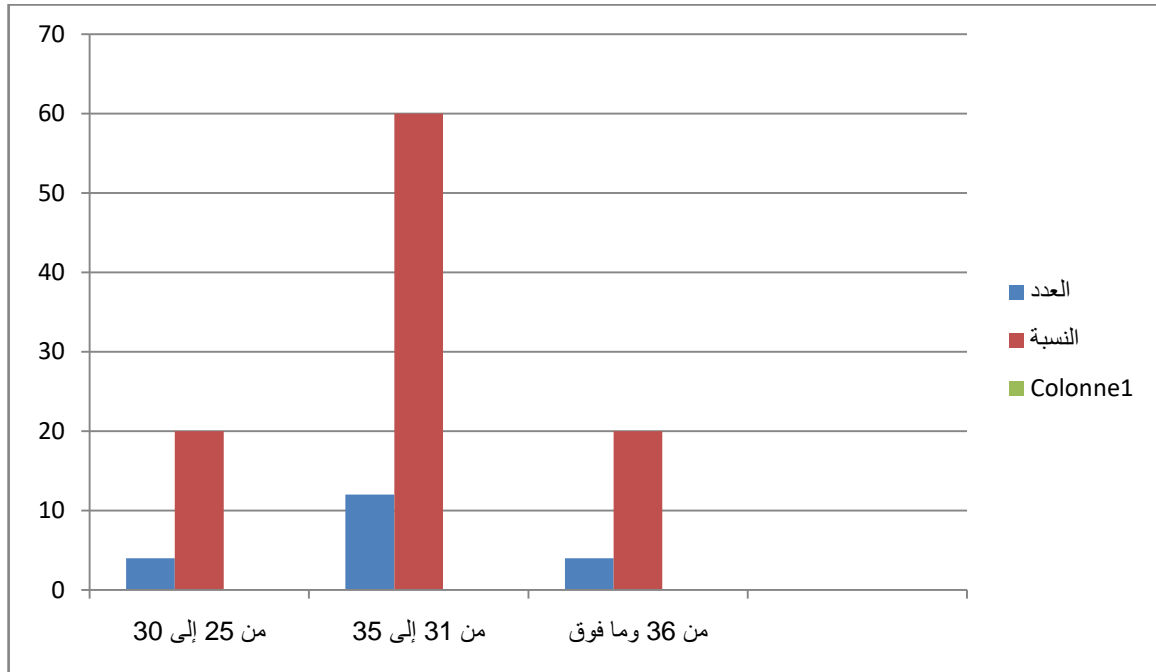
- إن أغلبية أفراد العينة هم من الذكور والبالغ عددهم 12 بنسبة 60%.
- إن أغلب أفراد العينة يزيد سنهم عن 31 سنة بنسبة 60%
- يلاحظ أن أغلب أفراد العينة هم جامعين بنسبة 60%
- إن أغلب أفراد العينة مدة خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 50%.

الشكل (2-3): مدرج تكراري للجنس في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية



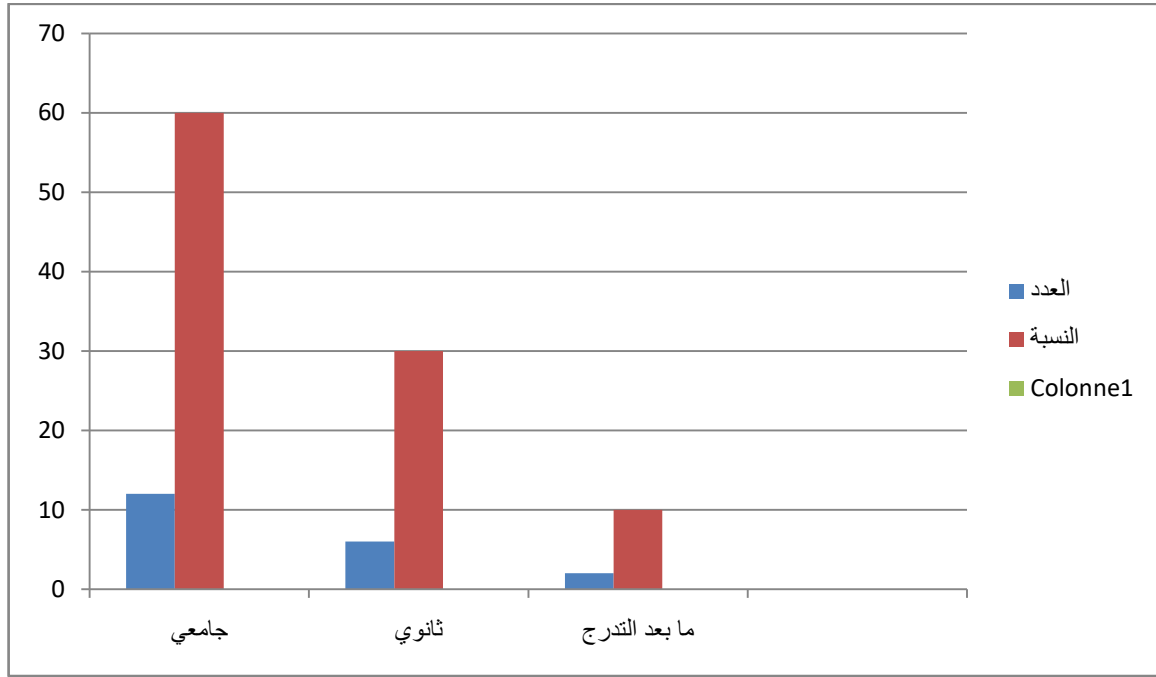
المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (7-3)

الشكل (3-3): مدرج تكراري للعمر بمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية



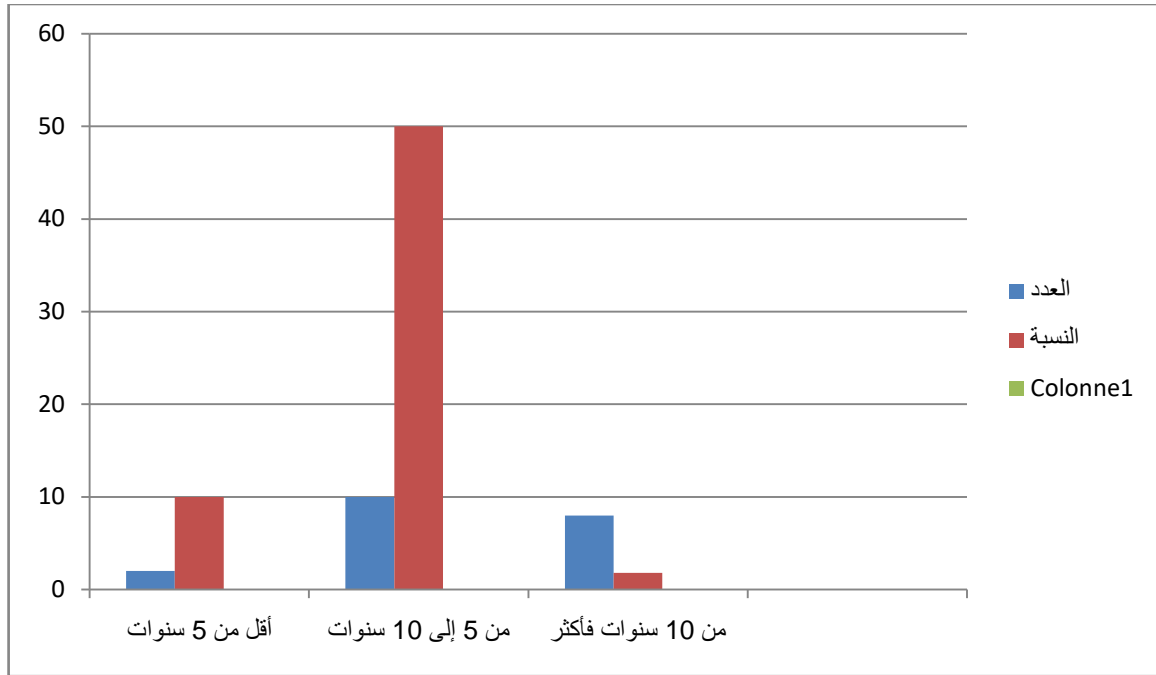
المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (7-3)

الشكل (4-3): المدرج التكراري للمستوى العلمي لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (7-3)

الشكل (5-3): المدرج التكراري لعدد سنوات الخدمة



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (7-3)

الجزء الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية

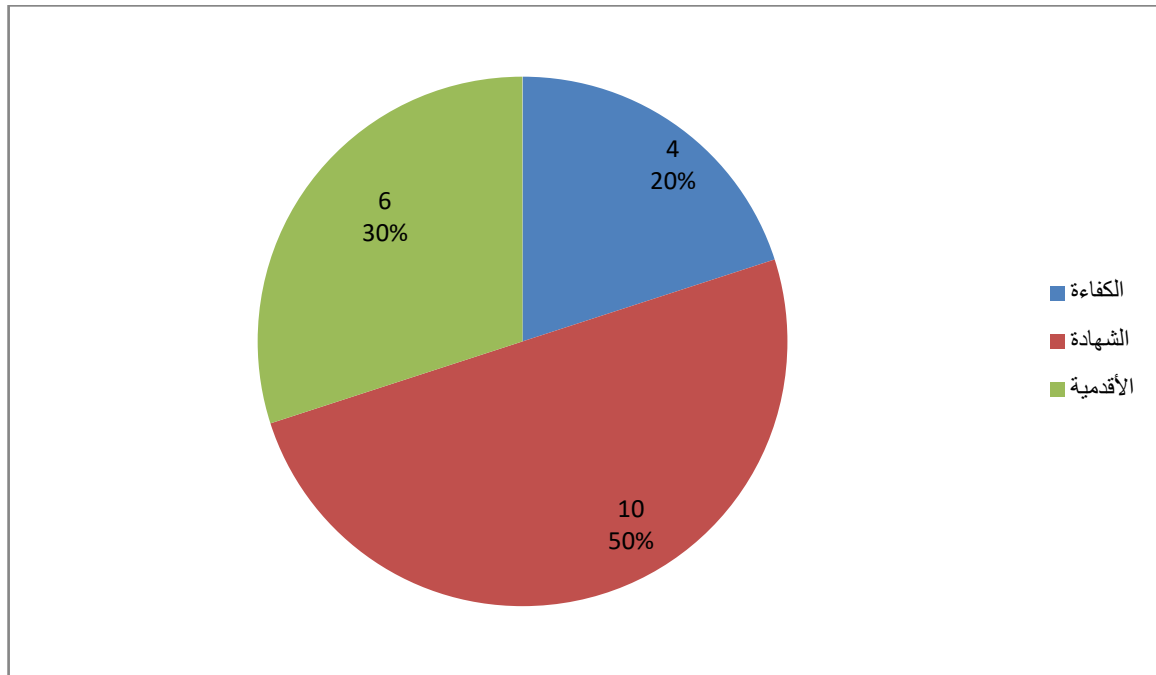
1_ ماهي الأسس التي تعتمد عليها مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية في توظيف الموارد البشرية؟

الجدول(8-3): تحليل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية

على أساس	التكرار	النسبة
الكفاءة	4	20%
الشهادة	10	50%
الأقدمية	6	30%
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من نتائج الاستبيان

الشكل(6-3): دائرة نسبية تمثل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (8-3)

تبين نتائج الجدول والشكل أعلاه من خلال تحصيل المعلومات أن المؤسسة تعتمد على توظيف الموارد البشرية، على أساس الشهادة حيث بلغت نسبة معظم الإجابات ب 50% وهي أعلى نسبة من بين النسب الأخرى حيث بلغت نسبة الأقدمية ب 30%، تعتمد بنسبة قليلة على الكفاءة بنسبة 20% ومن خلال هذا فان المؤسسة تعتمد بشكل كبير في توظيفها على أساس الشهادة.

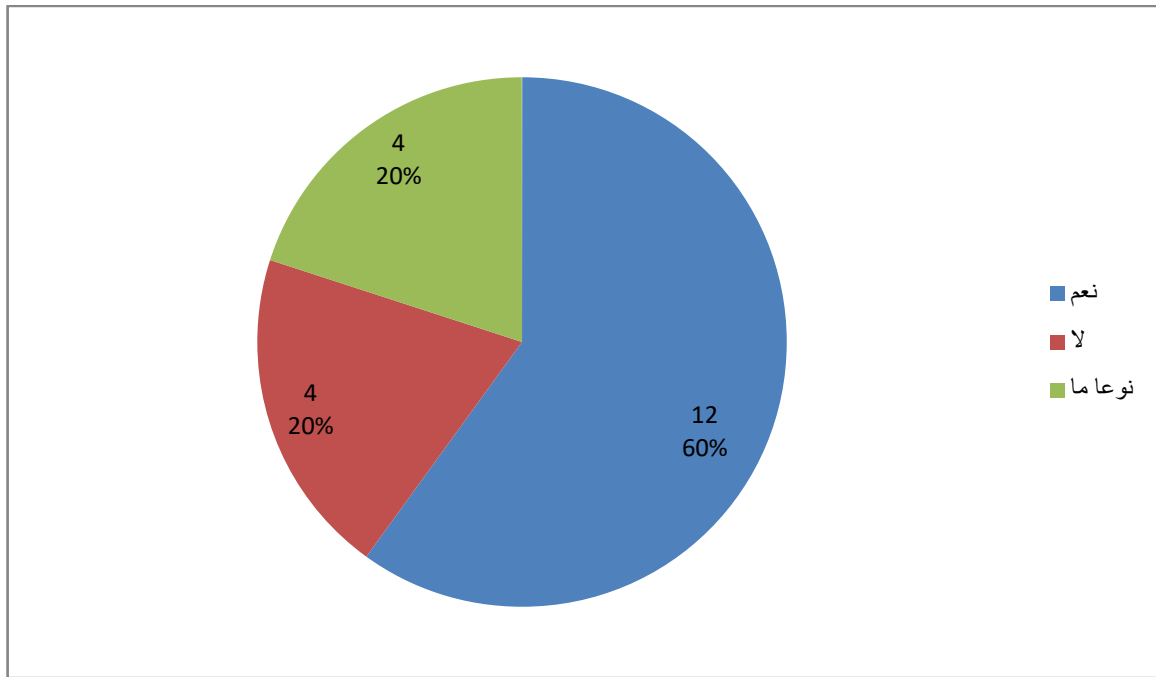
2_ هل المؤسسة مهتمة بتدريب العمال لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم؟

الجدول (9-3): تحليل اهتمام المؤسسة بتدريب العمال

النسبة	التكرار	
60%	12	نعم
20%	4	لا
20%	4	نوع ما
100%	20	المجموع

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (7-3): دائرة نسبية تمثل نسبة اهتمام المؤسسة بتدريب العمال



مصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (9-3)

من خلال نتائج الجدول (9-3)، والشكل أعلاه تبين أن المؤسسة تهتم باشتراك العاملين في دورات تدريبية من لغرض تطوير وتنمية معارفهم ومهارتهم فقد كانت الإجابات أغلبية العمال ب نسبة 60 %، ومنهم من يعتبرونا أن المؤسسة ليست مهتمة كثيرا بتدريب العمال وكانت نسبة ذلك ب 20%، والبعض الآخر حسب إجاباتهم فإن المؤسسة ليست مهتم بتدريب العمال وكانت بنسبة 20%.

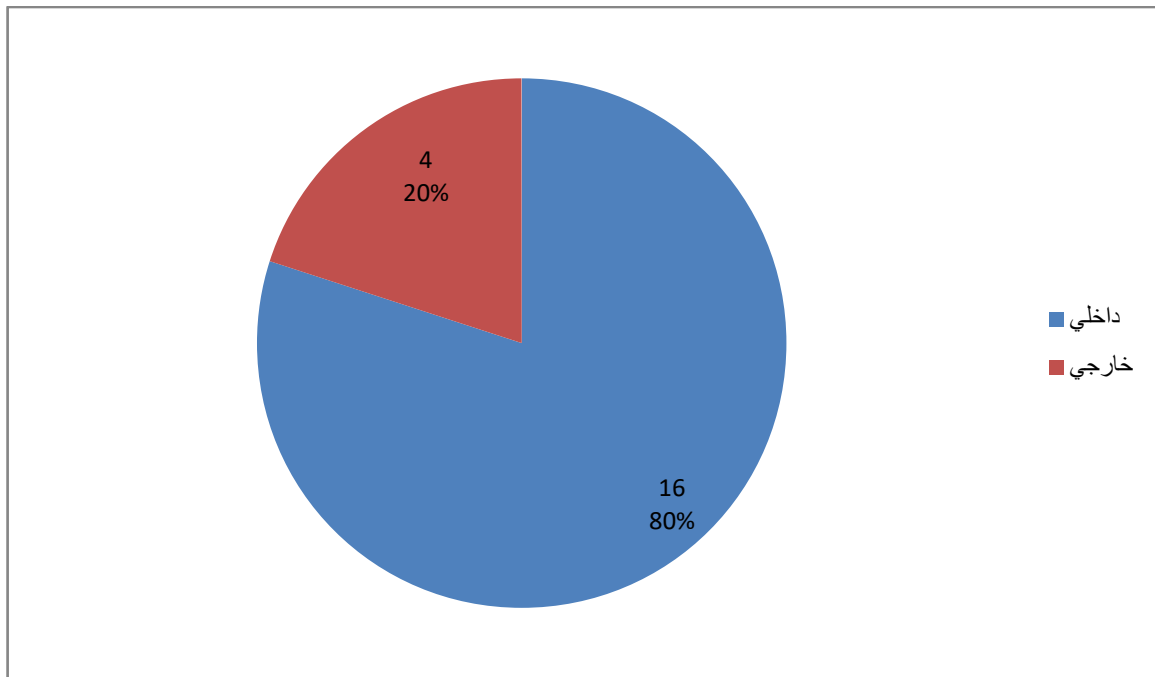
3_ ما هو نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة؟

الجدول (10-3): تحليل نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة

نوع التكوين	التكرار	النسبة
الداخلي	16	80%
الخارجي	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (8-3): دائرة نسبية تمثل نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (10-3)

ما يمكن ملاحظته من خلال الجدول أعلاه أن نوع التكوين من طرف المؤسسة الذي تعتمد عليه بشكل كبير هو التكوين الداخلي، حيث كانت نسبة تكوين الداخلي بنسبة 80% وذلك من أجل تحسين المهارات ورفع الكفاءة الإنتاجية وكذلك تعويض نقص في مجال معين وكذلك من أجل تأقلم العمال مع التكنولوجيا الجديدة، وتعتمد بشكل قليل على التكوين الخارجي من خلال الإجابات ونسبة هذا التكوين هي 20%.

4_ هل المؤسسة تقوم بتقييم أداء الموارد البشرية؟

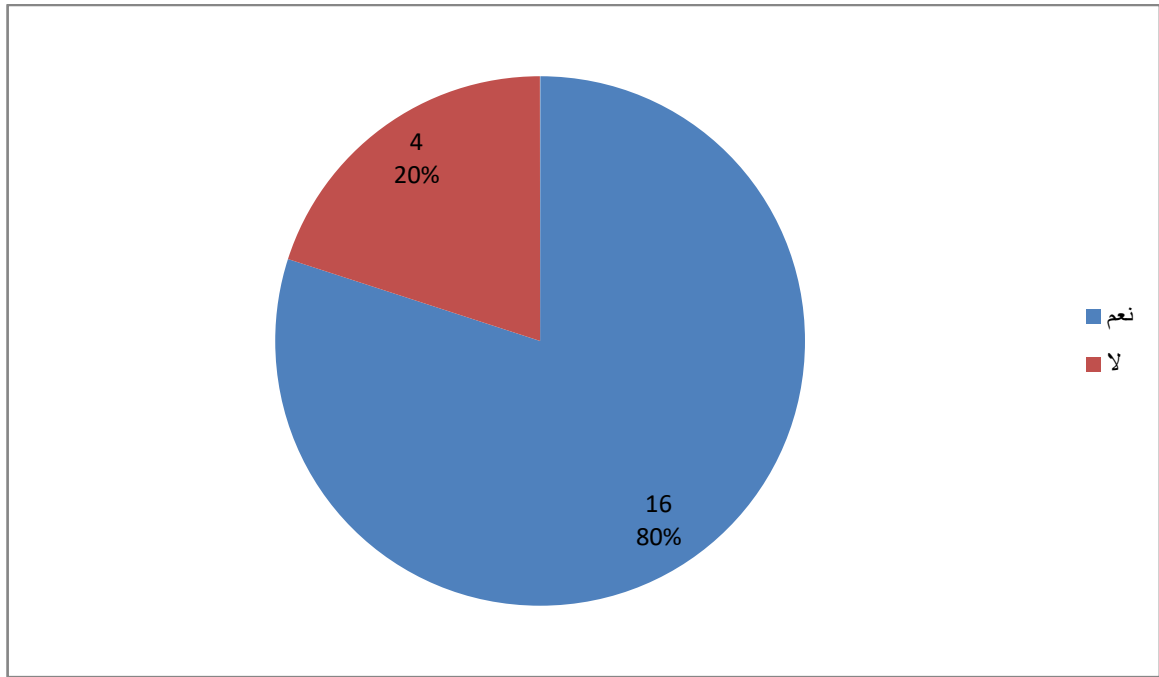
جدول (11-3): تحليل تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة

الإجابة	التكرار	النسبة

نعم	16	80%
لا	4	20%
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (9-3): دائرة نسبية لتقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة



مصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (11-3)

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

5_ على أي أساس يتم مكافئة الموارد البشرية؟

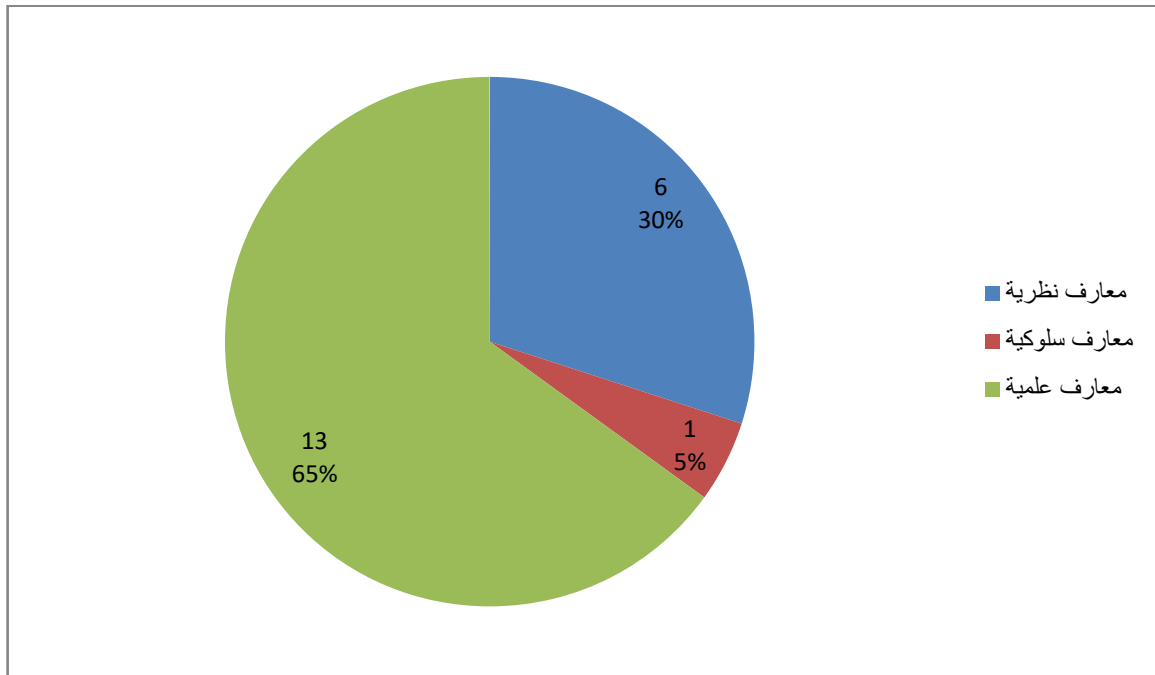
الأسس المعتمدة	التكرار	النسبة
----------------	---------	--------

معارف نظرية	6	30%
معارف سلوكية	1	5%
معارف علمية	13	65%
المجموع	20	100%

الجدول (12-3): تحليل الأسس التي يتم بها مكافأة الموارد البشرية في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية

مصدر: انطلاقاً من نتائج الاستبيان

الشكل (10-3): دائرة نسبية تمثل الأسس التي يتم من خلالها مكافئة الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: بناء على نتائج الجدول (12-3)

ما يمكن ملاحظته من خلال النتائج التي قمت بتحصيلها من خلال الاستبيان تبين لي أن المؤسسة تقوم بمكافئة الموارد البشرية على أساس المعارف العلمية بنسبة 65% وكذلك المعارف النظرية بنسبة 30% ونسبة قليلة على سلوك المورد البشري، من خلال هذا يمكن القول أن مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية تقوم بكفاءة مواردها البشرية على أساس المعارف العلمية والنظرية ولا تهتم بشكل كبير بالمعارف السلوكية.

6_ هل تقوم المؤسسة بتحفيز مواردها البشرية؟

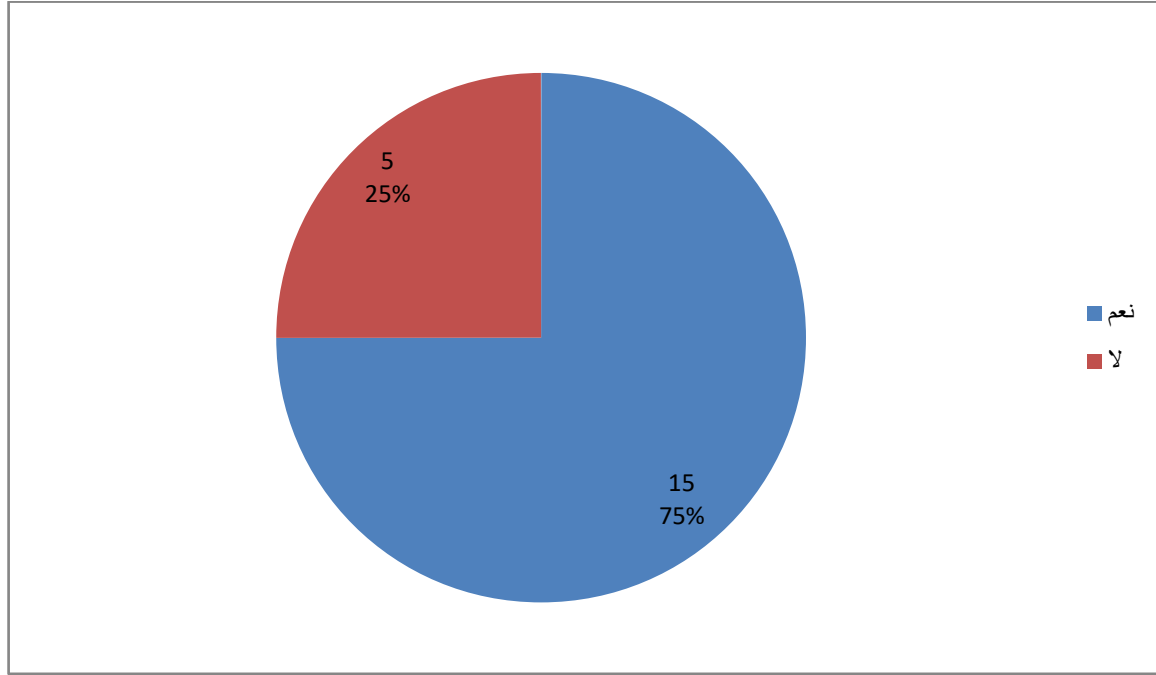
الجدول (13-3): تحليل أسس تحفيزات الموارد البشرية في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية

الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

نعم	15	75%
لا	5	25%
مجموع	20	100%

مصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (3-11): دائرة نسبية لتحفيزات الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: انطلاقا من نتائج جدول (3-13)

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

7_ هل تشجع مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية على الإبداع في إنجاز الأعمال ومكافئة العاملين المبدعين؟

الجدول (3-14): تحليل تشجيع المؤسسة على إبداع العمال ومكافئتهم

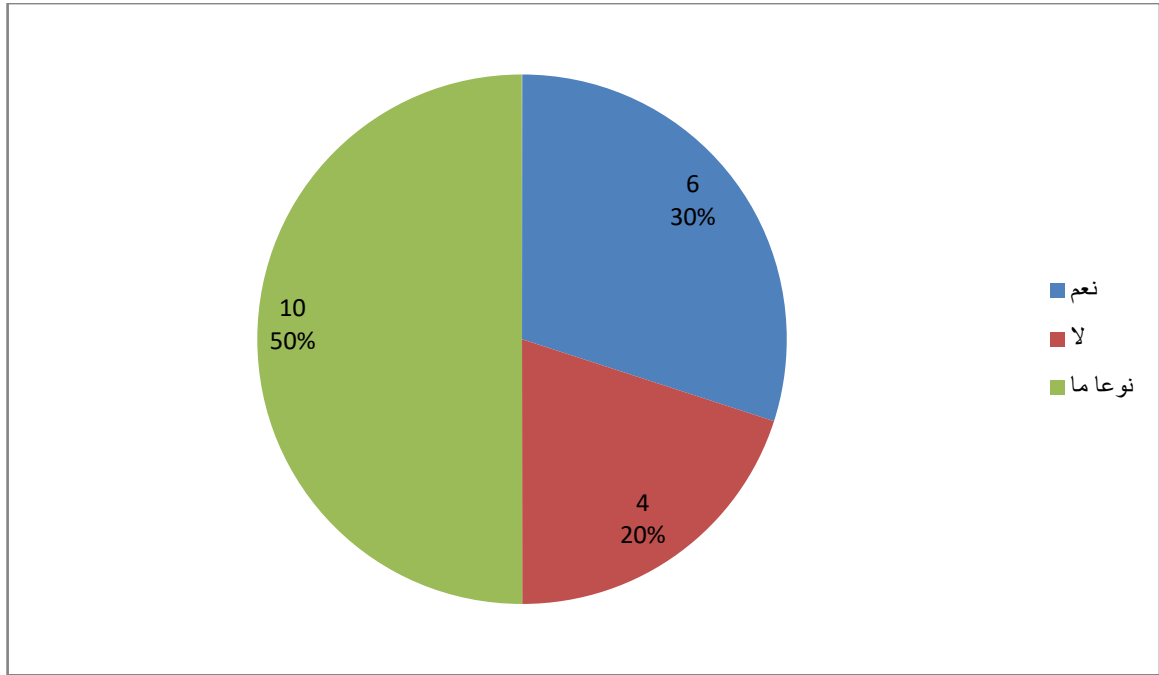
الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

نعم	6	30%
لا	4	20%
نوعا ما	10	50%
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (3-12): دائرة نسبية لتشجيعات المؤسسة على إبداع عمالها ومكافئتهم



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (3-14)

من خلال الجدول وحسب الإجابات المتحصل عليها من الاستبيان يتضح أن مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية ليست مهتمة كثيرا بتشجيع العمال على الإبداع حيث كانت نسبة هذا ب 50%، ومنهم من يعتبر أنها مهتمة بتشجيعهم فكانت نسبة هذا ب 30%، والعض الآخر لا يرى أنها مؤسسة مهتمة بتشجيعهم ومكافأة العاملين بهذا ونسبة الإجابة كانت 20%.

8_ على أي أساس تحدد المؤسسة أجر العمال؟

الجدول (3-15): تحليل الأسس التي تحدد المؤسسة به أجر العمال

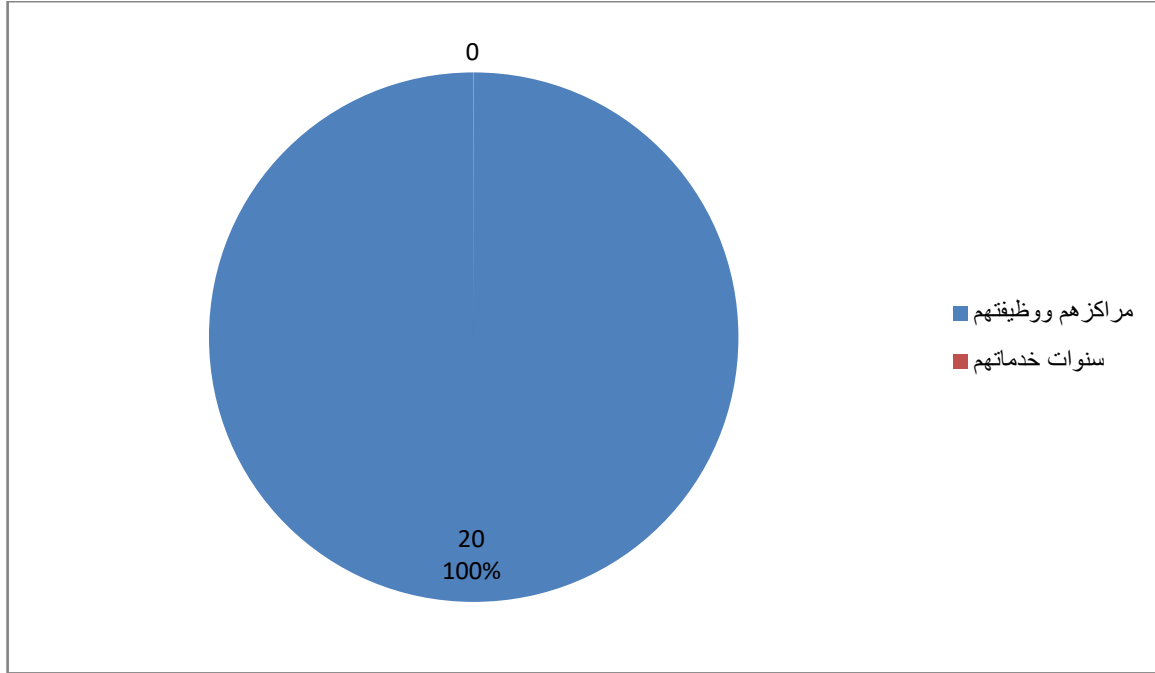
على أساس	التكرار	النسبة
مراكزهم ووظيفتهم	20	100%

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

سنوات خدماتهم	0	%0
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من تفريغ الاستبيان

الشكل (3-13): دائرة نسبية تمثل الأسس التي تحدد المؤسسة من خلالها أجر العمال



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (3-15)

من خلال نتائج الجدول واستنادا إلى الإجابات المتحصل عليها عن طريق الاستبيان، يتضح أن المؤسسة تقوم بتحديد أجر العمال على أساس مراكزهم الوظيفية فكانت كل إجابات العينة المدروسة تدل على ذلك حيث كانت جميع الإجابات ب نسبة 100%، أما على أساس سنوات خدمتهم فللمؤسسة لا تعتبره الأساس الذي يتم به تحديد أجر العامل.

9_ ماهي الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية؟

الجدول (3-16): تحليل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشري

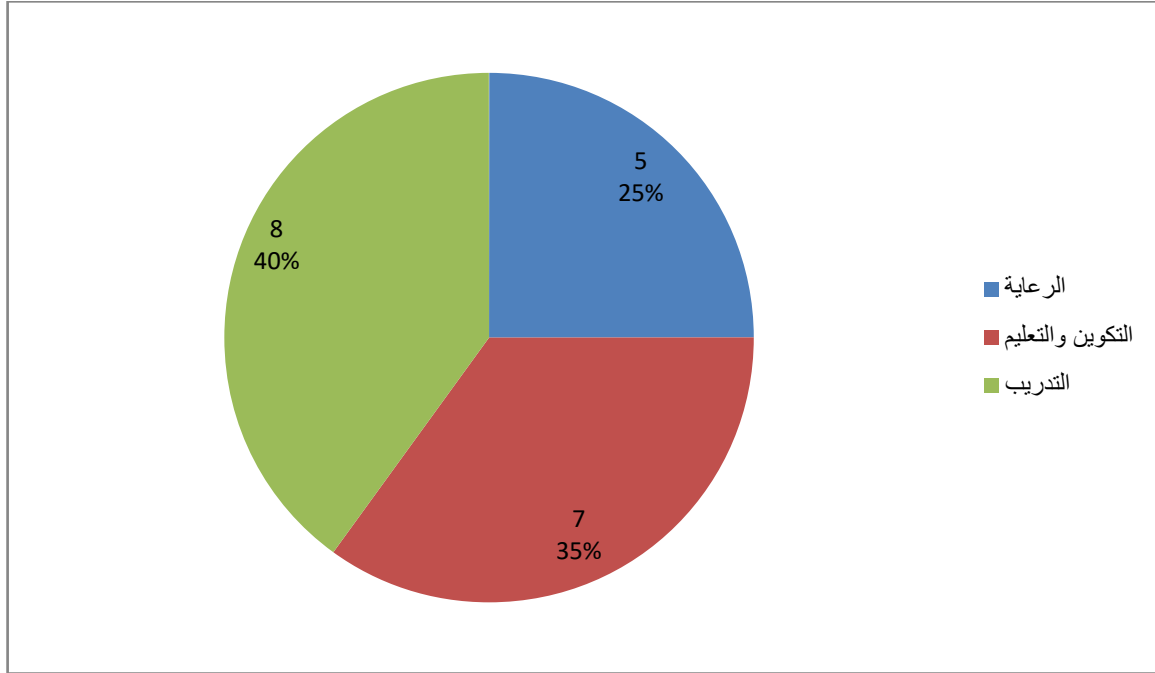
النسبة	التكرار	على أساس
%25	5	الرعاية

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

التكوين والتعليم	7	35%
التدريب	8	40%
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (3-14): دائرة نسبية تمثل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (3-16)

من خلال النتائج يظهر أن الأغلبية العظمى قد أجابت بـن المؤسسة تعتمد في تنمية مواردها البشرية على التدريب حيث وصلت نسبة 40% وتعتمد كذلك على التعليم والتكوين بنسبة 35% وهذه النسبة متقاربة بينهم وكذلك تعتمد على الرعاية من خلال الإجابات المتحصل عليها بنسبة 25% من عمال المؤسسة وهذا يدل على أن المؤسسة مهتمة بكل الجوانب من أجل تنمية هذا المورد البشري.

الجزء الثالث: التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية

1- ما هي الأساليب التي تعتمد عليها مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية من أجل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في عمليات التنبؤ بالعرض والطلب لهذه الأخيرة؟

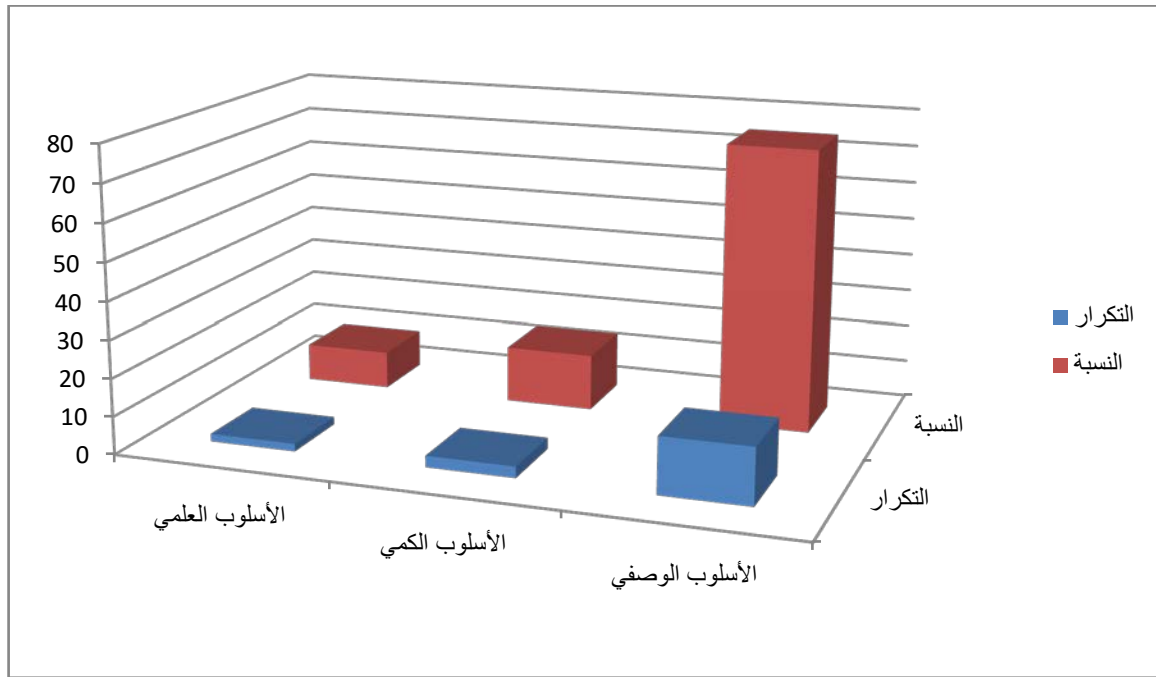
الجدول (3-17): تحليل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

النسبة	التكرار	الأساليب المعتمدة
%10	2	الأسلوب العلمي
%15	3	الأسلوب الكمي
%75	15	الأسلوب الوصفي
%100	20	المجموع

المصدر: انطلاقاً من تفرغ الاستبيان

الشكل (3-15): أعمدة بيانية تمثل الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: انطلاقاً من نتائج الجدول (3-17)

تبين نتائج الجدول والشكل أعلاه من خلال تحصيل المعلومات أن مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية تعتمد في تخطيط الموارد البشرية على الأسلوب الوصفي حيث بلغ نسبة 75% على عكس الأسلوب العلمي الذي بلغت نسبة الإجابات فيه 10% والأسلوب الكمي 15%.

2- هل تمتلك مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

الجدول (3-18): تحليل البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة

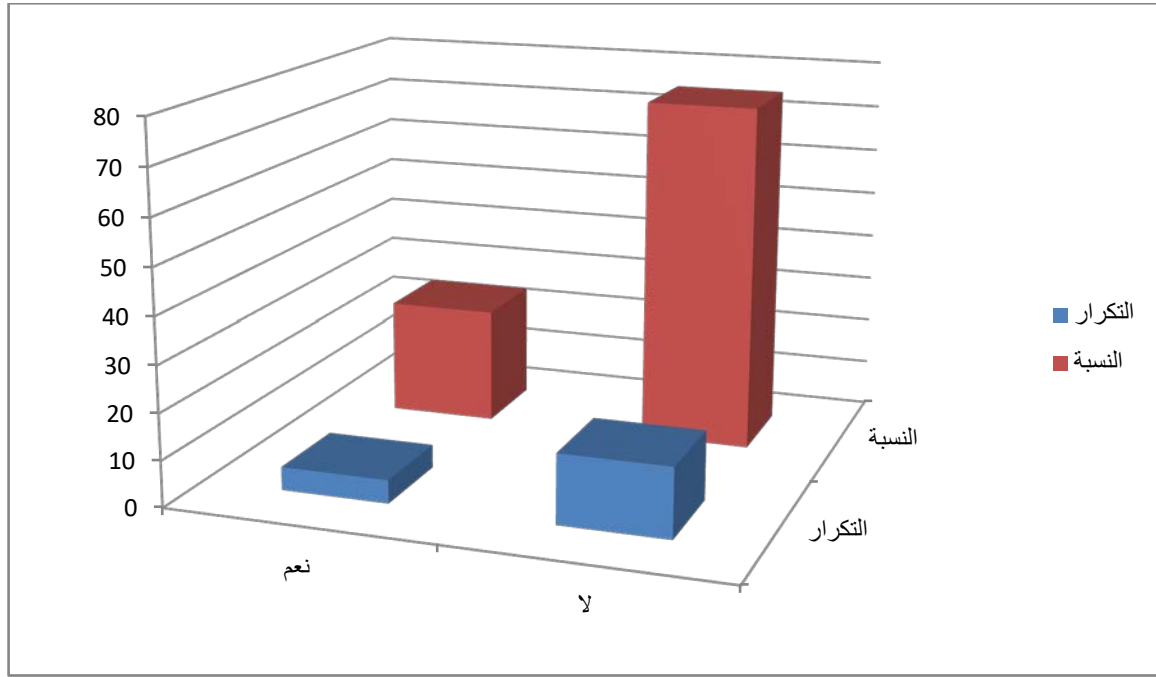
الإجابة	التكرار	النسبة
---------	---------	--------

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

نعم	5	25%
لا	15	75%
المجموع	20	100%

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (3-16): أعمدة بيانية تمثل البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (3-18)

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

3- هل تمتلك مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية؟

الجدول (3-19): تحليل ممتلكات المؤسسة من أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية

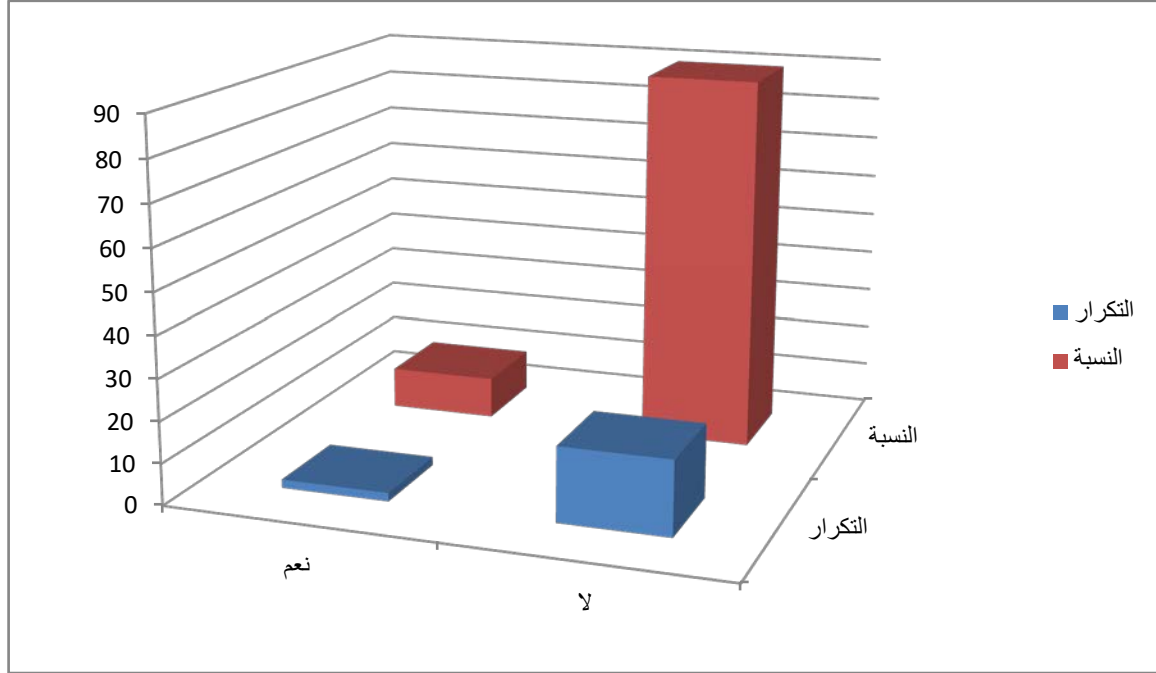
الإجابة	التكرار	النسبة
نعم	2	10%

الفصل الثالث التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة التعاونيات الفلاحية

لا	18	%90
المجموع	20	%100

المصدر: انطلاقا من تفرغ الاستبيان

الشكل (3-17): أعمدة بيانية تمثل نسبة الأخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة



المصدر: انطلاقا من نتائج الجدول (3-19)

يتبين لنا من خلال معطيات الجدول والشكل أعلاه أن مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية لا تتوفر على أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية وذلك نسبة إلى الإجابات المتحصل عليها حيث بلغت نسبة الأشخاص الذين صرحوا بوجود الأخصائيين 10% وهي نسبة ضئيلة جدا مقارنة بعدد الأشخاص الذين نكروا وجود الأخصائيين وذلك بنسبة 90%.

نتائج الاستبيان:

- _ لا تهتم مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية بمستغانم في سياسة توظيفها على أقدمية العامل.
- _ إن مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية غير مهتمة بتدريب العمال كما ينبغي، من أجل زيادة مهارتهم وكفاءتهم.

- _ إن اهتمام مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية ببلتكوين الخارجي ليس بمستوى المطلوب.
- _ تعتمد مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية في مكافئة مواردها البشرية على أساس المعارف العلمية التي يمتلكها العامل.
- _ إن تشجيع ومكافئة العمال المبدعين بمؤسسة التعاونيات الفلاحية لم يحظى بالاهتمام الكبير.
- _ لا تعتمد مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية في تحديد أجر العمال على أساس سنوات خدمتهم في المؤسسة.
- _ تركز مؤسسة التعاونيات الفلاحية على الوسائل المتمثلة في الرعاية، التكوين، التعليم والتدريب في تنمية مواردها البشرية.
- تعتمد مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية في تخطيط الموارد البشرية على الأساليب الوصفية وهذا راجع لعدم توفر أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية.
- لا تمتلك مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط الإستراتيجي النموذج الأكبر حظا في تحقيق النجاح إذا ما تمت عملية تهيئة المناخ الملائم بطريقة علمية وشاملة، ذلك ما ينطبق على الحالة التي درسناها من خلال إستراتيجية الموارد البشرية.

إن غياب قسم إدارة الموارد البشرية كوظيفة أساسية مستقلة في الهيكل التنظيمي وتكون متبوعة بمصلحة خاصة بالتخطيط تهتم بمتابعة تسيير هذه الموارد، يجعل هذه المؤسسة في وضع يصعب فيه تحقيق أهدافه ومهامه بالرغم من وجود الاهتمام الأكبر من قبل المديرية بالوظائف الأخرى للمؤسسة.

إن الخطة التي توصلنا إليها من خلال هذه الدراسة الميدانية لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية من شأنها تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة كنتيجة لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، إضافة إلى توفير بيانات دقيقة حول ما هو مطلوب، ما يجعل المؤسسة في منأى من الوقوع في مشكلتي العجز والفائض في الموارد البشرية وهو ما تسعى جميع المؤسسات جاهدة لتحقيقه.

تمهيد:

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

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

- الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية والعوامل البيئية المؤثرة عليها.
- تقييم أداء الموارد البشرية.

المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية

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

- تعريف الموارد البشرية.

- أهمية الموارد البشرية.

- مصادر الموارد البشرية وخصائصها.

المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية

توجد عدة تعريفات تتعلق بالموارد البشرية من بينها:

التعريف الأول: «هي جميع الناس الذين يعملون في منظمة ما رؤساء أو مرؤوسين والذين تم توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وفق مجموعة من الخطط التي تنظم أداء مهامهم في سبيل تحقيق رسالة المنظمة وأهدافها المستقبلية مقابل تعويضات.»¹

التعريف الثاني: «تنقسم الموارد البشرية إلى مجموعتين: موارد بشرية اقتصادية، والتي تشير إلى جزء من الموارد البشرية التي تملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية بتشغيله وثانيتها: موارد بشرية غير اقتصادية، والتي تشير إلى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي.»²

التعريف الثالث: «الموارد البشرية هي حجم القوى العاملة لبلد ما ومستوى مهارة هذه القوة.»³

التعريف الرابع: «الموارد البشرية هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف ونشاطات المؤسسة أي هي ذلك المورد الذي يمكن أن يحقق ثروة وإرادات من خلال استخدام مهاراته ومعارفه وليس من خلال عمليات التحويل التي تحدث للموارد البشرية.»⁴

¹ - عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، سوريا، دار وائل للنشر، 2005، ص 11.

² - مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007، ص 52.

³ - عدلي محمود أبو بكر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003، ص 25.

⁴ - راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001، ص 29.

المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية

إن العنصر البشري هو الذي قلب موازين النظر إلى إدارة الأفراد وأظهر أهميتها باعتباره الوحيد القادر على تحسين الموارد المادية المتاحة بالكفاءة والفعالية المطلوبة وتكمن أهميته فيما يلي:

1- مساهمة المورد البشري في صياغة إستراتيجية المؤسسة: ومن أهم المواقف التي يظهر فيها المورد البشري كقوة دافعة لتكوين الإستراتيجية عند خلق قسم جديد للتكنولوجيا أو التكوين الذي يقدم ميزة تنافسية للاستجابة السريعة لطلبات العلماء.

وما زاد أهمية الموارد البشرية ظهور منهجية إدارة الجودة الشاملة حيث تؤكد هذه المنهجية أن بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على رضا المستهلك يجعل حصة المنظمة في السوق أكبر وهذا ما يزيد من أرباحها ويضمن لها الاستمرارية والبقاء.¹

2- الموارد البشرية الفعالة أساس القدرة التنافسية: حيث تتحقق المشاركة الفعالة للموارد البشرية في تحقيق الميزات التنافسية للمؤسسة من خلال اعتماد الإدارة على المبادئ التالية:²

- تنمية الموارد البشرية عملية متكاملة ومتصلة تبدأ بتوصيف الوظيفة وتستمر ما دام الفرد قائماً بالفعل.
- أهمية تكوين مجموعة من السياسات التي توجه الممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسب مع أهداف المؤسسة
- تتكون المهارات البشرية المطلوبة لتحقيق الميزة التنافسية بناء على دراسة وتخطيط هادف.

3- دور المورد البشري في تحسين إنتاجية المؤسسة: إن فعالية المنظمة والمتمثلة في تقديم سلعة بجودة عالية وخدمة جيدة بعد البيع وسعر مناسب لإرضاء الزبائن هي مسؤوليات جميع الموارد البشرية في المنظمة وبالتالي بقاء المنظمة واستمراريتها يعتمدان على كفاءة وجودها البشرية التي تمثل العنصر الأساسي الذي يخلق قيمة مضافة لجميع موارد المؤسسة التي تملكها.

إن الكفاءة الإنتاجية مرتبطة بشكل كبير بالموارد البشرية بغض النظر عن الموارد الأولية والآلات... الخ.³

المطلب الثالث: مصادر الموارد البشرية وخصائصها

¹ عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 11.

² جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 24.

³ عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 12.

1-مصادر الموارد البشرية:

يعرف مصدر الموارد البشرية بأنه الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من الموارد البشرية وتصنيف المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في تمويل وتزويد حاجاتها من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها ضمن مصدرين اثنين:¹

1-1-المصدر الداخلي: يقصد بالمصدر الداخلي: «الموارد البشرية التي تعمل حالياً في المنظمة بكافة أنواعها وتخصصاتها والمتوقع استمرارها في العمل خلال الفترة الزمنية التي يخطط لها حيث أن كل العاملين على اختلاف فئاتهم والمتوقع إحالتهم على التقاعد لبلوغ السن المحددة أو استقالتهم أو فصلهم من العمل أو الوافيات لا يعتبرون مصدراً داخلياً للمؤسسة ولا يمكن الاعتماد عليهم في تمويل حاجاتها، وتلجأ المؤسسة للمصدر الداخلي في عدة حالات:

- الترقية: فعندما تخلو وظيفة رئاسية في أي مستوى إداري داخل المؤسسة لأي سبب كان فبدلاً من تعيين شخص خارج المؤسسة يرقى إليها شخص من داخلها.
- إن هذه السياسة التي تعتمد عليها المنظمة في تغطية وتغذية الحاجات الوظيفية الشاغرة من خلال المصادر الداخلية تتسم بعدة مزايا نذكر منها:
- يوفر المعلومات الكافية عن المرشحين لشغل الوظائف الحالية لأنهم معروفون لدى إدارة الموارد البشرية.
- تعتبر الترقية عنصر هام لتحضير العاملين الحاليين نتيجة شعورهم بأن المؤسسة التي يعملون فيها تقدر أعمالهم مما يعزز مستوى ولائهم وحبهم للعمل.
- تقليل تكاليف المؤسسة المتعلقة بالوقت والجهة التي يتطلبها استقطاب واختيار وتدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة.
- الاستفادة من المستودع المهاري المتاح لدى المنظمة من خلال استثمار كفاءاتها البشرية بتغطية حاجاتها الوظيفية المتنامية.

وفي مقابل هذه المزايا هناك عدة عيوب متمثلة في:²

¹ - خضر كاظم محمود ياسين كاتب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار المسيرة للطبع والنشر، 2007، ص 97-98.

² - خضري كاظم محمود ياسين كاتب الخرشة، مرجع سبق ذكره، ص 98.

- حرمان المؤسسة من التغذية بالدماء الشبابية ذات الخبرة المتراكمة من أعمال ذات طبيعة متماثلة في الأداء.
 - زيادة التكاليف التدريبية الناجمة عن توفير فرص تدريب هؤلاء الأفراد الذين تم نقلهم لوظائف جديدة.
 - هيمنة وسيطرة الموارد البشرية الحالية على الوظائف في المؤسسة، قد ينتج وجود صراعات بين أفرادها وإمكانيات حدوث إحباطات نفسية لدى الأفراد الذين لم يتمكنوا من الحصول على الترقية سواء بالترقيع أو الأقدمية أو الاختيار.
- 2-1-المصدر الخارجي: يمثل الجهات خارج المؤسسة بتوقع توفر حاجاتها فيها من الكفاءات والمهارات البشرية ويكون بإمكانها تزويدها بهذه الحاجة في مختلف الأوقات، ولا يمكن القول أن كل جهة تتوفر فيها موارد بشرية بأنها مصدر محتمل فالمصدر المحتمل هو الجهة التي تتوفر فيها حاجة المؤسسة من الموارد البشرية هي التي تحدد المصدر الخارجي.

وبشكل عام يتكون المصدر الخارجي للموارد البشرية من مصادر عدة نذكر منها على سبيل المثال:
الجمعيات العلمية، أسواق العمل الخارجية، مكاتب العمل...الخ¹
ويتميز هذا المصدر بعدة مزايا منها:

- تزويد المؤسسة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكار وثقافات حديثة وتصورات متطورة.
- تزويد المؤسسة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها بعد انتهاء الحاجة إليها.

في مقابل هذه المزايا هناك مأخذ على المصادر الخارجية أهمها:

- احتمال تعيين موارد بشرية من خارج المؤسسة لا تنطبق عليها بعض المواصفات المطلوبة.
- الاعتماد على هذا المصدر يؤثر سلبا على الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة وذلك بتفضيل المؤسسة لموارد بشرية خارجية عنهم في شغل هذه الوظائف مما يصاحب احتمالية ضعف إنتاجيتهم واحتمال تركهم للوظيفة في أقرب فرصة وبالتالي خسارة المؤسسة لكفاءات بشرية مؤهلة ومدربة.

2-خصائص الموارد البشرية: هناك العديد من الخصائص الخاصة بالموارد البشرية يمكن تقسيمها إلى خصائص اقتصادية وغير اقتصادية:

2-1-الخصائص الاقتصادية للموارد البشرية: هناك عدة خصائص تتميز بها الموارد البشرية، وترتبط أساسا بالمرودد والعائد من هذه الموارد الإنتاجية ومستوياتها المختلفة ومن أهم هذه الخصائص:

¹ - عمرو وصيفي عقيلي، مرجع سبق ذكره- ص284-285.

- مستويات مختلفة للمهارة: حيث هناك نوع من الموارد ذات المهارة العالية، وأخرى ذات مهارة نصف، وأخرى ذات مهارة منخفضة.
- مستويات مختلفة للأجور: فمستويات الأجور تختلف حسب مستويات الموارد البشرية فهناك الأجر المرتفع، المتوسط والمنخفض.
- مستويات مختلفة للإنتاجية: حيث يلاحظ وجود نوع من الموارد البشرية ذات الإنتاجية المرتفعة وأخرى متوسطة أو ذات إنتاجية منخفضة.
- اختلاف مستويات التدريب: هناك موارد بشرية تلقت دورات تدريبية للقيام بالأعمال الموجهة إليها وهناك موارد لم تتلق أي نوع من التدريب.
- اختلاف مستويات التعليم: فهناك موارد بشرية ذات شهادات عليا مثل (حصول الماجستير، الدكتوراه، دبلومات الدراسات العليا)، وهناك موارد بشرية ذات تعليم متوسط وموارد بشرية ذات تعليم منخفض (ابتدائي) وكذلك تختلف نوعية التعليم أو مجال التخصصات.
- اختلاف من ناحية المستوى العمري.
- الاختلاف في الجنس والنوع.
- اختلاف الموارد البشرية من الناحية العلمية: هناك من يعمل لحسابه، ومن يعمل بأجر يوجد صاحب العمل، والعاطل الذي لم يسبق له العمل.

2-2- الخصائص غير الاقتصادية للموارد البشرية:

- الاختلاف في الانتماءات السياسية والاجتماعية.
- الاختلاف في مستوى الذكاء والاستعدادات للعمل
- الاختلاف في القيم والعادات والتقاليد.

المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والعوامل البيئية المؤثرة عليها.

نظرا للأهمية البالغة للمورد البشري خصصت له إدارة يعمل في إطارها ترعى شؤونه وتعمل على توفير ما يحتاجه للقيام بجميع الأعمال الموكلة إليه، ولهذا قمنا بتقسيم هذا المبحث إلى ثلاث مطالب أساسية وهي:

- تعريف إدارة الموارد البشرية.

- وظائف وأهداف الموارد البشرية.

- العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

1-تعريف إدارة الموارد البشرية: يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها:

التعريف الأول: " هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشري الذي تحتاجه أية منظمة لتحقيق أهدافها وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة".¹

التعريف الثاني: " ينظر لإدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة: الحصول عليهم، إعدادهم، تنشيطهم والإبقاء عليهم".²

التعريف الثالث: " هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة المورد البشري لغرض تحقيق أهداف المؤسسة".³

التعريف الرابع: " هي الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية والتحفيز والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات من الكفاءة والفعالية".⁴

التعريف الخامس: " هي القانون أو النظام الذي يحدد طرق وتنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمنشأة بحيث يمكنهم تحقيق ذواتهم وأيضاً الاستخدام الأمثل لقدراتهم وإمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية".⁵

¹ - سعاد نائل بوطوي، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار النشر، 2007، ص17.

² - حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، بجامعة قالمة، مديرية النشر، 2004، ص28.

³ - سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها"، الأردن، دار نجلاوي، 2008، ص 19 .

⁴ - جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006، ص 16.

⁵ - سلامة أمينة، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر"، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008-2009، ص 10.

التعريف السادس: " هي استخدام القوى العاملة داخل المنشأة أو بواسطة المنشأة، ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الإختيار والتعيين، تقييم الأداء، التكوين، التنمية، التعويض والترقيات، العلاقات الصناعية، تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين ".

التعريف السابع: " هي ذلك الجانب من التسيير الذي يهتم بالناس كأفراد ومجموعات، وعلاقات داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كفاءة التنظيم وهي تشمل الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التكوين والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافأة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والصحية، ثم أخيرا المعلومات والسجلات الخاصة بالعاملين ".

التعريف الثامن: " هي عملية تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بهدف تحقيق أهداف المنشأة ".

- مما سبق يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية كوظيفة تختص بتكوين هيكل مناسب من الموارد البشرية ذات مستوى مناسب من القدرات والمهارات المطلوبة لتقليل احتياجات المنظمة ثم تدريب وتنمية هذه المهارات باستمرار وأيضا مكافأة الأفراد مكافأة عادلة وأخيرا توفير الرعاية والخدمات اللازمة لهم من أجل المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، فتحسن مردودية المنظمة مرتبط اليوم بتحسين قدرة وكفاءة مواردها البشرية، لذلك أصبح الاستثمار في هذا المورد الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية لبقاء ونجاح المنظمات.

2-أهمية إدارة الموارد البشرية: تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة، ومن أهم هذه الأسباب ما يلي:¹

- التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث، وبالتالي كبر حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب وإعداد يجعل من العسير التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة ومسؤولة.
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى تغير خصائص القوى العاملة، وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا عن سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي و الثقافي، وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومتخصصين في إدارة القوى العاملة، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

¹ - د. محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003، ص 29-30.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات، الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون العاملين.
- اتساع نطاق التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية، ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- الاتجاه المتزايد نحو الحجم الكبير، والذي أدى إلى تضخم المنظمات في مجالات الأعمال المختلفة وظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل الشركات القابضة والشركات متعددة الجنسيات، وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، الأمر الذي أدى إلى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
- زيادة دور وأهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم، وزيادة حدة الصراع بين الإدارة والعاملين، مما تطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية، ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز مختص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات العمالية ويعمل على إعداد سياسات جيدة للعلاقات الصناعية.
- ارتفاع مستوى تطلعات العاملين نتيجة لارتفاع مستويات معيشتهم وزيادة درجة وعيهم وثقافتهم، بحيث أصبح العامل يتوقع من عمله ومن المنظمة التي يعمل فيها أكثر من مجرد الحصول على عائد مادي يكفل مستوى معيشي لائق، بل يتطلع أيضا إلى العمل في مناخ ملائم وإلى إشباع العديد من الحاجات الاجتماعية والنفسية والذاتية، الأمر الذي تطلب وجود خبراء ومتخصصين في علم النفس الإداري وعلم النفس الاجتماعي يعملون في إدارة مسؤولة عن دفع وتحفيز العاملين من خلال استخدام أساليب علمية وعملية تربط بين المنافع والفوائد التي يحصل عليها العاملين ومستوى إنتاجيتهم.

المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

1-وظائف إدارة الموارد البشرية: ينطوي نشاط إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف وسنعمد فيما يلي على شرح هذه الوظائف:

1-1-وظيفة تكوين المورد البشري: ويقصد بها تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية والاستقطاب ثم الاختيار والتعيين حيث أن تحديد الاحتياجات يتعلق بكل من نوعية وحجم الأفراد المطلوبين أما الاختيار والتعيين

فيتضمن مجموعة متعددة من الأنشطة وتعتبر هذه الوظيفة نشاط رئيسي مكون من أنشطة فرعية تتمثل فيما يلي:¹

● تصميم وتحليل العمل وذلك بتحديد واجبات ومسؤوليات وظائف المنظمة ومواصفاتها وشروط هذه الوظيفة.

● تخطيط الموارد البشرية وذلك بتقدير حاجة المنظمة للموارد البشرية في المستقبل.

● استقطاب الموارد البشرية حيث يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية من سوق العمل.

● اختيار وتعيين الموارد البشرية حسب معايير وضعها تصميم وتحليل العمل.

1-2-وظيفة التدريب والتنمية: حيث أن التنمية تتعلق بزيادة المهارة من خلال التدريب ويعتبر هذا النشاط ضروريا للأداء السليم للعمل والسوق تزداد أهمية في المستقبل بسبب زيادة الطلب على الديناميكية وتعقد الوظائف.

1-3-صيانة الموارد البشرية: حيث تتكون هذه الوظيفة من نشاطين فرعيين يهدفان إلى توفير السلامة والصحة مكان العمل:²

❖ السلامة: توفير السلامة من خلال حماية الموارد البشرية من حوادث العمل.

❖ الصحة: توفير الصحة من خلال تصميم برامج صحية وطبية تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

1-4- مكافأة الموارد البشرية (تقييم الوظائف): توضع معايير تحديد الرواتب و الأجور حيث لا يمكن مكافأة الأفراد دون تقييم أدائهم خلال فترة ما.

2-أهداف إدارة الموارد البشرية: إن الأهداف التي تسعى لها إدارة الموارد البشرية هي نفس الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة وهذه الأهداف نوعان:³

❖ النوع الأول: إن الهدف الأول لإدارة الموارد البشرية هو تعظيم إنتاجية التنظيم الذي يصبح شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل وظيفة الإدارة، حيث من مسؤولياتهم تطوير واقتراح السياسات والإجراءات التي تساهم في تحقيق هذا الهدف وعلى المدير قياس درجة تأثير هذه الأنشطة للوصول إلى هدف الإنتاجية.

❖ النوع الثاني: وهو مرتبط بالهدف الأول وهو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير في وجه الضغوطات الداخلية والخارجية وأحيانا يطلق على هذا الهدف مصطلح «الوقاية التنظيمية»

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص62.

² - عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص19.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص64-65.

فإن أرادت أن تتحدى الضغوطات الخارجية مثل قوة العمل مثلا فعليها مساهمتها الفعالة في تحقيق الأهداف السابقة الذكر.

المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية

إن العوامل التي لها تأثير على إدارة الموارد البشرية لا يمكن حصرها ونذكر منها العوامل الرئيسية:¹

1-العوامل الاقتصادية: إن حالة الاقتصاد القومي والعوامل المحيطة به ذات تأثير خاص على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ذلك لأن المؤسسات في حالة الرواج تتجه إلى التوسع في الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ونقوم بتقليصها في حالة الكساد ويعود السبب في تلك العمليات التي تقوم بها إلى نوع الدراسات التحليلية التي تقوم بها المؤسسات العصرية على المحيط الاقتصادي من خلال دراسة بعض المؤشرات الاقتصادية ومدى تأثيرها على الآفات المستقبلية ومن بين هذه المؤشرات:

- ❖ **الدخل الوطني للنمو الاقتصادي:** تتمثل أهمية هذا المؤشر في معرفة الأوضاع المستقبلية للاقتصاد حيث إذا كانت المعطيات الإحصائية تبين أن الدخل الوطني يتطور بصفة مستمرة وداعمة فهذا يعني أن الآفات الاقتصادية مشجعة أي أن هناك ازدهار في الأعمال الأساسية.
- ❖ **التضخم:** يعد من بين العوامل التي تقلص ثقة المؤسسة، إذ أن الارتفاعات المتتالية في مؤشر السعر يمكن أن يستخلص منها استنتاجات عديدة غير مشجعة، من بينها ضغط المنظمات العالمية من أجل زيادة الأجور وهذا الأمر إذ حدث سوف يدفع بدوره أصحاب المؤسسات إلى تحميل هذه الزيادة في التكاليف وبالتالي تكون نتائج المؤسسة غير واقعية.

2-العوامل الاجتماعية: هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي يعمل فيه وهذه المؤثرات لها تأثير كبير على التخطيط طويل الأجل، لذلك يجب على مدير الموارد البشرية أن يكون لديه القدرة والمؤثرات الاجتماعية السائدة حتى يستطيع تقدير الآثار قصيرة، ومن أهم هذه العوامل:

- العلاقات الاجتماعية والصلاة الشخصية القوية.
- المؤثرات السكانية حيث ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تأخذ الزيادة السكانية بعين الاعتبار عند تخطيط العمليات.
- دور المرأة في تغيير ترتيب القوى العاملة حيث يجب على إدارة الموارد البشرية الرعاية الطبية والخدمات الاجتماعية بالنسبة للنساء العاملات.

3-العوامل التعليمية:¹

¹ - د.صلاح الدين عبد الباقي، د.علي عبد الهادي مسلم، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007، ص51-53.

- المستوى التعليمي للسكان وللعاملين في قطاع الأعمال، وكذلك مستوى الأمية.
 - نوعية التعليم المهني الفني المقدم ونوعية الأفراد الذين يتلقون مثل هذا التعليم ونسبة تمثيلهم في قطاع الأعمال.
 - البرامج التخصصية في الإدارة نوعيتها، عددها، نوعية وعدد الملتحقين بها.
 - النظرة إلى التعليم ومدى تقدير الأفراد للتعليم النابع من الخلفية التاريخية والتراثية وكذلك اختلاف هذه النظرة بالنسبة لبرامج التعليم.
 - مدى تطابق النوعيات التعليمية الموجودة مع الاحتياجات المطلوبة من قبل منظمات الأعمال.
- 4-العوامل السياسية: لقد كان للتحويلات السياسية تأثيرها الهائل على قضايا الإنسان وتساعد الاهتمام بأفكار حقوق الإنسان واحترام حرية الإنسان في اختيار نوع العمل وحمايته من البطالة وتقييد أصحاب العمل في فرض شروط التوظيف وتصعيد حركات تسعى إلى فرض عقوبات في حالة تشغيل الأطفال.²
- 5-العوامل القانونية: إن القوانين وقرارات المحاكم والقرارات التنفيذية كان لها تأثيرا جوهريا على إدارة الموارد البشرية خلال العقود الثلاث الأخيرة في الولايات المتحدة الأمريكية، إن إدارة الموارد البشرية قد انتقلت من مجال يحكمه مبدأ «دعه يعمل» إلى مجال آخر مقيد بقوانين فدرالية وقوانين الولايات.
- إن البعد القانوني كان له بعد أكبر والأكثر على السياسات والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في كل المنظمات، فتدخلت التشريعات والقوانين لتحديد دور المنظمات العمالية، حقوقها، الحد الأدنى للأجور، الحد الأقصى لساعات العمل وكل السياسات المتعلقة باستقطاب الأفراد، مقابلتهم، اختبارهم، تدريبهم، أمنهم، صحتهم، ترفيتهم وتقييمهم.³
- 6-العوامل التكنولوجية: إن التقدم التكنولوجي الذي حدث في الولايات المتحدة الأمريكية منذ ما قبل الثورة الصناعية وحتى الوقت الحالي كان مذهلا، فقد وصف التقدم الذي حدث خلال القرن الماضي فقط بأنه أكبر من التقدم المتراكم عبر الخمس آلاف سنة السابقة له.
- إن التعقد الشديد الذي يتصف به المجتمع الأمريكي اليوم وكذلك رقيه من النواحي التكتيكية والفنية قد مر عبر طريق طويل من التطور صاحبه تغيرات جذرية في القوى العاملة كنتيجة لتغيير حاجات ومتطلبات المنظمات، ومن أهم هذه التغيرات، التوسع المستمر في الأوتوماتيكية (الآلية أو الميكنة) وزيادة الاعتماد على الحاسبات الالكترونية.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002، ص 57.

² - علي السلي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الغريب للطباعة والنشر، 2001، ص 40.

³ - د. محمد سعيد أنور سلطان، مرجع سابق، ص 40.

المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

لأن بقاء المؤسسة مرهون بها، فهي تسعى إلى إنشاء القيمة المضافة ليس فقط من خلال مواردها المالية والمادية ولكن من خلال مواردها البشرية لتمييزهم بالمعارف والمهارات التي يمتلكونها ولاكتشاف هذه المهارات تلجأ المؤسسة إلى عملية تعرف بعملية «تقييم الأداء» وعليه فإن هذا المبحث يعتني تحديدا بمعالجة العناصر التالية:

- تعريف عملية تقييم الأداء وأهداف نظامه.

- خطوات تقييم الأداء.

- مشاكل قياس وتقييم الأداء.

المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء وأهداف نظامه.

1-تعريف عملية تقييم الأداء:

أولاً: تعريف الأداء: قبل التطرق لعملية تقييم الأداء وبغرض التوصل إلى مفهوم شامل لهذا المصطلح سنعرض أولاً بعض تعاريف الأداء كما يلي:¹

➤ الأداء هو الترجمة اللغوية للكلمة الإنجليزية « performance » ويمكن تعريفه كما يلي:

- هو عبارة عن فعل يعبر عن مجموعة من المراحل والعمليات وليس النتيجة التي تظهر في وقت من الزمن.
- أما من الناحية الاقتصادية، فيتجسد الأداء بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة حيث يقصد بالكفاءة القدرة على تدنيه مستويات استخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة، في حين يقصد بالفعالية مدى بلوغ الأهداف وتقاس بالعلاقة بين كل النتائج المحققة والأهداف المرسومة.

ثانياً: تعريف عملية تقييم الأداء: قد عرف البعض عملية تقييم الأداء على أنها: « نظام يتم من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لأعمالهم الذين قضوا مدة معينة فيها.»

كما تعني كذلك: «أنه عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بطريقة منصفة وعادلة لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون.»²

أو أنه: «عملية تعنى بقياس كفاءة العاملين وصلاحيتهم، إنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحالي للتعرف على مدى قدرتهم على تحمل المسؤولية الحالية واستعدادهم لتقلد مناصب أعلى.»³

ويعرف أيضاً بأنه: «مجموعة من المهام المخططة والمنظمة التي تعمل على مراقبة وقياس وتحسين مساهمة الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة.»

كما يعرف من الناحية الاقتصادية: « بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة.»⁴

ويطلق على هذه العملية عدة مسميات مثل: «نظام تقييم الكفاءة»، «نظام تقييم العاملين»

وأياً كان المسمى فهو يعني كفاءة الأفراد في أداء أعمالهم.

¹ - أحمد ماهر، "الاختبارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 371 .

² - نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار صفا للنشر والطباعة، 2000، ص 75.

³ - يوسف جسيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العابدي، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل"، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006، ص 226.

⁴ - جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص 530.

ومن خلال هذه التعاريف يتضح لنا أن عملية تقييم الأداء هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية لها علاقة تكملية مع باقي الوظائف، كما أنه مجموعة من السياسات والإجراءات التي تستخدم في رفع مستوى أداء العاملين إضافة إلى تعريفهم بمواطن القوة وتنميتها، موطن الضعف وسبل معالجتها لمزيد من الإنتاجية ويجب أن تكون هذه العملية موضوعية وعلمية على أساس العدالة والمساواة التي تحقق هدف المؤسسة وتوضح أهمية تقييم الأداء فيما يلي:¹

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين والمدراء ومدى فعاليتهم تنمية وتطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم.
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء وأوضاع العاملين ومشاكلهم.
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال.
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم وقوتهم في أعمالهم والعمل على التفادي والتخلص من جوانب القصور والضعف.
- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية والعدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية، قياسية ومحددة.
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة والإجراءات، القوانين، أساليب العمل والمعايير المتبعة ومدى صلاحيتها.
- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم والعمل على تجنبها وتنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية وتسلق السلم الوظيفي والحصول على مكافآت وتعويزات مجرية.
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات والعلاقات بين الرئيس والمرؤوس.
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي والسلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل.
- يساهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين والمنظمات بشكل عام.
- يساعد على رسم خطة القوى العاملة للمنشأة وما تتطلبه من تنمية وتدريب وتوفير المكافآت والحوافز للعاملين.

وعلى ذلك فإن عملية تقييم الأداء تتسم بأربع خصائص أساسية هي:²

- ❖ إنها عملية دورية مخطط لها مسبقا.
- ❖ هي عملية إيجابية لا تسعى لكشف العيوب فقط، وإنما كذلك قياس نقاط القوة التي يتميز بها الأفراد لتحقيق أهداف المؤسسة.
- ❖ إنها لا تتضمن إنجاز الواجبات فقط وإنما كذلك قياس مدى الالتزام.

¹ - د.حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهراوي للنشر والتوزيع، 2011، ص 169-171.

² - مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوة صالح، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الأردن، دار الكتاب العالمي، 2006، ص 102.

❖ هي مستمرة وإن كانت نتائجها لا تستخرج على فترات متباعدة حيث أنها عملية يومية وليست موسمية.

2- أهداف نظام تقييم الأداء: يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:¹

- معرفة الكفاءات: يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.
- تحفيز الأفراد العاملين بالمنظمة: ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة.
- تقييم فعالية نظام التوظيف: لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم للوظيفة، والعكس صحيح.
- تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال والتكوين في الغالب أهمهم.
- تسهيل إنجاز القرارات: خاصة منها المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل)

- ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة وبحماسه أثناء أداء عمله من جهة أخرى، ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.
- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.
- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.
- تحديد الأهداف والمشاريع المستقبلية للمنظمة.
- تحديد أهم التطورات والتغيرات المدخلة في المنظمة.

- ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها الرئيسية (كالربحية، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي... الخ)، والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى تحقيقها وذلك عبر تحقيق العناصر التالية:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل: يتم مقارنة الأهداف المحددة بالأهداف المحددة مسبقا والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.
- تحضير مخطط استراتيجي للتكوين: من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.
- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم
- توزيع المسؤوليات: معرفة قدرات الأفراد تسهل توزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل المستويات.
- يساعد المسؤولين على الرؤية الواضحة: مما يمكنهم من اقتراح مجالات تطور الإستراتيجية الممكنة.

- ويسمح نظام التقييم من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها، ومراقبة هذه العوامل تسمح لها من إعادة تعريفها لوظائفها، تغيير سياساتها أو أساليب تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

¹ - د. حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 123-125.

المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء

يمكن توضيح قياس الأداء كما يلي:¹

1- تحديد معايير الأداء: في أي مؤسسة لا بد من الاعتماد على عملية تحليل العمل التي تساعد على بناء المعايير المناسبة للأداء، حيث أن أكثر المعايير موضوعية تلك التي تختص بمعايير أداء الجودة والكمية ثم المعايير الخاصة بالسلوك وأخيرا معايير الصفات الشخصية وهي أقلها كفاءة، كما يمكن القول إن توفرت صفة الذكاء والمبادات في وظيفة ما أن الفرد كفؤ في عمله ويجب أن تتوفر عدة خصائص في المعيار من بينها:

❖ الثبات: يقصد بها إمكانية القياس.

❖ التميز: المعيار الجيد لا بد أن يميز بين الأفراد وفقا لأدائهم، حيث أن الهدف الأساسي من تقييم الأداء وهو تمييز جهود العاملين بغرض استخدام هذه النتائج في بناء وتوزيع الأجور والرواتب في ترقية الأفراد علي.

❖ القبول: لا بد أن تكون هذه المعايير مقبولة تشير إلى العدالة وتعكس الأداء الفعلي.

2- نقل توقعات الأداء للأفراد العاملين: تحديد المعايير اللازمة للأداء الفعال وتوضيحها للأفراد العاملين ومن الأفضل أن تكون بطريقتين: أن يتم نقل المعلومات من المدير إلى رؤوسيه ومناقشتها معهم أو العكس لغرض استفهام العاملين حول أية جوانب غير واضحة.

3- قياس الأداء: وذلك بجمع المعلومات حول الأداء الفعلي، وهناك أربع مصادر وهي: الملاحظة، التقارير الإحصائية، التقارير الشفوية، التقارير الكتابية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة الموضوعية في الأداء.

4- مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المتوقع: من الأمور المهمة في هذه الخطوة هي إمكانية المقيم الوصول إلى نتيجة حقيقية وصادقة تعكس الأداء الفعلي للفرد العامل وقناعته بهذه النتيجة.

5- مناقشة نتائج الأداء مع الأفراد: لا يكفي أن يعرف الأفراد نتائج التقييم بل لا بد أن تكون هناك مناقشة لكافة الجوانب الإيجابية السلبية لهذه النتائج، وذلك للتقليل من حدة النتائج التي الأداء السلبي لهم.

6- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يمكن أن تكون على نوعين:

❖ النوع الأول (وقتي): مباشر وسريع لا يتم من خلاله البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور الانحرافات في الأداء، وإنما فقط محاولة التعديل ليتطابق مع المعيار المحدد.

❖ النوع الثاني (تصحيحي): يتم فيه البحث عن أسباب وكيفية حصول الانحرافات ولذلك تحليل الانحرافات بكافة أبعادها للوصول إلى السبب الرئيسي، وهي عملية أكثر عمقا وعقلانية من الأولى كما أنها تعود بالنفع على المنظمة في المدى الطويل.

¹ - د. حسام إبراهيم حسن، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، عمان، الأردن، دار البلدية، 2014، ص 47-50.

المطلب الثالث: مشاكل قياس وتقييم الأداء

تسعى الإدارة إلى تحديد معايير موضوعية التي تقيس أداء الأفراد العاملين، بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم، وهناك حالات كثيرة تؤدي إلى وقوع أخطاء أو ضعف في العمليات ويمكن تلخيصها فيما يلي:¹

- **المعايير المعتمدة:** قد يتبع المقيمون معايير مختلفة يطبقونها على الموظفين يؤدون نفس الأعمال مما يثير حفيظة الموظفين بسبب عدم المساواة في المعاملة وتمثل المعايير المعتمدة في التقييم مصدر تحيزهم ومن بين هذه الأخطاء التي يمارسها المقيم هو عدم مقدرته مثلا على الفرز الدقيق بين معايير التقييم خاصة أن استخدام معايير مشددة على فئة ولينة على فئة أخرى يحدث آثار سلبية.
- **تحيز المقيم:** قد يقيم المشرف الفرد العامل جيدا على أدائه لأسباب دينية أو سياسية، والتحيز هو مشكلة أساسية في تصميم أي نظام تقييم الأداء ومصادر التحيز متعددة مثل القرابة والصدقة...
- **التساهل والتشدد:** يميل بعض القائمين بعملية تقييم الأداء إلى التساهل السلبي حيث أن الأول يضع التقديرات للأداء أكثر مما يستحقون في حين الثاني يضع التقديرات بمستوى أقل مما يستحقون.
- **حادثة التقييم:** قد يغطي المقيم وزنا كبيرا للأعمال المنجزة في الفترات الأخيرة من السنة على حساب إنجاز الموظف في بداية السنة التي قد لا يتذكرها بسبب عدم استخدامه سجل العاملين لتدوين أهم الإنجازات، ويحصل التحيز بسبب التأثير الكبير للمقيم بالأحداث التي وقعت مؤخرا، أو ما نسميه بـ «أثر الحادثة»، فمثلا يسعى الموظفون لتحسين أدائهم في الفترة الأخيرة لإعطاء انطباع جيد عن أدائهم للعام بأكمله.
- **تأثير العمالة:** يقصد بتأثير العمالة الميل من قبل المقيم في تحديد أداء الفرد اعتمادا على صفة واحدة إيجابية أو سلبية تؤثر على الصفات الأخرى للأفراد العاملين، ويحدث ذلك عندما يقيم المشرف مرؤوسيه سواء بإعطائه تقدير مرتفع أو متدين بسبب تمتعه بخاصة معينة تغلب على نقاط ضعيفة.
- **أخطاء التشابه:** في بعض الأحيان يقوم المقيم بتقييم الأفراد العاملين انطلاقا من بعض تصوراته عن ذاته حيث يسقط ما يحمل هو من صفات على غيره من الأفراد العاملين ولا يمكن أن تظهر هذه الأخطاء في حالة وجود مقيم واحد.
- **أخطاء المقارنة:** عندما يقيم الموظف يجب أن يكون ذلك على أساس معايير معتمدة وليس على أساس مقارنته بالآخرين، لأن ذلك يكون على أساس العدالة في التمييز بين الأفراد.

¹ - يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سابق، ص 259.

الخلاصة:

يشير تقييم الأداء إلى عملية قياس وتحديد مستوى الأداء للأفراد العاملين في المؤسسة، حيث أن معظم المؤسسات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد فيها وتحديد الإمكانيات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجاتهم إلى التطور.

وتعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المؤسسة من الحكم على دقة السياسات التي تعتمدها، سواء سياسات استقطاب أو اختيار أو سياسات تدريب ومتابعة.

الفهرس..... 1

قائمة الأشكال والجداول..... 1

المقدمة العامة..... 1

الفصل الأول: مدخل إلى الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي

تمهيد..... 4

المبحث الأول: مفهوم ونشأة الإستراتيجية..... 5

• المطلب الأول: نشأة الإستراتيجية وتطورها..... 5

• المطلب الثاني: مفهوم الإستراتيجية وأهميتها..... 6

• المطلب الثالث: مستويات الإستراتيجية وتوجهات صياغتها..... 10

المبحث الثاني: التخطيط الإستراتيجي..... 13

• المطلب الأول: مفهوم التخطيط الإستراتيجي وعناصره..... 13

• المطلب الثاني: خصائص التخطيط الإستراتيجي وسماته..... 16

• المطلب الثالث: أهمية التخطيط الإستراتيجي وأهدافه..... 18

المبحث الثالث: نظام التخطيط الإستراتيجي وعوائقه..... 20

- 20.....المطلب الأول: أساليب تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي.....
- 21.....المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في تصميم نظام التخطيط الإستراتيجي.....
- 22.....المطلب الثالث: عوائق نظام التخطيط الإستراتيجي.....
- 24.....الخلاصة.....

الفصل الثاني: أداء الموارد البشرية من منظور إستراتيجي

- 25.....تمهيد.....
- 26.....المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للموارد البشرية.....
- 26.....المطلب الأول: تعريف الموارد البشرية.....
- 27.....المطلب الثاني: أهمية الموارد البشرية.....
- 28.....المطلب الثالث: مصادر الموارد البشرية وخصائصها.....
- 31.....المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية والعوامل البيئية المؤثرة عليها.....
- 31.....المطلب الأول: تعريف إدارة الموارد البشرية.....
- 34.....المطلب الثاني: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.....
- 35.....المطلب الثالث: العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية.....
- 38.....المبحث الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية.....
- 38.....المطلب الأول: تعريف عملية تقييم الأداء وأهداف نظامه.....
- 41.....المطلب الثاني: خطوات تقييم الأداء.....
- 42.....المطلب الثالث: مشاكل قياس وتقييم الأداء.....

44.....	الخلاصة.....
الفصل الثالث: التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة اتحادية التعاونيات	
الفلاحية	
45.....	تمهيد.....
46.....	المبحث الأول: معلومات خاصة بالمؤسسة وتحديد هيكلها التنظيمي.....
46.....	• المطلب الأول: تعريف المؤسسة وتحديد أهدافها.....
47.....	• المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.....
53.....	المبحث الثاني: إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.....
53.....	• المطلب الأول: التنبؤ بالنظام والعرض الداخلي للموارد البشرية.....
56.....	• المطلب الثاني: الخطة النهائية للموارد البشرية داخل المؤسسة وأثرها على أداء الأفراد.....
57.....	المبحث الثالث: دراسة وتقييم نتائج الاستبيان.....
57.....	• المطلب الأول: كفاءات الموارد البشرية من خلال المقابلة الشخصية.....
60.....	• المطلب الثاني: تقديم نتائج الاستبيان وتحليلها.....
77.....	الخلاصة.....
78.....	الخاتمة العامة.....
82.....	قائمة المراجع.....

الملاحق

المقدمة العامة:

إن التحولات التي يشهدها العالم في المجال الاقتصادي لدليل قاطع على أهمية الموارد البشرية كعنصر من مدخلات النظام الإنتاجي ومن أهم القوى المؤثرة في تحديد هوية وثقافة المؤسسة الحديثة ورسم معالم مستقبلها وفي مواكبة التطورات والتغيرات التي تفرضها البيئة نظرا لأهمية العنصر البشري بالنسبة للمؤسسة الحديثة، باعتبارها أحد العناصر الحاكمة التي تساعد هذه الأخيرة في تحقيق النجاح، وتعزيز قدرتها التنافسية، تعاضمت أهمية هذه المؤسسات بفضل العنصر البشري، ذلك لأنه حجر الزاوية في إستراتيجياتها من أجل البقاء والنمو والاستمرارية.

ونتيجة لأهمية الموارد البشرية لإستراتيجية المؤسسة الحديثة أصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حتمية لا مناص منها، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء، كما يمكن القول بأنه ضرورة حتمية ذلك في حالة ما إذا أقبلت المؤسسة على إدخال تكنولوجيا جديدة، إعادة التنظيم الداخلي، تغيير النشاط... الخ.

كما يجب الإشارة إلى أن التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط الكلي للمؤسسة، إذ أن التنسيق بين كل من الموارد البشرية والتسويق وخطة الإنتاج وغيرها هو شرط أساسي للمؤسسة حتى تضمن بقاءها واستمرارها في جو المنافسة ولتبيان أهمية ووظيفة الموارد البشرية باستعمال تقنيات وأساليب علمية حديثة من أجل الحفاظ على التوازن الديناميكي لهذا العنصر المهم من عناصر الإنتاج الذي يسعى على التحكم في كلفة العمالة الذي ينعكس على مسار ومستقبل المؤسسة في بيئة مستقرة.

طرح الإشكالية:

من خلال ما تقدم يمكن طرح الإشكالية التالية:

هل للتخطيط الإستراتيجي أثر في تحسين أداء الموارد البشرية؟

الأسئلة الفرعية:

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

- 1 - ما هو التخطيط الإستراتيجي؟
- 2 - ماذا نعني بإدارة الموارد البشرية؟ وما الهدف منها؟
- 3 - هل تعتمد مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية إستراتيجية على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية؟

فرضيات الدراسة:

- 1 - قد نعتبر أن التخطيط الإستراتيجي هو عملية تطوير رسالة المنظمة وأهدافها وخططها.
- 2 - إدارة الموارد البشرية هي عملية تهتم بكل ما يتعلق بالموارد البشري وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وتعظيم إنتاجية التنظيم فيها.
- 3 - قد تتبع مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية الأسلوب العلمي في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.

أهمية البحث:

تنبع أهمية البحث من كونه يبحث في أحد المواضيع والمفاهيم الإدارية الحديثة وهو التخطيط الإستراتيجي، ويعتبر هذا المفهوم حديث العهد في الدول النامية عموماً، لذلك فإن إخضاعه للدراسة الميدانية يعطيه أهمية واضحة خاصة في ظل الظروف والمتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية والسياسية والاجتماعية التي تشهدها مؤسسات القطاع العام والخاص بالجزائر والتي يستوجب منها تبني هذا المفهوم لمواكبة التغيرات البيئية المختلفة، وتبرز كذلك أهمية هذا البحث من أهمية الدور الحيوي والهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وبذلك يمكن أن يكون هذا البحث وما يصل إليه من نتائج ذا فائدة لهذه المؤسسات في توجيه أنظارتها نحو مفهوم التخطيط الإستراتيجي ودوره في تحسين أداء الموارد البشرية وعلى جميع المستويات الإدارية والوظيفية وضرورة استخدامه وتطبيقه وتحقيق عملية الربط والتكامل ما بين إستراتيجية المؤسسة مع بقية الإستراتيجيات الوظيفية ومنها إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

الهدف من الدراسة:

تتمثل الأهداف الجوهرية لهذا البحث فيما يلي:

- التطرق إلى أهمية التخطيط الإستراتيجي.
- معرفة العوامل المؤثرة على نظام التخطيط الإستراتيجي.
- معرفة واكتشاف البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية.
- إظهار مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين أداء الموارد البشرية في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية.

المنهج المستخدم:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة اختبار الفرضيات المقترحة، اخترنا المنهج الوصفي في الجانب النظري عند التعرض للمفاهيم العامة والخاصة المتعلقة بالتخطيط الإستراتيجي وتطور وظائف إدارة الموارد البشرية والمنهج التحليلي في عرض المعطيات والأرقام على مستوى مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية.

هيكل الدراسة:

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

➤ في الفصل الأول تناولنا مدخل إلى الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي وذلك من خلال ثلاث مباحث استعرضنا في الفصل الأول مفهوم ونشأة الإستراتيجية مبرزين نشأتها وتطورها، مفهومها وأهميتها إضافة إلى مستوياتها وتوجهات صياغتها.

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

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

➤ وعنوانا الفصل الثاني بأداء الموارد البشرية من منظور إستراتيجي وذلك من خلال ثلاث مباحث، الأول يتضمن الإطار المفاهيمي للموارد البشرية مبرزين فيه تعريف الموارد البشرية، أهميتها، مصادرها وخصائصها.

أما بالنسبة للمبحث الثاني فيعالج إدارة الموارد البشرية والعوامل البيئية المؤثرة عليها موضحين فيه تعريف إدارة الموارد البشرية، وظائفها وأهدافها، العوامل المؤثرة عليها.

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

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

المخلص باللغة العربية:

إن المؤسسات الحديثة لا يمكنها أن تعيش بمعزل عما يحدث في بيئتها المحلية والخارجية، إذ نجد العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية التي لها تأثير على الموارد البشرية، ولهذا فإنه لا بد لهذه الموارد أن تتأقلم وتتكيف مع هذه المتغيرات.

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية الطريقة المثلى التي تمكن المؤسسات من تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية، من حيث الكم والنوع، مما يمكنها من سد العجز المسجل للموارد البشرية.

ولذلك أصبح التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية حتمية لا مناص منها، وذلك من أجل تحقيق الكفاءة في الأداء.

الكلمات المفتاحية:

- التخطيط الإستراتيجي
- إدارة الموارد البشرية
- تقييم الأداء

Abstract in English:

Modern institutions Can not live in isolation from what happens in their external environment, Many economic, social, cultural and technological variables have an impact on human resources. Therefore, these resources must adapt to these changes.

Strategic human resources planning is the best way to enable organizations to balance the supply and demand of human resources in terms of quantity and quality, thus enabling them to fill the registered human resources deficit.

Therefore, strategic planning for human resources is inevitable, in order to achieve efficiency in performance.

Key words :

- Strategic Planning
- Human Resources Management
- Performance evaluation

قائمة الأشكال والجداول

1- قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
11	مستويات الإستراتيجية	1
14	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	2
48	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية	3
62	مدرج تكراري للجنس في المؤسسة	4
62	مدرج تكراري للعمر في المؤسسة	5
63	المدرج التكراري للمستوى التعليمي بالمؤسسة	6
63	المدرج التكراري لعدد سنوات الخدمة بالمؤسسة	7
64	دائرة نسبية تمثل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية	8
65	دائرة نسبية تمثل نسبة اهتمام المؤسسة بتدريب العمال	9
66	دائرة نسبية تمثل نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة	10
67	دائرة نسبية لتقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة	11
68	دائرة نسبية تمثل الأسس التي يتم من خلالها مكافئة الموارد بالمؤسسة	12
69	دائرة نسبية لتحفيزات الموارد البشرية بالمؤسسة	13
70	دائرة نسبية لتشجيعات المؤسسة على إبداع عمالها ومكافئتهم	14
71	دائرة نسبية تمثل الأسس التي تحدد من خلالها المؤسسة أجر العمال	15

قائمة الأشكال والجدول

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
72	دائرة نسبية تمثل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية	16
73	أعمدة بيانية تمثل الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	17
74	أعمدة بيانية تمثل البيانات والمعلومات التي تحتاجها المؤسسة في عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	18
75	أعمدة بيانية تمثل نسبة الأخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة	19

قائمة الأشكال والجدول

2- قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
55	عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال فترة (2015/2014) بسبب الإحالة من التقاعد	1
55	عدد الأفراد الذين سيغادرون المؤسسة خلال فترة (2015/2014) بسبب الإحالة على التقاعد المسبق	2
56	العرض الداخلي للموارد البشرية المتوقع في نهاية سنة 2015 لمؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية	3
56	الخطة العامة للموارد البشرية داخل المؤسسة لسنة 2015 تظهر الإحتياجات الإضافية وفق المستوى التأهيلي	4
59	كفاءة الموارد البشرية لاتحادية التعاونيات الفلاحية	5
60	شرائح الأعمار المتوفرة في مؤسسة اتحادية التعاونيات الفلاحية	6
61	تحليل المتغيرات الشخصية للعمال	7
64	تحليل الأسس التي تعتمد عليها المؤسسة في توظيف الموارد البشرية	8
65	تحليل اهتمام المؤسسة بتدريب العمال	9
66	تحليل نوع التكوين الذي تعتمد عليه المؤسسة	10

قائمة الأشكال والجدول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
67	تحليل تقييم أداء الموارد البشرية بالمؤسسة	11
68	تحليل الأسس التي يتم بها مكافئة الموارد البشرية في المؤسسة	12
69	تحليل أسس تحفيزات الموارد البشرية في المؤسسة	13
70	تحليل تشجيع المؤسسة على إبداع عمالها ومكافئتهم	14
71	تحليل الأسس التي تحدد بها المؤسسة أجر العمال	15
72	تحليل الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في تنمية مواردها البشرية	16
73	تحليل الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية	17
74	تحليل البيانات والمعلومات اللازمة التي تحتاجها عملية التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة	18
75	تحليل ممتلكات المؤسسة من أخصائيين في تسيير وتخطيط الموارد البشرية	19

➤ المراجع باللغة العربية:

- 1- أ.د. عبد الرحمن توفيق، "التخطيط الإستراتيجي لأعضاء الإدارة العليا"، مصر، لمبيك للنشر والتوزيع، 2015.
- 2- أ.د/نبيل مرسي صقر، "التخطيط الإستراتيجي"، الإسكندرية، مصر، المكتب العربي الحديث، 2008.
- 3- أحمد القطامين، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار النشر والتوزيع، 2002.
- 4- أحمد القطامين، "دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
- 5- أحمد ماهر، "الاختيارات واستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 6- الأستاذ الدكتور، محمد الصيرفي، "التخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، الإسكندرية، مصر، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، 2007.
- 7- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية- مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2006.
- 8- جمال الدين محمد المرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 9- جمال الدين محمد مرسي وآخرون، "التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2002.
- 10- جودت أحمد، "التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار أمجد للنشر والتوزيع، 2015.
- 11- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، بجامعة قامة، مديرية النشر، 2004.
- 12- خضر كاظم محمود ياسين كاتب الخرشة، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، القاهرة، مصر، دار المسيرة للطبع والنشر، 2007.
- 13- د. حسين علاوي خليفة، "النظرية الإستراتيجية المعاصرة"، بغداد، العراق، دار الحكمة، 2013.
- 14- د. عبد السلام عواد الجبوري، "التخطيط الإستراتيجي لنظم المعلومات"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المجد للنشر والتوزيع، 2015.
- 15- د. حسام إبراهيم حسن، "إدارة الموارد البشرية في القطاع العام"، عمان، الأردن، دار البلدية، 2014.

- 16- د.حنا نصر الله، "إدارة الموارد البشرية"، عمان، الأردن، دار زهراوي للنشر والتوزيع، 2011.
- 17- د.خالد محمد حمدان، وائل محمد إدريس، "الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- 18- د.زكريا مطلق الدوري، "الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية"، الطبعة العربية، عمان، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2005.
- 19- د.زيد منير عبوي، "الإدارة الإستراتيجية"، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار كنوز للنشر والتوزيع، 2006.
- 20- د.صلاح الدين عبد الباقي، د.علي عبد الهادي مسلم، "إدارة الموارد البشرية"، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 2007.
- 21- د.محمد سعيد أنور سلطان، "إدارة الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2003.
- 22- راوية حسن، "مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2001.
- 23- سعاد نائل بوطوي، "إدارة الموارد البشرية- إدارة الأفراد"، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، دار النشر، 2007.
- 24- سنان الموسوي، "إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليهما"، الأردن، دار نجلاوي، 2008.
- 25- صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الاتجاهات الحديثة في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية الجديدة للنشر، 2002.
- 26- عدلي محمود أبو بكر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2003.
- 27- علي السلمي، "إدارة الموارد البشرية"، مصر، دار الغريب للطباعة والنشر، 2001.
- 28- عمرو وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية"، جامعة حلب، سوريا، دار وائل للنشر، 2005.
- 29- محمد محمود مصطفى، "التسويق الإستراتيجي للخدمات"، عمان، الأردن، دار المناهج للنشر، 2010.
- 30- مصطفى محمود أبو بكر، "المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة المعاصرة"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 31- مصطفى محمود أبو بكر، "الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2007.
- 32- مؤيد سعيد السالم، عادل حرشوة صالح، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي"، الأردن، دار الكتاب العالمي، 2006.
- 33- نادية العارف، "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"، الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية، 2003.

- 34- نظمي شحادة وآخرون، "إدارة الموارد البشرية"، الأردن، دار صفا للنشر والطباعة، 2000.
- 35- يوسف جحيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، هاشم فوزي العابدي، "إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل"، عمان، الأردن، الوراق للنشر والتوزيع، 2006.
- ثانيا: الرسائل الجامعية
- سلامة أمينة، "أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية على تنمية ونجاعة المؤسسات البنكية في الجزائر"، مذكرة تخرج نيل شهادة الماجستير علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة سيدي بلعباس، 2008-2009.