



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية
الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان
الملحقة الجامعية - مغنية -
قسم العلوم الإقتصادية



مذكرة

مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير
تخصص: إدارة أعمال الموارد البشرية
بعنوان

التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة
دراسة ميدانية لمؤسسة إقتصادية "مركب الذرة تافنة -مغنية-"

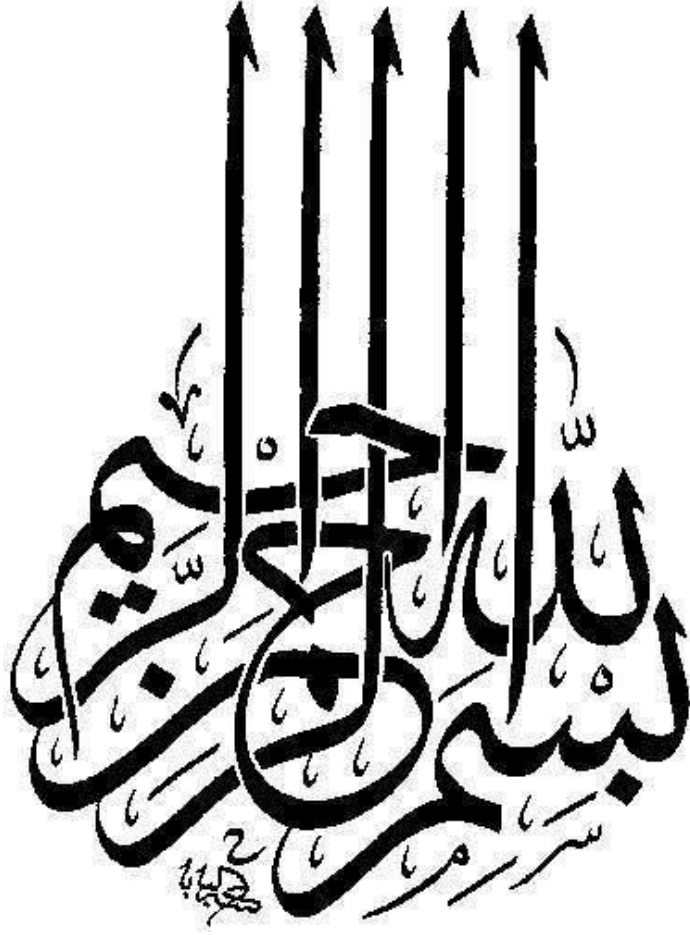
تحت إشراف الأستاذ:
+ قادي رياض.

من إعداد الطالبين:
+ سالم سيد أحمد.
+ عيساوي يوسف.

تحت مناقشة أعضاء اللجنة المكونة من السادة:

أ. قادي رياض	أستاذ مساعد-أ-	جامعة أوبوكر بلقايد	مشرفا
د. تربش محمد	أستاذ محاضر-ب-	جامعة أوبوكر بلقايد	ممتحنا
أ. طالب سهام	أستاذ مساعد-أ-	جامعة أوبوكر بلقايد	رئيسة

السنة الدراسية: 2015-2016



" وَقُلْ اَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ
وَالْمُؤْمِنُونَ وَيَسْتَرْدُّونَ اِلَىٰ
فَيْبِئُوكُم بِمَا كُنتُمْ تَعْمَلُونَ "

سورة التوبة: آ 104.

دعاء:

يا رب لا تدعني أصاب بالغرور إذا نجحت، و لا أصاب باليأس إذا فشلت.

بل ذكرني دائما بأن الفشل هو التجارب التي تسبق النجاح.

يا رب علمني أن التسامح هو أكبر مراتب القوة، و أن حب الانتقام هو أول مظاهر الضعف.

يا رب إذا جردتني من المال فاترك لي الأمل، و إذا جردتني من نعمة الصحة فاترك لي نعمة الإيمان.

يا رب إذا أسأت للناس فأعطني شجاعة الاعتذار، و إذا أساء لي الناس أعطني شجاعة العفو. يا رب إذا نسيتك لا تنساني

فلقد علمت أن عفوك أعظم
فمن الذي يدعو و يرجوا المجرم
فلئن رددت يدي فمن ذا يرحم
و جميل عفوك ثم إنني مسلم

يا رب إن عظمت ذنوبي كثرة
إن كان لا يرجوك إلا محسن
أدعوك رب كما أمرت تضرعا
مالي إليك وسيلة إلا الرجاء

الفهرس



الفهرس

البسمة

الدعاء

الإهداء

التشكرات

قائمة الجداول

مقدمة عامة

الفصل الأول : مدخل تنمية الموارد البشرية

مقدمة

- 3 المبحث الأول : ماهية ادارة الموارد البشرية
- 3 المطلب الأول : مفهوم ادارة الموارد البشرية
- 5 المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية
- 7 المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية
- 9 المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري.
- 9 المطلب الأول : مدخل للادارة العلمية
- 12 المطلب الثاني :مدخل العقلانية الاجتماعية
- 15 المطلب الثالث : مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري
- 17 المبحث الثالث :المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.
- 18 المطلب الأول :الحصول على الموارد البشرية
- 20 المطلب الثاني :تدريب وتنمية الموارد البشرية
- 22 المطلب الثالث : تحفيز الموارد البشرية
- 24 المطلب الرابع :صيانة الموارد البشرية
- 28 خلاصة الفصل

الفصل الثاني : التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مقدمة

- 31 المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.
- 31 المطلب الأول : ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

35	المطلب الثاني: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة
37	المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
39	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
43	المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية
43	المطلب الأول: المدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية.
44	المطلب الثاني: مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية
47	المطلب الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية
49	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : دراسة حالة بمركب الذرة " مغنية "

مقدمة

52	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية
52	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة
53	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة
53	المطلب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة
55	المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية
55	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة
56	المطلب الثاني: تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية
58	المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات و الوسائل المستعملة
58	المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة
60	المطلب الثاني: استمارة البحث
63	المطلب الثالث: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة
64	المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج
64	المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة
	المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية
66	الضرورة لضمان استمرارية نشاط المؤسسة.
	المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى
67	العامة.
70	خلاصة الفصل :

خاتمة عامة .
قائمة الملاحق
قائمة المراجع
ملخص

{ قائمة الجداول }

الصفحة	العنوان	الرقم
56 57	توزيع الأفراد حسب الفئات	الجدول رقم (3.1) +الشكل
57 58	-توزيع الأفراد حسب الجنس:	الجدول رقم (3.2) +الشكل
61	توزيع أفراد العينة حسب السن	الجدول رقم (3.4)
62 63	يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي	الجدول رقم (3.5) الجدول (3.6)



المقدمة العامة

مقدمة عامة

إنّ المؤسسة اليوم في ظلّ التحدّيات الإقتصادية و الوظيفية سواء كانت هذه التحدّيات تكنولوجية أو سياسية أو إجتماعية فيجب عليها مسايرة التطوّر الحاصل في شتّى الميادين، فهي مطالبة بتكييف كافة مقوماتها و عناصرها لمجابهة كلّ التحدّيات، فالنظام البشري أصبح ذو أهمية كبيرة لا يستهان بها حيث أصبح يطلق عليه " رأس المال الذكي " أو المعرفي في القرن الجديد، قرن العولمة و التكنولوجية و ظهور ثورة المعلومات و الإتصالات. إنّ النظام البشري يهدف إلى تجسيد الأفكار و الأهداف على أرض الواقع فهو بذلك يرمي لتحقيق التنمية داخل المؤسسة كما يشتمل على وضع إستراتيجية واضحة للإهتمام بالقدرات البشرية و تطويرها، ويتم ذلك بوضع تخطيط إستراتيجي، فالعنصر البشري يعتبر الشريك الرئيسي في عملية التخطيط الإستراتيجي فمن خلال هذا التفاعل بينهما يتم تحقيق الأهداف بدرجة من الفعالية و التميّز. فنجد أنّ التخطيط الإستراتيجي أسلوب يساعد على تحقيق الإستخدام الفعّال للموارد البشرية و الموارد الأخرى كما يتم من خلاله تقديم أفكار جديدة يصعب على المنافسين تقليدها، وكذلك على إدارة الموارد البشرية الأخذ بعين الإعتبار كافة الأبعاد و ذلك من خلال التعامل مع المواقف الحاضرة في إطار التصرّ الشمولي للأوضاع المحتملة في المستقبل.

وعلى ضوء ما سبق نطرح الإشكال التالي:

الإشكالية:

فيما تكمن مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. ماذا نقصد بالإستخدام الفعّال للموارد البشرية؟ وما موقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟
2. ما هو دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق أهدافها بكفاءة؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على التساؤلات السابقة يمكن وضع الفرضية التالية:

يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق إستراتيجيتها.

دوافع إختيار الموضوع:

إنّ الدوافع الرئيسية لاختيارنا هذا الموضوع تتمثّل فيما يلي:

• الدافع الذاتي:

الرغبة في معرفة مميّزات إدارة الموارد البشرية و في توسيع معارفنا في هذا المجال.

• الدافع الموضوعي:

نعلم أنّ موضوع التسيير هو موضوع واسع و له علاقة خاصة بالمؤسسة و بما أنّ الموارد البشرية هي جزء من التسيير لجأنا لاختيار هذا الموضوع.

أهداف الدراسة:

تتمثّل أهداف الدراسة فيما يلي:

1. التعريف بأهمية الموارد البشرية في العملية التنظيمية و ما تضيفه من منافع جديدة مساهمة و فعّالة في تسيير المؤسسة.

2. إظهار مدى أهمية إدارة المؤسسة لمواردها البشرية بإدارة إستراتيجية و ذلك لتحقيق الفعّالية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة فيما يلي:

1. المساهمة في تزويد الطالب بمرجع جديد في مجال البحث العلمي.
2. ربط الجامعة بالمجتمع عن طريق البحث العلمي و استخدام البحوث العلمية كأداة فعّلة في تطوير المؤسسة.

المنهج المتّبع:

من أجل تحليل الموضوع بصفة متناسقة و مترابطة اخترنا منهج تحليلي وصفي و ذلك من خلال جمع البيانات والمعلومات عن الموضوع ثمّ تحليل وتفسير هذه البيانات تحليلاً دقيقاً للوصول إلى تحقيق مرادنا من هذا الموضوع و هو الإلمام بمختلف جوانبه.

الدراسات السابقة:

- دراسة: (ماجستير) قام بها الباحث "مدوري نور الدين" تحت عنوان "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظلّ التغيّرات التكنولوجية"، انطلق من إشكالية: هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهيل التأقلم مع التغيّرات التكنولوجية، أم ستكون تصرفاتها وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟ و توصل بعد دراسة معمّقة إلى أن إدارة الموارد البشرية تساهم مساهمة فعّالة تتأقلم مع التطوّر الهائل للتقنيات و التكنولوجيات الحديثة.
- دراسة: بحث ماجستير قام به الباحث "عمري سامي" تحت عنوان "فعّالية تخطيط الموارد البشرية في ظلّ التخطيط الإستراتيجي". - دراسة حالته شركة مناجم الفوسفات_ تبسة. عالجت إشكالية دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظلّ عملية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة، وتوصلت إلى أنّه في ظلّ التغيّرات السريعة في بيئة المنظمة المعاصرة: فإنّ إدارة

الموارد البشرية أصبح ينظر إليها باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة و
الفعالية التنظيمية.

تقسيم الدراسة :

في ظلّ الدراسة تمّ تقسيم البحث إلى ثلاثة فصول على النحو التالي:

• الفصل الأول:

مدخل تنمية الموارد البشرية.(أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، تدريب و تنمية الموارد
البشرية...)

• الفصل الثاني:

التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية.(ومن خلال تحليلنا و تقسيمنا لهذا الفصل نبين علاقة
التخطيط الإستراتيجي في تنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة).

• الفصل الثالث:

حاولنا إسقاط ما جاء في الدراسة النظرية و ذلك بمعرفة علاقة التخطيط الإستراتيجي بتنمية
الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية من خلال دراسة الحالة(مركب الذرى تافنة-مغنية).

الفصل الأول

مدخل تنمية الموارد البشرية

مقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف في المؤسسات العصرية، وذلك راجعاً إلى الدور الذي تلعبه في تحقيق أهداف هذه المؤسسات وفي تجسيد استراتيجيتها وهذامرهون بوجود العناصر البشرية الفعالة وكل منظمة صغيرة كانت أم كبيرة بدون الأفراد ما هي إلا مجموعة من الأصول المادية فقط، فالعنصر البشري هو حجر الزاوية، وهو ما يؤكد "Petter Drucker" أن أي منظمة من أي نوع لها مورد واحد حقيقي هو الإنسان وعليه كان من الضروري وجود جهاز إداري يعنى بشؤون الأفراد والعاملين في المنظمة والمتمثل في إدارة الموارد البشرية، التي تطورت مهامها خاصة مع التغيير الحاصل في الفلسفة الإدارية، ولكن ك تخصص مستقل بدأ الاهتمام به في مختلف المنظمات مع بداية هذا القرن، ويرجع ذلك إلى كون العنصر البشري هو الأداة المحركة والموجهة لمختلف عناصر الإنتاج، ويمكن القول أن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية قد استقر بعد سلسلة من التطورات التي مرت على العنصر البشري وهو يمارس العمل، وقد اختلفت وجهات النظر في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية حيث يمكن التمييز بين وجهتي نظر رئيسيتين في الحياة العملية هما وجهة النظر التقليدية التي ترى أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمات وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، ثم وجهة النظر الحديثة التي ترى أنها من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات، انطلاقاً من أهمية العنصر البشري في المنظمة ونتيجة لهذا التباين يوجد هناك اختلاف حتى في إطلاق التسمية الحقيقية مثل: إدارة الأفراد، إدارة القوى العاملة وشؤون العاملين، إدارة الموظفين الحكوميين.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية وظيفة ذات أهمية ودعامة من الدعائم الأساسية (وظيفة الإنتاج، التوزيع، المالية) التي تقوم عليها أية مؤسسة، وتعتبر هذه الوظيفة فرعا من فروع الإدارة الشاملة التي تهتم بالعاملين وتحفيزهم ورفع روحهم المعنوية، وتسعى دائما لتحقيق أهداف تخدم المؤسسة ومصالح المجتمع.

المطلب الأول: مفهوم إدارة الموارد البشرية.

يصادف تحديد مفهوم إدارة الموارد البشرية صعوبات كثيرة ومنشأ هذه الصعوبات كثرة المرادفات لتعبير الموارد البشرية والاختلاف حول مجالات الموارد البشرية وتوجيهاتها، والانفصال بين مفهوم إدارة الموارد البشرية نظريا ومفهومها في الممارسة والتطبيق، فبعض الكتابات تتحدث عن "إدارة الأفراد" أو "إدارة شؤون الموظفين" أو "إدارة شؤون العاملين" أو إدارة شؤون العاملين في الخدمة العامة" أو "إدارة الموارد العاملة"، كذلك فإن بعض المراجع تضيق مجالات إدارة الموارد البشرية فتقتصرها على نشاطات محدودة، وبعضها يتوسع في مجالات تلك الإدارة ويعدد أنشطة متعددة لها، ومن ناحية ثالثة فإن بعض المراجع تعالج إدارة الموارد البشرية من منظور المشروع التجاري أو الصناعي أو إدارة الأعمال أو تركز على الخدمة المدنية أو الخدمة العامة⁽¹⁾.

أولا: تعريف الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذي نجرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها وأعمالها تحت مظلة ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم وتنفيذهم

(1) عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين" عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (2008، ص17.

لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ومقابل ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا وظيفية في عملية تبادل للمنفعة يتم بينهم وبينها، فالموارد البشرية تقدم للمنظمة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهد... الخ من أجل تحقيق أهدافها.

وفي مقابل ذلك تحصل على تعويضات مالية ومعنوية على شكل رعاية وخدمات متنوعة و الموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج. فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية رأس مال، الموجودات، التجهيزات ذات أهمية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها ذلك لأنها هي التي تقوم بعملية الابتكار والإبداع وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه وتستثمر رأس المال وهي المسؤولة عن وضع الأهداف والاستراتيجيات، فبدون موارد بشرية جيدة و فعالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، و لن تتمكن أي منظمة من تحقيق أهدافها ورسالتها⁽¹⁾.

ثانياً: تعريف إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية كوحدة إدارية في المنظمة تعنى بشؤون الأفراد فيها فهناك العديد من الإسهامات التي تطرقت إلى تعريفها نورد البعض منها في ما يلي:

- 1- تعريف محمد فالح صالح: "إدارة الموارد البشرية هي العملية التي يتم من خلالها توفير

احتياجات المنظمة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، وتدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها ورفع روحها المعنوية.

(1) عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي) عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، (200، ص 11.

- 2-تعريف عبد القادر مدني علاقي " : إدارة الموارد البشرية هي العملية التي تعنى بتوفير احتياجات المنظمة من القوى العاملة، وتنميتها، والمحافظة عليها بما يحقق أهداف المنظمة في الإنتاجية والربح والنمو " (1)

- 3-تعريف إبراهيم الغمري : "إدارة الموارد البشرية هي العملية المرتبطة بالعنصر البشري في المنظمات من حيث البحث عن مصادر القوى البشرية واختيارها وتهيئتها وتدريبها وتهيئة المناخ الإنساني الملائم الذي من شأنه أن يدفع الأفراد إلى بذل أقصى جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المنظمة" (2)

المطلب الثاني: أهمية إدارة الموارد البشرية

التطرق إلى أهمية إدارة الموارد البشرية يجرنا إلى الحديث عن الجانبين النظري والعملي، فمن الناحية النظرية فإن مختلف التراكمات العلمية في مجال الإدارة تؤكد على أهمية الإنسان وأهمية الفعاليات التي تتعلق بتوفيره واستخدامه والحفاظ عليه وتطويره، وفيما يلي وجهة نظر المدارس العلمية الأهم حول أهمية إدارة الموارد البشرية:

أولا: مدرسة العمليات الإدارية

يعتبر أتباع مدرسة العمليات الإدارية، ورائدها " هنري فايول" الاهتمام بالموارد البشرية واحدة من الوظائف الخمسة الضرورية لبقاء أية منظمة أعمال حية وناجحة، فهم يحددون هذه الوظائف الضرورية للبقاء بكونها تشمل : وظيفة العمليات والإنتاج، التسويق، التمويل (إدارة الموارد المالية) الإدارة، التوظيف (إدارة الموارد البشرية). كما يرون أن إهمال منظمة الأعمال لأي من هذه الوظائف

(1) إبراهيم الغمري، الأفراد والسلوك التنظيمي القاهرة: دار الجامعات المصرية، (1999)، ص4 .
(2) محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، (2004)، ص2 .

يؤدي إلى انقراضها، بالنسبة لإدارة الموارد البشرية أطلقوا لكونهم يركزون على ما يتعلق بالتوظيف، خاصة تحديد "staffing" عليها تسمية التوظيف (العاملين المطلوبين وتعيينهم).⁽¹⁾

ثانيا: مدرسة النظم

يرى أتباع مدرسة النظم بأن المورد البشري هو أحد الموارد الأساسية لإقامة وعمل كما هو الأمر contrived ومفتعلة open social system منظومة اجتماعية حية مفتوحة بالنسبة لمنظمات الأعمال، فهم يحددون الموارد الضرورية لتكوين وبقاء هذه المنظومات لتشمل الموارد المالية والمادية والمعلوماتية، بالإضافة إلى المورد البشري، كما يحددون العمليات الأساسية للتعامل مع أي من هذه الموارد بكونها تشمل كل ما يتعلق باقتناء المورد واستخدامه في تحقيق مخرجات المنظومة وصيانتها والحفاظ عليه، ويدرجون ضمن المورد البشري الإدارة والعاملين، فهذا المورد يوفر المعارف والطاقات العقلية والعضلية الضرورية لإقامة المنظمة من ضمنها دوافعهم وقيمهم وقدراتهم العقلية المتقدمة كالإبداع وغيره، فطالما أنها منظومة اجتماعية، أي تتكون من أكثر من فرد فهي لا تقوم وتستمر بدون هذا المورد.

ثالثا: المدرسة السلوكية

يعتمد أتباع المدرسة السلوكية في الإدارة افتراضات مدرسة النظم في خصائصها الأساسية، ويضيفون إلى ذلك اعتبار سلوك العاملين عموما هو جوهر العمل الإداري، فهم يختلفون عن أتباع مدرسة العمليات الإدارية، فأتباع مدرسة العمليات الإدارية يرون بأن جوهر العمل الإداري هو : عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، لذلك فهم يرون أنه يجب أن يركز تأهيل من سيصبح إداري على كيفية الاهتمام بهذه الفعاليات . أما أتباع المدرسة السلوكية فيرون بأن جوهر التأهيل الإداري يجب أن يركز على التأكد من أن أداء مجموع العاملين لعملهم واتخاذهم للقرارات التي تؤدي

⁽¹⁾القادر مدني علاقي، إدارة الموارد البشرية الرياض :دار المريخ للنشر، (1993) ، ص20 .

إلى بقاء ونمو المنظمة، كما يرون بأن هذا يتحقق فقط إذا كانت المنظمة مصممة لتوفر للعاملين فيها نوعية حياة عمل تثيرهم، وعليه فالإدارة العلمية هي إدارة تتأكد من تمتع المنظمة بنوعية حياة عمل تثيري العاملين، كما يهتمون بتحديد خصائص المنظمة التي توفر نوعية حياة عمل مناسبة. (1)

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

إن الأهداف التي تسعى إليها إدارة الموارد البشرية بالمنظمة هي نفسها الأهداف التي تسعى إليها الإدارة بصفة عامة في كل التنظيمات سواء كانت إنتاجية، تجارية، حكومية، خاصة... الخ، ويعتبر الأفراد عنصرا هاما وحيويا، هذا ويتوقف بقاء المنظمة وتحقيق أهدافها على الطريقة التي تم استخدامها في الحصول على الأفراد وإدارتهم بواسطة القيادات، وتنقسم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى أهداف عامة، وفرعية، فالعامة تتمثل في:

أولا: الأهداف العامة: وتتلخص في هدفين

1- تحقيق الكفاية الإنتاجية

هذا الهدف لا يعتبر جديدا فهو معروف منذ وقت بعيد كهدف رئيسي للمنظمات المختلفة، ففي مفهومه العام يشير إلى السلسلة الكلية من الإجراءات والأنشطة التي تمارسها الإدارة لمضاعفة تحقيق الهدف الوظيفي الموضوع للتنظيم، وطالما أن أهداف إدارة الأفراد مطابقة لأهداف باقي فريق الإدارة فإن الإنتاجية تصبح أيضا شاغلا رئيسيا للعاملين في حقل إدارة الموارد البشرية¹، ويتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة، والتي تسمى بالمدخلات على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها) مواد، آلات، تكنولوجيا.. الخ(، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه

(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية : المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين الإسكندرية: الدار الجامعية، (2003) ، ص4 .

مخرجات سلع، خدمات (بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل والمنظمة، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.⁽¹⁾

2- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي

هذا الهدف مرتبط بالهدف الأول ولكن يمكن تمييزه عنه بوضوح، هذا الهدف هو المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسيير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية وأحياناً يطلق على هذا الهدف اصطلاحاً "الوقاية التنظيمية"

ثالثاً: الأهداف الفرعية:

بالإضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي:⁽²⁾

1- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.

2- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.

- إيجاد علاقات إنسانية طيبة داخل الهيكل التنظيمي.

3- إقامة جو من العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين من حيث الترقيّة والأجور

والتدريب... الخ.

4 - إيجاد مناخ عمل صحي آمن.

¹ سعاد نائف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد عمان : دار وائل للنشر والتوزيع، ط2007 ، ص20 .
² المرجع نفسه، ص 22.

- 5- الاختيار الدقيق للكفاءات لشغل الأماكن الخالية.

- 6- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.

- 7- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق الأهداف.

المبحث الثاني: تطور إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري.

إن المفهوم الحديث لوظيفة الموارد البشرية ما هو إلا نتيجة لتراكم آراء وأفكار مختلف مدارس

الإدارة والتنظيم، ولأن الأمر كذلك يتعين علينا استعراض آراء هاته المدارس خاصة ما تعلق منها

بالموارد البشرية وكيفية إدارتها ولقد قسم الباحثون هذه المدارس حسب درجة تقارب أفكارها إلى

ثلاثة مداخل رئيسية⁽¹⁾ هي: مدخل الإدارة العلمية، ومدخل العقلانية الاجتماعية، والمدخل الحديث

ويسمى بالمدخل الاستراتيجي.

المطلب الأول: مدخل الإدارة العلمية

يضم هذا المدخل ثلاثة مدارس هي مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية والمدرسة

البيروقراطية.

أولا: مدرسة الإدارة العلمية:

-أسسها" فريدريك تايلور "في الفترة الممتدة بين 1890-1911) ومن افتراض أن العمال كسالى

واعتبارهم مجرد وسيلة إنتاج توصل "تايلور" إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي: (1)

1-التطوير الحقيقي في الإدارة : بمعنى استبدال الطريقة التجريبية والعشوائية في الإدارة بالطريقة

العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية التي تؤدي إلى الاقتصاد في الحركة والاقتصاد في

الزمن.

¹ جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص38 .

2-الاختيار العلمي للعاملين :وذلك بالشكل الذي يسمح بالتوافق بين متطلبات وظيفة معينة ومؤهلات الشخص المرشح لشغلها.

3-الاهتمام بتنمية وتطوير العاملين : فالعامل حسب "تايلور" لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد النفسي والبدني للعمل، ما يجب على الإدارة توفيره عن طريق تكوين العاملين وتحسين ظروف عملهم.

4-التعاون بين الإدارة والعاملين في اتخاذ القرارات : إذ انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية ولتحسين أداء العامل وتحقيق الكفاءة الإنتاجية أكد "تايلور" على ضرورة استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل، وتزويد العامل بحافز تشجيعي يدفعه إلى أداء العمل،⁽³⁾ ويتمثل هذا الحافز في الزيادة في الأجر، أما دراسات الحركة والزمن فتقتضي بالضرورة استبعاد وتقادي الأنشطة والحركات غير الضرورية أثناء إنجاز الأعمال.

ثانيا :مدرسة العملية الإدارية:

أسسها " هنري فايول "وكان الغرض من الأبحاث التي قام بها هو إيجاد السبل والوسائل الكفيلة برفع مستوى الأداء وتحسينه، حيث وضع أسس وقواعد كل من التنظيم والإدارة وقام بتحليل العملية الإدارية وقسم العمل ورسم الخرائط الدقيقة لإنجاز الأعمال وذلك بتحليلها إلى أجزاء بسيطة محددة تحديدا زمنيا، كما عالج أيضا مشكلات إدارية أخرى كمشكلة الأجور والحوافز.

فيما يخص الأصول والمبادئ العامة للإدارة قدم " فايول 14 "مبدأ يرى أنها مرنة وليست مقيدة بنظام معين وهي كما يلي:(١)

١.احمد ماهر ، التنظيم : الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية الإسكندرية : الدار الجامعية،2006، ص.26 .

-تقسيم العمل بين الأفراد العاملين :وذلك من اجل تحقيق التخصص في أداء الوظائف والتخصص في التعليم والتدريب.

-التكافؤ بين السلطة والمسؤولية :أي أن السلطة والمسؤولية يجب أن تسير جنباً إلى جنب لأن السلطة بدون مسؤولية تؤدي إلى عدم الانضباط، والمسؤولية بدون سلطة تؤدي إلى نقص الفعالية.

-النظام :بمعنى احترام السلطة والقانون والتعليمات والانضباط في السلوك.

-وحدة إصدار الأوامر :بمعنى أن يتلقى العامل الأوامر من رئيس واحد أو مشرف واحد.

-وحدة التوجيه :بمعنى أن يكون الموجه الوحيد للعمال هو هدف المنظمة.

-خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.

-العدالة في المكافأة والتعويض.

-المركزية :بمعنى تركيز السلطة في مستوى إداري عال.

-تدرج السلطة :أي تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل في شكل هرم وظيفي.

-الترتيب : والمقصود به وضع الموارد البشرية والمادية في أماكنها المناسبة لها.

-المساواة بمعنى عدم التحيز والتمييز خلال التعامل الإداري مع الأفراد العاملين.

-الاستقرار في العمل :بحسن اختيار العاملين وحسن تدريبهم والعمل على صيانتهم.

-تنمية روح المبادرة :وذلك بإفصاح المجال أمام العاملين، وتشجيع الأفكار الجديدة التي من شأنها

تطوير العمل وخدمة أهداف المؤسسة.

-تنمية روح الجماعة :إذ يجب تنمية فرق العمل، والتنسيق بين الأفراد بشكل ينمي روح الفريق.

وبالنسبة لوظائف المؤسسة بصفة عامة فقد أوضح " فايول " أن جميع أوجه النشاط في المؤسسات لا

تخرج عن خمسة وظائف هي: الوظيفة الإدارية والوظيفة الإنتاجية والوظيفة المالية ووظيفة الأمن

والوظيفة التجارية، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه من بين الوظائف الخمسة السابقة الذكر لا توجد وظيفة خاصة بالموارد البشرية، فقد كانت ضمن الوظيفة الإدارية تحت اسم التوظيف كون "فايول" يركز على ما يتعلق بالتوظيف خاصة تحديد الاحتياجات من العاملين واختيارهم.

ثالثا: المدرسة البيروقراطية:

يعتبر "ماكس فيبر" رائد هذه المدرسة، وكان معاصرا لرواد مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة العملية الإدارية، وقد رأى أن تلك النظريات صالحة فقط بالنسبة للمشاريع الصغيرة، واعتبر نظريته حول البناء الرسمي بأنها النظرية المثلى التي من شأنها تحقيق الفعالية التنظيمية، ولقد جاءت نظريات "فيبر" نتيجة للدراسات التي قام بها على الجيوش والكنائس، حيث وجد أن تلك المؤسسات تنسم بقواعد وإجراءات وأنظمة صارمة ورشيدة وبعيدة عن الاعتبارات الشخصية الشيء الذي أكسبها كفاءة عالية وتنظيما محكما. ولهذا بنى "فيبر" المدرسة البيروقراطية على المبادئ التالية: (1)

- التخصص وتقسيم العمل هو أساس النجاح.

- التسلسل السلمي ضروري لتحديد علاقات واضحة بين الرؤساء والمرؤوسين.

- ضرورة وضع أنظمة للقواعد تحدد خطوات تنفيذ المهام.

- يجب على النظام أن يقوم على العلاقات غير الشخصية وان يضمن الحياد والموضوعية في التعامل مع العاملين.

- الجدارة في التعليم والتدريب والأداء هو أساس الاختيار والترقية للعاملين.

المطلب الثاني: مدخل العقلانية الاجتماعية

يضم هذا المدخل كل من مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة النظامية.

أولا: مدرسة العلاقات الإنسانية:

¹ احمد ماهر، المرجع السابق، ص.33

لقد أظهرت الحرب العالمية الأولى حاجة الدول إلى زيادة الإنتاج وبالتالي زيادة التوظيف ومع تطور حركة الإدارة العلمية وتقدم علم النفس الصناعي بدأت بعض التخصصات في إدارة الموارد البشرية بالظهور، وذلك للمساعدة في بعض الأمور مثل التوظيف والتدريب والرعاية الاجتماعية والأمن الصناعي، وفي هذه الفترة تزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال وأنشئت مراكز للخدمات الاجتماعية والترفيهية والتعليمية والإسكان، ولقد أدى إنشاء هذه المراكز إلى بداية ظهور إدارات وأقسام خاصة بشؤون الموارد البشرية، وكان معظم الأفراد العاملين بهذه الأقسام من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية، وكانت نتيجة هذا الاهتمام أن تأسست مدرسة العلاقات الإنسانية بفضل أعمال " التون ماي " " في الفترة الممتدة بين سنوات 1936/1924 في مصنع " الهاوثورن " إحدى أكبر الوحدات الإنتاجية التي تملكها شركة " جنرال الكتريك " في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان الهدف من هذه البحوث هو دراسة ظاهرة ارتفاع معدل دوران العمل في هذه المصانع، وكذا تأثير ظروف العمل المادية على إنتاجية العاملين. وكانت النتيجة بالنسبة للظاهرة الأولى هي أن العمل الروتيني المتكرر يسبب ضجر العمال وقلقهم ما يدفعهم إلى ترك العمل، أما بالنسبة للظاهرة الثانية فيمكن القول أن نتائج البحوث لم تتوقف عند حدود تأكيد الفرضيات التي انطلقت منها بل تعدت إلى أكثر من ذلك، حيث كشفت عن وجود عوامل أخرى تؤثر في الإنتاجية وهي العوامل الاجتماعية والإنسانية، فقد أدى إلى شعور العينة التي أخضعها " مايو " للتجربة بالاهتمام وإدراكها لأهميتها في الورشات إلى بذل مزيد من الجهد وتحقيق إنتاجية أكبر).

لقد جاءت نتائج بحوث " الهاوثورن " متعارضة مع أفكار المدرسة العلمية، فقد أثبتت أن العامل يتأثر بحوافز مادية وأخرى معنوية، وأنه لا يمكن في أي حال من الأحوال اعتباره وسيلة إنتاج، إذ أن هذه

الأخيرة أكثر استجابة للعمل الروتيني عن الإنسان. ويمكن تلخيص أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية في النقاط الأربعة التالية⁽¹⁾ :

- إن المؤسسة عبارة عن كائن اجتماعي كون الأفراد الذين يشكلونها لديهم احتياجات اجتماعية.
- أهمية العلاقات الودية بين العمال في رضاهم ودافعيتهم نحو العمل.
- إن روتينية العمل الناتجة عن التخصص وتقسيم العمل يؤدي إلى ملل العامل وضجره.
- التأكيد على أهمية علاقات التعاون والود الاجتماعي بالمقارنة مع أنظمة الرقابة وأنظمة الحوافز.

ثانيا: نظرية النظم:

تعد نظرية النظم من النظريات التي استعملت في التحليل بشكل واسع خلال العشرينات الأربعة الأخيرة، ولقد كان أول ظهور لها في العلوم الطبيعية ثم انتقلت إلى العلوم الاجتماعية بواسطة أعمال عدد من المفكرين أمثال "سلزنيك" سنة 1949 و " بلون سنة 1952² ولقد انطلقت نظرية الأنظمة من فكرة أن الكائن الحي من الناحية البيولوجية هو عبارة عن مجموعة من الأجهزة يمكن اعتبارها وحدات تعمل منفصلة عند أخذ كل وحدة لوحدها ومجموع هذه الوحدات يشكل ما يعرف بالنظام بينما تعتبر نظاما فرعيا كل وحدة من هذه الوحدات، وتتشرك هذه الأنظمة الفرعية وبشكل منسجم في أداء دور النظام الكلي وتحقيق أهدافه، ويتكون النظام من العناصر التالية:

1-مدخلات النظام: وتتمثل في مختلف الموارد التي تتطلبها عملية تشغيل النظام.

2-العمليات والأنشطة التي يقوم بها النظام

3-مخرجات النظام : وتتمثل في نتائج عمليات النظام والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها

¹ شكري مدلس، المرجع السابق، ص.17

² ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة الجزائر : دار المحمدية، ط 1998، ص39

4-التغذية العكسية : هي عبارة عن معلومات مرتدة تعبر عن درجة تحقيق النظام لأهدافه

5-التوزيع : هي عملية تحديد قنوات توزيع مخرجات النظام.

المطلب الثالث : مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد أدت حالات عدم الاستقرار الاقتصادي والتكنولوجي في الآونة الأخيرة وبالضبط منذ الثمانينات إلى ضرورة تبني العمل الاستراتيجي في كافة مجالات العمل، وكانت النتيجة أن ظهر مفهوم الإدارة الاستراتيجية. ويقترن هذا المفهوم حسب " وصفي عقيلي " بوجود أهداف طويلة الأجل تسعى المؤسسة لتحقيقها عن طريق إعداد خطة شاملة تسمى بالاستراتيجية، وترسم بناء على اتجاهات المؤسسة وأهدافها المستقبلية وكذلك بناء على نتائج تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، حيث يتم وضع جملة من الخيارات والبدائل الاستراتيجية يتم تقييمها واختيار الأنسب منها لتحقيق أهداف المؤسسة، وإذا كان لا بد من الشمولية في صياغة وتكوين الاستراتيجية فإن عملية تنفيذها تقتضي تجزئة هذه الاستراتيجية إلى استراتيجيات فرعية تخص مختلف الوظائف في المؤسسة ومنها وظيفة الموارد البشرية، حيث تقوم بترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بها.

يرى " جمال الدين محمد المرسي " أن أهم ما يميز مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو الحرص على تضمين وإشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بعد تزايد إدراك المؤسسات بان النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على الإدارة بالمشاركة، كما يتميز هذا المدخل بتطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات، وقد أدى تبني الإدارة الاستراتيجية إلى ظهور التفسير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة محورية وأساسية لتنفيذ استراتيجية وظيفة الموارد البشرية.

إلى استراتيجيات فرعية تخص مختلف الوظائف في المؤسسة ومنها وظيفة الموارد البشرية، حيث تقوم بترجمة الاستراتيجية العامة للمؤسسة إلى استراتيجية خاصة بها.

يرى "جمال الدين محمد المرسي" أن أهم ما يميز مدخل الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هو الحرص على تضمين وإشراك إدارة الموارد البشرية في القرارات الاستراتيجية للمؤسسة، وذلك بعد تزايد إدراك المؤسسات بان النجاح في عملية التخطيط الاستراتيجي تعتمد إلى حد كبير على الإدارة بالمشاركة، كما يتميز هذا المدخل بتطبيق مبادئ ومفاهيم نظرية رأس المال البشري التي ظهرت في الستينات، وقد أدى تبني الإدارة الاستراتيجية إلى ظهور التفسير التقديري للوظائف والكفاءات كأداة محورية وأساسية لتنفيذ استراتيجية وظيفة الموارد البشرية.

أولا: تطور الإدارة بالمشاركة:

يقصد بالإدارة بالمشاركة مجموع الإجراءات والتدابير الرسمية وغير الرسمية التي تتخذها إدارة الموارد البشرية وتهدف من خلالها إلى التقرب من العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرارات التنظيمية. وتقوم الإدارة بالمشاركة على صياغة جديدة لمفهوم الهيراركية أو التسلسل السلمي للمناصب، فبعد أن كان هذا المفهوم مرتبط بالسلطة واتخاذ القرار أصبح وجوده شكليا، بمعنى أن الإدارة بالمشاركة تسمح بإعطاء الفرص لجميع العاملين في المؤسسة في إبداء آرائهم وإثبات مواهبهم وقدراتهم التي من شأنها المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وحسب "سينو" فقد أثبتت الإدارة بالمشاركة فعاليتها في العديد من المؤسسات وذلك بفضل عاملين هامين هما حلقات الجودة ومشروع المؤسسة.

ثانيا: تطور نظرية رأس المال البشري

تبلورت هذه النظرية من خلال الأبحاث التي قام بها" شولتز (Schultz) في الستينات من القرن العشرين وتطورت بإسهامات كل من بيكر " Baker "ومينسر " Menser " بعد ذلك فبعد أن كان ينظر إلى العامل على أنه مصدر تكلفة يجب تخفيضها قدر الإمكان، أصبح بفضل هذه النظرية ينظر إليه كمورد ينبغي استثماره وتعظيم المنفعة منه، وتصنف هذه النظرية ضمن الاتجاهات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية لأن تطبيقها في هذا المجال لم يتم إلا في نهاية الثمانينات.

ثالثا: تطور وظهور ممارسات جديدة في تسيير الشغل والوظائف

لقد أدت التحولات السريعة التي شهدتها محيط المؤسسات إلى هدر واستنزاف الكفاءات وإحداث حالة عدم الاستقرار في الشغل، هذه الوضعية دفعت بالمؤسسات إلى البحث عن سبل جديدة في التسيير من شأنها إيجاد حلول لهذه المشاكل، ويعتبر التسيير التقديري للوظائف والكفاءات، كما يرى " سيتو " إحدى الأدوات الجديدة التي انتهجتها المؤسسات من أجل معالجة ظاهرة اختفاء بعض الوظائف وظهور وظائف أخرى جديدة، وتقوم هذه الأداة على مبدأ التوقع في اتخاذ القرارات المتعلقة بتسيير الشغل، ثم أن تطوير نظرية الرأسمال البشري وزيادة الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل أثر في إدارة الموارد البشرية، حيث أصبح المورد البشري هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي اللازم للمؤسسة وليس العكس، مما يحتم على إدارة الموارد البشرية تضمين وإشراك العاملين في اتخاذ القرارات التنظيمية وذلك من أجل إنجاح عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة.

المبحث الثالث: المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية.

إن إدارة الموارد البشرية شأنها شأن أية إدارة في المنظمة مهمتين أساسيتين : الأولى إدارية، والأخرى متخصصة، فأما الإدارية فهي تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها

وتتمثل في وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والإبداع والتطوير وتخصيص الموارد، وبالرغم من أن جميع المدراء يقومون بهذه الوظائف نفسها فإن الوقت اللازم للقيام بكل منها يختلف من مستوى إداري إلى آخر، فالوقت المبذول في التخطيط والتنظيم يزداد كلما ارتفعنا في السلم الوظيفي، وأيا كان الأمر فإن المهارات الإدارية ضرورية لجميع المستويات الإدارية. وأما المهام التخصصية فتمارس إدارة الموارد البشرية أربعة مهام رئيسية هي(1):

الحصول على الأفراد، تدريبهم وتنميتهم، تحفيزهم ثم المحافظة عليهم وصيانتهم. وتهتم المهمة الأولى بإجراءات الحصول على العمالة، وذلك بعد التأكد من الحاجة إليها، أما المهمة الثانية فيتمحور اهتمامها حول الأنشطة والممارسات التي تهدف إلى رفع المهارات العلمية والعملية للعاملين والذي يعود بالفائدة على المؤسسة، في حين نلاحظ ارتباطا وتداخلا بين المهمتين الأخيرتين حيث تسعى المؤسسة من وراء التحفيز إلى رفع أداء العاملين وتحسين إنتاجيتهم باستخدام حوافز عديدة هي نفسها التي تستعملها لصيانتهم، بمعنى أن أساليب الصيانة هي نفسها أساليب التحفيز، ويكمن الفرق فقط في الهدف، وعلى هذا الأساس سنقوم بدراسة إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تتضمن عدة مهام رئيسية هي:

المطلب الأول: الحصول على الموارد البشرية

إن أول مسؤولية تقع على عاتق إدارة الموارد البشرية في المؤسسة هي سد احتياجاتها من الموارد البشرية، وتتم هذه المسؤولية من خلال أنشطة فرعية متكاملة مترابطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بتوفير احتياجات المنظمة على اختلاف أنواعها وفق مواصفات محددة لشغل الوظائف الموجودة في المنظمة، وتتمثل هذه الأنشطة الفرعية فيما يلي:

أولا: تحليل و توصيف الوظائف:

¹ شكري مدلس، المرجع السابق، ص.23

هي عملية تحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة وظيفة من الوظائف، ويقوم المحلل بواسطة الملاحظة أو الدراسة بتحديد المهام التي تؤلف وظيفة من الوظائف وكذلك تحديد المهارات و المعلومات و القدرات و المسؤوليات المطلوبة توفرها في شخص ما ليقوم بأداء ناجح لوظيفته.⁽¹⁾

ثانيا: تخطيط الموارد البشرية:

هو إحدى الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية و يهدف إلى تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث⁽²⁾.

أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة، أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع للوظائف المطلوبة، الفترة الزمنية التي تعد على أساسها خطة الموارد البشرية.

كما يعرف التخطيط على أنه تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ويتطلب هذا تقدير حاجة المنظمة من العاملين، وتحديد ما هو متاح منها، ومن ثم المقارنة بين جانبي العرض والطلب لتحديد العجز أو الزيادة في الموارد البشرية.⁽³⁾

ثالثا: استقطاب الموارد البشرية:

عملية استكشاف الأفراد والمرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، ومن منظور آخر فإن الاستقطاب هو نشاط يعمل على التقاء العرض والطلب على العمالة، أي من لديهم وظائف شاغرة ومن يبحثون عن وظائف، وفي كلمات محددة فإن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط

التنظيمي المصمم لغرض التأثير في:

- عدد أفراد المتقدمين لشغل الوظائف.

- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة) الجزائر : دار المحمدية، ط1998، ص39

² شكري مدلس، المرجع السابق، ص17.

³ شكري مدلس، نفس المرجع ص20.

-احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.

رابعا: اختيارا لموارد البشرية:

ينظر إلى الاختيار بأنه المفاضلة بين عدد من الأفراد الذين تقدموا لشغل وظيفة معينة واختيار أفضلهم، وقد ينظر إليه بأنه البحث عن أفضل العناصر لشغل وظيفة معينة واختيار أكثرها ملاءمة، والتمايز بين المفهومين كبير، فالإدارة طبقا للمفهوم الأول تنتظر أن يتقدم بعض الأشخاص لشغل الوظائف الشاغرة، وليس هناك ما يضمن أن الذين تقدموا للعمل هم أفضل وأنسب العناصر للمفاضلة بينهم، وبالتالي فإن المفهوم العلمي لعملية الاختيار ينطوي على قدر أكبر من الإيجابية من جانب الإدارة بمعنى أنها تنمي مصادرها من الأفراد، وبذلك تزيد من فرص حصولها على العناصر الأكثر كفاءة.⁽¹⁾

وتعتبر عملية اختيار الموارد البشرية امتدادا لعملية الاستقطاب، حيث أن إجراءات الاختيار والتعيين في المنظمة هي اختبار لقدرات القائمين على تنفيذ هذه الإجراءات كما أنها اختبار لقدراتهم على التنبؤ بما سيكون عليه سلوك الأفراد الذين وقع عليهم الاختيار، ومن خلال هذا التنبؤ يمكن تقليل احتمال حدوث خطأين في قرار التعيين هما : قرار رفض تعيين شخص ربما يكون مؤهلا، وقرار قبول تعيين شخص ربما يكون غير مؤهل.

المطلب الثاني: تدريب وتنمية الموارد البشرية

يحاول المهتمون بمفهوم التدريب أن يميزوا بين تدريب القوى العاملة وبين تنمية تلك القوى فيحدد بعضهم مفهوم التدريب على أنه نقل مهارات معينة إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات للعاملين في المؤسسة ليكونوا أكثر تهيؤا لقبول تحديات مهامهم أو وظائف جديدة أوكلت إليهم، وتشتمل وظيفة تدريب وتنمية

¹ نادرا حمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص33

الموارد البشرية على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما، ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء عالي المستوى ومتميز لتلبية مطالب تحقيق استراتيجية المنظمة وأهدافها وتتكون هذه الوظيفة من:

أولاً: التعليم والتدريب:

يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهام جديدة في ضوء تقييم أدائها، كما يهدف التعليم والتدريب بصورة عامة إلى رفع مستوى أداء العاملين من خلال تزويدهم بالأساليب والمهارات والمعارف المتعلقة بالعمل سواء منها الإدارية أو الفنية التي تمكنهم من أداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وعلى الرغم من أن الأهداف الفرعية للتدريب تختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك تبعاً لاختلاف نوع التدريب، وظروف المؤسسة، وطبيعة العمل فيها.

ثانياً: التنمية:

تعرف تنمية الموارد البشرية على أنها إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية، ويقصد بتنمية الموارد البشرية جميع الأنشطة المصممة لتنمية المهارات، والاتجاهات (المواقف) ونحو ذلك الخاصة بالعاملين بالمؤسسة والتي تكون جزءاً من المفهوم الشامل لإدارة الموارد البشرية، وهي تضع أهمية على أنشطة التدريب، كما تغطي جوانب أخرى مثل التدرج الوظيفي ودوران العمل.

يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المؤسسة.

المطلب الثالث : تحفيز الموارد البشرية.

التحفيز كما يعرفه "ماهر" هو العملية التي بمقتضاها تقوم المؤسسة باستشارة وتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق أداء متميز وبالتالي، فالمعيار الرئيسي الذي تمنح على أساسه الحوافز هو معيار التميز في الأداء، لكن هذا لا يمنع من اعتماد معايير أخرى كالجهد والأقدمية والكفاءة فالحوافز عبارة عن مزايا وظيفية إضافية تأخذ شكل خدمات متنوعة ذات قيمة مالية تقدمها المنظمات لجميع العاملين لديها كمنح منها دون مقابل أو بتغطية جزء من تكلفتها ودون استثناء فئة منهم (العاملين الدائمين فقط)، وبغض النظر عن مستوى أدائهم وكفاءتهم في العمل، فهي تقدمها لهم لكونهم أعضاء يعملون لديها، وقد سميت هذه المزايا بالتعويضات (الحوافز) غير المباشرة لأن الحصول عليها غير مرتبط بجهد، وتأخذ هذه المزايا الوظيفية الإضافية والتعويضات غير المباشرة شكلين⁽¹⁾ : الأول طوعي اختياري والغاية منه خلق الشعور بالانتماء لدى العاملين تجاه المؤسسة والولاء لها، الثاني إلزامي حيث تفرض غالبية قوانين العمل في الدول على المنظمات تقديم بعض المزايا الوظيفية للعاملين لديها، كراعية خارجية للدولة على الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسات، كالتأمين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ، وقد سميت هذه المزايا بالإضافة لأنها تعويضات عينية يحصل عليها العاملون زيادة أو إضافة على تعويضاتهم المباشرة، ويمكن القول بأن المزايا الوظيفية الإضافية تتميز بأنها تحقق الفوائد التالية:

-زيادة الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه المنظمة.

-رفع مستوى الروح المعنوية لدى العاملين ورضاهم الوظيفي الذي ينعكس إيجاباً على أدائهم.

-وسيلة لاستقطاب الكفاءات البشرية من سوق العمل وخاصة النادرة منها.

-تحسين علاقة المنظمة مع النقابات، مما ينعكس أثره إيجاباً على علاقتها مع العاملين لديها.

1. أحمد ماهر، المرجع السابق، ص 238 .

-كسب رضا المجتمع وترك انطباع جيد عن المنظمة لديه، حيث ينظر إليها نظرة أخلاقية على اعتبار أن الموارد البشرية جزء من هذا المجتمع.

أولاً: عوامل تحديد أداء الفرد

وتكمن أهمية تحفيز العنصر البشري في المنظمات في أن أداء الفرد يتحدد بعاملين أساسيين:

الأول هو الرغبة في العمل ويتجلى دور الإدارة هنا في تنمية رغبات الفرد في العمل،

والآخر هو القدرة على العمل التي يمكن تحقيقها من خلال¹:

-القيام بتحليل الوظيفة تحديد واجبات ومسؤوليات ونطاق الوظيفة.

-بيان معلومات وقدرات ومهارات وخبرات الأفراد.

-تعيين الأفراد الذين تتوافق خبراتهم ومعلوماتهم وقدراتهم مع واجبات ومسؤوليات الوظيفة.

-تدريب العاملين وتطويرهم.

-تنظيم جهود العاملين والرقابة على أدائهم وتقويمه بما يكفل أداء أفضل.

ثانياً: عناصر عملية التحفيز:

كما أن عملية التحفيز تتكون من ثلاثة عناصر أساسية هي²:

1-الحاجة: هي شعور الفرد بالنقصان أو الحرمان من شيء ما.

2-الدافع: هو حالة داخلية في الفرد تحركه وتوجهه نحو إشباع حاجاته

3-الحافز: هو وسيلة الإشباع، ولكن عندما يعرضها طرف ثان بهدف استشارة وتوجيه سلوك معين.

ثالثاً: مراحل العملية التحفيزية:

¹ فائزة بوراس،

² شكري مدلس، المرجع السابق، ص22

وتمارس المؤسسة دورها في عملية التحفيز حسب "بيجول" عن طريق الأهداف التي تصبوا إليها و ربطها بحاجات الأفراد، ثم عرض مختلف الحوافز التي تثير وتوجه سلوك هؤلاء الأفراد نحو إشباع حاجاتهم، وتحقيق أهداف المؤسسة في نفس الوقت، وتمر العملية التحفيزية بمرحلتين أساسيتين هما (2) 1/ البحث عن حاجات الأفراد وإثارتها: تؤدي إثارة الحاجة لدى الفرد إلى شعوره بحالة عدم التوازن، والتي يحاول تخفيفها عن طريق سلوك معين، وقبل هذا تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف المنتظرة من عملية التحفيز و التي يمكن حصرها في الغالب في تحقيق التميز في الأداء، ثم تقوم بعد ذلك بإيجاد علاقة بين هذه الأهداف والحاجات المختلفة للأفراد المعنيين بالتحفيز.

2/- تصميم الحوافز: بعد اكتشاف المؤسسة لحاجات الفرد المعني بعملية التحفيز، تقوم بعرض واقتراح الحوافز التي تثير سلوكه وتوجهه نحو إشباع هذه الحاجات، ويعتبر هذا السلوك بمثابة استراتيجية يختارها الأفراد من بين اختيارات وبدائل مختلفة وذلك بعد إجراء عملية عقلية يتم بموجبها دراسة وتحليل العلاقة بين الحوافز المعروضة عليه وبين الحاجات التي يريد إشباعها.

المطلب الرابع: صيانة الموارد البشرية

أول فعالية للحفاظ على الموارد البشرية هي حمايتها من الأخطار المهنية التي قد تصيبها بسبب العمل، وتركز وظيفة الصيانة على توفير مزايا وخدمات وظروف عمل يرى العاملون أنها ضرورية للمحافظة على التزامهم والإبقاء على ولائهم لها، فقد يكون العمل مصدر حادث أو مرض، وهذه قد تكون خطيرة ومتنوعة في بعض المؤسسات المعاصرة، وهذا يجعل الحفاظ على العاملين من الحوادث والأمراض الناجمة عن العمل مهمة أساسية لإدارة الموارد البشرية، ويتم ذلك بمجموعة من النشاطات تشمل ما يلي:

-الحماية من الحوادث والأمراض التي يمكن أن يتعرض لها العاملون بسبب العمل، ويتم ذلك بالتأكد من توفير بيئة آمنة وصحية.

-التأكد من أن الثقافة التنظيمية تهتم بالعامل وبالحفاظ عليه وتوفر له دوافع البقاء في المنظمة وعدم تركها.

أولا: السلامة والصحة المهنية:

يعرفها "أبو شيخة"¹ بأنها ممارسة عدد من الأنشطة بهدف حماية عناصر الإنتاج، وفي مقدمتها العنصر البشري في المنظمة من التعرض للحوادث والإصابات خلال العمل، وذلك بإيجاد الظروف المادية والنفسية المناسبة للعاملين لأداء أعمالهم بإنتاجية عالية.

أما "البرنوطي"² فتعرف السلامة المهنية بكونها حماية العاملين من إصابات ناجمة عن حوادث ذات صلة بالعمل.

أما الصحة المهنية فتعرفها بخلو العاملين من أمراض بدنية ونفسية ذات صلة بالعمل.

كما تعرف البيئة الآمنة بكونها بيئة عمل تتمتع بالشروط الضرورية لتوفير السلامة والصحة للعاملين. ويعتبر توفير بيئة آمنة وصحية مهم نظرا لعدة عوامل أبرزها ما يلي: (3)

-التأثير المباشر للحوادث على الفرد وإنتاجيته، حيث تؤدي إلى تعطيله عن العمل، بالإضافة إلى

احتمالات إصابته بعجز دائم أو حتى الوفاة.

-تأثير الحوادث والإصابات على رضا العاملين، وعلى قدرة المؤسسة على الاحتفاظ بعناصر مؤهلة،

فأثر أي إصابة لا ينحصر فيمن يتعرض لها فقط بل بزملائه أيضا.

¹ نادر احمد أبو شيخة، المرجع السابق، ص 480 .

² المرجع نفسه، ص 481 .

-تؤثر الحوادث في إنتاجية وأداء المنظمة بشكل عام إذ تشكل الخسائر الناجمة عن الحوادث والإصابات مصدرا مهما لتقليل الإنتاجية والأداء بسبب ما تحدثه من خسائر مادية وإيقاف للعمل.

-تؤثر الخسائر على المجتمع والاقتصاد عموما، خاصة في الدول التي تكثر فيها حوادث وإصابات العمل، فهي تسبب إهدارا للموارد البشرية والمادية وتولد أعباء على الأنظمة الصحية، ويرى " حنفي " أن الوقاية من حوادث العمل تأتي كضرورة تستوجبها اعتبارات إنسانية واقتصادية، وتشمل الاعتبار الإنسانية حماية العامل من أخطار العمل وصيانته من الإصابات التي قد تمتد خطورتها لدرجة العجز الكلي للعامل أو حتى الوفاة، أما الاعتبار الاقتصادية فتمثل في تخفيض تكاليف التشغيل بمقدار التكاليف المباشرة وغير المباشرة للحوادث، ثم أن الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية تؤدي إلى رفع معنويات العاملين بالشكل الذي يؤثر بالإيجاب على سمعة المؤسسة من جهة وعلى كمية الإنتاج ونوعيته من جهة أخرى.

ثانيا :الثقافة التنظيمية:

تتطلب المحافظة على الموارد البشرية التأكد من بقائها في المؤسسة وشعورها بالرضا عن كل المنظمة والعمل، كما يتطلب توفير بيئة آمنة، وثقافة تنظيمية وقيم تهتم بالإنسان وسلامته وتحقق المؤسسة ذلك من خلال الثقافة التنظيمية السائدة ونوعية حياة العمل التي توفرها لمن يعملون فيها.

المقصود بالثقافة التنظيمية حسب " البرنوطي " مجموعة القيم والاتجاهات والتقاليد والأعراف التي تسود المؤسسة وتنعكس على السلوك اليومي للعاملين ويتم تناقلها عبر الأجيال، فهي التي تصيغ شخصية الفرد واهتماماته⁽¹⁾ وتختلف الثقافات من حيث مضمونها أي نوع الاتجاهات التي تغرسها، فبعض الثقافات تعطي الأولوية للإنسان وأخرى تعطي الأولوية للربح، فالمؤسسة التي تعتبر الإنسان موردا مهما تعبر عن ذلك بثقافتها التي تعطي الأولوية للإنسان، أما الثقافة التي تعتبر الإنسان مجرد

¹ عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد الإسكندرية : المكتب العربي الحديث، (1994) ، ص486 .

أداة تستخدمها لأغراض تحقيق الربح فهي تؤكد ذلك بممارساتها وأنظمتها مما ينعكس على ولاء العاملين لها واستعدادهم للبقاء فيها.

خلاصة:

من خلال كل ما تقدم ذكره في هذا الفصل فإن إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها، أما من الناحية التاريخية فإن حقل إدارة الموارد البشرية نشأ وتطور ضمن مراحل تاريخية كانت بدايتها مع بدايات الفكر الإداري ممثلاً بمرحلة ما قبل الإدارة العلمية، فمن ناحية انتقلت من عصر الحرية شبه المطلقة لأصحاب الأعمال في إدارة شؤون موظفيهم إلى عصر أصبحت إدارة المنظمة مكبلة فيه بقيود ثقيلة نتيجة التدخل الحكومي المكثف في تنظيم استخدام القوى العاملة، ومن ناحية أخرى لاحظنا الدور المتغير للأنشطة الخاصة بالأفراد وصولاً إلى المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية باعتبارها مسؤولية كل مدير في المنظمة، وباعتبار أن الإدارة في جوهرها هي إدارة الموارد البشرية.

الفصل الثاني

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

مقدمة :

إن عملية التخطيط لا تقتصر على تخطيط الموارد المادية والمالية فحسب، بل تشمل الموارد البشرية التي تمثل القوة المنتجة الأساسية في المؤسسة، خاصة ومع التغيرات الراهنة التي تحدث في المحيط واشتداد المنافسة التي تستدعي توفير قوى بشرية ذات مؤهلات عالية من خلال التعليم المنظم والتدريب المناسب والممارسات الواعية لتنمية الموارد البشرية، ويتضمن تخطيط الموارد البشرية كأحد الاستخدامات المختلفة للأسلوب العلمي للتخطيط تحديد متطلبات العمل خاصة تلك المرتبطة بمتطلبات القوة البشرية والتي تمثل احد اكبر التحديات التي تواجه القائمين على الموارد البشرية على مستوى المؤسسة ويعتبر أداة ضرورية للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتلاءم وحاجيات المؤسسة، لأنه ساعد على تحقيق التوازن بين الموارد المتاحة وبين الاحتياجات لتلك الموارد لما يضمن فعالية استعمالها والوصول إلى مستويات عالية في إنتاجية العمل.

ويهدف هذا الفصل إلى استعراض عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة، حيث يتطرق المبحث الأول إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي، أهميته، ثم تحديد أهدافه والمتغيرات والعوامل البيئية المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فيتعلق بمراحل عملية التخطيط للموارد البشرية.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

ومن خلال هذا المبحث نحاول التطرق إلى مفهوم التخطيط الاستراتيجي بصفة عامة ثم ننتقل بعد ذلك لمفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ثم أهميته وأهدافه في المطلب الثاني، أما المطلب الثالث فيتناول العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

المطلب الأول: ماهية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: مفاهيم حول التخطيط الاستراتيجي

بدأ أول استخدام للتخطيط الإستراتيجي مع مطلع العقد السادس من القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية ثم بدأ ينتشر في أوروبا و دول العالم الأخرى و يستخدم هذا النوع من التخطيط الإستراتيجي على أنه " عملية اتخاذ القرارات و وضع أهداف و استراتيجيات و برامج زمنية مستقبلية و تنفيذها و متابعتها " (1)

و يعرف كذلك على أنه الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد و توظيف الموارد المتاحة و إدارتها وصولاً إلى الأهداف المنشودة. (2)

مما يعرف على أنه: " عملية مستمرة لتصميم و تطوير خطط تشمل وظائف المنظمة و يقوم التخطيط الإستراتيجي على نظام المعلومات وضع القرارات الإستراتيجية على ضوء تقييم مستمر للمتغيرات في البيئة المحلية و الإقليمية العالمية و كذا للمتغيرات في البيئة الداخلية للمنظمة و الهدف هو اكتشاف الفرص و التحديات و تحديد نقاط القوة و الضعف و خلق الفرص السوقية و توظيف نقاط قوة المنظمة لاقتناص هذه الفرص و حسن استغلالها و ذلك بتقديم منتج أو منتجات لما يقابل الحاجات و التوقعات المتغيرة للعملاء في عالم سريع التغير.

¹ عثمان محمد غنيم، التخطيط وأسس ومبادئ عامة، ط1، مصر، جامعة القاهرة،، 1999، ص 115.

² عثمان محمد غنيم، المرجع نفسه، ص 116.

الفصل الثاني: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

ثانيا: أهمية التخطيط الإستراتيجي

للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة و لا يستهان بها بالنسبة للمؤسسة و الهيئات المختلفة و ديمومتها و نجاحها و يمكن حصر هذه الأهمية فيما يلي:

- 1- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في التنظيم
- 2- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة و ضبط عملية تحطيمها و تحطيم العائد من استخدامها و توظيفها.
- 3- التأثير بشكل فعال في المنتج و السوق و تعظيم دور القيادة أو الإدارة في التعامل مع النواحي التقنية و الفنية و ذلك بدلا من أن تكون القرارات عشوائية و مجرد ردود فعل لا يجري من أحداث.
- 4- تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه النشاط و الالتزام بالأهداف التي تضعها الإدارة.
- 5- تحقيق التفاعل و الحوار بين المستويات الإدارية الثلاثة في تنظيم (العليا، الوسطى، الدنيا) عن مستقبل التنظيم و سبل استمراره و نجاحه و تطوره.
- 6- التقليل من الآثار السلبية للظروف المحيطة بنشاطات التنظيم مما يعمل على زيادة فاعليته و كفاءته.
- 7- يعتبر التخطيط الإستراتيجي العامل المحدد لنصيب المنظمة في السوق و مدى جودة المنتج و بالتالي حجم المبيعات و الربح و شهرة التنظيم و بالتالي القدرة على تحقيق الكفاءة و النمو و التوازن و التكيف و من ثم الاستمرار و النجاح الدائم.

ثالثا: عناصر التخطيط الإستراتيجي

يتكون التخطيط الإستراتيجي من مجموعة عناصر رئيسية هي:

- 1- الإطار العام للإستراتيجية.

- 2- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالتنظيم و تحديد سلبياتها و إيجابياتها على التنظيم.
- 3- تحديد الأهداف ووضع الإستراتيجيات البديلة و تقييمها و اختيار البديل الأنسب الذي يحقق الأهداف المنشودة في ضل الإمكانيات المتاحة و الظروف المحيطة.
- 4- رسم السياسات و تحديد البرامج و المشاريع و تجزئة الأهداف متوسطة أو قصيرة الأجل ووضع برامج التنفيذ الزمنية لها.
- 5- تحديد الموازنات بأنواعها و تقييم الأداء في ضوء الأهداف و الخطط الموضوعة و مراجعة و تقييم هذه الأهداف في ضل الظروف المحيطة.
- 6- توفير المتطلبات التنظيمية اللازمة و تحقيق قدرة التنظيم على التكيف بما يتلاءم مع التغييرات الناجمة عن القرارات الإستراتيجية.

رابعاً: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

يعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية النموذج الأكثر ثراءً بالاتجاهات مما أدى إلى تصنيفه كنموذج كلاسيكي للتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، حيث استمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي وتموقع ضمن إطار التفكير الاستراتيجي الذي أسسته مدرسة "هارفارد" نهاية الخمسينات.⁽¹⁾

يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المؤسسة في تطوير أهدافها الاستراتيجية التي ترفع من قدرتها ومعارفها ضمن البيئة التنافسية، كما يساهم في إعادة فحص الاستراتيجيات وتعديلها ويشجع على التفكير الإبداعي، كما يعمل على تقليل الفجوة بين موقع المؤسسة الحالي وبين

¹ سملاي يحضيه، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية : مدخل الجودة والمعرفة)رسالة دكتوراه في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، (2005)، ص100 .

نظرتها المستقبلية . إن ذلك التخطيط يشجع الإدارة العليا على التفكير المستقبلي وإحداث التغيير

وإستخدام موارد المؤسسة بكفاءة وفعالية في سبيل تعزيز مركزها التنافسي⁽¹⁾.

وحسب " عقيلي " فإن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو أحد الأنشطة والممارسات الأساسية

التي تؤديها إدارة الموارد البشرية في كافة أنواع المنظمات، فمن خلاله تقدر وتحسب احتياجات المنظمة

المستقبلية من الموارد البشرية من حيث أعدادها ومهاراتها بشكل يخدم متطلبات تحقيق استراتيجيتها⁽²⁾.

إذن يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على أنه مجموعة من الأفعال والتصرفات

المنسقة والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة التنظيمية، والمنظمة، والأفراد والأنظمة، وتتوقف قدرة

المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية، بل قدرتها على التنسيق مع البيئة التي

تكون فيها الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الاستراتيجية.

خامسا : العناصر الأساسية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1-رسالة المنظمة :هي الإطار الرئيسي المميز للمنظمة دون غيرها من المنظمات وتهدف إلى تبيان

سبب وجود المنظمة وممارستها ومجال نشاطها.

2-المحيط الخارجي : يجب تحديد الفرص والمخاطر التي يوفرها المحيط الخارجي المتعلقة بالمنافسة،

وبالتطورات التكنولوجية ووضعيات السوق، كما يجب تحليلها وبناء عليه يقوم مدير الموارد البشرية

باختيار الأهداف وتبني الاستراتيجيات الخاصة بالموارد البشرية، بما فيها العملية التدريبية.

3-المحيط الداخلي :يرتكز التخطيط الاستراتيجي على تحليل نقاط القوة والضعف في المؤسسة حيث

يركز على كمية ونوعية الموارد المتاحة سواء المالية أو المادية أو البشرية أو التكنولوجية.

¹ رندة اليافي الزهري، " التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية " ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد 02 ص 277 .، بتصرف

² عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 229 .

4- لأهداف التنفيذ: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها في الأجلين القصير والمتوسط، والتي لها اثر كبير على الموارد البشرية اللازمة لتجسيد استراتيجية المؤسسة.

5- الخيارات الاستراتيجية: إن أهم عنصر في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو تحديد البدائل الاستراتيجية للمنظمة واختيار أفضل بديل والذي سيحدد التوجه العام ويحقق الأهداف طويلة الأجل.

المطلب الثاني: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وتخطيط القوى العاملة سنقوم في هذا المطلب باستعراض الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العادي بصفة عامة.

أولاً: الفرق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط العادي

وبصفة عامة يختلف التخطيط العادي عن التخطيط الاستراتيجي اختلافا كبيرا، فالتخطيط العادي يبدأ بالحاضر ويحلل التغيرات المتوقعة إذا ما استمرت الاتجاهات الحالية، ولكن التخطيط الاستراتيجي لا تحده الاتجاهات الحالية. وهو يبدأ بقفزة إلى المستقبل، وقد لا تكون ذات علاقة قريبة بالاتجاهات الحالية للمنظمة بل تعكس التغيرات المتوقعة في البيئة، هذا ولقد اعتمدت الكثير من المؤسسات لسنوات طويلة على التخطيط المتزايد، ويضمن هنا دراسة وتحليل ما تقوم به حاليا وببساطة نضيف إليه عامل النمو نسبة النمو (خلال فترة التخطيط سنة أو عقد من السنين)، لكن التغيرات السريعة في التكنولوجيا والمنافسة العالمية تجعل هذه الطريقة قديمة وغير صالحة لمواجهة الظروف العالمية والمؤسسية الجديدة، وظهر التوجه الأكبر نحو التخطيط الاستراتيجي الذي نظر إلى المستقبل دون قيود وافتراسات من الحاضر⁽¹⁾.

¹ مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (القااهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص 83).

التخطيط الاستراتيجي هو التخطيط الطويل الأمد أي أن التخطيط الاستراتيجي هو الذي يمتد لخمسة سنوات وأكثر ويحقق أهداف طويلة الأجل أما التخطيط المرحلي فهو تخطيط قصير الأجل مركز على العمليات الجارية في مختلف أجزاء المنظمة كما يهتم بتفاصيل محددة وقصيرة الأجل، بأنه الفترة التي تمتد للمستقبل لمدة سنة ويمكن تعريف الأجل القصير واحدة أو أقل، ويستعمل المدراء التخطيط المرحلي ليحددوا ماذا يجب أن تفعل الأجزاء المختلفة في المنظمة من أجل المنظمة كي تحقق نجاحا خلال مدة سنة أو أقل في المستقبل، ويتم عادة تطوع الخطط المرحلية للمنظمة في مجالات الإنتاج وتخطيط استراتيجي معا.

وفيما يلي نورد عددا من الاختلافات الأساسية بين التخطيط المرحلي والتخطيط الاستراتيجي:⁽¹⁾

أولها: إن التخطيط الاستراتيجي يتم وضعه عادة من قبل الإدارة العليا، بينما التخطيط المرحلي يتم وضعه من قبل الإدارة الدنيا.

ثانيا: إن جميع الحقائق التي تعتمد عليها الخطط الاستراتيجية هي في العادة أكثر صعوبة من جمع الحقائق التي تعتمد عليه الخطط المرحلية.

ثالثا: إن الاختلاف الثالث بين التخطيط الاستراتيجي، والتخطيط المرحلي هو عبارة عن مقدار التفصيل في الخطط النهائية، حيث أن الخطط الاستراتيجية تعتمد أساسا على التنبؤ بالمستقبل في حين تعتمد الخطط المرحلية على ظروف معروفة توجد داخل المنظمة.

رابعا: بما أن التخطيط الاستراتيجي يركز على الأجل الطويل فإن التخطيط المرحلي يركز على الأجل القصير كما أن الخطط الاستراتيجية تغطي فترة طويلة نسبيا من الوقت في حين تغطي الخطط المرحلية فترة قصيرة نسبيا من الوقت.

المطلب الثالث: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

¹ مدحت محمد أبو النصر، المرجع السابق، ص 69 .

إن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة يعتبر بمثابة حجر الأساس للتخطيط على المستويات الأخرى ، ويجب أن يتم قبل أية وظيفة من الوظائف العادية لإدارة أو قسم شؤون القوى العاملة بالمؤسسة، ويرتبط بالنظر إلى المستقبل حتى يتمكن من الحكم والسيطرة على مقدار التغير فيه، أي الاستعداد وبأحسن طريقة ممكنة لذلك المستقبل المجهول. إذ يعتبر هذا النشاط- التخطيط الاستراتيجي - حجر أساس تقوم عليه بقية الأنشطة الأخرى ، فالخطط الكلية للمؤسسة يجب أن تكون متكاملة مع تخطيط القوى العاملة، مثل خطط المبيعات، والإنتاج، والمشتريات، وخطط التوسع في التسهيلات في المشاريع الاستثمارية، وفي التحديث و العصرية أو إضافة منتج جديد وتغيير المنتج القديم أو التغير في مستوى المهارة... الخ. وتظهر أهمية قيام المؤسسة بتخطيط الموارد البشرية من خلال ما يتحقق عن ذلك من فوائد ومن تلك الفوائد نذكر بشكل عام الآتي:⁽¹⁾

- يوفر أسس جيدة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية، وبما يضمن التخلص أو الحد من ظاهرتي البطالة المقنعة والعجز في بعض فئات العاملين وبالتالي فإنه يؤدي إلى تقليل الكلف غير المبررة في أجور الأفراد غير المنتجين بسبب فيضهم عن الحاجة أو تدني مستويات كفاءتهم.
- يمكن المؤسسة من الاستعداد لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئة المحيطة بها (التطور التكنولوجي، المنتجات المنافسة وتعليمات وقوانين الدولة... الخ)
- إتاحة الفرصة أمام المؤسسة للتأكد من مدى الاستفادة من المصادر البشرية المتاحة وخاصة هؤلاء الذين يؤدون أعمالاً لا تتوافق مع قدراتهم ومهاراتهم.

¹ محسن عبد الله مخامرة، " تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي " ، المجلة العربية للإدارة، 307 ص-43-

-المحافظة على الموارد البشرية وتخفيض معدل دوران العمل، مما يؤدي إلى ضمان احتفاظ المؤسسة بالإطارات الفنية الجيدة وعدم إفساح المجال أمام تسرب هذا النوع من القوى العاملة إلى مؤسسات منافسة.

-يساهم مساهمة فاعلة في وضع الفرد المناسب في المكان المناسب بما يضمن تحسين مستويات كفاءة الأداء، وزيادة العناية بالعنصر البشري.

ثانياً: أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

تعمل الإدارة للوصول إلى جملة من الأهداف الواعية والمدروسة من خلال القيام بعملية التخطيط السليم للقوى العاملة وهذه الأهداف تتمثل فيما يلي:

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.

- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها " إنتاجية أكبر بتكلفة أقل"، وذلك بالحرص على تخفيض

تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض من الموارد البشرية والطلب عليها بما يسمح بتغطية احتياجات المنظمة.

- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتماءهم للمنظمة وإخلاصهم لها.

- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف، أو التدريب، أو الخدمات، أو إنهاء الخدمات.

- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها.

كما تتجلى البعض من أهداف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي¹:

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع، 1996)، ص 133.

- التعرف على الوضع القائم للقوى العاملة بصورة تفصيلية تمكن من تحديد المعالم الواقعية لقوى العمل المتاحة.

- يؤدي إلى تفهم أهمية العنصر البشري في بناء الاستراتيجية وتضمينها داخل هذه الاستراتيجية.

- استقطاب أصحاب الموهبة والخبرة مقدما ما قبل الحاجة الفعلية سواء من المراكز التعليمية

المتخصصة أو من سوق العمل.

- تحسين عملية تخطيط وتوزيع الأعباء وتنمية الكفاءات.

- تحسين التخطيط للمسار الوظيفي وأوجه التنمية الأخرى للفرد مثل النمو المتتالي لتحقيق القدرة على

توسيع أبعاد مدارك القوى العاملة لفترات قادمة طويلة.

- تحليل ومتابعة العلاقة بين تكلفة استخدام القوى العاملة والمزايا الناتجة عن استخدامها، من خلال

وضع مجموعة من المعايير الإرشادية، كالأجور وغيرها من المزايا، معدل دوران العمالة، التدريب

والنقل وغيرها من النفقات⁽¹⁾.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

أضحت المنظمات تعمل في أجواء مفتوحة بل أكثر انفتاحا من ذي قبل، فهي بالتأكيد أصبحت أكثر تأثرا

بكل ما يحيطها من العوامل المؤثرة على مسيرتها ونشاطها بل على وجودها وهناك مجموعة من

العوامل التي تؤثر على عمليات تخطيط القوى العاملة وتنميتها، وبتفاوت تأثير هذه العوامل وفقا

لظروفها ودرجة القوة أو الضعف في التأثير على عمليات التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة وهذه

العوامل هي:

¹ . عبد الغفار حنفي، المرجع السابق، ص 93 .

أولاً: العامل الاقتصادي

ويتمثل في إنتاج وتوزيع واستعمال الموارد والنتاج الوطني، ولغرض تلبية حاجيات المستهلك، تقوم المؤسسة بإنتاج وتوزيع واستعمال الموارد وكذا السلع والخدمات، إذا فهي تعتبر نظاما اقتصاديا فرعيا لنظام أو المحيط الاقتصادي وبالتالي فإن مشاركتها في عمل المحيط الاقتصادي تعتبر جد قوية إذ توجه النظام الاقتصادي وتخضعه لعدة تأثيرات⁽¹⁾.

ويشتمل العامل الاقتصادي على حالة الرواج والكساد الاقتصادي، ومستوى الدخل الفردي السائدين في البيئة الخارجية، فإذا كانت الحالة الاقتصادية رواجاً، إذ يتوقع المخطط زيادة الطلب على منتجات المؤسسة الذي ستواجهه بتوسيع حجم أعمالها وإذا كان الدخل مرتفعاً سيحدث نفس الأمر، والعكس من ذلك صحيح، ويتضح من ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية عمل استراتيجي يسير جنباً إلى جنب مع استراتيجية المنظمة، وبما أنه هو المسؤول عن تقدير احتياجات تنفيذ هذه الاستراتيجية من الموارد البشرية فإن توجه هذا التخطيط سيكون وفق توجه استراتيجية المنظمة، فإذا كانت هذه الاستراتيجية توسعاً، معنى ذلك أنه من المتوقع زيادة حجم أعمالها مستقبلاً واحتمال حاجتها لموارد بشرية إضافية، أما إذا كان توجه استراتيجية المنظمة نحو الانكماش، سنتوقع عندئذ احتمال وجود فائض في الموارد البشرية لديها بسبب تقليص حجم أعمالها.

ثانياً: العامل القانوني

ويقصد به مجموعة التشريعات والقوانين التي تسنها الدولة لتنظيم استخدام أو تشغيل الأيدي العاملة، وهذه التشريعات تمتد لتشمل عدد ساعات العمل الأسبوعي، ظروف العمل، الحدود الدنيا للأجور التي تدفع للعاملين، طرق الاختيار والتعيين والتقييم، وأنواع التأمينات الاجتماعية والخدمات الأخرى التي

¹ عثمان رفعت، إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع (القاهرة: دار الفكر العربي)، 1981، ص 31، بتصرف.

تقدم للعاملين وحدودها ودرجة شموليتها، فلكل من هذه التشريعات تأثيره على سياسة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة.

فالقوانين الحكومية بخصوص شؤون الأفراد والعاملين بموجب قانون العمل تنظم عدد أيام العمل الأسبوعية، كذلك عدد ساعات العمل اليومية، وهذا ما يؤدي إلى زيادة أو نقصان زمن العمل المتاح مما ينعكس ذلك على حجم الموارد البشرية التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها، كما أن صدور القوانين التي تنظم المبادلات التجارية مثل منع استيراد سلعة معينة من الخارج من أجل توفير الحماية للإنتاج المحلي، فيزداد الطلب على هذه السلعة نتيجة عدم وجود منافسة خارجية لها في السوق، وزيادة حجم إنتاج المنظمة وأعمالها لتغطية هذه الزيادة يصاحبه حاجة إضافية للموارد البشرية، إذن فالقوانين والتشريعات الحكومية ذات تأثير في نشاط المؤسسات وحجم أعمالها المستقبلية وبالتالي تخطيط مواردها البشرية.

ثالثاً: العامل الاجتماعي

يتأثر تخطيط القوى العاملة بالعادات والتقاليد والقيم الاجتماعية السائدة بالمجتمع، فيجب معرفة النظرة إلى العمل في المجتمع، خاصة بالنسبة لبعض المهن، فقد نرى إقبالا لعنا أعمال ومهن معينة وتقدير المجتمع للعاملين في هذه المهنة، بينما نرى نفور من بعض المهن وعدم الرغبة فيها كما أن عمل المرأة في المجتمع خاصة المجتمعات العربية له نظرة معينة وخاصة لبعض الأعمال والمهن، وهذا بدوره سيؤثر على المعروض من العمالة وعلى توزيع القوى العاملة وهو بالتالي سيؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجي للقوى العاملة بصفة عامة.⁽¹⁾

رابعاً: العامل التكنولوجي

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 240.

تعمل المؤسسات حاليا في بيئة تتصف بدرجة عالية من التغير التكنولوجي يواجه ضغوطا أكبر في التعامل مع الفرص والقيود أو التهديدات التي تواجه المنظمات بالمقارنة بحالة المنظمات العاملة في بيئة ذات خصائص فنية وتكنولوجية تقليدية وبسيطة ومستقرة نسبيا، وعلية يتعين على المؤسسة أن تكون على وعي بالخصائص البيئية لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من ناحية وبالخصائص الفنية والتكنولوجية من ناحية أخرى ومتابعة ما يحدث بهما من تغيرات وما ينتج عنهما من تدعيم للفرص أو القيود أو التهديدات أمام المؤسسة حتى تضع البدائل والخيارات الاستراتيجية المناسبة للتكيف مع هذه التغيرات ومن ثم تحديد السياسات والأساليب التنظيمية والإدارية الملائمة للتعامل معها، فإذا كان توجه المؤسسة إلى استخدام الآلية الكاملة في تنفيذ أعمالها وإتمام الإجراءات فيها⁽¹⁾، أي أن الآلة ستحل محل الإنسان في تنفيذ العمل، فعلى مخطط الموارد البشرية في هذه الحالة توقع حدوث فائض في اليد العاملة بسبب عدم حاجة المؤسسة إليها، وظهور حاجة جديدة للعمالة الماهرة ذات التأهيل العالي القادر على التعامل مع هذه التقنية الآلية، أما إذا كان توجه المؤسسة إلى إبقاء المستوى التقني الآلي المستخدم فيها على حاله، إذ يجب التوقع بأن هيكله الموارد البشرية في المنظمة ستبقى على حالها .

خامسا: عامل المنافسة

تلعب المنافسة في السوق بشقيها المحلية والعالمية تأثيرا قويا في تحديد حجم أعمال المؤسسات عموما، فعندما تتوقع المؤسسة منافسة قوية في المستقبل معنى ذلك وجود احتمالية انخفاض في حجم مبيعاتها، الذي تقابله عادة بتقليص حجم أعمالها، لكي لا يحدث لديها فائض في الإنتاج ورقم مخزون سلعي عالي ليس بإمكانها تسويقه، أما إذا كانت المنافسة ضعيفة فالتوقع عندئذ سيكون زيادة في رقم المبيعات بسبب زيادة الطلب على المنتجات، مما يدفع المنظمات إلى توسيع حجم إنتاجها وأعمالها المستقبلية من أجل تلبية هذه الزيادة .

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 240 .

المبحث الثاني: التخطيط الاستراتيجي كأحد الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى المدى الزمني لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من خلال المطلب الأول، أما المطلب الثاني فيعالج مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، ثم أساليب تخطيط الموارد البشرية في المطلب الثالث.

المطلب الأول: المدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية.

نميز في مصطلح تخطيط الموارد البشرية ثلاثة آفاق مهمة:

أولاً: الأفق الأول:

ينطبق على التخطيط قصير المدى ويغطي فترة تتراوح ما بين سنة إلى سنتين ، في التخطيط القصير الأجل يمكن معرفة التغيرات التي تطرأ على الموارد البشرية، وكذا التقديرات المتوقعة من جانب المؤسسة عن حجم منتجاتها أو مبيعاتها مثلاً، حيث يمكن لمسؤولي إدارة الموارد البشرية تقدير كمية القوة العاملة المطلوبة في الأمد القصير وذلك بالاعتماد أساساً على بعض المتغيرات أو العوامل كالزيادة أو النقصان في حجم الإنتاج والمبيعات، التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة، معدل دوران العمل... الخ ، ومن خلال تلك العناصر يتم تحديد المواصفات والمؤهلات الواجب توافرها في العاملين الجدد مثل: السن، الجنس، الخبرة العملية، التحصيل العلمي أو مستوى التأهيل، الإلتقان... الخ.

ثانياً: الأفق الثاني (1)

ينطبق على التخطيط متوسط المدى، ويتراوح ما بين (02)سنتين و (05) خمس سنوات. في خلال هذه المدة الزمنية يمكن التنبؤ - بالاعتماد على خطة وميزانية تقديرية- بحجم الطلب من الموارد البشرية اللازمة لاستمرار نشاط المؤسسة، ثم مقارنة هذا الحجم مع ما سيكون متاحاً وموجوداً فعلاً داخل المؤسسة من قوى عاملة في خلال تلك الفترة.

¹ نفس المرجع السابق، ص.66

ثالثاً: الأفق الثالث: (1)

يمكن للمؤسسات أن تقوم بإعداد احتياجاتها السنوية من الموارد البشرية، وفقاً للظروف البيئية وسياسات الترقية والنقل التي تتبعها، وما يتولد عن برامج التدريب. ولكن تفشل الخطة السنوية في احتواء متطلبات التخطيط طويل الأمد، وهي الخاصة بالتوسع في التسهيلات، في المشاريع الاستثمارية وفي التحديث والعصرنة، أو إضافة منتجات جديدة، أو حتى تقلص النشاط أو تغيير مستوى الكفاءة/المهارة المطلوبة. وبصفة عامة فإن تخطيط الموارد البشرية على مستوى المؤسسة قد يتميز بفاعلية مثلى إذا ما نصب لفترة طويلة الأمد، أي لمدة 05 سنوات أو أكثر. إن ذلك يقتضي الأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة بالمؤسسة كنظام يؤثر ويتأثر بالأنظمة التي تنتمي إلى هذه البيئة، والمتمثلة في النظام السياسي الاقتصادي، العملي والتقني والديموغرافي... الخ وكذا إحاطة تامة من جانب المؤسسة بتفاعلات السوق ومعرفة حاجات ورغبات زبائنها، وبالتالي ابتكار سلع وخدمات جديدة لتلبية تلك الرغبات.

المطلب الثاني: مراحل وإجراءات عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

إن تخطيط الموارد البشرية عملية منظمة ومستمرة تمر بمراحل متعددة ومتسلسلة ومتكاملة مع بعضها، لتشكل في الأخير استراتيجية توضح حاجة المنظمة من الموارد البشرية عن الفترة الزمنية التي يخطط لها⁽²⁾، وفيما يلي أهم الخطوات المتبعة في تخطيط الموارد البشرية:

أولاً: التحليل البيئي وتحديد الموقف

تبدأ إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بإيجاد آليات للتوافق مع الاستراتيجية التنظيمية من خلال تحليل الظروف البيئية الداخلية والخارجية الخاصة بالموارد البشرية، أي لا بد من تحديد كم ونوع الموارد البشرية، وهل هذا الكم يتناسب مع الوظائف الحالية والمستقبلية، تحديد نقاط القوة والضعف،

¹ نفس المرجع السابق، ص. 67

² نفس المرجع السابق، ص. 69

كذلك تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) من حيث توفر الكفاءات الخارجية وإمكانية استقطابها من قبل المؤسسة، درجة توفر المنافسين المؤثرين الذين يعتمدون على سياسات تحفيزية تجذب الكفاءات، دراسة تأثير التكنولوجيا من خلال درجة الاعتماد عليها لتنفيذ العمل، أيضا دراسة مدى تأثير القوانين والتشريعات التي تصدرها الدولة في مجال الأعمال بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص ويعتبر الفحص البيئي مطلبا أساسيا للتخطيط لاستراتيجي للموارد البشرية، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية إلى جانب وظيفتي التمويل والتسويق بدور في هذا الفحص البيئي، ويمثل الفحص البيئي أهمية كبيرة خاصة في فترات التغيير التكنولوجي السريع والتغيير في بيئة الأسواق، وتركز الجهود المبذولة في الفحص البيئي على الاتجاهات المتوقعة خلال الثلاث أو الخمس سنوات القادمة والتي تغطي التطورات في الخصائص السكانية، والتقنية الفنية والقضايا الاجتماعية والاقتصادية والقانونية والتشريعية، وكأمثلة للاتجاهات التي تهتم أخصائي الموارد البشرية القائم بالفحص البيئي وهي ردود أفعال المنافسين تجاه اتفاقيات تحرير التجارة وتأثيرها على مدى توفير العمالة.

ثانياً: تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

إن عملية التقدير هي المرحلة الثانية من مراحل التخطيط للموارد البشرية بعد تحليل الجانب البيئي وتحديد الموقف. وفي هذه المرحلة يتم تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا ومن مختلف التخصصات مع الإشارة إلى أن عملية التقدير تتم على مستوى كل وحدة إدارية، ولكل وظيفة وعمل على حدة وبشكل تفصيلي، ذلك لأن حجم الأعمال في كل منها وكذلك قوة العمل المتاحة فيها تختلف من وحدة لأخرى وفي ضوء ذلك يمكننا القول بأن عملية تقدير حاجة المؤسسة من الموارد البشرية تبنى على أساس حجم أو رقم الأعمال المطلوب إنجازه والمحدد، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم لتقدير حاجتهما من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم.

ثالثا: تحديد عرض الموارد البشرية

بعد تقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية، تأتي الخطوة الثالثة وهي تحديد عرض الموارد البشرية بتحليل قوة العمل الحالية وخصائصها لكل عمل أو وظيفة في كافة إدارات وأقسام المؤسسة من حيث المهارات والمستوى التدريبي ودرجة الاستعداد للعمل، وكذلك تحديد التغيرات المحتملة في هذه الجوانب مستقبلا من خلال إعداد قوائم تعطي بيانات مفصلة عن كل نوع من الوظائف وخصائصها وعلاقة كل واحدة بالأخرى والشروط المطلوبة في شاغلها من حيث المؤهل والتخصص والخبرة وغيرها، ومن ناحية أخرى معرفة مدى توافر هذه الشروط في الأشخاص الذين يتولون تلك المهام، الأمر الذي يساعد على إعطاء فكرة مفصلة عن قوة العمل الحالية من حيث النوع والعدد والتخصصات المختلفة ومدى استغلال هذه القدرات المتاحة لتغطية عملها الكلي.

رابعا: إعداد خطة العمل

بعد تقدير الاحتياجات والعرض من الموارد البشرية تقوم الإدارة بتحليل المعلومات والتوفيق بين كل من جانبي العرض والطلب ونادرا ما يكون الطلب المتنبأ به مساويا للعرض، فعندما يكون العرض الداخلي للموارد البشرية أكبر من الاحتياجات نقول بأن هناك فائضا في الموارد البشرية، وفي حالة العكس أي أن العرض الداخلي لا يمكن من تلبية احتياجاتها نقول أن هناك نقصا في الموارد البشرية، وتمثل كلا الوضعيتين عدم التوازن بين العرض والطلب وهو مشكل يجب معالجته.⁽¹⁾

المطلب الثالث: أساليب تخطيط الموارد البشرية

تتباين المنظمات في اختيارها لأسلوب تخطيط الموارد البشرية، ويرجع التباين إلى متغيرات تنظيمية (حجم المنظمة، نوع نشاطها، نوع الثقافة المستخدمة فيها ومدى توفر المخططين) ومتغيرات بيئية

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع السابق، ص 258.

(درجة التأكد البيئي، خصائص سوق العمل) تركيبة الموارد البشرية (النوعية والكمية) وحجم التغير في العوامل البيئية ويغلب استخدام أحد الأسلوبين الآتيين:

أولاً: الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل):⁽¹⁾

يعتبر أسلوب تحليل عبء العمل من الأساليب المهمة والأساسية التي تستخدم في تحديد حجم القوى العاملة التي تحتاجها المنظمة في تاريخ معين، وبموجبه يتم تحديد حجم العمل الأساسي المطلوب أداءه وكذلك يتم تحديد الأساليب المتبعة في العمل والإنتاج، وكذلك مواصفات الهيكل التنظيمي المعتمد لتوزيع القوى العاملة ومن الضروري أن تؤخذ بعين الاعتبار هنا مجموعة من التغيرات التي يتوقع حدوثها وذلك سواء في أساليب وخطط الإنتاج أو في الأسس التنظيمية المعتمدة في تحديد الهيكل التنظيمي أو في حجم ونوع التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة، وذلك لأن التغيرات في هذه المجالات تكون ذات أثر واضح على حجم قوة العمل المطلوبة لإنجاز الأعمال.

ويتم تحديد عبء العمل في المنظمات التي يرتبط عملها بالإنتاج والبيع بشكل أساسي، من خلال وضع تقديرات لحجم المبيعات المتوقع تحققها في الفترة القادمة وتصاغ هذه التقديرات بهيئة موازنة تقديرية للمبيعات، لذلك فإن الدقة في تقدير حجم المبيعات تؤثر بشكل كبير على دقة تحديد حجم القوى العاملة اللازمة لأداء الأعمال في المنظمة وبعد ذلك تتم عملية ترجمة تقديرات المبيعات المتوقعة ضمن الموازنة التقديرية للمبيعات إلى توقعات وتقديرات ضمن الموازنات التقديرية الأخرى لأقسام الإنتاج والمشتريات وغيرها من الأقسام الأخرى للمنظمة.

ثانياً: الأسلوب الإحصائي :

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية و الإقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات

¹ جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص 224 .

الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المؤسسة فاستخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين كلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمامه.

يستخلص مما تقدم بأن أساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية تتعدد بتعدد المؤسسات وخصائص البيئات التي تعمل فيها وأهمية دور الموارد البشرية، فليس هنالك أسلوب مثالي يمكن تعميمه على جميع المنظمات والبيئات وإنما على المنظمة أن تنتخب أسلوب التخطيط الذي يتناسب مع خصائصها والبيئة التي تعمل فيها، فالتقدير الدقيق لحاجات المنظمة من الموارد البشرية يساهم بشكل فعال في دعم النشاطات اللاحقة لإدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب والتطوير وصيانة الموارد البشرية، وبسبب تلك الأهمية فقد عد تخطيط الموارد البشرية عاملاً أساسياً في تخفيض التكاليف في المنظمة عن طريق⁽¹⁾:

- عدم وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية وبذلك يتحقق الاستخدام الكامل والصحيح لتلك الموارد.
- الدقة في إعداد الموازنة التقديرية لكلفة العمل والتي تعتمد على كم ونوع الموارد البشرية في المنظمة، و عليه فقد اعتمدت المؤسسات في وقتنا الحاضر بين هذا النوع من التخطيط والتخطيط الاستراتيجي العام في المؤسسة.

¹ .المرجع نفسه، ص225.

خلاصة الفصل :

يلعب تخطيط الموارد البشرية دورا فعالا ضمن استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية في ضوء حجم أو عبء العمل المطلوب إنجازه والمحدد فيها، وهذا يستدعي بالضرورة دراسة عبء أو حجم العمل المستقبلي في كل إدارة وقسم داخل المنظمة، لتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية لتغطية هذا الحجم، كذلك يستدعي الأمر دراسة قوة العمل المتاحة لمعرفة كمية العمل التي بإمكانها تغطيته من عبء عملها وقوة العمل المتاحة لمعرفة كمية العمل المطلوب مع ما هو متاح منها، لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو عجز، للعمل على معالجته لتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة استراتيجية تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث إعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية.

فالهدف من تخطيط الموارد البشرية هو توفير الموارد البشرية اللازمة لإنجاز حجم العمل المطلوب في خطة المنظمة الاستراتيجية، بحيث لا يكون هناك فائضا ولا عجزا، وحتى تتسم عملية التخطيط الاستراتيجية للموارد البشرية بالفعالية فإن المسؤولين عن هذه العملية يجب أن يكونوا على علم وفهم كاملين بكافة أبعاد الخطة الاستراتيجية للمنظمة، وهذا يتطلب بدوره وجود رؤية مستقبلية لاستقرار الأحداث المستقبلية ذات التأثير على العنصر البشري، وأن ينظروا إلى هذه العملية (تخطيط الموارد البشرية) على أنها عملية ديناميكية مستمرة وليست عملية ساكنة، فالتخطيط الفعال للموارد البشرية يتيح للمنظمة الوقت الكافي للتعامل مع احتياجاتها من الموارد البشرية وبأكثر مرونة، وذلك ما يساعدها على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد والقدرة على الاستجابة لتحديات سوق العمل.

الفصل الثالث

دراسة حالة بمركب الذرة لمغنية

مقدمة

بعد أن حاولنا في الفصلين السابقين التعرف على أهم المفاهيم والأبعاد النظرية المتعلقة بموضوع البحث، واستكمالاً لمعالجة الإشكالية المطروحة، نحاول في هذا الفصل توضيح دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية للمؤسسة، وقد وقع الإختيار على مؤسسة "تافنة- مركب الذرة بمغنية" وسنحاول من خلال هذا الفصل إبراز واقع التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، وما هو دوره في تحقيق إستراتيجية المؤسسة من خلال ثلاثة مباحث: نتطرق في المبحث الأول إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية، أما المبحث الثاني فيتمثل في أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية في هذه المؤسسة، في حين يتضمن المبحث الثالث أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة من خلال التعرف على العينة وكذا نتائج الإستبيان وتحليل نتائج الدراسة ككل.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة التطبيقية

فمن خلال هذا المبحث نحاول إعطاء لمحة عن المؤسسة وتوضيح أهم مصالحها التي يبينها التقسيم الإداري والوظائف التي يقوم بها

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

أولاً: نشأة المؤسسة

ترجع نشأة مركب الذرة الى سنة 1970 من طرف الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية، و في سنة 1977 تم عقد شراكة مع ثلاث شركات ألمانية و من سنة 1983 اصبح مركب مغنية تابع لمركب الرياض بسيدي بلعباس و في شهر جويلية من سنة 2005 تم خصصة المركب و أصبح تابع لمركب

.METIDJI

ثانياً: منتجات مركب الذرة

يقوم المركب بإنتاج عدة منتجات منها:

❖ النشاء « Amidon » : وهو المنتج الأساسي للمركب الذي يستعمل في الصناعات الغذائية

، التجميلية، الصيدلانية ...

❖ محلول الجلوكوز « Sirop de glucose » : يستخدم في الصناعات الغذائية، حلويات و

مرطبات، مشروبات غازية عسل اصطناعي، صناعة الأدوية...

❖ الدكسترين « Dextrines » : (الأبيض و الأصفر) الإنتاج عدة انواع من الصمغ ، صناعة

الطلاء، المطاط ...

❖ دابوق الذرة « gluten » : منتج غني جدا بالبروتينات نجد استعماله في اغذية الأنعام كما في

صنع العجائن.

❖ كلاً الذرة « Forage » : تغذية المواشي .

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة

يضم الهيكل التنظيمي لمركب الدرة ما يلي: أنظر الملحق رقم (1)

❖ قسم الانتاج: يحتوي على عدة مصالح منها مصالح التحضير و الاستقبال مصلحة الدكسترين،

مصلحة الجليكوز، الدوابق. يقوم المركب بالتسويق باستخدام اللوحات الاعلانية ، الاعلان في

الجراند ...

❖ قسم المالية و المحاسبة: يتكون من المصالح التالية: مصلحة المحاسبة العامة، البيع، الخزينة،

الميزانية و مراقبة التسيير.

❖ قسم المستخدمين: مصلحة الوسائل العامة، الموارد البشرية، مصلحة الشؤون الاجتماعية.

❖ قسم التموين: يضم مصلحة التموين، و تسيير المخزون

❖ القسم القانوني: يعمل فيه محامي يهتم بالقضايا القانونية

❖ قسم الصيانة: يتكون من: مكتب المناهج، مصلحة صيانة التجهيزات، مصلحة الكهرباء...

❖ المخبر: يتكون من مصلحة التركيب، و مصلحة التحليل.

المطلب الثالث: تشخيص الوضعية الحالية للمؤسسة.

المؤسسة لا تتواجد في فراغ بل في محيط يتميز بالتطور المستمر، لذا فهي مجبرة على تحديد السمات

الرئيسية لبيئة العمل، ومن ثم تقدير التأثيرات المحتملة لهذه العناصر على أداء المنظمة وقدرتها على

تحقيق أهدافها.

أولاً: المحيط الاقتصادي

يعتبر التوزيع أكثر الأنشطة ارتباطاً بتحديات السوق، وذلك لأن الزبون في وقتنا الراهن أصبح أكثر وعياً من ذي قبل بنوعية الخدمة أو المنتج الذي سوف يتحصل عليه، و تتمثل مختلف التعاملات الإقتصادية مع شركات الأدوية و المواد الغذائية و شركات الحليب و مشتقاته و من بينها:

❖ Sarl El alf

❖ Sarl Biscuterie Bimo

❖ SPA Caprise

❖ SPA texa Lg

❖ Sarl l'aiderie

ثانياً: المحيط التكنولوجي.

تعتبر التكنولوجيا محور اهتمام المؤسسة في أداء وظائفها خاصة مع التطور الهائل في استخدام التقنيات الحديثة سواء في الأعمال الإدارية أو التنفيذية الأخرى، الأمر الذي فرض على الشركة تسيير أعمالها من خلال شبكتين للإعلام الآلي وهو ما سهل تبادل المعلومات بين مختلف الأقسام الداخلية والفروع المنتشرة عبر أنحاء الولاية وكذا تحقيق السرعة في التجاوب سواء في الممارسات الداخلية أو الخارجية خاصة مع العدد الهائل للزبائن. و من بين البرامج الإعلامية المستخدمة نجد:

❖ برنامج SAP : برنامج التخزين « Stockage » المتعلق بقطع الغيار، المخابر ...

❖ برنامج SAGE : حساب أجرة العاملين.

❖ برنامج -mail-OUTLOOK: شبكة الإتصال خاصة بمركب Mettidji.

المبحث الثاني: أهمية ومكانة إدارة الموارد البشرية

باعتبار أن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المديرية وعمالها، وترمي إلى تحقيق أهدافها، ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والإحتفاظ بها بشكل فعال فهي من هذا المنطلق تعد إدارة هامة وشريكا حقيقيا في التخطيط الإستراتيجي الشامل أي أن عملها لم يعد محصورا فقط في إدارة شؤون الأفراد من استقطاب وتوظيف وتدريب وتقييم... الخ.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية على مستوى المؤسسة

تتولى هذه الوحدة الإدارية من المؤسسة إدارة وتسيير شؤون العنصر البشري، وتوفير الظروف الاجتماعية الحسنة كما تقوم بالتكوين حيث تشرف على تربص القادمين إليها من مراكز التكوين المهني، وتقوم بإرسال العمال والإطارات في تربية إلى مؤسسات تكوين متخصصة للرفع من مؤهلاتهم، ولغرض توضيح مهامها وأقسامها نحاول تلخيصها فيما يلي: أنظر الملحق رقم. (2)

مصلحة التكوين:

يتولى القيام بمهام هذه المصلحة مسؤول الدراسات، وتختص هذه المصلحة بالمهام التالية:

-الترقية والنقل.

-التعيينات في المناصب ذات المسؤولية.

مصلحة التنمية والتطوير:

يتولى القيام بوظائفها عون تسيير رئيسي للأفراد، وتختص هذه المصلحة بالقيام بالمهام التالية:

-التوظيف

-التكوين

-التأهيل

-متابعة المسار المهني

-التخطيط للتوظيف (قصير ، متوسط)

-مخطط التكوين (قصير ، متوسط)

-تسيير الهيكل التنظيمي.

مصلحة الأجور:

يتولى القيام بوظائفها عون تسيير رئيسي للأفراد، وتخص هذه المصلحة بالقيام بالمهام التالية:

-حساب أجور العاملين

-تسوية الأمور المتعلقة بالعطل المرضية والتأمينات

-مهام إدارية أخرى.

المطلب الثاني : تقييم ممارسات إدارة الموارد البشرية

- وضع العمالة خلال العام 2015

ولغرض التعرف على أفراد المركب بشكل أدق نحاول من خلال ما يلي تقسيمها حسب الفئات من

حيث:

أ - توزيع العمال حسب الفئات : يتم هذا التوزيع للعمال المتواجدين على مستوى مركب مغنية :

جدول 3.1: توزيع الأفراد حسب الفئات

الفئات	العدد	%
الإطارات	27	14.28
أعوان التحكيم	72	38.09

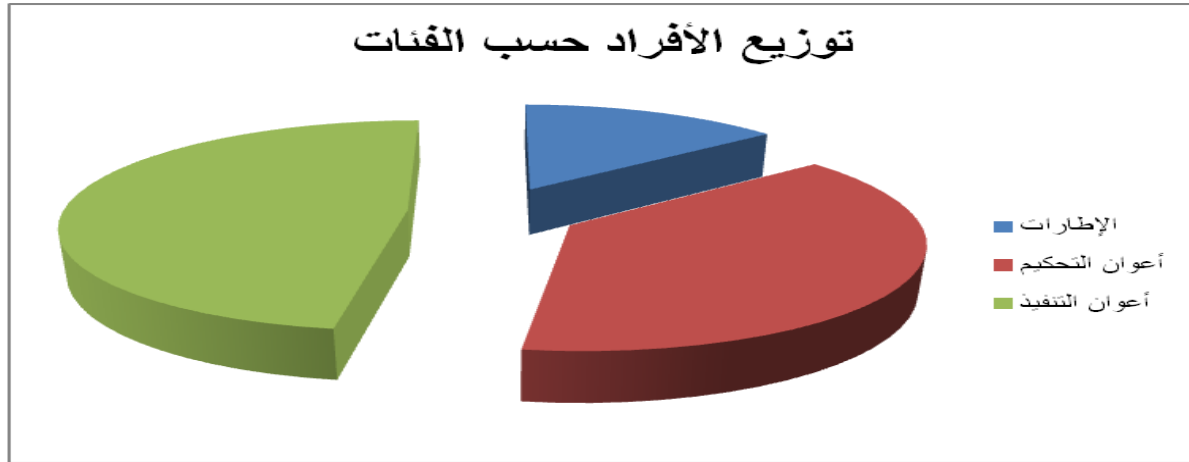
الفصل الثالث:

دراسة حالة مركب الدرّة بمغنية

أعوان التنفيذ	90	47.63
المجموع	189	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

جدول 3.1: توزيع الأفراد حسب الفئات



نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على 27 اطارا بنسبة

14.28 % ، ثم فئة أعوان التحكم والبالغ عددهم 72 بنسبة 38.09 % ، بالإضافة إلى فئة أعوان التحكم

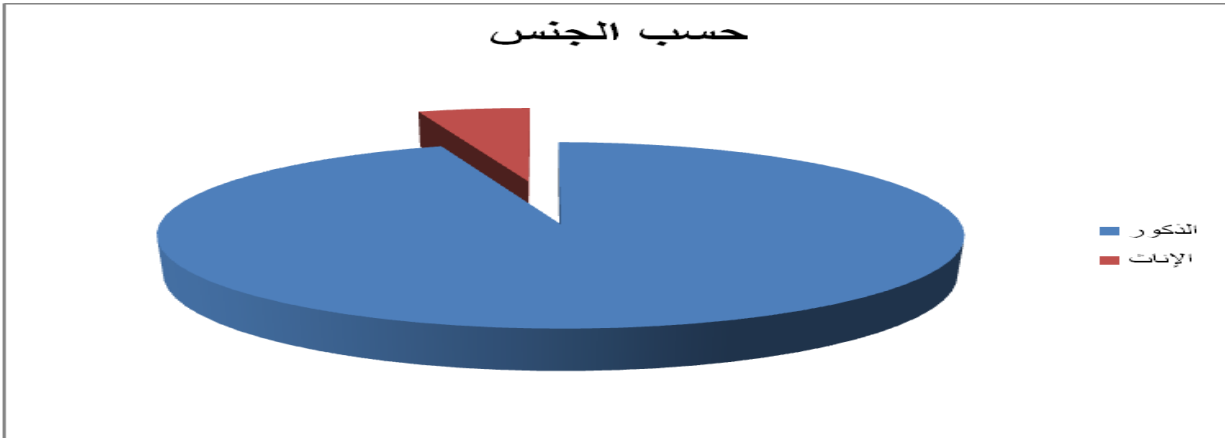
الذين يبلغ عددهم 90 بنسبة 47.63 %.

ب - توزيع الأفراد حسب الجنس:

جدول 3.2: توزيع الأفراد حسب الجنس.

الجنس	العدد	%
ذكور	179	94.7
اناث	10	5.3
المجموع	189	100

المصدر: من إعداد الطالبين.



نلاحظ أن نسبة العاملين الذكور في المؤسسة بلغت 94.7% ، أما نسبة العاملات الإناث فهي 5.3% وهذا راجع إلى طبيعة المهام والوظائف التي تختص بها المؤسسة والتي تستدعي القيام بمجهودات بدنية وتقنية لا تناسب خصائص العنصر النسوي.

المبحث الثالث: أدوات جمع البيانات والوسائل المستعملة

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات والوسائل الإحصائية المستعملة

أولا: أدوات جمع البيانات

1-الإستمارة:

تعد الإستمارة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث قمنا باستعمال الإستمارة كوسيلة بحث للكشف عن آراء ومواقف الإطارات من عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وعلاقتهم بأداء المؤسسة، وتم حصر أبعاد معينة تهدف للتأكد من صحة فرضياتنا وهذا من خلال الأسئلة المطروحة في الاستمارة، والتي تضم أسئلة فرعية تخص مختلف الجوانب الشخصية والمهنية للمبحوثين والتي استعملناها في تحديد خصائص العينة من حيث المستوى التعليمي، الفئة، الأقدمية، وأسئلة رئيسية تتضمن أبعادا معينة تتمحور حول إطارات المؤسسة على اعتبار أن عملية التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة مع إشراك الفئات الوظيفية الأخرى، مما يعني أن بعض هذه الأبعاد مشترك بين الرؤساء والمرؤوسين.

2-المقابلة:

بغرض الحصول على معلومات حول نشاط كل قسم بصفة عامة، ونشاطات وأساليب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية التي يتبعها المسيرون بصفة خاصة، قمنا بإجراء مقابلات مع مدير الموارد البشرية بالمؤسسة بالإضافة إلى بعض الإطارات بمختلف مراكزهم الوظيفية، من مجموعة من الأسئلة المفتوحة، ودارت حول نشاط ومهام كل مصلحة وكذا إجراءات التوظيف بالمؤسسة ومدى اعتمادها على عملية التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية. أنظر الملحق رقم: (04).

3-وثائق المؤسسة:

بالإضافة إلى الإستمارة والمقابلة اعتمدنا أيضا على مختلف وثائق المؤسسة من سجلات، ووثائق رسمية، ومطبوعات، والهيكل التنظيمي والإداري، والتي تعتبر من أهم المصادر التي يمكن الإعتماد عليها أثناء جمع البيانات خاصة التي لم نتمكن من الحصول عليها باستعمال الأدوات السابقتين.

ثانيا: الوسائل الإحصائية المستعملة

تم تبويب وترميز البيانات، حيث استخدم الإحصاء الوصفي والتحليلي في التحليلات الإحصائية المختلفة، وقد تم استخدام التكرارات والنسب المئوية لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان، والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية على فقرات الإستبيان لتقديم وصف شامل لدرجة موافقة أفراد العينة على هذه الفقرات.

المطلب الثاني: إستمارة البحث

تحتوي استمارة البحث على عدة أبعاد وكل بعد يحتوي على عدد من الأسئلة، حيث شملت 18 سؤالاً، وفيما يلي توضيح مختصر لهذه الأبعاد: أنظر الملحق رقم: (03)

البعد الأول يتعلق بأهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها على مستوى المنظمة، في حين يلخص البعد الثاني دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد الضرورية لضمان استمرارية المؤسسة، أما البعد الثالث فهو خاص بأهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى العاملة، وقد استخدمنا في الإستمارة أسئلة من النوع المغلق وأخرى من النوع المفتوح، كما ضمت بعض الأسئلة عدداً من العناصر يتم الإختيار من بينها.

وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة سيتمثل في الأفراد العاملين (رؤساء ومرؤوسين) في مختلف المصالح والذين بلغ عددهم في افريل 2016 بداية إجراء الدراسة الميدانية 189 عاملاً

وعاملة موزعين على مستوى المركب كما يظهر في الجدول 1.3..

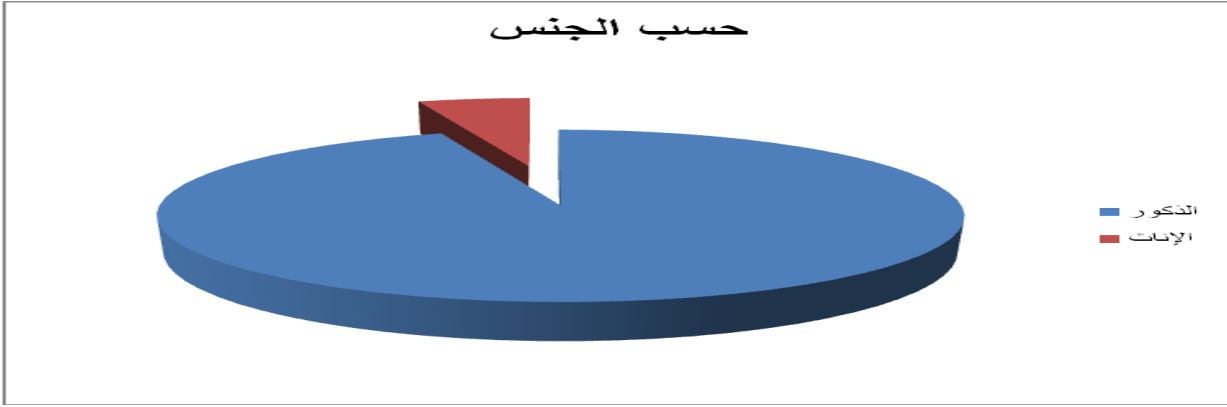
وفيما يلي نشير إلى خصائص عينة الدراسة حسب الجداول التالية:

أ- حسب الجنس:

جدول 3.3: توزيع الأفراد العاملين حسب الجنس.

الجنس	العدد	%
ذكور	179	94.7
اناث	10	5.3
المجموع	189	100

المصدر : من إعداد الطالبين.



يظهر من خلال الجدول و الشكل أن أغلبية أفراد العينة من الذكور، حيث بلغ عددهم (179) بنسبة 94.7% ، وأن عدد الإناث بلغ (10) بنسبة 5.3% ومن هنا فان أكبر نسبة كانت من الذكور ويرجع ذلك إلى أن طول فترة الخدمة لا يعطي الحافز للإناث من اجل الالتحاق بالوظائف المتاحة، كما أن طبيعة العمل الذي يؤدي في المؤسسة لا تتناسب وطبيعة المرأة بصفة عامة.

ب -حسب الفئة العمرية

جدول (3.4) يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئة	العدد	%
من 20-30 سنة	30	23.07
من 30-40 سنة	41	31.53
من 40-50 سنة	55	42.30
من 50-60 سنة	4	3.07
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

الفصل الثالث:

دراسة حالة مركب الدرّة بمغنية

من خلال الجدول يتضح تباين في الفئات العمرية ويمكن تفسير ذلك بعدم التوظيف بصفة دائمة، وإنما تلجأ المؤسسة إلى التوظيف لمدة محددة حسب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وهذا انسجاماً مع الشروط التي تضعها المؤسسة للتعيين في الوظائف، لذلك كانت أقل نسبة من الإطارات في الفئة العمرية 50/60 وهي مرحلة التقاعد باعتبار أن معدل عمر أفراد عينة الدراسة ما يقارب 36 سنة.

ج- الخبرة العملية

جدول (3.5) يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة العملية:

فئات الخبرة العملية	العدد	%
من 05- 10 سنوات	25	19.23
من 10-15 سنة	30	23.07
من 15-20 سنة	31	23.84
من 20-25 سنة	26	20.02
من 25-30 سنة	14	10.76
من 30-35 سنة	4	3.07
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

هذه الوضعية بالنسبة للمؤسسة تتيح الفرصة للقيام بتعيينات جديدة للشباب المهندسين والإطارات في مختلف المجالات مستقبلاً، خاصة وأن معدل الخبرة العملية يقارب 17 عاماً.

د - حسب المستوى الوظيفي

جدول (3.6) يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي

المستوى الوظيفي	العدد	%
إطار سامي	10	7.69
مكلف مهندس و دراسات	80	61.53
رئيس مصلحة	8	6.15
وظيفة اخرى	32	24.61
المجموع	130	100

المصدر: من إعداد الطالبين.

يبين الجدول أعلاه أن أكبر نسبة من أفراد عينة الدراسة كانت من فئة مكلف/مهندس دراسات حيث بلغ عددهم (80) إطارا بنسبة (61.53 %)، تليها فئة وظيفة أخرى ب (32) إطارا بنسبة (24.61 %)، كما يتضح أن أقل عدد من أفراد عينة الدراسة كانت من رؤساء المصالح حيث بلغ عددهم (8) إطارا بنسبة (6.15 %)، وكذا الإطارات السامية التي بلغ عددها (10) إطارا بنسبة (7.69 %)، ويفسر ذلك أن المؤسسة تحتاج إلى فئة المهندسين للقيام بمختلف الوظائف والدراسات التقنية نظرا لطبيعة الأعمال التي تختص بها المؤسسة، في حين أن الإطارات السامية ورؤساء المصالح تقوم بالمهام الإشرافية والقيادية بالمؤسسة وهو ما يفسر قلة عددها.

المطلب الثالث: تقديم الاستبيان والطريقة المتبعة

اعتمد الباحث في الدراسة الميدانية على استمارة الاستبيان لجمع البيانات اللازمة لاختبار فرضيات البحث والمساعدة في تقديم النظام المقترح للتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية والحصول على معلومات عامة عن أفراد العينة، ونظرا لتعذر توزيع الاستمارة على كافة أفراد العينة وهذا للظروف

التي صادفها الباحث خلال الدراسة وعلية قام الباحث بتوزيع 138 استمارة بحث على إطارات المؤسسة بنسبة % 100 ، إلا أن الباحث قام باسترجاع 130 استمارة فقط.

وقد استخدمنا أسلوب المسح الشامل للإطارات باعتبار أن عملية التخطيط الاستراتيجي تتم على مستوى الإدارة العليا للمؤسسة، وكذا نظرا لقلّة عددهم في المؤسسة، مع العلم أن هناك من لم يتمكن من سؤاله بسبب غيابه أثناء فترة الدراسة أو لامتناعه عن الإجابة.

المبحث الرابع: تحليل وتفسير النتائج.

بعد حصولنا على استمارات الاستبيان من أفراد عينة الدراسة قمنا بمراجعتها وتحليلها وتم استخلاص النتائج التالية:

المطلب الأول: أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة

1/ تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المنظمة يتبين من الاجابات أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة لأغلبية الإطارات في المؤسسة باعتبارها المحرك لباقي الوظائف والوحدات الإدارية الأخرى من خلال ما توفره للعمال لتحقيق الأمان الوظيفي ومنه العمل على زيادة وتحسين الإنتاج والخدمة المقدمة.

2/ - هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية تمنح أفاقا ومجالات واسعة للترقية المستقبلية للعاملين وبهذا يقدم لهم حافزا ومساعدة حقيقية للتطوير المهني ؟

بناء علنا لاجابات فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تمنح أفاقا وفرصا للترقية لأغلبية الموظفين فيها والذين يستوفون الشروط الضرورية لذلك، خلافا لباقي الموظفين الذين لم تشملهم عملية الترقية.

3/ هل تعتقد أن تخطيط القوى العاملة يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع مستويات العاملين ؟

معظم الإجابات كانت بنعم فمعظم الإطارات يدركون أهمية تخطيط القوى العاملة في جلب القوى العاملة المؤهلة بناء على نقص المؤهلات التي تعاني منها الموارد الحالية، وبناء على الكفاءات الموجودة في المؤسسة، وعليه يتم تحديد نوعية برامج التدريب التي تشمل جميع القوى العاملة في المؤسسة من أجل تحسين مستويات أدائها بصفة عامة.

4/ هل تعتبر وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفية مهمة بالنسبة للأفراد؟

كانت كل الاجابات بنعم ويمكن تفسير ذلك إلى إجماع أفراد العينة على أهمية عملية التكوين على مستوى المؤسسة، والذي من خلاله يستطيع الأفراد اكتساب مهارة أو معرفة جديدة تساعدهم على تحقيق أهداف محددة.

5/ هل أن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج والخدمة المقدمة يتعلق بتحسين أداء الفرد من خلال عملية التكوين ؟

كسابقها كان الإجماع بنعم ويمكن تفسير ذلك بأن أفراد عينة الدراسة يجمعون على أهمية عملية التكوين في ترقية الأفراد في المستقبل وتطوير معارفهم ومهاراتهم بدرجة كبيرة إضافة إلى تبادل الخبرات للقيام بمهام أخرى، وهذا لرفع معنويات العامل كي يتمكن من إرضاء الزبون عن طريق الخدمة المقدمة وزيادة الإنتاج، باعتبار أن تحقيق أهداف المؤسسة يتم عبر العلاقة بين الزبون والمؤسسة من خلال أفرادها.

المطلب الثاني: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية لضمان استمرارية نشاط المؤسسة.

6/ هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المنظمة ؟

كانت كل الاجابات بنعم ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة من خلال وظيفة تخطيط الموارد البشرية تسعى للحصول على الكفاءات وفق احتياجاتها والمناصب الشاغرة التي تحتاج إلى من يشغلها، لذلك فإن المؤسسة تسعى إلى استقطاب الكفاءات والخبرات المختلفة مستقبلا من أجل إنجاز الأعمال بشكل مميز وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

7/ هل أن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة؟

أجمع الجميع على الموافقة ويمكن تفسير ذلك بأن تحقيق الكفاءة الإنتاجية يتم من خلال الحصول على الموارد البشرية اللازمة في فترة معينة تكون فيها المنظمة في حاجة لقوى عاملة من أجل تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وكذا المحافظة على التنظيم القائم كوحدة تسير بخطى متقدمة دائمة في وجه الضغوط الداخلية والخارجية للمؤسسة.

8/ هل أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تفعيل إستراتيجية المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف ؟

كانت الاجابات بنعم بنسبة 100 % ويفسر ذلك بأن تفعيل استراتيجية المنظمة تتطلب بالإضافة إلى الموارد المادية كذلك الموارد البشرية، فالاستراتيجية التي تنوي المنظمة إتباعها تنطوي على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري فتتحقق الأهداف يكمن في ضرورة توافر المهارات الضرورية لإنجاز المهام والعمليات المطلوبة.

11/ هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى استعمالهم بطريقة مثلى ؟

تباينت الاجابات من نعم الى حد ما ويمكن تفسير ذلك بأن تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري والذي يعني تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد المختلفة كما ونوعا في

الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للعمال، وعليه فالمؤسسة هي الأخرى تسعى من وراء تخطيط أفرادها استغلال واستثمار الكفاءات بطريقة مثلى لأداء العمل في الوقت المناسب.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى العاملة

12- هل يوجد لديك تصور واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ؟

أغلب الاجابات نالت الموافقة ويمكن تفسير ذلك بان وضوح مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية عند مختلف الفئات الوظيفية يكون إدراكا لدى المؤسسة لنوعية وعدد الموارد البشرية التي يجب توفيرها بناء على الأعمال الواجب تنفيذها، ويعتبر العامل الأساسي لنجاح المؤسسة وتحقيق الأهداف المرجوة، ويعتمد نجاح أو فشل المؤسسات إلى حد كبير على دقة التخطيط الاستراتيجي من أجل القيام بالأعمال بشكل مناسب.

14- هل أن تخطيط الموارد البشرية بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المؤسسة أهمية

بالغة؟

كانت الإجابات إلى حد ما بنسبة أكبر إذ تم حذف بعض الأسئلة لعدم المصادقية في الإجابة و هذا يعني أن المؤسسة الجزائرية تنقصها ثقافة العامل البشري و يجب الإهتمام بهذا المورد لأنه حجر الأساس في المؤسسة.

15- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمراعاة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية:

-دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة.

-دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مقابل الزيادة في الإنتاج.

كانت الاجابات بنعم ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعمل على دراسة الأهداف المستقبلية والتي من خلالها يتم التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة وذلك حسب نسبة الزيادة في الإنتاج المراد تحقيقها.

16- هل ترى أن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عناصر جوهرية في التخطيط

الاستراتيجي للموارد البشرية؟

تباينت الاجابة بين 50% بنعم و 50% حسب المعطيات ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تعمل على

وضع تصور لتوجهها المستقبلي ووضعه موضع التنفيذ في ظل البيئة المحيطة بالمؤسسة التي تتضمن

عدة متغيرات والتي تلعب دورا في رسم استراتيجية المؤسسة بصفة عامة وللتعامل مع الظروف

البيئية تسعى المنظمة إلى التنبؤ بمطالب العمل المستقبلي من الموارد البشرية، التنبؤ بمدى قدرة

المنظمة على تلبية مطالب العمل من مواردها البشرية المتاحة لديها، ثم مقارنة ما يحتاجه العمل

المستقبلي من موارد بشرية مع ما هو متاح منها في المنظمة.

18- هل ترى أن أهمية تخطيط للموارد البشرية تكمن في تخفيض معدل شغور المناصب وهذا

بالاحتفاظ بالكوادر الفنية وعدم إفساح المجال للتسرب إلى مؤسسات أخرى اجمع الكل على إجابة نعم

الأفراد الذين سيشغلون وظائف شاغرة في المؤسسة وأيضا العمل على ترقية أفراد معينين لشغل

وظائف عليا، الشيء الذي يحث المنظمة على القيام بتعيينات جديدة من الداخل وان لم تتوفر بالشروط

الموضوعة يتم اختيارها من الخارج ، هذا الشغور يكون نتيجة للترقية أو النقل أو التقاعد أو الوفاة أو

لحوادث العمل وبالتالي لسد النقص تلجأ المؤسسة إلى ترقية أفرادها إلى وظائف عليا أو السعي إلى

تدريبهم من أجل التحكم في مهام جديدة مقابل الزيادة في الأجر وبالتالي الحفاظ عليهم.

خلاصة الفصل:

إشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي تمت في مؤسسة " تافنة " مركب الدرة بمغنية والتي كان الهدف منها التعرف على نظام التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، والمبادئ التي على أساسها يتم تخطيط القوى العاملة، إضافة إلى العلاقة بين حجم العمل والعمالة الواجب توفيرها لتنفيذ استراتيجية المؤسسة، وذلك كله في سبيل استخدام النتائج التي تعطيها هذه الدراسة للتعرف على مدى تطبيق إدارة المؤسسة لأسلوب تخطيط الموارد البشرية.

من أجل ذلك قمنا بدراسة اتجاهات وآراء عينة أخذت من مجتمع البحث حول عدد من هذه المجالات المذكورة، وقد أكدت الإجابات أهمية التخطيط لتنمية الموارد البشرية في المؤسسة، إلا أن هناك قصور في بعض جوانب النظام المطبق حالياً والذي يسود مختلف المؤسسات العمومية في الجزائر .

ومن خلال ماسبق نلاحظ أن الإيمان بأهمية الأعمال الإستراتيجية في الواقع المدروس مازال بعيداً عن المستوى المطلوب، أمام الفرص المتنامية على مستوى النشاط الإقتصادي ككل، وهذا يعود بالدرجة لغياب التجارب الناجحة على المستوى المحلي، أيضاً نقص في الثقافة الإستراتيجية لدى المسيرين، و بالتالي الإنسان عدو مايجهل.

الخاتمة العامة

الخاتمة:

تخضع مختلف المؤسسات لبيئاتها المحلية و الخارجية، حيث تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات، فالعولمة وتصغير حجم المنشأة والاستخدام المتزايد للعمالة العارضة والإتجاه نحو لامركزية مواقع العمل وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والتطور التكنولوجي الهائل في مجالات الإنتاج والإتصالات وغيرها من التطورات البيئية خلقت للمؤسسات العديد من الفرص والتحديات ذات العلاقة بالعنصر البشري، الأمر الذي أصبح يفرض عليها ضرورة إيجاد الأساليب والأدوات التي تمكنها من تحقيق الإستجابة مع هذه المتغيرات والتكيف معها، من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق العمل، وحتى تستطيع المؤسسات تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز قدراتها التنافسية يجب عليها العمل على توفير ثلاث متطلبات حاکمة وهي:

-أولا: أن تتوافر لدى المؤسسة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي بها.

-ثانيا: الإلمام بأهدافها المستقبلية والحد الذي تتوافق فيه قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.

-ثالثا: تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة- إن وجدت - بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلا سواء من حيث الأعداد أو التخصصات.

ويعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق هذه المتطلبات، فمن خلال تخطيط الموارد البشرية يمكن للمنظمات تحديد احتياجاتها من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات والمدى الزمني لهذه الإحتياجات بما يمكن المؤسسات من توفير هذه الإحتياجات في

الوقت المناسب ، فلم يعد باستطاعة المنظمات إستقطاب الأفراد بشكل عشوائي أو كرد فعل للمشكلات أو الأحداث التي تواجهها، وليس قبل أن تتم صياغة المهمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية وتصميم الإستراتيجيات التنظيمية، بل يجب أن يكون هناك مبرر قوي لاحتياج أعداد ونوعيات معينة من العاملين والذين يمتلكون معارف وقدرات ضرورية والتي ترتبط مباشرة باحتياجات وظائف معينة داخل التنظيم.

وفي ضوء موضوع البحث الذي يتمحور حول دور التخطيط الاستراتيجي في تنمية للموارد البشرية المؤسسة وانطلاقا من المعالجة الإحصائية للبيانات فإن صدق فرضيات الدراسة يتضح من خلال ما يلي:

الفرضية الرئيسية للبحث: يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجيتها.

من خلال تحليلنا لموضوع البحث في جانبه النظري والتطبيقي ومن خلال نتائج الدراسة الإحصائية للموضوع نستنتج أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات معينة لتنفيذها، وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

ورغم هذه المساهمة الأكيدة للتخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها، إلا أنه يمكننا أن نستخلص بعض النتائج العامة عن هذه الوظيفة التي هي من بين أنشطة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة، حيث توصلنا من خلال الدراسة الميدانية

الى أن وظيفة الموارد البشرية مازالت مجرد وظيفة مساعدة منحصرة في الجوانب الإدارية وتنفيذ اللوائح والقوانين، بل مازالت منفصلة عن التخطيط الاستراتيجي للمنظمة بصفة عامة، كما لاحظنا أن الأفراد يشكون من ضعف علاقتهم بمسيرتهم بسبب عدم إشراكهم في القرارات وفي تحديد أهداف العمل، خاصة أن الأفراد سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين مازالت نظرتهم إلى عملية تخطيط الموارد البشرية نظرة إدارية، ومازالت آلياته المفترض إتباعها مجهولة عند بعض الموظفين، أي بماذا يقوم، وبماذا يفترض أن يقوم وما هي النتائج المنتظرة منه. وهنا لا يمكننا تجاهل تأثير كل نشاطات ووظائف المؤسسة بالوضع السائد اقتصاديا، والذي جعل الكل يمارس مهامه في جو من الروتين الممل والخوف من تسريح العمال نتيجة للتغيير الذي قد يحدث بالمؤسسة وهو ما قد يؤثر على تطوير قدرات وأداء الأفراد.

ومن هنا وجب إعادة النظر في أسلوب تخطيط الموارد البشرية السائد حتى يتمكن من المساهمة في تحسين أداء المؤسسة، وذلك من خلال:

- 1/ تزويد المؤسسات سواء كانت اقتصادية، أم ذات طابع خدماتي بكافة الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة للتخطيط الاستراتيجي جنباً إلى جنب مع الكفاءات البشرية المناسبة للتعامل مع كل جديد.
- 2/ إيجاد وحدات إدارية متخصصة بالتخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية، وذلك للتعامل مع التخطيط الاستراتيجي بصورة أكبر جديّة من حيث المفهوم وأهمية العمل.
- 3/ زيادة الاهتمام بموضوع التخطيط الاستراتيجي وإعطاءه الأهمية التي يستحق سواء من خلال إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم أو من خلال توفير الكوادر الإدارية الواعية المدربة للقيام بهذه العملية وفق منهاج علمي صحيح، مع توفير التدريب والدورات اللازمة للكوادر الإدارية الحالية لتصبح على مستوى يؤهلها للقيام بهذه العملية على الوجه الصحيح.

4/قيام الجامعات ومراكز التدريب الوطنية بدورات متخصصة بموضوع التخطيط الاستراتيجي من أجل زيادة وعي المدراء حول هذا الموضوع وضمان قيامهم بهذه العملية بصورتها الصحيحة بخطواتها العلمية المنهجية.

5/زيادة الموارد المالية اللازمة للتخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في القطاع العام، وزيادة الاهتمام بالدورات التدريبية لرفع كفاءة العاملين في إدارة الموارد البشرية.

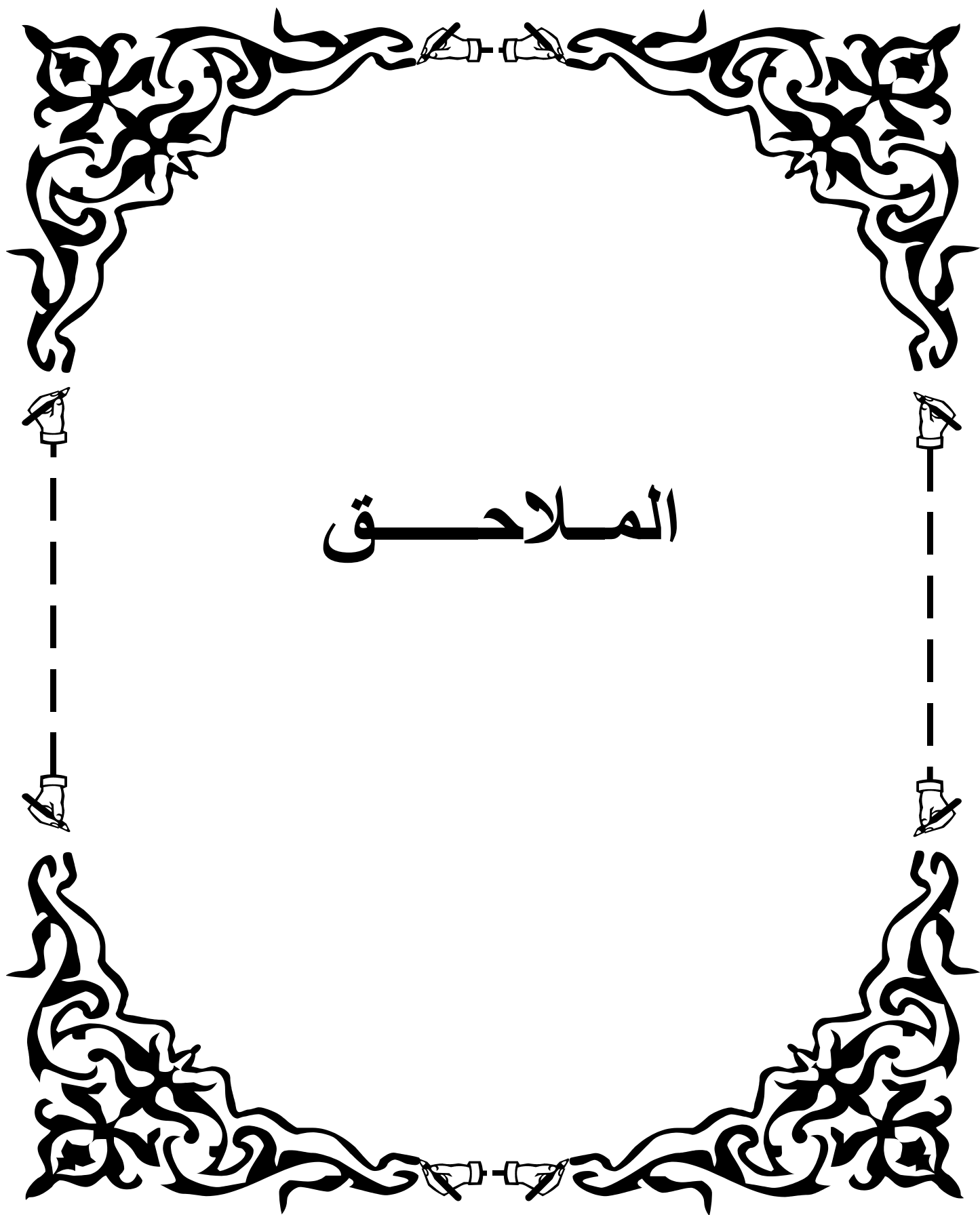
6/تزويد إدارات الموارد البشرية من القوى المدربة القادرة على المشاركة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام.

7/الاهتمام بنظام التغذية الراجعة في الهيكل التنظيمي في القطاع العام، وإيجاد نظام معلوماتي فعال يخدم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية.

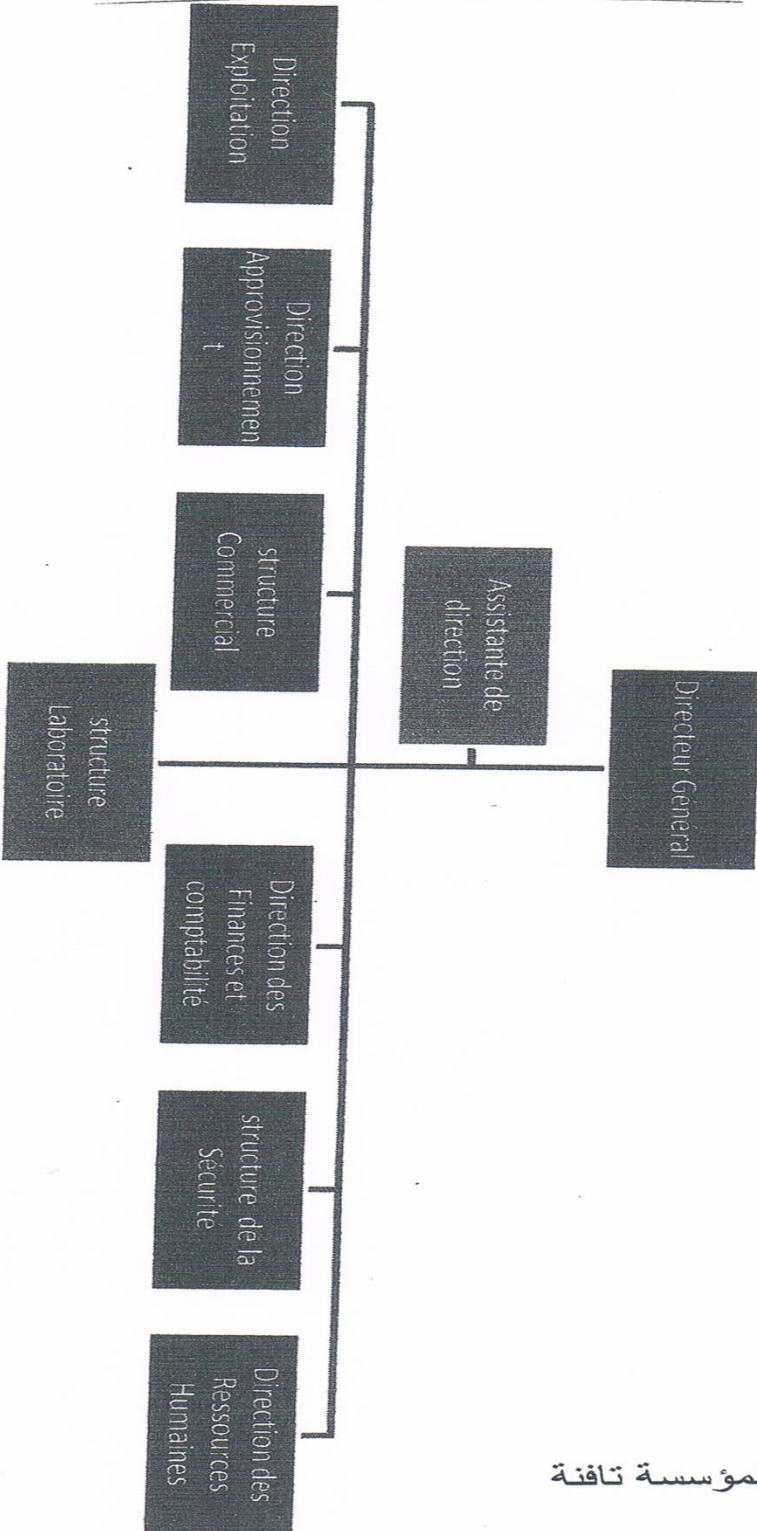
وختاماً نظراً لضيق الوقت لم نتطرق لكافة الجوانب المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ونرى طرح بعض المواضيع التي ستكون أفاقاً للبحوث المستقبلية:

- التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة خدماتية.
- دور التخطيط الإستراتيجي في رفع فعالية أداء المورد البشري.

الملاحق



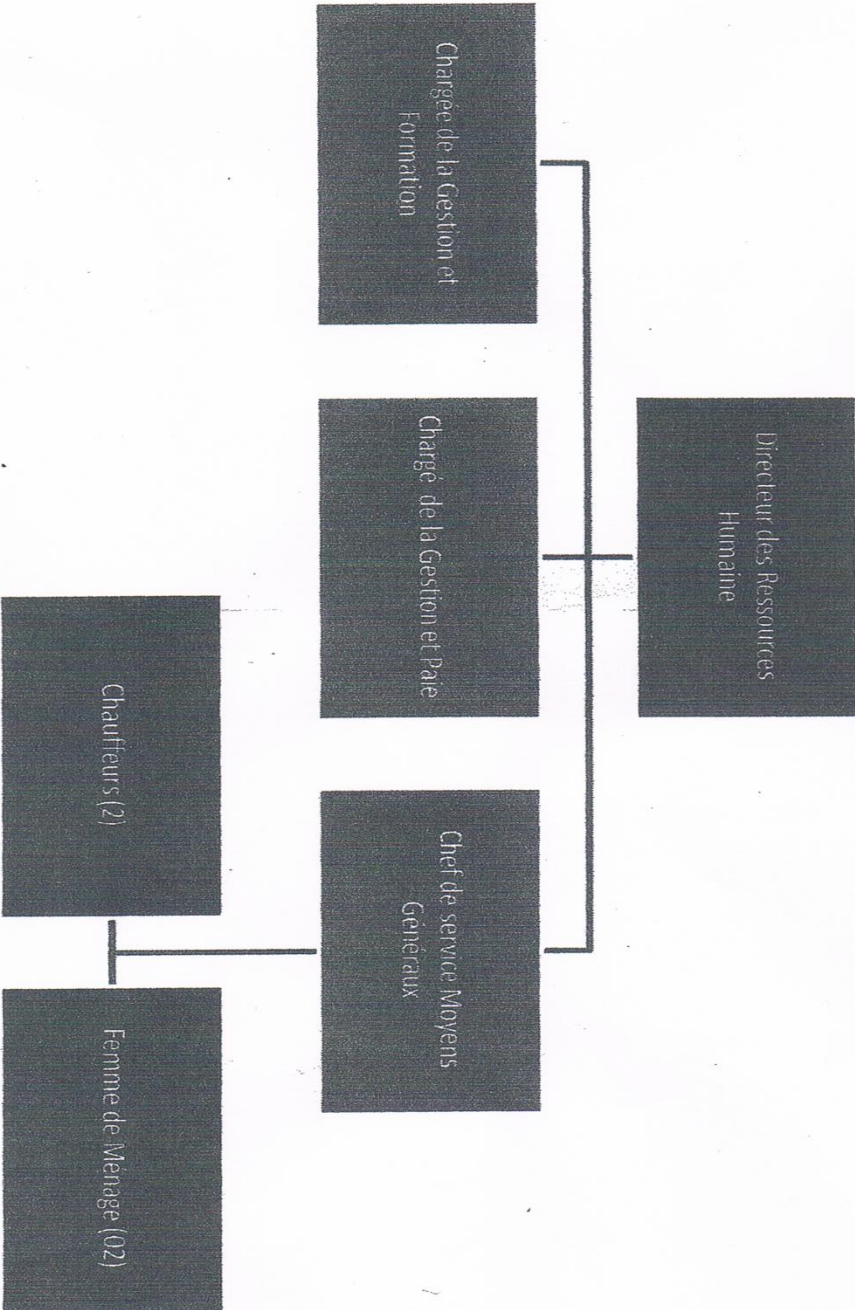
ORGANIGRAMME GENERAL MAISERIE DE LA TAFNA



الملحق رقم : (1)

الهيكل التنظيمي لمؤسسة تافنة

ORGANIGRAMME DE LA DIRECTION DES RESSOURCES HUMAINES





ملحق رقم : (03) إستمارة الإستبيان

السيد المحترم، السيدة المحترمة تحية طيبة وبعد:

في إطار القيام بدراسة حول دور التخطيط الإستراتيجي في تنمية للموارد البشرية في المؤسسة، وذلك لنيل شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية تخصص إدارة الموارد البشرية، ونظرا لأهمية مؤسستكم في القطاع الإقتصادي الوطني قمنا باختياركم كعينة لدراستنا الميدانية آمليين منكم التكرم بالإجابة على فقرات الإستبيان بدقة وموضوعية لأن دقة إجاباتكم على فقرات الإستبيان لها الأثر الكبير في مصداقية المعلومات التي ستقدمها هذه المذكرة ،شاكرين لكم تعاونكم ومؤكدين لكم حرصنا على سرية المعلومات التي ستقدمونها ،وأنها ستوظف لأغراض البحث العلمي فقط.

الطالبين :

سالم سيد أحمد.

عيساوي يوسف.

ملاحظة: يرجى من سيادتكم وضع علامة (x) في الخانة المناسبة و التي تعبر عن الواقع الفعلي لمؤسستكم.

الجزء الاول: المعلومات الشخصية1/الجنس: ذكر أنثى

2/الفئة العمرية:

 من 20 الى 30 سنة من 40 الى 50 سنة من 30 الى 40 سنة من 50 الى 60 سنة

3/المستوى التعليمي:

 متوسط جامعي ثانوي دراسات عليا

4/المستوى الوظيفي:

 إطار سامي رئيس مصلحة مكلف / مهندس دراسات وظيفة أخرى

5/الخبرة العملية:

 من 05 الى 10 سنوات من 15 الى 20 سنة من 30 الى 35 سنة من 10 الى 15 سنة من 20 الى 30 سنة

الجزء الثاني : أسئلة الاستمارة

الرجاء الإجابة على الأسئلة التي بين يديك بوضع علامة (x) في الخانة التي تناسب إجابتك

أولا : أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها على مستوى المؤسسة

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية وحدة إدارية أساسية في المنظمة

نعم لا الى حد ما

2- هل تعتقد أن إدارة الموارد البشرية تمنح آفاقا ومجالات واسعة للترقية المستقبلية

للعاملين وبهذا يقدم لهم حافزا ومساعدة حقيقية للتطوير المهني ؟

نعم لا أحيانا

3- هل تعتقد أن تخطيط القوى العاملة يساعد على إظهار نقاط القوة والضعف في نوعية

أداء الموارد البشرية وبالتالي في تحديد نوعية برامج التدريب والتطوير المطلوبة لرفع

مستويات أداء العاملين. نعم لا الى حد ما

4- هل أن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس:

التخصص الخبرة الكفاءة والمهارة غير ذلك

5- هل تعتبر وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة بالنسبة للأفراد ؟

نعم لا إلى حد ما

6- هل أن زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية المنتج أو الخدمة المقدمة يتعلق بتحسين

أداء الفرد من خلال عملية التكوين ؟

نعم لا

7- هل أن السياسات التي تتبعها إدارة الموارد البشرية واضحة في أذهان جميع

الأفراد مما يساعد ويضمن تنفيذ أهداف المؤسسة؟

نعم لا

ثانيا: دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية لضمان استمرارية نشاطها.

8- هل يعتبر تخطيط الموارد البشرية وسيلة مهمة لضمان الحصول على الكفاءات الفنية والإدارية لتسيير العمليات الإدارية والإنتاجية خلال فترة زمنية مستقبلية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم لا أحيانا إلى حد ما

9- هل أن توفير اليد العاملة بالكمية والنوعية المناسبين وفي الوقت المناسب يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية والكفاءة الإنتاجية للمنظمة؟

نعم لا إلى حد ما

10- هل أن تخطيط الموارد البشرية يساهم في تفعيل إستراتيجية المؤسسة من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف؟

نعم لا إلى حد ما

11- هل تعتقد ان التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يساعد المؤسسة على التنبؤ والتصرف بناء على التغيير في الطلب على الخدمات التي تقدمها المؤسسة؟

نعم لا إلى حد ما

12- هل تعتقد أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يهدف إلى استعمالهم بطريقة مثلى؟

نعم لا إلى حد ما

ثالثا: أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق التوازن في القوى العاملة

13- هل يوجد لديك تصور واضح لعملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

نعم لا إلى حد ما

14- هل أن تخطيط الموارد البشرية بطريقة علمية من أهم الأشياء التي تولي لها المؤسسة أهمية بالغة؟

نعم لا أحيانا إلى حد ما

15- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة النقاط التالية عند تخطيط الموارد البشرية:

-دراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة

-دراسة احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية مقابل الزيادة في الإنتاج

نعم لا أحيانا

16- هل ترى أن صياغة المستقبل المرغوب فيه وأساليب تحقيقه عناصر جوهرية في

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية؟

نعم لا إلى حد ما

17- هل ترى أن جهود تخطيط الموارد البشرية تعمل على تقويم نقاط القوة والضعف في

أنشطة إدارة الموارد البشرية

نعم لا إلى حد ما

18- هل ترى أن أهمية تخطيط للموارد البشرية تكمن في تخفيض معدل شغور المناصب

وهذا بالاحتفاظ بالكوادر الفنية وعدم إفساح المجال للتسرب إلى مؤسسات أخرى

نعم لا إلى حد ما

الملحق رقم : (04)

أسئلة المقابلة الشخصية الخاصة بدراسة الحالة

س1: التعريف بالمؤسسة

.....
.....

س2: تحديد إحتياجات الزبائن و رغباتهم

.....

س3: وجود مؤهلات علمية للموظفين

.....

س4: مشاركة العمال في إتخاذ القرارات و الإستراتيجيات

.....

س5: القيام بتدريب العمال و تقديم التحفيزات لهم

.....

س6: الإهتمام بالجودة و النوعية و تجديد المنتجات

.....

س7: الزبائن المستهدفين و مدى الإتصال المباشر معهم لمعرفة رغباتهم

.....

س8: القيام بتقييم الموارد الداخلية

.....
.....

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1/ الكتب باللغة العربية

1. البرنوطي، سعاد نائف. إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد .ط3 عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2007 .
2. أبو قحف، عبد السلام. أساسيات التنظيم والإدارة. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، 2002.
3. احمد أبو شيخة، نادر. إدارة الموارد البشرية: إطار نظري وحالات عملية. عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع، 2010.
4. الموسوي، سنان. إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها. عمان: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، 2004.
5. الغمري، إبراهيم. الأفراد والسلوك التنظيمي. القاهرة: دار الجامعات المصرية، 1999.
6. الهيتي، عبد الرحيم. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. ط2 عمان: دار وائل، 2003.
7. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: المكتب العربي .
8. الحديث، 1994.
9. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004 .
10. رفعت، عثمان. إدارة وتخطيط القوى العاملة على مستوى المشروع. القاهرة: دار الفكر العربي، 1981 .
11. محمد المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
12. عثمان محمد غنيم، التخطيط وأسس ومبادئ عامة، ط1، مصر، جامعة القاهرة، 1999.
13. عثمان إسماعيل، محمد. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: دار النهضة العربية، 1999.
14. عدون، ناصر دادي. اقتصاد المؤسسة . ط2 الجزائر: دار المحمدية ، 1998.

15. غريبي، علي، وآخرون. تنمية الموارد البشرية. الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002
16. عقيلي، عمر وصفي. إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000
17. فالج صالح، محمد. إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004
18. سعيد سلطان، محمد. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1993
19. سيد مصطفى، أحمد. إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2000 .
20. مدحت محمد أبو النصر، مقومات التخطيط والتفكير الاستراتيجي المتميز (القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009،

2/ الكتب باللغة الفرنسية:

- 1-Belanger,Laurent.Gestion des ressources humaines-approche systémique. 2eme édition, Québec: edGatan Morin,1979.
- 2 Pierre citeau, Jean,peritti. Gestion du ressources humaines.Vuibert,3emeédition,edarmond colin,Dalloz,2000

3/ المذكرات :

- 1- بوراس، فائزة". تخطيط المسار الوظيفي)" رسالة ماجستير في إدارة الموارد البشرية، . قسم علوم التسيير، جامعة باتنة، 2008 .
- 2- شكري مدلس،" دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة)"رسالة ماجستير في تنظيم الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، جامعة باتنة،(2008 ،

3- سملالي يحضيه، " أثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية :مدخل الجودة والمعرفة)رسالة دكتوراه في التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 .

4 /المجلات:

- 1- رندة اليافي الزهري، " التخطيط لاستراتيجيات الموارد البشرية" ، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، العدد02 ص 277 .، بتصرف
- 2- عبد الله مخامرة، محسن". تخطيط القوى العاملة على المستويين الكلي والجزئي."المجلة العربية للإدارة، 307، (1986):ص.42

ملخص

لقد أصبح مفروضا على المؤسسات الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية وخططها وتوجهاتها الاستراتيجية، وذلك لضمان توفير حاجة استراتيجية المؤسسة من الأعداد المناسبة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمواصفات المطلوبة والتي تتوافق مع احتياجات التنفيذ الفعال للخطة الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق الأهداف المستقبلية، حيث يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوازن بين حاجات استراتيجية المنظمة وأدائها الكلي المستقبلي من الموارد البشرية على اختلاف أنواعها وبين ما سيكون متاحا من هذه الموارد في المنظمة مستقبلا بالإضافة إلى ذلك فإن تخطيط الموارد البشرية له دور في عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تعمل على تحقيق التكيف مع الظروف البيئية المحيطة وعلى تدعيم استراتيجية المؤسسة، لأجل ذلك تم اختيار مؤسسة تافنة " التي هي محل دراستنا الميدانية، حيث جاءت هذه الدراسة كمحاولة من الباحث التعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة.

الكلمات المفتاحية:

الاستراتيجية، الموارد البشرية، التخطيط الاستراتيجي، تخطيط الموارد البشرية، الخطة الاستراتيجية، الظروف البيئية، اتخاذ القرارات.

Résumé

Il est devenu obligatoirement sur les entreprises de faire des liens entre les ressources humaines, les plans et les directions des efforts de planification stratégique, de manière à assurer la mise à disposition de la stratégie de l'entreprise nécessaire d'un nombre approprié de ressources humaines avec les compétences requises et les spécifications qui sont compatibles avec la mise en œuvre effective des besoins du plan stratégique, puis pour atteindre les objectifs futurs, ce qui contribue à la planification des ressources humain à atteindre un équilibre entre les besoins de la stratégie de l'organisation et la performance globale de l'avenir des ressources humaines de différents types et ce qui sera disponible à partir de ces ressources dans l'organisation à l'avenir, en plus, la planification des ressources humaines joue un rôle dans la prise de décision sur les fonctions de gestion des ressources humaines, qui travaille à réaliser le processus d'adaptation avec les conditions environnantes et de renforcer la stratégie institutionnelle, pour ce but on a choisit l'entreprise de "Tafna" qui fait l'objet de notre étude sur le terrain, notre étude a comme objectif de reconnaître la réalité de la planification des ressources humaines à la lumière de la planification stratégique dans cette entreprise.

Mots clés:

Stratégie, ressources humaines, la planification stratégique, la planification des ressources humaines, le plan stratégique, les conditions environnemental, La prise de décision.

Summary

It became imposed on firms to make connection between human resources, strategic planning plans and directions of efforts to ensure the provision of corporate strategy required an appropriate number of resources human with the skills and specifications that are compatible with the effective implementation of the requirements of the strategic plan and to achieve future goals, contributing to the planning of human resources to achieve a balance between the needs of the strategy the organization and the overall performance of the future of human resources of various types and which will be available from these resources in the organization in the future, in addition, human resource planning plays a role in decision making on human resources management functions, working to make the process of adaptation to environmental conditions and to strengthen the institutional strategy, for this purpose we chose the company of "Tafna" which is the subject of our field study, this study aims to recognize the reality of human resource planning in the light of strategic planning in this company.

Keywords:

Strategy, human resources, strategic planning, human resource planning, strategic plan, environmental conditions, Decision making.